

경쟁력 강화를 위한 기업문화의 육성전략

李鎮奎
<고려대학교 교수>

1. 머리말

(1) 경쟁력 하락

'80년대 중반 신흥공업국의 선두주자로 세계의 부러움과 질시를 한 몸에 받던 한국은 선진국의 보호무역주의와 시장개방 압력 그리고 후발개도국의 저임에 기초한 압력 등 외부적 요인과 근로자임금상승, 연구/기술개발부족 그리고 근로의식 저하 등 내부적 요인이 결합되어 무역수지 적자폭은 늘어나는 등 세계의 관심에서 벗어나고 있다. 혹자는 「용에서 지렁이」로 비아냥 거리기도 하고, 「이무기(*semi-dragon*)」라는 표현을 쓰기도 한다.

이처럼 한국제품의 경쟁력을 크게 약화시킨 요인으로 고임금과 연구개발투자 부족을 들 수 있다. 실제 우리나라 제조업체 근로자들의 '92년 월평균임금은 1천 23달러로 다른나라의 1인당 GNP가 한국과 비슷한 수준이었을 때와 비교해 보면 1.2배에서 최고 4배에 이른다. 또한 지난 5년간 연평균 한국 제조업체 근로자들의 실질임금 상승률도 일본의 7배, 홍콩의 4배, 그

리고 중국의 3배 수준에 이르렀다. 또한 경쟁력의 다른 지표인 연구개발 투자규모로 볼 때, 상장기업 전체의 연구개발비는 1조 8천억원으로 미국 제너럴모터스(GM)사의 40% 수준에 불과한 것으로 나타났다. 매출액에 차지하는 비중도 0.83%에 불과해 미국, 일본, 독일 등 선진국의 평균 4%수준에 비해 크게 저조했다.

올해 상반기 경제성장률을 보면 작년의 4.7%를 밑돌고 있으며, 주요 경쟁 대상국인 대만, 싱가포르, 홍콩 등보다 훨씬 낮은 수치를 보이고 있다. 올해 문민정부가 출범한 이후 정부는 개혁과 경제활성화라는 2대 목표하에 필사적으로 위기관리 노력을 하고 있음에도 아직 경제가 회복할 가능성은 보이지 않고 있다.

그러나 이와 같이 우리나라의 미래가 어두운 것만은 아니다. 최근 스위스은행협회(SBG)가 발표한 자료에 따르면, 우리나라가 2005년에 가면 기라성 같은 선진국들을 물리치고 국제경쟁력 면에서 세계 1위가 될 것이라는 흥미로운 분석결과도 있다. 이 협회는 현재 국제경쟁력이 1위인 미국과 스위스를 100점으로 할 때, 우리나라는 48점으로 세계 26위이지만 신상품 개발능

력과 시설확충능력, 인적자원에 집중투자를 하고 있는 점으로 미루어 2005년에 가면 경쟁력 1위에 오를 것으로 내다 보았다. 이처럼 낙관적인 예측을 하는 기관도 있지만, 우리나라 대부분의 기업들이 위기라고 생각한다는 점은 일치된 견해일 것이다.

오늘날 우리기업들은 큰 위기의식속에서 서로 잡혀 있다. 급변하고 동태적이며 불확실한 환경속에서 기업들이 경쟁력을 갖추기 위해서는 여러 방면에서 노력을 기울여야 한다. 먼저 정부, 기업, 그리고 기타기관들의 역할과 그들간의 동태적인 상호과정을 포함하는 국가경영시스템이 제자리를 잡아야 할 것이다. 또한 경제의 중요한 단위인 기업은 대내외 환경분석과 기업전략의 수립, 부단한 연구개발을 통한 기술혁신, 그리고 인적자원에 대한 투자 등을 통해 기업의 체질을 강화해 나가야 할 것이다. 그리고 개인들은 그동안 경제발전의 원동력이었던 근로의식을 회복해 나가야 할 것이다.

(2) 기업의 체질강화와 문화

장기적으로 한 국가의 경쟁력은 그 경제의 체질에서 비롯된다고 볼 수 있다. 체질이 약한 경제는 대내외적 환경이 약간만 변화하여도 심한 몸살을 앓게 되지만, 체질이 강한 경제는 대내외적 환경이 상당히 변화하여도 그에 적응하며 성장하게 된다. 기업경쟁력도 기업

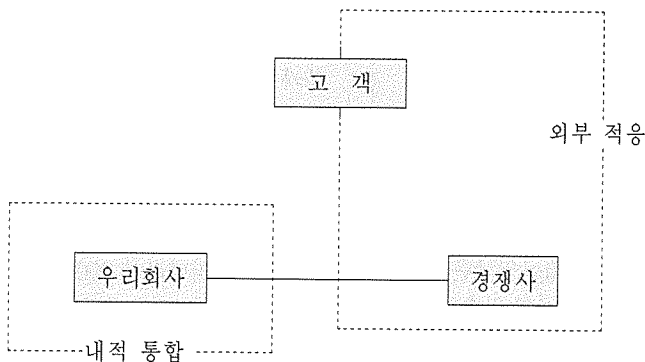
이 환경변화에 신속적으로 대응할 수 있는 체질을 말한다. 기업이 급변하는 환경에 적극적으로 대처하기 위해서는 기업의 체질이 강해야 한다. 이런 점에서 오랜 기간 외부환경에 적응해 나가고 내부통합과정을 거쳐 형성된 경험과 가치관인 「기업문화의 역할」이 매우 중요시 된다.

미국은 제2차 세계대전 이후부터 1970년대 초반까지 세계에서 가장 강력한 경쟁력을 자랑했던 나라인데 1980년대 들어서면서 점점 경쟁력을 잃기 시작하였다. 한편 자동차와 전자산업에서는 일본이 강력한 경쟁력과 생산성을 유지하면서 그들에 대한 관심이 높아지기 시작했다. 미국의 경영학자들은 일본에서 가장 성공한 기업을 연구하면서 미국기업과의 차이점을 자세히 연구하기 시작했다. 그 결과 미국인들이 오랫동안 당연하다고 여긴 경영방식과 일본기업의 그것이 다름을 발견하였다. 특히 일본 기업들은 종업원의 노력을 촉진하고 그 방향을 정해주는 경영철학 및 기업문화의 개발과 전파에 미국기업들보다 훨씬 많은 배려를 해왔음이 밝혀졌다. 일본기업에 대한 관심이 늘어나면서 미국기업 가운데 우수한 기업을 대상으로 한 문화연구 결과 미국의 생산적이고 성공적인 기업들도 강하고 긍정적인 문화를 갖고 있음을 발견하였다.

