

우리나라 기업문화의 진단 여주소와 방향서적 ○○○○

慎侑根

<서울대학교 교수>

이 자료들은 지난 10월 26일 상공회의소 기업문화연구회 주최로 상의회관에서 열린 기업문화 심포지움에서 발표된 내용을 옮긴 것이다.

<편집자註>

1. 조직활성화의 요체로서 기업문화

80년대 초반부터 한국기업에서는 조직발전의 원동력으로서 기업문화의 중요성에 대한 인식이 높아져 왔다. 특히 1987년 이후 노사관계 안정과 기업경쟁력 제고 측면에서 기업문화의 중요성이 더욱 부각되었다. 즉 급속하게 진행된 사회민주화의 추세에 따라 그동안 잠재해 있던 근로자들의 욕구가 밖으로 표출되면서 노사간 갈등의 원만한 해결이 중요한 과제로 등장하게 되었고, 이와 함께 급격히 떨어지기 시작한 한국기업의 경쟁력을 회복하고 한국경제의 지속적 발전을 위하여 조직의 안정성과 政體性을 확보하는 것이 한국기업이 넘어야 할 커다란 고비로 여겨지게 되었다. 이러한 난관의 극복을 위하여 학계와 실무계에서 공통적으로 관심을 가지게 된 분야가 바로 기업문화였다.

산학협동차원에서의 기업문화의 중요성과 필요성에 대한 인식은 기업문화의 진단과 새로운 기업문화를 정

립·창달하고자 하는 기업문화운동으로 전개되어 왔다. 일반적으로 바람직하게 잘 정립된 강한 기업문화는 기업의 장기비전 또는 미래상을 설정하는데 있어서 근간이 되며, 최고경영자의 기업철학 및 경영방식이 일관되게 구현되도록 기준을 제시해 준다. 또한 가치관이 서로 다른 구성원들을 한 방향으로 결집시켜 주며, 기업에 대한 명확한 소속의식과 강한 애사심과 같은 組織政體性을 높여 안정적인 노사관계의 기반을 제공해 주는 것으로 알려져 있다. 더 나아가 바람직한 기업문화는 채용·고과·교육·승진·급여 등 각종 인적자원관리 제도의 원리·원칙을 제시해 주며, 경영전략과 경영조직 등과 같은 제반 경영시스템의 현상과 방향을 분석하고 예측하는데 가장 밑바탕이 되는 변수로서 더욱 그 중요성이 커지고 있다. 또한 바람직한 기업문화는 대외적인 측면에서 기업의 사회적 이미지를 제고시켜 주는 효과를 가져온다. 이러한 의도에서 최근 한국에서는 기업문화운동이 기업 전체적으로 확산되고 있는 실정이다.

이러한 기업문화에 대한 중요성은 미국의 초우량기업들이 성공적으로 기업경영을 하게 된 기폭제로 인식되면서 널리 알려지기 시작하였다. 즉 미국의 우량기업들이 공통적으로 지닌 특성들로 합리적·기술적인 측면에서 경영시스템 같은 것도 중요하지만, 그에 못지않게 구성원들이 서로 공유하고 있는 가치와 행동방식 등 문화적인 요소들도 매우 중요하다는 것이다. 한편 일본에서도 기업의 오랜 역사속에서 社風이라는 개념으로 기업문화의 중요성이 일찍부터 강조되어 왔다. 미국의 기업이 제 2도약을 위한 공격적·전략적 관점에서 기업문화에 대한 관심이 고조되었다면, 일본에서는 지속적 기업성장을 위한 전열을 재정비하기 위해 社風의 개념이 기업문화로 변형된 것으로 볼 수 있다.

앞으로 한국기업에서는 위의 미국입장과 일본입장을 결합시킨 보다 포괄적이고 적극적인 의미에서의 기업문화의 창달에 대한 노력을 경주할 필요가 있다. 즉 한국기업에서는 조직활성화의 요체로서 기업문화의 중요성을 더욱 크게 인식하지 않으면 안된다. 왜냐하면 한국의 경제성장과 기업발전에 있어서 사회문화적 요인, 그 중에서도 기업구성원들의 가치의식이나 행동방식과 같은 전통문화적 특성이 큰 기여를 했기 때문이다. 최근 한국기업이 급격한 사회변동 속에서 자기 정체성을 상실한 채 표류하고는 있지만, 다시금 한국기업에게 60·70년대에 발휘하였던 활력을 불어넣기 위해서 무엇보다도 요청되는 것이 바로 바람직하고 강한 기업문화를 정립하는 것이라 할 수 있다.

