

開發戰略的 企業文化 研究

崔 昇 旭*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------|-----------------|
| I. 序 論 | 2. 特性 認識 差異 |
| II. 企業文化와 環境 | 3. 強化 對策 |
| 1. 環境要因 | IV. 企業文化의 開發 對策 |
| 2. 企業文化의 分析 | 1. 特性維持 對策 |
| 1) 分析의 意義 | 2. 特性環境의 調整 |
| 2) 現狀에 對한 差異 | 3. 特性 文化 交流 |
| 3. 環境課의 關係 | V. 結 論 |
| III. 企業文化의 開發戰略 | 參 考 文 獻 |
| 1. 變化要因 | |

I. 序 論

적변하는 기업환경속에서 기업의 대내외적 적응능력은 기업의 존립이래 그 어느때 보다도 더욱 중요시 되고 있다고 할 것이다.

이러한 환경의 변화속에서 기업이 취해야 할 여러 가지 많은 전략적 대응책이 있을수 있겠으나 그 중에서도 1990년대 이후에 부각되고 있는 기업문화적 접근방법을 들 수가 있다.

* 慶南專門大學 經營情報科 教授

즉 기술적 대량생산과 규모의 거대화로 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 증대되고 있어 기업경영에 있어서도 자체의 문화적 가치를 인식하지 않을 수 없게 된 것이다.

이러한 측면에서 기업이 당면하고 있는 문제제들을 효율적으로 해결하기 위해 하나의 새로운 조직적 차원에서의 혁신이 이루어져야 할 때라고 생각되는 것이다.

이러한 혁신은 근원적인 조직관리의 내적측면을 토대로하여 외적인 측면을 명확히 달성될 수 있을 것으로 본다.

기업문화는 조직구성원이 공동으로 가지고 있는 가치체계로서 조직의 분위기를 결정하고 기업내의 제반업무상의 권한이나 책임의 결정에 영향을 미치며 나아가서는 기업전체를 에워싸고 있는 조직구성원들의 행동양식을 바람직하게하여 경영성과에 기여하게 한다.¹⁾ 고 볼 수 있는 것이다.

따라서 이러한 기업문화의 속성을 더욱 현실적 차원으로 승화시켜 당면하고 있는 기업 경영의 급박한 상황에 적절히 대처해 나가는 건전하고 잘 다듬어진 기업문화의 개발이 요구되어진다고 하겠다.

우수기업일수록 기업자체의 독특하고 강한 문화적 특성을 가지고 있다.²⁾ 는 사실로 볼 때 현존하는 기업의 문화를 바탕으로 조직구성원들의 행동을 올바르게 유도하고 내외적 환경변화에 잘 적응할 수 있는 바람직한 기업문화의 개발이 요망된다고 하겠다.

이를 위해서는 우선 기업문화를 변화시키는 요인을 분석검토하고 경영자와 조직구성원 간의 문화적 가치에 대한 차이를 체계화하여 기업문화를 효율적으로 활성화시키기 위한 문화의 네트워크를 구축해야 할 것이다.

따라서 본고에서는 대내외적 환경의 변화가 가속되고 있는 기업이 문화적 관점에서의 기업경영이념과 그것을 수용하는 구성원들의 행동체계와 가치체계를 바탕으로 기업문화의 중요성을 조직구성원들에게 인식시키기 위해 환경의 내외적 요인을 분석하고 계층간, 부서간의 문화적 차이를 파악하고자 한다.

또한 기업문화의 적극적인 개발과 전략적으로 개발한 기업문화를 효과적으로 관리하는 방법으로 모색하고 조직적차원에서 현존기업의 문화적 가치를 바탕으로 해서 미래의 조직 전반의 발전에 기여할 수 있는 기업문화의 개발전략에 대해 고찰하고자 한다.

1)이학중, 기업문화창달의 과제, 기업문화란 무엇인가?, 전경련, 1990, P.13

2)김선기, 우수기업의 조건과 평가, 신평저널, 1991, PP.53-55

II. 企業文化와 環境

현대기업문화에 있어서 중요한 영향요인으로 작용하는 것에는 여러 가지 요소가 있으나 여기서는 환경적 요소에 대해서 언급하고자 한다.

기업의 환경적요소에는 내적인 요소 즉, 경영관리층에서 통제가능한것과 그렇지 못한 외적인 요소로 나눌 수 있다.³⁾

이러한 내외적 환경요소는 기업체의 흥망에 상당한 영향을 미치는 것으로서 오늘날 기업문화연구에 있어서 중요한 분석대상이 되고 있다.

따라서 기업내의 문화를 개발하는데에 있어서는 현존하는 환경요인의 심층적인 분석을 토대로 자사의 문화적 체질을 강화하고 미래의 바람직한 기업문화를 달성하기 위한 전략적 계획을 수립해야 할 것이다.

1. 環境要因

기업의 내적인 환경요인은 기업문화의 구성요소와 유사한 것으로서 구체적인 예로는 구성원들의 행동특성과 경영에 있어서의 전통적인 가치관, 행동규범 등을 들 수가 있다.⁴⁾

조직 내에서는 조직의 문화적 주체인 구성원들이 기업의 문화를 만든다고 볼 수 있다.

따라서 이러한 문화창조의 주체인 조직구성원들의 행동특성은 매우 중요한 요인이 될 것이다.

첫째, 구성원들의 조직에 대한 지급의식으로서의 행위나 태도를 들수가 있는데 이러한 직업에 대한 행위나 태도는 조직구성원의 항상적 태도로서 기업문화에 결정적인 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있는 것이다.

그러므로 미래에 바라는 기업의 문화적 풍토를 개발유지 하기 위해서 경영층에서는 조직구성원들의 행동특성을 정확히 파악하여 실질적 차원에 기업에 공헌할 수 있도록 유도하여야 할 것이다.

둘째, 조직구성원들의 교육수준과 지식의 정도를 들 수 있는데 이는 업무수행의 척도

3) T. E. Deal/A. A Kennedy, Corporate Culture, 1987, P. 25

4) 박내희, 효과적 관리시스템을 위한 기업문화개발, SHB, 1989, P. 56

가 될 수 있다.

이러한 교육수준과 지식의 정도에 따라서 개인단위의 능력배양은 물론 조직구성원의 잠재능력을 유입하는 정신적인 측면까지도 고려해야 한다.

교육은 주체적, 자기개발적 인간형성을 촉진하며, 인간의 능력을 외부로부터 보완하는 것이라 할 수 있다.

그러므로 올바른 기업문화를 형성하는데 있어서 어느 정도의 지식과 교육수준이 적절한가 한 것은 중요한 분석요인이 될 수 있다.

셋째, 조직구성원들 개개인의 가치관의 변화이다.

