

High-Tech 산업에서의 企業文化的 役割

이 재 역<sup>1)</sup>

## I. 창조적 기업 문화 재정립의 필요성

근래에 들어 산업 기술의 발달은 과거 그 어느 때보다도 신속하고 광범위하게 이루어지고 있으며 이러한 기술 변화는 경쟁의 본질적 모습까지도 변모시켜 생산비 우위라는 전통 양식으로부터 기술 우위가 우선되는 새로운 조류가 형성되고 있다. 이러한 경향은 반도체, 전자, 전기, 통신 산업 등 소위 'high-tech' 산업들에서 보다 뚜렷이 나타나고 있는데 이는 곧 이러한 산업체들이 직면하고 있는 근본적 문제점의 핵심을 이루고 있다.

다시말해서, 'high-tech' 산업체들의 근본적 문제는 "기술이 곧 기업"이라는 새로운 현실에서 비롯된다. 기술 경쟁의 개념은 과거에도 기업들의 주요 관심사였으나 장기적 현상으로만 파악되었을 뿐 오늘날의 'high-tech' 산업에서와 같이 단기적 현상인 다급한 현실적 문제로 파악되지는 못하였다. 기술 혁신은 오늘날 매우 급속히 이루어지고 있으며 'high-tech' 산업체들과 같이 기술 집약적 제품에 의한 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 급속한 기술 환경의 변화에 적절히 대응해 가는 것이 지상 과제가 아닐 수 없다. 따라서 high-tech 산업체들의 당면 과제는 연구 인력의 창의성을 극대화시키고 그것이 곧바로 시장 경쟁력으로 승화될 수 있게 여건을 조성해 나가는 일이다.

기업의 R&D 부서를 비롯한 연구 집단들의 창의성을 고취시키기 위해서는 몇 가지 특징적인 여건 조성이 이루어져야 한다. 우선 창의적 사고가 자유로이 유통될 수 있는 여건이 마련되어야 하며 어느 정도의 위험은 감수될 수 있는 여지가 보장되어야 한다. 또한 항상 새로운 시도가 이루어질 수 있는 소지가 마련되어야 할 뿐만 아니라 새로운 변화가 항상 제기될 수 있는 분위기가 조성되어야 한다. 연구 집단은 전문성이 강한 집단으로 egoism에 빠지기 쉬우며 그만큼 공동 이익 아래 집단적 행동으로 유도하기가 어렵다.

기업의 입장에서 볼 때 이러한 연구 집단의 창의성을 최대한 신장시켜 나간다고 하는 것은 일종의 이율 배반적 노력을 동시에 경주해 나감을 의미한다. 기업은 경제적 효율성을 최고의 미덕으로 생각하는 조직체로서 연구 집단의 방만한 자율성은 경제적 효율성의 관점에서 볼 때 함께 조화되기 어려운 특징으로 생각되고 있기 때문이다. 전통적 기업 조직론에 의하면 경제적 효율성을 위해서는 기업은 작업을 표준화하고 세분화된 작업들 간의 합리적 연계성을 확립하며 엄격한 통제 기능을 확보할 필요가 있다. 이러한 방식은 소위 제도적 관리 방식(Bureaucratic or Mechanic Control)으로 대량 생산 방식의 기업들에 있어 매우 성공적인 것으로 알려져 있다(Woodward, 1965). 그러나 이러한 관리 방식은 자율성을 필요로 하는 연구집단의 관리에는 적합한 방식이 아니다. 따라서 오늘날 high-tech 산업체들의 고민은 이러한 이율 배반적 요소들의 적절한 균형 유지에 있다.

이러한 균형의 유지는 기업 조직이 변화에 대한 탄력성을 어떻게 갖추어 나갈 수 있는가라는 문제로 직결된다. 그러나 이는 단순히 기존의 제도적 관리 방식의 느슨한 운영만으로는 기대될 수 없다. 근본적인 새로운 접근법이 요구되고 있으며 그 중 하나가 바로 창조적 기업 문화에 의한 관리 방식(Cultural Governance)이다. 이는 창조적 문화를 양양하여 창의적 활동이 제도적 규제가 아닌 자율성에 입각하여 자연스럽게 경제적·효율성을 달성해 갈 수 있도록 유도하는 관리 방식이라 하겠다.

