

인사조직운영 및 문화유형에 관한 일 연구
: A사의 기관사 직종을 중심으로
**A Study on Personnel, Organization Management System and
Corporate Culture : Focusing on "A" Subway Drivers**

신태현*
Shin, Taek-Hyun

ABSTRACT

The purpose of this article is to depict the organizational effectiveness of "A" Subway Corporation based on the cognitive response of employees(subway drivers). To attain this purpose, several aspects of current personnel and organization management system and organizational culture are surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS. The questionnaire includes two parts of items. First, it includes items on personnel-related factors such as evaluation system, job, wage, role, leadership and job satisfaction. Second, it includes items on organizational culture model suggested by Rousseau.

The major findings are : 1) In general, the cognitive response of drivers concerning personnel-related aspects is to a certain degree negative. 2) The cognitive response of drivers concerning culture-related aspects is awfully negative. 3) Job satisfaction of drivers is highly related to role and leadership factors in terms of personnel-related aspects, on the one hand, and to achievement factor in terms of culture, on the other hand.

1. 서론

대중교통수단으로서의 지하철에 대한 경제사회적 필요성에 토대하여 서울지역 뿐만 아니라 전국의 주요 도시에 지하철 노선이 확충되어 왔음은 주지의 사실이다. 그러나 지금까지 각 지하철 조직은 경영상의 제반 구조적 요인에 따른 비효율을 노정시켜 왔으며 적자요인을 지속적으로 개선해 나가야 할 버거운 과제를 안고 있다.

각 지하철 조직이 공통적으로 안고 있는 구조적 한계는 무엇보다도 대개의 공조적이 태생적으로 지니고 있는 문제점들과 그 궤를 같이한다고 볼 수 있다. 즉, 소위 '주인없는 조직'이 보여주는 방만한 경영, 그로 인한 혁신과 효율의 한계, 증장기적 전략개념의 미흡, 경쟁개념의 취약 등이 그것이다.

*서울산업대학교 교수, 정회원

본 논문은 공조직으로서의 지하철 조직이 지니는 이같은 구조적 한계가 구체적으로 인사운영과 기업문화에 어떻게 투영되어 구성원들에게 지각되는지를 확인해 보려는데 그 목적이 있다. 이를 위해 A지하철에 재직중인 기관사를 대상으로 설문을 배포, 회수하여 통계처리 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 스티어즈의 조직성과 모형

조직의 환경, 구조, 풍토 및 문화, 개인요인 등 제반 요소가 조직의 성과에 미치는 영향에 대해서 그 동안 여러 학자들에 의해 서로 다른 모형에 토대하여 연구가 이루어져 왔다. 그 중에서도 두드러진 것은 종속변수로서의 조직성과를 조직몰입 혹은 직무만족으로 설정하고 이 조직성과에 영향을 주는 요인과 패턴을 찾아내고자 하는 것이 그것이다(L. Pervin, 1968 ; H. Kirk Downey etals, 1975 ; S.D. Saleh etals, 1976 ; C.A. Reilly III etals, 1991 ; P.C. Smith etals, 1969).

이같은 다양한 시도들 중에서도 스티어즈는 조직구성원 개인의 성과에 영향을 주는 요인들을 좀 더 폭넓은 관점에서 다음과 같은 통합적 모형으로 나타내고 있다(Richard M. Steers, 1977).

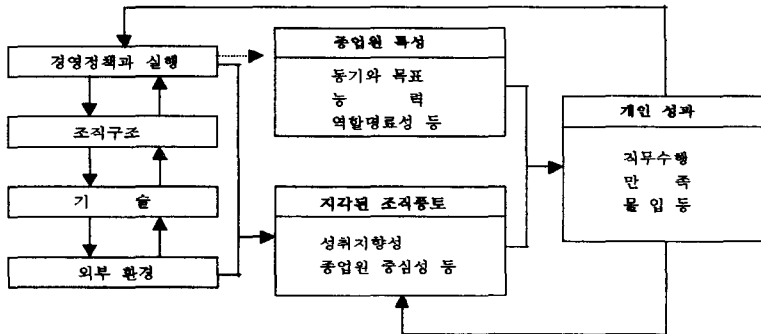


그림1. 스티어즈의 개인성과 결정변수 모형

2.2 루소의 문화모형

조직문화를 분석하기 위한 설문은 루소(Rousseau, D.M.)의 설문에 기초한 것으로 크게 건설적 문화, 수동적 방어문화, 공격적 방어문화의 세 가지로 분류되며 다시 각각의 문화는 그 안에 4가지의 세부 문화로 구성되어 있다(D.M. Rousseau etal, 1988). 조직문화는 단 한가지의 차원만으로 구성되는 것은 아니며, 다양한 문화적 측면을 가지고 있다. 루소의 조직문화 모형에 따르면 가장 이상적인 조직문화는 건설적 문화가 가장 높은 점수를 차지하고 방어적 문화가 낮은 점수를 나타내는 경우이다.

