

碩士學位 論文

指導教授 金 柱 日

조직문화와 리더십 유형의 적합성이  
조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구  
- 공공부문 중간관리자를 중심으로 -

The Effect of Fit Between Organizational Culture and  
Leadership Types on Organizational Effectiveness

- Focusing on Middle Manager in the Public Sector -

2 0 0 8

韓國技術教育大學校 産業大學院

經營學科 經營學專攻

徐 庭 載

조직문화와 리더십 유형의 적합성이  
조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구  
- 공공부문 중간관리자를 중심으로 -

The Effect of Fit Between Organizational Culture and  
Leadership Types on the Organizational Effectiveness

- Focusing on Middle Manager in the Public Sector -

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함

2 0 0 8

韓國技術教育大學校 産業大學院

經營學科 經營學專攻

徐 庭 載

徐庭載의 碩士學位 論文으로 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

2008

韓國技術教育大學校 大學院

## 국문요약

### 조직문화와 리더십 유형의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

- 공공부문 중간관리자를 중심으로 -

경영학과 : 서 정 재  
지도교수 : 김 주 일

최근 민간부문 못지않게 공공부문에서 많은 변화가 나타나고 있다. 시대적 흐름 내지 고객의 요구에 부응하지 못하는 기관에 대한 통폐합, 외부기관으로부터 기관평가결과에 따른 담당사업 확장 또는 축소, 정원 및 예산 증감 등 과거에는 한번 입사하기만 하면 정년이 보장되던 시절과 비교하면 엄청난 변화가 아닐 수 없다. 이러한 경영환경의 변화는 조직문화 및 리더의 역할의 중요성을 새삼 부각시키고 있다.

이 연구는 변화관리 측면에서 조직문화, 리더십, 조직유효성 사이의 관계를 규명하고자 하였다. 특히 부서 단위의 조직문화 및 중간관리자의 리더십을 중심으로 그 유형에 따라 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 파악하였을 뿐만 아니라 조직문화유형이 중간관리자의 리더십유형과 적합한지 여부를 실증적으로 규명하고 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 집단과 적합하지 않은 집단으로 구분한 후 두 집단간의 조직유효성의 차이를 분석함으로써 공공부문에서의 바람직한 조직문화 개발 및 리더십 관리에 기여함을 목적으로 한다.

이를 위하여 본 연구는 먼저 선행 연구를 이론적으로 고찰한 후, 이들

의 관계를 실증적으로 검증하였다. 이를 위해 기존 연구자로부터 6가지로 가설을 설정하였고 가설의 검증을 위하여 H공단을 대상으로 배포·수거한 318부의 설문지를 분석대상으로 하여 SPSS를 활용한 통계적 분석방법을 통해 모형을 검증하였다.

연구결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 공공부문에 있어서 부서의 조직문화유형과 직무만족과의 관계에서는 부분적이지만 조직문화 유형이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 합의문화, 합리문화, 위계문화는 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 개발문화는 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통제변수로 설정된 응답자의 근무기간이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 공공부문에 있어서 부서의 조직문화유형과 조직몰입과의 관계에서는 부분적이지만, 조직문화유형이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 합의문화, 개발문화, 합리문화는 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 위계문화는 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통제변수로 설정된 응답자의 연령이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 공공부문에 있어서 중간관리자의 리더십유형과 직무만족과의 관계에서는 리더십 유형이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 혁신형 리더십은 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 과업형, 참여형, 관료형 리더십은 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통제변수로 설정된 응답자의 근무기간이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 공공부문에 있어서 중간관리자의 리더십유형과 조직몰입과의 관계에서는 리더십 유형이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 혁신형 리더십은 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것

으로 나타났지만, 과업형, 참여형, 관료형 리더십은 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통제변수로 설정된 응답자의 연령이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 상황적합론의 관점에서 공공부문에 있어서 조직문화와 중간관리자의 리더십유형의 적합성과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에서는 부서 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형은 적합관계를 이루는 것으로 나타났다지만, 부서 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 집단과 그렇지 못한 집단간 직원의 직무만족 및 조직몰입에는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Quinn & McGrath(1985)와 같이 적합관계는 동일하게 보면서 부적합관계를 달리 보아 연구한 Cameron & Freeman(1999)의 연구결과와 일치한다. 반면에 적합·부적합으로 구분하여 적합관계가 부적합관계보다 조직유효성이 높다는 것을 연구한 박찬관(20001)의 연구와 상반되는 결과를 보이고 있다. 이러한 결과가 서로 상반되는 것은 연구하는 학자에 따라 적합관계와 부적합관계의 범주를 달리 보기 때문에 반드시 조직문화와 리더십의 적합관계가 부적합관계보다 조직유효성이 높다고 단정하기는 어렵다고 본다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 어떠한 조직이든 그 조직이 속한 환경이나 특성은 다를지라도 직원의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 조직문화와 리더십의 영향을 중시하여야 하고, 리더는 형성하고자 하는 조직문화유형에 적합한 리더십을 구사하여야 한다는 것을 본 연구는 제시하고 있다.

본 연구는 기존의 조직문화 및 리더십에 관한 연구가 최고경영자(CEO) 중심의 리더십, 전사 단위의 조직문화를 주로 연구하였다면, 본 연구는 공공부분의 부서단위의 조직문화, 중간관리자 중심의 리더십 그리고 조직유효성 향상을 위한 효과적인 관리방안에 초점을 맞추었다는 점에서, 최근

공공부문에서 일어나고 있는 조직유효성을 높이기 위한 다양한 변화 시도 즉 조직구조 변화 및 관리자 역할 변화 추세를 연구에 반영하였다는 점에 의미가 있다.

## 감사의 글

한편의 논문을 완성하고 끝을 맺는 이 단계에서 한편의 논문이 나오기까지는 많은 노력과 정성 그리고 많은 분들의 도움이 필요함을 절실히 깨닫게 되었습니다. 비록 한 발짝 늦게 논문이 완성되었지만 최선을 다했기에 느끼는 기쁨은 남과 다를 것입니다.

논문이 완성되기까지 많은 분들의 도움에 있었습니다. 먼저 여러 가지 부족한 저에게 많은 지도와 격려를 해주신 김주일 교수님, 윤석천 교수님, 이철기 교수님, 성지미 교수님께 진심으로 감사드립니다.

또한 끝까지 논문을 완성할 수 있도록 많은 도움을 주신 내가 몸담고 있는 직장에 이승종 국장님, 양윤정님, 권진옥님 그리고 몸이 불편함에도 불구하고 끝까지 도움을 주신 최유정님 고맙습니다.

아울러 자식을 위해 항상 기도해 주시는 어머니님 그리고 친자식이상으로 깊은 애정과 격려해주신 빙장어른과 빙모님.... 고맙습니다.

또한 중도포기하지 않고 끝까지 완성할 수 있도록 뒷바라지 해 준 사랑하는 아내 정인숙 그리고 휴일마다 아빠 숙제한답시고 같이 못 놀아주었음에도 불구하고 잘 이해해 준 사랑하는 아들 석현, 석환에게도 이 자리를 빌어 고마움을 전합니다.

# 목 차

표 제 지	
국문요약	
감사의 글	
목 차	
표 목 차	
그림목차	

<b>제 I 장. 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 문제 제기 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	2
제3절 연구의 방법과 범위 .....	3
<b>제II장 이론적 배경</b> .....	<b>5</b>
제1절 조직문화, 리더십 및 조직유효성 .....	5
1. 조직문화 .....	5
2. 리더십 .....	12
3. 조직유효성 .....	17
제2절 공공부문의 조직문화 및 리더십 .....	21
1. 공공부문의 조직문화 .....	21
2. 공공부문 중간관리자의 리더십 .....	24
제3절 조직문화유형과 리더십유형간의 관계 .....	27
1. 조직문화유형과 리더십유형간 관련성의 배경 .....	27
2. 조직문화유형과 리더십유형간의 관계 .....	29
제4절 조직문화유형과 리더십유형 및 조직유효성간의 관계 .....	32
1. 조직문화유형과 조직유효성간의 관계 .....	32
2. 리더십유형과 조직유효성간의 관계 .....	34
3. 조직문화유형, 리더십유형 및 조직유효성간의 관계 .....	35

<b>제Ⅲ장 연구의 설계</b> .....	<b>40</b>
제1절 연구모형의 설계 .....	40
제2절 가설의 설정 .....	41
제3절 변수의 조작적 정의 .....	44
제4절 표본설계 .....	47
제5절 자료수집 및 분석 .....	48
<b>제Ⅳ장 실증분석</b> .....	<b>51</b>
제1절 표본의 특성 .....	51
제2절 공공부문의 조직문화, 리더십 및 조직유효성의 실태 .....	53
제3절 변수의 신뢰성과 타당도 분석 .....	56
1. 신뢰성 분석 .....	56
2. 타당도 분석 .....	58
제4절 가설의 검증 .....	63
<b>제Ⅴ장 연구결과</b> .....	<b>83</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	83
제2절 연구의 한계와 연구방향 .....	85
참고문헌 .....	87
부록 : 설문지 .....	92
Abstract .....	98

## 표 목 차

<표 II-1> 조직문화유형에 대한 선행연구 요약 .....	11
<표 II-2> 리더십유형과 그 특성 .....	17
<표 II-3> 조직유효성에 대한 정의 .....	18
<표 II-4> 조직문화유형과 리더십유형간의 적합관계 .....	32
<표 III-1> 설문지 구성 .....	49
<표 IV-1> 표본의 인구통계학적 분포 .....	52
<표 IV-2> 공공기관 조직문화유형, 리더십유형 및 조직유효성의 실태 ...	53
<표 IV-3> 변수들의 신뢰성 분석 .....	57
<표 IV-4> 조직문화 요인분석 .....	61
<표 IV-5> 리더십 요인분석 .....	62
<표 IV-6> 직무만족 및 조직몰입 요인분석 .....	63
<표 IV-7> 조직문화유형과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계 .....	64
<표 IV-8> 조직문화와 조직유효성의 관계 : 직무만족 .....	65
<표 IV-9> 조직문화와 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .....	66
<표 IV-10> 리더십유형과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계 .....	67
<표 IV-11> 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족 .....	68
<표 IV-12> 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .....	70
<표 IV-13> 조직문화유형과 리더십유형간의 적합관계 .....	71
<표 IV-14> 지배적 조직문화와 지배적 리더십의 유형간 분포 .....	72
<표 IV-15> 집단간 평균차이 카이제곱 검증결과 .....	72
<표 IV-16> 적합 및 부적합 집단별 기술통계량 .....	73
<표 IV-17> 집단별 조직유효성의 차이 .....	73
<표 IV-18> 합의문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족 ..	74

<표 IV-19> 개발문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족 .. 75  
<표 IV-20> 합리문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족 .. 76  
<표 IV-21> 위계문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족 .. 77  
<표 IV-22> 합의문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .. 78  
<표 IV-23> 개발문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .. 79  
<표 IV-24> 합리문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .. 80  
<표 IV-25> 위계문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입 .. 81

## 그림 목차

<그림 II-1> 조직문화유형분류 .....	10
<그림 II-2> 상황적합론적 관점에서 본 조직유효성 .....	37
<그림 III-1> 연구모형 .....	40

# 제 I 장 서론

## 제1절 문제 제기

오늘날의 조직의 변화와 규모는 지식과 정보화 사회 속에서 매우 빠르고도 광범위하다. 이러한 상황에서 조직은 과거와는 다른 패러다임에 입각한 경영관리 틀을 적용, 이에 효과적으로 대처해 나가야 할 것이다. 조직문화측면에서 정리하고 실시에 따른 고용계약 관행 및 근로가치관의 변화, 기업 지배구조의 변화에 따른 의사결정시스템의 변동 등 큰 변화가 일고 있다. 기업 내부적으로는 불황의 심화에 따른 조직내외 경쟁의 심화, 팀제 도입 등 조직구조변화에 따른 권한의 하부위양, 조직 구성원중 신세대 및 비정규직 비율의 증가 그리고 여성의 사회적 진출 증가 등에 따라 새로운 관리수단, 행동규범과 조직문화가 요청되고 있기 때문이다.

이와 같은 관점에서 볼 때 조직의 리더가 발휘하는 리더십과 이에 따른 조직문화에 대한 중요성이 더욱 커지고 있다. 왜냐하면 리더와 조직문화가 조직의 적응방향과 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미치기 때문이다.

따라서 이러한 경영환경 하에서 조직이 더욱 존속하기 위해서는 무엇보다도 조직의 리더 자신이 환경에 적합한 유형으로 변해야 할 것이고, 그러한 리더아래 잘 다듬어진 문화가 조직의 성과를 높일 수 있다는 측면에서 끊임없이 리더와 조직문화를 관리하여야 할 것이다.

지금까지 리더십에 대한 연구의 흐름이 주로 조직문화와 조직유효성과의 관계에 관한 연구 또는 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구가 대부분이었다. 한편으로는 90년대 후반 들어 리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구가 국내에서 시작되고 있는데 아직 그 사례가 많지 않을뿐더

리 그중 대다수가 주로 창업자나 최고경영자(CEO)의 리더십을 연구대상으로 하였다. 또한 조직문화 연구대상에 있어서도 지금까지는 주로 전사단위의 연구에 초점이 맞추어져 부서단위의 문화형성에는 소홀하였다. 그러나 부서단위의 문화는 구성원 각자의 의식과 행동에 영향을 주는 가장 중요한 요소로서, 구성원 각자의 성과는 물론 기업체 전체의 성과에 영향을 미친다는 사실(이학중, 1997)을 간과할 수 없다.

따라서 본 연구는 조직의 급격한 대내외적 환경변화에 즈음하여 리더십과 조직문화와의 관련성을 중심으로 기존의 이론들을 재조명하고 부서단위의 조직문화 및 중간관리자의 리더십을 파악하여 실질적으로 조직의 현상진단과 변화관리 모델을 제시하는데 연구의 목적을 두고자 한다. 또한 리더십유형과 조직문화유형에 따라 직원들의 직무만족 및 조직몰입과는 어떤 상관관계가 있는지를 파악함으로써 중간관리자의 리더십 배양과 부서조직문화 개발에 실질적 도움을 주고자 한다.

## 제2절 연구의 목적

본 연구는 리더십과 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요인이다'는 기본 전제를 바탕으로 하고 있다. 따라서 조직의 리더가 발휘하는 리더십과 부서 조직문화에 따라 직원들의 직무만족 및 조직몰입은 다를 것이라는 추론과 함께 H공단(정규직 1,000명이상)의 중간관리자들을 대상으로 한 리더십유형과 부서 조직문화유형 진단을 통해 리더십과 부서 조직문화와의 관련성을 파악하고, 해당 조직 구성원들의 직무만족 및 조직몰입정도를 설문하여 조직유효성과의 관련성을 검증하고자 한다.

본 연구는 이러한 연구목적으로 조직문화 및 리더십 유형이 조직유효성에 영향을 미치며 조직문화유형과 리더십유형간의 적합성을 점검하여 적합여부가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는 것으로 연구모형을 설정하고

있다. 이러한 기본적인 연구모형에 기초하여 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

먼저, 리더십, 조직문화, 조직유효성에 관한 선행 연구문헌들을 토대로 하여,

첫째, 부서의 조직문화유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

둘째, 중간관리자의 리더십유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

셋째, 조직문화유형과 리더십유형간의 적합성을 점검하고 적합여부가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다.

### 제3절 연구의 방법과 범위

상기와 같은 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 문헌연구와 실증적 분석을 병행하였다.

문헌연구에서는 리더십, 조직문화, 직무만족 및 조직몰입에 관한 이론을 고찰하였다. 또한 경쟁가치모형의 관점에서 조직 리더의 리더십과 조직문화의 유형을 연구하기 위한 분석의 틀로서 연구모형과 가설을 도출하였다. 실증적 분석에서는 리더십유형과 조직문화유형에 따라 직원들의 직무만족 및 조직몰입에 차이가 있다는 점과 리더십과 조직문화의 접합성은 조직유효성과 상호관련성이 있다는 점을 분석하기 위해 H공단에 근무하는 구성원들을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 활용하였다.

본 연구에서 모집단을 H공단으로 선정한 이유는,

첫째, 직원의 수가 1,000명이 넘는 기관으로서 1개 본부, 6개 지역본부, 18개 지사 등 전국적 조직망을 가지고 있으며, 사업영역도 평생능력개발본부, 자격관리본부, 국제인력본부, 경영전략본부 4개 사업본부체제로 다양한

사업을 수행하고 있으며,

둘째, 인적 구성도 일반직(종전 전산직과 업무직은 일반직으로 통합),  
교사직, 연구직, 전문직 등 다양한 직렬로 구성되어 있으며,

셋째, 잦은 기관 통합과 분리 그리고 이에 따른 잦은 직제개편으로 부  
서 조직문화와 중간관리자의 리더십의 중요성이 부각되고 있기 때문이다.

본 연구는 모두 5장으로 구성되어 있다. 제1장인 서론에서는 문제의 제  
기, 연구 방법과 범위에 대하여 언급한다. 제2장에서는 리더십, 조직문화,  
직무만족, 조직몰입 등에 대한 이론적 조사를 수행한다. 제3장에서는 문헌  
연구결과를 기초로 실증조사를 위한 연구모형을 제시하고 변수들의 조작적  
정의와 가설을 설정하며 제4장에서는 연구의 가설을 검증하고 제5장에서는  
연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점 및 한계 그리고 앞으로의 연구방향  
을 제시한다.

## 제II장 이론적 배경

### 제1절 조직문화, 리더십 및 조직유효성

#### 1. 조직문화

##### 1) 조직문화의 접근방법

Smircich(1983)는 조직문화에 대한 주요 접근 방법들로 비교문화적 접근방법, 인지적 접근방법, 그리고 인류학적 접근방법 등을 들고 있다.(신용준, 1994)

비교문화적 접근방법은 사회문화가 조직구성원들의 태도나 행동을 결정한다는 관점에서 사회문화적 특성을 독립변수로 보고 종속변수인 조직구성원들의 태도나 행동 및 조직체 자체에서 일어나는 제반 현상을 연구하려는 접근 방법이다. 조직문화적 접근방법은 조직자체가 문화를 창조하는 매체라는 관점에서 조직체 내부의 문화적 요소나 특성들 및 이들과 조직내 여타 변수들 사이의 관계들을 집중적으로 연구하는 접근 방법이다. 이 접근방법은 시스템 이론에 기초하여 문화적 요소들과 조직내 여타 상황 요인들과의 연계에 관심을 기울인다. 그러므로 이 접근 방법의 맥락에서 보면, 어느 정도 주관적인 내부변수들을 도입하여 조직의 문화와 성과를 연관시킬 수 있다. 인지적 접근방법은 문화를 공유된 지각으로 파악하고 무의식적인 논리에 의한 인간의 마음에 의하여 발생한다고 본다. 인류학적 접근방법은 조직체를 하나의 표현적 현상으로 보고, 개인의식을 표명하는 과정과 이에 따른 행동의 형성을 연구하는 접근방법이다.

이상의 접근방법들 중 비교문화적 접근방법과 조직문화적 접근방법은 기업이 문화를 “지니고 있다”는 관점을 취하는 반면, 인류학적 접근방법은 기업이 곧 문화 “자체이다”라는 관점을 취하고 있다. 전자의 관점을 취하는 경우, 연구자들은 조직문화와 여타 변수 및 성과 등과의 관련성에 관심을 갖고 있다. 따라서 이 경우에 조직문화는 하나의 독립변수나 종속변수가 된다. 반면, 후자의 관점을 취하는 경우, 연구자들은 조직체에서 일어나는 제반 현상에 대한 의미에 기본적인 관심을 기울인다. 따라서 이 경우에는 조직문화가 단순히 하나의 변수인 차원을 넘어서 조직현상에 대한 “근본은유”(root metaphor) 이다.

본 연구에서의 접근방법은 조직문화적 관점을 취하고자 한다. 특정한 방법만이 유용하다고 할 수는 없으나, 조직문화적 접근방법은 시스템이론에 기초하여 조직내 여러 변수들 사이의 관계를 연구하는 방법으로 본 연구의 관심 사항을 연구하는데 유용하다고 보기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 조직문화를 하나의 독립변수로 간주한다.

## 2) 조직문화의 형성

이학중(1997)은 사회문화가 사회를 구성하고 있는 사람들이 주어진 사회 환경에 적응해 나가는 과정에서 형성 되듯이, 기업의 조직문화도 기업체가 주어진 환경하에서 기업을 이끌어 나가는 과정에서 형성된다. 즉 기업문화는 기업체가 존속되는 동안 오랜 기간에 걸쳐서 형성되며 주어진 환경과 상호작용을 하면서 학습을 통하여 형성된다고 하였다. 따라서 조직문화가 어떻게 형성되었는가는 사실상 파악하기 어렵지만, 어떤 요인과 어떤 과정에 의해 형성되었는가를 중심으로 조직문화 형성과정을 살펴본다.

