

# 組織文化 7S 要因의 特性에 따른 組織有效性的의 實證分析

姜元植\* · 辛容尊\*\*

## An Empirical Study on the Relationship of 7S Factors of Organizational Culture and Organizational Effectiveness

Won-Sik Kang · Yong-John Shin

### I. 서론

조직의 구조나 과정의 개선을 통해 조직의 합리성을 도모하려고 하였던 구조기능주의 모델에 한계를 느끼게 됨에 따라 종래의 조직연구에서 비합리적인 요인으로 간과하여 왔던 조직구성원의 공유된 이해, 가치, 규범 등에 주목하여 조직문화에 대한 연구가 1980년대를 기점으로 증가하고 있다. 조직이 변화를 시도할 경우에 조직은 구조의 개편이나 새로운 전략의 수립을 생각하게 되지만, 조직내부에 보수주의적인 사고와 행동양식이 남아 있다면 조직이 효과적으로 변신할 수 없으며 새로운 사고방식, 가치관, 행동양식의 정립이 필요하게 된다. 따라서 조직은 조직구성원들의 공유된 가치, 신념의 체계인 조직문화에 주목하게 되고 이러한 조직문화가 조직성과를 결정하는 주요 요인으로 생각한다.

조직문화에 관한 기존의 연구들은 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요인이라고 주장하며, 어떠한 조직문화가 높은 유효성을 창출하는가에 주목하며, 조직문화와 관련변수들과의 관계를 규명하는데 연구의 초점을 두어 왔다. 이들 연구들은 전략, 구조, 리더쉽 등을 상황변수 또는 조직특성변수로 설정하여 조직문화와의 관계를 단편적으로 규명하고 있다.

그러나 조직은 저마다 독특한 문화를 가지고 있기 때문에 이를 형성하는 여러 요인에 대한 연구가 필요하고, 또한 조직문화에는 여러 요인이 영향을 미치기 때문에 이들 영향요인에 대한 고찰이 필요하며, 조직문화의 변경에는 여러 관련변수들이 작용하므로 이들 변수들에 대한 분석이 또한 요구된다. 따라서 조직문화의 연구에서는 관련변수들을 모두 신중히 고려하는 통합적인 연구가 필요하게 된다.

이러한 관점에서 본 연구는 조직문화의 관련변수들을 통합적으로 고려하고자 한다. Pascal과 Athos(1981), Peters와 Waterman(1982)은 조직문화의 구성요소로 조직문화 7S를 제시하였는데,

\* 한국해양대학교 인문사회과학대학 경상학부 교수, 경영학박사

\*\* 한국해양대학교, 인문사회과학대학, 경상학부 강사, 경영학박사

이들 요소들은 공유가치, 전략, 구조, 시스템, 구성원, 기술, 그리고 리더쉽으로 이들 요소들은 조직문화를 잘 설명하며, 이들의 상호관계는 조직의 문화적 특성을 잘 나타낸다고 할 수 있다. 본 연구는 조직문화를 종합적으로 설명하는 이들 7S요인을 중심으로 조직문화를 측정하고 정의하며, 이들 7S에 따른 문화적 특성이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 그런데 조직문화는 조직구성원의 사고와 태도 및 행동에 영향을 미치기 때문에 본 연구에서는 조직유효성을 조직문화와 보다 밀접한 인과관계가 있을 것으로 예상되는 조직구성원의 행동적 측면의 유효성(직무만족과 조직몰입 등)을 중심으로 고찰하고자 한다.

본 연구는 이와 같은 연구목적 달성을 위하여 인적요인이 그 서비스의 품질과 경쟁력을 결정하는 주요요인으로 작용하는 여행업조직을 대상으로 분석하고자 한다. 규모가 적고 환경의 불확실성이 높은 여행업은 강한 조직문화의 정립이 필요하며, 이러한 문화적 강점은 조직구성원의 일치된 공유가치를 형성하여 그 서비스의 질적 향상과 경쟁우위를 가능하게 해 준다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 조직문화의 개념

일반적인 의미에서 문화는 전통적으로 국가나 민족과 같은 거시적인 사회체계를 분석단위로 하고 있는 인류학이나 사회학 등에서 발전된 개념이었다. 문화란 사회집단의 의견상 나타나는 행동양식, 관습, 전통, 언어, 사회적 산물 등의 행동수준의 특성과 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 지식, 규범, 그리고 상징물 등의 인지수준의 특성을 포함하는 종합적인 개념으로서, 그 사회구성원들의 생각과 행동에 영향을 주며<sup>1)</sup> 새로운 구성원에게도 계속해서 충분히 습득되어지는 것이다. 이러한 거시적인 문화개념을 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 바로 조직문화란 개념으로, 조직이 문화를 가지고 있다는 것을 의미한다.

Pettigrew(1979)는 조직문화를 주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보았으며,<sup>2)</sup> Deal & Kennedy(1982)는 기업조직을 대상으로 기업문화를 다양한 기업상황 아래에서 구성원들의 행동을 결정짓는 비공식적인 지침으로 보고, 그 조직체환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 주장하고 있다.<sup>3)</sup>

Jelinek 등(1983)은 조직문화를 각 조직의 신화, 패러다임, 공유된 의미, 특수한 언어, 그리고 문화의 잠재력을 나타내는 의식으로 보았으며,<sup>4)</sup> Ouchi(1981)는 기업문화를 기업이 지니고 있는 전통과

1) 崔晚基, 企業의 文化, 戰略 및 成果에 관한 實證研究 (大邱: 產學經營技術研究院, 1993), p. 9.

2) A. M. Pettigrew, Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, (1979), p. 574.

3) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982), p. 18.

4) M. Jelinek, L. Smircich, and P. Hirsch, "A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (Sept. 1983), p. 331.

분위기로 정의하면서, 한 기업의 문화는 그 기업의 가치관, 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준이 내포되어 있다고 주장하고 있다.<sup>5)</sup>

Schein(1985)은 조직문화에 관한 여러 학자들의 정의를 기초로 조직문화란 조직체 또는 조직내 여러 집단들이 외부적응과 내부통합의 문제들에 대처함에 있어서 학습되도록 고안, 발견 혹은 개발된 기본 가정들로서, 타당성 있다고 느껴질 정도로 충분히 잘 적용되며, 새로운 조직구성원들에게도 문제를 인식하고, 사고하고 느끼는데 올바른 방식이라고 가르쳐지는 것이라고 하였다.<sup>6)</sup>

Denison(1990)은 조직문화를 일련의 조직관리의 실행 및 행동뿐만 아니라 조직관리시스템의 기초가 되는 조직의 가치, 신념 및 원칙으로 정의하고 있다.<sup>7)</sup> Smircich(1983)는 조직문화는 조직이 공유하는 사회적 규범적 접착제이다. 그것은 조직구성원이 공유하게 되는 가치 혹은 사회이상과 신념을 표현하는 것으로써, 신화, 의례, 일화, 전설 및 특수언어와 같은 상징적 고안물로 나타난다. 조직문화는 조직구성원들에게 동질성을 전해주고, 자신의 일보다 더 큰 일의 실행을 촉진하고, 사회시스템의 안정성을 향상시키며, 인정되고 수용되는 의사결정 전제를 제공하는 기능을 수행한다고 하였다.<sup>8)</sup>

이상의 정의들에서 조직문화란 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 전통, 기술, 그리고 상징물 등을 포괄하는 종합적인 개념으로 볼 수 있다. 따라서 조직문화는, 사회문화가 그러하듯이, 조직구성원들의 사고와 행위에 영향을 미치는 기본요소가 된다.<sup>9)</sup>

## 2. 조직문화의 7S 모형

Pascal과 Atos(1981)는 일본 기업들의 특유한 기업관행을 대상으로 연구하여 조직문화의 구성요소로서 공유가치(Shared Values), 전략(strategy), 구조(structure), 시스템(system), 구성원(staff), 그리고 리더쉽 스타일(style), 기술(skill) 등의 일곱 가지 요소(7S)를 언급하였다.<sup>10)</sup> 또한 Peters와 Waterman(1982)은 이들 7 가지 구성요소 사이의 상호관계를 개념화하였다.<sup>11)</sup> 이러한 7S는 조직문화 형성에 있어서 중요한 역할을 담당하고 있는데, 이러한 구성요소에 대해 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 공유가치 (shared values)

공유가치는 7S의 중심 요소로서 조직이 전통적으로 가장 중요시해 왔고, 구성원들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등을 포함한다. 이는 조직체의 전략목적 설정과 조직구성원의 행동경향 등에 영향을 줌으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

5) W. G. Ouchi, *Theory Z*, (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981).

6) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985), pp. 8~9.

7) D. R. Danison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1990), p. 2.

8) L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No. 3 (Sept. 1983), pp. 334~336.

9) F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Organization and Management* (New Yor: McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 663.

10) R.T. Pascale and Athos, *the Art of Japanese Management*(New York:Penguin, 1981). pp. 78~84.

11) T. J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *in Search of Execlence*(New York: Harpers and Row Publishers, 1982).pp. 8~13.

Waterman, Peters & Phillips는 조직문화의 구성요소로 공유가치, 전략, 조직구조, 시스템, 스태프, 기술, 스타일을 들고 이 중에서 공유가치가 가장 중요한 역할을 한다고 하였다. 조직이 지향하는 공유가치에 따라서 이에 적합한 전략, 목표와 구조, 제도와 기술, 그리고 구성원행동과 리더쉽행동을 개발해 나가게 된다.<sup>12)</sup>

조직문화의 핵심인 기본 믿음에 의해 형성되는 조직구조, 시스템 등의 특성은 조직구성원의 문화적 성향이 그 조직의 문화와 일치되는 방향으로 강화시켜주며, 또한 변화시키기도 한다. 따라서 조직구성원의 사고방식과 행동패턴에 의해 조직구조나 시스템 등의 특성에 영향을 미치기도 한다. 조직구성원들의 입장에서는 조직에서 중시하는 행위와 사고방식, 가치관 등이 구체적으로 인사관리정책과 제도 및 그 운영방식으로 나타나고, 이들이 직접적으로 자신들의 조직내 신분과 지위뿐만 아니라 욕구충족에 영향을 미치는 것으로 인식한다.<sup>13)</sup>

## 2) 구성원(staff)

조직문화는 조직체 구성원들의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 따라서 구성원은 조직문화의 구성요소로서 조직체의 인력구성과 구성원들의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 그들의 행동패턴 등을 의미한다.

조직구성원들의 욕구, 동기, 지각, 태도 그리고 이에 따른 행동패턴은 조직의 성과를 결정하는 주요한 요인이 된다. 인적, 물적, 자본적, 정보적 제자원으로 구성되는 조직에 있어서 이들 자원을 변환시키고 관리하는 주체는 조직구성원인 인적요인이므로, 조직구성원은 조직활동에 있어서 가장 중요한 역할을 담당한다. 따라서 조직은 유능한 인적자원을 확보하고 유지하기 위하여 노력하며, 또한 이들의 현재 보유능력과 미래의 잠재적 가치를 개발하기 위해 교육훈련시키고 있다.

이와 같이 조직은 그들이 보유한 구성원의 능력과 전문성, 욕구와 동기, 행동패턴 등에 의해 조직유효성이 결정되기 때문에 유능한 인력을 보유하는 것이 조직의 생존과 성장을 보장할 수 있게 된다. 실제로 조직유효성의 측정지표로서 조직구성원의 동기와 사기, 인적자원의 가치 등을 들고 있다.<sup>14)</sup>

## 3) 시스템(system)

시스템은 통상적인 조직체의 운영과 경영과정에 관련된 모든 시스템을 의미한다. 따라서 시스템은 조직의 기본가치와 일관성 있고 장기전략목표 달성에 적합한 보상시스템과 인센티브시스템, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 결과측정과 조정·통제 등 경영 각 분야의 경영관리제도와 절차를 포함한다. 특히 인사관리정책과 제도는 리더 또는 경영자의 조직문화 창출을 지

12) R. H. Waterman, T. J. Peters and J. R. Phillips "Structure is not Organization," Mckinsey Quarterly, summer, 1980. pp. 2~21.

13) 박노윤, 조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대 박사논문, 1991, p. 58.

14) J.P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness," in P.S. Goodman, J.M. Pennings, & Associates (Eds.), New Perspectives on Organizational Effectiveness(San Francisco, CA; Jossey-Bass,1977).pp. 36~41.

원하고 보조해 줄 수 있는 이차적 형성요인으로서 중요한 의미를 갖는다. 보상시스템은 구성원에게 기대되는 공헌을 명시하고 조직이 제공하는 유인을 명시함으로써 조직문화의 안내자로서 역할을 한다.<sup>15)</sup> 보상시스템이 어떻게 개발되고, 실행되고, 관리되느냐에 따라 조직문화가 상당히 달라질 수 있다.<sup>16)</sup> 또한 정보시스템은 조직구성원의 과업수행과 필요한 정보를 제공하며, 조직구성이나 부서의 업무가 조직이 의도한 바대로 수행될 수 있도록 목표를 설정하고, 성과를 측정하고, 피드백하는 데 요구되는 정보를 산출하여 제공해 준다. 따라서 경영정보시스템은 조직구성원의 업무수행과 행동방식 및 통제에 영향을 미치게 된다.

#### 4) 기술(skill)

조직구성원들이 지니고 있는 조직체운영에 실제로 적용하고 있는 경영관리상의 능력으로서 기계와 장비, 컴퓨터 등의 하드웨어적인 기술과 이를 운영하는 소프트웨어적인 기술, 그리고 동기부여, 강화, 통제, 통합조정, 갈등관리, 변화관리, 및 과업수행상의 구체적인 관리기술과 기법 등을 말한다.

조직이 보유, 가동하는 설비에 의해 조직의 과업이 분화될 수 있으며, 이에 따라 구조가 결정되고 개별구성원의 업무와 업무수행방식이 정해진다. 조직이 구성원을 동기부여시키고, 행동을 강화하고, 갈등을 해소하며, 변화를 유도하는 관리방식으로는 직무의 효율적 재설계, 구성원 참여, 적절한 피드백, 목표에 의한 관리, 효율적 커뮤니케이션, 조직구조의 혁신, 구성원의 교육훈련 강화 등이 있으며, 이러한 구성원의 행동상의 변화를 유도하는 관리기술의 사용에 있어서는 구성원들의 활발한 상호작용이 이루어지게 되며, 이 과정에서 조직구성원들이 공유하는 강한 문화의 정립이 필요하게 될 것이다.

#### 5) 스타일(style)

스타일은 조직구성원들의 행동경향과 행동패턴을 말하며, 특히 리더십 행동 스타일을 말한다. 리더와 부하간의 상호관계에 있어서 기본성격을 지배하는 요소로서 조직문화와 조직분위기에 직접적인 영향을 줄 수 있으며 조직구성원간의 상호관계, 집단간의 관계 또한 이에 해당된다.

리더는 조직문화형성에 커다란 역할을 담당한다. 조직이 직면하는 문제에 대한 가장 바람직한 결정 방법은 리더에 의해서 최초로 제시되기 때문이다. 동일한 환경하에서 동일한 과업을 수행하는 조직들 간에도 문화의 차이가 나타나는 이유는 각 조직의 리더의 특성이 다르기 때문으로 해석될 수 있다.

리더가 하는 일 중에서 가장 중요한 것은 문화를 창출하고 관리하는 것이다. Bannard는 리더의 중요한 역할은 조직속에 있는 여러 가지 사회적인 힘을 이용하여 기업에 유효한 가치관을 형성하고 지도해 나가는 것이라고 주장했다.<sup>17)</sup> 또한 Pettigrew도 올바른 조직문화의 형성이야말로 경영자가 할 가장 큰 일이라고 했다.<sup>18)</sup> 이처럼 리더의 행동은 조직문화의 형성에 매우 중요하다.

15) 박노윤, 전제논문, p. 60.

16) Edward E. Lawler III, "The Strategic Design of Reward Systems," in Richard M. Steers & Lyman W. Porter(eds.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill Book Company, 1985, pp. 210~228.

17) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1938. 박노윤, 전제논문, p. 56 재인용.

18) Andrew M. Pettigrew, *op. cit.*, pp. 570~581

## 6) 전략(strategy)

전략은 조직이 활동하는 경영환경의 위협, 기회에 대하여 조직이 보유한 경영자원으로 대응하고자 하는 노력으로 달성하고자 하는 목표와 조직활동의 기본방침을 연결시켜 준다.

전략을 조작하고 측정하는 방법에는 여러 학자들 사이에 상당한 차이를 보이고 있지만, 전략을 조직하거나 측정하는 방법에 있어서는 특정기준이나 차원에 의해 전략유형을 구분하는 방법이 그 포괄성과 함축성으로 인해 가장 널리 수용되고 있다.

