

## 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구 -Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로-

강정애

숙명여자대학교 경영학부 감사

.....

본 논문은 조직문화적 특성에 따른 조직성과의 차이가 존재하는가에 관한 연구이다. 이미 많은 선행 연구를 통해 조직문화 유형과 조직성과간의 관계규명이 이루어져 왔지만, 본 논문에서는 Rousseau가 제시한 조직문화모형을 국내기업에 적용시켜 각 조직의 문화적인 특성차이에 따른 조직내 종업원들의 태도 차이가 존재하는가에 대한 탐색적 연구를 시도하였다. Rousseau의 문화모형은 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화의 3가지로 구성되어 있는데, 각 문화적 특성과 종업원의 태도간에 어떤 관계가 존재하는가를 실증적으로 검증해 보았다. 그 결과, 연구대상기업들의 경우 조직문화 특성을 구분할 수 있는 3가지 문화특성에 모두 차이점이 나타났다. 건설형 문화적 특성이 높은 집단의 구성원은 낮은 특성을 지닌 구성원들에 비해 결과변수로 채택한 태도변 수값이 상대적으로 높은 값을 나타냄으로써 건설형 문화와 조직성과사이에는 연관성이 존재함을 알 수 있었다. 그러므로, 조직성과의 향상을 위해서는 조직문화에 긍정적인 영향을 주는 건설형 문화특성을 갖도록 조직문화를 개발시키는 것이 바람직하다는 것을 확인할 수 있었다.

.....

### 1. 서 론

WTO체제 출범 및 정보화 사회의 가속화라는 변화의 물결은 예외없이 우리나라에도 세계화를 통해 국가, 기업, 개인 등 모든 경제주체에게 변화를 요구하고 있다. 이와같은 상황은 60년대이후 정부의 경제우선주의하에서 성장해 온 우리나라 기업들에게 기존체제의 붕괴와 WTO체제에 따른 무한경쟁의 위기감과 환경변화에 따른 새로운 도약의 계기를 동시에 느끼게 하고 있다. 이와같은 현실변화에 따라 우리의 기업들은 상황의 변화에 적응하고자 다양한 신경영기법들을 도입하여 기업생존 및 지속적인 성장을 이룩하기 위하여 매우 노력하고 있다. 그러나, 이러한 노력에도 불구하고 현실적으로는 신경영기법 및 조직 혁신, 새로운 제도 등이 뚜렷

한 효과를 나타냈다가보다는 부작용이 더 부각되고 있는 실정이다. 이와같은 현상은 새로운 제도나 경영혁신이 성공하기 위해서는 무엇보다도 구성원의 적극적인 참여가 전제되어야만 한다는 점이 간과되었기 때문이며, 이는 기업이 당면한 위기를 극복하고 발전하기 위하여는 신경영기법과 함께 기업문화적인 접근을 고려해야 하는 것을 의미하고 있다 (Vracking, 1990 : Humble & Jones, 1989 : Grossi, 1990). Deal과 Kennedy는 그들의 저서 「기업문화」에서 1) 기업이 처한 환경이 급격하게 변하고 있을 때, 2) 동일 업종간의 경쟁이 치열할 때, 3) 상품의 수명 주기가 짧을 때, 4) 회사의 규모가 급히 성장하려 할 때, 5) 불황에 처했을 때 등 전반적인 경영환경이 어려운 상황에서 더욱 기업문화적 접근이 절실히 요구되는 경우라고 강조하고 있다(Deal & Kennedy, 1982).

기업문화에 대한 관심은 잘 알려져 있듯이, 80년대 이후 일본기업의 성공원인이 천연자원이거나 원자재 등 물질적인 생산자원 보다는 효율적인 인력관리와 조직관리적 측면에서 그들의 독특한 기업경영관행이 주원인이었다는 관점(Ouchi, 1981 : Pascale & Athos, 1981)과 함께 미국의 우량기업들의 경우에서도 각 기업의 독자적인 기업행동양식이 경쟁력 우위를 점할 수 있었다는 인식(Peters & Waterman, 1982)이 대두되었기 때문이다.

다양하게 수행된 조직문화의 연구들에 관해 Smircich는 비교문화적 접근방법, 조직문화적 접근방법, 인지적 접근방법, 인류학적 접근방법에 의한 연구 등으로 분류하고 있다(Smircich, 1983). 본 논문은 Smircich가 제시한 연구방법들중에서 조직문화적 접근방법을 선택하고자 한다. 조직문화적 접근방법은 조직자체가 문화를 창조하는 매체라는 관점에서 조직체 내부의 문화적 요소 및 특성들과 조직내 다른 변수들 사이의 관계를 연구하고 있다. 본 연구는 이와같은 내용에 따라 기업문화적 특성에 따른 조직성과 측정변수로서 선택한 구성원들의 태도관계를 실증적으로 분석하여 바람직한 조직문화유형의 방향을 탐색하고자 한다.

기업문화에 대한 연구는 바람직한 기업문화적 토양이 튼튼할 때 경영이 성공적으로 이루어 질 수 있다는 점에 연구의 중요성이 크다. 그러나, 이미 국내·외적으로 많은 조직문화연구가 이루어져 왔음에도 불구하고, 합치되는 이상적인 조직문화모형을 도출해내지 못한 현실에서, 이상적인 조직문화모형을 제시한 Rousseau의 조직문화모형(Rousseau, 1988, 1990, 1991, 1993)을 국내기업에 적용시키므로써 각 조직의 문화적인 특성과 조직성과간 관계규명의 탐색적 연구를 통하여 Rousseau의 조

직문화모형이 과연 우리나라 기업들에게도 바람직한 문화개발의 척도가 되는 방향의 제시가 가능한가를 알아보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직문화의 개념과 의식수준상의 구성요소를 중심으로 한 구성체계

조직문화(Organizational Culture)란 문화(Culture)의 개념으로부터 설명이 가능하다. 기업문화란 다양하게 정의될 수 있지만 문화개념의 원천인 사회문화적 관점에서 정의 해보면 다음과 같다. 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관(Value)과 신념(Belief), 이념(Ideology)과 관습(Habit), 규범(Norm)과 전통(Tradition), 그리고 지식(Knowledge)과 기술(Skill) 등을 포함한 종합적인 개념(Parsons, 1973: Denison, 1984: 최만기, 1994)으로써 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본요소이다. Pettigrew는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체로 파악하였다(Pettigrew, 1979). O'Reilly는 조직문화를 강하게 공유된 핵심가치로 정의했다(O'Reilly, 1989). 한편, 일본 능률협회 종합연구소는 기업문화는 기업이 갖는 독자적 문화이며 다른 기업이나 조직과 구별되기에 충분한 행동양식이나 활동 즉 유기적인 운영의 총체라고 정의하고 있으며, 정신적 동일성(Mind Identity), 행동양식의 동일성(Behavior Identity), 시각적 동일성(Visual Identity)으로 구성되어 있다고 지적하고 있다(올기업, 1991).

