



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

심리학박사학위논문

팀-조직 문화 적합도가 팀 만족과
조직 만족에 미치는 영향 :

개인 수준과 팀 수준의 연구

2012년 8월

서울대학교 대학원
심리학과 조직심리학 전공
이 지 영

팀-조직 문화 적합도가 팀 만족과 조직 만족에 미치는 영향 :

개인 수준과 팀 수준의 연구

지도교수 김 명 언

이 논문을 심리학박사 학위논문으로 제출함.

2012년 4월






서울대학교 대학원

심리학과 조직심리학 전공

이 지 영

이지영의 심리학박사 학위논문을 인준함.

2012년 6월

위원장	최인철	
부위원장	김정택	
위원	신유형	
위원	권성우	
위원	김12강언	

국문초록

팀 중심의 조직 구조 속에서 다양한 기능을 수행하고 있는 팀들은 각기 자신들의 고유한 문화를 형성, 유지하고 있다. 그렇다면, 이러한 팀의 문화는 조직의 문화와 일치하는 것이 조직의 개인 및 팀에 긍정적인가? 이에 답하기 위해 본 연구에서는 국내 대규모 엔지니어링 회사 152개 팀의 1,539명을 대상으로 팀-조직 문화 적합도(team-organization cultural fit)가 개인과 팀에 미치는 영향을 분석 수준에 따라 개인 수준과 팀 수준으로 연구를 구분하여 이를 검증해보고자 하였다.

1,539명을 대상으로 이루어진 개인 수준의 연구 1에서는 개인이 지각한 팀의 문화와 조직 문화의 일치 정도가 개인의 팀 만족과 인사제도 만족에 미치는 영향에 주목하였다. 특히 여기에서는 기존에 조직 문화 연구에서 오랫동안 관심을 받아온 개인-조직 문화 적합도(P-O cultural fit)와 개인-팀 문화 적합도(P-T cultural fit)를 함께 비교 분석함으로써 세 적합도간의 주 효과와 상호작용 효과에 초점을 두었다.

세 적합도의 주 효과를 비교한 연구 1-1에서는 세 가지 주요한 결과가 발견되었다. 첫째, 개인-조직, 개인-팀 문화 적합도는 기존의 연구와 일관되게 팀 만족과 인사제도 만족에 유의한 정적 관계를 보이며 가치 일치의 긍정적 효과를 확인시켜 주었다. 둘째, 팀-조직 문화 적합도는 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 부적적으로 영향을 미쳐, 팀의 문화와 조직의 문화가 다르다고 지각할수록 개인이 느끼는 팀 만족과 인사제도 만족이 높아짐을 확인하였다. 이는 기존의 적합도 연구에서의 결과와는 다소 상이한 것으로 상위 문화와 하위 문화가 서로 다른 것이 긍정적인 효과가 있음을 보여주며 조직 문화의 분화적 관점을 지지해주었다. 셋째, 세 적합도의 영향력을 비교한 분석에서는 개인-팀 문화 적합도가 다른 두 개의

개인-조직 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도에 비해 강하게 팀 만족과 인사제도 만족에 유의한 정적 영향력을 나타냄을 보이며, 자신에게 근접한 참조 집단인 팀에 대한 가치의 적합도가 조직에 대한 가치 적합도 보다 개인의 만족도에 영향을 미침을 확인하였다.

세 적합도간의 상호작용 관계를 살펴본 연구 1-2에서는 세 적합도 간의 유의한 이원상호작용과 삼원상호작용 효과가 나타났다. 개인-중심의 두 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도는 공통적으로 상보적 관계를 나타내며 상호작용 양상을 보여주었다. 다시 말해, 개인 중심의 문화 적합도가 높고 환경-환경 적합도가 낮을 때 가장 높은 만족도를 반면에 개인 중심 문화 적합도가 낮고 환경-환경 적합도가 높을 때 가장 낮은 만족도를 나타냈다. 이를 통해, 개인이 지각하는 만족도에 있어서는 개인의 가치-환경 간의 일치는 환경-환경 일치도 보다 선행되는 중요한 요소임을 확인시켜주었다.

152개 팀을 대상으로 이루어진 팀 수준의 연구 2에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 미치는 영향에 대한 주 효과와 정보 다양성과의 상호작용 효과를 연구 2-1과 연구 2-2로 구성하여 살펴보았다. 더욱이 여기에서는 팀 수준을 측정하는데 있어 대표적인 두 가지 방식인 팀 합의 방식(OCP)과 팀 합산 방식(CVF)을 동시에 사용함으로써 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 효과의 일관성을 확인해보고자 하였다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 주 효과에 주목한 연구 2-1에서는 세 가지 주요한 결과가 발견되었다. 첫째, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준과 다르게 팀 수준의 인사제도 만족에만 마지널하게 유의한 부적 결과를 나타냈으며, 이러한 결과는 합산 방식에서만 발견되었다. 둘째, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 영향력은 지원 부서와 사업 부서가 다르게 드러났으며, 지원 부서는 정적 경향성이

사업 부서는 유의한 부적 영향이 발견되었다. 팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 팀 만족에서, 그리고 팀 수준의 CVF 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준 인사제도 만족에서 유의한 부적 관계를 가짐으로써 전체 대상을 표본으로 하여 분석한 결과보다 사업 부서에서 강한 관계성을 드러냈다.

넷째, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 가지는 부적 관계의 검증에서 더 나아가 비선형회귀분석을 실시함으로써 팀의 문화와 조직의 문화가 서로 다른 것이 긍정적일 수 있으나 매우 상이한 것은 부정적일 수 있다는 하위 문화의 긍정적 영향에 대한 추가분석을 실시하였다. 분석 결과, 선형회귀분석 결과와 마찬가지로 비선형모형은 팀 수준의 인사제도에서만 유의한 부적관계를 나타내며 역U자의 곡선을 지지해주었다. 즉, 팀 수준에서 지각하였을 때 팀의 문화와 조직의 문화가 약간 다른 것이 팀 수준의 만족도에 가장 높게 나타났으며, 너무 다르거나 또는 너무 유사하거나 하는 것은 오히려 만족도가 낮아지는 결과를 나타냈다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀 정보 다양성 간의 상호작용 효과를 검증한 연구 2-2에서는 근속년수, 직급, 학력의 세 가지 정보 다양성 가운데 팀 직위 다양성에서 상보적 관계의 조절 효과가 확인되었다. 즉, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 낮고, 팀 직위 다양성이 낮을 때 가장 높은 인사제도 만족도를 나타냈으며, 반대로 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 낮고, 팀 직위 다양성이 높을 때 가장 낮은 인사제도 만족도를 나타냈다. 특히, 이는 사업 부서만을 대상으로 하였을 때 더욱 분명하게 나타나, 전체 조직을 대상으로 분석 했을 때와 다르게 팀 직무연한 다양성, 팀 직위 다양성, 팀 학력 다양성 모두에서 유의한 상호작용 효과가 발견되었다. 팀 내외부의 변인들의 상호작용에 대한 결과는 팀 내부에만 집중되었던 팀 연구의 초점을 팀 외부로 변환시키는데 기여할 것으로 보인다.

본 논문은 개인 대상에 머물렀던 적합도 연구를 팀 대상으로 확장시키고,

조직의 개인 및 팀에 미치는 영향을 두 가지 적합도인 내부 적합도와 외부 적합도 간의 관계로 살펴봄으로써, 적합도 연구의 대상과 범위를 확대시키는데 기여하고자 하였다. 마지막으로 종합 논의에서는 본 논문의 주요 발견과 의의 그리고 제한점과 차후 연구 방향에 대해서 논하였다.

주요어: 조직 문화, 하위 문화, 문화 적합도, 팀-조직 문화 적합도, 개인-조직 문화 적합도, 개인-팀 문화 적합도, 팀 내부 적합도, 팀 외부 적합도, 팀 정보 다양성, 경쟁가치모형(CVF), 조직문화프로파일 (OCP)

학번: 2006-30053

목 차

국문초록	i
제 1 장 연구배경 및 목적.....	1
제 2 장 이론적 배경	7
조직 문화	7
하위 문화	10
적합도 개념을 적용한 하위 문화와 조직 문화 간의 관계	18
제 3 장 예비연구	32
연구방법.....	33
연구결과.....	40
제 4 장 연구 1: 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도	48
연구 1-1: 개인 수준의 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도가 조직의 개인에게 미치는 영향에 대한 비교	51
연구방법	60
연구결과.....	66
연구 1-1 논의.....	72
연구 1-2: 개인수준의 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도 간의 관계: 세 적합도 간의 상호작용 검증	76
연구방법.....	78
연구결과.....	78
연구 1-2 논의.....	85

제 5 장 연구 2: 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도.....	89
연구 2-1: 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향: 팀 합의 방식의 OCP와 개인 합산 방식의 CVF 적용	93
연구방법	97
연구결과.....	104
연구 2-1 논의.....	114
연구 2-2: 팀 내부 적합도와 팀 외부 적합도 간의 관계가 팀에 미치는 영향: 팀 정보 다양성과 팀-조직 문화 적합도 간의 상호작용 검증	117
연구방법	125
연구결과.....	127
연구 2-2 논의.....	135
 제 6 장 종합논의	 139
 참고문헌	 151
 Abstract.....	 167
 부록	 172

표 목차

표 1. 조직 문화의 정의	8
표 2. 하위 문화에 대한 국내외 연구.....	14
표 3. 적합도의 유형과 대표적 관련 문헌.....	20
표 4. 인터뷰 대상자 소속 인원수.....	35
표 5. 연구대상에 대한 인구통계학적 특성.....	37
표 6. 조직 문화 진단 평정지 예시문항.....	39
표 7. 최고경영자 어록 및 임원인터뷰 주제별 빈도 분석.....	41
표 8. 조직 문화, 팀 문화 기술통계분석.....	42
표 9. 사업 부서와 지원 부서의 문화 지각 차이.....	45
표 10. 개인-조직 문화 적합도 산출방법	62
표 11. 개인-팀 문화 적합도 산출방법	63
표 12. 팀-조직 문화 적합도 산출방법	64
표 13. 개인수준의 개인-팀-조직 문화 적합도에 대한 평균 및 표준편차	66
표 14. 개인수준의 개인-팀-조직 문화 적합도 변인 상관관계	67
표 15. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화가 각각 개인에게 미치는 영향	69
표 16. 세 적합도가 동시에 팀과 인사제도 만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석	71
표 17. 개인-조직과 팀-조직 그리고 개인-팀과 팀-조직 문화 적합도 간의 상호작용 .	80
표 18. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 간의 삼원상호작용	83
표 19. 세 적합도 간의 삼원상호작용 분석(주 효과 이원상호작용 제외)	84
표 20. 인구통계학적 특성	100

표 21. 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도 연구 주요 변인 기초분석 결과.....	105
표 22. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에 대한 선형 회귀분석...	107
표 23. 사업 부서와 지원 부서에 대한 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 영향.....	109
표 24. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도 영향에 대한 사업 부서의 상호작용 효과.....	111
표 25. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 비선형회귀모형.....	113
표 26. 팀 내외 적합도간의 상호작용 변인 상관관계.....	128
표 27. 팀 정보다양성과 팀 수준 팀-조직문화적합도간의 주 효과와 상호작용 효과	131
표 28. 팀 정보 다양성과 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 상호작용 효과 (사업 부서)	133

그림 목차

그림 1. 팀-조직 문화 적합도 모델	6
그림 2. 대상 기업의 조직 문화 진단 프로젝트 절차.....	34
그림 3. 대상 기업의 조직 문화 팀 문화.....	43
그림 4. 사업 부서 여부에 따른 조직 문화 팀 문화 지각.....	46
그림 5. 개인수준 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도가 개인에게 미치는 영향 (연구 1 모델).....	49
그림 6. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 삼원상호작용	84
그림 7. 팀 수준 팀-조직 적합도가 팀에 미치는 영향 (연구 2 모델).....	92
그림 8. 팀 수준에서의 사업 부서 여부의 상호작용 효과.....	110
그림 9. 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 비선형회귀 결과.....	113
그림 10. 팀 직위다양성과 팀 CVF적합도 간의 상호작용	132
그림 11. 팀 수준 적합도와 팀 인사제도 만족에서의 팀 직무연한다양성과 팀 학력다 양성의 상호작용효과 (사업 부서).....	134

제 1장 연구배경 및 목적

조직 문화(organization/organizational culture)에 대한 연구는 1980년대 이후 Pettigrew(1979, p. 570~581)를 비롯한 여러 학자들의 연구(Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982)를 통해 본격화되면서 관심을 받기 시작하였다. 1980년대까지 조직학 분야에서 주류를 형성하여 왔던 구조기능주의(structural functionalism)가 조직 효과성을 예측하는데 한계가 있음이 제기되기 시작하면서(Legro, 1996), 기업에서의 조직 문화에 대한 중요성이 더욱 부각되기 시작하였다. 더욱이, 최근 들어 기업의 해외시장 진출의 가속화, 기업 합병 및 전략적 제휴를 통한 글로벌 조직환경으로 빠른 변화와 함께 국내외 기업들은 조직 문화의 역할과 중요성에 다시 한번 주목을 하고 있다.

예를 들어, 현대기업은 2009년 이후 신뢰(Trust), 인재(Talent), 혼연일체(Togetherness), 의지(Tenacity)의 4T를 발표하고 이에 대한 확산과 체화를 위한 매뉴얼을 제작하며 新조직 문화 구축에 힘을 다하고 있으며¹, 글로벌 회사인 IBM 또한 “Smarter Planet”의 슬로건 아래 사업 다각화를 통한 새로운 성장을 도모하고 있다². 이외에도 공기업, 병원, 학교 조직 등 여러 조직들에서도 조직 문화를 통한 조직의 성장과 확장에 박차를 가하고 있다(예, 김귀영 & 장재웅, 2007; 김연제, 2011; 김호정, 2002).

하지만 이러한 흐름 속에서 조직 문화를 다루어야 하는 조직의 관리자들도 최근에 조직 기능의 핵심을 담당하고 있는 팀(Eby & Dobbins, 1997)이 경험하는 팀의

1 “현대그룹, 新조직문화 4T 실천운동” 2011년 6월 7일, 동아일보

2 “100년을 이어온 IT기업 ‘IBM’...혁신의 아이콘이 되다” 2011년 6월 16일, 디지털테일리

문화와 전체 조직의 문화를 어떻게 조화시킬 수 있는지에 대해 고민을 하기 시작하였다. 팀은 그 자체만으로도 자신들의 문화를 지니며 성과를 창출해야 하는 독립적인 존재인 동시에(Glisson & James, 2002), 조직이라는 이름 아래에서 조화를 이루며 제 기능을 해야 하는 하나의 단위 조직이다. 이로 인해 각각의 팀들이 자신의 고유한 기능 및 문화를 유지하면서도, 전체의 조직 안에서 각각 제 기능을 발휘하며 다른 팀 또는 전체의 조직과 조화를 이루는 것이 조직 관리의 중요한 관건이 되었다.

그렇다면, 조직의 문화와 팀의 하위 문화 간의 관계가 어떠해야 하는가? 본 연구는 이 물음에 답하기 위해 기존에 개인-조직 간의 관계(Boxx, Odom, & Dunn, 1991; O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)에 주로 초점을 두었던 적합도(fit)의 개념을 팀과 조직 간의 관계로 확장, 적용하여 팀-조직 문화 적합도(team-organization cultural fit, 이하 T-O cultural fit)의 효과성을 검증해보고자 하였다.

팀-조직 문화 적합도란 팀의 문화와 조직 문화 간의 부합도(congruence), 어울림(match), 유사성(similarity) 또는 일치성(correspondence)으로 정의할 수 있다. 비록 적합도 연구가 지난 40여 년 동안 이론적으로 그리고 실증적으로 여러 연구자들에게 관심을 받아오며 조직 연구에 상당한 기여를 했음에도 불구하고(Chatman, 1989; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001), 팀의 문화와 조직 문화 간의 관계 및 그 효과를 규명하는 데에는 연구의 양적인 측면과 질적인 측면에서 좀 더 보완될 필요가 있다(Shin & Choi, 2010).

양적인 측면에 있어서 팀과 조직 문화 간의 관계에 대한 연구는 ‘조직 문화(예, 신형재, 2000)’와 ‘적합도(예, Shin & Choi, 2010)’의 두 영역에서 연구되어 왔으나, 그 수에 있어서 극히 드물게 다루어져 왔다(장용선 & 문형구, 2008). 국내의 조직 문화 연구의 동향과 과제를 정리한 장용선과 문형구(2008)의 연구에서는 하위 문화에

대한 연구는 전체 조직 문화를 다룬 연구에 비해 충분히 연구되지 않았음을 지적하였으며(p. 84), 이에 더하여 국내에서 이루어진 대부분의 하위 문화 연구들은 노동조합(신유근, 1991), 세대간(박오수, 김기태, 2001), 그리고 사업부(신형재, 2000)의 하위 문화만을 단독으로 다루고 있어 팀과 조직 문화간의 관계성을 다룬 연구들은 찾아볼 수 없었다.

질적인 측면에서는 팀-조직 문화 적합도 연구는 연구 방법적 측면에서 좀 더 발전될 필요가 있다. 예를 들어, Shin과 Choi(2010)는 팀 수준의 팀-조직 적합도가 팀에 미치는 영향을 살펴봄으로써 팀과 조직 간의 관계성을 검증하는데 기여하였다. 그러나 이들의 연구에서는 두 대상이 얼마나 잘 맞는지를 주관적으로 한번에 묻는 주관적 방식만을 사용하여 각 대상의 독립된 측정을 이용한 적합도의 영향은 살펴보지 못하였다. 더욱이 하위 문화를 살펴본 국내의 연구들에서도 팀의 문화와 조직 문화 간의 관계를 검증하는데 있어, 하위 문화를 조직이 문화를 단위조직(예, 사업부, 직군 등)별로 분석하여 설정함으로써 동일한 대상을 다른 이름으로 구분하여 사용하였다는 방법론상의 한계점이 존재해왔다.

따라서 본 연구에서는 위에서 언급한 양적, 질적 한계점을 보완하여 다음의 세 가지 측면에 초점을 두고자 하였다. 첫째, 본 연구에서는 국내 대기업의 152개 팀의 1,539명의 자료를 이용하여 팀의 문화와 조직 문화 간의 관계성에 대한 주 효과를 폭넓게 검증해보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도의 영향을 분석 수준에 따라 구분하여 팀과 조직 문화를 개인이 지각하였을 때의 영향력과 팀에 미치는 영향력을 함께 검토하고자 하였다. 이와 더불어, 개인 수준과 팀 수준의 결과변인을 동일한 변수를 사용함으로써 팀-조직 문화 적합도가 가져오는 영향력이 분석수준에 따라 달라지는지를 비교하고자 하였다.

둘째, 분석 수준에 따른 팀-조직 문화 적합도의 주 효과와 더불어 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도의 영향을 증폭, 감소 또는 변화 시킬 수 있는

상호작용 효과를 살펴보고자 하였다. 기존의 적합도 연구에서는 다른 종류의 적합도 또는 다른 종류의 결과변인에 어떻게 다르게 영향을 미치는지에 대한 주 효과의 차별적 영향력에 관심을 가졌지 그것을 조절하는 변수에 대한 연구는 제한적으로 이루어져왔다. 최근의 몇몇 연구자들은 적합도들 간의 상호작용적 관계성에 대한 실증 연구의 필요성을 직접적으로 제안하고 있다.

셋째, 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도의 효과를 검증하는데 있어 방법론에 있어 엄격함과 다양성을 추구하고자 하였다. 방법론적 엄격함을 위해 본 연구에서는 6개월에 걸친 세 번의 조직 문화 활동을 통해 양질의 자료를 확보하여 선행 변인과 결과 변인 간의 동일반응편향을 최소화하고자 하였다. 또한 팀 문화를 독립적으로 측정하기 위해 조직 문화에서 대표적으로 사용되는 두 개의 다른 조직문화척도(조직문화프로파일, 조직문화진단)를 이용함으로써, 팀 문화 측정방법의 대안을 제시하는 동시에 측정 방법에 따른 결과간의 차이를 검토하고자 하였다.

본 논문은 전체 6장으로 구성되어 있으며 예비연구, 연구 1, 연구 2의 세 개의 연구가 포함되어 있다. 제 1장에서의 팀-조직 문화 적합도 연구의 필요성 및 목적을 소개하였다. 제 2장에서는 세 개의 연구에 공통적으로 적용되는 조직 문화, 하위 문화, 팀-조직 문화 적합도와 관련된 이론적 배경 및 실증 연구들을 검토하였다. 특히 팀-조직 문화 적합도의 개념 및 측정과 관련된 부분을 집중적으로 파악하였다. 제 3장에서는 본 연구에 앞서 예비연구를 실시하였다. 예비연구에서는 연구 대상 기업의 조직 문화와 팀 문화를 기술적으로 살펴봄으로써 팀-조직 문화 적합도가 개인과 팀에 미치는 영향에 대한 연구 1, 2의 결과 해석의 기초를 마련하고자 하였다.

제 4장에서는 연구 1의 가설도출, 연구방법, 결과, 논의를 보여주었다. 그림 1의 실선은 연구 1을 설명하고 있다. 개인 수준에 초점을 둔 연구 1은 연구 1-1과 연구 1-2의 두 부분으로 구성되어 있다. 연구 1-1에서는 개인 수준의 팀-조직 적합도가 개인에게 미치는 영향에 대한 주 효과를 검증한다. 특히 여기에서는 개인-조직

그리고 개인-팀 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도를 직접적으로 비교 검증함으로써 세 적합도의 관계 속에서의 팀-조직 문화 적합도의 영향을 확인하고자 하였다. 연구 1-2에서는 세 적합도 간의 상호작용을 확인하고자 하였다. 이는 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도가 개인과 관련된 어떠한 맥락과 상황에서 더욱 증폭되고 감소되는지를 확인하고자 하였다.

제 5장은 그림 1에서의 점선에 해당되는 것으로 연구 2를 의미하며, 팀 수준에서의 팀-조직 문화 적합도의 영향은 연구 2-1로, 팀-조직 문화 적합도에 대한 조절효과는 연구 2-2로 구성하여 다루게 된다. 연구 2-1에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 두 개의 다른 측정 방식에서도 동일한 영향을 나타내는지에 주목하였다. 연구 2-2에서는 팀-조직 문화 적합도의 영향을 조절하는 변인으로 팀 내 적합도의 변인으로 팀 정보 다양성의 영향을 검증하고자 하였다. 제 6장에서는 예비연구를 포함하여 연구 1과 2의 결과들을 요약하고 통합하였다. 또한 이를 바탕으로 이론적, 실용적 시사점을 논하고 본 연구의 한계점과 향후 연구과제를 제시하였다.

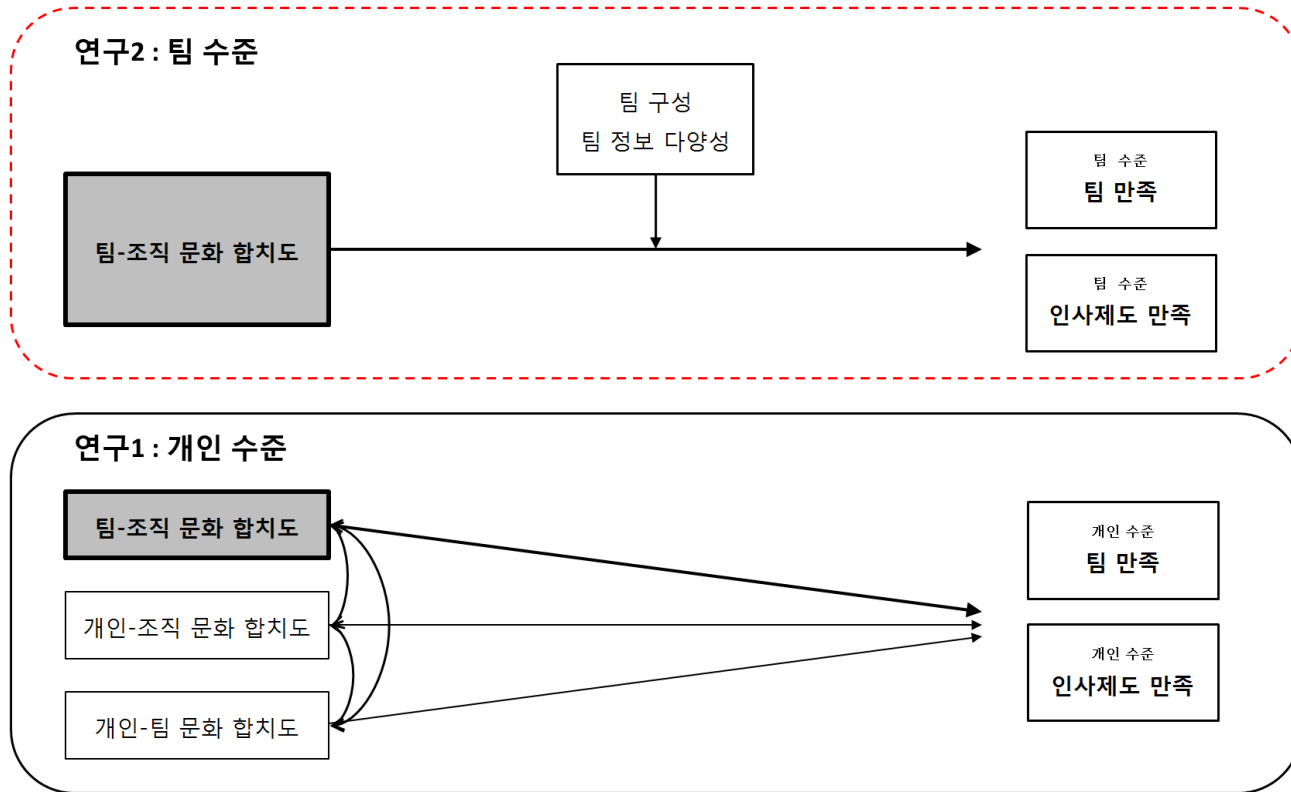


그림 1. 팀-조직 문화 적합도 모델

제 2장 이론적 배경

조직 문화

조직 문화란 “지금 그 조직에서 행하는 모든 것”이라고 정의할 만큼 다의적인 의미를 포함하고 있기 때문에(Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003) 학자마다 자신들의 강조점에 따라 조직 문화를 다르게 정의되고 있다(표 1). 연구자들이 조직 문화 개념에 대해서 불일치한 의견을 갖는 것에 반해, 조직 문화의 중요성에 대해서는 공통된 의견을 가지고 있다. O'Reilly & Peffer (2000)는 조직 경쟁력의 핵심은 전략이나 비즈니스 모델이 아니라 조직 문화라고 말할 만큼 조직 문화는 경영전략, 인적자원관리, 조직 변화 등을 성공적으로 이끌기 위한 핵심적인 요소로 여겨지고 있다(Smirich, 1983). 하지만 이와 같은 현장적 중요성과 관심에 비해 조직 문화에 대한 연구는 여전히 미진한 부분이 존재한다(김명언 & 박영석, 1997; 이제윤, 2011; 장용선 & 문형구, 2008; 진석우, 2002). 연구자들은 이에 대한 이유로 조직 문화 개념의 복잡성(Denison & Mishra 1995), 측정 변수의 분리 및 측정의 난해함(Cameron & Freeman, 1991; Marcoulides & Heck, 1993), 가시적 효과 검증의 어려움 등을 언급하고 있다(장용선, 문형구, 2008, 재인용).

이와 같은 한계점들로 인해 기존의 조직 문화 연구는 조직 문화 유형(cultural type), 문화 강도(cultural strength), 그리고 문화 적합도 또는 부합도(fit or congruence)의 세 가지의 다소 정형화된 형태로 이루어져 왔다(장용선 & 문형구, 2008). 첫 번째, 조직 문화 유형 또는 특성 연구에서는 대상이 되는 조직의 문화를 어떠한 문화라고 규정지을 수 있을까에 초점이 맞춰져 있다. 이들 연구에서는 기존의 조직 문화 유형 도구들을 이용하여 해당 조직의 문화를 파악하는 것이 주요한 목적이 된다.

대표적인 조직 문화 유형 모형으로는 Quinn의 경쟁가치모형(Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Spreitzer, 1991), Harrison 유형(Harrison, 1972), Deal과 Kennedy 유형(Deal

표 1. 조직 문화의 정의

연구자	정의
Margulies & Raia (1978)	어떤 조직에 종사하는 사람들이 집단적으로 공유하는 가치관, 행동양식, 신념 및 관습 등을 포함하는 복합적 현상
	조직 내에서 그 조직을 구성하는 사람들이 어떠한 가치관과 행동양식을 가져야 하는가에 관한 명시적 또는 묵시적 생각
Pettigrew (1979)	상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 그 조직에 있어서의 개념의 총체적인 원천
Deal & Kennedy (1983)	다양한 조직체 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침
Kilmann (1984)	조직구성원들이 직면하게 되는 공동의 문제를 해결해가는 과정에서 생성되고 공동체를 향해 결속시켜주는 공유가치 및 의미체계를 갖기 때문에 ‘게임’에서의 규칙과 같이 조직구성원들로 하여금 행위의 의미를 알게 해주고 방향 제시하며, 행위를 유발시키는 사회적 힘으로 작용
Schein (1981; 1984; 1997)	구성원들이 상호작용과 학습의 과정을 통해 모든 구성원들에게 공유되는 것으로 관찰 혹은 지각될 수 있는 정도에 따라 쉽게 지각될 수 있는 것에서부터 어려운 부분까지 혹은 인지변형의 수준에 따라 여러 수준으로 구조화된 것
Duncan (1989)	조직구성원들에게 공유되고, 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체

& Kennedy, 1983) 등이 있다. 특히 Quinn의 경쟁가치 모형은 다른 모형에 비해 비교적 단순하면서도 체계적으로 조직 문화 특성을 설명할 수 있다는 장점 때문에 많은 조직 문화 유형 연구에 많이 활용되고 있으며, 이러한 특징은 국내 연구에서 두드러지게 나타나고 있다(김귀영 & 장재웅, 2007; 김연제, 2011; 김호정, 2002; 박은경, 2009; 이제윤, 2011).

두 번째 연구 형태는 문화 강도에 대한 것이다. 문화 강도(cultural strength)란 문화에 대한 응집성 정도(Deal & Kennedy, 1983), 동질성 정도(Ouchi & Price, 1978), 안정성과 강렬함 정도(Schein, 1984) 등으로 정의하며, 이는 강한 조직 문화의 순기능적 역할을 강조하면서 관심을 받아왔다(진석우, 2002). 예를 들어, Gordon & DiTomaso(1992)의 연구에서는 11개의 보험회사를 대상으로 실시한 조직 문화 연구에서 강한 문화는 2-3년 동안의 조직 성장률과 유의미한 관계가 있음을 밝히고 있으며, Cameron & Freeman(1991)은 공유가치가 조직 몰입, 직무 스트레스 감소 등과의 유의한 관계를 보여주고 있다. 하지만 문화 강도에 대한 연구는 그 측정 방식에 있어서 명확한 합의를 이루지 못하고 있으며, 또한 강한 문화가 가져오는 부정적 영향력에 대해서도 언급됨(Denison, 1990)에 따라 조직 문화 유형 연구에 비해 측정 방법이 다양하기 때문에 이에 대한 합의를 이루지 못하고 있어, 조직 문화 유형 연구에 비해서는 많은 실증적, 경험적 연구가 이루어지지 않는 것이다.

마지막 연구 형태는 가치(value) 또는 문화(culture) 적합도(fit)에 대한 것이다. 문화 적합도의 연구는 초기에는 대부분 개인의 가치와 조직의 가치 간의 관계를 중심으로 연구되어 왔으나 최근 들어 그 영역이 팀 영역으로 확대되고 있다. 비록 몇몇 연구들이 결과변인에 있어 항상 유의한 결과를 나타내는 것은 아니나(Boxx et al., 1991; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989), 많은 연구들에서 개인의 가치가 팀 또는 조직의 문화와 일치하면 개인에게 긍정적인 영향을 미침을 실증적으로 보여주고 있다(김재석, 박양규, 임효창, 2010; 박지연, 2004; 진석우, 2002; Boxx et al., 1991;

Goodman & Svyantek, 1999; Resick, Baltes, & Shantz, 2007; Verquer et al., 2003).

본 연구에서는 위의 세가지 연구 흐름 가운데 첫 번째와 세 번째 연구 주제를 결합 및 확장하여, 조직의 하위 문화인 팀의 문화와 그것의 적합도에 초점을 두고자 하였다. 기존의 조직 문화 유형 연구와 문화 적합도 연구의 대부분은 팀이 아닌 조직 전체 또는 개인에 초점을 맞춰 연구가 진행되어 왔다(신형재, 2000; 장용선 & 문형구, 2008; 조철호, 2002). 국내의 조직 문화 연구의 동향을 정리한 장용선과 문형구(2008)의 연구에 따르면, 1980년 이후 조직 문화에 대한 국내 연구 55편 가운데 전체 조직이 아닌 하위 문화를 다룬 연구는 7편에 지나지 않았다. 더욱이 이들 연구 가운데 팀을 대상으로 하위 문화를 다룬 연구는 찾아볼 수 없었다.

또한 조직 문화 적합도 연구의 경우에도 대부분이 개인-팀, 개인-조직과 같이 개인-환경 간의 적합도에 초점을 맞췄지 팀-팀 또는 팀-조직과 같이 환경-환경 간의 적합도를 다룬 연구는 흔히 발견하기 어려웠다(Ostroff & Schulte, 2007). 따라서 본 연구에서 기존의 다소 치우쳐져서 한정된 형태로 연구되어왔던 조직 문화의 영역을 확장하여 하위 문화로서의 팀이 상위 문화의 전체 조직과 어떠한 관계성을 가지며 이것의 결과가 어떠한지를 실증적으로 검증해보고자 하였다.

하위 문화

하위 문화의 정의

하위 문화란 “한 조직 내 본부나 부서 등의 조직 또는 기타 안정적인 하위집단에서 형성되는 문화 일체”라 정의할 수 있으며(Schein, 2010), 이와 같은 하위 문화가 형성되기 위해서는 지리적 근접성, 상호의존성을 중심으로 정기적으로 상호작용하며, 그들 자신을 동일 조직내의 여타 구성원들과 구별되는 하나의

집단으로 인식하고, 문제를 공유할 뿐만 아니라 독특한 집단적 이해를 기초로 하여 실제적으로 활동을 해야 한다. 여러 연구자들이 문화의 위치(locus of culture)에 따라 하위 문화가 형성될 수 있다고 하였으며 Johnston(1976)은 과업환경의 지각에 따라 하위 문화가 형성될 수 있으며, Louis(1985)는 조직의 최고경영층, 부서, 계층, 특정 조직 단위가 전형적인 문화 위치라고 언급하였다. 또한 Hofstede(1998)도 단일조직에서의 기능부문, 지리적 위치, 계층, 작업 집단 등에서 하위 문화 유형이 구분될 수 있다고 말하면서 여러 종류의 하위 문화가 존재할 수 있음을 제안하였다. 이러한 정의에 따라 조직 내에 존재하는 하위 문화를 쉽게 표현한다면, 한 조직 내에 존재하는 사업부 문화, 부서 문화, 노동 조합 문화, 그리고 팀 문화 등이 이에 속한다 할 수 있다.

직관적으로 조직 내에 하위 문화가 존재할 수 있을 것이며, 연구자들이 하위 문화에 대한 파악과 관리가 조직 문화 및 조직 관리에 중요하다는 점에 대해서는 인정하고 있음에도 불구하고(조철호, 2002; Schein, 2010; Siehl, 1990), 지금까지의 많은 조직 문화 연구들은 전체 조직에 초점을 맞춰 하위 문화의 존재를 인식하고 있지 않거나 간과해 왔던 것이 사실이다. 하위 문화에 대한 통찰적 기술과 접근에도 불구하고 하위 문화가 실증적으로 검증되지 못했던 이유 중 하나는 대부분의 연구들이 조직이 단일(또는 동질적) 문화(unitary or homogeneous culture)를 지닌다고 여겨왔기 때문이다.

Martin(1992)에 따르면, 조직문화를 그것을 어떻게 바라보느냐에 따라 세 가지 관점으로 구분할 수 있다고 설명하였다. 첫 번째는 하나의 조직에는 하나의 문화만 존재한다는 통합적 관점(integration perspective), 두 번째는 하나의 조직에는 다양한 하위조직 문화(subculture)가 존재한다는 차별화 관점(differentiation perspective), 그리고 마지막으로 조직에서 조직 문화를 단정지을 수 없다는 분열적 관점(fragmentation perspective)이 있다.

통합적 관점(integration Perspective)은 세가지 관점 중 조직 문화 연구에 있어서 가장 지배적인 관점이나, 역설적이게도 경험적인 측면에서는 가장 지지를 받지 못하는 관점이다(Martin, 2004). 통합적 관점은 조직 문화를 일관적, 조직 전체에 걸쳐 합의된 그리고 명확한 것으로 가정한다(Martin, 2002). 한 예로, Collinson & Porras(2002)는 통합적 관점에 따라 “강한(통합된)” 문화는 회사의 수익성에 있어 핵심적인 요인이라고 주장했다. 이러한 관점이 널리 받아들여지는 원인 중 하나는 환경이 조화롭고 명확하다는 개념 자체가 매력적이기 때문이다(Martin, 2004). 하지만 이 관점에 반대하는 연구들(예, Alvesson, 2002; Martin, 1992, 2002)은 대부분 조직에서는 통합적 관점에서의 가정처럼 일관되고, 조직전체에 걸쳐 합의되고 명확한 조직 문화가 존재할 가능성이 매우 적다고 주장한다.

반면, 차별화 관점(differentiation perspective) 연구들은 조직을 하위조직들간 조화, 갈등 또는 무관심의 관계 속에서 상호 중첩적으로 다양한 하위 문화로 이루어졌다고 주장한다(Martin, 2002). 차별화 관점의 한 예로 Bartunek & Moch(1991)의 연구를 들 수 있다. 이 연구에서는 한 식품회사의 최고경영진들이 추진했던 “직장 생활의 질(Quality of working life)” 프로그램에 대해 회사 내 다양한 하위 문화가 어떻게 상이하게 반응했는지를 탐색했다. 예를 들어, 현장 공장의 경영진들은 회사는 “부모”이며 직원이라는 “아이들”이라는 가부장적 입장을 보였으며, 라인 직원들은 경영진의 선호를 따라가는 수동적인 반응을 보였다. 또한 전통적으로 활동적이고, 독립적이며 보수가 좋았던 기술직 집단에서는 해당 프로그램에 적극적으로 반대하는 모습을 보이며 다른 반응을 나타냈다.

마지막, 분열적 관점(Fragmentation Perspective)의 연구들은 명확하고, 일관되며, 합의를 추구하는 개념은 지나치게 이상적이고 현상을 단순화시키는 것이며, 혼란과 복잡성으로 가득한 최근의 조직기능을 효과적으로 반영하지 못한다고 주장한다(Martin, 2002). 분열적 관점은 모호함 자체를 조직 내에서 문화를 규정하는

요소로 바라본다(Martin, 2002). 여기에서 말하는 모호성이란 다양한 의미, 역설, 아이러니 그리고 불가피한 모순들을 포함한다(Martin, 2002).

이들의 세가지 관점 중에 하위 문화가 존재한다는 것은 차별적 관점에 해당되며, 이것은 즉 개인의 문화적 성향간의 차이와 집단들간의 문화의 차이를 인정하는 시각이다. 하나의 조직은 모든 구성원들이 동의하는 어떤 핵심적인 가치(pivotal value)를 가지고 있지만, 공시적인 부문, 부서, 및 비공식적 집단 들의 경험과 역사 등을 통해 서로 다른 주변적 가치(peripheral value)에 차이가 나타날 수 있다(박원우, 1993).

하위 문화 연구

국내외 학술정보 검색 엔진인 riss4u에서 “organizational subculture”로 검색된 약 40여 개의 국내외 연구들을 살펴보면, 기존의 하위 문화 연구는 하위 문화 유형과 그에 대한 영향(박노운, 1996; 이창길, 2007; 황창연, 2003), 그리고 하위 문화와 조직 문화 간의 적합도와 그에 대한 영향력(박원우, 1993; 신형재, 2000)을 다룬 두 흐름으로 요약할 수 있다. 이 가운데에서도 하위 문화 유형에 대한 연구는 조직 문화 연구와 마찬가지로 다른 연구들에 비해 대다수를 차지하였다.

하위 문화 유형 연구에서는 팀이나 부서 단위보다는 사업부 또는 기능별로 구분하여 이들간의 지각에서의 차이가 존재하는지를 파악하는 방식으로 이루어졌다. 여기에서는 대부분이 조직 문화를 측정하는 도구들을 이용(예, 김익중, 1995)하거나 또는 하위 문화에 대한 이론적 제안을 근거(예, Hofstede et al, 1990)로 군집 분석 등을 통해 하위 문화 유형을 확인하고, 이에 더하여 이들의 유형에 따른 개인에 미치는 영향력을 검증하는 연구들이 많은 수를 차지한다(한진환, 2000). 예를 들어, 유한호(1991)는 자신이 개발한 설문지를 사용하여 기능집단과 사업부 집단을 6개의

표 2. 하위 문화에 대한 국내외 연구

종류	제목	저자	출판년도
국내학술지	교사평가의 하위 문화적 특성	김태수	2011
학위논문	리조트 조직문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	안갑수	2011
국내학술지	조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석	이수창	2010
국내학술지	중앙정부 조직의 ‘문화적 정향성’ 탐색	원숙연	2009
학위논문	조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향	송영선	2008
국내학술지	기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구	이환범	2008
국내학술지	조직문화 연구의 동향과 과제	장용선	2008
해외학술지	The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning	Egan	2008
학위논문	조직 및 하위 문화의 가치 공유도와 조직유효성과의 관계에 있어서 신뢰의 역할	강경석	2007
국내학술지	중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석	이창길	2007
국내학술지	중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로	이창길	2007
학위논문	Police culture in Turkey and United States: A comparative study of police culture in the context of community policing	Boke, Kaan	2007
학위논문	The SAC mentality: The origins of organizational culture in Strategic Air Command, 1946--1962	Deaile, Melvin	2007
학위논문	하위 문화요인과 학교폭력과의 관계에 관한 연구: Cohen과 Miller의 하위 문화이론을 중심으로	김종오	2006
국내학술지	사업다각화에 따른 하위 문화의 형성과정-비영리조직을 중심으로	장용선	2006
해외학술지	Successful Police-Chief Mentoring: Implications from the Subculture An example of	Eisenberg	2005

	how to help prevent dysfunctional organizational behavior		
학위논문	리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 개인주의, 개인 및 조직관련 특성의 조절효과에 관한 연구	김일순	2004
학위논문	육군조직 내 하위 문화의 특성	김한석	2004
학위논문	조직문화유형과 학습조직구축의 상관성에 관한 연구	김은성	2003
학위논문	호텔 조리사 문화가 조직유효성에 미치는 영향	오석태	2003
국내학술지	행정조직에서 조직문화 및 하위 문화의 비교	황창연	2003
학위논문	Strong cultures and subcultures: A multi-level framework for understanding the emergence and consequences of organizational subcultures	Boisnier, Alicia Dolbashian	2003
학위논문	The influential sales force culture: Value congruity as a determinant of salesforce outcomes	Bridges, Claudia Mendelson	2003
학위논문	사업다각화에 따른 하위 문화의 형성 및 변화과정 : 비영리조직을 중심으로	장용선	2002
학위논문	조직문화와 하위 문화의 적합성과 조직문화 공유도 가 조직유효성에 미치는 영향	조철호	2002
해외학술지	Exploring the(Post) Industrial Subculture-Towards a Critical(Post) Analytical Approach to Organizational Analysis	Golding	2002
학위논문	조직문화와 하위 문화의 적합성 및 집단응집성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한	신형재	2000
학위논문	경영조직의 하위 문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구	한진환	2000
학위논문	Foreign investors, saviors or intruders? : an anthropological case study of an American investment bank on Korea	Koh, Kyung Nan	2000

국내학술지	간호사가 지각하는 간호조직문화와 조직몰입간의 관계 분석	김대란	1999
국내학술지	조직사회화 효과성에 영향을 미치는 리더십과 기업 하부문화의 역할	김인호	1999
학위논문	여행업 문화와 조직의 유효성에 관한 연구	이용근	1999
해외학술지	The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development	Lok	1999
학위논문	행정조직 내 하위 문화에 관한 실증적 연구: 광주광역시 구청조직을 중심으로	김복태	1998
해외학술지	The Effect of the Principal-Agent Relationship on the Existence of an Organizational Accounting Subculture	Spellman White	1992
학위논문	분석 심리학의 관점에서 본 조직문화	김병식	1991
학위논문	조직문화에 관한 이론적 연구	성영수	1991
학위논문	기업문화의 관리에 관한 이론적 정립을 위한 연구	정기승	1991
학위논문	기업문화와 조직유효성의 관계에 관한 연구: 화학 및 비금속광물 회사들에 대한 실증분석을 중심으로	이한용	1990
학위논문	A Primary cause of communication degeneration in a specialized management subculture	Hunsicker, Frank Rollin	1972

*출판년도, 저자 순으로 정리³

³ 논문에 언급된 연구를 제외하고, 다른 연구들의 구체적인 출처는 본 논문에 제시하지 않았다. www.riss4u.net을 참조.

