

조직문화진단 Framework

2005. 11 - Version 1

Agenda



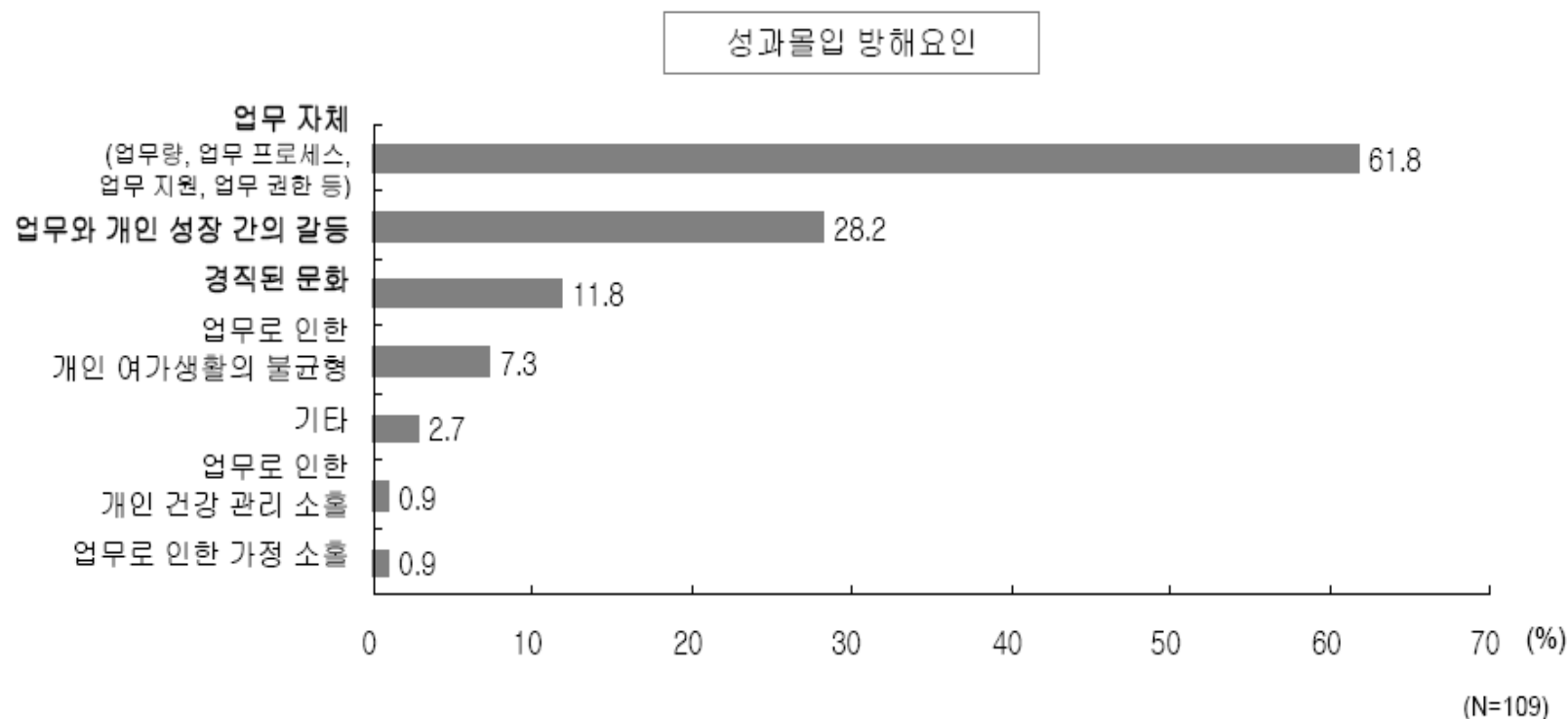
I . 조직문화진단 Framework

조직관련 Framework



성과 몰입 방해 요인

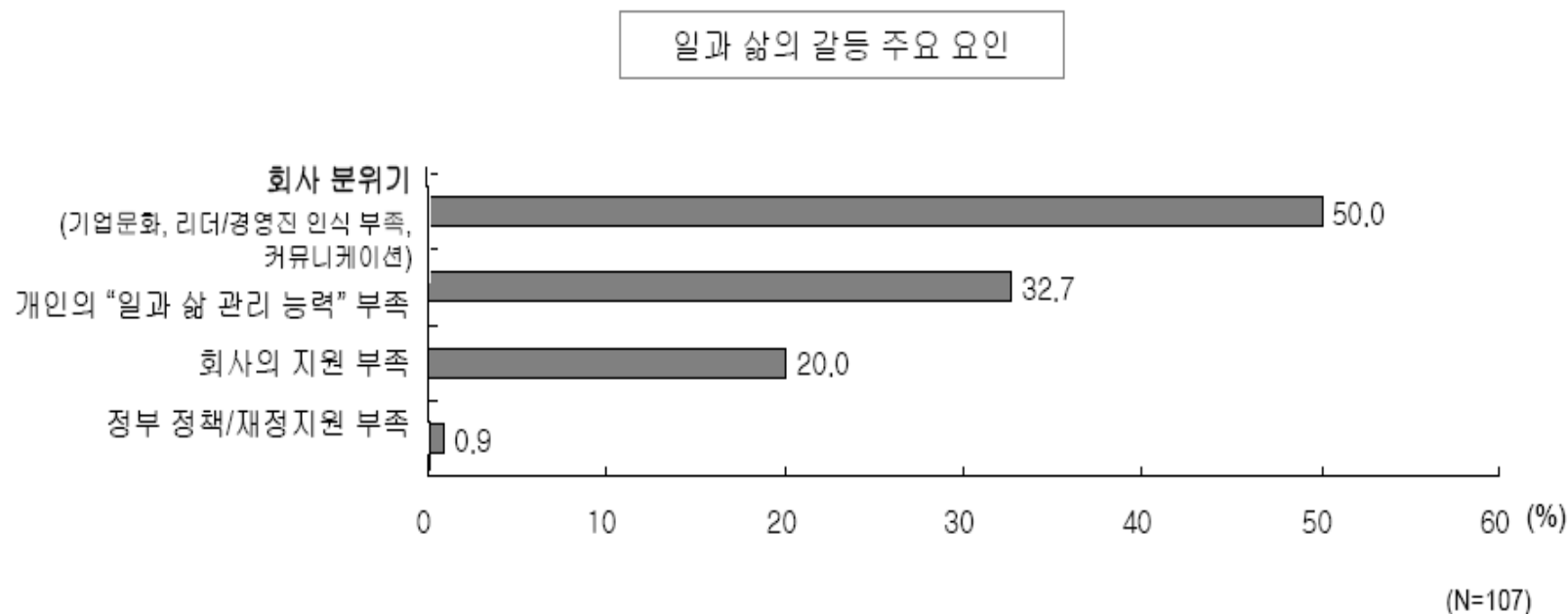
직원들의 성과몰입을 방해하는 요소는 과도한 업무량/비효율적 업무 프로세스 등의 ‘업무 자체 요인’, ‘업무와 개인의 성장 간의 갈등’, ‘경직된 문화’ 등으로 나타남



