

홍보환경 변화와 한국의 기업문화형성에 관한 연구

金 乾 洽

〈대한석유협회 홍보이사〉

〈차 례〉

제1장 序論

제2장 企業커뮤니케이션과 이미지管理

- 제1절 企業의 사회적 책임
- 제2절 企業과 커뮤니케이션
- 제3절 企業의 전략적 커뮤니케이션
- 제4절 企業의 이미지管理와 PR활동

제3장 企業文化의 본질과 정립방향

- 제1절 企業文化의 본질
- 제2절 韓國 企業文化의 특성
- 제3절 韓國 企業文化의 현주소
- 제4절 새로운 企業文化의 방향
- 제5절 韓國的 企業文化의 정립

제4장 結論

自己變身 없는 생존해 갈 수 없기 때문에 경쟁력을 강화하기 위한 주요수단의 하나로 企業文化 개발과 육성을 통해 기업체질의 강화를 서두르고 있다.

企業文化는 변화하는 환경속에서 기업이 수행하는 전략 가운데 가장 중요하게 고려되어야 할 사항으로 등장하고 있다. 企業文化는 점차 심화되는 다변화 환경하의 현대기업을 연구하는 새로운 관점이고 연구방법이다. 그러나 현단계 韓國의 企業文化는 어느 한 곳에 닿을 내리지 못한채 표류함으로써 조직활성화의 요체로서 기능하지 못하고 있다. 이는 企業의 특성을 고려하지 않았거나 타의적 명분적 동기에 의한 기업문화 운동을 전개하였기 때문이다.

이 논문에서는 企業이미지의 창출을 위한 바람직한 企業文化가 무엇인지, 그의 정립 방향을 제시하는데 목적을 두고자 한다. 연구방법은 국내외의 주요 문헌 조사 연구방법을 택하였다.

제2 장 企業커뮤니케이션과 이미지管理

제1 절 企業의 사회적 책임

전통적으로 企業에 대하여는 그 본유의 기능인 기본

제1 장 序 論

現代企業 환경은 企業이 제자리에 安住하는 것을 허락하지 않고 있다. 기업들은 경영혁신이라는 부단한

• 이 논문은 필자의 연세대 언론홍보대학원 석사학위 논문을 간추린 것이다.

적인 경제적 기능만 다하면 된다고 하는 사고방식이 지배적이었다. 즉 企業 본유의 기능은 財貨와 서비스의 생산이라고 하는 경제적 기능이고, 기업이 이러한 경제활동에 참여하는 동기는 이윤추구라는 인식이다. 따라서 企業은 이러한 이윤추구의 동기에 충실한 일만 하면 되며, 여타의 기능 같은 것은 생각할 필요가 없다고 보는 것이다.

그러나 오늘날에는 企業이 그 본유의 기능인 경제적 기능을 다하는 것에 그치지 않고 사회적 책임을 다하여야 한다고 믿게 되었는데, 이것이 企業의 社會責任論(social responsibility theory)이다. 기업은 사회적 기구이다. 기업은 혼자 존재할 수 없으며, 사회적 목적을 실현시키고 사회적 욕구를 만족시킴으로써 그 존재가치를 다할 수 있는 것이다. 다시 말하면 企業은 환경의 변화에 수동적으로 적응하여 갈 뿐만 아니라, 창조적으로 적응함으로써 생존하고 적응하여야 한다.

이와같이 오늘날의 企業은 기업행동에 따른 사회적 귀결과 이에 의해 파생된 企業과 사회 사이의 갈등 내지 상충을 해결하기 위해 사회적 책임을 져야 한다. 企業의 사회적 책임이란 바로 기업이 그 이해자 집단과 접촉하는 과정에서 그 기대에 반응하는 것을 말한다.

제2 절 企業과 커뮤니케이션

企業은 기업환경을 구성하는 여러 환경주체와 교환을 통해 상호 이익 내지 만족을 추구하므로써 기업목적 실현하고 있다. 기업목적은 부가가치로서의 이익이라고 할 때, 이익 실현은 기업을 둘러싸고 있는 환경집단과의 상호 작용에 의존하지 않을 수 없으며, 이와 같은 상호작용을 중심으로 환경적응기능을 수행하는 기업활동이 바로 마케팅이다.

이처럼 기업을 환경과의 상호 의존관계 위에 존속·성장·발전하는 것이라는 입장에서 보면 企業은 환경

의 요구나 필요를 충족하여 주는 環境要求充足組織體(environment serving organization)라 할 수 있다. 이와 같이 企業이란 환경요구충족조직체로서의 협동적 생산실체로 파악할 때 企業과 커뮤니케이션은 어떤 관련을 갖는 것일까.

