

중소기업의 조직문화가 경쟁우위 향상에 미치는 영향

이미숙
대구대학교 기획처 조교수

An Effect of Organizational Culture of SMEs on Improving Competitive Advantage

Mi Sook Lee
Daegu University, Office of Planning Affairs, Assistant Professor

요 약 시대의 변화와 함께 조직문화 역시 빠르게 변화하고 있으며 이러한 조직문화는 중장기적인 관점에서 기업의 차별적 경쟁우위 확보를 가능하게 한다. 본 연구는 중소기업의 조직 특성을 반영하여 조직문화를 개발문화, 합리문화, 합의문화 세 가지 차원으로 구분하여 이들 문화가 기업의 경쟁우위 향상에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 위해 중소기업을 대상으로 설문을 하였다. 표본 전체적으로 과업 중심적이고 경쟁을 동기요인으로 두고 있는 합리문화가 다른 조직문화보다 더 강하게 편재해 있었으며 개발문화, 합리문화, 합의문화 순으로 경쟁우위 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 첨단성과 생산성을 강조하고 있는 개발문화와 합리문화가 중소기업의 경쟁우위 향상에 더욱 중요함을 의미한다. 또한 종업원 규모에 따른 차이 분석 결과, 종업원 규모가 작을 경우에는 합리문화가 중요했지만, 종업원 규모가 커질수록 개발문화가 기업의 경쟁우위 향상에 중요한 문화임을 알 수 있었다. 본 연구를 통해 중소기업의 규모에 따라 어떠한 조직문화를 강조해야 하는지 파악할 수 있었다.

주제어 : 조직문화, 개발문화, 합의문화, 합리문화, 경쟁우위 향상

Abstract Along with the changing times, organizational culture is also rapidly changing, and such organizational culture enables companies to secure discriminatory competitive advantage in the mid-to long-term perspective. This study aims to examine the impact of organizational culture on improving competitive advantage of enterprises by dividing organizational culture into three dimensions: development culture, rational culture, and consensus culture. To this end, a survey was conducted on small and medium-sized companies. As a whole, the rational culture, which is task-oriented and puts competition as a motivating factor, was more strongly prevalent than other organizational cultures, and in order of development culture, rational culture, and consensus culture, it affects the improvement of competitive advantage. This means that development culture and rational culture, which emphasize high-tech and productivity, are more important to improve the competitive advantage of small and medium-sized companies. In addition, the analysis of differences according to the size of employees showed that rational culture was important when the size of employees was small, but the larger the size of employees, the more important the development culture was to improve the competitive advantage of companies. Through this study, we were able to understand what organizational culture should be emphasized according to the size of small and medium enterprises.

Key Words : organizational culture, development culture, rational culture, consensus culture, the improvement of competitive advantage

*Corresponding Author : Mi Sook Lee(lms@daegu.kr)

Received September 15, 2021

Accepted December 20, 2021

Revised November 1, 2021

Published December 28, 2021

1. 서론

4차 산업혁명 시대에 기업의 조직문화 역시 빠르게 변화하고 있고 조직문화를 이해하지 못하고는 기업성공을 기대하기 어렵다. 조직이 시대적 변화를 반영하여 새로운 것을 도입하려는 경우 조직문화는 그 성공과 실패에 중요한 요인으로 작용하고 있다(Ahn, Park, 2013)[1]. 따라서 기업들은 조직의 지속적인 성장과 효율적인 운영을 위하여 조직문화의 중요성을 강조하고 있다. 조직문화는 조직 구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 공유된 가치와 규범으로 조직 구성원들이 특정한 상황에서 어떤 의사결정을 함에 있어 그 기업의 목표와 가치에 대해 일관된 행동을 하게 하는 기준이다. 최근 많은 기업들이 새로운 조직문화의 구축에 노력하고 있는 이유는 조직문화 성장이 중장기적인 관점에서 차별적 경쟁우위 확보가 가능하다는 것을 알기 때문이다. Lee(2012)는 조직문화가 기업 경쟁우위 확보 및 생산성 향상에 중요 요인으로 인식되면서 이론과 실무 측면에서 조직문화에 대한 관심이 높아지게 되었다고 언급하였다[2]. 또한, Lee(2021)은 글로벌 컨설팅 기업 헤이그룹(Hay Group)의 분석을 인용해 기업 재무적 성과의 약 30%가 조직 분위기에 의해 좌우된다는 것을 언급하면서 잘 갖춰진 조직 문화는 기업의 차별적 경쟁 우위가 될 수 있다고 하였다[3]. Jeong and Lee(2020) 역시 기업은 조직 혁신과 시장차별화를 통하여 경쟁우위를 향상시킬 수 있다고 하였다[4]. Cha and Ahn(2018)은 조직문화가 조직행동 및 조직 구성원들의 생각과 가치관을 결정하는 기본 고려사항으로 적용되고, 이를 기반으로 기업의 경영활동에 밀접한 영향을 미치게 되기 때문에, 기업의 경영성공을 극대화하기 위해서는 조직 구성원들이 보유하고 있는 조직문화의 다양한 특징을 포괄하면서 지배적인 특징이 반영된 적합한 조직문화의 구축을 강조하였다[5].

