

제14장 조직문화와 조직변화

목 차

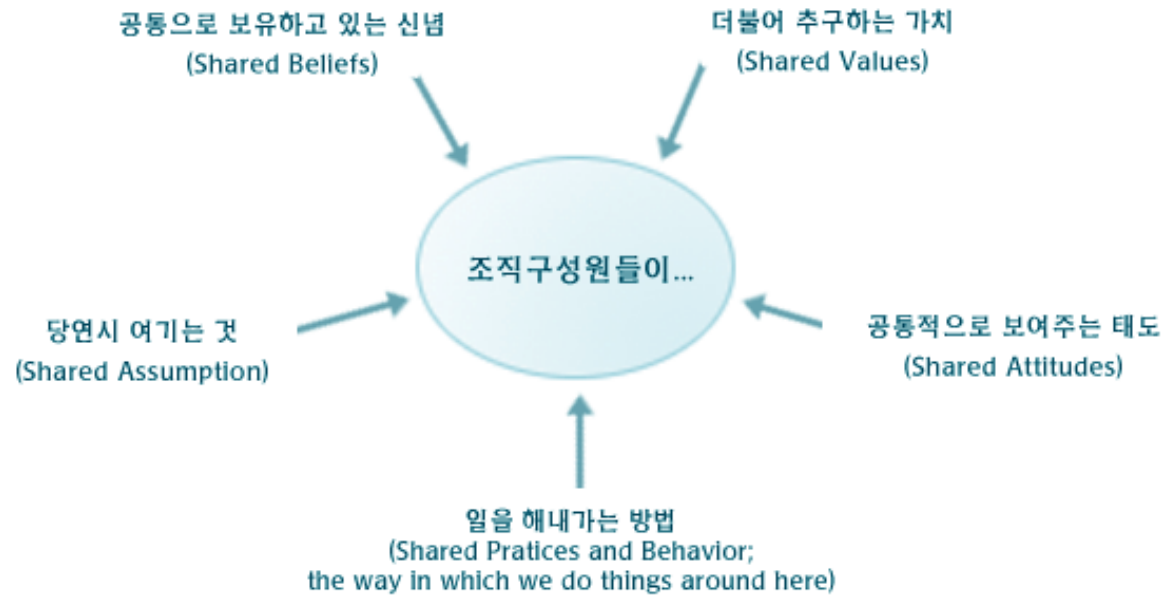
제 1 절 조직문화

제 2 절 우수기업의 조직문화

제 3 절 조직변화

1. 조직문화

1) 조직문화의 정의



1. 조직문화

2) 조직문화의 기능



조직 문화의 네 가지 기능

1. 조직문화

3) 조직문화의 중요성

-Quality of Work Life

-조직활성화 전제조건으로서의 문화

-문화적 지체현상의 극복

-선순환의 가치창조

-문화를 통한 구성원의 학습/성장=>구성원 몰입/만족 동기부여=>조직의 경쟁우위
창출

2. 우수기업의 조직문화

1) 우수기업의 조직문화 특징

- 1981년, 톰피터스와 워터만의 '초우량기업의 조건'이 발표된 이후, 우수기업에 대한 관심이 커짐
- 초우량 기업을 만드는 방법으로 매우 소프트한 조직문화를 제시함으로써 큰 호응을 얻음
- 그 후 1982년의 딜 & 케네디, 윌리엄 오우치 등, 연이어 학계, 연구계, 실무계의 연구들이 이어짐

2) 탁월한 성과를 달성하는 기업의 공통점

(1) 피터스와 워터만의 견해

- 융통성 있는 조직체 운영
- 간소한 조직구조
- 전통가치
- 이상적 인물
- 인간중시 경영행동
- 유연한 경영스타일

(2) 콜린스와 포라즈의 견해

- 영속성 있는 조직의 구축
- 모순되어 보이는 내용의 동시 추구
- 이윤을 초월하는 핵심 이념
- 핵심 이념의 고수와 진보의 추구
- 대담하고 원대한 목표의 추구
- 광신도와 같은 조직 문화
- 수없이 다양한 활동의 부단한 추구
- 리더의 내부 양성
- 끝없는 자기혁신