일찌기 Barnard는 공식조직의 성립준속조건으로 다음과 같은 세가지를 들었다.

- (1) 커뮤니케이션(communication)
- (2) 공헌의욕(협동의욕, will to cooperate)
- (3) 의식화된 공동목표(conscious common purpose)

커뮤니케이션은 송신자와 수신자간의 意味의 分有·共有(sharing of meaning)이다. 이 定義는 커뮤니케이션활동 내지 행위가 이루어진 결과를 전제로 한 것으로 이를 행위 내지 활동적 차원에서 인식하면 커뮤니케이션 자체는 하나의 행위 내지 활동이 된다. 따라서 企業에서의 커뮤니케이션活動은 기업활동의 일환인데, 이는 종래의 경영학 분류체계상으로는 여타의 영역 기능에 매몰되어 버려 별도의 활동으로서 통합적으로 인식되지는 않았었다. 예컨대 경영관리론상으로는 이니셔티브(leading)에 포괄되어 동기유발(motivation) 및 리더십(leadership)과 아울러 하나의 하위기능으로 다루어졌었다. 또한 마케팅의 경우에는 마케팅 커뮤니케이션(marketing communication)으로 다루어져 이에는 人的 판매, 광고, 판매촉진, 홍보 또는 PR 등이 포함되는 것으로 이해되고 있다.

그런데 기업이라는 조직체에서 이루어지는 커뮤니케이션活動은 여기에서 그치지 않는다. 사실 기업이 경영관리상으로 당면하는 문제를 해결하기 위해 협동적으로 이에 대응하려면 다차원적인 커뮤니케이션 활동을 수행하지 않으면 안되는 것이다.

企業의 환경집단인 公衆은 여러 경로를 통해 기업과 관련되는 여러가지 유형의 정보를 수신하고 이를 바탕으로 기업을 판단·평가하여 企業이미지를 형성하게

된다. 따라서 企業커뮤니케이션은 광고 내지 홍보부문의 활동만으로 끝나는 것은 아니다. 기업과 관련되는 情報인 메시지가 公衆이 갖는 企業 이미지를 매개로 하여 그들의 행동에 영향을 미친다는 관점에서 볼 때 企業이미지관리는 바로 企業커뮤니케이션管理(*corporate communication management*)가 되지 않을 수 없는 것이다.

제 3 절 企業의 전략적 커뮤니케이션

1. 企業 커뮤니케이션의 概念 확대

企業커뮤니케이션 활동은 企業이 스스로의 價値를 높이므로써 販을 확보하는 것을 목적으로 하는 기업의 총체적 활동이다. 기업가치는 단순히 상품, 서비스 제공에만 그치는 것이 아니라, 생산하는 商品, 서비스의 개발사상, 나아가서는 사업 자체가 가진 사상배경, 기업 자체가 지향하고 있는 경영방식이나 방향성등 다양한 레벨에 의해서 형성되고 있다.

여기에서 목표로 하고 있는 戰略的 커뮤니케이션은 총체적인 企業이미지의 향상에 그치지 않고 기업경영 목적에 합치함과 동시에 기업가치의 형성을 의식한 기업전략의 조합을 고려하고 있는 企業커뮤니케이션이다.

기업경영이 목표하는 戰略的 커뮤니케이션의 효과는 기업자산의 누적적 확대에 있다고 할 수 있다. 누적자산이란 매출액, 토지, 건물과 같은 경제적 자산, 企業이미지와 각종 노하우등의 情報的 자산, 나아가서 종업원 모델과 風土로 대표되는 文化的 자산등 넓은 의미의 가치 총체이다. 그 누적자산을 대상시장에 배분·투입해 가는 것이 기업가치의 향상을 위한 전략이라 할 수 있다. 전략적 企業커뮤니케이션 활동은 企業이 가진 자산을 전부 메시지화한 활동이고, 그 반복적인 활동이 새로운 가치를 획득하는 상호관계에서 받아들여져야 한다.

