

**인사조직운영 및 문화유형에 관한 비교 연구**  
**: 철도관련 A, B 양사의 기관사 직종을 중심으로**  
**A Comparative Study on Personnel, Organization Management**  
**System and Corporate Culture :**  
**Focusing on Drivers of two Railway Firms**

신택현\* / 이등갑\*\*

Shin, Tack-Hyun / Lee, Dong-Gap

---

**ABSTRACT**

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

The major findings are : 1) In general, the cognitive response of drivers in two firms concerning personnel-related aspects is to a certain degree negative. 2) The cognitive response of drivers in two firms concerning culture-related aspects is also awfully negative. 3) Job satisfaction of drivers in the firm A is highly related to role and leadership factors in terms of personnel-related aspects, on the one hand, and to achievement factor in terms of culture, on the other hand. In case of the firm B, job satisfaction of drivers is highly related to personnel evaluation factor as well as role and leadership factors in terms of personnel-related aspects, on the one hand, and to affiliation, power, and bureaucracy factors in terms of culture, on the other hand.

### 1. 서론

대중교통수단으로서의 철도와 지하철에 대한 경제사회적 필요성에 토대하여 교통기  
간망으로서의 철도 이외에 서울지역을 위시하여 전국의 주요 도시에 지하철 노선이 확충  
되어 왔음은 주지의 사실이다. 그러나 지금까지 각 철도관련 조직은 경영상의 제반 구조  
적 요인에 따른 비효율을 노정시켜 왔으며 적자요인을 지속적으로 개선해 나가야 할 버  
거운 과제를 안고 있다.

모든 철도관련 조직이 공통적으로 안고 있는 구조적 한계는 무엇보다도 대개의 공조

---

\*서울산업대학교 교수, 정회원 / \*\*철도청서울지역사무소 고객지원팀장

직이 태생적으로 지니고 있는 문제점들과 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있다. 즉, 소위 ‘주인없는 조직’이 보여주는 방만한 경영, 그로 인한 혁신과 효율의 한계, 중장기적 전략개념의 미흡, 경쟁개념의 취약 등이 그것이다.

본 논문은 공조직으로서의 철도관련 조직이 지니는 이같은 구조적 한계가 구체적으로 인사운영과 기업문화에 어떻게 투영되어 구성원들에게 지각되는지를 확인함과 동시에 법적인 소유형태가 다른 두 철도관련 조직을 비교해 보려는데 그 목적이 있다. 이를 위해 A지하철과 B철도에 재직중인 기관사를 대상으로 설문을 배포, 회수하여 통계처리 하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 스티어즈의 조직성과 모형

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

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

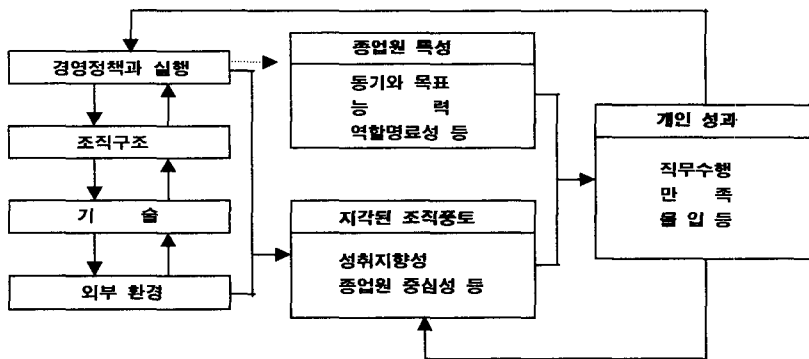


그림1. 스티어즈의 개인성과 결정변수 모형

### 2.2 루소의 문화모형

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

수를 차지하고 방어적 문화가 낮은 점수를 나타내는 경우이다.

도표1. 루소의 문화유형

| 건설적 스타일<br>(Constructive)             |                               | 수동적/방어적 스타일<br>(Passive/Defensive) |                      | 공격적/방어적 스타일<br>(Aggressive/Defensive) |                                |
|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| • 성취문화<br>Achievement                 | • 목표달성과정,<br>과업달성의 노력         | • 동조적문화<br>Approval                | • 무난한 인간관계,<br>이견회피  | • 대립적 문화<br>Oppositional              | • 대결, 비판과 이견<br>돌한 지위유지        |
| • 자아실현문화<br>Self-Actualization        | • 창의성, 혁신, 질,<br>개인의 성장       | • 권료적문화<br>Conferential            | • 규정절차준수<br>혁신억제     | • 권력문화<br>Power                       | • 직원의존, 상급자<br>요구중시            |
| • 인본주의문화<br>Humanistic-<br>Empowering | • 구성원의 능동적<br>참여, 혁신          | • 의존적 문화<br>Dependent              | • 상명하복경조<br>지발성태만    | • 경쟁문화<br>Competitive                 | • 상호경쟁 견제 행태                   |
| • 친화적 문화<br>Affiliative               | • 열린 의사소통,<br>원만한 협조와<br>대인관계 | • 회피문화<br>Avoidance                | • 실수에 대한 문책,<br>책임전가 | • 완벽주의문화<br>Perfectionist             | • 세부사항 강요,<br>엄격한 처리,<br>실수안하기 |

