

조직문화와 BPC 유형의 적합도가 BPC성공에 미치는 영향에 관한 연구

강희주* · 정승렬** · 안현철***

<목 차>

I. 서론	V. 분석결과
II. 이론적 배경	5.1 표본의 인구통계학적 특성
2.1 BPC(Business Process Change)	5.2 신뢰성 및 타당성 분석
2.2 조직문화	5.3 가설검증
2.3 BPC 유형	5.4 추가분석
2.4 요인간 적합도	VI. 결론
III. 연구모형 및 가설수립	6.1 연구의 시사점
IV. 연구방법	6.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향
4.1 설문개발	참고문헌
4.2 데이터수집 및 자료분석 절차	<Abstract>

I. 서론

비즈니스 프로세스 변경(Business Process Change, 이하 BPC) 프로젝트는 비즈니스 프로세스 재설계, 프로세스 엔지니어링, 비즈니스 변화와 관련된 일련의 프로젝트를 의미한다. 미래의 기업환경에서 성공하기 위해서는 미리 변화를 예측하고, 준비하여, 이를 도약의 기회로 이용할 수 있어야 한다(김태철·장길상, 2009). 이를

위해 기업은 끊임없이 변신을 위한 노력을 기울여야 하는데, 구체적으로 기업의 경영활동 즉 기업의 비즈니스 프로세스에 대한 지속적인 변화가 필요하다(박광호, 1997). 이러한 배경에서 최근 국내/외의 많은 기업들이 급변하는 비즈니스 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 많은 BPC 프로젝트를 진행 혹은 계획하고 있다. 성공적인 BPC는 조직의 효율성을 증진시키며, BPC를 통한 프로세스 변화는 조직변화를 함께 수반하여

* 본 논문은 2011년도 국민대학교 교내연구를 지원받아 수행된 연구임

** 국민대학교 비즈니스IT전문대학원, hapsiba7@naver.com

*** 국민대학교 경영정보학부, 교신저자, srjeong@kookmin.ac.kr

**** 국민대학교 경영정보학부, hcahn@kookmin.ac.kr

조직원들의 변화와 혁신까지 이끌어내고 있다. 하지만, 이러한 많은 장점과 긍정적인 잠재력에도 불구하고, 상당히 많은 조직에서 BPC 프로젝트에 실패하거나, BPC 프로젝트를 완료한 조직이라도 그 효과를 충분히 누리지 못하는 경우가 많은 것으로 보고되고 있다(Belmonte and Murray, 1993).

이처럼, BPC가 조직에 따라 성공하거나 혹은 실패하는 원인은 무엇일까? 이에 대한 답은 여러 연구에서 찾을 수 있다. 우선 많은 연구들이 성공적인 BPC를 달성하는데 있어서, 조직적 특성 및 변화관리의 중요성을 강조하였다(Kettinger and Grover, 1995; Motwani et al., 2002; Scott and Vessey, 2001). BPC는 기존의 업무 프로세스 대신 새로운 업무 프로세스와 방법을 적용하게 되는데, 이러한 프로세스 변화로 인한 참여 주체 및 방식의 변화는 조직 내 변화를 함께 수반하게 된다. 따라서 BPC의 실행으로 조직내 업무 프로세스 전반에 큰 변화가 일어날 경우, 직원들은 이런 변화에 대하여 적응하지 못하거나 저항하게 될 가능성이 높다(문태수·서기철, 2006). 따라서 효과적인 BPC 프로젝트 구현을 위해서는 적절한 변화관리 전략과 변화관리 이행 프로그램을 필요로 하고 있다(Kettinger and Grover, 1995). Motwani et al.(2002)는 변화관리의 중요성을 강조하면서 조직 변화에 대한 준비를 철저히 하여, 변화관리를 신중하고, 진화적이며, 합리적인 접근을 통하여 전사적 자원관리 구축을 성공적으로 이끈다고 하였다. 조직의 프로세스를 변경하는 것은 많은 저항을 야기시킬 수 있기 때문에 보다 신중한 접근이 필요하다는 것이다. 프로세스 변경에 영향을 주는 전사적 자원관리를 성공하기 위해서는 효과적인 변화관리, 프로젝

트 계획, 전략적 접근, 강한 리더십, 추진력 등이 성공을 결정한다는 연구결과도 발표된 바 있다 (Scott and Vessey, 2001). 또한 Lederer and Mendelow(1987)는 최고 경영층에서는 경영전략과 시스템의 연계가 주 관심사인 반면, 프로젝트 수준에서는 관리자들이 프로젝트 계획에 대한 적절한 방법론을 선택하는 것이 BPC 성공을 가능하게 한다고 하였다.

이처럼, 지금까지 BPC 성패 요인을 제시한 기존 문헌들은 상당히 많은데, 이들은 대부분 '개별 요인'의 관점에서, 각각의 요인이 BPC 성공에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고 있다. 하지만, BPC 성패가 개별 요인이 아닌 여러 요인간 적합 여부에 의해 영향을 받을 수 있다는 시각도 있다. Lawrence와 Lorsch(1967)은 조직의 전략, 구조, 환경, 경영프로세스, 기술과 같은 자원들이 서로 잘 맞아야 프로세스 변화 프로젝트에 성공할 수 있음을 주장하였다. Klempa(1995) 역시 조직문화, 지식공유, 조직학습이 조직의 구조, IT역량, 의사결정과 같은 요인들에 의해 역동적으로 순환되어 프로세스의 개선 또는 프로세스 혁신에 영향을 미친다고 하였다.

이러한 배경에서, 본 연구는 조직 혹은 BPC 프로젝트의 속성들간 적합도가 BPC 성공에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. BPC 성공에 영향을 미칠 수 있는 요인들 중, 본 연구에서 특별히 관심을 갖는 요인은 바로 조직문화와 BPC 프로젝트의 유형이다. 조직문화는 조직 구성원들 사이에 공유되는 믿음, 가치, 규범으로써, 일찍이 여러 연구에서 조직학습, 지식공유와 함께 조직의 혁신에 지대한 영향을 미치는 요인으로 제시되어 왔다(Klempa, 1995). 특히, 조직의 문화가 안전을 지향하는 동질적(homogeneous) 문화인

지 혹은 변화를 지향하는 이질적(heterogeneous) 문화인지에 따라 그 조직이 혁신을 수용하는 방식이 다를 수 있음을 Klempa(1995)가 지적한 바 있다. 또한 조직이 추진하려는 BPC 프로젝트의 유형, 즉 비교적 작은 변화만을 수반하는 개선(improvement) 프로젝트인지, 혹은 많은 변화를 수반하는 혁신(innovation) 프로젝트인지의 여부 역시 조직이 BPC를 수용하는데 영향을 미칠 수 있다. 특히 이러한 BPC 프로젝트의 유형은 해당 프로젝트를 수행하는 조직의 특성과 맞물려, BPC 성공여부를 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 실제로 조직문화와 BPC 유형 사이의 적합도가 BPC 성공의 선행 요인이 될 수 있는지를 실증 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 BPC(Business Process Change)

비즈니스 프로세스는 고객의 가치를 달성하기 위해 수행되어야 하는 모든 활동들의 연결로서, 기업 내의 비즈니스 활동을 하나의 단위로 결합하여 업무의 논리적인 순서와 서로의 상호 관계를 구조로 묘사한다. Davenport(1993)는 비즈니스 프로세스를 특정 고객 또는 시장에 필요한 특정 산출물을 생산하기 위해 설계된 활동들로, 조직화되고 측정 가능한 집단이라고 정의한 바 있다. BPC는 이러한 비즈니스 프로세스가 변화하는 것을 말하는데, 구체적으로 목표를 달성하기 위한 활동들의 체계적인 연속(Juran, 1988)인 동시에, 기업내부의 부서와 부서 사이의 프로세스를 통합하기 위한 기업의 활동과 자원을 조

직하는 방법(Shapiro, 2002)으로 정의된다.

프로세스 변화는 조직의 변화를 의미하고, 조직의 변화는 조직 혁신과 연관성이 있다. Shapiro(2002)는 “혁신은 월등한 가치를 주는 기업의 핵심 역량”이라고 하였다. 여기에서 ‘가치’란 성장과 수익성을 말한다. Shapiro(2002)는 예측 불가능한 비즈니스 환경에서 기업들은 가치를 창조하기 위한 새로운 방법을 모색하게 되는데, 이 때 고객의 가치와 내부 프로세스가 연계되면 시너지가 발생된다고 하였다. 따라서 기업은 고객의 가치와 내부 프로세스를 연계하기 위해, 지속적으로 혁신하고 변화에 대응하여 핵심 역량을 확보하고자 노력한다. 이를 위해서는 유연성을 갖춘 내부 프로세스를 분석하여, 이를 가시화 하는 작업이 필요하며(박광호, 1997; 한용호, 2008), 이 가시화를 통해 기업 내부 조직 구성원들은 자연스럽게 업무와 시스템이 일치하도록 지속적인 혁신활동을 진행하여야 한다. 혁신은 어떻게 하면 제품을 새롭게 개선하는지에 대한 아이디어, 서비스, 프로세스로, 기업이 시장에서 성공하기 위해서 차별적으로 경쟁하기 위한 도전이며 조직이 변화되는 멀티 단계 프로세스이다(Baregheh et al., 2009). 조직이 변화하는 이유는 시대마다 기업이 추구하는 핵심역량이 변화하게 되고, 이러한 핵심역량의 변화는 프로세스를 바라보는 사고의 변화를 유발하게 된다. 때문에 오늘날 BPC는 일회성 행사에 그치지 않고, 지속적이고 반복적으로 수행되고 있다.

