

碩士學位論文

企業文化와 組織有効性에 관한 研究

指導教授 金 範 國



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻

金 善 務

1992年

# 企業文化와 組織有効性에 관한 研究

指導教授 金 範 國

金 善 務

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1992年 6月

金善務의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

1992年 月

# 目 次

第1章 序 論 .....	1
第1節 研究의 目的 .....	1
第2節 研究方法 및 研究範圍 .....	2
1. 研究方法 .....	2
2. 研究範圍 .....	2
3. 論文의 構成 .....	2
第2章 企業文化的 理論的 考察 .....	4
第1節 企業文化的 概念 .....	4
1. 企業文化的 定義 .....	4
2. 企業文化에 대한 研究의 重要性 .....	7
3. 企業文化的 機能 .....	9
4. 組織雰圍氣와 企業文化的 差異 .....	11
第2節 企業文化的 接近方法 .....	12
1. 比較文化的 接近方法 .....	13
2. 企業文化的 接近方法 .....	13
3. 認知的 接近方法 .....	15
4. 象徵的 接近方法 .....	16
5. 構造心理力學的 接近方法 .....	17
第3節 企業文化的 形成 .....	17
1. 企業文化的 影響要因 .....	17
2. 企業文化的 構成要素 .....	20

第4節 企業文化的 類型 .....	28
1. 強한 文化 .....	29
2. G. R. Jones 의 分類 .....	30
3. W. G. Ouchi 의 分類 .....	32
4. 開放的 參與文化와 閉鎖的 獨裁文化 .....	33
5. 人間中心文化와 課業中心文化 .....	34
第5節 韓國企業의 傳統文化的 特性 .....	35
1. 韓國企業의 文化特性 .....	35
2. 韓國企業의 經管理念 .....	36
3. 韓國企業의 組織管理 .....	36
4. 韓國企業의 傳統文化的 背景 .....	37
第3章 組織有效性的 理論的 考察 .....	38
第1節 組織有效性的 概念 .....	38
1. 組織有效性的 本質 .....	38
2. 組織有效性的 領域 .....	41
第2節 組織有效性的 接近方法 .....	42
1. 目標達成 接近方法 .....	42
2. 시스템 接近方法 .....	43
3. 多元的 關係者 接近方法 .....	44
4. 競爭的 價值觀 接近方法 .....	45
第3節 組織有效性的 測定基準 .....	47
1. 組織有效性的 測定모델 .....	47
2. 組織有效性 測定上的 問題點 .....	53

第 4 章 企業文化와 組織有效性的 關係 .....	55
第 1 節 一般的 考察 .....	55
第 2 節 企業文化와 組織有效성에 관한 先行研究 .....	56
1. T. E. Deal 과 A. A. Kennedy 의 研究 .....	56
2. T. J. Peters 와 R. H. Waterman 의 研究 .....	57
3. G. G. Gordon 의 研究 .....	58
4. D. R. Denison 의 研究 .....	60
5. W. G. Ouchi 의 研究 .....	61
6. G. R. Jones 의 研究 .....	62
7. V. Sathe 의 研究 .....	63
8. 慎侑根의 研究 .....	64
第 5 章 企業文化와 組織有效성에 관한 實證研究 .....	66
第 1 節 研究模型 및 假說의 設定 .....	66
1. 研究模型 .....	66
2. 操作的 定義 .....	67
3. 假說의 設定 .....	69
第 2 節 研究方法 .....	70
1. 調查道具 .....	70
2. 標本抽出과 資料의 處理 .....	70
3. 人口統計的 分布 .....	71
第 3 節 假說의 檢證과 結果의 分析 .....	73
1. 假說 1 의 檢證 .....	73
2. 假說 2 의 檢證 .....	85
3. 假說 3 의 檢證 .....	87
4. 假說 4 의 檢證 .....	89

第6章 結 論 .....	97
參 考 文 獻 .....	99
國 文 抄 錄 .....	106
英 文 抄 錄 .....	108
設 問 書 .....	111



## 그림目次

<그림 2-1>	文化理論과 組織理論의 接合 .....	14
2-2	企業文化와 組織成果의 模型 .....	21
2-3	7 S' 模型 .....	23
2-4	企業文化의 意識的 構成要素 .....	27
2-5	強한 文化의 4 類型 .....	29
3-1	組織有效性的 領域 .....	41
3-2	時間的 次元의 有效性 모델 .....	48
3-3	組織有效性的 狀況의 모델 .....	50
5-1	研究模型 .....	66

## 表目次

<표 2-1>	企業文化의 定義 .....	6
2-2	企業文化의 概念類型 .....	7
2-3	企業文化의 機能 .....	9
2-4	企業文化의 類型 .....	28
2-5	文化類型別 規制메카니즘 .....	31
2-6	文化類型에서의 支配메카니즘 .....	32
3-1	組織有效性的 定義 .....	39
3-2	競爭的 價値觀 模型의 有效性 評價基準 .....	47
3-3	組織有效性的 測定基準 .....	52
3-4	組織有效性 測定基準의 出現頻度 .....	53
5-1	設問의 構成 .....	70
5-2	業種別 設問紙 配付 및 回收 現況 .....	71
5-3	人口統計的 分布 .....	72
5-4	性別 分析 .....	74
5-5	年齡別 分析 .....	75
5-6	學歷別 分析 .....	76
5-7	職種別 分析 .....	78
5-8	職位別 分析 .....	79
5-9	勤續年數別 分析 .....	81
5-10	業種別 分析 .....	83
5-11	相關關係分析 .....	85

5-12	傳統文化와 企業文化의 相關關係	86
5-13	企業文化와 傳統文化變數의 回歸分析	87
5-14	組織特性和 企業文化의 相關關係	88
5-15	企業文化와 組織特性變數의 回歸分析	88
5-16	企業文化와 組織有效性的 相關關係	89
5-17	企業文化變數와 組織有效性的 回歸分析	90
5-18	組織有效성에 대한 各 變數의 回歸分析	91
5-19	組織沒入에 대한 各 變數의 回歸分析	92
5-20	職務滿足에 대한 各 變數의 回歸分析	93
5-21	企業文化에 대한 傳統文化 및 組織特性的 回歸分析	94
5-22	企業文化에 대한 影響變數의 回歸分析	95
5-23	組織有效성에 대한 傳統文化・組織特性・企業文化的 回歸分析	96





# 第 1 章 序 論

## 第 1 節 研究의 目的

1960년대 이후 世界經濟는 급격한 변화를 거듭하고 있으며 企業의 生産性 내지 成果는 그 成長率이 현저하게 낮아지고 있다. 이에 따라 많은 學者들은 여러 분야에서 이를 타개하기 위한 연구를 계속하고 있다. 특히 美國에서는 日本의 企業이 높은 성장을 할 수 있었던 원인이 무엇이며, 美國에서 꾸준히 成長하고 있는 企業의 특징은 어떠한가를 연구하는 過程에서 과거의 經營管理技法에서는 볼 수 없는 어떤 要素가 있음을 알게 되었으며 그것을 文化的 要素로 보고 이를 통하여 經營成果 내지 效果를 높이려는 시도가 활발하게 전개되게 되었다. 다시 말해서 特定企業을 지배하고 있는 價値意識이나 行動樣式 등에는 나름대로의 독특한 特性이 있는데 그것을 그 企業이 가지고 있는 “文化”라고 보고 그것을 그 企業에 적합하도록 개발하고 변화시킴으로써 經營上의 난관을 극복할 수 있는 것으로 보게 된 것이다.

1980년대 중반에 이르러서는 우리나라에서도 이러한 企業文化에 대한 관심이 높아지면서 學界와 企業實務에서 企業文化가 무엇이며, 美國과 日本 그리고 韓國의 企業文化는 어떻게 다른지, 組織有效性과는 어떠한 관계를 가지는지 등에 대하여 많은 研究가 계속되고 있으며, 몇몇 企業은 나름대로의 독특한 企業文化를 만들어가기 위하여 여러 가지로 노력하고 있으며 그 결과도 좋은 것으로 나타나고 있다.

그러나 文化라는 것은 워낙 포괄적인 概念이며 또한 企業이라는 組織은 수많은 要素에 의하여 영향을 받기 때문에 美國이나 日本 등에서 유효하다고 우리나라에서도 반드시 효과적인 것일 수는 없는 것이다. 美國을 비롯한 西洋의 企業이 個人主義에 바탕을 둔 日 中心의 組織인데 비하여 東洋의 企業은 組織과 사람을 동시에 고려하고 있으며, 東洋에서도 특히 日本의 組織管理가 사람과 일을 동시에 고려하고 집단적 意思決定을 하지만, 우리나라의 企業은 사람 中心의 組織管理와 垂直的 組織構造, 그리고 個人的 意思決定을 하는 등 나라마다 서로 다른 특징을 갖고 있다.<sup>1)</sup> 그러기 때문에 企業文化에

1) 慎侑根 「韓國企業의 特性和 課題」, 서울대학교 出版部, 1989, pp.329- 359

있어서도 그 企業을 둘러싸고 있는 社會的 環境이나 文化的 環境과 같은 여러 가지 環境에 적합한 것이라야 效果的인 企業文化가 될 수 있다. 따라서 社會的으로나 文化的인 면을 망라해서 우리나라의 현실에 비추어 우리의 特性에 적합한 企業文化를 形成해 나가는 것은 중요한 課題라고 할 수 있다.

그러므로 본 研究는 企業文化和 組織有效性的 關係를 核心으로 해서 家父長的 權威主義나 和의 思想 등의 傳統文化的 特性和 리더쉽이나 모티베이션 등 管理過程을 중심으로 하는 組織特性은 企業文化에 어떠한 영향을 미치는지를 밝힘으로써 우리나라의 실정에 맞는 企業文化를 정착시켜 나가는데에 도움이 되도록 하고자 한다.

## 第 2 節 研究方法 및 研究範圍

### 1. 研究方法

본 연구에서의 研究方法은 理論的 研究와 實證研究의 두가지로 나눌 수 있다. 理論研究는 현재까지 연구되어온 先行研究들을 중심으로 企業文化和 組織有效性的 概念과 本質 등을 검토하고, 實證研究는 理論研究를 기초로 研究模型과 假說을 설정한 후 設問 調査를 실시하고 統計分析을 거쳐서 研究 結果를 도출하고자 한다.

### 2. 研究範圍

企業文化和 組織有效성은 그 概念이 매우 포괄적이어서 통일된 하나의 理論은 형성되어 있지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 理論的 研究는 先行研究에 대하여 문헌을 중심으로 조사하고 검토하는 수준에서 실시할 것이며, 또한 實證研究에서는 濟州地域의 企業을 대상으로 標本調査를 실시한다.

### 3. 論文의 構成

본 論文의 구성은 第 1 章에서는 研究의 目的과 方法, 範圍 등을 記述하고, 第 2 章에서는 企業文化的 概念과 接近方法, 企業文化的 기능과 유형 등에 대하여 理論的으로 고찰하며, 第 3 章에서는 組織有效性的의 개념과 접근방법, 측정기준 등에 관하여 검토하고, 제 4 장에서는 企業文化和 組織有效性的의 關係에 대한 先行研究들의 내용을 개관한

다. 第5章에서는 理論的 研究에서 얻은 결과를 가지고 實證研究의 模型을 도출하고 研究假說을 設定한 후 標本調査를 거쳐 頻度 (frequency)分析, ANOVA分析, 相關關係(correlation) 分析 및 回歸分析(regression) 등의 統計的 技法을 이용하여 設定된 假說을 檢證하고 結果를 分析해서 마지막으로 第6章에서 研究의 結果를 요약함으로써 結論을 맺는다.



## 第2章 企業文化的 理論的 考察

1960年代 組織構成員의 心理的 次元을 중심으로 한 組織氛氣(organizational climate : 組織風土라고도 함)에 대한 활발한 연구로 조직의 거시적 측면에 대한 관심이 증대되면서 1970年代末에 이르러서는 그와 유사한 개념을 가진 企業文化(corporate culture)에 대한 체계적인 연구가 시작되었고 1980年代에 이르러서는 조직 전체의 文化的 性格에 중심을 두고 활발한 연구가 이루어지고 있으며 우리나라에서도 이에 대한 관심이 높아지면서 우리 실정에 맞는 형태의 기업문화를 개발하기 위한 노력이 집중되고 있다.

### 第1節 企業文化的 概念

#### 1. 企業文化的 定義

모든 組織體에는 자기 독특한 文化를 가지고 있으며 그 組織이 갖고 있는 文化的 重要性이 인정되면서 企業文化에 대한 관심이 증대되고 있다. 그럼에도 불구하고 아직까지 企業文化에 대한 명확한 개념은 정립되지 못하고 있다. 이것은 企業이라는 조직체가 다양한 형태로 사회적 존재로 존립하는 데다가 文化라는 개념 또한 복잡하기 때문에 명확한 성격 파악이 어려워질 것이다.

우선 文化的 개념을 살펴보면 매우 다양하게 정의되고 있는 실정으로 “人間이 자연 상태에서 벗어나 일정한 목적 또는 生活理想을 실현하려는 활동의 과정과 그 과정에서 이룩해 낸 물질적 정신적 소득의 총칭”<sup>1)</sup> 이라는 辭典的인 의미가 있는가 하면 李御寧은 “집단에 속해 있는 사람들이 공통적으로 나누어 갖고 있는 공통분모 같은 의식으로 함께 나누고 있는 사고방식, 행위, 말투, 가치관 등이 뒤섞여 그 집단을 특징지우는 특

\*本 論文에서는 개념상의 약간의 차이는 있으나 組織文化(organizational culture)와 기업문화(corporate culture)를 구분하지 아니하고 함께 사용함.

1) 李熙昇, 「국어대사전」, 서울, 민중서림, 1990, p. 1283.

색”<sup>2)</sup> 이라고 정의하고 있으며 Deal과 Kennedy는 “사상, 언어, 언행, 인위적 결과를 포함한 인간의 학습능력과 다음 세대로의 지식전달 능력에 따라 결정되는 통합된 인간 행동의 양식”<sup>3)</sup> 이라고 정의하는 등 학자마다 독특하게 정의하고 있다.

일반적으로는 社會를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 價値觀과 信念, 理想과 慣習 그리고 技術과 知識을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 社會 構成員의 행동형성에 영향을 주는 重要한 要素로 인식되고 있다.<sup>4)</sup>

이와 같은 文化의 概念을 經營學의 주연구대상인 企業에 적용한 것이 企業文化라고 할 수 있는데 企業文化에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 <표 2-1> 과 같으며 이와 같이 다양한 학자들의 정의를 두 가지로 요약한 것이 <표 2-2> 이다.

이러한 여러 가지 주장을 종합해 볼 때, 組織構成員들이 共有하고 있고 구성원들이 行動과 全體 組織行動에 基本前提로 작용하는 組織體 固有의 價値觀과 信念, 規範, 慣習 그리고 행동패턴 등의 巨視的 總體를 組織文化라고 定義할 수 있으며 이러한 개념을 企業에 적용한 것이 企業文化라고 할 수 있다.



- 2) 李御寧, 「정보사회의 기업문화」, 서울, 한국전기통신공사, 1991, p. 23.
- 3) Terrence E. Deal & Allen A. Kennedy 著, 三省出版社 譯, 「강한 기업을 위한 기업문화」, 서울, 三省出版社, 1989, p. 13.
- 4) 李學鍾, 「企業文化論」, 서울, 法文社, 1991, p. 22.

〈 표 2-1 〉 企業文化的 定義

學 者	定 義
S. M. Davis	조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해 주는 共有된 信念 및 價値 <sup>5)</sup>
E. J. Wallach	특정상황에서 어떻게 행동하여야 하는지 등에 대한 조직구성원들의 共通된 理解 <sup>6)</sup>
Bro. Uttal	조직구성원의 행동을 가이드하는 共有된 價値와 信念의 體系 <sup>7)</sup>
E. H. Schein	集團이 외부적 적응문제와 내부적 통합문제에 대처하기 위해 학습되는 것이며 그 집단이 발명하거나 발견했다던가 또는 개발한 基本的的假定으로서 타당하다고 여겨지기에 충분한 정도로 잘 작용하며 따라서 새 구성원들에게도 그러한 문제점들과 관련하여 認知하고 思考하고 느끼는 올바른 방식이라고 가르칠 수 있는 基本的 假定의 유형 <sup>8)</sup>
W. G. Ouchi	조직체의 전통과 분위기로 조직의 價値觀과 信條, 그리고 행동패턴을 규정하는 基準 <sup>9)</sup>
慎 侑 根	특정기업에서 역사적으로 형성된 조직구성원들의 共有된 價値意識과 行動方式, 기업자체의 象徴特徵과 管理慣行 그리고 最高經營者가 항상 강조하고 있는 社員精神과 經營理念 <sup>10)</sup>
李 學 鍾	한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 價値觀과 信念, 理念, 慣習, 規範과 傳統, 그리고 知識, 技術 등을 포함하는 종합적인 개념으로 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 基本要素 <sup>11)</sup>
李 御 寧	특정기업을 특징짓고 있는 포괄적인 文化意識으로 기업에 몸담고 있는 사람들의 마음가짐과 생활방식, 그리고 자기가 하고 있는 일에 대한 보람과 “비전” 意識 <sup>12)</sup>
김 원 석	조직구성원들이 공통적으로 생각하는 方法 (思考方式), 느끼는 方向(感受) 또는 행동하는 패턴 (行動)의 體系 <sup>13)</sup>

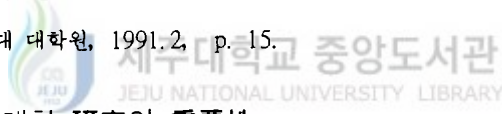
- 5) S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Cambridge, Mass Ballinger Publishing Co., 1984, p. 2.
- 6) E. J. Wallach, "Individual and Organizations," *The Culture Match Training and Development Journal*, Feb. 1983, p. 29.
- 7) Bro. Uttal, "The Corporate Culture Cultures," *Fortune*, Oct. 17, 1983, pp. 66 ~ 72.
- 8) E. H. Schein 著, 李世榮 譯, 「조직문화와 리더쉽」, 서울, 교보문고, 1990, p. 34.
- 9) W. G. Ouchi, *Theory Z*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1981, p. 57.
- 10) 慎侑根 「企業文化的 새로운 인식」 포럼, 경제사회개발원, 1989, p. 4.
- 11) 李學鍾, 前掲書, p. 23.
- 12) 李御寧, 前掲書, p. 17.
- 13) 김원석, 「企業文化和 企業戰略이 組織有效性에 미치는 영향에 관한 研究」 博士學位論文, 서강대학교 대학원, 1991, p. 16.

< 표 2-2 >

企業文化의 概念類型

유형 I : 共有된 價値, 信念으로서의 文化	유형 II : 이야기, 언어, 의식, 예식으로서의 文化
W.G. Ouchi (1981) A. Wilkins (1983) V. Sathe (1983) E. J. Wallach (1983) T.E. Deal & A.A. Kennedy (1982) R. T. Pascale (1984) 李 學 鍾 (1986) 朴 乃 會 (1986) 慎 侑 根 (1986) 李 御 寧 (1990)	W.G. Ouchi (1981) T. J. Peters & R. H. Waterman (1982) R. M. Pettigrew (1979) G. Hofstede et. al. (1990)

資料 : 김원석, "企業文化와 企業戰略이 組織有效性에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위 논문, 서강대 대학원, 1991.2, p. 15.



## 2. 企業文化에 대한 研究의 重要性

지금까지의 組織研究는 주로 개인이나 집단의 행동을 중심으로 하여 動機誘發이나 職務滿足 등에 중점을 두고 미시적인 인간행동을 연구하는 것이 주된 흐름이었다. 그러나 組織의 有效性은 組織全體의 巨視的 변수에 의하여 좌우되기 때문에 조직의 연구방향도 점차 거시적 차원으로 이행되고 있다. 이러한 차원에서 企業文化에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는데 企業文化의 研究에 관심이 증대되고 있는 理由를 살펴보면 다음과 같다.<sup>14)</sup>

14) 김원석, 前掲論文, pp. 7~10.

가. 새로운 管理模型에 대한 必要性

社會의 급격한 변화에 따라 製造業 中心의 産業社會 (industrial society)에서 정보 서비스 중심이 되는 後期産業社會(post-industrial society)로<sup>15)</sup> 이행되어짐에 따라 급변하는 환경에 대응 할 수 새로운 管理模型이 필요하게 되었다

역사적으로 볼 때 미국경영학이 우리나라에 도입된 이래 管理論的 接近方法 (managerial approach)이 주류를 이루다가 1970년대에는 시스템적 접근방법(system approach)이 주로 행하여졌다. 1980년대에 이르러서는 급격한 환경변화에 대응하기 위하여 戰略的 接近方法 (strategic management approach)이 중시되었다. 또한 1980년대에는 동시에 企業文化에 관한 연구가 급격히 증가하여 企業文化의 時代라고 할 수 있다.

나. 企業文化의 研究에 대한 實務的 要請

미국의 경우에는 경영의 퇴조에 직면하게 되자 그에 대한 대책을 모색하는 과정에서 과거의 미국의 우수기업을 탄생시켰던 理念과 아이디어가 무엇인지를 찾아서 재발굴하여 그와 같은 강한 組織文化를 생성시키는 것이 경영상의 난관을 해결하고 지속적인 성장을 가능하게 한다는 생각에서 企業文化에 대한 연구를 강화하고 있다.

일본은 低成長期에 접어들면서 부딪치게 되는 근로의욕의 저하, 충성심 결여 등의 문제 해결을 위하여 조직전체의 活性化 方案, 또는 內部組織 紐帶強化 노력의 일환으로 企業文化를 '社風'이라는 형태로 연구를 중대시키고 있다.

다. 各國間의 文化特性 理解 必要

기업경영이 발달되고 점차 국제화, 세계화되면서 多國籍企業의 등장으로 그곳의 文化的 特性에 맞는 기업경영의 必要性이 커짐에 따라 각 국가간의 文化的 特性에 대한 관심이 높아지게 되었다. 국제적 경쟁력을 가진 기업일지라도 문화적 이해를 바탕으로 하

15) 後期産業社會(Post-industrial Society) : 엘빈 토플러가 1980년에 저술한 "제3의 물결"(The Third Wave)에서 미래사회의 변혁구조를 다루면서 다음의 세 가지로 나누었다.

제 1단계 : 농업사회 <농업중심의 대가족주의>

제 2단계 : 산업사회 <핵가족화·분업화·전문화를 특징으로 하는 공장생산체제>

제 3단계 : 후기산업사회 <정보집약경제로 현장위주의 임시변통주의(adhocracy)·지방분권주의·탈경제적 가치체제를 특징으로 함>



는 경영이 이루어지지 않을 경우에는 文化的 괴리에서 오는 위협에 처할 수 있기 때문에 企業文化에 대한 연구가 요구되고 있는 것이다.

한 사회의 전통문화는 그 사회의 역사와 더불어 발생되고 발전되어 나가면서 현재의 사회생활에 영향을 미치는 動態的 성질을 가지고 있으므로 企業文化도 한 나라의 전통 문화에 크게 영향을 받으면서 형성되는 것이다.<sup>16)</sup> 그러므로 기업경쟁력을 갖추는 데에는 그 나라의 전통문화를 고려한 企業文化의 형성이 요구된다고 할 수 있다.

### 3. 企業文化의 機能

企業文化의 機能은 그 기업이 가지고 있는 共有價值體系나 象徴物 등의 企業文化 構成要素들이 개별적으로 기업에 작용하는 機能과 이들 구성요소가 전체 企業文化 次元으로 통합되어 거시적으로 작용하는 機能의 차원으로 나누어 볼 수 있는데 본 연구에서는 後者의 통합된 차원에서의 機能을 살펴보고자 한다.

企業文化의 機能에 대한 학자들의 주장은 <표 2-3>에서와 같이 다양하다.

< 표 2-3 >

企業文化의 機能

學 者	機 能
L. Smircich	조직체의 전통 가치와 특성을 인식시키고 조직에의 몰입 촉진 및 사회적 체계의 안정성 증진 그리고 행위를 가이드 하고 형성시키는 感知道具 (sense making) 로 작용
J. Martin & C. Siehl	조직 역사에 대한 설명을 해주며 구성원들에게 기대 되는 행동을 인식시키고 기업의 경영가치와 철학에 대한 애착심 부여로 구성원들이 자긍심을 갖게 하며 특정행위에 대한 조직의 통제 메카니즘 등으로 작용
M. Albert & M. Silverman	구성원의 조직생활에 의미와 목표를 주고 잠재력을 갖는 동시에 연대감을 형성시키는 사회적 접착제 (social glue) 의 기능을 제공
L. Harris	구성원들의 의의와 행동에 영향을 미치고 제품 공급자와 소비자의 행동 및 공동사회와의 관계에 영향을 미침
T. E. Deal & A. A. Kennedy	행동방향을 결정하는 강력한 지렛대로서 구성원들이 평상시에 행동해야 할 사항을 명확히 제시해 주는 비공식적 결정체계이며 하고 있는 일에 대하여 즐거움을 느끼게 해 주고 사원들을 더욱 열심히 일을 하게 만든다

資料: 金旻植, "企業文化와 組織有效性에 관한 研究," 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원, 1989. 6., pp. 21~23.

16) 慎侑根, 「韓國企業의 特性和 課題」, 서울대학교 출판부, 1989. 3. p. 10.

Schein은 조직에 있어서의 文化的 機能을 ① 외부환경에의 적응과 그속에서의 생존 ② 적응과 생존의 계속적 유지 능력을 보장하기 위한 내부적 과정의 통합이라는 집단이 안고 있는 기본적인 問題를 해결하는 것이라고 주장하고 있다.<sup>17)</sup>

그에 의하면 外部環境의 適應과 生存에 관한 것으로는 다음의 다섯 가지를 제시하고 있다.

- ① 핵심임무, 주요과업, 기능 등 任務와 戰略 (mission and strategy)에 대하여 共有된 理解를 얻는 일.
- ② 핵심임무로부터 도출된 目標(goals)에 대한 合意를 이루는 일.
- ③ 조직구조, 분업, 보상제도, 권한관계 등 목표를 달성하는데 사용되어야 할 手段 (means)에 대한 合意를 설정하는 일
- ④ 집단의 목표를 충족시키는데 집단이 어떻게 하면 보다 잘해 나갈 수 있는가를 측정하는데 사용되는 判斷基準 즉 결과를 評價(measurement)하는 基準에 대한 合意를 하는 일

또한 社會시스템으로서의 機能을 발휘하기 위한 內部的 統合問題는 다음의 여섯 가지를 들고 있다.

- ① 집단으로서의 기능수행을 위한 共通言語와 意思疎通 體系, 概念的 범주의 設定 機能
- ② 집단의 境界와 所屬, 排除 등 구성원의 資格決定 機能
- ③ 집단에서의 영향력과 權力, 權限分配 등의 層化 機能
- ④ 구성원들간의 親交, 友情, 사랑 등 同僚關係 安定化 機能
- ⑤ 報償과 處罰에 관한 基準設定 機能
- ⑥ 神話와 불가사의한 현상 등 종교나 이데올로기 문제로 관리할 수 없는 것에 대한 管理方法과 설명할 수 없는 것에 대한 對處方案 提示 機能

그는 이러한 機能에 덧붙여서 文化는 사람들이 認知的 不確實性이나 과중한 부담에 직면할 때 경험하게 되는 不安을 감소시키는 基本的 機能을 수행한다고 주장하고 있다.

17) Edgar H. Schein, *op. cit.*, pp. 86~127.

이와 같은 다양한 주장들을 요약해 보면, 企業文化는 組織構成員들에게 正體意識(identity)을 마련해 주고 組織에 沒入을 촉진하며 組織員으로서의 行爲를 이끌어주는 등 조직의 모든 면에 영향을 미치는 것이라 하겠다. 따라서 企業은 目標를 달성해 나가는데 있어서 企業文化가 有用한 管理道具가 될 수 있도록 開發하고 管理하여야 할 것이다.

#### 4. 組織雰圍氣와 企業文化의 差異

企業文化와 유사한 개념으로 組織雰圍氣라는 말이 있는데 組織雰圍氣에 대한 연구는 1960년대에 시작되어 많은 연구실적을 쌓아왔으며 組織行動과 企業文化연구에 있어서 이론적 기초를 형성하는데 큰 도움을 주고 있다.<sup>18)</sup>

李學鍾 教授는 組織雰圍氣란 조직체가 주어진 환경에 적응하는 과정에서 형성된 자체의 독특한 組織風土로서 구성원의 행동에 많은 영향을 주는 동시에 구성원의 행동이 조직분위기 형성에 중요 요인으로 작용하게 되는 것<sup>19)</sup>이라고 定義하고 있으며 慎侑根 教授는 한 조직과 다른 조직을 구별해주면서 비교적 장기적으로 지속되고 조직내 구성원들의 행위에 영향을 미치는 狀況, 背景, 與件, 風土, 生態, 環境, 스타일 등<sup>20)</sup>이라는 추상적인 용어로 쓰고 있는 등 통일된 정의는 없으나 대체적으로 組織雰圍氣는 조직구성원이 그 조직에 대하여 개별적으로 형성하는 주관적 印象(impression) 또는 知覺(perception)이라는 의견이 지배적이다.<sup>21)</sup>

이러한 組織雰圍氣와 企業文化는 다음과 같은 몇 가지에서 차이를 보인다고 할 수 있다.<sup>22)</sup>

첫째, 企業文化는 조직구성원과 전체 기업체 행동에 영향을 주는 基本價値와 前提를 강조하는 반면에 組織雰圍氣는 조직구성원이 감지하고 있는 조직체에 대한 印象을 강조한다. 따라서 企業文化는 企業의 傳統과 物質的 象徴을 강조한다.

18) 김원석, 前掲論文, p. 11.

19) 李學鍾, 前掲書, p. 63.

20) 慎侑根, 前掲書, p. 10.

21) 김재봉, "상황모델에 있어서 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 석사학위논문, 전북대학교 대학원, 1985.8, p. 13.

22) 李學鍾, 前掲書, p. 73.

둘째, 연구접근방법에 있어서 企業文化는 組織雰圍氣에 비하여 企業體 成果를 높이기 위한 구성원 행동과 전체 기업행동의 개발을 더 강조하고 있으며 전체조직의 공통적인 前提와 價値觀에 변화를 추구함으로써 보다 영구적인 기업체 변화를 企圖하고 있다.

셋째, 企業文化는 인공적 창조물(외적 상징요소)를 중요시 하고 있으며 조직전체의 文化的 性格에 초점을 두고 있으나 組織雰圍氣는 조직구성원의 心理的 知覺에 비중을 두고 있다.

