

# 조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석 연구

최 중 략\*

〈 목 차 〉	
I. 조직문화와 성과: 국내문헌을 중심으로	III. 논의
II. 메타분석과 그 결과	

국내에서 조직문화와 성과와의 관계는 주로 양적 연구 위주로 진행되고 있으며 그 내용은 크게 세 가지 유형(우수한 문화특성의 탐구, 문화강도의 측정, 상황요인의 고려)으로 구분된다. 국내에서 조직문화가 연구되기 시작한 1984년부터 2019년까지를 범위로 하여 학술연구정보서비스(RISS)에서 ‘조직문화’와 ‘성과’를 키워드로 검색한 문헌들 가운데 선별한 27편의 연구를 연구방법론, 연구주제, 변수 등의 측면에서 분석하였다. 연구방법론 측면에서는 절반 정도의 연구가 회귀분석을 사용했으며 차이분석(ANOVA, t-test), 구조방정식 등의 기법이 뒤를 이었다. 연구주제의 대부분은 민간 대기업을 대상으로 하는 조직문화 연구였으며, 리더십이나 인사관리 변수(예, 고성과작업시스템)를 주제로 삼는 경우도 있었다. 조직문화의 측정은 경쟁가치모형을 사용하는 경우가 다수였고, 성과변수는 재무정보와 기타 정보를 사용하는 경우로 대별되었다. 분석대상의 연구들 가운데 조직문화와 성과 간의 상관계수를 확인할 수 있는 경우를 따로 모아 메타분석을 실시하였다. 그 결과 조직문화와 성과의 상관계수는 0.48로 상당히 높은 편이었고, 성과의 유형 측면에서 조직문화와 실제 성과의 상관(0.24)은 기타 성과변수와의 상관(0.54)에 비해 낮은 편이었다. 기존 연구의 한계점(조직문화의 측정차원, 개념정의의 측면, 분석방법의 측면)을 토대로 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심 주제어: 조직문화, 성과, 경쟁가치모형, 메타분석

\*서울대학교 경영대학 박사과정

조직문화 또는 기업문화는 기업조직 구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 공유된 가치나 규범으로서, 한 조직을 다른 조직과 구별지어주는 역할을 수행한다(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). 실무에서는 일찍이 조직문화가 구성원의 업무수행에 일정한 영향을 미친다는 점을 주지하고 있었고, 기업마다 독특한 문화를 형성 내지 전파하기 위하여 다양한 노력을 경주하고 있다. 하지만 연구자의 입장에서는 측정이 쉽지 않고 조직 자체를 분석수준으로 한다는 점에서, 조직문화를 독립변수나 종속변수로 삼아 연구를 실시하는 것이 그리 간단한 작업은 아니다. 또한 조직문화는 Schein(2010)이 지적한 대로 조직구성원의 사고와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있지만 구성원 각자가 인지하거나 의식하기는 쉽지 않다는 점에서도 그 연구의 어려움이 존재한다.

그럼에도 불구하고 미국에서 조직문화가 학문적·실무적 주목을 받기 시작했던 1980년대에 우리나라에서도 조직문화가 학계에서 본격적인 연구대상으로 부각되기 시작되었다. 박원우와 안성익(2008)에 따르면 서인덕(1984)의 연구를 국내 조직문화 실증연구의 시발점으로 보고 있으며, 이후 약 35년이 지난 오늘날의 시점에서는 조직문화 내지는 기업문화를 연구한 논문이 그 수만 따져도 상당한 정도에 이르고 있다. 학술연구정보서비스(RISS) 홈페이지에서 '조직문화'라는 키워드로 검색되는 KCI 등재 논문의 편수는 2019년 12월 말 현재 무려 8,669편으로서, 인사조직분야에서 가장 대중적이고 널리 알려진 변수인 '직무만족'을 키워드로 검색되는 KCI 등재 논문의 편수 7,629보다 더 많다. 이는 조직문화에 관한 연구가 비록 그 출발은 경영학에서 시작하였지만 오늘날에는 행정조직론이나 경찰학 내지는 간호학 등 조직을 연구대상으로 하는 제 학문분야에까지 널리 확산되고 있기 때문일 것이다. 최근에는 관리회계학(managerial accounting)이나 교육학 분야에서도 조직문화를 변수로 삼는 연구가 활발히 이루어지고 있다.

앞서 언급한 박원우와 안성익(2008)은 국내 조직문화 연구의 역사를 전반적으로 조망하고 향후의 연구과제를 제시한 바 있다. 그 핵심 요지는 1) 경영학에서의 조직문화가 주로 변수로서 취급되고 있지만 미국에서의 연구경향처럼 문화인류학이나 심리학 및 경제학 등의 소위 학제적 접근(interdisciplinarity)이 필요하고, 2) 조직문화를 조직현상의 보나온 이해를 위한 현상기술적(descriptive) 수단으로서 활용할 필요가 있다는 것이다. 이 주장이 제안된 이후 10여년이 경과하였지만 현재 시점에서 아직까지 국내 조직문화 연구는 여전히 조직문화라는 구성개념(construct)의 조작적 정의에 기반한 양적 연구 중심으로 진행되고 있다. 양적 연구가 현재까지의 주류적 연구흐름이라고 한다면 어떤 점에 집중하여 연구가 진행되었는지를 살피고, 향후 연구과제를 검토하는 작업의 의미가 적지 않을

것이다. 따라서 본고에서는 조직문화가 조직효과성, 특히 조직성과에 어떤 영향을 미치는 지에 관한 기존 연구를 종합적으로 리뷰하고 간단한 메타분석을 통해 조직문화와 성과간의 관계를 요약하며 이를 바탕으로 향후의 연구방향을 제안하고자 한다.

## I. 조직문화와 성과: 국내문헌을 중심으로

### 1. 조직문화와 성과간 관계 연구의 세 흐름

김영조와 박상연(1998)에 따르면 조직문화와 조직성과 간의 연구는 크게 세 부류로 나뉠 수 있다고 한다. 첫째, 특정한 문화특성(cultural traits)이 조직성과를 창출한다는 관점으로서, Peters와 Waterman(1982)로 대표되는 소위 ‘우수한 문화속성’을 찾아내려는 연구들이다. 이러한 관점의 사례로는 Kilmann(1985)의 적응적 문화에 관한 연구나 Akin과 Hopelain(1986)의 생산적 문화에 관한 연구 등이 있다. 둘째, 강한 문화(strong culture)가 조직성과를 창출한다는 관점으로서, 문화강도의 개념을 측정가능하게 조작적으로 정의하여 그 정도가 강할수록 조직성과도 향상된다는 것이다. 이러한 관점의 대표적 사례로는 미국 대기업을 성공 이면에 강한 문화가 자리잡고 있음을 강조한 Deal과 Kennedy(1982)의 연구나 조직구성원간 의견의 일치성(consistency) 정도가 커질수록 기업의 투자이익률이 증가함을 밝힌 Denison(1990)의 연구 및 미국 22개 산업의 207개 기업체를 대상으로 기업문화 강도와 경제적 성과간의 관계를 살펴본 Kotter와 Heskett(1992)의 연구 등이 대표적이다. 셋째, 조직문화 특성과 상황요인과의 적합성(fitness)이 조직성과를 좌우한다는 관점으로서, 이러한 관점의 사례로는 전략과 조직문화의 적합성에 관한 Schwartz와 Davis(1981)의 연구와 경쟁환경 및 고객의 특성과 기업문화와의 적합성을 강조한 Gordon(1985)의 연구 등이 대표적이다.

이상의 세 연구 흐름(우수한 문화속성의 발견, 문화강도에 관한 연구, 상황요인의 고려)은 해외연구의 경향일 뿐만 아니라 국내연구의 경우에도 마찬가지이다. 첫째 부류인 ‘우수한 문화특성’을 찾으려는 대표적인 시도로 이춘우(2014)의 연구를 들 수 있다. 글로벌 기업으로 고속성장한 한국의 대기업들이 가지는 조직문화적 역량을 목표설정측면에서 ‘일등주의 지향, 일하는 방식에서 ‘헝그리정신에 기반한 필사적인 업무수행’과 ‘빨리빨리’로 상징되는 속도전식 업무수행; 관계설정방식에서 ‘수직적 협력에 의한 비공식집단 라인

(줄)간 경쟁; 학습변화혁신방식에서 ‘세계1등 선진기업 캐치업 벤치마킹 및 재혁신형 모방학습; 경영관리방식에서 ‘우수 인재확보육성 및 신상필벌의 평가보상, 리더십 방식에서 ‘카리스마를 지닌 본업충실의 현장지향적 솔선형 경영리더십; 대외환경대응방식에서 ‘핵심경영요소 중시와 대외환경변화에 대한 신속한 적응’으로 요약하였다.