2. 우수기업의 조직문화

2) 탁월한 성과를 달성하는 기업의 공통점

(3) 오우치의 Z이론

- 전통적인 미국 기업의 문화에 모순이 있다고 보고 여기에 일본 기업문화를 접목 시도
- 씨족통치(Clan control): 가족/씨족은 가격/시장에 의한 거래도, 규정에 의한 법치 없이도 운영됨
- 일본 기업의 '평생고용': 구성원은 조직을 운명공동체로 인식하고 기업 성공을 위해 노력하고, 조직은 구성원의 복리와 전체적 삶을 책임짐
 - 조직에 대한 반사회적 행동을 방지하고 이기적/부정직한 행동 방지 효과
 - 미국 초우량기업의 공통점으로 인간존중 철학이 반영되는 것으로 보아 일본식 관리방식의 선택적 적용이 좋은 성과를 가져온다고 주장, 즉 일본식 방식(J이론)을 그대로 미국식 방식(A이론)에 복사하는 것이 아니라 적절하게 선별하여 중화시켜서(Z이론) 적용하는 것임

2. 우수기업의 조직문화

3) 조직문화의 구성요소 (피스케일과 피터스의 견해 중심)

- 조직문화의 구성요소에 대한 견해는 학자들마다 다름
- 피스케일과 피터스는 실제의 우수기업을 조사한 것을 바탕으로 7S의 공유가치를 강조함
- 조직문화의 중요요소와 이들간의 상호관계를 개념화하여, 조직문화 연구에 도움을 줌
(공유가치/전략/구조/시스템/구성원/리더십스타일/기술)

(1) 공유가치(shared Values)

- 7s 중에서 가장 중요한 요소
- 조직이 전통적으로 가장 중요시해 왔고, 조직구성원들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등 포함
- 조직체의 전략목적 설정과 구성원간의 행동경향 등 다른 요소에 영향을 줌으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지함

(2) 전략 (strategy)

- 조직체의 목적달성을 위한 조직의 장기계획과 자원배분패턴을 포함
- 조직의 장기 방향과 기본성격을 지배하는 중요요소
- 조직체의 중심가치 또는 상위목적을 중심으로 이를 달성하기 위한 조직체 운영에 장기적인 틀 제공

(3) 구조 (structure)

- 조직의 전략을 수행하는데 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계, 방침 규정, 상호관계 및 조직구성원 행동에 영향을 주는 공식 요소들

(4) 시스템

- 일시적 조직체 운영과 경영과정에 관련된 모든 제도를 의미
- 커뮤니케이션 제도, 의사결정제도, 경영정보시스템, 보상제도, 인센티브제도, 목표설정제도 등, 주어진 조직구조 하에서 조직체 목적과 전략을 실제 달성하는데 적용되는 모든 제도와 시스템을 포함

2. 우수기업의 조직문화

(5) 구성원 (staff)

- 조직체의 인적자원요소
- 인력의 구성, 능력, 전문성, 가치관과 신념. 욕구와 동기, 지각과 태도 등을 포함

(6) 리더십 스타일 (style)