넷째, 組織雰圍氣에 대하여는 그 調査方法論上 중복성과 과장성이 지적되고 있으나 企業文化는 보다 거시적인 차원에서 조직체를 다루고 있다.<sup>23)</sup>

이러한 점에서 볼 때 企業文化는 組織雰圍氣에 비하여 보다 포괄적인 것으로서 組織 行動과 開發을 강조한 개념으로<sup>24)</sup> 볼 수 있으며 組織雰圍氣는 理論的 研究에 치중하여 실무적 示唆가 약하고<sup>25)</sup> 주로 직무만족과 조직성과를 중시한 나머지 거시적 측면의 고찰이 소홀히 다루어짐에 따라 이러한 측면을 보완하려고 시도되고 있는 것이<sup>26)</sup> 企業文化研究라고 할 것이다. 그러므로 企業文化는 組織雰圍氣에서의 理論的 研究를 기초로 하여 組織의 成果 내지 有效性 等 실무적인 측면까지를 포괄하는 개념으로 볼 수 있다.



企業文化는 비교적 최근인 70年代 後半 이후에야 체계적인 연구가 시작된 분야로써 아직은 깊은 研究가 미흡한 편이다. 더구나 文化라는 概念이 社會學, 人類學 分野에서 시작된 것으로 워낙 방대한 개념이기 때문에 經營學 分野에 적용되는 文化的 概念, 역시 추상적인 性格을 띠고 있다.

23) R. M. Guion, "A Note on Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human P Performance*, Vol. 9, 1973, pp. 120 ~ 125.

24) 김원석, 前掲論文, p. 11.

25) 慎侑根, 「組織行爲論」, 서울, 茶山出版社, 1990, p. 472.

26) 徐麟德, 「韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究」 박사 학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, p. 1. 원, 1986, p. 1.

企業文化에 대한 接近方法은 크게 두 가지 흐름으로 정리될 수 있다. 하나는 文化를 組織이 보유하고 있는 것으로 보는 觀點으로 實踐性, 應用性을 강조하는 經營學的 接近方法이고, 다른 하나는 組織現象을 文化 自體로 파악하는 흐름으로 人類學的 接近方法이라고 할 수 있는데 이러한 人類學的 接近方法의 文化概念과 經營學的 接近方法에 있어서의 組織개념과의 接合關係를 나타낸 것이 <그림 2-1>이다. 여기에 나타나고 있는 두 가지 큰 흐름은 다시 구체적으로 다섯 가지의 관점으로 세분된다.<sup>27)</sup> 前者인 經營學的 接近方法은 文化를 獨立變數로 파악하는 比較經營 또는 比較文化的 觀點과 文化를 內部變數로 보는 企業文化 觀點으로 나누며 後者는 文化를 共有된 知識으로 보는 認知的 觀點과 文化를 共有된 意味의 체계로 보는 象徵的 觀點 그리고 文化를 마음의 無意識的 活動의 表現으로 보는 構造主義 내지 心理力學的 觀點으로 나눌 수 있다.

#### 1. 比較文化的 接近方法 (Comparative Culture Approach)<sup>28)</sup>

比較文化的 (또는 比較經營學的) 接近方法은 社會文化를 獨立變數로 보고 종속변수인 企業行動을 연구하는 방법이다. 社會文化는 組織을 구성하는 구성원들의 態도와 行動을 지배한다는 관점에서 社會文化와 經營理念, 價値觀, 信念, 制度, 方針 등과의 관계를 분석하여 社會文化的 特性을 중심으로 組織구성원의 態도와 行動 및 企業體의 行動을 연구하는 것이다. 그래서 社會의 信念, 態度, 管理慣行 등의 연구에 있어서 文化를 環境變數 또는 內部變數로 취급하고 있으며 여러나라의 文化와 組織行動 및 經營시스템에서 나타나는 패턴을 연구하여 바람직한 組織行動과 經營시스템을 추구하는 것이 이 接近方法의 특징이다.

#### 2. 企業文化的 接近方法 (Corporate Culture Approach)<sup>29)</sup>

企業文化 次元의 研究者들은 企業文化를 獨立變數로 보고 어떻게 企業文化가 組織過

27) Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. No. 3, Sept. 1983, pp. 339 ~ 358.

28) 李學鍾, 前掲書, pp. 36 ~ 37.

29) 上掲書, pp. 37 ~ 39.

< 그림 2-1 >

文化理論과 組織理論의 接合

인류학에서의 "문화" 개념	조직과정연구의주제	조직이론에서의 "조직" 개념
문화는 인간의 생리적 심리적 욕구에 봉사하는 도구이다. 예) Malinowski의 기능주의	→ (비교문화 또는 비교경영학) ←	조직은 과업달성의 사회적 도구이다. 예) 고전적 관리이론
문화는 적응적-규제적 메카니즘이다. 이는 개인을 사회구조로 통합시키는 역할을 한다. 예) Radcliffe-Brown의 구조기능주의	→ (기업문화) ←	조직은 환경과의 교환 과정에 의해 존재하는 적응적 유기체이다. 예) 컨틴전시 이론
문화는 공유된 인지의 체계이다. 인간의 마음이 일정한 수의 규칙에 의하여 문화를 만들어낸다. 예) Goodenough의 민족과학	→ (조직적인지) ←	조직은 지식의 체계이다. 구성원들이 공유하는 주관적 의미의 네트워크속에 존재 하고규칙과 같은 방식으로 기능하는 것처럼 보인다 예) 인지적 조직론
문화는 공유된 상징과 의미의 체계이다. 상징적 행동이 이해되기 위해서는 해석되고 읽혀져야 하고 풀이되어야 한다. 예) Greetz의 상징적 인류학	→ (조직적 상징성) ←	조직은 상징의 패턴이다. 조직은 공통의 의미와 현실을 촉진하는 언어와 같은 상징적 양식을 통해 유지된다 예) 상징적 조직이론.
문화는 마음의 보편적인 무의식구조의 투사이다. 예) Levi-Strauss의 구조주의	→ (무의식적 과정과 조직) ←	조직형태와 관행은 무의식적 표출이다. 예) 변환적 조직이론

<자료> Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, September 1983, p.342.

程과 結果에 영향을 미치는가를 탐구한다.<sup>30)</sup>

그들은 組織自體가 文化를 창출하는 媒體라는 관점에서 조직 내부의 사회문화적 요소를 집중적으로 연구하는데 組織은 財貨와 서서비스를 창출하는 동시에 그 부산물로서 禮式, 儀禮, 傳說과 같은 독특한 文化的 加工物 (artifacts)을 만들어내는 것으로 보는 것이다.

이 接近方法은 기업내부의 文化的 特性과 成果와의 관계를 분석하여 바람직한 文化的 要素를 찾는 것이 중요한 目的이 되며 시스템 이론에 크게 의존한다. 바람직한 企業文化를 모색하는데 있어서 이러한 接近方法은 조직구성원들을 통합시킬 수 있는 社會的, 規範的 要素를 중시하고 구성원들간의 공통적인 價値와 信念, 象徵, 傳說, 言語 등을 연구분석하고 이를 개발하는데 노력을 기울이고 있다. 그러므로 이 接近方法의 연구초점은 企業文化의 형성과정과 환경과의 적응, 구성원과 내부사회구조의 통합과정 등에 있다.

### 3. 認知的 接近方法 (Cognitive Approach)

比較文化的 接近方法이나 企業文化的 接近方法은 企業을 경제적·물리적·행위적 관점에서 이해하려는 것인데 비하여 人類學的 接近方法은 企業體를 하나의 表現的 形態 (expressive form)로 보고 개인의 의식을 표명하는 과정을 통하여 企業文化를 이해하려는 것으로 연구초점에 따라 認知的 接近方法과 象徵的 接近方法, 構造心理學的 接近方法으로 나누어진다.<sup>31)</sup>

認知的 接近方法 (Cognitive Approach)은 物質的 現象이나 事物, 事件, 行爲, 情緒를 知覺하고 이를 조직화하기 위한 독특한 體系를 文化라고 간주하고 개인의 지각에 영

30) 申喆雨, "企業文化가 組織有效性에 미치는 영향에 관한 研究," 박사학위 논문, 중앙대 대학원, 1987. 12. p. 7.

31) 김원석, 前揭論文, pp. 18 ~ 20.

향을 주는 無意識的인 規則과 論理에 연구의 초점을 맞추고있다.<sup>32)</sup> 다시 말해서 組織은 구성원들이 共有하는 주관적 의미나 共有된 준거체계로 인식되는데 이것이 외부 관찰자에게는 규칙이나 문법과 같이 보이는 것이다. 따라서 이 방면의 연구자들의 관심은 組織의 現象을 진단하고 이에 개입하기 위하여 구성원들의 조정된 行動을 이끌어내는 規則을 알아내려는데 있다.

#### 4. 象徵的 接近方法 (Symbolic Approach)

人類學的 接近方法의 다른 한가지인 象徵的 接近方法은 社會나 文化를 共有된 象徵이나 意味體系로 보고 企業體에서 문화적 상징을 발견하고 이들 상징이 구성원들의 行動에 어떠한 영향을 주고 있는지에 대한 해석에 研究의 초점을 두고 있다.<sup>33)</sup> 즉 구성원들의 行動의 저변에 내재하는 意味體系를 설명하기 위하여 상징들이 意味있는 關係로 결합하는 방식을 보여 주고 이들이 한 상황에서 사람들의 활동과 어떻게 연관되는가를 밝히려는 것이다. 따라서 組織을 분석할 때에는 개인들이 자신의 經驗을 어떻게 해석하고 이해하느냐 하는 것과 이러한 해석과 이해가 行動과 어떠한 관계를 맺는가를 밝혀내려고 하며 象徵的 行動을 통한 組織의 創設과 維持를 증명하는 데에 연구의 主題가 모아진다. 이러한 관심의 理論家나 實務者들은 공히 어떻게 組織意識을 만들어내고 유지시킬 것인가 하는 방안이나 狀況에 대한 공통의 해석을 성취해서 協調的 行動을 가능하게 하는 방안과 같은 실제적인 문제에 관심을 가진다. 사실상 이들의 연구업적들 중에는 리더십을 意味의 管理와 해석의 형성으로 이해하는 것이 가장 바람직하다는 주장이 있다.<sup>34)</sup>

32) M. H. Agar, "Whatever Happened to Cognitive Anthropology," *A Partial Review, Human Organization*, Vol. 41, Spring 1982, pp. 82~ 86.

33) Peter K. Manning, "Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979, pp. 660 ~671.

34) 朴運盛, "組織文化의 接近法과 比較," 「경상논집」 제16호, 경북대학교 경제 경영연구소, 1988.12, pp. 5 ~ 6.



## 5. 構造心理力學的 接近方法 (Structural- Psycho Dynamic Approach)

構造主義者들은 文化를 무의식적인 心理的 過程의 表現으로 간주하며 心理力學的 研究에서도 이러한 것이 발견된다. 이들은 組織의 形態와 慣行은 投射로 이해하며 구성원 的 無意識的(out of awareness) 過程과 意識的 表明과의 力學的 相互作用을 중심으로 企業行動을 연구하고 있다. 이들은 組織의 형태와 慣行이 無意識的인 過程을 表출해내는 方式을 理解하려고 하며 외양과 경험의 표면적 수준을 貫通해서 無意識的인 마음의 作用을 드러나게 하려고 의도하고 있다.

이러한 研究方法들 가운데는 어느 方法이 좋다고 쉽게 평가할 수는 없으며 서로 밀접한 關係를 가지고 있다. 一般적으로 比較文化的 接近方法은 企業의 表面적 행동패턴과 그 要因을 比較적 잘 說明해 주고 있으며, 人類學的 接近方法은 보다 심층적인 分析 觀點에서 企業構成員 行動과 企業文化를 說明해주고 있다.<sup>35)</sup>

## 第3節 企業文化的 形成

### 1. 企業文化的 영향요인

企業文化的 形成에는 행동 主體로서의 기업자체의 의도적인 행위와 환경이 상호작용하면서 企業文化를 형성한다는 動態論的 견해가 받아들여지고 있다.<sup>36)</sup> 企業文化는 기업내외에 존재하는 객관적 상황과 주관적인 상황요인, 즉 정치, 경제, 사회, 문화 등의 環境과 조직이 상호작용함으로써 形成되는데 주된 影響요인에 대하여 살펴보기로 한다.

徐麟德 教授는 企業文化的 影響요인을 企業環境과 企業行爲의 두 차원으로 보고 企業環境에는 사회문화적 環境과 직접적 조직환경요인의 두 가지를 들고 있으며 企業行爲에 있어서는 最高經營者의 特性을 影響요인으로 보고 있다.<sup>37)</sup> 李學鍾 教授는 企業文化

35) 李學鍾, 前掲書, p. 40.

36) 崔鍾來, 現代勞使關係論, 서울, 經文社, 1986, pp. 725 ~ 726.

37) 徐麟德, 前掲論文, pp. 70 ~ 85.

의 영향요인을 企業外的 環境과 內的 環境으로 대별하고 企業外的 環境要因은 社會文化 (social culture)와 産業文化(industry culture)를 들고 있으며 企業內的 要因으로는 企業體의 사업규모, 제품의 수명주기(life cycle), 企業의 理念과 經營戰略, 經營管理體系를 들고 있다.<sup>38)</sup> Mondy와 Noe III는 最高經營者와 意思疏通(communication), 組織構造 그리고 高位經營層의 경영스타일 등 8 가지를 企業文化的 영향요소로 보고있다.<sup>39)</sup>

이러한 주장들을 보면 企業文化形成에 영향을 주는 要因은 매우 다양하다고 할 수 있는데 慎侑根 教授의 주장을 중심으로 대표적인 몇 가지만 살펴보면 다음과 같다.<sup>40)</sup>

가. 創業者 또는 最高經營者의 經營理念

企業의 創設者는 대부분 창설시에 분명한 價値觀과 信念 그리고 어떤 규범을 가지고 출발하므로 자연히 초기의 企業文化를 형성하기 쉬우며<sup>41)</sup> 創業者의 經營理念이 그대로 그 기업이 지향하는 價値로 나타나는 경우가 많고 그가 기업을 세우고 역경을 헤쳐나가는 과정에서 생성된 조직 탄생 설화나 일화들은 企業文化的 要素를 이룬다. 또 最高經營者의 言行은 구성원들의 行動指針으로 나타나서 企業文化를 형성하는데 중요한 역할을 한다. 그러나 그 근간을 이루는 것은 最高經營者가 말하는 것(What they say)이 아니라 행하는 것(What they do)으로 부터 나오는 것이다.<sup>42)</sup> 그러므로 經營者가 솔선해서 어려운 상황에 도전하는 모습을 보이고 상하간의 커뮤니케이션을 밀접하게 하며 규율이나 예의에 대한 지도도 꾸준히 하면서 자연스러운 형태로 구성원들에게 모범을 보이는 것이 좋은 企業文化를 형성하는데 도움이 된다.<sup>43)</sup>

38) 李學鍾, 前掲書, pp. 26 ~ 31.

39) R. Wayne Mondy & Robert M. Noe III, *Personnel : The Management of Human Resources*, 3rd ed. Allyn and Bacon, Inc., n.d., pp. 315 ~ 321.

40) 慎侑根, 「組織行爲論」, 서울, 茶山出版社, 1990, p. 479.

41) Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer 1983, p. 14.

42) R. Wayne Mondy & R.M. Noe III, *op. cit.*, p. 315.

43) 氏家康二, 「간부가 변하지 않으면 회사는 망한다」, 한국생산성본부 1990, p. 57.

나. 企業의 歷史와 安定的인 멤버쉽

한 기업의 信念이나 慣習, 傳統, 業務處理方式 등은 단기간의 歷史와 적은 경험으로 이루어지는 것이 아니라 오랜 기간 동안 많은 危險을 극복하고 다양한 경험을 쌓아 가면서 확립한 文化的 所産이다.<sup>44)</sup> Schein은 상당한 정도의 긴 역사와 안정적인 멤버쉽이 복잡한 사회적 현상에 대한 이해를 발전시키는데 필수적이라고 말하고 있으며<sup>45)</sup> Sathe도 歷史, 리더쉽, 조직의 규모, 구성원의 안정이 강한 文化的 形成에 영향을 미치고 있다고 하였다.<sup>46)</sup>

현실적으로 볼 때 역사가 있는 一流企業은 비교적 과학화되고 완성도가 높은 세련된 企業文化를 가지고 있는 반면에 日淺한 기업의 경우에는 企業文化가 모순 대립되거나 미완성인 경우가 많다.<sup>47)</sup>

日本의 경우에는 기업의 오랜 역사와 終身雇傭制라는 특성이 이러한 요인에 해당한다고 볼 수 있다.

다. 代替文化的 存在

오랜 歷史와 안정적인 멤버쉽이 유지된다고 해도 구성원들이 상이한 文化的 代替案에 노출될 때에는 기업 특유의 문화형성이 어렵게 되므로 代替文化的 不在 (absence of substitutional alternative)가 企業文化的 形成을 촉진한다.<sup>48)</sup> 그러나 이러한 조건이 유지되기 위해서는 조직구성원이 한 조직에서 조직생활을 시작해서 그 조직에서 상층으로 올라가면서 조직특유의 價値觀을 몸에 익히는 것이 필요하다. 또한 기업으로서도 가능한 한 同質的인 부류의 신규인원을 받아들이고 초기부터 이들에게 企業價値를 주입시

44) S.P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984, p. 174.

45) Edgar H. Schein, *On Organizational Culture*, Working Paper Mit., 1981.

46) V. Sathe, "Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, P. 13.

47) 高時天, 「보람의 일터 운동과 기업문화의 혁신」, 서울, 한국경영자 총협회, 1986, p. 6

48) A. Wilkins & W.G. Ouchi, "Efficient Cultures; Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1983, pp. 473 ~ 474.

키며 기업특유의 技術(firm - specific technology)을 몸에 익히는 것이 중요하다.<sup>49)</sup>

#### 라. 企業이 속한 文化

企業은 그가 속한 文化圈의 영향을 필연적으로 받게 마련이다. 물론 이것이 개별 기업의 독특한 문화를 설명하는데 중요한 變數로 작용하는 것은 아니지만 전반적인 企業文化의 특성을 추구하는데 있어서 중요한 요인이 될 수 있다. 특히 企業은 독자적인 조직이라기 보다는 社會的 機關(social institute)으로써 그 社會의 일 부분일 뿐만 아니라 관련된 業種이 속하는 產業의 한 부분이 되기 때문에 그 社會文化와 產業文化의 下位 시스템으로서 上位시스템의 영향을 받는 것은 당연하다고 할 수 있다.

#### 마. 企業環境<sup>50)</sup>

위에서 든 영향요인 외에도 경쟁관계나 企業의 유형적 環境 즉 位置나 건물 등도 企業文化의 형성에 영향을 미친다. 그 뿐만 아니라 제품이나 고객, 기술, 시장 등의 環境要素는 企業文化에 가장 큰 영향을 주는 要素로 볼 수 있다. 그래서 環境要素에 따라 기술을 중시하느냐 마아케팅을 중시하는 文化를 유지하느냐 하는 결정을 하게 되는 것이다.

## 2. 企業文化의 構成要素

지금까지 企業文化에 대한 연구에서 研究者들은 企業文化의 構成要素를 자기 나름대로 설정하고 그 중에서 대표적인 것이라고 생각되는 要素들을 중심으로 연구를 전개해 왔기 때문에 企業文化의 構成要素에 대한 주장이 매우 다양하다. 이러한 것들 중에서 주된 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

#### 가. 共有된 價値體系

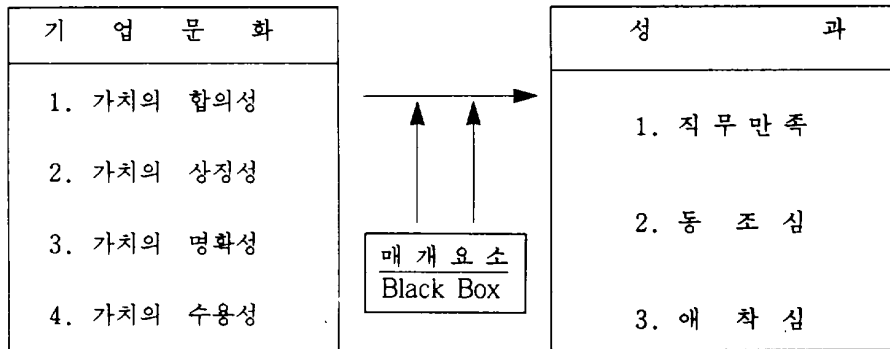
慎侑根 教授는 企業文化를 企業에 있어서의 共有된 價値體系로 보고 구성원들이 지각하고 있는 企業의 정신적 強點과 弱點을 중심으로 한 價値의 合意性, 외형적인 행동통일과 의식·의례의 의미부여와 같은 價値의 象徵性, 企業의 장기목표 (vision)와 단기

49) 慎侑根 前掲書, pp. 479 ~ 480.

50) 上掲書, pp. 479 ~ 480.

목표의 설정에 따른 價値의 明確性, 창의적 아이디어와 새로운 제도의 변화에 대한 價値의 受容性 등 4 가지를 企業文化의 4 대 구성요소로 설정하여 <그림 2-2>와 같은 연구모형으로 설명하고 있다.<sup>51)</sup>

< 그림 2-2 > 기업문화와 조직성과의 모형



자료: 慎侑根, “企業文化와 組織成果,” 「경상논집」 제 9권 제 3호, 서울대학교, 1985. 9, p. 62.

여기서 價値의 合意性이란 기업의 가치가 기업구성원들간에 얼마나 합의되고 共有되고 있는가 하는 정도를 말하며 經營理念이나 經營方針 등 기업이 지향해야 할 가치를 구성원들이 실제로 느끼고 共有하고 있을 때에 강한 文化가 형성된다고 볼 수 있다.

價値의 象徴性은 기업이 그 가치를 표현하는 독특한 언어·의례·예식·일화 등이 얼마나 존재하며 그것들이 반영하고 있는 가치에 대하여 의미있는 것으로 구성원들이 인식하고 있는 정도, 그리고 복장이나 마크 등 외형적 요소들의 통일과 가치의 합의의 관련여부 등을 말하는 것으로 요즈음 흔히 볼 수 있는 CIP가<sup>52)</sup> 바로 이러한 것의 일종이라 할 수 있다.

價値의 明確性은 기업의 가치가 구성원들에게 공통의 방향감과 일상행위 지침으로

51) 慎侑根, “企業文化와 組織成果,” 「경상논집」 제 9권 제 3호, 서울대학교, 1985. 9pp. 61 ~ 64.

52) CIP: Corporate Identity Program 의 약자로 사회나 기업내에 기업가치의 주입을 위하여 상징적인 도구와 외형적 요소를 통하여 기업의 Identity를 구축하려는 노력.

작용하기 위해서는 그 가치가 분명하고 명확하게 구체적으로 제시되어야 한다는 것으로 長短期經營目標 등으로 측정되어진다.

價値의 受容性은 기업의 내적·외적 환경변화에 대한 적응력 즉, 企業文化의 變化 受容力을 말한다. 현재와 같이 급변하는 환경속에서는 변화의 수용력을 가진 기업문화의 형성이 중요하다고 할 수 있다.

慎侑根 教授는 이러한 價値를 중심으로 가치의 합의성과 상징성, 명확성 그리고 가치의 수용성을 기업문화의 구성요소로 보고 어떤 매개변수를 거쳐서 직무만족이나 동조심 그리고 애착심과 같은 성과를 낳는 것으로 보고 있다.

#### 나. 7 S' 模型

Pascale 과 Athos 그리고 Peters와 Waterman은 企業文化의 構成要素로 <그림 2-3>과 같이 7 S' 模型을 제시하고 있다. <sup>53)</sup>

1) 共有價値 (Shared Value) : 기업문화의 첫째 구성요소는 기업체의 구성원들이 공동으로 소유하고 있는 價値觀과 理念, 그리고 傳統價値와 기업의 기본목표 등과 같은 기업체의 共有價値이다. 이것은 <그림 2-3>에 나타난 것처럼 다른 기업문화 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 企業文化 형성에 가장 중요한 위치에 있다.

2) 戰略 (Strategy) : 기업체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 戰略은 기업체의 장기적인 목적과 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 장기적 차원의 배분 패턴을 포함하며 기업체 운영에 장기적인 방향을 제공해 줌으로써 다른 구성요소에 많은 영향을 준다.

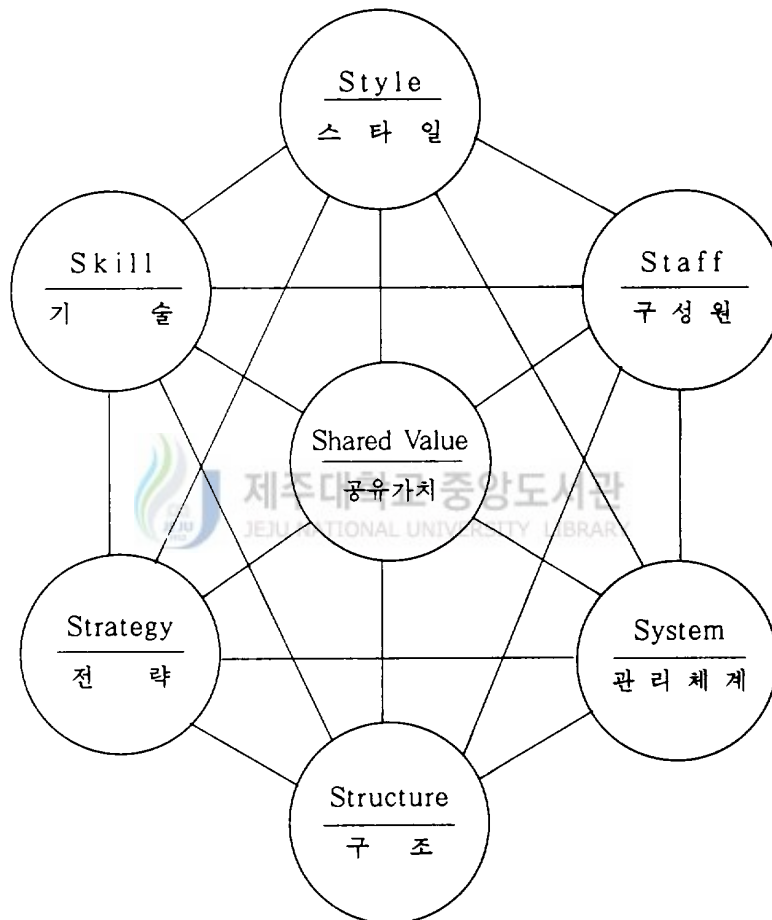
3) 構造 (Structure) : 構造는 기업체의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서 組織構造와 職務設計, 權限關係와 方針規定 등 구성원들의 役割과 그들간의 상호관계를 지배하는 공식요소들을 포함한다. 따라서 構造는 관리시스템과 더불어 구성원들의 일상업무 수행과 행동에 많은 영향을 준다.

53) Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, New York, Penguin Books, 1981, pp. 200 ~ 206.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, New York,

4) 管理시스템(System) : 管理시스템은 기업체 경영의 의사결정과 일상 운영에 틀이 되는 관리제도와 절차 등으로 기업체의 기본가치와 일관성 있고 장기 전략목표 달성에 적합한 보상제도, 경영정보와 의사결정 시스템, 결과 측정과 조정, 통제 등 모든 經營管理制度和 節次를 포함하는 것이다.

< 그림 2-3 > 7S' 模 型



자료 : R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, New York, Penguin Books, 1981. p. 202.  
 T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row Publishers, 1982. p. 10.

5) 構成員 (Staff) : 構成員은 기업문화를 실제행동으로 행하는 주체이다. 그러므로 企業文化에 있어서의 構成員은 인력구성과 구성원들의 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등을 의미한다. 구성원들의 價値觀과 行動은 기업이 의도하는 기본 價値에 의하여 많은 영향을 받고 있으며 人力構成과 專門性은 기업이 추구하는 戰略에 의하여 지배되는 것이 사실이다.

6) 技術 (Skill) : 企業文化를 형성하고 있는 중요 요소의 하나인 技術은 각종 기계장치 등 생산 및 정보처리 분야의 하드웨어(hardware)는 물론 이를 사용하는 소프트웨어(software)도 포함하며 구성원에 대한 동기부여, 갈등과 변화관리, 목표와 예산관리 등과 같이 企業의 經營에 적용되는 技法까지 포함한다.

7) 리더쉽스타일 (Style) : 기업문화의 마지막 構成要素는 構成員들을 이끌어나가는 전반적인 조직관리 스타일로서 구성원들의 행동조성과 그들 상호관계, 조직분위기 등에 직접 영향을 주는 중요 요소이다.

이와 같은 企業文化의 構成要素인 “7 S”는 서로 밀접한 관계를 가지고 企業文化를 형성하고 있으며 어느 한 要素만의 개별적인 분석은 매우 어려우며 전체적인 관점에서 보아야 한다.

다. 강한 企業文化의 要素<sup>54)</sup>

Deal과 Kennedy 는 성공적인 기업은 강한 企業文化를 갖고 있다고 보고 그 기업문화의 기본요소로 企業環境과 基本價値, 英雄, 儀禮와 儀式, 그리고 文化의 네트워크의 다섯 가지를 들고 있다.

1) 企業環境 (Environment) : 企業文化에 가장 큰 영향을 미치는 요소가 企業環境이다. 企業은 제품과 고객, 기술, 시장경쟁, 정부, 법규 등 환경요소에 따라서 그에 적합한 企業文化를 형성해 나간다. 그래서 어떤 기업은 마케팅이 중요해지고 어떤 기업은 기술개발이 중요해지는 것이다. 간단히 말해서 기업이 성공하기 위해서 무엇을 할 것인가를 결정하는 것이 곧 環境이다.

54) Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy 著, 삼성출판사 譯, 「강한 기업을 위한 기업문화」, 서울, 삼성출판사, 1990, pp. 62 ~ 81.  
李學鍾, 前掲書, pp. 51 ~ 54.



2) 基本價値 (Values) : 基本價値는 조직에 있어서의 기본적 관념이자 믿음으로서 企業文化의 핵심을 이루는 것으로 Pascale과 Athos의 共有價値에 해당하는 것이다. 강한 文化를 가진 기업들은 구성원들에 의하여 共有된 풍부하고 복잡한 價値體系를 갖고 있다. IBM의 “고객서비스”, 마쓰시다(松下)의 마쓰시다 정신, 대우의 도전과 진취성 등이 이들 기업의 文化的 價値로 그 기업을 상징하는 기본성격으로 알려지고 있다.

3) 英雄(Heroes) : 英雄은 企業文化의 정수인 價値基準을 구현하는 조직의 힘을 결집시키는 사람으로 企業文化의 중심인물이며 구성원들을 행동하도록 이끄는 동기부여자임과 동시에 누구나 필요할 때에 의지하게 하는 마술사이다. 즉, 주어진 상황에서 비범한 일을 해내며 그 企業文化속에서 성공의 행동규범을 실현해 보이는 사람인 것이다. 英雄은 기업을 이끌어 나가는 과정에서 기업의 목표설정, 그리고 주요 경영관리자의 선발과 권한배분을 통하여 기업의 基本價値와 前提를 형성해 나간다.