그렇다면 이러한 중요성을 갖는 기업문화란 도대체 무엇이며, 어떻게 설명할 수 있을 것인가? 가장 의미 있는 설명의 포인트중 하나는 기업문화가 독특성(unicqueness)을 가지고 있다는 것이다. 이는 마치 우리 인간들이 개인마다 다른 특이한 퍼스널리티를 가지고 있듯이, 기업들도 그 나름대로의 독특한 칼러를 가지고 있다는 것이다.

그러나 문화의 독특성을 이해함에 있어 우리들은 다소의 주의를 기울일 필요가 있다. 본래 기업문화에 대한 논의는 다른 기업과 구별되는 개별기업 고유의 독특성이 있다는 가정하에서 출발하고 있었다. 이러한 기업문화에 대한 관점은 매우 타당한 것이나, 다른 나라와 구분되는 한 나라 고유의 독특한 기업문화를 파

악하고, 더 나아가 전체적인 기업문화의 바람직한 정립방향을 모색함에 있어서는 사회전체 수준에서의 공통적인 기업문화의 독특성을 찾아볼 필요가 있을 것이다. 또한 사회전체 수준에서 기업문화를 보는 관점은 개별기업 각각의 기업문화를 정립하는데 있어서도 더 넓고 장기적인 안목을 제공해 주기 때문에 중요하다고 보는 것이다.

어느 수준에서 보는 기업문화의 독특성을 설명해 줄 수 있는 가장 핵심적인 구성요소는 경영자들을 포함한 구성원들의 가치의식과 행동방식이라고 집약할 수 있다. 여기에서 가치의식이란 구성원들의 입장에서 보면 구성원들이 조직생활에서 선호하는 가치, 태도, 신념 등을 말하며, 또 조직의 입장에서 보면 회사의 경영이념이나 최고경영자가 계속해서 강조해 오고 있는 경영철학이나 기업정신 등과 같은 것들이 여기에 포함된다. 행동방식이란 조직의 일상생활에서 구성원들이 특징적으로 보이고 있는 행동성향으로서 예를 들면 업무수행 방식, 대인관계 방식, 욕구표출 방식과 같은 것들이다. 예컨대 기업문화는 기업에 있어서 구성원들의 정신적, 행동적 방향을 가늠해 주는 지주라고 정의할 수 있는 것이다. 여기서는 사회전체적인 수준에서 한국의 기업문화의 현주소와 정립방향에 대해 특히 가치의식과 행동방식을 중심으로 논의해 보고자 한다.

2. 표류하고 있는 韓國의 기업문화

긴 시간의 흐름속에서 보면 개별기업의 기업문화나 사회전체 수준에서의 기업문화나 다소 안정적인 모습으로 그 '독특성'을 보이게 되는 것이 일반적이다. 그러나 현단계 한국기업의 전체적인 기업문화는, 일시적이라고 볼 수 있겠지만, 어느 한 방향으로 정착되지 못하고 표류하고 있는 다소 혼란스러운 현상을 보이고 있다.

80년대 초반까지만 해도 한국기업들은 조직을 하나의 가정으로 또는 '우리'라는 공동체로서 인식하되, 위로부터의 권위나 명령에 순종하는 타율적 행동성향을 많이 보이는 기업문화적 특성을 보여 왔다. 우리는 이러한 기업문화를 '가풍적 기업문화'라고 부를 수 있을 것이다.