둘째 부류, 즉 문화강도가 증가할수록 조직성과가 향상된다는 점을 밝힌 대표적 국내연구로는 전술한 김영조와 박상언(1998)의 연구가 있다. 강한 문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 주는지에 관한 가설을 설정하고, 국내 103개 상장회사를 대상으로 Denison(1990)이 제안한 구성원들간 문화지각의 일치성(consistency)과 경영자-구성원간의 가치합일성(value congruity)을 문화강도의 측정지표로 삼아 이들 변수가 심리적 조직성과(직장생활 만족, 조직몰입)와 재무성과(총자본순이익률, 총자산증가율, 종업원 1인당 부가가치생산액)에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증하였다.

셋째 부류는 경영학과 인사조직론 분야에서 대중적으로 사용되는 상황론적 관점으로 서, 이에 해당되는 대표적 연구로 박노운(1996)의 연구 및 오문청과 정수진(2017)의 연구 등을 예로 들 수 있다. 박노운(1996)은 조직문화가 수행하는 핵심적인 기능인 ‘외부환경에 대한 적응’과 ‘조직내부의 통합’에 초점을 두고 전자를 환경에 대한 적극적-소극적 자세로, 후자를 조직구조상의 유연성-경직성으로 분류하여 문화유형을 진취적, 카리스마적, 적응적, 관료적 등의 4유형으로 설정한 뒤, 각 문화유형이 조직이 처한 환경의 특성에 얼마나 적합 내지는 부합되는지에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라질 것이라는 점을 검증하였다. 이 과정에서 주요 상황변인인 환경은 과업환경요소들의 동태성(volatility)과 이질성(복잡성) 및 적대성으로 측정하였으며, 검증결과 진취적 문화유형을 가진 집단은 단순하고 안정적인 환경에서 효과적인 반면 카리스마적 문화유형을 가진 집단은 이질적이고 적대적인 환경에서 조직성과에 도움이 됨을 밝혔다. 이 연구는 통상 거시조직론의 변수로 취급되는 환경요소와 조직행동론 차원의 변수로 알려져 있는 조직문화가 분석수준(level of analysis) 측면에서 동일한 조직수준의 개념임에 착안하여 둘 간의 상호작용을 검증한 연구라 할 수 있다. 비교적 최근의 연구인 오문청과 정수진(2017)은 온/오프라인 네트워크와 직무성과간의 관계에서 조직문화가 일종의 상황변수로 역할을 할 수 있음을 밝혔다. 즉 사회적 네트워크와 조직문화의 상호작용이 과업성과(task performance)에 영향을 준다는 것인데, 이 연구결과를 실무에 적용한다면 기업에서 종업원들의 사회적 네트워크가 성과에 영향력을 발휘할 수 있는 적합한 조직문화 유형이 무엇인지를 밝히는데 도움이 될 수 있다. 이 연구에서는 조직문화의 유형을 Quinn과 McGrath(1985)가 제안한

경쟁가치모형(competing value framework, CVF)에 입각하여 과업지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 관계지향문화의 넷으로 구분하였다.

## 2. 국내 조직문화-성과 연구의 제 측면 분석

### 1) 문헌 탐색 절차

우리나라에서 조직문화와 관련된 연구가 시작된 1984년 이후 진행된 조직문화와 조직성과간 관계에 대한 연구들을 종합적으로 검토하고 연구주제와 사용된 변수 등에 관한 정보를 정리하기 위해 학술연구정보서비스(RISS)에서 ‘조직문화’와 ‘성과’를 키워드로 하여 전 기간 전체 논문 범위에서 검색을 진행했다. 1차적으로 검색된 문헌의 수는 학위논문 7,090건, 학술지논문 3,447건이었으나 이 중에서 실제로는 조직문화에 관한 연구로 보기 힘든 문헌들도 다수 발견되었기에 다시 검색범위를 좁혀 2차 검색을 실시했다. 이 과정에서는 학계에서 인정받고 있는 공신력 있는 학술지 문헌만을 검색대상으로 삼았으며 <경영학연구>, <인사조직연구>, <조직과 인사관리연구>, <인적자원관리연구>, <경영교육연구> 등의 학술지와 관련 학술대회 발표논문(예, 한국경영학회통합학술대회, 인사조직학회학술발표논문 등)들이 포함되었다. 또한 최근 관리회계분야에서 인사조직분야의 변수를 활용한 연구를 다수 진행하고 있다는 점을 감안하여 <관리회계연구>도 검색대상에 포함하였다. 그 결과 242건의 논문이 수집되었다. 탐색된 논문들은 다음의 기준을 활용하여 선별하였다. 첫째, 기업조직을 연구대상으로 삼는 논문을 위주로 하였다. 따라서 국가단위의 문화(예, Hofstede, 1991)를 변수로 삼는 연구는 배제하였다. 둘째, 조직문화가 제목에 포함되지만 성과를 다루지 않는 연구는 포함시키지 않았다. 이 점이 기존의 조직문화 관련 문헌리뷰와 본 연구의 큰 차이점이라 할 수 있다. 이상의 선택과정에 기반하여 1984년부터 2019년까지 모두 36편의 논문이 분석대상에 포함되었다. 이들 중에서는 학술대회 발표논문과 학술지에 중복되는 문헌들이 발견되었으므로 이들을 제거하였다. 남은 문헌들에 마지막 세 번째 기준을 사용하여 분석대상을 압축했다. 즉 표제에 ‘조직문화’와 ‘성과’가 포함되지만 실제로는 조직문화 자체가 아닌 파생개념(예, 조직문화인식유형, 창의적 연구개발문화 등)을 다룬 연구는 배제하였다. 이 과정에서는 연구자의 주관이 개입될 여지가 없지 않았으므로 시차를 두고 수차례 상기 과정을 반복하여 실시-재실시(test-retest) 검증을 통한 신뢰성 확보에 주력했다. 이러한 절차를 통해 최종적으로 27편의 논문을 압축하였고, 각 논문의 주요 연구내용을 간략히 요약하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 조직문화와 성과간 관계를 연구한 국내 문헌들의 정리\*

논문	학술지명	조직문화 변수	그 외의 변수	성과의 측정	분석방법	결과요약
강정애(1997)	경영학연구	Rousseau의 건설적-방어적 문화		주관적(조직몰입, 직무동기, 직 무만족)	ANOVA, MANOVA	문화유형에 따른 성과차이 존재
권기환, 김인호 (2004)	인사관리연구	Goffee & Jones의 4유형		주관적(구성원 지식역량, 인지 적 성과)	교차표분석 (카이스퀘어검정)	문화유형에 따른 성과차이 존재
김남현, 이주호 (1997)	인사조직연구	최만기(1993)의 혁신지향-안정지향 문화	변혁적-거래적 리더십 (MLQ)	주관적(조직몰입, 직무만족, 이 직의도)	t-test	문화-리더십 fit에 따른 성 과차이 존재
김영조, 박상연 (1998)	인사조직연구	경쟁가치모형 문화강도(경영자-구성원 가치합일성) 문화강도(경영자-구성원 지각일치성)		주관적(직장생활만족, 조직몰 입) 객관적(총자본순이익률, 총자 산성장률, 종업원 1인당 부가가 치)	회귀분석	주관적 성과와는 강한 상관 객관적 성과와는 약한 상관
김영조(2000)	인사조직연구	경쟁가치모형		주관적(직장생활만족, 조직몰 입) 객관적(총자본순이익률, 성장 성)	종단적 연구	문화유형별 주관적 성과차 이 존재 재무성과와는 유의한 상관 없음
김재일 등(2017)	관리회계연구	경쟁가치모형	변혁적 리더십(MLQ)	주관적(OCB, 시장접유율, 고 객만족도 등) 객관적(매출액 증가율, 영입이 익증가율 등)	군집분석(cluster analysis) ANOVA, MANOVA	리더십 및 문화가 성과에 미치는 영향을 OCB가 매 개함
김창호, 이봉학 (2003)	인적자원관리연구	조직문화경쟁력 (기업가정신, 혁신, 학습)	상황변수(환경, 전략)	객관적(장기매출액 증감률)	다중비교분석, 회귀 분석, 상관분석	문화경쟁력 요인과 성과간 에 정적 관계
박동수, 김 철의 (2008)	인사관리연구	경쟁가치모형	변혁적 리더십(MLQ) 혁신도입, 혁신실행, 혁신성과	객관적(공기업경영평가 점수)	회귀분석	조직문화가 혁신과 전반적 성과에 영향
류태모 등(2013)	인적자원관리연구	경쟁가치모형 중 위계, 혁신	경영환경의 동태성 경영혁신 지표	주관적(영업이익률, 매출액 등 에 대한 인적적 성과를 측정)	회귀분석	문화-혁신-성과간 관계 존 재
민승기, 고종식 (1994)	인사관리연구	서인티(1986)의 4유형		주관적(직무만족, 애사심, 직무 몰입 등)	회귀분석	문화가 성과에 영향을 미침