하위 문화군으로 구분하였다. 연구 결과, 조직 내의 집단들보다는 조직들 사이에서 기능과 과업환경이 유사한 집단들 간의 문화적 유사성이 더욱 강하였다.

Hofstede 등(1990)의 모형을 사용한 한진환(2000)의 연구는 유한호(1991)의 연구에 비해 하위 문화 집단 안에서 기능적 동질성이 보다 강하게 나타나고 있으며, 관리적, 전문적, 생산적, 방관적 하위 문화 순으로 직무만족, 조직몰입, 적응성이 차이가 났다. 조직세대별 가치관의 차이를 분석한 박오수와 김기태(2001)의 연구에서는 세대 간 가치관과 행동차이를 분석하여 보여주었다. 연구 결과, 신세대의 경우 개인주의적 가치성향을 보이며, 가치 측면에서는 기업의 이익보다 종업원의 이익 중요시, 성장성보다 안정성을 강조하였다. 그리고 신세대는 상사의 권위에 대한 도전과 여가를 중시하였다. 기성세대는 집단주의 가치지향, 경제적 보상 선호, 성장 강조, 문서화된 정보를 선호하였다.

하위 문화 연구에서는 하위 문화와 상위 문화 간의 적합도를 다룬 연구도 다루어지고 있었다. 이 연구의 특징은 팀이나 부서 단위의 연구 보다는 개인수준에서 자신의 하위 문화와 상위문화를 어떻게 바라보는지를 다룬 연구들이 다수를 차지하였다. 예를 들어, 신형재(2000), Lok & Crawford(1999), Lok 등(2005)의 연구에서는 개인이 자신의 하위 문화와 조직의 문화를 얼마나 합치하여 보는지가 조직몰입에 미치는 영향을 살핌으로써 개인이 조직과 조직의 하위 문화간의 관계에 대한 지각이 가져오는 긍정적 효과를 검증하기도 하였다. 신유근(1991)은 조직의 문화와 노동조합 문화간의 일치 여부를 확인하여, 200개 기업 중 121개는 일치형, 나머지 79개는 불일치 문화임을 보여 주었다.

요약하면, 하위 문화 연구는 이론적인 고찰과 사례연구가 주를 이루어 실증적으로 이루어진 연구가 그리 많지 않다(조철호, 2002). 이루어진 연구들의 대부분은 하위 문화의 존재 유형과 그 효과 그리고 상의 문화와 하위 문화 간의 관계성을 다룬 두 가지 흐름이며, 이 가운데에서도 대부분이 하위 문화 유형의 존재

여부를 다루고 있었다. 본 연구에서는 기존의 하위 문화 연구 가운데에서도 조직 문화와 하위 문화 간의 관계성에 관심을 가지며, 이를 적합도의 개념으로 살펴보고자 하였다.

적합도 개념을 적용한 하위 문화와 조직 문화 간의 관계

적합도의 종류

적합도는 적합도의 대상이 되는 두 개의 대상과 분석 수준에 의해 다양한 종류가 존재한다. 대상에 따라 적합도를 구분하면 미시적 수준의 적합도(micro-level fit)와 거시적 수준의 적합도(macro-level fit)로 나눌 수 있다(Ostroff & Judge, 2007, p. 4). 미시적 수준의 적합도는 개인-환경 적합도(person-environment fit, 이하 P-E fit)에 초점이 맞춰져 있으며, 거시적 수준의 적합도는 조직 수준에서의 시스템 적합도로 조직구조, 전략, 목표, 사업부, 부서, 팀 등 간의 환경-환경 적합도(environment-environment fit, 이하 E-E fit)를 의미한다. 거시적 수준의 적합도 가운데 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도에 관심을 가지고 있기 때문에 본 연구에서는 팀-환경 적합도(team 또는 group-environment fit, 이하 T-E 또는 G-E fit)에 초점을 맞추고자 한다.

개인-환경 적합도는 “개인과 환경 사이의 적합성, 어울림, 유사성 또는 관련성”(Edwards & Shipp, 2007, p. 211)으로 정의하며, 이에는 개인-직무 적합도(P-J fit) (예, 개인의 기술 및 역량과 직무의 요구 조건 간의 적합성), 개인-팀 적합도(P-T fit) (예, 개인의 특성과 그들이 속한 작업 집단 간의 적합성) 그리고 개인-조직((P-O fit) (예, 성격, 가치관, 목표 등과 같은 개인적 특성과 문화, 가치, 목표, 규범 등과 같은 조직적 특성 간의 적합성)이 포함된다(Kristof-Brown et al., 2005). “팀과 환경 사이의

적합성, 어울림, 유사성 또는 관련성”으로 정의되는 팀-환경 적합도는 개인에 대한 것이 아닌 개인을 둘러싸고 있는 조직 환경인 팀과 환경에 대한 적합도에 대한 개념이다.

팀-환경 적합도는 개인-환경 적합도와 서로 대상이 다르다는 점에서 명확히 구별되는 개념이기는 하지만, 개인-환경 적합도에서 확장되고 응용된 개념으로 인식될 수도 있다. 가령 개인-조직 적합도를 개인과 조직간의 적합도로 정의할 수 있다면, 이와 유사하게 팀-조직 적합도는 팀과 조직간의 적합도로 이해할 수 있는 것이다. 개인-환경 적합도와 팀-환경 적합도 모두 적합도에 대한 대상은 다르지만 분석 수준에 의해 두 개념 모두 개인수준과 팀 수준으로 구분할 수 있다(성지영, 2010; Ostroff & Schulte, 2007). 예를 들어 동일한 팀과 환경간의 적합도라고 해도 개인이 그것을 어떻게 바라보고 있는지를 파악하려면 개인수준의 분석이, 팀 전체가 어떻게 바라보고 있는지를 살펴보려면 팀 수준의 분석이 이루어진다(신유형, 2008).

이러한 기본적 적합도의 분류 하에서, 최근 Derue & Hollenbeck (2007)은 팀과 관련된 적합도는 내부 적합도와 외부 적합도로 구분할 수 있음을 제안하였다. 내부 적합도는 팀 구성원의 특성(예, 인구통계학적 특성, 성격 그리고 가치관)이 팀과 일치되는 정도를 의미한다. 이 또한 개인수준 분석과 팀 수준 분석이 둘 다 가능하다. 내부 적합도에 대한 연구들은 집단의 구성이 개인과 집단의 결과에 미치는 영향을 연구하였으며, 이에 따라 인구통계학적 특성, 목표, 성격, 지식, 기술 및 역량 등과 같은 다양한 구성원 특성상의 적합도가 영향을 준다는 많은 연구 결과들을 보여주고 있다. 비록, 조직 내에서의 다양성(diversity)과 적합도에 대한 연구가 각자 별개로 이루어져 왔으나, 다양성과 적합도는 동전의 양면과도 같을 수 있다(Seong, 2010). 왜냐하면 다양성은 팀 구성원의 다양한 특성들 속에 발견되는

표 3. 적합도의 유형과 대표적 관련 문헌

적합도 유형		직접적 또는 실제적 적합도	관련 연구
개인 관련	개인 수준 개인-직무 적합도	직접적	노연희 & 장재윤(2005); Bretz, Rynes, & Gerhart(1993); Carless, (2005); Saks & Ashforth(2002)
		실제적	성지영, 박원우&윤석화(2008); Caldwell & O'Reilly(1990)
	개인 수준 개인-조직 적합도	직접적	노연희 & 장재윤(2005); 송진섭 & 유태용(2005); O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991); Ostroff, Shin, & Kinicki,(2005); Vandenberghe, (1999); Verquer,(2002)
		실제적	Edwards & Cable(2009); Ostroff et al.(2005); Yuhjung & Seungwoo(2007)
	개인 수준 조직 내 개인-개인 적합도	직접적	van Vianen, Shen, & Chuang(2010)
		실제적	Ostroff et al.(2005); Yuhjung & Seungwoo, (2007)
팀 관련	팀 내부 적합도	개인 수준 개인-팀 적합도	직접적 Verquer(2002); Werbel & Johnson (2001)
		팀 수준 개인-개인 적합도	직접적 Ostroff et al.(2005); Yuhjung & Seungwoo(2007)
		팀 수준 개인-직무 적합도	직접적 Seong(2010)

팀 외적 합치도	팀 수준 개인-팀 적합도	실제적	김민수 & 김선영(2006); 김민수, 김선영, & 서재현(2006); 박정우(2009); Choi(2007); Elfenbein & O'Reilly,(2007); Hollenbeck et al.(2002); Seong,(2010)
	팀 수준 개인-조직 적합도	직접적	신유형(2008)
	개인 수준 팀-팀 적합도	----	----
	개인 수준 팀-조직 적합도	직접적	
	개인 수준 팀-과제 환경 적합도	직접적	
	팀 수준 팀-팀 적합도	직접적	
	팀 수준 팀-조직 적합도	간접적	Shin & Choi (2010)
	팀 수준 팀-과제 환경 적합도	실제적	Adkins & Caldwell(2004); Bezrukova, Thatcher, Jehn, & Spell, (2011); Egan(2008)

유사성과 이질성을 연구하기 때문에 내부 적합도와 다양성은 다른 개념이 아니다. 한 예로, DeRue & Hollenbeck (2007)는 이전의 다양성 연구에서 팀 구성을 내부 적합도의 일종으로 광의로 정의하여, 성격, 능력과 같은 팀 구성원들의 특성이 얼마나 상호 합치되는지를 내부 합치도로 정의하여 설명하였다.

그러나, 우리가 일반적으로 다양성과 적합도를 이야기할 때는 이것을 완전히 동일한 것으로 보지는 않는데, 그것의 이유는 측정방식에 있어 다소 차이점이 있기 때문이다. 적합도는 측정 방식에 따라 직접적(direct) 또는 주관적(subjective)의 방식과 간접적(indirect) 또는 실제적(actual)인 방법으로 구분할 수 있다(Kristof, 1996). 직접적 적합도는 개인이 스스로 지각하는 것이며, 본인이 환경 내에서 얼마나 합치되는지 종합적으로 판단하는 것이다(Judge & Cable, 1997). 예시적 항목으로는 “나는 나의 조직과 어울린다”와 같은 것이 있을 수 있다.

이와 반대로, 간접적 또는 실제적 적합도는 특히 가치 또는 문화 적합도에서 많이 적용되어 왔다. 예를 들어, 개인-환경 문화 적합도에서는 개인의 가치관을 측정하고 이와 독립적으로 작업환경에 대한 평가를 하여 비교하고 있다. 이 때는 적합도보다는 ‘일치도(congruence)’, 가령 가치 일치도(value congruence)라는 용어가 사용된다. 이 가치 일치도(value congruence)의 핵심은 각각에 대한 독립적인 측정이다. 팀 내의 내부 적합도 또는 일치도를 적합하게 측정했다면 팀 다양성 개념과 동일하기 때문에 내부 적합도에 대한 많은 연구가 다양성을 통해 이루어졌다고 이야기 할 수 있다(Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Bell, 2007; Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Mohammed & Angell, 2004; Phillips & Loyd, 2006). 비록 적합도 연구는 연구 목적에 따라 두 방법 모두가 사용되어 왔으나(신유형, 2008; Shin & Choi, 2010; Yuhjung & Seungwoo, 2007), 직접적 또는 주관적 방식은 다양성 보다는 적합도 연구에서 더 쉽게 발견될 수 있다.

표 3은 지금까지 언급한 적합도의 종류들과 그에 해당되는 대표적인 연구들을

정리해 놓은 것이다. 표3에서는 네 가지 분류기준에 의해 적합도가 구분되어 있다. 첫 번째 기준은 대상에 대한 것으로, 대상에 따라 개인-환경 적합도와 팀-환경 적합도로 구분할 수 있다. 두 번째 기준은 분석수준으로, 개인수준인지 팀 수준인지가 중요한 요소이다. 세 번째는 측정 방법에 대한 것으로 측정을 직접적/지각된(direct/perceived) 적합도로 하였는지, 각각 독립적으로 측정하여 비교한 간접적/실제적(indirect/actual) 적합도로 하였는지에 따라 달라진다. 마지막으로 본 연구의 대상이 된 팀에서 적용되는 기준으로 팀 내에서의 적합도를 말하는 팀 내부 적합도(team internal fit)와 팀과 다른 환경과의 일치 정도를 말하는 팀 외부 적합도(team external fit)로 분류할 수 있다.

표 3에서 보는 바와 같이, 적합도 연구에는 기존의 대부분의 연구들은 개인-환경 적합도를 중심으로 이루어져 왔으며, 이는 개인 수준과 팀 수준 모두에서 분석되어 연구된 바 있다. 반면에, 팀-조직 합치와 팀-팀 적합도와 같은 팀-환경 적합도 연구는 팀 수준으로 몇몇 연구를 제외하고 거의 이루어지지 않았다. 일부 연구가 개인-환경 적합도 연구를 팀-환경 적합도 연구로 확장시키고 팀 수준에서 외부 적합도를 분석하기도 했으나, 단지 지각된 팀-조직 적합도만을 보았기 때문에 실제적 팀-조직 적합도를 통한 외부 적합도 연구가 필요하다.

문화 적합도

조직 문화는 조직의 구성원들이 공유하는 규범, 가치 그리고 상징을 모두 아우른다(Chatman & Barsade, 1995). 조직에서 가정하거나 중시하는 가치만을 문화의 전부라고 말하지는 않지만, 문화에서 가치는 핵심적인 요소로 여겨지기 때문에(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), 문화 적합도는 가치 적합도(value fit) 또는 가치 일치도(value congruence)와 동일한 의미로 사용된다. 문화 적합도(cultural fit)란

“개인을 포함한 조직의 여러 다른 수준에서 가치를 공유되고 있는 정도”(Bezrukove at al, 2011)로 정의하며, 팀-조직 문화 적합도는 “팀과 조직 간의 문화적 유사성(similarity), 일치성(congruence), 관련성(correspondence), 적합도(fit)의 정도”로 정의한다. 특히 본 연구에서는 개인이 포함된 관계인 개인-조직과 개인-팀에서는 가치 적합도의 용어를, 팀과 조직 간의 관계에서는 문화 적합도의 용어를 주로 사용하였으나 두 용어의 의미를 동일한 것으로 간주하고 상호교환적으로 서술하였다.

문화 또는 가치 적합도를 측정하는데 가장 널리 쓰이고 있는 도구로 조직문화프로파일(organizational cultural profiles, 이하 OCP, O'Reilly 등, 1991)과 경쟁가치모형(competing value framework, 이하 CVF, Quinn & Rohrbaugh, 1981)이 있다. 이 두 측정방식 모두 강제적 평가 방식과 리커트 평가 방식으로 이루어질 수 있다. 리커트 평가 방식은 조사연구에서 흔히 쓰이는 방식으로 각 문항에 대한 정도를 1점에서부터 5점, 또는 7점까지 평가하는 방식을 말한다. 이 방식은 일반적으로 많이 쓰이기 때문에 평가하는데 용이하고 친숙하다는 장점이 있다. 또한 각 변수에 대해 절대적인 값을 평가하는 것이기 때문에 차이값 점수(D-score)에 따른 적합도 값을 산출하는데 적합하다고 여겨지고 있다. 그러나 가치라는 것이 사회적 선호도를 반영하는 변수라는 점을 고려하면 각 항목에 대해 동일한 점수를 평가하기 쉽다고 여겨질 수 있기 때문에 가치에 대한 상대적인 우선순위를 분명하게 보기 어렵다는 한계가 있다.

이로 인해 조직 문화의 연구에서는 조직 문화에 대한 진단적 목적이 강할 경우에 OCP와 CVF 모두 리커트 방식(Likert method) 보다는 강제 할당 방식(ipsative method)을 사용하여 우세한 조직 문화가 무엇이며 조직 문화 유형의 우선순위를 파악하곤 한다. 즉, 강제 할당 방식은 리커트 평가 방식에 비해 우선순위를 명확하게 확인할 수 있다는 장점을 가지고 있다. OCP와 CVF를 어떻게 강제 할당 방식으로 구현하는지에 대한 구체적인 방법에 있어서는 다소간의 차이는 있지만, 일반적으로

강제 할당 방식은 전체 점수를 100점이라고 하였을 때, 자신이 생각하는 점수에 맞게 분할하여 각 항목에 대해 점수를 부여하게 된다(예를 들어, 4문항에 대해 25점씩 강제적으로 우선순위를 매기게 하기 때문에 하나의 가치에 높은 점수를 부여하게 되면, 나머지 점수가 낮아지는 특징이 있어 가치에 대한 상대적인 가치를 비교하는데 장점을 가지고 있다).

하지만 이 방법은 리커트 평가 방식에 비해, 평정하는 방법이 익숙하지 않고, 각 점수를 어느 정도로 부여할지를 고려해야 한다는 점에서 응답자 부담을 가중시킬 수 있다는 단점이 존재한다. 다음은 OCP와 CVF에 대한 구체적인 설명과 장단점을 소개하고자 하였다.

조직 문화 프로파일 (organizational cultural profile, OCP)

OCP는 O'Reilly (1989)가 개인의 가치와 조직의 가치간의 적합도를 연구한 이래 여러 연구자들에게 개인-조직 가치 적합성 연구에 널리 활용되고 있다(김재석 등, 2010). OCP는 Q-sort 방법론에 기반하고 있으며(Block, 1961), 일반적으로 Q-sort는 참가자들에게 일정한 항목들을 제공하고 특정한 질문에 따라 아이টে를 분류하는 방식으로 적용된다. OCP의 Q-sort 형태는 2-4-6-9-12-9-6-4-2 대칭적인 9개의 분포로 카드를 놓도록 강제적으로 할당된다. 참가자들은 자신의 조직 또는 조직의 가치 체계에 대해 1(가장 먼 특징)에서부터 9(가장 가까운 특징)까지 각 아이টে를 분류하고 이 놓여진 카드에 대해서 -4에서부터 4점까지의 점수를 부여하여 이것의 상관을 통해 적합도 지수를 산출하는 것이 OCP를 통한 적합도 지수의 일반적인 방법이다. OCP는 조직의 문화뿐만 아니라 개인의 가치 선호도를 평가하는데도 사용된다(Caldwell & O'Reilly, 1990; O'Reilly III et al., 1991).

OCP는 본래 여러 연구들과 다양한 신문, 잡지 등의 매체들에서 확인할 수 있는

조직의 가치들 가운데 공통적이며 구별할 수 있는 가치들을 여러 연구자들이 분류하여 정리한 54개의 가치 진술문을 분류하게 한 것이기 때문에 일종의 강제 할당 방식으로 자신의 가치 또는 조직의 문화의 선호를 어느 정도는 명확하게 구분하게 한다는 장점이 있으나 카드를 분류하는 데 시간이 많이 소요되고 54개의 항목에 대한 요인의 구분이 명확하지는 않아 조직 문화를 4개의 문화 유형으로 간명하게 구분하는 CVF가 국내 연구에서는 더 많이 활용되고 있다(진석우, 2002).

경쟁적 가치 모형과 조직문화평정지(organization cultural assessment index, 이하 OCAI)

CVF(Quinn & Rohrbaugh, 1981; Cameron & Quinn, 1999)는 기업, 교육기관, 정부 등 다양한 분야에서 조직 문화를 진단하는데 광범위하게 사용되었다. CVF는 경영학 분야에서 가장 중요한 50대 모델 중 하나로 여겨지고 있으며, 조직이 지향하는 조직 문화로 변화를 하기 위해 필요한 요소를 연구하는데 유용한 도구로 알려져 있다(Kwan & Walker, 2004). 이러한 유용성에 더하여, Shilbury and Moore(2006)는 CVF가 다양한 조직 위계상에 존재하는 직책들의 유사성과 차이를 살펴보는 데도 유용한 분석 도구라는 점을 강조했다.

경쟁적 가치 모형은 본래 Quinn and Rohrbaugh (1981)에 의해서 제안된 이래 조직 문화 유형, 강도, 그리고 이들에 대한 효과성 검증 등에 널리 활용되어 오며 조직 문화 연구에서는 활발하게 쓰여지고 있다(장용선 & 문형구, 2008; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Yun Seok, Minhee, Scott, & Martin, 2010). CVF는 두 개의 차원인 ‘외부 또는 내부 차원’과 ‘안정성(통제) 또는 유연성(자율성)’을 중심으로 구분된 네 가지의 문화적 유형으로 구분할 수 있다고 본다.

문화 유형은 공동체 문화(clan), 혁신적 문화(adhocracy), 시장문화(market) 그리고

위계문화(hierarchy)이며, 이러한 유형은 CVF의 근간을 이루는 두 가지 차원의 상이한 영역들을 반영한다(Cameron & Quinn, 2006). 4가지 유형에 있어 중요한 특징 중 하나는 이들이 조직 가치 측면에서 상호 경쟁적인 전제를 반영한다는 점이다. 특히 대각선으로 마주보고 있는 가치들은 서로가 경쟁적이어서 하나의 가치가 올라가면 다른 하나는 줄어드는 역 상관의 관계에 있다고 가정한다. 경험적 연구들에서 항상 그러한 경쟁적 관계가 일관적으로 검증된 것은 아니지만 네 가지 가치는 서로 구분되는 가치이며 이것을 통해 조직 문화를 네 가지 유형으로 구분할 수 있다는 점에 대해서 연구자들은 동의하고 있다.

본 연구에서는 CVF의 모형 중에, Cameron과 Quinn(2006)이 개발한 조직문화평가도구인 OCAI를 사용하여 이를 중심으로 CVF 모형을 설명하고자 하였다. OCAI의 가장 큰 특징은 조직의 문화에 대해서 ‘바람직하게 생각되는 조직 문화’와 ‘현재 작동하고 있는 조직 문화’를 구분하여 답하게 한다는 것이다. 이것은 현재의 조직 문화에 머무르는 것이 아니라 조직 문화의 변화를 위해서는 어느 방향으로, 얼마 정도를 변화시켜야 하는지를 알려주기 때문에 실제 조직 장면에서 정보적으로 유용하게 사용될 수 있다. 또한 바람직한 조직 문화는 자신이 바라는 가치가 반영된 것으로 여겨져 바람직한 가치는 종종 개인의 가치로 반영하여 연구(진석우, 2002)에 활용되고 있다. OCAI 역시 CVF의 기본적인 틀을 따르고 있기 때문에 OCAI에서는 조직의 문화를 네 가지인 공동체 문화(clan culture), 혁신적 문화(adhocracy culture), 시장중심 문화(market culture), 위계적 문화(hierarchy culture)로 구분하여 설명하고 있다(자세한 설명은 Hartnell 등(2011), p. 679 참고).

첫째, 관계지향문화인 공동체 문화는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 함께, 내부적 유지, 통합을 강조하고, 구성원들의 조직몰입과 충성심, 참여와 “우리”의식을 강조한다. 조직 리더는 마치 스승이나 부모와 같으며, 개별구성원들의 장기적 발전과 사기, 응집력 등 가치를 강조한다. 그리고 관계지향문화는 구성원의 단합을 강조할

수 있는 장점이 있는 반면 지난친 내부단합을 강조할 경우 집단주의가 될 수 있다는 단점이 있다.

둘째, 혁신 문화는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경적응에 초점을 두고 있다. 혁신문화의 가장 근본적인 전제는 변화가 새로운 자원을 만들어내고 축적하는데 있어 도움이 된다는 점이다. 이로 인해 이는 최근의 조직을 둘러싼 환경의 전형적인 특징인 초고속, 초 불확실한 환경에 적응하는데 있어 유용한 문화라 여겨지고 있다. 외부 초점과 유연성을 강조하기 때문에, 새로운 제품/서비스를 개발하며, 미래를 준비하고, 경영진의 주요 역할이 기업가 정신, 창의성, 최첨단 시도 등을 촉진하는 사업에 있어 중요하다고 가정한다.

셋째, 시장문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께, 조직 내부적 관심사보다는 외부환경 변화에 초점을 두고 있다. 주로 공급자나 고객, 규제자 등 외부관계자와의 거래에 강조점을 두며, 경쟁력과 생산성이 핵심가치이며, 성과 극대화과 결과지향을 추구한다. 시장문화는 성과에 대한 몰입을 강조할 수 있어, 이익 창출이 곧 생존이라 믿는 대부분의 기업에 있어 핵심적인 가치로 여겨지고 있다. 시장문화는 기업의 성과 창출에는 상당한 기여를 하지만 성과지향에 대한 지난친 강조를 통해 구성원들간의 갈등이 발생할 수 있다는 단점 또한 존재한다.

마지막으로 위계 문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 강조점을 두고 있다. 또한 질서에 대한 강조와 규칙에 의한 규제가 핵심가치가 되면서 조직리더는 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요하다. 이러한 문화유형에서는 원만한 조직운명을 위한 통제와 예측가능성, 그리고 조직 내부효율성 증진이 가장 중요하다. 위계지향문화는 세심한 주의를 통해 차질 없는 업무수행을 하게 하는 장점을 가지고 있으나 지나친 규정의 강조로 인해 변화와 혁신에 민감하지 못한 단점이 있을 수 있다. 위계문화는 유교적 문화 등의 한국적 문화에 영향을 받아 국내 기업에서 특징적으로 많이 보여지는 특징이 있다(장용선 &

문형구, 2008).

CVF는 위에서 설명한 4개의 문화 가운데 어떠한 문화가 우세한지를 알 수 있을 뿐만 아니라 100점으로 4개의 문화를 할당하기 때문에 각 문화가 어느 정도 강도로 우세한지 또한 알 수 있는 장점이 있다. 따라서 몇몇 연구들에서는 CVF를 이용할 때 점수차이를 이용할 수 있는 차이점수와 우세한 순서를 알 수 있는 상관을 모두 사용하여 적합도 값을 사용하기도 한다(진석우, 2002).

팀-조직 문화 적합도에 대한 개인 수준과 팀 수준

앞서 적합도 연구의 유형 구분에서 설명한 것과 같이(p. 19), 팀-조직 문화 적합도는 개인이 자신의 팀과 조직 간의 관계를 어떻게 평가하는지와 관련된 개인 수준의 접근과 팀원들의 공유된 인식인 팀 수준의 문화적 팀-조직 적합도로 구분할 수 있다. 비록 문화가 분위기(climate)와 정의적으로 완전히 동일한 것은 아니지만(Glisson & James, 2002), 조직 연구에서 문화와 분위기는 거의 같은 의미로 논의되어 왔다(Schneider, 1990).

본 연구에서는 분위기 연구에서 개인 수준과 팀 수준의 팀과 조직의 분위기를 개인이 지각한 인지적 접근(cognitive schema approach)인 심리적 분위기(psychological climate)”과 “팀 전체의 공유된 인식 접근(shared perception approach)인 팀 분위기(team climate)”으로 조직 내 수준간에 구분하여 연구되어 왔다. 따라서 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도에서도 이러한 구분을 받아들여 개인 수준과 팀 수준으로 구분하여 조직의 다수준적인 환경을 반영하고자 하였다.

개인 수준과 팀 수준의 연구에서 빠질 수 없는 논의는 개인 수준의 변인을 팀 수준으로 개념화 할 수 있는가, 개인 수준의 변인을 합산(agggregation)하는 방법 이외에 팀 수준을 대표할 수 있는 방법은 무엇이 있는가 등이 있다(Chan, 1998; James,

Demaree, & Wolf, 1984; Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001). 일반적으로 팀 수준의 구성 개념은 세가지 방식으로 이루어진다. 첫 번째 방식은 개인 수준의 응답을 병합하여 팀 수준으로 사용하는 방법이다. 병합의 방법은 대표적으로 평균 값이 있으며, 이외에도 분산값, 편차 등 연구의 목적과 의미에 따라 다르게 사용된다(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998).

두 번째 방법은 팀 구성원 한 사람의 점수를 대표값으로 사용하는 방법이다. 일반적으로는 팀을 대표하는 사람인 팀장의 응답을 통해 팀 대표 점수를 이용하며(English, Griffith, & Steelman, 2004), 변수의 특징 및 연구의 목적에 따라 최고점 또는 최저점을 사용하기도 한다(Hollenbeck, DeRue, & Guzzo, 2004).

이 두 가지 방법은 모두 개인-준거 측정치와 팀-준거 측정치를 이용하여 측정할 수 있다. 가량 적합도의 개념을 가지고 설명하면, 개인-준거 측정치는 “당신의 가치는 조직의 가치와 얼마나 일치합니까? 또는 “당신의 가치에 대해서 7점 척도로 평가해주시오”와 같이 개인의 평가의 값을 합산하여 사용하는 방법이다. 이와 다르게 팀-준거 측정치는 묻는 대상이 팀에 대한 것으로 “당신의 팀의 가치는 조직의 가치와 얼마나 일치합니까?” 또는 “당신의 팀의 문화에 대해서 7점 척도로 평가해주시오”가 이에 해당된다. 최근 들어, 팀 연구에서는 개인-준거 측정치보다는 적합도를 팀-준거 측정치를 사용하고 있다. 왜냐하면 누구를 대상으로 질문하느냐에 따라 어떻게 평가할지가 달라지기 때문에 팀을 평정하는 것이라면 팀 준거치를 사용하는 것이 더 합당하다고 여겨지고 있다(English et al., 2004).

세 번째 방법은 개인의 응답을 병합 또는 대표해서 사용하는 위의 방법과는 다소 다르게 팀 합의 방식으로 팀 수준 값을 사용하는 것이다(Earley, 1999; Gibson, 1999; Kirkman et al., 2001). 팀 합의 방식이란 팀원들의 의견 교환을 통해 팀에 대한 평가를 함께 하여 하나의 값을 도출하는 방식을 의미한다. Campion 등 (1993)은 팀의 실제적인 역동을 잡아내기 위해서는 팀 연구의 방법이 개인 준거의 설문을 병합한

방식에서 벗어나 팀 전체의 현상을 확인할 수 있는 측정이 이루어져야 한다고 주장하였다.

팀 합의 방식은 팀원들이 모두 모여 시간을 투자하여 팀에 대한 논의를 해야 한다는 현실적 어려움으로 인해 실증적으로 많이 적용되지는 못하였으나, 상호작용을 통해 팀 전체의 역사를 통해 팀의 과거, 규범, 그리고 에피소드 등을 공유하면서 팀에 대한 여러 정보들을 바탕으로 좀더 신뢰로운 값을 도출해 낼 수 있다고 여겨지고 있다(Kirkman et al., 2001). 개인이 설문에 응답한 값을 병합하는 방식은 팀원들의 얼굴을 맞대고 상호작용이 이루어질 수 없기 때문에 팀의 역사와 정보에서 미흡한 상태에서 답하게 되는 경우가 있다는 것이다. 병합 방법에 비해 많은 수의 연구들이 이루어지지지는 않았지만, Gibson 등(2000)을 포함한 몇몇 연구들에서는 병합 방식과의 직접적인 비교를 통해 팀 합의 방식이 병합 방식에 비해 팀 성과와 같은 결과변인을 예측하는 더 좋은 방법임을 보임으로써, 팀 합의 방식의 장점을 입증하였다.

이 같은 개인 수준과 팀 수준에 대한 방법론적 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 팀-조직 문화 합치도의 개념을 두 수준으로 구분하여 개인의 지각만을 바탕으로 한 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀 전체의 의견이 반영된 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 조직에 미치는 영향을 연구 1과 연구2로 구분하여 살펴보고자 하였다. 특히 팀 수준의 연구 2에서는 개인 점수를 병합한 방식과 팀 원들의 상의와 논의를 통해 의견 수렴을 이룬 합의된 방식의 두 개의 접근을 함께 분석, 검증함으로써, 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에 있어서 동일한 결과를 나타내는지에 주목하여 확인하고자 하였다.

제 3장 예비연구

예비연구에서는 두 가지의 목적을 수행하고자 하였다. 첫째, 예비연구를 통해 본 연구의 대상이 되는 국내 엔지니어링 기업의 조직 문화와 팀 문화에 대한 전반을 파악해보고자 하였다. 조직 문화는 연구 대상의 특수성이 반영되어 연구되는 분야임으로, 많은 경우 여러 조직에 적용하여 일반화하기 보다는 하나의 조직 또는 하나에 조직에서 파생된 동일 종류의 조직들에 대한 사례적인 접근을 통해 연구되어 왔다(김귀영 & 장재웅, 2007; 김호정, 2002; 박은경, 2009; 이원준, 2006; 이제윤, 2011; 전동원, 2009; 최지안, 2006; Cameron & Quinn, 2006). 본 연구가 문화 적합도에 집중하여 직접적으로 조직 문화와 팀 문화 자체에 심도 깊은 분석은 필요하지 않으나, 대상 조직의 조직 문화와 팀 문화 간의 관계를 파악하기에 앞서 해당 조직의 조직 문화와 팀 문화에 대한 이해와 파악이 필수적이라 할 수 있다.

이를 위해 예비연구에서는 6개월에 걸친 조직문화진단 프로젝트에서 진행되었던 CEO어록과 임원인터뷰 분석의 질적 방법과 조직문화진단 설문 조사 분석의 양적 방법을 이용하여 대상 조직의 조직 문화와 팀 문화에 대한 기초적인 정보를 분석, 기술하였다. 조직 문화는 조직의 핵심가치, 규범, 신념 등의 다양한 측면을 포함하고 있기 때문에, 기존의 연구에서는 질적 방법(qualitative method), 양적 방법(quantitative method), 그리고 이를 혼합된 형태(hybrid method) 등의 형태를 통해 조직 문화를 파악해왔다(Martin, 2002).

또한 본 연구에서는 대상 조직의 기본적 기능적 조직 구조인 지원 부서와 사업 부서에 따라 조직 문화 지각에 대한 차이검증을 실시하였다. 이는 조직에 하위 문화가 존재하는지를 확인하는 일반적인 방법 중 하나로, 기존 조직 문화 유형 연구에서 사용되어온 방식이다(Peter Lok, Westwood, & Crawford, 2005). 본 논문 전체에서 주목하고 있는 하위 문화의 대상은 팀이기 때문에 조직 구조 상의 조직

문화 지각 차에 대한 측정 및 분석이 직접적으로 요구되지는 않으나, 이는 연구 대상의 팀-조직 문화 적합도의 결과를 해석하는데 유용한 정보를 제공해 줄 것이다.

연구방법

연구 대상 및 절차

본 연구의 자료는 국내 대규모 엔지니어링 기업으로부터 수집되었다. 엔지니어링이란 ‘주어진 자원과 과학기술의 전문지식을 활용하여 경제적으로 유용한 유형, 무형의 재화를 창출하는 행위’로 정의(과학기술부, 2002)⁴ 하며 이와 관련된 산업을 엔지니어링 산업이라 말한다. 엔지니어링 業은 건설 業과는 다르게 여겨진다. 건설업이 교량, 도로, 댐, 수로, 공항, 철도시설 등을 건설하는 것에 초점을 맞추고 있는 것에 반해, 엔지니어링 업은 설계, 조달, 공사, 사업 관리까지 무형이 유형으로 변화되는 과정을 관리하고 이끌어간다는 것이 특징이다. 이러한 특징으로 엔지니어링 업은 하나의 과업과 목표를 향해 여러 기능적 역할을 하는 팀 또는 사람들이 협조하고 협력해야 높은 성과를 창출할 수 있다.

본 연구의 대상이 된 엔지니어링사의 주요 사업영역은 탄화수소, 정유, 가스, 석유화학 플랜트와 전력, 수(水) 처리 플랜트 등이며 이를 수행하기 위해서 이 조직은 엔지니어링 프로세스에 기반한 기능 중심의 팀 구조로 구성되어 있다. 본 조직에 속해 있는 팀은 각각이 기능적으로는 독립적이면서도 하나의 과업을

⁴ 과학기술부(2002)에서 편찬한 ‘엔지니어링 해외진출을 위한 실무가이드’에서 발췌

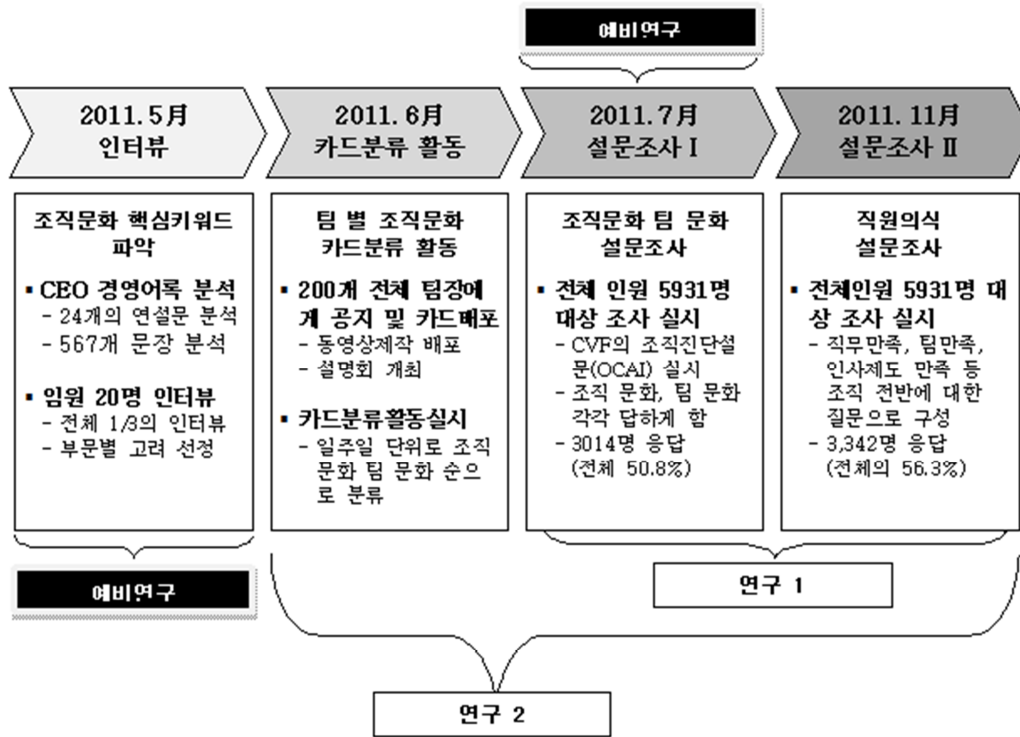


그림 2. 대상 기업의 조직 문화 진단 프로젝트 절차

위해서는 팀이 서로 상호의존적이어야 하기 때문에 팀의 문화와 팀의 문화가 합쳐진 조직 문화 간의 관계가 팀과 팀에 속한 구성원들에게 영향을 미칠 것이라 여겨진다. 엔지니어링 사의 조직 문화 프로젝트의 절차는 그림 2와 같았다. 이 가운데에서도 예비연구에서는 CEO 경영어록 분석, 임원인터뷰의 질적 자료와 조직 문화 설문조사의 양적 자료가 분석에 사용되었다.

질적 자료

질적 자료는 최고경영자의 CEO 어록과 주요 임원 인터뷰의 두 가지를 통해

표 4. 인터뷰 대상자 소속 인원수

조직구분				
경영지원	마케팅영업	국외사업부 A	국외사업부 B	국내사업부 C
5	1	3	4	7

진행되었다.

최고경영자의 어록은 최고경영자가 회사 취임한 이래 1년 반 동안 이루어진 24개의 공식적 문서(예, 취임사, 신년사, 창립기념사 등)를 대상으로 하였다. 한 회사의 조직 문화에 있어 최고경영자의 영향은 상당하다 알려져 있다(Berson, Oreg, & Dvir, 2008; Schein, 2004; Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006). 최고경영자의 말, 행동, 상징, 은유는 조직이 추구하는 핵심적인 가치의 반영으로, 구성원들은 최고경영자에 의해 조직 문화를 알게 되고 학습하게 된다. 이러한 점에 있어 본 연구는 최고경영자가 공식적으로 했던 문서를 문장 단위로 구분하여 각 문장에 대한 핵심적 가치에 대한 키워드를 추출하여 최고경영자 관점에서의 조직문화를 파악하였다.

임원 인터뷰는 전체 인원의 60명 가운데 30%에 해당되는 20명을 대상으로 하였으며, 임원들의 소속은 앞서 구분한 5개의 부문에서 부문별 직원의 수를 고려하여 인터뷰 수를 선정하였다. 대상의 소속은 표4에 제시되어 있다. 인터뷰에서는 대상 조직의 조직 문화와 관련하여 “귀사가 가장 중시하는 가치가 무엇입니까?” “구성원들 사이에서 실제 작동하고 있는(즉, 대다수의 직원들이 업무수행, 의사결정, 대인관계 등에서 기준으로 삼고 있는) 핵심가치는 무엇이라고 보십니까?” 등이 질문되었다.

