

조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰

차윤석^{1*}

¹숙명여자대학교, 글로벌인적자원개발센터

A Review on the Relationship between Organizational Culture and Performance

Yunsuk Cha^{1*}

¹Center for Global Human Resources Development, Sookmyung Women's University

요약 조직문화(organizational culture)의 조직성과에 대한 유효성은 지난 수십 년간 많은 연구들에서 지지되어 왔다. 우수기업들에서 공통적으로 나타나는 문화적 특성들이 존재한다는 사실을 확인한 Peters & Waterman의 연구 이후, 동서양을 막론하고 수많은 연구들에서 조직문화는 조직의 효과성에 기여하는 것으로 실증되고 있다. 조직문화는 조직 구성원의 만족이나 몰입 등의 개인 수준의 조직유효성과 밀접한 관련성을 가지고 있으며, 개인성과뿐만 아니라 조직 수준의 주관적 성과 및 재무적 성과에도 기여를 하는 것으로 나타났다. 이와 같이, 조직문화는 조직의 성과에 기여하는 가치 있는 자원일 뿐만 아니라 희소하며, 다른 조직이 모방하기 어렵기 때문에 조직의 지속적인 경쟁우위의 원천으로 간주되고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 조직문화 중 문화의 특성, 강도 및 조직문화의 내적 일관성의 상호작용 효과에 대한 이론적 명제를 제시하고 향후 실증연구를 위한 토대를 제시하였다.

Abstract The performance of organizational culture effectiveness has been supported by several researchers. Since Peters & Waterman acclaimed that the excellent companies have their unique culture type, the effectiveness of organization culture have been practically supported. Organization culture is closely related to employees' satisfaction and commitment and contributed to the subjective performance and financial performance in terms of individual and organizational level. Organizational culture is a valuable resources and competitive advantage for the successful growth. Therefore, I have proposed some proposition regarding the type and strength of organization culture and the interaction effect of internal consistency which should be studied for more fundamental study of the effectiveness of organizational culture.

Key Words : Organization Culture, Culture Strength, Organization Culture and Performance

1. 서론

조직문화(organizational culture)의 조직성과에 대한 유효성은 지난 수십 년간 많은 연구들에서 지지되어 왔다. 우수기업들에서 공통적으로 나타나는 문화적 특성들이 존재한다는 사실을 확인한 Peters & Waterman[47]의 연구 이후, 동서양을 막론하고 수많은 연구들에서 조직문화는 조직의 효과성에 기여하는 것으로 실증되고 있다. 조

직문화는 조직 구성원의 만족이나 몰입 등의 개인 수준의 조직유효성과 밀접한 관련성을 가지고 있으며 [1,2,6,14,15,25,34,40,42], 개인성과뿐만 아니라 조직 수준의 주관적 성과 및 재무적 성과에도 기여를 하는 것으로 나타났다[4,27,30,32,34,40,63]. 이와 같이, 조직문화는 조직의 성과에 기여하는 가치 있는 자원일 뿐만 아니라 희소하며, 인과적으로 모호하여 다른 조직이 모방하기 어렵기 때문에 조직의 지속적인 경쟁우위의 원천으로 간주되

*Corresponding Author : Yunsuk Cha, Center for Global Human Resources Development, Sookmyung Women's University
Tel: +82-10-9514-0054 email: yscha@gmail.com
접수일 12년 01월 20일 수정일 (1차 12년 03월 26일, 2차 12년 04월 20일) 게재확정일 12년 05월 10일

고 있다[20].

이러한 연구결과들은 관리자들의 조직문화에 대한 관심을 높이고 그 관리 필요성에 관한 공감대를 확산시키는데 크게 이바지하였다. 그러나 조직문화 관리의 필요성에 대한 인식에도 불구하고 지금까지 연구 결과들은 조직문화의 무엇을, 어떻게 변화시키고 관리해야 되는지에 대한 답에는 매우 제한적이었기에 일선 실무자들의 조직문화 관리에 대한 회의적인 인식은 여전히 상존하고 있다.

실무관점에서 기존 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 문화를 형태로 구분하고 형태별 성과와의 관련성을 확인하였다. 특히, 많은 연구들에서 자주 다루어지는[10], Cameron & Quinn[22]의 경쟁가치 모형은 한 조직에서 서로 모순되는 4개의 문화 특성이 동시에 나타날 수 있음을 가정하고 있다. 이러한 포괄적인 문화의 형태적 접근 방법은 측정의 어려움이 있을 수 있고 특정 문화 특성에 따라 영향을 받는 성과 기준도 각기 다를 수 있기[27] 때문에 문화의 어떤 특성을 변화시켜야 하는지에 대한 분명한 메시지를 주지 못하고 있다. 둘째, 조직문화의 어떤 요소를 관리해야 될지 명확히 제시하지 못하고 있다. 기존 연구들은 조직문화를 구성하는 요소 간에 차이가 있음에도 불구하고 이 차이를 고려한 분석적인 문화 평가를 하지 않았다. 비록 문화와 성과간의 관련성을 확인하였다 하더라도 문화의 어떤 요소를 변화시키고 관리해야 되는지에 대한 의문은 항상 남아 있게 된다.

