

# 企業文化 開發의 方向이 企業文化的 強度에 미치는 影響

朴 敏 生\*

## 〈目 次〉

I. 序 論	1. 분석모형의 설계 및 분석과제의 설정
II. 理論的 背景	2. 자료수집 및 분석기법
1. 기업문화 개발의 개념 및 필요성	3. 분석과제의 검증
2. 기업문화 개발의 방향	IV. 結 論
3. 기업문화의 구성요소	參 考 文 獻
III. 實證的 分析	Abstract

## I. 序 論

기업문화가 중요한 연구과제로 등장하게 된 배경으로는 경영학이 1970년대까지의 미시적 연구분야에서 1980년대 들어서 거시적 내지 전략적 연구분야로 전환되면서부터이다. 즉, 다각화, 기업합병, 급속한 시장변화와 기술혁신 등의 진전과 함께 조직의 구조나 관리수단의 한계성이 인식됨에 따라 기업문화에 대한 연구의 필요성이 고조되게 된 것이다. 이러한 기업문화 연구의 커다란 계기가 된 것은 Theory Z(Ouchi, 1981), In Search of Excellence(Peters and Waterman, 1982), 그리고 Corporate Culture(Deal and Kennedy, 1982) 등의 출간이었다고 할 수 있다.

게다가 기업경영의 3대 요소로 3M, 즉 사람(man), 돈(money), 물자(material)를

\* 東明專門大學 經營情報科 助教授

끝아 왔으나, 1980년대에 들어오면서 정보(information)를 제 4의 경영자원으로 간주하게 되었다. 그러나 이제는 제 5의 경영자원으로 기업문화(corporate culture)에 대한 중요성이 더욱 부각되고 있는 실정이다.

이러한 기업문화를 제 5의 경영자원이라 하는 이유는 기업의 목표를 달성하기 위한 공통된 생각, 공통된 움직임은 다른 어떤 경영자원보다 우선한다고 할 수 있기 때문이다. 즉, 새롭게 중요시되는 기업문화를 어떻게 유지하고 활용하느냐 하는 것이 기업의 경영에 관련되기 때문에 기업문화를 자원으로 잘 활용하고 가꾸지 않으면 조직성과도 기대하기 어렵게 될 것으로 전망된다.

우리 기업도 이제 그 역사가 어느 정도 깊어지고 규모가 커져 감에 따라 외형적인 성장에 걸맞는 기업내의 정신적인 지주가 필요하게 되었다. 서로 가치관이 다른 많은 구성원들을 한 방향으로 결집시켜 주고, 성장기에 발휘되었던 활력을 다시금 기업에 불어넣어 주기 위해서 기업문화에 대한 관심이 높아지고 있는 것이 사실이다.

이러한 환경 속에서 기업의 지속적인 존속·성장과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업의 외적 활동과 내적 활동이 조화되어야 하는데, 내적 활동의 중심적인 축이 바로 기업문화라고 할 수 있다. 기업문화야말로 기업의 내부환경으로서 기업구성원들의 창의적인 활동을 자극하고 활력을 불어넣는 힘으로 작용하는 요소이기 때문이다.

이와 같은 관점에서 본 연구의 목적은 기업문화의 개발에 초점을 맞추어 기업문화 개발의 방향이 기업문화의 강도에 미치는 영향을 파악하는데 있다.

이러한 목적을 위해 기존문헌에 기초한 이론적 배경을 바탕으로 한 실증적 연구를 하였다. 이론적 배경으로는 그간에 이루어진 기업문화 개발에 대한 기존의 선행연구들을 검토·분석하여 본 연구의 틀을 위한 체계를 만들었다. 그리고 실증적 연구에서는 이론적 배경을 토대로 하여 연구모형 및 분석과제를 도출하고, 우리나라 상장기업을 대상으로 기업문화의 개발을 위한 설문지를 작성하여 조사함으로써 분석과제의 검증을 시도하였으며, 그 자료의 처리는 SPSS/PC+ 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

## Ⅱ. 理論的 背景

### 1. 企業文化 開發의 概念 및 必要性

#### 1.1 企業文化的 定義

##### 1.1.1 文化的 概念

문화라는 용어는 매우 다양한 의미로 사용되어 왔으며, 학자들이 내린 정의도 다양각색이다(Light and Keller, 1975). 문화는 원래 문화인류학자들에 의해 연구되어 왔으나, 최근에 와서는 사회학, 정치학, 심리학 등 여러 학문분야에서 활발히 논의되고 있다. 실제로 사회과학 문헌 등에서 극히 다양한 문화의 정의를 접하게 된다. 특히 인류학자들 간에서도 다양한 의미로 사용되어 온 문화의 개념을 주시하여 약 40년 전에 크로버와 클락혼(A. Kroeber and C. Kluckhohn)은 하나의 표준이 될 만한 정의를 내릴 것을 시도한 바 있다. 그들의 공저 [문화 : 개념과 정의의 한 비판적 검토](1952)에서 위의 두 인류학자는 문화에 대해 내린 무려 175개의 상이한 정의들을 검토하였으나, 결론적으로 내린 정의마저 또 하나의 추가적인 정의로 끝나고 말았다(한상복외 공저, 1991, p.63). 이같이 서로 다른 학문분야에서는 물론 동일한 학문분야 내의 학자 사이에서도 문화에 대한 개념의 통일을 보지 못하고 있다.

문화는 인류학의 선구자인 Tylor(1958)에 의해 처음 정의되었다. 그는 문화를 사회의 한 구성원으로서의 인간에 의해 획득된 모든 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관습들을 포함하는 복합총체라고 하였으며, Parsons(1973)는 문화를 모든 사회구성원들의 행위와 사회체계를 구성하는 각 시스템들을 상호연결시키고 조정하는 역할을 하는 체계통합 메카니즘이라고 하였다.

그러나 일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 습관, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소(이기을, 1990)로 인식되고 있다. 이러한 문화의 개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 그 분석단위로 하는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔다.

비록 학자에 따라 문화를 서로 상이하게 정의하고 있기는 하지만, 대부분의 인류학자들에 의해서 상당한 정도로 의견의 일치를 보고 있는 문화의 속성으로서 공유, 학습, 축

적, 전체, 그리고 변화 등 다섯 가지를 들고 있다(한상복외 공저, 1991, pp.69-75).

이러한 문화의 속성으로 인하여 서로 다른 사회에 있어서는 서로 다른 문화를 가지게 되며, 이것은 한 사회에서 가치있는 행동이 다른 사회에서 그다지 중요하지 않을 수 있다는 점을 시사하고 있다. 그 결과 문화적 다양성은 서로 다른 문화에서의 인간행동의 다양성을 초래하고 있다고 할 수 있다.

### 1.1.2 組織文化와 企業文化

문화인류학이나 사회학에서의 문화개념은 거시적인 사회체계를 분석하기 위한 것으로서, 거시적인 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 보다 미시적인 조직체의 수준에 적응시킨 것이 조직문화의 개념이다. 따라서 조직문화(organizational culture)는 한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소라고 할 수 있는데, 이에 대한 통일된 개념정의는 아직 없는 것 같다(Tunstall, 1983).

Berger and Luckmann(1966)은 조직문화를 조직구성원들의 지속적인 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간상호작용의 형성메커니즘인 동시에 인간상호작용의 결과적 산물로서의 사회적 실체라고 정의하고 있으며, Deal and Kennedy(1982, pp.13-19)는 조직문화를 조직체의 다양한 상황 하에서 조직구성원들이 어떻게 행동해야 하는가를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 조직을 통합시켜 주는 응집요소로 보며, Schein(1983, p.14)은 조직문화를 그 조직체가 내외환경과의 적응 및 통합과정에 적용되는 기본전제로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동에 영향을 주는 근본요소로 정의하고 있다. Jelinek et al.(1983, pp.331-338)은 조직문화를 그 조직체의 공유된 의미체계, 고유한 언어체계, 신화, 그리고 패러다임으로서 조직체의 다양한 상황에서 그 조직구성원들이 공유하고 있는 가치판단의 틀로 보고 있고, 그리고 Ouchi(1981, p.165)는 조직문화를 그 조직의 전통과 풍토로 정의하는데, 여기에는 그 조직의 가치기준, 즉 조직의 제반활동, 소신, 행동 등의 패턴을 규정하는 기준이 함축되어 있다고 주장한다.

이학중(1989)은 조직문화를 조직구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체라고 한다. 따라서 이러한 조직문화 개념을 기업체에 적용한 것이 기업

문화 개념이라 할 수 있다.

이같이 그간에 연구되어진 기업문화의 정의는 주로 기업문화를 구성하고 있는 주요 요소의 설명이나 주요한 기능을 위주로 이루어졌다고 할 수 있다.

그리고 기업문화를 정의함에 있어서 가장 핵심적인 것으로서 그 요소를 어떻게 파악할 것인가 하는 것이 문제가 된다. 본 연구에서는 기업문화의 구성요소로서 선행연구에 나타난 요소들을 개별기업 수준에서 관리할 수 있는 범위 내에서 체계화하고자 한다. 즉, 구체적인 구성요소로서 구성원들의 가치체계와 행동방식을 포함하여 이것이 표출되어지는 상징적 요소와 실천적 요소들도 아울러 포함시키고자 한다.

