



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](#)

박사학위논문

KOSDAQ 기업 MCS 활용이
조직성과에 미치는 영향
-조직문화와 조직학습을 매개변수로-

제주대학교 대학원

회 계 학 과

김 경 철

2016년 2월

KOSDAQ 기업 MCS 활용이 조직성과에

미치는 영향

- 조직문화와 조직학습을 매개변수로 -

指導教授 鄭 順 汝

金 敬 哲

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2016年 2月

金敬哲의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 이 상 봉

委 員 김 길 훈

委 員 고 창 열

委 員 김 달 곤

委 員 정 순 여

濟州大學校 大學院

2016 年 2 月

Management Control Systems of KOSDAQ
companies

-Organizational culture and learning as a parameter-

Kyung-Chul Kim
(Supervised by professor Soon-Yeo Jung)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Doctor of Philosophy in Business Administration

2016. 2.

This thesis has been examined and approved.

Department of Accounting
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<목 차>

제 1장 서 론	1
제 1절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2절 연구의 방법 및 구성	6
1. 연구의 방법	6
2. 논문의 구성	7
제 2장 이론적 배경 및 선행연구	8
제 1절 MCS의 고찰	8
1. MCS의 개념	8
2. MCS의 유형	10
제 2절 조직문화의 고찰	16
1. 조직문화의 개념	16
2. 조직문화의 경쟁가치모형	18
제 3절 조직학습의 고찰	24
1. 조직학습의 개념	24
2. 조직학습의 유형	27
제 4절 선행연구	31
1. MCS, 조직문화, 조직학습과 조직성과에 관한 선행연구	31
2. 본 연구와 선행연구와의 차이	38
제 3장 연구의 설계	39
제 1절 연구모형	39
제 2절 연구가설의 설정	40
1. MCS와 조직문화 간의 관계	40
2. MCS와 조직학습 간의 관계	42

3. MCS와 조직성과 간의 관계	43
4. 조직문화와 조직학습 간의 관계	45
5. 조직문화와 조직성과 간의 관계	46
6. 조직학습과 조직성과 간의 관계	47
7. MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습의 효과분석	48
제 3절 변수의 조작적 정의 및 측정	51
1. MCS	51
2. 조직문화	52
3. 조직학습	53
4. 조직성과	54
제 4절 연구방법	55
1. 설문지의 구성	55
2. 조직대상의 선정	56
3. 설문지의 배부 및 회수	57
4. 분석방법	57
제 4장 실증분석 결과	59
제 1절 표본선정의 현황	59
1. 기초통계량	59
2. 측정변수의 특성	61
제 2절 신뢰성과 타당성 검증	65
1. 신뢰성 검증	65
2. 타당성 검증	66
제 3절 가설검증	74
1. MCS, 조직문화, 조직학습, 조직성과 간의 검증	74
2. 조직문화와 조직학습, 조직문화 및 조직학습과 조직성과 간의 관계	77

3. MCS와 조직성과 간에 조직문화와 조직학습의 매개효과 분석 ..	79
4. 매개효과 분석을 위한 추가분석	82
제 5장 결 론	85
제 1절 연구결과의 요약	85
제 2절 연구의 시사점 및 한계	87
<참고문헌>	89
<부록 : 설문지>	105

<표 목차>

<표 2-1> MCS의 특성	11
<표 2-2> MCS의 유형	15
<표 2-3> 조직문화의 개념	17
<표 2-4> 조직문화 유형 분류	20
<표 2-5> 경쟁가치 모형에 의한 조직문화의 유형과 특징	23
<표 2-6> 저차학습과 고차학습의 비교	29
<표 3-1> 설문지의 구성	56
<표 3-2> 실증분석의 내용과 통계 분석방법	58
<표 4-1> 표본기업의 업종별 현황	59
<표 4-2> 표본기업의 규모 현황(종업원 수)	60
<표 4-3> 설문 응답자의 부서 현황	60
<표 4-4> 응답자의 직위 현황	61
<표 4-5> MCS에 관한 기초통계량	62
<표 4-6> 유연성 가치 조직문화에 대한 기초통계량	63
<표 4-7> 통제가치 조직문화에 대한 기초통계량	63
<표 4-8> 조직학습에 대한 기초통계량	64
<표 4-9> 조직성과에 대한 기초통계량	65
<표 4-10> 설문 항목별 신뢰성 분석결과	66
<표 4-11> MCS의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과	67
<표 4-12> 조직문화의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과	68
<표 4-13> 조직학습의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과	69
<표 4-14> 조직성과의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과	70
<표 4-15> Cross Loadings 값을 통한 확인적 요인분석 결과	70
<표 4-16> 연구모형 PLS 경로모형의 전체 적합도	72
<표 4-17> 연구모형 변수 간 PLS내 변수 간 상관관계 및 AVE 제공근	73
<표 4-18> 연구모형에 대한 PLS 분석결과 및 가설검정	75

<표 4-19> 연구모형에 대한 대안모형 측정 84

<그림 목차>

<그림 2-1> 통제의 필수조건 9

<그림 2-2> Quinn and McGrath(1985)의 경쟁가치모형 21

<그림 3-1> 연구모형 39

<그림 4-1> 연구모형의 PLS 분석결과 76

<그림 4-2> 연구모형의 조직문화 매개효과 분석 79

<그림 4-3> 연구모형의 조직학습 매개효과 분석 81

< Abstract >

Management Control Systems of KOSDAQ companies
- Organizational culture and Organizational learning as a parameter -

Kyung-Chul Kim

Department of Accounting
Graduate School of Jeju National University

The KOSDAQ company playing an important role in making up around 8.8% of GDP. However, It is suffering from several problems such as unlimited competitions and long-term domestic and international economic downturn because of conglomerate and big businesses are expanding their businesses into the small-scal business sector. To overcome these problems and keep sustainable growth, the more companies effort to build and operate management control systems(MCS) than before.

This research is about relationship of KOSDAQ's MCS, organization culture, learning and performance. In order to accomplish purpose of the research, we set up 8 possible hypotheses according to logical consideration from preceding research. We could meet following results through actual proof analysis of 81 KOSDAQ-listed manufacturing companies survey. As it follows: The results of this study.

First, the relationship between use of more-bureaucratic MCS application and control values culture, and between less-bureaucratic MCS application and flexibility values culture represents significant relationship. Second, the relationship between more-bureaucratic MCS application and single-loop

learning, and between less-bureaucratic MCS application and double-loop learning represents significant relationship. Third, the relationship between control values culture and single-loop learning, and between flexibility values culture and double-loop learning represents significant relationship. Fourth, only the relationship between flexibility values culture and double-loop learning represents significant relationship. Fifth, the relationship between control values and perceived financial performance, and between flexibility values and perceived non-financial performance represents significant relationship. Sixth, the relationship between single-loop learning and perceived financial performances and between double-loop learning and perceived financial performance represent, significant relationship.

And the results of analysis of the mediator effect by organization culture and learning are as follows. First, in relation between more-bureaucratic MCS and perceived financial performance, the partial mediator effect by control values was represented and between less-bureaucratic MCS and perceived non-financial performance, the partial mediator effect by flexibility values was represented. Furthermore, in relation between more-bureaucratic MCS and perceived financial performance, the partial mediator effect by single-loop learning was represented, on the other hand, in relation between less-bureaucratic MCS and perceived non-financial performance, the mediator effect by double-loop learning was not represented. Unexpectedly, I can recognize that, in relation between less-bureaucratic MCS and perceived financial performance, the complete mediator effect by double-loop learning was represented.

This research has important meaning which is comprehensive review about the relationship MCS with organizational culture, organizational learning and organizational performance, but not fragmentarily considering relationship between those variables

제 1장 서론

제 1절 연구의 필요성 및 목적

최근 창조경제 및 중소기업 육성에 관한 국가적인 필요성과 그 당위성이 강조되고 있다. 우리 경제의 수출의존도가 급증하는 가운데, 대기업 위주의 수출확대도 글로벌 경쟁력을 갖춘 중견기업들의 뒷받침이 없이는 한계가 있을 수밖에 없다는 인식이 커지고 있어(김병순, 2011), 규모는 작지만 글로벌 경쟁력을 갖춘 중소기업을 육성하여 국가경제 발전의 견인차 역할을 하게 해야 한다는 것이 정부의 생각이다.

정부는 영국의 경영전략가인 John Howkins가 주창한 창조경제를 받아들여 국가 정책적인 차원에서 중소기업 및 성장 및 글로벌 진출을 위한 창업지원, 중소기업혁신을 위한 지원, 중소기업 펀드 조성 등의 다양한 미션을 추진 중에 있다¹⁾. ‘한국경제의 체질 개선’을 목표로 창조경제 정책을 구체화시키고 있으며 창조경제를 위한 투자 활성화에도 박차를 가하고 있다. 창조경제의 9대 전략산업과 4대 기반산업²⁾에서 볼 수 있듯이 대기업중심의 수출주도형 산업체질에서 창조경제의 정책에 부합하는 작지만 강한 중소기업을 적극 육성하여 국가 경쟁력을 강화하려는 취지를 달성하기 위해 노력하고 있다.³⁾

중소기업이나 창조경제를 논할 때 핵심에 있는 기업이 바로 KOSDAQ 기업⁴⁾이다. KOSDAQ 기업은 국내총생산에서 차지하는 비중이 8.8%수준에 이르며, 시가총액 규모도 2008년말 46조원에서 2015년 2월 160조원으로⁵⁾ 대폭 증가하여 국

1) 창조경제혁신센터 홈페이지 참고

2) 창조경제의 9대 전략산업은 스마트자동차, 5G이동통신, 심해저해양플랜트, 지능형로봇, 착용형스마트기기, 실감형콘텐츠, 맞춤형웰니스케어, 재난안전관리스마트시스템, 신재생에너지 하이브리드시스템이며 4대 기반산업은 지능형반도체, 융복합소재, 지능형사물인터넷, 빅데이터이다. 중추적인 한국 미래지향형 사업으로 향후 우리나라를 선도할 중소벤처기업과 연관성이 높은 산업군들이다.

3) 연합뉴스 2012년 8월

4) KOSDAQ의 대두배경은 다음과 같다. 1987년 중소기업의 활성화 목적으로 거래소 시장 이외 장외시장을 조직하여 그 모태로 KOSDAQ 시장이 KOSDAQ 증권회사 설립되었다. 주로 전통적 산업으로 이루어진 거래소 시장은 기존 대기업 중심으로 자본조달에 기여를 하였으며, 국가 경제 성장에 기여를 해왔다. 그러나 새로운 패러다임으로 고부가가치 지식기반의 벤처산업 육성의 필요성과 1990년대 초반이후 미국경제의 호황과 맞물려 정보통신 분야와 같은 지식집약 산업의 성장에 많은 국가들이 전환을 우선 과제로 삼아 집중적인 지원을 해왔다. 1996년 6월에 KOSDAQ 증권회사가 설립되며 KOSDAQ 기업들이 본격적으로 성장하기 시작하였다. 이러한 KOSDAQ 시장의 성장은 세계경제에 하나의 패러다임으로 해석할 수 있다.

가경제의 견인차 역할을 담당하고 있다. 그러나 요즘처럼 급변하는 경제환경에서 KOSDAQ 기업의 현실은 그리 밝지 않으며, 지속가능 경영(장기적이고 지속적 성장을 통한 존속)에 대한 미래전망도 긍정적으로 평가되지 않는 것이 현실이다. 대기업의 중소기업 업종진출로 인한 무한경쟁의 심화, 국내외의 장기적인 경기침체 등이 한국경제에서 중추적 역할을 담당해야 하는 KOSDAQ 기업에게는 경제적 어려움으로 다가오고 있다.

중소기업의 이러한 경영환경 상의 어려움을 극복하고 성장, 더 나아가 지속적 존속을 영위하기 위해서는 크게 두 가지 방법을 모색해 볼 수 있다. 첫 번째 방법은 적극적인 투자(재투자)를 실시하는 것이다. 그러나 중소기업뿐만 아니라 대기업에서도 투자규모를 감소시키는 요즘 같은 경기 침체기에는 투자규모를 증가시킨다는 쉬운 일이 아니다.⁶⁾ 중소기업은 대기업과 달리 보유하고 있는 자금 및 자원이 상대적으로 한정되어 있을 뿐만 아니라, 설령 투자를 한다고 해도 여러 가지 규제에 의한 피해를 입기 때문에 KOSDAQ 기업입장에서도 지속적인 투자에는 한계점을 보인다.⁷⁾

또 다른 방법은 기업의 경영전략과 경영목표가 제대로 달성하고 있는지를 통제(모니터링)하는 것이다. 일반적으로 기업들은 경영통제 방안의 하나로 관리통제시스템(management control systems, 이하 'MCS')을 사용한다⁸⁾. 정보기술과

5) 한국거래소 홈페이지 참고

6) 국내 대기업과 중소기업의 내년 R&D(연구개발) 투자가 올해보다 축소될 전망이다. 특히 대기업은 기계와 전기전자 분야에서, 중소기업도 건설부터 기계, 전기전자 분야의 연구개발 투자를 축소할 전망이다. 지난 2013년부터 지속적으로 감소세를 보이고 있어 한국 기업의 잠재적인 성장 가능성도 위축되는 것 아니냐는 우려가 제기되고 있다. 한국산업기술진흥협회(KOITA)에 따르면, 자동차가 지난해 101.3에서 102.6으로, 정보통신이 102.6에서 105.1로 투자 RSI가 각각 소폭 상승한 것을 제외한 전 산업분야의 R&D 투자가 감소세로 돌아섰다. 특히 기계는 105.6에서 99.3으로, 건설은 98.0에서 94.0으로 2년 연속 100 이하의 지수를 보이는 등 위축정도가 심한 분야로 나타났다. 중소기업도 건설과 기계, 전기전자 분야의 투자 RSI가 100 이하로 나타나 전체적인 투자 RSI가 지난해보다 감소했다. 기업의 투자가 지속적으로 위축되는 현상을 타개하기 위해서라도 단순한 기업지원 체계보다 현장 수요에 부응하는 지원책 마련이 절실하다는 것이 관계자의 의견이다(대전일보, 2015.12.7.).

7) 대기업이 아닌 중소 혹은 중견기업이 투자를 하기는 쉽지 않다. 일례로 중소기업과 대기업의 중간 규모에 해당하는 중견기업은 2013년 기준 3846개로 우리나라에 미치는 영향은 총 매출 규모 629조원으로 국내 1~3위 대기업 실적을 합친 것보다 많고, 고용에서 약 10%, 수출에서 15.7%, 법인세 4분의 1을 차지하고 있어 결코 무시할 수 없는 위치에 있지만, 중견기업들에 대한 제도적 배려는 부족한 게 현실이다. 중소기업에서 대기업으로 이어지는 성장 사다리의 역할을 해야 할 중견기업이 각종 규제에 신음하고 있다. 기업을 키워 고용과 투자를 늘리면 축배 대신 독배(毒杯)가 돌아온다. 중소기업 경계선을 넘어서는 순간 혜택은 사라지고, 100개가 넘는 대기업 수준의 규제와 세금 폭탄에 시달린다. 매출액 1000억 원과 자산총액 5000억 원 중 하나만 넘어서면 세제 혜택이 사라지고 지속 성장의 관건인 연구개발(R&D) 자금 지원도 끊긴다. 성장이 독배였음을 실감하고 사업 규모를 줄여 중소기업으로 되돌아간 중견기업이 2009~2013년 5년 사이에만 328개에 이른다고 한다(한국 NGO신문, 2015.12.6.).

시장 글로벌화에 따른 무한경쟁으로 기업환경이 급격히 변화할 때 기업들은 장기적으로 성장하고 발전하기 위해 기업 운영에 대해 효율적이고 효과적인 통제 체도를 필요로 한다. 이를 가능하게 해주는 것이 MCS이다. MCS는 관리회계의 기본 과제인 계획수립, 성과평가 및 제반 의사결정 등에 유용한 정보를 제시한다 (Merchant and Otley, 2006; 이상완, 2011; 손성호 등, 2012; 박현일, 2013; 김민성, 2014; 김순기 등, 2015). MCS는 정기적 혹은 수시로 기업운영이 효과적이고 효율적으로 수행되고 있는지를 모니터링 해주며, 조직의 전략과 비전을 제시하여 조직목표를 달성하도록 해준다. 이러한 모니터링을 반복하여 기업의 경쟁력을 창출하고 더 나아가 조직 최종의 목표인 재무성과를 극대화 시켜주는 것은 물론 재무성과 극대화에 어떠한 비재무적 요인이 기여하는지를 관리할 수 있게 해준다(이상완 등, 2015).

KOSDAQ 기업들도 조직의 비전과 전략의 이행과 목표의 달성을 도와주는 MCS를 구축·운영하는데 노력을 기울이고 있다. KOSDAQ 기업의 경영환경이 불확실하고 복잡할수록 기업이 성장·존속·발전하기 위해 MCS 활용이 필요하고 중요해지기 때문에(Gupta and Chin, 1991; Miller and Friesen, 1984; Simons, 1995, 1999; 이상완, 2011; 김달곤, 임태중 2009; 김민성, 2014), KOSDAQ 기업에서 MCS를 성장과 지속적 존속을 위한 경영합리화 도구로 사용하고 있다. KOSDAQ 기업이 경제에서 차지하는 기업의 역할과 중요성이 증가하는 이때 MCS의 활용은 KOSDAQ 기업들의 성장과 존속에도 중요한 역할을 할 것으로 보인다(박호득, 2012).

MCS뿐만 아니라, 조직문화와 조직학습도 중요한 역할을 할 것이다. 조직문화는 조직이 내·외부환경과의 적응 및 통합과정에서 적용하는 기본전제로서 조직 구성원의 가치관, 사고방식, 그리고 행동을 지배하는 근본 요소(Schein, 1985)이

8) 관리통제시스템의 개념에 대해서는 다양한 시각이 존재한다. 재무 및 감사 문헌에서는 관리통제를 내부통제제도(내부회계관리제도)로 본다. 내부통제제도는 ①통제환경, ②위험평가, ③통제활동, ④정보 및 의사소통, ⑤모니터링 등 5가지의 상호연관된 구성요소를 적절하게 갖추고 있어야 한다. 그러나 이러한 내부회계관리제도는 사베인-옥슬립법(일명 SOX법)의 404조를 준수하기 위해 COSO가 권고하는 내부통제프레임이다. 우리나라에서는 내부회계관리제도가 선택사항이 아닌 법적인 사항으로 상장대기업 및 상장중소기업이 이 제도를 도입하고 있다. 주식회사 외부감사에 관한 법률에 따라 감사인으로 하여금 내부회계 관리제도를 검토하며 그 결과에 대하여 별도 의견을 내도록 되어 있다. 한편, 관리회계문헌에서는 관리통제시스템을 조직목표의 달성여부를 파악하는 도구(Antony(1965)의 연구에서 시작) 혹은 전략이 이행여부를 파악하는 도구(1990년 Simons의 연구에서 시작)로 본다. 본 연구에서는 관리통제시스템은 조직목표의 달성여부 혹은 전략의 이행도구로 정의하여 사용한다.

다. MCS도 구성원의 행동변화를 고려하여 설계되어야 하며, MCS의 효과성을 높이기 위해서는 MCS 설계 시 조직문화와의 관련성을 중요하게 고려해야 할 것이다(박현일, 2013).

그런데 MCS와 조직문화 간의 관계를 다룬 선행연구는 주로 조직문화를 상황 변수(선행변수)로 보아 연구를 진행해 왔으나, 최근 일부 문헌에서 조직문화의 역할에 대한 재조명이 이루어지고 있다(김달곤, 2010; 이상완 등, 2011). 이들의 주장에 따르면, MCS가 경영환경을 인식하는 렌즈 혹은 필터와 같은 역할을 하기 때문에(Dent, 1990), 경영환경이 변화하면 조직구조와 시스템도 그에 적합하도록 변경되어야 하고, 시스템의 변화에 따라 조직문화도 변경되어야 한다는 것이다. 기존 문헌에서 경영전략을 지원하는 통제시스템을 가정하였으나, 김달곤(2010)은 MCS의 필터 역할을 강조하며 경영전략에 대한 MCS의 선행효과를 살펴 보았다.

조직학습도 KOSDAQ 기업에서 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 지식기반사회에서는 지식을 지속적으로 창출하려는 노력을 기울이는 것이 중요하며, 조직학습이라는 것이 기업 경쟁력을 갖추기 위한 중요한 요인이 되고 있다(한승희, 2006). 우리나라의 중소기업체는 지속가능한 경영을 위해 합리적 제도 등을 운영하면서 자구노력을 기울여 왔지만, 지속적 성장을 이루지 못한 채 연 100만 개 이상의 기업들이 소멸되는 이유도 조직학습활동 부족 혹은 조직학습문화의 미형성에 기인한다고 볼 수 있다(박호득, 2012; 김민성, 2014). 이제는 어떤 조직도 지속적인 학습 없이 성장과 존속을 기대할 수 없는 시대가 되었다.

조직학습은 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에 있어 단독으로 작용하는 것이 아니라 조직문화와 상호작용하면서 서로 영향을 미치게 된다(박호득, 2012). 그렇기 때문에 MCS는 조직문화나 조직학습과 상호작용할 때 그 역할과 효과가 더 커질 것으로 보인다. KOSDAQ 기업의 경제환경이 점점 고도화되고 복잡해지기 때문에 조직문화나 조직학습 등의 행동양식이 효율적이고 효과적으로 관리되는지의 여부에 따라 KOSDAQ 기업의 지속적인 성장과 발전에 큰 영향을 미칠 것으로 판단된다.

본 연구는 다음과 같은 배경에서 시작되었다. 첫째, KOSDAQ 기업을 대상으로 하는 MCS 연구가 부족하다. 기존 선행연구에서는 대기업(제조업)중심의

MCS의 활용을 다루어 왔으나, KOSDAQ 기업의 MCS의 구축 및 활용에 대한 연구는 거의 수행되지 않았다. 국내연구에서도 KOSDAQ 기업을 대상으로 하는 MCS의 구축 및 활용에 대한 연구를 진행되어야 할 필요가 있다.

둘째, 기존 선행연구에서는 조직문화를 상황이론에 따라 상황변수로 간주하여 연구를 진행하였기 때문에 조직문화가 MCS의 선행변수 역할을 하였다. 그러나 Dent(1990)의 주장이나, 김달곤(2010)과 이상완 등(2011)의 연구처럼 MCS가 경영환경을 인식하는 렌즈 혹은 필터와 같은 역할을 한다면, 경영환경이 급변하여 시스템이 변화되었을 때, 시스템의 변화에 따라 조직문화도 변화할 것이다. 따라서 KOSDAQ 기업에서도 MCS가 경영환경을 인식하는 렌즈(혹은 필터) 역할을 하는지를 살펴볼 필요가 있다. 본 연구는 KOSDAQ 기업의 관리통제에 따른 조직문화의 형성과정을 살펴보는 연구의 필요성을 함께 제시한다.

셋째, 연구자들이 조직문화와 조직학습의 중요성에 대해서 언급하고 있지만, 각 변수 간의 관계를 종합적으로 연계하여 분석한 연구는 거의 없다. MCS-조직문화-조직성과를 다룬 연구, MCS-조직학습-조직성과를 다룬 연구가 있지만, MCS-조직문화-조직학습-조직성과를 종합적으로 다룬 연구는 거의 없다. 조직문화 및 조직학습의 세부 유형별 종합분석을 바탕으로 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 조직문화 및 조직학습의 바람직한 유형이 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다.

본 연구의 목적은 기본적으로 KOSDAQ 기업의 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계를 살펴보는 것이다. 여기에 조직문화와 조직학습의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. KOSDAQ 기업의 MCS의 활용과 유형별 조직문화 및 조직학습의 역할과 의미를 살펴본다.

MCS, 조직문화, 조직학습 및 조직성과 간의 관계를 살펴본 기존 관리회계 분야의 연구들이 제조업 중심의 대기업을 대상으로 하는 연구들이었지만, 본 연구는 KOSDAQ 기업을 대상으로 연구를 진행하였다는 측면에서 연구의 의의가 있다. 그리고, 기존의 선행연구가 조직문화를 선행(상황)변수로 보고 진행한데 반해 조직문화를 MCS의 후행변수로 놓고 살펴본다. MCS의 필터 기능을 살펴보려는 노력이 부족하였던 선행연구와는 달리 본 연구는 MCS의 필터 기능을 찾아보고자 하였다. 또한, MCS, 조직문화, 조직학습, 조직성과 간의 관계를 단편적이 아

닌 상호작용 관계에서 종합적인 매개효과를 살펴보았다는 점에서도 연구의 의의가 있다.

제 2절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구는 KOSDAQ 기업의 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습의 효과를 살펴보기 위해 문헌연구와 실증연구를 실시하였다.

본 연구의 각 변수에 대한 기본 개념을 살펴보기 위해 문헌연구에서는 MCS, 조직문화, 조직학습 및 조직성과 간의 관계에 관한 국내·외 논문 및 기타자료를 수집하여 각 변수들 간의 관계를 가설로 설정하고 이를 연구 모형화하였다. 또한, 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 선행연구에서 확인된 문항을 추출하고 본 연구의 목적에 맞게 설문문항을 재구성하였다.

첫째, MCS에 대한 조작적 정의는 Auzair and Langfield-Smith(2005)의 연구와 KOSDAQ 기업의 MCS에 관한 연구에서 사용하였던 김민성(2014)의 연구를 고찰한 후 수정하여 관료적 MCS와 비관료적 MCS로 구분하였다. 둘째, 조직문화는 Quinn과 McGrath(1985)의 경쟁가치모형을 수정 보완하여 통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화로 구분하였다. 셋째, 조직학습에 대한 개념은 단일고리학습과 이중고리학습으로 구분하여 사용하였다. 단일 및 이중고리학습은 Argris and Schön(1978), Fiol과 Lyles(1985), 김달곤과 임태중(2009) 그리고 이상완(2011)에서 사용한 설문문항을 수정하여 사용하였다. 넷째, 본 연구의 조직성과는 인지 재무성과와 인지 비재무성과로 구분하여 살펴보았다. Roth와 Jackson(1995), Henri(2006b), Widener(2007), 김민성(2014)의 선행연구들에서 검증된 인지 재무성과(전년평균 성과 대비 매출액, 전년평균 성과 대비 영업이익, 전년평균성과 대비 투자수익, 전년평균 성과 대비 순이익)와 인지 비재무성과(전년 평균 성과대비 전년 평균 시장점유율, 전년 평균 고객만족도, 전년 평균 업무처리효율성, 전년 평균 종업원 만족도)를 항목들로 사용하였다.

2. 논문의 구성

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되었다.

제 1장에서는 본 연구의 필요성과 목적을 밝힌 후, 연구의 방법과 논문의 구성에 대해 서술하였다.

제 2장에서는 본 연구에서 사용한 변수들에 대한 이론적 배경 및 선행연구를 검토하였다. 구체적으로 MCS, 조직문화, 조직학습에 관한 기존 문헌들을 검토하였다.

제 3장에서는 본 연구의 연구모형과 연구가설을 설정하였다. MCS 활용과 조직문화와의 관계, MCS 활용과 조직학습과의 관계, MCS와 조직성과 간의 관계, 조직문화 유형과 유형별 조직학습 간의 상호관계, 조직문화 유형에 따른 조직성과와의 관계, 유형별 조직학습과 조직성과 간의 복합관계에 관한 가설을 설명하였다. 또한, MCS와 조직성과 간의 관계에 있어 조직문화와 조직학습의 역할에 대한 가설을 설정하였다. 연구모형에 사용된 각 변수의 조작적 정의, 연구의 표본대상 및 분석방법에 대해서도 서술하였다.

제 4장에서는 실증분석 결과를 서술하였다. 연구대상에 대한 표본의 선정의 현황, 신뢰성 등의 검증결과를 설명하였으며, 가설검증 결과에 대해서도 설명하였다. 가설검증은 MCS 활용과 조직문화와의 관계, MCS 활용과 조직학습과의 관계, MCS와 조직성과 간의 관계, 조직문화 유형과 유형별 조직학습 간의 상호관계, 조직문화 유형에 따른 조직성과와의 관계, 유형별 조직학습과 조직성과 간의 관계에 관한 검증결과를 설명하였다. 또한, MCS와 조직성과 간의 관계에 있어 조직문화와 조직학습의 효과를 분석한 후 추가분석에서 조직문화유형별의 매개효과에 대한 분석결과를 제시하였다.

제 5장에서는 본 연구의 분석 결과를 요약·정리하고, 학문적·실무적 시사점 및 한계를 제시하였다.

제 2장 이론적 배경 및 선행연구

제 1절 MCS의 고찰

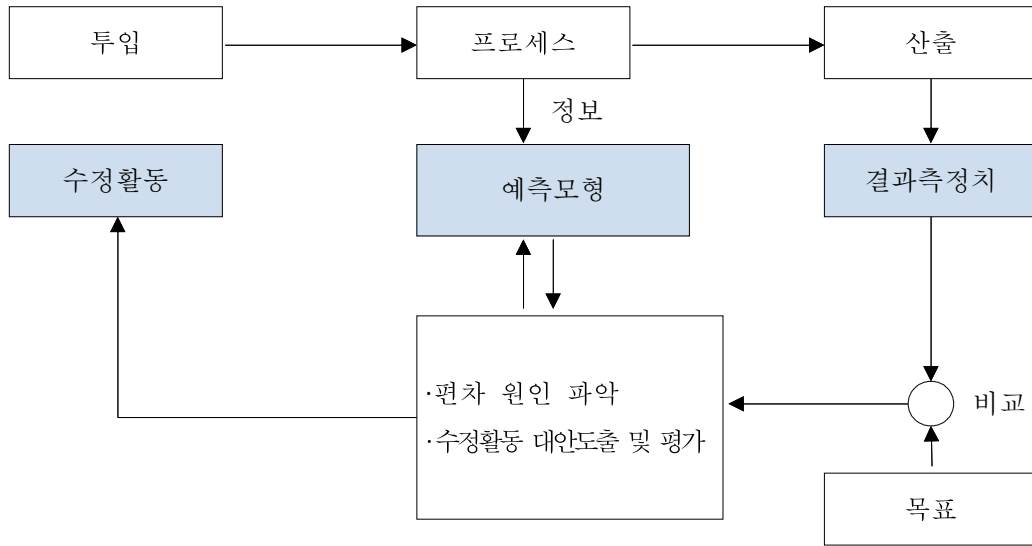
1. MCS의 개념

1)통제의 정의

경영관리는 계획(Plan)·실행(Do)·통제(See)의 순환과정이며, 경영관리의 마지막 단계인 통제는 조직의 성과를 측정·평가하고 그것을 목표치와 비교한다(손성호, 2012). 그리고 차이를 수정하기 위해 적절한 조치를 취하며 또한 그에 대한 감시 활동을 행하는 일련의 행위과정(Camillus, 1986) 또는 수립된 목적 및 목표의 달성가능성을 증대시키기 위해 관리자들에 의해 취해진 행동을 의미한다(Merchannt, 1998). 통제활동의 근본적인 목적은 조직 구성원이 수행한 업무의 결과가 조직의 목표와 얼마나 불일치하는지를 분석하고, 불일치를 최소화할 수 있도록 조직 구성원의 활동을 시정하도록 하는 것이다(이상완, 2011).

