


논문 2

기업 내 조직문화가 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향

김수원*

요약

본 연구는 한국인적자원기업패널(HCCP) 데이터를 활용하여 조직문화와 조직 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 인식과 이들 간의 관계에 대해 분석하였다.

이를 분석한 결과, 기업 내 조직문화에 대한 인식은 대체로 보통인 편이었고, 조직문화 유형 중 위계문화가 가장 높은 반면 혁신문화는 가장 낮은 편으로 나타났다. 21세기 개인의 창의력이 중요시되는 급변하는 인공지능(AI) 시대에서 조직문화 개선이 시급하다고 판단된다. 또한 조직 내외부 역량은 과거에 비해 전반적으로 낮아졌는데, 특히 인적자원 역량이 가장 많이 낮아져 이를 제고하기 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 또한 조직 내·외부 역량과 직장 만족에는 위계문화보다는 혁신문화와 합의문화가 비교적 많은 영향을 미치는 것으로 나타나 혁신문화와 합의문화를 위주로 조직문화를 개선할 필요성이 있다고 판단된다.

I 서론

1. 연구 배경 및 목적

사회문화가 사회를 구성하고 있는 사람들이 주어진 사회환경에 적응해 나가는 과정에서 형성되듯이, 기업의 조직문화도 기업체가 주어진 환경 하에서 기업을 이끌어 나가는 과정에서 형성된다. 즉, 기업 문화는 기업체가 존속되는 동안 오랜 기간에 걸쳐서 형성되며 주어진 환경과 상호작용을 하면서 학습을 통하여 형성된다고 하였다(이학중, 1997).

* 한국직업능력연구원 선임연구위원

조직은 조직의 목표 달성 방식과 특유의 기능에 따라 각기의 독특한 문화를 가지고 있으며, 조직문화의 유형*은 조직의 여러 가지 영향 요인에 의하여 결정될 것이다. 따라서 어떤 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형 또는 나쁜 유형이라고 쉽게 판단을 내릴 수는 없다. Quinn & Mcgrath(1985)는 조직문화의 유형을 경쟁가치접근법(Competing Value Approach)을 이용하여 유연성-통제성, 내부-외부 지향 차원에 따라 조직문화를 합의 문화(관계-인화 지향 문화), 개발 문화(변화-혁신 지향 문화), 위계 문화(절차-위계 지향 문화), 합리 문화(합리-목표 지향 문화)로 구분하였다.

서재현(1995)의 연구에서는 조직 구성원의 일체감 및 소속감을 강조하는 문화에서 조직에 대한 동일시 감정이 조직 구성원의 행동 준거 틀로서 중용한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 또한, Iles, Forest, & Tinline(1996)은 융통성 있는 조직관리가 이루어지는 조직 구성원들은 낮은 이직의도를 나타내고 자발적으로 업무를 수행하는 경향을 통해 조직몰입과 관련성이 있음을 제시하였다. 반면에 정해진 업무를 규칙에 따라 수행하는 조직의 구성원들로부터는 자발적으로 조직에 기여하는 노력을 이끌어내는 것은 어렵다고 보았다. 이와 유사하게 Hopfl(1994)은 규범 또는 관료화된 규칙에 따라 지시되는 업무를 수행하는 조직 구성원들의 업무 생산성은 저하되며, 궁극적으로 조직의 효과성도 낮아진다고 보았다.

기업 조직에 따라 다양한 특징을 가지고 있지만 조직문화를 개선하려는 노력은 지속되어 왔고, 기업의 경우 조직문화 형성에 대한 결과에 있어 당초 기대한 성과와 효과를 거두지 못하는 경우가 많이 있다. 기업 입장에서는 이러한 조직문화와 효과성 사이에서 고민이 필요하며, 이에 조직문화 형성으로 통한 직무 역량 및 만족도 등 효과성에 대한 분석이 필요하다.

본 연구에서는 인적자본기업패널(HCCP)의 I 7차 년도와 II 1차 년도 데이터를 이용하여 기업 차원에서 조직문화에 대한 인식이 내·외부 역량과 직장 만족도에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 한다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 조직문화 개선활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는데 목적이 있다.

2. 연구내용

첫째, 관련 선행연구 등 문헌 및 자료 조사를 통해 기업체 내 조직문화와 내·외부 역량 및 직장 만족도에 대한 구성요소를 추출하고자 한다. 또한, 이를 통해 이론적 틀을 제시하고자 한다.

둘째, 추출된 구성요소를 이용하여 HCCPI 1차년도(2020년)를 중심으로 HCCPI 7차년도(2017년) 간 기업구성원의 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족도에 대한 변화와 년도별·경력별·직급별 상의 차이 등 특성을 분석하고자 한다.

셋째, 기업구성원의 조직문화 인식 간, 그리고 이러한 변인들과 내·외부 역량 및 직장 만족도와의 인과성과 영향정도를 살펴보고, 이를 토대로 기업들의 조직문화에 대한 새로운 변화를 통한 조직 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하고자 한다.