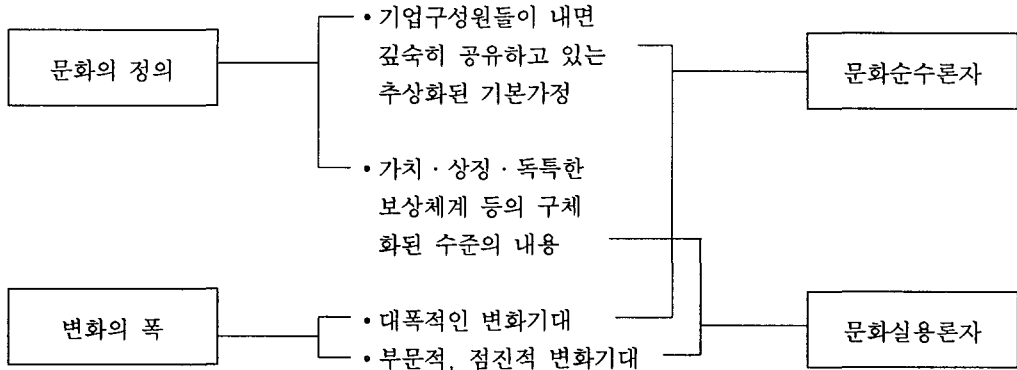
이와 같은 본 연구의 입장에서 기업문화를 정의하면, 개별기업의 관리적 차원에서 기업구성원들이 공유하는 핵심적 요소로서의 가치체계, 상징적 요소로서의 의례·의식, 영웅·전설·일화, 실천적 요소로서의 전략·구조·제도 등을 포함한 종합적인 개념이라고 할 수 있을 것이다.

## 1.2 企業文化 開發의 意味

최근에 많은 기업들이 강한 기업문화<sup>1)</sup>의 개발을 통하여 조직의 존속·성장을 도모하고자 각종 프로그램의 개발과 실천을 모색하고 있다. 우리나라의 많은 기업들 중에서도 자사가 처해 있는 환경에 적합한 기업문화를 개발하기 위한 전략들이 다양하게 시도되고 있다. 그러나 이러한 문화현상이라는 영역의 인식대상들은 개별기업의 입장에서는 기업문화의 관리라는 관점에서 고찰하는 것이 가장 유용하다고 생각된다.

이러한 기업문화와 관련하여 경영자는 그 기업문화가 형성되어 나가는 것을 단순히 지켜 보기만 할 수도 있고, 그와는 달리 기업문화가 기업에 미치는 영향력을 염두에 두고 기업문화가 형성, 전개되어 나가는 방향에 개입하여 그것을 조정해 나갈 수도 있다. 따라서 기업문화의 관리·조정에 대한 가·부 및 찬·반에 대한 논의는 중요한 관심의 대상이 되는 것이다. 이같은 견해의 차이를 이해하기 위해서는 문화의 관리 및 조정이란 문제에 대한 서로 상반된 견해를 검토해 보는 것이 중요하다.

1) Deal and Kennedy(1982, pp.9-13)는 성공적인 기업으로 이끄는 강한 문화의 특성으로서 ① 폭넓게 공유된 철학, ② 인간의 중시, ③ 영웅의 존재, ④ 의례와 의식에 대한 신념, ⑤ 비공식 규칙과 기대에 대한 올바른 파악, ⑥ 종업원이 하는 활동이 다른 사람에게 중요하다는 신념 등을 들고 있다.



〈그림 1〉 기업문화의 관리 및 조정에 대한 상반된 두 견해

하나는 문화순수론자(culture purists)의 입장이고, 다른 하나는 문화실용론자(culture pragmatists)의 입장이다.

문화순수론자들은 기업문화를 인위적으로 조작하거나 변화시켜 나간다는 것은 소용없는 것이라는 입장으로서 그들은 기업문화를 인위적으로 변화시키는 것은 무의미하며 바람직하지 못하다는 견해이다. 즉, 문화라는 것 그 자체는 인간의 의도대로 변화되는 것이 아니라 시간의 흐름에 따라 나름대로 형성되는 것이라고 보기 때문이다.

다른 하나의 견해는 문화실용론자들의 입장으로서 문화의 인위적 변화의 가능성을 인정하는 것이다. 그들은 기업문화를 구성원들의 조직몰입, 생산성 등에 대한 중요한 관련요인으로 생각하여 기업문화는 의도적으로 관리되어야 하고 또 지금까지 알게 모르게 관리되어 왔다는 입장이다. 즉, 모든 문화요소를 의도대로 변화시킬 수는 없더라도 특정부문에 있어서는 변화시킬 여지가 있다고 보는 것이다. 이와 같이 상반된 두 견해(Martin, 1985)는 〈그림 1〉과 같이 기업문화에 대한 정의 및 변화 폭의 기대차이에 의하여 구분된다. 즉, 기업문화를 기업구성원들이 내면 깊숙히 공유하고 있는 추상화된 기본가정으로 이해하는 경우에는 문화의 인위적인 변화가 불가능하다고 생각하지만, 기업문화를 가치, 상징, 독특한 보상체계 등의 구체화된 수준의 내용으로 이해하는 경우에는 기업문화의 관리가 가능할 뿐만 아니라 관리되어야 한다고 생각하는 것이다. 그리고 대폭적인 문화변화를 염두에 둘 때는 감히 문화를 어떤 궤도를 따라 변화시키고자 하는 의욕이 잘 생겨나지 않을 것이지만 조금씩 작은 부문에서 문화를 변화시켜 나가는 것을 염두에 두고

있다면 문화란 충분히 변화관리가 될 수 있다는 것이다.

이러한 관점에서 볼 때 기업문화의 연구에 있어서 고려되어야 할 문제 중의 하나는 문화가 기업차원에서 관리되어질 수 있느냐 하는 것이다.

본 연구에서는 후자의 문화실용론자의 입장을 전제하고 있다. 이는 문화의 변화과정을 기존의 문화요소에 새로운 문화요소가 유입됨에 따라 단절 또는 생성되는 부분도 있어서 계속적으로 유지·연속되는 부분과 새롭게 변화해 가는 부분이 상호 통합되는 과정으로 보는 견해이다.

이처럼 기업문화의 개발이라는 개념은 문화실용론적인 입장에서 관리차원의 인위적이고 계획적인 문화창출을 의미하는 것이라고 할 수 있다. 즉, 기업이 바라는 방향으로 문화를 새롭게 형성하여 기업의 목표달성에 유의한 것으로 이용할 수 있다는 사고에서 출발하고 있는 것이다.

그리고 이러한 주제로 논의되고 있는 문헌에서 기업문화 개발의 유사한 표현으로, 기업문화의 변화 또는 기업문화의 변혁이라는 용어가 사용되는 데, 이들간의 차이를 보면, 기업문화의 변화라는 것은 자연적이건 계획적이건 문화 자체가 변화되는 현상을 의미하며, 기업문화의 변혁이란 보다 적극적인 차원에서 계획적으로 일정한 방향의 문화를 창출해 내는 것을 말한다. 따라서 기업문화의 개발이라는 것은 기업문화의 변혁과 같은 의미로서 기업문화의 계획적 변화라고 할 수 있다.

### 1.3 企業文化 開發의 必要性

변화라는 관점에서 볼 때 기업문화도 개인, 집단, 조직체의 변화와 같이 체계적인 접근이 가능한데, 필요한 경우 경영자는 기업문화의 개발, 즉 기업구성원의 행동에 실질적인 변화를 가져오게 하고 새로운 기업문화를 창조하려는 노력을 기울여야 한다. Deal and Kennedy(1982, pp.159-161)는 다음과 같은 경우에 기업문화 개발의 필요성이 부각된다고 하였다.

- ① 기업환경에 근본적인 변화가 있고, 기업활동에 새로운 가치를 지향해야 할 경우,
- ② 업계의 경쟁이 치열하고, 환경의 변화가 빠를 경우,
- ③ 기업의 성과가 떨어지기 시작할 경우,
- ④ 기업이 대기업으로 발돋움하려 할 경우,

⑤ 기업이 대단히 급성장하고 있을 경우 등에는 자체내의 기업문화에 관심을 기울이고 기업문화 개발관리를 중요시해야만 한다.

그리고 이학중(1991)도 다음과 같은 원천으로부터 기업문화 개발의 필요성이 인식된다고 하였다.

첫째는 외적 변화요인으로서, 기업체는 항상 외부환경과 상호작용을 하고 있다. 기업문화의 개발은 이러한 외부환경의 변화와 이에 따른 새로운 전략형성으로부터 그 필요성이 인식된다. 따라서 행동변화의 첫 단계는 구성원으로 하여금 현재의 기업풍토와 기존의 기업문화에 변화를 요구하며 위협요소로 작용하는 외부환경에 대한 적절한 적응행동을 하도록 하는 것이다.

둘째는 내적 변화요인으로서, 기업체 내부의 변화도 새로운 기업문화를 요구하게 된다. 기업의 성장에 따른 직무분화 및 복잡화를 효율적으로 통합·조정시키는 새로운 공유가치와 관점 그리고 사고방식이 필요하게 된 것이다. 따라서 기업체는 새로운 공유가치의 개발과 중심인물(최고경영층)의 스타일이 요구하는 전체적인 기업문화의 개발이 필요할 것이다.

셋째는 변화압력으로서, 기업체의 내외적 변화요인은 조직성파에 직접적인 영향을 준다. 따라서 조직성파에 있어 순기능은 물론 역기능이나 위기현상까지도 경험할 수 있다. 이러한 복합적인 압력요인이 작용하여 기업구성원들로 하여금 새로운 기업문화의 필요성을 인식하게 만든다.

이같은 점으로 미루어 볼 때, 기업문화의 개발은 자동적으로 이루어지지 않고 체계적인 변화계획과 관리에 의해서 효과적으로 이루어지는 것이다.

이러한 기업문화는 대체로 변화하기 어려운데, 그것은 문화 그 자체가 변화에 저항하는 구실을 하기 때문이다. 따라서 자연히 문화적 지체가 생기기 마련이다. 그렇다고 이를 그대로 방치한다면 문화의 진부화가 발생하여 역기능적 작용이 일어난다. 그러므로 상황의 변화에 따라 기존문화가 환경에 적합하지 않을 경우라든가 또는 바람직하지 않는 문화가 발생할 경우에는 그 문화를 수정 내지 변혁하든가 새로운 것으로 대체해야 할 필요가 생긴다.