4) 儀禮와 禮式(Rites and Rituals) : 儀禮와 禮式은 기업의 일과를 수행하는데 있어서 구성원들이 규칙적으로 지켜나가는 관습 또는 행동으로 일상생활의 체계적이며 정형화된 관례를 말한다. 會議나 업무처리방식 등의 行動標準인 이들 儀禮와 禮式은 기업의 價値를 행동으로 옮기고 이를 강화시키는 요소이다. 그래서 企業의 儀禮와 禮式이 분명하고 구성원들에게 뚜렷하게 이해될수록 企業文化도 강해진다.

5) 文化的 네트워크 (Cultural Net-Work) : 이것은 조직내의 기본적인 非公式 意思疏通手段으로서 기업의 價値觀과 英雄이 추구하는 기본목표를 구성원들에게 전달하고 기업내의 모든 부서를 결합시키는 역할을 한다. 이러한 文化的 네트워크는 조직 구성원들로 이루어져서 조직의 기본적인 신념을 강화시키고 조직의 상징적 價値를 높여주며 변화를 위한 새로운 분위기 조성과 最高經營者를 위한 긴밀한 체계 구성을 하는데 상당한 영향을 미친다.

Deal 과 Kennedy 가 말하는 이들 다섯 가지의 要素는 企業文化를 형성하는 과정에 작용하는 중요요소로 기업문화를 형성하는 데에는 이들 외에도 수많은 요소가 작용하지만 대표적인 몇 가지만을 지적한 것이라고 할 수 있다.

라. 意識的 構成要素<sup>55)</sup>

Schein은 기업행동과 구성원에게 영향을 주는 의식체계를 중심으로 기업문화의 구성 요소를 설명하면서 이들 요소들의 개념적 혼란을 피하기 위하여 <그림2-4>와 같이 문화의 단계를 구성하고 있다.

1) 加工物과 創造物 (Artifacts and Creations) : 企業文化를 인식할 수 있는 첫째 수준은 표면적으로 나타나는 물질적·상징적·행동적인 人工創造物이다. 여기에는 기업의 제품이나 기술, 방침과 규율, 서류, 전통과 일화, 구성원 및 집단의 의례와 예식, 행동패턴 등이 포함된다. 이러한 가시적 창조물은 기업에 대한 전체적인 인상과 이미 지 그리고 文化的 特性을 형성하는데에 직접적이고 결정적인 요소로 작용한다.

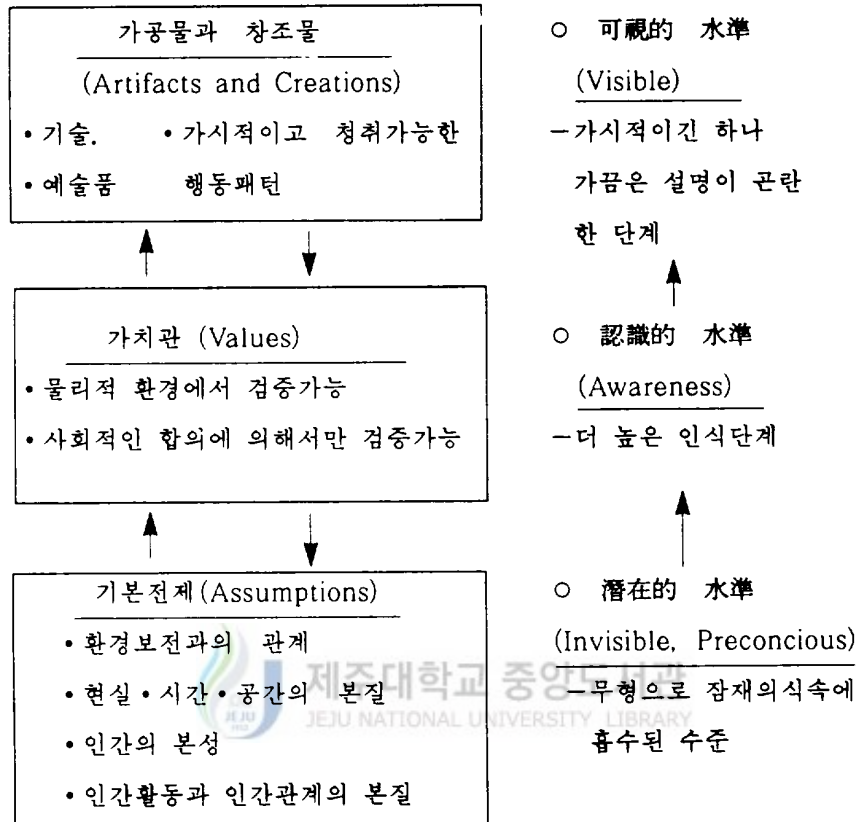
2) 價値觀 (Values) : 두번째의 企業文化的 構成要素는 認識的 水準에서의 價値이다. 이것은 조직 구성원들이 일반적으로 인식하고 있는 행동의 지침으로써 위에서 설명한 人爲的 創造物을 지배하는 요소이다. 개인에 대한 존중, 창의성에 대한 중요성, 개방적 의사소통, 참여나 합의의 중요성 등이 좋은 예이다.

3) 基本前提 (Basic Assumptions) : 企業文化的 세번째 구성요소는 潛在的 水準에서의 基本前提로 價値와 밀접하게 관련된 개념으로서 일반적으로 구성원들이 인식하고 있지 않은 先意識的 價値(preconscious value)라고도 할 수 있다. 기업이 이익을 추구한다든가 학교는 교육을 시킨다는 등 일반적으로 당연하고도 당연한 사실들이 바로 基本前提이며 이러한 것들은 구성원들이 자연스럽게 받아들이기 때문에 구성원들 사이에 아무런 논의가 필요하지 않으며 이것이 基本前提와 價値가 서로 다른 점이다. 基本前提는 잠재적 수준의 先意識的 價値로서 구성원들의 지각과 느낌, 사고방식에 영향을 주면서 태도와 행동형성에 결정적인 역할을 하는 것으로 企業마다 다를 뿐 아니라 구성원들 간에도 차이가 있을 수 있으며 이러한 企業간의 차이가 각 기업에 있어서 企業文化的 형성과 下位文化的 형성에 영향을 미치는 것이다.

---

55) Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp. 3 ~ 7.  
李學鍾, 前掲書, pp. 54 ~ 56.

< 그림 2-4 > 企業文化的 意識的 構成要素



자료 : Edgar H. Schein, "Coming to New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, p. 4.

지금까지 살펴본 企業文化的 構成要素는 학자마다 다소 다른 견해를 보이고 있음을 알 수 있다. 그러나 구성원과 전체 조직의 행동에 영향을 미치는 基本前提와 價値는 모든 학자들이 한결같이 강조하고 있는 핵심요소임을 알 수 있으며 특히 價値의 問題는 企業文化的 核 (core)을 이루고 있다는 점은 異見이 없다.

#### 第4節 企業文化的 類型

企業文化는 개인의 「퍼스널리티」와 같아서 각 企業마다 특징적인 유형을 가지기 때문에 어떤 유형이 좋고 나쁘다는 것을 일반적으로 말할 수는 없다. 그래서 企業文化的 類型을 구분하는 것은 企業文化 類型에 대한 價値判斷을 위한 것이라기 보다는 企業文化를 중심으로 하는 여러 가지 문제를 연계시켜 고찰하는 데에 유용하게 이용하려는 것이다. 예를 들면 특정 기업이 어떤 특징적 요소로서 共有價値를 가지고 있고 그것이 다른 부문과의 부합 여부가 조직성과에 크게 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문에 企業

〈 표 2-4 〉                      企業文化的 類型

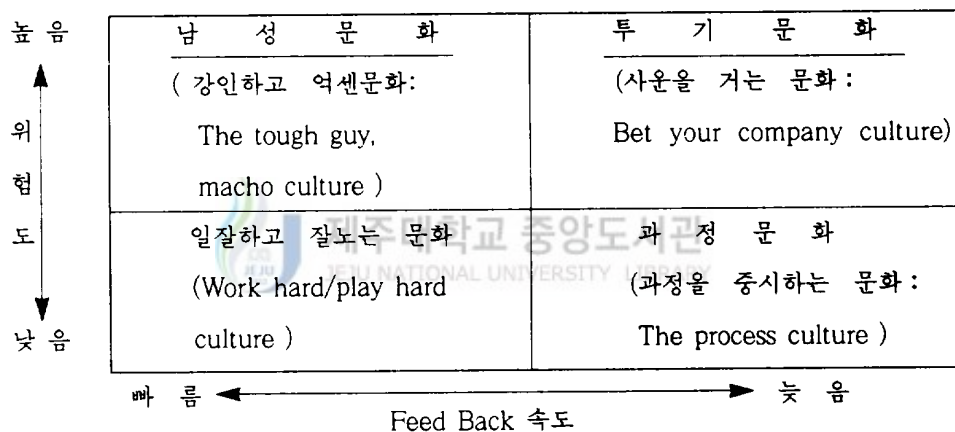
연구자	기업문화의 유형	구분 기준
W. G. Ouchi (1980)	① 시장                      ② 관료제 ③ 클랜문화	거래교환처리 방법
T. E. Deal and A. A. Kennedy (1982)	① 남성문화 (강인하고 역센문화) ② 일 잘 하고 잘 노는 문화 ③ 투기문화 (社運을 거는 문화) ④ 過程문화 (過程 중시문화)	위험도와 피드백 속도
E. J. Wallach (1983)	① 혁신적문화 ② 지원적문화 ③ 관료적문화	개인의 동기유발요인
G. R. Jones (1983)	① 생산문화 ② 관료제문화 ③ 전문직문화	거래비용
R. W. Mondy & R. M. Noe	① 개방적 참여문화 ② 폐쇄적 독재문화	의사결정과정 참여
서인덕 (1986)	① 합리적문화 ② 친화적문화 ③ 보존적문화 ④ 진취적문화	현실지각과 행동패턴 차원의 기준
김원석 (1991)	① 인간중심문화 ② 과업중심문화	지향하는 리더쉽 유형

문화의 類型을 구분하는 것이 중요한 것이다. 즉 企業文化는 기업이 당면한 환경에서 성공하기 위하여 요구되는 것이 무엇인가를 구체화시켜준다. <sup>56)</sup> 企業文化의 類型은 學者에 따라 그리고 분류기준에 따라 다른데 <표 2-4> 는 연구자들이 주장하는 企業文化의 類型들 중에서 중요한 몇 가지를 요약 정리한 것이다.

### 1. 強한 文化 <sup>57)</sup>

Deal과 Kennedy 는 오랜 역사를 통하여 성장 발전하였고 지금도 뛰어난 성과를 보이는 기업들은 強한 文化 (strong culture) 를 갖고 있다고 보고 기업활동과 관련된 위험도와 의사결정전략의 성공여부에 따라 피드백 속도를 기준으로 <그림2-5 >와 같이 4 가지로 분류하였다.

< 그림 2-5 > 強한 文化의 4 類型



자료 : T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1982, pp. 107 ~ 123.

#### 가. 男性文化 (The tough guy, macho culture)

이 類型의 文化는 위험부담이 높고 행위의 결과를 신속히 알 수 있으며 통제할 수 있

56) 徐麟德 前掲論文, p. 27.

57) Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass: Addison - Wesley Publishing Co., 1982, pp. 107 ~ 123.

는 것으로 “전부가 아니면 무”라는 방식으로 위험을 감수할 수 있는 자가 살아 남을 수 있고 규범을 어기거나 꾀짜로 행동해도 위험부담에서 성공하는 자가 영웅이 되는 문화로 끈기 보다는 신속성에 중점을 두는 유형이다. 금전적인 투기성이 높은 것으로 영화 제작이나 대단위의 1 회성 흥행사업 등과 같은 것이 여기에 속하며 장기적인 투자가 곤란하다.

나. 일 잘 하고 잘 노는 文化 (Work hard / play hard culture)

활동적인 販賣조직의 세계가 이 文化에 속하는데 위험부담이 적고 한번의 활동보다는 꾸준한 노력으로 성공에 이르며 결과는 신속히 알 수 있다. 이 문화에서는 활동의 價値가 활동의 量으로 측정되며 儀禮나 禮式을 중시하고 팀웍이 좋아야 하기 때문에 친절하고 우호적인 사람이 英雄으로 등장한다. 이 문화에서는 量的인 면을 중시하므로 質的인 면과 신중성, 주의력이 결핍될 수도 있다는 약점이 있다.

다. 投機文化(Bet your company culture )

대규모의 사업에 대하여 의사결정을 하여 그 결과를 확인하는 데까지 오랜 시간이 걸리며 위험부담이 큰 文化로 대규모 토목공사나 석유 추사업 등과 같은 것이 여기에 속한다. 男性文化에서 처럼 각 개인의 인생을 거는 것이 아니라 企業 全體의 운명을 거는 모험을 하는 경우로 실패하면 再起不能의 상태가 될 수도 있으므로 신중한 의사결정을 하게 되며 장기계획에 기초를 두고 일을 추진하므로 단기적으로는 景氣變動이나 資金調達 등으로 어려움을 겪기도 한다.

라. 過程文化 (The process culture)

구성원 자신이 하고 있는 일에 대하여 評價를 할 수 없는 대신 그 進行方法에만 관심을 기울이게 되는 유형으로 그 진행과정이 통제를 벗어나게 되면 官僚主義라고 하게 된다. 여기에는 은행, 보험회사, 정부 등과 같이 過程이나 節次를 바르게 하는 것이 基本 價値가 되어서 위험부담을 빈틈없이 계산해서 정확한 답을 제시해야 한다. 이 文化속에서는 구조화된 서열이 있으며 직함이나 공식적인 것에 상당한 관심을 가진다.

## 2. G. R. Jones 의 分類<sup>58)</sup>

Jones 는 去來費用의 관점에서 사회집단 구성원간의 交換이나 거래를 규제하기 위한

제도적 장치로부터 생겨난 결과로서 문화를 파악하고 있다. 그는 文化를 資産 (property rights)에 대한 협상의 결과로 나타난 것으로 본다. 그는 조직구성원들이 협동과정에서 제공하는 가치와 제공받는 가치의 결정을 위한 調整과 統制, 施行 등에 드는 비용을 절감하려는 것이 기업의 당면 문제로 보았다. 생산성이 정례화되어 不確實 정도가 낮으면 교환에 대한 감독, 행사, 규제 등이 적어져서 거래비용도 낮아진다. 반면에 투입과 산출의 평가가 어려운 경우 (연구개발사업 등)에는 거래비용이 높아지게 되고 이 때에는 생산을 통제하기 위하여 새로운 제도적 장치가 나타나야 한다는 것이다.

< 표 2-5 > 文化類型別 規制메카니즘

문 화 유 형	규 제 메 카 니 즘
생 산 문 화	감 독 • 감 시
관 료 제 문 화	규 칙 • 절 차
전 문 직 문 화	규 범 • 가 치

그래서 그는 <표 2-5>와 같이 文化를 生産文化(production culture), 官僚制文化(bureaucratic culture), 그리고 專門職文化 (professional culture)로 분류하고 生産文化에서는 감독과 감시가 統制 메카니즘으로 작용하며 관료제문화에서는 규칙과 절차가, 전문직문화에서는 규범과 가치가 통제를 위한 제도적 장치로 작용한다고 주장하고 있다.

또한 그에 의하면 생산과정이 점점 복잡해질수록 또 정례적인 것에서 비정례화할수록 거래비용의 절감을 위하여 生産文化, 官僚制文化, 專門職文化의 순으로 나타나며 과업의 정형성이 낮을수록 전문직문화가 더 효과적이라고 주장한다.

58) G.R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Cultures : An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, September 1983, pp. 454 ~ 467.

### 3. W. G. Ouchi 의 分類<sup>59)</sup>

Ouchi 는 「Z理論」 등에서 去來費用의 관점에서 文化를 市場과 官僚制, Clan의 세 가지로 분류하고 있다. 그러나 그는 엄격한 의미에서 말하면 市場, 官僚制가 거래, 교환의 지배형태인 조직에서는 진정한 의미의 文化현상을 보기 어렵고 Clan 형태의 조직에서만 文化라는 현상을 볼 수 있다고 주장하고 있다.

그는 效率(efficiency)이라는 기준에 의해 조직을 평가하는 경우에 그 조직이 거래비용을 최소화하는 형태를 택할 때가 가장 효율적이라는 것이다. 그는 去來費用을 交換에 참여한 당사자들에게 그들이 제공한 가치와 그들이 제공받은 가치가 그들의 期待와 一致되도록 만족시키는데 投入되는 活動으로 정의하고 있다. 모든 조직이나 사회적 행위에서는 필연적으로 개인간의 상호 의존적인 交換이 이루어지며 그 때 교환은 制限된 合理性을 가지고 거래하는 당사자들간에 公正性의 인식이 문제로 야기된다. 이 公正性을 성취하는 메카니즘을 기준으로 <표 2-6>과 같이 시장, 관료제, Clan 이 분류된다.

< 표 2-6 > 文化類型에서의 支配메카니즘

문 화 유 형	지 배 메 카 니 즘
시 관 클	가 격 메 카 니 즘 고 용 계 약 가 치 · 규 범

시장 형태에서 公正性의 인식은 경쟁상황하에서의 가격메카니즘으로 해결된다. 官僚制는 모호성의 조건하에서 거래의 사회적 문제를 雇傭契約이라는 형태의 불완전한 계약을 만들어냄으로써 해결한다.

Clan은 交換의 사회적 문제를 價値와 規範에 의하여 해결한다. 거래 당사자들로 하

59) A. Wilkins & W.G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1983, pp. 486 ~ 481.  
김영찬, "조직문화의 개념정립 및 그 강화방안에 관한 연구," 석사학위 논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp. 62 ~ 66.



여금 그들의 목적이 상호 배타적이 아닌 조화적인 것으로 보게하며 비교적 불확실성과 복잡성이 높은 상황에서 효과적일 수 있는데 이 때는 구성원들이 집합적 관심을 가지도록 높은 수준의 目的合致性和 일반적 「페러다임」을 共有하고 있어야 한다.

#### 4. 開放的 參與文化 (Open and Participative Culture)와 閉鎖的 獨裁文化<sup>60)</sup> (Closed and Autocratic Culture)

Mondy와 Noe ■는 組織構成員을 意思決定에 參與를 허용하느냐에 따라 開放的 參與文化和 閉鎖的 獨裁文化로 나누고 있다.

開放的 參與文化는 많은 行動科學者들이 추천하고 있는 企業文化類型으로 어떤 학자는 이 文化가 모든 상황에 적합하다고 주장하기도 한다. 이 文化의 특징은 ① 부하에 대한 신뢰 ② 개방적 意思疏通 ③ 고려 및 후원적 리더쉽 ④ 집단문제 해결 ⑤ 작업자의 자율성 ⑥ 정보의 공유 ⑦ 높은 산출목표 등으로 나타나고 있다. 이것은 의사결정 과정에 참여하여 대체안을 선택할 수 있는 선택권이 있는 구성원은 가장 건설한 의사결정을 한다는 哲學을 밑바탕으로 하는 것이다. 사실상 종업원들이 공공의 이익을 위하여 개인적인 것을 포기하였을 때에 최종 결과는 더 좋게 나오는 경우가 많다.<sup>61)</sup> 의사결정 과정에 많은 사람을 참여시키면 生産性和 士氣에 관계되는데 心理的으로 參與者는 혁신적인 제안과 더 많은 생산적인 노력으로 맡은 일을 하려고 하기 때문에 생산성 증가를 가져오게 된다. 또한 開放的 文化는 종업원의 士氣와 滿足을 증가시키고 파생적으로 경영층의 아이디어의 수용과 협조의 증대, 轉職이나 결근의 감소, 변화의 적극 受容, 직무와 조직에 대한 態度改善 등을 가져와서 기업에 좋은 영향을 미치게 된다.

閉鎖的 獨裁文化는 높은 產出目標를 갖는 것은 마찬가지이나 구성원들이 자발적으로 세운 것이 아니라 독재적이며 강압적인 리더에 의하여 강요된 것이라 할 수 있다. 이러한 文化에서는 公式命令系統을 엄격하게 지키면 지킬수록 경영관리의 영역이 좁아지고

60) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe ■, *op. cit.*, pp. 321 ~ 323

61) Richard Pascale, "The Paradox of Corporate Culture : Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 27, Winter 1985, p. 28.

개인에게 책임을 더 지우게 된다. 이렇게 되면 「팀웍」보다는 개인이 강조되며 구성원은 다만 「움직이는 것」 뿐이고 하라는 대로 할 뿐이다.

## 5. 人間中心文化와 課業中心文化<sup>62)</sup>

人間中心의 文化는 우호적이고 협조적인 분위기, 개인에 대한 理解와 부하에 대한 애정, 「팀웍」의 중시와 종업원 상호간의 접근용이성 등을 특징으로 하는 文化로 새로운 것에 대한 도전과 창의적인 아이디어를 격려하며 新製品, 新技術, 신고객의 중시, 신규 사업에 대한 과감한 투자, 융통성이 있고 신속한 업무처리가 가능한 文化로 앞에서 설명한 開放的 參與文化와 유사한 文化類型이라 할 수 있다.

課業中心의 文化는 目標指向的이며 실적 위주, 결과 중시, 능력 위주의 기업 운영과 公式的 節次를 통한 업무처리, 결재과정, 序列意識 등이 확립되어 규정이 표준화되고 습관화되어 비교적 안정적으로 업무처리를 해나가는 企業文化를 말한다.

지금까지 살펴본 企業文化의 類型은 1個 企業에 1個 類型의 文化만이 존재하는 것이 아니며 여러 유형의 文化가 결합되어져 있다. 예를 들면 마케팅 부문에서는 男性 文化가 주류를 이루고 제조부문에서는 일 잘하고 잘 노는 文化가, 연구개발부문에서는 투기문화가 주류를 이루는 등 다양하게 나타날 수 있으며 狀況에 따라서는 開放的 參與 文化속에서도 時間的 여유가 없거나 重要度가 낮은 事案의 경우에는 폐쇄적 文化가 함께 존재할 수도 있다. 이러한 것은 組織全體의 측면으로 연결되어져서 全體企業의 有效性을 극대화 시키는 방향으로 작용되어지는 文化가 그 기업에 있어서 가장 바람직한 企業文化의 類型이 될 수 있는 것이다.

---

62) 김원석, 前揭論文, pp. 53 ~ 54.

## 第 5 節 韓國企業의 傳統文化的 特性

### 1. 韓國企業의 文化特性

우리나라 企業의 文化적 特性이 무엇인지는 우리들 자신보다는 우리나라 기업에 대한 外國人들의 견해를 통하여 보는 것이 보다 잘 알 수 있는 길일 것이다. 外國人들이 우리나라 기업에 대하여 말하는 대표적인 특징은 다음과 같다.<sup>63)</sup>

#### 가. 'Can Do Culture'

外國人들이 우리 기업에 대하여 가장 인상 깊게 느끼는 것은 '하면 된다'는 매우 의욕적이며 도전적인 企業行動이다. 우리 企業이 高度 成長을 하게 된 것은 여러 산업분야에 과감한 投資와 모험적인 海外市場 進出, 그리고 단기간에 높은 成果를 달성하려는 강한 成就動機 때문이라고 할 수 있다.

#### 나. 勤勉性

外國人들에게 깊은 인상을 주는 또 하나의 特性은 열심히 일하는 勤務 姿勢이다. 우리나라는 세계에서 勞動時間이 매우 긴 것으로 알려져 있으며 장시간의 노동은 근로자, 일반관리자 그리고 최고 경영층까지도 공통적으로 적용되고 있다.

#### 다. 集權的 組織構造와 管理行動

또 하나의 특징은 집권적 組織構造와 상위계층의 강력한 權限體系 그리고 권위적인 管理行動이다. Toffler는 우리나라를 방문했을 때 우리나라 기업이 집권적이고 획일적이며 권위적이라고 표현하면서 대량생산중심의 產業社會에는 적합하나 개인의 창의성과 개방성에 의존하는 제 3의 물결문화 (정보사회) 에는 부적당하다는 견해를 밝힌 바 있다.

#### 라. 年功序列과 人和主義

우리나라 기업에서 業績評價와 報償制度는 아직도 능력보다는 年功序列에 치중된 경향이 높다. 따라서 구성원들의 계층구조적 위치는 일반적으로 그들의 연령 및 근속연수와 밀접한 관계를 보이고 있다. 그리고 상하 및 동료간에 원만한 人間關係를 유지하려

63) 李學鍾, 前掲書, pp. 105 -136.

는 것이 우리 기업 구성원들의 공통적인 行動傾向이다.

## 2. 韓國企業의 經營理念

우리나라의 대기업 87개 기업을 대상으로 연구한 자료에 의하면 우리나라 기업의 社訓上的 基本價値는 人和・團結・協同이 46.4%, 誠實・勤勉이 44.2%, 創意・開發이 41.6% 등의 순으로 나타나고 있어서 인화・단결과 성실・근면이 가장 강조되는 基本價値로 볼 수 있다. 공식적인 經營目的은 收益性和 安定性이 가장 많이 강조되고 있으며 그 다음으로는 成長과 能率이 강조되고 있으나 株主利潤增大나 生存・適應 등은 가장 낮게 나타나고 있어서 成長보다는 安定이 공식적인 經營目的으로 강조되고 있다.

## 3. 韓國企業의 組織管理<sup>64)</sup>

우리나라의 기업은 일반적으로 意思決定이 상위층에 집중되어 있고 職務內容이 전문화・세분화・계층화되어 있으며 업무수행상의 公式化 및 文書化 傾向이 높아서 집권적이며 관료화되어 있는 것으로 나타나고 있다.

또한 權限은 소수의 상위층에 집중되고 있다. 이것은 우리나라 기업의 대다수가 所有와 經營이 분리되지 않은데에서 오는 것으로 볼 수 있다. 또한 權力構造가 血緣, 地緣, 學緣에 의하여 형성되는 것도 하나의 특징이 되고 있다. 이것은 최하위층에서 기안해서 최종의사결정권자의 재가를 받는 稟議制度和 最高經營者들이 실질적으로 하위부서에 권한을 위양하려는 의사가 거의 없는데서 集權化 傾向을 알 수 있다. 그러나 한 조사에 의하면 75개 企業 가운데 35개 企業이 전통적인 排他主義의 특성에서 점점 벗어나려는 경향을 보이고 있어서 전문적인 經營技術의 필요성이 인식되기 시작한 것으로 볼 수 있다.

管理過程上的 特性을 의사소통과 리더쉽, 동기부여 행동에 국한하여 보면 意思疏通은 지시・명령 등 하향적 커뮤니케이션이 上下間의 커뮤니케이션보다 많은 것이 특징이다. 리더쉽에 있어서는 부하중심적인 리더쉽이 우수기업의 높은 成果와 연관이 있는 것으로 보고 있으나 상급자들은 전통적인 權威를 상당한 정도로 행사하는 것으로 나타나

64) 慎侑根, 「韓國企業의 特性和 課題」, 서울대 출판부, 1989, pp.115-128.

고 있다. 그러나 하급자들은 상급자의 權威를 무조건 수용하는 것은 아니며 構成員들간의 合意의 정도에 따라 달라지고 있다. 한편으로는 상급자의 「和」 지향성이 높으며 구성원들도 이에 대하여 매우 호의적인 반응을 보이고 있다. 動機賦與에 있어서는 동기수준이 아직도 경제적 물질적인 要素에 치우치고 있어서 위생적 또는 직무 외재적 요소가 직무내재적 요인보다 크게 작용하고 있다.

#### 4. 韓國企業의 傳統文化的 背景

오늘날 우리나라의 傳統文化는 三綱五倫같은 儒敎思想이 가장 중요한 요소로 작용하여 왔다. 그래서 家長의 權威와 「和」 思想, 주종관계와 복종심, 존속감과 배타의식 등의 특징이 나타나고 있다. 이로 인하여 기업의 管理行動에서는 강력한 통솔에 의한 권위적 經營속에서 人和를 추구하는 企業文化가 형성되고 의사결정 구조가 상위조직에 집중되는 요인이 되고 있으며 또한 지연·혈연·학연 등에 의한 權力構造와 意思決定構造가 형성되고 있는 것이다.



### 第3章 組織有效性的 理論的 考察

앞 장에서 지금까지 연구되고 있는 企業文化에 대하여 개관하여 보았다. 그러나, 企業文化에 대한 연구는 企業文化 자체만을 가지고는 연구의 價値가 없으며 企業文化의 研究와 그 대상인 企業의 有效性 次元에서의 연구가 연계될 때에 비로소 그 가치가 커질 수 있다고 할 수 있다.

본 장에서는 이러한 관점에서 組織有效성을 개관하여 살펴보고자 한다.

#### 第1節 組織有效性的 概念

##### 1. 組織有效性的 本質

組織은 그것이 갖는 일정한 目的을 위하여 인간들이 상호작용하는 하나의 構造的 過程이라고 할 수 있는데<sup>1)</sup> 이러한 組織은 성취하고자 하는 공통의 目標과 目的을 가지며 그러한 目標달성을 위하여 人的, 物的 要因을 포괄하여 조직의 운영과정에서 상호작용을 함으로써 하나의 構造的 過程을 형성한다. 그리고 이러한 구조적 과정속에서 보다 소망스러운 조직 목적 성취를 실현하기 위하여 직무, 책임, 권한을 할당하며 조직 목표의 실현에 구성원들이 보다 잘 공헌하게 하도록 그들의 활동을 조정하고 동기를 부여하며 조직내에서 보다 유효한 사회관계가 유지되도록 組織을 社會體系(social system)로써 유지시켜 나가는 등의 특성을 갖고 있다. 그래서 조직은 그것이 갖는 목적을 실현하기 위하여 추구하게 되는 管理의 핵심을 가진다고 할 수 있는데 그것이 바로 組織의 有效性(organizational effectiveness)을 확보하는 것이라고 할 수 있다.<sup>2)</sup>

組織有效성에 대하여는 여러 관점에서 定義가 추구되어지고 있는데 이들 중에 몇 가지만 요약하면 다음 <표3-1>과 같다. 그 외에도 많은 학자들이 조직유효성에 대하여 논의하여 왔지만 그 개념이나 결정요인, 평가기준 등에 대한 통일된 見解는 없다. 그

1) R. Terry, *Principles of Management*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1960. p.246.

2) 金石會, "組織有效성에 관한 行動科學的 研究." 박사학위논문, 영남대 대학원, 1982. 1. pp.31~32.