II 선행연구 검토

1. 조직문화의 중요성과 형성

조직연구에서 문화적 관점에 초점을 맞추어 활발히 연구가 진행된 시기는 1980년대 이후부터다. 조직문화가 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인임이 밝혀졌고, 조직의 변화나 혁신이 조직문화의 변화를 수반하지 않는 한 대부분 실패하거나 일시적인 현상에 그치고 만다고 하는 조직문화의 중요성의 인식이 담겨져 있다. 이러한 조직문화의 중요성을 토대로 조직문화와 관련된 지금까지의 연구는 크게 세 가지로 구분된다(박기영, 2008). 첫째는 조직문화 특성과 조직구조, 경영전략, 리더십 등 여타 조직 특성들 간의 관계에 관한 연구이고, 둘째는 특성론적 접근으로 조직문화 특성과 조직성과 간의 관계에 대한 연구이며, 마지막으로는 상황 적합적 접근으로 전략유형, 리더십 유형 등의 변수와 조직문화 유형 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이다.

조직연구의 한 접근으로서의 문화적 시각은 종래의 연구가 간과해 온, 이른바 비합리성과 모호성이 내재된 복잡한 사회조직을 이해하는데 있어서 문화적 요인의 중요성을 인식하고 인류학, 사회학에서의 문화이론을 조직이론과 결부시키고자 한 노력의 소산이다(서인덕, 1986). 이러한 흐름은 조직관리가 피상적이고 외면적인 측면에서부터 내면적

이고 행동적인 측면으로 관심의 영역이 바뀌게 된 것을 의미한다. 이에 따라 한 조직의 문화를 이해해야 할 필요성은 크게 두 가지가 있다. 첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 인지 지도(cognitive map)를 마련해줌으로써 이를 통해 그들로 하여금 조직에서의 행위를 이해하도록 해준다는 것과 둘째, 조직 구성원들이 행하는 바를 정당화해줌으로써 결국 조직을 더욱 결속시켜 주고 협동체계를 강화시켜 준다는 것이다. 또한 조직문화는 조직구성원들에게 조직에서 기대되는 행위 및 조직이 지향하는 바를 암시해주기 때문에 성원들의 행위를 정당화시켜준다. 따라서 조직문화에 의하여 조직 구성원들의 행위지침이 마련되고 이 때문에 조직문화는 조직을 이해하는 데 준거틀을 제시해 주는 것이다.

이러한 문화는 초기에 문화인류학에서 도입되었고, 문화인류학에서는 연구의 시각을 달리하는 학자 또는 학자에 따라 문화의 개념을 달리 규정하고 있다. 이 문화 개념이 조직론에 도입되어 사용되고 있는 영역이 다양하고 연구영역별로 문화라는 용어의 개념이 다르게 규정됨에 따라 조직문화의 개념도 매우 다양하게 정의되었다.

일반적으로 조직문화란 조직구성원들로 하여금 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내에 공유된 정신적인 가치를 의미한다(심리학용어사전, 2014. 4.). 조직문화는 조직 구성원이 환경을 해석하는 방식을 학습하는 데 필요한 ‘렌즈’의 역할을 하며 조직구성원들이 공유하고 있는 ‘세상에 대한 관점(view of the world)’을 제공함. 또한, 조직구성원의 행동을 유도하여 구성원들이 서로를 대하는 방식, 의사결정의 질 그리고 궁극적으로는 조직의 성공 여부에도 영향을 준다.

조직문화가 어떻게 형성되었는가는 사실상 파악하기 어렵지만, 어떤 요인과 어떤 과정에 의해 형성되었는가를 중심으로 조직문화 형성과정을 살펴보고자 한다.

첫째, 개인과 집단의 상호작용에 의한 문화 형성이다. 문화는 공유개념을 포함하므로 문화형성은 구성원들의 사고나 행동의 공유과정을 살펴보면 이해될 수 있다(박해남, 1995). 개인은 사회적 배경 내에서 소속감, 영향력, 친교 등의 기본적 욕구를 가지고 있고 집단에 소속됨으로써 욕구를 어느 정도 충족시킬 수 있으며, 이때 집단은 욕구 충족의 기능적 집단으로 존재하게 된다. 집단에는 성격, 태도, 가치관이 다양한 사람들이 모이게 되므로 그들이 가졌던 과거의 가치관과 행동방식의 일부라도 포기하고 공동의 방식에 따라야만 갈등을 최소화하고 공동목표를 달성할 수 있을 것이다. 각자의 것을 포기하는 과정에서 갈등이 발생할 수 있으나 집단규범에 의하여 조정과 중재를 받게 되며 이러한 과정에서 행동과 사고의 공유가 일어나 문화가 형성된다.

둘째, 기능별 하위시스템에 의한 조직문화 형성이다. 조직시스템은 어떤 목적추구를 위한 인공물로서(Simon, 1996) 계층화된 기능의 집합체인 것이다. 따라서 각 하위시스템은 기능의 관점에서 각 하위시스템에서 구현되는 가치를 검토함으로써 조직의 문화형성을 고찰할 수 있다. 즉, 각 하위시스템의 기능은 개별적이어서 각각의 하위시스템은 자신의 기능과 계층수준에 의하여 각자 다른 가치를 형성하는 것이다. 기능목적에는 그것을 가장 유효하게 달성하는 방식이나 양식이 있고 방향을 강화하는 하위시스템 내의 동기가 형성되면 그것이 하나의 가치의식이 되어 하위시스템과 하위조직문화를 형성한다고 생각된다.

