



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](#)

2022년 2월
박사학위 논문

강한 균형 조직문화와
조직성과와의 관계: 조직양면성의
매개효과를 중심으로

조선대학교 대학원

경영학과

곽건휘

강한 균형 조직문화와
조직성과와의 관계: 조직양면성의
매개효과를 중심으로

**The Relationship between Strong & Balanced Organizational
Culture and Organizational Performance: Focusing on the
Mediation Effect of Organizational Ambidexterity**

2022년 2월 25일

조선대학교 대학원
경영학과
곽건휘

강한 균형 조직문화와
조직성과와의 관계: 조직양면성의
매개효과를 중심으로

지도교수 장 용 선

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2021년 10월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

곽 건 휘

곽건휘의 박사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교	교수	<u>정진철</u>	(인)
위원	광주대학교	교수	<u>이제영</u>	(인)
위원	조선대학교	교수	<u>조윤형</u>	(인)
위원	조선대학교	교수	<u>강성호</u>	(인)
위원	조선대학교	교수	<u>장용선</u>	(인)

2022년 1월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2장 이론적 배경	5
제1절 조직문화	5
1. 조직문화의 개념	5
2. 조직문화의 유형	7
3. 강한 균형 조직문화	11
4. 중국의 조직문화 특성	14
제2절 조직 양면성	16
1. 조직 양면성의 개념	16
2. 조직 양면성 이론의 발전	17
제3절 인적자원관리	22
1. 인적자원관리의 개념	22
제4절 지역별 차이	24

제3장 연구의 설계	27
제1절 연구모형	27
제2절 연구가설의 설정	28
1. 강한 균형 조직문화가 조직성과에 미치는 영향	28
2. 강한 균형 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향	30
3. 조직양면성이 조직성과에 미치는 영향	33
4. 조직양면성의 매개효과	35
5. 인적자원관리의 조절효과	37
6. 지역별 차이의 조절효과	39
제4장 실증분석	41
제1절 변수의 조작적 정의 및 측정	41
1. 강한 균형 조직문화	41
2. 조직양면성	42
3. 고몰입 인적자원관리	43
4. 지역	44
5. 조직성과	44

6. 통제변수	45
제2절 표본의 선정 및 특성	45
제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증	48
1. 측정도구의 타당성 검증	48
2. 측정도구의 신뢰도 검증	50
3. 일원배치분산분석	52
제4절 변수들 간의 상관관계 분석	54
제5절 가설 검증을 위한 회귀분석	56
제6절 추가분석	61
제5장 결 론	63
제1절 연구의 의의	63
제2절 학술적 의의	63
제3절 실무적 의의	65
제4절 연구의 한계	67
참고문헌	
설 문 지	

표 목 차

<표 1> 조직문화에 대한 개념 정리	6
<표 2> 설문 응답자 분포(일반직)	46
<표 3> 설문 응답자 분포(관리직)	47
<표 4> 표본기업의 분포	48
<표 5> 조직문화 요인분석	49
<표 6> 조직 양면성 및 조직성과 요인분석	49
<표 7> 고몰입 인적자원관리	50
<표 8> 확인적 요인분석결과	50
<표 9> 측정도구의 신뢰도	51
<표 10> 조직문화의 구성개념 신뢰성과 평균분산 추출값	52
<표 11> 조직양면성과 조직성과의 구성개념 신뢰성과 평균분산 추출값	52
<표 12> 고몰입 인적자원관리의 구성개념 신뢰성과 평균분산 추출값	52
<표 13> ANOVA(일원분산분석)	53
<표 14> 변수들 간의 상관관계 분석	55

<표 15> 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 회귀분석	57
<표 16> 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향 회귀분석	57
<표 17> 조직양면성이 조직성과에 미치는 영향 회귀분석	58
<표 18> Bootstrap을 통한 매개효과 검증	59
<표 19> 고몰입 인적자원관리의 조절효과 회귀분석	60
<표 20> 지역의 조절효과 회귀분석	60
<표 21> 군집 구분	61
<표 22> 군집의 양면성에 대한 기술통계	61
<표 23> 군집의 성과에 대한 기술통계	61
<표 24> 가설 검증결과 종합	62

그림 목 차

<그림 1> 경쟁가치모형의 문화유형	10
<그림 2> Denison 분류한 조직문화 유형	12
<그림 3> 중국 남방지역과 북방지역	25
<그림 4> 연구모형	27

ABSTRACT

The Relationship between Strong & Balanced Organizational Culture and Organizational Performance: Focusing on the Mediation of Organizational Ambidexterity

Guo JianHui

Advisor : Chang YongSun, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

In the midst of the uncertainty of the 4th industrial revolution, companies must develop their current business and adapt to future environmental changes at the same time. Successful organizations generate competitive advantages through revolutionary and evolutionary innovation. Particularly, Chinese companies must compete with advanced technology companies from the US, Europe, and Japan. Accordingly, In order for Chinese companies to win the competition with these companies, they must create innovative products and services and commercialize them. Organizational ambidexterity refers to a company capable of both exploring new innovations and exploiting activities that signify competitiveness of existing businesses. Therefore, Organizational ambidexterity is the most important competency that Chinese companies need to compete with advanced companies.

The purpose of this study is to identify the relationship between the strong & balanced organizational culture and organizational performance. And the mediating effect of organizational ambidexterity between strong & balanced organizational culture and organizational performance and the moderating effect of high-involvement human resource management systems and difference in China's North-South region between

strong & balanced organizational culture and organizational ambidexterity were analyzed.

To this end, we set the hypothesis about the effect of the strong & balanced organizational culture on organizational performance. Second, we hypothesized the effects of the strong & balanced organizational culture on organizational ambidexterity. Third, we set the hypothesis about the effect of the organizational ambidexterity on organizational performance. Fourth, we hypothesized the mediating effect of organizational ambidexterity between the strong & balanced organizational culture and organizational performance. Lastly, this research hypothesized the moderating effect of high-involvement human resource management systems and difference in China's North-South region between the strong & balanced organizational culture and ambidexterity.

This research data were collected from 95 Chinese companies and analyzed at the organizational level. In order to reduce common method bias, this study collected data from different sources. Data on strong & balanced organizational culture, an independent variable, were obtained from 913 employees. Data on organizational ambidexterity, high-involvement human resource management systems, and organizational performance were collected from 423 managers. In this study, exploratory and confirmatory factor analysis were performed for validation. And this study verified the reliability of the variables. Then, the data collected from individuals were aggregated and analyzed at the organizational level, and the validity and reliability of this were verified through ICC(1) and ICC(2).

This study verified the hypotheses through regression analysis and bootstrap. As a result of the empirical analysis of this study, strong & balanced organizational culture had a positive relationship with organizational performance and organizational ambidexterity. In addition, it was found that organizational ambidexterity had a mediating effect between strong & balanced organizational culture and organizational performance. Also, high-involvement human resource management systems had a moderating effect between strong & balanced organizational culture and organizational ambidexterity. However, because the difference in China's North-South region had no moderating effect on the relationship between the two, the hypothesis was rejected.

This study on Chinese companies will provide various theoretical and practical implications for the organizational culture and organizational ambidexterity and Chinese companies. In this study, it was shown that strong & balanced organizational culture

had a positive effect on organizational ambidexterity and organizational performance. And this study showed that strong & balanced organizational culture enhanced organizational performance through organizational ambidexterity. And this study suggested that high-involvement human resource management systems were needed to strengthen the relationship between strong & balanced organizational culture and organizational ambidexterity. These results will provide theoretical implications for the relationship between these concepts. And as a practical implication, managers of Chinese companies will need to strive to establish a strong & balanced organizational culture to enhance competitiveness.

Key Words: strong & balanced organizational culture, organizational ambidexterity, human resource management, China's North-South region, organizational performance.

제1장 서론

제1절. 연구의 배경 및 목적

현대 4차 산업 혁명으로 인해 외부 환경이 급속히 변화하고 시장 경쟁은 갈수록 격화되고 있다. 이에 따라 조직의 생존은 점점 어려워지고 있으며, 조직의 성과를 증대시키는 문제가 한 조직의 생존을 좌우하는 중요한 화두로 떠오르고 있다. 복잡하고 불안정한 환경에서 조직이 성과를 증대시키기 위해서는 바로 경쟁 우위를 갖춰야 한다.

끊임없는 변화로 인해 예측할 수 없는 환경에 노출되고 있는 조직은 정태적인 능력만으로는 생존하기 어렵다(Eisenhardt & Martin, 2001), 과거 시계 시장에서 가장 높은 점유율을 차지하던 스위스의 SSIH 회사는 전통에 과도하게 집중한 탓에 시장 변화에 적응하지 못하고 파산했다. 또한 조직 내부에 과도하게 초점을 두어 외부 환경 변화에 대응이 느렸던 IBM은 이로 인해 1990~1993년 3년간 140억 달러의 손실을 봤다. 과거 세계 휴대 전화 시장의 80%를 점유했던 노키아는 2004년에 스마트폰 기초기술을 발명했다. 그러나 효율성을 중시하는 노키아는 혁신적인 스마트폰의 업황에 대해 소극적이었고, 2007년 스마트폰 출시 이후로 노키아는 쇠퇴하기 시작했다. 앞선 사례들로 보듯, 현대 사회의 끊임없는 외부 환경의 변화로 인해 기업들이 예측할 수 없는 환경에 노출되고 있는 상황임을 알 수 있다. 조직은 정태적 조직 능력만으로는 생존하기 어렵다(Eisenhardt & Martin, 2000), 이러한 불확실성이 높아지는 환경에서 조직의 성과를 향상시키기 위한 조직 관리 방안으로 조직 양면성이 강조되고 있다.

조직 양면성 개념은 Duncan(1976)에 의해 처음 제시되었다. 조직 양면성이란 미래를 위한 혁신 역량인 탐험 활동과 기존 사업을 잘 할 수 있는 활용 활동을 동시에 갖춘 조직을 의미한다(Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004). 탐험은 현재 유지중인 사업 특성과의 차이를 크게 할 수 있는 새로운 제품 또는 사업에 대한 아이디어를 새로운 시도를 통해서 찾는 활동이다. 반대로 활용은 현재 사업을 진행하면서 발생한 문제점의 해결 또는 개선을 통해 조직 효율성을 높이는 활동이다(Smith & Tushman, 2005). 역동적으로 변화하고 있는 환경에서 기업이 기

존 자원과 역량을 활용하는 것에만 집중한다면 머지않아 도태될 수 있다. 반대로 지속적인 가능성을 고려하지 않고 급진적인 변화에만 집중한다면 기업은 큰 혼란에 빠질 수 있다(Tushman & O'Reilly, 1996). 조직은 성공하려면 탐색적 혁신과 지속적인 혁신을 동시에 장악해야 한다(Michael & Charles, 1996). 이러한 탐험과 활용을 동시에 보유한 조직은 역동적인 역량을 통하여 빠르게 환경 변화에 적응하며(March, 1991; 이홍, 1999, 이홍, 이현, 2009) 경쟁자에 비해 높은 성과를 창출할 것이다. Hattori-Seiko 시계 회사는 혁신을 통해 기존에 생산하던 기계식 시계를 석영(quartz) 시계로 변화시켰다. 결국 일본 시계 회사는 석영 시계기술에 대한 지속적 혁신을 통해 저원가 고품질 제품으로 시계 산업을 변화시켰고 그 결과 업계에서 가장 큰 규모의 회사가 되었다.

조직 양면성은 구조적 양면성과 맥락적 양면성으로 구분할 수 있다(Adler et al., 1999; Birkinshaw & Gibson, 2004). 양면성 관련 연구는 과거에 주로 구조적으로 분리된 상황을 가정하는 구조적 양면성의 측면에서 많이 연구되어 왔다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 하지만 급변하는 환경에서 상황적합이론을 적용했을 때, 구조적으로 완전히 분리된 양면성 조직은 신속히 대응하기가 어렵다. 이러한 맥락에서 Gibson & Birkinshaw(2004)는 조직맥락에 집중했다, 이들은 탐험 활동은 조직맥락의 신뢰성과 관련이 있고 활용 활동은 조직맥락의 목표 달성 및 규정과 관련이 있다는 것을 제기했으며, 맥락적 양면성의 선행요인으로 조직맥락의 개념을 제시했다. 즉, 조직이 속한 환경은 조직들로 하여금 상호배타적 목표를 동시에 추구하게 함은 물론, 이를 극복하고 적용할 수 있는 시스템이나 프로세스를 요구하고 있다고 말했다. 이러한 환경에서 조직맥락은 조직에서 개인적 수준의 행동으로 나타나는 시스템, 절차, 신뢰와 관련되는 것으로, 맥락적 양면성을 촉진하는 규율, 확장, 지원, 신뢰의 결합에 의해 규명된다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 여기서 규율, 신뢰, 확장, 지원은 조직문화와 논리적으로 연결된다. 또 다시 말하면 조직은 구성원들의 태도와 행동, 반응, 가치관, 사고방식 등에 영향을 미치는 조직문화를 통해 구성원의 이질적인 역량을 추구할 수 있다.

1950년대 진공관(vacuum tubes) 산업의 10대 기업은 1975년에 이르러 단 두 곳만 남았다. 유명했던 RCA는 탐험과 활용 활동에 적응한 조직문화를 구축하지 못해 결국 실패하였다(Tushman & O'Reilly, 1996). 반대로 성공한 조직으로 꼽히는 Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, ABB(Asea Brown Bover) 등은 탐험과 활용을 동시에 강조하는 유연성과 안정성 문화를 동시에 보유하고 있었다(Tushman &

O'Reilly, 1996). 탐험 활동을 촉진하기 위해서는 유연성, 분권화, 그리고 느슨한 문화가 요구되는 반면 활용 활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 통제, 목표 지향 그리고 안정적이고 엄격한 문화가 요구된다(Benner & Tushman, 2003), 기업은 생존을 위해 기존의 역량을 활용하는 동시에 새로운 역량을 개발할 수 있는 유연성과 안정성이 강한 균형을 이루도록 조직을 구축해야 한다. 그리고 이것이 가장 중요해지고 있다(Vera & Crossan, 2004; Danneels, 2002; Gibson & Birkinshaw, 2004).

본 연구에서 강조한 조직문화는 한 조직 내에서 이질적인 유연성문화와 안정성문화가 강하게 균형을 이룬 조직문화이다. 유연성과 안정성이 강하게 균형을 이룬 조직문화는 Denison(1990)의 조직문화 모델을 토대로 개념화한 것이다. 이들은 내부와 외부에 대한 관심과, 유연성과 안정성의 구축을 중심으로 조직문화를 네 가지 유형으로 설명하였다, 유연성 문화는 몰입형(involve)문화와 적응형(adaptability)문화를 포함하고, 안정성 문화는 일괄형(consistency)문화 특성과 사명형(mission)문화 특성을 포함하고 있다. 강한 균형 조직문화는 조직의 내 외부 욕구를 충족하는 동시에 유연함을 통해 혁신과 협의를 실시하고, 안전성을 통한 목표 실현과 규범 가치관을 통한 조직 통제로 효율적인 목표 실현을 달성한다. 모방하기 어렵고 가치가 있으며 강한 균형 조직문화는 조직의 경쟁 우위를 확대할 수 있는 중요한 자본으로서 조직성과에 큰 영향을 미칠 것이다. 조직문화는 조직성과에 영향을 미치는 중요한 조직맥락(Denison & Mishra, 1995)으로 외부 환경에 대한 대응과 내부 구성원들의 경쟁력을 통합적으로 강화하여 조직의 역량을 끌어올리고, 이로써 조직성과에 영향을 미친다(Barney, 1986).

본 연구에서는 조직문화 차원에서 성과를 창출할 수 있는 양면성 조직구축에 필요한 조직문화 조건들을 집중적으로 분석하였다. 지금까지 양면성 조직이론에 관해 국내외에서 다수의 논문이 발표되었지만 양면성 조직을 어떤 방법을 통해 구축할 것인지에 대한 논의는 부족한 상황이다. 게다가 문화에 대한 연구들은 문화의 모순적 특성을 발견했다(Yilmaz & Ergun, 2008), 조직은 모순적인 특성에 대한 도전을 극복할 필요가 있다(Denison, 1990). 그러나 조직문화에 대한 연구에서 유연성과 안정성이 강하게 균형을 이룬 문화에 대한 연구는 드물다. 따라서 조직문화가 조직성과에 미치는 영향, 조직 양면성이 조직성과에 미치는 영향, 조직 양면성과 조직문화, 조직성과 간의 매개 관계에 대한 연구를 진행할 필요성이 있다.

활용과 탐험, 안정성과 유연성과 같은 이질성을 조직이 극복하는 핵심은 바로 조

직을 구성하고 있는 인적자본인 “사람”이다. 구성원은 사회화 과정을 통해 조직의 규범과 가치관 등의 특성을 수용하고 내면화하면서 조직을 이해하게 된다(George & Jones, 1999). 조직 구성원들은 불확실성을 줄이고 안정성을 높이기 위해서 행동하기 전에 주변 사람들의 행동이나 소속 조직이 강조하고 있는 내용에 대한 관찰 학습을 통해 행동의 정확성을 판단한다(Morris, Hong, Chiu, & Liu, 2015; Goncalo, Chatman, Duguid, & Kennedy, 2015). 그러므로 구성원의 채용과 선발, 보상 평가, 승진과 같은 규칙과 규범을 포함한 인적자원 관리는 조직 구성원이 양면적인 행동에 대한 이해도를 더욱 높일 수 있으며, 인적자원 관리 역량에 따라 조직문화가 구성원의 양면성 행동에 미치는 효과 역시 차이가 날 것이다.

중국을 예로 들면, 중국 남방과 북방에서 발전한 산업들이 서로 차이 나는 것을 볼 수 있다. 자원과 위치의 영향으로 남방은 산업 구성상 경공업이 발달한 반면, 북방은 중공업 및 제조업이 발전을 보이고 있다. 중국 동북 지역은 농업과 제조업이 GDP의 58.53%를 점하고 있다. 한편 중국 광둥성, 장쑤성, 상하이에는 각자 중국 IT산업의 33.7%, 23.3%, 9.5%를 점하고 있다(宋華盛 & 張敏, 2015). 통계에서 드러나듯, 기업의 성과, 연구개발 활동, 혁신의 효율성 등에 영향을 주는 지역차이성은 가장 많은 연구자들의 주목을 받고 있다(王一卉, 2013; 陳國慶, 張祥建 & 農衛東, 2011; 池仁勇, 虞曉芬, & 李正卫, 2004). 이러한 차이의 원인은 남방이 먼저 개혁 개방 정책을 시작했기 때문에 시장 경제의 발전이 더욱 빨랐으며 기업들의 마케팅 및 시장 진출이 수월했고, 반대로 북방은 발전 인식이 뒤쳐지고 경영 환경이 남방보다 원활하지 않았기 때문이다. 이렇듯 중국 남, 북방의 지역특성 및 강조 정책과 산업 차이 때문에 두 지역 간의 문화적 분위기나 개인 가치관 등 비교적 뚜렷한 차이점을 발견할 수 있다. 따라서 인적자원 관리가 조직문화와 조직 양면성 간의 조절 관계에 미치는 영향에 대한 연구와, 지역적 특성이 조직문화와 조직성과에 미치는 조절 관계에 대한 연구를 진행할 필요성이 있다.

제2장 이론적 배경

제1절 조직문화

1. 조직문화의 개념

20세기 70, 80년대 일본 경제의 전성기 때, 일본 기업의 전자제품, 자동차, 계산기 등 산업 성공은 미국기업에게 큰 위협으로 다가왔다. 이러한 배경하에서 미국 학자들은 일본 기업의 성공 원인을 연구하기 시작하였다. 연구 결과 일본 기업의 고속 발전 과정에서 조직문화가 가장 큰 영향을 미쳤음이 알려졌다(Cameron & Quinn, 1999). 이후 점점 많은 연구자들이 조직문화에 대한 이론적 연구와 실증적 연구를 시작하였다.

조직문화가 짧은 시간동안 이토록 많은 학자들과 관리자들과의 관심을 이끈 주된 이유는 그들이 기업의 조직문화가 개인 성과와 기업 성과에 영향을 미친다고 믿기 때문이다(Gordon, 1985). 조직문화에는 조직의 가치관, 신조, 그리고 행동 기준이 내포되어 있다(Ouchi, 1981). 조직문화는 조직 내 구성원들이 공유한 규범, 가치관, 비전, 원칙이다(Denison, 1990). 조직문화는 구성원들의 가치와 행동을 설명해줄 수 있는 중요한 의미를 지닌 요소이자 조직의 맥락으로 볼 수 있다(Schein, 1992). 조직문화는 기업이 공유하고 있는 가치관, 관리 방식, 언어, 부호 및 성공에 대한 정의 등으로 반영된다(Cameron & Quinn, 2011).

조직문화는 모든 구성원들이 공유하고 있는 가치관으로 그 조직만 갖고 있는 특성으로써 다른 기업과 구별이 된다(Denison & Mishra, 1995). Martin(2001)은 조직문화는 구성원들 간에 거의 일치한 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있다고 주장했다. 조직문화는 조직 구성원이 공유하고 있는 신념, 규범, 이념, 가치관, 지식, 관습, 전통 등을 포함한 개념으로 조직 구성원과 조직의 태도와 행동에 영향을 준다.

Smircich(1983)의 연구에서 조직문화는 구성원들이 공유하는 사회적, 규범적 접촉제로 구성원이 공유하게 되는 신념 혹은 가치를 표현하는 것으로서 신화, 의례, 전설, 일화 및 특수 언어와 같은 상징적인 고안물로 나타난다고 말했다. 조직문화는

기업이 자신의 사업을 수행하는 방식으로 정의되는 상징, 가치, 신념, 가정의 복잡한 조합이다. 이러한 무형 자원인 조직문화는 조직의 핵심 역량의 중요한 원천이 될 수 있을 것이다(Barnery, 1986). 그리고 조직문화는 조직 구성원의 행동에 강하게 영향을 미친다(부기철, 장재훈, 신현식, 2017). Deal & Kennedy(1983)는 조직문화를 다양한 조직의 상황에서 조직 구성원들의 비공식적인 행동지침으로써 조직을 통합하는 응집요소로 보고 환경, 가치관, 영혼 인물, 의례, 의식 등으로 조직문화를 정의했다.

조직문화는 기업이 자신의 사업을 수행하는 방식으로써, 정의되는 상징, 가치, 신념, 가정의 복잡한 조합이다(Barney, 1986). 또한 조직문화는 조직 구성원들이 사물의 중요성을 조직체 맥락에서 적절하게 평가할 수 있도록 유도하는 공유된 이해 체계, 해석, 관점의 집합이며(Louis, 1980), 조직 내 구성원들에게 공유, 내재화된 핵심 가치들의 집합이다(Broms & Gahmberg, 1983),

조직문화는 특정 상황에서 개인이 어떻게 행동해야 하는지 알려주는 행동의 프로세스 역할을 하며, 조직원은 목표 성취를 위해 상호작용 속에서 규칙과 규범을 형성하고, 구성원의 행동과 일치하는 형식에 구성원끼리 암묵적으로 동조 및 규정하는 것이다(Conger & Pearce, 2003). 조직문화란 조직 내의 공유된 신념 및 가치를 의도적으로 형성하지 않고 장기간에 걸쳐 자연적으로 작용해서 내부의 통합 문제와 조직 외부에 대한 적응에 중요한 영향을 미치게 되는 요소이다(도운섭, 1999). 조직문화는 행동을 통제할 수 있기 때문에, 경영 환경이 바뀌면 이에 적합한 형태로 재구조화 해야한다(Mike & Slocum, 2003).

조직문화는 조직 내 구성원들이 공유한 이념과 관습, 규범과 전통, 가치관과 신념 그리고 기술과 지식 등을 모두 포함한 개념으로써 조직 전체와 조직 구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 핵심 요소이다. 조직문화는 거시적인 문화 개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준으로 적용시킨다고 생각할 수 있다(Sathe, 1985). 또 다른 조직문화 개념에 대한 선행연구 정리를 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직문화에 대한 개념 정리

학자	개념
Hofstede(1990)	조직문화의 핵심은 가치관이다.

Ouchi(1981)	조직문화는 조직의 분위기와 역사로서 조직의 신조, 생각체계 및 행동을 규정하는 기준이다.
Deal & Kennedy(1982)	조직문화는 기업의 공유하고 있는 가치관, 규범체제, 신화, 상징의 집합이다.
Kotter & Heskett(1992)	조직문화는 조직 내 각 부문과 고급관리자들 공유한 조직가치관과 경영실현이다.
Denison & Mishra(1995)	조직문화는 모든 구성원들이 공유하고 있는 가치관으로 그 조직만 갖고 있는 특성으로 다른 기업과 구별이 된다.