한편 우리나라 기업들도 치열한 경쟁과 급격한 기술수준의 변화 등 환경변화에 직면하여 중요한 전략적

<그림-1>

경쟁력과 문화



<자료> K. Ohmae, The Mind of Strategist, 1982, New York : Free Press.

변화, 새로운 흡수합병, 기술혁신 등을 실행하지 않고는 생존이 불가능하다는 사실을 인식하게 되었다. 그러나 그런 활동을 실행함에 있어 과거에 경험하지 못한 새로운 문제에 직면하게 되었다. 예를 들면 다각화를 위하여 새로운 기업을 흡수합병한 경우 기존 사업 부문과의 문화적 갈등으로 인하여 커다란 곤욕을 겪는 등 문화적 어려움에 처하게 되었다. 이와 같은 배경하에 우리기업들은 1980년대 후반부터 기업의 문화적 측면을 고려하지 않고 커다란 변화를 시도할 경우 위기에 빠진다는 사실을 깨닫고 문화에 대한 많은 관심을 기울임으로써 문화를 강력하고 효과적인 관리수단으로 활용하게 되었다.

(3) 경쟁력과 문화

기업의 경쟁력을 설명하기 위해 Ohmae(1982)의 전략삼각형개념을 사용해보면 앞의 그림과 같다. 경쟁의 시대에는 고객들 못지않게 경쟁사들이 기업의 성과에 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다. 즉 기업의 경쟁력이란 다른 경쟁사에 비해 그 기업이 갖고 있는 뛰어난 면을 가리키며, 다음의 세가지 조건을 갖추어야 한다. 첫째, 고객이 중요하다고 생각하는 부문에서 강해야 한다. 둘째, 기업이 갖추고 있는 우위를 고객들이 사실대로 인식해야 한다. 셋째, 경쟁사가 쉽게 따라잡을 수 없는 부문에서 강해야 한다.

한편 기업문화란 외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발하는 믿음들로, 이것은 오랜기간동안 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨와 그들 사이에서 아무런 의심없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게는 조직의 대내외 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것이다. 앞의 그림에서 보면 우리회사의 문제를 해결하는데는 내적통합의 과정가운데 형성된 가치관이 영향을 주며, 경쟁사와 고객등 외부적응의 과정가운데 형성된 가치관이 또한 경쟁력을 결정한다. 따라서 문화는 하나의 정착제처럼 우리회사 내부의 여러 부분들을 가치와 신념의 형태로 통합해주며, 고객이나 경쟁사 등의 외부환경에 적응해 나가면

서 형성된 공유된 가치관이라 볼 수 있다.

외부환경에 대한 적응과 내부통합에 대한 주요 내용들을 살펴보면 다음과 같다.

1) 외부 환경의 적응에 관한 주요 관심사항

외부환경의 적응과 관련한 주요 문제점으로는 우선 어떤 조직이든 변화하는 환경에 대하여 적응해 나갈 수 있어야 한다는 대처 사이클(coping cycle)을 유지해야 한다. 이는 연속적인 순서로 표현되지만, 기업이 운영을 계속해 나가는 한 모든 조직들이 그 대부분을 동시에 사용할 것이다.

<표-1> 외부환경에의 적응과 생존에 관한 문제

- ① 임무와 전략에 대한 합의
핵심업무, 주요과업, 명시적이거나 묵시적인 기능들에 대해 어떤 공유된 이해를 얻는 일.
- ② 목표에 대한 합의
핵심업무로부터 도출된 것으로서, 목표에 대한 합의를 설정하는 일.
- ③ 수단에 대한 합의
조직구조, 분업, 보상제도 그리고 권한관계 등 목표를 달성하는데 사용되어야 할 수단에 대한 합의를 설정하는 일.
- ④ 결과를 평가하는 기준에 대한 합의
정보나 통제시스템과 같은 목표를 얼마나 잘 달성하고 있는가 하는 것을 평가하는 기준에 대한 합의 도출.
- ⑤ 지표와 수정전략에 대한 합의
목표가 달성되지 못하면 어떤 대치안을 선택하여 수정해야 되는가에 대한 합의도출.

2) 내부적 통합문제

모든 집단이 형성되어 사회시스템으로서의 기능을 발휘하기 위해서는 다음 <표-2>에 요약되어 있는 문제점을 반드시 해결해야만 하며, 이러한 문제점들이 문화의 형성에 의해 해결된다.

<표-2> 내부적인 통합의 문제들

- ① 공통언어와 개념적인 범주
- ② 집단의 경계와 소속 및 배제의 기준
- ③ 권력과 지위
- ④ 친분, 우정 및 사랑
- ⑤ 보상과 징계
- ⑥ 이데올로기와 종교

이하에서는 환경변화에 따른 적절한 기업문화유형을 살펴보고 이와 같은 문화를 육성하는 방안에 대해 고찰해 보기로 한다.

2. 환경변화에 따른 문화관리

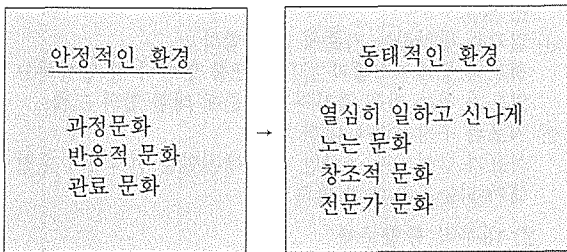
(1) 환경변화와 문화의 유형

문화 형성시 초기에는 환경이 문화에 영향을 미치지 만, 일단 문화가 공유된 가치관의 형태로 나타나면 이번에는 문화가 환경을 어떻게 인식할 것인가를 결정하게 된다. 따라서 바람직한 기업문화를 갖고 있는 기업은 환경변화에 대해 다른 기업보다 빨리 적응할 수 있다는 장점이 있다.