셋째, 리더에 의한 조직문화 형성이다. 문화는 한 개인의 것이 아니라 전체 구성원들이 공유하는 것이기는 하지만 창립자나 최고경영자 같은 특정 개인의 영향력에 따라 좌우되는 수도 있다. 외부의 위협이 있게 되거나 조직이 내외적으로 곤경에 빠졌을 때 리더의 역할은 더욱 두드러지며 영향력 또한 커진다. 또한 리더는 자기가 택하고자 하는 인물이나 제도를 통하여 조직문화를 형성하거나 변경할 수 있다. 이와 같은 리더의 영향력을 감안할 때, 리더의 성격이나 스타일이 조직문화의 결정요소가 된다는 것을 쉽게 추측할 수 있다(임창희, 1997).

넷째, Quinn & McGrath(1985)에 의하면, 조직구성원은 조직 환경으로부터 입수하는 자료와 정보로부터 그들이 직면하고 있는 조직의 현상에 대해 주관적으로 가치 판단하여 이해하는데, 이때 불확실한 상황으로부터 지각하는가 아니면 확실한 상황으로부터 이해하는가에 따라 유연성 지향과 예측성 지향으로 구성원의 의식성향을 양분할 수 있고 이것이 조직의 문화적 특성을 형성하는 결정적 요인이 된다고 한다. 즉, 조직문화의 유형에 영향을 미치는 요인들 중에서 구성원들이 지각하는 조직 환경이 제일 중요하다고 본 것이다. 또한 이들은 환경의 조건에 의해 결과되는 조직문화의 유형과 적합관계에 있는 리더의 스타일을 제시하고 있는데, 이는 조직문화의 형성에 있어 리더의 역할을 간접적으로 중시한 것이라고 볼 수가 있다.

2. 조직문화의 유형

조직은 조직의 목표 달성 방식과 특유의 기능에 따라 각기의 독특한 문화를 가지고 있으며 조직문화의 유형은 조직의 여러 가지 영향요인에 의하여 결정될 것이다. 따라서 어떤 조직문화유형이든 그 자체로는 좋은 유형 또는 나쁜 유형이라고 쉽게 판단을 내릴 수는 없다.

조직문화유형을 구분하는 것은 조직문화를 중심으로 조직의 여러 가지 문제를 연계시켜 연구하려고 할 때 유용하다. 즉, 조직문화 유형별로 조직성과와의 관련성을 구분해 낼 수 있다면 기업 경영자는 어떤 문화유형을 전략적으로 조성해 나갈 것인가를 알 수 있을 것이다.

조직문화 유형과 관련된 선행연구들을 살펴보면, Harrison(1972)은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고, 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형 등으로 분류하였다. Ouchi(1980)는 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동류문화 등 세 가지 유형을 제시하였다. Jones(1983)는 사회집단의 구성원들 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다. 서인덕(1986)은 Quinn & Mcgrath와 Lundberg et al.의 모형을 이용하여 동태적-정태적 차원과 활동지향적-유지지향적 차원에 따라 조직문화를 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화 및 보존적 문화로 분류하였다. Quinn & McGrath(1985)는 정보처리의 관점에서 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두 가지 기준에 의해 조직문화를 합의적 문화, 이념적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화로 구분하였다.

한편, Quinn & Mcgrath(1985)는 경쟁가치 접근법(Competing Value Approach)을 이용하여 유연성-통제성, 내부 지향-외부 지향 차원에 따라 조직문화를 합의문화(group culture : 관계·인화 지향 문화), 개발문화(developmental culture : 변화·혁신 지향 문화), 위계문화(hierarchical culture : 절차·위계지향 문화), 합리문화(rational culture : 합리·목표 지향 문화)의 4가지 문화유형으로 구분하고 있다.



[그림 1] 조직문화 유형 분류

자료: Quinn, R. E & Mcgrath M. R, 1985, "The transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, ET AL.(EDS), Organizational Culture, Beverly Hills, Sal. : Sage, p.318. 재수정.

지금까지 살펴본 조직문화 유형에 대한 연구내용을 요약해 보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직문화 유형에 대한 선행연구

연구자	조직문화 유형	구분 기준
Harrison (1972)	권력지향 문화, 역할지향 문화, 과업지향 문화, 인간지향 문화	이념적 지향
Ouchi (1980)	시장 문화, 관료제 문화, 동류 문화	거래비용 관점
Jones (1983)	생산 문화, 관료적 문화, 전문적 문화	거래비용 관점
서인덕 (1986)	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화	현실지각 차원 행동유형 차원
Quinn & McGrath (1985)	합의문화(관계·인화지향 문화), 개발문화(변화·혁신지향 문화), 위계문화(절차·위계지향 문화), 합리문화(합리·목표지향 문화)	환경의 인식유형 조직의 반응유형

자료: 서정재(2008). 재인용.

이러한 경쟁가치 접근이 갖는 중요한 특징은 모순적이고 상충적이며 가치들의 양립 가능성을 강조하고 있다는 점이다. 즉, 조직효과성을 높이기 위해서 어느 한 문화유형만을 강조하기보다는 모순적이고 상충적인 문화유형들을 동시에 추구해야 한다는 점을 강조하고 있다.

3. 조직문화와 효과성

변화와 신축성이 있는 문화인 관계문화와 혁신문화는 안전성과 통제를 강조하는 위계 문화와 과업문화보다 조직구성원들에게 보다 많은 권한 위임과 자율성을 부여하며, 변화에 대한 신속한 대응능력, 혁신, 다양한 전문가들의 조정 등을 촉진하는 특성을 가지고 있어 조직의 적응력과 창의성을 유발시켜준다(Robins, 1987). 따라서 조직구성원들은 스스로 지닌 권한과 자율성을 토대로 조직에 감정적으로 몰입하게 되며, 조직이 처한 환경 변화에 능동적으로 대처하고 조직구성원 스스로 변화를 추구하는 방향으로 행동하게 된다.