도표1. 루소의 문화유형

건설적 스타일 (Constructive)		수동적/생어적 스타일 (Passive/Defensive)		공격적/생어적 스타일 (Aggressive/Defensive)	
• 성취문화 (Achievement)	• 목표달성과정, 교섭과정의 노력	• 동조적문화 (Approval)	• 무난한 인간관계, 이권회피	• 대립적 문화 (Oppositional)	• 대결, 비판과 이를 통한 지위유지
• 자아실현문화 (Self-Actuality)	• 창의성, 혁신, 질, 개인의 성장	• 관료적문화 (Conventional)	• 규정절차준수 (혁신억제)	• 권력문화 (Power)	• 직연의존, 상급자 요구중시
• 인본주의문화 (Humanistic- Encouraging)	• 구성원의 능동적 참여, 헌신	• 의존적 문화 (Dependent)	• 상명하복강조 (지발성제약)	• 경쟁문화 (Competitive)	• 상호경쟁 견제 정비
• 친화적 문화 (Affiliative)	• 열린 의사소통, 원활한 발조와 대인관계	• 회피문화 (Avoidance)	• 실수에 대한 문책, 책임전가	• 완벽주의문화 (Perfectionist)	• 세부사항 중요, 엄격한 처리, 실수완회기

3. 실증연구

3.1 연구방법

A사의 인사조직운영과 조직문화유형을 확인해 보기 위해 2001년 가을 A사의 기관사 직종에 종사하는 중업원을 표본으로 선정하여 설문을 배포하였으며, 130개의 설문을 유효한 것으로 판정하여 SPSS를 이용한 통계처리를 하였다.

3.2 연구의 한계

먼저, 본 연구는 설문지법이라는 양적 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있다. 이외에 기관사 직종에 재직중인 130명을 대상으로 한 통계처리결과를 A사 전체의 인사조직운영과 문화유형으로 일반화시킬 수 있는가 라는 점에서 근본적 한계를 지니고 있다. 따라서 본 논문은 기관사 직종에 국한하여 이들에게 지각된 A사의 전반적 인사조직 운영과 문화유형을 살펴보는데 그 의의를 두기로 한다.

3.3 연구결과

3.3.1 인사조직운영

인사고과, 상사의 리더십, 역할, 임금체계, 권한, 업무 등 전반적 인사조직운영의 제반 국면에 대해 아래 도표2 에서와 같이 상당히 부정적 인식을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

직무만족과 전체변수를 상관시켰을 때 상사의 리더십(.274, .280)/역할과 성과기준(.254)/권한과 책임(.410)/임금체계(.332)/배치와 보임(.371)/업무목표(.282) 등이 직무만족과 유의한 관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 직무만족을 종속변수로 하여 회귀시켰을 때는 권한과 책임(.332)/배치와 보임(.245)이 직무만족과 유의한 관계가 있는 것으로 나타나고 있어 상관관계분석을 뒷받침하고 있다.

도표2. 인사조직운영 설문결과(5점척도점수/상관계수/회귀베타계수)[회귀분석의 설명력=.255]

설문항목	5점척도점수	직무만족에 대한 상관계수 : ()인온 P value	회귀분석 (Beta계수)
인사고과의 항목이 잘 이해되고 있다.	2.20		
평가항목의 내용이 충분히 숙지되고 있다.	2.18		
인맥, 지연, 학연 등 파벌이 작용한다.	3.85		
개인별 업무성과와 기여도가 반영된다.	2.61		
능력개발과 육성에 도움이 된다.	2.11	.274(.002)	
인사고과결과가 적절히 보상에 반영된다.	2.54		
고과자들은 조직성원의 업적/태도를 긍정하고 합리적으로 평가하려 한다.	2.39		
나의 상급자는 부하직원의 업무를 잘 파악하고 있다.	3.05	.274(.002)	
우리회사는 직급상승에 비례하여 업무난이도/중요도가 높아진다.	2.34		
나의 업무상 기대되는 역할과 성과기준이 명확히 정해져 있다.	3.11	.254(.004)	
나는 업무수행과 목표달성에 필요한 적절한 권한/책임을 위임받고 있다.	2.61	.410(.000)	.332
나는 우리회사의 임금체계에 대해 만족한다.	2.52	.332(.000)	
우리회사의 배치와 보임은 업무특성과 개인별 자질이 고려되어 결정된다.	2.29	.371(.000)	.245
업무방식이 부서 밖의 사람들에 의해 일반적으로 결정되는 일이 많다.	3.36		
나의 상급자는 부하직원의 업무수행을 적절히 지도하고 조언한다.	2.80	.280(.001)	
우리회사에서는 업무수행과정과 결과에 대한 책임소재가 분명하다.	3.15		
우리회사에서는 경영계획/전략 달성을 위한 개인별 업무목표가 잘 정돈되고 있다.	2.58	.282(.001)	

3.3.2 문화유형

우량 기업은 일반적으로 건설적 문화가 강하고 방어적 문화가 낮은 특징을 보인다. 루소의 모형에 따른 설문분석결과를 살펴보면 도표3에서와 같이 A사는 그 같은 문화패턴과는 상당한 괴리가 있음을 알 수 있다.

