

조직문화와 조직관리 시스템의 적합성 관계 분석

설현도* · 문제창**

요약

본 연구에서는 Quinn(1988)이 개발한 조직문화모형을 바탕으로 조직문화와 조직관리 시스템의 적합한 관계를 밝히는 것을 목적으로 하였다. 조직문화를 관계지향적, 혁신지향적, 위계지향적 및 과업지향적 네 유형으로 구분하여 각 유형별로 조직관리 시스템으로서 능력개발 체계, 보상체계, 의사소통 유형 및 업무개선 방식 등의 특징을 비교하였다.

분석결과, 첫째, 관계지향적 및 혁신지향적 조직문화에서는 직무역량교육을 중시하는 것으로 나타났으며, 위계지향적 및 과업지향적 조직문화에서는 직무수행교육을 중시하는 것으로 나타났다. 둘째, 관계지향적 및 혁신지향적 조직문화에서는 변동급에 대한 활용비율이 높은 것으로 나타났으며, 과업지향적 조직문화에서는 고정급에 대한 활용비율이 높은 것으로 나타났다. 셋째, 관계지향적 문화에서는 수평적인 의사소통의 유형이 나타났으며, 위계지향적 문화에서는 수직적인 의사소통의 유형이 나타났다. 과업지향적 조직문화에서는 수평적인 의사소통과 수직적인 의사소통이 모두 활발히 나타났다. 넷째, 관계지향적 및 혁신지향적 조직문화에서는 혁신적 관리기법을 중시하는 것으로 나타났으며, 위계지향적 및 과업지향적 조직문화에서는 효율적 관리기법을 중시하는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 관계지향적 조직문화, 혁신지향적 조직문화, 위계지향적 조직문화, 과업지향적 조직문화, 능력개발 체계, 보상체계, 의사소통, 업무개선 방식

I. 서론

오늘날 조직구성원들은 새롭게 형성되고 있는 다양한 문화를 경험하고 있다. 특히 정보

* 단국대학교 상경대학 경영학부 전임강사, hdseol@dankook.ac.kr

** 단국대학교 경영대학원 인사조직관리 전공

기술의 발전으로 인터넷이나 컴퓨터 통신을 이용한 편리한 의견교환, 용이한 정보획득 등으로 인하여 필요한 정보를 적시에 획득할 수 있게 되었다. 이러한 변화는 새로운 세계를 만들었으며, 동시에 기존의 사고방식에도 많은 변화를 가져오고 있다. 이러한 환경 하에서 조직의 새로운 개방, 상호 원활한 의사소통이 이루어지는 문화의 정착을 통해 내부 조직관리 시스템의 존속 및 발전을 위한 효율적인 조직관리가 요구되고 있다.

최근 들어 이 같은 효율적인 조직 관리의 근거를 조직 내의 공식적인 제도나 규칙, 권한 체계, 그리고 합리적인 행동규범 등과 같은 기존 조직이론의 관점에서 탈피하여 조직구성원들의 행동을 이끌어줄 수 있는 조직문화에서 찾으려는 노력이 활발히 진행되고 있다.

조직 내 인적 자원의 효율적 조직 관리를 위해서는 조직구성원의 참여가 중요하다. 이러한 조직의 공동목표를 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 매우 중요하며, 개인과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호작용을 하는 조직문화가 있어야 한다. 만약 이러한 문화 없이는 실현될 수 없다. 이와 같이 조직의 목표달성을 위해서는 조직구성원들의 인적자원관리와 조직 관리를 최대한으로 발휘할 수 있게 하는 효과적인 조직문화가 필요한 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직문화가 조직관리 시스템에 미치는 영향과 관계구조를 파악함으로써 조직의 바람직한 모형을 도출할 수 있다는 점에 착안하여, 조직문화에 따른 인적자원관리와 조직관리 방안의 차이를 밝히는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화

조직문화는 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정으로 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치, 신념, 규범의 체계로 정의한다(Schein, 1985). 조직문화에 대한 학자들의 개념정의는 다양하지만 기본적으로 조직구성원들이 집단적으로 공유하고 있고, 조직구성원의 행동과 조직전체의 행동의 기본전제로서 작용하는 조직체 고유의 지배적인 가치관·신념·규범·관습·행동양식 모두를 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 할 수 있다.

조직문화를 유형화하는 이유는 조직문화에 대한 인식 틀을 제공함으로써 조직에 내재하는 여러 요소들 가운데 조직문화를 지배하는 결정요소를 파악하기 위한 것이다. 따라서 어

편 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형, 혹은 나쁜 유형이라고 말할 수 없다. 왜냐하면 조직문화라는 것이 개인의 속성과 같아서 각 조직마다 특징적인 유형을 가질 수 있기 때문이다. 다시 말해, 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화 유형에 대한 가치판단을 하기 위해서라기보다는 조직문화를 중심으로 조직의 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편 이상 조직의 문화유형을 구분하는 것이 유용하기 때문이다.

Harrison(1972)은 조직의 문화특성이 조직의 이념적 지향(ideological orientation)에 따라 널리 형성된다고 보고 조직문화를 네 가지의 이념형으로 구분하였다. 이 네 가지 유형은 조직과 구성원 간 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에의 적응능력에 따라 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation)으로 구분하였다.

Ouchi(1980)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화(market culture), 관료제문화(bureaucracy culture), 클랜 문화(clan culture) 등 세 가지 관점을 제시했다.

Hofstede(1991)는 '개인주의·집단주의', '권력거리', '불확실성 회피', '남성다움·여성다움'이라는 네 가지 독립적인 차원을 기준으로 국가문화를 분류하였으며, 조직간 문화적 차이를 나타내는 문화차원으로 '과정중시·결과중시', '업무중시·종업원 중시', '편협성·전문성', '폐쇄체제·개방체제', '엄격한 통제·느슨한 통제', '규범적·실용적' 등 여섯 가지 차원을 제시하였다.

Trompenaars(1993)는 조직문화유형을 구성원과 조직 간의 일반적인 관계, 상급자와 하급자를 구별하는 권력시스템, 조직의 장래와 목적에 대한 구성원의 인식과 그 속에서 구성원 개인의 위치관계라는 세 가지 조직구조 측면이 조직문화 형성에 큰 영향을 미친다고 하였다. 그는 이러한 전제를 토대로 평등성과 계층성, 대인지향성과 과업지향성을 축으로 하는 충실지향형 문화, 프로젝트지향형 문화, 권력지향형 문화, 과업지향형 문화 등 네 가지 유형의 조직문화를 제시하였다.

다음으로, 과거 조직문화에 관한 연구들은 실제 조직에서 나타나고 있는 문화적 현실, 즉, 다양하고 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 조직문화의 실재를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적인 접근이 많았다고 할 수 있다. 이러한 접근법은 '다양성'을 기준으로 변화하고 있는 현대의 조직 및 사회에 관한 연구에서 한계점을 가질 수밖에 없으며, 이에 대한 대안으로 등장한 것이 Quinn(1988) 등에 의해 발전된 경쟁가치모형(Competing Values Approach : CVA)을 적용한 조직문화 접근법이라고 할 수 있다. 경쟁가치모형은 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 경쟁적 가치

와 목표들을 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형으로 제시되었다. 또한 경쟁가치모형은 모든 조직이 공유하는 몇 가지 차원에 따라 상당히 보편적인 문화적 특성들을 추출할 수 있고, 또 이를 조직간에 비교할 수 있다는 기본 가정에 기초하고 있다. 따라서 이모형은 연구대상 조직의 문화를 하나의 유형으로 귀속시키기 보다는 대상 조직의 문화적 속성들과 차원들에 따라 상이한 문화적 프로파일의 파악을 가능하게 한다.