논문	학술지명	조직문화 변수	그 외의 변수	성과의 측정	분석방법	결과 요약
박기석, 이혜진 (2009)	경영교육연구	Wallach(1983)의 혁신, 관료, 지원문화	전략적 성과평가 시스템 사용	주관적(Chenhall, 2005)	회귀분석	성과평가시스템-성과간 관계를 문화가 조절
박기석(2014)	경영교육연구	Wallach(1983)의 혁신, 관료, 지원문화	중소기업의 전략유형	주관적(성과가 산업평균보다 높는지) 객관적(이익, 투자수익률 등)	회귀분석	전략유형과 조직문화가 성과에 영향
박노을(1996)	인사조직연구	구조적 유연성 X 환경에 대한 자세 (4개)	환경유형	주관적(장기수익성, 매출액 성장률의 설문)	ANOVA	문화유형-환경 관계가 성과에 영향
박민생(2006)	인적자원관리연구	기업문화의 개발활동		주관적(직장만족, 직무만족, 조직적응성)	회귀분석	문화개발활동 유형별 성과 영향 검증
박주승, 이진우 (2007)	경영교육연구	경쟁가치모형	노사분쟁(빈도, 강도)	주관적(직무만족)	회귀분석	문화유형은 조직성과에 직접 영향
박주승(2009)	인적자원관리연구	조직문화가치유형 (Plowman, 2001)		주관적(시각적유용변화, 경쟁력변화)	t-test	문화유형 일부 측면이 성과에 영향
인광영, 장경생 (2012)	경영교육연구	혁신문화 vs. 협력적 문화 (Lee & Choi, 2003; 김호열, 2006)	지식경영	주관적(지식경영성과, 개인업무효과성)	회귀분석	지식경영-성과 관계를 문화가 조절
오문청, 정수진 (2017)	경영교육연구	경쟁가치모형	사회적 네트워크	주관적(과업성과, 적응성과)	회귀분석	사회네트워크-성과 관계를 문화가 조절
오선희(2015)	경영교육연구	경쟁가치모형 중 혁신적 조직문화	고성과 인적자원관리 시스템	주관적(업체대비 생산성이나 품질 등)	회귀분석	HPWS-성과간 관계를 문화가 매개
윤종익, 안관영 (2009)	인적자원관리연구	Harrison(1972)의 권력지향, 성취지향, 역할지향, 지치지향	인사공정성 지각 제직기간, 기업역사, 노조유무	주관적(노사협력)	회귀분석	문화-성과 관계 확인
이금심 등(2016)	관리회계연구	가치혁신문화	혁신행동	주관적(매출액, 이익률, 생산성, 고객만족도 등의 종합적 평가)	구조방정식	가치혁신문화가 혁신행동 및 지식공유에 영향을 주고, 혁신행동은 성과에 영향을 줌
이상완 등(2011)	관리회계연구	경쟁가치모형(Henri, 2006b)	성과측정시스템	주관적(재무성과, 매출액증가율 등의 응답)	구조방정식	문화-성과측정시스템-성과 관계 확인

논문	학술지명	조직문화 변수	그 외의 변수	성과의 측정	분석방법	결과 요약
이춘우(2014)	인사조직연구	글로벌 한국기업의 문화특성		한국대기업의 성장동력	탐색적 연구	성장동력에 영향을 미치는 조직문화 특성의 탐색
정동섭(2007)	인적자원관리연구	경쟁가치모형(과잉지향, 혁신지향, 위계지향, 관계지향)	시장지향성	주관적(조직몰입, 고객지향성, 사업성과)	구조방정식	문화유형-시장지향성-성과 간 관계
정예지, 윤정구(2017)	조직과 인사관리연구	문화적 자본	사회적 자본	팀 운영성과와 팀 창의성과	구조방정식	문화적 자본은 활용(exploit)을 활성화하여 팀 성과를 향상
조영호, 김일숙(1995)	인사관리연구	Peters(1982)의 고객지향성, 혁신지향성, 사람지향성, 현장지향성	조직의 기술과 환경	주관적(직무몰입, 조직예측) 객관적(매출액성장률, 수익성)	상관분석, ANOVA	문화유형-성과간 관계를 기술과 환경이 조절
최만기(1994)	인사관리연구	경쟁가치모형(개발문화, 위계문화)	조직진략유형(Miles & Snow, 1978)	주관적(직무만족, 조직몰입, 이직의도)	t-test	문화-진략-성과간 관계에 관한 가설의 부분적 지지

\* 저자명의 가나다순으로 분석대상 연구들을 나열하였습니다.



## 2) 연구방법론과 연구주제의 측면

분석대상 논문의 대부분은 조직문화를 독립변수로 삼아 다른 변수에 미치는 영향에 관하여 검증한 문헌들이다. 다만 문헌들이 밝히는 것처럼 특정 변수가 다른 변수에 미치는 '영향' 즉 방법론적 측면에서의 인과관계를 검증하는 타당한 이론적 방법은 실험(experiment)이다. 따라서 분석대상 논문의 대부분은 엄밀한 의미에서의 인과관계를 검증한 연구는 아니라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 경영학이나 인사조직분야의 상당수 문헌에서는 회귀분석 내지는 상관관계분석을 통해 두 변수간 관계를 살피는 관행이 존재하는 것도 사실이다. 분석대상 논문을 사용한 연구방법론 측면에서 분석해 보면 총 27편 가운데 회귀분석을 사용한 논문이 13편으로 가장 많은 비중을 차지했고, ANOVA와 t-test 등 차이분석을 실시한 논문이 8편, 구조방정식을 사용한 논문이 4편 등으로 뒤를 이었다. 군집분석과 문헌고찰을 통한 이론연구도 각 1편씩 포함되었다. 실험을 통하지 않고 인과관계를 살필 수 있는 대안으로는 시차를 두고 진행되는 종단연구(longitudinal study)가 있으며, 분석대상 문헌 중에는 김영조(2000)의 연구가 유일한 종단연구이다. 이 연구는 패널설계에 의한 설문조사방법을 사용하여 1994년과 1999년의 두 차례 설문조사를 총 47개의 기업에서 자료를 수집한 결과, 조직문화와 재무무적 조직성과의 상관관계가 높게 나타나는 반면 조직문화가 재무성과에 미치는 영향은 유의하지 않게 나타났다.

한편 연구문헌의 대부분은 민간 대기업을 대상으로 하는 조직문화 연구였으며, 상대적으로 중소기업이나 공기업 등의 특수기업을 대상으로 하는 연구는 모두 4편(권기환 & 김인호, 2004; 박기석, 2014; 박동수 & 김철의, 2008; 안관영 & 장경생, 2012)으로 그 비중이 적었다. 박기석(2014)은 중소기업의 전략유형과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향과 전략유형이 조직문화에 미치는 영향을 검증하였다. 중소기업의 전략유형을 기술혁신형과 품목다변화형 및 생산중점형 등으로 구분하였고, 기술혁신과 품목다변화의 정도가 높은 기업이 낮은 기업에 비해 경영성과가 더욱 높게 나타났다. 그리고 기술혁신형은 혁신적 문화와 지원적 문화에 영향을 미쳤으며, 품목다변화형은 지원적 문화, 생산중점형은 관료적 문화에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전략유형의 정도에 따라서 문화정도의 차이도 있는 것으로 나타났다. 아울러 조직문화는 경영성과에 영향을 미치며, 혁신문화와 지원문화 정도의 높은 추구는 경영성과를 개선할 수 있는 것으로 나타났다.

