「지방정부연구」 제24권 제3호(2020 가을): 0-0
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.24 No.3 (2020 Autumn)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.24.3.7

# 공공문화예술기관의 조직문화유형 분석:
## 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체를 중심으로*

임 훈

**국문요약**

본 연구는 공공문화예술기관인 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체의 문화예술분야를 대상으로 경쟁가치모형에 근거하여 조직의 문화유형을 분석하였다. 분석결과를 요약하면 첫째, 연구대상 기관은 위계지향문화가 가장 강하게 나타났으며, 관계지향문화가 가장 약하게 나타났다. 둘째, 집단별 차이분석 결과, 40대에서 시장지향문화가 가장 높게 나타났고, 재직기간 11년에서 15년 이하에서 혁신지향문화와 시장지향문화가 가장 높게 나타났다. 셋째, 기관 유형별 조직문화의 경우, 관계지향문화는 문화서비스/표준모형 기관에서, 혁신지향문화는 문화진흥/기반/표준모형 기관에서, 위계지향문화는 문화서비스/표준모형 기관에서, 시장지향문화는 문화진흥/기반/표준모형 기관에서 각각 가장 높게 나타났다.

**주제어: 조직문화, 조직문화유형, 경쟁가치모형, 위계지향문화, 공공문화예술기관**

## Ⅰ. 서론

조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 또는 심리적 요소로서, 조직이 직면하고 있는 환경에 대한 대응방식, 구체적인 전략, 조직내부의 다양한 운영방식으로 볼 수 있다(장지원 외, 2006). 모든 조직은 나름의 조직문화를 가지고 있으며, 이러한 조직간 조직문화의 차이를 이해할 때 조직의 여러 현상을 올바로 이해할 수 있고, 조직목표 달성을 위한 효과적인 전략을 수립할 수 있다(김사랑 외, 2012). 조직문화를 연구하는 것은 조직구성원들의 공유된 가치를 파악하고 이러한 가치를 근거로 변화하는 환경에 적극적으로 대처하여 궁극적으로 조직의 효과성을 높이기 위함이라 볼 수 있다(이정주, 2005). 즉, 조직문화는 조직구성원들의 행동과 태도를 보다 포괄적으로 이해하고, 예측하며 나아가 조직성과를 향상시키는데 유효한 역할을 한다(이상철, 2012).

본 연구에서는 경쟁가치모형을 분석 방법으로 사용하여 조직문화의 유형을 실증적으로 분석하고자 한다. 경쟁가치모형에 근거하여 조직문화 유형 분류를 시도하는 것은 경쟁가치모형이 기존

* 본 논문은 저자의 박사학위논문을 바탕으로 일부를 수정하여 발전시킨 것이다.

에 개별적으로 논의되어왔던 조직문화 유형을 종합된 하나의 틀로 모형화 함으로써 조직문화 유형 간의 특성이나 개념을 명확히 구분할 수 있다는 분류상의 장점에 기인한다(최석봉 외, 2012). 또한, 경쟁가치모형은 연구대상 조직의 문화를 하나의 유형으로 귀속시키기보다는 연구대상의 문화적 속성들과 차원들에 따라 상이한 그림들, 즉 문화적 프로필(cultural profiles)을 파악하는데 적합하고, 문화관리라는 실천적 문제의식에 부합할 뿐만 아니라 많은 조직들을 대상으로 한 비교 연구에 유용하게 활용될 수 있다는 장점이 있다(최성욱, 2005; 주효진 외, 2007).

본 연구는 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체를 대상으로 조직문화의 유형을 분석하였다. 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체와 같은 공공문화예술기관은 일반적인 공공기관의 특성과 문화예술조직의 고유한 업무 특성을 동시에 지니고 있기 때문에 여타 공공기관과는 차별화된 조직문화가 형성될 수 있다. 또한 다수의 공공문화예술기관을 대상으로 한 조직문화 연구와 경쟁가치모형에 근거한 조직문화유형의 실증적 연구를 하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 할 것이다.

# Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

## 1. 조직문화에 대한 이론적 논의

조직문화는 외부로 드러나는 상징체계 즉 언어, 일화, 의례, 의식, 영웅, 신화, 규칙, 구조, 제도 등으로 보는 시각과 구성원의 가치·신념 및 규범체계라고 보는 시각이 존재하며, 일반적으로 행정학 연구에서는 후자의 정의를 따른다(이정주, 2005). 조직문화의 특성은 첫째, 구성원들의 상호작용에 의해 형성되는 것으로 경험에 의해 얻어지는 산물이고, 둘째, 공유하는 가치체계로서 거시적인 방법으로 표현되고, 셋째, 전승되며 공통성을 갖는다는 것이다(김병오, 2017).

조직문화와 관련된 해외 연구들의 개념 정의는 다음과 같다. 조직문화를 조직의 상징, 의식, 전통, 신화, 언어, 이념, 신념 등 조직에 있어서 총체적 개념의 원천이라고 정의하거나(Pettigrew, 1979), 조직의 전통이나 분위기를 일컫는 것으로 조직의 가치관, 신조, 행동양식 등을 규정하는 기준(Ouchi, 1981), 조직구성원이 항상 어떻게 행동해야 할지를 알려주는 행동 규칙의 체계(Deal & Kennedy, 1982), 구성원들이 공유하고 있는 신념이나 가치관, 이념, 관습, 상징물, 기술, 지식 등을 포함하는 종합적인 개념(Hofstede, 1984) 또는 조직의 개성을 창출하고 조직구성원의 행동을 규정하여 조직 정당성의 기반이 되며, 조직구성원을 통합시키는 조직의 기본 가정과 신념, 가치관으로 정의하였다(Jones, 2004).

조직문화와 관련된 국내 연구들의 개념 정의는 다음과 같다. 조직문화를 조직구성원이 인식하는 가치·신념 및 규범체계로 정의하거나(이정주, 2005), 다른 조직과는 구별되는 조직의 구성원들이 추구하는 공통적인 가치(최두용, 2019), 조직구성원이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범, 사고방식으로써 조직구성원의 행태와 조직 전체의 행태에 영향을 주는 조직의 기본요소로 정의하

였다(이환범 외, 2006). 그리고 장기간에 걸쳐 형성된 조직의 고유한 특성으로 구성원들 상호간의 교류를 통해서 학습되고 공유되는 가치, 상징물, 이념, 습관, 규범, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념(최두용, 2019) 또는 특정조직에서 구성원들 간에 공유되는 조직구성원들의 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통 및 지식과 기술을 포함한 종합적인 것(홍진식, 2019)으로 조직문화를 정의하였다.