조직문화에 대한 개념 정의는 학자마다 다양하게 정의되고 있으나, 이를 종합하면 “조직문화란 조직 구성원들에 의해 형성되고 계승되는 공유된 신념, 가치관, 지식 및 관습, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀”으로써 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미친다고 말 할 수 있다.

2. 조직문화의 유형

조직문화를 연구하는 학자들은 조직문화를 다양하게 분류했다. 조직문화를 분류한 연구들을 보면, 조직의 이념에 따라 조직문화의 특성이 결정된다고 보아 조직과 조직 구성원 간의 이해관계의 일치성 및 환경 적응 능력에 따라 과업 지향형, 역할 지향형, 인간 지향형, 권력 지향형으로 구분하였다. 그리고 이들 각각의 유형은 개별 구성원의 가치 인정 및 평가 방법, 보상 및 유인방법, 요구되는 정보의 종류와 활용 방법, 조직 목표에 대한 합의 정도 등에서 차이가 난다(Harrison, 1972).

Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 유형은 정보 처리 관점에서 조직문화를 환경으로부터 입수한 단서 정보 자료에 대하여 적어도 두 가지 방향으로 구분해서 인식한다고 했다. 첫째로는 외부 환경에 대하여 얼마나 확실성을 가지고 대처하는가이다. 변화에 대한 예측력과 이해력이 낮은 조직일수록 인간 중심적인 조직 분위

기를 갖는 특징이 있으며, 반대로, 변화에 대한 예측력과 이해력이 높을수록 조직은 집중, 통합되며 과업 중심적인 성격을 지니게 된다고 했다. 둘째로는 외부 환경 변화에 대하여 얼마나 적극적인 반응을 보이는가이다. 소극적이고 장기적인 반응을 보이는 형태와 적극적이고 즉각적인 반응형태를 보이는 조직으로 구별되는데, 즉각적, 적극적인 반응을 보일수록 목표 지향적, 성과 지향적이며, 소극적, 장기적인 반응을 보이는 조직에서는 경험 지향적이고 체제 유지적 성향을 보이게 된다고 했다.

Quinn & Kimberly(1984)는 이 두 가지 기준에 입각하여 조직문화 유형을 다음 네 가지로 구분했다. 첫째, 집단문화는 내부 구성의 유지와 통합에 가치를 두고 유연성을 중시하는 문화이다, 집단문화는 구성원의 단합과 성실 등의 가치관에 바탕을 두면서 무엇보다도 인간관계를 중시한다. 둘째, 개발문화는 구성원들의 상호 협력을 통하여 동기를 유발하고 개인의 능력을 나타내는 외부 환경에서의 적응과 변화, 탄력성을 특징으로 하며, 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중심으로 창의성, 모험성, 도전성 등을 존중한다. 셋째, 위계문화는 내부조직의 통일, 능률, 조정, 평가를 중시하고 안정성, 현상 유지를 지향하는 문화로, 분명한 위계질서 및 명령계통 그리고 기존의 절차와 규칙을 문화의 중요한 요소라 말한다. 넷째, 합리문화는 외부지향과 안정성을 강조하고 체계적이고 효과적인 조직 관리를 말한다.

Harrison(1972)은 많은 기업체를 조사하여 조직 구성원의 실질적인 작업 관련 가치관을 연구한 결과, 조직문화를 권력문화, 역할 지향형 문화 등으로 구분짓고, 네 가지 유형으로 제시했다. 첫째, 권력문화는 핵심 인물이 시행하는 몇 가지 규칙, 절차, 통제가 존재하는 강한 리더십에 의존한다. 즉 중심인물 또는 소수 집단이 조직 내 모든 활동을 통제하고 조정한다. 둘째, 권력문화를 지향하는 조직은 최고경영자의 희망, 의사 결정, 태도를 예상할 수 있다. 실제로 중간층과 하위층은 정보의 주요 원천으로 소문을 이용하며 소문에 민감하게 대응한다. 그리고 이 조직의 의사결정은 때때로 논리적 추론보다는 오히려 정치적 투쟁의 산물로 나타난다. 이 문화의 특징은 경쟁적이고 도전적이다. 셋째, 역할문화는 기능, 직무 전문화, 절차 그리고 규칙이 명확하며, 직무 명세, 권한, 커뮤니케이션 절차, 분쟁 해결 규범이 명확한 특성이 있다.

역할문화에서 개인이 그 역할에 적합하다고 인정을 받고 선발된 후에는 그가 정말로 적당한 능력이 있는지는 더 이상 심각한 문제가 되지 않는다. 이러한 역할문화 조직은 안정된 사회 환경에서 효과적이다. 즉 외부 환경의 변화 여부를 배제할

때 조직의 역할문화 조직은 직무 수행 및 생산성에서 효과적인 것이다. 마지막으로, 과업 지향 문화는 새로운 문제 해결을 선호하는 사람들을 유인한다. 개인 특성 보다는 기술적 전문 지식을 이용한 팀 차원에서의 작업이 과업 지향 문화의 특성이다. 과업문화는 집단문화인데, 개인의 목표나 지위가 상이하며 개인이 소속 팀의 목적에 융화되지만 조직의 전체 목적을 고려하기는 힘들다. 이러한 조직 내 개인의 목표를 우선하는 특성을 지닌 인간지향형 문화는 조직구조, 규칙, 가치, 역할 또는 구성원의 욕구를 위해 제공된다. 인간지향형 문화에서의 통제는 단기적으로 상호 동의하에서만 가능하고, 각 개인은 집단 구성원들과의 심리적 접촉에 있어서 개인적인 것을 조직보다 우선한다. 과업문화와 역할문화를 비교하자면, 과업문화는 시장과 사회 환경의 요구에 민감하고 유연하게 대처하지만, 역할문화는 유연치 않으면 장기 계획의 달성과 규칙, 절차, 목표 통제를 위한 역할 설정을 할 필요가 있다.

Deal & Kennedy(1983)는 조직문화 형성에 있어서 사회문화의 환경을 가장 중요한 요소로 보고, 조직은 이러한 환경 속에서 성과 창출을 위한 의사 결정을 하며, 이러한 과정에서 조직문화가 형성된다고 보았다. 따라서 조직이 성과 달성을 위해 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두 가지 기준을 중심으로 조직문화를 네 가지 유형으로 분류하였다.

첫째, 모험형 조직문화는 조직의 사업 성격이 고도의 모험성을 띠고 있다. 성공 여부를 금방 알 수 있고 성패의 차이도 크고 분명하게 나타나는 유형이다. 둘째, 근면형 조직문화는 한 사업에만 큰 모험을 걸지 않고, 일상 업무를 충실히 수행하면서 결과를 창출한 환경에 적절히 대처해 나가는 유형이다. 셋째, 투자형 조직문화는 조직의 사업 성격이 고도의 모험성을 띠고 있지만, 성공 여부를 확인하는데 오랜 시간이 들고 그 여부가 기업의 성패에 큰 영향을 끼치는 유형이다. 넷째, 관료형 조직문화는 사업 성격이 비교적 안전하고 모험성이 없으며 사업의 결과를 명확히 알기 어려운 문화이다.

Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형은 조직문화를 네 가지 유형으로 구분하였다, 바로 신뢰와 협력 중시하는 씨족형문화(clan culture), 혁신 중시하는 가변형 문화(adhocracy culture), 안정성과 규정 중시하는 위계형문화(hierarchy culture), 목표와 성과 중시하는 시장형문화(market culture)이다.

첫째, 씨족형 조직문화는 조직의 유연성과 내부지향적 문화로 조직 구성원의 단결과 관련한 규범과 가치관에 기반을 두면서 조직 구성원들의 의사 결정 참여에 가치를 두는 것을 말한다. 문화 안에서 서로 북돋아주며 위로하는 따뜻한 인간 관

계의 분위기가 강하게 형성되기 때문에 인적자원 개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 있다(하성호·최수일, 2009).

둘째, 가변형 조직문화는 변화를 기본으로 가정하고 있는 문화이다, 이는 조직 혁신과 동태성과 창의력에 집중한다. 그래서 환경의 변화에 대한 적응과 조직 구성원들의 혁신적 활동이 곧 해당 문화의 핵심 가치이자 조직 혁신을 지원하는 자원의 획득이다. 그리고 이 유형에서는 조직의 혁신과 성장의 수행도, 새로운 자원의 획득 여부에 의해 조직의 효과가 좌우된다.

셋째, 시장형문화는 외부지향적 문화로 성과 통제의 가치가 존중된다. 성과는 목표 달성과 이를 위한 경쟁을 강조하기 때문에 인간적 배려와 인관 관계를 기본으로 하는 직무 만족에는 신경 쓸 수 없으며, 성과주의를 주장하면서 구성원들은 조직에 대한 방어적인 태도와 개인주의적 행동으로 조직몰입의 향상은 쉽지 않다(이창길, 2006).

유연성과 자율성

	유연성과 자율성		
내부지향	씨족형문화 (clan culture)	가변형문화 (adhocracy culture)	외부지향
	위계형문화 (hierarchy culture)	시장형문화 (market culture)	

안정성과 통제

<그림 1> 경쟁가치모형의 문화유형

넷째, 위계형문화는 조직이 구성원을 통제하고 내부지향성을 강조하며, 이 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 능률을 추구한다. 관료주의와 관련된 규범과 가치관을 반영하는 이 유형은 안정성과 개인의 역할에 대해 조직이 공식적으로 규칙을 통해 진행하면 순응하리라는 전제가 기본이 되어 무리 없는 조직운명을 위해 통제와 예측성 그리고 조직 내부의 능률 증진이 중요시된다(최석봉·김규덕, 2012).

3. 강한 균형 조직문화

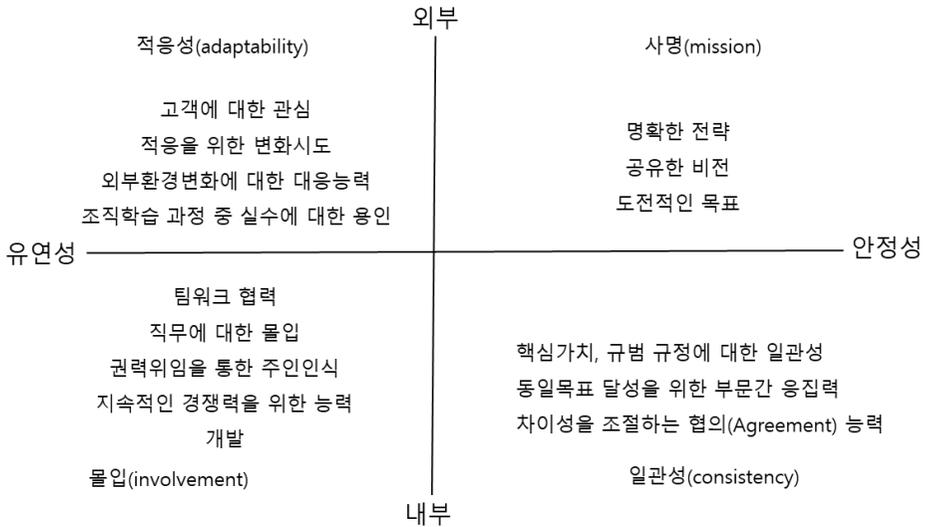
동태적인 환경에 있는 조직은 한 가지 문화만으로 조직의 필요한 가치관과 신념을 제공할 수는 없다(Quinn, 1988). Quinn(1988)는 경쟁가치 모형을 기반으로 유연성과 안정성이 균형을 이룬 조직문화 개념을 제시했다, 그리고 이러한 균형을 이룬 조직문화는 환경 변화 적응에 더욱 유리하다고 규명했다(Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009). 현대 사회에 이르러 환경의 불확실성이 높아지면서 조직은 내부 통제와 목표 달성을 강조해야 할 뿐만 아니라 외부 환경 변화에 대한 유연한 적응과 구성원들의 몰입도 함께 중시하여야 한다. 따라서 기업이 유연성과 안정성이 균형을 이룬 조직문화를 형성하는 것은 매우 중요하다. 기업이 만약 과도하게 한 가지 문화를 강조할 경우에는 조직에 부정적인 영향을 미친다(Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009).

조직문화를 통해 조직의 성과를 높이려면 조직문화의 강도가 매우 중요하다(Saffold, 1988; Peters & Waterman, 1982). 대부분 조직은 유연성과 안정성문화 유형이 모두 나타나며 그 강도는 조직마다 다르다(Cameron & Quinn, 1999). 문화 강도는 첫째, 한 조직내 얼마나 많은 조직 구성원들이 핵심 가치를 공유하고 있는가. 둘째, 그러한 핵심 가치를 얼마나 강하게, 그리고 깊이 내면화하고 있는가. 셋째, 그 가치가 얼마나 오랫동안 지속적으로 받아들여지고 있는가라는 세 가지 요소에 의해 결정된다(Gordon & DiTomaso, 1992). 강한 문화는 가치의 보유와 공유의 개념으로 파악하며 공유하는 정도가 크고 강할수록 강한 문화이다(Sathe, 1983),

본 연구에서는 강한 균형 조직문화의 개념을 제시했다. 강한 균형 조직문화는 Denison & Mishra(1995)의 조직문화 모델을 토대로 Quinn(1988)의 균형문화의 개념을 융합하여 개념화한 것이다. 이들은 내, 외부에 대한 관심과 유연성과 안정성의 구축을 중심으로 조직문화를 네 가지 유형으로 설명하였다, 유연성 문화는 몰입(involve)문화와 적응(adaptability)문화를 포함하고, 안정성 문화는 일치(consistency)문화와 사명(mission)문화를 포함한다. 이러한 4가지 문화특성이 구성원들 사이에 널리 강하게 공유될 경우 강한 균형 조직문화를 보유하고 있다고 말할 수 있다.

Denison & Mishra(1995)는 경쟁 환경이 요구하는 유연성 또는 안정성, 전략의 중심과 조직의 내부 또는 외부에 대한 비중을 기초로 하여 조직문화를 분류하였다.

그림 2에서 제시한 것과 같이 유연성문화는 몰입(invovement)문화와 적응(adaptability)문화를 포함하고, 안정성문화는 일치(consistency)문화특성과 비전을 중시하는 사명(mission)문화특성을 포함하고 있다.



<그림 2> Denison 분류한 조직문화 유형

몰입문화(invovement)는 유연성과 내부에 초점을 둔다. 이 문화는 구성원들의 직무에 대한 몰입, 주인공 인식, 책임감 형성 등을 중시한다. 효율적인 조직은 구성원에게 권력을 부여하고, 팀제(制) 촉진, 지속적인 능력 개발을 실행한다(Fey & Denison, 2003).

적응문화(adaptability)는 유연성과 외부에 초점을 둔다. 적응성은 외부 환경 대응을 위한 조직의 내부 변화 능력이다(Denison & Mishra, 1995). 내부 통제에 집중한 조직은 외부 시장욕구에 적응하기 어렵다(Lawrence & Lorsch, 1967), 그러므로 조직은 혁신변화능력을 갖춰야 한다, 고객들의 욕구를 이해하고 충족해야 하며 지속적인 학습을 해야 한다(Fey & Denison, 2003; Nadler, 1998; Senge, 1990).

일치문화(consistency)는 안정성과 내부에 초점을 둔다. 일관성은 가치관과 규범에 대한 응집력, 통제 또는 일치 정도를 의미한다. 행동 기준인 핵심 가치관이 개인 수준에서 일치한다면 조직의 행동이 더욱 잘 조절되고 통합될 것이다(Calori & Sarnin, 1991; Kotter & Hestkett, 1992; Saffold, 1988).

사명문화(mission)는 안정성과 외부에 대한 관심에 역점을 둔다. 사명은 조직의

명확한 목표 또는 방향의 정도를 의미한다. 조직 효율성이 높은 조직은 사명을 통해 구성원들에게 의미와 방향을 제공한다(Denison & Mishra, 1995). 이러한 문화적 특성이 강한 조직은 명확한 방향, 목표, 목적 및 미래에 대한 비전을 갖고 있다(Fey & Denison, 2003).

유연성문화는 구성원의 교육훈련, 협력, 책임감 형성 등을 중시하는 동시에 외부 환경 대응을 위한 조직의 내부변화 능력을 강조하는 문화이다(Denison & Mishra, 1995), 구성원에 대한 지속적인 교육훈련은 지식을 쌓는 과정이고 이는 새로운 지식 창출에 도움이 되어 궁극적으로 조직의 경쟁우위가 된다. 새로운 지식 습득은 기존 지식과 새로운 정보 간에 재구성을 하는 과정이다. 따라서 협력을 강조하는 조직에서 근무하는 구성원들은 목표 달성을 위한 협력 과정에서 활발한 의사소통과 정보교환, 개발을 하고, 해당 조직은 이로써 창의적인 조직이 된다(Jassawalla & Soshittal, 2002). 이는 새로운 지식 창출에 도움이 됨은 물론이고 권력 위임을 통한 책임감과 자유로운 자유권은 구성원의 혁신적인 행동에 도움이 된다. 게다가 혁신을 통해 신속히 변화에 대응하고, 고객을 향한 주목을 통해 고객의 미래 욕구를 파악하고 충족할 수 있다. 이렇듯 조직은 지속적인 학습을 통해 새로운 지식과 능력을 개발한다(Fey & Denison, 2003; Nadler & Nadker, 1998; Senge, 1990).

안정성문화는 조직의 명확한 목표와 비전, 전략 방향을 강조하면서, 핵심 가치관과 규정 규범에 대한 일치성, 공통 목표 달성을 위한 조직 내부 통제 및 조절능력을 강조하는 문화이다. 해당 문화에서 그 행동 기준인 핵심 가치관이 개인 수준에서 일치한다면 조직의 행동이 더욱 잘 조절되고 통합될 것이다. 조직은 일관성이 높고 충분히 통합될 경우 더욱 효율적이다(Calori & Sarnin, 1991; Kotter & Hestkett, 1992; Saffold, 1988).

조직 효율성이 높은 조직은 비전을 통해 구성원들에게 의미와 방향을 제공한다(Denison & Mishra, 1995). 이러한 조직은 명확한 방향, 목표, 목적 및 미래에 대한 비전을 갖고 있다(Fey & Denison, 2003). 유연성 및 안정성문화는 둘 다 조직의 내, 외부에 집중하며 그 목적은 조직의 내부통제를 유지하는 동시에 외부 환경 변화에 적극적으로 적응을 해 나갈 수 있게 하는 것이다. 유연성과 안정성이 강하게 균형을 이룬 조직문화는 조직의 내, 외부 욕구를 충족하는 동시에 유연함을 통해 혁신과 협의를 실시하고, 안정성을 통해 규범 가치관을 통한 조직통제로 효율적인 목표 실현을 달성한다, 대다수 조직은 이질적인 문화 특성을 지니고 있다(Cameron & Quinn, 1999), Quinn(1988)의 관점에 따르면 고급 관리자들은 조직이 유연한 동

시에 안전하기를 바란다. 균형을 이룬 조직문화는 조직 환경 대응에서 많은 우위를 차지하고 있고 높은 효율성을 갖고 있다(Gregory et al., 2009). 유연성과 안정성이 균형을 이룬 문화를 갖고 있는 조직은 높은 공통 인식과 가치 지향을 지니고 있다(Chatman, 2009),

이러한 근거로 기업은 자신의 성장과 경쟁우위 취득을 위해 강한 균형 조직문화를 구축할 필요가 있다. 그러나 이질적인 유연성과 내, 외부지향 문화 안정성 및 내, 외부 지향문화가 한 조직 내에서 강하게 균형을 이루는 것은 결코 간단한 일이 아니다.

4. 중국의 조직문화 특성

중국 시장 최고 점유율 및 최대 규모의 기업으로는 텐센트, 화웨이, 알리바바가 있다. 먼저, 텐센트(Tencent)는 게임 서비스를 주 종목으로 하며 포털 사이트, 메신저, 게임 등 각종 인터넷 관련 서비스를 제공하는 중국 최대 규모의 IT회사다. 텐센트는 고객에 대한 관심이 높다. 고객에게 좋은 서비스를 주기 위해 연구개발 담당자가 책임지고 먼저 신제품을 체험해봐야 한다. 그리고 혁신을 위한 지식공유와 실수를 잘 용납하는 문화를 갖고 있으며(劉靜, & 李朋波, 2015), 목표달성을 위해 부문 간 협력을 중시한다(劉善仕, 周子琛 & 肖祥偉, 2015). 이러한 특성은 Denison & Mishra(1995)가 개발한 내, 외부지향의 유연성 문화 특성으로 볼 수 있다. 게다가 텐센트는 제도와 규범 및 규정을 매우 중시하는데, 이 제도와 규정 앞에서는 누구나 공정한 대우를 받는다. 짧은 기간 내에 급성장한 텐센트는 사명의 강조를 통해 구성원들에게 명확한 발전 방향과 도전적인 조직목표를 제시하고 목표달성을 위한 부문 간 응집력을 중시한다(劉靜, & 李朋波, 2015; 劉善仕, 周子琛 & 肖祥偉, 2015). 이는 내, 외부지향의 안정성 문화에 가장 가깝다. 다시 말하면 텐센트는 균형을 잘 이룬 조직문화를 보유하고 있다고 말할 수 있다.

스마트폰 시장에서는 화웨이가 급부상하고 있다. 화웨이는 스마트폰 사업에서 기존 2위였던 애플을 제치고 이제는 글로벌 1위인 삼성전자 추격에도 속도를 내고 있다. 1997년 화웨이는 직원들의 직업의식을 위해 ‘화웨이 기본법’을 만들었다. ‘화웨이 기본법’에는 행정, 연구개발, 서비스, 유통, 설계, 경영지원, 직원의식 교육훈련 등의 부문별로 구체적인 규정이 적혀있다. 화웨이 기본법에는 화웨이의 기본적인

가치관이 담겨 있다. 그중 몇 가지를 살펴보면 먼저 화웨이 직원은 필수적으로 집단 의식을 가져야 하고, 개성, 혁신을 존중하고 회사의 발전을 공동의 목표로 하여, 개인의 공을 내세우지 않고 전진해야 한다는 내용이 있다(김진희, 최명철, 2019). 다시 말하면 화웨이가 초기에는 혁신을 강조하는 적응(adaptability)문화와 동일 목표 달성을 강조하는 일치(consistency)문화를 중시했다.

화웨이 발전에서 중기 단계는 늑대문화로 특정 지을 수 있다. 화웨이는 시장에서의 경쟁에서 지지 않는 늑대문화를 만들었다. 이 중 제일 중요시한 것은 인내, 단결, 공격, 민첩함이다. 늑대는 유혹을 통제하고, 인내하여 중요한 기회를 얻었을 때 비로소 공격한다. 늑대문화의 또 다른 특징은 현실을 빠르고 정확하게 반영한다는 것이다. 변화무쌍한 시장에서 승리를 얻기 위해 더 강한 경쟁력을 개발한다. 가장 중요한 건 속도이다. 경쟁 상대의 최신 동향을 민첩하게 파악하여 경쟁한다. 화웨이 마케팅부의 구호 중 하나는 ‘승자는 축배를 들고 서로를 축하하고, 패자는 죽을 힘을 다해 서로를 도와준다.(勝則舉杯相慶 敗則拼死相救)’이다. 이 구호 속에서도 화웨이의 늑대문화를 유추해볼 수 있다. 기업 쇄신의 특징을 엿볼 수 있는 것 중 하나는 바로 로고의 변화이다. 상표와 브랜드는 기업의 표식이자 상징이다. 2006년 5월 8일 화웨이는 로고를 바꾸었다. 바뀐 로고의 아랫부분이 한 점으로 모이는데 이는 고객을 위하고 고객의 요구를 가장 중요한 방향으로 세우겠다는 가치관의 표현이다. 단순화한 것은 여러 가지보다는 몇 가지 가장 중요한 요소에 집중하겠다는 표현이다. 이는 화웨이가 적극적인 혁신을 통해 고객, 파트너와 신뢰 관계를 유지하고, 고객에 집중하는 등 성실한 기업 환경을 만들고 발전을 이루겠다는 의지이다(김진희, 최명철, 2019). 현재 화웨이는 외부환경변화에 대한 대응능력과 고객에 대한 관심 등을 중시하는 적응(adaptability)문화와 구성원들의 단결과 협력 및 지속적인 경쟁력을 중시하는 몰입(involverment)문화를 강조한다. 또한 조직의 공유 비전과 목표를 강조하는 사명(mission)문화와 핵심가치, 규범 및 규정의 일관성, 동일 목표의 효율적 달성을 위한 응집력 등을 강조하는 일치(consistency)를 강조한다. 이렇게 네 가지 문화 특성을 동시에 강조하는 화웨이는 현재 제2위 스마트폰 기업으로 성장했다.