양적 자료

예비연구의 양적 자료는 뒤에 이어질 연구 1과 연구 2에서 사용된 자료와 동일하다. 이는 대상 기업에서 실시된 두 번의 설문인 조직 문화 진단 조사와 직원의식조사에 둘 다 응답한 구성원들의 자료를 기초로 하였다. 2011년 7월(T1)에 실시된 조직 문화 진단 조사에서는 대상 기업 전체 인원인 5,931명 가운데 3,014명이 응답하여 전체의 50.8%가 설문에 응하였다. 연구 1, 2의 결과변인으로 사용된 직원의식조사 설문은 2011년 하반기(T2)에 실시되었으며, 이는 전 직원의 3,342명인 전체의 56.3%의 구성원이 설문에 응답하였다. 두 가지의 조사에 모두 응답한 인원은 2,184명이며, 이는 전체 구성원의 36.8%에 해당된다. 이들 가운데 팀 소속이 명확하게 규명된 181개 팀에 속한 1,539명이 분석을 위한 최종 자료로 선정되었다.

표5는 최종 분석에 사용된 1,539명에 대한 인구통계학적 특징을 제시한 것이다. 인구통계학적 특성은 공식적 조직구조인 지원 부서와 사업 부서로 구분되어 있으며, 지원 부서에는 두 개의 하부 부문이 사업 부서에는 3개의 하부 부문이 속해있다. 기초적인 정보들은 5개의 부문을 중심으로 제공되어 있다. 대상 기업은 CIC(company in company)의 조직 구조로의 개편과 함께 생산제품을 중심으로 3개로 구분되어 있다. 각각의 사업 부서는 하나의 회사처럼 간주되어 준(準) 독립적 단위로 운영되고 있다. 사업 부서 안에는 구체적으로 명시되어 있지는 않지만 마케팅, 영업을 비롯한 설계, 구매, 등의 여러 다기능을 소화할 수 있도록 구조화되어 있다. 사업 부서를 제외한 2개의 부문은 지원 부서에 속하여 있으며, 여기에서는 사업 부서들이 제 기능과 역할을 수행할 수 있도록 돕는다. 이에 속하는 지원 부서 부문으로는 마케팅과 경영지원이 있다.

5개 부문에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면 경영지원의 응답자는 346명으로 전체 응답자의 22%이며 마케팅 및 영업은 34명(2%), 국외사업부A는 443명(29%),

표 5. 연구대상에 대한 인구통계학적 특성

기준	분류	조직구분				
		지원 부서`		사업 부서		
		경영지원	마케팅영업	국외사업부 A	국외사업부 B	국내사업부 C
직급	사원	91 (26.3%)	11 (32.4%)	201 (45.4%)	188 (50.7%)	104 (30.1%)
	대리	70 (20.2%)	9 (26.5%)	92 (20.8%)	89 (24.0%)	83 (24.1%)
	과장	94 (27.2%)	6 (17.6%)	48 (10.8%)	32 (8.6%)	56 (16.2%)
	차장	63 (18.2%)	6 (17.6%)	55 (12.4%)	33 (8.9%)	63 (18.3%)
	부장이상	28 (8.1%)	2 (5.9%)	47 (10.6%)	29 (7.8%)	39 (11.3%)
교육수준	고졸	17 (4.9%)	2 (5.9%)	20(4.5%)	12 (3.2%)	12 (3.5%)
	전문대	37 (10.7%)	2 (5.9%)	10 (2.3%)	10 (2.7%)	11 (3.2%)
	학사	215 (62.1%)	25 (73.5%)	338 (76.3%)	307 (82.7%)	260 (75.4%)
	석사	63 (18.2%)	5 (14.7%)	68 (15.3%)	36 (9.7%)	57 (16.5%)
	박사	14 (4.0%)	0	7 (1.6%)	6 (1.6%)	5 (1.4%)
직군	설계	2 (0.6%)	1 (2.9%)	372 (84%)	300 (80.9%)	207 (60%)
	사업	15 (4.3%)	3 (8.8%)	20 (4.5%)	5 (1.3%)	38 (11%)
	공사	11 (3.2%)	0	6 (1.4%)	9 (2.4%)	34 (9.9%)
	조달	40 (11.6%)	0	34 (7.7%)	39 (10.5%)	47 (13.6%)
	R&D	47 (13.6%)	0	0	0	0
	경영지원	216 (62.4%)	6 (17.6%)	11 (2.5%)	18 (4.9%)	5 (1.4%)
	마케팅/영업	15 (4.3%)	24 (70.6%)	0	0	14 (4.1%)
성별	여자	51(14.7%)	9 (26.5%)	54 (12.2%)	53 (14.3%)	25 (7.2%)
	남자	295 (85.3%)	25 (73.5%)	389 (87.8%)	318 (85.7%)	320 (92.8%)
전체인원		346 (22.4%)	34 (2.2%)	443 (28.8%)	371 (24.4%)	345 (22.2%)
팀의 개수		52 (28.7%)	11 (6.0%)	37 (20.4%)	31(17.1%)	50 (27.6%)

국의 사업부B는 371명(24%), 국내 사업부C는 345명(22%)를 차지했다. 직급별로 사원이 595명으로 전체 39%를 차지하였으며 대리는 23%, 과장 15%, 차장 14%, 부장 9%로 전체 조직의 직급 구성과 유사한 비율로 직급 분포를 이루었다. 전체 참가자 중 여성은 192명으로 12%를 차지하여 남성 비중이 매우 높은 것으로 나타났다. 교육수준은 74%가 학사학위 소지자이고, 17%가 석사 및 박사 학위 소지자이다. 직군별로 가장 큰 비중을 차지하는 것은 설계 직군으로 총 882명(57.3%)를 차지한다. 설계 직군 외 6개 직군은 그 인원 비중에 따라 경영지원(256명, 16.6%), 조달(160명, 10.3%), 사업(81명, 5.2%), 공사(60명, 3.8%), 마케팅 및 영업(53명, 3.4%), R&D(47명, 3%) 순이었다.

측정변인

측정 변인은 양적 자료에서만 해당되며 예비연구에서 사용된 측정변인은 그림 2의 설문조사 1에서 이루어진 조직 문화 진단 조사에 포함되어 있다.

엔지니어링 기업의 조직 문화와 팀 문화

조직 문화와 팀 문화를 측정하고 분석하기 위해서 진석우(2003)가 사용한 경쟁적 가치모형(CVF)을 근간으로 한 조직 문화 진단 평정지 OCAI의 한국어 번역 척도를 사용하였다. CVF는 본래 조직 문화 연구에서 가장 흔히 쓰이는 도구이나 하위 문화인 팀을 평정하는데도 동일하게 사용하였다. 단 조직 문화를 측정할 때는 ‘우리 회사’, ‘우리 조직’이라는 용어를 사용함으로써 조직 준거로 평가하게 하였으며, 팀 문화를 측정할 때는 ‘우리 팀’이라는 팀 준거를 명시하여 평정하게 하였다. OCAI는 6개의 주제 (전반적인 분위기, 리더십, 구성원들의 행동 스타일,

표 6. 조직 문화 진단 평정지 예시문항

1. 우리 회사의 전반적인 분위기는?		현재 모습	바람직한 모습
A	상호 친밀감 있고 가족 같은 분위기	55	20
B	도전정신과 기업가 정신이 충만한 분위기	20	25
C	경쟁적이고 결과를 중시하는 분위기	20	35
D	규칙, 규정, 절차를 중시하는 분위기	5	20
합계		100	100

조직 내 구심점 요인, 조직의 핵심가치 그리고 성과평가 지표)로 구성되며 각 주제 당 4개의 가치에 대한 문항을 답하게 되어 있어 총 24개 문항으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 조직 문화와 팀 문화를 각각 물어 각 24개 문항에 답하게 하였다. 평정방식은 Cameron과 Quinn(2006)의 원문 방식을 그대로 적용하여 한 질문에 대해 100점을 네 가지의 경쟁적 가치인 공동체 문화, 혁신 문화, 시장 문화, 위계 문화 문항에 대해 할당하여 평가하도록 하였다. OCAI의 한 주제에 대한 예는 표6에 제시되어 있으며, 전체 24개 문항은 부록 1에 제시되어 있다.

표6를 살펴보면, “우리회사의 전반적인 분위기는?” 이라는 주제에 대해서 네 가지 다른 특성을 나타내는 진술문이 제시되어 있다. 이에 대해 개인들은 자신이 생각하는 현재 우리 회사 또는 팀의 모습을 각 진술문에 100점을 나누어 할당하여 배분한다. 예를 들어, 만약 우리 회사가 현재 가족 같은 분위기가 지배적이라면 100점 가운데 55점을 평가하고 남은 45점을 나머지 진술문에 할당할 수 있다. 이는 강제할당식으로 어떠한 문화가 지배적인 문화인지를 진단하는데 유용하며, 100점을 네 개의 가치를 할당했기 때문에 서로의 가치를 상대적으로 평가한 것이기 때문에 가치의 우선순위를 매긴 것으로 여겨질 수 있다.

연구결과

조직 문화: 질적 자료 분석

질적 분석의 결과는 CEO 어록과 임원인터뷰의 키워드의 빈도 수로 이루어졌다. 두 자료는 모두 문장단위로 구분하여 세 단계의 절차를 통해 결과를 도출하였다. 첫 번째 단계는 3명의 연구원이 각각 문장 속에 내포되어 있는 문화적 가치가 무엇인지를 찾아내어 단어를 추출 또는 생성하였다. 두 번째 단계에서는 추출한 단어들을 CVF에서 제시한 네 개의 문화 (시장 문화, 혁신 문화, 공동체 문화, 위계 문화)에 맞게 추출 단어를 대 분류로 다시 묶었다. 세 번째 단계에서는 3명의 연구원이 함께 합의를 이루며 공통된 결과를 도출하였다. 분석 결과, CEO 어록 분석에 사용된 총 문장의 수는 640개였으며, 이 가운데 567개 문장에서 601개의 키워드가 추출되었다. 임원인터뷰는 총 1740 문장 가운데 401개의 키워드가 도출되었다.

분석 결과는 표 7에 제시되어 있다. 최고경영자 어록에서 가장 두드러진 주제는 글로벌 기업으로의 지속성장(전체 어록 주제 중 42.6%)이었으며, 여기에는 사업적 성취와 확장(13.8%), 경쟁력 확보와 최고지향(12.5%), 글로벌 역량(7.7%), 지속성장(5.3%), 고객지향 (3.3%) 등의 단어가 포함되었다. 이는 시장 문화의 키워드로 본 연구 대상 기업의 최고 경영자 층에서는 시장 문화를 다른 문화 가치에 비해 더욱 강조해 온 것을 알 수 있다.

그 다음으로는. 위계 문화(25.8%)가 강조되어 왔으며, 이에선 철저한 준비(5.0%), 실용주의(4.5%), 전문성 (16.3%) 등이 포함되어 있다. 그 다음으로는 혁신 문화(21.3%)와 공동체 문화(10.3%)의 순으로 강조되고 있었다.

표 7. 최고경영자 어록 및 임원인터뷰 주제별 빈도 분석

문화 분류	주제	내용	최고경영자 어록		임원인터뷰	
			빈도	백분율 (%)	빈도	백분율 (%)
시장 문화	글로벌 기업으로의 지속성장	성취/사업확장	83	13.8	20	5.0
		경쟁력/최고지향	75	12.5	29	7.2
		글로벌 역량	46	7.7	20	5.0
		지속성장	32	5.3	34	8.5
		고객지향	20	3.3	8	2.0
	총계		256	42.6	111	27.7
혁신 문화	열정/도전	도전정신/열정	56	9.3	67	16.7
		변화선도	72	12.0	30	7.5
		총계	128	21.3	97	24.2
공동체 문화	협력	소통	36	6.0	30	7.5
		다양성 인정	26	4.3	35	8.7
		총계	62	10.3	65	16.2
위계 문화	체계화	철저한 준비	30	5.0	14	3.5
		실용주의	27	4.5	14	3.5
		전문성	98	16.3	100	24.9
		총계	155	25.8	128	31.9
계			601	100	401	100

임원을 인터뷰한 결과 역시 비슷한 양상을 보인다. 임원 인터뷰에서는 최고 경영자 어록과 유사하나 다소 다른 결과가 나타났다. 시장 문화와 위계 문화가 4개의 문화 가운데 상위 2위를 차지한 것은 동일하나 그 순서에 있어 위계 문화가 시장 문화보다 더 상위에 있는 것으로 나타났다. 위계 문화는 전체 문장 추출 단어 가운데 31.9%를 차지하였으며 이 가운데에서도 전문성(24.9%)이 철저한 준비(3.5%)와 실용주의(3.5%)에 비해 월등히 높은 비율을 보였다. 그 다음으로는 시장 문화가 27.7%, 혁신 문화가 24.2%, 공동체 문화가 16.2%를 나타냈다. 두 대상에 대한 질적

자료 분석에 대한 결과를 요약하면, 대상 기업의 최고경영층에서는 시장 문화와 위계 문화가 나머지 혁신 문화와 공동체 문화에 비해 강조되고 있었으며, 최고경영자는 시장 문화를, 임원들은 위계 문화를 대상 기업의 조직 문화 가치로 여기고 있었다.

조직 문화: 양적 자료 분석

전체 인원에 대한 조직문화와 팀 문화

본 연구 대상 기업의 조직 문화는 앞서 분석한 질적 분석 결과와 동일하게 시장 문화(M=32.81, SD=8.74)의 평균이 다른 문화들에 비해 가장 높은 것으로 나타났으며, 그 뒤로는 위계 문화(M=29.15, SD=7.52), 공동체 문화(M=19.44, SD=6.14), 혁신 문화(M=18.60, SD=6.55)의 순으로 나타났다. 조직 문화를 결정하는 방법으로는 두 가지 방법이 널리 쓰인다. 첫 번째는 4개의 조직 문화 가운데 가장 높은 평균을 보인 경우를 말하며, 두 번째는 100점 할당 방식으로 이루어진 조사에서 25점

표 8. 조직 문화, 팀 문화 기술통계분석

문화 유형		최소값	최대값	평균	표준편차
조직 문화	공동체문화	0	49.17	19.44	6.55
	혁신문화	0	50.83	18.60	6.14
	시장중심문화	6.67	84.17	32.81	8.74
	위계문화	5	75.83	29.15	7.52
팀 문화	공동체문화	0	84.17	26.91	8.99
	혁신문화	0	50.83	19.12	6.81
	시장중심문화	0	71.67	24.96	7.95
	위계문화	5	91.67	29.02	9.50

이상을 보인 문화 또한 강세 문화로 해석할 수 있다 (Cameron & Quinn, 2006). 이 기준에 의거하여, 본 조직은 시장 문화가 가장 우세한 문화이며, 이와 함께 위계 문화 역시 평균 25점을 상회하며 지배적인 조직 문화로 판단 될 수 있다.

팀 문화는 위계 문화(M=29.02, SD=9.50), 공동체 문화(평균=26.91, SD=8.99), 시장 문화(M=24.96, SD=8.99), 혁신 문화(M=19.12, SD=6.81)의 순으로 높은 평균을 나타내 조직 문화에서의 순서와는 다소 다른 결과를 보였다. 즉, 엔지니어링 사의 팀 문화는 위계 문화와 공동체 문화가 지배적인 것으로 나타났다. 조직 문화에서 지배적인 문화로 나타났던 시장 문화는 25점을 넘지는 않았지만 25점에 근접한 점수를 보였으며, 팀 문화의 유형 간 평균의 차이는 조직 문화에 비해서는 크지 않은 경향을 보였다.

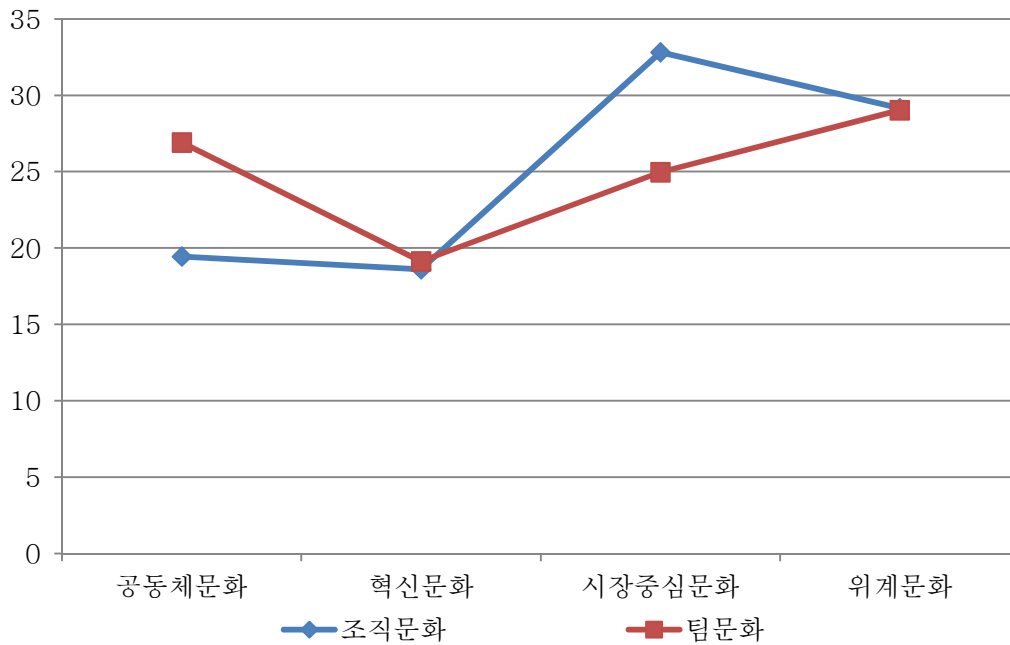


그림 3. 대상 기업의 조직 문화 팀 문화

해당 기업의 조직 문화와 팀 문화에 대한 전체 구성원들의 인식 차이를 요약하면, 위계적 문화는 조직 문화와 팀 문화 모두에서 25점 이상을 보이며 두 문화 모두에서 공통적으로 지배적인 문화로 드러났다. 그러나 조직 문화에서 1순위를 차지한 시장 문화는 팀 문화에서는 3순위를 나타내며 정도에 있어서 차이를 보였으며, 조직 문화에서 3순위를 차지한 공동체 문화는 팀 문화에서 2순위의 강제 문화로 나타나며 조직 문화에서보다 팀 문화에서 공동체 문화가 중시되고 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 조직 문화와 팀 문화 간에 중심적 가치는 공유하고 있으나 주변 가치에 있어서는 차이가 있을 수 있다는 차별적 관점의 하위 문화론을 확인해주는 결과라 할 수 있다.

지원 부서와 사업 부서에서의 조직문화와 팀 문화

조직 구조의 구분에 따라 조직 문화와 팀 문화를 분석한 것이 전체 조직 구성원을 대상으로 한 분석과 다른 결과를 나타낸다면 이는 조직 구조에 따라 문화에 대한 다른 지각이 이루어진 것이라 볼 수 있다. 이를 확인하기 위해 이 부분에서는 연구 대상 기업의 기본적 조직 구조 구분인 지원 부서와 사업 부서에 따라 조직 문화와 팀 문화가 다르게 지각되는지를 검토하였다. 표 9에는 지원 부서와 사업 부서의 4개 문화에 대한 평균값과 이 둘 간의 차이 점수가 기술되어 있다.

표 9를 보면, 대다수의 인원이 속해 있는 사업 부서에서의 조직 문화는 시장 문화 (M=33.06, SD=8.991), 위계 문화 (M=29.33, SD=7.679), 공동체 문화 (M=19.27, SD=6.628), 혁신 문화 (M=18.32, SD=6.106) 순으로 높은 평균을 나타냈으며, 지원 부서 역시 시장 문화 (M=32.03, SD=7.907), 위계 문화 (M=28.58, SD=7.012), 공동체 문화 (M=19.92, SD=6.294), 혁신 문화 (M=19.45, SD=6.166) 순으로 우선 순위가 조직

전체 문화와 동일하게 나타났다.

또한 팀 문화의 분석에서 사업 부서는 위계 문화 (M=29.37, SD=9.421), 공동체 문화 (M=27.81, SD=8.624), 시장 문화 (M=25.30, SD=8.010), 혁신 문화 (M=18.49, SD=6.631) 순으로 높은 평균을 보였으며, 지원 부서 역시 위계 문화 (M=27.90, SD=9.678), 공동체 문화 (M=27.18, SD=8.624), 시장 문화 (M=23.89, SD=7.675), 혁신 문화 (M=21.00, SD=7.013) 순으로 나타나, 이 결과 역시 전체 인원과 동일한 우선 순위로 나타났다. 하지만 25점 이상의 우세 문화에서는 차이를 보였는데, 사업 부서의 팀 문화는 위계문화, 공동체 문화, 시장 문화가 우세 문화로 나타난 반면, 지원 부서는 위계 문화와 공동체 문화가 우세 문화를 나타내 정도 차이가 있어서는 차이점을 나타냈다.

조직 문화와 팀 문화 관계

앞서 결과를 종합하면, 대상 기업의 조직 문화와 팀 문화는 위계 문화라는 공통된 가치는 있으나 조직 문화에는 시장 문화가, 팀 문화에서는 공동체 문화가

표 9. 사업 부서와 지원 부서의 문화 지각 차이

구분	조직 문화				팀 문화			
	공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화
사업부서 (n=1159)	19.27 (6.628)	18.32 (6.106)	33.06 (8.991)	29.33 (7.679)	26.81 (9.104)	18.49 (6.631)	25.30 (8.010)	29.37 (9.421)
지원부서 (n=346)	19.92 (6.294)	19.45 (6.155)	32.03 (7.907)	28.58 (7.012)	27.18 (8.624)	21.00 (7.013)	23.89 (7.675)	27.90 (9.678)
지원부서 -사업부서	.647	.647	1.130	-1.027	0.371	2.505	-1.41	-1.469
<i>t</i>	1.673	1.673	3.125**	-1.989*	0.7	6.301***	-3.009**	-2.62**

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$

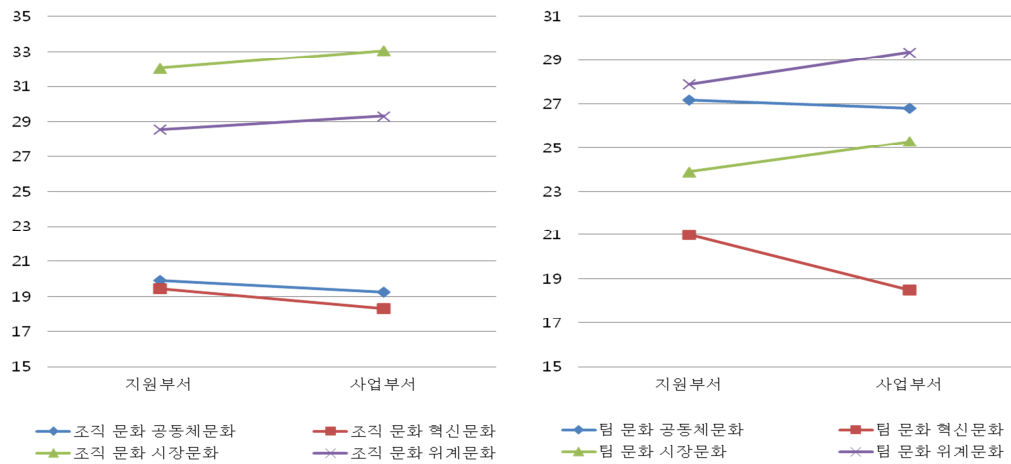


그림 4. 사업 부서 여부에 따른 조직 문화 팀 문화 지각

강하게 인식되며 차별적 문화가 공존하고 있음을 확인 할 수 있었다.

조직 문화에서 가장 우위를 보이는 시장 문화는 두 가지 측면으로 이해가 가능할 것으로 보인다. 먼저, 대상 기업의 업종 특성이 구성원들의 조직 문화 판단에 영향을 미쳤을 수 있다. 국내 대규모의 엔지니어링 회사인 대상 기업은 정유, 가스, 석유화학 플랜트, 전력 등 대규모 건설 프로젝트를 수행한다. 이러한 업종의 특성상 이 기업은 고정된 소비자층을 가지고 있지 않고, 국내외의 수요가 발생했을 때 이에 입찰하여 수주하는 방식으로 회사의 수익을 창출하고 조직을 유지하는 수주업에 속한다. 따라서 이 기업에 속한 구성원들은 능동적으로 시장을 개척하고 공격적으로 수주를 따내야 하는 회사임을 이미 알고 있으며, 이러한 지식과 판단이 자신의 기업을 시장 문화로 해석하게 하였을 가능성이 있다. 또한 시장 문화는 최고경영층에서 강조되고 있음을 질적 자료 분석을 통해 발견하였다. 이는 최고경영자 층의 언행이 조직 구성원들이 조직을 이해하고 해석하는 것에 큰 영향을 미치며, 조직 구성원의 조직 문화 인식에 중요한 역할을 수행한다는(Schein, 1996) 기존의 연구들과 일관적인 결과라 할 수 있다.

팀 문화의 경우, 예상과 다르게 위계 문화가 그리고 예상과 동일하게 공동체 문화가 우세문화로 나타났다. 팀 문화에서 위계 문화가 강조되어 나타난 이유는 조직 문화로부터의 영향이 있을 것으로 보인다. 대상 기업에서 위계 문화가 높은 이유는 업 자체가 가진 특징 때문일 수 있다. 엔지니어링 업은 수주 산업임에 동시에 설계를 기반으로 한 엄격함과 정통함이 중요한 산업이다. 앞서 인구통계학적 구성(표5, p. 50)을 살펴보면 설계의 인원이 다른 직군에 비해 높은 비율을 보이고 있으며, 팀 중심으로 움직이는 이 기업의 경우 이러한 업의 특성이 팀 문화에도 반영 되었을 것으로 보인다. 그러나 팀 문화에서는 공동체 문화가 예상처럼 우세 문화로 나타나, 소규모 집단의 특성을 보여주고 있다고 해석될 수 있다.

이와 같은 결과들을 기반으로, 본 연구에서는 조직 문화와 팀 문화가 다르며, 동질적이지 않은 차별적 하위 문화가 존재함을 확인하였다. 차별적 하위 문화의 존재는 동질적 조직 문화에서의 결과보다 의미가 있을 수 있다. 애초에 문화가 차별적으로 존재하는 곳에서의 적합도가 긍정적인지, 아니면 동질적 문화에서 적합도가 긍정적인지는 의미가 다를 수 있기 때문이다.

다음 장부터는 본 논문에서 핵심적 관심 주제로 여겨온 팀-조직 문화 적합도의 영향을 개인 수준과 팀 수준으로 구분하여 연구 1과 연구 2에서 각각 살펴보고자 하였다.

제 4장 연구 1: 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도

최근 들어 팀이 조직의 기능 및 변화에 중추적 역할을 하기 시작하면서(Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987), 적합도 연구에서도 개인과 팀의 적합도 간의 관계를 관심을 가지며 팀 환경에 주목하기 시작하였다. 하지만 팀에 대한 연구 또한 팀과 개인과의 관련성에 대해서 초점을 맞췄을 뿐 팀을 둘러싸고 있는 조직인 환경과 환경 간의 문화적 적합도가 개인에게 미치는 영향에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 물론 팀 분위기(team climate, Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006) 또는 긍정조직지원 (positive organization support) 등의 연구(Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)들을 통해 개인이 자신의 작업환경을 어떻게 인식하며, 이러한 인식이 개인에게 미치는 영향력에 대해서는 오랫동안 연구되어 왔으나, 개인에게 영향을 줄 수 있는 두 환경인 팀과 조직의 적합도에 대한 연구는 개인-환경 적합도 연구에 비해 많은 관심을 받아오지 못한 것이 사실이다.

따라서 연구1에서는 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도가 개인에게 미치는 영향을 살펴봄으로써 팀 중심의 조직에서 개인이 속해있는 팀과 조직의 문화적 적합도에 대한 지각이 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 하였다. 더욱이 여기에서는 기존에 개인에게 일관적으로 긍정적인 영향을 미친다고 보고 되어 온 두 문화 적합도인 개인-조직, 그리고 개인-팀 문화 적합도를 팀-조직 문화 적합도와 함께 비교, 분석함으로써 세 가지 문화 적합도간의 영향력과 관계성에 주목하고자 하였다.

이를 수행하기 위해 연구 1은 세 적합도의 주 효과의 영향력을 비교 검토하는 연구 1-1과 이 세 적합도 간의 관계성과 상호작용 효과를 살펴보는 연구1-2로 구성하였다(그림 5). 그림 5의 화살표에 해당되는 것으로 연구 1-1에서는 개인-조직 적합도, 개인-팀 적합도, 그리고 팀-조직 문화 적합도 각각의 효과에 대한 분석을

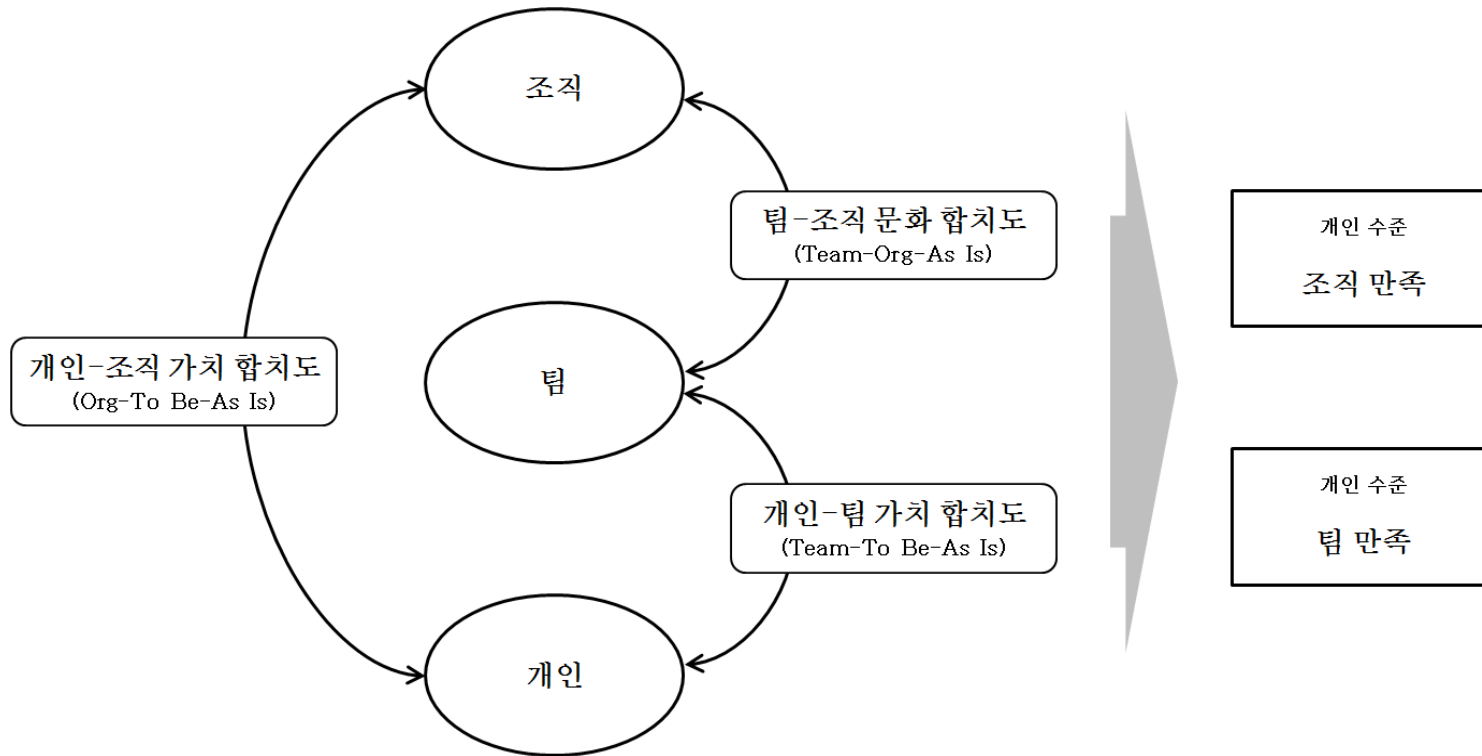


그림 5. 개인수준 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도가 개인에게 미치는 영향 (연구 1 모델)

기반으로 각 적합도가 가지는 고유한 영향력을 살펴보았으며, 이에 더하여 개인과 직접적으로 관련된 두 적합도인 개인-조직과 개인-팀 문화 적합도를 통제된 상태에서도 과연 팀-조직 문화적 적합도가 개인에게 미치는 영향을 검증함으로써 환경-환경에 대한 지각이 개인에게 미치는 순수한 영향력을 확인해보고자 하였다.

그림 5의 곡선에 해당되는 연구 1-2는 세 적합도 간의 관계성에 주목하여 세 적합도 간의 조절분석을 통한 상호작용 효과를 검토하였다. 개인의 행동 및 태도는 개인과 환경과의 지속적인 상호작용을 통해 이루어진다는 것을 전제로(Lewin, 1938; Terborg, 1981), 개인에게 직접 관련된 개인-조직, 개인-팀 그리고 개인의 환경에 대한 지각과 관련된 팀-조직 문화 적합도간의 상호적 관계성을 확인하고자 하였다. 이는 기존에 적합도 연구에서 거의 주목하지 않았던 적합도 간의 관련성을 밝힘으로써 적합도 연구를 폭을 확대하는데 기여할 것으로 여겨진다.

연구 1-1: 개인 수준의 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도가 조직의 개인에게 미치는 영향에 대한 비교

개인 수준의 개인-조직, 개인-팀 문화 적합도가 팀 만족과 조직 만족에 미치는 영향

문화 적합도는 조직 문화, 조직 적응 등의 조직에 실제적 함의점을 제공하며 지난 40여 년 동안 연구자들과 실무자들에게 관심을 받아온 주제이다(Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005). 기존의 문화 적합도는 대체로 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도의 두 가지의 연구 흐름으로 활발히 연구되어 왔다(Van Knippenberg & Schippers, 2007).

개인-조직 문화 적합도는 “개인의 가치와 조직의 가치 간의 일치도”로(예, Adkins, et al, 1994; Boxx, et al, 1991; Chatman, 1989; 1991), O'Reilly와 그의 동료들(Caldwell & O'Reilly, 1990; O'Reilly et al., 1991)의 일련의 연구들을 시발점으로 조직 문화 연구와 접목되어 1990년 이후부터 활발히 전개되어 왔다. 비록 몇몇 연구들이 예외적인 결과를 보고하기도 하였으나 기존 연구들에서는 개인의 가치와 조직의 가치가 일치하는 것은 조직 선택(Resick et al., 2007), 조직 적응(Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Saks & Ashforth, 2002), 그리고 조직에서의 태도(예, 직무만족, 조직몰입, 이직의도)(김재석 등, 2010; Kristof, 1996; Kristof Brown et al., 2005; Resick et al., 2007; Verquer et al., 2003) 그리고 성과(Fried & Ferris, 1987) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되고 있다.

한편, 개인-팀 문화적 적합도는 “개인의 가치와 그들의 작업 집단(work group)의 가치 간의 일치도(Kristof, 1996)”로, 여기에서는 개인이 그들의 작업 집단의 전체(Van

Knippenberg & Schippers, 2007) 또는 작업 집단의 동료들의 가치(Adkins, Ravlin, & Meglino, 1996)와 유사성 정도가 가져오는 영향에 관심을 갖는다. 비록 개인-조직 문화 적합도 연구에 비해 많은 연구가 이루어지지 않았으나(Seong, 2010), 최근에 팀이 조직의 삶 속에서 개인에게 중요한 의미를 지니는 작업 집단으로 간주되면서 연구자들은 개인과 팀의 가치가 일치할 때 가져오는 효과에 주목하고 있다. 비록 개인-팀 문화 적합도에 대한 것이 적합도 연구에서 보다 팀 다양성 연구에서 주로 다루어지긴 하였으나 두 연구 주제 모두에서 개인의 가치와 팀의 가치가 일치하는 것은 개인의 조직에서의 태도, 행동, 그리고 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

예를 들어, Elfenbein과 O'Reilly(2007)는 16개 팀 114명의 개인-팀 문화 적합도가 개인성과 및 팀원 호감도(team member liking)에 긍정적으로 영향을, 그리고 팀 이직(retention)에는 부정적인 영향을 미침을 보여주었다. 또한 191명의 생산직 직원을 대상으로 한 Adkins 등(1996)의 연구에서도 개인과 팀 동료와의 문화 적합도는 직무 만족에 유의한 정적 영향을 미침을 보고한 바 있다.

이러한 기존의 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도의 연구를 근거로 하여 본 연구에서도 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도는 팀에 대한 팀 만족과 조직에 대한 인사제도 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 제안하였다. 기존의 적합도 연구에서는 개인 수준의 결과 변인으로 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도 등을 살펴봄으로써 본 연구에서 관심 변인으로 선택한 팀 만족과 인사제도 만족을 직접적으로 검증한 것은 아니지만 “개인”을 중심으로 문화적 적합도 연구에서는 공통적으로 개인의 가치가 팀 또는 조직의 문화와 일치하면 조직에서의 개인에게 긍정적 영향을 미침을 일관적으로 보여주고 있다(김재석 등, 2010; 신유형, 2008; J. R. Edwards, Cable, Williamson, Lambert, & Shipp, 2006; O'Reilly et al., 1991; Ostroff & Judge, 2007; Ostroff et al., 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007; van Vianen, Shen, &

Chuang, 2010; Yuhjung & Seungwoo, 2007).

이러한 문화 적합도의 긍정적 효과에 대한 기저에는 유사성-매력 이론 (similarity attraction theory) (Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002), 사회 정체성 이론(social identity theory) (Sekiguchi, 2007), ASA 이론(attraction-selection-attraction theory) (이창길, 2007) 그리고 Argyris(1957)의 적합도에 따른 동기이론(fit motivation theory) 등이 있다.

유사성 매력이론에 의하면, 사람들은 자신과 유사한 사람에게 보다 매력과 호감을 느끼며, 유사한 사람들은 삶의 공통적인 경험이나 가치를 공유할 가능성이 높다. 이는 서로에 대한 상호작용과 의사소통을 원활하게 하기 때문에 서로에 대한 긍정적인 태도를 갖게 되기 때문에 유사한 사람들, 특히 가치의 유사성은 개인에게 긍정적인 영향을 가져 온다고 제안한다. 사회 정체성 이론 역시 유사성-매력 이론과 마찬가지로 유사한 가치가 가지는 긍정적인 효과를 설명한다. 즉, 사회적 범주화에 의해 형성된 사회적 정체성은 개인이 속한 내 집단 구성원들에게는 내 집단 편향을 보여 더 긍정적으로 지각하게 만드는 반면, 소속되지 않은 외 집단에 대해서는 덜 매력적으로 지각하게 한다. 내 집단으로 인식하게 되기 때문에 구성원들은 동일한 범주에 속해 있는 구성원들을 더 신뢰하고, 더 협동적으로 인식하게 되며, 그 집단에 속한 개인들은 자신의 태도 및 행동도 긍정적으로 지각하게 된다는 것이다.

특히 이러한 유사성 매력 이론과 사회 정체성 이론은 조직 장면에서 ASA 이론 (Schneider, 1987)으로 구현되는데, 자신의 가치와 유사하게 여겨지는 조직에 더 많은 매력을 느끼게 되어 그 조직에 지원하게 된다. 조직 또한 그들의 가치를 공유할 수 있는 개인들을 선발하고, 사회화시키고 동화시키기 때문에 개인의 가치와 조직의 가치는 더욱 일치되기 쉬우며, 이것은 조직에서의 개인의 삶의 만족에 중요한 역할을 수행하게 된다. Argyris(1957)는 적합도에 대한 동기이론을 통해 자신의 가치와 조직이 가치의 일치하는 일에서의 동기 부여를 높이는 반면 자신과 불일치 되는 가치는 동기를 저하시킨다며 동기적으로 일치 불일치의 영향력을 설명하였다.

이러한 이론적, 경험적 근거들을 바탕으로 본 연구에서도 조직에서의 개인의 태도와 관련된 팀에 대한 팀 만족과 조직에 대한 인사제도 만족에서도 개인 중심의 적합도의 긍정적 영향이 발현 될 것으로 가정하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 개인-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 개인-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 개인-조직 문화 적합도는 개인 수준의 인사 제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 개인-팀 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2a: 개인-팀 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 개인-팀-문화 적합도는 개인 수준의 인사 제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

개인 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 만족과 조직 만족에 미치는 영향

그렇다면, 과연 개인이 주체가 아닌 팀의 문화와 조직의 문화에 대한 일치도의 지각은 개인-팀 또는 개인-조직의 문화 적합도와 동일한 기제로 작동하는 것일까? 이에 대한 답은 팀-조직 문화 적합도 또는 조직 문화의 몇몇 실증적 연구에서

찾아볼 수 있는데, 이들 연구들에서 검증한 팀-조직 문화 적합도의 영향은 비 일관된 결과를 보이고 있다. 비록 개인 수준의 팀의 문화와 조직 문화 간의 관계에 대한 지각은 아니지만 43개의 조직의 작업 팀을 대상으로 실시한 Shin & Choi(2010)의 연구에서는 지각된 팀-조직 문화 적합도⁵가 팀 수준의 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 보였다. 반면 동일한 팀 수준으로 연구된 Bezrukova(2011)의 연구에서는 팀의 문화와 그 위의 상위 문화인 사업부의 문화가 서로 유의한 상호작용 효과를 나타내 서로 다른 팀-조직 문화 적합도의 긍정적 영향을 검증하였다. 주관적-객관적 적합도 측정 방식, 차이 점수 방식-상호작용 방식 등 구체적인 적합도의 다른 측정 방식을 적용하여 나타난 결과일 수 있으나, 팀-조직 문화 적합도에 따른 영향에 대한 연구는 지금까지 일관된 결과를 보이지 못하고 있다.

개인-환경 적합도와 다르게 환경-환경 적합도가 개인 또는 팀에 미치는 영향은 개인의 가치와 직접적으로 관련된 개인-환경 적합도의 영향과는 다소 다를 수 있다. Martin & Shiehl(1983), 그리고 Sathe(1985)는 조직 문화와 하위 문화의 관계성을 3개의 하위 문화 유형으로 제안함으로써 하위 문화가 조직에 미치는 영향을 다음과 같이 설명하고 있다. 이들에 따르면 조직의 상위 문화에 포함되어 있는 하위 문화는 강화형 하위 문화(enhancing subculture), 직교형 하위 문화(orthogonal subculture), 그리고 반 문화 하위 문화(counterculture)로 구분할 수 있다.

강화형 하위 문화란 조직의 지배적 문화와 밀착되어 지배 문화와 유사한 가치를 가지고 지배 문화를 강화해주는 문화를 말한다. 기존의 연구들에서는 강화형 하위 문화가 조직에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 하고 있다. 강화형 하위 문화의 존재는 조직 문화 강도의 증가를 통해 몰입감과 일체감을 향상시킬 수 있으며, 개인에게는 유사성 매력, 사회정체성 이론 등의 기제를 통해 긍정적 영향을 미칠

⁵ '나의 팀의 가치는 조직의 가치와 잘 맞지 않는다'의 1문항의 역점수로 질문함

것으로 여겨진다.