조직문화에 대한 새로운 해석가능성을 제시해주는 것이 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 접근법이다(김근세 외, 2005). 경쟁가치모형은 조직 내에 존재하는 다양하고 모순되는 가치요소에 대해 포괄적이며 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다(김석용, 2015).

Campbell(1977)은 조직효과성을 측정하기 위해 39개의 측정 지표를 만들었고, Quinn & Rohrbaugh(1983)는 39개 측정 지표를 통계 분석한 결과 4개의 집락(cluster)을 추출하였다(권혁철, 2013). 한 차원(수직축)은 융통성, 재량, 역동성을 강조하는 집락과 안정성, 질서, 통제를 강조하는 집락으로 이루어졌고, 다른 한 차원(수평축)은 내부지향, 통합, 단합(unity)을 강조하는 집락과 외부지향, 차별, 경쟁을 강조하는 집락으로 구분되었으며, 각 차원을 연속체로 보고 양 끝에 상반(모순, 경쟁)되는 가치(집락)가 배치되었다고 하여 이 틀을 '경쟁가치모형'(CVM :competing values model)이라 부른다(김호정, 2002b). Quinn & Kimberly(1984)는 경쟁가치모형을 적용하여 유형별 조직문화를 연구했으며, Cameron & Quinn(1999)은 조직문화평가도구(OCAI; Organizational Culture Assesment Instrument)를 개발하여 조직문화의 진단과 변화관리에 경쟁가치모형을 응용하였다(권혁철, 2013).

경쟁가치모형은 조직에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목하여 그동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적인 모형을 제시하고 있다(류병곤, 2011). 즉, 조직문화를 '신축지향(flexibility)과 통제지향(control)', '내부지향(internal)과 외부지향(external)'이라는 두 가지 상반된 경쟁적 가치 기준에 따라 조직문화유형을 〈그림 1〉과 같이 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화로 분류하고 있다(신지민 외, 2014).

**〈그림 1〉 경쟁가치모형**

신축성/재량

| 내부지향성/통합 | 관계지향문화 (clan culture) | 혁신지향문화 (adhocracy culture) | 외부지향성/분화 |
|---|---|---|---|
| | 위계지향문화 (hierarchy culture) | 시장지향문화 (market culture) | |

안정성/통제

자료: Cameron & Quinn(1999)을 토대로 연구자 재구성

관계지향문화는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지·통합을 강조하고, 조직 내 가족적인 인간관계 유지를 최고 가치로 생각하며, 개별구성원의 장기적 발전과 사기, 응집력

등의 가치를 강조한다(최성욱, 2005). 또한 관계지향문화는 참여와 개방성, 토론이 활발하고 직원들의 사기가 높으며 조직에 대한 충성심이 높다는 것이 장점라고 할 수 있지만 관계지향문화가 지나치면 결론 없는 토론과 부적절한 참여로 인해 효율성이 떨어질 수 있으며, 나아가 부문 이기주의, 획일적 평등주의와 평가를 기피하는 조직 분위기를 형성할 수 있다(임효창, 2011).

혁신지향문화는 혁신적·선도자적인 이니셔티브가 성공의 지름길이라는 가정을 가지고 있으며, 구성원의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 그리고 미래예측에 가치를 둔다(최성욱, 2005). 반면, 불확실성이 높은 상황에서 충분한 고려와 검증 없이 무모한 도전 정신과 위험을 감수한다면 소기의 성과를 거둘 수 없을 뿐만 아니라 비대해지면 졸속주의, 방만한 실험문화의 장, 검증 부재로 인한 자원 낭비 등의 부정적 현상이 나타난다(임효창, 2011).

위계지향문화는 공식절차와 규정, 관습화된 업무처리, 직권, 서열의식과 같은 특성이 비교적 강하게 나타나며, 공식화, 집권화, 관료제 등의 구조적 특성을 갖고 있다(신지민 외, 2014). 위계지향문화가 지나치면 변화하는 외부 환경에 적절히 대응하지 못함으로써 신속하고 효과적인 환경 적응이 어려워질 수 있으며, 규정 만능주의, 토론 문화의 부재, 관료주의와 문서주의에 매몰되는 부작용을 낳게 된다(임효창, 2011).

시장지향문화는 경쟁력과 생산성이 핵심가치이며, 조직의 응집기제가 승리에 대한 강조이기 때문에 경쟁에서 이기는 것이 중요하다(최성욱, 2005). 또한 시장지향문화는 명확한 목표설정과 그에 따른 조직구성원간의 경쟁과 경쟁에서의 승리를 중시하며. 리더는 결과 지향적이며 성과독려적인 역할을 수행한다(이동수, 2007). 시장지향문화는 생산성과 경쟁력 강화를 중시하고 계획 수립이 체계적이고 목표가 명확하다는 장점을 가지고 있지만 성과와 생산성을 지나치게 강조하다 보면 결과 지상주의, 융통성 부족, 구성원 소외, 비효율성 등의 단점이 부각될 수 있다(임효창, 2011).

경쟁가치모형은 질적 방법론이 지배적이던 조직문화 연구에서 양적 방법론에 기초한 경험 연구를 통해 조직 간의 폭 넓은 비교 연구를 가능하게 하였으며, 실제 경험연구에 적용 가능한 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 문화측정도구들을 제공하였다는 점에서 유용성을 찾을 수 있다(이동수, 2007). 또한 경쟁가치모형은 단편적 평가가 아니라 여러 측면들을 포괄적으로 파악하는 다차원평가를 할 수 있으므로, 행정문화에 대한 적실성 있는 진단을 할 수 있고, 행정문화의 고유한 특성들도 추출 할 수 있다(김호정, 2002).

