

연구논문

조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007년과 2010년의 비교를 중심으로

한 봉 주*

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설의 설정
- III. 연구 방법
- IV. 실증 분석
- VI. 결론

〈 요약 〉

본 연구는 2008년 글로벌 금융위기 전후시기에 조직문화와 리더십의 변화가 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해 2007년과 2010년 시계열적인 비교연구를 하는데 목적이 있다. 1970년대 이후 세계 경제에서 주목받은 4차례 경기침체 시기에 기업이 외부환경 변화에 어떻게 대응하고 적응했는지에 대한 체계적인 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 기업의 경영위기 전후시기에 조직경영에 효과적인 조직문화와 리더십을 제시하였다. 분석을 위한 자료는 A사를 대상으로 2007년 11월에 회수된 234부 설문지와 2010년 5월에 회수한 256부 설문지를 활용하였다. 그리고 분석 과정에서는 변수 간 관계에 영향을 미치는 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 동일방법편의에 의한 변수 간 공분산의 문제를 해결하고자 하였다. 분석 결과를 보면, 2007년에는 개발문화와 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 합리문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 2010년에는 합리문화와 합의문화가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 개발문화와 위계문화는 조직몰입과 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 직무만족에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 시사점으로는 첫째, 기업은 경영위기 전후시기에 효과적인 조직문화가 다르다는 것이다. 즉, 기업의 내·외부 환경에 따라 적합한 조직문화의 유연성(flexibility of organizational culture)의 확보가 필요하다. 둘째, 기업의 경영위기 전후시기 모두 거래적 리더십이 효과적이다.

[주제어: 2008년 글로벌 금융위기, 조직문화, 리더십, 조직몰입, 직무만족]

* SK주식회사 기업문화팀(SKMS 연구소), gksqhdwn@naver.com

I. 서론

1970년대 이후 세계 경제에서 주목받은 4차례¹⁾ 경제침체(economic recession)는 궁극적으로 산업 내 경쟁구도의 변화를 초래하였다. 그리고 성공적으로 대응한 기업과 그렇지 못한 기업들 간의 명암이 뚜렷하게 나타났다(McKinsey, 2007)²⁾. 5번째 경제침체라고 할 수 있는 2008년 글로벌 금융위기(Global Financial Crisis) 또한 외부환경 변화에 보다 유연하고 적절하게 기업은 대응할 필요가 있다. 이렇듯 외부환경 변화에 기업이 지속적으로 성장하고 존속할 수 있는 유일한 비결은 과거의 유산(legacy)에 얽매이지 않고, 변화할 수 있는 유연한 적응력에 달려 있다고 할 수 있다(Surton, 1996). 조직은 생명체와 마찬가지로 생존하고자 하는 욕구를 가지고 있으며, 생명체가 환경에 적응해야만 살아남듯이 조직 또한 존속하기 위해서는 환경에 적응해야 한다. 그래서 조직은 항상 외부환경 변화에 따라 적응하는 개방시스템(open system)의 특성을 가지고 있다(Katz & Kahn, 1966).

이렇듯 기업은 외부환경 변화에 유연하게 적응하면서 꾸준한 성과를 낼 수 있는 조직역량인 조직문화를 보유할 필요가 있다. 조직문화는 경영전략, 인적자원관리시스템, 조직변화 등의 조직행동 차원에서의 조직역량을 효과적으로 설명해 줄 수 있기 때문이다(장용선·문형구, 2008: 65). 최근 조직문화에 관한 연구논의를 보면 첫째, 바람직한 조직문화 유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다는 특성론적 접근(trait approach). 둘째, 성과가 뛰어난 조직은 독특한 강한문화를 가진다는 문화강도론적 접근(strength approach). 셋째, 조직문화 특성과 상황요인(조직구조, 경영전략, 산업특성, 환경특성 등)이 적합(fit)해야 성과가 뛰어나다는 상황적합적 접근(contingency approach)을 다루는 연구들로 볼 수 있다. 이 중에서 상황적합적 접근 측면에서 외부환경 변화에 따른 조직이 처한 상황과 적합한 조직문화 유형을 조사하는 것은 조직효과성을 향상시키기 위한 조직경영 방안을 모색하는데 유용하다고 할 수 있다.

1) ①오일쇼크(1차: 1974~1976년, 2차: 1979~1981년), ②90년대 초 경기침체(1991~1993년), ③일본 장기불황(1990~1999년), ④IT 버블붕괴(2001~2002년)

2) '00년대 초 IT버블 붕괴기 전후의 기업 성과를 분석한 McKinsey의 연구결과에 따르면 불황 이전 하위 75%에 속하던 기업 중 15%가 불황이후 상위그룹으로 도약함(Nissan, Apple 등).

또한, 외부환경 변화에 적응하기 위해서는 조직 변화를 주도하는 리더의 리더십 발휘가 무엇보다도 중요하다(Sathe, 1985; Shein, 1985). 리더십은 조직 변화를 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이고, 구체적인 조직 변화를 효과적으로 달성하기 위해 구성원의 자발성과 상호 협력적인 노력을 이끌어 내는 리더의 기술과 활동이기 때문이다(김중진, 2005: 68). 특히, 경영위기 시기에는 사업의 불확실성과 조직 내부의 관성을 극복할 수 있는 효과적인 리더십 발휘가 절실히 필요하다(유호연, 2006: 14). 최근 리더십에 관한 연구논의를 보면, 일상적인 업무를 수행하는 리더십 보다는 외부환경이 급변하는 상황에서 적극적으로 요구되는 리더십이 어떠한가를 다루는 연구들로 볼 수 있다. 결국, 외부환경 변화에 어떠한 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직의 성패(成敗)가 좌우되므로, 그 시기에 조직이 처한 상황과 적합한 리더십이 어떠한가를 조사하는 것은, 조직효과성을 증진시키기 위한 조직경영 방안을 모색하는데 유용하다고 할 수 있다.

하지만, 지금까지 외부환경 변화 전후시기에 조직문화와 리더십이 실제로 어떻게 변했는지 그 효과에 대한 체계적인 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이러한 상황 하에서 본 연구는 2008년 글로벌 금융위기 전후인 2007년과 2010년 조직문화와 리더십이 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 시계열적인 비교연구를 목적으로 하고 있다. 이를 통해 첫째, 연도별 조직문화와 리더십 유형을 규명하고자 한다. 둘째, 조직문화와 리더십 유형의 변화가 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 한다. 셋째, 외부환경 변화에 대해 효과적인 조직경영 방안의 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 기설의 설정

1. 조직문화와 리더십

조직문화는 일정한 패턴을 갖는(조직 활동의) 기본가정(또는 전제, 믿음)이고, 특정 집단이 외부환경에 적응하고 내적으로 통합해 나가는 과정에서 고안, 발견, 또는 개발한 것들이라고 하였다. 이러한 가정들은 오랜 기간 동안 구성원들이 타

당한 것으로 여겨왔기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며, 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습된다고 한다(Schein, 1985: 9). Deal & Kennedy(1982)는 조직문화란 사람들이 항상 어떻게 행동해야 할지에 대해 알려주는 규칙의 체계라서, 주어진 상황에서 구성원이 어떻게 행동해야 하는지를 알려 주는 행동의 프로세스와 같은 역할을 한다고 하였다. 따라서 구성원들은 목표를 달성하기 위해 상호작용 프로세스 속에서 규범과 규칙을 형성하고, 구성원의 행동과 일하는 방식에 대해 구성원들끼리 암묵적으로 동의하고 규정하게 된다(Conger & Pearce, 2003). 그러므로 조직문화가 사업전략을 실행하는 데 영향을 미치는 것뿐만 아니라 조직의 성과에 직간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다(Cummings & Worley, 2005; Sallard, 2007).

본 연구의 조직문화는 Quinn & McGrath(1985)의 네 가지 문화 유형인 개발문화(development culture), 합의문화(consensual culture), 위계문화(hierarchy culture), 합리문화(rational culture)를 원용했다³⁾. 이 조직문화 유형은 많은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 이미 검증되었으며(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006), 환경변화에 대한 인지도와 반응 속도에 따라 유형을 구분하였고, 조직 내부의 현실을 지각하는 차원에 주목하고 있어서, 외부환경 변화에 따른 조직문화 유형을 분석하는데 유용하기 때문이다.

리더십은 리더와 구성원 간의 상호작용에 초점을 두고 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다(Stogdill, 1974: 716; Northhouse, 2004). Covey(2004: 147)는 리더십을 구성원들이 자신의 가치와 잠재능력을 깨달을 수 있도록 분명하게 알게 해주는 것이며, 이것이 발휘되면 구성원

3) 개발문화는 변화를 기본 가정으로 하며, 조직의 신축성과 조직의 혁신과 창의력, 동태성을 강조한다. 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원의 혁신적인 활동을 중시한다(Sashittal & Jassawalla, 2002). 합의문화는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다(Parker & Bradley, 2000: 129). 이런 문화 유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계 유지에 최대한의 역점을 둔다. 위계문화는 안정적인 기반 위에서 조직 제무의 효율성을 추구한다. 그리고 공식적인 명령과 규칙, 집권적인 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 전통적인 관료적 조직문화를 대표하며, 계층에 따른 강력한 감독체계와 예측된 규범 및 절차를 문화적 속성으로 한다. 합리문화는 조직의 목표달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이고, 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 효율성, 성과보상의 가치를 강조한다(Zammuto & Krakower, 1991: 87).

각자의 강점이 생산성으로 연결되고, 약점은 다른 이들의 강점으로 보완된다고 하였다. 이렇듯 리더십은 조직의 목표달성을 위해 조직화된 집단행동에 영향을 미치는 과정이며, 특정의 목표를 달성하기 위해 의사소통하는 과정을 통해 대인 간 영향이며, 또한 리더는 조직의 목표 제시하고, 그 목표를 달성하기 위해 조직에 헌신하도록 유도하게 된다. 이러한 리더와 구성원 간의 사회적 상호작용(social interaction)은 구성원의 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구의 리더십은 Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 원용했다⁴⁾. 이 리더십 유형은 조직의 변화와 도전을 주도하는 변혁적 리더십과 조직의 안정과 효율을 주도하는 거래적 리더십의 형태적 속성(자질)은 외부환경 변화에 따른 효과적인 리더십 유형을 분석하는데 유용하기 때문이다.

2. 구성원 태도(조직몰입과 직무만족)

조직문화, 리더십과 조직효과성의 관계에 관한 경험적 연구에서 이용되는 조직효과성 변수는 주로 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표와 조직몰입(organizational commitment), 직무만족(job satisfaction) 등의 구성원 태도⁵⁾를 나타내는 주관적 지표로 구분될 수 있다. 조직효과성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 조직문화, 리더십과 관계를 분석함에 있어서 결과가 더 명확하고 강하게 나타나는 장점이 있어(조영호·김일숙, 1995; Denison & Mishra, 1995) 본 연구의 조직효과성 변수로 활용하였다.