반면, 직교형 하위 문화는 강화형 하위 문화와 다르게 조직의 지배적인 문화와는 다른 성향을 가지고 있는 문화를 말한다. 직교형 하위 문화는 독립적 하위 문화로 일컬어지기도 한다. Martin & Shiehl(1983)은 직교형 하위 문화의 존재가 조직에 부정적인 영향을 미치는 것만 아니라고 설명한다. 비록 전체 조직과 다른 하위 문화가 완벽히 동일한 가치를 지니고 있는 것은 아니나 중심가치는 동일하고 주변가치가 다른 경우도 직교형 하위 문화에 속하므로 다른 하위 문화라는 것 자체가 전체 조직에 부정적인 영향을 미치는 것은 아니라고 제안한다. 최근에 양면성 조직 문화를 강조하는 조직 문화론자들(장용선 & 문형구, 2011; O'Reilly, Tushman, & Research, 2007)은 하나의 조직에 다른 종류의 문화를 구조적으로 형성함으로써 조직의 적응과 안정을 동시에 추구할 수 있기 때문에 조직에 적응적인 방법일 수 있다고 제안하며, 또한 독립적 하위 문화는 조직 내에서 허용된다면 그 하위 문화에 속한 사람들이 더욱 자율성과 전문성을 추구할 수 있게 되어 최적의 만족감을 높일 수도 있다고 제안한다.

마지막 하위 문화 유형으로 이들은 반 문화를 제안하였다. 반 문화란 조직의 지배적인 문화와는 다른 대립되는 하위 문화를 보유하고 있는 문화를 말한다. 대립되는 문화에 대한 명확한 정의가 존재하지 않지만 반 문화 또한 언제나 조직에 부정적인 영향을 미치는 것만은 아니라고 제안하고 있다(Siehl, 1990). 반 문화는 조직에 그리고 그 하위 문화에 속한 개인에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 강화형 하위 문화와 다르게 조직에서 강조하는 가치와는 상반된 가치를 강조할 경우 조직의 방향성 및 지침과는 다르게 행동하고 따를 수 있다. 그러나 연구자들은 반 문화 또한 강화형 문화와 다르게 집단 사고를 막고 새로운 관점을 제공하여 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다고 주장하였다. 따라서 반 문화는 어떠한 관점으로 그것을 보느냐에 따라 부정적일 수도 또한 긍정적일 수도 있다고 제안하였다.

팀-조직 문화 적합도의 영향력에 대한 하위 문화론자들의 주장을 요약하면, 상위 문화와 하위 문화와의 관계는 조직에서 그것을 어떻게 다루고 인정하느냐에 따라 직교형 문화 또는 반 문화라고 해도 긍정적일 수 있음을 보여주고 있다. 그러나 이들의 이론적 제안은 분석 수준을 개인 수준, 팀 수준, 그리고 조직 수준으로 구분하여 제안한 것이 아니기 때문에 수준별로 이것이 어떠한 차이점을 가져오는지는 실증적으로 검증되지 못하였다.

연구 1에서는 하위 문화에 속한 개인들이 자신들의 팀 문화와 조직 문화 간의 관계를 어떻게 바라보느냐에 따라 팀 만족과 인사제도 만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 이는 개인 수준에 대한 환경-환경 적합도에 대한 것으로 본 연구에서는 개인이 지각한 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 비록 기존의 연구들에서 직교형 하위 문화 또는 반 문화라고 해도 팀 수준 또는 조직 수준에서 긍정적 영향을 미칠 수 있음이 이론적으로 제안되었으나 개인이 지각하는 환경-환경 적합도는 개인이 두 대상을 지각하고 판단하는 것이기 때문에 개인의 가치가 반영될 수 있다. 따라서 개인 수준에서는 개인이 두 문화가 일치한다고 지각할 때 비록 개인에게 직접적인 것은 아니나 개인 중심의 적합도와 마찬가지로 유사성-매력 이론, 사회 정체성 이론 등을 근거로 팀에 대한 그리고 조직에 대한 만족도가 높을 것으로 예상하였다.

**가설 3: 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에
유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

가설 3a: 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족에 유의하게 긍정적인
영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 인사 제도 만족에 유의하게
긍정적인 영향을 미칠 것이다.

개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도의 차별적 영향

그간의 대부분 문화 적합도에 대한 연구들은 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도에 대한 연구가 각각 독립적으로 다루어져 왔다(Cameron & Quinn, 2006; Chatman, 1991; O'Reilly III et al., 1991). 이와는 다르게 지각된 적합도(perceived fit)를 중심으로 이루어진 몇몇 적합도의 연구들에서는 적합도들 간의 차별적 영향력에 대해 관심을 가져왔다(신유형, 2008; Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Saks & Ashforth, 2002). 특히 이들 연구에서는 주로 개인-직무 적합도와 개인-조직 적합도의 비교를 통해 개인-직무 적합도는 직무 관련 변인과 개인-조직 적합도는 조직 관련 변인과 더 강한 관계성을 나타냄을 확인하였다.

예컨대, Cable & DeRue (2002)는 187명의 조직의 리더를 대상으로 실시한 적합도들의 수렴 타당도와 판별 타당도 연구에서 개인-조직 적합도는 조직 관련 결과변인인 조직 동일시, 조직 시민행동, 이직 의도들과 관련이 있는 반면 개인-직무 적합도는 직무 만족, 경력 만족, 직업 몰입과 같은 직무 관련 변인들에 영향을 미쳐 차별적 관계성을 보고하였다. 113명의 대학 졸업자들을 대상으로 종단적으로 살펴본 Saks & Ashforth(2002)도 이들의 개인-직무 적합도는 직무 만족, 조직 몰입, 조직 동일시, 스트레스, 이직의도와 유의한 영향을 미쳤던 것에 반해, 개인-조직 적합도는 이직의도와 이직률에만 유의한 영향을 미쳐 두 적합도 간의 차별적인 영향을 검증하였다. 신유형(2008)의 연구에서도 팀 수준 개인-조직 적합도가 팀 수준 조직시민을 팀 수준 효능감보다 잘 예측하고, 팀 수준 개인-직무 적합도가 팀 효능감에만 유의미한 예측 변수임을 밝혀 결과변인에 있어서의 적합도의 차별적 관계성을 실증적으로 보여주었다.

본 연구에서는 문화 적합도에 초점을 맞춰, 개인, 팀, 조직 세 주체들로 구성된 개인-조직, 개인-팀, 그리고 팀-조직 문화 적합도의 차별적 영향력을 확인하고자

하였다. 앞서 언급한 것처럼 개인-조직, 개인-팀은 개인의 가치와의 직접적인 비교를 통한 일치도를 의미하고 팀-조직은 환경-환경 간의 관계에 대한 개인의 지각을 의미한다. 본 연구에서 결과변인으로 선택한 팀 만족과 인사제도 만족 모두는 개인이 팀에 대해서 그리고 조직에 대해서 얼마나 만족하고 있는지를 의미한다. 이에 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도에 비해 개인이 지각한 팀 만족 및 인사제도 만족과 더 강한 관계성을 가질 수 있다.

그렇다면 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도 가운데 구성원들의 만족도에 더 영향을 미치는 것은 무엇일까? Adkins와 Caldwell(2004)는 동일한 질문에 관심을 가지고 136명의 컨설턴트들을 대상으로 OCP의 사실적 문화 적합도의 측정 방식을 통해 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도가 직무 만족에 미치는 영향에 대해 직접적으로 비교하는 연구를 수행하였다. 이들에 따르면, 조직이 점차 가상적(virtual)인 형태와 자율적 팀으로 변해가고 평생 조직에서 평생 직업으로 바뀌어감에 따라 전체 조직 안에서 하나의 문화로 결합되어 가는 것은 더욱 어려워지고 있다고 설명하고 있다. 이러한 이유로 이들은 자신의 직무와 직접적으로 관계 되어 있는 팀에서의 삶이 조직에서의 삶보다 더욱 중요해지고 있어 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화 적합도에 비해 더욱 직무만족에 강하게 작용할 것이라 예상하였다.

비록 이들의 연구 결과에서 이들의 예상과 다르게 개인-조직 문화 적합도가 개인-팀 문화 적합도에 비해 직무 만족을 강하게 예측하였으나, 국내 엔지니어링 기업을 대상으로 한 본 연구에서는 개인-팀 문화 적합도가 개인-조직 문화 적합도에 비해 개인의 팀 만족 및 인사제도 만족에 더 강한 관련이 있을 것으로 예상하였다. 대상 기업인 엔지니어링 회사에서의 팀은 하나의 과제를 달성하기 위해 전문적 기능별로 구분되어 순차적인 절차를 갖는다. 즉 영업, 발주, 설계, 구매, 시공 등의 단계를 팀 별로 담당하기 때문에 조직 전체보다는 작업 집단이 조직에서의 개인의

만족에 더 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존에 실시된 Adkins와 Caldwell(2004)의 이론적 제안과 대상 기업의 특징을 고려하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화적합도와 팀-조직 문화 적합도보다 팀 만족과 인사제도 만족을 더 잘 예측하고, 개인-조직 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도보다 팀 만족과 인사제도 만족을 더 잘 예측할 것이다.

가설 4a: 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화적합도와 팀-조직 문화 적합도보다 팀 만족을 더 잘 예측하고, 개인-조직 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도보다 팀 만족을 더 잘 예측할 것이다.

가설 4b: 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화적합도와 팀-조직 문화 적합도보다 인사제도 만족을 더 잘 예측하고, 개인-조직 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도보다 인사제도 만족을 더 잘 예측할 것이다.

연구방법

연구 대상 및 절차

본 연구의 자료는 예비연구와 동일하게 한국의 대규모 엔지니어링 기업으로부터 수집했다. 조직 문화 진단 설문조사 결과 및 기타 자료들은 세 가지 다른 시점에서, 세 가지 다른 방법(조직 문화 설문, 직원의식조사, 객관적 인사자료)을 통해 확보하였다. 첫 번째 시점(T1)에서는 대상 기업의 전체 인원인

5,931명을 대상으로 팀의 문화, 조직의 문화에 관한 자료를 수집하였다. 두 번째 시점(T2)에서는 결과변인인 팀 만족과 인사제도 만족 등을 측정하였다. 마지막 시점(T3)에서는 응답자들의 인구통계학적 자료를 매칭시킬 수 있는 회사의 직원 인사 자료를 확보하였다. 각 시점 별로 표집 된 구성원의 수는 예비연구와 동일하여 181개 팀의 1,539명이다.

측정변인

조직 문화와 팀 문화 (TI)

개인-조직, 개인-팀, 팀-조직의 문화적 적합도를 측정하기 위해, 본 연구에서는 예비연구와 마찬가지로 진석우(2003)가 사용한 경쟁적 가치 모형을 근간으로 한 조직문화진단평정지(OCAI)의 한국어 번역 척도를 사용하였다. 평정방식은 100점을 네 가지의 경쟁적 가치 문항에 대해 할당하여 평가하는 방식이다. 이에 대한 자세한 설명은 예비연구의 연구방법에 기술되어 있다.

OCAI는 전반적 분위기, 리더십, 구성원들의 행동스타일, 조직 내의 구심점 요인, 조직이 추구하는 핵심가치 그리고 성과 평가 지표의 6개의 차원으로 구성되며, 각 차원은 공동체 문화, 혁신적 문화, 시장 중심 문화, 위계적 문화에 대하여 현재의 모습과 앞으로 추구해야 할 모습이 질문으로 구성된다. 본 연구에서는 조직 문화와 팀 문화를 따로 분류하여 측정하였기 때문에 각 대상에 대해서 현재모습 24개 문항을, 바람직한 모습 24개 문항의 총 48개의 문항에 대해 답하게 되어 있다. 조직의 문화를 위해서 48개 문항을, 팀의 문화를 위해서 48개 문항에 각각 답하여야 한다. CVF를 이용한 팀의 문화는 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 간의 문화적 적합도를 산출하기 위하여 사용하였다.

개인-조직 문화 적합도 (TI)

개인-조직 문화 적합도는 미래에 바람직하게 여겨지는 조직 문화와 현재의 조직문화간의 상관관계를 통해 적합도 지수를 산출하였다. 본 연구에서는 개인이 미래에 바람직하게 여기는 조직 문화를 개인이 조직에 대한 가치가 반영된 것으로 여겨 이를 조직 문화에 있어서의 개인 가치로 상정하였다. 진석우(2003)와 Adkins와 Caldwell (2004)의 연구에서도 동일한 방식으로 바람직한 조직 문화를 개인의 가치로 설정하여 개인-조직 문화 적합도에 대한 연구를 수행하였다.

구체적인 방식은 표10에 제시되어 있다. CVF에서는 6개의 차원에 대해 공동체 문화, 혁신적 문화, 시장중심 문화, 위계적 문화의 정도를 100점으로 할당하게 되어 있기 때문에 Cameron과 Quinn (2006)이 제안한 바에 따라 평정자간 합의도와 신뢰도를 확인한 뒤 각 문화에 대해 총 6개의 값의 평균값을 도출한다. 표 10에 왼쪽은 바람직하게 여기는 조직 문화에 대한 각 가치에 대한 6문항의 평균값이며, 오른쪽은 현재의 조직 문화에 대한 각 가치에 대한 6문항의 평균값이다. 이러한 상태에서 왼쪽과 오른쪽의 상관을 구하면 .04의 값이 도출되는데, 왼쪽의 네 숫자에 대한 패턴과 오른쪽의 네 패턴에 대한 상관을 의미하게 된다. 적합도를 계산하는 방식은 절대값, 다항회귀분석 값 등 여러 가지가 있으나(김재석 등, 2010) 본 연구에서는 초기의 OCP연구(O'Reilly III et al., 1991; Sheridan, 1992; Vandenberghe, 1999)에서 널리 사용하였던 상관 값을 사용하였다.

표 10. 개인-조직 문화 적합도 산출방법

바람직하게 여기는 조직 문화 (개인 가치)				현재의 조직 문화 (조직 문화)				개인-조직 가치 적합도
공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	
10	20	40	30	20	30	40	10	0.4

본 연구에서 적합도 지수를 상관 값으로 사용한 이유는 첫째, OCP를 비롯한 위와 같은 방식의 강제할당방식(ipsaptive method)에서는 차이값보다는 상관 값이 더욱 적당하기 때문이다. 강제할당방식은 절대적인 척도에서 정도를 의미한 것이 아니라 변수들에 대한 우선순위를 매기는 방식이기 때문에 절대적 기준에 의한 차이 값보다는 순서에 대한 정보를 파악하기에 유용하다. 또한 연구자들은 가치는 어떠한 위계적 순서(hierarchical ordier)로 중시되는지에 대한 정보가 절대적인 정도를 말하는 것보다 중요하기 때문에 차이 값보다 상관 값이 문화 적합도에 적합하다고 말하였다 (Adkins, Russell, & Werbel, 1994; Meglino et al., 1989; Rokeach, 1973).

둘째, 개인수준에서는 CVF만을 사용하여, 연구 2에서는 팀 수준에서의 OCP와 CVF를 동시에 사용하여 분석을 하였다. OCP는 기존의 카드분류의 방식에 따른 상관 값을 통한 적합도 지수를 산출하기 때문에 CVF에서도 동일한 방법을 적용하여 적합도 지수를 산출해야 했다. 따라서 이러한 연구적 통일성을 위해 연구 1에서도 상관을 통한 개인수준의 팀-조직 문화 적합도 지수를 산출하였다.

현재의 조직의 공동체 문화, 혁신적 문화 시장중심 문화, 위계적 문화에 대한 r_{wg} 는 각각 .89, .91, .99, .98로 .7이상의 높은 평정자간 일치도를 보였으며, 신뢰도는 각각 $\alpha=.60$, $\alpha=.62$, $\alpha=.67$, $\alpha=.64$ 을 나타냈다. 바람직한 조직 문화 역시 각 문화에 대해 .89, .91, .99, .98의 높은 평정자간 일치도와 $\alpha=.60$, $\alpha=.62$, $\alpha=.67$, $\alpha=.64$ 의 신뢰도를 보여 주었다.

표 11. 개인-팀 문화 적합도 산출방법

바람직하게 여기는 팀 문화 (개인 가치)				현재의 팀 문화 (팀 문화)				개인-팀 가치 적합도
공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	
10	20	40	30	20	30	40	10	0.4

개인-팀 문화 적합도 (TI)

개인-팀 문화 적합도 역시 개인-조직 문화 적합도와 동일한 방식에 의거하여 산출하였다. 단 개인-조직 문화 적합도와 다른 것은 평가의 대상이 팀이 되었다는 것이다. 따라서 개인-팀 문화 적합도는 미래에 바람직하게 여겨지는 팀의 문화와 현재의 팀의 문화 간의 상관관계를 통해 아래의 표 12과 같이 산출하였다.

개인-조직 문화 적합도와 유사하게 개인-팀 문화 적합도 역시 Cameron과 Quinn (2006)이 제안한 바에 따라 평정자간 합의도와 신뢰도를 확인한 뒤 각 문화에 대해 총 6개의 평균값을 사용하여 산출하였다. 현재 팀 문화에 대한 평자가간 신뢰도인 r_{wg} 는 각각 .89, .91, .99, .98로 .7이상이었으며, 신뢰도는 각각 $\alpha=.60$, $\alpha=.62$, $\alpha=.67$, $\alpha=.64$ 을 나타냈다. 바람직한 팀의 문화의 r_{wg} 는 각각 .89, .91, .99, .98이었으며, 문항에 대한 신뢰도는 $\alpha=.60$, $\alpha=.62$, $\alpha=.67$, $\alpha=.64$ 으로 조직 문화보다 높은 신뢰도를 보여주었다.

팀-조직 문화 적합도 (TI)

팀-조직 문화 적합도 또한 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도와 동일한 방식을 사용하여 아래 표12와 같이 산출하였다. 현재 팀의 문화와 현재 조직의 문화에 대한 신뢰도와 평정자간 합의도 점수는 이미 예비연구에서 제시하였으므로 여기에서는 생략하였다.

표 12. 팀-조직 문화 적합도 산출방법

현재의 팀 문화 (팀 문화)				현재의 조직 문화 (조직 문화)				팀-조직 문화 적합도
공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	공동체 문화	혁신 문화	시장 문화	위계 문화	
10	20	40	30	20	30	40	10	0.4

팀 만족 (T2)

팀원들과의 관계성에서의 만족도에 초점을 둔 Gladstein(1984)의 팀 만족도 3개 문항 가운데 2개 문항 “나는 현재 소속팀에서 계속 근무하고 싶다”, “지금 부서에게 계속 일하고자 하는 의욕과 동기를 부여 받고 있다”를 사용하였다. 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 답하게 하였으며, 신뢰도는 .82를 나타냈다.

인사제도만족 (T2)

Delery and Doty (1996)의 인사제도에 대한 10개의 문항가운데 4개의 문항(역량개발, 조직 문화 부분 등)을 선별하여 대상 조직에 맞게 변형하여 사용하였다. 각각에 대해 5점 척도로 측정하였으며, 매우 그렇다(1)~매우 그렇지 않다(5) 의 5점 척도로 사용하였다. 구체적인 문항으로는 “적성 및 경력 등을 감안하여 인력이 적재적소에 배치되고 있다”. “우리 조직의 인사제도 합리적이라고 생각한다”, “인사제도는 조직의 문화를 바꾸는데 중요한 역할을 수행하고 있다”. “조직의 전략을 수행하기 위한 역량을 갖춘 인재를 보유하고 있다”와 같다.

통제변인 (T3)

대상 기업에서 개인의 만족도에 영향을 미칠 것이라 여겨지는 조직근무연한, 학력, 성별의 기초적인 인구통계학적 변인을 통제하여 분석을 실시하였다. 연속변인인 조직근무연한은 주관식으로 기입하게 하였으며, 본래 범주변인인 학력과 성별은 1=고등학교 졸업, 2=전문대 졸업, 3=대학 졸업, 4=석사졸업, 5=박사졸업으로, 직급은 0=여자, 1=남자로 부호화하여 연속변인으로 변환하여 사용하였다

연구결과

기술통계

표 13에서는 주요변인들에 대한 표본 수, 최소값, 최대값, 평균, 표준편차가 제시되어 있으며, 표14에서는 주요변인들의 상관관계가 나타나있다. 기술통계의 변인들은 인구통계학적 변인, 적합도 변인, 그리고 결과변인의 순서로 제시되어 있다.

조직근무연한의 평균은 5.64(SD=5.53)로 조직에서 3년 이상 근무하여 어느 정도 조직에 대한 적응과 사회화가 이루어질 수 있는 근무연한의 사람들이었다. 학력은 평균적으로 학사 졸업생 수준이었으며(M=3.06, SD=.66)이었으며, 성별은 남자들이 88%정도를 차지하며 높은 비율을 나타냈다. 개인-조직 문화 적합도의

표 13. 개인수준의 개인-팀-조직 문화 적합도에 대한 평균 및 표준편차

변수	표본 수	최소값	최대값	평균	표준편차
1. 근무연한	1539	1.00	35.00	5.64	5.53
2. 학력	1539	1.00	5.00	3.06	.66
3. 성별	1539	.00	1.00	.88	.33
4. 개인-조직가치 적합도	1495	-1.00	1.00	-.14	.64
5. 개인-팀 가치 적합도	1462	-1.00	1.00	.25	.68
6. 팀-조직 문화 적합도	1504	-1.00	1.00	.33	.59
7. 팀 만족	1539	1.00	5.00	3.91	.78
8. 인사제도만족	1539	1.20	5.00	3.72	.64

표 14. 개인수준의 개인-팀-조직 문화 적합도 변인 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 근무연한	1						
2. 학력	.022	1					
3. 성별	.110	.087**	1				
4. 개인-조직가치 적합도	.004	-.089**	-.003	1			
5. 개인-팀 가치 적합도	.013	-.074**	-.015	.373***	1		
6. 팀-조직 문화 적합도	-.015	-.025	-.017	.042	-.411***	1	
7. 팀 만족	.039	.010	.095***	.133***	.224***	-.136***	1
8. 인사제도만족	.063*	.068**	.113***	.131***	.196***	-.100	.681***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

평균은 -.14(SD=.64)로 0이하의 점수를 보였으며, 이에 비해 개인-팀 문화 적합도는 .25(SD=.68), 팀-조직 문화 적합도는 .33(.59)로 0이상의 평균을 나타냈다. 이는 상관으로 적합도를 산출한 값임으로 개인이 원하는 조직문화와 현재의 조직 문화가 평균적으로, 개인과 팀의 가치 간의 차이 및 팀과 조직 문화 간의 차이에 비해 더 다른 것이라 해석할 수 있다.

상관관계를 살펴보면, 근무연한은 성별($r=.110$, $p < .001$)과 인사제도($r=.063$, $p < .05$)에 유의한 정적 상관을 보여 근무연한이 높을수록 남자들이었으며, 인사제도 만족도 높음을 의미하였다. 학력은 성별($r=.087$, $p < .01$)과 인사제도 만족($r=.068$, $p < .01$)에는 유의한 정적 상관을, 개인-조직 문화 적합도와는 유의한 부적상관($r=-.089$, $p < .01$)을 나타냈다. 학력이 높을수록 개인-조직 문화 적합도가 낮을 수 있음은 학력이 높을수록 지금의 조직의 문화가 더욱 변화하기를 시사한다고 할 수 있다. 성별은 결과변인인 팀 만족($r=.095$, $p < .001$)과 인사제도 만족($r=.113$, $p < .001$)과 유의한

정적 상관을 나타내 남자일수록 개인수준의 팀과 조직인사제도에 만족함을 의미하였다. 개인-조직 문화 적합도는 예상과는 다르게 개인-팀 문화 적합도와 $r=.373$ ($p<.001$)의 많이 높지 않은 상관을 나타냈다. 그리고 팀 만족($r=.133$, $p<.001$), 인사제도 만족($r=.131$, $p<.001$)과는 유의한 정적 관계를 나타냈다. 개인-팀 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도와는 유의한 부적상관을 나타냈는데, 개인과 팀의 가치가 일치할수록 팀-조직 문화 적합도를 낮게 평가했음을 의미한다. 마지막으로 팀-조직 문화 적합도는 팀 만족($r=-.136$, $p<.001$)과 인사제도 만족($r=-.100$, $p<.001$)에 부적으로 유의한 관계를 나타냈다. 이는 팀의 문화와 조직의 문화가 다르다고 평가하는 경우에 팀 만족과 인사제도 만족을 높게 평가했음을 의미한다.

가설검증

연구 1-1에서는 가설 검증을 위해 두 차례에 걸친 다중회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 분석에서는 개인-조직, 개인-팀 그리고 팀-조직 문화 적합도에 대한 각각의 주 효과를 검증하였다. 두 번째 분석에서는 개인-조직, 개인-팀, 그리고 팀-조직 문화 적합도의 상대적 영향력을 확인하고자 1단계에 통제변인을, 2단계에 개인-조직과 개인-팀 문화 적합도를 3단계에 세 적합도 모두를 투입하여 팀 만족과 인사제도 만족 간의 관계를 각각 분석하였다.

개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도의 주 효과

각각의 적합도에 대한 주 효과를 살펴보기 위해, 근무연한, 학력, 성별의 통제변인을 투입한 후에 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도를 2단계에 투입하여 그 효과를 검증하였다. 표 15는 세 적합도에 대한 각각의 주 효과에 대한

표 15. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화가 각각 개인에게 미치는 영향

단계	변수	개인-조직 문화 적합도		개인-팀 문화 적합도		팀-조직 문화 적합도	
		팀 만족	인사제도만족	팀 만족	인사제도만족	팀 만족	인사제도만족
1	(상수)	-.002	-.001	.005	.003	-.002	-.005
	조직근무연한	.030	.046	.029	.048	.027	.049
	학력	.005	.064*	.007	.063*	.003	.066*
	성별	.087**	.108***	.088**	.106***	.096***	.108***
	상수	-.002	-.001	.005	.003	-.002	-.005
2	조직근무연한	.029	.046	.025	.045	.025	.048
	학력	.017	.076**	.024	.078**	.000	.064*
	성별	.086**	.107***	.090***	.108***	.094***	.107***
	가치 및 문화 적합도	.135***	.137***	.227***	.202***	-.134***	-.096***
	R^2	.025	.037	.058	.059	.026	.028
R^2 변화량	.018***	.019***	.051***	.041***	.018***	.009***	
F	10.421	15.317	23.415	23.749	11.009	11.759	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

결과가 제시되어 있다. 통제변인 가운데 학력은 개인-조직($\beta=.108, p<.01$), 개인-팀($\beta=.106, p<.01$), 팀-조직 문화($\beta=.108, p<.01$) 모두에서 인사제도와 유의한 정적 관계를 나타내며 학력이 높을수록 인사제도에 대해 만족하고 있는 것으로 나타났다. 또한 성별의 경우는 팀 만족과 인사제도 만족 모두에서 유의하게 정적으로 영향을 미쳐, 남자일수록 팀과 조직에 더 만족하는 것으로 발견되었다.

문화 적합도에 대한 주 효과에서는 개인-조직 문화 적합도, 개인-팀 문화 적합도, 팀-조직 문화 적합도 모두 팀 수준과 인사제도 만족에 통계적으로 유의한 결과를 나타내며 앞서 상관관계와 동일한 양상을 보였다. 구체적으로 개인-조직 문화 적합도는 팀 만족 ($\beta=.135, p<.001$)과 인사제도 만족($\beta=.137, p<.001$)에 유의한 정적 관계를 나타내며 가설 1의 가설 1a와 가설 1b를 모두 지지하였다. 개인-팀 문화 적합도 또한 팀 만족 ($\beta=.227, p<.001$)과 인사제도 만족 ($\beta=.202, p<.001$)에 유의한 정적 관계를 보이며 가설 2의 가설 2a와 가설 2b 모두를 지지하였다.

반면, 팀-조직 문화 적합도는 개인-조직, 그리고 개인-팀 문화 적합도와 동일하게 유의한 관계를 나타내긴 하였으나 그 방향성에 있어서 다른 결과를 나타냈다. 즉 팀-조직 문화 적합도는 팀 만족($\beta=-.134, p<.001$)과 인사제도 만족($\beta=-.096, p<.001$)에 유의하게 부적으로 영향을 미쳐 팀과 조직의 문화가 일치하지 않을수록 팀 만족과 인사제도 만족을 높게 평가하는 것으로 나타났다. 이로 인해 팀-조직 문화 적합도에 대한 가설 3a과 가설 3b의 가설 3은 모두 지지되지 않았다.

두 번째 분석에서는 세 적합도가 팀 만족과 인사제도 만족에 미치는 차별적 영향력을 검증하고자 하였다. 이를 위해 앞서 분석과 동일하게 근무연한, 학력, 성별의 통제변인을 투여한 후에 2단계에서 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도를 투입하였으며, 마지막 3단계에서 팀-조직 문화 적합도를 투입하여 상대적 영향력을 확인하였다. 표 16을 살펴보면, 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화 적합도에 비해 팀 만족과 인사제도 만족에 더 강한 정적 관계성을 갖는 것으로

표 16. 세 적합도가 동시에 팀과 인사제도 만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석⁶

단계	변수	팀 만족	인사제도 만족
1	(상수)	.001	.000
	조직근무연한	.030	.049
	학력	.007	.067
	성별	.086	.104
2	(상수)	.002	.000
	개인-조직 문화 적합도	.060**	.079**
	개인-팀 문화 적합도	.205***	.172***
3	(상수)	.002	.000
	개인-조직 문화 적합도	.075*	.086*
	개인-팀 문화 적합도	.172**	.155**
	팀-조직 문화 적합도	-.066*	-.034*
	R^2	.063	.064
	R^2 변화량(1-2)	.036***	.026***
	R^2 변화량 (2-3)	.003*	.001
	F	17.372	17.436

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

나타났다. 즉 팀 만족에 있어 개인-팀 문화 적합도는 $\beta = .205$ ($p < .001$, $\Delta R^2 = .036$, $p < .001$)를 보인 반면 개인-조직 문화 적합도는 $\beta = .060$ ($p < .01$, $\Delta R^2 = .026$, $p < .01$)를 나타내 더 강한 관계성을 보였으며, 인사제도 만족에서도 개인-팀 문화 적합도는 $\beta = .172$ ($p < .001$ /

⁶ 단계별 통제변인의 회귀계수 생략

$\Delta R^2=.026, p<.001$)를 개인-조직 문화 적합도는 $\beta=.079 (p<.01, \Delta R^2=.026, p<.01)$ 를 나타내 더 강하게 관련되어 있음을 보여주었다.

세 적합도 간의 비교에 대한 결과는 표 6의 3단계에 나타나 있다. 비록 세 적합도를 동시에 투입하였을 때 세 적합도 모두가 팀 만족과 인사제도 만족에 유의한 관계를 나타내 독자적인 영향력이 있음이 검증되었다. 그러나 이들을 비교해본 결과에서는 개인-팀 문화 적합도, 개인-조직 문화 적합도, 그리고 팀-문화 적합도 순서로 팀 만족과 인사제도 만족에 영향력을 나타내 본 연구의 대상 기업에서는 개인이 팀에 가치가 일치 정도가 팀 만족과 인사제도 만족을 가장 잘 예측하는 것으로 나타났다.

연구 1-1 논의

가치란 특정한 행위의 방식이나 지향점에 대하여 개인적으로 선호되는 지속적인 신념으로(Rokeach, 1973), 기존의 문화 적합도 연구에서는 개인의 가치가 조직 또는 팀의 가치와 부합되는 것이 개인에게 긍정적인 영향을 미침을 여러 연구들을 통해 검증해 왔다(Boxx et al., 1991; Edwards & Cable, 2009; Verquer et al., 2003). 연구 1-1에서는 이러한 두 개의 개인 중심의 가치인 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도가 개인의 조직 환경에 대한 환경-환경 적합도인 개인이 지각한 팀-조직 문화 적합도와 비교를 통해 독립적으로 연구되어 왔던 문화 적합도의 연구를 통합, 비교하고자 하였다.

연구 1-1의 주요 결과 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인-조직 적합도(김재석 등, 2010; Edwards & Cable, 2009; O'Reilly III et al., 1991)와 개인-팀 적합도(Adkins & Caldwell, 2004; Adkins et al., 1996; Meglino et al., 1989)는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향력을 나타내 기존의 연구들을 다시 한번

확증해 주는 결과를 도출하였다. 특히 본 연구에서 사용된 자료는 6개월에 걸친 조직 문화 프로젝트의 일환으로 하나의 동일 조직에 속해 있는 구성원들을 대상으로 수집된 것으로 통제된 신뢰로운 자료라는 점에서 더 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 개인 초점의 두 문화 적합도의 영향력을 비교한 분석에서는 개인-조직 적합도를 통제한 상태에서도 개인-팀 적합도가 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하며 더 강한 정적 영향력을 나타내며 자신에게 근접한 참조 집단인 팀에 대한 가치의 적합도가 조직에 대한 가치에 적합도 보다 개인의 만족도에 영향을 미침을 확인하였다. 이는 동일한 연구 물음을 가지고 연구를 수행한 Adkins & Caldwell (2004)의 연구와는 다른 결과로 차후 연구를 통해 왜 다른 결과가 나타났는지에 대한 구체적인 이유를 밝힐 필요가 있다. 이러한 결과가 연구 대상에 따른 차이인지, 비교 적합도에 의한 차이인지, 결과변인에 대한 차이인지 등의 다양한 연구들이 더 많이 이루어질 필요가 있다.

그럼에도 불구하고 개인-팀 문화 적합도가 조직의 개인의 만족도에 미치는 영향에 있어서 개인-조직 문화 적합도 보다 더 강한 영향력을 나타냈다는 결과는 팀의 가치에 더욱 집중할 필요가 있음을 보여주고 있다. 팀은 개인에게 보다 가까운(proxy) 대상이며, 개인의 일상적인 업무적/관계적 상호작용이 주로 발생하는場이기 때문에 조직에서 개인의 만족도를 관리하기 위해서는 팀의 문화와 개인의 가치에 대한 관리가 필요할 것임을 시사한다. 이러한 팀의 중요성을 보여주는 연구결과임에도 불구하고 Adkins & Caldwell(2004)의 연구와는 다소 상반된 결과를 나타냈기 때문에 앞으로 연구에서 연구 대상에 따른 차이인지, 비교 적합도에 의한 차이인지, 결과변인에 대한 차이인지 등의 다양한 연구들이 더 많이 이루어질 필요가 있다.

셋째, 팀-조직 문화 적합도는 개인-조직, 개인-팀 문화 적합도와 다르게 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 부적인 영향을 보였으며, 개인 중심의

두 문화 적합도를 통제 한 상태에서도 팀 만족이 여전히 유의한 부적 관계를 나타냈다. 이는 기존의 적합도 연구에서의 결과와는 다소 다른 결과로, 개인이 자신의 팀의 문화와 조직의 문화가 동일한 것이 아닌 다르다고 지각할 때 팀 만족도가 높음을 의미한다.

이에 대해 두 가지 정도의 가능성을 생각해볼 수 있다. 우선, 조직 문화가 긍정적이라고 인식되지 않고 팀의 문화에 대해서는 긍정적이라고 인식할 때 팀-조직 문화 적합도가 개인에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 본 연구의 대상 기업의 경우 조직 문화에서는 위계 문화가 팀 문화에서는 공동체 문화가 가장 지배적인 문화로 드러났다. 있다. 공동체 문화가 팀의 문화라는 점이 일부 기인한 것으로 유추할 수 있다. 공동체 문화는 가족적 문화로도 알려져 있으며, 다른 유형의 문화와는 달리 팀워크, 협력 및 사기 등을 핵심적인 특징으로 갖고 있다(Cameron & Quinn, 2006). 그렇기 때문에 다른 문화에 비해 팀 단위의 결속력이 강해질 여지가 있으며, 팀 단위의 문화적 특성이 조직 전체적인 특성과 다소 상이한 방향으로 작동하더라도 팀원들의 생산성과 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다.

또한 다른 해석으로는 팀의 문화와 조직의 문화가 다른 것은 팀의 고유한 문화를 인정하고 자율성 및 독립성을 인정하는 조직의 분위기에서 팀에 속한 개인들은 팀의 문화와 조직의 문화를 다르게 지각할 때 팀에 더 만족한다는 것을 의미한다. 이는 조직 문화와 하위 문화 간의 관계에서의 직교형 하위 문화의 긍정적인 영향을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 팀-조직 문화 적합도에 대한 연구는 분석 수준이 무엇이나에 관계 없이 몇몇 연구를 제외하고는 많은 연구가 이루어지지 않았다.

특히 Martin(1992)을 포함한 연구자들에 의해 전체의 조직 문화와 하위 문화 그리고 이들간의 관계가 조직에 미치는 영향력에 대해 이론적으로 제안된 바는 있으나 이것에 대한 체계적인 실증적 연구들은 거의 다루어지지 않았다. 차후

연구에서는 팀의 문화와 조직 문화간의 관계가 가지는 영향에 대한 다면적인 접근이 더욱 필요하다고 할 수 있다. 예를 들어, 대상 조직, 측정도구, 분석 수준, 결과변인 등에 따라 어떠한 영향력을 가지는지에 대한 연구결과들이 축척 되어 이론적 제안에 대한 실증적 검증이 이루어져야 할 것이다..

지금까지의 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도의 결과는 하위 문화 연구에 있어서 대단히 큰 시사점을 갖는다. 즉, 하나의 조직 내에서 서로 상충하거나 이질적인 문화가 존재하더라도 순기능적 측면을 보유한다는 것을 실증적으로 확인해주는 것이다. 이는 기업의 조직 문화 관리적 측면에도 시사하는 바가 크다. 일반적으로 회사의 최고경영층은 하위 문화보다는 가장 상위의 전체 문화 또는 단일한 회사 비전을 지향하려는 경향이 있다. Martin(2004)은 이러한 이유로 기업 임원진들이 조직 문화의 3가지 관점인 통합적(integration), 차별적(differentiation), 분열적(fragmentation) 관점 중 통합적 관점을 선호하는 경향이 있음을 주장한 바 있다. 하지만 연구 1의 결과는 다양한 하위 문화의 존재 자체가 역기능으로 작용하는 것이 아니며, 오히려 순기능이 있을 수 있기 때문에 엄연히 조직 내에서 실재하는 다양한 하위 문화를 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요하다는 시사점을 던져주고 있다.

연구 1-2: 개인수준의 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도 간의 관계: 세 적합도 간의 상호작용 검증

연구 1-2에서는 연구 1-1에서 분석한 세 가지 문화 적합도간의 상호작용 관계성에 주목하고자 하였다. 기존의 다른 종류의 적합도 간의 연구는 아예 독립적으로 각각 다루어지거나, 또는 다른 종류의 적합도가 적합도 결과변인에 있어 차이가 있는지에 초점이 맞춰져 있었다(신유형, 2008; Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Saks & Ashforth, 2002). 그러나 Kristof-Brown, Jansen, Colbert(2002)는 적합도의 연구들이 개별적 영향력에 주목했던 것에서 더 나아가 여러 종류의 적합도간의 관계에 대한 더 심도 깊은 이해가 필요함을 지적하였다.

Kristof-Brown 등(2002)은 두 가지의 이론적 가정을 통해 여러 종류의 적합도, 특히 개인-직무, 개인-팀, 그리고 개인-조직 적합도 간의 관계 규명에 대한 실증 연구를 실시하였다. 그들에 따르면, 적합도 간의 관계는 *가산적 가설(additive hypothesis)*과 *다중 상호 가설(multiplicative interaction hypothesis)*로 구분할 수 있다. 전자는 사람들이 다른 종류의 적합도를 판단하는데 있어 각각의 가치에 가중치를 가지고 있기 때문에 적합도에 대해서 다르게 평가한다고 가정한다. Kristof-Brown 등(2002)은 한 회사에서 오랫동안 근무한 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 개인-직무 적합도의 영향력이 클 것이라고 말하면서 어떠한 경험이나 변수에 의해 어떠한 적합도에 더 영향을 미치는가가 달라질 수 있다는 것이다.

반면, 다중 상호 가설은 적합도들이 각각 구분된 것이 아니라 서로 결합하여 다중적으로 서로 영향을 주고 받는다고 가정한다. 즉, 다른 종류의 적합도들이 서로 영향을 주고 받아 시너지를 내기도 하고 또는 감소되기도 한다는 것이다. Kristof-

Brown 등 (2002)은 시나리오 기법을 적용한 방침 결정법⁷(policy capturing)을 사용하여 개인-직무, 개인-팀, 개인-조직 적합도의 삼원상호작용을 통해 다중상호가설을 검증하였다. 삼원상호작용 결과, 패턴은 거의 유사하였으나 높은 개인-조직 적합도에서는 개인-직무 적합도와 개인-팀 적합도가 모두 낮은 경우가 낮은 개인-조직 적합도에서보다 높은 직무 만족도를 보여, 적합도의 보완 효과가 나타났다고 보고하였다. 비록 이들 연구자들이 다른 종류의 적합도들간의 관계성에 대한 선도적 역할을 했음에도 불구하고 서로 다른 종류의 적합도들이 어떠한 기제로, 어떠한 과정으로, 그리고 어떠한 양상으로 서로간의 영향을 주는지에 대한 것들은 여전히 탐구될 필요가 있다.

따라서, 연구 1-2에서는 Kristof 등(2002)의 연구를 보완하여 다음의 세 가지 측면에 주목하여 개인-조직, 개인-팀 그리고 팀-조직 문화 합치도 간의 상호작용에 대한 조절효과를 검증하고자 하였다. 첫째, 본 연구에서는 Kristof 등(2002)이 개인-직무, 개인-팀, 개인-조직의 주관적 적합도 간의 관계성에 주목했던 것과 다르게 문화 적합도에 초점을 두었다. 개인의 가치는 태도와 행동에 기반이 되며, 쉽게 바뀌어지지 않은 특성이 있기 때문에 개인의 가치가 조직의 정책, 전략, 분위기 등에 변화 가능성이 존재하는 팀 또는 조직 문화와의 관련성을 검토하는 것은 개인이 조직에서의 삶에서 중요할 수 있다.

둘째, 학생들을 대상으로 한 그들의 연구를 보완하여, 현재 조직에 근무하고 있는 1,539명을 조직 구성원들을 대상으로 실제 조직 장면에서의 서로 다른 적합도

⁷ 방침 결정법(policy capturing)은 어떻게 개인들이 다양한 정보를 이용하여 의사결정을 하는지를 알아볼 때 사용되는 방법으로, 의사결정 방침을 획득하기 위해 사용된다(Zedeck, 1977). 여기에서는 의사결정의 수준을 파악할 수 있는 여러 단서들을 통해 시나리오를 구성하여 대상자들이 이에 판단을 내리도록 한 뒤 응답과 단서들에 대한 관계성을 검증하는 방식으로 이용된다.

