

# 經營組織構造와 企業文化的 關聯性에 관한 研究

허갑수\*

## 〈목 차〉

I. 序 論	6. 企業文化的 構成要素
1. 研究의 目的	III. 組織構造와 企業文化的 實證分析
2. 研究方法 및 範圍	1. 假說의 設定
II. 理論의 考察	2. 變數의 操作的 定義
1. 組織構造의 概念	3. 研究模型의 設定
2. 組織構造의 形成 및 體系化	4. 假說의 檢證 및 結果 解析
3. 組織構造의 構成要素	IV. 結 論
4. 企業文化的 部門	참고문헌
5. 企業文化的 機能	Abstract

## I. 序 論

### 1. 研究의 目的

企業環境의 변화 속에서 企業經營成果를 증대시켜 대내외적 경쟁력을 강화하기 위한 研究들이 다각적으로 시도되어져 왔었다. 그 중에서도 文化的 側面에서의 研究를 들 수가 있는데, 이것이 소위 企業文化的 어프로치라는 것이다. 지금까지의 이 研究方法은 대체로 經營成果와 관련시켜 연구되어 왔다. 즉, 잘 다듬

\* 부산가톨릭대학교 경영학부 부교수

어지고 잘 가꾸어진 강하고 健全한 自社の 文化를 開發하고 效率적으로 管理함으로써 組織의 效率성을 증대시킬 수 있다는 것이다. 그리고 獨立變數로 규정하고 있는 組織構造는 여러 學者들에 따라 그 정의가 약간의 차이를 나타내고 있지만, 그 중에서 공통적인 見解를 추출해 보면 組織에서의 分化의 정도를 나타내는 複雜性, 규칙과 질서, 지시 등의 문서화 정도를 설명하는 公式化, 그리고 權限과 意思決定에 관계되는 集權化의 세 가지로 대별할 수 있을 것이다. 이러한 組織構造에 대한 先行研究도 주로 組織의 效率성과의 관계를 摸索하는 것이었다. 이러한 측면에서 本研究는 組織構成員들의 공통된 價値, 즉 共有價値인 企業文化와 組織構成員들의 心理的 體系와 組織의 管理制度에 밀접히 관련되어 있는 組織構造를 상호 관련지어 研究하고자 한다.

따라서 本研究에서는 변화하는 環境에 신속히 대응할 강하고 건전한 企業文化를 구축하기 위해서는 어떤 특성의 組織構造가 적합한가를 규명하기 위해 組織構造의 變因들을 찾아내어 企業文化와의 관계를 糾明함으로써 양자간의 相互關聯性을 分析하고자 한다.

## 2. 研究方法 및 範圍

本研究는 組織構造와 企業文化와의 상호관련성을 모색하기 위해서 통계 분석기법을 사용하여 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 研究目的을 위해 먼저, 先行研究를 토대로 해서 組織構造의 變因들을 결정하고 企業文化에 대한 構成要素들을 파악한다. 이러한 構成要素들을 보다 명확하게 모색하기 위해서 本研究에서는 第3章에서 研究模型을 설정하였다. 이를 바탕으로 組織構造와 企業文化의 變數들에 대한 設問問項을 작성하였고 設問紙의 문항수는 組織構造에 관한 것이 8문항이고, 企業文化에 관한 것이 8문항으로 총 16문항으로 구성되어 있다. 설문대상업체는 國內上場企業중에서 금융업체만을 대상으로 선정하였다. 그리고 統計分析技法으로는 多衆回歸分析, 相關關係分析을 사용하고자 한다.

따라서 本研究에서는 이러한 과정을 통해서 나타나는 결과와 研究過程에서의 問題點을 結論에서 略述하고자 한다.

## II. 理論的 考察

### 1. 組織構造의 概念

組織構造는 組織의 管理制度와 밀접히 관련되어 있으며, 組織構成員들의 心理體系에도 커다란 영향을 미치고 組織形態의 範圍를 한정하고 있다. 組織構造의 概念은 研究의 범위에 따라 매우 다양하게 나타나고 있는데, 차일드(J. Child)는 組織의 크기와 組織構造와의 관련성 研究에서 組織構造를 機能的 分化和 役割專門化의 概念으로 사용하고 있다.<sup>1)</sup>

하비(E. Harvey)는 技術과 組織構造와의 關係를 研究하면서 하위부서의 전문화, 계층의 수, 전직원에 대한 관리자와 감독자의 비율 등을 組織構造의 개념으로 들고 있다.<sup>2)</sup>

에이켄과 헛지(M. Aigen and J. Hage)는 組織構造를 垂直的 分化和 水平的 分화로 표시되는 複雜性和 集權化, 계층화, 公式化, 의사전달로 나타내었다.<sup>3)</sup> 로렌스와 로쉬는 組織構造를 分化和 통합으로 보고 있고, 퓨우는 組織의 크기와 構造와의 關係를 研究하면서 組織構造를 내부활동의 전문화, 권위의 집중화, 표준화, 公式化등으로 사용하고 있다. 또한 홀(R. Hall)은 組織의 크기, 公式化, 複雜性을 組織構造로 들고 있으며, 페닝스는 비공식적 의사전달의 정도, 참여도, 회의의 빈도, 권한의 배분 등을 나열하고 있다.

