

최고경영자의 가치관과 구성원의 인식 공감에 미치는 영향

조미나*, 이동현**

서울과학기술대학원 박사과정*, 가톨릭대학교 교수**

The Impact of CEO's Values System and Employee's Awareness, Sympathy on Organizational Performance

Mi-Na Jo*, Dong-Hyun Lee**

Ph.D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies*

Professor, The Catholic University of Korea**

요 약 본 연구는 최고경영자의 가치관이 기업성장에 미치는 영향을 실증분석 하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 실제 40명의 최고경영자를 심층 인터뷰하여 그들의 가치관이 어떤 내용을 담고 있는지를 분석하였다. 또한 최고경영자의 가치관이 기업의 구성원들에게 인식되고 공감을 얻고 있는지에 따라 기업성장에 미치는 영향이 차이가 있음을 검증하였다. 기업성장은 사회적 성과와 재무적 성과 모두 유의미한 결과를 얻었다. 본 연구는 가치관이 기업성장에 영향을 미친다는 기존 연구들과 맥락을 같이 하고 있으며, 실제로 그 관계를 실증 분석한 것에 의의가 있다. 특히, 접근이 어려운 최고경영자를 직접 인터뷰하여 그들의 가치관을 분석하고 이에 대한 구성원들의 인식과 공감을 조사해 봄으로써 가치관의 내용도 중요하지만 이를 구성원들에게 인식시키고 공감시키는 과정의 의미와 필요성을 강조했다. 이는 차원에서 일선 기업에 시사점을 줄 수 있으며 향후 더 많은 기업샘플을 통해 검증해 볼 필요가 있다.

주제어 : 최고경영자 가치관, 구성원 인식, 구성원 공감, 기업 성과, 사회적 성과, 재무적 성과

Abstract This study is the analysis of actual proof about how the CEO's values system affects the organizational performance. To this end, we analyzed the content of forty different actual CEOs' values system through in-depth interviews. In addition, we verify the impact of the CEO's values system on organizational performances depending on the employee's awareness and sympathy. The organizational performance is analyzed in two different areas, social and financial performance, and significant results are obtained in both areas. In particular, we interview the CEOs directly, which is usually difficult to access, to analyze the values system and study the employee's awareness and sympathy for the values system. The Study puts emphasis on the importance of the process of achieving the employee's awareness and sympathy, rather than the values system contents itself. And it is necessary for verifying through much more company samples from further study.

Key Words : CEO's Values System, Awareness, Sympathy, Corporate Performance, Social Performance, Financial Performance

Received 5 October 2016, Revised 14 November 2016
Accepted 20 December 2016, Published 28 December 2016
Corresponding Author: Dong-Hyun Lee
(The Catholic University of Korea)
Email: dhlee67@catholic.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

컨설팅회사 Bain and Company 조사에 따르면, 포춘 500대 기업 중 90%가 가치관(Mission Statement)을 정립해 놓고 있었다[1]. 국내 기업도 마찬가지다. 많은 기업들이 홈페이지, 기업광고, 사무실 벽에 가치관을 게시하고 있다. 형태 또한 다양하다. 경영철학, 경영이념, 사훈, 비전 등 이름은 다양하지만 기업의 정신을 정리해 놓은 것은 마찬가지다. 그런데 정말 가치관이 기업에 도움이 되는 것일까, 단순한 유행일까? 가치관의 유용성은 많은 학자들의 관심사였고 그만큼 이견도 많다[2]. 경영의 유용한 도구로서 대부분의 기업들이 가지고 있을 정도로 보편적인 기법이라는 의견이 있는 반면[3], 실질적인 성과와의 연계성이 약하다는 의견도 만만치 않다[4]. 최근에는 경영환경의 불확실성이 커지면서 가치관이 회사의 중심축이 될 수 있다는 기대감이 커지고 있다[5]. 이 때 가치적 토대를 만드는데 최고경영자의 가치관이 큰 역할을 하게 된다[6]. 그러나 여러 접근상의 어려움으로 최고경영자의 가치관에 대한 직접적인 연구가 부족한 것도 사실이다. 최고경영자의 가치관이 구성원들에게 어떻게 인식 공감되고 있는지, 이것이 성과에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대한 보다 직접적이고 실증적인 연구가 필요하다.

2. 기존 연구

현대 기업환경에서 최고경영자의 역할은 상당하다. 특히, 창업자를 포함한 최고경영자 개인의 가치관은 그의 미가 더 크다. 가치관이 단순한 개인적 개념 수준에서 벗어나 실행으로 범위를 넓혀 경영방식으로 연결되기 때문이다. 이러한 최고경영자의 가치관은 일상의 경영적 판단과 전략적 결정을 통해 조직성과에 영향을 미친다. 본인은 물론 구성원이 업무함에 있어서 판단과 행동의 기준이 될 수 있으며, 이는 관련 제도나 조직문화를 형성하는데 큰 영향을 주기도 한다[7].

