

# 조직문화에 대한 진단: 공공기관을 중심으로

이향수\*, 이성훈\*\*

건국대학교 행정복지학부 행정학전공\*, 고려대학교 경제학과\*\*

## Diagnosis of Organizational Culture: Focused on Public Institutions

Hyangsoo Lee\*, Seong-Hoon Lee\*\*

Dept. of Public Administration, Konkuk University\*

Dept. of Economics, Korea University\*\*

**요약** 조직문화는 조직구성원에게 정체성과 동질성 및 행위지침을 제공하고 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행한다. 그렇다면 어떠한 조직문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는가? 본 연구에서는 특정 공공기관을 대상으로 조직문화를 창의성, 변화, 협력, 신뢰, 지식공유 등으로 범주화하여 이들에 대한 조직구성원들의 인식정도를 조사하여 조직문화에 대한 진단을 하고자 하였다. 이를 위해 사례기관의 전체 직원들을 대상으로 조직문화에 대한 인식조사 결과를 바탕으로 사례기관의 조직문화는 과연 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지를 밝혀내고자 하였다. 본 연구 결과 연구대상이 된 공공기관의 미래지향적이며 협력적인 문화정도는 그리 높지는 않은 것으로 나타났다. 조직의 성과를 제고하기 위해서는 무엇보다도 미래지향적이고 협력적인 문화조성이 필요하다. 이러한 문화를 조성하기 위해서는 조직구성원들간에 끊임없이 지속적으로 의사소통하고 신뢰를 구축하기 위한 여러 가지 노력이 수반되어야 한다. 특히 부하직원들에게 권한을 분산해주고 이양해주며 신뢰해주는 리더십의 노력이 우선적이다. 즉, 관리자들의 노력없이 미래지향적이고 협력적인 문화를 성공적으로 구축하기가 매우 어렵다.

**주제어** : 조직문화, 창의성, 변화, 협력, 신뢰, 지식공유

**Abstract** Organizational culture provides organizational members with identity, homogeneity and behavioral guidance, and promotes organizational commitment and enhances the stability of social systems. What organizational culture positively influences organizational performance? In this study, we tried to categorize organizational culture as creativity, change, cooperation, trust and knowledge sharing for specific public institutions and to diagnose the organizational culture by examining the level of recognition of the organizational members. The purpose of this study is to investigate the effect of organizational culture on organizational culture. The result of this study shows that the degree of future - oriented and cooperative culture of the public institutions that are the subject of research is not so high. In order to improve the performance of the organization, it is necessary to create a futuristic and cooperative culture. In order to create such a culture, various efforts must be made to continuously communicate and build trust among the members of the organization. In particular, leadership efforts to distribute, transfer, and trust authority to subordinates are a priority. In other words, it is very difficult to build a future-oriented, collaborative culture successfully without the efforts of managers.

**Key Words** : Organizational Culture, Creativity, Change, Cooperation, Trust, Knowledge Sharing

\* 이 논문은 2016년도 건국대학교 KU학술연구비 지원에 의한 논문임

Received 3 December 2016, Revised 1 February 2017

Accepted 20 March 2017, Published 28 March 2017

Corresponding Author: Seong-Hoon Lee(Korea University)

Email: leeseonghoon@korea.ac.kr

© 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

조직문화는 언어, 이데올로기, 신념뿐만 아니라 지배적인 상징, 의식, 노동조직의 신화 등에 연관되어 있다. 또한 조직문화는 가치와 이해관계가 협상과 조정을 따르는 광범위한 정치적, 문화적 체계의 일부이다[1]. 강한 조직문화는 조직구성원들의 비공식적인 행동규범이 되며 그들이 자부심을 가지고 열심히 일하도록 해주는 원동력이 되는 등 조직을 통합하고 응집시키는 역할을 한다. 즉, 조직문화는 조직구성원에게 정체성과 동질성 및 행위지침을 제공하고 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행한다[2].

그렇다면 어떠한 조직문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는가? 우리는 어떤 조직은 협력이 잘되는 문화를 가졌다고 이야기하고 어떤 조직은 조직 구성원들 간에 너무 불신이 팽배 하느냐 하는 평가를 하곤 한다. 그렇다면 과연 조직문화는 어떻게 진단할 수 있을까? 그리고 조직 문화의 범주는 어떻게 구분할 수 있을까?