경쟁가치모형은 원래 조직 효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위하여 개발되었으나, 이후 Quinn & Kimberly(1983)에 의해 조직문화 연구에 적용되어 조직문화의 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되어 왔다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기존 연구를 종합해 보면 학자에 따라서 다양한 문화유형이 전개되고 있으며 그에 따라 여러 가지 조직문화 요소로 분류됨을 알 수 있다. 그러나 이들 조직문화의 특성 내지 유형론을 종합적으로 검토한 결과, 여러 학자들에 의해 제시되는 기준이나 차원 내지 특성들이 서로 유사한 개념이나 조직현상을 지칭하고 있음을 알 수 있다. 따라서 조직문화 측정의 타당성과 정확성을 기하기 위해서는 여러 학자들이 조직문화 차원으로 제시한 기준들 중 연구대상이 되는 조직의 성격에 따른 기준을 채택할 필요가 있다.

본 논문에서는 이러한 조직문화 유형 중 기존 인적자원관리와 관련된 선행연구에서 가장 많이 활용된 조직 효과성 및 성과와 연계되어 중요한 문화적 변수로 활용되는 경쟁가치모형의 '변화·위계', '과업·관계' 문화유형을 연구의 기준으로 채택하였다.

2. 조직문화와 조직관리 시스템

조직은 사람들이 목적을 달성하기 위하여 정부 및 기업, 사회단체 등이 효과적으로 상호 협력해 나갈 수 있도록 편성하고 책임과 권한을 명확히 하는 모든 상호 관계를 설정하는 과정들이다. 조직관리를 위한 효과적인 시스템은 일반적으로 조직규모 및 연령, 조직의 자원, 의사소통체계, 보상체계, 조직전략, 기술, 조직 환경, 조직문화 등에 의해 영향을 받게 된다. 조직규모가 커지고 조직연령이 고령화되면 관료화되면서 새로운 기술이나 관리방식을 채택하는 정도가 달라지게 된다. 개방성이나 신속성과 같은 조직내부 의사소통체계의 특성은 혁신을 통해 추구하는 비전의 공유, 새로운 기술이나 관리방식에 대한 학습, 그리고 다양한 의견의 조율 등에 많은 영향을 주게 되며, 또한 조직외부와의 의사소통에 따라 혁신에 관한 획득 정보가 달라지며, 결과적으로 조직혁신에 영향을 받는다고 하였다. 그 밖의 조직문화 역시 근래 강조되는 요인 중의 하나이며, 구성원들의 공유가치관은 그들의 행동을 결정하며, 어떤 행동과 태도가 존중되며 가치 있는 것인지에 대한 구성원들의 공감대는 어떤

혁신이 조직에서 성공적으로 받아들여지는 지를 결정하는 주요 요소가 된다.

조직문화에 따른 조직관리 시스템의 특성 차이는 조직문화의 경쟁가치모형에서 제시하고 있다. 경쟁가치모형에서는 두 개의 축, 즉, '변화(유연성 대 안정(통제))'와 '조직내부지향 대 조직외부지향'에 의해 네 가지의 조직문화 유형, 즉, 합리적 목표모형, 내부과정 모형, 개방체제 모형, 인간관계 모형을 분류한다(Quinn & Kimberly, 1983).

먼저 합리적 목표모형하의 과업지향 문화는 안정적, 통제 지향적 조직 구조를 지향하고 내부에 대한 관심보다는 외부환경에 집중하는 경향을 보인다. 조직의 목표달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형으로, 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 효율성, 성과보상의 가치를 창조한다(Zammuto & Krakower, 1991). 그러므로 명확한 목표설정과 그에 따른 조직구성원간의 경쟁, 그리고 경쟁에서의 승리를 중시한다. 둘째, 인간관계 모형의 관계지향 문화는 유연한 조직 구조를 지향하고 외부환경보다는 내부 환경에 보다 주의를 기울이는 특성을 보이며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다(Parker & Bradley, 2000). 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대 역점을 둔다. 셋째, 내부과정 모형하의 위계지향 문화는 통제위주의 조직 구조를 지향하고 내부 문제에 관심을 기울인다. 이 문화유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구한다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심가치가 된다. 내부과정 모형이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991). 넷째, 개방체제 모형하의 변화지향 문화는 변화를 기본 가정으로 하고 유연성 있는 조직 구조를 지향하며, 내부 문제보다는 외부 문제에 집중한다(Cameron & Quinn, 1999). 특히 조직의 혁신과 창의력, 동태성을 강조한다. 따라서 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원들의 혁신 활동을 중심 가치로 삼는다.

III. 연구설계

1. 가설설정

조직문화 유형은 기본적으로 Quinn(1988)의 경쟁가치모형에 그 바탕을 둔다. 경쟁가치모형은 다양한 조직의 효과성 개념들을 정리·분석하기 위한 틀로 제시되었는데 이후에 조직유형, 조직의 수명주기 그리고 리더쉽 유형 등을 모형화 하는데 확장 적용되어 왔으며 조

직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 적극적으로 이용되고 있다. 경쟁가치모형에 의한 문화 유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있다. 하나는 '변화 대 안정'이라는 상충적인 가치를 축으로 하고 있다. "변화"는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면, "안정"은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로, 이는 유기적-기계적 조직특성의 구분과 유사하다. 한편 "조직내부지향"은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것이며 "외부환경지향"은 외부환경과 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다. 이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 측정변수를 반영하여 설계한다.

한편 인적자원관리와 조직관리에 있어 Bird & Beechler(1994)와 Schuler(1992)는 조직문화와 인적자원관리에 대한 연구에서 상황이론에 따른 인적자원관리나 조직관리 관행들은 기업이 추구하는 조직혁신과 적합할 때가 그렇지 못할 때보다 조직문화가 더 높다고 하였다. Youndt et al.(1996)의 연구에서는 조직관리 혁신을 위한 능력개발과 업무개선을 위해 교육·훈련을 잘 실시하면 종업원들의 기술적 숙련이 증가할 수 있다고 보았으며, 성과평가나 성과에 기초한 보상을 잘 실시하면 종업원들의 작업행동이나 집단 과업 시 숙련이 증가할 것이라고 하였다.

Delery & Doty(1996)는 전략적 인적관리전략이 성과지향평가, 이익분배, 고용안정 등의 재무성과에 정(+)의 관계에 있음을 규명하였다. Guest(1999)는 기업이 채택하는 전략적 상황을 고려하여 이와 연계된 인적자원관리 성과를 혁신관리, 행동, 영업 및 재무성과로 구분하여 측정하는 방법을 제시하였다. Sheppeck & Militello(2000)는 조직문화가 인적자원관리와 조직관리에 미치는 영향으로 사례분석을 통해 능력개발, 보상체계, 의사소통, 업무개선에 대한 숙련을 증가시킬 수 있는 유효한 조직관리 활동이 요구 된다고 하였다.