전략의 유형에 대한 연구는 Cook,<sup>19)</sup> Miller & Friesen,<sup>20)</sup> Hofer & Schendel,<sup>21)</sup> Miles & Snow,<sup>22)</sup> Porter,<sup>23)</sup> Hambrick,<sup>24)</sup> Dess & Davis,<sup>25)</sup> White<sup>26)</sup> 등 많은 연구자들에 의해 시도되어 왔지만, 본 연구에서는 단순하면서도 기존의 유형을 잘 포괄하고 있고, 그 분류의 타당성이 널리 인정되고 있는 Miles & Snow의 전략유형을 바탕으로 삼고자 한다.

## 7) 구조(structure)

조직체의 목적을 달성하는데 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침규정, 그리고 상호 연관관계 및 조직구성원 행동에 영향을 주는 공식요소 등을 말한다.

조직구조는 조직문화의 주요요소로서 조직내에서 중요한 기능을 수행한다. 즉 이것은 계층관계와 동료관계를 안정화시킴으로써 조직의 갈등을 감소시켜주고 예측가능하고 안정적인 조직활동이 되도록 해준다. 이러한 요소들은 다시 조직구성원들의 사고방식과 행동패턴을 결정하게 된다.

조직구조를 설명하는 대표적인 유형으로 기계적 구조와 유기적 구조를 들 수 있다. 기계적 구조는 기존의 기능방식에 적합한 문화와 의사결정방식을 선호하며, 전략과 시장의 선택을 제한한다. 또한 구조적 엄격성은 기업으로 하여금 현재의 예측가능한 영역을 고수하게 함으로써 환경에 대한 능동적인 적응을 방해할 수 있으며, 예기치 않은 변화를 감지하였을지라도 제도나 규정을 벗어난 신속성 있는 대응을 하기가 어렵다. 반면에 유기적 조직구조는 통태적이고 복잡한 환경하에서 매우 적응력이 강한 조직구조형태로 상이한 기술, 목표, 경험을 가진 사람들이 함께 일함에 따라 고도의 분화가 이루어진다. 빈번한 회합, 통합연결자, 위원회, 기타 다른 연결장치가 효과적인 협력체제를 이룩하기 위해 사용되고, 권력은 대부분이 혁신에 책임이 있는 전문가에게 주어지기 때문에 분권화된다. 따라

19) C. W. Cook, "Corporate Strategy Change Contingencies," *Academy of Management Proceedings*, Aug. 1975.

20) Danny Miller & Peter H. Friesen, "Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes," *Journal of Management Studies*, Vol. 14, 1977, pp. 259~280.

21) Charles W. Hofer & Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concept*, New York: West, 1978.

22) Raymond E. Miles & Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.

23) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

24) Donald C. Hambrick, "Operationalizing the Concept of Business Level Strategy in Research," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 1980, pp. 567-575.

25) Gregory G. Dess & Donald W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 1974, pp. 52~73.

26) Roderick E. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp. 217~231.

서 권한은 상황적이고 지식에 근거하여 주어진다. 집약적인 협력, 연결장치, 개방적 의사소통, 권력의 분권화는 복잡하고 연속적인 혁신을 촉진한다. 이러한 구조적 특성이 혁신적 문화형성에 영향을 미치게 된다. 이와 같이 유기적 조직구조는 변화에 대한 신속한 대응능력, 혁신, 다양한 전문가들의 조정 등을 촉진하는 특성을 가지고 있어 조직의 적응력과 창의성을 유발시켜 준다.<sup>27)</sup>

이들 일곱 가지 요소들은 독립적 존재요소가 아니라 상호간에 밀접한 관계를 맺고 있으며, 조직에는 이들 요소간에 상호 일관성이 있는 적합관계를 유지함으로써 조직체 목적을 달성할 수 있을 것이다.

### 3. 조직문화 7S와 조직유효성의 관계

조직문화가 조직유효성에 영향을 미친다는 주요연구로 Pascal과 Athos(1981)는 일본의 마쓰시다와 미국의 ITT에 대한 비교연구를 통해, 한 기업의 문화가 그 기업의 성과와 매우 밀접하게 관련되어 있다는 것을 시사하였다.<sup>28)</sup> Ouchi(1981)는 Hewlett-Packard, IBM, Eastman Kodak, Proctor & Gamble, Intel, Dayton-Hudson, 그리고 Rockwell International 등 일본적 조직문화를 융합시킨 미국기업들이 같은 업종의 여타 기업들보다 경영성과가 훨씬 높다고 보고하였다.<sup>29)</sup> Peters와 Waterman(1982)은 미국에서 장기간에 걸친 성장성과 수익성이 높고 혁신적인 62개 기업들에 대한 면담을 실시한 결과 이들은 모두 강하고 독특한 문화적 특성을 공유하고 있음을 발견하였다.<sup>30)</sup>

또한 Denison(1984)은 조직문화와 조직의 성과에 관해 미국의 34개 기업을 정량적으로 분석한 결과 조직문화는 조직의 행동적 유효성이나 재무적 유효성 양측면에서 조직유효성과 매우 유의한 관계가 있다고 하였다.<sup>31)</sup> Gordon(1985) 역시, 통계분석을 바탕으로 조직문화가 조직성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 보고하였다.<sup>32)</sup> 신유근(1990)은 조직문화의 확립정도를 높게 인식하는 집단이 그렇지 않은 집단보다 직무만족, 동조성 및 애사심의 행동적 유효성이 높다는 것을 발견하였으며,<sup>33)</sup> 서인덕(1986)은 재벌기업들에 대한 설문조사 결과 조직문화 유형에 따라 조직몰입도에 차이가 있음을 발견하였다.<sup>34)</sup>

조직문화 7S 요인중에서 조직구성원들이 공유하고 있는 가치체계는 조직의 목표, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하므로 조직구성원들의 공감대를 형성하게 하고 이로 인해 자연스럽게 동기가 부여됨으로써 조직유효성을 제고시킨다. 또한 조직문화는 통제수단의 하나이며, 이 통제를 통하여 조직유효성을 향상시킬 수 있다. 조직문화는 조직이 목표수행을 위해 취하는 제반교환과 거

27) Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall, 1987.

28) 李學種, 企業文化論, 法文社, 1989, pp. 48~50.

29) W. G. Ouchi, *Theory Z*, Addison-Wesley, 1981.

30) 李學種, 前掲書, pp. 48~50.

31) D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons, (1990), pp. 59~85.

32) G. G. Gordon, "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," In Kilmann R. H., Saxton M. J., Serpa R., and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, (1985), pp. 103~125.

33) 慎侑根, 企業文化의 組織成果, 法文社, 1990

34) 徐麟德, 前掲論文, pp. 133~134.

래시 정보를 제공하므로 교환이나 거래에 관한 규제를 제도화시키게 되고 이로 인해 조직유효성에 영향을 미친다.<sup>35)</sup>

그리고 조직의 성과는 조직구성원들의 능력 및 그들의 노력에 의해 결정되는데, 미국 초우량기업이 가지고 있는 특징중의 하나가 사람을 중요시하고 조직구성원의 적극적인 참여와 자발적인 동기부여를 통하여 생산성을 향상시키려고 노력하는 것이다. O'Reilly도 조직문화를 개발하거나 변화시키는데 중요한 방법중의 하나로 구성원들의 참여를 들고 있다. 그에 의하면 구성원들은 회사경영이나 의사결정에의 참여를 통해 조직과 업무에 몰입하게 되고 그들 자신이 가치있는 존재라고 생각하게 된다. 또한 이 과정에서 중요한 것은 사람들이 성장지향적인 선택을 하고 그들의 행동에 대해 책임감을 가지게 된다는 사실이다.<sup>36)</sup> 따라서 조직구성원의 중요성을 인식하고 이들을 경영의사결정에 참여시키는 관리시스템은 조직구성원의 욕구를 충족시키고, 욕구충족은 만족을 가져오며, 만족은 동기부여를 강화하고, 증가된 동기부여는 조직구성원의 생산성을 향상시킨다고 하였다.<sup>37)</sup>

