



조직문화의 개념과 의미(중요성과 순기능/역기능 포함), 그리고 조직문화와 조직성과의 관계를 설명하시오. 또한 샤인(Schein)이 제시한 조직문화의 구성요소, 딜과 케네디(Deal & Kennedy) 그리고 퀸(Quinn)이 제시한 조직문화유형을 도식화하여 설명하시오. (50점)

I. 조직문화의 개념과 의미

1. 조직문화의 정의

일반적으로 조직문화(organizational culture)는 조직구성원 간에 공유되고 전수되는 가치관과 신념 및 규범을 말한다.

조직문화에 대한 이론을 정립한 샤인(Schein)은 조직문화를

2. 조직문화의 중요성과 기능

1) 조직문화의 중요성

조직문화는 크게 다섯 가지 점에서 중요성을 가진다.

첫째, 조직문화는 기업의 전략실행(strategy implementation)에 영향을 미친다. 전략과 문화 간에 적합성(strategy-culture fit)이 부족하다면 조직문화의 성공적 실행이 어려울 수밖에 없다.

둘째, 조직문화는 기업의 인수·합병(M&A, merger and acquisition)에 영향을 미친다.

셋째, 조직문화는 집단 내의 갈등에 영향을 미친다. 각 부서별, 역할별, 계층별 문화가 자연스럽게 형성되는 과정에서 이들 하위문화를 연결, 통합해주는 조직문화가 부재하다면 갈등의 양상이 심각하게 전개될 수 있다.

넷째, 조직문화는 의사소통에 영향을 미친다.

마지막으로 조직문화는 조직효과성에 영향을 미친다. 실제 작업현장에서 근무하는 종업원이 자신의 성장과 기업의 발전을 일체로 생각한다면 조직효과성은 향상될 것이기 때문이다.

2) 조직문화의 순기능

강한 조직문화는 한 조직을 다른 조직과 구별짓게 하는 정체성을 제공하고, 구성원의 일체감 조성에도 기여한다. 또한 조직구성원들에게 행동지침을 제공함으로써 불안, 혼란, 불확실성을 감소시키는 역할도 수행한다.

3) 조직문화의 역기능

반면 지나치게 강한 조직문화는

II. 조직문화와 조직성과 간의 관계

대부분의 성공적인 조직에는 강하고 잘 개발된 조직문화가 있다고 알려져 있다. 조직문화는 조직의 I-P-O(투입-과정-산출) 모형에서 일종의 과정변수(process variable)로서의 역할을 수행할 수 있다. 구체적으로 조직문화는 다음의 측면에서 조직성과향상에 도움이 된다.

1. 조직문화는 구성원 간의 공유가치로서 구성원들에게 조직의 기본적 가치와 전통 및 조직고유의 특성을 전달하는 과정에서 구성원들과 조직체와의 동질성을 강화하고 안정감을 제공한다.
2. 조직문화는 구성원들에게
3. 조직문화는 구성원들의 소속감을 고취시켜 조직몰입의 수준을 높인다. 이를 통해 구성원들은 서로 간에 의견조율을 원만하게 수행할 수 있으며, 나아가 조직효과성의 향상에 기여한다.
4. 강한 조직문화는

