

기업문화와 조직유효성에 관한 연구

-A Study on the Corporate Culture and the Organizational Effectiveness-

*김 재 봉
**양 시 영

ABSTRACTS

In recent years, a scholars and a managers in business have taken a more interest on the effects of corporate culture on the organization effectiveness. The corporate culture has been recognized as one of the way to promote the organization performance and cope with the changes of the business environment. Edgar H. Shein defines the corporate culture as the that the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration. The organization effectiveness is differently defined as the job satisfaction, job involvement, organizational commitment, organizational performance etc.

The business culture help the employee (1) understand the values, the tradition, and the different management systems(decision-making basis, promotion, reward, behavior etc.) of the company, (2) make the performance-oriented decison and doings. Consequently, the excellent corporate culture would improve the organizational effectiveness.

The purpose of this study is (1) to examine theoretically the content on the corporate culture and the organizational effectiveness, (2) to suggest the direction of the corporate culture management for both the management and the scholars.

1. 서 론

현대 사회는 “정보화사회(information society)”, 다원화된 사회(multi-dimensional society)등으로 다양하게 표현되고 있다. 조직은 급변하는 사회환경속에서 여러 가지 다양하고 독특한 특성을 지니게 되며, 새로운 환경에 끊임없이 적응하고 있다.

이러한 조직은 기존의 조직과는 다른 독특한 특성(traits)이나 문화(culture)를 소유하고 있으며, 이러한 특성이나 문화는 기업문화(corporate culture) 또는 조직문화(Organizational culture)로 표현되고 있다.

또한 근래에 기업문화는 이해관계자들에게 조직의 새로운 환경변화에 대한 적응수단으로 많은 관심의 대상이 되어 왔다. 왜냐하면 기업문화는 첫째, 기업내의 여러 제도나 기구 및 구성원들의 가치관이나 의식등을 통합해주는 역할을 하고, 둘째, 성장기에 발휘되었던 활력을 다시 기

* 대전산업대학교 강사 · 한국표준협회 경영컨설팅부 비상근 전문위원
** 전북대학교 경영학과 · 대우중공업노사협력팀

업에 붙어 넣어주며, 셋째, 다른 조직과의 차별화를 나타내는 수단이 되며, 넷째, 지구촌 시대의 무국적 기업에게는 국가간의 이문화적 특성에 적용하고 관리할 수 있는 수단등이 되고 있기 때문이다.

또한 우량기업들은 급변하는 내·외환경의 변화에 적응할 수 있는 제도(systems), 구조(structure), 기술(skills), 전략(strategy)등을 통합시켜 주는 고유의 기업문화를 소유하고 있다는 것이 많은 연구에서 입증되고 있다.

이와 같이 기업문화는 경영관리나 조직의 전략상 매우 중요한 위치를 점하고 있다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 기존의 기업문화와 조직유효성에 관한 이론을 포괄적으로 검토하고, 둘째, 조직효율성 제고를 위해 기업문화에 대한 새로운 인식이 필요하다는 관점에서 미래의 기업문화가 나아가야 할 방향을 제시해 보고자 한다.

2. 기업문화에 대한 고찰

2-1. 기업문화의 의미

오늘날 기업문화에 대해서는 학자들 뿐만 아니라 실무자들에게도 많은 관심의 대상이 되어 왔다. 대부분의 기업들은 우수기업 또는 우량기업(excellence company)으로 불리어지기를 바라고 있다. 또한 이들 기업들은 일반 기업들과는 달리 우량 기업들만이 지니고 있는 기업의 내적인 특성 즉 독특한 기업문화에 관심을 집중시키고 있다.

베이트(Bate, P., 1984)는 기업문화의 특성을 ① 문화는 인간의 마음속에 함축되어 있으며, ② 문화는 구성원들이 집합적으로 지니고 있는 가치(values), 의미(meanings), 아이디어(ideas)에 의해 공유되며, ③ 기업문화는 사회화 과정을 통해 전달된다고 지적하고 있다.

학자들은 연구목적과 관점등에 따라 기업문화를 다양하게 정의하고 있다. 대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다.

패티그루(Pettigrew, A.M., 1979)는 기업문화를 “기업내에 존재하고 있는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 기업조직의 총체적 개념의 원천”로 정의하고 있다. 셰인(Schein, E.H., 1983)은 기업문화를 “내적환경과의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제로서 종업원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소”로 정의하고 있다. 딜과 케네디(Deal, T.E., & Kennedy, A.A., 1982)는 기업문화를 “다양한 기업상황하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 기업을 통합시켜 주는 응집변수로 보고, 기업문화의 중요요소로서 기업환경과 가치관, 중심적 인물, 의식과 관례등”으로 제시하고 있다. 데니슨(Denison, D.R., 1984)은 기업문화를 조직의 핵심적인 아이덴티티(identity)를 형성하는 이련의 가치, 신념, 행동패턴으로 정의하고 있다. 셔머혼과 오스본 등(Schermhorn, J.R., et al., 1985)은 기업문화를 “조직구성원의 행동을 지도하기 위한 행동규범(behavior norm)을 창조하는 공유가치와 신념의 체계”로 정의하고 있다. 로빈스(Robbins, S.P., 1989:a)는 기업문화를 “조직구성원들에 의해 공유된 시스템으로서 그것은 조직마다 다르다”고 지적하고 있다. 신유근(1992)은 기업문화를 “특정 국가의 일반 사회문화의 영향을 받아 기업조직에서 형성된 것으로서, 최고 경영자와 일반구성원 모두를 포함하는 조직 전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성”으로 정의하고 있다.

본 연구에서는 기업문화를 조직구성원들의 의사결정 및 행동규범이나 방향을 제시해주는 공유가치(shared value)이며, 이는 조직구성원들의 조직생활을 통하여 학습되고, 공유되며, 전수되는 신념, 규범 및 관행 등으로 나타나는 것으로 본다.

앞에서 살펴본 바와 같이 학자들의 기업문화에 대한 정의를 종합적으로 고찰하면 다음과 같은

특성을 지적할 수 있다(이한검 1989).

첫째, 기업문화는 관찰된 행동규칙, 작업집단의 규범, 조직이 신봉하고 지지하는 지배적인 가치관, 조직의 방침 및 정책을 유도하는 철학, 게임법칙 및 조직에 흐르고 있는 느낌과 풍토등의 공통적인 의미를 지니고 있다.

둘째, 기업문화는 무엇이 중요한가에 대한 가치관과 일이 어떻게 추진되어야 하는 가에 대한 신념의 공유성을 강조한다.

셋째, 기업문화는 경험으로 부터 얻은 학습의 산물이다.

넷째, 기업문화는 계층(hierarchy) 또는 수준(level)을 달리하여 논의 된다.

다섯째, 기업문화는 지배적인 것과 일련의 부차적인 하위문화(sub-culture)로 구분되는 데 동일 기업의 내부에서도 사업부, 부문, 그리고 지역을 달리하는 공장이나 사업부사이에는 문화가 다를 수 있는데 조직문화를 논의하는 경우 조직구성원의 대부분에 의해 공유된 핵심적인 가치관을 의미한다.

여섯째, 기업문화는 어느 형태의 것이든 간에 이들간에는 유의성과 차이성이 있다.

이러한 특성을 지니고 있는 기업문화는 기업구성원들의 활동지침이 되는 행동규범을 제시해주는 공유가치(shared value)이며, 이는 특정 기업의 공식적인 경영이념이나 사원정신에 따라 형성되는 것이 이상적이다. 이러한 현상은 우량기업에서 거의 공통적으로 나타나고 있다.

2-2. 기업문화의 기능

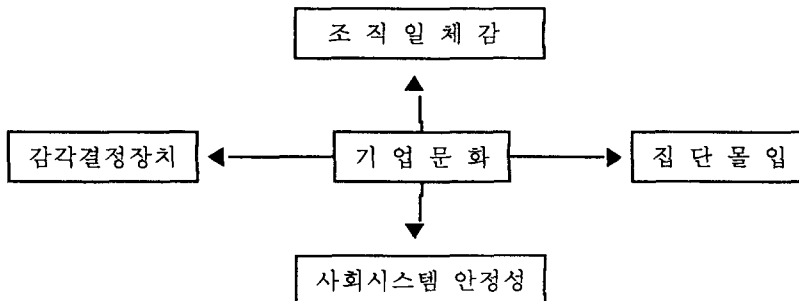
학자들은 기업문화의 조직에 대한 기능적인 측면에 대하여 여러 가지를 지적하거나 또는 순기능적인 측면과 역기능적인 측면으로 나누어 고찰하고 있다. 학자들의 대표적인 견해를 살펴보면 다음과 같다.

세스(Sathe, V., 1983)는 기업문화의 조직에 대한 기능적인 면을 ① 의사소통, ② 협동, ③ 몰입 또는 참여, ④ 의사결정, ⑤ 실행, ⑥ 문화의 강도로 나누어 설명하고 있다.