### (1) 개인과 집단의 상호작용에 의한 문화형성

문화는 공유개념을 포함하므로 문화형성은 구성원들의 사고나 행동의 공유과정을 살펴보면 이해될 수 있다.(박해남, 1995)

개인은 사회적 배경 내에서 소속감, 영향력, 친교 등의 기본적 욕구를 가지고 있고 집단에 소속됨으로써 욕구를 어느 정도 충족시킬 수 있으며, 이 때 집단은 욕구 충족의 기능적 집단으로 존재하게 된다. 집단에는 성격, 태도, 가치관이 다양한 사람들이 모이게 되므로 그들이 가졌던 과거의 가치관과 행동방식의 일부라도 포기하고 공동의 방식에 따라야만 갈등을 최소화하고 공동목표를 달성할 수 있을 것이다. 각자의 것을 포기하는 과정에서 갈등이 발생할 수 있으나 집단규범에 의하여 조정과 중재를 받게 되며 이러한 과정에서 행동과 사고의 공유가 일어나 문화가 형성된다.

### (2) 기능별 하위시스템에 의한 조직문화 형성

조직시스템은 어떤 목적추구를 위한 인공물로서(Simon, 1996) 계층화된 기능의 집합체인 것이다. 따라서 각 하위시스템은 기능의 관점에서 각 하위시스템에서 구현되는 가치를 검토함으로써 조직의 문화형성을 고찰할 수 있다. 즉, 각 하위시스템의 기능은 개별적이어서 각각의 하위시스템은 자신의 기능과 계층수준에 의하여 각자 다른 가치를 형성하는 것이다. 기능목적에는 그것을 가장 유효하게 달성하는 방식이나 양식이 있고 방향을 강화하는 하위시스템 내의 동의가 형성되면 그것이 하나의 가치의식이 되어 하위시스템과 하위조직문화를 형성한다고 생각된다.

### (3) 리더에 의한 조직문화 형성

문화는 한 개인의 것이 아니라 전체 구성원들이 공유하는 것이기는 하지만 창립자나 최고경영자 같은 특정 개인의 영향력에 따라 좌우되는 수도 있다. 외부의 위협이 있게 되거나 조직이 내외적으로 곤경에 빠졌을 때 리더의 역할은 더욱 두드러지며 영향력 또한 커진다. 또한 리더는 자기가 택

하고자 하는 인물이나 제도를 통하여 조직문화를 형성하거나 변경할 수 있다. 이와 같은 리더의 영향력을 감안할 때, 리더의 성격이나 스타일이 조직 문화 기업문화의 결정요소가 된다는 것을 쉽게 추측할 수 있다.(임창희, 1997)

#### (4) Quinn과 McGrath의 연구

Quinn과 McGrath(1985)에 의하면 조직구성원은 조직 환경으로부터 입수하는 자료와 정보로부터 그들이 직면하고 있는 조직의 현상에 대해 주관적으로 가치 판단하여 이해하는데, 이때 불확실한 상황으로부터 지각하는가 아니면 확실한 상황으로부터 이해하는가에 따라 유연성지향과 예측성지향으로 구성원의 의식성향을 양분할 수 있고 이것이 조직의 문화적 특성을 형성하는 결정적 요인이 된다고 한다. 즉 조직문화의 유형에 영향을 미치는 요인들 중에서 구성원들이 지각하는 조직 환경이 제일 중요하다고 본 것이다.

또한 이들은 환경의 조건에 의해 결과 되는 조직문화의 유형과 적합관계에 있는 리더의 스타일을 제시하고 있는데, 이는 조직문화의 형성에 있어 리더의 역할을 간접적으로 중시한 것이라고 볼 수가 있다.

### 3) 조직문화의 유형

조직은 조직의 목표달성 방식과 특유의 기능에 따라 각기의 독특한 문화를 가지고 있으며 조직문화의 유형은 조직의 여러 가지 영향요인에 의하여 결정될 것이다. 따라서 어떤 조직문화유형이든 그 자체로는 좋은 유형 또는 나쁜 유형이라고 쉽게 판단을 내릴 수는 없다.

조직문화유형을 구분하는 것은 조직문화를 중심으로 조직의 여러 가지 문제를 연계시켜 연구하려고 할 때 유용하다. 즉, 조직문화유형별로 조직성

과와의 관련성을 구분해 낼 수 있다면 기업 경영자는 어떤 문화유형을 전략적으로 조성해 나갈 것인가를 알 수 있을 것이다.

조직문화유형에 대한 선행연구를 살펴보면 Harrison(1972)은 조직의 문화특성이 그 조직의 이념적 지향에 좌우된다고 보고 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화 및 인간지향문화로 분류하고 이 4가지 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에서의 적응능력에 차이가 난다고 하였다.

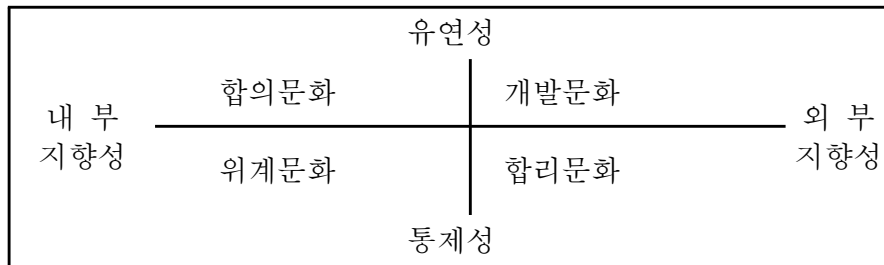
Ouchi(1980)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동류문화 등 3가지 유형을 제시하였으며,

Jones(1983)는 사회집단의 구성원들 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료제 문화, 전문적 문화로 구분하였다.(서미래, 1998).

서인덕(1986)은 Quinn & Mcgrath와 Lundberg등의 모형을 이용하여 동태적-정태적 차원과 활동지향적-유지지향적 차원에 따라 조직문화를 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화 및 보존적 문화로 분류하였다.(신용준, 1994).

한편 Quinn & Mcgrath(1985)는 경쟁가치 접근법(Competing Value Approach)을 이용하여 유연성-통제성, 내부지향-외부지향 차원에 따라 조직문화를 합의문화(group culture : 관계·인화지향 문화), 개발문화(developmental culture : 변화·혁신지향 문화), 위계문화(hierarchical culture : 절차·위계지향 문화), 합리문화(rational culture : 합리·목표지향 문화)의 4가지 문화유형으로 구분하고 있다.(정준교·박상언·김영조, 1996).

<그림 II-1> 조직문화유형분류



자료 : Quinn, R. E & Mcgrath M. R, 1985, "The transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, ET AL.(EDS), Organizational Culture, Beverly Hills, Sal. : Sage, p.318에서 수정 인용

합의문화(관계·인화지향 문화)는 유연성을 중시하고 조직내부에 초점을 맞춘다. 이 문화유형에서는 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점이 두어진다. 그러므로 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 그리고 참여가 이 문화유형의 핵심가치가 된다.

개발문화(변화·혁신지향 문화)는 유연성과 변화를 중시하고 조직이 당면하는 외부환경의 적응성을 강조한다. 따라서 이러한 적응과 조직성장을 뒷받침 할 수 있는 적절한 자원획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신의 강조가 중심 가치로 자리 잡게 된다.

합리문화(합리·목표지향 문화)는 조직의 성과달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 그러므로 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다.

위계문화(절차·위계지향 문화)는 안정적인 기반위에서 조직내부의 효율성을 추구하고자 하는 것이다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심가치가 된다. 이러한 문화에서는 무리 없는 조직운동을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직내부 효율성의 증진이 강조된다.

위에서 살펴본 바와 같이 여러 학자들의 유형분류는 그 분류기준으로 삼는 조직문화의 관점에 따라 다양함을 발견할 수 있다. 이처럼 다양한 분류기준은 기업 경영자의 입장에서 어느 관점에서 조직문화를 관리하고 개발할 것인가에 맞추어 다양한 접근경로를 제공해 주고 있다.

지금까지 살펴본 조직문화 유형에 대한 연구내용을 요약해 보면 다음 <표Ⅱ-1>와 같다.(한철규, 1999).

<표Ⅱ-1> 조직문화유형에 대한 선행연구 요약

연구자	조직문화유형 구분	구분기준
Harrison (1972)	① 권력지향 문화 ② 역할지향 문화 ③ 과업지향 문화 ④ 인간지향 문화	이념적 지향
Ouchi (1980)	① 시장문화 ② 관료제 문화 ③ 동류문화	거래비용 관점
Jones (1983)	① 생산 문화 ② 관료적 문화 ③ 전문적 문화	거래비용 관점
서인덕 (1986)	① 합리적 문화 ② 진취적 문화 ③ 친화적 문화 ④ 보존적 문화	현실지각 차원 행동유형 차원
Quinn & Mcgrath (1985)	① 합리문화(합리·목표지향 문화) ② 개발문화(변화·혁신지향 문화) ③ 합의문화(관계·인화지향 문화) ④ 위계문화(절차·위계지향 문화)	환경의 인식유형 조직의 반응유형

본 연구에서는 Quinn & Mcgrath(1985)의 경쟁가치 접근법(Competing Value Approach)에 의한 조직문화유형을 사용하고자 한다. 이들의 조직문화유형론은 복잡하고 다양한 현실 문화양상을 상당히 신축적으로 포착할 수 있게 해 줄 뿐만 아니라, 신뢰성과 타당성이 널리 인정된 조직문화측정 도구를 개발함으로써 조직문화연구의 분석 틀로 널리 활용되고 있기 때문이다.

## 2. 리더십

### 1) 리더십이론의 발전과정

#### (1) 전통적 리더십이론

20세기 초반부터 리더십은 과학적으로 연구되기 시작하였고, 리더십이라는 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론을 등장시키면서 발전되어왔다.

Stogdill(1974)은 리더십 연구자들이 리더십을 그들에게 흥미 있는 현상에 대한 그들 나름의 개인적인 관점에 따라 다양하게 정의하여 리더십의 개념 정의는 그것을 정의하려는 사람 수만큼이나 다양하게 되었다고 하였다.

Tead(1935)는 리더십을 “다른 사람들에게 영향력을 행사하여 공동의 목표를 달성하기 위해 지속적으로 서로 협조하게 하는 활동과 역량”으로 정의하고 있으며, Pfiffne와 Presthus(1960)는 리더십을 “개인과 집단을 자극하여 상호 협조하게 하고 그 협조력을 바탕으로 이루고자 하는 목표를 성취하는 기술”로 정의하고 있다. Yukl(1998)는 리더십 연구의 다양성을 제시하면서 리더십이 영향력을 미치는 과정(influence process)으로 정의하고 있다.

현재까지 여러 선행연구에서 내려진 리더십에 대한 정의들을 종합해 보면, 연구자의 목적에 따라 리더십에 대한 정의가 다르게 내려짐을 발견하게 된다. 리더와 구성원간의 교류과정에 초점을 둔 정의가 있는가 하면 조직원들의 변화에 초점을 둔 경우도 있다. 연구자들이 내세우는 이론의 핵심이 무엇인가에 따라서 리더십을 보는 관점이 차이가 나는 경우가 많다.

이상을 종합하여 리더십에 대한 일반적 정의를 내리면, ‘리더십이란 집

단이나 조직의 성과 향상을 위해서 구성원들이 자발적으로 몰입하도록 영향력을 행사하는 과정'이라고 볼 수 있을 것이다. 여기에서 성과란 집단이나 조직의 내적 안정성과 건실성, 외적인 적응력, 그리고 목표나 비전, 또는 혁신의 달성정도와 관련 된다.(Nahavandi, 1997). 그러나 리더십이란 문화적으로 다르게 해석될 수도 있음을 염두해 두어야 할 것이다. 서구 문화권에서 효과적인 리더십이 한국의 문화권에서는 비효과적일 수도 있다.

1940년대부터 1970년대 후반까지 리더십 연구의 주류를 형성해온 전통적 리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 다음과 같다.

특성이론(1940~1950년대)은 리더를 중심으로 성공적인 리더의 특성을 연구하는데 초점을 맞추고 있으며, 행동이론(1950~1960년대)은 리더와 부하와의 관계를 중심으로 리더의 행동 스타일을 집중적으로 연구했으며, 상황이론(1970년대)은 리더십 과정에서 작용하는 중요 상황을 중심으로 리더와 환경적 상황과의 관계를 연구했다.

그렇지만, 이러한 전통적 리더십 이론은 리더십의 한 단면만을 보여주고 있다. Yukl(1998)은 특성이론의 경우 리더가 얼마만큼의 특정자질을 가지고 있어야 한다는 것을 제시하지 못하고 있으며, 행동이론은 리더십 행동 중 어떤 측면이 가장 중요한지의 여부가 상황에 따라 달라지는 한계를 보이고 있다고 하였다.

따라서 전통적 리더십 이론은 공통적으로 다음과 같은 한계를 가지고 있다고 할 수 있다. 전통적인 리더십 이론은 조직내의 상사와 하위자의 관계를 상사는 하위자를 통제하고 감독하며 하위자는 상사의 통제나 감독에 응종하는 관계로 암묵적 가정을 했던 경향이 있다. 따라서 상사와 하위자의 관계는 감정이 배제된 합리적이고 무미건조한 관계로 다루어졌다. 또한 전통적 리더십이론은 변화를 주도하기보다는 현상유지와 관련된 리더십에 치중해 왔다. 권상술(1995)은 리더가 변화를 효과적으로 이끌어내기 위해서는 집단 또는 조직이 궁극적으로 지행해야 할 바람직한 비전을 창출하고

그것을 구성원에게 전달하여 비전의 성취에 전념케 하는 것이 중요함에도 불구하고 이에 대한 논의는 전통적 리더십이라는 틀 내에서는 상대적으로 부족했다고 하였다.

결론적으로 예측이 불가능할 만큼 빠르게 변화하는 오늘날의 환경 안에서 리더십 행동의 합리적 측면만을 강조한 전통적 리더십 이론은 많은 한계를 지니고 있다고 할 수 있겠다.

## (2) 의미관리로서의 리더십

최근 들어 조직문화연구가 학계와 실무계에서 활성화되면서 조직문화 형성, 유지, 변화시키는 주체로서의 리더십에 대한 연구가 새롭게 각광을 받게 되었고, 이에 따라 리더십 개념에 대해서도 새로운 접근을 필요로 하게 되었다. 즉 리더십에 관한 전통적인 개념이 서로 다른 상황에 따라 적절한 행위적 스타일을 구체화함으로써 조직의 과업과 그 과업을 수행해야 할 사람들에게 영향력을 행사하는 것이었다면(Morgan, 1986), 리더가 조직문화형성의 1차적인 영향요인이라는 주장이 나타나면서(Schein, 1985) 리더십을 '공유된 의미의 관리(The management of shared meaning)'로 파악하는 새로운 관점이 등장하게 되었다.

Morgan(1986)은 리더십을 '공유된 의미의 관리'로 파악하는 것은 사람들이 특별한 사건과 행위, 대상이나 발언, 그리고 상황들을 독특한 방식으로 보고 이해하도록 하는 실재의 구성과정(a process of reality construction)에 리더가 영향력을 행사함을 의미한다고 하였다. 리더십에 대한 이러한 관점은 실재를 형성하고 구조화하는 과정을 실행의 과정으로 표현하였던 Weick(1979)의 주장과도 연결된다. 즉 Weick에 의하면 인간은 스스로의 실재(reality)를 구성하기 위해서 다양한 해석체계를 통한 능동적인 역할을 수행할 것을 요구받고 있으며, 그것을 가능하게 하는 것이 조직의 리더십이라는 것이다.

리더십에 대한 이러한 관점은 우리가 문화적 현상으로서 조직을 이해하

는데 커다란 의미를 던진다. 왜냐하면 공유된 의미체계들의 산출과정이 조직을 이해하는 근거라고 한다면, 그 과정에 있어서 결정적인 역할을 하는 것이 조직의 리더십이기 때문이다. 따라서 우리가 실제의 구성과정에 입각한 시각으로 조직 내 사람들 사이의 일상적인 관계를 보게 되면, 리더가 조직문화에 영향을 미친다는 것은 궁극적으로 리더가 집단 구성원들의 공유된 실제 감각 혹은 의미의 창조에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는 것이다.

Smirich와 Morgan(1983)도 의미관리로서의 리더십의 중요성을 지적하고 있다. 이들에 따르면 리더십은 무엇이 그림(figure)이고 무엇이 배경(ground)인지를 결정하는데 영향을 줄 뿐만 아니라 그림과 배경간의 관련성(a relationship between figure and ground)에 영향을 준다고 하였다. 이것은 전체상황에 대한 의미와 개념정의에 리더십이 영향을 미침을 뜻한다. 따라서 리더의 언행은 의식적 혹은 무의식적으로 그를 둘러싼 상황에 대한 의미를 형성함으로써, 상황에 포함된 사람들의 주의를 끌게 되는 것이다. 또한 리더십은 복잡하고 모호한 것을 보다 분명하고 특별한 의미패턴으로 변환시킴으로써 전체 경험의 흐름에 대한 특별한 측면에 관심을 가지게 한다. 따라서 리더는 그 상황의 구성원들이 스스로 의미를 창조할 수 있도록 행동의 맥락(context)을 형성하는 데 영향을 미치게 되는 것이다.

이와 같은 Smirich와 Morgan의 견해는 Pfeffer에 이르러 보다 뒷받침되고 있다. Pfeffer(1981)는 조직을 전체 혹은 부분적으로 공유된 의미체계로 간주하고 이러한 의미체계를 조직의 존재양식(what the organization is seen as being for)-즉, 조직의 목표, 이념, 가치-와 조직의 목표달성양식(how the organization believes those purposes are to be accomplished)으로 구분하였다. 그는 조직에서의 리더의 역할이란 존재양식인 목표나 이념 보다는 그러한 목표에의 접근방법에 대한 의미와 가치에 영향을 주는 것으로 보고 있다.

## 2) Quinn & McGrath의 경쟁가치접근법에 의한 리더십 유형분류

리더십이론은 다양한 정의와 분석만큼이나 다양한 관점에서 선행연구들을 분석, 분류할 수 있겠으나, 본 논문의 관심사항에 초점을 맞추어 Quinn & McGrath의 경쟁가치접근법에 의한 리더십 유형 분류를 하고자 한다.

Quinn & McGrath는 리더십유형을 외부지향-내부지향, 유연성-통제 의 두 차원에서 과업형, 혁신형, 참여형, 경험적 전문가형으로 분류하고 있다. 이에 따라 분류된 리더십유형들의 특성을 살펴보면 다음과 같다.(신용준, 1994).

① 과업형 리더십(rational achiever : 합리적 성취가형 리더십) : 단기적이고 높은 확실성을 선호하는 합리적 정보처리형의 소유자로 합리주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 지시적이고 목표지향적인 유형으로 지시자 역할이나 과업지향적인 제작자(producer) 역할에 매우 적합하다.

② 혁신형 리더십(idealistic prime mover : 이상적 원동가형 리더십) : 단기적이고 낮은 확실성을 선호하는 개별적 혹은 적응적 정보처리형의 소유자로 이상주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 창조적이며 변화를 계획하는 혁신자 역할이나 정치적이며 자원획득에 주력하는 브로커역할에 매우 적합하다.

③ 참여형 리더십(existential team builder : 실재적 팀구축형 리더십) : 장기적이고 낮은 확실성을 선호하는 합의적 정보처리의 소유자로 실존주의에 입각한 선입관을 가지고 있다. 감정이입적으로 배려를 나타내는 조연자 역할이나 과정지향적이고 외교적이며 상호작용을 촉진하는 집단촉진자 역할에 매우 적합하다.

④ 관료형 리더십(empirical expert : 경험적 전문가형 리더십) : 장기적이고 높은 확실성을 선호하는 위계적 정보처리형의 소유자로 실증적인 선입관을 가지고 있다. 보수적이고 신중한 유형으로 절차상의 전문가로서 사

실 지향적이고 복종을 감시하는 내부감시자 역할이나, 신뢰할 수 있고 확실하며 구조유지에 주력하는 조정자 역할에 매우 적합하다.

이상의 리더십유형 분류를 표로 정리하면 다음 <표Ⅱ-1>과 같다.

<표Ⅱ-2> 리더십유형과 그 특성

구 분	과업형	혁신형	참여형	관료형
주요기능	지시	사업영역 확장	팀구축	조정
리더 역할	지시자 생산자	예언가 정치가	조언자 집단조성자	모니터 조정자
행동	구조제공 행동주도	변화의 계획 자원획득	배려적 행동 상호작용 촉진	정보제공 구조유지
리더십 스타일	지시적 목표지향적	창의적 위험선호	관심을 가짐 지원적	보수적 신중함
동기	능력	성장	친화	안정
지향 철학	합리주의	이상주의	실존주의	경험주의
의사결정	독단적	신축적	통합적	위계적

※ 자료 : Quinn & Hall, 1983.

### 3. 조직유효성

#### 1) 조직유효성의 개념

조직유효성에 대한 초기의 접근방법은 - 1950년대를 통해서 현재에 이르기까지 - 매우 단순한 것이었다. 유효성(effectiveness)이란 조직이 그의 목표를 달성하는 정도(degree to which an organization realize its goals)라고 하는 단순한 정의를 내리고 있었기 때문이다. 그러나 이러한 정의 속에는 많은 모호성이 내포되어 있어서 유효성의 개념을 파악하고 적용하는

데 많은 어려움을 겪게 하였다. 예를 들어 조직의 목표달성이라고 할 때 그 목표는 누구의 목표를 뜻하는 것인가? 그리고 그 목표가 장기 목표인가 단기목표인가? 또 그 목표가 조직이 표방하는 공식적인 목표인가 아니면 실제로 달성될 목표인가? 등의 모호성이 내포되어 있는 것이다. 이러한 현상은 조직이라는 사회구성체상의 특성상 조직 유효성의 개념이 광범위한 영역을 포괄하지 않을 수 없고 시간차원까지 고려해야 하기 때문에 개념적 정의와 측정기준의 체계화가 지극히 곤란하기 때문으로 볼 수 있다. 그러므로 조직 유효성은 조직 모든 관계자들의 제각기 다른 이해관계와 가치관의 관점에서 제각기 다르게 해석되고 있다. <표 II-3>은 조직 유효성에 대한 많은 학자들의 다양한 정의를 정리하였다.