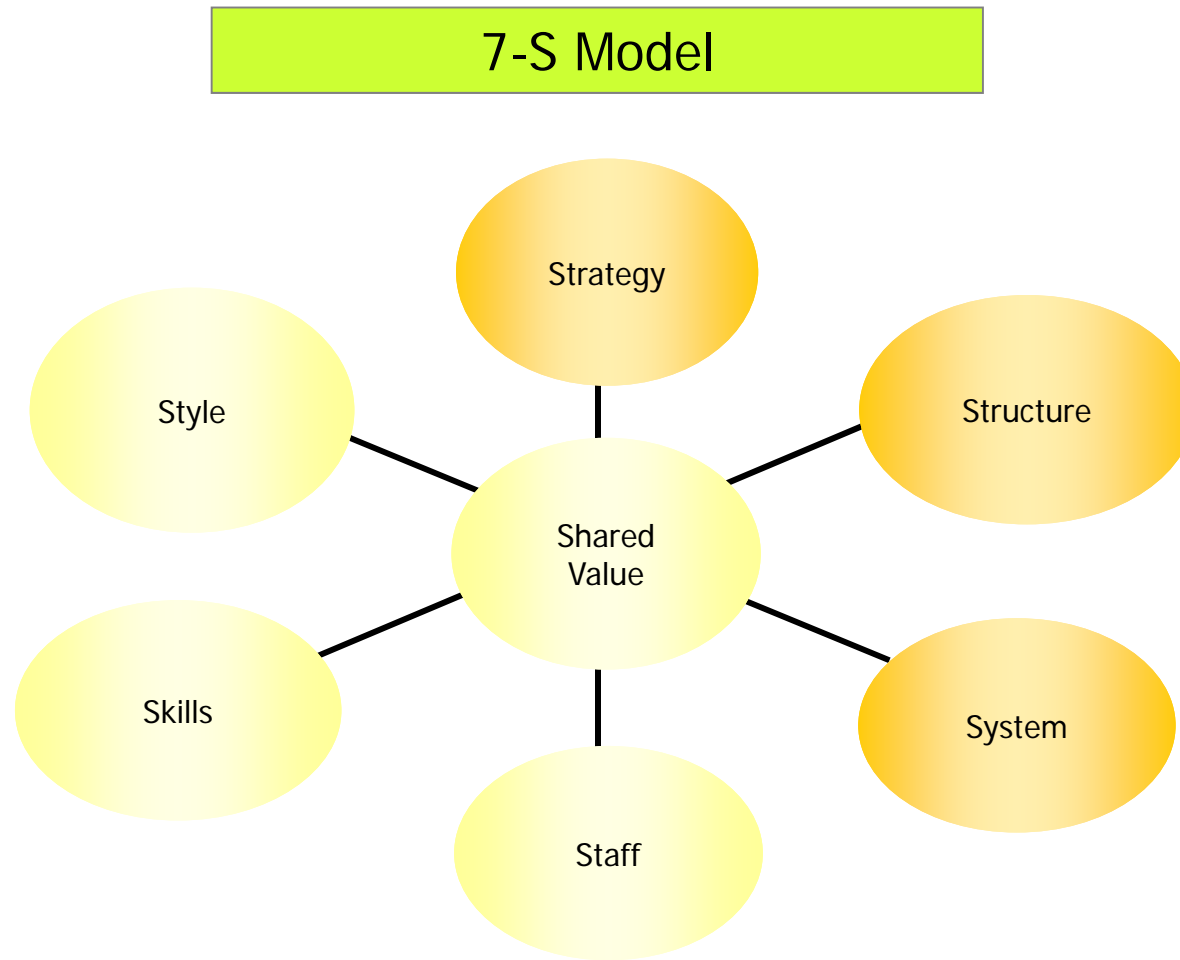
- 조직구성원들의 행동 경향과 행동패턴
- 특히 리더십 행동스타일을 포함한다
- 조직구성원간의 상하관계, 집단간 관계, 리더-부하간의 관계에 있어서 기본성격을 지배하는 요소
- 조직문화와 조직 분위기에 직접적인 영향을 준다

(7) 기술 (skill)

- 조직구성원들이 지니고 있는, 조직체 운영에 실제로 적용하고 있는 경영관리상의 능력요소
- 동기부여, 강화, 통합조정, 갈등관리, 변화관리, 그리고 과업수행상의 구체적인 기술과 방법 표현

- 이 요소들은 서로 밀접히 관계가 있고, 조직체는 이들 요소간에 상호 일관성 있는 적합관계를 유지함으로써 조직의 목적을 달성할 수 있음
- 이러한 적합관계 형성/유지 과정에서 조직문화가 형성되고, 조직체가 지향하는 공유가치에 따라 이에 적합한 전략목표와 조직구조, 제도와 기술, 구성원 행동과 리더십 행동 등이 형성되고 개발됨

