

경영전략 내재화가 공공기관의 발전에 미치는 영향

이향수*, 이성훈**

건국대학교 행정복지학부 행정학전공*, 고려대학교 경제학과**

Impact on Internalization of Management Strategy in Public Organization

Hyang-Soo Lee*, Seong-Hoon Lee**

Dept. of Public Administration, Konkuk University*

Dept. of Economics, Korea University**

요 약 새로운 제도나 경영전략 등이 성공적으로 정착되어 조직의 성과제고로 연계되기 위해서는 내재화과정이 반드시 필요하다. 성공적인 내재화를 위해서 많은 기관에서 가장 많이 활용하는 방법은 교육방법 및 커뮤니케이션 전략이라고 할 수 있다. 그러나 교육이나 커뮤니케이션을 원활하게 진행하기 위해서는 조직구성원들간 신뢰와 협력지향적인 문화 등 다양한 측면에서의 융합전략이 뒷받침되어야만 한다. 본 연구에서는 특정 공공기관의 직원들을 대상으로 새로이 도입한 조직비전, 핵심가치 등에 대한 내재화 정도 및 조직문화 등에 대해 조사해보고, 성공적인 경영전략 내재화 방안을 제시하고자 하였다. 우선, 경영전략 강화 교육을 위해서는 반복학습을 통해 자주 노출시키고 자주 대화하는 방법이 효과적이다. 이를 위해 집합교육과 이터닝 등 집중적인 교육방법을 병행해야 한다. 둘째, 의사소통의 활성화를 위해서는 기관장이 직원들과의 내재화를 위한 의사소통에 관심을 기울여야 하며, 다양한 방법의 의사소통 전략을 세워야 할 것이다. 끝으로, 조직문화의 변화를 위해서는 동료들간 개방적이고 협조적인 문화구축을 위한 비공식적인 의사소통의 장을 자주 마련하고 인적네트워크의 양적, 질적 확대를 지원해주어야 한다.

주제어 : 경영전략, 내재화 융합방안, 공공기관, 경영전략강화교육, 의사소통, 조직문화

Abstract New systems and management strategies have been successfully settled in order to be linked to enhancing organizational performance internalization process. The most successful methods for internalization are training and communication strategies. However, the organization must be supported by trust and cooperation cultures for successful education and communication. In this study, we measured the degree of internalization of organized vision, and core values. And then, a successful convergence business strategy internalization plan was presented. Strengthening training plan, communication strategies and management strategies must be internalized in parallel with seeking a change of organizational culture. First, iterative learning is very effective in order to strengthen education and management strategies through talking frequently. Second, chief executive officer should pay attention to communication with employees for the internalization. Finally, in order to change the organizational culture, organizational leaders will establish strategic plan to build open and collaborative culture among colleagues and quantitative and qualitative expansion of the human network.

Key Words : Management strategy, convergence business strategy internalization plan, Public Organization, Strengthening training for management strategies, Communication, Organizational Culture

* 이 논문은 2016년도 건국대학교 KU학술연구비 지원에 의한 논문임

Received 28 August 2015, Revised 26 October 2015

Accepted 20 May 2016, Published 28 May 2016

Corresponding Author: Seong-Hoon Lee

(Dept. of Economics, Korea University)

Email: leeseonghoon@korea.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

민간기업 뿐 아니라 공공기관의 경우 대외환경의 영향을 많이 받게 된다. 특히 공공기관의 경우 정권이 바뀌거나 기관장이 바뀌게 되면 새로운 정책이 도입되면서 조직이 개편되거나 새로운 정책을 시행하기도 하는 등 여러 변화를 겪게 된다. 이렇게 경영전략이나 전략과제 등 새로운 제도 등이 조직에 소개되고 정착되는 과정을 내재화(internalization)라고 한다. 새로운 제도나 경영전략이 잘 수용되기 위해서는 반드시 내재화 과정이 필요하다. 내재화란 제도와 규정의 이념과 근본의도가 함께 전달되어 수용되는 과정으로서, Kostova[1]는 조직구성원이 제도의 취지에 동의하고 주인의식을 가지고 지키게 되는 내적상태를 내재화라고 정의하고 있다.

Kostova[1]의 연구에서도 보듯이 새로운 제도가 도입되어 시행되는 과정에서 조직에 잘 정착되어 원래의 철학과 원리를 잃지 않고 작동하기 위해서는 사회화 과정으로서 내재화(internalization)가 반드시 이뤄져야 한다.

성공적인 내재화를 위해서 많은 기관에서 제일먼저 활용하는 방법은 단연코 교육이다. 특히 조직구성원들을 대상으로 하는 대규모 집합교육의 경우 새로운 전략목표나 제도를 소개하고 이해시키는데 있어 가장 효과적이라고 할 수 있다. 또한 조직구성원들간의 대화를 통해 새로운 제도에 대해 의사소통 하는 방법 역시 중요하다고 할 수 있다[2]. 그러나 이러한 방법들은 단기적으로 제도나 전략 등을 소개하고 이해시키는데는 효과적일 수 있으나 지속적으로 경영전략을 이해시키고 조직에 대한 충성도를 높이는 방법으로는 많은 한계점을 가지고 있다. 새로운 경영전략 등을 내재화 하려는 궁극적인 목적은 새로운 경영전략 등을 통해 인적자원의 역량을 향상시키고 동기부여를 통해 조직성과 향상에 기여하고자 하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 집합교육 등의 단기적 방법 등은 여러 가지 면에서 한계를 가진다. 성공적인 내재화를 위해서는 조직충성도를 높일 수 있는 조직분위기 조성이 중요하기 때문이다. 즉, 조직에의 몰입도가 높고 조직에의 충성도를 높일 수 있는 협력적인 문화를 조성할 때 경영전략 등 새로운 제도에 대한 내재화를 빠른 시일내에 성공적으로 안착시킬 수 있다.