다음 표에서 보듯이 ‘조직유효성’이란 개념은 사람에 따라 각기 다른 의미를 갖는다고 결론지을 수 있을 것 같다. 그러나 어떤 조직의 유효성을 측정할 때는 그 조직의 기능에 상응하는 특성을 측정기준으로 하여 평가하고, 수단(과정: process)과 목표(성과: outcomes)를 동시에 고려하면 될 것이다.

<표 II-3> 조직유효성에 대한 정의

관련학자	주요내용
Amitai	목표달성 정도
Mott	조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력
Schein	시스템이 지니는 존속, 자기유지, 성장의 능력
Perrow	조직체와 환경과의 적합성

※ 자료 : 신철우, 1997.

Drucker(1973)는 능률은 일을 바르게 하는 것이며, 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다. 조직유효성은 희소가치가 있는

자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이며 조직 구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 줄 수 있는 조직의 능력이며 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념이다.(강성원, 1999).

조직유효성의 개념을 살펴보면, 조직은 개방시스템이므로 첫째, 외부환경에의 적응으로 볼 수 있다. 조직의 형편에 맞도록 환경을 변화시키거나 환경에 조직을 적응시켜 가는 행동을 취하는 것으로 적절한 행동을 위해서 환경에 대한 정확한 정보의 습득과 전달이 필요하다. 둘째, 내부구조의 안정성 유지라고 볼 수 있다. 개방시스템은 외부 에너지의 투입을 이용하여 내부의 질서를 유지하며, 안정된 상태를 유지할 수 있다. 또한 직무성과, 동기유발, 리더십 등을 영향요인으로 볼 수 있다.

## 2) 조직유효성의 요인

본 연구에서는 조직유효성에 관한 측정의 여러 평가지표 중에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 직무만족과 조직몰입에 대하여 알아보고, 본 연구의 조직유효성의 기준으로 삼고자 한다.

### (1) 직무만족

McCormick과 Tiffin(1974)은 직무만족을 개인이 자신의 직무에서 얻어지고 경험되어지는 욕구만족(need satisfaction)의 정도이며, 이는 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하여 태도의 한 범주로 보았다. 즉, 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 감정적 반응이라고 정의하였다. 또한 Smith(1995)는 직무만족을 개별적 직무를 통하여 경험되는 호악감의 총화 내지 균형상태에서 기인된 일련의 태도라고 하여 McCormick 등과 유사한 견해를 보이고 있다. 그리고 Beatty와 Schmier(1981)는 직무만족이란 조직구성원으로 하여금 직무가치를 달성하도록 촉진하는 것으로

서 개인의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정상태(pleasurable emotional state)라고 주장하였다.

이러한 제 견해를 종합해 보면, 직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련해서 갖게되는 감정적 태도라고 할 수 있으며, 행동이나 활동이 아닌 상태로서 이해되어지고 태도, 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 직무만족의 개념을 인간과 조직과의 관계에 있어 조직의 구조적·관리적 특성에 의하여 영향을 받는 직무만족요인에 대한 개인의 감정적 상태로 정의하고자 한다.

이상의 직무만족의 개념정의에서 알 수 있듯이 조직구성원 개인이 직무를 수행함에 있어서 직무와 관련된 여러 영향요인에 대한 감정의 상태가 조직목표달성의 성과와 밀접한 관련을 맺는다는 점에서 직무만족의 중요성이 인정된다. 이처럼 직무만족은 직무에 대한 조직성원 개인의 정서적 반응으로서 이는 자기관찰과 경험을 통하여 이해될 수 있으며, 개인이 직무에서 원하는 것과 실제와의 격차로 비교되는 다분히 주관적인 개념임을 알 수 있다.

## (2) 조직몰입

조직의 성과에 영향을 미치는 변수 중 조직몰입에 대한 연구도 매우 많이 이루어져왔으며, 많은 연구결과 조직몰입 수준이 높을수록 조직성과가 향상될 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표라는 것이 밝혀졌다.

Brown(1969)은 조직몰입은 구성원의 의식과 관련이 있고, 개인의 현재 지위를 반영하는 것이며, 특별한 예측 잠재력에 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발 요인들의 차별적인 적합성을 제시하는 것이라고 하였다. 또한 Buchanan(1974)은 조직몰입을 개인이 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하는 정

도, 자신의 작업역할에 대하여 심리적으로 몰입하는 정도, 조직에 대한 애정적 느낌과 애착으로서의 충성심의 정도로 정의하였다.

조직몰입이 높은 구성원의 행동양식의 특징은 근태현황이 상대적으로 양호하며, 특히 이직의도가 낮다는 것이다. 또한 조직몰입이 높은 구성원은 외재적 보상뿐만 아니라 내재적인 직무만족이나 동료와의 관계도 원만하며, 직무를 수행할 때도 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있으며, 조직구성원의 직장이동을 줄이고 높은 생산성에 공헌하게 된다. 따라서 조직구성원의 조직몰입도 수준이 높으면 그 조직의 유효성이 높다고 말할 수 있다.

## 제2절 공공부문의 조직문화 및 리더십

### 1. 공공부문의 조직문화

#### 1) 공공부문 조직문화의 특성

김호정(2004)은 기존의 한국행정학자들의 조직문화에 대한 연구경향이 거시적 관점에서 국가간 비교에 적합한 근대화론을 근간으로 하는 공공부문문화연구에 치중함으로써 한국 공공부문조직의 특수한 조직문화를 발견하지 못했으며 공공부문 조직간 비교분석은 물론 조직효과성을 향상시키기 위해 조직문화가 어떻게 변동되어야 하고 조직문화에 적합한 인적관리는 어떤 것인가에 대한 체계적인 연구가 없었다고 보았다(베·차츠랄, 2007).

이러한 관점에서 김호정(2004)은 Quinn & Kimberly의 문화유형, 즉 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화를 원용하여 부산광역시내 15개 전구청을 대상으로 조직문화와 효과성의 관계를 검증하였다(베·차츠랄, 2007).

첫째, 공공부문 조직문화는 네 가지 유형이 조금 강한 편이지만 특히 위계문화와 합리문화가 더 강했다.

둘째, 조직 간에는 위계문화, 합리문화, 부서간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 드러났다.

셋째, 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미 있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 문화유형들의 다양한 결합 형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 ‘강한 균형문화’에서 구성원들의 직무만족과 조직몰입이 가장 높은 것으로 나타났다.

다섯째, 조직문화의 강도(동질성과 집중성)<sup>1)</sup>는 직무만족과 조직몰입의 향상에 도움이 되지 못하는 것으로 나타났다.

## 2) 공공부문 조직문화의 특성

김병섭·하태권·이양수 등은 Hofstede의 문화유형론에 제시되는 네 가지 기준, 즉 권력거리, 불확실성 회피, 개인주의-집단주의, 남성문화-여성문화에 의거하여 한국공공부문 문화적 특성을 유형화하려고 시도하였다. 이러한 네 가지 차원을 기준으로 하여 볼 때 한국의 전통문화는 권위주의적이고 집단주의적이며 불확실성 회피 지향적이고 여성적인 문화를 특징으로 하고 있다고 볼 수 있다(양정현, 1995). 그런데 이러한 전통문화가 사회경제적 여건의 변화로 인해 바뀌고 있으며, 기성시대는 전통 문화적 특성

1) 조직문화 연구에서 조직문화특성과 더불어 중심적 위치를 차지하고 있는 또 하나의 관점이 문화강도가 조직성과를 결정하는 요인이라는 ‘강한문화’가설이다. 이의 정의도 다양하게 내려지고 있다. 응집적인 것, 동질적인 것, 광범위하게 공유되고 있으면서, 강하게 보유하고 있는 것 등으로 다양하게 문화 강도를 정의하고 있다. 이러한 다양한 정의 속에서 몇 가지 공통점이 있는데 첫째, 얼마나 많은 구성원들이 중심 가치를 공유하고 있는가, 둘째, 그러한 가치를 얼마나 강하게, 그리고 깊이 내면화하고 있는가, 그리고 셋째, 그 가치가 얼마나 오랫동안 지속적으로 받아들여지는가 하는 세 가지 요소에 의해 문화의 ‘강도’가 결정된다는 것이다.

을, 신세대는 이러한 문화에 대항하는 문화, 즉 서구 문화적 특성을 더 많이 가지고 있다는 것으로 추론하여 볼 수 있다.

먼저 Hofstede의 기준에 의해 한국공공부문 문화의 특성에 대해 살펴보면 다음과 같다(베·차츠랄, 2007)

첫째, 제도나 사회 속에 권력이 불평등하게 지배되고 특권이 존재한다는 것을 사회가 얼마만큼 받아들이고 나아가서 개인의 절대적 권위가 수용되는 정도를 나타내는 권력 거리 차원에서 볼 때 한국공공부문 조직문화의 특성은 권력거리가 큰 나라로 분류되고 있다. 이는 절대권을 가진 군주통치의 경험과 일제 식민통치 및 40여 년간의 독재정치 하에서 권력의 횡포와 불평등을 경험함과 동시에 지배·복종의 관계를 중요시하는 유교문화가 종교적 신념으로 자리 잡고 영향력을 행사한 결과라 할 수 있다.

둘째, 불확실성 회피 차원에서 한국 전통문화는 불확실성을 피하고 외면적인 형식이라든가, 의례 또는 선례들을 중시하는 그러한 문화이다.

셋째, 조직과 개인간의 관계에서 개인주의 문화라는 것은 많은 사람들에 의해서 지적되고 있다. 그런데 한국에서 논의되고 있는 집단주의의 전형은 가족주의이다. 김해동(1985)은 주된 문화 특징으로 가족주의를 들고 있다. 가족주의는 가족집단의 유지와 번영이 사회의 다른 모든 가치에 우선한다는 생각과 행동으로 가족적 권위주의, 종적 질서 체계, 전인격적인 참여, 온정주의적 상하관계 및 내집단 성향을 포함한다. 이것은 가족 내 개인보다도 가족전체가 더 중요하다는 의미를 포함할 뿐만 아니라, 동시에 가족이 국가나 사회 등의 좀 더 큰 사회집단보다 우선됨을 의미한다. 이와 같은 가족주의적 특성 때문에 공공부문에서 보편성의 추구보다는 배타적이고 귀속주의적 특성과 문중이나 학벌을 중심으로 한 파벌주의가 발생하게 된다는 것이다.

넷째, 남성문화-여성문화 차원과 관련하여 한국의 전통 문화에서는 남성문화와 여성문화가 혼재되어 있는 것으로 보인다. 즉, 남성우위와 일중

심, 그리고 성취동기 등의 측면에서 보면 남성문화적인 측면이 있지만 또 관계성을 강조하고 있다는 점에서 여성문화적인 요소가 또한 많다고 볼 수 있다. 즉 공공부문문화는 타인과 정적인 관계를 계속해서 유지하려는 성향을 가지며, 이러한 정적 인간주의는 자신의 독립성을 거부하고 타인과 결합성을 중요시하는 가치관이다. 정적 인간주의 때문에 법 존중보다는 인격 지배적 공공부문이 강하게 나타나게 된다고도 한다.

## 2. 공공부문 중간관리자의 리더십

### 1) 중간관리자의 특성

조직은 목적의 분할에 의한 수직적 분화와 또한 수단의 기술적 요인에 의한 수평적 분화에 따라 각각 부문을 형성하게 된다. 즉 이들 각 부문은 전체조직 중의 하나의 부분으로서 국·과 등의 부문단위를 구성한다. 중간관리층(middle management)은 바로 이러한 부문의 운영을 담당하는 관리책임자군을 말한다.(박연호·오세덕, 1998).

송경용·최영만·최교원(1998)은 중간관리층은 최고관리층과 하위관리층과의 중간에 위치해서 각 경영조직체의 부문에 관한 관리의 책임을 맡은 「경영자군」을 지칭하는데, 이를 테면 부장·국장·실장·과장 등을 필두로 그 차석인 차장·부국장·부실장·과장대리 등이 그 호례로 거론되는 경우가 가장 흔하다고 하였다.

조직의 중간관리자란 중간관리층에 속하는 관리자를 의미하는데 우리나라 행정조직의 경우 국장, 과장 등이 여기에 속한다. 그들은 전체 행정조직의 한 부분으로서의 부문단위의 관리를 담당하는 관리책임자이다. 중간관리자는 최고경영층의 결정과 이론을 일선에서 행정을 직접 수행하는 공무원들에게 구체적으로 전달하는 한편 일선공무원들의 의견을 최고관리층에

전달 반영시킴으로써 행정업무수행의 능률성 달성에 있어서 중추적인 역할을 하는 관리자이다. 이들은 하급관리자들과는 달리 자신의 소관행정부문의 활동방향을 결정할 수 있는 권한을 가지고 있다.(전원보, 1995).

지방자치단체가 행정능력을 발휘하고 성과를 달성하기 위해서는 고위 관리자뿐만 아니라 중간관리자들의 역할이 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고 최근까지 행정조직에 있어서는 최고관리자에 비하여 중간관리자의 역할이나 임무는 연구자들의 관심을 끌지 못했다. 행정조직의 규모가 거대해지고, 기능이 다양해지면서 행정이 고도로 세분화, 전문화되어 가고 있으므로, 해당분야에 대하여 충분한 전문지식을 갖는 중간관리자의 역할이 매우 중요해지고 있다.

우리나라에서 지방행정조직 중간·하급관리자의 역할을 수행하는 직위는 실질적으로 계장과 국·과장 지위라고 할 수 있으며, 또 하위직 지방공무원들의 직무상의 능력, 지식, 기술의 향상 및 가치관과 태도의 변화가 계장과 국·과장에 의하여 직접적으로 좌우되는 측면이 상당히 크다는 점을 인정하지 않을 수 없다. 이것은 그들이 하위직 일선 지방행정공무원들에 대한 리더십의 발휘를 통해 지방행정활동의 성과를 달성하려는 것을 중요한 과제로 보고 있기 때문이다. 이러한 시각에서 우리나라 지방행정조직에 있어서 계장과 국·과장의 리더십 발휘가 중요한 요소라 아니할 수 없다.(정상현, 1995). 이러한 중간관리자들 중에서 우리나라의 지방행정조직에 있어서 실질적인 중간관리자의 직능을 수행하는 직위는 과장라고 할 수 있다.(전원보, 1995).

## 2) 중간관리자 리더십의 특성

우리가 흔히 리더라 하면 최고관리자 또는 최고관리층만 생각하고 있으며, 리더십론에서도 이 최고관리층(자)도 대상으로 연구해 온 것이 사례

이다. 그러나 조직의 계층간에 있어 중간관리층(자)도 리더로서의 기능을 수행하고 있으므로 이를 간과 할 수는 없는 것이다. 즉, 중간관리층도 최고 관리층과 일선 조직의 성원과의 사이에서 경영관리를 부문별로 담당하고 있는 일종의 전문적 책임자 내지는 리더이며, 조직 목적 달성에의 역할 수행이나 공헌도도 매우 클 뿐 아니라 특히 현대의 대규모 조직에서는 이들의 리더십에 힘입은 바 크기 때문이다.(김명훈, 1983).

조직혁신과 변혁이 요구되는 상황에서 중간관리자는 새로운 조직구조에서 가장 중요한 역할을 수행하는 사람이 될 수 있다. 1980년대 초에 서비스부문의 엄청난 향상을 통해 스칸디나비아 항공시스템의 운명을 기적적으로 바꾸어 놓은 칼존은 조직 내의 활발한 의사소통이 이루어져야 한다는 것을 깨달았다. 그는 중간관리자를 “절연층”이라고 부르면서 거부했으나, 중간관리자들에게 낡고 전통적인 “규칙해석자”로서의 역할을 대체할 다른 적절한 대안을 제공하지 못했다는 것을 인정하고 중간관리자들의 역할이 변화되어야 한다고 하였다. 중간관리자들은 이제 더 이상 전통적이고 수직적인 조직구조에서의 기능영역의 방어자나 “규칙 해석자”가 되어서는 안되며, 이전에 고수하고자 애썼던 기능간 장벽을 찾아서 부수어 버려야 할 책임이 있다고 한다.(송경용·최영만·최교원, 1998).

따라서 중간관리자에게는 조정능력보다 창조성을 절실히 필요로 하고 있다. 전통적으로 중간관리자들의 조정능력을 강조해 왔던 일본 세콤사의 아이다 마코토 회장 역시 “조정역할만을 전담하는 중간관리자는 필요 없다. 필요한 것은 새로운 노선을 개척해 자신들이 결단할 수 있는 크리에이터(creator : 창조자)이다.”라고 말하고 있다. 이제 중간관리자는 더 이상 위로부터 주어진 업무만을 수행하면 되는 것이 아니라 자기 스스로 목표를 세우고 그에 맞는 효과적이 전략을 구사할 수 있는 자이어 한다.

홍용기(2001)는 시대가 필요로 하는 중간관리자는 혁신리더(change leader)로서의 역할이다. 그러한 점에서 수직적인 위계구조상에서 위아래

사이에 끼워진 상황을 표현하는 ‘중간’이란 단어는 부적절하다고 할 수 있다. 조사에 따르면 기업에서는 이들 현존기업에서 일반대중에게 막대한 영향을 주는 집단으로 변신하고 있음을 알 수 있다.

실제로 지방행정조직 내에서 행정업무가 수행되는 과정을 살펴볼 때, 과장을 중심으로 하여 다양하고 복잡한 행정문제의 해결이 이루어지며 업무의 처리도 과단위 중심으로 수행되고 있다. 또 일반 공무원들의 직무상의 가치관, 능력, 지식 및 태도의 향상이 과정에 의하여 직접적으로 좌우되는 측면이 상당히 크다는 점을 인정하지 않을 수 없다. 이것은 그들의 부하직원들에 대한 리더십의 발휘를 통해 행정활동의 성과를 달성하려는 것을 중요한 과업으로 보고 있기 때문이다. 이러한 관점에서 우리나라의 지방행정조직에 있어서 과장들은 하급공무원들에 대하여 가장 큰 영향력을 행사하고 있다고 할 수 있다. 따라서 우리나라의 지방행정조직에 있어서 성과를 달성하기 위해서는 과장의 리더십의 발휘가 중요한 요인이라고 하겠다. 즉 과장들이 하급관리자들의 활동을 지도하여 효과적인 집단으로 이끌고, 부하직원들의 업무수행의욕을 제고시켜 계획적으로 과(課)의 지속적인 발전을 가져오도록 하고, 부하직원들의 고충을 이해하고 욕구와 제안에 관심을 가짐으로써 높은 성과를 이끌어 낼 수 있는 것이다.(전원보, 1995).

### 제3절 조직문화유형과 리더십유형간의 관계

#### 1. 조직문화유형과 리더십유형간 관련성의 배경

조직문화의 창조, 심화, 성숙, 유지, 관리 및 변화는 리더의 리더십을 통해 가능하면, 이러한 역동적 과정이 리더십의 본질이고 나아가 리더십의 궁극적인 과제인 동시에 문화와 리더십간에는 끊임없는 상호작용을 하고

있어 조직문화의 틀 속에서 리더십이 개발되고 있다.(Schein, 1985)

그렇다면 어떤 메카니즘을 통해 리더십이 문화를 창조, 유지, 변화시키는 지를 밝힐 필요가 있다. Schein(1985)은 창업주와 핵심적인 리더들이 지닌 가치관이나 가정 등을 하위자들에게 전승, 침투 및 심화하는데 활용하는 메커니즘으로 주된 요인 다섯 가지 - ① 리더가 관심을 가지며, 평가하고 통제하는 것, ② 주요사건과 조직의 위기 상황 때의 리더의 반응, ③ 리더의 의한 역할모형의 설계와 이차적 요인 다섯 가지 - ㉠ 조직의 설계와 구조, ㉡ 조직체계와 절차, ㉢ 물리적 공간, 외관, 구조물의 설계 ㉣ 중요한 사건이나 사람들에 대한 이야기, 신화, 우화, ㉤ 조직의 철학, 신념, 설립강령 등의 공식적 언명 - 를 들고 있다. 그는 먼저 이러한 다섯 가지의 주요 요인을 통해 창업주 및 핵심적인 리더들이 그들의 가정들을 명시적·묵시적으로 구성원들에게 전달하게 된다고 설명하고 있다. 또한 주된 요인보다 덜 강력하고 보다 애매하고 보다 통제가 곤란한 이차적 요인들 역시 문화를 창조, 유지 및 변화시키는데 중요한 역할을 하고 있음을 강조하고 있다. 또한, Robbins(1993)는 조직문화를 유지하기 위해 세 가지 사항, ① 조직 내에서 주어진 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 지식, 기능 및 능력을 갖고 있는 종업원을 찾아서 수용하는 선발과정, ② 최고경영자의 행동, ③ 사회화를 통한 적응과정에 유의해야 함을 지적했다. 이러한 논의를 종합하면 조직문화의 창조, 구축 및 변화는 여러 요인들을 중심으로 조직구성원들의 상호작용에 의해 이루어지지만, 그 주체는 조직을 과거에 이끌었거나, 현재 이끌어 가는 창업주, 최고경영자 및 핵심적인 리더 등이 발휘하는 리더십이라는 결론을 내릴 수 있다.