본 연구는 조직목표를 달성할 수 있는 조직구조를 갖추고 있고, 집단 내 과업수행을 할 수 있는 최소한의 조직체계 및 근무 인원을 보유한 중소기업을 대상으로 하여, 어떤 조직문화가 경쟁우위 향상이라는 경영성공에 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 이를 위해 조직문화를 합의문화, 개발문화, 합리문화의 3가지 조직문화로 분류하고, 이러한 조직문화가 경쟁우위 향상에 미치는 영향력을 조사하기 위해 다중회귀분석 방법을 선택하였다. 또한, 조직문화는 기업 규모에 따라 그 성과가 다르게 나타날 수 있기 때문에, 종업원 규모를 조절변수로 설정하여 조직문화의 경쟁우위 향상에 미치는 영향력 차이를 살펴

보고자 한다.

조직문화와 성과간 관계를 연구한 문헌들을 살펴보면 대기업의 인사관리 또는 인사조직 사무직 종사자를 주 대상으로 하여 직장생활 만족, 조직몰입, 지식역량, 인지적 성과 등을 성과 측정변수로 다루고 있다. Choi(2019)의 조직문화와 성과의 관계에 대한 국내 문헌 검토에서 연구문헌의 대부분은 대기업을 대상으로 하는 조직문화 연구였으며, 상대적으로 중소기업을 대상으로 하는 연구는 매우 적은 것으로 나타났다[6]. 따라서 본 연구는 중소기업을 대상으로 조직문화를 새롭게 살펴보고 경쟁우위 향상을 성과변수로 설정하여 어떠한 차이가 있는지 연구하고자 한다. 본 연구의 나머지는 조직문화와 경쟁우위 향상에 대한 이론적 배경, 설문 연구, 분석 결과, 결론 및 제언으로 구성된다.

2. 이론적 배경

2.1 조직문화

최근 조직문화는 인적자원, 물적자원 이외에 하나의 자원으로 인식되고 있기 때문에 기업 연구에서 주된 관심을 갖게 되었다. 특히 일본 기업이 미국 기업과의 경쟁에서 성공한 원인을 조직문화에 둬으로써 그 중요성이 강조되었다. 조직문화는 팀 정신이며 팀 정신이 결합된 기업은 강한 문화를 가진 기업이라 할 수 있다. Ouchi(1981)는 조직문화를 조직의 가치관, 신조 및 행동 패턴을 규정하는 기준이라고 정의했으며[7], Jones(1983)는 조직 내의 개인과 집단이 상호작용하고 고객, 공급자 등 조직 외부의 사람들과 상호작용하는 방법을 통제하는 일련의 비공식적 가치, 규범 및 신념이라고 보았다[8]. 성공한 기업은 강한 조직문화를 가지고 있으며, 강한 조직문화는 조직 구성원들이 자부심을 가지고 최선을 다하도록 해주는 원천이 된다. Deal and Kennedy(1982)는 강한 조직문화는 조직성과와 정의 관계를 가진다고 주장하였으며, 조직문화 구성요소로 공유된 가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 제도와 절차(system), 관리기술(skill), 구성원(staff), 리더십 스타일(style) 등을 제시하고, 이를 구성요소 간의 상호관계를 개념화하여 7S 모형을 제시하고, 공유된 가치(shared values)의 중요성을 강조하였다[9]. 따라서 조직문화 구성요소는 독립적 요소가 아니라 상호 밀접한 관계를 가지며, 구성요소 간에 적합한 관계를 유지함으로써 조직의 목적을 달성할 수 있고, 이러한 과정속에서 조직문화가

형성되고 진화하는 것이다.

조직문화 구성요소 중 어떤 요소를 더 강조하고 어떤 기준으로 분류하느냐에 따라 조직문화 유형이 정립되는데, Quinn and McGrath(1985)는 환경의 인식유형과 조직의 반응유형의 두 기준에 의하여 변화와 안정, 내부지향성과 외부지향성의 상충된 축을 기준으로 조직문화를 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 4가지 문화유형으로 구분하였다[10].

Table 1. Organizational culture based on the competing value model

		change · flexibility			
internal oriented	Consensus Culture	Development Culture			
	Hierarchical Culture	Rational Culture			
		stability · control			
				external oriented	

*: Modifying Quinn and McGrath(1985)'s competing value model

(1) 합의문화

합의문화는 팀워크를 목적으로 하는데, 개인의 사기(morale)와 응집성을 중요하게 생각하며, 조직구성원들의 참여를 통한 의사결정이 이루어지며 중업원간의 친교를 동기부여의 주된 요인으로 두고 있다. 즉, 합의문화는 인간관계에 관점을 두고 조직구성원에게 동기 유발하며 단합, 공정성, 신뢰감, 화목, 상호 협조, 우호적 관계, 집단 의식을 강조하고 있다.