본 연구에서는 특정 공공기관을 대상으로 새로운 경영전략이 소개되고 내재화 되는 과정을 관찰하여, 성공

적으로 경영전략이 내재화되기 위한 성공요인을 분석하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 사례기관의 전체 직원들을 대상으로 새로이 소개된 경영전략의 내재화 정도 등을 조사해보고 이 결과를 토대로 성공적인 내재화 방안을 제시하고자 한다.

2. 경영전략 내재화 목표 및 프레임워크

2.1 경영전략 내재화의 목표

본 연구에서의 경영전략이나 조직의 미션, 비전, 핵심가치 및 전략목표 등 조직이 추구하는 핵심가치나 철학 등을 포함하는 조직운영 전략이라고 할 수 있다. 경영전략 내재화의 목표는 비전, 미션, 핵심가치 등을 직원들이 수용하여 조직의 성과향상을 위해 기여할 수 있도록 하는데 있다. 특히 경영전략 내재화를 통해 구성원들 스스로 조직의 비전과 연계하여 본인의 업무를 평가하는 것으로 조직구성원들이 조직 및 개인 업무의 목표를 연계시키는 기능을 하게 된다. 즉, 내재화 과정을 통해 조직구성원들은 조직의 비전이나 미션 등 조직의 철학을 이해하고 본인의 업무와 연계하여 고민하게 된다. 더 나아가 본인의 업무를 경영전략의 측면에서 고민하여 개선하고 조직구성원들 스스로 평가하고 관리하는 계기를 마련할 수 있다[3, 4]. 내재화 과정에서 중요한 변수로는 변화된 제도에 대한 몰입, 제도에 대한 만족도, 제도에 대한 심리적 주인의식 등이 있다[5]. 제도에의 몰입은 조직구성원이 제도의 가치와 목표를 수용하는 정도를 말하며, 제도에의 만족은 제도에 대해 갖는 긍정적 정서로서 규정에 대한 인정, 제도시행 효과에 대한 만족도를 말한다. 또한 심리적 주인의식은 제도가 조직의 내적환경이며, 조직의 특성을 잘 반영하였다는 정체성도 포함하고 있다[6, 1]. 새로운 제도의 시행은 제도의 공식적인 내용과 제도적 맥락이라는 이중구조를 가지게 된다. 즉, 제도의 맥락에는 조직의 핵심이념이 포함되어야 하며, 이것이 보편타당하고 조직의 가치를 향상시킬 수 있는 것이라면 구성원들의 적극적인 수용과 참여를 이끌어낼 수 있을 것이다[7].

또한 내재화는 본인의 업무 몰입도를 높일 수 있을 뿐 아니라, 조직에의 몰입도 역시 제고시킬 수 있게 된다. 궁극적으로 업무개선 및 성과제고 등과 연계를 통해 조직

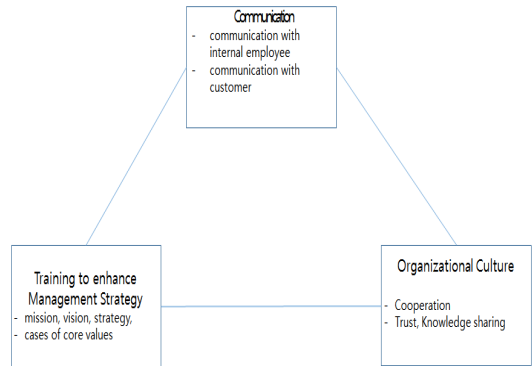
구성원들의 성과관리를 촉진하게 되며 이를 통해 기관의 정책성과, 조직성과에 기여하게 된다.

경영전략 내재화는 비전, 미션, 7대고객가치 등 조직의 핵심가치나 철학 등을 직원들이 수용하여 조직의 성과향상을 위해 기여할 수 있도록 하는데 목적을 둔다[8]. 특히 경영전략의 내재화를 통해 구성원들 스스로 조직의 비전과 연계하여 본인의 업무를 평가하게 된다. 즉, 내재화 과정을 통해 조직구성원들은 조직의 비전이나 미션 등 조직의 철학을 이해하고 본인의 업무와 연계하여 고민하게 된다. 더 나아가 본인의 업무를 경영전략의 측면에서 고민하여 개선하고 조직 구성원들 스스로 평가하고 관리하는 계기를 마련할 수 있다. 또한 내재화는 본인의 업무에의 몰입도를 높일 수 있을 뿐 아니라, 조직에의 몰입도 역시 제고시킬 수 있게 된다[5, 9]. 궁극적으로 업무 개선 및 성과제고 등과 연계를 통해 조직구성원들의 성과관리를 촉진하게 되며 이를 통해 기관의 정책성과, 조직성과에 기여하게 된다[10, 11].