### 3. 실증연구

#### 3.1 연구방법

A사의 인사조직운영과 조직문화유형을 확인해 보기 위해 2001년 가을 A사의 기관사 직종에 종사하는 종업원을 표본으로 선정하여 설문지를 배포하였으며, 130개의 설문지를 유효한 것으로 판정하여 SPSS를 이용한 통계처리를 하였다. B사 역시 2003년 4월 기관사 직종에 종사하는 종업원을 표본으로 54개의 유효설문지를 회수하여 통계처리 하였다.

#### 3.2 연구의 한계

먼저, 본 연구는 설문지법이라는 양적 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있다. 이외에 A사의 경우 130명, B사의 경우 54명을 대상으로 한 통계처리결과를 해당 조직의 전체 인사조직운영과 문화유형으로 일반화시킬 수 있는가 라는 점에서 근본적 한계를 지니고 있다. 따라서 본 논문은 기관사 직종에 국한하여 이들에게 지각된 A, B 양사의 전반적 인사조직운영과 문화유형을 살펴보는데 그 의의를 두기로 한다.

#### 3.3 연구결과

##### 3.3.1 인사조직운영

###### 1) 양사의 현상분석

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

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

는 것으로 나타나고 있어 상관관계분석을 뒷받침하고 있다.

B사의 경우도 인사조직운영에 대한 전반적 인식에서 A사와 마찬가지로 상당히 부정적으로 인식하는 경향이 높은 것으로 나타나고 있다. 직무만족과 전체변수를 상관시켰을 때 상사의 리더십(.410, .448)/역할과 성과기준(.349)/권한과 책임(.572)/임금체계(.407)/배치와 보임(.304)/업무목표(.420) 이외에 인사사고와 관련하여 평가항목내용숙지(.288)/업무성과와 기여도반영(.337) 등이 직무만족과 유의한 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 직무만족을 종속변수로 하여 회귀시켰을 때는 권한과 책임(.472)/업무목표(.327)가 직무만족과 유의한 관계가 있는 것으로 나타나고 있어 어느 정도 상관관계분석을 뒷받침하고 있다.

도표2. 인사조직운영 설문결과(5점척도점수/상관계수/회귀베타계수)

[회귀분석의 설명력 : A사 = .255 / B사 = .368]

| 설문항목   | 5점척도 점수 |      | 직무만족에 대한 상관계수<br>( ) 안은 P value |            | 회귀분석<br>(Beta계수) |      |
|--|---------|------|---------------------------------|------------|------------------|------|
|  | A사      | B사   | A사                              | B사         | A사               | B사   |
| 인사사고의 항목이 잘 이해되고 있다.                         | 2.20    | 2.13 |                                 |            |                  |      |
| 평가항목의 내용이 충분히 숙지되고 있다.                       | 2.18    | 2.10 |                                 | .288(.040) |                  |      |
| 인맥, 지연, 학연 등 과벌이 작용한다.                       | 3.85    | 3.62 |                                 |            |                  |      |
| 개인별 업무성과와 기여도가 반영된다.                         | 2.61    | 2.69 |                                 | .337(.016) |                  |      |
| 능력개발과 육성에 도움이 된다.                            | 2.11    | 2.30 | .274(.002)                      |            |                  |      |
| 인사사고 결과가 적절히 보상에 반영된다.                       | 2.54    | 2.21 |                                 |            |                  |      |
| 고과자들은 조직성원의 업적/태도를 긍정하고 합리적으로 평가하려 한다.       | 2.39    | 2.38 |                                 |            |                  |      |
| 나의 상급자는 부하직원의 업무를 잘 파악하고 있다.                 | 3.05    | 3.00 | .274(.002)                      | .410(.002) |                  |      |
| 우리 회사는 직급상승에 비해하여 업무난이도/중요도가 높아진다.           | 2.34    | 2.45 |                                 |            |                  |      |
| 나의 업무상 기대되는 역할과 성과기준이 명확히 정해져 있다.            | 3.11    | 2.87 | .254(.004)                      | .349(.011) |                  |      |
| 나는 업무수행과 목표달성에 필요한 적절한 권한/책임을 위임받고 있다.       | 2.61    | 2.47 | .410(.000)                      | .572(.000) | .332             | .472 |
| 나는 우리 회사의 임금체계에 대해 만족한다.                     | 2.52    | 1.92 | .332(.000)                      | .407(.003) |                  |      |
| 우리 회사의 배치와 보임은 업무특성과 개인별 자질이 고려되어 결정된다.      | 2.29    | 2.52 | .371(.000)                      | .304(.028) | .245             |      |
| 업무방식이 부서 밖의 사람들에 의해 일방적으로 결정되는 일이 많다.        | 3.36    | 3.42 |                                 |            |                  |      |
| 나의 상급자는 부하직원의 업무수행을 적절히 지도하고 조언한다.           | 2.80    | 3.15 | .280(.001)                      | .448(.001) |                  |      |
| 우리 회사에서는 업무수행과정과 결과에 대한 책임소재가 분명하다.          | 3.15    | 3.33 |                                 |            |                  |      |
| 우리 회사에서는 경영계획/전략 달성을 위한 개인의 업무목표가 잘 정돈되어 있다. | 2.58    | 2.90 | .282(.001)                      | .420(.002) |                  | .327 |