서재현(1995)의 연구에서는 조직구성원의 일체감 및 소속감을 강조하는 문화에서 조직에 대한 동일시 감정이 조직구성원의 행동의 준거의 틀로서 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 또한 Hes, Forster, & Tinline(1996)은 유통성있는 조직관리가 이루어지는

조직의 구성원들은 낮은 이직의도를 나타내고 자발적으로 업무를 수행하는 경향을 통해 조직몰입과 관련성이 있음을 제시하였다. 반면에 정해진 업무를 규칙에 따라 수행하는 조직의 구성원들로부터는 자발적으로 조직에 기여하는 노력을 이끌어내는 것은 어렵다고 보았다. 이와 유사하게, Hopfl(1994)은 규범 또는 관료화된 규칙에 따라 지시되는 업무를 수행하는 조직구성원들의 업무 생산성은 저하되며, 이에 따라 궁극적으로 조직의 효과성도 낮아진다고 보았다. 따라서 위계문화와 과업문화는 조직구성원들을 정형화된 틀 속에 짜 맞추게 하여 구성원들의 유연한 사고를 억제시키고 자발적인 아이디어의 발의를 제한함으로써 전체적으로 개인적 성장, 창조성을 발휘할 여지를 제공하지 못한다. 이에 조직구성원들은 안정을 추구하는 방향으로 행동하게 된다(Hage & Aiken, 1967; Thompson, 1965; Bennis, 1966; Denison, 1990). 이와 같이 안정과 통제를 강조하는 조직문화 유형인 위계문화와 과업문화는 조직구성원들에 대한 권한위양의 결핍과 자율성의 빈약으로 조직구성원들의 창의성을 키우지도 못하고 개인의 능력 발휘가 제대로 이루어지지 못한다. 이에 따라 조직구성원들은 업무에 대한 노력과 열성도가 낮아지게 되어 조직효과성을 떨어뜨리게 된다.

현대 기업들이 조직문화를 형성·개발·변화시키려고 일련의 연구 노력을 집중하고 있는 것은 조직문화가 기업경영에 효율적인 작용과 기능을 하기 때문이다. 로빈스(S. P. Robbins)에 의하면, 문화는 조직 안에서 조직구성원에 대한 정체성을 제공하고, 개인적 이익보다는 조직몰입을 일으키며, 종업원의 태도와 행동을 유도·형성하는 감지 및 통제 메커니즘으로서 기여 등 여러 가지 기능을 수행하고 있다.

조직문화와 효과성 간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직 자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다.

기업문화와 조직유효성이 관계가 있다는 것은 그간 여러 학자들의 연구에 의해서 입증되고 있다.

우선 Deal & Kennedy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 기업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다고 주장했으며, Peter & Waterman(1982)은 각계에서 우수한 기업으로 선정된 62개의 기업을 대상으로 6개 항목(평균자본금 증가율, 장부가격 대비 시장가격의 비율, 총자본 대비 평균이익률, 자기자본평균 수익률, 평균매출 이익률)과 제품기술 혁신성을 평가하여 43개 우수기업을 선정한 후 나머지 기업과의 비교 연구

를 행한 결과, 우수기업들에게는 공통적으로 다음과 같은 문화적 특성이 나타나고 있음을 밝히고 있다. 그 문화적 특성은 행동지향적 경향, 고객과의 친밀성, 자율성과 기업가 정신, 인간을 통한 생산성, 현장에서 구현되는 가치에의 몰입, 고유 업종에의 집착, 간단한 형식과 적은 스태프(Staff) 등의 7가지로 나타나고 있다. McDaniel & Stumpf(1993)는 7개 병원 209명의 간호사를 대상으로 조직문화를 능동적 문화, 수동 방어적 문화, 공격 방어적 문화의 세가지 유형으로 분류하여 연구를 실시하였다. 그 결과 인간 중심적이고 친화적이며 성취와 자아실현을 중시하는 능동적 문화유형은 간호사의 직무만족, 전반적 만족 및 조직몰입과 긍정적인 관계를 나타내고 있는 것으로 나타났다. Cameron & Quinn(1999) 등이 구분한 조직문화의 유형에서는 공동체 중심 문화유형과 적응적 문화유형에 속한 구성원들의 심리적인 만족도가 관료제적 문화유형이나 시장적 문화유형에서의 심리적인 만족도보다 높은 것으로 나타났다. 서인덕(1986)은 재벌 조직들에 대한 설문조사 결과, 조직의 친화적 문화 유형이 다른 유형에 비해 조직몰입이 높다고 보고하였다. 김원석(1990)은 다양한 산업에 속하는 9개 조직의 650명에게 행한 설문조사 결과, 인간 중심 문화집단이 과업 중심 문화집단보다 조직몰입도가 높음을 발견하였다.

