

조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구*

—한국기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증—

박 상 언** · 김 영 조***

논문접수일 : 95. 1

게재확정일 : 95. 5

초 록

본 연구는 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근에 기초하여, 기업조직의 문화적 프로파일의 차이에 따라 조직효과성에 있어서 어떠한 차이가 나타나는가를 분석하고 있다. 먼저 82개 표본기업들을 대상으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하여 의미있는 차이를 보여주는 세가지 조직문화 프로파일을 도출하였고, 이들 상이한 조직문화 프로파일을 가지는 기업조직들간에 '직장생활만족'과 '조직몰입' 등 조직효과성 변수에 있어서 어떤 차이가 나타나는지를 실증분석하였다.

분석결과, 서로 경쟁적인 가치나 목표들간에 역동적인 균형을 유지해 나갈 수 있는 조직문화 프로파일의 조직효과성에 긍정적일 수 있다는 경쟁가치적 접근의 가정이 지지되었다. 또한 조직혁신을 위한 최근의 노력들에도 불구하고 대부분의 표본기업들에 있어서는 아직도 '위계지향' 및 '관계지향 문화'가 상대적으로 더 강하게 나타나고 있기 때문에, 조직효과성의 제고를 위해서는 '혁신지향' 및 '과업지향 문화'를 더욱 지속적으로 개발해 나가야 할 필요성이 있는 것으로 판단되었다.

* 본 논문에 대해 비판과 조언을 해주신 익명의 두 심사위원들께 감사드립니다.

** 건양대학교 경영학과 전임강사

*** 부산수산대학교 경영학과 전임강사

I. 머리말

기업경쟁력의 한 원천으로서, 그리고 조직효과성을 증진시키는 주요 요인으로서 새롭게 주목되기 시작한 조직문화에 대한 논의는 80년대 이후 이 분야의 많은 연구 성과들을 축적시켜 왔다. 그러나 그간의 조직문화에 관한 논의들이 상당 부분 특정 기업의 일화적 사실(anecdotal evidence)에 주로 의존하는 사례연구들(case studies)임으로 인해서, 조직문화가 조직의 실제 효과성에 미치는 영향을 분석한 엄격한 경험 연구는 상대적으로 그리 많지 않아 왔다. 이에 따라 조직문화와 관련된 개념상의 모호함은 물론, 측정도구의 결여와 관련된 비판과 자성(自省)의 목소리도 함께 제기되어 왔다(Denison, 1990; Hofstede et al., 1990; Rousseau, 1990).

그러나 최근에는 이러한 연구방법상의 한계를 극복하고 보다 엄격한 측정과 분석을 통해 조직간의 경험적 비교연구를 시행할 뿐만 아니라, 이에 더 나아가 조직문화적 특징과 조직의 성과 변수들을 연결시켜 보려는 많은 분석이 시도되고 있다. 이러한 시도중의 하나로서 본 연구에서도 조직문화와 조직효과성간의 관계에 대해 분석하고자 한다. 보다 구체적으로, 본 연구에서는 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근(Competing Values Approach)에 의거하여, 여러 유형의 조직문화가 복합된 결과 나타나는 기업의 독특한 조직문화 프로필이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명해 보고자 한다. 국내에서도 조직문화와 조직효과성의 관계를 검증한 연구가 지속적으로 제시되어 왔었지만, 이제까지 경쟁가치 접근의 '기본 가정'을 기초로 한 경험 연구는 거의 없었음으로 인해 본 연구는 기존의 논의에 새로운 토론의 여지를 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

II. 이론적 배경

2.1 조직문화에 대한 전통적 접근

80년대 초반 이후, 일본 기업들에 특유한 기업 경영관행(Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981)과 뛰어난 성과를 올리는 이른바 초일류 기업들의 독특한 기업 행동양식들(Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Kanter, 1983)에 주목함으로써 비롯된 조직문화에 대한 관심은, 기업조직의 성과 제고에 한 몫을 담당하고 있다고 여겨진 그러한 기업조직의 행위적 측면들을 더 이상 '블랙박스'(black box)로만 방치하지 말고 보다 적극적으로 규명해 보고자 하는 시도에서 더욱 증폭되었다고 볼 수 있다. 이러한 노력들로 인해 이제 조직문화는 조직의 경영관리에 일종의 기본 원칙으로 작용함으로써 해당 조직을 여타 조직의 그것과 차별화시켜 주는 독특한 조직 개성(organizational personality)을 부여해 주며, 또한 내부 조직구성원들의 행위 양식들을 통일적으로 조정·안내해 주는 규범적 접착제(normative glue)로서 기능한다는 인식이 자리잡게 되었다(ASQ, 1983; Frost et al., 1985).

또한 여기서 더 나아가 대부분의 연구들은 조직문화를 해당 조직이 공유하고 있는 '가치'와 '신념' 또는 '기본 가정들'로 정의하고(Dyer, 1985; Lorsch, 1985; Louis, 1985; Schein, 1985; Barney, 1986), 이 가치와 신념의 내용들을 규명하기 위한 구체적인 기업 일화와 사례들을 발굴해 나가기 시작하였다. 이처럼 조직 성과의 향상을 도모해 주는 독특한 조직문화적 특성을 찾아내려는 일련의 노력들은 이 영역의 연구에 있어서 80년대를 관통하여 가장 주류적인 연구 경향이라 할 수 있는 조직문화에 대한 특성론적 접근(Trait Approach)을 구축해 왔다고 볼 수 있다.

이러한 특성론적 연구 가운데 가장 선구적이고 또 가장 널리 알려진 것은 아마도 우수기업의 조직문화적 특성을 여덟가지로 정리했던 Peters & Waterman(1982)의 연구일 것이다. 그들은 ① 행위 지향성, ② 고객 최우대 서어비스, ③ 자율성과 기업가정신, ④ 인간을 통한 생산성 제고, ⑤ 독특한 기업 전통가치의 중시, ⑥ 이점경영(利點經營), ⑦ 간소한 조직, 그리고 ⑧ 자율과 통제의 동시적 강조 등을 우수기업의 공통적인 문화특성으로 제시하였다. 한편,

Kilmann(1985, p. 356)은 성과가 좋은 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적·도전적 행동방식을 특징으로 하는 ‘적응적 문화’(adaptive culture)를 가져야 한다고 주장했고, Akin & Hopelain(1986)은 투명성 있고, 응집적이며, 개방적인 조직문화를 고생산성 문화의 본질적인 특성으로 제시한 바 있다.