< 표 3-1 >

組織有效性的 定義

연 구 자	정 의
W. J. Reddin <sup>3)</sup>	경영자가 그의 직위에서 요구되는 산출량을 실현해 내는 정도
A. Etzioni <sup>4)</sup>	조직이 그 목적을 달성하는 정도
B. S. Georgopoulos & A. S. Tannenbaum <sup>5)</sup>	사회시스템으로서의 조직이 자산이나 자원을 무력하게 만들지 않고 소기의 목적을 달성하거나 조직구성원들이 부담감, 고충을 경험하지 않고 조직의 목적을 보다 잘 성취해 내는 정도
E. Yuchtman & S. E. Seashore <sup>6)</sup>	희소하고 가치있는 자원을 환경으로부터 획득할 수 있는 능력
L. L. Cummings <sup>7)</sup>	조직구성원의 자유로운 하위시스템활용 또 이를 통하여 자신의 목적을 실현할 수 있는 정도

러나 이러한 견해는 두 가지 유형으로 대별되는데, 하나는 組織의 目標를 중심으로 조직 유효성을 인식하려는 것이며 또 하나는 組織을 하나의 시스템으로 보고 그러한 組織의 특성을 유지시키는 정도를 組織有效性으로 보는 견해이다.<sup>8)</sup> 이러한 견해는 연구자의 주관적 관점이나 연구목적 그리고 연구영역 등에 따라 다르게 定義되어진 것이라 할 수 있다. 이와 같이 다른 견해들 가운데서도 組織有效性에 대한 概念속에서는

3) W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970, p.3.  
 4) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press, 1961, pp.6~8.  
 5) Basil S. Georgopoulos & Arnold S. Tannenbaum, "The Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol. 22, 1957, p. 535.  
 6) S. E. Seashore & E. Yuchtman, "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 1967.  
 7) P. E. Mott, *The Characteristic Science of Effective Organization*, Harper & Row, 1972, pp.1~5.  
 8) 金相基, "기업문화와 조직유효성의 관련성에 관한 연구," 석사학위논문 서울대학교 대학원, 1988.1, p. 6.

① 組織의目標達成 程度 내지 生産性 ② 組織의 內的 변화와 외부환경 변화에 대한 적응력 ③ 組織構成員과 集團간의 긴장, 갈등 최소화 등의 기준을 내포하고 있으며 經營者가 조직에서 무엇을 하는가 (What manager does)보다는 무엇을 성취하는가(What manager achieves)에 本質的 特性을 두고 있다. 그러므로 組織有效性은 投入(input)보다는 產出 (output)이 중요시 되며 成就가 중요한 의미를 가진다.<sup>9)</sup> 그런 의미에서 볼 때 組織有效性은 開放시스템인 組織을 떠나서는 설명되어질 수 없기 때문에 그 有效性은 組織構成員과 전체 조직의 상호작용을 最適化할 수 있는 制約條件下에서 사회적 기능을 통하여 조직이 실현하고자 하는 바람직한 상태인 組織目標를 달성한 程度라는 狀況論的 定義가 어느 정도 타당성을 갖는다고 할 수 있다.<sup>10)</sup>

한편 組織有效性和 유사한 개념으로 能率이 있다. 能率 (efficiency)은 어떤 成果達成을 위하여 所要된 投入과 그에 대한 產出의 比率을 말하는 것이다. 일반적으로 조직이 달성하여야 할 目標는 質, 量, 時間 그리고 費用의 4 가지 관점에서 검토되어야 하는데 4 가지 모두 포함하는 관점에서의 목표달성 정도는 有效性이며 이러한 목표달성을 위하여 投入된 각 요소에 대한 成果의 比는 能率이 된다.<sup>11)</sup> 따라서 投入과 產出이 모두 낮아서 有效性이 “0%”가 될 경우에도 能率は “100%”가 될 수도 있다. 그러므로 組織의 有效性은 經濟的이며 技術的 手段인 能率과 政治的 手段에 의하여 조직에 돌아오는 것이 최대화되는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 여기서 政治的(political) 手段이란 조직내의 구성원과 외부의 여러집단 및 기관과의 유리한 거래를 나타내는 것이다. 그래서 能率は 組織有效性的의 중요한 要素가 된다고 할 수 있으며<sup>12)</sup> 有效性和 能率は 서로 排他的인 개념이 아니라 상호보완적인 것으로 조직이 계속 유지·존속·성장하기 위해서는 組織의 有效性和 能率が 함께 이루어져야 한다.

組織有效性에 대하여 經濟的 有效性和 行爲的 有效性으로 나누어 설명하는 見解도 있

9) 金石會, 前揭論文 p.6.

10) 慎侑根 「組織論」, 서울, 다산출판사, 1981.2. pp.101~111.

11) 上揭書, pp.110~111.

12) 金相基, 前揭論文 p.77.



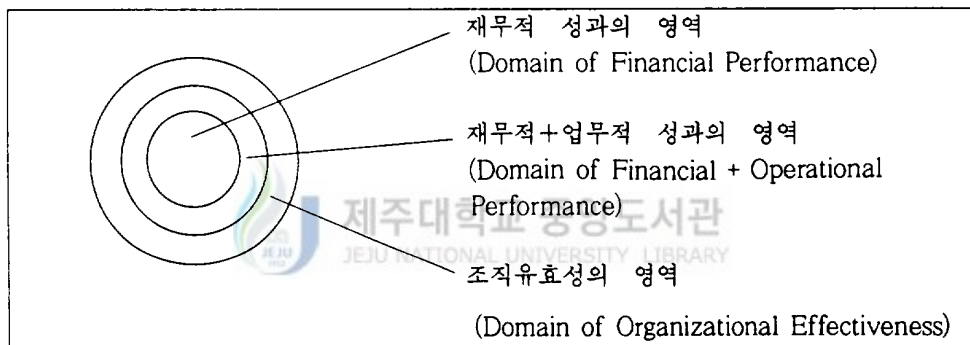
다. <sup>13)</sup> 여기서 경제적 유효성은 組織이 존속·유지·발전하기 위하여 필요한 收益目的을 달성하는 정도를 말하는 것이며, 行爲的 有效性은 生産이나 收益과 같은 量的인 것이 아니라 구성원들에 대한 태도조사를 통하여 얻을 수 있는 질적인 변수, 즉 종업원의 士氣, モチベーション, 職務満足 등 人間的 要素에 대한 것이다.

## 2. 組織有效性의 領域 <sup>14)</sup>

최근 組織有效性에 관한 종합적인 논의에서 하나의 구조로서 組織有效性에 관한 현재의 개념은 세부적인 구별이 되지 않고 있으며 그것은 앞으로 연구되어야 할 과제라 할 수 있다. 이렇게 볼 때 事業成果(business performance)는 組織有效性이라는 전체적인 개념의 下部概念이라고 볼 수 있는데 이를 그림으로 나타낸 것이 <그림3-1> 이다. 한 가운데는 기업의 경제적 목표의 달성 정도를 반영하는 재무적 지표들로 이루어

< 그림 3-1 >

組織有效性의 領域



자료 : N. Venkatraman & Vasudevan Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches " *Academy of Management Review*, 1986. 11, P. 803

진 재무적 성과의 영역이다. 전형적으로 이 영역은 賣出成長率이나 投資收益率, 주가 수익율과 같은 收益性 指標 등에 의하여 점검되어진다. 다음이 事業成果

13) 김재봉, "상황모델에 있어서 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구." 석사학위논문, 전북대 대학원, 1985. 8, pp. 60~61.

14) 金鎮克, "組織有效性 測定모델의 有效性." 『경상논집』 제18권 제4호 경북대학교, 경제경영연구소, 1990. 12, pp. 124~125.

(business performance) 영역으로 財務的 成果에 업무적 성과가 부가된 것이다. 이 영역에는 시장점유율이나 제품의 질, 부가가치 등에 의하여 측정되어진다. 여기서는 재무적 지표에 업무적 성과지표를 포함하게 되므로 Black Box의 영역이 줄어들 수 있으며 재무적 성과를 가져올 수 있는 중요한 업무적 성공요소에 대하여 관심을 모으게 된다. 그 다음 組織目標의 多次元的이고 갈등적인 本質, 거기에다 수많은 종류의 구성요소들이나 중개자들의 영향이 덧붙여지면 組織有效性이라는 개념으로 그 해결책을 찾게 된다. 그러나 그 범위가 넓은 만큼 그 측정문제는 많은 논란이 있다.

## 第2節 組織有效性的 接近方法

### 1. 目標達成 接近方法(Goal-Attainment Approach)

目標達成接近法은 가장 대표적이며 전통적인 接近方法으로 組織은 본질적으로 달성하고자 하는 목표를 가지고 있기 때문에 조직유효성을 그 조직이 달성하고자 하는 目標을 달성하는 정도로 파악하려는 것이다.

그러므로 生産性이나 利潤, 매출액, 투자수익율 등의 지표가 주요 測定指標가 된다. 즉 ① 조직은 본질적으로 달성하고자 하는 목표를 가지고 있으며 ② 그 목표는 내용이 한정되고 명확히 규정되어 있고 ③ 그 목표의 수는 관리 가능한 정도이며 ④ 그 목표는 조직전체에서 구성원들의 합의가 있어야 하고 ⑤ 목표에 대한 달성정도는 測定 가능하다는 것이다.<sup>15)</sup> 組織은 주어진 목표를 달성하기 위한 合理的 道具라고 보는 견해에 원칙적인 근거를 두고 있으며 목표가 조직의 성공여부를 판단하는 기준으로서 절대적인 중요성을 지닌다.<sup>16)</sup> 전형적인 목표달성 접근방법은 공식적으로 표방된 생산목표가 조직평가의 기준이 되는 目標가 되는데, 이 方法에서는 조직의 산출물만을 강조하기 때문에 조직에 대한 포괄적인 평가가 불가능하고 조직구성원들에 대한 합의가 전제되어야

15) 上揭論文, p.125.

16) 申喆雨, "企業文化가 組織有效性에 미치는 영향에 관한 研究" 박사학위논문, 중앙대 대학원, 1987.12, p.91.

하나 실제로는 그것이 어려우며 실제 조직에서는 다수 목표의 달성을 추구하고 있고 조직은 공식적 생산목표나 여러 가지 사회적 목표의 추구 이외에도 여러 가지 다른 기능적 요건을 충족시켜야 하며 조직목표의 확인 및 정의가 어려운 점 등이 問題点 내지 限界로 지적되고 있다.<sup>17)</sup>

## 2. 시스템 接近方法(System Approach)

단기적으로는 조직이 목표를 달성하더라도 조직의 분위기가 파괴되거나 구성원의 불만이 누적된다면 그 조직은 효과적이라고 할 수가 없다. 이와 같이 目標達成 接近方法의 결함이 대두되자 그 대안으로 제시된 것이 시스템 接近方法이다. 이것은 目標보다는 環境과 관련하여 그것에 도달하는 手段이나 過程을 중시하는 接近方法으로 목표를 달성하는 과정에서 구성원들이 얼마나 만족하고 조직이 화목하며 환경에의 적용은 어떤지를 평가하는 것이다.<sup>18)</sup> 그래서 시스템 接近方法은 組織의 存續能力 (maintenance)을 평가하고 조직의 존속에 영향을 미치는 여러 가지 요인을 고려하는 것이다.

이 接近方法은 다음과 같은 특성을 가진다. 첫째, 조직은 상호 관련된 하위 부문으로 구성되어 있으며 하위 부문중 한 부문의 업무성과가 저조하면 조직 전체의 성과에 영향을 미친다. 둘째, 組織有效性은 환경의 구성요소들에 대한 인식과 환경의 구성요소간의 성공적 상호작용에 의해서 提高된다. 셋째, 組織의 存續은 活用될 資源의 지속적인 보충을 통하여 가능하다.<sup>19)</sup>

시스템 接近方法에서는 職務滿足과 組織沒入, 근로생활의 質(quality of working life), 離職率과 같은 要素가 測定指標로 이용되고 있다. 이 接近方法은 목표달성 접근 방법의 단점을 보완하려고 하였지만 역시 目標의 존재를 前提하고 있으며 測定目標의 定義문제와 過程의 강조에 따른 문제 (잘 지는 것보다 이기는 것이 중요함), 궁극적인 목표에 근거하여 조직의 자원이나 과정을 설정하고 평가함에 있어서의 곤란성 등 여러 가지 결함이 발견되고 있다.

17) 金鎮克, 前掲論文, pp.125~126.

18) 慎侑根, 「組織行爲論」, 서울, 茶山出版社, 1990.7, p.39.

19) 金鎮克, 前掲論文, p.126.

### 3. 多元的 關係者 接近方法(Multiple Constituencies Approach)

1970년대 후반에 이르러 組織有效性에 관한 견해가 주어진 환경속에서 關係者들의 욕구를 만족시키는 것이 有效性이라는 새로운 주장이 나타났다. 이러한 견해를 가진 사람들은 組織有效性에 대한 개념 뿐만 아니라 근본적으로 組織概念自體를 다르게 인식해서 組織을 인간의 개인적인 이해관계를 충족시키기 위한 도구인 協商된 相互作用 體系(negotiated interaction system)로 본다.<sup>20)</sup> 이 接近方法에서는 다른 것과는 달리 組織成果의 結果에 대한 多元的 關係者들의 選好度가 有效性 評價에 있어서 중요한 기준이 된다.<sup>21)</sup>

Connolly<sup>22)</sup> 등은 組織有效性에 대하여 다수의 상이한 有效性의 표현이 대상조직에 대하여 설정될 수 있으며 그것은 組織의 關係者라고 볼 수 있는 다양한 개인, 집단에 의한 複數의 基準을 반영하는 것이어야 한다고 주장한다. 여기서 關係者는 組織參加者라는 개념보다 훨씬 넓은 의미로 조직에 직접 공헌자, 배분관계를 갖는 자, 심지어 환경보호단체 등 적극적 이해관계자를 포함하는 개념인 것이다.

이러한 조직의 關係者는 자신의 개인적 욕구를 충족시키고자 하는 利己的 存在로 이들은 특정 조직목표 실현을 위하여 조직에 참여하는 것이 아니라 그 자신이 본질적으로 지니고 있는 물리적·심리적·사회적 限界 때문에 협동 또는 협동적 노력을 통하지 않고는 달성할 수 없는 개인적 目標을 달성하기 위하여 組織에 참여하고 貢獻하는 것이며 이러한 공헌이 組織의 動力을 구성하고 있다. 이러한 多元的 關係者 接近方法은 시스템 接近方法과 비슷하나 그 強調點이 다르다. 두 가지 모두 내부적 관련성을 고려하나 多元的 關係者 接近方法은 組織環境에 관한 모든 것을 고려하지 않고 組織의 存續을 위협할 수 있는 환경적 요소들에 대해서만 이를 緩和하려는 것이다.<sup>23)</sup>

20) M. Keeley, "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, p. 1.

21) R. F. Zammuto, "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness," *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, p. 606.

22) T. Connolly, E. J. Conlon and S. J. Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple-Contingency Approach," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980, p. 212.

23) Stephen P. Robbins, *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983, p. 3.

이 接近方法에서는 多元的 關係者의 욕구충족 정도에 의하여 組織有效性이 評價되는데 組織有效性은 組織의 중요하고 결정적인 구성요소를 확인하는 능력과 그것들이 조직에 대한 욕구를 충족시킬 수 있는 능력에 의하여 결정된다. 또한 관리자들이 多數의 目標중에서 선택된 목표는 조직 존속에 필요한 자원에 대하여 통제력을 갖고 있는 이해관계자 집단에 대한 대응의 표현이라고 가정된다. 이러한 多元的 關係者 接近方法에도 몇 가지 문제점이 지적되고 있는데 주로 配分問題이다. 이는 組織成果의 배분에 있어서 누구의 選好를 만족시켜야 하느냐 하는 것이다. 여기서 나타나는 것은 평가자가 광범위한 환경으로부터 중요한 구성요소를 구별해내기가 어렵고 多數의 關係者의 욕구나 기대를 분명히 파악하기가 곤란한 점, 그리고 成果에 대한 다양한 關係者의 選好도가 주어지면 전체적인 조직의 有效性의 판정을 어떻게 하여야 하는가 하는 것 등이다. <sup>24)</sup>

#### 4. 競爭的 價値觀 接近方法 (Competing Values Approach) <sup>25)</sup>

동일 組織에서 각각 다른 부문에 종사하는 내부 전문가들이 그 조직에 대하여 유효성을 평가하는데 있어서는 전적으로 관점을 달리 할 수도 있다. 競爭的 價値觀 接近方法은 組織有效性 評價를 위한 綜合的인 준거의 틀을 提供해 주는 것으로 目標들 간에 갈등을 일으키는 다수의 競爭的 價値觀들이 존재한다는 것을 前提하고 있다. 그리고 확인할 수 있는 目標들간에는 전반적인 합의가 존재하지 않는 것으로 보이며 組織 有效性의 評價는 個別 價値觀에 근거를 둔 것으로 파악한다.

Campbell은 기본적인 競爭的 價値觀으로 세 가지가 있다고 하였다. <sup>26)</sup> 첫째는, 伸縮性에 대한 강조에서부터 統制에 대한 강조에 이르기까지 組織構造에 관련된 것이다. 이러한 신축성·통제 차원은 기술혁신, 적응성, 변화와 권위, 명령 그리고 통제의 가치에 대한 논란이 있는 組織壽命(organizational life)과 관련이 되고 있다. 둘째는 조직내에 있는 인간의 복지와 개발에 대한 강조에서부터 조직 그 자체의 복지와 개발에 대한

24) 金鎮克, 前揭論文, pp. 127~130.

25) 上揭論文, pp. 127~133.

26) R. E. Quinn & J. Rohrbaugh, *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, Working Paper, Suny-Albany, 1979.

강조에 이르기까지 조직적 초점에 관계된 것이다. 여기에도 사람들의 느낌과 욕구 대 생산성과 과업완수에 대한 관심이라는 조직생활의 기본적 딜레마가 존재한다. 세제는 과정에 대한 것부터 최종적인 결과에 대한 강조에 이르기까지 組織의 手段과 目標에 관계된 價値觀의 문제이다. 組織의 長期的 基準 (手段: means)에 의하여 평가되어야 하는가 아니면 短期的 基準 (目標: ends)에 의하여 평가되어야 하는가 하는 경쟁적 가치관은 이러한 마지막 차원에서 반영되어 진다. 이러한 세가지 차원의 기준에서 보면 8개의 조직유효성 기준이 만들어질 수 있으며 이것은 4개의 조직유효성 모델로 분류되어질 수 있다.

첫째는 人間關係모델 (human relations model)로 탄력성과 인간을 중심으로 하며 手段으로는 단결과 사기, 目標로는 人的資源開發에 비중이 두어진다. 둘째는 開放시스템 모델 (open system model)로 조직과 탄력성을 축으로 手段으로서는 탄력성과 준비성 (readiness), 目標로는 성장 자원획득 외부적 지원에 비중을 둔다. 세제는 合理的目標 모델 (rational goal model)로 조직과 통제를 축으로 계획과 목표설정을 수단으로 하며 目標로는 生産成果에 비중을 둔다. 넷째는 內部 過程모델 (internal process model)로 사람과 통제를 축으로 手段은 정보관리와 의사소통을 目標로는 안전성과 통제를 有效性 評價에서 비중을 둔다. 이는 組織의 라이프 사이클과 관련해서 보면 기술혁신, 창조, 자원의 배당 등을 특징으로 하는 첫번째 단계인 企業家的 단계에서는 開放시스템적 기준에 강한 강조점이 주어지며, 구성원들간에 가족감과 협조심, 높은 구성원간의 몰입을 촉진하기 위한 비공식적 의사소통과 구조가 주된 활동이 되는 두번째 단계인 集團의 段階에서는 人間關係 모델이 강조되어진다. 또 안정성, 운영의 효율화, 규칙과 절차, 보수적 경향 등을 특징으로 하는 公式的 段階에서는 內部的 過程과 合理的 目標모델이 강조된다. 마지막 단계인 구조의 詳細化 段階에서는 조직이 새로와지고 성장할수 있게 하기 위하여 외부적 환경의 조사 검토에 관심이 기울여지고 있는데 이 단계에서는 開放的 시스템 모델이 가장 강조되어진다. 이러한 것을 종합한것이 <표3-2> 이다.

競爭的 價値觀 接近方法은 가장 최근에 연구 되어진 것이기 때문에 實證的 研究가 부족하여 앞으로 더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 이 接近方法

은 수많은 組織有效性 評價基準들을 비교적 명확한 네 가지의 개념적 모델로 그 수를 줄여줌으로써 經營者들이 상이한 狀況에 맞는 상이한 基準들의 적절성을 확인하는데 도움을 줄 수가 있다.

〈 표 3-2 〉 競爭的 價値觀 模型의 有效性評價 基準

模 型	價 值 觀	有 效 性 評 價 基 準	
		目 標	手 段
인간관계	사 람·탄력성	단결과 사기의 유지	가치와 인적자원의 개발
개방시스템	탄력성·조 직	탄력성과 준비성의 유지	성장·자원획득·외부적자원
합리적목표	조 직·통 제	계획·목표설정·평가	생산성·효율성
내부과정	통 제·사 람	정보관리·협조	위험성·균형

자료: R.E. Quinn & K. Cameron, *Organizational Life Cycles and the Criteria of Effectiveness*, Working Paper, Suny-Albany, 1979 .

### 第 3 節 組織有效性의 測定基準

#### 1. 組織有效性의 測定모델

組織有效性의 測定基準에 대한 견해는 巨視的·微視的 또는 靜態的·動態的, 제한적·보편적, 單變數와 多變數, 규범적 또는 기술적 등 여러 가지 次元에서 논의되어지고 많은 연구가 있어 왔지만 통일된 하나의 測定基準는 제시되지 못하고 있다. 지금까지 제시되고 있는 組織有效性 測定모델의 대표적인 흐름은 다음과 같다.

가. 適應 - 克服 모델(Adaptability-Coping Approach)<sup>27)</sup>

이 모델은 組織의 生存力, 適應力, 자신의 유지 및 성장능력을 중시하는 것으로 收益性이나 生産性과 같은 정태적 또는 역사적 成果目標는 가까운 미래에 대하여 효율적으로 대처하는 능력을 적절히 나타내지 못한다는 것이다.<sup>28)</sup> Schein은 組織이 內的 또는

27) 慎侑根, 「組織論」, 서울, 茶山出版社, 1982, p. 115.

28) 金鎮克, 前掲論文, p. 134.

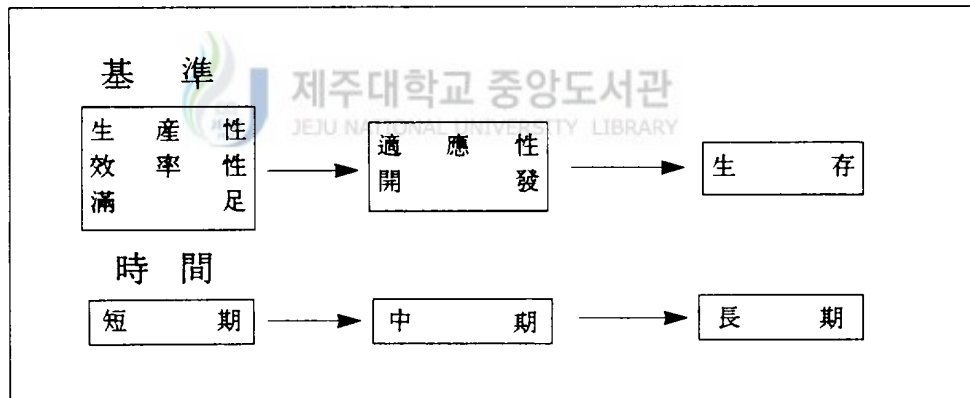
外的 環境變化에 대하여 動態적으로 적응하고 均衡을 유지하는데서 有效性이 달성된다고 주장한다. 29) 그는 組織有效性은 개별적인 特定機能의 수행성과에 의하여 판단할 것이 아니라 體系水準의 基準(system-level criteria)에 의해 평가되어야 한다고 주장하고 體系水準의 基準으로는 組織의 適應力, 一體感, 現實檢證能力, 統合性의 네 가지를 제시하였다. 그는 適應-克服 循環을 6단계로 나누고 각 순환단계를 인식하고 있으면 組織의 機能이 원활하지 못한 단계를 곧 파악할 수 있어서 이에 대한 改善方向을 강구함으로써 組織有效性을 유지, 향상시킬 수 있다고 주장하였다.

나. 時間的 有效性 모델(A Time-Effectiveness Model)

이 모델은 여러 측정요소나 기준들의 결합만으로 이루어지는 것이 아니라 短期, 中期, 長期와 같은 時間概念을 도입한 것이다.

여기에는 각기 다른 有效性 基準이 時間別로 제시되고 있는데 궁극적으로는 生存的 要求에 적합하여야 하며 短期的 指標로는 생산성과 효율 그리고 만족의 척도를 들고 있으며 中期的 尺度로는 適應性和 開發을 제시하고 있다.

< 그림 3-2 > 時間的 次元의 有效性 모델



자료: J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 5th ed., Business Publications, Inc., 1985. p.34.

29) E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970. pp. 117 ~ 129.



다. 生産性-適應 모델 (A Production-Adaptation Model) <sup>30)</sup>

生産性-適應 모델은 生産性和 適應性을 主要要素로 삼는 것으로서 이 모델에서는 有效한 組織이란 더 많이, 더 나은 산출을 이룩하고 環境이나 內部的 問題들에 보다 有效하게 적응한다는 논리에 근거를 두고 있다. 따라서 組織有效性이란 組織이 生産과 適應에 대하여 자신의 能力을 活性化시키는 能力이라고 정의한다. <sup>31)</sup>

라. 狀況의 모델 (生態學的 模型: Ecological Model)

이 모델은 狀況理論을 근거로 조직 전체적 입장이거나 조직구조적 입장이 아니라 여러 制約條件下에서 조직에 부과된 目標을 최소한도로 충족시키는 관점에서 有效性을 평가하려는 것이다. 이 모델의 기본관점은 조직이 內外的인 利害關係者 集團사이에서 요구되는 相互獨立性을 관리할 수 있는 能力뿐만 아니라 內外的인 制約條件과 더불어 이에 적응하는 능력에 의해 조직유효성을 평가하고자 한다. 즉, 組織이 추구하는 복합적인 目標가 조직의 현재 기능과 긍정적인 존속과 관련된 利害關係集團들이 조직에 대하여 갖는 期待感들에 부응한다는 것이다. <sup>32)</sup>

이러한 狀況의 모델에서는 組織內部 要素間의 適合性和 外部的 環境과의 適合性이라는 두가지 適合性 概念이 도출된다. <sup>33)</sup> 組織內部的 適合性은 미시적 수준에서 구성요소 간의 一致性(consistencies) 또는 適合性(fits)을 강조하는 것으로 課業과 個人間 適合(task-individual fit), 課業과 리더간(task-leader fit), 리더와 집단간(leader-group fit), 보상과 집단간(reward-group fit), 그리고 보상과 과업간의 適合(reward-task fit) 등이 組織有效性을 유지하는데 중요한 요소이다. 組織 外部와의 適合性은 組織 外部的 環境要素들의 適合性으로 組織有效性에 중대한 영향을 미친다. 組織에 있어서는 內部的 適合만으로는 組織의 有效性을 충분히 달성할 수 없다. 外部環境的 要素들의 適合 關係에서 중요한 것을 보면 環境과 課業간의 適合(environment-task fit), 環境

30) 金鎮克, 前掲論文, p. 135.

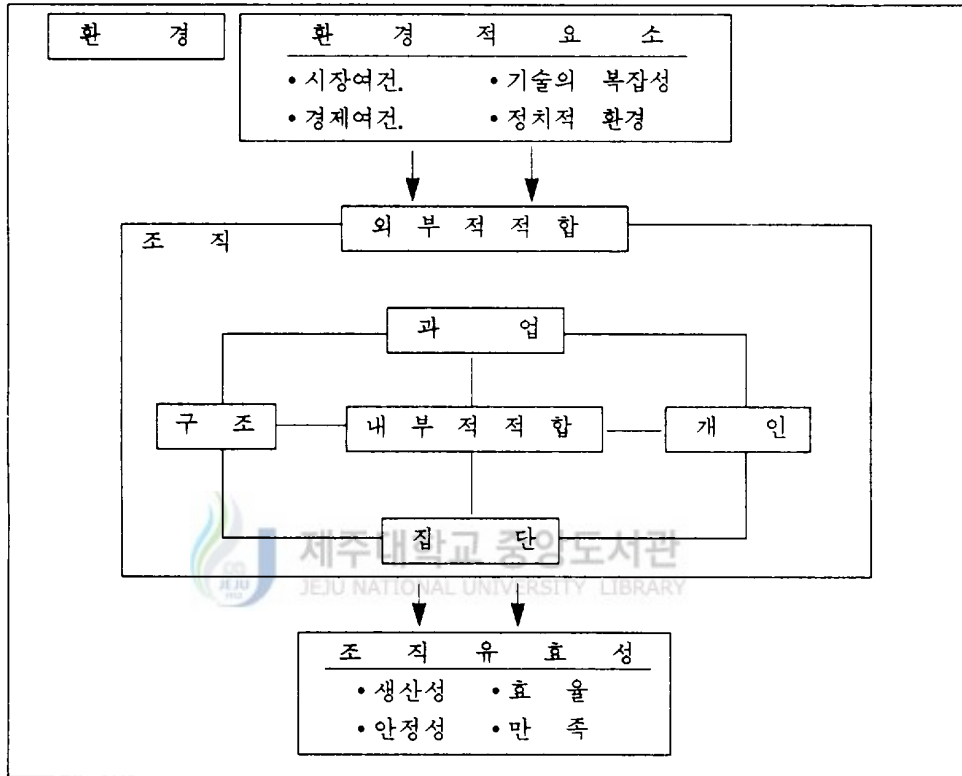
31) P. E. Mott, *The Characteristics of Effective Organizations*, New York. Harper and Row, 1972, p. 17.

32) 慎侑根, 前掲書, pp. 120 ~ 122.

33) K.H. Chung & L.C. Megginson, *Organizational Behavior; Developing Managerial Skills*, Harper & Row Publishers, 1981, pp. 506 ~ 510.

과 情報間(environment-information fit) 그리고 情報와 構造間의 適合(information-structure fit) 등이다. 이와 같은 組織의 內部的 次元과 外部的 次元에서의 適合性이 달성된다면 조직은 보다 有效하다고 할 수 있는데 이러한 것을 圖示한 것이 <그림3-3>이다.

< 그림 3-3 > 組織有效性的의 狀況的 모델



자료 : K. H. Chung & L. C. Megginson, *Organizational Behavior ; Developing Managerial Skills*, Harper & Row Publishers, 1981, p. 509.

마. 中範圍의 有效性 基準(Midrange Effectiveness Criteria)<sup>34)</sup>

組織有效性的의 극극적인 基準은 長期的 目標達成 또는 生存이라고 흔히 말하는데 이러한 기준은 너무 광범위해서 特定尺度로 정의하기가 어렵다. 그래서 經營者들은 측정하

34) 金鎮克, 前掲論文, pp. 135~136.

기가 보다 쉬운 中範圍水準의 다양한 基準을 사용한다. 한 研究에서는 114 가지의 組織 特性이 組織有效性의 尺度로 사용되고 있다고 보고하고 있다.<sup>35)</sup> 이러한 것들을 분석하여 組織有效性의 일반적 概念에 속한다고 보는 것을 24개의 要因으로 나누어 283個 組織의 經營者를 대상으로 實證分析을 한 결과 네 가지 次元의 有效性 變數가 발견되었다. 이들 네 가지는 첫째, 生産性, 支援, 有用性(productivity-support-utilization)으로 相對的 重要性은 0.24로 나타났으며, 두번째는 計劃化(planning)로 0.22, 세번째는 信賴性(reliability)으로 0.16, 네번째는 創意性(initiative)으로 그 相對的 重要도가 0.12로 나타났다. 그 중 生産성과 支援, 有用성은 分離가 가능하겠지만 이들의 測定은 밀접하게 연관되어 있어서 하나의 次元으로 취급되어졌다.