(2) 개발문화

조직의 성장과 혁신의 수행력 그리고 새로운 자원의 획득이 강조되고 그것으로 인해 조직의 성과가 좌우되고 공유된 신념이 도전적, 창의적, 모험적, 기업가적, 적극적이며 첨단성과 정해진 규칙보다 문제해결의 신속성을 훨씬 더 강조하는 문화적 형태를 말한다. Lee and Ahn(2010)의 연구에서 기업은 혁신을 시도해서 기업 자원의 가치를 변화시켜 이익을 발생시켜야 한다고 주장하고 있는데, 개발문화는 혁신을 통해 새로운 자원을 획득할 수 있음을 강조한다[11].

(3) 합리문화

조직 과업수행에서 생산성을 강조하며, 확실성을 추구하고, 조직 내 명확한 목표설정과 조직 구성원 간의 경쟁을 장려하고, 기능적이며 도구적인 관련성을 중시하고 효율성과 효과성 및 상급자 권위의 인정과 능력에 따라 권한과 의미를 부여하는 조직문화를 말한다.

(4) 위계문화

위계문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서 및 명령 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 이 같은 문화에서는 구성원들이 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어질 수 있다. 하지만 경쟁환경과 조직상황에 따라 상명하복형의 위계문화가 필요하고 중요시 되는 조직이 있다.

중소기업의 경우 오너가 경영자인 경우가 많아 위계문화가 어느 정도 남아있는 경우도 있지만 본 연구는 중소기업에서 관료제적 조직문화가 사라지고 수평적 조직문화로 변하고 있는 것을 반영하기 위해 관료제적 조직문화를 대표하는 위계문화를 제외한 합의문화, 개발문화, 합리문화의 세 가지 조직문화만을 다루고자 한다. Choi(2018)은 4차 산업혁명의 시대에 생산성을 강화하기 위해서는 성과 위주, 상명하달식의 조직 문화가 아닌 유연하고 편안한 조직 체계를 가진 새로운 조직문화로 나아가야 함을 강조하였다[12].

Quinn and Spreitzer(1991)의 경쟁가치프레임워크를 참고하여 3가지 조직문화에 대한 목표, 수단, 리더십, 동기, 슬로건을 아래 Table 2.에 요약하였다[13].

Table 2. The characteristics of organizational culture

	Development Culture	Rational Culture	Consensus Culture
Goal	Resource acquisition	Efficiency	Teamwork
Means	Flexibility	Task focus	Morale
Leadership	Creativity	Goal orientation	People focus
Motivation	Growth	Competition	Commitment
Slogan	"Innovativeness fosters new resources"	"Competition fosters productivity"	"Participation fosters commitment"

*: Modifying Quinn and Spreitzer(1991)'s competing values framework(CVF)

2.2 경쟁우위

경쟁우위는 특정 회사가 제공하는 제품이나 서비스를 시장에서 먼저 선점할 수 있는 능력을 나타낸다. 즉, 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 가치가 경쟁사보다 우수하게 고객의 욕구를 충족시킴으로써 동일한 산업 내에서 성과를 실현할 수 있는 역량을 경쟁우위라고 한다. 기업은 기업 내·외부 환경을 인식하고 경쟁우위 원천을 파악하여, 경쟁력을 뒷받침할 수 있도록 자원을 관리함으로써

경쟁우위를 확보할 수 있다. 기업은 경쟁우위 향상을 위해 경쟁기업보다 낮은 가격과 차별화된 서비스로 경쟁기업이 시장에 진입할 수 없는 장벽을 만들고 있다[14]. 본 연구는 Zhao et al. (2002), Sum et al. (2004), Lai et al. (2006)의 연구를 바탕으로 경쟁우위 변수를 설정하였다[15-17].

2.3 조직문화와 기업 생산성 및 경영성과와의 관계

많은 선행연구에서 조직문화가 기업 생산성이나 경영성과에 유의한 영향을 미침을 입증하였다. Jin(2013)의 연구에서 중소기업의 조직문화가 기업의 성과인 재무적 또는 비재무적 성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다[18]. Lee(2015)의 연구에서 조직문화는 기업경쟁력과 지속적 경쟁우위 역할을 하는 것으로 나타났다[19]. Leonard(2015)는 다양한 조직에서 운영되고 있는 린 프로세스가 성공하기 위해서는 조직문화를 이해하고 변화를 잘 파악해야 한다고 주장하였다[20]. Jeong and Kim(2015)는 조직문화와 경영성과 간에 상반된 결과가 나타나고 있으며, 특히 조직문화는 기업의 단기적 성과와 유의미한 상관관계를 가지나 장기적 성과에는 부정적인 결과를 보여준다고 언급하였다[21]. Choi(2018)는 제조기업의 합의문화, 발전문화가 생산성에 유의한 영향을 미치는 것을 입증하였다[12]. Yoo and Won(2018)은 관계지향적이며 혁신지향적 조직문화에 대한 인식이 높을수록 조직 구성원의 직무만족도는 유의하게 높다는 결과를 도출하였다[22]. 이러한 개인적 직무만족도는 조직성과에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. Choi(2019)는 경쟁전략과 조직문화의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향 연구에서 전략실행에 적합한 조직문화를 갖추고 있을 경우 기업성과가 더욱 높아질 수 있음을 입증하였다[23]. Ivanov(2020)는 "노동력 생산성 및 고용 지원"의 러시아 국가 프로젝트를 분석한 결과, 성공적인 혁신의 핵심 부분은 기업의 조직 문화 변화와 관련있음을 입증하였다[24]. Choo, Lee, and Choi(2021)은 중소벤처기업의 조직문화를 합의발전문화, 합리문화, 위계문화로 분류하고, 합의발전문화는 조직유효성과 경영성과에 유의한 영향을 미치고 합리문화와 위계문화는 경영성과에만 유의한 영향을 미치는 것을 입증하였다[25].

