

최고경영자와 조직문화 관계의 실증연구 동향과 향후 연구방향

이 현 옥* · 박 원 우

— < 목 차 > —	
I. 최고경영자와 조직문화의 특성 구분	III. 연구에 대한 평가 및 나아갈 방향
II. 연구 대상의 선정 및 전반적 실증연구 현황	

본 연구는 최고경영자 특성이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구 가능 영역을 제시하고, 현재까지 진행된 관련 연구를 정리, 분석하였다. 최고경영자 특성과 조직문화 각 개념에서 연구 가능한 세부 요소를 파악하여 연구 가능 영역을 제시하였고, 해당 영역 중 실제 축적된 국외 실증논문이 어느 부분에 위치하는지를 보였다. 또한, 실증논문들을 큰 흐름으로 구분하고 흐름에 따른 연구결과를 종합하였다. 분석결과 최고경영자 측면에서는 리더십 특성에, 조직문화 측면에서는 유형적 특성에 대다수의 연구가 포진하고 있는 것으로 확인하였다. 이에 본 논문이 제시하는 향후의 연구방향은 비교적 연구가 진행되지 않은 최고경영자의 심리적 특성과 조직문화 강도 특성 분야에 관심이 필요하며, 다수의 연구들이 측정상 문제점을 갖고 있어 각 개념에 대하여 보다 연구 간 비교를 용이하게 하는 정교한 측정 방안 활용이 필요함을 강조하였다.

핵심 주제어: 최고경영자(Chief Executive Officer), 최고경영자 리더십, 조직문화

* 서울대학교 경영대학 박사과정

조직문화는 조직의 생존과 성공을 위한 중요 자원으로 여겨지며 조직관리와 조직연구 분야의 주요 주제로 활발한 연구가 진행되어왔다(이한검 & 노남섭, 1996). 조직문화는 효과적인 경영을 위한 수단이며(Trice & Beyer, 1993), 경영우위를 창출하는 근원이자(Bennis & Nanus, 1985), 다양한 사람과 부서들을 전체로 묶어주는 강력한 이념과 의사결정의 근원이다(박원우, 2019). 이러한 조직문화가 최고경영자와 갖는 관련성은 조직문화 개념이 형성되던 시기부터 제시되었다(Bennis, 1986; Schein, 2004; Trice & Beyer, 1993).

Schein(1985)은 조직문화란 “집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본적 전제들의 패턴”이라고 정의하며(안병진, 2013에서 재인용), 조직의 생애주기(life cycle)에 따라 리더가 조직문화 형성과 확산에 영향을 미친다고 설명하였다. 그는 이어서 유사한 문제에 대해서도 다양한 해결 방안이 있을 수 있으며 이에 대한 선택은 최고경영자의 가치를 기반으로 하는 반응양식에 달려있다고 주장하며, 최고경영자의 가치와 견해는 조직 전체에 확산되는 가치와 의미체계를 형성하는 데 큰 영향을 미친다고 설명하였다. 뿐만 아니라, Schneider(1995)는 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 이론을 통해 조직과 적합한 인재를 남고 조직에 적합하지 않은 인원은 이탈하여 조직은 점점 동질화되어가며, 이러한 과정을 담당하는 리더가 조직의 문화를 형성하고 유지하고 변화시키는데 영향을 미친다고 보았다.

이렇듯 그간 최고경영자와 조직문화의 관계를 언급하는 이론은 다수가 존재하였으나, 이러한 관계를 입증하는 실증 연구의 수는 매우 적었다(Block, 2003). 본 연구는 그간 해외에서 이루어진 최고경영자와 조직문화의 관계를 다룬 실증연구의 동향 및 한계를 분석하고, 향후 연구방향을 제언하는 것을 목적으로 삼고자 한다.

이를 위해 본 연구는 크게 세 부분으로 구성하였다. 첫째, 관계연구의 대상이 되는 두 개념인 최고경영자와 조직문화의 제반 특성을 구분하려 하였다. 둘째, 최고경영자가 조직문화에 미치는 영향을 다룬 해외 실증연구의 내용과 특정 이슈들을 분석하였다. 마지막으로 향후 연구방향 제언 부분에서는 앞으로 진행될 연구의 바람직한 방향을 제언하였다.

I. 최고경영자와 조직문화의 특성 구분

최고경영자와 조직문화의 관계는 다양한 양상으로 그려져 왔으나, 그 범위가 매우 광

범위함에 따라 본 논문은 최고경영자가 조직문화에 미치는 영향으로 범위를 제한하여 실증연구의 동향을 살피는 것을 목적으로 한다. 또한, 조직문화의 형성에 영향을 미치는 기업지배구조에 있어 주요 의사결정자는 최고경영자, 최고경영진, 그리고 이사회로 구성되어 있다. Hambrick(1994)은 최고경영자가 TMT(top management team)의 구성원 중 일부로만 여겨지는 연구들을 비판하였으며, 이후 진행된 관찰과 실증연구의 결과들은 최고경영자가 기업 내 지배적인 영향력이 있다는 그의 주장을 뒷받침하였다. 본 논문은 이에 따라 기업지배구조의 의사결정자 중 최고경영자에 관한 연구로 주제를 제한한다. 최고경영자에 관한 연구에서는 오너인지의 여부와 재임 중인지의 여부가 중요하게 다루지나, 본 연구에서는 분석 대상이 되는 실증연구의 수가 적음에 따라 세부적 구분은 적용하지 않는다. Ott(1989)의 기준에 따라 조직문화 또한 수준과 구성요소가 구분될 수 있으나, 마찬가지로 분석 대상이 되는 실증연구의 수가 적음에 따라 세부적 구분을 적용하지 않는다.

1. 최고경영자 특성 구분

최고경영자가 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구는 두 개념 내에 존재하는 세부적 특성을 연결 지으며 발전할 수 있을 것이며, 세부 특성을 어떻게 보는지에 따라 관계 설명 또한 달라질 수 있을 것이다. <표 1>에서는 최고경영자의 특성을 그리고 <표 2>에서는 조직문화의 특성을 구분하였다.

최고경영자 특성과 조직 내 다양한 성과에 관한 연구는 크게 배경 및 경력특성, 심리적 특성, 그리고 역량특성 등의 연구로 구분되고 있다(최송이, 최정길, & 황순애, 2003).

Hambrick과 Mason(1984)은 최고경영층 이론(upper echelon theory)을 통해 기업 내 최고경영층과 조직 성과의 관계를 밝혔다. 최고경영층 이론은 전략 및 효과성과 같은 조직의 결과가 주로 최고경영자의 특성에 의해 결정되며(박철순 & 유진탁, 1999), 이 특성들은 심리적이고 인지적인 특성과 관련이 있다고 설명한다. 최고경영자는 인지적 한계로 인해 경영 환경에 대한 제한된 합리성을 갖고 있으며, 정보를 받아들이고 해석하는 데 있어 자신의 인지모형과 가치, 성격과 같은 심리적 요인들에 상당한 영향을 받는다(김윤호, 2007). 그러나 최고경영자의 이러한 심리적, 인지적 특성은 측정에 어려움이 있으므로 Hambrick과 Mason(1984)은 배경적 특성을 프록시(proxy)로서 활용할 것을 권고했다. 이에 따라 다수의 선행연구가 최고경영자의 인구통계학적 변수들을 통하여 최

