

## 公企業 企業文化의 問題點과 暢達方案

愼 侑 根\*

### 〈目 次〉

- I. 企業文化란 무엇이며, 왜 중요한가?
- II. 公企業의 企業文化, 무엇이 問題인가?
- III. 公企業 企業文化 暢達을 위해 어떤 努力을 傾注해야 할 것인가?

## I. 企業文化란 무엇이며, 왜 중요한가?

### 1. 기업문화의 의의

文化(Culture)라는 용어는 청소년문화, 교통문화, 음주문화 등과 같이 우리들의 일상적인 생활속에서 다양하게 사용되는 개념으로, 학계에서는 인류학의 선구자인 타일러(E. B. Tylor)에 의해 처음 전문용어로 사용되었다.<sup>1)</sup> 타일러 이후 문화에 대한 연구는 인류학이나 사회학을 중심으로 한 거시적인 사회문화에 대한 연구를 거쳐 경영학이나 조직심리학을 중심으로 한 보다 미시적인 차원에서 조직에서의 문화현상에 대한 연구로 이어져왔다. 따라서 조직문화는 인류학, 사회학에서 통용되는 거시적인 문화개념과 경영학에서의 문화이론 및 실제적인 성격이 결합된 개념으로 이해해야 할 것이다.

사회문화적 관점에서 볼 때 組織文化(Organizational Culture)란 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치(value), 신념(beliefs), 이념(ideology), 관습(habit),

---

이 글은 서울대학교 경영대학 부속 경영연구소에서 주관한 공기업센터 개설 기념 심포지움(1995년 11월 17일)의 주제발표 내용을 옮긴 것이다.

\* 서울대학교 경영대학 교수.

1) Tylor는 문화를 “지식, 신앙, 예술, 법률, 도덕, 관습, 그리고 기타 사회의 한 구성원으로서의 인간에 의해 획득된 모든 능력이나 관습들을 포함하는 복합적 총체”라고 정의한 바 있다[Tylor, 1871].

규범(norm), 전통(tradition), 지식(knowledge) 등을 포함한 종합적인 개념으로서,<sup>2)</sup> 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라 할 수 있다[이학중, 1989, 23-25]. 이러한 조직문화에는 학교조직의 문화, 병원조직의 문화, 행정조직의 문화, 기업조직의 문화 등 다양한 조직문화를 포함할 수 있지만 경영학 관점에서 우리가 관심을 가지는 문화는 경제활동을 수행하는 기업조직의 문화, 즉 기업문화를 주대상으로 삼는다.

조직문화의 다양한 개념들을 기업조직의 입장에서 정의해보면, 企業文化(Corporate Culture)란 기업조직내에서 전체구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성을 의미한다[신유근, 1992, 438]. 이러한 기업문화는 다시 기업체의 특성에 따라 영리 목적인 私企業의 기업문화와 수익성보다는 상대적으로 공익성을 강조하는 公企業의 기업문화로 구분할 수 있을 것이다.

일반적으로 기업문화는 공·사기업을 막론하고 그 기업이 속한 국가 내지는 문화권의 사회문화적 영향을 받아 형성된다. 이는 기업의 구성원들이 기업조직에 편입되기 이전에 가정이나 학교 등을 통하여 이미 국가나 사회의 문화적 특성의 영향을 받아왔음을 생각하면 쉽게 이해할 수 있다. 따라서 한국의 기업문화에는 한국 특유의 社會文化的 특성이 가미되기 마련이다. 그리고 사회문화적 특성 이외에 기업문화에 영향을 미치는 요인들로서는 업종이나 경쟁여부를 포함하는 시장환경, 기업에서 가장 큰 영향력을 행사하는 최고경영자의 經營哲學[McCoy, 1985]; 기업의 역사와 구성원들의 특성[Schein, 1992], 代替文化의 존재여부, 또한 지역적 위치나 건물 등의 물리적 환경 등이 있다.

기업문화는 문화의 어원에서도 볼 수 있듯이 '독특성'(uniqueness)과 함께 '가꾸어 나갈 수 있다'(cultivation)는 성격을 가진다. 이렇게 볼 때 기업문화는 결국 특정 기업을 다른 기업으로부터 구별하게 해주는 독특한 조직적 특성을 지칭하는 것으로, 固着化된 영원불변인 그 무엇이라기보다는, 좋은 방향으로도 혹은 나쁜 방향으로도 유도될 수 있는 可變性을 지닌 것으로 이해되어야 한다. 또한 조직구성원들의 정신적·행동적 특성이 문화에서 핵심적인 것임을 알 수 있다. 따라서 각 기업은 자기기업에 맞는 문화

2) 예를 들어 Kroeber와 Kluckhohn의 연구에 따르면 164개의 서로 다른 문화의 정의가 존재한다고 한다[Kroeber & Kluckhohn, 1952, 77-142]. 이러한 문화개념의 다양성은 조직을 보는 시각 차이와 결부되어 매우 다양한 조직문화의 정의를 파생시켰다.

적 특성과 함께, 문화를 조성해나가는데 있어서도 자신의 기업에 적합한 방식을 추구하여야 할 것이다. 특히 국가의 기간산업으로서 전력, 통신, 도로, 가스 등과 같은 고유한 업종을 가지고 있는 공기업의 경우에는 공기업이라는 공익적 특성과 아울러 해당 업종의 특성을 살린, 적합한 문화를 창달하는 것이 매우 중요한 과제인 것이다.

## 2. 기업문화의 기능

기업문화에 대한 관심이 고조되기 시작한 것은 일본 기업들이 미국 기업을 앞지르기 시작한 70년대 후반부터라고 할 수 있다. 당시 미국의 실무계와 경영학자들은 일본의 독특한 문화를 일본기업의 競爭力의 원천으로 인식하고 기업문화를 연구하기 시작하였고, 이후 다른 국가에서도 이에 관심을 가지면서 기업문화와 관련된 연구영역이 확장되어 왔다.

한국기업에서도 80년대 초반부터 기업문화라는 개념이 도입되기 시작하여 기업의 성장을 뒷받침해 줄 수 있는 경쟁력의 원천으로 인식되었고, 실제의 기업경영에서 이 개념을 적극적으로 활용하려는 노력이 이루어져 왔다. 특히 1987년 이후 급속하게 진전된 정치민주화의 추세 등 한국사회의 社會變動의 요인들이 크게 부각됨에 따라 그동안 잠재해 있던 근로자들의 욕구가 밖으로 표출되면서 노사간 갈등의 원만한 해결이 중요한 과제로 등장하게 되었고, 이와 함께 급격히 떨어지기 시작한 한국기업의 경쟁력을 회복하고 한국경제의 지속적 발전을 위하여 조직의 안정성과 정체성을 확보하는 것이 한국기업이 넘어야 할 커다란 고비로 여겨지게 되었다. 이러한 난관의 극복을 위하여 학계와 실무계에서 공통적으로 관심을 가지게 된 분야가 바로 기업문화이다.

기업문화의 기능 또는 중요성은 크게 두가지 측면에서 볼 수 있다. 그 하나는 경영의 안정성을 유지하여 組織有效性을 높이는 기능이며, 다른 하나는 경영혁신의 기반이 됨으로써 企業競爭力을 강화시키는 기능이다.

먼저 지금까지의 기업문화의 일반적 기능으로 알려진 바는 조직에 안정감을 부여함으로써 조직유효성을 향상시켜줄 수 있다는 것이다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업문화는 구성원들의 一體感(identity)을 증대시킴으로써 조직을 안정화시

키는 기능을 수행한다. 일체감을 바탕으로 형성된 구성원들간의 공감대는 조직의 안정감, 특히 노사관계의 안정성을 제고시킨다. 일반적으로 노사문제에서는 급여나 복리후생 등 경제적인 이슈들이 자주 언급되나 기업문화론적 입장에서 보면 경제적인 이슈들은 외면적인 것으로서 간주된다. 오히려 기업문화론적 입장에서 노사문제의 근본적인 배경으로 권위주의나 각종 인사상의 차별에서 비롯되는 모멸감, 서운함 등에서 비롯되는 인간적인 불신이 깔려 있는 것으로 파악한다. 따라서 바람직하게 형성된 기업문화를 통해 이루어진 공감대는 이러한 인간적인 불신을 해소하고 구성원들의 진정한 협동심을 유발하는데 기여한다. 이처럼 기업문화는 人間尊重經營의 밑바탕이 된다.