III 연구의 모형 및 방법

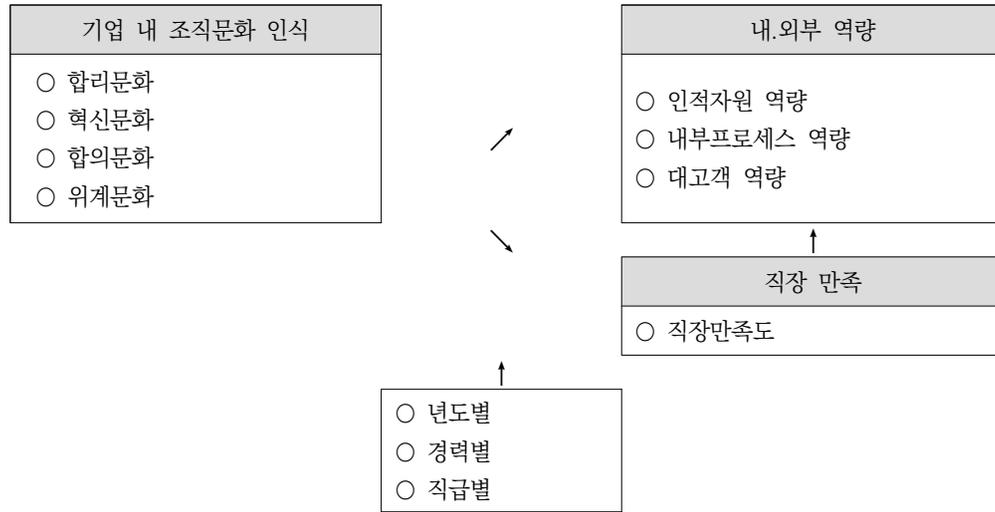
1. 조사 설계

본 연구에서는 앞의 제2장에서 제시한 기업 내 조직문화 인식, 기업 내·외부 역량 그리고 직장 만족 관련 변수를 추출하여 [그림 2]와 같은 연구의 모형을 설정하였다.

먼저, 기업 내 조직문화에 대한 인식에는 Quinn & Mcgrath(1985)의 경쟁가치 접근법을 중심으로 하는 조직문화 유형에 대한 선행연구를 토대로 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘위계문화’ 등의 변수를 설정하였다.

다음으로, 내·외부 역량에는 Hes, Forster, & Tinline(1996) 등의 선행연구를 확대 해석하여 ‘인적자원 역량’과 ‘내부프로세스 역량’, 그리고 ‘대고객 역량’ 등의 변수를 설정하였다. 또한, ‘직장 만족’의 변수를 추가적으로 설정하였다.

마지막으로, 설명변수와 종속변수에 일정부분 영향을 줄 수 있는 년도별, 경력별, 직급별 등의 변수를 혼동(통제)변수로서 설정하였다.



[그림 2] 연구의 모형

2. 분석 대상

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 실시하였는데, 실증연구에서 사용한 패널조사지는 인적자원기업패널(HCCP)II 1차 년도와 HCCP I 7차 년도 패널자료 중 기업체 근로자 대상 HCCP 조사지를 사용하였다.

응답자의 경력별·직급별 특성에 따른 일반적인 사항을 살펴보면, <표 3>과 같다. HCCPII 1차 년도의 경우 경력별로는 ‘입사 1~5년 차’가 가장 많고, 다음으로 ‘입사 6~10년 차’, ‘입사 11~15년 차’ 등의 순으로, 직급별로는 ‘사원급’이 가장 많고, 다음으로 ‘대리급’, ‘과장급’ 등의 순으로 나타났다. HCCP I 7차 년도의 경우 경력별로는 ‘입사 6~10년 차’가 가장 많고, 다음으로 ‘입사 1~5년 차’, ‘입사 11~15년 차’, ‘입사 21년 차 ~’ 등의 순으로, 직급별로는 ‘사원급’이 가장 많고, 다음으로 ‘대리급’, ‘과장급’, ‘차장급’ 등의 순으로 나타났다.

〈표 3〉 응답자의 일반적 사항

(단위: %, 명)

구분	분류	2020년(Ⅱ. 1차)	2017년(Ⅰ. 7차)
경력별	입사 1~5년차	33.5(3,037)	23.7(2,376)
	입사 6~10년차	27.9(2,525)	26.5(2,652)
	입사 11~15년차	16.9(1,529)	18.1(1,810)
	입사 16~20년차	9.7(881)	14.7(1,469)
	입사 21년차 ~	11.9(1,081)	17.0(1,698)
	계	100.0(9,053)	100.0(10,005)
직급별	사원급	26.5(2,355)	32.9(3,059)
	주임/계장	13.1(1,166)	10.2(946)
	대리급	22.2(1,971)	17.2(1,598)
	과장급	17.5(1,551)	15.0(1,393)
	차장급	12.2(1,083)	12.9(1,201)
	부장급	7.4(655)	10.6(988)
	임원급	1.0(91)	1.3(119)
	계	100.0(8,872)	100.0(9,304)

본 연구에서 사용된 변수들을 살펴보면, 먼저 독립변수는 회사 내 조직문화에 대한 인식과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였고, 종속변수는 인적자원 역량 등 내·외부 역량과 직장 만족도와 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였다. 또한, 혼동(통제) 변인으로는 년도별, 경력별, 직급별 등으로 결정하고 단답형으로 처리하였다.

〈표 4〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
기업 내 조직문화 인식	합리문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	혁신문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	합의문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	위계문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
내·외부 역량	인적자원 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	내부프로세스 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	대고객 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
직장 만족	직장만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
혼동(통제) 변수	경력별	경력년수 산정
	직급별	1= 사원급 ~ 7= 임원급

3. 분석 방법

분석방법으로는 측정변수에 대하여 Cronbach' α 검사와 요인분석에 의한 신뢰성과 타당성 검증, 독립표본 t-검증에 의한 년도별 변화와 차이, 계층적 회귀분석에 의한 조직의 내·외부 역량과 직장 만족도에 대한 인과성과 영향정도 등을 파악·분석한다.