조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려

4) 변혁적 리더십은 구성원으로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적자극을 통해 구성원에게 가치관의 변화를 유도함으로써, 보다 높은 조직성과 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 것이다. 거래적 리더십은 리더들과 구성원들 간의 사회적 교환관계(social exchange theory)에 기초를 두고, 리더와 구성원 모두에게 편익이 비용보다 높으면 지속될 수 있다는 시각이다. 리더는 구성원에게 교환적 의도를 가지고 접근하는 과정이고, 리더와 구성원은 서로 상대방의 힘과 태도 그리고 제공 가능한 자원으로 인식 한다(Bass, 1985).

5) 구성원이 수행하는 직무(job)나 근무하고 있는 조직에 대해서 가지고 있거나 나타내는 감성적, 정서적 상태의 정도, 일반적으로 피고용 구성원들의 근무지향성(employee work orientations)을 지칭한다.

는 구성원의 태도라고 할 수 있다. 또한, 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로, 조직에 대한 충성을 의미한다(Mowday, Steeres, & Porter, 1979). 직무만족은 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화(總和)이고, 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 할 수 있다(Smith, 1955).

두 개념간의 인과관계에 관한 연구를 보면 첫째, 직무만족이 조직몰입의 원인이 된다(Rusbult, & Farrell, 1993). 즉, 미시적인 직무만족이 거시적으로 조직에 몰입하게 되는 개인적 태도의 구성요소로 작용하고 있다는 것이다. 이것은 직무만족이란 직접 직무를 수행한 결과로 개인이 느낄 수 있는 반면, 조직몰입은 직무뿐만 아니라 조직의 가치와 목표까지도 경험한 후에 좀 더 시간을 갖고 천천히 발전한다는 것이다(Mowday, Porter, & Steeres, 1982). 서재현·김영용(2003: 20)에 따르면, 직무만족이 조직몰입의 발전에 중요한 영향을 미치며, 직무만족은 팀몰입을 통하여 조직몰입에 간접적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 조직 내 직무경험이 조직몰입으로 발전한다고 볼 수 있다(Wanous, 1980). 둘째, 조직몰입이 직무만족의 원인이 된다(Vandenberg & Lance, 1992). 이러한 주장은 조직에 남아 있는 것이라는 행위적인 조직몰입의 정의를 기초로 하고 있다. 이것은 자발적으로 조직을 선택하는 것은 태도적 몰입을 발전시키고, 조직 내의 경험은 이러한 직무만족을 유지하기 위한 합리화의 수단으로 사용될 수 있다는 것이다(Ritzer & Trice, 1960). 결국, 개인의 현재 조직몰입과 일관성이 있는 태도는 직무만족으로 발전시켜 현 상태를 타당성 있게 만들어 가는 합리화 과정을 유도한다는 것이다(Bateman & Strasser, 1984: 107). 셋째, 조직몰입과 직무만족은 상호 영향을 미친다는 견해이다(Mathieu, 1991). 앞에서 살핀 바와 같이, 두 개념의 타당한 이론적 근거에 바탕은 두 개념이 서로 영향을 미칠 수 있다는 결과를 낳게 되었다(Farkas & Tetrick, 1989). 이러한 많은 관심에도 불구하고, 두 개념 사이의 인과관계에 관한 연구는 명쾌한 결론을 내리지 못하고 있는 상태이다.

3. 조직문화 유형과 구성원 태도와의 관계

조직문화가 구성원의 기본적인 태도와 행동을 결정하는데 영향을 주는 중요

한 요인⁶⁾ 중의 하나라는 데는 논란의 여지가 없다. 그 주요 이유는 첫째, 공유된 가치는 조직을 한정된 단위로 유지시킴과 동시에 조직에 정체성을 부여한다. 둘째, 공유된 가치는 구성원들 간 의사소통을 원활하게 하고 협력을 촉진시킨다. 셋째, 공유된 신념과 기대는 구성원들의 태도와 행위에 대한 규범으로 작용하여(통제수단) 조정과 통합을 용이하게 한다. 넷째, 조직문화는 구성원들에게 기대되는 행위 패턴과 조직이 지향하는 바를 암시하므로 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성을 부여하기 때문이다(김호정, 2002: 90).

1980년대 이후 조직문화와 관련한 연구는 구성원의 공유가치를 파악하고 이를 근거로 조직의 효과성을 높이는 것을 목적으로(Ravasi & Schultz, 2006) ‘상황적합론적 접근’과 ‘문화강도적 접근’이라는 두 가지 주제가 주류를 형성해 왔다. 전자는 상황에 적합한 문화유형이 조직효과성을 향상시키는지를 규명하는 것이고, 후자는 강한 문화를 가진 조직이 조직효과성이 높음을 주장하는 연구들이다. 이 밖에도 리더십, 환경, 개인과 조직문화가 적합한 경우 조직효과성이 높다는 연구들도 간혹 발표되고 있다(김호정, 2002: 87).

상황적합론적 접근 관점에서 보면, 조직문화 유형과 조직효과성 간에 상관관계와 조직효과성에 미치는 영향의 유의한 차이가 있기 때문에 외부환경 변화에 적합한 조직문화 유형이 다르다는 것이다(Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Schein, 1985). Schein(1992)에 의하면 기술혁신이나 시장의 다양성이 요구되는 환경에 처한 조직은 동질성을 강조하는 문화보다는 다양한 문화가 효과적이며, 조직에서 동질성과 다양성 중 어떠한 문화를 강조하느냐의 문제는 조직이 처한 환경에 달려 있다고 하였다. 즉, 하나의 조직문화가 모든 상황에 적용되는 것이 아니고, 조직이 처한 상황에 따라 알맞은 조직문화를 갖추어야 된다는 것이다(Wilkins & Ouchi, 1983). 이렇듯 조직이 처한 상황과 적합한 조직문화 유형에 따라 조직효과성을 향상시킬 수 있다는 학자들의 보편적 주장을 실증적으로 검증하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

6) 구연원(2005)은 국내 9개사 585명을 대상으로 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형의 조직문화 유형으로 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하였는데, 개발문화와 합의 문화가 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 미치는 영향을 검증하였다. 김호정(2004)은 행정조직과 기업조직을 대상으로 한 비교연구에서 행정조직에서는 집단(합의)문화와 합리문화 조직몰입과 직무만족 향상에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 기업조직에서는 집단문화와 발전(개발)문화가 조직몰입과 직무만족 향상에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

“2007년은 창사 이래 최대 규모의 영업이익을 달성하였고, 다양한 사업 분야에서 오랜 기간 축적된 구성원들의 역량과 아이디어를 결집하는 한편, 끊임 없는 변화와 도전을 통해 글로벌 기업으로의 변신을 가속화한다고 하였다(정 기주주총회, 2007).”

이상의 조직이 처한 상황에서는 구성원이 하고 싶은 일에 도전하고, 창의성 발휘를 조직이 지원하는 개발문화가 효과적이다. 이러한 조직의 지원을 받은 구성원은 조직과의 일체감을 형성하고, 조직의 변화와 혁신적인 활동에 대해 자율적으로 업무를 수행하게 한다(한주희·황원일·박석구, 1997: 107). 자율적인 업무 수행은 직무에 대해 긍정적인 정서를 가지기 때문에, 개발문화가 직무만족을 향상시킬 것이다. 또한, 조직과의 일체감 형성은 구성원으로 하여금 조직의 목표 및 추구가치에 대해 강한 긍정적 믿음을 갖게 하고, 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하게 함으로써 조직구성원으로 남아 있으려는 의지도 높이기 때문에, 개발문화가 조직몰입을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다. 또한, 구성원들의 역량과 아이디어를 결집하기 위해서는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등을 중요시 하는 합의문화가 효과적이다. 이런 구성원은 조직에 대한 관심이 증대되고, 책임감과 자긍심을 향상되므로 주인의식도 갖게 된다. 구성원의 주인의식이 고취[鼓吹]되면, 자율적인 업무수행이 가능하게 된다. 또한, 주인의식은 조직의 목표 및 추구가치에 대한 강한 긍정적 믿음을 갖게 하며, 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하게 함으로써 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 높일 것이다. 이러한 구성원들은 조직에 대해 보다 높은 관심을 보임으로써 조직의 목표 및 추구가치에 대해 긍정적인 믿음이 강화되기 때문에, 합의문화가 조직몰입을 향상시킬 것이다(Denison, 1997: 6; Denison & Mishra, 1995: 213-214). 이처럼 조직과 구성원의 목표가 일치하는 현상이 나타나는데, 조직은 정직한 사람과 부정직한 사람을 반드시 밝혀내고, 따뜻한 마음으로 구성원을 염려하고 있다고 구성원들은 믿게 된다(Wilkins & Ouchi, 1983: 476). 이러한 결과는 구성원이 조직에 대해 신뢰를 갖게 하여 조직몰입을 향상하는데 기여할 수 있다. 또한, 구성원은 자율적인 업무수행으로 인한 자신의 직무에 대해 긍정적인 정서를 가지기 때문에, 합의문화가 직무만족을 향상시킬 것이다. 특히, 가족적인 인간관계와 사기를 중시하는데, 인간관계는 직무만족의 중요한 구성요소(감독, 상사와 동료에 대한 만족)가

되고, 사기도 직무만족을 높인데 깊은 관계가 있으므로, 합의문화는 구성원의 직무만족 향상에 현저한 기여를 할 것으로 예상할 수 있다.

반면, 구성원의 끊임없는 변화와 도전을 저해하는 지시·감독·통제는 지양하게 될 것이다(전영한, 2009). 공식적인 명령과 규칙, 집권적인 통제와 안정지향성을 강조하고, 관료제의 가치와 규범을 반영하는 위계문화의 특성들은, 구성원들의 통제를 강화하게 만들어 동기부여와 열정을 떨어뜨린다. 구성원의 동기부여가 떨어지면, 조직의 목표 및 추구가치에 대한 긍정적 믿음을 갖지 못하기 때문에, 위계문화는 조직몰입을 떨어뜨릴 것이다. 또한, 구성원의 열정이 떨어지면, 자신의 직무에 대한 매력이 감소되므로, 직무에 대한 긍정적인 정서를 갖지 못하게 되므로 위계문화가 직무만족을 떨어뜨릴 것으로 예상할 수 있다. 또한, 구성원들 간의 경쟁 장려, 조직의 목표달성, 효율성, 성과보상을 강조하는 합리문화는 구성원들의 역량과 아이디어 결집을 저해하게 된다. 그리고 지나친 성과주의를 강조하는 경향은 구성원들로 하여금, 조직에 대한 방어적인 태도와 개인적인 행동을 취하게 한다(한주희·황원일·박석구, 1997: 109). 이런 방어적인 태도는 애착과 주인의식을 고취시킬 수 없어, 조직의 목표 및 추구가치에 대한 긍정적 믿음을 갖지 못하기 때문에, 합리문화가 조직몰입을 떨어뜨릴 것이다. 또한, 구성원의 개인주의는 응집력과 팀워크를 약화(김호정, 2002: 90-92)되어, 자신의 직무에 대한 매력을 감소시키고, 직무에 대한 긍정적인 정서도 가지기 못하기 때문에, 합리문화가 직무만족을 떨어뜨릴 것으로 예상할 수 있다.

