

碩士學位論文
指導教授 金吉平

韓國의 企業文化 開發에 關한 研究

- 變化擔當者와 變化介入活動을 中心으로 -

The Studies on the Cultural Changes and
Development of Korean Business Organization

- On the Main Concerns for the
Individuals in Charge
of Changes and their Intervention -

2000年 2月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經 營 管 理 專 攻

張 仁 順

碩士學位論文
指導教授 金吉平

韓國의 企業文化 開發에 關한 研究

- 變化擔當者와 變化介入活動을 中心으로 -

The Studies on the Cultural Changes and
Development of Korean Business Organization

- On the Main Concerns for the
Individuals in Charge
of Changes and their Intervention -

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2000年 2月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經 營 管 理 專 攻

張 仁 順

張仁順의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

2000年 2月 日

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적과 문제제기	1
제 2 절 연구방법과 범위	2
제 2 장 기업문화의 이론적 고찰	3
제 1 절 기업문화의 개념	3
1. 기업문화의 정의	3
2. 기업문화의 형성과정	5
3. 기업문화의 기능	7
제 2 절 기업문화의 영향요인과 개발의 필요성	10
1. 기업문화의 영향요인	10
가. 내외적 영향요인	10
나. 환경변화와 기업문화의 관계	12
2. 기업문화 개발의 필요성	13
가. 기업 외부적 변화에 대한 필요성	13
나. 기업 내부적 변화에 대한 필요성	13
다. 변화 압력	14
제 3 절 기업문화 개발 접근방법	15
1. 조직개발의 단계적 변화과정	16
가. 변화의 필요성 인식	17
나. 해빙(Unfreezing)	17
다. 변화주입(Change Input)	17
라. 재동결(Refreezing)	17
2. 계획적 변화모형	18
가. 문제의 진단(Problem Diagnosis)	18

나. 변화계획의 수립(Change strategy)	19
다. 변화집행(Change Implementation)	19
라. 결과평가(Evaluation)	19
3. 기업문화의 개발과정	19
4. 변화담당자의 개입활동과 기업문화 개발	22
가. 변화담당자의 개념	22
나. 변화개입의 주요활동	24
제 4 절 분석의 틀	26
제 3 장 한국 기업의 기업문화 개발사례 분석	28
제 1 절 SK 텔레콤의 기업문화 개발사례	28
1. 기업문화 개발 배경	28
가. 인수자의 기업문화 : 선경그룹의 기업문화	28
나. 피인수자의 기업문화 : 한국이동통신의 기업문화	30
다. 합병이후의 기업문화 개발 : SK텔레콤의 기업문화 재정립 ..	31
2. 변화담당자의 변화개입활동 분석	35
가. 변화담당자	35
나. 변화개입활동	37
제 2 절 데이콤의 기업문화 개발사례	43
1. 기업문화 개발 배경	43
가. 데이콤 기업문화 개발시의 내외환경	44
나. 데이콤의 기업문화 재정립 내역	45
2. 변화담당자의 변화개입활동 분석	49
가. 변화담당자	49
나. 변화개입활동	49
제 3 절 기업문화 개발에 대한 평가	53
1. 사례분석의 평가	53

제 4 장	한국 기업의 기업문화 개발 방안	57
제 1 절	변화담당자의 변화개입활동	57
제 2 절	세부추진활동 방안	61
1.	변화담당자의 역할 강화	61
가.	최고경영층	61
나.	중간관리자	62
2.	변화개입활동 강화	63
가.	교육훈련의 강화	63
나.	소그룹활동의 활성화	65
다.	조직 및 관리시스템의 개혁	67
라.	문화상징의 개발	72
3.	기업문화의 정착 및 유지	76
제 5 장	결 론	77
참 고 문 헌		80
ABSTRACT		

표 목 차

<표3-1> 한국이동통신의 95년도 직급별 인력분포도	33
<표3-2> 연령별 인력분포	34
<표3-3> 학력별 인력분포	34
<표3-4> 이동전화 및 무선호출 매출액 증가현황	34
<표3-6> MOVE21 체계	39
<표3-7> MOVE21의 전략목적	39
<표3-8> 교육 프로그램	40
<표3-9> SK텔레콤 기업문화 교육	40
<표3-10> SK텔레콤의 기업문화 개발 추진계획	41
<표3-11> SK텔레콤의 CI 재정립 영역	42
<표3-12> 연도별 데이콤 매출액 증가	44
<표3-13> 데이콤의 수익사업수 증가	44
<표3-14> 데이콤의 공유가치	46
<표3-15> 데이콤의 자립93운동 종합계획 개요	47
<표3-16> 경영이념	50
<표3-17> 사원정신	50
<표3-18> SK텔레콤과 데이콤의 기업문화 개발사례 비교	54
<표4-1> 시스템변화와 문화변화의 차이	59
<표4-2> 교육훈련 방법의 효과분석	64
<표4-3> 집단의 종류와 특성	67

그림 목 차

<그림2-1> 기업문화의 형성과정	6
<그림2-2> 기업문화 변화의 인식과정	14
<그림2-3> 기업문화(패러다임)변혁의 과정	20
<그림2-4> 기업문화의 단계적 개발과정	22
<그림2-5> 변수관계	27
<그림2-6> 분석의 틀 개념도	27
<그림3-1> SUPEX 추구에 의한 일처리 행동모형	30
<그림3-2> 리더십 모델	36
<그림3-3> 95년 당시 한국이동통신 기업문화의 내적 영향요소	37
<그림3-4> SK그룹의 SUPEX 추구	38
<그림3-5> 회사의 역할	42
<그림3-6> 구성원의 자세	43
<그림3-7> 데이콤의 경영비전	48
<그림3-8> 사무국 조직도	51
<그림3-9> 기업문화 개발의 현실태와 개선 방향	56

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적과 문제제기

오늘날 급변하는 기업의 대내외적 환경변화 속에서 기업이 환경에 적응하는 방법으로서 기업문화적 접근방법이 1980년대 이후에 새롭게 부각되고 있다.

기업문화는 조직 구성원들이 공동으로 가지고 있는 가치체계로서 조직의 분위기를 결정하고 기업내 제반 업무상 권한이나 책임의 결정에 영향을 미치며, 나아가서는 조직 구성원들의 행위양식을 바람직하게 함으로써 경영성과에 기여한다. 따라서 기업이 당면하고 있는 제 문제를 효율적으로 해결함으로써 기업의 경영성과에 기여하기 위해서는 기업내 문화적 요인에 의해서 야기되는 문제점을 해소시키고, 발전적인 방향으로 이끌어갈 때 기업의 경영성과는 증진될 수 있다.

그러므로 기업문화의 속성을 이해하고 이를 현실적인 차원에서 소화시키기 위해서는 건전하고 잘 다듬어진 기업문화의 개발이 요구된다. 그러나 이러한 기업문화 개발의 필요성에도 불구하고 어떤 기업문화가 경영성과를 높일 수 있는 바람직한 혹은 성공적인 기업문화인가에 대한 명확한 합의는 아직 이루어지지 않고 있다. 그 이유는 기업문화에 대한 연구가 일천한 까닭도 있으나 무엇보다도 기업문화에 대한 개발전략이 모든 기업체에 동일한 방식으로 적용될 필요는 없으며 개별 기업이 처한 환경에 따라 그 적합성을 지닌 다양한 형태의 기업문화가 개발되어야 한다는 점에 기인한다.

특히 한국의 기업들은 근대적 기업으로 형성되면서부터 성장일변도의 기업육성만을 추구한 결과 각 기업 고유의 기업문화를 체계적으로 정착시키지 못하였다. 따라서 급변하는 기업의 대내외적 환경의 변화 속에서 한국 기업이 스스로 적절하게 대응하면서 전략적 발전을 전개하기 위해서는 기업경영의 방향에 많은 영향을 주는 새로운 기업문화의 창달과 기업문화 개발이 요구된다.

그러므로 한국의 전통적인 기업문화인 이른 바 수직적, 획일적, 중앙집권적

경영방식에서 과감히 탈피하고 보다 다차원적이고 유연한 경영방식의 개발을 위한 일대 혁신과 더불어 특별히 미래의 기업 경영에 있어서 중요한 자원으로 부상하고 있는 기업문화에 대한 심도있는 연구와 함께 실무적 차원에서의 다각적인 기업문화의 개발이 추진되어야 한다.

이러한 측면에서 본 연구는 기업문화에 대한 새로운 인식을 바탕으로 기업의 변화하는 대내외 환경에 적합성을 지닌 강한 기업문화의 확립 방향을 도출하기 위해 기업문화 개발에 있어서 '변화담당자의 변화개입활동'을 중심으로 ①변화담당자의 역할과 변화개입활동은 무엇이며, ②변화개입활동에서 중요한 요소는 무엇인가 ③그리고 변화개입활동을 강화시키는 방안을 분석하여 효과적인 기업문화 개발에 대한 방안을 제시함으로써, 한국기업의 기업문화 개발의 발전방안을 제시하는데 목적이 있다.

제 2 절 연구방법과 범위

본 논문의 연구방법은 기업문화에 대한 선행연구를 기초로 하여 기업문화에 대한 이론적 고찰을 통해 기업문화의 발전 방안을 구체적으로 제시하고자 하였다. 본 논문은 모두 5개의 장으로 구성되어 있다. 제1장은 서론으로서 연구의 배경 및 목적을 제시하였고, 제2장은 기업문화에 대한 이론적 고찰로 기업문화의 개념과 기업문화 개발의 필요성 그리고 이에 따른 기업문화 개발 접근방법을 통해 변화담당자와 그의 역할 그리고 변화개입활동을 분석하여 본 논문의 전개에 관한 유용한 지표를 얻고자 하였으며, 제3장에서는 한국 상위 기업의 기업문화 사례를 변화담당자와 변화개입활동 측면에서 분석함으로써 기업문화 개발방안을 제시하기 위한 자료로 삼고자 하였다. 또한 제4장에서는 이론적 고찰과 사례분석을 토대로 도출된 기업문화의 개발방안을 제시하였다. 마지막으로 제5장 결론에서는 본 연구의 결과를 요약하고 그 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 기업문화의 이론적 고찰

제 1 절 기업문화의 개념

1. 기업문화의 정의

샤인(Edgar H. Schein)은 기업문화를 특정 집단이 조직의 내적 구성원 통합과 외적 적응력에 대처하려는 학습과정을 발명·발견·발전시켜온 근본적인 전체로서의 유형이라고 하였으며, 구성요소는 일반적인 인식 수준을 중심으로 가공품과 창조물, 가치관, 기본 전제 등 3가지 요소를 열거하였다.¹⁾

딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)는 기업문화를 다양한 조직 상황에서 조직 구성원들이 어떻게 행동해야 할 것인지에 대해 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 조직을 통합시켜 주는 응집요소로 보았으며²⁾ 로빈슨(S. P. Robbins)은 기업문화를 다른 조직과 차별화되는 조직내 구성원들의 공유된 의미의 시스템으로 정의하였다.³⁾ 또한 던칸(W. J. Duncan)은 기업문화를 기업의 종업원들에 의해 학습되고 공유되며 한 세대의 구성원들로부터 다음 세대의 구성원들에게 전승되는 신념과 기대 및 가치관의 집합⁴⁾으로 정의하고 있다.

이러한 기업문화에 대한 정의를 분석해 보면 의식, 가치관, 공유, 차별화, 발전, 역사 등의 개념이 나타나고 있는데, 이러한 기업의 행동패턴과 공유가치체계 등과 관련된 개념에는 조직문화(organizational culture), 기업문화(corporate culture), 경영문화(management culture) 등이 있다. 이러한 개념에 대한 견해는 다음과 같다.

1) Edgar H. Schein, 「The Role of the Founder in Creating Organizational Culture」, Organizational Dynamics, Summer, 1985, p.14.

2) T. E. Deal & A. A. Kennedy, 「Corporate Culture : The Ribes and Rituals of Corporate, Life, Reading, Mass」, Addison-Wesley Publishing Co, 1982, pp.13-14.

3) S. P. Robbins, 「Organizational Behavior」, 6th ed., Prentice-Hall, 1993, p.602.

4) W. J. Duncan, 「Organizational Culture : Getting a Fix on an Elusive Concept」, Academy of Management Executive, Aug., 1989. p.324.

첫째, 기업문화를 조직문화와 경영문화로 구성되는 포괄적인 개념으로 보는 견해다. 기업문화는 기업문화의 하위 구성요소로 구성원의 사고방식을 규정하는 직장풍토, 문화 이미지인 사풍, 조직의 퍼스낼리티인 조직문화와 경영 스타일인 경영문화로 구성된다.

둘째, 일반화된 조직문화와 기업문화를 다른 개념으로 보는 견해이다. 이는 P. Anthony의 관점으로서 “있어야 할 것(Sollen)”을 기업문화로 간주하고, “있는 것(Sein)”을 조직문화로 보는 견해이다.

셋째, 조직문화와 기업문화를 같은 개념으로 보는 견해이다. 이는 E. H. Schein 등의 견해로서 문화의 주체를 조직으로 보면 조직문화가 되고, 기업으로 할 경우 기업문화가 된다는 견해다. 또한 기업문화와 비슷하게 기업풍토 또는 조직풍토(Organizational climate)란 말이 흔히 기업문화, 조직문화와 동일한 의미로 쓰이기도 하나 조직문화는 조직 구성원과 전체 조직체 행동에 영향을 미치는 기본 가치와 전제를 강조한 반면에, 기업풍토 및 조직풍토는 조직 구성원이 감지하는 조직체에 대한 이미지를 강조하고 있어 조직문화가 보다 포괄적이고 조직행동과 개발을 강조한 개념이다.⁵⁾

본 논문에서는 기업체라는 조직의 문화를 다루고자 하므로 E. H. Schein의 기업문화 개념을 적용하여 기업문화와 조직문화를 동일한 개념으로 보아도 큰 무리가 없다고 판단된다. 이러한 측면에서 기업문화를 정의하면, ‘기업문화란 기업 구성원들이 공통적으로 생각하는 방법(사고방식), 느끼는 방향(감각), 또는 행동하는 패턴(행동)의 체계를 말하며 이는 한 기업체의 구성원과 전체 조직체 행동에 영향을 미치고 다른 기업 구성원과 차별되는 해당 기업 종사원에 공유된 기업체 고유의 가치관, 신념, 규범, 행동 패턴과 역사성 등의 거시적 총체’라 정의할 수 있다.⁶⁾

5) 추헌, 「조직행동론」, 형설출판사, 1994, p.904.

6) 상계서, pp.910-911.

2. 기업문화의 형성과정

기업문화는 기업체가 주어진 환경에서 기업을 이끌어 나가는 도중에 형성되므로 '역사성'이 있으며, 기업체가 존속되는 오랜 기간동안 환경의 변화에 따라서 생성, 발전, 변화되어 간다. 그러므로 기업문화의 형성과정을 이해하기 위해서는 '역사성'에 대한 이해가 선행되어야 한다.

샤인(E. H. Schein)은 오랜 역사와 안정된 구성원이 기업의 복잡한 사회적 이해관계를 발전시키는 필수적인 요소로 지적하였듯이 기업문화가 형성되려면 어느 정도의 역사가 필요하다.⁷⁾ 즉 한 기업의 신념, 관습, 전통, 업무처리의 방식 등이 단기간의 역사와 적은 경험에 의해 형성되는 것이 아니라 다양한 경험을 쌓아 가면서 확립된 문화적 소산이므로 기업문화 형성에 중요한 요인으로 기업의 역사성을 빼놓을 수 없다.

따라서 기업문화는 특정 기업의 역사적 산물로서 경영환경과의 부단한 동태적 과정속에서 형성되어진다. 기업의 여러 환경요인으로서 기업문화를 분석한 존스(G. R. Jones)는 조직 구성원들 사이의 교환관계, 제도적 질서로부터 기업문화가 형성된다는 입장이며, 해리스(M. Harris)는 조직의 하부구조적 특성과 물리적 환경이 기업문화를 형성한다고 보았으며, 부름스와 갬버그(H. Brumms and H. Gamberg)는 조직을 형성하고 있는 구성원 집단들의 집단문화가 기업문화를 결정짓는다고 보았다. 또한 기업문화는 그 조직이 성장과 내부 구성요소들의 통합에 대처하는 과정에서 형성된 기본적 가정이라는 샤인(E. H. Schein)의 주장도 있다.

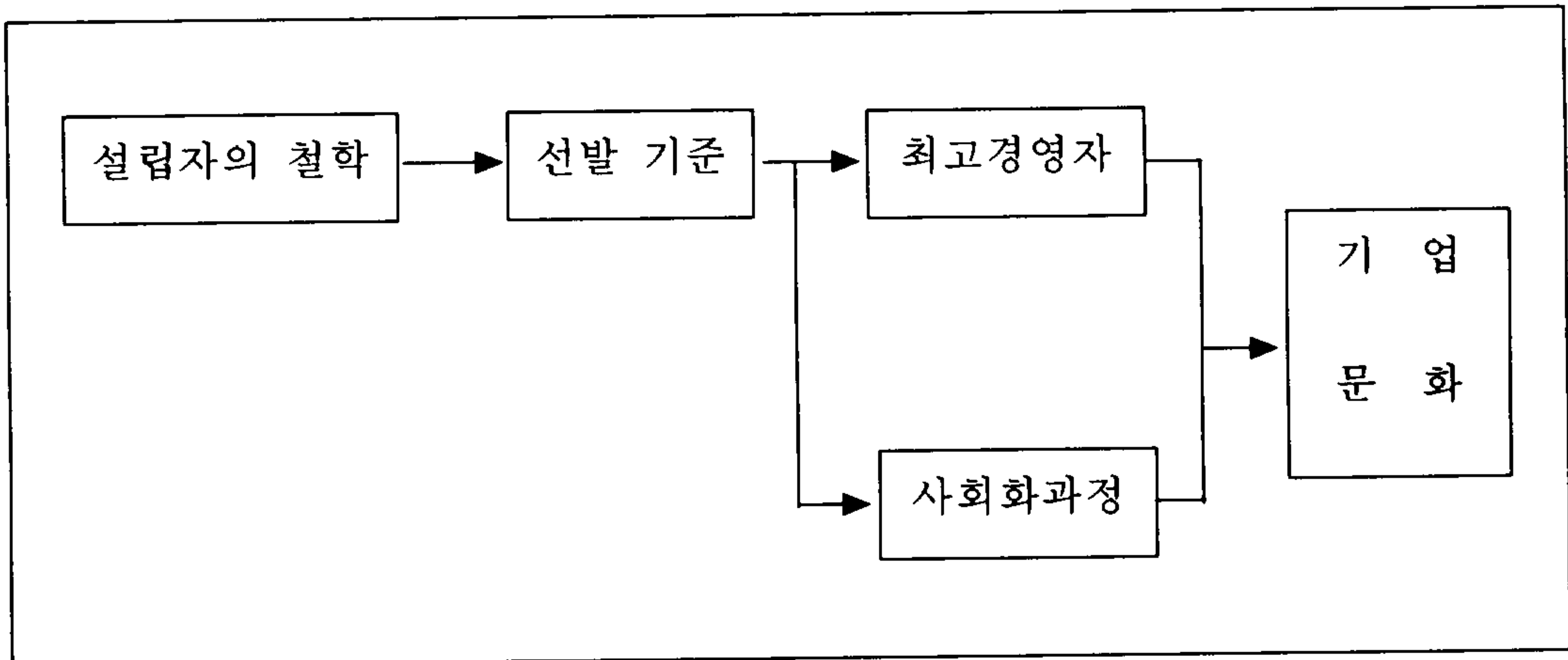
그러므로 기업문화의 형성은 경영환경과의 부단한 동태성에서 '역사성'의 시발인 '기업설립자의 가치관'으로부터 시작되며 기업이라는 조직체에서 부단한 적응과 변화를 거치면서 기업문화로 형성되는 것이다.

이러한 측면에서 로빈스(S. P. Robbins)는 기업 설립자의 가치관이 기업문화 형성에 커다란 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 기업 설립자의 개인적 기준

7) E. H. Schein, 「Organizational Culture and Leadership」, Jossey-Bass, 1985, pp.15-16.

과 가정은 구성원의 선발기준에 구체적으로 반영되며, 이로써 특정 유형의 인적요소가 기업에 유입되고 최고경영층의 언행과 사고방식이 조직에 확산되어 사회화과정이 진행됨에 따라 기업 특유의 기업문화가 형성된다는 것이다.⁸⁾ 여기에서 종업원들은 상사들에 의해 제공되는 자발성의 정도, 보상정도, 구조체계, 후원 및 갈등해결에 대한 경영층의 자발성 등에 근거하여 조직에 대한 전반적 지각을 형성하게 되며 이 전반적 지각이 결국 기업문화 혹은 조직의 특수한 개성을 만든다고 여겼다.

<그림2-1> 기업문화의 형성과정



자료 : S. P. Robbins, 「Organizational Behavior」, 3rd. ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1986, p.436.

이러한 논의에서 알 수 있지만 기업문화는 그 자체로 '역사성'을 가지고 '내적환경' 즉 '경영환경'에 따라서 형성되는 것이다. 이러한 '역사성'과 '경영환경'에 따른 변화과정을 통해서 형성되는 기업문화는 각 기업마다 독특한 '독자성'을 가지게 되며, 그 과정은 비슷하다. 결국 기업문화는 기업체마다 모두 다르

8) 최재윤, 「기업문화의 분석과 개발전략에 관한 연구」, 중앙대학교 석사학위논문, 1988, p.31.

지만 공통된 과정을 통해 형성된다. 즉 기업체의 성장 초기에는 창업주의 가치관과 경영이념을 중심으로 구성원들의 공통된 행동을 강조하는 통합적이고 강한 기업문화를 형성하게 된다. 이러한 과정을 거쳐 형성되고 강화된 기업문화는 그 기업의 가장 중요한 비교 우위적 특성을 이루게 되므로 우수한 기업문화의 형성과 개발은 조직개발의 새로운 측면으로서도 그 중요성이 크게 부각되고 있다.

3. 기업문화의 기능

기업문화는 기업의 존속과 발전 그리고 경영전략의 수행에 많은 영향을 미치고 있다. 이를 분석하기 위해서는 먼저 기업문화의 기능에 대한 이해를 필요로 한다. 기업문화의 기능에 대한 이해는 다음의 네 가지 기업문화에 대한 개념을 통해서 가능해질 것이다.⁹⁾ 첫째, 기업문화란 구성원들이 장래에 어떻게 행동하도록 기대될 것인가를 해독하는데 사용될 수 있는 한 집단의 역사적 이해를 제공한다. 즉, 한 집단의 문화를 이해한다는 것은 그 조직의 역사가 어떻게 이루어져 왔으며 그 역사의 형성과정에서 이루어진 어떠한 행위형태를 파악함으로써 개인이 그 조직의 미래에 어떤 행위를 하는 것이 용납되며 또 거부될 것인지에 대한 예측을 할 수 있게 한다.

둘째, 기업문화는 기업의 가치나 경영철학에 대한 애착심을 움직이게 하여 구성원들이 뭔가 그들이 믿고 있는 것을 위해 일하고 있다는 것을 느끼게 할 수 있다. 어느 특정 문화 속에 포함된 조직 구성원들은 그 문화의 근본적 가정으로부터 형성된 가치나 신념에 따라 행동을 함으로써 그들 스스로가 믿고 있

9) 스미리쉬(L. Smirchich)는 기업문화가 공유된 중심가치와 신념으로 받아들여지고 있으며, 다음과 같은 중요한 기능을 하고 있다고 주장하였다.

- ① 조직구성원이라는 일체감을 전달하고 있다.
- ② 자아보다 더 큰 어떤 것의 몰입을 촉진시킨다.
- ③ 사회적 시스템의 안정성을 증대시킨다.
- ④ 행위를 유도하고 형성하는 감지의 도구로 사용한다.

L. Smirchich, 「Concept of Culture and Organizational Analysis」, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No.3, 1983, p.346.

는 것을 위해 일하고 있음을 느끼게 할 수 있다.

셋째, 기업문화는 조직의 통제기구로서 어떤 행위 형태를 비공식적으로 승인하거나 금지할 수 있다. 명문화된 가정에 의해서가 아니라 기업 구성원이 당연시하는 것에 대해서 저항하거나 배제한다는 것이 개인으로 하여금 고립감을 느끼게 하거나 도리어 그 자신이 전체로부터 소외당할 수 있다는 것을 알게 함으로써 그 문화에 순응하도록 하는 힘이 있다.

마지막으로 아직 결정적인 증거가 있는 것은 아니지만 기업문화는 높은 생산성과 수익성에 직결될 수 있는 가능성이 있다는 것이다. 기업의 목표가 바로 생산성이나 수익성이 아니라 하더라도 하위목표로서의 생산성 및 수익성에 기여할 수 있는 행위가 용인을 받게되는 것은 당연하다. 그러므로 이 목표수행을 지배해 줄 수 있는 기업문화가 형성된다는 것은 당연시 될 수 있는 것이다. 물론 이 생산성과 수익성이 윤리적인 측면에서 충분히 고찰되어야 함은 논의의 여지가 없다.¹⁰⁾

따라서 기업문화가 기업의 존속 및 발전과 경영전략의 수행에 영향을 미치고 있는 이유를 정리하면 다음의 여러 가지 기능을 수행하고 있기 때문이다.¹¹⁾

① 의사결정 기준의 제공 - 기업문화는 조직 구성원의 정보의 탐색, 전달, 축적, 해석을 용이하게 하고 그들에게 의사결정의 기준을 제공한다. 즉 기업은 급변하는 환경변화 속에서 적절한 대응책을 강구하지 않으면 안되는데, 이러한 상황에서 부족한 정보와 의사결정의 기준이 없는 경우에 기업의 가치와 규범으로서 기업문화는 그 기능을 수행하게 된다.

② 갈등의 해소와 일체감의 조성 - 오늘날과 같은 다양한 시장환경에 대처하기 위해서는 기업의 이질적 시장이나 고객에 대응할 수 있도록 각종 부문이나 역할을 동일 조직내에 갖추도록 해야 한다. 분화된 조직이 동태적인 경영환경에 효과적으로 적응해 나갈 수 있도록 하기 위해서는 기업은 분화와 동시에 강력한 통합기능을 구축하지 않으면 안된다. 이러한 면에서 기업문화는 구성원

10) J. Martin and C. Siehl, 「Organizational Culture and Counterculture : An Uneasy Symbiosis」, Organizational Dynamics, Autumn, 1983, pp.52-54.

11) 한국경영자총협회, 전계서, pp.193-196.

의 사고 및 행동방식에 영향이 크므로 구성원의 공동 목표달성을 위한 노력을 용이하게 하는 등 조직의 내부적 통합을 가능케 하는 것이다.

③ 동기부여 - 조직 구성원이 경영개념 등의 기업가치에 공감하고 있는 경우나 또는 기업의 가치가 구성원의 자아실현 욕구를 충족시켜 줄 수 있게 된다면 구성원들은 동기를 부여받게 되므로 근로의욕을 높일 수 있게 되고 따라서 생산성이 향상될 것이다.

그러나 강력한 기업문화가 조직 구성원이나 기업성과에 항상 좋은 결과만을 가져오는 것이 아니라 오히려 기업의 강한 공유가치와 전통은 문제의 원천이 될 수도 있는 것이다. 즉, 너무 강한 기업문화는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 직면하게 된다. 예를 들어, 과거 오랫동안 성장중심의 기업문화로부터 안정중심의 문화로 전환되는 과정에서 조직 구성원들은 많은 저항과 갈등을 겪게 되는 것이다. 또한 강한 기업문화는 기업성과에 기여하지만 그대신 강력한 기업문화를 유지하려면 경영층의 일관성있는 경영행동이 요구된다. 즉 경영자가 상황의 여하를 막론하고 항상 일관된 행동을 취한다는 것은 매우 어려운 일인 것이다.

이처럼 기업문화는 순기능적 효과와 역기능의 문제가 동시에 공존하고 있다. 즉 강한 기업문화가 약한 기업문화보다 기업의 성과 측면에서는 긍정적인 평가가 이루어지고 있지만 강한 문화 그 자체는 유리할 수도 불리할 수도 있는 양면성을 가지고 있는 것이다. 결론적으로 필요한 것은 무조건적으로 강한 문화를 수용할 것이 아니라 목적에 적합한 경영환경하에서 특정상황에 적합한 강한 문화를 수용하고 개발함이 바람직한 기업문화로 볼 수 있을 것이다.

