

서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 고객지향적 서비스 수행의 관계

곽 원 섭

호서대학교 경영산업심리학부 산업심리학전공

본 연구는 조직개발 관점에서 우리나라 서비스 기업의 조직문화와 인적자원관리가 서비스 수행에 어떤 영향을 주는가를 알아보고자 하였다. 이를 위해 먼저 S기업의 106개 영업지점에서 종사하고 있는 종업원 365명을 대상으로 조직문화적 가치를 평정토록 하고, 문화적 가치의 우월성에 따라 5개의 문화군집을 분석하였다. 문화군집별 서비스 수행 정도를 검토한 결과 문화적 강도에 비례해서 서비스 수행의 정도가 유의미하게 달랐다. 또 인적자원관리가 서비스 수행에 미치는 영향을 알아 본 결과 역시 서비스 수행의 정도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가장 큰 영향을 주는 요인은 조직설계와 고용으로 나타났다. 한편 문화군집과 인적자원관리의 관계를 알아 본 결과 문화적 강도는 인적자원관리 활동에도 유의미한 영향을 주었다. 이러한 결과를 기초로 서비스 수행을 위한 서비스 기업의 조직문화 방향을 논의하였다.

서비스의 품질이 하나의 일반적인 사회문제로서 더욱 중요해지고 있다. 통계청이 발표한 우리나라 산업별 GDP 구성 내역을 살펴보면 서비스의 비중이 1991년 63.3%에서 1997년 68.2%로 증가하였다 여기에다가 제조업체 종사자 중에서 제품생산에 참여하지 않는 기획, 연구, 회계, 마케팅, 인사관리, 정보처리 등의 인원까지 고려하게 되면 서비스의 비중은 실로 막대하다고 할 수 있다. 또한 1998년 한국은행이 발표한 우리나라 노동관련 구조에 의하면 서비스 부문에 취업 비중은 1990년 46.1%에서 1995년 53.0%로 상승하였다. 이는 곧 우리 생활의 많은 부분이 서비스로 이루어지고 있음을 나타내며 서비스 경

제의 시대로 본격적으로 도래했음을 의미하는 것이다.

이처럼 서비스의 중요성이 인식됨에 따라 최근 서비스의 질에 대한 기업들의 관심이 고조되고 있고 또 학문적인 연구도 활발하게 이루어지기 시작했다. 그러나 그러한 노력들에 비해서 고객이 만족할 수 있는 서비스 품질의 개선은 아직도 미흡한 실정이다. 그 이유 가운데 하나는 서비스 품질은 제조상품과는 달리 추상적이며 파악하기 어려운 개념이기 때문이다. 즉 서비스라는 특성이 갖고 있는 무형성(intangibility), 생산자와 고객, 그리고 시간에 따라 달라질 수 있는 이질성(heterogeneity), 생산과 소비의 동시성(simultaneity), 그리고 생산과정에서의 고객참여(customer participation) 등의 이유 때문이다. 이러한 특성으로 인해 서비스 기업은 제조업에 비해 체계적

* 본 연구는 1997년 한국학술진흥재단의 학술연구조성비의 지원을 받아 수행되었음.

인 품질관리를 하기가 어렵다. 서비스 품질 개선이 미흡한 또 하나의 이유는 서비스 품질을 제공하는 조직자체에 있다. 즉 서비스 품질에 대한 높은 관심이면에 서비스 품질을 결정짓는 선행요인인 조직 구조적 문제로 인해 서비스 개선이 이루어지지 않고 있다. 특히 조직구성원의 행동양식이 서비스 품질로 연결되는 상황일수록 서비스 조직은 보다 체계적으로 관리될 필요가 있다.

특히 최근의 콕윈섭(1995a)의 연구에서는 은행서비스를 중심으로 서비스 수행과 관련이 있는 조직요인들을 살펴보았다. 이를 위해 먼저 Parasuraman, Zeithaml, 그리고 Berry(1988)의 SERVQUAL에 근거하여 고객의 입장에서 본 은행 서비스의 품질 차원을 밝히고 이 가운데서 서비스 제공자에 의해 결정되는 서비스 품질 요인을 추출해 낸후 이를 서비스 수행의 측정치로 삼았다. 그 다음으로 서비스 제공자에 의한 수행을 준거로 하여 이를 유의미하게 예언해 줄 수 있는 서비스 조직요인이 무엇인가 알아본 결과 팀웍 요인의 설명변량이 가장 높은 것으로 나타났다. 이 연구에서 사용된 팀웍의 정의는 직원 모두가 공동목표를 위하여 함께 노력하는 정도였다. 이는 곧 한 조직의 서비스 수준은 구성원 모두가 공유된 가치를 갖고서 공동목표를 지향하는 정도에 따라 좌우됨을 의미한다.

조직에서 구성원들로 하여금 하나의 목표를 지향하도록 만드는 대표적인 조직요인으로는 조직문화와 그 조직의 인적자원관리방법이다. 이러한 사실은 서비스 기업 종업원들의 서비스 수행이 조직의 문화와 인적자원관리방법에 따라 좌우됨을 의미하는 것이다. 따라서 본 연구는 우리나라 서비스 기업의 서비스 품질개선을 위한 조직개발적 관점에서 서비스 기업의 조직문화와 인적자원관리방법이 종업원의 서비스 수행과 어떤 관계를 가지고 있는가를 알아보는데 그 목적이 있다.