이러한 가풍적 기업문화에서는 기업이 품성을 강조하는 인간관 중심의 경영이념, 인간의 됴됨이를 중시하여 자질중심의 평가방식과 같은 전인주의적 가치와 관행, 권위와 온정에 기초한 관리자의 리더쉽, 비공식적 상하관계, 명분과 체면의 중시, 집단주의적 관행과 행동방식, 서열의식과 집단에 대한 복종심, 집단에 대한 동조성 등과 같은 특징이 나타나게 된다. 또한 이러한 문화풍토 위에서는 기업을 하나의 가정으로 상정하고 경영자는 부모로, 종업원은 그에 따르는 가족으로 간주하는 가부장적 노사관계가 형성된다. 이러한 가풍적 기업문화도 상당한 장점을 갖고 있는 것이 사실이지만, 이에 반해 폐쇄적 집단주의, 파벌의식 및 이기주의, 권한과 책임의 불분명, 경영자의 지나친 권위의식 등 부정적 측면 또한 많이 나타나기도 한다.

과거 한국기업에서 가풍적 기업문화가 두드러진 특성을 갖게 된 배경을 보면 한국의 전통사회에서 강조되던 가치의식이나 행동방식, 예를 들어 孝, 충성, 인화, 권위와 같은 덕목을 구성원들이 폭넓게 수용했었기 때문이다. 특히 유교 및 대가족제도, 공동체적 생활방식 등에서 중시하던 가치나 행동방식의 영향을 받아서 집합주의적 성향이 강하고, 자율성보다는 종속심이나 복종심과 같은 타율적 성향을 갖게 되었다고 보여진다.

그러나 80년대 중반 이후 이러한 전통적인 가치의식이나 행동방식은 한국경제의 성장과 발전을 이루는 산업화 과정에서 유입된 서구 산업사회의 합리주의적 가치관과 한국의 정치적·사회적 민주화의 진전에 따라 엄청난 변화를 가져 오게 되었다. 기업구성원들은 기업의 성장에 대한 그들의 공헌도가 매우 컸지만, 그 공헌에 대한 충분한 보상을 받지 못했다고 생각하는 상대적 박탈감 내지는 불공정성에 대한 인식이 팽배해 있는 상태이며, 이러한 불만들이 그간 그들이 보여왔던 가치의식과 행동방식을 다른 방향으로 변화시키게 하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 그리고 정보산업의 발달과 세계경제의 글로벌화 및 개방화 등으로 과거와는 달리 세계가 서로 손쉽게 빈번하게 교류함에 따라 사회문화적 가치는 더욱 급속히 변화하고 있다.

최근 한국기업들은 이러한 변화추세에 따라 지금까지 지배적이었던 가풍적 기업문화가 약화되고, 이질적

성격의 기업문화가 유입됨에 따라 그 방향각각을 상실하고 있는 실정이다. 즉 하나의 기업문화 안에서 한편으로는 경영자들이 기존의 권위를 유지한채 외형적으로는 일반구성원들의 의견을 존중하는 듯 하지만, 실질적으로는 강압적인 태도를 보이기도 하며, 구성원들도 자기자신의 개인적 가치를 내세우면서도 「무엇인가를 할 수 있다」라고 하는 도전의식을 상실한 채 보신주의와 무사안일한 태도와 같은 타율적 행동성향을 보이는 「미성숙 기업문화」의 특성이 나타나기도 한다. 또한 한편으로는 구성원들이 개인의 가치를 중시하고 동시에 자율적 행동성향을 보이기도 하면서도 자신만을 지나치게 염두에 두는 극단적 이기주의적 성향이 보이는 「I-I형 기업문화」의 특성이 혼재되어 있기도 한다.

이처럼 오늘날의 한국기업들은 「가풍적 기업문화」라고 하는 중심적 특성과 함께 「미성숙 기업문화」와 「I-I형 기업문화」가 혼재되어 기업문화의 정체성을 확립하지 못한 채 표류하고 있어 앞으로의 난관을 극복하는데 커다란 걸림돌이 되고 있는 것이다.

3. 자율적 공동체문화의 정립

현단계 한국의 기업문화는 어느 한곳에 닳을 내리지 못한 채 표류함으로써 조직활성화의 요체로서 기능하지 못하고 있으며, 혼란스러운 기업문화적 풍토는 조직구성원들에게 받아들여지지도 않고 기업성장 자체에도 무거운 짐이 되고 있다. 향후에도 이러한 기업문화가 지속된다는 것은 대내외적 변화추세에 비추어 볼 때 불가능할 뿐만 아니라 결코 바람직하지도 않다.