2. 소비자의 企業觀 변화와 대응

종래 企業과 소비자의 관계는 商品을 매개로 하여 이루어졌다. 그러나 최근의 환경변화에 따라 소비자의 여러가지 생활단면에서 여러가지 다른 얼굴로 기업이 등장하게 되었다. 이 다양한 企業의 얼굴을 대별하면, (1) 商品 공급자로서의 얼굴 (2) 희망직장으로서의 얼굴 (3) 근무처로서의 얼굴 (4) 투자대상으로서의 얼굴 (5) 사회구성원으로서의 얼굴등 다섯가지이다. 이러한 기업의 다양한 얼굴에 맞추어 企業커뮤니케이션도 대응해 나갈 필요성이 생기는데, 여기서 주의해야 할 것은 그 다섯가지 얼굴에 대한 소비자의 기업관이 바뀌고 있다는 점이다.

3. 戰略的 커뮤니케이션 시스템

전통적인 마케팅戰略은 주로 목표의 설정과 4P(*product, price, place, promotion*)를 중심으로 한 마케팅 믹스정책의 계획화를 위해 요구되어 왔다. 커뮤니케이션 활동도 마찬가지로 판매를 위한 하나의 단순한 수단이라고 생각하였다.

그러나 앞으로의 戰略的 커뮤니케이션이란 기업의 경영목적에 입각한 기업의 총체적 활동이며, 보다 포괄적인 社會的인 관점에서 커뮤니케이션 활동을 파악, 기업과 시장과의 대화 촉진을 생각하는 기업의 행동체계로 이해해야 할 것이다. 종전의 마케팅 관점에서 廣告는 마케팅의 서브 시스템으로 보았다. 즉 광고는 판매를 위한 수단으로 보았던 것이다. 그러나 현대의 정보사회에서는 企業 전체 커뮤니케이션의 質과 量에 의해 업적 자체가 좌우되게 되었고, 기업의 情報 발신을 조직적으로 총괄하는 부문이 필요하게 되었다.

따라서 戰略的 커뮤니케이션은 기업의 단편적인 커뮤니케이션으로 그치는 것이 아니라, 기업의 경영목표를 실행하는 총체적 운동이므로 최고경영자의 역할이

성과에 커다란 영향을 미칠 수 있다. 또한 그 목적의 달성도를 측정할 때 어떤 기준을 갖고 커뮤니케이션 활동의 효율적 실행과 효과의 측정을 위한 조직부서의 필요성이 증대되고 있다.

제 4 절 企業의 이미지 管理와 PR 活動

1. 企業의 이미지 관리

이미지(image)란 사람들이 대상에 대해 가지는 心像(mental picture)인데, 이는 사람들이 진실된 것으로 믿고 있는 주관적인 마음의 세계로서 경험의 종합적 결과로서 형성되는 것이다. 이미지는 이념과 태도의 중간쯤에 자리잡는 개념으로서 이는 단순한 信念과도 다르며, 태도와도 다른 것이다. 따라서 이미지는 사람에 따라 다를 수 있으며, 또한 명확성이나 복잡성도 저마다 다른 것이다.

企業이미지(corporate image)란 기업을 둘러싸고 있는 환경주체, 즉 公衆의 마음 속에 투영된 企業의 그림자 내지 영상인데, 그 속에는 가치체계가 포함되어 있다. 따라서 企業이미지란 기업에 대한 公衆의 가치관이 구체적인 형태를 취하게 된 것이다. 그런데 가치관은 행동의 선택기준으로 작용하므로 企業이미지는 기업에 대한 公衆의 태도나 많은 경우 의견을 결정하는 평가기준이 되는 것이다. 그러므로 이는 기업에 대한 소비자의 태도를 결정짓는 요인이 된다.

企業이미지管理(corporate image management)란 企業과 다양한 관계를 맺고 있는 公衆이 그들의 마음 속에 그리고 있는 기업에 대한 心像인 企業이미지가 양호하게 형성 유지됨으로써 그들과의 사이에서 신뢰성을 바탕으로 하는 互惠의인 관계의 지속을 통해 기업의 장기적인 존속·성장이 이룩되도록 기업경영전략의 일환으로서 전개하는 企業커뮤니케이션 활동을 종합적·社會的인 관점에서 관리하는 것을 말한다.

企業이미지管理의 전략적 목표는 企業이미지의 개

선·향상(image up)에 있기는 하나, 이는 企業正體 이상의 이미지를 창출하는 것이 아니며, 기업 실체에 대응하는 정확한 企業이미지를 형성하려는 것이다. 따라서 이미지管理의 전략적 목표는 기업실체와 어긋난 企業이미지를 이에 근접시키려는데 있는 것이다. 그러나 廣의로 볼 때에는 기업실체를 개조하는 것까지 포함된다.