따라서 본 연구는 조직문화의 3가지 차원 합의문화, 개발문화, 합리문화가 기업의 경쟁우위 향상에 미치는 영향을 살펴보고자 아래와 같이 가설을 설정한다.

연구가설1: 합의문화, 개발문화, 합리문화는 기업의 경쟁우위 향상에 유의한 영향을 미친다.

Cho and Kim(2008), Wang, Zhang, and Goh(2018), Jeong and Lee(2020) 등의 연구에서 기업 규모를 조절 변수로 하여 경영성과의 변화를 연구하였다[26, 27], [4]. 본 연구에서도 종업원규모에 따라 그 영향력이 어떻게 달라지는지 확인하고자 아래의 가설을 설정하였다.

연구가설2: 합의문화, 개발문화, 합리문화가 기업의 경쟁우위 향상에 미치는 영향력은 종업원 규모에 따라 차이가 있다.

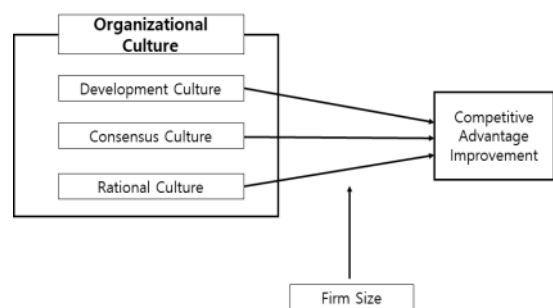


Fig. 1. Research Model

3. 표본의 특성 및 기초통계량 분석

본 연구를 위해 중소기업을 대상으로 2018년~2019년에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며 260부의 설문지가 회수되었다. 수집된 자료를 기반으로 응답자 특성 및 응답자가 소속된 기업 특성을 아래 Table 3., Table 4.에 정리하였다. 응답자 중 3/4이상이 남성이었으며 40~50대 비중이 가장 높았다. 학력 또한 상당히 높았으며 응답자 30% 이상이 경영 및 기획 업무를 담당하고 있었다. 기업 특성으로 종업원 수, 매출액, 산업으로 분류하였는데 다양한 분포를 가지고 있었다.

합의문화, 개발문화, 합리문화, 그리고 경쟁우위 향상에 대해 각 5개의 항목으로 강한 부정(1)에서 강한 긍정(7)으로 리커트 7점 척도로 측정하였다. 3가지 조직문화에 대한 항목들은 Quinn and McGrath(1985)를 근거로 작성하였으며[10], 경쟁우위 향상 항목의 경우, Porter(1980)의 경쟁전략을 참고하여[28] 기업이 수요 변화에 빠르게 대응할 수 있는 능력, 고객이 원하는 제품을 빠르게 제공할 수 있는 능력, 재고 흐름을 잘 파악하여 실시간 주문을 보장해 줄 수 있는 능력, 납기일 단축

Table 3. Characteristics of respondents

Characteristic	Value	Frequency	%
Gender	Male	200	76.9%
	Female	60	23.1%
Age	20s	22	8.5%
	30s	55	21.2%
	40s	84	32.3%
	50s	89	34.2%
	Over 60s	10	3.8%
	High school graduation	26	10.0%
Education level	College graduation	27	10.4%
	University graduation	164	63.1%
	over Graduate graduation	43	16.5%
Working period	under 5y	79	30.4%
	6y~10y	52	20.0%
	11y~15y	49	18.8%
	16y~20y	39	15.0%
	over 21y	41	15.8%
Department	Management /Planning	79	30.4%
	Finance/Accounting	44	16.9%
	Sales	75	28.8%
	Production	24	9.2%
	Others	38	14.6%
Total		260	100%

Table 4. Characteristics of respondents' companies

	Variables	Num.	%
The number of employees	1) Under 50	97	37.3%
	2) 50 ~ 100	34	13.1%
	3) 100 ~ 200	30	11.5%
	4) 200 ~ 300	45	17.3%
	5) Over 300	54	20.8%
Sales	1) Under 5 Billion	79	30.4%
	2) 5 Billion ~ 10 Billion	22	8.5%
	3) 10 Billion ~ 20 Billion	16	6.2%
	4) 20 Billion ~ 100 Billion	48	18.5%
	5) Over 100 Billion	95	36.5%
Industry	1) Food and Beverage	8	3.1%
	2) Textiles and Garments	9	3.5%
	3) Wood, Furniture and Paper	7	2.7%
	4) Petroleum and Chemicals	7	2.7%
	5) Leather and Rubber goods	1	0.4%
	6) Primary metal	5	1.9%
	7) Metal Fabricated	9	3.5%
	8) Electrical equipment	11	4.2%
	9) Electronic component	10	3.8%
	10) Machinery	24	9.2%
	11) Information and Communication devices	10	3.8%
	12) Shipbuilding and Aviation	1	0.4%
	13) Transportation equipment	8	3.1%
	14) Medical and Optical Devices	9	3.5%
	15) Wholesale and Retail sales	94	36.2%
	16) Logistics	47	18.1%
Total		260	100.0%

능력, 품질관리 능력을 향상시킴으로써 경쟁우위를 달성할 수 있을 것으로 판단하여 아래와 같이 항목을 구성하였다.