오늘날과 같이 조직의 종류가 다양해지고 조직이 적응해야 하는 상황이 다양하고 복잡해질수록, 조직에 관한 이론을 개발하기 위해서는 적절하고 통합적인 유형분류가 절실히 요구된다. 이러한 필요에 따라 많은 학자들이 조직의 유형을 분류하려는 시도를 하였지만 조직이 가진 다양성과 복잡성

때문에 이를 다 수용할 수 있는 통합적 조직유형분류가 이루어지지 못하였다. 지금까지의 대다수의 연구들은 조직문화와 리더십을 별개의 변수로 간주하여 조직문화와 리더십을 유형별로 분류한 후 개별적으로 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 파악하였다. 즉 조직문화나 리더십유형이 조직구성원의 행동에 영향을 미쳐서 그 결과로서 조직유효성이 결정된다는 관점에서 연구를 진행시켜왔다. 한편 리더십에 대한 연구들은 주로 집단행위 수준에서 관리자의 리더십에 영향을 미치는 상황요인을 고려하여 리더십과 조직유효성사이의 관계를 설명하고 있다.

그러나 조직문화와 리더십간의 관계는 개별적으로 떨어져있는 것이 아니라 상호간에 밀접하게 관련이 되어있고, 조직문화에 맞는 리더십이 있을 수 있다고 사료된다. 따라서 본 연구에서는 그들간의 관계는 서로 적합한지, 그렇지 않으면 부적합한지를 파악하고자 하였다. 다시 말하면 상황론적 관점에서 조직문화유형과 리더십유형간의 관계를 바라보았다.

## 2. 조직문화유형과 리더십유형간의 관계

Schein(1985)은 “리더십의 유일하고도 기본적인 기능은 문화의 조작화이다”라고 주장하여 문화형성과 유지관리 및 변화에 있어서 리더십의 중요성을 강조하였다. 그럼에도 불구하고 소수의 연구를 제외하고는 문화와 리더십의 관계연구에 소홀하였다.(Trice & Beyer, 1991).

조직문화의 창조, 심화, 성숙, 유지, 관리 및 변화는 리더의 리더십을 통해 가능하며 이러한 역동적 과정이 리더십의 본질이고 나아가 리더십의 궁극적인 과제인 동시에 문화와 리더십간의 끊임없는 상호작용을 하고 있어 조직문화의 틀 속에서 리더십이 개발되고 있다. Peters & Waterman(1982)은 미국의 우수기업에 관한 연구에서 조직문화의 구성요소로서 리더십유형(Style) 등의 7S를 주장하였다. 이들이 리더십이 조직문화

를 형성시키고 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관계에서, 또한 조직내의 리더십유형 그 자체가 조직문화의 하나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에서 조직문화와 리더십의 관련성을 설명하고 있다.

그러나 조직문화와 리더십의 관계는 리더가 조직문화를 일방적으로 창조하고 관리하며 변화시킨다는 입장에서만 고찰할 수 없게 된다. Kast & Rosenzweig(1985)는 문화는 관리철학과 관리유형에 영향을 미친다고 하였다. 철학과 문화는 개인행동과 집단행동의 기저에서 관리스타일에 영향을 미친다. 우리는 모두 공유된 가치, 신념 및 행동규범에 의하여 하나의 문화로 조건화되고 사회화되며, 조직에서의 관리스타일은 관리자들이 조직문화에 의해 강제되고 개인의 철학에 의해 인도되어 행동하는 독특한 방식이라고 하였다.(신용준, 1994)

신용준(1994)은 이러한 조직문화는 조직의 핵심전략 및 관리자의 스타일 사이에 중요한 관련성을 가진다. 이러한 요인들 사이의 적합이 성공의 가능성을 증대시킨다. 조직문화(가치, 신념, 규범)와 전략(적절한 목표, 계획, 행동) 사이의 주요한 연결은 관리스타일에 의해 이루어진다.

Quinn & Mcgrath(1985)는 경합가치 프레임워크를 통해 관리적 리더십 즉, 행동, 특성, 영향력 유형을 과업형(rational achiever : 합리적 성취가형), 참여형(existential team builder : 실제적 팀구축형), 관료형(empirical expert : 경험적 전문가형), 혁신형(idealistic prime mover : 이상적 원동가형) 등 네 가지로 분류하였다. 그리고 리더십유형이 환경적 여건과 그들이 주장한 조직문화유형에 어떻게 적합 되는지를 밝혔다.(이주호, 1996).

과업형(합리적 성취가형)은 단기적 경향을 선호하고 높은 확실성하의 합리적 정보처리 스타일을 활용하며, 과업지향적이고 작업에 초점을 두는 생산자 역할을 한다. 지시적 및 목표지향적이기 때문에, 자신들이 주장한 문화유형중 생산성, 능률, 상위자의 권위인정 그리고 능력에 따른 권한부여 등을 특징으로 하는 합리적 문화에 적합한 리더십 스타일이라고 주장했다.

이와 상반되는 참여형(실재적 팀구축형)은 장기적 경향을 선호하고 낮은 확실성하의 합의적 정보처리 스타일을 활용하며, 하위자들을 보살피고 배려하는 선도자 및 집단구성원들간의 상호작용을 촉진하는 집단조정자의 역할을 한다. 그리고 관계 및 지원 지향형으로 자신들이 주장한 문화유형 중 집단의 유지, 사기, 응집성, 구성원들간의 관계 및 참여적 의사결정 등을 특징으로 하는 합의적 문화에 적합하다고 보았다

관료형(경험적 전문가형)은 장기적 경향을 선호하고 높은 확실성하의 위계적 정보처리 스타일을 활용하며, 조직구성원들이 상호 신뢰하고 의존적 관계를 유지할 수 있도록 조정자의 역할뿐만 아니라 조직내부의 모니터 역할을 한다. 또한 보수적 및 신중지향형을 그들이 주장한 문화유형중 안정, 통제, 안전, 규정의 집행 그리고 사실을 기초로 한 의사결정 등을 특징으로 하는 위계적 문화에 적합한 것으로 간주하고 있다

혁신형(이상적 원동가형)은 단기적 경향을 선호하고 낮은 확실성하의 발달적 혹은 적응적 정보처리 스타일을 활용하며, 창조적이고 변화를 계획하는 혁신자 및 수단적이고, 정치에 민감한 브로커 역할을 한다. 창의적이고 위험부담을 지향하는 성향을 띠고 있어, 그들이 주장한 문화유형 중 성장, 혁신, 외부의 지지, 카리스마적 권위의 인정 그리고 직관적 의사결정 등을 특징으로 하는 개발적 문화에 적합하다고 주장했다.

Quinn & Mcgrath가 주장한 리더십유형과 조직의 문화유형간의 적합관계를 나타낸 것이 <표Ⅱ-4>이다. 그들은 리더의 리더십유형과 조직의 문화유형이 적합관계를 이룰 때가 그렇지 않은 경우보다 조직유효성이 더 높다고 주장했다. 또한 Quinn은 이러한 네 가지 리더십유형에 이어 관리적 수준에서 네 가지 모형 즉 합리적 목표 모형(rational goal model), 내적과정모형(internal process model), 개방시스템모형(open system model), 인간관계모형(human relationals model)을 개발하였다.

〈표 II-4〉 조직문화유형과 리더십유형간의 적합관계

환경적 여건 (environmental condition)	조직문화유형 (organizational culture & form)	리더십유형 (leadership style)
높은 불확실성- 높은 집약성	개발적 문화	혁신형 (개방적 체계모형)
높은 집약성- 낮은 불확실성	합리적 문화	과업형 (합리적 목표 모형)
낮은 불확실성- 낮은 집약성	위계적 문화	관료형 (내적과정모형)
낮은 집약성- 높은 불확실성	합의적 문화	참여형 (인간관계모형)

위에서 살펴 본 바와 같이 리더십은 조직문화를 형성하는 요인이 될 뿐만 아니라 조직문화의 영향을 받아 리더십 스타일이 영향을 받기도 한다. 또한 조직문화의 유형적 특성에 따라 적합한 리더십유형이 존재한다.

#### 제4절. 조직문화유형과 리더십유형 및 조직유효성간의 관계

##### 1. 조직문화유형과 조직유효성간의 관계

조직문화와 조직유효성간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다.(Sathe, 1983). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다.

기업문화와 조직유효성이 관계가 있다는 것은 그간 여러 학자들의 연구에 의해서 입증되고 있다. 우선 Deal과 Kennedy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 기업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다고 주장했으

며, Peter와 Waterman(1982)은 각계에서 우수한 기업으로 선정된 62개의 기업을 대상으로 6개 항목(평균자본금증가율, 장부가격대비 시장가격의 비율, 총자본대비 평균 이익률, 자기자본평균 수익률, 평균매출 이익률)과 제품·기술 혁신성을 평가하여 43개 우수기업을 선정한 후 나머지 기업과의 비교연구를 행한 결과 우수기업들에게는 공통적으로 다음과 같은 문화적 특성이 나타나고 있음을 밝히고 있다. 그 문화적 특성은 행동지향적 경향, 고객과의 친밀성, 자율성과 기업가정신, 인간을 통한 생산성, 현장에서 구현되는 가치에의 몰입, 고유 업종에의 집착, 간단한 형식과 적은 스태프(Staff) 등의 7가지로 나타나고 있다.

McDaniel과 Stumpf(1993)는 7개 병원 209명의 간호사를 대상으로 조직문화를 능동적 문화, 수동 방어적 문화, 공격방어적 문화의 세가지 유형으로 분류하여 연구를 실시하였다. 그 결과 인간 중심적이고 친화적이며 성취와 자아실현을 중시하는 능동적 문화유형은 간호사의 직무만족, 전반적 만족 및 조직몰입과 긍정적인 관계를 나타내고 있는 것으로 나타났다.

Cameron과 Quinn(1999) 등이 구분한 조직문화의 유형에서는 공동체중심 문화유형과 적응적 문화유형에 속한 구성원들의 심리적인 만족도가 관료제적 문화유형이나 시장적 문화유형에서의 심리적인 만족도보다 높은 것으로 나타났다.

서인덕(1986)은 재벌 조직들에 대한 설문조사 결과, 조직의 친화적 문화유형이 다른 유형에 비해 조직몰입이 높다고 보고하였다. 김원석(1990)은 다양한 산업에 속하는 9개 조직의 650명에게 행한 설문조사 결과, 인간중심문화 집단이 과업중심문화 집단보다 조직몰입도가 높음을 발견하였다.

본 연구에서는 리더십과 조직문화가 조직에 미치는 영향을 ‘직무만족 및 조직몰입’이라는 행동성과에 초점을 맞추고자 한다. 그 이유는 행동성과는 조직의 문화나 전략에 의해 생성된 직접적이고도 일차적인 성과지표이기 때문이다.

## 2. 리더십유형과 조직유효성간의 관계

리더십과 직무만족 및 직무몰입간의 관계에 대한 여러 연구에서는 리더와 부하직원들이 어떻게 일하고 있는가, 리더가 부하직원 개개인을 얼마나 귀중히 여기며 인격적으로 관계를 맺는가 등이 양 변인 사이의 관계를 결정하는 요인이 된다고 진술하고 있으며 이는 리더의 직무분위기 조성과의 인간 관계적 역할이 구성원의 직무만족도 신장에 기여하고 있음을 잘 설명해 주고 있다. 또한 구성원의 이직을 방지하고 만족스럽게 일하기 위해서 직무에 대한 만족과 조직 목표와 개인의 가치가 조화되어 조직에 몰입하는 것이 중요하다고 제시하였다. 이에 리더십, 조직문화와 조직유효성관계에 대한 선행연구를 고찰해 본 결과는 다음과 같다.(장경택, 2006).

Likert(1961)는 인화형 리더가 과업형 리더보다 생산성을 높인다고 하였고, 리더가 인화중심적 지도성과 과업중심적 지도성을 조화 혹은 제고시킬 때 필연적으로 구성원들의 사기가 증진될 것이라고 하였으며, Hersey와 Blanchard(1982)는 부하들의 성숙도가 평균이상일 경우 원만한 인간관계를 유지하고 부하들이 의견을 수렴하는 참여적 리더십이 효과적이며, 부하들의 성숙도가 아주 높은 경우에는 부하들의 자율성과 자기통제에 의존하는 위임적 리더십이 효과적이라고 보고 있다.

오하이오 주립대학의 리더십에 대한 연구결과들을 보면 배려적 리더십과 부하의 직무만족간에는 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 높은 배려적 리더십은 이직률과 불만을 낮출 뿐만 아니라 집단 내부가 조화를 이룰 수 있도록 하고 작업집단에서 조직 구성원들의 원활한 협조를 유발한다.

한편, Mayer와 Allen(1991)은 구성원들이 조직으로부터 많은 보상을 받았다고 인식할 때, 규범적 몰입이 나타날 수 있다고 보았다. 즉 그러한 상황에서 구성원과 조직 사이에 불균형이 유발되고, 따라서 그런 빚을 청산해야 한다는 의무감 때문에 조직에 몰입하게 되는 것이다.

Mottaz(1988)는 리더의 개별적 배려 행동이 부하의 조직몰입을 유의하게 설명해 준다고 보고 하였다. 즉 리더는 부하에게 조직의 목표와 과업의 목표에 대한 높은 의미를 부여하도록 하며, 이를 통해 부하들은 조직의 목표에 대한 개인적인 몰입을 하게 되고, 개인적 희생을 감수하려 하게 된다.

Beck(1960)와 Yeager(1960)의 분류에 따른 지시형, 위임형, 개발형, 그리고 문제해결형의 리더십유형과 조직몰입과의 관계는 상관관계 분석결과 이전의 연구와 마찬가지로 유의한 관계를 나타내고 있고, 단지 이직도에 있어서 위임형 리더십과 개발형 리더십 그리고 개발형 리더십과 문제해결형 리더십의 경우에 있어 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

Bateman과 Strasser(1984)의 연구와 Decotiis와 Summers(1987)는 거래적 리더십을 선행변인으로 하여 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과, 리더의 부하에 대한 보상적 행동이 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 보고하였다.

이상의 연구를 종합해 보면 직무만족과 조직몰입은 과업형 리더십보다 참여형 리더십의 경우 더 높은 관계가 있고, 리더를 평가하는 관점이나 기준은 연구대상 집단 및 평가자마다 다르다는 것을 알 수 있다.(장경택, 2006).

### 3. 조직문화유형, 리더십유형 및 조직유효성간의 관계

#### 1) 상황적합론적 관점

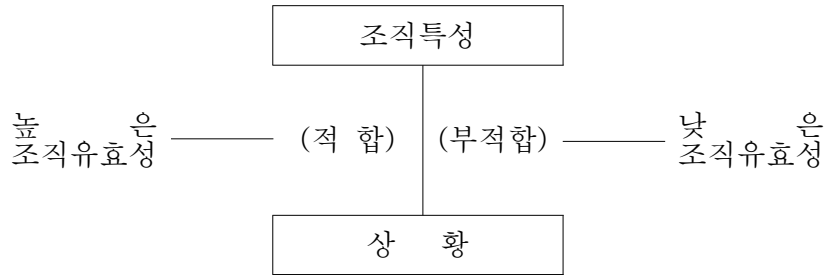
조직연구에 있어서 상황적합론은 조직행동, 조직설계, 성과, 계획 및 관리 전략의 연구를 지배하고 있으며, 최근에는 광범위하게 적용되고 있다. 상황적합론이란 어떤 하나가 다른 것들에 의존하거나 조직의 한 특성이 전체 상황에 의존함을 의미한다. 그리하여 조직행동 분야에서 상황적합론이

란 조직의 어떤 한 요소가 다른 요소들이나 조직 외의 요소들에 의존함을 의미한다. 그러나 조직의 성과는 둘 혹은 그 이상의 요인들 사이의 적합성의 결과라는 것이 많은 연구들 저변에 깔린 공통적인 명제이다. 따라서 상황적합론에 따르면, 경영을 위한 최선의 방법은 하나만 있는 것이 아니라 상황 즉, 어떤 요인과 다른 요인들 간의 적합관계에 따라 여러 가지 다른 최선의 방법들이 있을 수 있다. 예를 들면, 조직의 규모, 기술 및 환경 등에 따라 최선의 조직의 설계방법은 달라진다.

상황적합론의 개념을 바탕으로 수행된 실증연구들 중 대표적인 것이 바로 조직의 구조와 상황간의 관계를 규명한 구조적 상황적합론이다. 이 이론은 조직이 높은 성과를 창출하는 것은 조직상황과 구조가 어쨌든 상호 적합의 결과라고 보고, 조직상황과 구조 및 조직유효성의 적합관계에 주목한다. 개념적이든 실증적이든 상황적합론에 관한 연구가 많기 때문에, 이미 Mayer와 그의 동료들(1978)은 상황적합론은 광범위하게 소용되고 있으며, 따라서 이제 더 이상 논쟁의 대상이 되지 않는다고 주장한다.

Drazin and Van de Ven(1985)은 제반 상황적합론에 내재된 적합에 대한 접근방법들로서 선택 접근방법, 상호작용 접근방법 및 시스템 접근방법이 있다고 주장하고 있다. Drazin and Van de Ven(1985)은 이 적합에 대한 세 가지 접근방법들은 상호 배타적이 아니며 연구자들의 자료에 대해 적합성에 관한 독특하면서도 보완적인 정보를 제공할 수 있다고 하였다. 또한, 그들은 적합개념이 상황이론 일반에서 적용가능하며 구조적 상황적합론에만 국한해서는 안 된다고 주장하고 있다.

상황적합론은 조직분야 연구에 유용한 개념적 틀을 제공하는 것으로 간주된다. 따라서 본 연구에서는 상황적합론을 이론적 배경 중 하나로 삼고자 한다. 상황적합론에 따르면, 조직분야의 연구방향은 <그림 II-2>와 같다.



<그림 II-2> 상황적합론적 관점에서 본 조직유효성

## 2) 세 변수의 유형적 관계

한번 형성된 문화는 관성을 가지기 때문에 이미 형성된 문화는 리더십을 포함한 조직의 여러 특성에 영향을 미치게 된다. 유클은 조직의 발달단계에 따라 조직문화에 대한 리더의 영향이 변한다는 것을 설명하면서 리더십유형과 조직문화유형간의 적합성을 강조하고 있다. 문화는 조직을 성공하게끔 할 수 있는 도구이며, 현재의 조직 구성원에 의해 내부화되고, 새로운 구성원들에게 전수된다. 조직의 설립초기에 설립자가 일관된 비전을 형성하여 제시하지 못하면 조직은 역기능적인 문화를 형성하게 되고, 설립자에 대한 내부 갈등이 일어나게 된다(Kets de Vries and Miller, 1984). 또한 조직이 성숙해지고 설립자 또한 그의 가족 이외의 사람이 리더의 자리에 오르게 됨에 따라 문화는 무의식적이 되고 통일성이 약해진다. 따라서 처음에는 기능적이었던 문화의 단편들은 역기능적으로 되고, 조직이 변화하는 환경에 적응하지 못하게 만들며, 커다란 위기를 맞게 된다.

성숙한 조직에서 문화를 이해하고 성공적으로 변화시키기 위해서는 리더는 상당한 직권과 기술을 요구받게 되는데 이러한 과정에서 갈등과 권력 투쟁이 야기된다. 따라서 강한 조직문화가 존재하기 위해서는 합의가 있을 때 가능하다(O'Reily, 1989). 최고경영자의 가치가 제대로 전달되고 최고경영자가 추구하는 가치가 중요하다는 합의가 있을 때 - 즉 최고경영자의

유형과 조직문화 유형이 적합성이 있을때 강한 조직문화가 존재할 수 있기 때문이다. 만약 최고경영자의 가치와 조직문화가 적합성을 갖지 못한다는 것은 합의가 이루어지지 못하고 하위수준에서의 역기능적인 하위문화가 발생했다는 증거이기 조직의 효과성이 떨어질 수 있다.

상황적합론의 주요 논지를 본 연구의 주제와 연결시키면, 조직문화유형과 리더십사이의 적합성 여부가 조직의 유효성을 결정한다. 다시 말하면, 조직의 유효성은 조직문화유형과 리더십유형이 서로 얼마나 잘 어울리느냐에 달려있다. 조직문화유형과 리더십유형간의 적합도가 높을수록 조직유효성은 높게 나타날 것이다. 또한 조직문화유형과 리더십유형이 서로 적합한 조직들이 그렇지 않는 조직들 보다 조직유효성이 높을 것이다.

