

# 조직행동론

## Organizational Behavior

13주차 조직문화

경영학과

김 정 식 교수

## 13주차 조직문화

- 조직문화 개념에 대해서 이해할 수 있다.
- 조직문화의 구성요소에 대해서 설명할 수 있다.
- 조직문화의 순기능과 역기능에 대해서 설명할 수 있다.
- 조직문화와 조직성과 간의 관계에 대해서 이야기할 수 있다.
- 바람직한 문화가 어떤 문화인지에 대해서 토론할 수 있다.
- 다양한 조직문화 유형들을 이해할 수 있다

- 조직문화
- 조직문화의 구성요소
- 조직의 주문화와 하위문화
- 조직문화의 순기능과 역기능
- 조직문화와 성과
- 바람직한 조직문화
- 강한문화와 약한문화
- 학습조직문화
- 조직문화 형성과정
- 조직문화의 형성 요인\_창업자와 최고경영자
- 조직문화의 형성 요인\_조직구성원의 선발과 사회화
- 조직문화의 유형\_퀸(Quinn)의 모형
- 문화유형\_홉스테드(Hofstede)
- 학습요약
- 퀴즈

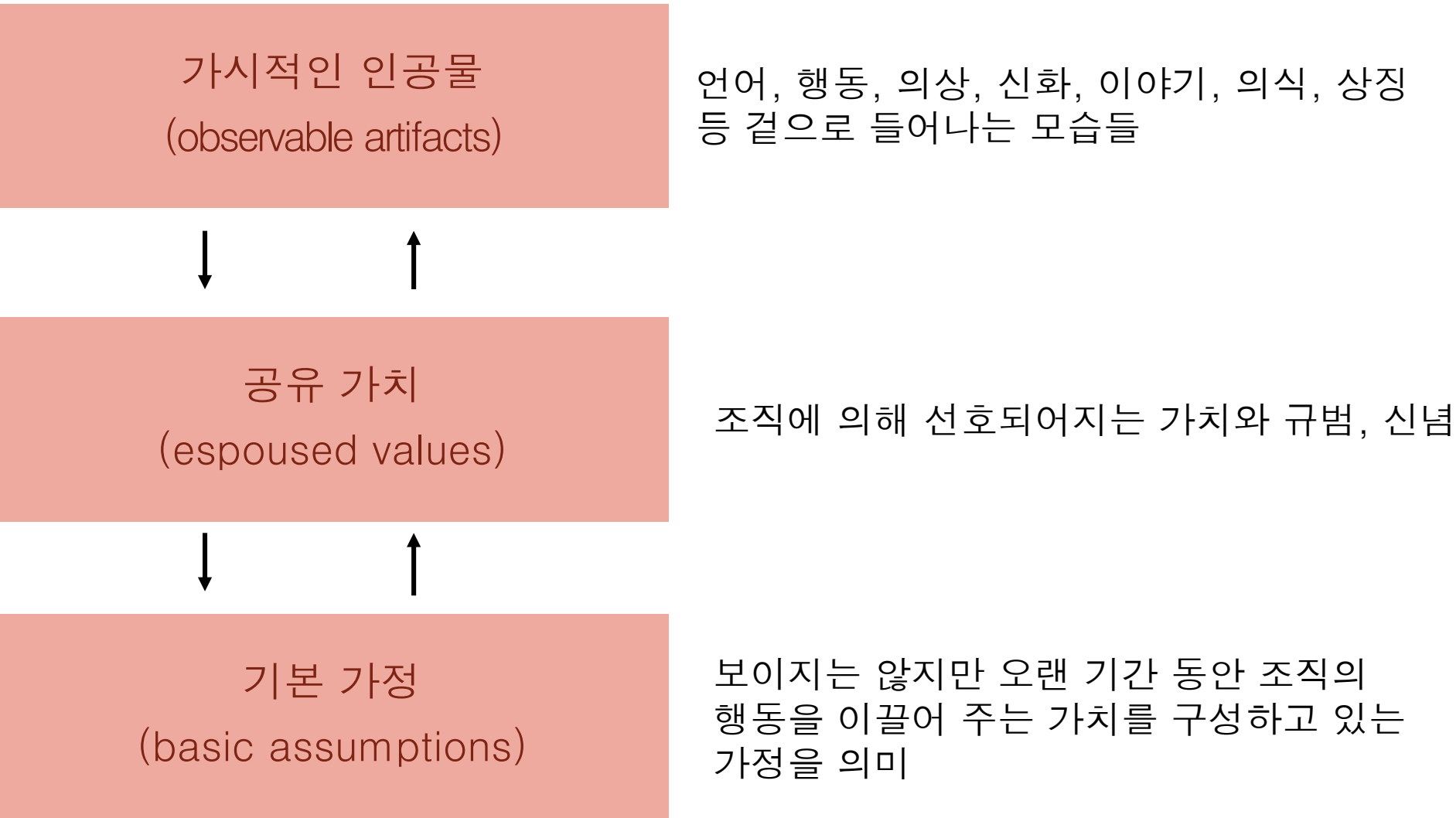
## ■ 조직문화란?