조직문화

지난 10여년 동안 조직문화는 기업경영과 조직연구에서 많은 주목을 받아 왔다(ASQ, 1983; Barney, 1986; Deal & Kennedy, 1982; Kilmann et al, 1985; Peters & Waterman, 1982; Wilkins & Ouchi, 1983). 조직문화의 이론가 및 실천가 모두는 조직문화 개선

은 조직의 경쟁력을 유지시키고 쇠퇴해 가는 조직을 활성화시킬 수 있는 것으로 제안하고 있다. Deal과 Kennedy(1982)는 미국 기업에서 지속적인 성공을 이루고 있는 기업 이면에는 기업문화가 항상 촉진역할을 했음을 발견하였다.

조직문화가 기업경영의 중요한 경영자원으로 작용할 수 있다고 보는 이유는 다음과 같은 몇 가지 가정에 기초하고 있다. 첫째, 조직문화는 기업의 목표를 위해 모든 종업원의 힘을 수렴할 수 있다는 점이다. 기업조직이 방대해짐에 따라 자기 나름대로 달리려는 종업원의 방향을 기업문화에 의해 수렴시킬 경우 전체 조직의 효율성이 높아질 것이라는 가정이다. 둘째, 종업원의 동기를 높여 준다는 점이다. 즉 조직의 가치관과 일치되는 행동을 함으로써 일에 대한 만족감을 높이고 기업에 대한 공헌감이 사람들의 의욕을 높인다는 것이다. 셋째, 종업원의 행동을 명령이나 지시에 의해서 또는 규정이나 절차에 의해서 관리하고 통제하는 것이 아니라 조직문화라고 하는 가치관에 의해 스스로를 규제할 수 있게 해 준다는 것이다. 넷째, 조직문화를 통해서 종업원의 행동에 지침을 마련함으로써 불확실한 상황에서도 적절한 행동양식과 사고양식을 나타나게 해 줄 수가 있다는 점이다(이창우, 1995).

이처럼 조직문화가 실무적인 면에서 중요하고 또 안면타당도를 가지고 있음에도 불구하고 조직이론가들 사이에서 가장 논쟁의 여지가 있는 영역이기도 하다. 그것은 곧 조직문화에 대한 정의의 문제와 문화 측정에서의 방법론상의 문제들이다(Allaire & Firsirotu, 1984; Ouchi & Wilkins, 1985; Schein, 1985; Smircich, 1983). 예로써 Siehl과 Martin(1981)은 조직문화란 조직구성원들이 공유하고 있는 규범과 가치 및 신념의 집합체로 정의하고 있으며, Gregory(1983)는 경험에 의해 대처하는 학습된 방법으로, Pettigrew(1979)는 심벌, 언어, 이데올로기, 신념, 의식, 그리고 신화로, Schein(1985)은 당연한 것으로 받아들여진 암묵적인 신념구조로 정의하고 있다.

조직문화의 측정문제에 있어서는 정성적 연구(qualitative research)와 정량적 연구(quantitative research)사이의 논쟁이 있으나 서로 간의 장단점이 인정되고 있다. 비록 체계적인 조사연구가 각 조직의 문화적 내용을 깊이 있게 연구하지는 못한다는 단점이 있으나 일반화가능성과 비교가능성이라는 이점이

있다. 이러한 가정은 곧 공유된 인지적 가정으로서의 문화를 정량화 하기는 어려우나 문화로부터 표출된 신념이나 가공물은 체계적으로 측정되고 연구될 수 있다는 것이다. 이와 관련하여 조직문화에 대한 Quinn의 유형론은 체계적 연구를 가능케 하는 도구 중의 하나이다. Quinn과 그의 동료들(Quinn, 1988; Quinn과 Hall, 1983; Quinn과 Kimberly, 1984; Quinn과 McGrath, 1984)은 두 가지 차원(내적/외적, 유연성/통제)을 기초로 하여 네 가지 유형의 조직문화(집단적, 개발적, 위계적, 합리적) 척도를 개발하였다. 본 연구에서는 Quinn의 유형론을 사용하고자 하는데 그 이유는 문화와 다른 조직성분 간의 통합에 있어서 이론적 견고성(Miles와 Snow, 1978; Minzberg, 1979; Quinn과 McGrath, 1984)때문이고 또 다른 이유는 심리측정학적인 면에서 견고한 방법에 의해 개발되었기 때문이다.

인적자원관리방법

Schneider와 Bowen(1985)은 서비스 제공과정에 대한 종업원의 기술과 그 서비스에 대한 고객의 평가간에는 유의미한 관계가 있음을 발견하였다. 특히 종업원이 조직의 인적자원 정책에 대해 호의적인 견해를 갖고 있을 때 고객은 서비스의 질을 보다 호의적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 곧 조직의 인적자원 프로그램이 종업원의 욕구와 서비스의 질 모두에 영향을 주는 중요한 도구임을 시사하는 것이다.