가설 1. 2007년에는 개발문화와 합의문화가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 위계문화와 합리문화는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

“2008년 글로벌 금융위기로 인해 비상경영을 선포하였고, 회사의 이익이 전년대비 절반 수준까지 떨어질 것으로 예상되는 만큼 비상대책을 마련하였다. 특히, 사업구조조정, 자산매각, 조직관리 등을 제시(헤럴드경제, 2009) 하였고, 실제로 1분기 실적이 세계 경제 위기로 수요가 감소하면서 전반적인 실적이 감소하였다(이데일리, 2009).”

이렇듯 글로벌 금융위기로 인해 기업의 불확실성과 복잡성이 높아지고, 구성

원은 고용환경에 대한 불안감이 높아지면 현재의 조직에 계속 남아 있으려는 욕구도 강해질 것이다. 이러한 시기에 기업은 구성원을 엄격하게 감시하거나 통제하기 보다는 구성원들의 자긍심, 응집력, 충성심을 이끌어 내는 합의문화가 효과적이다(Chatman & Jehn, 1994: 527-528; Wilkins & Ouchi, 1983: 471). 결국, 구성원 간의 신뢰와 팀워크를 바탕으로 참여, 충성, 사기 등을 증대시키고, 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 강화시키는 합의문화는 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다. 또한, 기업은 실적이 감소되어 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보가 기업 경영의 최대 현안으로 부상하게 되면서 조직의 생산성과 효율성을 중시하게 된다. 그러므로 조직의 목표달성 위주로 구성원의 행동을 지향(志向)하게 하면서 성과달성 위주로 평가하고 보상하는 것이 효과적이다. 이러한 합의문화는 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다.

반면, 외부환경이 변화하여 불확실성과 복잡성이 높아지게 되면, 기업은 새로운 사업의 투자와 도전을 지양(止揚)하게 되면서 구성원이 하고 싶은 일에 대한 도전과 창의성을 발휘하는데 필요한 조직의 지원을 받지 못할 것이다. 이것은 자율적인 업무 수행을 어렵게 하기 때문에 조직과 일체감을 형성하지 못할 것이다. 결국, 조직의 변화와 혁신, 구성원의 창의성 발휘가 위축된 개발문화는 구성원의 조직몰입과 직무만족을 떨어뜨릴 것으로 예상할 수 있다. 또한, 기업은 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보를 위해, 구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하여 개개인의 책임을 묻고 통제하는 위계문화가 효과적이다. 이러한 위계문화는 구성원의 동기부여와 열정은 약화시켜 직무에 대한 매력이 감소시키므로 직무만족을 높이기가 곤란하다. 뿐만 아니라 구성원에게 처벌과 책임을 강화하는 것은 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착을 약화시키므로 조직몰입을 떨어뜨릴 것으로 예상할 수 있다.

가설 2. 2010년에는 합의문화와 합의문화가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 개발문화와 위계문화는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 리더십 유형과 구성원 태도와의 관계

리더십은 시대적 변천에 따라 특성론(Trait theory), 행동론(Behavioral theory), 상황론(Situational theory) 등으로 구분되어 발전되어 왔다. 그러다가 변화와 혁신의 시대를 맞이하여 최근 연구 동향은 일상적 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조직 환경이 급변하는 상황과 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서 어떠한 리더십이 필요한가와 관련된 것들이다(Arnold, Barling, & Kelloway, 2001; Kanungo, 2001). 즉, 리더십은 어떤 환경 하에서 활용하느냐에 따라 그 의미가 다르게 나타날 수 있다는 것이다(Yukl, 2002).

리더십은 구성원들의 욕구를 높이고 전체적인 방향과 비전을 제시함으로써, 구성원의 이상을 내면화시켜 구성원의 태도인 조직몰입과 직무만족을 향상할 수 있도록 하는 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다(Dumdum Lowe & Avolio, 2002; Pfeffer & Salancik, 1978; Walumbwa & Lawler, 2003). 본 연구는 조직이 처한 상황과 적합한 리더십 유형에 따라 조직효과성을 향상시킬 수 있다는 학자들의 보편적 주장이 적용될 수 있는지를 규명하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

“2007년은 4가지 리더십 실천항목을 강조하고 있다. 첫번째, 리더는 항상 먼저 생각하고 앞장서서 실천하는 솔선수범. 두번째, 상대에 대한 존중과 수용적인 태도로 구성원을 받아들이고 이해하는 경청과 공감. 세번째, 미래에 대한 방향과 추구해야 할 지향점을 보여주는 비전제시. 네번째, 인재 확보와 육성하는 구성원의 성장을 위한 노력 등의 리더십 실천을 정착하기 위해 일련의 활동을 하고 있다.

7) Meyer & Allen (1991)은 변혁적 리더십과 정서적 몰입이 강력한 정(+)의 관계가 있다고 하였다. 신구범·박봉규·송경수(2002)의 연구에서 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 미치는 영향을 검증하였고(Bass, 1985) 반면, 거래적 리더십은 직무만족에만 정(+)의 미치는 영향을 검증하였다. 구연원(2005)은 Bass & Avolio(1995)가 개발한 변혁적·거래적 리더십으로 구분하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과를 보면, 변혁적 리더십의 개별화된 배려, 핵심 변혁적 리더십 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 거래적 리더십의 조건적 보상, 변혁적 리더십의 개별화된 배려와 핵심 변혁적 리더십이 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이수광(2006)은 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 미치는 영향을 검증하였다.

이러한 조직 상황에서 변혁적 리더십은 구성원의 학습과 능력개발을 통해 창의적 사고와 영감을 이끌어 내며, 새로운 방식으로 접근하여 문제를 해결할 수 있는 능력을 함양시킴으로써, 업무수행에 대한 구성원의 자기효능감(self-efficacy)⁸⁾을 향상시킨다. 구성원의 자기효능감이 향상되면, 자신의 목표나 성과의 수준을 높이고, 어려움을 극복하려는 의지와 노력을 강화시키며(이상호·이원우, 1995: 57), 직무에 대한 긍정적인 정서를 갖게 되기 때문에, 변혁적 리더십은 직무만족을 향상시킬 것이다. 또한, 구성원에게 미래의 비전을 제시하고, 경청과 공감을 통한 감정적 유대를 형성함으로써, 구성원의 존중과 자긍심을 높이지게 한다. 그렇게 되면 구성원은 조직의 목표 및 추구가치에 대한 긍정적 믿음을 갖게 되고, 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하게 함으로써, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지도 높아지기 때문에, 변혁적 리더십이 조직몰입을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다(Bass, 1998: 4).

반면, 거래적 리더십은 현재의 초점을 두고 조직을 순조롭고 효율적인 운영을 위해, 보상을 주고받는 사회적 교환관계를 형성한다. 이는 조직의 관행과 규정을 벗어난 새로운 변화의 노력과 도전을 용인하지 않기 때문에, 구성원에게 압박을 가하지 못하여 동기부여를 어렵게 한다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995; French & Bell, 1995: 85). 또한, 거래적 리더십은 조건적 보상이라는 외재적 보상방법을 통해 조직을 이끌어 가기 때문에, 리더와 구성원간의 가치·신념의 일치와 협력에는 한계를 가질 수밖에 없다(권석균·이춘우, 2004). 이러한 거래적 리더십의 한계는 구성원의 직무만족과 조직몰입이 떨어질 것으로 예상할 수 있다.

가설 3. 2007년에는 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십은 부정적인 영향을 미칠 것이다.

글로벌 금융위기로 인해 기업은 실적이 악화되고 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보가 기업 경영의 최대 현안으로 부상하게 되면서, 사업의 불확실성과 구성원의 고용환경에 대한 불안이 증가되었다. 이로 인해 리더는 구성원에게 명확한 목표와 방향을 제시하지 못하고, 미래에 대해 긍정적인 확신과 자신감

8) 개인이 특정 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음을 말한다(이상호·이원우, 1995: 57).

을 보여주지 못할 것이다. 이는 리더와 동일시하려는 감정적 유대 형성을 저해하여 구성원의 존중과 자긍심을 떨어뜨리게 된다. 이러한 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족을 떨어뜨릴 것으로 예상할 수 있다.

반면, 기업은 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보를 위해, 리더는 구성원이 목표 달성하였을 때 보상을 주고받는 사회적 교환관계 형성할 것이다. 이러한 리더는 구성원에게 목표를 명확히 주지시키고 목표달성에 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식하게 한다. 이를 통해 구성원으로 하여금 자신의 직무나 역할에 더욱 몰두하게 하고, 보다 열심히 일하게 할 것이다. 그러면 구성원은 조직목표와 가치의 수용 정도가 높아지고, 조직에 대한 애착과 현재의 조직에서 계속 근무하고 싶은 생각도 높아지기 때문에 조직에 대한 몰입도 높아질 것이다. 또한, 구성원이 원하는 것을 정확히 파악한 다음 구성원의 입장에서 가치와 중요성이 높은 보상을 제공할 것이다. 이러한 성과에 대한 적절한 보상은 구성원의 직무만족을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다.

가설 4. 2010년에는 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십은 부정적인 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 방법

1. 자료 수집과 구성

본 연구의 표본은 A사⁹⁾를 대상으로 2007년 11월에 설문지 총 250부를 배포하여 238부 설문지가 회수되었다. 회수한 설문지 중에 설문문항을 누락시키거나, 응답자의 일관성이 없고 무성의하게 응답한 설문지 4부를 제외하고 234부를 실증분석에 사용하였다. 2010년 5월에 설문지 총 300부를 배포하여 회수한 256부 설문지를 실증분석에 사용하였다. 하지만, 시계열적 연구를 위해 필요한 동일 대

9) 4차재 경기후퇴 시기를 모두 거쳤고, 해외 Trading 및 자원개발 등의 사업을 볼 때 2008년 글로벌 금융위기와 밀접하게 연관되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 특징을 고려하면 연구의 목적과 표본이 서로 잘 부합(符合)된다고 할 수 있다.

