

# 기업문화의 이해

# 1. 기업문화의 개념

## (1) 기업문화의 정의

### ○ 사회문화

: 사회구성원들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한  
거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동형성에 영향을 주는 중요 요소이다.

(Light and Keller, 1975, p. 82 : Parsons, 1973, pp. 33~46)

### ○ 기업문화

: 조직구성원들이 모두 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본 전제로 작용하는  
기업체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등의 총체적 특성



**조직구성원들의  
공유가치 (Shared Value)**

## (2) 기업문화의 특징

### ■ 기업문화는 집합적(총체적)이며 통일적이다.

기업의 문화를 구성하는 각 요소들은 개별적으로 존재하는 것이 아니라 각 문화를 구성하는 개체들이 유기적으로 연결된 것임

### ■ 기업 고유의 것이다.

기업문화는 개인에게 있어서는 성격과 같음. 개인의 성격과 같이 그 사람에게만 속한 것처럼 비슷한 문화를 갖고 있는 조직은 있을 수 있지만 문화 자체는 그 조직에만 속한 고유의 것임.

### ■ 지속적이고 안정적이다.

독특하게 발생했다가 없어지는 행태들은 문화가 될 수 없으며 일정기간 동안 계속되는 행태만 문화라고 함.

### ■ 기업문화는 구성원들에 의해 형성된 것이다.

서로 공감대가 형성되어야 하며 상호교류를 할 수 있도록 전 계층에 걸쳐 영향력 있어야 함

### (3) 기업문화의 구성요소

## (1) 샤인 (E.Schein) 의 연구모형

#### 기업문화의 구성요소

##### 인공물 및 창작물(Artifacts)

- 의식, 이야기, 심볼, 언어, 행동양식 등
- 조직에 대한 전체적인 인상과 문화적 특징을 형성하는 역할을 한다.



##### 가치관(Values)

- 물리적 환경에서 입증될 수 있는 가치
- 종업원들의 관계에서 입증될 수 있는 가치
- 구성원의 상황, 행동의 평가 기초가 됨



##### 기본전제들(Basic Assumptions)

- 환경과의 관계
- 현실, 시간, 공간의 본질
- 인간본성, 행동, 관계의 본질
- 그 문화권에 소속된 사람들이 당연하다고 믿고 있는 기본적인 믿음에 해당된다.