또한 기업문화의 개발에는 비용과 시간이 많이 소요될 뿐만 아니라 어려움이 따르기 마련이므로 이같은 경우 이외의 상황에서는 일반적으로 대규모의 기업문화 개발은 하지 않는 것이 좋을 것이다.



그럼에도 불구하고 고시천(1986)은 기업문화의 개발이 필요하다고 인정될 경우에는 다음과 같은 방법을 활용하여 변혁을 시도해 볼 수 있다고 하였다.

① 새로운 기업문화·대체문화의 구축(도입) --- 기존의 문화에 대체되는 바람직한 새로운 문화의 정립은 기업문화 개발의 첫째 조건이며, 또한 필수조건이기도 하다. 예컨대 기업문화에 부정적 요소가 많다고 판단되는 경우에는 긍정적 문화를 도입하는 노력이 필요하게 된다. 기업에 적합한 문화를 개발하려면 오랜 기간에 걸쳐 최고경영자를 비롯한 모든 기업구성원의 꾸준한 노력이 필요함은 물론이다.

② 기업문화의 구성요소를 점진적으로 변경(수정) --- 이 방법은 이를테면 제도의 변경이나 인사개혁 등 새로운 시책을 통하여 점진적인 개선조치를 강구하는 한편, 사내교육과 같은 지속적인 설득방법을 통해서 새로운 문화의 침투를 시도하는 방법이다. 그러나 이 방법은 시간이 많이 걸린다는 약점이 있다.

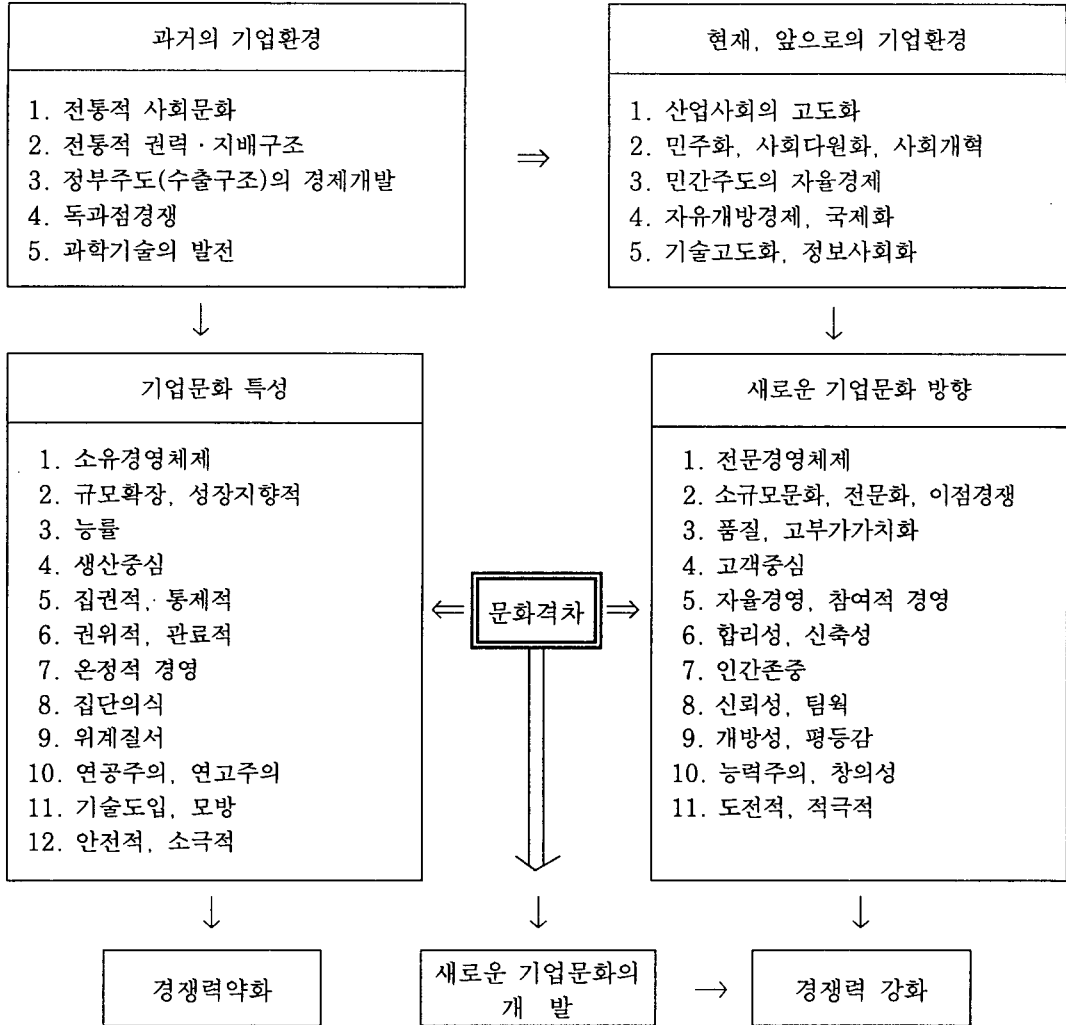
③ 변혁 심볼(상징)의 도입 --- 위기에 처해 있는 기업의 경우에는 강력하고 드라마틱한 개발이 요청된다. 따라서 이 방법은 변혁의 심볼을 도입함으로써 단기간에 새로운 문화로의 이행을 가능케 하려는 일종의 쇼크요법이라 할 수 있다. 예를 들면 자동차의 소형화 전략에 뒤진 GM이 소형차를 그 사명으로 하는 프로젝트 팀을 편성한 것과 같은 방법인데, 이것이 GM의 기업문화 변혁에 커다란 영향을 미친 바 있다.

④ 전략의 전환 --- 기업문화의 변혁은 위의 방법만으로 실현시키는 데는 한계가 있다. 따라서 예컨대 업종을 전환하여 신사업, 신제품을 개척한다거나, 생산중심체제로부터 마케팅중심체제로 전환한다거나 하는 등의 전략적 조치를 강구하여 기존의 가치와 규범을 파괴해 버림으로써 이의 변혁을 유도해 보는 일도 하나의 바람직한 방법이 될 수 있다.

## 2. 企業文化 開發의 方向

기업체가 추구하는 목적과 처해있는 구체적인 환경은 기업체마다 모두 다르다. 그러나 많은 기업체들은 모두가 전반적인 대내외 기업환경으로부터 많은 영향을 받고 있으며, 기업문화 개발에 있어서도 새로운 개발방향에 대하여 어느 정도의 공통된 문제의식을 가지고 있다.

따라서 기업체는 환경에 얼마나 적합한 기업문화를 개발하고 환경변화에 얼마나 잘 적응하는 기업문화를 개발하느냐에 따라 조직성과가 결정된다. 과거 30년동안 우리나라 기



자료 : 이학중, 한국의 기업문화, 박영사, 1993, p.264.

<그림 2> 환경변화와 새로운 기업문화 방향

업이 고도성장을 달성할 수 있었던 것도 그 동안의 대내외 환경에 알맞는 기업문화를 개발하여 특히 해외시장에서 국제경쟁력을 발휘할 수 있었기 때문이다. 그러나 근래에 와서 대내외적인 기업환경은 급격히 변화하고 있고, 우리나라 기업은 새로운 환경에 적합한 기업문화를 제때에 개발하지 못함으로써 경쟁력을 상실하고 나아가 조직성과도 저하되는 어려움을 겪고 있다.

그러므로 새로운 기업환경과 기업의 당면한 문제점을 중심으로 앞으로의 바람직한 기업문화의 개발방향을 모색하여야 할 것이다. 새로운 기업환경에 적합한 기업문화는 기업체마다 모두 다르지만, 대부분의 기업체들이 대체로 공통된 대내외적인 환경변화로부터 영향을 받고 있는 만큼, 새로운 기업문화에 있어서도 어느 정도의 공통된 방향을 찾아 볼 수 있을 것이다.

〈그림 2〉와 같이 과거의 기업문화로서 기업을 경영한다면 새로운 기업환경에 적응하기가 어렵고 나아가 경쟁력이 약화되어 기업의 목적달성이 힘들게 될 것이다. 따라서 현재 또는 앞으로의 기업환경에 적응하기 위해서는 이에 적응할 수 있는 새로운 기업문화의 창조가 필요한 것이며, 또한 새로운 기업문화와 과거의 기업문화에서 나타나는 기업문화와는 문화의 격차가 생길 수도 있는 것이다.

그러므로 현재 또는 앞으로 기대되는 바람직한 기업문화를 창조하기 위해서는 새로운 기업문화를 개발하여 현재 또는 앞으로의 기업환경에 적응함으로써 기업의 경쟁력을 제고해 나가야 할 것이다.

### 3. 企業文化的의 構成要素

기업문화의 구성요소는 기업문화를 구성하고 있는 최소한의 단위이다. 그러나 그 구성요소는 연구자의 연구수준이나 시각에 따라 다를 수 있으며, 또한 그 내용이 애매모호하여 확실하게 설명하기 어려운 부분도 있을 수 있다. 따라서 이하에서는 다양한 견해의 선행연구들을 검토함으로써 그 주된 요소를 파악해 보고자 한다.

먼저, Pascal and Athos(1981)는 일본기업에 관한 연구에서, 그리고 Peters and Waterman(1982, pp.13-16)은 미국의 우수기업에 관한 연구에서 기업문화의 구성요소로서 7S 모형을 들고 있다.