2.1 최고경영자의 가치관

가치관이란 개인이 오랫동안 학습한 경험과 지식에 따라 우선순위의 형태를 갖추고 있으며, 성격의 한 부분

으로 형성되어 쉽게 변하지 않는 영구성을 지닌다[8]. 따라서 어떤 개인의 가치관을 이해할 수 있다면, 그의 행위를 예측함에 있어 일관성을 가질 수 있다. 그 개인이 기업을 경영하는 최고경영자라면 그의 행위에 대한 일관된 예측가능성은 중요성이 더 커진다. Ghiselli(1968)는 최고경영자의 가치관적 특성이 조직효과성의 관계에 매우 큰 상관관계가 있다고 주장하였다[9]. 특히 기업의 초기 형성기 창업자의 가치관은 이후 기업 전략과 조직문화 수립에 중요하다. 창업정신이 조직 내에서 공유되고 주요한 문화로 형성되기 때문이다[6]. 노부호와 윤완수(2009)는 최고경영자의 가치관이 기업의 가치관으로 성과에 영향을 미친다는 연구에서 최고경영자의 가치관 수준이 높을수록 종업원 만족도가 높다는 결론을 내렸다[10]. 반면 England(1975)는 한국, 미국, 일본, 인도, 호주 등 5개국 최고경영자의 가치관을 비교하여 인적요소에 따라, 국가적 차이에 따라 어떤 차이점과 공통점이 있는지 분석하였으나 일부 유의미한 결과를 얻은 것에 비해 미미한 수준이었다[11]. 기업 성과에 영향을 미치는 최고경영자의 가치관 수준(품질)에 대한 논의는 지금껏 계속 되고 있다.

2.2 가치관의 품질

잘 정립된 가치관은 기업의 전략을 성공적으로 실행하게 하고 조직의 단결을 이끄는 소프트웨어의 역할을 한다. 개개인의 행동에 영향을 미치는 규범으로서, 가치관을 중심으로 서로 협력하게 하고 목표 달성의 방법을 제안하기 때문이다[12]. 그러나 모든 가치관의 품질이 같은 것은 아니다. 어떤 경우 부주의하게, 또는 부적절하게 만든 가치관은 오히려 기업에 해를 끼치기도 한다. 따라서 오래전부터 가치관에 어떤 내용을 담아야 하는 지 가이드라인에 대한 연구가 꾸준히 시도되었다. 지금까지의 결과는 가치관의 구성요소가 공통점을 가질 수 있다는 대전제에 대해서는 학자들의 견해가 일치한다는 점이다[13]. 경영철학이던, 경영이념이던, 또 다른 이름이던 가치관 안에 담고 있는 내용은 비슷하다는 주장은 David(1989)가 진행한 가치관의 구성요소 연구에서 큰 진전이 있었다[3]. 그가 도출한 9가지 구성요소는 1) 고객(Customer) : 서비스/제품을 제공하고자 하는 대상 2) 서비스/제품(Service/Product) : 제공하고자 하는 주요 제품과 서비스 3) 지역시장(Location) : 서비스가 제공되는 지역적 범위, 경쟁시장 4) 기술개발(Technology) : 서비

스에 제공되는 핵심기술 5) 수익성(Growth) : 조직의 성장과 수익 성과목표 6) 철학(Philosophy) : 조직의 신념과 가치, 우선순위 7) 자사이해(Self-Concept) : 조직 경쟁력의 근원, 경쟁우위 8) 대외적 이미지(Public Image) : 지역사회와 환경과 관련된 대중적 이미지 9) 직원(Employee) : 조직의 인적자산인 직원과 관련된 내용으로 분류하고 있다[14]. 이것은 가치관의 내용을 평가하는 많은 연구들의 기준으로 자리 잡았고, 이후에도 많은 학자들이 이 9가지 요소를 다시 이름 붙이고, 확장하고, 축소하고, 재정의 하는 작업들을 수행하고 있는 중이다.