〈표 1〉 최고경영자 특성 구분

특성 구분	세부 특성	내용
심리적 특성	성격	최고경영층 이론(upper echelon theory)은 최고경영자의 심리적 특성이 기업 내 상황을 주관적으로 해석하는 렌즈 역할을 하며, 정보의 획득과 분배에 영향을 미친다고 설명한다(Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984). 박선현(2015)은 기업지배구조 연구의 흐름에 관한 논문에서 행태적 프로세스로서의 지배구조 연구는 최고경영자 개인의 심리적 특질을 검토하는 연구와 그룹 의사결정과정을 살펴보는 두 가지 연구 흐름으로 나눌 수 있으며, 최고경영자 개인의 성격, 심리적 인지유형이 전략적 의사결정에 미치는 영향에 관한 연구들은 간접적인 인구통계학적 지표들뿐만 아니라 경영자의 성격과 심리적 인지 유형을 직접 측정하여 이론화하고자 하였다고 설명하였다.
	심리적 인지 유형	
배경적 특성	교육	Hambrick과 Mason(1984)은 최고경영자의 심리적, 인지적 특성은 측정에 어려움이 있으므로 이에 대한 프록시(proxy)로 교육, 나이, 재임기간, 그리고 전문적 경험 등 배경적 특성을 활용할 것을 권고하였다. 그 이유로는 데이터가 손쉽게 얻어질 수 있어 최고경영자 선정과 경쟁자 분석에 용이하게 사용될 수 있으며, 다른 연구 간 비교를 가능하게 하고 더욱 큰 규모의 통계적 표본을 얻을 수 있어 일반화 가능성을 높인다는 점을 들었다. 그러나 이것이 연구의 견고성(robustness)에 부정적인 영향을 준다는 주장 또한 제기된 바 있다(Lawrence, 1997).
	나이	
	재임기간 (tenure)	
	전문적 경력	
역량특성	전략적 리더십 접근법	최고경영자가 조직에 미치는 영향을 검증하는 데 있어 인구통계학적 변수만을 측정하는 것은 충분하지 않으며 최고경영자의 개인적 특성이나 리더십 특성을 검증하는 것이 더욱 적절할 것이다(Waldman, Ramirez, & Puranam, 2001). 미국의 GE의 Jack Welch나 Microsoft의 Bill Gates의 경우에서 나타나듯이 최고경영자 리더십의 중요성은 부인할 수 없으며(차동욱, 2005), 최고경영자 리더십이 조직성과에 미치는 영향력이 크다는 점은 여러 실증연구에 의해서도 뒷받침되고 있다(Day & Lord, 1988).
	변혁적 /카리스마 리더십 접근법	
	사회인지적 접근법	
	정신분석적 접근법	

고경영자의 특성이 기업의 성과 및 전략에 미치는 영향을 연구하였다(Bantel & Jackson, 1989; Carpenter, 2002; Finkelstein & Hambrick, 1990; Wiersema & Bantel, 1992). 그러나 인구통계학적 변수를 활용한 연구는 최고경영자의 심리적이고 인지적인 특성을 유추하는 것에 그치기 때문에 견고성(robustness)에 문제가 있다는 주장이 제기되었다(Lawrence,

1997). 이에 인구통계학적 변수의 사용 없이 최고경영자 개인의 성격, 심리적 인지유형을 통해 심리적 특성을 직접 측정하고 이론화하려는 시도가 계속되고 있다(Hage & Dewar, 1973; Miller & Toulouse, 1986b).

최고경영자가 조직에 미치는 영향을 검증하는 데 있어 역량 특성으로 리더십을 활용하는 연구 또한 활발하게 이루어지고 있다. 리더십은 경영학 분야에서 가장 널리 연구된 주제 중 하나이다(Bass, 1981). 차동욱(2005)은 최고경영자의 리더십에 관한 기존의 문헌들을 전략적 리더십 접근법, 변혁적/카리스마 리더십 접근법, 사회 인지적 접근법, 그리고 정신분석적 접근법 등 4가지 큰 흐름으로 요약하였다. 전략적 리더십이란 최고경영층이 미래를 위한 비전을 설정하고 조직 구성원들과 공유하며 전략 실행을 지원하고 구성원들을 자극 및 동기부여 시키는 과정이다(Elenkov & Manev, 2005). 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 비전의 달성을 위한 부하들의 고차원 욕구의 유발, 상하 간 신뢰 분위기 조성, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등을 통해 기대 이상의 성과를 끌어내기 위한 리더십으로 부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십을 말한다(Bass, 1985). 전략적 리더십과 변혁적/카리스마적 리더십은 여러차례 재무적 성과, 지각된 유효성, 부하들의 만족 등의 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Howell & Hall-Merenda, 1999).

그 밖의 사회인지이론과 정신분석이론은 최고경영자 리더십 연구에서 크게 다루어지지 않고 있는 분야이나, 이론적으로는 큰 중요성을 갖고 있다(차동욱, 2005). 사회인지이론은 리더에 대한 사람들의 생각을 체계적으로 설명해주고 리더십이 조직의 성과로 이어지는 과정을 구체화하며, 정신분석이론은 최고경영자의 자아, 통제, 무의식 등의 개념을 대상으로 하여 리더십의 실패를 설명하는 데 유용한 수단으로 활용되고 있다(차동욱, 2005).

2. 조직문화 특성 구분

조직문화의 특성요소는 정적 측면과 동적 측면으로 구분될 수 있으며, 정적 측면으로는 조직문화의 강도, 안정성/변화성, 독특성/차별성, 그리고 유형이 있고 동적 측면으로는 적합성, 속도 및 기간, 그리고 범위 등이 있다(박원우, 2019). 본 연구에서는 조직문화의 정적 측면에 초점을 맞추어 특성을 구분하였다.

〈표 2〉 조직문화 특성 구분

특성 구분	내용
강도	Saffold(1988)는 조직문화의 강도에 비례하여 특성이 조직에 영향을 미치며 이는 궁극적으로 성과에 영향을 준다는 암묵적 모델을 가정하였다(박원우 & 성지영, 2008a에서 재인용). 여기서 강도는 내용(content)과 마찬가지로 응집성(Deal & Kennedy, 1982; Weick, 1985). 동질성(homogeneity)(Ouchi & Price, 1978). 안정성(stability)과 강도(intensity)(Schein, 1985). 일치성(congruence)(Schall, 1983). 농도(thickness)(Sathe, 1983). 통찰력(penetration)(Louis, 1985). 내부화된 통제(internalized control)(DiTomaso, 1987) 등 여러 방식으로 정의되고 있다.
안정성/변화성	문화적 측면의 안정성과 변화성에 관한 연구는 거의 존재하지 않는다. 다만, Gordon과 DiTomaso(1992)의 연구에서는 행위 지향성과 혁신/위험감수를 결합하여 안정성과 적응성을 측정하는 바 있다. 문화의 안정성과 변화성은 정해진 구성개념이 존재하지 않아 이를 대상으로 한 개념연구나 실증연구가 부재한 실정이다.
독특성	다른 기업과는 차별화되는 특정 기업의 고유한 문화는 성과 간의 직접적인 연관관계보다는 강한문화와 성과와 같은 유사 연구의 맥락에서 간접적으로 언급되어 왔다.
유형	조직문화에 관한 연구들은 특정 조직의 문화적 특성을 설명하거나 여러 조직의 문화적 특성을 비교하기 위해 조직문화의 유형을 구분하고 있다. 또한 이러한 문화적 특성과 조직의 성과와의 관계를 파악하기 위해 몇 가지 특징적인 문화유형으로 분류하려는 노력을 기울여왔다(김영조, 2000, p. 113 재인용). 조직문화의 유형을 구분하는 중요한 이유는 조직이 공유가치를 가지고 있고 공유가치와 조직의 다른 부문과의 적합성 여부가 조직의 성과에 영향을 미친다고 판단되기 때문이다(서인덕, 1986, p108).

*박원우 & 성지영(2008a)의 연구를 요약하였음.

그간 조직문화가 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면, 주로 조직문화의 강도와 유형을 주제로 한 연구가 다수를 차지하였으며 안정성/변화성과 독특성 측면은 상대적으로 관심이 적었다.

그러나 안정성/변화성은 조직의 환경변화 예측과 적응에 관련이 있으므로(박원우 & 성지영, 2008a) 개념적으로 중요성이 있으며, 독특성 측면은 IBM, McDonalds와 같이 자사만의 독특한 문화가 성공으로 이어진 사례에서 나타나듯 다른 조직변수와의 연결고리가 존재할 것으로 예측되기에 향후 관심이 필요한 분야로 판단된다.