최근 국내 기업들은 국내외적으로 환경문제가 중대 관심사로 등장함에 따라 환경관리에 대한 인식이 점차 높아지고 있으며, 그린 마케팅(green marketing)의 분위기가 확산되고 있다. 최근의 그린 마케팅은 자연 환경 보존, 생태계의 균형이라는 측면에서 公衆요인을 제거한 상품을 생산 판매하여야 한다는 소비자보호운동에 입각한 마케팅으로 개념화되고 있다. 기업은 그린 마케팅을 적용함으로써 기업의 사회적 책임의 능동적 수행이라는 對外이미지 개선에 많은 도움이 될 뿐만 아니라, 새로운 市場機會(market niche)로서 마케팅의 영역을 넓혀 나갈 수 있다.

그린 마케팅의 영역은 환경구조, 생활조건, 개인 생활의 살아가는 과정 모두를 대상으로 하여 그 과정에서 발생하는 인간생활의 요구와 選好에 부응하는 모든 부분을 포함하고 있다. 즉 그린 마케팅의 訴求點은 물질적 풍요나 편리성에 강조를 둔 것 보다는 인간의 〈삶의 質〉을 높이는 데에 강조점을 둔 마케팅 활동이라고 할 수 있다.

2. 企業과 PR 活動

오늘날의 사회는 企業의 사회적 책임을 묻고, 기업의 이익과 公衆의 이익을 함께 고려할 것을 요구하고 있다. 우리나라 企業들도 이제 이러한 기업환경의 변화추세를 이해하고 기업의 공공성을 바탕으로 올바른 企業文化를 창출해야 할 과제를 안고 있다.

PR의 존재의의는 바로 여기에 있다. 한마디로 말해서 企業의 이익만을 위해 상품과 서비스의 판매증진만

을 목적으로 한 광고활동으로는 사회의 요구에 적절하게 대응할 수 없다는 상황판단이 그 대처방안으로서 PR활동을 대두시킨 것이다. 그리고 이러한 PR활동의 가장 중요한 수단이 바로 弘報이다. 弘報는 기업이미지를 구축하는 가장 기본적이고 전형적인 도구 가운데 하나이다.

그러면 우리나라 企業PR의 현실은 어떠한가? 지금까지 우리나라 기업의 홍보활동이라고 하면 대체로 제품 홍보, 社報나 자료의 간행, 또는 각종 매체를 통한 企業이미지弘報가 그 중심이 되고 있다. 또한 장기적인 계획 보다는 중대사태가 발생했을 때 이에 대처하기 위한 일시적인 임기응변의 치유책으로 PR이 활용되는 경우가 많았다. 즉 우리의 많은 기업에 있어서 아직도 기업경영의 목표가 영리 추구의 차원에만 머물러 있는 것이 현실이다. 우리나라의 企業PR은 아직도 哲學으로서가 아닌 설득기술로서의 마케팅 요소에 머물고 있다.

PR은 결코 PR부서 요원만의 일이 아니라, 경영기능의 일부로서 최고 경영자 자신의 일이며, 조직 PR은 몇몇 담당자나 책임자의 고유업무가 아니라, 조직구성원 전부의 공동과제이다. 한마디로 PR은 그 조직 최고경영자의 책임이다. 그런 의미에서 PR은 경영기능의 일부이며, PR學은 사실상 社長學이라 해도 과언이 아닌 것이다.

제3장 企業文化의 본질과 정립방향

제1절 企業文化의 본질

1. 企業文化의 개념

文化(culture)는 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 습관, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념

이라고 할 수 있다. 사회의 文化를 이와 같이 이해할 때 企業文化(corporate culture)란 기업 구성원들 모두가 공동으로 가지고 있는 가치관과 신념, 습관과 규범, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념이라 할 수 있다.

일반적으로 企業文化라고 할 때 다음 다섯가지 중에서 하나를 의미하는 말로 쓰이고 있다.

첫째는 企業이 대외적인 문화활동에 참여하는 것을 企業文化라고 한다. 이때의 企業文化는 프랑스를 중심으로 전개되고 있는 *mecenat*(문예후원)운동과 거의 같은 개념이다.

둘째는 기업체내 사원들의 취미활동이나 놀이文化를 지칭하는 것이다.

셋째는 기업문화를 CI(기업이미지 통일화)와 동일시하는 것이다.

넷째는 사원들 특유의 습관이나 일하는 방식을 기업문화라고 하는 것이다. 오래 전부터 社風이 기업문화라는 인식이 보편화되어 있다.