즉, ① 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념 그리고 전통 가치와 기업의 기본목적 등의 공유가치(shared values), ② 기업체의 장기방향과 기본 성격을 결정하는 전략(strategy), ③ 기업체의 전략을 수립하는데 필요한 틀로서 조직도 상에 나타난 조직특성으로서의 구조(structure), ④ 경영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 관리제도와 절차 등 관리시스템(systems), ⑤ 구성원(staff), ⑥ 기계·장치와 컴퓨터 등 생산 및 정보처리분야의 기술(skills), ⑦ 구성원을 이끌어 나가는 전반적인 리

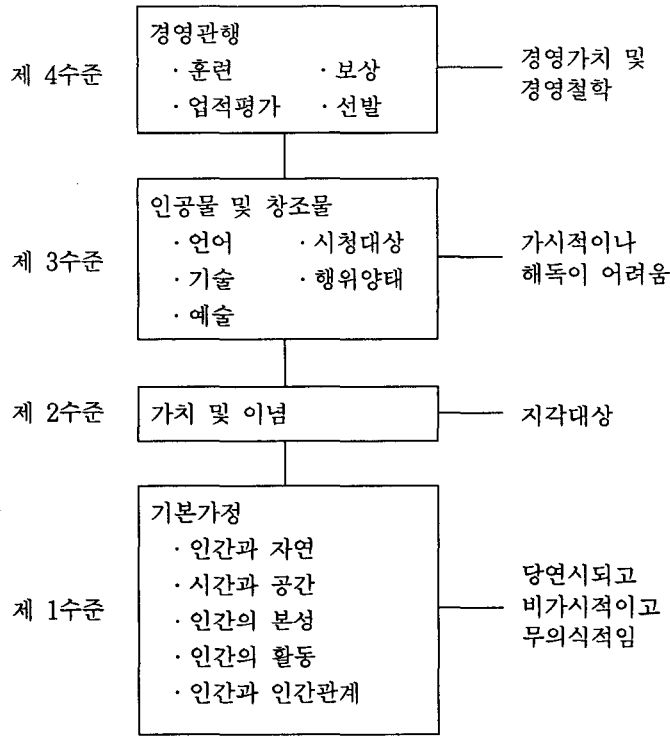
더쉽 스타일(style)이 미국식 기업문화와 일본식 기업문화를 구별지우는 요소들로 이해된다. 이른바 7S라고 불리는 이들 기업문화 요소는 서로 밀접한 상호 연결관계 하에서 기업문화를 형성하고 있어서 전체적인 관점없이 어느 한 요소의 개별적인 분석은 매우 어렵다. 그러나 7S 모형은 기업문화를 개념화하고 이를 이해하는 데에 도움을 많이 주는 것이 사실이다.

Deal and Kennedy(1982, pp.13-15)는 기업문화를 그 조직과 ① 사업환경, ② 가치, ③ 영웅, ④ 의례 및 의식, ⑤ 문화망(cultural network)<sup>2)</sup>등에 따라서 달라진다고 하였다. 즉, 그들은 사업환경이 기업문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이며, 가치는 조직의 기본적인 사고방식이나 신념이므로 기업문화의 핵심을 이룬다고 하였다. 또 이같은 가치가 인격화되어 조직내 타인의 가시적인 역할모형으로 나타난 것이 영웅이며, 의례·의식은 기업내에서 행하여지고 있는 체계적이고도 계획된 일상적인 의식으로서 기업구성원에게 기대되어지는 행위패턴을 암시해 준다. 또 기업문화는 이러한 가치와 영웅, 신화들이 어떤 의사소통의 경로를 통해서 전달되어지는가에 따라서 달라진다.

Schein(1981)은 그 나라의 경영방식의 「패러다임」을 이해하기 위해서는 그 나라의 문화를 파악해야 한다고 강조하면서 문화의 수준이 구성원들의 의식의 저변에 깔려서 무의식적으로 당연한 것처럼 받아들여지는 기본가정에서 가치 및 이념, 인공물 및 창조물에 이르기까지 세 수준으로 구분하였고, Martin and Siehl(1983)은 여기에다 경영관행을 네번째 수준으로 추가하였다. 이러한 문화의 네 단계 수준을 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3>에서 기본가정과 가치 및 이념의 수준은 함축된 문화, 내재적 문화이고, 인공물 및 창조물과 경영관행 단계는 명시적 문화, 표출된 문화라고 할 수 있다. 기본가정으로서의 문화는 장기적인 관찰과 심층적 면접을 통해서만 파악이 가능하기 때문에 직접 조사하기는 대단히 어렵다는 방법론상의 문제가 따르고, 가치 및 이념도 직접적으로 파악하는 것은 불가능하고 그것이 투영되어 있는 인공물이나 경영관행으로부터 해독해 내는 도리밖에 없다. 따라서 내재적 문화는 명시적이고 표출된 문화를 통해서 측정하게 되는 것이다.

2) Deal and Kennedy(1982, pp.85-103)는 문화망은 ① 영웅의 친근자나 추종자들로 구성되며, ② 조직내에서 중요한 - 그러나 비공식적인 - 커뮤니케이션 수단으로서의 영향을 수행하고, ③ 문화망을 움직이는 사람은 조직에 대한 대부분의 커뮤니케이션을 이 망을 통하여 행하며, ④ 그들은 문화망을 신뢰한다고 하고 있다.



〈그림 3〉 기업문화의 수준

그리고 기업문화의 구성요소 자체에 대한 연구와 더불어 경영관행과 가치 중에서 어느 것이 기업문화를 더욱 잘 반영하는가에 관한 연구가 Hofstede et al.(1990)에 의하여 행하여졌는데, 이들은 문화수준을 상징, 영웅, 의식, 가치의 네 수준으로 나눈 다음, 가시성을 기준으로 경영관행과 가치의 두가지 범주로 구분하였다.

여기에서 경영관행에 포함되는 상징, 영웅, 의식의 정의는 Deal and Kennedy(1982, pp.13-15)의 그것과 같으며, 가치의 개념은 Schein(1981)의 기본가정과 같다. 이들의 연구결과에 의하면 공유된 가치보다는 구성원들이 지각하는 일상의 관행이 기업문화의 핵심이 된다고 한다. 이러한 일상의 경영관행을 측정하는 차원은 ① 과정지향적 관행 - 결과지향적 관행, ② 종업원지향적 관행 - 직무지향적 관행, ③ 조직과의 일체감을 지향하는 관행 - 전문분야와의 일체감을 지향하는 관행, ④ 개방체계지향의 관행 - 폐쇄체계지향의 관행, ⑤ 느슨한 통제의 관행 - 엄격한 통제의 관행, ⑥ 규범지향적 관행 - 실리지향적

관행 등으로 구분된다.

梅澤正(1987)은 기업문화를 다음의 세 가지 하위체계로 구성된다고 주장하였다. 즉 기업철학과 경영이념, 조직가치를 나타내는 관념체계와 사원에 공유된 사고 및 행위방식은 물론 기업행동의 유형을 나타내는 행위패턴, 그리고 규칙·절차·규정·관습·관행·전통 등으로 이루어지는 제도체계를 기업문화의 하위체계로 보고 있는 것이다.

그리고 서인덕(1986)은 기업문화의 유형을 구분하기 위해서는 그 기업문화를 설명해주는 내용이 되는 요소를 규명하는 것이 필요하며, 이러한 문제는 기업문화를 어느 범위까지 한정해서 이해하느냐 하는 문제와 결부된다고 하였다. 즉, 이것은 기업문화의 구성요소의 범위문제와 결부된다고 할 수 있겠다. 그에 의하면 기업문화를 가장 좁은 의미로 제한하는 경우는 기업문화를 조직의 외부 및 내부상황에 대응해서 기업이 성장해 가는 과정에서 형성되는 것으로, 기업구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관으로 이해해야 한다는 것이다. 좀더 넓은 의미로 기업문화를 이해하려는 입장은 기업문화의 표현으로 나타나는 여러가지 상징-언어, 일화, 의식, 행사, 영웅 등을 기업문화로 이해하려는 것이며 조직적 상징주의가 바탕을 이루고 있다. 가장 넓은 의미로 기업문화를 이해하려는 입장은 다른 기업과 구별되는 기업의 전체적인 특징을 기업문화로 보는 것이다.

이같은 요소로 구성된 기업문화는 조직에 영향을 미치며, 기업문화를 정의하는 데에도 많은 요소들을 위주로 설명하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이상의 견해들을 종합하여 기업문화의 구성요소를 다음과 같이 크게 세 가지로 분류하여 파악하고자 한다. 첫째, 기업문화의 바탕을 이루는 핵심적 요소로서의 이념·가치·신념, 규범과, 둘째, 가치를 상징적으로 표현하는 방식으로서의 의례·의식, 영웅·전설·일화, 셋째, 주요 문화적 가치가 구체적으로 경영전략·조직구조·관리제도에 반영되어 나타나는 실천적 요소로서 분류될 수 있다고 하겠다. 이들 요소는 자체만으로도 연구되거나 조직성과 등과 관련하여 다루어지기도 한다.

이와 같이 기업문화를 이루는 구성요소는 다양하게 나타나는데, 이들 구성요소로서 해당기업의 기업문화 수준을 측정할 수 있게 되는 것이다. 이러한 기업문화 수준의 정도로서 강도 즉, 강한 혹은 약한 기업문화로 구분하게 된다.