일부 연구에서는 리더십이나 인사관리 변수(예, 고성과작업시스템, 성과평가시스템) 등을 주제로 삼는 경우도 있었다. 김재일 등(2017)은 리더십과 기업문화유형 및 조직시민 행동과 경영성과간 관계를 시스템적인 관점의 투입-전환-산출의 논리에 입각하여 검토하

였다. 구체적으로 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극의 관점에서 그 수준을 정의하고 측정하였으며, 기업문화의 유형은 경쟁가치모형에 기초하여 가족문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화로 구분하였고 조직시민행동(OCB)은 개인차원의 시민행동(OCB-I)과 조직차원의 시민행동(OCB-O)으로 세분하였으며, 경영성과는 재무성과(매출액증가율, 영업이익증가율 등)와 비재무성과(시장점유율, 고객만족도 등)로 측정하였다. 오선희(2015)는 고성과 인적자원관리관행(high performance human resource practices)이 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 혁신적 조직문화(경쟁가치모형상의 adhocracy 문화)의 매개역할을 밝히기 위한 실증분석을 실시하였고 가설이 지지되었다. 이를 통해 혁신적 조직문화가 고성과 인적자원관리관행과 성과 간 중요한 내부 메커니즘의 한 부분임을 입증하였으며, 혁신적 조직문화가 조직적 자본으로써 기업의 지속가능한 경쟁우위의 원천으로 중요한 역할을 할 수 있음도 밝혔다.

### 3) 조직문화 변수의 측면

분석대상 문헌의 상당수(총 18편)는 조직문화를 독립변수로 하는 연구들이었고, 그 중 절반에 해당하는 11편의 논문은 조직문화를 경쟁가치모형에 의해 측정·평가하였다. Quinn에 의하여 제안된 경쟁가치모형은 본래 다양하게 존재하던 조직효과성의 개념 및 측정지표들을 정리하고 분석하기 위한 틀로 제안된 것인데(Quinn & Rohrbaugh, 1981) 이후 조직의 유형(Quinn & Hall, 1983)이나 조직의 수명주기(Quinn & Cameron, 1983) 및 리더십 스타일(Quinn, 1988) 등을 모형화는데 적용되었을 뿐만 아니라 조직문화를 연구하는 분석틀로도 널리 사용되고 있다(박상언 & 김영조, 1995). 경쟁가치모형은 조직이 외부환경에 대하여 취하는 반응형태를 기준으로 조직문화를 유형화한 것으로 유연성과 통제, 내부지향과 외부지향이라는 두 가지 경쟁적 가치기준에 따라 조직문화는 과업지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 관계지향문화의 4개 유형으로 분류할 수 있다(오문청 & 정수진, 2017).

나머지 논문들은 다른 문화측정 변수를 사용하고 있지만 그 중에서도 명칭만 다를 뿐 내용상으로는 경쟁가치모형과 유사한 경우가 있었다. 실제로 윤종익과 안관영(2009)은 Harrison(1972)의 문화분류를 따르고 있으나 그 내용은 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 성취지향형(achievement orientation), 지원지향형(support orientation)으로서 내용상 각각 경쟁가치모형의 위계, 관계, 시장, 애드호크라시 등의 네 가지 유형분류와 유사하다. 이상완 등(2011)도 조직문화를 Henri(2006)가 사용한 설문항

목으로 측정하였지만 그 내용은 Quinn과 McGrath(1985)의 구분, 즉 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화와 매칭이 된다.

한편 강정애(1997)는 Rousseau(1988, 1990)에 착안하여 조직문화 유형을 셋으로 분류하였다. Rousseau는 과업(task)과 인간(people), 안전(security)과 만족(satisfaction)이라는 두 축을 기준으로 12개의 문화유형(성취문화, 자아실현 문화, 인본주의 문화, 친화적 문화, 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의 문화)으로 분류하였고, 이들을 다시 건설형 문화(constructive style), 수동적 방어형 문화(passive/defensive style), 적극적 방어형 문화(aggressive/defensive style)로 통합시켜 구분하였으며, 이들 변수에 대하여 Rousseau가 개발한 설문문항을 사용해서 분석을 실시하였다.

그 밖에 연구자가 독창적으로 조직문화를 조작적으로 정의하여 측정한 경우도 발견된다. 이금심 등(2016)은 조직의 가치혁신문화를 ‘기업의 새로운 가치를 창출하고 조직 구성원들이 혁신적인 사고방식이 정착될 수 있도록 환경을 제공하며, 혁신의 계획, 도입, 실행 등의 전반적인 프로세스를 체계화하여 역량을 강화하는 조직의 문화’로 정의하고, Khanapuri 등(2011)이 조직의 가치혁신 잠재력을 측정한 항목을 중심으로 의미있는 업무, 위험감수문화, 임파워먼트 등 3가지 하위차원을 구성하여 변수를 개념화하였다.

#### 4) 성과변수의 측면

일반적으로 경영성과 내지 조직성과는 객관적 측면의 성과지표인 재무정보(financial information)와 주관적 측면의 행동정보(behavioral information)로 구분된다(Daft, 2015). 재무정보 내지 재무적 성과지표에는 영업이익률, 투자수익률, 매출액의 증감률, 총자본순이익률 등이 활용되며, 이를 반영한 연구들로는 김영조와 박상언(1998), 김재일 등(2017), 김창호와 이풍학(2003), 박동수와 김철의(2008), 박기석(2014), 박주승과 이진우(2007), 조영호와 김일숙(1995) 등의 7개 연구가 있다.

나머지 연구들은 대부분 주관적 측면의 성과지표를 결과변수로서 사용하였으며, 이들 연구들은 다시 주관적 성과지표를 행동성가로 측정한 연구들과 객관적 성과지표에 대한 인식(perception on performance)으로 측정한 연구들로 대별된다. 행동성가는 조직행동론 분야에서 전통적으로 중시하는 지표인 직무만족, 조직몰입, 조직충성(organization loyalty), 직무몰입등으로 측정되며, 이들 변수들은 조직문화와 재무성과간 관계를 매개하는 일종의 징검다리 역할을 수행한다. 양혁승(2002)은 행동주의적 관점을 소개한 연구에서 기업

이 주어진 환경 하에서 목표와 전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 특정한 조직 구성원들의 역할행동(role behaviors) 유형이 필요함을 역설하며 성과를 유도하고 촉진할 수 있는 기업의 시스템이 도입될 때 기업은 효과적으로 조직의 목표를 성취할 수 있다고 본다(Fisher, 1989; Schuler, 1989; Schuler & Jackson, 1987). 따라서 행동성과는 조직성과를 대변하는 변수로 사용될 수 있는 것이다.

그러나 행동성과는 어디까지나 과정변수이므로 실제 조직성과 그 자체는 아니다. 따라서 많은 수의 연구에서는 객관적 성과지표 자체의 측정과 행동성과의 측정에 대한 절충으로서 재무적 지표에 대한 응답자의 인식을 측정하고 있다. 류태모 등(2013)은 '경쟁업체 대비 영업이익률의 증대', '경쟁업체 대비 매출의 증대', '경쟁업체 대비 시장점유율 증대', '경쟁업체 대비 자기자본이익률 증대' 등의 항목을 부서장 이상 간부급 사원을 대상으로 설문을 실시한 결과를 조직성과지표로 측정하였다. 박노운(1996) 역시 경쟁자에 비해 상대적으로 기업의 '장기적 수익성'과 '매출액성장률'이 어떠한지를 측정하였다. 이 같이 재무지표에 관한 응답자의 인식을 측정하는 방법은 주관적 성과측정이 객관적인 재무성과와의 높은 상관관계가 있으며(Dess & Robbins, 1984; Pearce, Robbins, & Robinson, 1987), 재무제표에 의하여 객관적인 성과를 측정하기 쉽지 않은 경우에도 널리 사용될 수 있다는 점에서 조직성과의 대용적(proxy) 측정지표로 사용되고 있다. 이번에 분석대상에 포함된 연구 27편 가운데 13편에서 이러한 방식으로 성과를 측정하였다.

## II. 메타분석과 그 결과

지금까지 분석대상으로 상정한 연구문헌들의 독립변수와 종속변수, 연구방법론적 이슈 등을 개괄하였다. 이어 상기 문헌들 가운데 실증연구 결과들을 종합하여 그 정량적인 분석결과를 도출하기 위하여 메타분석을 실시하였다.