한편, 이론면에서도 몇 가지 문제점이 관찰되고 있다. 조직문화와 성과간의 관계에 관해서 특성론적 접근, 강한 문화 가설, 그리고 상황론적 접근법 등 세 관점이 있다. 이전 연구들은 개별 관점을 택하거나 특성론적 접근법과 강한 문화 가설을 접목한 연구들이 대부분으로 이 세 관점을 통합한 연구가 이루어지지 않고 있다. 또한, 구성원의 공유된 인식과 상위 수준의 가치적인 제도의 차이가 왜 발생하는지 그 원인에 대한 논의가 부족하였다. 조직문화와 성과간의 관계를 보다 명확히 이해하고 관리적인 측면에서 유용한 시사점을 도출하기 위해서는 공유된 조직 가치와 이 가치를 반영하는 제도간의 차이의 원인을 이해하는 것이 선행되어야 할 것이다. 또한 조직문화와 성과 간의 관계 연구는 Dansereau & Markham[28]가 제기한 분석 레벨이슈(level issue)를 포함하고 있다. 즉, 조직문화는 조직수준이지만 성과변수는 조직수준(예: 조직몰입) 또는 개인수준(예: 직무만족)의 구분없이 연구되어 오고 있다. 이는 최근에 경영학에서 제기되고 있는 다수준 접근법을 요구하고 있는 레벨이슈를 포함하고 있다.

따라서 본 연구는 문화와 성과간의 관계를 현상적으로 보여주기 위한 것이 아닌 문화를 관리하기 위해서는 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 되는지에 대한 시사점을

제공할 뿐만 아니라 연구하고자 하는 변수 간의 관계를 분석수준을 고려하여 명제를 제시하고자 한다. 아울러, 조직문화와 성과간의 관계가 일차된 결과를 보여주지 못한 이전 연구의 한계를 극복하고자 다음과 같은 연구 중점을 설정하였다. 먼저, 조직문화에 대한 개념을 살펴보고 문화와 성과간의 관계에 관한 이전 연구들을 분석하고 비판하였다. 둘째, 조직문화의 공유 인식과 제도간의 차이가 발생하는 원인을 고찰하였다. 셋째, 조직문화의 조직유효성을 입증하기 위해서는 세 관점을 통합하여 문화 특성, 문화 강도, 문화 요소간 일관성을 통합한 연구의 필요성을 역설하고 이에 따른 명제를 설정하였다. 넷째, 변수들의 수준(개인 혹은 집단수준)을 고려하여 변수간의 관계를 제시하였다.

2. 조직문화와 성과

조직문화가 성과에 기여한다는 추측은 다음과 같은 조직문화의 기능을 암묵적으로 인정하는 데에서 비롯된다. 먼저, 조직문화는 조직의 분위기를 형성한다. 문화는 구성원들이 적절하다고 생각하는 조직의 구성 요소들을 형성하게 한다[19]. 둘째, 조직 구성원들의 행동을 통제하는 기능을 수행한다. 문화는 조직의 공식적인 통제시스템의 영향 범위를 초월하여 구성원의 인지적 및 감정적 프로세스에 영향을 미쳐 행동을 통제하며[50], 새로운 구성원들의 사회화를 촉진하고[47], 또한 조직에 어울리지 않는 구성원의 이탈을 유도한다[53]. 셋째, 조직문화는 사회적 효율을 높인다. 공유된 의미, 언어, 느낌은 구성원 서로간의 커뮤니케이션을 원활히 하고[53], 조직 내의 교환이나 거래에 관한 규범을 형성하여 교환비용을 감소시킴으로써 조직의 성과에 기여한다[62]. 넷째, 조직의 통합에 기여한다. 모두가 공유하는 언어, 생각, 느낌 등의 문화 요소들은 구성원들을 통합하며[53], 일체감의 형성과 공동의 목표를 형성하도록 한다[57]. 따라서 조직의 전체 구성원들이 목표를 분명히 알고 이를 모두가 공유하고 있다면 한결같은 방향으로 노력을 집중할 수 있으므로 조직의 성과가 높아지는 것은 당연하다.

3. 조직문화와 성과간의 세 접근법

조직문화가 조직의 성과간의 관계에 대한 현재까지의 연구들은 크게 세 접근법으로 구분 지을 수 있다[4,52]. 첫째, 특성론적 접근으로 특정한 문화특성(cultural traits)이 높은 조직성과를 가져온다는 주장이다. 둘째, 강한 문

화 접근법으로 문화강도(cultural strength)가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 주장이다. 셋째, 상황적합적 접근법으로 조직문화 특성과 상황요인들 간의 적합성이 조직성과를 좌우한다는 주장이다. 본 연구에서는 기존 연구에 나타난 이러한 세 접근법의 특성과 한계를 간략히 고찰하고 이를 극복할 수 있는 연구방법을 제안 하겠다.