알리바바는 중국 전자상거래 시장에서 80%에 이르는 점유율을 차지하고 있는 중국 최대 전자상거래 업체이다. 알리바바의 가치관을 보면 구성원 간 협력, 상호 간 신뢰, 시장 경쟁을 위한 구성원들의 능력개발, 구성원들의 조직에 대한 몰입을 강조한다(蔡弘志, 祝慧敏, 2017). 이는 몰입(involverment)문화와 가장 가깝다. 외부 시

장변화와 고객의 욕구에 주목할 것을 중시하는 동시에 혁신을 강조하고 실수를 용납한다 (李卓凡, 2016; 蔡弘志, 祝慧敏, 2017). 이러한 내용은 적응(adaptability)문화와 가깝다. 또한 알리바바는 구성원들에게 명확한 조직 비전 인식을 강조하며 단기적인 성과보다 장기적인 사고를 중시한다(鮑茹萍, 2017). 이는 사명(mission)문화특성으로 볼 수 있다. 그리고 조직 내 핵심 가치에 대한 일관성을 강조하는 동시에 동일 목표 달성을 위한 응집력을 강조한다(李卓凡, 2016; 蔡弘志, 祝慧敏, 2017; 鮑茹萍, 2017). 이는 일치(consistency)문화로 볼 수 있다. 이처럼 세계 10대 기업에 속한 알리바바는 네 가지 문화 특성을 동시에 강조하는 특성을 지니고 있다.

제2절 조직 양면성

1. 조직 양면성의 개념

한동안 조직 연구는 시장 경쟁력을 확보하는 방법을 이해하기 위하여 많은 노력을 기울였다. 그중 Porter(1980)의 시장 지배력 증대를 위한 경쟁 전략의 개념이 그 핵심에 있었지만, 경쟁 전략은 경쟁자의 모방으로 인해 경쟁우위의 지속성을 유지하기가 어렵다는 한계에 부딪혔다. 이에 따라 복제가 어려운 자원을 소유하는 방식에 대한 연구가 집중되기 시작했는데 이것이 자원기반관점(Resource-based View)이다. 즉 가치 있고 희소하며, 모방할 수 없고, 대체하기 어려운 자원을 보유하고 이를 활용하는 전략을 수행함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이 주장의 핵심이다(Lado et al., 2006). 이후 이러한 논거에 의하여 자연스럽게 등장한 것이 조직능력 개념인데, 모방할 수 없는 자원을 획득하고 보존하는 조직역량을 말한다. 하지만 자원기반관점에 기초한 조직능력 연구는 곧 또 다른 비판을 맞닥뜨렸다.

끊임없는 환경의 변화로 인해 예측할 수 없는 환경에 노출되고 있는 조직에게 있어서 결합하고 흡수하는 정도의 정태적 조직능력으로는 생존하기 어렵다는 문제 제기가 이루어진 것이다(Eisenhardt & Martin, 2000). 이것을 보완하는 새로운 개념이 등장하였다. 바로 역동적 역량이다. 그렇지만 기존의 개념 정립 방식으로는 실제 조직에서 이 추상적인 ‘역동적 역량’을 어떻게 설계하고 구체화할 수 있느냐에

대한 답을 얻기 어려웠다. 이러한 문제에 부딪치자 연구자들은 탐험과 활용(March, 1991; Lant & Mezas, 1992)이라는 개념에 주목하기 시작했다. 탐험은 조직이 스스로 의도적으로 불확실하게 만드는 실험과 관련이 있다. 위험이 수반되는 의도적인 실험의 경우 기존의 방식이나 지식을 버리고 새로운 방식이나 지식으로 전환하는 폐기학습이 일어난다. 이러한 탐험은 Weick(1979)이 지적한 조직의 창조적 적응(enactment)을 만들어 내는 기제이다.

그렇다고 해서 조직이 탐험만으로 환경에 적응하는 것은 아니다. 기존 방법의 반복과 수정에 따르는 정련도 매우 중요하다. 이를 바로 활용이라고 하는데, 활용은 조직의 수렴화와 관련이 있다. 초기에는 비효율적이고 변화가 많았던 방법들이 안정되어 점차 효율성이 높아지면서 동일한 방법이나 절차가 조직 내에서 반복적으로 사용되는 것을 활용이라고 한다. 활용이 중요한 이유는 탐험이 가지고 있는 문제점을 보완하기 때문이다. 탐험에만 몰두하는 조직은 과도한 실험 비용에 시달릴 가능성이 높다. 탐험이 반드시 성공으로만 이어지는 것은 아니기 때문이다. 탐험과 달리 활용은 비용이 적게 들며 당장 사용할 수 있고 안정된 성과를 거둘 수 있다는 장점이 있다(이홍, 1999). 역동적 역량은 이들 탐험과 활용이 조직 내에서 결합될 때 일어난다(Teece et al., 1997). 조직 양면성은 복잡한 의사 결정과 루틴의 조합이며, 이는 조직의 자산을 재배치하여 조직이 기회를 감지(sense) 및 포착(seize)하도록 한다(O'Reilly & Tushman, 2013). 탐험과 활용 개념을 이용하면 역동적 역량은 매우 간단한 방식으로 정의된다. 즉 역동적 역량이란 탐험과 활용을 통하여 빠르게 변화하는 환경에 적응하는 조직적 능력이라고 정의 할 수 있다(이홍, 이현, 2009). 조직양면성의 주요한 특징 중 하나는 새로운 기회와 위협에 대응하여 자산과 역량을 재분배하는 조직의 능력이다. 이는 조직 내의 리더가 탐험적 모험을 위해 자원의 재구성이라는 어려운 의사결정을 하는 것을 의미한다(O'Reilly & Tushman, 2011). 조직양면성은 현재 경쟁시장 내에서 효율적으로 경쟁우위를 나타낼 수 있는 활용능력과, 미래 시장변화에 대응하여 혁신을 만들어 내는 탐험능력을 보유하는 것을 의미한다(Patel, Messersmith, & Lepak, 2013).

2. 조직 양면성 이론의 발전

조직 양면성 이론은 March(1991)에서부터 시작되었고, 이후 많은 연구자들이 연

구를 수행하여 왔다. 조직 양면성 이론은 탐험과 활용의 균형에 초점을 두며, 구조적 양면성과 맥락적 양면성으로 구분한다.

일반적으로 조직 양면성은 상반된 두 가지 속성을 동시에 수행할 수 있는 조직 능력이라고 정의할 수 있다, 여기에 해당하는 상반된 속성은 효율성과 유연성, 탐색과 활용, 차별화 전략과 저원가 전략, 단기 관점과 장기 관점 등으로, 연구자들에 따라 다양하게 정리될 수 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 본 연구에서는 논의를 '탐험과 활용'이라는 이질적 조직능력의 추구로 파악하고자 한다. 그리고 이것은 구조적 양면성과 맥락적 양면성 조직의 두 가지 형태로 구분해 볼 수 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

구조적 양면성은 구조적 분리를 통해 조직 양면성을 가지는 것이다(O' Reily & Tushman, 2004). Duncan(1976)은 조직에서 혁신을 효과적으로 관리하기 위한 이질적인 조직구조 개발 필요성을 강조하였다. 이것은 미래 시장기회의 발굴과 선점을 위한 탐색적 성과와 기존 시장에서의 경쟁력 강화를 위한 활용적 성과를 동시에 달성하기 위해서, 전통적이고 활용적 특성을 가지는 조직과 탐색적 특성을 가지는 조직을 분리시켜 복수의 조직구조를 운영하는 것이다(O' Reily & Tushman, 2004). 이러한 방식 이외에도 특정한 사업부에서 특정 집단은 유기적인 구조의 형태를 구축하고, 특정한 다른 집단은 기계적인 구조의 형태를 가지는 업무 분할방식도 구조적 양면성 형태로 볼 수 있다. Nonaka & Takeuchi(1995)가 주장하는 하이퍼텍스트(hypertext)형 구조도 구조적 양면성 조직형태로 파악된다. 또한 대기업에서 신규산업 개발을 목적으로 기존 조직과는 별도의 조직을 설립하여 독립적으로 운영하는 사내벤처도 이러한 구조적 양면성 조직이라고 볼 수 있다, 한편 맥락적 양면성은 종업원들의 정합성과 적응성을 동시에 추구할 수 있는 이중 역량을 보유하여 종업원 개인이 스스로 판단하여 탐색적 활동과 활용적 활동을 동시에 수행하는 것이다, 여기에서 정합성이란 사업부 공동의 목표를 위해 요구되는 활동들 간의 긴밀한 연계 정도를 의미하며, 적응성이란 변화하는 환경에 따라 관련 활동을 신속하게 재구성할 수 있는 정도를 의미한다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

구조적 양면성과 맥락적 양면성을 더 자세하게 비교해보면 다음과 같다. 구조적 양면성에서는 적합성과 유연성을 분리하여 따로 추구하는데에 비해서 맥락적 양면성에서는 한 조직 내 구성원 모두가 유연성과 적합성의 역량을 동시에 보유하여 상황에 따라 유연성과 적합성을 적절하게 발휘하는 특징을 가진다. 또한 구조적 양면성에서는 기존 조직과 새로운 조직간의 협력 관계가 원활하지 않아 조직간의 조

정 문제가 발생할 수 있지만, 맥락적 양면성에서는 이러한 조정 문제는 발생하지 않는다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 그러나 조직 구성원들이 맥락적 양면성에서 요구하는 이질적인 두 가지 역량을 동시에 실행하기 위해서 조직 구성원들을 변화시키고 이러한 변화를 지속적 유지하는 것은 간단한 일이 아니다. 게다가 조직 구성원들의 역량을 양성 하기 위해서는 교육훈련에 많은 투자가 필요하다. 맥락적 양면성 조직을 강조하는 조직에서는 구성원이 적응성과 적합성을 모두 추구해야 한다. 따라서 개인입장에서는 그에 따라 문제점, 역할 모호성, 역할 갈등 등이 발생할 수 있다. 그러한 역할 갈등이나 역할 모호성을 줄이기 위해서는 종업원들 간의 신뢰와 존경 및 상호간의 연계 등이 매우 중요하다(Nicholson & Goh, 1983). 이러한 양면적 역량을 갖춘 조직은 탐험과 활용을 통하여 빠르게 환경 변화에 적응하며(이흥, 이현, 2009) 높은 성과를 창출할 것이다. 조직성과를 증대시키는 문제는 조직의 생존을 좌우하는 중요한 화두이며, 조직 양면성은 점점 더 많은 연구자들의 주목을 받고 있다. 본 연구에서는 맥락적 양면성 개념을 사용했다.

조직 양면성 이론의 발전 단계를 조직이론의 네 가지 유형으로 설명할 수 있다. 이흥, 이현(2009)은 두 개의 차원에 포함된 네 가지 이론으로 설명했으며 상황이론, 자원기반이론, 역설이론, 양면조직이론을 통해 탐험과 활용의 개념을 정리했다.

상황이론은 조직의 양면적 속성인 합리성과 적응성에 대한 최초의 생각은 두 속성의 배타성에 기초한다. 따라서 하나의 조직에서 서로 배타적인 속성을 수용하는 것이 아닌 상황의 요구에 따른 선택의 문제로 인식되었다. 이것이 상황이론이다(Duncan, 1975; Fry & Smith, 1987; Drazin & Van de ven, 1985). 상황이론에 따르면 합리적 속성과 유연적 속성에 대한 선택은 조직환경에 따라 달라진다(Duncan, 1976). 상황이론에서는 양면적 특성의 선택뿐만 아니라 전환의 문제도 중요하게 인식된다. Duncan(1976)은 경영환경은 불변적 요소가 아니라는 사실을 기초로 조직은 환경의 요구에 따라 자신을 변화시켜야 함을 강조했다. 그는 환경은 안정적인 상태에서 불안정한 상태로 변할 수 있는데 이때 조직은 기계적 특성을 버리고 유기적 특성을 갖는 조직으로 빠르게 전환하여야 한다고 주장한다. 그에 따르면 이러한 전환을 학습하는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해서 고성능을 창출할 수 있을 것이라 주장하고 있다. 이 이론에 따르면 탐험에 기초한 변화와 활용에 기초한 안정이라는 속성은 기본적으로 배타적이며 독립적이다. 따라서 하나의 조직에서 서로 배타적인 속성을 수용할 수 있는 방법은 없으며 유일한 해결책은 상황에 따라 이 두 속성 중 하나를 선택하여야 한다는 것이 상황이론의 핵심이다, 즉 환경이 불확실성

이 높아지면 유기적 속성이 높게 나타나도록 탐험조직을 설계하여야 하며 반대일 경우는 기계적 속성이 나타날 수 있도록 활용조직을 설계하여야 한다고 주장한다. 즉 기계적 조직과 유기적 조직의 속성이 한 조직내에서 모두 균형을 이루는 것은 불가능하다는 것이다(이홍, 이현, 2009)

자원기반이론에서 제시되는 다양한 문헌을 보면 탐험과 활용의 개념은 쉽게 찾을 수 있다. Kusunoki, Nonaka & Nagata(1998)에 따르면 조직능력은 세 가지로 구조화된다. 로컬능력이 그 첫 번째로, 특정 기술그룹, 기초기술, 데이터베이스, 특허권 등 개별단위의 특정 지식이 여기에 속한다. 두 번째는 건축능력이다. 이것은 개별단위 지식과 연결된 패턴을 말하며, 지식 프레임이라고도 한다. 세 번째는 과정능력이다. 이것은 개별단위 간의 정적인 연결이 아니라 역동적 상호작용을 통해 지식이 결합되고 변화되는 지식 다이내믹스를 말한다. Kusunoki et al.(1998) 제시한 세 가지 능력을 살펴보면 로컬능력과 건축능력은 활용적 측면이 강조되어 있다. 로컬능력의 핵심은 개별단위의 운영적 지식을 반복적으로 사용하는 것에 있다. 이미 유용성이 검증된 지식을 활용하는 로컬능력과 관련이 있다. 한편, 건축능력은 로컬능력으로부터 채집된 지식을 구조화하는 능력을 의미한다. 이에 비하여 과정능력은 탐험적 요소를 가지고 있다. 개별단위 지식 간의 상호작용을 통하여 지식을 결합하고 변화하는 것은 새로운 것으로의 탐험을 의미하기 때문이다. 탐험적 요소는 Kogut & Zander(1992)의 연구에서도 찾아볼 수 있다. 이들은 결합능력을 조직능력의 핵심으로 지목하고 있다. 이는 환경의 변화에 대응하기 위하여 현재의 능력으로부터 새로운 응용을 창출해 내는 능력을 말한다. 새로운 것의 창출이라는 관점에서 Kusunoki et al.(1998)의 과정능력과 유사하다. 자원기반이론에서 바라보는 탐험과 활용에 대한 인식은 이들의 양립성이다. Kusunokiet al.(1998)의 개념화에서 보았듯이 탐험과 활용은 서로 배타적인 것으로 인식되지 않는다, 또한 자원기반 이론은 탐험과 활용을 독립적인 요소로 인식한다. Kusunokiet al.(1998)의 연구에서 살펴본 바와 같이 활용에 해당하는 로컬능력과 건축능력 그리고 탐험에 해당하는 과정능력은 독립적인 조직능력 요소로 기술되고 있다.

역설이론을 주장하는 연구자들은 보다 구체적으로 나아가, 탐험과 활용이 비록 배타적 속성을 보이고는 있지만 이들의 적절한 균형적 상호작용 없이는 조직의 역동적 역량은 구축되기 어렵다는 주장을 하게 된다. 이 이론은 조직이 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 조직이 분화되어야 하면서도 통합되어야 한다는 이율배반적 현상에 주목하였다. 또한 환경에서의 효과적인 적응을 위해서는 자율이 강조

되지만 그 못지않게 조직적인 통제장치도 중요하다는 사실에 주목하였다. 이러한 상황은 하나의 모순이자 역설이었다. Lewis(2000)는 역설이 갖는 세 가지 특성을 제시하였다. 첫째, 두 요소의 관점이나 주는 메시지에서는 서로 모순을 갖는 것처럼 보이지만 이들은 사실 긴밀히 상호연결 되어 존재한다. 둘째, 역설이 역설로 보이는 이유는 사실은 겉으로 보이는 모순적 속성을 대비하여 단순화시킨 결과이다. 셋째, 역설은 표면적인 의미보다는 심층적 의미를 가지고 있다. 즉, 표면상의 모순이 심층적으로는 서로 상호작용하여 모순을 일으키지 않고 공존할 수 있다. 이것이 바로 Lewis의 역설긴장 상태이다.

양면성 이론에서 매스커스터마이제이션(masscustomization)에 대한 연구를 예로 들어보면, 매스커스터마이제이션은 말 그대로 대량생산과 맞춤 생산이라는 모순을 알고 있는 생산체제이다. 하지만 실제로 이들 조직들은 양자의 관계를 긴장이나 갈등의 현상으로 보지 않는다. 그리고 학자들은 이러한 현상을 역동적 안정성이라는 새로운 시각에서 보고 있다(Victor & Boynton, 1998). Waterman & Peters(1982)는 미국의 초 우량기업을 연구하면서 초 우량기업이 되기 위한 조건으로 느슨하지만 빈틈이 없는 조직을 주장했다. 느슨함은 변화하는 환경에 따라 자신을 변화시키기 위한 조건이며 빈틈이 없다는 말은 조직의 안정적 기반을 이룬 말이다. Quinn & Cameron(1983)의 연구에서도 유사한 인식을 읽을 수 있다. 그들은 효과성 연구를 통하여 활용 속성으로서의 조직 합리와 탐험 속성으로서의 조직 혁신성 간의 결합이 일어나야 한다고 주장한다. 그들은 이 시기를 조직의 정교화 단계라고 지칭하였다.

상황 이론은 두 속성의 배타성은 극복하기 어렵기 때문에 환경의 요구에 따라 설계방식을 달리하여야 함을 주장하고 있다. 자원기반이론은 이들 속성은 배타적인 것이 아니며 독립적으로 설계될 수 있다고 주장한다. 역설이론에서는 두 속성의 균형을 주장한다. 비록 두 속성이 배타적이지만 이 두 속성이 균형을 유지하며 상호작용 할 때 비로소 조직이 고성능 조직이 될 수 있음을 주장한다. 양면조직이론에서는 보다 구체적으로 두 속성이 동시에 공존하며 갈등을 일으키지 않는 설계방법이 있음을 주장한다. 안정적인 환경에서 새로운 기회가 생겼을 때는 구조양면성을 선호하고, 기회가 다양하고 불확실한 경우에는 맥락양면성을 추구한다(Ossenbrink, Hoppmann & Hoffmannet, 2019). Barreto(2010)는 탐험과 활용의 균형적 측면을 변수 간의 조화(congruence)관점으로 해석하는 것이 필요하고 강조했다.

제3절 인적자원관리

1. 인적자원관리의 개념

인적자원관리(Human Resource Management)란 개인과 조직의 목표를 달성하기 위하여 실시하는 인적자원의 모집, 선발, 개발, 이용, 그리고 유지와 관련한 관리활동을 말한다(Schein, 1983). 그중 핵심은 바로 조직을 구성하고 있는 인적자본인 “사람”이다. 사람이 조직 조직경영의 핵심으로 등장함에 따라 90년대 이래로 인적자본이 어떻게 관리되는 것이 최선의 방안인가에 대한 논의가 활발하게 진행되어 왔다. 그리고 사람을 어떻게 경영하느냐에 따라 조직의 성과와 경쟁력이 크게 차이 난다는 연구 결과가 지속적으로 보고되고 있다. 즉 고성능 인적자원관리시스템이 존재하며, 그러한 시스템을 효과적으로 활용하는 기업들의 성과가 그렇지 않은 기업들의 성과보다 크게 높다는 것이다. 그러한 고성능 인적자원관리시스템의 특징은 구성원들에 대한 존중을 기본 바탕으로 하고 있다는 점이다. 인적자원관리시스템은 관심의 초점에 따라 다른 명칭으로 달리 불려 왔다. 고성능 작업시스템(High performance work system, HPWS)(Huselid, 1995); 인력자본 제고 인적자원관리시스템(Human capital enhancing HR systems), 고헌신 작업시스템(High commitment work system) (Arthur, 1994; Lepak & Snell, 2002); 고참여 또는 고몰입 작업시스템(High involvement work systems) (Lawler, 1992) 등이 대표적이다. 본 연구는 이러한 개념들을 종합하여 고몰입 인적자원관리의 개념을 사용하였다.

인적자원관리시스템은 지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제공할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리 제도들의 집합을 의미한다(Pfeffer, 1998). 고몰입 인적자원관리 시스템을 구성하는 제도들에 대해서 선행연구는 연구들마다 약간의 차이는 있지만 대표적으로 내부지향 선발시스템, 장기고용, 다양한 교육훈련, 조직성과를 기반으로 한 보상체계, 공정한 평가, 폭 넓게 설계된 직무, 참여 제도와 협력 지향적 팀제, 광범위한 정보 공유 제도들이 고몰입 인적자원관리시스템의 구성요소로 제시되고 있다(Becker et al., 1998; Gong et al., 2010; Boxall, 2012).

Delery & Doty(1996)는 고몰입 인적자원관리를 작업시스템을 일곱 가지 인사관리제도로 분류했다. 즉, 내부경력경로 제도, 공식적 훈련 시스템, 성과 기반평가

제도, 능력 기반 보상제도, 고용 안정, 고충 처리제도, 직무 다양화 등이다. Pfeffer(1998)는 인적자원방식이라는 책에서 고몰입 인적자원관리 제도들을 고용 보장, 참여적 직무설계, 엄격한 선발, 성과와 연계한 보상, 강도 높은 교육훈련, 신분 격차 해소 및 조직 전반에 걸친 정보 공유와 같은 일곱 가지로 분류했다. 전통적 인사관리가 경영자의 통제와 조직 구성원의 순응에 근거하여 조직 효율성을 최대화하기 위한 기법들로 구성되어 있다면(Guest, 1989). 고몰입 인적자원관리는 조직 구성원의 자발적인 참여와 이들에 대한 동기부여를 유도함으로써 조직의 성과를 높이려는 기법들로 구성되어 있다.

고몰입 인적자원관리 시스템은 고용 관계의 변화를 지향한다. 기업은 종업원의 능력 개발 여건과 복지를 제공함으로써 종업원들의 역량을 높이고, 종업원들은 이에 부응하여 조직에 대한 몰입을 높이고 작업에 대한 헌신을 높인다. 하지만 이러한 일종의 보이지 않는 “계약관계”는 유연한 기업에서는 깨어지기 쉬운 모순을 가지고 있다(Wickens, 1993). 그렇기 때문에 고몰입 인적자원관리 시스템은 조직의 목적을 달성하기 위해내적으로 일관성을 가져야 한다(Barnard & Rodgers, 2000). 우선 각 조직은 채용 시 조직몰입의 수준이 높고, 뛰어난 역량을 가진 종업원들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 한다. 이 기준은 개인의 내재적 특성, 배치 받은 직무를 잘 수행할 수 있는 능력 등은 물론, 미래의 가능성까지 모두 파악할 수 있어야 한다(Delaney & Huselid, 1996; Koch & McGrath, 1996; MacDuffie, 1995). 고몰입 인적자원관리는 직원의 참여, 내부승진, 교육훈련, 채용, 명확한 직무 구분, 인사고과, 고용 안정, 성과에 대한 보상 등을 제시하고 있다(Romina et al., 2014).