또한 스미리쉬(Smirich, L., 1983)는 기업문화가 조직에 대하여 ① 조직일체감, ② 집단몰입, ③ 사회시스템안정, ④ 감각결정장치와 같은 4가지 기능을 한다고 지적하고 있다(<그림 2-1> 참고).

본 연구에서는 기업문화의 기업조직에 대한 기능을 순기능적인 측면과 역기능적인 측면으로 나누어 고찰하기로 한다.

< 그림 2-1 > 기업문화의 4가지 기능



자료 : Smirich, L.(1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September, pp.339-358.

2-2-1. 기업문화의 조직에 대한 순기능

기업문화의 순기능은 다음과 같다(Robbins, S.P., 1989:b).

- ① 조직의 경계를 설정하여 하나의 조직과 다른 조직을 구분해 준다.
- ② 조직구성원들에게 정체성(identity)을 제공해 준다.
- ③ 구성원들이 개인의 이익보다는 조직의 이익을 위해 헌신하도록 해준다.
- ④ 구성원들의 행동규범과 기준을 제공하여 조직을 통합시켜 준다.
- ⑤ 구성원들의 행동에 대한 일관성을 확보해준다.

이러한 기능외에도 조직을 활성화시켜 주거나 정착된 우량기업문화는 타의 모범이되어 구성원들로 하여금 자부심을 갖도록 해준다.

2-2-2. 기업문화의 조직에 대한 역기능

강한 기업문화를 개발하는 것이 반드시 구성원이나 기업성파에 좋은 결과만을 가져온다고 말할 수는 없다. 강한 공유가치와 전통은 기업성파의 원천이 되는 반면에 기업활동과 관련한 여러가지 문제를 일으키는 원인이 될 수 있다. 따라서 기업문화를 이해할 때는 기업문화의 순기능적인 측면 뿐만 아니라 역기능적인 측면을 고려할 필요가 있다. 기업문화의 역기능적 측면을 살펴보면 다음과 같다(이학중, 1986).

① 환경적응상의 문제

극히 강한 기업문화는 환경변화에 대한 적응에 심각한 문제를 가져올 수 있다. 특히 근래의 급격한 기업환경의 변화는 많은 기업에 대하여 가치관의 변화와 새로운 기업행동을 요구하게 된다. 그러나 극히 강한 기업문화를 갖고 있는 기업은 경직화된 기업문화로 인하여 신속하게 적응하지 못하는 경우가 있다.

② 새로운 가치개발에 대한 저항

너무 강한 기업문화는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 당면하게 된다. 이러한 현상은 근래에 우리나라 기업에서 많이 볼 수 있다. 오랫동안 유지해 온 성장 중심의 기업문화로 부터 안정과 이익 중심의 기업문화로 전환하는 데에는 기본전제와 사고방식, 그리고 실제행동에 근본적인 변화가 요구되고, 따라서 새로운 전제와 가치를 수용하는 데 있어서 구성원들로 부터 많은 저항을 받을 수 있다.

③ 최고경영층의 일관된 경영행동필요

강한 기업문화는 높은 성과에 기여하는 반면에 계속성에 문제가 있으므로 최고경영층의 일관성 있는 경영행동이 요구된다. 또한 기업은 상황변화에 따라 당면한 상황에 적절한 신속적인 경영이 필요하다. 따라서 구성원의 공유가치와 조직유효성가치가 일치하지 않을 때는 심각한 역효과를 가져올 수도 있다.

지적된 바와 같이 급변하는 기업환경속에서 조직의 경직된 문화는 적합성을 상실하게 되어 조직의 안정성을 위태롭게 하는 요인이 된다. 때때로 이러한 현상은 기업존립자체를 위협하는 요인이 될 수도 있다. 특히 초국적 기업들의 경우 서로 다른 이문화적 특성으로 인하여 여러 가지의 문제를 야기시킬 수도 있다. 그러므로 경영관리자들은 올바른 기업문화의 정착을 위해서는 순기능보다는 역기능적인 측면에 주의할 필요가 있다.

따라서 기업성파에 크게 기여하면서도 환경변화에 신속히 적응할 수 있는 기본 가치를 발견하고 이를 개발하는 것이 기업문화개발에 있어서 중요한 과제이다. 또한 기업문화의 강도에 따라

종업원들의 행동에 대한 영향정도가 달라질 수 있으며, 기업문화는 조직의 성과에 간접적인 기여를 한다는 점에 유의할 필요가 있다.

2-3. 기업문화의 구성요소

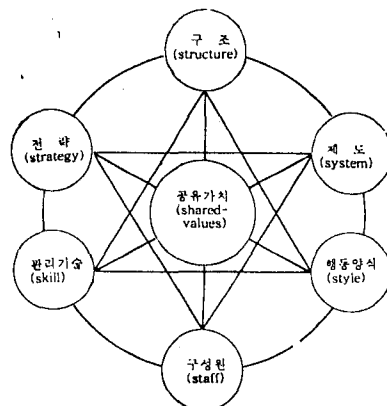
일반적으로 기업문화는 그 구성원들이 공유하고 있는 가치체계(value systems)라고 볼 수 있다. 공유된 가치의식은 상징특성과 행동규범으로 구분된다. 상징특성은 예의 의식, 신화, 전설, 영웅 및 특수한 언어와 같은 상징적 도구들에 의해 조직구성원들의 가치와 신념이 기업에서 특징적으로 드러나게 되는 상태를 의미한다. 행동규범은 조직구성원들에 의해 확립된 행동의 표준 또는 규칙을 의미하는 것으로서, 구성원들간에 공유하고 있고 수용할 수 있는 행동의 기준을 의미한다.

기업문화 구성요소에 대한 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

파스칼과 아토스(Pascale, R.T., & Athos, A.G., 1981)는 메켄지사가 개발한 7개의 기본 변수를 주축으로 하는 7'S모형을 제시하였다(<그림 2-2> 참고). 이들이 제시한 기업문화의 구성요소는 "HARD S"로 불리는 ① 기업의 구성원 모두가 공유하고 있는 가치관과 경영이념을 지칭하는 공유가치(shared values), ② 기업의 장단기 방향과 기본성격을 결정하는 전략(strategy), ③ 전략수행의 틀을 의미하는 구조(structure), ④ 경영의사결정과 관리의 기본이 되는 관리제도(system)과 "SOFT S"로 불리는 ⑤ 기업이 의도하는 바에 따라 행동하고 사고하는 구성원(staff), ⑥ 기업의 각종정보처리 및 생산과 관련한 기술(skill)과 ⑦ 기업틀 이끌어가는 경영자등의 리더십스타일(style)로 구성되어 있다.

딜과 케네디(Kennedy, T.E., & Kennedy, A.A., 1982 :a)는 기업문화의 구성요소를 ① 기업환경(environment), ② 가치관(values), ③ 영웅(heroes), ④ 의례(rites)와 의식(rituals), ⑤ 문화망(culture network)로 구분하고 있다. 이관희(1989)는 기업문화의 구성요소를 은폐적 요인(상호작용관계, 조직과정과 학습, 가치와 규범, 신념과 태도)과 공식적 요인(인정과 보상 및 언어와 의사소통, 의복과 몸차림, 식품과 식사법, 시간개념)으로 구분하여 제시하였다. 트라이스와 베이어(Trace, H.M., & Beyer, J.M., 1984)는 기업문화의 구성요소로 의례(rite), 의식(ceremoniaal), 예절(ritual), 신화(myth), 영웅담(saga), 전설(legend), 일화(story), 상징(symbol), 언어(language), 몸짓(gesture), 물리적 환경(physical setting), 인공물(artifact)을 제시하고 있다.

< 그림 2-2 > 파스칼과 아토스의 7'S 요소 관계



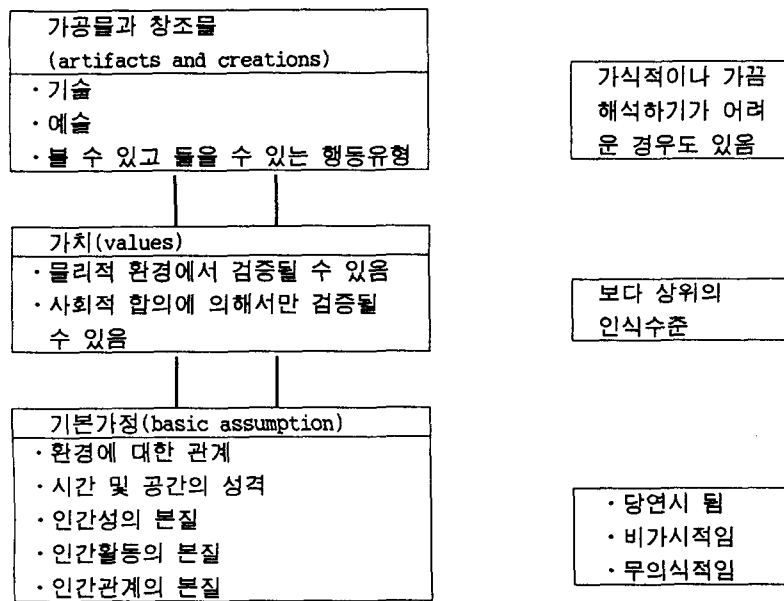
자료 : Pascale, R.T., & Athos, A.G.(1981), The Art of Japanese management, New York : Penguin Books, p.202.

