

전환기의 기업문화와 조직혁신

李 連 源*

조직혁신의 열풍

최근 들어 한국의 대기업들은 예전에 겪어보지 못했던 조직의 급변 상황을 맞이하고 있다. 모두들 변화하지 않으면 실패할 수밖에 없다는 절대절명의 위기의식 속에서 부단히 조직이 살길을 모색하고 있는 듯하다.

때로는 남들보다 몇발 앞선 실험적 정신으로, 때로는 남들처럼 따라가야 할 것같은 막연한 두려움에서 갖가지 조직혁신 방법들이 쏟아져 나오고 있고, 이미 그러한 조직혁신은 몇몇 기업에서 상당히 정착된 듯도 하다. 조기퇴직제, 발탁인사제, 연봉제, 조직 슬림(slim)화, 직급과 직위의 분리용 등등, 마치 조직을 대상으로 할 수 있는 모든 실험을 시도해 보는 것이 유행처럼 번지고 있다.

그러나 이런 혁신의 시대에 살면서 우리는 한 가지 중요한 질문을 던져보아야 한다. 왜 조직혁신을 해야 하는가? 많은 대기업들이 일시에 조직혁신을 서두르는 현재, 우리나라 대기업들은 조직혁신의 분명한 목표와 이유를 가지고 있는가?

무엇보다도 최근의 조직혁신의 물결 뒤의 중요한 배경은 바뀌어진 조직환경(organizational environment)에 조직의 적응(adaptation)해야 될 필요성으로 정리될 수 있다. UR체제로 대표되는 새로운 국제경제 질서의 도래, 국내 정치상으로는 문민정부의 등장과 함께 나타난 정부의 시장 불간섭주의와 민간기업들의 자율적 경쟁 분위기, 조직상으로는 상대적인 저성장 시대에 접어들면서 나타나는 우리 기업 조직의 비대화 등등이 아마도 90년대의 주요한 환경 변화일 것이다. 그러나 이러한 환경 변화는 어느날 갑자기 불어닥친 폭풍우 같은 것이 아니라 이미 90년대 들어오면서 충분히 예견되었던 변화였다고 할 수 있다.

* 연세대학교 사회학과 졸업, 미국 University of Chicago 사회학 박사, 산업사회학 전공, 현재 제일경제연구소 정책연구실 수석연구원 조직 및 산업 사회학 전공.

그럼에도 불구하고 최근 갑자기 활발해진 조직혁신의 움직임은 그 규모와 파장면에서 너무 급격한 감이 있다. 왜들 많은 기업들이 조직혁신을 최근에 급격히 추진하고 있는가?

그 이유와 목적은 기업마다 상이할 것이다. 대체로 두 가지 유형의 조직혁신 움직임을 정리해 보면, 첫째는, 일부 시장 선도적인 대기업의 경우에는 불확실한 기업환경에 적극적으로 맞서서 스스로 기업환경을 변화시키고, 규정지으며, 이끌고 나아가서 궁극적으로는 시장우위를 선점하려는 전략적 혁신(strategic innovation)을 취하고 있다. 예를 들면, 무한경쟁의 원리가 팽배해 가는 경제환경이 알게 모르게 기업내 전문경영인들의 입지를 강화시켜 줄 수밖에 없는 상황 속에서 몇몇 오너(owner)들은 자신이 먼저 혁신의 주도권(initiative)을 가짐으로써 조직의 직접 통제를 강화시키는 전략도 나타나며, 또한 기업이 진출해야 될 사업 분야에 적합한 방식으로 사전에 조직의 에너지를 분산·집중시키는 정지작업으로써 조직혁신을 추구하기도 한다.