### Ⅲ. 實證的 分析

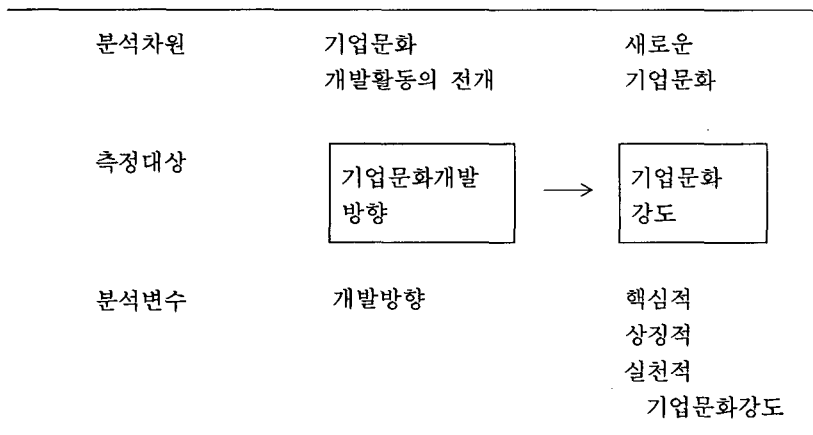
#### 1. 分析模型의 設計 및 分析課題의 設定

##### 1.1 分析模型의 設計

기업문화 개발과 관련된 현상의 흐름을 정리해 보면, 기업에 있어서 현존 기업문화의 형성에 그 기업의 여러 특성들이 영향을 미치며, 현존 기업문화는 기업문화개발활동의 과정을 거쳐서 새로운 기업문화로 변화되어진다. 현존 기업문화나 새로운 기업문화는 순기능적 또는 역기능적으로 조직에 작용하게 되며, 그러한 기능들의 작용은 궁극적으로 그 조직의 성과에 영향을 미치게 된다.

이러한 관계들은 기업문화에 관한 선행연구들에서 부분적으로 검증되었거나 또한 이론적 타당성 내지 설득력이 있는 것들이다(Pettigrew, 1979 ; Sathe, 1983 ; Handy, 1981 ; Jelinek et al., 1983, p.335. ; Schein, 1983, p.17. ; Sutton, 1979 ; 신유근, 1979).

본 연구에서는 이러한 흐름 가운데 기업문화 개발의 방향이 기업문화의 강도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 실증분석의 틀을 <그림 4>와 같이 설정하였다. 본 연구는 개발을 통한 기업문화의 계획적 변화라는 관점에서 자연적인 기업문화의 변화는 분석범위에서 제외하고자 한다.



<그림 4> 실증분석의 틀

본 분석모형에 있어서의 측정대상의 구조는 기업문화개발활동을 전개하기 위한 개발방향은 계획적으로 변화되는 새로운 기업문화에 영향을 미칠것이라고 가설화한 결과로 형성된 것이다.

이러한 기업문화개발활동을 전개한 결과 그 개발활동의 방향은 일정한 기업문화의 수준, 즉 강도를 측정할 수 있는 데, 이는 기업문화를 형성하는 구성요소로서 크게 세 가지 차원에서 설명할 수 있다. 즉 핵심적 요소로서 이념·가치·신념, 규범, 그 상징적 요소로서 의례·의식, 영웅·전설·일화, 그리고 실천적 요소로서 전략·구조·제도 등을 들 수 있다.

## 1.2 分析課題의 設定

본 연구는 기업문화개발활동의 방향이 계획적으로 변화되는 기업문화의 강도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 실증적 분석을 하고자 한다. 즉, 기업문화 개발연구를 위해 본 연구는 제 II장에서 고찰한 기업문화 개발의 방향과 구성요소에 관한 이론적 배경을 바탕으로 설정한 분석모형에 따라, 기업문화 개발의 방향이 기업문화의 강도에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이를 위해 구체적인 실증분석을 통해 검증하고자 하는 분석과제들은 다음과 같다.

분석과제 I : 전반적인 기업문화 개발의 방향을 파악한다.

이 단계는 전반적으로 한국기업들의 기업문화 개발의 목표적 방향은 어떤차원으로 구성되고 있는가를 분석한다. 다시 말하면 이는 기업문화 개발에 어떤 방향적 요인들이 근간이 되고 있는가에 관한 기업문화 개발방향요인 추출과 그러한 방향요인들을 따를 때, 어떠한 기업문화 개발방향을 지향하고 있는가에 대한 요인분석을 필요로 한다.

이를 통해 한국기업들의 기업문화 개발의 방향진단을 가능하게 할 뿐만아니라 이후의 분석과제들을 해결하는데 기초적인 자료로 사용된다. 게다가 한국기업들은 어떠한 특징의 기업문화 방향을 목표로 추구하고 있는지를 투영해 볼 수 있을 것이며 이에 따라 미래 한국기업들의 전반적인 기업문화 모습을 예측해 볼 수 있을 것이다.

분석과제 II : 기업문화개발방향이 기업문화강도에 미치는 영향을 파악한다.

이 과제는 기업문화의 개발방향이 실질적으로 기업문화의 강도에 어떠한 영향을 미치는가를 검토하기 위한 것이며, 구체적인 분석과제는 다음 네 가지의 차원으로 나누어 측정한다.



〈분석과제 Ⅱ-1〉 : 기업문화개발방향이 전반적 기업문화강도에 미치는 영향을 분석한다. 다시 말하면 전반적 기업문화강도는 어떠한 기업문화개발방향의 추구정도에 유의한 영향을 받는지 그리고 그 방향추구정도의 영향이 어떤 경향인지를 파악하게 된다.

〈분석과제 Ⅱ-2〉 : 기업문화개발방향이 핵심적 기업문화강도에 미치는 영향을 분석한다. 다시 말하면 기업문화의 바탕을 이루는 핵심적 기업문화 즉, 이념·가치·신념, 규범의 강도는 어떠한 기업문화 개발방향의 추구정도에 유의한 영향을 받는지 그리고 그 방향추구정도의 영향이 어떤 경향인지를 파악하게 된다.

〈분석과제 Ⅱ-3〉 : 기업문화개발방향이 상징적 기업문화강도에 미치는 영향을 분석한다. 다시 말하면 가치를 상징적으로 표현하는 방식인 의례·의식, 영웅·전설·일화 즉, 상징적 기업문화의 강도는 어떠한 기업문화 개발방향의 추구정도에 유의한 영향을 받는지 그리고 그 방향추구정도의 영향이 어떤 경향인지를 파악하게 된다.

〈분석과제 Ⅱ-4〉 : 기업문화개발방향이 실천적 기업문화강도에 미치는 영향을 분석한다. 다시 말하면 주요 문화적 가치가 구체적으로 경영전략·조직구조·관리제도에 반영되는 실천적 기업문화의 강도는 어떠한 기업문화개발방향의 추구정도에 유의한 영향을 받는지 그리고 그 방향추구정도의 영향이 어떤 경향인지를 파악하게 된다.

### 1.3 分析變數의 選定과 操作的 定義

본 연구에서 기업문화 개발과 관련하여 선정한 분석변수는 크게 기업문화개발방향변수와 기업문화강도변수로 나누었다. 이러한 변수에 대한 선정과 분류체계는 기업문화 개발의 방향은 기업문화의 강도에 영향을 미칠 것이라고 가정한 본 연구의 분석 틀에 따른 것이다.

#### 1.3.1 企業文化開發方向

기업문화개발방향은 그 기업이 추구하고 있는 기업문화의 특징을 말한다. 이 변수의 측정을 위한 조작단계는 먼저 우리나라 상장기업들의 경영이념이나 사훈, 사시, 경영방침 등에 포함되어 강조되고 있는 가치 및 이념들과 공식/비공식적 회합 등에서 강조될 수 있는 가치들을 사전조사에서 추출한다. 추출된 각 가치항목들을 정선하여 각 가치항목들에 대해 응답기업에서 실제로 기업문화개발시 목표적 문화가치로서 중요시되는 정도를 5점척도 상에서 평가하게 한다. 그 다음 그 중요성등급의 평가결과들을 이용하여 요인분석(factor

analysis)을 실시한다. 요인분석을 적용하게 된 방법론적 배경을 든다면, 실제적으로 설문상의 기업문화개발방향을 측정하기 위한 가치목록이 매우 많은 수로 나타나 있기 때문에, 각 항목들에 대한 응답결과를 직접적으로 이용하여 기업문화개발방향을 파악하는 데에는 분석의 효과성이라는 측면과 전체적인 관점에서의 통찰력확보라는 측면에서 취약하다고 판단되기 때문에, 資料縮約(data reduction) 및 基底概念의 發見(finding of underlying factors or dimensions)에 주로 사용되는 요인분석을 적용하는 것이다.

이러한 배경 하에서 기업문화 개발에 있어서 추구하는 개발방향을 표현하는 문화적 가치들에 대한 응답기업들의 등급평가자료의 요인분석을 통해 나타나는 요인들에 대한 해석을 하고 그 요인들을 기업문화 개발의 방향적 요인으로 간주한다. 각 응답기업들이 추출된 요인들에 따라 어느 정도의 비중을 갖고 있는가를 나타내는 요인점수(factor score)를 회귀분석방식에 의해 산출하고, 그 요인점수들을 각 응답기업이 추출된 요인을 통해 요약되는 기업문화 개발의 방향에 대한 추구정도를 나타내는 것으로 이용한다. 기업문화 개발의 방향파악을 위해 실시되는 요인분석에 사용되는 가치목록은 다음과 같다 : 성실성·근면성, 협동성·인화단결, 책임감, 능동성, 계획성, 진취성, 혁신성, 창의성, 자율성, 적극성, 고객봉사, 발전성, 사명감, 봉사정신, 전력투구·투지, 친절, 신뢰성, 개척성, 국가봉사, 사업전략, 적응성, 도전성, 인내성, 안전성, 애사심, 능률·생산성, 과감성, 목표의식, 능력개발, 실험정신, 자아실현, 공정성, 신속성, 균형성, 정직성.