제 2 절 기업문화의 영향요인과 개발의 필요성

1. 기업문화의 영향요인

가. 내외적 영향요인

기업문화에 있어서 중요한 영향요인으로 작용하는 것에는 여러 가지가 있으나 여기서는 환경적 요소에 대해서만 분석하기로 한다. 기업의 환경적 요소는 내적인 요소, 즉 경영관리층에서 통제가능한 것과 그렇지 못한 외적인 요소로 나눌 수 있다. 이러한 내외환경은 기업체의 흥망에 상당한 영향을 미치는 것으로서 오늘날 기업문화 연구에 있어서 중요한 분석 대상이 되고 있다.

먼저 내적요인은 기업문화의 구성요소와 유사한 것으로서 구체적인 예로는 구성원들의 행동특성과 경영에 있어서의 전통적인 가치관·행동규범 등을 들 수 있다.¹²⁾ 조직내에서는 조직의 문화적 주체인 구성원들이 기업의 문화를 만든다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 문화창조의 주체인 조직 구성원들의 행동 특성은 매우 중요한 요인이 된다. 이와같은 조직 구성원 차원의 문화적 의미를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 조직에 대한 직업의식으로서 행위나 태도를 들 수 있는데, 이러한 직업에 대한 행위나 태도는 조직 구성원의 항상적 태도로서 기업문화에 결정적인 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있는 것이다. 그러므로 미래에 바라는 기업의 문화적 풍토를 개발·유지하기 위해서 경영층에서는 조직 구성원들의 행동 특성을 정확히 파악하여 실질적 차원에서 기업에 공헌할 수 있도록 유도하여야 할 것이다.

둘째, 조직 구성원들의 교육수준과 지식의 정도를 들 수 있는데, 이는 업무 수행의 척도가 될 수 있다. 이러한 교육수준과 지식의 정도에 따라서 개인단위의 능력배양은 물론 잠재능력을 유인하는 정신적인 측면까지도 고려해야 한다.

12) 박내희, 「효과적 관리시스템을 위한 기업문화 개발」, 서강 Havard Business, 1986, p.56.

교육은 주체적·자기개발적 인간형성을 촉진하며, 인간의 능력을 외부로부터 보완하는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 올바른 기업문화를 형성하는 데 있어서 어느 정도의 지식과 교육수준이 적절한가 하는 것은 중요한 분석요인이 될 수 있다.

셋째, 조직 구성원들 개개인의 가치관의 변화이다. 조직의 거대화 와 업무의 복잡화로 각 개인이 담당하고 있는 업무에 대한 가치체계가 변화를 일으킬 수 있으며, 관리제도의 변화에 따라서 기업에 대한 기본적 가치체계가 달라질 수도 있다는 것을 감안할 때, 조직 구성원의 가치관의 변화는 여러 가지 내적 요인중에서도 기업문화에 가장 큰 영향을 미치는 요소라고 볼 수가 있다. 관리제도에 있어서 특별히 선발 채용과 보상제도 그리고 인사고과와 능력개발 등의 인사관리 기준의 설정과 설정된 기준을 일관성있게 적용하며, 여러 가지 상황 변화에 따른 경영방침과 관리제도를 효과적으로 수정·보완하는 것은 기업문화를 이룩하는데 중요한 요소가 될 것이다.

결국 기업은 자체의 문화를 개발한다는 점에서 볼 때, 현재의 환경요인을 정확하게 분석하여 기업의 사회적 위치를 확고히 함과 동시에 강한 문화를 지닌 기업으로 성장해 나가도록 해야 할 것이다.

기업의 환경적 요소 중 외적 요인으로는 다음과 같다. 첫째, 구성원들의 행위에 큰 영향을 미치는 요인으로 기업에서 만들어내는 제품 또는 서비스 그리고 구매자의 구매욕구를 들 수 있다. 이러한 것은 기업문화의 성격을 결정짓는 기본적인 요소로서 자사제품의 질에 대한 고객의 만족도와 각 업종간의 서비스에 따라서 조직 구성원의 행동이 서로 상이하게 나타나는 문화적 성격을 가지게 한다고 할 수 있다. 그러므로 자사의 제품개발 및 서비스에 있어서 보다 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

둘째, 기술혁신으로 인하여 제품의 수명주기가 짧아지고 있다는 것이다. 이러한 제품수명의 단축으로 인해 상이하게 나타나는 구성원들의 반응상태를 알 수 있고 기술변화에 대한 조직 구성원들의 민감한 태도를 파악할 수 있을 것이다. 이러한 사실에 의해서 조직은 구성원들의 행위에 어떠한 변화가 있는지

를 파악하고, 새로운 기술의 도입과 신제품 개발에 역점을 두어야 할 것이다.

셋째, 시장환경의 변화를 들 수 있다. 이는 조직 구성원들의 노동생활의 패턴을 다르게 할 수 있는 것으로 작업시간이나 직무시간을 조정 가능케 하고, 직무에 대한 불만을 야기시키며, 개인의 생활을 침해할 여지가 있는 것이다. 따라서 기업측에서는 시장의 환경변화, 즉 고객의 제품선호도나 자사가 점하고 있는 시장점유율을 잘 파악하고 분석하여 조직 구성원들에게 신속히 알리며, 시장변화를 예측할 수 있도록 노력을 기울여야 한다.

넷째, 기업에 대한 정부의 조장정책을 들 수 있다. 정부의 강력한 지원으로 말미암아 외부의 경쟁에서 가격면이나 제품의 질적인 면 또는 외부의 시장점유율 그리고 고객의 유치 등에 있어서 많은 이점이 있을 수도 있으나, 최근의 대외적인 경제정책면에서 수입개방정책과 자본자유화, 경쟁의 국제화 측면에서 볼 때 기업에 대한 정부의 조장정책에 있어서 긍정적인 측면만 있는 것은 아니다. 따라서 기업에서는 이러한 상황을 직시하여 혁신적이고, 미래지향적인 기업문화의 육성에 주력해야 하겠다.

위에서 분석한 것 이외에도 외적요소로는 경제적 측면에서의 금리문제, 인플레이션을 들 수 있고, 정치적 측면에서 여러 국가간에 작용하는 변수들도 있을 수 있다. 따라서 대외적 경쟁에서 이길 수 있는 기업을 만들기 위한 발판으로서 자사문화의 형성·발전에 영향을 미치는 내외적 영향요인을 철저히 분석해야 할 것이다.

나. 환경변화와 기업문화의 관계

기업이 가지고 있는 자체의 독특한 문화는 기업의 내외적 환경에 따라 변화된다는 것은 전술한 바와 같다. 기업의 기본전제가 기업이 추구하는 목표의 달성, 즉 부가가치의 추구에 있다고 본다면 이러한 대전제를 이루기 위해서는 영향요인인 환경의 변화를 간과해서는 안 될 것이고, 환경의 변화에 적합한 기업의 독특한 문화를 형성·발전시켜야 할 것이다.

기업환경이 나날이 급변하고 있는 추세에서 과거의 낡은 문화를 그대로 유지한다는 것은 기업의 몰락을 야기시킬 수도 있다. 역으로 기업의 강한 문화를 개발하는 데 있어서 환경적 요소를 고려하지 않을 경우도 마찬가지로 결과를

초래할 것이다. 세계적으로 강한 문화를 지니고 있는 기업일수록 환경변화에 적절히 대응할 수 있다는 예가 있는데, 창업이래 70년 동안이나 지켜온 IBM사의 “최고의 서비스전략”이 그것이다. 이러한 문화가치는 구성원들로 하여금 개인존중의 기본적 가치를 가지게 하는 원동력이 되었던 것이다.

이와같이 문화적 가치가 강하게 인식되고 유지될수록 환경의 변화에 신속히 대처할 수 있고, 대내외 경쟁에서도 우위를 점할 수 있다는 것을 잘 알수 있는 것이다. 그러므로 동태적 환경변화 추세에 있어서 미래지향적이고 성과지향적인 문화적 가치를 재인식하여야 하겠다.

2. 기업문화 개발의 필요성

기업내외적 환경변화에 효율적으로 적응하기 위한 노력으로서 기업문화의 개발은 중요하다. 이러한 측면에서 Schwarty 와 Davis는 “기업문화는 기업의 성과에 커다란 영향력을 행사하고 있으므로 기업의 대내외적 환경변화에 적응하기 위한 기업전략을 모색함에 있어서 기업은 우선 자사문화가 안고있는 강·약점을 분석하고 기업문화를 개발시켜야 한다”고 주장하였다.¹³⁾ 이러한 측면에서 기업문화 개발의 필요성을 분석해 보면 다음과 같다.

가. 기업 외부적 변화에 대한 필요성

조직은 항상 외부환경과 상호작용을 하므로 흔히 외부환경의 변화로부터 그 필요성이 제기되는데 정치, 경제, 사회, 문화 등은 물론 과학기술의 발달과 시장경쟁의 심화는 기업에 위협요소로 작용하고 있으므로 이에 대한 적절한 적응행동이 필요하게 되어 기업문화 개발을 모색하게 된다.

나. 기업 내부적 변화에 대한 필요성

한 기업에 있어서 최고경영층의 중심인물 변경은 새로운 사고방식과 경영스타일에 알맞은 기업문화 개발을 요구하게 되는데, 기업의 성장 발전은 과업

13) Schwarty, Howard M. and Davis, Stanley M., 「Matching Corporate Culture an Business Strategy」, Organizational Dynamics, Summer, 1981, pp.30-48.

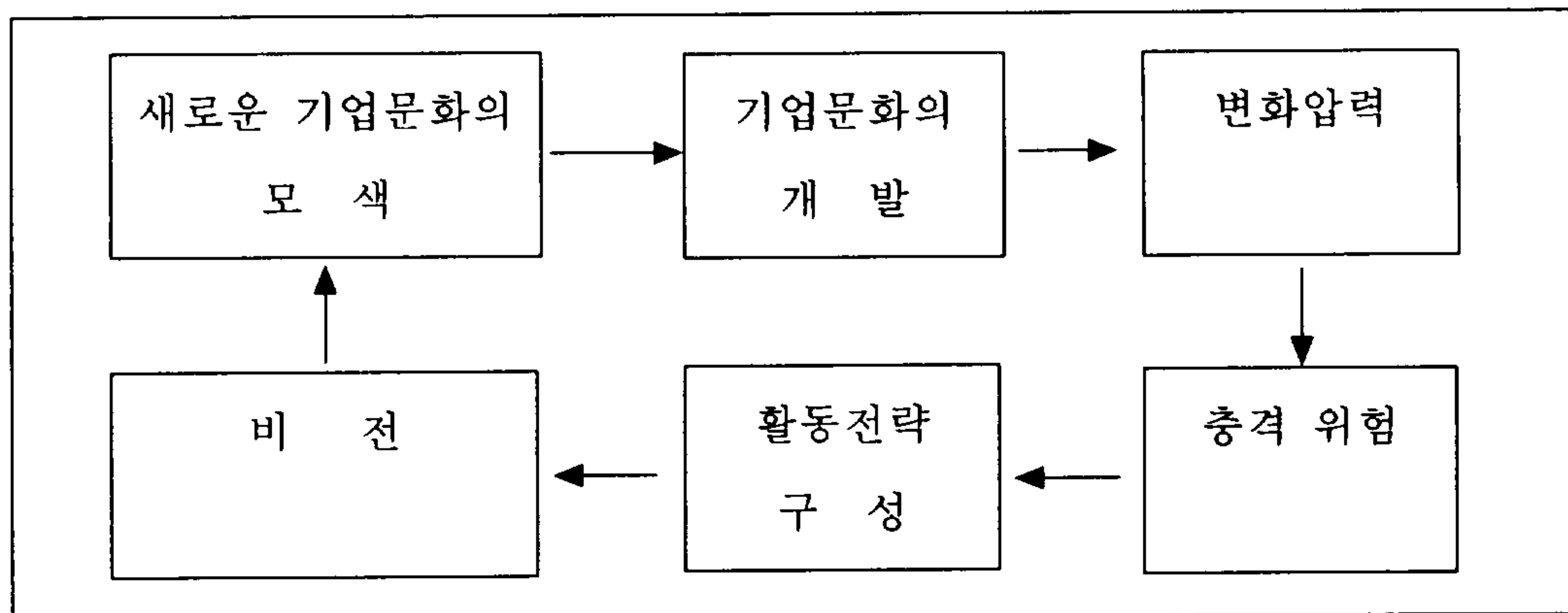
의 분화 및 복잡화 그리고 다양한 인적구성을 가져오게 되고, 이를 효율적으로 통합·조정하기 위하여 새로운 공유가치와 관점 및 사고방식이 필요하다. 따라서 이러한 요구에 대응하기 위해서 기업체는 보다 인간화된 조직 분위기가 기업 구성원들간에 기업문화를 개발시켜야 할 필요성으로 인식되어진다.

다. 변화 압력

조직체의 내·외부적 변화요소는 기업성과에 직접적인 영향을 준다. 따라서 기업성과에 있어 기능 이외에도 역기능이나 위험상황까지도 경험할 수 있다. 즉 내외환경의 변화는 기업문화 개발에 복합적인 압력요소로 작용하게 되는데, 만약 기업이 이러한 변화압력에 적절히 대응하여 기업문화의 개발을 이루지 못할 경우 기업은 생산성의 저하, 이익률의 감소, 구성원의 사기저하 등의 영향을 받을 수 있게 된다. 이러한 복합적인 압력요소가 작용되어 조직 구성원들로 하여금 새로운 기업문화의 필요성을 인식하게 된다.

이상에서 기업문화 개발의 필요성을 살펴보았는데 이는 조직 구성원으로 하여금 변화의 필요성을 인식시키고 새로운 전제와 가치관을 단계적으로 주입시키는 계획적인 행동변화가 요구된다. 이를 간략히 도시하면 <그림2-2>와 같이 나타날 수 있다. 즉 기업문화는 자동적으로 이루어지지 않고 체계적인 변화계획과 관리에 의해서 효과적으로 이루어지는 것이다.

<그림2-2> 기업문화 변화의 인식과정



자료 : 이학중, 「한국의 기업문화」, 서울: 박영사, 1993, p.205.

이러한 변화과정에서 기업문화 개발의 성공요인에는 여러 가지가 있으나, 가장 중요한 요소들을 몇 가지 분석해 보면 다음과 같다.

첫째, 새로운 기업문화가 개발되려면 기업문화 변화의 인식과정을 거치는 변화압력이 존재하여야 하는데 이는 조직 구성원들에게 위기의식의 조성으로 개발 필요성에 대한 환경적 요건을 만들어 준다. 이러한 것이 결여된 상태에서는 변화의 구심점이 없어 기업문화의 개발은 어렵다.

둘째, 변화조건이 조성된 상황하에서는 변화담당자와 조직체의 개입활동 여하에 따라 효율적인 기업문화 개발이 실현될 수 있다. 특히 신입사원으로부터 시작하여 조직 각 계층을 대상으로 개발하고 이를 정착시키는데 중요한 촉진 역할을 한다.

셋째, 창업주나 경영자 그리고 최고경영층 등 조직내 중심인물들의 신념과 행동도 매우 중요한 역할을 한다.

결국 기업문화 개발의 성공요인은 기업환경의 '변화'에 따른 '변화의 위협 요인과 압력'을 변화담당자가 어떠한 개입활동을 하며, 그것을 어떻게 정착시키느냐에 따라서 그 성패가 좌우된다고 할 수 있다.

제 3 절 기업문화 개발 접근방법

새로운 기업문화의 필요성이 인식되는 기업체는 바람직한 기업문화 개발을 체계적으로 시도할 수 있다. 기업문화를 체계적으로 그리고 계획적으로 개발하는데에는 계획적으로 조직행동변화에 활용되고 있는 조직개발이론이 유효하게 적용될 수 있다.¹⁴⁾ 따라서 먼저 조직개발에서 흔히 사용되고 있는 계획적인 변화과정과 계획적 변화모형을 바탕으로 기업문화 개발에 적용될 수 있는 조직개발의 접근방법을 모색하도록 한다.

14) 조직개발의 관점에서 본 조직변화의 핵심은 조직의 작업환경을 변화시킴으로써 조직구성원의 행동변화를 유도하는 것이며, 이때 체계적인 교육효과的重要性이 강조된다. 최만길 외, 「한국기업의 변화와 혁신」, 서울: 다산출판사, 1997, p.367. 이러한 조직변화의 관점에서 제기되는 문제는 변화의 주도적인 역할을 담당하는 사람이 누구인가? 그리고 이러한 변화의 과정을 촉진시키는 것, 즉 개입의 활동은 어떠한 것이 있는가 하는 문제이다.

1. 조직개발의 단계적 변화과정

조직개발은 구성원들의 바람직한 행동을 개발하여 환경변화에 대한 구성원들의 적응능력을 기르고 나아가서는 기업체의 전체적인 성과를 높이는 것을 근본 목적으로 한다. 조직개발이 구성원들로부터 추구하는 변화는 표면적인 또는 일시적인 행동변화가 아니라 가치의식의 변화를 통한 영구적인 행동변화이다. 이러한 잠재적 의식수준에서의 영구적인 변화는 구성원들 자신의 자발적인 변화가 없이는 이루어질 수 없다.

조직개발이 추구하는 변화는 사실상 구성원들에게 여러 가지의 불편과 불안감을 가져올 수 있다. 따라서 많은 구성원들은 변화의 필요성을 인식한다 하더라도 조직개발에 대하여 저항감과 비협조적인 태도를 보이게 되고, 또 기업체는 구성원들의 부정적인 태도를 우려하여 필요한 변화를 집행하지 못하게 된다. 그리하여 기업체는 환경변화에 대한 적응능력을 잃게 되는 동시에, 기업체의 성과는 점점 저하되어 기업체의 침체현상을 면치 못하게 된다. 이와 반대로 변화가 구성원들에게 미치는 충격과 이에 대한 그들의 반응을 전혀 고려하지 않고 상위경영층의 일방적인 결정에 의하여 변화를 단독적으로 그리고 일방적으로 단행하다가, 구성원들의 표면적이고 일시적인 변화 때문에 기대한 효과를 얻지 못하거나 그들의 저항 때문에 변화를 집행하지 못하는 등 변화 프로그램에 큰 실패를 겪는 경우도 적지 않다.

이러한 결과가 일어나지 않도록 조직개발은 변화과정에 구성원을 적극 참여시켜서 그들로 하여금 변화의 필요성을 인식시키고, 변화방법도 공동으로 모색하여 변화에 따른 구성원의 불안감을 해소시키는 데에 역점을 두어야 한다. 뿐만 아니라 조직개발은 보다 근본적인 측면에서 변화에 저항하는 잠재의식 자체를 개혁하는 것에 역점을 두어야 하며, 변화에 대한 긍정적인 행동을 조정하는 것에 있어서 조직개발은 다음과 같은 순차적 과정에 따라서 이 개념을 단계적 행동개발에 적용하여야 한다.

가. 변화의 필요성 인식

기업문화 개발의 선행요건으로서 구성원들이 새로운 기업문화의 필요성에 대하여 인식해야 한다는 것은 앞에서 이미 강조되었다. 조직행동에서 행동변화의 첫 단계는 구성원들로 하여금 기업체 내부의 현재 상황이나 그들 자신의 행동에 문제가 있고, 이로 인하여 기업체 성과에 영향이 있다는 것을 인식시키며 변화에 대한 필요성을 느끼게 하고 변화에 관심을 갖게 하는 것이다.

나. 해빙(Unfreezing)

기업체 내부의 개선과 혁신에 대하여 구성원들이 흔히 부정적인 태도를 갖게 되는 것은 변화로 인한 불안감과 불확실성은 물론이거니와 그들의 기존행동패턴을 강화해주는 기본전제와 가치의식이 그 배경에 작용하고 있기 때문이다. 그러므로 이러한 고정된 가치관과 의식구조에서 벗어나지 않는 한 새로운 관점과 가치관이 받아들여지지 않을 뿐 아니라, 변화에 대한 저항태도도 여전히 계속될 수 밖에 없다. 이러한 전제하에 구성원의 굳어져 있는 관점과 가치의식을 변화시키는 것이 행동변화의 둘째 단계이다.

다. 변화주입(Change Input)

조직개발에서 변화의 셋째 단계는 새로운 가치의식을 실제로 주입시키는 것이다. 이미 여러 차례 강조한 바와 같이, 행동변화는 새로운 관점과 태도가 형성됨으로써 이루어진다. 그러므로 새로운 관점과 태도가 형성되려면 새로운 조직구조와 역할관계 그리고 새로운 행동패턴 등 시도하는 변화가 구성원들 자신에게 좋은 결과를 가지고 온다는 것이 확신되어야 한다.

라. 재동결(Refreezing)

이와같이 형성된 새로운 가치관과 태도 그리고 실제행동은 계속 반복되고 강화됨으로써 영구적인 행동패턴으로 정착될 수 있다. 그러므로 보상관리와 인사고과 그리고 구성원들간의 상호관계를 잘 조정하여 구성원들의 새로운 행동

을 강화시켜 주는 것이 조직개발을 통한 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 조직개발의 효과는 변화와 개선을 주도하는 변화담당자 뿐만 아니라 실무관리자들 모두의 공동 노력에 의하여 결정된다.

2. 계획적 변화모형

이상 행동변화의 단계적 과정은 조직개발의 계획적 변화과정에서 매우 중요한 개념적 틀을 제공해 주고 있다. 조직개발은 기업체의 변화상황에 따라서 구체적인 변화과정이 모두 다르게 적용된다. 그러나 변화를 계획적으로 전개하는데 있어서 조직개발은 위에 설명한 단계적 행동변화개념을 적용하여 일반적으로 다음과 같은 기본적인 순차적인 변화과정을 거쳐 나간다.¹⁵⁾

가. 문제의 진단(Problem Diagnosis)

계획적 조직변화(planned organizational change)의 첫째 과정은 문제의 증상이 지각되어 변화담당자의 연구조사를 거쳐서 기업체가 당면한 문제를 정확하게 진단하는 것이다. 문제의 증상은 문제집단의 실제성과 효율성 등 각종 성과지표를 통하여 상위경영층과 문제집단의 관리자 그리고 집단 구성원들 자신에게도 지각된다. 그리하여 문제에 대한 분석이 변화담당자에게 정식으로 위임됨으로써 변화담당자의 개입역할이 시작된다. 변화담당자는 상위경영층과 협의하여 문제집단에 관한 모든 자료를 수집하여 문제집단과 직접 만나서 문제를 토의·분석하고, 수집된 정보자료도 피드백해 주면서 문제집단 구성원들과 같

15) Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 「Organizational Development: Behavioral Science Intervention for Organizational Improvement」, 3rd ed., Engle-wood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1984, pp.109-113; W. Warner Burke, 「Organizational Development: Principles and Practices」, Boston: Little, Brown and Co., 1982, pp.8-10.

이 공동으로 문제에 대한 진단을 내리게 된다.

나. 변화계획의 수립(Change strategy)

계획적 변화의 다음 과정은 문제의 요인을 구조적, 기술적 그리고 구성원들의 행동측면에서 분석하고, 기업체에 존재하고 있는 여러 가지의 공식적 또는 관습적인 제약조건을 고려하여 실행 가능한 변화전략과 방법을 설정하는 것이다. 이 과정에서 변화담당자는 문제집단 구성원들과의 토의를 통하여 이 변화에서 기대되는 성과수준을 목표로 설정하고 이를 달성하기 위한 세부적인 계획을 공동으로 수립한다.

다. 변화집행(Change Implementation)

계획적 변화의 셋째 과정은 변화를 실제로 집행하는 것으로서 이 과정에는 변화담당자의 개입하에 경영조직과 방침·제도의 구조적 변화는 물론 교육훈련, 감수성훈련, 팀구축, 목표관리, 관리그리드 등 여러 가지의 조직개발기법이 적용된다. 변화에 적용되는 구체적인 조직개발기법과 단계적 순서 및 변화의 강도는 해결할 문제의 성격과 추구하는 성과에 따라서 다르다.

라. 결과평가(Evaluation)

집행된 변화의 결과와 효과는 주기적으로 측정·평가되어 변화전략과 방법에 피드백되어 변화과정을 조정하고 수정해 나간다.

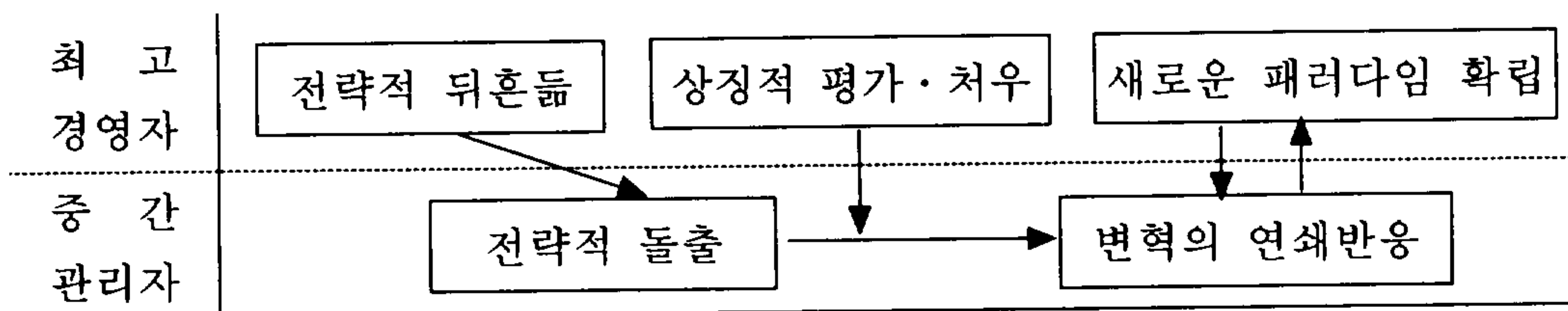
3. 기업문화의 개발과정

조직변화 접근방법에서 변화담당자는 조직변화의 중요한 요소이다. 기업문화 개발 과정에서 기업문화, 전략목표에 대해서도 최고경영자의 경영이념과 신념, 행동은 매우 중요한 역할을 한다. 즉 최고 경영자의 행동방침은 제도 등으로 설정됨으로써 기업 구성원들의 행동방침과 역할 모델의 표준이 되며, 기업 구

성원간의 공유사상, 공유언어, 공유행동으로 표면화되어 기업문화의 특성을 형성하게 되는 것이다. 그러나 경영자의 행동만으로는 체계적인 기업문화 개발이 이루어지지 않고 중간관리자의 적절한 역할이 있어야 기업문화가 체계적으로 개발되고 관리되는데, 이러한 중간관리자와 최고경영자들을 기업문화의 변화담당자라 할 수 있다.

기업문화 개발에 있어서 최고경영자들과 중간관리자의 상호작용과 역할에 대해 사가시다(판하)는 <그림2-3>과 같이 설명하고 있다.¹⁶⁾

<그림2-3> 기업문화(패러다임)변혁의 과정



위 그림에서 보듯이 기업은 환경변화에 순응 또는 능동적으로 대처하기 위해 ①최고경영자에 의한 전략적 뒤흔들이나 혼돈(Chaos)을 연출하여 기업문화 개발의 계기를 삼는다. 이러한 전략적 뒤흔들이 적절한 것이라면 조직내에서는 기존의 기업문화와의 모순이나 불균형이 생기고, 이를 창조적으로 해결하려는 “돌출집단”이 등장한다. 대부분의 경우 돌출집단의 원인은 ②중간관리자에 의한 전략적 돌출로 이 단계에서 최고경영자는 이 중간관리자의 돌출집단을 다양한 전문가로 구성하도록 하고 활동을 지원한다. ③이러한 지원하에 돌출집단의 활동이 하나의 선례, 견본이 되어 조직내에서 널리 보급될 가능성이 있는데, 최고경영자는 이를 평가하여 처우를 적절히 하면 여타의 ④중간관리자에 의한 변혁의 연쇄반응이 일어난다. 최고경영자는 이러한 연쇄반응을 공식적으로 인정하여 ⑤새로운 기업문화 패러다임으로 확립한다.

이와같은 기업문화 개발모형을 보면 최고경영자의 역할이 매우 중요하나 최

16) 坂下昭宣, 「經營學への招待」, 白桃書房, 1993, pp.164-168.