이에 비해 두번째 유형의 조직혁신 운동은 다분히 추종적이거나 충동적인 것이다. 옆의 기업들이 변화하는데 우리만 가만 앉아 있다가는 장차 시장의 실패자가 될 것 같은 우려와 함께, 다른 기업과는 틀린 독자적인 조직 운용은 자칫 시장에서의 고립

을 초래할 수도 있다는 생각에서 같이 조직혁신에 뛰어드는 경우다. 예를 들어, 동종업종의 타기업들이 연봉제로 전환된다면 전통적인 연공서열형의 보수체계를 고수하는 기업은 시장에서 고립되거나 실패할 가능성이 있다. 이는 미래에 발생할 손익계산이나 효율성의 차원보다 기업군이 주어진 제도적 환경 속에서 그 형태가 동형화(isomorphisom)를 취하는 것이 생존에 더 중요하다는 원칙을 따르는 것이다. 이런 과정 속에서 기업들이 너도나도 같이 조직혁신을 추구하는 것은 비유컨대, “친구따라 강남가거나” 아니면 “울려 겨자먹기식”의 시장추종적 행위를 하는 것이다.

그러나 조직혁신의 목표와 동기가 시장 선도적이건 시장추종적이건 대부분의 대기업들이 최근의 조직혁신 열풍 속에서 간과해선 안될 점은 기업문화(corporate culture)에 대한 신중한 배려와 진지한 구상없이 조직혁신의 결과가 기업조직의 운용과 발전에 그다지 바람직스럽지 못할 수도 있다는 점이다. 기업환경이 복잡다단해지고 불확실하기 때문에 기업들은 조직의 혁신을 추구하지만 반대로 개별적인 조직구성원의 입장에서선 환경의 불확실성에 더해 조직의 급격한 변화는 조직 내에서의 혼란과 조직 밖으로의 이탈을 야기시킨다. 그렇기 때문에 조직혁신의 의도와 목표에 대해 구성원들이 신뢰하고 동의할 수 없다면 조직혁신은 자칫 조직 와해를 가져올

수 있다. 최근 모 그룹에서 실시한 최고경영자를 위한 재교육 프로그램이 조직 내에서 강한 반발을 불러일으켜 시행착오를 겪을 수밖에 없었던 사건도 따지고 보면 조직내 성원 간에 조직혁신에 대한 집단적 신뢰와 공감대가 부족했던 데에 연유한다.

이런 점에서 단기간 동안 조직을 뒤흔들어 놓을 수 있는 조직 개편과는 달리 조직혁신은 장기간에 걸친 집단적 유대(solidarity)를 필요로 한다. 한 기업의 조직문화는 바로 이 집단적 유대에 기초해서 나타나는 것이자 끊임없이 집단적 유대감을 확대 재생산해 주는 기제라고 볼 수 있다.

조금씩의 편차는 있지만 기업이 조직혁신을 추구하는 의도와 이유는 궁극적으로 보았을 때, 기업의 성공이 단지 돈, 기계, 땅과 같은 자산을 잘 활용하는 데 있는 것이 아니라 사람들, 즉 인적 자원을 적절히 활용하고 조정해서 조직의 효율성을 최대화시키는 데 있다고 보기 때문이다. 그러나 이런 이상적인 결과를 끌어내기 전에 조직혁신의 과정은 수없이 많은 시행착오를 거칠 수밖에 없으며, 단기적으로는 조직 내부에 혼란과 갈등을 증폭시킬 수 있다.

조직혁신의 과실을 따먹는 것은 미래에 발생할 사건인데 비해 조직이 흔들리고 바뀌는 것은 현재 진행형의 사건들이다. 그렇기 때문에 그럴 듯한 구호나 덕목만 제시

하고 강조하는 리더십(leadership)보다는성원들의 자발적인 협조와 신뢰를 끌어내기 위해 기업문화를 육성하고 이용하는 리더십이 더욱 절실한 것이 전환기의 조직들이다. 훌륭한 기업문화는 과감한 조직혁신을 가능케 해주는 토대가 되며 반대로 조직혁신의 최종 형식은 건실한 기업문화가 완성되는 것으로 귀결되어야 한다.

기업문화 전략의 부재

조직혁신의 추진은 건실한 기업문화의 바탕 위에서 이루어질 수 있음에도 불구하고 최근의 조직혁신의 열풍 속에서 나타나는 중요한 맹점은 많은 기업들이 기업문화를 어떻게 육성·발전시킬 것인가? 하는 전략이 부적절하거나 또는 실종되었다는 점이다. 한국의 대기업들이 1980년대 후반에 보여주었던 기업문화에 대한 관심과 적극적인 프로그램들은 최근에 '혁신 제일주의'하에서 실종된 듯하다. 마치 기업문화란 기업이 편한 상황에 놓여 있을 때나 생각해 볼 수 있는 사치품이지 요새와 같은 격동의 시기에는 어울리지 않는다는 논리가 널리 퍼져 있는 듯하다.