Steers는 1957年에서 1974年까지 실시된 研究를 정리하여 組織有效性 測定基準에 대하여 조사하여 組織有效性 測定基準의 내용과 出現빈도를 확인하였다.<sup>36)</sup> <표3-3>은 조사대상 17개의 모델을 표본으로 學者들이 주장한 것을 요약 정리한 것인데 그는 이 표에서 나타난 學者들이 주장하는 有效性 測定基準을 기준으로 하여 出現頻度를 조사하여 <표3-4>와 같이 정리하였다. 이 표에서 보듯이 여러 학자들이 주장하고 있는 組織有效性 測定基準은 適應性·柔軟性이 가장 빈번하게 언급되고 있으며 그 다음이 生産성과 滿足의 순으로 나타나고 있다. 특히 適應성과 柔軟성은 모델의 절반 이상이 測定基準으로 꼽고 있다.

이상에서 組織有效性 測定 모델에 대하여 살펴보았다. 이들 견해들은 나름대로의 妥當性을 가지고 있으면서도 測定目的이나 方法에 따라 다양하게 나타나고 있다. 그러나 組織有效性 測定에 어떠한 기준을 사용하더라도 이들 基準은 組織有效性을 결정하는 要素인 것만은 부정할 수 없기 때문에 나름대로의 가치와 의미를 가지는 것이다. 또한 組織有效性 測定基準은 조직이 처한 狀況에 따라 그 중요성이 달라지므로 組織이 복잡한 狀況을 고려하여야 할 것이다.

35) Thomas A. Mahoney and William Weitzel. "Managerial Models of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969, pp. 357~365.

36) R. M. Steers. "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 551 ~ 555

< 표 3-3 >

組織有效性的 測定基準

研究者와 主要測定基準	測定類型	基準의 一般化
1)Georgopolous & Tannenbaum(1975) -생산성, 유연성, 조직긴장의 해소	N	A
2)Bennis(1962) -적응성, 일체감, 현실평가능력	N	A
3)Blake and Mouton(1964) -높은생산지향-높은인간관계의 동시달성	N	B
4)Caplow(1964) -안정성, 통합성, 자발성, 성과	N	A
5)Katz and Kahn(1966) -성장, 축적, 생존, 환경지배	N	A
6)Lawrence and Lorsch(1967) -통합과 분화의 균형	D	B
7)Yuchtman and Seashore(1967) -부족하고 가치있는 자원의 성공적획득, 환경지배	N	A
8)Friedlander and Pickle(1968) -생산성, 종업원만족, 사회적가치	N	B
9)Price(1968) -생산성, 적합성, 사기, 적응성, 제도화	D	A
10)Mahoney and Weitzel(1969) -일반기업모델; 생산성-지원-유용화, 계획, 신뢰성, 창의성 -R&D모델: 신뢰성, 협동심, 개발	D	B, R
11)Schein(1970) -개방적의사소통, 유연성, 창조성, 생산적 몰입	N	A
12)Mott(1972) -생산성, 유연성, 적응성	N	A
13)Duncan(1973) -목표달성, 통합, 적응성	N	A
14)Gibson등(1973) -장기: 생존, -중기: 적응, 개발 -단기: 생산성, 효율성, 만족	N	A
15)Negandhe and Reimann(1973) -행위적지표; 인적획득, 종업원만족, 인적유지, 내적인간관계, 인력이용, 내부부서관계 -경제적지표; 판매성장, 순이익	N	B
16)Child(1974, 1975) -수익성, 성장	N	B
17)Webb(1974) -응집성, 효율성, 적응성, 지지도	D	C

\* N: 규범적모델 D: 기술적 모델

A: 모든조직 B: 기업조직 C: 종교조직 R: 연구개발조직

자료: R. M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness,"  
Administrative Science Quarterly, Vol. 20, 1975, p. 548.

〈 표 3-4 〉 組織有效性 測定基準의 出現頻度

測定基準	出現頻度 (N=17)
적응성 · 유연성	10
생산성	6
만족성	5
수익성	3
자원 획득	3
긴장 해소	2
환경 지배	2
개발	2
능력	2
성장	2
통합	2
개방적 의사소통	2
생존	2
기타 기준	1

자료: R. M. Steers, *Ibid.*, p. 549.

## 2. 組織有效性 測定上の 問題点<sup>37)</sup>

組織有效性の測定은 주로 生産性이나 利潤과 같은 일반적인 관점에서 이루어졌으나 오늘날 조직의 개방체계적 관점에서 組織 그 自體가 복잡해지고 또한 外部環境과의 相互作用과 組織構成員들의 욕구충족에 대한 관심이 증대됨에 따라 組織有效性 測定을 위한 基準이 다양해졌으며 이에 대한 測定도 어려워졌다.

여기에는 基準의 다양성과 관련된 어려움이 여러 가지가 있으나 우선 흔히 사용되는 組織目標의 경우에는 目標 그 自體가 추상적이며 실질적인 目標의 다양성으로 인하여 목표의 실현정도의 파악이 어려울 뿐 아니라 組織의 公式的 目標와 實質目標가 서로 다르게 존재할 수도 있고 복잡한 조직일수록 조직목표에 의하여 유효성을 측정하기 위한 기준을 설정하기가 어렵다.

또 흔히 사용되는 基準인 生産性인 경우에도 生産性이라는 것은 생산지향적인 조직이

37) 慎侑根, 前掲書, pp. 123~125.

라 할지라도 그 測定이 어려우며 더구나 서서비스 指向的인 組織에서는 生産性을 測定 基準으로 선택하기가 곤란하다.

Steers는 組織有效性에 관한 대부분의 연구와 이론들이 技法的인 성격을 지니고 있어서 오히려 組織有效性 測定을 더욱 혼란하게 만들고 있어 公式的 組織에 적합한 유효성 모형을 방해하고 있으며 이러한 理由는 다음의 몇 가지 문제점 때문이라고 하였다.<sup>38)</sup> 그것은 ① 組織有效性에 대한 構成의 妥當性 問題 ② 有效性 基準들의 安定性 問題 ③ 有效性 基準의 時間的 次元에 관한 問題 ④ 有效性 基準을 여러 가지로 할 경우에 기준들간에 야기되는 葛藤 問題 ⑤ 有效性 測定の 正確性 問題 ⑥ 有效性 測定 基準의 一般化에 관한 問題 ⑦ 有效性에 관한 이론적 타당성 문제 ⑧ 有效性 分析의 水準에 관한 問題 등이다. 이러한 문제점들은 組織의 有效性 測定에 있어서 組織有效性 모델이 보편적인 속성으로서의 타당성을 지니고 있는가에 관한 것들이다.

이와 같이 組織有效性 測定에 어려움이 있는 것은 組織有效性에 관한 概念 자체가 복잡한 때문이기도 하다. 따라서 組織有效性에 관한 概念的 模型은 보편타당성이 있어야 하며 실제로 活用可能함과 동시에 測定可能해야만 組織有效性에 관한 測定이 合理的으로 이루어질 수 있다.



---

38) Richard M. Steers. *op. cit.*, pp. 546~558.

## 第4章 企業文化와 組織有效性的 關係

### 第1節 一般的 考察

앞에서 企業文化 및 組織有效성에 대하여 先行研究를 中心으로 하여 一般的인 概念 등을 고찰하였는데 企業文化를 研究하는 것은 組織의 有效성을 높이기 위한 것이라고 볼 수 있기 때문에 本章에서는 이들의 關係에 대하여 살펴보기로 한다.

한 文化의 테두리 안에 묻혀있는 개인이나 集團은 自身이 속해 있는 文化의 概念을 정립하고 組織有效성과의 關係를 고려한다는 것은 거의 불가능하다. 자신이 속한 文化를 이해하기 위해서는 포괄적이고 철저한 분석과 조사가 선행되어야 하며 특히 다른 組織의 文化에 대한 研究는 매우 어려운 난제이다.

사실상, 企業文化와 組織有效성은 그 概念 자체가 추상적이며 명확한 하나의 概念이 시 있지 못하기 때문에 企業文化와 組織有效성과의 關係도 한마디로 한정해서 설명되어 질 수는 없다. 企業文化에 대한 研究가 組織有效성을 提高시키려는 목적에서 이루어진다는 점에서 볼 때는 企業文化는 先行變數로, 組織有效성을 結果變數로 볼 수도 있지만, 한편으로는 企業文化를 올바른 방향으로 이끌기 위해서 組織有效성의 諸要因을 어떻게 조작할 것인가 하는 측면에서는 組織有效성은 先行變數로, 企業文化는 結果變數가 될 수도 있다.

기업문화의 機能에 대하여는 앞에서 살펴보았듯이 企業의 構成員들의 행동에 영향을 주며 그들의 행위를 통제하는 要因이 된다는 데에 많은 연구자들의 의견이 모아지고 있다. 한편, 組織有效성과 企業文化에 대한 關係에 대하여는 強한 文化 (strong culture)가 조직유효성을 높인다는 주장과 文化와 有效성의 關係는 狀況과 企業環境에 따라 달라지는 關係라는 주장이 兩立하고 있으며 또한 그 關係의 높고 낮음에도 異見이 있다.

여기에서 전제로 해야 할 것은 아직 企業文化와 有效성의 關係를 직접적으로 다룬 연구가 그리 많지 않다는 것이다. 強한 文化와 有效성과의 적극적인 關係를 다룬 研究는 대개 實務的인 分野에서 나온 것으로 높은 성과를 보이는 優良企業의 共通점을 찾다가 強한 文化가 그 要因이 된다는 歸納的인 結果에 따른 것이고 企業文化와 有效성이 連된

전트(contingent)한 관계를 가진다는 것은 주로 文化를 하나의 統制手段으로 한정하는 시야에서 보는 결과에 따른 것이다. <sup>1)</sup>

## 第2節 企業文化와 組織有效性에 관한 先行研究

### 1. T. E. Deal 과 A. A. Kennedy 의 研究 <sup>2)</sup>

Deal과 Kennedy 는 과거 美國의 기업들이 경제적 곤란을 극복하고 성장할 수 있었던 원인을 추구하는 연구조사를 실시하였다. 그들이 80여개 企業에 대한 狀況을 조사한 결과 명확하게 정립된 文化的 信念을 갖고 있는 18개 企業은 꾸준히 높은 성과를 보였으며, 다른 기업들은 信念과의 相關關係가 적고 生産性도 불규칙하게 나타났다. 그래서 이들은 文化的 信念이 뚜렷하고 꾸준한 성과를 보인 企業을 “ 강한 文化 ” 를 가진 企業이라고 결론을 내렸다. 바꾸어 말하면 지금까지 오랜 역사를 통해 성장·발전해왔고 지금도 뚜렷한 성과를 보이는 기업의 공통점은 그들이 “ 강한 文化 ” 를 갖고 있다는 것이다. 여기서 말하는 강한 文化는 뚜렷한 信念과 구성원에 의한 價値의 共有, 그 價値의 日常生活에서의 具現 및 그를 뒷받침하는 制度를 갖고 있는 것을 말한다. 그들은 강한 文化는 구성원들이 어떻게 해야 하는가를 명확히 提示해주는 非公式體系이며 구성원들이 하고 있는 일에 대하여 즐거움을 느끼게 해주고 따라서 그들로 하여금 더욱 열심히 일하게 만든다고 주장하고 있다. <sup>3)</sup> 또한 강력한 문화는 환경에 대응할 수 있는 능력이 있을 뿐만 아니라 다양하게 변화하는 주위환경에 적응할 수 있으며 企業이 곤경에 빠질 때 이들 企業들이 자신을 냉정하게 돌아볼 수 있는 진실과 용기를 갖고 그들이 공유하고 있는 가치와 믿음을 깊이 살필 수 있고 새로운 도전이 발생할 때에도 이에 적응할 수 있다고 주장하고 있다. <sup>4)</sup>

이들의 주장은 有效性 指標中에서 만족이나 모티베이션, 士氣(morale), 凝集力

1) 金永燦, 前掲論文, p. 67.

2) T. E. Deal & A. A. Kennedy 著, 三省出版社 譯, 「강한 기업을 위한 기업문화」, 서울, 삼성출판사, 1989.

3) 上掲書, pp. 11 ~ 36.

4) 上掲書, p. 295.



(cohesiveness) 등과 같은 統合・維持의 측면과 관련된 것으로 볼 수 있다. <sup>5)</sup>

Deal과 Kennedy는 企業文化를 4개의 類型으로 나누고 있으며 企業文化의 要素로는 企業環境과 價値觀, 英雄, 儀禮와 儀式, 그리고 文化의 네트워크를 들고 各 文化類型에서 서로 다른 價値와 英雄, 儀禮 등이 필요하며 長短點이 나타난다는 狀況의 要因을 지적하고 있다. 그러나 이것은 文化의 強弱이나 좋고 나쁨을 말하는 것이 아닌 독특한 文化, 狀況에 따른 強한 文化를 뜻한다는 면에서 基本論調를 흐리는 것은 아니라고 볼 수가 있다. <sup>6)</sup>

## 2. T. J. Peters 와 R. H. Waterman 의 研究 <sup>7)</sup>

Peters 와 Waterman은 經營者, 콘설턴트, 경제저널리스트, 經營學者 등 이른바 비 지니스 通이 「優良」하고 「革新的」이라고 보는 企業들로서 첨단기술산업, 소비재산업, 일반제조업, 서비스업, 엔지니어링회사, 자원관련업 등 6 개 분야의 62개 企業을 대상으로 研究하였다.

이들은 1961년부터 1980년까지의 ① 年平均 資產成長率 ② 年平均 資本金增加率 ③ 總資本利益率의 平均 ④ 總資本收益率 ⑤ 賣出額 利益率 ⑥ 市場價格 對 帳簿價格의 比率 等 6 가지 기준을 가지고 평가하여 6 개 基準中 최소한 4 개 項目이 20년간 上位 50% 이내에 속하는 企業 만을 설정한 결과 43개 企業이 이러한 조건을 충족시켰다. 그래서 그들은 이들 企業중 21개 企業을 상세히 조사한 결과 이들 企業은 공통적으로 다음과 같은 特質이 있음을 알게 되었다. <sup>8)</sup>

- ① 行動의 重視 (a bias for action )
- ② 고객과의 밀접한 관계유지 ( close to the customer )
- ③ 自律性和 企業家 精神 ( autonomy and entrepreneurship )
- ④ 사람을 통한 생산성 향상 ( productivity through people )

5) 金永燦 前掲論文 p. 73.

6) 上掲書, p. 74.

7) T.J. Peters & R.H. Waterman 著, 이길진 譯, 「超優良企業의 條件」, 서울, 삼중당, 1990. 12

8) 上掲書, pp. 27 -40 .

- ⑤ 價値觀에 근거한 實踐 ( hands-on, value-driven )
- ⑥ 固有業種에의 집착 ( stick to the knitting )
- ⑦ 單純한 組織, 작은 本社 ( simple form, lean staff )
- ⑧ 느슨함과 엄격함의 共存 ( simultaneous loose-tight properties )

Peters와 Waterman은 이러한 8 가지의 특질을 잘 갖춘 企業을 「超優良企業」(Excellent Company)이라고 하고 超優良企業은 신제품을 만들어 賣上을 올리는 능력이 뛰어날 뿐만 아니라 주위의 모든 變化에 능률적으로 대응해 나갈 수 있는 능력도 뛰어난 企業으로 環境이 변하면 自身도 변하는 企業이라고 정의하고 있다. 따라서 이들 企業은 고객의 요구가 변하고 競爭企業의 技術이 向上하는데 따라, 또 대중의 기호가 달라지고 무역 등에서의 여러 가지 力學關係가 변화하며 법률이 바뀔에 따라 進路를 바꾸고 改善하며 변용하고 적용하는 能力을 갖고 있다고 주장하고 있다. 9)

그들은 企業의 成功程度를 판단하는 틀로써 “共有된 價値”를 중심으로 한 “메킨지의 7 S” (Shared Values, Structure, Strategy, Skill, Staff, Style, System)을 사용하고 있다.

위의 項目들 중에는 직접 문화와는 관련이 없는 것들도 있으나 많은 조사를 통하여 제시하고 있는 실례들은 “企業이 지향하는 價値”가 모든 構成員들에게 共有되어 실행되고 있음을 보여 주고 있다. Peters 와 Waterman은 첫째로 확고한 價値의 定立과 그 價値의 全 組織에의 침투, 둘째 그 價値를 구현하는 제도적 장치, 셋째 價値具現과 관련된 풍부한 스토리의 存在에 중점을 두어 역설하고 있다. 이러한 사항들은 Deal과 Kennedy 가 強한 文化的 要素라고 提示한 것과 별다른 차이가 없는 것으로 볼 수 있으며 그들의 研究의 특징은 이들 要因들이 企業의 成果(또는 有效性) 특히 革新 및 財務的 成果와 관련이 있음을 주장하는 것이라고 할 수 있다. 10)

### 3. G. G. Gordon의 研究<sup>11)</sup>

9) 上掲書, pp. 26 ~ 27.

10) 金永燦 前掲論文 p. 75.

11) George G. Gordon, *The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance*; R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Tossey-Bass, 1985, pp. 103 ~ 105.

Gordon은 企業文化에 대한 대부분의 정보가 一時的이며 企業을 포괄하는 一貫性이 있는 研究가 되지 못하고 있음을 지적하고 이러한 갭을 메우기 위한 시도로서 1970 ~ 1980 년대 중반까지 Hay Associates에 의해 수집된 관련 자료를 활용하여 연구를 행하였다. 그 결과 文化는 實存하며 測定可能하고 企業成果와 증대한 관계가 있음이 나타났다.

Gordon은 經營者들에 의해 보유되는 企業價値는 經營全體의 행위에 반영되며 企業이 文化를 변화시키고자 할 경우에 그 推進力은 위(top)에서 부터 나온다고 믿고 上層集團을 통해 文化를 연구하였다. 구체적으로는 500 개 이상의 組織에서 5 만명 이상의 經營者들로 부터의 응답을 받았는데 이들은 대체로 最高經營者로부터 4 ~5 段階 이내의 上位層이다.

Gordon은 특히 Peters와 Waterman이 행한 연구를 고려된 企業이 범위가 넓지 못하다고 비판하고 있다. 즉 Peters와 Waterman이 연구한 對象企業들은 대부분 첨단기술(high-tech)企業이거나 소비재 생산기업이며 이들 企業들은 消費者의 기호, 社會的 價値, 경제변동 등에 신속한 반응을 요구하는 高度로 動態的인 市場(dynamic market place)에서 활동한다. 그러나 동태적이 아닌 환경에서 활동하는 많은 組織들은 Peters와 Waterman이 지적한 특성들이 부적합할 수 있다고 Gordon은 주장하고 다음 11가지 次元에서 文化를 검토하였다.

- ① 方向의 明確性(clarity of direction)
- ② 組織範圍(organizational reach)
- ③ 統合(integration)
- ④ 上位 經營者 接觸(top management contact)
- ⑤ 個人의 이니셔티브의 激勵(encouragement of individual initiative)
- ⑥ 葛藤解決(conflict resolution)
- ⑦ 成果의 明確性(performance clarity)
- ⑧ 成果의 強調(performance emphasis)
- ⑨ 行動指向性(action orientation)

⑩ 報償(compensation)

⑪ 人的 資源開發(human resource development)

그는 이러한 11가지의 次元을 중심으로 하여 文化와 産業部門間的 關係 및 文化와 企業成果間的 關係를 검토하였다. 그는 電氣·가스業 등의 設備産業 (utilities)과 消費財 등을 중심으로 하는 動態的 市場産業(dynamic market place), 그리고 銀行, 保險 등의 財務産業(financial institutions)으로 구분하여 연구하였다. 그 결과 設備産業은 위의 11 가지 次元 모두에서 高成果(high-performing) 企業群이, 低成果 市場産業에서는 報償(compensation)을 제외한 모든 次元에서 高成果 企業群이 높게 나타났다. 方向의 明確性과 成果의 明確性, 성과의 강조차원은 低成果 企業群이 높으나 나머지 8 개 차원은 高成果 企業群이 높은 것으로 나타났다. 따라서 Gordon은 各 産業마다 相異한 文化特性을 가지며 高成果 企業群 및 低成果 企業群을 비교하여 企業文化와 組織有效性(成果)은 밀접한 관계가 있다고 주장하고 있다.<sup>12)</sup>

#### 4. D. R. Denison의 研究<sup>13)</sup>

Denison은 組織構成員들에게 參與(participation)와 沒入(involve)을 불러 일으키는 “強한 文化”가 企業의 중요한 資產일 수 있음을 밝히고 기존 연구들이 文化의 成果에 대한 明確한 증거를 제시하지 못함을 지적하였다. 그는 文化的 管理 스타일의 目標로 調査(survey)資料를, 成果의 目標로서 Stadar & Poor의 財務比率를 사용하여 企業文化와 成果간의 關係를 살펴보기 위하여 美國의 34개 大企業들을 비교 분석하였다. 그 결과 投資收益率(ROI) 등과 같은 財務指標들의 관점에서 參與的 文化를 지니는 企業들은 非效率的인 文化를 지니는 기업들보다 거의 두배에 가까운 成果를 보여 주었다. 따라서 Denison의 연구는 組織의 文化的 行爲的인 측면들이 短期的 成果 및 長期的 生存(survival)과 밀접하게 관련되어 있음을 나타내고 있다. 구체적으로 Denison은 文化的 行爲的 側面을 나타내는 指標를 다음과 같이 설정하였다.

12) 金相基, “기업문화와 조직유효성의 관련성에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대 대학원, 1988, pp. 110 ~ 113.

13) Daniel R. Denison, “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line.” *Organizational Dynamics*, Autumn 1984, pp. 5 ~ 22.

가. 企業의 組織指標(organization-of-work index)

- 1) 작업이 分別있게 조직되는 정도
- 2) 작업환경이 변화하는 환경에 적응되며
- 3) 의사결정이 적절한 수준에서 행해지며
- 4) 조직 목표가 개인들에 의해 명확하고 합리적으로 인식되고 있는가?

나. 意思決定 慣行指標(decision-making practices index)

- 1) 個人이 자신에게 영향을 미치는 意思決定에서 가지는 沒入의 정도
- 2) 情報가 가능한 한 意思決定者들에게 最上의 정보를 제공하는 방식으로 組織의 諸水準에서 共有되는 정도

그는 이러한 文化的 指標들이 영향을 미치는 成果指標로는 投資收益率(ROI)과 賣出收益率을 설정하였다. 그 결과 作業組織이 잘 이루어진 企業群은 作業組織 水準이 平均 이하의 企業群보다 投資收益率과 賣出收益率의 成果指標가 높게 나타났으며, 意思決定慣行에서도 指標가 높은 企業群이 成果指標도 높게 나타났다. 이처럼 Denison 은 文化的, 行爲的 側面과 財務的인 成果(有效性)의 관계에 대한 연구를 통하여 企業文化와 組織有效性이 正의 관계임을 밝히고있다. <sup>14)</sup>

5. W. G. Ouchi 의 연구 <sup>15)</sup>

Ouchi 는 去來費用(transaction costs)의 관점에서 文化를 市場(market)과 官僚制(bureaucracy), Clan 의 세 가지로 나누고, 組織이나 社會에서 이루어지는 교환에서 당사자들 사이에 公正性を 성취하는데 있어서 市場에서는 價格이, 官僚制에서는 고용계약이, Clan에서는 價值・規範이 통제 메카니즘으로 작용한다고 보고 있다. 그는 效率(efficiency)이라는 기준에 의하여 組織을 평가하는 경우에 그 조직이 去來費用을 最少化하는 形態를 택할 때가 가장 效率的이라고 하여 文化와 有效性(效率)을 컨틴전시(contingency)의 관계로 보고 있다.

이러한 Ouchi 의 주장은 일반적으로 인식되고 있는 “強한 文化”가 보편적으로 유효하

14) 金相基, 前掲論文, pp. 117 ~ 121.

15) A. Wilkins & W.G. Ouchi, *op.cit.*, pp. 468 ~ 481.

다는 생각에 제약을 가하고 있다고 볼 수 있다. 그는 복잡성이나 불확실성이 상대적으로 높은 상황에서는 市場이나 官僚制에 의한 統制보다는 Clan에 의한 통제가 효율적이거나 去來費用이 관점에서 볼 때 불확실성이나 복잡성이 낮은 수준에서는 Clan에 의한 통제가 관료제나 市場 메카니즘에 의한 통제보다 非效率的이라는 것이다. 이것은 Clan을 발전시키는 데는 그것이 제공하는 利益만큼 많은 비용이 들게 되므로 費用이 利益을 초과하는 狀況에서는 監督이나 規制, 規則에 의한 통제가 價値觀의 공유에 의한 통제보다 효율적이라는 것이다. 그러나 새로운 기술이 급격히 도입되고 변화가 급속하게 진행되며 전문성에 의한 個人間, 部門間의 相互依存性이 증대되고 성과평가의 모호성(不確實性)이 증가하는 현대의 組織을 생각할 때에는 결국 Clan의 有效性이 다른 두 가지 형태보다 높다고 할 수 있다.<sup>16)</sup>

#### 6. G. R. Jones 의 研究<sup>17)</sup>

文化를 社會集團 構成員間의 교환이나 거래를 규제하기 위하여 발전된 제도적 장치로부터 생겨난 결과로 보는 Jones 는 企業이 당면한 문제는 교환이나 거래가 행해지는 조건을 고려하여 去來費用(transaction cost)을 절감하는 것으로 보고 있다. 그는 組織의 協同生産과정에서 구성원들이 제공하는 價値와 제공받는 價値를 결정하기 위한 조정과 통제 과정에서 드는 비용을 去來費用이라고 하고 있다. 그는 生産이 정례화되어 不確實性이 낮을 때는 교환을 감독·규제하는 비용이 적게 들므로 去來費用도 낮게 되는 반면에 연구개발업무와 같이 投入과 産出의 평가가 어려울 때에는 去來費用이 높아지게 되고, 이때 生産을 통제하기 위하여는 새로운 제도적 장치가 나타나야 한다고 보고 文化를 生産文化(production culture)와 官僚制文化(bureaucratic culture), 專門職文化(professional culture)의 세 가지로 나누고 生産文化에서는 監督·監視를, 官僚制에서는 規則·節次를, 그리고 專門職文化에서는 規範과 價値를 統制메카니즘으로 들고 있다. 그는 生産過程이 單純에서 複雜으로, 定例化에서 非定例性으로 옮겨 갈수록 去來費用의 절감(즉 效率性的의 增加)을 위하여 生産文化, 官僚制文化, 專門職文化가 나타나며

16) 金相基, 前掲論文, pp. 122 ~ 123.

17) G. R. Jones. *op. cit.*, pp. 454 ~ 467.

課業의 定型性이 낮은 狀況에서는 生産文化나 官僚制文化보다 강한 문화의 특성을 가지는 專門職文化가 去來費用의 觀點에서 效率的이라고 주장하고 있다.<sup>18)</sup>

### 7. Sathe의 研究<sup>19)</sup>

Sathe 는 組織文化가 組織生産性의 여러 면에 영향을 미친다고 주장하고 行爲에 대한 文化의 영향이 일방적으로 미치는 것이 아니라 行爲이 文化에 영향을 미치며 동시에 文化는 사람이 무엇을 하며 어떻게 의사소통하고 느끼고 생각하며 그들 행동을 정당화하는지에 영향을 미친다는 견해를 표명하였다. 그에 의하면 문화는 組織의 資産임과 동시에 負債이다. 즉 文化가 意思疎通을 용이하게 하며 조직의 意思決定과 統制를 촉진시키고 組織에 있어서 協力の 水準과 沒入을 증대시킬 수 있기 때문에 이러한 行爲은 時間과 費用을 절약시키는 效率的 結果를 이끈다. 한편, 組織과 그 구성원의 욕구간에 調和가 이루어지지 않아서 중요한 信念과 價値가 저해된다면 이는 文化를 負債의 상태로 파악하여야 한다.

文化가 組織生活에 미치는 영향은 다음과 같다.

첫째, 個人과 集團 및 組織이 가지는 信念과 價値의 差異는 組織生活에 큰 영향을 미친다.

둘째, 文化는 意思決定過程에 영향을 미친다. 조직의 신념과 가치가 조직구성원에게 일련의 지속적인 選好性을 부여하므로 조직과 그 구성원간에 不一致가 보다 감소된다.

셋째, 文化는 構成員이 어떻게 행동하며 구성원간의 意思疎通이 어떻게 이루어지는지 조직에 대하여 어떻게 느끼며, 또 그들 행위를 어떻게 정당화시키는지에 영향을 미친다.

넷째, 人間의 의사소통과정에서 시작에서 최종전달까지 仲裁 또는 調整上的 어려움을 극복하는 데에 있어서 ① 文化로서 이미 정착된 내용은 더 이상의 意思疎通이 필요없으며 ② 이미 기정화되어 있는 假定은 전달받은 메시지를 해석하거나 지침을 제공하는데

18) 金相基, 前揭論文, pp. 123 ~ 125.

19) Vijay Sathe, " Implications of Corporate Culture ; A Manager's Guide to Action. " *Organizational Dynamics*. Autumn 1983 .

V. Sathe. *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irwin, Inc., 1985 .

도움이 된다. 즉 文化의 내용은 의사소통의 내용에 큰 영향을 미친다.

다섯째, 강한 文化는 조직구성원들이 조직을 동일시하게 하며, 개인이 다른 사람과 나눌 수 있는 복합적인 신념과 가치를 통한 느낌을 준다. 조직 구성원이 조직을 동일시하게 될 때 조직에 沒入하게 되고 조직에 정서적인 애착을 경험하게 되며, 몰입된 조직 구성원은 조직에 필요한 더 큰 노력을 할 것이다.

여섯째, 組織이 사회적으로 구성되어 있기 때문에 組織에 의해 다루어진 信念과 價値는 조직구성원간의 경험을 이해하는데 영향을 미친다.

일곱째, 文化는 組織構成員의 行動에 정당성을 제공한다. 正當化 過程은 개인의 행위를 더욱 강화시키기도 하고 그 행위가 組織狀況에 적합할 때에는 커다란 資產이 된다.

이러한 Sathe 의 견해에서 文化가 組織生活에 지배적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 文化의 強度는 能率性에 의해 결정된다. 그러나 文化의 內容은 有效性으로 決定되어지는데 그 理由는 文化의 內容이 行動의 방향을 결정짓기 때문이다. <sup>20)</sup>

## 8. 慎侑根의 研究 <sup>21)</sup>

慎侑根 教授는 國內의 3大企業을 대상으로 事例研究형식으로 企業文化와 組織成果를 연구하였다. 그는 企業文化를 “企業에 있어서의 共有된 價値體系”로 보고, 그 價値體系의 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 價値의 合意性, 象徵性, 明確性, 受容性의 정도로 파악할 수 있다고 보았다. 그는 企業文化와 관계가 있다고 생각되는 有效性 指標로는 職務滿足, 同調性, 愛着心으로 설정하였다.