또한 쉐인(Schein, E.H., 1985)은 기업문화에 있어서 구성원들의 일반적인 인식수준을 중심으로 ① 가공물과 창조물(artifacts and creations), ② 가치(values), ③ 기본전제(basic assumption)로 구분하고 있다. 그는 기업문화에 있어서 구성원들의 일반적인 인식수준을 중심으로 ① 가공물과 창조물(artifacts and creations), ② 가치(values), ③ 기본가정(basic assumption)으로 구분하였으며, 이들의 관계는 <그림 2-3>과 같다.

학자들의 연구를 종합적으로 고찰하면 기업문화는 여러 가지의 요소로 구성되어 있지만 이들 요소는 전체적으로 상호연결되어 있으며, 서로 영향을 미치고 있다. 또한 가치관, 신념, 제도 등이 공통으로 제시되고 있다. 그러나 이들 요소들간의 영향정도등이 나타나지 않고 있다.

따라서 기업문화의 개발과 정착을 위해서 무엇보다 중요한 것은 구성요소의 분류보다는 이들 구성요소들간의 상호작용관계와 이들 요소들간의 영향정도를 측정하여 실무자들에게 기업문화의 정착과정에 대한 방향을 제시할 필요가 있다.

< 그림 2-3 > 기업문화의 구성요소



자료 :Schein, E.H.(1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco : Jossley-Bass, p.15.

2-4. 기업문화의 유형

각 기업은 자신들에게 적절한 기업문화를 개발하여 소유하게 되며, 특성과 기준에 따라 구분할 수 있다. 즉 각 기업이나 조직은 자신들의 목적에 부합한 적절한 조직문화를 창조하게 되며, 구분기준에 따라 여러 유형으로 구분할 수 있다.

또한 여러 학자들은 나름대로의 기준을 설정하여 기업문화를 구분하여 제시하고 있다.

본 연구에서는 기업문화의 연구에서 유명한 딜과 케네디의 유형, 쿤과 맥그래스의 유형, 梅澤正의 유형, 해리슨의 유형, 핸디의 유형을 중심으로 살펴보고자 한다.

2-4-1. 딜과 케네디의 분류

딜과 케네디(Deal, T.E., & Kennedy, A.A., 1982:c)는 기업의 위험도와 성과의 피드백속도를 기준으로 하여 <그림 2-4>와 같이 네개의 기업문화로 구분하였다. 이들이 제시하고 있는 기업문화유형과 이들의 특성을 요약정리하면 <표 2-1>과 같다.

< 그림 2-4 > 딜과 케네디의 기업문화 유형

위험도

		높 다	낮 다
성과의	빠 림	무법자 기질의 남성적 기업문화	일 잘하고 잘 노는 기업문화
피드백	늦 음	회사의 운명을 거는 기업문화	형식 중시의 기업문화

자료 : Deal, T.E., & Kennedy, A.A.(1982), Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., p.15.

가. 무법자 기질의 남성적 기업문화

무법자 기질의 남성적 기업문화(toug guy)는 “산을 찾아 올라가라”는 사고방식을 기초로 한다. 이는 항상 높은 위험을 안고 있는 행동의 옳고 그름에 대한 빠른 판단을 할 수 있는 개인주의적 문화를 의미한다. 예를 들면 건설업, 화장품, 컨설팅업등을 들 수 있다.

나. 일 잘하고 잘 노는 기업문화

일 잘 하고 잘 노는 기업문화(work hard / play hard)는 “필요를 찾아서 그것을 충족시켜라”는 사고방식을 기초로 한다. 이는 종업원들의 위험부담이 적고, 결과가 빠르고 강하게 나타나며, 종업원의 노력은 그대로 결과에 직결된다는 것을 의미한다. 예를 들면 부동산업이나 대중소비자를 대상으로 하는 사업등이 이에 해당된다.

다. 회사의 운명을 거는 기업문화

회사의 운명을 거는 기업문화의 가치는 “미래의 전망과 전망에 대한 투자를 중요시”하며, 주요한 의식은 “회의” 형태로 나타난다. 이는 위험부담이 높고 결과가 늦게 나타나는 것이 특징이라고 할 수 있다. 예를 들면 자본재 생산회사, 석유회사 등을 들 수 있다.

라. 형식 중시의 기업문화

형식 중시의 기업문화는 “기술적인 완벽함의 추구”이다. 또한 이는 예상이 필요한 작업에 질서를 부여하며, 우수한 형식중시의 문화는 여러가지 면에서 스타나 일하고 노는 사람들 그리고 회사의 운명을 거는 사람들을 위하여 업무를 확실하게 처리할 것을 요구한다. 예를 들면, 은행, 금융기관, 보험회사, 대부분의 관공서등을 들 수 있다.

< 표 2-1 > 딜과 케네디의 기업문화 유형과 특성

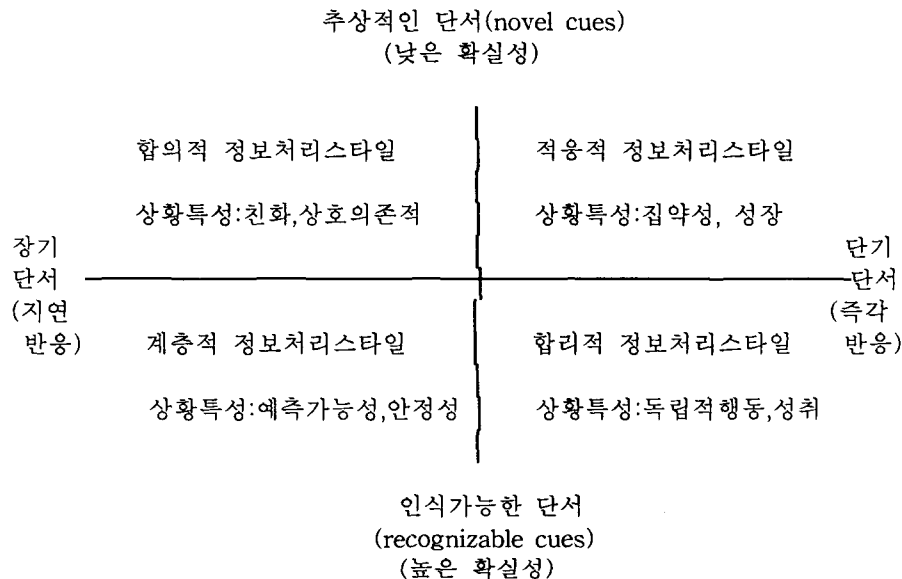
	무법자 기질의 남성적 기업문화	일 잘 하고 잘 노는 기업문화	회사의 운명을 거는 기업문화	형식 중시의 기업문화
관련종	· 건설, 화장품, T.V. 컨설팅, 벤처 캐피털	· 부동산, 자동차 판매, 컴퓨터, 소매, 대중 소비자 판매	· 석유, 항공, 자본재 제조, 건축설계, 투자금융, 광산 제련, 군대	· 은행, 보험, 공익사업체, 제약, 금융서비스조직 등
문화속의 생존자와 영웅의 행동양식	· 강인한 태도 · 개인주의적 · 전부 아니면 전무의 태도 · 위험수용 · 미신적	· 뛰어난 세일즈맨 · 친절 및 사교적 · 팀중시의 문제해결 · 미신불신	· 강한 인내심 · 신중한 의사결정 · 기술적 유능 · 권위존경	· 지나친 경계 · 시간엄수 및 질서유지 · 꼼꼼한 일처리 · 규정과 준수
문화의 강점	· 단기주문 신속한 일처리	· 왕성한 활동력 다수 업무 처리	· 탁월한 발명 과학적 진보의 창출	· 직장질서 및 체계유지
문화의 약점	· 과거 탈피 미래 지향적 · 일에 대한 단기적 접근 · 협동장점무시	· 임시변통적 문제해결 · 미래에 대한 단기전망 · 문제해결보다 활동자체관심	· 일처리 속도가 완만함 · 단기적 경기 변동에 취약 · 자금조달상의 어려움 존재	· 지나친 형식주의 · 창조성경시 · 종업원들의 일에 지루한

자료 : Luthun, F.(1989), *Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hill, pp.56-57. 일부 수정

2-4-2. 퀸과 맥그래스의 분류

퀸과 맥그래스(Quinn, R.E., & McGrath, M.R., 1985)는 정보처리관점에서 인간의 환경에 대한 지각특성을 외부환경으로 부터 유입되는 단서(cues), 자료(data) 및 정보스타일(information style)을 고려하여 상황특성에 따른 인간의 지각차원과 기업문화를 연결시키고, 이를 4개의 기업문화로 구분하였다(<그림 2-5>와 <표 2-5> 참고).