둘째, 기업문화는 최적의 경영관리제도, 그중에서도 특히 人的資源管理制度의 올바른 지침을 제공하는 기능을 한다. 잘 형성된 기업문화는 승진, 급여, 교육훈련, 인사고과 등의 인적자원관리활동의 평가기준 역할을 수행함으로써 효율적인 의사결정과 통제를 가능하게 한다[Schein, 1985 참조].

셋째, 최고경영자로 하여금 일관된 경영스타일을 지속하도록 하는 길잡이 역할을 한다. 기업문화가 튼튼할 때 최고경영자는 조직에서 형성되어 있는 문화를 수호하게 되고 더욱 발전시켜 일관성 있는 경영스타일을 유지하는 것이 가능하게 된다. 또한 튼튼한 문화는 최고경영자가 추진하는 방향에 대한 조직구성원들의 이해를 증진시키고 합의조성을 촉진하는 기능을 수행함으로써 조직의 내부적인 통합을 이룰 수 있게 해준다.

넷째, 일반구성원은 물론 중간관리자의 행위기준을 설정해 주고 구성원간 상호작용을 촉진시킨다. 기업에서는 업무수행방식이나 인간관계 등을 둘러싸고 직원들간의 의견이 다를 수가 있는데 기업문화는 구성원들간의 상충되는 의견들을 조정하는 조정기준의 역할을 수행함으로써 불필요한 갈등을 사전에 예방하고, 구성원들간의 원활한 커뮤니케이션을 비롯한 상호작용을 도움으로써 구성원들의 組織沒入을 촉진시킨다[Sathe, 1985 참조].

다섯째, 대외적으로 사회적 이미지와 기업위상을 제고시킴으로써 기업의 대외홍보를 용이하게 하고, 이를 통해 새로운 좋은 인재의 모집·선발을 수월하게 한다. 뿐만 아니라 기업문화가 튼튼하면 좋은 고객들을 많이 확보하게 됨으로써 경제적 성과를 향상시키는 데도 기여하게 된다.

다음으로 특히 최근에 들어 기업문화의 기능으로 강조되고 있는 바는 기업문화가 기업 경쟁력과의 관련하여서 매우 중요한 기능을 수행한다는 것이다.

기업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 經營成果를 높일 수 있는 최적의 기업경영시스템을 갖추어야 한다. 현대적 기업경영시스템의 구성체계는 크게 경영전략, 경영조직, 경영관리, 사람관리 등을 포함하는 내부경영시스템과 이러한 내부경영시스템의 지배·운영원리를 결정해 주는 거시경영과 경영주체를 포함한다.<sup>3)</sup>

이러한 경영전략, 경영조직, 경영관리, 사람관리 등의 내부경영시스템 각각이 효과적으로 운영되면서 동시에 유기적으로 통합되고, 동시에 거시경영 및 경영주체와도 최적의 均衡·適合關係를 갖출 때 기업경쟁력은 강화된다. 이때 기업문화는 전체 기업경영시스템 구성요소들의 효과적인 운영과 통합을 뒷받침하며, 전체 기업경영시스템에 걸쳐 경영혁신의 기반이 됨으로써 경쟁력 강화에 이바지한다.<sup>4)</sup>

또한 실무계의 입장에서도 기업경쟁력과 관련된 기업문화의 중요성을 강조하고 있다. 세계적으로 유명한 컨설팅회사인 맥킨지(McKinsey)는 개별기업 차원에서 일류기업이 되기 위한 경쟁력 강화요인으로 시스템(System), 전략(Stratgy), 구조(Structure), 기능(Skill), 공유가치(Shared Values), 스타일(Style), 스태프(Staff) 등의 이른바 7S를 들고 있는데, 그중에서도 공유가치를 가장 중요한 요인으로 제시하고 있다[Peters & Waterman, 1982].

이밖에도 최근 세계적으로 유행하고 있는 경영혁신 기법들, 예를 들어 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering), 리스트럭처링(Restructuring), 턴어라운드 전략(Turn-around Strategy), 팀(Team)제 및 성과급제도의 도입 등과 같은 다양한 시도들이 소기의 성과를 거두지 못하고 있는 실정인데, 이에 대해 가장 중요한 이유로서 그 밑바탕이 되는 기업문화를 창달·변화시키지 않고 경영혁신을 추진했다는 점이 지적되고 있다. 즉, 제반의 경영혁신방안이 단기적인 경쟁력의 강화에 그치지 않고 내부구성원들에 의해 수용되는 지속적인 競爭力의 강화요인으로 작용하기 위해서는 이를 뒷받침해주는 인적자원의 개발을 포함한 문화창달방안이 마련되어야 한다[Pfeffer, 1994, 3-16]. 이처럼 경영혁신을 통한 경쟁력 강화를 위해서도 우선적으로 바람직한 기업문화

3) 보다 자세한 내용은 신유근, “한국 대기업의 성공요인과 성공패턴 : 5대 그룹의 주요 기업을 중심으로”, 연세대학교 경영연구소, 「연세경영연구」, 1995년 가을호, 266-268, 참조.

4) Albach는 기업문화가 기업내 공유된 행동규범과 규칙의 체계를 규정하여 불필요한 조정의 필요성을 줄이는 동시에 去來費用(transaction cost)을 줄일 수 있다는 측면에서 기업경쟁력의 강화에 기여할 수 있다고 하였다[Albach, 1993, 178].

를 정립하는 것이 반드시 필요하다.

## II. 公企業의 企業文化, 무엇이 問題인가?

위에서 설명한 기업문화의 두가지 기능은 사기업에서도 제대로 이루어지고 있지 않아 문제가 되고 있지만, 공기업 역시 문제가 심각하다고 하겠다. 이에 공기업에서 나타나는 기업문화의 문제점을 앞의 기업문화의 의의부분에서 설명한 바와 같이 '독특성' 측면에서 본 기업문화 내용상의 문제점과 '가꾸어 나간다'의 측면에서 본 기업문화 조성과정상의 문제점으로 나누어 살펴보기로 하자.

### 1. 기업문화 내용상의 문제점

기업문화 내용상의 문제점들은 다시 기업문화의 기본성격에서 파생되는 문제점과 기업문화의 각 구성요소들과 관련된 문제점으로 나누어 살펴볼 수 있다.