#### 기업문화의 수준

##### 가시적단계

가시적이나 종종 해석 되지 않음



##### 인식단계

의식(지각)가능한



##### 잠재적 단계

당연하나, 보이지 않는 무의식인 상태로 존재

### (3) 기업문화의 구성요소

## (2) 파스칼과 피터스의 (R.T.Pascale / T.J.Peters) 7'S 모형

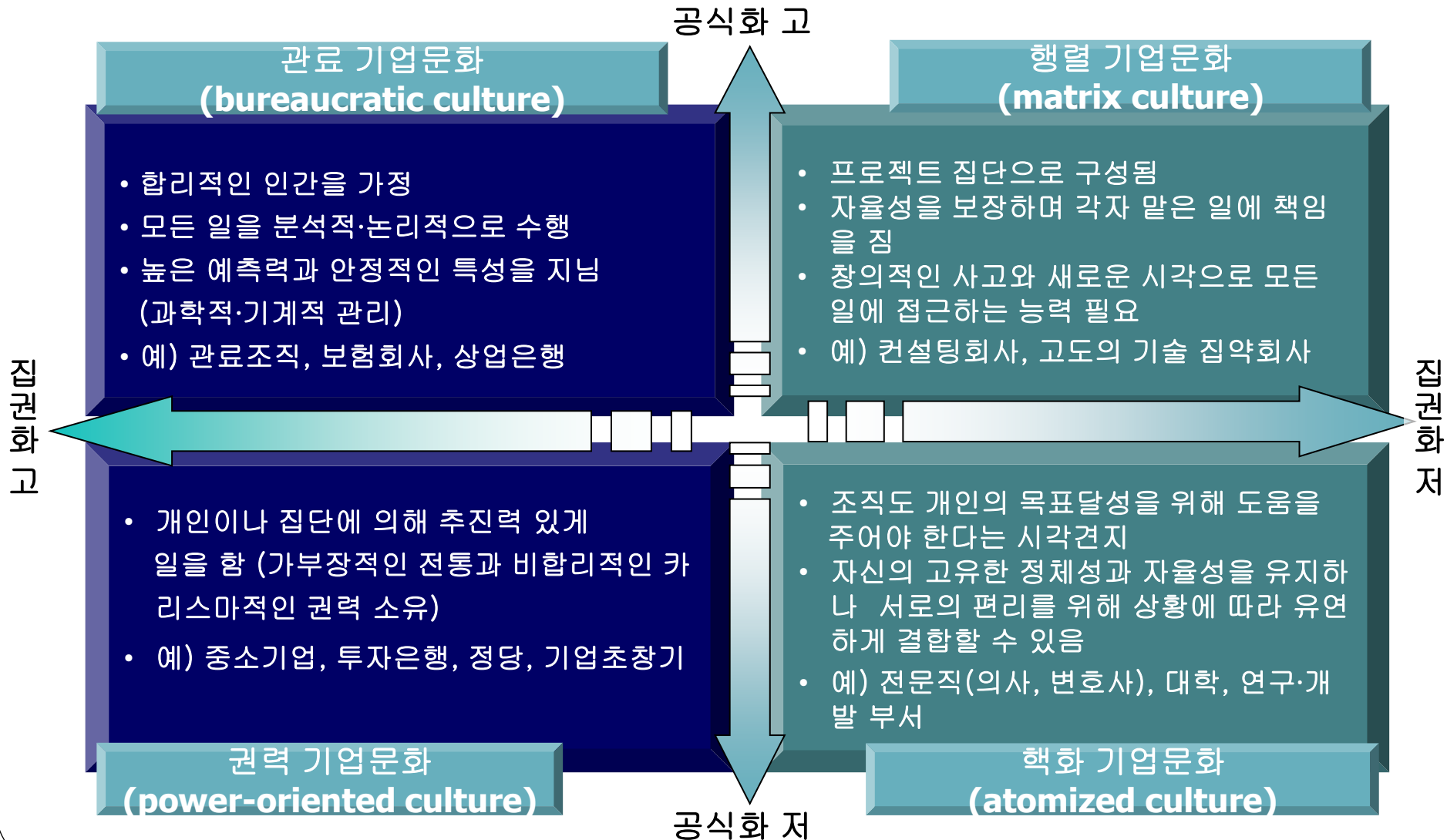
종 류	의 의	예 시
공유가치	구성원들이 공통으로 갖고 있는 것	가치관이나 이념, 기업의 존재 목적등
전 략	기업의 장기적인 목적을 위한 것	계획을 달성하기 위한 자원 배분 방식
조직구조	기업체의 전략수행에 필요한 틀	조직구조, 직무설계 등 기업의 공식요소
제 도	의사 결정사항들의 일관성을 유지	관리제도, 경영 계획/ 목표 설정, 결과 조정/통제 시스템
구 성 원	단순한 인력뿐만 아닌 구성원의 모든것	능력, 전문성, 신념, 욕구와 동기, 지각 태도, 행동패턴 등
기 술	전략을 어떻게 실행 할것인가 말함	하드-소프트웨어 기술, 경영기술등
관리 스타일	구성원들을 이끌어 가는 전반적인 조직 관리 스타일	CEO들의 경영스타일등

#### (4) 기업문화의 중요성

- 기업문화는 곧 경쟁력이다.
- 구성원들에게 일체감과 정체성을 갖도록 한다.
- 구성원들의 긍지와 자부심을 높인다.
- 구성원들의 행동지침이다.
- 전략적 의사결정의 기준이 된다.
- 기업문화는 그 자체가 브랜드 가치를 창출한다.

