



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

경영전략, 조직문화가 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

-신뢰관계 조절효과를 중심으로-

2016년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 준 태

석사학위논문
지도교수 최창호

경영전략, 조직문화가 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구
- 신뢰관계 조절효과를 중심으로 -

An empirical study on how management strategy and organizational
culture affect management performance for small and medium
businesses

: Primarily based on adjustment effect for reliable relation

2016년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 준 태

석사학위논문
지도교수 최창호

경영전략, 조직문화가 중소기업의
경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구
- 신뢰관계 조절효과를 중심으로 -

An empirical study on how management strategy and organizational
culture affect management performance for small and medium
businesses

: Primarily based on adjustment effect for reliable relation

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 준 태

윤준태의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2016년 6월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

경영전략, 조직문화가 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 신뢰관계 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
윤 준 태

본 연구는 중소기업(서울, 수도권소재)을 대상으로 경영전략과 조직문화가 신뢰관계의 조절효과를 중심으로 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 중소기업의 경우 조직의 생존과 성장을 위해 조직 구성원간의 신뢰관계가 한층 더 중요시되고 있으며, 조직내에서 발생하는 갈등은 대부분 신뢰가 수반되지 못해 비롯되는 경우가 많기 때문이다. 이러한 연구 목적을 수행하기 위해 선행 연구를 바탕으로 조직문화, 경영전략이 신뢰를 통해 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하여, 중소기업 최고경영자 및 관리자에게 경영성과 향상에 유용한 정보를 제공하여 합리적 의사결정을 하는데 도움을 주고자 한다.

연구결과를 요약해 보면, 첫째, 조직문화특성을 합의문화와 위계문화로 구분하여 분석한 결과 조직문화는 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 경영전략특성을 방어형전략, 공격형전략으로 구분하여 분석한 결과 경영전략은 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화와 신뢰관계와의 영향을 분석한 결과 경영성과와의 영향관

계에 있어서 신뢰관계는 조절작용을 하지 못하는 것으로 나타났다.

넷째, 경영전략과 신뢰관계와의 영향을 분석한 결과 경영성과와의 영향관계에 있어서 신뢰관계는 부분적으로는 유의미한 조절작용을 하고 있는 것으로 나타났다.

결론적으로 중소기업 조직문화, 경영전략, 신뢰관계가 경영성과에 일부 유의미한 상관계수가 있는 것으로 나타났으며, 경영자와 직원간의 신뢰는 경영성과에 부분적으로 조절작용도 하는 것으로 나타났다.

향후 연구에서는 신뢰관계의 효과는 즉각적으로 나타나는 것이 아니며, 신뢰관계가 경영성과에 영향을 미치기까지는 많은 시간이 필요하다. 현 시점에서 신뢰관계의 중요성을 지각하고 있어도 경영성과에 영향을 끼쳤다고 측정하기는 어렵다. 신뢰관계 효과가 2년 혹은 3년 후에나 영향을 미칠 수도 있기 때문이다. 따라서 신뢰의 효과를 기간별로 구분하여 기간별 경영성과를 측정하여 경영성과의 차이를 비교해 볼 필요성이 있다.

또한, 신뢰관계에 있어서 경영자에 대한 신뢰와 더불어 조직에 대한 신뢰, 조직구성원 사이의 상호신뢰, 조직구성원이 느끼는 경영진에 대한 신뢰 등 여러 가지 다양한 각도에서 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구도 필요하다.

【주요어】 중소기업, 경영전략, 조직문화, 신뢰관계, 경영성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	4
II. 이론적 배경	5
2.1 경영전략	5
2.1.1 경영전략의 개념	5
2.1.2 경영전략의 유형	9
2.2 조직문화	15
2.2.1 조직문화의 개념	15
2.2.2 조직문화의 유형	18
2.2.3 조직문화의 특성	24
2.3 신뢰관계	25
2.3.1 신뢰의 중요성과 기능	25
2.3.2 신뢰의 개념과 유형	26
2.3.3 조직 신뢰의 개념	27
2.4 경영성과	29
2.4.1 경영성과의 개념	29
2.4.2 재무적 경영성과	30
2.4.3 비재무적 경영성과	32
2.5 선행연구	33
2.5.1 경영전략과 조직문화와의 관계	33
2.5.2 조직문화와 경영성과와의 관계	36

2.5.3 경영전략과 경영성과와의 관계	36
2.5.4 경영전략, 조직문화와 경영성과와의 관계	37

III. 연구 설계 39

3.1 연구모형	39
3.2 연구가설의 설정	40
3.3 변수선정 및 조작적 정의	41
3.4 자료수집 및 분석방법	44

IV. 실증분석 및 연구결과 46

4.1 표본의 일반적 특성	46
4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	49
4.2.1 변수의 타당성 분석	49
4.2.2 변수의 신뢰도 분석	53
4.3 상관관계 분석	53
4.4 가설검증	54
4.4.1 다중회귀 분석	55
4.4.2 조절효과 분석	57

V. 결 론 60

5.1 연구의 결론 및 시사점	60
5.1.1 연구의 결론	60
5.1.2 연구의 시사점	61
5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향	63

참고문헌	65
부 록 : 설문지	72
ABSTRACT	77



표 목 차

<표 2-1> 경영전략의 개념 및 정의	7
<표 2-2> Miles & Snow 의 적응전략	11
<표 2-3> 전략의 유형과 특성	13
<표 2-4> 조직문화의 정의	17
<표 2-5> 조직문화 유형에 관한 선행연구	20
<표 2-6> 비재무적 경영성과 측정지표	32
<표 4-1> 조사대상자의 성별	46
<표 4-2> 조사대상자의 연령	46
<표 4-3> 조사대상자의 근무연수	47
<표 4-4> 조사대상자의 직위	47
<표 4-5> 조사대상자의 담당업무	48
<표 4-6> 조사대상자 근무기업의 업력	48
<표 4-7> 조직문화의 요인분석 결과	50
<표 4-8> 경영전략의 요인분석 결과	51
<표 4-9> 신뢰관계 요인분석 결과	52
<표 4-10> 경영성과 요인분석 결과	52
<표 4-11> 변수의 신뢰도 검증결과	53
<표 4-12> 독립변수의 상관관계 분석결과	54
<표 4-13> 조직문화가 경영성과에 미치는 영향요인 다중회귀분석	55
<표 4-14> 경영전략이 경영성과에 미치는 영향요인 다중회귀분석 ...	56
<표 4-15> 경영성과에 미치는 영향요인 분석 가설검증	57
<표 4-16> 신뢰관계 조절효과 검증	58
<표 4-17> 신뢰관계 조절효과 가설검증	59

그 립 목 차

<그림 2-1> Porter의 본원적 전략 유형	11
<그림 2-2> 조직문화의 수준	16
<그림 2-3> 경쟁가치 모형	21
<그림 3-1> 연구모형	39



I. 서 론

1.1 연구의 목적

신뢰와 관련된 연구는 1980년대에 시작 1990년대 중반 부터 연구가 활발히 진행되어 많은 서적과 논문들이 나왔다. 시대의 발전과 더불어 신뢰가 그만큼 중요시되고 있다. 조직의 구성원 들은 리더를 믿고 업무에 몰입 하여 자발적으로 노력 한다면 명령 또는 통제가 아닌 리더와 부하의 관계에서 달성 하고자 하는 목표에 대한 성과를 높일 수 있다. 신뢰(trust)는 경제학뿐 아니라 심리학, 사회학 등 여러 학문분야를 통해 많은 관심과 연구가 이루어지고 있었으며(Lewicki & Bunker, 1995) 경제학적 관점으로 신뢰는 사회적 관계의 가능성 보다 이기적이고 합리적인 계산을 강조한다. 신뢰는 서로간의 상호작용에 의한 잠재적 비용과 이익에 대한 계산에 따른 일종의 기대로 보고 있다. 심리학적 관점에서 신뢰는 성격이론 관점과 사회심리학적 관점으로 나뉜다. 먼저 성격이론 관점은 신뢰한 초기 심리 발전단계에 형성된 개인의 특성, 경험에 따라 형성되는 타인에 대한 일반적인 기대나 혹은 감정으로 정의하고 있다(Lewicki & Bunker, 1995)

신뢰는 1980년 이후 대인간 신뢰(inter-personal trust)와 조직간 신뢰(inter-organizational trust), 조직신뢰 (organization trust) 및 다양한 제도에 관한 신뢰(institutional trust) 등 여러가지 측면에서 연구되어 왔다. 대인간 신뢰란 상사 부하직원간의 수직적 신뢰와 동료 직원간의 수평적 신뢰로 구분될 수 있으며 조직간 상호 신뢰는 기업 대 기업 간 형성되는 신뢰를 의미하며 조직신뢰란 조직과 조직원 개인 사이에 형성되는 신뢰를 의미한다.

신뢰는 사회적 자본으로 단순한 윤리적 가치를 뛰어넘어 경제적 번영의 필수조건으로 간주되고 있다(Fukyuama, 1995). 조직 내에 형성된 높은 신뢰는 거래비용을 감소시키고 구성원 간 자발적 사회화를 촉진하고 조직의 권위에 대한 원활한 순응 또한 이끌어 내기 때문에(Kramer, 1999) 조직의 지속적 경쟁우위 달성에 기여하는 중요한 조직자원이다(Alvarez, Barney & Bosse,

2003) 우리나라 사회의 경우 조직 내에 형성되어 있는 다양한 형태의 신뢰유형들 중에 수평적 신뢰(예: 동료 간, 부서 간, 조직 상호간)보다는 수직적 신뢰(예: 조직과 구성원 간, 부서와 구성원 간, 혹은 상사와 부하 간 신뢰)가 조직효과성에 더 큰 영향을 주고있다는 주장(이영석, 오동근, 서용원, 2004)이 있으며 우리나라 사회가 수평적 보다는 수직적 인간관계에 더욱 큰 무게를 두며, 특히 상사 개인의 책임, 의무가 강조되는 위계화 된 집단 문화적 특성을 가지고 있다고 한다.

조직 내에 중간관리자들은 부하직원과 맺고 있는 사회적 교환관계의 질을 향상시킬 책임을 조직으로부터 부여받고 있으며(Whitener et al., 1998), 상사-부하 간 사회적 교환관계에서 핵심은 부하직원에 대한 신뢰이다(Brower, Schoorman & Tan, 2000). 만일 상사가 부하직원을 신뢰한다면 부하직원과의 관계속에 존재하는 위험요소들을 보다 적극적으로 이해하며 감수하게 되고, 이는 부하직원으로 하여금 상사가 주는 신뢰를 더욱 크게 자각할수 있도록 만든다. Kuhnert와 Lewis(1987)는 “신뢰란 리더십의 기초로 주장하면서 아무리 전문적인 역량이 뛰어나며 사람들을 관리하는 기술을 갖추었다 하더라도 상사와 부하직원간의 신뢰가 수반되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 나타날수 없다”고 주장하였다.

우리는 자신을 신뢰하지 않는 사람을 신뢰하게 되지 않는다. 기업의 리더란 조직구성원과 협력하여 명확한 방향성을 제시하고 업무에 보람과 책임을 느끼는 일터를 만들어 가는 것이 중요하다. 리더와 사이에 신뢰관계가 만들어지면 구성원들은 “리더가 지켜주는 안전한 일터”라고 생각하게 된다. 실제로 신뢰관계가 강한 기업문화인지 아닌지는 재무제표(재무성과)로 나타나지 않는다. 그러나 조직을 움직이고 성과를 창출하는 데에 신뢰의 역할은 있다고 할 것이다.

그러나 지금까지 선행연구 대부분은 대기업 위주로 이루어져서 대체로 짧은 업력과 작은규모의 중소기업에 대한 연구는 부족한 상황이다. 또한 경영전략이 조직문화에 끼치는 영향이나 조직문화가 경영성과에 끼치는 영향 등의 연구는 많이 있으나 신뢰관계 변수를 감안할때 어떠한 결과가 나타날지에 대해 검토한 연구는 그리 많지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업

업체를 대상으로 경영전략, 조직문화가 신뢰관계를 중심으로 하여 경영성과에 영향을 미치는 지에 대한 가설을 설정하고 실증분석 하고자 하였다. 본 연구는 선행연구를 토대로 서울 수도권소재 중소기업체 임직원들의 설문을 통해 신뢰관계를 중심으로 경영전략과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여, 중소기업 최고경영자 및 관리자에게 경영성과 향상에 유익한 정보를 제공하여 합리적 의사결정에 도움을 주고자 하는데 목적이 있다.



1.2 연구의 범위와 방법

본 연구는 국내 중소기업(서울, 수도권 중소기업)을 대상으로 경영전략, 조직문화가 경영자와 종업원간의 신뢰관계를 중심으로 경영성과에 끼치는 영향을 실증적으로 알아보고 신뢰관계가 경영전략, 조직문화유형과 경영성과 변수사이에 조절효과가 있는지를 알아보고자 한다. 이를 위하여 선행연구를 통해 연구모형을 제시하고 연구가설을 설정하고 이를 실증분석 하였다.

본 연구에서 실증분석에 필요한 자료의 수집은 설문지법을 이용하였으며, 선행 연구를 통하여 작성된 설문지는 업종에 관계없이 서울, 수도권에 소재하고 있는 중소기업 임직원들에게 150부를 배포하고 이중 120부를 회수하여 실증분석에 사용하였다. 수집된 자료(설문지)는 SPSS 22.0을 사용하여 통계분석을 실시하였으며, 통계기법은 빈도분석, 요인분석, 상관관계분석, 회귀분석, 조절효과분석 등을 사용하였다.

II. 이론적 배경

2.1 경영전략

2.1.1 경영전략의 개념

경영전략은 기업이 추구하는 방향을 명확히 하고, 목표달성을 위해 필요한 계획이나 여러 가지 활동을 공식화함으로써 조직의 성과를 향상시키는 데 기여한다. 특히 기업 활동의 일반적인 지침을 제공하고, 실수로 발생한 일이나 실행 불가능한 발생상황을 사전에 방지할 수 있도록 한다. 경영전략은 이처럼 변화하는 경영환경에 유연하게 대처할 수 있도록 해주며, 미래에 있을 특이한 문제나 상황에 걸맞은 새로운 전략을 개발하는데 에도 기여한다(김재명, 2012). 전략개념을 가장 먼저 경영학에 도입한 이론가는 Chandler(1962)이다. 이후 경영학의 한 분야로서, Chandler(1962)와 함께 Ansoff(1965), Andrews(1980)등에 의해 이론이 정립되어 기업경영에 있어 환경과 조직, 성과관계에 대한 지침으로 활용되고 있으며(지진호, 1995), 1980년대 이후 경영학 모든 분야의 연구에서 자주 인용되고 있다(김문식, 1998). 경영전략의 개념은 연구자(Andrews, 1980; Ansoff, 1965; Chandler, 1962 등)에 따라 차이를 보이고 있다. Chandler(1962)는 “기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것”이라고 하였다. Ansoff(1965)는 “전략이란 기업의 활동 범위 및 성장 방향을 결정하는 지침과 기준”으로 정의하였으며, Andrews(1980)는 “기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책이라고 주장하고, 경영전략은 그 회사가 어떤 사업 분야에 참여해야 하는지 또는 어떠한 성격의 회사이어야 하는지를 결정하는 중용한 단서”라고 밝혔다. 한편, “경영전략을 기업환경과 관련지어 설명하고 있는 연구(이학중, 1993; Bourgeois, 1980; Glueck, 1984; Mintzberg, 1979; Schendel & Hatten, 1972 등)”도 있다. 김정근(1993), 지진호(1995)의 “경영전략의 개념 및 정의에 관한 내용을 정리한 것에 따르면, Schendel & Hatten(1972)은 경영전략이란 조직의 기본적인 목표와 목적을

달성하기 위한 행동 계획이며, 조직을 환경에 적응시키기 위한 자원할당 정책”이라고 정의하였고, Mintzberg(1979)는 “조직과 환경과의 매개체로서 환경에 대처하기 위한 조직의 의사결정의 일관된 패턴”이라고 하였다. Bourgeois(1980)는 “특정한 상품시장이나 과업환경 내에서 이루어지는 경쟁을 위한 의사결정”이라고 하였고, Glueck(1984)은 “기업이 갖는 전략적 우위성(내부요인)을 환경으로부터 도전(외부요인)과 관련시키는 포괄적이고 통합적인 계획이며, 기업의 목표를 달성시키기 위한 디자인”이라고 정의하였다. 국내학자로서 이학중(1993)은 “환경적응에의 방식과 지침, 목표달성을 위한 기업과 환경과의 미래 지향적인 상관방식과 사람들의 의사결정의 지침이 되는 여러 방책의 조합”이라고 정의하였다. 이러한 경영전략은 어떻게 하면 경쟁자와 비교하여 경쟁우위를 가질 것인가 하는 문제이며, 효율적인 방법으로 경쟁에 대해서 경쟁우위를 상승시키는 노력이라고 할 수 있다(Ohmae, 1982). 그러나 일반적으로 경영전략이 의미하는 것은 다음과 같이 다섯 가지로 요약할 수 있다(Mintzberg & Quinn, 1991; 황순애, 2010; 진광영 2013에서 재인용).