2.3 구성원의 가치관 인식 공감

가치관이 강한 문화적 토대가 되어 경영의 효과를 얻기 위해서는 구성원들의 동의가 필수적이다. 아무리 가치관이 훌륭한 내용을 담고 있어 품질이 우수하다고해도 구성원들이 자신의 생각이나 신념과 맞지 않는다는 이유로 받아들이지 않으면 본연의 역할을 다할 수 없기 때문이다[15]. 가치관이 구성원들에게 철저히 내재화되어 있을수록 조직문화는 더욱 강하고 뚜렷해진다. 강한 조직문화는 구성원들이 조직의 목표에 한 방향 정렬하게 되고, 동기유발과 조직의 통제에 보다 순응적이 되기 때문에 성과에 긍정적인 영향을 미친다[16]. 구성원들이 기업의 가치관에 대해 명확하게 인식하고 이를 자신의 것으로 받아들여 업무에 적극적으로 반영한다면, 그 자체가 하나의 동기부여 요인으로서 헌신을 이끌어 내는데 순기능을 한다. 따라서 기업이 추구하는 가치관이 구성원들에게 어느 정도 공유되어 있고, 구성원들이 이를 수용하며 따르고 있는지를 측정하는 것은 매우 큰 중요성을 가진다. 조직의 가치관을 구성원들이 얼마나 수용하는지에 대한 평가는 여러 학자들에 의해 시도되어 왔다. 조영호·서형도·이혜숙(2009)은 구성원들이 가치관을 실행하는 주체로서 이를 명료하게 인식하고 이에 대해 공감할 때 긍정적인 업무태도가 형성되고 조직성과 또한 향상된다고 했다[17]. 이 때 측정지표는 구성원들이 기업의 가치관을 하나의 판단기준으로 인식하고 구체적인 내용을 이해하는 정도를 나타내는 ‘인지도’와 이를 좋아하는 정도인 ‘선호도’로 구분하였다. 즉 구성원들이 기업의 경영이념이나 경영철학을 하나의 가치관으로 인식하고 그 내용을 이해하고 있는 정도(인지도)와, 이를 좋아하는 정도(선호도)로 구분할 수 있다고 말했다. 박준형·최장호·정

연양(2014)은 개인과 조직의 가치관 간의 부합 정도를 구성원들이 기업의 가치관을 ‘이해’하고 ‘동의’하는 정도로 측정하였다[15].

2.4 가치관과 기업성과

기업의 역할을 경제적 가치와 사회적 가치를 창출한다는 관점에서 보면, 기업의 성과도 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하여 보는 것이 합당하다. 여기서 경제적 성과란 기업이 창출한 경제적 가치로서 재무적 성과와 사업적 성과를 포함한 개념으로 이해되며, 사회적 성과란 기업이 창출한 사회적 가치로서 내부 사회적 성과(직원 등 경영공동체에 대한 책임완수)와 외부 사회적 성과(이해관계자 등 사회공동체에 대한 책임완수)를 포함하는 개념으로 이해된다[18]. 가치관이 궁극적으로 조직에 어떤 성과를 가져오느냐는 가치관 연구의 근본적인 물음이다. 이론적으로는 리더십의 도구, 기업목표를 달성하기 위한 구성원들의 단합, 기업의 이미지를 높이는 대외 홍보, 기업 내 자원배분의 근거, 의사결정의 기준, 조직에 대한 열정을 불러일으키는 동기부여 요인 등 그 효과는 다양하다. 그러나 실제 가치관과 기업 성과와의 관계는 학자들마다, 상황에 따라, 환경에 따라 다른 결론으로 이어져 오고 있다. Verma(2009)는 전략적 도구와 윤리적 도구로서 가치관의 역할을 주장했다[19]. 그는 전략적 도구로서 가치관이 목표시장과 사업전략을 정의함으로써 구성원들에게 영향을 미친다고 했다. 동시에 윤리적이고 철학적인 자산으로서 구성원들의 마음과 와 닿는 가치관은 조직을 하나로 묶어 주는 문화적 측면에서 도움이 된다고 주장했다. 그러나 실증연구에 있어서 가치관과 성과의 관계가 명확하지 않다는 반대의 주장도 있다[20]. 동일한 연구자라 하더라도 연구 주제와 환경에 따라 관계없다는 주장과 관계가 있다는 주장이 서로 상치되기도 한다. 이런 혼란스러운 결과들이 가치관의 유효성을 약화시키는 원인이 되고 있는데, 서로 다른 환경에서 실시된 연구들을 단순 비교하는 것 자체가 불합리하고, 대부분 통계적 결과여서 가치관의 다양한 측면과 공로가 반영되지 않아서 이의 효과를 입증하지 못했을 뿐이라는 주장이 그래서 힘을 얻고 있다[5]. 가치관의 유효성을 증명하기 위한 노력의 일환으로 기업 성과를 무엇으로 볼 것인가도 중요하다. 그 중 하나가 조직몰입과 조직건강이다. Chatman(1989)은 구성원들이 기업의 가치관을 자

신의 가치관으로 수용함으로써 조직과 본인을 동일시하고 조직에 대한 몰입도를 증대시킨다고 하였다[21]. 황인경(2003) 또한 조직의 가치관이 구성원의 감정적 몰입을 높인다고 주장하며 이를 통해 구성원들이 업무에 적극적으로 임할 수 있도록 해준다고 하였다[22]. 김정은·유규창(2014)은 조직건강을 정신적 건강과 신체적 건강으로 나누었다. 정신적 건강은 다시 공동체 지향과 활기로 나눌 수 있다. 이 중 공동체 지향은 ‘우리’라는 정체성 하에서 조직의 가치관에 의해 하나로 연결되어 있다고 느끼는 구성원들의 지각 정도를 말한다. 공동체 지향을 나타내는 구성원들은 조직 가치관을 통해 상호간에 감정적 유대감을 가지고 유사한 가치관과 행동패턴 등을 가짐으로써 갈등의 가능성을 없앤다[23]. 즉, 건강한 조직은 사회에 왜 존재하고 어떻게 살아갈 것인지에 대한 자체적인 가치관을 가지고 있다. 구성원들이 조직의 가치관을 자신의 것으로 받아들여 조직과 일체감을 느끼게 되면 가치관을 실천하기 위해 끊임없는 노력을 기울인다. 이러한 정서적 몰입으로 인해 개인이 느끼는 안정감은 조직건강에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