## 2. 조직문화에 대한 선행연구

### 1) 정부부처 조직문화유형에 관한 선행연구

정부부처 조직문화유형 진단과 관련한 선행연구는 다음과 같다. 최성욱(2005)은 중앙행정부처 9곳의 공무원 320명을 대상으로 문화적 프로필을 도출하였다. 분석결과, 문화적 강도측면에서는 정부조직문화에 대한 보편적 기대처럼 위계지향문화가 가장 강한 문화 유형으로 나타났고, 선호

하는 조직문화는 관계지향문화로 나타났다. 주효진·김옥일·박광국(2007)은 조달청 본청을 대상으로 한 조직문화 분석결과, 위계지향문화를 가장 높은 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났고, 관계지향문화를 가장 낮은 조직문화 유형으로 인식하는 것으로 나타났다. 이동수(2007)는 중앙행정기관 25개 부·처·청 공무원 2,220명을 대상으로 문화프로필을 진단하였다. 분석결과, 전반적인 조직문화는 위계중심의 안정지향문화로 나타났으며, 선호하는 조직문화 프로필은 관계지향문화가 가장 지배적인 것으로 나타났다. 공태명(2019)은 경찰청 소속 여성경찰공무원 582명을 대상으로 조직문화에 대하여 연구하였다. 여성경찰이 인식하는 경찰조직문화의 유형은 합리문화, 위계문화, 집단문화, 발전문화 순으로 나타났으며, 합리문화가 가장 높은 이유로는 여성경찰이 경찰의 조직문화를 목표달성과 계획 그리고 능률성에 초점을 맞춘 조직 문화로 인식하고 있다고 분석했다.

### 2) 공공기관 조직문화유형에 관한 선행연구

공공기관 조직문화유형 진단과 관련한 선행연구는 다음과 같다. 이상철·권영주(2008)는 공익형 공공기관과 기업형 공공기관으로 공공기관의 유형을 구분하여 조직문화유형을 조사하였다. 분석결과, 공공기관의 유형에 관계없이 위계문화가 다른 조직문화보다 월등히 높은 것으로 나타났고, 이는 공공기관들이 일반 기업의 조직문화를 가지지 못하고 행정기관의 관료문화에서 벗어나지 못했음을 보여주는 것으로 분석했다. 지역문화재단 직원들이 지각하는 조직문화 유형에 대한 김사랑·김세준(2012)의 연구 결과, 위계문화, 관계문화, 혁신문화, 과업문화 순으로 조직문화가 나타났다. 전반적으로 균형 있는 조직문화를 가지고 있으나 경쟁가치모형의 내부 지향과 외부 지향을 기준으로 볼 때 위계문화를 중심으로 하는 내부 중심적 문화로 분석했다. 최두용(2019)은 정부출연연구기관 구성원들을 대상으로 조직문화에 대한 인식을 연구하였다. 분석결과, 합리문화, 발전문화, 위계문화, 집단문화 순으로 조직문화가 나타났으며, 원인으로 연구대상 기관의 목표가 임무중심형으로 전환되면서 목표달성을 강조하는 기관의 성격과 절차 그리고 규정을 중시하는 공공기관으로서의 조직 특성을 반영한 것으로 분석했다.

## 3. 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체

공공기관은 공공의 이익을 제고하기 위하여 정부가 위임한 권한과 책임 하에서 사업을 수행하는 기관으로 국민생활에 필수적인 재화를 저렴한 요금으로 공급하거나, 정부의 공공정책을 집행하는 등을 목적으로 하는 '공공성[1)]'과 이러한 목적을 달성하기 위한 수단으로서의 경영형태인 '기업성[2)]'의 두 가지 지배원리를 균형 있게 추진해야 한다(한승준, 2016). 다시 말해, 공공기관은 공

1) 공공성은 개념적으로 공동체성, 책무성, 정의, 평등, 공정성, 공익성, 책임성, 공개성 등의 가치를 포함한다(한승준, 2016).

2) 기업성은 개념적으로 경쟁, 능률성, 생산성, 수익성, 효과성 등의 가치를 포함한다(한승준, 2016).

익이라는 가치와 수익이라는 목적이 기관설립에 기본적 의미를 가지고, 조직의 목표가 공익과 수익을 동시에 달성해야 하는 조직생존가치를 가진 집단이면서, 다양한 방법을 통해 조직구성원이 최대한 조직효과성을 향상시켜야 할 의무가 있는 조직이다(하정우, 2014).

한편, 공공문화예술조직이란 공공성을 바탕으로 국민과 시민사회에 다양한 문화예술 서비스를 제공하는 단체로 정의한다(김미리, 2017). 문화예술은 가치재이기 때문에 문화예술에 대한 소비 여부가 개인의 문화취향을 구성하는데 매우 중요한 요소이며, 경제적·사회적 위치와 관계없이 국민들이 일정 수준만큼의 문화예술을 소비할 수 있도록 하기 위해서는 시장 메커니즘에만 기대할 수 없으므로 정부의 개입이 필요한 분야이다(이정희, 2018).

본 연구 대상인 문화체육관광부 산하 기관은 사업이 다양하고 복잡하며 고유목적사업으로 인해 기관 간 사업의 이질성이 크고, 기관이 가지고 있는 조직의 목적, 활동분야, 핵심 역량도 매우 상이하다(문화체육관광부, 2011). 또한 문화예술조직의 업무특성상 기획부터 평가 및 환류 단계까지 상호 유기적으로 연계되어 있어야만 조직성과를 극대화할 수 있음에도 불구하고 업무 영역별로 전문성을 강조하면서 세분화 되어 있어 시너지효과를 창출하는데 한계가 있다(이형환, 2019).

문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체의 문화예술분야는 기관 설립 목적과 미션 그리고 공공서비스 성격 등을 고려하여 〈표 1〉과 같이 기관의 유형을 구분하고 있다.

**〈표 1〉문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체 문화예술분야 유형 구분**

| 유형 | 유형 구분 기준 |
|---|---|
| 문화 진흥·기반 | 문화·예술 관련 조사연구·교육훈련·진흥 지원·예술인 복지 등 주로 문화·예술 육성 및 활성화를 위한 공익적 사업을 수행하는 기관 |
| 문화 서비스 | 공연장, 전시장, 자료원 등 문화시설을 운영·관리하여 국민에게 문화 서비스를 제공하는 기관과 예술단체를 운영·관리하여 국민에게 공연 예술 향수 기회를 제공하는 기관 |

출처: 문화체육관광부(2019), 『2019 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람』

한편, 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체는 경영실적 평가대상 기관이다. 경영실적 평가지표 체계의 적용에 있어서 평가기관의 규모와 예산 등을 반영하여 평가대상 기관들을 〈표 2〉와 같이 '표준모형' 적용 기관과 '약식모형' 적용 기관으로 구분하고 있다.