“첫째, 계획(plan)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략이란 환경에 대응하기 위한 기업의 계획된 행동 방향과 지침을 제공하는 것을 의미한다.”

“둘째, 책략(ploy)으로서의 전략이다. 이때의 경영전략은 특정 상황에서 경쟁자를 압도하기 위한 의도된 구체적인 방책을 의미한다.”

“셋째, 행위패턴으로서의 전략이다. 이때의 경영전략은 사전에 의도된 것이든 의도되지 않은 것이든 특정기업과 구성원들에게 나타나는 모든 행동방식을 의미한다.”

“넷째, 위치설정(position)으로서의 전략이다. 이는 기업의 내부와 환경을 결합시킴으로서 환경 내에서 조직의 위치를 결정하는 수단으로서의 경영전략을 의미한다. 다시 말하면 기업의 어떠한 제품과 시장에 그들의 자원을 집중할 것인가를 결정해 나가는 것을 말한다.”

“다섯째, 관점(perspective)으로서의 전략이다. 여기에서 경영전략은 전략경영자가 가지고 있는 환경을 인식하는 관점을 의미한다. 이 정의는 추상적이고 개념적인 것으로 특정집단이 공유하고 있는 문화, 가치관, 세계관등의 개념과

유사하다.”

이와 같이 전략의 개념에 확실적인 견해는 존재하지 않지만 전략이 조직의 성과를 달성하기 위해 환경적응력을 높여 대응해 가는 의사결정 또는 상호작용이라는 견해에 대체로 동의하고 있다(김영호, 2005; Mintzberg, 1979). 경영전략에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 <표 2-1> 과 같다.

<표 2-1> 경영전략에 대한 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
Drucker (1954)	“현 상황을 분석하여 필요시 이를 변화시킬 수 있는 것으로 현재의 상태와 미래의 효율적 상태를 판단하는 기준”
Chandler (1962)	“기업의 장기적인 목표를 결정하고 이들 수행에 요구되는 활동 절차의 선택 및 자원의 합리적 배분”
Ansoff (1965)	“기업의 활동 범위 및 성장 방향을 결정하는 지침과 기준”
Andrews (1969)	“제반 목표의 패턴이며, 그것의 성취를 위한 주요 정책 및 계획 한바 주로 회사의 사업내용과 회사의 유형, 그리고 향후 사업의 내용 및 회사의 성격이 무엇인가를 정의하는 방향”
Schendel & Hatten (1972)	“조직의 기본적인 목표와 목적을 달성하기 위한 행동 계획이며, 조직을 환경에 적응시키기 위한 자원 할당 정책”
Paine & Naumes (1974)	“기업의 목표달성을 위한 주용 행동 및 행동 양식”
Steiner & Milner (1979)	“기업 내, 외부 환경을 고려하여 조직목표를 설정하고 이의 실행 방향을 결정하는 것”
Hofer & Schendel (1979)	“현재 및 예정된 자원과 환경과의 상호작용을 보여주는 기본적인 양식으로 조직이 목표를 어떻게 달성할 것인가를 명확하게 하는 것”
Mintzberg (1979)	“조직과 환경과의 매개체로서 환경에 대처하기 위한 조직의사결정의 일관된 패턴”
Bourgeis (1980)	“특정한 상품시장이나 과업환경 내에서 이루어지는 경쟁을 위한 의사결정”
Glueck (1984)	“기업이 갖는 전략적 우위성(내부요인)을 환경으로부터 도전(외부요인)과 관련시키는 포괄적이고 통합적인 계획이며, 기업의 목표를 달성시키기 위한 디자인”
한희영 (1988)	“항상 변화하며 예측하기 어려운 경쟁적인 환경조건하에서 시장의 확대와 기업의 성장을 도모하는 종합적이며 장기적인 경영방책”
김인호 (1992)	“조직체의 목적을 달성하기 위한 수단으로서 조직체 내부의 모

	든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획”
이학중 (1993)	“환경적응에의 방식과 지침, 목표달성을 위한 기업과 환경과의 미래 지향적인 상관방식과 사람들의 의사결정의 지침이 되는 여러 방책의 조합”
장세진 (2012)	“최소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정”

출처 : 김정근(1993), “한국 호텔마케팅전략의 상황적합성에 관한 연구”,
한양대학교 대학원 박사학위논문 p.18.

지진호(1995), “관광환경변화에 대응한 여행업의 전략경영에 관한 연구“, 경기대학교 대학원 박사학위논문 p.44.

진광영(2013), “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문 p.8~p.9.



2.1.2 경영전략의 유형

“일반적으로 전략유형을 분류하는 접근방법은 이론적, 연역적 고찰을 통해 개념적 기준으로 사전에 분류하는 방법과 실증적, 귀납적 자료를 통해 사후적으로 전략유형을 분류하는 방법이 있다”(Hamprick, 1984). 그러나 개념적 기준에 의해 전략유형을 분류할 경우, 이론적인 측면이 강조되어 실제 현실을 잘 반영하지 못할 가능성이 높으며, 실증적인 연구에 의해 “전략유형을 이상적으로 분류하기 위해서는 이론에 근거한 연역적 방법과 현실의 면밀한 관찰 및 분석을 통한 귀납적 방법을 동시에 고려하는 통합적 접근방법이 바람직하다.”(Ginsberg Venkatraman, 1985; 손은호, 2006; 2013; 진광영 에서 재인용).

“전략유형에 대한 개념적인 분류는 그 이론적 명확성 및 간결성, 일반화 가능성등으로 인해 많은 수의 연구자들이 전략적 유형으로 개발하였다. 이 중 가장 주목을 받는 분류 체계는 Miles & Snow(1978), Porter(1980)의 연구이다”.

1) Miles & Snow 의 유형

“의사 결정자들의 불확실성에 대한 반응, 즉 적응전략(adaptive strategies)의 구조를 제시한 Miles & Snow(1978)는 경영전략을 투기자(prospectors), 분석자(analyzers), 방어자(defenders), 반응자(reactors)로 구분하였다”. “이는 기업 환경에 대한 인식의 차이에 따라 기업내부의 문제에 대하여 서로 다른 해결 방법을 가지고 있기 때문에 나타나는 전략 구분 형태이다”. Miles & Snow는 “전략과 사업단위 환경, 내부구조, 경영과정간에 적절한 결합이 존재할 경우 처음 세 가지 전략중 하나에 의해 성공할 수 있으나, 반응전략은 통상 실패한다고 주장했다”(김재명, 2012).

이러한 각 전략유형의 주요 특징(김재명, 2012; 박경원, 2006; 손은호, 2006; 이경민, 2008; Miles & Snow, 1978).을 요약하면 다음과 같다. “공격형(투기형)전략을 추구하는 기업들은 시장의 추세분석 및 신제품개발에 대해 보다 많은 자원을 배분하며, 마케팅과 연구개발 기능에서 많은 전문가들을 보유하는 지배적인 연합을 통해서 기업을 경영한다”. “이러한 경영환경에서는

유연성이 절실히 요구되므로 생산 공정에 대한 장기적인 투자는 최소화되기 때문에 효율성을 확보하기는 어렵다”. “이들의 통제 시스템은 각 부문에 상당한 자율권을 인정하고 있다”. “이 전략은 광범위한 환경여건, 추세, 사건들을 조사하기 위한 능력을 개발하고 유지하는 능력에 의존하므로 유연성이 성공에 중용한 관건이다.”

분석형 전략은 “공격형 전략과 방어형 전략의 혼합 형태로 두 가지 유형의 장점을 동시에 취하며, 균형을 중요시 한다”. “이 유형에 속하는 기업들은 보다 복잡하고 경쟁이 치열한 제품. 시장영역에서 주요 경쟁기업들을 감시하며, 강한 시장 잠재력을 가진 혁신 제품만을 수용한다”. “분석형 전략이 갖는 두드러진 특징은 공격형 전략이 개발한 제품과 시장을 모방한다는 점이다”. “따라서 신제품과 신 시장으로 빨리 전환할 수 있는 준비가 되어 있어야 하며, 공격형 전략만큼 연구개발비를 지출하지 않으면서 제품 라인을 개선시킬 수 있다”. 일반적으로, “분석전략은 투기전략보다 낮은 이윤폭을 갖는 경향이 있다. 그 대신에 투기전략보다는 높은 생산효율성을 유지하며, 독점상황을 무너뜨리는 중요한 기능을 수행한다.”

방어형 전략은 “안정된 환경에서 제한된 제품시장 영역에 기반을 두고 경쟁적 가격정책과 고품질, 서비스 관리를 중시한다. 기술의 안정성과 효율성을 담보하기 위해 조직에 엄격한 통제를 가한다. 또한, 재무부서와 생산부서의 인적자원들을 지배적으로 연합시킴으로써 기업을 경영해 나간다. 이 전략은 뛰어난 생산능력과 마케팅능력을 갖고 있는 인적자원을 바탕으로 주요 기술과 좁은 제품계열이 경쟁력을 유지할 경우 성공할 가능성이 높다.”

반응형 전략은 “기업의 최고경영자가 흔히 그 기업환경에서 일어나는 변화와 불확실성을 인식하지만, 이를 효과적으로 환경에 대응할 수 없는 특성을 갖고 있다”. “이 전략은 위 세 가지 전략 중 하나가 부적절하게 수행될 때 나타나는 불안정한 형태의 전략이기도 하다”. “따라서, 반응형은 전략적으로 실패한 기업으로 전략유형에서 통상 제외되고 있다.” 이와 같은 전략유형을 정리하면 <표 2-2>에서 보는 바와 같다.

“〈표 2-2〉 Miles & Snow 의 적응전략

구 분	방어전략	투기전략	분석전략	반응전략
목 표	안정성, 효율성	신축성	안정성 신축성	명확치 없음
적합한 환 경	안정적	동태적	적절한 변화	관계없음
적합한 구조와 과정	엄격한 통제 효율적 경영 낮은 간접경비	느슨한 구조 혁신적	엄격한 통제 신축성 효율적 경영 혁신적	명확치 없음

“출처 : 김재명(2012), 경영학 원론, 서울: 박영사. p.238.”

2) Porter의 유형

“전략적 경영의 성공 여부는 기업의 산업과 조직의 경쟁지위에 적합한 전략을 선택하는가에 달려 있다”. Porter(1980)는 “기업의 제품 특성과 시장의 범위를 고려하여 원가우위전략(cost leadership strategy), 차별화전략(differentiation strategy), 그리고 집중화전략(focus strategy)등의 세 가지 전략을 제시하였다”. Porter(1980)의 “전략유형은 이론적인 기반을 주로 경제이론 중에서 산업조직론에 두고 있으며, 기업들은 시장과 산업의 상황에 대한 분석을 통해 이용 가능한 적절한 전략을 선택한다고 가정하고 있다”. “이러한 관점에서 Porter의 전략집단은 학문적으로나 실무적인 측면에서 가장 널리 인용되면서 동시에 많은 비판을 받아왔다”. “이는 이론적인 측면에서 볼 때, 전략을 보는 시각이 지나치게 단순하다는 것이며, 실증 연구에서는 전략 집단간의 성과차이가 명확하게 규명되지 않고 있기 때문이다”(김헌, 1997). 〈그림 2-1〉 에는 Porter(1980).의 본원적 전략유형이 제시되어 있다.

		전략적 우위 요소	
		비용 우위	차별화 우위
경쟁의 범위	산업전체	원가 우위 전략	차별화 전략
	특정부문	집중화 전략	

〈그림 2-1〉 Porter의 본원적 전략 유형

출처 : “Porter(1980), Competitive Strategy; Techniques for Analyzing and Competitors, New York; Free Press.”

구본기(2007), “여행사의 경쟁우위전략이 경영성과에 미치는 영향 연구, 관광학연구, 31(4), p101”

진광영(2013), “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 p13. ”재인용.

각 전략의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

“원가우위전략은 경쟁하는 기업체 내에서 가장 낮은 가격의 생산자가 되는 것을 목표로 하는 전략을 말한다. 원가우위전략을 추구하는 기업들은 기업 내부의 효율적 생산에 초점을 맞추므로써 숙련도가 높은 종업원을 고용하며, 효율적인 공장을 설계하기 위한 기술이나 공정의 효율성을 높일 수 있는 기술을 획득하려고 노력한다. 업무환경은 매우 정형화되어 있고, 무차별적이고 표준화된 생산한다”(Govindarajan & Fisher, 1990). 이러한 전략에서는 비용에서의 경쟁적 우위는 규모의 경제, 생산 공정의 자동화, 생산성 증대, 경험곡선 등을 통하여 획득할 수 있다(윤형석, 2012).

“차별화전략은 해당 산업분야에서 대부분의 소비자들이 가치를 부여하는 속성에 의해 독특한 제품이나 서비스로 인정받으려는 전략이다. 차별화를 위해 사용될 수 있는 수단들은 디자인과 브랜드 이미지, 독특한 기술이나 특성, 신뢰할 수 있는 고객서비스 등이 있다. 예를 들면 Mercedes-Benz는 브랜드 이미지, Mazda는 품질보증, BMW는 혁신적 제품 디자인에 바탕을 둔 차별화 전략을 구사한다”(김재명, 2012). “차별화전략에 필요한 혁신, 고객만족 등의 요소는 예측 가능성이 낮으며, 업무환경도 불확실하다. 차별화전략의 핵심적인 성공요인은 창의력, 연구개발, 제품엔지니어링 등이다. 그러나 이를 달성하기 위하여 단기적인 결과 측정치를 중요하게 생각하지 않고 있다”(박경원, 2006).

“집중화전략은 전체시장에서 틈새시장이나 세분시장에 집중하고 이 부분에 전문성을 발휘하여 경쟁우위를 확보하려는 전략이다”. 즉, “이 전략의 기본 전제는 전체시장대신 세분시장을 대상으로 하는 기업이 보다 효율적으로 시

장에 접근할 수 있다는 것이다”. “집중화전략은 원가 집중전략과 차별적 집중 전략으로 나눌 수 있다”. “원가 집중전략에서는 목표산업에서 원가우위를 추구하고, 차별적집중전략에서는 목표산업에서 차별화를 추구한다”. 또한, “집중 전략을 사용할 수 있는지는 세분시장의 규모와 집중화에 소요되는 추가비용을 감당할 수 있는지에 달려 있다”. “집중전략은 소기업에 가장 효과적인 경쟁우위전략일 수 있다”(Danny Miller & Jean-Marie Toulouse,1986). “왜냐하면 소기업은 규모의 경제를 확보할 수 없을 뿐만 아니라 원가우위 또는 차별화전략을 성공적으로 추진할 수 있을 만큼의 자원을 갖고 있지 못하기 때문이다”(김재명, 2012; 진광영, 2013에서 재인용).

경영전략에 관한 기존의 연구 내용을 요약하면 <표 2-3> 과 같다.

<표 2-3> 전략의 유형과 특성

연구자	전략 분류	특성
Mintzberg (1973)	기업가형전략 (entrepreneurial mode)	“성장지향”
	적응형전략 (adaptive mode)	“반응적이면서 점진적으로 목표상향”
	계획형전략 (planning mode)	“통합적 전략추구”
Utterback & Acranathy (1975)	성과최대형 (performance maximizing)	“특이한 제품, 새로운 기회 모색”
	매출최대형 (sales maximizing)	“표준제품, 높은 수준의 경쟁, 약간의 차별화”
	원가최소형 (cost minimizing)	“표준제품, 가격경쟁 치열, 높은 효율성, 원가통제 강조”
Anerson & Paine(1975), Miles & Snow (1978)	방어형전략 (defender strategy)	“기존시장에서의 가격과 서비스 강조”
	공격형전략 (prospector strategy)	“혁신을 통한 신 시장 개척”
	분석형전략 (analyzer strategy)	“안정된 제품, 시장은 효율성 추구 변동적 제품, 시장은 경쟁기업 관찰”
	반응형전략 (reactor strategy)	“일관된 반응 없음”
Hofer & Schendel (1978)	시장점유율 확대전략	“시장점유율 확대와 지속적 시장 확대”
	시장집중화 전략	“자원재분배와 시장세분화”
	전환전략	“전략적 상황의 개선”
	상환전략	“시장철수에 의한 현금창출”
Porter (1980)	원가우위전략 (Cost leadership)	“효율성, 경험곡선, 간접비통제, 원가 절감”
	차별화전략 (differentiation)	“제품과 서비스의 유일성 강조”

	집중화전략 (focus)	“특정구매집단이나 특정시장에 집중”
Miles (1982)	방어형전략 (defender)	“기존제품, 시장영역 고수”
	공격형전략 (prospector)	“제품혁신, 시장세분화”
Hambrick (1983)	원가주도전략	“원가효율성, 간결성 추구”
Miller (1986)	틈새시장형 (niche marketer)	“좁은 사업에 집중, 마케팅과 약한 원가통제로 차별화”
	제품혁신형 (product innovator)	“신제품, 기술상의 리더, 고가, 연구 개발에 집중”
	마케팅차별화형 (marketing differentiation)	“포장,서비스,입지등에서 독특성 보 유, 신제품을 최초로 출시하는 경우 는 드물, 높은 마케팅원가”
	원가우위형 (cost leader)	“엄격한 원가통제, 넓은 시장범위, 표 준화된 제품”
Waker & Ruelert (1987)	공격형 (prospector)	“신시장 진출기회 탐색, 혁신강조”
	차별화추구 방어형 전략 (differential defender)	“경쟁우위시장에서 가격, 서비스 유 일성 강조”
	저원가추구 방어형 전략 (cost defender)	“경쟁우위시장에서 원가절감을 통한 효율성 강조”

출처 : 지진호(1995), “관광환경변화에 대응한 여행업의 전략경영에 관한 연구“, 경기대학교 대학원 박사학위논문 p.65. (재인용).