Scholz(1987)는 조직문화의 결정이 조직이 발전해 가는 과정상의 위치, 내부적 상황, 그리고 외부적 상황 등의 영향을 받아 이루어진다고 주장하였다. 그는

<그림-2>

환경변화에 따른 적합한 문화



조직의 발전과정과 관련하여 안정적 문화, 반응적 문화, 예측적 문화, 탐구적 문화, 창조적 문화 등 다섯가지로 구분하고, 내부유발적 차원은 구성원들의 문제해결 태도를 반영하는 차원으로 생산문화, 관료제 문화, 전문가 문화로 구분하였다. 또한 외부적 상황 즉 기업과 환경과의 관계를 통해 강인한 남성 문화, 열심히 일하고 신바람나는 문화, 회사에 모든 것을 거는 문화, 그리고 과정 문화 등 네가지로 구분하였다.

문화와 전략간에 적합성이 이루어지기 위해서는 바로 이러한 문화들간의 조화가 이루어져야 한다. 환경이 안정적이고 단순한 경우 안정적 문화, 반응적 문화,

생산문화, 관료문화, 과정문화가 적합했지만, 반대로 환경이 복잡하고 역동적일 경우 탐구적 문화, 창조적 문화, 전문가 문화, 그리고 강인한 남성 문화, 열심히 일하고 신바람나는 문화가 적합할 것이다. 즉 우리 기업들은 과거 과정문화, 반응적 문화, 관료문화로 부터 경쟁우위를 얻을 수 있었으나, 향후에는 열심히 일하고 신나게 노는 문화, 창조적 문화, 전문가 문화로 나아가야 할 것이다. 열심히 일하고 신바람나는 문화란 높은 위험부담을 추구하고 신속한 피드백을 요구하는 문화이며, 창조적 문화란 외부지향적이고 익숙하지 않은 상황에서도 많은 위험을 추구하고, 변화를 수용하는 문화를 말한다. 그리고 전문가 문화란 과업의 다양성 및 곤란성으로 인한 비일상성이 높은 경우에 적합한 문화를 말한다. 이를 요약해보면 우리나라 기업에 필요한 구체적인 문화차원으로는 혁신성, 적극성, 과감성, 변화수용, 책임의식, 협동주의 등이 있다.

하나의 문화를 다른 문화로 바꾸는 것은 매우 어렵다. 왜냐하면 문화란 과거의 역사와 경험의 산물로서 조직구성원들이 무의식적으로 당연하다고 받아들여지는 믿음과 그로부터 파생된 가치관 및 행동양식이므로 쉽게 변하지 않는 속성을 지니기 때문이다. 그러므로 새로운 전략에 맞게 기업문화를 변화시키기 보다 오히려 전략을 현존하는 기업문화에 맞추어 변경하는 것이 유리하다. 그러나 급변하는 환경으로 인하여 부득이 기존의 문화와 전혀 다른 새로운 문화의 뒷받침이 필요한 전략을 추진해야하는 상황에서는 문화를 변화시키는 노력을 해야 한다. 현재 우리기업이 처한 상황은 후자에 속한다고 보고, 본 글에서는 문화를 변화시키고 이를 육성하기 위한 방안을 고찰해 보기로 한다.

(2) 문화의 역할

문화를 변화시키는 데에는 많은 저항과 어려움이 따름에도 불구하고 문화의 변화가 필요한 것은 기업문화가 기업경영의 여러 측면에 영향을 주고 있기 때문이다. Shein과 Sathe의 연구결과를 중심으로 문화의 중요성과 그 역할을 살펴보면 전략수립, 종업원의 행위에 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 구체적인 내

용을 살펴보면 다음과 같다.

① 경영전략에 대한 문화의 영향

많은 기업들이 재무, 생산, 마케팅적인 관점에서 새로운 전략을 고안해 낼 수는 있지만, 이 새로운 전략들을 모두 실행에 옮길 수는 없다. 왜냐하면 이 전략들을 실행하는 데는 조직이 지니고 있는 기존의 가정들에서 훨씬 벗어나는 가정, 가치관, 운영방법 등이 뒤따라야 하기 때문이다.

② 합병, 매수, 다각화

조직이 새로운 지역적 영역으로 다각화하거나 신기술, 새로운 제품라인 또는 새로운 시장으로 옮겨갈 경우 이와 유사한 「異種문화」간의 문제가 야기된다. 또한 합병하거나 그 회사를 매수하기로 결정했다면, 그 회사의 철학과 스타일, 기초적 가정에 대한 단서를 제공해줄지 모를 기술의 원천, 기업의 사회적 임무와 장래에 대한 신념들의 이른바 문화적 측면에 대해서도 검토하지 않으면 안된다. 문화가 기업 전략을 결정하게 하고, 제한하는 것임을 미루어 볼 때, 매수 또는 합병대상 회사의 문화적 이질성은 재정이나 제품 또는 시장에 있어서의 오류만큼이나 위협스러운 것이다.

③ 신기술 통합

신기술의 도입은 하나의 문화적인 변화문제로 여겨질 수 있다. 각 업종들은 나름대로 그들 업종의 기본이 되는 기술을 둘러싼 관행, 가치관, 기본적인 자기 이미지 등을 구축한다. 신기술이 성공을 거두려면 이것을 옹호하는 사람들은 저항이 기술자체에 대해 일어나는 것이 아니라 그러한 기술도입이 의미하는 문화적 변화에 대하여 일어나는 것임을 처음부터 분명히 깨닫고 있어야만 한다. 어떤 신기술이 성공적으로 도입되기 위해서는 일부는 여러 직종별 하부문화를 조화시키고 또 일부는 지배적인 조직문화를 변경시키는 문제로서 보아야 한다.

④ 조직내 부서간 마찰완화

집단이란 지리적 근접성, 공유된 운명, 동일한 업종, 비슷한 작업경험, 유사한 윤리적 배경, 또는 유사한 계층수준 등을 기초로 형성된다. 일단 집단이 형성되

어 역사를 갖게 되면 그 집단은 하나의 문화를 형성하게 된다. 만약 집단들이 서로 마찰을 일으키면 그 갈등은 쉽게 해소되지 않는다. 집단간의 비교, 경쟁, 마찰 등은 집단내부의 문화를 형성하고 유지하는데 도움을 주기 때문이다. 예를 들어 판매부서와 연구부서 또는 기술부문과 제조부문 사이에 의사소통상의 문제가 발생하거나 효과적인 협동이 곤란한 경우 그 문제는 본질적으로 문화간의 갈등을 볼 수 있다.