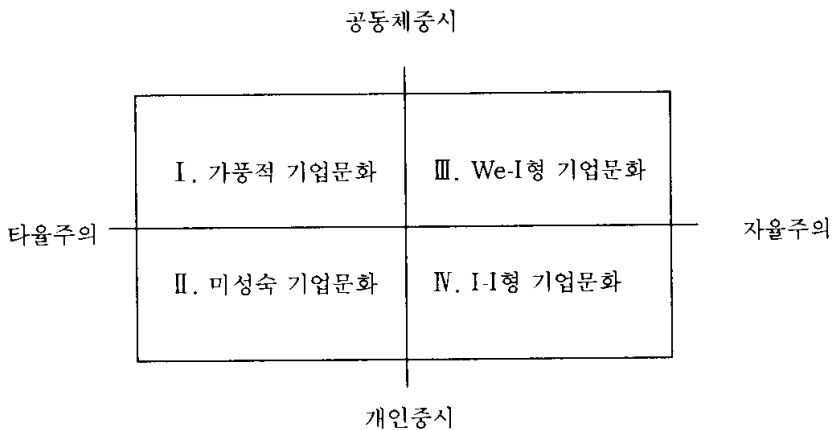
#### 1) 기업문화 기본성격상의 문제점

공기업과 사기업을 막론하고 각 기업은 나름대로의 독특한 문화적 성격을 가지는 것이 바람직하다. 독특한 문화적 성격은 여러 유형으로 나누어 설명할 수 있겠으나,<sup>5)</sup> 여기에서는 앞에서 설명한 바와 같이 기업문화가 주로 사회문화적 영향과 구성원들의 특성으로부터 영향을 받는 것으로 보고, 기업문화가 궁극적으로 지향하는 社會的 目標과 그 목표에 이르기 위한 기업내부적인 過程·手段에 따라 2차원적으로 유형화하고자 한

5) 예를 들어, Hofstede는 문화적 다양성을 국가수준에서 구성원들의 가치와 관련하여 ① 개인-집단중심성(individualism-collectivism), ② 권력중심성(power-distance), ③ 불확실-회피성(uncertainty-avoidance), ④ 남성-여성중심성(masculinity-femininity)의 4차원으로 구분하였다 [Hofstede, 1980]. 또한 Deal과 Kennedy는 시장에서의 두 가지 요소, 즉 기업의 위험도와 성과의 피드백 속도라는 두차원을 중심으로 하여 기업문화를 산업수준에서 ① 의지가 강한 남성적 문화, ② 열심히 일하고 열심히 노는 문화, ③ 기업 의존적 문화, ④ 직무의 과정을 중시하는 문화라고 하는 네가지 유형으로 구분했다[Deal & Kennedy, 1982, 15].

다. 먼저 궁극적으로 지향하는 목표와 관련하여 개인중시와 공동체중시로 구분하고, 다음으로 목표에 이르기 위한 과정·수단에 따라 자율주의와 타율주의로 구분하여 보면 <그림 1>과 같은 기업문화의 유형화가 가능하다[신유근, 1992, 451-455].

<그림 1> 기업문화의 유형화



(I)의 家風的 기업문화는 개인보다는 공동체를 중시하는 특성을 가지면서 조직구성원들은 타율주의적인 행동성향을 많이 보이는 유형이다.

(II)의 未成熟 기업문화는 개인주의적 특성을 중시하기는 하지만 목표에 이르는 과정 측면에서는 오히려 타율주의적 성향이 나타나는 문화유형이다.

(III)의 We-I형 기업문화는 기본적으로 공동체를 강조하되 구성원들의 자율성이 강조되는 문화유형이다. 따라서 집합으로서의 '우리'의식이 강하면서 동시에 행동주체면에서 자율주의적 특성을 지니고 있다.

(IV)의 I-I형 기업문화는 자율주의에 기초를 두면서 개인주의적 특성이 강한 문화이다. 따라서 조직구성원들이 자율성과 창의성을 강조함과 동시에 개인의 권익을 중시하는 유형이 여기에 속한다.

지금까지 한국의 많은 기업들은 공·사기업에 구분없이 대체적으로 가풍적 기업문화의 유형에 속한다고 볼 수 있다. 일반적으로 한국의 기업들에서는 구성원들이 조직을 '우리'라는 공동체로서 인식하되 타율적 행동성향을 많이 보이는 전통적인 가풍적 기업

문화의 특성이 나타나고 있다. 한국기업에서 이처럼 가풍적 기업문화가 두드러진 특성을 갖게 된 것은 한국의 전통사회에서 강조해 온 가치의식이나 행동방식, 예를 들어 孝, 충성, 인화, 권위와 같은 덕목을 구성원들이 널리 수용해 왔었기 때문으로 보인다. 이에 따라 유교 및 대가족제도에서 중시하던 가치나 공동체적 생활방식의 영향을 받은 강한 집합주의적 성향과 타율적 성향을 갖게 된 것이다.

이와같이 지금까지 우리나라에서는 공기업과 사기업 모두가 대체적으로 가풍적 기업 문화라는 기본적 성격면에서 공통점을 지녀왔다고 볼 수 있다. 그러나 그 내용상에 있어서는 상대적인 차이가 나타난다.

먼저 궁극적으로 지향하는 목표측면에서, 공기업의 경우 개인적인 성과나 결과를 강조하기 보다 共同體에서의 안정적인 인간관계를 보다 강조한다는 점에서, 상대적으로 개인적인 성과나 결과를 보다 강조하는 사기업과는 차이가 있다. 이러한 공기업에서의 개인적인 성과나 결과의 중요성에 대한 상대적인 인식결여는 권한과 책임소재의 불명확성을 유발하여 구성원들로 하여금 몸을 사리는 보신성향과 무사안일주의 등의 책임회피 성향을 배태시키기도 한다.

일반적으로 가풍적 기업문화하에서는 집합주의적 관행과 행동방식, 서열의식과 집단에 대한 복종감 및 집단에 대한 동조성 등이 그 특징으로 나타나고 있다. 이러한 특징들은 부정적인 경우 폐쇄적 집단주의로 표출되어 나타나기도 하는데 공기업의 경우 이러한 현상이 더욱 심하게 나타나는 것으로 보인다. 이러한 문제점은 특히 대부분 독과점 구조를 유지하고 있는 공기업의 업종특성과 연관되어 더욱 증폭되는데, 독과점구조로 인한 경쟁경험의 부재로 구성원들이 원활한 외부와의 상호작용을 경험해보지 못함으로써 조직내의 폐쇄성이 강화된다. 자칫 이런 폐쇄적 성향은 점차 조직내로 확산되어 조직내의 集團利己主義와 같은 문제점들을 발생시키기도 한다. 예를 들어 많은 공기업들이 기업경영상의 다양한 기능들을 한 기업조직내에 포괄시키는 機能式 조직구조를 택하고 있는데, 이때 부서별·직군별로 원활한 정보교류나 의사소통을 비롯한 상호 교류가 잘 이루어지지 않아 부서별·직군별로 집단이기주의가 많이 나타나고 있는 실정이다.

다음으로 목표에 이르기 위한 과정·수단 측면에서 보면, 공기업의 경우 사기업과 유사한 가풍적 기업문화의 유형에 속해있다고 하더라도, 소유주에 대한 의존적 성향이 강한 사기업에 비해 주로 정부에 의존하는 성향이 강하다는 점에서 사기업과 비교된다. 정부에 대한 의존적 성향은 공기업의 기업문화 측면에서 크게 두가지 문제점을 발생시



킨다.

첫째는 정부정책의 영향을 많이 받아 관료적 풍토가 만연하게 된다는 것이다. 일반적으로 가풍적 기업문화풍토에서는 기업을 하나의 대가족으로 상정하고 경영자를 부모로, 종업원을 그에 따르는 가족으로 간주하는 家父長的 노사관계가 형성되기 쉬운데, 공기업의 경우에는 부모의 역할을 최고경영자보다는 강력한 통제성향을 지닌 정부가 수행함으로써 결과적으로 정부조직에서나 나타나는 上命下服式的 권위적인 조직풍토를 공기업내에 배태시킨다. 또한 공기업의 최고경영자는 거의 모두가 내부승진보다는 외부영입에 의해 임명되어 왔다. 이와 같이 정부에 의해 임명된 공기업의 최고경영자들은 관료나 군장성, 정치인 출신이 대부분으로, 오랫동안의 공조직생활에서 몸에 밴 관료적인 습관을 일소하지 못함으로 인해 권위주의적 경영방식이나 전제적 리더십 스타일을 보이며 강압적인 자세를 가지고 경영문제를 해결하려는 성향이 강하다고 말할 수 있다.

둘째, 정부정책의 수행기관으로서 정부의 규제를 받는 공기업은 국가시책에 가장 먼저 영향을 받게 마련이므로, 때로는 강력한 정부의 의지에 부딪혀 창의적이고 자율적인 경영활동을 수행하는데 어려움을 겪게 되고 이에 따라 자율성이 저하된다. 공기업의 경영자들 역시 의욕적으로 일을 추진하려고 하더라도 정부의 규제로 인해 추진하지 못하는 제한된 경영상의 裁量權으로 인하여 어려움을 겪는다.