Peters & Waterman은 초우량기업에는 평범한 사람들로 부터 비범한 힘을 끌어낼 수 있는 비범한 리더십이 존재한다고 하였다. 초우량기업의 경영자들은 실패를 할지라도 시도를 장려하고 작은 실패는 허용해주고 성공한 뒤 그 실험을 적절히 평가해준다. 또한 선두에 서서 격려하고 새로운 시도가 사내에 전파되는 것을 눈에 띄지 않게 조장해준다. 즉 구성원들이 자신의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있는 기회를 주고 수행업무의 높은 질에 대한 우월감을 추구할 수 있는 터전을 마련해주며 개개인을 지원해 준다. Burns에 의하면 그것은 변용의 리더십(transformation leadership)으로 의미를 추구하는 사람들의 욕구를 충족시키고 조직의 목적을 창조하는 리더십이다. 이러한 리더십에 의해 초우량기업은 오늘날과 같은 강한 문화를 형성하게 된 것이다.<sup>38)</sup>

한편, 조직전략을 연구하는 학자들은 조직성과가 조직전략과 직결되어 있다는 인식에 따라 조직의 전략과 성과 사이의 관계에 관한 개념적, 실증적 연구들을 수행해 왔다. Chandler(1962)는 다각화 전략과 조직성과 사이의 관계를 처음으로 일반화시켰으며,<sup>39)</sup> Rumelt(1974)는 Fortune의 500대 기업을 분석한 결과, 다각화전략 유형에 따라 재무성과가 다름을 실증적으로 규명하여, 분업형 전략과 관련확산형 전략이 상대적으로 성과가 높다고 발표하였다.<sup>40)</sup> Porter(1980)는 비용우위전략 및 집중화전략을 구사하는 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비하여 재무적 성과가 높다고 하였다.<sup>41)</sup> 정구현(1987)은 다각화유형과 수익성간에는 90% 유의수준에서 관계가 있으며, 전업형 전략의 수익성이 높으며, 관련형과 비관련형 및 수직형은 중간 정도, 분업형 전략은 수익성이 낮다는 것을 발견하였

35) 최만기, 前揭書, pp. 17 - 18.

36) Charles O' Reilly, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 1989, pp. 9 - 25.

37) Katherine I. Miller & Peter R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Review*, Vol.29, No. 4, 1986. pp. 727 - 753.

38) J. M. Burns, *Leadership*, New York: Happer & Row, 1978.

39) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge MA: MIT Press, 1962.

40) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974. 崔晚基, 前揭書, p. 21, 再引用.

41) Michael E. Porter, *op. cit.*



다.<sup>42)</sup> 따라서 조직전략의 선택 여하에 따라서 조직은 그 활동결과인 조직유효성에 영향을 받게 된다.

조직구조란 관리자가 환경의 불확실성을 통제하기 위하여 설계한 하나의 주요한 도구라고 말할 수 있다.<sup>43)</sup> 그런데 조직은 자신이 처한 조직상황에 따라 적합한 조직구조를 형성한다. 즉, 조직이 처한 상황과 조직구조의 적합성 여부에 따라 조직의 성과도 달라지게 된다. Burns와 Stalker(1961)는 영국과 스코틀랜드의 20개 기업조직을 대상으로 한 연구에서 기계적 구조는 안정적이고 확실성이 있는 환경에 적합하며, 유기적 조직구조는 격변적이고 불확실한 환경에 적합한 조직구조라고 강조하였다. Lawrence & Lorsch(1967)는 환경의 불확실성 정도의 차이에 따라 조직은 환경적 요구에 효과적으로 대응하기 위하여 적절한 구조를 선택하고 있다고 하였다.<sup>44)</sup>

이와 같이 환경의 불확실성에 따라 적합한 조직구조는 달라지게 되는데, 조직이 환경에 적합한 구조를 취하고 있다는 것은 조직이 적자생존적 선택을 하고 있음을 암시하며, 이는 조직의 가장 효율적인 과업체계, 권한체계, 규율의 체계를 구축하여 업무수행과정이 조직의 목표달성에 기여하려는 방향으로 이루어지므로 조직유효성이 높게 나타나게 된다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구과제

치열한 경쟁상황속에서 대부분의 기업이 규모가 적고 자본구조와 재무구조가 취약한 여행산업의 특성을 고찰하고 여행업조직의 경영효율성을 향상시키기 위해서는 조직문화의 정립이 필요하다. 본 연구에서는 조직문화의 구성요소인 7S 요인을 중심으로 이들요인이 조직유효성에 주요한 영향을 미치고 있으며, 여행업조직이 경쟁우위를 점하기 위해서는 조직문화 7S 요인의 관리가 중요하다는 것을 실증하고자 한다.

조직문화 7S 요인 중에서 조직문화의 핵심을 이루고 있는 공유가치는 조직구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념을 말하는 것으로, 구성원들이 동일한 가치와 신념을 가지게 되면 조직구성원들의 일체감이 형성되어 갈등을 최소화하고 조직을 안정된 상태로 유지하며 조직의 목표달성에도 기여하게 되기 때문에 조직유효성에 영향을 미치게 될 것이다. 그리고 구성원특성에 있어서도 뛰어난 능력과 전문성을 가지고 있으며, 성취욕구와 동기가 높은 구성원을 보유한 조직은 그렇지 않은 조직보다 조직의 성과가 높게 나타날 것이므로, 구성원특성도 조직유효성에 영향을 미치게 된다.

더우기 조직의 운영과 관리를 위한 모든 시스템은 조직구성원을 동기부여시키고, 그들의 효율적 업무수행을 지원하여 조직의 갈등과 혼란을 방지하므로, 조직유효성에 영향을 미치게 된다. 또한 조직이 보유한 기계와 장비 및 컴퓨터, 이의 운영기술, 그리고 관리기술 등은 조직의 과업체계를 결정하고 과업수행과정에 영향을 미치게 되므로, 이들 기술의 보유정도에 따라 조직유효성이 영향을 받

42) 鄭求鉉, 韓國企業의 成長戰略과 經營構造, 서울: 대한상공회의소, 1987, pp. 95 - 106.

43) 金南炫 譯, S. P. Robbins 著, 經營組織論, 經文社, 1985, p. 219.

44) P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation*, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.

게 된다.

따라서 본 연구에서는 조직문화의 7S 요인중에서 공유가치, 구성원특성, 시스템, 그리고 기술은 조직이 이들을 보유하고 있는 정도를 측정하여 조직유효성과의 관계를 고찰하도록 한다.

그리고 리더십도 조직문화의 구성요소로 중요한 역할을 담당한다. 본 연구에서는 여행업조직의 조직문화 7S의 리더십을 구조주도와 배려적 차원에서 측정하여 조직유효성과의 관계를 검증하고자 한다. 여기서 구조주도란 부하의 과업환경을 구조화하는 리더십행동으로서 부하의 과업을 설정, 배정하고 부하와의 커뮤니케이션 패턴과 절차도 명백히 하는 한편 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 행동스타일을 말하고, 배려란 부하와의 관계를 중요시하고, 리더-부하 및 부하들 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중 그리고 상호협조를 조성하는데 주력을 기울이는 리더행동을 말한다<sup>45)</sup>.

그리고 조직전략은 Miles와 Snow(1978)의 유형에 따라 분류하고자 한다. 그들은 조직의 전체적인 전략적 능력을 특징지우는 유형론을 제시하고 있는데, 환경적 도전에 대한 조직의 적응패턴을 적응성의 정도에 따라 4 가지의 전략유형으로 분류하였다.

① 전향형 전략(prospectors): 항상 새로운 제품과 시장기회를 탐색하여 개발해 나가며, 혁신과 성장에 초점을 두고 환경변화에 신속적으로 대처한다. 전향형 전략을 사용하는 조직들은 광범위한 제품과 시장영역을 확보하고, 기존의 시장이나 제품도 전망이 흐려지면 과감히 버린다. 이들은 관련산업내에서 변화주도자로서의 역할을 담당하며, 변화를 경쟁우위의 수단으로 삼는다.

② 방어형 전략(defenders): 방어형 전략은 세분화된 한정된 시장을 겨냥하여 한정된 제품만을 생산함으로써 안정을 추구하며, 환경변화에는 소극적이며 현상유지적으로 대처한다. 방어형 전략을 취하는 조직들은 이미 확보한 영역에 경쟁자들이 침투하지 못하도록 기존제품의 개량이나 제품차별화를 통한 시장세분화를 추구한다.

③ 분석형 전략(analyzers): 분석형 전략은 전향형 전략과 방어형 전략의 장점을 이용하여, 위험을 극소화하고 이윤의 기회를 극대화하려고 한다. 분석형 전략의 조직들은 한편으로 방어형 입장에서 핵심적 전통적 제품과 고객을 유지하면서, 다른 한편으로 전향형의 입장에서 새로운 제품과 시장의 기회를 포착하려고 노력한다.