그동안 내재화에 대한 논문들은 대다수가 민간기업을 대상으로 하여 이뤄져왔다[5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] 따라서 본 연구를 통해 공공기관의 내재화에 대한 연구는 매우 큰 의의를 찾을 수 있으리라 판단된다.

2.2 경영전략 내재화의 프레임워크

경영전략의 내재화를 위한 선행요건으로는 조직비전이나 핵심가치 등에의 몰입 및 심리적 주인의식이 필요하다[5, 7, 12]. 이를 위해서는 비전이나 핵심가치 등을 통해 직원들을 하나로 묶을 수 있는 기회로서 경영전략 등에 대한 핵심가치 교육 등을 실시해야 한다[8]. 이는 단기적으로 가장 효과적인 방법이라고 할 수 있다. 또한 새로운 경영전략 등에 대해 대화하는 의사소통 역시 매우 중요하다. 그러나 이러한 방법 등은 조직에의 충성도를 높일 수 있는 협력적인 조직 문화적 토대위에서 추진해야만 성공할 수 있다[10]. 따라서 본 연구에서는 새로운 경영전략이 조직에 성공적으로 안착하고 내재화하기 위한 프레임워크를 세가지 측면에서 살펴보고자 한다. 즉, 성공적인 경영전략 내재화를 위해서는 교육, 커뮤니케이션 그리고 조직문화 등 세 가지 다차원적인 측면에서 접근하고자 한다.



[Fig. 1] Framework for internalization of management strategy

3. 경영전략 내재화 사례연구

3.1 연구방법

본 연구는 경영전략 등 새로운 제도의 내재화에 있어 영향을 미치는 중요한 요인으로서 의사소통, 교육, 조직문화 등 세 가지 측면에서 살펴보고자 하는 의도를 가지고 출발하였다. 우선은 특정 공공기관 내부 직원들을 대상으로 조직비전, 미션 등 경영전략 등에 대한 내재화 정도를 분석하였다. 또한 본 연구의 내재화 프레임워크에 따라 연구사례 기관의 조직문화에 대해서도 협력정도, 신뢰, 지식공유 정도를 측정하여 조직문화에 대해서도 분석을 실시하였다. 조사는 정형화된 설문지를 통한 정량적 방법으로 5점 척도를 사용하였으며, 빈도분석 등을 이용하였다. 이를 토대로 세 가지 측면에서 성공적인 내재화 방안을 논의하고자 하였다.

본 연구의 사례로 선정된 공공기관은 환경부 산하의 공공기관으로서 환경산업육성과 환경기술개발사업 등의 관리, 개발된 환경기술의 보급 및 실용화 촉진을 목적으로 설치된 기관이다. 조직은 2본부 7단 24실 3센터 1팀으로 구성되어 있으며, 전체 직원은 무기 계약직 및 전문계약직을 포함하여 298명이다. 이중 설문지에 응답을 한 유효표본수는 총 264명으로서 88.59%의 응답률을 보였다. 사례기관의 경우 약 6개월 전에 조직개편과 맞물려 조직의 중요한 경영전략 즉, 조직의 미션, 비전, 핵심가치 등을 재조정하였다. 그러나 새로운 경영전략이 조직구성원들에게 소개되고 나서 과연 새로운 비전이나 핵심가치

등이 얼마나 내재화되고 직원들에게 체화(embedded) 되었는가에 대한 질문이 바로 본 연구의 출발이었다.

내재화 정도를 측정하기 위해 미션과 비전, 핵심가치 등의 인식정도를 판단할 수 있는 항목들로 구성하였으며, 협력적인 문화정도를 분석하기 위해 협력, 신뢰, 지식공유정도를 측정하기 위한 문항들을 구성하였다. 즉, Table 1에 제시한대로 미션이나 비전의 내재화 정도는 미션이나 비전의 인식수준을 측정하였다. 또한 핵심가치의 내재화정도는 핵심가치에 대한 인식수준, 협력정도는 동료들 간의 협력의 강도나 빈번한 정도를 측정하였다. 또한 신뢰수준은 동료들의 전문성이나 성실성에 대한 믿음정도를 측정하였으며, 지식공유는 조직 내 동료들 간 정보나 지식의 이전 및 공유정도를 측정하였다.

<Table 1> measurements for survey

measurements	
internalization of mission, vision	<ul style="list-style-type: none"> • awareness about mission and vision • explanation about mission and vision
internalization of core value	<ul style="list-style-type: none"> • awareness about core value • explanation about core value
cooperation	<ul style="list-style-type: none"> • degree of work collaboration
trust	<ul style="list-style-type: none"> • degree of trust for expertise and competence of fellow worker
knowledge sharing	<ul style="list-style-type: none"> • degree of information and knowledge sharing

3.2 조직비전의 내재화 정도 분석

우선 미션과 비전을 명확하게 인지하고 있는지 등에 있어서는 보통이상으로 나타났다. 그러나 미션과 비전을 설명할 수 있느냐에 대한 질문에 대한 평균점수는 다소 낮게 나타나 3.80을 보이고 있다. 직급별로 보면 보직자가 비 보직자보다 높은 평균점수를 보여주고 있다. 즉, 보직자의 경우 미션과 비전에 대한 인지도 및 설명정도에 있어서 보직자보다 다소 이해도가 높은 것을 알 수 있다. 또한 보직자와 비 보직자 모두를 포함한 전체 평균점수에 비해 비전 내재화 정도는 비 보직자들의 경우 보직자에 비해 내재화 정도가 낮음을 알 수 있다.