이와같이 성과가 뛰어난 조직의 공통된 문화적 특성을 추출하려는 노력과 함께, 조직문화에 대한 전통적 접근이 추구하고자 했던 또 다른 주요 연구 과제는 이른바 ‘강한 문화’ 가설의 검증이었다. ‘강한 문화’ 곧, 조직내 특정한 문화 특성의 강도(cultural strength)가 조직효과성의 결정요인이라는 이러한 가정은 나름대로 충분한 논리적 타당성을 갖는 것이었다. 즉, 강한 문화로 인한 조직내 높은 규범적 통합 정도는 구성원들에 대한 효과적인 조직 통제 수단이 된다는 것이고(Weick, 1985, 1987), 이에 터하여 강한 문화는 구성원들간의 조정이나 조직몰입의 유도를 위한 효과적인 장치가 된다는 것이다(Deal & Kennedy, 1982, pp. 3-19; Posner et al., 1985).

이러한 ‘강한 문화’ 가설은 또한 몇몇 실증 연구들에 있어서도 나름대로 입증되어 왔다. 예를 들면 Denison(1990, pp. 78-80)이나 Gordon & DiTomaso(1992)의 경우, 문화특성의 종류에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났고, Kotter & Heskett(1992, pp. 18-21, 159-162, 189)의 연구에서도 조직내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익률 등 조직의 여러 경제적 성과 지표들과 유의적인 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

2.2 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근(The Competing Values Approach)

2.2.1 경쟁가치 모형과 4가지 문화유형

이처럼 특성론적인 연구 경향이 지배적이던 조직문화 연구 영역에 있어서 80년대 중반 이후 새로운 연구 관점을 제공하고, 또 조직문화와 조직효과성간의 관계에 대해서도 여러가지 새로운 해석 가능성을 제공해 준 분석틀이 바로 경쟁가치 모형(Competing Values Model)이다. 경쟁가치 모형은 원래 그간에 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 다양한 모형

들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론(metatheory)으로 출발했다(Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 즉, 그것은 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목하고, 그동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형으로 제시되었던 것이다.

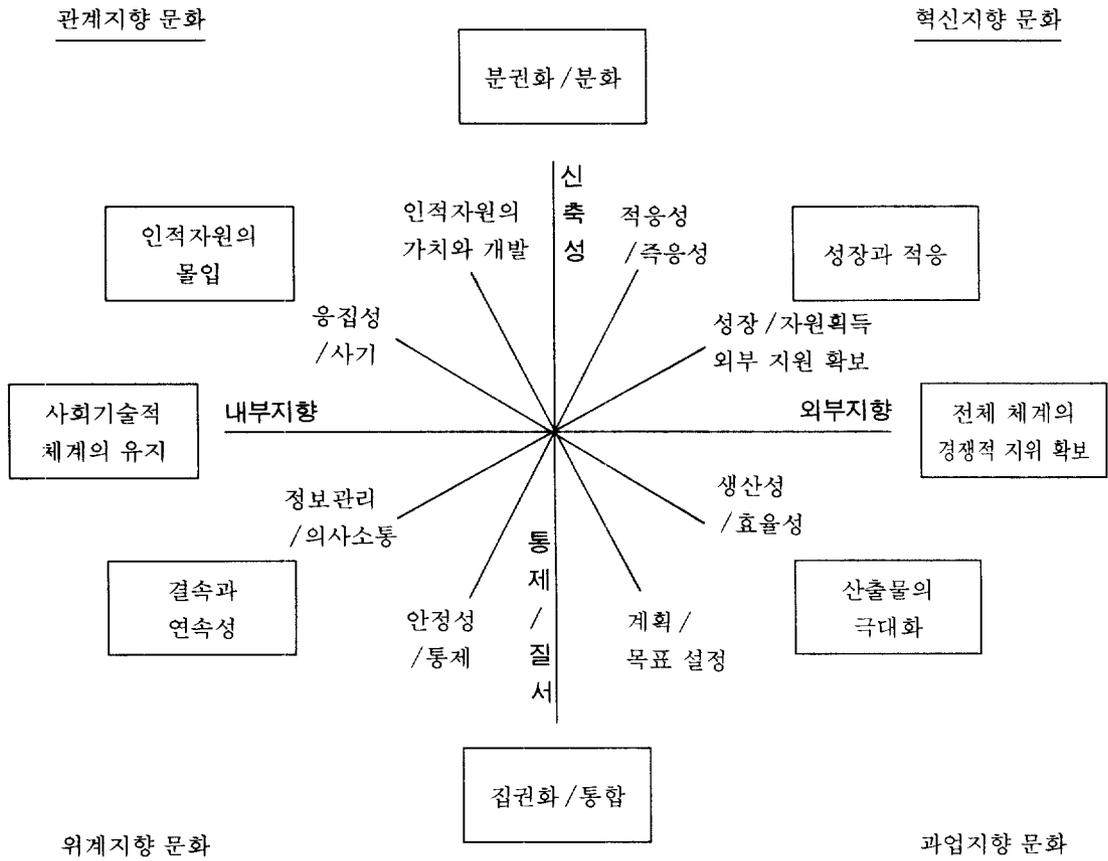
조직내에서 추구되는 모순적인 가치 경향에 대해 주목한 경쟁가치 모형은 그 시사성으로 인해 곧 조직문화를 규명하기 위한 분석틀로 쉽게 변용될 수 있었다(Kimberly & Quinn, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988). <그림 1>은 이러한 경쟁가치 모형을 구성하고 있는 두가지 기본 차원을 보여준다. 먼저, 수직 차원은 '신축성'과 '통제/질서'라는 두 개의 서로 모순되어 보이는 가치로 구성되어 있다. 신축성을 강조하는 조직은 구성원들의 자발적인 그리고 자유로운 의사결정을 강조하며, 조직의 권위는 상당 정도 분권화되어 있다. 반면에 통제/질서를 강조하는 조직은 예측가능성, 확실성, 그리고 안정성 등을 가장 우선적으로 추구해야 할 가치로서 이해하고, 따라서 조직의 통합과 집권화를 조직관리의 최우선적인 원칙으로 한다. 또 하나의 차원 즉, 수평적 차원은 '외부 지향성'과 '내부 지향성'의 상반되는 두 가치로 구성된다. 외부지향적 가치는 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응과 경쟁을 강조하는 것이며, 반면에 내부지향적 가치는 조직 내부의 조정과 균형을 강조하는 가치이다. 이러한 두 차원을 축으로 할 때, <그림 1>에서와 같이 4개의 이념형(ideal type)적인 조직문화 유형이 도출될 수 있다.¹⁾

① 관계지향 문화 : 이 문화 유형은 무엇보다 조직내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점이 두어진다. 그러므로 구성원들간의 소속감과 상호 신뢰, 그리고 참여가 이 문화유형의 핵심 가치가 되며, 리더의 스타일에 있어서도 참여적이고 배려적이며, 팀웍을 통한 상호작용의 촉진자로서의 역할이 중요해진다. 또한 조직효과성의 기준도 인적자원의 개발과 조직물입의 증진에 가장 큰 비중이 두어진다.