각 개념에 대한 평균, 표준편차, 그리고 개념 간 상관계수는 아래 Table 6.에 제시되었다. 세 조직문화에 대

한 평균값을 비교해 볼 때, 기업의 합리문화가 다른 조직문화보다 더 강하게 편재해 있음을 알 수 있다. 또한 개발문화가 경쟁우위 향상과 상관관계가 높게 나타났음을 알 수 있다.

Table 5. Constructs and items

Constructs	Item no.	Item contents
Consensus Culture	CC1	Our company's employees easily consult with their bosses or colleagues to resolve their work.
	CC2	Our company encourages companionship, intimacy, and bond.
	CC3	Our company values the solidarity and formation of fraud among its employees.
	CC4	Our company tries to be considerate of each other when problems arise.
	CC5	Our company has high credibility among its employees.
Development Culture	DC1	Our company values innovation to respond to rapidly changing environments.
	DC2	Our company values its members' intuition and insight in order to take on new challenges.
	DC3	Our company emphasizes cutting edge and diversity.
	DC4	Our company values growth and acquisition of resources.
	DC5	Our company is doing activities to increase creativity.
Rational Culture	RC1	Our company emphasizes planning and setting goals.
	RC2	Our company grants authority according to ability.
	RC3	Our company emphasizes cost and cost reduction.
	RC4	Our company values productivity and effectiveness in achieving its tasks.
	RC5	Our company values achievement and results.
Competitive Advantage Improvement	CAI1	Our company's ability to respond quickly to changes in demand and to return to a steady state of stabilization is improving.
	CAI2	Our company's ability to quickly provide customers with what they want is improving.
	CAI3	Our company's performance in tracking inventory flows and securing management for real-time order improvement is improving.
	CAI4	Our company is improving the reduction of due dates.
	CAI5	Our company's quality control performance is improving.

Table 6. Mean and standard deviation of constructs, and correlation coefficient between constructs

	mean	s.d.	DC	CC	RC	CAI
DC	4.7846	1.19887	1	.706**	.506**	.666**
CC	4.9492	1.11523	260	1	.473**	.579**
RC	5.5756	0.98108	260		1	.534**
CAI	4.8183	1.13789	260			1

4. 분석결과

아래 Table 7.은 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 여러 번 실시한 결과로써, 요인 적재량이 0.5미만이고 Cronbach's α 를 저하시키는 항목들을 제거하여 합리문화가 3개의 항목으로 경쟁우위 향상이 4개의 항목으로 줄어들었다.

전체 표본에 대해 독립변수를 개발문화, 합의문화, 합리문화로 하고 종속변수를 경쟁우위 향상으로 설정하여 회귀분석 한 결과 Table 8. 과 같이 나타났다. 먼저 독립변수 간 다중공선성을 살펴보기 위해 공차와 분산팽창요인을 확인한 결과 독립변수 간에 유의한 영향력이 없음을 알 수 있다. 모든 독립변수의 회귀계수는 유의한 의미가 있다고 볼 수 있으며 경쟁우위 향상에 개발문화가 가장 큰 영향을 미치고 그 다음으로 합리문화가 중요한 영향을 미침을 알 수 있다. 개발문화와 합의문화가 첨단성과 생산성을 강조한다는 점에서 중소기업을 표본으로 한 본 연구 결과와 일맥상통하다 볼 수 있다.

Table 7. Factor analysis and Reliability analysis

Constructs	Item	Factor loading	α
Development Culture	DC3	0.784	.889
	DC1	0.753	
	DC2	0.742	
	DC4	0.691	
	DC5	0.653	
Rational Culture	RC5	0.813	.738
	RC3	0.799	
	RC4	0.535	
Consensus Culture	CC4	0.758	.873
	CC2	0.751	
	CC1	0.746	
	CC5	0.734	
	CC3	0.577	
Competitive Advantage Improvement	CAI4	0.818	.887
	CAI5	0.784	
	CAI3	0.747	
	CAI2	0.736	

Table 8. Regression Analysis for Total sample

	Standardized Coefficient B	t	p	Multicollinearity statistics		F	p	Adjusted R ²
				Tolerance	VIF			
DC	0.430	6.677	0.000***	0.463	2.161	88.085	.000	0.502
CC	0.162	2.566	0.011**	0.483	2.070			
RC	0.239	4.626	0.000***	0.718	1.394			