**〈표 2〉 표준모형/약식모형 구분 기준 및 적용 기관**

| 구분 | 구분 기준 및 적용 기관 |
|---|---|
| 표준모형 | 기관 직원 정원이 20인 이상이고, 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조 내지 제6조에 따라 기타공공기관으로 지정된 기관 |
| 약식모형 | 기타공공기관으로 지정된 기관 중에서 직원 정원이 20인 미만인 기관이거나, 「보조금 관리에 관한 법률」에 근거하여 문화체육관광부장관이 보조금을 지급하거나 기관장 임면권이 있는 민법상 법인 또는 공익 법인 가운데 평가 대상으로 지정한 기관 |

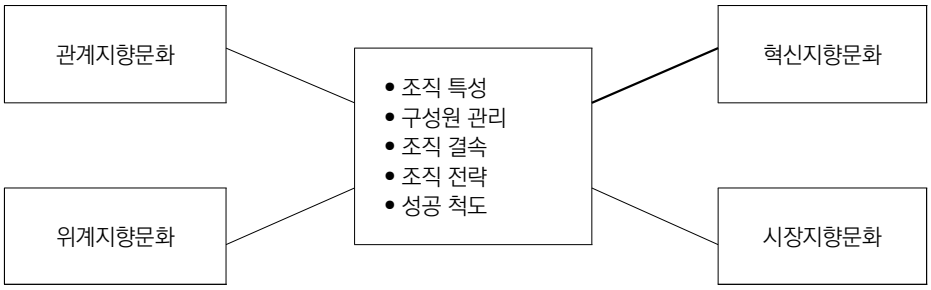
출처: 문화체육관광부(2019), 『2019 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람』

# Ⅲ. 조사 방법

## 1. 분석틀

본 연구는 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체 중 문화예술 분야 기관을 설립 목적, 기관의 미션, 기관의 공공서비스 성격과 규모에 따라 구분하여 조직문화유형을 확인해보고, 또한 연령과 재직 기간 등 인구통계학적 특성에 따라서 조직문화에 어떠한 차이가 있는지 분석해 보고자 한다. 이를 연구모형으로 나타내면 〈그림 2〉와 같다.

〈그림 2〉 연구 분석의 모형




## 2. 표본 추출과 설문조사

본 연구를 위해 7개의 문화진흥·기반 기관과 10개의 문화서비스 기관의 설문을 분석에 활용하였다. 설문 문항은 Cameron & Quinn(1999), 김호정(2002b)의 선행연구를 적용하여 조직 특성, 구성원 관리, 조직 결속, 조직 전략, 성공 척도로 문화유형을 구분하여 총 20문항으로 구성하였다.

〈표 3〉 설문조사기관

| 유형 구분 | 표준모형 적용 기관 | 약식모형 적용 기관 |
|---|---|---|
| 문화<br>진흥·기반<br>(7개) | 한국문화예술위원회,<br>한국문화관광연구원,<br>한국문화예술교육진흥원,<br>한국예술인복지재단,<br>(재)한국문화정보원, | 한국문화예술회관연합회,<br>전통공연예술진흥재단 |
| 문화<br>서비스<br>(10개) | 예술의전당,<br>국립박물관문화재단,<br>(재)국악방송 | 국립오페라단, 국립발레단,<br>국립합창단, 서울예술단,<br>국립극단, (재)정동극장,<br>코리안심포니오케스트라, |
| 합계(17개) | 8개 | 9개 |

## 3. 표본의 특성

본 연구 응답자들의 인구통계학적 특성은 〈표 4〉와 같다.

**〈표 4〉 연구 응답자의 인구통계학적 특성**

| 구분 | | 비율(%) | 사례수(명) |
|---|---|---|---|
| 전체 | | 100 | 248 |
| 성별 | 남성 | 40.7 | 101 |
| | 여성 | 59.3 | 147 |
| 연령 | 20대 | 19.0 | 47 |
| | 30대 | 38.7 | 96 |
| | 40대 | 27.8 | 69 |
| | 50대 이상 | 14.5 | 36 |
| 재직기간 | 5년 이하 | 10.5 | 26 |
| | 6-10년 | 56.9 | 141 |
| | 11-15년 | 29.8 | 74 |
| | 16-20년 | 1.6 | 4 |
| | 21년 이상 | 1.2 | 3 |
| 기관유형1 | 문화 진흥/기반 | 39.9 | 99 |
| | 문화서비스 | 60.1 | 149 |
| 기관유형2 | 표준모형 | 46.4 | 115 |
| | 약식모형 | 53.6 | 133 |
| 기관유형3 | 문화 진흥/기반, 표준모형 | 27.8 | 69 |
| | 문화 진흥/기반, 약식모형 | 12.1 | 30 |
| | 문화서비스, 표준모형 | 18.5 | 46 |
| | 문화서비스, 약식모형 | 41.5 | 103 |

# Ⅳ. 분석 결과 및 논의

## 1. 타당성 분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 측정도구의 타당성과 신뢰도를 확인하기 위해서 요인분석 및 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 분석과 배리맥스(varimax)방법을 사용하여 요인을 회전시켰으며, 독립된 요인 구성 기준으로 고유값(eigen value) 1이상인 요인을 추출하였고, 요인적재치(factor loading) 0.4이상을 추출하였다. 요인분석한 결과 KMO 척도가 .693, 유의확률이 .000으로 나타나 적합한 것으로 나타났다. 조직문화 선행연구에 근거한 측정문항 가운데 요인적재치가 0.4이상으로 중복된 문항의 경우 또는 선행연구와의 비교를 통해 요인 구성을 저해하거나 요인의 정체성이 명확하지 않은 문항을 제거하고 요인분석을 재시도하여 최종 13개 문항을 분석에 이용하였다. 분