: 조직의 구성원들이 공유하고 있으며 새롭게 조직구성원이 될 이들에게 전수되어지는 조직의 가치, 규범, 주도적인 신념, 이해방식

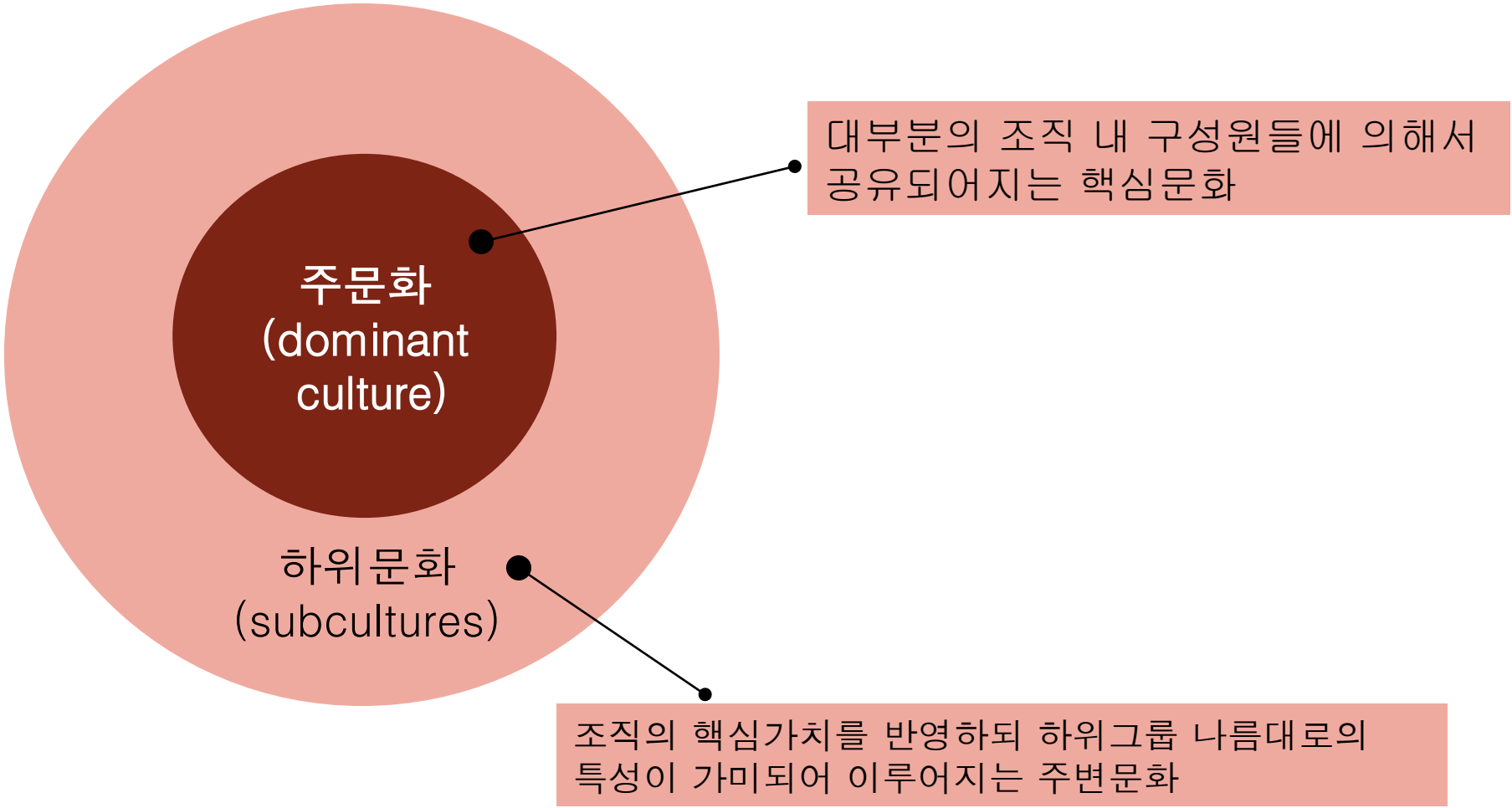
## ■ 조직문화의 특징

- 조직구성원들간에 공유되는 일련의 가정임
- 조직구성원들에 의해 구축되고 전수되어 짐

# 조직문화의 구성요소



# 조직의 주문화와 하위문화



순기능

타조직과의 차별화/  
정체성 제공