2. 우수기업의 조직문화



2. 우수기업의 조직문화

4) 성과 유인 조직문화의 관점

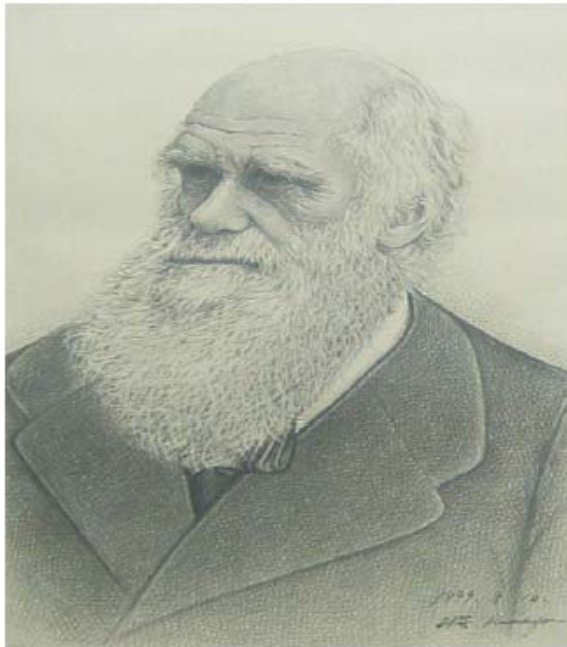
- Strength perspective: 강한 기업문화 필요성. 구성원 침투 가능성
- Fit perspective: 여타 요건과의 적합성
- Adaptive perspective: 환경과의 적응성. 변화여건에 따른 진화필요성
- Visible perspective: 문화적 특성의 외부 전달 가능성 & 구성원의 인식/전파/공유 가능성

5) 바람직한 기업문화 구축 방안

- 최고경영자의 솔선수범과 후원
- 공동체 가치의식의 정립
- 커뮤니케이션의 활성화
- 상징물 개발
- 기업문화확산을 위한 변화담당자의 양성
- 자율적 책임경영체제의 구축

3. 조직변화

변화=환경적응=생존



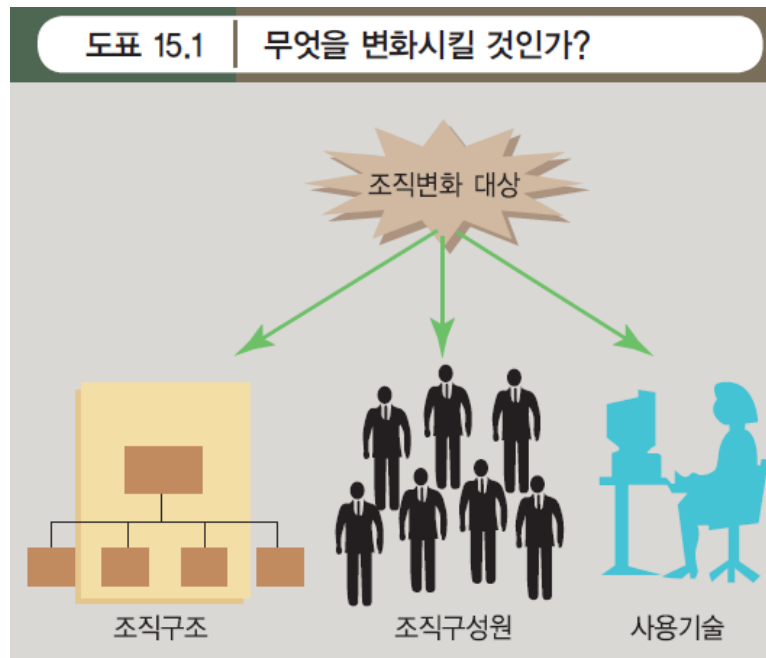
Charles R. Darwin
(1809-1882)

“진화에서 살아남은 종(種)은 가장 강한 것도 아니고, 가장 똑똑한 것도 아니었다. 그것은 바로 변화에 가장 잘 적응한 종이였다.”

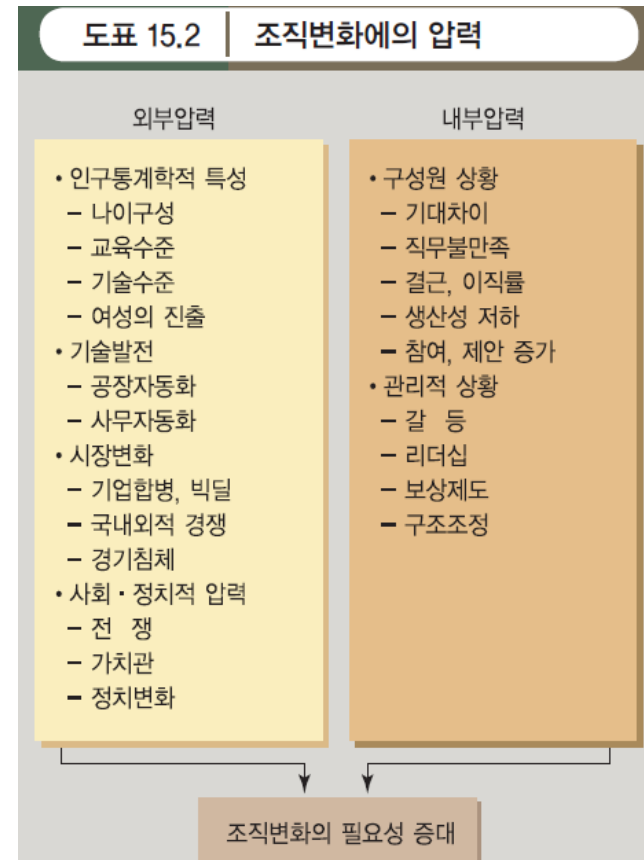
(It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to “change”)