본 연구에서는 특정 공공기관을 대상으로 조직문화를 창의성, 변화, 협력, 신뢰, 지식공유 등으로 범주화하여 이들에 대한 조직구성원들의 인식정도를 조사하여 조직문화에 대한 진단을 하고자 하였다.

이를 위해 사례기관의 전체 직원들을 대상으로 조직문화에 대한 조직문화는 과연 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지를 밝혀내고자 하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 조직문화 및 조직성과에 대한 문헌연구를 검토 하였다. 둘째, 연구대상을 중심으로 조직문화에 대한 인식조사 결과를 분석하였다. 셋째, 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화를 제고하기 위한 정책적 제언을 제시하고자 하였다.

## 2. 조직문화와 조직성과와의 관계

### 2.1 조직문화

공사를 불문하고 많은 조직들은 지속적인 성장과 조직의 효과적인 운영을 위해 조직문화의 중요성을 강조하고 있다. 조직문화는 기업의 구성원들이 특정한 상황에서 의사결정을 함에 있어 그 기업의 목표나 가치와 일관된 행동을 하게 하는 기준이 된다는 측면에서 매우 중요한 역할을 하게 된다[3].

조직문화란 개인의 개성처럼 다른 조직과는 구별되는 개별조직 고유의 독특성이다. 이 독특성을 설명하는 가장 핵심적인 구성요소는 구성원들의 가치의식(선호하는 가치, 태도, 신념, 경영철학, 기업정신 등)과 행동방식(행동성향으로서 업무수행 방식, 대인관계 방식, 욕구표출 방식 등)으로 집약할 수 있다[4]. 또한 조직문화란 일정 패턴을 갖는 조직활동의 기본가정(또는 전제, 믿음)이다. 이것들은 특정집단의 내외적 활동과정에서 발견 또는 개발된 것들이다. 이러한 가정들은 오랜 시간 조직구성원들이 타당한 것으로 여겼기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며, 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습된다[5].

HayGroup과 Fortune이 공동으로 발표하고 있는 세계에서 가장 존경받는 기업들이 가지는 문화적 특성에 대한 최근의 연구결과를 보면 몇 가지 특성들을 가지고 있다[3]. 우선 지향하는 문화에 대한 최고관리자와 구성원의 의견 일치도가 매우 높다는 점이다. 조직의 모든 구성원들이 동일한 문화상을 공유하고 있다는 것은 조직이 한 방향으로 정렬되어 보다 신속하고 효율적으로 운영될 수 있는 기반을 가진다는 측면에서 중요한 의미를 가진다. 둘째, 조직구성원들이 조직목표나 미래에 대해 매우 긍정적인 인식을 가지고 있다는 것이다. 즉, 미래지향적인 변화나 혁신이나 창의성 등에 대한 관심이 매우 높다는 점이다. 이는 궁극적으로는 조직의 개혁이나 성과향상에 매우 높은 상관관계를 가지게 된다는 것이다. 셋째, 조직구성원간의 유기적인 협력을 통한 조직 전체의 시너지를 강조하고 있다. 존경 받는 기업들은 부서 간의 책임 공방을 지양하고 팀워크를 강조함으로써 급변하는 사업 환경에 효과적으로 대응하는 협력 문화를 구축하고 있다. 여기에는 각 담당 조직의 장으로 구성된 Top Team의 효율적인 커뮤니케이션과 팀웍 형성이 가장 중요한 요인으로 작용하고 있다.

이상에서도 살펴보았듯이 소위 앞선 기업들은 조직성과를 창출하기 위해서는 미래지향적이고 협력적인 문화를 조성하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 조직문화의 범주를 구분함에 있어서 본 연구에서는 협력, 신뢰, 지식공유는 협력적 문화범주로 그리고 창의성이나 변화추구는 미래지향적 문화범주로 나누어서 살펴보고자 한다. 또한 연구대상 기관의 조직구성원들을 관리자와 구성원으로 구분하여 이들 간의 세부적인 조직문화범주별로 인식을 조사하고 그 결과를 분석하였다.