이와같이 여러 학자들에 의해 다양하게 정의된 의식수준에서 본 조직문화의 개념은 Schein에 의해 보다 잘 설명되고 있다. Schein은 문화인류적인 집단심리에 기초하여 의식수준에서의 기업문화 개념을 설명하고 있다. 기업문화를 기업구성원과 기업체 전체의 행동에서 나타나는 거시적인 개념으로 볼 때, 구성원 행동과 기업체 행동에는 가시적(Visible) 수준의 가공물과 창조물(Artifacts and Creations)과 인식적 수준(Awareness)의 가치관(Values) 그리고 잠재적(Invisible, Preconscious) 수준의 기본가정(Basic Assumptions) 세가지 범주의 의식체계가 상호작용하고 있다고 설명하고 있다(Schein, 1985).

Rousseau도 의식수준에서 본 문화의 체계를 기본가정(Fundamental Assumptions), 가치관(Values), 행위적 규범(Behavioral Norms), 행위패턴(Patterns of Behavior), 그리고 물질적 가공물(Material Artifacts)의 5가지로 설명하고

있다(Rousseau, 1990). 이 5가지의 구성요소들은 구성원이 공유하고 있는 사고와 판단을 위한 Paradigm으로서 구성원 각자가 환경을 인식하여 무엇인가를 평가하고 사물을 판단하거나 전략적인 차원에서 업무적인 차원에 이르기까지 다양한 의사결정을 수행하는 경우에 나타나는 공통의 가치관과 행동기준의 집합을 의미한다. Rousseau가 제시한 조직문화를 구성하는 5가지 개념은 <그림 1>에 나타나 있으며 각 요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 잠재적 수준에서의 기본가정은 구성원들에게 직접적으로 알려져 있지는 않지만 시간이 경과함에 따라 구성원들에게 공통적으로 형성될 수 있는 것으로써 근본적으로 조직구성원들이 의식하고 있지 않는 선의적 가치라고도 할 수 있다.
- 인식적 수준에서의 가치관은 구성원의 행위적



<그림 1> Rousseau의 문화체계 구성요소

규범 및 지침을 위한 것을 의미한다. 구성원들이 소중히 여기는 요소들로 구성되어 있으며 고객에 대한 중요성, 개인에 대한 존중 추구, 미래에 대비한 혁신과 위험에 대비한 준비 등에 비중을 두는 것으로 나타나고 있다.

- 행위적 규범은 구성원들의 행동 중에서 용납되거나 용납될 수 없는 행동들에 대한 기준을 의미하며, 동료들과의 직접적인 정보와 교감에 의해 알 수 있게 된다.
- 행위패턴은 의사결정, 조정, 커뮤니케이션 메카니즘으로 표현된다. 구성원들에게 조직의 기본적인 문제들을 해결하는데 도움을 주는 기능으로 나타난다.
- 물질적 가공물은 가시적 수준에서의 물질적, 상징적 그리고 행동적인 인공창조물로 나타난다. 즉, 기업의 제품과 기술, 기구와 도구, 로고 등을 포함하고 있으며 오랜기간 존재한다.

## 2.2 시스템론적인 조직문화 구성체계

시스템론적인 관점에서 조직문화 연구는 하위시스템과 상위시스템의 두가지 관점으로 나누어 이루어지고 있다(이학중, 1994). 조직문화를 하위시스템론적인 관점에서 보는 경우 조직은 사회문화, 산업 및 기술, 환경, 그룹문화 등의 영향을 받으며(Hofstede et al., 1990 : Gordon, 1985 : Lawrence & Lorsch, 1969, Reynolds, 1986 : 이학중, 1994), 상위시스템론적 관점에서 본다면 조직문화는 다양한 하위문화로 구성되어 있다(Pascale & Athos, 1981 : Gregory, 1983 : Sainsaulieu, 1987).

Hofstede는 조직은 사회의 한 부분 시스템으로서 각 조직문화적 특성은 사회문화적 요소에 의해

영향을 받으며 이에따라 동서양 및 각 국가간의 기업문화는 다른 특성을 나타낸다고 본다(Hofstede et al., 1990). 그러나, 최근 우리나라 및 일본기업에 서구식 기업경영패턴이 점차 우세해져 가는 현상에 대하여, 동서양의 사회문화적 특성이 기업문화에 영향을 미쳤다가보다는 산업화의 진전에 따른 변화 즉, 공동사회와 이익사회의 차이에서 기업문화적 특성차이가 발생하는 것으로 서구의 산업화 이전 사회에서 지금의 동양적인 특질이 많이 존재했음을 지적하고 있다(김성환, 1993).

산업 및 기술과 관련된 기업문화연구에서 기업은 산업을 구성하는 하위시스템이므로 업종고유의 기술이나 산업을 둘러싼 환경의 영향을 받아 기업문화는 각 산업에 해당하는 문화적 특성을 갖는 것으로 보고 있다(Gordon, 1985 : Lawrence & Lorsch, 1969, Reynolds, 1986).

그러나 기업문화가 사회문화적, 산업적차원의 영향을 받는다고 하더라도 같은 산업에 속한 기업들이 똑같은 기업문화적 특성을 나타내는 것은 아니다. 우리나라의 경우 재벌그룹 계열사의 기업문화는 상위 시스템인 모그룹의 영향을 받을 수 있기 때문이다(이학중, 1994).

