

## 국내 조직문화 연구의 동향과 향후 연구의 방향제시

박 원 우\*  
안 성 익\*\*

### 〈목 차〉

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| I. 서론                  | IV. 통합관점에 기반한 기존 연구의 분석 |
| II. 한국 조직문화 연구의 동향     | V. 논의 및 결론              |
| III. 조직문화 이론의 제 관점과 통합 |                         |

본 연구는 국내 조직문화 연구의 흐름을 조직관련 3대 학회지인 *경영학연구*, *인사관리연구*, *인사조직연구*에 수록된 논문들을 통해 살펴보았다. 발표 논문에 대한 연구방향의 적절성과 향후 연구의 방향 제시를 위해서 조직문화 연구를 변수, 현상, 통합, 분화의 4가지 관점으로 구분하고, 그 구분에 따라서 기존 연구를 분류하고 분석해 보았다. 분석결과, 최근까지의 한국 조직문화 연구는 주로 (변수, 통합) 관점에서 연구되어 왔고, 이러한 현상은 다른 조직연구와의 차별성을 부각시키지 못하여 최근 조직문화 연구가 위축되게 된 원인의 하나로 작용한 것 같다. 이에 본 연구가 제시하는 향후의 연구방향은 (변수, 통합)관점에 치중된 연구에서 탈피하여, 조직연구에서 문화론적 접근의 강점이 제대로 발휘될 수 있도록, 변수에서 현상으로, 그리고 통합에서 분화로 연구의 관점이 확장되어야 한다는 것이다.

### I. 서론

미국을 비롯한 서구에서 조직문화에 관한 연구가 본격적으로 시작된 것은 1980년 대 초부터이다. 국내의 경우에도, 주요 학술지에 게재된 연구로 한정했을 경우, 서인덕(1984)이 *인사관리연구*에 게재한 "조직문화와 상징적 접근"을 시초로 하여 한국 조직문화 연구의 역사는 벌써 20여년이 넘는다. 나아가 한국에서 조직연구를 대표하는 3대 학회지인

\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\* 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

경영학연구, 인사조직연구, 인사관리연구에 발표된 조직문화 연구의 편수 역시 그간 30여 편이 넘어서기 때문에 양적인 면에서도 성숙기에 접어들었다고 판단된다.

이렇게 성숙기에 이른 한국의 조직문화 연구 상황을 고려해 볼 때, 현재까지 한국의 조직문화 연구가 어떻게 이루어져 왔는지를 살펴보고 어떤 방향으로 나아가야 할지를 논의해 볼 필요가 있다. 이런 필요성에 근거하여 기존 연구의 개괄적으로 설명하고, 지적한 연구가 이미 김주엽(2004)에 의해 이루어진 바 있다.

본 연구는 김주엽(2004)의 문제의식에서 출발하여 보다 면밀한 문헌연구를 하고자 한다. 그러기 위해서 본 연구는 다음과 같은 연구절차를 따른다. 첫째, 김주엽(2004)이 시행하였던 바와 같이 **경영학연구, 인사조직연구, 인사관리연구**에 게재된 조직문화 연구를 보다 세밀하게 정리·제시한다. 이를 통해서 최근까지의 한국 조직문화 연구의 경향과 방향성에 대해서 살펴본다. 둘째, 초기의 조직문화 연구가 시도하고자 하였던 바를 보다 명확하게 이해하기 위해서 조직문화 연구의 제반 관점들을 취합하여 기존 연구를 분류할 수 있는 통합된 관점을 제시한다. 이는 첫 단계에서 파악할 수 있는 내용을 보다 더 문화론적 관점에서 파악하기 위함이다. 셋째, 본 연구가 제안한 조직문화 연구 분류의 개념적 틀을 바탕으로 기존 연구를 분류하여, 현재까지의 한국 조직문화 연구의 문제점과 향후의 연구방향에 대해서 논의하도록 한다.

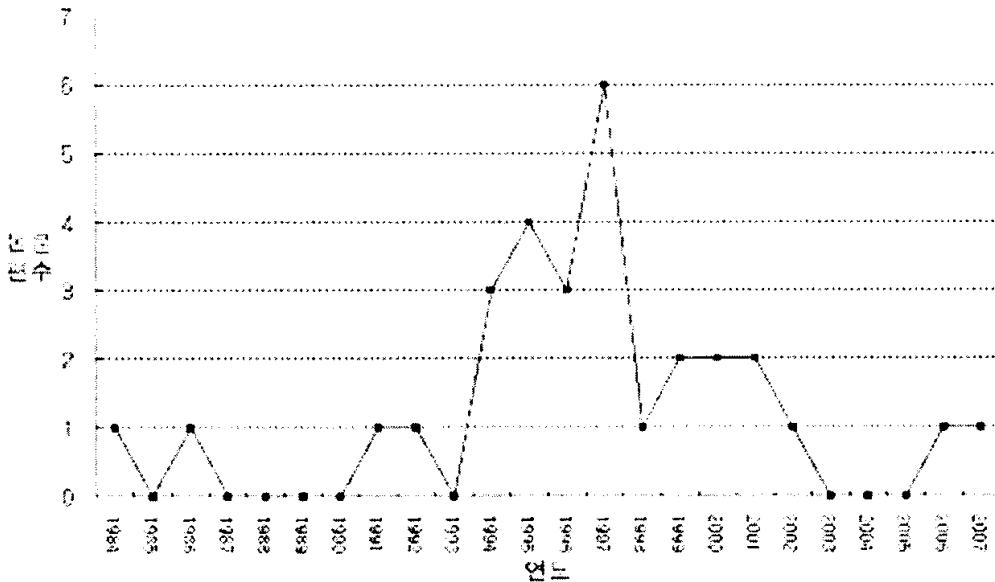
이상의 3단계를 통해서 본 연구는 현재까지의 한국 조직문화 연구가 특정 경향이나 유형으로 편중되는 현상을 막아보고, 애초에 문화적 접근법이 시도하고자 했던 의도에 부합되도록 연구방향을 모색한다.

## II. 한국 조직문화 연구의 동향

본 연구는 국내 조직연구를 대표하는 3대 학회지인 **경영학연구, 인사조직연구, 인사관리연구**에 한정하여, 국내 학술문헌 데이터베이스인 DBpia에서 '조직문화'와 '기업문화'라는 키워드로 관련 논문들을 검색하였다. 검색된 논문들을 문헌연구 하는 과정에서 비록 검색어와는 일치하였지만 본 연구와 관련성이 지나치게 떨어지는 논문은 제외하였다. 그 결과로 총 31편의 논문이 분석대상으로 포함되었다. 해당 연구의 개요는 <표 1>를 통해 살펴볼 수 있다.

먼저 시간 흐름에 따른 연구 추이를 살펴보도록 하겠다. <그림 1>을 통해 살펴 볼 수 있는 바와 같이 1990년 초반까지 1년에 1편 내외의 조직문화 연구가 나타나다가, 1993년을 기점으로 하여 2003년까지 연구가 급격히 증가한 것을 알 수 있다.