요컨대 공기업 기업문화는 구성원들이 가지고 있는 상부상조정신 등에서 보여지듯 인간관계가 비교적 원만하며, 사기업보다 기업에 대한 애사심이 강해 조직의 안정성 제고에 기여한다. 그러나 공기업 기업문화에 내재되어 있는 官僚制의 역기능적 측면과 자율성의 부족 등의 문제점들로 인하여 기업경쟁력 강화를 위한 경영혁신이 성공하도록 뒷받침하지는 못하고, 오히려 이를 저해하는 결과를 초래하기도 한다.

최근에 이르러 공기업의 기업문화는 커다란 변화의 과정을 겪고 있다. 집단 중시 성향과 정부의존적인 타율적 성향으로부터 파생된 문제점을 지니고 있는 공기업의 가풍적 성격의 기업문화는 최근 사회변화의 영향을 받아 다른 성격의 기업문화와 혼재되기 시작함으로써 방향 감각을 잃고 있는 실정이다. 한편으로는 경영자들이 외형적으로는 일반 구성원들의 의견을 존중하는 듯하지만 실질적으로는 기존의 권위를 유지한 채 강압적인 태도를 보이며, 구성원들도 자기자신의 이해관계를 중시하고, 개인적 가치를 내세우면서도 '무엇인가를 할 수 있다'라고 하는 도전의식을 상실한 채 보신주의와 무사안일한 태도와 같은 타율적 행동성향을 보이기도 한다. 즉, 앞서 설명한 '미성숙 기업문화'의

성격이 나타나기 시작한 것이다. 다른 한편으로는 구성원들이 개인의 가치를 중시하고 동시에 자율적 행동성향을 보이면서도 자신만을 지나치게 염두에 두는 극단적 이기주의적 성향이 나타나는 등 'I-I형 기업문화'의 성격도 서서히 나타나기 시작한 것이다. 이러한 현상은 사회전반적으로 나타나고 있는데, 공기업의 경우도 예외는 아니어서 공기업의 바람직한 기업문화 창달에 커다란 걸림돌이 되고 있다.

## 2) 기업문화 구성요소상의 문제점

이상에서 설명한 공기업의 기업문화가 보여주는 기본성격상의 문제점 이외에도 기업문화의 구성요소<sup>6)</sup>들인 가치의식, 행동방식, 관리관행, 그리고 상징특성 면에서도 문제점들이 나타나고 있다.

첫째, 價値意識面에서 기업문화의 문제점들을 살펴보기로 하자. 가치의식은 기업문화요소들 중에서 가장 기본이 되는 요소이다. 가치의식에는 조직이나 최고경영자가 중시하는 경영이념이나 강조정신, 그리고 일반구성원들이 중요시하는 정신적 자세나 사원정신 등이 포함된다. 조직에서의 경영이념은 창업자나 최고경영자가 공식적으로 내세우고 있고 조직이 중시하는 기본가치를 의미한다. 그리고 최고경영자가 평소 교육이나 사보를 통해 일반종업원들이 갖추기를 희망하는 강조정신도 가치의식을 반영한다. 이러한 가치의식은 일반구성원들의 정신적 강점을 통해서 이해될 수도 있다. 예컨대 어떤 사기업에서는 인화를 정신적인 강점으로 내세우는가 하면 또 어떤 기업들은 도전감이나 제일정신을 내세우기도 한다. 또한 가치의식은 구성원들이 행동해야 할 이른바 社員精神의 형태로 명문화되기도 한다.

가치의식과 관련된 공기업 기업문화의 문제점으로 대표적인 것은 각 공기업들이 企業像에서는 자신의 업종과 관련지어 '전력문화', '길문화', '물문화' 등을 제시하고 있음에도 기업문화의 핵심적 구성요소인 가치의식, 그중에서도 특히 사원정신에 이르면 기업상에서 강조하고 있는 차별성이 부각되지 않고 어느 공기업이나 대동소이한 내용을 지닌다는 점이다.

6) 기업문화의 구성요소에 대해서는 통일된 의견은 존재하지 않는다. 예를 들어 Schein은 기업문화의 구성요소를 그 수준에 따라 기본적 전제(basic assumption), 가치(values), 그리고 인공물(artifacts) 등의 세가지로 구분하고 있다[Schein, 1992].

다음으로 경영자 또는 조직이 지향하는 가치와 구성원들이 지향하는 가치 사이에 상당한 인식의 차이가 존재한다는 문제가 있다. 한국기업의 가치문화적 특성으로서 품성을 강조하는 인간관이 중시됨에 따라 경영자와 종업원들이 선호하는 가치 모두가 인간적 德目を 중요시한다. 그러나 어휘상으로는 동일한 가치를 지향하고 있지만 그 해석상에 있어서는 상당한 인식의 차이를 보이고 있다. 대표적인 예로 경영자와 종업원들이 모두 성실성을 중요시하고 있다고 하더라도 기본적인 개념에 대한 양자간의 해석이 불일치하고 있다. 이를테면 경영자들이 구성원들에게 성실성을 강조할 때, 구성원들은 이를 순수하게 받아들이기 보다는 순종을 강요함으로써 통제를 용이하게 하는 수단으로 부정적으로 인식하는 경우가 흔히 나타난다.

가치의식의 차이 이외에도 보다 세부적으로 보면 사원들에 대한 최고경영자의 강조정신상에 문제가 있을 수 있는데 공기업의 경우, 대부분 최고경영자들의 짧은 임기로 강조정신이 최고경영자의 교체에 따라 함께 변한다는 문제점이 나타나고 있다. 또한 사원정신에 있어서도 일반적으로 공기업의 산업특성상 투자규모가 방대하고 위험도가 높아 민간기업들이 기피하는 분야에 진출하여 자연스럽게 형성된 독점, 또는 과점구조를 유지하게 되므로 경쟁의 룰이 형성되지 않아 구성원들의 진취성이 결여되고 심한 경우 무사안일주의에 빠지는 양상을 보이기도 한다.

둘째, 行動方式 또는 行動規範面에서도 문제점이 나타난다. 행동방식 또는 행동규범이란 조직구성원들에 의하여 확립된 행동의 표준 또는 규칙을 말하는 것으로서, 구성원들간에 공유되어 보편적으로 받아들여질 수 있는 행동기준이라고 정의할 수 있다. 일단 행동규범이 정립되면 모든 조직구성원들은 이에 동조할 것이 요구된다.

공기업에서 행동방식이나 규범상에 나타나는 문제점으로는 상명하달식의 하향적 업무지시방식과 상사에 대한 무조건 복종이나 공과 私의 구분없이 주로 인간관계에만 매달리는 대인관계방식, 그리고 구성원 자아의 실현이나 개성의 존중보다는 조직이나 집단에 충성할 것을 요구하는 충성규범 등이 널리 퍼져 있는 것이다.

셋째, 管理慣行 측면에서도 문제점이 많이 나타난다. 관리관행이란 인사관리 관행이나 소집단운영관행 등 기업문화가 표출된 중요한 구성요소이다. 이러한 관리관행은 조직이 어느 일정단계 이상 성숙하게 되면 일반구성원들의 가치의식에 큰 영향을 미치게 된다[Hofstede, et al., 1990].

공기업의 관리관행을 보면 먼저 사기업에 비해 근속년수나 평균연령이 월등히 높은

공기업의 인적 속성과 관련되어 연공서열위주로 인사관리가 이루어짐으로써 유능한 구성원들에게 능력을 발휘할 유인을 제공하지 못하고 구성원들이 신바람나게 일할 수 있는 기반을 제공하지 못하는 문제점이 있다. 또한 정부투자기관인 공기업의 관료적인 位階構造에서 과생되는 문제점이 있는데 이는 관료적 위계구조하에서 공기업 근로자들의 최대의 관심은 자신이 맡은 직무의 직급과 승진인데 비해 대부분의 공기업에 만연되어 있는 인사적체로 인하여 직급체계와 승진을 둘러싼 구성원들의 불만이 사기업보다 더 강하게 나타난다.