⑤ 효과적인 회합과 대면관계에서의 의사소통 증진
의사소통 장애의 원인을 방어적 태도, 명확성 결여, 언어상의 문제등으로 보는 대신에 상이한 문화집단에 소속됨으로 인한 지각 및 이해 방식의 실제적인 차이로 인식할 수 있다. 언어가 통하지 않는 것도 의사소통 체계상의 잡음으로 보지않고 서로 다른 문화권에 속한 사람들끼리의 의사소통시에 피할 수 없는 문제로 볼 수 있다.

⑥ 사회화

모든 조직은 사람들이 조직과 어느 정도 조화를 이룰 수 있는지에 관심이 있다. 사회화 과정이 적절하게 기능을 발휘하지 못하여 신입구성원들이 문화를 학습하지 못하면 심각한 결과가 발생할 수 있다. 만약 신입사원이 해당 조직의 중심적인 문화를 익히지 못한다면 그는 소외감과 불편함을 느끼며, 생산성 역시 낮아질 것이다.

이밖에 문화의 현실적 중요성의 예로는 조직의 문화적 특성과 개인의 성향이 상충되어 조직에 적응하지 못하고 자발적으로 이직하는 경우, 보수적이며 위험부담을 회피하는 지배적인 조직문화가 혁신적인 아이디어의 제안을 억압하는 경우, 그리고 경영자의 입장에서 바람직하다고 생각하는 가치관을 종업원들에게 전파하는데 실패하는 경영자의 사례 등이 있다(Sathe, 1985). 그는 조직의 문화가 조직구성원의 행위에 영향을 미치는 경우로 의사소통, 협동, 커밋먼트, 의사결정, 정책과 결정의 실행 등 다섯가지를 들고 있다.

(3) 문화변화와 전수

문화변화개입의 시작은 기존문화가 현재의 전략이나 향후의 전략과 일치하는지 여부를 진단하는 것이다. 전략적 변화에 따른 문화위험도를 평가하는 방법으로는 먼저 기존의 문화를 확인하고, 전략실행을 위한 조직구조 등을 살펴보고, 문화위험도를 평가하는 것이다.

① 기존의 문화확인

어떻게 관리적 행동이 수행되며, 조직의 관계가 관리되는가 하는 관리적 행동에 의해 문화를 나타내는 것이다. 개별 및 집단면접을 통해 「게임의 룰」이 진행되는 방식을 파악한다. 관리자에게 하는 질문은 회사 전체 수준, 상사와 부하, 동료, 부서간의 관계에 대한 것이 있고, 관리적 업무로 혁신, 의사결정, 의사소통, 조직화, 모니터링, 그리고 평가와 보상방식에 관한 질문을 한다.

② 전략을 실시하기 위해 필요한 조직변화를 나열

이는 새로운 전략을 실행하기 위해 필요한 조직구조, 관리시스템, 그리고 사람에 대한 변화에 관심을 가지는 단계이다.

③ 문화위험도 평가

마지막으로 필요한 변화가 조직의 문화와 적합한지 여부를 평가하는 것이다. 문화와 병존할 수 없는 경우 수정을 시도하면 저항을 받게 된다. 문화위험도는 변화가 전략에 얼마나 중요한지 여부와 전략이 문화와 조화를 이룰 수 있는지 여부에 달려있다. 문화위험도를 평가하는 방법으로서 MAC그룹이 제이스 맨하튼 은행을 진단하는데 사용했던 틀이 유용하다. 이는 기존 문화와의 병존가능성과 새로운 전략의 중요성에 따라 2×2 매트릭스를 통해 분석한 것이다. 문화의 병존가능성보다 전략의 중요도 점수가 크면 문화의 위험도가 큰 것으로 판단하는 것이다.

이때 기업문화 변화를 위한 가이드라인으로는 다음과 같은 것이 있다.

① 전략적 비전을 명확히 한다.

효과적인 문화의 변화는 기업의 새로운 전략과 공유된 가치관 및 행동에 대한 명확적 비전으로부터 시작한다. 이 비전은 문화변화의 목적과 방향을 제시해 준

다.

② 최고경영층의 관심

문화의 변화는 조직의 최고경영층으로부터 관리되어야 한다. 최고경영층들은 새로운 가치관에 깊이 몰입해야 하며, 변화에 대한 압력을 지속적으로 만들어 나가야 한다. 그들의 변화를 지속적으로 추진하기 위한 힘을 보유하고 있기 때문이다.

③ 심볼릭 리더쉽

경영진들은 자신의 행동을 통해 새로운 문화를 전달해야 한다. 그들의 행동은 추구할 가치관과 행동으로 상징화시킬 필요가 있다. 예를 들어 다나사의 최고경영자 린 백퍼슨은 두꺼운 보고서를 1페이지로 대체시킴으로써 새로운 가치관을 형성하였다.

④ 조직변화를 지원

조직문화의 변화는 조직구조, 인적자원시스템, 정보통제시스템, 관리스타일 등 지원체계를 동반해야 한다. 이와같은 조직의 형태들은 사람들의 행동을 새로운 문화에 맞도록 하는데 도움이 된다.

⑤ 신입자의 선발과 사회화 그리고 일탈자의 처벌

조직문화를 바꾸는 가장 효율적인 방법은 조직의 구성원을 바꾸는 것이다. 새로운 문화에 맞도록 사람들을 선발하고 해고시킬 수 있다. 특히 사람들의 행동에 영향을 주거나 새로운 가치관의 전수를 방해하는 리더의 경우 효과적이다. 또한 신입사원시기에는 조직의 영향력에 노출되어 있기 때문에 조직문화를 전수시기에 적당하다. IBM, 3M 등은 사회화에 많은 비중을 두고 있다.

