

기업문화와 성과급

1993

한국노동연구원

目次

I. 序論

II. 企業文化에 대한 綜合的인 考察

1. 企業文化의 必要性
2. 企業文化의 意味
3. 企業文化의 深層構造
4. 企業文化의 定義
5. 企業文化의 力動性
6. 文化價値의 學習過程

III. 企業文化의 分析 및 技法

1. 마스터플랜(Master Plan)의 概念
2. 企業領域과 環境分析 技法
3. 價値分析과 象徴性 分析
4. 歷史的 分析技法
5. 아이덴티티
6. Master Plan 設定을 위한 基本概念

IV. 企業文化의 理念體系

1. 理念體系 設定의 前提
2. 理念體系 構成의 基本方向

V. 經營革新運動과 企業文化의 變化管理 事例分析

1. 序
2. 經營革新運動을 推進하게 된 經緯
3. 全社的 組織變化 戰略의 一環
4. 經營革新運動의 效果

VI. 成果配分制度의 概要

1. 個別成果配分과 集團成果配分
2. 利潤配分制度和 利益分配制度
3. 成果配分制度和 成果給制度
4. 支給方式
5. 成果配分の 意味
6. 成果配分 設計過程의 흐름(short path)

VII. 企業文化 革新運動과 成果給 活用方案

1. 序
2. 우리 나라의 企業文化의 特性和 賃金體系의 問題點
3. 企業文化 革新運動과 成果給의 活用方案
4. 結論

VIII. 集團學習過程으로서의 成果配分

1. 成果配分の 社會的 意味
2. 新經營技法으로서의 成果配分
3. 國民的 共感帶形成을 위한 成果配分
4. 企業文化和 成果配分

IX. 21世紀를 향한 企業文化

1. 參與的 經營으로서의 企業文化 프로그램의 意義
2. 企業文化 프로그램의 進行現況
3. 參與的 企業文化를 위한 老·使·政의 役割

附錄 I. 社會的 合意를 誘導하는 新經營패턴들의 論理的 性格

附錄 II. 成果配分 支給方法

附錄 III. 組織實體의 把握

I. 序論

현재 우리 나라의 기업문화 프로그램들의 진척상황을 보면 조직 상층부에 이념적인 정돈을 해놓은 상태이다. 가장 큰 문제는 기층조직에 뿌리를 내리는 이른바 着根化 작업에 어려움을 겪고 있는 것이다. 그 이유는 우선 企業文化에 대한 올바른 이해가 부족하여 企業文化를 조직구성원들의 '認識' 정도로 파악한 데에 기인한다. 인식의 전환이 필요하다고 느껴서 기업문화운동을 하였지만 인식의 뿌리는 매우 깊다. 조직의 역사 속에 制度와 慣習에 그리고 물적인 토대의 변화와 더불어 지속하고 변동한다. 따라서 기업문화운동에 의한 조직의 변화에서는 구체적인 제도와 관습의 변화를 이끌어내는 것이 매우 중요하다. 핵심적으로는 統制制度(Control Mechanism)가 달라지지 않고서는 실제로 변화하는 것은 아무 것도 없다 해도 과언이 아니다. 통제제도에서는 특히 인사관리를 그 핵심으로 한다.

이 보고서에서 企業文化와 成果給이라고 한 것은 바로 기업문화의 변화관리를 구체적인 부문과 연계시켜 그 실효성을 성취함으로써 현재 우리 나라 기업들에서 추진하고 있는 기업문화운동의 돌파구를 마련하려고 하였다. 조직의 下部構造의 구성원들이 가장 민감하게 느끼는 부분은 자신의 문제이다. 이 자신의 문제는 대부분 금전적 동기에 의하여 좌우되며, 이는 조직의 거대한 목표나 제도의 변화보다 개개인에게는 더욱 중요하게 느껴지는 문제이다. 성과급이 실질적으로 의미하는 바는 能率給制度(incentive wage system)에 있다. 적절한 금전적 동기부여를 여하히 설정하여 기업문화가 추구하고 있는 기업체질의 개선을 어떻게 할 것인가를 모색하였다. 기업문화운동과 관련되어 있는 다른 여타 많은 부문관리들이 있지만 이것들을 일거에 변화시키려 하거나 또는 막연하게 계획하는 것보다는 '성과급' 제도의 도입이라는 구체적인 변혁을 하다 보면 차츰 조직의 실체를 깊이 있게 파악할 수 있고, 이를 토대로 변화를 모색하여야만 실효성을 거두게 된다.

이 보고서는 9가지의 주제를 다루고 있다. 제II장의 企業文化의 綜合考察에서는 우리들이 시중에서 흔히 접하고 있던 기업문화에 대한 비판과 이것들의 약점을 극복할 수 있는 개념의 틀을 正體性(identity)에서 찾아보았다. 제III장의 企業文化의 分析 및 導入技法에서는 여러 가지 분석방법들을 소개하였다. 도입기법에 있어서는 회사마다 그 조직특성이 다르고 또한 필요성이 다르기 때문에 처한 상황에서부터 어떤 방법을 쓸 것인가를 모색하여야 하겠기에 마스터 플랜(Master Plan) 설정을 위한 기본개념을 소개하였다. 제IV장의 企業文化의 理念體系는 제도나 관습과 맞물려 설정되어져야 한다. 이러한 각도에서 이념체계를 설정할 때에 기본적인 전제가 되는 것은 무엇이며 또한 현재 일반적으로 겪고 있는 이념상의 혼란과 이를 극복할 수 있는 균형을 어떻게 찾을 수 있을가를 간략히 서술하였다. 제V장의 經營革新運動과 企業文化運動은 기실 하나의 범주에서 움직인다고 보아야 한다. 국내에서의 사례들은 그 골격만을 소개하고 있었으나 중요한 부분은 어떻게 진행되어 어떠한 결과를 가져온 것인가이다. 제VI장 成果配分の 概要에서 성과배분에 대한 기본이해를 돕기 위하여 각 제도의 특성을 설명하고 실제로 어떻게 설계하는지를 예를 들어 설명하였다. 제VII장 企業文化 革新運動과 成果給 活用方案에서는 양자의 관련성을 설명하고 어떻게 연계하여 활용할 수 있는가를 모색하였다. 제VIII장에서는 集團學習過程으로서의 成果配分에서 성과배분이라는 것이 정착할 수 있으려면 어떤 요인이 고려되어야 하는가를 살펴보았다.

성과배분이라는 것과 성과급이라는 것의 개념 차이가 있기는 하나 성과급이라는 것은 개인별로까지 차등을 두어 성과배분을 시행하는 것을 의미한다. 제IX장의 21世紀를 향한 企業文化에서는 사회 전체적인 문화변동의 추세를 그려보았고, 이에 적합한 기업문화의 변화방향을 설정하여 보았다. 附錄 I 에서는 M. B. O., Q. W. L., Q. C., 그리고 기업문화로의 발전과정을 요약하였고, 이러한 방법들이 공통적으로 지향하고 있는 참여적 경영기법의 이념적인 성격을 규명하였다. 초기자본주의에서 수정자본주의로의 이행이라는 거시적인 안목에서 이해가 필요한 부분이다. 附錄 II 에서는 성과배분을 주식 또는 기타방법으로 지급할 때 필요한 절차를 수록하였다. 附錄 III 조직실체의 파악에서는 크로지에(Crozier)의 조직론을 소개하였다. 무엇보다도 조직의 실체를 파악하는 것이 기업문화운동의 전개에 있어서의 출발점이 되고 있기 때문이다.

기업문화와 성과급은 모두 종업원의 참여에 의한 産業平和의 작은 실천들이며 이미 미국과 유럽에서는 산업사회의 갈등구조를 해소하고 경쟁력 회복의 방편으로 활발하게 활용하고 있다.

우리 나라도 더 큰 시행착오를 거치기 전에 인적자원의 효율적 활용방안을 이러한 방향에서 찾아야 할 것이다.

II. 企業文化에 대한 綜合的인 考察

기업문화에 대하여 올바르게 이해를 하고, 이를 실천적으로 활용하기 위해서는 우선 다음과 같은 의문점에 대하여 명확한 답을 얻어야 한다.

- ① 왜 기업문화에 대하여 말하게 되었는가?
- ② 흔히들 말하는 기업문화란 무엇인가? (Z理論, 7S, Excellence……)
- ③ 이러한 기업문화는 과연 우리 나라 기업이 당면한 문제의 핵심을 다루고 있는가?
- ④ 보다 더 구체적이고 근원적인 실체를 설명할 수 있는 틀은 없는가?
- ⑤ 기업문화의 발생과 그 심층구조가 어떻게 형성되어 있는가?
- ⑥ 組織의 生理(identity)는 현대경영에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 또한 사회의 정치·경제·문화·기술의 변화는 경영구조를 통해 조직의 생리를 어떻게 변형시키는 것인가?
- ⑦ 그렇다면 총체적인 조직개발의 틀은 무엇이며, 핵심을 어디에 두어야 하는 것인가?

1. 企業文化的 必要性

90년대초에 우리 나라에서 기업문화에 대한 논의가 활발해지는 것은 경영여건의 변화에 따라 문화, 심리, 커뮤니케이션 등의 주제들에 대한 중요성이 부각되고 있고 경영학의 변화도 이에 따라 적응하고 있기 때문이다. 경영여건의 변화요인을 살펴보면 다음과 같다.

생활수준의 향상과 더불어 노동생활의 질(Quality of Working life)에 대한 욕구가 증대하고 있다. 이른바 3D(Dirty, Difficult, Dangerous) 기피현상도 그 한 예라 할 수가 있겠다. 이러한 현상은 정치적으로는 민주화 과정에 편승하여 노동집단의 힘이 1987년 이전보다 상대적으로 현저하게 커지면서, 勞使關係의 力學變化가 있어 왔기 때문이기도 하다. 임금수준이 오르고 종업원을 과거와 같은 방식으로 대할 수 없게 되었다. 인적자원의 활용은 경영자의 인식의 변화를 요구하게 되었고, 보다 더 정교하고 포괄적인 경영기법이 이를 뒷받침하여야 할 필요가 과거 어느 때 보다도 증대하였다.