조직의 거대화화 업무의 복잡화로 각 개인이 담당하고 있는 업무에 대한 가치 체계가 변화를 일으킬 수 있으며 관리 제도의 변화에 따라서 기업에 대한 기본적 가치 체계가 달라질수도 있다는 것을 감안할 때 이러한 조직구성원의 가치관의 변화는 여러 가지 내적 환경요인 중에서도 기업문화에 가장 큰영향을 미치는 요소라고 볼 수가 있다.

관리제도에 있어서 특별히 선발, 채용과 보상제도 그리고 인사고과와 인력개발 등의 인사관리기준의 설정과 설정된 기준을 일관성있게 적용하며, 여러 가지 상황변화에 따른 경영방침과 관리제도를 효과적으로 적용하고 수정 보완하는 것은 기업문화를 이룩하는 데 중요한 요소가 될 것이다.

이상과같이 기업문화를 형성 발전 시키는데 있어서 조직내적인 환경요소를 살펴 보았다.

이러한 내적인 요소는 문화를 더욱 강하게 하는데 배제해서는 안될것으로서 경영자를 비롯한 모든 조직구성원들이 간과해서는 안될 사항이다.

그러므로 조직 구성원들의 행동체계와 가치체계를 관리제도적 측면에서 명확히 분석하고 각개인의 교육수준과 지식의 정도를 잘 파악하여 구성원들로하여금 조직의 목표에 공헌할 수 있도록 해야 할 것이다.

결국 기업은 자체의 문화를 개혁한다는 점에서 볼 때 현재의 환경요인을 정확하게 분석하여 기업의 사회적위치를 확고히 함과 동시에 강한 문화를 지닌 기업으로 성장해 나가도록 해야할 것이다.

독특한 문화를 가지고 있는 우수기업은 여러가지 변화에 대처하기위해 사전에 예측하고 변화에 따른 적절한 대응책을 간구 하고 있다.

이러한 변화에있어서 특히 외적인 요소가 기업문화에 중요한 영향을 미친다고 할 것이다.

이러한 외적 환경요인과 그의 영향을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째 구성원들의 행위에 큰영향을 미치는 요인으로 기업에서 만들어어내는 제품 또는 서어비스 그리고 구매자의 구매욕구를 들 수 있다.

이러한 것은 기업문화의 성격을 결정짓는 기본적인 요소로서 자사제품의 질에 대한 고객의 만족도와 각 업종간의 서어비스에 따라서 조직구성원의 행동이 서로 상이 하게 나타나는 문화적 특성을 가지게 한다고 할 수 있다.

그러므로 자사의 제품개발 및 서어비스 에 있어서 보다 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

둘째 기술혁신으로 인하여 제품의 수명주기가 짧아 지고 있다는 것이다.

이러한 제품수명의 단축으로 인해 상이하게 나타나는 구성원들의 반응상태를 알수가있고 기술변화에대한 조직구성원들의 민감한 태도를 파악할 수 있을 것이다.

이러한 사실에 의해서 조직은 구성원들의 행위에 어떠한 변화가있는 지를 파악하고 새로운 기술의 도입과 신제품개발에 역점을 두어야 할 것이다.

셋째, 시장환경의 변화를 들 수 있다.

이는 조직구성원들의 노동생활의 패턴을 다르게 할 수 있는 것으로 작업시간이나 직무시간을 조정가능케 하고, 직무에 대한 불만을 야기 시키며 개인의 생활을 침해할 여지가 있는 것이다.

따라서 기업측에서는 시장의 환경변화 즉 고객의 제품 선호도 나 자사감 점점하고 있는 시장 점유율을 잘 파악하고 분석하여 조직 구성원들에게 신속히 알리며 시장 변화를 예측 할수이도록 노력을 기울여야 한다.

넷째, 기업에 대한 정부의 지원 정책을 들 수 있다.

정부의 강력한 지원으로 말미암아 외부의 경쟁에서 가격면이나 제품의 질적인 면 또는 시장 점유율 그리고 고객의 유치 등에 있어서 많은 이점이 있을 수도 있으나 최근의 대외적인 경제정책면에서 수입개방정책과 자본자유화, 경쟁을 국제화 측면에서 볼때, 기업에 대한 정부의 조장정책에 있어서 긍정적인 측면만 있는 것은 아니다.

따라서 기업에서는 이러한 상황을 직면하고 현실적이고, 미래지향적인 기업문화의 육성에 주력해야 하겠다.

위에서 살펴본 외부환경요인 이외에도 경제적 측면에서의 금리문제, 인플레이션을 들 수 있고, 정치적 요인으로서 여러 국가간에 작용하는 변수들도 있을 수 있다.

따라서 대외적 경쟁에서 이길 수 있는 기업을 만들기 위한 발판으로써 자사문화의 형성 발전에 영향을 미치는 대외적 환경요소를 철저히 분석해야 할 것이다.

2. 企業文化의 分析

특성화된 기업의 보다 나은 미래상을 구현하기 위해서 각 기업의 현실적 상황에 통합하고, 유동성이 있는 기업문화의 발전이 요청되고 있는 실정이다.

이러한 기업문화의 발전에 있어서 먼저 선행되어야 할 것은 문화에 대한 명확하고 객관성있는 진단이 시행되어야 할 것이다.

따라서, 여기서는 조직적 차원에서의 기업문화를 분석하고자 한다.

1) 分析의 意義

현재 기업문화에 대한 분석은 여러 환경변화에 대해 나타나는 조직구상을 설명하기 위해 시도되고 있다.

즉 지금까지의 여러 이론들에 의해서 구명할 수 없었던 조직현상을 하나의 새로운 각도에서 접근하는데 유용하다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있을 것이다.⁵⁾

더 의미있는 사실은 기업문화의 분석이 조직의 어느 일부분을 연구대상으로 하는 것이 아니라 조직전반에 걸쳐서 포괄적이고 심도있는 문화의 가치적 차원에서 조직구성원이 공동으로 소유하고 있는 공유가치를 근거로 하여 분석을 하고 있다는 것이다.

이러한 기업문화의 평가에 있어 문화의 속성이라고 할 수 있는 복잡성과 무정형성에 대한 추정이라는 점에서 많은 논쟁의 대상이 되어왔음⁶⁾에도 불구하고 기업문화의 분석이 오늘날 급변하는 기업경영체제에 하나의 커다란 의미로 나타나게 된 것은 문화적 측면에서의 기업을 분석하는 것은 과거의 역사적 사실을 바탕으로 한 기업문화의 지속과 성장발전에 긍정적인 영향을 미친다는 사실 때문일 것이다.

따라서, 기업문화의 면밀한 분석은 자사에 있어서의 경영방침과 관리제도를 효과적으

5) E.H Schien, *Organizational Culture and Leadership*, PP.677-679

6) R.D Daniel, "Bringing Corporate Culture to the bottom Line", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1990, P.6

로 수행할 수 있게 할뿐만 아니라, 조직전반에 걸쳐 일어나는 모든 현상을 심도있게 조명하는 데 큰 구실을 하게 될 것이다.