일반적인 통제 필수조건을 <그림 2-1>과 같이 제시하였고, 국내의 많은 연구 논문들이 통제개념을 이해하기 위해 Emmanuel et al.(1990)의 통제모형을 사용하고 있다(박현일, 2013; 김달곤, 1999; 김강, 2003; 이상완, 2011; 심계원, 2011).

<그림 2-1> 통제의 필수조건



자료 : Emmanuel, C. , D. Otley, and K. Merchant. 1990. Accounting for Management Control(2nd Ed.). London, UK: Chapman and Hall. (박현일(2013), p.10에서 재 인용)

Emmanuel et al.(1990)은 통제가 갖추어야 할 필수조건으로 목표, 결과측정치, 예측모형, 수정활동을 제시하였다. 통제의 필수조건은 통제가 정상적으로 가동될 수 있는 필요조건이지 충분조건은 아니다. 이러한 통제의 조건 중 하나의 요소가 결핍 되었을 때 효과적인 통제⁹⁾의 기능은 기대할 수 없다(김순기와 김달곤, 2001).

2) MCS의 정의

관리회계 문헌 연구를 살펴보면, 많은 국·내외 연구자들이 MCS에 대하여 연구를 진행하였으며 MCS¹⁰⁾를 정의해 왔다. Anthony(1965)는 MCS를 기업 경영

9) MCS에서 가장 중요한 것은 정보이다. 통제활동을 위해서 반드시 정보가 있어야 하며, 이러한 정보는 주로 회계영역에서 제공되어 왔다(Emmanuel et al., 1990). 최근에 인지 재무적 성과측정치 보다 인지 비재무적 성과측정치가 더욱 강조되고 있다. 전통적인 통제시스템은 주로 ROI, 제품 수익성 등과 같은 재무적인 성과 목표만을 설정, 제공하였다. 그러나 경영환경이 급변하는 상황에서 이러한 재무적인 성과측정치만으로 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 그들의 노력을 유인하는 데에는 한계가 있다. 더욱이 현대의 경쟁전략은 고객만족, 품질, 납기, 공정 개선 등과 같은 전략적인 측면에서의 목표들에 초점을 두고 있기 때문에 (강호영, 2005), 다양한 기업의 목표를 포괄하고 제공하지 못하다면 조직 구성원의 행동도 매우 제한적인 영역(재무적 성과 측정치)에서 밖에 활성화되지 못할 것이다. 이와 같이, 기업 활동의 결과가 종합적인 정보로서 이용될 수 있을 때 통제가 이루어질 수 있으며, 또한 실제 성과에 대한 피드백이 이루어지지 않고서는 통제란 있을 수 없다(Otley and Berry, 1980).

하는 의사결정권자들이 기업 내·외의 효율적 자원배분 통하여 조직 성과를 달성하는 프로세스로 정의하였다. Lowe(1970)는 MCS를 기업이 경영환경의 변화에 적응하고, 기업목표에 따라 구성원들의 행위를 측정하며, 목표와 행위결과의 차이를 수정할 수 있도록 설계된 조직정보의 탐색·수집·피드백시스템으로 정의하였다(전용대, 2015). Berry 등(1995)은 MCS를 급변하는 불확실한 경영환경에서 지속 성장을 통해 존속할 수 있도록 조직의 활동 등을 안내하는 과정으로 정의하였다.

MCS는 조직의 각 기능적인 요소들을 상호 연결하여 조립해 놓은 것, 즉, 통제장치의 집합체라는 생각에 근간을 두고 있다(Wilson and Chua, 1993). MCS는 조직내부의 모든 통제장치들의 집합체를 일컫는다고 볼 수 있다. Merchant(1982, 1985)는 MCS가 계획수립, 계획실행을 위한 행위, 계획과 행위의 감시, 계획수정 조치와 관련이 있다고 보았으며, Simons(1991)은 계획, 예산, 원가통제, 경영환경 감시, 자원배분, 종업원보상 등을 위한 정보처리 프로세스가 포함된다고 하였다. 따라서 관리통제는 경영자들이 어떤 공식적인 MCS(예, 예산설정과 성과평가)의 지원을 받아 행하는 주요 업무 가운데 하나로 볼 수 있다(Hofstede, 1981).

2. MCS의 유형

MCS 유형에 대한 선행연구는 크게 두 가지로 분류된다. 첫번째 연구는 MCS를 기업의 조직성과를 어느 정도 달성하였는지에 대해 확인하는 도구로 바라보는 시각이다. Anthony(1965), Gorry와 Morton(1971), Ouich(1979), Anthony 등(1989), Merchant(1998), Whitley(1999)의 MCS 유형이 이에 해당한다.¹⁰⁾ 두 번째는 MCS를 전략수립 및 전략의 이행도구로 바라보는 시각이다. Simon(1990), Simon(1995), Henri(2006a, 2006b), Widener(2007), Auzair and Langfield-Smith(2005)의 연구가 이에 해당한다.

10) 국내 연구에서도 다양하게 진행되어 왔는데, 경영전략의 이행도구로서의 MCS를 다룬 연구와 성과관리제도로서의 MCS를 다룬 연구, 기타 예산시스템으로서 MCS를 다룬 연구들이 있다.

11) MCS유형은 연구자가 MCS를 어떻게 정의내리느냐에 따라 여러 가지가 제안되었다. 예를 들면, Hopwood(1976)는 관리적, 사회적 통제 유형을 제안하였으며, Eisenhardt(1985)는 대리인이론의 관점에서 산출통제와 행위통제로 구분하였다. Macintosh(1994)는 관료적, 시장, 전통, 합의적 통제모형으로 구분하였다. 또한 이런 다양한 통제유형들을 사이버네틱 통제모형과 비-사이버네틱 통제모형으로 구분하기도 하며, 상호작용통제모형과 진단통제모형으로 구분하기도 한다(김민성, 2014).

1) 조직목표 달성도구로써의 MCS

조직목표 달성도구로써의 기업내부의 계획과 통제를 즉 전략계획, 관리통제, 운영통제를 제안하였다(Anthony, 1965). 이러한 세 가지는 구분이 모호하나 기업 활동을 분석 시 유용성 때문에 구분하여 사용되고 있다. 각 범주에서 수행되는 활동수준이 다르다는 것은 그 활동을 수행하는 관리자들이 필요로 하는 정보도 다르다는 것을 의미한다(이상완, 2011; 손성호, 2012).

Gorry와 Morton(1971)은 Anthony(1965)가 구분한 세 가지 관리활동범주를 이용하여 <표 2-1>과 같이 그 특성을 요약하였다(이상완, 2011).

<표 2-1> MCS의 특성

구분	운영통제	관리통제	전략계획
정보원천	기업내부	→	기업외부
영역	협소함	→	포괄적
정보통합정도	상세함	→	통합적
시간측면	과거	→	미래
정보 정확성	높음	→	낮음
사용빈도	높음	→	낮음

자료 : 김달곤(1999), “품질전략과 통제시스템의 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 생산부문을 중심으로-”, 박사학위논문 서강대학교 대학원. p.21.

<표 2-1>을 보면 MCS는 정보원천, 영역, 정보통합정도, 시간측면, 정보 정확성 및 사용빈도 측면에서 차이를 보이고 있다. 전략계획은 기업의 전략과 이에 따른 기업의 목표를 설정하며, 미래의 경영환경을 예측하는 것이다. 관리통제는 전략설정에 따른 목표와 정책을 달성하기 위하여 기업의 자원을 사용하는 활동을 수행한다. 운영통제는 업무를 수행하도록 하는 것이다. 전략계획과 운영통제의 중간단계인 관리통제를 도입함으로써 불필요한 논쟁 없이 연구가 이루어질 수 있었다(손성호, 2012). 긍정적인 측면에서 보면 조직 활동의 일관성을 달성할 수 있도록 MCS이 설계되어야 한다는 점을 강조하고 있다는 것이다(Otley,

1994).

그러나 다른 통제과정에서 관리통제를 분리해 냄으로써 몇 가지의 문제점이 발생하였다(이상완, 2011). 첫째, Anthony(1965)는 회계를 이용한 계획 및 통제문제에 초점을 맞추었다. 사회심리학적 혹은 행동과학적 문제에 대한 깊이 있는 논의가 거의 이루어지지 않았다. 통제 메커니즘의 다양성과 상호작용을 폭넓게 고려해야 한다는 점은 충족되지 못했다(Otley, 1994; Berry et al, 1995). 둘째, 특정 산업의 특수성을 고려하지 않음으로써 연구들은 거대하고 수직적인 조직, 예를 들면 생산부문과 같은 조직에만 초점을 맞추는 경향이 있게 되었다(Berry et al, 1995). 셋째, 생산프로세스를 통제하기 위해 사용되는 방법의 문제이다. 생산프로세스에 사용될 수 있는 기술은 매우 다양하며, 어떤 기술을 사용하느냐에 따라 그 통제방법도 아주 다르다. 그러나 Anthony(1965)는 이 문제를 운영통제시스템의 영역을 포함시켰고, 조직의 목표를 정의하는 문제는 전략계획의 영역에 포함시켰다(Berry et al., 1995). 이렇게 단순화시킨 목적은 보편적인 MCS를 발견할 수 있도록 연구영역을 정의하기 위한 것이다(Otley and Berry, 1980).

한편, Ouich(1979)는 기업 업무를 모니터링 하는 방법으로 행위 및 산출통제로 구분하였다. 행위통제는 프로세스를 모니터링 하여 조직 구성원의 목표달성 과정에 감독과 지시를 한다는 특징이 있으며, 산출통제는 그 결과를 관찰한다(김민성, 2014).

Anthony et al.(1989)은 공식적인 통제와 비공식적인 통제로 구분하였다. 공식적 통제는 규칙과 표준절차 등과 같이 객관적인 요소들에 의한 통제를 말하며, 이 통제는 특정 산출물의 목표를 달성할 수 있도록 하는데 목적이 있기 때문에 주로 산출통제와 관련이 있다¹²⁾(전용대, 2015). 반면, 비공식적 통제는 조직문화, 공유가치와 도덕 등과 같은 불문율에 의한 통제를 말한다(이상완, 2011; 손성호, 2012). 이는 Ouich(1979)의 집단통제와 유사한 개념이다.

Merchant(1998)는 통제유형을 행동, 결과, 인적 그리고 문화통제의 4가지로 구분하였다. 행동통제는 조직 구성원의 행위가 통제의 초점이 되는 것을 말한다. 결과통제는 기업에서 보편적으로 이용되는데, 업무 내용에 따라 상·벌이 조직 구성원에게 주는 방식의 통제를 말한다. 인적통제는 조직 구성원의 직무성과를 향

12) 공식적 MCS와 비공식적 MCS의 분류는 경영전략과 MCS와의 관계를 연구할 때 주로 이용되었다.

상시키는 것을 목적으로 하는 통제이다. 문화통제는 상호모니터링을 통해 좋은 행동을 강화시키고, 나쁜 행동은 제거시킴으로서 좋은 협력관계를 유지하게 함으로써 직무성과를 향상시키는 것을 목적으로 하는 통제이다(김민성, 2014).

Whitley(1999) 기업의 조직과 기업환경에 따라 관리통제 절차와 시스템들이 유의적으로 변화한다고 주장하였으며, 기업의 조직(부문)과 기업환경에 따라 변화하는 MCS의 네 가지 속성들에 대해 살펴보았다. MCS의 네 가지 속성들은 1) 형식적 규칙들과 절차들을 따라 통제가 수행되는 범위, 2) 부서별 활동들이 수행되는 방법에 따라 통제가 이루어지는 정도, 3) MCS 내에서의 구성원들의 영향과 권한위임, 4) 성과평가, 보상과 처벌의 과정에서 MCS에 사용되는 정보의 범위이다(김민성, 2014). 특히 Whitley(1999)는 관료적 MCS이 기업의 규칙을 준수하며, 조직 구성원들의 낮은 참여를 보인다는 것을 주장하였다.

2) 전략수립 및 전략의 이행 도구로서의 MCS

조직목표 달성도구로서의 MCS 이후에 나타난 연구는 전략수립 및 전략의 이행 도구로서의 나타난 MCS 유형이다. 과거 MCS에 대한 선행연구는 대부분 전략과 MCS의 관계에 대해서 인과관계에 대한 명확한 영향을 밝히지 못하고, 규범적인 수준에 그치고 있을 뿐만 아니라, 조직실무를 제대로 분석하지 못했다는 한계점을 가지고 있었다(Simons, 1990).¹³⁾ 그러나 Simons(1990)은 “전략 실행뿐만 아니라 전략 수립 시 MCS가 중요한 역할을 하기 때문에 단순히 모니터링 장치 도구로만 사용되어서는 안된다”는 것을 강조하였다.

Simons(1995)은 기업의 통제제도를 신념, 경계, 진단적 통제 그리고 상호작용적 통제의 4가지로 구분하였는데, 신념시스템은 공식적 의사소통을 통해 조직의 방향을 설정하고 이를 통하여 조직 구성원들이 기회를 탐색하고 발견할 수 있도록 고무시키고 지도하는 것이다(최현정 등, 2012).

경계시스템은 조직구성원들을 지배하고 조직을 위해 조직구성원들이 피해야할 행동 영역을 설정하는 통제로 정의하며(최현정 등, 2012) 대부분의 기업들은 미션 또는 비전을 통해 신념시스템을 전달하고 행동강령을 통해 경계시스템을 전

13) Anthony(1965)가 MCS를 조직 성과(목표)의 달성여부를 확인하는 것으로 정의한 이후, 25년 동안 관리회계문헌에서는 MCS의 정의 및 기능에 대해서는 변화가 거의 없었다.

달한다(이상완, 2011).

진단적 통제는 경영자들이 조직성과를 감시하고 설정한 목표가 달성된 성과에 벗어났을 때 이를 수정하는데 활용하는 정보시스템이며, 상호작용적 통제는 역동적인 시장에서 기업이 새로운 전략을 수립하는데 도움을 주기 때문에 전략적 불확실성을 감소시키기 위해 사용한다(김민성, 2014).

한편, 기업의 생태적 측면을 고려한 MCS의 유형을 다룬 연구도 진행되었다. 수명주기에 따른 MCS의 유형을 살핀 Auzair and Langfield-Smith(2005)는 성장기 조직들이 무엇을 계기로 성장의 전환점을 가져오게 되는지를 밝히기 위하여 MCS가 성장의 전환점이 될 것이라는 가능성을 연구하였다. Auzair and Langfield-Smith(2005) 그리고 김민성(2014)은 통제의 다섯 가지 특성에 대한 활용을 두 가지 MCS 활용(관료적 통제와 비관료적 통제의 활용)으로 개념화하여 사용하였다. Auzair and Langfield-Smith(2005)은 통제의 다섯 가지 기본적인 측면들을 아래와 같이 설명하고 있다.

1) 행동/결과 통제는 조직의 목표달성에 있어서 재량권을 부여하는 정도에 집중하는 것을 의미한다(Ouchi, 1979; Merchant, 1998).

2) 형식적/비형식적 통제는 구성원들이 기업의 규정이나 절차 및 정책에 대해 공식적 방법을 사용하는지 내지는 비공식적 방법을 사용하는지에 따른 통제를 의미한다(Merchant, 1998; Modell, 1995; Whitley, 1999; 김민성, 2014).

3) 엄격한/느슨한 통제는 구성원들의 행동이나 목표에 대해 엄격한 감시를 하는지 느슨하게 관리하는지를 의미한다(Amigoni, 1978; Merchant, 1998; Whitley, 1999; 김민성, 2014).

4) 제한적/유연한 통제는 새로운 기회에 대한 행동적 반응에 있어서 제약을 가하는가 혹은 유연성을 부여하는가를 의미한다(Otley, 1994).

5) 개인의 특성을 고려하지 않는/고려하는 통제는 구성원들의 특성 및 성향을 반영하여 운영되는가 혹은 반영하지 않고 획일적으로 운영되는가를 의미한다(Whitley, 1999; 김민성, 2014)

이러한 다섯 가지 측면들을 하나의 연속선상에 두고 형식적/공식적/엄격하게/제한적으로/개인의 특성을 반영하지 않는 통제를 관료적 통제라 말하고, 반대의 개념을 비관료적 통제라고 말한다(Ouchi, 1979; Whitley, 1999; Chenhall, 2003;

김민성, 2014). 이상에서 기술한 MCS의 유형을 <표 2-2>에 요약하였다.

<표 2-2> MCS의 유형

	연구자	MCS의 유형
조직목표 달성도구로써의 MCS	Ouchi(1979), Merchant(1998)	행위통제, 문화통제, 산출통제
	Eisenhardt(1985)	산출통제, 행위통제
	Hopwood(1976)	사회적 통제, 관리적 통제
	Macintosh(1994)	관료적, , 시장, 전통, 합의적
	Anthony 등(1989), Amigoni(1978), Modell(1995), Merchant(1998), Whitley(1999)	공식적 통제(formal), 비공식적(informal)통제
	Amigoni(1978), Merchant(1998), Whitley(1999)	엄격한 통제, 느슨한 통제 (tight, loose controls)
	Otley(1994)	제한적 통제, 유연한 통제 (restricted, flexible controls)
전략의 이행도구로써의 MCS	Simons(1995), Widener(2007), Henri(2006)	경계시스템, 신념시스템, 진단적 통제, 상호작용적 통제
	Whitley(1999)	개인의 특성을 반영하는 통제, 반영하지 못하는 통제(impersonal, interpersonal controls)
	Merchant(1994)	관료적·카리스마적·시장적·전통적·합의적 통제
	Auzair and Langfield-Smith(2005)	관료적 통제, 비관료적 통제

자료 : Auzair, S. M. and K. Langfield-Smith(2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations, *Management Accounting Research*, 16(4), pp. 399-421(김민성, 2014).

제 2절 조직문화의 고찰

1. 조직문화의 개념

조직문화에 대한 개념은 1980년대까지는 조직학자들로부터 관심을 끌지 못하다가 1980년 대 초 Ouchi(1980)의 미국 기업과 일본 기업의 경영형태의 차이를 문화적인 관점에서 비교분석한 Z이론과 Peters와 Waterman(1982)에 의한 미국 내 초우량 기업에 대한 연구를 기점으로 조직문화에 대한 연구가 활발히 전개되었다(박호득, 2012).

조직문화가 기업연구에서 주요 관심사가 된 이유는 조직문화를 인적자원 물적자원 외에 또 다른 하나의 자원으로 인식하기 시작했기 때문이다(김영현, 2014). 이러한 새로운 자원을 통한 조직성과 개선이 가능하다는 것을 인지하게 된 것은 일본 기업이 동종의 미국 기업과의 경쟁에서 조직문화를 통한 성공을 발견하고, 점차 관심이 확대되었기 때문이다(Schein, 1985; Peters and Waterman, 1982). 이러한 조직문화가 학술적인 연구로 점차 확대되었던 것은 Pettigrew(1979)의 연구가 바탕이 되어 본격적으로 진행 되었다고 볼 수 있는데 그는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 개념으로 보았다(박현일, 2013).

조직문화가 기업경영에 있어서 중요한 요인으로 작용하는 이유는 이를 통하여 구성원들이 조직 내에서 공통으로 생각하는 사고체계, 가치관, 행동양식 등을 파악할 수 있으며 이러한 것을 조직 및 팀 목표에 일치시킴으로써 조직의 성과 향상에 기여할 수 있기 때문이라고 할 수 있다(김영현, 2014). 이러한 연구들은 다각도의 측면에서 조직문화에 대한 연구가 진행되었다(Denison, 1984; Deal and Kennedy, 1982; Smirich, 1983; Marcoulides and Heck, 1993; Kwantes and Boglarsky, 2007; Gregory, Harris et al., 2009).

조직문화는 연구하는 학자들은 조직문화의 개념에 다양하게 정의된다. 대표적인 학자들의 조직문화 개념은<표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 조직문화의 개념

연구자	조직문화의 유형
Pettigrew (1979)	이념, 신념, 상징, 언어, 전통, 의식 등의 조직체 개념의 총체적 근원
Ouchi (1981)	조직의 전통과 분위기. 조직의 가치와 신념을 조직원들에게 전달하는 의식, 상징, 신화의 체계
Deal and Kennedy (1982)	다양한 조직 상황에서 조직원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침. 조직을 결집시켜주는 응집요소
Sathe (1983)	구성원들 서로가 조직 내에서 공유하는 지식체계
Louis (1983)	구성원들이 조직 내 중요성을 적절히 평가할 수 있도록 공유된 이해, 해석, 관점의 집합
Davis (1984)	특정 조직 상황에서 어떤 행동을 행해야 하는지에 대한 구성원들의 공통된 이해
Hofstede (1991)	몇몇 조직원들과 다른 조직원들을 구별하는 정신적 프로그램
Cameron and Quinn (1999)	언어와 상징, 리더십 유형, 절차와 일상생활, 성공의 척도를 통해 조직원들에게 가치있다고 여겨지는 것들의 총합
Deresky (2003)	과거 세대로부터 학습되고, 현재 세대에 의해 부과되고, 미래 세대에 까지 계속 공유되는 가치와 가정, 목표 등을 포함하는 것
Morgan (2006)	주요 이념, 가치관, 신념, 행동지침을 전달하는 언어 및 규범.
신유근 (1991)	조직의 전체 조직원들이 공유하는 가치의식 및 행동양식
이학중 (2000)	구성원들이 공유하고 있는 이념과 관습, 가치관과 신념, 지식과 기술, 규범과 전통 등을 포괄하는 종합적인 개념
김호정 (2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 재배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 규범과 전통, 이념과 관습 그리고 지식과 기술 등을 포괄한 복합적인 개념
송영선 (2008)	조직원들이 조직의 내외환경에 대처하도록 결집해 주는 공유가치 및 행동양식. 그리고 그 행동양식의 차이가 외부로 드러나는 상징체계의 총합

자료 : 송영선. 2008. 조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향, 박사학위 논문 중앙대학교, p7.에서 자료 재구성

이러한 이유로 조직문화란 구성원들이 조직의 내·외부 환경에 대처할 수 있도록 결집시켜주는 공유된 가치 및 행동양식인 동시에 그 가치와 행동양식이 의

부로 표출되는 상징체계의 총합이라고 할 수 있다(송영선, 2008). 따라서 조직문화는 구성원들의 조직사고와 행동양식에 근본적으로 영향을 끼쳐 조직 구성원을 조직 내에 하나로 연결시켜 주고, 일의 의미를 주며, 조직학습 구축에도 영향을 미친다.

<표 2-3>에서 보듯이 연구자마다 조직문화의 개념을 정의하고 있으며, 기업의 추진력에 대한 원동력이며 조직 구성원을 기업의 효율적인 행동을 유도해 주는 중요한 요소가 조직문화라는 것이다. 이러한 조직문화의 기능을 살펴보면, 조직문화는 조직 구성원들의 행위 및 태도에 영향을 미치며 조직 구성원 사이에 소속감과 문화적 동질성을 부여하며 다른 조직과 차별화성을 부여해주게 되어, 결과적으로 경영환경변화에 대하여 내적으로는 조직원들을 동질의 공동체로 만드는 통합기능과 외적으로는 능동적으로 대처하는 적응기능을 한다고 볼 수 있다(송영선, 2008).

2. 조직문화의 경쟁가치모형

조직문화를 유형화하는 이유는 조직의 문화를 구분해서 조직의 공통적 특성과 문제를 중심으로 조직문화를 고찰하고, 조직 유형간 비교를 위한 유용성 때문이다(박현일, 2014). 조직문화의 유형은 내적 특성의 관점에서 연구된 Harrison(1972) 모형에서 출발하여, Handy(1978) 모형, Deal과 Kennedy(1982) 모형, Quinn and McGrath(1985) 모형 등이 제시 되었고, 그 외에도 여러 모형이 존재한다(이정남, 2009; 윤재희 등, 2012). 이를 살펴보면 다음과 같다.

Harrison(1972)조직의 문화특성이 그 조직의 이념적 지향(ideological orientation)에 따라 다르게 형성된다고 보고 4가지의 상이한 이념형으로 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation) 으로 구분하였다(박호득, 2012). Handy(1978)조직문화의 정의는 명쾌하게 정의를 내릴 수 없으며 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 환경에 적합한가 아닌가가 중요한 것이라고 주장하며, 조직문화 유형의 구분은 클럽문화(club culture-zeus), 역할문화(role culture-apollo), ③과업문화(task culture-athena), 실존문화(existential

culture-dionysos) 등으로 구분하였다(박호득, 2012). Deal과 Kennedy(1982)는 조직문화를 특정한 조직이 안고 있는 위험부담의 강도와 전략적 의사결정의 성공 여부를 판단할 수 있는 속도라는 두 가지 기준을 가지고, ①강인한 남성문화(macho culture) ②열심히 하는 문화(work hard/ play hard culture) ③운명적인 투기문화(bet your companc culture) ④과정중시 문화(process culture) 등 4가지로 구분하였다(박호득, 2012). Quinn and McGrath(1985)는 환경에 관한 인식과 그에 따른 조직의 반응을 기준으로 문화유형을 분류하였다(윤중배, 2013). 즉, 경쟁가치 접근법을 이용하여 유연성-통제, 내부-외부 지향 차원에 따라 조직문화를 집단문화, 혁신문화, 위계문화, 합리문화로 구분하고 있다.

또한 거래비용의 관점으로 조직문화 유형을 구별 해보면 우선, Ouchi(1980)의 연구는 거래교환의 기준으로 시장, 관료제, 씨족문화로 조직문화 유형을 구분하였다. Jones(1983)는 조직 구성원들 간에 거래비용 관점으로 생산적, 관료적, 전문적 유형으로 구분하였다.

Denison과 Sireitzer(1991)는 Quinn의 경쟁 가치 모형(competing value model)에 참고하여 '변화 대 안정'이라는 경쟁적 요구를 한 축으로 하고 '내부 대 외부 환경 적응'이라는 갈등적 요구를 또 다른 축으로 설정하여 이들의 조합에 따라 조직문화 유형을 ①집단문화(group culture) ②개발문화(development culture) ③계층문화(hierachical culture) ④합리 문화(rational culture) 네 가지로 나누었다(박호득, 2012).

또한 Quinn의 경쟁 가치 모형(competing value model)에 참고하여 Cameron과 Quinn(1999)은 '유연성과 자율성 대 안정과 통제'를 강조하는 대립가치를 한 축으로 하여 '내부지향과 통합 대 외부지향과 차별'을 강조하는 대립가치를 축으로 하여 조직문화 유형을 집단(clan)문화, 유연조직(adhocracy)문화, 시장(market)문화, 계층(hierarchy)문화 등 네 가지로 구분하였다(박호득, 2012). 조직문화의 분류기준에 따른 유형은 다음의 <표 2-4>에 정리하였다.

<표 2-4> 조직문화 유형 분류

분류기준		학자 (년도)	조직문화 유형
내적 특성의 관점	이념적인 지향	Harrison(1972)	권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화
	환경의 적합성	Handy(1978)	역할문화, 클럽문화, 실존문화, 과업문화
	위험도 및 피드백 속도	Deal and Kennedy(1982)	남성문화, 과업/여가병존문화, 투기문화, 과정문화
	환경인식과 조직반응	Quinn and McGrath(1985)	합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화
거래 비용	거래비용	Ouchi(1980)	시장문화, 관료적문화, 동료문화
	거래비용	Jones(1983)	생산문화, 관료적문화, 전문적문화
기타의 관점	현실인식 차원	Lundberg(1984)	변화적 단일문화, 정태적 단일문화, 변화적 이질문화, 정태적 이질문화
	최고경영자의 심리적 성향	Kets de Bries and Mller(1986)	과대망상적 문화, 회피 적문화, 문화, 관료적문화, 정치적문화성향
	변화와 안정 내부조직과 외부환경	Denison and Spreitzer(1991)	집단문화, 개발문화, 계층문화, 합리문화
	신축성-통제 / 내부-외부지향 차원	Cameron and Quirm(1999)	관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화

출처 : 김원석, “조직문화와 조직성과 : 분류학적 접근”, 「산경연구」, 제 8집(1992) 및 박호득. 2012. 중소기업 근로자의 조직학습과 조직문화에 대한 인식이 조직유효성에 미치는 영향, 박사학위논문 동의대학교, p33에 추가하여 재구성

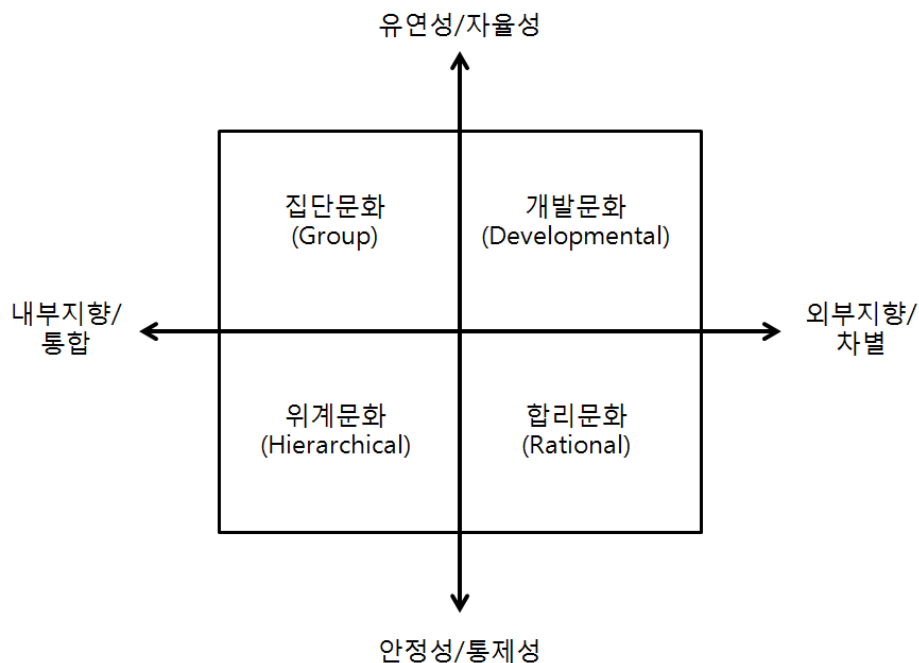
조직문화 유형의 분류는 다양하게 분류할 수 있는데, 조직문화 유형 가운데 최근에 가장 많이 활용되며, 현대 기업 조직문화를 구분하는데 용이한 경쟁가치모형(CVM : Competing Values Model)이다(김영현, 2014). 경쟁가치모형은 최근의 불확실한 경제환경을 고려하여 ‘안정’과 ‘변화’라는 기준을 가지고 구분하며, ‘안정’은 통제와 질서 그리고 효율성을 강조하고, ‘변화’는 조직의 유연성과 탄력성을 강조하는 것이다(김영현, 2014).