< 그림 2-5 > 인간의 지각차원과 상황특성



<그림 2-5> 에서 수직축은 환경에 대한 인지도, 예측가능성, 이해의 정도에 따라서 확실성이 높은 환경과 확실성이 낮은 환경을 나타낸다. 수평축은 지각된 환경에 대해서 어떠한 반응패턴이 필요한가를 표시하는 것으로써 단기적 반응패턴과 장기적 반응패턴을 의미한다. <그림 2-5>과 <표 2-2>은 인간의 두가지 지각체계에 따른 4가지 정보처리스타일과 기업문화유형을 제시하고 있다. 이들이 제시한 기업문화의 특성을 살펴보면 <표 2-3>과 같다.

< 표 2-2 > 지각된 상황특성과 기업문화 유형

	상 황 특 성	정보처리 스타일	문화유형
높은 확실성 / 즉각반응필요	· 단기적 시간스케줄과 높은 확실성 선호 · 독립성과 성취욕구	· 합리적 정보처리 스타일	합리적 기업문화
낮은 확실성 / 즉각반응 필요	· 단기적 시간스케줄과 낮은 확실성 선호 · 변이, 모험, 흥분, 성장에 대한 욕구	· 발달적(적용적) 정보처리 스타일	발달적 기업문화
낮은 확실성 / 즉각반응 불필요	· 장기적 시간스케줄과 낮은 확실성 선호 · 친화와 상호의존욕구	· 합의적(또는집단) 정보처리 스타일	합의적 기업문화
높은 확실성 / 즉각반응 불필요	·	· 위계적 정보처리 스타일	위계적 기업문화

< 표 2-3 > 퀸과 맥그래스의 네가지 기업문화의 특성

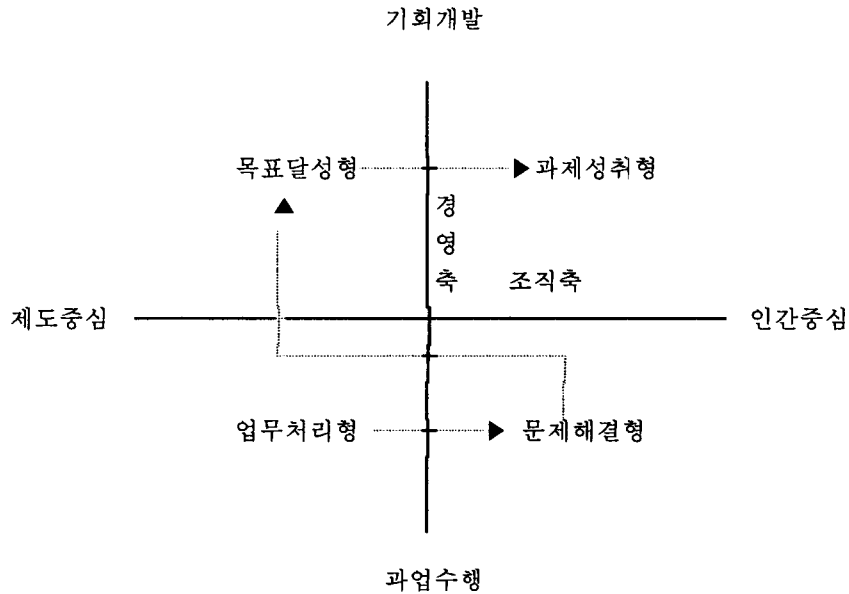
	합리적 문화	발달적 문화	합의적 문화	위계적 문화
조직목적	목표추구	광범위한목적	집단유지	규정집행
성과기준	생산성, 능 령	외부의지지, 성장,자원획득	응집성, 사 기	안정성, 통 제
권력소재	최상위자	카리스마	구성원 자격	규칙
권력기초	능력	가치	비공식적지위	기술적 지식
의사결정	단호한 선언	직관적 통찰력	참여적 결정	사실분석
리더쉽 스타일	지시적, 목표지향적	창의적, 모험 지향적	관심, 지원적	보수적, 신중한스타일
추종	계약적 동의	가치에의 몰입	참여과정참여	감시와 통제
구성원평가	유형적 산출	노력의 열성도	관계의 질	공식적 기준
동 기	성 취	성 장	친 교	안 전

자료 : Quin, R.E. & McGrath, M.R.(1985), The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Approach. In P.J. Frost et al., Organizational Culture, Beverly Hills, London : Sage, pp.326-327.

2-4-3. 梅澤正의 연구

梅澤正(1986)은 과업수행과 기업문화개발을 중심으로 하는 경영특성과 인간중심과 조직의 제도를 중심으로 하는 조직의 특성을 두개의 좌표로 하여 ① 업무처리형, ② 문제해결형, ③ 목표달성형, ④ 과제성취형의 4가지 기업문화를 제시하였다. 이는 <그림 2-6>과 같다.

< 그림 2-6 > 梅澤正의 기업문화 유형



자료 : 梅澤正(1986), 기업문화의 창조, (주)有斐閣, pp.160-164.

梅澤正(1986)이 제시하고 있는 4가지 기업문화의 특성을 고찰하면 다음과 같다.

가. 과제성취형

- ① 구성원들은 활발하게 상호작용하며 정보나 아이디어가 적극적으로 생겨난다.
- ② 모든 가능성을 추구하여 새로운 상품이나 기술을 개발한다.
- ③ 전략, 목표, 구조, 시스템 등 어느 것이나 환경에의 적응을 지향하며, 동태적으로 움직인다.

(2) 목표달성형

- ① 높은 업적목표를 설정하고 부문과 개인의 역할을 명확히 하고 목표달성에 노력한다.
- ② 장기적인 개발계획에 따라 경영과 조직의 재활성화를 추진한다.
- ③ 정보의 수집과 해것, 해결책의 결정과 실행이 체계적으로 행해진다.

나. 문제해결형

- ① 구성원 한사람 한사람이 열심히 일하고 장애를 제거하며, 문제를 해결한다.
- ② 지향하는 바는 생산성의 향상과 직장의 화합을 동시에 실현하는 것이다.
- ③ 전략이나 시스템보다 정보공유화가 중요시 된다.

다. 업무처리형

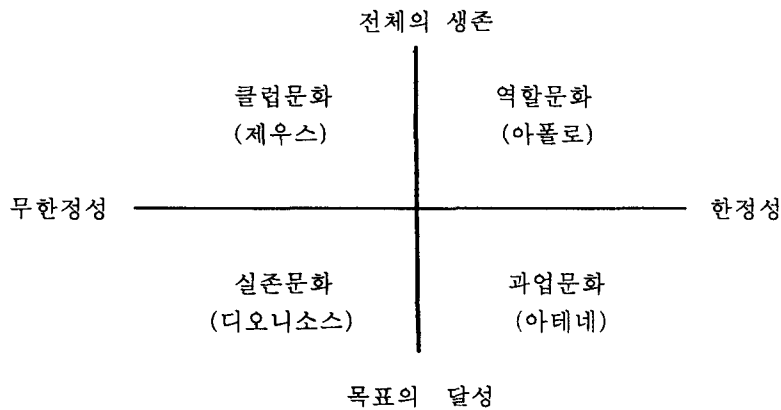
- ① 메뉴얼을 준수하고 절차에 따르고 전례에 따라 소정의 업무를 확실하게 처리한다.
- ② 실수를 없애고 원가를 절감하는 등 안전과 효율을 추구한다.
- ③ 각각의 개인이나 부문을 단위로 하여 업무가 수행되고 구성원간 혹은 부문간의 교류는 적다.

이는 다른 학자와는 조직의 현상황을 고려하여 기업문화의 발전방향을 제시하고, 기업의 성장이나 여건에 따른 기업문화의 변화에 대한 필요성을 제시하고 있다.

2-4-4. 핸디의 분류

핸디(Handy, C., 1978)는 기업전체의 생존, 한정성, 목표의 달성을 기준으로 기업문화를 ① 클럽문화, ② 역할문화, ③ 실존문화, ④ 과업문화 의 네가지로 구분하였다. 이는 <그림 2-7> 과 같다.

< 그림 2-7 > 핸디의 기업문화 유형



자료 : Handy, C.(1978), Gods of Management, Souvenier Press, p.27.

5) 기 타(학자들의 선행연구)

기업문화에 대한 여러 학자들의 선행연구에 대한 내용은 <표 2-4>과 같다.

여기서 여러 학자들이 제시한 기업문화는 연구목적을 달성하기 위해 기준에 따라 다양하게 구분하여 나타나고 있다. 즉 이는 기업의 업종, 라이프 사이클 및 업무특성을 고려하고 있다고 하겠다. 따라서 경영관리자들이 기업문화를 개발하고 정착시키기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 기업문화의 구분보다는 어떤 기업문화가 조직의 목적달성에 적합한가 하는 것이다.