II. 연구 대상의 선정 및 전반적 실증연구 현황

1. 연구 대상 논문의 선정

최고경영자가 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구의 흐름을 살펴보기 위해 이에 해당하는 실증연구를 파악하였다. 해당 주제에 관한 국내 실증연구의 수가 아주 적은 이유로, 본 연구의 분석 대상을 국외 연구로 한정하였다. 본 연구에서 활용된 국외 논문들은 다음의 3단계를 거쳐 선정되었다. 첫째, Google Scholar, EBSCOhost, 그리고 ResearchGate를 이용하여 “CEO” AND “organizational culture”, “leadership” AND “organizational culture”, “CEO” AND “corporate culture”, “leadership” AND “corporate culture”, “CEO” AND

〈표 3〉 학술지별 연도별 연구논문 수

	분야	학술지명	연도 별 논문 수			
			1990-2000	2000-2010	2010-2019	합계
1	경영	Journal of Leadership & Organizational Studies			1	1
2		Leadership & Organization Development Journal		3	1	4
3		Group & Organization Management			1	1
4		Journal of Organizational Behavior		1		1
5		The International Journal of Human Resource Management		1		1
6		Journal of Business and Psychology		1		1
7		Journal of Management & Organization			1	1
9		스포츠 경영	Journal of Sport Management	1		
10		계	1	6	4	11

“culture”, 그리고 “leadership” AND “culture” 키워드를 검색하였다. 이를 통해 총 131건의 논문들을 확보하였다. 둘째, 이 중 SSCI 학술지에 등재된 논문 65건으로 대상을 축소하였다. 마지막으로, 최고경영자가 조직문화에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 검토 목적에 따라 최고경영자가 독립변수, 조직문화가 종속변수 혹은 매개변수로 설정된 실증연구를 선정하였다. 이러한 기준에 따라 선정된 논문의 수는 총 11편이며, 학술지별 분포는 <표 3>과 같다.

2. 실증연구 전반적 현황

수집된 논문들을 살펴본 결과, 1995년 첫 번째 연구이자 1990년대 유일한 연구인 Wallace와 Weese(1995)의 논문이 발표된 이후 2000년대 6편, 2010~2019년까지 9년 사이에는 4편으로 연구의 수가 점차 증가하나 여전히 적은 수에 머무르는 것으로 확인할 수 있다. 논문들은 공통적으로 최고경영자가 조직문화에 미치는 영향이 최고경영층 이론, ASA 이론 등 여러 중요 이론에서 언급되었으나 실증적으로 연구된 사례가 없거나 극히 적다는 점을 들며 연구의 목적을 밝혔다. 이에 따라 관계에 대한 연구적 관심을 이끄는 새로운 사안이 없는 상황에서, 기존 연구가 진행되지 않은 영역을 실증 연구를 통해 새롭게 밝히려는 시도의 일환으로 연구가 적은 수이지만 꾸준히 이어진 것으로 판단된다.

다음으로 <표 4>와 같이 연구유형을 살펴보면, 총 11편 중 리더십을 주제로 한 연구가 8편을 차지했다. 이처럼 리더십의 큰 비중은 최고경영자의 리더십이 조직성과에 미치는

<표 4> 유형별 연구논문 수

최고경영자 특성	조직문화		계
	종속변수	매개변수	
리더십	Taormina (2008), Wallace & Weese (1995), Block (2003), Frantz & Jain (2017)	Zoghbi-Manrique-de-Lara (2017), Ogbonna & Harris (2000), Yiing & Ahmad (2009), Tipu et al. (2012)	8
그 외 특성	Giberson et al. (2009), O'Reilly III et al. (2014), Berson et al. (2008)	-	3
계	7	4	11

영향력이 작다는 비판적인 견해를 뒤집는 실증연구가 등장하며 최근 들어 최고경영자 리더십에 대한 관심이 학계와 기업에서 높아지고 있는 트렌드를(차동욱, 2005) 반영하고 있는 것으로 해석된다. 또한, 리더십을 주제로 한 연구에서 조직문화를 종속변수로 설정한 연구만큼이나 매개변수로 설정한 연구도 상대적으로 다수 있었다. 그 외 특성으로는 최고경영자의 가치와 성격을 측정하려는 시도가 있었는데, 이는 연구결과 종합 부분에서 자세히 다루고자 한다.

3. 연구결과 종합

최고경영자의 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구에서, 조직문화가 종속변수로 설정된 연구가 총 4편이었다. 이 중 2편의 연구는 리더십 행동이 조직문화의 유형에 영향을 준다는 결론을 내렸으며, 나머지 2편의 연구의 경우 리더십 행동이 조직문화의 강도에 영향을 준다는 결론이었다. 전자의 경우 여러 리더십 행동 중 일부 리더십 행동—코디네이터, 관찰, 혁신가적 행동—이 조직문화의 일부 측면—관료제적 조직문화, 혁신적인 조직문화—에 영향을 미친다는 연구(Taormina, 2008)와 연구에서 구분한 모든 형태의 리더십 행동이 조직문화의 모든 측면에 영향을 미친다는 연구(Frantz & Jain, 2017)가 있었다. 후자로 조직문화의 강도를 탐색한 연구는 모두 변혁적 리더십에 대한 연구로, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직 구성원이 조직문화를 긍정적으로 인식하는데 더욱 높은 수준(level)의 영향을 미쳤다는 결과(Block, 2003)와 변혁적 리더십이 높은 집단은 낮은 집단보다 조직문화 강도가 높다는 결과(Wallace & Weese, 1995)가 있었다. 언급한 연구들은 모두 관계에 대하여 다양한 결론을 제시하고 있으나, 종합적으로 살펴볼 때 최고경영자의 리더십 행동은 조직문화 전체에 영향을 끼칠 뿐만 아니라 특정한 유형의 조직문화가 형성되는 데 영향을 미친다는 연구흐름으로 볼 수 있다.

이어서, 조직문화가 매개/조절변수로 설정된 연구도 4편 존재하였다. 매개변수로 설정된 연구는 3편으로, 각 연구는 리더십 특성이 영향을 미치는 대상으로 기업 내 변수를 다르게 설정하였다. Ogbonna와 Harris(2000)의 연구에서는 참여적, 지원적, 도구적 리더십이 모두 기업 성과에 유의한 영향을 미치며, 이 관계에서 경쟁적 조직문화와 혁신적 조직문화가 매개역할을 함을 보였다. Zoghbi-Manrique-de-Lara(2017)의 연구는 윤리적 리더십과 직장 내 개인적 용도의 인터넷 사용 간의 관계에서 애드호크라시 조직문화의 완전매개 역할을 보였다. 마지막으로 Tipu와 Ryan, 그리고 Fantazy(2012)의 연구에서는 변

혁적 리더십이 혁신 유인(propensity)에 미치는 영향에서 조직문화의 강도가 완전매개 효과를 갖고 있음을 보였다. 조직문화가 조절변수로 설정된 연구는 단 한 편이며, 지시적, 참여적, 그리고 지원적 리더십 행동이 각각 조직몰입에 미치는 영향에 있어 특정 조직문화 유형이 조절 효과를 가짐을 보였다(Yiing & Ahmad, 2009). 해당 4편의 연구들 또한 제각기 다양한 관계 양상을 그렸으나, 공통적으로 리더십 행동이 조직문화에 영향을 미치며 조직문화는 기업의 성과에 영향을 미친다는 점을 제시하였다.

리더십이 아닌 최고경영자의 다른 특성과 조직문화와의 관계를 탐색한 연구들은 3편이었으며, 이 중 2편은 최고경영자의 성격을 대상으로 하였고 나머지 1편은 최고경영자의 가치(value)를 주제로 하였다. 최고경영자의 성격 유형은 공동체적, 시장지향적, 애드호크라시 조직문화에 유의한 영향이 있었으며(Giberson et al., 2009), 적응성 중시 조직문화와 세부요소 중시 조직문화에 유의한 영향을 미쳤다(O'Reilly III et al., 2014). 최고경영자의 가치를 주제로 한 연구는 자기지시, 안전주의성, 그리고 자비심 측면을 측정하였으며, 이것이 혁신형, 관료제형, 그리고 지원적 조직문화에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 최고경영자의 개인적 성격과 가치가 조직문화 유형에 영향을 미친다는 연구흐름으로 종합할 수 있다.

각 연구가 대상으로 한 최고경영자 특성과 조직문화의 측면이 상이하여 연구결과를 일률적으로 정의하기는 어려우나, 전반적으로 최고경영자의 특성이 조직문화의 유형이나 강도에 유의한 영향을 미친다는 흐름으로 이해할 수 있을 것이다.