지금까지 설명한 바와 같이, BPC는 기업이 혁신을 통해 경쟁우위를 확보하는데 도움을 주므로, 결과적으로 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 중요한 활동이다. 그 결과, 많은 기업들이 BPC 도입을 추진했거나 혹은 추진할 예정인데, 안타

갑게도 그 과정에서 많은 기업들이 실패를 경험하고 있다. Kotter(1995)의 연구에 의하면 BPC를 수행하는 기업의 30%만이 성공하고 나머지 70%는 실패를 한다고 하였다. 최근 발표된 McKinsey & Company의 조사 결과 역시 유사한 결과를 제시하고 있다. McKinsey & Company가 전세계 1,546명의 임원들을 대상으로 “당신 기업에서 BPC를 도입할 경우, 만족할 만한 수준 이상의 성공을 거둘 것으로 예상하는가?”에 대해 조사한 결과, 응답자의 30%만이 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다(Isern and Pung, 2006). 이렇게 높은 실패율로 인해, 지금까지 BPC를 연구하는 많은 학계의 연구자들이 BPC의 실패요인에 대해 연구해 왔다. 지금까지 문헌에서 BPC의 실패 요인들로 지적된 것들로는 관리자의 리더십 부족, 과제중심의 프로젝트, 부분적인 프로세스 선정, 상향식 접근, 조직 구성원과의 의사소통 어려움, 조직변화의 기업문화 부재 등이 있었다(Davenport, 1993; Hammer and Champy, 1993). 하지만 이들 주류 연구들은 요인간 상호작용에 대해서는 전혀 고려하지 않은 채, 독립된 개별 요인의 관점에서 성공 혹은 실패의 요인을 찾는데 머무르고 있다.

많은 수는 아니지만, BPC의 실패요인을 분석하는데 있어, 개별 요인이 아닌 다수 요인들간의 상호작용의 관점에서 접근한 연구도 있다. Lawrence와 Lorsch(1967)는 조직의 전략, 구조, 환경, 경영프로세스, 기술과 같은 자원들이 서로 잘 맞아야 프로세스 변화 프로젝트에 성공할 수 있음을 주장하였다. Klempa(1995) 역시 조직문화, 지식공유, 조직학습이 조직의 구조, IT역량, 의사결정과 같은 요인들에 의해 역동적으로 순환되어, 프로세스의 개선 또는 프로세스 혁신에

영향을 미친다고 하였다. 이러한 Lawrence and Lorsch(1967)의 연구나 Klempa(1995)의 연구들은 BPC의 성공 혹은 실패를 결정하는 요인을 단일 차원이 아닌 다수 요인간의 적합(fit)의 관점에서 접근했다는 점에서, 그 학술적 가치가 높다고 하겠다. 하지만, 상기 두 연구의 경우, 개념적인 수준의 제안에 머물러, 실제 BPC를 도입하는 기업들을 대상으로 한 실증분석은 이루어지지 못했다는 한계가 있다.

2.2 조직문화

조직문화는 다른 조직들과 구별되는 그 조직만의 독특한 업무 수행 방식으로서, 학습되고 공유되며 전파되는 특성을 갖는다(Duncan, 1989). 이러한 조직문화는 조직 구성원 사이에서 공유되는 질적 수준에 따라, 신념(beliefs), 가치(values), 규범(norms)의 세 가지 요소로 구성된다(Schein, 1985). 결국 조직문화는 조직이 독특하게 보유하고 있는 신념, 가치, 규범과 같은 사상으로, 조직문화에 따라 그 조직의 문제 해결방식이나 대처에서 다양하게 차이를 보일 수 있다. 이러한 조직문화는 기업의 경영행동 뿐만 아니라 기업 내부의 윤리적 표준에도 영향을 미치며(Montana and Charnov, 2008), 종업원들의 기분, 정서, 기질 등과 같은 조직문화가 조직의 결정적인 산출물에 영향을 준다는 연구(Barsade and Gibson, 2007)와 지식의 전달 및 공유행위에 영향을 준다는 연구(장영택, 2000)도 있다.

조직문화는 조직의 변화를 가져오고, 현대적이고 일반적인 경영과 서비스를 인도하기 위해서 광범위하게 고려되어야 하는 중요한 요소 중에 하나이다(Morgan and Ogbonna, 2008).

Hammer and Champy(1993)는 프로세스 리엔지니어링을 성공적으로 추진하기 위해서는 프로세스 자체의 변화와 더불어 가치와 신념 등 수반되는 모든 것을 변화시켜야 하고, 조직원들의 저항을 관리해야 한다고 보았다. 조직의 혁신을 위해서는 조직문화의 변화를 동반하여야 성공할 수 있다. Quinn(1996)은 혁신에 장애를 유발하는 요인으로 관료주의 문화, 갈등, 시간제약을 들면서 조직의 변화와 혁신을 위해서는 조직문화 저변에 깔려 있는 이념을 재평가하고 변화시키는 노력을 기울여야만 근본적인 변화를 도출할 수 있다고 하였다. 그렇기 때문에 조직문화는 BPC와 매우 밀접한 관련이 있다.

이러한 조직문화에 대한 개념 정의는 학자들의 관점이나 연구초점에 따라 다양하다. 때문에 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라, 조직문화는 다양한 방식으로 그 유형이 분류될 수 있다.

본 연구에서는 조직문화가 조직의 변화와 혁신에 미치는 영향을 보기 위해, ‘조직의 변화’ 관점에서 조직문화의 유형을 구분하였다. Klempa(1995)는 조직문화를 동질적(homogeneous) 조직과 이질적(heterogeneous)조직으로 구분하였다. 동질적 조직문화의 경우, 안전을 지향하고 개인이나 그룹에 반하는 다른 문화는 차별하는 경향이 있다. 반면, 이질적 조직문화를 가진 조직의 경우에는 변화를 지향하고, 서로 다른 문화에 대해 관대하며, 이를 일반적으로 적극적인 태도로 수용하는 특징을 갖는다. 즉, 조직문화의 대표 특성을 변화 관점에서 바라볼 때, 동질적 문화를 가진 조직은 ‘안전지향’ 성격을 띠고, 이질적 문화를 가진 조직은 ‘변화지향’ 성격이 강하게 드러난다고 할 수 있다.

Kettinger and Grover(1995)에 의하면 조직문화는 지식을 공유하고 학습하며, 네트워크 관계의 균형을 이루게 하여 조직 효율을 촉진시키는 프로세스 관리와 변화관리를 쉽게 할 수 있다고 하였다. 따라서 조직문화가 조직 프로세스 변화와 밀접한 연관이 있고, 기업마다 어떤 조직문화를 가지고 가느냐에 조직변화에 대처하는 방식에도 차이가 발생한다. 혁신적인 조직문화는 창의적, 적응적, 역동적인 성격을 가지고 있으며, 관계적인 성향이 강해서 응집력, 참여, 팀워크, 친밀감, 모험성이 강한 특징을 나타낸다(Dellana and Hauser, 2000). 이질적인 성향은 개인의 창의성을 중요시 하여 새롭고 유용한 아이디어를 적극적으로 제안(George and Zhou, 2001)하며 새로운 생각에 대해 매우 개방적이다(Hurley and Hult, 1998). 따라서 변화 지향적인 성격을 가지고 있는 이질적 조직문화는 Dellana and Hauser(2000)의 논문에서 주창한 혁신적 조직문화의 성격과 유사하다고 할 수 있다.

기존의 조직문화에 대한 연구는 주로 조직 성과와의 관계를 밝히는 방향에서 연구가 진행되어 왔다. 예를 들어, Denison(1990)의 연구에서는 유형론 또는 특성론적 관점에서 긍정적 문화특성이나 문화유형을 가진 조직과 그렇지 않는 조직의 성과를 비교 분석하였다. Saffold(1988)의 경우에는 상황론적 관점에서 조직문화 특성과 상황과의 적합성이 조직성과를 결정한다는 결론을 도출하였다. 본 연구는 이 중 Saffold(1988)와 유사하게, 상황론적 관점에서 조직문화와 프로세스 변화와의 사이에서 적합성을 검증해 보고자 한다.

2.3 BPC 유형

McKeown(2008)은 혁신이란 사물, 생각, 진행상황 및 서비스에서 발생하는 점진적인 혹은 급진적인 변화로 정의하였다. Davenport(1993)는 조직 혁신을 프로세스 혁신(innovation)과 프로세스 개선(improvement)으로 구분하였다. 프로세스 개선은 프로세스가 상대적으로 안정된 상태에서 프로세스 수행도 개선을 목적으로, 변화의 대상은 작은 서브 프로세스인 경우가 많다. 프로세스 혁신은 프로세스 개선과는 반대로 대내외 환경의 변화나 전략적 기회로 인해 프로세스를 근본적으로 수정하는 것을 의미한다. Stoddard and Jarvenpaa(1995)는 급진적 변화는 혁신적인 변화기법이 필요하고, 점진적인 변화는 진화적인 변화기법이 필요하다고 주장하였다.