업무 자체가 가지는 문제점 개선 및 업무와 성장간의 갈등 제거, 조직문화 개선을 통해 직원들이 ‘일과 삶의 조화’를 이룰 수 있도록 해야 함

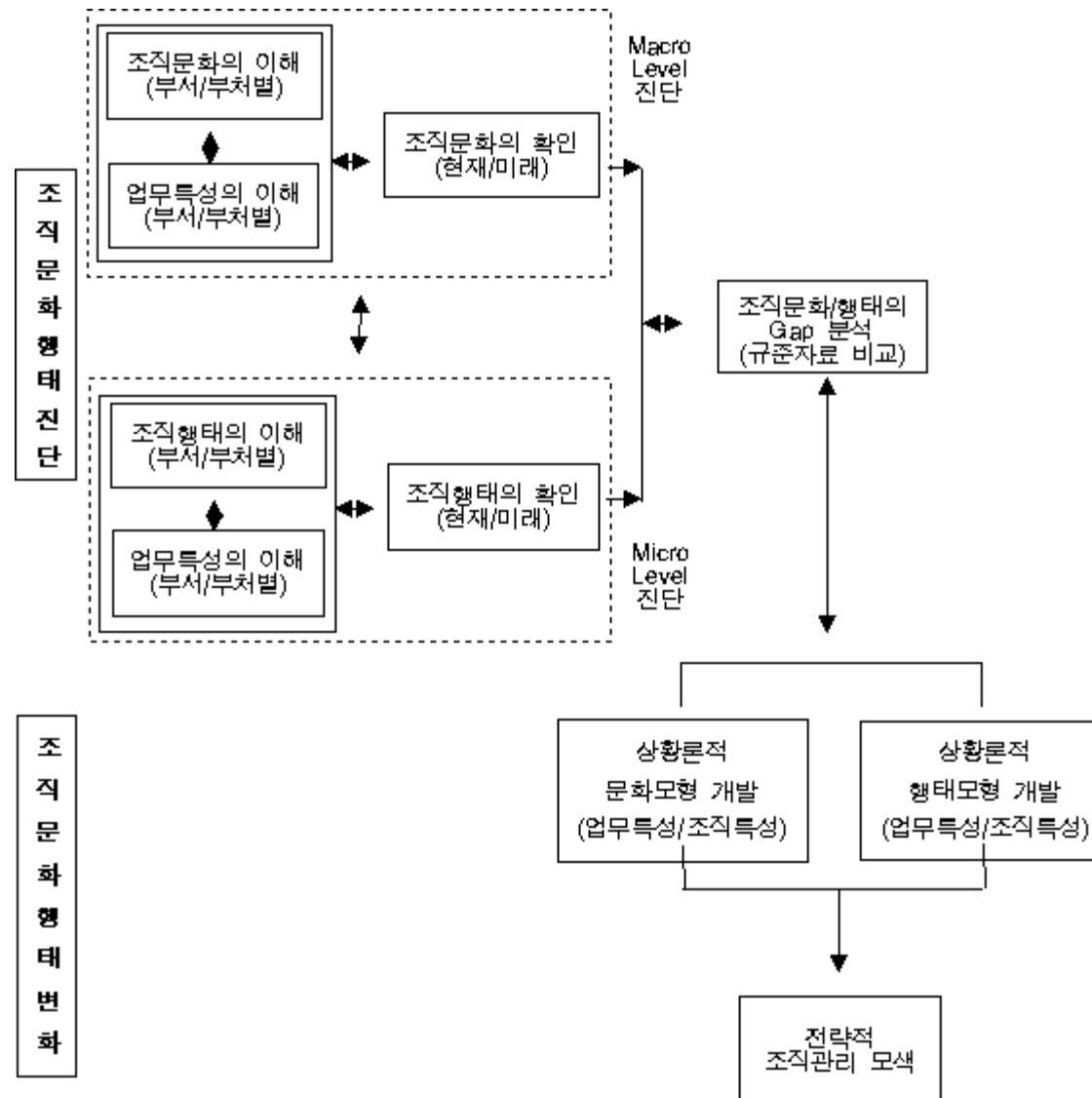
일과 삶의 갈등 원인

경직된 기업 문화/일과 삶의 조화에 대한 리더의 인식 부족/커뮤니케이션 채널 부족 등의 ‘회사 분위기’가 직원들에게 있어서 일과 삶의 갈등을 유발하는 가장 큰 원인으로 나타남

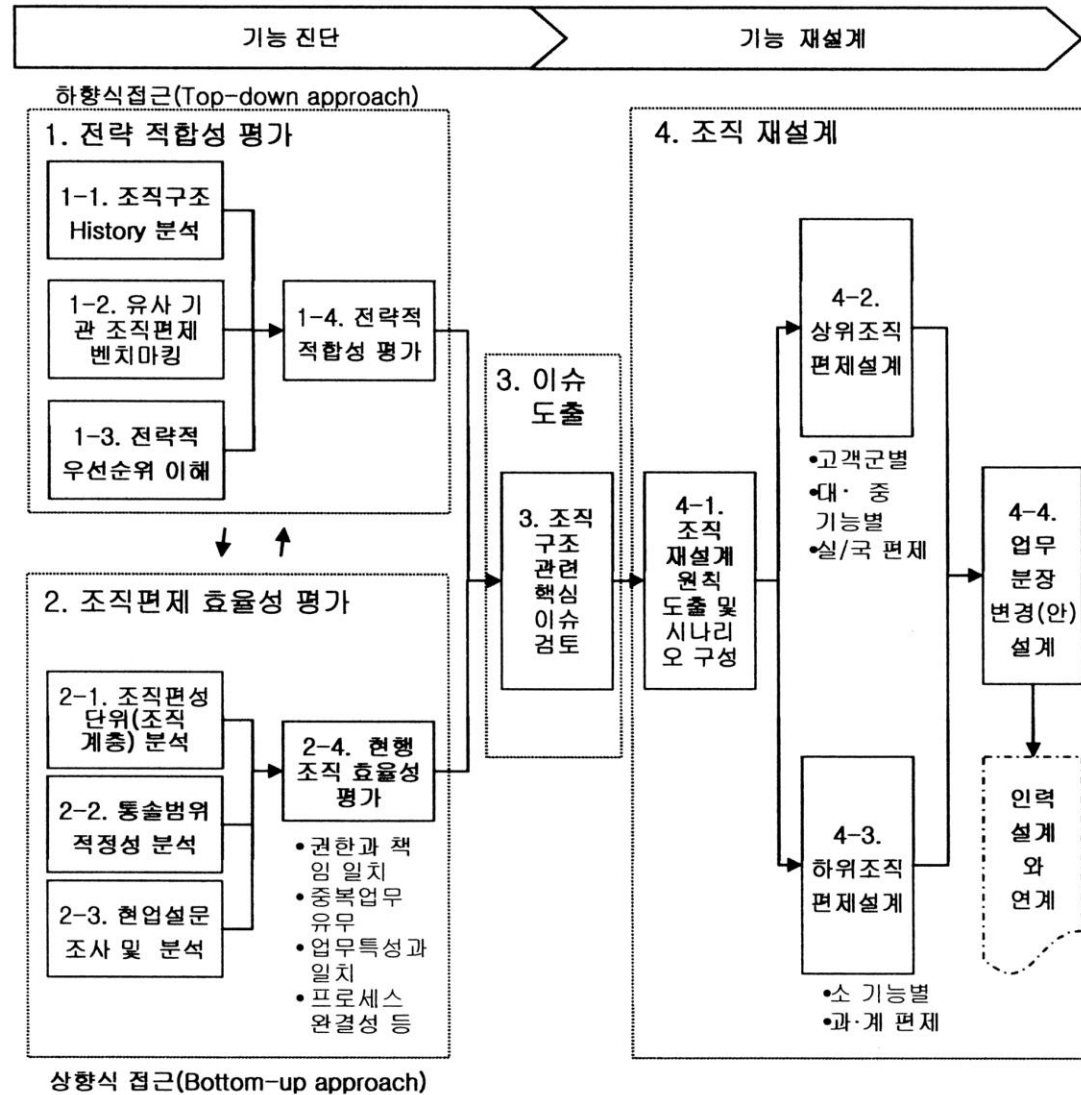


일과 삶의 갈등 해소를 위해 경직된 조직 문화의 개선, 일과 삶의 조화에 대한 리더의 인식제고 교육, 커뮤니케이션 채널의 확보 및 활성화가 가장 시급함