고용 보장도 고몰입 인적자원관리의 중요한 특징이다(Pfeffer, 1998). 이는 종업원과 경영자 간의 장기적인 상호 몰입에 대한 근거가 되기 때문이다. 또한, 이는 종업원의 개발을 위한 교육훈련의 엄격성을 결정하는 기준이 되기도 한다. 기본적으로 고몰입 인적자원관리 시스템의 교육훈련은 종업원의 개발을 위한 일종의 투자이다. 교육과 훈련을 통해서 종업원은 성과와 관련한 자신의 능력을 개발할 뿐만 아니라 고용 안정성도 함께 높인다. 그리고 이 교육 훈련을 통하여 종업원들은 조직에 대한 장기적인 의무감도 가지게 된다. 이에 따라, 고몰입 인적자원관리의 관점에서 교육훈련에 대한 투자는 기존의 많은 연구에서도 성과에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다(Arthur, 1994; Pil & MacDuffie, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

고몰입 인적자원관리 시스템에서 두드러진 특징은 성과 지향적인 보상 시스템일

것이다. 연봉제가 아닌 성과에 의한 보상 수준의 결정은 개개인의 행동에 보다 직접적으로 영향을 미치기 때문이다. 성과 지향적인 보상 시스템은 연공서열에 의한 보상 시스템의 문제점을 극복하여 개인과 조직수준의 성과 향상에 긍정적인 영향을 준다(Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996). 종업원의 성과 지향적인 행동에는 성과평가가 중요한 역할을 한다(Latham, Skarlicki, Irvine, & Siegel, 1993). 성과평가는 과거의 행동을 고정하게 평가한다는 점에서 중요할 뿐만 아니라 미래에 조직이 필요로 하는 행동을 촉진한다(Milkovich & Newman, 2004)는 점에서 중요하다. 성과평가의 주요 목적은 종업원의 차후 성과를 제고하고, 이를 위해서 필요한 기술이나 능력을 개발하도록 유도한다는 점에서 고몰입 인적자원관리의 중요한 특징으로 여겨지고 있다(Cleveland, Murphy & Williams, 1989).

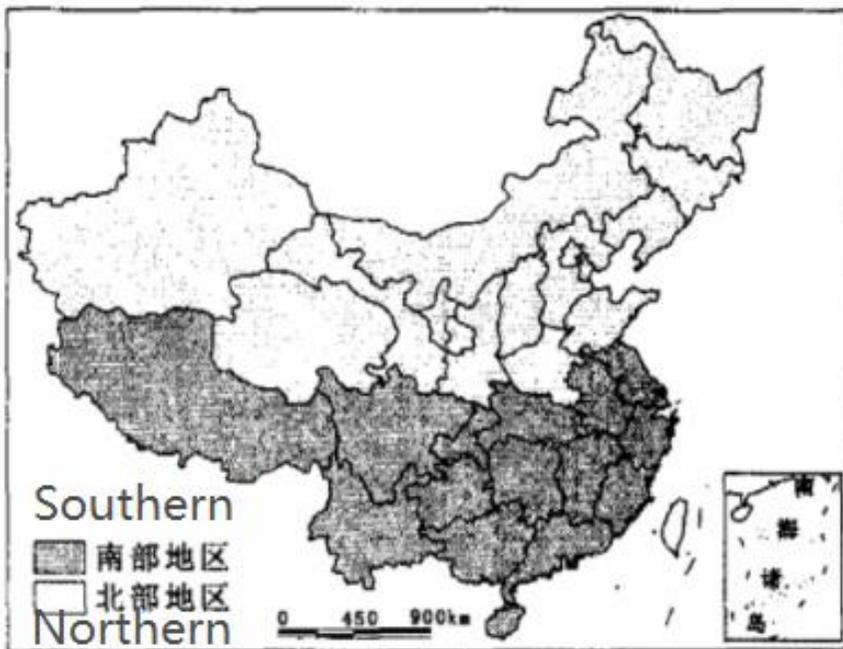
고몰입 인적자원관리 시스템은 조직 구성원들의 개발을 목적으로 능력을 증진시키고 동기를 부여하며, 기회를 제공하기 위해 실행되는 인적자원관리 관행들을 의미한다(Lawler, 1992). 고몰입 인적자원관리 시스템은 과학적 관리법을 벗어나 구성원들의 자발성을 배양하기 위한 인적자원 제도를 개선하는 것이 목적이다. 따라서 이를 위하여 조직 구성원들의 동기를 증대시키고, 참여하도록 유도하여 지식, 기술, 능력을 자발적으로 발휘하기 위한 인적자원 관행들을 설계하고 제공하는 것에 초점을 맞추고 있다(Evans & Davis, 2005).

제4절 지역별 차이

통계청 KOSIS 자료에 따르면 중국의 면적은 9 억 6 천만 1040 으로 세계 국토 면적 4 위이며 인구는 14 억으로 세계 1 위를 차지하고 있다. 또한 중국 국내 총생산은 13 조 6018 억으로 세계 2 위를 차지하고 있다. 그렇기에 중국은 지역마다 문화, 환경, 경제상의 차이가 있으며 이로 인해 사람들의 생각도 지역별로 다소 차이를 보인다. 전통적으로는 중국의 지역별 경제발전 지수의 수준에 따라 동부, 중부, 서부, 동북 네 가지 지역으로 구분했다. 그러나 최근 서부의 쓰촨성과 중부의 후베이성 등의 지역이 빠르게 발전함에 따라 이제 남쪽과 북쪽 이 두 가지로만 지역을 구분하는 경우가 많이 나타나고 있다. 본 연구에서는 북방과 남방을 구분하는 분계선을 춘추시대부터 사용된 기준을 따라 진령, 화이허로 하고자 한다. 이어서 북방 지역은 15 개 성/시 (헤이룽장, 지린, 랴오닝, 허베이, 베이징, 텐진, 네이멍구, 신

장, 간쑤, 닝샤, 산시(山西), 산시(陝西), 칭하이, 산둥, 허난 등)로 나누어 볼 수 있고, 남방 지역은 16 개성/시 (장쑤, 저장, 상하이, 안후이, 후베이, 후난, 장시, 쓰촨, 충칭, 구이저우, 윈난, 광시, 푸젠, 광둥, 하이난, 티베트 등)로 구분해 볼 수 있다(趙建安, 1998; 周民良, 2000; 歐向軍, 沈正平 & 王榮成, 2006).

중국 남방과 북방에서 발전한 산업이 서로 다를 수 있는데, 자원과 위치의 영향으로 남방은 산업 구성상 경공업이 발달한 반면, 북방은 중공업에서 발전을 보이고 있다(申兵 & 黨麗娟, 2016). 구체적으로 말하자면, 과거 북방은 석탄, 석유, 철강 산업이 발전이 잘 되어 있었고 대다수 제조업은 북방에 집중했다. 과거 2차 세계대전 후 중국 경제 복구(예: 대약진 운동)시기에 중국 대다수 제조업이 집중된 북방 지역에 모였다. 반대로 1979년 4월에는 덩샤오핑의 지도하에서 중국 남쪽 지역에 경제특구가 집중적으로 설립되었다. 그 당시 “경제특구” 설립 정책에서는 과학적이면서 유연한 관리법, 자유로운 경제활동 환경을 강조했다.



<그림 3> 중국 남방지역과 북방지역(歐向軍, 沈正平 & 王榮成, 2006)

결국 이러한 모든 인문-지리적 차이는 경제활동의 차이를 가져왔는데, 2018 년 <중국경상환경질량보고서>에 따르면 중국에서 경영산업환경이 가장 좋은 지역 10 곳 남방지역이 여덟 곳이나 차지하고 있다. 이러한 차이의 원인은 남방이 먼저 개

혁 개방 정책을 시작했기 때문에 시장 경제의 발전이 더욱 빨랐으며 기업들의 마케팅 및 시장 진출이 수월했고, 반대로 북방은 발전 인식이 뒤쳐지고 경영 환경이 남방보다 원활하지 않았기 때문이다. 그래서 북방 기업의 성장성이 남방보다 낮은 편이다. 또한 남, 북방의 인재 중시 정도도 다르다. 남방의 과학 기술 연구 인원수는 북방의 1.75 배이다. 특히 선전과 광저우는 인재 도입에 큰 투자를 하고 있고, 이로 인해 2016~2017년에 광둥성 광저우시는 외래 유입 인구수가 150만 명으로 늘어난 것을 확인할 수 있었다(周曉波, 陳璋 & 王繼源, 2019).

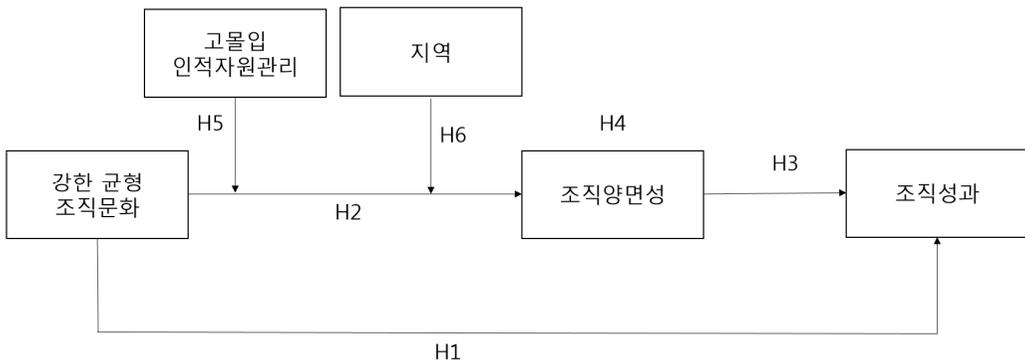
중국 동북 지역은 농업과 제조업이 GDP의 58.53%를 점하고 있다. 한편 중국 광둥성, 장쑤성, 상하이 등 각자 중국 IT산업의 33.7%, 23.3%, 9.5%를 점하고 있다(宋華盛 & 張敏, 2015). 2016년 중국 북방 지역의 연구 개발비는 남방 지역의 64.1% 남짓이다. 반면 남방 과학기술기업의 수량은 북방지역의 2.18 배이며, 연구개발 특허권 보유량은 남방이 북방의 2.51 배에 달한다. 그러므로 남방 지역에 있는 조직들은 북방 지역에 있는 조직에 비해 새로운 기술에 대한 탐색을 중시하고 지속적인 경쟁력을 위한 능력 개발과 혁신을 강조하며 실수도 비교적 잘 용납된다. 다시 말하면 남방 지역은 북방 지역에 비해 더욱 많은 탐색활동을 하고 있다. 2017년 중국기업 GDP 분포를 보면 남방 지역이 61%, 북방 지역이 39%였다. 남방 지역은 북방 지역에 비해 더욱 높은 성과를 창출한다. 남방 지역 조직이 북방지역 조직에 비해 도전적인 목표 달성을 위한 부문 간 응집력이 강하다고 볼 수 있다. 이는 안정성문화와 가장 가깝다. 남방 지역 조직은 북방 지역 조직에 비해 제품에 대한 지속적인 개선과 보완을 통해 더욱 높은 성과를 창출하기 때문이라고 말할 수 있다.

남방은 경제 활동과 문화 사업이 많고 북방은 정치 활동을 많이 하는 특징을 가지고 있다. 생산과 효율성을 강조하며 통제를 중시하는 제조업들이 모인 북방 지역은 실수를 용납하는 것이 상대적으로 어려울 것이다. 나아가 이러한 환경에서 성장한 사람들도 안정성을 중시하는 특징이 있을 것이다. 이상에서 제시된 중국 남, 북방의 지역특성 및 강조 정책과 산업 차이 때문에 두 지역 간의 문화적 분위기나 개인 가치관 등 비교적 뚜렷한 차이점을 발견할 수 있다.

제3장 연구의 설계

제1절 연구모형

본 연구는 조직문화, 조직성과, 인적자원관리 시스템, 지역, 조직양면성 사이의 관계를 분석하였다. 이를 위해 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 대한 가설을 설정하였다. 그리고 조직문화가 조직성과에 영향을 미치는 과정은 조직양면성을 통해 이루어진다는 매개효과 가설을 설정하였다. 또한 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향은 지역과 인적자원관리가 조절하는 것으로 보았다. 본 연구는 조직문화, 조직성과, 인적자원관리, 지역, 조직양면성을 주요 변수로 설정하여 이들 간의 관계를 파악하고자 한다. 본 연구의 연구모형은 <그림 4>과 같다.



<그림 4> 연구 모형

제2절 연구가설의 설정

1. 강한 균형 조직문화가 조직성과에 미치는 영향

조직이 공유하고 있는 가치관, 신조, 행동 기준이 내포된(Ouchi, 1981) 조직문화는 구성원들의 가치와 행동을 설명해줄 수 있는 중요한 의미를 지닌 요소이며 조직의 맥락으로 볼 수 있다(Schein, 1992). 조직문화를 연구하는 중요한 목적 중 하나는 조직문화가 조직성과 밀접한 관련이 있기 때문이다(O'Reilly & Chatman, 1996). 본 연구에서 강한 균형 조직문화는 Denison(1990)의 조직문화 모델을 토대로 개념화한 것이다. 유연성 문화는 몰입(involverment)문화와 적응(adaptability)문화를 포함하고, 안정성문화는 일치(consistency)문화 특성과 사명(mission)문화를 포함한다.

유연성 및 내·외부지향 문화는 고객을 향한 관심, 적응을 위한 변화 시도, 외부 환경 변화에 대한 대응능력, 실수를 용납하는 것, 협력, 구성원에게 권력 위임, 능력개발 등을 강조하면서 외부 환경 적응을 위한 변화, 조직학습, 고객을 주목하는 것 등을 중요시한다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Denison & Mishra, 1995). 조직은 유연함을 통해 환경에서 얻은 정보를 번역(translates), 해석하여 신속하게 외부 환경 변화 예측과 그에 맞게 대응하기 위한 변화를 시도할 것이다. 실수를 용납하는 폭이 넓고 구성원의 능력 개발을 중시하는 조직 분위기에서 관리자들은 권력 실행보다 구성원 지도와 도움 제공에 집중하고, 구성원들은 변화 대응을 위한 혁신적인 행동을 시도하려고 할 것이다. 효율적인 조직은 구성원들에게 권력을 위임하고, 팀 워크 형성 및 지속적인 구성원 능력 개발을 실시한다(Fey & Denison, 2003). 반면 내부통제에 집중하는 조직은 외부 시장 욕구에 적응하기 어렵다(Lawrence & Lorsch, 1967), 그러므로 조직은 혁신적인 변화 능력을 보유해야 한다(Fey & Denison, 2003; Nadler, 1998; Senge, 1990). 조직의 외부환경 적응에 도움이 되는 조직문화는 곧 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Schein, 1985).

안정성 및 내·외부지향 문화는 핵심 가치, 규범에 대한 일관성, 규정, 동일 목표 달성을 위한 부문 간 응집력을 강조하면서 도전적인 목표 수립, 명확한 전략, 비전 공유를 통한 집단신분 형성 등을 중요시한다(Denison & Mishra, 1995). 이로써 행동기준인 핵심 가치관이 개인 수준에서 일치를 이룬다면, 조직행동은 잘 조절되고

통합될 것이다. 조직은 일관성이 높고 충분히 통합될 경우에 더욱 효율적이다(Calori & Sarnin, 1991; Kotter & Hestkett, 1992; Saffold, 1988). 구성원들 간의 가치와 규범의 공유는 목표에 대한 높은 일치와 높은 동기부여를 이끌어내고, 이는 곧 조직의 성과로 연결될 수 있다(Kotter & Heskett, 1992). 조직은 안정성 추구를 통해 조직의 관리와 조직의 목표 달성을 효율적으로 해낼 수 있다. 사명을 통해 구성원들에게 의미와 방향을 제공하는 조직은 높은 효율성을 보유하고 있다(Denison & Mishra, 1995). 이러한 효율성이 높은 조직은 명확한 방향, 목표, 전략 및 미래에 대한 전망을 갖고 있다(Fey & Denison, 2003). 안정성문화는 집단행동을 강화하여 조직의 효율성을 높인다(McGrath, Venkataraman & MacMillan, 1994). 조직의 효율성과 구성원 간의 응집력을 강조하는 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Schein, 1985).

결과적으로 동시에 네 가지 문화유형의 균형을 강하게 이룬 조직문화는 외부 환경이 요구하는 사항을 충족시키기에 유리하다. 자원기반이론 관점에서 보면 이질적인 특성을 이룬 조직문화는 모방하기 어렵고, 가치가 있고, 희귀하므로 해당 조직이 경쟁우위를 차지할 수 있는 중요한 자원이다(Denison & Mishra, 1995). 많은 고성능 조직들은 상호 모순되는 문화특성을 동시에 지니고 있다(Cameron & Quinn, 1999; Saffold, 1988). 또한 그들은 조직문화의 안정성과 유연성을 동시에 강조했다(Cameron & Quinn, 1999). 이러한 이질적인 유연성과 안정성을 동시에 강조하는 조직문화는 조직 내·외부 환경에서 요구하는 사항을 효과적으로 충족할 수 있다.

따라서 이질적인 문화적 특성이 동시에 유지되는 기업은 높은 성과를 달성하였다(Cameron & Quinn, 1999; Collins & Porras, 2002). Quinn & Spreitzer(1991) 연구에서 균형을 이룬 조직문화에서 근무하는 구성원들은 승진, 생활, 신체 건강에 높은 만족도를 갖고 있어, 그러한 조직문화가 구성원의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. Quinn(1988)은 조직은 동태적인 환경에 있다고 볼 수 있다고 한다. 한 가지 문화만으로는 조직에 필요한 가치관과 신념을 충분히 제공할 수 없다. 두 가지 이상의 문화가 강하게 균형을 이룬 조직문화야말로 조직에 더욱 광범위한 가치관을 제공할 수 있다. 그리고 이를 통해 다양한 외부 환경 변화에도 적응할 수 있고, 최종적으로 높은 고객 만족도를 이끌어 낼 수 있다. Gregory, Harris, Armenakis & Shook(2009)의 연구에서 99개 병원 조직을 대상으로 균형을 이룬 조직문화와 조직의 효율성과의 관계를 파악한 결과 균형을 이룬 조직문화는 고객 만족에 긍정적인 영향을 미치고 조직의 효율성을 높이는 것으로

나타났다.

Denison의 조직문화는 서양 조직에 적합할 뿐만 아니라 아시아 조직에도 적합하다. Denison이 개발한 조직문화 측정 도구를 사용하여 중국 기업을 대상으로 실시한 선행 연구결과를 보면 다음과 같다. Akin & Hopelain(1986)은 조직문화와 조직성과의 관계는 시간이 지날수록 점점 시너지를 낸다. Denison(1990)의 연구에서 조직문화는 직접적으로 조직의 성과에 영향을 미쳤다. 張旭 & 武春友(2006)가 중국 101개 기업을 대상으로 연구를 실시한 결과 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 王玉芹 & 張德(2007)이 중국 기업을 대상으로 실시한 연구에서 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. Chan, Shaffe & Snape(2004)가 중국 홍콩 82개 기업을 대상으로 OCQ (조직문화 측정 도구)를 이용해 연구를 실시한 결과 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. Ng & Loi (2008)의 연구에서 중국 홍콩 181개 기업을 대상으로 연구를 실시한 결과 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. Li(2004)가 중국 대만 84개 기업을 대상으로 연구를 실시한 결과 조직문화는 직원 개인의 성과와 조직성과 모두에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. Wang, Guidice, & Tansky(2009)는 중국 저장성 142개 제조업 사기업을 대상으로 연구를 실시한 결과 조직문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다고 했다. Kotter & Heskitt(1992)은 미국 22가지 산업의 72개 기업을 대상으로 연구한 결과 조직문화가 조직성과에 매우 중요한 촉진 작용을 발휘하고 있다고 했다. 연구 결과로 보듯, 조직문화를 통해 조직의 성과를 높이려면 조직문화의 강도가 매우 중요하다(Saffold, 1988; Waterman & Peters, 1982). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1: 강한 균형 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 강한 균형 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향

조직 양면성의 구축에 가장 큰 영향을 미치는 요소 중 하나는 바로 조직의 환경이다(Simsek, 2009). 조직 양면성의 활용 활동과 탐험 활동은 그에 적합한 조직문화가 필요하다(O'Reilly & Tushman, 2004; Jansen et al., 2006). 그러나 탐험과 활용을 요구하는 조직문화는 모순적이며 큰 차별성이 있다(Tushman & O'Reilly, 1996;

Gibson & Birkinshaw, 2004). 조직이 강조하고 있는 내용과 조직이 보유하고 있는 문화가 적합하지 않을 경우, 조직문화는 도리어 혁신의 방해자 혹은 신기술의 공격자가 될 수 있다. 지속적인 혁신인 활용과 탐색적인 혁신인 탐험은 그에 적합한 조직문화가 필요하다(O'Reilly & Tushman, 2004; Jansen et al., 2006). 그러므로 조직은 이질적이면서 균형을 이룬 조직문화를 구성할 필요가 있다.

조직 사회화는 구성원들이 조직이 강조하는 것을 실제로 중요하게 인식하도록 훈련 및 학습하는 과정이다, 구성원들은 조직에서 근무하는 과정에서 조직의 가치와 규정을 수용하고 내면화하면서 조직문화를 이해하게 되며(George & Jones, 1999), 이는 최종적으로 구성원들로 하여금 조직문화에 대한 적절한 반응을 유도해 내게 된다(Gareth, 2006). 안정성 및 유연성 조직문화는 '탐험과 활용'과 긴밀한 관련성이 있을 것이다. 유연성 및 내·외부지향 문화에서 근무하는 구성원들은 외부 환경에서 얻은 정보를 해석하여 고객을 이해하고 그들의 미래욕구를 예측한다. 그리고 그들은 신속하게 변화에 대응하고 나아가 미래에 변화할 것을 예측하기 위한 적응적인 변화와 혁신을 실행한다(Denison & Mishra, 1995).

유연성문화는 구성원의 자발적인 사고와 혁신 능력을 강조한다(Huber, 1991). 높은 자율성을 갖고 있는 구성원들에게는 창조 동기도 솟아난다(Nonaka, 1994). 협력과 능력개발을 강조하는 문화에서 구성원들은 조직이 제공하는 교육훈련을 통해 충분한 지식을 학습하게 되고, 서로 협력하는 과정에서 구성원들 간에 빈번한 의사소통과 정보 지식 공유가 발생한다. 새로운 능력이나 기술은 기존 지식과 새로운 지식을 융합하고 재구성하는 과정에서 탄생한다. 그러므로 실수를 용납하는 문화 분위기에서 근무하는 구성원들은 실패에 대한 두려움이 없으며, 새로운 아이디어를 추구하면서 더욱 많은 탐험성 행동을 실행할 것이다. 탐험은 유연한 문화특성과 높은 상관성을 보인다(Benner & Tushman, 2003).

안정성 및 내·외부지향 문화에서 근무하는 구성원들은 가치관이 조직의 가치관과 높은 일치성을 보이는 "구속력(bonding effect)"이 생기는데(Catherine & Mohammed, 2014). 이는 조직 내 강압을 줄이고 구성원 간 조화를 이룸으로써 기회주의적 행동을 감소시키는 신뢰 관계의 기초이다(Ouchi, 1980). 따라서 조직 구성원들끼리 서로를 신뢰하는 경향이 있으며, 이기적인 사익 추구로 인한 갈등이 발생하지 않는다. 이러한 체제는 효과적인 자원의 교류와 통합에 가장 중요하다(Tsai & Ghoshal, 1998). 안정성은 느슨하게 연결된 시스템을 하나로 묶어 전체 사업부의 긴밀한 통합을 촉진한다(Orton & Weick, 1990). 이러한 안정성문화에서 공유된 비

전을 통해 집단 의식을 형성한 구성원들은 개인의 목표와 행동보다 집단 목표와 행동을 우선시하는 경향을 보인다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Leana et al., 1999). 그러므로 이러한 특성을 지닌 문화에서 근무하는 구성원들은 활용 활동에 집중할 것이다. 따라서 모두가 조직 목표를 위해 노력하여 높은 효율성을 달성한다(Tsai & Ghoshal, 1998). 활용은 효율성을 강조하는 문화와 긴밀한 연관성이 있다(Benner & Tushman, 2003).

Quinn & Spreitzer(1991)는 연구에서, 균형을 이룬 조직문화에서 근무하는 구성원들은 승진, 생활, 신체 건강에 높은 만족도를 보였으며, 직무 만족에 긍정적인 영향을 미쳤다고 했다. Organ(1977)은 사회교환 이론을 통해 구성원의 태도와 조직 효율성의 관계를 설명했다. 사회교환 이론에 의하면 구성원들의 직무에 대한 만족도가 높을 경우 소속 조직에 호감이 생기고 조직에 유익한 행동을 하려고 한다. 이러한 행동은 조직을 위해 활용과 탐험을 동시에 장악하려는 노력으로 이어질 것이다. 구성원들로 하여금 이질적인 가치와 행동을 수용하도록 하기 위해 조직은 구성원들이 강하게 균형을 이룬 조직문화를 공유하도록 사회적 압력을 행사할 것이다. 구성원들은 이질적인 문화적 특성의 가치와 행동을 공유하며 탐험과 활용 역량을 형성할 것이고, 이는 곧 조직성으로 연결될 것이다. 유연성과 안정성이 강하게 균형을 이룬 조직문화는 구성원들이 다양한 가치와 행동을 갖추도록 유도하여 구성원들의 이질적인 탐험과 활용 역량을 동시에 갖추는데 도움이 된다고 볼 수 있다.