상자 조사에 대한 잠재적 문제점을 통제하지 못하였다. 즉, 조사 대상자를 조사 때마다 동일해야 하지만 설문지의 익명성 보장 측면을 고려하면, 동일 대상자를 재 측정하기가 매우 쉽지 않다. 따라서 사후적 대안으로 2007년과 2010년 자료의 인구 통계적 분포를 보면, 대체로 큰 차이가 없음을 <표 1>과 같이 볼 수 있다.

〈표 1〉 표본의 구성

구분		2007년(a)		2010년(b)		차이(a-b)	
		빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
성별	남자	148	63%	183	71%	-35	-8%
	여자	85	34%	73	29%	12	5%
지위	사원급	86	37%	64	25%	22	12%
	대리급	77	33%	74	29%	3	4%
	과장급	59	25%	82	32%	-23	-7%
	차장급	8	3%	21	8%	-13	-5%
	부장급이상	2	1%	15	6%	-13	-5%
담당 업무	생산, 기술	28	12%	3	1%	25	11%
	판매, 영업, 홍보	98	42%	107	42%	-9	0%
	재무, 회계	20	9%	42	16%	-22	-7%
	인사, 총무	23	10%	31	12%	-8	-2%
	연구, 개발	2	1%	12	5%	-10	-4%
	기타	51	22%	61	24%	-10	-2%
최종 학력	고등학교	30	13%	8	3%	22	10%
	전문대학	37	16%	28	11%	9	5%
	대학교	153	65%	198	77%	-45	-12%
	대학원이상	13	6%	22	9%	-9	-3%

* 전체 빈도 합계가 부족한 것은 실측값(Missing Value) 때문임.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 시계열적 비교연구의 설문내용은 조사 때마다 동일한 것이어야 하지만, 2010년 설문은 기업의 외부환경 변화로 인한 구성원들의 태도를 조사하기 적합한 조직몰입과 직무만족의 질문을 추가하였다. 그리고 개인별 자료인 직무만족, 조직몰입에 대한 영향을 분석하기 위해, 조직문화와 리더십에 대해서도 설문지를 통해 개인의 인식을 조사하였다. 리더십 분석은 개인 수준과 조직 수준에서 이루

어지고 있는데 본 연구는 각 개인을 분석단위로 하여, 직속 상사의 리더십에 대한 구성원들의 응답결과를 분석하였다.

Yammarino & Bass(1990: 991)에 따르면, 리더에 대한 구성원의 평가는 조직간 차이보다 개인간 차이가 더 크다고 하였다. 연구 분석결과 변혁적 리더십과 그 결과의 관계는 조직보다 개인적 차이의 의미로 이해된다고 하였다. 이처럼 구성원 개개인에게 지각된 주관적 리더십이 객관적 리더십보다 중요한 이유는 리더십이 궁극적으로 구성원에 의해 지각될 수 있을 때, 비로소 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있기 때문이다(임준철·윤정구, 1999: 4). 이러한 점들을 반영하듯이, 1980년대 이후 리더십과정을 설명하는 연구에서는 리더와 구성원이 서로 어떻게 인식하는가를 묘사하는 인지적 이론의 입장이 증가하고 있으므로(Yukl & Van Fleet, 1992: 186), 본 연구 또한 개인적 수준에서 분석하였다. 이는 동일 조직 내 구성원들의 조직문화 인식과 동일 직속 상사에 대한 구성원들의 리더십 인식이 상이할 수 있음을 전제로 한다.

조직문화는 Quinne & McGrath(1985)가 개발문화, 합의문화, 위계문화, 합리문화로 유형을 구분하여 개발한 설문항목을 활용하였다. 유형별로 각각 4문항씩 총 16개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정된 항목들은 <표 2>과 같다. 리더십은 Bass & Avoil(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 활용하였다. 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 16문항, 거래적 리더십을 측정하기 위하여 10문항을 Likert 5점 척도에 의해 측정된 항목들은 <표 3>과 같다. 2007년 조직몰입을 측정하기 위해 Porter & Smith(1970)가 개발한 5개 문항을 연구 목적에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였고, 2010년 조직몰입을 측정하기 위해 Mowday, Steeres, & Porter(1979)가 개발한 측정도구의 15개 설문문항 중 연구 목적에 맞게 9개 문항을 수정하여 Likert 5점 척도에 의해 측정된 항목들은 <표 4>과 같다. 2007년 직무만족은 Quinn & Staines(1979)가 개발한 측정도구의 6개 문항을 연구 목적에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였고, 2010년 직무만족을 측정하기 위해 Weiss, Dawis, England, & Loftquist (1967)가 개발한 미네소타 만족설문지(MSQ)의 20개 설문문항 중 연구 목적에 맞게 13개 문항을 Likert 5점 척도에 의해 측정된 항목들은 <표 5>과 같다.

IV. 실증 분석

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구는 AMOS를 이용한 공분산 구조방정식¹⁰⁾ 분석을 사용하였다. 구조방정식은 독립변수간의 상관관계를 고려할 뿐만 아니라 동일방법편의(common method bias)를 고려할 수 있기 때문에 매우 유용한 분석 방법이다. 또한, 측정변수들의 단일차원성(unidimensionality)을 검증하는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 방법이 가능하다. 이론적 배경하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서는 확인적 요인분석이 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis) 보다 더 바람직하기 때문이다.

자료의 적합도를 검증하기 위하여 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, RMR, RMSEA 값을 사용하였다. SMC(Square Multiple Correlation)는 측정변수가 잠재변수를 얼마나 설명하고 있는 가를 판단할 때 사용하는 지표이고, 일반적으로 허용되는 범위 0.2~0.9로 보고 있다(이순목, 1990). 높은 적합도를 생성하기 위하여 최초문항에서 SMC 값이 0.2이하를 기준으로 하나씩 제거하는 과정을 반복적으로 실시하였고(송지준, 2008), <표 2> ~ <표 5>와 같이 측정변수의 지수들이 수용할 만한 적합도를 보여 단일차원성이 확보되었다. 또한, 신뢰도 검증은 전반적으로 문항수가 20~25개인 검사의 경우 신뢰도 계수가 0.8이면 바람직한 수준이며, 문항 수가 4~5개인 짧은 검사는 신뢰도 계수가 0.6이상이면 받아들일 수 있는 수준으로 인정한다(남궁근, 2002). 본 연구의 Cronbach's Alpha 값은 <표 2> ~ <표 5>을 보면, 각 변수들의 값이 0.6이상을 보여 신뢰도는 모두 양호한 것으로 나타났다.

10) 각 통계적 분석마다 신뢰할 수 있는 결과를 얻기 위해 요구되는 표본의 크기에 대한 최소한의 기준이 있지만 통계학자들이 요구하는 기준과 사회과학자들이 연구를 통해 주장하는 기준이 다소 다르다. 일반적으로 모델이 복잡할 경우 필요한 표본 크기는 최소 200이상 되어야 연구결과를 신뢰할 수 있다. 본 연구의 표본은 250부 내외로 이 분석기법을 적용이 가능하다고 볼 수 있다(문수백, 2009).

〈표 2〉 조직문화의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	2007년		2010년	
	SMC	신뢰도	SMC	신뢰도
합리문화				
①생산성과 효율성을 중시함.	0.611	0.764	0.329	0.619
②중/단기적인 계획 수립과 목표설정을 강조함.	0.578		0.383	
③실적위주로 평가함.	*		0.353	
④목표달성 위주로 행동함.	0.397		0.426	
합의문화				
①친화와 참여를 강조함.	0.496	0.790	0.595	0.703
②구성원 개개인의 역량 개발을 중시함.	*		0.301	
③집단의 사기와 응집성을 중시함.	0.528		0.236	
④구성원 간의 상호협조 및 신뢰감이 높음.	0.649		*	
개발문화				
①창의성, 적응성, 혁신성을 강조함.	0.607	0.834	0.501	0.785
②성장을 위한 자원의 획득을 중시함.	0.584		0.500	
③새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시함.	0.482		0.436	
④늘 새로운 것에 대한 도전을 강조함.	0.559		0.474	
위계문화				
①안정성과 일관성을 중시함.	*	0.783	0.348	0.652
②문서화와 보안 관리의 책임을 강조함.	0.487		0.327	
③업무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수.	0.689		0.488	
④엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조함.	0.490		*	
2007년 : $\chi^2=109.669$; $df=59$; $p=0.000$; $\chi^2/df=1.859$; RMR=0.030; GFI=0.932; AGFI=0.896; CFI=0.961; NIF=0.920; IFI=0.961; RMSEA=0.061				
2010년 : $\chi^2=115.068$; $df=71$; $p=0.001$; $\chi^2/df=1.621$; RMR=0.025; GFI=0.940; AGFI=0.912; CFI=0.956; NIF=0.895; IFI=0.957; RMSEA=0.049				

* 척도정확화과정에서 탈락된 문항임.

〈표 3〉 리더십의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	2007년		2010년	
	SMC	신뢰도	SMC	신뢰도
변혁적 리더십				
나의 직속 상사는~				
①자신이 하는 일에 대해서 자긍심을 가짐.	*	0.949	*	0.947
②자신의 이익보다 조직의 이익을 우선.	0.543		0.562	
③존경할 만한 모범적인 행동을 함.	0.640		0.641	
④매사에 확신감과 자신감을 보여줌.	0.572		0.512	
⑤미래에 대해 긍정적으로 얘기 함.	0.509		0.585	
⑥구성원들을 교육하고 지도에 시간 할애.	0.526		0.536	
⑦문제를 다른 시각에서 볼 수 있도록 도와줌.	0.601		0.639	
⑧자신의 결정에 대해 도덕적이고 윤리적인 측면을 고려.	0.532		0.547	

⑨목표에 대한 공동의식을 중요시 함.	0.479		0.518	
⑩문제가 되는 중요한 가정들이 적절한 것인지를 재검토.	0.583		0.502	
⑪문제를 해결할 때 다양한 시각들을 찾음.	0.613		0.566	
⑫가장 중요하다는 가치관과 신념을 말함.	0.465		*	
⑬임무에 대해서 새로운 방법을 제시.	0.590		0.626	
⑭한 개인으로서 대우해 줌.	0.523		0.481	
⑮욕구, 능력, 야망이 있는 하나의 개인으로 대해 줌.	0.551		0.551	
(16).나의 장점을 개발할 수 있도록 도와줌.	0.629		0.576	
거래적 리더십				
나의 직속 상사는~				
①표준을 충족시키지 못하는 실패에 관심을 가짐.	0.452		0.374	
②누가 업무수행에 대한 책임이 있는지에 대하여 상세하게 설명해 줌.	0.636		0.561	
③목표가 달성에 대한 보상을 명확히 설명함.	0.614		0.635	
④기대를 충족시킬 때 만족감을 표현함.	0.526		0.441	
⑤불규칙한 것들, 오류들, 예외적인 것들, 그리고 기준에서 벗어난 것들에 관심의 초점을 맞춤.	*	0.865	*	0.824
⑥예기치 못한 실수들, 불평들, 그리고 실패 등을 수정하는데 모든 관심을 기울임.	0.401		*	
⑦실수들을 기록함.	*		*	
⑧내가 기울인 노력에 대한 보상으로 내가 필요로 하는 도움을 줌.	0.490		0.443	
⑨문제가 심각해 질 때까지 문제의 근본적인 원인을 해결하지 못함.	*		*	
⑩문제가 악화된 후에야 행동을 취함.	*		*	
2007년 : $\chi^2=542.484$; $df=188$; $p=0.000$; $\chi^2/df=2.886$; RMR=0.03; GFI=0.81; AGFI=0.767; CFI=0.892; NIF=0.845; IFI=0.893; RMSEA=0.09				
2010년 : $\chi^2=446.884$; $df=151$; $p=0.000$; $\chi^2/df=2.959$; RMR=0.032; GFI=0.836; AGFI=0.793; CFI=0.906; NIF=0.865; IFI=0.907; RMSEA=0.088				

* 척도정확과정에서 탈락된 문항임.