이에 본 연구에서는 불확실한 환경을 인식하고 이에 따른 반응 속도에 따라

구분하는 Quinn and McGrath(1985)의 조직문화 유형을 채택하고자 한다. 유연성과 자율성을 강조하는 집단문화와 개발문화를 유연성가치 조직문화로 안정성과 통제성을 강조하는 위계문화와 합리문화를 통제가치 조직문화로 구분하여 채택하였다. 이들의 분류방법을 채택하게 된 것은 구성원의 환경에 대한 확실성의 인지와 반응속도에 따라서 조직문화유형을 구분하고 조직의 현실에 대한 지각에 관심을 두고 있기 때문이다(김영현, 2014).

조직문화의 유형을 분류하기 위해서는 조직자체에 대한 고려와 더불어 조직이 처한 상황을 동시에 고려해야 한다고 하였다(윤재희 등, 2012). 경쟁가치모형을 두 축으로 하여 상하로 유연성조직과 통제조직으로 좌우로 내부 및 외부로 조직문화를 <그림 2-2>과 같이 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다.

<그림 2-2> Quinn and McGrath(1985)의 경쟁가치모형



자료 : Quinn, R. E., and M. R. McGrath(1985), The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives, in Frost, P. J., CA : Sage Publications; p.320(윤재희 등(2012)에서 재인용).

각각의 문화적 특징은 다음과 같다. 첫째, 집단문화는 구성원간의 신뢰감과 친

밀감, 인간적 유대감, 집단의 결속력과 사기, 문제발생시 구성원간의 상부상조, 참여적 의사결정과 같은 특징이 비교적 강하게 나타난다(Quinn, 1988). 성실과 신뢰관계가 핵심적인 가치이며, 리더는 참여적이고 온정적이다(Denison and Spreitzer, 1991). 따라서 인적자원을 강조하는 조직문화가 여기에 해당한다. 둘째, 개발문화는 유연성, 외부환경에 빠른 반응속도 등이 강조되며, 개발문화를 가진 조직의 리더는 새로운 가능성과 자원의 획득, 그리고 외부지원에 특별한 관심을 가져야 한다(손성진, 2007). 셋째, 위계문화는 내부적인 규정 등의 준수와 안정성을 강조하는 문화이다. 조직내부의 능률성, 조정, 통일성, 평가 등을 강조하고, 동기부여 요인으로는 질서, 안전, 규율 등이 강조된다. 리더의 행동은 조심스럽고 보수적이다. 이러한 조직은 공식화, 집권화의 구조적 특성을 갖는다(손성진, 2007). 넷째, 합리문화는 목표수정과 계획수립, 능률적인 과업달성, 실적위주의 업무관리와 같은 특징이 강하게 나타난다. 합리문화의 목적은 목표달성이고, 리더의 유형은 지시적/목표지향적/생산성 향상을 지향한다(손성진, 2007). 이상의 네 가지 조직문화 유형은 서로 완전히 다른 속성을 지니고 있어 배타적으로 서로 공존할 수 없는 것으로 보인다.

그러나 Parker and Bradley(2000)는 조직문화 연구들은 같은 기업조직에서도 여러 문화속성들이 양립하며, 이들의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 것을 경험적으로 제시한다. 따라서 실제 조직은 한 가지의 조직문화 유형을 나타내는 것이 아니라 네 가지 유형을 모두 가지고 있다고 보아야 한다(Quinn, 1988; 김순기 등, 2009). 이에 대해 Henri(2006a)도 통제·유연성지향과 연관된 문화유형은 이분법으로 나누어지는 것이 아니라 연속체의 양극단에 위치한다고 주장한다. 이는 Burns와 Stalker(1961)가 얘기했던 주장과 동일한데, 그들은 통제지향 문화는 운영의 엄격한 통제, 의사소통의 고도로 구조화된 채널 그리고 정보흐름이 제한적이라는 특징이 있고 반면 유연성지향 문화는 느슨하고 비공식적인 통제, 개방적이고 수평적인 의사소통 채널을 가지고 있고 조직을 통한 정보의 교환이 자유롭다는 특징을 갖는다고 하였다(임태중, 2011). 경쟁가치모형의 연구들은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며, 이들의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 것을 경험적으로 제시하고 있다(Parker and Bradley, 2000; 윤재희 등, 2012).

Zammuto와 Krakower(1991)은 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형별 특징

을 <표 2-5>과 같이 정리하였다.

<표 2-5> 경쟁가치 모형에 의한 조직문화의 유형과 특징

구분	집단문화	개발문화	위계문화	합리문화
조직가치				
구성원 조직	구성원	조직	구성원	조직
유연성 통제	유연성지향	유연성지향	통제지향	통제지향
수단	응집력 및 사기	적응 및 신속성	통제 및 의사소통	계획에 의한 목표설정
목적	인적자원 개발	성장 및 자원획득	안정성 및 통제	생산성 및 능률성
조직특성				
순응, 응집	소속감	이념	규정	제약
동기부여	애착(감정)	성장	안전	경쟁
리더십	지원, 배려	창의성	보수적	관리적 목표지향
조직형태	씨족	임시조직	계층별	시장

<출처> : Zammuto and Krakower(1991), Quantitative and qualitative studies of organizational culture. Research in Organizational Change and Development . (김영현(2014)에서 재인용)

위의 <표 2-5>에서 보는 바와 같이 조직문화의 의미와 특성은 유형별로 다르다. 이러한 조직문화를 정리하면 다음과 같다. 집단문화는 합의문화라고도 특징은 조직 구성원들 간의 신뢰와 믿음이며, 집단문화는 구성원들에게 조직에 대한 자긍심과 주인의식을 갖도록 하는 조직문화이므로 조직의 응집력을 필요로 하는 조직에 적합한 조직문화이다(김영현, 2014). 개발문화는 혁신을 추구하는 조직문화의 특징이며, 창의적이며 자율성을 가지고 업무수행을 하며 유연성과 변화지향 등을 중시하며, 위계문화는 통제 지향적이며, 규칙에 의한 명령을 등을 특징으로 하는 조직문화이며, 위계문화는 대규모 집단에서 흔히 볼 수 있는 관료제 조직을 의미하며, 강한 모니터링시스템과 규범 및 절차가 특징이다. 합리문화는 목표, 성취를 강조하여 생산성의 극대화를 강조하는 조직문화로 조직 구성원들에게 명확한 목표가 주어지고 급변하는 외부환경에 빠른 대응이 필요한 조직에 적합한 조직문화이다(김영현, 2014).

제 3절 조직학습의 고찰

1. 조직학습(organizational learning)의 개념

최근의 기업활동은 소비자 수준이 높아지고 기술이 발달하면서 서로 다른 분야의 기술을 결합하는 R&D 활동이 많아졌다. 복합적인 지식의 중요성이 부각되면서 기업이나 R&D부서가 단독으로 학습하고 혁신을 수행하는데 어려움을 겪는다(Pavitt, 1998; Chesbrough, 2003; 김선영 등, 2015). 이런 시기에는 조직학습에 대한 중요성이 커져야 한다. 조직학습은 Simon(1969)에 의해서 처음 사용되어 점차 확산되었지만, 학자마다 그 정의는 다르다.

Argyris(1977) 조직학습을 ‘조직의 구성원들이 잘못을 탐지하고 고쳐감으로써 조직 내부 및 외부의 변화하는 환경에 적응하는 과정’으로 정의하였다. 그 과정이 기존의 전략과 조직구조, 조직행동 등 기존의 운영패러다임을 지속시키면서 현재의 조직정책을 수행하고 그 목표를 달성하는 데만 사용되면 단일고리학습이라 한다(이상완, 2007). 기존 시스템의 안정화와 유지에 필요한 정보를 획득하는데 초점을 맞추고, 오류의 탐지와 수정이 강조되면 단일고리학습이다. 이는 정태적 조직에서 활용 가능한 학습형태인 반면에 학습이 오류를 탐지하는 것뿐만 아니라 조직의 근본적인 정책과 목표에 대해 의문을 제기할 때 이를 이중고리학습이라 한다(황산산, 2011). 이중고리학습은 기존의 규범을 수정내지는 재설정하여 새로운 운영패러다임을 구축하는 것을 말한다. 이중고리학습은 기업환경에서 위기가 있을 때 혹은 기존 경영방식에서 혁신을 가져올 때 발생할 수 있다. MCS의 구조가 다르다면 조직학습의 형태와 그 정도에도 차이가 있다(Klout, 1997). 진단통제는 목표와 결과를 비교·평가하는 방식으로 오류를 탐지하고 수정하고자 하는 단일고리학습과 유사한 특징을 가지고 있다, 상호작용통제는 새로운 기회와 위협요소를 탐색하고 대화와 토론을 강조하고 있는데, 새로운 패러다임을 추구하는 이중고리학습과 유사한 특징을 가지고 있다. 그러나 상호작용통제와 이중고리학습만으로 운영되기는 어렵다. 품질경영의 실행을 위해서는 진단통제 뿐만 아니라 상호작용통제도 동시에 시행되어야 한다. 목표와 결과의 비교평가 뿐

만 아니라 품질문제에 대한 구성원간의 대화와 토론을 통해 새로운 방법의 개발 및 적용도 필요하기 때문이다. 조직은 단기적인 조직생존을 위하여 단일고리학습을 해야 할 뿐만 아니라 장기적인 생존을 위하여 조직전체에 대한 이중고리학습도 해야 한다(Kloot, 1997). 이중고리학습은 조직의 성공과 실패를 결정하는 매우 중요한 요소이다. 가장 최상의 조직구조는 변화를 촉진하도록 설계되어 있고, 학습하도록 준비되어 있는 조직이다(정찬용과 김달곤, 2011).

Argris and Schön(1978)은 “조직 구성원이 조직의 내·외적 환경의 변화에 대응하여 조직에서 현재 사용하고 있는 이론의 잘못된 점을 찾아 개선하고 조직에 대해 공유된 계획과 개인적인 관점이나 이미지에 그 조사 결과를 반영함으로써 조직의 학습주체로서 행동할 때 조직학습이 일어난다”고 하였다.

또한 Argris and Schön(1996)은 조직학습을 학습을 하는 주체가 조직 구성원으로서의 개인이므로 조직이 환경에 적응하고 발전할 수 있으며, ‘신봉되는 이론’이 아니라 현재 사용하고 있는 이론(자신이 하겠다고 말 하는 것이 아니라 실제 그들이 하고 있는 것)이 실천의 기초를 형성한다(박호득, 2012). 마지막으로 이러한 학습이 “조직 구성원들이 마음에 품고 있는 조직에 대한 이미지에 반영되어야 하고 조직 환경에 포함된 산물(계획, 기억, 프로그램)에 반영되어야 한다”는 것이다(박호득, 2012).

Senge(1990)는 경영환경을 다르게 인식하게 하고, 조직의 행동이 어떤 문제 혹은 해법을 만들어 낸다고 인식하게 하는 근본적인 마인드의 변화를 조직학습으로 정의하였다(이상완, 2011). 이러한 생성적 수준의 학습에 대하여 Senge(1990)는 장기적인 생성적 학습(generative learning)에 필요한 다섯 가지 원리로 첫째, 체계적 사고(systems thinking) 둘째, 탁월한 개인적 능력(personal mastery) 셋째, 정신적 모델 (mental models) 넷째, 공유 비전 설계(buliding a shared vision) 다섯째, 팀 학습(team learning)으로 설명하고 있다(박호득, 2012).

먼저 체계적 사고(systems thinking)는 조직 내의 한 부분에서 조직을 전체 관점에서 바라보며, 조직 내의 문제점을 조직 외부 보다는 조직 구성원과 업무에서 발견하려 한다는 것이다. 개인적 능력(personal mastery)의 학습은 조직 구성원의 외부와의 소통에 중점을 두고 잠재능력을 향상시키는 과정으로 보아 개개인의 성장을 장려하는 것을 의미한다.

또한 조직학습에서 공유 비전은 조직 내에 모든 활동에 대한 목적을 부여함과 동시에 통일성을 주어 조직 내의 가이드라인을 제공해준다. 마지막으로 팀학습(team learning)은 팀 구성원들이 진정으로 추구하는 결과를 만들기 위해 팀의 능력을 계발시키는 과정이다(배귀희, 2006).

따라서 조직학습은 조직을 하나의 유기체로 인식하고 시간 및 환경변화에 적응하기 위해서는 변화 지향적인 학습과정을 거치는 것을 가정하고 있다(배용태, 2002). 즉, 조직자체가 학습해가면서 환경변화에 적응하고 자기만의 생존전략을 설계하고 실천해 나가야 한다는 것이다(박호득 2012).

Huber(1991)는 조직학습을 지식획득→정보확산→정보해석→조직내면화의 네 단계의 정보처리 프로세스로 정의하였다. 먼저, 조직학습의 핵심이라고 할 수 있는 지식획득은 유용하고 새로운 정보를 얻는 과정을 말한다. 이 과정에서 지식획득을 위한 환경의 탐색, 특정 문제에 대한 탐색, 성과감시 등이 이루어진다. 조직이 새로운 지식을 획득하게 되는 경우는 다른 조직을 통하거나 혹은 새로운 구성원 등을 영입함으로써 가능해진다(이상완 등, 2011).

둘째, 정보확산은 정보를 공유하는 과정이다. 이러한 정보확산은 조직 내 비공식적 의사소통 채널이 중요 역할을 하게 된다. 조직은 학습을 유도하고, 새로운 지식의 창출을 기대할 수 있다(이상완, 2007; 이상완, 2011). 셋째, 부서 간 공유되기 위해서는 반드시 구성원들 사이에서 정보해석의 단계를 거치게 되는데 정보해석은 정보를 의미 있게 하며, 이해를 촉진시키며 그리고 개념적인 구성을 체계화하는 과정으로 조직의 핵심적인 가치와 규범들을 본질적으로 변화시킬 수 있다(이상완, 2011). 정보해석은 부분적으로 조직단위가 소유하고 있는 인지적 지도(cognitive map)에 의존하며, 이 지도는 경영자가 세상을 인식하는 렌즈와 같은 것이며, 이러한 렌즈와 지도는 경험, 루틴(routines), 정보시스템에 의해서 구체화된다(이상완, 2011).

넷째, 조직내면화는 다양한 경로를 통해 취득된 지식 및 경험이 조직에 축적되는 것을 의미다. 그러나 조직은 인간처럼 저장 능력을 가진 두뇌를 가지고 있지 않지만 컴퓨터 기술의 비약적인 발전으로 조직 안에는 인식체제와 저장능력이 크게 제고했다고 할 수 있다(이상완, 2007).

Marquardt와 Reynolds(1994)는 학습을 개인이 지식을 얻고 행동을 변화시키는

과정으로 정의하였으며, 학습은 학습자가 오류를 감지하고 그 오류를 수정하려는 동기부여가 있을 때만 발생할 수 있다(이상완, 2011).

조직학습은 조직생존에 매우 중요한 요소이다. 가장 최상의 조직구조는 변화를 촉진할 수 있도록 설계되어 있고, 학습할 수 있도록 준비되어 있는 조직이며, MCS의 구조가 다르다면 조직학습의 형태와 그 정도에도 차이가 있다(Kloot, 1997).

2. 조직학습의 유형

조직학습의 유형분류는 조직학습 현상을 보다 체계적으로 연구할 수 있는 이론적 토대를 제공한다(나병선, 2001). 조직학습을 분류하려는 시도는 연구자의 이론적 배경과 연구목적에 따라 상이하게 전개되는 양상을 보이게 되는데 어떤 연구자는 학습의 원천(source), 학습의 깊이(depth), 학습의 범위를 중심으로 구분을 시도하는가 하면, 다른 연구자들은 학습의 결과가 행동인가 인지체계인가를 중심으로, 또는 학습상황이 무엇인지를 중심으로 조직학습을 유형화하고 각각 학습유형이 갖는 특징을 제시하고 있다(박호득, 2012).

Senge(1990)는 조직학습을 순응학습(adaptive learning)과 생성학습(generative or fundamental learning)으로 구분하였다(이상완, 2007). 순응학습이란 변화하는 환경에 반응하거나 대처하는 의미를 지닌 수동적이며 현재 지향적인 학습개념으로 볼 수 있는데 반해 생성학습은 조직의 현재 능력을 확장시킴으로써 미래의 기회를 발견하는 의미를 지닌 적극적이고 미래지향적인 학습개념을 말한다(박호득, 2012).

순응학습은 단일고리학습과 생성학습은 이중고리학습과 같은 의미이다. 개인인 사람이 학습을 수행하는 것을 전제로, Kim(1993)은 학습을 개인인 사람이 수행하며, 개인 학습은 좀 더 효과적인 행동을 취할 수 있도록 개인 자신의 지적모형(mental mode)]을 변화시키는 과정으로 정의하였다(김순기 등, 2009).

기존연구들을 종합해 보면, 학습의 수준에 따른 조직학습유형은 영차학습(zeroorderlearning), 저차학습(lower-level learning), 고차학습(higher-level learning), 그리고 메타학습(meta-learning)의 네 가지 정도로 정리할 수 있다. 물

론 연구자에 따라 상이한 용어와 정의를 제시하고 있어 다소 혼돈스런 부분이 있지만 일단은 이상의 용어들을 대표로 사용하기로 한다. 먼저 영차학습이란 가장 낮은 수준의 조직학습 유형으로서, 조직의 엔트로피(entropy) 또는 조직기억 시스템의 상실을 막기 위한 일상적인 오류수정 및 조직루틴의 반복 등을 의미한다. 조직은 영차학습을 통해 현상을 유지할 수 있게 된다(Schon, 1983). 저차학습과 고차학습은 서로 대조적인 특징을 지니고 있으므로 한꺼번에 설명할 필요가 있다. 사실 여러 연구자들이 제시하고 있는 수준에 따른 조직학습유형들은 이 두 대조적 유형에 의해 정리가 가능하다. 먼저 저차학습은 기존의 구조 및 규칙의 범위 내에서 나타나게 되며, 조직에 비교적 단기적이고 부분적인 영향만을 초래하게 된다. Duncan(1974)의 행동적 학습(behavioral-level learning), Argriss and Schön(1978)의 단일고리학습(single-loop learning), Meyer(1982)의 일탈축소적응(deviation reducing adaptation), Senge(1990)의 순응학습(adaptive learning), 그리고 Yeung 등(1999)과 표면적학습(superficial learning) 등은 이와 거의 유사한 개념이라 할 수 있다. 반면 고차학습은 특정한 행동이나 활동 보다는 조직의 전체적인 규칙과 규범 자체를 조정하는 데에 주요 목적이 있다. 따라서 고차학습의 결과는 조직에 있어 비교적 장기적인 효과를 가지게 되며, 조직 전체에 영향을 미치게 된다.

이러한 고차학습은 발견적 해법(heuristics)이나 통찰력(insights) 등과 밀접하며, 따라서 반복행동의 결과인 저차학습과는 달리 인지적 성격을 강하게 띠게 된다. Duncan(1974)의 전략적 학습(strategy-level learning), Argriss and Schön(1978)의 이중고리학습(double-loop learning), 그리고 Meyer(1982)의 일탈확대적응(deviation amplifying adaptation), Senge(1990)의 생성학습(generative learning), 그리고 Yeung 등(1999)의 본질적 학습(substantial learning) 등은 이와 거의 유사한 개념이라 할 수 있다. 이상의 내용은 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 저차학습과 고차학습의 비교

	저차학습	고차학습
특정	반복을 통하여 발생 일관성 당면한 과업/규칙/구조의 통제 명료한 상황에서 발생 조직 전 계층에서 발생	발견적해법/통찰력에서 발생 비일관성 새로운 규칙/구조의 개발 모호한 상황에서 발생 주로 상위계층에서 발생
결과	행동적 결과	통찰, 발견적, 전체적 의식
예	공식적 규칙의 제도화 관리시스템에 순응 문제해결기술	새로운 사명과 방향설정 새로운 문화의 창달 문제정의기술

자료: Fiol, C. M., and Lyles M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), p. 810. (김경석(2010)에서 재인용)

이러한 저차학습(단일고리학습)과 고차학습(이중고리학습)간의 차이는 Argris and Schön(1978)의 설명을 통해서도 확연하게 드러난다. 이들은 조직이 문제를 찾아내고, 문제를 해결하는 학습과정이 조직의 상용논리(theory-in-use)자체의 교체를 요구하느냐 않느냐에 따라 단일고리학습과 이중고리학습으로 구분하고 있다. 단일고리학습에서는 조직의 상용논리의 핵심사항은 그대로 유지하면서 부분적 오류들만을 수정 혹은 개선해 나의 독특한 발달과제들 혹은 중요과제들(critical issues)에 대면하게 되는데, 순차적인 단계의 이행은 전 단계의 과제를 얼마나 효과적으로 해결하느냐에 좌우된다(OLiao, 2006; Jawahar and McLaughlin, 2001; Drazin and Kazanjian, 1990; Quinn and Cameron, 1983; Greiner, 1972; Chandler, 1962).

장수덕(2008)은 다양한 유형 분류 연구가 조직내부학습만을 고려하는 한계점을 지적하고 학습의 원천을 내부에 둔 개발학습과 외부에 두는 획득학습으로 구분했다. 개발학습은 학습의 주된 원천이 내부에 있는 경우로 순응적, 생성적 학습에 의해 이루어지며, 획득학습은 조직이 외부 환경과의 상호작용으로 지식과 정보를 획득하고 이를 토대로 환경에 반응하는 과정에서 이루어지는 학습으로 정의했다. 본 연구는 기존 연구를 모두 포괄할 수 있도록 조직학습 원천의 위치에

따라 내부 R&D를 통한 학습과 외부로부터 획득한 지식의 학습으로 나누었다 (Bierly and Chankrabart, 1996). 내부학습(internal learning)은 제품과 공정의 개발과 개선을 위한 조직 구성원의 지식 창출 노력에서부터 시작하며, 자체R&D, 직원과 부서 간에 상호작용, 과거의 경험을 통해 이루어지므로 개발학습이라고도 한다.

대다수 지식은 암묵적인 특성을 가지며 다른 분야와 융합하여 큰 시너지를 창출하게 되는데 내부학습에 집중하면 기업은 신제품 개발 과정 전반을 통제하게 되고 지식의 속성을 좀 더 잘 이해하게 된다. 따라서 외부에서 암묵적인 지식을 획득하는데 수월하며, 핵심 경쟁력을 확보하고 수익을 좀 더 많이 창출할 수 있게 된다(Chesbrough and Teece, 1996).

외부학습(external learning)은 경계확장자(boundary spanner)가 조직 외부의 원천으로부터 지식을 획득하거나 모방하여 공수하고 조직에 전이하여 발생한다. 외부에서 필요한 지식을 획득하므로 획득학습이라고도 하는데, 고객의 피드백, 외부기술 도입, 공급자와 협력, 경쟁사 벤치마킹, 산·학·연협력 등을 통해 이루어진다(장수덕, 2008; Kessler et al., 2000; Powell et al., 1996; Marquardt, 1996; Garvin, 1993). 외부의 지식원천은 최신 동향과 넓은 지식 기반 확보를 위해 필요하며(Grant, 1996), 이는 유연성을 증가시키므로 역동적인 환경에 처한 현대기업에 중요한 자산이 된다. 내부학습과 외부학습은 상호의존적이다. 즉, 내부학습은 외부지식원천을 효과적으로 흡수하기 위해 노력하는 과정에서 더욱 발전한다. 조직 외부에는 무수히 많은 신규 정보와 아이디어가 존재하는데, 이를 발견하고 획득하여 활용하려면 기술능력이 필요하기 때문이다. 또한, 외부학습은 내부역량만으로는 해결하기 어려운 문제에 대해 기업이 다른 관점을 갖게 해준다. 그러므로 조직의 학습 성과를 극대화하려면 둘 간에 적절한 균형점을 찾아야 한다(김선영 등, 2015).

제 4절 선행연구

1. MCS, 조직문화, 조직학습과 조직성과에 관한 선행연구

1) 조직문화와 MCS에 관한 선행연구

조직문화와 MCS를 다룬 선행연구는 대부분 상황이론 연구이다. 상황이론에서는 MCS 설계 시 고려해야 할 중요한 요소로 기업의 환경을 제시한다(Chenhall, 2003). 조직문화도 기업환경의 범주로 다뤄져 연구가 진행되어졌다. 조직문화는 조직 구성원들의 공유된 규범이나 가치체계이며(Hofstede, 1978), 조직 구성원들이 어떤 현상이나 상황을 해석, 평가할 경우 일반화된 해석의 틀을 제공해 주기 때문에(윤재희 등, 2012) 중요한 상황변수 중 하나이다. 조직문화를 상황변수로 하는 주요 선행연구로는 Dent(1990)와 Bahirmmi(2003)를 들 수 있는데, 관리회계연구에서 MCS와 조직문화를 다룬 연구는 Henri(2006a)의 연구가 국내에 소개되어 Henri(2006b), 김순기 등(2009) 등이 후속 연구를 진행하였다.

Henri(2006a)는 조직문화와 PMS 이용간의 관계를 연구하였다. 조직문화는 통제문화와 유연성문화로 구분하였으며, PMS는 모니터링, 주의집중, 전략적 의사결정, 정당화로 구분하였다. 연구결과 유연성가치 조직문화는 통제가치 조직문화보다 주의집중, 전략적 의사결정, 정당화를 더 강조하고 있었다. 예상과는 달리 정당화가 유연성가치 조직문화와 관련성이 높게 나타났다. 이러한 결과는 불확실성이 높은 현대 기업의 경영환경에서 볼 때 진단통제 뿐만 아니라 상호작용통제도 중요하다고 볼 수 있고, 정당화는 진단적 PMS이긴 하지만 상호작용적 PMS에서도 적극적으로 활용되고 있다고 추정된다(이상완 등, 2011). 즉, 유연성가치 조직문화와 통제가치 조직문화에 따라 주로 사용되는 세부적인 PMS에 차이가 있는 것으로 나타났다(박현일, 2013).

Henri(2006b)는 PMS를 어떻게 사용하느냐에 따라 기업의 능력에 차이가 발생한다. 이 연구에서 조직문화를 유연성문화와 통제문화로 구분하여 추가검증을 한 결과, 유연성문화에서는 역동적 긴장이 네 개의 기업역량에 유의적인 양의 영향을 미치고 있지만, 통제문화에서는 역동적 긴장이 네 개의 기업역량에 유의적인

음의 영향을 미치고 있다. 이 연구는 비록 조직문화가 연구변수로 사용된 것은 아니지만 조직문화를 이용하여 PMS의 특징을 살펴보았다는데 의의가 있다.

Henri(2006a)는 조직문화를 선행(상황)변수로 하여 PMS의 활용 그리고 다양한 성과측정지표와의 관계를 연구를 진행하였으며, 그 이후 선행연구에서는 이를 바탕으로 조직문화를 선행(상황)변수로 보아 주로 대기업, 서비스업 및 공공기관에 대한 PMS의 활용에 대한 연구를 진행하였다. Henri(2006a)의 연구를 국내의 경영상황에 적용한 박경원 등(2008)의 연구에서도 문화유형에 따라 선호되는 MCS에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이후에 이상완 등(2011)의 연구에서는 MCS를 Simons(1995)이 제시한 진단적 PMS와 상호작용적 PMS로 정의하고 유연성-통제문화와 관련성을 가지는지를 분석하였으나, 관련성이 없는 것으로 나타났고, 공공조직을 대상으로 연구한 윤재희 등(2012)의 연구에서는 조직문화(유연성-통제)가 상호작용적 PMS에만 유의한 관련성을 가지는 것으로 나타났다(박현일, 2014).

통제문화에서는 목표의 설정과 결과의 측정문제가 중요하기 때문에 정형화되고 업무프로그램화 가능성이 높은 특성을 가지고 있으며(Abernethy and Brownell, 1999), 업무절차가이드나 매뉴얼 등과 같은 것으로 구성원들을 통제할 수 있을 것이다. 따라서 통제문화에서는 진단 PMS가 많이 이용될 것으로 예상된다. 반대로 유연성문화에서는 업무프로그램화 가능성이 낮고, 목표 및 결과의 측정, 업무와 결과간의 인과관계가 상대적으로 낮기 때문에 조직 구성원들의 적극적이고 능동적인 행동과 대화, 토론을 필요로 할 것이다. 따라서 유연성문화에서는 상호작용MCS가 많이 이용될 것으로 생각된다(이상완 등, 2011). 그러나 이상의 연구들은 MCS의 구성요소가 다양함에도 불구하고 PMS에만 국한하여 조직문화와의 관련성을 살펴보았다는데 문제점이 있다(박현일, 2014).

2) MCS와 조직학습에 관한 선행연구

MCS의 활용은 정보와 지식의 활용적 가치를 배양 해준다(Dent, 1990; Davila, 2005). 기업들은 제품 활동을 늘리고 시장정보에 보다 민감하게 반응하며, MCS의 활용범위를 보다 폭넓고 유연하게 활용함으로써 관리자들로 하여금 일상적 운영활동에서 벗어나게 하고, 이를 통해 혁신적인 창조활동에 매진할 수

있도록 한다(Moores and Yuen, 2001). 이는 조직학습을 통해 가능해진다. 기업은 다양한 환경변화에 대응하여 계획적으로 기업의 자원기반을 변경시키는 능력을 배양하고, 내부적으로 조직의 효과성을 개선시키기 위해 운영프로세스를 수정해 나가면서 지속적인 학습을 이루어 나간다(Zollo and Winter, 2002).

그런데 조직학습은 MCS와 밀접한 관련을 갖는다. MCS의 구조가 다르다면 조직학습의 형태와 그 정도에 차이가 있다(Kloot, 1997). MCS는 조직목표를 달성하기 위한 단순한 제약조건이나 활동을 말하는 것이 아니라, 조직의 활동행태를 유지/변경하는 역할을 담당하며 조직역량은 조직을 변혁시키기 위한 핵심 동인이고, 경영진의 MCS 이용은 조직역량을 증가시킨다(Simons, 1995). 관리회계문헌에서는 이런 주장을 뒷받침하는 다수의 연구가 진행되었다(Henri, 2006b; Widener, 2007; 김달곤, 2009; 김달곤과 임태중, 2009; 이상완, 2011; 김순기 등, 2013). 이하에서는 MCS와 조직학습 간의 관계를 규명한 선행연구를 자세히 살펴본다.