Gibson & Birkinshaw(2004)는 조직맥락에 집중했다. 그들에 의하면 탐험 활동은 조직맥락의 신뢰성과 관련성이 있고, 활용 활동은 조직맥락의 목표 달성 및 규정과 관련성이 있다. Henderson & Cockburn(1994)은 의료 산업에 관한 연구에서 새로운 기술을 탐색하는 것은 유연성과 긍정적인 관련성이 있다고 했다. 효율성과 목표, 규율을 강조하는 맥락과 유연성을 중시하고 신뢰를 강조하는 맥락이 동시에 형성되어 있는 경우 조직의 양면 역량에 긍정적인 영향을 미쳤다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Wang & Rafiq, 2014). Petroni(1996)의 지식은 탐험과 활용에서 가장 중요한 이슈이다. ACT모형에 근거한 지식 창작 과정은 조직문화와 관련성이 있다(Nonaka, 1994). 이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다. 조성식·허문구(2013)는 에너지 관련 기업 중간관리자 이상 급 359명을 대상으로 조직양면성 보유 조직의 리더십과 조직문화에 대하여 연구하였다. 연구 결과 위계문화와 시장문화는 활용활동에, 공동체 문화와 유기체 문화는 탐험활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사 되었다. 다시 말하면 규범과 규정을 강조하고 목

표지향적인 문화특성은 활용활동에 긍정적인 영향을 미친다. 그리고 몰입과 혁신을 강조하는 문화특성은 탐험활동에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 강한 균형 조직문화는 조직 양면성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 조직양면성이 조직성과에 미치는 영향

Tushman & O'Reilly(1996)는 조직은 현재 보유하고 있는 능력을 활용하는 것과 새로운 능력을 탐색하는 것을 동시에 보유할 필요가 있다고 강조했다. 탐험에만 몰입하는 기업은 새로운 고객 및 새로운 시장에 대한 요구에 부응하는데 필요한 혁신에 중점을 두고 있으므로 장기적인 성과를 기대할 수는 있으나, 이는 불확실성이 높으며 상당한 비용이 수반되는 실패로 인해 '실패의 함정'에 빠질 가능성이 높다(Volberda & Lewin, 2003). 반면에 활용에만 몰입하는 기업은 현재의 역량에만 치중하여 기존 제품의 개선 및 시장 확대에 따른 단기성과 향상은 도모할 수 있으나, 변화하는 환경에 적절히 대응할 수 없어 '역량의 함정'에 빠지기 쉽다(Leonard-Barton, 1992; Christensen & Overdorf, 2000). 조직이 한쪽에만 몰입한 경우 이러한 문제가 발생하는 긴장도 높은 경쟁 관계가 형성된다. 이러한 긴장이 팽팽한 경쟁 관계는 희소한 자원에 대한 경쟁이다(Argyris, 1993). 기업가 정신 연구자들은 여기에 기업가 정신을 접목하여 기업들이 생존을 위해 경쟁 우위의 원천에 대한 탐험과 활용 간 균형을 유지할 필요가 있음을 주장한다(Hitt et al, 2011; Kantur, 2016). 즉 양면성은 지속적인 성과를 창출하기에 유리하다.

기업이 성공하려면 급변하는 외부 환경에 적응하기 위해 효율성을 중시하는 활용과 혁신을 중시하는 탐험을 동시에 갖춰야 한다(Tushman & O'Reilly, 1996; Gibson & Birkinshaw, 2004, Duncan, 1976; He & Wong, 2004). 종업원들이 일관성과 적응성을 동시에 추구할 수 있는 양면 역량을 보유하고 종업원 개인이 스스로 판단하여 탐험 활동과 활용 활동을 동시에 수행하는 것이다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

Day & Wensley(1988)가 개발한 SPP(Source-Positional-Advantage-Performance) 모형에서 기업은 차별화전략과 저원가전략을 통해 경쟁우위를 차지하며 최종적으

로 조직성과에 영향을 미친다. 저원가전략은 기존 기술 또는 제품에 대한 지속적인 개선을 통해 원가를 감소하는 활용과 높은 관련성이 있다고 볼 수 있다. 차별화전략은 새로운 제품과 서비스의 개발을 통해 새로운 고객과 시장을 탐색하는 탐험과 높은 관련성이 있다고 볼 수 있다. 조직은 탐색을 통해 새로운 제품 디자인과 서비스를 제공하는 것으로써 새로운 고객과 시장을 파악할 수 있으며, 활용을 통해 기존 기술과 제품에 대한 지속적인 개선과 보완을 실시함으로써 현재 보유중인 시장과 고객의 욕구를 충족한다(Benner & Tushman, 2003). Patel, Messersmith, & Lepak(2013)은 조직양면성을 조직이 기존 역량을 효율적으로 활용하면서 제품과 서비스의 혁신성을 탐험하는 능력에 중점을 두는 것이라고 강조했다. 현재 지속적으로 능력을 개선하는 활용과 새로운 기회를 탐색하는 탐험은 조직 경쟁 우위의 원천이다(He & Wong, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004). 조직은 활용과 탐색을 통해 단기적 성과를 높이는 동시에 미래에까지 지속적인 경쟁 우위를 점유한다(Teece, 2007). Benner & Tushman(2003)은 활용과 혁신은 조직 경쟁 우위의 원천이라고 말했다. 또한 McCarthy & Gordon(2011)은 다양한 맥락에서 조직양면성을 연구한 사례들을 보면 특정 사업 분야에서 탐험과 활용 중 하나를 강조하거나 또는 독립적 방식으로 탐험과 활용 모두를 균형 있게 추구할 때 높은 성과가 나온다고 주장한다.

자원기반이론 관점에서 보면 이질적인 탐험과 활용을 동시에 실행할 수 있는 구성원들은 모방하기 어렵고, 가치가 있고, 희귀한 인적자원으로, 조직이 경쟁우위에서도 할 수 있다(Denison & Mishra, 1995). 이러한 기능은 경쟁적 이점의 원천(Source of Advantage)이 되며(Day & Websley, 1998), 이러한 기능은 생산 효율성을 보장하는 동시에 더욱 예민하게 외부 환경 변화에 대응할 수 있게 한다(Wang & Ahmed, 2007). 이러한 양면적 역량을 갖춘 조직은 탐험과 활용을 통하여 빠르게 환경 변화에 적응하면서 높은 성과를 창출할 수 있다(이홍, 이현, 2009). 탐험과 활용은 조직이 경쟁 우위를 획득 및 유지할 수 있는 중요한 요소이다(Benner & Tushman, 2003). 조직은 현재 보유중인 제품 및 기술의 지속적 개선과 신제품, 신기술의 지속적인 혁신을 통한 높은 단기적 성과와 장기적 경쟁 우위를 얻을 수 있을 것이다(Teece, 2007).

탐험(Exploration)은 성장(growth)과, 그리고 활용(Exploitation)은 수익(profit)과 유의미한 성과 관계를 가진다(Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). Schmitt, Probst & Tushman(2010)은 조직 양면성이 기업 성과와의 관계를 갖는 환경적 요인의 중

요성을 강조하고 있다. Eisenhardt et al.(2010)은 조직구조가 유연한 조직은 신속히 시장변화에 적응할 수 있고 새로운 제품을 개발할 수 있다고 본다. Junni, Sarala, Taras, & Tarba(2013)은 메타연구를 통해 수많은 선행연구가 양면성이 성과에 긍정적 영향이 미치는 것을 밝혀냈다. 기업은 활용을 통해 개발한 신제품을 지속적으로 개선하여 시장 점유율을 높일 수 있다(Zollo & Winter, 2002). 활용과 탐험을 동시에 장악할 경우 조직성공에 긍정적인 영향을 미친다(Auh & Menguc, 2005). 조직 양면성은 판매량 증가와 명확한 관련성이 있다(He & Wong, 2004). 탐색과 활용을 동시에 보유하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 더욱 높은 생산력과 재무 성과를 보인다(Adler & Bory, 1996). Gibson & Birkinshaw는 41개 기업의 4,195명을 대상으로 하고 사업 단위에 초점을 둔 연구에서 적응성과 정합성을 동시에 추구하는 능력이 있는 기업이 높은 성과를 내는 것과 상당한 관련이 있음을 밝혀냈다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 조직양면성은 조직의 생존이나 재무적 성과에 유의미한 긍정적 영향이 있다(Alizadeh & Jetter, 2019). 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직 양면성은 조직성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 조직양면성의 매개효과

조직문화는 구성원들의 가치지향적인 행동을 유도한다. 조직문화를 포함한 조직 맥락은 관리자들이 탐험과 활용 활동을 동시에 할 수 있도록 촉진한다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 조직문화와 같은 사업 단위 맥락과 성과 사이에서 조직 양면성이 매개효과가 있음을 발견하였다. 규율은 구성원들이 그들의 명시적이거나 암묵적인 약속에 의해 생성된 모든 기대를 충족시키기 위해 자발적으로 노력하도록 유도한다. 즉 유연성과 안정성이 강하게 균형을 이룬 조직문화가 조직성공을 높이는 이유를 조직양면성을 통해 설명할 수 있다.

강한 균형 조직문화를 강조하는 조직은 유연함을 통해 혁신을 강조한다. 이런 문화적 분위기에서 근무하는 구성원들은 더욱 많은 탐험 활동을 할 것이며, 이러한 과정을 거쳐 최종 개발된 신제품은 조직성공을 높일 것이다. 게다가 안정성을 강조하는 문화적 분위기에서 근무하는 구성원들은 목표달성을 위해 효율성을 중시하는

활용 활동을 강조한다. 유연성과 안정성의 상호 강화는 조직 탐험과 활용의 통합에 영향을 미친다. 성공적인 신제품 개발은 창의적인 아이디어를 도출할 뿐만 아니라 조직목표와도 일치해야 한다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). 활용과 탐험의 상호보완을 통해 성과에 직접적인 또는 간접적인 영향을 미칠 것이다. 조직은 새로운 제품 또는 서비스 개발과 관련된 탐험 활동을 통해 새로운 고객과 시장을 파악할 수 있다. 그리고 제품과 기술에 대한 개선을 중시하는 활용을 통해 원가를 절감하는 동시에 기술의 개선을 통해 효율성을 높일 것이다. 또한 이는 최종적으로 조직의 성과를 높일 것이다. 강하게 균형을 이룬 조직문화에서 근무하는 구성원들은 스스로 판단하여 탐험과 활용 활동을 할 수 있으며 조직은 저원가 전략과 차별화 전략을 사용하여 높은 성과를 달성할 수 있다.

Tushman & O'Reilly (1996)는 권력위임과 공유 비전은 양면성에 영향을 미치는 핵심 요소이다. 구성원들은 집단신분, 개인이 조직의 전반적인 목적에 개인적인 의미를 부여한 경우 양면성 구축에 도움이 된다. 관리자들은 구성원 행위 통제(지시)보다 도움을 제공할 경우 양면성 구축에 도움이 된다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 다시 말하면 조직문화는 일종의 환경을 제공하는 것이고, 이러한 환경 하에서 구성원들은 더욱 활발하게 양면성 행동을 실행하며 최종 조직성과를 높인다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

조직문화를 포함한 조직맥락은 구성원들이 탐험과 활용을 동시에 고려할 수 있게 한다(Simsek, 2009). 조직문화는 탐험 및 활용 활동과 긴밀한 관계가 있을 것이다(O'Reilly & Tushman, 2013). 조직문화와 같은 조직맥락은 조직 양면성 역량을 높이는 효과가 있다(O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). 탐험과 활용을 동시에 사용하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 높은 매출과 성장을 이룰 것이다(He & Wong, 2004). Derbyshire(2014)의 최근 연구에서 제조업, 과학기술, 기술서비스세 가지 분야에서 15개국 45,113개의 기업을 조사한 결과 기업의 양면성 활동은 매출 성장에 매우 강한 긍정적 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 조직 양면성 역량은 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Lubatkin et al., 2006). 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 조직양면성은 매개효과가 있을 것이다.

5. 인적자원관리의 조절효과

Schneider(1987)의 ASA(Attraction-Selection-Attrition)이론에 의하면 조직에 적합하지 않은 구성원들은 조직에서 이탈할 것이다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). 그러나 이질적인 속성인 유연성과 안정성을 동시에 강조하는 조직문화는 구성원들의 활용적 활동과 탐험적 활동을 동시에 강조하기 때문에 구성원들이 조직과의 적합성을 유지하는데 어려움을 겪게 될 것이다. 그러므로 이러한 이질적 특성을 갖춘 조직문화를 유지하기 위해서는 고몰입 인적자원관리시스템이 필요하다. 배종석, 황인섭, 박오원(2010)은 양면성을 구축하려면 그와 부합한 인적자원관리의 중요성을 강조했다. 많은 선행연구에서 고몰입 인적자원관리는 조직의 양면성 역량 구축에 가장 큰 영향을 미치는 요소라는 것을 강조했다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015; 옥지호, 2013; 류동우·손영우, 2019).

조직 구성원들은 개인행동에 대한 불확실성을 낮추고 안정성을 높이기 위해 주변 사람들의 행동을 관찰하거나 의사소통을 통해 행동의 정확성을 판단한다(Morris, Hong, Chiu, & Liu, 2015; Goncalo, Chatman, Duguid, & Kennedy, 2015). 이러한 행동은 조직 사회화 과정이라고 볼 수 있다. 조직 구성원들은 조직에 적응하는 과정에서 기대되는 규범적 행위, 태도, 가치 등을 학습하게 되고, 그 조직이나 집단에서 중요한 것들을 실제로 중요하다고 인식하게 된다(Weiss, 1978). 조직의 신입 구성원들은 무형적인 조직문화에 대한 정확한 판단을 내리기 어렵다. O'Reilly & Tushman(2013)은 맥락적 양면성의 성공은 조직 구성원의 맥락적 양면성 활동을 지원하고 동기를 부여하는 절차와 체계에 달려있다고 설명한다.

구체적으로 말하면, 조직문화는 양면성을 실행하는 환경을 제공했을지라도 여전히 이를 촉진하는 인적자원관리 제도가 필요하다. 활용과 탐험, 안정성과 유연성과 같은 이질성을 조직이 극복하는 핵심은 바로 조직을 구성하고 있는 인적자본인 “사람”이다. 효과적인 인적자원관리는 구성원의 행동과 태도에 영향을 미치며, 조직의 효율성과 혁신성을 동시에 높여준다. 직무 분석, 직무에 적합한 인력 배치, 성과평가, 인센티브 기반 보상과 교육훈련은 조직 구성원의 지식과 능력, 기능을 확보할 수 있고 따라서 효율적으로 현재 업무를 완성할 수 있다. 효율적인 문제 해결 능력은 활용 활동과 관련성이 높다(Smith & Tushman, 2005). 성과를 명확하게 정의하고, 그 기준에 가장 적합한 구성원을 선택하고, 설정한 목표를 근거로 성과를

평가하고, 구성원에게 도전적인 목표에 도전하도록 장려하는 인적자원 관리는 안정성문화에 적합한 구성원을 배양할 수 있다(Ghosal & Barrlett, 1994). 이를 위해 조직은 엄격한 선발을 통해 직무에 가장 적합한 사람을 우선 선발하고 교육훈련을 통해 업무 효율성을 높인다, 그러므로 조직 구성원들은 더욱 많은 탐험 활동을 할 시간이 생긴다. 고몰입 인적자원관리 시스템은 승진 기회, 고용 안정성, 의사 결정에 참여, 정보 공유 촉진을 통해 조직 내부에서 신뢰성과 지원을 얻을 수 있고 (Ghosal & Bartlett, 1994), 이는 유연성 형성에 도움이 된다.

근로자가 업무에서 겪는 불안감과 같은 정신적인 중압감은 조직에 대한 충성심이나 직무 만족에 부정적인 영향을 미친다(Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011), 고몰입 인적자원관리는 교육훈련을 통하여 직무와 일치하는 종업원의 역량을 개발하고 과업 수행능력을 향상시킨다. 이로써 구성원들은 조직에서 요구하는 직무에 적절한 대응행동을 취할 수 있다(Davis & Wilson, 2000; Fenwick & Tausig, 1994; Schuler, 1982; Quick & Quick, 1984). 또한 최종 구성원들의 주관적 만족도를 증가시키고 직무소진을 감소시킨다(Fan et al., 2014). 사회교환 이론에 의해 높은 만족도를 보이고 직무 스트레스를 적게 받는 구성원들은 조직에 자연스럽게 호감이 생기고 조직에 보답하기 위해 더욱 많은 노력을 할 것이며, 이러한 노력은 곧 조직이 강조하고 있는 내용을 달성하려는 노력으로 이어질 것이다.

고몰입 인적자원관리 시스템의 혁신적인 행동(Innovative Behaviour)과 긍정적인 행동 유발에 관한 연구가 이루어지고 있다(Naiara et al., 2017). 옥지호(2013)는 168개의 제조업체를 대상으로 고몰입 인적자원관리는 탐색적인 혁신 활동에 영향을 미치며 이는 양면성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직의 구성, 직원들의 역량 향상, 인사고과 등 고몰입 인적자원관리 시스템을 구성하는 요인들이 직원의 창의성, 지식정보 창출 등에 영향을 미쳐 혁신 행동을 유발한다(김건식, 2013). 또한 조직 내 대인관계 네트워크와 개인의 일상적인 상호 작용, 창의성과 혁신 행동 등에 영향을 미쳐 효율성을 높이는 것이 확인되었다(Jiang & Liu, 2015; 박종욱·손승연, 2017; Escribá-Carda et al., 2017; Ahmed et al., 2018). 이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 강한 균형 조직문화와 조직 양면성 사이에서 고(高)관여 인적자원관리시스템은 조절효과가 있을 것이다.

6. 지역별 차이의 조절효과

중국 대다수 제조업이 집중된 북방 지역에서는 생산과 효율성을 강조하며 통제를 중시하고 상대적으로 실수를 용납하지 않는다. 반대로 “경제특구”가 집중된 남방 지역은 과학적이면서도 유연한 관리법과 자유로운 경제 활동 환경을 강조했다. 게다가 과학기술 발전과 혁신을 중시하는 “경제특구” 지역은 혁신을 강조한다. 중국 동북 지역은 농업과 제조업이 GDP의 58.53%를 점하고 있다. 한편 중국 광둥성, 장쑤성, 상하이는 각자 중국 IT산업의 33.7%, 23.3%, 9.5%를 점하고 있다(宋華盛 & 張敏, 2015).

중국 남방과 북방의 인재의 중시 정도는 다르다. 남방의 과학 기술 연구 인원수는 북방의 1.75 배이다. 특히 선전과 광저우는 인재 도입에 대한 큰 투자를 하고 있고, 이로 인해 2016~2017 년에 광둥성 광저우 시는 외래 유입 인구수가 150만 명으로 늘어난 것을 확인할 수 있었다(周曉波, 陳璋 & 王繼源, 2019). 2016년 중국 북방 지역의 연구 개발비는 남방 지역의 64.1% 남짓이다. 반면 남방 과학기술기업의 수량은 북방지역의 2.18 배이며, 연구개발 특허권의 보유량은 남방이 북방의 2.51 배에 달한다. 그러므로 남방 지역에 있는 조직들은 북방 지역에 있는 조직에 비해 새로운 기술에 대한 탐색을 중시하고 지속적인 경쟁력을 위한 능력 개발과 혁신을 강조하며 실수도 비교적 잘 용납된다. 다시 말하면 남방 지역은 북방 지역에 비해 더욱 많은 탐색 활동을 하고 있다. 2017년 중국기업 GDP 분포를 보면 남방 지역이 61%, 북방 지역이 39%였다. 남방 지역은 북방 지역에 비해 더욱 높은 성과를 창출한다. 남방 지역 조직이 북방지역 조직에 비해 도전적인 목표 달성을 위한 부문 간 응집력이 강하다고 볼 수 있다. 이는 안정성문화와 가장 가깝다. 남방 지역 조직은 북방 지역 조직에 비해 제품에 대한 지속적 개선과 보완을 통해 더욱 높은 성과를 창출하기 때문이라고 말할 수 있다.

인문적 환경은 그 지역의 사람들의 가치관에 가장 큰 영향을 미친다. 개인이 보유한 가치와 조직이 강조하는 가치가 일치할 경우 개인은 조직에 자연스럽게 호감이 생기게 되고, 조직 내에 머물기를 바라게 되며, 개인의 이익과 조직의 이익을 동일시하여 자발적으로 조직에 유익한 행동을 한다. 예를 들어 자신과 조직 간에 강한 일체감을 느끼는 직원이 있다고 가정하자. 그는 조직과 공생하기 위해 자발적

으로 학습 및 노력을 하고 조직에 유익한 행동을 자발적으로 하려 할 것이다. 이러한 노력과 행동에는 이질적인 탐험과 활용능력을 동시에 취득하려는 것이 포함되어 있다. 王一卉(2013)는 지역에 따라 기업에 제공한 정부지원금이 기업성과 및 연구개발 활동에 미치는 영향은 다르다는 것을 규명했다. 池仁勇, 虞曉芬 & 李正衛(2004)연구에서 기술적 혁신의 효율성에 가장 큰 영향을 미치는 요수 중 하나는 소속 지역의 차이이다. 그러므로 유연성과 안정성이 동시에 강한 남방 지역의 기업일수록 조직 양면성 행동이 더욱 활발할 것이라는 가설을 설정했다.

가설 6: 강한 균형 이론 조직문화와 조직 양면성 사이에서 지역별 차이는 조절효과가 있을 것이다.

제4장 실증분석

제1절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 변수의 조작적 정의는 추상적인 개념이나 용어를 측정 가능하도록 조작하여 의미를 부여하는 것이다. 선행연구를 통해 도출한 변수인 조직문화, 조직양면성, 조직성과, 고몰입 인적자원관리, 지역차이의 실증연구를 위해서는 먼저 각 변수에 대한 정의와 측정 항목 구성이 필요하다.

1. 강한 균형 조직문화

조직이 공유하는 가치관, 신조, 행동 기준이 내포된(Ouchi, 1981) 조직문화는 구성원들의 가치와 행동을 설명해줄 수 있는 중요한 의미를 지닌 요소이자 조직의 맥락으로 볼 수 있다(Schein, 1992).

강한 균형 조직문화는 유연성을 강조하는 동시 내부 및 외부지향이 나타나는 적응(adaptability) 문화, 몰입(involve) 문화와 안정성을 강조하면서도 내부 및 외부지향이 나타나는 사명(mission) 문화와 일치(consistency)문화가 동시에 강하게 나타나는 문화이다. 다시 말하면 조직문화의 네 가지 유형 모두가 강하게 반영되고 있는 문화를 “강한 균형 조직문화”라고 한다.

강한 균형 조직문화를 측정하기 위하여, Denison, Haland & Goelzer(2004)가 개발한 조직문화측정 도구를 서른 여섯 문항에서 열 여섯 문항으로 재구성했다. 척도는 5점 척도를 사용했고 안정성 및 내, 외부 지향 문화와 유연성 및 내, 외부 지향문화를 승법모형으로 곱하여 측정하였다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 조직문화와 유사한 개념인 조직맥락에서 안정성과 유사한 성과관리 맥락과, 유연성과 유사한 사회적 맥락 변수를 서로 곱하여 조직맥락 변수를 산출했다.

설문지의 문항은 다음과 같다 “1. 우리 조직은 효율적인 정보 공유시스템을 가지고 있어서 구성원들이 정보가 필요할 경우 신속히 얻을 수 있다. 2. 우리 조직의

구성원들은 자신이 회사에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 믿는다. 3. 조직에서 업무 달성은 주로 상급자의 명령에 따라 하는 것이 아니라 부문 간 협력을 통해 달성한다. 4. 우리 조직에서는 구성원들의 능력과 기능은 경쟁우위의 중요 원천이라고 생각한다. 5. 우리 조직은 조직을 이끄는 명확한 가치관과 이념이 있다. 6. 조직은 구성원의 행동을 지도하는 명확한 윤리 표준이 있으며, 구성원들에게 무엇이 옳고 무엇이 그른지를 알려 준다(행동기준), 7. 우리 조직은 어려운 상황에서 빠른 의견 일치룰 이룰 수 있다. 8. 우리조직에서 근무하는 (각자 다른 직위 및 직책)구성원들은 공통된 목표를 가지고 있다. 9. 우리 조직은 변화에 신속히 반응하며 언제나 변화를 받아들일 수 있다. 10. 우리 조직에서 고객 참여(의견)는 조직 의사 결정에 직접적인 영향을 미친다. 11. 우리 조직에서는 실패를 학습과 개선의 기회라고 인식한다. 12. 우리 조직은 위험을 두려워하지 않으며 혁신활동을 활발히 하는 직원을 격려한다. 13. 우리 조직은 장기적인 목표와 방향을 가지고 있다. 14. 우리 조직은 미래에 대한 명확한 전략을 가지고 있다. 15. 우리 조직의 관리자들이 설정한 목표는 대부분 실행 가능한 것이다. 16. 우리 조직의 비전은 직원의 열정과 노력의 원천이다” 문항을 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다로 측정하였다.