인적자원관리 프로그램이란 조직내 구성원들의 주의를 대상을 구제화하고, 조절하고, 그리고 방향을 결정하는데 사용된 정책, 절차, 시스템, 그리고 활동을 말한다(Ulrich, 1987). 인적자원관리 프로그램은 조직과 조직문화를 변화시키기 위한 효과적인 도구가 될 수 있다. 그 이유는 전체 조직에 영향을 주며, 모든 조직에서 존재하며, 그리고 조직내 구성원들의 태도와 행동에 가시적 영향을 주기 때문이다(Ulrich, 1987). 최근 연구자들은 이러한 인적자원관리 프로그램을 분류화하기 위해 여러 가지 다른 체계를 제안하였다(Schuler와 Jackson, 1987; Tichy, Fombrun, 그리고 Devanna, 1982; Tsui와 Milkovich, 1985). 그러나 Ulrich(1987)는 기존의 개념적 그리고 경험적 연구를 기초로 하여 인적자원관리 프로그램의 영역

을 고용(staffing), 개발(development), 직무수행평가(appraisal), 보상(rewards), 의사소통(communication), 그리고 조직설계(organization design)의 6가지로 분류하였다. 따라서 조직의 상황에 따라 이러한 6가지 인적자원 프로그램의 영역은 서로 다르게 설계되거나 실시될 수 있다.

조직문화와 인적자원 관리방법의 관계

조직문화와 인적자원관리는 밀접한 관련이 있다. Berg(1986)에 의하면 조직문화는 인적자원의 집단적 특징을 기술하기 위한 유용한 방법임을 제안하였다. 이는 곧 조직문화와 인적자원관리방안은 상호관련성이 있음을 의미하는 것이다.

먼저 조직문화는 인적자원관리 방법이 어떻게 설계되고 실시되어야 할 것인가에 영향을 준다. 이러한 주장은 상황론의 일치성 이론과 선택론에 기초하고 있다(Nadler와 Tushman, 1980; Van de Ven과 Drazin, 1985). 일치성 이론에 의하면, 모든 것이 동일하다면 여러 가지 조직성분간의 일치성의 정도가 클수록 다양한 수준에서의 조직행동은 보다 효과적이 될 것이라는 것이다(Nadler와 Tushman, 1980). 반면 선택론에 의하면, 효과적인 인적자원관리방법만이 오랫동안 남아있게 된다는 것이다(Van de Ven과 Drazin, 1985). 이러한 주장 모두는 인적자원관리방법이 지속적으로 존재하고 효과적이기 위해서는 조직문화와 일치되어야 함을 시사하는 것이다.

한편 인적자원관리방법은 조직문화를 창출하거나 강화시키는데 사용될 수도 있다(Louis, 1983; Selznick, 1957; Seihl과 Martin, 1984). Brockbank와 Ulrich(1990)는 공식적인 인적자원관리방법이 전달된 정보와 유도된 행동을 통해 조직문화와 인지에 영향을 줄 수 있음을 주장하였다. 즉 종업원의 주의(March와 Olsen, 1976)와 행위(Starbuck, 1983; Weick, 1979) 모두에 영향을 주는 인적자원관리방법에 의해 조직 구성원들의 인지가 형성되며 집단적 의미에서는 조직문화가 개발되어지는 것이다. 이와 관련하여 Cummings(1984)는 조직문화를 형성하는 주요 성분으로써 보상체계, 승진체계, 능력개발체계, 수행평가체계, 그리고 의사결정체계와 같은 5가지 성분을 고려하고 있다.

연구내용

조직문화와 인적자원관리 방법에 대한 연구결과들을 기초로 하여 본 연구에서는 우리나라 서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 일선 종업원의 서비스 수행의 관계를 알아보려고 한다. 보다 세부적으로는,

첫째, 조직문화는 서비스 수행에 어떤 영향을 주며, 특히 조직문화의 유형에 따라 서비스 수행의 수준은 어떻게 달라지는가?

둘째, 인적자원관리 방법은 종업원의 서비스 수행에 어떤 영향을 주는가?

셋째, 조직문화와 인적자원관리 방안들 간의 관계는 어떠한가?

연구방법

조직대상

우리나라 S생명 보험회사의 106개 영업지점에서 근무하고 있는 여직원 365명을 대상으로 조사하였다. 이들은 보험 영업점에서 고객과 직접적으로 접촉하면서 보험금융관련 서비스를 제공하는 직원들로서 그 직급은 일반사원들이다.

설문지 구성

조직문화

Quinn의 경쟁가치모델(competing value model)에 근거한 16개의 문항으로 Likert식 7점 척도에 의해 4가지 조직문화를 측정하였다. 이를 위해 조사대상자들이 소속된 조직문화가 4가지 문화유형과 비교해 볼 때 상대적으로 얼마나 유사한가를 나타내도록 하기 위한 목적으로 Likert척도를 사용하였다.

문화의 경쟁가치 체계를 알아보기 위해 Likert척도를 사용한 이점은 조직문화의 프로파일이 밝혀질 수 있다는 점이다. 즉 어떤 조직의 문화도 경쟁가치 체계의 어느 하나의 가치 체계에 의해 지배되기 보다는 한 가지 이상의 가치체계로 이루어진 문화유형을 지니고 있다(Quinn과 Hall, 1983). 따라서 본 연구에서는 4가지 유형의 문화를 각각 측정된 뒤 각 문화

의 지배적인 가치의 정도가 서로 다르게 이루어진 문화군집으로 분류하였다.