간의 상호작용 효과를 검토하고자 하였다. 비록 Kristof 등(2002)에서 직장 경험이 있는 경영대 학생들을 대상으로 하였지만 실제 조직에 속하여 있는 직원들에게 그들이 포함되어 있는 팀과 조직의 문화간의 관계성을 파악하는 것은 기존의 연구를 더욱 확장하는데 기여할 것이라 여겨진다.

마지막으로 연구 1-2에서는 기존의 연구가 개인-환경 적합도들(예, 개인-직무, 개인-조직 등) 간의 관계성만을 살펴보았다는 것과는 차별적으로 개인-환경(개인-팀, 개인-조직), 그리고 환경-환경 간(팀-조직)의 관련성에 주목하면서 적합도 연구의 영역을 확장해보고자 하였다. 사람의 행동은 끊임없는 사람과 환경과의 상호작용을 통해 이루어진다(Lewin, 1938; Terborg, 1981). 조직에 속한 개인은 조직 안에서 동시에 여러 체계 안에 내포되어 있다(Von Bertalanffy, 1972). 이러한 환경 속에서 세 주체인 개인-팀-조직의 가치들의 일치성 또는 불일치성은 조직에서의 개인의 태도에 영향을 줄 것이라 여겨진다.

연구방법

연구 1-1과 연구 대상 및 절차, 측정변인이 모두 동일하므로 여기에서는 생략하였다. 자세한 내용은 연구 1-1의 연구방법에 설명되어 있다.

연구결과

기술 통계

연구 1-2의 기술 통계는 연구 1-1과 동일하므로 생략하였다.

탐색적 가설검증

연구 1-2에서는 세 합치도 간의 상호작용을 검증하기 위해 다음과 같은 순서로 분석을 실시하였다. 첫 번째 분석에서는 다중 공선성으로 인해 설명력이 제한될 것을 고려하여 Lewis-Beck(1980, p. 62)이 제안한 방식에 따라 세 적합도를 각각 두 개씩 묶어 분석을 실시하였으며, 두 번째 분석에서는 세 적합도 간의 관계성을 한번에 확인하기 위해 세 적합도를 모두 투여하여 삼원상호작용 효과를 분석하였다.

개인-조직, 개인-팀 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도와의 상호작용 효과

표19는 개인 중심의 두 적합도와 팀-조직 문화 적합도 간에 상호작용 효과를 각각 분석한 결과를 보여주고 있다. 개인-조직 문화 적합도는 팀 문화 적합도와 팀 만족에서는 유의한($\beta=.063, p<.05, \Delta R^2=.004$), 인사제도 만족($\beta=.044, p<.07, \Delta R^2=.004$),에서는 마지널하게 유의한 상호작용 효과를 나타냈다. 개인-팀 문화 적합도는 개인-조직 문화 적합도와는 다르게 팀 만족($\beta=.075, p<.01, \Delta R^2=.004$)과 인사제도 만족($\beta=.061, p<.05, \Delta R^2=.003$) 두 변인 모두에서 유의한 상호작용 효과가 나타났다.

이들 상호작용 효과에 대한 양상은 그림 7과 8에서 확인할 수 있다. 그림 7은 개인-조직 문화 적합도의 상호작용 효과를, 그림 8은 개인-팀 문화 적합도의 상호작용 효과가 제시되어 있다. 유의한 결과를 나타낸 세 개의 그림은 모두 동일한 양상을 보이고 있다. 즉, 개인 중심 문화 적합도가 높으면서 팀-조직 문화 적합도가 낮을 때 가장 높은 만족도를 나타냈으며, 반대로 개인-중심 문화 적합도가 낮고, 팀-조직 문화 적합도가 높을 때 가장 낮은 만족도를 보였다. 이는 개인 중심 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도는 상보적 관계를 보임을 의미한다. 하지만 상보적

표 17. 개인-조직과 팀-조직 그리고 개인-팀과 팀-조직 문화 적합도 간의 상호작용

단계	변수	개인-조직		개인-팀	
		팀 만족	인사제도만족	팀 만족	인사제도만족
1	(상수)	-.003	-.005	.004	.002
	조직근무연한	.029	.048 ⁺	.029	.049 ⁺
	학력	.006	.066 [*]	.007	.066 [*]
	성별	.087 ^{**}	.106 ^{***}	.088 ^{**}	.105 ^{***}
2	(상수)	-.003	-.007	.004	.002
	조직근무연한	.026	.047	.025	.045
	학력	.014	.076 ^{**}	.020	.080 ^{**}
	성별	.084 ^{**}	.105 ^{***}	.089 ^{**}	.107 ^{***}
	개인-조직/ 개인-팀	.145 ^{***}	.142 ^{***}	.205 ^{***}	.196 ^{***}
3	팀-조직	-.141 ^{***}	-.103 ^{**}	-.052	-.014
	(상수)	-.005	-.007	.035	.029
	조직근무연한	.024	.044	.022	.044
	학력	.017	.078 ^{**}	.022	.081 ^{**}
	성별	.085 ^{**}	.105 ^{***}	.089 ^{**}	.106 ^{***}
	개인-조직 / 개인-팀	.139 ^{**}	.142 ^{***}	.180 ^{***}	.176 ^{***}
	팀-조직	-.137 ^{***}	-.100 ^{**}	-.078 ^{**}	-.035
	개인-조직 x 팀-조직	.063 [*]	.044 ⁺	.075 ^{**}	.061 [*]
	R^2	.048 ^{***}	.049 ^{***}	.063 ^{***}	.060 ^{***}
	R^2 변화량 (1-2)	.039 ^{***}	.031 ^{***}	.053 ^{***}	.041 ^{***}
	R^2 변화량 (2-3)	.004 [*]	.002 ⁺	.004 [*]	.003 [*]
F	11.608 ^{***}	11.860 ^{***}	14.931 ^{***}	14.270 ^{***}	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$

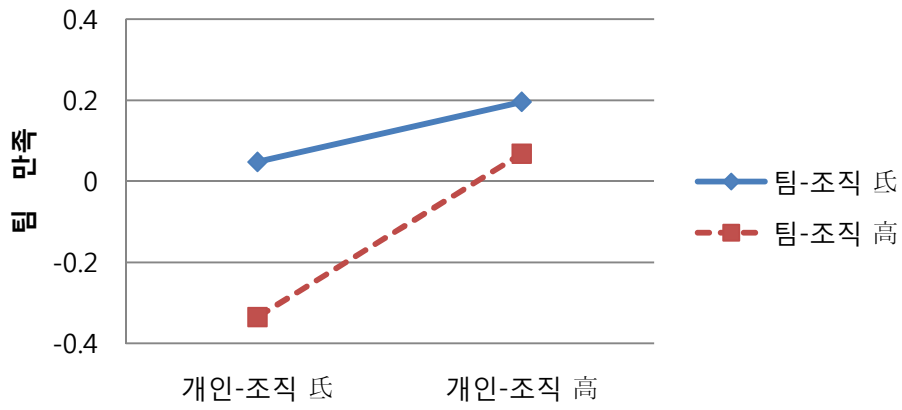


그림 7. 개인-조직 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도 상호작용

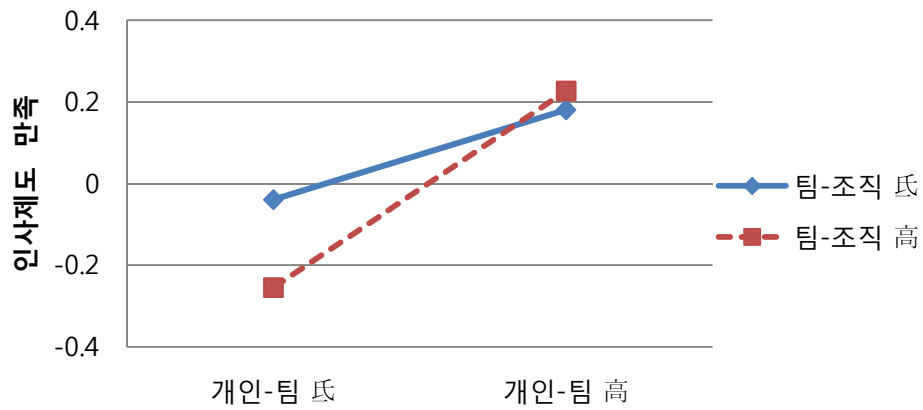
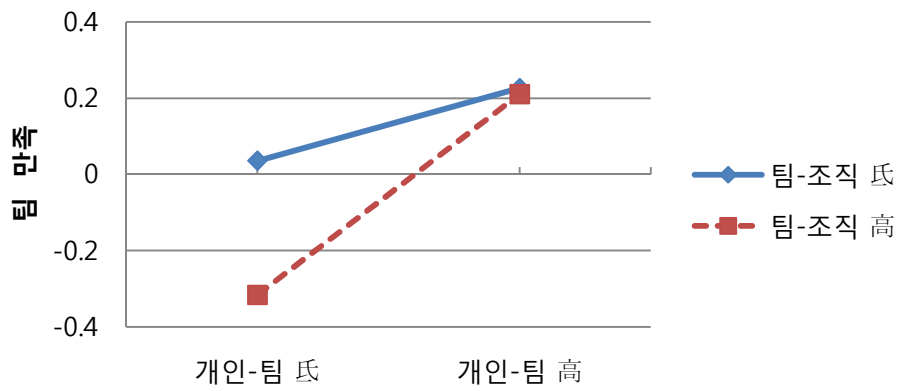


그림 8. 개인-팀 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도의 상호작용

관계가 무조건적으로 반대적으로 작용해야 긍정적인 영향을 미치는 것이 아니라 개인 중심의 가치들은 조직 또는 팀과 유사할 때 가장 높은 만족도를 나타냈다. 반면, 개인의 가치는 불일치하면서 팀과 조직 문화 적합도만이 높은 경우에는 오히려 가장 만족도가 낮은 것으로 나타나 개인 중심 문화 적합도가 선행적으로 일치되는 것이 중요함을 보여주고 있다. 이는 상호작용 양상에서 개인 중심 문화 적합도가 높고, 팀-조직 문화 적합도가 높은 경우에도 만족도가 낮지 않음을 통해서도 확인할 수 있다.

개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 문화 적합도와의 삼원상호작용 효과

이러한 결과들을 바탕으로 두 번째 분석에서는 세 적합도 간의 삼원상호작용 효과를 검증하였다. 앞서 분석에서는 개인-조직 적합도와 개인-팀 적합도간의 상호작용에 대해서는 확인하지 못했기 때문에, 개인-조직 적합도와 개인-팀 적합도의 관계가 팀-조직 문화 적합도에 의해 어떻게 달라지는지를 살펴보기 위하여 세 적합도간의 삼원상호효과 분석을 실시하였다. 기존 삼원상호작용을 검증한 연구들(송보라 & 이기학, 2009; Rosnow & Rosenthal, 1989; Somers, 1995)의 방법을 적용하여, 본 연구 역시 4단계의 중다회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 앞서 분석과 마찬가지로 대상 기업의 주요한 인구통계학적 변인인 근무연한, 학력, 성별을 통제하고, 2단계에서는 세 적합도의 주효과를, 3단계에서는 이원상호작용을 투입하였으며, 마지막 4단계에 세 적합도의 삼원상호작용을 투입하여 분석을 실시하였다. 분석 결과는 표 21에 제시되어 있으며, 세 적합도의 삼원상호작용은 유의한 결과를 나타내지 못하였다.

비록 삼원상호작용의 결과가 유의하게 나타나지는 않았지만 앞서 분석에서 두 개의 개인 중심 적합도가 팀-문화 적합도에 각각 영향을 미친 점, 그리고 세 적합도

표 18. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 간의 삼원상호작용⁸

단계	변수	팀 만족	인사제도
	(상수)	.029	.000
	조직근무연한	.025	.044
	학력	.023	.085**
	성별	.087**	.104***
	개인-조직	.054	.070
4	개인-팀	.163***	.154***
	팀-조직	-.078*	-.063
	개인-조직 x 팀-조직	-.001	-.007
	개인-팀 x 팀-조직	.054	.047
	개인-조직 x 팀-조직	.000	.045
	개인-조직 x 개인-팀 x 팀-조직	-.013	.009
	R^2	.063	.064
	R^2 변화량	.000	.000
	F	10.724	10.861

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$

간의 다중공선성이 클 것으로 고려하여, Coulton & Chow (1993)의 제안에 근거하여 주 효과와 이원상호작용을 제외한 뒤 통제변인과 삼원상호효과 변인만을 투입한 뒤 세 적합도간의 관계성의 양상을 살펴보고자 하였다. 분석 결과는 표 18에 제시되어 있으며, 구체적인 양상에 대한 그림 9에 나타나 있다. 그림 9는 세가지 적합도의 상위 30%를 기준으로 저(低) 집단과 고(高) 집단을 구분하여 팀-조직 문화 적합도의 정도에 따라 개인 수준의 개인-조직과 개인-팀 적합도의 모습이 어떻게 달라지는지를 보여준다.

⁸ 앞서 결과들과 중복된 1~3단계의 결과는 생략하고 4단계만 제시하였다.

표 19. 세 적합도 간의 삼원상호작용 분석(주 효과 이원상호작용 제외)

단계	변수	팀 만족	인사제도
2	개인-조직 x 팀-조직	.031	.049
	개인-팀 x 팀-조직	.005	.065
	개인-조직 x 팀-조직	.088	.105
개인-조직 x 개인-팀 x 팀-조직		-.086**	-.057*
R^2		.013	.021
R^2 변화량		.007	.003
F		5.854***	8.765***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$

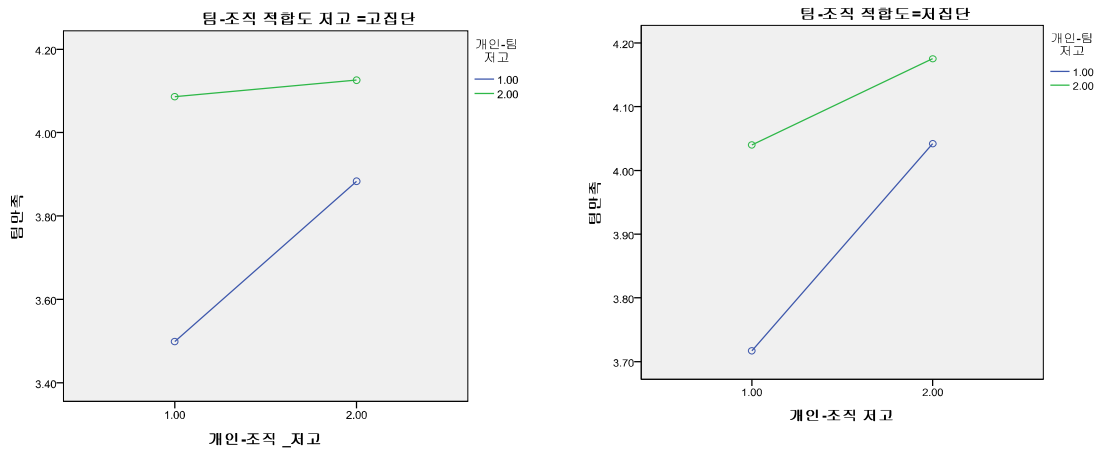


그림 6. 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 삼원상호작용

팀-조직 문화 적합도가 다른 적합도 들의 관계에서 보이는 효과는 팀-조직 문화 적합도의 저고(低高)에 따라 크게 다르지는 않았다. 그러나 팀-조직 적합도의 고 집단에서 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도의 관계가 완만한 형태를 보인 반면, 팀-조직 문화 적합도 저 집단에서는 두 적합도의 관계가 더 가파르게 관계하는 것으로 보여졌다. 이는 팀-조직 문화 적합도가 낮은 경우에 개인 중심

적합도 간의 효과가 더 강하게 나타나며 팀-조직 문화 적합도가 높은 경우에는 개인 중심 적합도 간의 효과가 팀-조직 문화 적합도 보다 덜 강하게 나타났다. 이전에 이원상호작용의 결과에서는 개인 중심 문화 적합도가 팀-조직 문화 적합도에 각각 상보적 관계를 보인 결과와는 다소 다른 결과로 보인다. 삼원상호작용 분석 결과에서는 팀-조직 문화 적합도가 높은 경우에는 특히 개인-팀 문화 적합도의 고저에 따른 팀 만족이 큰 차이를 보이지 않았다. 이는 환경-환경 간의 일치도가 클 때 개인-팀 문화 적합도의 정도는 크게 차이가 많지 않음을 의미한다. 반면 팀-조직 문화 적합도가 낮은 경우에는 개인 중심의 두 적합도의 일치 정도가 중요하게 나타났다. 즉 개인-조직 문화 적합도가 높고, 개인-팀 문화 적합도가 높을 때가 가장 높은 만족도를 반대로 두 적합도가 동시에 낮을 때가 다른 경우와 비교하여 가장 낮은 만족도를 나타냈다.

연구 1-2 논의

기존의 다른 종류의 적합도들에 대한 연구에서는 각 적합도들이 아예 독립적으로 연구되거나 또는 다른 종류의 적합도가 적합도 결과변인에 있어 차이가 있는지에 초점이 맞춰져 있어(신유형, 2008; Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Saks & Ashforth, 2002), 적합도들간의 발생하는 역동에 대해서는 거의 실증적으로 연구되지 못하였다. 따라서, 본 연구에서는 적합도의 다중 상호 가설(Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002)을 근거로 하여, 문화 적합도의 세 가지가 서로 결합하여 다중적으로 서로 영향을 주고 받음을 국내 엔지니어링 기업 1,539명을 대상으로 적합도 들간의 이원상호작용과 삼원상호작용을 통해 밝혀보고자 하였다.

연구 1-2의 주요한 결과 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인-조직 문화

적합도와 개인-팀 문화 적합도 모두 팀-조직 문화 적합도와 비슷한 양상을 보이며 팀 만족과 인사제도 만족도 모두 유의한 이원상호작용 효과를 나타냈다. 즉, 개인-중심의 두 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도와 상보적 관계를 나타냈는데, 특히 개인 중심의 문화 적합도가 높고 환경-환경 적합도가 낮을 때 가장 높은 만족도를 반면에 개인 중심 문화 적합도가 낮고 환경-환경 적합도가 높을 때 가장 낮은 만족도를 나타냈다.

이 결과는 우선 개인이 지각하는 만족도에 있어서는 개인의 가치와 환경 간의 일치는 환경-환경 일치도 보다 선행되는 중요한 요소임을 보여주고 있다. 비록 연구 1-1에서 팀-조직 문화 적합도가 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 영향을 미치는 변인임이 검증되었지만, 본 연구에서 개인이 지각하는 만족도에 있어서 개인-환경 적합도는 팀-조직 문화 적합도의 수준에 관계없이 높을 때 팀 만족과 인사제도 만족이 높다는 것이 확인되었다. 따라서 조직 문화 관리차원에서 조직에 속한 개인의 만족도를 높여 주기 위해서는 개개인의 가치가 팀 또는 조직의 문화와 부합할 수 있도록 돕고 관리하는 것이 필요하다.

또한, 연구 1-2의 결과에서도 연구1-1에서의 결과와 동일하게 팀-조직 문화 적합도는 일치하지 않을 때 높은 만족도를 보이는 것으로 확인되었다. 특히 이는 개인 중심의 적합도가 높은 경우에는 더욱 증폭되는 결과를 보여주었으며, 오히려 팀-조직 문화 적합도의 일치는 개인 중심 적합도가 낮을 때 가장 낮은 만족도를 나타냈다. 개인의 가치와 환경 간의 가치가 불일치한 상태에서 자신을 둘러싸고 있는 환경들이 일치한다는 것은 환경과 환경의 적합도가 개인이 원하지 않는, 개인이 생각하기에 바람직하지 않은 가치일 수 있다. 왜냐하면 이는 자신에 입장과 가치를 고려하기 보다는 상황에 맞춰 행동, 규범, 원칙을 지켜야 함을 의미하기 때문에 개인이 고려되지 않은 상황에서 환경-환경의 적합도는 어려움을 초래할 수 있다. 반면, 개인의 가치가 환경의 문화와 일치할 때는 자신을 둘러싸고 있는 환경-

환경 간의 불일치는 자신을 해치지 않으면서 다른 관점을 제공하는 가치가 될 수 있다. 그러므로 이 결과는 개인의 가치가 보장된다면 상위 조직의 문화와는 다른 하위 문화들의 공생 또한 조직 문화 관리의 하나의 방법이 될 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직의 세가지 문화 적합도의 삼원상호작용의 결과는 비록 주효과, 이원상호작용을 동시에 투여하는 일반적인 조절효과 방법(송보라 & 이기학, 2009; Dawson & Richter, 2006)에서는 유의한 결과가 나타나지 않았지만, 공통방법변량 문제를 고려해 삼원상호작용만을 회귀식에 투여한 분석(Coulton & Chow, 1993)에서는 세 개의 문화 적합도는 유의한 삼원상호작용효과를 나타냈다. 해석에 다소 제한이 있을 수 있으나, 세가지 적합도의 상위 30%를 기준으로 低 집단과 高 집단을 구분하여 팀-조직 문화 적합도의 低高에 따라 개인 수준의 개인-조직과 개인-팀 적합도의 모습을 살펴본 결과에서는 이원상호작용과 마찬가지로 보완적 형태의 조절효과가 보여졌다. 팀-조직 적합도의 고 집단에서 개인-팀 적합도는 개인-조직 적합도의 수준에 관계없이 유사한 정도의 만족도를 보이며 완만한 모양을 나타낸 반면, 팀-조직 적합도의 저 집단에서는 이 관계성이 조금 더 가파른 기울기를 나타냈다. 이는 팀-조직 문화 적합도가 낮은 경우에는 개인-팀과 개인-조직의 수준이 높아야 만족도가 높게 나타났지만 팀-조직 문화 적합도의 고 집단에서는 개인-팀 적합도가 낮아도 개인-팀 적합도가 높은 정도의 만족도를 나타냈다.

삼원상호작용 결과 역시 이원상호작용 결과와 마찬가지로 개인 가치의 일치도가 가지는 중요성이 다시 한번 확인되었다. 즉, 팀-조직 문화 적합도가 낮을 때는 개인 중심의 적합도들의 높은 수준의 일치정도가 중요하다는 것이다. 특히 가파른 정도에서 큰 차이를 보인 것은 개인-팀 문화 적합도로, 팀-조직 문화 적합도의 수준에 따라 개인-팀 문화 적합도와 만족도의 관계가 강하게 나타났다. 이는 팀-조직

문화 적합도의 수준이 개인 중심의 적합도 가운데에서도 팀과 관련된 개인-팀 문화 적합도와 더욱 관련이 있음을 의미한다. 따라서, 팀 중심으로 이루어지는 지금의 조직 구조에서 개인-조직 문화 적합도 보다는 개인-팀, 그리고 팀-조직 문화 적합도의 관계가 더욱 중요할 수 있음을 시사한다.

제 5장 연구 2: 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도

팀이 급변하는 경영환경에서 조직 구조의 핵심으로 부상하면서, 팀 효과성에 대한 모델 및 이론(Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Hackman, 1983), 경험적 연구의 대대적 증가, 그리고 급증하는 팀 연구에 대한 개관 연구(Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Bell, 2003) 등의 형태로 팀 연구에 대한 높은 관심이 반영되어 왔다.

이러한 흐름과 발 맞추어 적합도 연구 또한 팀 수준으로의 개념의 적용 및 실증적 검증이 이루어지고 있다(신유형, 2008; DeRue & Morgeson, 2007; Elfenbein & O'Reilly, 2007; Peter Lok et al., 2005; Ployhart & Schneider, 2002; Seong, 2010; Shin & Choi, 2010). 적합도 연구에서 팀 수준의 연구는 크게 세가지 형태로 존재한다. 첫 번째는 개인 수준에서 이루어졌던 개인-직무, 개인-조직 적합도를 팀 수준으로 변형하여 연구하는 형태로 여기에서는 팀원들이 전체적으로 직무나 조직에 적합하다고 평가할 때 그 팀의 프로세스와 효과성이 어떠한지를 검증한다. 예를 들어, Shin (2008)은 국내 3개 기업의 56개 팀을 대상으로 팀 수준의 개인-직무 적합도와 개인-조직 적합도가 팀 수준의 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향을 검증함으로써 팀 수준 적합도가 팀에 미치는 영향을 살펴보았다.

두 번째는 개인-팀 적합도에 대한 연구이다. 개인이 팀에 얼마나 맞는지에 관한 지각적 개인-팀 적합도(perceived P-T fit)에 대한 연구가 최근 들어 새롭게 주목을 받고 있다(DeRue & Morgeson, 2007; Elfenbein & O'Reilly, 2007; Seong, 2010). 하지만 개인-팀 적합도에 대한 연구는 이미 팀 구성의 다양성(diversity) 또는 유사성(similarity)의 이름으로 팀을 대상으로 활발히 연구되어 왔으며(Barsade et al., 2000; Polzer, Milton, & Swarm Jr, 2002). DeRue와 Hollenbeck (2007)은 이를 팀의 내부 적합도(internal fit)라 명명하며 다양성과 팀 내 적합도가 다른 개념이 아님을

제안하고 있다.

마지막 팀 수준 적합도 형태는 본 연구의 핵심적 주제인 팀-조직 적합도이다. Ostroff와 Judge(2007)에 따르면, 팀-조직 적합도는 기존의 시스템-시스템 적합도(system-system fit, S-S fit)에 속한다. 본래 시스템-시스템 적합도는 1960년대 조직이론에서 조직 내에서의 전략, 구조 등간의 적합도를 의미하였으며, 적합도 연구에서는 거의 다루어지지 않았다(Ostroff & Schulte, 2007, p. 15). 하지만 최근 들어 조직 자체가 조직 환경과의 접촉과 상호작용을 통해 성과를 창출하는 것뿐만 아니라 팀이 독립된 단위로 조직 내외적으로 활동하는 일이 빈번해지면서(Ancona & Caldwell, 1992a, 1992b; Choi, 2002) 팀이 성공적으로 성과를 창출하고 만족스러운 팀이 되기 위해서는 팀의 내부적인 역동 뿐만 아니라 조직 환경 즉, 조직 내 다른 팀들과의 관계 그리고 조직 외 환경과의 적합도에 대한 탐색이 필요하게 되었다.

이러한 연구적 요구를 충족시키기 위해서, 연구 2에서는 두 가지 측면에 초점을 맞춰 연구 2-1과 연구 2-2로 구성하여 연구를 수행하고자 하였다. 첫째, 연구 2-1에서는 팀과 조직 환경 간의 적합도 가운데 문화 적합도에 초점을 맞춰, 조직에서의 하나의 주체로서 자리매김하며 형성, 유지되고 있는 팀의 문화가 그것의 상위에 존재하고 있는 조직 문화와의 관계성을 114개 팀을 대상으로 검증해보고자 하였다. 이는 아래의 그림에서 안쪽 실선에 해당되는 것으로 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 주효과로 설명할 수 있다.

특히 여기에서는 개인 점수 병합 방식과 팀 합의 방식의 대표적인 팀 수준의 두 가지 측정방식을 적용함으로써, 두 가지 방식으로부터 도출된 결과가 어떠한 공통점과 차이점이 있는지를 살펴보고자 하였다. 이와 더불어 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 주 효과 결과가 연구 1-1에서 살펴보았던 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도 결과와의 공통점과 차이점을 논의하고자 하였다.

둘째, 연구 2-2에서는 연구 2-1과 연계하며 팀-조직 문화 적합도와 팀 수준의 결과변인 간의 관계에 있어 팀 내부 적합도인 정보 다양성이 미치는 조절 효과에 대해서 검증해보고자 하였다. 기존의 팀 효과성 연구에서는 팀의 효과성이 팀 구성(Barsade et al., 2000; Choi, 2007; Harrison et al., 2002), 팀 리더십(Choi, 2002; Edmondson, 2003), 팀 과제 특성(Van der Vegt & Janssen, 2003) 등의 팀의 다양한 변인에 따라 달라질 수 있음을 여러 연구들을 통해 보여주고 있다. 이들 가운데 본 연구에서는 팀 내부의 특성인 팀 구성과 팀과 환경간의 특성인 팀-조직 문화 적합도가 서로 어떠한 관계성을 가졌는지를 확인하고자 하였다.

이 가운데에서도 본 연구에서는 팀 내부 적합도의 변인으로 정보 다양성에 주목하였다. 정보 다양성은 다양성의 정보처리적 관점(information process perspective)에 의해 다양성의 긍정적 효과가 검증되고 있는 변인 중의 하나이다(Williams & O'Reilly, 1998). 팀의 정보 다양성의 팀 내부 적합도(internal fit)와 팀-조직 문화 적합도의 팀 외부 적합도(external fit)간의 상호작용 관계를 검증하는 팀 효과성 연구를 확장하고, 기존의 적합도 연구에서 간과해왔던 미시적 접근(예, 개인-팀 적합도)과 거시적 접근(예, 팀-조직 적합도)을 통합적으로 살펴보는 데 기여할 것으로 여겨진다. 연구 2-2의 모델은 아래의 그림 10에서 밖의 실선에 해당된다.

연구 2의 두 모델을 하나의 연구로 구성 할 수도 있으나, 연구 1과 마찬가지로 연구 2 또한 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도를 주 효과와 조절 효과로 연구를 분리하였다. 이는 전체 논문에서 가장 핵심적으로 살펴보고 있는 주제인 팀-조직 문화 적합도를 강조하여 살펴볼 뿐만 아니라 팀 수준의 현상에 대한 보다 더 구체적이고 세밀한 분석 및 해석을 가능하게 하기 위함이다.

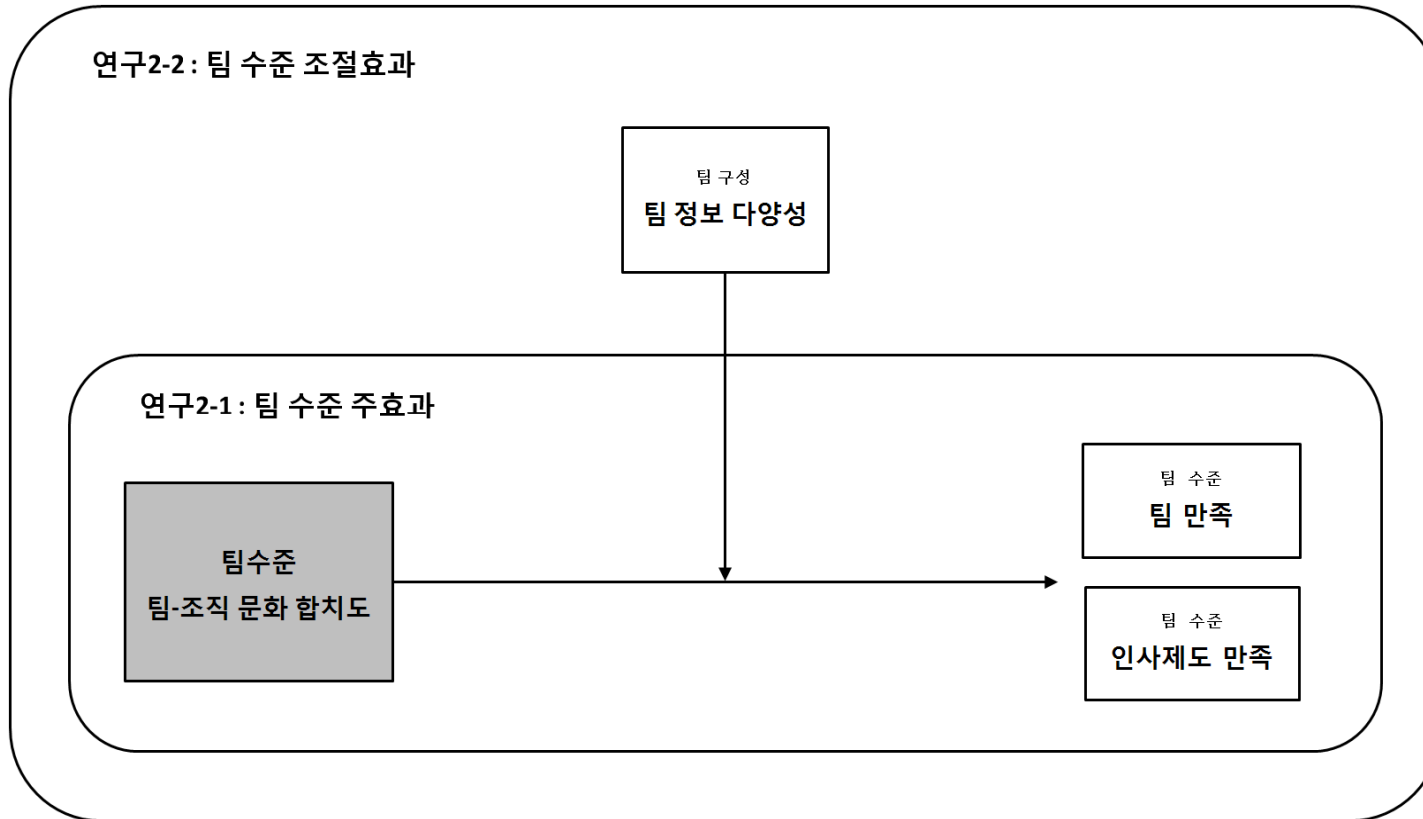


그림 7. 팀 수준 팀-조직 적합도가 팀에 미치는 영향 (연구 2 모델)

연구 2-1: 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향: 팀 합의 방식의 OCP와 개인 합산 방식의 CVF 적용

팀-조직 문화 적합도의 개인 수준과 팀 수준 간의 차이

Ostroff & Cable (2007)은 결합 적합도(composition fit)과 편집 적합도(compilation fit)의 개념을 가지고 적합도에 있어서 팀 수준의 적합도가 어떻게 개인 수준의 적합도와는 질적으로 다른 구성체가 될 수 있는지를 설명하고 있다. 이들에 따르면, 결합 적합도란 유사한 특성을 지닌 사람들의 결합의 형태로, 상호 적합도(supplementary fit)의 형태로 이루어진다. 상호 적합도는 서로 유사한 특성과 특징을 지니고 있어서 서로가 일치하고 잘 맞는 것을 의미한다. 이러한 특성을 가진 경우 서로의 시너지를 통해 개인의 특성과 유사한 특성이 더욱 발현되거나 극대화 될 수 있는 형태의 상위 수준으로 변화할 수 있다.

이와는 다르게, 편집 적합성은 낮은 수준의 요소나 특성이 그대로 반영되는 것이 아니라 특별한 형태의 형상(configuration) 또는 프로파일(profile)을 이루는 것을 의미한다(Kozlowski & Klein, 2000). 이것은 보완 적합성(supplementary fit)이라고 할 수 있는데, 즉 개인의 특성이 개인간 또는 환경을 보완하여 완전하게 하거나 환경의 부족한 부분을 보충할 수 있을 때 발생한다(Muchinsky & Monahan, 1987). 예를 들어, 한 명이 상위 전체의 형상을 바꿔게 할 수도 있으며, 서로 결합되어 게슈탈트(gestalt)적으로 의미를 부여할 수도 있다는 것이다.

이들의 설명을 요약하면, 이렇듯 결합 적합도이든 편집 적합도이든 간에 개인의 반응이 팀 수준으로 변환할 때 적합도 또한 본래의 개인의 지각과는 다른 무엇이 될 수 있음을 설명하고 있다고 할 수 있다.

이러한 이론적 기제를 바탕으로, 연구 2-1에서는 연구 1-1에서 개인 수준으로 살펴보았던 팀-조직 문화 적합도가 개인에게 미치는 영향력을 팀 수준으로 변환하여 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 특히 본 연구에서는 팀 수준의 문화 적합도의 연구 결과를 견고히 하기 위해 두 가지 다른 팀 구성 방식(합산 방식과 합의 방식, 이에 대한 자세한 설명은 이론적 배경 p.37~39에 기술되어 있다)을 사용하여 이를 검증해보고자 하였다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에 대한 두 관점

팀-조직 문화 적합도에 대한 대부분의 국내외 개인들이 하위 문화에 대해서 그리고 상위 문화인 조직 문화에 대해서 어떻게 지각하며, 그것이 개인의 조직에 대한 태도에 영향을 미치는지에 초점을 두고 있다(박원우, 1993; 신형재, 2000; 조철호, 2002; P. Lok & Crawford, 1999). 그러나 개인이 팀의 문화와 조직의 문화의 관계를 어떻게 지각하고 있는냐도 중요하지만 팀 중심 조직에서의 팀에게 어떠한 효과가 있는지에 대한 의미가 더해지려면 팀이 팀의 문화와 조직의 문화를 어떻게 보고 있는지가 핵심적일 수 있다.

팀 수준의 팀-조직 문화에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았지만, 이들 연구 또한 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 직접적으로 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 43개의 실제 조직의 팀을 대상으로 연구한 Shin & Choi (2010)의 연구에서는 두 대상이 일치할수록 긍정적인 효과를 가져온다는 “적합도의 긍정적 효과 가설”을 지지하였다. 이는 기존의 적합도 연구의 흐름과도 일치하는 것으로, 두 대상이 팀 수준이라고 하더라도 두 대상에 대한 가치의 일치도는 서로에 대한 매력의 증가, 갈등 수준의 약화 등으로 긍정적인

영향을 미칠 수 있다. 팀이 팀의 역량 및 성과를 최대한 발휘하기 위해서는 팀의 물질적, 정보적, 심리적 영향을 행사할 수 있는 상위 조직인 조직과의 관계가 영향을 미칠 수 있다. 팀이 하는 행동방식, 규범, 가치와 조직의 행동방식, 규범, 가치가 일치한다면, 팀이 하는 여러 활동 및 실행이 더욱 원활히 빠르게 처리될 수 있고, 심리적으로도 지지를 받을 수 있다. 비록 팀과 조직이라는 대상이 개인과는 다른 존재임에는 분명하나 집단 또한 하나의 개인과 같은 존재로 고려한다면 대상과 대상간의 가치 일치도는 서로에게 매력 유사성 가설(Byrne, 1971) 및 사회정체성 가설(Hogg & Terry, 2001; Tajfel, 1974) 등의 작용을 통해 적합할수록 긍정적 영향을 나타낼 것이라 예상할 수 있다. 이러한 점에 착안하여 본 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준에 만족에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 1: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에
유의하게 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

가설 1a: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 팀 만족에 유의하게 긍정적
영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 인사 제도 만족에 유의하게
긍정적 영향을 미칠 것이다.

이처럼 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 이론적 근거와 실증적 연구가 있음에도 불구하고, 개인 수준이 아닌 팀 수준일 때는 다른 결과를 나타낼 수 있다는 이론적 제안(박원우, 1993; 장용선 & 문형구, 2011; Martin, 1992, 2002; Milliken & Martins, 1996; O'Reilly et al., 2007) 이 존재한다. 장용선과 문형구 (2011)는 양면성 조직의 조직 문화가 가져오는 이점을 설명하면서 향후 조직

문화의 새로운 방향성에 대한 여러 학자들의 견해를 소개하고 있다. Tushman & O'Reilly (1996)에 의하면 조직은 단기적으로는 전략, 구조, 문화와의 정합성(alignment)을 지속적으로 높여 성과를 유지하는 점진적 변화가 필요하나, 장기적으로는 조직을 성공으로 이끈 전략, 구조, 문화와의 정합성을 파괴하는 것이 요구된다는 것을 제시하였다. 팀 수준의 팀 문화와 조직 문화는 개인 중심의 정합이 아닌 시스템-시스템의 정합으로, 구조적 정합에 포함된다. 양면성 조직의 조직 문화의 필요성을 주장하는 연구자들은 경쟁력이 강화되고 역동적 조직환경에서 효율성과 유연성을 동시에 갖추기 위해서는 조직 전체의 관점에서 조직의 구조를 일부러 상충적으로 구조화하며 탐험과 활용을 동시에 갖추게 하는 게 경쟁력 향상에 필요할 것이라 제안하고 있다 (Adler et al, 1999; Smith & Tushman, 2005).

또한 전통적으로 Martin (1992, 2002)을 포함한 여러 하위 문화 연구자들은 분석 수준을 명확히 규정한 것은 아니나 조직 내에 다양한 형태의 하위 문화가 존재할 수 있으며(Dorfman & Howell, 1988; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Martin, 2002; Schein, 2010), 다양한 하위 문화의 존재는 조직에 긍정적으로 또는 부정적으로 작용할 수 있음을 제안한 바 있다(연구 1-1의 조직문화와 하위 문화 관계에 대한 이론적 배경에서 상세히 설명).

박원우 & 고수경(2006) 또한 개인 수준에서 이루어진 적합도에 대한 결과들이 조직 수준도 동일하게 적용할 수 있을지에 대해서 의문을 제기하였다. 그들에 따르면, Schneider(1987)가 제안한 유인-선택-퇴출(attraction-selection-attrition, ASA) 과정을 통해 점점 구성원들이 동질화된다면, 조직의 환경변화 적응력이나 혁신에 저해될 수도 있다고 주장하였다. 이것은 팀의 하위 문화에서는 더욱 그럴 수 있는데, 팀이란 조직 내에 각기 맡은 역할을 수행하기 위해 만들어진 것이므로 그것이 조직과 동질 하다면 다양성으로 인한 기능이 약화 될 수도 있다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 항상 긍정적인 결과를

나타내지는 않을 것이라는 관점이 존재할 수 있음을 제안하고자 한다. 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 만족에 긍정적인 영향을 낼 수 있음을 하위 조직인 팀이 자신의 문화 및 권한에 있어서의 자율성(autonomy)과 큰 관련이 있을 것으로 여겨진다. 자율성은 조직 연구에서 성과와 만족에 근원이 되는 동기부여에 원천으로 여겨져 왔다(Fried & Ferris, 1987; Ryan, 1993). 자율성은 자기 결정감(self determination)에 유의하게 영향을 미쳐 이것이 직무만족 및 성과 등의 조직에서의 변인들에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 여러 연구들을 통해 검증된 바 있다(Ryan, 1993). 결론적으로 말하면, 적합도가 높다는 것은 자율성이 높지 않음을 의미할 수 있기 때문에, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 팀에 긍정적이지 않은 영향을 미칠 수 있다. 이와 같은 이론적 제안을 근거로, 본 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화에 대한 경쟁가설을 제안하였다.

**가설 2: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에
유의하게 부정적 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-a: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 팀 만족에 유의하게 부정적
영향을 미칠 것이다.

가설 2-b: 팀-조직 문화 적합도는 팀 수준의 인사 제도 만족에 유의하게
부정적 영향을 미칠 것이다.

연구방법

연구 대상 및 절차

연구2-1에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도를 살펴보기 위해 OCP와 CVF의

다른 종류의 두 가지 문화척도를 사용하였다. 이로 인해 연구 2-2에 포함된 팀들은 팀 합의 방식인 OCP와 개인합산 방식의 CVF에 모두 응답한 팀을 대상으로 하였다.