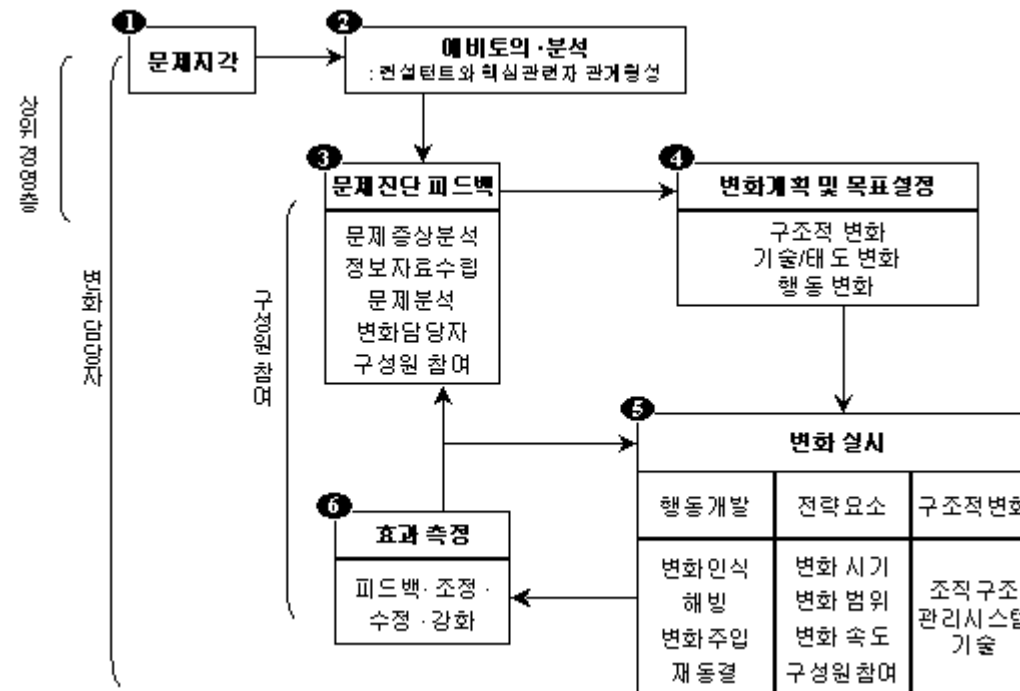
조직문화진단 Process



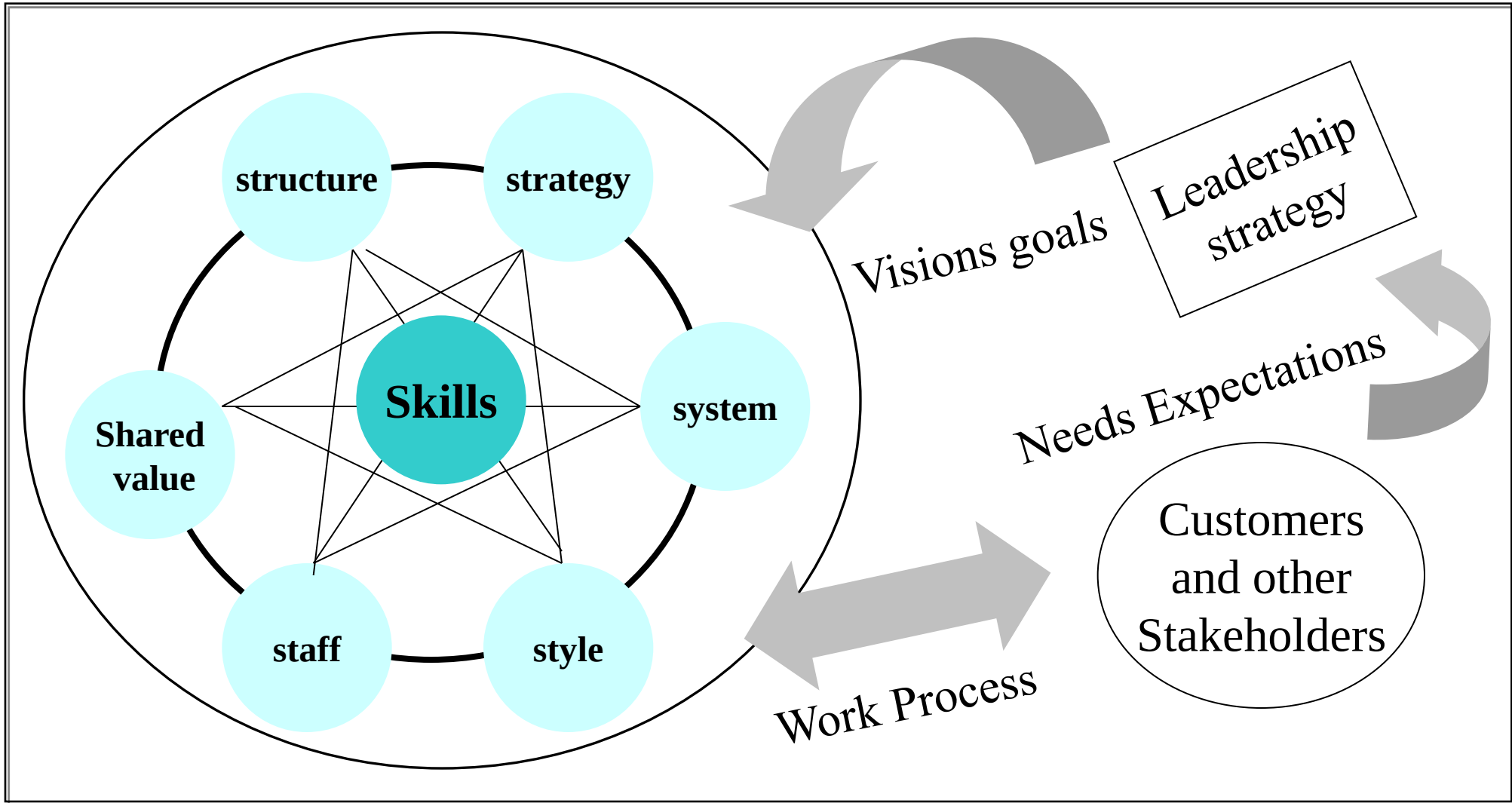
조직재설계 Process



조직개발 Process



조직문화 7'S 모델 : KEY ORGANIZATION FACTORS



■ 7S의 구성 요소

- 기업 전체적인 관점에서 문화를 이해하고, 바람직한 방향으로 조직을 개발하는데 중요한 틀을 제공한다는 측면에서 7S는 매우 가치있는 모델이다.
- 미국 선진 기업의 성공 사례를 연구한 Peters와 Waterman의 저서 「In Search of Excellence」에서 소개된 '7S'는 공유가치(Shared Value), 전략(Strategic), 스킬(Skill), 구조(Structure), 시스템(System), 구성원(Staff), 스타일(Style)을 말한다.
- 조직 문화를 이해하고자 할 때 반드시 고려해야 할 요소이다.
이는 조직을 제대로 이해하고 설계하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 조직의 강·약점과 기업 문화의 일체성 여부를 확인하는데도 널리 활용된다.

■ 조직문화 7'S 모델의 개요

- 첫째는 공유가치(Shared Value)다.
공유가치는 조직 구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어 가는 아주 특별한 원칙이나 기준을 말한다. 그리고 구성원들 사이에서 조직의 존속이나 성공의 근본적인 요인이라고 인식하는 것이 보통 공유가치인 경우가 많다.
예를 들면, 구성원들이 공통으로 갖고 있는 가치관이나 이념, 기업의 존재 목적 등이 이에 해당된다.
- 둘째는 전략(Strategy)이다.
전략은 변화하는 시장 환경에 기업이 어떻게 적응하여 능력을 발휘할 것인가 하는 장기적인 목적과 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 자원 배분 방식 등을 말한다.
전략은 공유가치와 함께 조직의 운영 및 구성원들의 행위에 방향을 제시함으로써 나머지 요소들에도 커다란 영향을 미치게 된다.
- 셋째는 스킬(Skill)이다.
장기적인 목적과 계획이 전략이라면, 스킬은 그 전략을 어떻게 실행할 것인가를 말한다.
따라서 전략이 바뀌면 스킬도 바뀌는 것이 보통이다.
그리고 때로는 전략은 변하지 않았다고 하더라도 스킬은 시대에 따라 변하기도 한다.
스킬에는 장치 및 공정 기술뿐만 아니라 구성원 동기 부여 및 목표 관리, 예산 관리 등과 같은 관리 스킬 등이 포함된다.