이상의 내용에서 組織構造에 대한 개념을 어떻게 규정할 것인지는 實證的 研究 내용이나 범위에 따라 매우 다양하다고 볼 수 있다.

組織構造란 組織體 그 자체만을 한정하여 가르키는 것이 아니라 組織活動을 통합하고 통제하기 위한 관리메커니즘과 비공식적 역할과 자원을 할당하는 것 등을 포함하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 것을 公式構造라 하는데 이것은 組織의 하위부서들의 기능과 권한관계 및 의무와 절차, 운영방침, 보상체제 등과 같은 組織構成員의 行동을 어떠한 방향으로 유도하기 위한 것이다. 그러나 무엇보다

1) J. Child, "Predicting and Understanding Organizational Structure," A.S.Q., Vol. 18, 1973, pp. 168~185.

2) E. Harvey, "Technology and the Structure of Organizational," A.S.R., Vol. 33, 1968, pp. 247~259.

3) M. Aiken and J. Hage, "Organizational Interdependent and Intra-Organizational Structure," A.S.R., 1968, pp. 912~930.

다도 組織構造가 중요시되는 이유는 組織構成員의 行動과 組織活動의 有效性에 영향을 미치기 때문일 것이다.

따라서 組織構造는 組織內外의 여러 가지 사건들과의 함수관계이므로 어떻게 組織構造를 변화시키느냐에 따라 組織有效性이 달라지고, 組織의 목표를 달성하기 위한 組織活動計劃을 구체화시킨 것이 組織構造라 할 것이다.

## 2. 組織構造의 形成 및 體系化

### 2.1 組織構造의 形成

傳統的 組織構造는 企業環境의 變化가 완만하거나 예측이 가능하며 주로 일상적인 업무수행을 하게 될 때에는 그 효과가 크다고 하지 않을 수 없다. 그러나 지나친 專門化에 따른 부작용으로 각 部門이 고립되고 상호간의 차이가 확대될 우려가 있으며 갈등이 발생할 소지가 많고 그 해결에 많은 시간이 걸리게 된다. 또한 成果에 대한 責任을 추적하기가 힘들며 専門化에 따라 전반적인 능력을 갖춘 最高經營層에 적합한 인물을 육성하기가 힘들게 된다. 특히, 組織의 規模가 급팽창하고 經營活動이 多角化되며 環境의 變化를 예측하기 어려운 오늘날에는 과도하게 기능에 따라 專門化되고 경직된 組織構造는 組織에 비효율성을 가져오게 하고 조직전체의 目標達成을 어렵게 만든다.

傳統的 組織構造로부터 벗어나서 새로운 組織構造를 만들거나 변화를 가져오게 하는 要因들에는 다음과 같은 것들이 있다.

- ① 組織規模의 확대에 따른 最高經營者의 과중한 부담을 어떻게 줄일 것인가?
- ② 제품과 서비스, 市場의 多角化에 어떻게 대응할 수 있을 것인가?
- ③ 예측하기 어려운 불확실한 상황에서 意思決定과 情報蒐集을 어떻게 할 것인가?
- ④ 새롭고 급변하는 技術의 發展을 어떻게 소화할 것인가?
- ⑤ 下位課業의 과도한 分化를 어떻게 재통합하고 조정할 것인가?
- ⑥ 일상적이고 계획적인 업무수행으로부터 비일상적이고 비계획적인 업무로의 전환에 어떻게 대처할 것인가?
- ⑦ 企業의 國際規模化, 國際企業들과의 競爭에 대비할 수 있는 조직체계를 어떻게 마련할 것인가?

- ⑧ 지속적인 성장을 위해 經營의 각 기능과 管理者의 能力을 어떻게 최대화할 수 있을 것인가?
- ⑨ 規模의 擴大에 따라 일어나기 쉬운 組織構成員의 疎外感 내지 만족수준의 저하를 어떻게 방지할 것인가?

이러한 變化의 諸要因들이 새로운 組織概念과 원리를 形成하도록 만들고 있으며 組織으로 하여금 새롭고 創意的인 構造를 만들도록 요구하고 있는 것이다.

모든 상황에 적합한 組織構造의 模型을 제시한다는 것은 어려운 일이지만 연구문헌이나 그밖에 자료들을 집약해 보면 대체로 조직의 성장에 따라서 組織形態는 단순조직으로부터 복합조직으로, 機械的 組織으로부터 有機的 組織으로, 집권적 조직으로부터 分權的 組織으로, 情態的 組織으로부터 動態的 조직으로, 個人中心의 組織으로부터 팀중심의 조직으로 변화해 나가야 한다는 것을 시사하고 있다. 표현은 약간씩 다르지만 이러한 개념들이 공통적으로 하는 바는 변화하는 조직의 내외상황에 있어서 과업의 불확실성 극복, 構成員 能力의 최대화와 갈등의 최소화, 課業單位의 分化和 結合을 통하여 조직의 합리성을 높여 組織의 有效性을 增大시키고자 하는 것이다.