마지막으로 상징특성상의 문제점을 살펴보기로 하자. 象徴(symbol)은 회사마크, 마스크트, 회사건물, 영웅이나 인물, 사보나 사가, 의례의식 등과 같은 조직이나 구성원들의 가치 또는 신념이 어떤 상징적 도구들에 의하여 특징적으로 표명되는 상태라고 말할 수 있다.

상징특성에 있어서는 각 공기업별로, 그리고 각 요소별로 많은 편차를 보인다. 기업별로 보면 일찍부터 자기기업에 맞는 상징을 개발하여 적극 홍보해온 공기업들이 있는가 하면 사회적인 인지도나 이미지면에서 그렇게 못해온 공기업들도 많다. 또한 요소별로 보면 회사마크나 마스크트 등은 비교적 잘 개발되어 기업을 대표할 수 있는 반면에, 공기업의 특성을 나타낼 수 있는 건물이라든가 해당기업을 대표할 수 있는 영웅이나 인물같은 경우는 아예 있지도 않은 경우가 대부분이다. 그리고 물질적 상징, 구두상징, 활동상징 등의 여러 상징들을 잘 갖추어 보려고 노력은 하고 있으나 대내적으로 종업원들에게는 제대로 주지되지 못하여 문화적 상징의 구실을 제대로 하지 못하는 경우가 많이 나타난다.

이상에서 설명한 기업문화의 구성요소 각각과 관련된 문제점 이외에도 공기업의 기업문화는 기업상이나 공사상, 경영이념, 경영방침, 강조정신, 사원정신, 행동규범, 관리관행, 상징특성에 이르기까지 전체적으로 구성요소들간에 체계적이고 일관된 適合性(fitness)이 이루어지지 않고 있다는 문제가 있다. 예를 들면 기업상이나 공사상에서 제시하는 내용과 하위의 구성요소들의 내용간에 성격상 불일치하는 문제점들이 많이 나타나고 있다.

## 2. 기업문화 조성과정상의 문제점

공기업이 기업문화를 조성하기 위한 과정에서 나타나는 문제점들은 기업문화의 청사진이 되는 경영비전의 설정면에서의 문제와 실제 추진방법상에서 나타나는 문제의 두가지로 구분하여 볼 수 있다.

### 1) 경영비전 설정면에서의 문제점

기업문화를 조성하기 위한 추진과정에서 무엇보다 기업의 바람직한 변화의 전체적인 구상과 관련된 경영비전을 설정하는 것이 대전제가 되어야 한다. 일반적으로 경영비전이란 과거로부터 현재까지에 대한 이해를 바탕으로 기업의 미래를 안내해주는里程標 역할을 하는 것으로[Quigley, 1994, 37-41], 그 자체는 언뜻 애매모호한 듯 보이지만, 기업이 미래에 도달하고자 하는 일종의 이상적인 모습(ideal picture)이나 전체적인 방향을 말한다. 이러한 경영비전은 기간면에서 보면 장기적이고, 범위면에서 보면 포괄적인 것으로 먼 미래까지 내다볼 수 있는 것이어야 한다. 또한 경영비전은 최고경영자에 의해 일방적으로 만들어지는 것이 아니라, 조직구성원들의 희망과 가치, 그리고 잠재능력, 한계점 등을 종합적으로 고려하여 설계되어야 한다.

그런데 대부분의 공기업에서는 기간면에서 장기적인 경영비전이 없는 경우가 많다. 설혹 경영비전이 있더라도 기업구성원들의 기대에 부응하는 미래지향적인 경영비전의 제시가 결여되어 있다. 또한 범위면에서도 구성원들간에 合意(consensus)가 이루어지지 않아서 문화의 방향타로서 이정표 역할을 하지 못하는 경우가 많다. 이처럼 경영비전이 구성원들이 바라는 문화네트워크상의 개념과 동떨어져 있는 경우에 문화의 확산은 어렵게 된다. 또한 비전에는 장기적으로 기업경영에서 중심으로 고려해야 할 이해관계자들에 대한 기여·공헌에 대한 내용이 포함되어야 하나, 공기업의 경우 슬로건으로는 국민을 위한 기업이라 내걸면서도 구체적으로 종업원이나 지역사회, 소비자 등의 이해관계자에 대한 기여·공헌의 내용이 설득력 있게 제시되지 못하고 있다. 심지어는 '집장사', '물장사', '땅장사'로까지 오명을 뒤집어 쓰기까지도 한다. 또하나 기업문화의 기본방향, 즉 경영비전을 설정하는데 있어서는 먼저 기업문화의 現住所(Sein)를 철저히 분석하고, 다음 기업이 향후 당면하게 될 여건과 기업이 가지고 있는 잠재력을 분석한

다음 理想型(Sollen)을 설계하여야 할 것이다. 그런 연후에 현상황에서 이상형으로 변화하는데 적합한 기업문화의 정립·실천방안을 논의하는 것이 순서이다.

그러나 공기업에서는 경영비전의 설계시 여건이나 잠재력에 대한 분석을 제대로 수행하지 않는 경우가 많아 보인다. 먼저 여건분석과 관련지어, 공기업은 대체로 성급한 나머지 향후 5-10년을 내다볼 때 당면하게 될 제여건(국제환경, 경제상황, 시장상황, 기술조건, 제품특성 등)상에 어떠한 변화가 예상되며, 기업이 앞으로 추구해야 할 중장기 경영전략이 무엇인지, 이해관계자들이 앞으로 공기업에 무엇을 요구할 것인가에 대한 요구사항들에 대한 조사·분석을 제대로 수행하지 않은 채, 이상형만을 제시하는 경우가 많다.

또한 공기업은 향후 기본방향의 설계에 앞서 해나가야 할 조직 자체와 구성원들이 갖고 있는 잠재력에 대한 조사·분석도 제대로 하지 못하고 있다. 조직자체에 대한 潛能力(底力) 분석을 통해 기업은 지금까지 성장해오는 데 있어서 크게 기여한 요인이 무엇이었던가를 감안하여 앞으로 기업이 더욱 성장·발전하는데 원동력이 되리라고 보는 대내적 요인과 대외적 요인을 추출하여야 한다. 구성원들에 대한 잠재력분석을 통해서는 구성원들이 조직과 개인의 성장을 위해 공헌할 수 있는 잠재력의 정도와 애로점이나 갈등측면을 알아봄으로써 기업문화의 이상형을 추진하는데 저해요인을 제거하도록 해야 한다. 그러나 많은 공기업들은 이러한 잠재력분석 역시 결여하고 있다.

이렇듯 기업문화의 경영비전, 혹은 미래상을 설계하는데 있어서는 세심하고 체계적인 여건분석이나 잠재력분석 등이 필요한데도 실제 공기업의 기업문화를 조성하는 과정에서는 여건분석이나 잠재력분석 등을 제대로 행하지 않은 채 주로 최고경영자의 뒤흔들기식 지시나 일부 추진세력들에 의한 막무가내식으로, 또는 일과성에 그치는 하나의 유행으로 企業文化運動을 추진하는 경향이 있다.

## 2) 기업문화 추진방법면에서의 문제점

기업문화 조성을 위한 경영비전의 설정면에서 나타나는 문제점도 개선해나가야 하겠지만 구체적인 추진방법면에서의 문제점 역시 기업문화를 조성하는 과정에서 중요한 문제가 된다.

기업문화를 조성하고 이를 효과적으로 추진하는데 있어서 가장 중요한 것은 경영자

나 종업원들을 포함하여 모든 기업구성원들의 共感帶를 형성하는 것이다. 흔히 경영자들이 강조하는 문화는 기업문화이고 일반종업원 또는 노동자들이 공유하고 있는 문화는 노동문화라고 분리·구분하기도 하지만, 이러한 이분법적 사고를 탈피하여 양자간의 공감대를 형성하는 것이 바람직한 기업문화 정립을 위해 절대적으로 필요한 요건인 것이다.