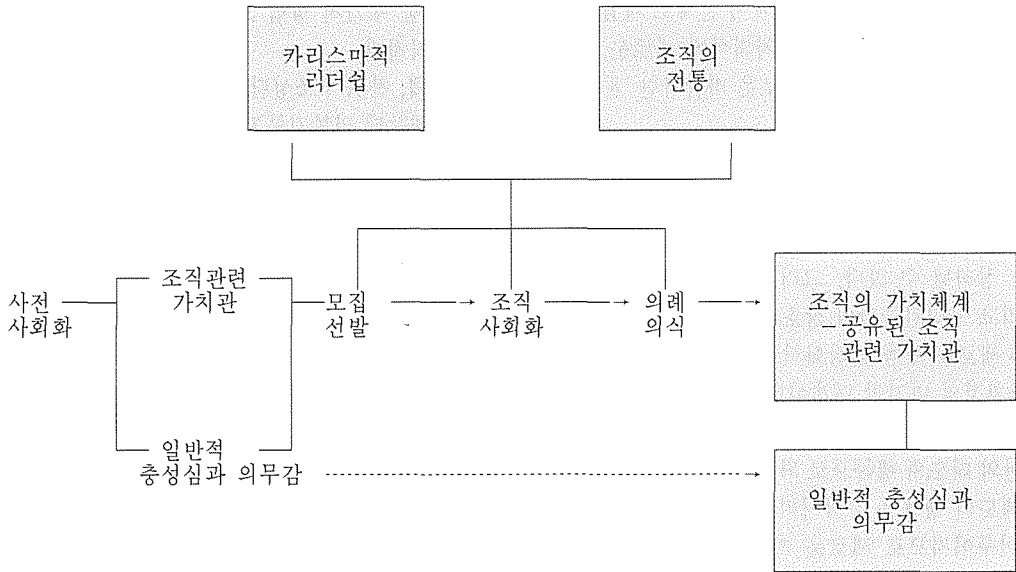
⑥ 도덕적, 법적 민감도

조직문화의 변화에는 조직과 개인간 이해에 따라 긴장을 불러 일으키기도 하고, 윤리적 법적 문제를 야기하기도 한다.

이상과 같은 조직문화 변화의 중요성과 가이드라인을 중심으로 조직문화 유지 및 전수 절차를 살펴보면 다음과 같다.

<그림-3>

문화의 변천



3. 기업문화의 육성전략

(1) 기업문화의 육성단계

조직개발이란 행동과학분야로 부터 얻은 지식을 조직의 전략, 구조설계, 경영활동 등에 적용하여 조직의 체질을 개선하고 나아가서 조직의 유효성을 높이는 과정을 말한다. 조직개발은 집단구성원들간의 신뢰성 회복과 협조적 관계유지에 그 중점을 두고 있으며, 조직 전체와 조화를 이룰 것을 강조하고 있다. 조직의 환경 대응에는 반응적인 것과 장기적인 계획에 의한 계획된 변화가 있는데 Lewin 등의 모형인 *Unfreezing, Moving, Refreezing*의 개념을 통해 문화의 육성단계를 살펴보면 다음과 같다.

1) 기업문화변화의 필요성 인식

새로운 기업문화의 개발은 구성원 스스로 새로운 기업문화의 필요성을 인식하지 않으면 그 개발이 매우 어렵다. 따라서 기업문화개발의 시작은 구성원들로 하여금 기업체내부의 현재 상황이나 그들 자신의 행동에 문제가 있고, 이로 인하여 기업체 성과에 영향이 있다는 것을 인식시키며, 변화에 대한 필요성을 느끼게 하

고, 변화에 관심을 갖게 하는 것이다. 이때 위기의식을 조성하는 것도 그 한가지 방법이다.

2) 기존가치관의 해빙 (*unfreezing*)

새로운 가치관과 기업체 내부의 개선과 혁신에 대해서 구성원들이 부정적인 태도를 갖게 되는 이유는 변화로 인한 불안감은 물론 그들의 기존 행동패턴을 강화해주는 기본전제와 가치관이 그 배경에 작용하기 때문이다. 그러므로 이러한 고정된 가치관과 의식구조에서 벗어나지 않는 한 새로운 관점과 가치관이 받아들여지지 않을 뿐 아니라 변화에 대한 저항태도도 여전히 계속될 수밖에 없다. 이러한 전제하에 구성원의 굳어진 관점과 가치의식을 완화시키는 것이 행동변화의 둘째 단계이다.

3) 새로운 가치관의 주입

새로운 관점과 태도가 형성되려면 새로운 조직구조와 역할 관계 그리고 새로운 행동패턴 등 의도하는 변화가 자신에게도 좋은 결과를 가지고 온다는 확신이 있어야 한다. 따라서 새로운 직무내용과 작업방법으로

부터 얻은 직무내재적 만족감, 구성원들간의 새로운 상호작용에서 얻을 수 있는 사회적 욕구충족 등 보다 높은 수준의 자아실현을 이 단계에서 실제로 체험함으로써 구성원들의 기본관점과 가치의식에 새로운 변화가 있을 수 있고, 이에 따라서 새로운 바람직한 문화가 형성될 수 있다.

4) 새로운 가치관의 재동결(refreezing)

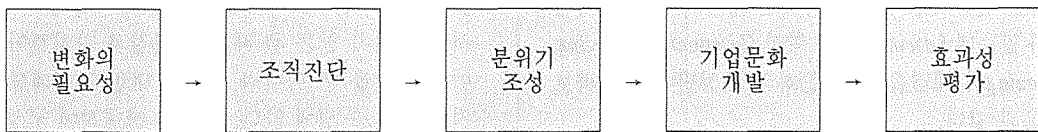
이와 같이 형성된 새로운 가치관과 태도 그리고 실제 행동은 계속 반복되고 강화됨으로써 영구적인 행동 패턴으로 정착될 수 있다. 그러므로 보상관리와 인사고과 그리고 구성원들간의 상호관계를 잘 조정하여 구성원들의 새로운 행동을 강화시켜 주는 것이 가치관과 행동변화과정의 마지막 단계이다. 이러한 강화작용이 없으면, 새로 개발된 행동은 소멸되어 버리고, 구성원들은 종전의 태도와 행동으로 되돌아갈 가능성이 높다. 새로운 태도와 행동을 정착시키는 강화작용은 실무관리에서 이루어지므로 새로운 기업문화개발의 효과는 변화와 개선을 주도하는 변화담당자 뿐만 아니라 변화를 실제로 실천하는 실무관리와 구성원들 모두의 공동 노력에 의해 결정된다.

(2) 경쟁적 문화 창출과정

경쟁적 문화를 창출하기 위한 절차를 살펴보면 다음 그림과 같다.

<그림-4>

경쟁적 문화창출 과정



첫째, 앞에서 살펴본 바와 같이 변화의 필요성을 먼저 널리 공유토록 하는 것이 중요하다. 특히 경쟁기업과의 비교를 통해 그 필요성을 절감토록 한다.