각 기업의 문화적 특성이 달리 나타날 수 있는 근거는 기업문화를 상위시스템론적인 관점에서 살펴 볼 수도 있다. Pascale과 Athos에 의하면 기업문화는 공유가치를 중심으로 한 하위시스템의 총체로 파악하고 있으며 7S개념으로(Shared Value, Style, Staff, Skill, Strategy, Structure, System) 분류하고 있다(Pascale & Athos, 1981). Gregory는 조직문화를 지배적인 문화(dominant culture)로 규정하고 강화형 하위문화(enhancing subculture), 직교형 하위문화(orthogonal subculture), 상반형 하위문화

(counterculture)로 구성되었다고 보았다(박원우, 1991 : Gregory, 1983). Sainsaulieu는 조직문화는 조직전체수준의 문화, 개개인이 가지고 들어온 문화, 조직내 소집단의 문화, 직업특성의 문화로 구성되었다고 보았다(Sainsaulieu, 1987).

이와같은 연구를 종합해 볼 때 기업문화는 상위시스템인 사회문화, 산업, 기술, 모기업 등의 영향을 받을 것이며, 하위시스템을 구성하는 하부문화가 총체적으로 기업문화적인 특징을 결정하는 구조를 갖고 있으며 이에 따라 각 기업은 고유의 기업문화를 지니게 되는 것임을 알 수 있다.

### 2.3 조직문화와 조직성과

조직문화 연구의 관심은 조직문화가 조직성과를 결정하는 주요요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 조직문화 연구는 문화유형과 문화강도에 따라 조직성과가 달리 나타날 것이라는 두가지 흐름이 주축이 되어왔다. 선행연구들의 흐름은 또한 조직성과에 관해서 재무적측면인 매출액, 영업수익률 등과 태도변수측면 두가지를 고려하고 있다. 전자에 의한 조직문화연구는 재무적 성과와 직접적으로도 상관관계가 있다는 것이며 후자는 조직문화가 조직구성원의 행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도 및 애착도 등과 같은 태도에 영향을 줌으로써 조직성과를 향상시킨다는 것이다.

조직문화유형에 관련된 연구에 관해서 Deal과 Kennedy는 기업환경과의 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두가지 기준을 중심으로 투자형기업문화, 모험형 기업문화, 관료형 기업문화, 근면형 기업문화로 구분하

고 있다(Deal & Kennedy, 1982). Harrison은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고 권력지향형 문화, 역할지향형 문화, 과업지향형 문화, 인간지향형 문화 등으로 구분하고 있다(Harrison, 1972). Handy는 문화 형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고 다만 환경에 적합한가 아닌가가 중요하다고 강조하면서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하고 있다(Handy, 1978). Wallach는 개인의 동기유발 요인을 성취감, 친화감, 권력욕 등으로 파악하고 여기에 기업문화유형을 적용시켜 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 구분하고 있다(Wallach, 1983). Quinn과 McGrath는 경영 특성에 따라 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화로 구분하고 있다(Quinn & McGrath, 1985). Rousseau는 조직문화를 과업(Task)과 인간(People) 그리고 안전(Security)과 만족(Satisfaction)이라는 두 축을 기준으로 12개의 문화유형인 성취문화, 자아실현 문화, 인본주의 문화, 친화적 문화, 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화, 경쟁 문화, 완벽주의 문화로 분류하였으며 이들을 다시 건설형 문화(Constructive Style), 수동적 방어형 문화(Passive/Defensive Style), 적극적 방어형 문화(Aggressive/Defensive Style)의 3가지로 통합시켜 구분하고 있다(Rousseau, 1988, 1990, 1991, 1993). 이 모델은 OCI(Organizational Culture Inventory)라고 불리기도 한다(Cooke & Lafferty, 1989). 한국기업문화 연구의 참고문헌으로 많이 인용되고 있는 서인덕은 구성원의 행동 특성과 현실지각을 바탕으로 합리적 문화(Rationality Culture), 진취적 문화(Progressive Culture), 친화적 문화(Affiliation

Culture), 보존적 문화(Maintenance Culture)로 구분하고 있다(서인덕, 1986).

한편, 조직문화 연구가 문화유형에 따른 성과 및 연관성을 살피는 접근과는 달리, 강한 기업문화에 대한 관심을 나타내는 문화의 강도차원에 대한 연구(Pascale & Athos, 1984)도 지속적으로 이루어왔다. 즉, 전자의 경우에는 어떤 문화유형이 유효한가? 라는 차원의 바람직한 문화적 유형론 연구로 진행되었고 후자에 대한 연구는 문화강도에 따라 성과 및 유효성에 미치는 관계를 규명하려는 차원으로 발전하였다. 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 일반적인 가정으로써 강한 조직문화는 조직성과와 양(positive)의 상관관계를 갖는다는 것이다(Safford, 1988). 즉, 성공적인 기업 및 조직은 다른기업과 구별되는 독특하고 강한 문화를 지니고 있다는 점을 선행연구들은 지적하고 있다(Deal & Kennedy, 1982 : Peters & Waterman, 1982). Denison, Gordon과 DiTomaso의 경우에는 문화특성의 종류에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났으며(Denison, 1990 : Gordon & DiTomaso, 1992), Kotter와 Heskett의 연구에서도 조직내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익률의 경제적 성과지표와 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다(Kotter & Heskett, 1992). Weick는 강한 기업문화는 이와 같이 재무적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라, 조직내 높은 규범적 통합 정도를 통해 구성원들에 대한 효과적인 조직통제 수단이 된다고도 지적하고 있다(Weick, 1985).