## II. 기업 문화의 개념: 세 가지 시각들

이러한 새로운 관리 방식의 내용을 정확히 이해하기 위해서는 먼저 기업 문화의 개념부터

정확히 이해할 필요가 있다. 기업 문화는 기업 내부에 형성된 공통 인식(Shared cognition)으로 정의될 수 있는데 보는 시각에 따라 그 내용이 달리 해석되고 있다.

### (1) 역할론(Functionalism)

역할론은 전통적인 체제 이론(System Theory)에 입각하여 각 부서 간의 분업에 의한 명확한 역할 부여와 부서 간의 협조 체제 구축을 중요시한다. 이 이론에 의하면 창조적 기업 문화는 기업 조직 전체의 번영에 크게 도움이 된다고 한다. 기업 문화의 역할로서 세 가지 점들이 지적되고 있는데 우선 창조적 문화는 기업 내부의 건전한 가치관 확립을 통해 변화를 수용해 나가고 각 부서 간의 창조적인 상호 작용을 유도하여 기업이 외부 환경 변화에 적응해 나갈 수 있게 한다는 것이다.

둘째로 창조적 문화는 기존의 가치관이나 고정 관념을 과감히 타파해 나갈 수 있게 한다는 것이다. R&D 집단과 같은 창조적 집단의 역할은 미래의 불확실성을 축소해 나가는 임무를 부여 받고 있는 동시에 또한 불확실성을 주입시키는 역할도 부여받고 있다. 이런 과정에서 고정 관념의 틀이 무너지게 되고 미래에 대한 새로운 지평이 제시될 수 있게 된다. Burgelman(1985)은 이러한 논리를 연장하여 창조적 집단은 자율적 기업 전략(autonomous strategy)을 수립해 나갈 수 있어야 한다고 주장하고 있다.

셋째로, 창조적 문화는 기업 구성원들이 egoism을 극복하고 조직 전체 이익을 위해 행동하는 집단주의적 행동 양식을 갖도록 유도해 나갈 수 있다고 한다. 기업 문화란 사회 집단의 궁극적인 목표를 인식하고 이해시키는 가장 좋은 도구이며 따라서 이를 통해 team work과 집단적 양심이 고취될 수 있다는 것이다.

### (2) 실용주의(Utilitarianism)-거래 비용 분석(Transaction Cost Analysis)

실용주의의 관점에서는 기업 문화의 개념을 경제적 효율성에 입각하여 이해하고자 한다. 즉 기업은 여러 법적·경제적 거래를 내부화함으로써 경제 비용을 절감하는 필요에 의해 조직된 집단이므로 기술 개발을 둘러싼 제반 거래 비용의 효과적 절감이 모색됨이 당연하며 그 중 가장 효율적 방법은 창조적 기업 문화의 양양에 의한 것이라 한다. 그 이유로는 첫째, 연구 개발 활동은 한번의 거래로 주고 받을 수 있는 한 개의 완제품이 아니라 여러 단계의 시행 착오와 개선을 거쳐 완성되는 일련의 연속적 작업으로서 각 단계마다 거래 관계를 성립시키기에는 너무도 복잡하므로 기업 문화라는 공통 인식의 신장을 통해 유연성 있는 관리 방법이 경제적으로 가장 효율적이라는 것이다. 둘째로, 연구 결과의 불확실성은 거래 자체의 불확실성을 낳고 이러한 불확실성에서부터 야기되는 경제적 비용(예를 들어 sunk cost)을 극소화하기 위해서는 거래의 내부화와 함께 창조적 기업 문화의 육성이 경제적 효율을 극대화시킬 수 있는 방법이라는 것이다.

### (3) Conflict Theory

이 이론은 각 조직 집단 간의 대립과 이해 관계 설명에 초점을 맞추고 있으며 기업 문화란 연구 개발을 둘러싸고 발생하는 여러 가지 이해 관계를 조정하기에 가장 효율적 방법이라는 것이다. 즉 기업 문화는 권력 행사의 핵심적 수단으로서 상충되는 이해 관계 속에서 관리적 필요에 따라 관리자의 비공식적인 간섭을 가능케 하는 효과적인 방법을 제시해 준다는 것이다. 또한 기업 문화는 경제적 불균형의 실상을 희석시키는 역할을 담당하고 있는데 기술 혁신을 둘러싸고 야기되는 경제적 이익의 배분 관계를 지적 소유권 등의 법적 관계에 의존함이 없이 공식화하는 효과도 수반하고 있다는 것이다.