## 2.2 組織構造의 體系化

조건적합이론에서는 環境·技術-戰略-組織構造-組織過程간에 조건적합(환경적응)을 일관된 체패턴이 있다는 것이 밝혀졌다. 고전적 관리론에서는 테일러(F.W. Taylor)가 기능식조직을, 페이올(H.Fayol)이 라인조직을 제창하였다. 또한 드럭커(P.F. Drucker)는 분권적 사업부제조직을 제창하였다. 더욱이 근래에는 組織이 動態化라는 명칭하에서 프로젝트 팀 조직, 매트릭스조직 등이 논의되고 있다. 이들 논의의 배후에 있는 管理的 構造를 명확하게 함으로써 組織形態간의 관련을 나타내며 또한 조건적합을 위한 組織構造戰略을 體系化할 필요가 있다.

먼저 組織化의 原理로서 技術에의 대응을 중시하는 것과 환경에의 적응을 우선시키는 것의 두 가지가 있다. 전자는 職能專門化를 통하여 효율화를 지향하는 것이며, 후자는 環境에서의 요구에 대처하기 위한 문제해결, 적응을 지향하는 것이다. 더욱이 環境과 技術에 의해 발생하는 불확실성의 증대에 대응하여 組織이 더욱 정직한 대체 메커니즘을 채용한다고 본다면 組織構造形態의 발전을 더듬어 볼 수가 있다.

기술적 효율을 지향할 경우에는 生産, 販賣, 研究開發이라는 직능부문화가 행

하여졌다. 環境으로부터의 問題를 대처하기 위해서는 업무적 의사결정, 관리적 의사결정, 전략적 의사결정에 대한 의사결정의 수준분화가 이루어진다. 조직을 인풋-변환-아웃풋의 형태로 資源을 環境과 교환하는 오픈시스템이라고 보면 변환을 위한 콘트롤은 인풋측 또는 아웃풋측, 또는 그 양측에서 하게 된다. 인풋측이란 供給=生産의 側面이며, 아웃풋측이란 需要=販賣의 측면이다. 따라서 양자의 조정은 研究開發에서 하게 될 것이다.

### 3. 組織構造의 構成要素

組織은 目的達成을 위해 諸資源을 획득하고 이것을 그들 나름대로의 특성에 맞는 組織形態에 이용한다고 볼 수 있을 것이다. 이러한 사실하에서 複雜性, 公式化, 集權化 등의 요소로 나타나는 組織構造는 組織의 목표달성에 있어서 매우 중요시 된다는 것이다. 왜냐하면 組織構造의 決定變因들이 組織의 有效性에 커다란 영향을 미치기 때문이다. 이러한 요소들은 組織을 형성시키는 組織構造의 基本的 變數로써 상호관련성을 가지고 있다. 따라서 組織有效性을 향상시키기 위해서는 각 組織의 특성에 적합한 組織構造를 선택해야 할 것이다.<sup>4)</sup>

#### 3.1 複雜性(Complexity)

組織의 分化의 정도를 나타내는 것으로 垂直的 分化, 水平的 分化, 監督限界 등으로 나눌 수 있다.

垂直的 分化란 組織構造의 깊이, 즉 계층의 수를 나타낸다. 그러므로 複雜性이 증대된다는 것은 계층의 수가 커진다는 것이다. 또한 複雜性은 관리자의 관리폭을 나타내는 것으로 組織의 규모가 클수록 증대된다. 水平的 分化는 從業員數, 과업의 양과 질, 從業員의 자질에 의해 설명될 수 있다. 따라서 전문적 기술을 요하는 組織에서는 水平的 分化가 촉진되며 複雜性은 증대된다고 볼 수 있을 것이다. 직무에 대한 專門化가 증가할수록 통제와 조정이 더욱 요구되며 組織의 複雜性은 더 커질 것이다.

監督限界는 단위부문의 구성원의 수로 규정되는데, 복잡한 기술을 사용하는 組織은 단순한 기술을 사용하는 組織에 비하여 監督限界가 작다고 할 수 있을

4) S. P. Robbins, *Organization Theory : The Structure and Design of Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983) pp. 47~54.

것이다. 또한 組織環境이 안정적이고 예측가능한 경우에는 관리의 폭이 좁고 그렇지 않은 경우에는 관리한계의 폭이 넓다는 것이다. 이상의 내용에서 複雜性이 증대할 때 組織에서는 효율성을 꾀하기 위해서 組織의 分化를 증대시켜야 할 것이다.

### 3.2 公式化(Formulation)

일반적으로 公式化란 문서화의 정도로 설명할 수 있다. 퓨우(S.D. Pugh)는 公式化를 규칙, 절차, 지시, 및 의사전달이 문서화되는 정도라 하였고,<sup>5)</sup> 블라우(P.M. Blau)는 문서화된 인사규칙의 유무를 측정지표로 삼고 있다.<sup>6)</sup>

公式化는 업무흐름의 기준을 정하는 표준화보다는 광의의 개념이지만, 엄격한 규칙과 절차를 강조하는 관료제보다는 협의의 개념이다. 그리고 公式化의 정도는 동일한 組織이라 하더라도 職務特性에 따라 公式化가 다르게 되고 직무가 간단하고 반복적인 경우보다 고도로 專門化된 경우에 公式化가 낮다는 것이다. 또한 상위층으로 갈수록 公式化가 낮다고 한다.

따라서 公式化란 組織의 업무수행에 있어서 어느 정도 문서화하느냐 하는 것으로 규정지을 수 있을 것이다.