서인덕이 1984년 *인사관리연구*에 게재한 “조직문화와 상징적 접근”은 기존 조직연구에 조직문화론적 관점(그 중에서 특히 상징론적 접근)이 수용되어 연구가 확장되어야 한다고 주장한 이론연구이다. 그리고 1986년 서인덕은 *인사관리연구*에 “한국기업의 조직문화 유형에 관한 연구”를 발표하였다. 본 연구의 연구대상인 31편의 논문 중, 1980년대에 발표된 논문은 총 2편이며, 이 둘은 모두 서인덕에 의해서 이루어진 것이다.



자료원: <표 1>을 토대로 연도별 분포를 재구성한 것임.

<그림 1> 국내 조직문화 연구의 연도별 빈도

이후 1990년대 초반 태정애(1991)와 유한호(1992)의 연구가 발표되었다. 1994년부터 2000년대 초반까지 조직문화에 대한 연구의 두드러지게 양적 성장을 이루었다. 그리고는 연구가 주춤해서 2006년에는 장용선, 문형구의 연구가, 2007년에는 김지대, 박상언의 연구가 발표되었다.

〈표 1〉 국내 조직문화 연구들(1984 - 2007)

저자(연도)	구분	연구 목적	결과 및 주요 발견
서인덕(1984)	이론	조직문화적 접근을 통한 상징주의 연구의 필요성 제기	-
서인덕(1986b)	실증	한국기업의 문화유형 실증	한국기업의 전반적 문화유형, 재벌그룹의 문화유형, 산업별 문화유형, 부서별 문화유형 규명
태경애(1991)	실증	4개의 문화유형 각 차원(권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화)과 조직유효성(조직성장, 조직사회성, 종업원 사기)의 관계 규명	가설의 부분적 지지
유한호(1992)	이론	단일조직 내에 존재하는 다종의 하위문화에 대한 이론적 고찰	-
민승기 & 고종식(1994)	실증	서인덕(1986)의 구분에 따른 문화유형과 개인태도 및 만족(직무만족, 동조성, 애사심, 적응성, 직무몰입)과의 관계 규명	가설의 부분적 지지
최만기(1994a)	실증	진락유형(Miles & Snow, 1978)과 문화유형(Quinn & McGrath, 1985) 간의 적합성과 재무성과 간의 관계 규명	가설의 부분적 지지
최만기(1994b)	실증	진락유형(Miles & Snow, 1978)과 문화유형(Quinn & McGrath, 1985) 간의 적합성과 이직의도 및 직무만족 간의 관계 규명	가설의 부분적 지지
노순규(1995)	실증	Likert(1967)의 연구 등을 근거로 자체 개발한 문화측정 모형을 사용하여 조직문화 진단과 문화개선 방안 도출 시도	기업문화 파악과 개선방안 제시
박상연 & 김영조(1995)	실증	경쟁가치모형(Quinn & McGrath, 1985)에 따른 문화적 프로필과 조직효과성(직장생활 만족도, 조직몰입) 간의 관계 규명	군집분석결과 3개의 조직문화 프로필로 구분됨. 이들 3개 프로필 군집 간의 직장생활 만족도와 조직몰입이 유의한 차이를 보임
진상호 & 신용준(1995)	실증	조직문화 유형(Quinn & McGrath, 1985)과 리더십 유형 간의 적합성과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계 규명	가설의 지지
조영호 & 김일숙(1995)	실증	Tom J. Peters의 저서들에 제시된 기업문화 특성과 조직성과(직무몰입, 조직에착도, 매출액 성장률, 경상이익률) 간의 관계 규명	가설의 지지

(표 1) 국내 조직문화 연구들(1984 - 2007) (계속)

저자(연도)	구분	연구목적	결과 및 주요 발견
박노운(1996)	실증	조직문화유형과 성과(수익성, 매출액 신장률) 간의 관계와 조직문화유형과 환경 간 상호작용과 성과 간의 관계 규명	가설의 지지
정수진(1996)	실증	기업규모, 직급, 업종에 따라서 조직문화 형성요인 (환경, 역사, 선발, 사회화, 기술, 규모, 목적)이 다를 것이라는 점과 조직문화형성요인과 조직성과 관계 규명	가설의 부분적 지지
한주희 & 황원일 (1996)	실증	조직문화 인식(서인덕, 1985a)과 주관적 경영성과 및 조직몰입 간의 관계 규명	가설의 부분적 지지
강장애(1997)	실증	조직문화 형태 및 강도(Rousseau)와 조직성과 (조직몰입, 직무동기, 직무만족) 간의 관계 규명	가설의 지지
김남현 & 이주호 (1997)	실증	문화유형(최만기, 1993), 리더십 유형(변혁적/거래적), 행동성과(조직몰입, 직무만족, 이직의도) 간의 관계 규명	가설의 지지
박재홍 & 김원형 (1997)	실증	Tom Peters의 저서들에 제시된 기업문화유형 및 합의도, 인적자원 유지전략, 종업원 근로의식, 기업성과 간의 관계 규명	가설의 지지
박노운(1997)	실증	조직문화유형(신취적, 카리스마적, 적응적, 관료적), 전략(Miller, 1988), 주관적 성과(수익성, 매출액 성장률) 간의 관계 규명	조직문화유형에 따라서 전략 유형이 다르게 나타남. 이런 관계는 저성과 조직보다는 고성과 조직에서 더 의미 있게 나타남
신상길 & 김인수 (1997)	실증	문화유형(Quinn & McGrath, 1988)과 리더행동(Stogdill, 1963)의 관계와 두 관계에 있어서의 기술(일상적/비일상적)의 조절효과 규명	문화유형과 리더행동 간의 관계는 지지되었으나, 기술의 조절효과는 부분적으로만 지지됨
한주희, 황원일, & 박석규(1997)	실증	문화유형(서인덕, 1985)과 조직몰입(감정적, 거래적) 간의 관계 규명	감정적 몰입은 집단문화, 개발문화, 위계문화와, 거래적 몰입은 위계문화와 합리문화와 유의한 관계를 가짐
김영조 & 박상언 (1998)	실증	문화특성(서인덕, 1986; Quinn, 1988) 및 문화강도(일치성, 가치합일성)와 조직성과 (직장생활 만족도, 조직몰입, 채무성과) 간의 관계 규명	심리적 성과와 문화특성 간 관계는 지지되고, 문화강도와와의 관계는 부분적으로 지지됨. 채무성과에 대해서 양자에 지지되지 못함

〈표 1〉 국내 조직문화 연구들(1984 - 2007) (계속)