3. 조직변화

1) 변화의 대상



2) 변화 압력의 원천



3. 조직변화

3) 변화에 대한 저항

[1] 조직수준에서의 저항

조직구조

- 조직구조가 조직변화의 장애가 될 수 있음
- 시간이 지남에 따라 조직구조 역시 변화되어야 하는데 그렇지 못하고 과거 과업을 그대로 유지하고 있는 조직 구조는 변화의 걸림돌로 작용
- 조직구조의 변화는 급진적, 혁명적으로 이루어지는 것이 보다 효과적임

조직문화

- 조직문화에 있어 가치관이나 규범은 변화에 대한 저항이 될 수 있음
- 조직변화로 인해 당연한 것으로 받아들이던 가치관과 규범이 깨진다면 조직문화가 변화의 저항원인이 됨

조직전략

- 밀러(D. Miller) : 조직이 과거 성공에 대한 집착을 하는 경향을 이카루스 패러독스로 설명, 즉 성공했던 전략이 오히려 독이 될 수 있음. 가장 빛나는 자산이 자칫 파멸의 지름길이 될 수 있음을 빗댄

3. 조직변화

3) 변화에 대한 저항

[2] 집단수준에서의 저항

집단규범

- 대부분의 집단은 특이한 행동이나 해야 할 혹은 하지 말아야 할 행동, 집단구성원간의 상호작용 같은 비공식규범을 가지고 있음.
- 동일집단 속에서 역할이나 과업관계를 변화시키려 할 때 집단규범이나 비공식적 기대에 부딪히는 경우가 종종 있음.

집단응집력

- 집단성과를 좌우함.
- 집단응집력이 높을 수록 집단협력이나 집단성과가 촉진되는 반면에 지나친 집단응집력은 성과를 낮추기도 함.

집단사고

- 집단응집력이 강한 집단이 잘못된 의사결정을 내리는 것을 말함.
- 개인들은 만장일치할 수 없음에도 불구하고 부정적 정보를 없애면서까지 동조하게 됨.

3. 조직변화

3) 변화에 대한 저항

[3] 개인수준에서의 저항

인지적 편차

- 개인적인 경영자의 상황지각이나 상황의 원인을 해석하는 것에 영향을 줌.
- 개인이 보유하고 있던 인지적 편차로 인해 환경변화에 대한 지각이 매우 달라지기도 함