이상에서의 논의를 바탕으로 인적자원관리와 조직관리는 조직 내 전략과 결합할 때 긍정적으로 작용하는 인적자원관리 대상으로 보상과 업무능률 관련 내용들이 주요변수로 사용될 수 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직의 인적자원관리 전략으로 능력개발과 보상체계를 대상으로 하고 조직관리를 의사소통과 조직 내 당해 업무개선을 반영하였다.

(1) 능력개발

기업은 근로자들이 전문적인 능력과 지식을 발휘하여 높은 성과를 거둘 수 있도록 구성원들의 전문성확보를 위해서 교육훈련에 대한 투자를 강화하고 있다. 근로자들에 대한 교육훈련 투자는 신기술의 도입과 조직의 재구축을 통한 소위 고도의 성과문화 구축에 필수적이고, 경제환경의 불확실성이 증가하고 있는 상황에서 근로자들의 고용 만족도를 높여 고용

안정성을 제고하는 데에도 매우 중요하다는 것이다. 교육 훈련의 투자는 인적자원개발에 있어서 가장 기본적이고 중요한 투자로서 근로자 개인에게나 기업전체에 많은 효용을 창출한다. 우수한 교육훈련 개발프로그램을 가진 조직들은 그들 구성원들로 하여금 시장에서 자신의 가치가 높아지고 있다는 것을 인식시키고 다른 조직보다 자신의 가치가 보다 긍정적인 방향으로 발전되고 있음을 깨닫게 함으로써 구성원을 교육시키고 훈련시키지 않는 조직보다 높은 유효성을 획득할 수 있게 된다(Boxall, 1996).

Schuler(1992)는 혁신적 전략과 기술우위 전략을 추구하는 기업의 경우는 광범위한 교육 훈련(extensive training)과 체계적인 경력관리프로그램을 실시한다고 하였다. 이에 비해 비용우위전략을 추구하는 기업의 경우는 교육훈련을 거의 실시하지 않는다고 주장하였다. 또한 Buller et al.(1989)은 차별화 전략을 추구하는 기업은 필요로 하는 기술과 능력의 폭이 넓기 때문에 지속적인 교육훈련 및 개발의 기회를 제공하는 반면, 비용우위 전략을 추구하는 기업의 경우는 최소한의 교육훈련이 필요하다고 하였다.

Delery & Doty(1996)는 시장지향형 고용시스템을 가지고 있는 기업의 경우는 정규적인 교육훈련의 기회가 없으며, 내부적 시스템을 가지고 있는 기업의 경우는 광범위한 정규교육을 실시하기 때문에 조직 내에서 일어나는 사회화의 정도가 매우 높다고 하였다. 이처럼 조직문화 유형에 따라 기업이 실행하는 능력개발의 내용, 기회 등도 많이 달라진다.

기업의 교육체계에서 조직문화 유형에 따라 구성원의 전문성과 능력을 중시하고 개방적인 조직에서의 능력개발은 자발적, 창의적인 직무역량 교육을 중시하며, 위계질서를 중시하고 내부지향적 정형화된 조직에서의 능력개발은 직무수행 능력 교육을 중시할 것이다.

따라서 이러한 이론적 기초를 바탕으로 조직문화가 인적자원관리를 위한 능력개발간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

H1 : 조직문화에 따라 능력개발의 유형에 차이가 있을 것이다.

H1-1 : 관계지향적 문화에서 능력개발은 직무역량 교육을 중시 할 것이다.

H1-2 : 혁신지향적 문화에서 능력개발은 직무역량 교육을 중시 할 것이다.

H1-3 : 위계지향적 문화에서 능력개발은 직무수행 교육을 중시 할 것이다.

H1-4 : 과업지향적 문화에서 능력개발은 직무수행 교육을 중시 할 것이다.

(2) 보상체계

보상이란 조직구성원이 조직에 기여한 근로의 대가를 금전적, 비금전적 제 자원으로 제공

받는 것을 보상이라 한다.

보상체계 역시 고성과 조직에서 실시하는 대표적인 인적자원관리 관행이며, 인적자원 연구자들이나 실무자들이 가장 많은 관심을 보여왔던 관행들 중 하나이다(Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). Harel & Tzafrir(1999)는 성과에 기초한 보상시스템은 구성원들로 하여금 직무에 대한 동기유발을 높여 생산성을 향상시키고, 특히 이직율과 결근율을 감소시킴으로써 기업성과의 향상으로 귀착된다고 하였다.

기업의 보상체계를 통해 경쟁력을 확보하려 한다면 보상관리는 기업의 전략적인 차원에서 다루어져야 한다. 즉 기업의 보상제도가 기업의 환경과 상황 그리고 경영 전략을 고려하여 설계되어야만 하고 궁극적으로 기업의 경영목표를 달성하는데 기여할 수 있어야 한다.

창의적이고 혁신적인 기업의 경우에는 진취적이고 도전적으로 성과를 내고자하는 종업원에게는 높은 보상으로 동기부여를 강화해야 하고, 안정적인 성장을 추구하는 기업은 구성원들 간의 팀워크와 조직의 장기적 발전을 지원할 수 있는 보상체계가 바람직하다.

외국의 선진 기업들은 총체적 보상의 관점에서 보상체계를 설계하여 운영하고 있다. 하나의 보상 프로그램만으로는 종업원의 다양한 욕구와 기업의 전략적 목표를 달성하기 어렵기 때문이다. 다양한 보상 프로그램들을 전략적 방향에 맞게 운영해 종업원들에게 회사가 제공하는 전체 보상의 크기와 각 프로그램들의 운영원칙을 이해시킴으로써 보상의 관리와 동기부여 효과를 극대화할 수 있다. 총체적 보상체계는 보상체계를 회사의 사업목표에 연계시키며, 총체적 보상체계를 종업원이 충분히 이해할 수 있도록 하며, 보상체계를 다른 인사 기능들과 통합하며, 우수 성과자와 평균 성과자의 차이를 분명하게 보상한다는 원칙을 가지고 운영된다. 총체적 보상은 크게 고정급과 변동급, 그리고 복리후생으로 구성돼 있다.

경쟁가치모형에 의거해 분류한 조직문화 유형에 따른 보상체계에서는 관계지향적 문화와 혁신지향적 문화의 특성에 따라 변동급에 대한 보상제도의 활용 비율이 높게 나타날 것이며, 위계지향적 문화와 과업지향적 문화의 특성에 있어 총체적 보상은 고정급에 대한 보상제도의 활용 비율이 높게 나타날 것이다.

따라서 이러한 이론적 기초를 바탕으로 조직문화가 인적관리를 위한 보상체계간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

H2 : 조직문화에 따라 보상체계의 유형에 차이가 있을 것이다.

H2-1 : 관계지향적 문화에서 보상체계는 변동급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-2 : 혁신지향적 문화에서 보상체계는 변동급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-3 : 위계지향적 문화에서 보상체계는 고정급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-4 : 과업지향적 문화에서 보상체계는 고정급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

(3) 의사소통

Delery & Doty(1996)의 연구에서는 인적자원관리에서 시장형 시스템의 성격을 지닌 기업의 경우는 종업원들이 기업 내에서 목소리를 거의 내기 어려우며, 내부형 시스템의 성격을 지닌 기업의 경우는 종업원들이 의사결정에 보다 많이 참여할 수 있는 기회가 주어진다고 하였다.