석결과는 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 조직문화의 타당성 및 신뢰도 검증

| 측정문항 | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 |
|---|---|---|---|---|
| | 관계지향 | 위계지향 | 시장지향 | 혁신지향 |
| 조직 관리는 팀워크, 합의, 참여 | .785 | .116 | .085 | -.049 |
| 조직 특성은 인간적, 가족적 | .749 | -.065 | -.017 | -.096 |
| 조직 결속은 충성, 상호신뢰 | .730 | .024 | .256 | .001 |
| 조직은 지속성, 안정성 중시 | .138 | .752 | .125 | -.012 |
| 조직 결속은 공식적인 규정, 지침 | .047 | .729 | -.120 | .249 |
| 조직 관리는 위계질서, 예측가능성 | -.263 | .634 | .038 | -.026 |
| 조직 성공은 일정관리, 원가절감 | .374 | .589 | .262 | -.216 |
| 조직 특성은 경쟁적, 성취 지향적 | -.048 | .229 | .744 | .163 |
| 조직 성공은 경쟁에서의 승리 | .145 | -.196 | .730 | .059 |
| 조직 전략은 경쟁적 행동, 목표달성 | .219 | .152 | .710 | -.026 |
| 조직 결속은 혁신/발전 몰입 | -.133 | .057 | .140 | .795 |
| 조직 전략은 새로운 도전 | -.066 | -.001 | -.197 | .759 |
| 조직 관리는 자유, 개성, 혁신 | .041 | .014 | .329 | .716 |
| 고유값(eigen value) | 2.037 | 1.982 | 1.929 | 1.873 |
| 설명비율(%) | 15.666 | 15.248 | 14.842 | 14.409 |
| 누적설명비율(%) | 15.666 | 30.914 | 45.756 | 60.165 |
| 신뢰도(Cronbach's $\alpha$) | .683 | .629 | .641 | .657 |
| KMO 척도: .693, 유의확률: .000 | | | | |

## 2. 평균값 분석

평균분석 결과는 〈표 6〉과 같이 관계지향문화 2.82점, 혁신지향문화 3.35점, 위계지향문화 3.62점, 시장지향문화 3.41점으로 보통수준(3.00점)을 상회하였으며, 위계지향문화가 가장 강하게 나타났고, 관계지향문화가 가장 약하게 나타났다. 이는 공공기관을 대상으로 한 선행연구(이상철 외, 2008; 김사랑 외, 2012)와도 일치하는 분석 결과로, 자원의 원활한 관리와 사업을 효율적으로 수행하기 위해서 공식화된 규칙을 중심으로 절차의 준수 및 규정화된 문서를 통한 행정 업무를 요구하는 공공기관의 특성이 반영되었다고 볼 수 있다(김사랑 외, 2012). 하지만 관계지향문화가 가장 낮게 나타나 공공기관 선행연구와는 상이한 결과가 나타났다. 문화행정 및 정책분야 전문가는 "공공문화예술기관은 기본적으로 상하 관계인 수직 구조가 강한 조직문화의 특성을 가지고 있기 때문에 합의와 참여를 이론적으로는 중시하지만, 실행적인 측면에서는 지시와 지도 경향이 강하게 나타난다고 볼 수 있다. 또한 공연 관련 기관과 단체의 경우 '감독', '단장', '지도'라는 직책명을 강조하는 사례에서처럼 다른 공공기관에 비해서 관계지향문화가 상대적으로 낮다고 보는 것이 합리적이다"라고 분석했다.

〈표 6〉 변수의 평균 분석

| 요인 | N | 평균 | 표준편차 |
|---|---|---|---|
| 관계지향문화 | 248 | 2.82 | 0.82 |
| 혁신지향문화 | 248 | 3.35 | 0.80 |
| 위계지향문화 | 248 | 3.62 | 0.60 |
| 시장지향문화 | 248 | 3.41 | 0.75 |

## 3. 집단별 차이분석

본 연구에서는 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 재직기간, 기관 유형과 조직문화에 대하여 차이가 있는지를 분석하였다. 성별 변수 차이를 알아보기 위한 T-test 분석 결과 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 기관 유형1로 구분한, 문화 진흥/기반 기관과 문화서비스 기관에 있어서 유형 차이 분석결과 4개의 조직문화 유형 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 연령, 재직 기간, 기관 유형2, 기관 유형3에 따른 변수 차이분석은 다음과 같다.

### 1) 연령

연령을 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하여 분산분석(ANOVA)을 통한 분석결과, 시장지향문화는 40대가 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났고, 50대 이상 연령 집단이 가장 낮게 나타났다. 이러한 분석결과는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다. 관계지향문화는 만 40대가, 혁신지향문화는 만 50대 이상이, 위계지향문화는 40대가 각각 가장 높게 나타났으나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

〈표 7〉 연령에 따른 변수 차이분석

| 구분 | 연령 | N | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 관계지향 문화 | 20대 | 47 | 2.80 | 0.90 | 1.958 |
| | 30대 | 96 | 2.68 | 0.72 | |
| | 40대 | 69 | 2.97 | 0.89 | |
| | 50대 이상 | 36 | 2.92 | 0.77 | |
| 혁신지향 문화 | 20대 | 47 | 3.47 | 0.81 | .804 |
| | 30대 | 96 | 3.26 | 0.78 | |
| | 40대 | 69 | 3.37 | 0.84 | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.38 | 0.76 | |
| 위계지향 문화 | 20대 | 47 | 3.62 | 0.50 | .470 |
| | 30대 | 96 | 3.58 | 0.64 | |
| | 40대 | 69 | 3.68 | 0.65 | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.57 | 0.52 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 시장지향 문화 | 20대 | 47 | 3.46 | 0.79 | 3.026* |
| | 30대 | 96 | 3.32 | 0.77 | |
| | 40대 | 69 | 3.61 | 0.62 | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.23 | 0.79 | |

주: *p〈.05 **p〈.01, ***p〈.001(two-tailed test)

### 2) 재직기간

재직기간을 5년 이하, 6년~10년 이하, 11년~15년 이하, 16년~20년 이하, 21년 이상의 5개 집단으로 구분하여 분산분석(ANOVA)을 활용한 분석결과 재직기간 11년에서 15년 이하인 구성원이 혁신지향문화와 시장지향문화가 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 시장지향문화는 재직기간 21년 이상에서 가장 낮게 나타났다. 통계적으로도 유의미한 것으로 분석되었다. 관계지향문화와 위계지향문화는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