〈표 5〉 실증연구 내용 및 결과 종합

구분		연구자	연구내용	연구결과
CEO 특성	조직문화 변수설정			
리더십	종속	Taormina (2008)	중국에서 진행된 연구로, 코디네이터 (coordinator), 혁신가, 관찰자 (monitor) 등 8가지 리더십 행동이 조직문화의 관료제적, 혁신적, 지원적 측면에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색하였다. 리더십 행동과 조직 내 사회화 과정이 조직문화의 세 가지 측면에 미치는 영향 또한 측정하였다.	관료제적 조직문화에 리더의 코디네이터 행동이 긍정적인 영향을 미치며, 혁신가 행동은 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에, 혁신적인 조직문화에 리더의 혁신가 행동이 긍정적인 영향을 미치며 관찰 행동은 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.
	종속	Block (2003)	변혁적(transformational) 리더십과 거래적(transactional) 리더십 하에서 조직문화의 특성인 관여(involve ment), 일관성, 적응성, 그리고 임무(mission) 수준이 차이가 있는지를 확인하였다. 또한, 리더십 스타일과 조직문화와의 관계에서 측정 리더십 대상과 부하와의 단계가 영향을 미치는지를 확인하였다. 직속 상사와 부하의 리더십-문화 관계는 강하나, 조직도상 몇 단계에 걸쳐 간격이 있는 상사와 부하의 관계는 약할 것이라고 보았다.	리더십 스타일에 따라 조직문화의 특성이 구분되는 현상은 나타나지 않았다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직문화의 특성인 관여, 일치성, 적응성, 그리고 임무와 긍정적인 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 강한 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 구성원들이 조직문화를 긍정적으로 인식하는데 더욱 높은 수준의 정(+)의 영향을 주었다.
	종속	Frantz & Jain (2017)	최고경영자의 리더십 행동을 인간중심형(people centric), 글로벌지향형(global ambitions), 기회감지형(opportunity sensing), 선지자형(visionary), 모범형(exemplary), 그리고 신뢰가능형(dependable)으로 구분하고, 각 행동이 조직문화에 미치는 영향을 살펴보았다. 조직문화는 결과중심형, 재능 개발형, 임파워먼트형, 공정형, 열린 의사소통형, 그리고 분권형으로 구분하였다.	최고경영자의 모든 리더십 행동이 조직문화의 6가지 측면에 유의한 정(+)의 영향을 미침이 나타났다. 특히, 인간중심적 리더십 행동과 글로벌 지향적 리더십 행동이 조직문화와 가장 관계가 깊은 것으로 나타났다.
	종속	Wallace & Weese (1995)	최고경영자의 리더십 유형에 따라 조직문화와 조직원들의 직무만족에 유의한 차이가 있을 것으로 가정하였다. 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분되었으며, 조직문화는 문화의 네 가지 기능인 변화 관리, 목표 달성, 협동, 고객 중심으로 구분되었고, 조직문화의 전반적 강도 또한 측정되었다.	변혁적 리더십 수준이 높은 집단과 낮은 집단 간 조직문화의 강도에 유의한 차이가 있었다. 또한, 연구에서 구분한 조직문화의 네 가지 유형 모두 변혁적 리더십 수준에 따라 차이를 보였다. 추가적으로, 변혁적 리더십 수준에 따라 직무만족은 차이가 없음이 나타났다.

구분		연구자	연구내용	연구결과
CEO 특성	조직문화 변수설정			
리더십	매개	Ogbonna & Harris (2000)	문화와 성과, 리더십과 성과, 그리고 리더십과 문화의 관계를 차례로 탐색하였다. 문화의 관료제적, 공동체적, 경쟁적, 혁신적 특성이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 이어서, 참여적, 지원적, 도구적 리더십 스타일이 각각 성과에 미치는 영향을 알아보고 문화 특성의 매개효과를 확인하였다.	참여적 리더십은 경쟁적 조직문화와 혁신적인 조직문화에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 도구적 리더십은 경쟁적 조직문화와 혁신적 조직문화에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지원적 리더십은 경쟁적 조직문화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 참여적, 수단적, 지원적 리더십 모두 기업 성과에 유의한 영향을 미치며 이 관계에서 경쟁적 문화와 혁신적 조직문화의 매개효과가 나타났다. 수단적 리더십은 성과에 부정적인 영향이 있었으며, 참여적 리더십과 지원적 리더십은 긍정적인 영향이 있었다.
	매개	Zoghbi-Manrique-de-Lara (2017)	윤리적(ethical) 리더십이 조직원들이 기업에서 개인적 용도로 인터넷을 사용하는 것에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색하였다. 개인적 용도의 인터넷 사용은 온라인서핑 활동과 온라인시민 활동으로 구분하였다. 또한, 이 관계에서 조직문화의 집단주의, 애드호크라시, 시장주의, 계급주의 유형이 매개효과가 있는지 확인하였다.	윤리적 리더십은 온라인서핑 활동에 부정적인 영향을 미치며, 온라인시민 활동에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십과 온라인 서핑 활동과의 관계에서 애드호크라시 조직문화 유형이 완전매개 효과를 보였다. 윤리적 리더십과 온라인시민 활동의 관계에서는 네 가지 조직문화 유형이 모두 부분매개 효과를 보였다.
	매개	Yiing & Ahmad (2009)	리더십 행동이 조직몰입에 영향을 미치며, 그 사이에서 조직문화가 조절효과를 가진다고 가정하였다. 리더십 행동은 참여적, 지원적, 지시적 행동으로 구분하였고, 조직문화는 관료제적, 혁신적, 그리고 지원적 문화로 구분하였다.	모든 리더십 행동은 각각 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 참여적 리더십 행동과 지원적 리더십 행동이 조직몰입에 영향을 미치는 관계에서 관료제적, 혁신적, 그리고 지원적 조직문화가 유의한 조절 효과를 가졌다. 지시적 리더십 행동의 경우 조직몰입과의 관계에서 혁신적 조직문화와 지원적 조직문화의 조절효과가 나타났다.
	매개	Tipu et al. (2012)	변혁적 리더십이 조직문화와 혁신 유인(propensity)에 각각 유의한 영향이 있는지 탐색하였다. 또한 변혁적 리더십이 혁신 유인에 미치는 영향에서 조직문화의 매개 효과가 있는지 확인하였다.	변혁적 리더십은 조직문화와 혁신 유인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때 조직문화는 특성이 아니라 수준을 측정하는 것으로, 변혁적 리더십이 조직문화의 강도에 영향을 미친다는 결과로 해석된다. 또한, 조직문화는 변혁적 리더십과 혁신 유인의 관계에서 완전매개 효과를 보였다.

구분		연구가	연구내용	연구결과
CEO 특성	조직문화 변수설정			
그 외 특성	종속	Giberson et al. (2009)	최고경영자의 성격을 외향성, 원만성 (agreeableness), 정서적 안정성, 신중성 (conscientiousness), 지적능력/경험 지향성 (openness to experience)으로 구분하여, 각 성격이 공동체적, 애드호크라시, 관료제적 그리고 시장지향적 조직문화에 영향을 미치는지 확인하였다.	최고경영자 성격의 원만성과 감정적 안정성은 공동체적 조직문화에는 정(+)의 영향, 시장지향적 조직문화에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정적 안정성은 애드호크라시 조직문화에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 외향성과 경험지향성은 관료제적 문화에 부(-)의 영향을 미쳤다.
	종속	O'Reilly III et al. (2014)	최고경영자의 성격을 경험지향성, 원만성, 신중성, 외향성, 그리고 신경증성 (neuroticism)으로 구분하여, 각 성격이 조직문화가 중시하는 요소에 영향을 미친다고 보았다. 조직문화가 중시하는 요소로는 적응성, 진실성, 협동, 결과중심, 고객중심, 그리고 세부요소(detail)중심이 있었다. 또한 조직문화가 중시하는 요소는 재무적 성과의 변화, Tobin's Q, 기업명성 등의 기업의 성과에 영향을 미친다고 가정하고 이를 확인하였다.	최고경영자의 경험지향성은 적응성 중시 조직문화에 긍정적인 영향을 미쳤다. 최고경영자의 신중성은 세부요소 중시 조직문화에 영향을 미쳤다. 또한, 적응성과 진실성, 결과중심 조직문화는 기업 성과 변수에 유의한 긍정적인 영향을 미쳤다. 연구결과들을 종합해봤을 때, 연구에서 사전에 예측한 것은 아니나 최고경영자의 성격과 성과 간의 관계에서 조직문화의 매개 역할에 대한 가능성이 나타났다.
	종속	Berson et al. (2008)	최고경영자의 가치가 조직문화에 미치는 영향과 조직문화가 기업 성과에 미치는 영향을 확인하였다. 최고경영자의 가치는 자기 지시(self-direction), 안전주의성(security), 그리고 자비심(benevolence)으로 측정되었다. 조직문화는 혁신형, 지원형, 그리고 관료제형 문화로 구분되었으며 조직 성과 변수로는 판매량 증가와 효율성, 그리고 경영층이 느끼는 직원들에 대한 만족도를 측정하였다.	최고경영자의 자기지시 가치는 혁신형 조직문화에 유의한 영향을 미쳤으며, 안정주의성 가치는 관료제형 문화에 정(+)의 영향을 미치며 혁신형 조직문화에는 부(-)의 영향을 미쳤고, 자비심에 대한 가치는 관료제형 조직문화와 지원적 조직문화에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이어서, 각 조직문화 측면들은 성과변수에 유의한 영향을 미쳤다.