### 1. 데이터 코딩(Data Coding) 절차

본 연구에서 분석대상으로 삼은 연구문헌 27편 가운데 메타분석에 필수적인 데이터인 상관관계와 표본크기 정보를 포함한 실증논문만을 추려내었다. 따라서 리뷰 연구나 이론 연구 내지 상관관계와 표본크기의 정보가 제시되지 않은 연구들은 제외되었으며, 그 결과

최종 분석대상이 된 논문은 18편이고, 총 참가자 수는 총 8,945명이다. 이들은 모두 학술 지논문이며 학위논문이나 학회발표논문은 포함되지 않았다. 따라서 출간된 논문만을 분석대상으로 삼았을 때 나타날 수 있는 출판편의(publication bias)의 문제가 있으므로 메타 분석 결과에 대한 출판편의 분석을 별도로 진행하였고, 그 내용은 후술한다.

우선 각 논문을 연구자가 직접 읽으면서 조직문화와 성과간 상관계수를 찾았다. 상관관계가 직접적으로 표시된 논문만 분석에 포함시켰고, 조직문화를 경쟁가치모형(CVF)으로 측정하였는지의 여부를 확인하여 코딩했다. 종속변수인 성과는 객관적인 성과로 측정하였는지 아니면 주관적인 성과로 측정하였는지를 별도로 코딩하였다. 비록 객관적 성과 지표(예, 매출액증가율)가 반영되었다 하더라도 객관적 데이터 자체가 아닌 그에 대한 응답자의 평가가 반영되는 설문(예, 매출액증가율이 경쟁사보다 높은지 낮은지 혹은 매출액증가율의 경향성을 응답자가 자체적으로 판단하는 경우)는 주관적 성과로 처리하였다. 총 74개의 조직문화-성과간 상관관계가 코딩되어 분석에 투입되었다.

## 2. 메타분석 절차

Hunter와 Schmidt(2004, 2014)의 무선효과 모형(random effect model) 메타분석 절차를 따랐고, 분석프로그램으로는 Comprehensive Meta Analysis의 3.0 버전을 활용하였다. 우선 상관관계와 연구참가자의 수를 이용하여 가중된 효과크기를 계산하였다. 독립변수인 조직문화의 경우 경쟁가치모형을 사용한 경우는 1, 그렇지 않은 경우는 2로 코딩하였고, 종속변수인 성과의 경우 객관적 성과는 1, 그렇지 않은 경우는 2로 코딩했다. 조절변수로는 연구방법과 기타 변수의 포함 여부를 고려했다. 분석방식이 회귀분석인 경우는 1, 그렇지 않은 경우는 2로 코딩하였으며, 조직문화-성과 외의 다른 변수가 포함되는 연구는 1, 그렇지 않은 경우는 2로 처리하였다. 끝으로 95% 신뢰 수준에서의 신뢰구간을 계산하였으며, 신뢰구간이 0을 포함하지 않은 경우에 통계적으로 유의하다 판단하였다.

## 3. 메타분석 결과

〈표 2〉에 메타분석 결과를 나타냈다. 종합적으로 조직문화와 성과간의 상관관계는 0.48로서 상당히 높은 편이었다. 이는 국내에서 진행된 연구결과를 종합해 볼 때 조직문화가 조직차원의 성과와 높은 수준의 상관성이 있음을 뜻한다. Field(2009)의 통계분석 매뉴얼에

〈표 2〉 메타분석 결과

변수		<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI(95%)	
조직문화와 성과간 관계		74	8,945	0.48	[.47, .50]	
관련변수	성과	실제 성과	24	2,043	0.24	[.20, .28]
		기타 성과	50	6,902	0.54	[.53, .56]
	조직문화유형	경쟁가치모형(CVF)	33	2,993	0.32	[.29, .35]
		기타 문화유형	41	5,952	0.55	[.53, .57]
	분석방법	회귀분석	49	5,982	0.45	[.43, .47]
		기타 분석방법	25	2,963	0.55	[.52, .57]
	문화, 성과 외의 추가 변수 분석여부	추가 변수 있음	56	7,979	0.50	[.48, .51]
		추가 변수 없음	18	966	0.34	[.28, .39]

*k* = 분석에 포함된 연구(상관관계)의 수; *N* = 분석에 포함된 누적 인원 수; *r* = 효과크기(effect size, 상관계수), CI = Confidence Interval; CI(95%) = 95% 신뢰수준에서의 신뢰구간

따르면 상관계수의 절대값이 0.1 미만일 경우에는 작은 효과(small effect), 상관계수의 절대값이 0.1과 0.3 사이일 때는 중간 효과(medium effect), 상관계수의 절대값이 0.5 이상인 경우에는 큰 효과(large effect)로 해석하고 있다. 이는 조직행동론 분야에서도 마찬가지로 Colquitt 등(2015)도 직무만족이나 동기부여 및 리더십 등이 조직성과에 미치는 효과를 해석할 때 같은 기준을 활용하고 있다. 이상의 기준에 비추어 볼 때 조직문화와 성과간의 상관은 medium effect와 large effect의 사이에 위치한다고 해석할 수 있다.

다만 성과를 실제 성과와 기타 성과로 나누어 분석해 보면 조직문화와 실제 성과간의 상관( $r = .24$ )은 조직문화와 기타 성과간의 상관( $r = .54$ )에 비해서 약한 편이다. 실제 성과는 재무적 지표로 측정되는 성과를 뜻하는데 국내의 여러 연구들에서도 조직문화와 실제 성과간의 상관이 약한 경우가 종종 보고되고 있다(김영조 & 박상언, 1998; 정준교, 박상언, & 김영조, 1996; 최만기, 1994). 이처럼 재무성과에 대하여 설명력이 작은 이유는 재무정보가 기업의 내재적 가치를 제대로 반영하지 못한다는 점(김영조 & 박상언, 1998), 재무성과에 영향을 미치는 요인이 매우 많아 조직문화가 재무성과에 미치는 증분효과를 포착하기가 쉽지 않다는 점 등에 그 원인이 있다고 볼 수 있다. 상대적으로 비재무성과, 즉 직무만족이나 조직몰입도 내지는 재무성과에 대한 응답자의 주관적 평가점수 등은 모



두 독립변수인 조직문화와 동일 시점에 측정되는 경우가 대부분이므로 이로 인하여 발생 가능한 동일방법편의(common method bias)로 인하여 상관관계가 과대평가될 수 있는 가능성도 배제할 수 없을 것이다(박원우, 김미숙, 정상명, & 허규만, 2007).

조직문화를 어떻게 측정하였는지에 따라 문화-성과간 상관관계의 차이가 발생하는지도 추가로 살펴보았다. 독립변수인 조직문화를 경쟁가치모형에 입각하여 측정한 연구에서 문화-성과와의 상관관계(.32)는 다른 방식으로 문화를 측정하였을 때의 상관관계(.55)보다 작았다. 이는 경쟁가치모형이 서로 다른 4가지 문화유형(clan, adhocracy, market, hierarchy)으로 나누어 측정되는 점에 기인한 것으로 보인다. 즉 경우에 따라 4가지 문화유형 중 하나(예, 위계문화)가 성과에 미치는 영향이 다른 문화유형(예, 혁신문화)에 비해 그 값이 현저히 낮을 경우 전체 평균효과가 줄어들 수 있는 것이다. 실제로 구조방정식 모형을 통해 4가지 경쟁가치 유형이 기업의 시장지향성에 미치는 효과를 검증한 정동섭(2007)에 따르면 혁신지향의 경로계수(.88)는 위계지향의 경로계수(-.32)에 비해 현저히 크며, 관계지향의 경로계수(.73) 역시 과업지향의 경로계수(-2.66)보다 상당히 큰 수치를 보이고 있다. 회귀분석 방법을 통해 경쟁가치모형의 4유형 중 2가지(혁신문화, 위계문화)가 경영성과에 미치는 영향을 검증한 류태모 등(2013)의 연구에서도 혁신문화와 성과간의 상관계수(.40)는 위계문화와 성과간의 상관계수(.15)보다 큰 값을 보이고 있다. 본 연구에서 수행한 메타분석에서 경쟁가치모형으로 측정된 조직문화와 성과간의 상관이 기타 문화측정도구를 사용한 연구에서 나타나는 문화-성과간 상관보다 그 값이 상대적으로 작은 것은 이처럼 상이한 문화유형 각각이 종속변수에 미치는 효과가 달라질 수 있는 경쟁가치모형의 속성에 기인한 것으로 판단할 수 있을 것이다.