2) 企業文化的 現狀에 대한 差異

여러 기업은 상황변화에 따른 기업문화의 분석이 가져다 주는 유용성의 문제에 대해서도 여러 학자들에 의해서 많은 논란이 되어 오고 있다.

이러한 논란에도 불구하고 공통된 견해는 각기 다른 문화현상에 대한 차이를 인식함으로써 비로소 기업문화의 체계적인 분석이 이루어질 수 있다는 것이다.

문화현상에 대한 서로다른 양상은 여러가지 측면에서 살펴볼 수가 있다.

첫째, 정치, 경제 그리고 사회적 현상의 차이에 따른 경영문화와 노동문화간의 차이가 나타날 수 있고⁷⁾ 경영문화간의 양분되는 현상, 그리고 노동문화간의 이질적 차이가 발생할 수 있는 것이다.

둘째, 사회문화적 특성에 따른 지연, 학연, 모집체 용시에 있어서 공채와 특채에 따른 문화적 현상이 다르게 나타날 수도 있다.

셋째, 기업의 형성과정에 따라 소유주와 전문 경영자간의 문화적 인식차이가 발생할 수 있는 것이다.

넷째, 조직구조에 따라 계열사간의 차이가 있고, 계층간 및 부서간의 문화적 단절현상, 그리고 본점과 지점간의 문화적 차이가 있을 수 있다.

이러한 점에서 볼때 특정기업에서 형성발전되어 온 여러하위문화들이 모여 한 기업의 독특한 문화를 형성하게 된다고 간주할때 이들 문화간의 시한격차는 기업문화의 통합을 방해하며, 나아가서는 기업문화의 개발 및 관리에 장애요인이 될 수도 있다.

특히 기업문화를 분석함에 있어서는 조직내 문화적 격차현상을 면밀히 파악해야 할 것이다.

왜냐하면 이러한 문화적인 이질현상은 조직적 차원에서 기업의 내분을 야기시키고, 조직구성원 간의 분열과 위화감을 조성하고, 기업의 창립이념을 무산시킬 수도 있음은 물론, 조직내의 정보흐름을 지연할 뿐만 아니라, 업무의 비능률화 및 조직의 경직화를 유발시켜 오늘날 사회적 문제가 되고 있는 노사관계를 악화시킬 수도 있기 때문이다.

7) 경영계, 경영문화와 노동문화, 1990, 9, PP.6-21

따라서 우수한 문화를 가진 기업으로 성장 발전 하기 위해서는 기업내의 문화적 가치를 개발하는 데 있어서 효과적인 분석에 선행되는 것으로 조직내의 문화적 단절과 격차를 찾아야 할 것이다.

3. 環境課의 關係

기업문화의 사회적 측면에서의 문화는 사회환경에 의해서 변화되고 형성되며 한 개인의 개성은 그 사람의 생활환경에 따라서 형성된다고 한다.⁸⁾

이와 마찬가지로 기업이 가지고 있는 자체의 독특한 문화는 기업의 내외적 환경에 따라 변화한다고 할 수가 있을 것이다.

기업의 기본전제가 기업이 추구하는 목표를 달성, 즉 부가가치의 추가에 있다고 본다면 이러한 대전제를 이루기 위해서는 환경의 변화를 간과해서는 안 될 것이고, 환경에 적합한 기업으로 독특한 문화를 형성·발전시켜야 할 것이다.

따라서, 가장 이상적인 기업문화의 창조는 현존하는 문화적 가치를 재인식하고, 급변하는 환경에 적합한 기업문화의 개발을 이루는 것이라고 할 수 있다.

한편 기업문화적인 특성은 환경요인에 따라 상이하게 나타날 수가 있다.

이러한 환경요인은 기업체의 생산환경적 측면에서 야기될 수 있는데 업종이 다른 기업에서 상이한 문화적 특성을 갖고 있는 사실로 미루어볼때 기업문화와의 중요한 연계성을 맺고 있다는 사실을 알 수 있는 것이다.

이외에도 과업의 상이함에 따른 환경의 차이도 간과할 수는 없을 것이다.

즉, 각 기업의 제반관리분야에서 추구하는 의사결정과 기술개발 및 인구가 달리 나타남으로써 기업문화개발의 전략적 차이가 존재한다는 것이다.

따라서, 업무환경의 변화가 심하고 확실치 않을수록 조직구성원의 행동과 기업체의 행동방향의 많은 차이가 있게 된다.

그러므로 이러한 환경의 변화는 기업의 문화적 가치개발에 절대적인 영향을 미치는 요소로서 상호밀접한 연계성을 내포하고 있다는 것을 알수가 있을 것이다.

한편 기업환경이 나날이 급변하고 있는 추세속에서 과거의 낡은 문화를 그대로 유지한

8) 이학중, 기업문화론, 법문사, 1991, P. 267

다는 것은 기업체의 몰락을 야기시킬 수도 있다.

역으로 기업의 강한 문화를 개발하는데 있어서 환경적 요소를 고려하지 않을 경우도 마찬가지로의 결과를 초래할 것이다.

세계적으로 강한 문화를 지니고 있는 기업일수록 환경변화에 적절히 대응할 수 있다는 예가 있는데, 창업이래 70년동안이나 지켜온 IBM사의 “최고의 서비스” 전략이 그것이다.⁹⁾

이러한 문화가치는 구성원들로 하여금 개인존중의 기본적 가치를 가지게 하는 원동력이 되었던 것이다.

이외에도 휴렛패커드사(HP), 링컨 전기회사(LEC)등 많은 기업을 들 수 있다.

이와 같이 문화적 가치가 강하게 인식되고 유지될수록 환경의 변화에 면밀히 대처할 수 있고 대내외의 경쟁에서도 우위를 점할 수 있다는 것을 잘 알수 있는 것이다.

그러므로 동태적 환경변화의 추세에 있어서 미래지향적이고 성과지향적인 문화적 가치를 재인식하여야 하겠다.

결국, 환경과 문화의 관계는 따로 분간할 수 없는 필요충분적 조건으로서 기업문화에 있어서 매우 중요시되고 있다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 환경적 요인을 면밀히 파악한 다음 이를 바탕으로 기업문화를 강하게 하기 위한 개발전략을 모색하여야 할것이다.

Ⅲ. 企業文化的 開發戰略

우수기업문화를 개발하기 위해서는 사전에 아주 세밀한 전략을 수립해야 할 것이다.