Quinn과 McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있으며, 최만기(1993)는 조직문화를 조직전략의 상황변수로 설정하여 조직문화와 조직전략의 적합성에 따른 조직성과의 관계를 규명하고 있다. 따라서 조직문화는 리더십의 상황변수로 고려될 수 있으며, 조직문화유형과 리더십유형의 적합여부가 조직의 유효성을 결정한다고 볼 수 있다. 그런데 조직문화와 리더십에 관한 기존의 연구들은 조직문화와 조직유효성의 관계 또는 리더십과 조직유효성의 관계만을 고찰하거나 조직문화의 창조자 또는 변화의 주체자로서 리더의 역할에 주목하고 있으며, 조직문화 유형과 리더십 유형사이의 적합성, 조직문화 유형과 리더십 유형 및 조직유효성 사이의 적합성에 관한 기존연구는 Quinn과 McGrath의 이론적 연구를 제외하고는 거의 없는 실정이다. 그들은 경쟁가치 접근법을 내부지향-외부지향, 유연성-통제의 차원에 따라 조직문화유형을 합리문화, 개발문화, 위계문화, 합의문화의 4가지 유형으로 분류하였으며, 각각의 문화유형에 적합하게 연결되는 리더십 유형으로 합리문화는 과업형, 개발문화는 혁신형, 위계문화는 관료형, 합의문화는 참여형을 들고 있다. 그러나 조직문화유형과 리더십 유형사

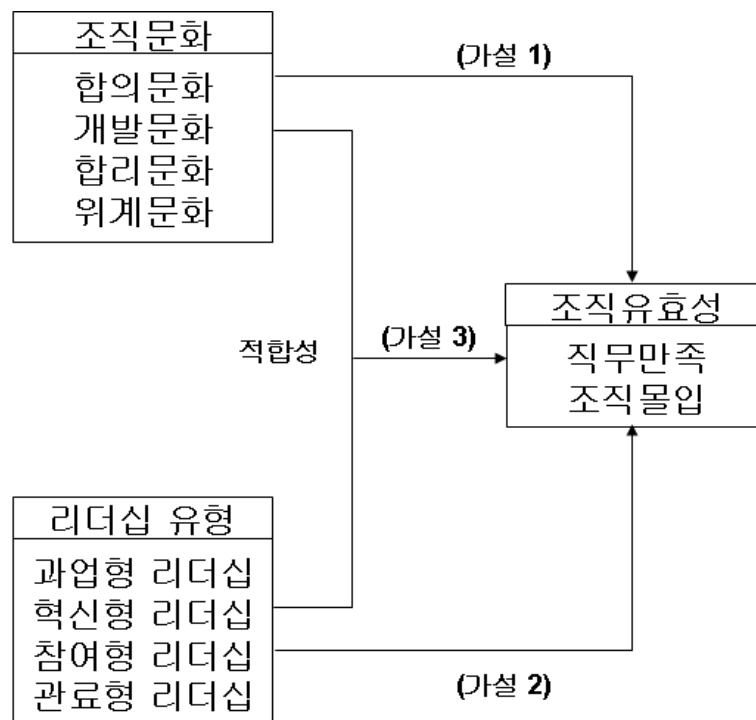
이의 관계에 대한 그들의 연구는 이론적으로 제시하였을 뿐 실증적으로 검증된 것은 아니며, 조직행동의 결과변수인 조직유효성과의 관련성을 제시하고 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 Quinn과 McGrath가 제시한 조직문화유형과 리더십유형간의 적합성을 점검하고, 적합여부가 조직의 유효성에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대해 분석하고자 하였다.

## 제Ⅲ장 연구의 설계

### 제1절 연구모형의 설계

본 연구에서는 Quinn & McGrath가 제시한 조직문화유형과 리더십유형 간의 적합성을 살펴보고 적합여부가 조직의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 <그림 Ⅲ-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



위의 연구모형은 리더십유형과 조직문화유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 조직문화유형과 리더십 유형의 관련성에 관하여 특정 조직문화유형에 적합한 특성의 리더십 유형, 즉 합리문화에는 과업형 리더십, 개발문화에는 혁신형 리더십, 합의문화에는 참여형 리더십, 그리고 위계문화에는 관료형 리더십이 결합된 집단과 그렇지 않은 집단간 조직유효성의 차이여부를 실증적으로 파악하는 것이다.

## 제2절 가설의 설정

본 연구의 가설은 모형에서 제시된 변수들에 대한 관계와 비교에 대한 것들로서 다음의 네 가지종류의 가설들로 구분할 수 있다.

### 1. 조직문화와 조직유효성의 관계

조직문화는 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법, 느끼는 방향 또는 행동하는 패턴의 세계를 의미하며, 이론적 고찰에서도 살펴보았듯이 그간 많은 연구자들이 조직이 지니고 있는 문화에 따라 조직유효성이 달라질 것이라는 가정 하에서 우수기업을 중심으로 공통적 문화의 특징을 나타내고 대상기업의 우수성을 공통속성으로 설명하려는 연구를 진행하여 왔다. 그리고 조직문화는 구성원의 직무만족도, 조직몰입, 생산성 등의 조직유효성에 영향을 미친다고 보고되어 왔다(박상언·김영조, 1995). Wilkins와 Ouchi(1983)는 조직문화가 조직유효성 중에서 직무만족은 물론 조직몰입에도 지대한 영향을 미친다고 하였으며, Cameron & Freeman(1991)은 조직문화 특성의 유형화를 기반으로 조직문화유형이 조직유효성에 영향을 미친다는 것을 실증하였다.(한주희·황원일·박석구, 1997).

따라서 본 연구에서는 조직문화와 조직유효성의 관계에 대한 선행연

구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 부서의 조직문화유형에 따라 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 1-1. 부서의 조직문화유형에 따라 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 1-2. 부서의 조직문화유형에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다.

## 2. 리더십유형과 조직유효성의 관계

리더십에 따라 조직유효성이 영향을 받게 된다는 것은 선행연구에서도 살펴보았듯이 많은 연구를 통해서 입증되고 있다. Pauer와 Eastman(1997)은 리더십이 직무만족, 조직몰입과의 관계에서 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

따라서 본 연구에서는 리더십과 조직유효성의 관계에 대한 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 중간관리자의 리더십유형에 따라 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 2-1. 중간관리자의 리더십유형에 따라 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 2-2. 중간관리자의 리더십유형에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다.

### 3. 공공부문 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성과 조직유효성의 관계

Quinn와 McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직 내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있으며 조직문화는 관리자 스타일과 중요한 관련성을 가지며, 이러한 요인들 사이의 적합성이 성공의 가능성을 증대시킨다고 볼 수 있다(Kast & Rosenzweig, 1985)고 한 바 있다.

상황(contingency)이란 어떤 하나가 다른 것들에 의존하거나 조직의 한 특성이 전체 상황에 의존함을 의미한다.(Draft, 1989). 상황적합이론은 조직 행동, 성과, 계획 및 관리전략의 연구를 지배하고 있다. 상황적합이론은 연구주제에 따라 다양한 의미로 사용되고 있지만 조직의 성과는 둘 혹은 그 이상의 요인들, 예를 들면 조직환경, 전략, 구조, 시스템, 스타일 및 문화간의 적합(fit) 혹은 일치(match)의 결과라는 것이 상황적합이론에 바탕을 둔 연구자들의 저변에 깔린 공통된 명제이다. 이러한 주자에 따라 조직성과에 영향을 미치는 변수들은 크게 환경특성 변수와 조직특성 변수로 구분할 수 있으며, 조직성과는 환경특성 변수들과 조직특성 변수군 및 조직특성 변수군내의 변수 들간 혹은 환경특성 변수들과 조직특성 변수들이 서로 얼마나 잘 어울리느냐에 달려있다.(박찬관, 2001). 본 논문에서 논의되고 있는 조직문화와 리더십은 모두 조직특성 변수에 해당한다. 이러한 조직특성 변수들이 적합되는 상황론적 관점에서 조직문화와 리더십을 동시에 고려하여 두 변수가 적합되는 조직과 그렇지 않는 조직간의 구성원들의 행동성과의 차이를 규명해 보는 것은 의미 있는 일 것이다.

따라서 본 연구에서는 상황적합이론의 관점에서 조직문화유형과 리더십유형이 적합관계에 있고, 적합 되는 조직과 그렇지 않는 조직간의 조직유효성간에 차이가 있을 것이다 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 3-1. 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 3-2. 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다.

### 제3절 변수의 조작적 정의

채서일(1996)은 조작적 정의(operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 이는 실제 검증에 전제가 되는 관찰 가능성, 즉 측정 가능성과 연결되는 정의이다. 따라서 조작적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 있다고 하였다.

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

#### 1. 조직문화유형

본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위한 조직문화유형은 Quinn & McGrath의 경쟁가치 접근법에 의한 분류를 활용하고자 한다.(서영석, 1997). 경쟁가치 접근법은 조직효과성을 측정하기 위한 통합적인 틀로서 제시된 것이었는데 이후에 조직유형, 조직의 수명주기 그리고 리더십유형 등을 모형화 하였고 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 활발하게 이용되고 있다.

첫째, 합의문화(관계인화문화) : 합의문화는 유연성을 중시하고 조직 내부에 초점을 맞춘다. 이 문화유형에서는 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점이 두어진다. 그러므로 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 그리고 참여가 이 문화유형의 핵심가치가 된다.

둘째, 개발문화(변화·혁신문화) : 개발문화는 유연성과 변화를 중시하고 조직이 당면하는 외부환경의 적응성을 강조한다. 따라서 이러한 적응과 조직성장을 뒷받침 할 수 있는 적절한 자원획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신의 강조가 중심 가치로 자리 잡게 된다.

셋째, 합리문화(합리·목표문화) : 합리문화는 조직의 성과달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 그러므로 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다.

넷째, 위계문화(절차·위계문화) : 위계문화는 안정적인 기반위에서 조직내부의 효율성을 추구하고자 하는 것이다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심가치가 된다. 이러한 문화에서는 무리 없는 조직운영을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직내부 효율성의 증진이 강조된다.

## 2. 리더십유형

Quinn & McGrath는 4가지 조직문화유형을 제시하고 이와 적합관계를 이루는 리더십유형을 4가지로 제시하였다. 본 연구에서는 Quinn & McGrath가 제시한 리더십유형을 기존의 리더십 이론들에서 제시되었던 대표적 차원인 구조주의-배려 차원과 변화-유지차원에서 재분류한 리더십유형을 사용하고자 한다.(한철규, 1999).

첫째, 과업형 리더십(합리적 성취가형 리더십) : 과업형 리더십은 구조 주도적이고, 과업 및 행동지향적인 리더십으로 일에 대한 관심, 업무 완성

의 독려, 업무 추진상 내린 결정의 불변경성, 그리고 종업원의 목표 설정과 업무 추진에의 관여, 부서의 목표달성강조의 문항들을 통해서 측정하고자 한다.

둘째, 혁신형 리더십(이상적 원동가형 리더십) : 혁신형 리더십은 항상 새로운 사업기회와 성장 및 혁신을 추구하는 리더십으로 혁신적이며 창의성의 강조, 불확실성과 위험의 감수, 외부 환경의 예의 주시, 외부 환경의 변화에 능동적 대처, 새로운 개념과 업무처리절차 시도의 문항들을 통해서 측정하고자 한다.

셋째, 참여형 리더십(실재적 팀구축형 리더십) : 참여형 리더십은 집단의 상호작용과 개별 인적자원의 개발을 중시하는 배려형 리더십으로 좋은 대인관계기술, 종업원의 의견과 합의 중시, 종업원의 정당한 요구사항 경청, 종업원 개개인에 대한 관심, 팀워크 중시의 문항들을 통해서 측정하고자 한다.

넷째, 관료형 리더십(경험적 전문가형 리더십) : 관료형 리더십은 조직의 연속성과 균형 상태를 중시하여 계획화, 규칙, 규정, 표준 등을 통해서 조직의 구조를 유지하려는 리더십으로 규칙, 절차, 표준의 중시, 조직의 안정과 연속성 중시, 보수적 성향, 자신의 경험에 의거한 업무 처리, 과거사실의 기록들의 문항들을 통해서 측정하고자 한다.

### 3. 조직유효성

조직의 성과 즉 조직유효성의 지표가 무엇이 되어야 하는가 하는 문제와, 그 지표가 질적(qualitative)이어야 하는가 아니면 양적(quantitative)이어야 하는가에 대해서는 논란이 많지만 본 연구에서는 질적인 지표 가운데서도 직무만족과 조직몰입을 주요 결과변수로 보고자 한다.(윤종태, 1992).

첫째, 직무만족은 본인이 수행하고 있는 직무에 대한 만족도로서 조직구성원들이 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 의미하는 것으로

서, 직무자체, 급여, 상사, 동료, 그리고 회사 정책에 대한 만족의 정도를 나타내는 문항을 통해서 측정하고자 한다.

둘째, 조직몰입은 조직의 발전과 나의 발전과의 상관관계를 나타내며, 이는 조직에 대한 헌신, 희생 및 공헌하게 되는 정도를 의미하는 것으로서, 조직에 대한 몰입수준은 조직구성원으로서 그 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념의 정도, 그 조직을 위해 노력하려는 자발성, 그 조직의 구성원으로서 남으려는 열망의 정도의 문항들을 통해서 측정하고자 한다.

## 제4절 표본설계

### 1. 표본선정

본 연구의 분석단위는 전체 조직체 차원이 아닌 하위차원조직이다. 따라서 본 연구의 조직문화는 부서, 팀 또는 기타 하위조직의 문화이며, 본 연구의 리더는 부서, 팀 또는 기타 하위조직의 공식적인 리더이다.<sup>2)</sup>

### 2. 표본의 구성

본 연구는 설문지에 의한 구성원들의 반응을 자료로 하여 실증연구를 행하였다. 그런데 리더십과 조직문화 그리고 조직유효성에 대한 실증연구가 타당하기 위해서는 표본 설계 측면에서 다양한 조직단위로 표본추출이 이루어져야 한다고 생각하나, 본 연구자의 시간과 능력의 한계로 정부 산하기관인 H공단으로 한정하였다는 한계가 있다. 그러나 H공단의 경우 같

---

2) 최근들어 조직문화의 분석에 있어서 하위문화가 중요시되고 있다. 이러한 하위문화는 각기 다른 상황과 불확실성에 대처하면서 발생하게 되며, 비교적 단순하고 응집력이 강한 사회에서도 찾아볼 수 있다(Sapir, E, (1966)). 또한 이러한 하위문화는 공식적으로 지명된 최고경영자에 의해서만 형성된다고는 볼 수 없으며, 각기 다른 하위문화의 리더에 의해 발생한다.(Trice & Beyer,(1991))

은 조직내에서도 업무영역이 서로 상이한 사업본부체제로 운영되고 있고, 직렬도 일반직, 교사직, 연구직, 전문직 등 다양한 직렬이 혼재되어 있다. 또한 부서의 리더인 팀장의 경우 1,2,3급(30대~50대)이지만 팀원은 3,4,5,6급(20대~50대)으로 다양한 구성원들이 표본추출 되었기 때문에 나름대로의 의미가 있다.

## 제5절 자료수집 및 분석

### 1. 자료수집

본 연구는 리더십유형과 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 조사하기 위하여 정부 산하기관인 H공단을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 공단 본부, 6개 지역본부, 17개 지사포함 총 24개 사업장의 팀 단위 부서에서 근무하는 팀장을 제외한 팀원들을 대상으로 2007년 8월 1일부터 17일까지 17일간 실시하였으며 350부를 배포하여 대상인원 832명의 약 40%인 318부를 회수, 연구 자료로 사용하였다..

### 2. 설문지 구성

설문지는 선행연구의 문헌을 토대로 하여 설문지를 구성하였다. 설문지의 문항은 먼저 문헌조사를 통해 기존의 연구에서 신뢰성과 타당성이 확보되어 있는 문항과 변수의 개념을 측정하기 적절하다고 생각되는 문항을 개발하여 설정하였다. 각 문항은 Likert 5점 척도법(5-scales method)을 사용하였다.

첫 번째 부분은 부서단위의 조직문화유형이다. 이 역시 한철규(1999)의

설문항목을 활용하였다.

두 번째 부분은 리더십유형이다. 이 부분은 Quinn & McGrath가 분류한 리더십유형 4가지를 각각의 개념으로 분류하여 각 개념에 대한 설문항목을 선정하여 총 16개의 설문항목을 측정하였다. 이 문항들은 Quinn & McGrath의 리더십유형의 특성에 관한 내용을 번역한 것과 한철규(1999)가 작성한 것을 활용하였다. 여기에서 리더십은 부서 단위의 중간관리자, 예를 들면 팀장이나 부장의 직책을 맡고 있는 사람들에 대한 설문이다.

세 번째는 조직유효성에 대한 문항으로써, 직무만족도에 대한 문항은 실제 분석에서 그 타당성과 신뢰성이 높은 것으로 입증된 류태모(1993)의 설문항목을 사용하였으며, 조직몰입도에 대한 문항은 박종현(2003)의 설문항목을 사용하였다.

각 설문항목을 표로 정리하면 <표 III-1>에 나와 있는 바와 같다.

<표 III-1> 설문지 구성

변수명		문항번호		비고
조직문화 유형	합의문화 개발문화 합리문화 위계문화	I	I-1, 5, 9, 13 I-2, 6, 10, 14 I-3, 7, 11, 15 I-4, 8, 12, 16	
리더십 유형	과업형 리더십 혁신형 리더십 참여형 리더십 관료형 리더십	II	II-1, 5, 9, 13 II-2, 6, 10, 14 II-3, 7, 11, 15 II-4, 8, 12, 16	II-4, II-9 II-10은 부정형 질문
직무만족		III	III-1, 2, 3, 4, 5	
조직몰입		III	III-6, 7, 8, 9	
인구통계학적 변수		IV	V-1,2,3,4,5,6,7,8	

### 3. 자료 분석

설문조사를 실시하여 얻은 자료의 분석은 통계 패키지 SPSS 14.0을 사용하여 본 연구의 가설검증에 필요한 분석을 실시하였다.

본 연구에서 연구 과제를 실증적으로 분석하기 위해 다음과 같은 통계 처리방법을 사용하였다.

첫째, 조사대상자들의 담당업무 등 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 조사대상자들의 리더십과 조직문화 및 조직유효성의 실태파악을 위하여 직급별 평균단순기술통계를 하였다.

셋째, 측정도구의 신뢰도를 알아보기 위하여 각 설문문항별 Cronbach's  $\alpha$ 의 신뢰도 조사를 실시하였다.

넷째, 측정도구의 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 방법으로는 직각회전(varimax)에 의한 주성분 분석(principal axis factor analysis)을 실시하였다.

다섯째, 조직문화유형 및 리더십유형과 직원의 직무만족 및 조직몰입과의 상관관계를 파악하기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

여섯째, 조직문화유형 및 리더십유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

일곱째, 조직문화유형과 리더십유형간의 집합관계 및 집합조직과 부적합조직 간의 조직유효성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 Crosstab 분석, 분산분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

## 제IV장 실증분석

### 제1절 표본의 특성

본 연구를 위해 H공단 차장급이하 전 직원 832명을 대상으로 실시한 설문조사에서 설문에 응한 318명의 응답 자료를 확보하여 분석하였다

조사대상자의 인구통계학적 분포도를 보면 총 응답자중 본부부서는 145명(45.6%), 지역본부 90명(28.3%), 지사 83명(26.1%)으로 나타나 본부부서 응답자가 가장 많았다. 성별에 있어서는 남자가 225명(70.8%)으로 여자의 수 93명(29.2%)에 비해 매우 많았다. 연령으로는 25세~30세미만 21명(6.6%), 30세이상~35세미만이 104명(32.7%), 35세이상~40세미만이 43명(13.5%), 40세이상이 150명(47.2%)으로 나타났다. 직원들의 근무연수를 보면 3년미만이 38명(11.9%), 3년이상~7년미만이 72명(22.6%), 7년이상~10년미만이 54명(17.0%), 10년이상이 154명(48.4%)으로 나타났다. 직렬로는 일반직 237명(74.5%), 교사직 40명(12.6%), 연구직 10명(3.1%), 전문직 31명(9.7%)으로 나타났다. 직급으로는 차장(3급) 84명(26.4%), 대리(4급) 87명(27.4%), 직원(5급 및 6급) 147명(46.2%)으로 나타났다, 담당업무별로는 경영지원이 71명(22.3%), 자격검정이 110명(34.6%), 국제협력이 15명(4.7%), 평생능력개발이 60명(18.9%), 외국인고용지원사업이 45명(14.2%), 기능진흥이 14명(4.4%), 기타 3명(0.9%)으로 나타났다. 인구통계학적 분포는 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 표본의 인구통계학적 분포

	구 분	빈도(명)	백분율(%)
소속부서	본부	145	45.6
	지역본부	90	28.3
	지사	83	26.1
	합계	318	100.0
성 별	남	225	70.8
	여	93	29.2
	합계	318	100.0
연 령	25세미만	0	0.0
	25세이상 ~ 30세미만	21	6.6
	30세이상 ~ 35세미만	104	32.7
	35세이상 ~ 40세미만	43	13.5
	40세이상	150	47.2
	합계	318	100.0
근무연수	3년미만	38	11.9
	3년이상 ~ 7년미만	72	22.6
	7년이상 ~ 10년미만	54	17.0
	10년이상	154	48.4
	합계	318	100.0
직 렬	일반직	237	74.5
	교사직	40	12.6
	연구직	10	3.1
	전문직	31	9.7
	합계	318	100.0
직 급	차장(3급)	84	26.4
	대리(4급)	87	27.4
	직원(5급 및 6급)	147	46.2
	합계	318	100.0
담당업무	경영지원	71	22.3
	자격검정	110	34.6
	국제협력	15	4.7
	평생능력개발	60	18.9
	외국인고용지원사업	45	14.2
	기능진흥	14	4.4
	기타	3	0.9
	합계	318	100.0

## 제2절 공공부문의 조직문화, 리더십 및 조직유효성의 실태

공공기관의 조직문화, 리더십 및 조직유효성(직무만족 및 조직몰입)의 실태를 알아보기 위하여 H공단 직원들을 대상으로 직급별 평균 단순 기술투수를 하였다. 직급별 평균 단순 기술투수를 하는 이유는 조직을 구성하고 운영하는 데 있어서 가장 고려해야 할 사항이 직급별 인적구성과 행동성태이기 때문이다. 그 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 직급별 조직문화유형, 리더십 유형, 직무만족 및 조직몰입

구 분	합의 문화	개발 문화	합리 문화	위계 문화	과업형 리더십	혁신형 리더십	참여형 리더십	관료형 리더십	직무 만족	조직 몰입
차장										
평균	3.74	3.39	3.54	3.44	3.46	3.63	3.87	2.19	4.01	4.02
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
표준편차	.893	.892	.924	.896	.950	.979	.941	.975	.668	.776
대리										
평균	3.55	3.30	3.33	3.20	3.14	3.49	3.72	2.22	3.77	3.74
N	87	87	86	87	87	87	87	87	87	87
표준편차	.937	.941	.900	.926	1.025	.963	.973	.908	.742	.769
직원										
평균	3.50	3.19	3.30	3.20	2.91	3.24	3.73	2.41	3.64	3.86
N	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
표준편차	.968	.909	.910	.906	.957	.941	.948	.992	.740	.767
합계										
평균	3.58	3.27	3.37	3.26	3.12	3.42	3.76	2.30	3.77	.87
N	318	318	317	318	318	318	318	318	318	318
표준편차	.942	.915	.914	.912	.998	.968	.952	.968	.736	.775

분석결과 H공단 직원들이 선호하는 조직문화유형으로는 직원, 대리, 차장 모든 직급이 합의문화, 합리문화 순으로 선호하는 것으로 나타났다. 이는 직원들이 몸담고 있는 부서가 가족적인 인간관계, 직원들의 소속감과 상호신뢰 그리고 참여를 지향하는 문화를 선호하면서도 조직몰입을 높이기 위해서는 성과달성과 과업수행에 있어서의 생산성 강조 및 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들 간의 경쟁을 지향하는 문화가 어느 정도 필요하다는 것을 시사하고 있다. 따라서 H공단의 경우 직원들의 조직몰입 및 직무만족을 높이기 위해서는 본 연구결과를 토대로 가족적인 인간관계를 유지하면서 팀 및 개인단위의 명확한 목표설정과 어느 정도의 경쟁을 유발하는 부서조직문화 모델을 구축하는 것이 필요하다.