측정자료는 SPSS PC+ 프로그램으로 전산처리하고, 사용된 통계적 분석기법과 분석 내용은 다음과 같다.

첫째, 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해 Cronbach' α 검사와 요인분석을 활용한다.

둘째, 기업 내 조직문화에 대한 인식, 그리고 조직의 내·외부 역량과 직장 만족도에 대한 HCCPII 1차 년도(2020년)를 중심으로 HCCPI 7차 년도(2017년) 간의 년도별 변화를 알아보기 위하여 독립표준 t-검증을 활용한다.

셋째, 기업 내 조직문화에 대한 인식 관련 변인들과 조직의 내·외부 역량과 직장만족 관련 변수들 간의 인과성과 영향정도를 알아보기 위하여 계층적 회귀분석을 활용한다.

IV 분석 결과 및 해석

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

측정도구의 신뢰성에 대한 절대적 기준은 없으나 일반적으로 조직 연구에서 Cronbach' α 계수가 0.6 이상의 값을 가졌을 때 비교적 신뢰성이 있는 것으로 받아들여지고 있다 (Van de Ven et al., 1980). 따라서, 본 연구에서도 이 기준에 따라 신뢰성을 검증하였다.

학습조직의 일반수준과 구성요인, 학습성과에 대한 Chronbach' α 검사를 실시한 결과는 다음의 <표 5>와 같다. <표 5>에 나타난 바와 같이 신뢰성을 알아보기 위하여 변수 별로 Chronbach' α 값을 구한 결과, 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰 정도가 대체로 높은 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 분석과정에서는 문제 변수의 제거 없이 설문지 그대로를 분석 도구로 사용하였다.

〈표 5〉 변수들의 신뢰성 검증 결과

구 분		초기항목수	최종항목수	Chronbach' α 계수
조직문화 인식	합리문화	3	3	0.770
	혁신문화	3	3	0.861
	합의문화	3	3	0.875
	위계문화	3	3	0.654
내·외부 역량	인적자원 역량	5	5	0.893
	내부프로세스 역량	5	5	0.882
	대고객 역량	5	5	0.871
직장 만족	직장만족도	3	3	0.747

본 연구에서는 요인분석을 이용하여 측정도구의 타당성을 평가하였다. 일반적으로, 요인분석에 의한 요인과 문항의 선택기준으로 요인은 설명해줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 아이겐값(eigenvalue)이 1.0 이상이고, 요인과 각 변수(또는 문항)와의 상관관계를 나타내는 요인부하량(factor loading)이 0.4 이상을 사용하고 있다. 본 연구에서도 이와 같은 기준을 사용하여 요인 및 문항을 선택하였다.

각 변수에 대한 문항들의 요인분석을 실시한 결과는 다음의 〈표 6〉과 같다. 〈표 6〉에 나타난 바와 같이 문항별로 요인분석을 한 결과, 요인부하량이 모두 0.6 이상으로 나타나 타당도가 의심스러운 문항은 없는 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 분석과정에서는 문제 문항의 제거 없이 설문지 그대로를 분석 도구로 사용하였다.

〈표 6〉 변수들의 타당성 검증 결과

구 분	문항	요인부하량	아이겐값	설명분산		
조직문화 인식	합리문화	경쟁적 분위기와 성과달성을 강조	0.756	2.066	68.854	
		과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각	0.863			
		직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가	0.866			
	혁신문화	변화와 새로운 시도를 장려	0.888	2.350	78.320	
		혁신에 대한 적절한 보상	0.900			
		성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받음	0.867			
	합의문화	가족과 같은 조직 분위기 형성	0.870	2.406	80.195	
		인화단결과 일체감을 중시	0.916			
		팀워크를 더욱 중요시	0.901			
	위계문화	공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시	0.663	1.786	59.530	
		의사전달이나 정보 흐름은 하향식	0.848			
		서열의식을 강조하는 조직분위기 형성	0.792			
	내·외부 역량	인적자원역량	인적자원의 전반적인 역량	0.842	3.509	70.180
			우수인력의 확보	0.850		
			신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성	0.861		
경영진의 리더십			0.829			
종업원 생산성			0.805			
내부프로세스 역량		신제품(상품/서비스) 개발능력	0.803	3.409	68.171	
		업무절차의 효율화·간소화	0.793			
		제품(상품/서비스)의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보	0.849			
		제품(상품/서비스)의 품질	0.840			
		불량률 감소 및 생산수율(yield) 향상	0.841			
대고객 역량		고객요구에 대한 신속한 대응능력 (납기, A/S 등)	0.789	3.304	66.081	
		제품(상품/서비스)의 다양성	0.827			
		신규고객 확보율	0.774			
		주요 고객 유지율	0.827			
		브랜드 이미지 향상 및 관리	0.844			
직장 만족	직장 만족도	일의 내용 만족	0.865	2.018	67.251	
		임금 만족	0.771			
		직장의 인간관계 만족	0.822			

2. 변수들의 기술 통계량

가. 독립변수(조직문화 인식도)

기업 내 조직문화 인식에 대해 살펴보면(〈표 7〉 참조), 전반적으로 점수가 보통인 편으로 조직문화 유형 중 ‘위계문화’(3.487)가 가장 높은 반면, 4차 산업혁명시대에서 보다 중요한 ‘혁신문화’(3.163)가 가장 낮은 것으로 나타났다.