④ 반응형 전략(reactors): 반응형 전략은 환경변화에 일관성 있게 적응하는 메카니즘을 가지고 있지 않다. 일반적으로 반응전략형 조직은 일관된 전략을 가지고 있지 못하여 환경에 대하여 부적절하게 반응하게 되며 항상 불안정한 상태에 놓여 있으며, 따라서 업적수준도 낮다.

그리고 본 연구에서는 조직구조를 기계적구조와 유기적구조 유형으로 측정하여 조직유효성과의 관계를 검증하고자 한다. 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 환경의 불확실성 정도에 적합한 조직설계가 이루어져야 하며, 환경의 불확실성에 따른 조직설계에 대한 연구는 주로 조직구조를 기계적 조직과 유기적 조직으로 나누어 고찰하고 있기 때문이다.

기계적 조직구조(mechanic structure)는 높은 복잡성, 높은 공식화 및 집권화의 특성을 갖는 조직구

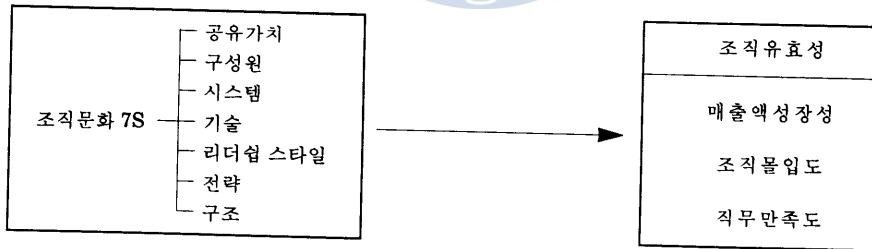
45) B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., New York: The Free Press, A Division of Macmillan Inc, (1990), pp. 511~543.

조이다. 이같은 조직의 구성원들은 일상적인 과업을 수행하고 또 프로그램된 행동을 하게 되며, 생소한 상황에 대한 대응속도가 상대적으로 느리다. 그러나 유기적 조직구조(organic structure)는 상대적으로 유연성이 있고 적응적이며, 낮은 복잡성과 낮은 공식화 및 분권화의 특성을 가지는 조직구조이다. 그리고 수직적 의사소통보다 횡단적 의사소통을 강조하고, 지위권력보다는 전문성과 지식에 기반을 둔 영향력을 행사하며, 책임  $\propto$  적당히 규정되어 있고, 지시보다는 정보교환을 강조하는 조직구조이다.

7S 모형은 조직문화를 개념화하고 이를 이해하는데 많은 실질적인 도움을 준다. 그런데 7S라고 불리는 이들 조직문화요소는 서로 밀접한 상호연결관계에서 조직문화를 형성하고 있다.<sup>46)</sup> 따라서 본 연구에서는 상호연결관계에 있는 조직문화 7S 요소들의 집합적인 영향력이 조직유효성에는 어떻게 작용하는지를 분석하고자 한다. 즉, 여행업조직을 대상으로 조직문화 7S요인들의 특성을 추출하여 이에 따른 조직유효성과의 관계를 실증분석하고자 한다.

그런데 조직유효성의 기준은 이를 평가하는 평가자나 연구자의 생각이나 가치관에 따라 달리 적용될 수 있다.<sup>47)</sup> 본 연구에서는 조직유효성을 Campell의 연구에서 나타난 측정기준 중 재무적 유효성 지표로서 매출액성장성을, 행동적 유효성지표로서 조직몰입도와 직무만족도를 측정변수로 하였다. 재무적 유효성은 기업의 생존과 성장의 주요지표가 되는 매출액을 기준으로 사용하며, 여행업은 그 규모가 적고 환경 및 경쟁상태에 따라 수익이 급격히 변화하고 또한 여행업의 속성상 이익자료가 잘 공개되지 않으며 자료의 신뢰도가 낮기 때문에 매출액성장성만을 사용하고자 한다. 행동적 유효성은 기존의 조직문화 연구에서 가장 널리 사용되고 있으며, 조직문화의 7S를 측정하는 설문지를 통하여 동시에 측정할 수 있는 조직몰입과 직무만족을 사용하고자 한다.

따라서 본 연구의 주요연구과제인 조직문화 7S 요인과 조직유효성과의 관계는 <그림 III - 1>과 같이 나타낼 수 있겠다.



<그림 III - 1> 조직문화 7S와 조직유효성의 관계

## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 조직문화 7S

#### ① 공유가치

본 연구의 조직문화 7S와 조직유효성의 관계를 실증분석하기 위하여 공유가치는 조직목표의 공유

46) 이학종, 前掲書, p. 50

47) 金南炫 譯, 前掲書, 1985, p. 46.

(V1), 가치판단 기준의 공유(V2), 믿음과 신념의 공유(V3), 조직의 목표, 성공에 대한 동일한 신념(V4), 특유의 전통 보유(V5), 높은 신뢰감과 단결(V6)의 6문항을 리커트 7점 척도로 측정하고자 한다.

② 시스템

7S요인의 시스템은 효율적인 보상시스템(S1), 인센티브시스템(S2), 경영정보시스템(S3), 의사결정지원시스템(S4), 목표설정시스템(S5), 계획화시스템(S6), 피드백시스템(S7), 통제시스템(S8)의 보유 및 운영정도를 나타내는 8문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

③ 구성원

구성원(staff)은 조직의 인력구성과 구성원의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 행동패턴 등을 의미하는 것으로, 종업원의 뛰어난 능력 보유(E1), 전문지식 및 경험의 보유(E2), 높은 성취욕구(E3), 강한 작업동기(E4), 정확한 판단능력(E5), 회사에 대한 호의적인 태도(E6) 등의 6문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

④ 기술

기술(skill)은 조직의 각종 기계, 장치와 컴퓨터 등의 하드웨어와 이를 운영하는 소프트웨어 및 기업체 경영을 위한 관리기술 및 기법 등을 뜻하는 것으로 사무장비와 비품의 적절한 구비 및 운영(T1), 효율적인 목표관리 기술(T2), 예산관리 기술(T3), 관광상품의 개발 기술(T4), 관광시장 정보의 수집 및 분석 기술(T5), 종업원 동기부여 기술(T6), 갈등해결 방안(T7) 등의 7문항을 리커트 7점 척도로 측정하고자 한다.

⑤ 리더십 스타일

리더십 스타일은 구조주도와 배려의 2가지 차원에서 측정하도록 한다. 그런데 리더십은 조직문화 7S가 조직전체 수준의 변수이므로 리더십도 조직전체 수준의 리더십으로서 최고경영자(사장)의 리더십을 측정하도록 한다. 먼저 구조주도는 일의 사전결정(LS1), 업무수행시 표준의 유지(LS2), 규칙과 규율의 강조(LS3), 교육 및 훈련의 엄격한 시행(LS4), 일에 대한 관심(LS5), 업무완성의 독려(LS6) 등의 6문항을, 배려는 즐거운 업무분위기 유지(LC1), 종업원에 대한 인격적인 평등 대우(LC2), 종업원의 건의사항 수용(LC3), 종업원의 고충 이해(LC4), 종업원의 의견과 합의 중시(LC5), 종업원에 대한 관심(LC6)의 6문항을 리커트 7점 척도로 측정하고자 한다.

⑥ 전략

본 연구는 조직전략을 Miles와 Snow(1978)의 전략유형에 의해 측정하고자 한다. 그런데 본 연구에서는 조직문화 7S 요인과 조직유효성의 다변량분석을 통하여 조직문화와 조직유효성의 관계를 검증하고자 하므로, 조직전략의 측정은 전향형 전략과 방어형 전략 및 분석형 전략의 특성을 먼저 제시해 놓고, 전향형 전략과 방어형 전략을 양극단에 두고 분석형 전략을 중앙에 두어 조사대상 여행업조직의 전략유형이 어느 전략유형에 치우치는지를 등간척도로 측정하였다.

⑦ 구조

조직구조는 기계적 구조와 유기적 구조로 측정하도록 하며, 다변량분석을 위해 기계적 구조와 유기적 구조의 특성을 제시해 두고, 양쪽 극단에 기계적 구조와 유기적 구조를 위치시켜 구조유형이 어

는 쪽에 치우치는지를 등간척도로 측정하였다.