둘째, 해당 기업문화와 하위문화와의 관계를 고려할 필요가 있다. 즉 그룹문화와 계열기업, 모기업과 사업부, 문화적 특성에 따른 이문화고려 및 모기업과 단위공장등의 관계등을 고려해야 한다.

셋째, 해당 기업문화를 개발하고 정착시켜 가는 과정이 보다 중요하다. 즉 상위에서 하위로 또는 하위에서 상위로하는 가에 따라 구성원들의 참여도, 만족도등이 다르게 나타날 것이며, 이는 최종적으로 기업문화의 적합성과 조직효율성에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

따라서 기업문화를 어떤 기준에 따라 구분되는 유형을 고찰하기 보다는 기업의 특성과 여건, 구성원의 성향, 기업문화의 개발, 정착단계, 방향 등을 고려한 해당기업 고유의 기업문화를 개발하여 정착시키는 것이 보다 중요하다.

< 표 2-4 > 기업문화유형에 대한 선행연구

연구자	유형구분	구분기준
Harrison(1972)	① 권력지향적 문화 ② 역할문화 ③ 과업문화 ④ 인간문화	이념적인 지향
Handy(1978)	① '클럽'문화 ② 역할문화 ③ 과업문화 ④ 실존문화	
Deal & Kennedy, (1982)	① 남성문화 ② 과업·여가병존문화 ③ 투기문화 ④ 과정문화	기업행위결과에 대한 위험도 및 퍼드백속도
Wallach(1983)	① 혁신적 문화 ② 지원적 문화 ③ 관료적 문화	개인 동기유발요인
Ouchi(1980)	① 시장문화 ② 관료적 문화 ③ '클랜문화'	거래비용을 중심
Jones(1983)	① 생산문화 ② 관료적 문화 ③ 전문직 문화	
Quinn & McGrath (1984)	① 합의적 문화 ② 적응적 문화 ③ 계층적 문화 ④ 합리적 문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
Lundberg(1984)	① 정태적 단일문화 ② 변화적 단일문화 ③ 정태적 이질문화 ④ 변화적 이질문화	현실인식 차원 전체성-부분성 항상성-무정형성
Earnest(1985)	① 상호작용문화 ② 통합적 문화 ③ 체계적 문화 ④ 기업가적 문화	인간차원 활동차원
Kets de Vries & Miller(1986)	① 편집병적 문화 ② 회피문화 ③ '카리스마'적 문화 ④ 관료적 문화 ⑤ 정치적 문화	최고경영자가 오랜 동안 지녀온 심리적 영향

자료 : 서인덕(1986), 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울대 대학원, 박사학위 논문, p.34.

여기서 여러 학자들이 제시한 기업문화는 연구목적을 달성하기 위해 기준에 따라 다양하게 구분하여 나타나고 있다. 즉 이는 기업의 업종, 라이프 사이클 및 업무특성을 고려하고 있다고 하겠다. 따라서 경영관리자들이 기업문화를 개발하고 정착시키기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 기업문화의 구분보다는 어떤 기업문화가 조직의 목적달성에 적합한가 하는 것이다.

둘째, 해당 기업문화와 하위문화와의 관계를 고려할 필요가 있다. 즉 그룹문화와 계열기업, 모기업과 사업부, 문화적 특성에 따른 이문화고려 및 모기업과 단위공장등의 관계등을 고려해야 한다.

셋째, 해당 기업문화를 개발하고 정착시켜 가는 과정이 보다 중요하다. 즉 상위에서 하위로 또는 하위에서 상위로하는 가에 따라 구성원들의 참여도, 만족도등이 다르게 나타날 것이며, 이는 최종적으로 기업문화의 적합성과 조직효율성에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

따라서 기업문화를 어떤 기준에 따라 구분되는 유형을 고찰하기 보다는 기업의 특성과 여건, 구성원의 성향, 기업문화의 개발, 정착단계, 방향 등을 고려한 해당기업 고유의 기업문화를 개발하여 정착시키는 것이 보다 중요하다.

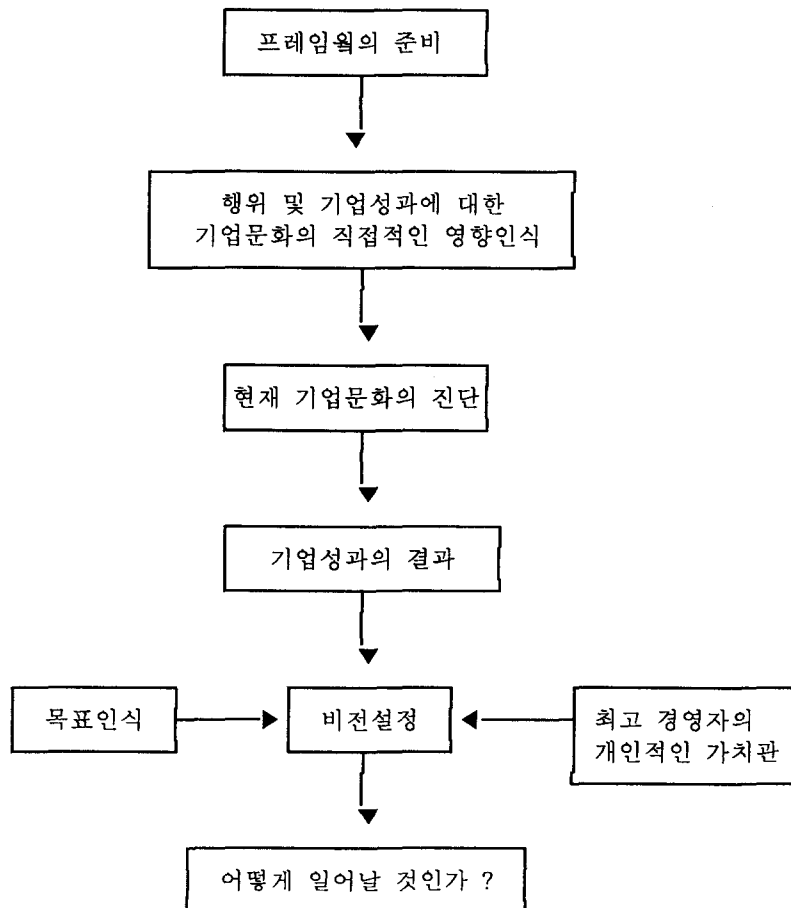
2-5. 기업문화의 관리모델

당해 기업에 적절한 기업문화를 구축하는 것도 중요하지만 무엇보다도 이를 효율적으로 관리하여 구성원들이 계속해서 공유하도록 하여 안정성과 지속성을 확보할 필요가 있다. 따라서 기업문화의 효율적 관리방법에 대해 고찰할 필요가 있다. 관리방법에는 여러 가지가 있지만 본 연구에서는 플랜트와 란의 관리모델, 오 레일리의 관리모델만을 고찰하기로 한다.

2-5-1. 플랜트와 란의 기업문화 관리모델

플랜트와 란(Plant, R., & Ryan, M., 1988)은 기업문화 관련 연구를 검토한 후 <그림 2-8>과 같은 기업문화 관리모델을 제시하였다. 이는 기업문화구축을 위한 기초단계부터 새로운 기업문화의 개발을 위한 방향이나 절차등을 명확하게 제시하고 있다. 특히 비전설정에 있어서 현상진단을 통한 과제를 도출한 후 기업성과의 반영, 목표의 정확한 인식, 최고경영자의 의지나 가치관의 반영등을 고려한 점이 장점이라고 할 수 있다. 그러나 하위문화등과의 관계설정이 미흡하다고 할 수 있다.

< 그림 2-8 > 플랜트와 란의 기업문화 관리모델



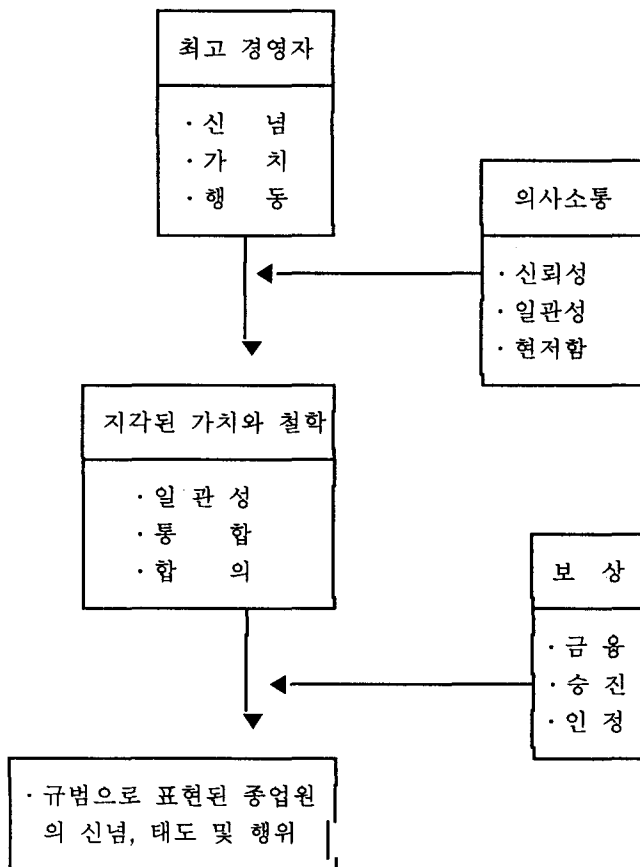
자료 : Plant, R. & Ryan, M.(1988), Managing Your Corporate Culture, Training & Development Journal, Vol.42, No.9, p.62.