한편 기업은 하이테크(high-tech)와 정보의 활용으로 國際競爭力에 대처해야 하는데, 이는 개인의 창의성이 발휘될 수 있도록 조직 자체가 유연성을 발휘하여야 그 실효성을 거둘 수가 있다. 조직이 유연하려면 집단내외의 의사소통이 원활해지고 종업원의 자발적인 참여를 유도하도록 하여야 한다. 그런데 날로 국제화되어 가는 사회문화적인 변화는 시간에 따라 斷線的으로 농경사회→산업사회→탈공업사회로 이행해 가는 것이 아니라 문화적으로 한 사회내에 이질적인 문화가 혼재하는 中層構造를 이루고 있는 複合性(complexity)을 야기하고 있다. 이에 따라 경영내의 환경과 이를 대처하는 방법은 종래의 경영학의 범주를 넓혀 보다 포괄적이고 총체적인 틀을 갖추도록 할 필요성이 증대하였다.

서구의 경영학은 70년대 이후부터 종업원의 자발적 참여를 통하여 조직의 유연성을 회복하고 勞·使간의 원만한 관계를 유지하려고 다음과 같이 여러 가지의 새로운 경영기법들을 발전시키고 있다: 목표관리(Management by Objective:MBO)→노동생활의 질(Quality of Working Life:

QWL)→품질관리 소집단(Quality Circle: QC)→Total Q.C→企業文化

이상의 새로운 經營技法들은 처한 상황에 따라 다루고 있는 중점사항들이 각기 다르나 종업원의 참여를 유도하는 점이 공통적이다(그 이론적인 성격에 대하여는 부록을 참조하길 바란다). 이러한 흐름에서 企業文化는 일본식 경영에 대한 연구와 더불어 발전하여 왔다. 따라서 기업문화와 위에 열거한 여타의 새로운 경영기법들과 분리하여 프로그램을 운영하는 것보다는 이 흐름의 연장선상에서 함께 활용하는 것이 바람직하다.

2. 企業文化的 意味

기업문화의 의미는 실제로 기업내에서 실용적으로 어떠한 기법이 어떻게 활용될 수 있는냐는 기능적인 물음에 대한 답으로써 그 정의를 내리는 것이 타당하다(parctical definition). 여기서는 우선 기업문화에 대한 베스트셀러(best seller)들에서 어떻게 다루었는가를 비판적으로 검토하여 보도록 하자. 그리고 이후 그 심층구조를 살펴보면서 현실에 적합한 모형을 설계할 수 있도록 이론적인 논의를 심화하도록 한다.

가. Z理論: William Ouchi

오우치(W. Ouchi)는 『Z理論』(Theory Z)이라는 저서에서 미국의 우수기업들의 경영이 일본식과 유사한 점을 가려내고 이를 Z文化라고 정의하였다. 이는 세가지 특질로 요약하면 歸屬(committment)과 濫情, 人和와 集團主義 그리고 開放性과 共同意識을 들고 있다. 즉 종업원은 회사에 대한 귀속감이 크고, 회사는 종업원을 아끼는 온정이 있다는 점이다. 인화와 집단주의 그리고 개방성과 공동의 식은 별다른 설명이 필요없는 문자 그대로의 속성들이다. 이러한 문화적 특질들은 다음과 같은 인사관리 관행에 의하여 유지되어지고 있는데 그것은 終身雇傭(Life-time Empolyement), 長期評價(Slow Evaluation), 一般經歷(Non Specialized Career Path), 集團意思決定(Collective Decision Making) 그리고 全體的關心(Wholistic Concern) 등이다. 그러나 이러한 관행의 근저에는 일본 특유의 파벌(clan)에 의한 통제가 자리잡고 있다고 오우치(Ouchi)는 설명하고 있다.

오우치(W. Ouchi)가 주장하였던 이른바 'Z'문화의 특징들은 그 근본이 파벌(clan)로 이루어진 집단의 성격을 드러내고 있는 것이다. 일본의 특질 중의 하나는 절대적 신념체계가 없다는 데 있다. 종교 자체에서도 現世的인 문제를 풀고 집단성을 강화하는 데 필요한 적절한 종교체계가 있을 뿐이다. 다시 말하면 초월적인 신념이 체계화되어서 現世를 이끌어 나가는 것이 아니라 현실생활의 일부분으로 종교는 생활에 봉사하고 있다. 이러한 성격은 집단의 離合集散을 매우 자유롭게 한다. 이해관계가 맞으면 습하고 反하면 흩어지며, 강자가 파벌을 주도하고 그 파벌은 필요하면 다른 파벌과 합하여 더 큰 파벌을 형성한다.

그런데 일본기업의 인사관리는 최근 변하고 있다. 종신고용보다는 직장이동이 좀더 자유로워졌고 일반경력보다는 전문화를, 집단보다는 개인을, 인화와 온정보다는 능력이 우선하는 경향을 보인다. 이른바 서구식 기업경영의 패턴이 점차 우세해져 가는 것이다. 왜 그럴까, 그것은 산업화의 진전에 따른 것이다. 일본이 서구와 비슷한 도시문명과 산업화, 더 나아가서는 후기산업사회로 이행한 시기는 서구에 비하여 훨씬 짧은 세월이 경과하였다. 이 때문에 아직도 공동사회(Gemeinschaft)의 특질들을 서구에 비해 많이 보유하고 있다. 이것이 산업화의 진전에 따라 시차를 두고 利益社會(Gemeinschaft)로 변모하기 때문이다.

흔히 동양적이라고 말해지는 성격들 가운데 많은 부분은 동서양의 차이에서 오는 것이 아니라 경제적 토대의 차이에서 오는 것들이 많다. 동양적인 특질들도 서구의 산업화 이전의 사회에서 있었고, 어떤 점에서는 지금의 동양보다 더 동양적이었다. 문화유형의 차이에서 보면 이러한 성격은 東·西의 차이라기보다 공동사회(Gemeinschaft)와 이익사회(Gesellschaft)의 차이에서 오는 수가 많다. 따라서 중국, 일본, 한국 등 동남아 국가의 사회가 계속 이러한 특질들을 지속한다고 보기는 어려우며, 이익사회의 특질들이 점차 많이 부각된다.

나. 우수기업의 특질들: Peters & Waterman

이들은 미국의 우수기업들을 분석하여 그 특질들을 다음과 같이 열거하고 있다.

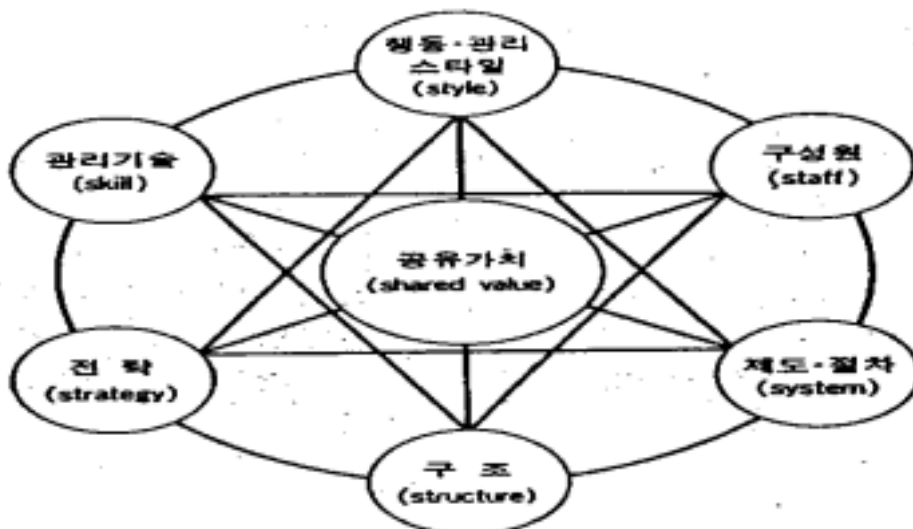
- ① 행동지향성(Bias for Action) : 조직의 분위기는 항상 행동적인 데에 있다. 회의나 계획은 쓸모없는 논의에 집중되어 있지 않고, 어떠한 프로그램을 어떻게 추진하느냐에 쏠려 있다.
- ② 고객 최우대서비스(Close to Customers) : 회사의 사장까지도 항상 고객과 친밀한 관계를 갖고, 고객이 무엇을 원하느냐에 귀를 기울인다. 모든 업무중 고객에 대한 서비스를 최우선한다.
- ③ 전통가치(Hands on Value Driven) : 창업 당시부터 회사는 업무스타일이 자연스럽게 규범화되어 있어 이것이 價値化하여 일상의 업무에 대한 추진력이 되고 있다.
- ④ 利點經營(Stick to the Knitting) : 타경쟁업체와 비교하여 자신들이 갖고 있는 강점들을 최대한 살려 이들이 큰 시장을 집중 공략하고 있다.