3. 연구 방법

3.1 대상 기업

연구 대상은 최고경영자를 비롯한 경영진이 가치관에 관심을 가지고 있는 기업들 중에서 기존에 공식화된 가치관이 없거나, 있더라도 형식적인 수준에 그치고 있는 기업 40개를 선정하였다. 전체 모수가 너무 적다는 문제점은 있지만, 실제 최고경영자를 인터뷰할 수 있는 기업을 선별한 데 의의가 있다. 대상기업들은 40년 넘는 역사를 가진 기업부터 창립된 지 5년이 안된 신생기업까지 다양하게 구성되어 있으며, 평균 22년의 업력을 가지고 있다. 기계 제조업을 비롯하여 음식 프랜차이즈까지 여러 업종을 포괄하고 있고, 40개 기업 중 제조업이 25개(62.5%), 서비스업이 15개(37.5%)였다. 최고경영자의 유형은 31개(77.5%) 기업이 창업자였고, 2세경영자가 1개 기업, 나머지 8개(20%) 기업은 전문경영자였다.

3.2 내용 분석

가치관에 대한 내용 분석은 기존의 공식적인 가치관

이 있는 경우 이를 참고하긴 했으나, 형식에 그쳤거나 불완전하기 때문에 저자가 직접 최고경영자를 만나 그들이 가지고 있는 경영철학과 경영을 하면서 중요한 기준이 무엇인지를 인터뷰 한 자료를 바탕으로 했다. 기업의 가치관은 창업자의 가치관에서부터 시작하는 경우가 많기 때문에 최고경영자를 직접 인터뷰 하는 것은 매우 의미 있는 일이다. 2~3시간에 걸친 심층인터뷰 동안 회사의 존재이유와 미래 방향성, 우선순위와 결정 기준 관련 질문을 하였다. 최고경영자의 답변에만 의존하면 왜곡의 여지가 있기 때문에 최고경영자가 답변한 것이 맞는지, 일관성이 있는지를 확인하기 위해 주요 임원과 직원들을 별도로 인터뷰 하여 최고경영자의 가치관 내용을 검증하는 과정을 거쳤다. 가치관 품질 평가를 위한 내용분석 방법론(Contents Analysis)은 Bart(1997)와 David(1989)의 방식을 차용했다[1, 3]. 인터뷰 내용은 2명의 전문가가 검증하였고, David의 가치관 구성요소를 기반으로 박인정·김영갑(2015)이 외식프랜차이즈 기업들의 가치관 연구를 진행하면서 사용한 조작적 정의를 참고하여 저자가 조금 더 보완한 내용으로 9개 구성요소를 정리하였다[14]. 2명의 전문가들은 9개 구성요소에 대해 사전에 충분히 숙지하고 있었으며, 인터뷰 내용 중 9개 요소에 대한 언급이 있는지 여부를 판단하여 있으면 1, 없으면 0으로 점수를 부여하였고, 이 결과는 2명의 평가자간 70% 이상 일치율을 보여 신뢰성이 있는 것으로 판단할 수 있었다[3].

3.3 통계 분석

가치관에 대한 인식과 공감, 사회적 성과는 설문분석을 실시하였다. 인터뷰에 응한 최고경영자의 기업 직원들을 대상으로 온라인 설문지를 제공했다. 전 직원 대상을 원칙으로 하되, 기업 규모에 따라 부득이한 경우 대표성을 갖는 직원그룹으로 구성하였다. 총 4,756개의 데이터를 수집했고 기업별 직원 수가 동일하지 않기 때문에 개인 차원 보다는 기업별 설문응답자들의 평균값을 계산하여 기업 차원으로 수준을 맞췄다. 재무적 성과는 40개 기업 중 외부에 재무자료를 제공하지 않는 1개 기업을 제외하고 39개 기업으로부터 인당 매출액 자료를 받아서 활용했다. 직원 수와 마찬가지로 기업 간 재무규모의 격차가 심하기 때문에 제공근으로 값을 정리하여 데이터의 균일성을 취했다. 데이터 분석을 위해서 SPSS 23 for Windows 통계패키지를 활용하였다. 전체적인 가치관의

내용적 특징을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 특히 David의 연구에서처럼 제조업과 서비스업을 구분하여 그 결과도 살펴보았다[3]. 사회적 성과와 재무적 성과는 집단 간 차이를 보는 t 검정을 실시하였고, Williams(2008)의 방법론을 참고하였다[24].