**〈표 8〉 재직기간에 따른 변수 차이분석**

| 구분 | 근속기간 | N | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 관계지향 문화 | 5년 이하 | 26 | 2.90 | 1.04 | 1.629 |
| | 6년~10년 | 141 | 2.89 | 0.78 | |
| | 11년~15년 | 74 | 2.66 | 0.75 | |
| | 16년~20년 | 4 | 2.25 | 1.45 | |
| | 21년 이상 | 3 | 3.11 | 0.51 | |
| 혁신지향 문화 | 5년 이하 | 26 | 3.19 | 0.93 | 2.979* |
| | 6년~10년 | 141 | 3.29 | 0.76 | |
| | 11년~15년 | 74 | 3.56 | 0.76 | |
| | 16년~20년 | 4 | 2.50 | 1.11 | |
| | 21년이상 | 3 | 3.33 | 0.88 | |
| 위계지향 문화 | 5년 이하 | 26 | 3.74 | 0.72 | .856 |
| | 6년~10년 | 141 | 3.59 | 0.58 | |
| | 11년~15년 | 74 | 3.62 | 0.58 | |
| | 16년~20년 | 4 | 3.50 | 0.98 | |
| | 21년 이상 | 3 | 4.08 | 0.38 | |
| 시장지향 문화 | 5년 이하 | 26 | 3.04 | 0.96 | 4.190** |
| | 6년~10년 | 141 | 3.46 | 0.68 | |
| | 11년~15년 | 74 | 3.53 | 0.70 | |
| | 16년~20년 | 4 | 2.75 | 1.10 | |
| | 21년 이상 | 3 | 2.56 | 1.07 | |

주: p〈.05 **p〈.01, ***p〈.001(two-tailed test)

### 3) 공공문화예술기관 유형2

표준모형 기관과 약식모형 기관 유형 구분에 있어서 T-test 분석결과, 표준모형 기관이 관계지향문화와 시장지향문화가 상대적으로 가장 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 혁신지향문화, 위계지향문화는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

**〈표 9〉 기관 유형2에 따른 변수 차이분석**

| 구분 | 유형 | N | 평균 | 표준편차 | t |
|---|---|---|---|---|---|
| 관계지향 문화 | 표준모형 | 115 | 2.97 | 0.81 | 2.737** |
| | 약식모형 | 133 | 2.69 | 0.81 | |
| 혁신지향 문화 | 표준모형 | 115 | 3.34 | 0.77 | -.009 |
| | 약식모형 | 133 | 3.35 | 0.83 | |
| 위계지향 문화 | 표준모형 | 115 | 3.62 | 0.65 | .116 |
| | 약식모형 | 133 | 3.61 | 0.55 | |
| 시장지향 문화 | 표준모형 | 115 | 3.59 | 0.71 | 3.486*** |
| | 약식모형 | 133 | 3.26 | 0.75 | |

주: p〈.05 **p〈.01, ***p〈.001(two-tailed test)

### 4) 공공문화예술기관 유형3

문화진흥/기반 기관이며 표준모형인 기관, 문화진흥/기반 기관이며 약식모형인 기관 그리고 문화서비스 기관이며 표준모형인 기관, 문화서비스 기관이며 약식모형인 기관 유형에 있어서 차이분석결과, 관계지향문화는 문화서비스 기관이며 표준모형인 기관 유형이, 혁신지향문화는 문화진흥/기반 기관이며 표준모형인 기관 유형이 각각 가장 높게 나타났다. 또한 위계지향문화는 문화서비스 기관이며 표준모형인 기관 유형이, 시장지향문화는 문화서비스 기관이며 표준모형인 기관 유형이 각각 가장 높게 나타났으며 모두 통계적으로도 유의미한 것으로 분석되었다.

**〈표 10〉 기관유형3에 따른 변수 차이분석**

| 구분 | 유형 | N | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 관계지향 문화 | 문화진흥/기반, 표준모형 | 69 | 2.74 | 0.74 | 10.121*** |
| | 문화진흥/기반, 약식모형 | 30 | 3.02 | 0.92 | |
| | 문화서비스, 표준모형 | 46 | 3.31 | 0.79 | |
| | 문화서비스, 약식모형 | 103 | 2.59 | 0.75 | |
| 혁신지향 문화 | 문화진흥/기반, 표준모형 | 69 | 3.57 | 0.67 | 13.188*** |
| | 문화진흥/기반, 약식모형 | 30 | 2.76 | 0.92 | |
| | 문화서비스, 표준모형 | 46 | 3.01 | 0.79 | |
| | 문화서비스, 약식모형 | 103 | 3.52 | 0.71 | |
| 위계지향 | 문화진흥/기반, 표준모형 | 69 | 3.40 | 0.52 | 10.423*** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 문화 | 문화진흥/기반, 약식모형 | 30 | 3.83 | 0.69 | |
| | 문화서비스, 표준모형 | 46 | 3.95 | 0.69 | |
| | 문화서비스, 약식모형 | 103 | 3.55 | 0.50 | |
| 시장지향 문화 | 문화진흥/기반, 표준모형 | 69 | 3.59[3] | 0.48 | 10.352*** |
| | 문화진흥/기반, 약식모형 | 30 | 2.78 | 0.92 | |
| | 문화서비스, 표준모형 | 46 | 3.59[4] | 0.96 | |
| | 문화서비스, 약식모형 | 103 | 3.40 | 0.63 | |

주: p〈.05 **p〈.01, ***p〈.001(two-tailed test)

## 4. 선행 연구와의 비교분석

연구대상 기관의 전체 조직문화는 위계지향문화가 가장 높게 나타났고 다음으로 시장지향문화가 높게 나타났다. 전반적으로 위계지향문화가 강한 가운데 시장지향문화도 높게 나타난 것은 다양한 가치가 균형 있게 추구될 수 있다는 경쟁가치모형의 조직문화 속성과도 일치하는 지점이다. 또한 경쟁가치모형을 적용한 조직문화유형 선행 연구와 비교해보면, 위계지향문화가 가장 강하게 나타난 일반적인 조직문화유형 선행 연구결과(최성욱, 2005; 주효진 외 2007; 이동수, 2007; 이상철 외, 2008; 김사랑 외 2012)와 일치하는 것과 동시에 시장지향문화가 가장 강하게 나타난 선행 연구결과(김대건, 외 2009; 주효진, 2010; 부기철 외, 2017; 최두용, 2019)와도 크게 다르지 않다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 본 연구대상 기관의 경우, 선행 연구 분석과 유사한 결과가 나타났을 뿐만 아니라 특정 조직문화가 일방적으로 지배하지 않고 균형적인 조직문화를 추구하고 있는 것으로 분석할 수 있다.