2-5-2. 오 레일리의 기업문화 관리모델

오레일리(O'Reily, C., 1989)는 기업문화관리방법을 위해서 다음과 같은 4개의 단계를 제시하였으며, 그 절차는 <그림 2-9>과 같다.

- 첫째, 조직단위 전략적 목표의 명확화
 - 둘째, 현 조직고유의 가치와 규범분석
 - 셋째, 2단계가 분석되면 주요 과업수행시의 규범탐색
 - 넷째, 앞의 3단계를 시행한 후 바람직한 규범설정을 위한 프로그램개발
- 이는 기업문화의 개발보다는 정착과정에 중심을 두고 있다고 할 수 있다.

< 그림 2-9 > 오 레일리의 기업문화 관리모델



자료 : O'Reily, C.(1989:b), Corporation, Culture, and Commitment :
 Motivation and Social Control in the Organizations,
California Management Review, Vol.31, No.4, p..23.

경영자들이 기업문화를 효율적으로 개발하여 정착시키기 위해서는 다음과 같은 점에 유의할 필요가 있다(조영호, 1990 및 일부수정).

- 첫째, 기업문화를 정착시키기 위한 최고 경영진의 확고한 의지를 확보해야 한다.
- 둘째, 장기적으로 일관성 있게 추진해야 한다.
- 셋째, 현황진단을 철저히 하고, 가치관을 정립하여 가시화·생활화하고, 당위성에 대한 공감대를 형성하도록 노력해야 한다.
- 넷째, 종업원들의 참여폭을 가능한 한 확대하여 이들의 저항감을 최대한 줄여야 한다.
- 다섯째, 관련 조직체 즉 계열사, 사업부와 개별 단위공장등과의 관계를 고려해야 한다.
- 여섯째, 특히 중간관리층의 지지를 얻도록 노력해야 한다.
- 일곱째, 비교적 파급효과가 큰 제도나 직무부터 생활화 작업을 시도해야 한다.
- 여덟째, 가능한 한 주변에서 부터 생활화하여 실시하고 구체화시켜야 한다.
- 아홉째, 승진과 보상등과 같은 제도적인 뒷받침이 따라야 한다.
- 열번째, 노사분규와 같은 중요한 계기를 활용해야 한다.
- 열한번째, 적절한 외부조력자(컨설턴트등)를 활용하는 것이 효과적이다.

3. 조직유효성에 대한 고찰

3-1. 조직유효성의 의미

조직유효성에 관한 견해는 학자들의 연구목적과 특성에 따라 다양하게 정의되고 있다. 그러나 일반적으로 조직유효성(organizational effectiveness)은 조직목표의 달성정도, 능력, 성과(performance), 생산성(productivity)등으로 정의되고 있다.

조직유효성은 다음과 같은 4가지 기능에 준하여 그 효과를 판단할 수 있다(Parson, T, 1965).

- 첫째, 적응기능(adaption : A) : 환경변화에 적응하기 위한 자원조달기능
- 둘째, 목표달성기능(goal attainment ; G) : 조직목표달성을 위한 자원조달과 의사결정기능
- 셋째, 통합기능(integration : I) : 시스템통합을 위한 구성원의 충성심(royalty)을 고양하고 노력을 조정하여 적절한 연대의식수준을 유지하는 것
- 넷째, 패턴유지 및 긴장처리기능(latency : L) : 정당화의 가치에 대한 합의를 유지하고 적절한 모티베이션수준을 확보하도록 구성원의 긴장을 처리하는 것

3-2. 조직유효성의 종류

조직유효성에 관한 견해는 생산성, 매출액, 이익율등 견해가 다양하지만 일반적으로 직무만족, 직무성과, 조직몰입등이 많이 이용되고 있다. 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입에 대한 기본 개념만을 고찰하기로 한다.

3-2-1. 직무만족

대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다.

스질라지와 왈라스(Szilagyi, A.D., & Wallace, Jr, M.J., 1983)는 직무만족을 개인이 직무자체, 급여, 감독등 직무에 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라고 정의하고 이들의 두성요소로서 인지, 감정, 행동방향을 제시하고 있다.

일반적으로 직무만족은 조직구성원이 직무 및 조직내의 대상, 상황을 지각하고 이를 평가하는 단계를 거쳐 나타난 직무에 대한 바람직하거나 긍정적인 정서적 반응으로 보고 있다.

직무만족의 결정요인으로는 ① 업무자체(work itself), ② 급여(pay), ③ 승진(promotion), ④ 인

정(recognition), ⑤ 복리후생(benefits), ⑥ 작업조건(working condition), ⑦ 감독(supervision), ⑧ 동료(coworker), ⑨ 회사 및 경영정책(company and management policies)의 9가지를 들수 있다(유병주, 1982).

3-2-2. 조직몰입

대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다.

스콜(Scholl, R.W., 1981)은 조직몰입을 개인이 조직의 구성원으로 남아서 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이며 자발적인 행동을 하는 잠재적인 힘으로 정의하고 있다.

또한 뷰캐넌(Buchanan II, B., 1974)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시(identification), 자기의 작업역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 또는 전심인 몰입(invovement), 조직애착과 조직에 대한 정의적인 감정을 나타내는 충성심(royalty)등의 3가지 요소로 구성된다고 하였다.

4. 기업문화와 조직유효성에 관한 연구

4-1. 선행연구

기업문화와 조직유효성과 관계가 있다는 것은 그 동안의 여러 학자들의 연구에서 입증되고 있다. 본 연구에서는 대표적인 학자들의 연구만을 살펴보기로 한다.

4-1-1. 피터와 워터맨의 연구

피터와 워터맨(Peter, R.H., & Waterman Jr., 1982)은 각계에서 우수기업으로 선정된 62개 기업을 대상으로 6개항목(평균자본금 증가율, 자기자본 증가율, 장부가격 대비 시장가격의 비율, 총자본대비 평균이익율, 자기자본 평균이익율, 평균매출이익율)과 제품·기술혁신성을 평가하여 43개 우수기업을 선정 후 나머지 기업과의 비교연구를 행한 결과 우수 기업들의 조직에서 나타나고 있는 공통된 특성을 다음과 같이 제시하고 있다.

- ① 행동지향적 경향(a bias for action)
- ② 고객과의 친밀성(close to the customer)
- ③ 자율성, 기업가 정신(autonomy and enterpreneurship)
- ④ 인간을 통한 생산성(productivity through people)
- ⑤ 현장에서 구현되는 가치에의 몰입(hand-on, value-driver)
- ⑥ 고유업종에의 집착(stick to the knitting)
- ⑦ 간단한 형식, 적은 스태프(simple form, lean staff)

4-1-2. 고든의 연구

고든(Godern, G.G., 1982)은 경영자가 지닌 가치가 조직전체의 행위에 영향을 주며, 기업문화를 변화시키는 추진력은 최고경영자로 부터 나온다고 믿고, 산업간 문화특성을 비교하였다.

고든은 피터와 워터맨 연구가 제한된 기업이라는 점을 비판하면서 설비산업과 금융기관을 대상으로 11가지 차원을 중심으로 문화와 산업부문 관계 및 문화-기업성과간의 관계를 연구한 후 우량기업들의 조직에서 공통적으로 지니고 있는 특성을 다음과 같이 제시하였다.

- ① 지휘의 명확성(clarity of direction)
- ② 조직의 범위(organization reach)
- ③ 통합(integration)
- ④ 상위경영자와의 접촉(top management contact)
- ⑤ 개인 재량권의 확대(encouragement of individual initiative)
- ⑥ 갈등해결(conflict resolution)
- ⑦ 성과의 명확성(performance clarity)
- ⑧ 성과강조(performance emphasis)
- ⑨ 행동지향성(action orientation)
- ⑩ 보상(compensation)
- ⑪ 인적자원개발(human resource development)

4-1-3. 로빈스의 연구

로빈스(Robbins, S.P., 1989:b)는 강한 기업문화는 다음 두가지 측면에서 기업조직에 영향을 미친다고 지적하고 있다.