3.1 특성론적 접근

특성론적 관점은 조직의 성과에 기여하는 바람직한 문화특성이 존재한다는 주장이다. 대표적인 연구가 미국 우수기업들에서 공통적으로 나타나는 특성을 8 가지로 정리한 Peters & Waterman[47]의 연구다. 이 연구에서 ① 행동지향성, ② 고객 최우대 서비스, ③ 자율성과 기업과 정신, ④ 인간을 통한 생산성 향상, ⑤ 독특한 전통가치의 중시, ⑥ 중점경영, ⑦ 간소한 조직, ⑧ 자율과 통제의 균형을 우수기업의 공통적인 특성으로 제시하였다. Kilmann[38]은 성과가 높은 기업이 되기 위해서는 위험을 감수하고 신뢰 및 도전적인 ‘적응적 문화(adaptive culture)’를 가져야 한다고 주장하였다. Ouchi와 Price는 미국과 일본기업의 특성들을 융합하여 기업의 성공을 보장하는 Z 이론으로 제시하였다[45,46]. Akin & Hopelain[18]은 생산적인 기업의 문화의 특성으로 명료성(legibility), 응집성(coherence), 그리고 개방성(open-endedness)을 강조하였다. 그러나 이러한 연구들은 대부분 사례연구나 일화적인 소재를 통해 이루어진 결론으로 연구방법면에서 비판을 받고 있다. 특정한 특성을 가지고 있는 기업들이 그러한 특성이 결여된 기업에 비해서 성과가 우수하다는 점을 입증하기 위해서는 비교집단과 계량적인 차이를 보여주어야 하는데 그렇지 못했다는 비판과 성공적인 문화 특성의 개념을 도출하는 과정에서 방법상의 한계를 지적 받고 있다[32].

이러한 비판을 극복하기 위해서, 계량적인 방법으로 체계적인 문화 특성을 도출하려는 연구들이 시도되었다. Denison[25]은 34개 기업을 대상으로 한 성과와 문화 간의 관계를 분석한 연구에서 참여적 조직문화(participative corporate culture) 및 잘 조직화된 작업체계(well-organized workplace)를 가진 기업들이 그렇지 않은 기업에 비해 성과가 높다는 점을 확인하였다. 이후 연구에서 Denison은 성과에 기여하는 조직문화 유형으로 관여(involve), 일치성(consistency), 적응성(adaptability), 그리고 임무(mission)를 제시하였다[26,27]. Gordon & DiTomaso[31]은 미국 11개의 보험회사를 분석한 연구에서 적응성(adaptability)이 높은 기업일수록 재무적 성과가 높다는 사실을 확인하였다.

Quinn의 경쟁가치모형(competing values model)[50,51]은 국내 연구에서 가장 많이 활용되고 있는[10] 조직문화 유형 분류 방법이다. 이 모형은 두 가지 차원을 기준으로 유형을 구분 짓고 있는데, 세로축은 변화 대 안정, 가로축은 내부조직지향 대 외부환경지향으로 서로 상충적인 가치를 대립시키고 있다. 변화는 조직의 유연성과 신속성을 강조하는 반면, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것이다. 가로축의 내부조직지향은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것인데 비해 외부환경지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경 적응에 초점을 두는 것을 의미한다. 이러한 두 차원으로 4분하여 관계지향 문화(group culture), 혁신지향 문화(developmental culture), 위계지향 문화(hierarchical culture), 그리고 과업지향 문화(rational culture)로 구분한다.

그러나 이러한 조직문화의 특성이나 형태적 접근법은 성공적인 조직문화의 특성을 포괄적으로 규정함으로써 조직문화의 복잡성을 간과하고 있다는 문제점이 있다 [10,52]. 또한, 형태적 접근법은 문화 관리측면에서 조직 문화의 무엇을 어떻게 관리해야 할 것인지에 대한 구체적인 답을 제시하지 못하고 있다. 특히, 경쟁가치 모형은 문화의 한 특성만을 강조하기 보다는 상호 경쟁적이거나 모순적일 수도 있는 문화의 속성들을 동시에 균형 있게 강조하고 개발하는 것이 중요하다는 것을 강조하고 있고 이를 실증연구들로 뒷받침되고 있다[4,7,22,51]. 따라서 경영자의 입장에서는 상호 모순되는 속성 중 특정한 속성을 강조하면 다른 속성이 약화되는 결과를 초래하기 때문에 딜레마에 빠지게 된다.

본 연구에서는 특성론적 접근법의 문제점을 극복하고 관리적인 측면에서 유의미한 시사점을 제공하기 위해서 조직의 여러 특성 중 특정 차원에 중점을 두고 연구를 진행할 것이다. 환경변화에 뒤처지지 않고 살아남기 위해서는 조직은 끊임없이 변화와 혁신을 지속해야 한다. 오늘날과 같은 상시 변화상황 하에서는 변화와 혁신을 촉진하는 조직의 노력이 요구되는데 조직의 혁신은 단순히 최고 경영자의 책임만이 아닌 조직의 모든 수준에서 동시 수행되는 것으로 전체 구성원들의 주도적인 노력이 필요하다[33,40,64]. 전체 구성원의 행동을 이끌어내기 위해서는 조직문화가 혁신지향적이어야 한다. 기존 문화 연구들에서 조직의 성과에 기여하는 차원으로 공통적으로 변화와 적응을 강조하고 있다[18,26,27,32,38,40,51].

