

# 1. 조직문화의 의미와 기능

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 1) 조직문화란?

조직구성원들 간에 공유된 생활양식이나 가치



조직전체와 구성원들의 행동에 영향을 미침

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 1) 조직문화란?

조직의 구성원들이  
모두 조직문화를 의식하고 있을까?

NO!

조직문화에  
자연스럽게 융화되어  
생활하는 경우

조직문화의 특징을  
알지 못하여 조직적응에  
문제를 일으키는 경우

### 직장생활 요구사항



조직문화의 특징을 알고,  
자신이 속한 조직의 특징을 이해해야 한다!

# 1. 조직문화의 의미와 기능

---

## 2) 조직문화의 기능

- 조직 내에 공유된 정신적인 가치
- 환경을 해석하는 방법을 학습하는 도구
  - 내·외부 환경을 바라보는 관점을 제공
- 구성원들의 행동을 유도
- 의사결정의 질, 조직의 성공여부에도 영향을 미침

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 2) 조직문화의 기능

- 조직의 방향을 결정하고 존속하게 하는 중요한 요인



조직문화

○ 일체감과 정체성 부여

○ 조직몰입 향상

○ 조직 구성원들의 행동지침  
: 사회화 및 일탈행동 통제

○ 조직의 안정성 유지

그러나!

강한 조직 문화는 다양한 의견이 무시되거나  
변화에 대응하지 못하는 경우도 발생

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현



# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과  
인공물

의례와  
의식

이야기와  
전설

언어와  
의사소통

- 상징: 조직 속에 깊이 자리잡고 있는 가치관이 상징화

**예** 사무실의 배치

사무실이 하나의  
큰 개방된 공간으로 배치

사교성과 소통의 개방성에  
높은 가치를 부여

사무실 내에서  
개인의 공간을  
서로 멀리 떨어지게 배치

비밀주의 수준이 높거나  
사생활을 존중

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과  
인공물

의례와  
의식

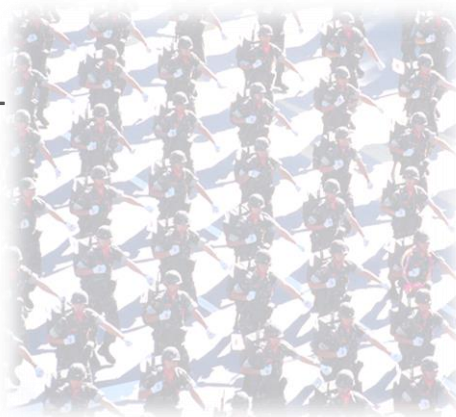
이야기와  
전설

언어와  
의사소통

- 인공물: 문화적인 의미를 직접적으로 전달

**예** 군대의 제복

제복을 입은 사람들로 하여금  
환경과 직무에 관계없이  
모두 군인이라는 것을 상기



[출처: 심리학용어사전, 2014.]



# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과 인공물	의례와 의식	이야기와 전설	언어와 의사소통
의례의 종류		사례	
조직 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 소속되는 절차로서의 의미</li> </ul> <p><b>예</b> 군 입대식과 신병 훈련</p>	
통과 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>인정을 받기 위한 과정으로서 필요</li> </ul> <p><b>예</b> 대학원의 학위 논문 심사</p>	
명예 실추 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>문제 발생 또는 인력 변화가 필요</li> </ul> <p><b>예</b> 최고경영자의 해고 및 교체</p>	
명예 고양 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>개인의 성과를 공개적으로 인정</li> </ul> <p><b>예</b> Mary Kay 화장품 회사의 세미나</p>	

[출처: 심리학용어사전, 2014.]