도표3. A사의 문화유형

건설적 스타일 (Constructive)			수동적/방어적 스타일 (Passive/Defensive)			공격적/방어적 스타일 (Aggressive/Defensive)		
항 목	A사	평균치	항 목	A사	평균치	항 목	A사	평균치
성취문화	<u>2.87</u>	3.48	동조적 문화	<u>3.08</u>	3.39	대립적 문화	<u>3.35</u>	3.10
지아실현 문화	<u>2.80</u>	3.27	관료적 문화	<u>3.50</u>	3.30	권 력 문화	<u>3.38</u>	3.10
인본주의 문화	<u>2.62</u>	3.26	복종적 문화	3.23	3.30	경 경 문화	3.13	2.99
친화적 문화	<u>3.00</u>	3.47	회피 문화	<u>3.20</u>	2.81	원복주의 문화	3.17	3.21

특히, 타사(15개 업체의 설문결과)의 문화유형 평균치와 비교해 보았을 때 A사는 성취/자아실현/인본주의/친화적/동조적 문화에서 매우 낮게 나타나고 있으며, 반대로 관료적/회피/대립적/권력문화 등에서 타사 평균치보다 유의하게 높은 것을 알 수 있다.

다시 이들 문화요인들을 직무만족과 상관시켰을 때 성취(.356, P=.000), 자아(.321,

P=.000), 인본(.243, P=.005), 친화(.264, P=.002) 등 네가지 문화가 직무만족과 유의한 관계를 보여주고 있어 A사는 특히 건설적 스타일의 문화가 직무만족과 직결된다는 것을 보여주고 있다. 회귀분석에서는 성취문화의 베타계수가 .350(전체변수의 설명력=.123)으로 비교적 높게 나타나고 있다.

4. 시사점 및 결론

앞의 통계결과를 토대로 A사의 인사조직운영과 문화유형에 대해 다음과 같은 잠정적 결론을 내릴 수 있을 것이다.

첫째, A사의 기관사들은 인사조직운영에 대해 상당히 부정적 인식을 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 권한/책임, 배치 및 보임에 대해서 부정적 인식이 강하다. 역으로 말하자면 이들은 업무수행에 필요한 적절한 권한과 책임이 충분하지 않다고 느끼고 있으며, 배치와 보임에서는 업무특성과 자질이 고려되지 않는다고 지적하는 경향이 있다. 그 외에도 상사의 리더십, 고과, 업무목표 등에서도 그 인식이 부정적이다. 따라서 이들 요인들의 개선은 A사의 기관사 직종 종사자들의 직무만족에 영향을 준다고 할 수 있다.

둘째, 문화유형에 있어서도 A사의 경우 건설적 스타일의 유형에 해당하는 성취, 자아 실현, 인본주의, 친화 등 네가지 유형이 매우 낮아 A사의 문화 혹은 조직풍토가 매우 부정적인 것은 아닌가라는 우려를 가지게 한다. 물론 회귀분석 결과에서처럼 문화요인의 직무만족에 대한 설명력은 그리 높지는 않다. 그러나 타사와의 비교에서 나타난 것처럼 A사의 경우는 그 편차가 매우 크게 나타나고 있다는 점이 주의할 점이다.

A사 기관사 직종 종업원들의 이같은 부정적 인식의 이면에는 서론에서 언급하였듯이 '주인없는 조직'으로서의 구조적 한계가 지속적으로 누적되어 조직풍토 혹은 조직문화로 착근된 것이라 할 수 있다. 이들 부정적 요인의 적극적 개선 없이는 A사의 궁극적 해결 과제인 재무적 성과의 극대화는 일면 요원한 것이 아닌가 생각해 본다.

참고문헌

1. L. Pervin(1968), "Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit", Psychological Bulletin, Vol.69,pp.56-68.
2. H. Kirk Downey, Don Hellriegel, John W. Slocum(1975), "Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction, and Performance", Academy of Management, Mar. pp.152-154.
3. S.D. Saleh and J. Hosek(1976), "Job Involvement: Concepts and Measurement," Academy of Management Journal, Vol.19, pp.213-224.
4. C.A. Reilly III, J. Chatman, and D.F. Caldwell(1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit," Academy of Management Journal, Sep. pp.487-516.
5. P.C. Smith, L.M. Kendall, and C.L. Hulin(1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Skokie, IL: Rand McNally.
6. Richard M. Steers(1977), Organizational Effectiveness: A Behavioral View, Santa Monica, Calif.:Good Year, p.103.
7. D.M. Rousseau and R.A. Cooke(1988), Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Culture, Group and Organizational Studies, 13, pp.245-273.