■ 조직문화 7'S 모델의 개요

- 넷째는 구조(Structure)다. 구조는 전략을 실행해 나가기 위한 틀이다. 조직 구조나 직무 분류, 역할과 책임 등이 이에 해당된다.
- 다섯째는 시스템(System)이다. 시스템은 반복되는 의사 결정 사항들의 일관성을 유지하기 위해 제시된 틀을 말한다. 평가/보상 제도와 같은 관리 제도, 경영 계획 및 목표 설정 시스템, 결과 조정 및 통제 시스템 등이 이에 해당된다. 따라서 구조와 시스템은 구성원들의 행동을 체계화하고 특정 방향으로 유도하는 중요한 역할을 하게 된다.
- 여섯째는 구성원(Staff)이다. 구성원은 기업이 필요로 하는 사람의 유형을 말하며, 기업 문화 형성의 주체이기도 하다. 여기서 구성원은 단순히 인력 구성을 말하는 것뿐만 아니라, 그들이 갖고 있는 능력이나 지식 등의 집합체를 말한다.
- 마지막은 스타일(Style)이다. 스타일은 구성원들을 이끌어 가는 전반적인 조직 관리 스타일을 말한다. 예를 들면, 개방적, 참여적, 민주적, 온정적, 유기적 스타일 등이 있다. 스타일은 조직 전반의 측면뿐만 아니라 구성원 개개인의 측면, 특히 CEO의 스타일도 기업을 이해하는데 중요한 요인이다. 왜냐하면, CEO의 스타일은 구성원들의 행동 조성은 물론, 그들간의 상호 관계와 조직 분위기에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

■ Seven S model for effective change

- 이상에서와 같이 7S의 각 요소들은 기업의 일부분을 설명하며, 이들이 모여서 기업 전체의
- 독특한 특성과 문화를 보여 준다. 그리고 이들 요인들이 서로 긴밀하게 연결될수록
- 조직문화는 더욱 뚜렷하고 강하게 나타나며, 연결이 약할수록 애매하고 허약한 문화가
- 형성된다. 따라서 조직 문화를 제대로 이해하기 위해서는 7S의 각각의 요소들이 건전하게
- 개발되었는지를 확인하는 것 뿐만 아니라, 7가지 요소들이 서로 어떻게 연결되어 있는지도
- 함께 살펴볼 필요가 있다.
- 조직 문화를 이해하는데 7S가 유일한 모델은 아니다. 다만 기업 전체적인 관점에서 문화를
- 이해하고, 바람직한 방향으로 조직을 개발하는데 중요한 틀을 제공한다는 측면에서 볼 때
- 7S는 매우 유용한 모델이다

조직문화진단 Framework



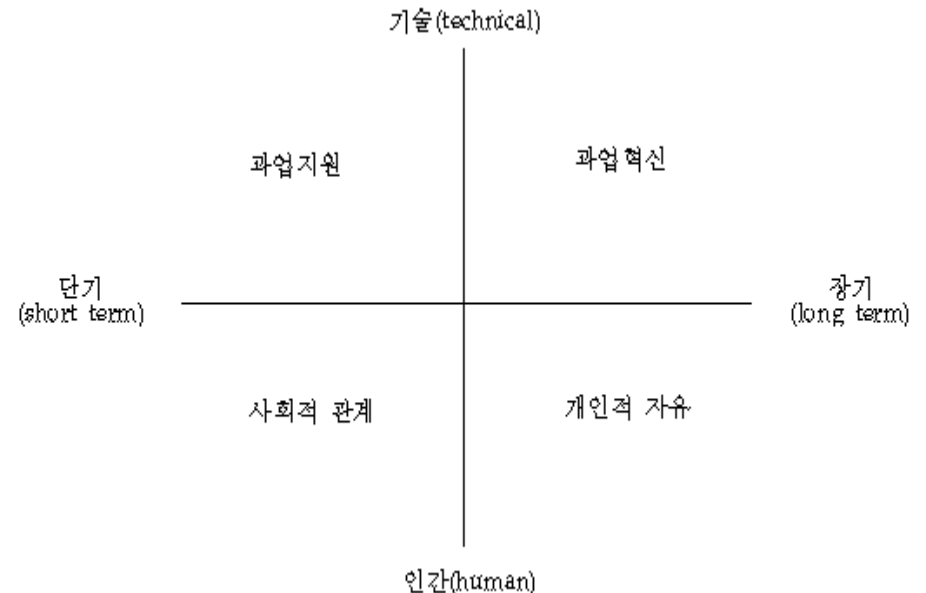
1.문화격차 분석기법

- 1.개요
 - Kilmann-Saxton의 문화격차 분석기법(Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey)을 이용해 한 시점에서 조직문화 현상을 파악하기보다는 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 격차(gap)를 파악하여 정확한 조직문화를 진단할 수 있음.
- 2.기준(차원)과 특징
 - 조직문화를 구성하는 복잡한 요인·요소의 분류기준은 다양하나 조직문화를 두 가지 측면에서 구분하여 구성함
 - 수직축은 기술(technical)과 인간(human)으로 나뉘는데 기술이란 작업 그 자체와 관련된 것으로 일 또는 과업의 기술적/기계적 측면을 의미하고, 인간이란 사람과 관련된 것으로 일의 사회적/개인적 측면을 의미함.
 - 수평축은 단기(short term)와 장기(long term)로 나뉘는데, 단기란 조직내에서 매일 매일의 일상적인 것과 관련된 것이고, 장기란 일상적인 것보다는 조직의 발전이나 개인 대 조직의 문제와 관련된 것임.
 - 이 두 가지 축에 의하여 조직문화 요소는 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유라는 네 가지 조직문화 요소로 구성되게 됨.

조직문화 유형차원에 대한 조작적 정의

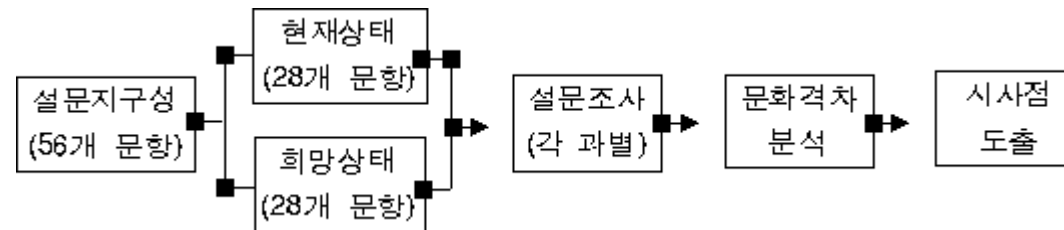
차원	조작적 정의
과업지원 (task support)	일의 능력과 관련하여 부서간에 또는 부서내에서 정보를 얼마나 공유하고, 얼마나 협조하는가를 나타내는 요소
과업혁신 (task innovation)	일과 관련하여 창조성 또는 혁신성이 얼마나 발휘되고, 새로운 일을 하는 정도 또는 일을 다른 방법으로 하는 정도를 알아보는 것
사회적 관계 (social relation)	조직내에서 동료간 또는 상하간에 얼마나 사귀고 어울리는가를 나타내는 요소
개인적 자유 (personal freedom)	자기표현의 정도를 포함하여 개인적인 자유 또는 자율성이 허용되는 정도를 나타내는 요소

Kilmann-Saxton의 문화격차 분석기법



1. 문화격차 분석기법

3. 절차 및 방법



1.문화격차 분석기법 – 설문(현재/미래를 각각 점검 함)

각 번호마다 현재 귀하(구성원)의 부서 혹은 팀내의 상황을 가장 잘 설명하는 것을 골라 ○를 해 주시면 되며, A나 B 중 어느 하나가 뚜렷하게 귀하의 부서상황을 설명하지 않더라도 보다 더 가까운 것을 골라 반드시 A나 B에 ○를 해 주시면 됨(만약 설문응답자가 하나 이상의 부서에서 일하고 있을 경우에는 가장 많은 시간을 보내는 곳을 생각하시고 응답해 주시면 됨)