따라서 본 연구에서는 조직의 외부 환경에 대한 적응과 변화, 혁신 개념을 포괄하는 문화 차원의 범주에서 문화와 성과간의 관계를 규명하고자 한다. 특정 차원으로 연구 범위를 한정함으로써 문화와 성과간의 관계를 좀 더 명확하게 확인할 수 있고 실무적인 시사점을 구체적

으로 제공할 수 있을 것이다.

3.2 강한 문화 가설

조직문화와 성과간의 연구들에서 특성론적 접근에 더하여 ‘강한 문화가 조직성과를 향상 시킨다’라는 강한 문화 가설이 중요한 연구 주제로 이어져 왔다. 강한 문화 가설은 ‘성과에 긍정적인 조직문화 특성의 강도가 높을 수록 성과는 더 향상 된다’는 기본 가정을 전제하고 있다 [52]. 특성과 마찬가지로 조직문화의 강도도 다양하게 정의되고 있다. 응집성[24], 동질성(homogeneity)[46], 안정적이면서 강렬한 것(stability and intensity)[55], 일관성(congruence)[54], 깊게 공유되고 있는 것(thickness)[54] 등으로 정의되고 있다. 이러한 다양한 정의들에서 공통적으로 나타나는 것은 다음과 같으며 조직문화의 강도는 이러한 세 요소의 함수로 정의할 수 있다[32]. 첫째, 어떤 사람들이 얼마나 많이 중심 가치를 공유하고 있는가? 둘째, 그 중심 가치를 얼마나 깊게 혹은 강하게 가지고 있는가? 셋째, 얼마나 오래 가치가 지속되어왔는가?

강한 문화의 조직의 성과 증진의 기능은 다음의 과정을 통해서 이루어지는 것으로 이해되고 있다[40,52,59,63]. 먼저, 조직의 가치와 규범이 구성원 전체가 공유하거나 내재화 되었을 경우 이는 강력한 사회적 통제 기능을 수행하게 된다. 구성원들은 바람직한 행동이 무엇인지 알게 되고 부적절한 행동은 개선하게 된다. 또한 문화는 조직의 공식적인 통제 시스템을 대체하는 효과를 발휘하기에 조직의 비용을 감소시킨다. 둘째, 강한 문화는 목표를 일치시킨다. 구성원들 모두가 조직의 목표를 분명하게 인식함으로써 구성원의 목표와 경영층의 목표가 일치하게 되어 모호성이 줄어든다. 또한 구성원간의 협력을 증진시키고 한 방향으로 노력을 통합시킬 수 있다. 셋째, 강한 문화는 구성원이 자신들의 행동에 대한 통제감을 높여 내재적으로 동기부여함으로써 결과적으로 성과 향상을 가져온다.

Denison[26]은 문화강도를 조직 현상에 대한 구성원들의 인식의 공유 정도로 개념화하고 설문응답의 분산의 역수를 취한 값으로 측정하였다. 구성원 간 응답의 분산이 작은 경우 조직문화의 강도가 높은 것으로 간주할 수 있다. 문화강도와 기업의 재무적 성과간의 관계를 확인한 결과, 문화 강도는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계를 나타내었으나 3-5년의 장기적 성과에는 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Gordon & DiTomaso[32]의 연구에서도 문화 강도는 적응적이나 혹은 안정적이거나의 문화 특성과는 관계없이 2-3년간의 단기적인 성과를 예측하는 것으로 나타났다. 하지만 문화 강도와 조직의 성과간 관련성은 일관적인

결과를 보여주지 못하고 있다. Kotter & Heskett[40]의 연구에서 문화 강도와 조직의 성과 관계는 긍정적이지만 강한 관련성은 없는 것으로 확인되었다. 김영조·박상언[7]의 연구에서 연구자들은 조직문화 강도를 ‘구성원들간의 지각일치성’ 및 ‘경영자-구성원간 가치합의성’의 두 방법으로 측정하여 성과간의 관계를 분석하였다. 분석결과를 보면, 구성원들간의 지각일치성은 심리적 및 객관적 조직 성과와 아무런 관련성을 보여주지 않았다. 반면에, 경영자-구성원간 가치합의성은 만족 및 몰입의 심리적 성과와 총자산성장률과 유의적인 정(+)의 관련성이 있는 것으로 나타났다. Sorensen[60]의 연구에서 강한 문화는 안정적인 환경에서 성과와 관련성이 높게 나타났지만 유동성이 높은 산업 환경에서는 그 관련성이 나타나지 않았다. 이는 외부 환경의 변동성이 높을 경우 강한 문화는 오히려 조직의 적응을 어렵게 하는 역기능을 초래하는 것을 의미한다. 그러므로 문화 강도로서 조직성과를 예측하는 것은 제한적으로 적용가능하며 전반적으로 다음과 같은 비판을 받고 있다[52]. 조직에는 여러 하위 문화들이 존재함에도 불구하고, 유일한 문화특성의 존재를 가정한 점이다. 강하고 폭넓게 공유된 강한 문화는 변화 상황에서 조직에 기여하기 보다는 오히려 변화를 방해할 수 있다. 따라서 특정 유일한 문화의 강도와 성과간의 관계를 검증하기 보다는 조직의 다양한 하위문화들 간의 상호작용이 성과를 어떻게 예측하는 지를 규명하는 것이 필요하다. 또한, 조직문화와 성과를 예측하는 데 있어서 조직 맥락요소와의 적합성과 외부환경과의 적합성이 강조되고 있다[52].