〈표 6〉 실증연구 연구 방법 종합

연구가	최고경영자 특성		조직문화 측정 도구	연구 방법
	특성 분류	측정 도구		
Taormina (2008)	리더십	Quinn's (1988) eight-dimensional competing values model	Wallach's (1983) organizational culture index (OCI)	중국 내 크고 작고 중간 규모의 다양한 기업에서 근무하는 220인에게 설문지를 배포, 166인의 응답을 확보함. 기업의 수는 제시하지 않았음. 각 직원에게 자신이 속한 기업의 문화와 자신의 매니저가 어떤 리더십 행동을 보이는지를 동시에 설문조사 함. 이때, 매니저의 직급은 조사되지 않음. 기업별로 응답을 구분하지 않고, 전체 응답을 바탕으로 리더십과 조직문화의 상관관계와 회귀 분석을 시행함.
Block (2003)		Bass and Avolio's (1995) multifactor leadership questionnaire	Cameron and Quinn's (1999) Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)	세일즈와 서비스 업계에 종사하는 하나의 기업을 선정, 해당 기업의 23개 지역 사무소 900인의 직원을 접촉하였으며 782인의 응답이 수집됨. 자신의 사무소에 대한 조직문화와 직속 상사의 리더십 스타일에 대하여 설문조사 함. 정직원과 계약직원(union employee)의 응답을 나누어 각 집단의 리더십 스타일과 조직문화에 대한 상관관계(correlation) 및 회귀(regression) 분석을 시행함. 이때, 조직문화의 네 가지 측면에 대한 응답을 평균 내어 조직문화 점수를 생성하였고, 이것을 직원들이 문화를 인지하는 수준으로 정의하였음. 조직문화 네 측면과 더불어 이렇게 생성된 조직문화 점수가 분석에서 사용됨. 또한, 부하와 직속 상사의 관계가 부하와 몇 단계 위 상사의 관계와는 다른 상관관계 수치를 보이는지를 확인하였음.
Frantz & Jain (2017)		Singh and Bhandarkar's (2011) CEO leadership behavior instrument	Singh and Bhandarkar's (2011) organizational culture instrument	편의 표출(convenience sampling)을 통해 경영 수업에 참석하고 있는 485인을 접촉, 응답을 확보함. 각 참가자는 기업 내의 중역을 맡고 있었으며, 자신 기업의 CEO와 직접 관계가 있었음. 참가자가 속한 기업의 CEO 리더십 행동과 조직문화에 대하여 대면 인터뷰 방식으로 설문조사 함. CEO 리더십 행동과 조직문화의 여섯 가지 측면과의 상관관계를 분석하였고, 어떠한 유형의 CEO 리더십 행동이 각 조직문화 측면을 가장 잘 예측하는지를 확인하기 위한 다중 회귀(multiple regression) 분석을 시행함.

연구가	최고경영자 특성		조직문화 측정 도구	연구 방법
	특성 분류	측정 도구		
Wallace & Weese (1995)	리더십	Leadership Behavior Questionnaire (LBQ)	Organizational culture assessment questionnaire (OCAQ)	연구 진행 당시 캐나다 YMCA 인사 목록(personnel directory)에 등록되어 있는 69개의 YMCA 조직을 대상으로 연구 진행. 각 YMCA 조직은 1인의 CEO를 가지는 체제였음. 69인의 CEO는 자신의 리더십 행동에 대한 설문지에 응답하였고, 해당 CEO보다 한 단계 낮은 직급 1인과 인사 목록에서 무작위로 선정된 1인은 CEO의 리더십 행동에 대한 설문지에 응답하였음. 3인의 응답을 평균 내어 각 CEO의 리더십 행동을 측정하였음. 해당 결과를 바탕으로, 변혁적 리더십 수준이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 조직을 분류하였으며, 가운데 지점에 속하는 4개 조직은 분석에서 제외하였음. 조직문화와 직무만족도는 인사 목록에 포함된 모든 직원을 상대로 설문조사 함. MANOVA 분석을 통해 변혁적 리더십 수준에 따라 조직 문화의 다섯 가지 측면과 직무만족에 차이가 있는지를 확인하였음.
Ogbonna & Harris (2000)		House and Dessler's (1974) perceived leadership style	Campbell and Freeman's (1991) organizational culture survey	영국에 등록된 FAME 기업 데이터베이스에서 1000개의 기업을 연구자가 무작위로 선정, 해당 기업에 재직 중인 1인의 중역에게 접촉하여 설문조사 의향을 확인 함. 322개 기업의 322인이 연구 참여에 응하였으며, 자신의 회사의 CEO의 리더십 스타일과 조직문화에 대한 설문조사에 답함. 성과는 연구자가 기업의 고객 만족과 세일즈 향상 등의 수치를 조사하여 측정함. 리더십 스타일과 조직문화, 그리고 조직문화와 성과와의 관계에 대한 회귀 분석을 실시하고, 리더십 스타일이 조직문화에 거쳐 성과에 영향을 미치는 관계에 대한 경로 분석을 실시하였음.
Zoghbi-Manrique-de-Lara (2017)		Cameron and Quinn's (1999) organizational cultural assessment instrument (OCAI)	Denison's (2006) organizational culture survey (OCS)	영국의 113개 투자은행을 선정하였으나 100개 은행으로부터 연구 진행 허가를 받았으며, 해당 기업의 팀장에게 접촉하여 자신의 부하직원 3인의 설문조사 결과를 수집하도록 함. 총 300인의 응답이 수집됨. 해당 직원들에게 상사의 윤리적 리더십과 조직의 문화, 그리고 온라인서평 활동 수준을 측정하는 설문조사를 시행 함. 분석으로는 SEM 모델을 사용하여 인과관계를 명확히 측정하지는 않았으나 인과관계를 추정할 수 있게끔 함. 윤리적 리더십과 온라인서평 활동 수준의 관계를 분석한 뒤, 각 조직문화 유형의 매개 효과를 분석을 통해 확인함.