조직문화 연구에서는 조직성과와 관련하여 재무적 지표를 위시한 객관적인 지표와 조직구성원의

행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도라든지 조직분위기에 관한 주관적 지표를 다루고 있다. 그렇지만, 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 연구는 재무적 지표를 다룬 객관적인 연구(Kotter & Heskett, 1992)보다는 조직구성원의 행동을 지배하는 요소와 관련한 주관적 지표를 사용한 연구(Deal & Kennedy, 1982 : Denison, 1984 : Peters & Waterman, 1982 : Smircich, 1983 : Weick, 1985)가 더 많은 것이 이제까지 연구의 흐름이다. 이상과 같은 점에 착안하여 기업문화 특성이 객관적 지표보다도 주관적 지표와의 상관관계가 높음을 밝힌 연구(조영호와 김일숙, 1995)도 있으나, 현실적으로 국내 연구들에서도 매출액, 시장점유율, 이익률 등의 객관적인 지표를 함께 사용하려는 추세에 있다.

위와같은 내용을 바탕으로 기존의 많은 조직문화 연구는 바람직한 조직문화개발을 위한 문화유형을 찾으려는 시도가 있었음을 알 수 있었으나 이에 비해 명확한 문화유형을 도출해내지 못한 것도 사실이다. 이러한 점에 비추어 Rousseau의 문화모형은 높은 측정값을 나타내는 건설형 문화와 낮은 값을 갖는 방어형 문화의 조화를 바람직한 조직문화 개발 방향으로 제시하고 있으므로, 본 연구에서는 Rousseau의 문화모형이 우리나라 기업문화개발의 방향성 제시에 바람직하게 적용될 수 있다는 가정으로부터 Rousseau 문화모형과 조직성과로서 기업문화연구에서 일반적으로 사용되고 있는 주관적인 지표인 태도변수를 채택하여 양자간에 어떤 의미가 있는가를 연구하기로 한다.

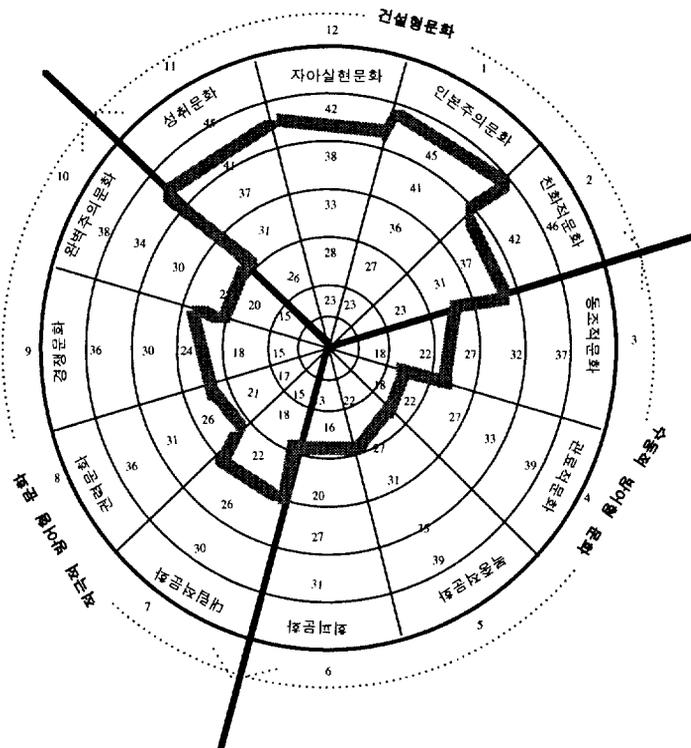
### III. 연구의 모형 및 가설

#### 3.1 Rousseau의 조직문화형태

Rousseau가 제시한 문화모형은 <그림 1>의 문화체계 구성요소를 바탕으로하여 앞장에서 설명한 바와 같이 12가지 문화유형으로 구성되어 있다. 그리고, 12가지 문화유형은 다른 학자들의 분류방법과는 달리 3가지의 조직문화 특성으로 통합되어 설명되고 있다. Rousseau는 조직문화적 특성을 각각 건설형 문화(Constructive Style), 수동적 방어형 문화(Passive/Defensive Style), 적극적

방어형 문화(Aggressive/Defensive Style)의 3가지로 구분하였으며, 조직문화 유형은 건설형 문화적 특성이 높은 점수를 나타내고 수동적이거나 적극적인 방어형의 문화적 특성은 낮은 점수를 갖는 문화형태를 이상적으로 생각하여 <그림 2>와 같은 형태를 제시하고 있다. 3가지 조직문화적 특성을 구성하고 있는 요소들을 정리해보면 다음과 같다.

- 건설형 문화적 특성 : 성취문화, 자아실현 문화, 인본주의 문화, 친화적 문화의 4가지 문화로 구성되어 있다. 성취문화는 목표달성과 정, 과업달성의 노력 등으로 구성되어 있으며,



<그림 2> 조직문화적 특성 구성요소와 이상적인 문화유형

자아실현 문화는 창의성, 혁신, 질, 개인의 성장 등을 고려한다. 인본주의 문화는 구성원의 능동적 참여, 헌신도 등으로 구성되어 있으며 친화적 문화는 열린 의사소통, 원활한 협조와 대인관계 등을 고려한다.

- 수동적 방어형 문화적 특성 : 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화 등 4가지 문화로 구성되어 있다. 동조적 문화는 무난한 인간관계, 이견회피 등을 다루고 있으며, 관료적 문화는 규정절차준수(혁신억제)로 구성되어 있다. 복종적 문화는 상명하복강조(자발성제약)를, 회피문화는 실수에 대한 문책, 책임전가 등으로 구성되어 있다.
- 적극적 방어형 문화적 특성 : 대립적 문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의 문화 등 4가지 문화로 구성되어 있다. 대립적 문화는 대결, 비판과 이를 통한 지위유지 등으로 구성되어 있으며 권력문화는 직권위존, 상급자 요구 중시 등을 고려한다. 경쟁문화는 상호경쟁, 견제 등으로 구성되며 완벽주의 문화는 세부사항 강요, 엄격한 처리, 실수 안하기 등으로 구성되어 있다.