그의 研究結果에 의하면 企業文化의 確立程度가 높은 企業의 組織成果가 높은것으로 나타나고, 企業文化의 確立程度를 높게 인식하는 그룹이 낮게 인식하는 그룹보다 높은 組織成果를 보이는 것으로 나타나 일단 잘 정착된 文化와 높은 組織成果와의 관계는 正의 相關關係를 보였다. 그는 여기서 成果指標로 설정된 것이 개인차원에서 有效性 指標에 불과하고 실제 실무가들이 관심을 두고 있는 財務成果와의 관련은 연구되지 않는 점

20) 申喆兩, 前掲論文, pp. 99 ~ 100.

21) 慎侑根 “企業文化와 組織成果,” 『經營論集』, 제19권 제 3호, 서울대학교 경영연구소, 1985. 9, pp. 56 ~ 82.



과 3개 企業에 한정된 연구인 점 등의 한계가 있어 일반적인 결론을 내리는 것은 빠르다고 하고 있다.

그외에도 電子 電氣業 15개社를 대상으로 연구하여 組織文化는 上位概念인 組織有效性和 밀접한 관계를 가지며 組織文化의 程度를 높이는 것이 組織有效성을 向上시키는 先行過程의 하나임을 밝힌 연구와 <sup>22)</sup> 10個 産業 27 個社를 대상으로 조직의 成長, 유연성, 사회성, 사기를 有效性變數로 하고, 文化類型을 權力文化, 役割文化, 課業文化 그리고 人間文化로 나누고, 權力文化는 組織成長과 종업원의 士氣에 큰 영향을 미치며, 役割文化는 조직유연성과 조직사회성에 큰 영향을 주며, 權力文化는 組織有效성에 負(-)의 영향을 준다는 研究 등이 있다. <sup>23)</sup>



22) 申喆兩, 前掲論文, pp. 104 ~ 177

23) 太晶媛, “우리나라 企業의 組織文化 類型 및 組織有效性과의 關聯性研究,” 박사학위논문, 숙명여대 대학원, 1991. 6. pp. 50 ~ 96.

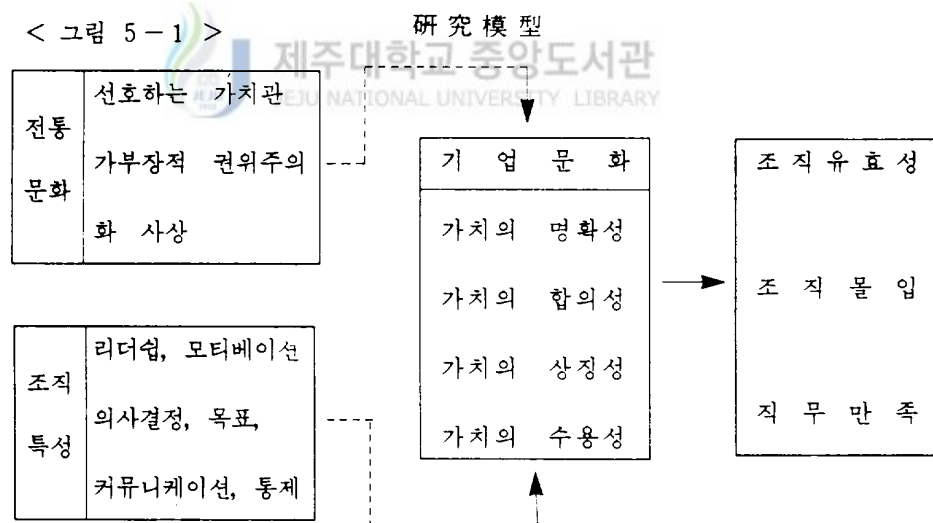
## 第 5 章 企業文化와 組織有效성에 관한 實證研究

### 第 1 節 研究模型 및 假說의 設定

#### 1. 研究模型

앞에서 企業文化와 組織有效성에 대하여 理論的인 考察을 하였는데, 企業文化에 대한 연구는 그 自體만으로는 큰 가치가 없으며, 組織有效性 次元과 연계되어지고 나아가서 企業實務에 적용되어졌을 때 비로소 그 價値가 커진다고 할 수 있다.

지금까지 우리나라에서 연구되어온 企業文化의 연구는 傳統文化와 연계된 研究는 다소 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 우리 國民들이 選好하는 價値觀과 같은 傳統文化的 特性과 리더쉽이나 모티베이션 등의 組織特性이 企業文化에 어떠한 영향을 미치며 企業文化와 組織有效性은 어떠한 關係를 가지는지를 살펴 보고자 한다. 본 實證研究에서의 研究模型은 <그림 5-1> 과 같다.



## 2. 操作的 定義

### 가. 企業文化

企業文化는 特定企業에서 組織構成員들이 共有하고 있는 價値意識과 行動方式, 企業自體의 象徵特性和 管理慣行 등을 말하며 이는 傳統文化나 社會의 特性, 産業의 特性, 組織의 特性에 따라 형성되는 것으로 보았다. 본 연구는 영향요인 중에서는 傳統文化的 特性和 組織特성을 중심으로 하고 企業文化는 그 핵심을 이루고 있는 價値意識을 중심으로 하였다.

#### 1) 傳統文化的 特性

傳統文化的 特性은 慎侑根 教授의 韓國企業의 特性和 課題의 연구에서 나온 결과를 이용하였다.

#### 가) 選好하는 價値觀<sup>1)</sup>

구 분	전통적 (동양적) 특성	서 구 적 특 성
개 인 생 활	성실성, 책임감, 정직성, 동료애, 공손	야망, 실천력, 확신감, 책임감, 진취성
조 직 생 활	신뢰감, 우의, 협동심, 조직지 향성, 협조성	경쟁심, 능력, 업적, 능률, 참여의식
사 회 생 활	상급자의 온정, 조직에의 충 성심, 인간관계, 상사에 대한 존경심, 집단단결력	평등주의, 인간의권리, 인간 의 자유, 합리주의, 개인의 성장

#### 나) 表出된 文化的 特性<sup>2)</sup>

한국기업의 전통문화적 특성연구에서 나온 결과에 따르면 年功序列主義, 家長의 權威와 和 思想, 아랫 사람의 服從心과 從屬心 등을 표출된 傳統文化的 特性으로 볼 수 있는데 본 연구에서는 이를 권위주의와 和의 思想으로 나누어보았다.

1) 慎侑根, 前掲書, pp. 95 ~ 128.

2) 上掲書, pp. 3~ 58 .

## 2) 組織特性

企業文化에 영향을 주는 組織特性에는 조직구조나 인적자원, 규모기술 등 여러 가지가 있지만 본 研究에서는 經營의 중심이라 할 수 있는 管理過程을 중심으로 하였다. 따라서 目標 (goals), 리더쉽 (leadership) 모티베이션 (motivation), 意思疏通 (communication), 統制 (control) 등이 企業文化에 어떠한 영향을 주는가를 파악하도록 하였다. 그래서 리더쉽에 있어서 上下間의 信賴度나 意思疏通의 開放性, 參與的 리더쉽과 문제해결 방식, 작업자의 自律性, 정보의 흐름, 目標設定과 統制의 合理性 등에 있어서 개방적이며 관계지향적인지 폐쇄적이고 과업지향적인지를 확인함으로써 企業文化에 미치는 영향을 검토하도록 하였다.

## 3) 企業文化

企業文化는 核心인 價値體系를 중심으로 價値의 明確性, 價値의 合意性, 價値의 象徵性, 價値의 受容性을 들었다. 여기서 價値의 明確性은 企業의 가치가 구성원들에게 공통의 방향감과 일상행위의 지침이 될 수 있도록 분명하고 명확하게 구체적으로 제시되는 정도를 말하며 價値의 合意性은 企業의 가치가 구성원들에게 얼마만큼 합의되고 공유되고 있는가 하는 것이다. 또 價値의 象徵性은 企業의 가치를 표현하는 언어나 의례, 제품 등을 말하며 價値의 受容性은 企業의 내적·외적 환경변화에 대한 적응력을 의미하는 것이다.

### 다. 組織有效性

組織有效性은 產出이나 收益性같은 量的 基準이 아니라 構成員의 態度나 知覺 등을 통하여 얻을 수 있는 質的 基準으로 組織沒入과 職務滿足을 測定함으로써 有效性을 확인하도록 하였다.

#### 1) 組織沒入 (organizational commitment)

組織沒入은 한 組織에 대한 개인의 同一視와 沒入 (involvement)의 相對的 程度<sup>3)</sup>로 組織構成員이 ① 소속 조직에서 組織構成員資格을 계속 유지하려는 요구와 의도를 가지며 ② 소속 조직에 정서적으로 애착심을 느끼고 동료 구성원들과 親交關係를 유지하려

3) 慎侑根, 前掲書, p. 210.

고 하며 ③ 소속 조직의 目標와 價値에 同一視하고 組織目標達成을 위해 적극 헌신하려는 긍극적이며 미래지향적인 태도<sup>4)</sup>라고 할 수 있다. 組織沒入水準이 상승되면 이직을, 결근율을 낮출 수 있으며, 職務滿足 水準이 높아질 것이며, 조직에 대한 개인의 직무수행에 대한 태도가 달라지게 된다.<sup>5)</sup>

## 2) 職務滿足 (job satisfaction)

職務滿足은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 職務나 組織 經驗評價時에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 情緒狀態<sup>6)</sup>라고 定義할 수 있다. 職務滿足은 構成員의 立場에서 生活의 滿足과 精神健康의 基本이 되고 직무스트레스를 해소하고 身體的 健康에서 중요하며, 組織의 立場에서 보면 作業者의 成果가 效果的이고 외부에 대하여 조직을 호의적으로 보이게 하며 조직에 대한 호감을 갖게 하고 조직내의 人間關係가 원만해지며 이직을, 결근율이 감소되고 조직목표달성에 이바지 한다고 하고 있다.<sup>7)</sup> 職務滿足은 여러가지 측면에서 고려될 수 있으나 일에 대한 自負心, 認定感, 成長機會, 監督程度, 同僚關係 등으로 측정하는 것이 일반적이다.

## 3. 假說의 設定

본 研究에서는 傳統文化的 特性과 組織特性이 企業文化에 미치는 영향과 企業文化와 組織有效性의 관계를 검토하기 위하여 다음과 같은 假說을 設定하였다.

假說 1 : 傳統文化와 組織特性, 企業文化 그리고 組織有效性은 人口統計의 特性에 따라 차이가 있을 것이다.

假說 2 : 傳統文化와 企業文化는 관련성이 있을 것이다.

假說 3 : 組織特性과 企業文化는 관련성이 있을 것이다.

假說 4 : 企業文化와 組織有效性은 관련성이 있을 것이다.

4) 康承權, "근속·용집·규범적 몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구." 博士學位論文, 광운대학교 대학원, 1990. 6, p. 16.

5) 上揭論文, p. 104.

6) 慎侑根, 前揭書, p. 197.

7) 김형식, "조직풍토가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구." 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 1990. 6, p. 31.

## 第2節 研究 方法

### 1. 調査道具

본 연구에서 調査道具는 設問紙를 이용하였으며, 企業文化와 組織有效性 測定項目은 리커트의 5 점 尺度를 가지고 56개 問項으로 구성하고 人口統計的 變數는 7 개로 하여 <표5-1>과 같이 구성하였다.

設問의 構成에 있어서 反應오류 (response set)를 최소화하기 위하여 設問의 順序를 無作為로 섞었으며 10개의 問項은 否의 問項(3, 15, 19, 27, 34, 38, 39, 43, 45, 47) 으로 바꾸어 배열하였다.

<표 5 - 1> 設問의 構成

구 분		항 목 번 호
영 향  요 인	전 통 적 가 치 관	선호하는 가치 관 가부장적 권위주의 和 사 상 1, 3, 8, 17, 42 4, 13, 14, 22, 30 18, 25, 33, 49
	조직특성  (관리과정)	리 더 쉽 모 티 배 이 선 커 뮤 니 케 이 션 의 사 결 정 목 표 제 통 제 2, 24, 26 27, 28 7, 12, 21, 46, 47 20, 31, 35, 54 38, 44 5, 9, 39
기업 문화		가치의 명확성 10, 23, 53 가치의 합의성 29, 32, 37 가치의 상징성 11, 40, 50 가치의 수용성 55, 56
조직유효성		조 직 물 입 6, 16, 19, 36, 43, 51, 52 직 무 만 족 15, 34, 41, 45, 48

### 2. 標本抽出과 資料의 處理

본 연구는 濟州地域에 있는 企業을 대상으로 韓國標準産業分類表에 의한 중분류를 기준으로 하여 가급적 다양한 업종을 선정하였다. 濟州地域의 産業構造는 產出額 基準으로 볼 때 1991년에 농, 임, 어업이 약 30% 이고 제조업 5.9%, 전기·가스업 5.9%, 건설 5.4%, 도소매 10.9%, 관광이 14.4%, 운수·통신 9.0%, 금융·보험 8.9% 그리고 사회서비스가 8.6%로 나타나고 있다.<sup>8)</sup> 따라서 본 研究에서 표본은 1차

8) 한라일보사, 「한라연감」, 제주, 한라일보사, 1991, pp.294-297.

산업을 제외한 업종을 대상으로 편의추출하되 제주지역의 특성상 관광의 비중이 높으므로 관광분야를 다소 많이 뽑았다.

設問調査는 1992년 1월 15일부터 동년 2월 10일까지 26일간에 걸쳐서 8개 業種 15개 業體를 대상으로 기업체를 방문하여 300매의 設問紙를 배부하고 며칠 후에 다시 방문해서 248매를 회수 하였으며 그 중에서 235매가 유효하였다. 회수된 設問紙에 대한 分析은 SPSS/PC+ 패키지 (package)를 이용하였으며 統計的 技法은 Frequency 와 Oneway ANOVA, Pearson Correlation , Regression 을 이용하여 分析하였으며

<표 5 -2> 業種別 設問紙 配付 및 回收 現況

업종	업체수	배부수	회수매수	회수율	유효매수	구성비
제조업	2	40	35	87.5	27	11.5
전기가스	1	50	41	82	41	17.3
건설업	1	30	27	90	26	11.1
숙박업	2	35	26	74.3	26	11.1
여행알선	4	45	27	60	26	11.1
통신업	1	30	28	93.3	27	11.5
금융보험	3	40	35	87.5	34	14.5
방송	1	30	29	96.7	28	11.9
계	15	300	248	82.7	235	100

ANOVA 分析에서는 Duncan test 에 의한 事後檢證을 실시하여 통계적으로 유용성을 높이도록 하였다.

### 3. 人口統計的 分布

본 研究에서 질문에 응답한 자료에 대한 人口統計的 分布는 <표5-3>과 같다.

이 표에서 보면 남자가 73% 이고 연령은 30대가 절반을 차지하고 있으며 대부분의 응답자가 고졸 이상의 학력을 가지고 있다. 직종은 업종이 다양하기 때문에 사무직과 기술직으로만 분류하였는데 사무가 65%를 점하고 있으며 직위는 일반사원이 62%이고 最高經營者는 응답자가 매우 적었다. 또 근속년수는 5년 이하가 61%이며 21년이상 장기근속자는 5%에 불과하였다.

<표 5-3>

人口統計的 分布

구	분	빈 도	구 성 비
성 별	남	172	73.2
	여	63	26.8
연 령	20 대 이하	81	34.5
	30 대	118	50.1
	40 대	26	11.1
	50 대 이상	10	4.3
학 력	중졸 이하	3	1.3
	고 졸	105	44.6
	전문 (초대) 졸	58	24.7
	대졸 이상	69	29.4
직 종	사 무 직	152	64.7
	기 술 직	83	35.3
직 위	일반 사원	146	62.2
	하위감독자	40	17.0
	중간관리자	44	18.7
	최고경영자	5	2.1
	1년 미만	44	18.7
근속년수	1-5 년	99	42.1
	6-10 년	40	17.0
	11-20 년	41	17.4
	21년 이상	11	4.8
	업 종	제 조	27
전기·가스		41	17.3
건 설		26	11.1
숙 박		26	11.1
여 행 알 선		26	11.1
통 신		27	11.5
금 융 보 험		34	14.5
방 송		28	11.9



### 第3節 假說의 檢證과 結果의 分析

#### 1. 假說 1의 檢證

본 연구에서 假說 1은 傳統文化와 組織特性 그리고 企業文化, 組織有效性은 人口統計의 特性에 따라 다르게 나타날 것이라는 것이다.

본 연구의 연구모형이 企業文化는 傳統文化와 組織特性의 영향을 받으며 組織有效性은 企業文化에 따라 달라지는 것으로 보았기 때문에 이를 각 變數에 대하여 人口統計의 特性에 따라 어떠한 현상을 보이는지를 살펴보는 것은 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 따라서 人口統計的 變數들에 관한 자료를 대상으로 ANOVA 分析을 실시하고 Duncan test 를 이용하여 事後檢證을 하였다.

##### 가. 性別 分析

먼저 남녀간에는 어떠한 차이를 보이는지에 대하여 分析하고 그 결과를 <표 5-4>에 나타내었다. 이 표에서 보면 組織有效性에 대하여는 유의수준  $\alpha = 0.05$ 에서 통계적으로 男女別로 유의한 차이를 보이고 있으며 특히 組織沒入에 있어서는 남자가 여자보다 높으며  $\alpha = 0.01$ 수준에서 큰 차이를 보이고 있다. 그러나 전통문화와 조직특성, 기업문화에 대하여는 통계적으로 유의하지 못하다.

그러나 平均的으로 살펴보면 傳統文化에 대하여는 전반적으로 여자가 남자보다 높아서 여자가 더 傳統的이며 保守의인 경향을 가지고 있다고 할 수 있다.

組織特性에 있어서도 여자가 남자보다 높게 나타나고 있는데 특히 MOTIVATION과 목표, 의사결정에서 다소 큰 차이를 보이고 있어서 여자가 남자 보다 더 참여적, 개방적인 것으로 인식한다고 볼 수 있다.

企業文化에 있어서는 價値의 明確性은 여자가 높으나 價値의 合意性은 평균적으로 남자가 높게 나타나고 있다.

한편 組織有效性에 있어서는 組織沒入에서  $\alpha = 0.01$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이것은 남자들이 여자보다 組織에 대하여 더 애착을 가지며 긍정적이고 미래지향적인 성향을 가지고 있음을 나타내는 것이다.

<표 5-4>

性別 分析

변 수	성 별	평 균		F 값	P 값
		남	여		
전통문화	선호가치관	3.7047	3.7429	0.2293	0.6325
	권 위 주의	3.4093	3.4603	0.4043	0.5255
	和 의 사상	3.5131	3.5833	0.5327	0.4662
	전통문화	3.5423	3.5955	0.7073	0.4012
조직특성 (관리 과정)	리 더 쉽	3.2422	3.1587	0.6132	0.4344
	모티베이션	3.4767	3.6508	1.9758	0.1612
	커뮤니케이션	3.0709	3.0000	0.5796	0.4472
	의 사 결 정	3.1657	3.2778	1.1913	0.2762
	목 표	3.1424	3.3175	1.9896	0.1597
	통 제	3.0213	3.0000	0.0523	0.8193
	조직특성	3.1866	3.2341	0.3403	0.5601
기업문화	가치명확성	3.3740	3.4815	0.9657	0.3265
	가치합의성	3.2674	3.0741	2.6272	0.1064
	가치상징성	3.7694	3.7778	0.0073	0.9319
	가치수용성	2.9651	3.0000	0.0694	0.7924
	기업 문화	3.3440	3.3333	0.0138	0.9067
조직유효성	조직몰입	3.6113	3.2721	12.0745	0.0006 ***
	직 무 만 족	3.3674	3.3175	0.2909	0.5902
	유효성	3.4894	3.2948	5.0323	0.0258 **

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

나. 年齡別 分析

<표 5-5>는 연령별로 분석한 결과를 나타낸 것이다. 여기에서 보면 傳統文化와 組織特性 그리고 企業文化에 대하여는 統計적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있으나 組織有效성은  $\alpha = 0.05$  수준에서 연령별로 유의적인 차이를 보이고 있다. 平均으로 보면 傳統文化는 연령이 높을수록 높아서 나이가 많을수록 傳統文化를 선호함을 나타내고 있

<표 5-5>

年 齡 別 分 析

변 수	연 령	평 균				F 값	P 값
		20대	30대	40대	50대		
전통문화	선호가치관	3.7210	3.6797	3.7692	3.9400	0.8334	0.4767
	권위주의	3.3457	3.4508	3.5308	3.4400	0.9914	0.3976
	和의 사상	3.5309	3.5339	3.5385	3.5000	0.0092	0.9988
	전통문화	3.5325	3.5548	3.6128	3.6267	0.3209	0.8103
조직특성 (관리 과정)	리 더 쉽	3.1276	3.2373	3.3846	3.3333	0.9931	0.3968
	모티베이션	3.5679	3.4703	3.4423	4.0000	1.3849	0.2481
	커뮤니케이션	2.9654	3.0831	3.0692	3.3400	1.3049	0.2735
	의 사 결 정	3.2130	3.1483	3.1538	3.7250	2.1809	0.0910 *
	목 표	3.2716	3.1017	3.1923	3.5500	1.2932	0.2775
	통 제	2.9630	3.0169	3.1538	3.0667	0.6214	0.6018
	조 직 특 성	3.1847	3.1763	3.2327	3.5025	1.1233	0.3404
기업문화	가치명확성	3.4115	3.4153	3.3974	3.2000	0.2615	0.8531
	가치합의성	3.0329	3.3446	3.2436	3.1000	2.4783	0.0620 *
	가치상징성	3.7531	3.7175	3.9615	4.0667	1.6558	0.1773
	가치수용성	2.9444	3.0085	2.9808	2.8000	0.2111	0.8887
	기 업 문 화	3.2855	3.3715	3.3958	3.2917	0.4030	0.7510
조직 유효성	조 직 물 입	3.2998	3.5775	3.7802	3.9571	6.1702	0.0005 ***
	직 무 만 족	3.2716	3.3831	3.4231	3.5000	0.8313	0.4779
	유 효 성	3.2857	3.4803	3.6016	3.7286	3.5400	0.0154 **

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

다. 부분적으로 볼 때에는 權威主義에서는 40代가 가장 높게 나타나고 있으며 選好價値觀에 대하여는 30代에서 가장 낮은 것으로 나타나고 있다.

組織特性에 있어서도 전반적으로 연령이 높을수록 평균이 높아져 개방적, 참여적 성향은 연령에 따라 달라지고 있음을 보여주고 있다. 특히 참여적 意思決定에 대하여는  $\alpha = 0.1$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며  $\alpha = 0.05$  수준에서 Duncan 분석에 의한 사후검증을 한 결과 부분적으로는 50대와 30대, 40대, 20대에는 평균간에 차이를 보여주었다.

企業文化는 평균에 의할 때 30, 40대에서는 높고 20대 및 50대에서는 낮게 나타나서

연령이 아주 적거나 아주 높은 경우 보다는 중간정도에서 企業文化的 認知度가 높게 나타나고 있으며 價値의 合意性은  $\alpha = 0.1$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이를  $\alpha = 0.05$  수준에서 Duncan test 한 결과로는 20대와 30대간에 차이를 보이고 있다. 組織 有效性은 연령이 높을수록 높아지는 것으로 나타나고 있으며 부분적으로 보면 組織沒入은  $\alpha = 0.01$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있고  $\alpha = 0.05$  수준에서 실시한 Duncan 분석 결과로는 20대와 30, 40, 50대사이에 평균간에 차이를 보이고 있다.

다. 學歷別 分析

學歷別로는 어떠한 차이가 있는지를 분석한 결과가 <표 5-6>에 나타나 있는데 이 <표 5-6>

學歷別 分析

변 수	학 력	평 균				F 값	P 값
		중 졸	고 졸	전문대	대졸이상		
전통문화	선호가치관	3.6000	3.7886	3.6966	3.6232	1.3847	0.2482
	권위주의	3.2667	3.3676	3.5724	3.3884	2.0222	0.1116
	和의 사상	2.9167	3.6333	3.5388	3.3986	2.7546	0.0433 **
	전통문화	3.2611	3.5965	3.6026	3.4700	1.9601	0.1207
조직특성 (관리 과정)	리 더 쉽	3.2222	3.2508	3.3046	3.1014	0.9443	0.4199
	모티베이션	3.3333	3.6048	3.5948	3.3478	1.5251	0.2087
	커뮤니케이션	2.9333	3.0743	3.0897	2.9913	0.3565	0.7845
	의사결정	3.4167	3.2786	3.1595	3.0906	1.1712	0.3214
	목 표	3.3333	3.2952	3.2672	2.9565	2.5422	0.0571 *
	통 제	3.3333	3.0032	3.0517	2.9903	0.3635	0.7794
기업문화	조직특성	3.2620	3.2511	3.2446	3.0797	1.5382	0.2053
	가치명확성	2.7778	3.4762	3.4023	3.3188	1.3510	0.2586
	가치합의성	2.2222	3.2381	3.2586	3.1884	1.6126	0.1872
	가치상징성	3.3333	3.7905	3.6782	3.8406	1.0914	0.3535
	가치수용성	3.0000	3.0762	2.9397	2.8478	0.9374	0.4233
조직 유효성	기업 문화	2.8333	3.3952	3.3197	3.2989	1.0839	0.3567
	조직 몰입	3.0952	3.5156	3.4631	3.5942	0.8030	0.4933
	직무 만족	3.2000	3.3467	3.3552	3.3710	0.0808	0.9704
	유효 성	3.1476	3.4312	3.4091	3.4826	0.4157	0.7419

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

표에 의하면 전체적인 傳統文化와 組織特性, 企業文化 그리고 組織有效性에는 學歷間에 통계적으로 有意的인 차이를 보이지 않고 있다.

傳統文化에 대하여 평균으로 보면 學歷이 중간정도에서가 傳統文化를 더 선호하는 것으로 나타나고 있으며 學歷이 아주 낮거나 아주 높으면 낮아지고 있다.  $\alpha = 0.05$  수준에서 Duncan 分析을 한 결과로는 부분적으로 權威主義에서는 고졸자와 전문대졸간에 차이를 보이고 있고, 和의 思想은 고졸자와 대학 이상 학력자 사이에 평균간의 차이가 있는 것으로 분석되었다.

組織特性에서는 學歷이 높을수록 평균적으로 참여적, 개방적 性向이 낮아지는 것으로 나타나고 있다. 특히 目標에 대해서는  $\alpha = 0.1$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있으며  $\alpha = 0.05$  수준의 Duncan test 에 의한 사후검증을 실시한 결과 중졸과 다른 學歷者 사이에 평균간에 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

組織有效性은 統計的인 有意性은 없으나 평균적으로는 中卒者가 가장 낮고 大卒이상의 學歷者가 높다. 組織沒入에 있어서는 중졸, 전문대졸, 고졸, 대졸이상의 순으로 높아지고 있으며 職務滿足은 學歷이 높아질수록 높아지고 있다.

#### 라. 職種別 分析

職種은 業種마다 여러가지로 分類될 수 있으나, 본 연구에서는 이것을 事務職과 技術職으로 단순화하여 分析하고 그 결과를 <표 5-7>에 나타내었다. 이 표에 의하면 전반적으로 事務職과 技術職間에 統計的으로 유의한 차이를 보이지 않지만 부분적으로는 리더쉽과 모티베이션, 組織沒入과 職務滿足에서는 유의한 것으로 나타나고 있다.

平均에 의해 보면 傳統文化는 技術職이 事務職보다 더 保守的인 것으로 나타나고 있으며 組織特性도 技術職이 높게 나타나고 있다. 특히 리더쉽은  $\alpha = 0.1$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있으며 모티베이션은  $\alpha = 0.05$  수준에서 유의한 차이가 나타나고 있다. 그러나 모티베이션의 경우는 事務職이 技術職보다 높아서 事務職이 더 개방적, 참여적인 것으로 인지하고 있는 것으로 보인다.

企業文化에 있어서는 技術職이 더 높은 價値意識을 보여주고 있는 것으로 나타나고 있으나 組織有效性은 특이한 현상을 나타내고 있다. 組織沒入과 職務滿足은 모두

$\alpha = 0.1$  수준에서 유의한 차이를 보여주고 있으나 組織沒入은 技術職이 높지만 職務滿足은 事務職이 높게 나타나서 組織有效性 전체에는 차이가 거의 없는 것처럼 나타나고 있다.

<표 5-7>

職種別 分析

변 수	직 종	평 균		F 값	P 값
		사무직	기술직		
전통문화	선호가치관	3.7303	3.6867	0.3465	0.5567
	권위주의	3.4053	3.4554	0.4552	0.5006
	和의 사상	3.5000	3.5904	1.0283	0.3116
	전통문화	3.5452	3.5775	0.3042	0.5818
조직특성 (관리 과정)	리 더 쉽	3.1623	3.3253	2.7450	0.0989 *
	모티베이션	3.6086	3.3675	4.4602	0.0358 **
	커뮤니케이션	3.0289	3.0940	0.5672	0.4521
	의사결정	3.1941	3.1988	0.0024	0.9606
	목 표	3.1579	3.2470	0.5967	0.4406
	통 제	3.0066	3.0321	0.0875	0.7677
	조직특성	3.1931	3.2108	0.0550	0.8149
기업문화	가치명확성	3.3596	3.4819	1.4592	0.2283
	가치합의성	3.1798	3.2811	0.8331	0.3623
	가치상징성	3.7456	3.8193	0.6568	0.4185
	가치수용성	2.9211	3.0723	1.5290	0.2175
	기업문화	3.3015	3.4137	1.7872	0.1826
조직 유효성	조직몰입	3.4633	3.6248	3.0676	0.0812 *
	직무만족	3.4092	3.2530	3.3510	0.0684 *
	유효성	3.4363	3.4389	0.0010	0.9743

\*  $p < 0.1$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

마. 職位別 分析

各 變數에 대하여 職位別로 차이가 나타나고 있는지를 분석한 것이 <표 5-8>이다. 이 표에서 보면 전반적으로 職位가 높을수록 높게 나타나고 있다. 우선 傳統文化를 보면 統計적으로는 有意하지 못하지만 고급관리자를 포함한 最高經營者의 평균치가 가장 높아서 傳統的, 保守的인 것을 선호하고 있음을 나타내고 있다. 그 중에서 權威主義에

대하여는 最高經營者가 높으나 中間管理者가 가장 낮게 평가하고 있는 것은 특이한 현상이다.

組織特性에 대하여는  $\alpha = 0.01$  수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며 역시 最高經營者가 가장 높고 일반사원이 가장 낮게 나타나고 있다. 要素別로는 리더쉽과 동기배이션은  $\alpha = 0.01$  수준에서, 커뮤니케이션은  $\alpha = 0.1$  수준에서 그리고 意思決定은  $\alpha = 0.05$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있다.