이처럼 조직혁신 혹은 조직변화에 대해 연구한 기존 연구자들의 경우, 급진적인 변화를 통해 이루어지는 일반적인 혁신 외에 점진적인 변화를 통해 이루어지는 개선의 형태로도 혁신이 이루어질 수 있음을 제시하였다. 이렇듯 조직 혁신을 2가지 유형으로 구분하여 접근하는 그들의 시각은 BPC가 조직혁신과 밀접한 관련이 있음을 고려할 때, BPC에 대해서도 그대로 적용될 수 있다.

이러한 관점에서 BPC 유형을 변화의 정도에 따라 두가지 차원으로 분류하면, 프로세스를 중심으로 획기적인 변혁을 추구하는 것이 '프로세스 혁신'이고 점진적으로 변화를 추구하는 것이 '프로세스 개선'이라고 할 수 있다. BPC 프로젝트에는 PI(process innovation), 카이젠(Kaizen), BPM(business process management), CMM(capability maturity model), 식스 시그마(six-sigma), ERP(enterprise resource planning),

업무 프로세스와 관련된 IT 프로젝트 등과 같은 것이 있다. 이러한 프로젝트를 수행하는 기업들은 조직문화, 조직훈련, 프로세스 방식, 변화의 의지와 같은 상황에 따라 해당 프로젝트를 '혁신'의 형태로 진행할 지, 혹은 '개선'의 형태로 진행할 지에 대해 판단해야 한다.

이러한 논의에 대해 보다 직접적인 이론적 근거를 제공한 것이 Klempa(1995)의 연구이다. Klempa는 BPC 유형을 선택하는데 있어서 학습능력, 지식 공유 등과 함께 조직 문화가 중요한 요인이라고 하였다. 또 그는 조직을 변화의 연속체로 보고 안정 지향적인 항상적(homeostatic) 조직과, 변화 지향적인 발생적(morphogenetic) 조직으로 구분하였다. 안정지향의 항상적 조직의 경우 동질적(homogenous)인 조직문화가 핵심이 되는 반면 변화지향의 발생적 조직의 경우 이질적(heterogeneous)인 조직문화가 그 중심에 있다고 하였다. 더불어, 항상적 조직은 감마(gamma) 변화로 일컬어지는 프로세스 혁신을 채택할 가능성이 높고, 발생적 조직은 베타(beta) 변화로 일컬어지는 프로세스 개선을 채택할 가능성이 높다고 지적하였다.

III. 연구모형 및 가설수립

앞서 문헌연구를 통해 살펴본 바와 같이, 상황론적 관점에서 볼 때, BPC 성공을 결정짓는데 있어 그 조직을 둘러싸고 있는 다양한 요인들 사이의 적합성이 영향을 미칠 수 있다. 이러한 상황론적 관점과 Klempa(1995) 연구를 기반으로 본 연구는 조직문화 특성과 BPC 유형의 두 요소 간 적합 여부가 BPC 성공에 실제 어떠한 영향을

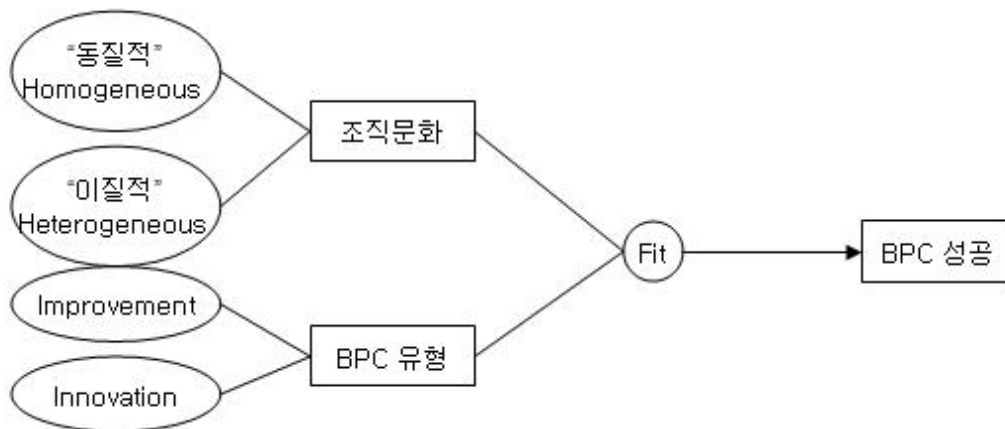
미치는지 실증 분석을 통해 확인해 보고자 한다. 본 연구가 여러 요인들 중에서도 조직문화로 한정하여 연구를 수행하는 것은 우선 기존의 많은 문헌들이 다른 어떤 환경적 요인들보다도 조직문화가 프로세스 변화에 지대한 영향을 미친다고 지적해 왔기 때문이며 또한, 조직문화는 조직의 학습방식이나 지식공유 행태 등과 같은 요인에 영향을 미칠 수 있는 더 상위의 개념이라고 볼 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 앞서 제시한 문헌연구의 결과를 참고하여, 조직문화는 동질적 조직문화와 이질적 조직문화로 분류하고, BPC 유형은 개선과 혁신으로 구분하였다. 전체적인 본 연구의 개념적 프레임워크는 다음의 <그림 1>과 같다.

앞에서 언급했듯이 조직문화는 조직 내의 여러 요인들과 상호작용을 통해 프로세스 개선 또는 프로세스 혁신에 영향을 미치는데, 동질적 조직문화는 베타의 변화를 추구하는 개선적인 프로젝트의 유형에 적합한 특성을 보이는 반면, 이질적 조직문화는 감마의 변화를 추구하는 급진적인 프로젝트의 유형에 적합하다(Terborg et

al., 1980).

BPC를 추진하는 유형은 다양할 수 있다. 조직에 따라 개선적으로 점진적인 추진을 하는 기업이 있을 수 있고 반면에 백지에서 새롭게 다시 프로세스를 재설계하는 급진적인 변화를 추진하는 기업이 있을 수 있다. 급진적인 변화는 혁신적인 변화방식이 필요하고, 점진적인 변화를 추진하기 위해서는 진화적인 변화 방식이 필요하다(Stoddard and Jarvenpaa, 1995). 이렇게 혁신적인 변화방식을 도입해 BPC를 추진하고자 할 때, 조직문화가 안전 지향적인 동질적 특성을 갖고 있어, 위험이나 불확실성을 회피하고, 절차나 규범에 따라서만 일을 처리하려고 한다면, 그 BPC는 대단히 성공하기 어렵게 된다. 혁신적인 변화 방식은 대체로 단 시간 내에 모든 변화가 완료되어야 함을 요구하게 되는데, 위험이나 불확실성을 최소화하기 위해 오랜 시간을 들여 분석을 하고, 업무처리에 있어 융통성을 발휘하지 못하고 사전에 정해진 절차나 규범에 따라 추진하게 되면 그만큼 보다 많은 시간이 소요될 것이기 때문이다. 만약 이 때, 동질적 문화를 가진 조직이



<그림 1> 개념적 연구 프레임워크

강제적으로 혁신적인 변화방식의 도입을 추진하려고 한다면, 오히려 조직 구성원들의 저항 내지 반발에 부딪쳐 BPC 성공에 악영향을 미치게 될 것이다.

반대로, 진화적인 변화방식을 통해 BPC를 추진하고자 할 때, 조직이 변화지향적인 이질적 문화를 갖고 있는 경우 역시 문제가 발생할 수 있다. 이질적 조직문화를 가진 조직의 경우, 가치, 믿음, 이데올로기, 신념 등이 계속해서 혁신되기를 요구함으로써, 조직의 일하는 절차, 제도, 방식 등이 빠르게 변화하는 특성을 갖는다. 즉, 이러한 조직은 소위 혁신역량이 매우 높은 특성을 갖는데, 이러한 조직에서 변화의 범위를 좁혀 단시간 내에 끝을 내는 개선 BPC를 수행할 경우, 혁신역량이 충분히 활용되지 못하고 낭비되는 문제를 야기한다. 아울러, 단순히 혁신역량을 충분히 사용하지 못함으로 인해 발생하는 효율성의 문제 외에, 효과성의 관점에서도 BPC의 효과를 저하시키는 결과를 가져올 가능성도 있다. 조직문화가 이질적인 조직은 전술했듯이 계속해서 조직의 일하는 절차, 제도, 방식 등이 변화하는 특성을 갖는다. 이러한 조직에서 변화의 대상과 폭이 작은 개선 BPC를 수행할 경우, 그 BPC는 조직 전체의 다이내믹스를 고려하지 못하고 전체적인 최적화가 아닌 부분적인 최적화만을 하게 되므로, 통합관점에서 BPC 성과에 부정적인 영향을 가져올 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 조직문화와 BPC 유형 간의 적합도가 BPC 성공에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1. 조직문화와 BPC 유형간의 적합도는 BPC 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1 설문 개발