### 3.3 集權化(Centralization)

集權化는 組織에 영향을 미치는 意思決定과 권한의 위치와 관계가 있으며, 組織活動을 평가하거나 意思決定權限이 어떤 단일 위치에 집중되는 정도 또는 자유재량적인 선택을 할 수 있는 공식적인 권한이 개인 단위 부서 및 보통 상위의 權限階層에 집중되어 있고, 從業員들에게는 그들 작업에 대한 최소한의 발언권이 허용되고 있는 정도를 말한다.

따라서 組織의 어떤 特定階層에 意思決定이 집중되어 있는 정도를 나타내는 것으로 설명된다. 이러한 集權化는 公式組織에만 관심을 가지고 있고 意思決定의 참여에 초점을 두고 있으며 여러 職務들 사이에서 권한의 분배와 관계가 있다는 것이다.

5) D.S. Pugh, D.J. Hicksons, and C. Turner, "The Dimensions of Organization Structure," A.S.Q., Vol. 13 (1968), p. 75.

6) H. Mintzberg, *The Structure of Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), pp. 81~82.

## 4. 企業文化的 部門

### 4.1 業種文化

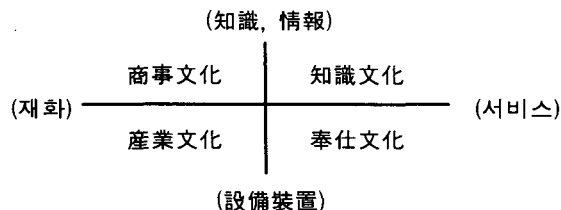
企業內的 組織構成員이 共同으로 가지고 있는 價値體系 또는 行動體系를 企業文化라고 정의하고 있는데, 이러한 企業文化는 그 속에서 經營文化와 組織文化 그리고 業種文化와 生活文化로 나눌 수 있을 것이다.

業種文化라는 것은 기업내의 業種文化 즉, 기업이 어떠한 산업, 業種을 영위하는 가에 의한 文化를 말한다고 할 것이다. 이러한 業種文化는 自社가 취급하는 여러 가지 製品에 따라 그들 나름대로의 독특한 文化가 있다는 것이다. 그리고 經營文化나 組織文化와는 다르게 조직이나 構成員들이 주체적 노력으로 통제가 불가능하다는 것이다. 그리고 業種文化는 크게 네 가지로 분류될 수 있는데, 첫째는 방송, 출판, 광고, 증권 등과 같이 構成員들의 지식을 요하는 知識文化를 들 수 있다. 이것은 從業員의 두뇌, 감각을 요한 것으로 주가 되는 것은 知價이다.

둘째, 백화점, 슈퍼마켓, 전문점, 은행 등과 같은 商事文化, 여기서는 종업원의 감각재능이 중요시 되고 있다.

셋째, 에너지, 건설, 광업 등의 産業文化는 종업원의 신체가 매우 중요한 역할을 할 것이다.

넷째, 교통, 통신, 호텔, 오락, 경비 등과 같은 奉仕文化이다. 여기서는 종업원의 마음과 정신적 측면이 주가 되고 있다고 할 수 있다. 이상의 내용을 간략하게 나타내면 다음과 같다.



### 4.2 經營文化

여기서 經營文化는 組織의 主體的 努力에 의해 통제가능한 것으로 個人的 측면에서는 각 組織構成員의 指向目標가 서로 상이하게 나타난다고 할 것이다. 뿐



만 아니라 個人이 추구하는 價値가 서로 달라 생활양식의 차이가 달라진다고 할 수 있다. 이러한 經營文化는 기능주의로서 組織構成員들에게 과학적 思考와 合理的 行動을 하게 하여 組織의 새로운 目標을 추구하게 한다고 볼 수 있을 것이다. 또한 急變化하는 環境의 변화 속에서 적절히 적응할 수 있도록 企業經營 目的의 合理的인 設定과 이에 따른 혁신적 經營戰略을 수립하며, 효율적인 관리시스템을 개발할 수 있게 한다는 것이다.

經營文化에 있어서 매니저먼트가 추구해야 할 중요한 사항은 첫째, 성과의 달성과 가치의 증진, 둘째, 합리적 사고와 效率的 管理, 셋째, 技術革新을 통해 競爭力을 강화시킨다는 것이다. 이러한 經營文化的 特性을 미국과 일본의 경우를 대별하여 살펴보면 다음과 같다.

美 國	日 本
1. 收益目標 - 投資要因 증대에 초점	1. 成長目標 - 市場占有率에 중점
2. 短期集中的인 기동적인 資源配分을 통해 競爭指向	2. 環境變化에 適應하기 위해 資源의 累積的 蓄積, 共存指向의 經營戰略 展開
3. Top-Down方式의 問題解決	3. 集團의 共同解決
4. 管理規範의 設定에 따라 行動	4. 管理規範을 傳統方式에 導入

### 4.3 組織文化와 生活文化

組織文化의 경우를 보면, 이를 企業文化的 上位概念으로 볼 수도 있으나, 企業文化 속에 내재되는 미시적 측면에서의 下位文化로 볼 수도 있을 것이다.