저자(연도)	구분	연구목적	결과 및 주요 발견
강영순(1999)	실증	문화유형과 인적자원관리 유형 간 관계와 인적자원 관리 유형과 조직일체감 및 직무만족 간 관계를 구조방정식 모형으로 검증	가설의 부분적 지지
이미재(1999)	실증	재별간 문화차이 존재 검증, 동일 재별 내에서도 산업별 문화차이 존재 검증	가설의 지지
김영조(2000)	실증	조직문화와 기업성과(재무적/심리적) 간의 종단적 관계 규명	가설의 부분적 지지
박내희(2000)	이론	조직변혁에 있어서 조직문화 변화의 중요성 제시	-
문형구 & 장용신(2001)	이론	리더십과 조직문화 간의 관계에 대한 문헌연구와 향후 연구과제 제시	-
박원우(2001)	실증	기업문화 변화의 성공요인과 실패요인 규명	기업문화 개념의 이해/몰이해, 종업원과 최고경영자의 관심과 참여, 기업문화 활동의 지속기간, 경영전략과의 연계가 중요한 성공/실패 요인임
송하식, 이덕호, & 김주엽 (2002)	실증	조직문화(개인중심/집단중심, 결과중심/속성중심)이 공정성 지각 및 연봉제 수용도에 미치는 영향 규명	가설의 지지
장용선 & 문형구(2006)	사례	조직전체가 비영리사업만 하던 조직이 영리사업을 수행하면서 영리/비영리라는 하위문화가 발생하는 과정을 분석	-
김지태 & 박상연(2007)	실증	조직문화유형(Miller & Friesen, 1982) 별로 프로토타입 차원에서 신제품 개발 활동들이 신제품 성과에 미치는 영향이 다를 것인가를 실험	창업적 조직문화에서는 '하부 구조적 개발 활동'에 역점을 두는 반면에, 보수적 조직문화에는 '구조적 개발 활동'에 치중

한국에서 조직문화 연구의 황금기라 할 수 있는 1994년에서 2002년까지의 조직문화 연구의 유형을 살펴보면, 기업문화 변화의 성공·실패 요인(박원우, 2001), 재벌의 조직문화(이미재, 1999), 조직문화 강도와 조직유효성(김영조 & 박상언, 1998), 조직문화 유형과 리더십 유형과의 관계(전상호 & 신용준, 1995), 조직문화 유형과 인적자원관리와의 관계(강영순, 1999; 박계홍 & 김원형, 1997; 송하식, 2002), 조직문화 유형과 전략유형과의 관계와 그 결과(김남현 & 이주호, 1997; 최만기, 1994a, 1994b), 조직문화 유형과 조직유효성을 다룬 연구들(강정애, 1997; 김영조, 2000; 노순규, 1995; 민승기 & 고종식, 1994; 박상언 & 김영조, 1995; 태정애, 1991; 한주희, 황원일, 1996; 한주희, 1997), 조직문화(유형)와 조직환경과의 관계(박노운, 1996, 1997; 정수진, 1996), 조직문화와 조직변혁(박내회, 2000), 하위문화에 대한 연구(유한호, 1992)로 구분할 수 있다.

개인수준, 부서 및 팀수준, 조직수준에 이르기까지 다양한 수준에 걸쳐 연구가 이루어져 왔으며, 동시에 내용면에서도 폭넓게 연구가 이루어져 왔음을 살펴볼 수 있다. 그런데 적용된 연구방법에 있어서는 상당히 편향된 경향이 있음을 볼 수 있다. 즉 적용한 연구방법을 실증연구, 이론연구, 사례연구로 구분하여 그 비율을 살펴보면 이론연구가 4편(13%), 사례연구가 1편(3%), 그리고 실증연구가 25편(83%) 있다.

여기서 이론연구로 분류된 연구는 서인덕(1984), 유한호(1992), 박내회(2000), 문형구 & 장용선(2001)의 연구이고, 사례연구로 분류된 연구는 장용선, 문형구(2006)의 연구이다. 이론연구는 각 시대적 상황에 맞게끔 연구의 흐름과 새로운 방향을 제시하는 차원에서 시기적절하게 발표되었는데 비해, 사례연구는 조직문화 연구 자체의 특성을 감안할 때, 가장 최근에 와서야 겨우 1편만이 발표된 것은 특이한 일이라고 하겠다.

Schultz(1994)는 조직문화 연구의 접근방식을 크게 기능주의(functionalism)와 상징주의(symbolism)로 구분하였는데, 전자는 조직 생존에 필요한 문화적 기능(혹은 요소)에 초점을 맞추고 있는 반면에 후자는 조직구성원에게 있어서 문화 자체의 의미를 파악하는데 초점을 맞춘다. Schultz(1994)의 구분대로라면, 기능주의적 관점에서는 조직유효성과 관계된 개별 문화요소들을 파악하는 것이 바람직하겠지만, 상징주의적 관점에서 본다면 조직 내의 문화요소에 대한 의미해석이 다루어져야 한다. 따라서 적어도 상징주의적 관점에서 조직문화연구는 다변수통계를 활용한 양적연구로는 문화요소의 기술과 해석이 쉽지 않다. 김주엽(2004)이 주장한 바도 본 연구가 지적하는 하는 것과 유사한데, 다양한 관점의 조직문화 연구가 이루어지기 위해서 양적 연구에 지나치게 치우쳐서는 안 된다는

것이다. 이런 점을 고려해 볼 때, 주로 양적연구에 치우친 최근까지의 한국 조직문화 연구의 경향은 조직문화의 다양한 관점 중에서 특정 관점에 치우쳐 있을 수 있다는 가능성을 드러내 보인다.

이런 가능성을 보다 엄격하게 살펴보고자 조직문화 연구를 대표하는 기존 관점들을 살펴보고, 이들의 효과적 취합을 통해 앞에서 살펴본 한국 조직문화 연구 경향을 분석해 보도록 하겠다.

### Ⅲ. 조직문화 이론의 제 관점과 통합

조직문화 연구에서 조직문화 자체에 대한 정의를 살펴보면, 조직문화에 대한 관점이 얼마나 넓은가를 확인할 수 있다. 예로 Ott(1989)가 조직문화에 대한 기존 정의를 정리해 놓은 것을 보면, 무려 36개에 이르는 정의가 등장한다. 이는 조직문화에 대한 정의가 학자마다 상당히 다르고, 조직문화에 대한 다양한 관점이 존재한다는 것을 반증한다.

이렇게 된 원인으로 크게 두 가지 측면을 고려해 볼 수 있다. 첫째는 문화라는 개념이 애초부터 연구되어왔던 인류학 자체에서 문화에 대한 접근방식이 폭넓었기 때문이고, 둘째는 1980년대 조직문화에 대한 경영학의 관심 폭증으로 문화 및 문화 유사 개념을 갑작스럽게 도입하는 과정에서 발생한 현상이라고 할 수 있다. 이들 가능성 각각에 대해서 짚을 달리하여 살펴보도록 하겠다.