김문식(1998), “경영전략, 경영통제시스템, 정보기술구조간 적합성에 관한 연구“, 부산대학교 대학원 박사학위 논문 p.8. (재인용).

진광영(2013), “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구“, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문 p.18 (재인용).

2.2 조직문화

2.2.1 조직문화의 개념

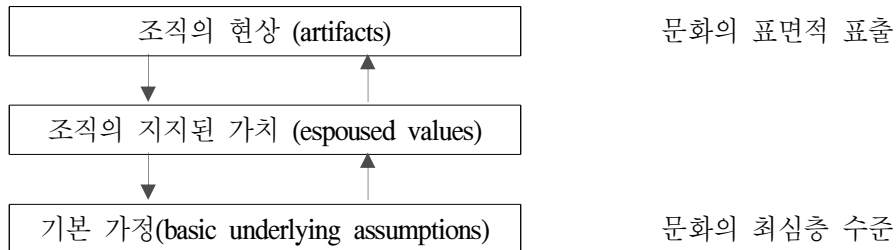
“문화는 원래 문화인류학의 주요 과제이다. 문화인류학에서는 연구의 시각을 달리하는 학자 또는 학파에 따라 문화의 개념을 달리 규정하고 있다. 이 문화 개념이 조직론에 도입되어 사용되고 있는 영역이 다양하고 연구영역별로 문화라는 용어의 개념이 다르게 규정됨에 따라 조직문화의 개념도 매우 다양하게 정의되었다”(박노운, 1997). 즉, 문화의 개념을 기업조직체 수준에 적용시킨 것이 조직문화이다. 조직문화가 학문적 용어로 배경은 Pettigrew(1979).에 의해 본격화 되었고, 1980년대로 접어들면서 본격적인 연구가 시작되었다. 조직문화에 관한 학자들의 다양한 정의를 살펴보면 아래와 같다.

Pettigrew(1979)는 “조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통등 조직체의 총체적 개념으로 보고 있으며, Peters & Waterman(1982)은 스토리, 신화, 전설, 슬로건, 우화와 같은 상징수단에 의해 전달되는 지배적이고 일관된 공유가치의 집합”으로 정의했다. Deal & Kennedy(1982)는 “조직문화란 조직구성원들이 그들의 행동을 어떻게 취할지를 알려주는 조직 내의 규칙으로 보고, 조직문화 형성에 작용하는 중요한 요소로 환경, 가치관 중심인물, 의식과 관례 등”을 들고 있다.

Ouchi(1981)는 “조직문화를 조직체의 전통과 분위기라고 정의하고, 조직의 가치와 신념을 전달하는 상징, 의식 등의 집합으로 규정한 후, 미국과 일본 기업들의 특성을 분석 종합하여 Z이론을 발표”하였다. 또 조직문화 발전과 차이분석에 많은 공헌을 하고 있는 Kilmann(1982)은 “작업집단의 규범, 관계, 의식, 신화에 의해 명시되는 조직구성원들의 집합적 의사로서, 조직구성원들을 함께 결합시켜 주는 공유된 가치와 행동을 조직문화”라고 하였다. Coffee & Jones(1996)는 “조직문화를 널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식”이라고 정의내리고 있다.

또한, “조직문화를 관념적 관점에서 본 대표적인 학자 Schein(1992)은 조직문화를 조직생활을 하면서 반복적인 행동을 함으로써 이를 당연한 것으로 여

기는 기본가정이라고 정의하고, 조직문화의 개념적 구조를 인지적 변형의 관점에서 분석하고 설명하는 대표적인 이론인 조직문화의 수준을 <그림 2-2>와 같이 제시하였다.”



<그림 2-2> 조직문화의 수준(Schein, 1991; 1992; 1999).

출처 : 최경아(2008). “지식경영 전략적 지행성과 조직문화 특성이 지식경영 성과에 미치는 영향분석,” p9에서 재인용.

Schein(1992)의 “첫 번째 수준은 ‘현상(artifacts)’이다”. “현상이란 보고 만지고 들을 수 있는 사물이나 또는 조직 구성원들의 행동과 관련된 모든 과정과 결과를 포함하고 있다”. “그러한 현상은 발견할 수 있고 인지하기도 쉽지만 그들의 해석은 어렵고, 주관적이며, 애매모호하다”. “이러한 현상의 의미를 좀 더 이해하기 쉽도록 하기 위해 두 번째 수준인 ‘지지된 가치(espoused values)’에 이르게 된다”. “여기에서 지지된 가치란 조직행동을 결정하고 통제할 수 있는 가치라기보다는 조직 구성원들에 의해 공유된 행동의 기준과 인식된 규칙이라고 할 수 있다. 조직에서 지지된 가치는 조직행동의 원리를 나타내며 이상적인 환경 하에서 무엇을 달성할 수 있는지를 나타내고 있다.”

마지막 수준은 ‘기본가정(basic underlying assumptions)’이다(Ribiere, 2004). Schein(1999)은 기본가정을 문화의 본질로 규정하고 이전의 두 단계는 기본 가정을 찾아내기 위한 도구로 사용된다고 주장하고 있다. “이런 가정은 직원들의 공유된 가치와 신념에 대한 내면적 가정들이며, 조직 구성원들의 행동, 지각, 사고, 느낌 등과 같은 조직 행동을 사실적으로 통제하는 개념화된 패러다임이다”. Schein이 설명하고 있는 조직문화의 세 가지 수준을 살펴보면, 문화에서 가장 중요한 구성요소는 대부분이 보이지 않는 암묵적이다

(Ribiere, 2004). 조직문화는 구성원들의 상호작용과 학습의 과정을 통해서 모든 구성원들에게 공유되거나, 다양한 문화적 요소들과 함께 패턴 화되어 형식화될 때까지 그들의 문화를 잘 알지 못한다(Acmeron & Quinn, 1999: 최경아, 2008에서 재인용).

이처럼 문화라는 개념의 다양성, 연구자의 관점에 따라 개념적 정의도 매우 다양하다. 조직문화는 정확하게 표현할 수 없는 것이면서도 조직을 견인하는 동인(motive)이라고 말할 수 있으며, 조직의 저변에 흐르고 있는 정신적인 배경이라고도 할 수 있다. 또한, 조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로서 조직구성원들을 결합시키고, 그들에게 일의 의미를 부여해 주는 바람직한 행동을 유도하는 중요한 요소로서 조직문화 역시 조직구조처럼 조직목표 달성을 향한 구성원들의 행동을 조정하고 지배하기도 한다 (George & Jone, 1999: 박승영, 2002에서 재인용). 여러 학자에 의해 정의된 조직문화에 관한 개념을 살펴보면 다음 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 조직문화의 정의

학자	정의
Pettigrew (1979)	“조직이 지니고 있는 상징, 신념, 의식, 전통 등의 총체적 개념의 원천이다.”
Tichy (1982)	“조직을 결속시키는 사회적 접착제(glue)로서 조직 구성원들이 공유하는 사회적 이상, 신념 등을 포함하는 것이다.”
Turstall (1983)	“각 조직의 독특한 믿음, 관습, 가치체계, 행동규범, 경영방법의 진단이다.”
Uttall (1983)	“조직구성원의 행위규범을 창출하기 위한 조직 구성원, 조직구조, 통제제도와 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 체계이다.”
Jelinek (1983)	“각 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 조직구성원 고유의 가치판단 체계이다.”
Schein (1985)	“조직의 외부환경에 대한 적응(external adaptation) 및 내부 구성 요소들 간의 통합(internal intergration) 과정에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 학습하는 기본 전제”
신유근 (1985)	“기본적으로 어느 한 기업에 있어서의 공유된 가치체제로 보며 가치체계의 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도”
Kilmann	“한 조직을 결속시키는 공유된 철학, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도”

(1986)	
이학중 (1989)	“사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직수준에 적용한 것으로 조직체계의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관의 신념, 이념, 관습과 전통, 그리고 조직과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직 구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소”
Denison (1980)	“일련의 조직 관리의 실행 및 행동뿐만 아니라 조직 관리시스템의 기초가 되고 조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치, 신념 및 원칙”
Cordon (1990)	“행동규범을 산출해 내개 위해 공식적 구조와 상호작용을 하는 조직 내 공유된 가치, 신념 및 관습”
Hatch (1993)	“조직 구성원들이 공유하는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것”

출처 : 김익중(1995), “한국 기업의 조직문화, 하위문화 및 몰입과의 관련성에 관한 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문, p8.”

박승영(2002), “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향, 경기대학교대학원 박사학위논문, p9.”

2.2.2 조직문화의 유형

2.2.2.1 조직문화 유형에 대한 선행연구

조직문화 유형을 구분하는 것은 특정의 조직문화 유형에 대한 가치판단을 하기 위해서라기보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편의상 문화유형을 구분하는 것이 유용하기 때문이다(서인덕, 1986). 조직문화에 대한 연구는 학자들에 의하여 유형분류의 장점과 연구의 편의를 위해 조직문화의 몇 가지 형태로 분류하고 있다.

조직문화의 유형에 관한 연구는 조직이론화의 기초를 이룸으로써 학문의 개념적 발전에 중요한 역할을 하여 왔다. 조직문화 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며(McKinney, 1966), 이론 개발과 가설검증의 기초를 마련해준다(Hass, Hall & Johnson, 1966). 따라서 유형분류를 통해 이론적 아이디어를 이끌어내고, 그것을 체계적으로 탐험할 수 있으며, 더 나아가 성과의 결정요소를 파악할 수 있다(박노운, 1997에서 재인용).

조직문화 유형의 가장 기본적인 모형으로 Harrison(1972)의 문화유형을 들 수 있다. 그는 조직의 문화특성이 조직의 이론적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고, 조직의 특성유형을 권력지향형(power orientation), 역할

지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation)으로 분류하였다(이동기, 2012).

조직문화 유형은 거래비용 및 정보처리의 관점으로 구분할 수 있다. 예컨대, Ouchi(1980)는 “거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료적 문화, 클랜문화등 세 가지 유형을 제시하였다”. Jones(1983)는 “사회집단의 구성원들 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다”. Quinn & McGrath(1985)는 “정보처리의 관점에서 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두 가지 기준에 의해 조직문화를 합의 문화, 개발문화, 위계 문화, 합리 문화로 구분하였다”. 한편 Earnest(1985)는 “조직문화는 시장지향성, 종업원지향성, 문제해결지향성, 기술혁신지향성, 서비스·품질지향성 등의 요소가 어떻게 나타나느냐에 따라 결정된다”고 하였다. 그는 5가지 요소가 어떻게 혼재되어 나타나는지를 설명하기 위해 행동차원(적극적·소극적 차원)과 인간차원(참여적 인간·비참여적 인간)을 양축으로 하여 상호작용적 문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화로 구분하고 있다(박노운, 1997에서 재인용).

Weiner(1988)는 “가치관의 초점과 가치관의 원천이라는 두개의 차원을 바탕으로 조직문화를 기능적-전통적 문화, 기능적-카리스마적 문화, 우월적-전통적 문화, 그리고 우월적-카리스마적 문화 등 네 가지 유형으로 분류하였다”. 국내 학자로는 서인덕(1986)은 “조직구성원의 행동특성과 현실자각 차원을 바탕으로, 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 구분”하였으며, 박노운(1991)은 “환경적 차원(환경에 대한 자세)과 내부문화 차원(구조적 유연성)을 근거로 하여, 문화유형을 혁신적 문화, 카리스마적 문화, 적응적 문화, 관료적 문화 등 네 가지로 분류”하였다.

위에 내용을 토대로 연구자들의 다양한 조직문화 유형을 요약하면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 조직문화 유형에 관한 선행연구

연구자	조직문화 유형분류	분류기준
Harrison(1972).	①권력지향 문화 ②역할 문화 ③과업 문화 ④인간 문화	“이념적인 지향”
Handy(1978).	①크립 문화 ②역할 문화 ③과업 문화 ④실존 문화	“이념적인 지향”
Quchi(1980).	①시장 문화 ②관료적 문화 ③클랜 문화	“거래비용을 중심”
Deal & Kenndey(1982).	①남성 문화 ②과업.여가병존 문화 ③투기 문화 ④과정 문화	“기업행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도”
Wallach(1983).	①혁신적 문화 ②지원적 문화 ③관료적 문화	“개인의 동기유발요인”
Jones(1983).	①생산 문화 ②관료적 문화 ③전문적 문화	“거래비용을 중심”
Lundbega(1984).	①정태적 단일문화 ②변화적 단일문화 ③정태적 이질문화 ④변화적 이질문화	“현실인식 차원 전체성-부분성 향상성-무정형성“
Quinn & McGrath(1984).	①합의적 문화 ②적응적 문화 ③계층적 문화 ④합리적 문화	“환경의 인식유형 조직의 반응유형“
Ernest(1985).	①상호작용 문화 ②통합적 문화 ③체계적 문화 ④기업가치 문화	“인간차원 활동차원“
Kets de Vries & Miller(1986).	①편집병적 문화 ②회피문화 ③카리스마적 문화 ④관료적 문화 ⑤정치적 문화	“최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향”
서인덕(1987).	①합리적 문화 ②진취적 문화 ③친화적 문화 ④보존적 문화	“조직구성원의 행동 특성과 현실자각”
Weiner(1988).	①기능적-전통적 문화 ②기능적-카리스마적 문화 ③우월적-전통적 문화 ④우월적-카리스마적 문화	“가치관의 초점과 원천”
박노윤(1991).	①합리적 문화 ②진취적 문화 ③친화적 문화 ④보존적 문화	“환경적 차원(환경에 대한 자세)과 내부문화 차원(구조적 유연성)”

출처 : 서인덕(1986), “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울대학교 대학원”

이동기(2012), “조직문화의 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위논문, p17에서 인용 및 논자 추가 작성”

2.2.2.2 경쟁가치 모형

본 연구에서 조직문화는 Quinn & McGrath(1985)가 주창한 경쟁가치모형(competing values model)을 기반으로 하고 있다. Quinn & McGrath 모형은 1980년대 중반 이후 조직문화 유형에 대한 새로운 연구관점을 제공하고, 조직문화와 조직 유효성 간의 관계 및 조직문화와 경영전략을 연계시켜 여러 가지 해석 가능성을 제공해 준 분석틀로서 많은 연구자들이 사용하고 있다(이동기, 2012). 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형은 두 가지로 접근하고 있다. 그중 하나는 ‘변화 대 안정’이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있으며, 또 다른 하나는 ‘조직내부지향 대 외부환경지향’이라는 상충적 가치를 한축으로 하고 있다.

먼저, “전자에서는 조직구조에 관한 선호를 반영하는 ‘유연성(felxibility)’ 대 ‘통제(control)’의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조한다. 이는 조직의 유기적 특성과 기계적 특성의 구분을 의미하기도 한다. 그러나 후자에서는 ‘내부지향성(internal)’ 대 ‘외부지향성(external)’ 대립적 차원이다. 내부지향성은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다”(Quinn & McGrath, 1985; 김상용, 2008).

이러한 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형은 <그림 2-3>에서 보는 바와 같이 네 가지 유형으로 분류하고 있다.

		유연성 변화(flexibility)	
내부지향성 (internal)	합의문화 (group culture)	개발문화 (developmental culture)	외부지향성 (external)
	위 계문화 (hierarchical culture)	합리문화 (rational culture)	
		통제·안정성(control)	

<그림 2-3> 경쟁가치 모형

출처 : 김상용(2008), “기업가정신과 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용

경쟁가치모형에 의한 조직문화유형을 살펴보면, 다음과 같다(구연원, 2005; 김상용, 2008; 이동기, 2012; 최만기, 1994; Quinn & McGrath, 1985).