불확실성과 불안감

- 변화가 발생하게 되면 그로 인한 스트레스, 불확실성, 불안감을 느끼기 때문에 사람들은 변화를 두려워하게 됨

선택적 지각

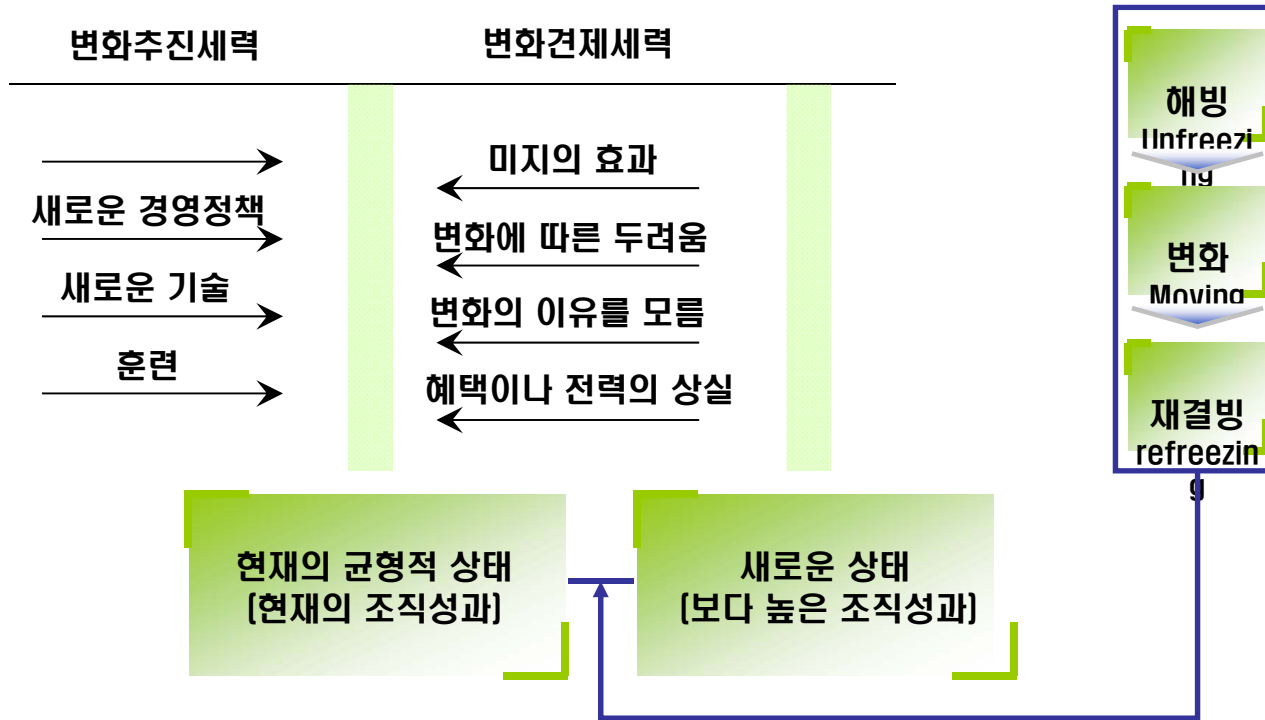
- 사람들의 지각은 작업태도 및 행동을 결정짓는데 아주 중요한 역할을 함
- 사람들은 조직에 존재하던 관점과 일치되는 정보만을 받아들이려는 경향을 가짐.
- 자기 부서에 영향을 주는 사안에만 개인적으로 관심을 보이거나 변화로 인한 자신의 혜택이 줄어들면 더 큰 저항을 함.