Future-oriented culture	Cooperation-oriented culture
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativity</li> <li>• Change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperation</li> <li>• Trust</li> <li>• Knowledge sharing</li> </ul>

[Fig. 1] Framework for Organizational Culture Analysis

### 2.2 조직문화와 조직성과와의 관계

조직성과란 조직의 업적에 대한 구체적인 평가로서 이에는 조직유효성과 조직효율성이 있다[6]. 대부분 조직문화와 조직성과의 관계는 경제적 성과를 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 그러나 조직문화는 조직 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미치기 때문에 성과 역시 다각적으로 고려되어야 한다[7].

성과는 우선 경제적 성과로 표현된다. 즉, 예를 들어 조직문화와 조직의 자산과 초과 성장률 등의 관계를 살펴보는 많은 연구들[8, 9] 등을 보면 재무적 성과를 조직 성과로 정의하고 있음을 알 수 있다. 둘째, 조직구성원들의 직무만족도 및 몰입도 등으로 조직성과를 표현할 수 있다. 이는 종업원의 직무만족도와 종업원의 몰입도를 그 성과로서 측정하고 있으며[10], 많은 연구들에서 조직문화가 직무만족도 및 몰입도에 영향을 주고 있음을 밝히고 있다. 셋째, 조직성과를 조직구성원들의 만족 및 몰입 등과 같은 인지적 변수들로 인식하는 연구도 있다[11, 12]. 즉, 조직문화가 직원들의 직무만족도, 동조성, 애사심, 적응성, 직무몰입 등에 영향을 주며, 이러한 연구들에서는 직무만족도 등을 조직의 성과로 인식하고 있다. 넷째, 조직의 성과를 조직이미지로 인식하는 경우도 있다[13].

이처럼 조직성과를 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 어떤 의미로 조직성과를 정의하든 간에 조직문화가 조직성과에 많은 영향을 미치고 있다는 다수의 연구가 있음을 알 수 있다.

## 3. 조직문화 진단 사례연구

### 3.1 연구방법

본 연구는 조직의 문화를 진단하기 위해 조직구성원들이 그들 조직의 구성원들의 조직문화에 대한 인식을 조사하여 분석하고자 하는 의도를 가지고 출발하였다. 우선은 특정 공공기관 직원들을 대상으로 창의성, 변화

추구정도, 협력정도, 신뢰정도, 지식공유정도 등에 대한 인식정도를 분석하였다. 분석함에 있어 관리자와 구성원으로 구분하여 분석하였다. 조사는 정형화된 설문지를 통한 정량적 방법으로 5점 척도를 사용하였으며, 빈도분석 등을 이용하였다. 측정도구는 기존 문헌연구를 토대로 작성하였다. 우선 창의성 측정지표는 Gold, Malhotra & Segards(2001)의 척도를 이용하여 3가지 문항으로 구성하였다. 변화추구를 측정하기 위한 지표는 McAllister(1995)의 척도를 이용하여 3가지 문항으로 구성하였다. 협력을 측정하기 위한 지표는 McDermott(1999)의 지표를 활용하였으며, 신뢰지표는 Cook & Wall(1980)을 이용하여 각각 3가지 문항으로 구성하였다. 또한 지식공유지표는 Ruggles(1998)의 지표를 활용하여 3개 문항으로 구성하였다. 이를 토대로 5 가지 측면에서의 조직문화에 대한 분석을 통한 성공적인 조직문화 구축 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.

협력적인 문화정도를 분석하기 위해 창의성, 변화추구, 협력, 신뢰, 지식공유정도를 측정하기 위한 문항들을 구성하였다. 즉, <Table 1>에 제시한대로 창의성정도는 창의적인 목표제시와 열정에 대한 인식수준을 측정하였다. 또한 변화는 변화를 즐기는지 정도와 새로운 아이디어나 해답을 찾는 정도를 측정하였다. 또한 협력은 협력정도는, 신뢰수준은 동료들의 전문성이나 성실성에 대한 믿음정도를 측정하였으며, 지식공유는 조직 내 동료들 간 정보나 지식의 이전 및 공유정도를 측정하였다.