3.3 상황론적 접근

문화 특성 및 문화 강도로서 성과를 제대로 예측할 수 없다는 현실 인식에 따라 조직 연구에서 광범위하게 적용되고 있는 상황이론이 조직문화 연구에 도입되었다. 상황론적 접근 방법은 조직문화의 외부 환경 및 내부 요소들 간의 적합성을 강조하는 것으로 문화와 성과간의 관계는 조직이 처한 상황에 따라서 차이가 있음을 가정하고 있다.

외부환경과 조직문화간의 적합성에 관한 대표적인 연구자로서 Kotter & Heskett[40]는 성과가 높은 기업들은 문화와 환경간의 적합성이 높다는 사실을 확인하고 문화의 강도만으로는 성과를 예측할 수 없으며 환경과 적합성이 필요함을 역설하였다. Sorensen[60]의 연구에서 강한 문화는 안정적인 환경에서 성과와 관련성이 높게 나타났지만 유동성이 높은 산업 환경에서는 그 관련성이 나타나지 않았는데 적합성의 중요성을 유추할 수 있다.

조직문화가 효과적이기 위해서는 내부적으로 조직문

화와 조직의 구성요소간의 일관성을 달성하여야 한다. 이러한 상황론적 시각을 드러내는 연구들을 살펴보면, 전략과의 일관성[12,13,21], 인사관리제도와와의 적합성[8,30], 리더십과의 적합성[3,11] 등의 연구들이 대표적이다. 이들 연구들은 조직문화의 특성에 따라 나타나는 전략, 관리제도 및 리더십에 나타나는 특성의 차이를 검증하였다. 조직문화와 성과와의 관계를 명확히 하기 위해서는 이러한 상황요소들의 조절효과를 이해하여야 한다.

3.4 조직문화 요소간 일관성 결여의 원인

이제까지 조직문화에 대한 연구는 조직문화와 조직의 제도, 구조, 리더십, 그리고 전략 등 조직 구성 요소 간에는 상호종속적인 관계를 가정하고 있기에 그 영향의 선행 여부와는 관계없이 조직문화와 이들 요소 간에는 일관성을 전제하게 된다. 이러한 인식에서 조직문화의 내부적 적합성에 관한 대부분의 연구들은 조직문화는 조직의 관리 시스템이나 구조에 영향을 주거나, 반대로 관리 시스템이 조직문화에 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다 [35,43]. 하지만 상위수준의 가시적인 제도 및 구조 등이 항상 공유 가치를 지향하는 것은 아니며 다음과 같은 이유로 지향점에서 간극이 발생하게 된다. 먼저, 조직문화의 수준간 변화 속도에서 차이가 발생한다. 조직문화의 변화를 시도할 때, 표면 수준의 행동 규범 및 인공물은 상대적으로 쉽게 관리되고 변화가 용이하다. 하지만 심층 수준의 문화 요소(가정, 이념, 인간 본성 등)들은 변화가 어려울 뿐만 아니라 시간이 많이 소요된다[38]. 따라서 저층의 느린 문화와 고층의 쉽게 변화는 문화간의 간극이 발생하게 되고 일관성의 결여를 가져오게 된다. 둘째, 정치적 고려에 의해서 차이가 발생한다. 조직은 연합체(coalition)들의 집합으로 조직의 의사결정은 이들 연합체간의 협상의 과정을 통해서 형성되게 된다[23]. 따라서 이들 연합체들은 각기 자신들의 이해를 달성하기 위한 행동을 하게 된다. 자신들이 가지고 있는 바람직한 가치와는 상관없이 실제 공식적인 통제 체계는 자신들의 이해를 반영하게 될 것이다. 소위 ‘충론에는 합의하고 각론에서는 이해관계에 따라 이견이 발생한다’는 현상이 나타나게 되는 것이다.

인사관리제도도 마찬가지로 조직 구성원 모두가 지향하는 가치를 어느 정도 반영하지만, 조직내부의 정치적 고려, 정부의 규제, 외부 환경의 위협 등에 의해서 경제적 효율성과는 상관없이 형성되게 된다[36]. 또한, 경제적 성과와는 무관하게 기업의 이미지 제고나 평판을 높이기 위해서 구성원의 가치가 배제될 수 있다[30]. 그러므로 조직 문화와 성과의 관계를 보다 실제적으로 이해하기 위해서는 조직문화와 제도간의 차이를 반영한 연구들이

이루어져야 할 것이다.