組織體를 그 개념상으로 人間行動의 協同體系로 보고 그러한 조직을 協同狀態로 만드는 것을 組織化라고 할 때, 組織文化에 있어 중요한 것은 어떤 協同體系(組織)을 어떻게 만들어가는 것에 관한 것이다. 이러한 組織文化의 形成과 그 性格의 創出은 組織의 成果에도 매우 중요한 사항일 것이다. 이러한 사실에서 組織文化의 形成은 組織의 存立要件인 共通目標, 貢獻意慾, 커뮤니케이션과 組織機能의 두 가지 측면, 즉 組織의 고유한 목적을 실현하기 위해서 실천해 가는 行動機能과 그 實踐行動을 보다 合理的으로 하게 하는 思考의 機能으로 이루어진다고 할 수 있을 것이다. 따라서 組織文化에 있어서 중요시 되는 사항은 첫째, 人間이 相互作用할 때의 規則性 둘째, 職場集團 가운데 만들어지는 規範 셋째, 組織에서 신봉되는 支配的 價値觀 넷째, 組織政策에 지침을 주는 哲學 다섯째, 組織에서 生存하기 위한 룰과 新入社員이 組織에 적응키 위해 학습되어야

할 것 여섯째, 외부인사와 만날 때 어떠한 태도를 가져야 하는가 등으로 나타낼 수 있을 것이다.

이외에도 生活文化를 들 수가 있는데, 이것은 위에서 설명하고 있는 組織文化와 經營文化, 業種文化의 相互作用 結果로 形成된 것이라 할 수 있다. 이러한 점에서 볼 때, 企業은 하나의 共同生活體이기 때문에 生活文化를 포함할 수도 있다는 것이다. 그러나 經營文化, 組織文化, 業種文化는 서로 상이한 측면이 있기 때문에 3가지 文化類型의 相互作用의 結果로 나타난 影響의 정도는 매우 미약할 것이다.

이상의 내용에서 部門別 文化의 性格을 살펴보았는데, 本 研究에서는 이러한 것을 고려하여 企業文化를 구성하고 있는 主要 시스템을 아래와 같이 서술하고자 한다.

## 5. 企業文化의 機能

一般的으로 企業文化를 研究하는 사람들은 組織, 그 自體가 文化를 形成하는 現象이라고 把握한다. 즉 組織은 商品, 서비스 등을 生産하는 것과 마찬가지로 그 組織 固有의 價値觀, 信念, 傳統, 規範, 理念, 行動傾向 등의 企業文化를 産出하게 되는데, 이러한 것들은 社訓, 慣例, 儀式(ritual) 行事(ceremony), 이야기(story), 傳說(legend), 隱語(specialized language)등을 통하여 具體化되기도 한다. 이러한 巨視的인 企業文化는 組織의 모든 側面, 즉 構造, 管理過程, 시스템, 行動스타일 등에 反映되어 그 組織의 固有한 個性을 이루게 된다. 여기서 文化는 組織의 內部變數로서 研究者들의 關心事는 企業內에서 發展되는 文化的 屬性에 있다. 이렇게 組織의 모든 側面에 反映된 企業文化的 特性은 그 企業의 固有한 資產으로서 他企業에 대한 比較優位의 基盤이 되게 된다.

IBM社의 顧客서비스, TI社의 技術開發, IT&T社의 財務運用法則, 3M社의 從業員아이디어 重視 등은 이들 社會의 全體의 中心價値로서 이들의 가장 重要한 強點으로 作用하고 있다. 이런 觀點에서 企業文化와 그 企業의 成果를 連結시키는 研究가 이제까지의 企業文化研究의 主流를 이루고 있으며, 또한 組織開發研究의 主要 側面이 되고 있다.

綜合적으로 볼 때 企業文化는 다음과 같은 機能을 遂行함으로써 企業의 成果와 優秀性에 影響을 끼치게 된다.

첫째, 企業文化는 組織構成員들에게 組織的 個性(identity)을 賦與하고 그들이

組織에 同一視 할 수 있도록 도와주며,

둘째, 組織構成員들이 個人的 自我보다는 더 巨視的인 集團이나 組織에 대하여 公約(commitment)할 수 있게 하며,

셋째, 組織시스템의 安定性(stability)을 強化시켜 주며,

넷째, 企業文化는 組織과 組織構成員들의 行動을 形成시키고 지향시키는 意思決定上的 價値判斷 메커니즘으로 作用하게 된다.

## 6. 企業文化的 構成要素

企業文化는 여러 가지 要因이 複合的으로 作用하여 오랜 기간에 걸쳐서 形成되는 보이지 않는 시스템이라 할 수 있다. 이러한 企業文化的 시스템을 구성하고 있는 構成要素를 살펴보면 다음과 같다.

### 6.1 觀念的 文化

企業文化的 가장 核心的인 要素로서 企業이 追求하는 價値를 들 수 있다. 價値란 한 企業의 哲學과 連結되는 것으로 全體 從業員들에 紐帶感을 심어 주고 모든 行動의 指針을 設定해 주는 것이다. 企業이 어떤 價値를 追求하는 그것이 構成員들에 共有된다면 이는 企業의 基本的인 性格과 特徵的인 態度를 規定한다. 企業의 價値는 대체로 經營理念이나 企業哲學의 形態로 表明되는데, 이는 기업이 오랫동안 지켜 온 歷史와 傳統의 崇高한 傳統價値이다. 특히 創造者 또는 뛰어난 經營者가 내세운 理念이나 價値觀은 企業 文化形成에 지대한 影響을 미치게 된다. 企業이 追求하는 共有된 價値는 企業活動의 여러 측면에서 다음과 같은 影響力을 미친다.