# V. 결론

본 연구는 공공문화예술기관인 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체의 문화예술분야 기관을 대상으로 경쟁가치모형에 근거하여 조직의 문화유형을 분석하였다. 분석결과를 요약하고 이에 대한 시사점과 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구대상 공공문화예술기관은 위계지향문화가 가장 강하게 나타났으며, 관계지향문화가 가장 약하게 나타났다. 평균분석 결과는 관계지향문화 2.82점, 혁신지향문화 3.35점, 위계지향문화 3.62점, 시장지향문화 3.41점으로 나타났다. 위계지향문화가 공공문화예술기관의 가장 강한 조직문화로 나타난 것은 선행 연구와도 일치하는 결과로 공공성과 상업성 그리고 예술성을 담보해야만 하는 조직적 특성을 지닌 공공문화예술기관이라고 하더라도 정부부처 및 공공기관 조직문화의 일반적인 특성과 동일한 것으로 분석되었다.

3) 평균 3.5894

4) 평균 3.5870

둘째, 집단별 차이분석 결과, 40대에서 시장지향문화가 가장 높게 나타났고, 재직기간 11년에서 15년 이하에서 혁신지향문화와 시장지향문화가 가장 높게 나타났다. 문화예술기관의 미션과 목표는 예술적 가치와 공공성으로, 예산의 효율적 집행은 운영효율성으로 치환하여 설명할 수 있다(이정희, 2019). 효율적인 예산의 사용과 더불어 일정한 성과와 사업의 효과성을 검증할 필요가 공공기관에게는 존재한다. 이는 조직의 주축인 40대와 재직기간 11년에서 15년 이하 구성원들이 '조직은 결과를 매우 중요시하며, 경쟁적 행동과 목표 달성을 강조하고', '구성원들은 매우 경쟁적이고 성취 지향적이며', '조직의 성공 기준은 경쟁에서 승리하거나 산출을 가져와야하는' 시장지향문화의 특성을 가장 잘 체감하고, 실행하는 집단인 것으로 분석된다.

셋째, 기관 유형별 조직문화의 경우, 문화진흥/기반/표준모형 기관에서 혁신지향문화와 시장지향문화가, 문화서비스/표준모형 기관에서 관계지향문화와 위계지향문화가 각각 가장 높게 나타났다. 연구대상기관 전체는 위계지향문화가 가장 높게 나타났지만, 기관을 유형화 했을 경우 문화서비스/표준모형 기관의 경우, 단일 기관유형에서 상호 대립적인 관계지향문화와 위계지향문화가 동시에 높게 나타나는 현상을 보여주고 있다. 이는 문화 서비스를 제공하는 조직의 특성, 예를 들면 (재)국악방송의 경우 공공기관의 조직문화 특성인 위계지향문화와 방송 제작과정에 있어서 팀워크와 일체감이 중요시되면서 관계지향문화의 특성이 조직 내에 공존하는 것으로 분석된다. 문화진흥/기반/표준모형 기관 또한 혁신지향문화와 시장지향문화가 높게 나타나고 있다. 문화진흥/기반/표준모형 기관의 경우, 문화·예술 육성 및 활성화의 업무 특성으로 인해 혁신과 도전의 혁신지향문화와 함께 문화 진흥 지원 분야의 목표달성은 시장지향문화와 관련이 깊다고 볼 수 있다. 이는 문화예술조직의 공공성과 창의성 구현이라는 독특한 조직문화 특성으로도 이해할 수 있지만, 향후 공공문화예술기관의 바람직한 조직문화 형성의 필요성이 제기되는 지점이기도 하다. 경쟁가치모형에 근거한 4가지 조직문화유형은 상호 배타적인 것이 아니라 각 조직문화 유형의 장점을 극대화하고 단점은 최소화하여 균형을 이루는 것이 가장 바람직한 조직문화라고 볼 수 있기 때문이다(임훈 외, 2019). 이는 기관 유형에 맞는 조직문화 관리전략의 필요성을 시사한다. 문화진흥/기반/표준모형 기관은 팀워크와 합의, 참여를 중시하는 관계지향문화와 더불어 위계지향문화의 긍정적인 측면 즉 효율성과 예측가능성을 강화하여야 하며, 문화진흥/기반/약식모형 기관은 역동적이며 진취적인 혁신지향문화를 강조할 필요가 있다. 그리고 문화서비스/표준모형 기관은 통제적이고 관료적인 위계지향문화를 지양해야 하고, 문화서비스/약식모형 기관은 참여의식과 일체감 형성 그리고 상호신뢰를 응집기제로 하는 관계지향문화를 강화할 필요가 있다.

마지막으로, 문화체육관광부 산하 기타공공기관 및 단체의 기관유형 분류체계의 문제이다. 연구대상기관 구분은 경영평가 대상 기관유형에 기준을 두고 있다. 하지만, "현행 경영평가 제도의 평가유형 분류체계가 기관의 성격과 산업적 특성 그리고 기관 규모가 상이한 공공기관을 동일한 유형으로 구분하고 있으며, 이러한 구분은 적절하지 않으며, 일부 기관에서도 이의를 제기하고 있다. 향후 공공문화예술기관의 조직 성격과 규모, 예산 뿐 만 아니라 조직문화, 문화예술적인 특성, 창의적인 업무 형태 등 다양한 요인들을 고려한 기관유형의 세분화와 재분류가 필요하다"는 문화행정 및 정책 전문가의 견해와 같이, 기관유형 분류체계의 제고를 통한 심층적이고 확대된 실증적

연구가 요구된다.

# 참고문헌

권혁철. (2013). 경쟁가치모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실증적 연구. 한성대학교 박사학위논문.

김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.

김미리. (2017). TQM 모델을 적용한 공공문화예술조직의 운영성과 평가 연구. 숙명여자대학교 박사학위논문.

김대건·김근세·박현신·고현경·유홍림. (2009). 책임운영기관의 조직문화 분석, 「한국행정연구」, 18(3); 25-52.

