

計劃的 中小企業文化的 造成에 關한 研究 -A Study on the Cultivation of the Small-Medium Size Corporate Culture-

李元熙*

Lee, Won-Hee

Abstract

The corporate culture contributes much to the approach to the management problems as well as to the view to see the problems in the light of the multiplying-enterprise environment. In comparison with the large size corporates, the small-medium size corporates under various disadvantage conditions increase to the high achievement through the development of corporate culture, though the period and method to root in the corporate culture differ from one another depending on the situations. The purpose of this paper is to propose the owner's intention and efforts, the development of the corporate culture helpful for the long-run achievement, the cultural network and the member's role which prove to be effective method to root in the corporate culture.

1.序論

우리 나라는 1960年代 후반부터 주로 대기업을 중심으로한 官主導의 經濟開發에 集中하였으며, 이 過程 또한 質的成長보다는 量的成長을 追求한 것이었다. 이러한 始發은 經濟構造에 있어서 대기업과 중소기업이 相互補完的이어야하는 關係에서 중소기업의 重要性이 소홀하게 다루어졌으며 不均衡을 深化시키는 原因이 되었다. 文民政府이후 중소기업에 대한 支援과 育成에 보다 적극적인 關心을 표명하기 시작했으나 規模의 영세성, 자본의 빈약, 技術水準의 낙후, 고급인력의 부족등 여러 이유에서 問題點을 內在하고 있는 것이 否認할 수 없는 현실이다. 더구나 近來에 와서는 開放經濟와 民間主導의 자율경제체제, 국제화, 민주화 등 새로운 企業環境에 適應하지 못하여 國際市場에서 競爭力이 弱화되면서 企業成果도 저하되는 곤란을 겪고 있다.

企業文化(corporate culture)는 1980年代에 미국, 일본 등에서 본격적으로 연구되기 시작한 비교적 새로운 연구분야로서 우리 나라도 企業文化에 대한 關心이 고조되고 있다. 이렇게 企業文化 概念이 급속히 擴散되게 된 것은 多變化 되어 가는 企業環境속에서 問題解決에 接近하는 方法에 있어서 많은 변화가 要求되고 있다는 것을 意味하며, 새로운 企業環境에 適合한 企業의 體質과 企業文化를 개발하여 경쟁력을 높이고 持續的인 成長을 達成하는 것이 우리기업의 當면과제이다.

본 연구에서는 대기업에 비해 여러 가지 不利한 與件일 수밖에 없는 中小企業이 中小企業의 性格에 부합되는 企業文化를 造成하여, 企業의 長期成果를 높이기 위한 방안을 찾아보고자 한다.

* 仁德專門大學 工業經營科 副教授

+ 本 研究의 일부는 仁德專門大學의 학술연구 지원에 의함

2. 企業文化

2.1 企業文化的 特性

시스템적 관점에서 기업은 사회의 下位시스템(subsystem)이며 企業文化(corporate culture)는 企業構成員들이 共有하고 있고 構成員行動과 企業行動에 基本前提로 작용하는 企業 固有의 價値觀과 신념, 규범과 관습, 行動패턴등의 거시적 총체이다.

企業文化(corporate culture)는 從來의 組織風土(organization climate)와는 다른 特性이며 組織의 성공과 人的資源管理(human resources management)의 결정적인 影響要因이 된다는 관점에서 논의되기 시작한 피터스와 워터만(T.J. Peters & R.H. Waterman)의 초우량기업의 연구(In Search of Excellence), 딜과 케네디(T.E. Deal & A.A. Kennedy)의 企業文化(Corporate Culture)등의 발표이후인 80년대 이후이다.

企業文化는 企業(組織)風土와는 그 內容, 構成要素 및 形成過程에 있어서 類似性을 지니고 있기 때문에 企業風土, 경영철학, 경영이념, 경영스타일, 人的資源의 管理方式등과 같은 개념상의 혼란이 있는 실정이나 표1과 같이 分明히 다른 개념이다.