- ⑤ 자율성과 사업개발행동(Autonomy & Entrepreneurship) : 조직구성원들은 마치 자기 자신들이 사업가 같은 자율성과 업무추진력을 보여주고 있다.
 - ⑥ 인간에 의한 생산성향상(Productivity through People) : 인적자원의 활용이라는 점을 매우 강조하고 종업원의 동기부여를 통하여 생산성을 향상시키고 있다.
 - ⑦ 간소한 조직운영(Simple form, Lean Staff) : 조직은 간소하고 불필요한 관료적 절차는 제거되어 있다. 또한 직접 업무를 맡고 있지 않은 참모부서(staff)의 수가 상대적으로 적다.
 - ⑧ 자율과 통제와 양면성(Simultaneous Loose-Tight Properties) : 조직은 통제기능이 살아 있어서 전체적인 유기적 관련성을 갖고 있으면서도 조직구성원은 이러한 테두리 안에서 많은 자율적 권한을 지니고 있다.
- 패터스와 워터맨(Peters and Waterman)이 조사했던 우수기업들의 3분의 1이 수년이 지난 후 우수기업의 대열에서 탈락하였다. 왜 그런가? 예외라고 보기에 너무 많은 수치이다. 잘 보면 그것은 우수기업의 특징이었지 이러한 특징들이 자동적으로 우수기업을 만든 것은 아니다. 이러한 유형의 분석방법을 特性理論(trait theory)이라고 한다. 특성을 나타내고 있을 뿐 그 시사점과 핵심은 이러한 특성들을 면밀히 관찰하여 그 근본원인을 찾아내야 한다는 것이다. 우수한 기업을 만드는 근본원리는 무엇인가? 역시 경영원리가 있을 뿐이며 금세기 수많은 석학과 실무자들이 경영학이라는 학문을 발전시켜 온 것들과 동서양의 人間과 集團에 관한 수많은 古典들이 이 주제를 다루어 왔었던 그것들에 우수기업을 만드는 지혜가 있는 것이다.
- 패터스와 워터맨(Peters and Waterman)의 편향된 견해를 몇 가지 꼬집어 보자. 行動志向은 분석과 사고를 전제로 한다. 돌다리도 두드리고 건너도록 철저한 분석을 명하였던 湖岩의 경영철학은 우수기업의 특징이 아닌가. 고객을 최우선하는 시점이 있다. 그러나 때로는 원가절감을 최우선하는 경향도 있다. 자율성은 통제와 조화를 이루어야 한다.

다. "7S" : Pascale & Athos

파스칼과 아토스(Pascale & Athos)는 『일본경영은 예술인가?』 (The Art of Japanese Management)라는 저서에서 기업문화의 구성을 7S라는 모형으로 아래와 같이 나타내고 있다(그림 II-1 참조).

[그림 I-1] 기업문화의 구성



이 7S는 맥킨지(McKinsay)가 쓰는 기업문화의 틀로서 유명하다. 이 모형에서 公有價値가 기업경영의 諸要素와 관련을 맺은 것이 이 모형의 최대의 강점 중에 하나이다. 그 이전까지 기업문화는 그저 막연한 분위기나 경영스타일 정도로 다루어졌었다. 맥킨지(McKinsay)는

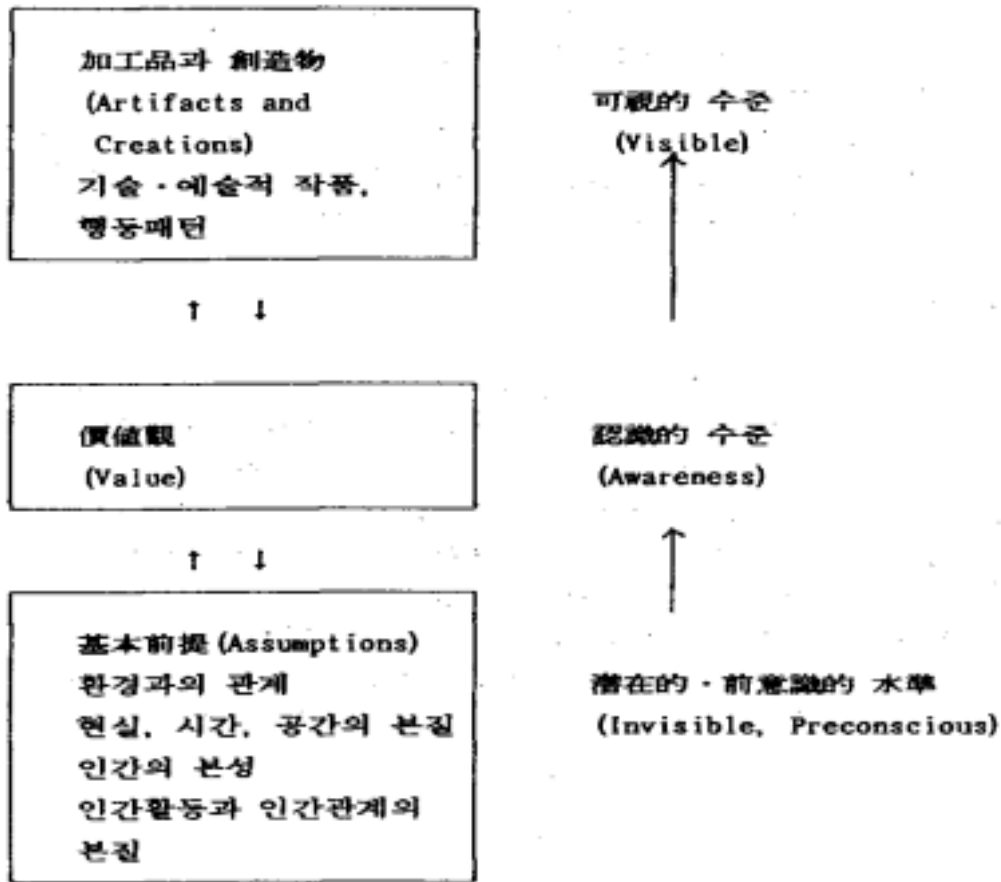
기업문화의 핵심을 공유가치라고 보았고 이 공유가치는 경영의 諸要素와 관련지어서 생각할 수 있는 틀을 부여하였다. 이 모형이 단순한 대신 다음과 같은 문제들을 내포하고 있다. 첫째, 공유가치라고 하는데 기업에는 공유되지 않은 가치도 많이 있다. 기업문화를 이루고 있는 것은 여러 가지 이질적인 문화가 혼재되어 있는데, 공유가치라 하면 때로는 상충하면서도 새로운 통합을 이루는 여러 가치체계들을 지나치게 단순화하여 획일적인 동질성으로 처리할 우려가 있는 것이다. 또한 이들 가치체계란 말하여지거나 인식되어진 것이지만 사람의 실제행동은 말하여지거나 인식되어지지 않은 부분에 의하여서도 많이 좌우된다. 둘째, 나머지 7S의 요소들은 평면적으로 처리되어 있다. 이 중 전략(strategy)부분은 전략과 구조(strategy & structure)라는 고전적인 관계(Chandler)에서 여타 부분보다는 현실경영에서 보다 더 중요한 개념이다. 공유가치(shared value)를 포함한 여타의 요인들이 오히려 전략을 뒷받침하기 위한 조직의 구조를 나타내고 있는 것으로 보는 것이 타당하다. 물론 맥킨지는 이러한 사실을 잘 알고 있으며, 실제의 적용은 보다 구조적인 접근을 하고 있지만 (LG의 경우)일반인을 위하여 7S라고 표현하였을 뿐이라고 생각된다.

라. 기업문화에 대한 새로운 인식 :Edgar H. Shein

에드거 셰인(Edgar H. Shein) 교수는 기업문화가 갖고 있는 중층구조에 대하여 설명하고 있다. 우리가 흔히 말하는 기업문화는 인식적 수준에서 가치관을 의미하는 것이며 이는 가시적으로 표출되어진 가공품과 창조물을 구성하고 있다. 그러나 이러한 가공품과 가치관들은 잠재적인 수준에서 보면 매우 깊은 뿌리를 갖고 있으며 이를 기본전제라고 한다. 이 기본전제에서 시간과 공간의 본질에 대한 집단적인 인식이 잠재되어 있다고 한다(그림 II-2 참조).

셰인교수는 기업문화의 깊이를 간파하고 있다. 우리들이 말하고 있는 문화는 가시적 수준에서의 가공품과 창조물에 지나지 않는 것이고 그 토대는 인식적 수준의 가치관과 잠재적 수준의 기본전제에 있는 것이다. 그런데 가치관과 기본전제는 그 표현이 매우 철학적이고 깊이 있어서 잘 포착이 안되는 것으로 이해하기 쉬운 경향이 있지만 실은 생활의 주변에 깔려 있는 보편적인 내용들인 것이다. 가치관이라고 할 때 이는 다른 말로 개인의 선호도(perference)를 의미하는 것으로 이것이 좀더 체계화(structured)되어 있는 상태를 말할 뿐이다. 철학이나 종교와 같은 것이라기보다는 생활인들이 일상에서 적용하고 있는 가치의 기준인 것들이다. 또한 기본전제라고 하는 것은 한 민족의 神話에 잘 반영되어 있는 수가 많다. 신화는 매우 우스꽝스럽게 엮어졌지만 그곳에는 인간과 자연, 時間性(cyclic or directional), 空間性, 超自然性에 대한 인간집단의 역학과 본질 등이 이야기체로 표현되어 있다. 현대인의 특질은 이 신화라는 것으로는 잘 포착이 되

[그림 II-2] 企業文化的 組織的 構造要素



지 않지만 신화는 片鱗으로 산재하여 있고 특히 대중(mass)의 움직임에서 표출되어지기도 한다. 셰인(Shein)의 모형은 문화인류학적인 집단심리에 기초한 모형이지만 여기에 기업내의 물적인 토대와 구체적인 기업활동에서의 요인들이 추가되어야 전체적인 기업문화의 역동성이 파악되어진다.

3. 企業文化的 深層構造

이상과 같은 기업문화의 개념에 대하여 최근 학자들은 다음과 같은 비판과 질문을 하면서 기업문화의 개념을 심화하고 있다.

- ① 기업문화에서 논의되어지는 현상들은 그저 나타난 현상들이지 근원적인 실체가 아니지 않는가?
- ② 지금까지 지나친 합리성 추구에 대한 반작용으로, 오히려 비합리적인 현혹을 부추기는 것은 아닌가?
- ③ 기업문화를 통하여 경영자들은 문제해결을 하는 것이 아니라 시선을 다른 곳으로 집중시키려는 것이 아닌가?
- ④ 문화란 자연스럽게 생성되는 것일 뿐 인위적인 조작으로 만들어지는 것은 이데올로기에 불과하다.
- ⑤ 유행처럼 번져가는 것일 뿐 새로운 경영이론은 아닌 것이다.