Henri(2006b)는 MCS의 대표적인 구성요소인 PMS의 활용방식, 기업역량, 및 조직성과 간의 관계를 연구하였다. 연구결과, PMS의 진단적 이용은 조직학습과 부의 관계가, 상호작용적 이용은 정의 관계가 있음을 밝혔다. Widener(2007)은 Simons(1995)이 연구를 이용하여 신념, 경계, 진단적, 그리고 상호작용적 시스템 네 가지 PMS 유형 간의 관계를 고려하여, 네 가지 PMS와 상황변수(불확실성)과 PMS의 산출물(주의, 조직학습 및 조직성과)간의 관계를 실증적으로 연구하였다. 연구결과, PMS의 진단적 이용만이 조직학습에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용적 이용은 PMS의 진단적 이용을 매개하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 선행연구에서 Widener(2007)을 제외하면 대부분의 연구결과는 MCS의 관료적 이용과 조직학습은 부(-)의 관계가 나타났고, MCS의 비관료적 이용과 조직학습은 정의 관계를 나타나고 있다(김순기 등, 2013).

국내 선행연구를 살펴보면, 김달곤(2007)은 Henri(2006)의 연구를 근거로 전략, MCS의 활용, 조직학습에 대하여 연구하였는데 MCS와 조직학습간의 관계에서 MCS의 상호작용적 이용과 조직학습 간에는 정의 관계를, 그리고 진단적 MCS이 용과 조직학습 간에는 부의 관계를 가설로 설정하여 연구하였다. 전략, MCS의

활용, 조직학습 및 성과와의 관계에 대한 연구결과 원가우위, 진단적 이용, 조직학습은 성과와 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 차별화, 상호작용적 이용, 조직학습은 성과와 정의 유의한 관계를 나타내었다. 결론적으로 상호작용적 활용으로 조직학습이 활성화되고 이로 인해 원가와 유연성에서 성과가 높게 나타남을 주장하였다.

김달곤과 임태중(2009)은 경영전략과 PMS의 이용, 조직학습간의 관계를 연구하였다. 연구결과 PMS의 상호작용적 이용은 이중고리학습과 유의한 관계를 보였고, PMS의 진단적 이용은 단일고리학습과 부의 관계를 보이는 것으로 나타났다.

김순기 등(2012)은 상호작용적 MCS의 활용과 이중고리학습과 관계가 있으며, 진단적 MCS의 활용과 단일고리학습과 관계를 미치는 것으로 연구결과가 나왔으며, 김순기 등(2013)에서는 해외시장에서 경쟁력 확보를 가지기 위하여 조직학습을 강화해야하며 이를 위하여 상호작용적 MCS를 증가해야 함을 시사하였다.

그러나 MCS와 조직학습 간의 실증분석 결과 혼재된 결과를 보이고 있는데 이상완(2011)은 기존 선행연구들이 여러 MCS 중 대부분 PMS에 초점을 두어 연구하였으며, 다양한 MCS를 고려하지 못하였다고 주장하였다. 또한, 조직학습의 이론적 배경을 살펴보면, MCS의 특징에 따라 조직학습의 특징이 달라질 수 있기 때문에 선행연구들은 단일고리학습과 이중고리학습에 대한 고려가 부족하였다(이상완, 2011). 즉, MCS의 유형과 조직학습 유형 간의 관계를 좀 더 명확하게 할 필요가 있으며, 이를 규명하기 위해 단일고리학습과 이중고리학습을 고려하여 MCS 간의 관계를 연구해야 한다고 주장한다.

3) MCS와 조직성과에 관한 선행연구

MCS와 조직성과를 다룬 선행연구는 1990년대부터 진행되었으며, 2000년대에 들어서도 MCS와 조직성과간의 관계를 다루는 실증연구가 계속 수행되었다. MCS 이용과 성과간의 직접적인 관계를 밝힌 연구도 있지만, 그렇지 못한 연구도 다수 발표되었다.

Said et al.(2003)의 연구결과 MCS의 설계에 있어서 재무적 성과지표와 함께 비재무적 성과지표를 함께 이용하는 기업의 조직성과가 향상되는 것으로 나타났

다. 박경원(2006)은 기업을 PMS의 활용 정도에 따라 분류하여 조직성과와의 관계를 분석하였는데, 집단 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 박경원 등(2008)의 연구에서는 재무 및 비재무성과에 진단적 MCS 이용과 유의한 정의 관계가 나타났으며, 상호작용 MCS의 활용은 재무성과에서는 유의한 정의 관계를 보이지 못한 반면 비재무성과와 유의한 정의 관계가 나타났다. 한편, 상황에 따라 차이는 있으나 선행연구에 의하면 통제 지향적 MCS도 조직성과에 긍정적인 영향을 주고, 유연성 지향적 MCS도 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(이상완 등, 2015). 그리고 병원 MCS를 연구한 은현정(2009)은 진단적 MCS는 성과에 유의한 영향을 미치지 못했지만, 상호작용적 MCS는 성과에 유의한 양의 관계임을 밝혀냈다.

MCS를 통한 정보의 활용이 성과에 영향을 준다는 선행연구 결과는 많이 제시되었다. 즉, 어떠한 방식이 되었든 MCS를 적극적 활용이 기업성과 개선에 도움이 된다는 것이다(Vandenbosch 1999; 박경원 등 2008; 임태중, 2011; 이상완 등, 2015).

그러나 Simons(1995)은 MCS 이용과 성과 간에 관계가 있다는 직접적인 증거를 제시하지는 못했다. Vandenbosch와 Higgins(1996)는 MCS 이용이 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 나타냈지만, Bisbe와 Otley(2004)는 MCS 이용과 성과의 직접적인 관계를 지지하지 못했다(송현경과 김순기, 2011).

추가적으로 국내 MCS의 활용과 조직성과 간의 선행연구를 요약해 보면 이상완 등(2011)은 PMS의 활용 및 예산시스템과 재무 및 비재무성과 간의 관계를 살펴보았으며, 연구결과 첫째, PMS의 진단적 상호작용적 이용이 비재무성과와의 관계에서 유의한 관계가 있으나, 재무성과와는 유의적이지 않음을 밝혔고, 둘째, 예산시스템의 진단적, 상호작용적 이용이 비재무성과와 유의한 관계를 나타내었으며, 재무성과와는 예산시스템의 상호작용적 이용만이 유의한 결과를 나타냈다. 이상완 등(2015)에서는 전략과 MCS의 활용 및 조직성과와의 연구에서 차별화 전략을 추구하는 기업은 비관료적 MCS의 활용을 높여 조직성과를 높일 수 있다고 주장하였다. 임태중(2011)은 PMS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 진단적, 상호작용적 PMS의 이용이 재무성과 및 비재무성과에 유의한 정의 영향이 없으나, PMS의 진단적 이용은 활용적 혁신을 매개로 하여 재무성과에 유의한 영향

을 미치며, PMS의 상호작용적 이용은 탐험적 혁신을 매개로 하여 비재무성과에 유의한 정의 영향이 있다고 실증 분석하였다. 임태종과 이상완(2013)에서는 조직의 관리적 성과 향상을 위하여 장기적 관점 하에 절차공정성과 상사신뢰를 구축하여야 하며, 이를 위해 MCS의 상호작용적 이용이 필요하다고 주장하였다.

김순기 등(2009)에서는 PMS의 상호작용적 이용보다는 진단적 이용으로 비재무성과에 유의한 정의 영향이 나타나는 것을 밝혔으며, 김순기 등(2015)에서는 통제제도의 활용에 있어서 상호작용적 통제가 조직성과에 탐색적 혁신을 통해 간접적으로 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 밝혔다.

4) 조직문화와 조직학습에 관한 선행연구

조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 영향을 주는 근원으로 조직 구성원들을 결집시켜 주고, 바람직한 행동을 유도 해주는 중요한 요소로서, 조직학습의 구축에 많은 영향을 미치는 근원인 것으로 보인다(윤재희 등, 2012). Schein(1995)과 Nevis 등(1995)은 조직문화나 하위문화가 조직학습의 성격과 방법을 결정한다고 하였다. 그러나 조직문화와 조직학습 간의 관계를 살펴보면 조직문화가 선행변수인지 조직학습이 선행변수인지에 대해서는 이견이 있다. 조직문화가 조직학습의 선행변수라고 주장하는 연구자들의 연구는 다음과 같다.

나병선(2001)은 대기업집단의 조직학습과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석에서 기존 연구의 대부분은 조직문화가 조직학습에 영향을 미치는 것으로 파악하여 주로 어떠한 문화적 특성이 조직학습을 촉진하는가에 맞추었다(박호득, 2012). 그러나 박호득(2012)의 연구결과 조직문화는 조직학습, 조직학습 구축, 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 조직학습, 조직학습 구축, 조직성과를 개선하기 위해서는 조직문화에 관심을 기울여야 한다는 것이다.

이수도(2003)는 조직문화 유형에 따라 내부학습과 외부학습에 차이가 나타나는지를 연구한 결과 내부학습에 조직문화가 영향을 미치는 것으로 밝혀내었다. 이는 기업이 조직 외부로부터 얻은 지식과 정보를 활용하기 보다는 먼저 조직 내부의 역량을 확대한 후에 외부에서 얻은 지식을 내부화 하려는 경향이 강함을 시사하는 것이다(박호득, 2012).

5) 조직문화와 조직성과에 관한 선행연구

조직문화와 경영성과 간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직 효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weiner, 1988). 또한 조직문화는 통제수단의 하나이고, 효과적으로 통제수단을 사용함으로써 성과를 향상시킬 수 있으며, 조직문화는 목표달성에 필요한 정보를 제공하기 때문이다.

조직문화와 조직성과 간의 관계에서 최근 국내 선행연구의 결과는 다음과 같다. 송영선(2008)의 연구와 윤재희 등(2012)의 연구를 들 수 있다. 송영선(2008)은 조직문화 유형과 조직학습 요인 중에서 조직의 효과성에 직접적인 영향을 미치는 것은 조직문화라고 주장하면서 조직효과성을 위한 조직문화 변화전략이 절대적으로 필요하다고 주장하였다. 윤재희 등(2012)은 통제지향 조직문화보다 유연성지향 조직문화가 조직성과에 유의한 정의 관계를 가진다고 주장하였다.

6) 조직학습과 조직성과에 관한 선행연구

조직학습은 지식창출의 수단으로 정보수집, 정보해석과 학습의 과정으로 이루어지는데, 정보의 수집 또는 정보 그 자체는 조직학습의 필수적인 요소로 간주되고 있다(이상완 등, 2011). 학습에 대한 지향성을 갖춘 조직은 성과를 개선시킨다(Levitt and March, 1988; Hult and Thomas, 1998; Slater and Narver, 1995, Tippins and Sohi, 2003; Widener, 2007)

조직학습에 관한 실증연구를 살펴보면, Sim and Killough(1998)는 첨단 생산기술 하에서 비재무적 정보가 생산성과에 미치는 긍정적인 영향을 정보의 학습효과로 설명하였으며, 최종민(2001)은 Milgrom and Roberts(1990, 1995)가 제시한 상보성 이론에 근거하여 제조기업이 첨단제조기술을 도입할 경우, 관리회계정보들이 조직학습을 통해 조직의 생산성과를 개선시킬 수 있음을 실증분석을 통하여 검증하였다. 우리나라 기업들의 조직학습수준은 높지 않았으나 조직학습이 성과에 미치는 영향은 높은 것으로 나타났다(이상완, 2011).

윤재희 등(2012)는 조직학습은 비재무성과인 고객만족 및 혁신에 유의한 관계

가 있으며, 이상완(2011)에서는 단일고리학습과 조직성과와는 유의한 관계가 나타나지 않았으며, 이중고리학습은 재무성과와 부의 관계를 보여주었나, 비재무성과와는 정의 유의적인 관계를 보여주었다. 김순기 등(2009)는 공공기관 대상으로 한 연구에서 비재무적인 성과에 대해 조직학습의 정의 유효한 관계가 있음을 주장하였으며, 송영선(2008)은 조직학습 수준에 따라 개인의 조직몰입과 직무만족도에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한, 박호득(2012)에서는 조직학습 유형 중 실험 및 공유학습이 조직유효성에 영향력이 있음을 주장하였다.

2. 본 연구와 선행연구와의 차이

첫째, 기존의 MCS연구는 대기업 및 제조기업을 대상으로 진행되었으나, 본 연구에서는 우리나라 경제의 견인차 역할을 담당하면서도 관리회계문헌에서 연구 대상이 되지 않았던 KOSDAQ 기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 아직 조직문화가 고착화 되지 않은 KOSDAQ 기업을 대상으로 MCS, 조직문화, 조직학습의 역할을 살펴보는 것은 KOSDAQ 기업의 바람직한 조직문화의 및 조직학습의 형성에 기여할 것으로 판단된다.

둘째, 기존 선행연구들은 조직문화를 상황변수로 인식하여 연구하였지만, 본 연구는 MCS의 필터기능에 초점을 두어 연구를 진행하였기 때문에 조직문화는 MCS의 후행변수로 보았다. 또한, 바람직한 조직문화 형성 및 조직학습 형성의 관점에서 MCS의 필터 기능에 대해 살펴본 연구가 부족하므로 이에 대한 연구를 시도해 보았다는 점에서 시사점을 갖는다.

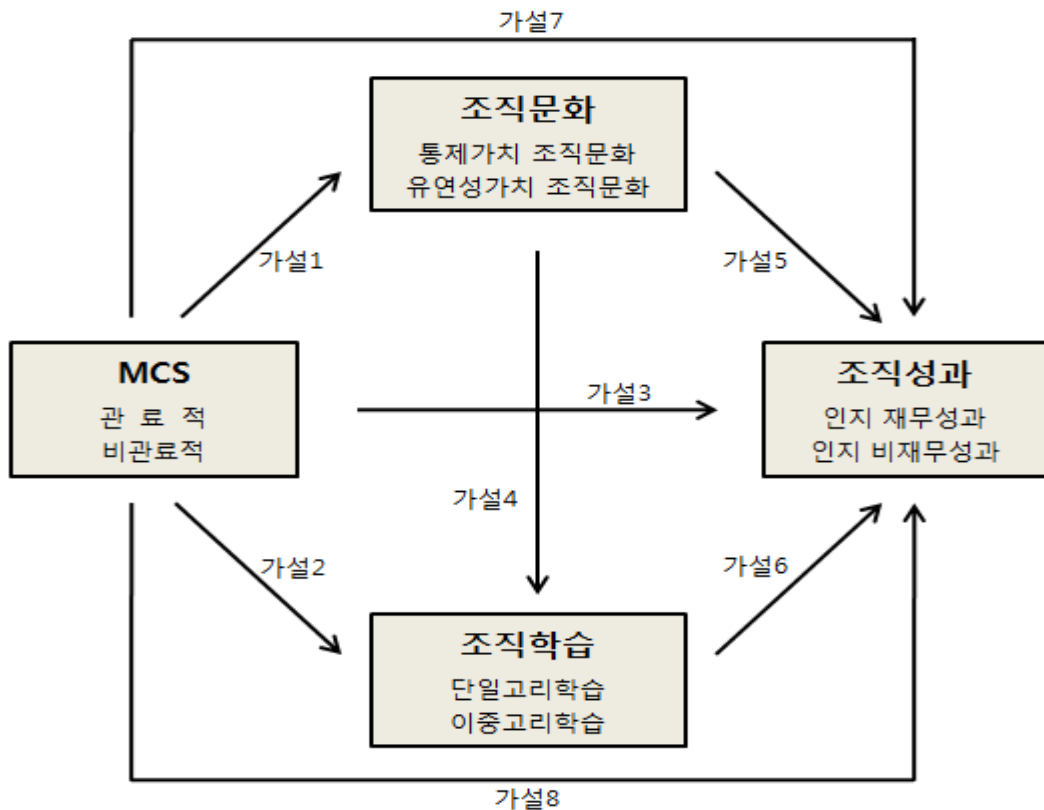
셋째, 본 연구는 MCS와 조직문화 및 MCS와 조직학습의 관계뿐만 아니라 조직문화와 조직학습과의 연관성에 대하여 종합적으로 살펴본다. 조직문화와 연계하여 조직학습의 중요성을 고찰한 선행연구는 조직학습에 있어 조직문화를 고려하였을 뿐 기업의 있어서 MCS를 고려하지 못하였다. 조직학습은 그 자체로 매개역할을 하기보다는 조직문화와 연계하여 조직학습을 구축해야 한다(송영선과 이희수, 2009; 박호득, 2012). 본 연구에서는 Fiol과 Lyles(1985)의 주장처럼 조직문화가 학습과 상호 영향을 미치는 요인이 되는지를 알아보고, 조직학습이 상호작용을 통해 조직문화의 형성을 촉진하는지를 종합적으로 살펴본다.

제 3장 연구의 설계

제 1절 연구모형

연구의 필요성 및 목적, 각 변수에 대한 이론적 배경을 고찰하고 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 먼저, MCS의 활용과 조직문화(통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화), 조직학습(단일고리학습과 이중고리학습), 조직성과와의 관계가 있는지를 살펴본다(가설 1, 2, 3). 둘째, 조직문화와 조직학습 및 조직성과 간의 관계 및 조직학습과 조직성과 간의 관계를 살펴본다(가설 4, 5, 6). 마지막으로 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에 있어서 조직문화 및 조직학습의 효과분석을 한다(가설 7, 8)

<그림 3-1> 연구모형



제 2절 연구가설의 설정

1. MCS와 조직문화 간의 관계

MCS는 조직의 목표를 달성하는데 있어 조직 구성원의 행동변화를 중요하게 고려해야 하며, 효과적인 MCS를 설계하기 위해서는 조직문화와의 관련성을 중요하게 고려해야 한다(박현일, 2014). 기존의 관리회계연구에서는 MCS와 조직문화의 관련성을 살펴본 연구들은 모두 조직문화를 선행(상황)변수로 접근을 하였다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

Henri(2006a)는 조직문화와 PMS 이용간의 관계를 연구하였다. 연구결과 급변하는 경영환경하 에서는 진단적 통제뿐만 아니라 상호작용 통제에서도 중요하다는 결론을 내렸다. 박경원 등(2008)의 연구에서는 Henri(2006a)의 연구를 국내 기업에 적용하여 연구하였다. 연구결과 조직문화 유형별로 PMS의 선호가 달리 나타났다으며, 이후에 이상완 등(2011)의 연구에서도 분석하였으나, 관련성이 없는 것으로 나타났다. 윤재희 등(2012)은 연구 대상을 공공조직으로 연구하였다. 연구결과 유연성가치 및 통제가치 조직문화가 상호작용적 PMS에만 정의 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

그러나 기존의 선행연구와 달리 본 연구에서는 MCS와 조직문화와의 관계에서 MCS를 후행변수로 보았다. 즉, MCS의 필터 기능의 관점과 조직문화형성을 주장한 연구를 살펴보면, 이상완 등(2011)에서는 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에서 “기업 외적인 시장상황 및 불확실성으로 인한 환경변화에 따라 기업의 조직구조와 기업이 구축하여 활용하고 있는 시스템도 변화에 대응할 수 있도록 적합하게 변경하여야 하며, 이에 따라 조직문화도 마찬가지로 변화가 필요하다”라고 주장하였다. 박현일(2013)은 “기업들이 보다 높은 조직성과를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 인적자원을 기업이 원하는 방향으로 이끌어 갈 필요가 있으며, 이를 위해 기업 고유의 문화를 형성시키거나, 이러한 고유문화형성을 위해 제도적 방안으로 MCS가 필요하다”라고 주장하고 있다. Simons(1990)은 전략 실행뿐만 아니라 전략 수립 시 MCS가 중요한 역할을 하기 때문에 단순히 모니

터링 장치도구로만 사용되어서는 안 된다는 것을 강조하였으며, 과거 MCS에 대한 선행연구는 대부분 전략과 MCS의 관계에 대해서 인과관계에 대한 명확한 영향을 밝히지 못하고, 규범적인 수준에 그치고 있을 뿐만 아니라, 조직실무를 제대로 분석하지 못했다는 한계점을 가지고 있다고 주장하였다(김민성, 2014).

김달곤(2010)은 경영전략변화에 따른 MCS의 선행효과 분석을 하였다. 이러한 관점에서 볼 때 MCS는 경영전략을 제약한다고 보는 입장도 있다. 즉 경영자는 기업이 활용하고 있는 MCS에 따라 변화하는 경영환경을 판단하므로 새롭게 기업의 전략을 수정 혹은 세울 수 있는 것이다. 조직의 MCS는 경영환경을 인식하게 하는 렌즈 혹은 필터와 같은 역할을 한다고 본다(Dent, 1990). 결국 기업의 경영전략이 수립 후 계속 사용되는 것이 아니라 환경변화에 따라 변경될 수 있음을 시사하고 있다. Minzberg(1978)는 이러한 관점에서 우발전략이 나타날 수 있다고 보았다. 이러한 시각은 연구자의 모형설계 시 중요하게 나타난다. 선행연구들은 대부분 경영전략을 지원하는 MCS를 가정하므로 기업의 전략이 선행변수가 되며, MCS가 후행변수가 된다. 반대로 MCS는 경영전략을 제약한다는 입장에서 보면 오히려 MCS가 선행변수가 될 수 있다. 이러한 것은 MCS의 필터의 기능에서 기인한 것으로 MCS와 경영전략에 국한 것이 아니라, 본 연구에서도 MCS와 조직문화의 관계에서 MCS의 렌즈 혹은 필터의 기능 관점에서 보면 MCS가 조직문화의 관계를 다른 관점에서 볼 필요가 있다. 본 연구의 대상인 국내 KOSDAQ 기업은 대기업과 달리 아직 조직문화가 형성되기 전이며, 경영자들은 기업 고유의 조직문화 형성에 있어 아직은 진행 중이기 때문이다. 조직문화와 관련된 기존 문헌에서는 조직문화를 선행변수(혹은 상황변수)로 보아 왔으나, 일부 문헌에서 조직문화의 역할에 대한 재조명이 이루어지고 있는 것이다.

관료적 MCS는 형식적 규칙 및 절차에 의존하는 범위가 크며, 하위 구성원들의 참여와 영향이 낮고, MCS의 정보범위가 좁은 특성을 갖는 MCS를 말한다(김민성, 2014). 통제가치 조직문화에서는 목표의 설정과 결과의 측정문제가 중요하기 때문에 정형화되고 업무프로그램화 가능성이 높은 특성을 가지고 있으며(Abernethy and Brownell, 1999), 업무절차가이드나 매뉴얼 등과 같은 것으로 구성원들을 통제할 수 있을 것이다. 따라서 통제가치 조직문화에서는 관료적 MCS가 많이 이용될 것으로 예상된다. 관료적 MCS와 반대의 개념인 비관료적 MCS

는 조직 구성원에서 목표 달성에 재량권을 부여하고 절차에 대해서 비공식적인 방법으로 소통하는 특징이 있다(김민성, 2014). 유연성가치 조직문화의 특징은 업무프로그램화 가능성이 낮고, 목표 및 결과의 측정, 업무와 결과간의 인과관계가 상대적으로 낮기 때문에 조직 구성원들의 적극적이고 능동적인 행동과 대화, 토론을 필요로 할 것이다. 따라서 유연성가치 조직문화에서는 비관료적 MCS가 많이 이용될 것으로 생각된다(이상완 등, 2011).

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설1 : MCS의 활용은 조직문화와 정의 관계가 있을 것이다.

1-1 : 관료적 MCS의 활용은 통제가치 조직문화와 정의 관계가 있을 것이다.

1-2 : 비관료적 MCS의 활용은 유연성가치 조직문화와 정의 관계가 있을 것이다.

2. MCS와 조직학습 간의 관계

MCS와 조직학습과 밀접한 관련을 갖는다. MCS는 조직목표를 달성하기 위한 단순한 제약이나 활동을 말하는 것이 아니다. 조직의 활동행태를 유지 또는 변경하도록 하는 역할을 한다. 이는 경영자들이 경영환경의 불확실성에 관심을 갖도록 만들고, 새로운 위협과 기회를 탐지하도록 한다. 이를 통해 기업의 활동이 제대로 이루어지는지 전략 등이 변화된 환경에 맞는지에 대한 의문을 제기한다(이상완, 2011). 또한 조직의 하부구성원들에게 그들이 관심을 가져야 하는 사항에 대하여 신호를 보내며, 조직 구성원간의 대화와 토론을 통한 조직학습을 강화시킨다(Henri, 2006b). Argyris(1977)가 정의한 단일고리학습과 이중고리학습의 개념을 보면 단일고리학습은 관료적 MCS 이용과 연결되고,¹⁴⁾ 이중고리학습은 비관료적 MCS의 이용과 연결된다.

14) MCS의 관료적 이용은 계획된 전략을 수행하기 위해 사용되며, 중요한 성과변수를 측정하고 목표와 비교·평가하는 전통적인 통제방식이다. 반면에, 이중고리학습은 경영환경이 위기에 직면하여 경영방식에 혁신이 필요할 때 새로운 패러다임의 창출능력을 강화시킨다. 즉, 기존의 규범을 수정하거나 재 수정함으로써 새로운 운영 패러다임을 구축하게 된다(이상완 등, 2015).

기존의 선행연구에서 MCS 이용과 조직학습 간의 관계를 살펴본 Henri(2006b)의 연구는 PMS의 진단적 이용은 조직학습에 부의 영향을 미치고 상호작용적 이용은 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Widener(2007)은 Simons(1995)이 연구를 이용하였는데 연구결과 진단적 MCS의 활용은 조직학습에 정의 유의한 영향을 주며 상호작용적 MCS의 활용은 조직학습에 직접영향은 주지 않았다. 김달곤(2007), 김달곤과 임태중(2009), 이상완 등(2011), 김순기 등(2012)의 연구를 살펴보면 대부분의 선행연구에서는 Widener(2007)을 제외하면 대부분의 연구결과는 MCS의 관료적 이용과 조직학습은 부의 관계가 나타났고, MCS의 비관료적 이용과 조직학습은 정의 관계를 나타나고 있다(김순기 등, 2013).

그러나 선행연구들은 MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직학습이 매개역할을 할 것이라고 주장하였으나, 연구결과는 명확하게 나타나지 않았다(Henri, 2006b; Widener, 2007). MCS와 조직학습 간의 선행연구들은 여러 MCS 중 대부분 PMS에 초점을 두어 연구하였으며, 다양한 MCS를 고려하지 못하였다. 선행연구들은 단일고리학습과 이중고리학습에 대한 고려가 부족하였다고 볼 수 있다. 이상완(2011)은 명확하게 MCS의 특징과 조직학습의 특징 간의 관계를 규명하기 위해 단일고리학습과 이중고리학습을 고려하여 MCS 간의 관계를 연구해야 한다고 주장한다.

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설2 : MCS의 활용은 조직학습과 정의 관계가 있을 것이다.

2-1 : 관료적 MCS의 활용은 단일고리학습과 정의 관계가 있을 것이다.

2-2 : 비관료적 MCS의 활용은 이중고리학습과 정의 관계가 있을 것이다.

3. MCS와 조직성과 간의 관계

어떠한 방식이 되었든 MCS의 적극적인 활용은 기업의 성과개선에 도움이 된다(Vandenbosch 1999, 임태중, 2011; 이상완 등, 2015). 이러한 논의는 “상사에 의해 감시되고 있다는 것을 알게 되면 구성원은 제시된 목표를 달성하기 위하여 보다 많은 노력을 투입할 것”임을 알아낸 Merchant(1985), “MCS는 전략적인 정

책을 수행할 수 있도록 구성원들에게 정보를 제공하며, 구성원들이 전략적 목표를 달성할 수 있도록 동기부여 함”을 주장한 Simons(1987)¹⁵⁾, Govindarajan(1988), Abernethy and Guthrie(1994)의 연구이후 정형적인 정답이 되었다. 따라서 어떤 방식이 되었든 MCS를 적극적으로 활용하여 구성원이 달성해야 할 목표에 대한 정보를 제공하고, 이를 통하여 구성원을 모니터링하고 평가하는 것은 조직성과를 개선하는데 도움이 된다(이상완 등, 2015).

임태중(2011)은 PMS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 진단적, 상호작용적 PMS의 이용이 재무성과 및 비재무성과에 유의한 영향을 미치지 아니하나, PMS의 진단적 이용은 활용적 혁신을 매개로 하여 재무성과에 유의한 영향을 미치며, PMS의 상호작용적 이용은 탐험적 혁신을 매개로 하여 비재무성과에 유의한 영향을 보였다. Vandenbosch and Higgins(1996)는 MCS 이용이 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 나타냈지만, Bisbe and Otley(2004)는 MCS 이용과 성과의 직접적인 관계를 지지하지 못했다.

MCS의 이용이 조직성과에 미치는 영향에 대한 선행연구가 혼재된 결과를 보이는 이유는 MCS에 대한 정의가 다양하고, MCS의 구분 유형도 다양하기 때문이라 판단된다. 선행연구의 혼재된 결과에도 불구하고 어떤 방식으로든 MCS를 적극적으로 활용하는 것은 성과향상에 기여할 것으로 기대된다(이상완과 임태중, 2015). 왜냐하면 MCS는 전략목표를 달성하기 위한 도구이며, MCS를 통하여 구성원의 행동이 조직목표와 일치하도록 유도할 수 있기 때문이다(Simons 1987). 관료적 MCS의 활용수준을 높이면 공식적으로 규정, 절차 및 목표가 문서화되어 조직 구성원의 분명하게 행동과 목표가 제시되며, 의사결정 및 행동에 초점을 맞추어 감시가 빈번하게 이루어지게 되어 조직 구성원들은 구체적으로 제시된 조직목표에 따라 행동을 하게 되므로 조직성과가 향상될 것으로 기대된다(이상완과 임태중, 2015). 한편, 비관료적 MCS의 활용수준을 높이면 통제가 조직 구성원의 특성 등을 반영하며, 상당 수준에 재량권이 부여되며, 새로운 환경에 유연

15) Simons(1987)은 네 가지 MCS가 서로 작동하여 전략적인 정책을 수행할 수 있도록 조직 구성원들에게 정보를 제공하여, 구성원들이 전략 목표를 달성하도록 동기부여 한다고 주장했다 즉, 네 가지의 MCS가 함께 작동하여 통제체도가 조직 내에서 구현될 때 기업의 성과를 개선할 수 있다고 주장하였다. 그러나 Simons(1987)은 네 가지 통제제도 중 상호작용적 MCS와 혁신에 매개 또는 조절 역할을 수행하고 있는 지에 대해 구체적이지 못하고 있다고 주장했다(Bisbe and Otley, 2004).