전략이란 조직의 내적인 면에서 목표, 역할 그리고 구성원상호간의 권한 및 책임관계를 명확히 해주고, 내외적 환경요인을 면밀히 고려하여 분석하는 것이라고 할 때¹⁰⁾ 과연 어떤 측면을 연구, 분석함으로써 강한 문화를 가진 기업으로서 미래의 바람직한 기업문화를 형성할 수 있는가, 사실 이런 문제는 오랜 기간에 지속된 연구과제인 것이다.

이러한 전략적 개발을 위한 여러 가지 방안들이 있을 수 있겠으나 본고에서는 간략하게 다음의 세가지 측면에서 연구하고자 한다.

9) IBM : Big Change at big blue, Business week, Feb.15, 1988, P.95

10) 박내희, 전계서, SHB, 1990, PP.56-58

1. 變化要因

오늘날 기업의 조직개발적 차원에서 기업문화적인 접근은 실질적으로 상당한 부흥을 해오고 있다.

이러한 기업문화에 변화를 주는 요인은

첫째, 조직의 내외적인 커뮤니케이션을 들 수 있다.

문화는 인간이 창출하는 독특한 특성을 가진 것으로 커뮤니케이션 단계를 수반한다.¹¹⁾

기업문화에 있어서 있어서 이러한 커뮤니케이션의 전략적인 이점으로는 경영의 효율화에 부응함으로써 생산성을 향상시키고 조직구성원 모두에게 미래 지향적인 삶을 제공하며 정보화시대에 사회 적응력을 배양할 수 있게 한다.

그리고 국가나 기업에 공헌을 유발 시킬 수 있는 것이다.¹²⁾

오늘날 조직내의 업무의 복잡화와 전문화로 인하여 원활한 커뮤니케이션이 이행되지 못하고 있는 실정으로 인하여 인간 소외 현상도 나타나고 있는 실정이다.

이러한 기업 문화는 절실히 요청되고 있으며 현재 문화가치의 더욱 창조적이고 동능적인 변화를 가져다 주는 하나의 요인으로 되는 것으로 보인다.

이와같이 기업 문화의 개발을 전략적으로 추진하는 것이 환경의 내외적 변화에 능동적으로 대처하도록 하는 것이며 기업의 신속있는 발전과 경영 합리화를 꾀할 수 있는 것이다.

둘째, 기업 윤리적 측면이다.

기업 윤리는 시대 상황에 따라 다변화 하게 되고 선진국에 가까워 질수록 더욱더 크게 대두되는 것이다.¹³⁾

기업 윤리를 한마디로 정의하기는 어려운 것이고 법률과 같이 강제적으로 집행할 수도 없는 것이다.

이러한 애매모호한 관점에서 기업 윤리가 하나의 이슈로 대두되고 있는 이유는 ①경영

11) H. Broms & Gahmberg, Communication to self in Organizational and Culture, 1990, A.S.Q, PP.482-496

12) J.M. Aclntyre, Communication in the R & D laboratory Organizational Psychology, 1987, PP.324-326

13) 반병길, 기업윤리의 영향요소 및 제고방안, SHB, 1990, 10, PP.53-64

인의 의사 결정시 기업의 영리만을 목적으로 하는 차원에서가 아니라 그 이면에 내제되고 있는 윤리적인 차원도 중시해야 한다는 것이다.

② 기업 경영의 다각화로 인하여 전문 경영자가 나타남에 따라 경영 방침에 있어서 자신의 가치관이나 의식 구조를 배제해서는 안된다는 것이다.

③ 최고 경영자의 자질 향상으로 인하여 윤리 의식이 많이 개선되고 있다는 점등에 기인한 것으로 볼수 있다.

이러한 기업 윤리의 대두는 기업 문화적 가치에 중요한 위치를 점하고 있다.

왜냐하면 기업의 부정적 측면 보다 실질 적으로 개선 시키는 윤리 의식을 가지므로써 더욱 강한 기업 문화를 형성 시킬수 있고 기업 문화를 더욱더 강화 시키고 발전 개발 하므로써 윤리적인 측면이 조직 구성원의 새로운 가치관 형성에 상당한 영향을 미치기 때문이다.

더욱이 기업 조직에서의 커뮤니케이션의 단절로 인한 인간 소외 현상과 물질 만능주의 또는 육체적 쾌락주의가 만연하고 있는 사회적 현상에서 볼때 기업의 윤리적 측면은 그 기업만이 가지고 있는 독특한 문화적 가치를 변화하게 하는데 큰 자극이 될것으로 보인다.

따라서 이러한 상황을 철저히 고려한 후에 문화적 가치에 대한 경영주와 조직 구성원의 인식차이에 대해서 분석 검토해야 할것이다.

2. 特性 認識 差異

기업의 경영자와 조직 구성원은 서로 이해관계와 전략적 차원에서 상이한 이유에서 문화적 가치에 대한 행동 특성이 다르다고 할수 있다.¹⁴⁾

먼저 경영자의 측면에서 기업 문화적 가치 요인을 어떻게 받아 들이는가를 살펴보면 개인보다는 기업을 우선으로 하는 인화단결을 강조하고 있다.

인화의 강조는 임금 인상의 요소를 감소 시키는 하나의 전략으로 사용되며, 능력주의를 통해 보상되는 제도를 강화 시키고 있다.

그리고 개인의 탁월한 존재 보다는 타인과의 비교에서 동질성을 강조하고 있고, 구성

14) 한국경영자총협회, 보람의 일터, 1996, PP.185-187

원들의 노력으로 인한 업무의 증가 이외에 직장에서 장기 근속하게 함으로써 사적인 일에서 벗어난 기업을 위해 전념할수 있도록 유인하고 있다.

결국, 경영진은 경력의 중요성을 강조하여 사원들의 경력과 욕구를 증대 시키고, 다른 측면에서는 증대된 욕구를 충족해 주는 경력 증진의 기회를 제공하므로써 영향력을 확보한다.

조직 구성원의 측면에서 보면 각 개인의 정보 보호나 인격 형성을 하나의 수단으로 중요시 하며, 비공식적 인간 관계를 더욱 중시한다.

또한 한 직장에 장기 근속 하므로써 인간 관계를 더욱 면밀히 하여 자신의 경력개발에 주력하고 업무에 대한 시간적 투자를 아끼지 않고 그것을 과시하기 위해 실질적 과업 수행 보다 인간 관계에 더 많은 관심을 기울인다는 것이다.

그리고 상기와 기업에 대한 구제력이 강하게 나타나며, 상기와와의 대면 접촉시 많은 인정을 받기 위해 노력한다는 것이다.

이상에서 기업 조직에서 있어서의 경영진과 조직 구성원들 사이에서의 개인적인 이해 관계가 상의 함에 따라 기업 문화적 가치에서의 인식적 차이가 있다는 것을 살펴 보았다.