3.4 변수의 조작적 정의

변수들은 선행연구에서 관련 개념과 의미를 차용하여 본 연구 목적에 맞게 재정의 하였다. 가치관 품질은 최고 경영자를 인터뷰하여 추출해 낸 내용 중 David의 틀을 토대로 저자가 일부 보완한 9개 구성요소의 유무로 평가하였다. 구성원의 인식 공감은 조영호의 연구를 기반으로 박준형·최장호·정연양(2014)의 연구방법론에서 조직 비전의 인식도와 공감도를 묻는 문항을 참고하여 국내 I 연구원에서 개발한 가치관 인식과 공감 문항을 사용하였다[15, 17, 25]. 기업 성과는 사회적 성과와 재무적 성과를 동시에 분석하였다. 사회적 성과는 조직몰입과 조직건강도 개념에서 의미를 차용하여 가치건강도로 조작적 정의를 했다. 조직몰입은 Mowday가 개발하고 이명하가 번역한 조직몰입척도(Organizational Commitment Questionnaire)에서 자부심, 입사권유, 이직의도의 3개 문항을, 조직건강도는 김정은·유규창(2014)의 공동체지향 설문에서 9개 문항을 기반으로 문구 등을 일부 보완한 국내 I 연구원의 가치건강도 문항을 활용하였다[23, 25]. 재무적 성과는 기업규모 차이를 고려하여 인당매출액으로 측정하였다.

4. 연구 결과

4.1 가치관 구성요소별 내용분석

대상기업은 9가지 가치관 구성 요소에 대해 최대 8개를 포함하고 있는 기업부터 최소 2개에 불과한 기업까지 다양하게 분포되어 있었다. 중앙값은 5개였고 6개 이상 포함하고 있는 기업이 40개 기업 중 25%, 3~5개를 포함한 기업이 57.5%, 2개 이하인 기업이 17.5%였다. 이는 최근 국내 가치관 연구결과와 유사하다. 대한체육회 산하 60개 가맹단체들의 가치관(조직비전)을 분석한 연구에서도 가치관 구성요소 7개 중 평균 2개 미만이었다[26]. 한국, 일본, 중국의 외식프랜차이즈 기업 50개씩을 대상으로 가치관(경영이념)을 비교한 논문에서도 연구자의 분

석틀인 11개 구성요소를 충실하게 보유하고 있는 정도가 한국 기업들이 가장 낮았다[14]. 내용분석 결과는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Contents Analysis of CEO's Values System

Components	Mean for All (n=40)	Mean for Manufacturing Firms (n=25)	Mean for Service Firms (n=15)
Customers	0.150	.080	.267
Product or Service	0.550	.640	.400
Location	0.325	.280	.400
Technology	0.225	.280	.133
Concern for Survival	0.400	.400	.400
Philosophy	0.950	.920	1.000
Self-Concept	0.375	.400	.333
Concern for Public Image	0.725	.760	.667
Concern for Employees	0.550	.520	.600

9개 요소 중 철학(Philosophy)에 대한 언급은 조사대상 기업 거의 대부분이 포함하고 있었다(95%). 그러나 이는 최고경영자의 가치관을 묻는 인터뷰에서 중요 결정의 우선순위와 경영철학을 묻는 질문이 있었기 때문에 이런 결과가 나왔을 수도 있다. 철학을 제외하고 두 번째로 많았던 요소는 대외적 이미지(Public Image)로 72.5%의 기업이 언급하고 있었다. 최근 우리나라 기업 환경에서 CSR(기업의 사회적 책임, Corporate Social Responsibility)이나 CSV(공유가치창출, Creating Social Value)가 중요해지면서 귀결된 결과라고 판단된다. 그러나 우리 기업의 고객(Customer)이 누구인가에 대한 언급은 불과 15%의 기업에서만 있었다. 이는 선행 연구 결과와는 달랐는데 기존 연구들에서는 고객에 대한 언급이 가장 많은 것으로 나타났다[14, 26]. 왜 이런 차이가 있는지는 정확히 알 수 없으나, 기존 연구들이 활용한 외부에 공개되는 홈페이지의 내용과 본 연구에서 활용한 실제 최고경영자 생각간의 차이가 있을 수도 있고, 본 연구 대상 기업들이 제조업 기반이 많았기 때문일 수도 있다. 실제로 산업별 분류로 보면 극명한 차이가 있다. 제조업 기업들은 고객(Customer) 보다는 제품/서비스(Product/Service), 기술개발(Technology), 자사이해(Self-Concept)에 대한 언급이 더 많았다. 이는 David(1989)의 연구결과와도 비슷한데, 제조업 기업이 서비스 기업에 비해 기술개발, 자사이해에 대한 관심이 크다는 것을 의미한다[3]. 기업들이 막연하게 고객의 중요성은 인지하고 있지만, 가치관에서부

터 고객을 명확하게 정의하지 않으면 향후 고객 전략으로 연결되기 어렵다는 점에서 앞으로 제조업 기업들의 관심 제고가 요구되는 부분이다. 또한 전반적으로 서비스 기업들이 제조업 기업들보다 콘텐츠를 더 포괄적(Comprehensive)으로 가지고 있다는 선행연구에서처럼 [5], 본 연구에서도 5개 이상 요소를 포함하고 있는 비율이 서비스기업 중에서는 절반 가까운 46.6%인 반면, 제조업은 32.5%였다.