하게 대처할 수 있게 된다(이상완과 임태중, 2015). 따라서 조직 구성원들은 스스로 목표를 달성하기 위해 자기 개발을 통해 목표를 달성하기 위한 다양한 방법을 강구하게 되어 궁극적으로 조직성과 향상에 기여할 것으로 기대된다.

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설3 : MCS의 활용은 조직성과와 정의 관계가 있을 것이다.

3-1 : 관료적 MCS의 활용은 인지 재무성과와 정의 관계가 있을 것이다.

3-2 : 비관료적 MCS의 활용은 인지 비재무성과와 정의 관계가 있을 것이다.

4. 조직문화와 조직학습 간의 관계

조직문화는 조직 구성원들을 결집시켜 주고, 바람직한 행동을 유도해주는 중요한 요소로서, 조직학습의 구축에 많은 영향을 미치는 근원임에도 불구하고(윤재희 등, 2012), 기존의 선행연구에서 조직문화와 조직학습 간의 관계는 거의 살펴볼 수 없었다. 그 이유는 조직문화가 MCS의 선행변수 역할을 했기 때문인 것으로 판단된다.

본 연구에서 논의되는 통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화와의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 통제가치 조직문화는 운영의 엄격한 통제, 의사소통의 고도의 구조화된 채널 그리고 정보흐름이 제한적이라는 특징이 있고, 반면 유연성 지향문화는 느슨하고 비공식적인 통제, 개방적이고 수평적인 의사소통 채널을 가지고 있고 조직을 통한 정보의 교환이 자유롭다(Burns and Stalker, 1961). 조직학습의 유형에서 단일고리학습은 기존 시스템을 안정화시키고 유지할 수 있도록 하는 정보를 획득하는데 초점을 맞추며, 오류의 탐지와 수정이 강조된다(김달곤과 임태중, 2009). 반면에 학습이 오류를 탐지하는 것뿐만 아니라 조직의 근본적인 정책과 목표에 대해 의문을 제기하는 이중고리학습이 강조된다(김선영 등, 2015). 기존의 선행연구에서는 조직문화와 조직학습간의 연관성에 대하여 논하였다. 조직문화와 조직학습을 유형별로 살펴볼 때 보다 각 변수의 효과성에 대하여 분석이 가능해진다.

이상의 선행연구를 참고로 조직문화 유형과 조직학습 유형간의 관계를 고찰해

보면, 통제가치 조직문화는 단일고리학습과 관련성이 있을 것이며, 유연성가치 조직문화는 이중고리학습과 밀접한 관계가 있을 것이다.

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설4 : 조직문화는 조직학습과 정의 관계가 있을 것이다.

4-1 : 통제가치 조직문화는 단일고리학습과 정의 관계가 있을 것이다.

4-2 : 유연성가치 조직문화는 이중고리학습과 정의 관계가 있을 것이다.

5. 조직문화와 조직성과 간의 관계

조직문화와 경영성과 간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직 효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿는다(Sathe, 1983). 이는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weigner, 1988).

또한 조직문화는 통제수단의 하나이고, 효과적으로 통제수단을 사용함으로써 성과를 향상시킬 수 있으며, 조직문화는 목표달성에 필요한 정보를 제공하기 때문이다. 통제문화는 엄격한 운영통제, 고도로 구조화된 의사소통 채널 그리고 정보흐름이 제한적이라는 특징이 있고, 반면 유연성문화는 느슨하고 비공식적인 통제, 개방적이고 수평적인 의사소통 채널을 가지고 있고 조직을 통한 정보의 교환이 자유롭다(Burns and Stalker, 1961). 그러므로 복잡하고 고도화된 현대 기업환경에서는 유연성문화가 통제문화보다 더 높은 성과를 달성할 수 있을 것이다(이상완 등, 2011). 조직문화와 조직성과 간의 관계를 다룬 국내 선행연구의 결과(송영선, 2008; 이정남, 2009; 윤재희 등, 2012)에서도 동일한 연구결과가 도출되었다.

경영환경 변화에 따른 조직문화의 역할을 살펴보면, 경영환경이 빠르게 변화하는 경우에 조직이 효과적으로 대처하기 위해서는 유연한 조직 구조와 이를 지원 하는 문화가 필요하다. 왜냐하면 변화하는 환경에 적응력이 강한 변화, 혁신지향적인 문화인 유연성가치 조직문화가 과업, 목표지향적인 통제가치 조직문화가 성과를 더 높일 수 있기 때문이다(윤재희 등, 2012).

따라서 변수간의 효과분석을 시행하고자 통제가치 조직문화와 인지 재무성과 간의 정의 관계와 유연성가치 조직문화와 인지 비재무성과 간의 관계를 추론하고자 한다.

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설5 : 조직문화는 조직성과와 정의 관계가 있을 것이다.

5-1 : 통제가치 조직문화는 인지 재무성과와 정의 관계가 있을 것이다.

5-2 : 유연성가치 조직문화는 인지 비재무성과와 정의 관계가 있을 것이다.

6. 조직학습과 조직성과 간의 관계

정보의 제공은 조직학습을 유발하며 유효한 조직학습은 조직성과의 개선을 가져온다(이상완 등, 2011). 조직은 학습에 대한 지향성을 갖추어야 하며, 많은 연구가 조직학습이 성과를 개선시킨다는 연구결과를 제시하고 있다(Levitt and March, 1988). 조직학습은 오늘날 경쟁적 환경에서 중요한 경쟁적 이점을 제공하며, 장기적 관점에서 경쟁하는데 꼭 필요한 방법이다(Hult and Thomas, 1998; Slater and Narver, 1995). 최근에 Tippins and Sohi(2003), Widener(2007)은 조직학습과 기업성과와의 정의 관계를 실증적으로 밝힌 바 있다(김순기 등, 2012).

Kloot(1997)는 조직학습은 조직내부에서 문제를 감지하며, 조직이 적응하기 어려운 경영환경의 변화를 감지하는 과정을 말하며, 문제의 해법을 찾아내고, 환경변화에 어떻게 대처할 것인지를 결정하는 과정을 말한다(황산산, 2011). 따라서 조직학습은 조직생존에 매우 중요한 요소이다. 조직은 단기적인 조직 생존을 위해 단일고리학습을 향상해야 할 뿐만 아니라 장기적인 생존을 위해 이중고리학습도 향상해야 한다(이상완, 2011).

조직학습에 관한 실증연구를 살펴보면, 조직학습과 성과 간의 관계에 있어서 윤재희 등(2012)는 조직학습은 비재무성과인 고객만족 및 혁신에 유의한 관계가 있으며, 이상완(2011)에서는 조직학습의 유형 중 이중고리학습과 비재무성과와의 관계를 밝혔다. 김순기 등(2009)는 공공기관 대상으로 한 연구에서 비재무적인 성과에 대해 조직학습의 정의 유효한 관계가 있음을 주장하였으며, 박호득(2012)

에서는 조직학습 유형 중 실험 및 공유학습이 조직유효성에 영향력이 있음을 주장하였다. 이상완(2011)에서는 단일고리학습과 조직성과와는 유의한 관계가 나타나지 않았으며, 이중고리학습은 재무성과와 유의하지 않은 관계가 나타났다. 그러나 비재무성과와는 유의적인 정의 관계가 나타났다. 이상완(2011)의 선행연구를 참고로 하여 유형별 조직학습에 따른 유형별 조직성과 간의 관계를 살펴보고자 한다.

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설6 : 조직학습은 조직성과와 정의 관계가 있을 것이다.

6-1 : 단일고리학습은 인지 재무성과에 정의 관계가 있을 것이다.

6-2 : 이중고리학습은 인지 비재무성과에 정의 관계가 있을 것이다.

7. MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습의 효과분석

조직문화와 조직학습이 MCS와 조직성과간의 관계에서 어떤 역할을 하는지에 대해서는 지속적인 연구가 진행되고 있다. 조직문화 유형과 조직학습 요인 중에서 조직문화 유형이 조직효과성에 가장 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만(송영선, 2008), 경영환경이 변화하면 조직구조와 시스템도 그에 적합하도록 변경되어야 하고, 조직문화나 MCS도 마찬가지로 변화가 필요하다(이상완, 2011).

본 연구에서 조직문화의 역할은 MCS의 필터기능에 의해 제약되어 있으며, 조직문화는 변화의 대상으로 접근하였다. 이러한 MCS와 조직문화의 관계에 대해서는 이상완 등(2011)의 연구에서 재조명되었다. 이상완 등(2011)은 “기업 외적인 시장상황 및 불확실성으로 인한 환경변화에 따라 기업의 조직구조와 기업이 구축하여 활용하고 있는 시스템도 변화에 대응할 수 있도록 적합하게 변경하여야 하며, 이에 따라 조직문화도 마찬가지로 변화가 필요하다”라고 주장한다. 박현일(2013)도 “기업들이 보다 높은 조직성과를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 인적자원을 기업이 원하는 방향으로 이끌어 갈 필요가 있으며, 이를 위해 기업 고유의 문화를 형성시키거나, 이러한 고유문화형성을 위해 제도적 방안으로 MCS가 필요하다”라고 주장하고 있다. 이러한 주장은 조직문화가 MCS와 조직성

과 간의 매개역할을 강조하고 있는 것이다.

본 연구에서는 조직학습도 변화의 대상으로 보았다. 공공기관을 대상으로 Henri(2006a)모형을 사용하여 연구한 윤재희 등(2012)에서는 조직문화와 재무성과, 조직몰입, 직무만족도의 관계에서 조직학습을 매개변수로 하여 MCS 활용 중 상호작용적 이용을 통하여 고객만족 등이 더 높게 나와 공공기관에서 상호작용적 MCS의 활용과 조직학습을 통하여 혁신적 개선 할 수 있음을 밝혔다.

조직학습을 매개변수로 보는 연구는 비교적 많이 수행되었으며, MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직학습이 매개역할을 할 것이라고 강조하였으나, 연구결과는 명확하게 나타나지 않았다(Henri, 2006b; Widener, 2007; 이상완, 2011).

김달곤(2009)은 유연화, 혁신, 유지의 세 가지 전략은 MCS의 상호작용적 이용에 유의적 양의 영향을 미치며, 이것은 이중고리학습에도 양의 영향을 미쳐, 이 결과가 성과의 향상으로 연결되었다. 최종민(2001)은 첨단생산시스템과 관리회계정보시스템간의 관계에서 조직학습을 고려하여 연구하였다. 이상완(2011)은 신념시스템, 상호작용적 이용 및 예산시스템의 상호작용적 이용은 이중고리학습의 매개효과로 인하여 조직성과 간의 유의한 영향이 있음을 밝혔다. 김순기 등(2009)은 조직학습은 MCS의 활용, 측정의 다양성 및 조직성과와의 관계에 있어서 중요 역할을 수행한다고 주장하였으며, 김순기 등(2012)에서는 수명주기 단계에 따른 기업들은 조직학습을 통한 MCS의 활용은 조직성과와 정의 유효한 관계가 있다고 주장하였다. 정찬용과 김달곤(2011)은 품질경영을 추구하는 기업은 진단 및 상호작용적 MCS의 활용을 연계하여 이중고리학습의 시스템을 구축하여 조직성과를 개선할 수 있다고 주장하였다. 조직학습에 대한 선행연구들은 MCS의 활용으로 다양한 계획과 통제정보 및 비재무적 성과정보 제공으로, 조직 구성원 간의 활발한 의사소통을 이루어 높은 조직학습을 이루고 이를 통해 조직성과가 개선된다는 주장을 하고 있다.

한편, 조직문화와 연계된 조직학습의 구축은 조직성과에 긍정적인 영향만을 미치는 것은 아니다. 송영선과 이희수(2009)는 A기업을 대상으로 연구 결과 조직문화 유형은 조직학습 수준에 직접적인 영향을 끼치는 중요한 요소이며 조직문화와 연계되지 못한 조직학습 구축은 조직효과성에 부정적인 영향을 준다고 나타났다(박호득, 2012).

이러한 논의 하에서 다음 가설이 설정되었다.

가설7 : MCS가 조직성과 간의 관계에서 조직문화에 의한 매개효과가 나타날 것이다.

가설8 : MCS가 조직성과 간의 관계에서 조직학습에 의한 매개효과가 나타날 것이다.

제 3절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. MCS

MCS의 유형은 다양하게 그 정의와 종류가 존재하나, 본 연구에서는 Auzair and Langfield-Smith(2005)의 연구에서 언급하고 있는 MCS 정의 및 구분방법을 사용하였다. 국내 선행연구를 살펴보면, 대기업위주로 주로 진행되어 왔으며, 최근에 공공기관 및 서비스로 점차 범위를 확대해가고 있다. 하지만 아직 국내에서는 KOSDAQ 기업을 대상으로 연구가 부족하다. 본 연구는 KOSDAQ 기업의 MCS를 다루는 연구이다. 최근 MCS의 활용에 있어 KOSDAQ 기업을 대상으로 한 김민성(2014)의 연구에서 사용한 Auzair and Langfield-Smith(2005)의 MCS를 사용하고자 한다. MCS의 다섯 가지의 특징들을 참고하여 KOSDAQ 기업에서 보편적으로 사용될 것으로 여겨지는 항목을 7점 척도로 조사하였다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 관료적 MCS의 특성은 첫째, 관리자들의 의사결정과 행동 통제하는 초점을 두는가? 둘째, 통제제도가 문서화 되어 있으며 공식적인 방법과 절차 등을 통해 조직 구성원을 소통하며 관리하는가? 셋째, 행동지침과 목표들이 정교하게 작성되어 이를 매우 엄격하게 모니터링 하고 있는가? 넷째, 예상치 못한 상황 시 관리자들이 행동을 제약하는가? 마지막으로 MCS은 구성원들의 개성과 관리자들과의 선호도 등 개인의 특성을 반영하지 못하는가? 로 구성되어 있다.

그리고 비관료적 MCS의 특성은 첫째, 목표 및 결과 달성결과에 초점을 두고 관리자들에게 재량권을 부여하고 있는가? 둘째, 통제제도는 비공식적인 방법을 통해 조직 구성원과 소통, 관리되고 있는가? 셋째, 행동지침 및 목표가 유연하게 관리되어 조직 구성원들에게 상당한 재량권이 있는가? 넷째, 예상치 못했던 상황 시 관리자들이 유연하게 대처할 수 있도록 노력하고 있는가? 마지막으로 통제제도는 개인의 특성을 고려하여 반영하고 있는가? 의 각각 총 5개의 항목으로 구성되어 있다.

이는 Auzair and Langfield-Smith(2005)의 연구에서 제시하고 있는 다음의

MCS를 재구성한 것이다. Auzair and Langfield-Smith(2005)의 MCS 유형은 다음 다섯 가지로 관료적 및 비관료적 MCS로 구분하였는데 내용은 다음과 같다.

첫째, 행동/결과 통제는 목표달성여부와 의사결정 및 행동에 재량권을 부여하는가, 둘째, 형식적/비형식적 통제는 조직 구성원들에게 기업의 규정과 절차들을 어떠한 방법으로 전달하는가, 셋째로 엄격한/느슨한 통제는 조직 구성원들의 행동과 목표의 명확성에 대해 재량권이 부여되는가, 넷째로 제한적/유연한 통제는 관리자들에게 부여되는 기회에 대해 유연성을 부여하는가, 마지막으로 개인의 특성을 고려하지 않는/고려하는 통제는 통제에 있어서 종업원의 개인적 특징과 성향을 고려하고 있는가로 구분된다(김민성, 2014). 이러한 다섯 가지 특징들을 7점 척도로 두고 형식적, 공식적, 엄격하게, 제한적으로, 조직 구성원의 개별특성을 반영치 않는 통제의 항목을 묶어서 관료적(more bureaucratic)통제의 특징을 이용하는 것으로 하였으며, 반대의 개념들의 묶어서 비관료적(less bureaucratic)통제의 특징을 이용하는 것으로 판단하였다.

2. 조직문화

MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 조직문화를 살펴본 대표 문헌인 Henri(2006a)의 연구에서는 유연성가치 조직문화(개발문화+집단문화)와 통제가치 조직문화(합리문화+위계문화)로 구분한 뒤, 조직문화를 유연성가치 조직문화와 통제가치 조직문화를 사용하였다.

본 연구에서는 Quinn과 McGrath(1985)가 주장한 경쟁가치모형을 기초로 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 구분하였으며, 조직문화 유형을 유연성과 자율성을 강조하는 집단문화와 개발문화를 유연성가치 조직문화로 안정성과 통제성을 강조하는 위계문화와 합리문화를 통제가치 조직문화로 구분하여 채택하였다. 이는 Quinn and McGrath(1985)의 경쟁가치모형이 다른 연구자들의 모형에 비해 보다 체계적이고 다양하게 조직문화 유형에 대한 특성을 설명하고 있어 조직문화에 대한 선행연구 가운데 다수가 Quinn and McGrath(1985)의 모형을 채택하고 있기 때문이다(김영현, 2014).

본 연구에서는 유연성가치 조직문화와 통제가치 조직문화로 크게 나누어 문항

을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 조직문화 유형의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 통제가치 조직문화

첫째, 통제가치지향이며 내부지향적인 위계문화는 문서관리, 보안관리 등 규칙과 규율, 엄격한 결재과정을 통한 전체의 통솔과 통제를 중시한다. 이러한 위계문화는 안정성과 일관성을 중시한다. 본 연구에서는 위계문화를 안정 지향적이며 규정, 절차들이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며 질서와 서열의식이 뚜렷한 조직문화 유형으로 정의한다(김영현, 2014). 둘째, 통제가치 지향적이나 외부지향적인 합리문화는 과업수행에 있어서 생산성, 효율성, 목표달성 등을 강조하는 문화유형이다. 이를 위하여 계획수립과 목표설정을 중시하는 조직문화 유형이다. 본 연구에서는 합리문화는 기획 및 목표설정의 수단으로 생산성, 능률성, 성과달성이라는 목적을 조직 내 구성원들 간의 경쟁을 자극제로 장려하고 있다.

2) 유연성가치 조직문화

첫째, 유연성을 추구하며 내부지향적인 집단문화는 인간관계에 초점을 두고 구성원들에게 친화와 참여를 중시하며, 팀(그룹)의 사기와 응집성에 초점을 맞춘다. 또한 구성원 개개인의 역량개발을 중시하며, 상호협조 및 신뢰를 중시한다. 그리고 Parker와 Bradley(2000), 김영현(2014)의 정의에서와 같이 구성원이 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등이 만들어 내는 책임감과 주인의식의 수준으로 정의 내린다. 둘째, 유연성을 추구하나 외부지향적인 개발문화는 조직의 유연성과 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 많은 역점을 두고 있다(김영현, 2014). 창의성, 혁신성, 적응성을 강조하는 문화로 성장과 자원의 획득 및 외부 지원을 중시한다. 또한 새로운 도전에 직면한 문제를 해결할 때 구성원의 직관과 통찰력을 중시한다.

3. 조직학습

본 연구에서 조직학습의 유형은 단일고리학습과 이중고리학습으로 구별하였으

며, 이는 Argyris and Schön(1978), Fiol과 Lyles(1985), 이수도(2003), 그리고 이상완(2011)의 설문문항을 수정하여 총 10개 문항으로 측정하였다.

단일고리학습은 새로운 업무를 수행할 경우 업무지침에 따르는지, 문제발생시 기존의 틀 안에서 점진적 개선을 추구하는지(Yeung et al., 1999), 문제발생시 임기응변적 해결책 제시하는지(Argyris and Schön, 1978), 구성원들의 피상적(본질적인 현상은 추구하지 아니하고 겉으로 드러나 보이는 현상에만 관계하는)인 행동변화를 중요시하는지(Fiol and Lyles, 1985), 그리고 단기적 성과를 중요시하는지 등 5개 문항을 재구성하여 새로운 업무를 수행 시 업무지침을 중시하는지, 문제 발생 시 기존의 틀 안에서 점진적 개선을 중시하는지, 또한 임기응변적 해결책을 제시하는지, 구성원들에게 드러나 보이는 현상과 관계하는 행동변화만 중시하는지, 마지막으로 단기적 성과를 중시하는지에 대해 응답자로 하여금 그 정도를 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다(이상완, 2011).

이중고리학습은 새로운 업무방식을 지속적으로 탐색하고 개발하는지, 문제발생시 기존의 틀에서 벗어난 새로운 방식을 추구 하는지, 문제발생시 근본적인 해결능력을 배양하는지, 구성원들의 근본적인 인식변화를 중요시하는지, 그리고 장기적 성과를 중요시하는지 등 5개 문항에 대해 응답자로 하여금 그 정도를 Likert 7점 척도로 평가하도록 하였다(이상완, 2011).

4. 조직성과

관리회계분야에서 성과 측정의 방식은 재무데이터를 기본으로 하는 객관적인 방법과 시장점유율 등의 비재무적 성격의 데이터를 이용하는 주관적인 방법이 있다. 주관적 측정치는 경영자의 판단에 의해 성과를 측정하는 것으로, 경영자가 조직의 전반적 성과를 유사한 업종의 타조직의 성과와 비교하기 위해 사용한다(임태중, 2011). 기존의 연구들은 이러한 방법을 통해 측정한 성과와 객관적인 성과자료의 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다(Dess와 Robinson, 1984 : 박경원, 2006).

본 연구에서 사용하고 있는 인지 비재무성과는 주관적인 평가라는 한계가 있지만, Kaplan과 Norton(1996), 그리고 Abernethy and Brownell(1999) 등 여러 연

구에서 사용되었다(임태중, 2011). 본 연구의 조직성과는 Henri(2006b)와 Widener(2007), 박경원(2007), 임태중(2011), 김민성(2014)의 선행연구들에서 검증된 항목들을 사용하였다. 설문 응답자로 하여금 인지 재무성과(전년평균 성과 대비 매출액, 전년평균 성과 대비 영업이익, 전년평균성과 대비 투자수익, 전년평균 성과 대비 순이익)와 인지 비재무성과(전년 평균 성과대비 전년 평균 시장점유율, 전년 평균 고객만족도, 전년 평균 업무처리효율성, 전년 평균 종업원 만족도)의 총 8개 설문항목에 대해서 자가 측정방식으로 7점 척도로 측정하였다.

제 4절 연구방법

1. 설문지의 구성

본 연구의 목적을 위해 가설을 설정하고 이를 위해 설정된 설문지는 기존 문헌연구를 고찰하여 보안작성 하였다. 각 변수에 대해서는 기존 선행연구의 설문지를 참고로 하여 작성하였다.

MCS에 대해서는 Auzair and Langfield-Smith(2005)가 제시한 다섯 가지 특성을 활용하여 관료적 MCS와 비관료적 MCS의 각 5개 총 10개의 설문지로 구성하였으며, 조직문화는 구성원들의 불확실성에 대한 인식 및 이에 따른 반응속도에 따라 조직문화 유형을 구별한 Quinn and McGrath(1985)의 방법을 근거로 하여 조직문화를 통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화의 각 8개 항목 총 16개의 설문지를 구성하였다.

조직학습은 Argris and Schön(1978), Fiol and Lyles(1985), 이수도(2003), 그리고 이상완(2011)의 설문문항을 수정하여 단일고리학습과 이중고리학습 각 5개 항목 총 10개의 항목으로 구성하였다.

종속변수인 조직성과는 응답자들로 하여금 인지 재무성과 4개, 인지 비재무성과 4개를 설문지 항목으로 구성하였다. 일반사항 및 기타사항은 우선 응답자에 대한 내용으로 근무부서, 근무연수, 직위, 최종학력에 대한 것도 기업에 관한 업

중, 종업원 수 및 매출액에 관한 사항으로 구성하였다.

본 연구를 수행하기 위한 설문지는 조직문화(16개 항목), 조직학습(10개 항목), MCS(10개 항목), 경영성과(8개 항목), 일반사항 및 기타(6개 항목) 총 5개 부분으로 구성되어 있으며, 총 50개의 설문항목으로 구성되어 있다. 설문은 각 항목 7점 리커트 척도로 작성하였으며, 응답자의 근무부서 및 직위 등의 자료를 확보하기 위한 4개의 개방형 질문과 KOSDAQ 기업의 일반현황 3개의 질문이 포함되어 있다. 이를 정리하면 다음의 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측 정 변 수	문항수	설문항목의 출처
I. 조직문화	16	- Quinn and McGrath(1985) - Parker and Bradley(2000) - Zammuto and Krakower(1991)
II. 조직학습	10	- Argyris and Schön(1978) - Fiol과 Lyles(1985) - 김달곤과 임태중(2009)
III. MCS	10	Auzair and Langfield-Smith(2005)
V. 경영 성과	8	Henri(2006) Widener(2007)
I. 일반사항 및 기타	6	
총 문 항		50

2. 조사대상의 선정

본 연구의 설문 대상기업 선정을 위해 Kis-Value의 구분법과 KOSDAQ 업종 분류와 등을 이용하여 구분하였다. 연구자는 MCS가 어느 일정 수준¹⁶⁾으로 구축이 되었을 것으로 판단되는 규모의 기업을 선정하였다. 조사대상 선정과정을 통해 선정된 KOSDAQ 우량기업들을 중심으로 서울과 수도권, 그리고 강원도와 충청권에 걸친 지역별로 방문 기업군을 설정하였다.

16) 규모는 종업원 수로 판단하였으며, 100명 이상의 종업원을 가진 KOSDAQ기업을 선정하였다.

3. 설문지의 배부 및 회수

본 연구의 설문조사는 2015년 9월 14일부터 11월 2일까지 진행되었다. 조사대상 선정과정을 통해 선정된 총 117개 KOSDAQ 기업에 우선으로 미리 설문사항에 대해 설명하고 하였으며, 방문계획은 지역별¹⁷⁾로 설정하여 직접 방문하여 설문을 수행하였다. 직접방문이 어려운 기업이나 면담계획이 변동된 경우 사전 우선으로 본 연구의 목적 및 설문문항에 대해 설명한 후, e-mail로 회수하였다. 회수된 설문자료는 81개였다(회수율 69.2%).

4. 분석방법

본 연구의 목적은 KOSDAQ 기업 MCS의 활용이 조직성과에 미치는 영향을 조직문화 및 조직학습의 매개효과로 고찰하고자 하는 것이다. 이를 위해 먼저 기초통계량 분석, 신뢰성 분석 및 요인분석을 실시하였다. 신뢰성분석은 Cronbach's α 계수를 이용하였고, 설문항목들의 판별타당성 확보를 위해 요인분석을 수행하였다.

가설 1~8의 검증에는 PLS를 이용하여 구조방정식모델 검증을 실시하였다. PLS는 LISREL, AMOS 등의 구조방정식 통계패키지에 비해 표본의 크기와 변수 및 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없다(Chin, 1998). 표본 제약에 따라 최근 관리회계에서 관심이 증대되고 있는 PLS는 복잡하고 예측가능한 모형을 잘 설명해주기 때문이다(Chenhall, 2005). 또한, PLS에서 가설을 검증하고, 채택된 가설을 AMOS를 이용하여 설문조사에 이용된 항목들의 모형적합도를 통해 모형비교 분석을 하였고, 헤이우드케이스와 변수 간 경로의 표준화계수를 산출하여 다중공선성이 발생하였는지 확인하였으며, 더불어 변수의 간접효과에 대해 분석하였다.

17) 지역별 설문 회수 기업현황은 경기권 43개, 서울지역 22개, 영남권 7개, 충청권 6개, 강원, 호남, 경북권 각 1개회사이다.

<표 3-2> 실증분석의 내용과 통계 분석방법

구분	분석내용	통계분석기법
기초 분석	▷ 표본의 구성	빈도분석
	▷ 설문항목 신뢰성 및 타당성	신뢰성분석 탐색적/확인적 요인분석
가설 검증	▷ 가설 1 ~ 가설 8 : 조직문화와 조직학습의 효과 분석 및 추가분석	PLS구조모형분석 AMOS구조방정식분석

제 4장 실증분석 결과

제 1절 표본선정의 현황

1. 기초통계량

1) 기업의 특성

기업들의 업종별 특성은 아래의 <표 4-1>에 요약되어 있다. 표본기업의 업종은 Kis-Value의 구분법과 KOSDAQ 업종분류와 등을 사용하였으며, 전체 81개 표본이 속한 업종은 금속/비금속제품이 16%, 기계/장비가 13.6%, 일반전기/전자가 11.1% 등의 순으로 되어 있으며 업종별로 비교적 골고루 분포되어 있어 표본기업 sampling에는 문제가 없을 것으로 판단되며 표본기업 업종 현황은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본기업의 업종 현황(n=81)¹⁸⁾

업종	표본수	비율
섬유제품/의류	3	3.7
종이 및 목재제품	2	2.5
출판 및 매체복제	4	4.9
석유/화학/피혁/고무	2	2.5
금속/ 비금속제품	13	16.0
기계/ 장비	11	13.6
일반전기/ 전자	9	11.1
반도체	7	8.6
IT부품	8	9.9
의료/ 정밀기기	8	9.9
운송장비/ 부품	4	4.9
정보기기/ 통신장비	7	8.6
기타	3	3.7
합 계	81	100

표본기업들의 규모(종업원 수) 현황을 요약하면 조사 표본기업의 종업원 수는 100명이상이며, 종업원 수는 100명에서 200명사이가 가장 많으며, 500명 이상의 기업도 17.3% 수준으로 종업원 수 측면에서 비교적 표본기업이 잘 분포되었다. <표 4-2>는 표본기업들의 종업원 수 현황이다.

<표 4-2> 표본기업의 규모 현황(종업원 수) (n=81)

종업원 수	표본수	비율
100~200명	44	54.3
200~300명	14	17.3
300~400명	7	8.6
400~500명	2	2.5
500명 이상	14	17.3
합계	81	100

2) 응답자의 특성

표본기업의 응답자의 부서 현황은 <표 4-3>와 같으며,

<표 4-3> 설문 응답자의 부서 현황(n=81)

부서	응답자수	비율
회계/재무	2	2.5
생산	1	1.2
마케팅/무역	1	1.2
인사/교육	3	3.7
총무	6	7.4
기획	8	9.9
전산/정보	2	2.5
기타	58	71.6
합계	81	100

18) 잠재변수가 관측변수를 100%이상으로 설명하는 비정상적인 상황이 발생할 수 있다. 일반적으로 300이상의 표본크기에서는 헤이우드케이스가 발생하지 않으나, 표본의 크기가 작거나 구조방정식모델에서 3개 미만의 관측변수로 구성된 잠재변수에서 주로 발생한다(우종필, 2012, p344). 본 연구에서는 AMOS의 분석 결과 잠재변수와 관측변수 간 표준화된 요인부하량 값이 1이하이며, 측정오차의 분산이 양의 값을 보여주고 있어 헤이우드케이스가 없는 것으로 확인되었다.