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과 인공물	의례와 의식	이야기와 전설	언어와 의사소통
의례의 종류		사례	
개혁 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 추구할 목적을 새로이 하기 위함</li> <li>예 조직 개발 활동</li> </ul>	
갈등 감소 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등을 줄이기 위함</li> <li>예 의례 집단 간 협상</li> </ul>	
통합 의례		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 간단하게 서로 즐기며 교제</li> <li>예 사무실의 크리스마스 파티</li> </ul>	

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과  
인공물

의례와  
의식

이야기와  
전설

언어와  
의사소통

- 조직에서 문화적 의미를 전달하는 데 사용

예 3M

혁신적 제품을 둘러싼 전설을 통해 혁신의 주역들은  
실제보다 더 위대한 삶을 산 것처럼 그려짐

➡ 혁신과 창조성이 문화의 중요한 부분임을 인식

# 1. 조직문화의 의미와 기능

## 3) 조직문화의 표현

상징과  
인공물

의례와  
의식

이야기와  
전설

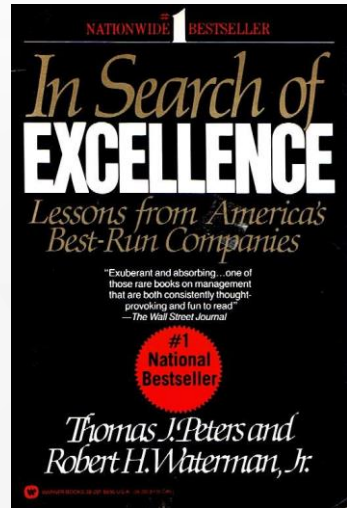
언어와  
의사소통

- 언어에는 조직의 문화가 반영되어 있음
- 조직마다 고유의 말투와 대화법이 존재
- 의사소통 방법을 보면 조직의 문화를 알 수 있음

**예** 메시지, 이메일과 같은 단방향 의사소통 방법  
능률적일지라도 갈등이 증폭되는 문화 양산 가능

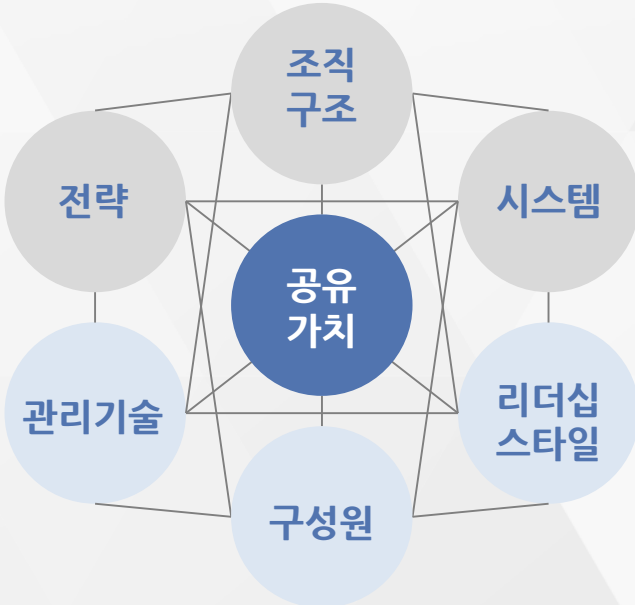
## 2. 조직문화 구성요소

## 2. 조직문화 구성요소



Peters & Waterman

### 7-S Model



## 2. 조직문화 구성요소

---

### 1) 7-S의 의미

#### ① 공유가치(Shared Value)

- 조직 구성원들의 행동이나 사고를  
특정 방향으로 이끌어 가는 원칙이나 기준
- 조직구성원이 함께 하는 가치관
- 다른 조직의 구성요소에 영향을 주는 핵심요소
- 조직 운영에 가장 중요한 영향을 미치는 요인