구체적인 예를 들면, 1980년대 말까지 국내 대기업 그룹중 S그룹과 또 다른 S그룹은 나름대로의 기업문화 육성 및 정책에 상당한 투자를 해왔고 나름대로 성과를 거두었다. 그들 그룹들은 상대적으로 종업

원들의 이직률이 낮고, 노사관계가 안정적이었으며, 인사정책이 투명하고 합리적이라고 조직 내외의 많은 사람들이 인정했었다. 아울러 그다지 철저하게 합리화시키진 못했지만 L그룹과 H그룹 등은 예전부터 인재 존중·평생직장 구현이라는 전통이 있었기 때문에 나름대로의 기업문화가 있었다. 이런 기업문화의 육성 및 발전은 이들 기업들에 있어서 조직을 성공적으로 관리하는 주요한 배경이 되었었다. 이는 권위적이고, 즉흥적이고 임시방편적인 조직내 성원들의 관리가 아니라 간접적이면서, 장기적이고, 유연한 관리 방식을 가능케 했었다.

그러나 최근 들어 이들 그룹들을 위시한 많은 기업들이 조직 운용상의 우선 순위를 더이상 '관리'가 아니라 '혁신'에 두어야 한다는 점을 명시적으로 또는 암묵적으로 강조하고 있다. 국제화·세계화의 흐름 속에서 살아남기 위해선 안정된 조직보다는 경쟁력있는 조직이 중시되고 있다. 이러한 변화는 단적으로 최근의 인사관리 면에서 찾아볼 수 있다. 몇몇 기업들이 줄과 연이 작용하는 정실인사를 배제하면서 인사정책의 합리성과 정당성을 확보하기 위해 가꾸어왔던 연공서열·내부승진 등의 원칙을 벗어나서 능력있는 사람이라면 과감히 발탁 승진시키고 또한 내부승진이 아니라 외부충원도 시도하는 경우가 늘고 있다. 이러한 변화는 조직성원들 간의 무한 경쟁이 기업 조직의 무한 경쟁에서의 승리를 담보해 줄 수 있을

것이라는 논리가 적용되고 있는 셈이다.

그러나, 최근 신문지상에 자주 보도되듯이 많은 종업원들이 이러한 상황 변화에 적응하지 못하고 혼란스러워 하거나 심지어 정신병적 질환까지 앓는 경우도 있다. 또한 새로운 경쟁게임에서 뒤쳐진다고 생각하거나 자신의 '뺨그릇'을 뺏긴다고 생각하는 사람들은 심한 좌절감과 분노에 사로잡힐 수 있다. 아울러, 지금 이순간 새로운 경쟁에서 승리한 사람들조차도 현재의 패배자를 통해 장차 다가올 자신의 조직 내에서의 실패를 떠올리며 불안해 한다. 이런 상황 속에서 성원들이 조직에 대해 헌신한다든가 성원들 간에 신뢰와 협조를 추구한다는 것이 얼마나 어려울지는 능히 짐작할 수 있다.

여기서 본인은 현재 한국의 대기업들이 당면하고 있는 '조직의 딜레마'를 지적하고 싶다. 왜 기업조직을 만들고 또 키워나가는가? 기업주의 입장에서 보았을 때, 그때 그때 필요한 자본이나 지원을 외부시장에서 물색하거나, 조달하는 것, 그리고 거래하는 것보다는 자신이 통제할 수 있는 내부경제 안에 끌어들여서 운용하는 것이 훨씬 유리하다고 판단하기 때문에 그룹계열사와 협력사를 확장해 나가는 것처럼, 기업이 필요한 많은 인적 자본을 그때그때 외부시장에 나가서 물색하고, 유인하고, 계약관계를 맺는 것보다는 하나의 내부경제 안에서 인적