얼마전까지만 해도 한국기업은 경제성장의 주역으로 세계적 이목을 한몸에 받으며 성장해 왔으나 최근 급속한 경영환경의 변화속에서 자기발전의 한계를 드러내고 있다. 현재 한국기업은 국제경쟁력 상실로 가시화되는 경제적 합리성의 위기, 기업에 대한 비난증대와 같은 사회적 정당성의 위기, 내부성원의 반발증대와 같은 인간적 공정성의 위기를 맞이하고 있다. 여기에 변화의 물결이 더욱 드세어지게 될 90년대 후반과 21세기에는 심화되는 국내의 경쟁을 뚫고 나갈 수 있는 기업경쟁력 제고의 필요성, 고도의 기술자동화와 정보화에 대한 대응, 그리고 안정적 노사관계의 유지

등이 커다란 과제로서 부각되고 있다. 이러한 과제를 해결하기 위해서 한국기업은 경영체제나 경영전략, 경영관리와 같은 합리적인 경영시스템을 더욱 체계화시키는 노력을 기울여야 하겠지만, 보다 근본적으로 이러한 경영시스템의 가장 밑바탕이 되는 기업문화를 바람직하게 정립·창달해야만 할 필요성이 절실한 것이다.

그렇다면 현재 혼재되어 있고 표류하고 있는 한국의 기업문화를 어떠한 변화의 논리에 따라 어떤 방향으로 정립·창달해 나갈 것인가? 한 마디로 한국기업이 사회전체수준에서 보편적으로 지향해야 할 기업문화는 「자율적 공동체 기업문화」이다. 자율적 공동체문화는 조직이라는 공동체를 중시하여 「우리」의식이 강하고, 구성원은 자율적 가치의식과 행동성향을 보이는 기업문화이다. 우리는 이러한 문화유형을 「We-I(우리속의 나)형 기업문화」라고 부를 수 있을 것이다.

자율적 공동체문화, 즉 We-I형 기업문화는 자율주의에 기초를 두고서, 제한된 의미에서의 집단주의가 아닌 넓은 의미에서 「우리」의식을 지향하는 공동체중시의 문화를 추구하는 기업문화 유형이다. 이러한 문화풍토 위에서는 기업을 하나의 공동체로 상정하고 그 속에서 각 개인들은 공동체의 성원으로서 권리와 책임을 지니는 인간적 관계를 맺는다. 따라서 노사간에도 계약적·계산적·대립적 관계가 아닌 공동체적·인간적·협동적 관계가 형성된다.

이러한 자율적 공동체문화가 형성되기 위해서는 기존 한국의 기업문화에서 갖는 장점을 계승하면서도 과거 우리에게 없었던 보다 미래지향적이고 새로운 가치의식과 행동방식을 접목해 나가는 것이 필요하다. 즉 우리가 지닌 전통문화의 강점과 우리가 수용하는 것이 바람직하다고 보는 세계의 장점을 접목하여 자율적 공동체 문화의 기본정신을 삼아야 할 것이다. 예를들어 우리는 앞으로 한국기업이 We-I형 기업문화를 정립·창달하기 위해서 조직구성원들에게 제시되어야 할 바람직한 가치의식과 행동방식의 준거로서 협동정신, 질서의식, 그리고 경쟁논리의 세가지를 들 수 있다.

협동정신은 한국의 전통문화에 뿌리를 두고 계승되는 것이지만 과거의 소수 집단이주의로부터 벗어나 전체구성원간, 노사간 진정한 신뢰를 바탕으로 형성된

확대된 「우리」의식에 입각한 기업정신이다. 예를 들어 경영의 악화도 도산위기에 몰린 기업을 살리기 위해 전구성원이 혼연일체가 되어 급여지급을 스스로 연기시키면서 철야작업을 하기로 했다는 일화가 바로 한국의 전통문화로 부터 영향받은 협동정신의 진면모이다. 이러한 정신은 한국의 전통문화에 뿌리를 두되 그 가속한 집단만을 강조하는 편협성을 벗어난 구성원 상호간의 신뢰형성을 바탕으로 이루어지게 되는 것이다.