區分 特性	企業文化	組織風土
概念的 特性	組織 構成員과 組織行動에 영향을 주는 基本價値와 전제를 강조(조직의 전통과 문화의 상징이 되는 인공적 창조물 강조)	組織 構成員의 조직체에 대한 총체적 지각을 강조(文化의 一面을 반영)
分析對象	組織 構成員에 共有되고 있는 기대 자체의 本質을 分析	構成員들이 個別的으로 갖는 기대의 충족정도를 測定(現存文化와 從業員들이 개인적으로 갖는 價値觀의 適合度測定), 리더(構成員 關係의 測定), 개인에게 부여된 책임감의 느낌정도, 構成員간의 친밀도, 目標와 政策의 이해정도
分析의 깊이	比較的 심층적, 근원적 특성분석	比較的 外在的 측면의 분석
開發特性	文化는 長期的이고 戰略的인 要因으로서 변화가 어려움. 構成員과 조직체의 行動開發을 강조	風土는 一時的이고 戰略的인 要因임. 比較的 短期間에 관리가능
變化技法	文化變化(조직의 전제, 價値觀 변화추구)	시스템의 變化追求

표1. 企業文化와 組織風土 개념의 비교

요컨대 企業文化는 企業의 長期的인 成果에 주된 영향력이 있다는 주장에 근거하여 (i)企業이 文化性을 갖출 必要가 있다는 시대적 인식 (ii)企業의 personality를 구축하기 위한 企業의 주체성과 독자성을 갖출 必要가 있다는 등의 윤리적 배경에 힘입어 그 重要性이 논의되고 있다.

2.2 企業文化的 構成要素

企業文化的 構成要素는 共有된 價値觀에서 비롯된다는 研究가 파스칼(Pascale)에 의해 주장되었으며, Peters and Waterman과 Deal and Kennedy등을 포함하는 맥킨지 派(Mckensey Group)에 의해 본격화되어 그림1과 같은 '7S모형'으로 提示되고 있다.

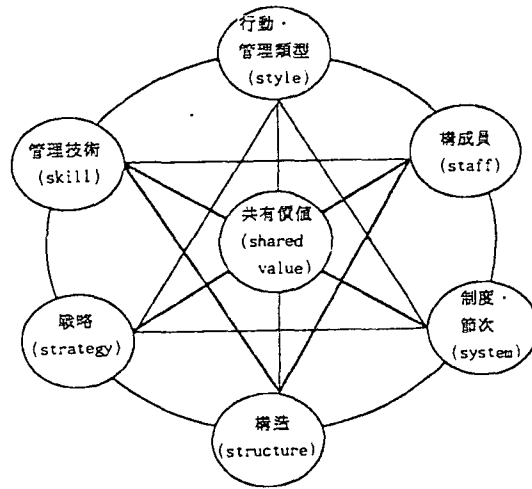


그림1. 企業文化的 7S 構成要素

- (1) 共有價值(shared value) : 企業 構成員 모두가 共同으로 갖고 있는 價值觀과 이념, 傳統價值, 企業의 基本目的 등 企業의 共有價值로서, 그림1과 같이 다른 企業文化 構成要素에 지배적인 영향을 줌으로써 企業文化 形成에 가장 중요한 要素이다.
- (2) 戰略(strategy) : 戰略은 企業의 이념과 목적, 基本價值를 중심으로 이를 達成키 위한 企業經營에 長期的인 方向을 제공하며, 長期的인 資源 배분 패턴을 包含한다.
- (3) 構造(structure) : 經營戰略을 遂行하는데 필요한 틀(frame)로서 組織構造와 職務設計, 方針 등 構成員들의 역할과 그들간의 相互關係를 지배하는 공식요소들을 包含한다. 따라서 構造는 관리시스템과 더불어 構成員들의 일상업무 遂行과 行動에 많은 영향을 준다.
- (4) 管理시스템(system) : 관리시스템은 企業의 基本價值, 長期的 戰略目的達成에 적합한 보상제도, 經營情報와 意思決定시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 결과측정과 조정, 통제 등 경영 각 분야의 管理制度와 節次이다.
- (5) 構成員(staff) : 企業文化는 構成員들의 行動을 통하여 실제 나타나는 것으로서 構成員들의 價值觀과 신념, 욕구와 동기, 전문성, 行動패턴 등을 意味한다. 構成員들의 價值觀과 行動은 企業이 의도하는 基本價值에 의하여 많은 영향을 받으며, 人力構成과 전문성은 戰略에 의하여 지배된다.
- (6) 技術(skill) : 기계, 장치 등 생산 및 정보처리분야의 하드웨어는 물론 이를 사용하는 소프트웨어 기술을 包含할 뿐만 아니라, 構成員들에 대한 動機賦與와 행동강화, 변화관리, 목표관리와 예산관리 등 관리기술과 기법도 包含한다.
- (7) 行動, 管理類型(style) : 構成員들을 이끌어 가는 全般的인 조직관리스타일로서 構成員들의 行動造成은 물론, 그들간의 相互關係와 조직분위기에 直接的인 영향을 주는 要素이다.