첫째, 강한 기업문화는 낮은 이직율과 조직구성원들간의 조직목적에 대해 높은 합의가 있다고 지적하고 있다. 이런 목적통일성은 응집성, 충성심, 조직몰입을 가져오며, 결국 종업원들의 낮은 이직율로 나타난다.

둘째, 강한 기업문화는 조직구성원들의 행동통일성을 가져온다. 즉 강한 기업문화를 지닌 기업 경영자들은 종업원들의 행동을 지도하는 데 공식적인 규칙과 규정을 만들 필요가 적어진다. 왜냐하면 기업문화로 이미 구성원들의 내적인 견해가 일치되고 있기 때문이다.

4-1-4. 딜과 케네디의 연구

딜과 케네디(Deal, T.E., & Kennedy, A.A., 1982:b)는 강한문화 다음과 같은 두가지 방법으로 종업원들의 직무수행에 영향을 미치며, 다름과 같이 두가지 방향으로 조직성과에 기여한다고 설명하고 있다.

첫째, 강한문화는 평상시 종업원들의 행동기준을 명시해 주는 비공식적 기준으로 의사결정에 드는 시간과 노력등의 낭비를 제거하여 조직효과에 기여한다. 반면에 약한문화는 직무수행시 의사결정의 기준의 부재로 업무상의 시간 및 노력을 낭비하여 조직성과에 기여하지 못하게 된다.

둘째, 강한문화는 기업활동의 구조와 기준과 가치체계를 제공해 줌으로써 종업원들이 느끼는 혼돈과 불확실성을 상당히 제거시켜 주며, 조직생활의 의미를 갖게 해준다.

4-1-5. 세스의 연구

세스(Sathe, V., 1985:a)는 문화가 조직생산성에 영향을 미치며, 자산과 부채의 개념을 이용하여 이를 설명하였다. 즉 자산의 입장에서는 문화가 커뮤니케이션을 원활하게 해주며, 조직의 의사결정과 통제를 촉진시키며, 조직에서의 협력수준과 몰입을 증대시켜 결국 시간과 비용등을 절약하게 하여 조직효율성을 증대시켜준다. 부채의 입장에서는 문화는 구성원들 욕구간의 부조화로 중요한 신념과가치를 저해시키는 것으로 파악하였다.

학자들의 연구를 종합하면 강한기업문화는 첫째, 구성원들의 태도나 행동을 통일시켜 조직목표달성에 기여하도록 하며, 둘째, 조직활동을 저해하는 여러 낭비요인을 제거하여 조직을 활성화

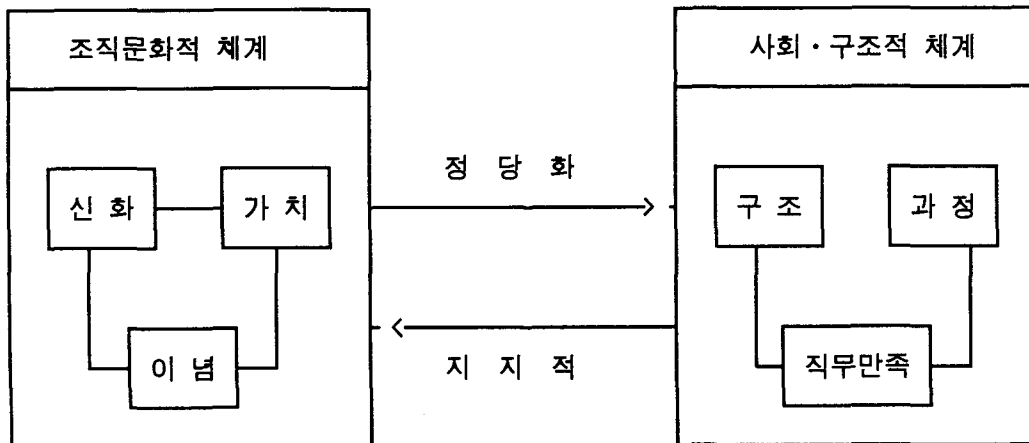
시켜 주며, 셋째, 구성원들의 만족과 동기유발을 가져오며, 넷째, 결국 조직효율성을 제고시키는 것으로 요약된다.

4-2. 기업문화와 조직특성과의 관계

기업문화는 조직특성과의 관계를 고려하면 상호 지지관계와 저항관계를 형성할 수 있다. 문화와 구성원이나 제도가 지지관계를 형성할 때에는 효율적 리더십발휘, 종업원들의 직무만족과 몰입을 통하여 조직유효성이 향상될 수 있지만 이들관계가 저항관계일 경우에는 리더십 미발휘, 직무불만족과 저몰입등으로 조직효율성은 저하되는 현상을 초래한다

이러한 근거는 알레어와 퍼서로투(Allaire, Y., & Firsirotu, M.E., 1984)의 연구에서 잘 나타나고 있다. 그들은 조직문화체계와 조직의 사회·구조적 체계(ssocio-structural system)의 관계에서 조직문화체계는 사회·구조적 체계를 정당화해 주는 하면 사회·구조적 체계는 조직문화체계를 지지해 주는 관계로 나타내고 있다. 이러한 양자관계는 정상적 상황(조직문화와 사회·구조적 체계가 적합상황)에서는 서로 정당화해주고 지지해주는 관계를 형성하지만 조직환경의 변화로 인한 압력을 받을 때에는 상호긴장관계를 형성하여 여러 가지의 문제를 발생시키게 된다. 이들은 조직문화와 조직특성과의 관계를 <그림 4-1>과 같이 제시하고 있다.

< 그림 4-1 > 조직문화체계와 사회·구조적 체계



☆ 환경의 변화로 인한 압력을 받을 경우 긴장이 발생하여 대립관계 형성

자료 : Allaire, Y., & Firsirotu, M.E.(1984), Theories of Organizational Culture, Organization Studies, Vol.15, No.3, p.214. 일부재구성

4-3. 기업문화의 조직에 대한 효과

강한 또는 적합한 기업문화가 형성될 때 조직에서 나타나는 효과에 대해 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

加護野忠男 등(1983)은 기업문화의 조직에 대한 효과를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 기업의 불확실한 상황하에서 조직구성원들에게 공통적인 의사결정기준(decision-making criteria)을 제공해준다.

둘째, 기업내 갈등을 해소함으로써 조직구성원의 내면적 통합을 가져다 준다.

셋째, 조직구성원들이 경영이념에 대해 큰 의미를 감지하는 경우에 기업문화는 조직구성원을 동기부여하는 기능을 발휘한다.

강한 기업문화의 조직에 대한 효과는 의사소통, 종업원의 행동, 직무 및 조직몰입, 의사결정기준등을 제공하는 역할을 한다. 이에 대한 자세한 내용을 정리하면 <표 4-1>과 같다(이한검, 1989).

<표 4-1> 기업문화의 조직에 대한 효과

	조직에 대한 효과
의사소통	· 공유된 신념이 있을 때는 종업원은 의사소통의 불필요 · 수신자는 의사소통되지 않는 이유에 대한 이해필요
행 동	· 종업원은 강요보다는 자발적 협동참여
몰 입	· 새로운 상황 또는 중요 의사결정시 관리자는 현조직에 대한 영향을 우선 고려함
의사결정	· 강한 공유가치와 신념은 의사결정의 공통된 기준제공의 기초가 됨

자료 : 이한검(1989), 기업문화의 관리에 관한 연구, 명지대, 경제논총, 제5집, p.200.

앞의 연구에서 기업문화와 조직유효성간의 관계가 있으며, 이들의 관계를 고찰함에 있어서 다음과 같은 점에 유의할 필요가 있다.

첫째, 기업문화의 기능에서 살펴본 바와 같이 순기능 적인 측면과 역기능적인 측면이 있다. 이는 해당 기업이 처해 있는 여러 상황(환경, 목적, 업종, 성장단계 등)에 따라 그 기능적 역할이 다를 수 있다는 점을 고려해야 한다(4-2. 기업문화와 조직특성 참고).

둘째, 기업성장단계와 목적에 따라 해당 기업의 문화적 특성이 다르게 나타나고 있다는 것을 고려해야 한다. 예를 들면 기업의 비전과 개인의 비전이 다를 경우 구성원들은 상당한 갈등을 유발할 수 있기 때문이다.

셋째, 기업문화의 조직에 대한 효과는 학자들의 연구에서 입증된 바와 같이 기업문화가 조직유효성에 직접적인 영향을 미치는 것보다는 간접적으로 조직성과에 기여하고 있다. 즉 조직구성원들의 일체감이나 행동을 통일하고, 직무몰입을 유도하고, 의사결정의 기준을 제공하여 직무수행시 불필요한 시간이나 낭비를 제거해 주는 역할을 하고 있다. 그러나 학문적으로 입증된 연구결과는 없지만 조직성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

5.결 론

기업문화에 대한 연구에서 나타난 바와 같이 개발된 기업문화는 올바른 방향으로 또한 효율적으로 관리되고 정착되는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 기업문화는 구성원들의 사고, 판단 및

행동기준을 제공함으로써 조직을 응집시키는 강력한 수단이 될 수 있다.