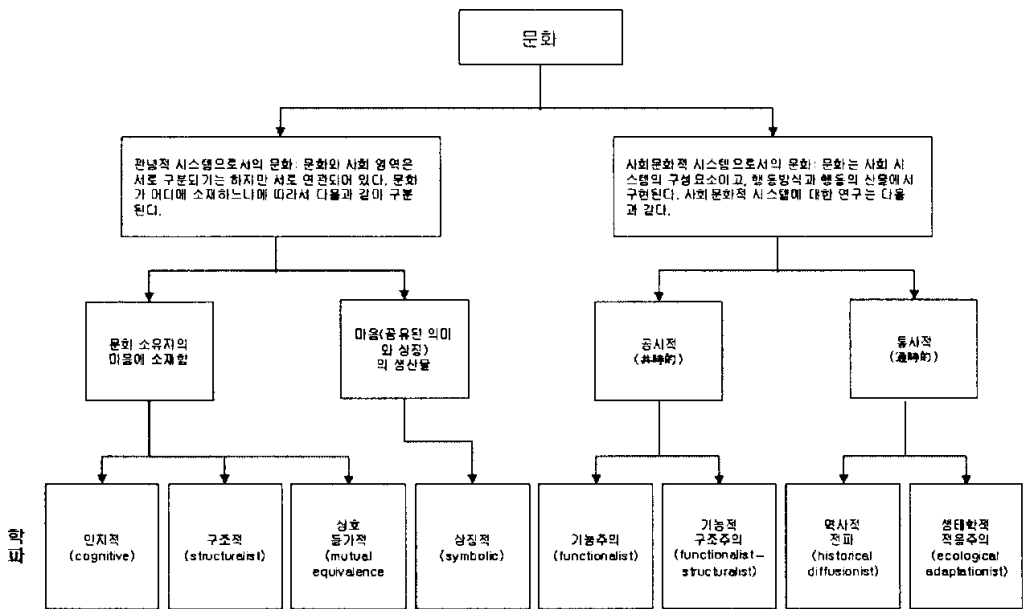
#### 1. 인류학에서의 조직문화 연구

경영학 혹은 조직연구에서 본격적으로 문화연구가 시작되는 시점인 1984년에 Allaire와 Firsiroty는 문화인류학과 조직연구의 접점을 찾는 연구를 발표하였다. 그들은 조직문화 연구의 원류라고 할 수 있는 인류학에서의 문화 연구의 여러 학파를 분류·제시하고, 그 개념이 조직문화 연구에 어떻게 접목될 것인가를 제시하였다.

그들에 따르면, 문화인류학에서 문화에 대한 학파는 문화를 사회문화시스템으로 보는 학파와 생각의 시스템으로 보는 학파 두 가지로 구분된다. 그리고 문화를 사회문화시스템으로 보는 학파는 문화가 소재하고 있는 위치를 어떻게 보느냐에 따라서 두 개 학파로



세분되는데, 하나는 문화가 사람들의 마음에 있다고 보는 학파와 또 하나는 공유된 의미와 상징의 산물이라고 보는 학파이다. 마찬가지로 문화를 생각의 시스템으로 보는 학파 역시 시스템에 대한 견해차이로 인해 두 가지 학파로 구분되는데, 이는 사회시스템이 유기적으로 잘 물려있다고(synchronic) 보는가, 혹은 그렇지 않다고(diachronic) 보는가에 따라서 구분된다. 이와 같이 두 단계에 걸친 구분의 결과로 문화인류학에서의 학파는 <그림 2>와 같이 총 여덟 개의 학파로 구분된다.



자료원: Allaire & Firsiroty, 1984, p. 196.

<그림 2> 문화 개념의 분류

<그림 2>에서 살펴볼 수 있듯이, 문화인류학 내에서도 문화에 대한 학파가 다양하며 그 의미하는 바와 설명하고자 하는 목적과 대상이 상당히 다름을 알 수 있다. 그런데 분명한 점은 <그림 2>의 좌측 네 개 학파는 문화 속에 내재되는 의미와 상징을 해석함으로써 대상 조직 혹은 현상을 보다 깊이 있게 이해하고자 함에 연구의 목적을 둔다. 반면 오른쪽 네 개 학파는 문화요소 혹은 기능들이 자연 및 사회 환경 하에서 생존과 어떤 관계가 있는지에 관심을 가진다. 이상과 같은 문화인류학 내부에 다양한 학파가 있다고 하더라도, 그 내용에 있어서는 대상에 대한 보다 깊이 있는 이해를 목적으로 하는 학파와

문화의 기능 및 요소와 생존(혹은 번영)과의 관계를 밝히는 두 개 학파로 구분된다고 하겠다.

## 2. 경영학에서의 문화 개념의 수용과정과 조직문화에 대한 두 가지 관점

Barley, Meyer와 Gash(1988)는 1984년 이후 미국 경영학계에서 조직문화에 대한 정의가 어떻게 자리 잡게 되었는가를 밝힌 바 있다. 그들의 문헌정리에 의하면, 1970년대 Hughes와 Chicago대학 출신의 사회심리학자들(예, Schein과 Van Maanen 등)이 중심이 되어, 조직을 제대로 이해하기 위해서는 국부적 해석 구조와 의례화된 관행에 대한 이해가 뒷받침되어야 한다는 주장이 제기되었다고 한다. 이후 다양한 경로로 통해 조직문화의 개념이 경영학(혹 조직연구)에 도입되게 되는데, 1970년대를 맞아 유입된 경로는 컨설턴트 혹은 실무중심의 학자들(Silverzweig & Allen, 1976; Peters, 1978; Ouchi & Price, 1978; O'Toole, 1979)을 통한 경로와 조직문화와 상징주의에 대해 보다 이론적으로 접근한 학자들(Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980; Pettigrew, 1979; Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge, 1983; Van Maanen, 1979; Wilkins, 1979)을 통한 경로로 구분된다. 이들의 가장 큰 차이점이라고 볼 수 있는 것은 전자는 조직문화를 조직유효성을 높이기 위한 도구로 본 데 비해, 후자는 패러다임 변혁의 축(조직연구의 새로운 패러다임)으로 보았다는 것이다.

Barley 등(1988)의 연구결과는 1984년 시점에서는 이런 실무계의 정의와 학계의 정의가 꽤 큰 차이를 보였지만, 1987에 이르러서는 둘의 차이가 상당히 줄어들었다는 것이다. 본 연구에서는 Barley 등(1988)의 연구결과보다는 미국 경영학회에서 조직문화에 대한 개념 도입과 형성 시기의 두 가지 분류에 대해 주목하고자 한다. Allaire와 Firsirotu(1984)의 연구에서는 (조직)문화는 자체의 해석적(상징적) 의미를 추구하는 학파와 생존과 번영과 관련성이 있는 (조직)문화 요소(기능)의 탐색을 추구하는 학파로 크게 대별되었다. 꼭 그렇게 일치하는 것은 분명 아니지만 Barley 등(1988)의 연구에 나타나는 실무중심의 정의와 학계중심의 정의와 상당한 유사성을 보이는 것은 사실이다.

Allaire와 Firsirotu(1984)와 Barley 등(1988)의 연구를 결부시켜 보면, 조직문화의 이론적 발달과정에서 두드러지게 나타나는 특성은 대상조직(조직, 국가, 민족)의 바람직한 결과와 결부시켜 문화를 연구할 것인가 아니면, 그 문화현상 자체를 그대로 두고 해석하여

그 대상 조직의 내면까지 이해하고자 하는 노력에 충실할 것인가와 같이 두 가지 흐름이 공존하고 있다는 점이다.