### 3.2 조직성과변수

조직성과 측정을 위한 방법에는 객관적 지표와 주관적 지표를 사용하는 방법이 있다. 주관적 지표는 경영자나 연구자의 판단에 의해 성과를 측정하며, 조직의 전반적 성과를 유사한 업종의 타조직의 성과와 비교할 수도 있는데 몇몇 연구들은 이러한 방법을 통해 측정한 성과와 객관적인 성과자료의 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다(박노운, 1996 : Pearce, Robbins & Robinson,

1987). 본 연구는 조직성과 측정을 위해 객관적인 지표보다는 조직몰입도, 직무만족도, 직무동기 등의 주관적인 지표를 사용하기로 한다. 주관적 지표인 직무만족에 관해 Locke는 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서상대라고 정의했으며(Locke, 1976), Lawler는 직무전체적 경험과 관련한 전체적 만족과 직무에 관련된 요인별 만족으로 구분하고 있다(Lawler, 1973). Sutermeister, Quinn과 Staines는 직무만족에 관해 동기(Job Motivation)와 직무만족(Job Satisfaction) 관계를 구분하여 밝히고 있다(Quinn & Staines, 1977 : Sutermeister, 1976). 조직몰입(Organizational Commitment)이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도를 의미한다(Mowday, Steers & Porter, 1979 : Cook & Wall, 1980). 본 연구에서는 조직몰입도의 측정을 위하여 Mowday등이 제시한 개념을 사용하였다. 직무만족도 및 직무동기는 Quinn & Staines의 개념을 사용하였으며 내용은 다음과 같다.

- 조직몰입도(Organizational Commitment): 조직몰입도란 특정조직에 대한 개인의 동일시 및 몰입의 상대적 강도로 정의된다. 조직몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 조직 성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직에 대한 충성을 의미한다.
- 직무동기(Job motivation): 조직구성원들이 자신이 속해 있는 집단의 목표달성에 따른 직무성과 즉, 인지적 생산성과 업무에 대한 관심과 노력도, 업무의 효율성이 어느 정도 인

가를 말한다.

- 직무만족도(Job Satisfaction): 기업에서 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 개인의 내.외적 문제가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각을 말한다. 또한 직무에 따른 자기실현의 만족, 타인의 인정정도 등을 측정한다.

### 3.3 연구가설

조직문화에 관한 이론 및 Rousseau의 연구모형을 바탕으로 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 세우고자 한다. 첫째, Rousseau가 분류한 조직문화 모형을 연구대상기업에 적용시켰을때 각 조직문화의 특성차이가 존재하는가를 확인하고자 가설 1을 설정한다. 둘째, Rousseau의 문화적 특성에 따른 구성원의 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도에 관한 차이의 존재여부를 확인하고자 가설 2를 설정한다. 셋째, Rousseau가 제시한 연구결과에 따르면 건설형 문화특성이 중요하게 제시되고 있으므로, 건설형 문화 강도에 따라 구성원의 태도(조직몰입도, 직무동기, 직무만족도)는 높게 나타날 것이며 이를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설 3을 설정한다.

가설1. 조직간에 Rousseau의 문화적 분류모형에 따른 특성차이가 존재할 것이다.

가설2. Rousseau의 조직문화적 특성에 따른 구성원의 태도 차이성

가설2-1. 조직문화 특성에 따라 구성원의 조직몰입도에 차이가 있을 것이다.

가설2-2. 조직문화 특성에 따라 구성원의 직무동기에 차이가 있을 것이다.

가설2-3. 조직문화 특성에 따라 구성원의 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설3. Rousseau의 건설형 문화특성과 구성원의 태도와의 관계

가설3-1. 건설형 문화특성이 강한 조직문화일수록 구성원의 조직몰입도가 높을 것이다.

가설3-2. 건설형 문화특성이 강한 조직문화일수록 구성원의 직무동기가 높을 것이다.

가설3-3. 건설형 문화특성이 강한 조직문화일수록 구성원의 직무만족도가 높을 것이다.

## IV. 실증연구

### 4.1 자료의 측정 및 표본

본 연구는 조직문화의 특성에 따른 구성원의 태도간의 차이 존재여부에 관한 연구이며 조직문화특성으로는 이미 설명한 Rousseau의 문화개념인 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화의 3가지 조직문화특성을 선택하였다. 조직성과의 측정을 위하여는 Mowday와 Steers가 개발한 조직몰입도의 개념을 사용하였으며, 직무동기와 직무만족도는 Quinn과 Staines가 개발한 문항들을 사용하였다.

본 연구에서 다루고자 하는 분석대상은 조직단위로 설정하였다. 연구를 위한 설문지의 구성은 리커트식 5점척도를 사용하여 전혀 그렇지 않다로부터 매우 그렇다까지로 구성되어 있다. 연구를 위해 선정된 표본은 우리나라 3대 가전 회사를 대상으로 하였으며, 설문시기는 각사의 협조관계 및 상황에

따라 다르게 실시되었다<sup>1)</sup>. 조직구성을 대표하는 수와 수집된 표본수의 차이가 발견되어 각사의 공통된 직군을 추출하여 실증연구를 실시하였다. 실증연구에 사용된 최종 연구대상 표본의 수효 및 실시시기는 다음과 같다.

〈표 1〉 가전 3사의 표본구성 및 조사시기

구분(실시시기)	표본수
A사(1996년 2월)	395
B사(1996년 12월)	162
C사(1996년 12월)	85
합계	642

#### 4.2 자료의 신뢰성 및 타당성

##### 4.2.1 Rousseau 문화유형의 신뢰도 및 타당성 측정

본 연구에서는 Rousseau가 개발한 설문문항을 대상으로 하였으므로 이미 신뢰도의 검증이 이루어졌으나 국내에서의 연구이므로 측정도구의 신뢰성 분석을 재실시하였다. 연구에 사용한 설문문항은 Rousseau가 개발한 설문문항중 51개 문항을 선택하였으며, 각 문항은 3.1절에서 설명한 내용으로 구성되어 있다. 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach alpha값을 구한 결과 〈표 2〉와 같이 신뢰도가 나타났다. 그중에서도 건설형문화의 Cronbach alpha값이 가장 큰 값을 나타내고 있으므로 건설형 문화를 구성하고 있는 항목들이 높은 신뢰도를 보이는 것을 알 수 있다. Rousseau는 신뢰도에 관해 기존연구(Rousseau & Cooke, 1988)에서 0.70-

0.96까지 나타났다고 밝히고 있다. 그리고, Rousseau의 설문문항 51항목은 3가지의 문화적 특성(건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화)을 측정하기 위하여 구성되어 있다. 3가지 문화적 특성은 다시 4가지 문화요소로 구성되어 있다.