<Table 1> measurements for survey

	measurements
creativity	• a creative and enthusiastic mind
change	• enjoy the change
cooperation	• degree of work collaboration
trust	• degree of trust for expertise and competence of fellow worker
knowledge sharing	• degree of information and knowledge sharing

### 3.2 창의성

창의적인 목표제시와 경쟁력 향상을 위해 지속적으로 노력 하는가 등에 대해서는 보통이상(3.56)으로 나타났다. 직급별로 보면 관리자가 일반 구성원들보다 높은 평균점수를 보여주고 있다. 즉, 관리자의 경우 창의성에 대한 인지도에 있어서 구성원들보다 더 조직구성원들이 창의적이라고 인식한다는 것을 알 수 있다. 또한 관리자와 비 관리자 모두를 포함한 전체 평균점수에 비해 창의성 정도에 대한 인식은 비 관리자들의 경우 관리자에 비해 낮음을 알 수 있다. 이러한 결과는 이분산가정하에 두 집단 t-검정결과 1% 유의수준에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다.

〈Table 2〉 average degree of creativity

a creative and enthusiastic mind			test statistics	
total	manager	worker	t	p
3.56	4.03	3.51	4.70	< 0.01

### 3.3 변화추구

구성원들이 변화를 즐기거나 또는 즐기려고 얼마나 노력하는지에 대한 인식정도에 대해서는 전체 평균점수가 3.27점(5점만점)으로 나타났다. 직급별로는 관리자가 비 관리자에 비해 높은 점수를 보여주었으며, 비 관리자들의 경우 관리자에 비해 조직구성원들의 변화추구노력에 대해 낮게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 향후 혁신이나 변화 추구를 위한 교육이나 커뮤니케이션 등에 있어 좀 더 적극적인 대처가 필요하리라 판단된다. 이러한 결과는 이분산가정하에 두 집단 t-검정결과 1% 유의수준에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다

〈Table 3〉 average degree of change

enjoy the change			test statistics	
total	manager	worker	t	p
3.27	3.83	3.21	4.62	< 0.01

### 3.4 협력정도

구성원이 부서 간 또는 타 기관과의 협력을 얼마나 하고 있는지에 대한 인식정도를 측정해 본 결과 전체 구성원들의 인식정도는 3.65로 보통보다 약간 높다는 것을 알

수 있다. 직급별로는 관리자(3.99)가 구성원(3.61)에 비해 높은 점수를 보여주었으며, 비 관리자들의 경우 관리자에 비해 협력정도를 낮게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 이분산가정하에 두 집단 t-검정결과 1% 유의수준에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다

〈Table 4〉 average degree of cooperation

average degree of cooperation			test statistics	
total	manager	worker	t	p
3.65	3.99	3.61	3.94	< 0.01

### 3.5 신뢰

구성원이 동료들과 규정들을 얼마나 믿고 있는지에 대한 인식정도를 측정해 본 결과 전체 구성원들의 인식정도는 4.16으로 높다는 것을 알 수 있다. 직급별로는 관리자(4.48)가 비 관리자(4.13)에 비해 높은 점수를 보여주었으며, 비 관리자들의 경우 관리자에 비해 신뢰정도를 낮게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 이분산가정하에 두 집단 t-검정결과 1% 유의수준에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다.

〈Table 5〉 average degree of trust

average degree of trust			test statistics	
total	manager	worker	t	p
4.16	4.48	4.13	3.82	< 0.01

### 3.6 지식공유

구성원이 조직 내 동료들과 업무정보를 얼마나 공유하고 있는지에 대한 인식정도를 측정해 본 결과 전체 구성원들의 인식정도는 3.78으로 나타났다. 직급별로는 관리자(4.02)가 구성원(3.76)에 비해 높은 점수를 보여주었으며, 비 관리자들의 경우 관리자에 비해 지식공유정도를 낮게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 이분산가정하에 두 집단 t-검정결과 5% 유의수준에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다

〈Table 6〉 average degree of knowledge sharing

average degree of knowledge sharing			test statistics	
total	manager	worker	t	p
3.78	4.02	3.76	1.80	< 0.05