3. 조직변화

4) 변화의 전략

Lewin의 변화이론

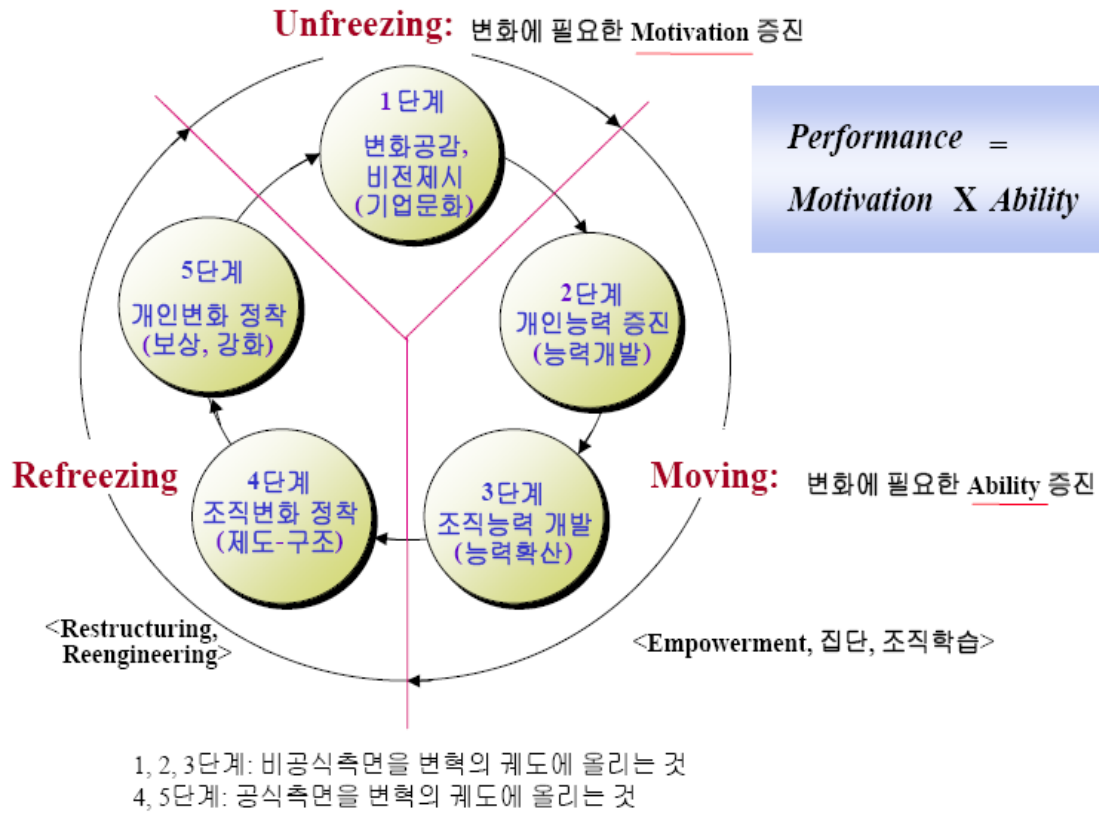
<조직의 변화과정>



3. 조직변화

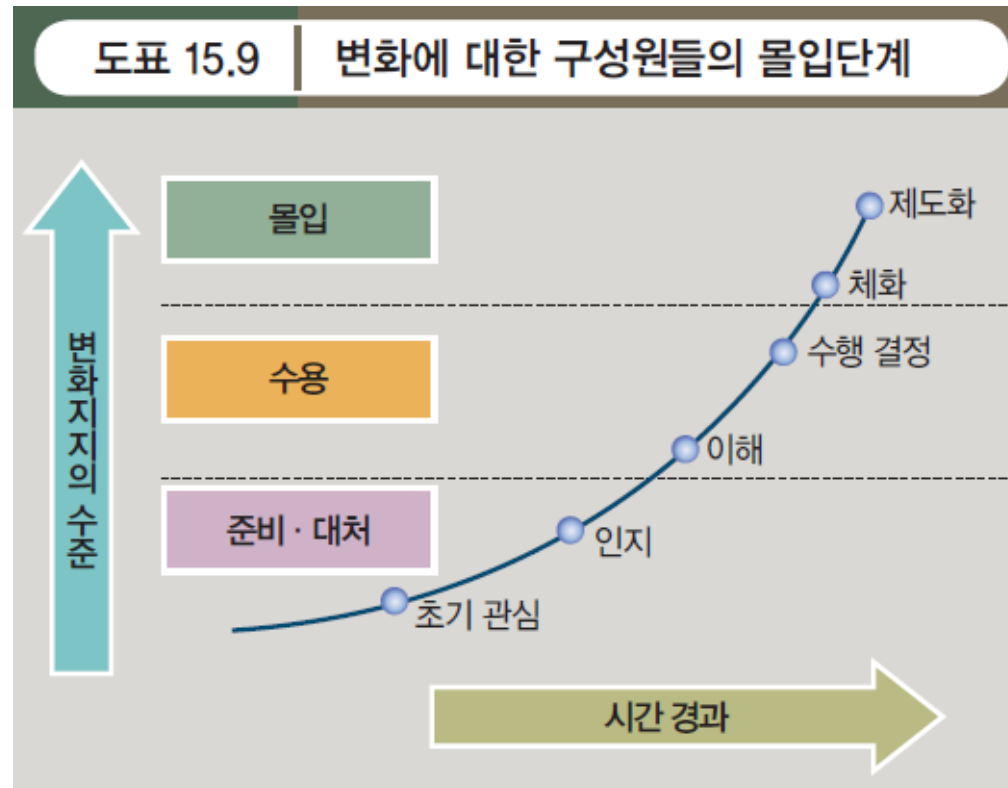
4) 변화의 전략

Lewin의 변화이론



3. 조직변화

5) 저항극복 방안



3. 조직변화

5) 저항극복 방안

- 신뢰감 주는 변화 담당자 선정 및 육성
- 참여: 변화과정, 의사결정에 참여 시킴
- 협상과 타협: 변화에 의해 피해 입는 개인, 부서에 대한 보상 협상 및 타협 노력
- 교육과 커뮤니케이션: 교육 제공 및 설명회 등을 통한 관련 정보 전달 및 공유
- 조직지원과 조직몰입 증대 노력: 애사심과 몰입감 증진을 위한 노력 증대로

저항심 감소 노력