〈표 4〉 조직몰입의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	2007년	
	SMC	신뢰도
①다른 직장을 택할 기회가 주어지더라도 남고 싶음.	*	0.850
②현 직장의 일원임을 자랑으로 여김.	0.680	
③회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않음.	0.566	
④회사의 가치와 본인의 가치가 유사함.	0.639	
⑤전반적으로 현재의 직업에 만족함.	0.487	
$\chi^2=9.065$; $df=2$; $p=0.011$; $\chi^2/df=4.532$; RMR=0.013; GFI=0.982; AGFI=0.911; CFI=0.982; NIF=0.978; IFI=0.982; RMSEA=0.123		
요인 및 측정문항	2010년	
	SMC	신뢰도
①조직을 보다 잘 되게 하기 위해서 기대 이상의 노력을 자발적으로 함	0.433	0.889

②내가 일하는 곳이 일하기에 매우 좋은 조직이라고 얘기 함.	0.556	
③어떤 종류의 직무도 받아들일 수 있음.	0.449	
④내가 추구하는 가치와 우리 조직이 추구하는 가치가 매우 유사함.	0.567	
⑤조직의 일원이라고 다른 사람들에게 말하는 것을 자랑스럽게 생각함.	0.600	
⑥조직은 업무를 수행하는 방식에 있어서 나에게 매우 고무적임.	0.438	
⑦다른 직장보다 이 직장을 선택한 것을 매우 잘한 것이라고 생각함.	0.546	
⑧우리 조직의 미래에 대하여 진심으로 염려함.	*	
⑨내가 일할 수 있는 가능한 조직들 중에서 최선임.	0.446	
$\chi^2=31.711$; $df=20$; $p=0.046$; $\chi^2/df=1.586$; RMR=0.017; GFI=0.97; AGFI=0.945; CFI=0.987; NIF=0.965; IFI=0.987; RMSEA=0.048		

* 척도정확과정에서 탈락된 문항임.

〈표 5〉 직무만족의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	2007년	
	SMC	신뢰도
①하고 있는 일에 대해 만족함.	0.723	0.883
②자신의 능력을 업무에 충분히 발휘하고 있음.	0.584	
③일에 대한 재량권을 가지고 있음.	0.457	
④현 직무는 자신이 원하던 직무와 일치함.	0.626	
⑤현 직무를 중요하다고 생각함.	0.509	
⑥현 직무는 장래에 전망이 있다고 생각함.	0.487	
$\chi^2=46.642$; $df=9$; $p=0.000$; $\chi^2/df=5.182$; RMR=0.029; GFI=0.944; AGFI=0.869; CFI=0.946; NIF=0.935; IFI=0.947; RMSEA=0.134		
요인 및 측정문항	2010년	
	SMC	신뢰도
①직무에서 얻을 수 있는 성취감.	0.501	0.924
②자신의 직무 수행에서 윤리적/도덕적 수준.	0.398	
③자신의 직업안정성.	0.499	
④자신의 능력을 발휘할 기회 정도.	0.623	
⑤회사의 전략/정책이 실행되는 방식.	0.49	
⑥자신의 보수(임금).	0.411	
⑦자신의 승진 기회.	0.488	
⑧업무 수행 시, 어떻게 수행할 지에 대해 스스로 선택할 수 있는 권한정도.	0.585	
⑨부여받은 책임의 정도(양).	0.589	
⑩자신의 근무환경.	0.437	
⑪동료직원과의 인간관계의 정도.	0.34	
⑫직무수행 성과에 따른 보상 정도.	0.545	
⑬모든 사항을 감안할 때, 귀하는 현재 직무상황에 대해 만족 정도.	0.704	
$\chi^2=211.732$; $df=65$; $p=0.000$; $\chi^2/df=3.257$; RMR=0.031; GFI=0.889; AGFI=0.845; CFI=0.921; NIF=0.891; IFI=0.922; RMSEA=0.094		

2. 상관관계 분석

본 연구의 연구모델에 사용된 구성개념 간 상관관계는 피어슨(Pearson) 분석 방법을 통해 <표 6>와 같이 나타났다. 분석결과를 보면, 변수들 간 상관관계가 모두 정(+)을 보이고 있어, 상호간의 인과관계에서도 영향력이 있을 가능성이 높다고 할 수 있다. 그리고 2007년과 2010년 변수들의 상관계수를 보면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 0.79, 0.77로 나타났고, 조직몰입과 직무만족은 각각 0.75와 0.77로 나타나 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 상관관계가 0.8이상의 변수가 없기 때문에, 다중공중선의 위험은 상당히 낮은 것으로 판단되었다. 하지만, 상관관계상에서의 결과는 인과관계를 예측하게 할 뿐 반드시 두 결과가 일치하는 것은 아니므로 가설 검증을 통해 확인해 보아야 할 것이다.

〈표 6〉 상관관계 분석

요인	평균		표준편차		합리 문화	개발 문화	합의 문화	위계 문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	조직 몰입	직무 만족
	위기이전	위기이후	위기이전	위기이후								
합리 문화	4.15	4.20	0.58	0.53	1	.64(**)	.42(**)	.44(**)	.45(**)	.49(**)	.37(**)	.32(**)
개발 문화	3.81	3.88	0.70	0.61	.53(**)	1	.59(**)	.49(**)	.49(**)	.44(**)	.47(**)	.46(**)
합의 문화	3.81	3.89	0.65	0.55	.49(**)	.62(**)	1	.49(**)	.52(**)	.47(**)	.48(**)	.42(**)
위계 문화	3.66	3.81	0.68	0.57	.46(**)	.46(**)	.56(**)	1	.35(**)	.37(**)	.33(**)	.30(**)
변혁적 리더십	3.90	3.90	0.59	0.62	.48(**)	.47(**)	.52(**)	.431(**)	1	.77(**)	.55(**)	.59(**)
거래적 리더십	3.62	3.69	0.62	0.64	.42(**)	.45(**)	.49(**)	.48(**)	.79(**)	1	.52(**)	.54(**)
조직 몰입	3.78	3.62	0.59	0.58	.48(**)	.47(**)	.56(**)	.42(**)	.63(**)	.62(**)	1	.75(**)
직무 만족	3.59	3.76	0.65	0.57	.41(**)	.54(**)	.54(**)	.38(**)	.57(**)	.54(**)	.77(**)	1
					2 0 1 0년							

※ n=234(2007년), n=256(2010년), $p^{**}<0.01$

3. 가설의 검증

1) 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

변수들의 측정이 자기보고법(self-report)에 의해 동일한 방법으로 측정될 경우, 응답자에 의한 편의(사회적 바람직성, 일관성 유지동기, 내재적 이론, 개인적 기질)와 측정방법에 의한 편의(설문항목, 측정상황) 등의 동일방법편의를 고려하여야 한다. 동일방법편의는 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류라 할 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 동일방법편의를 통제하기 위한 통계적 방법은 부분적인 상관 접근법(partial correlation approaches), 단일방법척도 접근법(single-method-scale-approaches), 단일방법요인 접근법(single-method-factor approaches), 그리고 다중방법요인 접근법(multiple-method-factor approaches) 등이 있다. 이 가운데 응답자들에게 공통적인 동일방법요인을 예측하여 직접적으로 측정하지 못하였으므로 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다. 잠재적 동일방법요인을 가정한 모형과 통제하지 않은 연구 모형을 비교하여 자유도 변화에 대한 χ^2 변화량의 유의도, 모형의 적합도 변화, 경로계수의 추정치와 유의도를 평가하였다(김진희, 2008; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)

연구모형을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수의 기준은 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI는 0.9이상, RMR는 0.5이하, RMSEA는 0.1이하로 보고 있다(송지준, 2008). 그러나 일반적으로 χ^2 도 적합도 지수로 이용되지만, χ^2 는 데이터가 늘어나면 늘어날수록 관측치와 모델의 아주 작은 차도 민감하게 감지되게 되어 모델이 기각되는 경우가 있어 참고 자료로만 활용하였다(Kim, 2006). 또한 GFI나 AGFI는 모델의 명세화 오류에 민감할 뿐만 아니라 표본의 크기에도 강하게 영향을 받는다. 다시 말해 표본특성에 기인한 비일관성(inconsistencies)으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에, 표본특성으로부터 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)를 권고하고 있다(송지준, 2008). RMSEA(The Root Mean Square Error of Approximation)은 1980년 Steiger & Lind(1980)에 의해 처음 제안된 이래로 최근에는 가장 권장되는 적합도 지표이다. 일반적인 RMSEA 값은 0.05미만이면 훌륭한 적합, 0.08

정도면 모집단에서의 합리적인 근사오류, 0.08~0.1 범위이면 평범한 정도, 0.1을 넘으면 열악한 것을 가리킨다(Byrne, 2001). RMSEA는 절대적 적합도 지수로 이론 모델이 자료와 얼마나 잘 부합되는지 절대적으로 평가하는 지수이고, CFI와 TLI(Tucker-Lewis Index)는 상대적 적합도 지수로 최악의 모형에 비해 이론 모델이 얼마나 자료를 잘 설명하는지를 보여 주는 것이라 할 수 있다(홍세희, 2000). 본 연구는 Kim(2006)이 모델적합도 지수로 제시한 CFI, TLI는 0.9 이상, RMSEA는 0.1 이하를 기준으로 적용한다.