번호	설문문항(A나 B 중 하나에 ○를 해 주십시오)
1	A. 다른 팀이나 부서의 일이면 뒷전으로 미룬다. () B. 다른 팀이나 부서의 일이면 지원한다. ()
2	A. 창의성이 존중된다. () B. 창의성이 무시된다. ()
3	A. 부서내에서 동료들과 잘 어울리는 것이 조성되어 있지 않다. () B. 부서내에서 동료들과 잘 어울리는 것이 조성되어 있다. ()
4	A. 우리 부서에서는 근무중의 복장은 자유롭게 입는다. () B. 우리 부서에서는 근무중의 복장은 무난한 것으로 입는다. ()
5	A. 다른 부서에 도움이 되도록 정보가 공유되고 있다. () B. 자신의 부서에 도움이 될 때만 정보가 공유된다. ()
6	A. 기존의 방식을 고수한다. () B. 변화지향적이다. ()
7	A. 직장동료가 친구처럼 되어도 무방하다. () B. 직장동료가 친구처럼 되어서는 안된다. ()
8	A. 우리 부서에서는 의사소통이 정식경로를 통해서만 이루어지고 있다. () B. 우리 부서에서는 자유롭게 의사소통할 수 있다. ()
9	A. 업무분장이 공정하지 못하다. () B. 업무분장이 공정하다. ()
10	A. 일을 할 때 새로운 방식을 추구한다. () B. 일을 할 때 기존의 방식을 존중한다. ()
11	A. 동료들과 인간적인 친분을 이루려 하지 않는다. () B. 동료들과 인간적인 친분을 이루려 한다. ()
12	A. 우리 부서에서는 규정과 절차를 따를 때 개인적 판단에 의한 자율성이 허용된다. () B. 우리 부서에서는 모든 규정과 절차는 준수되어야 한다. ()
13	A. 모든 일을 수행함에 있어 최선의 방법으로 한다. () B. 쫓겨나지 않는 범위내에서 최소한으로 일한다. ()

과업지원 (7개 문항)		과업혁신 (7개 문항)		사회적 관계 (7개 문항)		개인적 자유 (7개 문항)	
번호	응답	번호	응답	번호	응답	번호	응답
1	B	2	A	3	B	4	A
5	A	6	B	7	A	8	B
9	B	10	A	11	B	12	A
13	A	14	B	15	A	16	B
17	B	18	A	19	B	20	A
21	A	22	B	23	A	24	B
25	B	26	A	27	B	28	A

문화격차를 분석하기 위한 설문문항의 각 척도는 양분척도로 구성되어 있으므로 응답자가 현재상황과 희망하는 부서상황에 대하여 체크한 결과가 일치하면 1점, 틀리면 0점으로 채점함.

1.문화격차 분석기법 – 설문(현재/미래를 각각 점검 함)

번호	설문문항(A나 B 중 하나에 ○를 해 주십시오)
14	A. 변화를 추구하지 않는다. () B. 항상 개선하려고 한다. ()
15	A. 작업장에서 다른 사람들과 잘 어울리는 것이 장려되고 있다. () B. 작업장에서 다른 사람들과 잘 어울리는 것이 장려되고 있지 않다. ()
16	A. 우리 부서에서는 개인보다는 조직을 위해서 행동한다. () B. 우리 부서에서는 조직보다는 개인을 위해서 행동한다. ()
17	A. 정보는 본인에게 이득이 될 때만 타인과 공유한다. () B. 조직이 보다 좋은 의사결정을 내릴 수 있도록 정보를 타인과 공유한다. ()
18	A. 남의 새로운 아이디어가 실행에 옮겨지도록 도와야 한다. () B. 새로운 아이디어가 실행에 옮겨지는 것을 막아야 한다. ()
19	A. 부서내 사람들과 서로 잘 알고 지내려고 노력하지 않아도 된다. () B. 부서내 사람들과 서로 잘 알고 지내려고 노력해야 한다. ()
20	A. 우리 부서에서는 업무수행시 개인적 선호도가 표출되어야 한다. () B. 우리 부서에서는 개인적 선호도는 표출되지 않아야 한다. ()
21	A. 다른 사람들의 일이 완성되도록 도와야 한다. () B. 자신의 일에만 몰두하여야 한다. ()
22	A. 새로운 일을 맡기를 거부해도 된다. () B. 새로운 일은 기꺼이 맡아야 한다. ()
23	A. 조직내 업무의 활동에 참여하여 남들과 잘 어울리도록 권장되어야 한다. () B. 조직내 업무의 활동에 참여하는 것이 권장되어서는 안된다. ()
24	A. 우리 부서 사람들은 자신의 일과 경력을 위하여 살아야 한다. () B. 우리 부서 사람들은 자신의 가족을 위하여 살아야 한다. ()
25	A. 조직내 타부서와 경쟁적이어야 한다. () B. 조직내 타부서와 협조적이어야 한다. ()
26	A. 새로운 아이디어가 장려되어야 한다. () B. 새로운 아이디어가 무시되어야 한다. ()
27	A. 타부서의 사람들과 잘 어울리지 않아도 된다. () B. 타부서의 사람들과 잘 어울려야 한다. ()
28	A. 우리 부서에서는 자신의 가치를 중요시한다. () B. 우리 부서에서는 조직의 가치를 중요시한다. ()

과업지원 (7개 문항)		과업혁신 (7개 문항)		사회적 관계 (7개 문항)		개인적 자유 (7개 문항)	
번호	응답	번호	응답	번호	응답	번호	응답
1	B	2	A	3	B	4	A
5	A	6	B	7	A	8	B
9	B	10	A	11	B	12	A
13	A	14	B	15	A	16	B
17	B	18	A	19	B	20	A
21	A	22	B	23	A	24	B
25	B	26	A	27	B	28	A

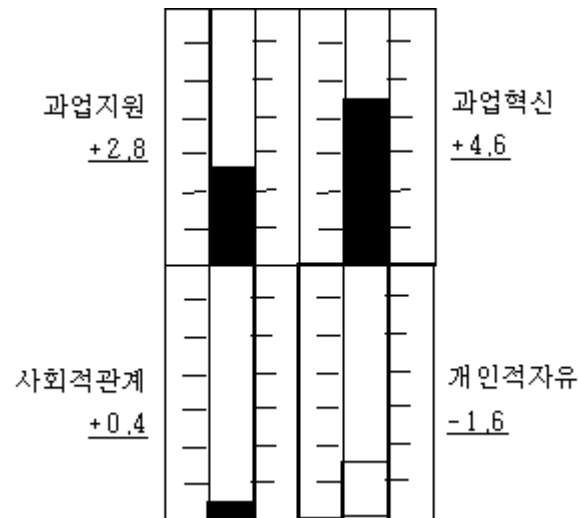
문화격차를 분석하기 위한 설문문항의 각 척도는 양분척도로 구성되어 있으므로 응답자가 현재상황과 희망하는 부서상황에 대하여 체크한 결과가 일치하면 1점, 틀리면 0점으로 채점함.

1. 문화격차 분석기법 - 결과분석 예시

4. 문화격차 분석결과의 해석

- 문화격차를 나타내는 수치는 양수(+1에서 +7까지)나 음수(-1에서 -7까지)로 나타낼 수 있음.
- 양수의 문화격차는 해당영역을 검게 표시하여 현재상태가 희망상태에 미치지 못함을 의미함. 이때는 해당 문화요소를 강화시킴으로서(예: 부서간의 정보교류 확대와 협조성 증진을 위한 과업지원의 강화 등) 조직발전을 도모할 수 있음.
- 양수의 문화격차가 크면 클수록 현재상태의 조직문화가 구성원의 사기나 성과에 방해 요소가 되는데, Kilmann-Saxton은 +3을 위험수위로 보고 그 이상의 수치가 나오면 반드시 어떤 조치가 이루어져야 한다고 강조함.
- 음수의 문화격차는 해당영역에 실선을 긋고 공란으로 표시하여 현재 적정수준을 초과하여 과도하게 존재하는 것임. 이때는 해당 문화요소를 약화시킴으로서(예: 개인의 자유재량권을 감소시킴) 조직이 발전할 수 있음.
- 또한 문화격차의 유형은 단위조직별로도 격차가 큰 것이 현실임. 따라서 단위조직별로 문화격차가 어떻게 달라지는지 파악하고, 그 조직의 특성에 맞는 문화처리 해소방안을 강구해야 함.