조직에 대한 몰입도/  
충성도 제고

조직구성원들의  
태도와 행동들을  
리드/통제

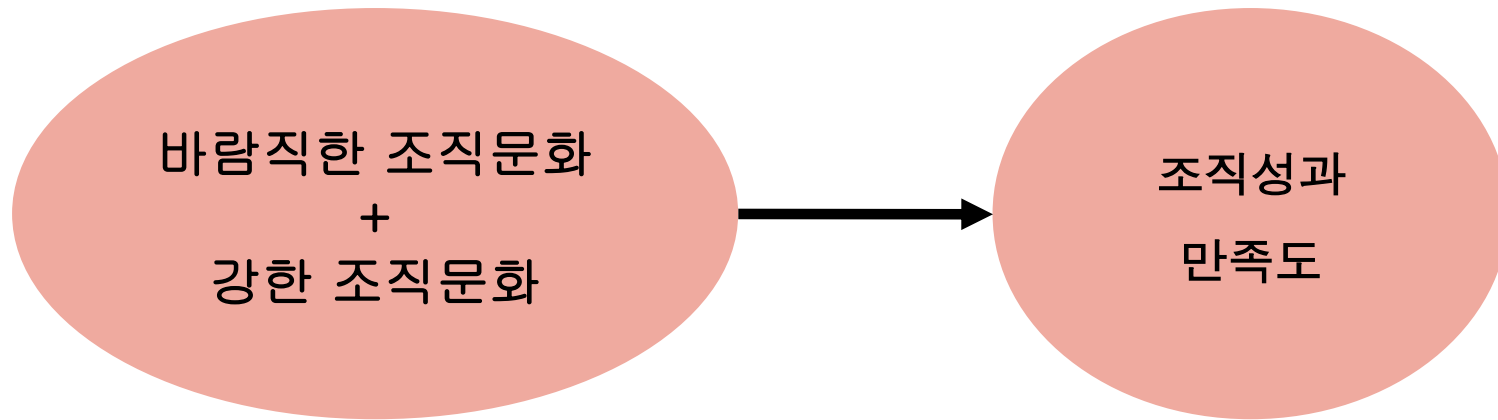
역기능

변화에 있어서의 장벽

다양성 제고에  
있어서의 장애

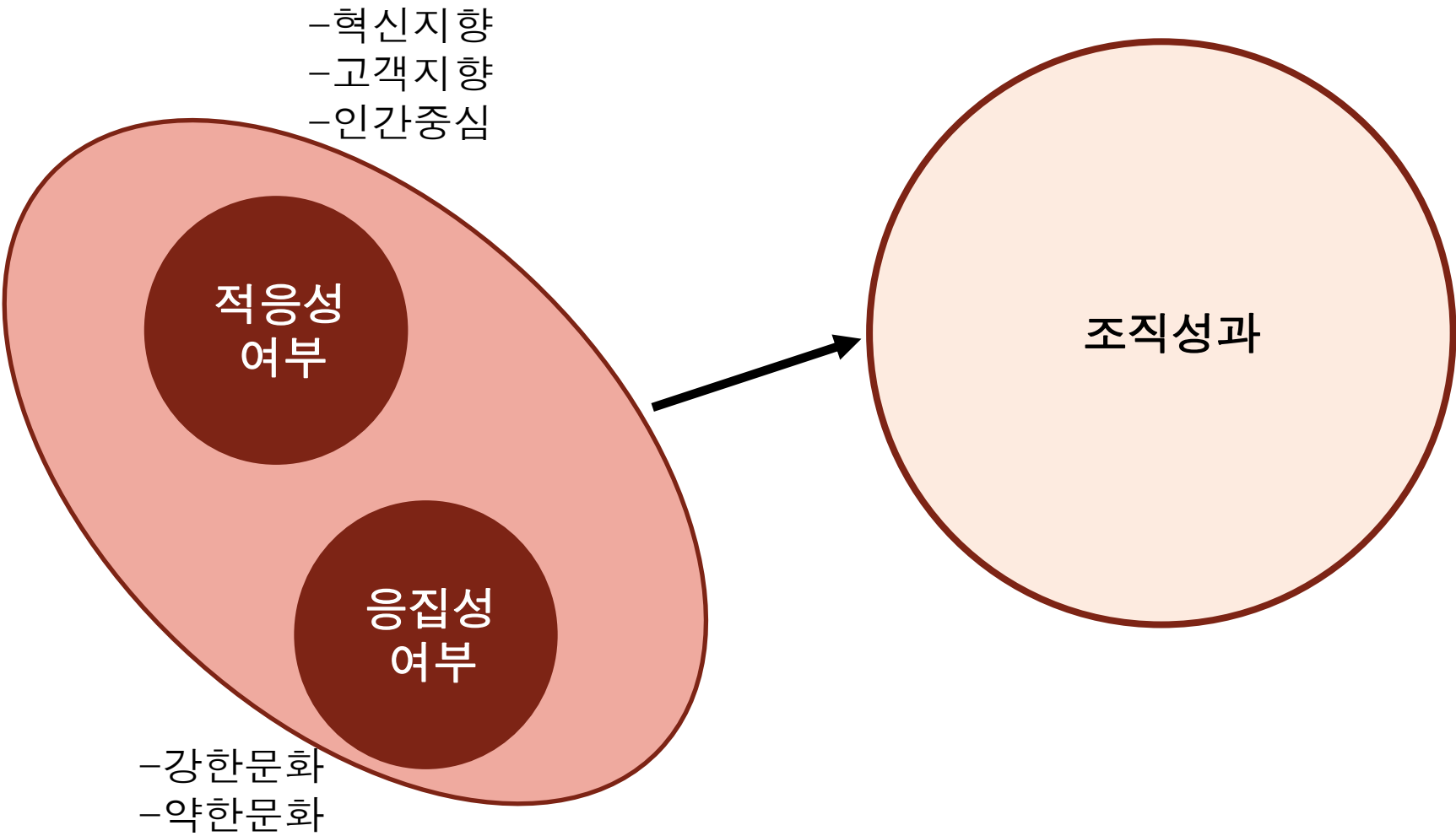
M&A에 있어서의  
비효율성 초래





바람직한 조직문화를 형성하기 위해서는 성공기업의 조직문화를  
연구할 필요가 있음