이런 점에서 양자간의 차이는 근로자와 피근로자간의 현실적 차원에서 당연한 현상일지는 모르지만, 문화적 관점에서 이러한 견해의 차이가 기업문화의 발전에 상당한 장애요소가 될수 있다는 사실이다.

그러므로 경영자의 가치 체계와 구성원들의 가치 체계가 상호공유 되도록 해야할 것이며, 기업의 경영이념에 대한 인식 체계가 확실하게 정립되어야 할 것으로 본다.

“문화란 인간이 창조하는 것이다.”라는 말과 같이 기업 조직에 있어서 두 종류의 인간 즉, 경영자와 조직 구성원이 자사의 문화를 창조하는 것이다.¹⁵⁾

따라서 상반되는 인식의 차이를 분석해서 조금씩 줄여가는 가운데 보다 적극적인 기업 문화의 발전이 수립될 수 있도록 해야할 것이다.

3. 強化對策

유망한 기업체가 하나의 독특한 문화를 가지고 그것을 강화 시키기 위해서는 최고 경

15) 박기성, 기업문화교육과 커뮤니케이션전략, 전경련, 1990, 7, P.20

영자의 경영관리가 확고하게 구축되어 있어야 할 것이다.

그러한 경영 이념을 바탕으로 기업 경영을 주도하는 위치에 있는 실무 관리자들은 변화하는 환경 속에서 적절히 부합되는 자체의 문화를 형성하고 개발 시키는 데 최선을 다해야 할 것이다.

이러한 측면에서 기업 문화의 강화 방안으로써 크게 두가지를 들 수가 있다.¹⁶⁾

첫째 문화의 개발에 실질적인 역할배당자인 실무관리자의 능력을 배양하는 것이다.

기업문화의 강화작용은 조직체속에서 계속적으로 반복되는 하나의 학습과정에서 이루어진다는 점에서 볼때 기업의 기본가치, 즉 경영목표를 학습과정에서 실무관리자들이 어느정도 긍정적인 태도로서 받아들이는가에 따라 그 성과의 차이가 있다고 할 수 있다.

이러한 강화작용에 의하여 기업문화의 중요요소인 가치관계가 정립되고 또한 조직구성원들의 공통된 가치를 정립할수 있을 것이다.

이러한 관점에서 관리자들은 직무수행에 대해 하위자들에게 통제에 의한 관리가 아니라 목표에 의한 관리를 하며 업무이외의 상담및 조문을 통하여 조직구성원들의 행동체계가 태도를 올바르게 수인해야 하며 이것이 바로 기업문화를 강화하는 가장 기본적 요소가 될 수 있을 것이다.

이러한 실무 관리자들의 강화작용은 기업의 경영이념을 구성원들에게 전달하는 것과 보상제도, 업적평가, 등의 관리제도를 강화요소로 이용할 수 있을 것이다.

또한 관리자들의 행동적 측면도 구성원들의 행동과 태도에 상당한 영향을 미칠 수도 있다.

조직내에서 뿐만 아니라 내적인 면에서의 사소한 관리자의 행동과 언어의 사상 체계 등은 구성원들로 하여금 직무에 대한 만족감과 조직에 대한 귀속감을 주어 구성원 각자는 그러한 관리자의 행동규범을 추정하게 되는 것이다.

그러므로 관리자들은 자체문화를 개발하고 관리하는 변화담당자로서 하위자들에게 바람직한 행동의 해당이 되어야 하고 조직내의 올바른 행동규범을 조성해 주어야 할 것이다.

이렇게 함으로써 기업체내의 독특한 기업문화의 가치를 강화하고 유지해 나갈 수 있다.

한편 조직의 목표달성을 위한 구성원들에 대한 교육방침은 경영환경변화에 따라 절실히 요구되고 있는데 이러한 교육방침의 필요성은 업무의 다양화와 고도화 기술혁신으로

16) 양운섭, 산업경영심리학, 1990, 7, P.102

인한 각 기업들간의 경쟁격화와 경제규모의 확대, 기업규모의 확대에 따른 기업의 관리 시스템을 적정화하는데 있어 더욱 강조되고 있는 것이다.

기업의 환경변화는 조직구성원들의 가치관을 변화시키고 그들의 가치관의 변화를 따라 경영 전반의 관리 시스템을 변화시키는 요인이 되어 왔다.

이러한 현상에 따라 기업문화의 개발에 대한 교육방침의 체계는 절실히 요구되어지고 있는데 교육방침의 체계적인 실시를 위해서는 조직구성원의 자기개발 에서부터 경영의 목표를 설정하여야 할 것이다.

또한 각 구성원간의 상호경쟁적인 태도를 통해서 자발적인 이념과 책임의식을 고취시킴으로써 조직내의 자발적인 팀웍을 구축하고 관리자의 측면에서는 모든 일상 업무를 통해서 하위자에게는 능력을 개발할수 있도록 항상 유념해야 할 것이다.

나아가 여기에 기업의 최고 경영자의 확고한 경영이념을 가미시킨다면 교육방침의 성과는 더욱더 높아질 것이다.

이와같은 교육방침의 체계적인 실시는 단계별, 직능별로 조직구성원 모두가 그 대상이 되어야함은 물론이고 능률적 차원에서 조직의 효율성과 생산향상에 기여하도록 계획되어야 할 것이다.

따라서 기업체는 체계적이고 주기적인 교육방침을 통하여 기업의 문화적가치를 개발하고 교육방침실시상의 문제점을 연구 분석하여 수정보완시킴으로써 기업문화개발에 박차를 가할 수 있을 것이며, 문화적 가치를 인식시키고 강화시킬수 있을 것이다.

그러므로 교육방침은 자사의 현실적 상황에 적합한 프로그램을 통합적으로 실시함으로써 기업발전을 위한 기업문화개발이 가능하도록 다음과 같은 종합적 대책이 필요하다.

①무엇보다도 각 개인의 존재적 능력을 배양한다는 점에서 교육방침에 관한 확고한 인식의 체계가 확립되어야 함은 물론 더욱 중요시 되는 것은 경영자의 경영이념이나 가치관 등에 대한 적극적이고 능동적인 수용자세가 필요하다.

②교육방침을 위한 제도적 개선이 필요하다.

내외적으로 기업이 지니고 있는 재해문제점을 분석하여 현실적으로 기업의 실태에 맞는 교육방침을 도입하여 실시하여야 한다.

③교육방침은 주입식에서 탈피하여 조직구성원들로 하여금 참가적 이념과 자발적 의지를 유인할 수 있는 기법의 개발과 적용이 필요하다.

이러한 교육방침의 기법과 개발에 대해서는 전문부서에서 담당하여야 하는데 그 중추

적인 분할담당을 기업문화를 개발하는 문화부에서 더욱 체계적이고 실질적으로 연구 개발하는 것이 좋을 것이다.