본 연구는 KOSDAQ 기업 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습의 효과를 분석하고 이에 따른 기업이 활용하고 있는 MCS의 활용 및 조직문화에 대해 그 특성을 살펴보는 데 연구목적이 있다. 따라서 응답자들은 주로 기업의 전반적 환경과 운영에 대한 의사결정 위치에 있는 전사적인 운영책임자 혹은 기업의 최고 의사결정자들이어야 한다(김민성, 2014). 응답자의 직위 현황은 이사급으로 나타났다(<표 4-4>참조).

<표 4-4> 응답자의 직위 현황(n=81)

직위	응답자수	비율
과장급	0	0
차장급	0	0
실장/부장급	0	0
이사급	81	100
합계	81	100

2. 측정변수의 특성

1) MCS에 관한 기초통계량

본 연구에서 MCS 유형으로 Auzair and Langfield-Smith(2005)의 연구에서 제시하고 관료적/비관료적 MCS를 이용하여 행동통제, 통제제도의 공식적 활용, 엄격한 통제의 모니터링의 활용, 예상치 못한 상황에 대한 행동제약, 개인의 특성을 고려하는 통제, 목표(결과)달성 결과에 활용, 통제제도의 비공식적 활용, 유연한 관리와 재량권 부여, 예상치 못한 상황에 대한 유연성 대처, 개인의 특성을 고려하지 않는 통제의 활용 총 열 가지 측면에서 측정되었다. 각 MCS의 활용의 평균값은 3.99로 나타났다(<표 4-5> 참조). 이는 설문대상 기업은 비관료적 MCS보다 관료적 MCS를 많이 사용하고 있다고 볼 수 있다. 예상과 달리 KOSDAQ 기업의 관료적 MCS를 많이 사용하는 것으로 나타나는 이유는 내부통

제시스템 강화와 관련한 내부회계관리제도에 기인한 것으로 볼 수 있다. 즉, 법률에 의하여 상장 중소기업들이 내부회계관리제도를 도입하고 있으며, 내부회계관리제도 모범규준에 의해 운영이 되고 있다. 또한, 많은 KOSDAQ 기업들이 대기업에 대한 매출 의존도가 높아 대기업이 구축하고 있는 MCS를 사용하는 것에 기인한다고 볼 수 있을 것이다.

<표 4-5> MCS에 관한 기초통계량(n=81)

구분	설문항목	MIN	MAX	MEAN	SD
MCS	1. 행동통제에 대한 활용	2	7	4.20	1.229
	2. 통제제도의 공식적 활용	1	7	4.20	1.400
	3. 엄격한 통제의 모니터링의 활용	2	7	4.22	1.508
	4. 예상치 못한 상황에 대한 행동제약	1	7	4.30	1.382
	5. 개인의 특성을 고려하는 통제	1	7	4.36	1.417
	6. 목표(결과) 달성결과에 활용	1	6	3.79	1.180
	7. 통제제도의 비공식적 활용	1	6	3.64	1.399
	8. 유연한 관리와 재량권 부여	1	7	3.69	1.570
	9. 예상치 못한 상황에 대한 유연성 대처	1	7	3.70	1.418
	10. 개인의 특성을 고려하지 않는 통제의 활용	2	7	3.77	1.460
		전체평균			3.99

2) 조직문화에 대한 기초통계량

본 연구에서는 조직문화 유형 중에서 내적특성의 관점으로 불확실성에 대한 환경에 대한 인식과 반응에 수준에 따라 Quinn and McGrath(1985)의 방법을 채택하였다. Quinn and McGrath(1985)의 경쟁가치 조직문화 유형은 네 가지로 분류하고 있으나, 유연성 및 자율성을 추구하는 합의 및 개발문화를 유연성가치 조직문화, 위계, 합리문화를 통제가치 조직문화로 분류하였다.

유연성 가치 조직문화의 각 설문항목들의 평균값은 4.08로 나타났으며(<표 4-6> 참조), 통제 가치 조직문화의 각 설문항목들의 평균값은 4.61로 유연성 가치 조직문화보다 높게 나타났다(<표 4-7> 참조). 전체 81개의 샘플들은 유연성 가치 조직문화보다는 통제가치 조직문화에 좀 더 치우쳐 있음을 알 수 있다. 이

는 실무적 관점에서 보았을 때, 관료적 MCS의 이용으로 기인한 것으로 조직의 MCS의 필터 및 렌즈 역할로 인하여 조직문화가 영향을 받은 것으로 볼 수 있다.

<표 4-6> 유연성 가치 조직문화에 대한 기초통계량

구분	설문항목	MIN	MAX	MEAN	SD
조직 문화	1. 친화와 참여 중시	2	7	4.57	1.234
	2. 팀의 사기와 응집성을 중시	2	7	4.44	1.313
	3. 구성원 개개인의 역량개발을 중시	2	7	4.30	1.382
	4. 상호협조 및 신뢰를 중시	2	7	4.40	1.310
	5. 창의성, 혁신성, 적응성을 강조	2	7	4.36	1.307
	6. 성장과 자기 자원의 획득 및 외부 지원 중시	2	7	4.31	1.348
	7. 새로운 도전에 직관과 통찰력을 중시	1	7	3.22	1.396
	8. 새로운 것에 대한 도전 중시	1	7	3.01	1.328
	전체평균			4.08	

<표 4-7> 통제가치 조직문화에 대한 기초통계량

구분	설문항목	MIN	MAX	MEAN	SD
조직 문화	9. 문서관리와 보안관리의 책임 중시	2	6	4.58	.934
	10. 규칙과 규율을 엄격히 중시	2	6	4.69	.996
	11. 엄격한 결재과정의 통솔과 통제를 중시	2	7	4.62	1.179
	12. 안정성과 일관성을 중시	2	6	4.67	1.107
	13. 목표달성 위주의 행동을 중시	1	7	4.62	1.328
	14. 생산성과 효율성을 중시	2	7	4.47	1.361
	15. 계획수립과 목표설정을 중시	2	7	4.54	1.304
	16. 목표달성을 중시	2	7	4.68	1.160
	전체평균			4.61	

3) 조직학습에 대한 기초통계량

본 연구에서는 Argyris and Schön(1978)의 조직학습 유형을 채택하고 있다.

즉, 문제를 탐색하여 찾아내고, 탐색하여 찾은 문제를 해결하는 조직학습과정이 조직의 상용논리(theory-in-use)를 교체하느냐 않느냐에 따라 단일고리학습과 이중고리학습으로 구분하고 있다. 조직학습은 평균값이 4.27로 나타났다(<표 4-8> 참조). 단일고리학습의 값은 4.47~4.62값으로 나타나고 있으며, 이중고리학습은 3.88~4.02로 나타나고 있다. 이는 기업들의 평균적으로 이중고리학습보다는 단일고리학습에 의존한다고 설명되어진다. 즉, 대상 KOSDAQ 기업들은 외부지식 획득 및 장기적 성과보다는 내부 업무지침 및 점진적 개선을 중시하는 단일고리학습에 치중한다고 볼 수 있다.

<표 4-8> 조직학습에 대한 기초통계량(n=81)

구분	설문항목	MIN	MAX	MEAN	SD
조직 학 습	1. 새로운 업무 수행시 업무지침을 중시	2	7	4.54	1.162
	2. 문제 발생시 기존 틀안에서 점진적 개선 중시	2	7	4.57	1.183
	3. 문제 발생시 임기응변적 해결책 제시를 중시	2	7	4.62	1.251
	4. 구성원들에 보이는 현상과 관계하는 행동변화만 중시	2	7	4.47	1.305
	5. 단기적 성과 중시	2	7	4.56	1.313
	6. 새로운 업무방식에 지속적 탐색과 개발을 중시	1	7	4.04	1.177
	7. 문제 발생시 기존과 벗어난 새로운 방식 추구	1	7	3.96	1.299
	8. 문제 발생시 근본적 해결능력 배양을 중시	2	6	4.00	1.332
	9. 구성원의 근본적인 인식변화를 중시	1	7	4.02	1.323
	10. 장기적 성과 중시	1	7	3.88	1.382
	전체평균			4.27	

4) 조직성과에 대한 기초통계량

조직성과는 전년대비 성과를 비교하였다. 전년대비 조직성과는 <표 4-9>와 같이 인지 재무성과는 평균 4.05, 인지 비재무성과는 3.66으로 나타났다. 일반적으로 인지 재무성과가 인지 비재무성과보다 더 높게 형성되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-9> 조직성과에 대한 기초통계량(n=81)

구분	설문항목	MIN	MAX	MEAN	SD
전년도대비 인지 재무성과	1. 전년 대비 매출액 증가율	2	6	4.12	1.298
	2. 전년 대비 영업이익률	1	7	4.05	1.474
	3. 전년 대비 투자수익률(ROI)	1	7	4.09	1.459
	4. 전년 대비 순이익 증가율	1	7	3.95	1.556
	전체평균			4.05	
전년도대비 인지 비재무성과	1. 전년 대비 시장점유율	1	7	3.74	1.464
	2. 전년 대비 고객만족도	1	7	3.73	1.458
	3. 전년 대비 업무처리효율성	1	7	3.53	1.636
	4. 전년 대비 종업원 만족도	1	7	3.63	1.684
	전체평균			3.66	

2절 신뢰성과 타당성 검증

1. 신뢰성 검증

연구가설 검증에 앞서 본 연구의 설문에서 측정된 항목들에 대해 신뢰성을 살펴 보았다. 신뢰성 측정이란 반복적 측정대상을 측정하여 동일한 결과를 얼마나 얻을 수 있는지에 대한 지표로서 반복하여 여러 번 측정해서 얻은 결과 값들의 분산으로 설문항목들의 신뢰도를 판단할 수 있다. 즉, 신뢰성 검증은 그룹화된 문항들이 하나의 개념을 얼마나 잘 표현하는지에 대한 내적 일치도를 알아보는 것이다. 본 연구에서는 일반적으로 사회과학연구에서 사용되는 Chronbach's α 값을 이용하여 신뢰성을 측정하였다. Chronbach's α 값은 0과 1사이의 값으로 산출되며, 이 값의 크기와 관련하여 사회과학 연구에서 일반적으로 사용되는 적정 기준값이 존재하지는 않지만 Van de Ven and Ferry(1980)는 일반적으로 0.6이상의 값이 나타나면 측정도구의 신뢰성 문제는 없다고 하였다.

본 연구에서의 신뢰성 검증 결과는 <표 4-10>에 나와 있으며, 보는 바와 같이 모든 항목에 대한 Chronbach's α 값이 0.91~0.96으로 본 논문에서 사용된 측정도

구(설문 문항)들이 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 모든 변수에서 0.9이상 Chronbach's α 값이 나타나 연구가설 검증에 앞서 실시한 본 연구의 변수들은 내적일관성이 확보되었다고 말할 수 있다.

<표 4-10> 설문 항목별 신뢰성 분석결과(n=81)

설문항목	변수명	설문항수	Chronbach's α 값
MCS	관료적 MCS	5	.963
	비관료적 MCS	5	.967
조직문화	통제가치 조직문화	8	.948
	유연성가치 조직문화	8	.910
조직학습	단일고리학습	5	.944
	이중고리학습	5	.953
조직성과	인지 재무성과	4	.964
	인지 비재무성과	4	.965

2. 타당성 검증

측정 타당성은 도구가 측정하고자 하는 개념과 속성을 정확하게 설명할 수 있는가를 뜻한다. 즉, 타당성 검증은 본 연구에서만 아니라 사회과학에 있어 연구가설 검증에 앞서 검증이 반드시 필요한 중요한 문제이다(채서일, 2003). 특히 개념타당성이 중요한 개념으로 이는 추상적 개념과 실제 측정하기 위하여 사용된 측정도구가 정확 혹은 적절하게 측정하는 판단을 하는 개념이다. 1990년대 Charles Spearman에 의해 이러한 요인분석은 대중화되었다(채서일, 2003).

탐색적 요인분석은 각 측정 항목에 포함되어 있는 변수(설문 문항)들의 상호관계를 바탕으로 하여, 연구에서 정한 특정한 개수의 인자를 얻고 이 인자들로 변수들에 내재된 관계를 충분히 설명할 수 있는지를 살펴보는 데에 그 목적이 있다.

<표 4-11>는 MCS 항목과 관련하여 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증

결과를 포함하고 있다. 보는 바와 같이 모든 요인에 해당하는 고유치가 1 이상이고 누적 설명 분산의 크기가 0.88이다. 또한 각 요인에 해당하는 부하 값들을 보면 연구에서 의도한 바대로 변수(설문 문항)들이 그룹화 됨을 볼 수 있다. 따라서 MCS 항목과 관련한 탐색적 요인분석의 결과는 본 연구에서 의도한 목적이 충분히 충족되었음을 보여준다.

<표 4-11> MCS의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과(n=81)

측정항목 (MCS)	회전된 성분행렬		Cronbach의 알파
	1	2	
관료적1	-.309	.896	.963212
관료적2	-.321	.879	
관료적3	-.253	.913	
관료적4	-.289	.884	
관료적5	-.216	.895	
비관료적1	.918	-.241	.967183
비관료적2	.920	-.249	
비관료적3	.879	-.302	
비관료적4	.890	-.294	
비관료적5	.903	-.308	
고유치(eigenvalue)	4.463	4.385	
설명된 분산	44.634	43.849	
누적설명 분산	44.634	88.484	

<표 4-12>는 조직문화 항목과 관련하여 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과를 포함하고 있다. 보는 바와 같이 모든 요인에 해당하는 고유치가 1 이상이고 누적 설명 분산의 크기가 0.77이다. 또한 각 요인에 해당하는 부하 값들을 보면 연구에서 의도한 바대로 변수(설문 문항)들이 그룹화 됨을 볼 수 있다. 따라서 조직문화 항목과 관련한 탐색적 요인분석의 결과는 본 연구에서 의도한

목적이 충분히 충족되었음을 보여준다. 단, 여기서 항목 7, 8번 문항은 연구자의 의도와는 다른 방향의 결과를 보임에 따라 이들 문항들을 제거하고 분석하였다.

<표 4-12> 조직문화의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과(n=81)

측정항목 (조직문화)	회전된 성분행렬		Cronbach의 알파
	1	2	
유연성가치 조직문화1	-.205	.853	.90984
유연성가치 조직문화2	-.263	.879	
유연성가치 조직문화3	-.225	.873	
유연성가치 조직문화4	-.132	.886	
유연성가치 조직문화5	-.210	.882	
유연성가치 조직문화6	-.202	.874	
통제가치 조직문화9	.847	-.227	.948166
통제가치 조직문화10	.853	-.130	
통제가치 조직문화11	.773	-.273	
통제가치 조직문화12	.839	-.189	
통제가치 조직문화13	.868	-.186	
통제가치 조직문화14	.862	-.167	
통제가치 조직문화15	.848	-.174	
통제가치 조직문화16	.822	-.253	
고유치(eigenvalue)	5.901	4.925	
설명된 분산	42.149	35.176	
누적설명 분산	42.149	77.325	

<표 4-13>는 조직학습 항목과 관련하여 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과를 포함하고 있다. 보는 바와 같이 모든 요인에 해당하는 고유치가 1 이상이고 누적 설명분산의 크기가 0.84이다. 또한 각 요인에 해당하는 부하 값들을 보면 연구에서 의도한 바대로 변수(설문 문항)들이 그룹화 됨을 볼 수 있다. 따

라서 조직학습 항목과 관련한 탐색적 요인분석의 결과는 본 연구에서 의도한 목적이 충분히 충족되었음을 보여준다.

<표 4-13> 조직학습의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과(n=81)

측정항목 (조직학습)	회전된 성분행렬		Cronbach의 알파
	1	2	
단일고리 학습1	-.157	.925	0.944158
단일고리 학습2	-.178	.904	
단일고리 학습3	-.068	.879	
단일고리 학습4	-.215	.857	
단일고리 학습5	-.159	.898	
이중고리 학습6	.927	-.072	.952915
이중고리 학습7	.917	-.163	
이중고리 학습8	.866	-.218	
이중고리 학습9	.909	-.144	
이중고리 학습10	.906	-.188	
고유치(eigenvalue)	4.230	4.120	
설명된 분산	42.301	41.202	
누적설명 분산	42.301	83.504	

<표 4-14>는 조직성과 항목과 관련하여 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과를 포함하고 있다. 보는 바와 같이 모든 요인에 해당하는 고유치가 1 이상이고 누적 설명 분산의 크기가 0.90이다. 또한 각 요인에 해당하는 부하 값들을 보면 연구에서 의도한 바대로 변수(설문 문항)들이 그룹화 됨을 볼 수 있다. 따라서 조직성과 항목과 관련한 탐색적 요인분석의 결과는 본 연구에서 의도한 목적이 충분히 충족되었음을 보여준다.

<표 4-14> 조직성과의 탐색적 요인분석을 통한 개념타당성 검증결과(n=81)

측정항목 (조직성과)	회전된 성분행렬		Cronbach의 알파
	1	2	
인지 재무성과1	-.137	.949	.964
인지 재무성과2	-.208	.944	
인지 재무성과3	-.135	.921	
인지 재무성과4	-.147	.944	
인지 비재무성과1	.929	-.161	.965
인지 비재무성과2	.844	-.124	
인지 비재무성과3	.946	-.186	
인지 비재무성과4	.942	-.154	
고유치(eigenvalue)	3.639	3.631	
설명된 분산	45.483	45.389	
누적설명 분산	45.483	90.872	

<표 4-15>는 MCS의 활용을 하는 기업 81개의 모형 검증을 위해서 본 연구에서 사용된 설문항목들에 PLS를 이용하여 확인적 요인분석을 수행하여 내적일관성, 집중타당성, 그리고 관별타당성을 확인하였다. 교차적재량(Cross Loadings 값)은 변수들에 속한 측정지표들의 적재량이 다른 변수들과 차이를 보여주는 것으로 그 결과를 요약하면 개별항목들의 신뢰성은 0.6이상의 요인 적재값일 경우 신뢰성이 있는 것으로 보는데, 아래 표를 참고하면 항목들의 요인 적재값이 0.8 이상을 보여주고 있고 각 변수 내에서 각 측정변수들의 일치성 정도가 높아 내적일관성과 집중타당성을 가지고 있다고 판단되며, 각 변수별 서로 독립된 요인 적재값을 확연히 보여주고 있어 관별타당성이 확보되었다 볼 수 있다.

<표 4-15> Cross Loadings 값을 통한 확인적 요인분석 결과(n=81)

	관료적 MCS	비관료적 MCS	유연성 가치	통제 가치	단일 고리	이중 고리	재무 성과	비재무 성과
MCS 1	0.947	-0.558	-0.229	0.304	0.511	-0.385	0.638	-0.440
MCS 2	0.935	-0.564	-0.239	0.348	0.495	-0.354	0.651	-0.499
MCS 3	0.947	-0.512	-0.226	0.317	0.553	-0.374	0.683	-0.461

	관료적 MCS	비관료적 MCS	유연성 가치	통제 가치	단일 고리	이중 고리	재무 성과	비재무 성과
MCS 4	0.933	-0.537	-0.263	0.360	0.551	-0.442	0.642	-0.510
MCS 5	0.916	-0.474	-0.232	0.351	0.496	-0.317	0.656	-0.403
MCS 6	-0.504	0.948	0.436	-0.192	-0.373	0.670	-0.450	0.782
MCS 7	-0.513	0.951	0.426	-0.132	-0.353	0.682	-0.359	0.840
MCS 8	-0.547	0.929	0.434	-0.115	-0.323	0.678	-0.362	0.774
MCS 9	-0.544	0.940	0.456	-0.237	-0.411	0.695	-0.466	0.806
MCS 10	-0.562	0.954	0.418	-0.189	-0.327	0.684	-0.450	0.829
CUL 1	-0.223	0.344	0.875	-0.399	-0.230	0.481	-0.280	0.453
CUL 2	-0.224	0.417	0.917	-0.458	-0.224	0.518	-0.274	0.500
CUL 3	-0.142	0.420	0.897	-0.425	-0.172	0.527	-0.249	0.432
CUL 4	-0.218	0.461	0.890	-0.341	-0.231	0.483	-0.303	0.488
CUL 5	-0.224	0.431	0.913	-0.406	-0.239	0.459	-0.357	0.491
CUL 6	-0.326	0.403	0.900	-0.404	-0.310	0.432	-0.405	0.475
CUL 9	0.361	-0.134	-0.411	0.884	0.257	-0.212	0.454	-0.166
CUL 10	0.294	-0.170	-0.325	0.855	0.211	-0.134	0.408	-0.127
CUL 11	0.324	-0.146	-0.436	0.815	0.223	-0.186	0.367	-0.161
CUL 12	0.290	-0.158	-0.375	0.860	0.182	-0.159	0.406	-0.190
CUL 13	0.276	-0.207	-0.382	0.885	0.193	-0.212	0.396	-0.163
CUL 14	0.284	-0.075	-0.363	0.866	0.170	-0.126	0.433	-0.098
CUL 15	0.260	-0.119	-0.365	0.859	0.210	-0.168	0.471	-0.115
CUL 16	0.363	-0.235	-0.431	0.872	0.277	-0.233	0.484	-0.213
LEAR 1	0.516	-0.353	-0.230	0.218	0.938	-0.314	0.676	-0.319
LEAR 2	0.557	-0.358	-0.250	0.174	0.924	-0.332	0.671	-0.340
LEAR 3	0.443	-0.320	-0.189	0.221	0.873	-0.227	0.604	-0.296
LEAR 4	0.454	-0.282	-0.208	0.236	0.877	-0.356	0.593	-0.260
LEAR 5	0.542	-0.393	-0.301	0.297	0.918	-0.314	0.674	-0.366
LEAR 6	-0.244	0.590	0.478	-0.135	-0.235	0.917	-0.104	0.591
LEAR 7	-0.358	0.744	0.478	-0.179	-0.318	0.933	-0.242	0.740
LEAR 8	-0.395	0.628	0.453	-0.209	-0.359	0.893	-0.301	0.611
LEAR 9	-0.386	0.660	0.521	-0.204	-0.298	0.921	-0.268	0.686
LEAR 10	-0.436	0.677	0.528	-0.234	-0.340	0.929	-0.227	0.685
FinP 1	0.641	-0.427	-0.314	0.457	0.696	-0.251	0.958	-0.291

	관료적 MCS	비관료적 MCS	유연성 가치	통제 가치	단일 고리	이중 고리	재무 성과	비재무 성과
FinP 2	0.714	-0.471	-0.320	0.410	0.683	-0.260	0.965	-0.359
FinP 3	0.640	-0.403	-0.348	0.515	0.680	-0.268	0.933	-0.284
FinP 4	0.668	-0.389	-0.350	0.516	0.654	-0.186	0.954	-0.300
NonP 1	-0.480	0.789	0.464	-0.164	-0.321	0.628	-0.311	0.941
NonP 2	-0.431	0.795	0.456	-0.165	-0.355	0.726	-0.279	0.951
NonP 3	-0.492	0.825	0.591	-0.196	-0.359	0.721	-0.338	0.965
NonP 4	-0.486	0.846	0.492	-0.170	-0.305	0.688	-0.306	0.955

<표 4-16>은 연구모형 PLS 경로모형의 전체 적합도를 보여주고 있다. 표에 알 수 있듯이 R Square값의 평균값 0.457이며, 공통성의 평균값이 0.850으로 모델 전체 적합도인 Goodness-of-fit 점수가 0.623으로 나왔으며, 이는 Goodness-of-fit 기준값이 아직 명확히 제시되지 못하고 있지만 자주 사용되는 기준값으로 상(0.36이상), 중(0.25 ~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분되는데, 본 연구의 PLS 경로모형의 전체 모형 적합도는 0.623으로서 모델의 적합도가 높은 수준으로 나타났다.

<표 4-16> 연구모형 PLS 경로모형의 전체 적합도

구 분	AVE	복합신뢰도	R Square	Cronbachs Alpha	공통성
관료적MCS	0.876	0.972		0.964	0.876
비관료적 MCS	0.892	0.976		0.970	0.892
통제가치 조직문화	0.744	0.959	0.130	0.951	0.744
유연성가치 조직문화	0.808	0.962	0.212	0.952	0.808
단일고리	0.821	0.958	0.328	0.945	0.821
이중고리	0.844	0.964	0.574	0.954	0.844
인지 재무성과	0.908	0.975	0.730	0.966	0.908
인지 비재무성과	0.909	0.975	0.768	0.966	0.909
모델적합도					0.623

또한, <표 4-16>과 <표 4-17>를 참고로 내적 일관성의 확보여부를 살펴보자. 연구모형 PLS 경로모형의 전체 적합도에서 알 수 있듯이 Chronbach's α 값이 0.8이상 이 나오고 있으며, 복합신뢰도는 0.9,으로 나타나고 있어 내적 일관성을 확보 되었다고 판단된다. 그리고 AVE값이 0.7이상(표 4-16참고)으로 나와 집중 타당성이 높은 것으로 나왔다. <표 4-17>에서 상관관계에서 대각선부분으로 변수의 AVE의 제곱근 값을 나타내며, 다른 변수들과의 상관계수 값보다 AVE의 제곱근의 값이 크게 나타나고 있어 판별타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4-17> 연구모형 변수 간 PLS내 변수 간 상관관계 및 AVE 제곱근¹⁹⁾

	관료적 MCS	단일 고리	비관료적 MCS	장기 성과	유연성 가치	이중 고리	인지재무성과	인지 비재무성과
관료적MCS	0.936							
단일고리	0.558	0.906						
비관료MCS	-0.566	-0.379	0.944					
인지 비재무성과	-0.496	-0.352	0.854	0.953				
유연성가치	-0.255	-0.263	0.460	0.527	0.899			
이중고리	-0.402	-0.341	0.722	0.725	0.536	0.919		
인지 재무성과	0.699	0.712	-0.444	-0.324	-0.350	-0.254	0.953	
통제가치	0.359	0.254	-0.185	-0.183	-0.451	-0.212	0.498	0.862

19) 변수간의 다중공선성은 AMOS를 통하여 확인하였다. 변수 간 경로의 표준화계수가 1이상의 값을 보이고 있을 때는 변수간의 높은 상관에 의해 일어난 것이다(우종필). 아래 표는 AMOS에서 경로의 표준화 계수이다.본 연구에서 경로의 표준화 계수가 1이하임을 보이고 있다.

구분	표준화계수
비관료적MCS -> 유연성가치 조직문화	0.474
관료적MCS -> 통제가치 조직문화	0.363
관료적MCS -> 단일고리학습	0.586
비관료적MCS -> 이중고리학습	0.627
유연성가치조직문화 -> 이중고리학습	0.267
관료적MCS -> 인지 재무성과	0.403
비관료적MCS -> 인지 비재무성과	0.799
유연성가치 조직문화 -> 인지 비재무성과	0.185
통제가치 조직문화 -> 인지 재무성과	0.258
단일고리학습 -> 인지 재무성과과	0.484
이중고리학습 -> 인지 비재무성과	0.129

제 3절 가설검증

지금까지 연구모형의 신뢰성 및 타당성이 검증되었으며, 이를 바탕으로 MCS, 조직문화, 조직학습, 조직성과 간의 경로에 대하여 유의성을 검증하고자 한다. PLS모형에서는 부트스트랩 방식을 사용하는데 이는 경로계수의 유의성을 평가하고자 할 때 사용하는 방법이다. Tenenhaus et al.(2005)은 설문지로부터 얻은 자료들로 복원 추출하는 방식을 사용하여 t값을 추정하는 방법을 사용하였다.

1. MCS, 조직문화, 조직학습, 조직성과 간의 검증

우선, 연구모형에서 밝혔듯이 MCS의 활용(관료적 MCS와 비관료적 MCS)과 조직문화(통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화), 조직학습(단일고리학습과 이중고리학습), 조직성과와의 관계가 있는지를 살펴보고자 한다(가설 1, 2, 3). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, MCS의 활용과 조직문화와의 관계에 대한 검증으로 관료적 MCS의 활용은 통제가치 조직문화와 비관료적 MCS의 활용은 유연성가치 조직문화와 유의한 정의 관계가 있을 것인 것이다. 둘째, MCS의 활용과 조직학습과의 관계에서 관료적 MCS의 활용은 단일고리학습과 비관료적 MCS의 활용은 이중고리학습과 유의한 정의 관계가 있을 것인 것이다. 셋째, MCS의 활용과 조직성과와의 관계에서 관료적 MCS의 활용은 인지 재무성과와 비관료적 MCS의 활용은 인지 비재무성과와 유의한 정의 관계가 있을 것인 것이다.

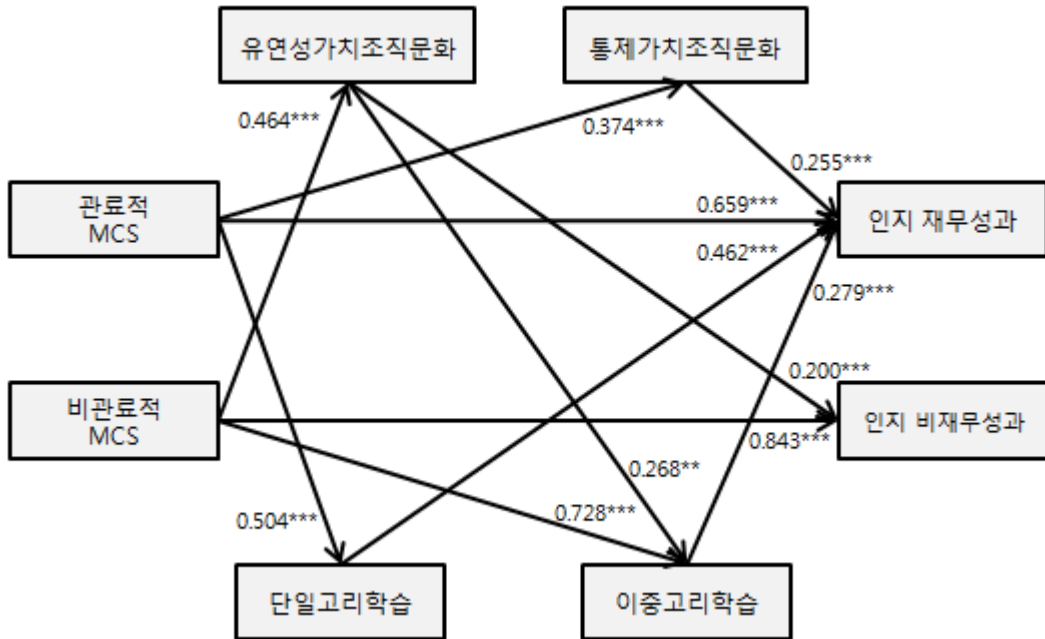
각 변수간의 가설을 검증하면 <표 4-18>과 같고, <그림 4-1>은 이를 그림으로 표현한 것이다.