# 조직문화와 성과(계속)



## 1. 혁신지향적 조직문화:

환경변화에 대응하여 끊임없이 조직 내 경영혁신을 추구

## 2. 고객지향적 조직문화:

고객의 니즈(needs)에 신속히 대응

## 3. 인간중심의 조직문화:

조직구성원들과 이해관계자들의 욕구 충족 노력

## 강한 문화:

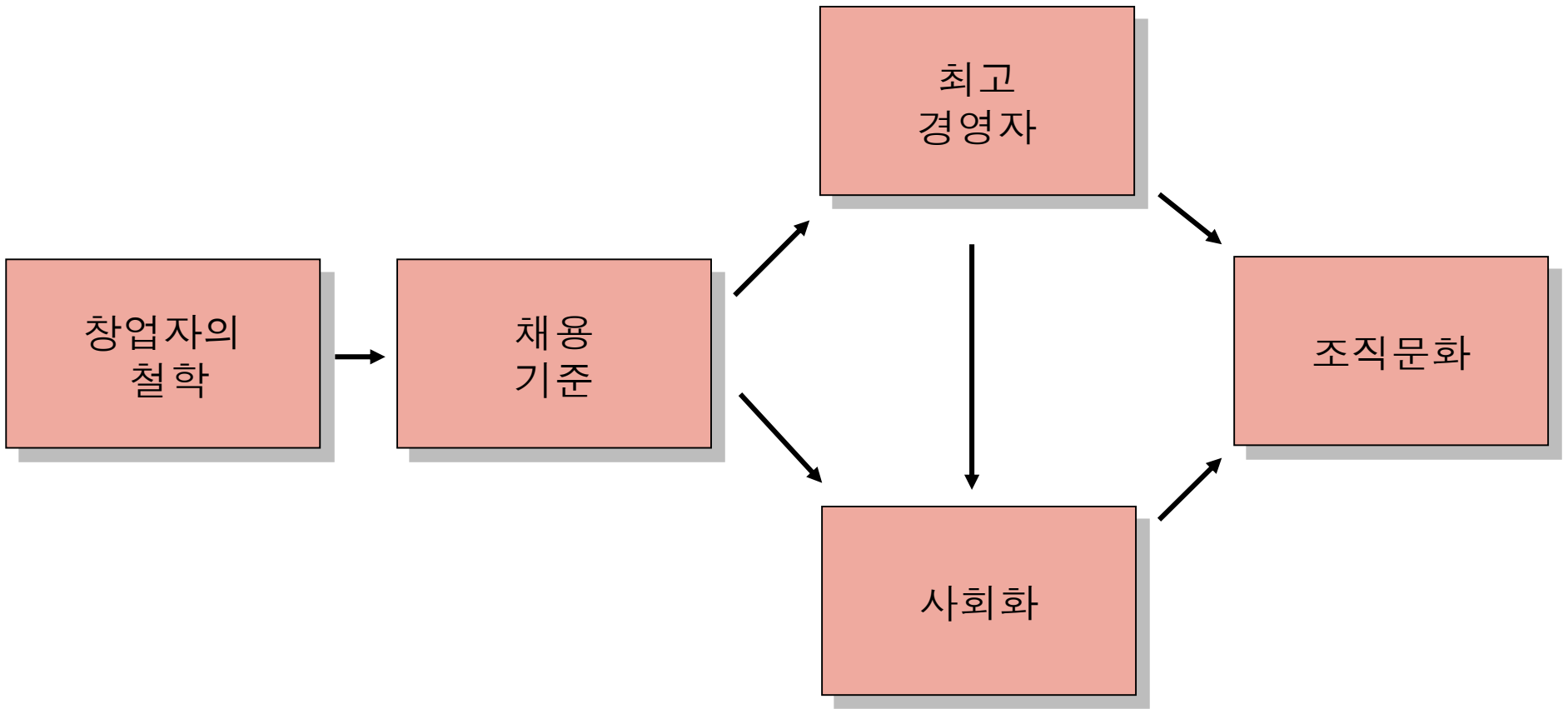
- 대다수의 직원이 조직의 가치에 동조
- 세부적인 정책이나 절차에 대한 필요가 적어짐

## 약한 문화:

- 종업원들 사이에서 핵심가치가 공유되거나 받아들여지지 않음
- 핵심가치가 정의되지 않았거나 원활하게 소통되지 못함

- 학습 조직으로서 필요한 문화적 특성
  - 변화(change)와 적응(adaptation)을 강조 → 적응적 조직문화
- 학습조직(적응적) 문화의 특징
  - 전체는 부문보다 중요시 함
  - 부서간의 경계 최소화
  - 평등과 신뢰를 강조
  - 위험감수, 변화, 개선 등을 장려