김병오. (2017). CEO 리더십 유형과 직무역량이 조직문화를 매개로 조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「전문경영인연구」. 20(3): 155-177.

김사랑·김세준. (2012). 지역문화재단의 조직문화유형이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향. 「문화정책논총」, 26(2): 213-243.

김석용. (2015) 지방정부 공무원의 리더쉽이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 29(1): 199-222.

김주찬·이민창. (2014). 「공공기관 경영실적평가의 효과성에 대한 직무담당자 인식 조사」, 국회예산정책처 정책연구용역 보고서.

김철. (2015).「공공기관 경영평가제도의 비판적 검토」, 사회공공연구원.

김호정. (2002a). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.

김호정. (2002b). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 「한국정책학회보」, 11(3): 219-238.

도운섭. (2009). 공공도서관의 조직문화유형에 대한 경험적 연구. 「한국조직학회보」, 6(2), 33-54.

류병곤. (2011). 조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구. 단국대학교 박사학위논문.

부기철·장재훈·신현식. (2017). 조직문화진단에 관한 연구: 한국광기술원을 대상으로. 「경영컨설팅연구」, 17:(3): 193-206.

신지민·이대식. (2014). 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석. 「한국산업경제학회 추계국제학술발표대회 논문집」, 259-278.

안춘윤. (2008). 지방공기업의 조직문화와 조직환경 요인이 성과관리 효과성에 미치는 영향 연구. 건국대학교 박사학위논문.

이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 「한국행정논집」, 19(2): 215-244.

이동수. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「한국행정학보」, 46(4): 181-205.

이상철·권영주 (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과

기업형 공공기관의 비교를 중심으로.「한국행정학보」, 42(3): 143-164.
이정주. (2005). 지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구.「지방정부연구」. 9(4): 71-93.
이정희. (2018). 공공 문화예술기관의 성과평가에 관한 연구: 국립중앙극장을 중심으로. 한양대학교 박사학위논문.
이정희. (2019). 공연분야 공공 문화예술기관 성과평가지표의 상대적 중요 도 분석: AHP 분석기법을 중심으로.「문화정책논총」, 33(1), 155-184.
이환범·이수창. (2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향 관계 분석.「한국정책과학학회보」, 10(4): 137-157.
이형환. (2019). 문화예술조직 공무원들의 공직봉사동기와 조직성과에 관한 연구: 목표모호성의 조절효과를 중심으로. 국민대학교 박사학위논문.
임효창. (2011) 경쟁가치모형에 의한 조직문화 몇 리더십 진단 컨설팅 방법론: A기업의 사례를 중심으로,「경영컨설팅연구」, 11(1): 67-86.
임훈. (2020). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무관여에 미치는 영향에 관한 실증분석, 국민대학교 박사학위논문.
임훈·주효진. (2019). 경쟁가치모형에 근거한 TV드라마 주요배경조직의 문화유형 분석.「한국자치행정학회」, 33(1): 211-231.
전원보. (2007). 변혁적거래적 리더십의 효과성 분석: 공사조직 간의 비교.「한국공공관리학보」, 21(4): 1-24.
주효진 (2010). 시계열적 관점에서 산림청 조직문화의 진단과 추세 분석.「한국조직학회보」, 7(3): 77-101.
주효진·김옥일·박광국. (2007). 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석.「한국사회와 행정연구」, 18(3), 41-59.
최두용. (2019). 과학기술계 정부출연 연구기관의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 연구: 리더십의 매개효과를 중심으로. 가톨릭대학교 박사학위논문.
최석봉·김규덕.(2012). 조직문화유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구: 조직지원인식의 조절적 영향,「대한경영학회지」, 25(3): 1675-1701
최성욱. (2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구.「한국행정학보」, 39(2): 41-62.
한승준. (2016). 문화예술기관 경영평가에서의 공공성에 관한 연구.「예산정책연구」, 5(1): 125-146.
홍진식. (2019). 조직역량이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 서울시립대학교 박사학위논문.

문화체육관광부(2011).『문화체육관광부 소속 공공기관(장) 평가모델 개발』
문화체육관광부(2019).『2019 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람』

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organization Effectiveness: Another look, and An

Agenda for Research. *Management Science*, 32(5), 514-538.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Reading. Mass: Addison-Wesley.*

Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Realted Values.* Newbury Park: Sage Publications.

Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*. (4th ed.) Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* New York: Aveon.

Pettigrew, A. M.(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.

**임훈(林薰)**: 국민대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 가톨릭관동대학교 미디어예술대학 콘텐츠제작전공 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 방송제작, 문화정책, 방송미디어정책 분석 및 평가이다. 최근 논문으로는 "전문직드라마의 조직문화 유형에 대한 탐색적 연구(2018)", "케이블TV 예능프로그램 시청동기 분석을 통한 예능콘텐츠 진흥정책 연구(2018)", "경쟁가치모형에 근거한 TV드라마 주요배경조직의 문화유형 분석(2019)"외 다수의 논문이 있다(rimhoon@cku.ac.kr).

〈논문접수일: 2020. 10. 6 / 심사개시일: 2020. 10. 6 / 심사완료일: 2020. 10. 21〉

## Abstract

# An Analysis of Organizational Culture Types of Public Culture and Arts Institutions: Focusing on other public institutions and organizations under the Ministry of Culture, Sports and Tourism

Rim, Hoon

This study aims at analyzing of organization culture type in culture and arts sectors focusing on the public culture and arts institutions, such as other public institutions and organizations under the Ministry of Culture, Sports, and Tourism(MCST), based on the competing value frameworks model. To summarize the results of the analysis, first, this study found that most organizations have a hierarchical culture, and the least have a relationship-oriented culture. Second, as a result of analyzing the differences by group, market-oriented culture appeared the most for people in their 40s, and innovation-oriented culture and market-oriented culture appeared the most for those with 11 to 15 years of the employment period. Third, in the case of organizational culture by institution type, relationship-oriented culture appeared most frequently in cultural service/standard model institutions, innovation-oriented culture in cultural development/based/standard model institutions, hierarchical-oriented culture in cultural service/standard model institutions, and market-oriented culture in cultural development/based/standard model institutions respectively.


Key Words: Organization Culture, Organization Culture Type, Competing Values Model, Hierarchy Culture, Public Culture and Arts Institutions