<표 4-18> 연구모형에 대한 PLS 분석결과 및 가설검정

구분	가설	경로	경로계수 값	t 값	유의 수준	검정 결과
MCS -> 조직문화		관료적MCS → 유연성가치 조직문화	0.008	0.059		기각
	가설1	관료적MCS → 통제가치 조직문화	0.374	2.751	***	채택
	가설1	비관료적MCS → 유연성가치 조직문화	0.464	3.715	***	채택
		비관료적MCS → 통제가치 조직문화	0.027	0.208		기각
MCS -> 조직학습	가설2	관료적MCS → 단일고리	0.504	4.177	***	채택
		관료적MCS → 이중고리	0.010	0.084		기각
		비관료적MCS → 단일고리	-0.094	0.846		기각
	가설2	비관료적MCS → 이중고리	0.728	8.046	***	채택
MCS -> 조직성과		관료적MCS → 인지 비재무 성과	-0.019	0.235		기각
	가설3	관료적MCS → 인지 재무 성과	0.659	6.686	***	채택
	가설3	비관료적MCS → 인지 비재무 성과	0.843	15.317	***	채택
		비관료적MCS → 인지 재무 성과	-0.071	0.712		기각
조직문화 -> 조직학습		유연성가치 조직문화 → 단일고리	-0.107	0.757		기각
	가설4	유연성가치 조직문화 → 이중고리	0.268	2.371	**	채택
	가설4	통제가치 조직문화 → 단일고리	0.018	0.172		기각
		통제가치 조직문화 → 이중고리	0.021	0.262		기각
조직문화 -> 조직성과	가설5	유연성가치 조직문화 → 인지 비재무 성과	0.200	2.599	***	채택
		유연성가치 조직문화 → 인지 재무 성과	-0.070	0.584		기각
		통제가치 조직문화 → 인지 비재무 성과	0.061	0.878		기각
	가설5	통제가치 조직문화 → 인지 재무 성과	0.255	2.71	***	채택
조직학습 -> 조직성과		단일고리 → 인지 비재무 성과	0.002	0.033		기각
	가설6	단일고리 → 인지 재무 성과	0.462	4.956	***	채택
	가설6	이중고리 → 인지 비재무 성과	0.172	1.273		기각
		이중고리 → 인지 재무 성과	0.279	2.659	***	채택

유의수준 : (** t값>1.96 p<0.05), (***) t값>2.580, p<0.01)

<그림 4-1> 연구모형의 PLS 분석결과



연구가설을 요약하면 관료적 MCS, 통제가치 조직문화, 단일고리학습, 인지 재무성과와 연결되며, 비관료적 MCS, 유연성가치 조직문화, 이중고리학습과 인지 비재무성과와 연결된다. 이를 요약하면 다음과 같다.

가설1 MCS와 조직문화에 대해서 살펴보면, 관료적 MCS의 활용은 통제가치 조직문화에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.374($t=2.751$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 관료적 MCS의 활용은 통제가치 조직문화에 정의 효과가 있다고 할 수 있으며, 비관료적 MCS의 활용은 유연성가치 조직문화에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.464($t=3.715$)로 나타났다. 유의수준 1%에서 비관료적 MCS의 활용은 유연가치 조직문화에 정의 효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 그 반대인 관료적 MCS와 유연성가치 조직문화와 비관료적 MCS와 통제가치 조직문화는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

가설2 MCS와 조직학습에 대해서 살펴보면, 관료적 MCS의 활용은 단일고리학습에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.504(t

=4.117)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 관료적 MCS의 활용은 단일고리학습에 정의 효과가 있다고 할 수 있으며, 비관료적 MCS의 활용은 이중고리학습에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.728($t=8.046$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 비관료적 MCS의 활용은 이중고리학습에 정의 효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 그 반대인 관료적 MCS와 이중고리학습과 비관료적 MCS와 단일고리학습은 유의한 관계가 나타나지 않았다.

가설3 MCS와 조직성과에 대해서 살펴보면, 관료적 MCS의 활용은 인지 재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.659($t=6.686$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 관료적 MCS의 활용은 인지 재무성과에 정의 효과가 있다고 할 수 있으며, 비관료적 MCS의 활용은 인지 비재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.843($t=15.317$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 비관료적 MCS의 활용은 인지 비재무성과에 정의 효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 그 반대인 관료적 MCS의 활용과 인지 비재무성과 및 비관료적 MCS와 인지 재무성과와는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

2. 조직문화와 조직학습 간, 조직문화 및 조직학습과 조직성과 간의 관계

연구모형에서 밝혔듯이 조직문화(통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화)와 조직학습(단일고리학습과 이중고리학습), 조직성과(인지 재무성과와 인지 비재무성과)의 관계가 있는지를 살펴보고자 한다(가설 4, 5, 6). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직문화와 조직학습의 관계에 대한 검증으로 통제가치 조직문화와 단일고리학습 및 유연성가치 조직문화와 이중고리학습은 유의한 정의 관계가 있을 것인가이다. 둘째, 조직문화와 조직성과와의 관계에서 통제가치 조직문화는 인지 재무성과와 유연성가치 조직문화는 인지 비재무성과와 유의한 정의 관계가 있을 것인가이다. 셋째, 조직학습과 조직성과와의 관계에서 단일고리학습의 활용은 인지 재무성과와 이중고리학습의 활용은 인지 비재무성과와 유의한 정의 관계가 있을 것인가이다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

본 연구의 가설 4는 통제가치 조직문화는 단일고리학습과 유연성가치 조직문화는 이중고리학습과 정의 관계가 있을 것인가이다. 통제가치 조직문화는 단일고리학습에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.018($t=0.172$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 통제가치 조직문화는 단일고리학습에 직접적인 효과가 있다고 할 수 없으나, 유연성가치 조직문화는 이중고리학습에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.268($t=2.371$)로 나타났다. 따라서 유의수준 5%에서 유연성가치 조직문화는 이중고리학습에 정의 효과가 있다고 할 수 있다. 연구가설과는 다르게 통제가치 조직문화가 단일고리학습간의 관계는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 또한, 통제가치 조직문화와 이중고리학습과 유연성가치 조직문화와 단일고리학습 간의 관계는 유의하게 나오지 않았다. 그리고 통제가치 조직문화와 이중고리학습과 유연성가치 조직문화와 단일고리학습과의 관계는 유의하게 나오지 않았다.

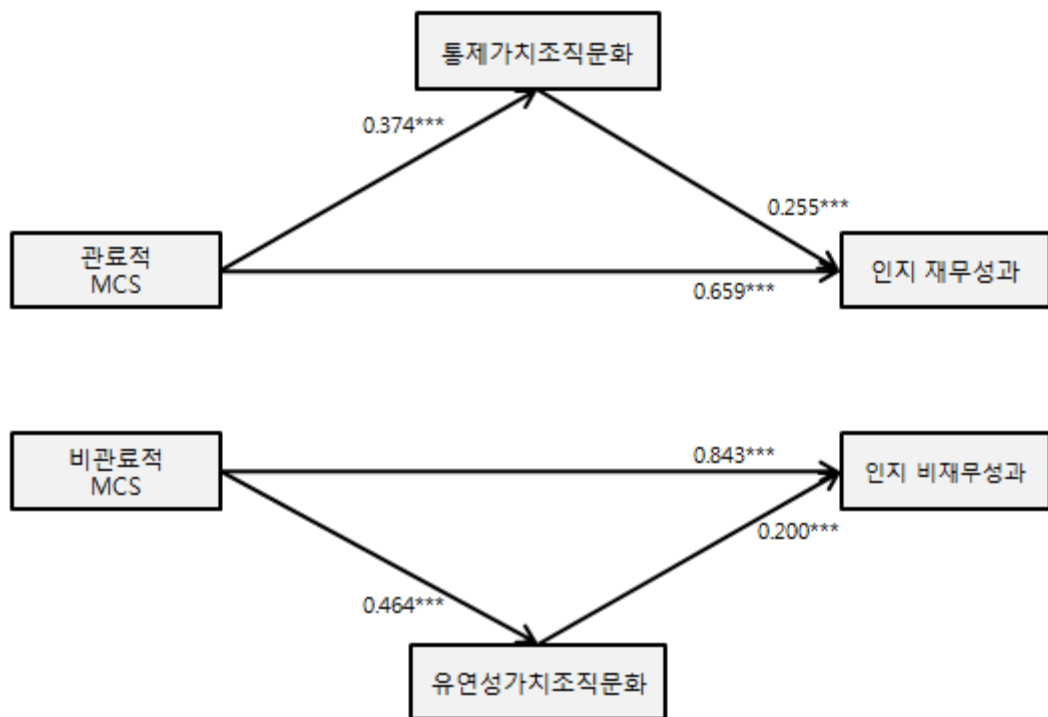
본 연구의 가설 5는 통제가치 조직문화는 인지 재무성과와 유연성가치 조직문화는 인지 비재무성과와 정의 관계가 있을 것인가이다. 통제가치 조직문화는 인지 재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.255($t=2.710$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 통제가치 조직문화는 인지 재무성과에 대해 정의 효과가 있다고 할 수 있으며, 유연성가치 조직문화는 인지 비재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다 에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.200($t=2.599$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 유연성가치 조직문화는 인지 비재무성과에 정의 효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 그 반대인 통제가치 조직문화와 인지 비재무성과와 유연성가치 조직문화와 인지 재무성과와의 관계는 유의하게 나타나지 않았다.

본 연구의 가설 6은 조직학습과 조직성과의 관계에서 조직학습과 조직성과 간에 정의 관계가 있을 것인가이다. 선행연구에서는 조직학습과 조직성과 간의 관계를 살펴보았지만, 추가적으로 단일고리학습과 인지 재무성과와의 관계와 이중고리학습과 인지 비재무성과와의 간에 정의 관계가 있을 것인가에 대해서 살펴보려고 한다. 단일고리학습은 인지 재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다. 가설검정 결과는 경로계수 0.462($t=4.956$)로 나타났다. 따라서 유의수준 1%에서 단일고리학습은 인지 재무성과에 대해 정의 효과가 있다고 할 수 있다. “이중고

리학습은 인지 비재무성과에 대해 정의 관계가 있을 것이다”에 대한 가설검정 결과는 경로계수 0.172(t=1.273)로 나타났다. 따라서 유의수준 5%에서 이중고리학습은 인지 비재무성과에 대해 직접적인 효과가 있다고 할 수 없다. 그리고 단일고리학습과 인지 비재무성과와의 관계는 유의하게 나오지 않았다.

3. MCS와 조직성과 간에 조직문화와 조직학습의 매개효과 분석

<그림 4-2> 연구모형의 조직문화 매개효과 분석



MCS(관료적 MCS와 비관료적 MCS)와 조직성과(인지 재무성과와 인지 비재무성과)의 관계에 있어 조직문화(통제가치 조직문화와 유연성가치 조직문화)와 조직학습(단일고리학습과 이중고리학습)의 매개효과가 있는지를 살펴보고자 한다(가설 7, 8). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, MCS와 조직성과 간의 관계에 있어 조직문화와 매개효과가 있을 것인가이다. 관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 관계에서 통제가치 조직문화가, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 유연성가치 조직문화가 매개역할을

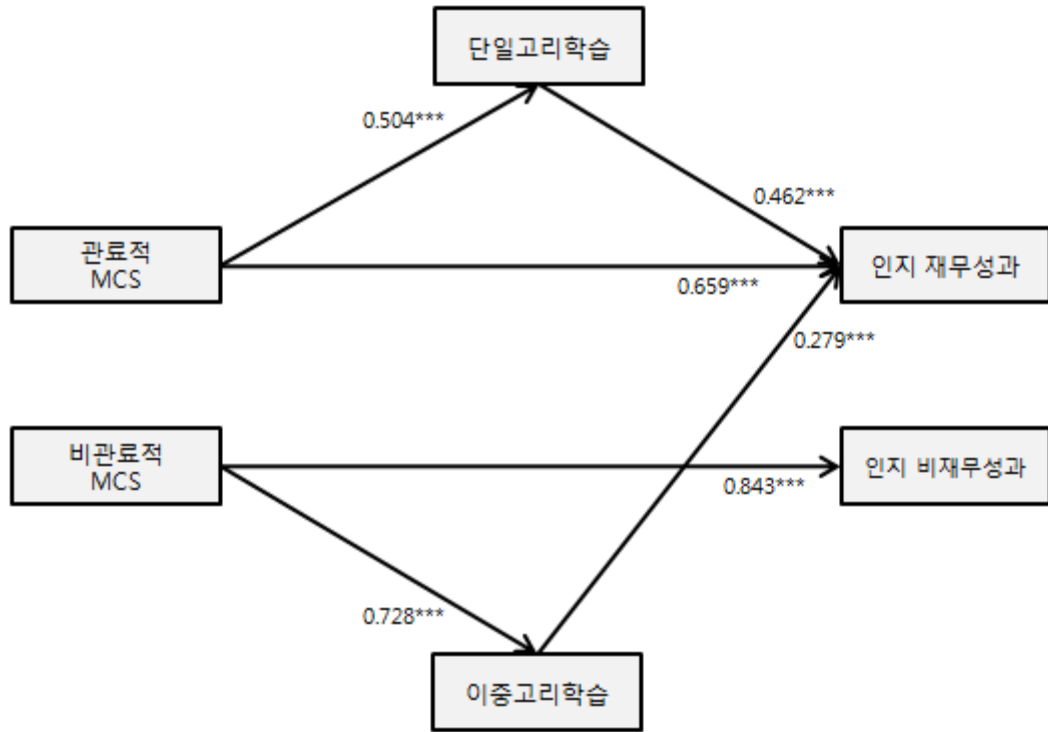
할 것인가이다. 둘째, MCS와 조직성과 간의 관계에 있어 조직학습과 매개효과가 있을 것인가이다. 관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 관계에서 단일고리학습이, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 이중고리학습이 매개역할을 할 것인가이다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

가설7은 MCS가 조직성과간의 관계에서 조직문화에 의한 매개효과가 나타난 것으로 설정하였다. 분석결과 관료적 MCS와 통제가치 조직문화간의 경로계수는 0.374($t=2.751$)로 유의수준은 1%에서 유의적이고, 통제가치 조직문화와 인지 재무성과의 경로계수는 0.255($t=2.710$)로 유의수준 1%수준에서 유의적으로 나타나 관료적 MCS와 인지 재무성과간의 관계에서 통제가치 조직문화의 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 관료적 MCS와 인지 재무성과간의 경로계수 0.659($t=6.686$)으로 유의수준 1%에서 유의적이기 때문에 관료적 MCS도 인지 재무성과에 직접적인 영향을 미치고 있다. 따라서 통제가치 조직문화는 관료적 MCS와 인지 재무성과 간에 부분 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 반면에 관료적 MCS와 인지 비재무성과 간에는 유연성가치 조직문화 통제가치 조직문화의 매개역할을 존재하지 않는 것으로 나타났다.

한편, 비관료적 MCS와 유연성가치 조직문화 간의 경로계수는 0.464($t=3.715$)로 유의수준 1%수준에서 유의적이고, 유연성가치 조직문화와 인지 비재무성과 간의 경로계수는 0.200($t=2.599$)로 유의수준 1%에서 유의적으로 나타나 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 유연성가치 조직문화의 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 경로계수도 0.843($t=15.317$)로 유의수준 1%에서 유의적이기 때문에 비관료적 통제시스템도 인지 비재무성과에 직접적인 영향을 미치고 있었다. 따라서 유연성가치 조직문화는 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간에 부분 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 반면에 비관료적 MCS와 인지 재무성과 간에는 유연성가치 조직문화와 통제가치 조직문화의 매개역할은 존재하지 않는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 가설7을 지지되었다. MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화는 (부분)매개역할을 하는 것으로 밝혀졌으며, 이는 실증분석 결과 MCS의 활용으로 조직성과를 창출하기 위해 조직문화를 고려해야 한다는 것을 의미한다.

<그림 4-3> 연구모형의 조직학습 매개효과 분석



가설8은 MCS가 조직성과 간의 관계에서 조직학습에 의한 매개효과가 나타난 것으로 설정하였다. 분석결과 관료적 MCS와 단일고리학습의 경로계수는 0.504($t=4.177$)로 유의수준 1%에서 유의적이고, 단일고리학습과 인지 재무성과 간의 경로계수는 0.462($t=4.956$)로 유의수준 1%에서 유의적으로 나타나 관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 관계에서 단일고리학습의 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 경로계수도 0.659($t=6.686$)로 유의수준 1% 수준에서 유의적이기 때문에 관료적 MCS가 인지 재무성과에 직접적인 영향을 미치고 있다. 따라서 단일고리학습은 관료적 MCS와 인지 재무성과 간에 부분 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 반면에 관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 단일고리학습과 이중고리학습 모두 매개역할은 존재하지 않는 것으로 나타났다.

한편, 비관료적 MCS와 이중고리학습 간의 경로계수는 0.728($t=8.046$)으로 유의수준 1%에서 유의적이지만, 이중고리학습과 인지 비재무성과 간의 경로계수는

통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 반면, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 경로계수가 0.843($t=15.317$)로 유의수준 1%에서 유의적이다. 따라서 비관료적 MCS는 인지 비재무성과에 직접적인 영향을 미치고 있으며, 이중고리학습에도 직접적인 영향을 미치고 있지만 이중고리학습이 인지 비재무성과 간의 경로계수가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 이중고리학습에 의한 매개효과는 존재하지 않은 것으로 나타났다. 오히려 비관료적 MCS가 이중고리학습에 유의적인 영향을 미치고 있으며 이중고리학습은 인지 재무성과에 유의적인 관계를 보이고 있고, 비관료적 MCS는 인지 재무성과에 유의하지 않은 관계를 보이고 있어 비관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 이중고리학습이 완전 매개효과가 존재하고 있음을 알 수 있다. 비관료적 MCS와 인지 재무 및 인지 비재무성과 간에 단일고리학습의 매개효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

이상에서 각 변수에 대한 유형별에 따른 가설을 종합해 보면, 통제가치 조직문화와 단일고리학습 간의 가설 및 이중고리학습과 인지 비재무성과 간의 관계에서만 유의하지 않았으며, 다른 가설은 전부 지지되었다. 통제가치 조직문화와 단일고리학습 간의 관계와 달리 이중고리학습과 인지 비재무성과 간의 정의 관계가 있을 것이라는 가정과 달리 오히려 인지 재무성과와 정의 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 결론적으로 관료적 MCS와 인지 재무성과와의 관계에서 단일고리 및 이중고리학습의 매개효과가 존재하여 관료적 MCS의 활용이 인지 재무성과를 창출하기 위하여 조직학습을 고려해야 한다는 것을 의미한다. 비관료적 MCS의 경우 인지 비재무성과와 직접적인 영향이 있으나, 이중고리학습과 인지 비재무성과와 관련성이 없어 가설8은 부분 지지되었다. 이러한 이유는 설문당시 최근의 경제 상황을 경영자들은 비관적으로 보고 있었으며, 장기적 관점이 아닌 단기적 관점에 초점을 두고 경영하고 있다는 사실을 파악할 수 있었다.

4. 매개효과 분석을 위한 추가분석

이하에서는 조직문화(가설7)과 조직학습(가설8)의 매개효과 분석을 위하여 추가적인 분석을 시행하였다. PLS를 이용하여 대안모형을 분석하였는데 이는 MCS와 조직성과 간의 조직문화와 조직학습에 대한 각 변수별 세분화된 매개효

과의 변화를 살펴보기 위함이다. 대안모형을 통하여 매개변수가 추가됨에 따라 변수 간 유의성 수준을 검토하여 유의성이 변화 할 때 그 의미를 살펴보고자 한다.

PLS상에서 그룹별 변수의 관계에서 대안모형은 독립, 매개 및 종속변수의 관계를 포함할 때 설명력 값의 비교를 통해 추가적인 의미를 찾고자 할 때 대안모형을 사용한다. <표 4-19>는 기본모형은 MCS와 조직성과 간의 모형이며, 모형2는 MCS와 조직성과 간에서 조직문화의 매개변수를 포함시킨 모형이며, 모형3은 MCS와 조직성과 간에서 조직학습의 매개변수를 포함시킨 모형이다. 최종적으로 모형4는 MCS와 조직성과 간에서 조직문화 및 조직학습의 매개변수를 포함시킨 모형이다.

<표 4-19> MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직학습을 고려한 모형3과 MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습을 고려한 모형4를 비교해보면 이중고리학습과 인지 재무성과 간의 분석에서 모형3과 모형4가 차이가 나타나고 있다. 즉, MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직학습만 고려할 경우 이중고리학습이 인지 재무성과에 미치는 영향이 유의하지 않게 나타나고 있으나, 조직문화까지 고려한 모형4에서는 정의 관계가 유의하게 나타나고 있다. 이는 조직학습이 독자적으로 그 효과를 나타내는 것이 아니라 조직문화와 더불어 조직학습이 이루어 질 때 조직성과가 나타남을 시사하고 있다. 또한, 모델 적합도는 모델과 얻어진 데이터가 얼마나 일치하는가를 나타내는데 그 의미가 있다. 기존의 연구에서 PLS 경로모형의 모델적합도로 Goodness-of-fit 점수만을 이용하여 설명하고 있는데 Tenenhaus et al.(2005)는 공통성 값과 결정계수를 이용하여 기준 값으로 0.36이상을 권고하고 있으나, 아직 이 기준은 폭넓은 지지를 받고 있지는 못하고 있으며, Goodness-of-fit 기준 값이 아직 명확히 제시되지 못하고 있기 때문에 모델을 비교하는 것은 무리가 있다고 보여진다(윤철호 등, 2014)²⁰⁾.

20) AMOS를 통해서 대안모형에 대한 모델적합도(AIC, Chi-square, RMSEA, 지수는 낮을수록 모델적합도가 높으며, GFI, CFI, NNFI, IFI 지수는 높을수록 모델적합도가 높다.)를 살펴보면, 전반적으로 비교적 낮은 수준 혹은 양호한 수준이다. 그러나 여러 대안모형들의 적합도를 살펴보면 큰 문제가 없을 것으로 보인다. 기본모형 및 조직문화와 조직학습만 고려한 모형보다 모델적합도가 좋으며, 기본모형보다 조직문화와 조직학습을 고려한 모형이 더 나은 모델적합도를 보였다. 이는 조직문화와 조직학습을 고려한 모형이 기본모형보다 모델적합도가 더 나은 것으로 나타났다. 즉, 기본모형보다 전체모형이, 조직문화만 고려한 모형보다 전체모형이, 조직학습만 고려한 모형보다 전체모형이, 기본모형보다 조직문화와 조직학습만 각각 고려한 모형이 보다 설명력이 향상되었음을 알 수 있다.

〈표 4-19〉 연구모형에 대한 대안모형 측정

	모형 1			모형 2 (조직문화의 매개효과)			모형 3 (조직학습의 매개효과)			모형 4 (진체모형)		
	경로계수 값	t값	유의수준	경로계수 값	t값	유의수준	경로계수 값	t값	유의수준	경로계수 값	t값	유의수준
관료적MCS -> 인지 비재무성과	-0.018	0.239		-0.043	0.513		-0.016	0.175		-0.019	0.235	
관료적MCS -> 인지 재무성과	0.660	6.418	***	0.564	5.411	***	0.412	3.556	***	0.659	6.686	***
비관료적MCS -> 인지 비재무성과	0.844	16.441	***	0.749	11.141	***	0.678	5.903	***	0.843	15.317	***
비관료적MCS -> 인지 재무성과	-0.071	0.702		-0.045	0.356		-0.172	1.501		-0.071	0.712	
관료적MCS -> 유연성가치				0.007	0.048					0.008	0.059	
관료적MCS -> 통제가치				0.374	2.790	***				0.374	2.751	***
비관료적MCS -> 유연성가치				0.464	3.822	***				0.464	3.715	***
비관료적MCS -> 통제가치				0.026	0.201					0.027	0.208	
유연성가치 -> 인지 비재무성과				0.200	2.687	***				0.200	2.599	***
유연성가치 -> 인지 재무성과				-0.072	0.601					-0.070	0.584	
통제가치 -> 인지 비재무성과				0.062	0.866					0.061	0.878	
통제가치 -> 인지 재무성과				0.255	2.762	***				0.255	2.710	***
관료적MCS -> 단일고리							0.505	4.317	***			
관료적MCS -> 이중고리							0.010	0.083				
비관료적MCS -> 단일고리							-0.093	0.839				
비관료적MCS -> 이중고리							0.728	8.559	***			
단일고리 -> 인지 비재무성과							-0.008	0.113				
단일고리 -> 인지 재무성과							0.486	5.328	***			
이중고리 -> 인지 비재무성과							0.227	1.847				
이중고리 -> 인지 재무성과							0.201	1.948				
유연성가치 -> 단일고리										-0.107	0.757	
유연성가치 -> 이중고리										0.268	2.371	**
통제가치 -> 단일고리										0.018	0.172	
통제가치 -> 이중고리										0.021	0.262	

제 5장 결 론

제 1절 연구결과의 요약

대기업중심의 MCS의 활용은 기존 연구에서 많이 수행되어 왔다. 그러나 KOSDAQ 기업은 국내총생산에서 약 8.8% 수준으로 그 규모가 상당한 수준을 차지하고 있지만 국내연구에서는 아직까지는 KOSDAQ 기업에 대한 MCS의 구축 및 KOSDAQ 기업이 이를 어떻게 운영하는지에 대한 연구가 제대로 진행되지 않았다. 최근 기업의 시장환경은 불확실성과 고도화 되고 있으며, 이에 기업들은 장기적 경쟁력을 창출하고 성장 및 존속하기 위해 정교한 MCS를 구축하기 위해 노력하고 있다. 이러한 MCS 활용을 위한 구축과 더불어 MCS와 조직성과 간에 조직문화와 조직학습의 역할에 대해서도 관심이 높아지고 있다. 특히 본 연구에서는 급변하는 경영환경에서 조직문화의 형성에 관심을 가지고 실증분석을 실시하였다. 대기업과 달리 KOSDAQ 기업은 아직 조직문화가 형성되기 전이며 KOSDAQ 기업의 외적 환경 변화에 따라 조직문화와 연계한 조직학습을 통하여 인적자원을 기업이 원하는 방향으로 이끌어 갈 필요가 있다.

본 연구를 수행하기 위해 설정한 가설들은 MCS 활용에 따른 조직문화와의 관계(H1), MCS 활용과 조직학습 간의관계(H2), MCS 활용에 따른 조직성과 간의 관계(H3), 조직문화와 조직학습 간의 관계(H4), 조직문화 조직성과 간의 관계(H5), 조직학습과 조직성과 간의 관계(H6), 추가적으로 MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습의 매개효과 분석(H7, H8)을 검증하였으며, 가설 검증에 대한 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

본 연구에서 사용하고 있는 연구변수인 MCS, 조직문화, 조직학습, 조직성과에 있어서 첫째, MCS와 조직문화의 관계에 대한 가설 1에서는 관료적 MCS의 활용과 통제가치 조직문화와 비관료적 MCS의 활용과 유연성가치 조직문화와의 관계에서는 정의 유의적인 관계가 나타났다. 그 반대인 경우에는 유의하지 않게 나타나지 않았으며, 가설 1은 지지되었다. 둘째, MCS와 조직학습 간의 관계에 대한 가설 2에서는 관료적 MCS의 활용과 단일고리학습과 비관료적 MCS의 활용과

이중고리학습과의 관계에서는 정의 유의적인 관계가 나타났다. 그 반대인 경우에는 유의하지 않게 나타나지 않았으며, 가설 2은 지지되었다. 셋째, 조직문화와 조직학습의 관계에 대한 가설3에서는 통제가치 조직문화와 단일고리학습과 유연성가치 조직문화와 이중고리학습과의 관계에서는 정의 유의적인 관계가 나타났다. 그 반대인 경우에는 유의하지 않게 나타나지 않았으며 가설 3은 지지되었다. 넷째, 조직문화와 조직학습의 관계에 대한 가설4에서는 유연성가치 조직문화와 이중고리학습 간의 관계에서만 정의 유의적인 관계가 나타났다. 나머지의 경우에는 유의하지 않게 나타나지 않았으며 가설 4는 부분적으로 지지되었다. 다섯째, 조직문화와 조직성과 간의 관계에 대한 가설 5에서는 통제가치 조직문화와 인지 재무성과 간의 관계와 유연성가치 조직문화와 인지 비재무성과 간의 관계에서 정의 유의적인 관계가 나타났다. 그 반대인 경우에는 유의하지 않게 나타나지 않았으며 가설 5는 지지되었다 여섯째, 조직학습과 조직성과 간의 관계에 대한 가설 6에서는 단일고리학습과 인지 재무성과 간의 관계와 이중고리학습과 인지 재무성과 간의 관계에서 정의 유의적인 관계가 나타났다. 가설과 다르게 이중고리학습이 인지 비재무성과와 아닌 인지 재무성과와 정의 유의적인 관계가 나타났다. 가설7과 가설8을 검증한 결과 관료적 MCS와 인지 재무성과간의 관계에서 통제가치 조직문화의 부분 매개효과가 존재하는 것으로 나타났으며, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 유연성가치 조직문화의 부분 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한, 관료적 MCS와 인지 재무성과간의 관계에서 단일고리학습이 부분 매개효과가 존재하는 것으로 나타났으나, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 이중고리학습은 매개효과가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 오히려 비관료적 MCS와 인지 재무성과간의 관계에서 이중고리학습이 완전 매개효과가 존재하고 있음을 알 수 있다.

이상을 요약하면 유형별 MCS, 조직문화, 조직학습 및 조직성과 간의 관계에서 가설과 일치하였다. 그러나 각 변수들 간의 관계에서 통제가치 조직문화와 단일고리학습과의 관계와 이중고리학습과 인지 비재무성과 간의 관계에서만 가설이 기각되었으며, 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 이중고리학습의 매개효과가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이중고리학습이 인지 비재무성과가 아닌 인지 재무성과와의 관계에서 정의 유의적인 관계가 나타났다.