Table 9. Regression Analysis based on the number of employees

The number of employees	n	Standardized Coefficient B	t	p	F	p	Adjusted R ²	
Under 50	97	DC	0.387***	4.020	0.000	48.979	.000	0.600
		CC	0.159*	1.783	0.078			
		RC	0.357***	4.329	0.000			
50 ~ 100	34	DC	0.199	0.943	0.353	4.637	.009	0.248
		CC	-0.061	-0.280	0.781			
		RC	0.465**	2.318	0.027			
100 ~ 200	30	DC	0.412**	2.275	0.031	16.784	.000	0.620
		CC	0.213	1.023	0.316			
		RC	0.288*	1.772	0.088			
200 ~ 300	45	DC	0.566***	3.466	0.001	13.499	.000	0.460
		CC	0.115	0.684	0.498			
		RC	0.116	0.958	0.344			
Over 300	54	DC	0.356**	2.217	0.031	11.873	.000	0.381
		CC	0.215	1.461	0.150			
		RC	0.205	1.658	0.104			

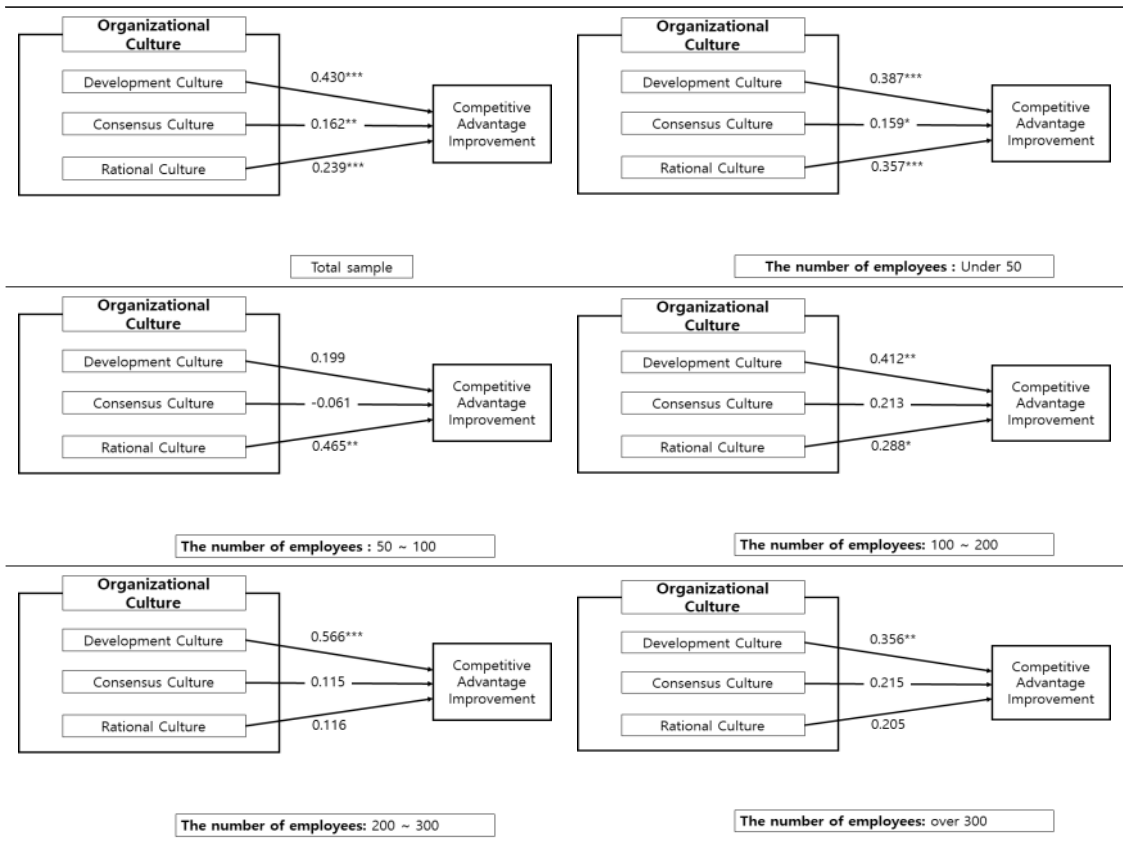


Fig. 2. The Result of regression analysis

Jeong and Lee(2020)는 창업기업 품질경영시스템의 기획, 지원, 운영, 성과평가와 차별화 경쟁우위 관계에서 기업규모가 조절역할을 하는 것으로 밝혔다[4]. 중소기업의 경우 그 규모에 따라 조직문화가 달라지며 이 또한 경쟁우위 향상에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 종업원 규모에 따라 회귀분석 결과가 어떻게 달라지는지 분석하여 아래 Table 9.와 같이 정리하였다. 50명 이하의 소기업에서 개발문화, 합리문화, 합의문화 순으로 경쟁우위 향상에 영향을 미쳤으며, 50명 이상 100명 이하와 100명 이상 200명 이하의 소기업에서는 합리문화만 유의한 영향을 미쳤다. 200명 이상 300명 이하의 소기업과 300명 이상의 중견기업에서는 개발문화가 유의한 영향을 미쳤다. 분석 결과에서 알 수 있듯이 종업원 규모가 작을수록 과업중심적이며 경쟁을 성장과 생산성향상의 동기로 여기고 있는 합리문화가 중요했지만, 종업원 규모가 커질수록 혁신을 통한 새로운 자원획득을 강조하고 있는 개발문화가 특히 기업의 경쟁우위 향상에 중요한 문화임을 알 수 있다.