첫째, 公式組織의 設計에 影響을 미친다.

둘째, 어떤 問題에 重點을 두어야 할 것인가, 어떤 情報가 意思決定時 가장 진지하게 받아들여질 것인가, 어떤 種類의 사람이 가장 尊敬받을 것인가를 決定해 준다.

셋째, 昇進可能性에 影響을 미친다.

넷째, 外部에 대해 기대해야 할 바를 알려준다.

다섯째, 共有된 企業價値는 다음과 같은 세 가지 면에서 企業成果에 影響을 미친다.

- a. 經營者나 從業員들은 企業價值體系에서 強調되는 問題에 대해 특별한 關心을 쏟게 됨으로써 成果를 높이게 된다.
- b. 管理者들은 價値로부터 行動指針을 얻기 때문에 意思決定이 나아진다.
- c. 從業員들은 價値를 지키는 過程에서 自然히 더욱 열심히 일하게 된다. 이러한 측면에서 볼 때, 組織構成員의 日常行動의 規範은 組織의 價値인데, 이는 매우 多樣하다. 따라서 오늘날 企業組織에서 環境適應이라는 側面에서 볼 때에는 行動主義, 現實主義 등의 規範이 매우 重要하다는 사실이 指摘되고 있다.

## 6.2 實踐的 文化

企業文化가 繁昌하기 위해서는 儀式化되어야 한다. 강한 文化를 지닌 企業들은 儀禮(rituals)와 儀式(ceremony)을 創出한다. 이것은 會議節次 및 方法, 報告方式, 課業處理方式, 敎育訓練 등의 具體的인 標準行動이다.

## 6.3 象徴的 文化

價値가 企業文化의 精神이라면 이들 價値들을 구현하는 象徴的인 要素가 있다. 이 가운데 중요한 것 중의 하나인 영웅은 文化에의 中樞的 役割을 擔當하고 從業員이 따라야 할 역할모델을 提示한다. 타고난 英雄이든 만들어진 英雄이든 그들은 다음과 같은 방식에 의해 文化의 基本的 價値를 強化시켜 준다.

첫째, 役割모델을 提供한다.

둘째, 企業外部에 대해 企業을 象徴한다.

셋째, 企業의 特性을 維持시켜 준다.

넷째, 成果의 標準을 提供한다.

다섯째, 從業員들을 동기부여한다.

이외에도 象徴的 要素로서 社報와 같은 정기간행물 또는 會社를 象徴하는 팻지, 마크 그리고 傳統的으로 내려오는 逸話나 傳說들이 있다. 이러한 企業文化의 決定要因 範疇의 設定과 關聯하여 諸學者들의 先行研究를 統合하여 볼 때 크게 세 範疇로 大別할 수 있다. 우선 微視的 觀點으로서 企業文化를 가장 좁은 範圍內로 限定하여 企業文化를 組織의 內外部 상황에 대응해서 組織이 成長함에 따라 形成되는 것으로 보고, 企業文化의 構成要因을 組織構成員이 共有하는

基本的 信念, 價値觀으로 限定하는 見解이며, 두 번째는 좀 더 넓은 意味로 企業文化를 理解하는 立場으로서 組織的 象徴主義에 바탕을 두고 앞에서 언급한 企業文化的 表現으로 나타나는 여러 가지 象徴, 言語, 逸話, 行事, 儀式, 英雄 등을 企業文化로 理解하려는 것이다.

끝으로 가장 넓은 意味로 企業文化를 理解하려는 立場으로서, 이는 다른 企業과 구별되는 組織의 全體的인 特徵을 企業文化로 看做하는 것이다. 企業文化的 構成要素에 대한 認識과 關聯하여 가장 유의해야 할 것은 무엇보다도 人工物이나 企業經營構造體系등도 重要하지만, 그러한 制度, 人工物 등의 形態表面에 깔려 있는 의도, 價値, 信念 등을 根源的인 文化形成因子로 看做하여 優先的으로 價値가 부여되어야 한다는 것이다.

왜냐하면 公式的 構造, 管理體系 등도 文化形成에 影響을 끼치지만 이들은 文化的 核心要素라기 보다는 實行手段 내지 表出形態로 理解하는 것이 바람직하며, 公式的 構造體系 등의 形成表面에 影響을 끼친 背景 및 意圖를 理解하는 것이 보다 深層的으로 文化를 把握할 수 있도록 하기 때문이다.

### Ⅲ. 組織構造와 企業文化的 實證分析

#### 1. 假說의 設定

本 研究에서는 다음의 假說을 가진다.

**【假說 1】** 組織構造의 變因들과 企業文化的 變因들 간에는 正 또는 負의 關係를 가질 것이다.

**【假說 2】** 組織構造의 變因인 公式化, 複雜性, 集權化의 程度에 따라서 企業文化가 다르게 나타날 것이다.

#### 2. 變數의 操作的 定義

##### 2.1 組織構造變數

###### 2.1.1 複雜性

이는 組織의 分化의 程度를 나타내는 것으로 계층의 수를 나타내는 垂直的

分化, 과업의 양·질, 從業員의 資質등의 水平的 分化, 그리고 從業員들에 대한 통제가능범위를 나타내는 監督限界를 포함하고 있다.