따라서 실무자들은 기업문화를 개발하여 정착시킬 때에는 다음과 같은 점에 유념할 필요가 있다.

첫째, 기업구성원들의 활동지침이 되는 행동규범을 제시해 주는 공유가치(shared value)이며, 이는 특정 기업의 공식적인 경영이념이나 사원정신에 따라 형성되는 것이 이상적이다. 이러한 현상은 우량기업에서 거의 공통적으로 나타나고 있다.

둘째, 안정성과 계속성을 지니는 특성을 지니고 있다. 즉 기업문화의 이러한 성격으로 기업조직의 신념과 가치가 근본적으로 변화하지 않는 한 기업문화는 조직의 특성으로 제도화되어 영속성을 가지게 되며, 조직 구성원들의 수명보다 훨씬 더 오랫동안 존속하게 된다.

셋째, 조직의 최고관리자가 조직문화를 변화시키기 보다는 오히려 조직의 문화가 그 관리자를 변화시킬 수도 있다.

넷째, 기업문화의 특성은 기업의 전통과 가치를 존속시킨다는 점에서는 장점이나 강점이 될 수 있지만 기업환경변화에 따른 조직의 변화에 대한 저항을 수반한다는 점에서는 단점이나 약점이 될 수 있다.

따라서 경영자들은 기업문화를 단순히 경영관리적 지원기능 내지 배경으로서가 아니라 경영관리의 중심적 위치를 차지하는 전략적 자원의 하나로서 인식할 때 기업의 성과를 최대화 할 수 있다.

또한 기업문화와 조직유효성에 대한 학자들의 연구에서 공통적으로 나타나고 있는 것은 그 표현상의 차이는 약간 있지만 ① 인간을 존중, ② 효율성을 중시, ③ 자율성중시, ④ 고객지향성 ⑤ 조직활성화등이 공통으로 나타나고 있다.

본 연구의 시사점은 기업문화에 대한 기존의 이론을 고찰한 후 경영자들과 이해관계자들에게 다음과 같은 점에 유의할 필요가 있다는 것을 제시하고자 한다.

첫째, 기업문화와 조직유효성사이의 관계가 있다는 것이 여러 연구에서 입증되었다. 그러나 대부분의 연구는 경영관리나 전략에서의 중요성을 언급하면서도 기업문화의 조직유효성에 대한 간접적인 역할에 대한 연구에 그치고 있다. 따라서 미래에는 기업문화의 조직유효성에 대한 직접적인 역할에 대한 연구와 개발을 제안하고자 한다.

둘째, 급변하는 기업환경의 변화, 규모의 변화, 기업의 라이프 사이클변화 및 구성원들의 다양한 가치관등을 수용하여 해당기업에 적합한 모델을 정립하는 데 관심을 기울일 필요가 있다.

셋째, 기업문화에 대한 연구는 대부분 포괄적이다. 조직의 특성은 타조직의 특성과 다르기도 하지만 하위조직(사업부, 단위공장등)의 특성과도 차이가 있기 마련이다. 그런데 조직의 하위문화에 대한 연구가 미흡하고 연구에 거의 나타나고 있지 않다. 따라서 기업문화와 관련하여 조직상의 수직·수평관계에 대한 연구가 필요가 있다.

넷째, 기업문화의 정착과정이나 요소들간의 영향정도등을 파악하여 보다 구체적으로 기업문화 정착을 위한 방안을 모색할 필요가 있다.

다섯째, 21C는 창조성시대인 만큼 정보(information)와 창조성(creativity)을 고려하는 기업문화에 대한 관심을 기울일 필요가 있다.

여섯째, 기존의 기업문화에 대한 연구는 서구의 기업문화에 근거하고 있지만 미래에는 동양적 사고관에 입각한 우리 기업에 적절한 기업문화에 대한 연구(측정지표, 관련변수등)에 관심을 기울일 필요가 있다. 즉 지구촌 시대(glocalization)의 초국적 기업시대에 활동하는 모기업은 각 지역적 특성이 다른 이문화를 포괄할 수 있는 기업문화를 개발해야 한다.

일곱째, 최근에 우수 기업들의 특성에는 ① 정보, ② 창의력, ③ 제도와 규칙파괴 등의 현상이 두드러지게 나타나고 있다. 이러한 현상은 새로운 기업문화(New Corporate Culture)의 이론 및 실무상의 연구와 개발을 요구하고 있다.

따라서 미래 기업문화는 첫째, 인간존중, 효율성중시, 정보중시, 창조성을 중시하는 기업문화,

둘째, 조직관계상 수직·수평적관계를 고려한 기업문화, 셋째, 경영관리의 통합과 조직에 대한 보다 직접적이고 적극적으로 기여할 수 있는 기업문화, 넷째, 이문화를 포괄할 수 있는 기업문화의 개발 및 정착방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 한계는 첫째, 실증적 고찰을 하지 못한 점, 둘째, 이론에 대한 포괄적·고찰에 따른 업종별 특성등에 대한 심층적 연구를 하지 못한 점등을 들 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] 신유근(1992), 한국의 경영, 박영사, p.438.
- [2] 이학중(1986), 기업문화와 조직개발, 법문사, pp.155-157.
- [3] 서인덕(1986), 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울대 대학원, 박사 학위 논문, p.34.
- [4] 이관희 편저(1989), 오늘의 한국적 경영 : 기업문화를 중심으로, 박영사, pp.148-149.
- [5] 이한검(1989), 기업문화의 관리에 관한 연구, 명지대, 경제논총, 제5집, pp.188-200.
- [6] 유병위(1982), 직무만족의 개념정의 및 측정에 관한 연구, 충남대, 경상대 부설 경영경제연구소, 경상논총, 제IV권 제1호, 1982, 6, p.326.
- [7] 조영호(1990), 21세기에 대비하는 기업문화세미나(기업문화개발의 기본방향), PP.20-21.
- [8] 梅澤正(1986), 기업문화의 창조, (주)有斐閣, pp.160-164.
- [9] Allaire, Y., & Firsirotu, M.E.(1984), Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, Vol.15, No.3, p.214
- [10] Bate, P.(1984), The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving, *Organization Studies*, NO.1/5, p.45.
- [11] Buchanan II, B, (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.353-546.
- [12] Deal, T.E., & Kennedy, A.A.(1982 : a), Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., pp.8-13.
- [13] ----- (1982 : b), Ibid, pp.15-19.
- [14] ----- (1982 : c), Ibid, pp.107-127.
- [15] Denison, D.R.(1984), Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.5-8.
- [16] Godern, G.G.(1982), The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance, R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Srpa and Associates, pp.103-125.
- [17] Handy, C.(1978), Gods of Management, Souvenier Press, p.27.
- [18] O'Reily, C.(1989 : a), Corporation, Culturee, and Commitment : Motivation and Social Control in the Organizations, *California Management Review*, Vol.31, No.4, p.9.
- [19] -----(1989 : b), Ibid., p.23.
- [20] Parson, T.(1965), Structure and Process in Modern Societies, New York : Fress, p.35.
- [21] Pascale, R.T., & Athos, A.G.(1981), The Art of Japanese Management, Application for American Executives, Simon & Schuster, p.102.
- [22] Peter, R.H. & Waterman Jr.(1982), In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies, N.Y.: Warner Book,
- [23] Pettigrew, A.M.(1979), On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, December, p.574.

- [24] Plant, R. & Ryan, M.(1988), Managing Your Corporate Culture, *Training & Development Journal*, Vol.42, No.9, p.62.
- [25] Quin, R.E., & McGrath, M.R.(1985), The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Approach. In P.J. Frost et al., *Organizational Culture*, Beverly Hills, London :Sage, pp.315-334.
- [26] Robbins,S.P.(1989:a), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, p.467.
- [27] ----- (1989:b), *Ibid.*, pp.470-472.
- [28] Sathe, V.(1985:a), *Culture and Related Corporate Realities*, Home wood, Illinois : R. D. Irwin, Inc., p.15.
- [29] ----- (1983:b), *Implications of Corporate Culture : A Managers' Guide to Action*, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.9-12.
- [30] Schein, E.H.(1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Sumer, p.14.
- [31] ----- (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossley-Bass, pp.13-21.
- [32] Scholl, R. W,(1981), Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.589-599.
- [33] Szilagyi, A, D., & Marc J. Wallace, Jr, (1983), *Organizational Behavior and Performance*, Scott, Foresman and Company, p.67.
- [34] Schemerhorn, J.R, Hunt, J.G., & Osborn, R.N.(1985), *Managing Organizational Behavior*, John & Sons, p.103.
- [35] Trace, H.M. & Beyer, J.M.(1984), Studying Organizational Culture Through rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, Vol.9, No.4, p.655.