III. 조직문화의 구성요소와 유형

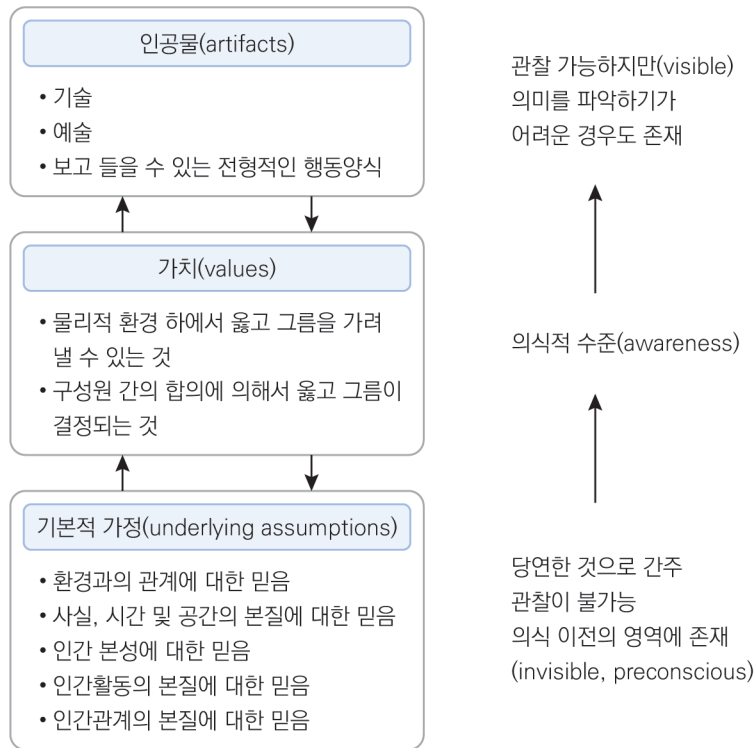
1. 샤인의 조직문화 구성요소

샤인(Schein)은 조직문화의 구성요소를 기본적 가정, 가치, 인공물로 보았다. 이들 구성요소는 상하관계와 인과관계를 가지기 때문에 조직문화의 계층을 구성하는 요소로 보기도 한다.

- 기본적 가정(underlying assumption)이란 해당 문화권에 속한 사람들이 당연한 것으로 받아들이는 기본적 믿음으로서, 무의식적이며 관찰이 어렵다. 일반적으로 창업자의 철학이나 가치관이 여기에 개입하게 된다.

- 가치(value)는
 - 인공물(artifacts)은 가치관이 표출되어 형성되는 기술이나 예술 또는 어떤 특정한 행동양식들을 의미한다. 이는 가시적 공간이나 산출물 또는 조직구성원들이 사용하는 언어와 행동을 통해 파악할 수 있다. (예 : 이야기, 신화, 상징, 조직구조, 통제시스템, 권력관계, 의례와 의식)
- 이상의 3요소 간 관계를 도식화하면 아래와 같다. 여기서 중요한 것은 각 요소 간 영향을 주고받는 방향인데,