경쟁가치모형에 의거해 분류한 조직문화와 조직관리를 위한 의사소통과의 관계를 설정해 보면, 관계지향 문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로, 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 인화, 단결, 협동 및 팀웍 등의 가치를 중시하고, 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 특징으로 한다. 친화, 상호의존성의 문화적 특색으로 구성원간의 상호관계를 중시하므로 수직적, 수평적 의사전달의 흐름이 원활하고 업무정보가 교환되는 정도가 높은 개방적이기 때문에 수평적 의사소통 유형을 나타낼 것이다. 혁신지향 문화는 외부환경에의 적응과 변화 신속성을 특징으로 하는 문화이다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중 한다. 융통성 있는 태도로 신속한 행동을 지향하므로 의사전달의 흐름이 활발한 수평적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다. 위계지향 문화는 내부조직의 통합과 안정성 현상유지를 지향하는 문화로, 분명한 위계질서 및 명령계통, 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 조직 내의 의사결정이 반복적이고 정보가 표준화되어 있으므로 의사결정 과정에 시간을 소비할 필요가 없고, 의사결정은 문서와 책임에 근거한 사실분석에 의해 이루어지므로 의사전달의 정도가 낮은 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다. 과업지향 문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화인데, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 즉 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 문화이다. 모든 업무가 목표-수단의 연계에 의해 이루어지고, 의사결정 또한 능률과 효과의 고려에 의해 이루어지므로 의사전달의 흐름과 업무정보의 교환이 비교적 제한된 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다(배종석·박오원, 2005).

따라서 이러한 이론적 기초를 바탕으로 조직문화가 조직 관리를 위한 의사소통간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

H3 : 조직문화에 따라 의사소통의 유형에 차이가 있을 것이다.

- H3-1 : 관계지향적 문화에서는 수평적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.
- H3-2 : 혁신지향적 문화에서는 수평적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.
- H3-3 : 위계지향적 문화에서는 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.
- H3-4 : 과업지향적 문화에서는 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.

(4) 업무개선

업무개선은 기업관련 정보의 공유, 기술자원, 자본흐름 및 인력채용의 원활화와 경쟁을 제한하고 자원의 효율적 활용을 저해하는 규제를 폐지하거나 그 품질을 개선하는 것이다. 조직 내의 업무개발은 구성원들의 지식, 기능, 태도를 향상 발전시켜 조직 경쟁력을 강화하고 구성원들로 하여금 보다 업무에 만족을 느끼게 한다. 특히 업무수행능력을 향상시켜 구성원들로 하여금 보다 중요한 업무를 수행할 수 있게 하며, 조직을 유지하고 발전 가능하게 한다.

상당수의 선진 기업들은 여러 면에서 창조성에 맞춘 관리기법을 개발하고 이를 사용하고 있다. 인간의 창조성은 기계처럼 산출되는 것이 아니므로 그 기법도 다양하지 않을 수 없다. 또한 어느 한기업의 창조적 관리기법이 다른 기업에 그대로 적용되어 효과를 거둘 수 있는 것도 아니어서 창조성을 위한 조직관리 만큼 어려운 것도 없다(양창삼, 2005).

조직문화 유형에 따라 일상 업무의 창의성과 새로운 업무방식을 선호하고 혁신적 아이디어 발굴을 중요하게 생각하며, 자율성과 창의성이 중시되는 조직문화에서는 혁신적인 관리기법이 중시될 것이며, 지시와 보고, 의사전달의 문서화와 업무의 책임과 내용이 명확하며, 업무방침과 지시에 대한 공문화가 되어있는 조직문화는 효율적인 관리기법을 중요하게 생각 할 것이다.

따라서 이러한 이론적 기초를 바탕으로 조직문화가 조직 관리를 위한 업무개선 간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

H4 : 조직문화에 따라 업무개선의 유형에 차이가 있을 것이다.

- H4-1 : 관계지향적 문화에서 업무개선은 혁신적 관리기법을 중시 할 것이다.
- H4-2 : 혁신지향적 문화에서 업무개선은 혁신적 관리기법을 중시 할 것이다.
- H4-3 : 위계지향적 문화에서 업무개선은 효율적 관리기법을 중시 할 것이다.
- H4-4 : 과업지향적 문화에서 업무개선은 효율적 관리기법을 중시 할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

(1) 조직문화

조직문화는 Quinn(1988)의 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 그리고 과업지향문화의 네 가지 유형을 사용하였다. 관계지향문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 혁신지향 문화는 외부환경의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화를 의미 한다. 인화·단결·협동 및 팀워크 등의 가치를 중시하고 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 의미 한다. 위계지향 문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로, 분명한 위계질서 및 명령계통, 그리고 기존의 절차와 규칙을 지키는 것을 의미 한다. 과업지향 문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화인데 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 즉 주어진 과업을 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 문화를 의미 한다. 조직문화를 위의 네 가지 유형으로 정의하고 각 5문항씩 Likert 5점 척도로 측정하였다.

(2) 조직관리 시스템

조직관리 시스템으로는 능력개발체계, 보상체계, 의사소통체계, 업무개선체계를 고려하였으며, 능력개발은 종업원의 현재 능력 및 잠재능력을 평가하여 기업의 요구 및 종업원의 성장 기회를 촉진시키는 정도라고 정의내리며, 조직구성원 스스로 경력을 개발할 수 있도록 지원, 전문 지식을 습득할 수 있는 다양한 교육, 구성원들의 내재적 보상과 연계시켜 적극적인 동기부여로 성과창출, 역할을 수행하기 위해 필요한 능력을 육성하는 교육, 직무수행 능력을 향상시키기 위한 교육, 경영방침과 경영이념을 주지시키기 위한 교육 등으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

보상체계는 기업이 선택할 수 있는 다양한 보상관리상의 대안들로서 기업이 새로운 보상제를 도입하거나 기존 제도를 바꿀 때 총체적 보상의 관점에서 이를 검토하는 것이라고 정의내리며, 개인의 성과에 따라 개별인센티브 지급, 목표이익 달성 및 노동생산성이 향상되었을 경우 성과급 지급, 스톡옵션제도, 연공서열에 따라 기본급 책정, 기본급 인상이 개인마다 차등화 되어 결정, 수행하고 있는 직무의 상대적 가치를 평가하여 지급 등으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

의사소통이란 전달자와 수신자 간에 이해의 정도를 높이기 위한 메시지, 아이디어, 태도 등을 공유하고 상호간의 이해도를 높이기 위한 방식을 의미한다고 정의하며, 개인적인 문제

나 감정을 상사에게 자유스럽게 표현, 조직의 현 상황이나 정책에 관한 질문 또는 자신의 견해 제시, 각 업무부서 간에 업무협조가 원활히 이루어짐, 상사가 업무 수행에 필요한 정보나 해결 지침을 제공, 문제해결에 필요한 정보나 자료를 상사에게 의존, 조직목표나 이념 설정 등으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

업무개선은 기업관련 정보의 공유, 기술자원 자본흐름 및 인력채용의 원활화와 경쟁을 제한하고 자원의 효율적 활용을 저해하는 규제를 폐지하거나 그 품질을 개선하는 것이라고 정의한다. 조직의 효율성을 향상시키기 위해 조직 내 직무, 부서 등의 규모 축소, 업무를 통합하여 고객에게 신속히 제품과 서비스 제공, 고객만족을 목표로 조직 내 시스템을 지속적으로 개선, 목표부여, 업적평가 등을 통해 기업의 실질적인 성과 향상을 추구, 문서처리 절차와 방법을 간소화, 업무절차 및 규정이 체계적으로 되어 있어서 업무를 일관성 있게 처리 등으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

자료수집을 위해서 수도권에 소재하는 종업원 50명에서 300명 미만의 중소기업을 대상으로 130개의 기업을 선정하여 각 기업 당 1부 씩 설문서를 배포하였으며, 2010년 4월 16일에서 5월 10일 사이에 회수된 105매의 설문서를 분석에 사용하였다.