1) 합의문화

합의문화(consensus/group culture)는 “내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 강조하는 문화이다. 구성원들의 사기와 능력개발에 대한 관심을 중요시하고 따뜻한 인간관계와 조직분위기를 형성하고 부서간 협력관계를 중시하고 있다”. 합의문화는 “구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적 관계와 집단의를 강조하는 한편, 환경변화에 대한 적응행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다”. “특히, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하며, 동기부여 요인은 애사심, 구성원으로서의 자격 등으로 리더는 참여적이고 온정적이다”. “합의문화의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고, 사기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여 속에 의사결정이 이루어진다.”

2) 개발문화

개발문화(developmental culture)는 “외부환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화이다”. “따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직 구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)을 중심 가치로 인정한다”. “개발문화의 특성은 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다”.

이 같은 개발문화는 “동기부여의 주요 요인으로 성장, 격려, 창조성, 다양성 등이 강조된다”. 또한, “급변하는 환경에 대응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 무엇보다도 중시한다”. “또 의사결정은 신속하고 합리적으로 이루어져야 하며 유기적 조직이 이상적인 형태이다.”

3) 합리문화

합리문화(rational culture)는 “미래 계획수립을 강조하고 조직의 명확한 목표설정을 중요시한다”. “직무성과에 대한 높은 관심을 가지고 있으며 구성원들 간의 경쟁을 강조한다”. “이 문화 유형은 외부 환경을 분석하여 과거의 적절한 전략을 선택함으로써 체계적이고 능률적인 조직 관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해나가는 특징이 있다”. “이 문화의 목적은 목표달성에 있으며, 동기부여 요인들로서는 경쟁과 목표의 성공적인 달성이다”.

합리문화의 특성은 “생산성과 능률을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 그러나 합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 지나치게 성과주의를 강조하여 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해질 수 있으며, 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 기인적 행동을 취하게 된다”. “미국형 조직이 합리문화 유형에 이상적인 형태이다”.

4) 위계문화

위계문화(hierarchical culture)는 “안정성과 계속성을 강조하고 작업을 처리할 때 규칙과 절차에 관심을 둔다”. “구성원들에게 공식조직과 절차에 의해 안전하고 확실한 업무처리를 강조하며, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울인다”.

이 문화는 “내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서와 절차 및 규칙을 중시한다”. 또한 “전통적 관료제적 조직문화를 대표하며, 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 한다”. “이 같은 문화에서는 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하며 창의성이 떨어진다”. 위계문화는 “효율성과 안정을 추구하며 단순하고 안정된 환경 하에서 고도로 일상적인 기술을 활용하고 있는 대규모 조직에 효과적인 조직으로 피라미드형 조직, 관료조직에 부합하는 형태이다”.

2.2.3 조직문화의 특성

기업문화는 기업이 사회체계에 관심을 두거나 또는 기업용 사회체계로서 본 개념인데 이점에 착안하여 조직문화라는 용어가 제기될 수 있으며, 조직풍토는 소집단의 사기나 동기부여에 관련된 문제로 조직구성원의 조직에 대한 인상을 강조하는 잠정적이고 변화적인 개념이라고 할 수 있다(박승영, 2002; 차정연, 2000).

이러한 조직문화는 아래와 같은 특성을 지니고 있다.

“첫째, 조직문화는 총체적이며 통일적이다. 조직문화를 구성하는 여러 요소들이 연결되었거나 함께 응고된 것으로서, 각가지 문화의 개체들이 단순히 모여 있는 것만은 아니다.”

“둘째, 조직문화는 행동의 일정한 유형이기에 순간적이거나 우연한 것이 아니라 지속적이고 안정적이다. 한두 번 있다가 혹은 독특하게 발생했다가 없어지는 형태들은 문화가 될 수 없고 일정기간 동안 계속되는 형태만을 지칭한다. 그래서 조직문화는 다른 문화처럼 갑작스런 변화는 없고 변화하더라도 서서히 변화하는 것이 일반적이다.”

“셋째, 조직문화는 구성원 각 개인의 마음속에 존재하며, 대부분의 구성원들에 의해 분담된 것이다. 서로 공감대가 형성되어야 하고, 상호교류를 할 수 있어야지 일부계층이나 영향력 있는 사람들만의 것이라면 조직문화라 할 수 없다.”

“넷째, 조직문화는 구성원개개인의 여러 행동요소 중 어떤 것은 권장하고 어떤 것은 억제하는 힘을 발휘한다. 오히려 그 행동을 원격 조정하는 신념, 태도, 상징 등이 조직문화의 실질적인 내용이라고 볼 수 있다”(문창희, 2002; 박승영, 2002에서 재인용).

2.3 신뢰관계

2.3.1 신뢰의 중요성과 기능

“급변하는 21세기 디지털 경영환경에서 조직과 구성원 사이의 신뢰는 조직 생존의 핵심적 요인으로 인식되고 있다. 이와 관련하여 Barney & Hansen(1994)은 경쟁우위의 원천으로서 신뢰를 강조하였고, Sabel(1994)에 따르면 신뢰는 거래비용의 감소를 가져오고 조직이 광범위한 혁신과 학습을 향상시킨다”(박금희, 2009. 참조).

“신뢰는 사회를 원활하게 움직일 수 있는 윤활유일 뿐만 아니라, 구성원들을 하나의 조직으로 통합할 수 있는 접착제와 같다”(김우택, 김지희, 2002참조). “이러한 신뢰는 공통의 목적을 위해 함께 일할 수 있는 능력인 사회적 자본 형성의 핵심이자 경제적 번영의 원천이다.”

“이러한 측면에서 조직이라는 공동체를 유지, 발전시키는 기초가 되는 신뢰는 다음과 같은 중요성을 갖는다”(이재훈, 최익봉, 2004; 97참조).

“첫째, 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진한다. 신뢰는 상호작용하는 상대방의 행동을 예측가능하게 하고 당사자 간에 믿음을 갖도록 하므로 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 가능하게 한다”. 둘째, 신뢰는 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 행복을 달성하는데 있어서 매우 중요한 요소이다(Cook & Wall, 1980). “조직사회에서 신뢰가 형성되어 있지 않으면 사람들은 실존적 불안과 정체성에 대한 자신감을 잃게 되지만 신뢰관계가 형성되어 있을 경우 조직구성원들에게 존재적 안정감을 준다는 것이다”. “셋째, 신뢰는 조직구성원들이 강한 공동체의식 또는 조직에 대한 일체의식을 갖고 조직의 운영문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써, 공식규정과 절차위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간중심적 탄력적 조직운영을 가능하게 한다”.

신뢰의 중요성과 같은 맥락에서 신뢰는 다음과 같은 핵심기능을 한다(이재훈, 최익봉, 2007;98). “신뢰는 사회관계 및 인간관계의 통제기제를 대체하는 역할을 수행한다. 즉, 서로 신뢰하지 못할 때 타인의 행위에 대한 감시와 통제가 필요하다는 사실은 신뢰가 존재할 때에는 이러한 공식적, 비공식적 통제기제가 필요하지 않음을 의미한다”.

2.3.2 신뢰의 개념과 유형

신뢰는 단일 차원 뿐만 아니라 다차원 개념으로도 정의되고 있다.

McAllister(1995)는 “신뢰를 상대방에 대한 긍정적인 감정에 기반한 감정적 신뢰와 상대방에 대한 합리적 판단에 기반을 둔 인지적 신뢰로 구분하고 있다”. Lewicki & Bunker(1995)는 “신뢰를 상대방과의 교환관계로 인한 이익의 합리적 계산에 기반을 둔 계산적 신뢰, 상대방 행동 및 역량에 대한 인식에 기반을 둔 지식기반 신뢰, 상대방의 욕구, 의도에 기반을 둔 동일시 기반 신뢰로 구분하고 있다”. Rousseau et al.(1998)은 “신뢰 훼손에 따른 제재 또는 불이익의 회피를 위해 형성되는 억제기반 신뢰, 경제적 교환관계와 합리적 선택에 기반을 둔 계산적 신뢰, 상호작용을 통한 긍정적 감정에 기반을 둔 관계적 신뢰, 사회제도에 기반을 둔 제도 기반 신뢰로 구분하고 있다”.

신뢰는 다양한 분야에서 각기 고유의 접근법을 가지고 연구되는데, 일반적으로 조직행동 및 조직이론 분야의 신뢰 연구들은 심리학적 접근법을 취하고 있는 추세이다(Kramer, 1999). 이하에서는 심리학적 접근 하에서 신뢰의 세 가지 관점에 대해 살펴보고 신뢰의 개념을 간략히 살펴보았다(이하 문헌구등, 2011; 143-144참조).

“첫째, 신뢰를 상대방을 신뢰하는 개인의 성향으로 개념화하는 성격관점이다(Colquitt et al., 2007). 성격 관점은 신뢰를 삶의 초창기에 경험을 통해 형성되어 안정적으로 지속되는 성격적(또는 기질적)특성으로 보고 있다”(Kramer, 1999). “신뢰를 개인의 기질적 특성으로 정의하는 Kramer(1999)의 기질적 신뢰나 상대방의 말, 약속 등이 믿을 만한가에 대한 일반화된 기대로 정의한 Rotter(1967)의 정의가 성격관점에 해당한다”.

“둘째, 행동관점으로서 개인이 상대방을 신뢰하는 행동을 직접 보여줄 때에 상대방을 신뢰한다고 보는 관점이다”(Lewicki et al. 2006). “예를 들어, 행동 관점에서는 개인이 협동행위나 위험감수행동을 보이면 상대방을 신뢰하는 것이고, 경쟁하는 행동을 보이면 상대방을 신뢰하지 않는 것으로 보고 있다”.

“셋째, 심리적 상태는 신뢰를 상대방의 행동.속성등에 대한 긍정적인 기대감

을 바탕으로 불확실성이 있더라도 위험을 감수하며 상대방을 믿고 협력하고자 하는 의도라는 개인의 심리적 상태로 보는 관점이다”(Mayer et al., 1995). 예를 들어, “개인이 상대방을 감시 또는 통제할 수 있는가의 여부에 관계없이 상대방이 자신에게 중요한 특정한 행동을 할 것이라는 기대감을 바탕으로 상대방의 행동에 취약할 의지”라는 Mayer et al.(1995)의 개념이 심리적 상태 관점에서의 신뢰의 정의로 많이 활용되고 있다(Rousseau et al., 1998).

2.3.3 조직 신뢰의 개념

조직신뢰란 조직구성원들이 그들이 속해있는 조직에 신뢰를 가지는 상태를 말하며, 신뢰의 대상이 조직전체 또는 조직을 대신하는 최고경영진이 될 수도 있다. 이와 관련하여 Spence Laschinger et al.(2001).은 “조직에 대한 신뢰란 ‘조직을 믿고 조직으로부터 손해를 보지 않을 것이라는 전제하에 위험을 감수하는 것’으로 정의하였다”. “이러한 정의는 대인간 신뢰 개념의 핵심요소들을 포함하고 있어 대인간 신뢰 정의를 조직신뢰로 연장시킨 것이다. 다음은 조직신뢰에 대한 연구자들의 정의를 정리한 것이다”.

Eisenberger et al.(1986)은 “조직에 대한 신뢰를 조직이 구성원들의 기여에 대하여 부여하는 가치, 그리고 구성원들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 구성원들이 형성하는 일반적인 인식”으로 정의한다. 즉 이 정의는 “사회적 교환이론은 호혜성의 개념에 기초하여 조직이 구성원들의 가치를 인정하고 그들의 복지에 많은 관심과 배려를 하고 있다고 느낄 경우 종업원들은 그에 대한 보답으로 조직에 신뢰와 긍정적인 태도를 보이게 된다고 한다”.

Rousseau et al.(1998)은 “조직신뢰란 회사의 정책 실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”로 정의하고 있다. “조직 구성원들의 회사에 대한 신뢰를 회사의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험 부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”로 정의하였다(박래효,김경수, 2009 참조).

Robinson(1996)은 “조직에 대한 신뢰는 조직이나 최고경영자가 충분한 능력

을 갖추고 있을 뿐만 아니라 의도와 행위 등이 조직구성원의 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 조직구성원들의 긍정적 태도라고 정의하였다”(박금희, 2009 참조).

조직에 대한 신뢰는 대인간 신뢰와 달리 비인격적이며 제도적이며, 조직에 대한 확신과 지지의 감정이다(Gilbert & Tang, 1998). 이러한 관점에서 이유경(2009)은 “조직에 대한 신뢰를 조직에 대한 확신과 지지의 감정으로서 개인이 느끼는 조직의 공정성, 개방성 및 구성원에 배려에 대한 신뢰하는 정도”로 정의하였다.

우리나라 연구들의 조직신뢰에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 구관모,이규만(2007)은 “조직신뢰를 구성원이 불확실하거나 위험한 상황에 직면하였을 때 조직의 말과 행위에 일관성이 있고 도움이 될 것이라고 믿는 구성원의 감정 정도”로 정의하였다. 이인석,전무경(2009).은 “조직이나 최고경영자가 충분한 능력을 갖추고 있고, 의도와 행동이 구성원의 일반적인 상식이나 기대와 일치하리라는 구성원들의 긍정적 믿음의 정도 즉, 조직구성원이 조직 혹은 최고경영자에 대하여 가지는 긍정적인 믿음의 정도”로 조직신뢰를 정의하였다. 그리고 이지만,권인수(2005)는 Cook & Wall(1980)을 따라 “조직구성원이 경영자들의 약속과 행동에 대하여 가지는 확신과 경영자를 향한 호의적인 성향의 정도”로 정의하였다. 또한 지성구(2006)는 조직신뢰란 “종업원들이 불확실한 상황에서도 조직(경영진 포함)에 대하여 기꺼이 믿고 따르려는 의지를 가지고 있는 정도”로 정의하였다.

2.4 경영성과

2.4.1 경영성과의 개념

경영성과는 연구자(구본기, 2007; 서민교, 2011; 유진국, 1991)에 따라 다양하게 개념화되고 있다. 예컨대, 유진국(1991)은 “기업의 경영성과를 전략의 수립과 수행결과를 나타내게 되므로 전략의 적합성을 검증하는 수단으로 보고, 기업의 목표달성 여부는 기본적으로 경영성과로 나타난다”고 주장한다. 따라서 “상황요인에 대응하는 조직특성과 형태의 적합성 여부를 검증하기 위한 실증적 연구에서의 경영성과 지표는 조직성과를 포함하고 있다”는 것이다.

구본기(2007)에 따르면 “기업의 경영성과를 정의하여 측정하는 것은 성과향상의 기본단계이기 때문에 기업에서는 물론 학계에서도 많은 관심을 갖고 연구해 왔으나, 이에 대한 명확한 정의를 찾아보기는 어렵다. 그리고 기업이 저지르는 실수 중의 하나가 기업의 건강성 및 성과의 다른 측정치를 무시한 채 재무목표를 설정하고 검토하는 것이라고 설명하고 있다. 일반적으로 경영성과는 경영시스템에서 일정기간 투입요인에 대한 산출요인을 의미하며, 경영활동의 효과성과 효율성을 측정하는 과정이고, 경영성과의 측정은 전통적으로 매출액, 순이익률, 투자수익률, 시장점유율 등의 수익성을 나타내는 계량화된 자료를 통한 재무적 성과에 치중하였다”(서민교, 2011).

그러나 경영성과는 재무적 측면뿐 아니라 비재무적 성과를 동시에 고려해야 한다는 주장(강인숙, 2003; 서민교, 2011; 손명호 외, 2003; 윤형석, 2012; 최철호, 2006).이 설득력을 얻고 있다. 재무적인 측면에서 이루어진 성과측정은 기업의 잠재적 기능성을 평가하기 어렵다. 즉 재무적인 측면 이외에 기업의 경제적 가치를 장기적으로 창출하게 해주는 요인들을 식별하고, 이를 관리하는 것이 필요하며 기존의 평가방법은 과거의 매출과 이익 위주의 재무적 성과평가에 근거한 것이므로 단기적이고 과거 지향적이며 조직의 미래경쟁력을 정확히 표현하지 못하는 문제점을 가지고 있다는 것이다(손명호 외, 2003; 윤형석, 2012).

또한, 재무적 성과는 사후적 경영성과를 측정하는 점과 기업의 무형가치를 정확히 반영할 수 없다는 한계를 노출하고 있기 때문에 실제적인 경영

성과는 재무적성과를 통한 단일지표를 사용하기보다는 비재무적성과를 포함한 복합지표의 사용이 더욱 바람직하다(서민교, 2011). 이러한 경영성과에 대하여, 강인숙(2003)은 “기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것”이라고 하였으며, 최철호(2006)는 “조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존 능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성, 또는 수익성 등으로 다양하게 정의”하고 있다.

이상을 종합해 볼 때, “기업의 성과를 측정함에 있어서 과거에 이미 달성한 매출액이나 영업이익 등 객관적인 재무적 성과뿐만 아니라 직무만족도나 동기부여 등 비재무적 성과를 함께 고려할 때 보다 더 현실적인 기업의 경영성과를 측정할 수 있다”고 할 수 있다.