## 2. 조직문화 구성요소

---

### 1) 7-S의 의미

#### 2 조직구조(Structure)

- 조직의 전략을 수행하는데 필요한 틀
- 구성원의 역할과 상호 관계를 지배하는 공식요소

**예** 조직구조와 직무설계,  
권한관계와 방침 등



## 2. 조직문화 구성요소

---

### 1) 7-S의 의미

#### 3 시스템(System)

- 조직 운영의 의사결정과 일상 운영의 틀

**예** 보상제도와 인센티브,  
경영정보와 의사결정 시스템,  
경영계획과 목표설정 시스템,  
결과측정과 조정·통제 등

## 2. 조직문화 구성요소

### 1) 7-S의 의미

#### 4 리더십 스타일(Style)

- 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 조직관리 스타일



## 2. 조직문화 구성요소

---

### 1) 7-S의 의미

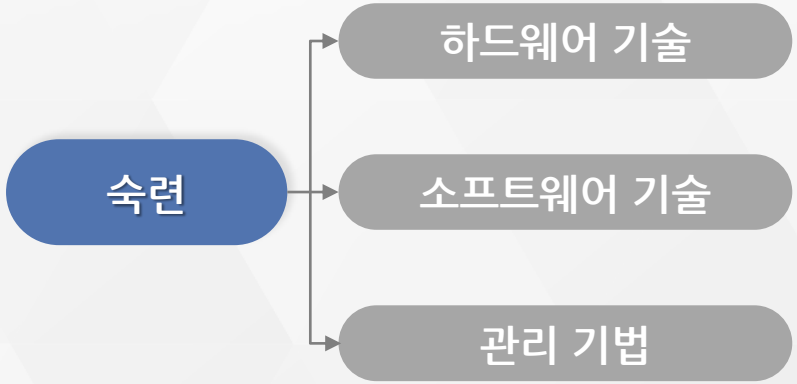
#### ⑤ 구성원(Staff)

- 조직의 **인력** 구성과  
구성원들의 **능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기,**  
**지각과 태도, 행동 패턴 등**

## 2. 조직문화 구성요소

### 1) 7-S의 의미

#### ⑥ 관리기술(Skills)



## 2. 조직문화 구성요소

### 1) 7-S의 의미

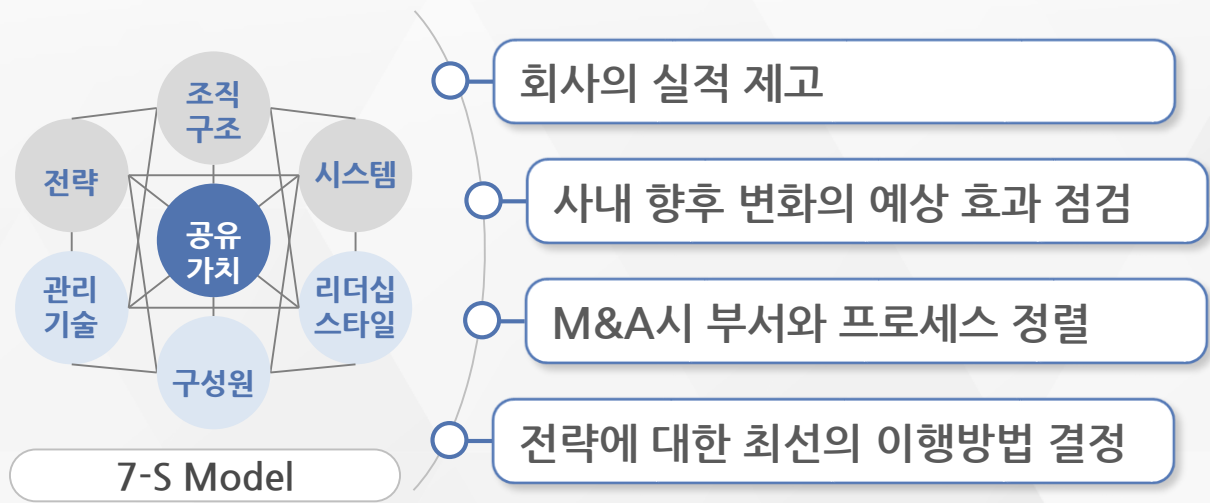
#### ⑦ 전략(Strategy)