<Table 2> average degree of internalization for mission and vision

awareness about mission and vision			explanation about mission and vision		
total	manager	worker	total	manager	worker
4.03	4.46	3.98	3.80	4.33	3.75

핵심가치에 대한 내재화 정도를 살펴보면, 기관의 핵심가치인 고객, 도전, 협력에 대해 명확하게 인지하고 있는지에 대해서는 전체 평균점수가 3.96점(5점만점)으로 나타나 보통 정도임을 알 수 있다. 또한 핵심가치에 대한 설명정도에 있어서도 평균점수가 3.52점으로 나타나 보통정도였다. 직급별로는 보직자가 비 보직자에 비해 높은 점수를 보여주었으며, 비 보직자들의 경우 보직자에 비해 핵심가치의 내재화 정도가 낮음을 알 수 있었다. 따라서 조직개편에 따른 조직비전이나 미션, 핵심가치 등의 조정이후 내재화를 위한 교육이나 커뮤니케이션 등에 있어 좀더 적극적인 대처가 필요하리라 판단된다.

<Table 3> average degree of internalization for core value

awareness about core value			explanation about core value		
total	manager	worker	total	manager	worker
3.96	4.54	3.90	3.52	4.1	3.46

3.3 조직문화 분석

조직 비전이나 전략 등의 변화로 인한 내재화를 성공적으로 이루기 위해서는 협력적인 신뢰문화를 구축하는 것이 선결조건이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 사례기관의 조직문화를 분석하고자 협력, 신뢰, 지식공유정도를 측정하였다.

<Table 4> organizational culture

average degree of cooperation		
total	manager	worker
3.65	3.99	3.61
average degree of trust		
total	manager	worker
4.16	4.48	4.13
average degree of knowledge sharing		
total	manager	worker
3.78	4.02	3.76

구성원이 부서 간 또는 타 기관과의 협력정도에 대해서는 3.65점으로 나타나 보통수준임을 알 수 있으며, 신뢰정도에 있어서는 평균점수가 다소 높게 나타났다(4.16점). 또한 지식공유정도 역시 보통수준(3.78점)으로 나타났다. 이로서 신뢰정도는 협력이나 지식공유에 비해 다소 높은 점수를 보이고 있음을 알 수 있다. 따라서 동료

들의 역량이나 전문성에 대한 신뢰가 다소 높음을 알 수 있다. 그러나 지식공유에 있어서는 협력정도와 유사한 수준을 보이면서, 비 보직자들의 경우 관리자계급에 비해 지식이나 정보공유를 중요하게 생각하며 정보획득에 더 많은 관심이 있음을 알 수 있다.

4. 경영전략 내재화 방안

4.1 경영전략 강화 교육

본 연구 사례기관의 경우 많은 다른 공공기관들처럼 경영전략 등 새로운 제도의 변화를 위한 체계적인 내재화 교육이 적극적으로 시행되지 않았었다. 그동안 기관 통합이나 권권교체, 조직개편 등 일련의 잦은 조직 변화를 겪었음에도 그시기에 적절한 변화관리를 하지 못했다. 따라서 급격하게 비전이나 경영전략과 관련된 교육의 양이나 질적 확대를 추구하기보다는 조직구성원들의 반발을 최소화 할 수 있는 수준에서의 교육을 하는 것이 적절하다. 경영전략 내재화를 위한 교육목표는 우선, 비전이나 핵심가치 등 경영전략의 수용을 통해 업무능력 및 성과제고를 추구하여야 한다. 둘째, 경영전략 등에 대한 이해를 통해 구성원들에 대한 기관 및 기관이 추구하는 철학에 대한 충성도를 제고시켜야 한다. 셋째, 경영전략과 본인, 팀, 단의 업무와의 연계성을 찾고 합리적인 경영개선 방안 등을 발굴해야 한다.

교육방법에 있어서 학습효과를 극대화하기 위한 가장 좋은 방법은 반복학습이다. 즉, 자주 노출시키고 자주 대화하는 방법이 가장 효과적이다. 단기간에 효과를 발휘하기 위한 교육방법으로는 집합교육과 e-learning 등을 통해 집중적으로 습득하는 방법을 사용할 수 있으며, workshop이나 포럼 등을 시행하여 다른 직원들과의 커뮤니케이션을 통해 좀 더 효과적으로 경영전략 등에 대해 습득하고 관련 지식을 획득할 수 있게 된다.

4.2 의사소통의 활성화

경영전략의 내재화를 위한 의사소통의 목표는 지속적으로 경영가치에 대한 대화를 통해 경영가치나 철학에 대한 이해도를 높이는데 있다. 더 나아가 궁극적으로는 이러한 대화나 커뮤니케이션을 통해 경영가치를 공유하게 되고, 기관 내에서 본인 및 본인의 업무에 대한 깊은

이해를 할 수 있게 된다. 따라서 다차원적이고, 다양한 방법으로 직원들과 경영전략에 대한 의사소통을 강화할 필요가 있다.