2.4.2 재무적 경영성과

“기업의 단기성과 측정으로 사용되고 있는 재무적 경영성과 지표는 수익성으로 표현되며, 이는 기업체의 최종적인 경영성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다. 수익성에는 주로 이익과 이익률이 상용된다. 이익으로는 순이익과 영업이익이 사용되고 있으나, 순이익이 더 널리 사용되고 있다. 이익률로서는 매출이익률과 투자이익률이 가장 보편적으로 사용되고 있다”(이학중, 1993).

한편, 재무적 성과지표에 의한 성과측정은 객관적인 장점이 있지만, 기업마다 서로 다른 회계처리방법을 적용하고 있기 때문에 단순한 성과치의 비교에는 문제가 있다(구분기, 2007). 즉, “재무적 성과는 기업의 경영성과를 가장 객관적으로 평가할 수 있는 성과지표이며, 이는 현재 신용평가기관이나 보증기관에서 기업의 가치평가에서 가장 일반적으로 사용하는 객관적 척도”라 할 수 있다.

하지만, “재무적 성과측정은 공개된 재무제표 및 사회지표를 활용하여 측정된 본질척도라는 점에서 연구의 일관성과 해석의 객관성이라는 장점과 함께, 상업경기 등과 같은 환경요인에 민감하게 영향을 받으며, 비상장기업의 자표인 경우에는 정확성이 결여되어 있다는 단점”을 내포하고 있다. 뿐만 아니라

수익성과 같은 단기적 성과에 치중하는 특성이 있다(유성은, 2007).

이상식(1997)은 재무적 경영성과지표를 측정하는데 있어서 다음과 같은 요소들이 문제점이 될 수 있다고 하였다(윤형석, 2012에서 재인용).

“첫째, 재무적 경영성과의 측정치들은 고객 및 경쟁측면을 무시하고 있다. 전통적인 재무적 측정치에 의하면 고객들이 우리 사회를 어떻게 보는지에 대한 아무런 정보도 제공해 주지 못하고 있다. 오늘날 많은 기업들은 고객에게 초점을 맞추는 전사적 사명을 지니고 있다. 고객의 입장에서 경영활동을 어떻게 수행할 것인가가 최고경영층의 최대 관심사이다. 하지만, 기존의 재무성과 측정치는 고객의 입장에서 최대 관심사인 품질, 시간, 원가, 서비스 등의 정보와 경쟁자에 관한 정보를 제공해주지 못하고 있다. 또한, 경쟁자의 전략에 따라 대응전략을 수립하고 타 기업보다 어느 측면에서 경쟁우위에 있는지, 또는 이를 확보하기 위해 자사의 핵심역량을 어떻게 발휘하는지에 관한 정보도 제공해 주지 못하고 있다.”

“둘째, 재무적 측정치는 투입 지향적이지 못하고 산출 지향적이다. 따라서 재무적 측정치들은 조직의 운영수준과의 연계성이 부족하다. 또한, 기업의 최고 경영층들이 기업의 한계상황을 정확히 이해하지 못함으로써 기업의 전략수행을 효과적으로 이행하지 못하고 있다. 뿐만 아니라 종사원들은 자신들의 기업의 비전이나 전략수행에 얼마나 기여하고 있는지를 알지 못함으로써 목표의 일치라는 관점에서도 많은 문제점을 내포하고 있다.”

“셋째, 재무적 측정치는 과거의 기업경영성과 특히, 단기적 경영성과만을 지나치게 강조하여 미래이익창출의 원동력이 되는 연구개발, 종사원의 교육훈련 및 기타 단기적 재무성과에 반하는 모든 지출을 억제함으로써 궁극적으로는 기업의 미래 경쟁력을 떨어뜨리는 원인이 되고 있다.”

이러한 문제점을 고려하여, Gupta & Govindarajari(1984), Gupta(1987), Govindarajan & Fisher(1990) 등은 기업의 재무적 경영성과를 주관적 판단에 의해 측정하였다. 이는 최고경영자가 기업의 경영성과를 유사한 업종의 다른 경쟁기업과 비교하기 위하여 사용하였다. 이러한 주관적인 측정방법을 통해 측정한 경영성과와 객관적인 경영성과 자료 간에 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다(Dess & Robinson, 1984). 그리고 이들 연구자들은

10가지 경영성과 지표를 7점 척도로 측정하였으며, Venkatraman & Ramanujam(1987)은 5점 척도로 주관적인 방법에 의해서 기업의 경영성과를 측정하고, Conant, Mokwa & Varadarajan(1990)은 전반적인 수익성과 투자 수익률에 대하여 7점 척도, Lukas(1999)는 3점 척도로 기업의 성과를 주관적으로 평가하고 있는데, 대표적으로 많이 사용되고 있는 개념들은 매출액, 자본 및 투자, 자산 마진이나 이익률, 시장점유율, 전반적인 경영성과 등이다(손은호, 2006에서 재인용).

2.4.3 비재무적 경영성과

“비재무적 경영성과는 그 중요성이 인정되고 있으나 객관화되기 쉽지 않을 뿐만 아니라 측정의 범위가 광범위하여 단기적 경영성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 인식되고 있다. 그러나 기업의 장기적 경영성과를 나타내는 비재무적 경영성과 지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해당사자의 여러 기준에 의해 경영성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있다”(Steers, 1975; 손은호, 2006에서 재인용).

이러한 장점들로 인하여 1980년대 후반에 경영성과 평가관련 연구에서 비재무적 경영성과 평가지표에 관한 연구가 활발히 진행되었다. Kaplan & Norton(1992)은 “기존의 재무측정 지표의 단점을 보완하며 종합적인 관점에서 경영성과를 측정할 수 있는 균형성과 지표를 개발하면서 비재무적 경영성과를 전략으로부터 도출된 측정지표들을 통합하는 틀”이라고 정의하였다. “또한 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장의 관점은 조직의 인력관리에 밀접한 연관성을 맺고 있으며 이 세 가지의 운영지표들은 미래의 경영성과에 영향을 준다고 하였다”. 비재무적 경영성과 측정지표를 살펴보면 다음 <표 2-6>과 같다(윤형석, 2012).

<표 2-6> 비재무적 경영성과 측정지표

관 점	전략 유형
고객 관점	- 고객만족도 증가율

	- 시스템 접근 편리성 - 고객 유지율 - 시장 점유율 - 시스템 안정성 - 시스템 응답시간
내부프로세스 관점	- 데이터 처리속도 증가율 - 업무 자동화율 - 제품의 정확도 향상률 - 업무량 감소율 - 정보공유 향상률
학습 및 성장 관점	- 타 시스템과의 통합정도 - 업무프로세스의 간소화 정도 - 업무프로세스의 표준화 정도 - 전략 정보의 활용도 - 조직에 수용된 비율 - 종업원 교육비 투자율 - 연구개발비 투자율 - 직원 만족도

출처 : 윤형석(2012), “골프장운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”, 고려대학교 박사학위논문, p35.

2.5 선행연구

2.5.1 경영전략과 조직문화와의 관계

“기업의 경영전략은 조직문화와 밀접한 관계가 있다”(박노윤, 1997; 이동기, 2012; 장요선, 문형구, 2008; 최만기, 1994; Arogyaswamy & Byles, 1987). “조직은 끊임없이 변화해가는 환경 속에서 활동한다. 조직이 환경에 적응하는 방법의 하나가 전략의 수립과 실행이다. 따라서 환경이 변화하면 전략도 변화해야 한다. 또 환경의 변화가 크면 클수록 전략의 변화도 더욱 커진다. 그렇지만 전략수립은 단 한 번에 되는 문제가 아니라 오히려 과거에 행해진 행동에 의해 강하게 영향을 받게 된다”(Arogyaswamy & Byles, 1987; 박노윤, 1997).

전략을 수립할 때, 조직은 자원과 기업능력을 고려하면서 동시에 조직문

화도 함께 고려할 필요가 있다(Arogyaswamy & Byles, 1987). Barney(1986)는 명시적으로 조직문화가 경쟁우위의 근본이 될 수 있다고 주장하였으며, Kotter & Heskett(1992)도 조직문화와 경영전략이 일치할수록 그 기업의 종업원들이 전략수행을 더욱 효율적으로 할 수 있다고 주장하고 있다(이동기, 2012에서 재인용).

이러한 조직문화는 조직행동과 경영전략을 개념적으로 연결시켜줄 뿐만 아니라, 경영전략, 인적관리시스템, 조직변화 등을 조직행동 차원에서 효과적으로 설명해줄 수 있다(장요선, 문형구, 2008). 전략이 성공하기 위해서는 전략에 적합한 문화가 있어야 한다. 기존의 조직문화가 새로운 전략을 지원하지 못할 경우 그 전략은 실패할 확률이 높다. 따라서 전략을 수립할 경우 반드시 전체 구성원에게 실질적인 영향을 행사하는 조직문화를 고려해야 한다(Arogyaswamy & Byles, 1987).

“따라서 조직의 문화적 특성이 수립된 전략에 적합하여, 전략의 실행을 지원해 줄 때 조직의 성과가 높아지게 된다”(최만기, 1994; 최종민, 2006; Grover 등, 1998; Kitchell, 1995). 최만기(1994)의 연구에서는 “기업의 전략 유형과 문화유형사이의 적합여부에 따라 재무성과가 어떻게 다른지를 실증적으로 연구한 결과, 기업의 전략유형과 문화유형이 적합한 기업들이 부적합한 기업들에 비해 대체로 재무성과가 높은 경향을 나타냈다”.

조직문화의 차이에 따른 기업의 전략 차이는 Kitchell(1995)과 Grover(1998)의 연구에서도 경험적으로 제시되었다. Kitchell(1995)은 기업문화 차이에 따라 기술도입전략이 달라진다는 것을 입증하였으며, Grover 등(1998)은 조직문화가 투자전략에 미치는 영향을 규명하였다(최종민, 2006에서 재인용). “이와 같이 조직문화가 전략에 영향을 미치고 전략의 성공여부를 결정한다는 측면에서 볼 때, 조직문화는 기업의 경영전략에 영향을 주고받는 중요한 변수로서 기능하는 것으로 보인다”.

“따라서 여러 연구들(Covin & Slevin, 1991; Denison, 1990; Miles & Snow, 1978; Miller 등, 1986; Miller & Friesen, 1984; Mintzberg, 1973)은 조직문화 유형에 따라 경영전략의 형태가 달라진다는 점을 밝히고 있다”. “진취적인 문화를 가진 조직에서는 혁신전략을 추구하는 경향이 높으며, 적응

적 문화를 가진 조직은 혁신을 통한 차별화 전략보다는 마케팅 차별화전략을 추구하는 경향이 높다”(Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1984; Mintzberg, 1973).

즉, 진취적 문화를 가진 조직은 혁신전략을 추구하는 경향이 높으며 (Covin & Slevin, 1991), 관료적 문화를 가진 조직은 원가주도전략을 선호한다(Denison, 1990; Miller 등, 1996). 카리스마적 문화유형에서는 혁신을 통한 차별화전략을 추구하지만, 경직된 구조적 특성으로 인해 구성원들이 자발적으로 행동할 수 없기 때문에 강력한 리더에 의해 적극적인 대응전략이 추구되는 경향이 높다(Miller & Friesen, 1984).

한편, “조직문화 유형과 전략유형과의 관계에 대한 연구는 국내에서도 활발하게 진행되었다”(박노윤, 1997; 이동기, 2012; 이인수, 1996; 장용선, 문형구, 2008; 최민기, 1994). 최민기(1994)는 “Quinn의 경쟁가치 모형을 이용해서 공격형 전략의 행동특성을 가능하게 해주는 조직문화 유형을 개발문화로 설정하여 검토한 결과, 공격형 전략과 개발문화 간에는 유의한 관계가 있음을 밝혔다”. 이인수(1996)도 “Quinn의 모형을 토대로 특정 조직문화 유형에서 많이 나타나는 전략유형에 대해 연구하였다”. “그 결과, 합리적 문화에서는 혁신 차별화전략과 마케팅 차별화전략이 원가주도전략보다 높게 나타나고, 친화적 문화에서는 마케팅 차별화전략과 원가주도전략이 높은 것으로 나타났다”.

“자신이 개발한 모형을 사용한 박노윤(1997)의 연구결과도 카리스마적 문화와 진취적 문화에서는 혁신에 의한 차별화전략과 집중적 마케팅 차별화전략을 많이 사용하고, 적응적 문화유형에서는 집중적 원가주도 전략을 가장 많이 사용하며, 혁신 차별화전략을 적게 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 관료적 문화에서는 3가지 전략유형의 사용 정도가 높지 않은 것으로 나타났다”. “이동기(2012)에 의해 검증된 실증분석에서는 위계문화가 방어형전략에 정(+)의 영향을 미치고, 개발문화는 공격형전략에 정(+)의 영향을 주며, 합리문화는 분석형전략에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다”.

2.5.2 조직문화와 경영성과와의 관계

조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구(강대승, 2012; 구연원, 2005; 김영호, 2005; 송영선, 2008; 이동기, 2012).는 연구자에 따라 결과가 상이하게 나타나고 있다. 김영호(2005)는 “서울 시내 특급호텔을 대상으로 호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 합의조직문화 및 합리조직문화에서 경영성과에 미치는 영향에 대하여 부분지지의 결과를 보였으며, 위계문화에서는 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다”.

한편, 이동기(2012)의 “연구 결과에 의하면, 기업성과를 직접 나타내는 것은 아니지만 개인과 집단 및 조직수준의 성과를 잘 표현해 주는 주관적 지표로 널리 사용되고 있는 조직유효성과 조직문화와의 관계에서 조직문화가 조직유효성의 하위 요인인 조직몰입, 직무만족 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다”. 송영선(2008)의 “연구에서도 조직문화 유형과 조직효과성 즉, 조직몰입, 직무만족 간에 관계가 있음을 확인하였다”.

그러나 구연원(2005)의 “연구에서는 개발문화와 합의문화는 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합리문화와 조직유효성과의 관계는 통계적으로 유의하지 않아 기각되었으며, 위계문화는 조직유효성에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났다”. 강대승(2012)의 “연구에서는 체육단체 조직문화 가운데 위계문화가 직무몰입, 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합의문화는 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다”.

2.5.3 경영전략과 경영성과와의 관계

“경영전략이 기업의 경영성과에 미치는 실증연구는 Rumelt(1974)에 의해 처음 시도되었다. 그의 연구는 다각화 전략의 정도와 성격을 구체적으로 밝히고, 이를 기업성과와 연결시켰다는 측면에서 중요한 의미를 지닌다”(강인숙, 2003). “기업의 경영전략과 경영성과와의 관계에 관하여, Porter(1980), Miller & Friesen(1986)은 비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 추구하는 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 재무성과가 높게 나타났으며,

Woodside, Sullivan & Trappey III(1990)은 전략유형과 마케팅 역량 및 경영성과 간의 관계에 대한 분석에서 전략유형과 경영성과 간에 약한 상관관계가 있는 것으로 나타나 Conant 등(1990)의 연구결과를 지지하고 있다. 또한 미국의 자동차산업을 대상으로 한 연구에서는 전략유형과 경영성과 간의 관계에 대한 차이를 분석한 결과 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다”(Tallman, 1991; 손은호, 2006에서 재인용).

한편, “국내 선행연구들(구본기, 2007; 김영호, 2005; 방호열, 차영진, 1997)도 경영전략이 경영성과에 유의미한 영향을 미친다고 보고하고 있다”. “방호열, 차영진(1997)은 한국기업의 해외 자회사를 네 개의 전략집단(원가우위전략집단, 무전략집단, 차별화전략집단, 범위전략집단)으로 분류하여 기업의 경영성과에 차이가 있는지를 비교한 결과, 전략유형이 성과차이와 관련이 있는 것으로 나타났다”. 김영호(2005)는 “특급호텔을 대상으로 한 연구에서, 호텔 경영전략이 경영성과에 직접적인 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며, 구본기(2007)는 여행사에 종사하는 경영자계층을 대상으로한 연구에서, 원가우위전략과 차별화전략이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하였다”.

2.5.4 경영전략, 조직문화와 경영성과와의 관계

경영전략, 조직문화와 경영성과와의 세가지 변인의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, “김영호(2005)의 호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 호텔산업의 조직문화는 경영전략에 따라 정책변화가 이루어지며 정책변화는 호텔 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다”. “최경아(2008)의 지식경영 전략적 지향성과 조직문화 특성이 지식경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는, 지식경영 전략적지향성과 지식경영 성과와의 관계에서 조직문화의 특성이 조절효과가 있음을 확인하였다”.

“이동기(2012)의 조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서도 조직문화는 경영전략과 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경영전략은 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화와 경영전략에 따른 조직유효성의 상호작용효과는 위계문화와 공격형 전략에 따라 직무만족과 조직몰입에 상호작용효과가 있는 것으로 나타

났으나, 합의문화와 경영전략, 개발문화와 경영전략, 합리문화와 경영전략에 따른 상호작용효과는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다”.