② 혁신지향 문화 : 이 문화 유형도 조직의 유연성을 강조하지만, 특히 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 큰 강조가 두어진다. 따라서 이러한 적응과 조직 성장을 뒷받침할 수

1) 경쟁가치 모형에서 제시되는 4가지 조직문화 유형에 대한 다음 기술은 Quinn & Cameron(1983), Quinn & McGrath(1984), Quinn(1988) 등을 참고하여 정리한 것이다.

〈그림 1〉 경쟁가치 모형과 4가지 조직문화 유형



자료 : Quinn(1988), 48쪽

있는 적절한 자원 획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)의 강조가 중심 가치로 자리잡게 된다. 그러므로 리더도 혁신가로서 어느정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 필요하다. 이 문화 유형하에서 조직효과성은 조직의 성장과 혁신의 수행 정도, 그리고 새로운 자원의 획득 여부에 따라 주로 판단된다.

③ 과업지향 문화 : 과업지향 문화는 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 그러므로 조직내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다. 바람직한 리더의 상(像)에 있어서도 이 문화 유형은 목표

지향적이고 기능적이며, 성과독려적인 스타일이 강조된다. 조직효과성의 기준에 있어서는 무엇보다 엄밀한 사전계획 하에서의 성과 달성 정도와 생산성 등이 중요해진다.

④ 위계지향 문화 : 이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구하고자 하는 것이다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 되면서, 리더도 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요해진다. 또한 이러한 문화 유형 하에서는 무리없는 조직 운영을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직 내부 효율성의 증진이 가장 중요한 조직효과성의 기준이 된다.

2.2.2 경쟁가치적 접근의 의의와 조직효과성

조직문화 연구에서 경쟁가치적 접근이 가지는 의의는 무엇보다 그 기본 가정의 독특함과 연구방법론에 있어서의 기여로 압축될 수 있을 것이다.

먼저, 연구방법론에 있어서는 경쟁가치적 접근이 민속방법론적인 일화의 구성이나 사례연구 등 질적 방법론이 우세했던 조직문화 연구 영역에서 양적 방법론에 입각한 경험연구들을 더욱 촉발시키는 중요한 계기를 제공했다는 점에서 나름의 의의를 부여해 줄 수가 있을 것이다(Denison & Spreitzer, 1991). 앞서의 논의에서도 시사되었겠지만, 경쟁가치 모형은 모든 조직에서 공유될 수 있는 몇가지 차원에 따라 상당히 보편적인 문화적 특성들을 추출할 수 있고, 또 이를 조직간에 비교할 수 있다는 기본 가정에 터하고 있다. 또한 이 모형은 그러한 가정을 실제 경험연구에서 적용시킬 수 있도록 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 척도(scale)의 문화 측정도구들을 개발, 제공해 주고 있는 것이다.²⁾ 비단 조직문화 연구에서 뿐만 아니라 질적 그리고 양적 방법론의 장점과 한계에 관한 방법론적 논쟁은 이미 오래전부터 논의되어온 바 있지만, 어쨌든 경쟁가치 모형은 조직문화 연구에 있어서 '분석적 깊이와 풍요로움'을 어느 정도 희생하는 대신 '조직간의 폭넓은 비교연구'를 가능케 해준 큰 공로가 있는 것이다.

경쟁가치 모형의 또다른 의의는 이 모형에 내재되어 있는 조직문화에 대한 독특한 가정에 있다. 이 모형에 입각하여 <그림 1>과 앞 절에서 제시된 4가지 조직문화 유형들은 어디까지나

2) 경쟁가치 모형에 입각한 조직문화 측정도구의 신뢰성과 타당도 분석에 대해서는 Quinn & Spreitzer(1991)을 참조할 것.

‘이념형들’(ideal types)로 인식되어야 한다. 그러므로 실제 조직에서 나타날 수 있는 조직문화 유형은 앞서 전통적인 특성론적 접근에서 시사하는 바와 같이 특정한 한두 가지 유형의 문화만이 지배적으로 나타나지 않을 수도 있다. 적어도 이 경쟁가치 모형에 의하자면, 현실 조직이 반영하는 조직문화는 몇가지 문화 유형이 복합된 것으로 나타날 수도 있고, 심지어는 서로 모순되는 성격의 가치가 공존하는 ‘패러독스적인’ 조직문화가 포착될 수도 있는 것이다(Cameron, 1986a, 1986b; Cameron & Quinn, 1988). 이처럼 경쟁가치 모형은 개별 조직문화의 구체적인 내용이 얼마든지 다양할 수 있다는 가능성을 인정하면서도, 또한 그 다양한 문화적 셋팅(cultural setting)에도 불구하고 의미있는 조직문화 측정의 공통된 차원이 존재할 수 있음을 가정하고 있다.

경쟁가치 모형은 또한 조직문화와 조직효과성과의 관계에 있어서도 기존의 특성론적인 연구들과는 다른 가정을 가지고 있다. 이 모형이 강조하는 바는 무엇보다 경쟁적인 가치 혹은 경쟁적인 문화 유형들간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성에 매우 중요하다는 것이다. 이 모형이 함축하는 바에 따르면, 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성을 모두 역동적으로 균형시켜 추구해 나갈 수 있는 조직이다. 혁신성과 신축성만을 강조해 다가는 지나친 자원의 낭비를 초래할 수 있고, 그에 따라 조직효율성이 잠식되어 조직이 경쟁에서 살아남지 못하게 된다. 반대로 효율성과 통제만을 강조하는 조직은 구성원들로 하여금 보신주의(保身主義)와 상호 불신감을 키우게 만들기 쉽고, 새로운 기회에의 끊임없는 도전과 같은 혁신적 행위를 억제하여 장기적인 조직 발전을 오히려 저해하는 결과를 초래할 수도 있다는 것이다. 이러한 경쟁가치 모형에 입각한 여러 후속 연구들은 실제로 대부분의 조직에서 조직효과성과 관련하여 특정한 단일 가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여주었다. 특히, 성과가 뛰어난 조직일수록 신축성과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등 일견 서로 배타적인 것처럼 보이는 효과성 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하고 있었던 것이다(Quinn & Cameron, 1983; Kimberly & Quinn, 1984; Cameron, 1986a; Yeung et al., 1991). 이와 같이 조직 차원의 성과에 있어서 뿐만 아니라 직무만족을 비롯한 조직구성원 개인 수준의 삶의 질(quality of life)에 있어서도 조직문화의 균형성은 긍정적인 영향 요인으로 작용한다는 사실이 입증되기도 했다(Quinn & Spreitzer, 1991).