질서의식은 구성원들이 조직목표의 달성 및 규범의 준수를 위한 자발적인 노력을 통해 효율적으로 일을 수행하는데 있어서 가장 기본이 되는 것이다. 따라서 질서란 문화적 합리성과 경제적 효율성을 존중하는 태도에서 비롯된다고 볼 수 있다. 질서의식은 공정한 경쟁을 위해 필수적인 것이기도 하다. 질서의식을 고취하기 위하여서는 어떻게 한국적 가치(상하질서)와 서구적 가치(수평질서)의 조화를 이룰 것인가하는 문제가 관건이 된다.

경쟁논리는 공정한 절차와 제도 속에서 경쟁을 통해 구성원들의 목적을 추구하고 또한 기업의 목적도 달성한다는 자세로서, 게임의 룰(rule of game)을 지킴으로써 도전정신을 발휘하는 것이다. 예를 들어 상급자들은 특정 연고나 감정에 얽매이지 않고 부하들이 각자의 능력발휘를 통해 선의의 경쟁을 할 수 있도록 분위기를 조성해 주는 것이 필요하며, 이러한 논리는 기업과 사회, 기업과 기업간에도 똑같이 적용된다. We-I형 기업문화는 조직내 공정한 경쟁의 논리를 바탕으로 해야 하며, 공정한 경쟁이 이루어지기 위해서 가장 필요한 것은 누구에게나 균등하게 기회를 부여하는 것이다.

4. 기업문화의 정착을 위한 전제조건

기업문화가 「독특성(unicqueness)」을 가지고 있다는 것 외에 또하나의 중요한 설명 포인트는 기업문화가 구성원들의 공통적인 노력에 의해 「가꾸어 질 수 있는 것(cultivation)」이다. 아래에서는 자율적 공동체문화, 즉 We-I형 기업문화를 꽃 피우기 위해 생기와 호미를 들기 전에 모든 기업들이 한번쯤은 집고 넘어가야 할 몇가지 전제조건 또는 착안점을 제시해 보고자

한다. 이러한 논의를 통해 개별기업들이 각자들의 바람직한 기업문화를 정립하고 창달하는데 어떤 시사점을 얻을 수 있기를 기대한다.

(1) 기술혁신과 문화발전의 균형도모

-우리의 기업문화는 기술혁신과 문화발전의 격차를 메꾸어 줄 수 있는 것인가? -

기술과 문화(사회문화)와의 관계에 대해서 일반적으로 두 가지 견해가 대립되고 있다. 즉 그 하나는 소위 「收斂假說(convergence hypothesis)」의 입장으로, 어떤 사회건 산업화가 진행되면서 나타는 불가피한 사회구조적 변화에 따라 사회구성원의 행동방식이 산업사회에 걸맞도록 공통적인 변화가 일어나게 되어, 결국은 전통문화가 산업화의 공통되는 요구와 논리에 의해 밀려난다는 시각이다. 다른 하나는 「非收斂 또는 擴散論理(divergence theory)」의 입장으로, 구성원들의 사회적 행동방식에 있어서는 산업화가 진행되더라도 그 사회의 독특한 사회문화적인 요인의 차이로 인해 이질적인 성격이 지속적으로 나타난다는 견해가 제시되고 있다.

그러나 위와 같이 기술과 문화의 관계에 대해서 양자가 서로 상충되거나 또는 어느 한쪽이 희생되어야 한다는 양극단적 논리를 기업경영에 그대로 적용하기는 어렵다. 왜냐하면 경영시스템은 경제기술적 시스템이기도 하고 사회문화적 시스템이기도 한 복합적 성격을 지니고 있으며, 또한 경제기술적 환경의 변화뿐만 아니라 사회문화적 환경의 변화에 대해서도 대응해야만 생존을 위한 환경과의 동태적 균형 및 적합성을 유지할 수 있기 때문이다. 오늘날 기업이 경영환경의 변화에 적극적으로 대응해야만 한다는 것은 누구나 알고 있는 원인이지만, 문제는 역사적으로 볼 때 경영환경들의 변화속도에는 각각 차이가 있다는 점이다. 특히 기술의 발전속도와 문화의 발전속도간에는 차이가 점점 커지고 있다. 단기적인 관점에서 때로는 문화적 변동이 충격적으로 크게 느껴질 수 있겠지만, 시간의 흐름에 따라 문화의 발전속도는 기술변화를 따라갈 수 없다는 것이 역사적 사실이다.