연구가	최고경영자 특성		조직문화 측정 도구	연구 방법
	특성 분류	측정 도구		
Yiing & Ahmad (2009)	리더십	Harris and Ogbonna's (2001) leadership behaviour measure	Wallach's (1983) organizational culture index (OCI)	말레이시아에서 진행된 연구로, 연구자의 238인의 동료들과 MBA 학생들을 대상으로 연구 진행. 대상자들은 기업의 중역부터 부팀장까지 다양하게 구성됨. 대상자들에게 자신의 직속 상관의 리더십 행동과 조직문화, 그리고 자신이 조직에 대해 느끼는 애착감에 대해 설문조사 함. 각 리더십 행동 유형과 조직몰입의 관계를 회귀 분석하고, 조직문화 유형의 조절 효과를 회귀 분석을 통해 확인함.
Tipu et al. (2012)		Bass & Avolio's (2004a) multifactor leadership questionnaire	Glaser et al.'s (1987) organizational culture survey	누증표집(snowballing sampling)을 통하여 파키스탄 소재 기업에 근무하는 528인의 응답 수집. 직속 상사의 리더십 행동과 조직문화에 대하여 설문조사 함. 이때, 해당 직속 상사의 직책은 조사하지 않았음. 변혁적 리더십 정도와 혁신 유인과의 관계, 변혁적 리더십의 정도와 조직문화 수준의 관계, 그리고 조직문화 수준과 혁신 유인과의 관계를 회귀 분석함.
Giberson et al.(2009)	그 외 특성	Goldberg's (2000) Big-Five personality inventory	Zammuto and Krakower's (1991) the competing values instrument	미국에 소재한 32개 기업의 32인의 CEO와 467인의 직원을 대상으로 연구 진행. CEO는 자신의 성격과 가치관에 대한 설문 문항에, 직원들은 조직의 문화에 대한 설문 문항에 응답함. CEO를 제외한 직원들의 조직문화 설문 응답을 기업별로 평균 내어 CEO 성격과 회귀분석을 시행함.
O'Reilly III et al.(2014)		Gosling, Rentfrow, and Swann's (2003) Ten-Item Personality Inventory (TIPI)	O'Reilly et al.'s (1991) organizational culture profile(OCP)	미국에 소재한 대규모 상장 하이테크(high-tech) 기업 56개를 선정하여 880인 직원을 접촉하였음. 일차적으로 조직문화에 대한 설문조사에서는 56개 기업의 880인의 직원이 응답하였으며, 이후 CEO의 성격에 대한 설문조사를 진행하였을 때는 32개 기업의 250인이 응답하였음. CEO의 성격을 직원들의 설문 응답으로 측정할 이유는 자기 자신을 평가하는 것보다 다른 이가 평가하는 것이 성격 측정에 더욱 적합하기 때문이라고 설명함. 하드웨어, 소프트웨어를 비롯한 기업의 업종과 규모를 통제하여 회귀 분석을 시행함. 추가적인 분석으로 최근 2년간의 기업 성과 정보를 수집한 뒤, 기업문화가 성과에 미치는 영향을 회귀 분석한 뒤 앞선 두 결과를 종합하여 CEO 성격과 기업 성과의 관계에서 조직문화의 매개 효과가 있을 수 있음을 시사함.

연구가	최고경영자 특성		조직문화 측정 도구	연구 방법
	특성 분류	측정 도구		
Berson et al. (2008)	그 외 특성	Schwartz's (1992) value inventory	Wallach's (1983) organizational culture index (OCI)	이스라엘에 소재한 기업 중 R&D 투자비를 기준으로 상위 3%의 기업과 하위 3%의 기업을 접촉함. 총 139개의 기업 중 26개 기업의 응답을 확보함. 이들 기업에 근무하는 282인의 응답을 얻었으며, 이 중 26인은 CEO이며 71인은 부사장, 그리고 185인은 부사장의 직속 부하의 직책이었음. CEO가 자신의 가치에 대하여 응답한 설문조사 결과는 CEO 개인적 가치를 측정하기 위해 활용되었으며, 부사장의 직원들의 만족도에 대한 예상 결과는 직원 만족도로 활용되었음. 부사장의 직속 부하가 조직문화에 대하여 응답한 설문조사 결과는 조직문화를 측정하기 위해 활용되었음. 매출액 증가와 효율성은 연구자가 기업의 최근 실적을 바탕으로 측정하였음. 구조방정식 모델링(SEM)은 큰 규모의 표본을 요구하므로, 이를 변형한 형태의 PLS(Partial Least Squares) structural equation 방식으로 CEO 가치가 조직문화를 거쳐 성과에 영향을 미치는 관계를 탐색함.

연구 방법의 측면에서 기존 진행된 실증 연구들을 살펴보면, 어떤 표본을 대상으로 무엇을 어떻게 연구하였는지를 순서대로 살펴보고자 한다. 가장 먼저 표본에 대하여 논하면, 표본의 수집 방식으로는 연구결과의 대표성 확보를 위하여 무작위 혹은 전수조사가 가장 바람직하나 이러한 방식으로 진행된 연구는 3건에 그쳤다. 5건의 연구는 표본이 어떠한 방식으로 선정되었는지 밝히지 않았다. 나머지 3건의 연구는 연구자가 개인적으로 알고 있는 기업의 중역을 접촉하는 편의 표출 방식(Frantz & Jain, 2017; Yiing & Ahmad, 2009)을 택하거나 연구자의 지인을 연결하여 표본을 확보하는 누증표집 방식(Tipu, Ryan, & Fantazy, 2012)을 택하였다. 이렇게 얻어진 표본이 가장 적은 수인 연구는 166인이었으며, 가장 큰 수인 연구는 880인에 이르렀다. 전반적으로 연구들에 포함된 응답 수는 충분하다 볼 수 있으나, 각 연구의 표본으로 다수의 기업이 포함되어 있으며 각 기업의 CEO 특성과 조직문화를 측정하는 데 있어서는 표본 수가 적은 경우가 있었다. CEO 혹은 리더의 특성을 1인의 응답으로 측정한 연구가 4편 있었으며, 3인의 응답으로 측정된 경우는 2편이 존재하였다. 10인 이상의 응답으로 측정한 연구는 2편이며 이외의 연구들은 측정에 포함된 기업의 수를 밝히지 않았다. 또한, 1인의 응답으로 기업 전체의 조직

문화를 측정하는 연구는 3편 있었으며 3인으로 측정하는 경우도 1편 있었다. 10인 이상의 응답으로 측정하는 연구는 5편이며 이외의 연구들은 측정에 포함된 기업의 수를 밝히지 않았다.

측정 도구의 측면에서 연구들을 살펴보면, 모든 연구가 설문조사 기법을 사용하였으나 각 연구에서 사용된 최고경영자 특성과 조직문화 측정 도구가 상이한 것을 확인할 수 있다. 리더십을 최고경영자 특성으로 선정한 연구에서는 Bass와 Avolio(1995)의 multifactor leadership questionnaire가 2편의 연구에서 사용되어 가장 많은 비중을 차지하는 측정 도구였다. 상대적으로 높은 비중은 해당 도구가 변혁적 리더십을 측정하기 위해 최초로 개발된, 그리고 가장 널리 사용되고 있는 도구이며, 변혁적 리더십이 리더십 연구에서 주축을 이루기 때문으로 추정된다(한광현, 1999). 조직문화 측정 도구의 경우 Wallach(1983)의 organizational culture index(OCI)가 3편의 연구에서 사용되었다. 이는 연구에서 Wallach가 구분한 조직문화 유형인 관료제적 문화, 지원적 문화, 그리고 혁신적 문화의 구분이 유용하였거나(Bigliardi, Dormino, Galati, & Schiuma, 2012), 해당 측정 도구가 길이가 간결하고 로버스트(robust)하며 높은 내적 일치성(internal consistency)를 보이는 도구(Lok & Crawford, 2001; Scott-Findlay & Estabrooks, 2006)이기 때문으로 해석된다. 실제 학계와 연구계에서 가장 널리 활용되는 조직문화 측정 도구인 Cameron과 Quinn의 Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)를 활용한 연구는 단 1편만이 존재했다.

마지막으로, 분석 도구의 경우 대다수 연구가 회귀 분석을 통해 CEO 특성이 조직문화에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 상관관계와 회귀 분석을 모두 시행한 연구는 2편이었으며, 회귀 분석만을 활용한 연구는 5편이었다. 회귀분석을 시행하지 않은 연구로는 MANOVA 분석을 통해 CEO 특성의 높고 낮음을 기준으로 그룹을 분리하여 조직문화에 차이가 있는지를 본 연구(Wallace & Weese, 1995)가 있었으며, SEM 모델을 활용하여 인과관계를 파악하고 매개 효과를 살펴보려는 연구가 2건 있었다(Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2017; Berson, Oreg, & Divr, 2008).