실체와 부합하지 않는 경영이념, CI, 행동지침 등은 자칫 역겨운 화장으로 나타나기도 한다(노조에 대한 단기적 연막술, 종업원을 현혹시키는 경영자의 이데올로기, 일반시민을

호도하는 기업의 선전으로 나타날 수도 있다).

그렇다면 企業文化의 出處는 어디에 있는 것이며, 이 文化가 단순한 心理的 現象이 아닌 실체와의 연결고리는 어떻게 되어 있는 것인가? 보다 더 개념을 이론적으로 심화하여 보도록 하자.

가. 린다 스미리치(Linda Smirich)의 문화개념의 중층구조와 분석방법: 反合理인가 非合理인가?

현대인들의 思考는 科學性에 대한 지나친 價値附與로 인하여 합리적이지 않은 모든 것은 허구이거나 부차적인 것으로 취급하는 경향이 있다. 그러나 예를 들어 $2+2$ 를 4가 아닌 5라고 하면 이것은 합리적이지는 않지만 서정적인 표현이 합리적이냐의 기준으로 판별되어질 성질은 아닌 것이다. 다시 말하면 합리의 차원이 아닌 상상(imaginaire)의 차원인 것이다. 이런 상상의 차원도 합리성 못지 않은 구조적인 중층성을 이루고 있는 것이다. <표 II-1>에서 보는 바와 같이 스미리치(L. Smirich)는 이러한 문화 개념을 분석하는 여러 가지 방법들을 분류하여 설명하고 있다. 우선 비교문화연구에서는 그 구조적이 요인의 변화과정을 잘 설명하지 못하는 단점이 있다. 이것보다 조금 더 구조적인 요인을 가미한 것이 상황이론(contingent theory)이며, 차츰 인식의 체계를 찾아가고 그 인식체계를 상징(symbol)이라는 토대에까지 접근할 수가 있다. 레비 슈트라우스(Levy Strauss)의 방법론을 쓰면 상징(symbol)이 신화(myth)의 체계에서 역동성을 부여받게 되는 과정도 파악되어진다.

나. 롤랑 레이페르(Roland Reitter)의 정체성(identity) 개념 : 이데올로기인가 자연스런 것인가?

조직은 어떤 형태의 가치관과 행동지침을 설정하여도 개인은 조직규범을 그대로 따르지는 않는다. 조직행동의 실체는 이들 개인들이 벌이는 전략적 행동들의 力學關係에서 생성되는 무언의 규범(game-rule)인 것이다. 이 규범은 개인의 행동패턴과 마찬가지로 일정기간 지속적인데 이를 組織正體性(identity)이라 부른다(부록 Corzier의 조직실체를 참조 바람).

이 조직정체성의 출처는 개인의 성격(personality) 형성과정에서부터 연유하지만 사회생활을 영위하는 과정에서 변화하기도 한다. 조직정체성을 결정짓는 요인 중 가장 큰 것은 창업자의 성격이지만 전부는 아니다(예: 三星그룹과 李秉喆).

이 조직정체성의 구성요인에서 無意識을 빼놓을 수는 없다. 사람은 종종 행동을 먼저하고 이를 합리화하는 말과 사고를 행하기도 한다. 아이덴티티란 개념은 프로이트 심리학에 기초하고 있는 것으로서 행동과 말의 저변에는 무의식의 토대를 이루는 본능(id)의 역할이 깔려 있다.

기업에서 이것이 우리의 기업문화라고 만들었을 때에 그것이 자연스런 흐름과 배치되면 이데올로기일 수도 있으며, 자연스런 흐름과 되도록 일치하거나 자연스

<표 II-1> 문화개념 파악의 패러다임(paradigm)

조직분석의 테마	조직론	문화개념에 대한 인식
1. 比較文化研究 (Cross-cultural Comparative Analysis)	傳統的 組織論 (Organization as Instrument)	機能主義 (Malinowski)
2. 企業文化 (Corporate Culture)	狀況理論 (Contingent Theory)	構造機能主義 (Structural Functionalism)
3. 共有認識體系 (Shared Cognitions)	組織認識論 (Cognitive Organization Theory)	文化人類學的 接近 (Ethno-science)
4. 共有價值	組織象徵論 (Organizational Symbolism)	象徵主義 (Symbolism)
5. 無意識	組織變換論 (Transformational Organization Theory)	構造主義

런 흐름으로 유도하는 기업문화를 형성할 수도 있다. 그렇게 하려면 기업문화는 본래 그대로의 그 기업의 正體性에 주목하여야 한다.

다. 프랑크푸르트학파의 사회적 상념(social imaginaire) : 떠도는 것인가 근원적인 것인가?

西歐思想의 조류는 프로이트(Freud)가 부각되기 전까지 知性을 우위에 두고 감지되고 개념화되지 않는 상상(imaginaire)을 부차적인 것이거나 空想이라고 취급하고 있었다. 그러나 상상은 지성에 반하는 것이 아니라 知覺에 기초를 이루고 있는 것으로서 古代에나 現代에나 人間의 條件인 것이다.

폴 베인느(Paule Veyne)는 『그리스인들은 그들의 신화를 믿는가?』 라는 저서에서 수많은 철학자와 과학자를 배출한 그리스인들이 동시에 그들의 신화가 생활 속에 살아 움직였다는 사실들을 기술하고 있다. 이 상상이 사회적으로 공유되어 상징성을 갖추고 의미체계를 이루면 그것이 신화로 표현되어진다(Gilbert Durand). 현대에도 신화적인 속성은 삶의 기적을 이루고 있다. 보드리야(Baudrillard)는 상품의 교환은 화폐라는 코드(code)를 통하여 가치를 부여한 상징성에 의해 영위되고 있지 않다고 하였다. 프랑크푸르트학파(Erich fromm, Marcuse)에서도 個人의 心理構造는 사회적이라고 말한다. 예를 들면 아르헨티나에서 정신질환이 만연하는 것은 개인적인 문제이기도 하지만 독재권력과 원인을 모르는 죽음들이었다는 사실들이다.

文化現象은 이렇게 개인뿐만 아니라 사회적인 요인 그리고 무의식의 세계와의 관련하에서 일어나고 있다. 또한 이 문화의 문제는 고전적으로 문명의 하부구조(infra-structure)와 상부구조(super-structure)의 관계에 대한 논의에 뿌리를 두고 있다. 상부구조로서의 문화는 경제적 토대인 하부구조와의 상호관련성에 있다. 예를 들면 도시화와 산업화는 사람들의 행동패턴과 의식을 뒤바꾼다. 또 어떤 유형의 도시화인지, 또 어떤 유형의 산업화인지를 우리가 무엇을

꿈꾸고 바라고 행동했는지에 의하여 결정된다. 중요한 것은 닭이 먼저냐 달걀이 먼저냐보다는 相互作用(dialectic process)에 있다. 조직에서의 文化現象은 그 조직의 기술구조, 시장상황, 경제적 여건 등과의 밀접한 상호관련성이 있다.

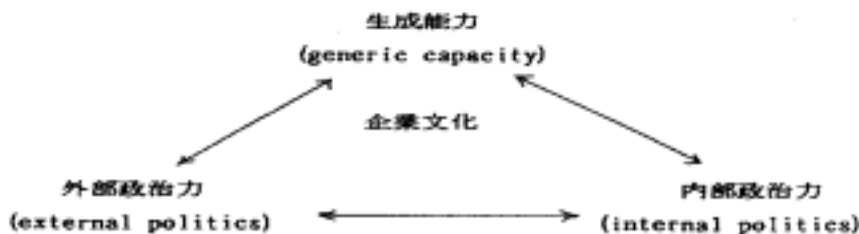
라. 포스트 모던(post-modern)과 연계과학(inter-discipline)

기업문화를 다룰 때에 宗教性을 방불케 하는 가치나 윤리를 종종 언급한다. 한편 心理學에서 人類學, 社會學에 이르는 인간사회과학의 제분야가 망라된다. 합리적이고 전통적인 가치가 일면 무시되고 새로운 정형이 구축되어진다. 이미 우리 사회도 소비풍조의 만연, 사회적 무관심 등의 脫産業社會의 특질들이 도래하고 있고 전통적 가치체계의 기반이 붕괴되고 있는 것을 경험한다. 포스트 모던(post-modern)의 특질들이다. 학문에서도 기존의 틀을 깨고 제분야의 연계를 추구하는 연계과학이 출현하고 있다. 總體性을 제대로 회복하면 나름대로의 내재율을 찾고 혼돈을 피할 수 있다. 社會와 心理, 巨視와 微視, 經濟와 文化, 實用性과 絕對性이 연계과학의 틀에서 파악되어질 때 혼란이 아닌 새로운 질서를 되찾게 된다. 그러나 경영(management)을 절대화하고 다른 이질적 요소를 표면적으로 동질화하면 집단은 贖罪羊(scape goat)을 필요로 하고 경영(management)이라는 수단은 목적화한다. 작은 집단(sub-group)의 문화, 지역문화, 민족문화들을 포괄하는 총체성을 회복하려면 기업목적성을 절대화하여서는 안되고 사회의 한 부분임을 인식하는 데에 있으며, 기업문화를 연계과학으로 파악하는 시각이 필요하다.

4. 企業文化에 대한 著者の 定義

이제 기업문화에 대한 정의를 저자 나름대로 내려본다면 "기업 내외의 정치적 활동을 원활히 하는 원초적 生成能力이라고 한다." 이를 도표화하면 [그림 II-3]과 같다.

[그림 II-3] 기업문화의 구조



strategy)을 일컫는 것이다.

② 대외적으로는 CI와 PR 그리고 마케팅(marketing)이라는 외부정치력(external politics)을 이룬다.