분석결과 H공단 직원들이 선호하는 리더십유형으로는 직원, 대리, 차장 모든 직급이 참여형, 혁신형, 과업형, 관료형 리더십 순으로 선호하는 것으로 나타났다. 이는 참여, 혁신형 리더십일수록 직원들의 조직몰입 및 직무만족이 높게 나타난 것으로 설문조사 당시 참여정부시기로서 참여정부의 참여, 혁신강조 분위기가 공공기관에 반영된 결과로 보여 진다. 따라서 공공기관의 경우 직원들의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 본 연구결과를 토대로 직원들의 의견과 합의를 중시하고 직원들의 정당한 요구사항을 경청할 줄 알며 직원 개개인에 대한 관심을 가져주는 리더, 혁신적이며 창의성을 강조하고 외부환경을 예의주시하면서 외부 환경변화에 능동적으로 대처하는 리더십 모델을 구축하는 것이 필요하다.

H공단 직원들의 직무만족도에 있어서는 차장이 4.01로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 대리가 3.77로 나타났으며, 마지막으로 직원이 3.64로 가장 낮게 나타나 직급이 높을수록 직무만족도가 높다는 것을 알 수 있다. H공단의 허리라 할 수 있는 차장들의 직무만족도가 4.0이상으로 나타난 것은 H공단유지에 차장들의 역할비중이 크다고 할 수 있다. 다만 H공단의 대부분을 차지하고 있는 대리과 직원들의 직무만족도가 3.7정도인 점은 향

후 H공단이 개선해야 할 과제로 여겨진다. 이를 위해서는 본 연구결과를 토대로 리더십관리와 부서조직문화 개발차원에서 직원들의 의견과 합의를 중시하고 직원들의 정당한 요구사항을 경청할 줄 알며 직원 개개인에 대한 관심을 가져주는 리더십 및 가족적인 인간관계, 직원들의 소속감과 상호신뢰 그리고 참여를 지향하는 조직문화가 필요하다.

H공단 직원들의 조직몰입에 있어서는 차장이 4.02로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 직원이 3.86로 나타났으며, 마지막으로 대리가 3.74로 가장 낮게 나타났다. 직무만족도와 마찬가지로 H공단의 허리라 할 수 있는 차장들의 조직몰입이 4.0이상으로 나타난 것은 H공단 유지에 차장들의 역할비중이 크다고 할 수 있다. H공단의 대부분을 구성하고 있는 대리와 직원들의 조직몰입은 3.8정도로 다소 낮게 나타나 향후 H공단이 개선해야 할 과제로 여겨진다. 이를 위해서는 본 연구결과를 토대로 리더십 관리와 부서조직문화 개발차원에서 직원들의 의견과 합의를 중시하고 직원들의 정당한 요구사항을 경청할 줄 알며 직원 개개인에 대한 관심을 가져주는 리더십 및 생산성 강조 및 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들 간의 경쟁을 지향하는 조직문화가 필요하다. 한 가지 특이한 점은 직무만족도에 있어서는 대리들의 직무만족도가 직원들의 직무만족도에 비해 높게 나타난 반면에 조직몰입에 있어서는 반대로 직원들의 조직몰입도가 대리들의 조직몰입도보다 높게 나타난 점이다. H공단이 조속히 개선해야 할 과제로 여겨지면서 또 한편으로는 우려되는 결과이기도 하다. 이는 H공단의 차장승진제도 즉 현행 대리에서 차장승진 시 근무에 대한 평가보다는 시험성적에 의한 평가방식에 일부 기인한 것으로 여겨져 이에 대한 개선이 필요하다고 하겠다.

### 제3절 변수의 신뢰성과 타당도 분석

#### 1. 신뢰성 분석

가설검증에 앞서 검토해야 할 것은 사용되는 변수들의 측정지표에 대한 신뢰성을 검증하는 일이다. 신뢰성은 측정값들이 일정하게 나타나는 정도, 동일한 대상에 대한 측정 결과들이 일관성 있게 지속적으로 나타나는 정도를 말한다.

본 연구에서 한 변수에 대해서 여러 문항으로 측정한 경우에 해당하는 것으로 내적 일관성을 검증하는 Cronbach's Alpha에 의한 신뢰도 검증방법을 사용하였다. 그 결과는 <표 IV-3>와 같다.

항목분석 결과 최종항목의 수는 초기항목의 수에 비해서 과업형, 혁신형 및 관료형 리더에서 각각 1개 그리고 직무만족에서 1개의 항목을 삭제하였으며 그 이상의 항목분석은 신뢰도계수의 증가에 큰 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다. <표 IV-3>에 의하면 전반적으로 조직문화와 조직몰입차원은 높은 신뢰성을 보이고 있는 반면, 리더십과 직무만족차원은 상대적으로 낮은 신뢰성을 보이고 있다. 이렇게 리더십과 직무만족변수의 신뢰성이 상대적으로 낮은 것은 리더십과 직무만족차원에 대한 항목들간의 일관성 없는 변동오차가 크기 때문이라고 판단된다.

신뢰도 계수의 적정수준을 판단하는 절대적인 기준은 없으나 일반적으로  $\alpha=0.6$ 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있고, 특히 사회과학에서 받아들일 수 있는 신뢰도 계수의 기준으로  $\alpha=0.7$ 을 제시하고 있으나 보통 신뢰도가  $\alpha=0.5$ 이상이면 신뢰도가 있다고 볼 수 있으며 전체항목을 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다고 주장(채서일, 2003)하고 있다.

본 연구의 각 유형 및 전체 문항에 대한 신뢰도 계수는 거의 대부분에

서 0.5이상으로 조사도구의 신뢰도가 있다고 할 수 있다.

반면에 관료형 리더십을 묻는 문항들에 대한 신뢰도 계수는 0.36으로 0.5수준에 미치지 못하고 있다.

이것은 본 연구가 리더십과 조직문화유형 그리고 직무만족도 및 조직몰입도의 관련성을 제시하는 탐험적 연구로서 아직은 타당성과 신뢰성이 널리 입증되지 않은 설문문항을 사용하였기 때문에 일부 유형에 대한 신뢰도 계수가 약간 낮게 나타났다고 볼 수 있다.

<표 IV-3> 변수들의 신뢰성 분석

구 분	전체 Cronbach's a 계수	영 역	제거 항목	유형별 Cronbach's a 계수
합의문화	.899	I - 1,5, 9,13		.580
개발문화		I - 2,6,10,14		.728
합리문화		I - 3,7,11,15		.805
위계문화		I - 4,8,12,16		.706
과업형 리더십	.665	II - 1,5, 9,13	II - 9	.508
혁신형 리더십		II - 2,6,10,14	II -10	.703
참여형 리더십		II - 3,7,11,15		.831
관료형 리더십		II - 4,8,12,16	II -8	.364
직무만족	.623	III- 1,2,3,4,5	III-3	.623
조직몰입	.819	III- 6, 7, 8, 9		.819
전체		.919		

## 2. 타당도 분석

타당도란 연구자가 조사하고자 하는 개념을 정확히 측정하고 있는가의 문제로, 설문지 작성단계에서 주로 고려된다. 연구자가 수집하는 타당도의 유형에는 내용 타당도, 준거 타당도, 구성 타당도 등 3가지 유형이 있다.

본 연구에서는 구성타당도를 이용하였다. 구성타당도란 조사도구가 실제로 측정하는 개념과 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 일치하는 정도를 의미하며, 조사도구 자체가 측정하고자 하는 개념을 정확히 반영하고 있는가에 대한 것이다.

본 연구에 이용하는 구성타당도를 측정하는 방법은 요인간 상관관계를 통해 측정하는 요인분석에 의한 방법을 선택하였다. 요인분석은 주성분분석(principal Component analysis)으로 실시하였으며, 요인들의 독립성을 확보하기 위해 Varimax법을 이용하여 회전시켰다. 이것은 요인들과 요인에 높게 적재되는 변수를 줄여서 요인의 해석을 쉽게 하는데 중점을 둔 것이다. 아이겐 값(eigenvalue)은 1.0이상, 요인 적재량(factor loading)가  $\pm 0.3$  이상이면 유의한 변수로 간주하며,  $\pm 0.5$  이상이면 매우 중요한 변수로 본다. (정충영·최이규, 1998). 이를 기준으로 본 연구에서는 요인을 선택하였다.

본 연구에서 실시한 요인분석 결과 신뢰도를 저해하는 문항은 제거되었으며, 조직문화유형과 리더십유형은 8회전 만에 수렴되어 총 4개의 요인으로 묶여졌으며, 직무만족 및 조직몰입은 3회전 만에 수렴되어 총 2개의 요인으로 묶여졌다.

1) 조직문화유형에 대한 요인분석결과는 <표 IV-4>와 같다.

조직문화유형변수의 요인분석에서 나타난 요인은 네 개로서 전체의 68.287%를 설명한다. 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60% 이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있기 때문에

본 연구에서 나타난 68.287%의 누적 분산설명비율은 본 연구에서 사용된 조직문화유형관련 설문항목의 개념적 타당성을 충분히 보증하는 수준이다.

구체적으로 각 요인들이 의미하는 바는 다음과 같다.

요인1(1-4, 1-8, 1-12, 1-16)은 위계문화를 측정하기 위한 개념으로 각각 규칙에 의한 규제와 질서 강조, 안정성 중시, 통솔과 통제의 강조 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

요인2(1-2, 1-6, 1-10, 1-14)는 개발문화를 측정하기 위한 개념으로 각각 유연성과 변화 중시, 자원획득의 중시, 구성원들의 창의성과 기업가정신의 강조 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

요인3(1-1, 1-5, 1-9, 1-13)은 합의문화를 측정하기 위한 개념으로 각각 조직내 인간관계 중시, 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 참여의 강조 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다..

요인4(1-3, 1-7, 1-11, 1-15)는 합리문화를 측정하기 위한 개념으로 각각 생산성 중시, 조직내 명확한 목표설정 강조, 목표달성 위주의 행동 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

2) 리더십유형에 대한 요인분석결과는 <표 IV-5>와 같다.

리더십유형변수의 요인분석에서 나타난 요인은 네 개로서 전체의 63.859%를 설명한다. 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있기 때문에 본 연구에서 나타난 68.287%의 누적 분산설명비율은 본 연구에서 사용된 조직문화유형관련 설문항목의 개념적 타당성을 충분히 보증하는 수준이다.

구체적으로 각 요인들이 의미하는 바는 다음과 같다.

요인1(2-2, 2-6, 2-14)은 혁신형 리더십을 측정하기 위한 개념으로 각각 혁신적이며 창의성의 강조, 불확실성과 위험의 감수, 외부 환경의 예의 주시 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

요인2(2-4, 2-12, 2-16)은 관료형 리더십을 측정하기 위한 개념으로 각각 규칙과 절차의 중시, 보수적 성향, 리더 자신의 경험에 의거한 업무처리 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

요인3(2-3, 2-7, 2-11, 2-15)은 참여형 리더십을 측정하기 위한 개념으로 각각 대인관계 강조, 종업원의 의견과 합의 중시, 종업원의 정당한 요구사항 경청, 종업원 개개인에 대한 관심 등을 측정하기 위한 설문항목들이다.

요인4(2-1, 2-5, 2-13)은 과업형 리더십을 측정하기 위한 개념으로 각각 일에 대한 관심, 업무의 완성 독려, 부서의 목표달성강조 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

3) 직무만족 및 조직몰입에 대한 요인분석결과는 <표 IV-6>와 같다.

직무만족 및 조직몰입행동변수의 요인분석에서 나타난 요인은 두 개로서 전체의 53.596%를 설명한다. Hair(1979)에 따르면, 자연과학에 비해서 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 그것은 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60%미만인 경우에도 유의성이 있다고 지적하고 있다. 이러한 논의로 비추어 볼 때, 본 연구에서 나타난 53.596%의 누적 분산설명비율은 본 연구에서 사용된 직무만족 및 조직몰입관련 설문항목의 개념적 타당성을 충분히 보증하는 수준은 아니나 연구를 수행하는데 방해를 받을 정도로 크게 영향을 미치는 수준은 아니라는 판단이 든다.

구체적으로 각 요인들이 의미하는 바는 다음과 같다.

요인1(3-1, 3-2, 4-4, 4-5)은 직무자체에 대한 만족도를 측정하기 위한 개념으로 각각 일 자체에 대한 만족 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

요인2(3-6, 3-7, 3-8, 3-9)은 조직에 대한 헌신정도, 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념의 정도 등을 측정하기 위한 설문 항목들이다.

<표 IV-4> 조직문화 요인분석

항 목	성 분			
	Factor1 위계문화	Factor2 개발문화	Factor3 합의문화	Factor4 합리문화
원만관계(1-1)			.049	
인화단결(1-5)			.157	
현상중시(1-9)			-.052	
가족관계(1-13)			.030	
명령계통(1-2)		.292		
절차관행(1-6)		.163		
일체의식(1-10)		.325		
창의경영(1-14)		.725		
혁신사고(1-3)				.019
협력관계(1-7)				-.079
실적평가(1-11)				-.070
경영혁신(1-15)				-.055
성과달성(1-4)	.289			
위계질서(1-8)	.207			
공식규정(1-12)	.114			
구체목표(1-16)	.080			
아이젠값	7.223	1.576	1.278	1.848
분산설명(%)	45.145	9.852	7.989	5.302
누적 분산설명(%)	45.145	54.997	62.986	68.287

※ 요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리  
 맥스. a 8 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

<표 IV-5> 리더십 요인분석

항 목	성 분			
	Factor1 과업형	Factor2 혁신형	Factor3 관료형	Factor4 참여형
업무중시(2-1)	.129			
과업성취(2-5)	-.267			
목표강조(2-13)	-.037			
혁신강조(2-2)		.638		
위험감수(2-6)		.596		
변화주시(2-14)		.697		
대인관계(2-3)				.095
합의중시(2-7)				-.095
의견청취(2-11)				-.101
부하관심(2-15)				.196
절차중시(2-4)			-.077	
보수성향(2-12)			.007	
경험중시(2-16)			.132	
아이젠값	7.223	1.576	1.278	1.848
분산설명(%)	45.145	9.852	7.989	5.302
누적 분산설명(%)	45.145	54.997	62.986	68.287

※ 요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리 맥스. a 8 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

<표 IV-6> 직무만족 및 조직몰입 요인분석

항 목	성 분	
	Factor1 직무만족	Factor2 조직몰입
직무자체(3-1)	.304	.
직무자체(3-2)	.291	
직무자체(3-4)	.326	
직무자체(3-5)	.596	
조직헌신(3-6)		.018
조직헌신(3-7)		.313
조직헌신(3-8)		.281
조직헌신(3-9)		.355
아이젠값	7.223	1.576
분산설명(%)	45.145	9.852
누적 분산설명(%)	45.145	54.997

※ 요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리 맥스. a 3 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

## 제4절 가설의 검증

### 1. 가설 1의 검증

가설 1 : 부서의 조직문화유형에 따라 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 1을 검증하기에 앞서 가설 1의 변수들간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 가설검증을 실시하기에 앞서서 모든 연구가설에 사용되는 중요 변수들간의 관계의 강도를 제시하여, 변수간 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시한다는 측면에서 의의가 있다.

상관관계분석결과, <표 IV-7>에서와 같이 합의문화와 직무만족간의 상관관계수는 .264, 개발문화와 직무만족간의 상관관계수는 .092, 합리문화와 직무만족간의 상관관계수는 .163, 위계문화와 직무만족간의 상관관계수는 .133으로 나타나 모두 정(+)'의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 합의문화와 조직몰입간의 상관관계수는 .190, 개발문화와 조직몰입간의 상관관계수는 .243, 합리문화와 조직몰입간의 상관관계수는 .263, 위계문화와 조직몰입간의 상관관계수는 .246으로 나타나 모두 정(+)'의 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 조직문화유형과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계

구 분	합의문화	개발문화	합리문화	위계문화
직무만족	.264**	.092**	.163**	.133**
조직몰입	.190**	.243**	.263**	.246**

다음으로, 조직문화유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 조사하기 위해 조직문화유형 4가지와 조직유효성인 직무만족, 조직몰입의 관계를 다중회귀분석으로 검증하였으며, 통제변수로 부서, 성별, 연령, 근무연수, 직렬을 설정하여 변수들 간의 관계를 명확히 살펴보았다. 결과는 <표IV-8> 및 <표IV-9>와 같다.

<표IV-8>조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향력을 검증한 결과 중 종속변수를 조직유효성중 직무만족으로 설정한 것이다. 분석결과 독립변수인 조직문화유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 19.7%이고, F-값은

9.649, 유의확률은 0.000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 통계적으로 직무만족에 유의한 영향을 주는 독립변수는 개발문화였다. 또한 통제변수로 설정된 변수들 중 응답자의 근무연수만이 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 IV-8> 조직문화와 조직유효성의 관계 : 직무만족

변 수	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
통제변수			
부 서	0.059	1.097	0.274
성 별	0.032	0.567	0.571
연 령	-0.095	-1.544	0.124
근무연수	-0.128*	-2.278	0.023
직 렬	-0.087	-1.635	0.103
독립변수			
합의문화	0.053	0.751	0.453
개발문화	0.224*	2.177	0.030
합리문화	0.187	1.960	0.051
위계문화	0.050	0.640	0.523
F (Sig)	9.649 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.220		
Adj R <sup>2</sup>	0.197		

\*\*p< .01, \*p< .05

<표 IV-9>조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향력을 검증한 결과 중 두 번째는 종속변수를 조직유효성중 조직몰입을 설정한 것이다. 분석결과 독립변수인 조직문화유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 25.1%이고, F-값은 12.805, 유의확률은 0.000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 통계적으로 조직몰입에 유의한 영향을 주는 독립변수는 위계문화였다. 또한 통제변수로 설정된 변수들 중 응답자의 연령만이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

따라서 “가설 1-1. 부서의 조직문화 유형에 따라 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다”와 “가설 1-2. 부서의 조직문화 유형에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다”는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하기 때문에 채택되었다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면, 조직문화와 직무만족과의 관계에서는 합의문화, 합리문화, 위계문화는 직무만족에 미치는 영향력 자체가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 그 차이를 발견할 수 없었지만, 개발문화는 직무만족과의 관계에서 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하게 나타나 직원의 직무만족에 유의한 차이가 나타난다는 것을 알 수 있다. 또한 조직문화와 조직몰입과의 관계에서는 합의문화, 개발문화, 위계문화는 조직몰입에 미치는 영향력 자체가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 그 차이를 발견할 수 없었지만, 위계문화는 유의수준 0.05에서 조직몰입과의 관계에서 통계적으로 유의하게 나타나 직원의 조직몰입에 유의한 차이가 나타난다는 것을 알 수 있다.