그러나 공기업에서는 사기업에 비해 이러한 공감대의 형성이 제대로 이루어지지 않으므로써 광범한 기업문화의 공유를 어렵게 한다. 공기업 기업문화의 조성·추진과정에서 공감대가 잘 형성되지 않는 이유를 그 원천별로 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업문화의 창달은 장기적으로 일관성있게 추진되어야만 하는데, 공기업의 경우에는 앞서 지적한 바와 같이 최고경영자의 임기가 짧고 그나마 임기전에 경질되는 사례가 빈번히 발생함으로써 기업문화의 일관성이 유지되기 힘들기 때문이다. 짧은 임기 동안에 가시적 성과를 올려야 하는 공기업의 최고경영자는 단기적인 경영성공에만 매달리게 되어 장기적으로 일관된 기업문화 창달을 위해 적극적인 노력을 쏟지 못하게 된다. 또한 최고경영자의 잦은 교체는 경영의 일관성을 저해함으로써 구성원들의 혼란을 야기시키고, 결과적으로 기업문화 창달에 대한 구성원들의 공감대 형성을 가로막는다.

둘째, 기업문화의 추진세력 자체의 문제가 있기 때문이다. 공기업의 경우 기업문화 운동이 下向式(Top-Down)으로 진행되는 경우가 많은데 이로 인하여 구성원들의 호응을 얻지 못하게 된다. 즉, 기업문화 창달의 의의나 필요성에 대한 기업내적인 홍보나 커뮤니케이션이 매우 중요한데도 이를 고려하지 않고, 최고경영자의 일방적 지시에 의해 졸속 추진함으로써 구성원들의 공감대를 유도해 내지 못하는 것이다. 이처럼 구성원들 간에 기업문화의 필요성에 대한 충분한 인식이 이루어지지 않음으로써 기업문화가 과연 어떤 가시적인 실익내지는 도움이 있을 것인가, 헛구호는 아닌가, 또다른 노동통제수단으로서의 변형된 테일러리즘이 아닌가 하는 등의 의혹을 사게 되는 경우가 많다.

셋째, 기업문화 조성을 위한 노력을 경주하는 과정에서 자사의 역사, 업종, 규모, 환경 등을 고려하지 않고 타기업의 문화와 구분하기 힘든, 유사한 문화를 내세우거나 또는 단순히 모방함으로써 구성원들로부터 신뢰를 받지 못하거나 공감대를 형성하지 못하는 경우가 있다. 문화가 지니고 있는 속성상 구성원들은 명백하게 자기기업의 문화가 무엇이다라고 설명할 수는 없어도 활동과정에서 자신이 몸담고 있는 기업이 추진하

는 문화가 기업구성원으로서 자기자신이 가지고 있는 바램과 부합되는지 아닌지는 피부로 느낄 수 있는 것이다. 따라서 종업원들이 피부로 느끼는 문화적인 감각과 부합될 수 있도록 기업문화를 가꾸어 나가는 것이 필요한데도 많은 공기업들은 이를 무시한채 일방적으로 기업문화운동을 추진하는 경우가 많다.

넷째, 기업문화 창달에 대한 종합적인 계획이 없이 비효율적으로 운영되는 전담조직의 문제는 실행과정에서 불필요한 낭비를 초래한다. 기업문화운동의 최초 추진단계에서 주무부서로 인사부, 기획부, 교육부, 홍보부, 노무부 등 기업문화와 관련된 부서들 중에서 어느 한 부서를 지정하는데 이때에 다른 부서들이 쉽게 협조를 하지 않는 경우가 많다. 이러한 비협조는 공기업내에서 지나치게 엄격한 규정이나 사규중심의 형식적인 운영에서 비롯되는, 책임을 기피하는 소극적 업무수행태도에서 주로 기인한다고 볼 수 있다. 그리고 일단 최초단계의 임무로서 경영평가에 필요한 책자·매뉴얼이나 슬로건 등을 만들고 나면 전담조직이 없어지거나 또는 경영혁신과 관련된 부서의 일부 보조적인 임무로 전락하고 만다.

다섯째, 전략이나 관리제도 등의 經營革新과 달리 조성과정에서 점진적인 성격을 띄는 문화의 속성을 무시하고 지나치게 급진적으로 文化變動을 유발하여 가시적으로 변화된 결과에 급급함으로써 조직의 안정을 꾀해야 할 문화가 오히려 조직의 혼란을 야기시키는 문제가 생긴다. 구성원의 의식과 관련된 문화는 급격한 변화보다는 완만한 변화, 즉 기존의 태도나 가치에 대한 解冰 (unfreezing)이 중요한데, 이를 무시하고 變化 (changing) 그 자체만을 강조할 때 변화에 대한 저항을 불러 일으키고 조직을 혼란에 빠지게 만들기도 한다.

여섯째, 공기업 기업문화가 종업원에 대한 공헌이나 기여측면에서 부실하다는 문제이다. 사회간접자본적 성격을 띄는 공기업의 업종특성상 공익성이 강조되므로 공기업의 종업원들은 근무여건에 있어 산간이나 도서벽지 근무도 불가피하게 된다. 이로 인해 종업원들의 가정문제, 대표적으로 자녀교육문제 등과 같은 고충이 종업원에게 따르게 된다. 이러한 어려움이 상당 정도 해결되지 않고서는 구성원들이 공유하는 기업문화를 조성하기는 어려울 것이다.

끝으로, 어느 조직이나 새로운 문화를 수용하는데는 저항세력이 존재하기 마련이다. 공기업의 경우에도 정보교류나 친선도모를 위한 지연·학연 등 많은 비공식 집단이 존재한다. 공기업의 성격상 구성원들의 보신성향이 강해 불만이 잠재적으로 내재되어 잘



표출되지 않고, 사기업보다는 공식조직에 대한 영향력이 작기는 하지만, 자칫 불필요한 反文化(counter culture)가 형성될 수도 있다. 이러한 점을 기업문화의 추진과정상에서 고려하여 치밀한 대비를 하지 않으면 바람직한 기업문화의 창달은 어렵게 된다.

### Ⅲ. 公企業 企業文化的 暢達을 위해 어떤 努力을 傾注해야 할 것인가?

지금까지의 한국의 기업문화를 구성하고 있는 전통적인 가치의식이나 행동방식은 한국경제의 산업화 과정에서 유입된 서구사회의 합리주의적 가치관과 한국의 정치적·사회적 민주화의 진전에 따라 커다란 변화를 가져 오게 되었다. 또한 情報產業의 발달과 세계경제의 글로벌화 및 개방화 등으로 과거와는 달리 세계가 서로 손쉽게 빈번하게 교류함에 따라 사회문화적 가치는 그 방향성을 상실한 채 표류하고 있는 실정이다.

이러한 변화의 물결이 더욱 드세어지게 될 90년대 후반과 21세기를 대비하여 한국기업들에게는 심화되는 국내외 경쟁을 뚫고 나갈 수 있는 기업경쟁력 제고의 필요성, 고도의 기술자동화와 정보화에 대한 대응, 그리고 안정적 노사관계의 유지 등이 커다란 과제로서 부각되고 있다. 이러한 과제를 해결하기 위해서 한국기업은 기업경영시스템의 여러 구성요소들을 더욱 체계화하고 통합화시키는 노력과 함께 보다 근본적인 노력으로서 기업경영시스템의 가장 밑바탕이 되는 기업문화를 바람직하게 창달해야만 할 필요성이 절실한 것이다.

#### 1. 기업문화의 기본방향 설정

그렇다면 현재 혼재되어 있고 표류하고 있는 한국의 기업문화, 특히 공기업의 기업문화를 어떤 방향으로 창달해 나가는 것이 바람직한가?