기관의 비전, 미션, 핵심가치, 전략목표 및 과제 등 일련의 경영전략체계의 확립 시 기관장 주도로 구성원들의 참여를 독려하여 본인의 업무와 경영전략과의 연계성에 대해서 지속적으로 고민하도록 해야 할 것이다. 또한 기획부서에서는 조직구성원들이 경영전략과 관련된 아이디어를 상시적으로 제안할 수 있는 채널을 구축하여 다양한 아이디어를 수집해야 할 것이다. 또한 채택된 아이디어에 대해서는 조직 내에서 시행될 수 있도록 해야 하는데, 이는 곧 직원들로 하여금 존재감을 느끼는 기회가 될 뿐 아니라, 기관에 대한 충성도를 높일 수 있는 기회가 되기도 한다.

또한 경영전략의 공유를 위한 의사소통을 활성화하기 위해서는 기관장이 직원들과의 내재화를 위한 커뮤니케이션 지원을 위한 관심이 중요하며, 의사소통 채널이나 제도 등을 다양화하여 직원들이 자연스럽게 체득할 수 있도록 유도해야 한다. 의사소통방법에는 조회, 집합교육을 통해 경영전략을 전파하는 공식적인 채널도 있으나, 직원들 간의 사적인 대화나 회식 등의 비공식적인 채널을 통해 경영전략을 대화하고 전파하는 방법이 있다. 물론 집합교육 등을 통해 단기간에 효과적으로 경영전략 등을 이해시킬 수 있으나 직원들의 경영전략 몰입은 비공식적인 채널을 통한 전파방법이 효과적이다. 내부 직원들과의 의사소통에 있어서는 보직자들과 비 보직자들 간 공식적인 대화채널 뿐 아니라 비공식적인 다양한 의사소통 채널을 활용해야 한다는 것이다. 특히 보직자와 비 보직자간에 멘터링 시스템 등을 활용하면 효과적으로 의사소통의 양을 증가시킬 수 있다.

오프라인에서 뿐 아니라 온라인을 통해 좀 더 효과적으로 의사소통을 할 수 있다. 기관 내에 구축된 업무관리 시스템 등 다양한 정보시스템 등은 경영전략 등 기관 내 중요한 정보의 공유채널의 역할을 할 수 있다. 따라서 별도의 지식경영시스템(knowledge management system) 등이 구축되어 있지 않더라도 정보나 지식을 공유할 수 있는 다양한 온라인 매체를 이용하여 실시간으로 빠른 시간 안에 경영전략을 공유할 수 있게 된다[13, 14, 15].

실제 많은 기관에서 온라인을 통해 일반직원들과 부서장 및 기관장과의 대화의 양을 늘려가고 있으며, 다양

한 온라인 매체를 활용하여 의사소통하는 것은 매우 효과적이라고 보여 진다.

4.3 내재화와 조직문화

조직문화는 특정 조직 구성원들 간 공유하는 가치관이나 규정이나 철학 등으로서 일정기간에 걸쳐 형성된 조직구성원들이 공유하는 총체적인 생활양식이라고 할 수 있다[16].

성공적인 경영전략 내재화를 위해서는 조직 구성원들 간 협력적이고 신뢰가 있는 조직문화 형성이 매우 중요하다. 문화적 요인은 경영전략 강화교육, 내·외부 커뮤니케이션 보다 선제적인 요건이라고 할 수 있다. 즉, 협력적이며 신뢰관계로 맺어진 조직구성원들의 경우 조직에의 충성심이 높아지고, 이는 곧 내재화 교육이나 커뮤니케이션 활동에도 적극적으로 참여하도록 할 수 있는 촉매제의 역할을 하게 된다는 것이다[17, 18].

여기서의 문화는 조직이 변화할 수 있도록 유도하는 역할을 하게 되며, 예전의 믿음이나 철학 등이 지배적인 낡은 문화에서는 변화를 모색하기가 매우 어렵다. 따라서 새로운 경영전략 내재화 교육이나 커뮤니케이션에 앞서 조직문화를 점검하여 협력 지향적이고 신뢰 및 지식을 공유하고 팀워크를 독려할 수 있는 문화를 양성하여야만 경영전략 내재화 역시 온전히 이뤄낼 수 있다.

하지만 조직문화의 변화는 내재화의 성공을 위한 가장 중요한 요건이면서, 아울러 가장 달성하기 힘든 요건이자 장기과제라고 할 수 있다. 협력지향적인 신뢰문화를 구축하기 위해서는 조직구성원들 간 신뢰도가 높아야 하며, 타인과 정보나 지식 등을 공유할 때 불이익이 없는 지에 대한 불안감 등의 저해요소가 없어야 한다. 즉, 조직구성원들 간 서로 믿을 수 있다는 분위기가 조성되어야만 내재화는 성공할 수 있으며, 조직구성원들 상호 신뢰가 없이 요란한 이벤트나 홍보, 교육 등으로만 경영전략 내재화가 성공하기 어렵다는 것이다.

사례기관 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과 협력 정도에 대한 직원들의 인식은 보직자 및 비 보직자 공히 보통수준인 것으로 나타났다. 반면 신뢰도에 대해서는 5점 만점에 4점 이상인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경영전략 내재화에 있어 상당히 고무적인 결과라고 보여 진다. 다만, 협력이나 신뢰를 제고하기 위해서는 향후에도 지속적인 노력이 있어야 한다.