문화측정을 위한 초기 16개의 문항에 대해 신뢰도를 검증한 결과, 본 연구에서 사용된 문화측정 문항과 신뢰도 계수는 다음과 같다.

○ 집단적 문화($\alpha=.65$)

- 우리 회사는 인정이 넘치며 마치 가족과 같다
- 우리 회사의 리더는 사려 깊은 가부장(家長)과 같다
- 우리 회사는 인적자원을 매우 중요시 여긴다

○ 개발적 문화($\alpha=.73$)

- 우리 회사는 매우 역동적이며 진취적이다
- 우리 회사의 리더는 혁신가나 모험가와 같다
- 우리 회사에서 강조되는 것은 혁신과 개발에 대한 몰입이다
- 우리 회사는 성장과 새로운 자원의 획득을 중요시 여긴다

○ 위계적 문화($\alpha=.64$)

- 우리 회사는 매우 공식화되어 있고 구조화되어 있다
- 우리 회사의 리더는 조정가나 조직가와 같다
- 우리 회사는 공식적인 규칙과 정책을 중요시 여긴다
- 우리 회사는 영속성과 안정성을 강조한다

○ 합리적 문화($\alpha=.61$)

- 우리 회사는 매우 생산지향적이다
- 우리 회사의 리더는 생산자나 기술자와 같다
- 우리 회사는 과업과 목표완수를 중요시 여긴다
- 우리 회사는 경쟁적인 활동과 성취를 강조한다

인적자원관리

Ulrich(1987)가 분류한 인적자원관리 활동의 6가지 영역인 고용(staffing), 개발(development), 직무수행평가(appraisal), 보상(rewards), 의사소통(communication), 그리고 조직설계(organization design)에 대한 설문을 이용하여 7점 척도에 의해 측정하였다.

○ 고용($\alpha=.58$)

- 우리 회사는 적합한 사람을 고용하는 편이다
- 우리 회사는 적합한 사람을 승진시키는 편이다

- 우리 회사의 해고조치는 적절한 편이다
- 개발($\alpha=.76$)
 - 우리 회사는 교육훈련의 기회를 제공하는 편이다
 - 우리 회사는 변화를 위한 개발 프로그램을 설계하고 있다
 - 우리 회사는 기능적인 이동이나 타스크 포오스 팀을 통해 구성원의 역량을 키우는 편이다
 - 우리 회사는 경력개발을 위한 기회를 제공하는 편이다
- 평가($\alpha=.77$)
 - 우리 회사는 명확한 직무수행평가 기준을 세워 놓고 있다
 - 우리 회사는 직무수행 결과에 대한 피드백 과정을 거치고 있다
 - 우리 회사는 직무수행의 정도를 잘 구분해 낼 수 있는 인사고과 체계를 갖추고 있다
 - 우리 회사는 경력개발을 위한 인사고과 체계를 갖추고 있다
- 보상($\alpha=.69$)
 - 우리 회사는 보상체계가 잘 갖추어져 있다
 - 우리 회사는 복리후생 체계가 잘 갖추어져 있다
 - 우리 회사는 능력있는 사람을 인정해 주는 체계를 갖추고 있다
- 의사소통($\alpha=.75$)
 - 우리 회사는 조직내 의사소통 과정이 원활하다
 - 우리 회사는 여러 가지의 사업상의 조치에 대한 이유를 설명해 주는 편이다
 - 우리 회사는 일을 함에 있어서 관리자들이 분명하면서도 일관성있는 메시지를 전달하는 편이다
- 조직설계($\alpha=.70$)
 - 우리 회사는 보고체계가 잘 이루어져 있다
 - 우리 회사는 작업완수에 대한 책임소재가 명확하게 되어 있다
 - 우리 회사는 조직의 재구조화가 잘 이루어지는 편이다
 - 우리 회사는 사업부의 기능들이 서로 다르지만 하나로 통합되어 있는 편이다

고객지향적 서비스 수행

곽원섭(1995a)의 연구에서 사용된 14개 문항의 서비스 수행 척도를 사용하였다. 이 척도는 고객이 지

각한 서비스 품질의 구성차원을 기초로 하여 서비스 제공자의 행동 중심으로 전환한 척도이다. 본 연구의 조사대상자에게 7점 척도에 의해 평가하도록 한 결과를 요인분석한 결과 고유값이 1이상인 요인은 1개로 나타났다. 이의 설명변량이 93.9%를 차지하였으므로 14개 문항을 서비스 수행을 측정하는 하나의 요인으로 간주하고 사용하였고 신뢰도 α 는 .91이었다.

- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객과의 약속 시간을 잘 지키는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 업무 처리를 실수없이 정확하게 처리하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객에게 문제가 생겼을 때 기꺼히 도와주려고 더 노력하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객이 오래 기다리지 않도록 신속하게 처리해 주려고 더 노력하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객의 불편사항을 더 성의있게 듣고, 또 해결해 주려고 노력하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 바쁜 가운데서도 고객의 문의에 대해 더 적극적인 관심을 보이는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객에게 더 친절한 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객이 더 신뢰와 확신감을 갖도록 해 주는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객이 거래를 통해 금전적인 안정감을 더 느끼게 해 주는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객이 이해하기 쉬운 말을 더 사용하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객에게 무언가 최 대한 이익이 되도록 더 노력하는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객에 대해 단골손님같이 개별적인 관심을 더 가져주는 편이다
- 나는 다른 동료들에 비해서, 고객이 원하는 것이 무엇인가를 이해하려고 더 노력하는 편이다
- 나는 고객이 전화로 입출금확이나 기타 서비스에 대한 문의를 한 경우 다른 동료들에 비해서 더 적극적으로 응대하는 편이다

자료분석 방법

SAS 6.12판을 이용하여 조직문화를 군집분석(Cluster Analysis)하였다. 군집분석 결과 분류된 군집의 유형에 따라 서비스 수행의 차이를 알아보았고, 또 서비스 수행의 예언과 관련된 인적자원관리 활동 요인들을 중다회귀분석에 의해 추출하였다. 중다회귀분석 결과 서비스 수행의 예언에 유의하게 기여하는 구성개념들을 변량이 큰 순서대로 가려내기 위해 전향적 단계별 회귀분석(forward stepwise regression analysis)를 하였다. 끝으로 조직문화의 군집 유형에 따른 인적자원관리 활동의 차이를 알아보기 위해 변량분석을 실시하였다.

결 과

문화 군집의 분석

문화 군집분석에서 군집간 연결은 Ward(1963)의 최소변량 군집분석방법(Ward's minimum variance cluster analysis)을 사용하였다. 군집의 수는 준부분상관 자승(squared semipartial correlation)의 감소를 기준으로 하였다. 초기 분석에서는 6개의 군집에서 5개의 군집으로 갈 때 준부분상관 자승이 크게 감소하는 것으로 나타나 군집의 수가 6개로 분류되었으나 군집 3과 군집 6의 성격이 유사하므로 하나로 묶어 최종 5개의 군집으로 분석하였다. 군집별 표준점수 및 표준편차는 표 1과 같으며, 5가지 군집을 그림으로 나타낸 형태는 그림 1과 같다.

표 1. 군집별 표준점수와 표준편차

문화 유형	문 화 군 집					F
	군집1 (43명)	군집2 (108명)	군집3 (68명)	군집4 (53명)	군집5 (93명)	
집단적	1.03 (0.83)	0.45 (0.56)	0.55 (0.42)	-1.10 (0.70)	-0.78 (0.76)	119.94**
개발적	1.43 (0.01)	0.64 (0.43)	-0.11 (0.45)	-0.59 (0.91)	-0.98 (0.64)	175.87**
위계적	1.55 (0.42)	0.52 (0.41)	-0.44 (0.63)	0.08 (0.67)	-1.04 (0.66)	189.09**
합리적	1.22 (0.61)	0.51 (0.52)	-0.15 (0.48)	0.26 (0.77)	-1.20 (0.65)	157.61**

** $p < .001$

그림 1. 5가지 문화군집의 공간적 위치

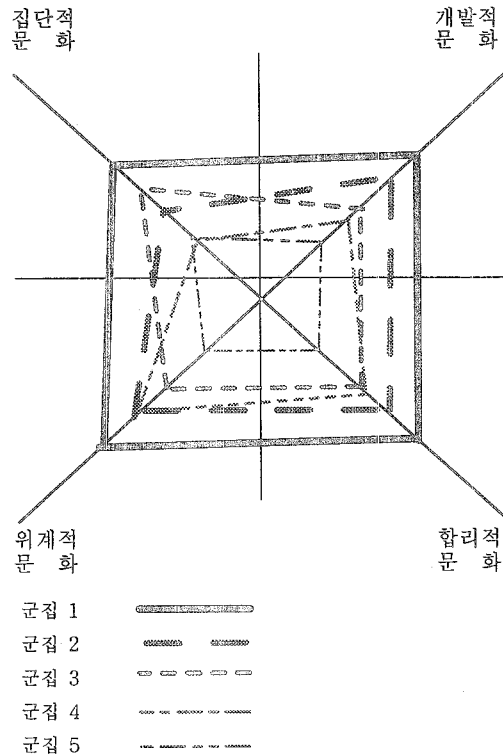


표 1에서 보는 바대로 4가지 문화유형의 각각은 5가지 군집들에서 차이를 보이는 것을 알아보기 위해 일련의 변량분석을 하였다. 그 결과 4가지 문화유형은 모두가 5가지 군집에서 유의미한 차이가 있음을 나타내었다.

한편 군집별 그 특징을 보면, 군집 1은 5가지 문화군집 중에서 가장 높은 표준점수를 나타냄으로써 전체적으로 4가지 문화 모두가 균형있게 혼합된 강한 문화로 이루어져 있음을 알 수 있고, 이 군집에 해당되는 표본 수는 전체의 11.8%로 나타났다. 군집 2와 군집 3은, 각각 개발지향적 문화와 집단적 문화의 우월성을 다소 보이고 있기는 하나 그 경향성은 크지 않으며 전체적으로 군집 1보다 다소 약한 문화군집의 형태를 보이고 있다. 이 군집들에 해당되는 표본 수는 각각 29.6%와 18.6%로서 가장 많은 표본이 해당되고 있다. 군집4는, 앞의 세 가지 군집의 형태와는 다른 특징을 보이고 있는데 이 군집은 위계적 문화와 합리적 문화가 강조되고 있는 반면 집단적 문화와 개발적 문화는 덜 강조되는 경향이 있는 군집이다. 여기에 해당되는 표본 수는 전체의 14.5%를 차지하고 있다. 끝으로 군집 5는, 군집 1의 형태처럼

모든 문화유형의 정도가 균형있게 강조되고 있는 것
이기는 하나 그 정도가 약하므로 군집 1에 비해 전
체적으로 약한 문화의 군집으로 특징지을 수 있다.
여기에 해당되는 표본 수는 전체의 25.5%를 차지하
였다.