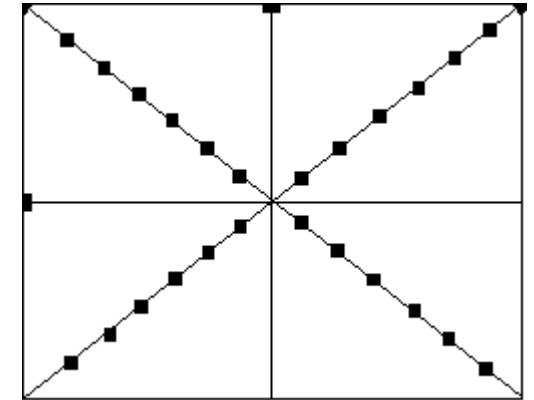
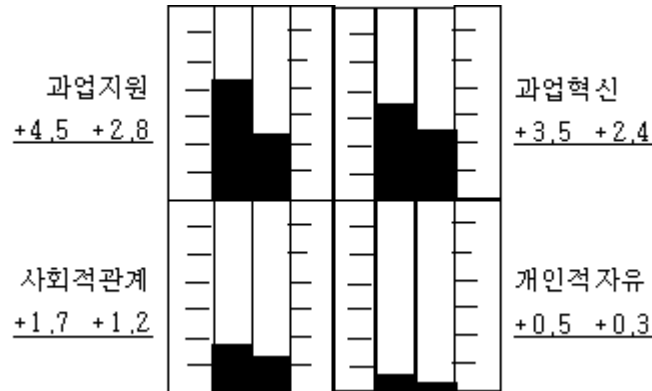
조직내 현재와 희망상태간 문화격차의 예



1. 문화격차 분석기법 - 결과분석 예시

- 그리고 조직내 구성원들의 행태변화를 파악해 보기 위해서는 지속적인 조사(follow-up workshop)가 필요함. 따라서 다음과 같이 Kilmann-Saxton의 문화격차 분석을 통해 문화격차상 어떤 변화가 있었는지 확인해 보고, 나아가 집단구성원들로 하여금 무슨 변화가 있었는지, 무엇이 잘 되었고 잘못 되었는지 그리고 앞으로는 어떤 변화가 있어야 할지 조직구성원들 간에 토의시키는 것이 매우 유용함.

두 시점간 문화격차 비교의 예



- 결론적으로 Kilmann-Saxton의 문화격차 분석을 통해 도출된 결과를 바탕으로 조직효과성을 극대화하기 위해 조직문화 변동이 필요하다면 어떠한 전략을 구사할 수 있는가를 모색하기 위해 두 가지 측면, 수직축(기술과 인간)과 수평축(단기와 장기)에서 그 가능성을 탐색해 보아야 할 것임.

□ 마지막으로 Kilmann-Saxton의 문화격차 분석은 이상과 현상간의 격차만을 표시하기에 격차의 근원이 되는 현재와 이상형의 절대치 정도는 나타나지 않음. 즉 변수의 수치에 선호성(좋고 나쁨)이 없을 때는 현재치와 이상치의 수치상 의미가 없으므로 격차만이 중요하지만, 실제로는 절대치 또한 의미가 없으므로 격차만을 필요정보내용으로 생각하여, 그것만을 그림으로 나타내는 데는 문제가 있음.

□ 예를 들면, 어떤 문화요소에서 이상과 현실간의 격차가 +3.2라면 Kilmann-Saxton의 설명/해석방식에 의하면 위험수위를 넘어가는 큰 격차가 됨. 물론 이상과 현실의 절대치가 각각 어떠한가를 떠나서 격차가 그만큼 나왔다면 대단한 문제가 됨. 하지만 연구자들은 격차의 크기뿐만 아니라 그러한 격차가 나오게 된 원인으로서는 절대치도 생각해 보아야 함. 왜냐하면 이상치 7(최고치)과 현재치 3.8에서 도출된 +3.2의 격차와(이 경우엔 국장/과장이 부서의 이상을 매우 올려놓았지만, 아직 이상수준에 비해 현재치가 부족한 것으로 해석), 이상치 3.5와 현재치 0.3에서 도출된 +3.2의 격차는(이 경우엔 부서장이 부서의 이상수준을 전혀 올리려 하지 않았을 뿐더러 현재치는 극도로 낮은 상태라고 해석) 매우 의미가 다르기 때문임.

□ 따라서 막대그림을 이용한 격차만 보여줄 것이 아니라 우상과 같이 거미집의 이상치와 현재치의 동시표시가 필요함. 이러한 표시방법은 격차뿐만 아니라 격차의 원인까지도 제시해 주는 이점이 있으며, 격차의 크기와 무관하게 격차의 위치가 어디에 있느냐에 따라 해석이 달라질 수 있음.

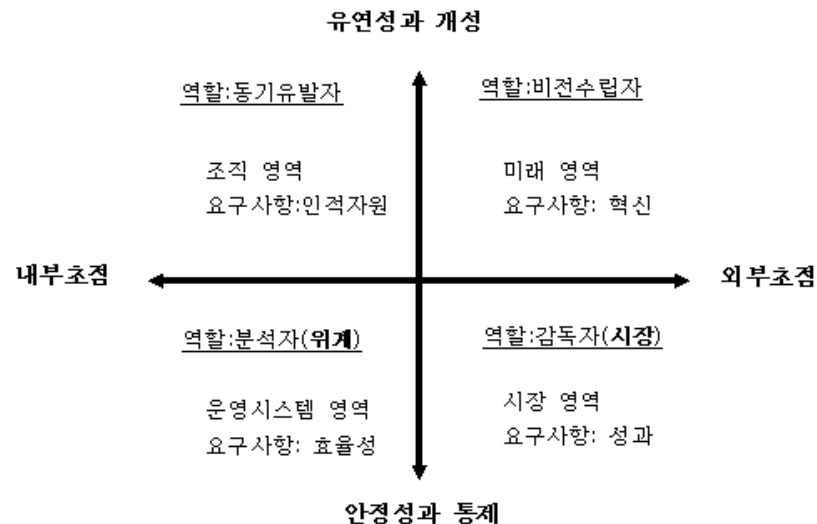
2.경쟁가치모형기법

• 1.개요

- 캐머런(Cameron)과 퀸(Quinn)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)은 일반적으로 조직이 추구하는 4가지 서로 경쟁적인 가치(효과성) 모형에 기반한 조직문화 진단 기법임. 현 조직이 추구하는 가치가 무엇이며, 앞으로 추구해야 할 바람직한 가치가 무엇인지에 대한 구성원들의 생각과 둘 간의 차이를 확인할 수 있음. 이러한 차이를 근거로 변화의 방향과 동력을 얻게 됨.

• 2.기준(차원)과 특징

- 경쟁가치모형에 기반한 조직문화 분석기법은 조직 문화를 크게 네 가지 유형으로 분류함. 즉, (1) 유연성, 재량성, 역동성을 강조하는 축과 안정성, 통제, 질서를 강조하는 축, 그리고 (2) 내부지향, 화합, 단결을 강조하는 축과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 축 등 2가지 차원을 기준으로 하여, 조직문화유형을 집단문화(clan), 혁신문화(adhocracy), 위계문화(hierarchy), 그리고 시장문화(market)의 네 가지 조직문화유형으로 분류하고 있음.
- 네 가지 문화 유형을 설명하면 다음과 같음. 즉, 제 1사분면이 혁신문화를 나타내고 있는데, 이것은 유연성(flexibility)과 개성이 강조되고 외부에 초점이 맞추어지는 문화임. 그래서 이러한 문화에서의 경영자는 비전 수립자의 역할을 하고, ‘혁신’이 가장 중요한 가치임. 제 2사분면은 집단문화를 나타내는데, 이 문화에서도 유연성과 개성이 강조되지만 조직 내부에 초점을 맞추며, 이 문화에서는 조직 구성원들간의 ‘조화와 화합’, 그리고 개별 구성원들의 ‘만족’이 가장 중요한 가치로 간주됨. 제 3사분면은 위계 문화로서 조직 내부에 초점을 두고 안정성(stability)과 통제가 강조되는 문화이며, 이 문화에서는 ‘효율성’이 가장 중요한 덕목이 되며, 경영자는 효율성을 위한 분석자의 역할을 함. 마지막으로 제 4사분면은 시장 문화인데, 이것은 조직 외부에 초점을 맞추고 안정성과 통제가 강조되는 문화임. 이 문화에서는 ‘성과’ 달성이 가장 중요한 가치임.