기업이 생존과 발전을 위해 끊임없이 변화하는 기술

을 따라가야 한다면, 기술혁신과 문화발전을 양립시켜 줄 수 있도록 특유하고 전문적인 노하우를 고안하여야 한다. 즉 기업의 생존과 성장·발전을 위해서 문화가 기술혁신의 저해요인이 되지 않고, 오히려 기술혁신을 도모하는 상승적인 요인으로 작용하도록 해야 한다. 다만 문화가 단순히 기업의 생산성향상을 위한 도구가 되어서는 안될 것이다. 이와같이 기술혁신과 문화발전과의 격차(gap)를 기업에서 메꾸어 주는 것이 바로 경영(management)으로서의 기업문화의 묘미인 것이다.

(2) 노동자문화와 경영자문화의 공감대 형성

-우리의 기업문화는 경영자와 노동자간에 상호 공유될 수 있는 것인가? -

공동체의식과 자율주의에 기초를 둔 We-I형 기업문화를 창달하기 위해서는 경영자와 노동자간에 진정으로 공유되는 공감대(symathy)가 형성되어야 한다. 기업문화를 경영자문화와 동일한 개념으로 보고 이를 노동자문화와 대립시켜 보는 기업문화에 대한 分離論的 견해도 있지만, 자율적 공동체문화 또는 We-I형 기업문화는 경영자와 노동자 모두에게 공통되는 가치의식과 행동방식의 공감대를 형성하는 것이어야 한다.

진정한 의미에서의 경영자문화와 노동자문화간에 공감대의 형성은 노사 양측이 집단이기주의를 지양하고 노사간에 서로의 입장을 함께 이해하고 느낄 수 있는 조직분위기가 조성될 때 내재화될 것이다. 한국기업이 당면한 극심한 대내외적 경쟁의 벽을 뛰어 넘기 위해서는 노사가 생산성 향상을 통해 성과를 높임으로써 조직도 성장·변영하고 구성원도 발전하는 쌍방적 노력이 필요하다.

한국의 노사관계는 경영자와 근로자 사이에서 형성되는 인간적 관계가 지배하므로 자율적 공동체 기업문화에서는 노사간에 인간적 관계가 밑바탕이 되어야 한다. 그러나 지금까지 우리나라 기업의 인간중심사상은 그 본질적인 면이 부각되지 못하고 있는 것이 사실이므로, 장기적으로 기업문화가 조직활력의 요체가 되기 위해서는 「인간중심의 경영」을 실천에 옮기는 노력이 필요할 것이다.

따라서 경영자들은 지금까지 노사간의 「가부장적」 관계를 벗어나 근로자의 입장을 진정으로 이해하는 자세를 바탕으로 해야 한다. 경영자들은 노동의 인간화를 이루고자하는 자세에서 근로자들이 조직생활에서 느끼는 소외감·박탈감·모멸감·좌절 및 분노 등, 쉽게 표출되기 어려운 문제들과 그들이 인간적으로 희구하는 것을 진정으로 이해하고 풀어주어야 한다. 한편 근로자들도 경제적인 문제를 앞에 내세워 인간적인 문제를 호도해서는 아니될 것이며, 보다 건설적이고 적극적인 참여자세로 대화에 임하도록 노력하여야 할 것이다. 「누가 적게 주고 누가 많이 받고」하는 식의 다툼의 관계가 아닌 우리 공동의 것을 함께 나누자는 생각을 가져야 한다. 근로자들도 자기 몫을 먼저 차지하여야겠다는 생각을 하기 이전에 생산성 향상을 통해 조직을 알차고 크게 키워놓는 것을 우선시 하여야 한다.