본 연구에서 사용된 설문조사 문항은 신뢰성과 타당성을 보장하기 위하여 선행 연구들에서 개발된 항목들을 연구 환경에 맞게 일부 문구를 수정하고, 연구자들의 피드백을 반영해서 결정하였다. 특히, 본 연구에서는 조직문화, BPC 유형, 그리고 BPC 성공을 연구모형에서 반영하고 있는데, 우선 조직문화의 경우, 조직문화가 가질 수 있는 여러 특성 중에서, 조직의 혁신수용방식에 결정적인 영향을 미칠 수 있다고 Klempa가 제시하였던 조직문화의 이질적 혹은 동질적 특성에 대해 그 정도를 측정해 보고자 하였다. 그런데, 이러한 조직문화의 이질성과 동질성은 단일 차원에서 접근할 수 있는 연속체(continuum)상의 개념이므로, 조직문화의 이질성 정도를 측정한 뒤, 그 정도가 높은 조직은 '이질적 문화를 가진 조직'으로, 그렇지 않은 조직은 '동질적 문화를 가진 조직'으로 파악하였다. 이 때, 조직문화의 이질성은 Dellana and Hauser(2000), George and Zhou(2001), Hurley et al.(1998)의 선행연구에서 사용한 문항들을 본 연구에 맞게 수정하였다. BPC 유형 역시 본 연구모형에서 '개선 성향을 갖는 BPC'와 '혁신 성향을 갖는 BPC'로 나누어 접근하고 있는데, 이 역시 단일 차원의 연속체 개념으로 접근이 가능하다. 이에 BPC 유형 역시 측정은 'BPC 유형의 혁신성'의 관점에서 측정을 한 뒤, 그 정도에 따라 높은 BPC 프로젝트는 '혁신 유형의 BPC 프로젝트'로, 그렇지 않은 BPC 프로젝트는 '개선 유형의 BPC 프로젝트'로 이해하고자 하였다. 이러한

BPC유형의 혁신성은 Davenport(1993)가 제안한 프로세스의 혁신유형 관련 설문을 토대로, 설문문항을 도출하였다. 끝으로, BPC 성공 변수의 경우에는 전통적으로 프로세스 혁신 성공 측정에 종종 활용되어 온 Kaplan and Norton(1992)의 균형평가표(BSC)에 포함된 4가지 종합적인 차원들을 활용하여 설문문항을 도출하였다. 이상의 모든 변수들은 5점 Likert 척도 형태로 각각 5개씩 설문문항을 특정하여 사용하였다. 본 연구에서 사용된 최종 연구변수의 조작적 정의 및 출처를 <표 1>에 제시하였으며, 설문조사 항목들은 <부록>에 첨부하였다.

4.2 데이터 수집 및 자료 분석 절차

본 연구의 목적은 개별 BPC 프로젝트를 진행

하는데 있어, 그 프로젝트가 수행되는 조직의 문화와 프로젝트 유형간의 적합성이 프로젝트 성공의 결정요인 중의 하나가 되는지를 확인해 보고자 하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 연구 분석 단위는 프로젝트가 되어야 한다. 본 연구는 특정 프로젝트에 대한 자료를 수집하기 위해 설문 대상자에게 본인이 수행한 최근 프로젝트 중에서 가장 중요한 프로젝트 하나를 염두에 두고 응답 해 달라고 요청하였다.

연구의 모집단은 BPC 프로젝트 유형과 조직 문화에 대한 이해, 그리고 프로젝트 성공에 대한 정보를 모두 가질 수 있는 정보 제공자여야 하므로 본 연구에서는 우선적으로 BPC 프로젝트의 참여 경험자를 기준으로 발주기업의 프로젝트 관리 인력과 외주 기업의 프로젝트 관리자, 컨설

<표 1> 측정 도구

구 분	조작적 정의	문항	참고문헌
조직문화 (조직문화의 이질성-변화 지향적인 정도)	<ul style="list-style-type: none"> - 모험과 위험을 감수 - 창의와 혁신을 위한 노력 - 새로운 아이디어의 제시 - 효율적 업무 처리를 위해 새로운 방식의 적용이 허용 - 혁신적인 아이디어나 변화로 인한 성과에 대한 보상 	5	Dellana and Hauser (2000) George and Zhou (2001) Hurley et al. (1998) Klempa (1995)
BPC 유형 (수행된 BPC 프로젝트의 혁신 정도)	<ul style="list-style-type: none"> - 성과는 극적이고 대규모 - 근본적인 변화 야기 - 점진적이며 장시간에 걸친 효과 - 정보기술의 적극적 활용 - 새로운 업무나 역할의 생성 	5	Davenport (1993)
BPC 성공 (BPC로 인해 발생한 재무, 프로세스, 고객 차원의 효과)	<ul style="list-style-type: none"> - 비용절감 효과 - 고객의 만족도 - 업무처리 리드 타임의 개선 - 업무 프로세스의 간소화 - 서비스 품질 개선 	5	Kaplan and Norton (1992)
계		15	

턴트들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 방법으로는 오프라인 및 온라인 조사 방법을 동시에 사용하였으며 총 89부의 설문결과를 최종 분석에 사용하였다.

측정도구의 내적 일관성(internal consistency)을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 값을 사용하여 각 변수들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성(validity) 검증은 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 검증하였다. BPC 유형과 조직문화의 적합이 BPC 성공에 미치는 영향을 검증하기 위해 Venkatraman(1989)이 제시한 적합에 대한 분석기법의 6가지 유형 중 하나인 '부합으로서의 적합(fit as matching)'을 적용하였으며, 이를 검증하기 위한 통계적 기법으로는 Venkatraman(1989)이 제안한 기법들 중에서, 분산분석(Mann-Whitney U-검정)과 잔차 점수 분석(회귀분석)을 사용하였다. 이 때, 분산분석은 $Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3|X - Z| + e$ 의 식에서 독립변수 X 및 매개변수 Z 의 적합에 따라 설정된 일련의 시나리오 별로 종속변수 Y 의 평균값에 차이가 있는지를 살펴보는 방법이고, 잔차분석은 매개변수 Z 에 대한 독립변수 X 의 회귀식에서 나타나는 잔차와 종속변수 Y 의 관계를 분석하는 방법이다.

V. 분석결과

5.1 표본의 인구통계학적 특성

본 연구의 분석 단위(unit of analysis)는 "(BPC) 프로젝트"로서, 설문대상자는 개별 BPC 프로젝트의 참여 경험자를 기준으로 발주기업의

TFT 인력과 외주 기업의 프로젝트 관리자, 컨설턴트들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 또한 BPC 프로젝트 단위의 연구이기 때문에 한 기업에서 여러 개의 BPC 프로젝트를 수행하였다면, 각 프로젝트를 별개의 표본으로 파악하고, 이를 분석에 활용하였다.

다음 <표 2>는 응답자 표본의 인구통계학적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과이다. 분석결과 경력은 5년 미만 14명(15.7%), 5-10년 미만 44명(49.4%), 10-15년 미만 16명(17.9%), 15-20년 미만 7명(7.8%), 20년 이상 8명(8.9%)으로 나타났으며 직위는 대리 22명(24.7%), 과장 26명(29.2%), 차장 및 부장 35명(39.3%), 임원 6명(6.7%) 순으로 나타났고, 산업분야는 제조업 33명(37.1%), 유통업 2명(2.2%), 금융업 12명(13.5%), 건설업 1명(1.1%), 정보/통신 17명(19.1%), 문화레저 2명(2.2%), 공기업 9명(10.1%), 기타 13명(14.6%) 등으로 나타났다.

5.2 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정 되었는가를 확인하는 것이다. 측정도구의 정확성, 일관성, 예측 가능성 등이 내포된 개념으로 측정결과가 어느 정도 일관성이 있는지 또는 측정 결과에 오차가 있는지 의미한다(채서일, 1997). 일반적으로 반영지표(reflective indicator)와 형성지표(formative indicator) 모두 측정치의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha 값을 사용할 수 있다. Cronbach's alpha 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있으며, 반영지표인

<표 2> 응답자 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도	상대적 비중(%)
경력	5년 미만	14	15.7
	5-10년 미만	44	49.4
	10-15년 미만	16	17.9
	15-20년 미만	7	7.8
	20년 이상	8	8.9
직위	대리	22	24.7
	과장	26	29.2
	차장 및 부장	35	39.3
	임원	6	6.7
산업분야	제조업	33	37.1
	유통업	2	2.2
	금융업	12	13.5
	건설업	1	1.1
	정보/통신	17	19.1
	문화레저	2	2.2
	공기업	9	10.1
	기타	13	14.6
합 계		89	100

경우 권고 수준인 0.6미만의 값을 나타내는 경우 항목에서 제외될 수 있으나 형성지표는 신뢰도를 높이기 위해 항목을 제거할 수 없다. 본 연구에서는 조직 문화와 BPC 유형은 반영지표이며 BPC 성공은 형성지표인데 각 구성개념과 관련한 어느 항목도 제거되지 않았으며 <표 3>에 제시된 바와 같이, 구성개념에 대한 신뢰도 값이 모두 0.8 이상으로 신뢰성을 확보하고 있음을 확인할 수 있다.

타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 나타내는 것이다. 과학적 연구의 관점에서 측정도구가 개념을 얼마나 적절하게 측정하고 있는가를 나타내는 개념 타당성이 중요하기 때문에, 본 연구에서는 변수들의 타당성 검증을 위하여 요인분석을 수행하였다. 일반적으로 각 변수와 요인간의 상관관

계를 나타내는 요인적재량이 일반적으로 0.4 이상 되면 유의한 요인으로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 요인으로 볼 수 있다(채서일, 1997).