## 2) 조직유효성

본 연구에 있어서 조직유효성은 재무적 유효성과 행동적 유효성으로 측정하고자 한다.

### ① 재무적 유효성변수

a) 성장성 : 성장성은 기업의 외형적인 신장을 나타내는 매출액증가율을 측정지표로 삼고자 한다. 본 연구에서는 94년 대비 95년, 95년 대비 96년의 매출액의 비율의 평균을 통해서 측정하고자 한다.

### ② 행동적 유효성변수

a) 조직몰입도 : 조직몰입도는 조직에 대한 헌신, 희생 및 공헌의 정도를 의미하는 것으로 조직목적 달성에의 적극적 참여(OE1), 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰 및 이의 수용(OE2, OE8), 조직을 위해 애쓰려는 의사(OE3), 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의사(OE4), 조직에 대한 애착심과 관심(OE5) 등의 6문항을 통해서 측정하도록 한다.

b) 직무만족도 : 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 직무자체(OE6, OE13, OE16), 급여(OE9), 승진(OE10), 상사(OE12, OE15), 동료(OE7, OE14), 그리고 회사정책(OE11)에 대한 만족의 정도를 나타내는 10문항을 통해서 측정하고자 한다.

## V. 실증연구

### 1. 조사의 개요

본 연구는 부산지역을 중심으로 영남지역에 소재하는 여행업조직을 대상으로 조직문화를 결정하는 조직구성원의 공유가치, 구성원 특성, 기술, 관리시스템, 리더십, 조직전략, 조직구조 등에 대한 지식수준을 설문조사하였다. 설문지는 총 150개의 여행업조직을 대상으로 총 1,200매를 배포하여 회수된 122개 업체의 738매의 유효설문지를 가지고 실증분석하였다.

### 2. 수집된 자료의 분석

#### 1) 자료의 특성분석

본 연구에서 실증분석을 위해 수집된 자료의 특성들을 살펴보면, 일반여행업이 22개 기업(17.9%), 국외여행업이 23개 기업(18.8%), 국내여행업이 10개 기업(7.9%), 국내외겸업이 67개기업(55.4%)의 분포를 나타내며, 종업원 수가 10명 미만이 64개 기업(52.2%), 10명 이상 30명 미만의 기업이 33개 (27.5%), 30명 이상의 기업이 25개 기업(20.3%)으로 주로 소규모로 운영되고 있음을 알 수 있다.

#### 2) 자료의 타당도 및 신뢰도 검증

여행업조직의 7S에 관한 설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 각 하위인자별로 요인분석을 실시함에 있어서 직교회전 방법인 **Varimax rotation**을 이용하였다. 조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시한 결과 일부의 변수들이 같은 하위인자별로 적재되지 않고 다른 인자에 높게 적재되는 경

우가 나타나서 선명하지 못하였다. 따라서 각 인자별 내부항목들간의 상관계수가 낮거나, 상이한 인자요소와의 외부항목들간의 상관계수가 높은 문항들을 선별하여 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

요인분석에 있어서 여행업조직의 7S 가운데 유형별로 측정될 수 있는 전략과 구조는 제외하였으며 리더쉽의 경우는 구조주도와 배려주도로 구분하여 분석하였다. 요인분석의 결과는 <표 IV - 1> 과 같다. 표에서 보는 바와 같이 6개의 요인의 고유치는 4개 요인이 1 이상이며, 나머지 2개의 요인은 고유치의 값이 다소 떨어진다. 그러나 본 연구에서 설명하고자 하는 7S는 기존의 연구들에서 이미 확

<표 IV - 6> 7S 요인에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

Variable		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Communality
리더쉽 배려	LC2	.77232	.23890	.21599	.20532	.08901	.03312	.75138
	LC5	.76332	.25393	.18892	.17999	.10642	.12537	.74228
	LC3	.75876	.25162	.14558	.20284	.07879	.10765	.71916
	LC4	.74986	.25816	.14706	.17750	.09547	.13735	.71005
	LC6	.71217	.22438	.16008	.16377	.08029	.12109	.63392
	LC1	.68874	.19903	.22852	.20420	.14128	-.07788	.63109
시스 템	S4	.16630	.75227	.15603	.09109	.13414	-.01131	.64433
	S3	.14132	.69585	.20606	.13457	.11233	.00265	.63509
	S5	.24432	.69060	.18031	.15617	.13837	.14977	.57737
	S7	.18027	.66869	.10900	.12546	.16175	.14685	.55661
	S6	.23722	.64467	.17419	.18864	.08036	.11116	.55500
	S8	.19422	.63257	.26901	.13269	.13818	.07151	.55205
	S2	.25266	.58929	.06214	.21663	.05613	.15047	.51225
	S1	.30883	.50816	.05722	.30383	.10393	.22861	.48768
구 성 원	E2	.14724	.14419	.76103	.11508	.15021	.12565	.70062
	E1	.14924	.19492	.75817	.15020	.09121	.06652	.67324
	E3	.18635	.15952	.73615	.27943	.12032	.07730	.67040
	E4	.20035	.18501	.68831	.26212	.11805	.03120	.63176
	E5	.21948	.29675	.55898	.20345	.18058	.11847	.53673
공 유 가 치	V3	.28951	.23078	.18946	.68466	.07839	.11823	.66186
	V2	.18045	.20921	.25360	.62230	.07727	.04910	.57482
	V1	.23387	.17079	.32974	.56975	.15789	.04550	.54420
	V4	.29141	.27880	.25484	.56911	.11958	.09507	.53628
	V6	.24387	.18448	.39961	.41689	.05129	.09073	.47125
	V5	.26230	.35840	.28888	.40580	.09048	.13296	.43785
리 더 쉽 구 조 주 도	LS6	.11414	.08332	.19305	.07910	.64821	.07272	.63239
	LS3	.14772	.04529	.14912	.14141	.64052	.00143	.60393
	LS4	.17907	.24842	.06979	.03863	.60364	.11503	.48896
	LS5	.14646	.06116	-.01298	-.04681	.56454	.14826	.47776
	LS2	.45612	.25605	.16678	.21450	.52307	-.10655	.47638
	LS1	.45989	.22977	.13326	.23946	.51088	-.05950	.46824
기 술	T4	.15892	.33504	.20629	.17334	.21612	.63314	.65768
	T5	.14826	.32882	.28415	.17698	.22559	.55795	.60437
Eigenvalue		12.78248	1.85368	1.77186	1.57732	.82335	.64829	Cum Pct
Pct of Var		38.7	5.6	5.4	4.8	2.5	2.0	59.0

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .94988

Bartlett Test of Sphericity = 15295.638, P = .00000

<표 IV - 2> 행동적 유효성변수에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

Variable		Factor	Factor	Communality
조직 몰입도	OE4	.83927	.17074	.73352
	OE5	.82286	.21487	.72327
	OE3	.75725	.21534	.61980
	OE2	.73458	.18033	.57213
직무 만족도	OE10	.18353	.79534	.66626
	OE9	.10245	.76954	.60269
	OE11	.35035	.67664	.58058
Eigenvalue		3.40283	1.09543	Cum Pct
Pct of Var		48.6	15.6	64.3

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .83479

Bartlett Test of Sphericity = 2613.1016, P = .00000

<표 IV - 3> 요인별 신뢰도 계수

Variable	Cronbach $\alpha$	Variable	Cronbach $\alpha$
리더쉽 배려	.9303	리더쉽 구조주도	.8072
관리시스템	.9020	기술	.8109
구성원	.8925	조직몰입도	.8852
공유가치	.8626	직무만족도	.8161

인된 요인이며, 결정된 6개 요인이 전체 변량의 59.0%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주할 수 있다.

그리고 조직유효성 변수 중, 행동적 유효성 변수에 대한 요인분석 결과는 <표 IV - 7>과 같다.

<표 IV - 2>에서 보는 바와 같이 2개의 요인은 모두 그 고유치가 1 이상이며 전체변량의 64.3%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 결정된 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인 적재치가 모두 .57213 이상으로 각 요인의 15.6% 이상을 설명하고 있으므로 행동적 유효성 변수들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 따라서 요인 1은 조직몰입도로, 요인 2는 직무만족도로 확인하였다.

