

강한 기업에는 강한 기업문화가 있다

아무리 강한 기업이라 하더라도 그 기업의 정신적 지주인 기업문화가 살아있지 않다면 그 기업은 영원한 기업, 강자로 볼 수 없다. 실례로 국내외 우량 기업들은 예외 없이 구성원들을 한 데로 모아주는 강력한 비전과 기업문화를 갖고 있는 것으로 알려졌다. 무한경쟁 시대에 조직 구성원들을 하나의 구심점으로 결집시키고 경쟁우위의 도구로 활용하기 위해서는 강한 기업문화가 필요하다.

◆◆◆ 기업문화는 기업의 핵심

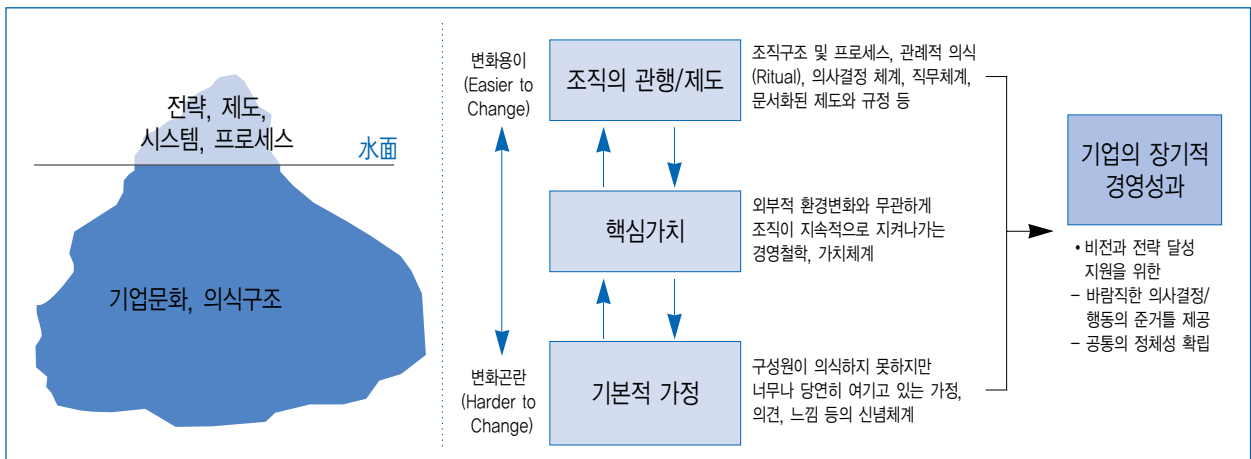
기업의 글로벌화, 디지털 경제의 급속한 진전은 기업의 무한경쟁을 재촉하고 있으며, 누가 먼저 시장을 선점하고 기술경쟁을 주도하느냐에 따라 기업경영의 지속여부가 결정된다. 기업간의 경쟁을 이겨내고 기업의 성장을 지속시키는 데에 있어서 기업 특유의 기업문화가 한 몫을 하고 있다.

아무리 강한 기업이라도 기업문화가 살아 있지 않다면 그 기업은 영원한 강자로 볼 수 없다. 기업문화는 장기적인 관점에서 기업의 경영성과에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 우수한 경영성과를 달성해도 기업문화를 적절하게 관리하지 못할 경우에는 장

기적인 관점에서 성공을 담보할 수 없다.

기업문화는 수면 밑의 눈에 보이지 않는 빙산과도 같다. 한 기업이 성장과 발전을 거듭하는 과정에서 형성하는 전통적 가치관 또는 신념, 의식구조 등 이것이 바로 눈에 보이지 않는 기업 문화이다. 이를 더욱 확대하여 보면, 기업문화는 구성원 개개인의 행동 및 조직행동에 영향을 주는 조직구조 및 프로세스, 관례적 의식, 의사결정 체계, 직무체계, 문서화된 제도와 규정 등과 같은 「조직의 관행과 제도」, 외부적 환경변화와 무관하게 조직이 지속적으로 지켜나가는 경영철학, 가치체계 등과 같은 「핵심 가치」, 구성원이 의식하지 못하지만 너무나 당연히 여기고 있는 가정, 의

〈그림 1〉 기업문화의 개념과 중요성



견, 느낌 등의 신념체계 등과 같은 「기본적 가정」 등으로 구성되어 있다(〈그림 1〉 참고).