고경영자만으로는 새로운 기업문화 개발을 할 수가 없다는 것을 알 수 있는데, 이는 최고경영자 자신도 새로운 기업문화 패러다임의 명확한 윤곽을 알지 못하기 때문이다. 따라서 기업문화 패러다임의 변혁은 최고경영자와 중간관리자와의 복잡한 상호관계를 통하여 이루어지고, 최고경영자는 중간관리자를 전략적으로 돌출시켜 기업 구성원 전체의 운동으로 확대시켜나감을 알 수 있다.

이러한 기업문화 개발과정을 이학중 교수¹⁷⁾와 알렌(R.F. Allen)¹⁸⁾, 로쉬(J.W. Lorsch)¹⁹⁾등은 4단계로 설명하였는데, 상호 비슷한 개념이 각 단계별로 유사하게 설정되어 다음 <그림2-4>와 같이 설명될 수 있다.

기업문화 개발 순서는 먼저 (1)기업문화의 진단을 위해 문제증상을 성과지표, 생산성 등 지표상의 결과분석과 설문조사, 기업 구성원간 토의 등을 실시한다. 그리고 이러한 진단결과를 가지고 기업문화 개발 담당부서 또는 여타 담당자의 주관하에 (2)새로운 기업문화를 탐색하고 변화전략과 효과적 변화방법을 활용한 실행계획을 수립하는 것이다. 이때의 기업문화 개발 담당부서 또는 담당자를 전술한 변화담당자(Change agent)라 하는데 이들은 기업문화의 진단, 새로운 기업문화의 탐색, 개발전략 구상, 구체적인 실행계획 수립, 변화방법의 선정 및 집행, 구성원들과의 토의 주도 및 피드백, 조직과 시스템 개선 등의 변화를 계획하고 주도하며 이를 지원하는 변화개입활동을 벌인다.

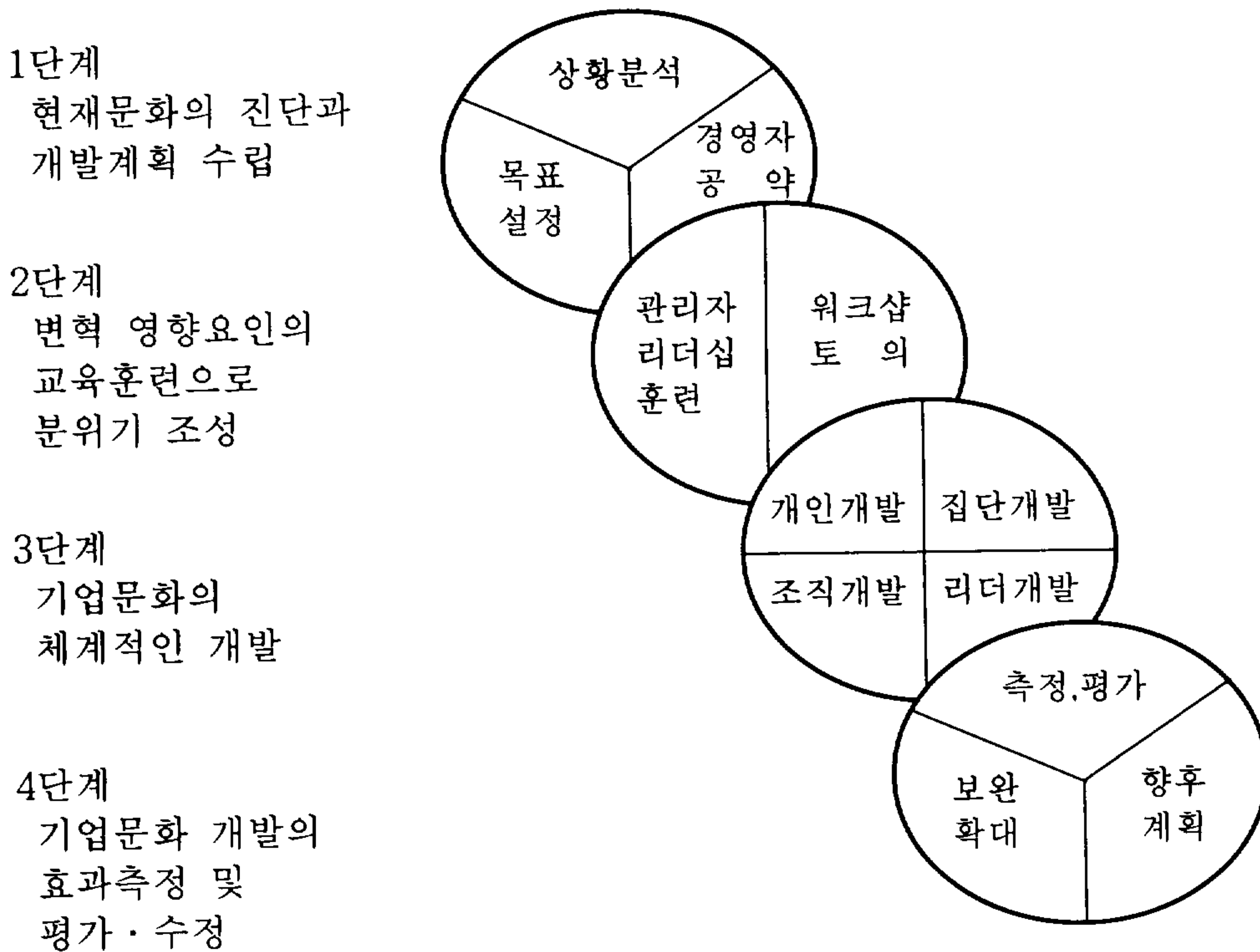
다음은 기업문화 담당자의 주도하에 계획된 개입활동과 행동계획을 실시하여 (3)새로운 기업문화를 실제로 개발하는 것이다. 이때의 개입활동은 (가)기업문화의 진단활동 (나)기술·구조적 개입활동 (다)교육훈련 활동 (라)강화적 개입활동에 의해 이루어진다. 그리고 마지막으로 (4)새로 개발된 기업문화의 효과를 측정하고 이를 다시 반영하여 기업문화 개발활동을 조정 및 수정해 나가는 것이며 이러한 과정은 환경변화가 계속되는 한 기업문화의 지속적인 발전을 위해 계속 이어진다.

17) 이학중, 전계서, 박영사, 1994. p.271.

18) R.F.Allen, 「Four Phrase for bringing about Culture Change」 in R. H. Kilmann etals., Gaining Control of the Corporate Culture」, Jossey-Bass, 1985.

19) J.W.Lorsch, 「Managing Culture : The invisible Barrier to Strategic Change」, California Management Review, Winter, 1986.

<그림2-4> 기업문화의 단계적 개발과정



자료 : 이학중, 「한국의 기업문화」, 서울: 박영사, 1994, p.271.

4. 변화담당자의 개입활동과 기업문화 개발

기업문화 개발 순서에서 변화담당자의 변화개입활동은 기업문화 개발 3단계의 핵심으로서 기업문화 개발의 성패를 좌우한다. 이러한 측면에서 변화담당자와 변화개입활동에 대한 이해와 역할에 대한 고찰이 필요하다.

가. 변화담당자의 개념

변화담당자(change agent)는 기업문화 개발을 주도하거나 이를 촉진시켜주는 변화전문가나 상담자(consultant) 또는 실무관리자이다. 우리나라 기업체의 경우 변화담당자는 기획실과 종합조정실 그리고 인사부서와 연수원 등 기업체

내부의 변화와 개선을 주도하는 임원간부와 전문요원들이다. 그리고 경우에 따라서는 실무부서에서 변화의 주역을 담당하는 실무관리자도 변화담당자의 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라, 외부의 기업문화 전문가도 자문이나 상담을 통하여 변화담당자의 역할을 할 수 있다.

변화담당자는 기업문화 개발에 주역을 담당하고 성공적인 기업문화 개발에 중요 요인이 되므로 몇 가지의 기본적인 자격과 행동조건을 구비하는 것이 바람직하다. 첫째로, 변화담당자는 기업문화 개발과 관련하여 기업문화의 진단과 구성원들의 교육훈련 그리고 기업문화 개발의 요건조성 등 다양한 기능을 발휘하게 된다. 그러므로 이러한 다양한 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 지식과 경험 그리고 성격 및 행동조건을 갖추고 있어야 한다. 둘째로, 변화담당자는 적시에 기업체 각층에서 개입활동을 전개해야 하므로 문제집단은 물론 기업체 전체에 대한 정보자료를 항상 갖고 있어야 하며, 기업체 내부의 권력구조와 영향관계 등 비공식적인 상호작용과 조직행동에 대하여도 충분히 이해하고 있어야 한다. 셋째로, 성공적인 기업문화 개발을 위하여 변화담당자는 주어진 기업문화 개발상황을 정확하게 진단하고 이에 적절한 접근방법과 개입기법을 적용할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다.

변화담당자가 누구인지는 기업문화 개발상황에 따라서 다르기 때문에 정확하게 말하기는 어렵다. 그러나 일반적으로 기업문화의 개발은 최고경영층의 전략적인 결정과 기업문화 개발을 위한 관련부서의 전문적인 개입기능 그리고 실무부서의 강화작용 역할 등이 모두 포함되므로 변화담당자의 기능이 여러 계층과 분야에서 발휘된다. 다시 말해서 기업문화의 새로운 방향과 기본적인 개입전략은 경영주를 포함한 최고경영층이 결정하고, 기업문화 개발의 세부적인 계획은 기획실이나 종합조정실 그리고 인사부서와 연수원 등 전문 관련부서에서 수립하여 최고경영층의 관장하에 이를 집행하며, 실무부서의 관리자 등은 일상관리과정에서 새로운 기업문화를 실제로 정착시키고 이를 유지하는 데에 필요한 모든 강화역할을 수행하게 된다. 따라서 본 논문은 전자를 최고경영자 그룹, 후자를 중간관리자 그룹으로 구분하여 기업문화 개발에서 실질적인

변화를 담당하는 변화담당자로 정의한다.²⁰⁾

나. 변화개입의 주요활동

개입(intervention)이란 조직개발의 변화기법으로서 구성원들의 행동변화를 목적으로 그 변화과정을 돕기 위하여 이에 의도적으로 간섭하는 것을 의미한다. 따라서 기업문화 개발에 있어서 개입은 변화담당자가 구체적인 변화계획을 수립하고 변화대상 구성원들과 함께 계획된 변화활동이나 프로그램에 참여하는 것을 말한다. 그러므로 개입활동은 기업문화의 진단과 새로운 기업문화의 모색 그리고 기업문화의 실제 개발 등 기업문화 개발의 모든 과정에 걸쳐서 전개되며, 따라서 자연적인 진화에 의한 기업문화의 형성보다는 적극적인 계획에 의하여 기업문화의 개발을 촉진시키려는 것이 개입의 기본 목적이다.

개입과정을 주도하는데 있어서 변화담당자는 자신의 몇 가지 속성에 의하여 개입과정에 많은 영향을 주게 된다. 첫째는 변화담당자 자신의 가치관이다. 인간, 기업체, 기술 등에 대한 변화담당자의 기본전제와 가치관에 따라서 개입전략과 방법은 많은 영향을 받게 된다. 둘째는 기업체와 구성원의 목적 그리고 변화담당자 자신의 목적을 어떻게 보느냐에 따라서 그의 개입활동은 많은 영향을 받게 된다. 이와같이 변화담당자의 가치관과 기본전제 그리고 기업체에 대한 그의 지각은 전반적인 개입과정에 영향을 주고, 나아가서는 기업문화에 변화를 가져오기 위한 구체적인 활동계획에도 반영됨으로써 그의 속성이 개입과정에 직접적으로 나타나게 된다. 이와같이 구조화된 계획이 활동으로 옮겨져서 실제로 집행될 때 개입이 본격적으로 이루어진다.

(1) 기업문화의 진단활동

기업문화의 진단과 관련된 개입활동(diagnostic activities)으로서 기존 기업문화의 문제점을 정확하게 분석·파악하는 것이 이 개입활동의 근본 목적이다. 기업문화의 진단은 각종 성과지표와 일상 실무에서 나타나는 문제증상을 중심

20) 이학중, 「기업문화와 조직개발」, 서울: 법문사, 1990, p.274.

으로 최고경영층과 관련 전문스태프들의 분석과 토의에 의하여 시행될 수 있다.

(2) 기술·구조적 개입활동

기술·구조적 개입(socio-technical intervention)활동은 새로운 기업문화의 개발과 관련하여 직무와 조직구조 그리고 경영방침과 관리제도 등 경영조직의 구조적 개선을 목적으로 하는 개입활동들이다. 그리고 공장자동화와 사무자동화 그리고 업무 표준화와 목표관리 등 경영관리상의 새로운 기술이나 기법의 도입도 기술·구조적 개입활동에 포함된다. 따라서 기술·구조적 개입활동은 조직구조(structure)와 시스템(system) 그리고 기술(skill)분야에서의 개선을 의미하며, 주로 가시적 그리고 물리적 수준에서의 변화를 통하여 새로운 기업문화의 개발환경을 조성하는 것이 근본 목적이다.

(3) 교육훈련활동

각종 교육훈련(education and training)은 구성원들의 지식과 기술 그리고 의식과 태도의 변화를 목적으로 한다. 기업문화의 핵심요소는 구성원들의 가치의식과 태도 그리고 행동이다. 따라서 기업문화 개발은 새로운 구성원들에게 새로운 가치의식을 주입시키고 그들로 하여금 바람직한 태도와 행동을 형성하도록 교육훈련상의 개입을 필요로 한다. 기업문화 개발과 직접적으로 관련된 교육훈련은 기업문화에 관한 지식교육과 기업문화에 대한 구성원들의 민감성을 높이기 위한 설문조사 피드백 및 토의, 그리고 새로운 기업문화를 조성하고 이를 강화시키기 위한 관리자의 리더십 훈련 등을 포함한다. 이러한 교육훈련에서 교육훈련 요원들은 변화담당자로서 구성원들에게 새로운 가치의식이 잘 주입되도록 그 과정을 촉진시키는 개입 역할을 하게 된다.

(4) 강화적 개입활동

강화적 개입(reinforcement intervention)은 기업체가 추구하는 기업문화가 정착하도록 이를 중점적으로 관리하는 것이다. 새로운 문화가치는 일상 업무수

행에서 나타나고 나아가서는 실제성으로 연결되어야 한다. 따라서 실무에서 바람직한 기업문화가 실제로 형성되도록 이를 관리하는 실무관리자들도 중요한 변화담당자의 역할을 수행한다고 할 수 있다. 그러나 모든 실무관리자들이 오직 기업문화 개발에만 전력을 기울일 수는 없다. 그러므로 실무관리자들의 강화역할은 흔히 그들의 일반관리활동에 내재되어 있다. 그러나 기업문화 개발상황에 따라서 실무부서에서 새로운 기업문화의 정착을 우선적으로 강조하고 이를 중점적으로 관리해야 할 필요성을 느낄 때가 있다. 이러한 경우에 관리자들과의 강화역할은 기업문화 개발의 성패를 결정하는 중요한 개입활동이 될 수 있다.

본 논문에서 관심사항은 기업의 대내외적 환경변화에 적응하기 위한 기업문화 개발에서 기업체의 변화담당자가 변화개입활동의 전형적인 형태인 ①기업문화의 진단활동 ②기술·구조적 개입활동 ③교육훈련활동 ④강화적 개입활동을 어떻게 적용하였느냐 하는 것이며, 이러한 측면에서 한국의 상위 기업이 기업문화 개발에 노력한 사례를 분석함으로써 한국 기업의 '기업문화 개발'에 대한 유용한 방안을 모색하려는 것이다.

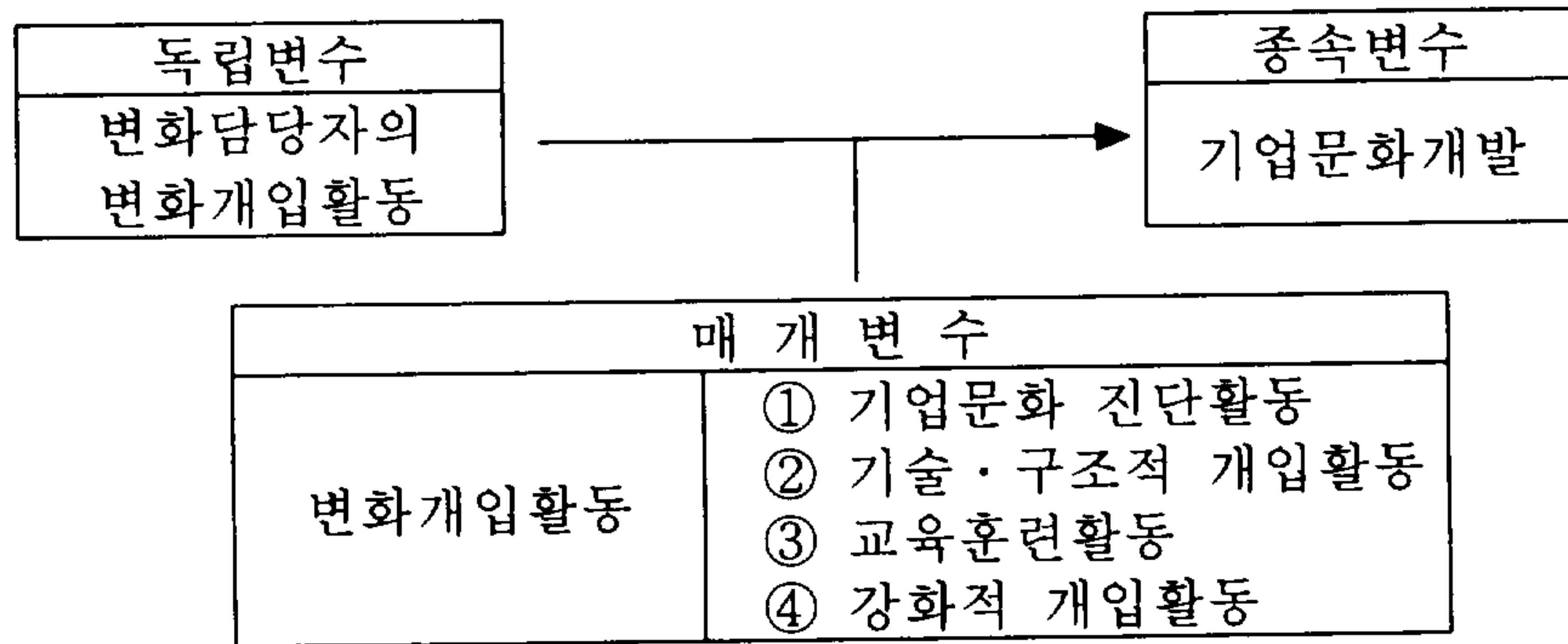
제 4 절 분석의 틀

기업문화 개발에 있어서 개발의 필요성을 자극하는 것은 기업의 대내외적 환경에서 나타나는 유·무형의 압력이다. 즉 변화하는 환경에 기업이 적응하기 위해서는 많은 변수가 작용하고 있지만 기업문화적인 측면에서 볼 때, 새로운 환경에 적응할 수 있는 새로운 패러다임이 요구되는 것이다. 그리고 이러한 패러다임을 개발함에 있어서 중요한 역할을 담당하는 것이 '변화담당자'이다. 이들의 '변화개입'은 기업문화 개발의 핵심적인 변수이다.

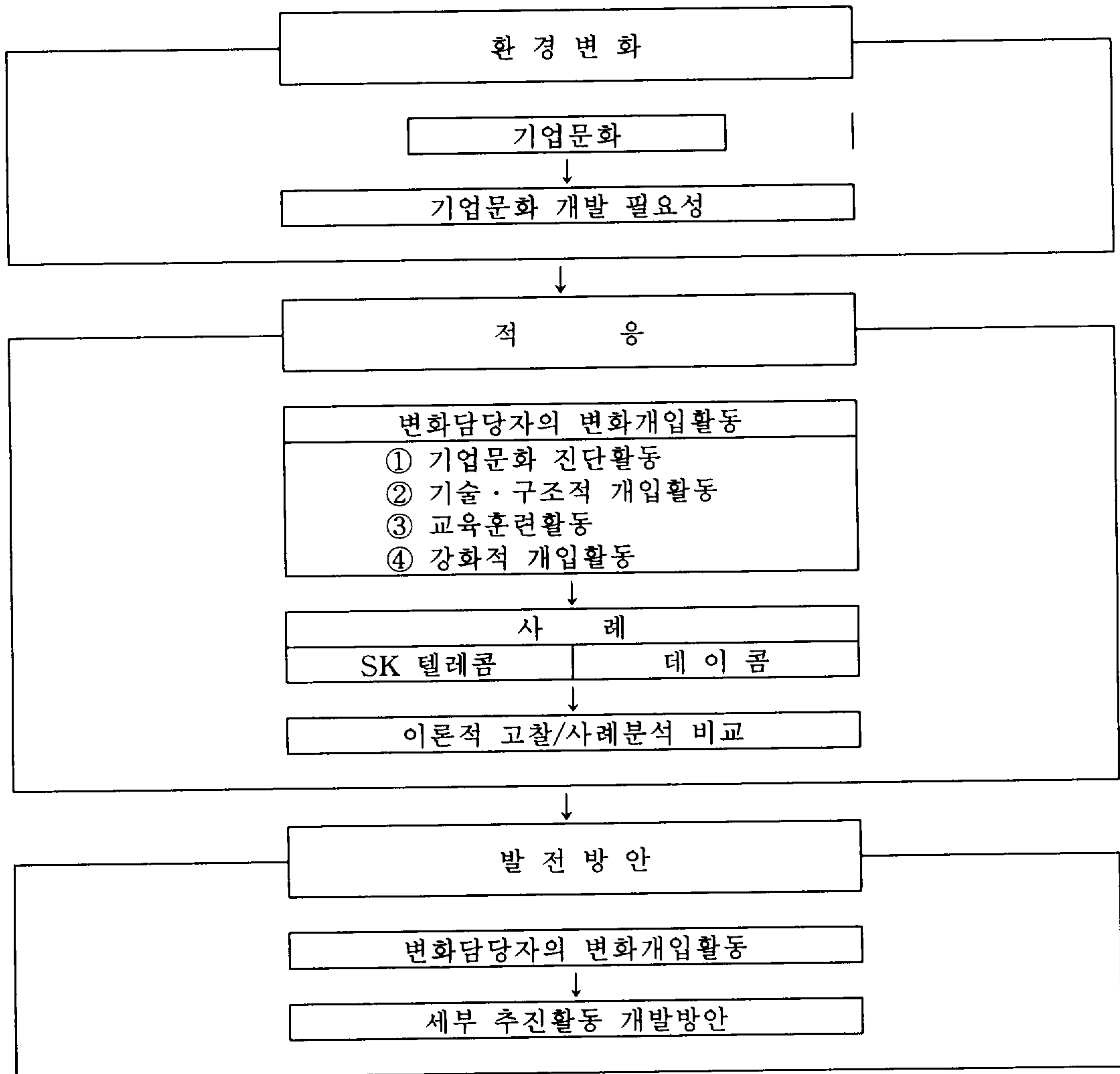
따라서 본 논문은 새로운 환경변화 속에서 기업성과의 향상에 기여할 수 있는 새로운 기업문화 개발의 중요변수인 '변화담당자의 변화개입활동'이 기업문화 개발에 어떠한 역할을 하고 있는지 분석함으로써, 한국기업들의 효율적인 기업문화 개발에 대한 유용한 결과를 얻고자 한다.

본 논문의 변수관계와 분석의 틀에 대한 개념도는 다음 <그림2-5>, <그림2-6>과 같다.

<그림2-5> 변수관계



<그림2-6> 분석의 틀 개념도



제 3 장 한국 기업의 기업문화 개발사례 분석

제 1 절 SK 텔레콤의 기업문화 개발사례

1. 기업문화 개발 배경

SK텔레콤은 84년 정부재투자기관인 한국이동통신서비스로 사업을 시작한 이래 1991년 12월에 1차 CI확립을 완료하고, 94년 공기업 민영화란 정부 정책을 통하여 선경그룹의 소속이 되어 95년 2월에 새로이 글로벌 비전을 확립하고 96년도 3월에 사명을 한국이동통신 주식회사에서 SK텔레콤으로 변경하여 2차 CI변경을 완료하였다. SK텔레콤이 속한 산업환경이 98년 이후 통신시장의 완전개방이 예정되어 있다는 점과 독점에서 복수 경쟁자의 시장진입이란 환경 변화가 일어나 이에 대한 대응활동 필요성이 대두되어 기업문화 개발을 추진하였는데 그 구체적 내용은 다음과 같다.

가. 인수자의 기업문화 : 선경그룹의 기업문화

선경그룹에 속한 기업은 그룹통제적이며 자기완결형 기업문화를 가지고 있으며 세계화를 위해서는 그룹차원의 지역별 글로벌전략을 구사하는 가운데 특히 중국 진출에 대한 열의를 보이고 있고 국제화 초기 단계에 속해 있다.²¹⁾ 또 전체적으로 “석유에서 섬유까지”란 80년대의 슬로건에서 나타나듯이 수직계열 사업간의 시너지 극대화와 이와 관련된 다각화 추구를 국내 사업전략으로 채택해오고 있으며 이를 위한 수직계열화 전략은 1980~1987년에 확립되었는데, 이 기간중 선경그룹은 경영전략차원에서 SKMS의 지속적 추구를 통한 조직관리의 합리화를 추구하였다. 이러한 배경에서 선경그룹이 ‘선경경영관리체계 (SunKyung Management System : SKMS)’를 79년도에 수립한 이래 선경그

21) 조영호 외, 「한국 대기업의 경영특성」, 서울: 세경사, 1996, pp.405-407.

그룹의 기업문화는 본격적으로 형성되기 시작했다고 볼 수 있는데, 이후 선경그룹은 지속적인 교육훈련을 통하여 선경경영관리체계를 그룹내 기업 구성원의 공유가치로 삼아오고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

기업의 본질은 이윤극대화에 있으므로 이를 위해 인간위주의 경영, 합리적 경영, 그리고 현실적 경영을 경영이념으로 삼아 이윤극대화를 추구해야 한다는 경영의 본질을 정의한 후, 회계·구매·인사 등 경영관리의 각 영역에 걸쳐 목표를 설정하고 이를 실천하기 위해 구성원들의 자발적·의욕적 업무태도와 최대한의 두뇌활용을 이용한 효율적인 업무추진을 강조하고 있다.