먼저 연구모델의 적합도를 향상하기 위하여 수정지수(modification index)를 통해 오차 분산의 제한을 통한 방법과 공분산 설정을 통한 방법을 사용하였다(노형진, 2002). 그리고 연구모델의 동일방법요인 통제 전후 경로분석 결과를 <표 7>과 같이 보면, 2007년의 통제 전 모델에 비해 자유도 감소($\Delta df = 43$)에 따른 χ^2 의 변화량 감소($\Delta \chi^2=104.154$)가 유의한 것으로 나타났고, 2010년의 통제 전 모델에 비해 자유도 감소($\Delta df = 54$)에 따른 χ^2 의 변화량 감소($\Delta \chi^2=126.546$)가 유의한 것으로 나타나 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 따라서 잠재적인 동일방법요인을 통제한 연구모형으로 가설검증에 활용하였다.

<표 7> 잠재적 동일방법요인 통제 전후 모델 적합도

년도	모델 적합도	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA	NFI	IFI
2007년	통제 전	1249.047	842	0.000	1.483	0.815	0.783	0.938	0.030	0.046	0.833	0.939
	통제 후	1144.893	799	0.000	1.433	0.830	0.789	0.947	0.029	0.043	0.847	0.948
2010년	통제 전	1476.370	1260	0.000	1.172	0.835	0.806	0.973	0.028	0.026	0.843	0.973
	통제 후	1349.824	1206	0.002	1.119	0.849	0.814	0.982	0.026	0.022	0.856	0.982

<표 8>과 같이 2007년 연구모델의 잠재적 동일방법요인을 통제한 모형의 적합도 지수를 보면, $\chi^2(df=799) = 1144.893$, $p < 0.000$; $\chi^2/df = 1.433$; CFI=0.947; RMSEA= 0.043로 나타나 연구모델의 적합도는 모두 수용 가능한 수준을 보여 주었다.

〈표 8〉 2007년 잠재적 통일방법요인 통제 후 경로분석 결과

경로(가설)	Estimate	표준화 경로계수	표준오차	C.R.	P	가설
합리문화 → 조직몰입	-2.418	-1.958	0.658	-3.676	***	1
합리문화 → 직무만족	-4.072	-2.509	1.035	-3.935	***	1
개발문화 → 조직몰입	1.721	1.970	0.457	3.767	***	1
개발문화 → 직무만족	2.802	2.443	0.713	3.929	***	1
합의문화 → 조직몰입	-0.270	-0.345	0.231	-1.168	0.243	1
합의문화 → 직무만족	-0.501	-0.488	0.369	-1.360	0.174	1
위계문화 → 조직몰입	0.014	0.017	0.170	0.082	0.935	1
위계문화 → 직무만족	0.019	0.018	0.271	0.070	0.944	1
거래적 리더십 → 조직몰입	0.872	0.966	0.312	2.797	0.005	3
거래적 리더십 → 직무만족	1.562	1.316	0.494	3.163	0.002	3
변혁적 리더십 → 조직몰입	0.243	0.242	0.306	0.795	0.427	3
변혁적 리더십 → 직무만족	0.195	0.147	0.489	0.398	0.691	3
$\chi^2=1144.893$; $df=799$; $p=0.000$; $\chi^2/df=1.433$; $RMR=0.029$; $GFI=0.830$; $AGFI=0.789$; $CFI=0.947$; $NIF=0.847$; $IFI=0.948$; $RMSEA=0.043$						

*** < 0.001

<표 9>와 같이 2010년 연구모델의 잠재적 통일방법요인을 통제한 모형의 적합도 지수를 보면, $\chi^2(df=1206) = 1349.824$, $p < 0.002$; $\chi^2/df = 1.119$; $CFI = 0.982$; $RMSEA = 0.022$ 로 나타나 연구모델의 적합도는 모두 수용 가능한 수준을 보여주고 있다.

〈표 9〉 2010년 잠재적 통일방법요인 통제 후 경로분석 결과

경로(가설)	Estimate	표준화 경로계수	표준오차	C.R.	P	가설
합리문화 → 조직몰입	0.585	0.794	0.292	1.999	0.046	2
합리문화 → 직무만족	1.052	1.311	0.426	2.470	0.014	2
개발문화 → 조직몰입	-0.684	-0.862	0.347	-1.969	0.049	2
개발문화 → 직무만족	-1.324	-1.53	0.506	-2.615	0.009	2
합의문화 → 조직몰입	1.648	2.078	0.491	3.356	***	2
합의문화 → 직무만족	2.291	2.650	0.700	3.272	0.001	2
위계문화 → 조직몰입	-1.245	-1.532	0.45	-2.767	0.006	2

위계문화 → 직무만족	-1.752	-1.977	0.638	-2.746	0.006	2
거래적 리더십 → 조직몰입	0.722	0.905	0.409	1.767	0.077	4
거래적 리더십 → 직무만족	1.148	1.320	0.586	1.959	0.050	4
변혁적 리더십 → 조직몰입	-0.488	-0.670	0.346	-1.412	0.158	4
변혁적 리더십 → 직무만족	-0.827	-1.040	0.495	-1.670	0.095	4
$\chi^2=1349.824$; $df=1206$; $p=0.002$; $\chi^2/df=1.119$; $RMR=0.026$; $GFI=0.849$; $AGFI=0.814$; $CFI=0.982$; $NIF=0.856$; $IFI=0.982$; $RMSEA=0.022$						

***<0.001

2) 가설의 검정결과

본 연구의 가설 검정결과는 <그림 1>, <그림 2>와 같이 2007년과 2010년으로 나누어 분석할 수 있다. 먼저 가설 1은 2007년에는 개발문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 정(+)의 유의한($\beta=1.970$, $p<0.001$), ($\beta=2.443$, $p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 합리문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 부(-)의 유의한($\beta=-1.958$, $p<0.001$), ($\beta=-2.509$, $p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 합리문화와 위계문화는 유의하게 미치는 영향이 없어 가설은 부분 채택되었다. 2007년에는 구성원의 끊임없는 변화와 도전을 추구하기 위해, 구성원들의 역량과 창의를 중시하는 개발문화가 형성되었다고 볼 수 있다. 그래서 구성원이 하고 싶은 일에 도전하고 창의성을 발휘하는데 필요한 조직의 최대 지원을 받기 때문에, 조직과의 일체감도 형성하게 된다. 이러한 구성원은 조직의 변화와 혁신적인 활동에 대한 자율적인 업무수행이 가능한 것으로 나타났다. 결국, 조직과의 일체감 형성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 자율적인 업무수행은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업은 이익률, 시장점유율, 판매량 등의 상위목표가 존재하므로 개인에 대한 성과나 목표달성도를 객관적인 성과기준을 가지고 평가하는 것을 중시하게 된다. 그래서 성과주의를 강조하고, 구성원들 간의 경쟁을 권장하는 합리문화가 형성되었다고 볼 수 있다. 하지만, 구성원들 간의 경쟁과 성과보상의 강조는 구성원들의 역량과 아이디어 결집을 저해하고, 인간적인 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족도 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 그리고 성과주의를 지나치게 강조하는 경향은 구성원들로 하여금 조직에 대한 방어적인 태도와 개인적인 행동을 취하게 한다. 이러한 방어

적인 태도는 애착과 주인의식을 고취시킬 수 없으므로 조직의 목표 및 추구가치에 대한 긍정적 믿음을 갖지 못하기 때문에 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 구성원의 개인적인 행동은 응집력과 팀워크를 약화시켜 자신의 직무에 대한 매력을 감소시키고, 직무에 대한 긍정적인 정서를 가지기 못하기 때문에 직무만족 또한 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2는 2010년에는 합의문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 정(+)의 유의한 ($\beta=2.078, p<0.001$), ($\beta=2.650, p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 정(+)의 유의한($\beta=0.794, p<0.046$), ($\beta=1.311, p<0.014$) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 개발문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 부(-)의 유의한($\beta=-0.862, p<0.0049$), ($\beta=-1.53, p<0.009$) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 위계문화가 조직몰입과 직무만족에 모두 부(-)의 유의한($\beta=-1.532, p<0.006$), ($\beta=-1.977, p<0.006$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 2010년에는 글로벌 금융위기로 인해, 고용환경이 불안해지면서 현재의 조직구성원으로 계속 남으려는 욕구가 높아져 구성원 간의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등이 높아져 조직에 대한 관심, 책임감과 자긍심을 향상시키고 주인의식도 강화시킨다. 이러한 합의문화는 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업은 실적이 악화되어 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보가 기업 경영의 최대 현안으로 부상하면서 조직의 생산성과 효율성을 중시하게 된다. 이는 구성원들로 하여금 조직의 목표달성 위주의 행동을 지향하게 하면서 실적 위주로 구성원을 평가하고 보상한다. 이러한 합리문화는 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 새로운 사업의 투자와 도전을 지양하며, 구성원은 하고 싶은 일의 도전과 창의성 발휘에 대한 조직의 지원을 받지 못하게 되었다. 이런 결과로 구성원은 자율적인 업무 수행이 곤란해지면서 조직과 일체감이 형성하지 못하는 것으로 나타났다. 결국, 조직의 변화와 혁신, 구성원의 창의성 발휘가 위축된 개발문화는 조직몰입과 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업은 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보를 위해 구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하고, 개개인의 책임을 묻고 통제하는 위계문화는 구성원의 동기부여와 열정은 약화시켜 직무에 대한 매력을 감소시키므로, 직무만족에 부정적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 처벌의 책임을 회피하려는 것은 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착을 약화시키므로, 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