이러한 5가지 문화군집의 특징을 종합해 볼 때
군집 4를 제외하고는 모든 군집들에서 지배적인 특
정 문화유형의 우월성은 나타나지 않고 있다. 즉, 모
든 유형의 문화가 비슷하게 강조되고 있으며 단지
전체적인 문화적 강도에 있어서만 차이를 나타내고
있다. 이러한 결과에 대한 해석은 다음과 같이 이루
어질 수 있다. 즉 같은 기업에 종사하더라도 기업내
서로 다른 영업조직에 근무할 경우에는 각기 서로
다른 하위문화(subculture)의 지배를 받을 것이라는
가정아래 106개 영업지점의 종업원들의 문화적 가치
를 측정하였으나 조사 대상자들은 자신들이 소속한
모기업의 문화적 가치의 내용을 비슷하게 지각하고
있으며 단지 그 영향력의 정도에서만 차이가 있음을
나타낸 것이라고 볼 수 있다.

조직문화와 서비스 수행

조직문화가 서비스 수행에 어떤 영향을 주는가를
알아보기 위해 문화군집별 서비스 수행의 정도를 나
타낸 것이 표 2와 같다.

표 2. 문화군집별 서비스 수행의 표준점수 및 표준
편차

	문 화 군 집					F
	군집1	군집2	군집3	군집4	군집5	
서비스 수행	0.66 (0.89)	0.24 (0.89)	-0.04 (0.92)	-0.10 (0.86)	-0.50 (1.04)	14.05**

** $p < .001$

표 2에서 보는 바대로 군집별 서비스 수행의 표
준점수를 보면, 군집 1은 0.66, 군집 2는 0.24, 군집 3
은 -0.04, 군집 4는 -0.10, 그리고 군집 5는 -0.50으
로 나타났다. 즉, 문화적 강도가 강할수록 고객지향
적 서비스 수행이 더 높게 나타났다. 이러한 결과는
조직문화가 서비스 수행에 유의미한 영향을 줌을 의
미하는 것이다.

인적자원관리와 서비스 수행

조직의 인적자원관리 활동이 종업원의 서비스 수
행에 어떤 영향을 주는가를 알아보기 위해 서비스
수행을 종속변인으로 하여 인적자원관리 활동의 6개
요인을 독립변인으로 한 표준회귀분석 결과와 설명
변량의 크기 순서로 전향적 단계별 회귀분석 결과는
각각 표 3과 표 4와 같다.

표 3. 서비스 수행 예언변인들의 표준회귀분석 결과

예언변인	b계수	β 계수	t
상 수	3.769	0.000	20.05
조직설계	0.133	0.009	2.64**
고 용	0.138	0.004	2.93**

** $p < .001$

표 4. 서비스 수행 예언에서의 전향적 단계별 회귀
분석 결과

예언변인	누가 증가 예언변량	F
조직설계	.095	38.18***
고 용	.112	6.95**

** $p < .01$ *** $p < .001$

표 3과 표 4에서 보는 바와 같이 서비스 수행 정
도를 예언해 줄 수 있는 인적자원관리 활동은 인적
자원관리 활동의 6가지 요소 가운데 조직설계와 고
용 두 가지 요소만이 유의미한 영향을 미친 것으로
나타났다. 이러한 두 가지 요소에 의해 설명되는 변
량은 11.2%인 것으로 나타났다.

조직문화와 인적자원관리 활동의 관계

앞의 결과에서 조직문화와 인적자원관리 활동 요
소들은 각각 종업원의 서비스 수행에 유의미한 영향
을 준 것으로 나타났다. 그러나 조직문화와 인적자원
관리는 서로가 매우 밀접하게 관련되어 있다. 즉, 조
직문화는 인적자원관리 활동이 어떻게 설계되고 실
시되어야 할 것인가에 영향을 준다. 따라서 본 연구
에서는 서비스 수행에 영향을 주는 조직문화와 인적
자원관리 활동의 관계에 대해 알아 보았다. 이를 위

한 조직문화 군집별 인적자원관리 활동의 관계는 표 5와 같이 나타났다.