- 조직의 장기적인 목적과 계획 및 행동지침



## 2. 조직문화 구성요소

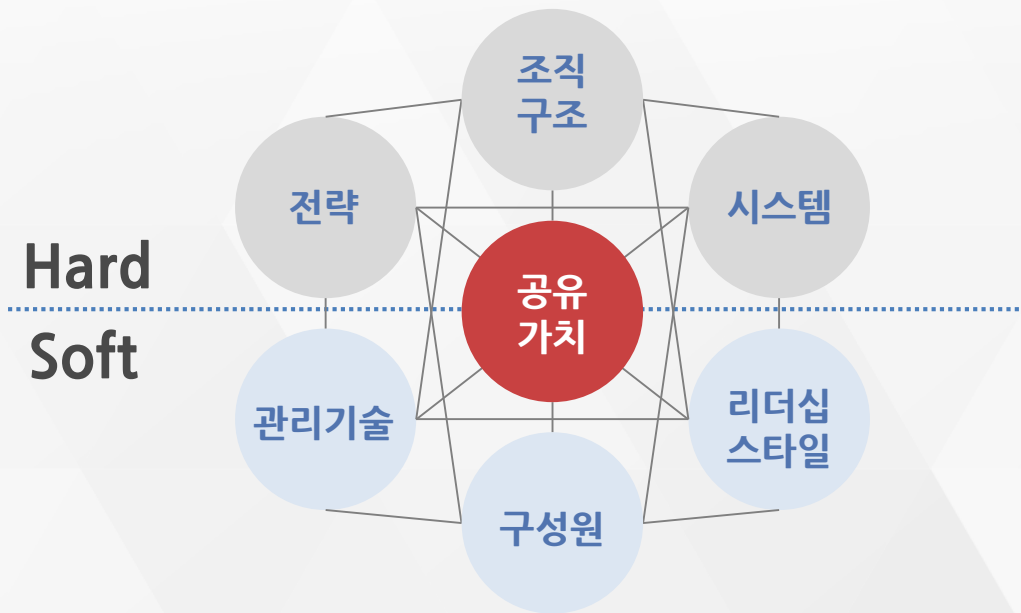
### 2) 7-S의 효용성



요소간 상호의존적으로 연계될 수록 강한 조직역량!

## 2. 조직문화 구성요소

### 3) 7-S의 분석과 반영



## 2. 조직문화 구성요소

### 3) 7-S의 분석과 반영

#### 예 진단변수 분석

진단변수	분석 요소
전략 (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략이 조직의 환경에 적절한가?</li> <li>- 전략에 대해 조직원들간에 합의가 이루어졌는가?</li> </ul>
조직구조 (Structure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 환경에 대응할 수 있는 기능적 구조를 이루고 있는가?</li> <li>- 조직의 규모는 적절한가?</li> </ul>
시스템 (System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사결정이 신속히 이루어지고 있는가?</li> <li>- 책임의 소재가 명확한가?</li> </ul>



## 2. 조직문화 구성요소

### 3) 7-S의 분석과 반영

#### 예 진단변수 분석

진단변수	분석 요소
구성원 (Staff)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 너무 순종적인 직원들로 구성되어 있는 것은 아닌가?</li><li>- 부서장에 적절한 인재가 배치되었는가?</li></ul>
관리기술 (Skill)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 새로운 기술도입이 잘 되고 있는가?</li><li>- 새로운 기술의 경험자가 많이 있는가?</li></ul>
리더십 스타일 (Style)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 상하관계가 너무 경직적이지는 않는가?</li><li>- 불평등이 만연해 있지는 않는가?</li></ul>

## 2. 조직문화 구성요소

### 3) 7-S의 분석과 반영

#### 예 진단변수 분석

진단변수	분석 요소
공유가치 (Shared value)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 위험부담이 있는 일은 무조건 피하지 않는가?</li><li>- 작은 것에 너무 승부를 걸지는 않는가?</li></ul>

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

- Cameron과 Quinn(1999)이 개발



### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

1. 조직의 주요 특징		점수
가	우리 회사는 매우 개인적인 장소이다. 마치 대가족 같다. 사람들은 그들에 대해서 많은 것을 공유하는 것 같다.	
나	우리 회사는 매우 역동적이고 기업적이며, 직원들은 위험을 감수하고 모험을 꺼려하지 않는다.	
다	우리 회사는 결과를 매우 중요시하며, 성공적인 업무수행에 중점을 두며, 직원들은 매우 경쟁적이고 성과달성에 힘쓴다	
라	우리 회사는 매우 통제적이고, 조직화된 곳으로, 직원들의 업무는 회사 내부의 절차에 의해 통제된다.	