2. 조직양면성

조직양면성은 점진적인 변화와 불연속적 혁신을 동시에 추구할 수 있는 역량이다. 조직이 장기적으로 성공하기 위해서는 변화하는 환경조건에 맞추어 그들 자신을 주기적으로 재 지향해야 한다(Benner & Tushman, 2003; Harreld et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2013). Jansen et al.(2006) 이 개발한 12개 문항에서 서로 유사하다고 생각되는 측정 문항 2개를 삭제하여 총 10문항으로 설문을 구성했다.

설문지의 문항은 다음과 같다. “1. 우리 조직은 기존 제품과 서비스를 개선하려 노력한다. 2. 우리 조직은 제품과 서비스의 효율성을 개선하려 노력한다. 3. 우리 조직은 규모경제 효능 최대화를 통해 기존 시장을 개발 활용한다, 4. 우리 조직은 기존 고객을 위한 서비스를 지속적으로 확대하고 있다. 5. 우리 조직은 내부 프로세스의 비용 절감을 중요한 목표로 인식한다. 6. 우리 조직은 지속적으로 신제품과 서비스를 개발하려 노력한다. 7. 우리 조직은 완전히 새로운 제품과 서비스를 개발

하고 상품화하려 노력한다. 8. 우리 조직은 새로운 시장에서 생긴 기회를 잘 잡아 활용한다. 9. 우리 조직은 기존 제품과 서비스만으로는 점점 고객의 욕구를 충족하기 어려워지고 있는 상황에 직면한다. 10. 우리 조직은 새로운 시장과 고객을 파악하려고 항상 노력하고 있다.”의 문항을 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 로 측정하였다.

3. 고몰입 인적자원관리

인적자원관리(Human Resource Management)란 개인과 조직의 목표를 달성하기 위하여 인적자원의 모집, 선발, 개발, 이용, 그리고 유지와 관련된 관리 활동을 말한다(Schein, 1983). 고몰입 인적자원관리 시스템은 지속적인 경쟁우위의 원천으로, 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제공할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리 제도들의 집합을 의미한다(Pfeffer, 1998). 고몰입 인적자원관리시스템을 구성하는 제도들에 대해서 선행연구는 연구들마다 약간의 차이는 있지만 대표적으로 내부지향 선발시스템, 장기고용, 다양한 교육훈련, 조직 성과를 기반으로 한 보상체계, 고정 평가, 세부적으로 설계된 직무, 참여 제도와 협력 지향적인 팀제, 광범위한 정보 공유 제도들이 고몰입 인적자원관리시스템의 구성요소로 제시되고 있다((Becker et al., 1998; Gong et al., 2010; Boxall, 2012). 고몰입 인적자원관리를 측정하기 위하여, Delery & Doty”(1996): 23개 문항의 기초상 6 문항을 제외한 17문항을 측정도구로 삼았다.

설문지의 문항은 다음과 같다 “1. 우리 조직은 직원을 위한 직업 발전 계획이 명확하다. 2. 우리 조직에서 관리자들은 직원의 직업상 소원을 명확히 알고 있다. 3. 승진을 원하는 직원들은 다양한 일자리를 고려할 수 있다. 4. 우리 조직은 직원들에게 많은 교육훈련을 제공한다. 5. 우리 조직 직원들은 교육훈련 과정에 정기적으로 참석해야 한다. 6. 우리 조직은 신입직원들에게 필요한 교육훈련을 제공한다. 7. 우리 조직은 직원의 승진에 도움이 되는 교육훈련 과정을 제공한다. 7. 우리 조직의 성과 평가는 객관적이며 계량화할 수 있는 평가 근거가 있다. 8. 구성원들이 원하면 항상 회사에서 근무할 수 있다. 9. 우리 조직은 가능하면 직원을 해고하지 않으려 한다. 10. 우리 조직은 구성원들에게 안전하고 고용이 보장되는 일자리를 제공한다. 11. 우리 조직 직원들은 의사 결정 과정에 참석할 수 있다. 12. 우리 조

직 직원들은 업무 개선에 대한 의견을 제시할 기회가 있다. 13. 우리 조직 관리자와 직원들간의 의사소통은 양호하다. 14. 우리 조직은 업무와 직책을 명확하게 규정하였다. 15. 직무기술서는 실시간 수정 및 조절한다. 16. 우리 조직에서 직원의 역할은 직무 설명서에 의해 결정된다. 17. 우리 조직에서 직원들도 연말 이익분배에 참석한다.” 의 문항을 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다로 측정하였다.

4. 지역

중국의 북부와 남부 지방은 연구 개발 투자비, 연구원 수, GDP 등에서 지역 간에 많은 차이가 있다. 따라서 지역 간 기업 활동의 질적 차이도 존재한다. 그런 만큼 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향도 서로 차이가 있을 것이다. 본 연구는 남방과 북방 지역을 가변수로 설정하였다. 1은 북방지역으로 2는 남방지역으로 코드화하여 강하게 균형을 이룬 조직문화가 조직양면성에 미치는 과정에서 남북 지역에 따른 조절 효과를 분석하였다.

5. 조직성과

주관적 조직성과를 측정하기 위하여, LI & Atuahene(2001)이 사용한 설문지 7개 문항의 기초상 1문항을 제외한 6문항으로 측정 도구를 구성했다. 설문지의 문항은 다음과 같다. “ 1. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 투자 수익률(ROI)은 높은 편이다. 2. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 자본 수익율(ROA)은 높은 편이다. 3. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 판매 수익율(ROS)은 높은 편이다. 4. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 이익 증가율은 높은 편이다. 5. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 시장반응 속도는 빠른 편이다. 6. 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사 제품 /서비스의 가치 평가는 높은 편이다. ”의 문항을 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다로 측정하였다.

6. 통제변수

통제변수는 성별, 연령, 학력, 근속 연수, 직급, 산업, 조직 규모, 조직 역사, 조직 산업, 조직속성(사기업 또는 공기업)으로 측정하였다. 조직 규모는 조직구성원의 수로 측정했다.

제2절 표본의 선정 및 특성

1. 표본의 선정과 특성

본 연구는 앞서 이론을 바탕으로 설정한 연구모형에서 도출한 가설들이 타당성을 파악하기 위해 실증분석을 실시했다. 연구모형에 따라 작성된 설문지로 2020년 12월부터 2021년 4월까지 우편 및 전자파일을 통한 설문조사를 실시하였다. 조사기간동안 총 125개 회사에 배포하였으며, 이 중 중국 117개 회사에서 1647부가 회수되었다. 이 가운데 성실한 응답이라고 보기 어려운 22개 회사 응답을 제외한 총 95개 회사 1336부를 최종 연구의 연구 표본으로 선정하여 사용했다. 수집된 자료의 특성을 살펴보면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2>를 살펴보면 독립변수인 조직문화 대상으로 조사한 대상 중 남성 직원은 540명으로 총 연구대상의 59.1%를 점했고 여성 직원은 373명으로 총 연구대상의 40.9%를 점해 남녀 비율이 6 : 5으로 정도로 나타났다. 조사대상의 연령을 살펴보면 20대 미만 직원은 20명으로 2.2%, 20대 직원은 415명으로 45.5%, 30대 직원은 333명으로 36.5%, 40대 이상 직원은 145명으로 15.9%를 차지해, 20대가 가장 많은 것으로 나타났다.

조사대상의 학력을 살펴보면 고졸이 200명으로 21.9%, 전문대졸이 320명으로 35%, 대졸이 316명으로 34.6%, 석사가 24명으로 2.6%, 기타(고졸 미만)이 53명으로 5.8%로 측정되었다. 대졸과 전문대졸 학력이 대다수를 차지하였다. 조사대상의 근속 연수에 대해 살펴보면 ~3년 미만이 228명으로 25%, 3~5년이 259명으로 28.4%, 5~10년이 225명으로 24.6%, 10년 이상이 201명으로 22%로 측정하였다. 이 중 3년

이상 5년 미만자가 가장 많다. 직급에 대해 살펴보면 사원이 803명으로 88%, 초급 관리자가 110명으로 12%, 이중 사원 비율이 가장 높다.

<표 2> 설문 응답자 분포(일반직)

구분	변수	빈도(명)	구성 비율(%)
성별	남	540	59.1
	여	373	40.9
연령	20세 미만	20	2.2
	20대	415	45.5
	30대	333	36.5
	40대 및 이상	145	15.9
학력	고졸	200	21.9
	전문대졸	320	35.0
	대졸	316	34.6
	석사	24	2.6
	박사	0	0
	기타	53	5.8
근속 연수	3년 미만	228	25
	3~5년	259	28.4
	5~10년	225	24.6
	10년 이상	201	22.0
직급	일반직원	803	88
	초급관리자	110	12

<표 3>을 살펴보면 조사 대상 기업의 관리직 중 남성 직원은 264명으로 총 연구 대상의 62.4%를 점했고 여성 직원은 159명으로 총 연구대상의 37.6%를 점해 남녀 비율이 6 : 4으로 정도로 나타났다.

조사대상의 연령을 살펴보면 20대는 67명으로 15.8%, 30대는 180명으로 42.6%, 40대 직원은 176명으로 41.6%를 차지해, 30대가 가장 많은 것으로 나타났다. 조사 대상의 학력을 살펴보면 고졸이 24명으로 5.7%, 전문대졸이 74명으로 23.2%, 대졸이 235명으로 55.6%, 석사가 82명으로 19.4%, 박사가 7명으로 1.7%, 기타(고졸 미만)이 1명으로 0.2%로 추정되며 대졸 학력이 대다수를 차지하였다. 조사대상의 근속 연수를 살펴보면 3년 미만이 24명으로 5.7%, 3~5년이 45명으로 10.6%, 5~10년이 130명으로 30.7%, 10년 이상이 224명으로 53%로 추정되었다. 이 중 10년 이상이 가장 많은 비율을 점했다. 조사대상의 직군을 살펴보면 초급관리자가 63명으로 14.9%, 중급관리자가 42명으로 26.6%, 고급관리자가 255명으로 60.3%. 기술직이

105명으로 24.8%를 차지해, 중급관리자 비율이 제일 높다.

<표 3> 설문 응답자 분포(관리직)

구분	변수	빈도(명)	구성 비율(%)
성별	남	264	62.4
	여	159	37.6
연령	20대	67	15.8
	30대	180	42.6
	40대 이상	176	41.6
학력	고졸	24	5.7
	전문대졸	74	23.2
	대졸	235	55.6
	석사	82	19.4
	박사	7	1.7
	고졸이하	1	.2
근속 연수	3년 미만	24	5.7
	3~5년	45	10.6
	5~10년	130	30.7
	10년 이상	224	53
직급	초급관리자	63	14.9
	중급관리자	255	60.3
	고급관리자	105	24.8

조사대상의 회사 속성 인식에 대한 측정을 살펴보면 66개, 약 69.5%가 사기업이고, 29개, 약 30.5%가 공기업으로 보였다. 조사대상의 회사업종을 살펴보면 제조업이 48개 50.5%, 비제조업이 47개 49.5%로 측정되었다. 조사대상의 회사 규모를 살펴보면 임직원이 50명 이하인 회사 수는 11개로 11.6%, 50~100명인 회사 수는 19개로 20%, 100~200명인 회사 수는 11개로 11.6%, 200~500명인 회사 수는 7개로 7.4%, 500명 이상인 회사 수는 47개로 49.5%로 측정되었다.

조사대상의 회사 역사에 대해 살펴보면 3년 이하인 회사가 2개로 2.1%, 3~5년인 회사가 8개로 8.4%, 5~10년인 회사가 12개로 12.6%, 10년 이상인 회사가 73개로 76.8%로 정되었다. 조사대상의 회사소속 지역에 대한 측정을 살펴보면 44개 회사(46.3%)가 북방지역이고 51개 회사(53.7%)가 남방지역 회사로 측정되었다.

<표 4> 표본기업의 분포

구분	변수	빈도(명)	구성 비율(%)
기업속성	사기업	66	69.5
	공기업	29	30.5
산업	제조업	48	50.5
	비제조업	47	49.5
기업규모	50명 이하	11	11.6
	50~100명	19	20.0
	100~200명	11	11.6
	200~500명	7	7.4
	500명 이상	47	49.5
기업역사	3년 미만	2	2.1
	3~5년	8	8.4
	5~10년	12	12.6
	10년 이상	73	76.8
지역	북방지역	44	46.3
	남방지역	51	53.7

제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 강한 균형 조직문화, 조직양면성, 조직성과, 고몰입 인적자원관리, 탐색적 요인분석을 통해 이들 변수의 타당성을 검증했다. 요인은 조직문화변수 4개, 조직양면성변수 2개, 조직성과 1개, 요인의 총 7개 요인으로 추출되었다. 유연성 및 내부 지향인 몰입형(관여성)문화 3개 문항. 유연성 및 외부 지향인 적응성 문화 3개 문항, 안정성 및 내부 지향인 일관성문화 2개, 안정성 및 외부지향인 사명형문화 3개 문항, 조직양면성에서 활용 4개 문항, 탐색 5개 문항, 성과 6개 문항은 요인 적재량 0.5 이상의 기준에 의해 한 요인으로 묶였다.

다음으로 확인적 요인분석을 실시했다, 확인적 요인분석은 자료의 타당성을 증명하는데 이용되며 선행이론을 다시 한번 검증하는데 이용된다. Q값(CMIN/DF)은 3 이하이면 우수하다. AGFI는 0.9 이상이면 우수, 0.8 이상이면 어느 정도 우수하다.

GFI는 0.9 이상이면 우수하다. NFI와 IFI는 0.9 이상이면 우수하다. CFI는 0.9 이상이면 우수하다. RMR과 RMSEA는 0.05 이하이면 우수하다. 본 연구의 확인적 요인 분석 결과는 다음 <표 8>과 같다.

<표 5> 강한 균형 조직문화 요인분석

요인	문항	요인			
		1	2	3	4
몰입문화	1	.641	.276	.281	.216
	2	.802	.178	.227	.152
	3	.726	.252	.137	.217
일치문화	5	.239	.249	.125	.786
	6	.192	.202	.267	.733
적응문화	10	.383	.086	.544	.397
	11	.163	.260	.783	.211
	12	.262	.291	.719	.121
사명문화	14	.143	.584	.218	.387
	15	.270	.789	.223	.191
	16	.282	.774	.233	.151
아이겐값		2.090	1.997	1.814	.1698
설명부율		19.002	18.158	16.490	15.438
누적설명비율		19.002	37.159	53.649	69.088

<표 6> 조직 양면성 및 조직성과 요인분석

요인	문항	요인		
		1	2	3
활용	1	.226	.371	.634
	2	.184	.417	.598
	4	.186	.219	.677
	5	.197	.056	.769
탐색	6	.212	.541	.331
	7	.307	.655	.239
	8	.272	.741	.144
	9	.248	.684	.132
	10	.131	.550	.448
성과	1	.720	.197	.242
	2	.736	.171	.233
	3	.709	.272	.189
	4	.723	.317	.030

	5	.692	.215	.112
	6	.674	.133	.272
아이겐값		3.470	2.710	2.452
설명부율		23.134	18.063	16.346
누적설명비율		23.134	41.198	57.544

<표 7> 고물입 인적자원관리

요인	문항	요인				
		1	2	3	4	5
내부승진	1	.822	.136	.170	.226	.055
	2	.792	.086	.152	.211	.153
	3	.639	.177	.333	.057	.326
교육훈련	4	.334	.244	.721	-.019	.239
	5	.107	.084	.812	.259	.086
	6	.300	.120	.591	.407	.051
참여	8	.079	.696	.255	.017	.378
	9	.120	.819	.059	.100	.212
	10	.216	.696	.146	.453	-.129
고용안정성	12	.296	.246	.198	.267	.697
	13	.155	.212	.114	.442	.656
직무기술서	15	.219	.151	.206	.717	.212
	16	.163	.109	.156	.728	.253
아이겐값		2.178	1.909	1.899	1.859	1.430
설명부율		16.753	14.682	14.609	14.298	10.997
누적설명비율		16.753	31.435	46.044	60.342	71.340

<표 8> 확인적 요인분석 결과

측정도형	Q값	GFI	AGFI	NFI	RMR	NFI	IFI	CFI	RMSEA
요인분석	1.819	.910	.892	.892	.027	.892	.948	.948	.044

2. 측정도구의 신뢰도 검증

신뢰성이란 연구에서 측정하고자 하는 대상이나 현상을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 나타내는 것으로서 예측 가능성, 정확성, 안정성이라고도 표현한다.

본 연구에서는 신뢰도를 측정하기 위해서 Cronbach's alpha계수를 이용한다. 보통 신뢰도가 0.5 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다(채서일·김범중·이성근, 1992).

Cronbach's alpha 값에 의한 신뢰도는 몰입형조직문화가 .758, 일관성조직문화가 .662, 적응성조직문화 Cronbach's alpha값은 .733, 사명형문화 Cronbach's alpha값은 .774였다. 균형문화는 유연성 및 내외부 지향문화와 통제 및 내외부 지향문화의 곱으로 산출했다. Gibson과 Birkinshaw(2004)는 조직문화와 유사한 개념인 조직맥락에서 안정성과 성과관리 맥락과 유연성과 유사한 사회적 맥락 변수를 상호 곱하여 조직맥락변수를 산출했다. 분석한 결과의 평가에 있어서 문항 전체의 경우에는 alpha계수가 0.5이상, 개별 문항의 경우에는 alpha계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 높다고 볼 수 있다. 신뢰성을 분석한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 측정도구의 신뢰도

변수	항목 수	Cronbach's alpha
조직문화-몰입	3	.758
조직문화-일치	2	.662
조직문화-적응	3	.733
조직문화-사명	3	.774
조직양면성-활용	4	.759
조직양면성-탐험	5	.786
조직성과	6	.857
고성과작업시스템-내부승진	3	.783
고성과작업시스템-교육훈련	3	.741
고성과작업시스템-참여	3	.724
고성과작업시스템-고용안정성	2	.712
고성과작업시스템-직무기술서	2	.659

신뢰성을 분석한 결과를 보면, 조직문화, 조직양면성, 조직성과의 Cronbach's alpha 분석결과는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 이는 높은 신뢰도를 보이며 신뢰성이 검증되었다. 측정모형분석에서 변수의 표준화계수값과 오차항값을 이용하여 구성개념 신뢰성(construct reliability:CR)과 평균분산추출값(averaged variance extracted: AVE)을 계산할 수 있다. 구성개념 신뢰성과 평균분산추출값은 AMOS 분석에서 제시하지 않기 때문에 변수의 표준화계수값과 오차항값을 공식에 적용하여 직접 계산해야 한다. 구성개념 신뢰성의 경우 추천기준치는 0.7 이상은 되어야 하고(Bagozzi and Yi, 1988), 평균분산추출값의 추천기준치는 0.5이다. 본 연구의 구

성개념 신뢰성과 평균분산추출값의 결과는 다음 <표-10>, <표-11>, <표-12>와 같다.

<표 10> 조직문화의 구성개념 신뢰성과 평균분산추출값

측정항목	CR	AVE
몰입(관여성)형문화	.771	.529
일관성문화	.704	.543
적응성문화	.757	.510
미션(사명)문화	.840	.580

<표 11> 조직양면성과 조직성과의 구성개념 신뢰성과 평균분산추출값

측정항목	CR	AVE
활용	.821	.536
탐험	.844	.520
성과	.885	.561

<표 12> 고몰입 인적자원관리의 구성개념 신뢰성과 평균분산추출값

측정항목	CR	AVE
내부승진	.810	.587
교육훈련	.783	.547
참여	.774	.534
고용안정성	.790	.558
직무기술서	.771	.529

3. 일원배치분산분석

본 연구의 일부 변수는 개인 수준의 측정치를 합산하여 조직 수준 변수로 상용했다. 이 경우에 합산한 변수의 신뢰도를 측정하여야 한다. 조직문화, 조직양면성, 조직성과 등 합산한 변수의 신뢰도는 ICC(1)과 ICC(2)를 통해 검증했다. ICC(1)는 조직간 분산 대 조직 내 분산의 비율을 의미한다. 수치가 높으면 조직 내의 구성원들 사이에 의견이 일치함을 의미한다. 조직분위기 연구에서 ICC(1)의 값은 0.0~0.0.5 사이에 있으며, 중앙값은 0.12이다(James, 1982). 본 연구에서 ICC(1)는

0.205에서 0.472 사이에 있었다. 일반적으로 수용되는 범위는 0.05~0.20 사이이다 (Bliese, 2000). 그리고 조직 평균값의 신뢰도를 의미하는 ICC(2)는 0.693에서 0.885 사이였다. ICC(2)는 일반적으로 0.6 이상을 기준으로 한다(Nishii et al., 2008). 또한 η^2 값(전체 변량 중 집단 간 변량의 비중)은 0.118에서 0.430의 범위였다. 본 연구는 집단 내 동의도를 Biemann et al.(2012)에서 제시하고 있는 산식에 의해 계산하였다. Biemann et al.(2012) 등에 의하면 집단 내 동의도는 0.7 이상을 기준으로 하는데 3개 변수 모두 이 기준치를 상회하였다. ANOVA, ICC(1), ICC(2), η^2 , 집단 내 동의도의 검증 결과는 개인의 수치를 조직 수준에서 합산할 수 있는 타당성을 보여주고 있다.

<표 13> ANOVA(일원분산분석), η^2 , ICC(1), ICC(2)

변수	변량원	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig	ICC(1)	ICC(2)	η^2
유연성 문화	집단간	226.628	94	2.411	8.679	.000	.472	.885	.499
	집단내	227.225	818	.278					
	총합	453.853	912						
안정성 문화	집단간	205.474	94	2.186	7.315	.000	.397	.863	.456
	집단내	244.433	818	.299					
	총합	449.907	912						
양면성(활용)	집단간	86.378	94	.919	3.493	.000	.205	.713	.500
	집단내	86.298	328	.263					
	총합	172.676	422						
양면성(탐험)	집단간	76.356	94	.812	3.258	.000	.336	.693	.482
	집단내	81.781	328	.249					
	총합	158.137	422						
고몰입 인적자원관리- 내부승진	집단간	127.321	94	1.354	3.503	.000	.360	.714	.501
	집단내	126.837	328	.387					
	총합	254.158	422						

고물입 인적자 원관리- 교육훈 련	집단간	104.351	94	1.110	3.143	.000	.325	.682	.474
	집단내	115.833	328	.353					
	총합	220.183	422						
고물입 인적자 원관리- 참여	집단간	91.554	94	.974	2.666	.000	.272	.625	.433
	집단내	119.817	328	.365					
	총합	211.372	422						
고물입 인적자 원관리- 고용안 정성	집단간	113.348	94	1.206	2.942	.000	.303	.660	.457
	집단내	134.426	328	.410					
	총합	247.774	422						
고물입 인적자 원관리- 고용안 정성	집단간	117.917	94	1.254	2.647	.000	.270	.622	.431
	집단내	155.464	328	.474					
	총합	273.381	422						
조직성 과	집단간	107.599	94	1.145	4.347	.000	.430	.770	.555
	집단내	86.376	328	.263					
	총합	193.975	422						

제4절 변수들 간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 각 변수들 간의 연관성을 파악하기 위해 사용하는 분석 기법이다. 상관관계 분석에서 변수가 어느 정도 관련성을 가지고 변화하는가를 보여 준다.

본 연구에서는 상관관계 분석을 통해 변수들간의 상호관련성을 파악했다. 신뢰성과 타당성이 검증된 요인들에 대한 상관관계 분석을 통해 본 연구의 회귀분석 결과기 얼마나 의미가 있는지 알아보았다. 변수들 상관관계 결과표를 살펴보면 <표 14>와 같다.