이상의 7S는 相互連結되고 相互依存의인 관계하에서 전체적으로 企業의 固有한 特性을 나타내면서 企業文化를 형성한다. 이들 요소간의 相互連結성과 依存성이 높을수록 강한 企業文化가 형성되는 것이며, 낮을수록 약하고 일관성이 없는 企業文化가 형성된다. 따라서 그 企業의 特性에 맞는 企業文化의 開發은 이들 要素를 바람직한 方向으로 개발함으로써 이루어진다.

2.3 企業文化的 分類

2.3.1 Deal & Kennedy의 企業文化 分類

Deal & Kennedy는 企業文化形成에 있어서 企業의 社會문화적 그리고 產業環境을 가장 중요한 영향 요소로 보았으며, 그러한 企業環境에서 企業은 成果達成을 위한 적절한 의사결정을 하고, 그 過程에서 企業文化가 형성된다고 하였다. 그들은 企業環境과의 相互關係에서 企業이 成果達成을 위하여 얼마나 모험적인 活動을 展開하고 그 결과로서 얼마나 빨리 feedback을 받느냐의 두 가지 基準을 중심으로 표2와 같이 分類하고 있다.

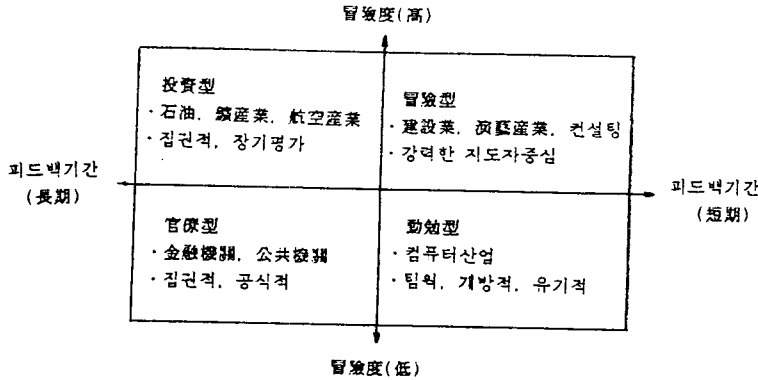


표2. 달 · 케네디의 企業文化 分類

- (1) 冒險型 : 企業의 사업성격이 고도의 冒險性을 띠고 있는 형태로서 성공여부를 곧 알 수 있으며 성공의 차이도 크고 分明하게 나타나는 것이 특징이다.
 큰 모험을 걸기 때문에 강력한 leader를 중심으로 모든 企業活動과 組織行動이 展開되며, 따라서 그의 經營理念과 行動스타일이 전체적인 企業文化에 큰 영향을 주는 형태로서, 어느 企業文化유형보다도 더 강하게 반영된다.
- (2) 勤勉型 : 어느 한 사업에 큰 冒險을 걸지 않고 일상업무를 충실히 遂行하면서 그 結果에 따라 企業環境에 적절히 대처해 나가는 유형이다.
 사업의 성패는 市場에서 決定됨으로 顧客中心性이 강하고, 高品質 및 서비스를 강조하고, 構成員間의 팀웍과 開放的인 相互作用, 그리고 環境變化에 대한 신속한 적응을 成果指向的인 行動으로 認識하고 있는 것이 이 企業文化유형의 특징이다.
- (3) 投資型 : 사업성격이 고도의 冒險性을 띠고는 있지만 성공여부를 아는데 오랜 기간이 걸린다. 큰 사업에 성패를 걸기 때문에 投機型이라고도 한다.
- (4) 官僚型 : 사업성격이 冒險性이 없고 比較的인 안전하지만 結果를 잘 알 수 없다.
 職務設計은 극도로 細分化되어 있으며, 조직구조와 의사결정체계는 集權化 되어있다. 이 企業文化유형은 結果(成果)보다는 형식에 치중되어 있기 때문에 過程形(process culture)이라고도 한다.