표 5. 문화군집별 인적자원관리 활동의 표준점수와 표준편차

		문 화 군 집					F
		군집1	군집2	군집3	군집4	군집5	
인적자원관리							
고 용		0.84 (0.99)	0.48 (0.78)	-0.06 (0.830)	-0.45 (0.86)	-0.64 (0.84)	35.60***
개 발		0.76 (0.97)	0.52 (0.79)	0.06 (0.67)	-0.50 (0.94)	-0.72 (0.83)	41.57***
수행평가		0.85 (0.94)	0.49 (0.83)	0.01 (0.720)	-0.64 (0.85)	-0.61 (0.83)	41.01***
보 상		0.88 (0.99)	0.48 (0.75)	0.00 (0.810)	-0.53 (0.96)	-0.67 (0.76)	41.39***
의사소통		0.80 (1.10)	0.45 (0.750)	0.20 (0.69)	-0.74 (0.98)	-0.63 (0.74)	42.92***
조직설계		0.96 (0.87)	0.51 (0.76)	0.06 (0.61)	-0.59 (0.88)	-0.75 (0.83)	55.54***

*** $p < .001$

표 5는 인적자원관리 활동이 문화군집에 따라 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉, 인적자원관리 활동의 모든 요소들이 문화군집에 따라 유의미하게 차이가 있음을 보여주고 있다. 그러나 각 군집별로 인적자원관리 요소들간의 차이는 문화적 강도의 경향과 거의 유사한 경향을 보이고 있다. 다시 말해서 전체적으로 강한 문화군집일수록 네 가지 문화유형 모두를 강조하는 경향이 있으며 그에 비례해서 인적자원관리 활동의 정도도 달라짐을 보여주고 있다. 그러나 군집별 특정 인적자원관리 요소의 두드러진 경향은 나타나지 않았다.

논 의

본 연구는 조직개발 관점에서 서비스 기업 종업원들의 서비스 수행에 영향을 줄 수 있는 조직요인에 대해 알아보려고 하였다. 이와 관련하여 곽원섭(1995a)의 연구에서는 서비스 수행을 예언해 줄 수 있는 조직요인으로써 설명변량이 가장 큰 조직요인은 모든 구성원들이 공동목표를 향하여 함께 일하는 정도인 팀웍으로 나타난 바 있다. 이러한 결과를 조

직관리 측면에서 본다면 팀웍을 향상시키는 요인은 조직문화와 인적자원관리라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 서비스 기업 종업원의 고객지향적 서비스 수행에 조직문화와 인적자원관리 활동이 어떤 영향을 주는가를 알아보려고 하였다.

먼저 조직문화의 영향을 알아보기 위해서 본 연구에서는 Quinn의 경쟁적 가치 모델을 기초로 4가지 유형의 문화적 가치에 대한 지각을 평정토록 하였고 그 결과를 기초로 하여 문화군집을 분석하였다. 문화군집을 분석한 이유는 어떤 조직이든 하나의 우세한 가치에 의해 지배되지 않고 다양한 문화적 가치들이 혼재하고 있기 때문이다. 문화군집 분석 결과 본 연구에서는 5가지 유형의 문화군집으로 분류되었다. 5가지 문화군집별로 우세한 유형의 문화적 가치가 있는가를 살펴보았으나 본 연구에서는 제 4군집을 제외하고는 모두가 비슷한 성질의 군집으로 분류되었고 단지 문화적 강도에서만 의미있는 차이를 나타내었다. 이러한 결과에 대한 이유를 분석해 보면, 본 연구의 조사대상자들이 비록 서로 다른 하위 문화가치의 영향을 받는 106개의 영업지점에서 종사하고 있기는 하나 그들이 소속한 모기업의 보편적인 문화적 가치의 영향을 받고 있기 때문인 것으로 보인다.

조직문화가 서비스 수행에 어떤 영향을 주는가를 알아보기 위해서 문화군집에 따른 서비스 수행의 차이를 분석하였다. 그 결과 앞에서 밝힌 문화군집들의 문화적 강도에 비례하여 서비스 수행의 정도가 유의미하게 달랐다. 이는 곧 조직문화가 서비스 수행에 영향을 미친다는 사실을 입증한 것이다. 이러한 결과를 토대로 해서 볼 때 서비스 기업에서 핵심적인 사명으로 추구하고 있는 고객서비스 개선을 위한 근본적인 해결은 강한 조직문화의 개발을 통해 가능하다. 왜냐하면 종업원이 조직에서 경험하는 문화적 가치는 고객이 종업원들로부터 경험하는 가치로 전이되기 때문이다.

그러나 본 연구의 결과에서 조직문화가 서비스 수행에 유의미한 영향을 준 것으로 나타났다 하더라도 이 결과는 고객지향적 서비스 수행을 높일 수 있는 조직문화의 구체적 유형은 밝히지 못하고 있다. 즉 어떤 유형의 문화적 가치가 다른 문화적 가치에 비해 서비스 수행에 더 유의미한 영향을 줄 것이며 또 어떤 유형의 조직문화 개발이 종업원들로 하여금 보다 고객지향적이도록 할 것인가에 대한 방향을 제

시하지 못하고 있다. 이러한 문제와 관련하여 콕윈섭(1995b)의 연구에서는 고객지향적 문화적 가치의 구체적인 가치로서 고객만족에의 초점, 유연성, 창의성, 그리고 종업원의 존중을 강조한 바 있다. 따라서 차후의 연구에서는 이러한 구체적인 문화가치의 개발 정도에 따라 서비스 수행이 어떻게 달라지는가를 다루어야 할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 조직문화가 서비스 수행에 영향을 준다는 사실은 경험적으로 밝혔다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

기업의 인적자원관리 활동의 정도가 서비스 수행에 영향을 주는가를 살펴보았다. 이를 위해 Ulich가 분류한 인적자원관리 활동요소 6가지를 독립변인으로 하여 이들이 서비스 수행에 어떤 영향을 주는가를 살펴보았다. 회귀분석 결과 본 연구에서는 인적자원관리 요소 중 조직설계(organization design)와 고용(staffing) 요소가 서비스 수행에 유의미하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 이 두 가지 요소의 설명변량은 11.2% 정도로 나타났다. 이러한 결과를 본다면 조직문화와 마찬가지로 인적자원관리 활동 역시 서비스 수행에 영향을 주는 것이라고 할 수 있다. 따라서 서비스 수행의 개선을 위한 조직개발 측면에서 본다면 뚜렷한 조직문화의 개발과 아울러 인적자원관리에도 노력을 기울여야함을 보여주는 것이다.