## 4. 조직문화 진단 및 발전방안

### 4.1 미래지향적인 조직문화 구축방안

미래지향적인 조직문화를 구축하기 위해서는 조직구성원들이 창의적이고 변화지향적일 필요가 있다. 본 연구 사례기관의 경우 창의성에 있어서는 보통수준(3.56)을 보임으로써 동료직원들에 창의성 정도에 대한 판단에 있어 그다지 후한 평가를 하지는 않는 것으로 나타났다. 변화정도에 대한 인식에 있어서도 보통(3.27)수준이기는 하지만, 창의성 정도에 대한 인식보다도 다소 낮게 나타났다. 또한 협력이나 지식공유, 신뢰 등의 협력적 조직문화 범주내의 중요변수들보다도 낮게 인식한다는 것을 알 수 있다. 즉, 연구대상 직원들은 동료들 혹은 상사들이 변화나 혁신에 대해서 적극적으로 반응하지 않는 것으로 인식함을 알 수 있다.

창의성이나 변화를 추구할 수 있도록 조직구성원들을 독려하기 위해서는 우선 조직리더십이 달라져야 한다. 즉, 위협을 감수하고, 솔직하게 대화하고, 기업가 정신, 혁신 등을 리더십을 촉진하도록 해야 한다[7]. 또한 변화나 창의성을 독려하기 위해서는 조직구성원들로 하여금 실패에 대한 책임과 처벌만을 강조하여서는 안된다. 실패나 좌절로 인해 조직 내에서 비난을 받거나 처벌만을 경험한다면 조직구성원들은 더 이상 변화하거나 창의적인 행동을 시도하려고 하지 않기 때문이다. 따라서 창의적인 행동이나 변화를 추구하도록 독려하기 위해서는 리더가 조직구성원들을 신뢰하고 일정기간 기다려 줄 수 있는 인내심 역시 필요하다.

또한 조직구성원들로 하여금 실패경험에 대해서 자연스럽게 이야기할 수 있고, 실패로부터 얻은 교훈 역시 조직구성원들이 같이 공유한다면 개혁이나 변화에 대해서 직원들은 좀 더 편안하게 접근할 수 있을 것이다.

### 4.2 협력적인 조직문화 구축방안

조직문화는 특정 조직 구성원들 간 공유하는 가치관이나 규정이나 철학 등으로서 일정기간에 걸쳐 형성된 조직구성원들이 공유하는 총체적인 생활양식이라고 할 수 있다[14].

협력적인 조직문화를 구축하기 위해서는 협력하고 신뢰하며 지식공유에 적극적일 때 가능하다. 협력적인 조직문화는 조직성과를 창출하기에도 매우 유리하다. 따라

서 서로 간에 신뢰관계가 돈독하고, 협력적이며, 지식공유에 긍정적인 조직구성원들의 경우 조직성과를 내기에도 매우 수월할 것이다[15, 16]. 협력적인 문화는 사실 조직이 창의적이고 변화를 유도할 수 있게 되며, 따라서 협력적인 문화는 미래지향적인 조직문화를 구축하는데 있어 선제 조건으로서의 역할까지 수행한다고 할 수 있다.

본 연구대상 공공기관의 협력적인 문화의 수준은 보통 이상 수준(협력 3.65, 신뢰 4.16, 지식공유 3.78)이나 신뢰를 제외한 두 개 분야에서는 보통수준이라고 판단할 수 있다. 앞서도 지적했듯이 미래지향적인 문화를 구축하는데 있어 협력지향적인 문화가 선행조건이라고 할 때 협력적인 문화를 구축하는 것이 매우 중요하다. 협력지향적인 신뢰문화를 구축하기 위해서는 조직구성원들 간 신뢰도가 높아야 하며, 타인과 정보나 지식 등을 공유할 때 불이익이 없는지에 대한 불안감 등의 저해요소가 없어야 한다. 즉, 조직구성원들 간 서로 믿을 수 있다는 분위기가 조성 되어야만 하며, 조직구성원들 상호 신뢰가 없이 지식공유는 어렵다는 것이다[17].