③ 인사, 조직, 재무통제(Financial Control), 노사관계라는 구체적인 행동프로그램(action program)과 연결짓는 것이다 : 내부정치력(internal politics)

가. 생성능력(generic capacity)

- 생성의 근원은 구성원(actor)들의 상상(imaginire)에 있으며 이 상상들이 역동성(dynamism)을 발휘하는 것은 구조를 형성해서 상호 유기적인 연계성을 갖추는 상징(symbol)이나

신화(myth)체계를 형성한다 : 想像

- 다만 상상(imaginaire)의 생성은 순수한 정신활동의 소산만이 아니며 물질과 본능에 투영되어 있으며, 物質과 本能의 自體原理는 상상을 변형한다 : 相互作用(dialectic)

- 이러한 과정은 企業組織이라는 社會화된 실체 속에서 각 구성원(actor)들과 이들의 동맹(coalition)이라는 力學에서 움직여진다 : 力學(dynamics)

- 企業組織의 文化는 創業에서 지금까지의 蓄積이고 變化이며 企業環境에 적응하기도 하고 또 外的 條件에 영향을 주기도 하는 의미체계이다 : 歷史的(historic)

- 企業 内部에서는 人的資源의 組織과 活用이라는 구체적인 活動을 창출하고 그 實現過程에서 제약받고 변형된다 : 內部政治力(internal politics)
- 對外的으로는 C.I., PR 그리고 마케팅(marketing)이 바탕이 되고 對政府關係 등의 외부정치력(external politics)의 근간을 이룬다.
- 組織의 生理는 어떤 전략(strategy)을 구사할 것인가를 결정짓고 또 이런 전략을 수행하기 위하여 어떤 조직을 갖추어야 할 것인지를 고려하게 된다 : strategy & structure

나. 외부정치력(external politics)

- 經營與件의 變化에 現代의 企業은 순응만 하는 것이 아니며 특히 우리나라에서는 외부환경을 변화시키기도 한다. 예를 들면 大企業의 形成過程을 보면 政經協力이 매우 강하게 이루어져 있고 제도적으로는 資本主義內의 計劃經濟가 주축을 이루고 있다.
- 社會文化의 흐름과 企業文化의 變化 : 家族主義의 性格이 변화기도 하고 이는 企業문화를 변화시키기도 하지만 企業내에서의 종업원의 활동은 그것 자체로 社會문화의 패턴을 변화시킨다.
- 民主化와 勞使關係의 力學變化 : 個別 企業文化의 性格과 對應方案의 차이에 의하여 勞使關係 역할의 흐름이 달라지기도 한다.
- CI와 PR : 企業은 로고 마크의 제정 그리고 그룹 PR 등을 통하여 對국민 이미지를 홍보한다.
- 對政府 關係와 企業의 運命 : 寡山, 국제그룹과 같이 그룹의 운명 자체가 政治적 변화에 따라 破産하기까지도 한다.

다. 내부정치력(internal politics)

- 문화의 가공품(artifacts)과 가치체계는 실제적인 조직관리를 선도할 수 있게 설계되어야 하며 企業문화의 설정과 아울러 구체적인 제도개선과 실천이 뒤따라야 한다. 經營자가 흔히 말하는 政治機能(institutionalization)과 管理(administration)의 두 기능을 수행하지만 양자는 결합되어 있다.
 - 공유가치가 전직원에 내재화되리라고 생각하는 것은 허상이다. 그것은 經營자가 사용하는 政治력(politic)의 한 수단이며, 사실을 감추기보다는 經營패턴의 지속성과 투명성을 표현하는 것이어야 신뢰를 얻을 수 있다. 그러므로 가시적인 조치가 지속적으로 수행되어야 한다.
 - 산업평화, 勞使협조 등의 표어의 설정은 납득할 수준의 임금인상조치가 뒤따라야 한다. 창의, 혁신은 그러한 행적에 대한 일시적 포상이 아닌 지속적인 보상이 뒤따라야 한다.
 - 직무분석과 인사고과의 합리적 수행이 병행하지 않는 企業문화의 설정과 조직개발은 역작용을 불러일으킬 가능성이 있다. 회의, 조회, 파티, 기념식, 자동차, 사무실과 집기의 배열, 서류양식, 사보, 마크와 로고, 예절 등은 공식적 권위의 상징이며 각종 의미를 전달하는 매개수단이다.
 - 조직내의 실제적 권력관계와 바람직한 문화의 중간 정도에서 이들 상징방법을 고안하고 활용하는 것이 좋다.
 - 집단간의 동맹은 내부정치력(internal politic)에 중요한 변수이나 구성원의 정체성(identity)을 고려하여 조직변화를 수행하여야 한다. 이들 상징체계들은 예산관리와 상벌 등의 통제기능(control mechanism)과 부합하여야 한다.

5. 企業文化의 力動性

조직의 분위기가 보수적이다, 또는 진보적이다 하는 데에는 이유가 있는 것이다. 그 이유가 되는 원인은 그 조직의 정체성, 즉 생긴 그대로인 것이다. 실내에서 썩는 냄새가 나고 있다면 이것은 무엇인가 썩는 물체가 있기 때문이다. 이러한 경우 창문을 열고 환기를 시킨 후 향수를 뿌리는 일도 필요하지만 썩는 물체를 제거하는 일이 오히려 더 근본적인 것이다.

이러한 점에서 企業의 文化를 추진하여 보면, 분위기보다는 근본적인 출처가 되는 정체성(identity)에 더 큰 초점이 두어진다. 그러나 企業문화적인 처방은 항상 직접적인 정면대결을 뜻하는 것은 아니다. 특히 企業의 이념체계를 정비하는 것은 매우 장기적이고 우회적인 방법에 해당하는 것이다. 다만, 이념체계를 정비하는 것은 조직의 정체성을 직시하고 있어야 하는 점을

유념하여야 한다.

기업문화의 형성과정을 보면 [그림 II-4]와 같다(Japan Management Association).

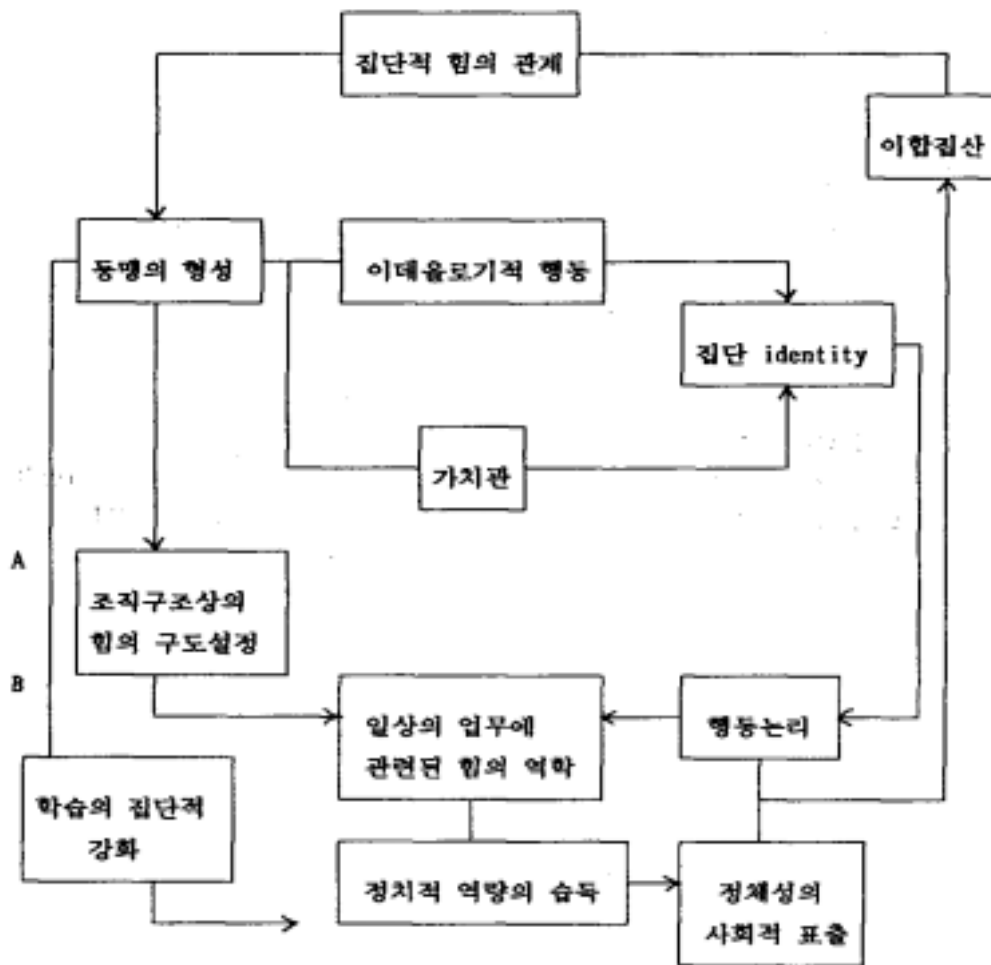
한 개인, 특히 會長의 人格이 환경조건과 함께 기업문화를 형성하는 시발점이 된다. 우리는 기업구성원의 여러 특질들을 말하여 상향식 기업문화의 형성과정을 민주적인 운동성을 유도하는데에 유효하다고 생각할지 모르나 기업경영의 현실에서 보면 기업내의 문화를 형성하는 것은 '會長'이라는 사실을 부인할 수가 없다(例: 삼성의 李秉喆, 현대의 鄭周永, 럭키금성의 具滋暻). 물론 會長에 의한 전적인 文化的 支配가 가능하다거나 가장 바람직하다고 할 수는 없고 다만 會長 人格特性이 근간을 이루어 이것이 종업원의 의식구조와 부합하지 않으면 갈등 구조를 겪게 되고 전략적 방향성에 어긋나면 그룹의 전략적 행보가 파행을 가져온다는 점에서 會長 단독의 인격특성만을 일방적으로 부각시키는 것은 바람직하지 못하다. 이 연구에서 會長의 인격특성을 주요 테마로 선정한 것은 이러한 연유에서이다.