2.3.2 Hampden-Turner의 企業文化分類

Hampden-Turner는 價値中心的인 이슈(value issue)에 대한 接近方法을 一方的인 價値追求와 시너지적(synergistic)價値追求로 分類하였으며, 그 結果로 형성되는 企業文化를 葛藤·惡循環型和 調和·活性化型으로 분류하였다.

(1) 葛藤·惡循環型

葛藤, 惡循環型(vicious circle)은 企業이 경영과정에서 부딪치는 戰略的 또는 價値 이슈에 대하여 어느 특정가치에 치중하여 一方的으로 해결해 나감으로써, 結果적으로 基本價値상에 葛藤을 초래하고 이러한 一方的인 價値追求와 價値간의 葛藤이 계속되어 惡循環을 겪어나가는 企業文化의 유형이다.

특히 集權化와 分權化, 公式化와 非公式化는 기업경영과정에서 항상 당면하는 중요한 이슈이고, 이러한 이슈에 어떻게 대처하느냐에 따라서 企業文化형성에 많은 영향을 준다. 企業이 集權化와 公式化를 一方的으로 강조할수록 이에 대한 構成員들의 저항은 커지고, 따라서 그들은 나름대로의 自律的인 재량과 非公式的인 행동영역을 넓혀 나가게 된다. 이에 對應하여 企業은 集權化와 公式化를 더욱 강화시켜 構成員들의 行動을 규제하게 되고, 分權化와 非公式化를 원하는 構成員들과의 葛藤 속에서 조직문화는 그림2와 같이 惡循環을 거듭해 나가게 된다.

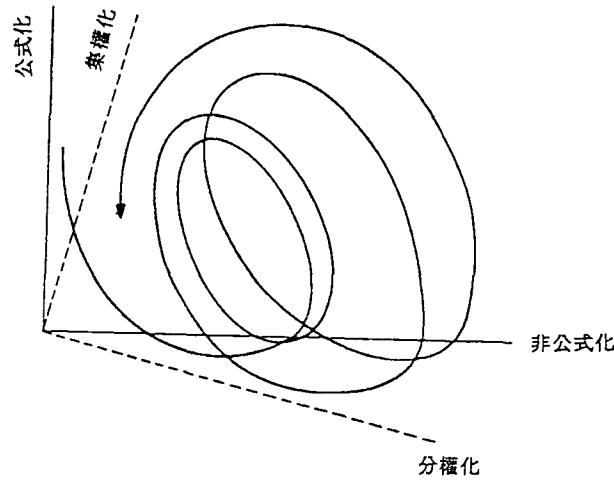


그림2. 葛藤·惡循環의 企業文化 유형

(2) 調和·活性化型

調和·活性化型(virtuous circle)은 集權化와 分權化, 公式化와 非公式化의 이슈에 있어서, 이들 이슈를 統合 가능한 建設적인 대안으로 보고 사업부에 自律的인 經營權한을 위임하는 동시에 사업부의 戰略方向과 사업부간의 關係를 調整하여 分權化와 集權化간에 調和를 이룰 수 있다. 그리고 公式化의 範圍안에서 非公式的인 關係와 行動도 인정해 줌으로써, 공식화와 비공식화간에 相互補完關係를 강조하면서 調和를 이루어 그림3과 같이 企業文化를 形成해 나가는 類型이다.