요인분석 시, 요인 추출방법으로 주성분분석을 사용하였으며, 요인 회전방법으로 Varimax 회전법을 사용하였다. <표 3>에 제시되어 있는 바와 같이, 총 15개의 측정항목이 고유치(eigenvalue) 1.0이상을 기준으로 할 때 총 3개의 구성요소로 각각 분류되며, 모든 구성개념들이 충분히 높은 요인 적재값을 보여주고 있어, 타당성이 확보되고 있음을 확인할 수 있었다. 일반적으로 반영지표의 경우, 타당성 검증을 위해 요인 분석이 활용되지만 형성지표는 이론적 논리 및 전문가 의견을 통한 평가가 주로 이루어진다(e.g., Rossiter, 2002). 본 연구의 형성지표인

<표 3> 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수	측정항목	성분			Cronbach's α
		1	2	3	
조직문화 (OC)	OC3	.841	.093	.190	0.876
	OC2	.815	.185	.253	
	OC1	.751	.161	.220	
	OC5	.728	.223	.251	
	OC4	.702	.138	.269	
BPC 유형 (BTY)	BTY2	.240	.181	.795	0.842
	BTY5	.318	.087	.756	
	BTY4	.198	.205	.755	
	BTY1	.163	.294	.698	
	BTY3	.372	.066	.593	
BPC 성공 (BSUC)	BSUC4	.086	.854	.303	0.878
	BSUC3	.141	.805	.115	
	BSUC2	.145	.790	.108	
	BSUC5	.276	.780	.023	
	BSUC1	.099	.708	.312	

BPC 성공은 기존 문헌에서 주로 사용되고 전문가들에 의해 공감된 지표이므로 타당성이 충분히 논의되었다고 본다.

5.3 가설 검증

본 연구는 가설 H1을 검증하기 위해 편차 점수 분석을 실시하였다. 편차 점수 분석은 두 변수 X , Z 간 적합도를 편차, 즉 $|X-Z|$ 형태로 정의하고, $Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3|X-Z| + e$ 의 회귀식에서 계수 a_3 가 통계적으로 유의한지 살펴봄으로서, 두 변수 간 적합도가 종속변수에 영향을 미치는지 검증할 수 있도록 한다. 이에 본 연구에서도 조직문화와 BPC 유형 사이의 적합도를 $|조직문화 - BPC유형|$ 으로 정의하고, 이 적

합도에 대해 편차 점수 분석 기법을 적용해 보았다.

편차 점수 분석 기법을 통해 두 독립변수(X , Z) 사이의 적합도가 종속변수(Y)에 과연 통계적으로 유의한 영향을 미치는지를 정밀하게 살펴보기 위하여, 일반적으로 2단계로 구성된 위계 회귀 분석(hierarchical regression analysis)을 실시한다. 이 때 1단계 회귀모형은 $Y = a_1X + a_2Z + e$ 형태로 구성하고, 2단계의 회귀모형은 $Y = a_1^*X + a_2^*Z + a_3^*|X-Z| + e$ 형태로 구성하여, 과연 1단계의 회귀모형에서 2단계의 회귀모형으로 넘어갈 때, 통계적으로 유의한 조정된 R제곱값(adjusted R^2)의 변화가 있는지를 살펴보게 된다. 만약 2단계의 회귀모형으로 넘어갈 때, 통계적으로 유의한 조정된 R제곱값의 변화가 확인

<표 4> 위계적 회귀분석 결과: 모형의 적합도 변화

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	F	자유도	유의 확률
1	.488	.238	.221	.54084	13.451	2	.000
2	.526	.277	.252	.52993	10.866	1	.035

되고, 동시에 두 변수간 적합도에 대응되는 계수인 a_3^* 이 통계적으로 유의함이 확인될 경우, 비로소 두 변수간 적합도가 종속변수에 유의한 영향을 미침을 확인할 수 있게 된다(Alexander and Randolph, 1985).

상기 절차를 적용하여, 위계적 회귀모형을 본 연구 데이터에 적용한 결과 중 모형별 R제곱값의 변화에 대한 결과가 다음의 <표 4>에 제시되어 있다. <표 4>의 모형 1은 조직문화와 BPC 유형의 두 독립변수로 BPC 성공을 설명하는 회귀모형인데, 모형의 설명력을 살펴보면 조직문화와 BPC 유형은 BPC 성공의 변량을 22.1% (수정된 R^2 기준) 설명하고 있음을 알 수 있다. 반면 모형 2는 모형 1에 적합도, 즉 |조직문화 - BPC유형| 을 추가하여 분석한 결과이다. <표 4>에 따르면, 모형 2는 BPC 성공의 변량을 25.2% (수정된 R^2 기준) 설명하고 있는 것으로 나타나고 있는데, 이는 모형 1과 비교해 3.1%를 추가로 설명하고 있는 결과라 할 수 있다. 이러한 3.1%의 설명력 향상이 통계적으로 유의한 지에 대한 F-검정의 결과는 제시되어 있는 바와 같이, $F=10.866$ ($p\text{-value}=0.035$)로 도출되어, 95% 신뢰수준 하에서 통계적으로 유의함을 확인할 수 있다.

한편 다음의 <표 5>는 모형 1과 2에 대한 독립변수의 계수를 포함한 전체적인 위계적 회귀분석 결과를 제시하고 있다. 이 결과 중 우리가 유의해

서 살펴보아야 하는 결과는 바로 적합도에 대한 계수가 과연 통계적으로 유의한 지에 대한 부분이다. <표 6>에 제시되어 있는 바와 같이, 조직문화와 BPC 유형 간 적합도에 대한 계수는 -0.215로서, 이에 대한 유의성 검정결과는 $t=-2.139$ ($p\text{-value}=0.035$)로 나타나, 95% 신뢰수준 하에서 통계적으로 유의함을 확인할 수 있다. 현재, 적합도에 대한 계수가 음의 값으로 나오고 있는데, 이는 적합도를 |조직문화 - BPC유형| 로 정의했음을 고려했을 때, 당연한 결과이다. 현재 본 연구에서 조직문화는 ‘조직문화가 이질적인 정도’로, BPC유형은 ‘BPC가 혁신적인 정도’로 조작적 정의되어, 측정되어 있다.

따라서, 조직문화와 BPC유형이 서로 부합될 경우, |조직문화 - BPC유형| 는 0으로 수렴하도록 설계되어 있다. 반면, 조직문화와 BPC유형이 서로 부합되지 않을 경우, |조직문화 - BPC유형| 는 점점 더 큰 값을 갖게 되며, 최대 $4(=5-1)$ 의 값까지 가질 수 있도록 되어 있다. 따라서, 두 변수가 서로 부합될수록 적합도는 작은 값을 갖도록 설계되어 있기 때문에, 음의 값으로 적합도의 계수를 도출한 위계적 회귀분석의 두 번째 모형은 논리적으로 타당한 결과를 제시하고 있다고 할 수 있다. 따라서 <표 4>의 결과와 <표 5>의 결과를 종합해 볼 때, 본 연구에서 제시한 가설 H1은 실증분석 결과 채택된다는 결론에 도달할 수 있다.

<표 5> 위계적 회귀분석 결과: 모형별 계수

독립 변수	모형 1				모형 2				
	SE	β	t값	유의 확률	SE	β	t값	유의 확률	공차 한계
상수	.317	-	6.635	.000	3.57	-	6.946	.000	
조직문화	.096	.216	1.828	.071	.095	.243	2.088	.040	.625
BPC유형	.106	.326	2.754	.007	.111	.228	1.828	.071	.547
적합도**					.146	-.215	-2.139	.035*	.845

*95% 신뢰수준 하에서 유의

**적합도 = |조직문화 - BPC유형|

5.4 추가 분석

H1 가설 검증을 통해 조직 문화와 BPC 유형 간의 적합도는 BPC 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인 되었다. 이러한 결과는 특정 조직 문화에 적합한 BPC 프로젝트를 수행하여야 그 프로젝트가 성공적일 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 의미를 보다 상세히 논의해 보기 위해 본 연구는 조직 문화와 BPC 유형을 분류하여 비교 분석해 보고자 한다.

조직문화 관점에서 우선 정리해 본다면, 조직 문화가 동질적인 조직의 경우, 그 조직은 개선 방식의 BPC를 추진할 때 혁신 방식의 BPC를 추진할 때 보다, 더 높은 BPC성공을 기대할 수 있을 것이다. 반대로 조직문화가 이질적인 조직의 경우, 그 조직은 혁신 방식의 BPC를 추진할 때 개선 방식의 BPC를 추진할 때 보다, 더 높은 BPC성공을 기대할 수 있을 것이다.

물론 이러한 논의는 BPC 유형을 기준으로도 가능한데, 만약 어떤 조직이 개선 유형의 BPC 프로젝트를 추진하고자 한다면, 그 조직은 조직 문화가 이질적일 때 보다 동질적일 때 더 높은 BPC 성공을 기대할 수 있을 것이다. 반대로 지금 추진해야 할 프로젝트의 유형이 혁신 프로젝

트인 경우, 그 조직은 조직 문화가 동질적일 때 보다 이질적일 때, 더 높은 BPC 성공을 기대할 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 추가 분석에서 살펴볼 소가설은 다음과 같이 설정될 수 있다.

H1a. 조직문화가 “동질적 조직”에서 BPC 유형이 “개선”인 프로젝트가 수행될 때 (“혁신”인 프로젝트 보다) BPC 프로젝트는 더욱 성공적일 것이다.

H1b. 조직문화가 “이질적 조직”에서 BPC 유형이 “혁신”인 프로젝트가 수행될 때 (“개선”인 프로젝트 보다) BPC 프로젝트는 더욱 성공적일 것이다.