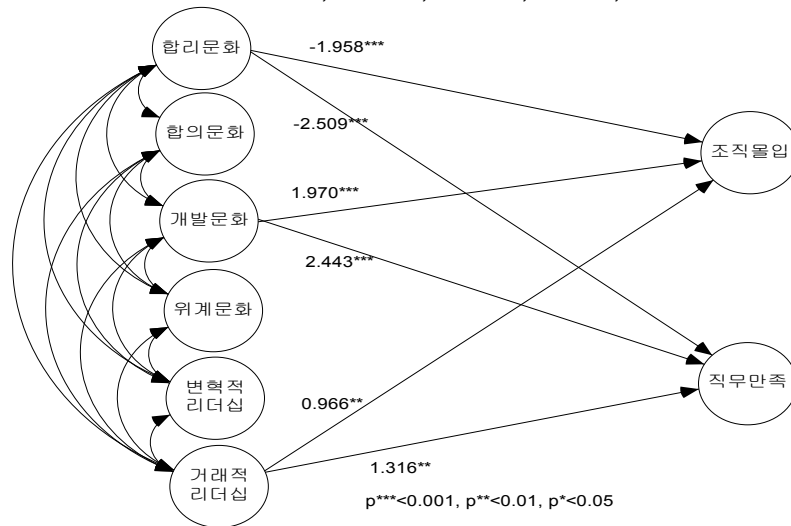
가설 3은 2007년에는 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 모두 정(+)의 유의한($\beta=0.966, p<0.005$), ($\beta=1.316, p<0.002$) 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 변혁적 리더십은 유의하게 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 거래적 리더는 구성원이 끊임없는 변화와 도전에 대한 목표를 달성하였을 때, 보상을 주고받는 사회적 교환관계를 형성하는 것으로 나타났다. 이러한 리더는 구성원에게 목표를 명확히 주지시키고, 목표달성에 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식시킨다고 볼 수 있다. 이러한 사회적 교환관계 인식으로 인해, 구성원은 자신의 직무나 역할에 더욱 몰두하게 되고, 업무에 보다 열심히 일하게 되므로 직무에 대한 긍정적인 정서를 갖게 되어 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 사회적 교환관계 형성으로 인해, 구성원은 조직목표와 가치의 수용과 내면화 정도가 높아지면서, 조직에 대한 애착도 강해지는 것으로 나타났다. 이런 결과로 인해, 구성원들은 조직의 목표 및 추구가치에 대한 강한 긍정적 믿음을 갖게 되고, 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하게 함으로써 조직 구성원으로 남아 있으려는 의지도 높이기 때문에 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 2010년에는 거래적 리더십이 직무만족에만 정(+)의 유의한($\beta=1.320, p<0.05$) 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 조직몰입에는 유의하게 미치는 영향이 없었다. 또한, 변혁적 리더십은 유의하게 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 부분 채택되었다. 2010년에는 글로벌 금융위기로 인해, 거래적 리더는 수익성 개선, 비용절감과 재무안정성 확보를 위해 구성원과 목표 달성을 위한 사회적 교환관계를 형성하여 구성원에게 목표를 명확히 주지시키고, 목표달성에 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식시키는 것으로 나타났다. 구성원은 자신의 직무나 역할에 더욱 몰두하고, 업무에 보다 열심히 일하기 때문에 직무에 대한 긍정적인 정서를 갖게 되어 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어, 구성원이 원하는 것을 정확히 파악한 다음 이를 충족시키는 보상을 함께 함으로써, 구성원의 입장에서 가치와 중요성이 높은 보상을 제공하는 것으로 나

타났다. 이러한 성과에 대한 적절한 보상은 직무만족을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다.

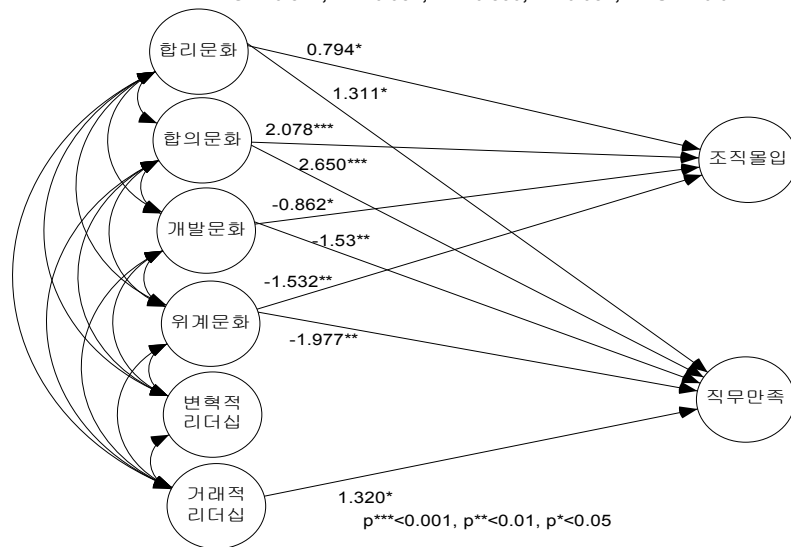
〈그림 1〉 2007년 경로분석 결과

$\chi^2=1144.893$; $df=799$; $p=0.000$; $\chi^2/df=1.433$; $RMR=0.029$; $GFI=0.830$;
 $AGFI=0.789$; $CFI=0.947$; $NFI=0.847$; $IFI=0.948$; $RMSEA=0.043$



〈그림 2〉 2010년 경로분석 결과

$\chi^2=1349.824$; $df=1206$; $p=0.002$; $\chi^2/df=1.119$; $RMR=0.026$; $GFI=0.849$;
 $AGFI=0.814$; $CFI=0.982$; $NFI=0.856$; $IFI=0.982$; $RMSEA=0.022$



VI. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 2008년 글로벌 금융위기 전후시기에 조직문화와 리더십 유형의 변화가 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해 2007년과 2010년의 시계열적인 비교연구를 하는데 목적이 있다. 이는 외부환경 변화 전후시기에 조직문화와 리더십을 시간의 흐름에 따라 실증 분석함으로써, 효과적인 조직문화와 리더십 유형을 규명하고, 연도별 조직문화와 리더십 유형이 구성원의 태도에 미치는 영향을 분석하는 것은 학문적인 기여뿐만 아니라 실제 조직경영 방안에도 도움을 준다고 할 수 있다.

본 연구의 시사점을 이론적 관점과 조직관리 관점으로 정리할 수 있다. 먼저 이론적 관점에서는 첫째, 2007년에는 개발문화가 조직몰입과 직무만족에 정(+)¹¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화는 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1은 부분 채택되었으나, 2010년에는 합의문화와 합리문화가 조직몰입과 직무만족에 정(+)¹¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개발문화와 위계문화는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 둘째, 2007년 거래적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 정(+)¹¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십은 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설3은 기각되었으나, 2010년에는 거래적 리더십은 직무만족에만 정(+)¹¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십은 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 부분 채택되었다.

지금까지 많은 학자들의 논의의 주요 쟁점은 조직문화를 변화시키기 어렵다는 관점과 조직문화를 변화시키는 것이 가능하다는 서로 상반되는 관점이었다 (Gagliardi, 1986; Kilmann, Saxton & Serpa, 1985, 1986). 본 연구는 조직문화를 변화시키는 것이 가능하다는 연구자들의 주장(Robbins, 2005)을 실증적인 검증을 통해 뒷받침 하였다¹¹⁾. 또한, 종전의 경쟁가치모형의 문화유형들 간의 균형 추구

11) 공공조직은 정권이 바뀌면 조직문화도 변화한다. 즉, 참여정부가 추진한 정부혁신으로 혁신/집단문화를 보이던 조직문화가 이명박 정부에 와서는 정부혁신이 중단되면서 다시 위계/집단문화로 변화하였다(조주복, 2009).

(Parker & Bradley, 2000) 입장에서 보다 더 나아간 것으로, 조직이 처한 상황과 적합한 조직문화 유형이 더 효과적임을 실증 검증함으로써, 조직행동 분야의 학문적인 발전에 기여하였다고 할 수 있다.

조직관리 관점에서는 첫째, 기업의 외부환경 변화 전후시기에 조직문화 유형이 상이하기 때문에 기업의 내·외부 환경에 따라 적합한 조직문화의 유연성(flexibility of organizational culture)¹²⁾의 확보가 필요하다. 외부환경이 안정적이라면 구성원의 도전과 창의를 중시하는 개발문화가 효과적이지만, 조직의 목표달성, 효율성, 성과주의를 강조하는 합리문화는 부정적이다. 이는 구성원간의 경쟁을 심화시키고, 구성원들의 역량과 아이디어 결집, 제한된 정보공유 및 협력 부족, 장기적인 도전적인 과제에 대한 회피 등을 유발할 수 있다. 하지만, 외부환경의 변화시기에는 구성원 간의 신뢰, 팀워크를 중시하는 합의문화와 조직의 목표달성, 효율성, 성과주의를 강조하는 합리문화가 효과적인 반면, 구성원의 도전과 창의를 중시하는 개발문화와 구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하고, 개개인의 책임을 묻고 통제하는 위계문화는 부정적이다. 결국, 기업의 경영위기 시기에 조직문화를 변화시키기가 더 용이(容易)하다고 볼 수 있다. 조직 관리자는 조직문화의 유연성을 효과적으로 실행하기 위해 ①조직 차원의 조직문화 측정(Measurement)을 통해 외부환경에 적합한 조직문화를 탐색하여 구성원들에게 확산·전파하고, 부정적인 조직문화는 개선해야 한다. ②구성원과의 지속적인 의사소통을 통한 조직문화에 대한 동의(agreement)와 합의(Consensus)를 확보하여야 한다. 그러기 위해서는 다양한 채널을 개발·활용하고 실천방법의 개발도 필요하다. ③회사의 제반 관리 시스템과 연계하여 모든 의사결정의 기준(채용, 평가, 승진, 보상 등)으로 실제로 활용되어야 된다(한봉주, 2009a; 2009b; 2010). 둘째, 기업의 외부환경 변화 전후시기 모두 거래적 리더십이 효과적인 것으로 나타났다. 리더는 조직의 목표를 달성하였을 때 보상을 주고받는 사회적 교환관계를 형성하여, 구성원에게 목표를 명확히 주지시키고, 목표달성에 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식 시키는 거래적 리더십 함양이 무엇보다도 중요하다. 아울러, 거래적 리더의 효과적인 리더십 발휘를 위해서는 구성원의 인사평가와 보상의 공정성과

12) 조직문화의 유연성은 조직의 내·외부의 환경변화에 맞춰 조직문화를 변화시키고(가변성), 관련 자원을 변화에 맞게 이동시키며(이동성), 조건에 맞춰 현재 상태를 바꾸고(적응성), 관련된 모든 것을 조절할 수 있는(자기조절) 능력을 말한다.