한마디로 한국기업이 보편적으로 지향해야 할 기업문화는 '자율공동체적 기업문화'이다. 自律共同體的 기업문화는 생활공동체의식('우리'의식)을 기반으로 하되 개인의 자율성('나'의식)이 존중되는 'We-I형'(우리속의 나) 기업문화이다. 따라서 자율공동체적 기업문화는 제한된 의미에서의 집단주의가 아닌 조직구성원 전체의 생활공동체의식을

기반으로 하되, 거기에 개인의 책임과 함께 자유를 추구하는 자율적 사고와 행동방식을 수용하는 문화라 하겠다[신유근, 1992].

이처럼 자율공동체적 기업문화풍토 하에서는 기업을 하나의 공동체로 상정하고 그 속에서 각 개인들이 공동체의 성원으로서 권리와 책임을 지니는 인간적 관계를 맺도록 하여야 하는데, 특히 공기업의 경우에는 “우리”라는 개념속에 기업조직뿐만 아니라 국가사회가 포함되어야 할 것이다. 이러한 방향으로 형성된 자율공동체적 기업문화는 노사간에도 계약적·계산적·대립적 관계가 아닌 공동체적·참여적·협력적 관계를 형성시키는 밑바탕이 된다.

이러한 자율공동체적 기업문화가 형성되기 위해서는 기존 한국의 기업문화에서 갖는 장점을 계승하면서도 원래 우리에게는 없었던 세계지향적이고 보다 새로운 가치의식과 행동방식을 접목해 나가는 것이 필요하다. 예를 들어 자본주의, 민주주의, 다원주의라는 서구의 보편적인 사회이데올로기로부터 파생되는 경영가치와, 우리 전통문화의 經世濟民思想, 民本思想, 共同體思想으로부터 계승할 수 있는 경영가치를 접목시켜 볼 수 있을 것이다. 이를 통해 경제적 측면에서 정도와 혁신을 통한 적정이윤의 창출, 사회적 측면에서 국민과 소비자의 기대에 부응하는 고객지향의 경영, 인간적 측면에서 구성원들의 勤勞生活의 質(QWL : Quality of Working Life)을 높이는 인간존중의 경영과 같은 삼차원의 자율공동체적 문화의 기본정신을 정립할 수 있을 것이며[신유근, 1994 참조], 이러한 점에 있어서는 공기업이 사기업보다 더 잘해나갈 수 있을 것으로 기대된다.

그리고, 한국의 공기업이 We-I형 기업문화를 정립·창달하기 위해서 조직구성원들에게 제시하여야 할 바람직한 가치의식과 행동방식의 준거가 필요한데, 그러한 준거로는 협동정신, 질서의식, 그리고 경쟁논리의 세가지를 들 수 있다. 협동정신은 한국의 전통문화에 뿌리를 두고 계승되는 것이지만 과거의 소수 집단 이기주의로부터 벗어나 전체구성원간, 노사간 진정한 신뢰를 바탕으로 형성된 확대된 ‘우리’의식에 입각한 사원정신이다. 질서의식은 구성원들이 조직목표의 달성 및 규범의 준수를 위한 자발적인 노력을 통해 효율적으로 일을 수행하는데 있어서 가장 기본이 되는 것이다. 따라서 질서란 문화적 합리성과 경제적 효율성을 존중하는 태도에서 비롯된다고 볼 수 있다. 경쟁논리는 공정한 절차와 제도 속에서 경쟁을 통해 구성원들의 목적을 추구하고 또한 기업의 목적도 달성한다는 자세로서, 게임의 룰(rule of game)을 지킴으로써 도전정신을 발휘

하는 것이다. We-I형 기업문화는 조직내 공정한 경쟁의 논리를 바탕으로 해야 하며, 공정한 경쟁이 이루어지기 위해서 가장 필요한 것은 누구에게나 균등하게 기회를 부여하는 것이다.

## 2. 실천가능한 제도적 방안의 마련

공기업이 가풍적 기업문화의 성격으로부터 벗어나 We-I형 기업문화의 유형으로의 전환을 위한 실천방안을 마련하기 위해서는 크게 다음과 같은 네가지 측면에 초점을 맞추어야 하리라고 본다. 첫째, 자율성에 입각한 We-I형 기업문화의 창달을 위해서는 공기업이 이제까지와 같은 정부의 규제일변도에서 벗어나 자율적 責任經營體制를 구축하는 것이 절실히 요청된다. 이때 자율적 책임경영체제의 구축을 위해서는 개인, 집단, 조직 등 모든 수준에서의 노력이 필요하다.

먼저 개인적 수준에서 볼 때 구성원 각자가 자신의 역할을 인식하여 이를 실천하는 自己管理(Self-management)가 필요하다. 이를 위해서는 구성원 각자가 공동체 속의 자율적인 정신자세를 갖추고, 동시에 경영자들도 이들에게 충분한 자율권을 보장해야 한다. 초기에는 자율적인 행동경험의 부족으로 구성원들의 실행능력이 다소 떨어지겠지만, 그래서 어쩔 수 없다고 포기하거나 실망하지 말고 자율적 행동의 기회를 반복적으로 주는 노력을 기울여야 할 것이다.

다음으로 집단수준에서 볼 때 자율적 경영의 구체적 행동방안으로 중요한 것으로 小集團의 활성화를 들 수 있다. 소집단활동은 소수멤버가 자신들의 자발적 의지로 어느 정도까지 자유롭고 창조적으로 문제해결에 참여할 수 있도록 集團活力(Empowerment)을 높임으로써 종업원들의 자율성 수준을 높이는 유용한 수단이 되고 있다. 소집단활동의 성패는 어디까지나 종업원의 자발적인 요구에서 비롯된 활력에 의존하고 있는 것이다. 따라서 소집단활동은 특히 운영에 있어서 세심한 노력과 신경을 써야만 활성화 될 수 있다. 다만 리더에게만 의존한다든지, 특정인의 주도가 중심이 된다든지, 연령·학력·지위 등의 차이에 의한 소극적·부정적 입장이 나타난다든지, 경영자 및 관리자들의 무관심과 불쾌감이 있다든지, 파벌이 생긴다든지 하게 되면 소집단활동은 매우 큰 지장을 받게 되므로 이러한 점들을 극복하여야 한다.

그리고 조직전체수준에서의 자율경영은 分權化된 책임경영체제의 형태로 나타난다.

이때 책임이란 주어진 책임을 달성하기만 하면 된다는 소극적 의미와 목적달성을 위한 자발적인 책임의 분담이라는 적극적 의미가 있을 수 있으나 진정한 의미에서의 자율경영이란 후자를 가리킨다고 하겠다. 공기업의 책임경영체제를 구축하기 위해서는 정부의 존적 성향이나 관료주의적 속성을 빠른 시일내에 탈피할 수 있도록 분권화된 조직을 설계하고, 각 하위조직에 권한을 위임해야 한다. 그러기 위해 조건이 잘 갖추어진 공기업들의 경우에는 최고경영자를 내부승진시키는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다. 책임경영이 정착하려면 권한을 위양하려는 최고경영자의 의지와 그 권한을 수용할 수 있는 하부의 능력이 일치해야 가능하므로, 끊임없는 組織學習(Organizational Learning)이 필요하다.

둘째로, 공기업에서 We-I형 기업문화의 정립·창달을 위해서는 수차 강조해 왔지만 무엇보다도 최고경영자의 의식과 역할이 중요하다.

먼저 의식면에서 최고경영자는 기업문화를 생산성 향상을 위한 도구나 수단으로 생각해서는 안되며, 창달과정에서도 조직목표와 구성원의 목표의 합치를 전제로 구성원들의 보편적인 가치지향성이나 선호하는 행동방식을 염두하여야 한다. 또한 최고경영자는 자기 임기중의 경영성과를 지나치게 강조하거나 자기가 좋아하는 기업문화만을 고집해서는 안되며, 항시 변화하는 일반환경과 구성원들의 욕구 및 가치를 수용하는 기업문화를 생각해낼 수 있는 思考의 유연성을 보이는 것이 필요하다.