조직문화와 조직효과성과의 관계에 대해서 이러한 연구 결과들이 보여주는 궁극적인 함의

는 기존의 전통적인 특성론적 접근과는 사뭇 다른 것이다. 즉, 경쟁가치 모형에 따르면, 특정한 한가지 조직문화 유형만을 배타적이고 강박적으로 개발해 나가는 것은 조직효과성에 오히려 역기능적일 수도 있다. 따라서 이 모형은 조직효과성의 제고를 위해 특정 문화 유형의 지배적인 강도 그 자체가 중요한 것이 아니라, 적절한 수준의 문화 강도를 가진 여러 문화 유형 간에 균형을 추구해 나가는 것이 더욱 중요하다는 점을 시사해 준다. 본 연구에서는 바로 여기에 분석의 초점을 두고, 조직의 문화적 프로파일(cultural profile)이 다름에 따라 조직효과성에 어떠한 차이가 나타나는가를 비교·검증해 보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 표본

본 연구는 조직 전체 수준의 문화유형과 조직효과성의 측정을 전제로 하므로, 본 연구에 있어서의 기본적인 분석 수준(level of analysis)은 '조직'이 된다. 따라서 본 연구에서는 조직내 다수의 응답자들(multiple respondents)을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이들로부터 수집된 자료를 조직 수준으로 총합(aggregation)하여 분석에 활용하였다.³⁾ 총 103개의 우리나라 상장회사에 3,200부의 설문을 배포하고, 이 중 82개사로부터 1,571부의 설문을 회수하였다. 그리고 이 가운데 불성실한 응답 설문 154부를 제외한 1,417부를 실제 분석에 사용하였다. 그러므로 회수율은 조직 수로는 80%, 설문 부수로는 49%이며, 회수된 설문 중 분석에 활용된 유효 설문 비율은 약 90% 정도가 된다. 그리고 <표 1>과 <표 2>는 본 연구에서 활용된 표본 기업의 특성 가운데 기업규모별 및 산업별 현황을 각각 나타내 주고 있다.

3) 조직의 특성을 더욱 객관적으로 파악하기 위해서는 조직에 대한 지식과 정보를 충분히 보유하고 있는 핵심응답자(key informant)를 대상으로 자료를 수집하는 방법을 활용할 수도 있다. 그렇지만 조직내 핵심구성원이 과연 누구인지를 확인하는 것 및 이들에게 접근하는 것이 현실적으로 어렵다는 점, 그리고 본 연구에서 측정하는 조직문화 변수와 조직효과성 변수들은 조직마다 한 사람의 핵심응답자 보다는 다수의 응답자들로부터 자료를 얻는 것이 더 타당할 수 있다는 점 등을 고려하여 기업 조직내 다수의 구성원들을 대상으로 설문조사를 시행하였다.

〈표 1〉 기업규모별 표본기업 현황

종업원수	표본기업수(비율)
299인 이하	5 (6.1%)
300 - 999인	18 (21.9%)
1,000 - 4,999인	42 (51.3%)
5,000인 이상	17 (20.7%)
계	82 (100%)

〈표 2〉 산업별 표본 기업 현황

표준산업분류	표본기업수(비율)
제조업	42 (51.2%)
음식료품 제조업	6
섬유제품제조업	6
가죽, 가방, 마구류 및 신발제조업	2
코크스, 석유정제품 및 핵연료제조업	3
화합물 및 화학제품제조업	6
제1차 금속산업	4
기타 기계 및 장비제조업	2
기타 전기기계 및 전기변환장치 제조업	2
영상, 음향 및 통신장비제조업	7
자동차 및 트레일러제조업	4
건설업	8 (9.8%)
도소매 및 소비자용품수리업	11(13.4%)
운수창고 및 통신업	5 (6.1%)
금융 및 보험업	16 (19.5%)
금융(투자금융, 종합금융)	4
보험 및 연금업	4
금융 및 보험관련 서비스업	8
계	82 (100%)

3.2 변수의 측정

3.2.1 4가지 조직문화 유형의 측정

경쟁가치 모형에 입각하여 조직문화를 측정하는 척도로는 기본적으로 두가지 형태가 있다. 첫번째는 4가지 문화 유형의 주요 특징을 묘사하는 간단한 시나리오(scenario)들을 제시하고, 응답자들로 하여금 각각의 시나리오가 자기 조직의 실제 조직문화와 얼마나 유사한가에 따라 총 100점의 점수를 배분하게 하는 일종의 ‘강제할당형 척도’(forced choice scales)이다. 이는 Cameron(1978)에 의해 개발되어 Quinn(1988) 등에 제시되어 있다. 따라서 강제 할당적인 척도에 의해 도출된 자료는 4가지 문화 유형간에 서로 독립적인 측정을 허용할 수 없기 때문에 측정치간의 의사(擬似) 상관관계를 수반하게 되는 약점이 있는 반면, 해당 조직의 문화적 강·약점을 강조하여 가시화시키는 목적으로는 그 유용성이 인정되고 있다(Quinn & Spreitzer, 1991).

경쟁가치 모형에 터하여 조직문화를 측정하는 두번째 측정도구는 ‘리커트형의 척도’(Likert scales)로 구성된 것으로, Quinn(1988)에 제시되어 있다. 이 척도는 4가지 문화 유형을 각기 독립적으로 측정하는 것을 가능하게 해 주고, 또한 등간격 척도(interval scales)임으로 인해서 측정치간의 상관관계를 기초로 하는 여러가지 통계적 분석을 용이하게 해주는 잇점이 있기도 하다. 뿐만 아니라 이 척도의 또 다른 장점 중의 하나는 조직 전체의 문화적 프로필을 보다 현실적으로 잘 나타내 줄 수 있다는 데에 있다(Quinn & Spreitzer, 1991, pp. 117-119). 앞서 논한 바 대로, 한 조직의 실제적인 문화적 성격은 여러가지 문화 유형의 복합물일 수가 있다. 따라서 몇가지 문화 유형이 함께 존재하거나, 심지어 서로 배치되는 성격의 문화가 패러독스적으로 공존하는 경우 이를 왜곡없이 반영·측정해 줄 수 있어야 하는데, 강제할당식의 척도와는 달리 리커트형의 이 척도는 바로 이러한 목적에 잘 부합될 수 있는 척도라 할 수 있다.

그러므로 본 연구에서도 리커트형의 5점 척도에 의하여 4가지 조직문화 유형을 측정하였다. Quinn(1988)과 서인덕(1986) 등에 기초하여 5-6개의 문항으로 각 유형의 조직문화 특성을 측정하고 있는데, ‘위계지향 문화’의 경우에만 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)가 .6637로 비교적 낮게 나타나고 있고, 혁신지향 문화(.8738), 과업지향 문화(.8770), 그리고 관계지향 문화

(.9126)의 경우에는 높은 신뢰도를 나타내고 있다.

3.2.2 조직효과성의 측정

조직효과성에 대한 본 연구의 측정은 조직구성원들의 지각적 판단에 의존하는 심리적 차원의 성과변수를 중심으로 이루어졌다. 본 연구에서는 이러한 심리적 차원의 조직효과성 변수 가운데 가장 대표적이라 할 수 있는 ‘직장생활 만족’과 ‘조직 몰입’을 사용하였다.