특히 신뢰는 경영전략 등 제도의 내재화에 있어 매우 중요한데, 잘 제시되어진 비전이 있더라도 이것이 직원들 간에 자주 대화되어지고 의사소통이 활발해지려면 이들 간의 신뢰가 요구된다. 즉, 조직 구성원들 간의 신뢰는 그들 간 공개되고 원활한 의사소통을 가능하게 해주며 더 나아가 정보 및 지식의 공유 역시 활발할 수 있도록 유도해 준다. 신뢰는 모든 사회활동에 있어서 가장 핵심적인 윤활제로서 끊임없는 타인과의 불필요한 마찰이나 갈등 또는 협상이 없이도 일을 하고 혹은 타인과 같이 살아가는 것이 가능하도록 한다[19]. 신뢰받는 행위의 특성으로는 일반적으로 진실성, 능력, 호의 등으로 규정된다. 능력은 관련분야의 능력을 말하며, 진실성은 정직, 성실 등을 의미한다. 아울러 호의는 도움에 대한 보상이 없더라도 자발적으로 신뢰하는 사람을 도와주는 행위를 말한다. 다행히 사례기관의 경우 진실성, 능력, 호의 등을 판단하기 위한 신뢰정도 설문조사 결과 평균점수가 4.16점(현재수준)으로 나와 매우 고무적이라고 할 수 있다.

조직 내 동료의 능력이나 정직함, 호의에 대한 불신 분위기가 높을 때에는 협력하는 분위기를 형성하기가 매우 곤란하다. 왜냐하면 협력행위는 타인 의존적이며, 타인을 배제하고는 불가능하기 때문이다. 또한 조직구성원들 간 신뢰가 중요한 것은 직원들 간 서로를 믿을 수 있는 분위기를 조성할 뿐 아니라, 그들 간 신뢰를 바탕으로 공유된 정보나 지식에 대해서도 신뢰할 수 있음을 뜻하기 때문이다. 따라서 신뢰문화를 구축하는 것은 협력활동 및 지식공유를 촉진할 수 있는 중요한 요인이 된다

구성원들 간 개방적이고 협조적인 신뢰문화를 구축하기 위해서는 조직 내 비공식적 의사소통의 장을 확대하고 인적네트워크의 양적, 질적 확대를 지원해주어야 한다. 즉, 조직 내 직원들이 동호회 모임을 비롯한 다양한 공식적, 비공식적 인적 교류 채널을 확대해주고 이러한 인간관계를 통해서 토론하거나 정보를 공유하면서 자연스럽게 신뢰문화를 구축할 수 있도록 지원해 주어야 한다.

신뢰문화가 구축되면 조직 구성원들간의 지식공유의 양적, 질적 확대가 이루어진다. 사례기관의 경우 조직문화 진단 시 직원들이 가장 심각하게 지적했던 부분이 바로 지식공유의 양이 절대적으로 부족하다고 인식하는 것이었다. 또한 보직자와 비 보직자간 인식의 괴리도 커서 보직자들은 조직 내 지식공유가 활발하다고 느끼는 반면,

비 보직자들은 조직 내 지식공유의 양이 적다고 느끼고 있었다. 이러한 결과는 결국 일반직원들은 공유되어지는 지식의 양이 많지 않고, 따라서 중요한 의사결정 등에 활용되는 지식의 양이 많지 않음을 의미하는 것으로서 정책결정 질에도 중요한 영향을 미치리라는 유추를 해볼 수 있다.

지식공유는 개인 또는 조직의 지식을 조직의 다른 구성원들과 공유하기 위해 이전하는 행위를 의미이다. 이러한 지식의 이전은 조직의 민첩함과 성과제고를 위해서 무엇보다도 중요한데, 지식공유는 곧 집단지성을 의미하기도 하기 때문이다.

그동안 연구결과를 보더라도 조직 내에서 지식공유가 잘 이루어지는 조직이 그렇지 못한 조직에 비해 더 생산적이며 능률적이고 효과적으로 업무를 처리하고 궁극적으로 생존력이 강하다고 알려져 있다[20, 21].

특히 정보기술은 조직 내 개인이 가지고 있는 정보나 지식을 효과적으로 동료직원들에게 이전할 수 있는 수단이 된다. 따라서 조직 내의 정보시스템을 효과적으로 운영하면 조직 내의 지식의 양이 늘어나게 된다. 이를 위해서는 조직 내 부서나 팀 간 칸막이를 지양하고 좀 더 개방적인 조직분위기를 유도해야 한다. 정보기술을 기반으로 한 지식공유 수단으로는 전자메일이나 기관 내 인트라넷, 각종 데이터베이스 등이며 이는 조직내 지식의 양을 늘릴 수 있는 지식공유의 기반이 된다. 다만, 정보기술을 활용한 지식공유는 형식지(explicit knowledge)의 공유에는 효과적이지만 암묵지(tacit knowledge)의 공유를 위해서는 정보시스템에 의존하기 보다는 조직 구성원들 간의 신뢰와 개방적인 의사소통이 가능한 대화의 장을 마련하는 것이 더 중요하다[22].