이를 2017년도와 비교해보면, 2020년에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’의 경우 2017년에 비해 인식도가 낮아진 반면, ‘위계문화’의 경우 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 조직문화에 대한 인식

(단위: 점)

구분	2020년(II. 1차)	비교 대상 (2017년(I. 7차))	평균 차이	t값(유의도)
합리문화	3.387	3.451	-0.063	-6.345***
혁신문화	3.163	3.242	-0.079	-6.911***
합의문화	3.395	3.484	-0.079	-8.181***
위계문화	3.487	3.497	-0.010	-1.110

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

나. 종속변수(내·외부 역량과 직장 만족도)

내·외부 역량과 직장 만족도에 대해 살펴보면(〈표 8〉 참조), 내·외부 역량의 경우 전반적으로 점수가 보통인 편으로 ‘대고객 역량’(3.369)이 비교적 높은 편이고, ‘인적자원 역량’과 ‘내부프로세스 역량’은 유사한 것으로 나타났다. ‘직장 만족도’의 경우는 3.490점으로 비교적 높은 편이다.

이를 2017년도와 비교해보면, 내·외부 역량의 경우 2020년에는 전반적으로 2017년에 비해 낮아진 것으로, 특히 ‘인적자원 역량’이 가장 낮아진 것으로 나타났다. ‘직장 만족도’의 경우 다소 낮아진 것으로 나타났다.

〈표 8〉 내·외부 역량과 직장 만족

(단위: 점)

구분	2020년(II. 1차)	비교 대상 (2017년(I. 7차))	평균 차이	t값(유의도)
인적자원 역량	3.257	3.487	-0.230	-13.201***
내부프로세스 역량	3.259	3.403	-0.144	-7.398***
대고객 역량	3.369	3.523	-0.154	-8.850***
직장 만족도	3.490	3.533	-0.042	-4.306***

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

3. 독립과 종속 변인 간의 인과성과 영향정도

기업 내 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족과의 관계를 회귀분석을 실시해 본 결과를 살펴보면(〈표 9〉 참조), 모형 1에서 ‘인적자원 역량’과 ‘직장 만족’에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘내부프로세스 역량’과 ‘대고객 역량’에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘위계문화’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 상황변수인 ‘경력’, ‘직급’을 투입한 결과, 모형 1에서의 변수 외에 ‘인적자원 역량’, ‘내부프로세스 역량’, ‘대고객 역량’에는 ‘경력’, ‘직장 만족’에는 ‘직급’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 회귀분석 결과

구분	모형 1				모형 2			
	인적자원 역량	내부프로 세스 역량	대고객 역량	직장 만족	인적자원 역량	내부프로 세스 역량	대고객 역량	직장 만족
	회귀계수(B) (t검정 Sig.)				회귀계수(B) (t검정 Sig.)			
상수 계수	1.328***	1.524***	1.676***	1.352***	-6.698***	-8.245***	-13.839***	2.542***
합리문화	0.112***	0.079***	0.082***	0.130***	0.116***	0.082***	0.085***	0.127***
혁신문화	0.277***	0.279***	0.243***	0.237***	0.297***	0.281***	0.246***	0.239***
합의문화	0.257***	0.207***	0.180***	0.353***	0.258***	0.208***	0.182***	0.350***
위계문화		0.031**	0.057***			0.034**	0.059***	
경력별					0.042***	0.051***	0.081***	
직급별								0.044***
R ²	0.321	0.263	0.220	0.400	0.328	0.270	0.231	0.405
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

V 요약 및 결론

본 연구는 기업 내 조직문화에 대한 인식이 조직의 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 하였다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 조직문화 활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는 것을 목적으로 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서 수행한 분석결과와는 다음과 같다.

첫째, 기업 내 조직문화 인식에 대해 살펴보면, 전반적으로 점수가 보통인 편으로 '위계문화'(3.487)가 가장 높은 반면, 4차 산업혁명시대에서 보다 중요한 '혁신문화'(3.163)가 가장 낮은 것으로 나타났다. 이를 2017년도와 비교해보면, 2020년에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화'의 경우 2017년에 비해 인식도가 높아진 반면, '위계문화'의 경우 통계적으로 변화가 거의 없는 것으로 나타났다.

둘째, 내·외부 역량과 직장 만족도에 대해 살펴보면, 내·외부 역량의 경우 전반적으로 점수가 보통인 편으로 '대고객 역량'(3.369)가 비교적 높고, '인적자원 역량'과 '내부프로세스 역량'은 유사한 것으로 나타났다. '직장 만족도'의 경우는 3.490점으로 비교적 높은 편이다. 이를 2017년도와 비교해보면, 내·외부 역량의 경우 2020년에는 전반적으로 2017년에 비해 통계적으로 낮아진 것으로, 특히 '인적자원 역량'이 가장 많이 낮아진 것으로 나타났다. 또한, '직장 만족도'의 경우 다소 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 기업 내 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족과의 관계를 회귀분석을 실시해본 결과, 모형 1에서 '인적자원 역량'과 '직장 만족'에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화', '내부프로세스 역량'과 '대고객 역량'에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화', '위계문화'가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 모형 1에 상항변수인 '경력', '직급'을 투입한 결과, 모형 1에서의 변수 외에 '인적자원 역량', '내부프로세스 역량', '대고객 역량'에는 '경력', '직장 만족'에는 '직급'이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과로 보아, 기업 내 조직문화에 대한 인식은 위계문화가 가장 높은 반면 혁신문화는 가장 낮은 편으로 21세기 인공지능(AI) 시대에서 아직도 우리나라 기업들은 과거의 절차와 권력을 지향하는 관료적 위계문화가 다른 문화유형보다 강한 조직문화를 형성·유지하고 있는 기업들이 많이 있음을 알 수 있다. 또한, 조직 내·외부 역량과 직장 만족에는 위계문화보다는 혁신문화와 합의문화가 비교적 많은 영향을 미치는 것으로