둘째, 현재의 조직문화를 객관적으로 살펴보기 위해 진단한다. 샤인은 기업문화를 측정하기 위해 정성적 방법을 주장했고, 홉스태드는 국가간 비교문화연구를

통해 설문지를 통한 계량적 방법을 사용했다. 우리 기업의 문화를 진단하기 위해 심층면담, 설문지를 통한 방법 등 두가지 방법 모두를 병행해서 사용하는 것이 바람직하다.

셋째, 분위기 조성단계이다. 일반적으로 조직문화를 진단하는데 외부전문가에 의존하는 경우가 높다. 그러나 그 분위기를 조성 및 확산하기 위해서는 조직내부에도 변화담당자를 두어 실행하는 것이 바람직하다. 이를 위해 각 소속별로 가장 능력있는 사람들로 담당자를 선발하고 먼저 이들을 교육한 후 이들로 하여금 직접 구성원들에게 교육하는 방법이 분위기조성에 유리하다. 또한 이는 문화진단 이후에도 중단됨이 없이 계속 문화를 유지하는데 도움이 된다. 그리고 상위직급자들을 대상으로 한 워크샵을 가짐으로써 참여의 효과를 극대화시킬 필요가 있다.

네째, 바람직한 기업문화를 개발한다. 현상태의 문화진단 결과가 나오면 현재 그리고 향후 기업환경에 비추어 적용할 수 있는 문화특성이 무엇인지 밝힌다. 동일한 산업내에 선두기업의 기업문화와 국내외 우수기업의 문화를 모델로 자사의 역사와 최고경영자의 철학을 고려한 뒤 기업문화를 개발한다.

다섯째, 장기적인 관점에서 기업문화의 효과성을 평가한다.

(3) 한국적 기업문화의 육성전략

새로운 기업문화의 개발은 기존 기업문화의 문제증상을 인지하는 것으로부터 시작된다. 기존 기업문화의 문제는 여러가지 증상과 통계자료를 통하여 감지되고, 또 여러 형태의 심층적 또는 과학적 연구방법을 통하여 보다 정확하게 진단될 수 있다.

1) 문제증상과 진단

기업문화의 문제점은 기업체 내부의 분위기와 구성원들간의 상하관계 그리고 그들의 태도와 행동을 통하여 감지하고, 각종 성과지표와 통계자료에 의하여 문제를 객관적으로 파악할 수 있다.

2) 최고경영자의 결단과 의지

첫째, 최고경영자의 지속적인 관심을 표명한다. 둘째 중요한 사건이나 조직의 위기시 그들의 대응방식이 중요하다. 셋째, 모범을 보이고 자신의 철학과 신념을 수시로 제시한다. 넷째, 선발과 승진 및 보상을 명확히 한다. 다섯째, 과감한 인적투자를 한다.

3) 기업문화개발 담당기구의 설립

새로운 기업문화의 개발을 결정한 다음에는 기업문화 개발을 담당할 조직을 형성하고 기능을 부여해야 한다. 기업문화개발을 담당할 조직과 그 기능을 설계하는 데에는 다음과 같은 몇 가지의 방법이 있다.

● 기업문화개발팀

이는 기업문화개발을 전담하는 팀을 구성하는 것으로 이는 기업문화개발이라는 특정임무를 맡은 과업진단(Task Force)의 성격을 띤다. 기업문화개발팀장은 최고 경영자의 직접적인 지휘를 받게 되며, 이와같은 특별팀은 특히 대규모 업체에서 기업문화개발을 종합적으로 그리고 중점적으로 강력히 추진하는 경우에 유용한 방법이 된다.

● 기존조직의 활용

이는 기업문화개발을 위해 특별한 전담팀을 구성하지 않고 기존 기획실이나 종합조정실 그리고 인사부서를 중심으로 기업문화개발에 요구되는 기능을 수행하게 하는 방법이다.

● 위원회의 형성

기획실이나 인사부서에서 기업문화 개발활동을 관장하는 위원회를 형성하는 방법이다. 이 위원회의 구성원들은 조직체의 중요 부문조직의 대표로 구성되어 모든 부문 조직의 관점이 기업문화 개발방향과 행동계획에 반영되도록 하는 것을 주요 목적으로 한다. 상기한 방법중 어느 형태가 가장 바람직한가는 기업체의

규모, 조직구조, 기업문화 개발의 속도등 기업체의 상황적 조건에 달려 있다고 하겠다. 어떤 방법을 적용하든지 간에 기업문화개발을 담당할 스태프요원들은 변화를 계획하는 변화담당자로서 기업문화를 효율적으로 개발하는데 중요한 역할을 수행해야 한다.

● 기업문화 실태조사

기업문화개선을 위한 구체적인 행동계획을 수립하려면 기존 기업문화에 대한 심층적인 분석이 필요하다. 이에는 다음과 같은 방법들이 있다.

① 가치의식조사

이는 기업체가 추구하는 목적이나 전략과 관련하여 구성원들의 태도와 가치관을 조사하고, 그들과 경영층 그리고 기업체와의 관계를 파악하는데 중요한 목적이 있다.

② 문화격차의 분석

구성원들의 가치관을 중심으로 현재의 상태와 바람직한 상태를 비교하여 그 격차를 측정, 분석하는 것이다. 여기에는 *Kilmann & Saxton Culture Gap Survey* 등이 있다.

● 조사결과와 피드백과 원인분석

의식조사결과나 문화격차의 분석결과를 피드백하는 것은 구성원들의 참여를 통하여 문제의 원인을 정확하게 진단하고 바람직한 기업문화의 구체적인 방향을 모색할 수 있게 한다.

① 소집단활동

구성원들을 대상으로한 조사결과를 구성원들에게 직접 피드백 해줌으로써 그들 자신으로 하여금 기존 기업문화의 실태와 문제의 정도를 인식시키고, 앞으로 추구해야할 바람직한 기업문화의 방향을 탐색하도록 한다. 또한 소집단 활동을 활성화시켜 조직의 문제점 개선에 참여할 수 있도록 한다.

② 원인분석과 개선방향 모색

문화격차의 원인을 공동가치와 구조, 태도적 측면에서 분석한다면 이후의 개선방향을 모색 할 수 있다.