### 1.3.2 企業文化的 強度

기업문화개발활동의 직접적인 결과변수로서의 새로운 기업문화의 형성강도는 세 가지 차원으로 나누어 측정한다. 즉, 기업문화를 핵심적 기업문화, 상징적 기업문화, 실천적 기업문화의 세 가지 수준으로 보았을 때, 각각의 강도를 측정한다. 핵심적 기업문화강도는 이념·가치·신념, 규범의 강도로, 상징적 기업문화강도는 의례·의식, 영웅·전설·일화의 강도로, 그리고 실천적 기업문화강도는 문화가치와 경영전략·조직구조·관리제도 등과의 내면적 일치정도로 파악된다. 기업문화강도의 측정에 이용되는 항목들은 모두 18개이며, 이 항목들에 대한 동의정도를 묻는 5점척도 상에서의 응답자료값들은 세 가지 기업문화강도를 측정하기 위해 평균화된다. 각 기업문화강도를 측정하는데 포함되는 항목들은 다음과 같다.

(1) 核心的 企業文化強度 : 사원들의 주요 경영이념·문화가치·기본신념의 수용정도,

사훈·사시·사풍 등의 주지정도, 경영목적 및 목표인식의 명확도, 각 부서에서의 업무에 대한 신념의 명확강도, 상사의 언행의 모범성, 사원용모 및 행동의 독특한 공통적 특징 존재여부, 사원들의 근무태도, 사원들의 근무시간 엄수정도.

(2) 象徴的 企業文化強度 : 사내 교육훈련의 실질적 시행정도, 업무계획 및 실행에 관한 회의절차의 시행정도, 독특한 업무처리패턴 존재여부, 업무외적 행사(기념행사, 복지후생행사, 체육대회 등)의 개최정도, 卓越人才(영웅적 인물)의 존재정도, 관리제도의 독특성, 일화·전설들의 다양성.

(3) 實踐的 企業文化強度 : 주요 경영전략의 경영이념 및 문화가치에의 부합성, 조직구조의 내면적 가치반영정도, 각종 관리제도들의 일관적 주요문화가치 지향성.

2. 資料蒐集 및 分析技法

본 분석에 필요한 자료는 설문지를 작성하여 우편조사방법에 의한 자료수집방법이 이용되었다. 우편조사의 대상기업, 즉 모집단은 우리나라 증권거래소에 상장되어 있는 694개사의 기업문화담당부서장을 응답자로 하여 조사하였으며, 이 가운데 최종적으로 자료분석에 포함된 표본기업체수는 207개사로서 설문지회수율은 최종분석사례수를 기준으로 하였을 때 29.83%이었다.

설문지의 구성내용을 요약하면 <표 1>과 같다.

설문지를 통해 수집된 자료 가운데 다항목으로 측정되는 대표적 변수들에 대한 신뢰성 문제를 검토하기 위해 내적일관도에 의한 신뢰도계수를 측정하였다.

일반적으로 크론바하 α계수(cronbach's alpha)값들이 0.6이상이 되면 신뢰도가 비교

<표 1> 설문지의 구성

구분	내 용	설문형태 및 척도
I	기업문화개발방향을 파악하기 위한 가치목록에 대한 목표적 문화가치 35개 항목	5점척도(중요도 등급평가)
II	기업문화강도(핵심적, 상징적, 실천적)측정을 위한 18개 항목	5점척도(강도 등급평가)

적 높다고 보고 있는데, <표 2>와 같이  $\alpha$ 계수값들이 0.8156에서 0.9499로 나타나 내적 일관도는 상당히 높음을 알 수 있다. 따라서 대표변수와 관련항목변수, 그리고 모든 분석 단위에 있어서의 신뢰도 계수치들이 높음을 감안할 때, 본 조사에서 사용하고 있는 측정 도구인 설문지는 내적일관성이 있는 것으로 평가할 수 있다.

이러한 체계에 따라 측정되는 변수들을 이용하여 앞에서 설정한 분석과제들을 해결함에 있어서는 주로 통계적 분석기법들이 적용되었으며, 추가적으로 필요할 때마다 응답내용에 대한 정성적 분석이 적용되기도 하였다. 구체적으로 적용된 자료분석방법 내지 통계기법을 분석모형과 분석과제에 관련시켜 나타내면 <표 3>과 같다.

### 3. 分析課題의 檢證

본 연구를 위한 검증은 분석과제의 해결을 통한 기업문화 개발의 방향과 기업문화의

<표 2> 다항목 분석변수들에 대한 신뢰도계수

분석변수명	관련항목변수	크론바하 $\alpha$ 계수
기업문화개발방향(CCDD)	CCDD1 TO CCDD35	.9499
기업문화강도(CCLV)	CCLV1 TO CCLV18	.9194
핵심적 기업문화강도(ESSE)	CCLV1 TO CCLV8	.8156
상징적 기업문화강도(SYMB)	CCLV9 TO CCLV15	.8632
실천적 기업문화강도(PRAC)	CCLV16 TO CCLV18	.8493

<표 3> 분석모형에 따른 분석과제와 분석기법의 관계

분 석 과 제	적용통계 분석기법
I 기업문화개발방향 과약	요인분석 { 대상변수: CCDD1, ..., CCDD35, 요인수=5 요인추출방식=영상요인분석, 요인명해석=직관법 회전방식=최대분산회전법, 요인점수명=CDFS1-CDFS5                 }
II 기업문화강도에 대한 개발방향의 영향분석	회귀분석 { 독립변수: CDFS1, CDFS2, CDFS3, CDFS4, CDFS5 종속변수: CCLV, ESSE, SYMB, PRAC 독립변수투입방식=stepwise method                 }

강도에 미치는 영향을 파악하는 데 그 목적이 있으므로, 크게 두 가지의 분석과제 순서에 따라 진행되었으며, 그 내용에 대한 기술도 역시 분석과제의 순서에 따라 이루어졌다.

### 3.1 企業文化開發方向의 檢證

기업문화개발방향은 어떠한 요인으로 집약될 수 있는가를 알아 보는 분석과제 I의 검증을 위해서 요인분석을 하였다.

요인분석은 가능한한 정보의 손실을 최소화함으로써 기업문화개발방향의 윤곽을 보다 정치하게 나타낼 목적으로 여러 요인추출방법들 가운데 영상요인분석(Image Factoring)기법을 채택하여 적용하였다. 요인분석에 포함된 변수들은 CCDD1부터 CCDD35까지의 35개 목표적 문화가치로서 중요도를 나타내는 변수들이었다. 요인수의 결정기준은 각 요인수에 따른 自乘合積載量의 값(SS Loadings)이 1.0 이상되는 것으로 하였으며, 이에 따라 추출된 요인의 수는 모두 5개로 나타났다. 즉, 기업문화개발방향은 크게 다섯 개의 요인으로 縮約해 볼 수 있다. 요인수의 결정에 사용된 분석결과는 <표 4>에 나타나 있는 바와 같이, 요인의 수가 5개일 때 自乘合積載量의 값이 1.13271이었고 그 이상의 경우는 1.0 미만으로 떨어졌다. 이러한 5개의 요인들에 의해 관련변수들은 모두 52.9%의 분산이 설명되어짐을 알 수 있다.

요인축의 회전방법(rotation method)으로는 요인명부여, 즉 요인의 해석이 가장 용이하다고 평가되고 있는 最大分散化法(VARIMAX)을 사용한 결과, 일차적으로 추출된 요인축은 8회의 반복계산절차(iterations)를 걸쳐 <표 5>와 같은 회전후 요인행렬

<표 4> 기업문화개발방향 파악을 위한 요인분석에서의 요인수 결정기준

요인수	自乘合積載量	설명분산백분비	누적백분비
1	12.66542	36.2	36.2
2	1.91834	5.5	41.7
3	1.46667	4.2	45.9
4	1.34429	3.8	49.7
5	1.13271	3.2	52.9

(rotated factor matrix)이 산출되었다. 추출된 요인에 대한 명칭은 직관적 방법을 사용하여 표에서 “( )”표시로 되어 있는 부분들의 要因積載量값들의 분포를 고려하여 부여하였다.

요인 1에 적재량이 비교적 높게 나타난 것들은 진취성, 창의성, 혁신성, 적극성, 능동성, 자율성, 계획성, 실험정신, 과감성, 능력개발, 발전성, 그리고 자아실현이라는 문화적 가치항목들에 대한 중요성정도이다. 이런 가치들은 공통적으로 주로 내부업무추진에 있어서 진보적 성향을 보인다고 볼 수 있다.

요인 2에는 도전성, 개척성, 적응성, 신속성, 목표의식, 전력투구·투지, 그리고 사업전략과 같은 가치항목들이 묶여 나왔다. 이 가치들은 요인 1과 마찬가지로 진보성을 추구하는 성향이 있으나, 차이를 보이는 점은 요인 1에 관련되는 가치들은 주로 내부지향적인 성격의 것들이라고 본다면, 요인 2에 관련되는 것으로 나타난 가치항목들은 주로 대외적인 업무진행상의 진보를 추구하는 방향을 보이고 있다고 할 수 있다.