자원을 지속적으로 관리해 나가는 것이 훨씬 유리하기 때문에 기업조직을 만든다고 할 수 있다. 이는 외부시장에서 발생하는 탐색 비용(search cost)과 거래 비용(transaction cost) 등을 감안할 때 차라리 조직을 관리하는 데 드는 비용이 더욱 싸게 먹힌다는 계산에서 나온다. 따라서, 기업조직 밖의 사람들 간에는 항상 상호 불신과 경쟁의 원칙 하에 집단행위가 이루어진다면 기업조직 안의 사람들 사이에서는 상호 신뢰와 협조가 기본적인 행위의 규범이 된다.

그러나 이런 점에 비추어 본다면 최근의 조직혁신 방안들은 조직 안에서의 거래 비용을 증가시키는 방향으로 나아가고 있는 듯하다. 연봉제 등과 같은 보다 명시적인 계약관계의 확산, 경쟁적인 조직분위기 안에서 발생하는 사기진작의 문제 등은 앞으로 기업들이 종업원들의 이탈을 막고, 계약 내용을 이행토록 감독·감시하고 성원 간의 갈등을 감소시켜야 되는 노력을 예전에 비해 더욱 기울여야 되는 문제를 야기시킨다. 아울러, 치열한 조직성원 간의 경쟁에서 패배한 대다수에게(피라미드형 조직체계 하에서는 결국 극소수의 승리자와 대다수의 패배자를 양산케 한다) 어떻게 조직 안에 계속 머물고 조직을 위해 일을 하도록 만들 것인지의 동기 부여를 위한 비용과, 조직의 변화 과정 속에서 조직이탈 욕구를 느끼지만 막상 떠나지 못하는 한계적인 상황에 부딪힌 종업원들의 행위를 감시

하고 관리하는 데 드는 비용은 장기적으로 기업에 심각한 손해를 줄 수 있다.

이와 같이 조직혁신을 추진하면서 발생하는 비용은 그리 값싼 것이 아니다. 특히 조직혁신을 급격하게 단행할 때 파생되는 조직의 문제는 단지 마찰적이고 순간적인 성격으로 간주하기엔 너무 무거운 문제다. 더욱이 현재의 사회여건상 종업원이 자신의 조직이 마음에 안든다고 쉽게 다른 직장으로 옮길 수도 없고 마찬가지로 경쟁력이 없다 해서 기업이 함부로 종업원을 해고시킬 수 없는 상황 속에서 섰부른 조직혁신은 기업조직이 나아갈 방향을 잃고 마치 미로 속을 헤매는 상황을 야기할 수도 있다. 그렇기 때문에 최근과 같은 전환기의 조직혁신은 몇 가지 분명한 원칙 하에 추진되어야 하며 또한 그에 걸맞는 기업문화 전략이 강구되어야 한다.

새로운 기업문화 전략의 모색

한국의 대기업들이 지금과 같은 전환기에 조직혁신을 성공적으로 추진하기 위해선 우선 다음과 같은 세 가지 원칙에 충실해야 한다.

첫째는 조직혁신의 의도와 목표에 대해 성원들로부터 신뢰와 지지를 얻어야 한다. 안정적으로 운영되던 조직이 뒤바뀌고 조직내 행위를 둘러싼 원리원칙들이 급변하

는 가운데서 대부분의 조직성원들은 동요하기 마련이다. 조직혁신이 대다수 성원들에게 고통을 주자는 것이 아니라 대다수 성원들에게 장기적인 복지와 혜택을 주기 위해 진행될 것이라는 기대와 신뢰를 성원들로부터 얻어낼 때 조직혁신은 효과적으로 진행될 수 있다. 단순히 최고경영진의 비전과 결단만 가지고선 조직혁신이 이루어지기 힘들다.