다음으로 역할면에서 최고경영자는 지금까지 형성되어온 문화의 긍정적인 면을 계승하겠다는 서약, 예를 들면 경영자의 公言(management philosophy statement)과 같은 것을 제시할 수 있어야 하며 부정적인 면은 과감히 버리겠다는 전향적인 태도를 보여야 할 것이다. 또한 최고경영자는 지금까지보다 더 공감받을 수 있는 기업문화의 창달을 위한 구체적이고 실천적인 방법론의 제시와 술선수범을 통해서 기업구성원들이 공감하는 共有價値와 기업문화의 형성을 위해 노력해야 한다. 이를 위해 자신의 일상의 언행부터 사시·사훈과 일치시키는 모범을 보여야 할 것이다. 최고경영자의 모범은 공기업 구성원들 사이에 하나의 모범으로서 자연스럽게 수용됨으로써 상향적·자생적 기업문화의 형성을 더욱 촉진시킬 수 있을 것으로 여겨진다.

셋째로, We-I형 기업문화의 창달을 위해 노력해나가는 과정에서 공기업이 반드시 해야 할 일은 향후 공기업이 추구해야 할 기업문화의 방향과 내용을 기업상이나 미래상, 혹은 사시·사훈 등을 통해 의미있게 제시하는 것이다. 즉, 공기업이 앞으로 나아가 할

비전이나 꿈을 제시하는 기업상을 모체로 하여, 거기에서 '고유'한 經營理念이나 社員精神과 같은 기업문화의 구성요소들이 '체계적'으로 도출되도록 설계하는 것이다. 이렇게 공기업이 기업문화의 틀을 정립하는데 있어서는 기업문화 내용상의 고유함과 기업문화 구성요소 전체의 체계가 주요하게 고려되어야 한다.

먼저 기업문화가 독특한 고유의 내용을 갖추기 위해 공기업의 경영이념은 공기업의 특수성을 반영하여 각 기업이 추구하려는 사회가치와 組織價値, 그리고 人間價値를 조화롭게 반영하도록 하여야 한다. 그리고 이러한 경영이념을 바탕으로 기업문화의 창달에 있어, 공기업을 둘러싸고 변화하는 일반환경의 특성과 공기업내 구성원들의 욕구 및 가치가 기업문화의 각 구성요소들 속으로 자연스레 스며들 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 타기업의 경우를 너무 모방하려 하지 말고 각 공기업마다 특유한 역사성, 규모, 업종 등에 적합한 고유한 문화창달을 위해 노력하여야 할 것이다.

다음으로 기업문화를 이루는 구성요소 전체의 체계, 즉 상호간의 연계와 일관성을 갖추어야 한다. 즉, 기업상이나 공사상, 경영이념, 경영방침, 강조정신, 사원정신, 행동규범, 관리관행, 상징특성에 이르기까지 기업문화의 구성요소들이 체계적이고 일관된 適合性을 가져야 한다. 사원정신을 예로 들면 구성원들이 추구하려는 사회정신, 조직정신, 개인정신들이 경영이념과 연관되어 해석되는 것이 바람직하다. 또한 경영이념을 뿌리로 하여 보다 구체적인 경영방침을 만들고 사원정신으로부터 보다 세부적인 행동지침을 도출하도록 하여야 할 것이다. 이때 중요한 점은 이상의 개념적 구조들이 질서를 가지고 지속적으로 연계되도록 하여야 하며, 각 요소들의 내용이 구성원들에게 충분히 이해되고 공감될 수 있도록 해석되어야 한다는 것이다.

넷째로, 기업문화를 生活化할 수 있는 구체적인 제도화 방안을 모색하여야 한다.

먼저 전사적 차원에서 수립된 기업문화의 틀을 기초로 하여 보다 체계적으로 기업문화를 생활화하기 위한 구체적인 제반제도를 마련하여야 한다. 이때 여러가지 방법이 제시될 수 있겠으나 각 공기업별로 적합한 방법을 선별하여 채택 하는 것이 중요하다. 일반적으로 볼 때, 가장 기본적인 방법으로는 기업문화교범이나 경영이념 해설서를 마련한다든지 變化擔當者(change agents)를 양성한다든지 하는 것 등을 고려할 수 있다. 이와 함께 채용·승진과 승급·전보·퇴직에 이르는 인사관리제도들을 기업문화가 추구하는 기본정신 및 가치에 부합되도록 수립·운영하여야 한다. 이때에는 특히 We-I형 기업문화에서 강조하는 합리성·민주성·자율성, 그리고 진정한 의미에서의 공동체주의

를 지향하는 제도의 구체적인 도입과 실행에 강조점을 두어야 할 것이다. 예를 들어 자율성이 강조되는 교육훈련제도의 개선 및 실시, 사원정신에서 자질요소와 같은 기업문화요소를 포함한 인사고과시스템의 개발, 인사고과·승진·급여 등 제반 인사시스템들의 유기적인 연계 등이 특히 중요하다.

그리고, 지금까지 공기업의 문화적 특성에서 부정적 측면으로 지적되어 온 구성원들의 폐쇄성을 줄이고 개방성을 늘리려는 노력들이 필요하다. 우선 공기업내에 형성되기 쉬운 여러 형태의 부정적인 파벌을 제거하려는 노력이 필요하다. 그리고 상하급자간의 갈등의 원인이 되는 일방적 의사전달을 배제하기 위하여 스피크업 시스템(Speak-up system)과 같은 하의상달 방안을 강구해야 한다. 상하급자뿐만 아니라 기업내의 여러 부서간에도 의사소통이 잘 안되는 경우가 많은데 이를 개선할 방안도 아울러 필요하다. 요컨대 기업내 수평적, 수직적인 방향에서 개방적인 의사전달체제가 필요한 것이다. 또한 기업내 캔 미팅(Can meeting)과 같은 제도화된 갈등해소장치도 필요하다.

지금까지 공기업의 바람직한 기업문화의 창달을 위해 기업문화의 긍정적인 측면을 유지·계승하면서 부정적인 면을 극복하고, 동시에 우리에게 보다 필요한 새로운 측면을 발전시켜 나가는데 고려해야 할 주요과제들을 살펴 보았다. 우리나라의 공기업들은 기업문화의 창달과 정착을 통해 社會發展과 國民福祉 증진을 위해 과거보다 더욱 개선된 다양하고 효율적인 기여를 해야 함은 물론, 조직의 경영혁신을 통한 경쟁력의 제고, 그리고 조직구성원들의 근로생활의 질 향상에 이바지해야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

- 신유근 (1992), 「한국의 경영: 그 현상과 전망」, 박영사.  
 \_\_\_\_\_ (1994), 「현대의 기업과 사회」, 경문사.  
 \_\_\_\_\_ (1995), “한국 대기업의 성공요인과 성공패턴 : 5대 그룹의 주요 기업을 중심으로,” 연세대학교 경영연구소, 「연세경영연구」, 1995년 가을호, pp. 253-275.  
 이학종 (1989), 「기업문화론」, 범문사.  
 Albach, H. (1993), *Culture and Technical Innovation*, Berlin : Walter de Gruyter.  
 Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of*

*Corporate Life*, New York : Addison Wesley.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequence : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage Publication.

Hofstede, G. et al. (1990), "Measuring Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, pp. 291-304.

Quigley, J. V. (1994), "Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it," *Business Horizons*, September-October, pp. 37-41.

Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952), *Culture ; A Critical Review of Concepts and Definitions*, Boston : Harvard University Press.

McCoy, C. S. (1985), *Management of Values, Marshfield*, Mass : Pitman Publishing.

Tylor, E. B. (1871), *Primitive Culture*, London : J. Murray.

Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York : Harper & Row.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston : Harvard Business School Press.

Sathe, V. (1983), "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Autumn.

Sathe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.

Schein, E. H. (1985), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer.

Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.