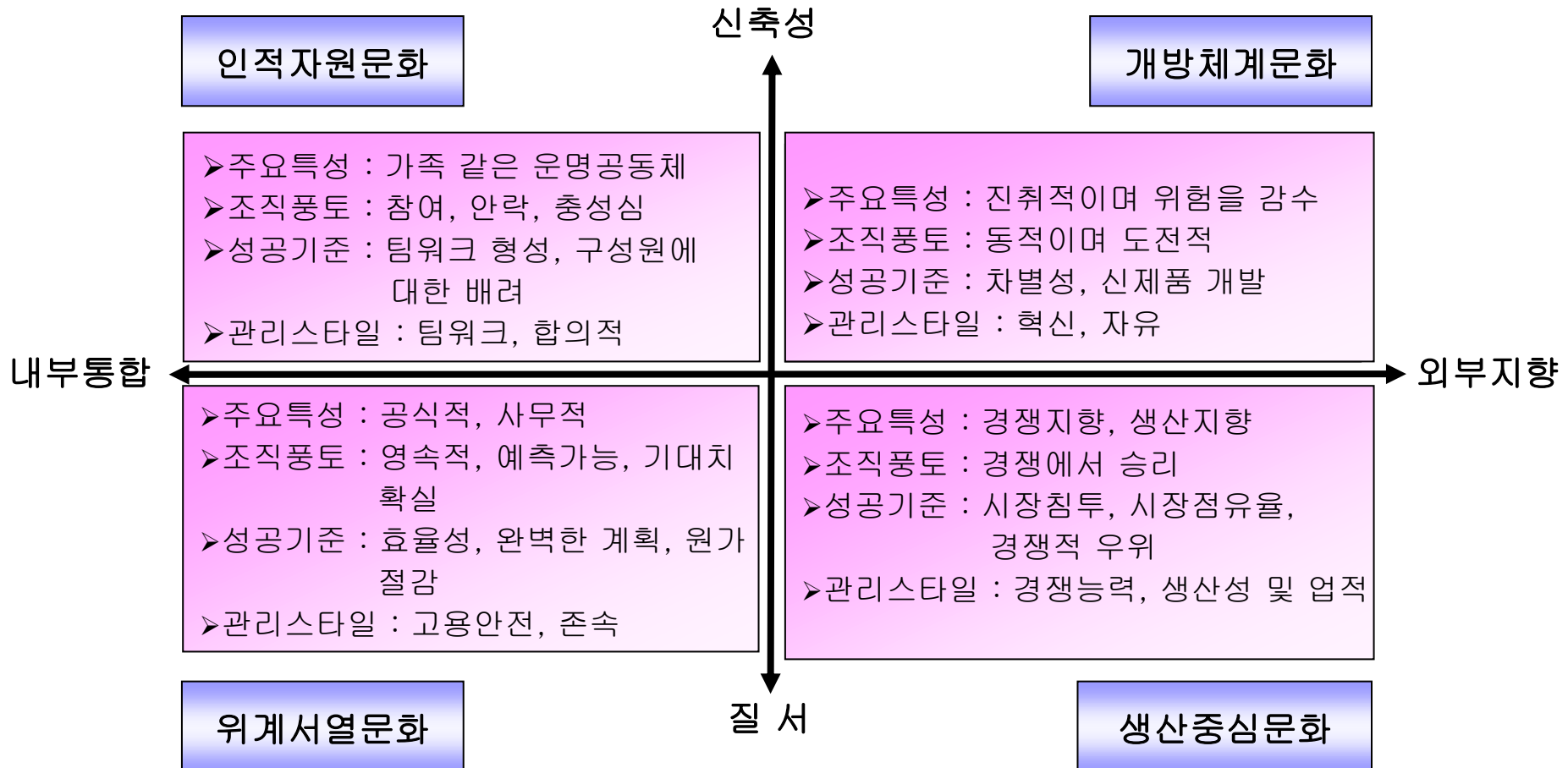
## 2. 기업문화의 유형

### (1) 해리슨과 핸디의 모형 (R.Harrison / C.B Handy 1978,1990)



## 2. 기업문화의 유형

### (2) 퀴의 모형 (R. E. Quinn, 1984)

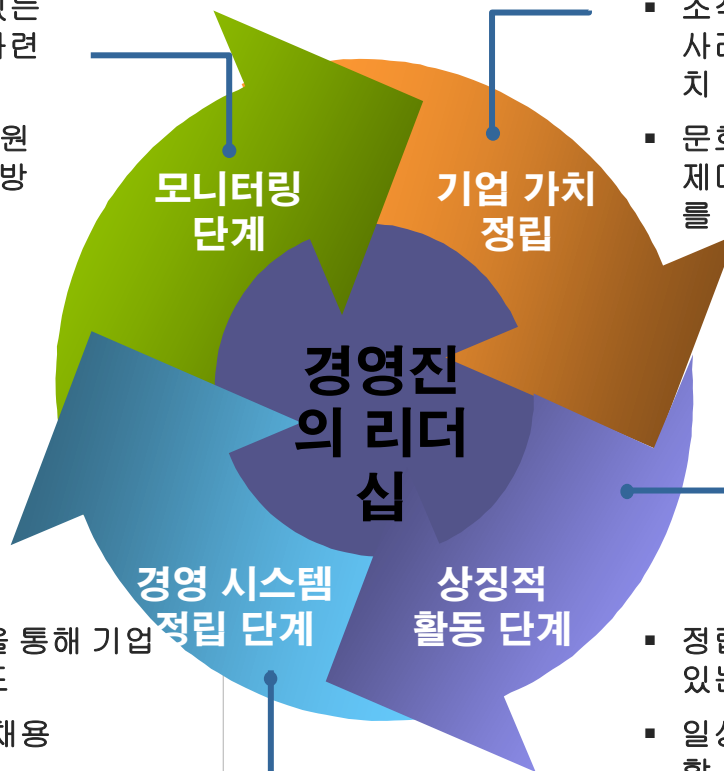




### 3. 기업문화 형성과정

- 변화가 성공적으로 이루어지고 있는지 측정할 수 있는 제도적 장치 마련 필요
- 조직 문화 실천 정도에 대한 구성원의 인식 파악 설문조사나 현장을 방문하여 인터뷰

- 핵심 구성원에게 지속적인 교육을 통해 기업 가치를 체화하고 실천하도록 유도
- 기업문화에 적합한 인재를 선발 채용
- 조직 문화에 부합하는 행동을 평가의 주요 대상으로 선정
- 구성원들의 조직문화에 대한 관심과 실천을 보상과 연계



- 조직 내부 분석, 산업 특성 분석, 선진 사례 분석 등을 통하여 최종적인 기업가치 정립
- 문화를 실현하는 주체인 구성원들이 제대로 이해하고, 공감할 수 있는 문화를 만드는 노력이 병행되어야 함

- 정립된 조직 가치를 구성원에게 전달할 수 있는 다양한 커뮤니케이션 활동이 필요
- 일상 활동에서 자연스럽게 조직가치를 전파할 수 있는 방법을 강구
- 변화 주도자 육성에 집중