2. 企業文化의 대두배경

企業文化에 대한 논의가 전개된 배경에는 순수한 이론과 실무의 두 측면에서 찾아볼 수 있다.

우선 순수이론적 측면에서는 조직현상을 합리적인 현상으로만 파악하려는 구조기능주의의 패러다임에 한계가 있다는 인식이 이러한 추세를 낳았다고 볼 수 있다. 그동안 합리주의적 모델에서 비합리적인 것으로 간과되었던 여러 요소나 현상들이 실제로 조직의 성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 따라서 조직에서 중요한 것은 구조, 기술, 관리 뿐만 아니라, 공유된 이해, 가치, 규범등의 문화적 요소라는 것을 인식하게 되었다.

실무적인 측면에서는 현실적인 요청에 의하여 조직문화가 거론되기 시작하였다. 美國의 경우 기업문화에 대한 관심을 갖게 된 것은 일본식 경영에 대한 관심의

대두와 미국적 경영방식의 상대적 침체가 큰 원인이 되고 있다. 즉 美國企業을 살릴 길은 일본식 경영이 아니고 철저히 미국적인 것으로서 위대한 美國企業을 탄생시켰던 초기 기업가들의 이념과 아이디어를 발굴하고, 그때와 같은 강한 企業文化를 키우는 것만이 현재의 딜레마를 해결하고 지속적인 성장을 꾀할 수 있다는 것이다. 반면 日本기업의 경우 低成長期에 들어오면서 근로의욕의 저하, 회사에 대한 충성심의 감소 등의 문제가 그 배경이 되고 있다. 이러한 문제의 해결을 위해 경영자들은 조직의 활성화 대책 또는 조직 내부의 유대를 재강화하려는 노력을 기울이고 있는데, 그 일환으로 社風에 대한 관심이 높아지고 있는 것이다.

우리나라의 경우도 이제 企業의 역사가 어느 정도 깊어지고 대규모화 됨에 따라 외형적인 성장에 걸맞는 기업내의 정신적인 支柱가 필요하게 되었다.

그동안 기업의 목적은 이윤극대화에 있었으나, 이는 기본적으로 단기적·원칙적인 것으로 미래에는 이를 뛰어 넘어 이해자 집단의 공존공영, 소비자 만족, 사회적 책임과 봉사, 장기적·거시적으로 국가사회발전과 인류문화 발전에 기여하는데 기업목적은 두어야 할 것이다. 이렇게 볼 때 현대기업의 목적은 마케팅 목표와 같은 것으로서 환경변화의 적응 및 고객의 창조와 만족을 통한 기업의 생존·성장·발전에 있는 것이다.

3. 企業文化의 체계

체계론적 입장에서 볼 때 企業文化는 하나의 체계로서 환경과 더불어 다수의 하위체계(sub-system)를 포함하게 된다.

기업문화의 하위체계에는 생산체계, 조직체계 및 가치체계가 있다. 경영학에서 주로 논의하는 社風, 종업원의 의식으로서의 기업문화는 주로 가치체계에 속한다. 사회학에서 논의하는 기업문화는 상부구조로서의 기업문화를 가능하게 하는 하부구조로서의 생산체계

가 하나의 체계를 형성하여 의식과 행위, 그리고 그 행위의 결과로서 나오는 생산의 결과가 체계화되고 통일되는 것을 의미하는 것이다. 조직체계는 이와같은 하위체계로서의 생산체계와 가치체계를 연결하고 작동시켜 주는 역할을 하는 또 하나의 하위체계이다.

이와같은 企業文化의 체계적 성격은 기업문화가 체계와 환경을 뚜렷이 가지며, 체계는 주로 환경에 의해 결정된다는 사실을 통해 잘 드러나고 있고, 체계는 다시 체계를 구성하고 있는 하위체계와의 유기적 연관 아래에서 가능하게 된다는 점을 지적하여 주고 있는 것이다.