기업문화의 핵심은 기업이 지향하고 있는 가치관을 바로 세우는 것이다. 가치관은 크게 세 가지로 구성된다. 첫째, '기업이 왜 존재하는가? 그리고 사회에 어떤 기여를 하는가?' 하는 것이 있어야 한다. 이것을 기업이념이라고 한다. 둘째, 기업의 경영관리는 원칙을 뚜렷이 세워야 한다. 이것은 경영이념이라고 한다. 셋째, 사원들이 믿고 실천하는 덕목이 있다. 이들 가치관이 모든 직원들의 마음속에 뿌리를 내려 실현될 때 기업문화의 생활화가 가능하다.

오늘날 기업문화의 중요성이 부각되는 이유도 기업문화가 조직의 효능에 미치는 영향력이 그만큼 강력하기 때문이다. 그러나 아무리 훌륭한 기업문화를 창안해내도 구성원들에 의해서 의식화되지 않으면 효력을 상실하게 된다.

따라서 기업문화를 효과적으로 관리하는 일은 경영

자에게 있어서 가장 중요하다. 관리자가 바람직한 기업문화 개발과 형성에 알맞은 관리기법을 터득하여 이를 활용해야 한다. 그리고 기업의 구성원들이 그 기업의 목적, 경영방법 그리고 왜 중요한가를 명백히 이해하고 그것을 신념이나 가치관으로 받아들일 때 기업의 유효성이 발휘될 수 있을 것이다.

◆◆◆ 기업문화를 경쟁우위의 도구로

Bain & Company의 설문조사 결과¹⁾에 의하면 “통제가 없는 상황에서 직원들이 주인의식을 가지고 직무에 충실하고 있을까?”라는 질문에 글로벌 기업의 임원 중 1/3만이 “아무 통제 없이도 직원들이 회사의 발전에 전념하고 있다” 라고 긍정적인 답변을 했다고 한다. 그러나, 그 외의 많은 기업의 임원들은 이 문제에 대해 고민하고 있는 것이다.

아무런 통제도 없이 모든 직원들이 조직의 이익을

〈표 1〉 성공적인 기업문화 구축을 위한 변화 방향

과거	미래
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 제품 내놓기(내 의견은 이렇소) ▶ 내 방식대로 일하기 ▶ 사기를 높이는 경영 ▶ 비화와 산화에 입각한 결정 ▶ 관계중심 ▶ 정치적으로 정확한 일치 ▶ 사람공격 ▶ 미국 지배 ▶ 규칙중심 ▶ 나를 중시한다 ▶ 분석으로 인한 마비 ▶ 여기서 창안된 것이 아님 ▶ 모든 것에 투자한다 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 고객의 견해(고객 입장에서 생각) ▶ 고객의 관점에서 일하기 ▶ 성공을 위한 경영 ▶ 사실과 데이터에 입각한 경영 ▶ 실적중심 ▶ 생각과 의견의 다양성 ▶ 절차공격(누가 아니라 왜 그랬는지) ▶ 전 지구적 지배 ▶ 원칙중심 ▶ 우리(전체)를 중시한다 ▶ 신속하게 결정하고 전진한다 ▶ 학습하는 조직 ▶ 우선 순위를 매긴다

자료 : 새로운 기업문화 왜 필요한가, 박인호, 인사관리(2005.3)

1) "Culture as Competitive Advantage", Bain & Company(2006.1)

위해 일할 수 있도록 하는 요인은 무엇일까? 동사는 그 대답을 기업문화에서 찾고 있으며 성공기업의 기업문화의 특성을 다음과 같이 요약하고 있다.