## 4. 기업문화의 사례 - 삼성

「 경영이념 」

**"인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다"**

### 설문 결과

강한 성과주의

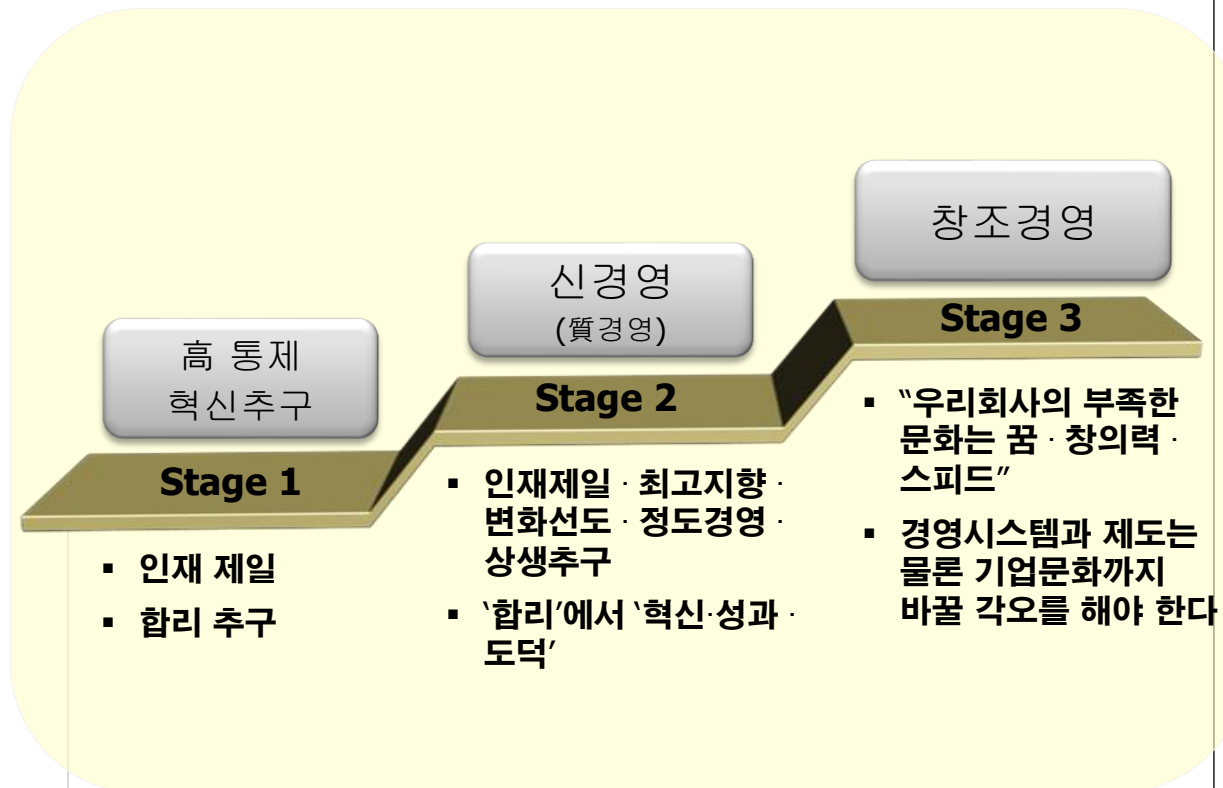
- "우리 조직은 결과를 매우 중시하고 사람들은 무척 경쟁적이다"

치밀한 성격에  
"공식주의적" 태도

- 준비성을 강조하는 삼성의 업무 스타일
- 원리원칙과 성과를 중시하는 문화  
"학연·지연 없어도 출세할 수 있다"

\*출처: 중앙일보, 4대 그룹 기업문화

### 변화하는 삼성문화



## 4. 기업문화의 사례 - 현대

「 경영이념 」

**"꿈과 희망을 향한 도전과 창조적 예지로 풍요로운 내일을 창조한다"**

### 설문 결과

#### '관계중시' 문화

- 공식적인 규정과 절차에 얽매이기 보다는 상황과 관계를 중시
- 강한 집합주의 문화 '팀 회식 때는 끝까지 남아야'
- '상사 지시는 복종, 부하를 가족처럼, 회사는 제 2의 가정'