제 2 절 韓國 企業文化의 특성

1. 人間重視의 기풍적 기업문화

韓國 企業文化의 기본적인 특성은 인간중시의 기풍적 企業文化라고 말할수 있다. 여기에서 인간중시라 함은 모든 조직구성원들이 조직생활을 하는데 있어서 성실, 근면, 책임감, 협동심과 같이 인간이 기본적으로 갖추어야 할 品性이나 德目を 무엇보다 중요하게 생각한다는 것을 의미한다. 또 家風의이라 함은 산업화 초기에서의 가족경영방식이 그대로 현대의 企業에 수용되어 지속됨으로써 企業文化가 가족적인 성격을 강하게 나타나게 되었다는 사실을 의미한다. 韓國의 가족제도가 기업으로 확장되어 企業은 곧 家族, 企業文化는 家風이라는 등식관계를 형성하게 되었다. 韓國의 기업문화에서 인간중시의 사상은 구체적으로 企業의 경영이념으로 표출되고 있다. 모든 기업은 조직의 중심적 가치를 표현한 기업이념 또는 경영이념을 설정하여 이를 기업경영의 기본방향으로 삼고 있다. 企業에서 경영이념으로 무엇을 강조하는가 하는 것은 기업문화의 특성을 규정짓는데 매우 중요한 요인으로 작용한다.

韓國企業에서 경영이념은 흔히 社訓에 공식적으로

표현 또는 반영되고 있다. 企業의 社訓은 주로 企業의 소유주나 경영주의 경영이념을 정립한 것으로서 이것이 얼마나 잘 실천되고 있고, 구성원들로부터 실제로 얼마나 공감을 받고 있는지는 기업마다 모두 다르다. 그러나 社訓은 企業의 공식적인 理念인 만큼 企業이 정식으로 추구하는 기본가치 또는 공유가치라 할 수 있다.

전체적으로 볼때, 우리나라 企業들은 인화단결과 성실, 근면, 그리고 창의, 창조를 가장 많이 강조하고 있다. 그중에서도 인화단결과 성실 근면이 우리나라 기업에서 가장 널리 강조되고 있는 기본가치라 할 수 있다. 이와같이 우리나라 기업은 대체로 내부 구성원들 간의 인간관계를 가장 중요한 가치로 강조하고 있고, 그 다음으로 대외적인 신뢰성과 사회적 책임을 강조하는 경향이 있다..

2. 集合主義와 名分主義의 행동방식

韓國企業의 구성원들은 기본적으로 「우리」(we) 의식에 기초한 集合主義의 행동 특성을 보여준다. 韓國의 전통적 대가족제도와 사회공동체의 생활원리로부터 영향을 받은 집합주의적 특성은 구성원들의 가치의식에만 투영되는 것이 아니라, 일상 조직 생활에서의 행동방식이나 인사관행에도 반영되고 있다. 다음으로 韓國企業의 구성원들은 대인관계 측면에서 개인보다는 共同體를 강조하는 분위기하에서 자신보다도 남을 의식하는 태도를 보여준다. 남이 자신을 어떻게 보고, 어떻게 판단하는지를 의식하기 때문에 당연히 행동은 실제 현실의 반영이라기 보다는 그 상황에서 바람직하다고 인식되어지는 것, 즉 名分과 체면을 쫓는 특성이 나타나게 되었다.

3. 상하간 位階秩序의 중시

韓國企業에서 家風의 企業文化를 통해 우리는 企業

구성원 상하간에 위계질서를 중시하는 특성을 알 수 있게 된다. 그리고 이러한 상하간의 위계질서의 중시는 서열의식과 집단에 대한 종속심, 상급자의 권위와 비공식주의로 나타난다.

韓國 사회에서의 수직적인 상하관계의 구조적 특성은 기업조직에서도 상급자와 연장자에 대한 서열의식과 더 나아가 집단에 대한 종속심으로 나타난다. 이러한 수직적 文化의 특성은 朝鮮王朝 이래 사상적 배경이 되어온 유교적 정신에 입각하여 형성 계승되어 온 것으로 볼 수 있다.

韓國企業에서 상하간 위계질서를 중시했던 전통은 조직내 상급자의 강력한 리더십의 형성을 가능케 했다. 일반적으로 韓國의 기업에서는 계층적 조직관을 강조했던 유교사상과 가부장적 권위를 중심으로 이루어졌던 대가족주의에 기초하여 권위주의적이면서도 온정주의적인 양면적 리더십이 발휘되어졌다.

제 3 절 韓國 企業文化의 현주소

긴 시간의 흐름속에서 보면 개별기업의 企業文化나 사회 전체 수준에서의 기업문화나 다소 안정적인 모습으로 그 독특성을 보이게 되는 것이 일반적이다. 그러나 현단계에 있어서 韓國企業의 전체적인 企業文化는 일시적이라고 볼 수 있겠지만, 어느 한 방향으로 정착되지 못하고 표류하고 있는 다소 혼란스러운 현상을 보이고 있다.