### III. 주요 과제

이상의 세 가지 관점에서 파악된 창조적 기업 문화의 개념과 역할에 관한 분석은 창조적 집단에 대한 기업 문화 관리 방식이 해결해야만 할 문제점들을 보다 명확히 제시해 주고 있다. 문제점들을 아래 다섯 가지로 요약해 볼 수 있는데, 각기 상반된 두 개념들 간의 단순한 타협이 아니라 변증법적 통합이 이루어질 수 있어야 한다.

① 자율과 통제: 창의적 자율성은 연구 집단의 특성이다. 그러나 경제적 효율성 제고를 위해 어떤 형태로든 관리 및 통제가 불가피하며 이는 기업 문화 관리 방식에 의해 관리됨이 바람직하다. 한 가지 예로 목표 설정 방식(Mission Statements)을 채택한다면 의해 제도적 관리 방식(Bureaucratic Control)의 경직성을 지양함과 동시에 창의적 자율성을 최대한 신장시켜 경제 효율성의 목표를 달성해 갈 수 있을 것이다.

② 특이성과 통합: 연구 부서는 여타 부서와 다른 특색을 지니고 있으나 한 기업의 공동 목표 달성을 위해 여타 부서와의 상호 협조 체제가 구축되어야 한다. 즉 협조 정신(cooperate culture)을 고취시켜 부서 간의 통합과 유대를 강화해 나가야 한다. 부서 간 대화의 증진, 인적 교류의 활성화 등은 좋은 방안이 될 것이다.

③ 개인주의와 집단주의: 연구 집단은 창조적인 개인주의와 비교적 강하게 나타나고 있다. 이를 극복하여 기업 공동의 이익 추구에 있어 여타 부서와 함께 보조를 맞추어 가는 집단주의와의 적절한 균형이 유지되어야 한다.

④ 개별성과 보편성: 전문인으로서 연구원들은 연구 계층 특유의 기준에 의해 연구 활동을 수행하나 이러한 기준이 개별 기업의 구체적 목표 달성에 부합되도록 조정되고 이해될 필요가 있다.

⑤ 사념과 행동: 창의적 사고가 현실화 될 수 있는 분위기 조성이 필요하다. 즉 이상주의와 현실주의, 변화와 결단, 전력투구와 적당주의, 기술적 완성과 실용주의 등 상반된 두 개념들 간에 존재하는 장애요인이 극복되어야 한다.

#### IV. 맺음

High-Tech 산업체들의 시장 경쟁력은 이상 다섯 가지 상충 요인들을 어떻게 극복하여 변증법적 합일점에 도달해 나가는가에 달려 있다. 이는 기존의 제도적 관리 방식에 의해서 보다는 창조적 문화 관리 방식(Cultural Governance)에 의해 보다 효과적으로 성취될 수 있으리라 생각된다. 이를 위해 기업은 여러 상이한 가치관을 보다 폭넓게 수용하고 조직 내부의 신뢰에 바탕을 둔 연구 활동의 선별과 그에 따른 경제적 이익 배분에 있어 정의가 실현될 수 있도록 꼭 넓은 공감대 즉 창조적 기업 문화를 형성해 나가야 할 것이다.

#### 참고문헌

• Gomez-Mejia L. R. and M. W. Lawless. Organizational Issues in High Technology Management. JAI Press Inc. 1990.

• Burgelman. R.(1985). Corporate entrepreneurs and strategic management Insights from a process study. Management Science. 29(12). 1349-1364.

• Freeman. C.(1982). The economics of industrial innovation(2nd ed.). Cambridge. MA: M.I.T. Press.

• Lawrence. P.R., Lorsch. J.W. (1967). Organization and environment: managing differentiation and integration. Homewood. IL: Irwin.

주석1) 산업 혁신 연구실, 선임 연구원