III. 연구에 대한 평가 및 나아갈 방향

1. 최고경영자 특성 및 조직문화 연구 확장 필요성

앞선 단락에서 제시하였던 연구 가능한 최고경영자와 조직문화의 세부 특성과, 실제

로 현재까지 학계에서 축적된 연구내용을 비교하여 한계와 향후 연구 확장 필요성을 확인하고자 한다. 먼저 최고경영자 특성을 살펴보면, 최고경영자의 배경적 특성과 역량 특성의 일부 부분에서 연구가 진행되지 않았음을 확인할 수 있다. 배경적 특성의 경우 그간 연구가 진행된 바는 없으나, 배경적 특성이 심리적 특성 연구가 실제로 진행되기 어렵기 때문에 이를 위한 프록시로서 제시되었음을 고려한다면 향후 해당 영역 연구가 필수적이지 않을 것으로 판단된다(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). 학계에서는 경영진의 배경적 특성은 기저 현상(underlying phenomena)을 모호하게 해석하게 하기 때문에 사용하지 않을 것을 촉구하는 목소리가 나오고 있다(Priem, Lyon, & Dess, 1999). 다음으로, 역량 특성의 사회인지적 접근법과 정신분석적 접근법의 영역 또한 연구가 진행되지 않은 것으로 확인할 수 있다. 이는 자연스러운 현상으로 보이며, 최동욱(2005)의 최고경영자 리더십 연구 현황에서도 제시되었듯 사회인지적 접근법과 정신분석적 접근법은 측정 도구와 개념이 발달되지 않아 리더십 연구에서 전반적으로 채택되지 않는 세부 특성

〈표 7〉 최고경영자 특성 연구 가능 영역 중 기연구 진행 영역

특성 구분	세부 특성	기연구 진행 내역
심리적 특성	성격	Giberson et al. (2009), O'Reilly III et al. (2014)
	심리적 인지 유형	Berson et al. (2008)
배경적 특성	교육	N/A
	나이	N/A
	재임기간 (tenure)	N/A
	전문적 경력	N/A
역량특성	전략적 리더십 접근법	Taormina (2008), Ogbonna & Harris (2000), Zoghbi-Manrique-de-Lara (2017), Yiing & Ahmad (2009), Frantz & Jain (2017)
	변혁적/카리스마 리더십 접근법	Block (2003), Tipu et al. (2012), Wallace & Weese (1995)
	사회인지적 접근법	N/A
	정신분석적 접근법	N/A

이다. 그러나, 최근 주목을 받고 있고 향후 발전이 진행된다면 조직문화와의 관계 이해에도 도움이 될 것으로 예상된다. 마지막으로, 심리적 특성의 경우 여러 이론 상에서 강조되었던 내용에 비하여 적은 수의 연구가 진행되었다. Hambrick과 Mason(1984)은 최고경영자의 가치와 같은 개인적 특성이 조직 구조 및 성과와 연결되어 있다고 보았으며, 실제 경영자는 자신의 인지 시스템에 기반하여 전략적 선택을 내림이 밝혀져 있다(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). 이러한 이론적 토대를 실증적으로 검증하고자 최고경영자의 가치가 조직문화에 미치는 영향을 본 연구는 단 한 편이기에, 향후 추가적인 연구 진행이 촉구된다. 또한 본 논문에서 수집한 최고경영자 심리적 특성에 대한 연구가 모두 2000년대 후반부터 시작된 이유는 학문의 발전에 따라 심리적 특성 측정 도구들이 활용 가능해진 상황을 반영한 결과로 해석된다(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

조직문화의 세부 특성의 경우는 안정성/변화성과 독특성 영역에서 연구가 전혀 진행되지 않았음을 확인할 수 있다. 안정성/변화성의 경우 정해진 구성개념이 존재하지 않기 때문에 조직문화 연구에서 전반적으로 이에 관한 연구가 부족한 실정으로 이해할 수 있다(박원우 & 성지영, 2008b). 독특성 또한 직접적인 연구 개념으로 다루어지기보다는 강한 문화의 맥락에서 간접적으로 언급되어왔기 때문에, 이에 대한 반영으로 이해할 수 있을 것이다(박원우 & 성지영, 2008b). 조직문화의 유형과 강도에 대한 연구를 살펴보면, 유형에 대한 연구가 강도에 대한 연구보다 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이러한 조직문화 연구에 있어 과도한 유형화 모델의 사용에 대하여 장용선과 문형구(2008)는 유형화가 복잡한 조직문화를 설명하고 기술하는데 효율적이기 때문으로 해석하며, 유형론은 이론이 아니라 분류시스템으로 간주된다고 비판하였다. 이어서 유형화는 조직문화의 복잡한 현상을 충분히 반영하지 못하고 있으며, 이에 따라 조직문화의 다른 차원과 특성

〈표 8〉 조직문화 특성 연구 가능 영역 중 기연구 진행 영역

특성 구분	내용
강도	Block (2003), Tipu et al. (2012)
안정성/변화성	N/A
독특성	N/A
유형	Taormina (2008), Ogbonna & Harris (2000), Zoghbi-Manrique-de-Lara (2017), Giberson et al. (2009), O'Reilly III et al. (2014), Yiing & Ahmad (2009), Frantz & Jain (2017), Wallace & Weese (1995), Berson et al. (2008)

에 관심을 기울일 것을 제안하였다. 이에 따라, 조직문화 강도 측면에도 관심이 필요하며 조직문화의 복잡한 현상을 반영할 수 있는 유형화 모델이 개발, 활용될 것이 촉구된다.

2. 연구 방법에 관한 논의

앞선 연구 방법 종합 파트와 동일하게 어떤 표본을 대상으로 무엇을 어떻게 연구하였는지를 순서대로 논하고자 한다. 먼저 표본 수집 방식에서, 무작위 혹은 전수 표본 수집 방식을 택한 연구는 단 3편에 그쳤다. 최고경영자의 설문 응답을 얻는 과정에 어려움이 있어 연구자가 개인적 관계를 통해 조사를 진행하여야 하는 상황이 다수 있었던 것으로 판단된다. 그러나, 모집단 내 모든 표본단위가 동일한 추출확률을 가지고 있으며, 이를 무작위로 추출하는 단순 무작위 추출을 통해 얻은 통계량이 모수를 추정하는 데 있어 일반화 정도가 높은 대표성을 지닌다고 할 수 있다 (박원우, 손승연, 박해신, & 박해상, 2010). 실제로 연구에 완벽한 적용은 어려울 것이나, 향후에는 연구의 외적타당성을 높이기 위해 편의표출 혹은 누증표집 방식을 지양하고 표본 선정 및 추정에 대한 표본설계를 제대로 시행해야 할 것이다(박원우, 손승연, 박해신, & 박해상, 2010; Festinger & Katz, 1953). 이어서 표본의 크기도 1인의 CEO 특성을 3인 미만의 응답자에게서 측정한 연구가 6편, 1개 기업의 조직문화를 3인 미만으로 측정한 연구가 4편 존재하였다. 단순 무작위 표출의 조건이 전제되었더라도, 표본의 크기는 전체 모집단의 5% 이상일 때 대표성이 있다고 볼 수 있다(박원우, 2003). 기업 전반에 걸쳐 인식되는 CEO의 특성과 그로 인해 조직문화가 영향을 받는 관계를 살펴보는 연구에서, CEO의 특성을 3인 미만이 측정한 것은 바른 연구 설계라고 보기 어려울 것이다. 또한, 기업 전반의 조직문화를 측정하며 1인의 응답자에게만 설문조사를 시행하는 것은 연구결과를 왜곡시킬 수 있다. 향후 연구에서는 체계적으로 오차를 줄이는 표본프레임(sampling frame)을 선정하고 그 안에서 표본 크기 결정방식을 따라 표본을 추출하여야 할 것이다.