(3) 連繫型 경영시스템 구축을 위한 기업문화

— 우리의 기업문화는 경영시스템의 활성화를 위해 어떤 역할을 하게 되는 것인가? —

그간 한국기업은 단기성과위주의 分節型 관리 시스템을 유지해왔다. 예를들어 단순노동력과 도입된 기술을 이용한 「量」위주의 생산관리방식, 가격경쟁력을 바탕으로 매출액 증대위주에 초점을 둔 푸쉬형 판매관리방식, 타인자본 의존적 자금조달과 분산형 투자전략을 구사해온 재무관리 방식, 연공주의와 수직적 위계질서를 강조해온 인사관리방식 등 한국기업의 각 관리시스템은 별개의 바탕위에서 각기 개별적 관리부문의 단기 성과를 극대화하는데 주력해 왔다. 그러나 이러한 분절형 관리시스템은 많은 문제점을 야기시키게 됨으로, 앞으로 그 한계를 극복하기 위해 그간 기능별로 흩어진 관리기능을 하나로 통합할 수 있는 연계형 관리시스템을 구축할 필요가 있는 것이다. 이는 마치 구성원들이 「만드는 신바람」, 「파는 신바람」, 「빌리는 신바람」등과 같이 개별적으로 흩어져 있는 신바람을 조직 전체의 관점에서 하나로 묶어주는 신바람을 조성해야 한다는 것과 뜻을 같이한다.

연계형 또는 통합형 관리시스템이란 부문관리기능의 상호협력과 유기적인 조정을 통해 시너지효과(sy-

nergy effect)를 극대화하려는 것이다. 이를 위해서는 관리기능부문을 유기적으로 연결시켜 줄 수 있는 어떤 공유된 가치나 장기적인 공통목표를 설정하여야 한다. 예를 들어 하나의 방법으로서 「고객만족(시장점유율)」과 「질(제품불량율)」의 개념을 모든 관리기능부문의 목표로 설정하고, 이러한 공통목표의 달성을 위해 인적투자나 의식관리와 같은 하부 관리기능간의 유기적인 연계를 도모할 수 있을 것이다. 통상적으로 「고객과 질」의 개념과 관련된 목표나 가치는 생산이나 마케팅부문에만 적용될 것으로 보이지만 이것을 재무부문이나 인사부문에도 적용시킬 수 있는 것이다.

연계형 경영시스템을 구축하기 위해서는 기업경영의 거의 모든 분야에서 자기변신의 노력을 기울여야 하겠지만, 그중에서도 변화의 마스터플랜을 제공하는 정신적 기반확립 측면에서 자율적 공동체 기업문화의 정립이 요구되는 것이다. 즉 경영시스템이 역동적으로 작용하기 위해서는 단순히 미국이나 일본 등 선진국의 우수한 기업들을 모방하는 것으로는 이루어질 수 없다. 특히 기업의 경영시스템은 그 기업이 속해 있는 사회의 문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 어떤 경영시스템이 외국에서 성공하였다고 하여 그대로 들여올 수는 없는 것이다. 문화에 구속되는 경영시스템, 예를 들어 성공적인 인적자원관리 시스템이나 조직구조 시스템 등은 그 기업을 둘러싸고 있는 사회문화적 환경과 그 기업 특유의 기업문화와 적합관계 속에서 개발·구축되었다는 점에 유념해야 할 필요가 있다.

(4) New Professionalism 정착을 위한 기업문화

— 우리의 기업문화는 인재육성을 위해 어떠한 방향성을 갖고 있는 것인가? —

그동안 한국기업에서는 사람중심의 인사관리나 자질중심의 평가방식과 같은 전인주의적 인사관리 관행이 보편화되어 있어 제너럴리스트에 대한 선호도가 큰 반면, 아직까지도 스페셜리스트 또는 전문직이란 개념이 확립되어 있지 않고 있는 실정이다.

제너럴리스트는 넓은 안목을 가지고 조직내의 갈등을 수용하고 완화시키며, 보다 융통성있는 자세로 환경변화에 대해 두루두루 대응할 수 있다는 장점이 있

다. 그러나 다른 한편으로는 전문성의 결여, 상사와의 오랜 인간관계로 인한 눈치에 의존하는 태도, 자신이 수행하고 있는 영역에 대한 도전감이나 진취성의 부족, 조직구성원들이 수행하는 업무상의 중첩으로 인한 비합리적이며 비경제적인 조직관리를 초래하게 되는 약점이 있다.