4. 결론

적응적 조직문화는 외부 환경으로부터 변화의 필요성을 이해하고 이를 수용할 수 있는 규범을 형성하고 내부적으로 구성원의 인지와 행동, 그리고 구조의 변화를 달성함으로써 조직의 효과성을 유지하게 된다. 이는 다수준 관점에서 보면 조직수준의 변수의 변화가 개인수준의 변수에 영향을 미치는 과정이라 할 수 있다. 특성론적 접근법의 고찰에서 확인하였듯이, 적응성은 대부분의 연구에서 조직성과 향상에 기여하는 것으로 나타났다. Gordon & DiTomaso[32]는 보험 회사의 혁신 및 위험감수적 특성은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 입증하였다. Denison & Mishra[27]은 다섯 개 산업의 764개 기업을 대상으로 한 설문조사에서 적응적 문화가 높은 기업의 경우, 조직의 성장률 및 자산수익률이 증가하는 것을 확인하였다. Yilmaz & Ergun[63]의 터키 제조업체를 대상으로 한 연구에서 적응적 기업문화와 신제품 개발능력과 관련성이 있음을 확인하였다. Lau & Ngo[43]는 332개 홍콩 기업을 대상으로 하여 실증 분석할 결과, 개발지향적 문화는 제품의 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 사실을 증명하였다.

혁신지향적 문화특성의 개인 수준의 성과로서 고려될 수 있는 행동으로는 창의성(creativity)과 혁신행동(innovative behavior)이 있는데, 본 연구에서는 혁신행동을 성과변수로 도입하였다. 여기서의 혁신행동은 개인수준의 변수라 할 수 있다. 두 개념은 종종 동일한 개념으로 연구에서 사용되곤 하지만 구분되는 개념이다[56]. 창의성은 유용한 새로운 아이디어를 창안하는 것을 의미[44]하는 반면 혁신행동은 유용한 아이디어를 새로 만들어 내거나 기존 아이디어를 적용하는 것을 포함하며 이를 발전시키는 것을 포괄하는 의미이다[61]. 또한 혁신행동은 문제인식에서부터 아이디어 및 해결책의 제안, 아이디어의 적용, 새로운 혁신의 완성 및 확산 등의 단계별 프로세스를 포함하는 개념이다[56]. 따라서 혁신행동이 창의성 개념을 포함하고 있고 변화관리가 일회성의 현상이 아닌 장시간의 단계별 과정을 거치므로 본 연구에서는 혁신행동을 개인수준의 성과변수로 사용하였다. 한편 조직 수준의 혁신성과로는 새로운 제품 및 서비스의 개발로 보았다.

명제 1: 혁신지향적 문화 특성은 개인의 혁신행동 및 조직의 혁신성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

성공적인 혁신을 보장하는 문화적 특성을 보유하고 있다고 해서 구성원 모두가 혁신에 동참을 하는 것은 아니다. 누군가는 혁신의 필요성을 강하게 인식하고 있고 다른 사람들은 낮게 인식을 하고 있다면 비록 전체 평균은 높을 수 있지만 강력한 행동 규범으로 조직문화가 기능을 하기에는 무리가 있다. 따라서 특정 문화특성이 행동 규범으로 역할을 하고 사회적 통제를 달성하기 위해서는 광범위한 구성원들의 공유 인식이 필요하다. 즉, 문화 강도가 높아야 한다. 강한 문화는 구성원들의 목표를 일치시켜 혁신에 대한 협력을 증진시키고 혁신 노력을 통합시킬 수 있다. 따라서 개인의 혁신행동을 촉진하고 결과적으로 조직의 혁신성과를 확대하게 될 것이다. 강한 문화 가설 접근 연구들은 기본적으로 ‘성과에 긍정적인 조직문화 특성이 있고 그 강도가 높을수록 성과는 더 향상된다’는 가정을 전제하고 있다[52]. 그러므로 혁신지향적 문화강도는 혁신지향적 문화특성과 혁신성과간의 정의 관계를 강화시킬 것이다.

명제 2: 혁신지향적 문화 강도는 혁신지향적 특성과 혁신행동 및 혁신성과와 관계를 조절할 것이다. 즉, 혁신지향적 문화 강도가 높을수록 혁신지향적 특성과 혁신행동 및 혁신성과와의 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

조직의 구성원들은 조직 내에서 바람직하게 받아들여지는 행동, 즉 공유된 가치와 일치하는 방법으로 행동을 하게 됨으로써 조직문화는 성과에 효과를 미치는 것으로 이해되고 있다[55]. 조직문화는 행동규범(behavioral norm)을 형성하고 이러한 행동규범은 사회적 압력으로 작용하여 행동을 유도한다. 조직문화와 성과간의 관련성은 이러한 암묵적인 가정을 전제하고 있다. 하지만 개인의 행동에 영향을 주는 것은 사회적 압력만이 아니며 여러 요인들을 생각해 볼 수 있다.

계획된 행동 이론(theory of planned behavior)에서는 개인의 행동은 사회적 압력과 행동을 행함으로써 발생하는 손익의 상대적 중요성을 고려하여 결정됨을 제안하고 있다[16]. 조직문화는 사회적 압력으로 개인의 행동에 영향을 미치지만 이를 위반하더라도 직접적인 처벌이 없으며 잘 이행하더라도 반드시 보상이 따르는 것은 아니다. 반면에 인사관리제도는 보상과 처벌이 따르는 공식적인 통제 체계로서 보이지 않는 사회적 압력에 비해 개인의 행동에 더 많은 영향력을 발휘하게 된다. 따라서 조직문화와 인사관리제도가 일관성이 없다면 개인의 행동은 조직문화의 압력과 인사관리제도의 요구를 절충하는 선에서 이루어질 가능성이 높다.