OCP의 절차는 다음과 같다. 우선 이는 팀원들이 모여 합의 방식을 이루어서 카드를 분류해야 하기 때문에 전사 전체의 200명의 팀장들에게 분류 카드를 나눠주기 일주일 전에 활동의 목적과 절차가 담긴 공문과 동영상 송부하였다. 동영상에서는 카드 분류 방법에 대한 목적과 함께, 팀 간 편차를 최소화할 수 있도록 실제 한 개의 팀이 실시했던 카드 분류의 내용을 사진으로 구성하여 각 절차와 주의 사항을 상세히 설명하였다.

동영상에서는 첫 번째 단계로 팀원 모두가 모일 수 있는 장소를 섭외하고 가능한 모든 팀원이 동일한 시간에 모일 수 있도록 최소한 일주일 전에 공지할 것을 알려줬다. 두 번째 단계로 카드를 분류할 때 소수의 의견이 합의방식을 이루지 못하게 할 것을 감안하여 팀장이 아닌 팀원 가운데 진행자를 선별하게 하였다. 그 다음, 54개의 카드를 넓은 책상에 펼쳐놓고 한 사람이 아닌 모든 사람들이 각자 자신이 가장 우리 조직에 또는 우리 팀에 문화를 반영하고 있는 카드를 고르게 하여 가슴에 들고 있게 한 뒤, 진행자가 이에 대한 의견들을 물어 진행을 원활하게 할 것을 명시하였다. 또한 이와 함께 Q-sort 카드 분류를 쉽게 할 수 있는 방법을 알려주기도 하였다. OCP에서는 54장의 카드를 2-4-6-9-12-9-6-4-2로 분류하게 되어 있다. 이 때 효율적으로 분류할 수 있는 방법은 조직의 특성을 반영한다고 생각하는 2장의 카드와 가장 그렇지 않다고 생각하는 2장의 카드를 고른 뒤 다른 카드들을 비교하는 방식으로 카드 분류를 실시할 것으로 제안하였다.

공문과 동영상 발송 후 일주일 뒤에 각 팀의 진행자들을 동일한 장소에 불러 54개의 카드 묶음과 카드 분류 결과를 제출 할 수 있는 보고서를 함께 나눠주었다. 제출 보고서에는 조직의 문화와 팀의 문화를 각각 적어 제출할 수 있게 구성하였다. 카드 분배 후 한달 뒤에 결과 보고서를 취합하였으며, 조직 문화와 팀 문화를 모두

제출한 팀은 200개 팀 가운데 152개 팀이었으며, 응답률은 전체 팀의 76%였다.

CVF는 연구1에서 사용한 개인 수준의 척도를 합산한 것으로 연구 1과 동일한 자료를 팀 수준으로 변형하여 사용하였다. CVF를 이용한 팀 수준의 데이터 수집과정은 연구 1과 동일하므로 여기에서는 생략하도록 한다. CVF를 팀 수준으로 변형하기 위해서는 개인 수준에서 최종적으로 분석에 포함된 인원은 181개 팀의 1,539명을 사용하였다. 181개 팀 가운데 OCP에 공통적으로 응답한 팀은 152개 팀이 최종 분석에 사용되었다. 최종적으로 선별된 152개 팀의 1440명의 인구통계학적 특성은 표 20에 제시되어 있다.

재무, 홍보 및 인사를 포함한 지원 부서와 제품군과 지역에 따라 분류한 3개의 사업부로 4개의 기능별로 구분하였을 때 응답자 비율이 가장 높은 부서는 국외사업을 추진하고 있는 사업부 A (30.1%)였으며, 그 다음은 사업부 B (24.7%) 그리고 사업부 C(23.2%), 지원 부서(22.0%)의 순으로 나타났으며, 응답자의 분포는 사업부별로 고르게 이루어진 특징을 보였다. 기능조직에서 팀이 차지하는 비율을 살펴보면, 응답자 수의 분포 순서와는 다소 다르게 사업부 C(29.9%), 지원 부서(26.3%), 사업부A(24.1%), 사업부 B (19.7%)의 순으로 높은 비율을 보였다.

직급에서는 사원(39.6%), 대리(22.6), 과장(14.7%), 차장(14.1%), 부장이상(9.0%) 순으로 상위 직급으로 갈수록 낮은 비율을 보였으나 정상적인 조직 내의 직급별 분포를 따르고 있었다. 교육수준은 대졸자가 전체의 74.4%로 월등히 높았으며, 남성의 비율이 여성의 비율에 비해 87.75%, 12.3%로 높았다.

측정 도구

OCP의 팀 합의 방식에 의한 팀-조직 문화 적합도 변인을 제외하고 연구 2에 사용된 모든 변수는 팀 수준에서 분석되어 활용되어야 하기 때문에 개인 수준

표 20. 인구통계학적 특성

기준	분류	인원빈도 (팀 빈도)		인원 % (팀%)	
사업부	지원 부서	317	(43)	22.0	(28.3)
	사업부 A	434	(36)	30.1	(24.7)
	사업부 B	355	(31)	24.7	(20.4)
	사업부 C	334	(42)	23.2	(27.6)
직급	사원	570		39.6	
	대리	325		22.6	
	과장	212		14.7	
	차장	203		14.1	
	부장이상	130		9.0	
교육수준	고졸	58		4.0	
	전문대	68		4.7	
	학사	1072		74.4	
	석사	210		14.6	
	박사	32		2.2	
성별	여자	177		12.3	
	남자	1263		87.7	
전체인원		1440		100	
팀의 개수		152		100	

자료를 합산하여 만들어졌다. 개인수준 변인을 팀 수준 변인으로 합산하여 사용하기 위해서는 팀 수준으로의 합산이 가능한지 확인하는 절차가 필요하며 이는 보통 r_{wg} 를 검토한다. 연구 2에서 사용된 변수에 대한 r_{wg} 는 각 측정변인을 소개하는 부분에 함께 제시하였다.

팀 수준 팀 문화와 조직 문화 (T1)

팀 문화와 조직 문화는 OCP와 CVF의 두 가지의 척도에 의해서 측정되었다. OCP를 이용한 팀 문화와 조직 문화는 O'Reilly 등(1991)이 개발한 조직 가치 진술문 54개를 사용하였다. O'Reilly 등(1991)은 여러 차례에 걸친 문항 개발 과일렛을 통해 다음에 4가지의 기준에 의거하여 최종적으로 진술문을 개발하였다. 4가지 기준은 (1)일반성-기업, 규모, 그리고 구성에도 불구하고 조직의 어느 유형에도 연관적일 수 있는 항목 (2) 구별성-모든 조직을 위해 같은 범주 안에 자리잡고 있는 않은 항목 (3) 가독성-공통적으로 공유되어지는 의미를 가질 수 있게 용이하게 하는 쉽게 이해되어질 수 있는 항목 (4) 비중복성 - 그들이 서로에게 일관적으로 대체될 수 없는 충분히 구별적인 의미를 가지는 것이며, 이 4가지 기준은 국내에도 적용 할 수 있는 것이었으므로, 본 연구에서는 이 척도를 박지연(2004)이 번역한 것을 사용하였다. 문항의 예는 “사람중심적이다”, “위험을 감수한다, “성취 지향적이다” 등이 있다. Q-sort 방식의 강제 할당식으로 이루어졌기 때문에는 이는 요인분석이나 신뢰도를 평가하여 사용하지 않는 특징이 있다.

CVF를 이용한 팀 수준의 팀 문화와 조직 문화는 연구1에서 사용한 개인수준의 자료를 합산(agggregation)한 것임으로 연구 1과 동일한 척도인 Cameron & Quinn (2003)의 OCAI를 진석우(2003)가 번역한 것을 사용하였다. 개인수준을 팀 수준으로 합산하는 과정에서 팀 문화 조직 문화의 동일 방법 오류가 더욱 발생될 수 있어, Podsakoff at al. (2003)이 십자설계(criss-cross design)을 통해 팀과 조직 문화 각각을 산출하였다. 계산적 편리함을 위해 SPSS의 무선할당의 데이터 선별 방법을 이용하여 전체 표본의 50%를 선택하여 팀 문화에 대한 평균을 산출하였다. 그 다음 팀 문화에서 선택되지 않았던 나머지 50%에 대하여 조직 문화에 대한 평균을 가지고 조직 문화 변인을 구성하였다. 무선으로 할당한 두 집단의 T검증을 통해 두 집단의 팀 문화, 조직 문화 모두가 유의한 차이가 없음을 검증 한 후 사용하였다.

네 가지 종류 조직 문화의 r_{wg} 는 공동체 조직 문화 .98, 혁신 조직 문화 .99, 시장

조직 문화 .98, 위계 조직 문화 .98이며, 팀 문화의 r_{wg} 는 공동체 팀 문화 .98, 혁신 팀 문화 .99, 시장 팀 문화 .99, 위계 팀 문화 .98로 높은 수치를 나타냈다.

팀 수준 팀-조직 문화 적합도 (T1)

팀 수준 팀-조직 문화 적합도 지수는 또한 개인 수준과 마찬가지로 상관값을 통해 산출 하였다. 적합도 지수는 차이값(김재석 등, 2010), 상관관계(O'Reilly III et al., 1991), 그리고 다항회귀분석 (Edwards & Cable, 2009; Ostroff et al., 2005)등 다양한 방법으로 산출된다. 이 가운데에서도 연구 2에서는 OCP와 CVF의 두 가지 도구 모두에서 상관관계를 통한 적합도 지수를 사용하였다. 본 연구에서 사용된 OCP와 CVF는 모두 원본에 기초하여 진단 형식이 강한 강제할당 방식에 의해서 측정되었다. 강제할당방식은 항목에 대한 정도에 관심이 있는 것이 아니라 우선순위와 순서에 초점을 두고 있기 때문에 차이 값을 기반으로 한 다항회귀분석보다는 상관계수를 통한 적합도 방법이 더욱 알맞다고 판단되었다(O'Reilly III et al., 1991).

팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도는 기존의 OCP를 사용한 연구들(Caldwell & O'Reilly, 1990; Elfenbein & O'Reilly, 2007; O'Reilly III et al., 1991; Sheridan, 1992)을 근거로 하여 동일한 방식으로 상관관계 적합도 지수를 산출하였다. 팀 수준 CVF 팀-조직 문화 적합도는 CVF의 네 가지 가치에 대해서 각각 팀 평균값을 먼저 산출 한 뒤, 그것의 상관을 통해 팀의 문화와 조직의 문화 간의 적합도 지수를 산출하였다. 이는 팀 전체가 반응한 각 가치에 대해 팀 문화와 조직 문화 간의 관련성을 살펴보기 위해 팀 평균을 산출한 뒤 상관을 구하는 방식을 사용하였다.

팀 만족 (T2)

연구 1에서 사용한 것과 동일한 5점 척도 2문항을 사용하였다. 팀원들과의

관계성에서의 만족도에 초점을 둔 Gladstein (1984)의 팀 만족도 3개 문항 가운데 2개 문항 사용 “나는 현재 소속팀에서 계속 근무하고 싶다”, “지금 부서에게 계속 일하고자 하는 의욕과 동기를 부여 받고 있다”를 사용하였다. 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 답하게 하였으며, 팀 수준으로 합산했을 신뢰도는 .82, r_{wg} 는 .72로 안정적인 수치를 나타냈다.

인사제도 만족 (T2)

연구 1에서 활용한 Delery and Doty (1996)의 인사제도에 대한 5점 척도 10개의 문항가운데 4개의 문항(역량개발, 조직 문화 부분 등)을 사용하였다. 팀 수준으로 합산했을 신뢰도는 .79, r_{wg} 는 .80로 안정적인 수치를 나타냈다.

통제변인 (T3)

팀 효과성에 영향을 미친다고 검증되어온 팀 인원과 팀 근무연한을 비롯하여, 대상 기업에서 중요한 인구통계학적 변인으로 여겨지고 있는 학력, 직위, 성별에 대한 팀 수준에서의 값을 통제변인으로 추가하여 분석을 실시하였다.

분석 방법

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 두 가지 척도에 대한 주 효과 분석을 실시하였으며, 이에 대한 결과에 차이가 존재하는지를 비교, 검토하였다. 두 분석 모두 다중회귀분석을 통해 결과를 도출하였다. 1단계에서는 팀 인원을 비롯하여 대상 기업에서 중요하게 다뤄지고 있는 팀 수준의 인구통계학적 변인 (팀 평균 현재직무연한, 팀 평균 직위, 팀 평균 학력, 팀 평균 성별)을 투입하였으며, 그 다음으로 팀-조직 문화 적합도가

팀에 미치는 영향을 팀 수준의 팀 만족, 인사제도 만족으로 나눠 살펴보았다.

연구결과

기초분석

기초분석에서는 응답자 수, 최소값, 최대값, 평균, 표준편차와 각 변인에 대한 상관점수를 제시하였다(표 21). 우선 통제변인으로 사용된 변인들의 기초분석 결과에서는 주관식으로 기입한 팀 근무연한은 평균 3.57년으로 나타났다. 그 외 통제변인으로 사용된 학력, 직급, 성별은 범주변인이나 회귀 분석을 위해 연구 1과 동일하게 연속변인으로 부호화하여 팀 별로 평균을 산출하여 사용하였다. 팀 평균 학력은 교육수는 1점(고등학교 졸업)~5점 (박사)로 평정하였을 때 3.04을 나타내 대상자들은 대졸의 교육수준을 나타냈다. 직급은 1(사원)에서 5(부장이상)으로 부호화한 결과 2.48의 평균을 보였으며, 성별은 여성은 0, 남성은 1로 부호화하여 89%가 남성이 차지하고 있었다.

상관점수로 구성된 팀 수준의 CVF와 OCP의 적합도 평균은 각각 .28(SD=.34)과 .44(SD=.30)로 나타나 OCP 평균이 CVF 평균보다 높았다. 이는 팀 합의 방식이 개별적으로 평가하여 합산한 방식보다 더 높은 평균을 보였음을 의미한다. 결과변인으로 사용된 팀 수준 팀 만족과 팀 인사제도 만족은 5점 척도에서 각각 3.88(SD=.38)과 3.71(SD=.33)을 나타내 팀 만족이 팀 인사제도 보다 다소 높았으나 두 변인 모두 보통을 상회하는 정도의 만족도를 나타냈다.

먼저, 인구통계학적 변인들의 상관에서는 팀 평균 근무연한과 팀 평균 직위는 유의한 정적 상관($r=.37, p<.001$)을 보여 평균적으로 팀에 직무연한이 높으며 팀 평균 지위도 높은 타당한 결과를 보여주었다. 팀원과 팀 수준 적합도와의 관계에서는 두

표 21. 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도 연구 주요 변인 기초분석 결과

	팀	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 팀 인원	147	9.91	7.01	1						
2. 팀 평균 현재직무년수	152	3.57	.87	-.102	1					
3. 팀 평균 직위	152	2.48	.81	-.022	.365 ^{***}	1				
4. 팀 평균 학력	152	3.05	.34	.008	.032	.075	1			
5. 팀 수준 OCP 적합도	152	.44	.30	.017	.001	-.128 ^{**}	-.011	1		
6. 팀 수준 CVF 적합도	147	.28	.34	.076	.021	-.032	-.132 ^{**}	.037	1	
7. 팀 수준 팀 만족	147	3.86	.43	.154	.054	-.027	.060	-.042	-.092	1
8. 팀 수준 인사제도 만족	147	3.70	.36	.064	.029	.034	.052	-.017	-.157 ^{**}	.711 ^{***}

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .07$ ⁺

척도 모두 유의한 결과를 나타내지는 않았다. 팀 수준의 OCP 팀-조직 문화 적합도의 상관을 살펴보면, 팀 평균 지위와 유의한 부적관계($r=-.130, p<.01$)를 나타냈으며, 유의하지는 않았으나 팀 평균 학력과도 부적관계를 보였다.

또 다른 팀 수준 적합도 지표인 팀 수준의 CVF 팀-조직 문화 적합도는 팀 평균 지위와 팀 평균 학력과의 상관관계에 있어 팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도의 상관과는 변인에 대한 강도는 다소 상이하나 방향성을 동일하게 나타냈다. 즉 CVF 팀-조직 문화 적합도 역시 팀 평균 학력 ($r=-.032, p<.01$) 및 직위 ($r=-.132, p<.001$)와 유의한 부적관계를 나타냈다. 이는 팀의 구성원의 직위가 평균적으로 높고, 평균적으로 학력이 높을 때 팀 수준의 팀의 문화와 조직의 문화는 다른 것을 의미한다. 본 연구의 관심 결과 변인인 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족은 팀 수준 OCP와 팀 수준 CVF 모두에서 부적 상관을 나타내 팀 수준 팀 만족과 인사제도 만족은 팀의 문화와 조직이 문화가 다를 때 더 높게 나타난다고 해석할 수 있다.

가설검증

가설 검증은 세 번의 분석을 통해 이루어졌으며, 연구 2-1의 모든 분석은 척도간의 등간 차이 등의 오류를 줄이기 위해 표준화 계수로 변환하여 이루어졌다. 팀 수준의 팀-조직 문화적합도가 팀 수준의 팀 만족과 인사제도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 1차 단계에서는 팀 연구에서 의미 있게 다루어지는 인구통계학적 변인인 팀 인원과 팀 평균 직무 연한, 팀 평균 직위, 팀 평균 학력 변인을 투입하였다. 이후 2차 단계에서는 팀 수준 팀-조직 문화 적합도를 투입하였으며, 결과는 표 22에 제시되어 있다. 분석 결과는 팀 수준의 인구통계학적 통제변인을 투입했음에도 불구하고 상관 결과에서와 유사하게 나타났다. 즉, 팀 수준 두 척도인

표 22. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에 대한 선형 회귀분석

단계	변수	팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도		팀 수준 CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀 수준 팀만족	팀 수준 인사제도만족	팀 수준 팀만족	팀 수준 인사제도만족
1	(상수)	.001	.001	.001	.001
	팀인원	.162 ⁺	.067	.162 ⁺	.067
	팀 평균 현재직무년수	.091	.026	.091	.026
	팀 평균 학력	.059	.048	.059	.048
	팀 평균 직위	-.062	.022	-.062	.022
2	(상수)	.000	.001	.001	.001
	팀인원	.163 ⁺	.067	.170*	.079
	팀 평균 현재직무년수	.094	.027	.096	.034
	팀 평균 학력	.059	.048	.046	.027
	팀 평균 직위	-.070	.020	-.066	.016
	팀 수준 팀-조직 문화 적합도	-.052	-.015	-.103	-.159⁺
	<i>R</i> ²	.004	-.027	.012	-.001
	<i>R</i> ² 변화량	.003	.000	.010	.025 ⁺
	<i>F</i>	1.106	.242	1.343	.964

****p*<.001, ***p*<.01, **p*<.05, *p*<.07⁺

OCP와 CVF 팀-조직 문화 적합도와 팀 수준의 결과변인과는 부적 관계를 보여 유사한 경향성을 나타냈으나, 팀 수준 인사제도 만족에서만($\beta=.16, p<.06$) 마지널하게 유의한 결과를 나타냈다.

부적 영향력의 방향성은 동일하게 유의도에 있어서 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도의 결과와는 차이를 나타냈다. 즉, 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀 만족과 인사제도 만족 모두에서 유의한 부적 영향을 나타낸 반면 팀 수준에서는 유의한 결과가 거의 나타나지 못했다. 따라서 본 연구에서는 이러한 약한 관계성의 이유가 표본이 혼재되어 나타난 결과일수 있다는 판단아래, 연구 대상 기업의 가장 기초적 조직 구조인 사업 부서와 지원 부서로 팀들을 구분하여 차이가 있는지를 추가분석을 통해 검토하였다.

분석 결과, 사업 부서와 지원 부서가 상당히 다른 경향성을 나타내며 흥미로운 결과를 도출하였다. 즉, 109개의 사업 부서에 속한 팀을 대상으로 분석한 결과는 전체 152개 팀을 대상으로 분석했을 때와 다르게 팀 수준의 팀 문화와 조직 문화 간의 관계가 부적으로 더 강하게 나타났다(표 23). 팀 수준 OCP의 경우 어떠한 결과변인에서도 유의한 영향이 나타나지 않았던 것과 다르게, 팀 수준의 팀 만족($\beta=-.21, p<.01$)에서 유의한 부적 영향을 나타냈으며, 팀 수준의 CVF에서도 역시 인사제도 만족에서 유의 부적 영향($\beta=-.23, p<.01$)이 나타났다. 반면, 지원 부서에서는 비록 모든 결과 변인이 유의한 결과를 나타내지는 않았으나 팀 수준의 팀 만족을 제외하고는 팀 수준 OCP와 팀 수준 CVF 모두에서 전체 팀들과 사업 부서에서 속한 팀과 다르게 정적 관계의 경향성을 나타냈다.

사업 부서와 지원 부서의 팀 수준의 적합도에서 있어서 다른 관계는 최근에 조직 문화 연구자들이 제안했던 조직 문화가 하나의 단일 문화가 아닌 양면적으로 구성될 수 있다는 가정이 반영된 결과로 해석할 수 있다(장용선 & 문형구, 2011; Harrell, O'Reilly III, & Tushman, 2006; O'Reilly et al., 2007). 지원 부서는 최고경영층의

표 23. 사업 부서와 지원 부서에 대한 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 영향

모형	사업 부서 (N=109)				지원 부서 (N=43)				
	팀수준 OCP		팀수준 CVF		팀수준 OCP		팀수준 CVF		
	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	
1	(상수)	-.049	-.158	-.049	-.158	.148	.443	.148	.443
	팀인원	.209*	.115	.209*	.115	.107	.114	.107	.114
	팀 평균 현재직무년수	.156	.071	.156	.071	-.012	-.079	-.012	-.079
	팀 평균 학력	.095	.112	.095	.112	-.017	-.128	-.017	-.128
	팀 평균 직위	-.007	.015	-.007	.015	-.180	.022	-.180	.022
	2	(상수)	-.041	-.154	-.035	-.123	.190	.475	.114
팀인원		.226*	.126	.207	.111	.157	.151	.121	.107
팀 평균 현재직무년수		.174	.082	.161	.083	.000	-.070	.001	-.086
팀 평균 학력		.131	.133	.093	.106	.086	-.051	-.047	-.111
팀 평균 직위		-.045	-.008	-.005	.019	-.156	.040	-.195	.031
팀수준 팀-조직 문화		-.207*	-.124	-.088	-.230*	.364	.273	-.125	.068
ΔR^2	0.004	-.027	.012	-.001	.001	-.051	-.070	-.093	
R^2 변화량	0.003	0	0.01	.025+	.075	.041	.012	.004	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .07$ ⁺

철학, 신념, 전략 등을 지원하는 부서로 최고경영자의 문화를 받아들여 구현하는 조직이라 할 수 있다. 반면 사업 부서는 실제 기업의 성과 및 수행에 직접적으로 관여하는 조직으로 현장 중심적으로 움직인다. 이러한 특성으로 사업 부서는 자체적인 문화의 형성이 더욱 지원 부서에 비해 두드러질 수 있으며 또한 이것이 인정되는 조직에서는 더욱 자율성과 독립성을 바탕으로 긍정적인 만족 및 성과를 이룰 수도 있을 것이다.

이러한 분석 결과를 토대로, 본 연구에서는 조직 구조에 따라 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 결과에 미치는 영향의 양상을 좀더 구체적으로 살펴보기 위해서는 사업 부서와 지원 부서를 0과 1로 더미코딩하여 이들과 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도간의 상호작용 효과 결과를 살펴보았다. 표 24에서 보는 바와 같이 사업 부서 여부는 팀 수준 팀-조직 문화 적합도와 팀 수준 OCP와 팀 수준 CVF 모두에서 유의한 상호작용 효과가 나타났다. Frazier 등(2004)의 추천한 방법으로 구체적인 양상에 대한 그림을 그려본 결과, 팀 수준 OCP 사업 부서는 팀 수준의 적합도가 낮을수록 팀 만족과 인사제도 만족이 높은 것에 반해, 지원 부서는 팀의 문화와 조직의 문화의 적합도가 높다고 평가할 때 팀 수준 만족도가 높았다.

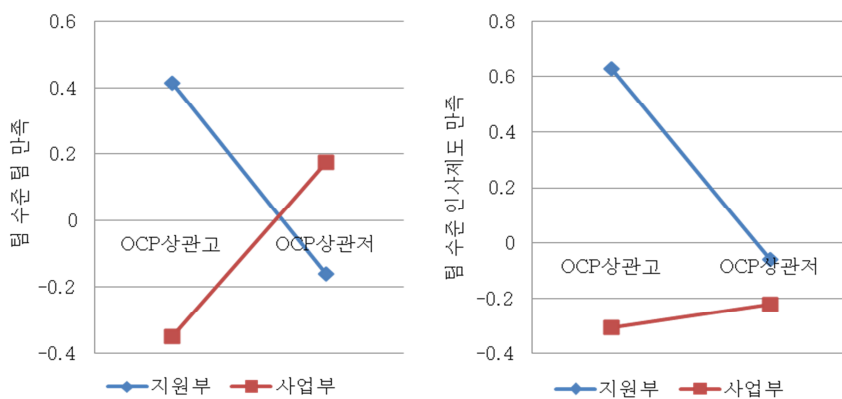


그림 8. 팀 수준에서의 사업 부서 여부의 상호작용 효과

표 24. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도 영향에 대한 사업 부서의 상호작용 효과

단계	변수	팀 수준		팀 수준	
		OCP 팀-조직 문화 적합도		CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀 수준 팀만족	팀 수준 인사제도만족	팀 수준 팀만족	팀 수준 인사제도만족
1	상수	.001	.001	.001	.001
	팀인원	.162 ⁺	.067	.162 ⁺	.067
	팀 평균 현재직무년수	.091	.026	.091	.026
	팀 평균 학력	.059	.048	.059	.048
	팀 평균 직위	-.062	.022	-.062	.022
2	상수	-.002	-.005	-.001	-.004
	팀인원	.175*	.112	.167 ⁺	.082
	팀 평균 현재직무년수	.093	.023	.096	.033
	팀 평균 학력	.050	.019	.046	.022
	팀 평균 직위	-.079	-.001	-.070	.003
	팀 수준 팀-조직 문화 적합도	.068	.190	-.041	.012
	사업부여부	-.084	-.259**	-.070	-.236**
3	상수	.020	.011	.021	.011
	팀인원	.206*	.134	.190*	.098
	팀 평균 현재직무년수	.116	.039	.119	.049
	팀 평균 학력	.114	.064	.115	.072
	팀 평균 직위	-.092	-.010	-.086	-.008
	팀 수준 팀-조직 문화 적합도	.012	.151	.007	.047
	사업 부서여부	-.108	-.275**	-.099	-.256**
	사업 부서 x 팀 수준 팀-조직 문화 적합도	-.275**	-.193*	-.276**	-.196*
	R^2	.061	.061	.068	.095
	R^2 변화량	.012	.072*	.019	.104**
	F	.065**	.032*	.065**	.033*

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .07$ ⁺

추가분석

추가분석에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향의 비선형 회귀분석을 실시하였다. 연구 2-1에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 만족도에 부적인 영향력이 있으며, 특히 이것은 사업 부서에서 강하게 나타남을 보여주었다. 이 결과는 팀의 문화와 조직의 문화가 다른 것이 팀에 긍정적 영향을 줄을 의미한다. 하지만 팀은 조직에 속해 있으며, 조직과는 완전히 개별적으로 존재할 수 없기 때문에 팀의 문화가 극단적으로 조직의 문화와 다른 것은 긍정적이지 않을 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 선형적 회귀분석이 아닌 비선형적 회귀분석을 실시함으로써, 이를 추가적으로 검증해보고자 하였다. 분석은 앞서 결과들을 반영하여, 1단계에서는 통제변인과 팀-조직 문화 적합도를, 2단계에서는 팀-조직 문화 적합도의 제곱을 투입하였다.

표 25는 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 팀 영향에 대한 비선형 회귀분석 결과이다. 비선형회귀분석 결과는 회귀계수에 있어서는 선형회귀분석 결과에 비해 높은 계수를 나타냈으나 선형회귀분석과 동일한 결과를 나타냈다. 즉, 팀 수준 CVF 팀-조직 문화 적합도만이 팀 수준 인사제도 만족에 유의하게 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비록 선형과 비선형 곡선간의 결과가 유의하게 다르지는 않았지만 비선형 곡선 회귀분석에 대한 결과는 팀에서 팀의 문화와 조직의 문화를 다르게 지각하는 것은 독립적으로 팀과 조직의 문화를 가져가는 것이 긍정적이나 너무 동떨어지는 정도로 가는 것은 오히려 만족도를 낮게 함을 알 수 있다. 선형회귀분석과 마찬가지로 이러한 결과가 조직의 구조에서 비롯된 것인지를 살펴보기 위해 사업 부서와 지원 부서로 구분하여 비선형회귀분석을 실시한 결과, 선형회귀분석과 다르게 사업 부서와 지원 부서 모두 유의한 결과를 나타내지 못하였다. 이에 대한 자세한 결과는 부록 2에 제시되어 있다.

표 25. 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 비선형회귀모형

단 계	변수	팀수준		팀수준	
		OCP 팀-조직 문화 적합도		CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족
1	(상수)	.000	.001	.001	.001
	팀인원	.163	.067	.170*	.079
	팀 평균현재직무년수	.094	.027	.096	.034
	팀 평균학력	.059	.048	.046	.027
	팀 평균직위	-.070	.020	-.066	.016
	팀-조직 문화 적합도	-.052	-.015	-.103	-.159 ⁺
	(상수)	.000	.001	.001	.002
2	팀인원	.158	.058	.153	.035
	팀 평균현재직무년수	.094	.028	.098	.039
	팀 평균학력	.059	.048	.052	.043
	팀 평균직위	-.075	.012	-.066	.017
	팀-조직 문화 적합도	.075	.213	-.054	-.031
	팀-조직 문화 적합도 제곱	-.138	-.248	-.081	-.213*
R^2	-.001	-.025	.050	.021	
R^2 변화량	.012	.008	.004	.028*	
F	.979	.396	1.216	1.518	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .07^+$

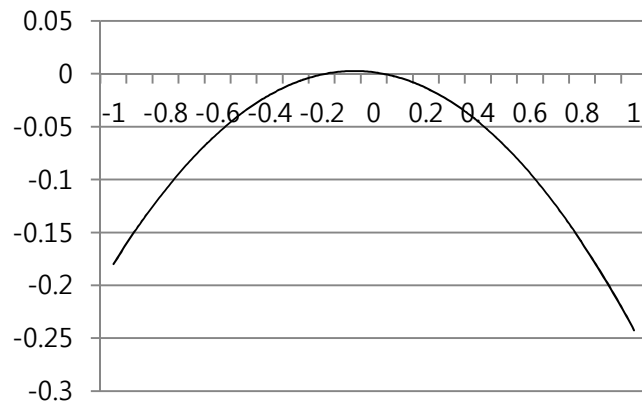


그림 9. 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 비선형회귀 결과

비선형회귀식에 도출된 일차식과 이차식의 회귀계수를 통해 $y=-0.213x^2-0.031x+0.002$ 와 같은 이차 방정식을 수립하여 그림 9를 통해 팀 문화와 조직 문화 간의 관계 양상을 살펴보았다. X축은 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도를 Y축은 팀 수준의 인사제도 만족을 의미한다. 포물선의 꼭지점의 X축이 0을 기준으로 약간 왼쪽으로 치우쳐져 있기 때문에, 이는 팀의 문화와 조직 문화의 적합도 정도가 약간 다다 다를 때 최적의 만족도 수준을 나타냄을 의미한다.

연구 2-1 논의

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도와는 단지 분석 수준을 변화시킨 것 이상으로 함의하는 의미가 크다. 팀 중심의 조직 문화에서 팀 자체가 하나의 주체로서 활용되기 위해서는 팀 자체가 가지는 결과에 주목할 필요가 있다. 따라서 연구 2-1에서는 기존에 하위 문화와 상위 문화 간의 관계성을 파악하는데 있어서 개인의 시각 만에 의존해왔던 개인 수준의 연구의 관점을 전환하여, 두 가지의 다른 팀 수준의 측정방식을 사용하여 팀-조직 문화 적합도의 효과에 대한 경쟁적 가설(적합도의 긍정 효과와 부정 효과)을 설정하여 국내 대규모 엔지니어링 회사 152개 팀의 대상으로 실증적으로 검증하고자 하였다.

연구 2-1의 주요한 결과 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 통제 변인으로 사용된 팀 수준의 주요한 변인인 팀 평균 지위와는 유의한 부적관계를 나타냈으며, 유의하지는 않았으나 팀 평균 학력과도 부적관계를 보였다. 이는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 일치하지 않을수록 팀 평균 지위가 높고, 팀 평균 학력이 높음을 의미한다. 조직에서 지위가 높음은 권한이 많고 최고경영자 층의 전략이나 의견에 더욱 가까이 있을 가능성이 높다. 이러한 사람들이 많은 팀의 경우 오히려 조직의 생각, 가치, 행동을 더 잘

알고 일치시킬 수 있을 것이라 생각될 수 있다. 하지만 본 연구에서는 예상과는 다른 결과에, 팀 평균 지위가 높고 학력이 높은 팀일수록 팀 문화와 조직의 문화를 다르게 인식했다. 언급한 것과 같이 이들은 적합도를 증가시킬 수도 있다. 그러나 그렇지 않을 가능성도 있다. 예를 들어, 평균적으로 지위가 높은 팀의 구성원들은 오히려 조직에서 리더급 이상으로 더 많은 자율권과 재량을 부여 받고, 이러한 경우 조직에 이득이 되나 다소 다른 가치와 신념을 가질 가능성이 있다. 이러한 두 가지의 가능성이 어느 정도는 모두 가능하기 때문에 향후 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 이를 포함한 다른 조직 관련 변인과의 어떠한 관계성이 있는지에 대한 이론적, 실증적 연구들이 더욱 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 핵심적인 관심사인 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 영향은 개인 수준의 연구 1-1의 결과와 공통점과 차이점이 존재하였다. 공통점은 두 연구 모두에서 팀 문화와 조직 문화 간의 적합도는 결과변인과 부적인 관계를 가지며, 두 문화 적합도가 유사하지 않을수록 개인이 지각한, 그리고 팀이 지각한 만족에 긍정적인 영향을 미쳤다. 하지만 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 대부분의 변인에서 유의한 부적 관계를 나타냈던 개인 수준의 결과와 다르게 전체를 대상으로 했을 때는 인사제도에서만 마지널한 유의한 관계를 나타냈다. 즉, 개인 수준의 영향력이 팀 수준의 영향력에 비해 강하게 나타났다고 할 수 있다. 먼저 이것의 이유로 표본 수의 차이를 볼 수 있다. 개인 수준은 1,539명의 많은 표본을 바탕으로 분석을 한 것인데 반해, 팀 수준은 대기업을 표본으로 하였다 해도 152개 팀으로 개인 수준에 비해 현저히 작은 수로 분석된 결과이다.

또한 이 결과는 단순히 표본의 문제와 다르게 현상적으로 개인 수준과 팀 수준의 역동이 다를 수 있음을 시사한다. 팀 수준의 연구 2-1에서 추가분석으로 실시된 사업 부서와 지원 부서 간의 조직 구조적 차이에 대한 적합도 결과에서도 드러났듯이, 팀 수준에 있어서는 조직의 기능, 역할 등에 팀이 보는 지각이 달라 질 수 있음을

생각해볼 수 있다. 따라서 차후 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 가장 기초 조직 구조인 사업 부서 여부 이외에도 어떠한 변인에 의해 적합도의 영향력이 달라질 수 있는지를 검토해야 할 것이다. 예를 들어, 사업부 안에서도 해외 사업인지, 국내 사업인지에 따라 영향이 달라질 수 있으며, 지원 부서 안에서도 기술개발 연구소인지, 마케팅 사업부인지 등의 다양한 구조 및 기능에 따라 달라질 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 가지는 부적 관계의 검증에서 더 나아가 비선형회귀분석을 실시함으로써 팀의 문화와 조직의 문화가 서로 다른 것이 긍정적일 수 있으나 매우 상이한 것은 부정적일 수 있다는 반문화적 하위 문화 가설을 추가분석을 통해 검증해보고자 하였다. 분석 결과, 선형회귀분석 결과와 마찬가지로 비선형모형은 팀 수준의 인사제도에서만 유의한 부적관계를 나타내며 역U자의 곡선을 지지해주었다. 즉, 팀 수준에서 지각하였을 때 팀의 문화와 조직의 문화가 약간 다른 것이 팀 수준의 만족도에 가장 높게 나타났으며, 너무 다르거나 또는 너무 유사하거나 하는 것은 오히려 만족도가 낮아지는 결과를 나타냈다.

비록 비선형모형에 대한 검증이 충분한 가설 도출을 기반으로 하지 않았다는 점에서 다소 제한점이 존재하나, 동일한 적합도라도 하더라도 개인 중심의 적합도가 아닌 환경-환경에 대한 적합도는 다른 기제를 통해 다른 결과를 나타낼 수 있다는 증거를 제시해주고 있다고 볼 수 있다. 최근 조직 문화 연구자들은 단일한 조직 문화를 통해 강한 조직 문화만이 기능적 역할을 수행하는 것이 아니라 다양한 조직 문화가 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 현상적 증거들을 바탕으로 제안해왔다(Harrell et al., 2006). 앞으로의 연구에서는 이러한 이론적, 현상적 제안들을 뒷받침할 수 있는 실증적 증거를 확보하기 위해 다양한 측정 방법 및 분석 방법이 적용될 필요가 있을 것이다.

연구 2-2: 팀 내부 적합도와 팀 외부 적합도 간의 관계가 팀에 미치는 영향: 팀 정보 다양성과 팀-조직 문화 적합도 간의 상호작용 검증

최근 약 40년 동안 팀 다양성에 대한 연구는 기하급수적인 발전을 해왔다 (김명언 & 박영석, 1997; 장재윤, 2010; 조철호, 2002; Boxx et al., 1991; Deal & Kennedy, 1983; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Knight et al., 1999; Ryan, 1993; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003). 특히 이는 가시적으로 인구통계학적인 구성이 다양하다고 인식되는 국외에서 다양한 변인들과 다양한 대상들을 통해 활발하게 진행되었다(Boxx et al., 1991; Jackson et al., 2003). 반면, 외국에 비해 상대적으로 표면적인 인구통계학적 구성이 동질적인 특성을 지닌 국내의 경우에는 이러한 현실을 반영하듯, 다양성에 대한 학문적 연구는 그리 많이 이루어지지 않았다(장용선 & 문형구, 2011)⁹.

하지만 국내에서도 최근 2000년대를 들어서면서 기업조직의 글로벌화가 빠르게 확대되고(Johnson, 2002; Yaprak, 2002) 여성인력의 사회적 진출의 분위기가 조성되고(Friedman & DiTomaso, 1996; Gorski, 2002; Jackson, Stone, & Alvarez, 1993), 인수합병 등의 조직구조 개편 등으로 인해 다양성의 연구 영역에 대한 관심과 흥미가 조직의 실무적 관점에서 핵심적인 문제로 떠오르게 되었다(Argyris, 1994). 다양성에 대한 국내의 학문적 접근 또한 이러한 조직 환경과 더불어 2002년 이후

⁹ Joshi & Roh (2011) team diversity에 대한 meta-analysis에 따르면 주요 저널에서 검색된 논문이 약 95개 이상으로 검색된 것에 반해, 국내학위, 학술지 전문검색 사이트인 한국교육학술정보원에서 이루어진 국내 diversity 또는 dissimilarity 연구는 30개로 국내외의 국외는 약 3배 이상의 차이를 나타냈다. 박정우(2009)의 논문에서는 2009년 시점 국내에서 이루어진 다양성 연구가 13편이라고 보고하고 있는 것에 비해서는 다소 많은 수가 검색되었다.

확대되고 있는 추세이다.

그렇다면, 이러한 조직환경에서 인력 구성원들의 다양성은 긍정적 효과를 가져오는가? 이 물음에 대해 Milliken and Martins(1996, p. 403)는 ‘다양성은 양날의 칼’이라고 답했으며, 그들을 포함한 다양성 연구자들은 “다양성은 어떠한 맥락이나에 따라 긍정적일 수도 또는 부정적일 수도 있다” 라는 어느 정도 합의된 답을 제시하고 있다 (김연제, 2011; 이제운, 2011). 즉 다양성의 대상이 되는 변인이 무엇이나에 따라, 그리고 인력 구성원들을 둘러싸고 있는 팀 또는 조직의 환경적 요인이 무엇이나에 따라 이에 대한 결과가 달라질 수 있다는 것이다 (예., Jackson et al., 2003; Martins, Milliken, Wiesenfeld, & Salgado, 2003).

최근에 이루어진 Joshi & Roh(2009)의 다양성에 대한 맥락 효과에 대한 메타분석에서는 1992년부터 2008년까지 검토한 다양성 연구 가운데, 다양성의 여러 변인들의 직접적인 효과에 대한 과거 연구들의 약 60%에서 유의미하지 않은 효과를 발견하였다. 혼재된 결과를 제시한 이들 연구의 연구자들은, 업무 성과에 미치는 이러한 서로 다른 결과를 해석하기 위한 연구들에서 맥락적 변인들이 주로 팀 수준 혹은 조직 수준에서 연구되었음에 주목해야 한다고 제안하였다.

이러한 연구적 흐름 속에서 본 논문의 연구 2-2에서는 팀 다양성 연구와 합치도 연구를 결합하여, 팀 효과성을 증진시키기 위해 팀 다양성의 내적 합치도와 팀 수준의 실제 팀-조직 합치도의 외적 합치도 간의 관계를 검토해보고자 하였다. 비록 기존의 다양성 연구에서 맥락요인으로 집합주의 문화(임현숙, 2008; Bezrukova, Thatcher, Jehn, & Spell, 2011; Jehn & Bezrukova, 2004), 조직 분위기와 기타 다른 팀 수준의 지각 변인 (예, Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003; Van der Vegt & Bunderson, 2005)에 대한 연구들이 많이 이루어졌지만 팀 수준의 팀-조직 문화 합치도를 맥락적 요소로 살펴본 연구는 검증된 바가 없다.

더욱이 본 연구에서는 국내의 다양성 연구에서 많은 경우 다루었던 인구통계학적 변인(Peccei & Lee, 2005; Ryan, 1993; Sheridan, 1992; Stewart & Barrick, 2000)이 아닌 업무 관련 변인인 정보 다양성 (Informational diversity)을 살펴보고자 하였다. 본 연구의 대상 기업의 경우 2005년의 2000명이었던 인력이 2011년 현재 7000명 가량으로 가파르게 증가하면서 다양한 근무 연한과 직무 경험, 학력 등을 가진 사람들이 함께 일을 하게 되었다. 이러한 현상을 반영하여 연구 2-2에서는 연구 2-1과의 연계를 통해 팀 수준 팀-조직 문화 적합도와 팀 정보 다양성의 상호작용 효과를 검증하고자 하였다.