4.2 구성원의 인식 공감에 따른 가치건강도 차이

구성원의 인식과 공감은 중앙값을 기준으로 고집단과 저집단으로 구분하였다. 가치건강도는 회사에 대한 소속감, 애정, 자부심, 입사추천의도, 이직고민여부 등에 대한 질문을 종합하여 측정하였다[25]. 인식과 공감이 중앙값 이상인 집단을 High, 중앙값 미만인 집단을 Low로 했을 때 고집단이 가치건강도 평균값이 더 높은 것으로 나타났다. 즉 최고경영자 가치관에 대해 구성원이 잘 인식하고 있을수록, 그 가치관에 공감을 많이 할수록, 구성원들의 공동체적 조직건강지향, 즉 가치건강도가 커지는 것으로 나타났다.

4.2.1 구성원의 인식과 가치건강도

구성원의 가치관에 대한 인식은 Levene 등분산 검정 결과, 0.681(F=0.172, $p > 0.05$)로 두 집단 간의 등분산 가정에 문제가 없어 t 검정을 수행하여 집단별 가치건강도 차이가 유의하게 나타났다.

<Table 2> T test Analysis of Values Health on Employee Awareness

Employee Awareness	N	Values Health Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t-value
Low	20	24.293	1.527	.341	-5.037
High	20	26.911	1.753	.392	***

Note: *** $p < .001$

4.2.2 구성원의 공감과 가치건강도

구성원의 가치관에 대한 공감은 Levene 등분산 검정 결과, 0.678(F=0.175, $p > 0.05$)로 두 집단 간의 등분산 가정에 문제가 없어 t 검정을 수행하여 집단별 가치건강도 차이가 유의하게 나타났다.

<Table 3> T test Analysis of Values Health on Employee Sympathy

Employee Sympathy	N	Values Health Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t-value
Low	20	24.227	1.475	.330	-5.483
High	20	26.978	1.690	.378	***

Note: *** Level of significance 0.1%

4.3 구성원의 인식 공감에 따른 인당매출액 차이

구성원의 가치관에 대한 인식과 공감이 인당매출액에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원들이 최고경영자의 가치관을 잘 인식하고 있을수록, 그리고 이에 대해 더 많이 공감할수록 재무적 성과가 높다는 의미다. Kemp와 Dwyer(2003)는 잘 정리된 가치관이 기업의 전략을 성공적으로 실행하게 하고, 조직의 단결을 이끌어 기업의 성과를 달성하는데 도움이 된다고 하였다[12]. 이때의 전제는 구성원들이 자신의 행동에 영향을 미치게 될 규범이나 가이드라인으로서의 가치관을 충분히 이해하고 이를 수용한다는 것이다. 결국 가치관이 재무적 성과에 영향을 미친다는 기존의 결과들은 구성원들이 이를 잘 인식하고 공감하고 있다는 전제에서 이해해야 한다. 즉 기업의 가치관이 구성원들의 인식과 공감을 통해 긍정적으로 받아들여질 때 비로소 기업의 재무적 성과로 연결될 수 있다.

4.3.1 구성원의 인식과 인당매출액

구성원의 가치관에 대한 인식은 Levene 등분산 검정 결과, 0.319(F=1.02, $p > 0.05$)로 두 집단 간의 등분산 가정에 문제가 없어 t 검정을 수행하여 집단별 인당매출액 차이가 유의하게 나타났다<Table 4>.

<Table 4> T test Analysis of Sales per person on Employee Awareness

Employee Awareness	N	Sales/person Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t-value
Low	20	17502.724	9273.273	2073.567	-2.000
High	20	23887.760	10856.869	2427.670	*

Note: * $p < .10$

4.3.2 구성원의 공감과 인당매출액

구성원의 가치관에 대한 공감은 Levene 등분산 검정

결과, 0.154(F=2.114, p > 0.05)로 두 집단 간의 등분산 가정에 문제가 없어 t 검정을 수행하여 집단별 인당매출액 차이가 유의하게 나타났다<Table 5>.

<Table 5> T test Analysis of Sales per person on Employee Sympathy

Employee Sympathy	N	Sales/ person Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t-value
Low	20	16655.246	8514.660	1903.936	-2.615
High	20	24735.238	10884.014	2433.740	*