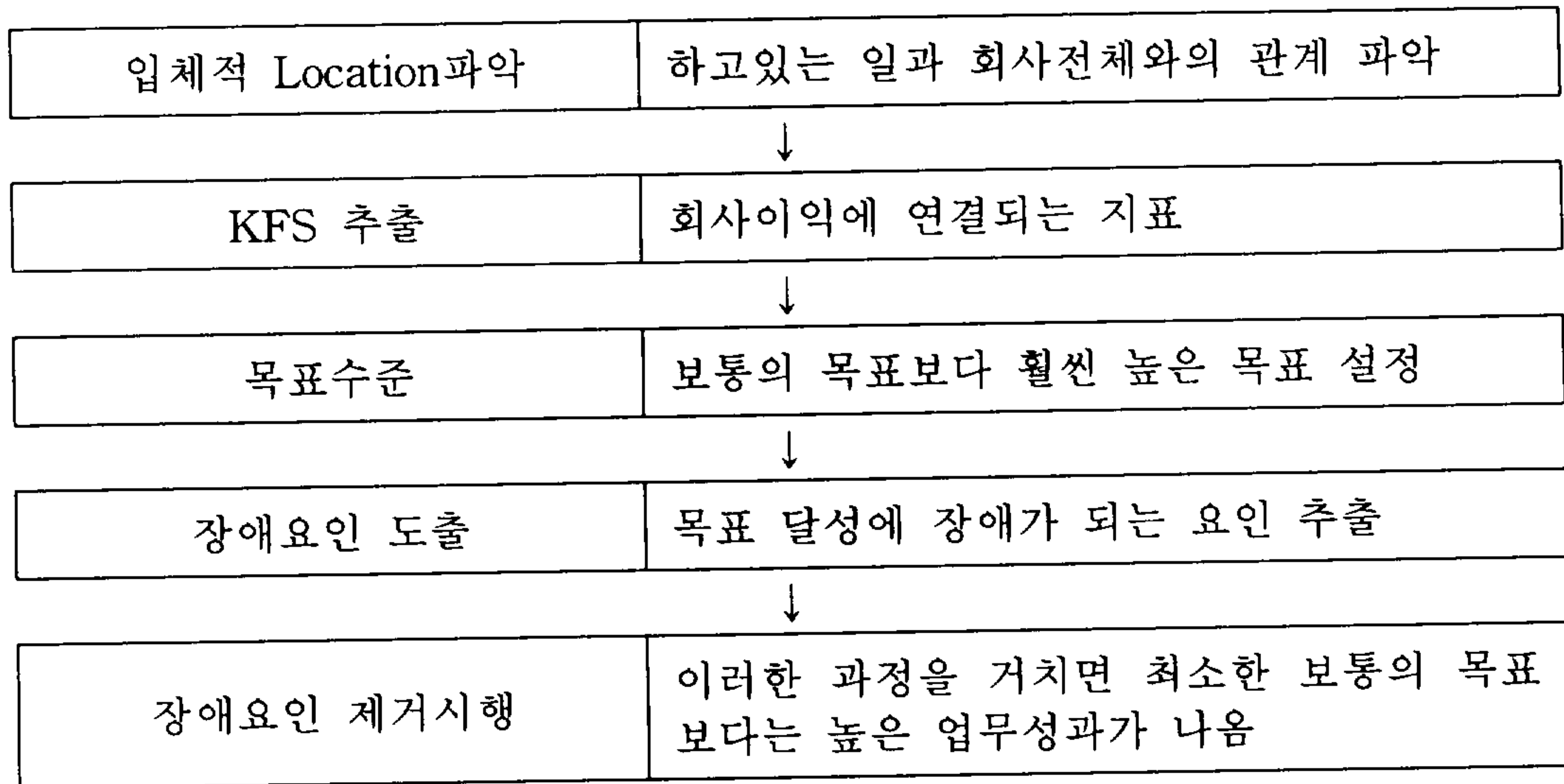
구성원의 자발적·의욕적인 두뇌활용을 최대로 도출하기 위해 동적요소 관리라는 개념을 통해 의욕관리, 관리역량관리, 커뮤니케이션 관리, 기업 구성원의 인적자원관리인 SK-Manship관리 등을 제시하고 있다. 이 SK-Manship관리는 SKMS를 경영지식이라 하며 여타의 경영혁신 기법 및 기술, 기능은 경영에 부수된 지식이라고 하고, 경영지식과 경영에 부수된 지식을 패기있는 실천을 통해 활용수준을 높이자는 내용으로 기업 구성원의 행동모형을 정의하여 나름대로 체계화하였다. 특히 패기는 적극적이고 창의적인 사고로 끈질긴 행동과 정확하고 야무지게 일을 처리한다고 정의하여 이를 선경그룹 기업 구성원 행동의 가치 기준으로 삼고 있다.

SKMS를 제정하고 시행한 이래 이의 원활한 추진과 세계일류수준의 기업을 따라잡기 위해 'SUPEX추구'라는 일처리의 행동모형을 만들어 이를 시행해오고 있는데, 그 행동모형은 다음 <그림3-1>과 같다.²²⁾

22) 선경그룹 경영기획실, 「SUPEX 추구」, 「선경경영관리체계(SKMS)」, 1998.

SUPEX는 "Super Excellent 수준"을 말하며 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최상의 수준이다.

<그림3-1> SUPEX 추구에 의한 일처리 행동모형



* KFS (Key Factor for Company Success = 이윤극대화)

자료 : SK그룹, 「SUPEX 추구」, 선경그룹 경영기획실, 1996, pp.47-68.

나. 피인수자의 기업문화 : 한국이동통신의 기업문화

SK텔레콤의 전신인 한국이동통신은 1984년 3월 29일 한국이동통신서비스(주)로 이동전화업무를 개시하고 1988년 5월 13일에 한국이동통신(주)로 상호를 변경하여 영업을 하고 있었다. 한국이동통신의 사업영역에 있어서는 1984년도 창사이래 1993년도 무선호출분야에서 과점경쟁, 1996년도 이동전화부문의 복점경쟁 때까지 사업영역에서 독점사업을 보장받고 있었다. 당시 한국이동통신은 이동전화와 무선호출시장의 급속한 팽창에 따라 필요인력 충원을 수시로 실시하여 인적구조가 다양해지고 외부적으로는 독점이 보장되던 시장이 경쟁시장으로 변하고 소유구조적으로는 민영화가 예정되어 있어, 이에 대한 대응 필요성이 대두되고 있었으며 이러한 대응노력의 하나로서 사업정체성을 확보하고자 CI(Corporate Identity)작업을 1차로 91년 12월에 실시하였으며, 이때 확립한 기업문화의 내용은 다음과 같다.

기업상으로는 “미래에 도전하는 첨단기업” “믿음사고 기쁨주는 봉사기업” “사랑하고 보람에 찬 인본기업”을 설정하고 경영이념으로는 “기술혁신” “고객우

선” “인재육성”을 내세웠다. 이는 당시 한국이동통신이 처한 사업환경이 급격한 이동전화, 무선호출 증가세에 따른 서비스 공급이 최대의 문제였기 때문에 이를 조속히 해결하고자 하는 배경이 있었다. 다시 말해서 첨단기업은 기술력 확보를 위해서, 봉사기업은 공기업의 회사중심주의를 극복하고 고객중심주의 지향을, 인본기업은 내부갈등 없는 단결된 팀웍을 지향하고자 하는 목표에 맞추어 생성되었던 것이다. 그리고 사원 행동모형으로 도전하는 기상, 감사하는 마음, 협동하는 정신을 설정하여 환경변화에 대한 능동적인 업무수행을 추구하였다.²³⁾

당시 한국이동통신의 기업문화 개발배경으로는 공기업이며 독점기업이란 지위에서 비롯된 것으로서 내부적으로는 무사안일주의, 형식주의, 책임회피 등 소극적 분위기를 극복하고, 통신시장 개방에 의한 경쟁심화에 대비하여 경쟁력을 키우고자 실시한 한국통신공사의 CI정립 등을 들 수가 있다. 한국통신공사는 사명을 한국통신(Korea Telecom)으로 확정된 후, 대대적인 기업이미지 통일화 작업을 벌여 성공적인 기업문화 개발사례로 당시에 평가받고 있었다.

이렇게 한국이동통신의 CI를 통한 기업문화 개발전략은 기업비전과 경쟁시장 진입에 대비한 사업구조조정에 맞추어 새로운 기업문화를 창출하고자 실행되었으나 사내에 새로운 커뮤니케이션 회로를 만들어 내는 고유의 문화풍토를 창조하자는 CI의 본질에 접근했다고는 할 수 없는, 기업의 외형 변화만을 추구한 VI(Visual Identity) 추구에 가까웠다는 비판도 초래되고 있다.²⁴⁾

다. 합병이후의 기업문화 개발 : SK텔레콤의 기업문화 재정립

기업문화 개발이 성공적으로 이루어지려면 모든 개입 및 개발활동이 기업체의 변화상황에 알맞게 전략적으로 구상되고 구체적인 행동이 계획·수행되어야 한다. 즉 어떠한 문화가치가 추구되어야 하고 변화담당자의 개입활동은 얼마나 강력하게 전개되어야 하며 구성원들의 참여는 얼마나 강조해야 할 것인지는 기업체의 문화 개발에 있어서 각 변수들의 상황에 따라서 결정되고 조정

23) 한국이동통신, 「93신입사원 오리엔테이션」, 「94경력사원 교육과정」 기업문화 참조.

24) 조동성, 신철호, 「14가지 경영혁신기법의 통합모델」, 1994, p.139.

되어야 하는데, SK텔레콤의 기업문화 개발 변수들의 상황은 다음과 같다.²⁵⁾

통상, 정보통신분야의 산업문화를 보면 고도의 기술과 다량의 자본투입 그리고 연구개발을 요하고 각종 기술변화가 심해서 연구개발, 창의성 그리고 도전과 모험을 강조하고 있었으며, 창의성과 다량의 자본투입이 요구되는 기술분야와 경쟁이 치열해지는 시장상황에서 과감한 의사결정과 추진력 등이 요구되는 기업문화가 필요한 상황이며 특히 한국이동통신이 공기업에서 선경그룹 소속의 민간기업으로 전환할 당시의 외적 변화압력으로는 무선호출분야의 각 지역사업자들과의 경쟁, 이동전화분야에 있어서의 95년도의 신세기통신과의 이동전화 경쟁, WTO협정에 따른 98년 통신시장 개방 및 97년 PCS 3개 사업자 등장 등 치열한 경쟁체제로 시장이 전환되고 있었으며, 사회적으로도 아날로그 이동전화 품질에 대한 소비자 불만이 점차로 증대되는 상황이었다.²⁶⁾

또한 민영화 이후의 한국이동통신은 95년 정부에서 차기 디지털 전화의 기술규격을 설정하는 문제를 놓고 한국통신의 TDMA(시분할다중접속 방식)규격과 해당사가 상용 개발한 CDMA(코드분할 다중접속 방식)규격을 놓고 회사의 장래를 건 기술표준화 경쟁중에 있어 기업 구성원들에게 회사 장래에 대한 장기비전을 제시, 확신을 심어주어 역량을 결집하여 사업을 진행할 필요가 있었다.

내부적으로 선경그룹 민영화 시에 한국이동통신의 경영권을 인수하여 한국이동통신의 창업자와 중심인물이 변화되는 상황이었으며, 전술했다시피 선경그룹의 경영이념은 기업의 영구 존속·발전이 가치체계의 최상위에 있어, 이를 달성하기 위해 기업은 이윤극대화를 추구, 이러한 경영이념의 실천을 위한 기업 구성원의 기여와 그 기여도에 의한 보상, 세계적으로 상품의 질이 일류수준에 속하는 기업을 만드는 것 등으로 기업자체의 생존과 성장에 그 관심이 있어서 공기업적인 국민 구성원 전체에 대한 기여 등의 기업이념과는 차이가 있었다.²⁷⁾

또한 선경그룹은 79년 3월에 이러한 경영이념을 체계화한 이래 많은 교육훈련을 통해 기업 구성원들에게 전파시켜 강한 기업문화를 형성하고 있었으므로,

25) 이학중, 전게서, 1994, p.251.

26) SK텔레콤, 「MOVE 21」, 1995.

27) 선경그룹 경영기획실, 전게서, pp.15-18.

당시의 한국이동통신은 새로운 경영진의 강한 기업문화와 이미 나름대로 형성된 공기업문화와의 조화가 필요한 상황이었다.

내부구조에 대해 보다 자세히 분석을 하자면, 당시 한국이동통신의 인력구조는 중간관리층이 다소 많은 형태였는데, 이는 인력 채용의 다양화를 통해 경력 직원 채용 등 중간관리층의 외부영입이 계속 있어왔다는 것을 보여 주고 있다. 또 당시까지는 인력흐름에 있어서 비교적 빠른 승진현상을 보여 왔으며 관리직, 일반직으로 직군이 나누어진 상황에서 일반직은 승진이 실질적으로는 없다고 할 수 있어서 일반직의 환직요구, 관리직에 있어서 대졸 및 고졸 분리선발에 따른 학력철폐 요구 등 경영진과의 인사관리면에서 마찰 소지가 있는 정황이었다. 그에 대한 인력분포는 다음 <표3-1>과 같다.

<표3-1> 한국이동통신의 95년도 직급별 인력분포도

구분	관 리 직									일 반 직						합계
	이대	10급	9급	8급	7급	6급	5급	4급	소계	5급	4급	3급	2급	1급	소계	
인원	24	37	102	114	263	567	564	435	2106	3	42	115	219	1	380	2486
비율	1.1	1.5	4.1	4.6	10.9	22.8	22.7	17.5	85.2	0.1	1.7	4.6	8.8	0	15.3	100

비정규직 888명 미포함

자료 : SK텔레콤, 상반기 주요업무보고, 1995. 7.

그리고 다음 <표3-2>에서 보듯이 연령별 분포로는 40대 이하가 대부분을 차지하고 있어 상당히 젊은 조직임을 보여주고 있으며 초기 입사자들의 경우 한국통신, 정보통신부 등의 인력 유입으로 고령자(40세 이상)가 많았으나 이후 젊은층의 대거 유입으로 평균연령 32세의 젊은 조직으로 탈바꿈하였다. 또한 학력에서도 초기에는 고졸이 많이 유입되었으나 채용 방법의 변경, 정보통신산업의 특성을 감안한 자연발생적 인력을 유도하여 인력구조는 <표3-3>학력별 인력분포에서 볼 수 있듯이 전문대졸 이상이 85% 이상을 차지하고 있었다.

<표3-2> 연령별 인력분포

구 분	10대	20대	30대	40대	50대	60대	계
인 원	1	1116	1145	194	30	-	2486
비율(%)	0	44.9	46.1	7.8	1.2	-	100

<표3-3> 학력별 인력분포

구분	중졸이하	고졸	전문대졸	학사	석사	박사	계
인원	22	370	206	1603	263	22	2486
비율(%)	0.9	10.6	64.5	8.3	14.9	0.9	100

자료 : SK텔레콤, 상반기 주요업무보고, 1995. 7.

위 표를 보자면 당시 한국이동통신(현 SK텔레콤)은 인적구조로는 젊고 학력이 높은 인적구조인 반면 소수이지만 고졸이하이거나 일반직군에 속하는 인력과, 창립 당시의 고령자가 있어 조직내 마찰의 소지도 상당히 안고 있었다는 것을 알 수 있다. 또한 당시 한국이동통신의 제품인 무선호출 서비스와 이동전화 서비스는 사업을 개시한 이래 <표3-4> 이동전화 및 무선호출 매출액에서 알 수 있듯이 계속적으로 매출액이 증가해와 제품의 수명주기가 초기에 있다고 할 수 있어 창업주 또는 중심인물의 경영이념을 중심으로 경영환경에 적합한 기업문화를 형성해 나갈 수 있는 진보적이고 외향적인 특성을 내재하고 있었다.

<표3-4> 이동전화 및 무선호출 매출액 증가현황

(단위 : 백만)

구 분	84년	85년	86년	87년	88년	89년	90년	91년	92년	93년	94년
이동전화	380	649	805	1,191	6,018	16,857	33,294	68,407	129,982	214,588	461,207
무선호출	18	90	119	239	6,102	19,437	38,541	78,911	128,331	213,556	321,729
총 계	398	739	924	1,430	12,120	36,294	71,835	147,318	258,313	428,144	782,936

이러한 상황에서 SK텔레콤은 내외부 환경에 종합적으로 대처하기 위해서 MOVE21 이라는 비전을 95년 2월 11일 선포하였다. MOVE21은 95년 당시 매출액 1조 4천억원인 이동통신 회사에서 2005년 매출액 15조원의 세계일류 종합정보통신 기업으로의 성장을 목표로 새로 바뀐 경영층의 공약을 제시한 것이다.

2. 변화담당자의 변화개입활동 분석

가. 변화담당자

SK텔레콤사의 기업문화 개발에 주요한 변화담당자는 최고경영자이다. SK텔레콤사의 최종현 회장은 당사 기업문화의 핵심인 SUPEX를 정착시키기 위해서 다음과 같은 언급을 하였다.

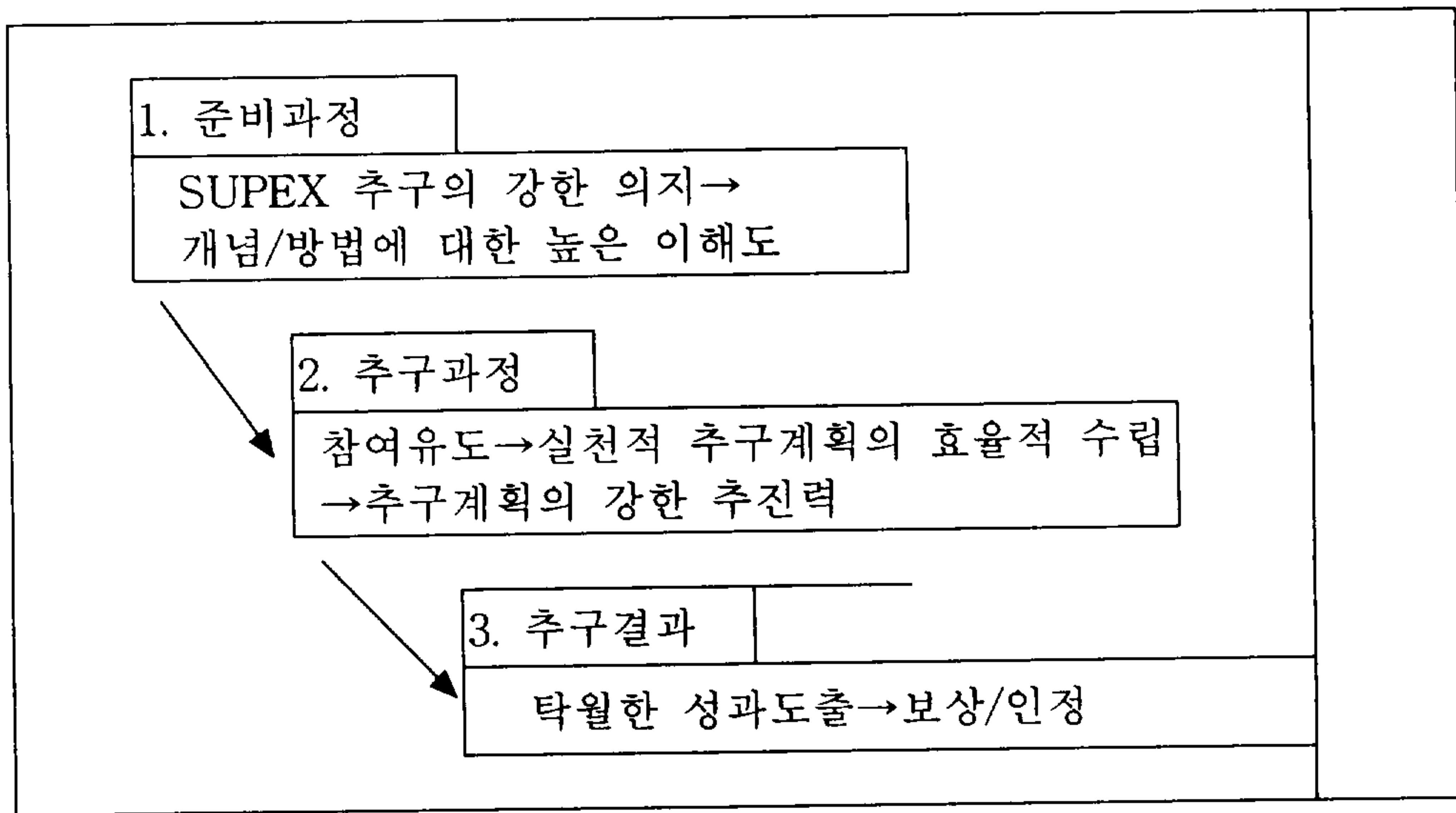
“경영자가 SUPEX개념을 직원들에게 불어넣어주지 못하니 직원들도 개념을 모르고, SUPEX를 단지 업무개선 정도로만 알고 있다. SUPEX 추구는 사장 및 임원이 관심을 많이 가져야 되며, 특히 일선 과장·부장이 중심이 되어 SUPEX 추구를 해야 확산이 빨라진다.”²⁸⁾

이러한 측면에서 SK텔레콤의 임원층(Top-Management)은 적극적으로 SUPEX 추구를 이끌어가야 하며 임원회의를 통해서 장애요인을 해결하기 위해 적극 지원해야 함을 명시하고 있다.²⁹⁾ 또한 'SUPEX 추구를 위한 리더십'은 구성원들이 자발적·의욕적으로 SUPEX 추구를 하도록 부서장(중간관리층)이 Lead, Help, Check 하는 것을 강조하고 있다. 이를 위해서 SK텔레콤은 다음 <그림 3-2>와 같은 리더십 모델을 제시하였다.

28) 선경그룹 경영기획실, 「SUPEX 추구」, SK그룹, 1996, p.107.

29) 상계서, p.76.

<그림3-2> 리더십 모델



자료 : 선경그룹 경영기획실, 「SUPEX 추구」, 1998, p.92.

이러한 리더십 모델을 통해서 변화담당자인 중간관리층이 갖추어야 할 리더십을 다음과 같이 정의하였다.³⁰⁾

첫째, 준비과정에서의 리더십은 먼저 SUPEX 추구의 강한 의지이다. 높은 성과에 대한 욕구가 천성적으로 강해 스스로 앞장서 SUPEX 추구에 나서든지 아니면 사업환경의 악화, 강력한 회사방침, 혹은 경쟁심리 등과 같은 외부의 원인으로 인해 SUPEX 추구에 나서든지간에 일단 SUPEX 추구를 위해서 부서장(중간관리층)은 결연한 의지를 가져야 한다. 그리고 조직의 SUPEX 추구를 이끌고 가기 위해서는 그 누구보다도 부서장이 SUPEX 추구의 개념이나 방법에 대해서 잘 알고 있어야 한다.

둘째, 추구과정에서의 리더십은 SUPEX 추구를 위해서 구성원의 참여를 유도하는 것으로서 이는 SUPEX 추구 개념과 방법에 대해 명확히 이해를 할 수 있도록 도와주며, 조직상의 문제나 갈등을 없애 서로간에 신뢰감을 향상시켜 구성원들이 SUPEX 추구에 동참하도록 유도한다. 그리고 실천적인 SUPEX 추구계획을 위해서 '일처리 행동모형'에 형식적으로 얽매이지 않도록 자기 것으

30) 상계서, p.90.

로 충분히 소화해서 실천에 초점을 맞추어야 한다. 그리고 계획을 성과로 연결시키기 위해서 강력한 추진력을 발휘해야 한다.

셋째, 결과에서의 리더십은 SUPLEX 추구를 통해 세계일류수준까지 도달하는 성과를 창조하기 위해, 이러한 과정을 통해서 구성원들의 일에 대한 자신감을 크게 향상시키고 권한내에서 최대한 구성원들의 공을 인정하고 칭찬한다.

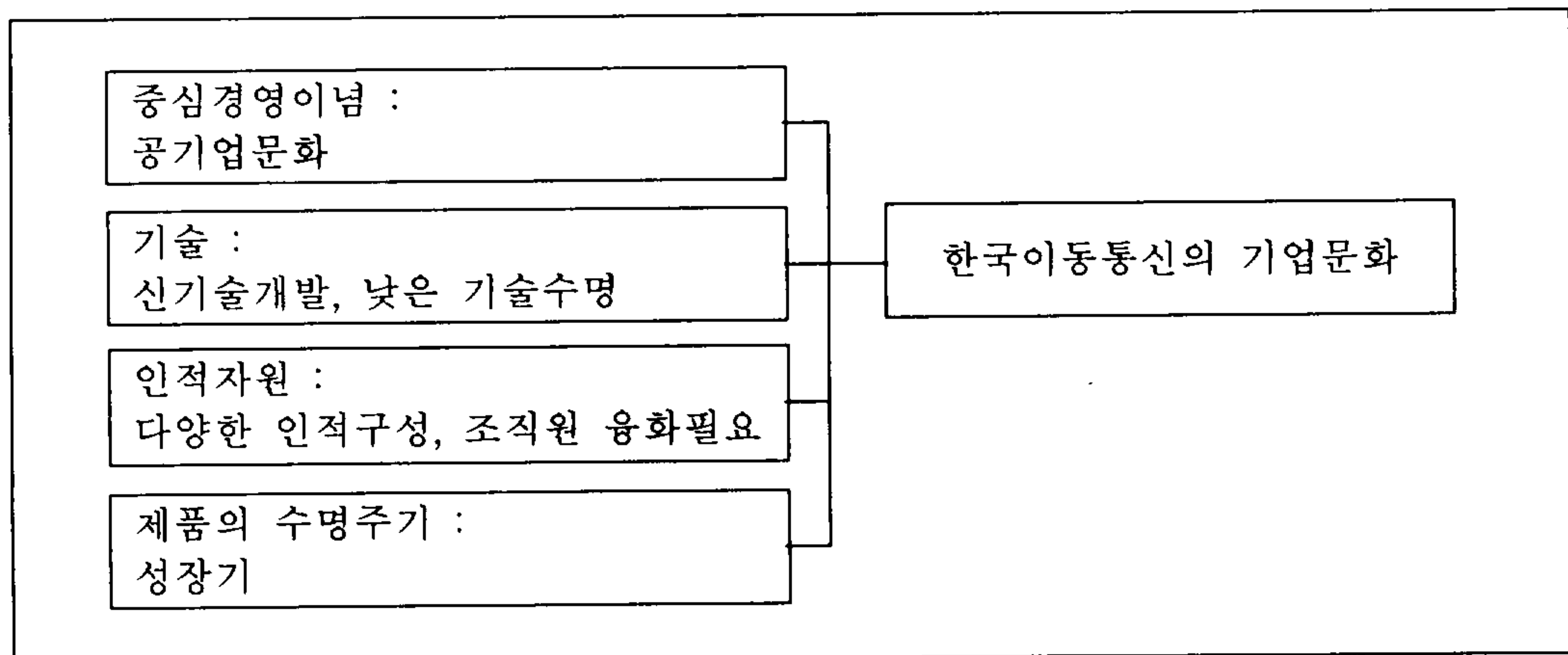
따라서 SK텔레콤사의 변화담당자로 최고경영자의 역할이 가장 크며, 이를 뒷받침하기 위해서 중간관리층이 변화담당자로서의 역할을 수행할 수 있도록 그룹차원에서 지지하였다. 이를 통해서 SK텔레콤사는 전사적인 의견수렴의 과정을 거치지 않았지만 '전략적 뒤흔들'과 '돌출집단'을 양성하기 위한 노력을 기울였다.

나. 변화개입활동

(1) 기업문화의 진단활동

SK텔레콤의 전신인 한국이동통신의 기업문화를 진단한 결과, 한국이동통신이 공기업이며 독점기업이라는 지위에서 비롯된 것으로서 내부적으로는 무사안일주의, 형식주의, 책임회피 등 소극적 분위기가 만연하였으며, 통신시장 개방에 의한 경쟁에서 우위를 확보하기 어렵다는 인식을 갖게 되었다.

<그림3-3> 95년 당시 한국이동통신 기업문화의 내적 영향요소

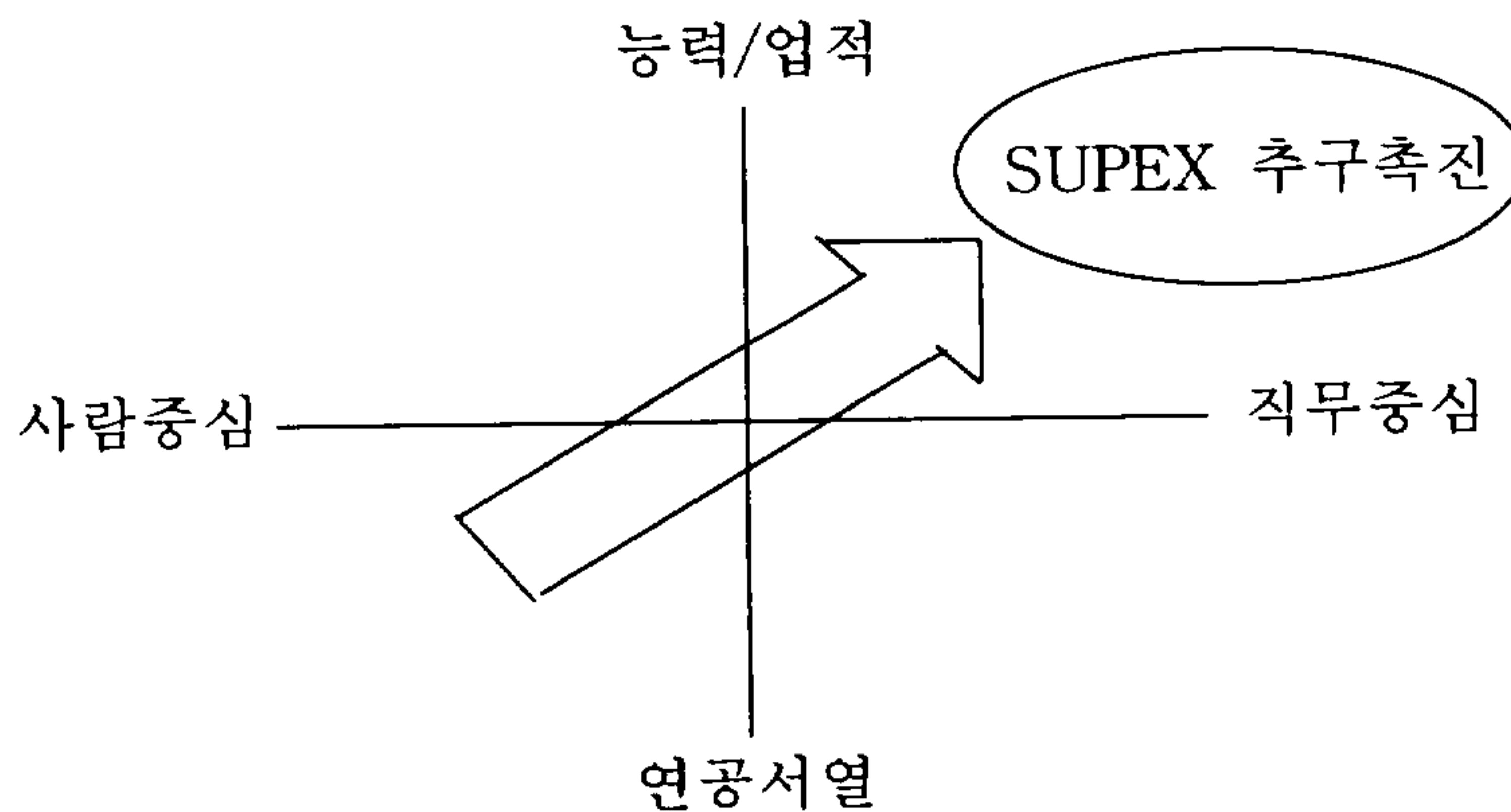


이렇게 기업문화의 내적요소가 구성된 상황에서 선경그룹은 한국이동통신을 인수한 후 글로벌 환경하에서 급변하는 경영환경과 치열해지는 경쟁환경에의 적응을 위해 공기업 시의 수동적 경영형태 개선, 정보통신산업 발전에 따른 신규사업의 전개, 해외시장에의 적극적 진출이 필요하다고 보고 외부 경영환경과의 대응활동을 분석하였다. 또한 내부적으로 공기업 민영화에 따른 기존 기업 구성원들의 신분불안 및 다양한 인적구성에서 오는 갈등을 해소하고 내부구성원의 생산성을 향상시킬 필요성이 있다고 내부상황을 분석하였다.