5. 결론 및 제언

Jo and Ahn(2020)은 조직문화가 조직공동체의 생존 및 성장, 쇠퇴에 상관관계가 있다고 주장하였다[29]. 기업은 조직 구성원에 의해 운영되고 성장해 나갈 수 있으며 조직 구성원은 조직문화를 만들어 가고 있다. 기업성장은 단순히 경쟁력을 통해서라기보다는 지속적인 경쟁우위 확보를 통해 달성되었으며, 조직문화는 거시적으로 기업 존속을 유지하는데 상당히 기여하였다. 따라서 기업이 어떤 조직문화를 추구하고 있는지에 따라 경쟁에서 생존할 경쟁력을 갖추게 될 것이다.

본 연구에서는 기업 조직문화를 세 가지 차원으로 분류하여 경쟁우위 향상에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과를 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 세 조직문화에 대한 평균값을 비교해 볼 때, 합리문화가 개발문화와 합의문화보다 더 강하게 편재해 있음을 알 수 있다. 본 연구는 300명 미만의 종업원을 둔 소기업을 주 대상으로 조사하였기 때문에 과업수행에서 생산성을 강조하며, 상급자 권위를 인정하고 있는 소기업의 합리문화 특성을 잘 나타낸 결과라고 할 수 있다.

둘째, 개발문화와 경쟁우위 향상의 상관관계가 높게 나타났으며, 합리문화와의 상관관계가 그 뒤를 이었다. 이는 회귀분석 결과와도 일치되는데, 첨단성을 강조하는

개발문화와 생산성을 강조하는 합리문화는 중소기업의 경쟁우위 전략에 중요한 기업문화임을 알 수 있다.

셋째, 기업문화는 종업원 수에 따라 다를 수 있기 때문에, 종업원 규모별로 조직문화가 경쟁우위 향상에 미치는 영향을 살펴보았다. 종업원 규모가 작을 경우에 과업중심적이고 상급자에게 권한이 부여되는 합리문화가 중요했지만 종업원 규모가 커질수록 새로운 자원의 획득과 성장이 강조되는 개발문화가 기업의 경쟁우위 향상에 중요한 문화임을 알 수 있었다. 따라서, 기업 규모에 따라 합리, 개발, 합의 중 선택적으로 집중하여 조직문화를 형성함으로써 더욱 경쟁우위 향상에 전진할 수 있을 것이다.

본 연구는 조직문화의 세 분류에 대해 중소기업에 적용해 봄으로써 그 이론을 확인할 수 있었으며, 또한 경쟁우위 향상이라는 경영성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 어떤 규모의 기업이 어떤 조직문화에 더욱 초점을 맞추어야 하는지에 대해 실무적으로 그 기여도가 크다고 볼 수 있다. 협업과 상생이 강조되고 있는 4차 산업혁명 시대에 각 기업이 지속적으로 경쟁우위를 향상시키기 위해서는 기업 내·외부 환경분석은 물론 조직문화의 특성을 반영하여 협력기업과 시너지효과를 창출할 수 있도록 계속해서 조직문화를 변화시키고 발전시켜나아가야 할 것이다.

후속 연구에서는 기업 규모와는 별개로 기업의 산업군에 따라 현재 어떠한 조직문화에 집중하고 있는지 조사하고 경쟁우위를 위해서 어떠한 조직문화로 변화가야 하는지 연구할 만한 가치가 있을 것이다. 또한 기업이 직면하고 있는 문제해결을 위해 조직문화와 조직학습의 상호작용을 통해 기업성장에 기여할 수 있는지 확인해 볼 것을 제안하는 바이다. 또한 이러한 경쟁우위 향상이 궁극적으로 기업의 경영성과에 영향을 미치는지에 대해 연구함으로써 경쟁우위의 매개역할에 대해 확인해 볼 것을 제안한다. 연구의 한계점이자 후속 연구로 제안하는 추가적 사항은 중소기업뿐만 아니라 대기업을 연구함으로써 그 결과의 비교를 통해 중소기업 및 대기업 간 조직문화의 영향력을 파악해야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] H. B. Ahn & G. S. Park. (2013). A Study on the relationship among organization culture, organization learning and knowledge transfer. *The Journal of Korea Tax Accounting Research*, 36, 89-108.
- [2] D. G. Lee. (2012). An Empirical study on the effects of