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

2. 조직의 리더십		점수
가	우리 회사에서 리더십이란 일반적으로 조언자, 촉진자, 양육자로서의 역할을 의미한다.	
나	우리 회사에서 리더십이란 일반적으로 기업가 정신, 혁신, 위험감수를 의미한다.	
다	우리 회사에서 리더십이란 일반적으로 합리적이고, 적극적이며, 결과지향적인 것을 의미한다.	
라	우리 회사에서 리더십이란 일반적으로 조정, 조직화, 원활하게 움직이는 효율성과 같은 것을 의미한다.	

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

3. 조직의 관리		점수
가	우리 회사의 조직경영 방식의 특징은 팀워크, 합의, 참여이다.	
나	우리 회사의 조직경영 방식의 특징은 위험감수, 혁신, 자유, 독특성이다.	
다	우리 회사의 조직경영 방식의 특징은 경쟁심 고취, 높은 기대, 성과 중심적이다.	
라	우리 회사의 조직경영 방식의 특징은 고용안정, 규칙준수, 예측가능성, 안정성이다.	

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

4. 조직의 응집력		점수
가	우리 회사의 조직 응집력은 충성과 상호신뢰를 바탕으로 한다.	
나	우리 회사의 조직 응집력은 최첨단 기술에 대한 강조 등 기술혁신과 개발을 바탕으로 한다.	
다	우리 회사의 조직 응집력은 목표달성, 성취에 대한 강조이다. 적극적이고 경쟁에서 이기는 것이 공통의 주제이다.	
라	우리 회사의 조직 응집력은 회사 내부의 규율과 안정적이고 원활히 운영되는 조직을 유지하는 것이다.	



### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

5. 전략적 강조점		점수
가	우리 회사는 인적자원개발을 중요시하며, 높은 신뢰도, 개방성, 참여도를 강조한다.	
나	우리 회사는 새로운 자원을 발굴하고, 도전하는 것을 중요시하여 새로운 시도와 기회창조를 높이 평가한다.	
다	우리 회사는 경쟁과 성과를 중시하여 시장에서 목표달성과 경쟁에서 이기는 것을 강조한다.	
라	우리 회사는 영속성과 안정성을 강조한다. 효율성, 통제, 원활한 운영이 중요하다.	

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 1) 조직문화 진단척도

6. 성공의 기준		점수
가	우리 회사에서 성공은 인적자원개발, 팀워크, 헌신도, 동료에 대한 배려를 기준으로 평가한다.	
나	우리 회사에서 성공은 독특하고 새로운 상품개발 등 개발자나 혁신자로서의 모습을 기준으로 평가한다.	
다	우리 회사에서 성공은 경쟁에서 이기고, 앞서가는 등 경쟁적인 시장을 이끌어 가는 것을 기준으로 평가한다.	
라	우리 회사에서 성공은 효율성이 기준으로, 신뢰성 있는 납품, 원활한 일정관리, 저비용 생산 등이 중요시 된다.	