Smircich(1983)는 조직문화 연구를 비교경영학적 접근(comparative management), 기업문화론적 접근(corporate culture), 조직 인지론적 접근(organizational cognition), 조직 상징론적 접근(organizational symbolism), 조직과 무의식 과정적 접근(unconscious processes and organization)으로 구분하였다. 나아가 Smircich(1983)는 비교경영학적 접근과 기업문화론적 접근에서는 조직문화를 독립 혹은 종속변수로 보는데 비해, 나머지 네 개 접근법은 문화를 조직을 개념화시키는 근본적 은유(a root metaphor for conceptualizing organization)로 보고 있다고 제시하였다. 이상과 같은 Smircich(1983)의 구분은 앞의 Allaire와 Firsiroti(1984)와 Barley 등(1988)의 구분과 거의 일맥상통한 내용인데, 이를 Smircich(1983)의 구분대로 표현한다면 '일종의 변수로의 조직문화'와 '조직 그 자체로서의 조직문화'로 구분됨을 알 수 있다.

### 3. 조직문화에 대한 관점들과 이들의 통합

앞서 언급한 Allaire와 Firsiroti(1984), Barley 등(1988), 그리고 Smircich(1983)의 내용을 토대로 정리하자면, 조직문화 연구에서 조직문화 개념이 적용될 수 있는 방향은 크게 두 가지이다. 첫째는 다양한 조직수준, 복잡한 내부구조, 역사적 흐름 등으로 인해 조직 내부인이 아니면 쉽게 파악하기 힘든 조직의 복잡한 특성 때문에, 이에 대한 깊이 있는 이해를 위해서는 문화적 접근이 효과적으로 사용될 수 있다는 것이다. 간략하게 표현하자면 조직현상 자체에 대한 깊이 있는 이해를 위한 문화론적 접근이라고 할 수 있다. 둘째는 조직의 생존과 번영에 있어서 밀접한 관련성이 있는 문화(혹은 문화요소)를 마치 변수로 보아서, 이에 대한 효과적 관리를 통해 조직유효성을 증진시키는데 활용하는 것이다. 간략하게 표현하자면, 1970-80년 이전까지의 경영학 흐름과 같은 맥락에서 조직문화를 조직유효성 증진을 위한 관리도구로 보자는 것이다.

본 연구와 같이 조직문화론 접근의 용도 관점에서 두 가지로 구분하여 본 기존 연구는 Schultz(1994)의 연구가 있다. 그는 문화논쟁에서 제기되는 이론적 관점들은 크게 합리주의(rationalism), 기능주의, 상징주의로 구분 짓고, 현실적인 설명력을 고려하여 조직문화 연구의 관점을 <표 2>와 같이 두 가지 관점으로 압축하였다.

〈표 2〉와 같은 Schultz(1994)의 주장은 Allaire와 Firsiroty(1984), Barley 등(1988), 그리고 Smircich(1983)의 주장과 일맥상통한다. Schultz(1994)의 구분에 따른 기능주의와 상징주의는 조직문화를 통한 조직연구에서 무엇을 추구하는가의 문제이다. 다시 말하면, 조직연구에서 조직문화 개념의 기능과 관련된 내용이다. 구체적으로 기능주의에서 문화의 기능이란 조직의 생존 및 번영과 밀접한 관계를 가지는 기능을 의미하고, 상징주의에서 문화의 기능이란 외부자에게 쉽게 드러나지 않은 깊은 수준의 조직의 특성과 현상을 이해하도록 하는 일종의 렌즈 같은 기능이다. 따라서 이들의 표현을 통일하여 Smircich(1983)의 주장과 같이 조직문화 관점 구분의 하나의 축을 '변수로서의 문화'와 '현상으로서의 문화'로 구분하도록 하겠다.

〈표 2〉 기능주의와 상징주의 주요 차이점

	기능주의(Functionalism)	상징주의(Symbolism)
핵심 관심사	조직 생존에 있어서 문화의 기능은 무엇인가?	조직구성원에게 있어서 조직의 의미는 무엇인가?
핵심 가정	조직구성원들이 외부 적응과 내부 통합 과정에서 부딪히는 문제를 해결하는 가운데 문화가 발전한다.	조직구성원들은 의미를 창조해 내고, 그들이 반응하는 조직 실체를 정의한다.
분석 결과물	조직을 진단하고 조직생존에 어떻게 기여할 것인가를 밝힘	조직문화의 상징과 의미를 이해하고, 그것들이 조직구성원 들에 의해서 어떻게 창조되는지를 밝힘

자료원: Schultz, 1994, p. 17.

문화의 기능에 관한 관점 이외에 조직문화 현상을 이해하는데 있어서 중요하게 고려해야 할 사항은 동일 조직 내에 균질한 문화가 존재할 것인가 아니면 하위 단위(본부, 부서, 팀)에 따라 차별적 문화가 존재할 것인가에 대한 관점이다.

문화란 개념은 애초에 국가나 민족 단위에 존재하는 개념이다. 그런 것이 1970년 동아시아 국가의 비약적 경제발전과 더불어 이에 대한 원인분석에 관심이 모아졌고, 그런 과정에서 서로 다른 문명권에 따른 차이점을 통해 원인을 규명하고자 하였다. 이 과정에서 Hofstede를 필두로 국가 간 문화 차이에 의한 조직성과 차이를 규명하는 연구가 많이 이루어졌다(Hofstede, Neujien, Ohayv, & Sanders, 1990). 더불어 일본기업에 대한 심도 있는 연구를 통해 조직수준에서도 독특한 문화가 있다는 주장(Ouchi, 1981)과 미국기업의

성공에 있어서 독특하고 강한 문화가 큰 기여를 했다는 주장(Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982)이 기화가 되어 조직수준의 문화에 대한 관심이 증폭되었다. 이런 과정에서 국가나 사회에 배태되어 있는 기업조직에 과연 독립된 조직문화가 존재할지의 여부에 대해 논란이 있어왔지만((Hofstede et al., 1990), 현재의 시점에서는 조직수준의 문화를 받아들이고 있다.

그런 논리로 본다면, 조직 내부로 들어갔을 때도 국가 및 민족과 기업조직 간의 관계에서와 같이 하위문화에 대한 존재여부를 따져보지 않을 수 없다. 일례로 Trice(1993)는 직업문화(occupational culture)를 주장하였는데, 조직 내 직업적 유사성은 기능별 유사성을 지닌 부서나 팀 내에서 존재할 가능성을 증가시킨다고 하였다. 기존 연구 중에 Sackman(1992)은 지식구조에 의해서 부서단위의 하위문화가 존재하는 것을 질적 연구를 통해 실증한 바 있다.

〈표 3〉 조직문화와 하위문화 간 관계에 관한 세 가지 관점

	관점		
	통합적 관점 (integration)	분화적 관점 (differentiation)	분열적 관점 (fragmentation)
합의성에 대한 접근법	조직 전반에 걸친 합의	하위문화 단위에서의 합의	합의가 없음
문화발현 간 관계	일관성	비일관성	명확한 일관성이 없거나 비일관성
모호성에 대한 접근법	제거하려 함	하위문화 외부로 끌어냄	일정함

자료원: Martin, 2002, p. 95.