첫째, 기업문화의 중심에 핵심가치가 분명하게 정의되어 있고 기업문화 체계가 매우 심플한 구조로 되어 있다. 이론적인 차원의 기업문화 체계의 완결성을 추구하기보다는 각 기업이 가장 쉽게 공유할 수 있는 형태를 취하고 있는 것이다. 핵심가치는 기업의 성공 유전자로 일정 기간 지속적으로 성공하고 있는 기업에게서 예외 없이 발견된다.

둘째, 핵심가치를 해당 기업 고유의 경영스타일, 경영관행 및 구성원의 행동양식으로 강하게 실행, 내재화하고 있다. 핵심가치와 연계된 의사결정, 인사 등을 통해 조직 내에서 핵심가치가 실제로 구성원들의 일상 행동에서 실천됨으로써 기업고유의 문화로 만들고 있다. 이것이 나아가 기업경쟁력의 상승으로 직결되는 것이다.

셋째, 성공한 기업문화는 직원과의 관계에 있어서 고용 브랜드의 형태로 나타난다. 구성원들이 기업이 추구하는 가치에 대한 유대감을 높게 형성하고 있어 때로 집보다 회사에 있는 것을 오히려 편안하게 느끼는 모습을 보이곤 하는 것이다. 즉, 기업문화에 대한 의미부여, 몰입 그리고 강한 자부심을 나타내는 특징을 나타내고 있다.

넷째, 글로벌 기업의 경우 업종, 국가에 관계없이 동일한 가치체계를 전파, 공유하고 있다. 비록 지역별, 사업단위별로 경영은 독립적·자율적인 운영을 하고 있으나 핵심가치는 글로벌 베이스로 단일하게 관리하며 어떤 수준의 변형도 허용하지 않는 특징을 보이고 있다.

◆◆◆ 무엇이 강한 기업문화를 만드는가

많은 기업들이 강한 기업문화를 만들기 위해 각종 이벤트나 간담회, 워크샵 등 다양한 노력을 기울이고 있다. 그러나 이러한 노력들은 구성원들의 호응을 얻지 못하고 시작한지 얼마 안되어 소리 소문 없이 사라지는 경우를 종종 볼 수 있다. 이러한 문제의 원인은 근본적인 문화 변혁이 아닌, 제도나 시스템 변화만을 중심으로 시도되었기 때문이다. 이러한 활동들은 일시적인 사기 진작이나 분위기 쇄신은 할 수 있어도, 구성원들의 가치관이나 마인드를 근본적으로 개혁하기는 어렵다. 1980년 초기 GM의 경우가 대표적 사례이다. 당시 높은 결근, 태업, 불만 등으로 경영 상태가 악화되자 GM은 TQM, 다운사이징 등 경영 혁신 활동을 통해 성과를 개선하고자 하였으나 실패하였다. 변화를 위한 명확한 청사진 없이 산발적으로 이루어진 개혁 프로그램들이 그 방향을 잃게 되어 혼란만 초래하는 결과를 낳은 것이다.

그렇다면 구성원들의 가치관과 마인드를 근본적으로 개혁하고 전체 조직을 한 방향으로 이끌어 갈 수 있는 강한 기업문화를 어떻게 구축해야 하는가?

첫째, 기업가치가 구성원의 행동 양식에 스며들 수 있도록 시스템을 정렬해야 한다. IBM의 거스너 회장은 '변화란 문서를 주고 받음으로써 이뤄지는 게 아니다. 구성원의 몸과 마음이 함께 해야만 가능한 일이다' 라고 말한 바 있다. 기업문화의 변화란 일종의 경영 패러다임이 변화하는 것으로 과거의 경영시스템 중에서 새로운 문화에 맞지 않는 것들은 과감히 버려야 한다. 이 단계는 기업구조나 의사결정 체계를 손보는 것을 의미할 수 있다. 관리구조에서 단계를 축소하거나 구축할 수 있고, 본사와 지역 센터간의 권한을



조정할 수 있다. 측정지표 및 보상체계도 기업문화를 기반으로 정렬할 수 있다. 예를 들어 팀워크를 강조하면서 인사고과, 보상, 진급 등이 개인 성적만으로 평가된다면 기업문화 개혁의 의미가 상실된다.