추가분석 네 가지 모형으로 구분하여 분석을 하였다. 네 가지 모형을 살펴보면 MCS의 활용과 조직성과 간의 관계인 기본모형과 기본모형에 조직학습을 매개변수로 추가한 모형, 기본모형에 조직학습을 매개변수로 추가한 모형 및 기본모형에 조직문화와 조직학습을 매개변수로 추가한 모형이다. PLS를 이용한 대안모형 분석 결과 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서 유연성가치 조직문화와 연계된 이중고리학습이 필요하며, AMOS를 이용한 모델적합도 분석 결과 MCS와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 조직학습을 매개변수로 하였을 때 모형에 대한 설명력이 향상되었다. 따라서 가설7과 가설8은 부분적으로 지지되었다.

제 2절 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 KOSDAQ 기업의 궁극적인 목표인 조직성과를 높이기 위해 기업의 MCS와 더불어 조직문화의 형성과 조직학습을 살펴보고자 했다. KOSDAQ 기업에 대한 MCS에 관한 연구는 거의 없었다. 또한, 대기업과 달리 아직 조직문화가 형성되지 않은 KOSDAQ 기업의 조직문화와 조직학습의 매개효과 분석을 통하여 조직성과 간의 관계를 실증 분석하였다. 즉, KOSDAQ 기업의 효율적 MCS를 구축하여 조직성과를 향상시키는데 있어 조직문화와 연계된 조직학습의 개발의 필요성에 관하여 실증 분석하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, MCS와 조직성과 간의 관계에 있어 조직문화와 조직학습이 매개효과가 있으며, 기업이 조직성과를 내기 위해서는 효율적 MCS의 구축뿐 아니라 조직문화와 연계한 조직학습을 통해 조직성과가 극대화 될 수 있다. 또한, 관료적 MCS와 인지 재무성과 간의 관계에 있어 통제가치 조직문화와 단일고리학습의 부분매개효과가 존재하여 비관료적 MCS와 이중고리학습 간의 관계에 있어 유연성가치 조직문화가 부분매개효과가 있다. 또한 비관료적 MCS와 인지 비재무성과 간의 관계에서도 유연성가치 조직문화가 부분매개효과가 나타났다. 따라서 조직문화에 대해 기업에 맞도록 재설계할 필요성이 있다. 또한 그동안 부각되지 못했던 MCS의 필터의 기능이다. 이러한 MCS의 기능으로 조직문화의 형성에 경영자의 관심을 가져함과 동시에

보다 조직성과를 창출하기 위해 효율적인 MCS의 구축이 절대적으로 필요하다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 우선, 설문조사 연구로 실시하였다. 설문에 대한 신뢰성 및 타당성 그리고 최종적으로 목적적합성을 높이고자 인터넷 설문조사 이외에 방문조사를 실시하였다. 직접 방문을 통하여 KOSDAQ 기업의 MCS의 활용 및 기업의 조직문화, 조직학습 등을 이를 주도하는 경영층에게 설문하였다. 그러나 연구의 목적을 달성하기에는 설문 조사 연구의 근본적인 한계가 있다. 또한, MCS의 활용과 조직성과에 있어 다양한 변수에 대한 고찰이 필요하다. 본 연구에서는 MCS, 조직문화, 조직학습과 조직성과에 대하여 살펴보았지만, 이 외에도 조직몰입, 혁신전략 등 MCS와 조직성과 간의 관계에서 매개효과를 나타내는 변수에 대한 고찰이 필요하다. 기존의 선행연구에서 조직몰입과 혁신전략에 대한 연구를 바탕으로 각 변수간의 효과분석을 종합적으로 검토할 필요성이 있다. 예를들면, 불확실성과 급변하는 상황에 처한 기업입장에서는 효율적이며 효과적인 MCS이 구축되어야 한다. 이러한 상황에서 본 연구에서 다루지 않은 혁신전략의 변수를 고려한 논의가 필요하다. 기존의 MCS의 활용과 조직성과 간에 관계의 연구결과를 바탕으로 종합적 분석을 실시하여 각 변수간의 매개효과 분석을 실시해 볼 필요성이 있다.

마지막으로 최근 공공기관에 대한 MCS의 활용에 대해 연구가 진행되고 있으나, 보다 광범위한 공공기관에 대한 논의가 필요하다. 우리나라의 공공기관 규모 및 사회적 역할의 증가 추세는 큰 성장이 이루어지고 있다. 공공기관의 성격상 정부 및 지방자치단체 출연이다 보니, 관료적 시스템 및 통제가치 조직문화가 주로 형성되고 있다. 그러나 사회적 역할을 수행하기 위해 보다 유연하고 비관료적 시스템이 도입되어 우리나라의 중추적 역할을 수행해야 하나, 현실적으로는 기대 수준에 못 미치고 있다. 이러한 사회적 기대에 부응하기 위해 MCS를 중심으로 조직문화, 조직학습의 효과분석을 실시해 볼 필요가 있다. 이에 기존의 대규모 기업 등 위주로 이루어지고 있는 MCS 등의 연구에서 보다 광범위한 범위의 연구가 진행되어야 할 것이다.

<참 고 문 헌>

- 강호영. 2005. JIT와 관리회계정보간의 적합성이 기업성과에 미치는 영향. 대한경영학회지. 18(1). pp. 203-228.
- 김 강. 2003. 조직구조, 회계정보특성 및 관리통제시스템이 성과에 미치는 영향. 박사학위논문 서강대학교.
- 김경석. 2010. 조직수명주기, 조직기업, 조직학습간의 관련성에 관한 연구. 대한경영학회지. 23(1). pp. 243-267.
- 김달곤. 1999. 품질전략과 통제시스템의 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 생산부문을 중심으로-. 박사학위논문 서강대학교.
- 김달곤. 2007. 경영전략과 통제시스템간의 조직학습 효과가 성과에 미치는 영향. 회계연구. 12(1). pp. 143-163.
- 김달곤. 2009. 경영전략과 성과평가 시스템 이용간의 관계가 경영성과에 미치는 영향. 국제회계연구. 27. pp. 121-140.
- 김달곤. 2010. 경영전략변화에 대한 통제시스템의 선행효과. 국제회계연구. 34. pp. 24-47.
- 김달곤, 임태중. 2009. 경영전략과 성과측정 시스템 이용, 조직학습간의 관계. 대한경영학회지. 22(5). pp. 2545-2563.
- 김명형. 1996. 조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구. 박사학위논문 고려대학교.
- 김민성. 2014. 기업수명주기에 따른 관리통제시스템과 동적역량이 조직성과에 미치는 영향. 박사학위논문 서강대학교.
- 김병순. 2011. 중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할. 대한경영학회지. 24(3). pp. 1539-1564.
- 김봉기, 이상완. 2010. 전략성과측정시스템의 통합적인 정보특성과 경쟁성과 간의 관계에서 조직학습의 역할에 관한 연구. 대한경영학회지. 23(3). pp. 1313-1331.
- 김선영, 박상문, 정예림, 최윤정. 2015. 내부 및 외부 조직학습과 혁신성과의 관

- 계. 대한경영학회지. 28(8). pp. 2187-2204.
- 김순기, 김달곤. 2001. 품질전략과 통제시스템의 적합성이 경영성과에 미치는 영향 : 생산부분을 중심으로. 회계학연구. 26. pp. 31-66.
- 김순기, 윤재희, 이상완. 2009. 조직문화, PMS이용, 조직학습, 그리고 조직성과 간의 상관관계에 관한 연구. 대한회계학회. pp. 287-310.
- 김순기, 박경원, 이상완. 2009. 전략PMS과 성과 간에 조직학습의 역할에 관한 연구. 대한회계학회. pp. 263-284.
- 김순기, 이다솜, 이상완. 2015. 관리통제시스템의 이용이 활용·탐색적 혁신, 그리고 조직성과에 미치는 영향. 관리회계연구. 15(1), pp. 336-69.
- 김순기, 정순여, 김민성. 2012. 조직수명주기에 따른 MCS의 이용방식의 차이가 조직학습과 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국국제회계학회 학술대회. pp. 488-508.
- 김순기, 표춘미, 이다솜. 2013. 국제시장지향성과 MCS이용이 조직학습에 미치는 영향. 국제회계연구. 52. pp. 421-446.
- 김영현. 2014. 조직문화와 조직유효성과의 관계연구-공유리더십의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문 경희대학교.
- 나병선. 2001. 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계 분석. 박사학위논문 고려대학교.
- 박경문, 이용탁. 1997. 정보시스템의 도입에 따른 조직학습에 관한 연구. 경성대 논문집. 18(2). pp. 289-313.
- 박경원. 2006. 경영전략, 성과측정시스템의 이용, 측정치의 다양성, 그리고 경영성과간의 관계. 박사학위논문 서강대학교.
- 박경원, 김순기, 김유찬. 2007. 환경 불확실성과 전략에 따른 최고경영진의 성과 측정시스템 이용방식이 경영성과에 미치는 효과. 대한경영학회지. pp. 103-128.
- 박경원, 김순기, 김유찬. 2008. 최고경영진의 성과측정시스템 이용방식이 경영성과에 미치는 효과. 회계저널. 17. pp. 291-323.
- 박현일. 2013. 관리통제시스템에 의한 동기부여가 조직성과에 미치는 영향. 박사학위논문 경북대학교.

- 박혜민. 2008. 조직문화와 조직학습 및 지식서비스 품질과의 관계에 관한 연구: 지식서비스산업을 중심으로. 석사학위논문 연세대학교.
- 박호득. 2012. 중소기업 근로자의 조직학습과 조직문화에 대한 인식이 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문 동의대학교.
- 배귀희. 2006. 협력적 거버넌스 강화를 위한 조직학습의 성공요인에 관한 연구. 한국행정론집. 18(1). pp. 233-257.
- 서인덕. 1986. 한국기업의 조직문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구. 박사학위논문 서울대학교.
- 손성호, 이상완, 윤재희. 2012. 제조기업의 관리통제시스템에 관한 사례연구. 산업경제연구. pp. 3155-3179.
- 송영선. 2008. 조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문 중앙대학교.
- 송영선, 이희수. 2009. 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계. 인력개발연구. 11(2). pp. 115-151.
- 송현경, 김순기. 2011. 병원조직의 전략, 관리통제시스템, 그리고 성과에 관한 연구. 회계연구. 16(4). pp. 1-23.
- 심계원. 2011. 경영전략이 경영통제시스템을 통하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 병원조직을 중심으로. 박사학위논문 경원대학교.
- 우종필. 2012. 우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해. 한나래아카데미.
- 윤재희, 이상완, 김순기. 2012. 조직문화와 조직성과간의 관계에서 PMS이용과 조직학습의 매개효과에 관한 연구 : 공공기관을 중심으로. 대한회계학회. 17(3). pp. 139-175.
- 윤철호, 김상훈. 2014. R을 이용한 PLS구조방정식모형 분석 튜토리얼 : 예시 연구모형 및 데이터를 중심으로. 한국경영정보학회. 16(3). pp. 89-112.
- 은헌정. 2009. 병원 관리통제시스템 하에서 구성원의 행동특성이 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문 건양대학교.
- 이광수. 2012. 조직문화가 변혁적 리더십과 조직효과성에 미치는 영향: 성남시행정기관을 중심으로. 박사학위논문 가천대학교.
- 이상완. 2011. 통제제도와 조직성과간의 관계에서 조직학습의 역할에 관한 연구 :

- 신념시스템, 경계시스템, 진단적 통제, 그리고 상호작용적 통제를 중심으로. 박사학위논문 서강대학교.
- 이상완, 김달곤, 김순기. 2011. 조직문화가 경영성과에 미치는 영향-성과측정 및 예산시스템의 매개효과. 관리회계연구. 11(2). pp. 83-105.
- 이상완, 박경원, 김순기. 2011. 성과측정시스템의 이용과 조직성과간의 관계에서 성과측정지표의 다양성과 조직학습의 역할. 한국관리회계학회. 11(1). pp. 37-66.
- 이상완, 임태중. 2015. 환경 불확실성, 경영전략, 기업수명주기와 조직성과 간의 관계에서 MCS의 역할. 국제회계연구. 62. pp. 109-132.
- 이상완, 임태중, 이지영. 2015. 경영전략, 기업수명주기, 그리고 관리통제시스템의 이용이 조직성과에 미치는 영향. 회계연구. 20(1). pp. 63-91
- 이수도. 2003. 조직문화가 조직학습유형에 미치는 영향. 경영교육논총. 29. pp. 5-28.
- 이정남. 2009. 조직문화와 조직효과성간 관계-리더십의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문 고려대학교.
- 임채숙. 2009. 행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 경상남도 기초자치단체를 중심으로. 박사학위논문 계명대학교.
- 임태중. 2011. 성과측정시스템의 이용방식이 혁신유형과 조직성과에 미치는 영향. 박사학위논문 서강대학교.
- 임태중, 이상완. 2013. MCS의 상호작용적 이용이 절차공정성, 상사신뢰, 그리고 관리적 성과에 미치는 영향. 국제회계연구. 47. pp. 167-196
- 임태중, 이상완, 김순기. 2012. 성과측정시스템의 이용방식이 혁신유형과 조직성과에 미치는 영향. 회계저널. 21(3). pp. 59-94.
- 임태중, 이상완. 2015. 환경 불확실성과 관리통제시스템이 전략변화에 미치는 영향. 국제회계연구. 59. pp. 207-230.
- 장석진. 2013. 내부회계 관리제도의 취약점과 이익의 질, 정보비대칭 및 자본시장 평가. 박사학위논문 한양대학교.
- 장용선. 2010. 조직문화가 학습조직화에 미치는 영향. 경영교육논총. 62. pp. 147-180.

- 정찬용, 김달곤. 2011. 품질경영실행을 위한 통제시스템과 조직학습의 역할분석. 대한경영학회지. 24(1). pp. 339-355.
- 최종민. 2001. 첨단생산기술의 도입과 관리회계 정보의 조직학습효과. 한국회계학회회계저널. 10(3). pp. 129-154.
- 최현정, 이상완, 김순기. 2012. 기업수명주기 단계별 관리 통제시스템의 역할. 회계연구. 17(4). pp. 45-72.
- 한승희. 2009. 평생교육론(3판). 학지사.
- 채서일. 2003. 사회과학방법론(3판). 학연사.
- 통계청. 2011. 2004~2009사업체생성·소멸현황분석.
- 윤중배. 2013. 조직 환경이 성과에 미치는 영향분석-지방공기업을 대상으로. 한국행정과 정책연구. 3. pp. 59-613.
- 손성진, 이남주. 2009. 품질지향성과 기업문화가 품질경영활동과 경영성과제 미치는 영향. 회계저널. pp. 33-77.
- 황산산. 2011. 조직문화와 통제시스템, 조직학습간의 관계가 성과에 미치는 영향. 석사학위논문 경상대학교.
- Abernethy, M. A., and C. H. Guthrie. 1994. An Empirical of the Fit between Strategy and Management System Design, *Accounting and Finance* 34 (2): 49-66.
- Abernethy, M. A., and P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change : an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189-204.
- Amigoni, F. 1978. Planning management control systems. *Journal of Business and Finance Accounting* 5 (1): 279-292.
- Andrew, H. Van de Ven and Diane L. Ferry. 1980. Measuring and Assessing Organizations. *Wiley*.
- Anthony, J. H., and K. Ramesh. 1992. Association between accounting performance measures and stock prices : A test of the life cycle hypothesis. *Journal of accounting and Economics* 15 (2): 203-227.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems : A Framework for Anal*

- ysis. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., J. Dearden, and N. M. Bedford. 1989. *Management Control System(6thed.)*. Homewood, IL: Irwin.
- Argyris, C. 1977. Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society* 2 (2): 113-123.
- Argyris, C., and D. A. Schon, 1978. *Organizational learning : A theory of action perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Auzair, S. M. , and K. Langfield-Smith. 2005. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16 (4): 399-421.
- Bhimani, A. 2003. A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and society* 28 (6): 523-638.
- Berry, A. J., J. Broadbent, and D. Otley. 1995. *Management Control Theories. Issues and Practices*. London, UK : Macmillan Press Ltd.
- Bhimani, A. 2003. A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society* 28: 523-548.
- Bierly, P. and A. Chakrabarti. 1996. Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 123-135.
- Bisbe, J. , and D. Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8): 709-373.
- Burns, T., and G. M. Stalker. 1961. *The management of innovation*, London : Tavistock Publications.
- Bruns, W. J. Jr., and J. H. Waterhouse. 1975. Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research* 13: 177-203.
- Cameron, K. S., and R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Addison-

Wesley.

- Cameron, K. S. and R. E. Quinn. 2010. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco : Jossey-Bass Books.
- Camillus, John C. 1986. *Strategic Planning and Management Control*. New York. Lexington Books.
- Chandler, Jr. A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2): 127-168.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes : An exploratory study, *Accounting, Organizations and Society* 30 (5): pp. 395-422.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides(Ed.). *Modern Methods for Business Research*. Mahway. NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Covin, J., and D. Slevin. 1997. Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management* 23 (2): 189-209.
- Davila, T. 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (3): 223-248.
- Davila, T., and G. Foster. 2007. Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4): 907-937.

- Davis, S. M. 1984. *Managing Corporate Culture*, Cambridge, Mass: Ballinger Publishing.
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA : Addison–Wesley.
- Denison, D. R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics* 13: 5-22.
- Denison, D. R and Spreitzer, G. M. 1991. Organization culture and organizational development : A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development* 5: 1-21.
- Dent, J. F. 1990. Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 3-25.
- Dess, G. G. and R. B. Robinson. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5: 266-273.
- Drazin, R. , and A. H. Vande Ven. 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 30 (4): 514-539.
- Dygert, C. B. and R. A. Jacobs. 2004. *Creating a culture of success: fine-tuning the heart and soul of your organization*; Warwich. New York: Moo Press.
- Eisenhardt, K. M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science* 31 (2): 134-149.
- Emmanuel, C., D. Otley, and K. Merchant. 1990. *Accounting for Management Control(2nd Ed.)*. London, UK: Chapman and Hall.
- Fiol, C. M., and Lyles M. A. 1985. Organizational learning, *Academy of Management Review* 10(4): 803-813.
- Fornell, C. R. and D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.

- eting Research* 18(3): 39–50.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization, *Harvard Business Review* 449–459.
- Gefen, D., and D. Straub. 2005. A practical guide to factorial validity using PLS–GRAPH : Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1): 91–109.
- Gorry, G. A., and M. S. Morton. 1971. A framework for management information systems. *Sloan Management Review* 13 (1): 55–70.
- Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business–unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31 (4): 828–853.
- Grant, R. M. 1996. Prospering in dynamically–competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7 (4): 375–387.
- Greiner, L. 1972. Evolution and Revolution as Organizations grow. *Harvard Business Review* 50 (4): 37–46.
- Gupta, A. K., and D. C. W. Chin. 1991. An empirical examination of information systems expenditure: A stage hypothesis using the information processing and organizational life cycle approaches. *Journal of Information Science* 17 (2): 105–117.
- Harrison, R. 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* Sep–Oct: 25–43.
- Henri, J. F. 2006a. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (1): 77–103.
- Henri, J. F. 2006b. Management control systems and strategy: A resource–based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 529–558.
- Hofstede, G. 1978. The poverty of management control philosophy. *Management control philosophy* 3 (3): 450–461.

- Hofstede, G. 1981. Management Control of Public and Non-for Profit Activities. *Accounting, Organization and Society* 6 (3): 192-211.
- Hofstede, G. 1991. *Culture and organizations: software for the mind*. NY: McGraw-Hill.
- Hopwood, A. G. 1976. *Accounting and Human Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing process and the literatures, *Organizational Sciences* 2 (1): 88-115.
- Hult, G., and Thomas, M. 1998. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences* 29: 193-216.
- Jawahar, I. M. and G. L. Mc Laughlin. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review* 26 (3): 397-414.
- Jones, G. R. 1983. Transaction costs, property rights and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly* 28: 454-467.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kessler, E. H., P. E. Bierly, and S. Gopalakrishnan. 2000. Internal vs. external learning in new product development: effects on speed, costs and competitive advantage. *R&D Management* 30 (3): 213-224.
- Kim, D. H. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35 (1): 37-50.
- Kloot, L. 1997. Organizational learning and management control systems : Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research* 8 (1): 47-73.
- Kraatz, M. S. 1998. Learning by association? Inter organizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*

- nal 41 (6): 621-643.
- Kwantes, C. T., and Boglarsky, C. A. 2007. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management* 13: 204-230.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2): 207-232.
- Levitt, B. and J. G. March. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.
- Liao, J., H. Welsch, and M. Stoica. 2003. Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (1): 63-85.
- Lopez, S. P., J. M. M. Peon, and C. V. Ordas. 2005. Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International* 8 (2): 147-164.
- Louis, M. R. 1983. Newcomers as lay ethnographers : Acculturation during organizational socialization. in B. Schneider(ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco; Jossey-Bass 39-54.
- Lowe, E. A.. 1970. Budgetary control: An evaluation in a wider managerial perspective. *Accountancy*, 11 (11). 764-769.
- Lundberg, C. C. 1984. Strategies for organizational transitions. In Kimberly. J. R., and Quinn, R. E. (eds). *New futures: The challenge of managing corporate transitions*. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin 60-82.
- Macintosh, N. B. 1994. *Management Accounting and Control Systems*. Chichester, Wiley.
- Mack, D. A. and J. C. Quick. 2002. An inside view of a corporate life cycle transition, *Organizational Dynamics* 30 (3): 282-293.
- Marquardt, M. and A. Reynolds. 1994. *The global learning organization*, NY:Irwin.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization: A system approach*

- h to quantum improvement and global success*, NY:McGraw-Hill.
- Merchant, K. A. 1982. The control function of management. *Sloan Management Review* 23 (4): 43-55.
- Merchant, K. A. 1985. Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organizations and Society* 10 (1): 67-85.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern Management Control System*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., and D. T. Otley. 2006. A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*2: 785-802.
- Meyer, A. D. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly* 27: 515-537.
- Miller, D. and P. H. Friesen. 1984. A Longitudinal Study of The Corporate Life Cycle. *Management Science* 30 (10); 1161-1183.
- Milgrom and Roberts. 1995. Complementarities and strategy, and organization change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19 (2-3): 179-208.
- Mintzber, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 May; 934-948.
- Modell, S. 1995. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- Moore, K., and S. Yuen. 2001. Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4): 351-389.
- Morgan, G. 2006. *Images of organization*. California: SAGE Publications.
- Mowery, D. C., and J. E. Oxley. 1995. Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics* 19 (1): 67-93.

- Nevis, E. C., A. J. DiBella, and J. M. Gould. 1995. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* 36 (2): 73–85.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1): 14–37.
- Otley, D. T. 1980. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 413–428.
- Otley, D. T. 1994. Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5 (3): 289–299.
- Otley, D. T. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8): 709–737.
- Otley, D. 1994. Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5: 289–299.
- Otley, D. T. and Berry, A. J. 1980. Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 5 (2): 231–244.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z*, Massachusetts, Addison–Wesley.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly* 24: 129–141.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9): 413–428.
- Parker, R., and L. Bradley. 2000. Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management* 13: 125–141.
- Pascale, R. T. and Athos, A. G. 1981. *The art of Japanese management*, New York: Penguin Books 78–84.
- Pavitt, K. 1998. Technologies, products and organization in the innovating firm: What Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't. *Industry*

- trial and Corporate Change* 7 (3): 433-452.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lesson From America's Best-Run Companies*. NY, Harper and Row Publishers.
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly* 24: 570-581.
- Powell, W. W., K. W. Koput, and L. Smith-Doerr. 1996. Inter organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 116-145.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., and K. Cameron. 1983. Organizational life cycle shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science* 29 (1): 33-51.
- Quinn, R. E., and J. R. Kimberly. 1984. *Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice, managing organization organizational transitions*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin 295-313.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath. 1985. The transformation of organizational cultures : A competing value approach. In Frost, Peteretal. (eds). *Organizational culture*, CA: Sage, Benerly Hills 315-334.
- Roth, A. V., and W. E. Jackson. 1995. Strategic determinants of service quality and performance evidence from the banking industry. *Management Science* 41 (11): 1720-1733.
- Said, A. A. , H. R. Hassab Elnaby, and B. Wier. 2003. An empirical investigation of the performance consequences of non financial measures. *Journal of Management Accounting Review* 15 (1): 193-223.
- Sandino, T. 2007. Introducing the first management control systems: Evidence from the retail sector. *The Accounting Review* 82 (1): 265-293.
- Sathe, V. 1983. Implications for corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, autumn 5-23.

- Schon, D. A. 1983. Organizational learning, In G. Morgan(Ed.). *Beyond Method*. Sage 114-128.
- Schein, E. H. 1995. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA; Jossey-bass 153-157.
- Senge. P. 1990. *The Fifth Discipline*, Sydney, Random House.
- Sim, K. L., and L. N. Killough. 1998. The performance effects of complementarities between manufacturing practices and management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research* 10: 325-346.
- Simon, H. A. 1969. *Science of the artificial*. Cambridge, MA: M. I. T. Press.
- Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society* 12 (4): 357-374.
- Simons, R. 1990. The role of management control system sin creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1): 127-143.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12 (1): 49-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How managers use innovative control system to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 1999. *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. NJ: Prentice Hall.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smirich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-358.
- Tenenhaus, M., V. E. Vinzi, Y. M. Chatelin, and C. Lauro. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis* 18 (1): 159-205.
- Tippins, M. J., and R. S. Sohi. 2003. IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*

al, 24: 745-761

- Vandenbosch, B. 1999. An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24: 77-92.
- Vandenbosch, B. and C. A. Higgins 1996. Information Acquisition and Mental Models: An Investigation into the Relationship between Behaviour and Learning. *Information Systems Research*, 7: 198-214.
- Weiner, Y. 1988. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and culture change maintenance. *Academy Management Review*, 13: 534-545.
- Wetzels, M. , G. Odekerken, and C. van Oppen. 2009. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly* 33 (1): 177-195.
- Whitley, R. 1999. Firms, institutions and management control: The comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, Organizations and Society* 24 (5): 507-524.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8): 757-788.
- Wilson, R. M., and W. F. Chua. 1993. *Managerial Accounting: Method and Meaning*. London, UK: Chapman and Hall.
- Yeung, A. K., O. U. David, W. N. Stephen, and M. A. VonGilnow. 1999. *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
- Zahra, S. A., andG. George. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27 (2): 185-203.
- Zammuto, R. and J. Krakower. 1991. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development* 5 (1): 83-114.
- Zollo, M. and S. Winter. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3): 339-351.

부 록(설 문 지)

안녕하십니까?

귀하의 건승과 귀사의 발전을 기원합니다.

저는 회계학을 전공하고 있는 학생으로서,

「통제제도와 조직성과 간의 관계에서 조직문화와 학습역량의 효과분석 (KOSDAQ기업을 중심으로) 연구」로 박사학위논문 준비 중에 있습니다.

본 설문의 응답에는 약 10~12분이 소요될 것으로 예상됩니다. 설문지를 작성 중 의문점이 있으시면 아래의 전화번호로 문의하여 주시기 바랍니다.

바쁘신 업무 중에도 소중한 시간을 내어 설문에 응답하여 주신 귀하께 다시 한번 감사드립니다. 학위논문을 준비 중인 저에게 큰 힘이 될 것입니다.

작성해 주시는 설문의 내용은 통계법 제5장(통계응답자의 의무 및 보호 등) 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며 연구목적 이외의 어떤 목적으로 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

연구자 : 제주대학교 대학원 회계학과 박사과정 김경철

연락처 : 010-5746-6864 kkch0505@hanmail.net

설문에 응해주신 감사의 뜻으로 작은 선물을 준비하였으니 받아주시면 감사하겠습니다.

아울러 연구결과를 받아보시기를 원하신다면, 아래에 귀하의 성함과 주소 등을 기입하여 주십시오. 연구가 완료된 후 연구결과를 보내 드리겠습니다.

성 명			
		e-mail	
주 소			

1 조직문화

우리 기업은 -----	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1. 친화와 참여를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 팀(그룹)의 사기와 응집성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 구성원 개개인의 역량개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 상호협조 및 신뢰를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 창의성, 혁신성, 적응성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 성장과 자기 자원의 획득 및 외부 지원을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 새로운 도전에 직면해 문제를 해결할 때 구성원의 직관과 통찰력을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 늘 새로운 것에 대한 도전을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 문서관리와 보안 관리의 책임을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 업무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 엄격한 결재과정을 통한 전체의 통솔과 통제를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 안정성과 일관성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 목표달성 위주의 행동을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 생산성과 효율성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 계획수립과 목표설정을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 목표달성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2 조직학습

우리 기업은 -----	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1. 새로운 업무를 수행할 때 업무지침을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 문제 발생 시 기존의 틀 안에서 점진적 개선을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 문제발생시 임기응변적 해결책 제시를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 구성원들에게 드러나 보이는 현상과 관계하는 행동변화만을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 단기적 성과를 중시 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 새로운 업무방식을 지속적인 탐색과 개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 문제발생시 기존에 벗어난 새로운 방식을 추구하는 것을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 문제발생시 근본적인 해결능력 배양을 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 구성원들의 근본적인 인식변화를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 장기적 성과를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3 관리통제시스템(MCS)

우리 기업은 -----	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇 다
1. 목표 달성여부를 모니터링하기 보다, 관리자 들의 의사결정(과정)과 행동을 통제 하는데 초 점을 둔다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 기업의 통제제도(사내의 원칙과 방침, 프로세스 절차 및 전사적 목표)는 문서화 되 어 있으며, 공식적인 방법과 절차 등을 통해 조직 구성원들과 소통하며 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 조직 구성원들의 행동지침과 목표들을 정교 하게 마련하고 있으며, 이를 매우 엄격하게 모니터링 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 예상치 못했던 상황이 발생하였을 때, 관리자 들의 행동을 제약 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리 기업의 통제시스템은 구성원들의 개성 과 관리자들의 선호도 등 개인의 특성을 반 영하지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 목표달성 방법에 대해서는 관리자들에게 재 량권을 부여하고 있으며, 목표(결과) 달성결 과 에 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 우리 기업의 통제제도(사내의 원칙과 방침, 프로세스 절차 및 전사적 목표)는 비-공식적 인 방법 을 통해 조직 구성원들과 소통·관리되 고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 조직 구성원들의 행동지침과 목표들을 유연 하게 관리 하고 있으며, 관리적 기준을 마련하 는데 있어서 상당한 재량권이 있다 .	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 예상치 못했던 상황이 발생하였을 때 관리자 들이 유연하게 대처 할 수 있도록 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 우리 기업의 통제제도는 구성원들의 개성과 관리자들의 선호도 등 개인의 특성을 고려하 여 반영 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