연구 2-2에서는 두 가지의 목적을 수행하고자 한다. 첫째, 기존의 국내에서 많은 연구가 이루어지지 않았던 팀 정보 다양성이 팀에 미치는 주 효과를 우선적으로 검증해보고자 하였다. 비록 국내외적으로 팀 정보 다양성의 효과에 대한 연구가 이루어지지 않은 것은 아니라, 한 기업 내에 존재하는 상당수의 팀을 대상으로 이를 재 검증함으로써 국내 기업에서의 팀 다양성의 효과를 확인해보고자 하였다. 둘째, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에 있어 팀 내부 적합도인 팀 정보 다양성을 상호작용 효과를 살펴봄으로써 이들의 역동이 팀 수준의 만족도를 증가시키는지 또는 감소시키는지 실증적으로 검증해보고자 하였다.

팀 정보 다양성이 팀에 미치는 영향

연구자들마다 부르는 용어와 구분이 다소 차이가 있긴 하지만 팀 다양성은 일반적으로 가시적(visible)으로 보여지는 인구통계학적 변인과 눈으로 보여지기 어려운(invisible) 태도, 기술, 또는 직무관련 변인들로 구분한다. Harrison 등 (1998)은 이를 표면 수준의 다양성(surface-level diversity)과 내면 수준의 다양성(deep-level diversity)으로 부르기도 하였으며, Milliken and Martins (1996) 그리고 Pelled(1996)는

가시적 인구통계학적 다양성과 경험, 기술, 혹은 과제 완수와 관련된 비가시적 직무관련 다양성으로 명명하기도 하였다.

비록 기저 수준의 다양성이든, 표면 수준의 다양성이든 그 효과성에 있어서 다양한 맥락과 대상에 따라 혼재된 결과를 보이고 있으나(Joshi & Roh, 2009), 연구자들은 가시성을 바탕으로 한 이 두 가지의 다양성이 다른 기제에 의해 작동되며 다른 결과를 나타낸다는 것에 어느 정도 의견을 같이 하고 있다 (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998). 인구통계학적 변인을 기초로 한 표면 수준의 변인은 사회적 매력 이론(Byrne, 1971), 사회 정체성 이론(Tajfel, 1974) 등을 근거로 팀 구성이 다양할수록 팀 만족 및 팀 성과는 좋지 않은 것으로 보고되고 있다. 즉, 성별, 인종 등 가시적으로 특징지어지는 인구통계학적 변인들이 다르면, 서로에게 공통된 특징을 발견하지 못하고 다르다고 인식하며, 이것이 내 집단-외 집단 편향 등의 현상으로 나타나 부정적 결과에 이른다는 것이다.

반면, 정보 처리 체계(Information processing framework)에 근거한 정보다양성(information diversity) 또는 직무관련 다양성(job related diversity)은 집단 내 다양성 증가는 집단의 정보처리 및 의사결정 과정을 더욱 발전시킨다고 가정한다. 즉, 다양성이 높은 집단은 집단 외부에 자신들과 유사한 사람들과 관계를 맺고 있기 때문에 조직 내부에 필요한 정보의 유입과 다양한 관점이 외부 사람들과의 관계를 통해 조직 내부로 유입될 수 있다고 본다. 비록 팀 정보 다양성의 효과 역시 언제나 일관되게 팀에 항상 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니나(Knight et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), 본 연구에서는 정보처리체계 관점에 기반하여 국내 대규모 엔지니어링 기업의 팀의 정보 다양성은 팀에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

정보 다양성은 직무와 매우 관련된 특성이며(Jackson, May, & Whitney, 1995), 기능,

직무 (Adkins et al., 1994), 학력, 사내 근무 연한 등이 속한다. 팀 구성원의 정보 다양성이 높다는 것은 팀 내 가용한 경험과 전문성의 범위가 넓음을 의미하며, 연구자들은 이러한 것들이 팀에 긍정적인 효과를 가져오는데 기반이 된다고 제안한다. 예를 들어, 199개의 최고경영자 팀을 대상으로 한 Bantel & Jackson (1989)의 연구에서는 팀 구성원들의 직무연한, 학력, 기능적 배경 등이 다양한 것이 혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고, 이를 검증하였다. 그 결과, 기능적 배경은 유의한 정적 관계를, 그리고 유의하지는 않았지만 학력 또한 혁신성에 긍정적 영향을 미쳐 팀 정보 다양성의 순기능적 역할을 증명하였다.

또한, Van Knippenberg 등(2004)의 연구에서는 정보 다양성의 증가는 직무관련 정보의 섬세함과 확산을 가져옴으로써 이것이 긍정적인 영향을 줄 것이라 이론적으로 제안함으로써 정보 다양성의 긍정적 효과를 강조하였다. 이외에도 국내에서 이루어진 몇몇 연구들에서도 정보 다양성의 긍정적 효과가 발견되었다. 직접적으로 팀 정보다양성을 살펴본 것은 아니나 문형구 (2004)는 65개 팀의 네트워크 다양성이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미침 보여주었으며, 국내 보험회사 253개 팀을 대상으로 실시된 임현숙 (2008)에서도 팀 직무연한 다양성이 개인 창의성에 유의한 긍정적 영향이 있음을 보여줌으로써 국내 연구에서도 정보 다양성의 긍정적 효과를 입증한바 있다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 이론적 제안과 실증적 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 팀 정보 다양성은 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 팀 직무연한 다양성은 팀 수준의 팀 만족 (가설 1a-1)과 인사제도 만족(가설 1a-2)에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 팀 직위 다양성은 팀 수준의 팀 만족 (가설 1b-1)과 인사제도 만족(가설 1b-2)에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1c: 팀 학력 다양성은 팀 수준의 팀 만족 (가설 1c-1)과 인사제도 만족(가설 1c-2)에 유의하게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀 정보 다양성의 상호작용 효과

팀 다양성 연구는 여러 연구자들의 관심에도 불구하고, 팀 다양성이 팀의 효과성에 미치는 영향에 대해 분명하고 공통된 결론을 내리지 못하고 있다 (Harrison & Klein, 2007; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). 수십 년 간의 연구들에게 나타난 이와 같은 비 일관된 결과에 대해서 연구자들은 다양성 연구의 맥락적 요소에 주의를 기울여야 한다고 주장한다 (Chatman et al, 1998; Jackson et al, 2003; Joshi & Roh, 2007; Mathieu et al, 2008). 다시 말하면, 어떠한 조건, 어떠한 상황에서 다양성이 긍정적 일 수도 또는 부정적 일 수도 있는지를 밝혀야 한다고 주장하였다.

이러한 다양성에 영향을 팀의 상황적 맥락적 요소를 DeRue & Hollenbeck (2007)은 팀 외부 적합도(team external fit)라 불렀으며, Joshi (2004, 2007), Joshi & Roh (2009)의 일련의 연구들에서는 이를 팀의 맥락 변인 혹은 조절 변인이라고 정의하였다. Joshi & Roh (2009)에 따르면, 팀 수준에서 주요하게 다루어지는 맥락적 변인들은 과제 상호의존성, 복잡성, 분위기, 그리고 기타 팀 수준의 지각 변인들이다 (e.g., Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003; Van der Vegt & Bunderson, 2005).

본 연구에서 주목하고 있는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도 또한 팀에 영향을 미치는 맥락적 요소 중 하나라 할 수 있다. 즉 팀이 자신의 팀을 둘러싸고 있는

조직 문화와의 관련성 정도는 팀 외부 환경에 대한 지각이기 때문이다. 팀 내부와 팀 외부 간의 적합도가 과연 팀에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 기존 거시조직관점의 연구에서는 이론적으로 시스템-시스템 적합도의 이름으로 제안된바 있다. 하지만 팀을 중심으로 팀 내부 적합도와 팀 외부 적합도의 관계를 실증적으로 경험한 연구는 거의 찾아보기가 쉽지 않다.

팀 내부 적합도와 외부 적합도간의 상호작용 이름으로 이루어진 것은 아니나 팀 내 구성과의 팀-조직 문화 간의 관계성은 몇몇 연구들을 통해 경험적으로 검증된 바 있다. 예를 들어, Chatman et al (1998)는 258명의 MBA 학생들을 대상으로 한 조사에서, 인구통계학적 변인이 사회적 상호관계, 갈등, 생산성, 그리고 창의성에 미치는 영향에 있어서 팀의 집합주의적 문화가 가져오는 효과를 검증하였다. 연구에서는 팀에 부정적 영향을 미친다고 알려져 온 인구통계학적 구성이 그 팀의 문화가 개인주의적 문화인가 아니면 집합주의적 문화냐에 따라 달라짐을 보여주었다.

또한 Bezrukova 등 (2011)의 최근 연구에서도 팀의 정보적 단층선(informational faultline)¹⁰ 이 팀-사업부간의 결과 중심적 문화와 어떠한 관련성이 있는지를 살펴보았다.

팀의 정보적 단층선은 팀에 하위 문화를 형성하게 하게 일반적으로 팀 효과성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007). 이 연구에서는 이러한 정보적 단층선의 부정적 효과는 결과를 강하게 강조하는 더 상위 조직의 문화와 연계되어 있을 때, 결과에 대한 지향성이 강하지 않은 문화와 연결되어 있을 때는 관계 강도가 줄어들었으며, 결과 지향적 문화와 연결되어 있지 않은 경우는 그 부적 관계가 유지됨으로써 성과에

¹⁰단층선(faultline)이란 결합하여 다양성의 변인들이 결합하여 다른 하위 집단의 다양성 차원을 만들어낸다고 보는 개념. “우리와 그들의 구별(“us-them” distinction) (Lau & Murnighan, 1998; van Knippenberg, De Dreu et al., 2004;cf. Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987)을 이루는 것으로 봄

미치는 영향은 집단 내 구성뿐 아니라 집단 외의 관계성 (집단과 사업부와의 문화 연계) 또한 중요하다는 점을 증명하였다.

본 연구에서는 팀 구성과 팀 환경간의 관계를 살펴본 Bezrukova 등(2011)와 거의 같은 연장선상에 있다고 볼 수 있다. 하지만 본 연구의 그들의 연구와 두 가지 측면에서 차별점이 존재한다. 첫째는 정보적 단층선이라는 다양성 변인들이 결합된 변수를 사용함으로써 각 변인들의 효과를 살펴보지 못한 것을 보완하여, 본 연구에서는 팀 근무연한 다양성, 팀 지위 다양성, 팀 학력 다양성의 변인들의 효과를 각각 알아보고자 하였다. 특히 이들 세 변인들은 기존의 한국의 조직에서 중요하게 간주해온 변인으로 이들이 가져오는 효과를 보는 것은 의미가 있다고 할 수 있다. 둘째, Bezrukova 등(2011)은 팀 하위 문화와 사업부의 문화 간의 관계성을 결과지향적 문화에만 초점을 맞췄다. 본 연구에서는 연구 1-1과 연계하여 두가지 방식의 문화측정도구를 이용하여 팀 수준의 적합도 자체에 초점을 맞춰 적합도정도가 팀 수준 팀 만족에 미치는 영향을 중점적으로 다루도록 하였다.

위와 같은 이론적, 경험적 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 팀의 정보 다양성은 팀 수준의 팀-조직 적합도와 팀 수준의 팀 만족과 인사제도 만족간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 2a: 팀 근무 연한 다양성은 팀 수준의 팀-조직 적합도와 팀 수준의 팀 만족(가설 2a-1)과 인사제도 만족(가설 2a-2)간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 2b: 팀 근무 연한 다양성은 팀 수준의 팀-조직 적합도와 팀 수준의 팀 만족(가설 2b-1)과 인사제도 만족(가설 2b-2)간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 2c: 팀 직위 다양성은 팀 수준의 팀-조직 적합도와 팀 수준의 팀 만족(가설 2c-1)과 인사제도 만족(가설 2a-2)간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 2d: 팀 학력 다양성은 팀 수준의 팀-조직 적합도와 팀 수준의 팀 만족(가설 2d-1)과 인사제도 만족(가설 2d-2)간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

연구방법

연구대상 및 절차

연구2-2는 연구 2-1의 연장선상에서 이루어지는 조절효과를 살펴보고 있기 때문에 연구대상 및 절차 또한 연구2-1과 동일하다. 최초 자료에 대한 수집방법은 예비연구와 연구 1-1에서, 팀 수준에 대한 자료 수집 방법은 연구2-1의 연구방법에서 자세히 다루어졌으므로 여기에서는 생략하도록 하겠다. 자세한 사항은 연구2-1에 제시되어 있으며, 연구 대상자 특징은 표 17을 참고하면 된다.

측정 도구

연구 1-1에서 사용된 1) 팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도, 2) 팀 수준 CVF 팀-조직 문화 적합도, 3) 팀 수준 팀 만족, 4) 팀 수준 인사제도 만족, 5) 통제변인을 제외하고 연구 2-1에서는 팀 정보 다양성과 관련된 세 변인이 팀 근무연한 다양성, 팀 직급 다양성, 팀 학력 다양성만이 추가되었다. 팀 정보 다양성 변인을 제외하고 나머지 변인들에 대한 상세한 도구적 설명은 연구2-1 연구방법의 측정도구에

제시되어 있다.

팀 수준 팀 문화와 조직 문화 (T1)

연구 2-1과 동일하다.

팀 수준 팀-조직 문화 적합도 (T1)

연구 2-1과 동일하다.

팀 수준 팀 만족 (T2)

연구 2-1과 동일하다.

팀 수준 인사제도 만족 (T2)

연구 2-1과 동일하다.

팀 수준 정보 다양성 (T3)

팀 다양성 변인을 산출하는 방법은 연구 목적 및 변인에 따라 다양하다(Harrison et al., 1998; Harrison et al., 2002). 변인이 연속변인(continuous variables)이나 범주변인(categorical variables)에 따라 팀 수준의 다양성 변인의 방법이 달라진다. 본 연구에서 팀 근속년수, 직급, 학력의 세가지 정보 다양성 변인을 사용하였다. 이 가운데에서 팀 근속변인은 연속변인이며, 나머지 직급과 학력은 범주변인이나 연속변인으로 간주하여 사용할 수 있는 변인임으로 본 연구에서는 연속변인에 적용될 수 있는 팀 정보 다양성 변수를 산출하였다. 학력은 1=고등학교 졸업, 2=전문대 졸업, 3=대학 졸업, 4=석사졸업, 5=박사졸업으로, 직급은 1=사원, 2=대리,

3=과장, 4=차장, 5=부장, 6=임원으로 부호화하여 연속변인으로 처리하였다.

본 연구에서는 임현숙(2008)과 Choi(2007)가 제안한 방법에 의거하여 팀 수준의 표준편차(unit-level standard deviation)를 이용하여 연속변인에 대한 팀 다양성 변인을 산출하였다. 표준편차는 팀 수준의 다양성 연구에서 자주 사용되는 것으로 팀이 그 변수에 대해서 얼마나 다른지(diversity as 'separation')를 말해줄 수 있다. 이를 적용하기 위해서는 해당 변인에 대한 평균값을 통제변인으로 투여해야 하는데, 그 이유는 표준편차는 평균에 의해 영향을 받기 때문이다(임현숙, 2008; Choi, 2007)

통제변인 (T3)

연구 2-1과 동일하다.

연구결과

기술통계

표 26는 연구 2-2에 관련 변인들에 대한 표본 수, 평균, 표준편차, 상관관계가 제시되어 있다. 연구 2-2에서는 연구 2-1에서 다루지 않았던 팀 다양성 변인들을 중심으로 기술하도록 하겠다. 팀 다양성의 평균을 살펴보면, 팀 직무연한 다양성은 1.40(.53), 팀 직위 다양성은 1.30(.49), 팀 학력 다양성은 .52(.36)로 팀 근무 연한이 다른 두 변인에 비해 다소 높은 평균을 보였다.

변인들 간의 상관관계에서는 팀 직무연한 다양성은 결과변인인 팀 수준 팀 만족($r=-.17, p<.01$) 및 팀 수준 인사제도만족($r=-.23, p<.001$)에 유의하게 부적 상관을 나타냈다. 이는 팀 내에 직무연한이 다양한 사람들로 구성되어 있으면 팀 수준의

표 26. 팀 내외 적합도간의 상호작용 변인 상관관계

	팀 표본수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 팀인원	147	991	701	1											
2. 팀 평균 현재직무년수	152	3.57	.87	-.102	1										
3. 팀 평균 직위	152	2.48	.81	-.022	.365	1									
4. 팀 평균 학력	152	3.05	.34	.008	.032	.075	1								
5. 팀 현재직무년수 다양성	142	1.40	.53	.095	-.426	-.107	-.033	1							
6. 팀 직위 다양성	142	1.30	.49	.087	.192**	.236***	-.166**	-.065	1						
7. 팀 학력 다양성	142	.52	.36	.051	.064	.122**	-.011	.133**	.141***	1					
8. 팀 수준 OCP 적합도	152	.44	.30	.017	.001	-.128**	-.011	-.018	-.133***	.055	1				
9. 팀 수준 OCP 적합도 제공	152	.28	.29	-.021	-.002	-.155**	-.013	-.014	-.177***	.038	.931***	1			
10. 팀 수준 CVF 적합도	147	.28	.34	.076	.021	-.032	-.132**	.081	.011	.107	.037	.053	1		
11. 팀 수준 CVF 적합도제공	147	.19	.20	-.164***	.060	.001	-.007	.134**	-.043	.042	-.056	-.016	.577***	1	
12. 팀 수준 팀 만족	147	3.86	.43	.154***	.054	-.027	.060	-.173**	-.068	-.021	-.042	-.062	-.092	-.132***	1
13. 팀 수준 인사제도만족	147	3.70	.36	.064	.029	.034	.052	-.228***	-.089	.009	-.017	-.053	-.157	-.235***	.711***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

만족도는 낮음을 의미하였다. 팀 직위 다양성은 팀 수준 OCP적합도 제공과 유의한 부적상관($r=-.18, p<.01$)을 나타냈으며, 팀 수준 CVF 적합도 제공과도 유의하지는 않았으나 부적상관의 유사한 경향성을 나타냈다. 팀 학력 다양성은 적합도, 적합도제공, 그리고 결과변인과도 어떠한 유의한 결과를 보이지 않았다.

가설 검증

한 번의 중다회귀분석을 통해 팀 정보다양성이 팀에 미치는 영향에 대한 주 효과와 팀 정보 다양성이 팀-조직 문화 적합도의 상호작용을 알아보고자 하였다. 이를 위하여 1단계에서는 연구 2-1에서 사용되었던 주요 팀 수준의 통제변인과 팀 정보 다양성을 투입하였으며, 2단계에서는 상호작용 분석에 앞서 연구2-1의 주요한 가설인 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀-조직 문화 적합도의 제공을 투입하였다. 마지막으로 3단계에서는 이들을 통제된 상태에서도 팀 정보다양성의 조절효과가 나타나지를 확인하기 위해 팀 수준의 팀-조직 문화적합도와 팀 정보 다양성의 세변인 각각을 곱하기하여 투입하였다. 본 연구에서는 연구2-1과의 연계를 위해 팀 OCP 적합도와 팀 CVF 적합도의 두 가지 측정치에 대해 조절효과를 각각 분석하였다.

팀 정보 다양성이 팀에 미치는 영향

팀 정보다양성이 팀 수준 만족에 미치는 영향에 대한 결과(표 27의 1단계)에서는 팀 근무연한 다양성만이 팀 수준의 팀 만족($\beta=-.09, p<.05$)과 인사제도 만족($\beta=-.27, p<.01$)에 부적으로 유의한 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 Bantel, & Jackson (1989)의 연구의 결과와 마찬가지로 정보적 의사결정관점에서 가정했던 긍정적 효과는 나타나지 않았으며, 유의하지는 않았지만 팀 직위 다양성 또한

부적인 영향을 미쳐, 연구 대상 기업에서의 팀 직무연한 다양성과 팀 직위 다양성은 팀 만족에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 연구 2-1에서 설정한 가설 1은 지지 되지 않았다고 볼 수 있다. 하지만, 비록 팀 학력 다양성은 유의한 결과를 나타내지는 않았지만, 이것이 팀 수준의 만족도 두 변인 모두에서 정적 경향성을 보여 본 연구의 대상 기업에서는 팀에 학력이 다양할수록 긍정적인 효과의 경향이 있는 것으로 나타났다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀 정보 다양성의 상호작용 효과

표 27의 2단계는 팀 정보 다양성의 조절효과에 대한 결과이다. 두 적합도 간의 상호작용 효과에 대한 분석에서는 팀 수준 CVF 적합도에서만 팀 직위 다양성이 팀 수준의 인사제도 만족에 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉, 팀 수준의 인사제도 만족에 있어 팀 직위 다양성과 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 서로 상호작용을 일으킨다는 것이다. 이에 대한 양상을 구체적으로 살펴보기 위해, Frazier 등 (2004)의 추천한 방법을 사용하여, 그림을 구성하였다. 그림 10을 살펴보면, 팀의 문화와 조직의 문화를 일치한다고 평가한 팀의 경우는 팀 직위 다양성이 높을 때가 그렇지 않을 때 보다 긍정적인 효과를 나타냈지만 반대로 팀의 문화와 조직의 문화를 유사하지 않게 본 팀의 경우에는 팀 직위 다양성이 낮은 경우 즉, 직위가 비슷한 팀 구성의 유사성이 높은 경우에 높은 만족도를 나타냈다.

표 27. 팀 정보다양성과 팀 수준 팀-조직문화적합도간의 주 효과와 상호작용 효과

단계	변수	팀 수준		팀 수준	
		OCP 팀-조직 문화 적합도		CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀 수준 팀 만족	팀 수준 인사제도만족	팀 수준 팀 만족	팀 수준 인사제도만족
1	(상수)	3.845***	.014	3.845***	.014
	팀인원	.090*	.081	.090*	.081
	팀 평균현재직무년수	-.014	-.099	-.014	-.099
	팀 평균직위	-.003	.068	-.003	.068
	팀 평균학력	.017	.113	.017	.113
	팀직무연한다양성	-.090*	-.274**	-.090*	-.274**
	팀직위다양성	-.037	-.105	-.037	-.105
	팀학력다양성	.005	.054	.005	.054
2	상수	3.847***	.029	3.844***	.011
	팀인원	.083*	.059	.097*	.119
	팀 평균현재직무년수	-.021	-.119	-.012	-.091
	팀 평균직위	-.008	.051	.011	.119
	팀 평균학력	.019	.124	.013	.105
	팀직무연한다양성	-.104*	-.333**	-.091*	-.286**
	팀직위다양성	-.027	-.052	-.039	-.109
	팀학력다양성	.013	.063	-.005	.015
	팀-조직 문화 적합도	.059	.267	-.012	-.079
	팀-조직 문화 적합도 제공	-.081	-.326	-.061	-.153
	팀직무연한다양성 x 팀적합도	-.026	-.135	-.008	-.046
	팀직위다양성 x 팀적합도	.026	.143	.071	.266**
	팀학력다양성 x 팀적합도	.008	-.050	-.005	.008
R^2	.007	.058	.045	.122	
R^2 변화량	.013	.051	.048	.110**	
F	1.078	1.693	1.539	2.568	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$

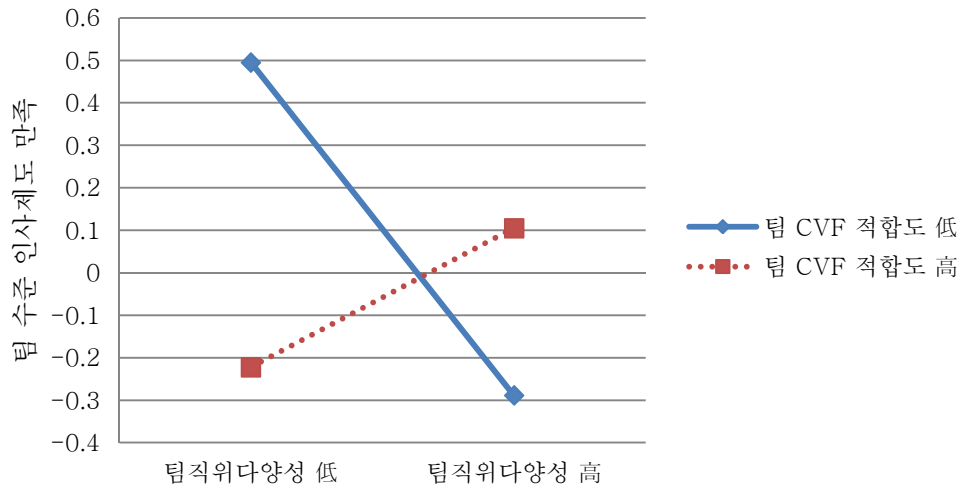


그림 10. 팀 직위 다양성과 팀 CVF 적합도 간의 상호작용

이는 팀 내부적합도와 팀 외부적합도가 서로 상보적으로 작동하는 흥미로운 결과로, 팀 내외부의 적합도는 둘 다 일치하는 것과 둘 다 불 일치하는 것보다는 상보적으로, 그리고 보완적으로 조화를 이룰 때 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 일부인 이는 가설 2b(가설 2b-1과 가설 2b-2)만이 지지되는 것으로 나타났다.

추가적으로 연구 2-1의 결과와 연결하여 사업 부서와 지원 부서의 팀의 표본을 구분하여 각각 동일한 상호작용 효과를 분석해본 결과, 지원 부서는 어떠한 상호작용 효과가 나타나지 않았으나 연구 2-1에서와 같이 사업 부서만을 대상으로 하였을 때 더 많은 팀 정보 다양성에 있어 상호작용 효과가 발견되었다. 표 28에서 보는 바와 같이, 팀 직위 다양성은 팀 OCP 적합도($\beta=-.237, p<.01$)와 팀 CVF 적합도($\beta=-.266, p<.01$) 모두에서 팀 수준 인사제도 만족 간의 관계를 조절하였으며 팀 CVF에서는 팀 직위 다양성이 팀 수준 팀 만족을 유의하게 조절하였다. 요약하면, 전체 분석에서와 다르게 사업 부서만을 대상으로 하였을 때는 팀 수준 인사제도

표 28. 팀 정보 다양성과 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 상호작용 효과 (사업 부서)

단계	변수	팀 수준 OCP 팀-조직 문화 적합도		팀 수준 CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀수준 팀만족	팀수준 인사제도 만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도 만족
1	(상수)	3.817 ^{***}	-.166	3.817 ^{***}	-.166
	팀 인원	.108*	.135	.108*	.135
	팀 평균현재직무년수	.041	.017	.041	.017
	팀 평균직위	.004	.062	.004	.062
	팀 평균학력	.058	.150	.058	.150
	팀 직무연한다양성	-.025	-.079	-.025	-.079
	팀 직위다양성	.002	.020	.002	.020
	팀 학력다양성	.052	.040	.052	.040
	2	상수	3.823 ^{***}	-.152	3.848 ^{***}
팀 인원		.099*	.097	.106*	.173
팀 평균 직무연한		.033	-.016	.010	-.108
팀 평균직위		-.021	.042	.040	.205 ⁺
팀 평균학력		.076	.175	.067	.176
팀 직무연한다양성		-.045	-.163	-.047	-.180
팀 직위다양성		.040	.130	-.013	-.006
팀 학력다양성		.087	.106	.051	.064
팀-조직 문화 적합도		-.033	.072	-.048	-.427 ^{**}
팀-조직 문화 적합도 제공		-.053	-.167	-.035	.169
팀 직무연한다양성 x 팀적합도		-.036	-.120	-.039	-.244*
팀 직위다양성 x 팀적합도		.071	.237*	.084	.266*
팀 학력다양성 x 팀적합도		.007	.029	-.030	-.220*
R^2	.085	.037	.069	.156	
R^2 변화량	.090	.100	.076	.204 ^{**}	
F	1.737	1.306	1.586	2.464	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p < .07^+$

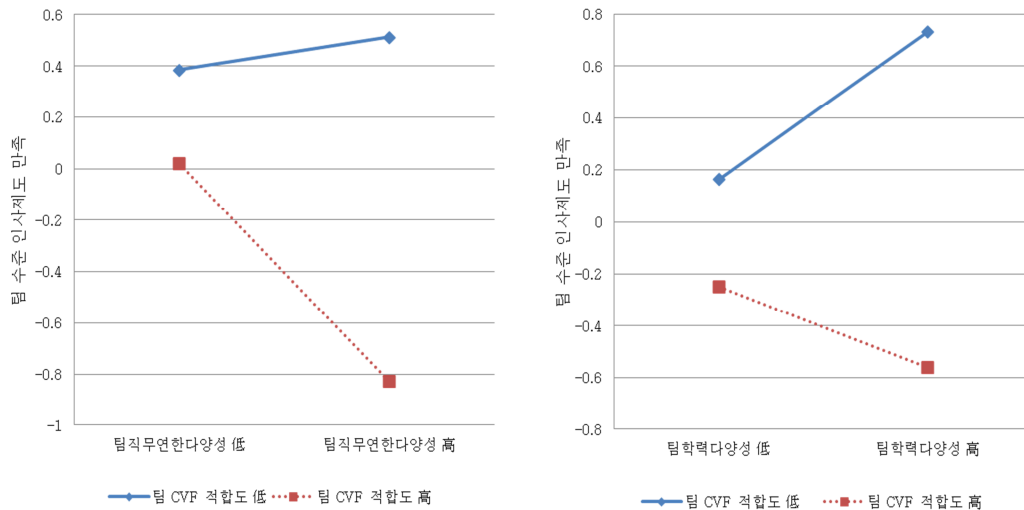


그림 11. 팀 수준 적합도와 팀 인사제도 만족에서의 팀 직무연한 다양성과 팀 학력 다양성의 상호작용효과 (사업 부서)

만족에 있어서는 모든 정보 다양성 변인이 조절효과를 팀 수준 CFT에서 나타냄으로써 사업 부서에서 팀 내외 역동이 더욱 강한 것으로 판단 할 수 있다.

그림 11은 사업 부서만을 대상으로 하였을 때 팀 직무연한 다양성과 팀 학력 다양성에 대한 결과를 그림으로 표현한 것이다. 이 두 정보 다양성의 조절효과 양상은 팀 지위 다양성과 유사한 모습을 보였다. 즉, 팀 다양성이 높은 경우에는 적합도가 낮을 때가 높을 때보다 팀 수준 인사제도 만족이 높아지며, 팀 지위 다양성과 마찬가지로 상보적 양상을 보여주었다. 하지만 이는 팀 지위 다양성의 결과와 다르게 팀 수준 팀-조직 문화 적합도의 주 효과가 다소 강하게 나타났다. 즉 사업 부서에 있어서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 낮은 팀이 팀 수준 팀-조직 문화 적합도가 높은 경우보다 전반적으로 높은 평균을 나타내어 사업 부서의 팀들의 하위 문화는 조직의 상위 문화와는 독립적으로 또한 다른 문화가 다루어질 때 팀 수준 만족도가 높은 것을 확인할 수 있었다.

연구 2-2 논의

기존의 팀에 대한 연구들은 팀의 성과 및 만족을 높이기 위해 팀 구성, 그리고 팀 상호작용 등의 팀 내부의 역동에 초점을 맞췄다(Barrick et al., 1998; Edmondson, 2003; Neuman & Wright, 1999). 그러나 팀 효과성을 증진시키기 위해서는 팀 내 역동뿐만 아니라 팀을 둘러싸고 있는 팀 외적 역동 또한 팀에 핵심적인 역할을 할 수 있다(Choi, 2002). 이러한 점을 반영하여, 연구 2-2에서는 팀 내부 적합도와 팀 외부 적합도의 상호작용을 통해 이것이 팀 수준의 만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 특히 팀 내부 적합도로 기존에 팀 정보 다양성을 설정하여, 팀 직무연한, 팀 직위, 팀 학력 다양성이 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 팀 수준의 만족간의 관계를 어떻게 조절하는지를 검증하고자 하였다. 연구 2-2의 주요한 결과는 다음과 같다.

첫째, 팀 정보 다양성의 주 효과를 검증한 분석에서, 세 가지 다른 정류의 정보 다양성 변인 모두가 결과변인에 유의한 정적 관계를 갖지 못해 가설을 지지하지 못하였다. 그러나 팀 정보 다양성은 기존의 다양성 연구(Knight et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)에서와 같이, 본 연구에서도 혼재된 결과를 보여주었다. 즉 팀 직무연한 다양성과 팀 직위 다양성은 팀 결과에 부적 영향의 경향성을, 팀 학력 다양성은 긍정 영향의 경향성을 나타냈다.

부적 영향을 나타낸 두 변인 가운데 우선 팀 직무연한 다양성을 살펴보면, 이는 세 개의 정보 다양성 변인 가운데 유일하게 통계적으로 유의한 부적관계를 나타냈다. 이는 팀의 직무연한이 다양할수록 팀 만족 및 조직 만족이 낮다는 것을 의미한다. 연구 대상이 되는 조직에서 팀 직무연한의 다양함은 아마도 경력직의 유입과 관련이 있을 가능성이 크다. 대상 기업의 경우, 급성장으로 인해 경력직의 유입이 빠르게 증가하고 있으며, 이들이 팀으로 배정된다면 아마도 지속적으로 한 회사에 머문

사람들이 모인 팀에 비해 직무연한이 다양할 수 있다. 또한 팀 직무연한 다양성은 정보 다양성임에도 불구하고 인구통계학적 변인처럼 기존 구성원과 새로운 구성원을 구분 짓는 변인이 될 수 있기 때문에 팀 단위로 움직이는 본 연구 대상의 기업에서 팀 직무연한 다양성이 높은 팀은 팀 응집력 또는 팀 의사소통에 어려움을 겪을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 여러 조직 장면에서 팀 직무연한 다양성의 주 효과를 재확인할 필요가 있음에 이에 더하여 이것이 왜 팀에 부정적인 결과를 가져오는지에 대한 기제를 밝힐 필요가 있다.

팀 직무연한 다양성과 같이 팀 결과에 부적 영향을 나타낸 또 하나의 변인으로 팀 직위 다양성이 있다. 팀 직위 다양성이란 팀내 다양한 직위가 존재함을 의미한다. 다양한 직위가 존재하는 것은 조직에 대한 다양한 관점과 입장을 가지고 있어 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으나 본 연구에서는 이것이 팀 만족 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 아마도 본 연구의 결과변인이 성과와 관련된 변인이 아닌 만족도이기 때문에 나타난 것일 수 있다. 팀 직무연한 다양성의 변인도 마찬가지로 팀에 비슷하게 오래 머물고, 유사한 직위의 사람들로 구성된다면 서로 회사와 팀에 대해 공유할 수 있는 부분이 클 것이라 생각될 수 있다. 본 연구가 진행된 이 기업의 경우 동일한 직위끼리 주어지는 다양한 교육 프로그램과 활동들이 있어 주관적 평가를 기반으로 만족도에는 직위 또한 정보적 측면 보다는 인구통계학적 변인처럼 여겨질 가능성이 높다. 따라서 앞서 팀 직무연한과 마찬가지로 팀 직위 다양성의 주 효과에 대한 추가적인 연구가 더욱 필요할 것으로 보인다.

마지막 팀 정보 다양성으로 팀 학력 다양성이 있으며, 이는 다른 두 변인과 다르게 가설에서와 같이 팀 결과변인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 경향성이 도출되었다. 본 연구가 진행된 연구 대상 기업은 학력 파괴를 오래전부터 주장해오면 조직 문화 차원에서 학력에 대한 평등함이 강조되어 오고 있는 조직이다.

따라서 이 결과는 아마도 이것이 이루어지고 있는 조직의 문화적 특성이 반영된 결과일 수 있다. 또한 팀 직위 다양성, 팀 근무연한다양성에 비해 팀 학력 다양성은 조직에 직접적으로 관련되어 있는 변인이 아닌 조직을 들어오기 이전에 자신의 이전 경험에 대한 것일 수 있다. 따라서 이는 다른 두 변인에 비해 좀 더 조직에서 정보적인 측면에 활용될 가능성이 크다. 차후 연구에서는 팀 정보 다양성의 다양한 변인을 새로운 기준으로 적용시켜 (예를 들어, 현재 조직관련, 과거 경험) 이들 간에 일관적 차이가 있는지를 검토할 필요가 있다.

둘째, 팀 내부 적합도인 팀 정보 다양성과 팀 외부 적합도인 팀-조직 문화 적합도 간의 상호작용 효과를 검증한 결과에서는 전체 조직에 포함된 152개 팀을 대상으로 하였을 때는 팀 직위 다양성만이 팀 수준의 인사제도 만족에 유의한 조절효과를 나타냈다. 특히 이 두 적합도는 서로 상보적 관계를 보여주었다. 즉, 팀 직위 다양성이 낮고, 팀 수준 팀-조직 문화 적합도가 낮을 때 팀 수준의 만족도가 가장 높았으며, 반대로 팀 직위 다양성이 높고 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 높을 때가 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 낮을 때보다 팀 수준의 인사제도 만족에서 높게 나타났다.

적합도로 증명된 것은 아니나 기존의 여러 연구들에서는 긍정적인 변인이라도 해도 너무 강하면 오히려 부정적이지 않을 수 있다는 제안들을 반영한 것으로 생각할 수 있다. 예를 들어, 집단 사고의 주요 원인으로 여겨지고 있는 팀 응집성의 경우도 매우 강했을 때 의사 결정에 있어서 문제가 발생된다는 것이 이론적으로, 실증적으로 밝혀진바 있으며, 팀내 의사소통이 매우 활성화 된 것도 항상 긍정적인 결과를 나타내는 것은 아니라는 것이 증명된바 있다. 또한 팀내 구성에 있어서도 항상 일관된 결과를 나타내는 것은 아니라 Peccei & Lee (2005)의 연구에서는 비선형회귀분석을 통해 극단적으로 성별이 치우친 경우 오히려 부정적인 결과가 나타날 수 있음을 보여준바 있다. 따라서 향후 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화

적합도와 팀 결과 변인간의 관계가 긍정적으로 나타나는 경우에도 팀 내 적합도의 영향이 상보적으로 나타나는지를 확인할 필요가 있으며, 팀 정보 다양성 이외에 다른 조절 변인들 또한 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도와 어떠한 관계가 있는지를 검증할 필요가 있다.

마지막으로 연구 2-2에서 검증한 팀 정보 다양성의 상호작용 효과는 전체 조직에 속한 팀을 대상으로 분석하였을 때보다 사업 부서에 속한 팀들만을 대상으로 하였을 때 더욱 강한 결과가 나타났다. 팀 정보 다양성은 전체 조직을 대상으로 하였을 때는 팀 직위 다양성이 팀 수준의 인사제도에 유의한 영향을 미쳤음이 발견된 것에 반해, 사업 부서로 분석하였을 때는 팀 근속년수다양성과 팀 학력 다양성 또한 팀 수준 인사제도 만족과 유의하게 상호작용효과가 나타나는 것으로 확인되었다.

이것은 연구 2-1의 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀에 미치는 영향에서도 유사한 경향성이 나타났는데, 이러한 결과는 우선 표본에 있어 사업 부서의 표본이 지원 부서에 비해 상당한 차이가 있다는 데 있다. 사업 부서는 152개 가운데 109개를 차지 하는 반면 지원 부서는 43개 만이 이에 속한다. 이에 더해 아마도 조직 구조의 기능상 이질적인 사업 부서와 지원 부서가 동시에 분석되기 보다는 좀더 동질적인 특성을 지닌 집단으로 구성된 분석이 더욱 뚜렷한 결과를 나타냈을 가능성이 있다. 차후 연구에서는 조직의 구조적 이유 이외에 어떠한 다른 변인이 결과에 영향을 미칠지를 파악하여 이에 대한 삼원 상호작용 분석 및 통제변인을 추가하는 것도 고려해볼 필요가 있다.

제 6장 종합논의

조직은 살아있는 유기체이다. 조직은 사람의 몸과 같이 제 역할을 하는 여러 기능들이 존재하고, 그것들이 환경에 반응하며, 변화하고, 성장한다. 팀은 그 자체만으로도 자신들의 문화를 지니고 있고 또한 성과를 창출해야 하는 독립적인 존재임에 동시에(Glisson & James, 2002), 조직이라는 이름 아래에서 조화를 이루며 제 기능을 해야 하는 하나의 단위 조직이다. 사람의 몸이 건강 하려면 몸이라는 테두리 아래에서 몸의 각 기능이 모두 제 기능을 해야 하는 것처럼, 성공적인 조직이 되기 위해서는 조직이라는 전체에서 조직의 각 팀들이 각각이 제 기능을 조화롭게 발휘하는 것이 조직관리의 중요한 물음이 되었다.

조직 관리의 문화적 관점에서 “조직 문화와 팀 문화는 일치하는 것이 조직의 구성원들과 팀에 긍정적인가”라는 질문에 대해 본 논문에서는 팀-조직 문화 적합도의 개념을 통해 답해보고자 하였다. 개인 수준의 연구 1과 팀 수준의 연구 2로 구성된 본 논문에서는 각 연구를 주 효과와 조절 효과로 구성하여 공통적으로 다음과 같은 목적을 이행하고자 하였다.

첫째, 본 논문에서는 팀-조직 문화간의 적합도가 개인과 팀에 미치는 영향을 팀 만족과 인사제도 만족으로 살펴봄으로써 주 효과에 초점을 두었다. 특히 여기에서는 개인이 지각한 팀-조직 문화 적합도와 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 결과를 비교함으로써 분석 수준에 따라 결과에 특징적인 차이가 있는지를 확인하고자 하였다. 둘째, 본 논문에서는 내부 적합도와 외부 적합도 간의 조절효과의 검증이라는 이름 아래, 연구 1에서는 개인 내부 적합도로 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도를, 그리고 개인 외부 적합도로 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도를 설정하여, 이들 간의 상호작용 검토하였다. 또한, 연구 2에서는 팀 내부

적합도로 팀 정보 다양성을, 그리고 팀 외부 적합도로 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도를 설정하여, 이들 간의 상호작용이 팀 수준의 만족에 미치는 영향을 검토하였다.

예비연구, 연구 1, 연구 2로 구성된 본 논문의 주요한 발견은 다음과 같으며, 종합 논의에서는 각 연구를 구분하여 기술하기 보다는 연구 1과 연구 2의 공통점과 차이점을 중심으로 핵심적 결과들을 통합적으로 서술하였다.

주요 발견 및 시사점

첫 번째 주요 발견은 국내 대규모의 글로벌 엔지니어링 회사의 1,539명의 152개 팀을 대상으로 실시한 본 논문의 연구 1-1과 연구 1-2에서 개인 수준이나 팀 수준이나에 관계 없이 팀-조직 문화 적합도가 팀 만족 및 인사제도 만족에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것이다. 구체적으로 살펴보면, 연구 1-1에서는 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도는 팀 만족과 인사제도 만족 두 결과변인 모두에 유의한 부적 영향을 보였으며, 개인 중심의 두 가치 적합도인 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도를 통제한 상태에서도 팀 만족에서 여전히 유의한 부적 관계를 나타내, 개인이 팀의 문화와 조직의 문화를 다르다고 지각할 때 개인의 팀과 인사제도 만족이 높아짐을 의미하였다. 연구 2-1에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 팀 수준의 인사제도에 마지널하게 유의한 관계를 나타냄으로써 개인 수준에서의 관계 방향성과 동일한 결과를 나타냈다.