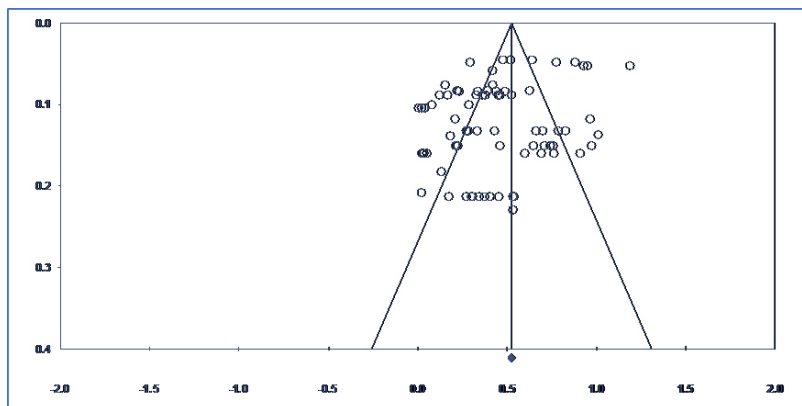
그 밖에도 연구방법론 및 기타변수의 개입여부 등에 따른 상관계수 차이를 검증하였다. 연구방법론 측면에서는 회귀분석을 사용한 연구에서 조직문화와 성과변수가 가지는 상관계수(.45)가 기타 연구방법(예, 구조방정식, ANOVA, t-test 등)을 사용한 연구에서 조직문화와 성과변수가 가지는 상관계수(.55)보다 작았다. 또한 조직문화와 성과변수 외의 다른 변수를 사용하지 않은 연구에서 문화-성과간의 상관계수(.34)보다 다른 변수(예, 리더십, 환경, 기술, 전략유형, 인사제도 등)를 투입한 연구에서 문화-성과간의 상관계수(.50)가 유의미하게 큰 값으로 나타났다. 이는 조직문화와 성과간의 관계를 상황적 맥락(contingency) 하에서 연구할 필요가 있음을 역설하는 결과라 할 수 있으므로, 향후 연구에서는 소위 보편론적인 접근, 즉 특정한 문화가 항상 좋거나 바람직하다는 방식의 접근보다는 긍정적인 조직문화가 기업의 성과를 이끌어 내는 조건이 무엇인지를 밝히는 쪽으



로 연구를 집중할 필요가 있을 것이다.

#### 4. 출판편의 검증

일반적으로 출판편의(publication bias)는 메타분석에 포함된 연구들이 전체 학계의 연구를 충분히 포괄하지 못할 때 발생한다(김철영 & 박원우, 2017). 출판된 연구는 그렇지 않은 연구들에 비해 통계분석 결과가 상대적으로 크거나 유의한 경우가 많아서 메타분석 결과 나타나는 효과크기가 과대추정된다는 것이다(Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2009). 출판편의를 확인하기 위해 Sterne 등(2005)의 제안에 따라 깔대기 그림(funnel plot)의 대칭성을 확인하였다. 출판편의가 없다면 1) 깔대기 그림이 좌우대칭을 나타내며 2) 아래쪽으로 갈수록 넓어지는 경향을 보여야 한다. <그림 1>은 본 메타분석에서 나타난 깔대기 그림이다. 전반적으로 대칭성은 확인이 되지만 타점들이 상대적으로 깔대기의 위쪽에 분포하는 경향이 보인다. 학술지에 출판된 논문만을 분석대상으로 삼았고 학위논문이나 학술발표논문들이 분석대상을 압축하는 과정에서 제외된 결과 조직문화와 성과간의 상관계수가 과대추정되었을 가능성이 의심된다. 향후에는 동일주제로 분석논문의 대상범위를 넓혀 연구할 필요가 있을 것이다.



<그림 1> 조직문화와 성과간의 깔대기 도표(funnel plot)

### III. 논의

#### 1. 기존 연구의 한계와 향후 연구방향

지금까지 조직문화와 성과간 관계에 관하여 우리나라에서 수행된 연구업적들을 리뷰하고 효과크기에 대한 메타분석을 실시하였다. 그 결과 아직 연구가 미흡한 부분이나 향후 극복되어야 할 한계점들이 발견되었다. 첫째, 조직문화가 조직차원의 개념임에도 불구하고 개인차원의 측정결과를 그대로 집산하여 분석에 그대로 사용하는 경우가 상당히 많은 수로 발견되고 있다. 예를 들어 직무만족도를 조직성과의 대용치로 사용할 때 구성원이 응답한 점수를 단순평균하거나 조직문화에 대한 구성원 각자의 인식을 합산하여 조직문화인식 점수로 사용하는 등이다. 분석수준(level of analysis)을 달리하는 연구에 있어서 가장 중요한 방법론적 이슈 중 하나가 바로 레벨이슈(level issue)이다. 예를 들어 조직문화에 대한 구성원의 인식을 측정할 때는 그 점수가 구성원이 '조직'에 대하여 인식하는 수치인지 아니면 자신이 속한 '부서'에 관하여 인식하는 수치인지를 명확히 해야 한다. 실제로 기업체에서 이루어지는 많은 태도조사에서 이 같은 문제가 실무적으로 종종 문제가 될 때가 있다. 즉 소속 부서의 업무처리방식이나 상사의 리더십에 불만이 있을 경우에는 조직전체에 대한 만족도나 충성이 낮아질 수 있는 것이다. 따라서 앞으로의 조직문화 연구에서는 변수측정대상의 수준과 측정하고자 하는 변수의 수준이 다른 경우(예, 개인을 대상으로 조직차원의 변수를 측정하는 경우)에는 집산(aggregation)의 타당성에 대하여 충분히 검토할 필요가 있다(Klein & Kozlowski, 2000; 박원우, 김재원, & 최혜원, 2003).

둘째, 조직문화의 개념정의를 연구에 따라 상이한 경우가 있어 연구간 비교와 종합에 어려움이 존재한다. 실제로 강정애(1997)의 연구는 조직풍토(organizational climate)에 관한 Rousseau의 연구에 기반하여 진행되었으므로 실제 독립변수는 '조직분위기'에 해당하지만 조직문화라는 용어를 사용하였다. 물론 학계에서 culture와 climate이 유사하게 받아들여지고 있지만 둘은 엄연히 서로 다른 의미를 갖는다. Ostroff 등(2012)은 인공물, 가치, 근본가정의 결합체인 조직문화가 조직구조와 제도에 영향을 미치고, 그 결과 조직풍토가 형성된다고 본다. 즉 문화는 사회인지(social cognition) 시스템의 한 요소인 반면 분위기는 심리(psychology) 시스템의 일환이므로 둘은 분명히 구분된다는 것이다. 조직문화의 개념 한 가지만 예로 들었지만, 본 연구에서 살펴본 27편의 국내문헌에서는 이같이 서로 동일한 용어를 사용하지만 실상 측정방식이나 개념의 조작적 정의에서는 결코 같

은 개념에 관한 설명이라 보기 힘든 경우가 종종 발견되었다. 이는 연구간의 비교가능성(comparability)을 떨어뜨리는 원인이 되므로 향후의 연구에서는 반드시 극복되어야 할 과제가 될 것이다.

셋째, 조직문화유형을 연구한 상당수의 문헌(메타분석 대상 18편 중 11편)에서 경쟁가치모형을 활용하였다. 실제로 경쟁가치모형은 오늘날 가장 널리 활용되는 조직문화 유형구분방법 중 하나이다. 박원우(2019)에 따르면 경쟁가치모형은 그 측정방식의 알려진 정도, 접근가능성, 안정성 등의 측면에서 상당한 이점(merit)이 존재하므로 학계에서 비교적 많이 활용된다고 한다. 다만 경쟁가치모형만을 사용해야 하는 것은 아니고, 실제로 학계에서는 다양한문화유형구분방법이 개발되어 있으므로(Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1996) 연구의 다양성 측면에서 효과가 검증된 다른 문화유형론으로도 조직문화의 강도나 속성을 측정할 수 있을 것이다.