③ 문화격차의 일반패턴

기업체마다 문화격차의 차이는 다르지만, 대체로 친

화성과 진취성 그리고 합리성과 보존성 등 모든 기업 문화측면에서 현실과 바라는 수준간에 많은 격차가 나타나고 있다.

● 기업문화개발의 개입활동

기존 기업문화의 실태조사와 그 결과를 심층분석한 다음에는 새로운 기업문화의 정립과 새로운 기업문화 개발을 위한 행동계획의 수립 및 실제 기업문화개발등 다양한 개입활동이 다음과 같은 순서로 전개된다.

① 새로운 기업문화의 정립

기업문화의 진단이 실시되고 문제점이 구성원들 사이에 인식되고 더불어 새로운 기업문화개발의 필요성이 제기되면 경영주는 새로운 기업문화의 구상자로서 최고경영층과 함께 기업의 경영이념을 정립하고 사훈도 재정립하며, 바람직한 문화가치를 설정해야 한다.

② 언어와 문화상징개발

새로운 문화가치에 이어서 이를 상징하는 표어(Slogan)와 일화 및 전설 그리고 의례·의식을 개발하여 보다 구체적인 바람직한 행동방향을 제시해야 한다.

③ 변화담당자에 대한 교육훈련

기업문화개발은 경영주를 포함한 최고경영층과 담당 주무부서의 적극적인 주도역할을 필요로 하지만, 구성원들의 공유가치와 바람직한 행동은 그들이 업무를 수행하는 과정에서 형성되기 때문에 최고경영층과 기업문화개발 담당요원 그리고 주요 실무부서 관리자들에게 사전 교육훈련이 실시되어야 한다.

④ 조직구조와 관리시스템의 개선

구성원들의 새로운 가치관과 바람직한 행동은 조직구조와 직무설계 그리고 관리제도와 방침·제도 등 그들의 업무환경 관리시스템을 개선함으로써 그 변화과정을 촉진시킬 수 있기 때문에 구성원들의 사고방식과 행동에 일관성있는 조직구조와 관리시스템이 요구된다.

⑤ 문화網의 형성

기업문화는 경영주로부터 하부구성원에 이르기까지 상호연결된 복잡한 문화망(cultural network)으로 구성되어 있으므로 새로운 기업문화를 효율적으로 개

발하려면 이 문화망이 중요직무에 새로운 문화가치에 동조하고, 새로운 기업문화개발에 적극적으로 협조하는 구성원들로 충원하여 새로운 문화망을 형성하는 것이 바람직하다.

⑥ 구성원들에 대한 교육훈련

구성원들의 가치의식을 개선하기 위해서는 강좌중심의 주입식 교육방법보다는 구성원들이 참여와 체험을 강조하는 토의와 피드백방법 등의 교육훈련프로그램이 중요한데, 가치의식의 개선을 목적으로 한 집중적 교육프로그램 뿐만 아니라 신입사원교육과 신입관리자훈련 그리고 리더쉽교육과 팀구축(team building) 훈련 등 각종 교육훈련과 조직개발 프로그램에도 연가되어 구성원들이 새로운 가치관과 바람직한 행동의 개발이 본격적으로 실시될 수 있다.

⑦ 현장경영과 규범행동

새로운 가치의식과 바람직한 행동은 교육훈련에서만 아니라 현업에서 학습이론의 반복·연습의 원리와 피드백원리가 적용되는 과정에서 개발되는데 따라서 경영자의 현장중시 경영(MBWA)과 현장에서 실무관리자의 지도가 새로운 가치의식과 바람직한 행동개발에 매우 중요한 역할을 한다.

⑧ 기술도입과 물리적 환경조성

기술(technology)은 구성원들의 의식개선과 행동변화에 촉진시킬 수 있는 중요한 요소이기 때문에 기술도입은 새로운 문화개발과 시기를 맞추어 전략적으로 변화에 상승효과(synergistic effect)를 가져올 수 있다.

⑨ 문화가치의 강화

새로운 가치관과 바람직한 행동은 단 한번에 개발되지 않고 계속적으로 반복, 되풀이 됨으로써 영구적인 가치관과 행동으로 정착되고 체질화될 수 있으므로 구성원들의 새로운 가치관과 바람직한 행동을 정착시키는 데 있어서 기업체의 관리시스템과 의례·의식 그리고 이를 구성원들에게 적용하는 관리자의 현장행동등 현장관리에서의 강화작용이 매우 중요하다.

● 기업문화 마스터 플랜 작성

기업문화개발은 기업주나 경영주를 포함한 최고경

영층의 주도와 기획실이나 인사부의 종합적인 계획하에 마스터플랜을 작성하고 장기적, 지속적으로 전개함으로써 시너지효과를 나타낼 수 있다.

● 효과측정과 평가

새로운 기업문화개발의 효과에 대한 일차적인 지표는 기업체에서 사용하고 있는 각종 성과지표(이익율, 성장율, 생산성 등)가 되나 새로운 기업문화가 성과지표에 가시적인 효과로 나타나기 까지에는 오랜 시간이 소요될 수 있으므로 기업문화개발의 효과는 구성원들간의 친밀감이나 적극적인 태도 그리고 그들간의 상호작용과 조직분위기 등 기업체 내부변화의 중요한 척도에 의하여 측정될 수 있다.

4. 기업문화관리와 개선방향

(1) 기업문화 관리

기업문화란 고정적인 개념이라기 보다 가변적인 개념이다. 과거 기업문화의 장점이었던 기업문화가 이젠 오히려 신전략수행의 가장 큰 걸림돌로 작용한 경우를 보아도 알 수 있다. 즉 성공한 기업일수록 기업문화를 바꾸는데 따르는 저항감은 훨씬 더 크게 나타난다.

조직은 대내외의 환경변화로 인해 완전한 균형을 이룰 수 없기 때문에 끊임없는 변화를 거듭해야 한다. 과거의 상태에서 새로운 바람직한 상태로의 변환에서 조직개발은 유용하게 사용된다. 조직개발의 전략적 차원의 개념인 문화변형에서 문화관리가 필요한 것도 이같은 이유에서이다. 문화 관리의 요소로는 문화변형의 정도에 따라 문화포기, 문화유지, 문화변형, 문화창출 등이 있다. 새로운 전략수립시 가능한 기존의 문화와 일치하는 전략을 수립하는 것이 전략실행에 유용하다. 즉 새로운 전략수립에 기존문화가 적합하다고 판단되면 기존의 문화를 그대로 유지하는 것이 바람직하지만, 급격한 환경의 변화로 인해 기존문화로는 전략수행이 어렵다고 판단되면 문화변화를 고려해야 한다. 이때 기존의 문화와 전략이 부적합할 경우 기존 문화포기에서부터 문화변형, 그리고 문화창출 등을 활용한다. 이를 위한 기업문화관리 전담부서를 설립, 지속적으로

이를 활용해 나가야 할 것이다.