이상으로 기업문화의 개발을 위한 강화대책을 살펴보았다.

영세한 기업일수록 독특한 그들 나름대로의 문화가 존재한다¹⁷⁾는 사실을 미루어볼때 각 기업에서의 실무관리자들은 기업의 경영이념이나 정통 가치관과 규범등의 기업문화가 형성하고 있는 요소를 분석하고 관리하여야 하며 이러한 것을 토대로 해서 조직구성원들에게 교육방침을 통한 효율적인 업무 체제를 이루도록 하는 것이 기업문화를 향상 개발하는데 중요한 과정이라고 할 수 있다.

IV. 企業文化的 開發 對策

세계적인 기업환경의 변화속에서 기업의 가치를 인식하고 환경요인을 분석함으로써 기업문화의 전략적인 개발측면에 관하여 고찰하였다.

이러한 환경적 요인을 고려한 상태의 기업문화를 개발한 후 계속적으로 조직의 목적에 부합되도록 어떻게 자사의 문화를 관리하며 유지할것인가 하는 것은 기업문화의 창달에 대단히 중요한 것이라고 할 수 있다.

이하에서는 구체적인 기업문화의 창달방안을 제시하고자 한다.

1. 特性維持 對策

조직문화는 조직구성원들의 행동과 사고에 많은 영향을 주고 있는 것으로서, 여러가지 구성요소로 이루어져 있다.

이러한 구성원들의 행동과 조직체 전반의 발전에 영향을 주는 기업문화의 구성요소들 중에서 가장 중요시되는 것이 바로 공유가치라 할 수 있다.

공유가치는 조직구성원 모두가 가지고 있는 가치관이나 신념이 있을 수 있고 전통적으로 조직내에서 전해내려오는 전통가치및 기업행동의 기반이 되는 경영이념등을 말한다.¹⁸⁾

17) J. Barenly, Organizational Culture : Can it be a Source of sustained Competitive advantage? A.M.R, 1990, vol.11, No.3, PP.656-658

이외의 다른 구성요소로서 관리기술, 경영전략, 기업구조, 조직의 관리제도와 절차등도 조직구성원의 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 기업문화의 형성·발전에 상당한 비중을 차지하고 있다.¹⁹⁾

어떠한 기업의 문화 속에서도 근본적인 뼈대를 이루는 문화적 가치기준은 있게 마련이다.

따라서 기업의 목표를 달성하고 전략적 방침을 세우는 경영철학으로서의 가치기준은 조직구성원들 모두에게 공유되어 있어야 한다.

이와같은 가치기준은 하나의 행동기준을 마련해 줌으로써 기업이 나아가야할 방향을 명확히 설정해 주어야 할 것이다.

그리고 구체적인 가치기준의 설정은 여러가지 경제적 상황하에서 기업이 활동하는데 상당히 많은 영향을 준다.

공통된 문화적 가치를 가지고 있는 기업들은 그들의 기본적인 뚜렷한 경영특성으로 인해 다른 기업과는 상이한 전략적 행동을 채택하고 있는 것이다.

다시 말하면 조직구성원들로 하여금 돈독한 협동의식과 단결력을 강화시켜 기업에 대한 애착심을 가지게 한다는 것이다.

이러한 점에서 볼때 문화적 요소에서는 공유가치는 어느 기업에서나 존재할 수 있는 것이다.

그러나 대부분의 기업에서는 그러한 공유가치에 대한 인식 결핍으로 인해 기업의 발전으로 연결시키지 못하고 있는 실정이다.

문화적 특성이 강한 기업일수록 우량기업이 된다는 견지에서볼때 기업경영에 있어서 문화적 요소인 기본전제나 가치관등은 경영성과와 관련이 있다는 것이다.²⁰⁾

오늘날 정치, 경제, 문화적 환경및 사회적 환경이 서로 다른 상황에서 독특한 경영방침으로 꾸준히 발전하고 있는 세계적인 기업들은 그들 나름대로의 현존하는 문화적 가치를 강하게 인식하고 끊임없이 연구 발전하여 독특한 기업문화를 형성하고 있는 것이다.

이러한 기업들은 환경변화에 대해 매우 탄력적이며 사업기회의 포착에 있어서는 자사

18) 신철우, 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대박사학위논문, 1988, PP.107-109

19) R.T. Pascale and A.G. Athos. op. cit, P.67

20) T. Peters and R. Waterman. In search of Excellence. 1987. PP.35-38

의 모든 전략적 방안을 강구하고 있다.

이렇게 볼때 기업의 문화적 가치의 중요성은 더욱더 증대되고 있으며 환경과 기업의 공유가치중의 하나인 기본전제 그리고 기업의 대응방안및 과정에서 간과해서는 안될 절대적인 것임을 알아야 할 것이다.

기업문화는 최고 경영자로 부터 조직구성원들까지의 공유된 가치의식과 표출된 행동양식을 말한다는데서 경영자는 현존하는 자사의 문화적 특성을 올바르게 인식하고 미래의 바람직한 문화적 형태를 설정하여야 할 것이다.

이렇게 하는 가운데 조직구성원들의 행동양식은 기업이 원하는 방향으로 유도되어지고 객관적으로 개발한 자체의 문화를 더욱더 강하게 관리하고 응집할 수가 있을 것이다.

이상에서 볼때 기업의 모든 공유가치를 인식하고 그러한 가치체계를 보존한다는 것은 기업문화의 관리에 있어서 절실히 요청되어지고 있는 것이 사실이다.

· 그러므로 이러한 공유가치를 보존하는 가운데 현존하는 기업문화를 임기응변식으로 관리하는 것이 아니라 목표지향적으로 관리함으로써 효과적인 기업문화의 관리가 이루어질 것이다.

2. 特性環境의 調整

조직의 문화적 가치는 기업내에 속해있는 조직구성원들의 공유된 가치관과 이를 토대로 한 행동체계에서 부각되고 있는 것이다.

그러나 조직구성원들의 가치관및 행동규범은 조직내에 있어서 각 기능별 부서간 또는 계층간에 문화적 가치에 대한 인식의 차이가 있을 수 있으므로 최고 경영층은 전사적인 경영이념과 가치체계를 명확히 하여 서로 상이한 문화적 특성을 통일시키는 데 노력을 기울여야 할 것이다.

왜냐하면 기업내의 계층간 부서간의 문화적 가치차이로 인해 노사간의 갈등이나 계층간의 위화감을 일으켜 문제가 야기될 수 있기 때문이다.

또한 사회문화적특성에 따른 기업문화의 차이가 구성원간의 분열과 위화감을 초래할 수 있다는 사실도 경영자는 유념해야 할 것이다.