① 직장생활 만족 : 직장생활 만족이란 조직에 대해 구성원들이 갖는 심리적 태도 중의 하나로서, 구성원들이 회사 및 회사생활에 대해 갖는 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Price & Mueller, 1986, p. 215). 본 연구에서는 보수, 승진, 직무, 장래 비전 등 개인 수준의 직무 관련 요소들에 대한 만족과 전반적인 회사생활, 경영 이념, 기업 이미지 등 조직 전체 수준의 요소들에 대한 만족을 측정하고 있다. 본 연구에서는 총 7개의 문항으로 측정하였는데, 신뢰도는 .8334로 높게 나타났다.

② 조직몰입(organizational commitment) : 조직 몰입이란 특정 조직에 대한 개인의 동일시(identification) 및 몰입(invovement)의 상대적 강도로 정의된다. 조직 몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직 성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로(Mowday & Steers, 1979, pp. 225-226), 조직에 대한 충성(loyalty)을 의미한다(Price & Mueller, 1986, p. 70). 본 연구에서는 Cook & Wall(1980)과 Mowday & Steers(1979)에 기초하여 조직 몰입을 측정하고 있는데, 구체적으로 (i) 조직에 대한 동일시(조직의 일원임에 대한 자부심, 회사에 대한 애착과 관심, 조직 문제의 내면화), (ii) 조직을 위한 헌신적 노력, 그리고 (iii)근속 의지 등 세가지 측면으로 설문을 구성하였다. 총 8개 문항으로 측정한 결과, 신뢰도는 .8667로 높게 나타났다.

IV. 연구 결과

4.1 군집 분석(Cluster Analysis)에 의한 조직문화 프로파일의 도출

본 연구에서는 먼저 82개의 표본기업을 대상으로 유사한 조직문화 프로필을 가지는 집단을 추출하기 위해 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다. 다차원 척도에 의한 군집분석의 경우 척도를 표준화시켜야 하므로, 본 연구에서는 4가지 조직문화 유형 척도의 측정치들을 다시 표준화된 점수(Z-score)로 변환시켜 군집분석을 실시하였다. 그리고 각 표본 조직들을 4가지 조직문화 유형에 있어서의 유사성(similarity)에 따라 내적 동질성을 갖는 집단으로 군집화시키기 위해 본 연구에서는 계층적 군집화(hierarchical clustering) 기법 가운데 Ward 방법을 사용하였다(Afifi & Clark, 1984). 일반적으로 군집분석을 시행할 경우 표본조직들을 가장 동질적으로 묶어주는 적정 군집수를 결정해야 한다. 본 연구에서는 ① 덴드로그램(Dendrogram)에 의한 연구자의 판단, 그리고 ② 사후적인 분산분석(ANOVA)과 Scheffe의 다중범위검증(multiple range tests) 결과를 기초로 하여 3개의 군집을 도출하였다. <그림 2>는 이러한 군집분석 결과 도출된 3개의 조직문화 프로필을 보여주고 있다.

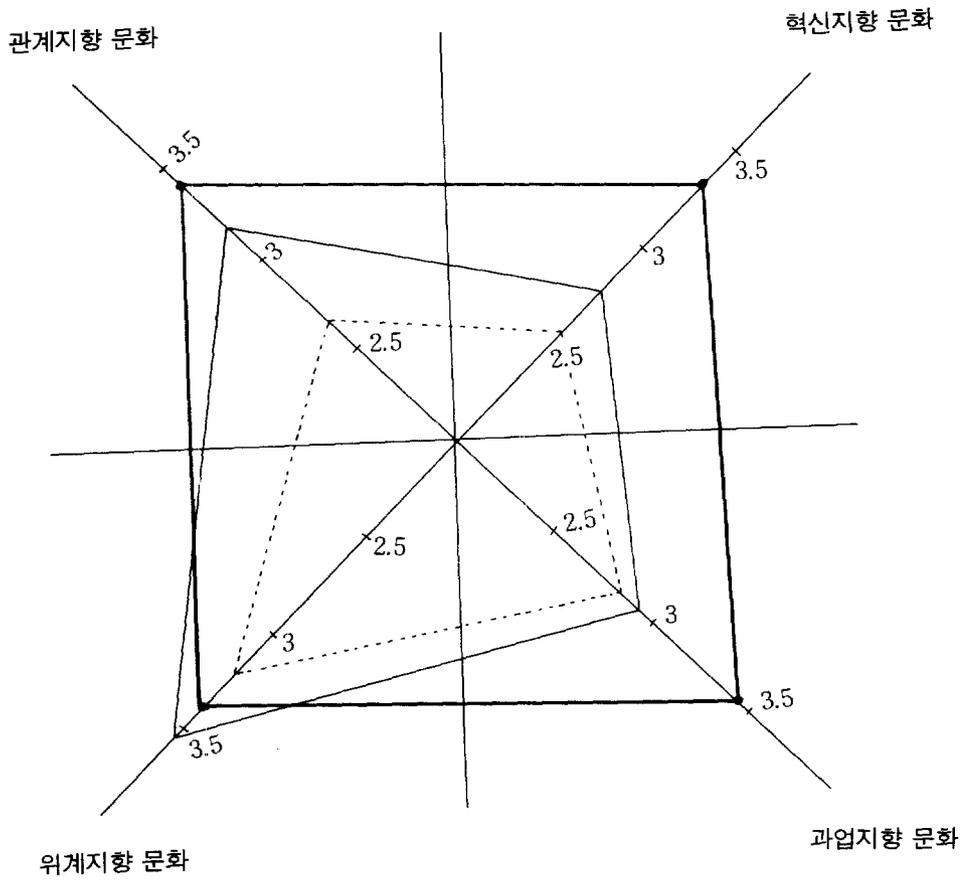
한편, 이 3개의 조직문화 프로필들 간에 과연 통계적으로 의미있는 차이가 존재하는가를 나타내 주는 것이 바로 <표 3>이다. 4가지 조직문화 유형별로 실시된 분산분석(ANOVA)의 결과 조직문화 프로필들 간에는 상당히 유의미한 차이($p < .0000$)가 존재하는 것으로 나타났고, 더우기 Student-Newman-Kuels(SNK) 분석뿐만 아니라 가장 보수적인 Scheffe 분석을 통해서도 각 집단간에 유의적인 차이가 있는 것으로 입증되었으므로 군집분석에서 도출된 3개의 조직문화 프로필들은 매우 의미있게 도출된 것임을 판단해 볼 수 있다.

다음으로, 3개의 조직문화 프로필들의 특징을 간단히 설명하면 다음과 같다.