- organizational culture and business strategy on the organizational effectiveness. *Yongin University doctoral thesis*.
- [3] D. K. Lee. (2021). *Organizational Culture Required by the Age of Change*, Seoul Economics. (2021. 09. 29) : <https://www.sedaily.com/NewsView/22RNJRSVIY>
- [4] H. B. Jeong & H. W. Lee. (2020). Impact of quality management system process implementation on differentiated competitive advantage and management performance: the moderating effect of company size. *Journal of Digital Convergence*, 18(6), 225-235.
- [5] W. G. Cha & T. H. Ahn. (2018). A Study on the influence of organizational culture, patent strategy, and management performance on corporate competitiveness by improving corporate productivity. *Productivity Review*, 32(3), 215-241.
- [6] J. R. Choi. (2019). Organizational Culture and Performance: Review of previous research in Korea and Meta-Analysis. *Seoul Journal of Industrial Relations*, 30, 23-49.
- [7] W. G. Ouchi. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141. [10.2307/2392231](https://doi.org/10.2307/2392231).
- [8] G. R. Jones. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture ; an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*. <https://www.jstor.org/stable/2392252> .
- [9] T. E. Deal & A. Kennedy. (1982). *Corporate Culture ; The Rites and Rituals of Corporate Life*. MA ; Addison-Wesley, Pub. Co.
- [10] R. E. Quinn & M. R. McGrath. (1985). *The Transformation of organizational culture ; a competing values perspective*. in Frost et al.(eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 315-334.
- [11] M. S. Lee & H. B. Ahn. (2010). A Study on the relationship between firm's productivity and abnormal earnings. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 12(3), 1677-1689. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART001458407> [12] W. M. Choi. (2018). A Study on the influence factors of organizational culture on the job satisfaction and productivity of manufacturing industry. *Hansung University, master's thesis*. <http://hansung.dcollection.net/common/orgView/20000171449>.
- [13] R. E. Quinn & G. M. Spreitzer. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(5), 115-142.
- [14] W. G. Lee, D. H. Kim, J. W. Kim & C. Y. Jung. (2013). The Effects of Supply Chain Flexibility and Competitive Advantage Strategy. *Journal of Digital Convergence*, 11(6), 91-101.
- [15] X. Zhao, J. H. Y. Yeung & Q. Zhou. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3), 285-300. available at: <https://doi.org/10.1080/09544120220135174>
- [16] C. Sum, L. S. Kow & C. Chen. (2004). A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3/4), 321-345.
- [17] F. Lai, X. Zhao & Q. Wang. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management & Data Systems*, 106(9), 1249-1271. available at: <https://doi.org/10.1108/02635570610712564>
- [18] K. Y. Jin. (2013). Study on the influence of management strategy on organizational culture and management performance. *Kyunghee University master's thesis*.
- [19] Y. Lee. (2015). A Study on the influence of organizational culture with information technology application on operational performance. *Journal of CEO and Management Studies*, 18(2), 35-50.
- [20] F. P. K. M. Leonard. (2015). The Effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725-743. [10.1108/JMTM-08-2013-0112](https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2013-0112).
- [21] Y. M. Jeong & H. J. Kim. (2015). Study on correlation of entrepreneurship, management activities, organization culture and performance: focused on human-oriented management. *Creation and Innovation*, 8(1), 219-250. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART001959774>
- [22] J. B. Yoo & J. S. Won. (2018). Impact of job stress, organizational culture and professional identity on job satisfaction of post-anesthesia care unit nurses. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 20(6), 3211-3225. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002425201>.
- [23] W. J. Choi. (2019). The impact of suitability between competitive strategy and organizational culture on performance by balanced scorecard perspective. *Management & Information Systems Review*, 38(2), 105-118. <https://doi.org/10.29214/damis.2019.38.2.006>
- [24] A. O. Ivanov. (2020). Labour productivity management model taking into account organizational culture of enterprise. *State University of Management*, 8(3),

33-41.

- [25] H. Choo, S. Lee & Y. Choi. (2021). The Effect of leader's indecisiveness and organizational culture on corporate performance: focusing on the moderating role of value orientation. *The Journal of Education Consulting & Coaching*, 5(1), 45-68.
<https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002699043>.
- [26] S. H. Cho & G.M. Kim. (2008). The Impact of IT Personnel Knowledge Type on Firm Performance: Moderating Effect of Firm Size. *The Journal of Information Systems*, 17(4), 181-206. available at:
<https://doi.org/10.5859/KAIS.2008.17.4.181>
- [27] J. Wang, Y. Zhang & M. Goh. (2018). Moderating the Role of Firm Size in Sustainable Performance Improvement through Sustainable Supply Chain Management. *Sustainability*, 10, 1654.
 doi:10.3390/su10051654
- [28] M. E. Porter. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition*. New York.
- [29] K. J. Jo & H. B. Ahn. (2020). The Effect of the type of organizational culture, group efficacy and the characteristics of management accounting information on the managerial performance. *The Journal of Korea Tax Accounting Research*, 64, 99-123.

이 미 숙(Mi Sook Lee)

[장학선]



- 1992년 2월 : 영남대학교 통계학과(이학사)
- 1995년 2월 : 영남대학교 통계학과(이학석사)
- 1998년 2월 : 경북대학교 경영학과 경영학석사
- 2008년 2월 : 경북대학교 경영학과 경영학박사
- 2011년 3월 : 계명대학교 교육대학원 특임교수
- 2013년 3월 : 경북대학교 사회과학연구원 전임연구원
- 2015년 3월 : FAU 방문연구원
- 2017년 3월 : 경북대학교 대학원 경영학과 연구교수
- 2021년 3월 ~ 현재 : 대구대학교 기획처 조교수
- 관심분야 : 경영혁신, 교육혁신, 스마트 시티
- E-Mail : lms@daegu.ac.kr