나타났다. 이는 Robins(1980), McDaniel & Stumpert(1993), Hopfl(1994) 등의 선행연구 결과와 유사하다고 여겨진다. 앞으로 기업들이 창의적인 아이디어로 경쟁력을 확보하기 위해서는 구성원 개개인의 전문성과 역할, 창의력, 그리고 조직차원에서 변화와 혁신을 중시하면서 구성원 간의 관계와 인화를 지향하는 조직문화로의 전환이 시급하다고 판단된다.

본 연구는 기업 내 조직문화 인식과 조직 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 변화와 특성을 파악함으로써 향후 조직문화 변화내용을 추정할 수 있고, 이를 통해 기업 내 조직문화의 변화에 따르는 효과적인 조직문화 개선이 가능하다는 점에서 의의가 있고 다른 선행연구들과 차별성을 지닌다. 즉, 향후 기업의 경영환경 변화에 따르는 혁신문화 등 조직문화 활동의 바람직한 방향을 제시하였다.

그러나 본 연구를 수행하는데 있어 분석 자료의 특성과 방법상의 제약으로 다음과 같은 한계점이 있었다. 첫째, 많은 기업 중에서 극히 일부로 국한하고 있기 때문에 분석 결과의 불충분성과 해석상의 보편성을 지니기에 어렵다는 한계가 있다. 둘째, 기업 차원의 조직문화 인식정도, 그리고 조직 내·외부 역량과 직장 만족에 영향을 미치는 변수는 매우 다양하기 때문에 다른 요인에 의해 제대로 측정되지 않을 수 있다는 한계가 있다.

참고문헌

- 박기영(2008). 조직문화와 효과성 - B기업과 H기업의 합병전·후 차이 비교 -, 전남대학교 석사학위논문.
- 박혜남(1995). 조직문화와 조직유효성에 관한 연구, 세종대학교 박사학위논문.
- 서재현(1998). 조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구, 제29권 제3호, 451-472.
- 서정재(2008). 조직문화와 리더십 유형의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 공공부문 중간관리자를 중심으로 -, 한국기술교육대학교 석사학위논문.
- 서미례(1998). 조직문화가 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향, 전남대학교 석사학위논문.
- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구. 인사관리연구, 제10권.
- 신용준(1997). 조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증연구, 경성대학교 박사학위논문.
- 이학종(1997). 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화. 박영사.
- 임창희(1997). 조직행동, 학현사.
- 한철규(1999). 조직문화, 리더십, 직무만족의 관계에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문.
- 심리학용어사전(2014. 4.). 네이버지식백과(<https://terms.naver.com/>).
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : Addison Wesley Inc.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982). Corporate Culture : The Rites and rituals of Corporate Life.
- Harrison, R.(1972). Understanding Your Organization's Character. Havard Business Review(May-June).
- McDanial, C. & Stumpf, S.(1993). The Organizational Culture: Implication for Nursing vice. Journal of Nursing Administration, Vol. 23, No. 4.
- Ouchi, W. G.(1980). Markets, Bureaucracies and Clan. Administrative Science Quarterly, Vol. 25.

- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982). In Search of Excellence. New York : Harper and Row Publishers.
- Sathe, V.(1983). Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action. Organizational Dynamics Autumn.
- Smircich, L. & Morgan, G.(1983). The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F.(1988). Leadership, Organizations and Culture : An Event Management Model. Beverly Hills, CA: Sage
- Quinn, R. E. & Hall, H.(1983). "Environments, Organizations and Policymakers" in H. R. Quinn, Organization Theory and Policy. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Quinn, R. E. & Mcgrath, M. R.(1985). "The transformation of, Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, et al.(EDS). Organizational Culture, Beverly Hills, Sal. : Sage.

Abstract

The Effect of Organizational Culture on Internal and External Capabilities and Job Satisfaction in an Enterprise

Kim Su-Won(KRIVET)

This study used HCCP(Human Capital Corporate Panel) data to analyze organizational culture, awareness of internal and external capabilities and workplace satisfaction, and relationships between them.

According to the analysis, it is necessary to create an organizational culture in which individual creativity is important in the rapidly changing artificial intelligence(AI) era in the 21st century, while the perception of organizational culture is generally normal. In addition, the internal and external capabilities of the organization are generally lower than in the past, especially since the human resources capabilities are the most lower, efforts are needed to enhance them. In addition, innovative culture and consensus culture rather than hierarchical culture have a relatively large impact on organizational capabilities and workplace satisfaction, so it is necessary to improve organizational culture focusing on innovative culture and consensus culture.

Key words: HCCP, Organizational culture, Internal and external capabilities, Job satisfaction