앞선 가설 H1의 경우에는 ‘부합으로서의 적합’을 바라보는데 있어, 연속적인 ‘적합도’의 관점에서 검증이 이루어졌지만 추가 분석에서는 적합한 경우와 부적합한 경우를 이항적으로 분류하고, 적합한 경우가 부적합한 경우보다 과연 더 높은 BPC 성공을 달성할 수 있을 것인지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 우선 현재 등간척도로 측정된 조직문화와 BPC 유형을 이항 값으로 이산화(discrete) 시킬 필요가 있다. 이렇듯 조직 문화와 BPC 유형의 하위그룹을 나누기 위해, 조

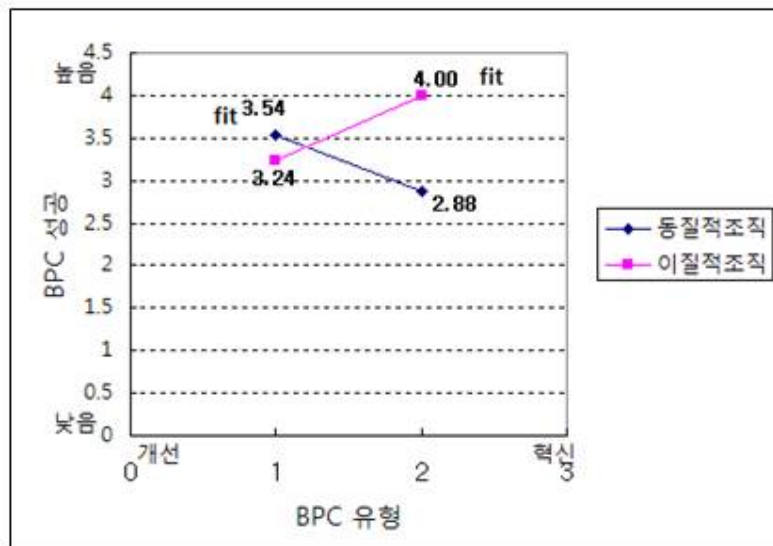
직문화 특성(동질적, 이질적)과 BPC 유형(개선, 혁신)을 기술 통계 분석을 통해 중간값(3.2, 3.0)을 기준으로 나누어 분류하였다. 그런 다음, <그림 2>에 따른 구분에 따라 총 4개의 집단을 도출하고, 이 4개 집단에 대한 BPC 성공의 평균값을 도출하였다. 이어, 비모수 검정기법인 Mann-Whitney U-검정을 통해 집단 간 BPC 성공 수준의 차이가 통계적으로 유의한 지 검증해 보았다.

조직문화 특성	미질적	NO Fit B 집단	Fit D 집단
	동질적	Fit A 집단	NO Fit C 집단
		개선	혁신
BPC 유형			

<그림 2> 조직문화 및 BPC 유형에 따른 집단 구분

상기 4개 집단에 대한 BPC 성공 수준의 차이가 어떻게 나타나는지에 대한 결과가 다음의 <그림 3>에 제시되어 있다. 또한 서로 부합되는 집단과 그렇지 않은 집단 사이에 BPC 성공 수준의 차이가 통계적으로 유의한지를 확인하기 위한 Mann-Whitney U-검정 결과가 다음의 <표 6>에 제시되어 있다. <그림 3>의 결과에서 볼 수 있듯이, 위 <그림 2>에서 적합한 것으로 분류된 집단 A(3.54)와 D(4.00)의 BPC 성공 값이 적합하지 않은 것으로 분류된 집단 B(3.24)와 C(2.88)에 비해 확실히 더 높게 평가되고 있음을 확인할 수 있다.

그리고 이러한 차이는 대체로 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 상기 <표 6>에서 볼 수 있듯이, 조직문화가 “동질적 조직”에서 BPC 유형이 “개선”인 프로젝트가 수행될 때 “혁신”인 프로젝트가 수행될 때 보다 더욱 성공적이라는 주장은 99% 신뢰수준 하(p-value=.008)에서 채택되고 있다. 또한 조직문화가 “이질적 조직”



<그림 3> 조직문화 및 BPC 유형 적합여부에 따른 BPC성공수준의 차이

<표 6> Mann-Whitney U-검정 결과

구분	유형 (샘플수)	평균	평균순위	U값	P값	가설검증
동질적 Homogeneous	개선 (20)	3.54	14.93	11.50	.008	H1a 채택
	혁신 (5)	2.88	5.30			
이질적 Heterogeneous	개선 (14)	3.24	14.04	91.50	.000	H1b 채택
	혁신 (50)	4.00	37.67			

에서 BPC 유형이 “혁신”인 프로젝트가 수행될 때 “개선”인 프로젝트가 수행될 때 보다 더욱 성공적이라는 주장도 99% 신뢰수준 하 (p-value=.000)에서 채택되고 있다. 결국, BPC 유형과 조직 문화가 서로 부합되어야 높은 BPC 성공을 가져올 수 있다는 본 연구의 주장은 추가적인 상세 분석을 통해서도 지지되었다.

아울러, 또 한 가지 흥미있는 결과는 똑같은 적합의 상황이라도, 이질적인 문화를 가진 조직이 혁신적인 BPC를 수행할 때(4.00) 동질적인 문화를 가진 조직이 개선적인 BPC를 수행할 때 (3.54)보다 월등히 더 높은 성과를 보인다는 점이다. 하지만, 동질적인 문화를 가진 조직이 혁신적인 BPC를 수행하는 경우에는 가장 최악의 성과(2.88)를 보이게 된다. 이러한 결과는 혁신적인 BPC가 일종의 고위험, 고수익과 같은 특성을 보유하고 있음을 우리에게 시사하고 있다고 하겠다. 즉, 관리만 잘 하고, 조직의 역량과 잘 부합만 된다면, 혁신적인 BPC가 조직에 더 큰 성과를 가져온다고 할 수 있다.

비록 Mann-Whitney U-검정을 통한 추가 분석 결과가 모두 유의한 것으로 나타났지만 H1 분석과 달리 본 분석에서는 집단 간 비교가 수행되어 각 집단 간 표본 수가 매우 중요한 이슈가 될 수 있다. 본 연구에서는 일부 집단의 표본 수

가 연구 결과를 일반화하기에 극도로 작아, 집단 간 평균의 차이를 검정하는 모수통계 검정기법 (독립표본 t-검정)이 아닌 집단간 평균순위의 차이를 검정하는 비모수통계 기법을 사용했기 때문에, 연구 결과의 해석에 있어서는 주의를 요한다. 하지만 이러한 한계점에도 불구하고 본 결과가 제시하는 직관적 시사점은 매우 흥미롭다고 하겠다.

VI. 결론

본 연구는 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위해 BPC를 도입한 후 성과가 좋은 기업과 그렇지 못한 기업의 차이가 무엇일까? 라는 질문에서 출발하였다. BPC 성패의 요인은 여러 가지가 있을 수 있는데, BPC 성패요인을 제시하는 기존 문헌들은 대부분 ‘개별요인’의 관점에서, 각각의 요인이 BPC 성공에 미치는 영향을 살펴보고 있다. 이에 본 연구에서는 BPC 성패가 개별 요인이 아닌 요인 간 적합 여부에 의해 영향을 받을 수 있다는 시각에서 접근하였다. 그래서 조직 혹은 BPC 프로젝트의 속성들 간 적합도가 BPC 성공에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다.

구체적으로 본 연구는 Klempa(1995)의 상황

모델을 기반으로 하여, 조직문화의 특성(동질적, 이질적)과 BPC 유형(개선, 혁신)의 적합도가 BPC 성공에 어떠한 영향을 미치는지를 실증연구를 하였다. 실증 분석결과, 조직문화의 특성과 BPC 유형 사이의 적합도는 BPC 성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 실증결과에 기초하여 다음과 같은 연구의 의의를 요약해 볼 수 있다. 첫째, 학술적으로 본 연구는 기존 연구와 달리 요인 간 적합에 초점을 두고 연구를 수행했다는 점에서 차별성과 의의를 갖는다. 지금까지 기존 연구들에서는 BPC 성공요인으로 기업 비전제시, 경영자의 확고한 의지, BPC 팀의 운영체계 및 종합관리 등과 같은 일반적인 ‘개별요인’을 고려하여 BPC 성공에 관한 연구를 진행시켜왔다. 하지만, 본 연구에서는 개별요인이 아닌 요인 간 적합 여부에 의해 영향을 받는다는 점을 제시하고 분석하였다. 이러한 본 연구는 프로세스 혁신 분야에서 요인간 적합의 관점에서 수행된 실증연구가 국내외에서 그간 많이 수행되지 못했다는 점을 고려할 때, 상당히 높은 학술적 가치가 있다고 하겠다.

둘째, 본 연구는 BPC 성공에 영향을 주는 요인을 전략이론 및 조직이론 연구에서 다루지는 상황론적 관점에서 접근하여, 조직문화와 BPC 유형이 서로 부합(match)될 때 BPC 성공에 더 큰 영향을 미친다는 주장을 실증 분석했다는 측면에서 또 다른 학술적 의의를 갖는다. 조직 내 BPC가 어떤 원리에 의해 수행되고, 어떤 과정을 통해 성공 혹은 실패에 이르게 되는지에 대해, Klempa(1995)가 상당히 우수한 이론적 틀을 제시하였지만, 지금까지 그 틀을 실증적으로 검증하기 위한 시도는 이루어지지 않았다. 그것은 조

직문화의 경우 다차원 변수이고, 실증적으로 접근하기가 힘들다는 점에 일부 기인하는 것으로 보인다. 본 연구는 이러한 Klempa(1995)의 주장을 실제 BPC를 수행한 기업들로부터 자료를 수집해 실증적으로 확인하였다는 측면에서, 그 의의가 있다 하겠다. 아울러, 이 연구는 일종의 씨앗이 되는 연구로서, 앞으로 관련 연구가 더 확대될 것을 기대한다.