“이상에서 보는 바와 같이, 경영전략과 조직문화는 상호밀접한 관계가 있으며, 오랫동안 형성된 조직문화에 의해 경영전략이 결정되는 선행연구도 있다. 경영전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 또한 활발히 진행되어 왔다”.

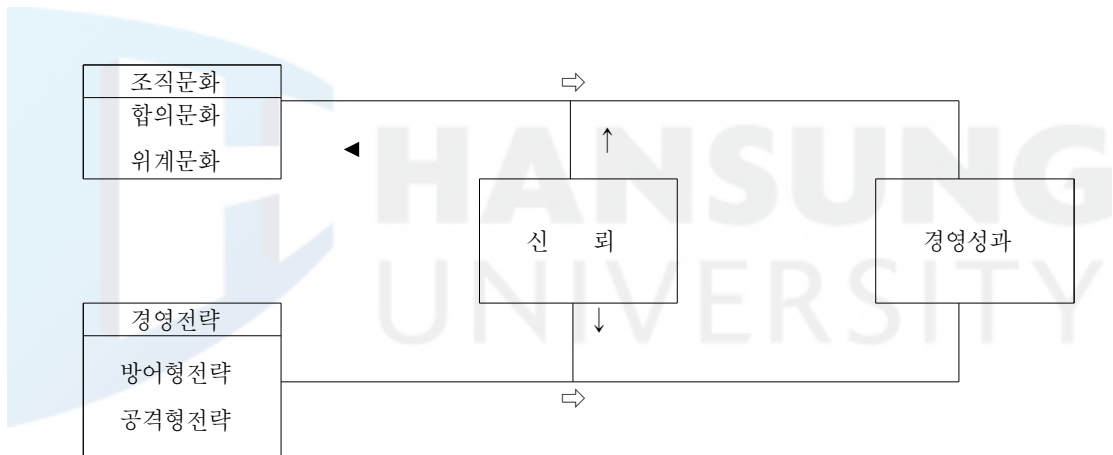


Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 국내 중소기업(서울, 수도권 중소기업)을 대상으로 경영전략과 조직문화유형에 대해 조직(경영자포함)과 종업원간의 신뢰관계가 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 알아보고 신뢰관계가 경영전략, 조직문화유형과 경영성과 변수사이에 조절작용을 하는지를 살펴보고자 한다.

〈그림 3-1〉 연구 모형



본 연구에서는 조직문화를 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화의 네 가지 변수중 개발문화와 합리문화를 제외한 합의문화와 위계문화로 분류하였으며, 경영전략은 방어형전략, 공격형전략, 분석형전략 세 가지 변수중 분석형전략을 제외한 방어형전략과 공격형전략으로 분류하여 독립변수로 설정하였다. 그리고 신뢰관계를 조절변수로 설정하였으며, 경영성가로 재무적 성과와 비재무적 성과중 재무적성가로 분류하여 종속변수로 설정하였다.

3.2 연구 가설 설정

연구모형은 기업의 경영전략과 조직문화유형이 신뢰관계를 중심으로 경영성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 제시된 것으로써 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 조직문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 합의문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 위계문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 경영전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 방어형전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 공격형전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 조직문화와 경영성과의 영향관계에 있어 경영자와 조직원간의 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

가설 3-1. 합의문화는 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

가설 3-2. 위계문화는 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

가설 4. 경영전략과 경영성과와의 영향관계에 있어 경영자와 조직원간의 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

가설 4-1. 방어형전략은 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

가설 4-2. 공격형전략은 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 조절작용을 할 것이다.

3.3 변수선정 및 조작적 정의

3.3.1 경영전략

“경영전략유형에 대해서는 제2장에서 살펴본 바와 같이 연구자에 따라 다양하게 구분하고 있지만, 본 연구에서는 Miles & Snow(1978)의 경영전략유형을 사용하고자 한다. 이는 다수의 연구자들로부터 신뢰성과 타당성을 인정받아 실증적으로 많은 지지를 받고 널리 연구에 활용되어 왔기 때문이다”. (Hambrick, 1983; Shortell & Zajac, 1990; 정현대, 1999; 강진희; 이동기, 2012; 이병복, 2015 재인용).

본 연구에서는 Miles & Snow(1978). 경영전략중 반응형 전략 및 분석형전략을 제외한 공격형 전략과 방어형 전략을 사용하였다. 설문문항은 장충석(2000), 김영호(2005), 강진희(2009), 이동기(2012), 이병복(2015)등의 내용을 일부 수정 인용하였으며, 유형별 특성을 제시한 총 3개 문항씩 총 6개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.3.1.1 방어형 전략

“방어형 전략은 환경변화에 소극적이고 현상유지를 선호하며 새로운 사업기회보다 기존제품의 개량이나 차별화를 통해 안정성을 추구하는 전략으로 안정적인 시장점유율 유지와 비용절감, 효율성 제고를 위한 통제체제, 기능적인 조직구조를 활용하며 의사소통은 공식적인 계층경로를 이용하는 경향이 있다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 원가절감을 통한 수익성 향상에 노력한다.
- ② 우리 회사는 특정제품(상품)에 대한 시장점유율 향상에 주력한다.
- ③ 우리 회사는 품질향상을 통한 경쟁력 강화를 강조한다”.

3.3.1.2 공격형 전략

“공격형 전략은 신제품 개발, 혁신추구, 환경변화에 신속한 대응을 통한 새로운 기회포착등을 추구하는 전략이다. 새로운 제품 또는 서비스, 새로운 시장창출등을 찾기 위한 방법 모색, 기술과 제품 등을 통한 시장 확보 그리고 산업 내에서 변화주도자로서의 역할을 담당하고 변화와 혁신을 경쟁우위의

수단으로 삼는다. 설문항목은 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 환경변화에 신속한 대응과 기회포착을 강조한다.
- ② 우리 회사는 새로운 제품(상품)과 서비스 개발에 노력한다.
- ③ 우리 회사는 동종업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행한다”.

3.3.2 조직문화

“조직문화유형에 대해서는 제2장에서 기술한 바와 같이 연구자의 연구목적에 따라 다양하게 나타나고 있다. 본 연구에서는 Quinn & Mcgrath(1985)가 주장한 경쟁가치모형을 기초로 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화를 사용했는데, 이는 경쟁가치 모형이 다른 연구자들의 모형에 비해 보다 체계적이고 다양하게 조직문화 특성을 설명하고 있기 때문이다”(장용석, 2008; 이동기, 2012; 이병복, 2015에서 재인용)

본 연구에서는 Quinn & Mcgrath(1985)의 조직문화유형중 개발문화와 합리문화를 제외한 합의문화와 위계문화를 사용하였다. 설문항목은 Parker & Bradley(2000), 구연원(2005), 김삼용(2008), 이동기(2012), 진광영(2013), 이병복(2015)등의 내용을 일부 수정 인용하여 합의문화와 위계문화 각각 유형별 특성을 제시한 4개문항 총 8문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직문화의 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

3.3.2.1 합의문화

“합의문화는 인간관계에 초점을 두고 구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적인 관계와 집단의식을 강조하고 있다, 합의문화에서는 조직구성원의 참여와 몰입이 조직성장에 중요한 영향을 미친다. 합의문화의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고 사기와 응집성을 중시하며 구성원의 참여 속에 의사결정이 이루어지며 종업원간의 친교가 동기부여의 주된 요인이다. 설문항목은 다음과 같다

- ① 우리 회사는 참여와 친화를 강조한다.
- ② 우리 회사는 집단의 사기와 응집성을 중시한다.
- ③ 우리 회사는 직원 개개인의 능력개발을 중시한다.

④ 우리 회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다“.

3.3.2.2 위계문화

“위계문화는 안정적인 기반위에서 조직내부의 효율성을 추구하는데 역점을 두고 있으며, 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 한다. 위계문화는 안정 지향적이며 관련 규정, 절차들이 명확하고 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화 되어있고 질서와 서열의식이 뚜렷한 조직문화이다. 설문항목은 다음과 같다.

① 우리 회사는 업무를 수행할 때 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.

② 우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 회사전체의 통솔과 통제를 강조한다.

③ 우리 회사는 안정성과 일관성을 중시한다.

④ 우리 회사는 문서화, 책임, 정보관리를 중시한다“.

3.3.3 신뢰관계

“Shaw는 신뢰가 조직에 미치는 영향을 조직의 성공이라고 직접적으로 언급하였는데 이는 신뢰기반이 높은 수준으로 축적되어 있을 때, 조직은 구성원 개개인에 대한 권한위임은 물론 팀 및 그룹에 대한 권한위임을 통하여 전략적 목표를 달성하기 위한 구성원들의 활동을 보다 효과적으로 촉진할 수 있기 때문이다”(Steers, 1977). 본 연구에서는 김상민 (2012), 서순필(2016)의 내용을 일부 수정 인용하였으며, 총4개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

“설문항목은 다음과 같다.

① 우리 회사는 구성 원간 자유롭게 대화를 한다.

② 우리 회사는 직원간 상호협조 및 신뢰감이 높다.

③ 우리 회사는 사람에 대한 관심이 높으며, 인적자원개발을 중시한다.

④ 우리 회사 경영진의 성취와 목표달성에 대한 강조가 우리를 묶는 응집원이다“.

3.4 자료수집 및 분석방법

3.4.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 설문지를 활용하여 중소기업의 경영전략, 조직문화가 신뢰관계를 중심으로 경영성과에 미치는 영향에 대하여 측정하였다. 설문지는 본 연구의 내용에 맞게 경영전략, 조직문화의 특성과 신뢰관계, 경영성과에 관한 이론적 근거로 구성되었으며, 조사대상은 업종에 상관없이 서울 및 수도권지역에 위치하고 있는 중소기업의 임직원을 조사대상으로 하였다. 설문지는 2016년 5월 20일부터 6월 10일까지 20일간 실시하였다.

설문요청 중소기업에 평균적으로 5부를 배포하였으나, 기업의 규모에 따라 근로자수 100명이 넘는 중소기업에는 10부를 배포하였다. 설문회수율을 보다 높이기 위해 각 기업의 임원을 통해 설문지를 나누어 실시하였으며, 직접방문, 팩스, 우편등을 통해 설문조사를 실시하였다.

총 150부를 작성 배포하였으나 일부 설문지 회수의 어려움으로 인하여 최종적으로 120부를 회수하였고, 이는 다 유효한 설문으로 인정되어 총 120부의 설문지를 가지고 통계분석에 사용하였다.

3.4.2 측정도구의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위한 조사방법으로는 기술조사 중 횡단조사에 의한 표본조사를 실시하였다. 본 연구는 이러한 방법에 의해 설문지의 구성 및 내용은 크게 5가지부분으로 나누어 이루어져 있다.

첫째, 조직문화의 유형중 합의문화의 특성 4문항, 위계문화의 특성 4문항 총 8문항으로 구성하였다.

둘째, 경영전략의 유형중 방어형전략 특성 3문항, 공격형전략 특성 3문항, 총 6문항으로 구성하였다.

셋째, 경영진, 조직원간의 신뢰 4문항으로 구성하였다.

넷째, 경영성과 유형중 재무적 성과측정항목 총 4문항으로 구성하였다.

다섯 째, 설문자의 일반적 특성으로 총 6문항으로 구성하였다.

이와 같이 구성된 설문지는 선행연구를 참조하여 구성된 설문문항을 보완, 수정한 후 설문지 구성과 내용을 작성하였으며, 본 설문에서 응답자의 일반적 특성을 제외한 모든 문항에 대한 평가척도로 Likert의 5점 척도를 사용하였다.

3.4.3 분석방법

본 연구의 주된 분석은 서울 및 수도권 소재 중소기업의 조직문화와 경영전략, 신뢰관계의 경영성과와의 직접적인 관계뿐만 아니라, 조직문화와 신뢰관계를 통한 경영성과와의 관계, 경영전략과 신뢰관계를 통한 경영성과와의 관계를 파악하는 것이다. 이를 위하여 설문지를 통하여 수집한 기초자료를 바탕으로 유효한 표본에 대한 분석은 사회과학 분야에서 널리 활용되는 통계패키지SPSS22.0을 사용하였으며, 아래와 같은 분석방법을 이용하였다.

첫째, “표본의 일반적인 사항에 대한 특성을 파악하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하여 표본의 일반적인 특성을 파악하였다”.

둘째, “설문문항에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바하의 알파(Cronbach`s α)값을 측정 하였으며, 설문의 타당도를 분석하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다”.

셋째, “연구모형에서 제시된 변수들 간의 관계를 파악하기 위해 상관관계분석(correlation analysis)을 하였으며, 변수들 간의 영향관계를 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다”.

넷째, 중소기업 조직문화, 경영전략이 경영성과에 미치는 영향에 대해 신뢰관계가 조절효과가 있는지를 조절회귀분석을 실시하여 검증하였다.

IV. 실증분석 및 연구결과

4.1 표본의 일반적 특성

연구모형과 가설의 검증을 위하여 실증자료를 바탕으로 분석하고자 한다. 이를 위하여 먼저 표본의 특성과 설문응답자들의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

인구 통계학적 현황 중 조사 대상자의 성별은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 조사 대상자의 성별

성 별	빈도수	%	유효%	누적%
남 자	64	53.3	53.3	53.3
여 자	56	46.7	46.7	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사 대상자의 성별 분석결과, 남자 64명 (53.3%), 여자 56명 (46.7%)로 나타났다.

조사 대상자의 연령 분포를 살펴보면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 조사 대상자의 연령

연 령	빈도수	%	유효%	누적%
20세 이하	2	1.7	1.7	1.7
21-29세	34	28.3	28.3	30.0
30-39세	38	31.7	31.7	61.7
40-49세	30	25.0	25.0	86.7
50-59세	16	13.3	13.3	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사대상자의 연령 분포를 살면 보면, 20세이하 2명(1.7%), 21-29세이하 34명(28.3%), 30-39세이하 38명(31.7%), 40-49세이하 30명(25.0%), 50-59세이하 16명(13.3%)로 나타났다.

조사대상자의 근무년수를 살펴보면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 조사대상자의 근무년수

근무년수	빈도수	%	유효%	누적%
1년 미만	16	13.3	13.3	13.3
1-3년 미만	22	18.3	18.3	31.7
3-5년 미만	18	15.0	15.0	46.7
5-10년 미만	34	28.3	28.3	75.0
10-20년 미만	10	8.3	8.3	83.3
20년 이상	20	16.7	16.7	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사대상자의 근무경력 분석결과 1년미만 16명(13.3%), 1-3년미만 22명(18.3%), 3-5년미만 18명(15.0%), 5-10년미만 34명(28.3%), 10-20년미만 10명(8.3%), 20년이상 20명(16.7%)으로 나타났다.

조사 대상자의 직위를 살펴보면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 조사대상자의 직위

직 위	빈도수	%	유효%	누적%
사원	26	21.7	21.7	21.7
반장,주임,계장,대리	38	31.7	31.7	53.3
과장, 차장급	42	35.0	35.0	88.3
부장,실장,국장	10	8.3	8.3	96.7
중역,임원,최고경영자	4	3.3	3.3	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사대상자의 직위 분석결과 사원 26명(21.7%), 반장,주임,계장,대리급 38명(31.7%), 과장,차장급 42명(35.0%), 부장,실장,국장급 10명(8.3%), 중역,임원,최고경영자 4명(3.3%)으로 나타났다.

조사대상자의 담당업무를 살펴보면 <표 4-5>과 같다.

<표 4-5> 조사대상자의 담당업무

담당 업무	빈도수	%	유효%	누적%
사무관리직(기획재무포함)	72	60.0	60.0	60.0
판매,영업직	38	31.7	31.7	91.7
생산,기술직	2	1.7	1.7	93.3
연구개발직	6	5.0	5.0	98.3
기타	2	1.7	1.7	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사대상자의 담당업무 분석결과 사무관리직(기획,재무포함) 72명(60.0%), 판매,영업직 38명(31.7%), 생산,기술직 2명(1.7%), 연구개발직 6명(5.0%), 기타 2명(1.7%)으로 나타났다.

조사대상자 근무 기업의 업력을 살펴보면 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 조사대상자 근무기업의 업력

업 력	빈도수	%	유효%	누적%
5년 미만	22	18.3	18.3	18.3
5년이상-10년미만	24	20.0	20.0	38.3
10년이상-20년미만	24	20.0	20.0	58.3
20년 이상	50	41.7	41.7	100.0
합 계	120	100.0	100.0	

조사대상자 근무기업의 업력 분석결과 5년미만 22명(18.3%), 5년이상-10년미만 24명(20.0%), 10년이상-20년미만 24명(20.0%), 20년이상 50명(41.7%)으로 나타났다.

4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

4.2.1 변수의 타당성 분석 : 요인분석

본 연구에서는 측정변수들의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 척도 순환과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다, 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 말하는 것으로 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치를 0.40이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인 적재치가 0.40이상을 기준으로 하였다.