(2) 기술·구조적 개입활동

한국이동통신의 매너리즘을 극복하기 위해서 SK그룹은 합병과 동시에 기업문화 개발을 위해서 기술·구조적인 개입활동을 전개하였다. 즉 다음 <그림 3-4>에서 보는 바와 같이 전형적인 사람중심, 연공서열형인 한국이동통신의 기업문화를 SK그룹의 전사적인 기업문화로의 변화를 시도한 것이다.

<그림3-4> SK그룹의 SUPEX 추구



자료 : 선경그룹, 「93신입사업 오리엔테이션 교재」, 선경인력개발원, 1993, p.7.

이를 위해서 '95년 SK텔레콤의 비전(MOVE21)을 선포하였는데 그 체계와 전략목적을 살펴보면 다음 <표3-6>, <표3-7>과 같다. 이는 경영환경과 경쟁 상황 변화 그리고 글로벌 시대를 맞이하여 기업의 면모를 일신하고 경쟁력 제고와 시장에서의 우위를 확보하기 위한 것이다.

<표3-6> MOVE21 체계

구분	사업영역	운영목표	대외적 지향점	대내적 지향점
MOVE21의 구성 요소	무선통신과 멀티미디어 (Mobile & Multimedia)	무결점 운용 (Operation without Defects)	고객가치 창조 (Value Creation for Customers)	구성원 성장과 만족 (Employ Growth & Satisfaction)
구체적 공약 사항	이동전화 등 기존 사업 강화 및 멀티미디어 사업 진출을 통한 사업의 다각화, 고도화	공유가치 및 행동 규범	고객만족 경영 실시	기업성장을 통한 구성원의 세계 일류수준의 자질 및 생산성 보유, 세계최고의 복지, 보수제공

<표3-7> MOVE21의 전략목적

구분	전략목적 (10대 과제)
기술 연구 개발 부분	교환망, 지능망, 위성망 등을 포괄한 통신망 구축
	이동통신 서비스 확대 및 차세대 정보통신 서비스를 위한 기술개발
	국제사업, 멀티미디어 등 신규사업 적극 진출
세계화 및 기업 문화 강조	국제 정보통신 투자, 각국 현지법인 설립 및 글로벌 인력육성 등 국제화 추진
	비전공유, 리더십 프로그램, 의식 및 의례 체계화를 통한 창조적(글로벌) 기업문화 정착
	사업자간 전략적 제휴 및 해외기간 협상력 제고를 위한 대외협력 강화
	경력개발관리 정착, 창조적 인력관리를 통한 인력개발
마케팅	고객 밀착 및 통합 마케팅능력 확보
	기능별 시스템 통합, 종합 데이터베이스 구축을 통한 전사적 전략정보시스템 구축

(3) 교육훈련 활동

SK텔레콤은 비전(MOVE21)을 실천하기 위해서 Task Force Team을 전사적으로 운용함으로써 '전략적 뒤편'을 실시하였으며, 기업문화 추진을 위한 중간관리층 '돌출집단'을 전사적으로 양성하기 위해서 교육훈련을 지속적으로

추진하였다.

1995년도 대대적인 조직 및 인사개편과 병행하여 2년간 집중적으로 부서장 등 관리직을 중심으로 교육을 실시하였다. 이들의 교육내용 중 공유가치에 관한 교육의 비중은 다음과 같다.

<표3-8> 교육 프로그램

PROGRAM	기 간	대 상
PROGRAM I (신입사원 해외훈련)	10일	신입사원
PROGRAM II (MMDP)	3개월	주임/사원
PROGRAM III (BLDP)	4개월	과장/대리
PROGRAM IV (EMDP)	12개월	부장 이상 임원

<표3-9> SK텔레콤 기업문화 교육

구 분	95년도 교육인원(비율)	96년도 교육인원(비율)
기업문화교육 (SKMS/SUPEX)	2,712명(34%)	2,105명(32%)
전체교육훈련	7,758명(100%)	6,423명(100%)

자료 : SK텔레콤, 「정보통신 전문인력 양성계획, 교육훈련 현황」, 1997. 1

(4) 강화적 개입활동

MOVE21 비전에서 알 수 있듯이 SK텔레콤의 기업비전에는 기업비전 달성을 위한 전략목적으로 기업문화 개발이 하나의 공약사항으로 들어가 있는 점이 특징이며 이러한 기업문화 개발의 구체적인 추진계획 및 목표는 다음 <표 3-10>과 같다.

<표3-10> SK텔레콤의 기업문화 개발 추진계획

구 분	기업 문화개발 추진계획	경영전략 행동계획
1단계 (1995-1998)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일류화 및 전문화, 서비스 문화 정착 ○ 기업혁신문화 정착 ○ 공동체 문화 기반 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이동통신 사업자 경쟁우위 구축 ○ 관련사업 다각화 및 국제 사업 진출
2단계 (1999-2001)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기업문화 복합화 및 다기능화 ○ 공동체 문화 확산 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 복합적인 정보통신 서비스 제공 ○ 다각화된 사업내용의 고도화, 내실화 ○ 해외사업의 확대 현지화 실시
3단계 (2002-2005)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 창조적인 글로벌 문화 ○ 공동체 문화 정착 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모든 정보통신서비스의 종합제공 ○ 해외사업의 현지화 진전 ○ Globalization 확립

자료 : SK텔레콤, MOVE21, 1995. 2.

이와같이 기업문화 개발전략을 제시한 이후 SK텔레콤은 1995년 2월 11일에 전체 기업 구성원이 모인 가운데 기업비전 선포식을 가지고 분위기를 조성한 후 이의 구체적 실현을 위한 Task Force Team들을 전사적으로 운영하였다. 이후 1996년 조직개편 실시를 통해 사가시다(판하소선)가 언급한 소위 기업문화 변혁을 위한 “전략적 뒤흔들”을 실시하였으며 기업문화 추진을 위한 중간 관리자의 “돌출집단” 양성을 위해 관리자에 대한 기업문화 교육훈련을 지속적으로 실시하였다. 교육훈련에서 실시한 새 기업문화의 주된 내용은 전술한 선경그룹의 선경경영관리체계 및 SUPEX 추구기법을 도입하여 구성하였다.

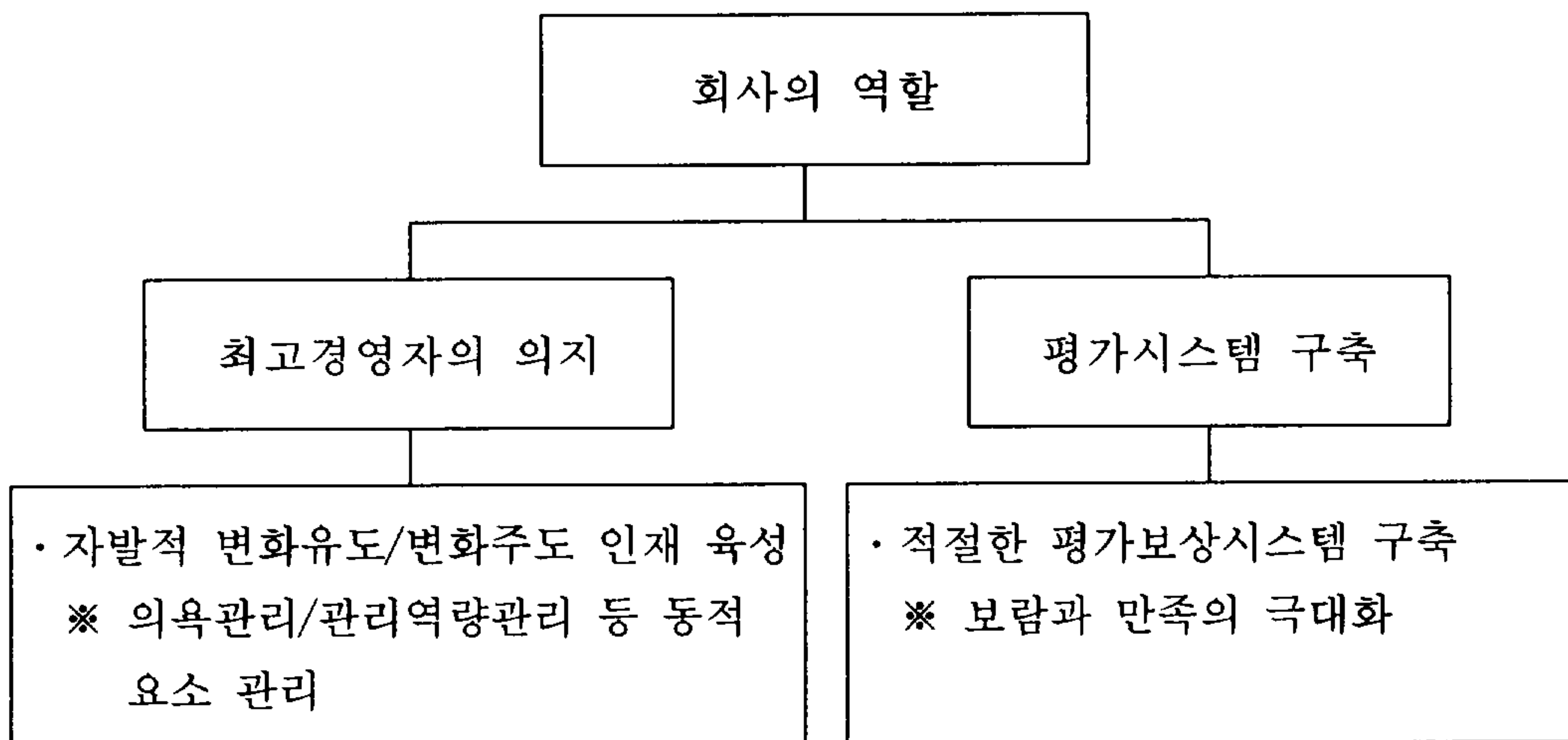
또한 기업문화 개발과 재정립의 효과를 구체적으로 표면화하기 위해서 다시 CI 재정립을 1997년 3월 24일에 실시하였는데 그 내용은 다음 <표3-11>과 같다.

<표3-11> SK텔레콤의 CI 재정립 영역

CI 구성요소	내 용
Mind Identity	<ul style="list-style-type: none"> ○ MOVE21로 경영전략을 형성 ○ 공유가치, 관리시스템, 구조는 선경경영관리체계 (SKMS)
Behavior Identity	<ul style="list-style-type: none"> ○ 구성원의 행동은 SK-Manship으로 표준화 ○ 리더십스타일은 SUPEX Champion 양성으로 개발 ○ 기술은 지속적인 사내업무의 정보화 추구 및 실현
Visual Identity	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사명/사기/사가 개정 ○ Brand Identity를 한국이동통신에서 SK Telecom으로 개정 ○ 기타 기본 및 응용 VI 시스템 개발

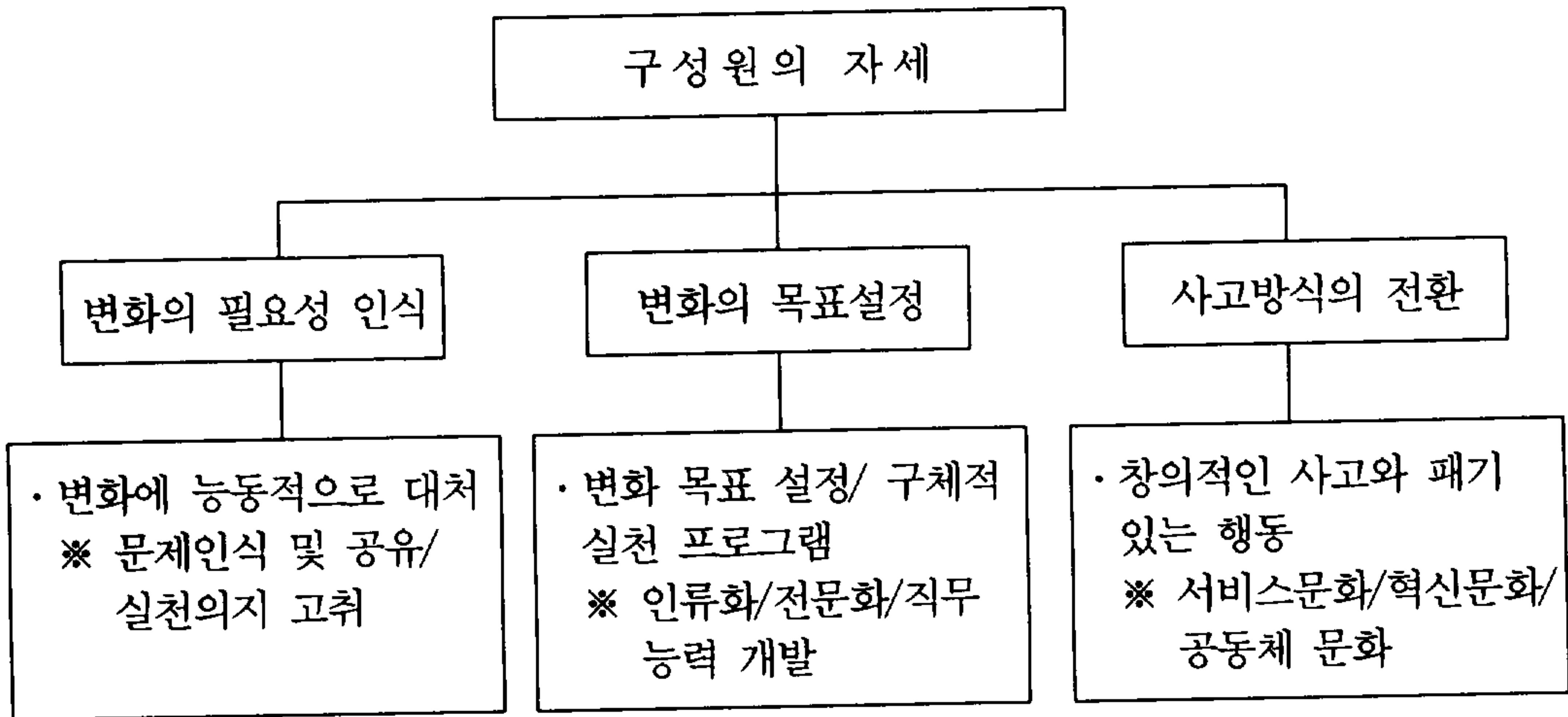
이러한 기업문화를 지속적으로 정착시키기 위해서 SK텔레콤사는 다음 <그림3-5> 회사의 역할과, <그림3-6> 구성원의 자세를 제시하였다.

<그림3-5> 회사의 역할



자료: SK그룹, 「93 신입사원 오리엔테이션 교재」, 선경인력개발원, 1993, p.7.

<그림3-6> 구성원의 자세



자료: SK그룹, 「93 신입사원 오리엔테이션 교재」, 선경인력개발원, 1993, p.7.

이는 기업문화의 정착을 위한 성공의 전제조건으로 보고 SK텔레콤은 지속적인 변화담당자의 변화개입활동을 전개하고 있는 것이다.

제 2 절 데이콤의 기업문화 개발사례

1. 기업문화 개발 배경

데이터통신 및 각종 데이터베이스 제공 등 부가통신서비스 제공을 목적으로 1982년 3월 10일 한국 데이터통신 주식회사란 이름으로 창립한 데이콤은 계속되는 매출액의 신장과 국제전화, 전용회선 서비스의 기본통신분야와 데이터망 서비스, 천리안 등의 PC통신, 시스템통합 사업을 위시한 기타 부가통신분야 등으로 사업이 확장되면서 기업문화의 정립 필요성이 대두되었다.³¹⁾ 또한 인력, 사업영역의 확장이라는 기존에 생성되어온 내부압력과 더불어 1991년 통신사업법 개정으로 정보통신시장에 본격적인 경쟁체제가 구축되어 경쟁이 치열해

31) 데이콤사는 1982년 3월10일 25개 주주회사의 59억 8천만원의 자본금과 108명의 직원으로 회사를 설립하였다.

질 것이란 전망이 대두되어 이에 대한 대응방안을 강구하고자 1989년 2대 사장 이용효의 취임이후 “경영 자립능력의 확보”라는 경영혁신을 위한 문화운동인 “자립 93운동”의 선언식을 가지고 새롭게 정립된 기업비전과 기업 구성원의 공유가치에 따라 서비스 상품의 추가개발, 자체 기간시설 구축 등을 통하여 본격 경쟁에 대비한 기업활동을 해오고 있는데, 그 개발사례의 내용은 다음과 같다.

가. 데이콤 기업문화 개발시의 내외환경

데이콤은 1982년 창업한 이래 정보통신시장의 수요확충에 따라 다음 <표 3-12> 및 <표3-13>과 같이 매출액의 신장 및 사업내용의 다양화를 가져오고 있었다.

<표3-12> 연도별 데이콤 매출액 증가

(단위 : 백만원)

82년	83년	84년	85년	86년	87년	88년	89년	90년	91년
377	2,806	6,237	27,136	36,522	62,340	83,016	115,733	164,996	162,178

자료 : 데이콤, “연도별 손익 계산서”, 「데이콤 10년사」, 1993. 3, pp.412-413.

<표3-13> 데이콤의 수익사업수 증가

(단위 : 개)

82년	83년	84년	85년	86년	87년	88년	89년	90년	91년
4	5	14	15	15	25	27	25	26	23

자료 : 데이콤, “사업별 매출액 추이”, 「상계서」, pp.414-415.

위 표들에서 알 수 있듯이 매출액과 사업내용의 증가는 당연히 조직의 확장과 기업 구성원의 증가를 가져와 당초 1982년 107명에 남짓한 인력이 1989년

기업문화 개발 착수 당시에는 1,293명에 이르러 구성원간의 공유가치 생성이 필요하게 되었다. 또한 당시 데이콤의 인력구조는 전체 평균연령이 32.3세, 남자사원의 평균연령은 32.9세, 여자는 27.2세(임시직, 용역사원 등 비정규직 제외)에 이르러 젊은 조직이라고 할 수 있으며 학사 이상이 59%에 이르는 인력구조를 가지고 있었다.³²⁾ 이러한 인력구조와 별도로 경영진은 특정한 상위집단에 귀속되지 않은채로 고유한 경영 독립성을 가지고 있었는데, 데이콤의 주요 주주는 33.9%의 지분을 소유한 한국전기통신공사, 각각 11.9%의 주식을 소유한 삼성, LG, 현대그룹 등이어서, 자못 한국전기통신공사의 영향력 행사의 소지가 있었다고 할지라도 51%가 넘는 민간소유 지분이 충분히 감안되어 경영권이 독립된 순수 민간회사의 성격이 창립 초기부터 확립되어 있었다.

이러한 내부상황에서 1989년의 원화절상, 과도한 임금인상, 수출부진과 개방 압력 등으로 인한 6%대의 경제성장률, 무역흑자의 적자기조전환 등의 외부환경의 변화를 맞이하게 되었으며 창립 당시의 이용태 사장에서 제2대 이용효 사장으로 경영진의 교체가 이루어져 기업문화의 재정립에 대한 각종 여건이 성숙되었다.

나. 데이콤의 기업문화 재정립 내역

1989년 창립 7주년 시 통신부문의 시장개방 압력, 자체기술 및 마케팅능력의 부족, 행동규범 가치의 부족 등의 상황분석을 이유로 최고경영진의 가치와 인식의 전환을 촉구하는 “전략적 뒤흔들”을 연출하였다.

이후 데이콤은 전 사원을 대상으로 “경영혁신을 위한 범사적 운동 전개”라는 주제의 워크숍을 1달간 실시하여 회사의 경영이념과 경영혁신의 세부실천 과제 도출 등으로 기업문화 정립에 대한 분위기를 확산시켰다.

이러한 분위기 확산을 토대로 1989년 9월 7일 데이콤은 “자립93운동 선언식”을 가지고 그간 독점사업이던 부가가치통신망 사업의 완전개방, 한국통신

32) 데이콤의 사업은 92년당시 총 46개이나 매해 매출액이 발생하지 않은 사업은 제외시켰음.

민영화에 따른 통신시장 재편에의 대비를 위해 1993년에는 사업영역에서 한국 통신의 지원 없이도 완전한 자립기반을 구축하여 본격적인 경쟁체제에 돌입하겠다고 하였으며 그 실천을 위한 문화가치로 데이콤 이념과 경영이념, 사원정신 등을 발표하여 기업 구성원의 공유가치 모델을 정하였는데 그 내용은 <표 3-14>와 같다.

<표3-14> 데이콤의 공유가치

구 분	개 요
데이콤 이념	<ul style="list-style-type: none"> ○ 새로운 정보사회 건설 ○ 최신기술과 능률경영에 바탕한 최상 서비스의 저렴한 제공 ○ 국민의 정보통신 욕구충족 ○ 신뢰와 인간성 존중의 기업풍토 조성 ○ 창의성과 책임있는 자세로 고객만족 지향
경영이념	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정보사회 선도(사회적 가치) 정보통신분야에서의 선구자로 새로운 인류문화 개척 ○ 신뢰받는 기업(조직가치) 최신기술과 최적의 능률경영 실시로 최고 품질의 다양한 상품을 저렴하게 개발하여 고객으로부터의 신뢰 획득 ○ 인간중심의 경영(개인가치) 개인의 능력개발과 복지증진에 역점을 두는 직장환경
사원정신	<ul style="list-style-type: none"> ○ 창의, 협동, 봉사정신

자료 : 데이콤, 「상세서」, pp.258-261.

기업문화 가치를 확산시키기 위한 개입활동으로 데이콤은 1990년 2월에 “자립93운동 1990년 추진계획”을 수립하여 기업문화 확산을 위한 유도적 행동계획을 추진하였으며, 전사적 합리화와 자주관리팀 활동(CC활동)과 캠페인 활동을 통해 기업문화 변혁의 연쇄반응을 기대하였다. 이를 위해 구체적으로 우수 CC활동조 발표회, 능률적이고 공정한 인사관리 시스템을 정착, 각종 업무처리

절차의 효율화와 관리제도의 간소·통합화를 추진하여 자립93운동의 목표 중 하나인 기업문화 창달을 위한 전사적 합리화와 자주관리팀 활동의 기반을 조성하였다. 이러한 활동에 따라 전사적인 공감대가 형성되어 기업문화 개발을 위한 기반은 조성되었으나 기업문화의 본격적인 추진과 관리가 미흡한 것으로 평가를 받아 1990년 9월에는 “자립93운동 종합계획”을 발표하였는데, 그 주요 내용은 다음 <표3-15>와 같다

<표3-15> 데이콤의 자립93운동 종합계획 개요

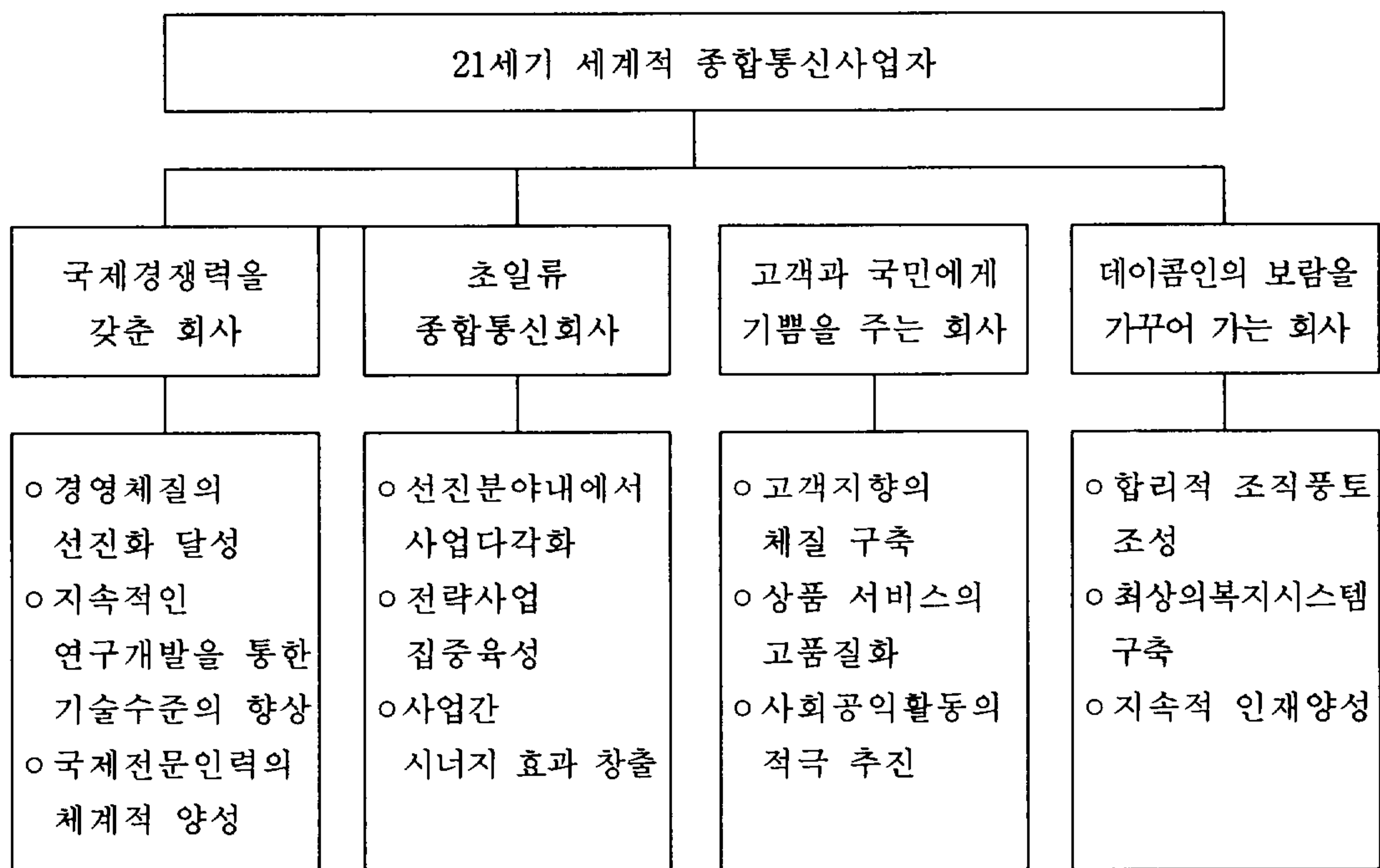
구 분	내 용	목 적
사업부문	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기본통신, 부가통신 ○ 행정전산망 관련 시설확보 ○ 효율적 영업관리시스템 구축 ○ 새로운 서비스 영역 개척 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부가통신사업의 경쟁우위 확보 ○ 행정전산망 2단계 사업우선권 확보를 통한 매출 최대신장
관리부문	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인력의 정예화 ○ 업무의 효율화 ○ 관리체계의 정비 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 책임경영체제의 확립
문화부문	<ul style="list-style-type: none"> ○ 데이콤 사원정신, 데이콤 이념을 바탕으로한 CC활동의 활성화 홍보, ○ 조직분위기 조성 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사원과 회사의 동시 성장

자료 : 데이콤, 「상세서」, p.262.