강한 균형 조직문화는($r=-.407^{**}$, $p<0.01$)는 지역과 부(-)의 상관관계를 보였고 규모와는($r=.206^{*}$, $p<0.05$) 정(+)의 상관관계를 보였다. 양면성은 산업($r=-.211^{*}$,

$p < 0.05$), 지역($r = -.371^{**}$, $p < 0.01$)과는 부(-)의 상관관계를 보인 반면에 조직규모($r = .370^{**}$, $p < 0.01$), 조직문화와($r = .624^*$, $p < 0.01$), 역사($r = -.217^{**}$, $p < 0.05$)과는 정(+)의 상관관계를 보였다. 고몰입 인적자원관리는 산업($r = -.269^*$, $p < 0.05$), 지역과($r = -.410^{**}$, $p < 0.01$)와는 부(-)의 상관관계를 보였고 규모($r = .413^*$, $p < 0.01$), 조직문화($r = .733^*$, $p < 0.01$), 양면성($r = .866^*$, $p < 0.01$)와는 정(+)의 상관관계를 보였다, 성과는 기업속성($r = -.223^{**}$, $p < 0.01$), 지역($r = -.458^{**}$, $p < 0.01$)와는 부(-)의 상관관계를 보였고 조직문화($r = .735^*$, $p < 0.01$), 조직양면성($r = .706^{**}$, $p < 0.01$), 고몰입 인적자원관리($r = .763^*$, $p < 0.01$)와는 정(+)의 상관관계를 보였다.

<표 14> 변수들 간의 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
기업 속성	1.31	.463	1								
산업	1.49	.503	-.016	1							
규모	1.49 47	.503	.258*	-.305 **	1						
역사	3.64	.728	.296* *	-.063	.460*	1					
지역	-.00 3	.501	-.026	.201	-.432 **	-.10 9	1				
균형 문화	16.6 53	3.803	-.105	-.094	.206*	.036	-.407 **	1			
양면 성	17.9 62	3.563	-.037	-.211 *	.370* *	.217 *	-.371 **	.624 **	1		
고몰 입	4.12 8	.448	-.006	-.269 **	.413* *	.180	-.410 **	.733 **	.866 **	1	
성과	4.09 1	.513	-.135	-.223 *	.201	.086	-.458 **	.735 **	.706 **	.763 **	1

주)* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

제5절 가설 검증을 위한 회귀분석

본 연구의 가설1은 “강한 균형 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것”이다. 가설2는 “강한 균형 조직문화는 조직양면성에 긍정적인 영향을 미칠 것”이다. 가설3은 “조직양면성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것”이다. 가설4는 “강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 조직양면성은 매개효과가 있을 것”이다. 가설5는 “강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 고몰입 인적자원관리는 조절 효과가 있을 것”이다. 가설6 “강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 기업 소속 지역의 차이는 조절 효과가 있을 것”이다. 이상 가설의 검증을 위해 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 기업 속성, 산업특성, 조직규모, 조직역사를 통제변수로 사용하였고, 강하게 균형을 이룬 조직문화를 독립 변수로 설정하였으며, 조직성과를 종속 변수로 설정하였고, 조직양면성을 매개변수로 설정하였고, 소속지역과 고몰입 인적자원관리를 조절변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서 모형 2는 강한 균형 조직문화가 조직성과에 미치는 영향, 모형 5은 강한 균형 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향, 모형 7는 조직양면성이 조직성과에 미치는 영향, 모형3은 조직양면성의 조절효과에 대한 검증, 모형10은 고몰입 인적자원관리의 조절효과에 대한 검증, 모형13은 회사 소속 지역의 조절효과에 대한 검증이다. 일반적으로 두 변수를 곱한 상호작용에는 다중공선성이 나타나다. 이러한 다중공선성 문제를 완화하기 위해 본 연구는 센터링(centering)을 통해서 상호작용 변수를 계산하였다. 데이터(data) 분석 시 부정적 영향을 미치는 현상을 방지하기 위해 강한 균형 조직문화와 고몰입작업시스템 두 변수의 변형을 통해 다중공선성(Multicollinearity)을 진단하였고 상호작용(VIF=1.157)으로 10보다 작아 문제가 없는 것으로 나타났다. VIF의 값이 작으면 좋다는 표준에 의해 매우 낮아 다중공선성을 염려하지 않았다(송지준, 2019).

먼저 모형 1을 살펴보면 통제변수 기업속성이 조직성과에 부의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($\beta = -.199, p < .01$). 기업이 공기업일수록 조직성과는 낮게 나타났다. 모형2에서 강한 균형 조직문화는 조직성과($\beta = .710, p < .001$)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상관관계의 계수 값을 보면 조직문화에 의하여 설명되는 조직성과의 비율은 57.3%로 나왔다, $R^2 = 0.2$ 이상이면 설명력이 높다고 볼 수 있다. 그리고 F값이 23.878 유의수준은 $p < 0.001$ 이며 회귀식은 의미가 있는 것으로 나

타났다. 따라서 가설 1“강한 균형 조직문화는 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것이다”가 입증되었다.

<표 15> 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 회귀분석

독립변수	조직성과		
	모형1	모형2	모형3
기업속성	-.199+	-.084	-.058
산업	-.169	-.155*	-.177+
규모	.176	-.009	-.082
역사	.054	.080	.030
조직문화		.710***	.483***
조직양면성			.401***
R ²	.104	.573	.658
ΔR ²		.469***	.085***
F	2.620	23.878***	28.232***
N	95	95	95

주) +p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

모형 5을 보면 강한 균형 조직문화는 조직양면성에($\beta=.567$, $p<.001$)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 상관관계의 제곱 값을 보면 독립변수에 의하여 설명되는 종속변수의 비율이 44.1%로 나왔다, 그리고 F값이 15.859 유의수준은 $p<0.001$ 이며 회귀식은 의미가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2 “강한 균형 조직문화는 조직양면성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”가 입증되었다.

<표 16> 조직문화가 조직양면성에 미치는 영향 회귀분석

독립변수	조직양면성	
	모형4	모형5
기업속성	-.155	-.064
산업	-.107	-.095
규모	.330**	-.183+

역사	.104	.125
조직문화		.567***
R ²	.136	.441
ΔR ²		.298***
F	4.707**	15.859***
N	95	95

주)+p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

모형 7를 보면 조직양면성이 조직성과($\beta=.717, p<.001$)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 상관관계의 제곱 값을 보면 독립변수에 의하여 설명되는 종속변수의 비율이 52.4%로 나왔다, 그리고 F값이 19.603 유의수준은 $p<0.001$ 이며 회귀식은 의미가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설3 “조직양면성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”가 입증되었다.

<표 17> 조직양면성이 조직성과에 미치는 영향 회귀분석

독립변수	조직성과	
	모형6	모형7
기업속성	-.199+	-.074
산업	-.185	-.105
규모	.114	-.104
역사	.081	-.006
조직양면성		.717***
R ²	.091	.524
ΔR ²		.433***
F	2.265*	19.603***
N	95	95

주)+p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

매개효과의 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증방법을 추가했다. 1 단계에서 강한 균형 조직문화가 조직양면성에 영향을 미칠 것이 입증되었고, 2 단계에서 모형3를 통해 확인되었다. 3단계 모형4에서 확인할 수 있다. 강한 균형 조직문화와 조직양면성을 동시에 투입하여 조직성과에 미치는 영향을 보면 조직양면성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤다($\beta=.401, P<.001$). 반면에 강한 균형 조직문화가 조직성과에 미치는 영향은($\beta=.710, P<.0001$)에서 ($\beta=.483, P<0.001$)으로 줄어들

었다, 따라서 조직양면성이 강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 부분매개효과 있는 것을 검증되었다, 그리고 Sobel test의 매개효과 검증결과에서도 Sobel Z값은 4.027, $P < 0.001(0.000056)$ 로 나타나 1% 유의도하에서 매개효과가 있었다(Baron & Kenny, 1986).

매개효과를 검증하기 위해 Bootstrap을 사용하여 조직양면성을 매개변수로 하여 5000번의 부스트래핑을 실시하였다, 실시한 결과를 보면 조직양면성의 매개계수는 (BootLLCI=.0140, BootULCI=.0533, $P < 0.001$)이며 하한값과 상한값 간 “0”의 신뢰구간에 포함되어 있지않아 매개효과가 있음을 알 수 있다.

<표 18> Bootstrap을 통한 매개효과 검증

Direct effect(s) of Balanced culture on Performance					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.0644	.0109	5.9338	.000	.0428	.0860
Indirect effect(s) of Balanced culture on Performance					
Effect		BootSE		BootLLCI	BootULCI
.0315		.0098		.0140	.0533

고몰입 인적자원관리 시스템은 조직문화와 조직양면성 간의 조절관계를 나타낼 것이라는 가설을 검증하기 위해 독립변수들을 센터링하여 상호작용 결과를 투입했다. 상호작용 항목을 센터링(centering)하지 않고 그대로 투입하면 선형관계가 존재해 다중공선성이 발생 할 수 있기 때문에 Mean centering 방식을 사용했다. 조절관계 검정 결과, 조직문화와 조직양면성 간에 고몰입 인적자원관리는 조절관계($\beta = .100, P < .01$)가 있는 것을 확인했다. 마찬가지로 지역 특성이 조직문화와 조직양면성 간의 조절관계를 나타낼 것이라는 가설의 조절관계를 검증하기 위해 독립변수들을 센터링하여 상호작용 결과를 투입했다, 조절관계 검정 결과, 조직문화와 조직양면성 간에서 지역의 조절관계가 나타나지 않는 것을 확인했다.

<표 19> 고몰입 인적자원관리의 조절효과 회귀분석

독립변수	조직양면성		
	모형8	모형9	모형10
기업속성	-.155	-.064	-.052
산업	-.107	-.095	.034
규모	.330**	.183+	-.023
역사	.104	.125	.060
균형문화		.567***	-.048
고몰입 인적자원관리			.913***
고몰입 인적자원관리X 조직문화			.100+
R ²	.173	.471	.748
ΔR ²		.298***	.295***
F	4.707**	15.859***	40.790***
N	95	95	95

주) +p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

<표 20> 지역의 조절효과 회귀분석

독립변수	조직양면성		
	모형11	모형12	모형13
기업속성	-.155	-.064	-.068
산업	-.107	-.095	-.096
규모	.330+	.183+	.177+
역사	.104	.125	.130
조직문화		.567***	.555***
더미 지역			-.039
지역X조직문화			.036
R ²	.173	.471	.474
ΔR ²		.298***	.002
F	4.707**	15.859***	11.183***
N	95	95	95

주) +p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

제6절 추가분석

본 연구는 95개 조직을 대상으로 K-평균 군집분석 방법을 통해 군집화 하였다. 군집은 적응문화, 몰입문화, 사명문화, 일치문화의 네 가지 상대적으로 낮은 군집(1)과 상대적으로 높은 군집(2)으로 분류했다. 이에 대한 결과는 <표 21~23>과 같다. 네 가지 문화 특성이 강하게 균형을 이룬 집단(1)은 그렇지 않은 집단(2)에 비해 조직양면성과 조직성파에 유의미하게 높았다.

<표 21> 군집 구분

	1	2
몰입형 조직문화	3.51	4.40
일치형 조직문화	3.66	4.46
적응형 조직문화	3.65	4.43
사명형 조직문화	3.73	4.53

<표 22> 군집의 양면성에 대한 기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균의 95% 신뢰구간		최소 값	최대 값
					하한	상한		
1	47	16.1491	2.92606	.42681	15.2900	17.0083	11.85	24.38
2	48	19.7369	3.24105	.49781	18.7958	20.6780	9.78	24.40
총계	95	17.9619	3.56285	.36554	17.2361	18.6877	9.78	24.40

<표 23> 군집의 성과에 대한 기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균의 95% 신뢰구간		최소 값	최대 값
					하한	상한		
1	47	3.7773	.36775	.05364	3.6693	3.8853	3.13	4.86
2	48	4.3972	.44576	.06434	4.2678	4.5266	3.04	5.00
총계	95	4.0905	.51246	.05258	3.9861	4.1949	3.04	5.00

또한 본 연구는 구조방정식을 이용하여 변수들 간의 관계를 추가분석하였다. 그러나 조직수준 표본 수(95개)의 한계로 구조방정식에 의해 분석이 되지 않는 않았다. 따라서 본 연구는 개인수준(표본 1336명)에서 변수들 간의 관계를 구조방정식으로 분석하였다. 분석 결과 강한 균형 조직문화는 조직성과에 긍정적인($\beta=.841, P<.001$) 영향을 미쳤다. 강한 균형 조직문화는 조직양면성에 긍정적인($\beta=.855, P<.001$) 영향을 미쳤다. 조직양면성은 조직성과에 긍정적인($\beta=.774, P<.001$) 영향을 미쳤다.

<표 24> 가설 검증결과 종합

가설	결과
H1	강한 균형 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 지지
H2	강한 균형 조직문화는 조직양면성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 지지
H3	조직양면성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 지지
H4	조직양면성은 강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다. 지지
H5	강한 균형 조직문화와 조직양면성 사이에서 고물입 인적자원관리는 조절효과가 있을 것이다 지지
H6	강한 균형 조직문화와 조직양면성 사이에서 지역의 차이는 조절효과가 있을 것이다 기각

제5장 결론

제1절. 연구의 의의

본 연구는 강한 균형 조직문화가 조직 양면성을 통해 성과에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구 결과, 강한 균형 조직문화는 조직 양면성과 조직성공에 긍정적인 영향을 미치고, 조직 양면성은 강한 균형 조직문화와 조직성과 사이에서 매개 효과가 있음이 입증되었다. 고몰입 인적자원관리는 강한 균형 조직문화와 조직 양면성 사이에서 매개 효과가 있었다. 그러나 중국의 남, 북방의 지역 차이의 강한 균형 조직문화와 조직 양면성 사이에서의 조절 효과는 확인하지 못하였다.

제2절. 학술적 의의

최근 기업 환경은 4차 산업 혁명의 소용돌이 속에서 급속도로 환경이 변화하고 있고 시장 경쟁은 갈수록 격화되고 있다. 조직 구성원들의 단편적인 사고방식이나 행동으로는 기업이 이렇게 복잡하고 불안정한 환경에서 변화에 적응하기 어렵다. 다시 말하면 조직 구성원들이 모순적인 탐험과 활용 역량을 동시에 장악하는 것이 매우 중요하다. 연구 결과, 조직양면성은 조직성공에(+) 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직성공을 높이기 위해서 조직양면성을 구축하는 것이 중요하다는 것을 의미한다. 그러나 상호 이질적인 탐험과 활용을 동시에 장악하는 것은 간단한 일이 아니다. 조직양면성에 가장 큰 영향을 미치는 요소 중 하나는 바로 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 조직맥락이다(Birkinshaw & Gibson, 2004). 다시 말하면 구성원들이 탐험과 활용을 동시에 실행할 수 있도록 그에 부합하는 조직환경을 제공하는 것이 매우 중요하다. 그러므로 본 연구는 이러한 이질적인 양면성에 가장 부합하는 조직맥락인 조직문화를 구축하고자 한다.

지금까지의 연구에서는 조직 양면성과 성과의 관계에 대한 연구(He & Wong, 2004; Uotila et al., 2009), 조직학습 관점에서의 조직 양면성에 관한 연구(Katila & Ahuja, 2002), 전략과 양면성과의 관계(Lavie & Rosenkopf, 2006), 고성능 작업시스템과 양면성(Patel et al., 2013), 기술 혁신, 조직적응, 조직전략과 조직 양면성(Raisch & Birkinshaw, 2008)등의 주제가 주류를 이루고 있었다. 반면 조직문화와

조직 양면성의 관계를 다루는 연구는 드문 상황이다. 이러한 상황에서 본 연구는 조직문화와 조직성과의 관계를 다루고 있다는 점에서 학문적 의의를 찾을 수 있을 것이다. 특히 조직문화를 다루는 연구에서, 조직문화의 원인과 결과 변수들에 대한 논의 또는 조직문화의 하위차원에 대해 유연성과 안정성을 분류하여 각자 성과에 미치는 영향을 파악하거나 조직문화가 개인에 영향을 미치는 연구가 활발하게 이루어지고 있다(Cameron & Quinn, 1999; Denison & Mishra, 1995, Gregory et al., 2009). 본 연구는 더욱 거시적인 측면에서 출발하여 Quinn의 균형문화의 개념을 가지고 Denison & Mishra가 개발한 OCQ(조직문화측정도구)를 토대로 강하게 균형을 이룬 조직문화를 개념화하였다는 점에서 의미가 있을 것이다. 다시 말하면 본 연구는 균형문화의 개념에 대해 더욱 광범위하게 활용하는 동시에 강한 문화의 개념을 융합했다. 연구결과 유연성 문화에 속하는 몰입문화와 적응문화 그리고 안정성문화에 속하는 일관성문화와 사명문화가 강한 균형을 이룬 조직문화는 조직양면성에(+) 유의미한 영향을 미쳤다. 다시 말하면 강한 균형 조직문화에서 근무하는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 조직양면성을 더욱 잘 장악할 수 있다. 연구결과를 보면 강한 균형 조직문화는 조직성과(+)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 조직은 높은 성과와 조직양면성을 얻기 위해 강한 균형 조직문화 구축이 매우 필요하다.

본 연구는 환경이 급속히 변화하고 있는 시대에서 조직이 매개 변수인 조직 양면성을 토대로 성과를 촉진하기 위해서는 조직문화의 유연성과 안정성이 강하게 균형을 추구하는 것이 중요함을 보여주고 있다. 강한 균형 조직문화를 형성하기 위해서 조직은 문화를 반응하는 조직구조, 상징물과 조직이 강조하는 가치를 내포한 보상평가제도 같은 인적자원관리, 그리고 조직의 목표, 전략, 권한 관계 등 조직문화 요소에 대한 전반적인 검토가 필요하다.

연구결과 고몰입 인적자원관리는 조직문화와 조직양면성 사이에서 조절 효과를 미치는 것으로 나타났다. 활용과 탐험, 안정성과 유연성과 같은 이질성을 조직이 극복하는 핵심은 바로 조직을 구성하고 있는 인적자본인 “사람”이다. 조직 구성원들은 조직에 적응하는 과정에서 기대되는 규범적 행위, 태도, 가치 등을 학습하게 되고 그 조직이나 집단에서 중요한 것들을 실제로 중요하다고 인식하게 된다(Weiss, 1978). 그러나 조직의 신입 구성원들은 무형적인 조직문화에 대해 정확한 판단을 내리기 어렵다. 특히 혁신을 강조하는 연구개발 부서과 효율성을 중시하는 생산 부서에서 근무하는 구성원들이 이질적인 탐험과 활용을 동시에 장악하는 것

은 간단한 일이 아니다. 다시 말하면 강한 균형 조직문화는 조직이 양면성을 실행할 환경을 제공했는지라도 여전히 이를 촉진하는 고몰입 인적자원관리 제도가 필요하다.

그러나 본 연구는 강한 균형 조직문화와 지역의 상호작용이 조직 양면성에 미치는 영향은 확인하지 못했다. 지역에 대한 분류로는 중국을 남북으로 나누어 분류하였다. 중국은 광활한 영토에 약 14억 인구가 거주하고 있다. 게다가 중국은 56개 민족으로 이루어졌고 30개 소수민족 자치구가 있어 지역마다 지리적 차이, 보유한 자연자원, 정부 정책의 차이가 있으며 각자 독특한 언어, 종교, 철학, 문화를 갖고 있다. 첫째, 이러한 세부적인 지역문화는 사람들의 가치관에 가장 큰 영향을 미친다. 다시 말하면 조직이 강조하고 있는 가치관과 구성원이 보유하고 있는 가치관이 일치(fit)하지 않을 경우 구성원은 언젠가 조직을 떠나갈 것이다. 이러한 경우 탐험과 활용을 동시에 장악한 인재를 양성하기 어렵다. 둘째, 중국 베이징은 지리상 북방에 속하나 현재 국가 전략으로 인해 점점 많은 기업들이 베이징에 본사를 세우기 시작했다. 셋째, 선전(深圳)을 모델로 하여 새로 만든 허베이성 숭안신구(雄安新區)에 많은 기업들이 모이기 시작했다. 그 이유는 허베이성 숭안신구(雄安新區)에서 혁신적인 성과를 달성한 기업에게 정부에서 지원금 500만 위안(CNY)을 지급하기 때문이다. 게다가 과학 기술기업에 대해 3~5년간 세금 면제 등 혜택 정책을 실시하고 있다. 본 연구에서 조사한 북방지역 기업에서도 허베이성 기업이 상대적으로 높은 비율을 점하고 있다. 향후 연구에서는 이러한 문제점들을 반영하여 더욱 세부적으로 지역을 구분하고 더욱 많은 기업을 대상으로 연구를 실시할 필요가 있다고 생각한다.

제3절. 실무적 의의

지식 정보화 사회에서 조직 양면성은 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심 역량이 되고 있다. 탐험에만 몰입하는 기업은 새로운 고객 및 새로운 시장에 대한 요구에 부응하는데 필요한 혁신에 중점을 두고 있으므로 장기적 성과를 기대할 수는 있으나, 이는 불확실성이 높으며 상당한 비용이 수반되는 실패로 인해 ‘실패의 함정’에 빠질 가능성이 높다(Volberda & Lewin, 2003). 반면에 활용에만 몰입하는 기업은 현재의 역량에만 치중하여 기존 제품의 개선 및 시장 확대에 따른 단기성과 향상은

도모할 수 있으나, 변화하는 환경에 적절히 대응할 수 없어 '역량의 함정'에 빠지기 쉽다(Leonard-Barton, 1992; Christensen & Overdorf, 2000). 따라서 조직은 이미 진행 중인 사업을 수행하면서 탐험 활동을 동시에 진행해야 한다. 조직 양면성의 활용 활동과 탐험 활동은 그에 적합한 조직문화가 필요하다(O'Reilly & Tushman, 2004; Jansen et al., 2006).

강한 균형 조직문화를 형성하기 위해서 경영자들은 외부 환경에 대한 해석과 대응, 예측 능력을 갖춰야 하고, 적응을 위한 변화를 시도하는 동시에 구성원들 간의 협력을 강조하고, 구성원의 능력개발에 관심을 가질 필요가 있다. 또 조직의 핵심 가치 규정을 꾸준히 준수하면서 장기적인 비전과 명확한 전략 그리고 실현 가능한 목표를 수립하는 것이 필요하다. 이러한 과정을 통해 강한 균형 조직문화를 구축할 수 있을 것이다.

조직이 강조하는 조직문화를 구성원들에게 정확히 전달하기 위해서는, 첫째로 경영자는 조직이 강조하는 문화를 내포한 의례와 의식을 통해 구성원에게 조직이 강조하는 문화적 가치를 보여주고 중요한 가치관을 전달해야 한다. 둘째로, 경영자는 문화적 특성과 전통이 포함된 이야기나, 조직의 문화적 규범과 가치관을 잘 갖춘 구성원을 조직의 영웅으로 만드는 등의 수단을 통해 모든 구성원들에게 조직이 강조하는 문화적 가치관을 유지시키고 공유하게 해야 한다. 셋째로, 관리자는 조직에 깊이 자리 잡고 있는 유형적인 문화 가치를 특정 아이টে에 주의를 집중시키는 조직의 물리적 상징물로 상징화하여 구성원들에게 표현하고 전달하는 것이 필요하다. 넷째로, 관리자는 부서와 조직구성원에 대한 배치 방법과 유연성 및 자율성을 동시에 추구할 수 있는 구조를 설계해야 한다. 다섯째로, 경영자는 정보가 관리되는 방식, 구성원의 활동을 통제하는 방식(행동 통제 또는 결과 통제), 보상 시스템, 의사 결정 방법 등의 조직의 내부 활동인 통제 시스템을 통해 구성원에게 조직이 강조하는 문화를 전달하여 느끼게 하는 것이 필요하다(Richard L. Daft, 2016).

조직 양면성은 이질적인 핵심에 초점을 둔 활용과 탐험을 동시에 강조하기 때문에 구성원들이 조직과의 적합성을 유지하는데 어려움을 겪게 될 것이며 조직에 적합하지 않은 구성원들은 조직에서 이탈할 것이다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). 이러한 인적자원 손실을 막고 이질적인 조직 양면성을 양성하기 위해서는 고몰입 인적자원관리가 필요하다. 본 연구를 통해 경영자들은 강한 균형을 이룬 조직문화의 구축을 위한 방안을 고려할 필요가 있다.

제4절 연구의 한계

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 강한 균형 조직문화의 개념적 정의나 조작적 정의 차원에서 보완이 필요하다. 강한 균형 조직문화가 조직 양면성에 미치는 영향을 보다 정확하게 측정하기 위해서는 강한 균형 조직문화에 대한 개념적 정의와 조작적 정의를 보다 발전시켜야 할 것이다.

둘째, 횡단적인 연구는 변수들 간의 영향을 정확히 파악하는 데에 한계가 있을 것이다. 정확한 인과 관계를 파악하기 위해서는 종단적인 연구가 필요하다. 먼저 조직문화와 인적자원관리에 대해 측정하고 일정 기간이 경과한 후 동일 조직을 대상으로 조직 양면성과 성과를 측정하는 것이 변수들 사이의 정확한 인과관계 파악에 필요하다.