〈표 2〉 문화유형의 신뢰도 측정

문화적 특성	Cronbach alpha값
건설형 문화	0.8719
수동적 방어형 문화	0.6871
적극적 방어형 문화	0.6402

##### 4.2.2 조직성과의 측정

조직성과에 대한 측정은 조직구성원의 지각적 판단에 의존하는 심리적 차원의 조직몰입도와 직무동기, 직무만족도를 선택하여 사용하였다. 각 문항은 3.2절에서 설명한 내용으로 구성되어 있다. 사용된 문항들이 각 변인을 얼마나 일관되게 측정하고 있는지 알아보기 위해 각각의 신뢰도를 측정하여 보았다. 결과를 살펴보면 조직몰입도는 0.6398, 직무동기는 0.6186이며 직무만족도는 0.7598로 가장 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

〈표 3〉 조직성과변수의 신뢰도 측정

조직성과	Cronbach alpha값
조직몰입도	0.6398
직무동기	0.6186
직무만족도	0.7598

1) 논문투고시에는 A사만이 연구대상기업이었으나, 1차 논문 심사결과후 논문심사위원의 지적에 따라 B사와 C사의 협조를 얻어 연구대상기업을 가전 3사로 확대하여 연구를 진행하였음.

### 4.3 가설의 검증 및 해석

#### 4.3.1 조직문화 유형에 따른 조직성과의 차이 검증

조직간에 Rousseau의 문화적 분류모형에 따른 특성차이가 존재할 것이라는 가설1을 검증하기 위하여 각 조직의 문화적 특성에 대한 평균값을 구하여 살펴본 후 집단간의 차이를 검증하기 위한 T-test, Turkey's Studentized range test를 실시하였으며 또한 MANOVA를 수행하였다.

먼저 조직간의 문화적 차이가 존재하는가를 살펴보기 위하여 각 조직문화 특성의 평균값과 표준편차를 구한 결과가 <표 4>에 제시되어 있다.

표에서 알 수 있듯이 건설형 문화에서는 B사, C사, A사 순서로 나타났으며, 수동적 방어형 문화 및 적극적 방어형 문화에서는 A사, C사, B사의 순서로 크기가 나타나 있다. 그러나, 2가지 방어형 문화는 진취적이지 못한 특성을 지니고 있어 바람직하지 못한 것으로 Rousseau에 의해 지적되고 있으므로 값이 적을수록 유리하다. 이와같은 관점에서 보면 조사기업중에서는 B사, C사, A사의 순서로 바람직한 문화적 특성을 나타내는 것을 알 수가 있다. 그러나, 평균값만으로는 문화적인 특성의 차이가 존재하는 것을 확신할 수 없으므로 각 기업사이의 T-test를 통하여 유의도를 검증해 볼 수 있다. T-test를 실시한 결과가 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 4> 조직문화유형의 차이검증을 위한 분석

문화적 특성	A사			B사			C사		
	평균	표준편차	표본수	평균	표준편차	표본수	평균	표준편차	표본수
건설형 문화	3.27	0.45	382	3.68	0.39	159	3.60	0.46	79
수동적 방어형 문화	3.21	0.33	384	2.98	0.31	158	3.10	0.40	83
적극적 방어형 문화	3.28	0.26	377	3.04	0.39	154	3.15	0.42	83

<표 5> 연구대상 기업간의 조직문화유형 평균값 및 T-test결과

문화유형	기업	A사:B사	A사:C사	E사:C사
		건설형 문화	3.27:3.68	3.27:3.60
	T-test	***	***	.
수동적 방어형 문화	평균값	3.21:2.98	3.21:3.10	2.98:3.10
	T-test	***	**	**
적극적 방어형 문화	평균값	3.28:3.04	3.28:3.15	3.04:3.15
	T-test	***	**	**

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄,

〈표 6〉 연구대상 기업간의 조직문화유형에 대한 Turkey's Studentized range test결과

문화유형 \ 기업	기업		
	A사:B사	A사:C사	B사:C사
건설형 문화	***	***	.
수동적 방어형 문화	***	***	***
적극적 방어형 문화	***	***	***

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

〈표 5〉에 나타난 것과 같이 B사와 C사의 건설형 문화 유형만을 제외하고는 모두 다 유의한 것으로 나타났다. T-test의 결과를 보완하기 위하여 〈표 6〉과 같이 Turkey's Studentized range test를 수행하여 보았다. Turkey's Studentized range 방법을 사용한 결과 A사와 B사, A사와 C사 사이에는 매우 유의한 것으로 나타났으며, B사와 C사 사이는 유의하지 않아 동일한 결과를 얻을 수 있었다. 다변량적 특성을 고려하여 3집단간의 문화특성에 차이가 존재하는가를 검증하기 위하여 ANOVA와 MANOVA(Multivariate Analysis of Variance)를 수행하였다. 그 결과는 〈표 7〉과 〈표 8〉과 같다.

〈표 7〉의 ANOVA 결과뿐만 아니라 〈표 8〉에 따른 Wilks' Lambda, Pillai's Trace, Hotelling-

〈표 7〉 문화적 특성차이에 대한 ANOVA 결과

문화형태	F-Value	Probability
건설형 문화	54.43	***
수동적 방어형 문화	25.54	***
적극적 방어형 문화	29.40	***

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

〈표 8〉 문화적 특성차이에 대한 MANOVA 결과

Statistic	Value	F	Pr>F
Wilks' Lambda	0.7770	26.48	***
Pillai's Trace	0.2242	24.91	***
Hotelling-Lawley Trace	0.2852	28.04	***

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

Lawley Trace 등 모든 통계량에서 유의하다고 나타났다으므로 집단간의 문화적 특성차이가 존재함을 알 수 있었다. 따라서, Rousseau의 문화적 분류 모형에 따른 조직간의 문화특성 차이가 존재할 것이라는 가설 1이 채택되었다.