데이콤의 기업문화 재정립 과정 진행중인 91년 3월에 다시 경영진의 교체가 이루어졌다. 경영진의 교체 이후에도 역시 통신시장의 환경변화에 대한 대응으로 고객지향적인 이미지 확립, 직원과의 단결, 조직 및 인력의 효율화 등을 강조하여 기업문화의 재정립 작업은 계속 진행되었는데, 이러한 기업 내부변화와 더불어 국제전화사업이란 사업영역의 확대가 이루어져 종합정보통신기업으로서의 비전달성을 위해 새로운 기업문화의 재정립이 더욱 필요하게 되었으며,

기업문화 재정립의 일환으로 데이콤 CI의 개정이 이루어 졌다. 이에 따라 그간 공식명칭인 “한국데이터통신 주식회사(Data Communications Corp. of Korea)에서 “주식회사 데이콤(DACOM Corporation)”으로 사명을 전환하게 되었는데, 이는 종전의 정보통신에 한정된 듯한 사업영역을 탈피하고 세계화와 정보화를 선도하고자 하는 목적을 담고 있어, 로고도 이러한 통신(Communication Link)과 지구(Global)를 담아 개발하였다. 또한 기업 구성원의 MI(Mind Identity)로 새로이 “21세기 세계적 종합통신사업자”라는 데이콤 비전을 만들어 기존 데이콤이념의 실천전략으로 삼았는데, 그 구체적 내용은 <그림3-7> 데이콤의 경영비전과 같다.

<그림3-7> 데이콤의 경영비전



자료 : 데이콤 홍보실, 「세계와 미래를 여는 데이콤 문화」, 1995, p.24.

상기 그림의 기업비전을 추가하여 기업문화의 전략성을 체계화한 데이콤은 이를 바탕으로 1996년 4월에 시내 및 시외, 국제전화 등 유선전화사업과 개인

휴대통신(PCS), 무선데이터, 저궤도위성통신(LEO) 등 무선위성통신, 그리고 멀티미디어 등 3대 핵심사업의 집중육성을 통해 2000년에 매출액 2조원, 2005년 7조원 규모의 종합통신회사로 성장해 세계 20대 통신회사에 진입하는 것을 목표로 한 “데이콤 뉴비전 21”을 수립하였으며, 이를 위해 각종 연구 프로젝트의 책임제 정착, 해외 통신사업자와 연구원 상호교환 등을 통한 기술수준 향상 등 기업문화의 정립을 위한 활동을 활발하게 벌여오고 있다.

2. 변화담당자의 변화개입활동 분석

가. 변화담당자

데이콤의 기업문화 개발에 있어서 주요 변화담당자로서 최고경영층의 역할은 SK텔레콤과 비교해볼 때 상대적으로 큰 편은 아니었다. 이는 데이콤의 주요 주주가 한국전기통신공사(33.9%), 삼성, LG, 현대그룹(각각 11.9%), 그리고 민간소유지분(51%)으로 구성되어 있음을 감안할 때 분석될 수 있는 것이다.

데이콤은 초창기부터 경영권이 독립된 순수 민간회사의 성격이 형성되어 있었으므로 변화담당자는 경영진을 중심으로 한 중간관리층이 주요 행위자로서의 역할을 하였으며, 전사적으로 운용된 자주관리팀(CC)이 이를 지원하였다. 그러나 데이콤은 ‘전략적 뒤흔들’을 위한 구체적인 전략이 부재하였으며, ‘돌출집단’을 양성하기 위한 지속적인 노력이 결여되었다. 이는 결국 데이콤의 지속적인 변화개입동을 전개함에 있어서 장애요인이 되었으며, 일과적인 성향을 띠게 하였다.

나. 변화개입활동

(1) 기업문화의 진단활동

1989년 창립 7주년을 맞아 데이콤은 제2창업을 위한 재도약을 통해 ‘성숙된 기업의 자세를 가다듬기’로 하였다. 즉 점증하는 대내외적인 변화에 대한 자기

진단을 통해서 발전적인 기업문화를 정착시키기로 한 것이다. 당시 데이콤이 분석한 대내외적 변화는 첫째, 대외적으로 정보통신에 대한 인식 부족과 함께 통신부문의 시장압력이 강해지고 있으며, 대내적으로 경영여건의 불리와 기술 부족, 시장분석의 미숙, 가치기준의 모호함을 지니고 있다고 분석하였다. 따라서 기업체질의 혁신과 수익성, 기업성에 보다 역점을 둔 경영을 도입해야 할 필요성을 인식하게 되었다.³³⁾

(2) 기술·구조적 개입활동

데이콤은 1989년 9월 7일 “자립93운동 선언식”을 통하여 기업문화의 정착을 위한 시도를 하였다. 즉 “자립93운동”은 데이콤이 당면한 문제를 타개하기 위한 실제적인 실천운동으로 제시된 것이다. 이 선언식에서 데이콤은 ‘경영이념’과 ‘사원정신’을 채택하였다.

<표3-16> 경영이념

— 정보사회선도	— 신뢰받는기업	— 인간중심경영
----------	----------	----------

<표3-17> 사원정신

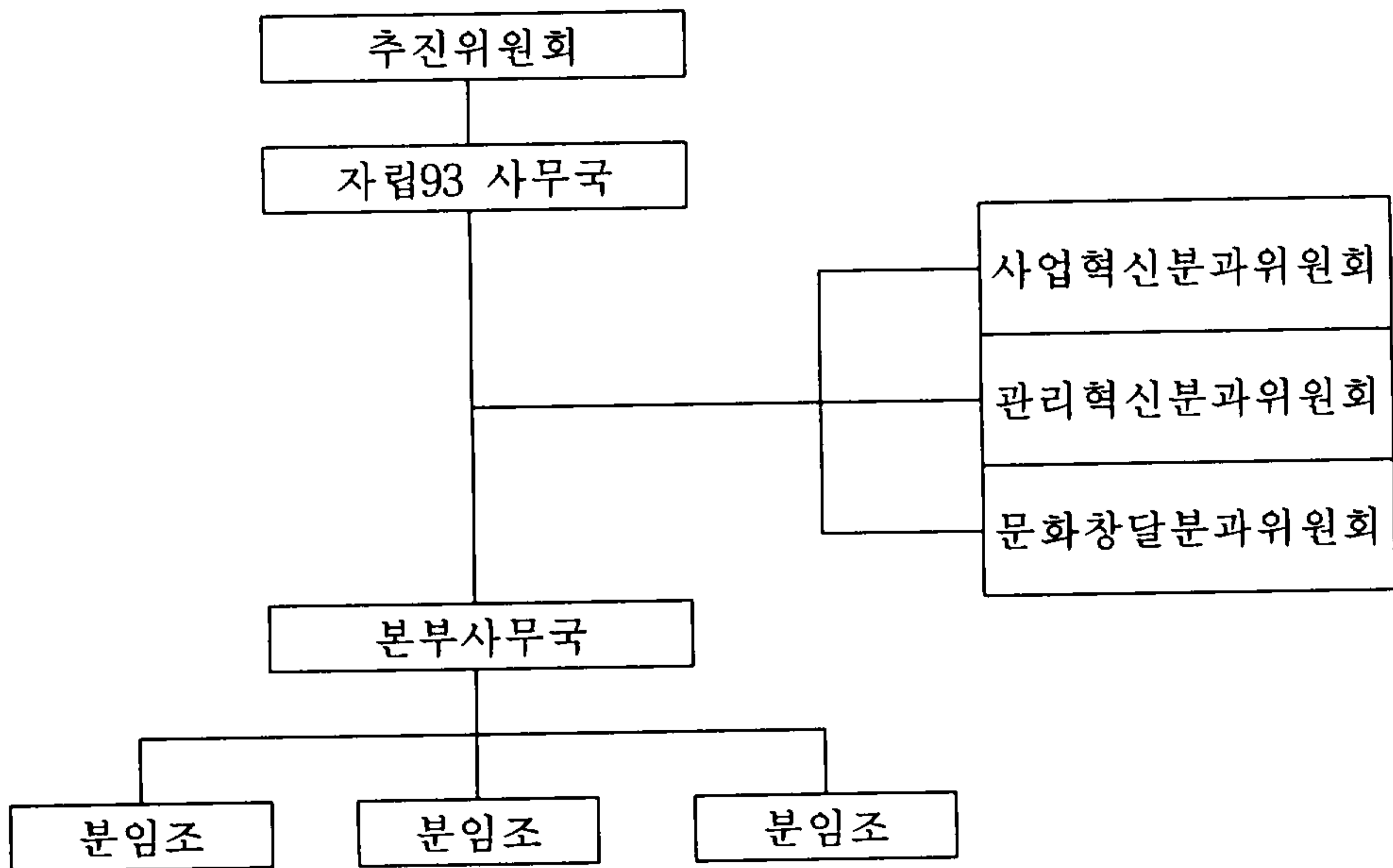
— 창의	— 협동	— 봉사
------	------	------

자료 : 데이콤, 「세계를 가깝게, 미래를 가깝게」, 1993, p.260.

이를 추진하기 위해서 데이콤은 ‘자립93운동 추진사무국’을 설립하였는데 그 조직도를 보면 다음 <그림3-8>과 같다.

33) 데이콤, 「세계를 가깝게, 미래를 가깝게」, 1993, p.259.

<그림3-8> 사무국 조직도



자료 : 데이콤, 「상세서」, p.261.

데이콤은 '자립93운동 추진사무국'을 사장실 직속의 상설기구로 설립하여 자립운동의 마스터 플랜을 세우고 운동 전반의 평가와 관련행사를 주관하고 운동 전개의 지원에 필요한 예산의 수립과 통제를 맡도록 하였다. 이러한 자립운동을 전개하기 위해서 데이콤은 자주관리팀 활동(CC활동)을 강화하였다. CC활동은 중앙사무국을 중심으로 각 부서의 협력을 얻어 CC활동 경진대회나 간담회, 분임토의, 월별 주제를 정하여 활동하였고, 자체적으로 활동 테마를 선정하여 우수활동사례 발표회를 가지는 등 활발한 활동을 전개하였다.

(3) 교육훈련 활동

데이콤은 기업문화 정착을 위한 '전략적 뒤흔들'을 바탕으로 4월부터 제2창업운동을 위한 기본 구상에 착수하였고, 7월 15일부터 8월 1일까지 "경영혁신을 위한 범사적 운동 전개"라는 주제로 전 사원을 대상으로 한 워크샵을 실시하였다. 경영혁신운동의 준비 일환으로 회사의 경영이념과 경영혁신운동의 세부 실천과제를 도출하고, 이에 대한 전사적인 여론을 도출하기 위해 열린 이

워크샵에서는 데이콤의 현재 위상과 변신해야 할 모습, 곧 정보사회를 선도하는 컴퓨터와 커뮤니케이션의 첨단기술을 다루고 서비스 회사로의 변신을 위한 제2창업운동의 실천방안을 모색하였다.

아울러 바람직한 기업문화를 정립하고 정착시키기 위한 방안도 논의하였으며, 이 워크샵의 성과를 토대로 전사적인 지향점을 찾아내어 이를 선포하고 앞으로 회사의 조직체계와 행동의 지표로 삼고자 하였다.³⁴⁾

그러나 데이콤의 기업문화 정착을 위한 교육훈련은 SK텔레콤에 비해 다소 소극적인 측면이 있다. 기업문화 개발을 위한 교육 프로그램이 실질적이지 못하고 일과성으로 끝날 수 있는 여지를 가지고 있다.

(4) 강화적 개입활동

올바른 기업문화 창달을 위한 전사적인 강화활동은 지속적으로 전개되었다. 전사적인 캠페인과 대외홍보활동은 분기별로 주제를 선정하여 실시하였고, 사내 각종 문서류에 경영이념과 자립93운동 표어를 인쇄하여 사용하였으며, 각종 인쇄물에 자립 로고의 사용과 데이콤 가족지에 자립93운동 뉴스와 칼럼을 실어 자립의식을 지속적으로 고취시켜 나갔다.

그러나 자립93운동이 추진되면서 주요 목표인 기업문화 창달을 위한 CC활동의 기반은 조성되었으나 이의 본격적인 추진과 관리가 미흡한 것으로 나타났다. 이에 따라서 데이콤은 자립93운동의 사무국 조직을 확대 강화하였으며, 사업혁신과 관리혁신을 포함한 장기적인 방향의 제시와 그 추진계획을 수립하는 자립93운동의 활성화 방안을 마련하였다.

이어 1990년 9월 7일 자립93운동 선언 1주년을 맞아 자립93전진대회를 여는 한편 자립93종합계획을 확정하였다. 자립93종합계획은 사업과 관리 및 문화창달의 대부분에 걸쳐 부문별 세부항목을 만들고, 항목별 추진목표와 전략을 제시하였다. 이중 문화창달 부문은 데이콤 사원정신과 데이콤이념을 바탕으로 사원 개개인과 회사 조직이 함께 발전할 수 있도록 CC활동의 활성화와 자립93

34) 상계서, p.259.

운동 실천을 위한 홍보와 캠페인의 전개, 활기차고 보람찬 근무 분위기를 조성하도록 하였으며 또한 “사원행동강령”을 채택하여 사원들의 행동지침을 마련하였다.

제 3 절 기업문화 개발에 대한 평가

1. 사례분석의 평가

국내외적인 전략활동의 변화에 따라서 한국의 기업들은 새로운 문화를 요구받게 되었으며, 이에 대한 대응은 곧 세계수준의 경쟁력을 갖추므로써 환경변화에 대응하는 기업의 구조개선, 구성원의 의식개혁, 기술혁신, 고객만족 등의 여러 분야에서 이루어져야 하며, 이러한 일들은 결국 모두 사람이 한다는 점에서 기업 구성원에 대한 행동규범 및 의식체계의 중심에 있는 가치기준에 대해 기업 구성원들이 공유할 때 환경변화에 대응하는 기업활동의 시너지효과가 창출될 수 있다고 하겠다. 따라서 기업 구성원들의 공유가치를 전략적으로 창출한다는 점에서 기업문화 개발이 중요한데, 기업이 강한 문화를 확립·창달하기 위해서는 기업 내적으로 지속적인 조직개혁을 통하여 경영풍토를 개선하고 인재육성을 통하여 기업의 경쟁력을 강화하여 세계시장의 블록화에 대처함은 물론, 국내외 시장의 수요기반을 확보하기 위하여 새로운 정보도입 및 기술혁신 노력이 필요하다.

이러한 점에서 SK텔레콤과 데이콤사는 전략환경변화에 따른 경영변화를 적극적으로 실천하기 위해, CI를 개정하고 구성원의 공유가치 및 행동규범을 표면화하기 위한 교육훈련의 강화 등을 실시하였다. 모두 세계화를 지향하고 세계시장에서의 경쟁우위를 확보하여 세계유수의 종합정보통신회사를 이룬다는 목표 지향점 확립 등 개발전략은 유사하다. 그러나 양사가 추진하는 변화활동은 매우 상이하다. 이러한 원인으로 SK텔레콤은 기업문화 개발의 변화담당자를 구성하는 중심인물, 즉 최고경영진과 더불어 근본적인 소유주의 교체가 이

루어졌고, 데이콤은 경영진의 교체는 있었지만 경영권에 영향을 행사하는 소유 구조의 변혁이 없었다는 점이 차이라 할 수 있다.

그러므로 양사가 기업문화 개발을 위해 추진한 변화활동의 정도는 다른 결과를 가지고 왔다. 이를 변화담당자와 변화개입활동을 중심으로 평가를 해보면 다음과 같다.

먼저 변화담당자의 역할 측면에서 분석해보면, SK텔레콤의 경우 기업문화 개발에 주요한 변화담당자는 최고경영자이다. SK텔레콤의 최종현 회장은 기업문화의 핵심인 'SUPEX'를 정착시키기 위해서 임원층(Top-Management)의 활동을 적극 지원하였다. 이를 통하여 중간관리층이 변화담당자로서의 역할을 수행할 수 있도록 '전략적 뒤흔뚝'과 '돌출집단'을 양성하기 위해 노력하였다. 이에 반하여 데이콤의 경우, 데이콤의 주주가 다수회사로 구성되어 있기 때문에 최고경영자의 변화담당자로서의 역할은 제한적이었다. 따라서 데이콤은 중간관리층이 변화담당자로서 역할을 수행하도록 하였으나, 이들의 '전략적 뒤흔뚝'과 '돌출집단' 양성을 위한 노력은 제한될 수 밖에 없었다. 이는 데이콤이 지속적인 변화개입활동을 전개함에 있어서 장애요인이 되었으며, 기업문화 개발활동이 일과성을 띄게 한 요인이 되었다.

다음으로 변화개입활동 측면에서 양사를 비교해 보면 아래와 같은 결과를 얻을 수 있다.

첫째, 기업문화 진단활동 측면에서 분석해 보면 다음과 같다. SK텔레콤은 당사의 전신인 한국이동통신의 기업문화를 진단한 결과 공기업이며 독점기업으로서 내부적으로 무사안일주의, 형식주의, 책임회피 등 소극적인 분위기가 만연함을 인식하게 되었다. 데이콤사의 경우, 창립회사로서 기존의 정착된 기업문화가 없었기 때문에 새로운 기업문화 개발의 필요성은 제기되었으나, 단지 바람직한 기업문화 개발의 필요성만을 인식하게 되었다.

둘째, 기술·구조적 개입활동 측면에서 분석하면 다음과 같다. SK텔레콤은 합병과 동시에 전사적인 기업문화의 변화를 시도하였다. 이를 위해서 'SUPEX 추구'를 제시하였는데 그 결과 사람중심, 연공서열형의 기업문화에서 능력 및

업적 그리고 직무중심의 경쟁력있는 기업문화로 변화를 시킬 수 있었다. 데이콤은 기술·구조적 개입활동을 전개하기 위해서 경영이념(정보사회선도, 신뢰받는 기업, 인간중심경영)과 사원정신(정의, 협동, 봉사)을 채택하고 '자립93운동 추진사무국'을 설립하여 본격적으로 '자립93운동'을 실시하였다. 그러나 이러한 노력은 경쟁력있는 기업문화 개발에 현실 안주적인 소극적 활동이라고 평가될 수 있다.

셋째, 교육훈련활동 측면에서 분석해 보면 다음과 같다. SK텔레콤은 비전 'MOVE 21'을 실천하기 위하여 기업문화 추진을 위한 중간관리층의 '돌출집단'을 전사적으로 양성하기 위하여 교육훈련을 지속적으로 실시하였다. 이를 위해서 대상별로 다양한 교육훈련계획을 수립하고 이를 지속적으로 추진하였다. 데이콤은 약 2주간의 짧은 기간동안 전사원을 대상으로 기업문화 개발을 위한 교육훈련을 실시하였으며, 그 후 지속적인 교육훈련 노력이 결여되었다. 그 결과 데이콤의 기업문화 개발을 위한 교육훈련 프로그램은 실질적이지 못하며, 일과성으로 끝날 소지가 있다.

넷째, 강화적 개입활동 측면에서 분석해 보면 다음과 같다. 강화적 활동의 핵심은 '지속성'과 '참여성'이다. 이러한 측면에서 SK텔레콤의 강화적 개입활동은 Task Force Team을 전사적으로 운영하였으며 조직개편을 실시함으로써 지속적인 '전략적 뒤흔들'을 실시하였고, 기업문화 교육훈련을 지속적으로 실시하였다. 또한 기업문화를 직무중심, 능력/업적중심으로 변화시킴으로써 'SUPEX 추구'의 강화적 개입활동의 동인(動因)이 되었다. 데이콤은 SK텔레콤과 같은 구조적인 변화 기법이 부재한 상황에서 캠페인, 홍보활동 등 개념적인 활동 위주로 전개함으로써, 구조적인 강화활동이 결여됨에 따라서 실질적인 성과를 얻기 어려운 상황이다.

이러한 결과를 도표화하면 다음 <표3-18>과 같다.

<표3-18> SK텔레콤과 데이콤의 기업문화 개발사례 비교

구 분		SK텔레콤	데 이 콤	
개발 전략	환경	기술발달, 경쟁심화		
	목 표	· 세계일류 종합정보통신 회사	· 세계적 종합통신 사업자	
	경영자공약	· 관련사업 다각화 · 구성원 일류화 · 고객만족 경영	· 관련사업 다각화 · 인력의 정예화 · 관리체계 정비	
	분위기조성	Workshop, 교육훈련		
	개발실행전략	· 비전제시 · 조직·인사개편 · CI 개편 · 교육훈련의 강화	· 비전제시 · 조직개편 · CI 개편 · 교육훈련의 강화	
개발의 변수	내외환경의 압력	· 통신시장 개방 · 소유주, 경영진 교체	· 통신시장 개방 · 경영진의 교체	
	변화담당자	· 최고경영자의 역할이 강함 · Task Force Team 운용 · 중간관리자의 '돌출집단' 양성 · '전략적 뒤편들' 시도	· 최고경영자의 역할이 약함 · 전사적 자주관리팀 운용(CC) · '전략적 뒤편들' 결여	
	변화개입 활동	· 기업문화의 진단	· 공기업의 소극적 분위기 (무사안일, 형식주의, 책임회피) · 기업문화 개발 필요성이 매우 큼	· 창립회사로서 기업문화 부재 · 기업문화 개발 필요성 있음
		· 기술·구조적 개입활동	· SUPEX추구 '사람중심, 연공서열중심' ↓ '직무중심, 업무/능력중심' * 경쟁력 배양 노력	· 경영이념/사원정신 강조 * 현실안주적
		· 교육훈련 활동	· 전사적 '돌출집단' 양성노력 · 지속적인 교육훈련 · 다양한 교육훈련계획 작성	· 전사적 '돌출집단' 양성 제한 · 일과적 교육훈련 · 다양한 교육훈련계획 부재
		· 강화적 개입 활동	· 전사적 Task Force Team 운용 · 구조적 SUPEX추구 · 지속적 교육훈련	· 홍보, 캠페인 위주 · 개념적 활동 전개 · 구조적 강화활동 결여

상기 표를 보면 두 기업이 유사한 산업환경에 있는 기업으로 상황인식과 그 변화개입 방법, 기업문화 개발방향이 비슷함을 알 수 있다. 그러나 소유구조 측면에서 SK텔레콤은 근본적으로 변화하였고 데이콤은 근본적으로 변화하지 않았다는 점에서 개발 실행전략의 강도가 다르다고 할 수 있다. 이러한 소유구조와 관련된 경영권의 행사는 변화담당자 측면에서 볼 때 기업문화 형성에 있어서 매우 중요한데, 특히 우리나라에서 성공기업의 경우 규모나 업종에 관련 없이 가장 기반이 되는 핵심 성공요인으로 기업가적 요인이 작용해 온 것을 감안할 때 소유권의 변화와 기업문화 개발은 매우 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다.

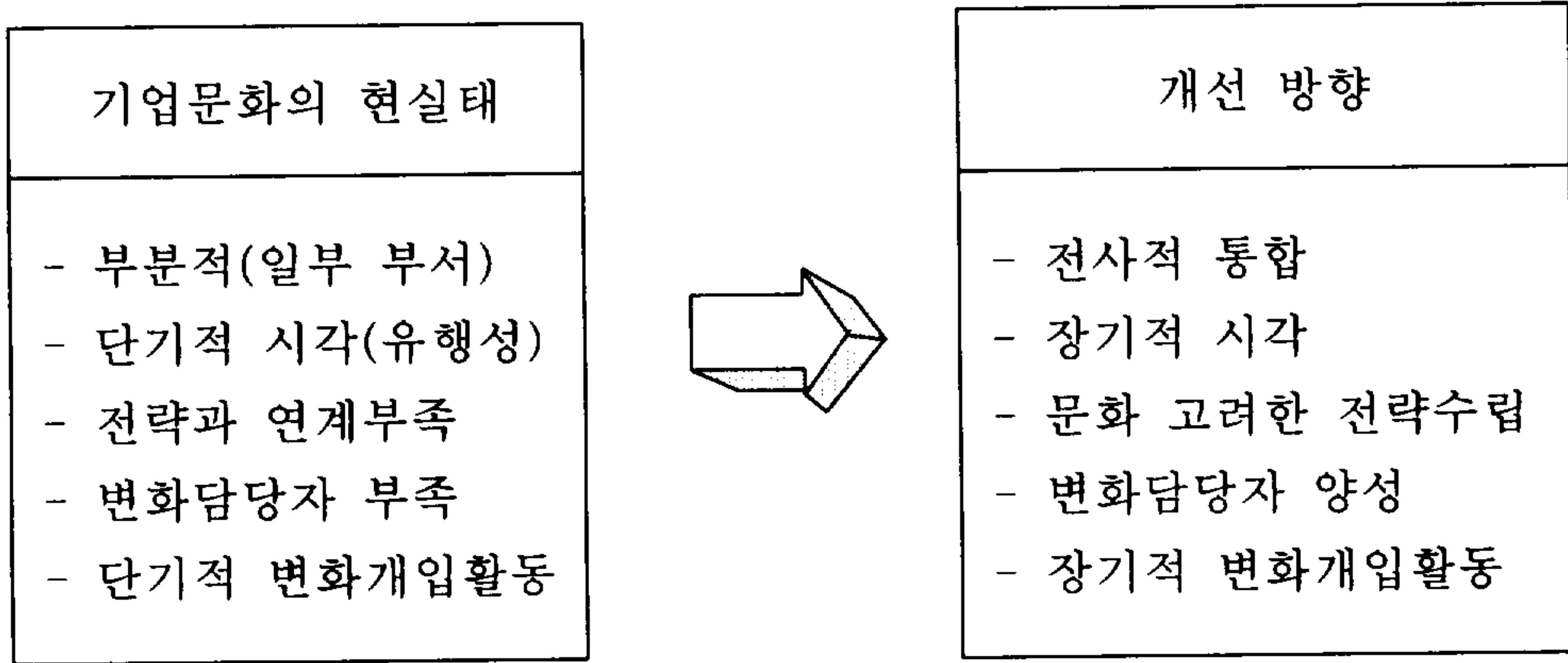
특히 기업차원에서 최고경영자의 '전략적 뒤흔들'과 '돌출집단'을 양성하려는 노력에 있어서 SK텔레콤은 적극적인 반면, 데이콤은 소극적인 측면이 있다.

변화개입활동 측면에서 보면 SK텔레콤과 데이콤사의 노력은 많은 차이를 나타낸다. 비록 동일한 잣대로 비교를 할 수 없는 측면도 있지만, 거시적인 차원에서 양자의 활동을 비교해보면 전자는 상당히 적극적이고 장기적이며 지속적인 반면에, 후자는 소극적이고 단기적이며 일과적인 면을 도출해볼 수 있다. 기업문화의 개발은 그 특성상 장기적, 지속적 그리고 적극적인 개입활동이 이루어질 때 그에 따른 성과는 상대적으로 크게 나타날 수 있는 것이다.

또한 모두가 강한 문화를 지향하며 새로이 기업문화를 재정립할 때에 SK텔레콤은 기존에 형성된 선경그룹의 문화를 받아들여 이를 고유가치화한 반면에 데이콤은 새로이 독자적으로 공유가치를 형성하였다. 그러나 전체 내용적으로 시장개방에 따른 경쟁격화와 정보화, 세계화에 대한 능동적 대응으로서 글로벌 기업 지향, 구성원의 일류화를 지향한다는 점에서 기업문화의 지향하는 바는 유사하다고 할 수 있다. 또한 향후 과제에서는 데이콤의 경우 기업문화에 있어서 앞으로의 추가적인 개발과 형성이라는 과제가 남아있으며 SK텔레콤의 경우에는 기 확립된 기업문화의 확산이 남아있다고 할 수 있다.