제도와 구조면에서 보면 의사결정과정, 조직구조 등 여러 가지 면에서 검토개선되어야 할 것이지만 우선 統制機制(control system)의 유연성을 회복하여 새로운 기업문화에 알맞는 틀을 갖추어야 한다. 통제기계의 두 가지는 예산제도(budgeting system)와 능력급(incentive wage system)을 근간으로 한 인사급여체계의 정비를 들 수가 있다. 다시 말하면 돈과 人力의 活用을 기업문화의 전략적 방향성에서 개선되어야 함을 의미한다. 예산제도가 직접 원가계산을 근간으로 부문활동의 비용/수익(cost/benefit) 분석을 통하여 효율적인 자금관리가 이루어져야 목표관리(Management by Objective : MBO)가 가능하여지고 자율경영이 실현될 수가 있다. 또한 임금체계가 연공서열에서 탈피하여 능력있는 사람, 부지런한 사람이 좋은 평가를 받아 이에 상응하는 보수를 받을 수 있도록 하여야 한다. 그 평가기준에서도 기업문화에서 요구하는 행동지침들이 대폭 수용되도록 하면 조직의 하부에게까지 기업문화는 뿌리를 내릴 수 있다. 이러한 제도와 구조에 의하여 행동유형은 실효성있게 변화할 수가 있고 궁극적 목표인 가치의 내재적인 학습이 이루어질 수가 있다.

6. 文化價値의 學習過程

이렇게 형성된 사고의 틀은 전략적 방향성에 따라 제도화되어 행동유형에 영향을 준다. 그런데 집단이 가치를 학습하는 과정(organizational learning)이 부분이 상대적으로 간과되고 있다. 흔히 어떠한 제도나 이념도 조직의 물밑에 흐르고 있는 기류의 무게와 맥을 파악하지 않은 채로 이상적 모형에 따라 추진하다가 좌

[그림 II-5] 전략적 문화가치 학습과정(Sainsaulieu)



그림의 A부분을 보면 구성원(actor)들의 정체성이 사회적으로 표출하는 과정에서 이합집산하여 집단적인 힘의 관계에 영향을 주어 동맹을 형성한다. 이때에 동맹이란 반드시 비밀결사에 의한 모의만을 뜻하는 것은 아니며 뜻을 같이하는 사람들끼리의 막연한 협조관계도 포함한다. 결국 중심구성원(actor)들간의 유대관계는 합의(consensus)를 형성하고 집단행동으로 표출한다. 이들의 가치관은 內在的 原理를 말하나 집단행동은 항상 전략적인 이데올로기의 형성을 초래하며 集團의 正體性은 양자의 결합으로 나타난다. 동맹의 형성은 조직구조상의 힘의 구도를 설정하고 집단 정체성은 행동논리의 전제가 되어진다.

그림의 B부분을 보면, 정치적 역량의 습득에 의하여 정체성의 사회적 표출이 되어진다. 중간관리자나 영업부문의 사람들은 인간관계의 형성과 전략적 행동에서 유연한 여러 가지의 행동을 잘 구사할 수 있으나 하부계층의 단순근로자들은 몇 가지의 경직된 패턴만을 구사하는 경우가 많은데 이것은 정치적 역량이 다르기 때문이다. 정치적 역량을 습득하는 것은 현장에서의 학습의 결과이며 또한 현장내에 막연한 힘의 역할에 좌우된다.

우리는 集團學習過程의 복잡성(complexity)을 前述한 바와 같이 어느 정도 이해할 수가 있었다. 이 문제는 결코 단기적인 희망과 기업문화의 선포에 의해서 해결될 수가 없다는 것이며 아마도 1994년 이후 경영자들의 의지가 확고한 기반을 갖고 조직 전반을 뒤흔드는 변혁이 지속적으로 수행되어야 할 것으로 생각된다.

Ⅲ. 企業文化의 分析 및 導入 技法

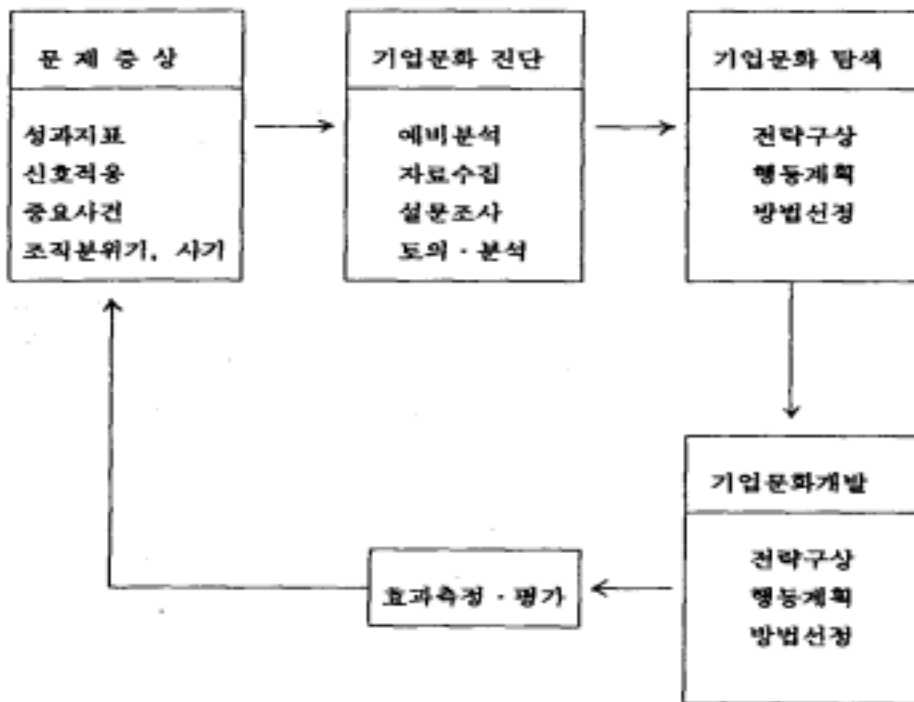
현상에 대하여 무엇을 어떻게 분석할 것인지는 도입프로그램의 설정이라는 목적에 부합하는 것이어야 한다. 이를 위하여 고려할 사항은 다음과 같다.

- 전략(strategy)의 관점에서 전반적인 기업의 정책과 장기계획이 연동되어야 한다.
- 이를 위해 해당기업의 현재와 장래의 사업영역 그리고 기업환경을 조직의 구조 내지는 생리의 변화 가능성의 관점에서 재해석하여야 한다.
- 기업문화의 진단은 현재의 조직구성원들이 갖고 있는 가치와 상징특성들에 대한 의식조사가 필요하며, 이는 현재상태에 대한 위상정립(mapping)에 해당한다.
- 현재를 알기 위하여는 지금까지의 발자취를 분석적으로 이해하여야 한다. 쓰여진 문헌과 말하여진 企業史와 실체는 다르며, 이 차이가 왜 발생하고 있는지는 조직을 이해하는 중요한 단서를 제공한다.
- 변화의 핵심이 될 수 있는 심층구조의 역할을 전략적으로 이해하여야 하며, 이를 종합하여 하나의 마스터 플랜(master plan)으로 정리한다.

1. 마스터 플랜(master plan)의 概念

- 전략(strategy)의 수행을 위해서는 조직역량(structure)이 뒷받침되어야 하며 또 조직역량의 기초 위에서 전략을 설정하여야 현실성이 있다.
- 기업문화는 바로 조직개발을 목표로 하고 있기 때문에 어떠한 전략을 수행해야 하는가에 따라 어떠한 기업문화의 도입이 필요한가를 알 수 있으며 또 그 逆도 함께 고려해야 한다.
- 장기계획과 단기계획은 전략적 사고를 필요로 하며
- 분석기법의 선택과 활용은 기업문화의 도입 마스터 플랜에 따른다.
- 비용/수익(cost/benefit)의 분석을 효과있는 프로그램을 선정한다. 이는 [그림 Ⅲ-1]에 나타나 있다.

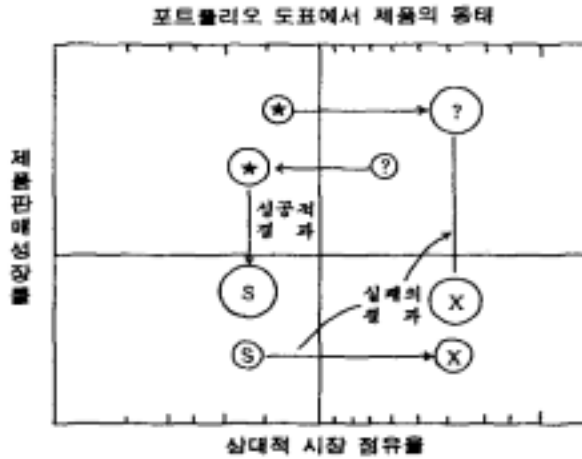
[그림 Ⅲ-1] 기업문화 개발과정



2. 企業領域과 環境分析 技法

보스턴 컨설팅의 모형(BCG Model)인 제품주기와 조직의 목표를 연계하여 생각하면 [그림 III-2]와 같다.