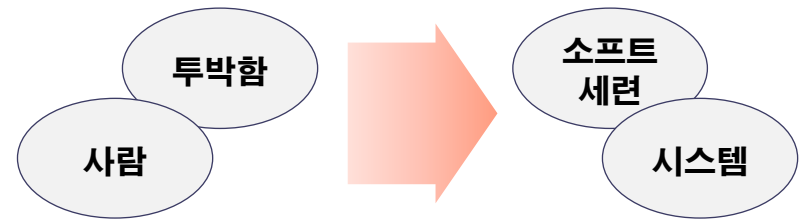
#### 대범함과 추진력의 '남성적' 문화

- 듬직한 가장 스타일 '연애 상대는 삼성, 결혼 상대는 현대'
- '단순함, 대범함'의 문화이나 성과중심적 태도

\*출처: 중앙일보, 4대 그룹 기업문화

### 달라지는 현대 문화

총수 카리스마 → 시스템 경영



#### 투명하고 신뢰받는 경영시스템

글로벌 전략에 따라 과거 기업문화의 한계성

총수의 카리스마에 의존하는 기업문화에서 예측 가능한 '시스템 경영' 강화

## 4. 기업문화의 사례 – Southwest Airline

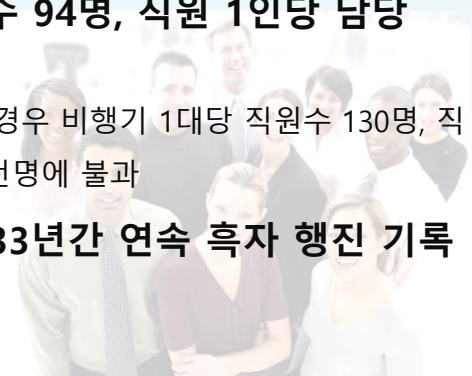
### 가족주의 경영

#### 임직원 중시의 기업문화

- 임직원에 대한 배려를 최우선적으로 실천하는 기업문화 정착
  - 행복한 임직원이 최상의 고객 서비스를 창출한다는 것이 경영철학으로 자리 잡음
- 반복되는 일상 작업이 행복할 수 있도록 **Fun**경영, 유머경영 등을 도입
  - 지루한 비행이 즐겁도록 다양한 이벤트 개최  
: '양말에 큰 구멍이 있는 고객의 선발'과 같은 기내 콘테스트 개최
  - 기내 안전방송 하나 하나에서도 승객을 즐겁게 할 아이디어가 반영  
: "흡연은 비행기 날개 위 스카이 라운지를 이용해 주십시오. 영화 바람과 함께 사라지다가 상영되고 있습니다"

#### 자발적 업무 참여 등 가족적 문화의 정착

- 전 임직원이 업무를 대할 때 직종의 벽을 넘어 한 가족처럼 협력
  - 1년 중 승객이 가장 많은 추수감사절 직전 수요일에는 CEO도 직접 수하물 처리에 참여하면서 현장직원과 일체감 공유
- 가족적 업무협조로 타사에 비해 월등한 효율성 기록
  - 비행기 1대당 직원수 94명, 직원 1인당 담당 승객수 2,500명  
: 컨티넨탈, 유나이티드의 경우 비행기 1대당 직원수 130명, 직원 1인당 담당 승객수 1천명에 불과
  - 1973년 창립 이래 33년간 연속 흑자 행진 기록



## 4. 기업문화의 사례 – 구글

- 구글의 창업자 래리 페이지의 경영철학:  
“직원들이 가장 소중하다. 우리는 회사와 세상을 더 좋게 만드는 일에 기여하고 있는, 우리의 재능 있고 열심히 일하는 직원들에게 좋은 환경을 조성해 주고자 노력하고 있다.”

※ 구글캠퍼스: 자율적인 기업문화, 일과 삶의 균형, 복지 등



※ 20% 룰:

- 자신의 업무시간의 20%를 새로운 아이디어를 발전시키는데 사용
- 조직의 창의성을 극대화