넷째, 대부분의 연구가 횡단분석(cross-sectional analysis)으로서 제대로 된 인과관계의 검증이 어렵다. 주지하다시피 인과관계가 성립하기 위해서는 1) 독립변수가 종속변수보다 시간적으로 선행하고 2) 독립변수와 종속변수간에 유의미한 상관관계가 존재하며 3) 연구의 내적 타당성을 저해하는 제3의 오염변인이 없어야 한다. 따라서 조직문화가 성과창출의 원인변수임을 입증하기 위해서는 종단분석(longitudinal analysis)의 필요성이 요청된다. 그러나 본 연구에서 검토한 국내문헌 가운데는 김영조(2000)의 연구가 유일한 종단연구였다. 조직문화는 그 형성에 상대적으로 긴 시간이 소요되고, 조직성과에 영향을 미치는 경로가 복잡하며 성과창출에 이르기까지 여러 단계의 경로변수들을 거칠 가능성이 크다는 점에서 종단연구의 필요성이 매우 크다. 향후에는 시차를 두고 문화의 효과를 검증할 필요가 있다.

요약하자면 기존 연구의 한계를 극복하는 새로운 연구모형은 측정에 있어 앞서 언급한 한계점을 극복할 수 있도록 설계되어야 한다. 구체적으로는 변수측정의 과정에서 발생가능한 레벨이슈를 극복해야 하고, 문화와 유사한 인접개념(예, 분위기)과의 명확한 구별이 필요하며, 경쟁가치모형 외의 다양한 문화유형구분이론을 포섭해야 하는 동시에 인과관계의 엄밀한 검증을 위한 종단적 접근법을 활용해야 할 것이다.

## 2. 본 연구의 시사점

본 연구에서 도출된 조직문화의 효과를 실무에 적용한다면 그 시사점은 다음의 셋으

로 압축된다. 첫째, 바람직하고 성과창출에 도움이 되는 좋은 조직문화를 형성하는 과정에 집중하는 것이다. 본 연구에서 파악된 바로는 경영자-구성원간 가치합의성(value congruity), 경쟁가치모형 중에서 관계문화(clan culture)와 혁신문화(adhocracy culture), 의미있는 업무(meaningful work), 임파워먼트(empowerment) 등의 요인들이 성과창출에 도움이 되는 바람직한 문화로 파악되었다. 이들 변수는 조직문화와 성과간 관계에 관한 여러 연구들에서 모두 .6 이상의 강한 상관관계를 가지는 문화요인들에 해당한다(김영조 & 박상언, 1998; 김영조, 2000; 박주승 & 이진우, 2007; 안광영 & 장경생, 2012; 이금심 등, 2016).

둘째, 단순히 강한 문화가 좋다는 신화(strong culture myth)에서 벗어나 어떤 측면에서 강한 문화를 형성해야 할 것인가에 관심을 가질 필요가 있다. 김영조와 박상언(1998)의 연구에서는 강한 문화를 ‘경영자와 구성원의 가치합의성’과 ‘구성원들간 지각의 일치성’의 두 요소로 나누어 성과와의 관계를 검증하였으며, 그 결과 경영자-구성원의 가치합의성은 직장생활만족도( $r = .75, p < .001$ )와 조직몰입( $r = .61, p < .001$ )에 강한 정적 상관을 갖는 반면 구성원들간 지각 일치성은 직장생활만족도나 조직몰입 모두와 유의한 상관을 보이지 않는 것으로 보고되었다. 따라서 모든 구성원이 동일한 생각을 하고, 하위문화(subculture)의 존재를 가급적 인정하지 않으려는 종래의 강한 문화 가설에서 벗어나 상사와 구성원, 경영진과 노조 등 조직을 구성하는 다계층간 가치의 합일(value congruence)이 야말로 구성원들의 만족과 몰입을 증진하는 열쇠임에 집중할 필요가 있을 것이다. 이와 관련하여 정예지와 윤정구(2017)는 문화적 자본(cultural capital), 즉 ‘조직 구성원들의 공유된 스키마(schema)로서 구성원들과의 관계와는 독립적인 제3의 상위(super-ordinating) 개념’을 제안한다(Cote, 1996). 문화적 자본은 차별화된 공유된 비전이나 조직의 문화적 지식(Lyon, 2004), 혹은 조직만의 고유한 가치와 강점(Scheel & Crous, 2007) 및 조직 문화 및 신념 체계 등을 포함하는 조직 맥락(Gibson & Birkinshaw, 2004) 등으로 규정되며 전술한 가치의 합일성과 깊은 관련을 가진다. 따라서 실무자적 관점에서 조직문화를 관리(manage)의 대상으로 삼는 경우에는 계층을 아우르는 초월적 가치나 규범이 조직내에 확립되고 이들을 상사와 부하가 서로 공유할 수 있도록 노력할 필요가 있다. 특히 세대간의 단절이 사회적 화두로 떠오르고 있는 최근의 국내 상황에 비추어 볼 때 상사와 부하가 가치관을 공유하기가 쉽지 않을 가능성이 크다. 상기 연구내용에 따르면 가치공유가 제대로 이루어지지 않을 경우 문화강도가 약해지고 이는 조직성과에 부정적 영향을 줄 개연성이 존재한다는 점에서 가치의 공유 차원에서 문화를 관리할 필요성이 있을 것이다.

셋째, 전술한 바람직한 문화유형 내지는 강하게 합일된 문화를 형성하기 위한 문화개발 활동이 필요하다. 박민생(2006)은 기업문화의 개발활동을 Lundberg(1984)와 Allen(1986)의 연구에 입각하여 문제진단, 가치의 모색, 개발전략구상, 개발계획수립, 개발집행, 결과평가 등의 단계로 구분하고 이들 각 요소가 조직성과변수(직장만족, 직무만족, 조직적응성)에 미치는 영향을 검증하였다. 기업문화 개발활동의 전개가 조직성과에 직접적으로 영향을 미친다고 보기는 힘들더라도 적어도 문화개발활동의 결과로 형성될 문화속성과 기업문화의 강도에는 영향을 미칠 수 있으므로 기업문화개발은 간접적으로 조직성과와 관련이 있는 것이다. 결론적으로 기업문화는 계획적으로 관리되어야 하며, 문화개발을 위한 활동 중에서는 가치의 모색, 개발계획의 수립, 개발의 집행 등과 같이 비교적 가시적인 개발활동들이 조직성과에 긍정적 영향을 미치게 된다.

본 연구는 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 관하여 국내에서 이루어진 최초의 메타분석이다. 비록 연구에 포함시킬 수 있는 문헌의 수가 적은 편이었지만 메타분석은 연구논문의 편수보다 논문에서 발견되는 상관관계의 수가 더욱 중요하다는 점에서 총 74개의 상관관계를 분석한 본 연구의 가치가 있다 할 것이다. 조직문화는 조직성과와 .48의 상관관계를 가진다. 전통적으로 조직행동론에서 중시되는 변수인 직무만족에 관한 메타분석 결과에서 직무만족이 직무성과와 .17의 상관관계를 가지는 것(Iaffaldano & Muchinsky, 1985)과 비교하면 조직문화의 효과크기가 적지 않다고 볼 수 있다. 다만 .48이라는 상대적으로 높은 효과크기는 출판편의로 인한 과대측정의 가능성을 배제할 수 없으므로 향후에는 미출간 논문(예, 학위논문 등)을 종합적으로 포함하는 새로운 메타분석을 통해 보다 정확한 조직문화-성과간 상관관계를 도출할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌<sup>1)</sup>

강정애(1997), “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로”, *경영학연구*, 26(3), 513-530.

\*권기환·김인호(2004), “조직문화와 창의적 역량의 관계에 대한 연구: 공공부문 연구관리기관을 중심으로”, *인사관리연구*, 28(3), 33-78.

1) 논문 앞의 \* 표시는 본 연구의 메타분석에 포함된 논문임.