### 3.3.2 문화유형

우량 기업은 일반적으로 건설적 문화가 강하고 방어적 문화가 낮은 특징을 보인다. 루소의 모형에 따라 도출된 분석결과를 살펴보면 도표3에서와 같이 양사는 그 같은 문화 패턴과는 상당한 괴리가 있음을 알 수 있다.

도표3. A사의 문화유형

| 건설적 스타일<br>(Constructive) |        |      |         | 수동적/방어적 스타일<br>(Passive/Defensive) |        |      |         | 공격적/방어적 스타일<br>(Aggressive/Defensive) |        |      |         |
|---------------------------|--------|------|---------|------------------------------------|--------|------|---------|---------------------------------------|--------|------|---------|
| 항 목                       | 양사 평균치 |      | 사기업 평균치 | 항 목                                | 양사 평균치 |      | 사기업 평균치 | 항 목                                   | 양사 평균치 |      | 사기업 평균치 |
|                           | A사     | B사   |         |                                    | A사     | B사   |         |                                       | A사     | B사   |         |
| 성취문화(+)                   | 2.87   | 2.88 | 3.48    | 동조적 문화                             | 3.08   | 3.21 | 3.39    | 대립적 문화                                | 3.35   | 3.21 | 3.10    |
| 자아실현 문화(+)                | 2.80   | 2.78 | 3.27    | 관료적 문화                             | 3.50   | 3.52 | 3.30    | 권력 문화                                 | 3.38   | 3.13 | 3.10    |
| 인본주의 문화(+)                | 2.62   | 2.70 | 3.26    | 복종적 문화                             | 3.23   | 3.23 | 3.30    | 경쟁 문화                                 | 3.13   | 2.98 | 2.99    |
| 친화적 문화(+)                 | 3.00   | 2.92 | 3.47    | 회피 문화(+)                           | 3.20   | 3.11 | 2.81    | 안락주의 문화                               | 3.17   | 3.24 | 3.21    |

평균치: 1점(강한 부정)에서 5점(강한 긍정)까지의 5점 척도상의 응답평균치를 의미함.

5점에 가까울수록 해당항목의 문화특성이 강하게 나타남을 의미함

특히, 타사(15개 사기업체의 설문결과)의 문화유형 평균치와 비교해 보았을 때 양사

모두 건설적 문화유형인 성취/자아실현/인본주의/친화적 문화가 매우 낮게 나타나고 있는 반면, 수동적/방어적 문화유형 중 특히 회피문화가 눈에 띄게 높게 나타나고 있어 사기업에 비해 바람직하지 못한 조직문화를 지니고 있는 것으로 짐작할 수 있다.

다시 이들 문화요인들을 직무만족과 상관시켰을 때 A사의 경우 성취(.356,  $P=.000$ ), 자아실현(.321,  $P=.000$ ), 인본(.243,  $P=.005$ ), 친화(.264,  $P=.002$ ) 등 네 가지 문화가 직무만족과 유의한 관계를 보여주고 있어 A사는 건설적 스타일의 문화가 직무만족과 직결된다는 것을 보여주고 있다. 회귀분석에서는 성취문화의 베타계수가 .350(전체변수의 설명력=.123)으로 비교적 높게 나타나고 있다.

B사의 경우 문화요인들을 직무만족과 상관시켰을 때 건설적 문화유형인 성취(.284,  $P=.041$ ), 자아실현(.351,  $P=.011$ ), 친화(.441,  $P=.001$ ) 이외에 관료주의(.335,  $P=.016$ ), 완벽주의(.328,  $P=.019$ ) 등 수동/방어 및 공격/방어와 같은 부정적 문화유형의 일부가 직무만족과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다. 회귀분석에서는 친화적/권력/관료주의 등 세 가지 문화의 베타계수가 각각 .431/- .511/.377 (전체변수의 설명력=.425)으로 비교적 높게 나타나고 있다. B사의 경우 권력문화가 직무만족과 부(-)의 관계에 있으며 베타계수가 매우 높은 점에 주목할 필요가 있다.