한편 구성원들간의 문화에 대한 인식의 차이는 상위층으로 올라 갈수록 그 격차가 줄어들어든다는 사실에서 볼때 직위계층이 문화에 대한 인식의 틀을 다르게 하는 하나의 요인이

된다는 사실도 인식해야 한다.

조직내의 문화에 대한 인식을 같이하는 정도는 구성원들간의 연수, 계층, 출신, 교육 수준에 따라 서로 상이하기 때문에 상호간의 원활한 커뮤니케이션이 어려울뿐만 아니라 경영이념에 대한 개념적 차이가 나타나게 된다.

뿐만 아니라 조직 내부에서의 역할분담은 집단간의 서로다른 지식과 기능의 축적을 가져올수 있으며 이러한 것들은 조직에서의 문화에 대한 인식의 공유를 곤란하게 하는 요소로 작용할 여지가 있다.

그러므로 이러한 문화에 대한 인식의 차이는 기업문화창달에 막대한 장애요인이 되고 있다는 사실을 감안해 볼때 문화적 가치에 대한 통합이 절실히 요구되는 것이다.

조직에 있어서의 문화가치에 대한 인식의 통합은 조직내의 관리제도적 측면에서 실현될 수도 있으며 이렇게 실현된 문화가치의 공통된 인식은 커뮤니케이션을 원활히 하고 부서간 계층간의 문화적차이도 좁혀 일관성있는 기업문화의 창달을 용이하게 한다.

기업문화에 대한 인식의 차이가 다름에 따라 문화에 대한 가치체계가 다르게 나타나는 것에 영향을 미치는 중요 요소로서 관리이념을 들수 있다.

기업의 경영이념을 각 사업단위에 따라 각 부서의 자율성에 맞겨 독특한 문화를 형성하게 하는 경우와 각 부서간의 공통된 문화를 강조하는 경우가 있을 수 있는데 이러한 조직전체에 있어서 상이한 문화를 통합하기 위한 기업문화의 개발이 어렵게 될수도 있다.

그러므로 다양한 각 부문간의 문화속에서 통일적이고 독특한 기업의 경영이념을 상하 위계층에 명확히 심어줌으로써 통합된 문화적 가치를 조직구성원들이 인식하고 거기에 부합되는 공통의 가치체계와 행동양식을 갖게 할 수 있는 것이다.

이와같이 문화적 가치의 통합은 강한 문화를 가진 기업문화의 전략적 개발에 한층 더 박차를 가하게 하고 그러한 통합된 문화의 일관성을 통해서 기업의 경영성과가 기대한바대로 달성될 뿐만 아니라 기업문화의 창달에 크게 기여하게 된다.

3. 特性 文化 交流

조직 문화는 조직 구성원들간의 가치체계와 행동체계로 구성 되어있기 때문에 미래의 바람직한 문화의 구축은 경영자와 실무 관리 자들과 같은 중심인물에 의해서만 이루어 지지는 않을 것이다.

그러므로 기업자체의 건전한 문화를 개발하고 관리 하는데 있어서는 조직 구성원들 전원이 문화의 네트워크를 가지고 있어야 할 것이다.

문화의 네트워크는 조직 내에서 주요한 커뮤니케이션의 수단이 되고 정보전략의 요소가 되며 기업의 환경 변화 속에서 뚜렷한 가치 기준과 경영이념 등을 조직 구성원들에게 용이하게 전달함으로써 조직으로 활성화시킨다.

강한 문화에는 강한 네트워크가 있다²¹⁾ 는 사실로 미루어 볼 때 이러한 네트워크를 통해서 조직내의 의사 소통을 활발히 하고 조직구성원의 행위나 업무 수행에 필요한 실질적 가치를 전달 함으로서 기업의 변화 적응적 풍토를 조성하여 조직의 유연한 관리 체제를 만들 수 있는 것이다.

문화의 네트워크를 효과적으로 관리하는 데는 실무관리자들의 역할이 매우 중요하다.

관리자의 규범적 행동과 뚜렷한 가치관은 조직내의 활력을 유지시키고 기업의 문화적 가치를 계층이나 부문을 넘어 조직 구성원 모두의 공유된 신념과 가치기준으로 승화시킬 수 있는 것이다.

따라서 문화의 네트워크는 기업문화의 창달에 있어서 없어서는 안될 중요한 사항이다.

실무관리자가 문화의 네트워크를 효과적으로 활용하려면 조직내 모든 계층의 많은 사람들과 대면 접촉을 해야하고 조직구성원들은 이러한 접촉을 통하여 기업문화의 개발에 긍정적인 태도를 나타낼 수가 있는 것이다.

이렇게 함으로서 조직 구성원들이 바람직한 공유가치를 가질수있고 집단행동규범에 순응함에 따라 기업문화의 창달이 효과적으로 이루어질수있는 것이다.

뿐만아니라 기업문화의 인간중심적 측면에서 경영시스템을 개발하고 고급문화의 정립과 기업윤리 의식을 승화시키며 조직 구성원의 공동체의식을 배양 시킬 수 가 있을 것이다.

기업문화 개발에 있어서 문화네트워크를 만들기 위한 조직 구성원들의 적극적인 협조는 새로운 기업의 문화적 가치를 인식시키기 위한 교육 시책에 대한 실질적 제도의 정립과 경영참여로 인한 조직구성원들의 공유가치를 심어 줌으로써 이루어 질 수 있을 것이다.

이러한 문화 네트워크의 전달 방법상의 문제에 있어서 경영자가 우선 알아야 할 사항은 조직내의 구성원들의 내면에 잠재해있는 의 식체계를 파악해야 하고 나아가서는 그들의 평상시 조직 내의 생활에 대한 행동 체계를 면밀히 검토 해야 한다는 것이다.

21) T.E. Deal and A.A. Kennedy, op. cit, P.113

왜냐하면 기업문화의 개발에있어서 무엇보다도 먼저 고려 되어야할 중요사항이 조직구성원들의 가치체계와 행동체계이기 때문이고 그러한 가치체계와 행동체계에 따라 조직에 대한 공통된 가치기준이 다르기 때문이다.

기업문화와 환경변화적 요소를 고려한 관리 시스템적 측면에서 조직 구성원의 가치 체계나 행동 규범을 볼 경우에는 그들에게는 나름대로의 특징적인 가치체계와 행동이 양식이 있다는 것을 알수가 있다.

이러한 관점에서 기업의 문화적 가치를 계승 발전 시키기 위해서는 관리자적 측면에서 독특한 기업의 문화 네트워크를 활성화 해야 하는데 이에 고려 해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원과의 대면시 기업내의 상사를 대할 때와같은 태도를 취해야 한다는 것이다.