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內의 一貫性을 나타내는 Cronbach 값을 이용하였다. 신뢰도 검증결과는 <표 IV - 3>와 같으며, 리더쉽의 배려와 구조주도, 관리시스템, 구성원, 공유가치, 기술과 조직몰입도 및 직무만족도 등의 변수는 모두 신뢰도가 합당한 수준에 있는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 리더쉽의 수준 결정

본 연구에서는 리더쉽을 구조주도와 배려의 2차원적으로 측정하였는데, 조직문화 7S 요인들의 상호연관관계에 의해 조직문화를 측정하기 위하여 다른 7S 요인의 측정치와 같이 단일의 측정치를 도출하고자 한다.

그런데 리더십을 실제조직을 대상으로 측정 분류하면 그 분포는 유형마다 동일하지 않으므로 현실적인 리더십 분포를 고려하여 이에 리더십 유형을 결정하는 것이 바람직할 것이다.<sup>48)</sup> 따라서 실제적인 리더십 분포를 고려하여 구조주도와 배려의 단일 측정치를 결정하기 위하여 구조주도와 배려의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석결과 구조주도와 배려의 상관관계수는 .488로  $p=.000$  수준에서 통계적으로 유의한 正의 높은 상관관계를 나타내었다. 이는 구조주도와 배려가 동일한 방향으로 서로 상관관계를 가지면서 분포하고 있다는 것을 나타내고 있으므로, 이들의 평균값을 기준으로 단일의 리더십 측정치를 결정하고자 한다. 그런데 평균에는 일반적으로 사용되는 산술평균외에 기하평균과 조화평균이 사용되기도 한다. 본 연구는 조직문화의 7S 요인 중의 하나인 리더십을 측정하여 이를 이용하여 조직유효성과의 관계를 검증하고자 하므로, 리더십의 구조주도와 배려가 리더십에 영향을 미치게 된다는 관점에서  $Y(\text{조직유효성})=\alpha+\beta X(\text{구조주도})$ 와  $Y(\text{조직유효성})=\alpha+\beta X(\text{배려})$ 의 관계가 성립할 수 있다. 구조주도와 배려의 이와 같은 관계 속에서 조직유효성에 대한 리더십의 평균값은 속도나 작업능력 등의 평균을 구하는 조화평균을 사용하여 구할 수 있을 것이다. 따라서 조직문화 7S 요인으로서 단일의 리더십 측정치는 구조주도와 배려의 조화평균 값을 이용하여 그 측정치를 결정하였다. 이 때 구조주도와 배려의 조화평균은 다음과 같은 수식에 의하여 결정된다.

$$\text{리더십} = \frac{2}{\frac{1}{\text{구조주도}} + \frac{1}{\text{배려}}}$$

#### 4. 조직문화 7S의 특성분석

본 연구에서 여행업조직의 7S는 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 연구과제를 총체적으로 분석하기 위해서는 먼저 7S가 높은 집단과 낮은 집단으로 분류가 선행되어야 할 것이며, 분류의 적합성을 확인한 후 두 집단의 조직유효성의 차이를 검증하여야 한다. 본 연구에서는 집단분류의 방법으로 군집분석방법을 적용하는데, 군집분석(cluster analysis)은 분석 대상들이 지니고 있는 다양한 특성의 유사성을 바탕으로 동질적인 집단으로 묶어주는 통계적 기법이다. 특히 다수의 대상을 몇 개의 집단으로 동질적으로 집단화함으로써 동일집단 내에 속해 있는 공통된 특성을 조사하기 위한 목적으로 주로 이용된다.

다음 <표 IV-4>는 변수들의 유사성의 측정방법으로 가장 일반적으로 사용되고 있는 거리측정방법인 유클리디안 거리(Euclidean distance)를 이용하고 군집화기준으로 완전기준결합방식(complete linkage)을 적용한 군집분석의 결과이다.

본 연구의 군집분석에 이용된 변수는 전략의 전향성, 조직구조의 유기성, 관리시스템, 구성원의 특성, 공유가치, 기술수준, 리더십 7가지이며, 군집분석의 결과 군집화된 두 그룹의 각 독립변수의 평균값은 다음 <표 IV-5>와 같다. <표 IV-5>에서 볼 수 있는 바와 같이 두 그룹 간의 7S의 차이는

48) 姜元植, 辛容尊, "리더십 분포에 다른 類型分類와 그 有效性 檢證에 관한 研究", 社會科學研究論叢 第2號, 韓國海洋大學校 社會科學大學, 1995, p. 2.



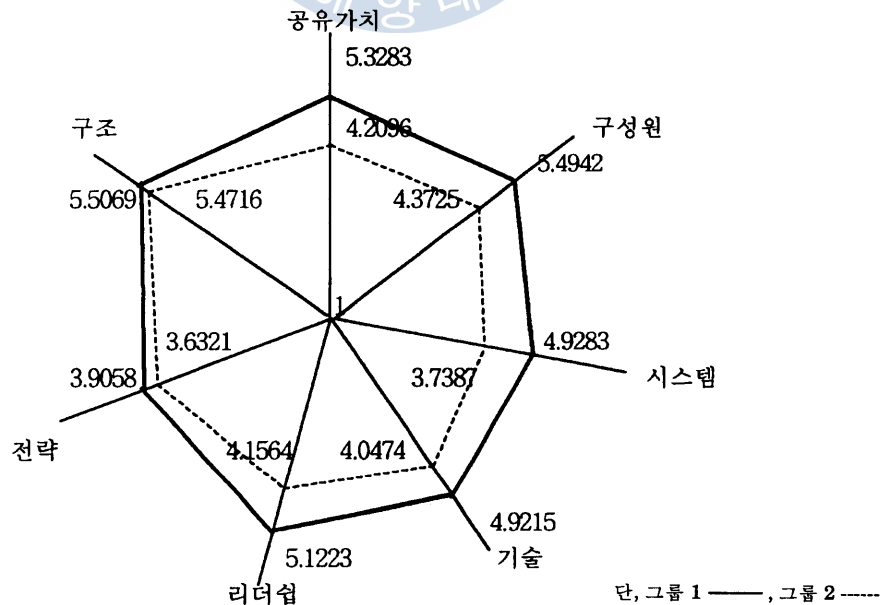
확연히 구분되고 있으므로 적합하게 군집화(clustering)되었음을 확인할 수 있으며, 이를 그림으로 나타내면 <그림 IV - 1> 과 같다.

<표 IV - 4> 군집분석의 결과

case / group	case / group	case / group	case / group	case / group	case / group	case / group	case / group	case / group
1 2	17 1	33 1	49 1	65 1	81 2	97 1	113 2	
2 2	18 2	34 2	50 1	66 2	82 2	98 1	114 1	
3 2	19 2	35 2	51 2	67 1	83 2	99 2	115 1	
4 1	20 2	36 2	52 2	68 1	84 1	100 1	116 1	
5 2	21 2	37 2	53 1	69 2	85 1	101 1	117 1	
6 2	22 2	38 2	54 1	70 1	86 1	102 2	118 1	
7 2	23 2	39 2	55 1	71 2	87 1	103 2	119 1	
8 2	24 2	40 1	56 2	72 2	88 1	104 2	120 1	
9 2	25 2	41 2	57 2	73 2	89 2	105 2	121 2	
10 2	26 1	42 1	58 1	74 1	90 1	106 1	122 2	
11 2	27 2	43 1	59 1	75 1	91 1	107 2		
12 2	28 2	44 2	60 1	76 1	92 2	108 1		
13 1	29 1	45 1	61 1	77 2	93 1	109 2		
14 2	30 2	46 1	62 1	78 2	94 2	110 1		
15 2	31 1	47 2	63 2	79 2	95 2	111 2		
16 2	32 1	48 1	64 2	80 2	96 2	112 1		

<표 IV - 5> 두 그룹의 각 독립변수의 평균값

Cluster	전략	구조	시스템	구성원	공유가치	기술	리더쉽
그룹 1	3.9058	5.5069	4.9238	5.4942	5.3283	4.9215	5.1223
그룹 2	3.6321	5.4716	3.7387	4.3725	4.2096	4.0474	4.1564



<그림 IV - 1> 조직문화 7S의 집단간 차이

## 5 조직문화 7S와 조직유효성의 관계 분석

<그림 IV - 1>에서 확인된 바와 같이 7S가 높은 집단(그룹 1)과 낮은 집단(그룹 2)간의 조직유효성 차이에 관한 검증결과는 다음 <표 IV - 6>과 같다.