### 2.1.2 公式化

組織에서의 규칙, 절차, 지시 등이 文書化되는 정도를 말한다.

### 2.1.3 集權化

이는 意思決定과 권한의 정도가 어떤 特定階層에 집중되는 정도를 나타낸다.

## 2.2 企業文化變數

### 2.2.1 觀念的 文化

自社の 文化에 있어서 가장 중심이 되는 요소로서 경영이념, 규범, 신념, 가치 등이 포함된다.

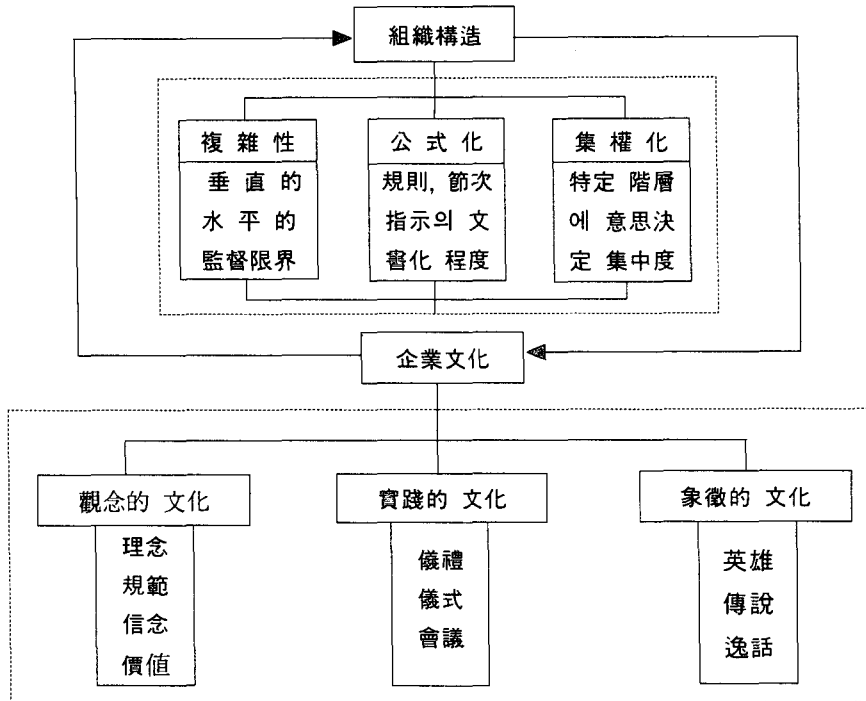
### 2.2.2 實踐的 文化

企業이 對內外的으로 실시하고 있는 行事로써 의례, 의식, 회의, 교육훈련에 잘 나타나고 있다.

### 2.2.3 象徵的 文化

企業에서 오랜 기간에 걸쳐 전해오는 전설, 일화, 象徵的 管理者로서의 영웅적 존재 등을 포함하고 있다.

### 3. 研究模型的 設定



<그림 1> 연구모형

### 4. 假說의 檢證 및 結果 解析

本 研究에서는 研究의 目的을 達成하기 爲해서 가설 1과 가설 2를 설정하였 다. 먼저 가설 1을 검증하기 爲해서 통계분석기법인 상관관계분석을 실시하였는 데 그 결과는 다음과 같다.

組織構造變數인 複雜性(CV), 公式化(FV), 集權化(JV)와 企業文化變數인 觀 念 文 化(FC), 實 踐 文 化(PC), 象 徵 文 化(SC)에서 FC와 FV의 상관관계가  $r=0.701$ 로 매우 높게 나타나고 있다. 그리고 FC와 CV는  $r=0.445$ , PC와 FV의 관계는  $r=0.445$  순으로 나타나고 있다. 그러나 이외의 변수들은 낮은 相關關係를 보이고 있다. 이상의 내용을 <표 1>로 나타내면 다음과 같다.

&lt;표 1&gt; 組織構造變數와 企業文化變數間的 相關關係

	複雜性(CV)	公式化(FV)	集權化(JV)
觀念要素(FC)	0.446	0.701	-0.155
實踐要素(PC)	0.095	0.445	-0.432
象徵要素(SC)	0.021	0.376	-0.173

<표 2> 組織構造와 企業文化에 대한 回歸分析結果  
(從屬變數：企業文化)

獨立變數	回歸係數	T값	Prob> T
常 數	20.469	2.945	0.0147
複 雜 性	-1.004	-1.005	0.3388
公 式 化	1.794	2.522	0.0303
集 權 化	-0.711	-1.046	0.3201
R-square	0.5262		
F Value	3.701		

가설 2의 分析結果는 <표 2>에서  $F=3.701$ 이고  $Prob>F=0.0502$ 로 組織構造와 企業文化는 相互有意性을 가지고 있으며, 독립변수인 組織構造變數 CV, FV, JV 는 종속변수인 企業文化에 각각 다르게 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 여기서 企業文化에 가장 많은 영향을 미치는 變數는 公式化(FV)로  $T=2.522$ 이고  $Prob>|T|$ 가 0.0303으로 5% 수준에서 유의하게 나타났다. 그러나 CV와 JV는 企業文化에 그다지 영향을 미치지 않는 것으로 설명되고 있다. 다음은 두 번째 假說의 檢證結果를 回歸分析(Regress Analysis)한 것이다.