<표 IV-9> 조직문화와 조직유효성의 관계 : 조직몰입

변 수	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
통제변수			
부 서	0.046	0.878	0.381
성 별	-0.042	-0.761	0.447
연 령	0.167**	2.810	0.005
근무연수	0.050	0.923	0.357
직 렬	-0.078	-1.519	0.130
독립변수			
합의문화	0.029	0.422	0.673
개발문화	0.095	0.950	0.343
합리문화	0.149	1.618	0.107
위계문화	0.246**	3.281	0.001
F (Sig)	12.805 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.272		
Adj R <sup>2</sup>	0.251		

\*\*p< .01, \*p< .05

## 2. 가설 2의 검증

가설 2 : 중간관리자의 리더십유형에 따라 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 2를 검증하기에 앞서 가설 2의 변수들간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 가설검증을 실시하기에 앞서서 모든 연구가설에 사용되는 중요 변수들간의 관계의 강도를 제시하여, 변수간 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시한다는 측면에서 의의가 있다.

<표 IV-10> 리더십유형과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계

구 분	과업형	혁신형	실재적팀 구축형	관료형
직무만족	.049	.328**	.124**	-.031
조직몰입	.064*	.070*	.231**	-.072*

상관관계분석결과, <표 IV-10>에서와 같이 과업형 리더십과 직무만족간의 상관계수는 .049, 혁신형 리더십과 직무만족간의 상관계수는 .328, 참여형 리더십과 직무만족간의 상관계수는 .124, 관료형 리더십과 직무만족간의 상관계수는 -.031로 나타나 모두 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 관료형 리더십과 직무만족간만 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 과업형 리더십과 조직몰입간의 상관계수는 .064, 혁신형 리더십과 조직몰입간의 상관계수는 .070, 참여형 리더십과 조직몰입간의 상관계수는 .231, 관료형 리더십과 조직몰입간의 상관계수는 -.072로 나타나 모두 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 관료형 리더십과 조직몰입간만 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 리더십유형이 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 조사하기 위해 리더십유형 4가지와 조직유효성인 직무만족, 조직몰입의 관계를 다중회귀분석으로 검증하였으며, 통제변수로 부서, 성별, 연령, 근무연수, 직렬을 설정하여 변수들 간의 관계를 명확히 살펴보았다. 결과는 <표 IV-11> 및 <표IV-12>와 같다.

<표IV-11>리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향력을 검증한 결과 중 종속변수를 조직유효성중 직무만족으로 설정한 것이다. 분석결과 독립변수인 리더십유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 17.1%이고, F-값은 8.266, 유의확률은 0.000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 통계적으로 직무만족에 유의한 영향을 주는 독립변수는 과업형, 참여형, 관료형 리더십이었다. 또한 통제변수로 설정된 변수들 중 응답자의 근무연수가 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 표준화베타를 비교하여 볼때 참여형(Beta=0.302), 과업형(Beta=0.245), 관료형(Beta=0.148)의 순으로 직무만족에 미치는 영향력이 크다고 볼 수 있다.

<표 IV-11> 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족

변 수	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
통제변수			
부 서	0.013	0.236	0.813
성 별	0.035	0.606	0.545
연 령	-0.030	-0.487	0.627
근무연수	-0.128*	-2.233	0.026
직 렬	-0.064	-1.199	0.231
독립변수			
과업형	0.245**	4.289	0.000
혁신형	-0.044	-0.562	0.574
참여형	0.302**	4.231	0.000
관료형	0.148**	2.737	0.007
F (Sig)	8.266 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.195		
Adj R <sup>2</sup>	0.171		

\*\*p<.01, \*p<.05

<표 IV-12> 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향력을 검증한 결과중 두 번째는 종속변수를 조직유효성중 조직몰입을 설정한 것이다. 분석결과 독립변수인 리더십유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 17.7%이고, F-값은 8.594, 유의확률은 0.000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 통계적으로 조직몰입에 유의한 영향을 주는 독립변수는 과업형, 참여형, 관료형 리더십였다. 또한 통제변수로 설정된 변수들 중 응답자의 연령만이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 낮은 영향력의 차이이지만, 표준화베타를 비교하여 볼 때 참여형(Beta=0.196), 과업형 및 관료형(Beta=0.116)의 순으로 조직몰입에 미치는 영향력이 크다고 볼 수 있다.

분석결과 “가설 2-1. 중간관리자의 리더십유형에 따라 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다”와 “가설 2-2. 중간관리자의 리더십유형에 따라 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다”는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하기 때문에 채택되었다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면, 리더십유형과 직무만족과의 관계에서는 혁신형 리더십은 직무만족에 미치는 영향력 자체가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 그 영향력을 발견할 수 없었지만, 과업형, 참여형 및 관료형 리더십은 직무만족과의 관계에서 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하게 나타나 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 리더십유형과 조직몰입과의 관계에서는 직무만족과 마찬가지로 혁신형 리더십은 직무만족에 미치는 영향력 자체가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 그 영향력을 발견할 수 없었지만, 과업형, 참여형 및 관료형 리더십은 조직몰입과의 관계에서 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하게 나타나 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다

<표 IV-12> 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입

변 수	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
통제변수			
부 서	0.006	0.119	0.906
성 별	-0.048	-0.851	0.395
연 령	0.226 **	3.660	0.000
근무연수	0.039	0.682	0.496
직 렬	-0.084	-1.561	0.120
독립변수			
과업형	0.116 *	2.039	0.042
혁신형	0.139	1.801	0.073
참여형	0.196 **	2.754	0.006
관료형	0.116 *	2.163	0.031
F (Sig)	8.594 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.201		
Adj R <sup>2</sup>	0.177		

\*\*p< .01, \*p< .05

### 3. 가설 3의 검증

가설 3 : 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 조직유효성에 유의한 차이가 나타날 것이다.

가설 3을 검증하기 위해, 본 연구에서는 조직문화와 리더십을 측정하기 위한 문항들을 기초로 각 유형별 특성들을 비교하여 가장 지배적인 유형을 해당 조직의 문화유형이나 리더십유형으로 결정하였다.

조직문화의 경우 각 조직문화의 특성을 측정한 문항들의 평균값을 비교하여 이 중 가장 높은 값을 나타내는 유형을 그 조직의 문화유형으로 결정하였으며, 마찬가지로 리더십의 경우에도 각 리더십유형들의 특성들을 측정한 문항들의 평균값을 비교하여 이 중 가장 높은 값을 나타내는 유형을 중간관리자의 리더십유형으로 결정하였다.

조직문화유형과 리더십유형이 결정되면, 이들간이 서로 적합한지 여부를 판정하기 위한 분석을 실시하였다. 즉 조직문화유형이 1이고, 리더십유형이 1이면 “적합”, 아니면 “부적합”이라 결정하였다. 조직문화유형과 리더십유형간의 적합관계를 표로 제시하면 <표 IV-13>와 같다. 즉, 합리문화와 과업형 및 개발문화와 혁신형 간의 관계 그리고 합의문화와 참여형 및 위계문화와 관료형 간의 관계는 적합관계라 할만하다.

<표 IV-13> 조직문화유형과 리더십유형간의 적합관계

	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화
과업형	<b>적합</b>	부적합	부적합	부적합
혁신형	부적합	<b>적합</b>	부적합	부적합
참여형	부적합	부적합	<b>적합</b>	부적합
관료형	부적합	부적합	부적합	<b>적합</b>

가설 3을 검증하기 위하여 먼저, 위 도표에 기반하여 Crosstab분석을 수행한 결과 적합관계-합리문화와 과업형 리더십 및 개발문화와 혁신형 리더십 그리고 합의문화와 참여형 리더십 및 위계문화와 관료형 리더십-의 빈도는 부적합 관계보다 더 많이 나타났다. 그리고 이 차이는 유의확률 0.000으로 나타나 유의수준 0.01에서 유의하다고 할 수 있다.

<표 IV-14> 지배적 조직문화와 지배적 리더십의 유형간 분포

		문화유형				전체
		합리문화	개발문화	합의문화	위계문화	
리더십 유형	과업형	<b>34(48.6)</b>	5(7.1)	12(17.1)	19(27.1)	70
	혁신형	8(15.1)	<b>30(56.6)</b>	2(3.8)	13(24.5)	53
	참여형	54(41.5)	14(10.8)	<b>55(42.3)</b>	7(5.4)	130
	관료형	8(12.3)	15(23.1)	11(16.9)	<b>31(47.7)</b>	65
전체		104	64	80	70	318

※ ( )은 기대빈도를 나타냄.

<표 IV-15> 집단간 평균차이 카이제곱 검증결과

	값	자유도	정확한 유의확률(한쪽검증)
Pearson 카이제곱	133.788(a)	9	0.000
우도비	133.655	9	0.000
선형 대 선형결합	71.900	1	0.000
유효 케이스 수	318		
a. 0 셀(.0%)은 5보다 작은 기대빈도를 가지는 셀입니다. 최소 기대빈도는 10.67입니다.			

다음으로 적합집단과 부적합집단의 직무만족과 조직몰입의 차이를 분석하기 위하여 분산분석을 실시하였다.

<표 IV-16>과 <표 IV-17>에서 보는 바와 같이 직무만족에 있어서는 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 조직의 직무만족 평균은 3.516이고 부적합한 조직의 평균은 3.499로 두 집단간의 직무만족에 대한 집단간 평균값의 차이는 0.017으로, 적합조직의 직무만족 평균값이 부적합조직의 직무만족 평균값보다 높게 나타났다. 그러나 유의확률이 0.735로 나타나 유의수준 0.01수준에서 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 분석되

었다. 다음으로 조직몰입에 있어서는 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 조직의 조직몰입 평균은 3.697이고 부적합한 조직의 평균은 3.765로 두 집단간의 직무만족에 대한 집단간 평균값의 차이는 -0.068으로, 적합조직의 직무만족 평균값이 부적합조직의 직무만족 평균값보다 낮게 나타났다. 또한 유의확률에 있어서는 0.367로 나타나 유의수준 0.01수준에서 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 분석되었다.

<표 IV-16> 적합 및 부적합 집단별 기술통계량

	집단구분	N	평균	표준편차
직무만족	적합	150	3.516	0.4630
	부적합	168	3.499	0.4405
조직몰입	적합	150	3.697	0.6684
	부적합	168	3.765	0.6761

<표 IV-17> 집단별 조직유효성의 차이

직무		Sum제곱	자유도	평균제곱	F	Sig.
직무만족	Beteen Groups	0.023	1	0.023	0.115	0.735
	Within Groups	64.341	316	0.204		
조직몰입	Beteen Groups	0.369	1	0.369	0.815	0.367
	Within Groups	142.91	316	0.452		

다음으로, 조직문화를 상황변수로 보고 특정 조직문화 하에서 어떠한 중간관리자의 리더십 유형이 조직유효성을 향상시키는 데 가장 효과적인가를 검증하기 위하여 네 가지 문화유형을 각각의 문화적인 상황으로 설정하고 그 문화 하에서 가장 조직유효성에 큰 영향을 미치는 리더십 행동 변수를 발견할 수 있는 분석을 실시하였다. 즉, 리더십 유형이 조직의 문화에

따라 조직유효성에 미치는 상대적인 영향력을 규명하기 위하여 다음과 같이 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 IV-18 ~ 25>과 같다.

우선, 네 가지 문화유형에 대한 응답값의 차이를 계산하여 해당 문화유형에 속해 있는 case만을 선택하여 리더십과 조직유효성의 선형관계를 검증하였다.

먼저, 문화유형에 따라 적합관계에 있는 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향력을 검증한 결과 첫 번째<표 IV-18>는 구성원들이 조직문화를 합의문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 9.3%이고 F-값은 1.905, 유의확률은 .065으로 회귀선이 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 합의문화와 적합관계에 있는 참여형 리더십은 유의확률이 0.089로 나타나 유의수준 0.01수준에서 직무만족에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 합의문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족

	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.181	1.491	0.140
혁신형 리더십	-0.076	-0.407	0.685
참여형 리더십	0.281	1.723	0.089
관료형 리더십	0.189	1.565	0.122
부 서	0.074	0.656	0.514
성 별	0.074	0.621	0.537
연 령	0.030	0.233	0.817
근무연수	0.125	0.966	0.338
직 렬	-0.027	-0.234	0.815
F(Sig)	1.905 (.065)		
R <sup>2</sup>	0.197		
Adj R <sup>2</sup>	0.093		

두 번째<표 IV-19>는 구성원들이 조직문화를 개발문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 31.1%이고 F-값은 4.156, 유의확률은 .000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 개발문화와 적합관계에 있는 혁신형 리더십은 유의확률이 0.527로 나타나 유의수준 0.01수준에서 직무만족에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-19> 개발문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족

	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.100	0.806	0.424
혁신형 리더십	-0.096	-0.636	0.527
참여형 리더십	0.401 *	2.564	0.013
관료형 리더십	0.255 *	2.184	0.033
부 서	-0.007	-0.058	0.954
성 별	0.039	0.340	0.735
연 령	0.050	0.381	0.705
근무연수	-0.197	-1.621	0.111
직 렬	-0.266 *	-2.185	0.033
F(Sig)	4.156 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.409		
Adj R <sup>2</sup>	0.311		

\*\*p<.01, \*p<.05

세 번째<표 IV-20>로 구성원들이 조직문화를 합리문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 19.5%이고 F-값은 3.778, 유의확률은 .000으로 회귀선이 유의한 것으로 나

타났다. 또한 합리문화와 적합관계에 있는 과업형 리더십은 유의확률이 0.000로 나타나 유의수준 0.01수준에서 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 IV-20> 합리문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족

	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.358 **	3.637	0.000
혁신형 리더십	0.075	0.623	0.535
참여형 리더십	0.264 *	2.232	0.028
관료형 리더십	-0.029	-0.314	0.754
부 서	0.049	0.510	0.611
성 별	-0.096	-0.878	0.382
연 령	-0.023	-0.189	0.850
근무연수	-0.213 *	-2.009	0.047
직 렬	0.013	0.137	0.891
F(Sig)	3.778 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.266		
Adj R <sup>2</sup>	0.195		

\*\*p<.01, \*p<.05

마지막<표 IV-21>으로 구성원들이 조직문화를 위계문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 직무만족을 설명하는 설명력은 18.6%이고 F-값은 1.719, 유의확률은 .104으로 회귀선이 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 위계문화와 적합관계에 있는 관료형 리더십은 유의확률이 0.107로 나타나 유의수준 0.01수준에서 직무만족에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-21> 위계문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 직무만족

	종속변수 : 직무만족		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.224	1.670	0.100
혁신형 리더십	-0.199	-0.936	0.353
참여형 리더십	0.101	0.569	0.572
관료형 리더십	0.250	1.635	0.107
부 서	-0.124	-0.886	0.379
성 별	0.133	1.047	0.299
연 령	-0.066	-0.463	0.645
근무연수	0.053	0.396	0.694
직 렬	-0.065	-0.435	0.665
F(Sig)	1.719 (.104)		
R <sup>2</sup>	0.205		
Adj R <sup>2</sup>	0.186		

\*\*p< .01, \*p< .05

한편, 문화유형에 따라 적합관계에 있는 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향력을 검증한 결과 첫 번째<표 IV-22>는 구성원들이 조직문화를 합의문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 16.6%이고 F-값은 2.752, 유의확률은 .008으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 합의문화와 적합관계에 있는 참여형 리더십은 유의확률이 0.113로 나타나 유의수준 0.01수준에서 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-22> 합의문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입

	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	-0.041	-0.349	0.728
혁신형 리더십	-0.014	-0.079	0.938
참여형 리더십	0.251	1.607	0.113
관료형 리더십	0.273 *	2.354	0.021
부 서	0.027	0.253	0.801
성 별	-0.044	-0.386	0.701
연 령	0.289 *	2.306	0.024
근무연수	0.201	1.611	0.112
직 렬	-0.129	-1.186	0.240
F(Sig)	2.752 (.008)		
R <sup>2</sup>	0.261		
Adj R <sup>2</sup>	0.166		

\* \*p< .01, \*p< .05

두 번째<표 IV-23>는 구성원들이 조직문화를 개발문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 38.2%이고 F-값은 5.336, 유의확률은 .000으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 개발문화와 적합관계에 있는 혁신형 리더십은 유의확률이 0.990로 나타나 유의수준 0.01수준에서 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-23> 개발문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입

	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.136	1.155	0.253
혁신형 리더십	-0.002	-0.012	0.990
참여형 리더십	0.285	1.922	0.060
관료형 리더십	0.350 **	3.167	0.003
부 서	-0.032	-0.277	0.783
성 별	-0.327 **	-3.037	0.004
연 령	0.280 *	2.280	0.027
근무연수	0.012	0.101	0.920
직 렬	-0.245 *	-2.120	0.039
F(Sig)	5.336 (.000)		
R <sup>2</sup>	0.471		
Adj R <sup>2</sup>	0.382		

\*\*p< .01, \*p< .05

세 번째<표 IV-24>로 구성원들이 조직문화를 합리문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 12.5%이고 F-값은 2.630, 유의확률은 .009으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 합리문화와 적합관계에 있는 과업형 리더십은 유의확률이 0.695로 나타나 유의수준 0.01수준에서 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-24> 합리문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입

	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.040	0.393	0.695
혁신형 리더십	0.310 *	2.457	0.016
참여형 리더십	0.035	0.281	0.780
관료형 리더십	-0.131	-1.373	0.173
부 서	0.003	0.028	0.977
성 별	-0.021	-0.186	0.853
연 령	0.285 *	2.238	0.028
근무연수	0.034	0.309	0.758
직 렬	-0.064	-0.654	0.515
F(Sig)	2.630(.009)		
R <sup>2</sup>	0.201		
Adj R <sup>2</sup>	0.125		

\* \*p< .01, \*p< .05

마지막<표 IV-25>으로 구성원들이 조직문화를 위계문화로 인식한 경우이다. 이 경우 독립변수인 리더십유형이 조직몰입을 설명하는 설명력은 19.3%이고 F-값은 2.832, 유의확률은 .008으로 회귀선이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 위계문화와 적합관계에 있는 관료형 리더십은 유의확률이 0.699로 나타나 유의수준 0.01수준에서 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-25> 위계문화에 대한 리더십과 조직유효성의 관계 : 조직몰입

	종속변수 : 조직몰입		
	Beta	t	Sig.
과업형 리더십	0.322 *	2.555	0.013
혁신형 리더십	-0.024	-0.119	0.905
참여형 리더십	0.252	1.507	0.137
관료형 리더십	-0.056	-0.389	0.699
부 서	0.075	0.567	0.573
성 별	0.175	1.465	0.148
연 령	0.224	1.674	0.099
근무연수	0.118	0.931	0.355
직 렬	-0.088	-0.632	0.530
F(Sig)	2.832(.008)		
R <sup>2</sup>	0.298		
Adj R <sup>2</sup>	0.193		

\*\*p<.01, \*p<.05

지금까지 분석결과 조직문화와 리더십의 적합관계의 여부가 조직유효성에 유의미한 차이가 없음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 Quinn & McGrath(1985)와 같이 적합관계는 동일하게 보면서 부적합관계를 달리 보아 연구한 Cameron & Freeman(1999)의 연구결과와 일치한다. 반면에 적합·부적합으로 구분하여 적합관계가 부적합관계보다 조직유효성이 높다는 것을 연구한 박찬관(2001)의 연구와 상반되는 결과를 보이고 있다.

하지만 이러한 결과가 서로 상반되는 것은 연구하는 학자에 따라 적합관계와 부적합관계의 범주를 달리 보기 때문에 반드시 조직문화와 리더십

의 적합관계가 부적합관계보다 조직유효성이 높다고 단정하기는 어렵다고 본다.

이러한 사실을 종합해 볼 때 연구대상으로 삼았던 H공단의 경우 지배적인 조직문화와 리더십은 합리문화와 참여형 리더십으로 나타남으로써 전형적인 부적합관계를 지니고 있음을 알 수 있다.

지금까지의 분석결과를 토대로 “가설 3-1. 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 직무만족에 유의한 차이가 나타날 것이다” 및 “가설 3-2. 부서의 조직문화와 중간관리자 리더십유형의 적합성은 조직몰입에 유의한 차이가 나타날 것이다”는 통계적으로 유의하지 않았기 때문에 기각되었다.

## 제 V 장 연구결과

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 한 조직에 있어서 중요한 허리역할을 하고 있는 중간관리자의 리더십유형과 부서의 조직문화가 직원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 연구함으로써 조직유효성을 높이기 위한 리더십의 유형과 조직문화유형을 제시하고 나아가 조직의 문화적 특성에 따라 가장 효과적인 리더십 유형의 적합관계를 밝힘으로써 중간관리자의 리더십 배양과 부서조직문화 개발의 방향을 제시하는 것을 목적으로 하였다.

이를 위하여 본 연구는 먼저 선행 연구를 이론적으로 고찰한 후, 이들의 관계를 실증적으로 검증하였다. 가설은 6가지로 설정하였고 가설의 검증을 위하여 H공단을 대상으로 배포·수거한 318부의 설문지를 분석대상으로 하여 SPSS를 활용한 통계적 분석방법을 통해 모형을 검증하였다.

첫 번째 가설은 공공부문에 있어서 부서의 조직문화유형과 직무만족과의 관계에 관한 것이다. 검증결과 합의문화, 합리문화, 위계문화는 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 개발문화는 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 동 가설은 채택되었다.

두 번째 가설은 공공부문에 있어서 부서의 조직문화유형과 조직몰입과의 관계에 관한 것이다. 검증결과 합의문화, 개발문화, 합리문화는 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 위계문화는 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 동 가설은 채택되었다.