이런 논의를 종합적으로 기술한 것이 Martin(1992, 2002)의 연구인데, 조직 내 하위문화가 존재하는 상태에 따라서 조직문화에 대한 관점을 〈표 3〉과 같이 통합적 관점(integration perspective), 분화적 관점(differentiation perspective), 분절적 관점(fragmentation perspective)으로 구분한 모형을 제시하였다. 통합적 관점이란 조직 내 하위문화가 존재하기보다는 조직전반에 걸쳐 균질한 조직문화가 있다는 관점이고, 분화적

관점과 분열적 관점은 조직 내 하위문화가 존재한다고 보는 관점이다. 이 세 가지 관점의 차이를 보다 명확하게 이해할 수 있는 것이 <표 4>와 같이 Martin(2002)이 제시한 관점별 관리적 함의점에 대한 주장이다.

<표 4> 문화변화 변화에 대한 각 관점이 제공하는 함의점

문화변화에 있어서	관점		
	통합적 관점	분화적 관점	분열적 관점
리더의 역할	리더 중심	리더들이 2차적인 영향력을 발휘할 수 있음	권력은 개인과 환경 간에 퍼져있음
환경의 역할	약간의 영향이 있을 수 있지만 문화와는 별개임	환경의 영향은 뚜렷함	환경과 조직을 구분하는 경계는 침투 가능한 대상임
변화활동에 대한 함의점	리더에 의한 top-down 방식, 혹은 문화 전략 간의 적합성 추구, 혹은 문화통제를 위한 규범적 능력을 찾음	일선 관리자나 하위 집단에 대한 직접적 조언을 줄일 것	개인은 힘이 없어 보임

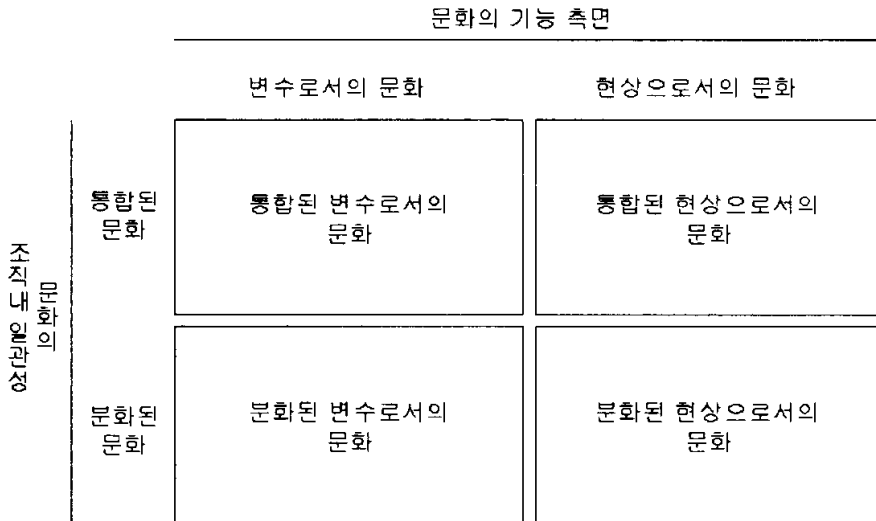
자료원: Martin, 2002, p. 149.

<표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이, 통합적 관점에서 분열적 관점으로 갈수록 조직단위로 통합된 문화현상이 발현되기 어렵다는 것을 의미한다. 통합적 관점은 궁극적으로 하나의 조직문화는 존재하며 조직의 상층부가 효과적으로 관리·변화시킬 때 조직유효성이 증가하다는 입장인데 반해, 분열적 관점은 조직 내 하위문화가 극단적으로 분열되어 있고 권력 간 관계에 의해서 복잡한 양상이 보이기 때문에 조직문화의 인위적 관리가 어렵다고 보는 관점이다. 분화적 관점은 양자의 절충적 입장으로서 경우에 따라서 조직문화를 관리할 수 있기도 하고 없을 수도 있다는 보다 현실적인 입장을 띤다.

그런데 조직관리 측면을 고려해 볼 때, 분열적 관점은 현상의 해석과 기술 수준에만 머물게 된다는 한계점이 있다. 그런 의미에서 본 연구에서는 분열적 관점은 배제하고 통합적 관점과 분화적 관점만을 고려하도록 하겠다.

이상과 같이 조직문화의 기능에 대한 2가지 관점(기능주의, 상징주의)과 하위문화에

대한 2가지 관점(통합적 관점, 분화적 관점)을 결합시키면 <그림 3>과 같이 2×2의 매트릭스가 생성된다. <그림 3>의 통합적 관점을 바탕으로 국내 조직문화 연구를 분류하여 분석하도록 하겠다.



자료원: Smircich(1983), Schultz(1994), 그리고 Martin(1992, 2002)의 관점을 저자가 통합하여 표시한 것임.

<그림 3> 조직문화에 관점 통합

#### IV. 통합관점에 기반한 기존 연구의 분석

<표 1>의 국내 조직문화 연구를 <그림 3>의 통합관점에 따라서 분류한 결과가 <표 5>이다. 실제 구분에 있어서 하위문화에 대한 일관성 여부를 판단하는데 있어서, 한 가지 수준 이상의 내용을 다룬 연구가 있어서 <그림 3>의 구분에 '복합관점'을 추가하여 구분하였다.

<표 5>를 살펴보면 알 수 있듯이, 국내 연구는 (통합, 현상) 차원으로 연구가 편중되어 있음을 알 수 있다. Barley 등(1988)의 연구에 의하면, 초기에는 실무계의 조직문화 정의와 학계의 조직문화 정의가 구분되어 있었는데 시간이 흐름에 따라서 점차 조직

문화의 정의는 실무계의 정의로 수렴되었다고 한다. 이미 언급한 바와 같이 실무계의 정의는 조직문화 기능 구분에 있어서 '변수로의 문화'에 가깝다. 보다 구체적으로 살펴보면, 실무가들이 생각한 조직문화와 성과 간의 관계는 '통제욕구 → 문화적 조작 → 사회(조직) 통합 → 성과 및 생산성'라고 표현된다(Barley et al., 1988). 그런 면에서 Barley 등(1988)의 연구에서의 실무계의 정의는 본 연구 <그림 3>에서 (통합, 변수) 영역에 가깝다.

국내에서 조직문화 연구가 본격화된 것이 1990년 대 이후란 점을 생각해 보면, Barley 등(1988)의 연구결과에 나타난 연구결과가 국내 조직문화 연구에도 영향을 미쳤을 것이라고 예상할 수 있다. 그런데 국내 연구에서 '변수로의 문화'가 아니라 '현상으로서의 문화'를 연구하고자 했던 연구들(유한호, 1992; 이미재, 1999; 서인덕, 1984, 1986; 장용선 & 문형구, 2006)을 살펴보면, 유한호(1992)의 연구를 제외하고는 대부분 조직문화 연구의 황금기 전이나 후에 발표된 논문들이다. 이런 점을 볼 때, 국내 조직문화 연구의 붐은 미국의 경우와 유사하게, 조직문화-성과 간의 관계에 대한 기대에서 비롯된 것이라고 생각해 볼 수 있다.