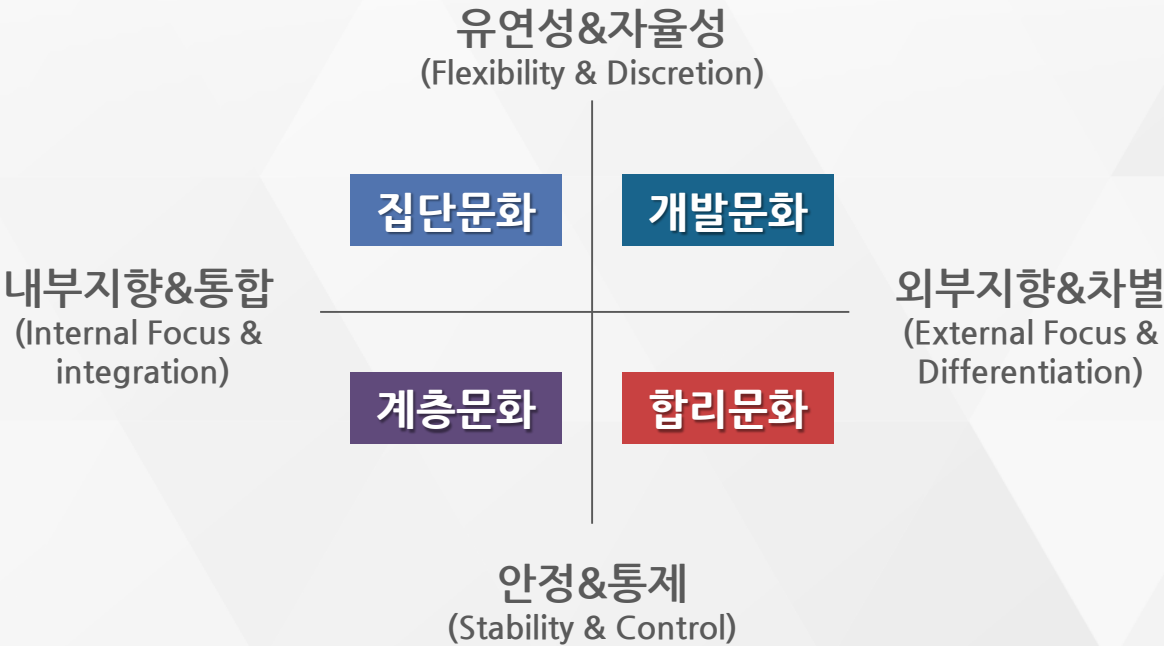
### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

## 1) 조직문화 진단척도

구분	1. 주요 특징	2. 리더십	3. 관리	4. 응집력	5. 전략적 강조점	6. 성공의 기준	합산	유형
가								집단 문화
나								개발 문화
다								합리 문화
라								계층 문화

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 2) 조직문화의 유형 및 주요 특징



### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 2) 조직문화의 유형 및 주요 특징

집단문화

개발문화

합리문화

계층문화

- 관계지향적, 인간애 또는 인간미 중시
- 조직내부의 통합과 유연한 인간관계 강조

#### 주요 특징

- ▶ 인화단결, 협동, 팀워크, 공유가치, 사기, 의사결정과정에 참여 등 중요시
- ▶ 개인의 능력개발에 대한 관심이 높음
- ▶ 조직구성원에 대한 인간적 배려와 가족적인 분위기를 만듦

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 2) 조직문화의 유형 및 주요 특징

집단문화

개발문화

합리문화

계층문화

- 높은 유연성과 개성 강조
- 조직구성원의 도전의식, 모험성, 창의성, 혁신성, 자원획득 등 중시
- 조직의 성장과 발전에 관심이 높음

#### 주요 특징

- ▶ 조직구성원의 업무수행에 대한 자율성과 자유재량권 부여 여부가 핵심요인

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 2) 조직문화의 유형 및 주요 특징

집단문화

개발문화

합리문화

계층문화

- 과업지향적, 결과지향적인 업무 완수 강조
- 조직의 목표의 명확한 설정과 합리적인 달성
- 실적 중시, 직무 몰입, 계획 수립 강조

#### 주요 특징

- ▶ 지나친 성과 강조로 경쟁을 유도함으로써 방어적이게 됨

### 3. 조직문화의 유형 및 주요 특징

#### 2) 조직문화의 유형 및 주요 특징

집단문화

개발문화

합리문화

계층문화

- 조직내부의 통합과 안정성 확보
- 계층화, 서열화된 조직구조 중요시

#### 주요 특징

- ▶ 위계질서에 의한 명령과 통제,  
업무처리 시 규칙과 법 준수, 관행과 안정,  
문서와 형식, 보고와 정보관리, 명확한 책임소재 등을  
강조하는 **관리적 문화**의 특징