<표 4-7>는 조직문화에 대한 요인분석 결과이다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 .819로 일반적인 수준인 .7을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제곱합 적재 값의 %누적 값도 73.03%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 조직문화는 선행연구 결과의 이론구조를 참고하였고, 추출된 요인은 합의문화, 위계문화로 명명하였다, 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 8개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

<표 4-7> 조직문화의 요인분석 결과

측정항목	요인1	요인2
	합의문화	위계문화
합의 A-1	.751	
합의 A-2	.821	
합의 A-3	.785	
합의 A-4	.820	
위계 B-1		.882
위계 B-2		.827
위계 B-3		.794
위계 B-4		.709
고유치	4.759	1.083
설명분산(%)	59.492	13.541
누적분산(%)	59.492	73.033

<표 4-8>는 경영전략에 대한 요인분석 결과이다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 .811로 일반적인 수준인 .7을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제곱합적재값의 %누적값도 78.22%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 경영전략은 선행연구 결과의 이론구조를 참고하였고, 추출된 요인은 방어형전략, 공격형전략으로 명명하였다, 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 6개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

<표 4-8> 경영전략의 요인분석 결과

측정항목	요인1	요인2
	공격형 전략	방어형 전략
방어형 C-1		.871
방어형 C-2		.853
방어형 C-3		.623
공격형 D-1	.807	
공격형 D-2	.888	
공격형 D-3	.867	
고유치	3.673	1.021
설명분산(%)	61.211	17.014
누적분산(%)	61.211	78.225

<표 4-9>는 신뢰관계에 대한 요인분석 결과이다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 .724로 일반적인 수준인 .7을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제곱합적재값의 %누적값도 69.0%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 1개의 요인이 측정변수의 충분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 신뢰관계는 선행연구 결과의 이론구조를 참고하였고, 추출된 요인은 신뢰관계로 명명하였다, 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 4개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

<표 4-9> 신뢰관계 요인분석 결과

측정항목	요인1
	신뢰관계
신뢰 E-1	.778
신뢰 E-2	.875
신뢰 E-3	.858
신뢰 E-4	.808
고유치	2.760
설명분산(%)	69.0
누적분산(%)	69.0

<표 4-10>는 경영성과에 대한 요인분석 결과이다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 .822로 일반적인 수준인 .7을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 .000으로 나타나 본 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단된다. 회전제공합적재값의 %누적값도 76.57%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 1개의 요인이 측정변수의 충분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 경영성과는 선행연구 결과의 이론구조를 참고하였고, 추출된 요인은 재무적성으로 명명하였다. 공통성은 일반적인 기준치인 .4를 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단되어 총 4개 문항 모두를 최종적으로 채택하여 분석에 이용하였다.

<표 4-10> 경영성과 요인분석 결과

측정항목	요인1
	재무적성과
총매출증가	.879
비용절감	.833
수익성증가	.895
시장점유율증가	.892
고유치	3.063
설명분산(%)	76.571
누적분산(%)	76.571

4.2.2 변수의 신뢰도 분석 (크론바하의 알파)

신뢰도 분석은 측정의 안정성, 일관성, 예측 가능성, 정확성 등의 개념을 포함한 분석 방법이다. 신뢰도 통계량을 확인하면 된다. 보통 0.6 이상의 값을 가지면 수용할 수 있다고 하고 0.8에서 0.9정도의 숫자가 나오면 신뢰도가 매우 높은 통계량이라고 이야기 할 수 있다. 나머지 설문 문항들을 바탕으로 한 신뢰도 분석 결과는 <표 4-11>와 같다.

<표 4-11> 변수의 신뢰도 검증 결과

변수	합의문화	위계문화	방어형 전략	공격형 전략	신뢰관계	경영성과
α계수	.858	.883	.756	.860	.847	.895

모든 변수의 알파 값이 0.6보다 크므로 어느 정도 신뢰할 수 있는 데이터라고 할 수 있다.

4.3 상관관계 분석

각 변수간에 상관관계가 있는지에 대한 검정 방법으로 여러 가지 방법이 있으나 그 중 Pearson 카이제곱 검정을 이용한 방법을 주로 사용한다.

결과는 변수들의 상관관계는 신뢰구간 하에서 유의하다고 할 수 있다.

특히, 공격형전략과 경영성과 간의 상관계수는 0.816, 합의문화와 신뢰관계간의 상관계수는 0.784, 신뢰관계와 경영성과간의 상관계수는 0.763으로 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-12> 독립변수의 상관관계 분석 결과

변수		합의 문화	위계 문화	방어형 전략	공격형 전략	신뢰 관계	경영 성과
조직 문화	합의문화	1					
	위계문화	.637**	1				
경영 전략	방어형 전략	.463**	.390**	1			
	공격형 전략	.622**	.388**	.600**	1		
신뢰관계		.784**	.623**	.461**	.718**	1	
경영성과		.720**	.493**	.652**	.816**	.763**	1

4.4 가설 검증

가설검증에 필요한 절차(요인분석, 신뢰도분석, 변수계산, 상관관계분석 등)를 마치고 SPSS 22.0 통계프로그램을 이용하여 가설을 검증한 결과는 다음과 같다.

4.4.1 다중회귀분석

<표 4-13> 조직문화가 경영성과에 미치는 영향요인 다중회귀분석

종속변수 : 경영성과	B	표준오차	β	t	유의수준	공차한계	VIF
상수	.918	.401		2.287	.024		
합의문화	.338	.106	.302	3.192	.002	.663	1.508
위계문화	.350	.104	.318	3.358	.001	.663	1.508

$$R^2 = .304, F = 25.554 (p=.000)$$

Durbin-Watson's $d=1.349$

회귀분석을 실시하기 위하여 자기상관과 다중공선성을 확인하였다. 먼저 종속변수의 자기상관을 확인하기 위해 Durbin-Watson지수를 이용하였으며, Durbin-Watson지수가 1.349로 나타나 종속변수의 자기상관 없이 독립성이 확보되었다. 독립변수 간 다중공선성은 VIF(분산팽창요인) 지수를 통해 확인하였다. 독립변수들 간의 상관분석에서 상관계수가 크게 나왔으나 독립변수 간 VIF지수는 1.508로 10.0미만, 공차한계 0.663으로 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성이 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

분석결과 분산분석표에서 F의 값은 25.554, $p=.000$ 으로 가정한 회귀식의 모형이 적합한 것으로 나타났다. 그리고 $R^2 = .304$ 로 나타나, 독립변수인 합의문화, 위계문화가 종속변수인 경영성과를 30.4% 설명하고 있다. 세부 독립변수 중 경영성과에 선형적으로 영향을 주는지 알아본 결과, 합의문화의 유의확률이 .002, 위계문화의 유의확률이 .001로 모두 5% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 표준화계수를 통한 이들 요인의 영향력은 위계문화($\beta = .318$), 합의문화($\beta = .302$) 순으로 재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

<표 4-14> 경영전략이 경영성파에 미치는 영향요인 다중회귀분석

종속변수 : 경영성파	B	표준오차	β	t	유의수준	공차한계	VIF
상수	.045	.250		.181	.856		
방어형전략	.242	.063	.219	3.860	.000	.784	1.276
공격형전략	.680	.054	.715	12.585	.000	.784	1.276

$$R^2 = .704, F = 139.312(p=.000)$$

Durbin-Watson's d=1.769

회귀분석을 실시하기 위하여 자기상관과 다중공선성을 확인하였다. 먼저 종속 변수의 자기상관을 확인하기 위해 Durbin-Watson지수를 이용하였으며, Durbin-Watson지수가 1.769로 나타나 종속변수의 자기상관 없이 독립성이 확보되었다. 독립변수 간 다중공선성은 VIF(분산팽창요인) 지수를 통해 확인 하였다. 독립변수들 간의 상관분석에서 상관계수가 크게 나왔으나 독립변수 간 VIF지수는 1.276로 10.0미만, 공차한계 0.784으로 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성이 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

분석결과 분산분석표에서 F의 값은 139.312, $p=.000$ 으로 가정한 회귀식의 모형이 적합한 것으로 나타났다. 그리고 $R^2 = .704$ 로 나타나, 독립변수인 방어형전략, 공격형전략이 종속변수인 경영성파를 70.4% 설명하고 있다. 세부 독립변수 중 경영성파에 선형적으로 영향을 주는지 알아본 결과, 방어형전략의 유의확률이 .000, 공격형전략의 유의확률이 .000로 모두 5% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 표준화계수를 통한 이들 요인의 영향력은 공격형전략($\beta = .715$), 방어형 전략($\beta = .219$) 순으로 재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 경영성파에 미치는 영향요인을 파악하기 위해 다중회귀분석으로 가설을 검정한 결과는 아래 <표 4-15>과 같다.

<표 4-15> 경영성과에 미치는 영향요인 분석 가설검증

가설		결과
가설1. 조직문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택
조직문화 ⇨ 경영성과	가설 1-1. 합의문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-2. 위계문화는 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2. 경영전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택
경영전략 ⇨ 경영성과	가설 2-1. 방어형전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 2-2. 공격형전략은 중소기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

4.4.2 조절효과(Moderating Effect) 분석

조직문화와 경영전략이 경영성과에 미치는 영향에 대해 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절하는지를 검정하기 위해 조절 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서는 독립변수와 조절변수 상호작용 항의 다중공산성 문제를 제거하기 위해 평균중심화한 변수를 사용하였으며, 독립변수와 조절변수도 평균중심화 시킨 값을 분석에 이용하였다. 상호작용 항은 평균 중심화한 독립변수와 조절변수의 곱으로 곱하고, Baron & Kenny(1986)의 조절회귀분석 방법을 이용하였다. 또한 본 연구에서는 독립변수별로 조절효과를 분석하였다.

분석을 실시하기 전에 Durbin-Watson 지수를 이용하여 자기상관을 검정한 결과 모든 조절효과 검정에서 Durbin-Watson 지수가 $1.3 < d < 1.8$ 으로 자기상관이 없는 것으로 나타나 조절회귀분석을 실시하였다.

<표 4-16> 신뢰관계 조절효과 검증

모 델			Step 1		Step 2	
			B	β	B	β
가설 3.1	종속변수:	상수	3.754		3.709	
		합의문화(x1)	.243	.217	.286	.256
		신뢰관계(m)	.416	.445	.404	.432
		x1 × m			.127	.092
		$R^2 (\Delta R^2) / F$	.362 / 33.193		.369(.007) / 22.645*	
가설 3.2	경영성과	상수	3.754		3.758	
		위계문화(x2)	.272	.247	.270	.245
		신뢰관계(m)	.409	.437	.410	.438
		x2 × m			-.012	-.008
		$R^2 (\Delta R^2) / F$	.374 / 34.905		.374(.000) / 23.077*	
가설 4.1	종속변수:	상수	3.754		3.703	
		방어형전략(x1)	.414	.374	.399	.361
		신뢰관계(m)	.391	.418	.427	.457
		x1 × m			.203	.179
		$R^2 (\Delta R^2) / F$	.447 / 47.286		.478(.031) / 35.390**	
가설 4.2	경영성과	상수	3.754		3.750	
		공격형전략(x2)	.667	.701	.666	.700
		신뢰관계(m)	.225	.240	.225	.240
		x2 × m			.012	.009
		$R^2 (\Delta R^2) / F$	.711 / 143.973		.711(.000) / 95.197*	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

먼저 합의문화와 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 조절작용을 하는지 분석하였다.<가설 3.1>의 합의문화와 경영성과 영향관계에 있어서 신뢰관계가 조절작용을 하는지 알아보기 위해 조절효과 분석을 하였다. 2단계에서 합의문화와 신뢰관계의 곱인 상호작용 항의 베타가 .092로 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 합의문화에서 신뢰관계는 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다. <가설 3.2>의 위계문화와 경영성과와의 영향관계에 있어서 신뢰관계가 조절작용을 하는지 알아보기 위해 조절효과 분석을 하였다. 2단계에서 위계문화와 신뢰관계의 곱인 상호작용 항의 베타가 -.008로 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않게

나타났다. 따라서 위계문화에서 신뢰관계는 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다. <가설 4.1>의 방어형전략과 경영성과 영향관계에 있어서 신뢰관계가 조절작용을 하는지 알아보기 위해 조절효과 분석을 하였다. 2단계에서 방어형전략과 신뢰관계와의 곱인 상호작용 항의 베타가 .179로 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하게 나타났으며 결정계수가 3.1%증가했다. 따라서 방어형전략에서 신뢰관계는 경영성과에 미치는 영향을 유의미하게 정(+)의 영향관계로 조절한다고 나타났다. <가설 4.2>의 공격형전략과 경영성과의 영향관계에 있어서 신뢰관계가 조절작용을 하는지 알아보기 위해 조절효과 분석을 하였다. 2단계에서 공격형전략과 신뢰관계의 곱인 상호작용 항의 베타가 .009로 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 공격형 전략에서 신뢰관계는 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 신뢰관계 조절효과 가설검증

가설		결과
가설3. 조직문화와 경영성과의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절작용을 할 것이다.		기각
합의문화 ⇨ 경영성과 ↑ 신뢰관계	가설 3-1. 합의문화는 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	기각
위계문화 ⇨ 경영성과 ↑ 신뢰관계	가설 3-2. 위계문화는 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	기각
가설4. 경영전략과 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절작용을 할 것이다.		부분 채택
방어형 전략 ⇨ 경영성과 ↑ 신뢰관계	가설 4-1. 방어형전략은 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	<u>채택</u>
공격형 전략 ⇨ 경영성과 ↑ 신뢰관계	가설 4-2. 공격형전략은 경영성과와의 영향관계에 있어 신뢰관계가 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	기각

V. 결 론

5.1 연구의 결론 및 시사점

5.1.1 연구의 결론

본 연구는 국내 중소기업(서울,수도권소재)을 대상으로 설문조사를 실시하여 이들 중소기업의 경영전략, 조직문화가 경영자와 종업원간의 신뢰관계를 중심으로 경영성과에 영향을 미치는 실증적으로 알아보고 신뢰관계가 경영전략, 조직문화유형과 경영성과 변수사이에 조절효과가 있는지를 분석하였다. 중소기업의 경영성과 영향요인은 선행연구를 토대로 조직문화의 유형중 합의문화, 위계문화, 경영전략유형중 방어형전략, 공격형전략으로 구분하고, 객관적 경영성과인 총매출, 비용절감, 영업이익, 시장점유율증가는 최근3년간기준으로 각 변수들과 경영성과간의 영향요인에 관하여 회귀분석을 실시하였다.

그 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직문화특성을 합의문화와 위계문화로 구분하여 분석한 결과 조직문화는 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 경영전략특성을 방어형전략, 공격형전략으로 구분하여 분석한 결과 경영전략은 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화와 신뢰관계과의 영향을 분석한 결과 경영성과와의 영향관계에 있어서 신뢰관계는 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 경영전략과 신뢰관계와의 영향을 분석한 결과 경영성과와의 영향관계에 있어서 신뢰관계는 부분적으로 유의미한 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

결론적으로 중소기업 조직문화, 경영전략, 신뢰관계가 경영성과에 부분적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 경영자와 조직원간의 신뢰는 경영성과에 부분적으로 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 종합적으로 기업경영의 성과는 조직문화, 경영전략, 신뢰관계등 조직을 둘러싸고 있는 여러

가지 환경이 복합적으로 작용하며 경영성과에 대한 상대적 중요도를 비교한다면, 어느 한쪽 요인이 중요하다고 보는 것보다 중소기업의 종합적 특성이 경영성과에 영향을 더 많이 주는 것을 알 수 있다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구는 서울, 수도권 중소기업 성과요인에 관한 연구가 부족한 상황에서 실증적으로 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 그리고 기존 선행연구에서 진일보한 중소기업의 경영자와 종업원간의 신뢰가 경영성과에 영향을 미치는 요인임을 파악하였다는 데 그 의의가 있다고 할 것이다.

본 연구가 갖는 시사점은 서울, 수도권소재 중소기업의 경영성과를 규명하는 데 있어서 다양한 특성 요인들을 체계적으로 분류하여 연구를 수행한 점에서 의미를 살펴볼 수 있으며 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 조직문화, 경영전략의 특성 파악에 있어서, 선행연구에 나타난 다양한 요인들을 체계화시키고 있다. 조직문화의 특성을 합의문화와 위계문화, 경영전략의 특성을 방어형전략, 공격형전략으로 단순화하여 분류한 후 전체를 행태적 특성으로 인식하여, 경영성과와의 관계를 분석하였다.

둘째, 신뢰관계 특성을 설명함에 있어서, 경영진과 조직원, 조직원간으로 단순화하고 있다. 즉 신뢰관계의 특성, 경영성과의 관계에 관한 분석과 중소기업의 신뢰관계특성 자체에 영향을 미치는 변수들을 파악하고 있는 것이다.