조사대상자의 인구통계학적 특성 <표 1>에서와 같이, 남자 79명(75.2%), 여자 26명(24.8%)으로 나타났고, 연령은 20대 24명(22.9%), 30대 52명(49.5%), 40대 이상 29명(27.6%)으로 나타났다. 직급은 사원 24명(22.9%), 대리·계장 18명(17.1%), 과·차장 30명(28.6%), 부·팀장 20명(19.0%)으로 나타났고, 최종 학력은 전문대졸 6명(5.7%), 대학교 졸 86명(81.9%), 대학원 이상 13명(12.4%)으로 나타났다. 근무년수는 3년 미만 30명(28.6%), 3-5년 17명(16.2%), 6-10년 30명(28.6%), 11년 이상 28명(26.7%)으로 나타났고, 업종은 전자, 전기, 정보통신 29명(27.6%), 건설, 주택, 부동산 17명(16.2%), 유통, 교통 10명(9.5%)순으로 나타났다. 담당직종은 사무직 78명(74.3%), 전문직 15명(14.3%), 영업직 8명(7.6%), 연구직 4명(3.8%)순으로 나타났다.

〈표 1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도	퍼센트
성별	남자	79	75.2
	여자	26	24.8
연령	20대	24	22.9
	30대	52	49.5
	40대 이상	29	27.6
직급	사원	24	22.9
	대리·계장	18	17.1
	과·차장	30	28.6
	부·팀장	20	19.0
	기타	13	12.4
최종 학력	전문대졸	6	5.7
	대학교 졸	86	81.9
	대학원 이상	13	12.4
근무년수	3년 미만	30	28.6
	3-5년	17	16.2
	6-10년	30	28.6
	11년 이상	28	26.7
업종	전자, 전기, 정보통신	29	27.6
	건설, 주택, 부동산	17	16.2
	유통, 교통	10	9.5
	기타	49	46.7
담당직종	전문직	15	14.3
	사무직	78	74.3
	영업직	8	7.6
	연구직	4	3.8
합계		105	100.0

2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 검증

〈표 2〉는 조직문화에 대한 20개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 총 4개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 관계지향적 조직문화, 요인 2에는 과업지향적 조직문화, 요인 3에는 혁신지향적 조직문화, 요인 4에는 위계지향적 조직문화라는 요인 명을 부여하였다. 이 4개의 요인 적재 값

이 ±.4이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 검증 결과 관계지향적 .909, 과업지향적 .858, 혁신지향적 .887, 위계지향적 .833으로 조사되었다. 따라서 본 연구에서의 질문문항은 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있다.

〈표 2〉 조직문화에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분			
	관계 지향적	과업 지향적	혁신 지향적	위계 지향적
4. 우리조직은 참여적 의사 결정을 중시하는 문화를 가지고 있다.	.856	.013	.237	-.035
5. 우리조직은 동기부여에 중점을 두고 관리하는 문화를 가지고 있다.	.830	.050	.239	-.145
3. 우리조직은 부하육성에 중점을 두고 관리하는 문화를 가지고 있다.	.816	.152	.211	-.056
1. 우리 조직은 인간관계를 중시한 조직문화가 정착되어 있다.	.801	.223	.094	.016
2. 우리조직은 효과적인 의사소통을 중시하는 문화를 가지고 있다.	.791	.070	.171	.212
18. 우리조직은 시간, 스트레스관리를 매우 중시하는 문화를 가지고 있다.	.028	.819	-.033	.161
17. 우리조직은 생산적인 작업환경조성을 중시하는 문화를 가지고 있다.	-.160	.790	.085	.337
20. 우리조직은 효과적인 권한위임이 잘 되는 문화를 가지고 있다.	.249	.758	-.033	.095
16. 우리조직은 합리적인 목표를 지향하는 문화를 가지고 있다.	.091	.728	-.037	.359
19. 우리조직은 스스로의 솔선수범 문화를 중시하는 문화를 가지고 있다.	.271	.689	.019	.172
7. 우리조직은 개방체제의 분위기를 중시하는 문화를 가지고 있다.	.285	.077	.851	-.026
9. 우리조직은 변화 관리지향적인 조직관리를 추구하는 문화를 가지고 있다.	.316	.008	.822	-.020
6. 우리조직은 변화중심의 선도와 관리를 중시하는 문화를 가지고 있다.	.250	-.029	.819	.056
8. 우리조직은 창의적 사고를 중시하는 문화를 가지고 있다.	.326	.150	.800	-.016
10. 우리조직은 권력 구축과 유지를 중시하는 문화를 가지고 있다.	-.197	-.222	.709	.167
14. 우리조직은 정보 전달이 잘되고 상하수직 관계가 뚜렷한 문화를 가지고 있다.	-.069	.105	-.027	.866
11. 우리조직은 내부과정을 매우 중요시하는 문화를 가지고 있다.	-.201	.273	.129	.761
15. 우리조직은 계획수립을 매우 중시하는 문화를 가지고 있다.	-.062	.403	.118	.671
12. 우리조직은 정보입수·공유가 잘 되는 문화를 가지고 있다.	.264	.281	-.026	.630
13. 우리조직은 의사 커뮤니케이션이 잘 되는 문화를 가지고 있다.	.351	.523	-.035	.568
고유값	4.156	3.635	3.454	2.908
분산설명(%)	20.780	18.174	17.269	14.538
누적설명(%)	20.780	38.953	56.223	70.761
신뢰도	.909	.858	.887	.833

〈표 3〉 능력개발에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분	
	직무역량 교육	직무수행 교육
1. 직원들이 스스로 경력을 개발할 수 있도록 아낌없이 지원해 준다.	.906	.019
2. 직원들이 특정분야에 대한 전문 지식을 습득할 수 있는 다양한 교육훈련 프로그램과 기회를 제공한다.	.896	.132
3. 구성원들의 내재적 보상과 연계시킨 적극적 동기부여로 성과를 창출케 한다.	.870	.156
6. 직원들에게 경영방침과 경영이념을 주지시키기 위해 교육 훈련을 한다.	-.326	.811
4. 계층별로 역할을 수행하기 위해 필요한 능력을 육성하는 교육훈련을 한다.	.274	.795
5. 교육훈련 내용과 방법은 나의 직무수행능력을 향상시키는데 적절하게 운영된다.	.354	.781
고유값	2,687	1,942
분산설명(%)	44.787	32.369
누적설명(%)	44.787	77.156
신뢰도	.887	.715

〈표 3〉은 능력개발에 대한 6개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 총 2개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 직무역량교육, 요인 2에는 직무수행교육이라는 요인 명을 부여하였다. 이 2개의 요인 적재 값이 ± 0.4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 직무역량교육 .887, 직무수행교육 .715로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