Note: * p < .05

5. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 가치관이 어떤 내용을 담고 있고, 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 실제 최고경영자의 인터뷰와 해당 기업 구성원들을 대상으로 한 설문문을 통해 내용적으로 검토하고, 실증적으로 분석한 데 의의가 있다. 가치관에 내용적으로 무엇을 담아야 하는지, 얼마나 충실하게 담겨 있어야 하는지에 대해 그간 많은 연구들이 있었고, 이것이 실제 기업 성과에 영향을 미치느냐 미치지 않느냐에 대해서도 많은 논란이 있는 상황에서 본 연구의 결론은 가치관의 내용 보다는 구성원들이 이를 얼마나 인식하고 공감하느냐가 기업의 사회적 성과뿐만 아니라 재무적 성과에도 영향을 미친다는 것이다. 다시 말하면 가치관의 내용이 화려하고 풍성하다고 해도 구성원들에게 제대로 인식되지 않고 공감 받지 못한다면 소용이 없다는 뜻이기도 하다. 가치관을 멋지게 포장하고 그럴 듯한 내용을 담는 데만 신경을 쓸 것이 아니라, 비록 내용적으로는 서투르고 투박해도 구성원들에게 진정성 있게 전달하고, 그들의 공감을 얻어내는 데 더 많은 노력을 기울이는 것이 가치관의 효과를 높이는 데 도움이 된다는 의미다. 보통 가치관 경영이라고 하면 최고경영자의 머릿속에 있는 경영철학과 가치관을 발견하는 1단계, 구성원이 참여하여 회사의 가치관으로 정립하는 2단계, 공식적으로 가치관을 선포하고, 전 직원과 교육 등을 통해 소통하는 3단계, 인사제도 및 사업전략에 접목하여 실천하는 4단계로 일정한 프로세스를 거치게 된다[27]. 그래서 가치관은 정립하는 것에서 끝나는 것이 아니라 구성원들에게 내재화 하고, 전략이나 제도로 녹여 내야 비로소 문화

적 실효성이 있다는 주장이 힘을 얻는다[16].

본 연구는 가치관을 활용하려는 현장의 기업과 지도자들에게 실질적 시사점이 있는 반면, 한계도 존재한다. 먼저 연구대상의 한계다. 최고경영자에의 접근가능성을 중요하게 생각하다 보니 연구대상 기업이 적어질 수밖에 없었고, 이는 결과의 보편타당성을 주장하는데 어려움으로 남아 있다. 둘째, 가치관 관련 연구의 태생적인 한계로서 각종 개념과 용어의 혼재가 본 연구에서도 여실히 드러난다. 가치관만 하더라도 학자에 따라 경영철학, 경영이념, 경영목적, 사업가치관, 기업비전, 사훈 등 통일되지 못한 용어들이 난무하고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 가치건강도, 가치관 인식, 가치관 공감 등의 개념과 조사방식은 앞으로 학문적으로 더 깊이 연구되고 검증되어야 할 부분이다. 특히, 가치관 인식과 공감을 설문문에 의존하기 때문에 응답자 스스로 바람직한 결과에 편향될 수 있다는 가능성을 배제하지 못한다. 구성원의 자가 응답만이 아닌 다각적인 방식에서의 평가에 대한 후속 연구가 필요하다. 셋째, 실증분석을 집단 간 차이를 보는 정도에 그침으로써 통계적인 신뢰도와 타당도를 얻는 데는 부족한 면이 있다. 모집단의 수가 많아져서 자료가 더 풍부해지면 보다 심층적으로 통계적인 검증을 해야 할 필요가 있을 것이다. 특히 재무적 성과의 경우 본 연구에서는 산업간 편차를 상쇄시키기 위해 인당매출액을 사용했지만, 매출액 증가율, 수익 증가율 등의 동태적인 지표를 활용하는 방안도 고려해 볼 만 하다. 넷째, 가치관의 내용과 기업성과와의 관계도 선행 연구에서 오랜 논란이 되고 있는 주제이므로 지속 연구가 필요하다. 가치관의 내용에 따라 구성원의 인식 정도나, 특히 공감 정도가 달라지는지에 대한 연구는 기업들에게 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] C. K. Bart, "Sex, Lies and Mission Statements", *Business Horizons*, pp.9-18, 1997.
- [2] S. Braun, J. S. Wesche, D. Frey, S. Weisweiler, C. Peus, "Effectiveness of Mission Statements in Organizations - A review", *Journal of Management & Organization*, Vol. 18, No. 04, pp.430-444, 2012.