〈표 5〉 기업문화개발방향 요인분석의 회전후 요인행렬

변수명	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
진취성	.66021	.37866	.22448	.15921	.14064
창의성	.64481	.02860	.17982	.09641	.28515
혁신성	.63560	.18898	.13491	.23081	.22138
적극성	.62383	.11611	.06639	.32352	.01227
능동성	.60595	.23367	.01375	.04325	.26043
자율성	.57102	-.02666	.27017	.15283	.14904
계획성	.56858	.52953	-.02002	.15104	.20280
실험정신	.55755	.39985	.29911	.15860	.07166
과감성	.52949	.26388	.46511	.11843	.02177
능력개발	.47613	.37273	.19248	.13163	.24852
발전성	.42682	.26872	.06104	.41916	-.00782
자아실현	.42129	.35123	.19871	.24319	.19976
도전성	.24837	.76133	.13128	.09725	.07163
개척성	.45435	.68225	.03741	.28218	-.04660
적응성	.21640	.52896	.33618	.20916	.04378
신속성	.01708	.51940	.42755	.00222	.18780

변 수 명	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
목표의식	.44262	.49885	.05116	.15523	.23861
전력투구·투지	.28485	.49301	.14921	.48484	.24533
사업전략	.02678	.48915	.13443	.13650	.32264
안전성	.22115	.10900	.72487	.12646	.22199
인내성	.11732	.07316	.65357	.20743	.12530
사명감	-.01137	.05383	.56443	.32300	.29027
공정성	.45350	.20761	.55116	.03383	.02059
국가봉사	.19897	.24316	.48116	.12462	.01610
신뢰성	.21667	.03080	.15820	.67833	.18958
친절	.26620	.31552	.29603	.61225	.04558
고객봉사	.48311	.22732	.16886	.50991	-.01226
봉사정신	.08901	.10146	.40500	.50561	.30261
균형성	.15961	.41542	.25005	.45211	.22628
정직성	.36511	.35376	.18638	.39825	.16856
성실성·근면성	.12108	-.00490	.05864	.14504	.71291
협동심·인화단결	.17732	.25251	.13497	.15091	.63826
애사심	.17883	.33842	.05272	-.01815	.55453
능률·생산성	.13409	.04309	.18667	.05597	.51566
책임감	.31800	.11473	.26962	.28048	.38637
요인 명	대내적 진보지향	대외적 진보지향	전통적 가치지향	대외적 충실지향	대내적 충실지향

요인 3은 모두 5가지 가치항목들, 즉 안전성, 인내성, 사명감, 공정성, 그리고 국가봉사의 가치항목으로 나타났으며, 이들은 앞의 두 요인들에 관련되는 가치들에 비교해 볼 때, 진보지향적이라기 보다는 오히려 오랜 동안 기업경영에 있어서 전통적으로 중요시되어 온 개념들이라고 볼 수 있다.

요인 4에는 신뢰성, 친절, 고객봉사, 봉사정신, 균형성, 그리고 정직성의 5가지 가치

항목들이 관련되었다. 이 가치들은 앞의 세 가지 요인들을 구성하는 가치항목들에 비할 때, 고객이나 사회에 대한 충실, 즉 대외적 충실을 강조하는 개념들이라는 점이 공통적이라고 볼 수 있다.

마지막으로, 요인 5에 상대적으로 강하게 적재된 가치항목들은 성실성·근면성, 협동심·인화단결, 애사심, 능률·생산성, 그리고 책임감이다. 이들은 역시 진보적이라고 보는 것 보다는 오히려 충실을 강조하는 개념이라고 할 수 있다. 또한, 주로 업무 및 회사에 대한 충실을 나타내는 것이므로 대외적인 성격 보다는 대내적인 성격이 더 짙은 것으로 판단된다.

종합적으로 볼 때, 한국기업의 기업문화개발방향은 크게 다섯 가지로 요약할 수 있는바, 첫째는 대내적 진보지향, 둘째는 대외적 진보지향, 셋째는 전통적 가치지향, 넷째는 대외적 충실지향, 다섯째는 대내적 충실지향으로 대별될 수 있다. 가장 중요한 기업문화개발방향의 요인으로 나타난 것은 설명분산비가 36.2%로 가장 높은 요인 1로서, 대내적 진보지향의 방향이 한국기업의 기업문화개발상 나타나는 가장 주된 방향이라고 할 수 있다. 또한 요인행렬내의 要因積載量의 값들이 거의 대부분 陽의 값을 갖는 것으로 보아 요인들 간에 어떤 상반적 방향의 작용은 없는 것으로 나타나고 있다.

### 3.2 企業文化開發方向이 企業文化強度에 미치는 影響의 檢證

기업문화개발방향의 전반적인 기업문화강도와 핵심적, 상징적, 실천적 기업문화강도에 미치는 영향을 분석하는 분석과제 II의 검증을 위해서 단계별 독립변수 투입방식을 채택한 다중회귀분석의 결과들은 <표 6>부터 <표 9>까지와 같다.

#### 3.2.1 企業文化開發方向이 全般的 企業文化強度에 미치는 影響

전반적 기업문화강도에 대한 기업문화개발방향의 영향을 파악하기 위한 <분석과제 II-1>을 검증하기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과는 <표 6>과 같다. 최종적으로 회귀식에 포함된 독립변수들을 상대적 중요도의 크기에 따라 열거하면, 대외적 진보지향, 대내적 진보지향, 전통적 가치지향, 그리고 대내적 충실지향이다. 이들은 모두 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났으며 그 영향은 모두 긍정적이라는 것을 알 수 있다. 전체적인 회귀식의 설명력은 약 30%정도됨을 알 수 있다. 즉, 한국기업들은 대외적 진보, 대내적



진보, 전통적 가치, 그리고 대내적 충실을 지향하는 방향으로 기업문화를 개발해 나갈수록 전반적인 기업문화강도는 높아지는 추세에 있음을 알 수 있다.

〈표 6〉 기업문화개발방향이 전반적 기업문화강도에 미치는 영향  
(종속변수 : 전반적 기업문화강도)

	상 수	독립변수			
		대외적 진보지향	대내적 진보지향	전통적 가치지향	대내적 충실지향
회귀계수	3.413856 <sup>b</sup>	.233083 <sup>b</sup>	.185654 <sup>b</sup>	.151156 <sup>b</sup>	.098447 <sup>a</sup>
t값	(98.316)	(5.969)	(4.786)	(3.813)	(2.454)
표준화된 회귀계수		.353700	.283881	.225074	.144807
R <sup>2</sup> =.31659		adjusted R <sup>2</sup> =.30271		F=22.81467 <sup>b</sup>	

a : α=0.05 미만 수준에서 유의함.

b : α=0.01 미만 수준에서 유의함.

### 3.2.2 企業文化開發方向이 核心的 企業文化強度에 미치는 影響

핵심적 기업문화강도에 대한 기업문화개발방향의 영향을 파악하기 위한 〈분석과제 II-2〉의 검증을 위해 실시한 다중회귀분석의 결과는 〈표 7〉과 같다. 최종적으로 회귀식에 포함된 독립변수들로는 대내적 진보지향, 대외적 진보지향, 대내적 충실지향, 전통적 가치지향으로 나타났다. 이들의 영향은 모두 통계적 유의성이 있는 것으로 나타나고 있으며 또한 그 성격은 모두 긍정적인 영향이라는 것을 알 수 있다. 이들 변수들의 상대적 중요성은 네 가지 기업문화개발방향들의 경우가 모두 비슷한 수준에 있음을 표준화된 회귀계수의 값들이 비슷한 수치를 보이고 있는 것을 보아 알 수 있다.

### 3.2.3 企業文化開發方向이 象徴的 企業文化強度에 미치는 影響

상징적 기업문화강도에 어떠한 기업문화개발방향이 영향을 미치는가를 분석하기 위한 〈분석과제 II-3〉의 검증을 위해 실시한 다중회귀분석의 결과는 〈표 8〉과 같다. 독립변수의 단계별 투입절차를 통과하여 최종적으로 회귀식에 남아 포함된 회귀변수들은 대외적

〈표 7〉 기업문화개발방향이 핵심적 기업문화강도에 미치는 영향  
(종속변수 : 핵심적 기업문화강도)

	상 수	독 립 변 수			
		대내적 진보지향	대외적 진보지향	대내적 충실지향	전통적 가치지향
회 귀 계 수	3.491379 <sup>b</sup>	.173103 <sup>b</sup>	.161963 <sup>b</sup>	.140484 <sup>b</sup>	.098095 <sup>a</sup>
t값	(104.693)	(4.636)	(4.308)	(3.642)	(2.584)
표준화된 회귀계수		.285338	.264842	.223066	.158311
R <sup>2</sup> =.26095		adjusted R <sup>2</sup> =.24602		F=17.47830 <sup>b</sup>	

a : α=0.05 미만 수준에서 유의함.  
b : α=0.01 미만 수준에서 유의함.

진보지향, 전통적 가치지향, 그리고 대내적 진보지향으로서, 이들의 영향은 모두 긍정적인 것임을 알 수 있다. 종속변수에 대한 상대적 중요성을 검토해 보면, 표준화된 회귀계수의 값이 가장 큰 대외적 진보지향이 가장 중요한 독립변수라고 할 수 있겠으나, 세 변수들의 표준화된 회귀계수값들은 거의 비슷한 수준에 있는 것으로 보아, 이들 변수는 거의 비슷한 정도의 중요성을 띠고 있다고 할 수 있다.

〈표 8〉 기업문화개발방향이 상징적 기업문화강도에 미치는 영향  
(종속변수 : 상징적 기업문화강도)

	상 수	독 립 변 수		
		대외적 진보지향	전통적 가치지향	대내적 진보지향
회 귀 계 수	3.321740 <sup>a</sup>	.265245 <sup>a</sup>	.216098 <sup>a</sup>	.178485 <sup>a</sup>
t값	(82.617)	(5.867)	(4.713)	(3.975)
표준화된 회귀계수		.353361	.282488	.239598
R <sup>2</sup> =.29021		adjusted R <sup>2</sup> =.27946		F=26.98510 <sup>a</sup>

a : α=0.05 미만 수준에서 유의함.

〈표 9〉 기업문화개발방향이 실천적 기업문화강도에 미치는 영향  
(종속변수 : 실천적 기업문화강도)

	상 수	독 립 변 수			
		대외적 진보지향	대내적 진보지향	대외적 충실지향	전통적 가치지향
회 귀 계 수	3.430213	.267623	.202482	.155826	.139905
t값	(68.424)	(4.729)	(3.603)	(2.652)	(2.449)
표준화된 회귀계수		.297757	.227097	.166753	.153627
R <sup>2</sup> =.22682		adjusted R <sup>2</sup> =.21120		F=14.52120 <sup>a</sup>	

a : α=0.05 미만 수준에서 유의함.