4.3.2 조직문화 유형에 따른 조직성과의 차이 검증

Rousseau의 조직문화적 특성에 따른 조직성과

〈표 9〉 조직문화유형에 따른 조직성과값 측정

결과변수 \ 독립변수	A사			B사			C사			분산 분석
	평균	표준 편차	표본수	평균	표준 편차	표본수	평균	표준 편차	표본수	
조직몰입도	3.18	0.42	379	3.69	0.51	162	3.44	0.59	85	***
직무동기	3.69	0.42	381	4.12	0.46	162	3.93	0.59	85	***
직무만족도	3.37	0.55	383	3.79	0.50	162	3.54	0.73	85	***

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 조직문화별로 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도를 구분하여 평균값을 작성한 것이 <표 9>에 나타나 있다.

<표 9>에서 알 수 있듯이 각 사별로 조직성과를 나타내는 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도의 평균값이 차이를 보이고 있으며, 분산분석 결과도 매우 유의하였다. 이상의 사실로부터 Rousseau의 조직문화적 특성에 따른 구성원의 태도 차이성 검증에 관한 가설2-1, 가설2-2, 가설2-3이 채택되었다.

#### 4.3.3 건설형 문화유형과 조직성과 검증

가설 3을 검증하기 위해서는 앞에 제시된 표를 다시 한번 활용하기로 한다. <표 4>를 보면 B사, C

사, A사의 순으로 건설형 문화유형값이 나타나 있다. 가설 3의 Rousseau문화적 특성중에서 건설형 문화특성과 구성원의 태도와의 관계를 알아보기 위하여 건설형 문화특성이 강한 정도에 따라 B사:C사, C사:A사, B사:A사로 구분하여 검증을 시도하였다. 그 결과 성과변수값을 나타내는 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도에 관한 값이 모두 <표 8>에 B사, C사, A사의 순서로 나타나 있다. 이들의 차이가 통계적으로 유의한가를 확인하기 위하여 각 항목별 순위를 중심으로 T-test 및 Turkey's Studentized range test를 실시하였으며 그 결과가 <표 10>과 <표 11>에 나타나 있다. 이들의 결과로부터 건설형 문화강도를 중심으로 한 조직간에 조직성과 값의 차이가 매우 유의하게 나타났다.

<표 10> 건설형 문화강도에 따른 조직성과 평균값, T-test 및 분산분석 결과

문화유형		기업	B사:C사	C사:A사	B사:A사	분산 분석
조직몰입도	평균값		3.69:3.44	3.44:3.18	3.69:3.44	***
	T-test		***	***	***	
직무동기	평균값		4.12:3.93	3.93:3.69	4.12:3.69	***
	T-test		***	***	***	
직무만족도	평균값		3.79:3.54	3.54:3.37	3.79:3.54	***
	T-test		***	**	***	

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

<표 11> 건설형 문화강도에 따른 Turkey's Studentized range test 결과

성과변수	기업	B사:C사	C사:A사	B사:A사
조직몰입도		***	***	***
직무동기		***	***	***
직무만족도		***	***	***

주) 유의도는 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01을 나타냄.

따라서, 건설형 문화특성 강도가 높을수록 구성원의 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도가 높아진다는 가설 3은 채택되었다.

## V. 결론 및 토의

연구의 결과로 부터 다음과 같은 의미를 발견할 수 있다.

첫째, Rousseau가 제시한 3가지 문화적 특성을 연구대상기업의 조직문화에 적용해 본 결과, 각 기업간에 조직문화적인 특성차이가 존재하는 것을 알 수 있었다. 즉, 연구대상기업의 조직문화들간에 Rousseau가 분류한 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화를 측정한 값 모두 차이가 있었다.

둘째, 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 차이가 존재하는가에 관한 가설 2에 관해서도 연구대상기업 모두가 Rousseau의 문화적 특성에 따른 조직구성원의 태도의 값이 달리 나타났다.

셋째, Rousseau는 3가지 문화특성 중에서 높은 값의 건설형 문화를 갖는 것을 바람직한 문화모형이라고 제시하고 있으므로, 건설형 문화의 조직성과 측정을 위하여, 건설형 문화의 강도에 따라 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도 등 모든 조직성과 변수값을 살펴본 결과 건설형 문화의 강도에 따라 조직성과 변수 값이 높게 나타났다. 이에 비하여 방어형 문화특성 2종류는 구성원의 태도변수가 건설형 문화에 비하여 낮은 값을 나타내고 있다. 그러므로, 건설형 문화에 비해 상대적으로 조직성과에 좋은 영향을 주지 못함을 알 수 있었다. 따라

서, 건설형 문화특성은 긍정적인 조직문화 유형을 나타내고 있으며 조직문화의 발전에 도움을 주는 적절한 문화적 특성으로 분석되었다.

이와같은 결과로부터, 기존의 조직문화이론에서 강조하는 문화의 강도와 성과변수사이에 높은 상관관계가 있다는 것과 관련하여 Rousseau의 건설형 문화적 특성과 조직성과 변수간에 높은 상관관계가 존재하는 사실은 문화적 강도와 조직성과간에 긍정적 관계가 있다는 선행연구의 결과와도 일치하고 있다. 또한, 일반적인 모든 상황에 적합한 조직문화유형을 도출하기는 어렵다는 조직문화이론의 흐름 가운데, Rousseau의 문화적 특성중 건설형 문화가 바람직한 조직문화유형의 설정을 위한 방향을 제시하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 이는 한국기업의 바람직한 조직문화개발을 위해 Rousseau의 건설형 문화를 고려할 수 있는 근거가 될 수 있을 것으로 판단된다.