[그림 III-2] 전략적 상황과 조직특성



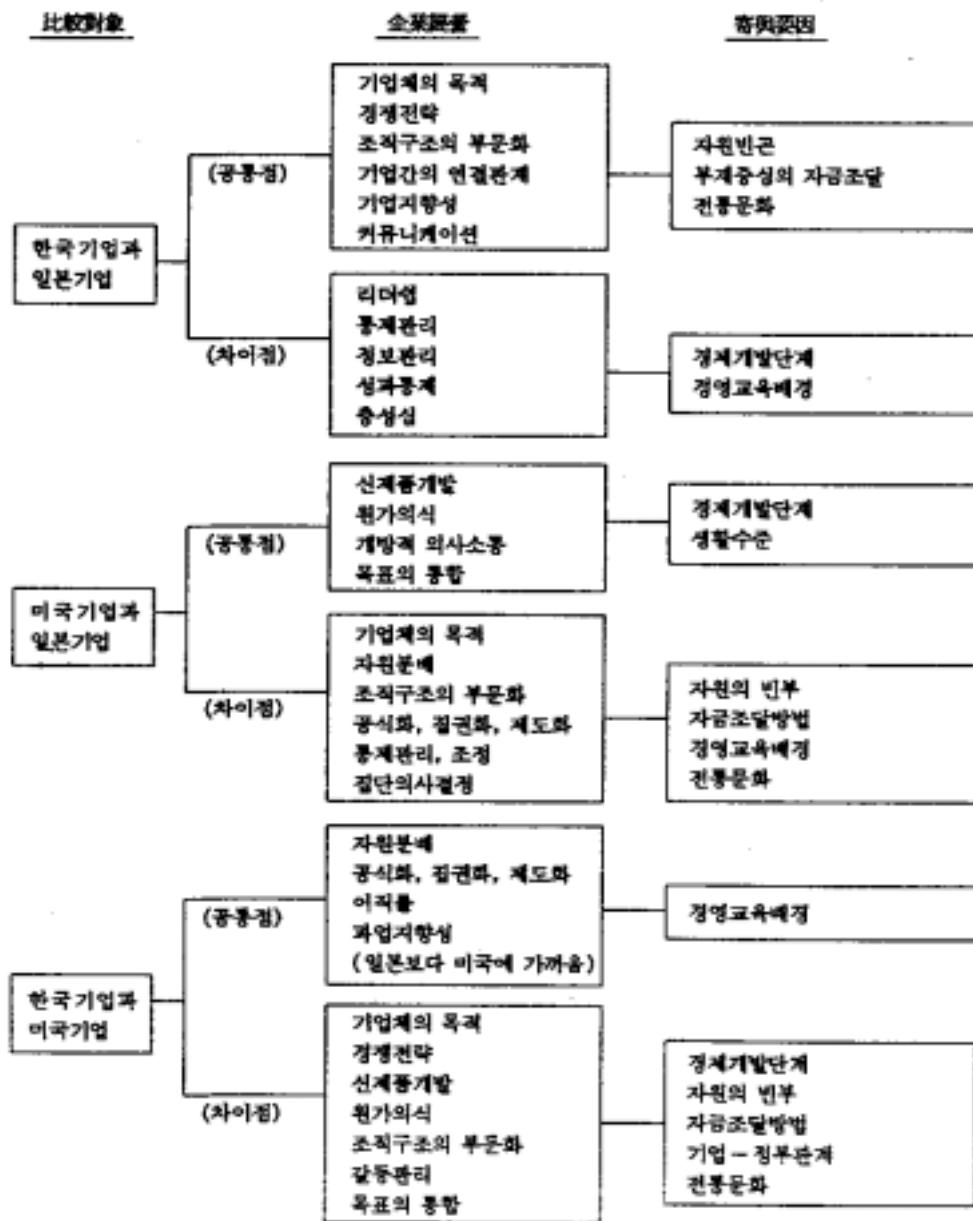
<성숙단계와 경영조직특성>

측면	단계	창업초기	성장기	성숙기	쇠퇴기
조직구조		집권적·독재적	자유적·분권적	집권적·통제적 전 문경영 강조	분제적·분료적
목표설정과 의사결정		비공식적 목표 제한된 정보	일반 목표, 정보자료의 증가	명백한 목표, 체계화된 정보시스템	정직된 목표, 통제적 정보시스템
기획, 통제 시스템		비공식적·일반적 기획과 통제	방향적 목표설정과 통제	뚜렷한 계획과 정확한 통제	단기목표 제당제 통제
리더십 행동		창업형 적극적 리더	창업형 관리자형	통제적 전문경영형	통제적 행정관리형
동기행동		사업적·모험적	사업적·모험적 경향	보수적 경향	보수적·안전적
적용능력		생존, 기본규모 세 한된 적용능력	기회탐색 시장적응력	방어적 적용력 감소	방어적 적용력 쇠퇴
문화와 통합작용		부서간의 문화증가, 집권적 통합작용	문화감소, 분권적 통제	문화의 계속 감소, 부서별 통제	문화감소, 집권적 통합
보상시스템		비공식적·주관적	업적, 직무중심	직무, 업적중심	비용절감

V

한편 정치·경제·사회와 기업경영패턴에 대한 한국·미국·일본을 비교하면 [그림 III-3]과 같다.

[그림 III-3] 한·미·일의 기업경영의 공통점과 차이점



3. 價値分析과 象徴特性分析

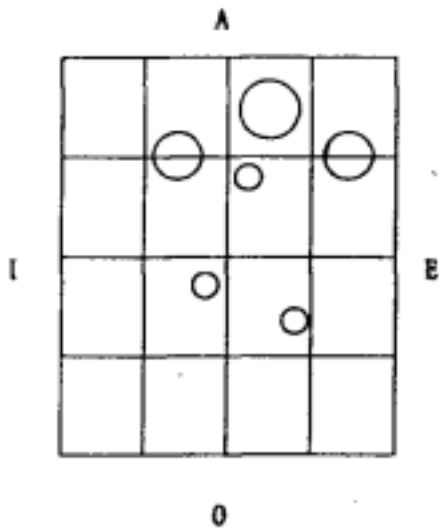
가. 집단에 대한 체계적 가치분석기법(Systematic Multiple Level Observation of Groups : SYMLOG)
- 가치관에는 여러 가지 축이 있으며 이 축을 재결합하면(factorial analysis : 요인분석) 의미있는 가치체계가 드러난다. SPSS와 통계기법을 처리하여 많은 축을 처리할 수 있으나, 여기서는 세계의 축을 사용해서 통계적 기법을 모르기도 이해할 수 있는 간단한 예를 든다.

개인주의(individualism)와 평등주의(egalitarisme) NI <-> E P
지배(dominance)와 복종(submission) U D <-> S d
권위(authority) 선호와 반대(opposition) 성향 f A <-> O b

- D 개인의 물질적 성공과 권력
- DE 인기와 사회적 성공, 존경
- DEA 공동목적을 위한 적극적 활동
- DA 효율성과 강한 조직활동
- DIA 규칙과 절차의 강화
- DI 개성의 강화
- DIO 권위에 도전 강한 개인주의
- .
- .
- .
- 등등

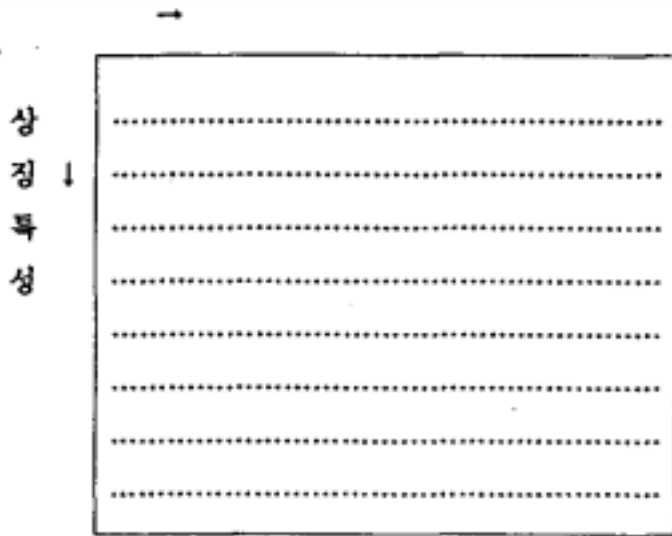
이것들을 좌표로 표시하여 집단들의 성격과 규모가 어떻게 분포되어 있는지를 살펴본다(mapping).

mapping의 예



나. 상징특성분석

조직내외의 인적요인(demographic classifications)



상징특성에 대한 반응이 인구통계변수에 따라 어떻게 다른가를 판별하는 매트릭스(matrix)를 구성하여 이것을 통계처리한다.