〈표 4〉 보상체계에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분	
	변동급	고정급
7. 개인의 성과에 따라 개인인센티브 지급이 잘 이루어진다.	.897	.075
8. 목표이익 달성 및 노동생산성이 향상되었을 경우 성과급 지급이 이루어진다.	.874	.043
9. 임직원이 성과의 개선을 위해 노력하도록 동기부여 차원에서 스톡옵션제도 등이 시행되고 있다.	.653	-.271
12. 보상은 수행하고 있는 직무의 상대적 가치를 평가하여 지급되어 진다.	.153	.884
10. 연공서열에 따라 기본급이 책정된다.	-.276	.811
11. 기본급 인상이 개인마다 차등화 되어 결정되어 진다.	-.023	.598
고유값	2,097	1,878
분산설명(%)	34.952	31.300
누적설명(%)	34.952	66.252
신뢰도	.740	.669

〈표 5〉 의사소통에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분	
	수평적	수직적
14. 조직의 현 상황이나 정책에 관한 질문 또는 자신의 견해를 자유롭게 표현하는 편이다.	.916	-.124
13. 개인적인 문제나 감정을 상사에게 자유롭게 표현하는 편이다.	.910	-.025
15. 각 업무부서 간에 업무협조가 원활히 이루어지는 편이다.	.716	.304
16. 상사가 업무 수행에 필요한 정보나 해결 지침을 제공해 주는 편이다.	.052	.869
17. 문제발생시 해결에 필요한 정보나 자료를 상사에게 의존 하는 편이다.	-.232	.827
18. 조직의 목표나 이념 설정 커뮤니케이션이 잘 이루어지는 편이다.	.370	.788
고유값	2.373	2.180
분산설명(%)	39.550	36.142
누적설명(%)	39.550	75.692
신뢰도	.822	.780

〈표 4〉는 보상체계에 대한 6개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 총 2개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 변동급, 요인 2에는 고정급이라는 요인 명을 부여하였다. 이 2개의 요인 적재 값이 ±.4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 변동급 .740, 고정급 .669로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

〈표 5〉는 의사소통에 대한 6개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 총 2개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 수평적, 요인 2에는 수직적이라는 요인 명을 부여하였다. 이 2개의 요인 적재 값이 ±.4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 수평적 .822, 수직적 .780으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

다음 〈표 6〉은 업무개선에 대한 6개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 총 2개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 혁신적, 요인 2에는 효율적이라는 요인 명을 부여하였다. 이 2개의 요인 적재 값이 ±.4이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 혁신적 .790, 효율적 .699로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

〈표 6〉 업무개선에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분	
	혁신적	효율적
20. 부서 또는 업무를 통합하여 고객에게 신속히 제품과 서비스가 제공된다.	.879	.104
21. 고객만족을 목표로 조직 내 시스템을 지속적으로 개선한다.	.856	.075
19. 조직의 효율성을 향상시키기 위해 조직 내 인력, 작업, 직무, 부서 등의 규모를 축소한다.	.776	-.218
24. 업무절차 및 규정이 체계적으로 되어 있어서 업무를 일관성 있게 처리할 수 있다.	.095	.857
23. 문서처리 절차와 방법이 간소화 되어 있다.	-.221	.785
22. 목표부여, 업적평가 등을 통해 기업의 실질적인 성과 향상을 추구한다.	.069	.720
고유값	2.169	1.934
분산설명(%)	36.155	32.236
누적설명(%)	36.155	68.391
신뢰도	.790	.699

3. 기술통계 분석

〈표 7〉에 제시된 것처럼, 조직문화유형은 ‘위계지향적’(M=3.47)이 가장 높게 나타났고, ‘관계지향적’(M=3.35), ‘과업지향적’(M=3.33), ‘혁신지향적’(M=3.20)순으로 나타났으며, 조직문화유형은 평균 3.28점으로 나타났다. 능력개발에 있어서는 ‘직무수행교육’(M=3.32), ‘직무역량교육’(M=3.02)순으로 나타났으며, 능력개발은 평균 3.17점으로 나타났다. 보상체계에 있어서는 ‘고정급’(M= 3.43), ‘변동급’(M=2.95)순으로 나타났으며, 보상체계는 평균 3.19점으로 나타났다. 의사소통에 있어서는 ‘수직적’(M=3.27), ‘수평적’(M=3.13)순으로 나타났으며, 의사소통은 평균 3.20점으로 나타났다. 업무개선에 있어서는 ‘효율적’(M= 3.40), ‘혁신적’(M=3.03)순으로 나타났으며, 업무개선은 평균 3.22점으로 나타났다.

〈표 7〉 기술통계량

구	분	평균	표준편차
조직문화	관계지향적	3.35	.780
	혁신지향적	3.20	.912
	위계지향적	3.47	.739
	과업지향적	3.33	.749
	전체	3.28	.526

구	분	평균	표준편차
능력개발	직무역량교육	3.02	1.110
	직무수행교육	3.32	.789
	전체	3.17	.745
보상체계	변동급	2.95	.948
	고정급	3.43	.796
	전체	3.19	.575
의사소통	수평적	3.13	.861
	수직적	3.27	.767
	전체	3.20	.600
업무개선	혁신적	3.03	.864
	효율적	3.40	.711
	전체	3.22	.546

〈표 8〉 각 변수간 상관관계 검증

구분		조직문화				인적자원관리				조직관리			
		관계지향적	혁신지향적	위계지향적	과업지향적	능력개발		보상체계		의사소통		업무개선	
						직무역량교육	직무수행교육	변동급	고정급	수평적	수직적	혁신적	효율적
조직문화	관계지향적	1											
	혁신지향적	.449**	1										
	위계지향적	.104	.091	1									
	과업지향적	.210*	.041	.633**	1								
인적자원관리	능력개발	직무역량교육	.748**	.501**	.121	.220*	1						
		직무수행교육	.163	.024	.689**	.688**	.209*	1					
	보상체계	변동급	.578**	.462**	-.078	-.060	.685**	-.096	1				
		고정급	.012	-.082	.463**	.611**	.067	.547**	-.140	1			
조직관리	의사소통	수평적	.626**	.241*	.103	.287**	.695**	.137	.527**	.061	1		
		수직적	.025	-.208*	.576**	.565**	-.060	.610**	-.122	.470**	.091	1	
	업무개선	혁신적	.606**	.453**	.017	.071	.688**	-.045	.592**	-.110	.587**	-.165	1
		효율적	.171	-.107	.548**	.674**	.109	.671**	.005	.482**	.095	.674**	-.047

* p<.05, ** p<.01

각 변수 간 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 8>과 같다. 분석결과 먼저 관계지향적 조직문화는 직무역량교육, 변동급 보상체계, 수평적 의사소통, 혁신적 업무개선과 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났고($p < .05$), 혁신지향적 조직문화는 직무역량교육, 변동급 보상체계, 수평적 의사소통, 혁신적 업무개선이 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가, 수직적 의사소통과는 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다($p < .05$). 또한 위계지향적 조직문화는 직무수행교육, 고정급 보상체계, 수직적 의사소통, 효율적 업무개선이 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났고($p < .01$), 과업지향적 조직문화는 직무역량교육, 직무수행교육, 고정급 보상체계, 수평적, 수직적 의사소통, 효율적 업무개선이 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났고($p < .05$).

4. 가설 검증

(1) 가설 1의 검증

H1 : 조직문화에 따라 능력개발의 유형에 차이가 있을 것이다.