3.2.4 企業文化開發方向이 實踐的 企業文化強度에 미치는 影響

마지막으로 실천적 기업문화강도에 대한 기업문화개발방향들의 영향을 분석하는 〈분석 과제 II-4〉의 검증을 위해 실시한 회귀분석의 결과는 〈표 9〉와 같다. 최종적으로 회귀식에 유의한 영향을 미치는 것으로 포함된 독립변수들은 대외적 진보지향, 대내적 진보지향, 대외적 충실지향, 그리고 전통적 가치지향의 네가지로 나타나고 있다. 종속변수에 대한 상대적 중요성을 평가해 보면, 큰 차이는 보이지 않으나 표준화된 회귀계수의 값들이 최종적으로 포함된 독립변수들의 순서와 일치하고 있다. 또한 그들의 영향은 역시 모든 경우에 긍정적인 성격을 띠고 있다.

종합적으로, 기업문화개발방향이 기업문화강도에 미치는 영향을 파악하기 위한 〈표 6〉부터 〈표 9〉의 다중회귀분석결과들을 보면 〈표 10〉과 같다. 즉, 기업문화개발방향의 추구정도가 높을수록 기업문화강도도 높아지고 있으며, 전반적 기업문화강도에는 대외적 진보지향, 대내적 진보지향, 전통적 가치지향, 대내적 충실지향의 방향요인이, 핵심적 기업문화강도에는 대내적 진보지향, 대외적 진보지향, 대내적 충실지향, 전통적 가치지향의 개발방향요인이, 상징적 기업문화강도에는 대외적 진보지향, 전통적 가치지향, 대내적 진보지향의 개발방향요인이, 실천적 기업문화강도에는 대외적 진보지향, 대내적 진보지향, 대외적 충실지향, 전통적 가치지향의 개발방향요인이 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 기업문화개발방향이 기업문화강도에 미치는 영향

기업문화개발방향 \ 기업문화강도	기업문화강도			
	전반적	핵심적	상징적	실천적
대내적 진보지향	○*	○*	○	○*
대외적 진보지향	○*	○*	○	○*
전통적 가치지향	○*	○	○	○*
대외적 충실지향	X	X	X	○*
대내적 충실지향	○	○*	X	X

○ X의 부여기준 :  $\alpha = 0.05$  (단, \*표는  $\alpha = 0.01$ )

#### IV. 結 論

오늘날 한국기업의 상황에서 기업문화 개발의 필요성이 그 어느 때 보다도 중요하며 또한 앞으로의 기업조직 경영에 필수불가결할 것이라는 인식과 전망을 전제로, 기업문화 개발에 관련된 핵심적 개념들과 선행연구들을 검토하였다.

기업문화는 연구시각에 따라 다양하게 정의되고 있으나, 본 연구에서는 기업문화를 기업구성원이 공유하는 핵심적 요소로서의 가치체계, 상징적 요소로서의 의례·의식, 영웅·전설·일화 등은 물론 실천적 요소로서의 전략·구조·제도로 파악하였다.

본 연구의 주제인 기업문화의 개발은 문화실용론적인 입장에서 인위적이고 계획적인 문화창출을 의미하는 것으로 보았고, 기업문화의 개발활동은 기업내의 문화를 새롭게 형성하여 기업의 목표달성을 뒷받침할 수 있다는 관리적 사고에서 출발하였다.

기업문화개발방향은 기업이 추구하는 경영이념이나 사훈·사시가 표출되는 기업문화의 추구방향으로 이해될 수 있다.

이같은 이론적 배경을 바탕으로한 실증적 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국기업의 기업문화개발방향은 크게 다섯 가지로 요약할 수 있었다. 즉, 대내적 진보지향, 대외적 진보지향, 전통적 가치지향, 대외적 충실지향, 그리고 대내적 충실지향으로 대별될 수 있었다.

둘째, 기업문화개발방향이 기업문화강도에 미치는 영향에 관한 분석결과를 보면, 핵심적 기업문화강도에는 대내적 진보지향, 대외적 진보지향, 대내적 충실지향, 전통적 가치지향의 방향요인이, 상징적 기업문화강도에는 대외적 진보지향, 전통적 진보지향, 대내적 진보지향의 방향요인이, 실천적 기업문화강도에는 대외적 진보지향, 대내적 진보지향, 대외적 충실지향, 전통적 가치지향이라는 방향요인이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 본 연구의 결과를 종합하여 볼 때 첫째, 기업문화는 계획적으로 관리되어야 하고, 둘째, 기업문화의 계획적 관리활동인 기업문화 개발은 기업문화의 강도에 영향을 미쳐, 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 기여를 하도록 해야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는, 기업문화 개발에 있어서 일시점에서의 횡단적 연구에 그치므로, 기간의 경과에 따른 기업문화의 변화를 고려한 종단적 연구를 병행하지 못했다는 점이다.

이러한 본 연구의 한계점은 앞으로 연구되어야 할 과제로 남을 것이다.

## 參 考 文 獻

1. 고시천(1986), “보람의 일터운동과 기업문화의 혁신,” 보람의 일터, 한국경영자총협회, pp.197-198.
2. 서인덕(1986), 한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울대학교원, 경영학박사학위논문, pp.23-24.
3. 신유근(1979), “한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구,” 경영논집 제 X III권, 제 3호, 서울대 경영연구소, pp.28-78.
4. 이기을(1990), 민족문화와 한국적 경영학, 법문사, p.24.
5. 이학중(1989), 기업문화론 : 이론, 기법, 사례연구, 법문사, p.25.
6. 이학중(1991), 전략경영론, 박영사, pp.321-322.
7. 이학중(1993), 한국의 기업문화, 박영사, p.264,
8. 한상복·이문웅·김광억(1991), 문화인류학개론, 서울대학교출판부.
9. 梅澤正(1987), 企業文化の創造, 東京 : 有斐閣, p.20.
10. Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press : Cambridge, England.
11. Alvesson, M. and D.O. Berg(1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, de Gruyter : New York.
12. Berger, P.L. and T. Luckmann(1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday : New York, pp.3-18.
13. Deal, T.E. and A.A. Kennedy(1982), *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
14. Denison, D. and A. Mishra(1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, Vol.6.
15. Earley, P.C. and M. Erez(1996), *Managing Across Cultures and Countries : Inside Understanding*, Oxford University Press : New York.
16. Erez, M. and A. Somech(1996), “Is Group Productivity Loss the Rule or the Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation”, *The Academy of Management*, Vol.39, No.6.
17. Erez, M. and P.C. Earley(1993), *Culture, Self-Identity, and Work*, Oxford University Press : New York.
18. Golden, K. A. (1992), “The Individual and Organizational Culture: Strategies

- for Action in Highlyordered Contexts”, *Journal of Management Studies*, Vol.29.
19. Gordon, G. and E. Christensen(1993), *Industry Influences on the Relationship between Management Culture and Performance*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
  20. Handy, C.(1981), *Understanding Organizations*(2nd ed.), Penguin Books, p.193.
  21. Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv, and G. Sanders(1990), “Measuring Organization Culture : A Qualitative and Quantative Study across Twenty Case,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.286-316.
  22. Jelinek, M., L. Smircich, and P. Hirsch(1983), “Introduction : A Code of Many Colors,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28.
  23. Light, D. and S. Keller(1975), *Sociology*, Alfred A. Knopf : New York, p.80.
  24. Martin, J.(1985), “Can Organizational Culture be Managed?,” P.J. Frost, et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage : Cal., pp.95-96.
  25. Martin, J. and C. Siehl(1983), “Organizational Culture and Counter Culture : An Uneasy Symbiosis,” *Organizational Dynamics*, Autumn, p.53.
  26. Ouchi, W.(1981), *Theory Z*, Reading, Addison-Wesley : Mass.
  27. Parsons, T.(1973), “Culture and Social System Revised,” *The Idea of Culture in the Social Science*, L. Schneider(ed.), Cambridge University Press : London, pp.33-46.
  28. Pascal, R.T. and A.G. Athos(1981), *The Art of Japanese Management*, Penguin Books : New York, pp.200-206.
  29. Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr.(1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, Pub. : New York.
  30. Pettigrew, A.M.(1979), “On Studying Organizational Culture,” *Administrative Science Quarterly*, Dec., pp.570-581.
  31. Sathe, A.(1983), Implications of Corporate Culture:A Manager’s Guide to Action, *Organizational Dynamics*, Autumn, p.13.
  32. Schein, E.H.(1981), “Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?,” *Sloan Management Review*, p.64.

33. Schein, E.H.(1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Autumn.
34. Sutton, R.L.(1979), "Cultural Context and Change-Agent Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, June, pp.546-562.
35. Tunstall, W.B.(1983), "Cultural Transition at AT&T," *Sloan Management Review*, Fall, p.15.
36. Tylor, E.B.(1958), *The Origin of Culture*, Harper and Row : New York, p.1.



## Abstract

### An Empirical Study on the Influence of the Direction of Corporate Culture Development on the Strength of Corporate Culture

Park, Min-saeng

In the situation of Korean company today, it is considered that the necessity of developing a corporate culture is not only more important than ever, but also indispensable to the organization management in the future.

Focused on the development of corporate culture, the purpose of this study is to find out the influence of the direction of corporate culture development on its own strength.

The method of this study is the empirical method based on theoretical one with the previous bibliographical studies.

It is thought that in viewpoints of the culture pragmatists, the development of corporate culture means the intentional and systematic creation of culture. And, the direction of corporate culture development is thought as the management philosophy a corporate desires, or the desirous direction of corporate culture to express the management policy.

According to the results of this study, it is found that the progressive direction of the corporate culture development has the most intensive influence on the various sides. Therefore, the management should research and develop the progressive value of culture more deeply, to get the effective development of corporate culture