80년대 이후 전통적인 가치의식이나 행동방식은 산업화과정에서 유입된 서구산업사회의 합리주의적 가치관과 韓國의 정치적·사회적 민주화의 진전에 따라 엄청난 변화를 가져오게 되었다. 기업구성원들은 기업의 성장에 대한 그들의 공헌도가 매우 컸지만, 그 공헌에 대한 충분한 보상을 받지 못했다고 생각하는 상대적 박탈감 내지는 不公正性에 대한 인식이 팽배해 있는 상태이며, 이러한 불만들이 그동안 그들이 보여왔던 가치의식과 행동방식을 다른 방향으로 변화시키

게 하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 그리고 정보 산업의 발달과 세계경제의 국제화·개방화 등으로 과거와는 달리 세계가 서로 손잡고 빈번하게 교류함에 따라 사회문화적 가치는 더욱 급속히 변화하고 있다.

최근 韓國企業들은 이러한 변화추세에 따라 지배적이었던 家風的 기업문화가 약화되고 이질적 성격의 기업문화가 유입됨으로써 그 방향감각을 상실하고 있는 실정이다. 즉 하나의 기업문화 안에서 한편으로는 경영자들이 기존의 권위를 유지한채 외형적으로는 일반 구성원들의 의견을 존중하는듯 하지만, 실질적으로는 강압적인 태도를 보이기도 하며, 구성원들도 자기 자신의 개인적 가치를 내세우면서도 「무엇인가 할 수 있다」라고 하는 도전의식을 상실한채 保身主義와 무사안일한 태도와 같은 타율적 행동성향을 보이는 「미성숙 기업문화」의 특성이 나타나기도 한다. 또 한편으로는 구성원들이 개인의 가치를 중시하고 동시에 자율적 행동성향을 보이기도 하면서도 자신만을 지나치게 염두에 두는 극단적 이기주의적 성향을 보이기도 한다.

이처럼 오늘날의 韓國企業들은 「家風的企業」이라고 하는 중심적 특성과 함께 미성숙 기업문화와 이기주의적 기업문화가 기업문화의 正體性을 확립하지 못한채 표류하고 있어 앞으로의 난관을 극복하는데 커다란 걸림돌이 되고 있는 것이다.

제 4 절 새로운 企業文化 방향

企業文化는 독특성(*uniqueness*)을 갖고 있는 것 외에 또 하나의 중요한 포인트는 企業文化가 구성원들의 공동적인 노력에 의해 「가꾸어질 수 있다는 것」이다. 자율적 공동체 문화를 꽃피우기 위해 쟁기와 호미를 들기 전에 모든 企業들이 한번쯤 깊고 넘어가야 할 전제조건 또는 착안점을 제시해 본다.

(1) 기술혁신과 文化발전의 균형도모

企業이 생존과 발전을 위해 끊임없이 변화하는 기술

을 따라 가려면 기술혁신과 文化 발전을 양립시켜 줄 수 있도록 특유하고 전문적인 노하우를 고안하여야 한다. 즉 企業의 생존과 성장· 발전을 위해서 文化가 기술혁신의 저해요인이 되지 않고 오히려 기술혁신을 도모하는 상승적인 요인으로 작용하도록 해야 한다. 이와같이 기술혁신과 文化발전과의 격차를 기업에서 메꾸어 주는 것이 바로 경영의 묘미인 것이다.

(2) 근로자 文化와 경영자 文化의 공감대 형성

공동체 의식과 자율주의에 기초를 둔 「우리 속의 나」型 기업문화를 창달하기 위해서는 경영자와 근로자간에 진정으로 공유되는 공감대가 형성되어야 한다. 진정한 의미에서의 경영자문화와 근로자문화간에 공감대의 형성은 勞使 양측이 집단이기주의를 지양하고 노사간에 서로의 입장을 함께 이해하고 느낄 수 있는 조직분위기가 조성될 때 內在化될 것이다.

(3) 연계형 경영시스템 구축을 위한 企業文化

연계형 관리시스템이란 부문관리기능의 상호협력과 유기적인 조정을 통해 시너지 효과(*synergy effect*)를 극대화하려는 것이다. 이를 위해서는 관리기능부문을 유기적으로 연결시켜 둘 수 있는 어떤 공유된 가치나 장기적인 공통목표를 설정하여야 한다.