따라서 조직의 혁신지향적 문화특성이 구성원의 행동에 직접적인 영향을 미치기 위해서는 인사관리제도가 이 가치를 뒷받침해 주어야만 달성될 수 있다. 이를 고려하여 다음과 같은 명제를 설정하였다.

명제 3: 인사관리제도의 혁신성은 혁신지향적 특성과 혁신행동 및 혁신성과와 관계를 조절할 것이다. 즉, 인사관리제도의 혁신성이 높을수록 혁신지향적 특성과 혁신행동 및 혁신성과와의 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

전술한 바와 같이, 조직문화의 특정 속성이 성과에 기여하기 위해서는 속성의 수준뿐 아니라 그 강도가 높아야 하며 각 수준별 문화 요소간 내적 일관성을 달성하여야 한다. 명제 1, 2, 3에서 제시된 논리에 따라 다음과 같은 세 변수간의 상호작용효과를 명제로 설정하였다.

명제 4: 혁신지향적 문화특성, 혁신지향적 문화강도, 인사관리제도의 혁신성은 상호작용을 통해 혁신성과에 영향을 미칠 것이다. 혁신지향적 문화강도가 높은 상황에서 인사관리제도의 혁신성이 높을수록 혁신지향적 문화특성과 혁신성과의 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

기업문화와 성과와의 관계 연구는 전술한 바와 같이 오랜 기간동안 학계에서 연구되어 오고 있는 주제이다. 그러나 조직문화와 성과와의 관계는 객관적으로 입증되기 어려울 뿐 아니라 설령 조직문화가 성과에 긍정적인 영향을 준다 하더라도 그 성과를 관찰하고 분석하는데 굉장한 오랜 기간이 소요될 뿐 아니라 이러한 기간동안에 발생하는 외생변수를 파악하고 통제하기란 쉽지 않다. 이는 최근에 경영학에서 제기되고 있는 이론, 분석 및 측정에 걸친 레벨이슈와 그 맥락을 같이 하고 있다. 또한 기업문화와 성과와의 관계 연구에서는 주로 기업문화의 특성 및 유형과 조직의 성과와의 관계를 연구해 오고 있으나, 본 연구에서는 기업문화의 강도가 과연 조직의 성과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 줄 수 있다는 가정하에 명제를 제시하여 보았다.

이론적 검토를 토대로 도출된 본고에서 제시한 4가지 명제는 실증 및 이를 통한 입증에 대한 과제가 남아 있다. 이러한 명제들에 대해서는 향후 보다 구조화된 조사 방법을 통하여 실제 기업 조직 또는 공식적인 조직에서 발생하는가에 대한 체계적인 실증연구를 통해 입증할 필요성이 있다. 특히 조직수준의 변수가 개인수준의 변수에 영향을 주는 과정을 다수준 분석을 통해 설정하고 입증할 필요성이 있다.