Duncan 분석에 의한 사후검증 ( $\alpha = 0.05$  수준) 결과에 의하면 리더쉽은 최고경영층과 나머지 모든 직위와 평균간의 차이를 나타내었고 동기배이션은 최고경영자와 일반사  
<표 5-8> 職位別 分析

변 수	직 위	직 위				F 값	P 값
		평사원	감독자	중관리	최고경		
전통문화	선호가치관	3.7151	3.5850	3.8000	4.0000	1.6076	0.1884
	권위주의	3.4151	3.4600	3.3909	3.6400	0.3851	0.7639
	和의 사상	3.4829	3.6813	3.5398	3.7000	1.0857	0.3559
	전통문화	3.5377	3.5754	3.5769	3.7800	0.6023	0.6141
조직특성 (관리 과정)	리더쉽	3.1279	3.3083	3.3485	4.0667	3.8691	0.0100 **
	동기배이션	3.4555	3.8125	3.3864	4.4000	4.2478	0.0060 ***
	커뮤니케이션	3.0082	3.0800	3.0955	3.7200	2.2249	0.0860 *
	의사결정	3.1387	3.2938	3.2045	4.0000	2.8737	0.0370 **
	목표	3.1884	3.2625	3.0455	3.9000	1.7226	0.1631
	통제	2.9886	3.0250	3.0303	3.6000	1.5367	0.2057
	조직특성	3.1512	3.2970	3.1851	3.9478	3.9986	0.0084 ***
기업문화	가치명확성	3.4269	3.3250	3.3636	3.6667	0.4460	0.7203
	가치합의성	3.1621	3.3000	3.2576	3.7333	1.0706	0.3623
	가치상징성	3.7580	3.6250	3.8788	4.4000	2.5854	0.0539 *
	가치수용성	2.9521	3.0125	2.9432	3.6000	0.8810	0.4516
	기업문화	3.3248	3.3156	3.3608	3.8500	1.2147	0.3051
조직 유효성	조직몰입	3.4413	3.5107	3.7078	4.2571	3.8888	0.0097 ***
	직무만족	3.3151	3.4250	3.3636	3.8400	1.3640	0.2545
	유효성	3.3782	3.4679	3.5357	4.0486	2.7444	0.0438 **

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

원 및 중간관리자, 하위감독자와 일반사원 및 중간관리자사이에 유의적인 차이를 보였으며 커뮤니케이션과 意思決定은 최고경영자와 다른 모든직위간에, 目標에 대하여는 최고경영자와 중간관리자간에 유의한 차이를 나타내었다.

企業文化에 있어서도 職位가 높을수록 평균이 높게 나타나고 있다. 企業의業務處理方式이나 儀禮와 같은 價値의 象徵性에서는  $\alpha = 0.1$  수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있으며 Duncan test 결과 ( $\alpha = 0.05$ ) 로는 最高經營者와 일반社員 및 하위監督者 사이에 평균간에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 組織有效性은  $\alpha = 0.05$  수준에서, 그리고 組織沒入은  $\alpha = 0.01$  수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 職位가 높을수록 組織有效性이 높은 것으로 나타나고 있다. Duncan test 에 의한 事後檢證 ( $\alpha = 0.05$ ) 결과에 의하면 組織有效性은 最高經營者와 일반社員 및 하위監督者간에 차이를 나타내었으며 組織沒入은 最高經營者와 일반사원 및 하위감독자사이에, 그리고 중간관리자와 일반사원간에 평균적으로 유의한 차이를 보였다.

이러한 결과로 볼 때 職位가 높을수록 保守的인 경향도 있지만 職位가 높아지면서 개방적, 참여적 組織特性을 가진다고 인식하더라도 一般社員들은 이를 낮게 평가하고 있어서 認識水準에 차이가 있음을 볼 수 있으며 職位가 높을수록 組織에 대한 애착과 目標達成에 대한 태도 등이 보다 긍정적, 미래지향적이 되고 있음을 알 수 있다.

#### 바. 勤續年數別 分析

勤務한 기간에 따라서는 어떠한 차이를 보이는지에 대하여 분석한 결과를 <표 5-9>에 나타내었다. 이 표에 의하면 傳統文化와 組織特性에 대하여는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않지만 企業文化는  $\alpha = 0.1$  수준에서, 그리고 組織有效性은  $\alpha = 0.05$  수준에서 유의한 차이를 나타내고 있다. 우선 傳統文化를 보면 勤續期間이 中間 정도에서가 높게 나타나고 있어서 6 ~ 10 년 및 11~20년 근속자가 평균이 높고 21년 이상 근속자가 가장 낮게 나타나고 있다. 和의 思想에 있어서는  $\alpha = 0.05$  수준에서 유의한 차이를 보이고 있고  $\alpha = 0.05$  수준의 Duncan test 에 의한 事後檢證으로는 21년 이상 근속자와 기타 다른 집단과 차이가 있는 것으로 분석되었다.

組織特性에 있어서는 勤續期間이 中間정도에서 가장 낮은 平均値를 보이고 있어서 傳



統文化와 상반된 결과를 보이고 있다. 통계적으로 유의성은 없지만 6 ~ 10 년 및 11~20년 근속자는 傳統的인 특성을 선호함과 동시에 개방적, 참여적인 조직특성에 대

<표 5 -9 > 勤續年數別 分析

변 수	업 종	평 균					F 값	P 값
		1년미만	1-5년	6-10년	11-20	21이상		
전 통 문 화	선호가치관	3.6136	3.7333	3.8050	3.6634	3.8182	0.8832	0.4747
	권 위 주 위	3.3364	3.3879	3.4650	3.5707	3.3818	1.2175	0.3041
	和 의 사 상	3.6193	3.5000	3.6000	3.5976	2.9773	2.5165	0.0422 **
	전 통 문 화	3.5231	3.5404	3.6233	3.6106	3.3924	0.9081	0.4599
조 직 특 성	리 더 쉽	3.1515	3.2121	3.1750	3.3008	3.4242	0.4827	0.7484
	모 티 베 이 션	3.6818	3.5354	3.5625	3.3293	3.3636	1.0595	0.3774
	커 뮤 니 케 이	3.1409	3.0485	2.8750	3.1220	3.1091	1.1536	0.3322
	의 사 결 정	3.2216	3.2525	3.0563	3.1098	3.4091	0.9918	0.4128
	목 표	3.2841	3.1970	3.1875	3.0366	3.3182	0.5358	0.7095
	통 계	2.8333	3.0673	3.0583	3.0569	2.9697	1.1896	0.3161
	조 직 특 성	3.2189	3.2188	3.1524	3.1592	3.2657	0.2072	0.9343
기 업 문 화	가치명확성	3.3939	3.3603	3.3750	3.6667	2.9394	2.5273	0.0415 **
	가치합의성	3.0227	3.1549	3.3667	3.5691	2.6667	4.5561	0.0015 ***
	가치사정성	3.6667	3.6768	3.8417	4.0081	3.9091	2.3523	0.0549 *
	가치수용성	3.0227	2.9545	3.0250	3.0000	2.6818	0.3726	0.8280
	기 업 문 화	3.2765	3.2866	3.4021	3.5610	3.0492	2.3952	0.0513 *
조 직 유 효	조 직 물 입	3.4383	3.3608	3.6321	3.8118	3.7922	4.3758	0.0020 ***
	직 무 만 족	3.4409	3.2384	3.5550	3.3512	3.3273	2.1166	0.0796 *
	유 효 성	3.4396	3.2996	3.5936	3.5815	3.5597	2.8294	0.0255

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

하여는 낮은 성향을 보이고 있다. 또 한가지 특이한 것은 리더쉽은 근속기간이 길수록 평균치가 높아지고 있으나 모티베이션은 낮아지는 현상을 보이고 있어서 이 점도 더 많은 연구의 필요성이 있다고 할 수 있다.

企業文化에 대하여는 價値의 明確性은  $\alpha = 0.05$  수준에서 유의성이 있는 것으로 나타나고 있으며 價値의 合意性은  $\alpha = 0.01$  수준에서, 價値의 象徵性은  $\alpha = 0.1$  수준에서 통

계적으로 유의한 차이를 보이는데 Duncan test 로  $\alpha = 0.05$  수준에서 사후검정한 결과로는 가치의 명확성에서는 11~20년 근속자와 1 ~ 5년 및 21년이상 근속자 사이에 평균간에 차이를 보이며 가치의 합의를 6 ~ 10 년과 21년이상, 그리고 11~20년 근속자와 1 년미만 및 1 ~ 5년, 21년이상 근속자간에 차이가 있고 가치상징성에서는 11~20 년 근속자와 1 년미만 및 1 ~ 5년 근속자간에 유의적인 차이를 보였다. 企業文化的認知度에서 21년이상의 長期勤續者가 낮게 나타나고 있는 점은 더 연구되어야 할 부분이다.

組織有效성에 있어서는 組織沒入과 職務滿足 모두 통계적으로는 유의한 차이를 보였으며 6 ~ 10년 근속자와 11~20년 근속자가 平均에서 높은 반면에 1 ~ 5년 근속자가 가장 낮게 나타나고 있다.

이러한 결과로 볼 때 勤續年數別로는 入社 초기에는 낮았다가 어느 정도 오래 근무하면 企業에 대한 認識과 愛社心 등이 점점 커지지만 21년이상 長期勤續을 하게 되면 다소 낮아지는 것을 알 수 있다.

#### 사. 業種別 分析

業種別로 分析한 것이 <표 5-10>이다. 業種別로는 대체로 서어비스업 등 三次産業은 낮고 製造, 電氣, 建設業 등은 높으며 傳統文化和 組織特性 企業文化는  $\alpha = 0.01$  수준에서 統計적으로 有意하게 나타나고 있고 組織有效性은  $\alpha = 0.1$  수준에서 有意的인 차이를 보였다.

##### 1) 傳統文化

選好하는 價値觀이나 權威主義, 和의 思想 모두에서 製造, 電氣, 建設 이 平均的으로 높고 放送, 宿泊, 金融・保險業이 낮게 나타나고 있어서 第二次産業이 더 傳統的인 경향을 보이고 있다.  $\alpha = 0.05$  수준에서 Duncan test 에 의한 事後檢證에 의하면 選好 價値觀은 放送과 製造, 電氣, 建設, 여행알선, 通信業 사이 및 通信業과 製造, 電氣, 建設業 간에 平均的 차이를 보이고 있고 權威主義는 電氣와 金融, 放送業간에, 그리고 和의 思想은 放送과 製造, 電氣, 建設, 여행알선, 通信業간 및 金融과 製造, 電氣, 建設業간에 차이를 보이고 있다.

<표 5-10>

業 種 別 分 析

변수	업종	평										F 값	P 값
		체 조	전 기	진 실	숙 박	여 행	통 신	금 용	방 송				
진통문화	선호가치관	3.9259	3.8146	3.8538	3.6462	3.7462	3.5259	3.7706	3.3857	3.3237	0.0022	***	
	권위주의	3.5111	3.5756	3.5077	3.3385	3.4000	3.4815	3.2824	3.2500	1.5466	0.1527		
	화의사상	3.7963	3.7927	3.7308	3.3462	3.5385	3.5833	3.3456	3.0536	5.4086	0.0000	***	
조직특성 (관리 과정)	전통문화	3.7444	3.7276	3.6974	3.4436	3.5615	3.5302	3.4662	3.2298	5.5469	0.0000	***	
	리더쉽	3.2222	3.5366	3.3205	3.2051	3.1282	3.2099	3.2353	2.7500	3.1323	0.0035	***	
	모티베이션	3.7778	3.4390	3.8654	3.3269	3.8269	3.2963	3.8088	2.8571	5.7638	0.0000	***	
기업문화	커뮤니케이션	3.0222	3.2390	3.2385	3.1538	3.0000	3.0074	3.0765	2.6000	3.2419	0.0027	***	
	의사결정	3.2870	3.2500	3.2885	2.8750	3.5288	3.2037	3.3676	2.7143	4.4079	0.0001	***	
	목표제	3.4444	3.2927	3.4038	2.9615	3.2500	3.0000	3.3676	2.7143	2.7873	0.0084	***	
조직특성	통제	3.2346	3.1138	2.9359	2.9487	3.0513	2.8642	3.0294	2.8929	1.0956	0.3668		
	조직특성	3.3314	3.3119	3.3421	3.0785	3.2975	3.0969	3.3142	2.7548	4.3262	0.0002	***	
	가치명확성	3.2840	3.7480	3.5513	2.8718	3.4231	3.5679	3.6569	2.8810	7.3143	0.0000	***	
조직특성	가치합의성	2.9877	3.7154	3.2564	2.7564	2.9744	3.6420	3.3431	2.7500	7.8760	0.0000	***	
	가치상징성	3.8272	4.0244	3.6667	3.2436	3.6026	3.9877	3.8824	3.7500	4.5176	0.0001	***	
	가치수용성	3.0185	3.2805	2.9808	2.5962	2.9423	3.1667	3.2500	2.3393	4.4031	0.0001	***	
조직특성	기업문화	3.2793	3.6921	3.3638	2.8670	3.2356	3.5910	3.5331	2.9301	8.8287	0.0000	***	
	조직몰입	3.4656	3.7770	3.5714	3.2473	3.3516	3.6032	3.4370	3.5816	1.9324	0.0655	*	
	직무만족	3.3185	3.5756	3.4846	3.1615	3.4077	3.2222	3.3706	3.1786	1.8042	0.0874	*	
유효성	3.3921	3.6763	3.5280	3.2044	3.3797	3.4127	3.4038	3.3801	1.7613	0.0961	*		

\*p<0.1

\*\*p<0.05

\*\*\*p<0.01

## 2) 組織特性

組織特性에 있어서도 二次産業은 높고 三次産業은 낮은 것으로 나타나고 있으며 統制에 대하여는 統計的 有意性이 없으나 나머지 管理行動에서는 모두  $\alpha = 0.01$  수준에서 有意的인 차이를 보였다.

여기서 보면 放送業과 宿泊, 通信과 같은 서어비스業이 대부분 낮은 반면에 製造, 電氣, 建設과 같은 二次産業이 높게 나타나고 있는데 이러한 현상은 三次産業이 보다더 開放的, 參與的 組織特性을 요구하고 있는 것으로 보아야할 것이다.

## 3) 企業文化

企業文化도 모든 면에서  $\alpha = 0.01$  수준에서 業種別로 有意的인 차이를 보이고 있다. 전체적으로 볼 때 電氣와 通信, 그리고 金融業은 높고 宿泊 과 放送, 여행알선, 製造業은 낮은 것으로 나타나고 있다. 부분적으로 볼 때에도 電氣, 金融, 通信業은 모든 면에서 높으나 가치의 명확성에서는 숙박, 방송, 제도가 낮으며 가치합의성은 방송, 숙박, 여행알선업 순으로 낮고 가치상징성은 숙박, 여행알선, 건설 순으로 낮으며 가치수용성은 방송, 숙박, 여행알선업순으로 낮아서 각 業種의 特性에 따라 企業文化의 認知度가 다르게 나타나고 있다.

## 4) 組織有效性

組織有效性은 모두  $\alpha = 0.1$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있는데 이들은 또 다른 현상을 보이고 있다.  $\alpha = 0.05$  수준에서 Duncan test 에 의한 事後檢證을 한 결과 전체 有效性에서는 電氣業과 宿泊業 사이에만 平均間에 유의한 차이를 보이고 있으며 組織沒入은 電氣와 宿泊 및 여행알선업간에 유의한 차이를 보이는 것으로 분석되나 職務滿足은 電氣와 宿泊 및 放送 그리고 通信業간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

위에서 살펴본 바와 같이 人口統計的 特性에 따라서는 傳統文化와 組織特性 및 企業文化, 組織有效性은 다르게 나타나고 있으며 특히 業種別 및 勤續年數 그리고 職位에 따라서는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 分析되고 있다.

## 2. 假說 2 의 檢證

假說 2 와 3, 4 는 企業文化와 그 영향요인 그리고 企業文化와 組織有效性的 關聯성을 검토하려는 것이므로 각 變數간의 相關關係分析을 중심으로 분석하였다.

傳統文化와 組織特性, 企業文化 그리고 組織有效성에 관하여 전체적인 相關關係를 분석하여 그 결과를 <표 5-11>에 나타내었다.

이 표에 의하면 모든 變數간에는 正의 相關關係를 가지고 있는 것으로 나타나고 있는데 설정된 변수간의 관계를 중심으로 해서 假說을 檢證해 나가도록 하겠다.

<표 5-11> 相關關係分析

변 수		전통문화	조직특성	기업문화	조직유효성
전통문화	선호가치관	0.7154 ***	0.4324 ***	0.3279 ***	0.4340 ***
	권위주의	0.7155 ***	0.2587 ***	0.3355 ***	0.1524 **
	과의 사상	0.7819 ***	0.5994 ***	0.4902 ***	0.4455 ***
	전통문화	1.0000	0.5995 ***	0.5284 ***	0.4729 ***
조직특성 (관리 과정)	리더쉽	0.4928 ***	0.7857 ***	0.5142 ***	0.4508 ***
	모티베이션	0.4466 ***	0.7857 ***	0.4736 ***	0.5106 ***
	커뮤니케이션	0.5391 ***	0.7851 ***	0.6364 ***	0.6277 ***
	의사결정	0.4838 ***	0.8235 ***	0.6448 ***	0.5584 ***
	목표	0.4716 ***	0.7919 ***	0.4936 ***	0.5169 ***
	통제	0.2834 ***	0.5489 ***	0.3025 ***	0.2800 ***
	조직특성	0.5995 ***	1.000	0.6727 ***	0.6501 ***
기업문화	가치명확성	0.3804 ***	0.5202 ***	0.8058 ***	0.4371 ***
	가치합의성	0.4542 ***	0.5247 ***	0.8269 ***	0.5321 ***
	가치상징성	0.4331 ***	0.4408 ***	0.7231 ***	0.4907 ***
	가치수용성	0.4025 ***	0.6132 ***	0.7920 ***	0.4663 ***
	기업문화	0.5284 ***	0.6727 ***	1.0000	0.6100 ***
조직유효성	조직몰입	0.4290 ***	0.5547 ***	0.5519 ***	0.9163 ***
	직무만족	0.4312 ***	0.6303 ***	0.5577 ***	0.9017 ***
	유효성	0.4729 ***	0.6501 ***	0.6100 ***	1.0000

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

假說 2는 傳統文化는 企業文化와 關聯性이 있을 것이라는 것으로 企業文化에 대한 영향요인의 하나로 傳統文化 중에서 東洋的 傳統的 價値觀과 家父長的 權威主義 그리고 和의 思想이 企業文化와 얼마나 관련이 있는지를 검토하려는 것이다. 이 假說을 檢證하기 위하여 相關關係를 분석하고 <표 5-12>에 나타내었다.

<표 5-12> 傳統文化와 企業文化의 相關關係

변 수		기 업 문 화				
		가치명확성	가치합의성	가치상징성	가치수용성	기업 문화
전 통 문 화	선호가치	0.2276***	0.2344***	0.3051***	0.2729***	0.3279***
	권위주의	0.2549***	0.3585***	0.2954***	0.1658***	0.3355***
	화 사상	0.3488***	0.4023***	0.3545***	0.4291***	0.4902***
	전통문화	0.3804***	0.4542***	0.4331***	0.4025***	0.5284***

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

이 표에서 보는 것처럼 전체적으로 傳統文化와 企業文化는  $r = 0.5284$ 로 높은 상관관계를 보이고 있고  $\alpha = 0.01$  수준에서 유의적이다. 부분적으로 보면 和의 思想이  $r = 0.4902$ 로 가장 높게 나타나고 있고 選好하는 價値觀이 비교적 낮은 상관을 보이고 있다. 또 權威主義와 價値의 受容性 사이에는  $r = 0.1658$ 로 가장 낮게 나타나고 있어서 家父長的 權威主義는 창의적이고 혁신적인 變化에 대한 受容에 다소 낮은 관계임을 보이고 있다.

그러나 和의 思想은 價値合意性和 受容性에 높은 상관을 나타내고 있어서 和의 사상이 企業文化에 대한 중요한 영향요인임을 보여주고 있다.

이와같이 傳統文化와 企業文化間에는 전반적으로 相關關係가 있는 것으로 나타나므로 假說 2는 채택되었다고 할 수 있다.

傳統文化가 企業文化에 주는 영향을 살펴보기 위하여 傳統文化를 독립변수로, 企業文化를 종속변수로 하여 回歸分析을 실시한 결과를 <표 5-13>에 나타내었다. 여기에서 보면 전체적인 說明力은 29.45%로 높게 나타나고 있으며 권위주의와 和의 사상은  $\alpha = 0.01$ 에서, 선호 가치관은  $\alpha = 0.05$ 에서 유의적으로 나타났다. 변수의 중요도를 보면 和의 思想이 가장 유의적이었으며 權威主義, 선호가치관의 순으로 나타나고 있다.

<표 5-13> 기업문화와 전통문화변수의 회귀분석

Multiple R = 0.54270                      R Square = 0.2945  
 Adjusted R Sq. = 0.28536                  Standard Err. = 0.52034

	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
Regression	3	26.11150	8.70383
Residual	231	62.54433	0.27075
F =	32.14657	Sig F =	0.0000

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
선호가치	0.17195	0.06827	0.15110	2.519	0.0125
권위주의	0.18528	0.06778	0.16378	2.733	0.0068
화 사상	0.36547	0.05692	0.38768	6.420	0.0000
(상수)	0.77733	0.29056		2.675	0.0080

3. 假說 3의 檢證

假說 3은 企業文化에 대한 또 하나의 영향요인으로 組織特性을 들고 그 組織特性과 企業文化는 相關성이 있을 것이라는 것이다. 여기서 組織特性은 管理過程上的 行動을 기준으로 하여 相關關係를 分析하고 <표 5-14> 에 정리하였다.

여기에서 모든 相關關係가 유의수준  $\alpha = 0.01$ 에서 유의한 것으로 나타나고 있으며 組織特性과 企業文化간에는  $r=0.6727$ 로 높은 相關關係임을 나타내고 있다. 管理過程別로 보면 意思決定이  $r=0.6448$ 로 가장 높고 統制가  $r=0.3025$ 로 가장 낮다. 企業文化의 要素別로는 價値의 受容性이  $r=0.6132$ 로 가장 높고 價値의 象徵性이  $r=0.4408$ 로 가장 낮게 분석되었다. 또한 의사소통은 가치의 합의성과 수용성에 대하여 높게 나타나고 있고 의사결정은 가치의 수용성과 명확성에 높은 상관관계를 보이고 있다.

이러한 점에서 볼 때 組織特性과 企業文化는 相關성이 있을 것이라는 假說 3은 타당한 것으로 채택된다고 하겠다.

<표 5-14 >

組織特性과 企業文化的 相關關係

변 수		기 업 문 화				
		가치명확성	가치합의성	가치상징성	가치수용성	기 업 문 화
조 직 특 성	리더쉽	0.3895***	0.4268***	0.3226***	0.4629***	0.5142***
	모티베이	0.3731***	0.3649***	0.2928***	0.4432***	0.4736***
	커뮤니케	0.4907***	0.5564***	0.3886***	0.5480***	0.6364***
	의사결정	0.5086***	0.4597***	0.4220***	0.6192***	0.6448***
	목 표	0.3720***	0.3419***	0.3308***	0.4916***	0.4936***
	통 제	0.2376***	0.2579***	0.2570***	0.2093***	0.3025***
	조직특성	0.5202***	0.5247***	0.4408***	0.6132***	0.6727***

\* p < 0.1    \*\* p < 0.05    \*\*\* p < 0.01

<표 5-15>    기업문화와 조직특성변수의 회귀분석

Multiple R    = 0.71809                      R Square        = 0.51565  
 Adjusted R Sq. = 0.50291                      Standard Err. = 0.43397

Regression	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
	6	45.71570	7.61928
Residual	228	42.94013	0.18833
F	= 40.45625	Sig F	= 0.0000

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
리 더 쉽	0.01878	0.05538	0.02208	0.339	0.7348
모 티 베이 셴	0.00214	0.04552	0.00293	0.047	0.9625
커 뮤 니 케 이 셴	0.33811	0.06449	0.34720	5.243	0.0000
의 사 결 정	0.31437	0.06169	0.35628	5.096	0.0000
목 표	0.05397	0.04516	0.07403	1.195	0.2333
통 제	0.05048	0.04914	0.05181	1.027	0.3054
(상 수)	0.91222	0.17845		5.112	0.0000



부가적으로 組織特性變數를 독립변수, 기업문화를 종속변수로 하여 회귀분석한 결과를 <표 5-15>에 나타내었다. 이 표에서 보면 전체 설명력은 51.56%로 높게 나타나고 있으며 커뮤니케이션과 意思決定은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 그외의 변수들은 유의성이 없다. 이는 독립변수들간의 상관성이 높아서 나타나는 多重共線性 (multicollinearity) 때문이라고 생각된다.

#### 4. 假說 4의 檢證

企業文化와 組織有效性은 關聯性이 있을 것이라는 假說 4를 검증하기 위한 相關關係 分析의 결과를 <표 5-16>에 나타내었다.

<표 5-16> 企業文化와 組織有效性의 相關關係

변 수		조 직 유효 성		
		조직몰입	직무만족	유효성
기업	가치명확성	0.3881***	0.4075***	0.4371***
	가치합의성	0.4847***	0.4830***	0.5321***
	가치상징성	0.4821***	0.4074***	0.4907***
문화	가치수용성	0.3966***	0.4535***	0.4663***
	기업문화	0.5519***	0.5577***	0.6100***

\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

이 표에서 보면 企業文化와 組織有效性은  $\alpha = 0.01$ 수준에서  $r = 0.6100$ 으로 높은 正의 相關關係를 가지는 것으로 分析되었다. 부분적으로 보면 價値合意性이 組織有效性과의 관계가  $r = 0.5321$ 로 가장 높으며 價値明確性과 組織有效性이  $r = 0.4371$ 로 가장 낮다. 또 企業文化와 組織沒入은  $r = 0.5519$ 이며 職務滿足은  $r = 0.5577$ 로 서로 비슷하게 나타나고 있다.

이상의 결과로 볼 때 假說 4도 채택된다고 할 수 있다.

<표 5-17>은 組織有效性을 종속변수, 企業文化를 독립변수로 해서 回歸分析한 결과이다. 여기서 전체적인 설명력은 38.68%로 나타나고 있으며 價値明確性은 통계적으로 유의하지 못하지만 나머지 변수들은 유의한 것으로 나타나고 있다. 변수의 중요도를 보

<표 5-17> 기업문화변수와 조직유효성의 회귀분석

Multiple R = 0.62193                      R Square = 0.38680  
 Adjusted R Sq. = 0.37614                  Standard Err. = 0.46922

	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
Regression	4	31.94252	7.98563
Residual	230	50.63874	0.22017
F =	36.27055	Sig F =	0.0000

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
가치명확성	0.04101	0.05514	0.05125	0.744	0.4577
가치합의성	0.20882	0.05097	0.28574	4.097	0.0001
가치상징성	0.22782	0.05534	0.25521	4.117	0.0001
가치수용성	0.12369	0.04184	0.18681	2.956	0.0034
(상수)	1.39899	0.18852		7.421	0.0000

면 價値의 合意性이 가장 유의성이 높고 다음은 價値의 象徴性, 價値의 受容性 순으로 나타나고 있다.

<표 5-18>는 研究에 도입한 모든 변수들이 組織有效性에 대한 관계를 유의수준  $\alpha = 0.05$ 에서 Stepwise방식에 의하여 多重回歸分析한 결과이다. 이 표에서 보면 개방적인 意思疏通과 價値의 合意性, 價値의 象徴性, 동양적 전통적 價値觀 등의 중요도가 높게 나타나고 있으며 權威主義는 負(-)의 상태로 나타나고 있다.

組織沒入에 대한 각 변수의 관계를 Stepwise 방식에 의하여 回歸分析한 것이 <표 5-19>이다. 이 표에서 보면 전체적인 설명력은 45.02%로 높은 편이며 커뮤니케이션과 價値의 象徴性의 중요도가 가장 높게 나타나고 있다. 한편 統制나 모티베이션, 和 思想 등은 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다.

職務滿足에 있어서는 <표 5-20>와 같이 전체설명력이 52.30%로 높게 나타나고

<표 5-18> 조직유효성에 대한 각변수의 회귀분석  
(Stepwise 방식에 의한 분석)

Multiple R = 0.75707                      R Square = 0.57316  
Adjusted R Sq. = 0.56000                  Standard Err. = 0.39406  
F = 3.54516                                  Sig F = 0.0000

유의적 설명변수

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
커뮤니케이션	0.26528	0.05711	0.28225	4.645	0.0000
가치상징성	0.17376	0.04576	0.19465	3.797	0.0002
목 표	0.09905	0.03892	0.14077	2.545	0.0116
선호가치관	0.20772	0.05421	0.18912	3.831	0.0002
가치합의성	0.15311	0.04128	0.20952	3.709	0.0003
권 위 주 의	-0.18158	0.05275	-0.16631	-3.442	0.0007
모 티 베 이 션	0.08214	0.03930	0.00650	2.090	0.0377
( 상 수 )	0.72448	0.22716		3.189	0.0016

비유의적 설명변수

변 수	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
화의 사상	0.02161	0.02561	0.49202	0.385	0.7005
가치명확성	-0.03562	-0.04040	0.50220	-0.608	0.5439
가치수용성	-0.04224	-0.04822	0.48850	-0.726	0.4688
리 더 쉽	-0.06222	-0.06906	0.44053	-1.041	0.2991
의 사 결 정	0.04109	0.04148	0.43497	0.624	0.5332
통 제	-0.02531	-0.03523	0.50659	-0.530	0.5967

<표 5 -19> 조직몰입에 대한 각변수의 회귀분석

(Stepwise 방식에 의한 분석)

Multiple R = 0.67098                      R Square = 0.45021  
 Adjusted R Sq. = 0.43575                  Standard Err. = 0.50955  
 F = 31.11778                              Sig F = 0.0000

유의적 설명변수

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
커뮤니케이션	0.28565	0.07092	0.26617	4.028	0.0001
가치상징성	0.23833	0.05915	0.23381	4.029	0.0001
선호가치관	0.21722	0.06983	0.17321	3.111	0.0021
가치합의성	0.15847	0.05325	0.18991	2.976	0.0032
권 위 주 의	-0.15050	0.06808	-0.12072	-2.211	0.0281
목 표	0.09624	0.04729	0.11979	2.035	0.0430
(상수)	0.64135	0.29156		2.200	0.0288

비유의적 설명변수

변 수	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
화 의 사 상	0.01235	0.01317	0.51961	0.198	0.8428
가치명확성	-0.04481	-0.04489	0.50869	-0.677	0.4991
가치수용성	-0.05667	-0.05722	0.52217	-0.863	0.3888
리 더 쉽	-0.02939	-0.02902	0.46002	-0.437	0.6622
모티베이션	0.01175	0.01233	0.50926	0.186	0.8528
의 사 결 정	0.06376	0.05962	0.48070	0.900	0.3692
통 제	0.00577	0.00708	0.54773	0.107	0.9151

있으며 組織沒入과는 달리 모티베이션의 중요도가 높다. 여기서도 커뮤니케이션은 중요도가 가장 높아서 개방적인 意思疏通의 유지가 필요하다는 것을 알 수 있다.