- H1-1 : 관계지향적 문화에서 능력개발은 직무역량교육을 중시 할 것이다.
- H1-2 : 혁신지향적 문화에서 능력개발은 직무역량교육을 중시 할 것이다.
- H1-3 : 위계지향적 문화에서 능력개발은 직무수행교육을 중시 할 것이다.
- H1-4 : 과업지향적 문화에서 능력개발은 직무수행교육을 중시 할 것이다.

<표 9>는 조직문화가 직무역량교육 중심의 능력개발에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 58.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 관계지향적 조직문화, 혁신지향적 조직문화가 직무역량교육에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고($p < .01$). 따라서 관계지향적 문화나 혁신지향적 조직문화에서 능력개발은 직무역량교육을 중시하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 9〉 조직문화가 직무역량교육에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	-1.167	.454		-2.568	.012		
관계지향적	.902	.104	.634	8.708**	.000	37.409**	.583
혁신지향적	.262	.087	.215	3.017**	.003		
위계지향적	-.036	.124	-.024	-.289	.773		
과업지향적	.138	.124	.093	1.108	.271		

종속변수 : 직무역량교육

**p<.01

〈표 10〉은 조직문화가 직무수행교육 중심의 능력개발에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 56.8%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 위계지향적 조직문화, 과업지향적 조직문화가 직무수행교육에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.01). 따라서 위계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서 능력개발은 직무수행교육을 중시하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 10〉 조직문화가 직무수행교육에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.285	.329		.866	.389		
관계지향적	.059	.075	.059	.792	.430	35.157**	.568
혁신지향적	-.050	.063	-.058	-.801	.425		
위계지향적	.462	.090	.433	5.154**	.000		
과업지향적	.426	.090	.404	4.732**	.000		

종속변수 : 직무수행교육

**p<.01

(2) 가설 2의 검증

H2 : 조직문화에 따라 보상체계의 유형에 차이가 있을 것이다.

H2-1 : 관계지향적 문화에서 보상체계는 변동급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-2 : 혁신지향적 문화에서 보상체계는 변동급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-3 : 위계지향적 문화에서 보상체계는 고정급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

H2-4 : 과업지향적 문화에서 보상체계는 고정급에 대한 활용비율이 높을 것이다.

〈표 11〉은 조직문화가 변동급 보상체계에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 39.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 관계지향적 조직문화, 혁신지향적 조직문화가 변동급 보상체계에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 따라서 관계지향적 문화나 혁신지향적 조직문화에서 보상체계는 변동급에 대한 활용비율이 높은 것으로 볼 수 있다.

〈표 11〉 조직문화가 변동급 보상체계에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.940	.468		2.009	.047		
관계지향적	.609	.107	.501	5.714**	.000	17.957**	.395
혁신지향적	.259	.089	.249	2.891**	.005		
위계지향적	-.089	.127	-.069	-.696	.488		
과업지향적	-.167	.128	-.132	-1.307	.194		

종속변수 : 변동급 보상체계

** $p < .01$

〈표 12〉는 조직문화가 고정급 보상체계에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 37.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 과업지향적 조직문화가 고정급 보상체계에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($p < .01$), 과업지향적 조직문화에서 보상체계는 고정급에 대한 활용비율이 높은 것으로 볼 수 있다.

〈표 12〉 조직문화가 고정급 보상체계에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.523	.399		3.822	.000		
관계지향적	-.083	.091	-.081	-.914	.363	16.766**	.377
혁신지향적	-.069	.076	-.079	-.910	.365		
위계지향적	.141	.109	.131	1.302	.196		
과업지향적	.583	.109	.548	5.351**	.000		

종속변수 : 고정급 보상체계

**p<.01

(3) 가설 3의 검증

H3 : 조직문화에 따라 의사소통의 유형에 차이가 있을 것이다.

H3-1 : 관계지향적 문화에서는 수평적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.

H3-2 : 혁신지향적 문화에서는 수평적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.

H3-3 : 위계지향적 문화에서는 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.

H3-4 : 과업지향적 문화에서는 수직적인 의사소통의 유형을 나타낼 것이다.

〈표 13〉 조직문화가 수평적 의사소통에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.549	.423		1.299	.197		
관계지향적	.664	.096	.602	6.894**	.000	18.373**	.401
혁신지향적	-.027	.081	-.029	-.339	.735		
위계지향적	-.115	.115	-.098	-.996	.322		
과업지향적	.257	.116	.224	2.225*	.028		

종속변수 : 수평적 의사소통

*p<.05, **p<.01

〈표 13〉은 조직문화가 수평적 의사소통에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 40.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 관계지향적 조직문화, 과업지향적 조직문화가 수평적 의사소통에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .05$). 따라서 관계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서 수평적인 의사소통의 유형을 나타내는 것으로 볼 수 있다.

〈표 14〉는 조직문화가 수직적 의사소통에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 44.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 위계지향적 조직문화, 과업지향적 조직문화가 수직적 의사소통에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 혁신지향적 조직문화는 수직적 의사소통에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 따라서 위계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서 수직적인 의사소통의 유형을 나타내는 것으로 볼 수 있다.

〈표 14〉 조직문화가 수직적 의사소통에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.387	.363		3.824	.000		
관계지향적	.039	.083	.040	.470	.639		
혁신지향적	-.231	.069	-.275	-3.327**	.001	21.766**	.444
위계지향적	.410	.099	.395	4.155**	.000		
과업지향적	.326	.099	.318	3.281**	.001		

종속변수 : 수직적 의사소통

** $p < .01$

(4) 가설 4의 검증

H4 : 조직문화에 따라 업무개선의 유형에 차이가 있을 것이다.

H4-1 : 관계지향적 문화에서 업무개선은 혁신적 관리기법을 중시 할 것이다.

H4-2 : 혁신지향적 문화에서 업무개선은 혁신적 관리기법을 중시 할 것이다.

H4-3 : 위계지향적 문화에서 업무개선은 효율적 관리기법을 중시 할 것이다.

H4-4 : 과업지향적 문화에서 업무개선은 효율적 관리기법을 중시 할 것이다.

〈표 15〉는 조직문화가 혁신적 업무개선에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 38.8%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 관계지향적 조직문화, 혁신지향적 조직문화가 혁신적 업무개선에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .05$). 따라서 관계지향적 문화나 혁신지향적 조직문화에서 업무개선은 혁신적 관리기법을 중시하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 15〉 조직문화가 혁신적 업무개선에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.690	.429		1.610	.111		
관계지향적	.567	.098	.512	5.801**	.000	17.481**	.388
혁신지향적	.216	.082	.228	2.638*	.010		
위계지향적	-.055	.117	-.047	-.467	.641		
과업지향적	-.019	.117	-.017	-.165	.869		

종속변수 : 혁신적 업무개선

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

〈표 16〉 조직문화가 효율적 업무개선에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.160	.321		3.617	.000		
관계지향적	.122	.073	.133	1.665	.099	26.473**	.495
혁신지향적	-.163	.061	-.209	-2.656**	.009		
위계지향적	.223	.087	.232	2.560*	.012		
과업지향적	.482	.088	.507	5.493**	.000		

종속변수 : 효율적 업무개선

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

〈표 16〉은 조직문화가 효율적 업무개선에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 49.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 위계지향적 조직문화, 과업지향적 조직문화가 효율적 업무개선에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 혁신지향적 조직문화는 효율적 업무개선에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .05$). 따라서 위계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서 업무개선은 효율적 관리기법을 중시하는 것으로 볼 수 있다.