2.경쟁가치모형기법

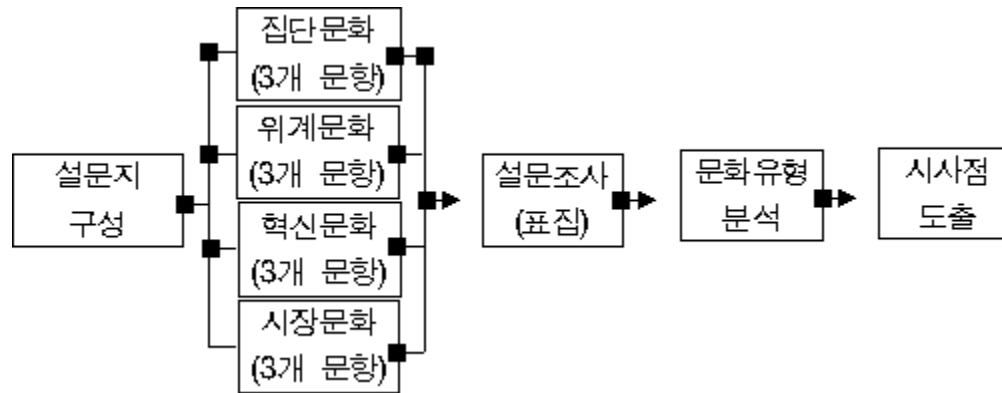
경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성

문화유 형 가치체계		집단문화	합리문화	위계문화	발전문화
정의적 특성		가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨	매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 혁신을 강조함	조직 구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함	조직 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함
가치 차원	목적	응집성	효율성	안정성	혁신
	수단	협력	계획	정보관리	적응성
조직 특성	동기부여	배려	전문성 배양	권위체계 중시	잠재력 개발
	리더십	지원적	지시적	보존적	창의적
	업무특성	정형화된 업무	정형화된 업무	정형화된 업무	비정형화된 업무

- 앞에서 제시한 경쟁가치모형에서 제기된 4가지 조직문화유형들은 순수한 이상형(ideal type)에 가까움. 따라서 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있다고 보는 것이 더 적절할 것임. 그러나 설문분석 결과를 이용해 각 조직별로 어떠한 조직문화유형이 지배적이며, 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있고, 또한 조직 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있음.

2.경쟁가치모형기법

3. 절차 및 방법



- 앞서 언급했듯이, 조직문화를 측정하기 위한 설문문항은 총 3문항으로 구성되어 있는데, 각 문항마다 4개 문화유형을 나타내는 4개의 문항이 포함되어 있고, 자신의 조직의 특성을 잘 나타내는 정도에 따라 100의 숫자를 분배함. 특히 첫 두 문항은 전반적인 조직문화와 분위기를 측정하는 문항이며, 나머지 한 문항은 기관장의 리더십 특성을 4개 문화유형별로 측정하는 문항임.
- 설문문항에 대해 연구대상 조직의 구성원들에 대해 현재 인지하고 있는 조직문화 상태에 대해 설문조사를 실시함.
- 이 때 인구통계학적 요인(성별, 연령, 직급, 근무연수)과 업무부서(실·국, 과)에 대한 균형적인 조사가 이루어질 수 있도록 표본추출이 아주 엄격하게 이루어져야 함.
- 응답한 설문조사를 사회과학통계패키지 프로그램인 SPSS나 SAS 또는 EXCEL 프로그램을 이용해서 분석함.

2.경쟁가치모형기법

다음은 조직문화 유형 파악을 위한 질문입니다. 귀하가 평소에 가지고 있는 생각과 가장 가까운 곳에 표기()해 주십시오.

번호	설문문항(A나 B 중 하나에 ○를 해 주십시오)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않 다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	직원들은 서로 잘 어울리는 편이다.					
2	직원들간에는 상호 신뢰가 형성되어 있다.					
3	직원들간에는 단합이 잘 되는 편이다.					
4	직원들의 조직에 대한 충성이 약하다.					
5	일반적으로 상관들은 사전에 업무를 계획하고 또 잘 조직화하는 편이다.					
6	우리 부서는 관리가 엉망이라는 평을 듣고 있다.					
7	우리부서가 일과시간에 하는 일들은 잘 조직화되어 있다.					
8	주간 업무계획이 잘 짜여져 있다.					
9	우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요시된다.					
10	직원들은 업무처리를 위하여 절차를 중요시 한다.					
11	직원들은 업무처리를 하는데 있어 예전의 관행을 중요시 한다.					
12	일년 업무목표를 상사와 협의하여 내가 설정한다.					
13	위기상황에서도 우리는 보통 일을 잘 마무리 한다.					
14	우리는 새로운 과업을 수행하는데 상당한 유연성이 있다.					
15	우리는 위기상황에 잘 대처한다.					
16	우리는 조직에 대한 새로운 요구에 잘 대응한다.					
17	우리 조직은 산출물이 가장 강조된다.					
18	우리는 일을 잘 수행한다는 명성을 듣고 있다.					
19	조직의 성과는 질적인 측면에서 매우 우수하다.					
20	직장 동료들은 나에게 유익한 정보를 제공해준다.					
21	동료들이 제공하는 정보가 업무수행에 많은 도움이 된다.					
22	직원들은 업무수행에 필요한 기술을 가지고 있다.					
23	직원들은 업무수행에 필요한 자격을 가지고 있다.					
24	직원들은 항상 새로운 아이디어를 개발하기 위하여 노력한다.					