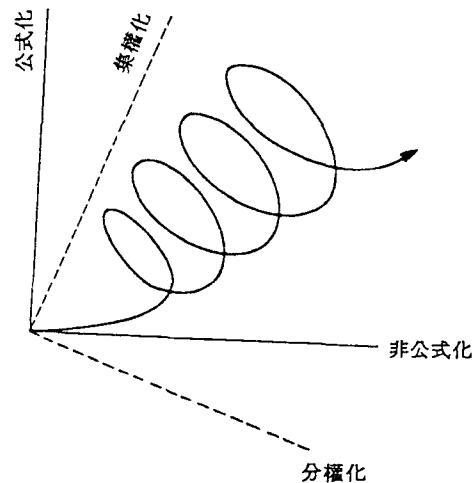


그림3. 調和·活性化 企業文化 유형

2.4 企業文化의 4段階

企業文化는 상당히 安定的이고 持續的인 性격을 지니며 形成이 되는 데에 오랜 기간이 소요된다. 그러나 일단 形成되면 經營成果에 깊숙이 反映되는것으로, 역사가 오래된 企業일수록 變換하기가 힘들고 變換의 저항도 심하다. 이때의 變換은 下向式(top-down)과 上向式(bottom-up)이라는 두 가지의 基本的인 接近方法을 취하게 되는데, 이 같은 變換의 과정은 4段階說이 活用되고 있다.

(1) 經營者의 認識段階 : 經營者의 文化의 경향성은 變換에 저항한다는 사실이다.

(2) 혼돈(confusion)의 段階 : 익숙한 文化構造에 적합하지 않은 變換하는 조건에 직면하면 經營者는 확

실한 경영감각을 갖지 못하게 되고, 이 같은 현상은 새로운 接近方法을 취하게 하면서도 과거의 文化를 유지케 한다.

- (3)戰略的인 段階：經營者가 개발한 비전은 企業의 未來의 가능성에 依存하며, 그 가능성이 많으면 많을수록 變혁에 대한 자연적인 저항을 극소화하기 위한 努力이 동원된다.
- (4)새로운 文化의 구현段階：새로운 方向을 결정하는 다양한 手段을 찾아내기 始作하는 段階이며, 이 段階에서 시행착오를 거쳐 未來의 行動方向을 나타내는 構成員과 제품이 나타나게 된다.

이상과 같은 企業文化의 變혁의 過程에서 관심이 요구되는 것은 變혁이 어려운 영역이기는 하나 意圖的, 計劃的으로 進行되어야 한다는 점이다.

3. 中小企業文化의 造成

3.1 中小企業文化 造成의 隘路點

- (1)企業文化에 대한 올바른 認識不足：企業文化를 企業의 文化事業으로 이해한다든가 對外的인 이미지나 홍보활동만으로 생각하는 등 企業文化에 대하여 잘못된 認識을 하고 있다. 즉 企業文化에 대한 構成員들의 올바른 이해와 認識이 不足하다. 企業文化를 構成員들의 共有價値로 보고 企業文化 개발과 造成을 근본적으로 構成員들의 意識개혁관점에서 接近하는 방법상의 올바른 이해가 요구된다.
- (2)企業文化개발상의 문제：企業文化의 개발과정에서 실제로 당면하는 실질적인 問題로서, 우리나라의 中小企業은 近來에 큰 변화를 겪어 나가고 있다. 급격한 環境 變化 속에서 競爭力이 약화되고 經營成果가 저하되어 어려움에 처해있는 中小企業은 당면한 위기를 극복하느라 構成員들이 企業文化개발에 적극성을 보이지 않는다. 長期的인 시각에서 企業文化개발을 추진하는 안목이 要求되는 것이다.
- (3)長期間의 꾸준한 努力이 未洽：과거의 高度成長은 저임금 노동력에 의해서 가능하였다. 그러나 이제 構成員들의 민주화와 經營參與에 대한 意識이 점차 높아져가는 狀況으로 中小企業文化의 개발은 構成員들 자신의 參與에 의해서 이루어져야하며 長期間이 소요된다. 企業環境과 經營戰略에 변화가 많고 從業員들의 離職도 심한 中小企業에서는 短期的인 成果에 너무 기대하지 말고 꾸준히 추진하는 經營主의 강한 의지와 인내심, 努力이 요구되는 것이다.

3.2 中小企業文化의 造成

中小企業의 특성상 未來指向的인 관점에서 새로운 企業文化를 개발, 조성하는 것은 어려운 과제임은 틀림없으나, 中小企業은 經營主의 one man control의 성격이 강한 만큼 추진방법여하에 따라서는 中小企業 특유의 企業文化造成이 빨리 정착될 수 있는 것이며, 그 方法으로 다음과 같은 것을 提示하고자 한다.