## 2) 양사의 비교분석

먼저 인사조직운영과 관련하여 전 문항에 걸쳐 양사의 기관사 모두 거의 유사한 분포로 매우 부정적 인식을 하는 경향이 높게 나타나고 있는 가운데 B사의 경우 A사와 달리 직무만족과 유의한 관련이 있는 항목으로 평가항목내용숙지(.288)와 업무성과와 기여도 반영(.337) 등 인사고과와 관련된 항목이 추가로 도출된 점, 상급자의 리더십과 관련된 항목에서 직무만족과의 상관관계가 매우 높게 나타나고 있는 점, 그리고 권한/책임, 역할과 성과기준 및 업무목표 항목의 상관계수가 A사에 비해 상당히 높게 나타나고 있음에 유의할 필요가 있다. 이는 A사에 비해 B사의 경우 인사조직운영과 관련하여 상사의 리더십, 업무 및 성과평가의 체계화 등의 주요측면에서 개선의 여지가 좀 더 많다는 사실을 엿보게 하는 측면이다. 회귀분석 결과에서는 A사의 경우 적절한 권한/책임의 위임과 특성별 배치와 보임이 B사의 경우 적절한 권한/책임의 위임과 개인업무목표 정비 등이 직무만족과 유의한 관련성이 있는 국면으로 나타나고 있다. 이 같은 결과는 양사 모두 업무체계가 효율적으로 정비되어야 할 필요가 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

문화유형에 관한 분석에서는 각 문화유형의 평균치에서 양사가 매우 유사한 양상을 보여주고 있다. 특히 바람직한 문화유형인 건설적 문화가 사기업과 비교할 때 현저히 취약하다. 반면에 부정적 문화유형 중 동조적 문화, 복종적 문화를 제외하면 거의 전 문항에 걸쳐 평균치가 사기업에 비해 높게 나타나고 있다.

문화요인을 직무만족과 회귀시킨 결과를 보면 A사의 경우 친화적 문화만이 관련성을 지니는데 반해 B사의 경우는 친화적 문화(+) 이외에 권력문화(-)와 관료주의 문화(+)가 관련된다는 점이 특이하다. 특히 관료적 문화가 직무만족과 정(+)의 관계를 보여주고 있다는 사실은 아마도 B사가 정부조직으로서 지향하는 가치와 문화를 그 구성원들이 사회화 과정을 거쳐 자신의 가치와 문화로 내재화 한 결과가 아닌가 생각된다. 단순상관분석에서 B사의 경우 완벽주의 문화가 직무만족과 정(+)의 관계를 보여주고 있다는 사실도 같은 맥락에서 해석해 볼 수 있겠다.

#### 4. 시사점 및 결론

앞의 통계결과 및 분석을 토대로 양사의 인사조직운영과 문화유형에 대해 다음과 같은 잠정적 결론을 내릴 수 있을 것이다.

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

둘째, 문화유형에 있어서도 양사의 경우 건설적 스타일의 유형에 해당하는 성취, 자아실현, 인본주의, 친화 등 네 가지 유형이 매우 낮아 양사의 문화 혹은 조직풍토가 매우 부정적인 것은 아닌가라는 우려를 가지게 한다. A사의 경우는 회귀분석 결과에서처럼 문화요인의 직무만족에 대한 설명력은 그리 높지는 않다. 그러나 타사와의 비교에서 나타난 것처럼 그 편차가 매우 크게 나타나고 있다는 점이 주의할 점이다. B사의 경우는 회귀분석의 설명력이 상당히 높게 나타나고 있어 앞에서 언급한 친화적 문화, 권력문화, 관료적 문화가 직무만족에 미치는 영향력에 대해 신중히 접근해 볼 필요가 있겠다.

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

마지막으로 생각해 볼 수 있는 사항으로 정부조직의 공기업화 방침의 합리성 여부이다. 지난 여러 정권에 걸쳐 정부산하 수익사업 조직들에 대해 그 효율성을 제고하기 위하여 여러 조직들을 공기업화 하였다. 그러나 정부의 그 같은 의도가 과연 효과적으로 달성되었는지는 의문의 여지가 많다. 본 연구 결과에서도 나타나듯이 공기업으로 탄생된 A사의 경우 B사와는 다른 조직운영과 문화유형을 지니고 있을 것으로 기대하였으나 결과는 이와 달리 극히 일부 항목을 제외하고는 대부분의 경우 양사가 유사한 양상을 보여주고 있다. 따라서 완전한 민영화가 아닌 한에는 정부조직의 공기업화는 소위 '무늬' 만 바꾸는 실속없는 작업이 아닌가 생각해 본다.

#### 참고문헌

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