셋째, 향후 연구에서는 조직성과를 보다 다양하게 측정할 필요가 있다, 미래에는 조직성과를 1인당 영업이익 혹은 순이익 평균값을 산출하는 것이 필요하다. 또한 향후 연구에서는 재무적 성과, 학습 및 성장, 내부 프로세스 관점 등의 균형화된 성과 지표를 사용하여 조직성과를 측정하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구는 동일방법편의(common method bias)의 문제를 해결하기 위해 독립변수, 매개변수, 종속변수, 조절변수의 응답자를 각자 다르게 했다. 그러나 변수들 모두 자기보고식 방법에 의해 측정되었다는 공통점이 있다. 자기보고식 방법은 사회적 바람직성에 의한 편이의 문제를 낳을 수 있다(박원우 등, 2007). 따라서 향후 연구에서는 자기보고식 방법 외에 다양한 측정 방법을 적극적으로 찾아 활용할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 중국 지역을 남방 지역과 북방 지역으로 구분하여 연구를 실시했다. 그러나 광범위한 영토를 갖고 있는 중국은 지역(성)마다 지리 환경, 자연 자원, 정부 정책이 다를 뿐만 아니라 다양한 소수민족 자치구가 있으며, 소수민족 자치구마다 갖고 있는 언어, 역사, 문화 등이 다르다. 그리고 이러한 차이점이 그 지역 또는 주변 지역에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 향후 연구에서는 지역을 더욱 세부적으로 구분하여 연구를 실시할 필요가 있다.

참고문헌

국내 문헌

- 김건식 (2013), “고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향 : 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로”, 인사조직연구, 21(1), 65-109.
- 김진희·최명철 (2019). 중국혁신의 아이콘, 화웨이의 발전과정 연구. 경영사연구, 34(3), 27-46.
- 도운섭 (1999), “행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 분석”. 한국행정논집 11.2, 287-302.
- 류동우·손영우 (2019). 고성과작업시스템과 양면성 역량이 기업의 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 혁신지향적 조직문화의 조절효과를 중심으로. 경영연구, 34, 135-157.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만 (2007). 동일방법편의의 원인과 해결방안, 인사조직연구, 15(1), 89-133.
- 박종욱·손승연 (2017), “고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심 자기평가의 조절효과를 중심으로”, 인사조직연구, 25, 193-218.
- 배종석·박오원·황인섭 (2010). 양면성 혁신전략, 혁신형 인적자원관리 시스템 및 기업성과. 산업관계연구, 20(1), 21-52.
- 부기철·장재훈·신현식 (2017), 조직문화진단에 관한 연구: 한국광기술원을 대상으로. 경영컨설팅연구, 17(3), 193-206.
- 송지준 (2019), SPSS/AMOS 통계분석방법, 도서출판 21세기사.
- 옥지호 (2013), “고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구.” 한국경영학회지 26(10), 2583-2607.
- 옥지호 (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증. 인적자원관리연구, 22(1), 45-71.
- 이창길 (2006), “조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로.” 한국행정학회 학술발표논문집, 1-16.
- 이흥·이현 (2012), 탐험과 활용, 어떻게 통합할 것인가?: 통합 메커니즘으로서의 리더의 촉매역할, 인사조직연구, 20(4), 137-165.
- 이흥 (1999), 한국기업을 위한 지식경영, 명경사, 서울.
- 조성식·허문구 (2013). “양면성 조직의 리더십과 조직문화.” 인적자원관리연구 20.1 (2013): 15-38.
- 채서일·김범중·이성근 (1992), spss/pc*를이용한통계분석.
- 최석봉·김규덕 (2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구: 조직지원인식의 조절적 영향. 대한경영학회지, 25(3), 1675-1701.

국외 문헌

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. (2018), "High Commitment Work System and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing." *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 12(1). 29-51.
- Akin, G., & Hopelain, D. (1986). Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 14(3), 19-32.
- Alizadeh, Y., & Jetter, A. J. (2019). Pathways for balancing exploration and exploitation in innovations: A review and expansion of ambidexterity theory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1): 1950032
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- Barnard, M. E., & Rodgers, R. A. (2000). How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1017-1046.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1): 256-280.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *In Research in personnel and human resource management*. 16. 53-101.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management*

- review, 28(2), 238-256.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG (J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*, 45(4).
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person - organisation and person - job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 2 (01), 138-162.
- Boxall, P. (2012). High performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 482-495.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization studies*, 12(1), 049-74.
- Cameroon, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-77.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), 130-135.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). *A landscape of opportunities. Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*, Sage Publications. 285-303.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Cengage Learning.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The clearing house*, 73(6),

349-353.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1-20.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *Journal of Applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sector. *Technovation*, 34(10), 574-581.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 30(4), 514-539.
- Duncan, D. B. (1975). T tests and intervals for comparisons suggested by the data. *Biometrics*, 31(2), 339-359.
- Duncan, R.B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, (1)1, 167-188.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). "Employees' perceptions of high-performance worksystems and innovative behaviour: The role

- of exploratory learning." *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E., & Nyland, C. (2014), "Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector." *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931-950.
- Fenwick, R., & Tausig, M. (1994). The macroeconomic context of job stress. *Journal of health and social behavior*, 35(3), 266-282.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Goncalo, J. A., Chatman, J. A., Duguid, M. M., & Kennedy, J. A. (2015). Creativity from constraint? How the political correctness norm influences creativity in mixed-sex work groups. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 1-30.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gordon, G. G. (1985). The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance. *Gaining Control of the Culture*, 103-125. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM. *Personnel management*, 21(1), 48-51.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at

- IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43.
- Harrison, R. (1972). "Understanding your organizations culture". *Harvard Business Review*, 50(May/June): 119 - 128.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hofstede, G. (1990). A Reply and Comment on Joginder P. Singh: 'Managerial Culture and Work-related Values in India'. *Organization Studies*, 11(1), 103-106.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of applied psychology*, 67(2), 219.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42-54.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015), "High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital." *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137
- Junni, P., R. M. Sarala, V. Taras., & S. Y. Tarba. (2013). "Organizational Ambidexterity and Performance A Meta-Analysis", *The Academy of Management Perspectives*, 24(4), 299-312.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link, *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource

- management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings. *Organization science*, 9(6), 699-718.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 115-131.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization science*, 3(1), 47-71.
- Latham, G. P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J. P. (1993). The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America. *International review of industrial and organizational psychology*, 8, 87-132.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of management journal*, 49(4), 797-818.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 57(3), 327-339.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12, 1-47.
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Leonard-Barton, D. (1992). Management of technology and moose on tables. *Organization Science*, 3(4), 556-558.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Li, Y. C. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviours on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and

- middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-8.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage publications.
- McCarthy, L. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organization : a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258
- Mcgrath, R. G., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of business venturing*, 9(5), 351-369.
- Mike, B., & Slocum, J. W. (2003). Changing Culture at Pizza Hut and Yum! Brands, Inc. *Organizational Dynamics*, 32, 319-330.
- Morris, M. W., Hong, Y. Y., Chiu, C. Y., & Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 1-13.
- Nadler, D. A., & Nadler, M. B. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. Jossey-Bass.
- Naiara Escriba'-Carda, Francisco Balbastre-Benavent, & M. TeresaCanet-Giner. (2017). Employee' perceptions of high-performance worksystems and innovative behaviour: The role of exploratory learning, *European Management Journal*, 35, 273-281
- Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
- Nicholson Jr, P. J., & Goh, S. C. (1983). The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments. *Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Vol. 105). *OUP USA*.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit", *California Management Review*, 53(4). 5-22.
- O'Reilly III, C. A. & M. L. Tushman (2013), "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future", *The Academy of Management Perspectives*, 27(4). 324-338.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 157 - 200.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, 2(1), 46-53.
- Ossenbrink J., Hoppmann J., & Hoffmann V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, Articles in Advance: 1 - 30.
- Ouchi, W., & Theory Z. (1981): How American Business Can Meet the Japanese Challenge. (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *New York: Harper and Row*.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 97.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high involvement work practices. *Industrial Relations: journal of economy and society*, 35(3), 423-455.

- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). Organizational stress and preventive management. *Journal of Healthcare Management*, 32(3), 410.
- Quinn R E, & Spreitzer GM. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: Woodman RW, Pasmore WA, editors. *Research in organizational change and development*, vol 5. Greenwich (CT): JAI Press; 1991. p. 115 - 42.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. *Jossey-Bass*.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 295, 313.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Garc'ia-Chas, R, Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work systems and intention to leave: a mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Saffold, G. S., III. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 5-23.
- Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities. *Homewood, IL: Richard D. Irwin*.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd ed.), CA: *Jossey-Bass Publishers*.

- Schmitt, A., G. Probst, & M. L. Tushman (2010), "Management in Times of Economic Crisis: Insights into Organizational Ambidexterity", *Management*, 13(3), 128-150.
- Schuler, R. S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 5-19.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic management journal*, 30(2), 221-231.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co evolution. *Journal of management studies*, 40(8), 2111-2136.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Wang, S., Guidice, R., Tansky, J. W., & Wang, Z. M. (2009). The moderating role of organizational culture in innovation: evidence from China. *In Academy of Management Proceedings*. 1, 1-6.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

- Weick, K. E. (1979). *The theory of social and economic organization*, London: Oxford University Press.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of applied psychology*, 63(6), 711.
- Wickens, P. D. (1993). Lean production and beyond: the system, its critics and the future. *Human Resource Management Journal*, 3(4), 75-90.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- 申兵 & 黨麗娟 (2016). 區域經濟分化的特征、趨勢与對策. *宏觀經濟管理*, (10), 33-36.
- 歐向軍, 沈正平 & 王榮成 (2006). 中國區域經濟增長与差异格局演變探析. *地理科學*, 26(6), 641-648.
- 王玉芹 & 張德 (2007). 創新形企業文化与企業績效關係的實証研究. *科學學研究*, 25(2), 475-479.
- 趙建安 (1998). 中國南北區域經濟發展的互補性研究. *地理研究*, 17(4), 375-382.
- 周民良 (2000). 經濟重心, 區域差距与協調發展. *中國社會科學*, (2), 42-53.
- 周曉波, 陳璋 & 王繼源 (2019). 中國南北方經濟分化的現狀, 原因与對策. *高等学校文科学术文摘*, 36(4), 2.
- 張旭 & 武春友 (2006). 組織文化与公司績效關係的實証研究. *南開管理評論*, 9(3), 50-54.
- 蔡弘志 & 祝慧敏 (2017). 阿里巴巴企業文化對競爭力影響的研究. *電子商務*, (1), 2.
- 李卓 (2016). 淺析阿里巴巴的企業文化建設. *財經界*, (24), 1.
- 鮑茹萍 (2017). 阿里巴巴的企業文化研究. *納稅*, (2), 6.
- 劉靜 & 李朋波 (2015). 馬化騰領導風格演變對騰訊企業文化塑造的影響研究—基于領導權變理論的視角. *中國人力資源開發*, 000(020), 99-104.
- 宋華盛 & 張敏 (2015). 中國it產業省區分布及其決定因素. *浙江學刊*, (2), 8.
- 劉善仕, 周子琛 & 肖祥偉 (2015). 基于微創新能力下的人力資源實踐研究—以騰訊為例. *中國人力資源開發*, (12), 77-82.
- 王一卉 (2013). 政府補貼、研發投入与企業創新績效——基于所有制、企業經驗与地區差异的研究. *經濟問題探索*, (7):138-143.
- 陳國慶, 張祥建, & 農衛東. (2011). 上市企業經營績效的區域差异研究. *證券市場導報*, (2), 8.
- 池仁勇, 虞曉芬, & 李正衛. (2004). 我國東西部地區技術創新效率差异及其原因分析. *中國軟科學*, (8), 5.

问卷调查

您好：

真诚的感谢您在百忙中抽空完成这份调查问卷。

这是一份关于组织文化，组织二元性，高绩效工作系统，组织绩效，的调查问卷。

该问卷所有选项均无对错之分，依据您的实际情况填写即可。本问卷以不记名方式填写，结果仅用于学术研究，所有内容将严格保密，不会对您有任何影响。感谢您的大力支持与协作！

如果您对研究结果感兴趣，请联系我们，会为您详细介绍及讲解结果，感谢您的帮助！

联系人：韩国朝鲜大学 经营学部博士课程郭建辉

韩国 朝鲜大学 经营学部博士课程 郭莎莎（河北工程大学教师）

第一部分，下列是有关二元组织的描述，根据自己的感受选择最符合的选项，并在相应的选项内划“√”

编号	题项	完全 不符	比较 不符	一般	比较 符合	完全 符合
1	我们公司定期地对现有产品和服务实施小的改进。					
2	我们对产品和服务的提供效率进行改进。					
3	我们公司最大化地通过规模效应开发利用现有市场。					
4	我们公司不断扩大对现有客户的服务。					
5	对我们公司而言，内部流程低成本化是一个重要的目标。					
6	我们公司不断推出新的产品和服务。					
7	我们公司愿意对那些（对我们公司来讲）完全新的产品和服务进行商业化推广。					
8	我们公司经常有效利用新市场中的新机会。					
9	我们公司承认顾客有超越现有产品和服务的需要。					
10	我们公司定期寻找、接触新市场中的新客户。					

第二部分，下列是有关高绩效工作系统的描述，根据自己的感受选择最符合的选项，并在相应的选项内划“√”

编号	题项	完全不符合	比较不符合	一般	比较符合	完全符合
1	为员工制定清晰的职业发展路径					
2	直接上级能够清楚地了解员工的职业意愿。					
3	渴望晋升的员工能够有多个潜在岗位可以考虑。					
4	为员工提供大量的培训课程。					
5	每隔几年，员工一般都要参加一些培训课程。					
6	公司为新员工提供工作所需要的技术培训，帮助他们完成工作。					
7	绩效评估是依据客观，可量化的结果。					
8	只要员工愿意，他们可以一直留在公司。					
9	贵公司不会轻易解雇任何一个员工。					
10	公司向员工提供稳定的工作保障。					
11	主管在制定决策时，会邀请员工参加。					
12	员工有机会反映工作改善建议。					
13	主管与员工保持良好的沟通。					
14	公司明确规定了员工的工作职责。					
15	岗位说明书会进行及时的更新与调整。					
16	员工的工作职责是由岗位说明书决定的，而不是由员工自己掌控。					
17	如果公司年末盈利，员工能够参与分红。					

第三部分，请根据贵公司绩效的实际情况，在最符合贵公司实际情况的选项处打“√”。

编号	题项	完全不符合	比较不符合	一般	比较符合	完全符合
1	与同行的竞争对手相比，本公司的投资回报率较高。					
2	与同行的竞争对手相比，本公司的资产回报率较高。					
3	与同行的竞争对手相比，本公司的销售回报率较高。					

4	与同行的竞争对手相比, 本公司的利润增长率较高。					
5	与同行的竞争对手相比, 本公司对市场的反应速度较快。					
6	与同行的竞争对手相比, 客户对产品/服务价值的评价较高。					

第四部分, 下面是针对组织文化而提出的问题。请在合适的答案上打上√。

编号	题项	完 全 不 合	全 符 合	比 较 不 符 合	一 般	比 较 符 合	完 全 符 合
1	每个人在需要相应信息时都能够及时获得, 信息广泛共享。						
2	每个人都相信自己对公司能够产生重要影响。						
3	公司依靠部门之间的控制和协作完成工作而不是依靠上下级之间的命令。						
4	公司员工的能力和技能是企业竞争优势的重要来源。						
5	公司有一个指导公司经营的明确价值理念。						
6	公司有一个指导员工行为的伦理标准, 告诉员工什么是对的, 什么是错的。						
7	即使在很艰难的问题上, 公司也很容易达成一致意见。						
8	公司各层次职位的员工间有良好的共同目标。						
9	公司能够对变化快速响应并能随时接受变化。						
10	顾客的参与直接影响着公司决策。						
11	我们视失败为学习和改善的机会。						
12	公司鼓励并奖励承担风险、勇于创新的员工。						
13	公司具有长期的发展目标和方向。						
14	公司对未来有一个清晰的战略。						
15	公司领导建立的目标有雄心, 且符合实际。						
16	公司的愿景是员工激情和努力的源泉。						

第五部分，该部分是基本信息，请根据您的实际情况，逐项在相应的数字上打√。

您的性别	<ol style="list-style-type: none"> 1.男 2.女 	您的年龄	<ol style="list-style-type: none"> 1. 20岁以下 2. 20岁~29岁 3. 3.30岁~39岁 4. 4.40岁以上
您工作的年限	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3年以下 2. 5年以下 3. 10年以下 4. 10年以上 	您的职务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 员工 2.基层管理人员 3.中层管理人员 4.高层管理人员
您的文化程度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高中 2. 大专 3. 本科 4. 硕士 5. 博士 6. 其他 	您公司所属的地区	<ol style="list-style-type: none"> 1. 长三角地区 2. 京津冀地区 3. 珠三角地区 4. 中西部地区 5. 东北地区
您的公司所属的产业	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制造业 2. 零售业 3. 高科技类 4. 生物医药 5. 服务类 6. 金融业 7. 教育业 8. 其他 	您公司成立的年数	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3年以下 2. 5年以下 3. 10年以下 4. 10年以上
您所在公司的员工数量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50人以下 2. 100人以下 3. 200人以下 4. 500人以下 5. 500人以上 	您所在公司是	<ol style="list-style-type: none"> 1. 私立企业 2. 国营企业 3. 合资企业

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문에 응해줘서 진심으로 감사합니다. 설문지에는 조직문화, 조직양면성, 고몰입 인적자원관리, 조직성장에 관한 설문이 포함되어 있습니다. 귀하가 근무하는 과정에서 경험하신 내용을 자유롭게 답해 주시면 됩니다. 귀하의 답변은 학술적 연구에 소중하게 쓰일 것이며, 학문발전에 큰 도움이 될 것입니다. 응답하신 내용은 철저히 무기명으로 처리되며 학문적인 목적으로만 사용할 것입니다. 연구 결과에 관심이 있을 경우 연구자에게 연락주시면 자세히 안내해드리겠습니다. 도움을 제공해 주셔서 감사합니다.

문의처: 한국 조선대학교 경영학부 박사과정 박건희

한국 조선대학교 경영학부 박사과정 박사사(중국 하북공정대 선생)

1. 조직양면성에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 “√” 표시를 해주세요.

코드	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 기존 제품과 서비스를 개선하려 노력한다.					
2	우리 조직은 제품과 서비스의 효율성을 개선하려 노력한다.					
3	우리 조직은 규모의 경제 효능 최대화를 통해 기존 시장을 개발 활용한다.					
4	우리 조직은 기존 고객을 위한 서비스를 지속적으로 확대하고 있다.					
5	우리 조직은 내부 프로세스의 비용 절감을 중요한 목표로 인식한다.					
6	우리 조직은 지속적으로 신제품과 서비스를 개발하려 노력한다.					
7	우리 조직은 완전히 새로운 제품과 서비스를 개발하고 상품화하려 노력한다.					
8	우리 조직은 새로운 시장에서 생긴 기회를 잘 잡아 활용한다.					

9	우리 조직은 기존 제품과 서비스만으로는 점점 고객의 욕구를 충족하기 어려워지고 있는 상황에 직면한다.					
10	우리 조직은 새로운 시장과 고객을 파악하려고 항상 노력하고 있다.					

2. 고몰입 인적자원관리에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 “√” 표시를 해주세요.

코 드	질문내용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	우리 조직은 직원을 위한 직업 발전 계획이 명확하다.					
2	우리 조직에서 관리자들은 직원의 직업상 소원을 명확히 알고 있다.					
3	승진을 원하는 직원들은 다양한 일자리를 고려할 수 있다.					
4	우리 조직은 직원들에게 많은 교육훈련을 제공한다.					
5	우리 조직에서 직원들은 교육훈련 과정에 정기적으로 참석해야 한다.					
6	우리 조직은 신입직원들에게 필요한 교육 훈련을 제공한다.					
7	우리 조직의 성과평가는 객관적이며 계량화할 수 있는 평가 근거가 있다.					
8	구성원들이 원하면 항상 회사에서 근무할 수 있다.					
9	우리 조직은 가능하면 직원을 해고하지 않으려 한다.					
10	리 조직은 구성원들에게 안전하고 고용이 보장되는 일자리를 제공해준다.					
11	우리 조직 직원들은 의사 결정 과정에 참석할 수 있다.					
12	우리 조직 직원들은 업무 개선에 대한 의견을 제시할 기회가 있다.					
13	우리 조직 관리자와 직원들간의 의사소통은 양호하다.					

14	우리 조직은 업무와 직책을 명확하게 규정하였다.					
15	우리 조직 직무기술서는 실시간 수정 및 조절한다					
16	우리 조직에서 직원의 역할은 직무 기술서에 의해 결정된다.					
17	우리 조직에서 직원들도 연말 이익분배에 참석한다					

3. 조직성과에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 “√” 표시를 해주세요.

코드	질문내용	전혀 그렇지 않다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그 렇 다
1	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 투자 수익률(ROI)은 높은 편이다.					
2	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 자본 수익율(ROA)은 높은 편이다.					
3	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 판매 수익율(ROS)은 높은 편이다.					
4	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 이익 증가율은 높은 편이다.					
5	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사의 시장에 대한 반응속도는 빠른 편이다.					
6	경쟁사와 비교했을 때 우리 회사 제품/서비스의 가치 평가는 높은 편이다.					

4. 조직문화에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 “√” 표시를 해주세요.

코드	질문내용	전 그 지 다	혀 령 않	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	우리 조직은 효율적인 정보 공유시스템을 가지고 있어서 구성원들이 정보가 필요할 경우 신속히 얻을 수 있다.						
2	우리 조직의 구성원들은 자신이 회사에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 믿는다.						
3	조직 내 목표 달성은 상급자의 명령에 따라 하는 것이 아니라 부문 간 협력을 통해 달성한다.						
4	우리 조직에서는 구성원들의 능력과 기능은 경쟁우위의 중요 원천이라고 생각한다.						
5	우리 조직은 조직을 이끄는 명확한 가치관과 이념이 있다.						
6	조직은 구성원의 행동을 지도하는 명확한 윤리 표준이 있으며, 구성원들에게 무엇이 옳고 무엇이 그른지를 알려 준다(행동기준),						
7	우리 조직은 어려운 상황(문제)에서 빠른 의견 일치를 이룰 수 있다.						
8	우리 조직에서 근무하는 (각자 다른 직위 및 직책)구성원들은 공통된 목표를 가지고 있다.						
9	우리 조직은 변화에 신속히 반응하며 언제나 변화를 받아들일 수 있다.						
10	우리 조직에서 고객 참여(의견)는 조직 의사 결정에 직접적인 영향을 미친다.						
11	우리 조직에서는 실패를 학습과 개선의 기회라고 인식한다.						
12	우리 조직은 위협을 두려워하지 않으며 혁신활동을 활발히 하는 직원을 격려한다.						
13	우리 조직은 장기적인 목표와 방향을 가지고 있다.						
14	우리 조직은 미래에 대한 명확한 전략을 가지고 있다.						
15	우리 조직의 관리자들이 설정한 목표는 대부분 실행 가능한 것이다.						
16	조직의 비전은 직원의 열정과 노력의 원천이다						

5. 다음은 연구에 참고하기 위한 일반적인 특성에 관한 질문입니다. 적합한 곳에 “√” 표시를 해주세요.

성 별	1.남 2.여	연 령	1. 20세 이하 2. 20~29세 3. 30~39세 4. 40세 이상
근속년수	1. 3년 미만 2. 5년 미만 3. 10년 미만 4. 10년 이상	직 책	1. 사원 2. 초급관리자(팀장) 3. 중급관리자(과장) 4. 고급관리자(부장이상)
학 령	1. 고졸 2. 전문대졸 3. 대졸 4. 석사 5. 박사 6. 고졸 이하	지 역	1. 강강삼각주 지역 2. 정진지 지역 3. 주삼각 지역 4. 중서북 지역 5. 동북북 지역
회사의 산업	1. 제조업 2. 소매업 3. 과학기술산업 4. 생물 의약 5. 서비스업 6. 공용업 7. 교육산업 8. 기타	역사	1. 3년 미만 2. 5년 미만 3. 10년 미만 4. 10년 이상
규모(구성원수)	1. 50명 미만 2. 100명 미만 3. 200명 미만 4. 500명 미만 5. 500명 이상	회사의 속성	1. 사기업 2. 공기업 3. 공동 기업