References

- [1] Kang, Y. S.. Research on the Mediators Effect of the Human Resource Management Types between the Corporate Culture and the Job Satisfaction, *Organizational Oneness*. *Personnel Management*, 23, (2), 243-265. 1999.
- [2] Kang, J. A Study on the Organizational Effectiveness based on the Organizational Culture Categories. *Korean Management Review*, 26, (3), 513-530. 1997.
- [3] Kim, H. H. & Lee, J. H. Empirical Study on Organizational culture Types, CEO Leadership Styles, and Behavioral Performance, *Korean Journal of Management*, 5, (1), 193-238. 1997.
- [4] Kim, Y. J. A Longitudinal Study on the Change of Organizational Culture and Performance in Korean Firms. *Korean Journal of Management*, 8, (2), 111-134. 2000.
- [5] Kim, Y. J. & Park, S. E. An Empirical study on the Relationships between Cultural Type, Strength and Organizational Performance in Korean Firms, *Korean Journal of management*, 6, (2), 195-238. 1998.
- [6] Min, S. K. & Ko, J. S. A Study of the Organization Performance According to the Character of Corporate Culture. *Personnel Management*, 18, 65-90. 1994.
- [7] Park, S. E. & Kim, Y. J. A Study on the Relationships between Cultural Profiles and Organizational Effectiveness: An Empirical Test of Competing Values Model on the Korean Firms,. *Korean Management Review*, 24, 3, 213-237. 1995.
- [8] Suh, I. D. & Choe, M. K.. An empirical study of corporate cultures and HRM practices in Korean chaebols. *Personnel Management*, 12, 283-328. 1988.
- [9] Song, H. S., Lee, D. R., & Kim, J. Y. The Influence of Organizational Culture on The Acceptance of Annual Pay System. *Personnel Management*, 26, (2), 89-110. 2002.
- [10] Chang, Y. S. & Moon, H. K. Organizational Culture Research: Trends and Challenges in Korea, *Korean Journal of Management*, 16, (1), 65-114. 2008.
- [11] Jun, S. H. & Shin, Y. J. An Empirical Study on the Behavior Effectiveness by Fitness of Organizational Culture and Leadership. *Korean Management Review*, 24, (3), 153-185. 1995.
- [12] Choe, M. K. An Empirical Study of Corporate Strategy Types, Culture Types, and financial Performance. *Korean Management Review*, 23, 1-39. 1994.
- [13] Choe, M. K. Cultural Types, Strategic Types, and Behavioral Performance in Organizations, *Personnel Management*, 18, 283-328. 1994.
- [14] Hahn, J. & Hwang, W. The Relationships among Perception Type of Organizational Culture, Subjective Business Performance, and Organizational Commitment, *Personnel Management*, 20, (1), 173-200. 1996.
- [15] Hahn, J. Hwang, W. & Park, S. The Impact of the Characteristics of Organizational Culture on the Bases for Organizational Commitment. *Korean Journal of Management*, 5, (2), 95-134. 1997.
- [16] Ajzen, I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. 1991.
- [17] Ajzen, I., & Fishbein, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1980.
- [18] Akin, G., & Hoplain, D. Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 14, (3), 19-32. 1986.
- [19] Ashforth, B. Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847. 1985.
- [20] Barney, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665. 1986.
- [21] Bates, K. A., Amundson, S. D., Shroeder, R. G., & Morris, W. T. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Studies*, 41, 1565-1580. 1995.
- [22] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture..* San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1999.
- [23] Cyert, R. M., & March, J. G. *A behavioral theory of the firm*. New York: Prentice Hall. 1963.
- [24] Deal, T., & Kennedy, A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reding, MA: Addison-Wesley. 1982.
- [25] Denison, D. R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, (2), 5-22. 1984.
- [26] Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley. 1990.
- [27] Denison, D. R., & Mishra, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6: 204-223. 1995.
- [28] Dansereau, F. & Markham, S. E. Levels of Analysis in Personnel and Human Resources Management. in Ferris, G. R. and Rowland, K. M. (Eds.), *Theoretical and Methodological Issues in Human Resources Research:*

- 35-84. London, JAI Press. 1990.
- [29] Fay, C. F., & Denison, D. R. Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14, 686-706. 2003.
- [30] Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-264. 1998.
- [31] Fishbein, M., & Ajzen, I. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1975.
- [32] Gordon, G. G., & DiTomaso, N. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798. 1992.
- [33] Griffin, M. A., Rafferty, A. E., & Mason, C. M. Who started this? Investigating different sources of organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 18, 555-570. 2004.
- [34] Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. Organizational cultures and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679. 2009.
- [35] Hoque, K. Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 419-443. 1999.
- [36] Janssen, O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. 2000.
- [37] Johns, G. Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592. 1993.
- [38] Kilmann, R. H. Five steps for closing culture-gaps. In R. H. Kilmann, M. J., Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*: 351-69. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.
- [39] Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-490. 1987.
- [40] Kotter, J. P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. 1996.
- [41] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press. 1992.
- [42] Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230. 2007.
- [43] Lau, C-M., & Ngo, H-Y. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703. 2004.
- [44] Mumford, M., & Gustafson, S. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43. 1988.
- [45] Ouchi, W. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.
- [46] Ouchi, W., & Price, R. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organizational development. *Organizational Dynamics*, 7, (2), 25-44. 1978.
- [47] Pascale, R. Fitting new employees into the company culture. *Fortune*, 109, (11), 28-43. 1984.
- [48] Peters, T. J., & Waterman, R. H. *In search of excellence*. New York: Harper & Row. 1982.
- [49] Pfeffer, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press. 1981.
- [50] Quinn, R. E., & McGrath, M. R. The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*: 315-334. Beverly Hills: Sage. 1985.
- [51] Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*: 115-142. Greenwich, CT: JAI Press. 1991.
- [52] Saffold, G. S., III. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558. 1988.
- [53] Sathe, V. Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12, (2), 5-23. 1983.
- [54] Schall, M. A communications-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581. 1983.
- [55] Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.
- [56] Scott, S. G., & Bruce, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management*

- Journal*, 37, 580-607. 1994.
- [57] Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358. 1983.
- [58] Smircich, L., & Morgan, G. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 114-129. 1982.
- [59] Sorensen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91. 2003.
- [60] Tichy, N. M. Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11, (2), 59-80. 1982.
- [61] Van de Ven, A. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607. 1986.
- [62] Wilkins, A., & Ouchi, W. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481. 1983.
- [63] Yilmaz, C., & Ergun, E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290-306. 2008.
- [64] Yukl, G. *Leadership in organizations* (6th ed.). Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2006.

차 윤 석(Yunsuk Cha)

[정회원]



- 1994년 2월 : 중앙대학교 경영학과 (경영학 학사)
- 1996년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학 석사)
- 2012년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학 박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 숙명여자대학교, 글로벌인적자원개발센터, 연구교수

<관심분야>

지각된 웰니스, 심리적 웰빙, 웰니스 리더십, 다수준 분석, 긍정심리, 조직문화