- 김남현·이주호(1997), “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증 연구,” *인사조직연구*, 5(1), 193-238.
- \*김영조(2000), “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구(longitudinal study),” *인사조직연구*, 8(2), 111-134.
- \*김영조·박상언(1998), “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구,” *인사조직연구*, 6(2), 195-238.
- \*김재일·전우수·손성진(2017), “변혁적 리더십과 기업문화가 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향,” *관리회계연구*, 17(3), 61-98.
- \*김창호·이풍학(2003), “기업문화경쟁력과 성과간의 관련성 연구: 금융·보험기업을 중심으로,” *인적자원관리연구*, 7, 143-166.
- 김철영·박원우(2017), “조직구성원의 심리적 안녕: 리뷰와 메타분석 연구,” *인사조직연구*, 25(2), 15-67.
- \*류태모·김광수·정동섭(2013), “경영환경, 조직문화가 HACCP의 경영혁신과 경영성과에 미치는 영향,” *인적자원관리연구*, 20(3), 301-316.
- 민승기·고종식(1994), “기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구,” *인사관리연구*, 18, 65-90.
- \*박기석(2014), “중소기업전략유형과 조직문화, 경영성과간의 관련성,” *경영교육연구*, 29(5), 320-339.
- 박기석·이혜진(2009), “전략적 성과측정 시스템과 성과간의 관계에 대한 조직문화의 조절효과,” *경영교육연구*, 55, 93-116.
- \*박노윤(1996), “환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구,” *인사조직연구*, 4(1), 1-39.
- \*박동수·김철의(2008), “조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로,” *인사관리연구*, 32(4), 85-124.
- 박민생(2006), “기업문화 개발의 활동이 조직성과에 미치는 영향 연구,” *인적자원관리연구*, 13(2), 69-86.
- 박상언·김영조(1995), “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증,” *경영학연구*, 24(3), 213-237.
- 박원우(2019), *조직문화 변화관리*, 파주, 경기: 생능출판사.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결 방안,” *인사조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박원우·김재원·최혜원(2003), “레벨이슈(Level Issue)의 의미, 현상, 및 해결방안,” *인사조직연구*, 11, 199-233.



- 박원우·안성익(2008), “국내 조직문화 연구의 동향과 향후 연구의 방향제시”, *노사관계연구*, 18, 21-44.
- 박주승(2009), “우리나라 기업의 조직문화 가치 인식변화와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 16, 71-91.
- \*박주승·이건우(2007), “조직문화 유형이 노사분쟁과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영교육연구*, 47, 93-121.
- 서인덕(1984), “한국기업의 조직문화유형에 관한 연구”, *인사관리연구*, 10, 103-133
- \*안관영·장경생(2012), “중소기업의 지식경영과 지식경영성과의 관계 및 조직문화의 조절효과”, *경영교육연구*, 27(1), 82-106.
- 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관”, *인사관리연구*, 26(2), 113-143.
- \*오문청·정수진(2017), “사회적 네트워크가 직무성과에 미치는 영향, 조직문화의 조절효과: 온라인 네트워크와 오프라인 네트워크 분석”, *경영교육연구*, 32(5), 265-292.
- \*오선희(2015), “고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과간의 관계에 대한 연구”, *경영교육연구*, 30(2), 187-211.
- \*윤종익·안관영(2009), “인사공정성과 조직문화 성향에 따른 노사협력관계 고찰”, *인적자원관리연구*, 16(1), 119-133.
- \*이금심·황복주·소권섭(2016), “가치혁신문화에 대한 조직구성원의 인식이 경영성과에 미치는 영향”, *관리회계연구*, 16(3), 143-169.
- \*이상완·김달관·김순기(2011), “조직문화가 경영성과에 미치는 영향: 성과측정 및 예산시스템의 매개효과”, *관리회계연구*, 11(2), 83-105.
- 이춘우(2014), “한국기업의 조직문화: 조직문화적 역량 관점과 공유가치DNA구조 관점에서의 한국 대기업의 성장동력 탐색”, *인사조직연구*, 22(1), 39-93.
- 정동섭(2007), “조직문화와 시장지향성 및 성과간의 관계”, *인적자원관리연구*, 14(4), 295-311.
- \*정예지·윤정구(2017), “팀의 사회적 자본과 문화적 자본이 활용과 탐색 및 팀 성과에 미치는 차별적 영향력에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 41(3), 1-36.
- 정준교·박상언·김영조(1996), “조직문화와 조직체성과와의 관계에 관한 경험적 연구”, *산업관계연구*, 6, 295-327.
- \*조영호·김일숙(1995), “기업문화와 조직성과: 톰 피터스(Tom J. Peters) 모형의 실증적 평가”, *인사관리연구*, 19, 119-145.
- 최만기(1994), “조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과”, *인사관리연구*, 18, 283-328.
- Akin, G., & Hopelain, D. (1986), “Finding the Culture of Productivity,” *Organizational*



- Dynamics*, 7(2), 19-32.
- Allen, R. F. (1986), "Four Phases Bringing About Cultural Change", in R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa and Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 332-350.
- Borenstein, M., Hedges, I. V., Higgins, J. T., & Rothstein, H. (2009), *Introduction to Meta Analysis*, New York: John Wiley and Sons.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2015), *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th Ed.), McGraw-Hill.
- Cote, J. E. (1996), "Sociological Perspectives on Identity Formation: the Culture-Identity Link and Identity Capital," *Journal of Adolescence*, 19(5), 417-428.
- Daft, L. R. (2015). *Organization theory and design* (12th Ed.). Mason, South-Western Cengage Learning.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B., Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fisher, C. D. (1989). "Current and Recurrent Challenges in Human Resource Management," *Journal of Management*, 15, 157-180.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996), "What Holds the Modern Company Together?," *Harvard Business Review*, Available at <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>
- Gordon, G. G. (1985), "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," in R. H. Kilmann et al. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 103-125.
- Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, 50(3), 25-43.
- Henri, J. F. (2006), "Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective," *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004), *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2014), *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Khanapuri, V., Soni, P. Sharma, S. Soni, M., & Shah, C. (2011), "Assessing Value Innovation Potential of Indian Organization," *International Conference on Technology and Business Management*, 1301-1312.
- Kilmann, R. H. (1985), "Five Steps for Closing Culture-Gaps," in R. H. Kilmann et al. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 351-369.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000), "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research," *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Kotter, J.P., & Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press.
- Lundberg, C. C. (1984), "Strategies for Organizational Transitions", in J.R. Kimberly & R.E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 178-185.
- Lyon, A. (2004), "Participants' Use of Cultural Knowledge as Cultural Capital in a Dot-Com Start-Up Organization," *Management Communication Quarterly*, 18, 175-203.
- Ostroff, C., Kinicki, A. H., & Muhammad, B. S. (2013), "Organizational Culture and Climate," in I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (2nd ed.), Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A., II, Robbins, D. K., & Robinson, R. B. (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York: Haper & Row.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond rational management: Mastering the paradox and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983), "Environments, Organizations, and Policymakers: Toward an Integrative Framework," in R. H. Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 281-298.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 315-334.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rousseau, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods," in B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M., & Cooke, R. A. (1988), "Behavioral Norms and Expectation: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture," *Group and Organizational Studies*, 29, 245-273.
- Scheel, R., & Crous, F. (2007), "Leveraging Organisational Cultural Capital," *Journal of Industrial Psychology*, 33, 29-37.
- Schein, E. H. (2010), *Corporate culture and leadership* (4th Ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013), "Organizational Climate and Culture," *Annual Review of Psychology*, 64, 361-88.
- Schuler, R. S. (1989), "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations," *Human Relations*, 42, 157-184.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Sterne, J., Berker, J. B., & Egger, M. (2005), "The Funnel Plot," in H. R. Rothstein, A., J. Sutton, & M. Borenstein (Eds.), *Publication bias in meta-analysis: prevention, assessment and adjustment* (75-78). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

# Organizational Culture and Performance: Review of previous research in Korea and Meta-Analysis

Jung Rak Choi\*

## Abstract

In Korea, most previous researches on the relationship between organizational culture and performance are quantitative studies. These are categorized by three types; investigating traits of high-performing culture, measuring the culture strength, and finding boundary conditions of the relationship between culture and performance. I found 27 studies about culture-performance relationship from 1984 (when empirical studies of organizational culture started in Korea) to 2019 in Research Information Sharing Service (RISS) website and these studies are categorized by methodology, research theme, and variables. About half of the studies tested their hypotheses using regression and another study used ANOVA, t-test, and structural equation model (SEM). Data collections of most studies depended on field survey and several studies focused on specific variable such as leadership and high-performance work system. It was competing value framework (CVF) that majority of research measured culture by using. Performance, the dependent variable, was measured mainly by financial aspects and sometimes by other kinds of information such as workers' satisfaction. Meta-analysis was conducted by using studies which has the correlation coefficient of culture-performance. The result showed that the correlation between culture and performance was 0.48 and the relationship of culture and actual performance (0.24) was weaker than that of culture and

---

\* Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.

other kinds of performance variables(0.54). Limitations and future research directions are discussed.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Competing Value Framework, Meta-Analysis