<표 5-20> 직무만족에 대한 각변수의 회귀분석  
(Stepwise 방식에 의한 분석)

Multiple R = 0.72321                      R Square = 0.52303  
Adjusted R Sq. = 0.50832                  Standard Err. = 0.44059  
F = 35.55981                                  Sig F = 0.0000

유의적 설명변수

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
커뮤니케이션	0.24873	0.06385	0.25022	3.895	0.0001
가치상징성	0.15482	0.04395	0.20761	3.523	0.0005
목 표	0.10945	0.05116	0.11592	2.139	0.0335
선호가치관	0.19936	0.06061	0.17161	3.289	0.0012
가치합의성	-0.21345	0.05898	-0.18484	-3.619	0.0004
권 위 주 의	0.14845	0.04616	0.19206	3.216	0.0015
모티베이션	0.10506	0.04351	-0.14117	2.414	0.0166
(상수)	0.81424	0.25398		3.206	0.0015

비유의적 설명변수

변 수	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
화의 사상	0.02961	0.03320	0.49202	0.499	0.6180
가치명확성	-0.01780	-0.01910	0.50220	-0.287	0.7742
가치수용성	-0.01704	-0.01840	0.48850	-0.277	0.7823
리 더 쉽	-0.08341	-0.08757	0.44053	-1.322	0.1876
의 사 결 정	0.00648	0.00619	0.43497	0.093	0.9259
통 제	-0.05358	-0.07055	0.50659	-1.063	0.2888

그 영향변수로서 傳統文化와 組織特性 전체와의 관계를 분석한 결과를 <표 5-21>에 나타내었으며 이들 傳統文化와 組織特性의 각 변수들이 企業文化에 대하여 미치는 영향을 분석한 결과를 <표 5-22>에 나타내었다. 먼저 <표 5-21>에서 보면 企業文化에 대하여 傳統文化 및 組織特性은  $\alpha = 0.01$ 의 유의수준에서 유의한 것으로 나타나고 있다. 전체 설명력은 47.7%로 높게 나타나고 있으며 따라서 傳統文化와 組織特性은 모두 企業文化에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석된다.

또한 傳統文化 및 組織特性의 각 변수를 가지고 企業文化에 대하여 회귀분석한 결과를 보면 전체 설명력이 54.01%로 높게 나타나고 있으며 유의수준  $\alpha = 0.01$ 에서 유의적으로 분석되었다. 각 변수별로 중요도를 보면 意思決定이 가장 높고 커뮤니케이션, 權威主義, 和의 思想의 순으로 나타나고 있어서 개방적이고 참여적인 組織特性을 유지하는 것이 중요한 것으로 분석되었다.

<표 5-21> 기업문화에 대한 전통문화 및 조직특성의 회귀분석

Multiple R = 0.69063                      R Square = 0.47697  
Adjusted R Sq. = 0.47246                  Standard Err. = 0.44707

	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
Regression	2	42.28610	21.14305
Residual	232	46.36974	0.19987
F	= 105.78423	Sig F =	0.0000

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
전통문화	0.28028	0.08513	0.19531	3.292	0.0011
조직특성	0.61868	0.06606	0.55561	9.366	0.0000
상 수	0.36492	0.24590		1.484	0.1392

<표 5-22> 기업문화에 대한 영향변수의 회귀분석

Multiple R = 0.73489      R Square = 0.54006  
 Adjusted R Sq. = 0.52166      Standard Err. = 0.42571

	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
Regression	9	47.87912	5.31990
Residual	225	40.77672	0.18123
F =	29.35444	Sig F =	0.0000

변 수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
선호가치관	0.00656	0.05860	0.00576	0.112	0.9110
권 위 주 의	0.15908	0.05619	0.14062	2.831	0.0051
화 사 상	0.06640	0.05530	0.07043	1.201	0.2311
리 더 쉽	-0.00197	0.05476	-0.00231	-0.036	0.9714
모티베이션	-0.00301	0.04531	-0.00412	-0.066	0.9471
커뮤니케이션	0.29236	0.06499	0.30022	4.499	0.0000
의 사 결 정	0.31068	0.06106	0.35210	5.088	0.0000
목 표	0.04016	0.04496	0.05509	0.893	0.3726
통 제	0.04612	0.04844	0.04734	0.952	0.3421
상 수	0.40241	0.24996		1.610	0.1088

<표 5-23>은 組織有效성을 종속변수로 해서 傳統文化와 組織特性 그리고 企業文化가 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과를 보면 전체 설명력은 48.02%로 상당히 높게 나타나고 있으며  $\alpha = 0.01$ 의 유의수준에서 유의한 것으로 분석되었다. 변수별로는 組織特性과 企業文化는 組織有效성에  $\alpha = 0.01$ 의 유의수준에서 높은 영향을 주고 있으나 傳統文化가 미치는 영향은 낮은 것으로 분석되었다.

<표 5-23> 조직유효성에 대한 전통문화 조직특성 기업문화의 회귀분석

Multiple R =0.69297                      R Square =0.48021  
 Adjusted R Sq.=0.47346                  Standard Err.=0.43107

	DF	Sum of Sq.	Mean Sq.
Regression	3	39.65638	13.21879
Residual	231	42.92488	0.18582
F =	71.13686	Sig F =	0.0000

변수	회귀계수	표준오차	B e t a	T	Sig T
전통문화	0.09893	0.08398	0.07143	1.178	0.2400
조직특성	0.43628	0.07477	0.40595	5.835	0.0000
기업문화	0.28878	0.06330	0.29921	4.562	0.0000
상수	0.72470	0.23822		3.042	0.0026





## 第 6 章 結 論

본 연구는 거시적 차원에서 경영난관을 극복하려는 데에서 출발하여 활발하게 전개되고 있는 企業文化 研究의 일환으로 우리의 현실에 맞는 企業文化는 어떠한지를 검토하려는 것이다. 그래서 企業文化와 組織有效性의 관계를 밝히는 데에 연구의 초점을 두면서 傳統的 價値觀과 같은 傳統文化와 管理過程을 중심으로 하는 組織特性은 企業文化와 어떠한 관계를 가지는지를 파악하는 데에 研究의 目的을 두었다.

이러한 前提下에 企業文化와 組織有效性의 關係를 중심으로 한 研究模型에서 企業文化는 傳統文化와 組織特性의 영향을 받아 형성되는 것으로 보았고 각 변수에 대하여는 가장 중요하다고 생각되는 요인을 선정하여 연구하였으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 傳統文化와 組織特性, 企業文化 그리고 組織有效性은 業種과 構成員의 勤續期間, 職位 등에 따라 다르게 나타나고 있다. 특히 業種 간에는 대체적으로 二次産業과 三次産業 사이에 다르게 나타나고 있어서 기업문화는 産業別 文化와 연계하여 연구될 필요가 있음을 시사해주고 있으며 그외에도 구성원들의 勤續期間이나 職位에 따라 차이를 보이고 있어서 이러한 要因을 감안하여 그에 알맞는 企業文化를 개발해야 한다는 것을 알려주고 있다.

둘째, 傳統文化와 企業文化 사이에는 正의 相關關係를 가지는 것으로 나타났다. 그 중에서도 和의 思想은 企業文化와 높은 관련성을 가지고 있으며 權威主義는 특히 價値의 受容性에 대하여 낮은 相關關係를 보였다. 이것은 人間關係指向的인 企業文化가 중요하다는 것과 家父長的 權威主義는 특별한 경우에만 한정해서 발휘되도록 하여야 할 것임을 나타낸다고 할 수 있다.

세째로 管理過程을 중심으로 參與的, 開放的 組織特性을 보이느냐 閉鎖的 特性을 갖느냐에 따라 企業文化는 어떠한 관계를 가지는지를 분석한 결과 組織特性과 企業文化는 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히 意思決定과 커뮤니케이션은 企業文化와의 相關關係가 높아서 開放的인 의사소통의 확보와 함께 意思決定過程에서 參與的이며 전

분야에 걸친 포괄적인 意思決定을 하는 文化的 풍토가 중요하다는 것을 보여주고 있다.

네째, 企業文化와 組織有效性은 正의 相關關係를 갖는 것으로 분석되었다. 그 중에서 價値의 合意性은 組織沒入과 職務滿足 모두에 있어서 높은 관련성이 있는 것으로 나타났으며 價値의 象徵性과 組織沒入의 關係도 높은 것으로 분석되었다. 따라서 企業의 理念이나 目標과 같은 企業의 價値에 대하여 구성원들 사이에 合意를 이루고 共有되는 것과 企業의 價値를 표현하는 業務節次나 제품과 같은 것들의 象徵性에 따라 組織有效性은 큰 영향을 받는다고 할 것이다.

이러한 研究結果를 종합해 보면 企業文化는 傳統文化에서 괴리되어서는 아니 될 것이며, 특히 關係指向的인 文化가 중요함을 인식하여야 할 것이다. 또한 組織管理에 있어서도 참여적, 개방적인 文化를 형성하는 것이 組織有效性을 높이는데 유용하다고 할 수 있다. 그러나 業種이나 구성원들 성향에 따라 적합한 文化의 유형을 형성해 나가도록 狀況的인 고려가 있어야 할 것이다.

마지막으로 企業文化의 發展을 위해서는 다음과 같은 방향의 研究가 지속적으로 이루어져야 할 필요가 있다.

첫째, 傳統文化와 企業文化에 대하여 서로 연계하여 폭넓은 연구를 시행함으로써 우리 실정에 맞는 연구가 될 수 있도록 하여야 한다. 따라서 傳統文化와 企業文化의 접합에 의한 시너지 효과가 증대될 수 있도록 社會學이나 人類學, 史學 등과 같은 인접과학과의 긴밀한 협조아래 폭넓은 연구가 활발히 이루어져야 한다.

둘째, 企業文化에 대한 理論的 기반이 확고하지 못하기 때문에 企業文化에 관련된 모든 요인을 추출하여 종합적이고 체계적인 연구를 통하여 확고한 理論的 기반을 형성해 나가야 한다. 따라서 현재까지 주종을 이루어온 歸納的 研究에 덧붙여서 規範的인 연구도 활발히 이루어져야 할 것이다.

셋째, 企業文化와 관련된 組織有效性의 測定에 있어서 지금까지 연구는 質的 指標에 의한 것이 대부분이었기 때문에 生産性이나 收益性과 같은 量的 尺度에 의한 연구의 필요성도 있으며, 특히 우리나라 企業의 입장에서 가장 중요하다고 인정되는 指標(경쟁력, 성장력 등)와 연계된 연구를 강화해야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

### I. 國內文獻

#### O. 單行本

1. 高時天, 보람의 일터 운동과 기업문화의 혁신, 서울, 한국경영자총협회, 1986.
2. 金世榮 譯, 조직문화와 리더십, 서울, 교보문고, 1991.
3. 朴乃會, 組織行動論, 서울, 박영사, 1990.
4. ——— 譯, Z 理論, 서울, 우아당, 1982. 7.
5. 三省出版社 譯, 강한 기업을 위한 企業文化, 서울, 三省出版社, 1990. 5.
6. ———, 組織論, 서울, 다산출판사, 1981.
7. ———, 組織行爲論, 서울, 다산출판사, 1990.
8. ———, 韓國企業의 特性和 課題, 서울대학교 출판부, 1989. 3.
9. 서울대학교 경영연구소, 한전의 기업이념과 구현방안, 한국전력공사, 1987. 9.
10. S I M비즈니스컨설팅, 企業文化戰略과 C I, 서울, 현대정보문화사, 1991.
11. 李吉鎭 譯, 초우량기업의 조건, 서울, 三中堂, 1990. 12.
12. 李御寧, 金相泰, 金鍾斌, 金學銖, 趙永鎭, 정보사회의 기업문화, 한국전기통신공사, 1991.
13. 李學鍾, 企業文化論, 서울, 법문사, 1991.
14. 崔鍾泰, 現代勞使關係論, 서울, 경문사, 1986.
15. 한국생산성본부 譯, 간부가 변하지 않으면 회사는 망한다, 한국생산성 본부, 1990.
16. ———, 내가 하지 않으면 누가 하나, 한국전력공사, 1991. 4

## 0. 論文

1. 康承權, “근속·응집·규범적 몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구,” 박사학위논문, 광운대학교 대학원, 1990.
2. 權重生, “건전한 組織文化의 形成,” 석사학위논문, 경북대학교 대학원, 1985.
3. 金灵植, “企業文化와 組織有效性에 관한 研究,” 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원, 1989.
4. 金明鏞, “組織文化에 관한 實證的 研究,” 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 1989.
5. 金相基, “企業文化와 組織有效性의 관련성에 관한 研究,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1988.
6. 金石會, “組織有效性에 관한 行動科學的 研究,” 박사학위논문, 영남대학교 대학원, 1982.
7. 金永燦, “組織文化의 概念定立 및 그 强化方案에 관한 研究,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986.
8. 金載鵬, “상황모델에 있어서 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 전북대학교 대학원, 1985.
9. 김원석, “기업문화와 기업전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1990.
10. 金鎮克, “組織有效性 測定모델의 有效性,” 경상논집, 제 18 권 제 4호, 경북대학교 경제경영연구소, 1990. 12.
11. 김형식, “조직풍토가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 1990.
12. 朴運盛, “組織文化의 接近法과 比較,” 경상논집, 제 16 호, 경북대학교 경제경영연구소, 1988. 12.
13. 徐麟德, “韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究,” 박사학위논문, 서울대 대학원, 1986.

14. 慎侑根, “企業文化와 組織成果,” 경상논집, 제 19 권 제 3호, 서울 대학교 경영연구소, 1985. 9.
15. ———, 企業文化의 새로운 認識, 포럼, 경제사회개발원, 1989. 3.
16. 申喆雨, “企業文化가 組織有效性에 미치는 영향에 관한 研究,” 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1988.
17. 吳俊煥, “企業文化運動의 定着方案에 대한 研究,” 석사학위논문, 고려 대학교 대학원, 1990.
18. 柳基鉉, “매트릭스 組織의 文化的 氛圍氣에 관한 研究,” 産研論叢, 경희대 대학원, 산업관계 연구소, 1986. 12.
19. 李東仁, “社會調査를 통해 본 儒教的 價値觀의 變化,” 學術報告書, 사회과학, 10(146), 한국학술진흥재단, 1988.
20. 鄭根植, “리더쉽 유형과 조직유효성간의 관계에 관한 실증적 연구,” 석사학위 논문, 부산대학교 대학원, 1989.
21. 車大圭, “企業文化와 組織有效性간의 關聯性에 관한 연구,” 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원, 1990.
22. 최상규, “기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1989.
23. 太晶媛, “우리나라 企業의 組織文化類型 및 組織有效性과의 關聯性 研究,” 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1991.
24. 韓仁秀, “企業文化에 대한 研究,” 經商論集, 제Ⅵ券 제 2호, 충남대학교 1984. 12.

## Ⅱ. 外國文獻

### O. BOOKS

1. Chung, K.H. and Megginson, L.C., *Organizational Behavior ; Developing Managerial Skills*, Harper & Row Publishers, 1981.
2. Davis, S.M., *Managing Corporate Culture*, Combridge, Mass Ballinger Publishing Co., 1984.
3. Deal, T.E. and Kennedy, A.A., *Corporate Culture ; The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
4. Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press, 1961.
5. Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San-Francisco , Tossey-Bass, 1985.
6. Mondy, R.W. and Noe III, R.M., *Personnel : The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Inc., 3rd ed., n.d.
7. Mott, P.E., *The Characteristic Science of Effective Organization*, Harper & Row, 1972.
8. Ouchi, W., *Theory Z*, Reading Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1981.
9. Pascale, R.T. and Athos, A.G., *The Art of Japanese Management*, New York , Penguin Books, 1981.
10. Peters, T.J. and Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, New York , Harper and Row Publishers, 1982.
11. Reddin, W.J., *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.
12. Robbins, S.P., *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs ,

- Prentice-Hall, 1984.
- 1 3. ———, *Organization Theory ; The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983.
  - 1 4. ———, *Culture and Related Corporate Realities*, Richard D. Irwin, Inc. 1985.
  - 1 5. ———, *Organizational Psychology*, 2nd. ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1970.
  - 1 6. Terry, R., *Principles of Management*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1960.

#### O. A R T I C L E S

1. Agar, M.H., "Whatever Happened to Cognitive Anthropology." *A Partial Review, Human Organization*, Vol. 41, Spring 1982.
2. Connolly, T., Conlon, E.J. and Deutsch, S.J., "Organizational Effectiveness : A Multiple-Contingency Approach," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980.
3. Denison, D.R., "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Autumn 1984.
4. Georgopoulos, B.S. and Tannenbaum, A.S., "The Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol. 22, 1957.
5. Guion, R.M., " Note on Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, 1973.
6. Jones, G.R., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Cultures ; An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1983.
7. Keeley, M., "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984.

8. Mahoney, T. A. and Weitzel, W., "Managerial Models of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.
9. Manning, P. K., "Metaphors of the Field ; Varieties of Organizational Discourse," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979.
10. Pascale, R. T., " The Paradox of Corporate Culture ; Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 27, Winter 1985.
11. Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J., *A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, Working Paper, Suny- Albany, 1979.
12. Quinn, R. E. and Cameron, K., *Organizational Life Cycles and the Criteria of Effectiveness*, Working Paper, Suny-Albany, 1979.
13. Sathe, V., "Implications of Corporate Culture ; A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983.
14. Schein, E. H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture, " *Sloan Management Review*. Winter 1984.
15. ————, *On Organizational Culture*, Working Paper, Mit., 1981.
16. ————, " The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer 1983.
17. Seashore, S. E. and Yuchtman, E., "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 1967.
18. Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, September 1983.
19. Steers, R. M., "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975.
20. Uttal, B., "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, Oct. 17 1983.
21. Wallach, E. J., "Individual and Organizations," *The Culture Match Train-*



- ing and Development Journal*, Feb. 1983.
- 2 2. Wilkins, A. and Ouchi, W.G., "Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1983.
  - 2 3. Zummuto, R.F., "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness." *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984.



## 國文抄錄

### 1. 序論

企業文化에 대한 研究는 70년대 이후 기업 환경이 급격하게 변하면서 과거의 經營技法만으로는 풀 수 없는 상황에 접하게 됨에 따라 이를 타개할 수 있는 方案을 마련하기 위하여 활발하게 전개되고 있다. 우리나라의 경우에도 80년대 이후에 이를 도입해서 효과적인 企業文化를 형성하기 위하여 많은 연구가 계속되고 있고 또 좋은 成果를 거두고 있기도 하다. 그러나 아직은 우리의 실정에 꼭 들어맞는 企業文化라고 확인할 수 있을 만큼 확고한 企業文化가 형성되어 있는 것은 아니다.

따라서 본 研究는 企業文化와 그 영향요인인 傳統文化 그리고 組織特性과의 관계를 살피고 企業文化와 組織有效性은 어떠한 관계인지를 연구하는 데에 목적을 두고 있다.

### 2. 研究方法

본 研究는 理論的 研究에서는 先行研究에 대한 文獻調査를 통하여 企業文化와 組織有效性의 개념과 관계를 파악하였고 實證研究에서는 設問紙에 의한 標本調査를 실시하고 그 결과를 분석하였다.

그래서 傳統文化에서는 선호하는 價値觀과 家父長的 權威主義 그리고 和의 思想을 들었고 組織特性에서는 리더쉽, 모티베이션, 커뮤니케이션, 의사결정 그리고 목표와 통제를 중심으로 하였다. 企業文化는 그 핵심인 價値를 가지고 연구하였으며 組織有效性은 質的 기준인 組織沒入과 職務滿足을 중심으로 하였다.

### 3. 研究結果

研究結果를 要約하면 다음과 같다.

첫째 傳統文化와 企業文化는 正의 相關關係를 가지며 傳統文化 중에서도 和의 思想은 企業文化에 커다란 영향을 미친다. 그러나 權威主義는 相關關係가 다소 낮게 나타났다.

둘째 組織特性과 企業文化도 正의 關聯性을 가진다. 그 중에서 의사결정과 의사소통의 중요성이 큰 것으로 나타났다.

세계 企業文化와 組織有效性 또한 正의 相關關係를 가지는 것으로 분석되었다. 특히 價値에 대한 合意와 象徵性은 組織沒入과 職務滿足에 대하여 相關성이 높게 나타났다.

내재 企業文化와 그 영향요인 그리고 組織有效性은 業種이나 구성원의 職位, 勤續期間 등에 따라 다르게 나타나고 있다. 특히 業種別로 볼 때 二次産業과 三次産業이 다르게 나타나고 있는 점은 産業에 따른 文化的 차이가 있음을 나타내는 것이다.

#### 4. 結 論

이러한 結果를 綜合해보면 企業文化의 개발은 傳統文化에 대한 고려가 있어야 하며 특히 活潑한 職場雰圍氣가 조성되어야하고 組織管理에 있어서 개방적이며 參與적인 文化를 만들어야 有效性이 커진다고 하겠다.



# ABSTRACT

## A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Kim Seon-moo

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University*

Supervised by Professor Kim Bum-kook

### 1. Introduction

The studies of corporate culture are being developed actively in order to furnish means which can solve some problems. The reason is that only the previous management principle can not solve as the corporate environment changes rapidly. In our country many studies have been made to form an effective corporate culture. From them we have got some good results. But, the accurate corporate culture that just suits our reality has not been formed.

### 2. Objectives

The aim of this thesis serves the relation of the corporate culture and traditional culture and the corporate culture and organizational characteristics, and focuses on studying the relation between the corporate culture and the organizational effectiveness.

---

### 3. Methodology

Through this thesis, I found the concept of the corporate culture and organizational effectiveness respectively and the relation between the corporate culture and the organizational effectiveness in the field of the theoretical study.

On the other hand, I took a sample survey and analysed the result in the field of the experimental study.

The traditional culture emphasized the favourable values, the patriarchal authoritarianism, the spirit of harmonious relations. The organizational characteristics are composed of leadership, motivation, communication, decision - making, goals and control. The part of corporate culture is dealt on the basis of basic values.

### 4. Findings

The result of this thesis is as follows.

First, traditional culture and corporate culture lie in the correlation of affirmative (+). The spirit of harmonious relations of the traditional culture influences on the corporate culture largely. But, the authoritarianism shows some low correlation.

Second, the organizational characteristics and the corporate culture also have the affirmative correlation. Particularly, the decision-making and the communication are important for correlation.

Third, it is analysed that the organizational effectiveness is also affirmative to the corporate culture. The agreement and symbol about basic values have the outstanding relation to the organizational commitment and to the job satisfaction.

Fourth, the corporate culture, the effective factors, and the organizational

effectiveness are revealed differently according to industrial classification, position of members, and career. From the point of industrial classification, the fact is that the second industry and the tertiary industry are revealed differently means that industry has each different culture.

## 5. Conclusion

After all, the development of corporate culture consider the traditional culture most of all. We have to form harmonious organizational climate, make open and participative culture for the purpose of strengthening effectiveness of the organizational management.



## 설 문 서

안녕하십니까?

이 설문조사는 기업문화연구를 위한 것입니다.

이 설문조사는 오직 연구에만 쓰이며 응답하신 귀하의 비밀은 보장하겠습니다.

바쁘시더라도 귀하의 응답이 기업문화연구에 귀중한 자료가 될 수 있도록 협조하여 주시면 고맙겠습니다.

제주대학교 경영대학원 석사과정

인사관리전공                      김 선 무

\* 자료분류용 설문입니다. 해당란에 "0"표해 주십시오.

1.성 별	남 ( ) 여 ( )
2.연 령	20대 이하 ( ), 30대 ( ), 40대 ( ), 50대 이상 ( )
3.학 력	중졸이하 ( ), 고졸 ( ), 전문(초대)대 ( ), 대졸이상 ( )
4.직 종	사무직 ( ), 기술직 ( )
5.직 위	① 일반사원 ( )    ② 하위감독자 (대리, 주임) ( ) ③ 중간관리자 (과장, 차장, 부장) ( ) ④ 최고경영자 (지점장 포함) ( )
6.근속년수	1년 미만 ( ), 1~5년 ( ), 6~10년 ( ) 11~20년 ( ), 21년이상 ( )
7.업 종	제조 ( ), 전기 ( ), 건설 ( ), 숙박 ( ) 여행알선 ( ), 통신 ( ), 금융보험 ( ), 방송 ( )

아래 설문서에 대하여 같은 생각이면 “그렇다” 란에, 전혀 다른 생각이면 “아니다” 란에 정도에 따라 “○”표 하여 주십시오

번 호	설문내용	전혀 아니다	어느 정도 아니다	보통	어느 정도 그렇다	정말 그렇다
1	우리의 개인생활에 필요한 가치관은 진취성이나 실천력, 책임감보다는 성실성, 정직, 동료애 같은 덕목이 더 중요하다					
2	부하들은 업무에 대하여 스스로 열심히 상사와 토의한다.					
3	어려운 일이 있어도 동료들은 도와주지 않으며 품앗이나 수눌음같은 것은 불필요해졌다.					
4	외부인이 방문해 보면 좌석, 말씨등으로 나의 상급자가 부서의 대표임을 곧 알게된다					
5	원가, 생산성 등 통제 데이터는 단속이나 상벌을 주기 보다는 자기 통제나 문제해결 등에 이용된다.					
6	나는 우리회사가 일해 볼 만한 직장이라고 추천한다.					
7	하달되는 것에 대하여 부하들은 스스로 열심히 받아들인다.					
8	상위자나 연장자에 대하여는 복종하고 존경하여야 한다.					
9	노조나 자생단체들은 공식조직에 거부하지 않고 동일한 목표를 가진다.					
10	우리회사의 기업이념, 경영방침 목표 등은 그 내용이 구체적이며 뚜렷하다.					
11	조회나 체육대회 등의 행사나 의식은 중요한 의미를 가지며 기꺼이 참여한다.					



번 호	설 문 내 용	전혀 아니다	어 느 정 도 아니다	보통	어 느 정 도 그렇다	정 말 그렇다
12	직접적인 회사 정보의 흐름은 상. 하, 좌. 우로 잘 통한다.					
13	나의 상급자는 아버지가 가족에게 행하듯이 부하들에게 온정과 자애로 통솔한다.					
14	나의 상급자는 전문적 문제로 마찰이 생기면 자기의 의견을 따르도록 주장한다.					
15	상사가 나를 불신하기 때문에 일할 마음이 없다.					
16	개인적인 문제로 곤란을 당할 때 동료들은 잘 도와주고 우애감이 넘친다.					
17	우리회사에서는 경쟁심이나 업적, 능률보다는 협동심이나 우의 신뢰감등의 덕목이 더 중요시 되고 있다.					
18	나의 상급자는 종업원간에 또는 부서간 갈등이나 다툼이 있을 때 화해시키려고 애쓴다					
19	나는 기회만 있으면 이 회사를 떠나고 싶다.					
20	의사결정은 최고위층에서 일방적으로 결정하지 않고 전 분야에서 통합된 의견으로 결정한다.					
21	위로 전달되는 정보는 정확하게 전달된다.					
22	질서유지를 위해서는 상급자가 체통과 권위를 가지고 조직을 이끌어 나가야 한다.					
23	업무처리시 애매한 경우에는 경영방침이나 기업이념이 판정 기준이 된다.					

번호	설문내용	전혀 아니다	어느 정도 아니다	보통	어느 정도 그렇다	정말 그렇다
24	부하들은 상사를 전적으로 신뢰하고 있다.					
25	인간관계나 존경심, 집단의 단결력 등은 평등주의나 합리주의, 개인적 성장보다 중요한 덕목이다.					
26	부하들의 제안이나 생각이 유용한 경우에는 즉시 채택된다					
27	동기부여(목표달성) 수단으로 포상이나 보상보다는 벌이나 위협이 주로 이용된다.					
28	조직목표달성에 대하여 상하모두가 깊은 책임감을 느끼고 있다.					
29	우리회사의 공식적인 사훈, 경영방침과 경영자가 평소에 실제로 행하는 언행은 항상 잘 일치하고 있다.					
30	상급자와 동석해서 회의시는 상급자의 의견을 따르는 것이 질서를 위해 좋다.					
31	의사결정의 필요한 기술적, 전문적 지식은 최고 경영층에서 보다는 전반적인 부문에서 수집된 것에 의한다.					
32	회사의 기업이념이나 경영방침 등은 자주 강조되고 사보나 교육을 통하여 잘 전달된다.					
33	나의 상급자는 동료간 유대감을 갖도록 인간적, 감정적 결속을 강조한다.					
34	능력을 발휘해도 그에 알맞게 인정해 주지 않는다.					
35	부하들은 그들의 업무에 관한 의사결정에 전폭적으로 참여한다.					
36	나는 이 회사에 근무하는 것을 보람있게 생각한다.					

번호	설문내용	전혀 아니다	어느 정도 아니다	보통	어느정도 그렇다	정말 그렇다
37	현재 설정된 기업이념이나 경영방침, 비전등은 우리회사 이념으로 적합하다.					
38	설정된 목표에 대한 불만이나 거부감이 많다.					
39	조사, 통제하는 기능은 상위층에 집중되고 있다.					
40	우리회사가 하는 일은 사회적으로 중요성이 매우크며, 외부인들도 이를 인정한다.					
41	나는 내가하는 업무를 통하여 많은 것을 배우고 자기개발에 도움을 얻고있다.					
42	업무평거나 보상에 있어서 근속연수에 따른 연공서열 제도는 필요하다.					
43	다른사람과 함께 일하기 보다는 혼자 일할 때가 일이 더 잘 된다.					
44	조직목표는 상위층의 명령보다는 집단의사결정에 의하여 설정한다.					
45	근무환경은 타 기업에 비하여 아주 나쁘다.					
46	조직목표달성을 목적으로 하는 의사소통은 자주 있다.					
47	상사는 부하가 당면하고 있는 문제에 대하여 잘 모르고 있다.					
48	우리회사에서는 일한 것에 대한 평가는 공정하다					
49	나의 상급자는 목표달성도 중요하지만 그 보다도 인간관계에 중점을 두고 있다.					
50	우리회사의 마크, 사가, 건축물 설비등은 기업이념이나 목표등을 적절히 나타내고 있다.					

번호	설문내용	전혀 아니다	어느 정도 아니다	보통	어느 정도 그렇다	정말 그렇다
51	나는 진심으로 이 회사의 운명에 깊은 관심을 가진다.					
52	외부에서 우리회사에 대하여 매우 높게 평가한다.					
53	우리회사의 업무처리 규정이나 절차, 업무분장등의 조직은 체계적으로 되어있다.					
54	의사결정하는 과정은 직원들이 동기부여하는 데 커다란 역할을 한다.					
55	사명, 목적 등에 대한 공통적인 가치관이 종업원들 사이에 강하게 형성되어 있다.					
56	새로운 제안이나 위협에 대한 도전적인 자세는 권장되고 있다.					

대단히 고맙습니다