- [3] F. R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 1, pp.90-97, 1989.
- [4] C. K. Bart, N. Bontis, S. Tagger, "A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance", *Management Decision*, Vol. 39, No. 1, pp.9-18, 2001.
- [5] S. Azizi, V. Markizadeh, "Strategic Priorities of Iranian Companies: an Application of Mission Statement Content Analysis", *Management & Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp.471-482, 2014.
- [6] E. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Vol. Summer, pp.13-28, 1983.
- [7] O. S. Lim, "A Comparative Study on the Founder's Management Philosophy and Organizational Culture of Three Electronic Makers in Korea, China and Japan", *The Review of Eurasian Studies*, Vol. 10, No. 4, pp.39-69, 2013.
- [8] H. J. Lee, H. J. Park, "Organizational Behavior, Bobmunsa", 2008.
- [9] E. E. Ghiselli, "Interaction of Traits and Motivational Factors in the Determination of the Success of Managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 6p1, pp.480, 1968.
- [10] B. H. Rho, W. S. Yoon, "Research on the Influence of the CEO's Value Instilled into the Enterprise on the Outcome of the Management", *Korean Academic Society of Business Administration*, pp.1-10, 2009.
- [11] G. W. England, "The Manager and His Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia, Cambridge, MA: Ballinger", 1975.
- [12] S. Kemp, L. Dwyer, "Mission Statements of International Airlines: a Content Analysis", *Tourism Management*, Vol. 24, No. 6, pp.635-653, 2003.
- [13] J. Peyrefitte, F. R. David, "A Content Analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries", *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, pp.296-301, 2006.
- [14] S. Park, Y. G. Kim, "Study on the Management Philosophy of Food Service Franchise Companies", *Journal of Foodservice Management*, Vol. 18, No. 2, pp.85-105, 2015.
- [15] J. H. Park, J. H. Choi, Y. A. Jeong, "Relationship of Personal and Organizational Value with Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Korea Corporation Management Association*, Vol. 56, pp.207-226, 2014.
- [16] J. P. Kotter, J. L. Heskett, "Corporate Culture and Performance. New York: Free Press", 1992.
- [17] Y. H. Cho, H. S. Lee, H. D. Seo, "Effect of Managerial Ideologies on Service Quality and Organizational Effectiveness; Focused on the Moderating Effect of Job Emotionality", *Journal of the Korean Society for Quality Management*, Vol. 37, No. 3, pp.18-32, 2009.
- [18] N. Venkatraman, V. Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp.801-814, 1986.
- [19] H. V. Verma, "Mission Statements: A study of Intent and Influence", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp.153-172, 2009.
- [20] J. Rajasekar, "A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 14, No. 6, pp.131-147, 2013.
- [21] J. A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp.333-349, 1989.
- [22] I. K. Hwang, <http://www.lgeri.com/management/strategy/article.asp?grouping=01020500&seq=59>, 2003.
- [23] J. E. Kim, G. C. Yu, "A Study on Conceptual Model of Organizational Health and Development of its Measurement(OHQ) and Construct Validation", *Korean Management Review*, Vol. 43, No. 6, pp.1875-1904, 2014.
- [24] L. S. Williams, "The Mission Statement: a Corporate Reporting Tool with a Past, Present, and Future", *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 2,

pp.94-119, 2008.

- [25] Institute of Global Management, "Value Alignment Index", 2016
- [26] Y. S. Choi, K. B. Goo, Y. B. Jeon, "Understanding Mission Statement in Sport Organizations: The Organizational Culture Perspective", Korean Journal of Physical Education, Vol. 54, No. 5, pp.449-460, 2015.
- [27] M. N. Jo, D. H. Lee, "A Case on the Values Management of IS Group", Asia Pacific Journal of Small Business, Vol. 38, No. 3, pp.135-163, 2016.
- [28] S. G. Kim, "A Study on the Influence of Strategic Leadership, Integration Strategy on Performance after M&A - Focused on the Case of LG Chem's M&A", Journal of Digital Convergence, Vol. 11, No. 10, pp.263-275, 2013.
- [29] E. S. Cho, C. T. Kim, "The Effect that Social Welfare Officials' Awareness of Welfare has on their Sense of Duty Value and Duty Efficiency", Journal of Digital Convergence, Vol. 11, No. 11, pp.133-141, 2013.
- [30] S. I. Choi, D. I. Kim, "Analysis of the Impact Relationship Between Business Culture's Type and Creating Performance of Convergence Corporate", Journal of Digital Convergence, Vol. 13, No. 8, pp.169-176, 2015.
- [31] S. I. Choi, D. I. Kim, "A Study on The Effect Business Performance of Leadership on Global Corporate", Journal of Digital Convergence, Vol. 12, No. 10, pp.191-199, 2014.
- [32] H. Y. Kim, M. S. Yim, "A Study on the Effect of Convergence Career Management Systems on Job Engagement and Career Commitment", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 5, pp. 23-31, 2015.
- [33] T. S. Jeong, "A Studies on the Effect of the Mediating Variable Affecting the Business Performance in the TPM Activity", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 7 No. 1, pp. 197-203, 2016.

조 미 나(Jo, Mi Na)



- 1996년 2월 : 이화여자대학교 경영학과(경영학사)
- 1998년 2월 : 이화여자대학교 경영학과(경영학 석사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원 경영학 박사과정
- 관심분야 : 조직문화, 가치관
- E-Mail : jomina9160@yahoo.com

이 동 현(Lee, Dong Hyun)



- 1990년 2월 : 서울대학교 경영대학(경영학사)
- 1992년 8월 : 서울대학교 대학원(경영학 석사)
- 1996년 2월 : 서울대학교 대학원(경영학 박사)
- 1996년 9월 ~ 현재 : 가톨릭대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 비즈니스 모델, 후발기업 전략, 신흥 강소기업 국제화, 기업가정신
- E-Mail : dhlee67@catholic.ac.kr