조직문화와 인적자원관리 모두가 서비스 수행에 유의미한 영향을 준다는 사실을 기초로 하여 이들의 영향을 각각 독립적으로 분석하였으나 사실은 조직문화와 인적자원관리는 서로가 밀접한 관계가 있는 조직요인들이다. 따라서 본 연구에서는 서비스 수행에 영향을 주는 이 두 가지 요인들은 서로가 어떤 관계가 있는가를 알아보았다. 이를 위해 문화군집법 6가지 인적자원관리 활동의 정도를 비교하였다. 그 결과 인적자원관리의 모든 요소들의 실천정도는 문화군집에 따라 유의미하게 다른 것으로 나타났다. 즉 같은 인적자원관리 요소라 하더라도 문화에 따라 실천되는 정도는 서로가 달랐다. 그러나 모든 인적자원관리 요소의 실천정도는 문화의 강도에 따라 유의미한 차이를 나타내었다. 이러한 사실은 문화의 강도와 인적자원관리의 실천정도가 비례함을 의미하는 것이다. 결론적으로 말하면 조직문화와 인적자원관리의 실천은 유의미한 관계가 있다고 할 수 있다.

지금까지의 연구결과들을 종합해 본다면 조직문화와 인적자원관리는 종업원의 서비스 수행의 정도에 유의미한 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 기업의 최우선 당면과제인 서비스 수행의 개선은 견고한 조직문화의 구축과 효과적인 인적자원관리의 실천에 따라 이루어질 수 있다. 아울러 이들 두 가지 요인은 서로 밀접한 관계가 있다는 사실도 주지할 필요가 있다. 이러한 결과들은 고객지향적 서비스 품질 개선을 위한 조직변화의 방향과 전략의 기초가 된다.

참 고 문 헌

- 콕윈섭 (1995a). 고객만족을 위한 은행 서비스의 품질과 이적 서비스 수행을 위한 조직요인. *산업 및 조직심리학회지*, 8, No.1, 15-31.
- 콕윈섭(1995b). 서비스 기업의 고객지향적 기업문화. *호서대 사회과학연구*, 제14집, 313-324.
- 이창우 (1995). 조직문화. *산업 및 조직심리학*, 박영사.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organizational Studies*, 5, 193-226.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture : Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Berg, P.O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25, 557-579.
- Brockbank, J.W., & Ulrich, D. (1990). *Institutional antecedents of shared organizational cognitions*. Unpublished Manuscript, School of Business, University of Michigan.
- Cummings, L.L. (1984. Winter). Compensation, culture, and motivation: A system perspective. *Organization Dynamics*, 33-43.
- Deal, T. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures : *The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigm : Multiple cultures and culture conflicts in the

- organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R., 그리고 Associates (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L.R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 34-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective. *Organizational Dynamics*, 9, 35-51.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, No.1, Spring, 16-17.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Hall, R.H. (1983). Environments, organizations, and policy makers: Towards an integrative framework. In R.H. Hall & R.E. Quinn (Eds.), *Organization theory and public policy*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J.R. Kimberly & R.E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R.E., & McGrath, M.R. (1984). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. Paper presented at the Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace. Vancouver.
- Schein, E.H. (1985). *Organization culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schneider, Ben, & David E. Bowen. (1985). Employee and Customer perceptions of service in banks : replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston: Row Peterson.
- Siehl, C., & Martin, J. (1981). *Learning organizational culture* (Working Paper). Graduate school of Business, Stanford University.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York, Pergamon Press.
- Smircich (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Starbuck, W. (1983). Organizations as action generators. *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- Tichy, N., & Fombrun, C.J., & Devanna, M.A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-60.
- Tsui, A., & Milkovich, G. (1985). *Dimensions of personnel department activities*. Paper presented

- at Academy of Management.
- Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: HR professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10, 4.
- Van de Ven, A., & Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 333-365). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ward, J. H., Jr.(1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58, 236-204
- Weick, K. (1979). *Social psychology of organizing* (2nd Ed.). New York: Random House.
- Wilkins, A.L., & Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures : Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

1차 원고 접수: 1999년 9월 27일

최종 원고접수: 1999년 11월 10일

Relationships between Organizational Culture, Human Resource Practices, and Customer-Oriented Service Performance in Service Corporate

Won-Seob Kwak

Ho Seo University

The present study investigated the effects of organizational culture and human resources practices on customer-oriented service performance. Data obtained from 365 workers of 106 branches in S insurance company were analyzed. Three major findings were reported: (1) Organizational culture was significantly associated with customer-oriented service performance; (2) HR practices were also associated with customer-oriented service performance; and (3) HR practices were different significantly across different clusters of organizational culture. The results showed that both organizational culture and HR practices were essential for service company trying to improve the quality of service performance.