첫번째 프로필은 위계지향 문화와 관계지향 문화가 평균 이상으로 강한 대신, 혁신지향 문화와 과업지향 문화는 상대적으로 약하게 나타나는 집단이다. 따라서 <그림 1>의 경쟁가치 모형에 의거할 때, 이 프로필은 조직의 외부지향적 가치 보다는 조직내 사회기술적 체계의 안정적 유지를 강조하는 내부지향적 가치를 강하게 반영하는 문화라고 할 수가 있다. 또한 이러한

〈그림 2〉 군집분석 결과 도출된 3개의 조직문화 프로파일

- 프로파일 1 (내부지향 문화)
- 프로파일 2 (강한 균형문화)
- 프로파일 3 (위계중심의 약한 문화)



‘내부지향 문화’는 82개 표본기업 가운데 62%(51개사)를 점함으로써 가장 대표적인 프로파일로 나타났다.

〈표 3〉 4가지 조직문화 유형에 대한 조직문화 프로파일들간의 차이분석(Oneway ANOVA)¹⁾

조직문화 프로파일	표본기업수 (%)	관계지향 문화	혁신지향 문화	위계지향 문화	과업지향 문화
1. 프로파일 1 : 내부지향 문화	51 (62%)	3.17 (.2783)	2.77 (.2197)	3.53 (.1707)	2.97 (.2004)
2. 프로파일 2 : 강한 균형문화	17 (21%)	3.39 (.1942)	3.32 (.2296)	3.36 (.1841)	3.48 (.1956)
3. 프로파일 3 : 위계중심의 약한 문화	14 (17%)	2.66 (.2977)	2.60 (.2488)	3.21 (.1921)	2.89 (.3698)
전 체 평 균	82	3.13 (.3504)	2.86 (.3327)	3.44 (.2141)	3.06 (.3174)
분산분석결과 : F비 p값	d.f= 2,79	30.30 .0000	47.71 .0000	19.70 .0000	33.79 .0000
사후검증 ²⁾ : SNK Scheffe		3<1<2 3<1<2	3<1<2 3<1<2	3<2<1 3=2<1	3=1<2 3=1<2

주 : 1) 괄호안의 표준편차임.

2) 유의수준 .05에서 조직문화 프로파일간에 유의적인 차이를 보이는 경우에 부등호(<,>)로, 그리고 프로파일간에 유의적인 차이가 없는 경우에는 등호(=)로 나타났다.

두번째 프로파일은 특정한 한 두가지 문화 유형이 지배적으로 나타나지 않고, 4가지 유형의 조직문화가 비교적 균형있게 반영되는 특징을 보이고 있다. 또한 각 문화 유형의 반영 정도에 있어서도 위계지향 문화를 제외하고는 모두 평균 이상으로 나타나고 있다. 그러므로 이러한 조직문화 프로파일은 ‘강한 균형 문화’라고 명명해 볼 수 있을 것이며, 표본기업중 21%(17개사)를 차지하고 있다.

세번째 프로파일은 ‘위계중심의 약한 문화’라고 특징지을 수 있다. 즉, 이 프로파일에서는 4가지 조직문화 유형이 모두 평균 이하로 약하게 반영되는 대신, 위계지향 문화만이 상대적으로 다른 문화 유형보다 강조되고 있는 것이 특징이다. 이 프로파일은 표본기업중 17%(14개사)를 점하고 있다.

4.2 조직문화 프로파일과 조직효과성과의 관계

이제 군집분석을 통해 도출된 3개의 조직문화 프로파일의 조직효과성 측면에서는 어떠한 차이를 보이는지 분석해 보도록 하자. <표 4>는 이러한 분석 결과를 나타내고 있는데, 직장생활 만족과 조직몰입의 두가지 조직효과성 지표에 있어서 조직문화 프로파일들간에 상당히 의미있는 차이($P < .0000$)를 보여 주고 있다.

우선 직장생활 만족에 있어서는 SNK나 Scheffe 분석 모두에 있어서 세 프로파일들 간에 유의미한 차이가 나타났다. 그 가운데서도 특히 '강한 균형 문화' 집단의 경우 가장 큰 만족도를 보이고 있음을 알 수가 있다. 한편, 조직 몰입에 있어서는 다중범위검증 방법에 따라 약간 차이가 나타나고 있는데, SNK 분석으로는 세 프로파일들 간에 모두 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났지만, Scheffe 분석에서는 '강한 균형 문화' 집단과 '내부지향 문화' 집단 간에 유의적인 차이가 나타나지 않고 있다. 그러나 이들 두 분석 모두에 있어서 역시 '강한 균형 문화' 집단이 가장 높은 조직몰입도를 나타내고 있다. 반면에, 직장생활 만족과 조직 몰입 등 두가지 조직효과성 지표에 있어서 '위계중심의 약한 문화' 집단은 각각 가장 낮은 효과성을 나타내고 있음을 알 수가 있다.

<표 4> 조직효과성에 대한 조직문화 프로파일 간의 차이 분석 : Oneway ANOVA

조직문화 프로파일	표본기업수	직장생활만족	조직몰입
1. 프로파일 1 : 내부지향문화	51	3.07 (.2627)	3.29 (.3070)
2. 프로파일 2 : 강한 균형 문화	17	3.39 (.1924)	3.49 (.2355)
3. 프로파일 3 : 위계중심의 약한 문화	14	2.73 (.2560)	2.96 (.2664)
전 체 평 균	82	3.08 (.3178)	3.28 (.3270)
분산분석결과 : F값 p값	d. f.=2,79	26.51 .0000	12.95 .0000
사후검증 : SNK Scheffe		3<1<2 3<1=2	3<1<2 3<1<2

V. 연구의 함의와 토론

본 연구의 결과는 다음과 같은 몇가지 함의와 토론의 여지를 제공해 주고 있다.

먼저 앞에서의 실증분석 결과를 토대로 해볼 때, 조직의 고유한 문화적 성격을 단일 문화 특성만으로 온전히 특징지우기 어렵다는 사실을 다시 한번 확인해 볼 수 있다. 즉, 현실 조직에 내재되는 문화적 양상은 몇가지 상이한 유형의 문화가 복합되어 나타나는 것이 오히려 보편적일 수 있다는 것이다. 따라서 이러한 본 연구의 분석 결과는 조직문화와 관련된 향후 연구에 있어서 해당 조직이 반영하고 있는 총체적인 문화적 프로파일의 성격을 먼저 규명해 보는 것이 매우 중요할 수 있다는 것을 함축해 준다. 왜냐하면, 앞서의 분석에서도 나타났듯이 서로 다른 조직문화 프로파일은 조직효과성에 있어서도 상이한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

또한 본 연구의 결과는 전체 한국기업의 전반적인 문화 특성에 대해서도 몇가지 흥미로운 암시를 제공해 주고 있다. 앞서도 언급한 바 있듯이, 표본 기업의 약 62%가 경쟁가치 모형이 터하고 있는 4가지 문화 유형 가운데 혁신지향 및 과업지향 문화 보다도 위계지향 및 관계지향 문화가 상대적으로 더 강한 '내부지향 문화'의 특징을 갖는다는 사실은 상당히 시사적이다. 이러한 분석결과는 일단 이와같은 조직문화 프로파일의 한국 기업 조직에 내재되어 있는 가장 보편적인 문화적 양상임을 짐작해 보게 한다. 따라서 대다수 우리 기업들에 있어서는 비록 근래에 이르러 조직의 과감한 혁신이나 구성원들간의 경쟁을 장려하는 경영관리기법들이 많이 도입·강화되고 있긴 하지만, 아직도 조직내 인간관계의 위계적 질서와 안정지향의 통제적인 경영관리를 우선으로 하는 기업 체질이 더 현저하다는 것을 가늠해 볼 수 있다.