절차성 확립이 필요하다고 볼 수 있다. 셋째, 구성원의 직무만족과 조직몰입을 관리하여야 한다. 외부환경 변화에 따른 조직변화를 위해서는 구성원의 외재적(extrinsic) 유인뿐 아니라 내재적(intrinsic) 유인에 의한 동기부여가 무엇보다도 중요하기 때문이다. 조직 관리자는 구성원이 자신의 직무에 대해 제대로 인식하게 하고, 자신의 직무 목표를 명확히 설정하도록 해야 한다. 이는 자신의 업무 속에서 자신이 설정한 직무 목표를 달성하는 과정이 직무와 자신을 연결시켜 주는 중요한 역할을 하기 때문이다(김상묵·김영중, 2005). 이러한 구성원의 동기(motivation)를 효과적으로 유발하기 위해서는 ①구성원이 하고 싶은 업무를 할 수 있도록 별도의 시간을 제공하는 것이 필요하다. 예를 들어, Atlassian의 ‘FedEx Days’는 분기별 1회 목요일 14시 ~ 금요일 16시까지 자신의 업무와 관련 없는 일을 하고 있다. 또한, Google도 업무의 20%는 자신이 하고 싶은 프로젝트를 수행하고 있다. ②업무 시간을 알아서 쓰도록 해야 한다. Best Buy의 ‘ROWE (Results-only work environment)’는 출퇴근 시간, 업무 장소는 구성원이 알아서 결정하고 있다. ③업무 추진 방식은 원하는 대로 하도록 해야 한다. Zappos의 ‘No Manual’은 고객 응대 설명서와 상사의 감독이 없다. ④원하는 부서를 선택할 수 있도록 해야 한다. Whole Foods의 ‘투표 채용 시스템’은 신입사원이 30일 동안 수습기간을 거친 후, 현재 구성원들의 투표를 통해 정식 채용을 결정하고 있다(Pink, 2009). 이상의 조직관리 관점의 새로운 발견은 실무적 측면의 조직발전에 중요한 시사점을 제공한다고 할 수 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구는 방법론적으로 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫 번째는 본 연구는 단일표본으로 비교 연구를 설계하고 있다는 점이다. 그래서 일반화하는 어려움과 인과관계의 문제 등이 제기 될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 기술의 변량(Variance)이 충분히 보장될 수 있도록 다양한 기업에서 표본을 수집함으로써 연구결과의 일반성을 높일 수 있을 것이다. 두 번째는 동일방법편의(common method bias)에 관한 것이다. 동일방법편의는 측정된 변수들의 관계에 중대한 영향을 준다. 이유는 두 개 이상의 변수를 측정할 때 발생하는 각 변수들의 방법

간 상관관계가 있으며, 동일한 방식에 의해 두 개의 변수를 측정할 경우 그 상관관계가 실제 상관관계보다 더 클 수 있기 때문이다(Billings & Wroten, 1978). 즉, 수집된 자료가 단일정보원에 국한된 경우, 변수들 간의 관계는 동일방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류 때문에 잘못된 변수간의 관계가 도출 될 우려가 있다. 따라서 본 연구는 응답자들에게 공통적인 동일방법요인을 예측하여 직접적으로 측정하지 못하였으므로 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003: 896). 하지만, 향후 연구에서는 동일방법편의를 완전한 해결을 위해서 가장 좋은 방법인 각 변수의 측정방법과 응답자를 달리하는 것이다. 즉, 독립변수와 종속변수의 측정 시 응답자를 달리하는 방법이 가장 효과적일 것이다.

향후 연구 방향으로는 추가적인 종단적 연구를 통해 조직문화의 유연성의 인과성을 검증하는 연구 설계가 필요하다. 그리고 조직문화의 유연성을 가진 기업과 그렇지 못한 기업 간을 비교 분석하는 것도 연구에 의의가 있다고 본다. 위에 열거한 한계점을 극복과 연구 방향을 반영한 연구 설계 노력이 필요할 것이며, 연구 결과의 인과관계와 일반화를 위해 심층적인 후속 연구가 계속 진행되어야 할 것으로 본다.

참고문헌

- 구연원.(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 용인대학교 대학원.
- 권석균, 이춘우.(2004). 공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰. 인사관리연구. 28(1): 173-208.
- 김상묵, 김영중.(2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 한국행정정보. 39(2): 63-86.
- 김종진.(2005). 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 국립대학을 대상으로. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.

- 김진희.(2008). 팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과 : 고용지원센터 팀을 대상으로. 인사·조직연구. 16(4): 1~40.
- 김호정.(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보. 36(4): 87-105.
- 김호정.(2004). 기업조직의 조직문화 비교. 한국행정학회. 38(3): 49-67.
- 남궁근.(2002). 「행정조사방법론」. 법문사.
- 노형진.(2002). 「SPSS Amos에 의한 사회조사분석」. 형설출판사.
- 문수백.(2009). 「구조방정식모델링의 이해와 적용」. 학지사.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만.(2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사·조직연구. 15(1): 89-133.
- 서재현, 김영용.(2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. 인사·조직연구. 11(1): 1-33.
- 송지준.(2008). 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」. 21세기사.
- 신구범, 박봉규, 송경수.(2002). 변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무태도의 매개역할을 중심으로. 인적자원관리연구. 5: 167-193.
- 유호연.(2006). 신사업 실행의 4S 성공 리더십. 「LG경제연구원」, CEO Report, 7: 8-14.
- 이상호, 이원우.(1995). 변형적 리더십의 동기부여적 효과. 인사관리연구. 19: 53-72.
- 이수광.(2006). 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 관광연구. 21(3): 1-17.
- 이순목.(1990). 「공변량구조분석」. 서울: 성원사.
- 임준철, 윤정구.(1999). 저부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로. 인사·조직연구. 7(1): 1-42.
- 장용선, 문형구.(2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. 인사·조직연구. 16(1): 65-114.
- 전영한.(2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증. 행정논총. 47(2): 61-93.
- 조영호, 김일숙.(1995). 기업문화와 조직성과. 인사관리연구. 19: 119-145.
- 조주복.(2009). 지방정부 조직문화의 변화 연구: 2005년과 2009년의 비교, 한국조직학회보. 6(3): 211-234.

- 한봉주.(2009a). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 행정논총. 47(3): 165-199.
- 한봉주.(2009b). 조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로. 한국조직학회보. 6(3): 1-39.
- 한봉주.(2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구: 조직유형별 비교. 한국행정연구. 19(1): 201-240.
- 한주희, 황원일, 박석구.(1997). 조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. 인사·조직연구. 5(2): 95-134.
- 홍세희.(2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거<특별기고>. 한국임상심리학회지. 19(1): 161-177.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K.(2001). "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?" Leadership and Organization Development Journal. 22(7): 315-320.
- Bass, B. M. & Avolio, B.(1995). MQL Multi factor Leadership Questionnaire. Technical Report. Redwood City CA: Mind Garden.
- Bass, B. M.(1985). Leadership and performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.(1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. A. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment." Academy of Management Journal, 27: 95-112.
- Billings, R., & Wroten, S.(1978). "Use of path analysis in industrial/organizational psychology: Criticisms and suggestions." Journal of Applied Psychology, 63: 677-688)
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S.(1995). "Further Assessments of Bass'(1985) Conceptualization of Transaction and Transformational Leadership." Journal of Applied Psychology. 80(4): 468-478.
- Byrne, B. M.(2001). Structural Equation Modeling: Basic Concepts, Applications, and Programming. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Publishers.

- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). "Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*. 37(3) 522-553.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L.(2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership. In Pearce, C. L. & Conger, J. A.(ED.). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand, CA: Sage.
- Covey, S. R.(2004). *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*. Free Press. p. 352-359.
- Cummings, T. & Worley, C.(2005). *Organization Development and Change*(8th). Thomson Corporation.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R, & Mishra, A. K.(1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*. 6(2): 204-223.
- Denison, D. R.(1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York.: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R.(1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Ann Arbor, MI: Aviat Inc.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B.(2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino(Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2: 35-66. Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- Erdogan, G. R., Liden C., & Kraimer, M. L.(2006). "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organization Culture." *Academy of Management Journal*. 49(2): 396-406.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E.(1989). "A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction an organizational commitment on turnover decisions." *Journal of Applied psychology Review*, 74: 855-868.
- French, W. L., & Bell, C. H.(1995). *Organization Development*. 4th ed. Englewood Cliffs,

NJ: Prentice-Hall, p. 85.

Gagliardi, P.(1986). "The Creation and Cange of Organizational Cultuer: A Conceptual Framework." *Organization Studies*, 7(2):117-134.

Gordon, G. G. & DiTomaso, N.(1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture." *Journal of Management Studies*. 29(6): 783-798.

Kanungo, R. N.(2001). "Ethic Values of Transactional and Transformational Leaders." *Canadian Journal of Administrative Science*. 18(4): 257-265.

Katz, D., & Kahn, R. L.(1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R.(1985). Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture, In R. H. Kilmann et al.(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*: 1-16. San Francisco: Jossey-Bass.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R.(1986). "Issues in Understanding and Changing Culture." *California Management Review*. 28(2): 87-94.

Kim, Sangmook.(2006). "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.

Mathieu, J. E.(1991). "A cross-level non-recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 76: 607-618.

McKinsey.(2007). "Preparing for the Next Downturn"

Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*," 1(1): 61-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Streers, R. M.(1982). *Employee- organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press.

Mowday, R. t., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979). "The measurement of organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-47.

Northhouse, P. G. (2004). *Leadership-theory and Practice*. 3rd eds. Sage Publications.

Parker, R., & Bradley, L.(2000). "Organization Culture in the Public Sector: Evidence

- from Six Organizations.” *International Journal of Public Sector Management* 13(2): 125-141.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H.(1982). *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.(1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pink, D. H.(2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, RIVERAD BOOKS.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P.(2003). “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.” *Journal of Applied Psychology*, 98(5): 879-903.
- Porter, L. W. & Smith, F. J.(1970). *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublished Paper. Univ. of California at Irvine.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). *The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective*. In Frost .*Organizational Culture*. Beverly Hills, Cal: Sage, 315-334.
- Quinn, R. E. & Staines, G. L (1979). *The 1977 quality of employment survey*. Ann Arbor. MI: Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan.
- Ravasi, D. & M. Schultz.(2006), "Responding to Organizational Identity Threats : Exploring the Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.
- Ritzer, G., & Trice, H. M.(1960). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47: 475-479.
- Robbins, S . (2005). *Organizational Behavior*(11th). Prentice Hill.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D.(1993). “A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variation in rewards, costs, alternatives, and investment,” *Journal of Applied Psychology*, 68: 429-438.
- Sallard, M. L.(2007). *Fired Up or Burned Out: How to Reignite Your Team's Passion, Creativity and Productivity*. Thomas Nelson Inc.

- Sashittal, H. C., & Jassawalla, A. R.(2002). "Culture that Support Product-Innovation Process. *Academy of Management Executive*," 16(3): 42-54.
- Sathe, V.(1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood III : Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E. H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Smith, H. C.(1955). *Psychology of Industrial*. New York: McGraw-Hill Book Co, Inc.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C.(1980). Statistically based tests for the number of common factors. Paper presented at the Psychometric Society Annual Meeting, Iowa City, IA.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Surton, J.(1996). 'Gibrat's Legacy', London School of Economics and Political Science, Discussion Paper, No. EI/14., October.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E.(1992). "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment." *Journal of Management*, 18: 153-167.
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J.(2003). "Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies." *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1083-1101.
- Wanous, J. P.(1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of new comers*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H.(1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies on vocational Rehabilitation, 22.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G.(1983). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468-481.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990). "Transformation Leadership and Multiple Levels

of Analysis.” Human Relations. 43(10): 975-995.

Yukl, G. A.(2002). Leadership in organizations. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D.(1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. 147-197. Dunnette, Marvin, M. D. & Hough, L. M. eds. Handbook of Industrial and Organizational Psychology(2nd.).

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y.(1991). “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture.” Research in Organization Change and Development, 5: 83-114.