셋째, 실무적으로 본 연구는 기업들에게 BPC를 추진할 때 변화를 수행하는 방식이 BPC 성공에 영향을 미친다는 시사점을 줄 수 있다. 본 연구의 결과는 BPC를 추진하는 기업이 BPC 프로젝트를 먼저 급격한 변화를 수용할 수 있는 역량이 존재하는지 자신의 기업을 먼저 평가해 볼 수 있는 기회를 갖는 것이 중요하다는 점을 시사한다. <그림 4>에서 보는 바와 같이 A와 D집단은 서로 적합(fit)하기 때문에 BPC 프로젝트는 성공을 하는 것으로 나타났고, 특히 A집단 보다 D집단이 더 큰 성공을 보여주고 있다. 즉, 조직문화가 이질적인 문화일 때 혁신적인 프로젝트를 진행하는 것이 더 큰 BPC 성공을 이끌어낼 수 있다. B와 C집단은 부적합 집단인데, 이 중 B집단은 실무적으로 중요한 의미를 갖는다. B집단은 이질적 조직문화를 갖고 있으면서도 개선 유형의 BPC를 수행하여, 낮은 BPC 성공을 가져오는 기업들의 집단인데, 이들은 만약 혁신 유형의 BPC를 수행했다면 대단히 높은 BPC 성공효과를 가져올 수 있었던 기업들이다. 문헌에서 지적하고 있듯이, 이질적 조직문화는 혁신의 메타포로서, 혁신 BPC 프로젝트를 수행할 경우, 주요한 조직의 역량으로 활용될 수 있다. 그런데, 혁신이 아닌 개선 유형의 BPC를 수행하게 되면, 결국은 조직 내 혁신역량을 낭비하는 결과를 초

래하게 된다. 따라서, 이러한 B집단에 속하는 조직의 경우, 혁신 BPC 프로젝트를 수행하여 자신들의 혁신 역량을 최대한 활용할 필요가 있다는 것을 본 연구는 시사한다. 끝으로 C집단은 조직문화가 동질적인데 혁신 프로젝트를 진행하는 경우인데, 이 경우 조직의 역량이 혁신 프로젝트를 수행할 만한 능력이 존재하지 않는데 혁신 프로젝트를 함으로서, 그로 인한 부조화와 마찰로 인해 프로젝트의 성과가 현저하게 낮아짐을 알 수 있다.

조직문화 특성	미질적	B 집단 NO Fit 조직문화 미질적 BPC유형 개선 → 프로젝트 OK	D 집단 Fit 조직문화미질적 BPC유형 혁신 → 프로젝트 대성공
	동질적	A 집단 Fit 조직문화 동질적 BPC유형 개선 → 프로젝트 성공	C 집단 NO Fit 조직문화 동질적 BPC유형 혁신 → 프로젝트 실패
		개선	혁신

<그림 4> 조직문화 및 BPC 유형 적합여부에 따른 BPC 프로젝트의 성공수준

이상 살펴본 바와 같이, 자사의 조직문화가 어떤 특성을 갖는지 객관적으로 판단하고, 이를 기준으로 올바른 BPC의 유형을 도입해야, 성공적인 BPC를 수행할 수 있음을 본 연구는 시사하고 있다. 즉, 조직이 가지고 있는 조직문화의 특성이 안전지향적인 동질적 성격을 가지고 있는데 급진적인 프로젝트를 할 경우, 조직문화의 특성과 맞지 않음으로 인해, 조직문화의 특성과 일치된 상황의 프로젝트와 비교해 BPC 성공 수준이 더 낮아질 수 있다. 반대로 조직문화의 특성이 변화지향적인 이질적 성격을 가지고 있는데 점진적 프로젝트를 수행하게 되면, 해당 기업의 조직문

화 역량을 최대한 활용하지 못하게 되어 낭비를 가져오게 될 뿐 아니라, 동질적 문화를 가진 조직이 점진적 BPC를 수행할 때보다 더 못한 성과를 가져오게 될 것이다. 따라서, BPC 프로젝트를 계획하거나 추진하는 기업들이 BPC 성공을 위해서는 기업마다 상황모델 기반에서 조건과 상황이 다를 수 있지만 조직문화의 특성을 간과해서는 안된다. BPC를 추진하는 기업에서는 프로세스 혁신에 맞는 조직문화의 혁신역량을 높이기 위해 지원할 필요가 있다.

끝으로, 본 연구의 한계점 및 향후 연구 방안은 다음과 같다.

첫째, BPC 성공을 결정짓는 선행변수들을 보다 폭넓게 파악하고, 이를 모형에 반영할 필요가 있다. BPC 프로젝트가 성공적인 결과를 이끌어내는 과정을 체계적으로 파악하고 분석하기 위해서는 프로세스와 관련된 조직 내, 외부의 다양한 조직 특성 차원의 변수들이 고려되어야 한다. 하지만 본 연구에서는 조직문화와 BPC 유형만을 변수로 사용하였다는 한계를 가지고 있다. 따라서, 향후 연구에서는 다른 확장된 선행요인들을 고려한 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 상황이론에 기반 하여 조직의 혁신에 영향을 미치는 다양한 요인들을 도출하여 조직의 혁신정도를 파악하는 연구가 가능할 것이다. 만약, 각 기업이 자신의 기업이 어느 정도 위치의 혁신성을 가지고 있는지를 측정할 수 있다면, 추후 기업들이 자신의 역량을 높이는데 도움을 줄 것으로 사료된다.

셋째, 기존 연구들에서 프로세스 변화에 영향을 미치는 주요한 요인으로 IT 역량이 자주 제시되고 있다. IT의 특성을 고려할 수 있는 다양한 요인들이 있는데 후속 연구에서는 IT 역량에 영

향을 미치는 다양한 요인들 중 IT 인프라 유연성, IT 관리, IT와 비즈니스의 연계등과 같은 변수를 연구모형에 반영하여 IT역량에 따른 조절효과에 대한 보다 엄밀한 분석을 수행하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

넷째, 현재 본 연구는 산업군을 분류하지 않고 보편적인 기업을 대상으로 실증연구를 하였다. 하지만, 산업군 별로 그들만의 독특한 조직문화 특성들이 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 보다 방대한 자료의 수집을 통해, 영리, 비영리조직, 공조직과 사조직, 제조업과 서비스업등과 같은 다양한 산업군 별 차이를 보는 연구를 시도해 볼 수 필요가 있다.

다섯째, 프로젝트 차원의 분석이 이루어졌지만, 프로젝트별 설문대상자가 많지 않기 때문에 응답자의 선택적 인지(selective perception)가 발생할 수 있으며, 설문대상자의 직급 또는 소속 부서에 따라 조직전체에 대한 정확한 판단이 어려울 수 있다. 또한 분석단위가 프로젝트 차원이어서 데이터 수집이 까다롭고, 본 연구가 실험설계 연구가 아니어서 표본의 통제의 어려움이 있어 특정 집단의 표본수가 매우 작은 상태로 분석이 이루어진 점 역시 본 연구의 또 다른 한계라고 할 수 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 추후 연구에서는 전체적인 표본수를 확대하는 동시에, 설문응답자가 좀 더 본 연구에 적합한 응답자가 될 수 있도록 통제하는 노력이 필요하겠다.

최근 많은 기업들이 경쟁력 강화를 위해 새로운 IT를 도입하고 있는데, 이러한 새로운 정보기술의 도입은 필연적으로 BPC를 함께 수반하게 된다. 이처럼 BPC는 경영정보시스템 분야에 있어 학술적, 실무적으로 중요한 연구주제 중 하나이지만, 국내에서 관련 분야에 대한 실증연구,

특히 변수간 적합의 관점에서 진행된 실증연구는 아직 초기단계에 머무르고 있는 실정이다. 때문에 본 연구를 시작으로 앞으로 이 분야에서 더 많은, 그리고 보다 심도있는 후속 연구가 이루어지기를 기대해 본다.