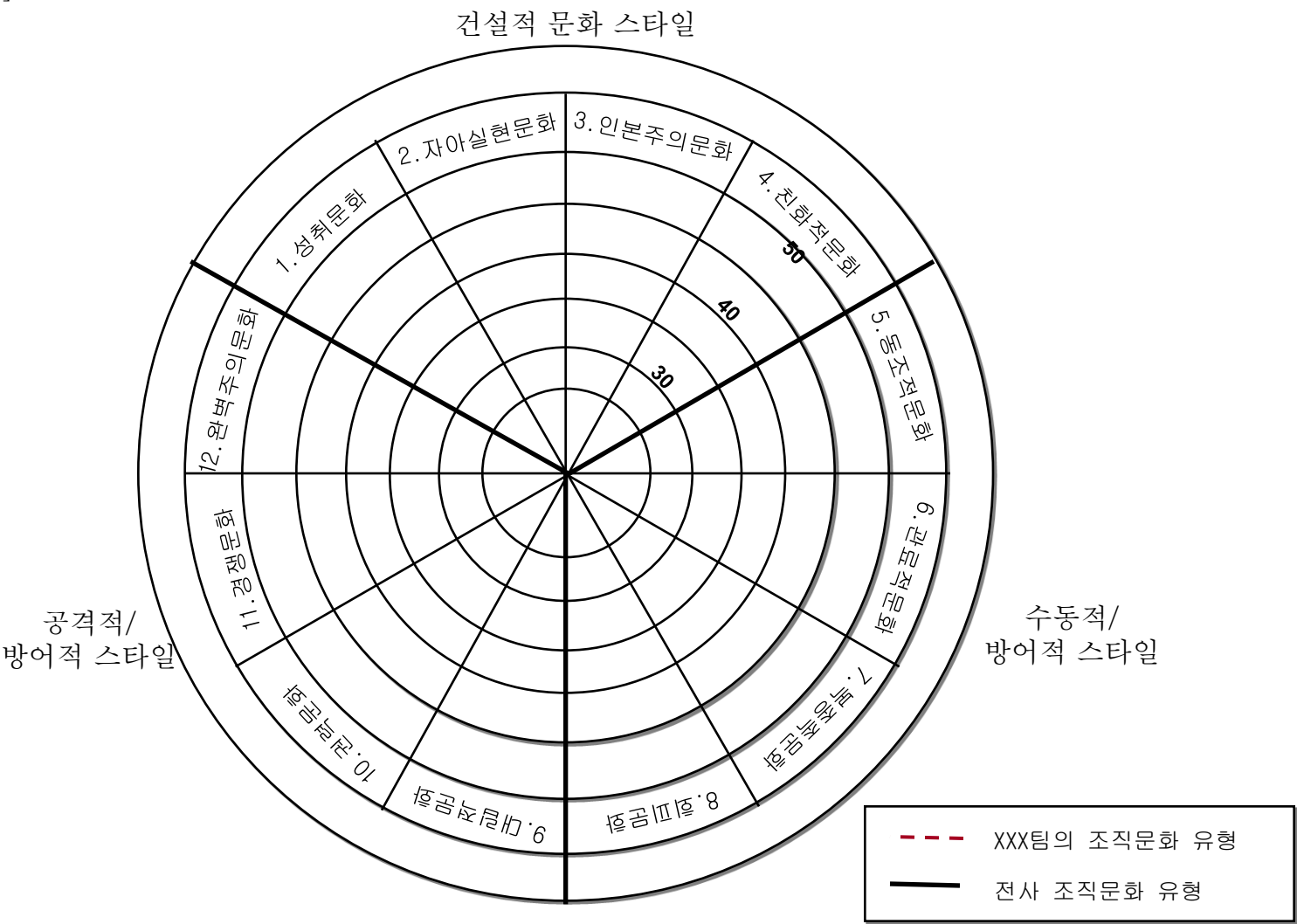
2.경쟁가치모형기법

- 4.해석 및 시사점

- ☐ 경쟁가치모형에 제기된 조직문화유형들, 엄밀히 말해 네 가지 조직문화유형들은 이념형(ideal type)에 불과함. 따라서 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있음.
- ☐ 하지만 설문분석 결과를 이용해 각 조직별로 어떠한 조직문화유형이 지배적이며, 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있을 것임. 또한 업무의 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있을 것임.
- ☐ 분석결과 조직문화의 현저한 불균형상태는 부정적 효과와 역기능을 낳을 수 있으므로, 다양한 환경에 대응할 수 있는 능력은 네 가지 문화유형들을 통합한 균형상태에서 발생한다는 것도 인식해 각 조직문화유형을 강화시키기 위해 필요한 프로그램들을 개발하는데 실익이 있을 것임.

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

[조직문화 특성표]



3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)의 개념 정의

항 목		의 미
Constructive	성취 문화	구성원들이 스스로 목표를 설정하여 이의 달성을 위해 노력하는 것을 가치 있는 것으로 보며, 일을 잘 하는 것이 무엇보다도 중요시되는 문화임
	자아실현 문화	개인의 창의성과 업무수행의 질, 그리고 조직목표 달성을 위한 할당된 과업의 완성과 개인의 성장이 함께 강조되는 조직임
	인간존중 문화	조직 구성원들이 서로 지지하며 건설적이고 개방적으로 상호 작용하도록 기대되고 있는가를 나타내며 참여적이고 인간중심적으로 관리되는 조직의 지표로 볼 수 있음
	친화적 문화	공개적 의사소통과 협력, 팀에 대한 몰입을 강조하는 조직으로 조직 구성원간의 건설적이며 친밀한 대인관계를 바탕으로 조직의 성과를 증진시키고자 함
Passive & Defensive	수용의 문화	표면적인 대인관계가 중시되는 반면, 갈등은 회피하는 문화임. 평화로운 분위기는 만들 수 있으나 건설적인 차별화와 의견 표출이 억제되어 조직의 효율성이 일정 한계 내에 머물게 되어 발전의 가능성을 제한함
	관습적 문화	보수적, 관료제적으로 통제되는 조직이며, 조직 구성원에게 규칙을 준수하고 타인으로부터 비난, 질책 받지 않아야 된다는 것을 강조하여, 변화와 혁신을 방해할 수 있음
	의존적 문화	조직 구성원들로 하여금 지시한 것만 수행토록 하며 상사가 모든 의사결정을 내리는 통제적, 비참여적 지위체계가 강조되는 문화임
	회피적 문화	조직 구성원에게 성공에 대한 보상은 없는 대신 실패에는 처벌이 따르는 조직으로, 이러한 부정적 보상체계는 조직 구성원이 타구성원에게 책임을 전가하는 방식으로 행동하게 하고, 도전적이고 창의적 업무처리를 방해함
Aggressive & Defensive	대립적 문화	조직 구성원간, 부서간 승/패의 경쟁과 대결이 강조되며 부정론이 보상을 받는 조직임. 반대를 위한 반대가 자주 발생하며 불필요한 집단 내/간 갈등이 발생함
	권력지향적 문화	조직 구성원의 지위에 내재한 권위에 근거하여 구조화된, 비참여적 조직으로 조직 구성원들은 부하를 통제하고 상사의 지시를 따름으로써 보상을 받게 된다고 믿는 조직임
	경쟁적 문화	경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요한 가치로 강조되며, 동료들간의 협력에 의한 공동의 승리보다는 상호간의 경쟁이 중요시되는 분위기임
	완벽주의적 문화	완벽함과 인내, 어렵고 힘든 일을 하는 것이 중요한 가치로 수용되는 문화로, 미래의 비전이나 장기적인 목표보다는 당장 눈앞에 닥친 단기목표에만 집착토록 하여 항상 긴장 속에서 생활하도록 함

조직문화 요소별 세부항목 분석

1) 성취문화

- 성취문화와 관련한 문항에서 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 스스로 정한 목표를 달성하기 위해 일한다.				
2. 어렵지만 도전할만한 일을 떠 맡는다.				
3. 일에 성취감이 중시된다.				
4. 미리 숙고하고 계획한다.				
5. 열정적인 모습을 보여준다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

2) 자아실현 문화

- 자아실현 문화와 관련한 문항에서 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 양적 측면보다 질적 측면을 강조한다.				
2. 획일성, 동조경향에 저항한다.				
3. 아이디어를 활발히 교환한다.				
4. 일 자체를 즐긴다.				
5. 독창적으로 사고한다.				

- 인본주의적 문화와 관련하여서는 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점 평균	긍정율(%)	5점 평균
1. 본인들에게 영향을 미치는 의사결정에 당사자를 참여시킨다.				
2. 개인의 성장과 개발에 도움을 준다.				
3. 상대방의 말을 경청한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

4) 친화적 문화

- 친화적 문화와 하여 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 다른 사람과의 협동을 중시한다.				
2. 부서 등 집단의 시각에서 사고한다.				
3. 격려하고 밀어준다.				
4. 우호적이고 개방적인 인간관계를 유지한다.				
5. 느낌과 사고를 공유한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

5) 동조적 문화

- 방어적 문화의 요소인 동조적 문화와 관련하여 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 다른 사람이 받아들이만한 수준인가를 중시하여 일처리를 한다.				
2. 조직의 분위기나 유행을 항상 의식한다.				
3. 사람들이 무난하다고 생각할 목표를 세운다.				
4. 모든 사람의 호감을 받도록 처신한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

6) 관료적 문화

- 관료적 문화와 관련해서는

사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 아이디어보다는 규정을 중시한다.				
2. 항상 관행과 방침에 따른다.				
3. 리스크(위험)나 충돌을 피한다.				
4. 요구되는 틀에 자신을 맞춘다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

7) 복종적 문화

• 복종적 문화와 관련하여

사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 주어진 목표를 의심없이 그대로 받아들인다.				
2. 상급자의 결정에 이의를 제기하지 않는다.				
3. 윗사람의 기분을 항상 신경쓴다.				
4. 지시가 잘못 되더라도 일단 따른다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

8) 회피문화

- 회피문화와 관련하여

사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 필요한 결정보다는 무난한 결정을 내린다.				
2. 책임을 전가한다.				
3. 문제가 생기면 책임없는 것처럼 한다.				
4. 다른 사람이 먼저 행동하기를 기다린다.				
5. 위에서 결정날 때까지 기다린다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

9) 대립적 문화

• 대립적문화와 관련하여	사는
---------------	----

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 타인의 실수나 잘못을 지적한다.				
2. 시시비비를 따진다.				
3. 비판 받기를 거부한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

10) 권력문화

- 권력문화와 관련하여 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 통제의 고삐를 놓지 않는다.				
2. 충성을 요구한다.				
3. 직권을 사용한다.				
4. 강한 인상을 심어준다.				
5. 거역할 수 없는 권위를 구축한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

11) 경쟁 문화

• 경쟁문화와 관련하여	사는
--------------	----

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 항상 주목 받고 돋보이고자 한다.				
2. 결코 지는 모습을 보이지 않는다.				
3. 협동하기보다는 경쟁한다.				
4. 동료보다 뛰어난 성과를 올리려 한다.				

3.기업문화진단 (OCI : Organizational Culture Inventory)

12) 완벽주의 문화

- 완벽주의 문화와 관련하여 사는

세 부 사 항	팀		전사	
	긍정율(%)	5점평균	긍정율(%)	5점평균
1. 오랜 시간 일하는 것처럼 보인다.				
2. 결코 하자나 실수가 없도록 한다.				
3. 필요한 일인가 의심이 가도 일단 정확히 매듭짓는다.				
4. 세부적인 사항까지 완벽하게 처리한다.				