연구대상 직원들을 대상으로 한 조사 결과 협력정도에 대한 직원들의 인식은 관리자 및 비 관리자 모두 보통 수준이었다. 반면 신뢰정도에 대해서는 협력이나 지식공유수준보다 다소 높게 평가하고 있었다(5점 만점에 4점 이상). 이러한 결과는 협력적인 조직문화 구축에 있어 상당히 긍정적이라고 보여 진다. 다만, 협력이나 지식공유를 제고하기 위해서는 향후에도 계속적인 노력이 있어야 한다.

우선 신뢰구축을 위해서는 조직 구성원들 간 개방적이고 의사소통이 활발해야만 가능하다. 사실 직원들 간에 신뢰의 정도가 높아지면 이들 간에 협력이나 지식공유 역시 좀 더 원활하게 이뤄질 수 있다. 즉, 신뢰는 모든 사회활동에 있어서 가장 핵심적인 윤활제로서 끊임없는 타인과의 불필요한 마찰이나 갈등 또는 협상이 없이도 일을 하고 혹은 타인과 같이 살아가는 것이 가능하도록 한다[18]. 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[17]. 다행히도 연구대상기관의 경우 이상의 진실성, 능력, 호의 등 신뢰행위를 판단할 수 있는 신뢰정도 조사 결과 협력이나 지식공유

에 비해 높은 점수가 나와 향후 본 연구기관 내에서 협력이나 지식공유를 독려하기에 대단히 유리한 조건이라고 판단할 만하다. 왜냐하면 지식공유나 협력은 타인과의 불신 하에서는 이루어지기가 매우 어려운 측면이 있기 때문이다[17]. 또한 신뢰문화를 조성하는 것이 중요한 것은 협력의 당사자나 지식공유의 당사자 간에 서로를 신뢰하고 믿음으로서 협력으로 인한 결과물에 대해서도 신뢰할 수 있을 뿐 아니라 공유하고 있는 지식이나 정보에 대해서도 신뢰를 함으로써 조직의 성과를 창출하는데 훨씬 더 많은 기여를 할 수 있게 되는 것이다.

따라서 미래지향적 조직문화를 구축하기 위해서도 강조했던 조직구성원들 간의 의사소통은 협력적인 조직문화를 구축하기 위해서도 매우 중요하다. 따라서 의사소통의 장을 마련하기 위해서는 조직 내 공식적인 의사소통 뿐 아니라 비공식적인 의사소통의 양을 늘리고 확대하며 이들의 양적, 질적 확대를 위해 노력해야 한다. 또한 리더가 조직구성원들에게 권한 이양을 하고 신뢰해 줌으로써 공식적인 관계에서의 협력도 공고히 할 필요가 있다. 공식적이고 수직적인 관계에서의 협력문화가 확산되면 수평적인 관계에서도 협력네트워크를 공고히 할 수 있을 것이다.

### 4.3 조직의 성과제고 방안

조직의 성과를 제고하기 위해서는 무엇보다도 미래지향적이고 협력적인 문화조성이 필요하다[19]. 협력지향적인 문화를 조성하기 위해서는 조직 구성원들 간에 끊임없이 지속적으로 의사소통하고 신뢰를 구축하기 위한 여러 가지 노력이 수반되어야 한다[20, 21]. 특히 부하직원들에게 권한을 분산해주고 이양해주며 신뢰해주는 리더십의 노력이 우선적이다[22, 23]. 즉, 관리자들의 노력없이 미래지향적이고 협력적인 문화를 성공적으로 구축하기가 매우 어렵다.

## 5. 결론

연구대상이 된 공공기관은 강소형 공공기관으로서 조직문화를 어떻게 하면 변화 지향적이고 협력적으로 만들 것인가에 대한 고민을 가지고 있었다. 즉, 새로운 변화나 혁신 등에 대해서 조직구성원들이 잘 적응하고 받아들일

준비가 되어있으며, 협력하고 서로 신뢰하려면 어떻게 해야 하는가 하는 질문으로부터 본 연구는 출발하였다. 본 연구 결과 연구대상이 된 공공기관의 미래지향적이며 협력적인 문화정도는 그리 높지는 않은 것으로 나타났다.