#### IV. 結 論

本 研究는 企業文化和 組織構造의 상호 관련성을 분석하여 어떤 組織構造를 가지는 것이 보다 강하고 독특한 文化를 형성하는가를 고찰하였다. 물론, 각각의 조직의 특성에 따라 문화적 특성이 다르겠지만 여기서는 組織構造를 설명할 수 있는 변수들을 複雜性, 公式化, 集權化의 세 가지로 대별하여 企業文化와의



연관성을 살펴본 것이다. 즉 복잡성과 공식화 그리고 집권화 중에 어떤 組織構造의 특성이 企業文化에 밀접한 관련성을 가지는가를 분석·검토하였다. 따라서 本 研究의 結果를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 組織의 規則, 節次, 命令指示 등이 문서화되는 정도를 나타내는 공식화와 자사의 문화에 있어서 중심적 요소가 되는 經營理念, 規範, 信念, 조직가치를 설명하는 觀念的 文化要素가 상호 밀접한 關聯性을 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 組織構造의 특성에 따라 각각 상이한 企業文化를 창출하는데, 특히 공식화가 잘 되어 있는 기업일수록 강하고 건전한 企業文化를 형성한다는 것이다.

以上の 結果에서 볼 때, 本 研究의 標本의 選定과 각 變數의 선정에 있어서 약간의 未備點이 있을 수도 있지만, 環境의 급변화 속에서 적절히 대처하고 자사의 文化를 잘 가꾸어서 기업의 經營成果를 높이기 위해서 組織構造의 특성과 企業文化를 상호 관련지어 분석한 것은 그 意義가 있다고 할 것이다. 따라서 自社의 特性에 맞는 組織構造를 세밀하게 설계하여 문화적 요소를 강화시키고, 이를 效果的으로 維持하고 잘 다듬어 간다면 미래의 優秀企業으로서 存立·發展할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

1. Argyis C.(1962), *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood III., Irwin-Dorsey.
2. Aiken M. and J. Hage(1968), "Organizational Interdependent and Intra-Organizational Structure," A.S.R., pp. 912~930.
3. Berger P.B. and Duckman T.(1966), *The Social Construction of Reality*, Garden city N.Y., Double Publishing.
4. Bem D.J.(1970), *Belief, Attitudes and Human Affairs*, Monterey, California Brook, Cole Publishing.
5. Child J.(1975), "Managerial and Organizational Factor Associated with Company Performance-Part1," *Journal of Management Studies*.
6. Child J.(1973), "Predicting and Understanding Organizational Structure," A.S.Q., Vol. 18, pp. 168~185.
7. Cohen M. and Collins J.N.(1982), Some Correlates of Organizational Effectiveness, in *Reading in Organizations*.
8. Comeny A.L., Pfiffner J.A. and Beem H.P.(1952), Factors Influencing Organizational Effectiveness, *Personnel Psychology*.
9. Deal T.E. and Kennedy A.A.(1987), *Corporate Culture*.
10. Dowling J. and Pfiffer J.(1975), "Organizational Legitimacy : Social Value and Organizational Behavior," *Pacific Sociological Review*.
11. Etzioni A.W.(1964), *Morden Organizations*, Prentice-Hall Inc.
12. Friedlander F. and Pickle H.(1988), "Components of Organizational Effectiveness," A.S.Q.
13. Gary A.F. and Nora L.R.(1978), "Symbolic Meaning and Cultural Organizations," *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 3.
14. Georgopolous B.S. and Tannenbaum A.S.(1975), "Study of Organization Effectiveness," *American Sociological Review*.
15. Handy C.(1978), *Gods of Management*, London : Souvenir Press.
16. Harvey E.(1968), "Technology and the Structure of Organizational," A.S.R., Vol. 33, pp. 247~259.

17. Harrison R. and Janic M.(1984), "Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials," A.M.R.
18. Minzberg H.(1970), *The structure of organization*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
19. Pugh, D.S., Hicksons D.J., and Turner C.(1968), "The Dimensions of Organization Structure," A.S.Q., Vol. 13.
20. Robbins S.P.(1983), *Organization Theory : The Structure and Design of Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

## Abstract

### An Analysis of Influence of Organizational Structure and Corporate Culture

Heo, Kap-soo

Corporate culture is being recognized as essential managerial resources in the future business management and in recently the attempts, though weak, of developing the corporate culture which is corresponded with their own structure and needs are being carried on by some major companies.

Then, corporate culture research, drawing attention in nowadays, indicates that it attempts to analyze and search the organization matters in the basical dimension in regard to the assumptions, values and beliefs of organization and provides the solution of organizational negative effects, which have not been settled in the previews research methods of organizational behavior, and that present turbulent management environment demands the whole conversion from the previews hard style to the soft managerial style.

For this reason, this study aim at identifying organizational structure and corporate culture in the business group.

Futhermore, the influence of organizational structure and organizational culture are examined.

The objective of this paper attempts to analyze the ways and results of strong and special culture on the organizational structure and culture.

To accomplish this purpose, this study gathers in-depth data form various secondary courses.

First, uncertainties in market and technology are the main sources of mimetic isomorphism. Due to the high level of uncertainty is market and technologies. Smallness in size is responsible for the low level of complexity

in organizational structure.

The rapid changes in market, contents of service, and tastes of customers are responsible for the low level of formalization, which enhances swift decision making and responses.