세 번째 가설은 공공부문에 있어서 중간관리자의 리더십유형과 직무만

족과의 관계에 관한 것이다. 검증결과 혁신형 리더십은 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 과업형, 참여형, 관료형 리더십은 직원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 동 가설은 채택되었다. 그리고 가설1과 가설3에서 대부분 통제변수로 설정된 응답자의 근무기간이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

네 번째 가설은 공공부문에 있어서 중간관리자의 리더십유형과 조직몰입과의 관계에 관한 것이다. 검증결과 혁신형 리더십은 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 과업형, 참여형, 관료형 리더십은 직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 동 가설은 채택되었다. 그리고 가설2과 가설4에서 대부분 통제변수로 설정된 응답자의 연령이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯 번째 가설은 상황적합론의 관점에서 공공부문에 있어서 조직문화와 중간관리자의 리더십유형의 적합성과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 관한 것이다. 동 가설을 검증하기 위하여 본 연구의 전개과정은 부서의 조직문화유형이 중간관리자의 리더십유형과 적합한지 여부를 실증적으로 규명하고 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 집단과 적합하지 않은 집단으로 구분한 후, 두 집단 간의 조직유효성의 차이를 분석하였다.

검증결과 부서 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형은 적합관계를 이루는 것으로 나타났다. 그리고 부서 조직문화유형과 중간관리자의 리더십유형이 적합한 집단과 그렇지 못한 집단간 직원의 직무만족 및 조직몰입에는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 동 가설은 기각되었다.

이 결과는 상황변수를 고려하지 않고 단순히 부서 조직문화와 조직유효성, 리더십과 조직유효성을 검증하였던 가설 1, 2와 가설 3, 4의 검증결과

와는 유의한 영향을 미치는 변수의 패턴과 그 영향력의 측면에서 모두 차이를 나타내고 있는 것으로서, 각각의 상황에 따라 서로 다른 조직문화 개발과 리더십 관리방식을 통해 보다 효과적으로 조직유효성을 향상시킬 수 있다는 것을 시사하고 있다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 어떠한 조직이든 그 조직이 속한 환경이나 특성은 다를지라도 직원의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 리더십과 조직문화의 영향을 중시하여야 하고, 리더는 형성하고자 하는 조직문화유형에 적합한 리더십을 구사하여야 한다는 것을 본 연구는 제시하고 있다.

최근의 분권화된 조직구조, 자율과 혁신의 강조, 노동형태의 다양화 등을 감안한다면, 조직의 유효성을 높이기 위해서는 안정적인 기반위에서 규칙에 의한 규제와 질서 그리고 유연성과 변화를 중시하면서 직원들의 창의성과 기업가정신을 중시하는 조직문화와 직원들의 목표설정과 업무추진에 대한 관심과 직원들의 의견과 합의를 중시하고 그러면서 규칙과 규정 등을 강조하는 리더십이 발휘되도록 하는 것이 필요하다는 것을 본 연구는 시사하고 있다.

본 연구는 기존의 리더십 및 조직문화에 관한 연구가 최고경영자(CEO)중심의 리더십, 전사 단위의 조직문화를 주로 연구하였다면, 본 연구는 부서 관리자 중심의 리더십, 부서 단위의 조직문화 그리고 조직유효성 향상을 위한 효과적인 관리방안에 초점을 맞추었다는 점에서, 최근 산업현장에서 일어나고 있는 조직유효성을 높이기 위한 다양한 변화 시도 즉 조직구조 변화 및 관리자 역할 변화 추세를 연구에 반영하였다는 점에 의미가 있다고 본다.

## 2. 연구의 한계와 연구방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 내포하고 있어 검증결과들을 일반화하는데 한계가 있다고 본다.

첫째, 표본 추출에 있어서 단일기관(H공단)에 근무하는 직원들만을 대상으로 조사를 실시함에 따라 공공기관 전반에 있어서의 일반적인 해석 및 적용이 반드시 가능하다고 볼 수는 없다는 점이다.

둘째, 설문지 방법에만 의존하여 다양한 연구방법들을 동시에 병행하지 못하였고 리더십유형이나 조직문화유형을 결정함에 있어서 전적으로 응답자의 인식에만 의존하였다는 것이 한계점으로 지적될 수 있다.

앞으로 그 동안 미흡했던 중간관리자의 리더십이 조직문화에 미치는 영향, 부서단위의 조직문화 그리고 이러한 요인들이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 등에 관한 실증적 연구가 많이 이루어진다면 일선 현장에서의 경쟁력 제고는 물론, 조직 구성원 개개인의 근로생활의 질(QWL)을 높여가는데 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

### <국내문헌>

- 류태모 (1993). “조직의 권력유형,구조형태 및 유효성에 관한 실증연구”, 계명대학교 박사학위논문.
- 박상언·김영조 (1995), “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, 경영학연구 제24권 제3호
- 박연호·오세덕 (1998), “현대조직관리론”, 서울 법문사.
- 박종현 (2003) “리더십유형이 종업원 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위논문.
- 박찬관 (2001) “조직문화와 리더십간의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문.
- 박혜남 (1995) “조직문화와 조직유효성에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위논문.
- 베·차즈랄 (2007) “한국행정조직문화의 발전전략에 관한 연구”, 상명대학교 석사학위논문
- 서미례 (1998). “조직문화가 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향” 전남대학교 석사학위논문.
- 서인덕 (1986). “한국기업의 조직문화유형에 관한 연구.” 인사관리연구, 제10권.
- 서영석 (1997). “리더십유형이 조직문화에 미치는 영향” 서강대학교 석사학위논문.
- 송경용·최영만·최교원 (1998) “전반관리자로서 중간관리자의 역할 정립과 과제”, 동신대학교 논문집, 10(1).
- 신용준 (1997). “조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증연구” 경성대학교 박사학위논문.
- 신철우 (1997), “기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구” 중앙대학교 박사학위논문.

- 윤종태 (1992). “리더십과 조직문화 특성과의 관계에 관한 연구” 서울대학교 석사학위논문.
- 이주호 (1996). “조직의 문화유형, 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구” 계명대학교 박사학위논문.
- 이학중 (1997). 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화. 박영사.
- 임창희 (1997). 조직행동, 학현사.
- 장경택 (2006). “리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향” 한국기술교육대학교 석사학위논문.
- 전상길 (1993). “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구” 고려대학교 박사학위논문.
- 전상호·신용준 (1995), “ 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 경영학연구, 제23권 4호.
- 전원보 (1995), “리더십이 행정의 능률성에 미치는 영향 : 지방행정조직의 중간관리자를 중심으로” 동의법정, 11.
- 정상현 (1995), “지방공무원의 리더십이 부하직원의 직무효과성에 미치는 영향”, 성균관대학교 박사학위논문.
- 정준교, 박상언, 김영조 (1996). “조직문화와 조직체성과와의 관계에 관한 경험적 연구” 산업관계연구, 제6권.
- 정충영, 최이규 (1998). “SPSS WIN을 이용한 통계분석”, 제3판, 무역경영사.
- 채서일 (2003). 사회과학조사방법론. 학현사.
- 최만기 (1993). 기업의 문화, 전략 및 성과에 관한 실증연구, 산학경영기술연구원.
- 한주희, 황원일, 박석구 (1997). “조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구.” 「인사조직연구」.
- 한철규 (1999). “조직문화, 리더십, 직무만족의 관계에 관한 연구” 고려대학교 석사학위논문.

홍용기 (2001), “조직론”, 서울 : 형설출판사,

〈외국문헌〉

Adler, N. J. (1991), International Dimensions of Organizational Behavior.  
2nd. Boston : PWS-KENT.

Beatty, R. W & Schmier, C. E. (1981). Personnel Administration : An Experional  
Skill Building Approach, 2nd ed. (Mass : Addison-Wesley  
Publishing, Co.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational  
Culture. New York : Addison Wesley Inc.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Culture : The Rites and rituals  
of Corporate Life.

Draft, R. L. (1989). Organization Theory and Design, 3rd Edition, St. Paul, Mn :  
Publishing Co.

Drazin R. and A. H. Van de Ven. (1985) : Alternative Forms of Fit in  
Cotingency Theory, Administrative Science Quarterly, Vol.30.

Ernest J. McCormick & Joseph Tiffin. (1974), Industrial Psychology, 6th ed.  
(Englewood Cliffs, N. J. : Prentic-Hall Inc)

Hair, J.F, Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L, & Grablowsky, B.J.(1979) :  
Multivariate data analysis, Tulsa Petroleum

Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization.'s Character; Havard  
Business Review (May-June)

Henry C. Smith. (1995). Psychology of Industrial Behavior (N.Y. : McGraw-Hill  
BOOK Co., Lnc)

Hofstede, G. B. (1993). Cultural Constraints in Management Theories.  
Academy of Management Executive. Vol.7. No1.

- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985), *Organization & Management*. 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- Ket de Vries, M. F. R.(1986) : Personality, Culture and Organization, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.2.
- McDaniel, C. & Stumpf, S., (1993). The Organizational Culture: Implication for Nursing vice, *Journal of Nursing Administration*, Vol.23, No.4.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, Beverly Hills, CA; Sage.
- Nahavandi, A. (1997). *The art and science of leadership*. Prentice-Hall, Inc.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clan" *Administrative Science Quarterly*, Vol.25.
- O'Reilly, C. A., J. A. Chatman, and D. F.(1991) Caldwell "People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.23
- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York : Harper and Row Publishers.
- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982) *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*, New York : Harper & Row.
- Pfiffne, J. M. & R.V.Presthus (1960). *Public Administration*, Library of Congress Catalog Card Number 60-7771.
- Pfeffer, J. M. (1981). Meaning as symbolic Action; The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3.
- Quinn, R.E. & Mcgrath, M.R, (1985). "The transformation of, Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, ET AL.(EDS), *OrganizationAL Culture*, Beverly Hills, Sal. : Sage.

- R. E. Quinn & H. Hall, (1983). Environments, Organizations and Policymakers" in H. R. Quinn, Organization Theory and Policy, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Robbins, S.P, Organizational Behavior, Prentice-Hall, 1993
- Sathe, V. Implications of Corporate Culture (1983) : A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics Autumn.
- Schein. E. H. (1985). Organizational Culture and leadership. Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1996). The Science of the Artificial. 3rd,ed,M.I.T.Press.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1983), The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988), Leadership, Organizations and Culture : An Event Management Model. Beverly Hills, CA: Sage
- Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership; A Survey of Theory and Research, New York, N, Y; Free Press
- Tead, O. (1935). The Art of Leadership, New York; The Free Press.
- Trice H. M & Beyer J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations; Organization Science, vol.2, No.2.
- Yukl,G.A. (1998). Leadership in Organizations. Prentice-Hall.
- Weick,Y. (1979). The Social Psychology of Organizing, Reading, MA; Addison-Wesely.
- Wilkins, A. L. & Ouchi. (1983), Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol.28.

# 《부 록》

○ 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에서도 설문조사에 협조해 주셔서 감사합니다.

본 설문조사는 상사의 리더십 및 부서 조직문화유형 그리고 직무만족, 직무몰입 사이의 관련성을 연구하기 위하여 실시되는 것입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계로 처리되기 때문에 개인적인 자료는 일체 밝혀지지 않으며, 본 설문에 기재되는 사항은 통계법 제 8조에 의거하여 사적비밀이 보장됩니다. 한분 한분의 응답이 좋은 연구결과를 내기 위해서 매우 중요하므로, 모든 질문에 성실히 응답해 주시면 감사하겠습니다.

2007년    월

한국기술교육대학교 산업대학원  
경영학과 서정재

1. 다음은 귀하가 속해있는 부서(팀)의 문화를 이해하는데 필요한 특성을 기술한 것입니다.  
 아래의 특성을 읽으시고, 현 시점에서 귀 부서(팀)의 특성을 가장 잘 나타내 주는 유형을 하나 선택하여 체크하시면 됩니다.

문항 및 내용	평가척도				
	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않은편 이다	③ 보통 이다	④ 그런편 이다	⑤ 매우 그렇다
1) 우리 팀은 직원 상호간에 원만한 인간관계를 유지하고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 팀은 명령계통이 분명하며, 이를 중심으로 의사소통이 이루어지고 업무가 수행된다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 팀은 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 팀은 매우 경쟁적이고 성과달성을 중요시 한다	①	②	③	④	⑤
5) 우리 팀은 무엇보다도 사원들간의 인화단결과 팀웍을 중요시 한다	①	②	③	④	⑤
6) 우리 팀은 기존의 절차와 관행을 따르면서 실수없이 업무수행하는 것을 강조한다	①	②	③	④	⑤
7) 우리 팀은 사원들간의 협조적인 관계를 중시한다	①	②	③	④	⑤
8) 우리 팀에서는 위계질서의 확립과 준수가 매우 강조되고 있다	①	②	③	④	⑤
9) 우리 팀은 현상유지를 중시하는 분위기이다	①	②	③	④	⑤
10) 우리 팀은 공동체의식과 일체감을 형성하는 데 많은 노력을 기울인다	①	②	③	④	⑤
11) 구성원들에 대한 평가는 직무수행능력과 실적을 중심으로 이루어 진다	①	②	③	④	⑤
12) 우리 팀은 공식적 규칙과 방침을 따르는 것을 강조한다	①	②	③	④	⑤
13) 우리 팀은 매우 인간적인 곳이어서 마치 가족과 같다	①	②	③	④	⑤
14) 우리 팀은 직원들의 창의적인 아이디어를 경영과정에 적극적으로 활용하고 있다	①	②	③	④	⑤
15) 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 우리 팀은 조직변화와 경영혁신을 강조한다	①	②	③	④	⑤
16) 우리 팀은 성취와 성과를 강조하며 구체적인 목표를 달성하는 것이 항상 강조된다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀 부서장(팀장)의 특성을 기술한 것입니다.

아래의 특성을 읽으시고, 현 시점에서 귀 부서장(팀장)의 특성을 가장 잘 나타내 주는 유형을 하나 선택하여 체크하시면 됩니다.

문항 및 내용	평가척도				
	①	②	③	④	⑤
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은편 이다	보통 이다	그런편 이다	매우 그렇다
1) 인간보다 일에 대한 관심이 높다	①	②	③	④	⑤
2) 혁신적이며 창의성을 강조한다	①	②	③	④	⑤
3) 조직 및 부서내 구성원들간의 대인관계를 중시한다	①	②	③	④	⑤
4) 일의 추진과정에서 규칙과 절차를 중시하지 않는다	①	②	③	④	⑤
5) 업무의 완성을 독려한다.	①	②	③	④	⑤
6) 불확실성과 위험도 잘 감수하는 편이다	①	②	③	④	⑤
7) 부하의 의견과 합의를 중시한다	①	②	③	④	⑤
8) 조직의 안정과 영속성을 중시한다	①	②	③	④	⑤
9) 업무추진상 내린 결정은 잘 변경하지 않는다	①	②	③	④	⑤
10) 외부환경의 변화에 능동적으로 대처하지 않는다	①	②	③	④	⑤
11) 부하의 정당한 요구사항을 잘 들어준다	①	②	③	④	⑤
12) 보수적이다	①	②	③	④	⑤
13) 부하의 목표설정과 업무추진에 많이 관여한다	①	②	③	④	⑤
14) 부서가 처한 환경을 잘 알고 이를 예의 주시한다	①	②	③	④	⑤
15) 부하 개개인에게 관심을 가진다	①	②	③	④	⑤
16) 주로 자신의 경험에 비추어서 일을 처리해 나간다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 직무만족/직무몰입에 관하여 기술한 것입니다.

아래의 특성을 읽으시고, 귀하의 의견에 해당되는 문항을 하나 선택하여 체크하시면 됩니다.

문항 및 내용	평가척도				
	①	②	③	④	⑤
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은편 이다	보통 이다	그런편 이다	매우 그렇다
1) 직무를 잘 수행하면 나에 대한 주변의 평가가 좋아진다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 전반적으로 나의 직무에 대해서 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 새로운 직종으로의 이직기회가 생긴다면 곧바로 옮길 것이다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 나와 비슷한 직무를 수행하는 동료들에 비해 일을 잘 한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 수행하는 직무에 대해 개인적인 책임감을 많이 느낀다	①	②	③	④	⑤
6) 회사를 위한 일이라면 어떤 업무를 맡게 되든 열심히 수행할 것이다	①	②	③	④	⑤
7) 나는 친구들에게 회사에 대하여 긍정적으로 이야기한다	①	②	③	④	⑤
8) 나는 회사 전반의 장래에 대해 관심을 갖고 있다	①	②	③	④	⑤
9) 계속 이 회사에 일하는 것은 개인적인 나의 성장에도 도움이 될 것이다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

각 질문을 읽으시고, 귀하에게 해당되는 번호를 하나 선택하여 체크  
 하시면 됩니다.

1) 귀하가 소속한 부서는? ① 본부                      ② 지역본부                      ③ 지사
2) 귀하의 성별은? ① 남자                      ② 여자
3) 귀하의 연령은? ① 만 25세 미만                      ② 25세 이상~30세 미만 ③ 30세 이상~35세 미만                      ④ 35세 이상~40세 미만 ⑤ 40세 이상
4) 현 회사의 근무연수는? ① 3년 미만                      ② 3년 이상~7년 미만 ③ 7년 이상~10년 미만                      ④ 10년 이상
5) 귀하의 현재의 직렬은? ① 일반직                      ② 교사직                      ③ 연구직                      ④ 전문직
6) 귀하의 현재의 직급은? ① 차장                      ② 대리                      ③ 직원 ※ 연구직 등 일반직 이외의 직렬은 상당 직급에 표기
6) 귀하의 현재 담당 업무는? ① 경영(사업)지원                      ② 자격검정사업                      ③ 국제협력사업 ④ 평생능력개발사업                      ⑤ 외국인고용지원사업 ⑥ 기능진흥                      ⑦ 기타

## Abstract

### The Effect of Fit Between Organizational Culture and Leadership Types on Organizational Effectiveness

- Focusing on Middle Manager in the Public Sector -

Seo, Jeong-Jae

Department of Business Administration

Graduate School

Korea University of Technology and Education

Advisor ; Prof. Kim, Joo-il

Recently, many changes show not in private sectors but also public sectors. It is a big revolution trend that the organizations which do not meet customers' satisfaction are integrated or abolished, their businesses are extended or reduced, and budgets are increased or decreased according to the evaluation results from exterior organizations. The recent changes on business environment are newly giving emphasis on the role of leaders and organizational culture.

This study is intended to clearly mention the relationship between the leadership, organizational culture and organizational effectiveness on business variation management. Especially focusing on leadership of the middle managers and organizational culture by departments, it

practically probes the effect on job satisfaction and organizational commitment according to the types and analyse the difference of organizational effectiveness between proper group and improper group on the types of organizational culture and of leadership. With the results, this study is purposed to contribute to the advisable leadership management and the development of organizational culture in public sectors.

For achieving this goal, 6 hypotheses have been formed by former researchers and those hypotheses are verified by analyzing 318 data from the survey on H public corporation through the statistical method using SPSS.

The followings are the summary of results on the study focusing on the verified results regarding the above hypotheses.

First, the types of organizational culture even partially give meaningful effect to job satisfaction on the relationship between the types of organizational culture and of job satisfaction at departments in public sectors. It means that consensus culture, rational culture and hierarchy culture do not affect meaningfully but development culture shows positive effect on employees' job satisfaction.

Second, it shows that the organizational culture types affect positively on organizational commitment on the relationship between the types of organizational culture and of job satisfaction at departments in public sectors. In the other word, consensus culture, development culture and rational culture do not affect meaningfully but hierarchy culture shows positive effect on employees' job satisfaction. Additionally, the age of respondents as the control variable influences

on organizational commitment. Third, types of seniors' leadership have the meaningful relationship with job satisfaction. It shows that progressive leadership doesn't give significant effect on job satisfaction but task-oriented, participant and authority leadership affect. As the control variable, the working period of respondents shows meaningful influence on job satisfaction.

Fourth, the types of seniors' leadership give meaningful effect on organizational commitment in the relationship between the two. The progressive leadership doesn't give influence on organizational commitment but task-oriented, participant and authority leadership give. The age of survey target shows meaningful influence on organizational commitment.

Fifth, there are proper relationships between organizational culture types and seniors' leadership types in public sectors at the point of Contingency Theory. But job satisfaction and organizational commitment shows that it doesn't have meaningful relation between the group fit to seniors' leadership types and the group unfit to. This is the same with the study result of Cameron & Freeman(1999) which looked at proper relation identically but at improper relation differently like Quinn & McGrath(1985). In the other side, the study result of PARK Chan Gwan(2001) shows oppositely focusing that improper relation has higher organizational effectiveness than proper relation. This kind of results are assumed that the categories of proper and improper relation can be different according to scholars. Therefore, it is difficult to conclude that proper relation between organizational culture and leadership has higher organizational effectiveness than improper relation.

To summarize the above results, it is very important organizational culture and leadership to raise employees' job satisfaction and organizational commitment although the belonged environment and distinctive features are different. In addition, it is essential the proper leadership suitable to organizational culture types.

This study focused on leadership centered on middle managers, organizational culture by departments and efficient management measures to improve organizational effectiveness in public sectors although existing studies on leadership or organizational culture dealt with leadership centered on CEOs or organizational culture by whole companies.