여기서 서구의 조직문화와 차별적으로 한국 고유의 기업현상을 연구했다는 점에서 눈길을 끄는 연구가 바로 서인덕(1986a, 1986b)과 이미재(1999)의 재벌에 관한 연구이다. 최근까지의 대규모 구조조정이 일어나기 전까지 한국적 현상에서 기업문화라고 하면 그룹사에 소속된 하위 계열사를 생각하기보다는 상위의 재벌 그룹을 곧잘 떠올리곤 했다. 그런 점에서 산업효과를 뛰어 넘어 창업자 효과가 잘 나타나는 조직문화 현상을 이해하기 위해 적절한 분석단위가 재벌그룹이다. 서인덕(1986)은 이런 문화현상을 재벌, 산업, 기업, 부서수준에 이르기까지 한국적 여건을 고려해 자체개발한 조직문화 측정도구를 사용하여 분석·제시하였다. 이미재(1999)는 재벌그룹의 재벌문화를 검증하고, 동일 재벌그룹 내에서도 산업효과가 있음을 보여 주었다.

서인덕(1986a, 1986b)과 이미재(1999)는 기업수준을 전후로 하여 상위 및 하위문화를 밝혔는데 비해, 유한호(1992)와 장용선과 문형구(2006)는 동일 조직 내에서의 하위문화를 본격적으로 다루었다. 먼저 유한호(1992)는 조직 내 하위문화에 대한 이론적 정리와 향후 연구방향을 제시하였고, 장용선과 문형구(2006)는 원래 비영리 조직이었던 조직이 하위에 영리조직을 운영함으로써 동일 조직 내에서 새로운 하위문화가 생성되는 과정을 사례분석을 통해서 과정과 결과를 보였다. 장용선과 문형구(2006)의 연구는 실증을 한 연구 중



에 유일한 (현상, 분화) 차원의 연구라고 하겠다.

이상의 제한된 연구들을 제외하고는 현재까지의 조직문화 연구는 <표 5>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이, (변수, 통합) 차원에 편중되어 있음을 볼 수 있다. 이것은 한국조직문화 연구의 경향은 조직문화의 다양한 측면 중에서 '관리도구로서의 조직문화'라는 관점이 지배적이라는 것을 나타낸다.

<표 5> 통합관점을 통한 국내 조직문화 연구 구분

		문화의 기능적 측면	
		변수로서의 문화	현상으로서의 문화
문화의 조직 내 일관성	통합된 문화	태정애(1991), 민승기 & 고종식(1994), 최만기(1994a, 1994b), 노순규(1995), 박상언 & 김영조 (1995), 전상호 & 신용준(1995), 조영호 & 김일숙(1995), 박노운(1996), 한주희 & 황원일(1996), 강정애(1997), 김남현 & 이주호(1997), 박계홍 & 김원형(1997), 박노운(1997), 전상길 & 김인수(1997), 강영순(1999), 김영조(2000), 박내희(2000), 문형구 & 장용선(2001), 박원우(2001), 송하식 등 (2002), 김지대 & 박상언(2007)	해당 사항 없음
	복합 관점	정수진(1996)	서인덕(1984, 1986), 이미재(1999)
	분화된 문화	해당 사항 없음	유한호(1992), 장용선 & 문형구(2006)

## V. 논의 및 결론

Allaire와 Firsiroty(1984)와 Smircich(1983)의 연구를 참조해 볼 때, 문화인류학 자체에 서뿐만 아니라 경영학(혹은 조직연구) 범주 안에서도 조직문화 연구에 대한 접근법은 한 가지로 편중되어 있는 것은 아니다. 이점은 본 연구에서 Martin(1992, 2002)의 모형과 Schultz(1994)의 모형을 토대로 제시한 통합관점이 적어도 네 개의 연구관점으로 구분될 수 있다는 점을 통해서 알 수 있다.

현재까지의 한국 조직문화 연구는 가능한 다양한 연구접근법이 있음에도 불구하고, 변수로서의 조직문화, 통합된 조직문화로 보는 관점에 지나치게 편중되어 있다. 이런 연구 경향은 초기 당시까지의 조직연구의 한계점 때문에 제안된 문화론적 접근법과 상치된다. 즉 과학적이고 요소주의적으로 조직을 파악하고자하는 노력의 한계점 때문에 문화론적 접근법이 제시되었음에도 불구하고, 그 실상은 앞의 전철을 답습한 셈이 되고 만 것이다.

이런 점에서 미국의 조직문화연구 초기 시점을 돌이켜볼 필요가 있다. 경영학에 있어서, 조직문화 연구에 대한 본격적 관심이 대두된 시점은 아마도 1983년 *Administrative Science Quarterly*의 조직문화 특집호가 아닐까라고 생각한다. 그 특집호의 총괄안내문인 Jelinek, Smircick, 및 Hirsch(1993)의 글을 살펴보면, 조직문화 연구는 조직연구의 새 바람은 불어넣을 수 있는 가능성을 가지고 있으며 새롭게 시작되는 조직문화 연구의 다양한 관점을 불어넣을 수 있도록 다양한 관점의 연구를 채택하고자 노력했던 점을 살필 수 있다. 그에 따라 특집호에 수록된 조직문화 연구들은 인류학뿐만 아니라 사회학, 심리학, 경제학 등 사회과학 전반에 걸친 다양한 관점을 취하고 있으며, 향후 조직문화 연구의 원형(prototype)을 제시하였다. 하지만 이후 수 년 간의 연구흐름을 정리한 Barley 등(1988)의 연구결과를 살펴보면 특정방향으로 조직문화 연구가 귀결된 점을 살펴볼 수 있다. Barley 등(1988)은 조직문화의 정의를 학계의 정리와 실무계의 정리로 구분하고, 이들이 1980년 초반에서 후반으로 흘러오며 따라서 두 가지 정의가 어떻게 전개되었는가를 살펴보았는데, 1980년대 중반을 거치면서 실무계의 정의 수렴되었다는 점을 보였다. 그러나 Barley 등(1988)의 조사 이후의 조직문화 연구는 정점에 도달했다가 점차 시들해지고 현재에 도달하게 되었다. 미국의 이런 현상은 한국에서도 유사하게 나타난 것으로 볼 수 있는데, 조직문화를 변수로 보고 통합적 관점에서 연구된 연구들이 1990년 중반 폭증하였다가 이후에 시들해지고, 2000년대에 들어서 간간히 발표되고 있는 연구들은 조직을 보다 잘 이해하기 위한 수단으로서 조직문화를 활용하고 있다. 대표적인 연구가 장용선, 문형구(2006)의 "사업다각화에 따른 하위문화의 형성과정"인데, 이 연구에서는 (변수, 통합)의 정반대 관점인 (현상, 분화)라는 관점에서 연구되어 이전 연구와 많은 차별성을 보인다.