이는 기존의 적합도 연구에서 당연하게 가정했던 “가치 또는 태도 등이 일치하는 것이 긍정적인 영향을 줄 것이다”라는 믿음(Ostroff & Judge, 2007)과는 다른 결과로, 팀의 문화와 조직의 문화는 서로 동일하지 않는 것이 만족도에 긍정적 영향을 미치는 것을 의미한다. 이 결과에 대한 해석은 다음의 세가지 정도로 가능할

것으로 보인다.

첫째, 본 논문에서 쓰인 자료는 국내 대규모의 엔지니어링 기업의 약 6개월여에 걸친 조직문화진단 프로젝트의 일환으로 얻어진 것이기 때문에 대상 기업의 조직 문화와 팀 문화의 특수성이 반영되어 나타난 결과일 수 있다. 이 기업은 글로벌 엔지니어링 회사로 설계, 사업, 구매, 공사 등의 직군의 특수성이 반영된 각각의 팀들이 하나의 프로젝트를 수행하기 위해 협력하여 완수하는 업(業)을 행한다. 한 프로젝트를 위해 각 기능들이 조화를 이루어야 하면서도 각 기능들은 다른 기능과는 다른 전문성을 보유해야 하는 특성이 가지고 있다. 따라서, 이 기업에서는 다양한 기능을 중심으로 이루어진 팀들의 다양한 문화를 조직에서 수용하고 인정하는 “다양성의 인정 및 조화”가 이루어지는 문화일 수 있다.

둘째, 이는 개인의 가치에 대한 것이 아닌 환경-환경에 대한 지각으로 인해 나타난 결과일 수 있다. 개인의 가치는 개인의 태도와 행동에 근원적인 바탕이 될 수 있다. 이러한 개인의 가치에 일치하거나 또는 위배되는 것은 개인에게 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 이는 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도의 영향을 다시 한번 검증한 본 논문의 연구 1-1의 결과에서도 살펴볼 수 있다. 개인 중심은 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도는 팀-조직 문화 적합도와 다르게 팀 만족과 인사제도 만족에서 모두 유의한 정적 관계를 나타냈다.

그러나 환경에 대한 지각은 다를 수 있다. 비록 팀과 조직이 개인을 포함하는 조직 환경에서 핵심적인 요소임에도 불구하고, 환경에 대한 지각은 개인과 직접적으로 관련되어 있는 가치와는 다른 양상을 보일 수 있다. 예를 들어, 팀의 문화와 조직의 문화가 개인에게 부정적이라고 여겨지는 문화일 때 이것이 일치한다고 해서 개인에게 긍정적인 영향을 미치지 않는 수 있다는 것이다. 반대로, 팀의 문화는 긍정적이고 조직의 문화는 부정적이라고 지각할 때 팀에 대한 만족도는 긍정적으로 나타날 수도 있다. 비록 기존의 연구에서 팀 분위기를

중심으로 개인 수준의 팀에 대한 지각이 개인 및 팀에 미치는 영향이 연구되어 왔지만 개인이 지각한 환경-환경 간의 관계에 대한 지각에 대한 연구가 팀-조직 문화 적합도를 포함하여 다양한 방식으로 더욱 연구될 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 이는 적합도의 측정 도구에서 에서 비롯된 것일 수 있다. Verquer 등(2003)의 메타분석에 따르면, 적합도의 측정이 지각적(perceived) 또는 주관적(subjective)이나 실제적 (actual) 또는 객관적(objective)이나에 따라 결과들에 있어 차이가 존재한다고 설명한다. 이들의 메타분석 결과에서는 개인의 가치와 조직의 가치가 얼마나 유사한지를 한 문장에서 묻는 방식인 “지각적 적합도”의 효과 크기가 실제적 적합도에 크기보다 크게 나타남을 설명하였다. 만약 본 논문에서 지각적 적합도의 방식으로 “팀의 문화와 조직의 문화가 얼마나 유사합니까”라고 질문하였다면, 각각 질문했던 본 논문의 방식과는 다른 결과가 나타났을 가능성이 있다. 실제적, 객관적으로 묻는 방식은 각각에 대해서 답변을 하는 방식이기 때문에 좀 더 분리해서 고려해, 이것이 두 문화에 대한 적합도가 부적 관계를 가지게 했을 가능성이 있다.

또한 이들은 적합도 지수의 계산식에 따라서도 결과가 달라질 수 있다고 제안하였다. 즉 상관으로 이루어진 적합도 지수이나 아니면 차이 점수로 이루어진 적합도 지수이나에 따라 결과는 달라질 수 있다. 상관 적합도 방법은 앞서 여러 차례 설명한 것처럼 정도에 대한 지각이 아닌 서열적 순서를, 즉 우선순위에 대한 적합도의 의미를 포함하고 있다(Verquer et al., 2003). 따라서 팀과 조직 문화의 적합도가 낮음은 서로 다른 문화를 강조하고 있다고 해석할 수 있으며, 이에 대한 상세한 설명은 예비연구에서의 기술적 분석들을 통해 다룬 바 있다.

두 번째 주요 발견은 개인 수준과 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도에 대한 결과가 방향성은 유사하나 유의 정도에 있어 차이를 나타내며 개인 수준의 합이 팀

수준으로 동일하게 반영된 것은 아니라는 것을 증명해주었다. 본 연구에서는 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도가 일관된 결과를 나타내는지 확인하기 위해 두 가지 다른 팀 구성 방식인 팀 합의 방식과 팀 합산 방식을 사용하여 팀에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석 결과, 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도는 대부분의 변인에서 유의한 부적 관계를 나타냈던 개인 수준의 결과와 다르게 전체를 대상으로 했을 때는 팀 수준의 인사제도에서만 마지널한 유의한 관계를 나타냈다. 특히 이것은 합의 방식인 OCP에서는 나타나지 않고, 합산 방식인 CVF에서 드러나는 특징을 보였다. 이 두 가지의 증거는 개인 수준의 영향력이 팀 수준의 영향력에 비해 강하게 나타났음을 의미한다.

우선, 개인 수준의 영향이 팀 수준 보다 강하게 나타난 것은 앞서 2-1의 논의에서 언급한 것과 같이 표본의 차이로 인해 나타난 결과일 수 있다. 개인 수준이 1,539명의 표본을 통해 분석한 결과임에 반해, 팀 수준은 152개의 팀의 표본으로 분석했기 때문이다. 하지만 이는 단지 표본의 문제만으로 볼 수는 없다. 왜냐하면 사업 부서 여부에 따라 분리하여 분석한 결과에서는 오히려 사업 부서에 속한 팀만을 대상으로 하였을 때는 더 높은 회귀 계수와 유의 정도를 보이며 전체 대상으로 분석했을 때보다 강한 관계성을 보여주었기 때문이다. 이러한 결과는 개인 수준과 팀 수준이 다르게 작동함을 간접적으로 시사해주는 결과이며, 신유형(2008)이 제안하였듯이 개인 수준이 아닌 팀 수준의 문화 적합도에 대한 연구가 더욱 많이 시행되어 개인 수준의 결과와 팀 수준의 결과들이 공통점과 차이점들이 더욱 밝혀질 필요가 있다.

세 번째 주요한 발견은 주 효과에 대한 세부적 분석인 선형 분석과 비선형 분석 간의 차이에 대한 결과이다. 본 논문에서의 대부분 이론적으로만 제안되어 왔지 실증적으로 거의 연구되어 오지 않았던 조직 문화와 하위 문화 간의 관계성에

대한 탐색을 선형 분석과 비선형 분석을 실시하여, 조직 문화와 하위 문화 간의 관계에 대한 깊이 있는 이해를 도모하고자 하였다. 그 결과, 팀 수준 팀-조직 문화 적합도는 선형 분석과 마찬가지로 비선형 분석에서도 유의한 영향력을 나타냈다. 즉, 팀-조직 문화 적합도의 이차 항은 개인수준에서는 팀 만족과 인사제도 만족 모두에서, 그리고 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 이차 항은 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 일차 항을 투여한 후에도 팀 수준 인사제도 만족과 유의한 영향을 나타내 음의 방향으로 약간 치우친 역U자의 포물선의 양상을 보여주었다.

이는 극단적으로 팀-조직 문화 적합도가 약간 다른 것이 최적의 팀 수준의 만족도를 나타내고, 극단적으로 일치하거나 불 일치하는 것은 만족도가 떨어지는 것을 의미한다. 이는 Martin (1992, 2002)을 포함한 하위 문화 연구자들이 제안한 하위 문화 유형 가운데 직교형 하위 문화 가설과 반 문화 하위 문화 가설을 지지해 주는 결과로 볼 수 있다. 직교형 하위 문화에서는 중심 가치는 같되, 주변 가치에 있어서 차이를 보여 서로 다른 문화를 가지고 있는 경우를 말한다. 본 연구에서는 어느 정도 다른 우선순위를 가진 약간은 다른 문화를 가진 경우에 만족도가 가장 높게 나타나며 직교형 하위 문화의 긍정적 결과를 지지해주었다. 또한 극단적인 불일치의 경우 만족도가 떨어지는 것을 보여줌으로써 반문화의 부정적 영향 또한 검증해주었다 할 수 있다.

팀 수준의 팀-조직 문화 적합도에 대한 연구는 극히 드물게 실증적으로 검증되어 왔다. 앞으로의 연구에서는 여러 조직의 다양한 하위 문화에서도 이러한 결과가 도출되는지를 확인함으로써 팀 문화와 조직 문화 관계에 대한 연구자들의 이론적 제안을 더욱 확증시킬 필요가 있다.

네 번째 주요한 발견은 다른 종류의 적합도들 간의 상보적, 보완적 상호작용에 대한 결과이다. 연구 1에서는 개인-조직 문화 적합도, 개인-팀 문화 적합도, 팀-문화

적합도의 세 적합도 간의 상호작용을 다룸으로써 적합도들 간의 관계성을 파악하였으며, 연구 2에서는 팀 정보 다양성과 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도간의 상호작용을 통해 팀 수준의 팀 내부, 팀 외부 적합도의 관계를 확인하였다. 연구 1의 상호작용에서는 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도 모두 팀-조직 문화 적합도와 비슷한 양상을 보이며 팀 만족과 인사제도 만족도 모두 유의한 이원상호작용 효과를 나타냈으며, 공통방법변량이 문제를 고려해 삼원상호작용만을 회귀식에 투여한 분석(Coulton & Chow, 1993)에서도 세 개의 문화 적합도는 유의한 삼원상호작용효과를 나타내며 적합도 들간의 다중 상호 가설 (multiplicative interaction hypothesis)을 지지해주었다. 기존의 다른 종류의 적합도 간의 연구는 아예 독립적으로 각각 다루어지거나, 또는 다른 종류의 적합도가 결과변인에 미치는 차별적 효과에 대부분 초점이 맞춰져 있었으나(신유형, 2008; Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Saks & Ashforth, 2002), 본 연구에서는 적합도들 간의 관계성을 파악함으로써 적합도들 간에도 서로 영향을 주고 받을 수 있음을 확인해주었다.

특히, 연구 1에서는 개인-중심의 두 문화 적합도가 팀-조직 문화 적합도와 상보적 관계를 가지지만 개인의 가치-환경 간의 일치가 환경-환경 일치도 보다 선행되는 중요한 요소임을 증명해주었다. 즉, 개인 중심의 문화 적합도가 높고 환경-환경 적합도가 낮을 때 가장 높은 만족도를 반면에 개인 중심 문화 적합도가 낮고 환경-환경 적합도가 높을 때 가장 낮은 만족도를 나타낸 것이다. 또한 이는 세가지 적합도의 상위 30%를 기준으로 저 집단과 고 집단을 구분하여 살펴본 삼원상호작용의 결과에서도 이원상호작용과 마찬가지로 보완적 형태의 조절효과가 보여졌으며, 그 결과 또한 동일하게 팀-조직 문화 적합도가 낮은 경우에는 개인-팀과 개인-조직의 수준이 높아야 만족도가 높게 나타났지만 팀-조직 문화 적합도의 고 집단에서는 개인-팀 적합도가 낮아도 개인-팀 적합도가 높은 정도의 만족도를

나타냈다.

이들의 결과들은 개인 중심의 가치와 환경 간의 일치도가 개인의 만족에 중요한 것을 다시 한번 확인 시켜주면서, 조직 문화 관리차원에서 조직에 속한 개인의 만족도를 높여 주기 위해서는 개개인의 가치가 팀 또는 조직의 문화와 부합 할 수 있도록 돕고 관리하는 것이 필요함을 시사해주고 있다..

한편, 연구 2에서는 팀 내적 적합도 가운데 팀 직위 다양성 만이 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도에 유의한 상호작용 효과를 나타냈음을 보여주었다. 즉, 팀 직위 다양성이 낮고 (팀 구성원의 직위가 유사한 경우), 팀 수준 팀-조직 문화 적합도가 낮은 경우 (팀의 문화와 조직의 문화가 유사하지 않은 경우)팀 수준의 인사제도 만족도가 높았으며, 반대로 팀 직위 다양성이 높고 (팀 구성원의 직위가 다양한 경우), 팀-조직 문화 적합도는 높은 경우 (팀의 문화와 조직의 문화가 유사한 경우)가 만족도가 높게 나타났다. 이는 개인수준에서는 Terborg (1981)와 Lewin (1938)의 상호주의적 관점을, 팀 수준에서는 팀은 자신을 둘러싼 조직의 환경들과 상호작용한다는 구조적 수반 관점(Hollenbeck et al., 2002)을 반영하는 결과라 할 수 있다. 개인과 팀 모두 자신과 그것을 둘러싸고 있는 환경의 영향을 받는데, 이러한 경우 동질적인 것이 아닌 완충 또는 보완할 수 있는 다른 종류의 적합도가 더 긍정적인 영향을 미침을 시사해 준다고 할 수 있다.

이론적, 실용적 함의점

위의 세 가지의 주요한 발견들을 바탕으로, 본 논문이 가진 이론적, 실용적 함의점은 다음과 같다. 첫째, 적합도의 주체를 개인 중심에서 팀으로 확대 적용하여 적합도 연구 영역을 확대하였다. 팀 중심의 조직구조로 변모하고 있음에도 불구하고 기존의 문화 적합도에 대한 연구는 개인-조직 문화 적합도에만 초점이 맞춰져

있었다(Boxx et al., 1991; Meglino et al., 1989). 본 논문의 핵심적인 주제인 팀-조직 문화 적합도를 비롯하여 개인-팀 조직 문화 적합도에 대한 탐색을 동시에 살펴봄으로써 팀에 대한 여러 결과들을 확인시켜 주었다. 예를 들어, 개인-조직과 개인-팀 적합도 가운데 팀 만족에 미치는 차별적 영향에 대한 물음에 있어 본 연구에서는 개인-팀 적합도가 팀 만족에 더 강한 영향을 미침을 검증해주었다. 더욱이 본 논문에서는 개인이 지각한 개인 수준의 팀-조직 문화 적합도뿐 아니라 152개 팀의 충족된 표본을 바탕으로 팀 수준의 팀-조직 문화 적합도의 팀에 미치는 영향을 살펴봄으로써 실제적인 팀 연구에 의미를 더해주었다.

둘째, 다른 종류의 적합도에 대한 이해를 깊게 하였다. 팀-조직 문화 적합도를 통해 새로운 적합도의 개념을 탐색한 것에서 더 나아가 본 연구에서는 적합도 간의 상대적 영향력의 차이, 적합도 간의 상호작용을 통해 적합도 연구에서 다양한 시도가 이루어졌다. 기존의 적합도 연구는 독립적으로 이루어지거나, 개인-직무와 개인-조직 적합도 간의 차별적 영향력을 보는 것이 여러 적합도 간의 관계성을 파악하는데 전부였다. 본 연구에서는 문화 또는 가치에 초점을 맞춰 개인-조직, 개인-팀, 팀-조직 간의 관계를 살펴보고, 또한 기존에 다양성 연구에서 주로 다루어왔던 팀 내 적합도와 팀 외 적합도 간의 관계를 다룸으로써 개별 영역에서 이루어져 왔던 적합도 연구를 동시에 살펴볼 수 있도록 해주었다.

셋째, 방법론적으로 강화된 연구를 실시하였다. 팀-조직 문화 적합도에 대한 연구는 거의 드물지만 국내외 연구들을 통해 몇몇이 시도되었다. 그러나 이들 연구들은 적은 수의 문항만으로 지각적 적합도를 검증하거나(Peter Lok et al., 2005; Shin & Choi, 2010) 또는 팀과 조직을 각각 측정했음에도 불구하고 평균 분석(조철호, 2002)이나 군집 분석(박원우, 1993)등으로 팀-조직 문화 적합도의 영향을 충분히 드러내기에 부족하였다. 이러한 한계점을 보완하고, 팀-조직 문화 적합도의 연구의 결과를 정교화하기 위해 본 연구에서는 종단 자료를 통한 선행변인과 종속변인의

확보, 하나의 조직을 대상으로 하여 통제적 환경 마련, 두 가지 다른 측정 방식(합의방식과 합산방식)을 통한 검증, 신뢰성 있는 조직 문화 도구 사용(예, OCP, CVF) 등을 시도함으로써 방법론적인 측면을 강화하도록 힘썼다. 이와 같은 다양한 방법론의 시도는 앞으로 조직 문화와 하위 문화 연구 방법의 기초가 될 것이라 여겨진다.

넷째, 앞서 말한 바와 같이 적합도들 간에는 서로가 상호작용이 이루어짐이 밝혀졌다. 여기에서는 개인 내외, 그리고 팀 내외에서 서로가 보완적 관계로 이루어야 함을 시사하였다. 이를 위해 조직에서는 통제 가능한 조직 환경 부분을 변화시킬 수 있다. 예를 들어, 팀의 문화는 리더십, 팀 구성, 그리고 팀의 과제 종류 등에 따라 변화할 수 있다. 또한 조직 문화 역시 정책, 전략, 그리고 방향성 등을 통해 변화가 가능하다고 보고 있다. 이러한 외부적 환경에 대한 변화를 개인과 팀의 내부 적합도간의 관계를 고려하여 설정한다면 개인 또는 팀의 만족도를 높이는 데 기여할 수 있을 것으로 보인다.

다섯째, 본 연구는 팀-조직 문화 적합도의 개념을 가지고 조직 문화와 하위 문화 간의 관계가 가져오는 영향에 대해서 검토하였다. 기존의 하위 문화에 대한 연구는 하위 문화의 유형(장용선 & 문형구, 2008)에 대한 연구가 대부분이었고, 조직 문화와 하위 문화 간의 관계를 다룬 연구들은 많지 않았다. 본 연구에서는 하위 문화에 대한 세가지 가설을 기반으로 비선형 분석과 선형 분석, 사업 부서와 지원 부서로 구분하여 살펴봄으로써 한 조직에 존재하고 있는 다양한 하위 문화의 존재를 확인할 수 있었다. 이는 앞으로 조직의 조직 문화를 다루는데 있어 동질적인 강한 조직 문화만이 적응적이라는 기존의 조직 문화의 기류에 변화를 가져올 것이라 여겨지며, 양면성 조직 문화에 대한 최근의 연구들의 경험적 근거를 마련해주었다 할 수 있다.

제한점과 향후 방향

이와 같은 연구적 함의에도 불구하고, 팀-조직 문화 적합도에 대한 연구는 보완되어야 할 여러 가지 측면이 존재한다. 첫째, 앞서 언급하였듯이 이는 하나의 회사에 속한 팀들을 대상으로 하였기 때문에 정제되고 통제된 자료임에 틀림없으나, 한 회사의 팀들에 국한되어 일반화의 어려움이 있을 가능성이 있다. 더욱이 본 연구에 포함된 팀들은 연구 대상 기업 내에서도 본사에 거주하는 팀들을 위주로 구성되었기 때문에, 연구 대상 기업 자체의 조직 문화와 팀 문화를 해석하는데도 제약이 있을 수 있다. 또한 하나의 조직 만을 대상으로 하여 하위 문화에 대한 것을 살펴보았기 때문에 조직 수준으로 팀들 간의 적합도를 살펴보지 못해 여러 조직을 대상으로 한 연구의 일반화가 필요하다 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 강제할당 방식을 최대한 활용할 수 있는 방식으로 상관 값을 통한 적합도 지수를 산출하였다. 비록 강제할당 방식을 통해 우선순위에 대한 명확성을 확보하고 현실을 반영했다는 점에서는 장점을 가지고 있으나 상관 값은 각 요인에 대한 파악이 어렵고, 해석이 쉽지 않기 때문에 이러한 점을 보완할 수 있는 리커트 척도 방식으로 재 검증이 필요할 수 있다. 비록 본 논문에서 예비연구를 통해 대상 기업의 조직 문화와 팀 문화를 기술하긴 하였으나 이것으로는 각 문화에 대한 적합도의 영향력을 살펴보기에는 부족할 수 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 적합도 관련 다양한 방법들을 팀-조직 문화 적합도에 적용하여 연구주제에 대한 일관된 결과를 밝힐 필요가 있다. 예를 들어, 차이 값 점수, 반응표면 방식에 따른 결과는 어떠한지, 리커트 방식으로 이루어진 측정 방식은 어떠한지 등에 대해서 검토할 필요가 있다.

셋째, 팀-조직 문화 적합도에 대한 연구가 더욱 확장될 필요가 있다. 본 연구에서는 팀-조직 문화 적합도를 주요한 선행변인으로 이에 대한 주 효과를

살펴보는 것이 핵심적인 목적이었다. 그러나 팀-조직 문화 적합도는 다양한 수준에서의 분석, 결과변인의 다양화, 여러 조절 효과의 검증 등 다양한 방식으로 연구가 확대될 필요가 있다. 예를 들어, 팀 분위기 또는 팀 문화에서 중요한 변수로 다루어지고 있는 팀 리더의 성격 특성 및 행동(Pirola-Merlo et al., 2002)은 팀-조직 문화 적합도와 관계가 있을 것으로 여겨진다. 특히 경계확장, 경계완충, 경계강화로 구성되어 있는 팀 리더의 경계관리행동(boundary management behavior, Faraj & Yan, 2009), 사회 지능, 자기 검열(self-monitoring)(Snyder, 1974) 등 다른 팀과의 교류 및 확장과 관련된 개인 특성 변인은 팀 구성원 또는 팀의 팀-조직 문화 적합도와 관련이 있을 수 있다. 또한 다른 사람들 또는 문화에 대한 수용력이 높은 특징인 호의성(agreeableness) 또는 개방성(openness) 또한 팀의 팀-조직 문화 적합도에 영향을 줄 수 있다. 이 외에도 팀의 과제 특성, 팀의 보상 구조, 팀 인구통계학적 구성 등 다양한 변인들과의 관련성을 더욱 탐색할 필요가 있다.

참고문헌

- 강경석. (2007). 조직 및 하위문화의 가치 공유도와 조직유효성과의 관계에 있어서 신뢰의 역할. 대전대학교 박사학위논문.
- 김귀영, & 장재웅. (2007). 서울시 고객중심적 조직문화 형성방안, 서울 시정 개발연구원.
- 김명언, & 박영석. (1997). 한국 기업문화의 이해. 오름.
- 김민수, & 김선영. (2006). 인구통계학적 비유사성과 개인-집단 가치 적합이 집단 구성원들의 태도에 미치는 영향. 한국심리학회지 산업 및 조직, 19(3), 395-420.
- 김민수, 김선영, & 서재현. (2006). 개인-집단 가치 적합이 집단 구성원들의 태도에 미치는 영향 - 성별 비유사성의 조절효과를 중심으로. 인사·조직학회 발표논문집, 1, 225-251.
- 김연제. (2011). 조직문화유형이 기본심리욕구를 매개로 학교생활만족도에 미치는 영향: 국군간호사관생도를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문.
- 김익중. (1995). 한국기업의 조직문화, 하위 문화 및 몰입과의 관련성에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김재석, 박양규, 임효창 (2010). OCP를 활용한 개인,조직 부합도와 태도 간 관계에 대한 연구. 한국심리학회지 산업 및 조직, 23(4), 711-731.
- 김중오. (2006). 하위문화요인과 학교폭력과의 관계에 관한 연구: Cohen과 Miller의 하위문화이론을 중심으로. 동국대학교 박사학위논문.
- 김태수, & 신상명. (2011). 교사평가의 하위문화적 특성. 한국교원교육연구, 28(3), 353-372.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4), 87-105.
- 노연희, 장재웅 (2005). 대학졸업자들의 진로미결정 및 직업탐색행동이 개인-직무 적합과 개인-조직 적합에 미치는 영향. 한국심리학회지 사회문제, 11(4), 23-43.
- 박노윤. (1996). 환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구. 인사·조직연구, 4(1), 1-39.
- 박오수, 김기태 (2001). 조직세대구분과 조직세대별 문화적 특성에 관한 연구. 인사조직연구, 9(1), 43-82.
- 박원우. (1993). 조직내 문화단위간 적합성에 따른 구성원 유형분류의 실증적 연구.

조직과 인사관리연구, 17, 349-362.

- 박은경. (2009). **대학교수의 조직문화에 대한 인식이 연구성과에 미치는 영향**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박정우. (2009). **기업 조직에서의 수직적, 수평적 다양성이 조직 구성원들의 리더 신뢰, 조직 몰입 및 직무 만족에 미치는 효과: 다수준적 접근**. 서울대학교석사학위.
- 박지연. (2004). **개인-조직, 개인-직무, 상사-부하간 부합성 : 관련변인 규명 및 문화간 비교**. 서울대학교 석사학위논문.
- 성지영. (2010). *Effects of within-group diversity and person-group fit on group performance*, 서울대학교 박사학위논문.
- 성지영, 박원우, 윤석화 (2008). 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. *인사조직연구*, 16(2), 1-62.
- 송보라, & 이기학. (2009). 사적 자의식이 자기개념 명확성에 미치는 영향: 성별, 인지적 유연성의 상호작용 효과. *한국심리학회지 사회 및 성격*, 23(1), 195-205.
- 송진섭, 유태용 (2005). 개인과 조직간 가치부합이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 18(2), 361-384.
- 송영선. (2008). **조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향**. 중앙대학교 박사학위논문.
- 신유근 (1991). 한국의 기업문화와 노사유형의 결합관계. 서울대학교 경영논문집, 15(3), 30-80
- 신유형. (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. *인사조직연구*, 1-35.
- 신형재. (2000). **조직문화와 하위 문화의 적합성 및 집단응집성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 경희대학교 박사학위논문.
- 안갑수. (2011). **리조트 조직문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 경희대학교 석사학위논문.
- 원숙연. (2009). 중앙정부 조직의 '문화적 정향성' 탐색. *한국조직학회보*, 6(3), 67-96.
- 유한호 (1991). **한국기업의 하위조직문화에 관한 실증적 연구**. 고려대 경영학 박사학위논문.
- 이수창. (2010). **조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석**. *한국거버넌스학회보*, 17(1), 29-51.

- 이원준. (2006). *(An)Organizational culture assessment using the competing values framework : diagnosing Samsung Electronics' organizational culture*. 서울대학교 석사학위논문.
- 이제윤. (2011). **조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 공항운영 공기업을 대상으로**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이창길. (2007). 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 18(2), 51-74.
- 이환범. (2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구. *한국정책과학학회보*, 12(1), 19-43.
- 임현숙. (2008). *Diversity in work group and individual creativity : multilevel approach*, 서울대학교 석사학위논문.
- 장용선, & 문형구. (2006). **사업다각화에 따른 하위문화의 형성과정 -비영리 조직을 중심으로**. *인사·조직연구*, 14(1), 1-51.
- 장용선, & 문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. *인사조직연구*, 16, 65-114.
- 장용선, & 문형구. (2011). 양면성 조직의 조직문화 연구. *인사조직연구*, 19, 169-200.
- 장재윤. (2010). 직무만족과 직무에서 경험하는 정서간의 관계: 빈도 가설과 긍정성 비율 가설의 비교. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 23(2), 275-295.
- 전동원. (2009). **대기업 연구개발 인력의 상사와의 경력지향 적합성, 팀과의 풍토 적합성과 직무만족 및 조직몰입의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 조철호. (2002). **조직문화와 하위 문화의 적합성과 조직문화 공유도가 조직유효성에 미치는 영향**. 대전대학교 박사학위논문
- 진석우. (2002). **조직에 대한 불신과 구성원-조직 합치성, 조직문화강도의 효과**. 서울대학교 석사학위논문.
- 최지안. (2006). **군병원 간호조직 문화유형과 직무만족, 조직몰입과의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 한진환 (2000). **경영조직의 하위 문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**. 청주대 경영학 박사학위논문
- 황창연. (2003). 행정조직에서 조직문화 및 하위 문화의 비교. *한국행정학보*, 37(1), 37-58.
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969-978.
- Adkins, C. L., Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-

- workers and its relationship to work outcomes. *Group & Organization Management*, 21(4), 439-460.
- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 321-341.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72, 77-77.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organization Culture*. Sage Publications Ltd.
- Bartunek, J., & Moch. M. (1991). Multiple constituencies and the quality of working life intervention at FoodCom. Reframing organizational culture. 104-114.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 802-836.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2011). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Block, J. (1961). *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research*. Thomas Springfield, IL.
- Boke, K. (2007). *Police culture in Turkey and United States: A comparative study of*

- police culture in the context of community policing*. Thesis(doctors), Michigan State University Dissertation, Michigan.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.
- Bretz, R. D., Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43(4), 310-317.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11)
- Cable, D., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions (Vol. 87, pp. 875-884).
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness Research in organizational change and development, 23-58. JAI Press Inc Greenwich, CT.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework Rev. ed* (Vol. Rev. ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 333-349.

- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 181-208.
- Choi, J. N. (2007). Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 213-234.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last*. HarperCollins, New York.
- Coulton, C., & Chow, J. (1993). Interaction effects in multiple regression. *Journal of Social Service Research*, 16(1-2), 179-199.
- Edgan, T. M. (2008). The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 299-322.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917.
- Deaile, Melvin. G. (2007). *The SAC mentality: The origins of organizational culture in Strategic Air Command, 1946—1962*. Thesis(doctors), The University of North Carolina at Chapel Hill History. North Carolina.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley & Sons.
- DeRue, D. S., & Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(127-150).

- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational behavior and human decision processes*, 80(3), 192-212.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit (Vol. 91, pp. 802-827).
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. *Perspectives on organizational fit*, 209-258.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109.
- English, A., Griffith, R. L., & Steelman, L. A. (2004). Team Performance: The Effect of Team Conscientiousness and Task Type. *Small Group Research*.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 138-152.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499-517.
- Glibson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in

- human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in organizational behavior*.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Gordon, G. G., & DiTomo, N. (1992). Predicting corporate performance from organization culture. *Journal of Management Studies* 29(6), 783-798
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness: DTIC Document.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2006). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49(4), 87-110.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 5(3), 119-128.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 1029-1045.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hofstede, G. (1991). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty

- Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts: Psychology Pr.*
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43(4), 353-366.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P. J., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Wagner III, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.
- Johnston, H. R. (1976). A New conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 52(3), 599-627.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a

- representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54(3), 645-667.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*: Jossey-Bass.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Legro, W. J. (1996). Culture and preferences in the international cooperation two-step. *American Political Science Review*, 90 (1), 118-137.
- Lewin, K. (1938). The conceptual representation and the measurement of psychological forces.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization*

Development Journal, 20(7), 365-374.

- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Louis, M. R. (1985). An Investor's Guide to Workplace Culture. in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage: 73-93.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209-225.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*: Oxford University Press, USA.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*: Sage Publications, Inc.
- Martin, J., & Siehl, C. 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 402-433.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., & Research, H. B. S. D. o. (2007). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. Graduate School of Business, Stanford University.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis.
- Ostroff, C. E., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on organizational fit*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ostroff, C. E., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York, Aveon.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics; Organizational Dynamics*.
- Peccei, R., & Lee, H. J. (2005). The Impact of Gender Similarity on Employee Satisfaction at Work: A Review and Re-Evaluation*. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1571-1592.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A., M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(2), 143-160.

- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2002). A multi-level perspective on personnel selection research and practice: Implications for selection system design, assessment, and construct validation.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm Jr, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J.(1991). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. (1991). The psychometric of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in organizational change and development*, 5, 115-142.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446-1455.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*: Free press.
- Rosnow, R. L., & Rosenthal, R. (1989). Definition and interpretation of interaction effects. *Psychological bulletin*, 105(1), 143.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture—The Magazine-MIT Sloan Management Review. *Sloan management review*, 25(2), 2-15.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Vol. 1): Jossey-Bass Inc Pub.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*: San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): Jossey-Bass.

- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 779-802.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 118-131.
- Seong, J. Y. (2010). *Effects of within-group diversity and person-group fit on group performance*. Seoul National University Dissertation, Seoul.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal, 1036-1056*.
- Shin, Y., & Choi, J. N. (2010). What makes a group of good citizens? The role of perceived group-level fit and critical psychological states in organizational teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 531-552.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly, 35*(1), 5-38.
- Siehl, C. (1990). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Case studies in organizational communication, 71*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative science quarterly, 28*(3), 339-358.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(4), 526.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior, 16*(1), 49-58.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal, 135-148*.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in

- organizations. *Academy of Management Review*, 569-576.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychology*, 58, 515-541.
- van Vianen, A. E. M., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2010). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 726
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 175-184.
- Verquer, M.L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*. Dissertation.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Werbel, J.D.& Johnson, D.J. (2001). The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20(20), 77-140.
- Yuhung, S., & Seungwoo, K. (2007). A Test of the Effects of Multiple Types of Value

Congruence on Job Satisfaction and Organizational Commitment.
인사조직연구, 15, 201-251.

Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189.

Zedeck, S. (1977). An information processing model and approach to the study of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 47-77.

Abstract

Teams, which perform various functions within organizational structures centered on teams, have formed and maintained unique cultures of their own. Then, would it be positive to the individual and the team for the team culture to be in agreement with the organizational culture? In order to answer this question, this study attempts to examine the influence of team-organization cultural fit on the individual and the team on both the individual level and the team level, by conducting a research on 1,539 people in 152 teams at a large-sized engineering company in Korea.

Study 1, an individual-level study conducted on 1,539 people, focused on the influence of the degree of agreement between the team culture and organizational culture as perceived by the individual on the individual's satisfaction toward the team and HR satisfaction. In particular, individual-organization cultural fit and individual-team cultural fit, which have been the topic of interest for a long time in previous organizational culture studies, were compared and analyzed as well, focusing on the main effect and interactive effect among the three cultural fits.

Study 1-1, which compared the main effect of the three cultural fits, discovered three major outcomes. First, P-O and P-T cultural fit displayed a significantly positive relationship with team satisfaction and HR satisfaction, which is consistent with previous studies and the positive effect of value congruence, was confirmed. Second, team-organization cultural fit exhibited a significantly negative relationship with team satisfaction and HR satisfaction, confirming that team satisfaction and HR satisfaction as perceived by the individual becomes higher when team culture and organizational

culture is perceived to be different. This outcome, which is somewhat different from previous studies on cultural fit, showed that there is a positive effect when the over-culture and sub-culture are different and supported the divisional approach of organizational culture. Third, a comparison of the influence of the three cultural fits showed that the significantly positive influence of P-T cultural fit on team satisfaction and HR satisfaction was stronger than the influence of P-O cultural fit and T-O cultural fit. This confirmed that value fit with the team, which is the closest reference group with the individual, has a stronger influence on individual satisfaction than value fit with the organization.

Study 1-2, which examined the interaction between the three cultural fits, showed a significant two-way interaction and three-way interaction among the three cultural fits. The two cultural fits based on the individual (P-O and P-T cultural fit) as well as the T-O cultural fit commonly show a complementary relationship and display an interactive pattern. In other words, satisfaction is highest when cultural fit centered on the individual is high and environment-environment fit is low, whereas satisfaction lowest when cultural fit centered on the individual is low and environment-environment fit is high. It was confirmed that as for satisfaction as perceived by the individual, the agreement between the individual's value and the environment is an important factor which precedes the agreement between the environment and the environment.

Study 2, a team-level study conducted on 152 teams, was divided into Study 2-1, which examined the main effect of team-organizational cultural fit on the team level, and Study 2-2, which investigated the interactive effect with information diversity. Moreover, by using both the team consensus method and aggregation method of

individual scores, which are the two representative methods in measuring team level, the study attempted to confirm the consistency of the effect of team-organization cultural fit on the team level.

Study 2-1, which focused on the main effect of team-organization cultural fit on the team level, discovered three major outcomes. First, team-organization cultural fit on the team level displayed a marginally significant negative relationship with only the HR satisfaction on the team-level, unlike the outcome of the individual level, an outcome which was only found in the aggregation method of individual scores. Second, the influence of team-organization cultural fit on the team level differed between the support division and the operation division. A positive trend was found in the support division and a significantly negative effect was found in the operation division. Team-organization cultural fit of team-level OCP had a significantly negative relationship with team satisfaction on the team level, whereas team-organization cultural fit of team-level CVF had a significantly negative relationship with HR satisfaction on the team level, exhibiting a stronger relationship in the operation division than in the sample of the total.

Fourth, going beyond verification of the negative relationship of team-organizational cultural fit on the team level, an additional analysis was conducted on the positive influence of sub-culture, which is that it can be positive to have a different team culture and organizational culture although extreme difference might be negative, through a non-linear regression analysis. As in the case of linear regression analysis, the non-linear model displayed a significantly negative relationship only in the case of personnel policy on the team level, supporting the inverse-U curve. Thus, perception on the team level showed that team-level satisfaction is highest when there is a slight difference between the team culture and organizational culture, whereas satisfaction

became lower when team culture and organizational culture were too different or too similar.

Study 2-2, which examined the interactive effect between team-organization cultural fit and team information diversity on the team level, confirmed the moderating effect of complementary relationship in team position level diversity, among the three types of information diversity—service term, position level, and level of education. Thus, HR satisfaction was highest when team-organization cultural fit on the team level was low and diversity of team position level was low, whereas HR satisfaction was lowest when team-organization cultural fit on the team level was low and diversity of team position level was high.. In particular, this was more evident when taking into account only the operation division, exhibiting a significant interactive effect in team service term diversity, team position level diversity, and team education level diversity, unlike the case where the whole organization was subject to analysis. It appears that the outcome of interaction between variables which exist internally and externally will contribute to converting the focus of team research, which was previously focused only on the internal aspect of the team, to the external aspect of the team.

This thesis is meaningful in that it expanded previous individual-environment fit research to environment-environment fit research, and that it widened the understanding of other types of fit by verifying the relationship between the individual's internal fit and external fit as well as the team's internal fit and external fit. Other contributions and limitations are discussed in the end.

Keywords: Organizational culture, subculture, cultural fit, team-organization cultural fit (T-O fit), individual-organization cultural fit, individual-team cultural fit, team

internal fit, team external fit, team information diversity, competing values framework (CVF), organizational culture profile (OCP)

Student ID: 2006-30053

부록

부록 1: OCAI 문항

다음은 사업부나 부서가 아닌 “OOO”의 조직문화에 대한 것입니다. 본 설문은 총 6개의 질문으로 구성되어 있습니다. 각 질문마다 조직문화의 특성을 묘사하는 4개의 문장이 설명되어 있습니다. “현재”와 향후 “바람직한 모습”으로 구분하여 귀하의 견해에 맞게 4개의 문장들 A, B, C, D에 100점을 할당하여 주시면 됩니다.

예시. 우리 회사의 전반적인 분위기는?		현재 모습	바람직한 모습
A	상호 친밀감이 있고 가족 같은 분위기	75	30
B	도전정신과 기업가 정신이 충만한 분위기	20	20
C	경쟁적이고 결과(성과)를 중시하는 분위기	5	0
D	규칙, 규정, 절차를 중시하는 분위기	0	50
		100 점	100 점

1. 우리 회사의 전반적인 분위기는?	현재 모습	바람직한 모습
상호 친밀감 있고 가족 같은 분위기		
도전정신과 기업가 정신이 충만한 분위기		
경쟁적이고 결과를 중시하는 분위기		
규칙, 규정, 절차를 중시하는 분위기		
2. 우리 회사를 이끌어가는 임원/팀장들의 전반적인 리더십 스타일은?		
조정, 통제, 효율성 등 관리 지향적 스타일		
과감한 도전, 기존 사고 타파 등 혁신 지향적 스타일		
높은 수준의 목표제시, 목표 달성 강조 등 성과 지향적 스타일		
지도, 지원 등 육성 지향적 스타일		

3. 우리 회사 내 임직원들의 업무 수행 시 나타나는 지배적인 행동 스타일은?		
팀워크, 합의, 참여 지향의 행동 스타일		
도전적인 목표와 성과(경쟁)지향의 행동 스타일		
자율, 창의성, 혁신을 추구하는 행동 스타일		
위계 질서와 안정 지향의 행동 스타일		
4. 우리 회사 내 임직원들이 일체감을 갖도록 구심적 역할을 하는 요인은?		
공식적 규칙과 정책		
혁신과 발전에 대한 몰입		
목표 달성과 경쟁에서의 승리		
구성원들간 상호 신뢰와 조직에 대한 충성심		
5. 우리 회사가 중점을 두고 관리하는 성과평가 지표는?		
원가 절감, 일정 준수 등 운영 효율성 지표		
신제품 개발, 새로운 업무수행방식 등 혁신관련 지표		
매출/이익, 시장 점유율 등 재무 성과 지표		
인재, 육성, 팀 워크, 직무몰입 등 인력관리 지표		

부록 2: 사업 부서와 지원 부서로 구분한 비선형회귀분석 결과

단계	변수	사업 부서				지원 부서			
		팀수준 OCP 팀-조직 문화 적합도		팀수준 CVF 팀-조직 문화 적합도		팀수준 OCP 팀-조직 문화 적합도		팀수준 CVF 팀-조직 문화 적합도	
		팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족	팀수준 팀만족	팀수준 인사제도만족
1	(상수)	-.041	-.154	-.035	-.123	.190	.475	.114	.461
	팀인원	.226	.126	.207*	.111	.157	.151	.121	.107
	팀 평균직무연수	.174	.082	.161	.083	.000	-.070	.001	-.086
	팀 평균학력	.131	.133	.093	.106	.086	-.051	-.047	-.111
	팀 평균직위	-.045	-.008	-.005	.019	-.156	.040	-.195	.031
	팀-조직 문화 적합도	-.207*	-.124	-.088	-.230*	.364	.273	-.125	.068
2	(상수)	-.040	-.152	-.036	-.123	.189	.458	.101	.401
	팀인원	.223*	.122	.188	.113	.156	.133	.113	.068
	팀 평균직무연수	.176 ⁺	.084	.158	.084	-.001	-.102	.024	.016
	팀 평균학력	.132	.135	.094	.106	.085	-.063	-.038	-.073
	팀 평균직위	-.050	-.014	-.002	.019	-.155	.064	-.215	-.055
	팀-조직 문화 적합도	-.130	-.028	-.029	-.238	.381	.562	-.104	.161
	팀-조직 문화 적합도 제공	-.083	-.103	-.073	.010	-.020	-.344	-.105	-.460⁺

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, $p^+ < .07$