연계형 경영시스템을 구축하기 위해서는 기업경영의 거의 모든 분야에서 자기변신의 노력을 기울여야 하겠지만, 그중에서도 변화의 마스터플랜을 제공하는 정신적 기반 확립 측면에서 자율적 공동체 기업문화의 정립이 요구된다. 즉 경영시스템이 역동적으로 작용하기 위해서는 단순히 美國이나 日本 등 선진국의 우수한 기업들을 모방하는 것으로는 이루어질 수 없다.

(4) 專門性 제고를 위한 企業文化

그동안 韓國企業에서는 사람 중심의 인사관리나 資質 중심의 평가방식과 같은 전인주의적 인사관리 관행

이 보편화되어 있어 제너럴리스트에 대한 선호도가 큰 반면, 아직까지도 스페셜리스트 또는 전문직이란 개념이 확립되어 있지 않은 실정이다. 제너럴리스트나 스페셜리스트의 인재육성 방향 모두가 완벽하지는 못하기 때문에 양자택일적 방법을 지양하고, 보다 더 높은 차원에서 인재육성의 방향을 모색해야 할 것이다.

(5) 企業文化的 글로벌化

韓國企業이 세계의 우수기업과 어깨를 겨룰 만큼의 국제경쟁력을 갖추고 21세기에도 성공적인 기업이 되기 위한 필요충분조건으로서 제품 시장면에서 세계화를 도모해야 할 뿐만 아니라 企業文化的 世界化를 촉진해야 할 것이다. 이에 앞으로 우리의 企業文化가 나아가야 할 방향은 바로 글로벌化이다.

제 5 절 韓國的 企業文化的 정립

家風的 企業문화속에서 자율적 企業문화로의 전환을 위해서는 위에서 언급한 새로운 가치관 및 의식의 정립이 요청될 뿐만 아니라, 이를 실천할 全社的인 차원에서의 구체적인 관리방안의 수립이 필요하다. 조직내 「우리 속의 나」型 企業문화 창달을 위해서는 먼저 企業문화의 틀(frame)을 정비해야 하고, 최고경영자의 전향적인 역할이 요구되며, 실제적인 企業문화의 생활화방안 및 조직내 개방성의 증진과 자율적 경영의 모색등이 고려되어야 할 것이다. 이러한 관리방안들에 관해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 企業文化的 창달을 위해 우선적으로 해야 할 일은 향후 기업이 추구해야 할 企業문화의 방향과 내용을 체계적으로 제시하는 것이다.

둘째 한국기업에서 「우리 속의 나」型 企業문화의 정립·창달을 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 역할이 중요하다.

셋째, 全社的 차원에서 수립된 企業문화의 틀을 기초로 하여 보다 체계적으로 企業문화가 생활화되기 위

해서 구체적인 제반제도가 마련되어야 한다.

넷째, 지금까지 가동적 企業문화의 부정적 측면으로 지적되어 온 기업내의 폐쇄성을 줄이고 개방성을 확대시키는 노력이 필요하다.

제 4 장 結 論

과거의 기업이 「하이볼륨 文化」이었다면 이제는 「하이 밸류의 文化」가 중심이 되는 시대가 도래하고 있다. 이제 企業의 목표는 고객이 요구하는 높은 가치를 창조하는 것이다.

앞으로의 企業文化 개발방향은 첫째로 가치창출자로서의 기업이념과 경영의 비전, 즉 企業像이 담겨져야 한다. 이를 가치문화라 할 수 있다. 또 기업상을 구성원 모두의 머리와 가슴에 와 닿을 수 있도록 하는 노력과 제도가 마련돼야 한다. 이 과정을 表出文化라고 부를 수 있다. 바람직한 企業문화가 자리잡기 위해서는 추상적인 주장과 희망을 나타내는 가치문화와 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 表출문화가 체계적으로 조화돼야 한다.

둘째, 企業文化的 활성화에는 구성원의 희망과 비전, 즉 중업원상이 담겨져야 하고, 또 이들 구성원 모두가 공감하도록 하는 노력과 제도가 있어야 한다.

셋째, 企業文化 창달 노력에는 문화형성의 하부구조로서 인간중시의 경영, 즉 「企業은 사람이고, 경영은 사람」이라는 인식이 필요하다. 인간중주의 경영을 경영철학의 기본과제로 삼지 않으면 결코 바람직한 企業문화의 창달은 기대할 수 없다.

결국 企業문화의 핵심은 기업이 구사할 수 없는 인간적 力量을 어떻게 극대화할 수 있는가에 달려 있다. 따라서 企業문화의 요체는 총체성에 있으며, 변화에 있는 것이다. ♣