또한 조직 내 공유되는 지식의 양을 늘리기 위해서는 지식공유에 대한 보상시스템을 마련해야 한다. 즉, 개인들은 지식을 혼자만 독점하고자 하는 욕구를 가지고 있으며, 인센티브가 주어지지 않으면 공유하게 된다. 따라서 금전적인 보상제도나 인사가점과 같은 비금전적인 보상제도 등을 마련해야만 지식공유가 성공적으로 안착될 수 있다. 아울러, 성공적인 지식공유를 위해서는 의사소통이 활발해져야 하는데 이를 위해서는 조직 내 수평적인 의사소통 체계를 구축하는 것이 중요하다. 공공기관의 경우 대부분이 엄격한 계층제하에서 운영되며 의사소통 역시 공식적인 채널을 통해서 수직적으로 이루어지는 것이

대부분이다. 따라서 의사소통의 양이 많지 않을 뿐 아니라 질적으로도 부족하며 토론이나 대화를 통해서 획득될 수 있는 창의적인 아이디어의 양 역시 부족한 실정이다.

이러한 경직된 계층제적 구조 하에서는 중간관리자의 역할이 매우 중요하다. 중간관리자들은 하위 직원들을 의사결정과정 등에 적극적으로 참여시켜 부하들이 기관 내 중요한 의사결정에 참여하여 중요한 역할을 할 수 있다는 자존감을 키워주는 역할을 수행해야 한다[23]. 이를 위해 장기적인 방안으로는 기존의 top-down 방식에서 bottom-up방식의 유기적이고 수평적 구조로 재구조화될 수 있도록 노력해 나가야 할 것이다.

5. 결론

연구대상이 된 공공기관은 정부부처 산하의 기관으로서 정권교체나 조직개편 등으로 조직미션이나 핵심가치 등 경영전략의 변화가 있을 때 이것을 어떻게 내재화할 것인가에 많은 고민을 가지고 있었다. 즉, 새로운 경영전략에 대해서 조직구성원들은 얼마나 알고 있으며 잘 이해하고 받아들이는가 하는 질문으로부터 본 연구는 출발하였다. 본 연구 결과 미션, 비전이나 핵심가치 등에 대한 내재화 정도가 그리 높지는 않은 것으로 나타났으며, 이를 수용할 수 있는 협력적 조직문화 역시 그 정도가 높지는 않은 것으로 나타났다.

조직의 성과를 제고하기 위해서는 새로이 바뀐 조직의 경영전략 등이 조직구성원들에게 온전히 전달되고 이해되어 체화되어야만 하며, 이러한 내재화 과정을 통해 조직구성원들은 조직에의 몰입도 및 충성도 역시 커지리라 본다. 그러나 내재화는 일반적으로 많은 기관들이 하는 대로 교육만으로는 달성하기 어려운 과제이며, 지속적인 커뮤니케이션과 이를 가능토록하기 위한 협력적인 조직문화의 토양 없이는 성공적으로 달성하기 어렵다[24, 25].

본 연구에서는 효과적인 내재화를 위해서 내재화 강화를 위한 경영전략 강화 교육 뿐 아니라, 내부직원들과의 커뮤니케이션 전략을 제시하였다. 또한 이들 두가지 전략을 성공적으로 유도하기 위해 조직문화를 협력적으로 어떻게 변화시킬 것인가를 논의하였다. 협력지향적인 문화로의 변화는 달성하기 어려운 장기과제이지만 조직구성원들의 내재화에의 순응을 높이기 위해서는 반드시

병렬적으로 진행해야 하는 중요한 과제라고 할 수 있다. 이를 위해 기관장을 비롯한 관리자 계층의 끊임없는 노력은 필수적이다[26, 27, 28]. 즉, 계층제적인 조직문화를 수평적으로 변화시켜야 하며, 대화의 장을 확대하여 조직구성원들이 다양한 의사결정에 참여하도록 유도해야 할 것이다.

본 연구결과를 통해 내재화를 성공적으로 유도하기 위해서는 교육 뿐 아니라, 커뮤니케이션이나 궁극적으로 조직문화와 같은 장기과제 역시 병렬적으로 고려해야 한다는 것을 알 수 있었다. 본 연구에서는 세 가지 측면에서만 내재화를 분석하고 있으나 이 요인들 외에도 새로운 제도나 경영전략의 내재화에 영향을 미칠 수 있는 변수는 존재할 것이다. 따라서 향후에는 내재화에 영향을 미칠 수 있는 추가적인 변수들을 증명해내는 것 역시 의미 있는 연구가 될 것이라고 판단된다. 또한 본 연구에서는 양적인 접근방법을 통해 내재화 방안을 제시하고 있으나, 추후에는 심층면담 등 질적 접근방법을 활용하여 내재화 및 조직문화와의 상관관계를 좀 더 심도 있게 연구하는 것 역시 매우 의미 있으리라 본다.

끝으로 공공기관을 대상으로 경영전략 내재화 연구를 하였다는 점에 있어서는 그 공헌을 찾을 수 있으나 본 연구는 한계점 역시 노정하고 있다. 본 연구의 질문에 대해 평균정보(빈도분석)만을 가지고 분석을 하고 있다. 따라서 향후에는 본 연구에서 경영전략 내재화를 위해 중요하다고 판단되는 교육, 커뮤니케이션, 조직문화와 경영전략 내재화정도와의 관계를 요인분석, 회귀분석 등을 방법을 활용하여 변수들간의 영향정도 등을 분석하는 것이 매우 의미있는 연구가 될 것이다.

ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Konkuk University in 2016

REFERENCES

- [1] T Kostova, "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", *Academy of management review*(308-332), Vol 24, No, 2, 1999.
- [2] K. W. Green, C. Wu, D. Whitten and B. Medlin, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance", *International Journal of Human Resource Management*(559-579), Vol. 17, No, 4, 2006.
- [3] S. J. Kong & H. S. Yang, "The Effects of Business strategy on Business performance -IT applicability with parameter and regulation effect", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No, 1, pp.177~192, 2014.
- [4] J. H. Lee & H. K. Jung, "A Study of Management Strategies on CJ E&M, the Leading Firm in the Korean Media industry", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 11, No, 12, pp.41~47, 2013.
- [5] J. H. Kim, "The Relationships between Internalization of HR Practice, Job Commitment, Role-Tiredness, and Turnover Intention", *Quarterly journal of labor policy*, Vol. 12, No. 3, pp. 119~145, 2012.
- [6] Y. K. Han, W. S. Shim & E. J. Lee, "A Study on Job Demands, Affects and Cognitive Appraisals", *Daehan Journal of business*, Vol.27, No. 1, pp. 113~132, 2014.
- [7] J-H. Kim, "The Effects of Internalization of Practice and Organizational Cynicism", *Korean management review*, Vol. 36, No. 4, pp. 825~853, 2007.
- [8] J. H. Kim & W. S. Shim, "An Empirical Study on the Relationship between Human Resource Management System and Knowledge Capability", *Human The Korean Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 131~169, 2004.
- [9] S. Y. Lim, D. S. Park & J. M. Lee, "The Impact of Team Leader's Leadership Style on the Career Commitment and Turnover Intention of Team Members: Moderating Role of Team Members' Emotional Intelligence", *KOREAN CORPORATION MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 17, No. 3, pp. 1~22, 2010.
- [10] C. O'Reilly, and J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*,

- Vol. 71, No. 3, pp. 492~499, 1986.
- [11] D. K. Datta, J. P. Guthrie and P. M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.1, pp. 135~145, 2005.
- [12] S. K. Whang, "A Study on the Effects of Self-Leadership on Job Involvement: The Mediating Effects of Intrinsic Motivation", *KOREAN CORPORATION MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 18, No. 2, pp. 87~103, 2011.
- [13] G. Petrash, "Dow's journey to a knowledge value management culture", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996
- [14] van der Spek and A. Spijkervet, "Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge." In Liebowitz & Wilcox, eds., *Knowledge management and Its Integrative Elements*. CRC Press, 1997.
- [15] T. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management". *Strategy, Management, Competition*. Winter, 1996.
- [16] S. Beugelsdijk, C. I. Koen, N. G. Noorderhaven "Organizational Culture and Relationship Skills", *Organization Studies*(June 1; 833-854), Vol. 27, No. 6, 2006
- [17] S. K. Lee, D. J. Lee & S. H. Jang, "A Study on influence of R&D Organizational Culture to Organizational Performance: mediating effects of Trust", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 9, No. 3, pp.145~163, 2011.
- [18] Y. J. Kim, H. J. Joo & K. K. Park, "A Study on the Component Factors of Innovation Brand to build Organizational Culture of Government Ministries", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 6, No. 4, pp.25~34, 2008.
- [19] L. Prusak, "Knowledge in Organizations", Butterworth-Heinemann. 1997.
- [20] A. Gold, A. Malhotra and A. Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18. No. 1, pp. 185-214, 2001.
- [21] E. M. Awad and H. M. Ghaziri, "Knoweldge Management", Pearson, 2004.
- [22] C. Bailey and M. Clarke, "How do managers use knowledge about knowledge management?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp 235-243, 2003.
- [23] S. K. Lee & Y. H. Lee, "A Study on the relationship between leadership styles and job attitude : Oranizational support as a Mediator", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 5, No. 1, pp.17~25, 2007.
- [24] S. Choi and D. Kim, "Analysis of the impact relationship between business culture's type and creating performance of convergence corporate", *Journal of Digital Convergence*, Vol.13, no.8, pp.169-176, 2015.
- [25] H. Yoon, Y. Lee, K. S. Park, "Management Performance and Announcement Effect of Seasoned Equity Offering", *Journal of Digital Convergence*, Vol.11, no.2, pp.101-114, 2013.
- [26] J. Park, H. Lee, C. Cho, and J. Lee, "Client Relationship Proneness, Trust, Commitment and Reuse Intention in IT Services", *Journal of Digital Convergence*, Vol.10, no.9, pp.137-149, 2012.
- [27] Jae-Young Moon, "An empirical study of the Strategy Development and Deployment effects on the Hospital Management and Hospital Performance", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 57-63, 2015
- [28] Woo-Jin Son, "The Empirical Study on Interrelationship between Strategy, MCS, Corporate's Performance and Role of Controller", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 303-314, 2015.

이 향 수(Lee, Hyang Soo)



- 1993년 2월 : 이화여자대학교 행정학과 (행정학사)
- 1996년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학석사)
- 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 공공인 재대학 행정학부 교수

· 관심분야 : 지식관리, 정보화정책, 전자정부

이 성 훈(Lee, Seong Hoon)



- 1990년 2월 : 고려대학교 영문학과 (문학사)
- 1993년 8월 : 고려대학교 대학원 (경제학석사)
- 2002년 9월 : 뉴욕주립대학교 대학원(경제학 박사)
- 2011년 3월 ~ 2016년 2월 : 청주대학교 경상대학 경제학과 교수
- 2016년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경상대학 경제학과 교수
- 관심분야 : 공공경제, 지식자본, 생산성, 산업조직