〈조직문화의 구성요소와 계층성〉

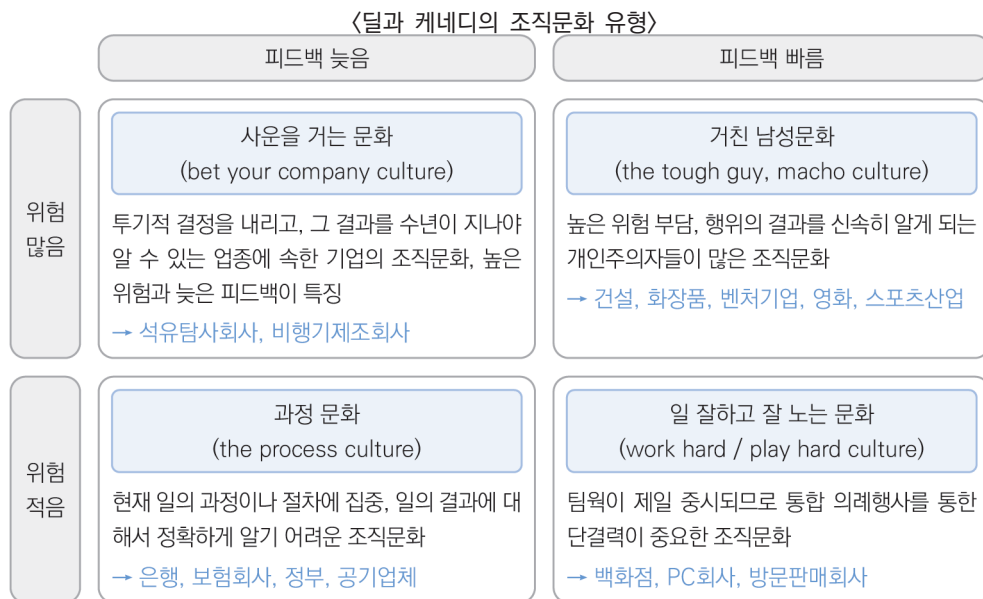


2. 조직문화유형론

1) 딜과 케네디의 유형

딜과 케네디(Deal & Kennedy)는 조직문화 형성에 작용하는 결정 요소를

의 5가지를 들고 있으며 이들 간의 상호작용으로 형성되는 조직문화는 조직이 위험을 감수하고 변화를 쉽게 택하는 정도인 위험성향(risk propensity)과, 조직의 최종 산출물이 나오기까지 걸리는 시간의 길이인 결과에 대한 환류기간(result feedback)에 따라 총 네 가지의 유형(무법/남성형, 노력/유희형, 전심전력형, 관료/절차형)으로 분류할 수 있다고 한다.



① 무법/남성형(tough guy/macho culture)

이는 위험성향이 크고 결과에 대한 환류기간이 단기인 조직문화이다. 거칠고 협동이 드물며, 개인주의가 팽배하고 현재를 중시하여 과거로부터 교훈을 얻지 못한다. 유행에 극도로 민감한 컨설팅업계나 화장품, 전자, 통신업계 등이 이러한 문화를 가지는 경우가 많다.

② 노력/유희형(work hard/play hard culture)

③ 투기/전심전력형(bet your company culture)

④ 관료/절차형(process culture)

이는 위험성향도 작고 결과에 대한 환류기간도 장기인 조직문화이다. 차근차근 일을 순서대로 처리하려는 성향이 강하며 방어적이고 위계적인 특성을 지니기에 창의성이 떨어진다는 특징이 있다. 은행이나 관공서, 대학 등이 이러한 문화를 가지는 경우가 많다.

2) 퀴의 유형

퀴(Quinn)은 상반되는 두 가치들에 대한 조직의 지향성을 기준으로 문화유형을 네 가지로 구분하였기에 이를 경쟁가치모형(competing value framework)이라 부르기도 한다.

연구과정에서는 _____과 그의 동료들의 연구로부터 조직효과성에 관련된 39개의 측정 변수(indicators)를 선별한 다음, 이를 토대로 통계적 분석을 실시하여 2가지 주요 차원을 찾아냈다. 첫 번째 차원은 이른바 유연성·재량·역동성을 강조하는 관점과 그에 대비되는 안정성·명령·통제를 강조하는 관점의 축이고, 두 번째 차원은 내부지향과 통합 등을 강조하는 관점과 그에 대비되는 외부지향 및 분화와 경쟁 등을 강조하는 관점의 축이다.

<경쟁가치모형>



경쟁가치모형에서의 네 가지 문화유형을 소개하면 다음과 같다.

① 위계 문화

위계 문화(hierarchy culture)는 베버(Max Weber)의 연구를 그 바탕으로 하고 있다. 1960년대까지 가장 효과적인 조직으로 알려진 바 있는 관료제에 부합하는 조직 문화는 공식화되고 구조화된 직무 문화로 특징지을 수 있다. 조직의 장기적 관심사는 안정성(stability), 예측력(predictability), 효율성(efficiency)이다.

② 시장 문화

시장 문화(market culture)는 윌리엄슨(Williamson) 등의 거래 비용(transaction costs)연구에 그 기초를 두고 있다. 내부 통제가 규칙이나 전문화된 과업 및 집권화된 의사결정에 의해서 이루어지는 위계 문화와는 달리, 시장 문화에서는 주로 경제적 시장 메커니즘, 즉 화폐 교환을 통해 통제가 이루어진다. 여기서 시장 문화를 지배하는 핵심 가치는 경쟁력(competitiveness) 과 생산성(productivity)이다.