그러나, Rousseau의 이상적인 문화모형에 의한다면 건설형 문화특성의 육성과 방어형 문화특성의 최소화를 통하여 바람직한 조직문화 형태의 형성이 가능하다는 이론적 근거로 제시되어 있음에도 불구하고 본고의 가설3에서 건설형 문화특성만을 연구 대상으로 한 것이 본 연구의 한계점을 밝히며, 차후의 연구에서는 건설형 문화특성뿐만이 아닌 방어형 문화특성을 모두 고려한 분석이 필요하다고 여겨진다. 이 경우에는 바람직한 조직문화육성을 위하여 건설형 문화의 구축과 수동형 문화의 최소화가 필요하다는 이론적 근거를 제시할 수 있을 것이며, 일반적으로 모든 조직에 적용될 수 있는 이상적인 조직문화의 변화 방향을 제시할 수 있는 연구가 될 것이라고 생각된다.

아울러, 본 연구의 조직문화에 대한 Rousseau 모형의 긍정적인 방향성 제시확인에도 불구하고,

Rousseau의 조직문화모형을 일반화시키기 위하여는 가전 3사뿐만이 아닌 다양한 업종과 많은 조직간의 비교를 통해 그 결과를 보완시켜 나가야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김성환 (1993), *기업문화와 성과급*. 서울, 한국노동연구원, 6.
- 박노운 (1996), "환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구," *인사조직연구*, 4, 1-39.
- 박원우 (1991), "조직내 문화적합성 관점에서 본 구성원 유형분류 및 적합성 제고방안," *노사관계연구*, 2, 249-260.
- 서인덕 (1986), *한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구*, 서울, 서울대학교 박사학위논문.
- 이학중 (1994), *한국의 기업문화*, 서울, 박영사.
- 울기업문화연구원 (1991), *기업문화혁신을 위한 CI전략 실무*, 서울, 울기업문화연구원, 37-38.
- 조영호, 김일숙 (1995), "기업문화와 조직성과," *인사관리*, 19, 119-145.
- 최만기 (1994), "조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과," *인사관리*, 18, 283-327.
- Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooke, R. A. and J. C. Lafferty (1989), *Organizational Culture Inventory*, Plymouth, MI, Human Synergistics.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1984), "Bring Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 5-8.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, N.Y., John Wiley & Sons, 78-80.
- Gordon, G. G. and N. DiTomaso (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Gordon G. G. (1985), "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," in Kilmann, R. H. et al.(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gregory, K. L. (1983), "Native View Paradigms : Multiple Culture Conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Grossi, G. (1990), "Promoting Innovation in a Big Business," *Long Range Planning*, 23, 41-52.
- Handy, C. (1978), *Gods of Management*, Souvenir Press, 25-41.
- Harrison, R. (1972), "Understanding your Organization's Character," *Harvard Business Review*, 25-43.
- Hofstede G. (etal.) (1990), "Measuring Cultures : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Humble, J., and G. Jones (1989), "Creating a Climate for Innovation," *Long Ragne Planning*, 22, 46-51.
- Kotter, J. P., and J. L. Haskett (1991), *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- Lawler, E. E. (1973), *Motivation in work*

- organization, Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Lawrence. P. R., and J. W. Lorsch (1969), *Developing Organizations : Diagnosis and Action*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter (1979), "The Measuremet of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. A. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 9-25.
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.,
- Parsons, T. (1973), "Culture and Social System Revised," in L. Schneider(Ed.), *The Idea of Culture in Social Science*, London, Cambridge University Press, 33-46.
- Pascale, R. T. and A. G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Penguin Books.
- Pearce, J. A., D. K. Robbins, and R. B. Robinson (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, N.Y, Warner, Books,
- Pettigrew, A. M. (1979), "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Quinn, D. R. and M. R. McGrath (1985), "The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspective," in P. Frost etal.(Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, 315-334.
- Quinn, R. P. and G. L. Staines (1977), *The Quality of Employment Survey*, Michigan, ISR.
- Reynolds, P. D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance:A Preliminary Report," *Journal of Management Studies*, 23, 333-344.
- Rousseau D. M. and R. A. Cooke (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessmant of Organizational Culture," *Group and Organizational Studies*, 29, 245-273.
- Rousseau, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture:The Case for Multiple Methods," in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 153-192.
- Rousseau, D. M., S. M. Shortell, R. R. Gillies, K. J. Devers, T. L. Simons (1991), "Organizational Assessment in Intensive Care Units : Construct Development, Reliability, and Validity of the ICU Nurse-Physician Questionnaire," *Medical Care*, 29, 709-727.
- Rousseau, D. M., S. M. Shortell, and R. R. Gillies (1993), *Determinants of Organizational Performance:The Case of Intensive Care Units*, Working paper, J. L. Kellogg School of Management and Center for Health Services and Policy Research, Northwestern University.
- Saffold III, G. S. (1988), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance:Moving Beyond Strong Culture?" *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques -Daloz.
- Sathe, V. (1983), "Implimentation of Corporate Culture:A Manager's Guide to Action,"

*Organizational Dynamics*, 28

- Schein, E. H. (1985), "Organizational Culture and Leadership," *A Dynamic View*, New York, Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sutermeister, R. A. (1976), *People and Productivity*, N.Y., McGraw-Hill.
- Vracking, W. J. (1990), "The Innovative Organization," *Long Range Planning*, 23, 94-102.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Culture Match," *Training and Development Journal*, 29-36.
- Weick, K. B. (1985), "The Significance of Corporate Culture," in P. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, 381-389.

## A Study on the Organizational Effectiveness based on the Organizational Culture Categories

JungAi Kang\*

### Abstract

In this paper, the existence of the organizational culture difference and the organizational effectiveness are studied. Many previous studies verified the relationship between the organizational culture categories and the organizational effectiveness. The Korean consumer electronics companies' measurement based on Rousseau's organization culture style is surveyed, and is analyzed in order to obtain the differences of the employee's attitudes. Rousseau's culture style is composed of three components : constructive style, passive/defensive style, and aggressive/defensive style. The characteristics of each organizational features are examined using the statistical package. As a result, the organizational culture differences are found out. The elements of the constructive style represent positive values on attitude variables which are selected as the organizational effective variables. The elements of the passive/defensive style represent negative values of the attitude variables. Thus, they have an inverse relationship with this culture style. From the survey, the organizational effectiveness and the constructive style has a positive relationship. For the improvement of the organizational effectiveness, the organizational culture has to develop the constructive style.

---

\* Lecturer, Sookmyung women's University