둘째, 상징적 행동을 통해 자연스럽게 기업가치를 전달할 수 있도록 해야 한다. 상징적 행동은 기업가치를 구성원에게 알리는 효과적인 전달 수단으로 회사가 기업문화의 개혁을 심각하게 생각하고 있다는 것을 의미한다. 임원들이 자신들을 위한 전용기를 매각하거나 자신들의 전용 주차공간을 없애버리는 것 등은 좋은 상징적 행동의 예이다. 아니면 사무실 구조를 개혁하거나 직무의 명칭을 개명하는 일도 가능하다. 기업문화 개혁의 주체는 이러한 행위를 대대적으로 홍보할 수 있으며, 성공사례를 자축할 수 있고 변화에 대한 직원들의 적극적인 동참을 유도할 수 있다.

Disney사의 경우, 회사에 대한 자부심과 주인의식 고취를 위해 호칭 및 언어 사용에 있어서 상징적 행동을 전개하고 있다. 전 구성원들은 Disney사의 주인으로서, 서로를 배우(Cast Member)라 부르고 있으며, 업무를 수행하는 것도 '일하다'가 아닌, '공연한다'는 개념으로 부르고 있다. 이러한 배경에는 모든 사람들이 동사에서 일하는 것에 대한 자부심을 갖도록 하기 위함인데, 어찌 보면 간단해 보이는 호칭이나 용어를 통한 상징적 의미가 기업문화 변혁의 기폭제가 될 수도 있는 것이다.

셋째, 기업문화 개혁은 CEO의 강력한 리더십과 지속적 실행력에 달려 있다. 기업문화에 가장 큰 영향을 주는 요인은 리더의 행동양식과 의사결정이며, 임원들의 80%가 리더십의 중요성을 지적했고, 이는 70%가 선택한 인력자원의 구성, 56%가 선택한 인사고과,

44%가 선택한 보상체계나 41%가 선택한 해고직원의 선별과정보다 중요한 것으로 나타났다.²⁾

McDonald사의 경우를 보자. 동사의 기업문화 중 하나가 바로 '청결'이다. 이러한 청결 의식이 기업문화로 자리잡을 수 있었던 배경에는 Ray Kroc 사장의 솔선수범 리더십이 있었다. Kroc 사장은 프랜차이즈를 신규 개점한 곳에 방문하여, 점포 경영주에게 '가는 곳마다 깨끗이 하라'는 가르침을 준다. 특히, 그는 자신부터 청결을 실천하기 위해 점포에 나오는 주말이면, 직접 청소부가 되어 쓰레기를 치우고 주차장을 씻어내고 가게 앞의 시멘트 바닥에 붙은 껌을 긁어냈다. 이러한 Kroc의 행동이 반복되면서 McDonald에서는 청결이 중요한 기업가치로 자리잡을 수 있었다.

'살아있는 기업의 저자인 Arie De Geus는 웅덩이 기업과 강물기업이라는 비유를 통해 기업의 가치·정체성의 중요성을 강조한 바 있다. 비가 오면 잠시 물이 고였다가 비가 개이면 말라버리는 웅덩이기업은 구성원의 헌신을 이끌어내지 못하고 사라져 버리지만, 비가 그쳐도 지속적으로 흐르는 강물기업은 분명한 기업가치·신념을 바탕으로 기업의 정체성은 계속 유지된다.

이러한 강물기업을 만드는 데에는 아주 오랜 시간이 걸린다. 처음에는 여러 기업문화 개혁 시도들이 제대로 작동되지 않는 것 같아 보일 수 있다. 그러나 여기서 쉽게 단념하고 포기해서는 결코 문화 변혁을 이룰 수 없다. 기업문화 변혁을 위한 체계적인 노력을 지속적으로 실천할 때, 비로소 그 결실을 얻을 수 있을 것이다.

김종관 asunarou@shinhan.com

2) "Culture as Competitive Advantage", Bain & Company(2006. 1)