이상의 내용을 요약하여 정리하면 다음 <그림3-9>와 같은 결론을 도출할 수 있다.

<그림3-9> 기업문화 개발의 현실태와 개선 방향



변화담당자 변화개입활동의 단기적·소극적인 패턴을 벗기 위해서는 즉 새로운 기업문화의 개발을 위해서 '전사적 통합'을 위한 환경요건을 조성함으로써 전 사원이 새로운 기업문화에 적응할 수 있도록 저항·장애요소를 제거하고, 새로운 기업문화를 강조하며 새로 지향하는 기업문화요소를 적극적으로 추진할 수 있도록 기업문화를 고려한 전략을 수립하고, 이를 추진할 변화담당자를 지속적으로 양성하며, 새로운 기업문화를 전사적으로 확립된 공유가치로 정착시킬 수 있는 장기적인 변화개입활동을 전개하여야 한다.

제 4 장 한국 기업의 기업문화 개발 방안

제 1 절 변화담당자의 변화개입활동

기업문화 개발은 구성원들의 행동개발적 측면에서 보면 주로 공유가치의 변화를 의미하므로 형식적이고 임시적인 행동변화보다는 가치관과 기본전제의 변화에 그 의의를 두어야 한다. 또 경영자원의 하나로 기업문화가 인식되고 있으므로 기업문화 개발의 전략적 구상과 결정은 전략경영적 차원에서 개발되고 관리되어야 한다. 이와 관련하여 슈바르츠(H. M. Schwartz)와 데이비스(M. Davis)는 '기업문화는 기업사업전략의 성공적인 추진여부에 커다란 영향력을 행사하게 되므로 사업전략의 방향을 새롭게 수정하고자 하는 기업에서는 우선 자사문화가 안고 있는 강·약점의 원천을 분석하고 기업문화와 사업전략을 조화시킬 것'을 주장하고 있다.³⁵⁾

기업문화와 사업전략을 조화시켜 기업문화를 수정시키고자 할 때 변화담당자와 변화개입 등 조직개발의 계획적 변화방법이 적용되어 보다 체계적인 기업문화 개발이 될 수 있다. 변화담당자(Change Agent)란 기업내부의 변화전문가이거나 외부에서 기용된 상담자로서 변화전략의 구상과 수립계획 그리고 실제 변화집행에 주도적 또는 중매적 역할을 하는 변화과정의 핵심인물을 말한다. 그리고 변화개입이란 주로 변화담당자를 중심으로 변화과정에 간섭 또는 참여하여 변화를 발생시키거나 촉진시키는 활동을 의미한다.³⁶⁾ 이러한 변화담당자가 개입된 체계적인 기업문화 개발은 다음과 같은 과정을 포함한다.

첫째로 최고경영층과 중간관리층의 변화담당자 주도하에 현재의 기업문화를 진단하고 내외환경을 분석하여, 앞으로 기업이 지향해야할 장기 목적과 이미지를 중심으로 이에 알맞는 기업문화를 모색하는 과정이다. 둘째로 기업이 나아갈 기업문화, 주로 공유가치가 모색된 이후, 이를 새로운 기업문화로 전환시키

35) 최재윤, 전게서, p.73.

36) 이학중, 「기업문화와 조직개발」, 서울: 법문사, 1986, pp.201-203.

기 위한 개발전략이 구상되는 과정이다. 이러한 기업문화 개발전략은 개발의 범위를 어느 정도로 잡고, 그 진행속도를 얼마나 빠르게 할 것인지에 대한 방침을 정한 후에 그 범위와 기간, 경영진 및 변화담당자의 개입정도 등 그 구체적인 전략을 결정한다.

마지막으로 기업문화 개발전략하에서의 구체적인 행동계획을 수립하고 개발 활동을 실시한다. 이때, 변화담당자는 바람직한 기업 구성원의 공유가치를 확산시키는 데 있어, 이를 가장 먼저 받아들여 실무현장에서 구성원들을 지도하고 이를 실제 행동에 옮기어 모범을 보이거나 이의 효과를 측정하는 등 여러 가지 개입활동을 수행하는데 그 활동은 바람직한 기업문화를 위한 유도적 행동계획과 관리적 행동계획 그리고 정착적 행동계획하에서 실시된다.³⁷⁾

유도적 행동계획(Inducement action planning)은 새로운 기업문화의 개발을 촉진시키기 위한 환경요건을 조성하기 위해 구성원들을 새로운 기업문화로 자극시키고 이에 대한 저항·장애요소를 제거시키는 활동을 일으키며, 관리적 행동계획(Management action Planning)은 새로운 기업문화를 강조하고 새로 지향하는 기업문화 요소를 적극적으로 추진·개발하는 개입활동을 실행하도록 한다. 그리고 정착적 행동계획(Stabilization action planning)은 새로운 기업문화적 요소를 구성원들에 의하여 사회적으로 확립된 공유가치로 정착시키는 개입활동을 실행하도록 한다.

그러므로 기업문화 개발방법을 채택할 때, 기업문화의 주체는 구성원들인 만큼 구성원들의 행동개발 및 조직의 개발과 밀접한 관련이 있는 행동과학의 변화이론이 조직개발의 계획적 변화기법에 크게 의존하고 있다. 기업문화 개발과 관련된 조직개발이론은 학습이론, 조건화이론, 계획적 개입이론 등을 들 수 있다.

학습이론은 기업문화가 구성원들이 상호간의 행동을 통해 학습하는 사고방식, 행동패턴이 공통화되어 형성되는 공유가치이므로 단순히 상위계통의 교육 훈련 등을 통한 일방적인 전달로는 기업문화 개발이 되지 않고 강화된 리더십

37) 이러한 활동은 SK텔레콤의 'SUPEX 추구'를 위한 '리더십 모델'에서 구체적인 내용을 분석해 볼 수가 있다.

등을 통해 구성원들로 하여금 새로운 가치관과 기본전제를 체제로 하는 자생적인 학습에 의해 기업문화 개발이 이루어진다는 이론이다.

조건화이론은 구성원의 행동이 새로운 기업문화에 맞는 바람직한 행동으로 형성되도록 OJT(On the Job Training), MBO(Manage By Objective) 등을 통해 구성원의 행동을 조건화하여 개발시킨다는 이론이다. 계획적 개입이론은 학습이론과 조건화이론을 효율적으로 활용하여 개인행동개발과 집단행동개발 그리고 조직체 행동개발 등 여러 수준에서의 다양한 행동개발방법을 실행하여 조직을 개발하자는 것이다.³⁸⁾

조직개발이론의 기업문화 개발 적용에 있어서 다이어(Dyer) 등은 조직개발(OD)의 시스템변화와 문화변화의 차이에 대해 그 개념적 차이와 개발방법상의 차이를 <표4-1>과 같이 보았다.³⁹⁾

<표4-1> 시스템변화와 문화변화의 차이

구 분	시스템변화(System Change)	문화변화(Culture Change)
1. 지향성의 차이	문제지향	가치지향
2. 통제의 용이도	비교적 통제가능	거의 통제불가능
3. 변화상의 특징	시스템상의 점진적 변화	기본 가정의 변화를 수반
4. 주 목표	조직의 산출/측정 가능한 성과향상에 초점	조직생활의 질(Quality)에 초점
5. 리더십의 중요성	리더십 변화 불필요	리더십 변화가 필수적

위 표에서 보듯이 시스템변화는 문제지향적(Problem Oriented)이고 비교적 통제가 가능하며, 변화의 정도는 점진적이고 조직의 성과향상을 위해서 리더십의 변화가 필요하지 않은 데 비해, 문화변화는 항상 가치지향적(Value Oriented)

38) 이학중, 「조직개발론: 이론, 기법, 사례연구」, 서울: 법문사, 1989, pp.251-379.

39) 최재윤, 전게서, p.74. (William G. Dyer and Gibb W. Dyer Jr., 「Organization Development: System change or Culture Change?」, Personnel, February, 1986, pp.20-22.

이고 통제가 불가능하며 기본 가정의 변화를 수반하고 있고 리더십의 변화가 필수적이다. 양자의 방법을 적절히 배합하거나, 어느 한 방법의 사용 등 기업 문화 개발에 있어서는 전략적이고 계획적인 개입활동이 필요하다.

일반적인 우리나라 기업문화의 재정립 과정을 살펴보면, 기업문화 개발의 내용과 목표제시에 있어서 최고경영자 주도의 탑 다운(top-down)방식의 형식을 취해, 기업문화 개발을 위한 “전략적 뒤흔들”이 사전에 충분한 상황분석을 통한 의견수렴의 과정을 거치지 않은 경우가 있어, 전체 기업 구성원들의 공감대를 형성하는 데에 필요한 기업 구성원들의 자발적 참여를 이끌어내기가 어렵다는 문제점이 있었다. 또한 우리나라 기업문화 재정립은 그 추진범위에 비해 속도면에서 상당히 급진적이라 할 수 있는데, 이는 경영환경의 급박한 변화에 따른 선택이라는 이유가 있으나, 이러한 급진적인 변화는 저항을 유발할 우려가 있다. 이러한 저항은 구성원들이 충분히 변화에 대해 정보를 제공받고 준비할 수가 있다면 해소될 수 있는 것이다.

또한 기업문화란 문화의 속성상, 장기적으로 기업문화를 형성시켜 나가며, 타문화와의 차별성 등을 감안하여 지속적으로 추진해야 되는데, 기업문화에 대한 이러한 속성을 무시하고 단기적인 성과에만 치중한 나머지 CI개정, 대규모적인 교육훈련의 완료 등 재정립에 따른 유도적 행동계획과 관리적 행동계획이 마무리되면 기업문화가 재정립된 것으로 생각하여, 새로이 개발된 기업문화의 공유가치를 앞으로의 확립된 공유가치로 정착시키고자 하는 정착적 행동계획은 약화되고, 장기적인 기업문화 개발에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않는 문제점 등이 있다.

그리고 기업문화를 개발함에 있어서, 사례에서 분석한 데이콤의 경우 비교적 짧은 기간동안 2회 이상 기업문화를 개발하였으므로 이후 문화개발시는 좀더 체계적으로 분석한 후 일관성있게 추진하는 자세가 필요하다고 할 수 있다. 기업문화 개발과정에 있어서 일관성은 매우 중요한 요소인데, 대부분의 많은 기업들에서는 일관성 있는 기업문화 재정립에 대한 장기적인 안목없이 기업문화 재정립 및 운영을 일종의 유행이나 하나의 혁신으로 간주함으로써 일과성으로

그치고 마는 문제점을 나타내고 있다.

그러므로 전략환경변화에 대응하기 위한 적절한 기업문화 개발은 생산성을 지향하는 보다 유연한 자세의 행동규범을 강하게 형성하되, 변화담당자를 중심으로 확대시킴으로써 기업 구성원의 공감대를 불러일으키고, 계획적인 개입활동을 벌여 저항을 최소화시켜야 한다. 그리고 기업문화 개발을 단기적으로 시도해서는 안되며 문화의 재정립을 위해 정착적 활동을 지속적으로 벌여나가야 한다. 정착적 활동이 계속 진행되는 동안, 일정한 성공 뒤에 나타날 수 있는 문화의 관성화도 경계해야 하는데, 문화의 관성화가 진행되면 기존의 높은성과를 가져온 강한 기업문화가 자칫 기업의 실패를 가져올 수도 있으므로, 기업문화의 관리시 환경변화를 일으키게 하는 산업의 라이프사이클과 기업의 성숙도 등을 감안하여 기업문화를 재정립 할때마다 나타날 수 있는 문화적 저항이 최소화 될 수 있도록 기업문화 자체가 지속적인 경영혁신을 수용하도록 재정립 되어야 한다.

제 2 절 세부추진활동 방안

1. 변화담당자의 역할 강화

기업의 관리자는 기업문화의 개발과정에 있어서 문화의 변화담당자로서 핵심적인 역할을 수행한다. 따라서 기업문화의 재정립 및 유지·강화과정에 있어서 기업 관리자들은 매우 중요한 역할을 담당하고 있는데 이와같은 역할을 최고경영층과 중간관리자의 측면에서 구체적으로 살펴보고자 한다.

가. 최고경영층

창업자와 경영주 그리고 그들의 측근들을 포함하는 최고경영층은 기업문화의 개발 및 유지·강화활동에 있어서 가장 중요한 상황적 요소이다.

창업자나 경영주들은 그들의 이념을 기업의 기본가치로 확립하고 이를 바탕

으로 장기목표를 명확히하며 바람직한 기업문화적 요소를 모색하여 일관성 있는 경영전략과 방침 및 제도를 설정함으로써 조직체의 기업문화를 강화시켜 나가는데 있어서 중요한 역할을 담당하는데, 이들은 강력한 리더십을 발휘함으로써 보다 효율적으로 조직 구성원들의 행동변화를 유도할 수 있다.⁴⁰⁾

샤인(E. H. Schein)은 집단의 성장과 문화적 형성이 동전의 양면과 같은 관계에 놓여 있으며, 양자는 경영층의 리더십 활동의 결과에 크게 기인한다고 하였다.⁴¹⁾ 따라서 새로운 문화에 대한 저항감을 극복하고 조직 구성원들에게 문화를 효과적으로 주입하기 위한 자극제로서 강력한 리더십이 최고경영층 중심으로 발휘되어야 할 것이다.

나. 중간관리자

기업체가 성장할수록 창업자는 기업문화의 방향과 상징적 행동개발에 중요한 역할을 담당하는 반면 기본적인 가치의 정착을 위한 구체적 강화활동은 담당부서의 스텝 및 실무관리자 등에게 많이 의존하게 된다.

중간관리자들은 일상 업무관리에서 부하들에 대한 지도, 상담, 피드백을 통하여 바람직한 태도와 행동을 조성, 강화, 유지하는 역할을 수행하고 있는데 이와같은 기능은 부하들에 대한 행동수정(behavior modification)과 목표관리(management by objective)를 통하여 보다 효율화될 수 있다.

한편 중간관리자들은 관리시스템의 제도적 틀을 바탕으로 문화의 강화활동 등을 전개하는데 특별히 그들의 모범행동은 구성원들의 태도 및 행동을 강화시키는데 대단히 중요한 역할을 한다.⁴²⁾

즉 상급자와 규범은 구성원들의 표준행동으로 작용하게 되며 따라서 관리자들은 문화네트워크의 담당자로서 모범적 행동을 실천함으로써 새로이 정립된 기업문화를 지속적으로 유지하고 강화해 나갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

40) 추헌, 전게서, p.937.

41) E. H. Schein, 「Organizational Culture and Leadership; A Dynamic View」, New York: Jossey-Bass Publishers, 1985, p.50, p.85.

42) 이학중, 전게서, p.260.

2. 변화개입활동 강화

가. 교육훈련의 강화

교육훈련(education and training)이란 기업내에 있어서 종업원 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높임으로써, 보다 나은 직무를 위해 보다 나은 자격을 갖추 수 있도록 조직적·체계적으로 유도하는 활동이라 할 수 있다. 이러한 교육훈련이 구성원들의 사회화과정 속에서 지속적이고도 체계적으로 실시됨으로써 기업의 가치가 구성원들의 사고와 행동에 내재되어 더욱 강화되는 것이다.

조직의 사회화는 “조직이나 그 하위단계에서 중요한 것들을 실제로 중요하다고 인식하도록 학습하고 훈련하는 과정”⁴³⁾ 또는 “개인이 조직 구성원으로 참여하여 역할을 담당하는데 있어서 필요한 가치관, 능력 및 기대되는 행위 즉 사회화과정을 익히는 과정”⁴⁴⁾이라고 정의되는 것처럼 기업문화의 근본이 되는 가치의 공유라는 문제를 다루고 있음을 알 수 있다. 즉 사회화는 기업의 신규 참여자들을 기업문화로 끌어들이는 수단으로 그들이 집단의 구성원이 되고 방향감을 익히며 일을 하기 위해 어떻게 의사소통을 하고 상호작용을 해야 하는가를 배우는 과정이라고 할 수 있다.⁴⁵⁾

이와 관련하여 파스칼(R. Pascale)은 성공적인 기업들의 사회화 단계로 첫째 신입사원 선발단계, 둘째 새로운 기업문화에 대한 수용 준비단계, 셋째 업무의 마스터단계, 넷째 제도에 몰입하는 단계, 다섯째 가치에 집착하는 단계, 여섯째 일화 등에 의해 문화의 목표를 확고하게 하는 단계, 그리고 마지막으로 영웅을 부각시켜 역할 모델을 제시하는 단계가 있다고 하였으며 이러한 사회화의 단계에 따라 다양한 교육훈련 프로그램이 효과적으로 실시될 때 사회화의 과정

43) E. H. Schein, 「Organizational Socialization and the Professions of Management」, Industrial Management Review, Vol 9, 1986, p.2.

44) M. R. Lonis, 「Zurpriceand sense Making : New Comer's Experience in Entering Unfamiliar Organizational Setting」, Administration Science Quality.

45) R. Pascale, 「The Paradox of Corporate Culture : Reconciling Ourselves to Socialization」, California Management Review, Winter, 1985, p.27.

은 더욱 촉진될 수 있을 것이다.

사회화의 단계에 따라 효과적인 교육훈련을 실시하기 위한 방법으로서 유의해야 할 점을 살펴보면, 첫째 교육이 그 목표를 정확히 인식시켜 주고, 둘째 관리자의 교육은 목표집단에 대해 전체적으로 실시하며, 셋째 훈련개발은 장기적이고 서서히 그리고 지속적으로 시행해야 하며, 넷째 교육의 결과를 실천에 옮길 수 있는 계기를 마련해야 한다.⁴⁶⁾

아래 <표4-2>는 교육훈련의 방법에 따른 효과를 요약한 것으로서 지식교육에서는 프로그램 교육이 효과적이고 문제해결능력을 달성하는 데에는 사례연구가 효과적임을 보여주며 특히 새로운 기업문화의 도입과 더불어 구성원의 사고 및 행동방식의 변화를 유도하는데 있어 역할 연기에 의한 교육훈련 방법이 가장 효과적이라는 것을 보여준다.

<표4-2> 교육훈련 방법의 효과분석

교육훈련방법 \ 효과분석	지식교육	태도변화	문제해결능력	종합순위
사례연구	4	4	1	3
회의토의	3	3	3	1
강 의	2	6	5	4
모의교육	8	5	2	5
시청각교육	7	7	8	8
프로그램 교육	1	9	6	6
역할연기	5	1	4	2
감수성훈련	9	2	7	7
텔레비전강의	6	8	9	9

자료 : N. Neider, 「Training Effectiveness: Changing Attitudes」, Training and Development Journal, December, 1981, p.25.

이와같은 교육훈련은 구성원들에게 새로운 가치의식을 주입시키는 기업문화

46) 추헌, 전게서, p.439.

개발의 중요한 개입방법인 동시에 주입된 가치의식이 소멸되지 않고 영구적인 행동요인으로 작용할 수 있도록 하는 중요한 강화수단이 된다. 따라서 기업은 사회화의 기본단계에 따라 다양한 교육훈련을 지속적이고 반복적으로 실시함으로써 기업문화를 강화시켜 나가야 할 것이다.

나. 소그룹활동의 활성화

기업문화에 있어서 소그룹활동이 중요한 이유는 소그룹활동이 기업문화의 중요한 구성요소인 인간의 행동양식에 커다란 영향을 미친다는 데에 있다.⁴⁷⁾

그룹이란 어떤 공동목표를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 서로 의지하고 상호작용을 하는 모임을 의미하는데 소그룹활동에는 조직의 성격상 공식그룹과 비공식그룹이 존재하며 이와같은 다양한 소그룹활동의 활성화를 통해 기업체는 구성원들에게 안정감을 부여하고 소속감 및 동질성을 강화시켜 줄 뿐만 아니라 구성원 상호간의 커뮤니케이션을 활성화함으로써 기업문화를 강화시켜 나갈 수 있다.

그룹이란 무엇인가에 대한 견해가 일치하지는 않고 있으나 Schein은 그룹이란 첫째 서로가 심리적으로 알고 있다는 것을 느끼고, 둘째 동일집단에 소속하고 있다는 것을 지각하며, 셋째 상호작용하는 다수인의 집합체라고 한다.⁴⁸⁾

즉 그룹이란 공통의 가치와 목적에 의하여 상호간에 동일시하며 어떤 유형화된 방식으로 지속적인 상호작용을 하는 인간 집합체라고 정의할 수 있다.⁴⁹⁾ 한편 조직의 구성원들은 그룹을 매개로하여 기업문화가 규정한 행동방식에 따라 행동하며 욕구를 충족시키고 그룹은 구성원의 사고방식과 행동방식에 대해 구속력을 가지며 사회화의 과정을 통하여 기업의 가치와 신념을 주입하고 강화시킨다.

이와같은 그룹에 대한 기본적 개념의 이해를 바탕으로 특히 기업문화의 강

47) 데이콤의 자치관리팀(CC) 활동과 SK텔레콤의 Task Force팀의 활동이 대표적·공식적인 소그룹활동이라고 할 수 있다.

48) E. H. Schein, 「Organizational Psychology」, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970, p.81.

49) 박종렬 외, 「사회학개론」, 서울: 교육출판사, 1991, p.106.

화활동에 있어서 중요한 역할을 담당하는 소그룹활동에 대해서 구체적으로 살펴보면, 소그룹이란 일반적으로 대면의 상호작용과 의사교환이 이루어질 수 있는 정도의 규모를 가진 상호작용 및 커뮤니케이션이 있는 집단을 의미하며 이와같은 소그룹은 그 그룹을 존재하게 하는 기본적인 목표달성의 기능과 함께 그 구성원들에게 소속감과 자기확인의 기회를 주는 역할을 하며 나아가 구성원 사이의 지속적인 유대관계를 가능하게 하고 구성원들에게 안정감과 상부상조감을 갖게하는 등 다원적이며 혼합적인 기능을 수행하게 된다.⁵⁰⁾

이러한 소그룹이 가지고 있는 몇 가지 특성을 살펴보면, 조직내 구성원들의 일정한 지위가 설정되어 있고, 해야 할 역할이 정해져 있으며, 각각의 지위와 역할은 구성원들이 스스로 만들어 낸 그룹내의 규범에 의해 묶어지고 규범으로 묶어진 그룹은 점차 그 응집력을 가진다는 것이다.⁵¹⁾

소그룹활동 가운데서 공식적인 지위와 명시적인 규칙에 의해 통제되는 공식그룹(formal group)과 더불어 특별히 지위와 역할의 확립된 체계가 없이 심정적이고 정서적인 상호만족에 의해서 자연 발생적으로 형성된 비공식그룹의 활동은 기업문화의 강화활동에 있어서 대단히 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

데이비스(Keith Davis)는 비공식그룹 조직의 이점을 첫째 공식조직의 일을 완수하도록 공식조직을 돕고, 둘째 공식관리자의 직무량을 가볍게 하고 그의 능력에 부족한 점을 보충해주며, 셋째 그룹의 구성원에게 만족과 안정감을 주고, 넷째 공식조직내에 대단히 유용한 의사전달망을 제공하며, 다섯째 공식관리자가 좀 더 신중히 계획하고 행동하도록 한다고 밝히고 있다.⁵²⁾

이상에서 기업문화의 강화활동의 일환으로서 소그룹활동의 기능과 그 영향에 대해서 간략히 살펴보았으며 특별히 비공식적인 다양한 소그룹활동의 중요성을 중심으로 그 활성화의 방향을 제시하고자 하였다. 물론 비공식적인 소그룹활동이 야기시키는 조직내에서의 역기능에 대한 문제도 간과해서는 안되겠

50) 윤우곤, 「조직원론」, 서울: 법문사, 1977, p.251.

51) 송운석, 「인간관계론」, 서울: 학현사, 1994, p.182.

52) Keith Davis, 「Human Behavior at Work」, 4th ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1972, pp.257-259.

지만 무엇보다도 조직 구성원들이 자기 정체감을 실현하고 원활한 의사전달과 이를 바탕으로 한 커뮤니케이션의 활성화를 통해 보다 적극적으로 기업문화의 강화활동을 전개해 나갈 수 있도록 프로젝트팀(project team), 태스크포스팀(task force team), 자주관리팀(CC팀) 등의 업무적 그룹활동은 물론 취미 및 체육씨클 등을 포함한 기업내의 다양한 비업무적 그룹활동의 육성에도 노력을 기울여야 할 것이다.

<표4-3> 집단의 종류와 특성

집단의 종류	특 징	예
기능 및 명령그룹	<ul style="list-style-type: none"> 조직구성상에 있어서 각 구성원의 관계가 확실히 구별되었다. 상사와 부하와의 관계가 있다. 현재의 고유과업을 수행하는 것이 포함된다. 장기적인 그룹으로 고려된다. 	<ul style="list-style-type: none"> 회계부장과 과원 수간호원과 간호원
과업그룹	<ul style="list-style-type: none"> 구성원의 관계는 특정과업수행을 위해 구성된다. 단기 또는 장기적인 기한을 가지고 있다. 상사와 부하의 관계를 포함시킬 수 있다. 공식적인 그룹으로 취급한다. 	<ul style="list-style-type: none"> Project교육팀 Task Force팀 CC팀
우정집단	<ul style="list-style-type: none"> 구성원의 관계는 연령·취미·신념 등에 의해서 형성된다. 정기·비정기적인 그룹으로 나누어진다. 조직의 목표와 일치하든가 또는 그 반대일 수도 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 사교집단 오락집단 노동집단

자료 : 이관희, 김채병, 「조직경영의 이론과 실제」, 서울: 박영사, 1984, p.186.

다. 조직 및 관리시스템의 개혁

조직 구성원의 새로운 행동양식이나 가치관의 주입은 교육이나 훈련을 통하여 어느 정도 달성될 수 있으나 그보다 더 중요한 것은 실제업무 수행의 과정 속에서 바람직한 행동이 유지될 수 있도록 보장해주고 다각적인 문화상징의 개발을 통하여 바람직한 행동방향을 유도해 나가는 것이다.

그러나 새로이 재정립된 기업문화에 대한 문화의 강화활동이 상호 연계성

하에서 병행 추진됨으로써 그 성과를 기대할 수가 있는 것이다. 따라서 이들은 다양한 상호작용 속에서 중복되는 기능을 수행하고 있다고 할 수 있으며 이러한 기본적인 인식을 바탕으로, 본 절에서는 특별히 문화의 유지관리 측면에 장점을 두어 조직구조 및 관리시스템의 개혁 그리고 문화상징의 개발방향 등에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

(1) 조직 및 직무구조의 개혁

조직구조는 한 조직의 구성요소와 직위 배열과의 상호관계로서 활동의 전문화, 표준화, 조정, 의사결정의 집권화 및 분권화 그리고 과업단위의 규모 등으로 분석할 수 있다.⁵³⁾

근래에 기업환경이 복잡해지고 변화가 심해지면서 우리나라의 많은 기업체들은 환경변화에 신속히 적응할 수 있는 사고력과 행동개발에 힘쓰고 있으며 문화적 측면에서는 개방성과 창의성 그리고 적극성과 공동체의식 등의 가치가 강조됨에 따라 조직구조에 있어서 일반적으로 전통적인 집권적·기능구조체계 및 권위적 권한관계를 나타내는 대규모 조직의 관료제와 경향에서 과감히 탈피하여 소규모 사업단위 중심의 간소화된 분권적·수평적 자율 책임경영체제로의 전환이 요구되고 있으며, 직무구조에 있어서도 공식적이고 기계적인 관계에서 보다는 신축적이고 유기적인 관계 속에서 자아실현적인 직무내용이 강조되고 있다.

이러한 조직구조 설계의 변화는 보존적인 기업문화에서 탈피하여 진취적이고 친화적인 기업문화를 형성하는데 많은 도움을 주고 있을 뿐만 아니라 환경변화에 신속한 적응력을 갖출 수 있도록 도와주고 있다. 실제로 이러한 변화의 조짐은 미국기업들에 있어서 광범위한 관련을 맺고있는 혁명의 조짐을 통해서 살펴볼 수 있다. 급변하는 기업환경으로부터 기술적으로 깜짝 놀랄만한 진보를 이룩한 새로운 노동력에 이르기까지 여러 종류의 세력이 결합해서 과거로부터 지속되어온 전통적이고 계층적인 조직의 붕괴를 강요당하고 있으며 이러한 결

53) 정준화 외, 「경영관리론」, 서울: 박영사, 1986, pp.177-178.