<표 IV - 6> 조직문화 7S와 조직유효성에 대한 분석결과

조직유효성	평 균		t - value	p값 (단측검증)
	그룹 1	그룹 2		
조직몰입도	5.4706	4.4386	8.92	.000
직무만족도	4.4574	3.8562	5.46	.000
매출액성장성	.1471	-.0199	3.19	.002

<표 IV - 6>의 분석결과에 의하면 7S가 높을수록 조직유효성이 높다는 것을 알 수 있으며, 조직몰입도와 직무만족도의 경우에는  $p < .01$ 에서 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있으며, 매출액성장성의 경우에는  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의적인 차이를 나타내고 있다. 따라서 7S 요인에 의해 결정되는 조직문화는 조직유효성에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

## VI. 결 론

본 연구는 조직문화 7S 요인에 대한 종합적 연구로서, 조직문화를 7S를 중심으로 정의하고 측정하여 7S 요인에 의해 결정되는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석하였다. 불확실한 기업환경, 격심한 경쟁, 영세한 조직규모 등의 산업적 특성속에서 인적자원의 서비스가 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심적 요인으로 작용하기 때문에 조직문화가 특히 중시되는 여행업조직을 대상으로 조직문화를 결정하는 공유가치, 구성원 특성, 기술 수준, 관리시스템, 리더쉽, 전략 및 구조 등의 7S 요인을 측정하여 이들 요인에 의해 결정되는 조직문화가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다.

조직문화의 7S 요인 중에서 공유가치, 구성원 특성, 기술, 시스템은 조직이 이들 요인을 보유하고 있는 정도를 리커트 7점 척도로 측정하였다. 리더쉽은 리더쉽 연구에서 가장 보편적으로 사용되고 있으며 다른 리더쉽 측정수단의 기본이 되고 있는 구조주도와 배려 차원에서 측정하고, 이들 측정치의 상관관계를 고려하여 두 차원의 측정치가 리더쉽유효성에 미치는 영향을 모두 반영하기 위해 구조주도와 배려의 조화평균으로 단일의 리더쉽 측정치를 도출하였다. 그리고 조직의 전략과 구조는 일반적으로 유형적 접근방법에 의해 조직전략과 구조의 유형을 측정하고 있지만, 본 연구는 조직문화 7S 요인에 의해 조직문화를 정의하고 측정하고자 하므로, 조직전략 및 구조를 각기 전향성의 정도와 유기적 구조의 정도로 측정하였다. 따라서 조직전략이 방어형 ← 분석형 → 전향형 중에서 어느 쪽에 치우치는지의 정도와 구조가 기계적 ↔ 유기적의 어느 쪽에 치우치는지의 정도를 측정하였다.

이러한 7S 요인들의 측정치를 바탕으로 본 연구는 조직문화 7S 요인의 상호연결관계를 중심으로 조직문화의 특성을 고찰하기 위하여 군집분석에 의해 조직문화 7S 요인에 따른 조사대상기업들의

조직문화 특성을 확인하였다. 군집분석에 의한 분류결과 조직문화가 높은 집단과 낮은 집단으로 분류되었으며, 7S 요인에 의한 조직문화 특성과 조직유효성의 관계를 검증하기 위하여 7S 요인에 있어서 상이한 특성을 나타내고 있는 두 집단 간의 조직유효성의 차이를 t-검정을 통하여 통계적으로 검증하였다.

검증결과에 의하면 전체적으로 7S가 높은 집단이 낮은 집단보다 조직유효성이 높은 것으로 나타났다. 조직몰입도와 직무만족도 그리고 매출액성장성에서 모두 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다.

결론적으로 7S가 높은 기업조직이 강한 조직문화를 가지고 있는 것으로 볼 수 있으며, 이는 조직문화의 강도 패러다임의 여러 선행 연구에서 확인한 바와 같이 강한 조직문화를 가진 기업이 높은 조직성과를 가져온다는 결론과 일치하고 있음을 알 수 있다. 그러므로 본 연구의 결과는 여행업조직의 실무적 측면에서 개별 기업은 조직유효성을 높이기 위해서 높은 7S를 갖추도록 노력하여 강한 조직문화를 형성해야 한다는 것을 시사하고 있다.

본 연구는 조직문화에 관한 기존 연구들이 조직문화를 결정하는 여러 가지 구성요소들을 개별적으로 조직성과와 연관시키고 있는데 반해, 조직문화를 그 구성요소들의 총체적 관계에서 고려하여야 하며, 이들 요소들의 시스템적 조화가 조직유효성을 높일 수 있는 방안임을 실증적으로 검증한 탐험적 연구라는데 큰 의의가 있다고 볼 수 있다.

#### 參 考 文 獻

- 姜元植, 辛容尊, “리더십 분佈에 다른 類型分類와 그 有效性 檢證에 관한 研究”, 社會科學研究論叢 第2號, 韓國海洋大學校 社會科學大學, 1995, p. 2.
- 김남현, “리더 행동이 從業員의 職務滿足 및 課業遂行에 미치는 影響”, 人事管理研究, 1884, p. 219.
- 金南炫, 譯, Stephen P. Robbins著, 「經營組織論」, 經文社, 1985.
- 朴魯允, “組織文化類型과 關聯變數의 關係에 관한 研究”, 高麗大學校 博士學位論文, 1991. 8.
- 徐麟德, “韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 관련성 研究”, 서울大學校 博士學位論文, 1986. 8.
- 李學鍾, 企業文化論 : 서울 : 法文社, 1989.
- 鄭求鉉, 韓國企業의 成長戰略과 經營構造, 서울 : 대한상공회의소, 1987, pp. 95~106.
- 慎侑根, 企業文化와 組織成果 : 서울 : 法文社, 1990.
- 崔晚基, 企業의 文化, 戰略 및 成果에 관한 實證研究, 대구 : 產學經營技術研究院, 1993.
- Bass, B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., New York : The Free Press, A Division of Macmillan Inc, (1990).
- Burns, J. M., *Leadership*, New York: Happer & Row, 1978.
- Burns, T. and Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, London : Tavistock, 1961.
- Campbell, J. P., “On the Nature of Organizational Effectiveness,” in Goodman, P. S., Pennings, J. M. and Associates (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, (1977), pp. 13~55.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge MA : MIT Press, 1962.
- Cook, C. W., “Corporate Strategy Change Contingencies,” *Academy of Mangement Proceedings*, Aug. 1975.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading,

- Massachusetts : Addison-Wesley, (1982).
- Denison, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York : John Wiley & Sons, (1990).
- Dess, G. G. & Beard, D. W., "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 1974, pp. 52~73.
- Gordon, G. G., "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," in Kilmann, R. H., Saxton M. J., Serpa, R., and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA. : Jossey-Bass, (1985), pp. 103~125.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. E., *Strategy Formulation : Analytical Concept*, New York : West, 1978.
- Hambrick, D. C., "Operationalizing the Concept of Business Level Strategy in Research," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 1980, pp. 567~575.
- Jelinek, M., Smircich, L. and Hersch, P., "Introduction : A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, (1983), pp. 331~338.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., *Organization & Management*, 4th ed., New York : McGraw-Hill Book Company, (1985).
- Lawler, E. E., III, "The Strategic Design of Reward Systems," in Richard M. Steers & Lyman W. Porter(eds.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill Book Company, 1985, pp. 210~228.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H., "Strategy Making in Context : Ten Empirical Archetypes," *Journal of Management Studies*, Vol. 14, 1977, pp. 259~280.
- Miller, K. I. & Monge, P. R., "Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Review*, Vol.29, No. 4, 1986. pp. 727~753.
- O'Reilly, C., "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 1989, pp. 9~25.
- Ouchi, W. G., *Theory Z*, Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, (1981).
- Ouchi, W. G., *Theory Z*, Addison-Wesley, 1981.
- Pascale, R. T., and Athos, the Art of Japanese Management(New York:Penguin, 1981).PP.78-84.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr., in Search of Excellence(New York : Harpers and Row Publishers, 1982).pp.8~13.
- Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, (1979), pp. 570~581.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York : Free Press, 1980.
- Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, (1984).  
(金南炫 譯, 組織行動論 : 서울 : 經文社, 1985).
- Robbins, S. P., *Organization Theory : Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall, 1987.
- Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1974. 崔晚基, p. 21.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco CA. : Jossey-Bass, (1985). (金世榮 譯, 組織文化及 리더십, 서울 : 教保文庫, 1990).
- Smircich, L., "Concept of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, (1983), pp. 343~353.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. and Phillips, J. R., "Structure is not Organization," *Mckinsey Quarterly*, summer, 1980. pp. 2~21.
- White, R. E., "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance : An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp. 217~231.