(2) 기업문화의 개선방향

1980년대 후반 이후 많은 기업들이 기업문화에 관심을 갖고 문화부를 설립하고, 새로운 기업을 수립하고 CI를 개정하는 등 여러 노력을 기울여 왔다. 그렇지만 대부분의 기업들이 하나의 유행처럼 기업문화부를 설치해 놓으면 기업문화가 정착되는 것으로 오해한 현상도 나타났다. 또한 문화개선활동을 일부 부서의 일로 여기는 분위기도 있으며, 전략을 수립할 때 자사의 문화적 특성을 충분히 고려하지 않아 실패한 사례도 나타났다. 특히 최고경영자의 관심이 사라지는 순간 문화에 대한 의식이 구성원들로 부터 멀어지는 경우도 있었다. 또한 기업문화개발을 통한 성과를 지나치게 서두른 결과 실망한 사례도 나타났다. 특히 최고경영자의 관심이 사라지는 순간 문화에 대한 의식이 구성원으로 부터 멀어지는 경우도 있었다. 그러나 문화란 오랜기간 구성원들의 상호작용결과 나타난 것이므로 장기적인 시각에서 개발하고 평가해야 한다.

따라서 앞으로의 개선방향으로는

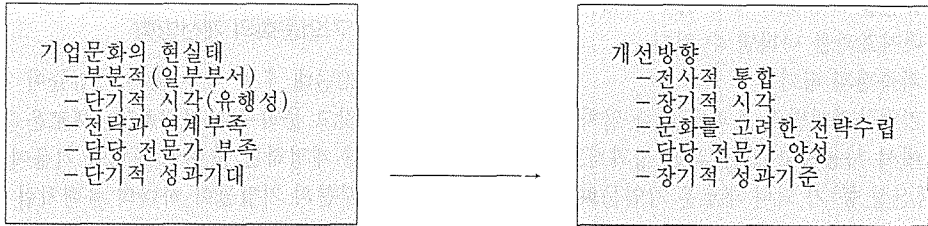
첫째, 전사적 입장에서 문화를 개선해 나가야 할 것이다. 사업부문별로 독특한 하위문화를 개발해 나가되, 공통문화를 통해 부문간 갈등을 해소해 나가야 할 것이다.

둘째, 문화를 일시적 유행이 아닌 장기적 시각에서 개선해 나가며, 최고경영자의 지속적인 관심을 통하며, 통제 또한 문화적인 통제를 활용해 나간다.

셋째, 새로운 환경변화에 대처하기 위한 전략수립시 기존의 문화에 맞는 전략을 우선 수립하고, 전략에 맞는 문화변화는 차선책으로 고려한다.

네째, 문화변화 및 관리는 일시적인 대응이 아니라 지속적인 관심과 지원을 통해야 가능하며, 이를 위해 전문부서를 설치하고 이에 대한 투자를 계속해 나가야 한다.

다섯째, 변화담당자(change agent)의 개발이다. 이들의 역할은 전반적인 문화변화과정을 관리하는 역할과 문화변화를 위해 조직의 외부자원과 내부자원을 효



과적으로 통합하는 역할을 한다. 또한 *marginality*를 유지해야 하며, 중립성을 유지할 수 있는 사람이어야 한다. 이를 위해서는 풍부한 경험과 인간중심적인 가치관을 유지하고, 변화에 대한 철학과 태도 등의 지각 체계를 가져야 한다. 또한 추진력과 창의력, 그리고 영향력행사 능력 및 갈등해결 능력도 갖추어야 한다.

끝으로 문화관리의 평가는 장기적인 시각에서 실시하고, 질 위주의 평가방법을 사용한다.

위 내용을 요약하면 다음과 같다.

5. 맺는말

문민정부가 들어선 이후 정부와 기업은 국제경쟁력을 강화하고 지속적인 성장을 이룩하기 위해 여러가지 노력을 하고 있지만 그 가운데 가장 시급하고 중요한 것은 기업의 체질 강화를 통하여 장기적인 국가경쟁력 강화라고 생각한다.

현재 우리 기업 내외에는 너무나 많은 도전이 산재해 있다. 현대 기업환경은 기업이 제자리에 안주하는 것을 허락하지 않고 있다. 경영혁신이라는 부단한 자기변신 없이는 생존해 나갈 수 없기 때문에 경쟁력을

강화하기 위한 방법 중 기업문화개발과 육성을 통한 기업체질을 개선하는 것이 급선무이다. 국내의 많은 기업들은 환경에 적응하기 위해 자기 변신을 꾀하고 있는데 경영혁신 활동이 바로 그것이다. 경영혁신 활동의 내용 가운데 대표적인 방법중 하나가 강한 기업 문화개발이다. *Peters & Waterman*의 「초우량기업의 조건」에서 성공기업의 문화특징으로 행동중시, 고객에 밀착, 자율성과 기업가정신, 사람을 통한 생산성 등을 강조하고 있다. 우리나라에서도 고객만족이나 질위주의 경영을 펼치고 있는 것도 바람직한 기업문화의 형성을 위한 시도라고 판단된다.

한 기업의 문화가 지속적으로 경쟁의 원천이 되기 위해서는 가치가 높고, 희귀하며, 모방이 어려워야 한다(*Barney, 1986*). 만일 쉽게 모방할 수 있다면 그 기업의 경쟁적 우위는 잠시일 것이다. 문화변화를 얘기 하면서 문화를 모방할 수 없어야 한다는 것은 역설적이지만, 그 만큼 그 기업에 독특한 성격을 지녀야 한다는 점을 강조한 것이다. 따라서 우리 기업들은 자사의 상황에 적합한 독특한 문화개발에 노력을 기울여야 할 것이다. ♣

에너지는 알뜰하게 절약은 꾸준하게