이상의 논의·정리하는 차원에서 본 연구가 주장하는 바는 조직문화 연구가 보다 활성화되기 위해서는 1970년대 말에서 1980년대 초에 조직연구의 한계점을 극복하기 위해 조직문화적 접근을 도입하고자 했던 초기의 의의를 되살려 조직문화 연구를 재부흥시키

자는 것이다. 구체적으로 현재 (변수, 통합) 관점에 치중된 연구를 확대시켜서, 변수에서 현상으로, 통합에서 분화로의 연구관점이 확대되어야 한다는 것이다. 이런 과정을 통하여 조직연구에서 문화적 접근이 가지는 강점을 제대로 발휘하여, 조직연구의 깊이와 폭을 증진시켜야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강영순. 1999. 지각된 기업문화와 인적자원관리 그리고 직무만족 및 조직일체감간의 관계, 「인사관리연구」, 23(2): 243-265.
- 강정애. 1997. 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로, 「경영학연구」, 26(3): 513-530.
- 김남현 & 이주호. 1997. 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증적 연구, 「인사조직연구」, 5(1): 193-528.
- 김영조. 2000. 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구(longitudinal study), 「인사조직연구」, 8(2): 111-134.
- 김영조 & 박상언. 1998. 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구, 「인사조직연구」, 6(2): 195-238.
- 김주엽. 2004. 조직문화 연구에 대한 비판적 검토, 「인적자원개발연구」, 6(1): 123-143.
- 김지대 & 박상언. 2007. 조직문화가 신제품개발 관리에 미치는 영향, 「경영학연구」, 36(1): 133-157.
- 노순규. 1995. 기업문화의 측정과 개선방법에 관한 연구: R. Likert의 시스템 이론을 중심으로, 「인사관리연구」, 19: 211-231.
- 문형구 & 장용선. 2001. 리더십과 조직문화: 연구의 동향과 과제, 「인사관리연구」, 24(2): 41-70.
- 민승기 & 고종식. 1994. 기업문화 특성에 따른 조직성과에 관한 연구, 「인사관리연구」, 18: 65-90.
- 박계홍 & 김원형. 1997. 종업원의 근로의식 및 기업문화적 특성의 인적자원 유지전략과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 「인사관리연구」, 21(1): 211-238.

- 박내희. 2000. 조직변혁과 조직문화. 「인사조직연구」, 8(1): 207-239.
- 박노윤. 1997. 조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구. 「경영학연구」, 26(2): 303-329.
- 박노윤. 1996. 환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구. 「인사조직연구」, 4(1): 1-39.
- 박상언 & 김영조. 1995. 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국 기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증. 「경영학연구」, 24(3): 213-237.
- 박원우. 2001. 기업문화 변화의 핵심성공 및 실패요인. 「인사조직연구」, 9(1): 189-208.
- 서인덕. 1984. 조직문화와 상징적 접근. 「인사관리연구」, 8: 69-86.
- 서인덕. 1986a. 「한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구」. 서울대학교 박사 학위논문.
- 서인덕 (1986b). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구. 「인사관리연구」, 10, 103-133.
- 송하식, 이덕로, & 김주엽 (2002). 조직문화가 연봉제 수용도에 미치는 영향. 「인사관리연구」, 26(2), 89-112.
- 유한호. 1992. 단일조직내의 다중하위문화에 관한 이론적 연구. 「인사관리연구」, 16: 35-54.
- 이미재. 1999. 우리나라 재벌그룹에 대한 기업문화 특성에 관한 연구. 「인사관리연구」, 23(1): 1-24.
- 장용선 & 문형구. 2006. 사업다각화에 따른 하위문화의 형성과정. 「인사조직연구」, 14(1): 1-51.
- 전상길 & 김인수. 1997. 리더쉽과 조직문화의 관련성에 관한 연구. 「인사조직연구」, 5(1): 1-49.
- 전상호 & 신용준. 1995. 조직문화와 리더쉽의 적합성이 행동의 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「경영학연구」, 24(4): 153-186.
- 정수진. 1996. 조직문화 개발에 관한 실증적 연구. 「인사관리연구」, 20(1): 227-244.
- 조영호 & 김일숙. 1995. 기업문화와 조직성과: 톰 피터스 (Tom J. Peters) 모형의 실증적 평가. 「인사관리연구」, 19: 119-145.
- 태정애. 1991. 우리나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과 관련성 연구: 조직구성원의 지각반응을 중심으로. 「인사관리연구」, 15: 227-254.
- 최만기. 1994a. 기업의 전략유형, 문화유형, 및 재무성과에 관한 실증연구. 「경영학연구」, 23 (특별호): 1-39.

- 최만기. 1994b. 조직의 문화유형, 전략 유형 및 행동성과, 「인사관리연구」, 18: 283-328.
- 한주희 & 황원일. 1996. 조직문화 인식 유형과 주관적 경영성과 및 조직몰입의 관계, 「인사관리연구」, 20(1): 173-200.
- 한주희, 황원일, & 박석구. 1997. 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구, 「인사조직연구」, 5(2): 95-134.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. 1984. Theories of organizational culture, *Organization Studies*, 5(3): 193-226.
- Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C. 1988. Cultures of culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of normative control, *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. 1980. Organizational symbolism: A topic to extend organizational analysis, *Academy of Management Review*, 23: 77-82.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982. *Corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G., Neujien, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. 1983. Introduction: A code of many colors, *Administrative Science Quarterly*, 28: 331-338.
- Likert, R. 1967. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oak, CA: Sage Publications.
- Miles, R., & Snow, C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- O'Toole, J. J. 1979. Corporate and managerial cultures. In C. L. Cooper (Ed.), *Behavioral problems in organizations*, 7-28. Englewood Cliff, NJ:

- Prentice-Hall.
- Ott J. S. 1989. *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Ouchi, W. G., & Price, R. C. 1978. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on OD, *Organizational Dynamics*, 7: 24-44.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. J. 1978. Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done *Organizational Dynamics*, 7: 3-22.
- Pettigrew, A. 1979. On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. 1983. *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. 1985. The transformation of organizational cultures: A competing value perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*, 315-334. Beverly Hills, CA: Sage.
- Sackmann, S. A. 1992. Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37: 140-161.
- Schultz, M. 1994. *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. New York: Walter De Gruyter Inc.
- Silverzweig, S., & Allen, R. F. 1976. Changing the corporate culture, *Sloan Management Review*, 17: 33-49.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Trice, H. M. 1993. *Occupational subcultures in the workplace*. New York: ILR Press.

- Van Maanen, J. 1979. The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24: 539-550.
- Wilkins, A. 1979. *Organizational stories as an expression of management philosophy*. Unpublished dissertation, Stanford University.

## Studies of Organizational Culture in Korea: Trends and Recommendations

Won-Woo Park\*  
Seong-Ik Ahn\*\*

### ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the trends of Korean organizational culture research and to provide recommendations for future research. We analyzed three major Korean journals, i.e. *Korean Management Review*, *The Korean Personnel Administration Journal*, and *The Korean Journal of Management* and came up with 31 published articles. In analyzing the 31 articles, we applied a four-perspective framework integrating two (variable-phenomenon, integration-differentiation) dimensions. We found that most Korean organizational culture researches lean too much upon (variable, integration) perspective, which inhibit the differentiation of culture approach from other organizational studies. So we recommend that future organizational culture researches should expand their perspectives toward phenomenon or differentiation perspectives.

Key words: Organizational culture, Korean organizational culture researches

---

\* Professor of OB & HR, College of Business Administration, Seoul National University.

\*\* Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.