둘째는, 조직혁신의 과정 중에서 성원들이 장차 변화되는 조직에 적응하고 잔류할 것인지 아니면 일찌감치 조직 밖으로 이탈할 것인지 명확히 판단할 수 있게 해줘야 하며, 또한 그들의 거취가 쉽게 실행될 수 있어야 한다. 이는 달리 표현하면 조직혁신이 기존의 조직구성원들의 발목을 일방적으로 붙들어 매놓고 그들을 단지 장기간에 걸친 실험의 대상으로 만들어서는 안된다는 점이다. 따라서 조직혁신은 성원들에게 조직 내외의 시장기회를 충분히 고려해서 스스로 '짝짓기 과정'(matching process)을 선택할 수 있도록 배려해야 한다. 이는 변화하는 조직 안에서 적응 및 성공하는 데 실패한 사람들이 조직 밖에 나가서도 여전히 실패자로 남지 않게 해줘야 한다는 배려이기도 하지만 맘에 안드는 조직 안에 잔류하는 많은 사람들을 관리하고 통제하는 데 드는 장기적인 비용보다는 초기에 조직 이탈을 적극적으로 도와주는 것이 기업 입장에서도 비용을 절감할 수 있기 때

문이다. 최근에 나오는 조기퇴직제 및 명예퇴직제는 어느 정도 이런 목적을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

마지막으로, 조직혁신의 결과는 반드시 조직관리로 연결될 때 성공적이라고 할 수 있다. 일종의 충격요법으로 사용하는 발탁 인사제와 직위와 직급의 분리운용 등은 장기간 지속되었을 때 성원 간의 불신과 조직 안에서의 혼란만 가중시킬 수 있다. 이는 능력 위주의 인사정책이라는 포괄적이고도 체계적인 조직운용 원리로 발전·대체되어야 하며, 만약 능력 위주의 관리가 현실적으로 불가능하다면 차라리 조직이 과격적인 제도 도입을 자제하는 것이 낫다. 혁명적 상황은 항상 훌륭한 제도화 과정을 거쳐야 그 결실이 나오는 것이지 연속적인 불안정성이 조직을 유지·발전시켜 주지는 못한다.

이상과 같은 조직혁신의 원칙들은 매우 이상적인 조건들을 제시한 것임에 틀림없다. 그러나 이러한 이상적 조건들이 단지 실현 불가능하다고 간주해선 안되며 이 모든 조건들을 성공적으로 달성하기 위한 전략적인 기업문화 육성 방안에 대해 눈을 돌려봐야 한다. 조직혁신의 추진과 기업문화의 발전은 상호보완적이자 자기 완결적인 과정이다. 80년대가 우리 기업들에 있어서 상대적으로 안정과 호황을 가져다 준 시기였기 때문에 기업들이 조직문화 육성

에 관심을 줄 수 있었던 반면에, 90년대는 처절한 무한경쟁시대이기 때문에 기존의 조직을 송두리째 바꿔야 한다는 단순한 이분법적 발상을 떨쳐버려야 한다. 기업문화는 쓰디쓴 조직혁신을 실행하는 데 있어서 '당의정' 같은 역할을 수행하며 혁신의 와중에서 분산되고 흐트러진 조직의 에너지를 다시 통합시켜 주는 역할을 한다.

그렇다면 최근과 같은 전환기 혹은 격동기에 있어서의 기업문화 전략은 구체적으로 어떤 것이어야 하는가? 어떻게 하면 조직혁신의 와중에서 바람직한 기업문화를 만들어갈 수 있는가? 필자는 앞으로 한국의 기업들이 추구해야 될 새로운 기업문화 전략을 다음과 같은 세 가지 방향으로 압축해서 제시하고자 한다.

첫째는, '경제적인 기업문화'를 육성해야 한다. 기존의 기업문화 연구나 추진프로그램은 기업조직 자체가 '경제의 원리' 하에 움직여진다는 사실을 무시하고 다분히 비경제적 원리의 확산과 주입에 몰두했다. 가부장적 이데올로기가 범람하고 도덕성 회복운동이 때 아니게 기업 안에서 일어났다. 이러한 접근 방법으로는 조직 안의 성원들을 설득하고 이해시킬 수 있는 문화적인 담론 구조를 확보하기 어렵다. 예컨대 <도덕적인 조직원이 되자>는 운동은 종업원들이 근본적으로는 '최소한의 노력을 제공해서 최대한의 보상을 받자'는 정신으로

살아가는 사람들이라는 점을 무시하고는 성공할 수 없다.