측정 도구의 측면에서 살펴보면, 최고경영자의 리더십 특성을 측정하며 측정 대상이 불분명한 경우가 다수가 존재하였다. Taormina(2008)의 연구의 경우, 다양한 조직에서 근무하고 있는 중국 소재 근로자 166인에게 자신이 속한 조직의 리더의 리더십에 대하여 측정하였다. 이때 리더가 어떤 직급인지 명시하지 않았으며, 직원들의 근속년수는 0.5~38년의 넓은 범위임에 리더의 직급 또한 다양하게 분포되어 있을 것으로 보인다. Block(2003)의 연구도 이와 흡사하게, 19세~51세 사이의 782인의 직원을 대상으로 직속

상사의 리더십 스타일을 평가하도록 하였다. 이외에도 Zoghbi-Manrique-de-Lara(2017)과 Yiing과 Ahmad(2009)가 조직 내 여러 계층의 리더의 리더십을 측정하여 연구에서 활용하였다. 이러한 연구 방법론은 여러 리더 계층이 혼재된 결과를 내어, 기존 문헌에서 제시된 최고경영층과 조직문화 간의 관계 이론에 대한 실증 근거로의 활용을 어렵게 한다. 기존 문헌은 최고경영자가 개인적 성향과 선호를 조직에 배태(embed)시키며, 경영자의 심리적이고 인지적인 특성에 의해 전략적 선택이 이루어진다고 보았다(Hambrick & Mason, 1984; Schein, 2004). 이러한 관계는 명확히 최고경영층과 조직문화의 관계를 나타내고 있으며, 중간관리자 및 일선 관리자의 영향력은 다루고 있지 않다.

또한, 조직문화를 측정하며 적은 수의 표본을 사용한 연구가 있었다. Ogbonna와 Harris(2000)의 연구의 경우 각 기업에서 1인의 중역(senior executive)을 선정, 자신의 회사의 최고경영자의 리더십과 조직문화를 응답하게 하였다. Yiing과 Ahmad(2009)의 연구 또한 MBA 학생과 연구자들의 지인을 대상으로 설문조사를 하여 각 기업에서 어떤 수의 표본이 추출된 것인지 확인하기 어렵다. 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 포함한 종합적인 개념(박원우 & 성지영, 2008b)이므로 적은 수의 구성원을 대상으로 한 연구는 공유된 체계를 측정했다고 보기 어려울 것이다. 최고경영자가 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구 결과에 대하여 연구 간 비교를 시행하기 위해서도 조직문화의 올바른 측정이 중요한 선행요건이 될 것이다.

분석 방법으로는 대부분 연구가 회귀 분석을 통해 CEO 특성이 조직문화에 미치는 영향을 탐색하였으며, 2건의 연구는 구조방정식 모형을 활용하였다. 구조방정식 모형은 잠재변수(latent variables) 간의 관계를 분석하는 데 유용하고 잠재변수 간의 원인과 결과를 밝히는데 효과적이며, 표본 크기와 잔차 분포에 대한 요구사항이 비교적 엄격하지 않기 때문에 사회과학 분야에서 점차 활발히 사용되고 있는 추세이다(김인재, 민금영, & 심형섭, 2011). 각 연구의 설계가 다르므로 특정 분석 방식을 제안하기는 어려울 것이나, 구조방정식 모형을 활용하는 다수의 연구가 통계적 기준과 가이드라인을 따르지 않아 결과의 신뢰성과 타당성에 의문이 제기(김인재, 민금영, & 심형섭, 2011)되고 있는 만큼 주의 기울여 기준 및 가이드라인을 따라 분석을 시행해야 할 것이다.

참고 문헌

- 김인재, 민금영, & 심형섭(2011), “경영정보화 분야의 구조방정식 모형 적용분석”, 한국IT 서비스학회지, 10, 203-221.
- 김영조(2000), “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구 (longitudinal study)”, 인사조직연구, 8, 111-134.
- 김윤희(2007), “비정규직 고용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 합리성 가설과 비합리성 가설의 검증”, 노동정책연구, 7(4), 111-142.
- 박선현(2015), “기업지배구조에 대한 행태주의적 연구의 현재와 미래”, 전략경영연구, 18(2), 75-105.
- 박원우(2003), “연구방법론 강의 자료집”, 서울대학교.
- 박원우, 성지영(2008a), “조직문화와 성과의 관계”, 노사관계연구, 18, 83-135.
- 박원우, 성지영(2008b), “조직문화의 측정 (Measurement)”, 노사관계연구, 18, 137-181.
- 박원우, 손승연, 박해신, & 박혜상(2010), “적정 표본크기 (sample size) 결정을 위한 제언”, 노사관계연구, 21, 51-85.
- 박원우(2019), 조직문화 변화관리, 파주: 생능 출판사.
- 박철순, 유진탁(1999), “전략결정요인으로서의 최고경영자: Upper Echelons 이론 및 자유 재량이론의 통합모형”, 전략경영연구, 2(1), 147-168.
- 성지영, 박원우, & 윤석화(2008), “개인-환경 (조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증”, 인사. 조직연구, 16(2), 1-62.
- 이한검, 노남섭(1996), “세계화시대의 기업 문화”, 형설 출판사.
- 장용선, 문형구(2008), “조직문화 연구의 동향과 과제”, 인사. 조직연구, 16(1), 65-114.
- 차동옥(2005), “리더십 연구의 최근 동향: CEO 리더십을 중심으로”, 조직과 인사관리연구, 29, 205-258.
- 한광현(1999), “변혁적 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구”, 경영학연구, 28(1), 51-74.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E.(1989), “Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?”, *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M.(1981), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Bennis, W.(1986), “Four traits of leadership”, *The Leader vs. Manager: Their Existence*, 79-89.

- Bennis, W., & Nanus, B.(1985), "The strategies for taking charge", *Leaders*, New York: Harper, Row.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T.(2008), "CEO values, organizational culture and firm outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G.(2012), "The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers", *Vine*, 42(1), 36-51.
- Block, L.(2003), "The leadership-culture connection: an exploratory investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Carpenter, M. A.(2002), "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G.(2004), "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal of Management*, 30, 749-778.
- Day, D. V., & Lord, R. G.(1988), "Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology", *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982), *Corporate cultures*, Reading, MA: Addison Wesley.
- DiTomaso, N.(1987), "Symbolic media and social solidarity: The foundations of corporate culture", *Research in the Sociology of Organizations*, 5(1), 05.
- Festinger, L., & Katz, D.(1953), *Research methods in the behavioral sciences*, New York: The Dryden Press.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M.(2009), "Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence", *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A.(1996), *Strategic leadership*, St. Paul: West Educational Publishing.
- Frantz, T. L., & Jain, A. K.(2017), "Relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 746-764.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E.(1985), *Organizational culture*, Sage Publications, Inc.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A.(2009), "Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values", *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
- Hage, J., & Dewar, R.(1973), "Elite values versus organizational structure in predicting

- innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 279-290.
- Hambrick, D. C.(1994), “What if the academy actually mattered?”, *Academy of Management Review*, 19(1), 11-16.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A.(1984), “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers”, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E.(1999), “The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance”, *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680.
- Yiing, H. L., & Ahmad, K. Z. B.(2009), “The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance”, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Lawrence, B. S.(1997), “Perspective—The black box of organizational demography”, *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Lok, P., & Crawford, J.(2001), “Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Miller, D., & Toulouse, J. M.(1986), “Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms”, *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- O’Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B.(2014), “The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance”, *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C.(2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ott, J. S.(1989), *The organizational culture perspective*, Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L.(1978), “Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development”, *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.
- Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G.(1999), “Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research”, *Journal of Management*, 25(6), 935-953.
- Saffold III, G. S.(1988), “Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond ‘strong’ culture”, *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Sathe, V.(1983), “Implications of corporate culture: A manager's guide to action”, *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.

- Schall, M. S.(1983), "A communication-rules approach to organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. H.(1985), "Defining organizational culture", *Classics of Organization Theory*, 3(1), 490-502.
- Schein, E. H.(2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B.(1995), "The ASA framework: An update", *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Scott-Findlay, S., & Estabrooks, C. A.(2006), "Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review", *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.
- Taormina, R. J.(2008), "Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Tipu, S. A. A., Ryan, J. C., & Fantazy, K. A.(2012), "Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity", *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M.(1993), *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, Inc.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P.(2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wallace, M., & Weese, W. J.(1995), "Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations", *Journal of Sport Management*, 9(2), 182-193.
- Weick, K. E.(1985), "The significance of corporate culture", *Organizational Culture*, 381-389.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A.(1992), "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Viera-Armas, M.(2017), "Corporate culture as a mediator in the relationship between ethical leadership and personal internet use", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 357-371.