이러한 추측을 뒷받침해 주는 자료는 <표 5>에서도 확인해 볼 수 있다. 본 연구에서 활용된 전체 표본 조직들을 대상으로 4가지 조직문화 유형과 관련한 기초 통계치를 분석해 보면, 무엇보다 위계지향 문화가 다른 문화 유형들에 비해 표준편차도 적고, 최저값과 최고값간의 차이(조직별 평균값의 범위)도 가장 작은 것으로 나타나고 있다. 이러한 분석 결과는 다시 말해서 관계지향, 혁신지향, 과업지향의 문화들은 표본 기업들간에 비교적 차별성이 있지만 위계 문화의 경우에는 기업간 차별성이 별로 없다는 것을 의미한다.¹⁰⁾ 그러므로 4가지 조직문화 유

4) 이러한 결과는 또한 3가지 조직문화 프로파일들을 도시화한 <그림 2>에서도 쉽게 확인될 수 있다.

형 가운데 위계지향 문화는 우리나라 기업들간에 수준의 차이가 별로 없는 가장 보편적인 문화 유형이라는 잠정적 결론을 내릴 수 있게 된다(김영조, 1994, 148쪽).

〈표 5〉 4가지 조직문화 유형별 기초 통계치(N=82)

조직문화 유형	평균 값	표준편차	최저 값	최고 값	범위(RANGE)
관계지향 문화	3.13	.3504	2.09	3.90	1.81
혁신지향 문화	2.86	.3327	1.96	3.83	1.87
위계지향 문화	3.44	.2141	2.91	4.02	1.11
과업지향 문화	3.06	.3174	2.41	3.85	1.44

한편, 본 연구의 결과가 시사해 주는 또다른 중요한 함의는 조직문화 프로파일과 조직효과성 간의 관계에 관한 분석에서 찾아볼 수 있다. 앞에서의 분석에서 확인할 수 있듯이, 조직구성원들의 심리적 성과 변수인 직장생활 만족과 조직 몰입에 있어서 가장 효과성이 낮은 문화적 프로파일은 '위계중심의 약한 문화'이다. 이러한 분석 결과는 경쟁가치적 접근에 터한 선행 연구 가운데 Cameron & Freeman(1991)과 Yeung et al. (1991)의 연구 결과와도 일치한다. 즉, 조직내 어떠한 문화 특성도 지배적으로 강하지 못하여 뚜렷한 독자적 조직문화를 형성하지도 못할 뿐만 아니라, 그 가운데서 위계적 가치만이 상대적으로 강조됨으로써 다른 가치들이 희생되는 이러한 프로파일은 조직효과성에 가장 역기능적이라는 것이다.

이에 반해 4가지 조직문화 유형 모두가 균형되게 반영되고 있는 '강한 균형 문화'는 가장 효과성이 큰 것으로 나타났는데, 이는 Quinn & Spreitzer(1991) 및 Yeung et al. (1991) 등의 선행 연구 결과와도 일치하고 있다. 다양한 조직문화 특성들간의 균형된 강조를 추구해 나가는 것이 조직효과성에 매우 중요할 수 있다는 점을 시사해 주는 이러한 연구 결과들은, 결국 앞서 논했던 조직문화의 이론적 배경 가운데 경쟁가치적 접근이 함축하는 바를 지지해주는 것으로 해석해 볼 수 있다. 곧, 조직효과성 그 자체가 예를 들면, 성장성과 안정성, 혁신성과 효율성 등 심지어 서로 모순적이기까지 한 여러 하위 차원들을 함께 포괄하는 '패러독스적인' 성격을 가지는 개념이기 때문에, 이러한 조직효과성의 제고를 위해서는 특정한 단일 가치나 문화 특성만을 배타적으로 강조하기보다 서로 경쟁적인 가치나 목표들의 강조에 역동적인 균형

을 유지하는 ‘모순관리’를 시행해 나가는 것이 더욱 중요하다는 것이다.⁵⁾

그러므로 이러한 논리에 입각해 볼 때, 만일 조직에서 강조되고 있는 문화특성간에 심각한 불균형성이 존재하는 경우 경쟁가치적 접근이 제안해 줄 수 있는 개선책은 자명한 것이 된다. 즉, 상대적으로 취약한 문화적 특성을 보강해 줄 수 있는 조직문화 개발을 추진해 나가야 하는 것이다. 그렇다고 해서 이 때 기존에 강조되고 있던 문화적 특성을 굳이 약화시키거나 완전히 사상시킬 필요는 없다. 위계지향적 문화가 너무 강하여 조직이 완강한 관료주의에 젖어 있다고 해서 그 반대로 혁신지향적 문화만을 일방적으로 강조하게 되면 조직이 안정성과 결속력을 잃고 비효율적인 혼돈 상태로 빠져들 가능성이 있기 때문이다. 이와같이 경쟁가치 접근의 궁극적인 함의에 따른다면, 조직효과성의 제고에 중요한 요체는 특정한 문화 특성의 강도 그 자체가 아니라 여러 문화적 특성들의 강조에 적절한 균형을 유지하는 데 있다. 이처럼 경쟁적이고 심지어 서로 배치되는 가치와 목표들간에 균형된 강조를 잃지 않음으로써만이 조직은 역동적인 환경 대응력과 함께 효율적이고 강건한 자생력을 상시적으로 유지·배가시켜 나갈 수 있게 되는 것이다.

같은 맥락에서 본다면, 앞서 논했던 한국 기업의 조직효과성 제고를 위한 조직문화 개선 방향도 명확해진다. 앞 장의 분석 결과에서도 나타났듯이 대부분의 한국 기업 조직에서는 아직도 ‘내부지향 문화’가 지배적인 반면, 상대적으로 외부지향적 가치가 취약하게 반영되고 있으므로, 앞으로는 조직의 혁신성과 구성원들의 목표지향적 경쟁을 독려할 수 있는 여러가지 제도적, 문화적 장치를 보완함으로써 조직의 경쟁적 지위를 강화해 나가는 방향으로 조직문화 개발이 이루어져야 함을 주장해 볼 수 있는 것이다.