반면 스페셜리스트는 자신들이 수행하는 분야에 대한 고도의 전문성과 기술을 소유한 사람들로, 이들을 통해서 현대 산업사회에서 나타나는 기술의 다각화와 고도화에 대한 조직의 신속한 대응이 가능하며, 또한 기업 특유의 기술확보가 가능하다는 장점을 지닌다. 그러나 이들은 자신의 전문지식과 영역만을 중요시하기 때문에 때로는 독선적으로 업무를 수행해 나가기 쉬우며, 전문기술이 계속 개발되지 않을 때에는 좌절감이 쌓이고 외부로부터 무시당하기도 한다. 그 결과 구성원들간의 원활한 의견교환이 힘들며, 이로 인해서 조직의 응집력을 떨어뜨리는 역기능적인 현상이 나타날 수도 있다.

따라서 두가지 인재육성 방향 모두가 완벽하지는 못하기 때문에, 양자택일적 방법을 지양하고 보다 더 높은 차원에서 인재육성의 방향을 모색해야 할 것이다. 즉 인재는 기본적으로 전문가로 키우되(필수전공), 이것만으로 환경이 급속히 변화하는 오늘날 진정한 「프로페셔널」이라고는 말할 수 없기 때문에, 이들에게 조직과 사회가 요청하는 전인주의적 지식(필수교양)을 적극 교육시킬 필요가 있는 것이다. 이러한 인재육성의 개념이 기업에서 잘 정착될 때 우리는 이것을 “New Professionalism”이라고 할 수 있을 것이며, 이러한 방향에서 인재육성이 이루어지도록 We-I형 기업문화가 정립되어야 할 것이다.

(5) 기업문화의 글로벌화

- 우리의 기업문화는 세계적으로도 인정받을 수 있을 것인가? -

대기업 뿐만 아니라 중소·중견기업에 이르기까지 대부분의 한국기업들이 폭넓게 해외시장개척과 해외 투자활동을 통해 다국적 기업화하는 데서 쉽게 찾아볼 수 있듯이, 작금의 시대는 지식과 정보, 하이테크를 기반으로 하는 정보화사회의 진전과 전세계의 정치·경제·사회가 하나가 되는 글로벌화가 가시화되고 있는 시점이다. 흔히 세계화 또는 지구화(globalization)라고 하면 상품이나 기술 등과 같이 기업경영의 하드(hard)한 요소만을 대상으로 생각하기 쉽다. 그러나 경영전략이나 기술개발 또는 관리제도 측면에서의 세계화 못지 않게 중요한 것이 바로 기업문화의 세계화라고 할 수 있다.

한국기업이 세계의 우수기업과 어깨를 겨룰만큼의 국제경쟁력을 갖추고 21세기에 성공적인 기업이 되기 위한 필요충분조건으로서 제품·시장면에서 세계화를 도모해야 할 뿐만 아니라 기업문화의 세계화를 촉진해야 할 것이다. 이에 We-I형 기업문화가 나아가 갈 방향은 바로 글로벌라이제이션이다. 즉 한국기업에서 향후 바람직한 기업문화로서 추구해야 할 We-I형 기업문화는 한국이라는 지역적 상황에만 적합한 문화로서 그쳐서는 안되며, 한국적인 독특성(강점)과 세계 인류가 동시대를 살아가며 공유하는 세계적인 보편성을 함께 조화한 기업문화이어야 한다.

이는 「우리 것」의 강점을 발굴해 여기에 「세계 것」의 긍정적 요소를 접목시킨 We-I형 기업문화를 한 차원 더 높여 세계적 보편성과 조화를 이룬 국제화된 기업문화로서 승화시키는 것으로, 한국기업의 국제경쟁력을 제고시키는 데 필수불가결한 밑바탕이 된다. 이제 한국기업들은 글로벌 기업화하는 과정에서 세계 각 도처에 진출할 때 그 지역문화에 쉽게 수용될 수 있는 기업문화를 갖추어야 하며, 동시에 세계 어느 지역의 문화도 거뜰히 받아들여 소화할 수 있는 기업문화를 창달해야만 할 것이다. ♣

나는 학용품절약, 엄마는 에너지절약