과는 소규모의 자율적 작업단위로 이루어진 새로운 전기통신과 컴퓨터기술에 의해 대기업으로 분권화된 조직의 출현을 예상하게 하고 있다.

따라서 이상과 같은 변화의 물결속에서, 미래의 조직은 다음과 같이 구성될 것이다.⁵⁴⁾

첫째, 소규모이며 목적지향적 작업단위를 가질 것이다.

둘째, 각 단위마다 자신의 운명에 대해 경제적이고 관리적인 통제를 할 것이다.

셋째, 원활한 컴퓨터와 통신체계의 연결에 의하여 보다 큰 조직과 상호 연결될 것이다.

넷째, 강력한 문화 유대를 통해 더 큰 기업으로 결속될 것이다.

이러한 조직구조는 기업 구성원들의 가치의식의 변화 및 통신능력의 향상을 바탕으로 강력한 문화적 유대를 통해 전체적으로 연결될 것이다.

따라서 새로운 환경에 대비하여 기업은 조직구조를 새로운 기업문화에 적합한 방향으로 개혁해 나아가지 않으면 안되며 그 방안으로서 스태프의 비율을 낮추어 조직을 보다 간소화시키고, 하위계층에 보다 많은 권한을 위양하는 등 분권적인 자율 책임경영체제로의 전환을 꾀해야 하겠으나 무엇보다도 이를 성공적으로 추진하기 위해서는 정보기술의 활용과 구성원의 행동개발이 통합된 종합적이고 시너지적인 접근의 필요성 인식이 요구된다.⁵⁵⁾

(2) 관리시스템의 개혁

관리시스템은 한 개나 두 개 이상의 부문, 요소 또는 하위시스템으로 구성되고 조직의 외부환경으로부터 명확한 한계를 그을 수 있는 조직화된 하나의 전체라 할 수 있다.⁵⁶⁾ 이러한 관리시스템은 새로운 공유가치의 형성을 촉진시켜 주는 환경요인인 만큼 계획적인 기업문화의 유지·관리에 있어서 매우 중요한 의미를 지닌다.

관리가 본래 조직의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원의 노력과 모든 자원

54) T. E. Deal and A.A. Kennedy, 전제서, p.277.

55) 이학중, 「한국의 기업문화」, 서울: 박영사, 1993, p.296.

56) W. A. Shrode, 「Organization and Management」, Homewood: Irwin, 1974, p.115.

의 활용을 계획, 조직화, 지휘, 통제하는 과정이라는 측면에서 볼 때 관리시스템에 있어서 인간은 매우 중요한 의미를 지니며, 따라서 인사관리시스템을 중심으로 새로운 기업문화의 유지·관리에 따른 개혁방향에 대해 자세히 살펴보기로 하겠다.

(가) 우리나라의 인사관리시스템

전통적인 우리나라 인사관리제도는 종신고용, 연공서열, 경력개발, 비교적 빠른 승진 등을 특징으로 하고 있으나, 기업의 이직률이 서구나라들 만큼 높고 능력을 강조하며 일반경력보다 전문경력개발에 치우친 경향을 보이고 있다. 또한 근본적으로 단기적인 계약고용보다 장기고용제도를 사용하고 있으나 점차 승진제도가 완만해져 가고 있다. 그러나 우리나라의 전통적 인사관리제도에는 변화하는 환경과 새로운 기업문화에 대한 적응·관리에 있어서 많은 문제점들을 지니고 있으므로 인력선발과 인력개발 그리고 인사고과 및 보상시스템을 중심으로 한 다각적인 개혁방안의 마련이 절실히 요구되고 있다.

(나) 인사관리 시스템의 개혁방향

기업문화의 유지·관리 방안으로서 관리시스템의 개혁을 인력 선발과정, 인력개발제도, 인사고과제도, 그리고 보상시스템 및 지위체계 등을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 인력선발과정

인력선발제도는 학력중심의 선발제도에서 능력중심의 선발제도로의 전환이 요구된다. 특히 선발과정에 있어서 능력과 적성을 고려하여 그 문화에 적합하고 잘 적응할 수 있는 인물을 선정해야 하며, 승진을 원하는 종업원들에게는 특정 직무에 대한 배치기준 등이 명확히 제시되어야 할 것이다. 이러한 과정을 통해 인사문제를 결정하는 기준이 그 조직전체에 쉽게 전달되고 알려짐으로써

현존하는 문화를 유지·발전시키는데 공헌할 수 있을 것이다.

2) 인력개발제도

인력개발은 종업원을 위한 다양한 교육훈련과 직무순환 및 경력개발등에 의해 이루어질 수 있다.

교육훈련제도는 전반적으로 집합식·주입식 교육훈련에서 참여·분석중심의 교육훈련으로의 개선이 요구되며 특히 직장내의 양성소나 연수원 같은 특정시설을 이용한 교육훈련을 더욱 강화하여 새로이 정립된 기업의 가치와 규범을 반복 교육함으로써 문화가 조직 구성원들의 사고와 행동에 정착되고 내재화될 수 있도록 유도하여야 한다.

또한 직무순환제도는 구성원들이 환경변화에 신속히 적응하고 다양한 경험과 지식을 습득하게 할뿐만 아니라 노동의욕을 높이고 매너리즘을 극복하게 함으로써 능력개발을 통한 자아실현의 기회를 부여해야 한다.⁵⁷⁾

경력개발제도의 개선에 있어서는 기업체와 구성원의 개발목표가 통합되도록 함으로써 각자가 자아실현을 통해 만족감을 느끼면서 조직의 목표에 전념할 수 있도록 유도해 나가야 할 것이다.

3) 인사고과제도

인사고과는 구성원들이 조직을 위해 직무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대한 정보를 피드백시키는 연속적인 과정으로서⁵⁸⁾ 구성원들의 현재성과를 파악하여 성과에 대한 보상에 반영하고 교육훈련이 필요한 구성원을 발견하며 승진 대상자를 확인하는 등 전반적인 인사관리에 많은 영향을 미치는 중요한 평가제도라 할 수 있다.⁵⁹⁾

그러므로 이러한 인사고과제도의 개혁을 통해 보다 효과적으로 기업문화를

57) 정준화 외, 전계서, p.383.

58) 상계서, p.378.

59) 상계서, p.379.

유지·관리해 나갈 수 있을 것이다. 따라서 기업체들은 인사고과제도에 있어서 연공서열 중심의 형식적인 평가방법을 과감히 개선하고 다양한 고과면접과 피드백활용 등을 이용한 능력과 업적중심의 책임있는 평가방법을 적극적으로 도입해야 할 것이다.

4) 보상시스템 및 지위체계

보상시스템과 지위체계(Status system)를 개선함으로써 기업문화의 유지·발전에 큰 기여를 할 수 있다.

보상시스템의 경우, 연공중심의 보상에서 업적·능력중심의 보상으로의 전환이 요구된다. 연공서열을 강조하는 보상제도는 구성원들의 동기를 저하시키고 경영층에 대한 불신감까지도 야기시키는 요인이 되고 있다.⁶⁰⁾

따라서 업적과 능력을 중심으로 계층에 따라 주·월·분기·연간별로 평가시기를 두어 탁월한 업무성과에 대해서는 반드시 인정할 수 있는 계기를 마련해야 한다. 이러한 인정과 보상의 형태는 금전적으로나 인준서 또는 승진 등의 각기 대상에 대하여 적절한 방법을 강구할 수 있다.

지위체계의 경우, 예를 들어 좋은 사무실을 배정해 준다든가 개인비서나 전용주차장을 배당한다든가 하는 것을 통해 조직내에서 가장 가치있는 역할과 행동을 할 수 있도록 도와주어야 하며, 이러한 과정을 통해 기업문화를 보다 효과적으로 유지·관리해 나갈 수 있을 것이다.

라. 문화상징의 개발

상징적 가공품은 기업가치의 표현요소로서 새로이 재정립된 기업문화를 조직의 구성원들에게 전달하고 유지하는 매체역할을 담당한다.

기업의 문화가치가 경영이념이나 사훈으로 공식화되고, 경영방침은 관리제도를 통해 반영되듯이 기업문화는 상징적 가공품이나 문화상징에 의해서 공식적으로 표현된다. 따라서 문화상징의 지속적 개발과 효과적인 보존은 조직 구성

60) 이학종, 전계서, p.286.

원들에게 기업문화에 적합한 행동방향을 제시하고 유도하게 함으로써 문화의 유지·관리에 중요한 역할을 한다.

(1) 상징적 가공품의 개발

기업문화를 상징하는 가공품에는 표어, 로고(logo), 물리적 환경, 사보 등의 표면적 상징 가공품과 일화나 전설 등의 심리적 상징 가공품이 있으며 이들은 문화의 유지·관리에 많은 도움을 준다.

(가) 표면적 상징가공품

1) 표어와 로고의 개발

표어나 로고(logo)들은 재정립된 기업의 문화를 빠른 시간내에 조직 구성원들에게 전달하고 그들의 행동방향을 기업이 추구하는 목표와 일치하도록 유도함으로써 기업문화를 지속적으로 유지·강화시키고 경영전략의 추진에 있어서도 많은 도움을 준다.

IBM사의 고객서비스, HP사의 배회관리(MBWA), GE(General Electric)사의 Progress is our best important product는 고객, 창의, 기술을 각각 기본가치로 강조하는 이들 기업체의 표어이며 국내 회사 중에서 쌍용그룹의 100년사 창조, 삼성그룹의 제일주의 등은 기업의 기본가치와 선진기업으로 발전하려는 의지를 상징하는 표어들이다.⁶¹⁾

로고의 경우, 새로운 기업문화로 진취성, 친화성을 강조하는 기업은 이를 표현하는 생동감과 공동체의식을 상징하는 로고로, 민영화·자율화를 기대하는 공공기관 또는 금융기관에서는 서비스, 창의성, 개방성을 상징하는 로고를 구상하는 경향이 있다. 이와같은 표어나 로고가 재정립된 기업가치에 맞추어 새로이 개발됨으로써 사보나 캠페인 등에 의해 기업의 목표와 연결되고 대내외에 홍보되어 조직 구성원의 행동개발이 유도됨은 물론 기업문화를 효과적으로

61) 상계서, p.284.

정착시켜 나갈 수 있을 것이다.

2) 물리적 환경의 개선

아무리 경영활동과 무관한 것이라 할지라도 물리적 환경은 문화에 대해서 무언가 말해 준다. 즉 자신과 기업문화에 자부심을 느끼는 회사는 건물환경 등에 자부심을 반영시킨다. 이것은 기업의 물리적 환경이 구성원의 기업문화에 대한 자긍심 또는 공유정도를 반영시키며 강화시킨다는 것을 의미하기도 한다.

IBM의 건물은 세계 어느 도시에서나 밝고 깨끗하며, 현대적인 기업임을 자랑스럽게 보여주고 있었으며 이와 같은 기업의 물리적 환경은 조직 구성원의 기업에 대한 자긍심을 더욱 강화시켜 기업의 기본가치와 목표에 대한 기대감을 유도함으로써 올바른 기업문화를 정착·발전시키는데 있어 중요한 기능을 담당한다.

그런데 기업의 물리적 환경 개선에 있어 무엇보다 중요한 것은 각 부문별로 일관성이 있어야 한다는 것이다. 왜냐하면 각 부문별 물리적 환경은 각 계층에 대한 회사의 태도를 반영하므로 일관성이 유지되지 않고 불일치가 발생할 경우 계층간의 대립과 불만의 원인을 제공하여 결국 기업문화의 유지·관리에 저해요소로 작용하기 때문이다.

문화란 인간적 현상이다.⁶²⁾ 따라서 회사는 조직 구성원들이 정당한 대우를 받고 있다는 것을 느끼게 해주고 자신들의 지위에 대해 만족감을 갖게 하기 위하여 물리적 환경의 개선에 많은 관심을 기울여야 하며, 다양한 기업 상징요소들과 종합적 개발 차원에서 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

3) 사보의 개발

최근의 몇 년 사이에 기업의 사보는 많은 변화를 꾀하고 있다. 즉 기업내의 새로운 문화의 흐름을 적절히 반영하고 기업의 기본가치를 조직의 구성원들에게 효과적으로 주입·강화시킴으로써 문화의 전달수단으로서 그 역할을 담당

62) T. E. Deal and A.A. Kennedy, 전제서, p.203.

해 온 사보가 환경변화와 새로운 기업문화의 도입과정 속에서 그 기능을 보다 효과적으로 발휘하기 위하여 다양한 개발노력에 따른 과감한 변신을 시도하고 있는 것이다.

정보화시대의 흐름에 발맞추어 기업이 보다 효율적으로 환경에 대처하기 위해서는 사보의 기능에 있어서 보다 다양한 계층에 대한 다양한 정보의 제공이 무엇보다도 중요하며 따라서 이러한 정보를 보다 신속하게 제공하기 위한 방안으로서 월간 형태의 사보를 주간지 형태로 바꾸는 등 사보의 다양한 변화와 개발노력이 각 기업체별로 이루어지고 있다.

이러한 사보가 체계적인 문화전달체로서 사내 커뮤니케이션의 활성화는 물론 기업이 새로운 환경에 보다 적절히 적응해 나갈 수 있는 방향을 제시함으로써 기업문화의 유지·관리에 있어서 그 중요성이 점차 강조되고 있음을 반영한다고 하겠다.

(나) 심리적 상징가공품

기업문화의 심리적 상징요소로는 일화, 전설 등이 있으며 이러한 일화나 전설 등을 모아 책자를 만드는 것은 구성원들에게 새로운 가치의 상징적 행동을 전달하는데 매우 중요한 영향을 미친다. 일화는 기업문화의 표현요소로서 기업의 가치나 창업자의 업적 등을 이야기한 것으로서 마틴(J. Martin)은 '일화는 기업문화를 표현하는데 풍부하게 사용할 수 있고 다양한 해석을 할 수 있기 때문에 문화의 중요한 요소로서 연구된다'고 하였다.

이와 관련하여 대표적인 일화로서 IBM사의 왓슨 회장이 고객마인드를 공유 가치화하기 위하여 판매사원 지원자들을 직접 면회한 것이나, HP사의 창업자 휴렛트가 개방문화를 정착시키기 위하여 실험실의 문을 항상 열어 놓도록 한 이야기들은 모두 이들 경영주의 경영이념과 문화가치를 실감있게 전달해주는 일화이다.⁶³⁾

이와같은 일화는 과거에 근거하여 현재의 실무에 대한 합법성을 제공해 줌

63) 이학중, 전계서, p.285.

으로써 기업체에서 무엇이 정당한 것이며 어떤 것이 받아들여질 수 있는가 하는 것을 분명히하여 문화를 유지하는 역할을 한다.

3. 기업문화의 정착 및 유지

기업문화 모델이 성공적으로 정착되기 위해서는 너무 완만해서도 어렵지만 최소한 기업 구성원들로 하여금 변화에 적응할 시간을 주고 실시되어야 할 것이다. 변화에 적응하는 가운데 기업 구성원과 최고경영층과의 의도하는 실제 목표에 대한 공감대와 여러 가지 문화적 개념에 대해서도 서로 공감하여 공유 가치를 형성해야 하는데, 그러기 위해서는 그간 기업비전이 의도하는 실질적인 목표와 기업문화의 재정립의 가치지향점이 분명해야 하며, 분명한 가치지향점이 생성되기 위해서는 기업자체의 상황을 철저히 분석하고 목표에 대하여 숨김없이 기업 구성원들의 이해를 구하여야 할 것이다.

즉, 실제 경영권자가 의도하는 목표를 그대로 제시하고 이에 대한 수용 가능성과 실행 가능성에 대하여 사전 고려를 충분히 하여 경영자의 일방적인 “전략적 뒤흔들”이나 탑다운(Top-Down)방식과 하부 기업 구성원의 보텀업(Bottom-Up)방식을 조화시킨 기업 구성원 내부의 중간관리자를 통한 미들업다운(Middle-Up & Down)방식을 통한 변화개입활동을 강화함으로써 자율적인 기업문화가 확산되도록 하여야 할 것이다. 이를 위해서는 기업문화 개발시 기업 구성원의 신뢰를 획득한 후, 이를 시스템적으로 반영시켜 지속적으로 추진해야 하는데 이러한 과정은 최고경영진의 적극적인 관심 속에서, 기업전략에 바탕을 둔 종합적인 기업문화 개발계획 하에 전사적으로 추진되어야 가능할 것이다.

따라서 우리나라 기업에 적합한 기업문화 개발모델은 생산성을 지향하고 이 문화에 대한 유연성을 기르도록 고려되어야 하며, 자사의 경영환경을 전략적으로 인식하여 종합적인 경영전략과 결합하여 차별화된 기업문화가 최고경영진의 적극적인 지원과 제도적인 뒷받침 속에서 기업 구성원의 신뢰를 획득하여 지속적으로 추진되는 형태일 것이다.

제 5 장 결 론

기업문화는 불확실한 상황하에서 효과적으로 대처하기 위한 가치와 규범으로서 역할을 하며 기업이 추구하는 목표가 기업 구성원의 가치관, 자기실현 욕구를 수용할 수 있을 때 더욱 경쟁력을 발휘할 수 있다는 일반적인 인식과, 오늘날 세계화·정보화에 따라 다양하고 치열해진 경쟁환경에 능동적으로 대처할 수 있도록 하는 데 있어서의 전략적인 기업문화 개발 필요성에서 본 논문의 연구가 시작되었다.

이러한 기업문화 개발의 중요성에 대한 인식 위에, 국내외적 전략환경의 변화에 따라 시장경쟁이 격화되는 등의 환경변화에 효과적으로 대처하기 위한 기업활동의 하나로서 우리나라 기업의 기업문화 재정립 사례를 고찰하여, 이에 따른 기업문화 재정립의 바람직한 방향과 그 방법 등을 모색하고자 하였다.

이러한 관점에서 우리나라의 기업문화 개발사례를 분석한 결과, 일반적으로 우리나라 기업체들의 경우, 경영권을 행사하는 소유권자의 변화가 기업문화 재정립의 내부압력으로 작용하고, 세계화에 따른 시장환경의 변화가 외부압력으로 작용하고 있는 것을 알 수 있었다.

SK텔레콤은 내외의 환경변화 압력에 대한 대응활동으로 21세기 세계일류 종합정보통신기업이란 공약과 이를 실천하기 위해 사업다각화와 고객만족, 무결점 경영, 구성원 성장 등을 제시하였고 이를 위한 기업문화 개발전략의 제시와 교육훈련, CI 개정을 실시하였으며 이를 정착시키기 위해 노력해오고 있다. 또 데이콤은 통신시장 개방에 대처하고자 한국 데이터통신주식회사에서 데이콤으로 사명을 변경하고 사업다각화, 내실화와 효율적 경영, 인력의 정예화를 통한 책임경영체제의 확립과 구성원의 성장 등을 제시하여 21세기 세계적 종합통신사업자란 비전 달성을 위해 노력하고 있다.

그러나 SK텔레콤과 데이콤의 기업문화 개발에 있어서 변화담당자와 변화개입활동에 대한 접근이 다소 차이가 있음을 알 수 있다. SK텔레콤은 최고경영

자에 의한 '전략적 뒤편'을 통해 '돌출집단' 즉, 변화담당자를 양성하고 이를 통해서 전사적 차원에서 변화개입활동을 지속적으로 전개하였다. 반면 데이콤은 최고경영자에 의한 '전략적 뒤편'과 '돌출집단' 양성을 위한 노력이 결여된 단기적인 성과에 치중하였다.

기업문화 개발에 있어서 핵심은 '문화'라는 속성상 단시일내 형성될 수 없다는 것이다. 이는 변화를 위한 담당자가 변화개입활동을 위한 이루어질 수 있는 것이다. 이를 전제로 기업문화 개발을 위한 세부적인 노력이 요구된다.

따라서 기업문화를 새로운 환경변화에 적합하도록 체계적으로 개발시키고 재정립하기 위해서는 최고경영진의 전략적인 행동과 이를 지지하는 중간관리자 등 중심인물의 행동이 있어야 되고 이러한 행동이 체계적이고 상징적인 기업의 보상조치 등에 의해 연쇄적인 확대로 이어져야 한다. 이를 위해서는 현재의 환경변화와 이러한 환경에 처한 기업의 성숙도 정도, 경영진 자신의 신념 등 기업문화 개발의 변수를 고려하여 현재 기업문화의 진단과 재정립을 위한 개발계획을 수립하고, 이에 대한 구성원간의 공감대 형성을 위한 분위기를 조성하며 각종 교육훈련, CI 등의 실시를 통해 체계적으로 개발해 나가야 한다. 즉, 기업문화는 환경변화 적응을 위한 전략경영의 매개가 되므로 문화에 대한 통찰력을 겸비한 최고 경영층을 위시한 변화담당자들이 자사의 기업문화에 대한 체계적이고 객관적인 진단을 통해 기업문화적 상황을 인식하고 이에 대한 대응방안을 전략적으로 제시하여 여기에서 도출되는 제반 변화개입활동을 단계적으로 실행하고 지속적으로 정착시켜 나가야 하는 것이다.

변화개입활동은 전술한 바와 같이 지속적이고 장기적인 교육훈련의 강화, 비공식적 소그룹활동의 강화, 조직 및 관리시스템의 개혁 그리고 문화상징의 개발을 통한 지속적인 개입 및 강화활동이 강구되어야 한다.

결론적으로 기업문화 개발에 있어서 기업문화의 문제증상을 진단하고, 최고경영자의 결단과 의지를 명확히 함으로써 기업문화 개발에 대한 방향을 설정해야 한다. 그리고 기업문화 개발에서 변화담당자의 역할 증대를 위한 개념을

정립하고 이들에 의해 회사 차원에서의 지속적인 변화개입활동이 이루어져야 한다.

본 연구는 기업문화에 대한 이론적인 고찰로 여러 문헌들을 종합하여 한국 기업의 바람직한 기업문화 정립 방안을 강구하고자 하였으나, 기업문화 개발에 있어서 변화담당자의 역할에 대한 실질적인 검증과 계량화를 시키지 못하였다는 한계점을 가지고 있다. 변화담당자들을 유형화하고 그들의 역할에 따라서 그리고 그들의 변화개입활동이 기업문화 개발에 실질적으로 미치는 영향을 계량적으로 분석할 수 있다면 유용한 결과를 도출할 것으로 판단된다.

이러한 연구가 본 논문의 취약점을 보완하고, 또 이러한 연구들이 계기가 되어 기업문화에 대한 더욱 많은 관심과 연구가 이루어진다면 경영발전에 상당히 유용하게 쓰일 수 있으리라 생각한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

< 단행본 >

- 박내희, 김원석, 『조직의 전략적 개발』, 서울: 한국경제신문사, 1994.
- 박종렬 외, 『사회학개론』, 서울: 교육출판사, 1991.
- 송은석, 『인간관계론』, 서울: 학현사, 1984.
- 신유근, 『조직론』, 서울: 도산출판사, 1981.
- 윤우곤, 『조직원론』, 서울: 법문사, 1977.
- 이학중, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 서울: 박영사, 1997.
- 이학중, 『한국의 기업문화』, 서울: 박영사, 1994.
- 이한검, 노남섭, 『세계화시대의 기업문화』, 서울: 형설출판사, 1996.
- 정준화 외, 『경영관리론』, 서울: 박영사, 1986.
- 조동성, 신철호, 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』, 서울: A.B.S 컨설팅그룹, 1995.
- 조영호 외, 『한국 대기업의 경영특성』, 서울: 세경사, 1996.
- 최만길, 『한국기업의 변화와 혁신』, 서울: 다산출판사, 1997.
- 추 헌, 『조직행동론』, 서울: 형설출판사, 1994.

< 연구논문, 정기간행물, 기타 자료 >

- 김윤수, “기업문화의 재정립과 유지를 위한 강화방안”, 중앙대학교 석사학위논문, 1996.
- 박내희, “효과적 관리시스템을 위한 기업문화 개발”, 서강 Harvard Business, 1986.
- 선경그룹 경영기획실, “SUPEX 추구”, 1998.
- 선경그룹 경영기획실, “SKMS”, 1998.
- 선경그룹 인력개발원, “93 신입사원 오리엔테이션 교재”, 1993.

신동엽, “조직문화적 관점에서 본 한국우수기업의 특성”, 연세대학교 석사학위논문, 1985.

양명승, “한국기업의 기업문화 개발전략에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문, 1995.

SK텔레콤, “MOVE 21”, 1995.

SK텔레콤, “정보통신 전문인력 양성계획, 교육훈련 현황”, 1997.

임팽국, “경영환경 변화에 따른 기업문화의 재정립과 개발전략 연구”, 중앙대학교 석사학위논문, 1997.

전홍식, “기업문화의 형성과정과 유형에 관한 연구”, 건국대학교 석사학위논문, 1993.

주산호, “인력개발을 위한 교육훈련 전략에 관한 연구”, 국민대학교 석사학위논문, 1989.

주식회사 데이콤, “세계를 가깝게, 미래를 가깝게 = 데이콤 10년사”, 1993.

주식회사 데이콤, “세계와 미래를 여는 데이콤 문화”, 1995.

최재윤, “기업문화의 분석과 개발전략에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문, 1988.

한병무, “기업문화의 개발에 관한 연구”, 동아대학교 석사학위논문, 1992.

2. 국외문헌

Davis, Keith, 『Human Behavior at Work』, 4th ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1972.

Deal, T. E., and Kennedy, A. A., 『Corporate Culture : The Ribes and Rituals of Corporate, Life, Reading, Mass』, Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.

Duncan, W. J., 『Organizational Culture : Getting a Fix on an Elusive Concept』, Academy of Management Executive, Aug., 1989.

French, Wendell L., and Bell, Cecil H., 『Organizational Development : Behavioral Science Intervention for Organizational Improvement』, 3rd ed., Engle-wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1984.

- Martin, J., and Siehl, C., 『Organizational Culture and Counterculture : An Uneasy Symbiosis』, Organizational Dynamics, Autumn, 1983.
- Neider, N., 『Training Effectiveness: Changing Attitudes』, Training and Development Journal, December, 1981.
- Pascale, R., 『The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization』, California Management Review, Winter, 1985.
- Robbins, S. P., 『Organizational Behavior』, 6th ed, Engle-wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1993.
- Schein, E. H., 『Organizational Culture and Leadership』, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schein, E. H., 『Organizational Psychology』, 2nd ed., Engle-wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Schein, E. H., 『Organizational Socialization and the Professions of Management』, Industrial Management Review, Vol 9, 1986.
- Schein, E. H., 『The Role of the Founder in Creating Organizational Culture』, Organizational Dynamics, Summer, 1985.
- Schwarty, Howard M., and Davis, Stanley M., 『Matching Corporate Culture an Business Strategy』, Organizational Dynamics, Summer, 1981.
- Shrode, W. A., 『Organization and Management』, Homewood: Irwin Inc., 1974.
- Smircich, L., 『Concept of Culture and Organizational Analysis』, Administrative Science Quarterly, Vol.28, No.3, 1983.
- 坂下昭宣, 『経営學 への 招待』, 白桃書房, 1993.

ABSTRACT

**The Studies on the Cultural Changes and Development of Korean
Business Organization
- On the Main Concerns for the Individuals in Charge of
Changes and their Intervention -**

**Jang, In-Soon
Major in Business Management
Dept. of Business Administration
Graduate School of Management
Hansung University**

Korean organization culture is undergoing a substantial period of growth and expansion. This phenomenon has enabled more resources to be devoted towards the study of business organization.

A business culture has been the valuable factors, contributing the favorable outcome for the members to decide their atmosphere.

These developing strategies should not apply to every business organization equally but can be changed properly in accordance with the circumstances of its own business factors.

Korean mode of thinking, balance and harmony between tradition and reality, and Korean national effort to discover their own identity have influenced constantly their business cultures concerned.

As if to boost farmer's income, farming should be diversified. But

Korean's traditional business culture has been in the modes of vertical and centralized uniformity. This deeply rooted culture is reflected by the organization color which remains unfaded despite alien attempts to change it. But we are now in the serving situation of interchanging world cultures and in need of multidimensional, flexible and reformed ways of cultural resolution.

In promoting the development and expansion of this studies, the great efforts should be coordinated with the individuals and organization mode of changes: first their roles and activities, secondly thier participated factors of intervention, finally their effective and revised analysis of business cultures. Korean business organization, because of its centralized system and size, is suitably convenient in terms of obtaining timly changes for the progressive and enhanced developments.