본 연구가 시사해 주는 이러한 함의들은 물론 다음과 같은 이 연구의 기본적인 한계점들을 감안하여 수용되어야 할 것이다. 본 연구의 한계로는 먼저 측정상의 문제점을 들 수가 있다. 즉, 독립변수인 조직문화와 종속변수인 조직효과성의 측정치를 동일한 대상자들로부터 구함으로써 응답상에 있어서 일관성의 편기가 개입되었을 가능성(the potential for consistency biases)을 배제할 수 없다. 따라서 좀더 객관적인 자료 획득을 위해서는 독립변수와 종속변수

5) 조직효과성 개념의 본질적인 ‘페러독스적’ 성격과 함께, 조직효과성의 제고를 위한 ‘모순관리’의 필요성에 대해서는 Cameron(1986b)과 Cameron & Quinn(1988) 등의 논의를 참조할 것.

를 조직내 각기 다른 표본 응답자들로부터 측정하여 분석해 볼 필요가 있다.

그렇지만 본 연구가 내재하고 있는 보다 큰 한계는 조직효과성 변수의 측정에 있다. 무엇보다 본 연구에서는 조직효과성의 측정을 '직장생활 만족'과 '조직 몰입'이라는 구성원들의 심리적 조직성과 변수들에만 의존하고 있어 조직효과성 개념의 본래적인 포괄성을 제대로 살려주지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 심리적 성과 변수들 뿐만 아니라 객관적인 조직성과 지표인 경제적 성과 변수들도 함께 포괄시켜 조직효과성을 측정해 볼 필요가 있다. 그러한 경우에도 본 연구에서 지지된 경쟁가치적 접근의 함의가 여전히 입증될 수 있을지를 확인해 보는 것은 자못 흥미있는 차후의 연구 과제라 할 수 있을 것이다.

참고 문헌

1. 김영조(1994), "소유와 경영의 분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 경영학과 박사학위논문.
2. 서인덕 (1986), "한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구," 서울대 경영학과 박사학위 논문.
3. *Administrative Science Quarterly*(1983), "Special Issue on Organizational Culture," vol. 28, pp. 331-502.
4. Afifi, A. A. & Clark, V. (1984), *Computer Aided Multivariate Analysis*, (N. Y. : Van Nostrand Reinhold Company).
5. Akin, G. & Hopelain, D. (1986), "Finding the Culture of Productivity," *Organizational Dynamics*, winter, pp. 19-32.
6. Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.
7. Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991), "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness," in R. W. Woodman & W. A. Pasmore

- (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 23-58.
8. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988), "Organizational Paradox and Transformation," in R. E. Quinn & K. S. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation*, (Cambridge: Ballinger Publishing), pp. 1-18.
 9. Cameron, K. S. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 604-632.
 10. Cameron, K. S. (1986a), "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors," *Management Science*, Vol. 32, pp. 86-112.
 11. Cameron, K. S. (1986b), "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness," *Management Science*, vol. 32, no. 5, pp. 539-553.
 12. Cook, J. & Wall, T. (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.
 13. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures*, (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing).
 14. Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991), "Organizational Culture and Organizational Development : A Competing Values Approach," in R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 1-21.
 15. Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, (N. Y. : John Wiley & Sons).
 16. Dyer, W. G., Jr. (1985), "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations," in R. H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 200-229.
 17. Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1985),

- (1985), *Organizational Culture*, (Beverly Hills:SAGE).
18. Gordon,G. G. & DiTomaso,N. (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 783-798.
 19. Hofstede,G., Neuijen,B., Daval Ohayv,D. & Sanders,G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
 20. Kanter,R. M. (1983), *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, (N. Y. :Simson & Schuster).
 21. Kilmann,R. H. (1985), "Five Steps for Closing Culture-Gaps," in R. H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 351-369.
 22. Kimberly,J. R. & Quinn,R. E. (1984), *Managing Organizational Transitions*, (Homewood: R. D. Irwin).
 23. Kotter,J. P. & Heskett,J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, (N. Y. : The Free Press).
 24. Lorsch,J. W. (1985), "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change," in R. H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 84-102.
 25. Louis,M. R. (1985), "An Investigator's Guide to Workplace Culture," in P. J. Frost et al. (eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills:SAGE), pp. 73-93.
 26. Mowday,R. & Steers,R. M. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.
 27. Ouchi W. (1981), *Theory Z*,(Reading,Mass. :Addison-Wesley Publishing).
 28. Pascale,R. T. and Athos, A. G. (1981), *The Art of Japanese Management*,(N. Y. : Penguin Books).
 29. Peters,T. J. & Waterman,R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, (N. Y. :Harper & Row).

30. Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. (1985), "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management*, vol. 24, pp. 293-309.
31. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, (Marshfield, Mass. : Pitman).
32. Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness," *Management Science*, vol. 29, pp. 33-51.
33. Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in P. J. Frost et al. (eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills: SAGE), pp. 315-334.
34. Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, vol. 29, no. 3, pp. 363-377.
35. Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991), "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life," in R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, (Greenwich, CT. : JAI Press), pp. 115-142.
36. Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management*, (San Francisco: Jossey-Bass).
37. Rousseau, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods," in B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp. 153-192.
38. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass).
39. Weick, K. (1985), "The Significance of Corporate Culture," in P. J. Frost et al. (eds.), *Organizational Culture*, (Beverly Hills: Sage), pp. 381-389.

40. Weick, K. (1987), "Organizational Culture as a Source of High Reliability," *California Management Review*, vol. 29, pp. 112-127.
41. Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991), "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment," in R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 59-81.

A Study on the Relationships between Cultural Profiles and Organizational Effectiveness :
An Empirical Test of Competing Values Model on the Korean Firms

Sang-Eon Park* · Young-Joe Kim**

ABSTRACT

This study, based on the competing values model, empirically examined how different profiles of organizational culture may have an impact on organizational effectiveness. The data were collected from the 1,417 employees of 82 Korean listed companies using survey questionnaire. In this sample, three different cultural profiles were identified through a series of cluster analysis.

The results showed that different cultural orientations had varying effects on the organizational effectiveness. Especially, we found that the balance of competing organizational values had a significant and positive impact on the job satisfaction and the organizational commitment.

It was also found that most organizations of the sample still had strong 'hierarchical' and 'group' cultures but relatively weak 'developmental' and 'rational' cultures despite of the recent efforts of Korean firms for the organizational change and innovation. We conclude that it is necessary to strengthen the 'developmental' and 'rational' characteristics much more in designing and implementing the organizational culture in order to enhance the effectiveness of the Korean firms.

* Assistant professor, Dept. of Business Adm., Konyang University

** Assistant professor, Dept. of Business Adm., National Fisheries University of Pusan