선진기업들과 달리 연구대상 공공기관의 경우 미래지향적이고 협력적인 문화정도는 높지 않은 것으로 나타났다. 구성원들간 협력적인 문화를 조성하기 위해서는 관리자들과 구성원들간의 또는 구성원들간에 의사소통과 신뢰구축이 무엇보다도 중요하다. 특히 관리자들의 노력이 매우 중요하며 이들의 솔선수범하는 모습과 일반직원들과 끊임없이 소통하고자 하는 노력이 수반되어야 할 것이다.

본 연구결과를 통해 조직문화를 미래지향적이고 협력적으로 조성하기 위해서는 커뮤니케이션이나 궁극적으로 리더십의 권한이양이나 신뢰구축과 같은 장기과제를 지속적으로 고민해야 함을 알 수 있었다. 본 연구에서는 다섯 가지 측면에서만 조직문화를 분석하고 있으나 이 요인들 외에도 미래지향적이고 협력적인 조직문화를 구축하는데 영향을 미칠 수 있는 변수는 매우 많을 것이다. 따라서 향후에는 조직문화를 분석함에 있어 좀더 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 접근법을 활용하여 조직문화와 조직성과와의 관계를 연구하는 것 역시 매우 의미 있으리라 본다.

끝으로 공공기관을 대상으로 조직문화를 진단하고자 하였다라는 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 미래지향적이고 협력적인 조직문화 범주의 변수들과 조직성과와의 관계를 요인분석, 회귀분석 등을 방법을 활용하여 변수들 간의 영향정도 등을 분석하는 것이 매우 의미 있는 연구가 될 것이다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Konkuk University in 2016.

## REFERENCES

- [1] A. M. Pettigrew, "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 570-581, 1979.
- [2] T. A. Deal, & A. A. Kennedy, "Corporate culture", MA: Addison-Wesley, 1982.
- [3] H. J. Lee, "Establishment requirements of desirable organizational culture", <https://www.haygroup.com/kr/press/details.aspx?id=27721>
- [4] Y. K. Shin, "Report - Establishing the current status and direction of corporate culture in Korea", Petroleum Association of Korea, 1993.
- [5] E. H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004
- [6] M. S. Park, "A Study on the Effect of Corporate Culture Development Activities on Organizational Performance", *Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2: 69-86, 2006.
- [7] W.W. Park & J. Y. Seong, "A Review of the Studies on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance", *Labor Relations Research*, Vol. 18, 2008.
- [8] G. G. Gordon & N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29: 783-798, 1992.
- [9] D. R. Denison & A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*", Vol. 6: 204-233, 1995.
- [10] P. N. Khandwalla, "The design of organizations", New York: Harcourt Brace, 1977.
- [11] J. S. Ko, "An Effect of Person-Organization Fit and Self Esteem to Organizational Performance", *Management Education Research*, Vol.80 No, 2013
- [12] D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2: 5-22, 1984.
- [13] M. J. Hatch, & M. Schultzl, "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, Vol. 55: 989-1018, 2002.
- [14] S. Beugelsdijk, C. I. Koen, N. G. Noorderhaven "Organizational Culture and Relationship Skills", *Organization Studies*(June 1; 833-854), Vol. 27, No. 6, 2006
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] H. S. Lee & S. H. Lee, "Impact on Internalization of Management Strategy in Public Organization", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 5, 2016.
- [18] L. Prusak, "Knowledge in Organizations", Butterworth-Heinemann, 1997.
- [19] 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.
- [20] S. K. Lee & Y. H. Lee, "A Study on the relationship between leadership styles and job attitude : Organizational support as a Mediator", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 5, No. 1, pp.17~25, 2007.
- [21] 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.
- [22] 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.
- [23] 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.
- [24] Sang-Hyun Lee, "A Study on the Effect of

Reverse Logistics Capability on Profits and Collaboration Satisfaction”, Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 4, No. 4, pp. 1-5, 2013.

- [25] Soon-Duck Cho, Seong-Eun Heo, Deog Hwan Moon, “A Convergence Study on the Hospital Nurse’s Perception of Patient Safety Culture and Safety Nursing Activity”, Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 7 No. 1, pp. 125-136, 2016.

### 이 향 수(Hyang Soo Lee)



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

- 관심분야 : 지식관리, 정보화정책, 전자정부
- E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

### 이 성 훈(Seong-Hoon Lee)



- 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
- E-Mail : lee.seonghoon@yahoo.com