# 조직문화 형성과정



- 성공적인 조직은 특정한 신념과 가치관 및 철학관이 몸에 배어있는 창업자, 최고경영자가 리드하는 경향이 있음
- 창업자, 최고경영자를 역할모델(role-model)로 하여 직원들이 최고경영자의 신념, 가치관 및 철학관을 추종함
- Facebook의 CEO인 Mark Zuckerberg, 삼성의 故 이병철회장, 현대의 故 정주영회장 등은 그 자신의 행동과 가치관이 회사직원들의 행동과 가치관으로써 작용하게 만들었고 회사사명의 핵심 요소가 되는데 큰 역할을 하였음

- 지원자가 조직에 얼마나 잘 맞는지에 대한 사항
- 지원자에게 조직(가치, 이념, 철학, 인재상)에 대한 정보를 제공
- 신입사원이 조직의 문화에 잘 적응할수 있도록 하는 조직사회화에 관심과 노력 기울임
- 정기적인 교육과 워크숍 등 직원들간의 상호작용을 통한 교류 활성화



# 조직문화의 유형\_퀸(Quinn)의 모형

## 전략적 초점

내부

외부

유연

### 집단(씨족) 문화

- 조직구성원의 참여와 몰입
- 환경의 변화에 빠르게 대처 초점
- 종업원의 책임감, 오너십, 몰입

### 적응(기업가) 문화

- 외부환경에 전략적 초점을 맞춤
- 환경에 대한 유연성
- 고객 초점
- 혁신, 창의성, 위험감수

유연성

통제

### 위계(관료) 문화

- 내부에 전략적 초점을 맞추며,
- 안정적 환경에서 일관성을 지향함
- 개인보다는 구성원간의 일관성, 순응, 협동에 초점

### 시장(미션) 문화

- 환경의 빠른 변화에 대처하기 보다는 특정한 고객에게 집중
- 조직목표의 달성과 명확한 비전

- **개인주의 vs 집단주의(Individualism vs Collectivism)**

- 자신의 이익중시 vs 집단의 이익중시

- **권력격차(Power Distance)**

- 사회 내 권력의 불평등을 수용하는 정도

- **불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)**

- 불확실성이나 애매모호함을 참는 정도

- **남성성 vs 여성성(Masculinity vs Femininity)**

- 남성중심적인 특성들(단호함, 거침) vs 여성중심적인 특성(부드러움, 배려)

- **시간지향(Time Orientation)**

- 장기지향(long-term orientation) vs 단기지향(short-term orientation)

- 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있으며 새롭게 조직구성원이 될 이들에게 전수되어지는 조직의 가치, 규범, 주도적인 신념, 이해방식을 의미한다.
- 조직문화는 기본가정, 공유가치, 가시적인 인공물 3가지로 구성되어 진다.
- 조직문화의 순기능으로는 타조직과의 차별성과 정체성 제공, 조직에 대한 몰입도와 충성도 제고, 조직구성원들의 태도와 행동들의 리드와 통제를 들 수 있다.
- 오늘날 바람직한 조직문화로서는 혁신지향적 조직문화, 고객지향적 조직문화, 인간중심의 조직문화가 포함된다.
- 퀸(Quinn)의 조직문화유형에 따르면 4가지로 조직문화를 분류할 수 있는데, 집단문화, 적응문화, 위계문화, 시장문화가 이에 속한다.

- 조직구성원들이 공유하고 있으며 새롭게 조직구성원이 될 이들에게 전수되어지는 조직의 가치, 규범, 주도적인 신념, 이해방식을 ( )라고 한다.
- 조직문화의 역기능으로는 변화에 있어서의 장벽, 다양성 제고에 있어서의 장애, ( )에 있어서의 비효율성 초래 등을 들 수 있다.
- 조직문화는 구성원들 대부분에 의해서 공유되어지는 핵심문화에 해당되는 ( )문화와 하위그룹 나름대로의 특성이 반영된 주변문화에 해당되는 하위문화로 구분된다.
- 퀴ン(Quinn)의 조직문화유형에 따르면 4가지로 조직문화를 분류할 수 있는데, 이 중 외부환경에 전략적 초점을 맞추면 환경에 대한 유연성을 강조하는 조직문화를 ( )문화라고 한다.

정답 : 1. 조직문화 2. M&A 3. 하위문화 4. 적응(기업가) 문화