따라서 내가 도덕적으로 행동하는 것이 분명히 나에게 이득이 될 수 있다는 확신을 종업원들이 가질 수 있도록 보상체제나 동기부여체제를 손질하는 것이 급선무다. 아울러 요새와 같은 경쟁제일주의, 능력본위의 조직분위기 하에서는 능력껏 일하는 것이 종업원 입장에서는 도덕적인 것이며 능력만큼 보상해 주는 것이 기업의 입장에서 도덕적인 것이다. 능력있는 사람이 능력 발휘를 못하게끔 조직이 짜여져 있다면 그것이 비도덕적인 것이고, 능력 차이를 인정하지 않으려는 풍토가 있다면 그것도 비도덕적인 것이다. 기업 안에서 문화의 형식은 경제의 원리가 조화되어야 그 위력을 발휘할 수 있다.

둘째로, 이제는 '공학적인 기업문화'가 필요하다. 아직까지도 한국의 기업문화는 조직 밖의 사회적 환경에 적응하는 것이 요체로 인식되고 있다. 권위주의 시대에는 가부장적인 조직질서를 유지하고 민주화된 시대에는 민주적인 조직질서를 추구하는 것이 발전된 기업문화라고 생각한다. 최근에 상하간의 위계 서열을 대폭으로 축소하거나 횡적인 팀(team) 운영방식을 강조하거나 또는 하급자의 상급자에 대한 평가가 나오는 것은 어느 정도는 기업조직이 현재의 정치·사회적 환경에 편승하려는 시도

를 하는 것으로 보여진다.

그러나 한 기업에 어울리는 기업문화는 그 기업의 역사적 배경, 산업의 종류, 구성원의 성격 등등을 고려해서 마련되어야 한다. R&D를 주도하는 조직은 보다 민주적이어야 하지만 건설업에서는 여전히 철저한 위계서열이 유리할 수도 있다. 기업문화는 철저하게 스스로에게 적합한 것을 만들어가야지 어설피게 남의 것을 추종해서는 안된다.

마지막으로, 앞으로의 기업문화는 '유연성'(flexibility)을 추구해야 한다. 기존의 기업문화 전략은 어떻게 하면 조직의 구성원들을 조직 밖으로 이탈시키지 않고 관리할 수 있는가에 국한된 면이 없지 않다. 그럴 듯한 집단적 상징 체계를 마련하고 통일된 목표를 성원들이 내면화하여 조직을 위해 일할 수 있게끔 만드는 것이 중요했다.

그러나 앞으로의 변혁의 시대에는 어쩔 수 없이 조직으로의 진입과 이탈이 보다 빈번하고 제약없이 이루어질 수밖에 없다. 무작정 <한번 내식구는 영원한 내식구가 되어야 한다>는 목표를 가지고 기업문화를 육성해서는 안된다. 앞으로는 조직 안에 있는 사람을 관리하는 소극적 기업문화를 추구하기 보다는 조직 밖의 많은 사람들이 자발적으로 조직 안으로 들어오고 싶게끔 만드는 적극적인 기업문화를 육성해야 한

다. 비유컨대, <가는 사람 잡지 말고 오는 사람 막지 않는> 조직의 분위기를 만들어야 한다. 이제까지 한국의 기업, 특히 대기업은 밖에 있는 사람을 끌어들이는 데 너무도 인색했다.

결론적으로 말해 현재 우리나라 기업들의 조직혁신은 기업문화에 대한 전략이 미비하거나 실종된 상태로 진행되는 듯하다. 아무리 조직의 리더가 선견지명이 있다 하더라도 몇십 년간 지속되어 온 조직의 구조와 관행들을 뜯어 고치는 것은 시행착오를 겪을 수밖에 없으며 생각치 못했던 대가를 치를 수도 있다. 기업문화는 조직을 꾸미는 악세사리가 아니다. 그것은 조직을 일정하게 통합시켜 주고 혼란을 극복케 해주는 버팀목이다. 전환기일수록 기업문화에 대한 적극적인 전략을 마련해야 할 것이다.♣