이는 문화적인 면에서 조직 구성원이 중요한 역할을 할 수 있다는 점을 간과해서는 안되기 때문이고 강한 문화를 가진 기업으로써 성장, 발전하기 위해서는 강한 문화 네트워크를 구축해야하는데 이러한 것을 효과적으로 달성하기 위해서 관리자의 노력만으로는 되지 않고 조직구성원 모두가 적극적인 협조와 긍정적인 행동체계를 필요로 하기 때문이다.

둘째, 현존하는 문화에 대한 인식보다도 과거의 조직 내에 일어났던 상황을 먼저 파악하여야 한다.

이것은 문화에 대한 경직된 문제 보다도 그 이전의 조직이 문제를 내세움으로써 구성원으로 하여금 자발적으로 문화 네트워크의 일원이 되게 하기 위한 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기업문화의 창달을 위해서는 문화적 가치를 인식하고 현존하고 있는 조직내의 문화적 가치를 토대로 해서 꾸준히 연구 검토함은 물론 자사의 계층간 직무간 또는 각 부서간의 이질적인 문화적 가치를 통합하고 나아가서는 그러한 기업문화를 효과적으로 관리하고 전달하기 위해서는 실무관리자를 중심으로 한 문화 네트워크 활성화가 절실히 요청되고 있다.

V. 結 論

오늘날 대부분의 기업들은 대내외적 환경의 변화속에서 기업의 목표달성에 많은 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다.

이러한 환경의 변화속에 지속적인 기업의 성장·발전은 기업자체의 요구사항만이 아니

라 국가전체의 염원일 것이다.

이와 같은 시대적 상황에 있어서 성공적인 기업의 장래는 각 기업이 가지고 있는 독특한 문화적 특성을 어떻게 개발하고 관리하느냐에 따라 결정될 수 있는 것이다.

기업문화의 중요성은 앞에서 살펴본 바와 같이 여러 가지 측면에서 인식되어 왔다.

이러한 문화의 가치요인을 건전하게 인식하고 개발하기 위한 전략적 방안을 모색하기 위해서는 우선 각 조직구성원들의 가치체계와 행동체계를 기업의 경영이념에 부합되도록 해야 하고, 내적 환경요소인 구성원의 태도와 행위·교육수준과 지식의 정도 그리고 각 개인의 가치관을 분석하고 산업문화적 측면에서 외적인 환경요소를 정확히 분석해야 할 것이다.

이러한 외적인 요소는 구성원의 가치관의 정립이나 의식구조의 형성에 상당한 영향을 미치고 있는 것이다.

기업문화의 분석은 지금까지의 조직현상을 새로운 각도에서 접근하는 커다란 시발점이 되고 있으며, 기업의 상황변화에 따른 기업문화의 분석은 우리에게 많은 의미를 부여해 주고 있다.

이러한 기업문화의 분석에 있어서 반드시 고려해야 할 사항은 직위계층간, 부서간 등의 사회·경제·정치적 차이에 따른 문화의 차이를 감안해야 한다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 기업문화에 영향을 미치는 요인들을 감안해서 기업문화 개발의 전략적 방안으로 조직내의 커뮤니케이션의 중요도와 기업의 사회적 책임의 요청에서 기업논리적 측면을 연구, 검토하였다.

또한 기업문화의 가치에 대한 인식차이에서 경영자적 측면과 구성원적 측면으로 양분해서 설명될 수 있는바 이러한 양자간의 차이는 기업문화의 발전에 상당한 저해요인이 되기 때문에 이러한 문화적 차이를 적극적으로 줄여야 한다는 결론을 얻었다.

이와 같이 개발되어진 기업문화를 가꾸어나가기 위해서는 경영자의 확고한 경영이념하에서 기업자체의 문화개발에 중심적 역할을 담당하는 실무관리자들의 자질을 향상시켜야 한다.

그리고 기업에 대한 조직구성원들의 가치체계를 긍정적이고 목표지향적으로 유도하기 위한 교육훈련의 강화방안 또한 절실히 요구되어진다.

따라서 본고에서는 현존하는 문화적 가치를 인식하고 보존하는 것은 물론 각 개층간, 부서간의 이질적인 문화적 차이를 파악하여 문화의 통합을 모색하였고 그 중요성에 따라 효

올적인 자체 문화관리를 위한 문화의 네트워크를 활성화 하여야 한다는 점을 강조하였다.

그러나 다변화하는 환경속에서 기업이 성장, 발전하기 위한 방법으로서 기업문화를 어프로우치하는데에는 여러 가지 난점이 있는 것이 사실이다.

왜냐하면 기업문화란 개념자체가 명확히 정립되어 있지 않고 지금까지 기업문화에 대한 인식의 정도도 미약했기 때문이다.

이러한 점에서 본 연구는 문화에 대한 인식차이를 통합하고, 기업문화의 개발과 관리를 합리적으로 행함으로서 기업문화의 개발에 기여할 수 있다는 점에서 그 의의를 가진다 하겠다.

이상에서 살펴본바와 같이 미래의 기업문화에 대한 연구 개발은 제반환경요소와 기업 전반의 문화적 차이를 명확히 인식하고 자사의 문화를 통합하여 독특한 문화의 상관연결을 활성화시키는 것으로 나아가야 할 것이다.

뿐만아니라 문화를 하나의 구조물로 파악하여 동양사상적 측면에서의 건전하고 잘 다듬어진 한국적 기업문화가 육성되고 발전되어야 할 것이다.

이러한 특성전략적 기업문화를 개발하기 위하여 지속적인 관심과 연구가 뒤따라야 할 것이며, 본 논문은 기존 논문과 많은 중복성과 한계성을 가지고 있으나 발표로 적극적으로 접근코자하는 과정으로 인식하여 계속 시도하고자 한다.

參 考 文 獻

1. 이학중, 기업문화론, 서울, 법문사, 1989
2. 유기현, 조직행동론, 서울, 무역겨영사, 1996
3. 조병태, 현대경영학, 부산, 동아대학교출판부, 1995
4. 오석홍, 조직학의주요이론, 서울경세원, 1992
5. 이학중, 기업문화와조직개발, 서울법문사, 1994
6. 신일우, 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교대학원 박사학위 논문, 1988
7. Harrison.M.T.Janice.M.B., Studying Q,C through Rites and Ceremonials Academy on Amangement Review.Vol.9.No.4,1984
8. Deal,T.E., Kennedy. A.A., Corporate Culture. Addison-Wesley publishing Co., 1987
9. Ouchi, W., Theory A. Reading Mass., Addison-Wesley publishing Co., 1981
10. Robbins,S.P., Orgnizational Behavior. 3rded., New Jersey. Prentice-Hall, 1986
11. Deal T.E and Kennedy A.A Cprporate Culture, 1987
12. Schien E.H, Organization Culture & leadership, 1985
13. James M. Acintyre, Communication in the R & D Laboratory. Organization Psychology, 1987
14. Tom peters & Nancy Austin, In Search of Excellence, 1988.