V. 결 론

본 연구에서는 조직문화 차원을 Quinn(1988)이 개발한 조직문화모형을 바탕으로 네 가지 조직문화를 개념적으로 구분 적용하고, 능력개발과 보상체계, 의사소통, 및 업무개선을 중심으로 조직문화가 조직관리 시스템에 미치는 영향과 관련하여 상호 인과관계를 밝히는 것을 목적으로 하여 다음과 같은 분석결과가 나타났다.

첫째, 조직문화가 능력개발에 미치는 영향을 분석한 결과 관계지향적 조직문화나 혁신지향적 조직문화에서는 직무역량교육을 중시하는 것으로 나타났으며, 위계지향적 조직문화나 과업지향적 조직문화에서는 직무수행교육을 중시하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화가 보상체계에 미치는 영향을 분석한 결과 관계지향적 문화나 혁신지향적 조직문화에서는 변동급에 대한 활용비율이 높은 것으로 나타났으며, 과업지향적 조직문화에서는 고정급에 대한 활용비율이 높은 것으로 나타났다. 셋째, 조직문화가 의사소통에 미치는 영향을 분석한 결과 관계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서는 수평적인 의사소통의 유형이 나타났으며, 위계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서 수직적인 의사소통의 유형이 나타났다. 넷째, 조직문화가 업무개선에 미치는 영향을 분석한 결과 관계지향적 문화나 혁신지향적 조직문화에서는 혁신적 관리기법을 중시하는 것으로 나타났으며, 위계지향적 문화나 과업지향적 조직문화에서는 효율적 관리기법을 중시하는 것으로 나타났다.

연구결과를 종합해 볼 때, 개별 조직에 적합한 관리시스템은 조직문화에 따라 차이가 있다는 것을 알 수 있으며, 기업의 경영자와 조직관리자들은 효과적인 조직관리시스템의 도입과 개발에 앞서서 조직문화를 이해하고 적절한 조직문화를 개발하고 정착시키는 것이 필요하다는 것을 알 수 있다. 근래에 이르러 조직문화가 조직 관리에 미치는 영향이 점차 증대

되고 있으며, 이는 급속한 경제발전으로 인한 사회변화와 가치관의 혼돈, 개인주의적인 가치관으로 인한 근로의욕 저하와 고 임금체제로 인한 경쟁력 저하, 글로벌화에 따른 다문화사회로의 진전 등에서 원인을 찾을 수 있다. 따라서 서구의 문화에 기반을 둔 선진 경영기법과 이론을 그대로 도입하여 현장에 적용하려 하기 보다는 한국적인 풍토와 자사의 조직문화를 감안하여 적절하게 개선하고 응용하려는 노력이 필요하다.

본 연구의 결과를 일반화시키는 데에는 몇 가지 한계점을 갖고 있으며, 첫째, 본 연구에서는 기존의 학자들이 분류한 조직문화유형을 재인용하여 적용하였는 바, 수많은 조직들이 끊임없이 생겨나고 급변하는 경영환경 하에서 4가지 조직문화 유형으로 기업조직의 문화전체를 설명할 수 있느냐 하는 문제가 있다. 둘째, 조직문화가 조직관리 시스템에 영향을 주는 변수를 능력개발, 보상체계, 의사소통, 및 업무개선 등의 4가지에만 국한하여 다른 행동변수와 재무적 변수 등 다양한 변수를 고려하지 못했다는 점에서 한계를 갖는다. 셋째, 본 연구의 실증분석을 위하여 선정된 표본은 일부특정 지역에만 한정되어 있어 지역적 한계를 벗어나지 못했다는 점이다.

마지막으로 조직문화를 연구함에 있어서 개선이 필요한 점은 한국적 조직문화라든지 종합적으로 우리나라의 문화적 특색이 무엇인지를 파악하고 어떠한 형태로 발전·변화하고 있는지를 정확하게 알기 위한 노력이 요구되며, 이러한 논의를 토대로 하여 한국적 조직문화를 측정할 수 있는 보다 정교한 설문지와 측정 도구 개발에 힘써야 할 것으로 본다.

참고문헌

- 배종석, 박오원(2005), “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과 : 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석”, *인사·조직연구*, 13(2), 147-186.
- 양창삼(2005), *조직혁신과 경영혁신*, 서울: 경문사.
- Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bird, A. & Beechler, S.(1994), “Links between business strategy and humanresource management strategy in W. S. -based Japanesesubsidiaries : An empirical investigation”, *Journal of International Business Studies*, 26, 23-46.
- Boxall, P.(1996), “The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the

- Firm”. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Buller, D. B., Burgoon, J. K., & Woodall, W. G.(1989), *Nonverbal communication: The unspoken dialogue*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Delery, E. J. & Doty, D. H.(1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Guest, E. D.(1999), “Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Harel, G. & Tzafrir, S.(1999), “The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”, *Human Resource Management*, 13. 116-128.
- Harrison, R.(1972), “Understanding your Organization’s Character”. *Harvard Business Review*.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Huselid, M. A.(1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover,. Productivity, and Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ouchi, W. G.(1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”. *Administrative Science Quarterly*. 25, 129-141.
- Parker, R. & Bradley, L.(2000), “Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organizations”. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Quinn, R. E, & Kimberly, J. R.(1983), Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice.
- Quinn, R. E.(1988), *Beyond rational management*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H.(1985), The Role the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer.

- Schuler, R. S.(1992), "Strategic Human Resources Management and Industrial Relations", *Human Relation*, 42, 157-184.
- Sheppeck, M. A. & Militello, J.(2000), "Strategic HR Configurations and Organizational Performance", *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Trompenaars, F.(1993), *The Organizational Meaning and the Meaning of Organization*. University of Pennsylvania.
- Youndt, A. M., Snell, S. A., Dean Jr, J. W. & Lepak, D. P.(1996), "HRM, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Review*, 39(4), 836-866.
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y.(1991), "Quantitative and qualitative studies of organizational culture". *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

Analysis for Fitness between Organization Culture and Organization Management System

Seol, Hyun-Do* · Moon, Jae-Chang**

ABSTRACT

The purpose of this study is to find fitness between organization culture and organization management system based on the organizational culture model developed by Quinn(1988). The characteristics of ability development system, compensation system, communication, and task improvement type, as organization management system, are compared by the four types of Organization culture: relationship-oriented organization culture, innovation-oriented organization culture, hierarchy-oriented organization culture, task-oriented organization culture.

The results are as follows: First, relationship-oriented and innovation-oriented organization culture emphasize competency focused education, but hierarchy-oriented and task-oriented organization culture emphasize performance focused education. Second, relationship-oriented and innovation-oriented organization culture emphasize variable compensation system, but task-oriented organization culture emphasize fixed compensation system. Third, relationship-oriented organization culture emphasize horizontal communication pattern, but hierarchy-oriented organizational culture emphasize vertical communication pattern, while both horizontal communication pattern and vertical communication pattern prevail in task-oriented organization culture. Finally, task improvement type is focused on enhancing innovation in relationship-oriented and innovation-oriented organizational culture, but on enhancing efficiency in hierarchy-oriented and task-oriented organizational culture.

Key Words : relationship-oriented organization culture, innovation-oriented organization culture, hierarchy-oriented organization culture, task-oriented organization culture, ability development system, compensation system, communication, task improvement type

* Professor of Management, Dankook University

** Department of Management, Graduate School of Business Administration, Dankook University