참고문헌

- 김태철, 장길상, “BPM 기반의 KMS 통합 구축 방안 및 적용사례 : ‘H’ 중공업 영업 및 견적업무 프로세스를 중심으로,” 정보시스템연구, 제18권, 제3호, 2009, pp.299-326.
- 문태수, 서기철, “환경, 조직, 정보시스템 특성이 ERP 시스템의 성공적 구축에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 정보시스템연구, 제15권, 제1호, 2006, pp.73-96.
- 박광호, “분산 조직을 위한 객체지향 비즈니스 프로세스 엔지니어링,” 정보시스템연구, 제6권, 제1호, 1997, pp.5-26.
- 장영택, “지식경영 프로세스의 모형에 관한 탐색적 연구,” 정보시스템연구, 제9권, 제1호, 2000, pp.157-188.
- 채서일, 사회과학조사방법론, 학연사, 1997.
- 한용호, “비즈니스 프로세스 관리 시스템을 기반으로 한 CPFR의 구현,” 정보시스템연구, 제17권, 제4호, 2008, pp.321-340.
- Alexander, J. W., and Randolph, W. A., "The Fit between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Subunits," *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.4,

- 1985, pp.844-859.
- Baregheh A, Rowley J., and Sambrook S., "Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation," *Management Decision*, Vol.47, No.8, 2009, pp.1323-1339.
- Barsade, S. G., and Gibson, D. E., "Why Does Affect Matter in Organizations," *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, No.1, 2007, pp.36-59.
- Belmonte, R., and Murray, R., "Getting Ready for Strategic Change: Surviving Business Process Redesign," *Information Systems Management*, Vol.10, No.3, 1993.
- Davenport, T., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- Dellana, S. A., and Hauser, R. D., "Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach to Quality," *Mid-American Journal of Business*, Vol.15, No.1, 2000, pp.9-20.
- Denison, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, 1990.
- Duncan, W. J., "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept," *Academy of Management Executive*, Vol.3, No.3, 1989, pp.229-236.
- George, J. M., and Zhou, J., "When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, 2001, pp.513-524.
- Ginsberg, A., "Connecting Diversification to Performance: A Sociocognitive Approach," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.3, 1990, pp.514-535.
- Hammer, M., and Champy, J., *Reengineering the Corporation*, Oxford University Press, New York, 1993.
- Hurley, R. F., Hult, G., and Tomas, M., "Innovation Marketing Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, 1998, pp.42-54.
- Isern, J., and Pung, C., "Organizing for Successful Change Management: A McKinsey Global Survey," *The McKinsey Quarterly*, June 2006.
- Juran, J. M., *Juran on Planning for Quality*, Macmillan, New York, 1988.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 1992, pp.71-79.
- Kettinger, W. J., and Grover, V., "Special section: Toward a Theory of Business Process Change Management," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.1, 1995, pp.9-30.
- Klempa, M. J., *Understanding Business Process Reengineering : A Sociocognitive*

- Contingency Model*, In Grover, V., and Kettinger, W. J.,(Eds) *Buisness Process Change : Reengineering Concepts, Methods and Technologies*. Idea Group Publishing, Harrisburg, PA, 1995.
- Kotter, J. P., "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, Vol.73, No.2, 1995, pp.59-67.
- Lawrence, P. and Lorsch, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, 1967, pp.1-47.
- Lederer, A. L., and Mendelow, A. L., "Information Resource Planning: Overcoming Difficulties in Identifying Top Management's Objectives," *MIS Quarterly*, Vol.11, No.3, 1987, pp.389-399.
- McKeown, M., *The Truth About Innovation*. Prentice Hall, London, UK, 2008.
- Montana, P., and Charnov, B., Management (4th ed.), *Barrons Educational Series*, Hauppauge, New York. 2008.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., and Gunasekaran, A., "Successful Implementation of ERP Projects: Evidence from Two Case Studies," *International Journal of Production Economics*, Vol.75, No.1/2, 2002, pp.83-96.
- Morgan, P. I., and Ogbonna, E. "Subculture Dynamics in Transformation: A Multi-Perspective Study of Healthcare Professionals," *Human Relations*, Vol.61, No.1, 2008, pp.39-65.
- Quinn, R. E., *Deep Change : Discovering the Leader Within*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 1996.
- Rossiter, J., "The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing," *International Journal of Research in Marketing*. Vol.19, No.4, 2002. pp.305-335.
- Saffold, G. S., "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving beyond 'Strong' Culture," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.4, 1988, pp.546-558.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1985.
- Scott, J. D., and Vessey I, "Managing Risks in Enterprise Systems Implementations," *Communications of the ACM*, Vol.45, No.4, 2001, pp.74-81.
- Shapiro, S. M., *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*, McGraw-Hill, New Jersey, 2002.
- Stoddard, D. B., and Jarvenpaa. S. L., "Business Process Redesign : Tactics for Managing Radical Change," *Journal of Management Information System*, Vol.12, No.1, 1995, pp.81-107.
- Terborg, J. R., Howard, G. S., and Maxwell,

S. E., "Evaluating Planned Organizational Change: A Method for Assessing Alpha, Beta, and Gamma Change," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, 1980, pp.109-121.

Venkatarman, N., "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3 1989, pp.423-444.

강희주(Kang, Hee-Joo)



국민대학교에서 전자계산교육학 석사를 전공하고, 국민대학교 비즈니스IT전문대학원에서 경영정보학 박사학위를 취득하였다. 현재 대학과 기업에서 강의를 하고 있으며, 비즈니스 프로세스와, 프로젝트 관리, ERP, 정보자원관리 등의 주제로 연구하고 있다.

정승렬(Jeong, Seung-Ryul)



미국 위스컨신 대학에서 경영정보학 석사를, 그리고 사우스 케롤라이나 대학에서 경영정보학 박사학위를 취득하였다. 현재 국민대학교 경영정보학부 교수로 재직 중인 그는 프로세스 관리, ERP, 정보자원관리, 정보시스템 감리, 시스템 구현 등의 주제와 관련하여 *Journal of MIS*, *Communications of the ACM*, *Information & Management*, *Information Systems Management*, *Journal of Systems and Software* 등의 저널에 다수의

논문을 발표하였다.

안현철(Ahn, Hyunchul)



현재 국민대학교 경영대학 경영정보학부 조교수로 재직 중이다. KAIST에서 산업경영학사를 취득하고, KAIST 테크노경영대학원에서 경영정보시스템을 전공하여 경영공학석사와 박사학위를 취득하였다. *Annals of OR*, *Applied Soft Computing*, *Computers in Human Behavior*, *Expert Systems*, *Expert Systems with Applications*, *Information & Management* 등의 국제학술지와 경영학연구, 지능정보연구, *Asia-Pacific Journal of Information Systems*, *Information Systems Review* 등 국내학술지에 논문을 게재한 바 있으며, 주요 연구 관심분야는 금융 및 고객관계관리 분야의 인공지능 응용, 정보시스템 수용 등이다.

<부록> 설문항목

변수	코드	질문문항
조직 문화 (OC)	OC1	우리 조직은 성장을 위해 새로운 사업의 기회를 찾아 모험과 위험을 기꺼이 감수하는 문화이다.
	OC2	우리 조직은 대체로 창의와 혁신을 위한 노력하는 문화이다.
	OC3	우리 조직문화는 구성원들이 새로운 아이디어를 제시하려고 노력한다.
	OC4	우리 조직문화는 효율적 업무 처리를 위해 기존의 처리 방식 대신 새로운 방식의 적용이 허용된다.
	OC5	우리 조직문화는 혁신적인 아이디어나 변화로 인한 성과에 대해 적절한 보상을 한다.
BPC 유형 (BTY)	BTY1	본 프로젝트의 성과는 극적이고 대규모였다
	BTY2	본 프로젝트는 업무 프로세스에서 근본적인 변화를 가져왔다.
	BTY3	본 프로젝트의 효과는 점진적으로 장시간에 걸쳐 일어났다.
	BTY4	본 프로젝트는 다양한 정보기술이 적극적으로 활용되었다.
	BTY5	본 프로젝트의 결과로 새로운 업무나 역할이 만들어졌다.
BPC 성공 (BSUC)	BSUC1	프로젝트 수행 후 비용절감 효과가 있다.
	BSUC2	프로젝트 수행 후 고객의 만족도는 매우 높았다.
	BSUC3	프로젝트 수행 후 업무처리 리드 타임이 개선되었다.
	BSUC4	프로젝트 수행 후 업무 프로세스가 간소화 및 효율화 되었다.
	BSUC5	프로젝트 수행 후 서비스 품질이 개선되었다.

<Abstract>

A Study on the Effect of the Fit between the Type of Business Process Change and Organizational Culture on the Business Process Change Success

Kang, Hee-Joo · Jeong, Seung-Ryul · Ahn, Hyunchul

Business Process Change(BPC) is regarded as a salient factor to improve an organizations' efficiency in the current fast-changing business environment. Despite the tremendous popularity and great potential, the field of BPC adoption is littered with remarkable failures. Consequently, there have been many studies that have tried to identify the environmental factors that lead to successful BPC. However, most of them have not considered the effect of the interaction between the environmental factors on BPC success. According to Klempa(1995), the fit between environmental factors of a company may have the impact on its BPC success. Under this background, this paper empirically examines the effects of the fit between the type of BPC and the organization's culture on the success of BPC. Organization's cultures, organizational learning, as well as knowledge sharing are the dominant causes that have impact on the innovation characters of organization. Whether an organization has safety-oriented homogeneous culture or it has the change-oriented heterogeneous culture may have impact on its implementation of BPC. Also the implementation of BPC may be affected by whether the organization adopts the improvement project which accompanies only small changes or it adopts the innovation project which leads to critical changes. Thus, we analyzed the effect of the fit between the organization's culture and its BPC type on BPC success by using the survey data collected from the companies that have adopted BPC. The findings presented in this paper show that the organization having heterogeneous culture practicing innovation project and the organization having homogeneous culture practicing the improvement project resulted in the excellent BPC success.

Keywords: Business Process Change, Organizational Culture, Innovation, Improvement, Fit

* 이 논문은 2011년 5월 16일 접수되어 1차수정(2011년 6월 1일)과 2차수정(2011년 6월 17일), 3차수정(2011년 12월 22일)을 거쳐 2011년 12월 23일 게재 확정되었습니다.