- (1)經營主의 役割：企業의 文化價値는 企業의 기본성격과 長期成果를 결정하는 중요요소인 만큼 經營主의 가장 중요한 戰略的 決定의 하나이다. 構成員들이 企業의 文化價値를 共有케하고 이를 定着시킬 때까지 長期間의 노력과 자원의 투입이 필요한 것으로 經營主등 중심인물의 강한 의지와 努力이 必要하다.
- (2)成果 指向的인 文化價値：민주화와 국제화, 開放經濟와 자율경제등의 環境變化와 더불어 小規模의 高附加價値, 高品質文化, 顧客中心성과 자율경영, 개인존중과 창의 개발등 보다 진취적이고 친화적인 文化가 요구되고 있다. 企業成果를 目的으로 어떠한 企業文化를 개발해야 하는지는 經營主를 포함한 핵심인물에 달렸지만, 企業環境에 적합하고 環境變化에 적응적인 즉 企業의 長期的인 成果에 기여하는 成果 指向的으로 造成하여 나가도록 한다.
- (3)文化網構成員의 役割：企業文化는 構成員들 모두의 價値意識과 行動으로 형성되어 있는 만큼 企業의 文化體系를 형성하고 있는 모든 構成員들의 협조에 의하여 效果的으로 造成이 되는 것이다. 構成員 모두가 企業의 文化網(cultural network)을 형성하고 있으므로 構成員 각기 企業文化개발과

관리에 기여하는 役割을 遂行할 수 있도록 한다.

4. 結論

企業文化에 대한 이론적 체계가 아직 未洽하여 中小企業의 成果 指向的 企業文化개발에 큰 도움을 주지 못하고 있는 것이 현실이다.

企業에 적합한 企業文化의 造成은 企業 나름의 독특한 環境과 狀況與件에 따라서 相異한 것은 當然하지만 近來의 민주화, 개방경제 등 새로운 企業環境을 고려할 때 우선 人的인 要素 즉 經營主등 중심인 물의 강한 의지와 努力, 組織 構成員들의 企業文化에 대한 올바른 認識이 요구된다. 또한 企業環境에 적합하고 環境變化에 적응적인 企業의 長期的인 經營成果에 기여하는 成果 指向的으로 企業文化를 造成해 나가야 한다. 우리 나라의 傳統的文化價値를 현대 산업화의 새로운 價値觀과 조화시켜 溫情的 經營을 인간존중의 經營으로 집단적 의식을 構成員들 간의 相互 信賴感과 팀웍으로 전환시켜 나가야 된다. 이러한 變化는 企業經營과 企業構成員들의 價値觀에 근본적인 개혁과 개선을 要求하며, 이러한 개선은 企業의 長期的인 經營成果에 기여할 것으로 期待된다.

參 考 文 獻

- [1] Charles Hampden Turner, *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley Publishing, 1992
- [2] Jauch L.R. / Glueck W.F., *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, 1989
- [3] John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, N. Y., Free Press, 1991
- [4] Mann N.R., *The Keys to Excellence, The Story of Deming Philosophy*, Prentice-Hall, 1983
- [5] Robbins S.P., *Organization and Behavior*, Prentice-Hall, 1993
- [6] Schoderbek P.P., *Management Systems*, Irwin, 1990
- [7] Sharplin A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1985
- [8] Simcha R., *Comparative and Multinational Management*, N. Y., John Wiley & Sons, 1986
- [9] Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Ritual of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing, 1982
- [10] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, N. Y., Harper and Row, Publishers, 1982
- [11] Thompson J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967
- [12] Wagner J. A., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1992
- [13] 백중현, 品質·生産性, 그리고 企業, 삼영사, 1994
- [14] 조희영 / 박상범, 中小企業 經營論, 대영사, 1990
- [15] 이학중, 企業文化와 組織開發, 법문사, 1989
- [16] 이학중, 韓國企業의 構造와 戰略, 법문사, 1989
- [17] 이학중, 韓國의 企業文化, 박영사, 1993
- [18] 이한검, 經營學 原論, 형설출판사, 1994