셋째, 중소기업 경영성과에 영향을 미치는 여러 가지 변수중에, 조직문화, 경영전략, 신뢰관계 특성이 경영성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 나타났다. 본 연구가 중소기업 경영성과에 신뢰관계가 조절변수의 역할을 충분히 하고있는지 알아보는 것 이라는 점에서 중소기업 경영자들에게 있어서 앞으로 자신의 어떠한 행태적 특성을 발휘해야 하는지 또는 자신의 부족한 경영자적 특성을 보완해 줄 수 있는지에 대해서 방향성을 제시하고 있다고 할 수 있다. 또한, 보다 높은 기업의 경영성과를 기대하는 경영자는 조직문화와 경영전략과 더불어 신뢰관계를 분석하는 데 유의한 자료로 활용할 수 있을 것이다.

넷째, 중소기업의 경영 실무적 시사점으로 살펴보면, 기업간 경쟁이 가속

화되고 있는 상황속에서 직원들의 역량을 최대한 이끌어 보다 나은 경영성과를 이루기 위해서는 경영자와 종업원, 종업원간의 신뢰는 중요한 특성 요인이라 할 수 있다.



5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 중소기업의 경영전략, 조직문화가 경영자와 종업원간의 신뢰관계를 중심으로 경영성과에 영향을 미치는 것에 관한 것으로서 선행연구에서 한걸음 더 나아가 신뢰관계가 경영전략, 조직문화유형과 경영성과 변수사이에 조절효과가 있는지를 확장하였다.

그러나 이러한 연구에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 그에 따른 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 대상은 서울, 수도권 중소기업 임직원으로 이 표본이 우리나라 전체 중소기업에 대한 결과가 아니므로 모든 중소기업의 특성을 대표한다고 할 수는 없는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 기업규모별, 업종별, 지역별 비교연구를 진행하는 것이 보다 더 의미 있는 연구가 될 수 있을 것으로 여겨진다.

둘째, 연구의 분석에 있어서 경영성과에 대해서 보다 정확한 재무적 비교를 하지 못하고 있다. 조직문화, 경영전략의 유형은 잘 파악하고 있으나, 경영성과인 재무적 부분, 회계적 부분은 아직까지 대다수 중소기업들이 외부기관에 의존하고 있기 때문에 정확한 재무정보를 고려하고 있지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 경영성과를 재무적인 부분에서 보다 정확한 정보와 이를 정기적으로 분석하여 비교해보는 연구가 필요하다.

셋째, 연구모형의 설계에 있어 종속변수인 경영성과에 영향을 미치는 독립변수로서 기업문화중 합의문화와 위계문화, 경영전략중 방어형전략, 공격형전략만을 고려함으로써 보다 다양한 독립변수를 고려하고 있지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 합리문화, 개발문화, 분석형전략, 신뢰관계의 경우 경영자와 근로자로 구분하여 경영성과에 대한 연구를 진행하여 경영성과에 미치는 다양한 특성을 파악해 볼 필요가 있다.

넷째, 신뢰관계의 효과는 즉각적으로 나타나는 것이 아니며, 신뢰관계가 경영성과에 미치기까지는 많은 시간이 필요하다. 현 시점에서 신뢰관계의 중요성을 지각하고 있어도 경영성과에 영향을 미쳤다고 측정하기는 어렵다. 신뢰관계 효과가 2년~3년 후에 영향을 미칠 수도 있기 때문이다. 따라서 향후

연구에서는 신뢰의 효과를 기간별로 구분하여 경영성과를 측정하여 차이를 비교해 볼 필요성이 있다.

다섯 째, 신뢰관계에 있어 경영자에 대한 신뢰뿐 만 아니라 조직에 대한 신뢰, 조직구성원 간의 상호신뢰, 조직구성원의 경영진에 대한 신뢰 등 다양한 각도에서 재무적성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다.



참고문헌

1. 국내문헌

- 강인숙. (2003). 『호텔기업의 환경, 경영전략, 조직구조 및 기업성과의 구조적 관계 분석』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구연원. (2005). 『조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구연원. (2005). 『조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김문식. (1998). 경영전략, 경영통제시스템, 정보기술구조간 적합성에 관한 연구 . 『SERI 경제 포커스』. 187: 23-25.
- 김상민. (2012). 『관계지향적 조직문화가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 산업.창업경영대학원 석사학위논문.
- 김상용. (2008). 『기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영호. (2009). 『호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 성균관대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문.
- 김익중. (1995). 『한국기업의 조직문화, 하위문화 및 몰입과의 관련성에 관한 연구』. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재명. (2012). 『경영학원론』 . 서울: 박영사.
- 김정근. (1993). 『한국 호텔마케팅전략의 상황적합성에 관한 연구』 . 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현. (1997). 『기업 역량이 전략과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』 . 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경원. (2006). 『경영전략, 성과측정시스템의 이용, 측정치의 다양성, 그리

- 고 경영성과간의 관계』. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 박노윤. (1991). 『조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구』. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 박노윤. (1997). 『조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 탐색적 연구』. 경영학연구, 제26권, 제2호, p303~329.
- 박승영. (2002). 『호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 방호열, 차영진. (1997). 『한국기업 해외자회사의 성과와 영향요인』. 경영학연구, 제26권, 제3호, p597~631.
- 배병렬. (2011). 『Amos19 구조방정식 모델링 원리와 실제』. 서울: 도서출판 청람.
- 서민교. (2011). 『프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성: 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과의 관계』. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 서순필. (2016). 『중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 서인덕. (1986). 『한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 서인덕. (1986). 『한국기업의 조직문화유형에 관한 연구』. 인사관리연구. 제10권, p103~133
- 손명호, 유태우, 김재구, 임호순, 이희석. (2003). 『기업 수명주기에 따른 균형성과표 성과지표 가중치 비교분석』. 한국경영과학회지, 제28권 제1호, p79~96.
- 손은호. (2006). 『호텔기업의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 송영선. (2008). 『조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영

- 향』. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 유성은. (2007). 『기업의 윤리수준이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한남대학교 대학원 박사학위논문.
- 유진국. (1991). 『우리나라 기업의 경쟁요인 및 경쟁전략이 사업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구』. 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤희석. (2012). 『골프장 운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향』. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 이경민. (2008). 『기업역량, 경영전략, 경영성과의 상호관계에 관한 연구』. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동기. (2012). 『조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 이병복. (2015). 『조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 이인수. (1996). 『조직문화와 조직구조·전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이학중. (1993). 『전략경영론』. 서울: 박영사.
- 이훈영. (2008). 『이훈영교수의 연구조사방법론』. 서울: 도서출판 청람.
- 장세진. (2007). 『글로벌경쟁시대의 경영전략 5판』. 서울: 박영사.
- 장세진. (2012). 『경영전략』. 서울: 박영사.
- 장용선, 문형구. (2008). 『조직문화 연구의 동향과 과제』. 인사·조직연구, 제 16권, 제1호, p65~114.
- 지진호. (1995). 『관광환경변화에 대응한 여행업의 전략경영에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 진광영. (2013). 『경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 차정연. (2000). 『조직문화에 관한 연구』. 지역개발연구, 제12권, p107~118.

- 천영민. (2016). 『중소기업의 경영전략, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최경아. (2008). 『지식경영 전략적 지향성과 조직문화 특성이 지식경영 성과에 미치는 영향 분석』. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 최만기. (1994). 『기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구』. 경영학연구, 제24권, p1~39.
- 최종민. (2006). 『조직문화, 경영전략, 첨단 생산기술과 관리회계 정보간의 상호관련성 및 인과관계』. 경영연구, 제21권, 제2호, p79~116.
- 최철호. (2006). 『관광호텔 내부서비스품질이 내부고객만족과 조직성과에 미치는 영향』. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최홍대. (2010). 『중소기업 경영자특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구 : 충청북도 북부지역을 중심으로』. 충주대학교 대학원 석사학위논문.
- 황순애. (2010). 『호텔기업 최고경영자의 전략적 리더십이 경영전략, 조직변화 및 경영성과에 미치는 구조적 관계에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 황오성. (2013). 『기업의 경영전략이 조직구조와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Andrews, K. R.(1980). 『The Concepts of Corporate Strategy, 2nd edition, Homewood II』: Irwin.
- Ansoff, H. I.(1965). 『Corporate Strategy, NY』: McGraw-Hill.
- Arogyaswamy, B, & Byles, C. M.(1987). 『Organizational Culture: Internal and External Fits』. Journal of Management, 13(4),

647~659.

- Chandler, A. D.(1962). Strategy and Structure: 『Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge』. MA: MIT Press.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1991). 『A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior』 . Entrepreneurship Theory Practices, 7~25.
- Danny, M., & Jean-Marie, T.(1986). 『Strategy, Structure, CEO Personality, and Performance in Small Firms.』 American Journal of Small Business(Winter 1986), 47~62.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982). 『Corporate Cultures, Reading, Mass』: Addison-Wesley.
- Denison, D. R.(1990). 『Corporate Culture and Organizational Effectiveness』. Jone Wiley and Sons.
- Goffee, R., & Jones, G.(1996). 『What Holds the Modern Company Together?』 . Harvard Business Review. November-December. 133~148.
- Govindarajan, V., & Fisher, J.(1990). 『Strategy Control System and Resource Sharing: Effect on Business-Unit Performance』.Academy of Management Journal, 33(2), 259~285.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(1995). 『Multiva-riate Data Analysis with Reading』 . Prentice Hall.
- Hambrick, D. C.(1984). 『Taxonomic Approaches to Studying Strategy-Some Conceptual & Methodical Approach』. Journal of Management, 10(1), 27~41.
- Harrison, R.(1972). 『Understanding Your Organization's Character』 . Harvard Business Review, May-June, 119~128.

- Kilmann, R. H.(1982). 『Gaining Control of the Corporate Culture』.
San-Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978). 『Organizational Strategy, Structure and Process』. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D.(1986). 『Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis』 . Strategic Management Journal, 7, 233~249.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984). 『Organizations: A Quantum View, Engle-wood Cliffs』. NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1986). 『Porter's Generic Strategies and Organization Studies』 . 7, 255~263.
- Mintzberg, H. D.(1979). 『The Structuring of Organization, Englewood Cliffs』. NY: Prentice-Hall.
- Parker, R., & Bradley, L.(2000). 『Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations』 . International Journal of Public Sector Management, 13(2), 125~141.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H.(1982). 『In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies』. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M.(1979). 『On Studying Organizational Cultures』 , Administrative Science Quarterly』. 24(4), 570~581.
- Porter, M. E.(1980). 『Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors』. New York: Free Press.
- Quinn, R. E, & McGrath, M. R.(1985). 『The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective』 . in J, Peter., & Frost, etal.,(Eds.), Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Schein, E. H.(1992). 『Organizational Culture and Leadership』 . second ed: Jossey-Bass. Bulletin of Science Technology Society, 14, 121~122.

Weiner, Y.(1988). 『Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance』 . Academy of Management Review, 13(4), 534~545.



부 록

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “**신뢰관계 조절효과를 중심으로 경영전략, 조직문화가 중소기업의 경영성장에 미치는 영향**”에 관한 연구 목적으로 작성된 것이다.

설문에 대한 귀하의 모든 응답 내용은 오직 본 연구의 목적을 위해서만 사용하며, 그 외의 목적으로는 사용하지 않습니다. 아울러 귀하의 모든 응답 내용은 통계법 13조 규정에 의거하여 비밀이 보장됩니다.

본 연구의 결과는 중소기업을 운영하시는 경영자 및 종업원분들에게 도움이 될 것이라고 생각합니다.

설문에 대해 솔직하고 정확하게 답변해 주시기 바라며, 문항을 읽고 바로 떠오르는 해당 내용의 항목 위에 “√” 또는 “○” 표시를 해주시기 바랍니다.

다시 한 번 설문 응답에 감사를 드리며, 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2016. 6

-
- 지도교수 : 최창호(한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 교수)
 - 연 구 자 : 윤준태(한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사과정)
 - 문 의 : 010-8753-0837, estar114@naver.com (연구자 : 윤준태)

※ 다음 항목 중 귀사의 특성을 가장 잘 표현하고 있다고 생각되는 번호에 표시(✓)해 주십시오.

I. 기업(조직)문화

A. 합의문화

설문 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
A-1	우리 회사는 참여와 친화를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
A-2	우리 회사는 집단의 사기와 응집성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
A-3	우리 회사는 직원 개개인의 능력개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
A-4	우리 회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다.	①	②	③	④	⑤

B. 위계문화

설문 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
B-1	우리 회사는 업무를 수행할 때 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다 .	①	②	③	④	⑤
B-2	우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 회사전체의 통솔과 통제를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
B-3	우리 회사는 안정성과 일관성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
B-4	우리 회사는 문서화, 책임, 정보관리를 중시한다	①	②	③	④	⑤

II. 경영전략

C. 방어형 전략

	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
C-1	우리 회사는 원가절감을 통한 수익성 향상에 노력한다.	①	②	③	④	⑤
C-2	우리 회사는 특정제품(상품)에 대한 시장점유율 향상에 주력한다	①	②	③	④	⑤
C-3	우리 회사는 품질향상을 통한 경쟁력 강화를 강조한다.	①	②	③	④	⑤

D. 공격형 전략

	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
D-1	우리 회사는 환경변화에 신속한 대응과 기회포착을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
D-2	우리 회사는 새로운 제품(상품)과 서비스개발에 노력한다.	①	②	③	④	⑤
D-3	우리회사는 동종업종에서 선도적이며 변화주도자 역할을 수행한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 신뢰관계

E. 경영진, 직원간의 신뢰

	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
E-1	우리 회사는 구성원간 자유롭게 대화를 한다.	①	②	③	④	⑤
E-2	우리회사는 직원간 상호협조 및 신뢰감이 높다.	①	②	③	④	⑤
E-3	우리회사는 사람에 대한 관심이 높으며, 인적자원개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
E-4	우리회사 경영진의 성취와 목표달성에 대한 강조가 우리를 묶는 응집원이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 경영성과

설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
우리회사는 총매출이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리 회사는 기회 및 관리비용을 절감하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 영업이익(수익성)이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 시장점유율이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀사와 귀하의 일반적 특성에 관한 질문입니다. 해당항목에 √ 표
해주시기 바랍니다.

V. 일반적 특징

1) 귀하의 성별은 ?

- ① 남 ② 여

2) 귀하의 연령은 ?

- ① 20세 이하 ② 21세 - 29세 ③ 30세 - 39세
④ 40세 - 49세 ⑤ 50 - 59세 ⑥ 60세 이상

3) 귀하의 회사 근무년수는 ?

- ① 1년 미만 ② 1년 - 3년미만 ③ 3년 - 5년미만
④ 5년 - 10년 미만 ⑤ 10년 - 20년 미만 ⑥ 20년 이상

4) 귀하의 직위는 ?

- ① 사원 ② 반장,주임,계장,대리 ③ 과장, 차장급
④ 부장,실장,국장 ⑤ 중역,임원,최고경영자

5) 귀하의 담당업무는 ?

- ① 사무,관리직(기획,재무 포함) ② 판매, 영업직 ③ 생산, 기술직
④ 연구, 개발직 ⑤ 기타

6) 귀사의 업력은 ?

- ① 5년 미만 ② 5년이상 - 10년미만 ③ 10년이상 - 20년 미만
④ 20년 이상

ABSTRACT

An empirical study on how management strategy and organizational culture affect management performance for small and medium businesses

: Primarily based on adjustment effect for reliable relation

Yoon, Jun Tae

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

This study is intended to look into how management strategy and organizational culture affect management performance for small and medium businesses (Seoul, Located in metropolitan area) For small and medium businesses, reliable relation between members has become more critical for survival and growth of an organization and conflicts in organization are created mostly because there is no reliable relation between members.

In order to perform purposes for this study, it is intended to help CEO and managers of small and medium businesses to make reasonable decisions by empirically analyzing how organizational culture and management strategy affect management performance via reliability based on preceding studies and then providing useful information for enhancement of management performance.

To summarize this study, first, organizational culture is appeared to meaningfully

affect management performance meaningfully after it analyzed organizational culture by classifying such cultures into agreed culture and hierarchical culture.

Second, it appeared that management strategy affected management performance meaningfully after this study analyzed characteristics by classifying them into defense strategy and attack strategy.

Third, as results of analyzing relation between organizational culture and reliability, it appeared that reliability couldn't play a role for adjustment effect.

Fourth, as results of analyzing effects between management strategy and reliability, it appeared that reliability affect partly meaningfully affect management performance.

Consequently, it appeared that organizational culture, management strategy and reliability have partial meaningful correlation for management performance while reliability between manager and members in organizations plays a role for adjustment on management performance.

Effect of reliability doesn't appear immediately, therefore there needs much time until reliability affects management performance for further studies. It's hard to measure whether or not reliability affected management performance even if we recognize importance of reliability.

It's because effect of reliability may affect management performance in 2 years or 3 years. Therefore, we need to compare differences between management performance by segmenting effect of reliability for each period.

In addition, studies on how various factors such as reliability for organization, trusts between members and reliability toward management affect management performance are also necessary along with reliability for managers.

【Key words】 Small and medium businesses, management strategy, organizational culture, reliability and management performance