③ 친족 문화

친족 문화(clan culture)는

④ 애드호크라시 문화

애드호크라시 문화(adhocracy culture)는 21세기 조직 환경의 특징인 매우 혼란스럽고 격변하는 상황에 가장 잘 반응하는 조직 형태이다. 이 문화에서 경영의 주요 과업은 기업가정신(entrepreneurship), 창의성(creativity) 강화 등이 된다. 애드호크라시 문화는 항공우주산업, 소프트웨어 개발, 컨설팅, 정보통신(IT)과 같은 산업에서 자주 볼 수 있다. 이러한 조직의 중요한 과제는 혁신적 제품과 서비스를 생산하는 동시에 새로운 기회에 빠르게 적응해야 하는 것이다.

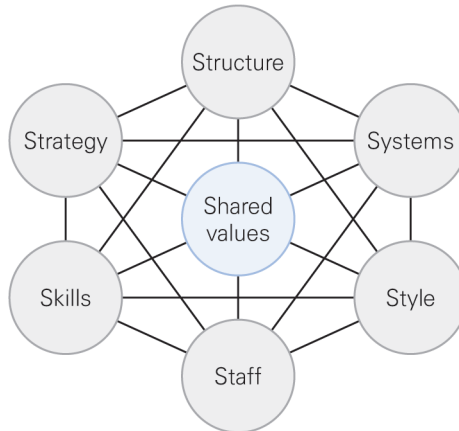


조직문화의 7S모형에 관하여 약술하라. (25점)

I. 의의 (2점)

파스칼(Pascale)과 피터스(Peters)가 조직문화의 구성요소로서 고안하여 널리 알려진 7S는 공유가치(shared value : 문화를 강화하는 가치관과 이미지), 전략(strategy), 구조(structure : 조직의 architecture), 제도(system : 생산시스템, 평가시스템, 선발시스템, 품질시스템 등), 구성원(staff : 인적 자원의 선발과 개발), 기술(skill : 변화 프로세스를 실행해야만 하는 개인의 역량), 리더십 스타일(style : 최고경영자들의 태도)을 의미한다.

〈7S 모형〉



II. 7대 문화 구성요소의 내용 (각 3점, 7개 모두 쓰면 20점)

1. 공유가치(shared value)

2. 전략(strategy)

이는 조직체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 것으로서, 조직체의 장기적인 목적과 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적 차원의 자원배분 패턴을 포함한다. 조직체의 전략은 조직의 이념과 목적 및 기본가치를 중심으로 이를 달성하기 위한 방향을 제시함으로써 다른 조직문화 구성요소들에 많은 영향을 준다.

3. 구조(structure)

이는 전략을 수행하는 데 필요한 틀로써, 조직구조와 직무설계 및 권한관계와 각종 방침·규정 등 구성원의 역할과 그들 간의 상호관계를 지배하는 공식요소를 포함한다. 따라서 구조는 후술할 제도와 더불어 구성원들의 일상업무수행과 행동에 지배적인 영향을 준다.

4. 제도(system)

5. 구성원(staff)

조직문화는 구성원들의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 따라서 구성원은 조직문화의 구성요소로서 각자의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 그들의 행동패턴 등을 포함한다. 구성원들의 가치관과 행동은 조직체가 의도하는 기본가치에 의하여 많은 영향을 받고 있으며, 구성원들의 전문성은 조직체가 추구하는 전략에 따라 결정된다.

6. 기술(skill)

7. 리더십 스타일(style)

이는 구성원들을 이끌어나가는 전반적인 조직관리의 스타일을 뜻한다. 리더십은 구성원들의 직무행동은 물론 그들 간의 상호관계와 조직분위기에 직접적인 영향을 미친다.

III. 시사점 (2점)

이 관점에 의하면 이러한 제요소들의 연계(alignment)가 조직효과성의 중요한 일부가 된다. 다시 말하면, 공유가치와 전략, 구조, 제도, 구성원, 기술, 리더십 스타일은 조직문화와 적절하게 상호작용하면서 기업전체의 성과에 영향을 주게 된다.