상징특성 리스트(list)의 예

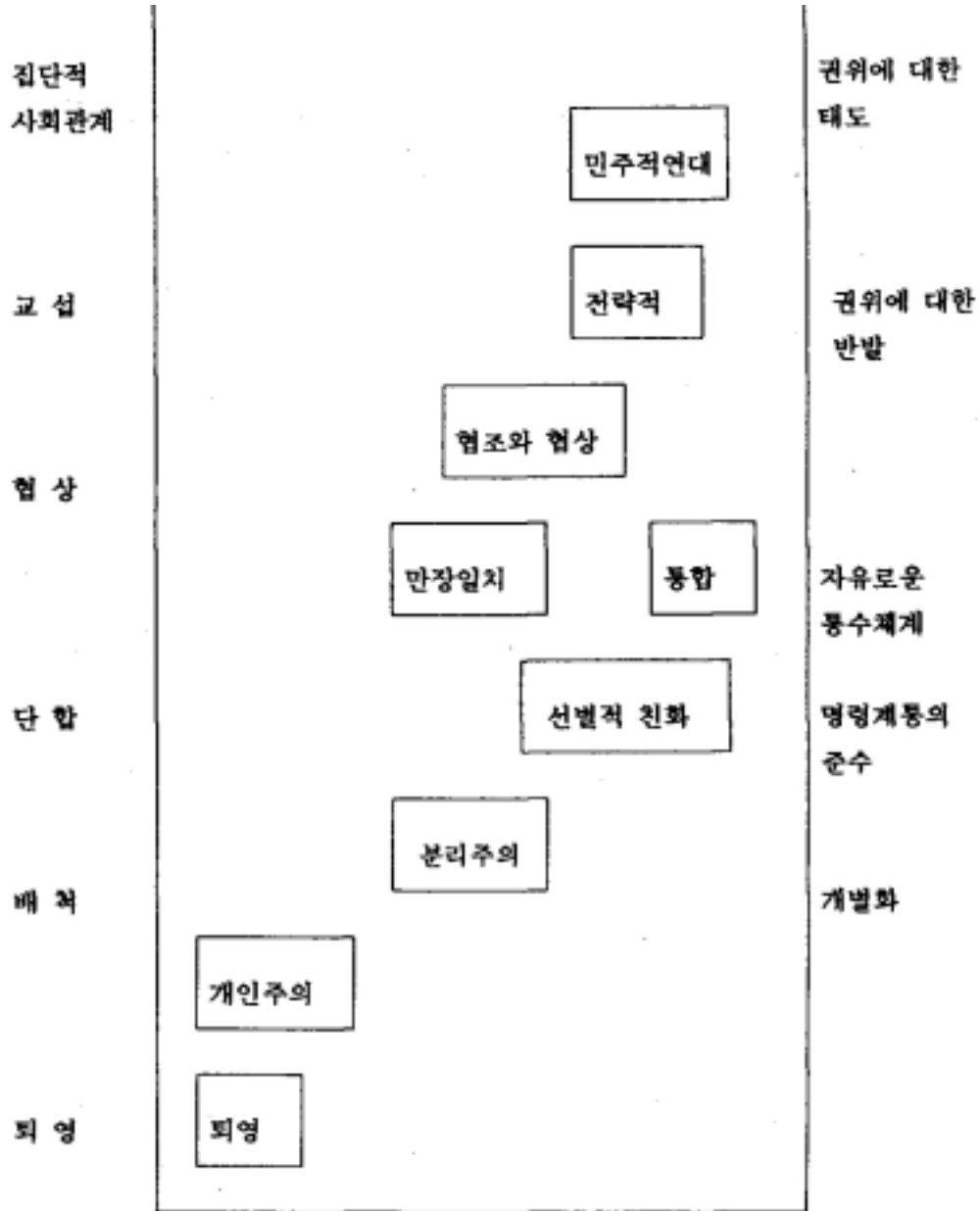
1. 사보(신년사, 기념사, episode, story 등)
2. 사사(창업기념, 성장과정 등)
3. 전략과 비전(중장기 경영계획)
4. 현재 및 미래의 대내외적 여건 분석(중장기 경영계획)
5. 경영이념과 경영방침
6. 사원들의 정신과 행동지침
7. 독특한 의례·의식, 회의절차, 보고방식 등
8. 제안사례와 수기 등
9. 인사, 조직규정과 제도 - 교육과정과 교재, 업무분장규정
10. 소집단활동(취미서클이나 동호인 모임)의 유형 및 현황과 문제점
11. 홍보관리의 현황과 문제점
12. 신입사원의 정신교육 및 교재
13. 외부에서 소개한 기사수집 자료
14. 관련 외국기관의 사례수집 자료
15. 존재하는 영웅(모범사원, 이달의 우수사원, 제안왕 등)
16. 로고마크의 상징적 의미와 내용(유형), 색깔, 社木, 시화, 마스코트
17. 고객응대 요령(신입사원 예절교육용)
18. 과거에 전개해 온 기업문화운동 또는 의식개혁운동의 예와 구체적 내용
19. TQC 운영지침과 사례

4. 歷史的 分析技法

주 제	목 적	방 법	해 당 분 야	기 대 효 과
1. 계획수립	조직의 현실에 맞지 않는 방향설정의 경향을 인지하고 기본적인 발상의 오류를 제거	- 서류검토 - 전략적 의사결정에 대한 내부 의견서 및 자료검토 - 인터뷰	- 조직구조와 사업영역 (합병, 매각 등의 과정) - 소모기술의 선택과 습득 그리고 제품영역의 선정	- 계획과 실제의 차이에 대한 설명 - 실제문제의 발생연유와 변화를 파악 - 과거로부터 기본방향의 설정과정의 변화를 파악
2. 변화관리	바람직하고 지속적 가치관에 기초한 변화추구	- 교육프로그램을 통한 변화의 효과연구 - 사회문화요인에 대한 검토를 통한 조직진단	- 지속적 가치가 기업의 주요 의사결정에 미치는 영향 - 최고경영자들의 세미나 내용 (정신교육의 측면)과 효과	- 내부 커뮤니케이션의 기초 - 행위 주체들의 논리변화 - 통일성을 부여하는 데 기여하는 그들의 형성
3. 조직관리	과업을 중심한 새로운 기풍의 조성	- 조직관리에 관한 서류검토 - 직무의 변화과정	- 조직관리의 방침 - 정력관리정책 - 교육수준에 관한 연구	- 채용과 선발의 기준을 마련 - 교육프로그램의 설정
4. PR과 마케팅	- 마케팅정책수립 - 경쟁기업과의 전략적 positioning	- 마케팅 정책검토 - PR 정책검토	- 기업의부외의 커뮤니케이션	- 마케팅 커뮤니케이션의 테마선정 - CI

5. 아이덴티티(R. Sainsaulien)

가. 기업조직내 집단들의 정체성의 예



- 무관심, 감성적, 투사, 불신과 거리, 차이인정, 의식적 情과 意識 이상의 예를 참조하여 自社의 집단의 정체성을 파악하도록 한다.

나. 타인과의 관계에 대한 인식

조직내의 계층	권력추구		행동패턴	과업에서의 준거가치	과업수행의 방법	조직에 대한 정치적 견해
	조직내	조직외				
여성 하위직 하위직 젊은이	-	+	퇴영 개인주의	경제적	-	-
하위직 연로자 사무직 연로자	-	-	면장일치 협조와 협상	규칙과 다수 신분		계급의 상승
전문직 중간관리자 상위관리자	+	+	민주적 연대 전략적 경쟁적 민주화	전문성 창조	전문지식 경영	무정부주의
신입전문직 기술직	-+	-+	분리주의 선별적 친화	상위자와 동료	참여와 인간관계	가족주의
작업조장	+	-	통합과 복종	규칙과 상위자	합리성과 인간관계	가족주의와 기술의 발전중시

6. 마스터 플랜 設定을 위한 基本概念

우량기업을 추구하여 각종의 전략과 경영혁신을 구사하여도 그 성과는 집단이 새로운 가치와 전략을 학습하는 과정에서 매몰되고 변형되어진다. 이제 조직의 실체를 파악하여야 할 시기이다. 이 조직실체를 형성하여 가는 과정이 집단학습과정이다.

가. 집단학습과정이란?

思考와 행동의 준거가 되는 가치는 集團과 個人的의 일이 현장에서 자신들이 유리하리라 생각하는 각양의 형태 속에서 축적되어진 산물이다. 그 성격 자체가 社會的이고 心理的인 것으로서 경영과 노동의 현장에서의 타협과 갈등, 그리고 지배와 순종의 정책이다. 전략은 이 조직의 생리를 바탕으로 수립되어야 하고 소위 말하는 '기업문화'의 실체가 이것이다. 經營革新을 한다는 것은 바로 조직과 구성원의 아이덴티티를 변화시키려는 의도이다. 창업자와 리더의 개성, 조직의 권력구조, 내외 이미지 그리고 집단의 아이덴티티를 깊숙이 들여다 보면 理想이 아닌 代案의 設定이 경영의 기본이다. 이것을 보고 경영전략의 시대가 지나고 기업문화의 시대가 왔다고 한다. 그러나 오히려 경영전략과 기업경영의 ABC인 통제시스템(control system)의 중요성은 더해 간다. 기업문화는 이것들을 대체하는 것이 아니라 보다 총체적으로 현실화시키는 작업이라고 표현함이 옳을 것이다.

포괄적인 경영현실의 현장에서 발상의 근원이 어떤 제약과 동력에 따라, 집단이 새로운 가치의식과 행동을 배워나가는 과정(집단학습과정)을 요체로 경영의 각 부분에 변화를 가해 가는 것이다. 이러한 현실을 직시하면 기업문화 혁신운동 추진계획에서 빠뜨릴 수 없는 두 가지 중심개념이 부상한다. '기본대안개념'(alternative basic concept)과 '행동시나리오'(action scenario)이다.

나. 대안대념이란?

제품을 디자인하여 생산과 판매를 하기에 앞서 기업은 어떠한 제품을 생산할 것인지를 먼저 구상하게 된다. 이를 제품개념(product concept)이라고 한다.

기업문화 혁신운동에 있어서도 마찬가지이다. 한 기업이 당면한 상황에서 전략적 우위가 무엇인지, 아니면 현재 상태로 존속할 것인지를 내외변수를 판독하여 검토한다. 이는 통상 중장기 경영계획에 반영되어 있는 수가 많다. 기업문화혁신운동추진의 출발점은 이것을 토대로 한다. 이 기본경영계획을 추진하기에 가장 적합한 기업조직으로 변신하려 하면 어떠한 기업문화 혁신운동이어야 하는가 하는 기본적인 성격이 찾아지며, 역으로도 경영계획은 기업문화를 고려하여 설정되어져야 한다(strategy & structure; Ehandler). 이것이 기업문화 혁신운동의 기본개념(basic concept)이다. 이 기본개념은 대안 가운데에서 나와야 한다. 경영의 현실은 최상의 상태[理想]를 추구하는 것이 아니라 택할 수 있는 가능한 대안 중에 어느 것인지를 결정짓는(decision making) 것에 있다.

기업의 발자취에서, 창업자는 어떠한 리더십을 발휘하여 창업하고 번영하여 오늘에 이르렀는가를 검토하여야 하며, 조직 내외의 경영여건의 변화와 함께 향후의 목표가 어떻게 변화하였는지를 판독하고 조직 내외의 관계자들은 어떠한 기대와 역량을 갖고 있는지를 조사해서 가능한 행동범위 가운데에서 대안을 구체적으로 설정하여 비교·검토하여야 한다.

다. 행동시나리오란?

하나의 행동(action)은 호응과 저항을 가져온다. 조직 내외는 술렁이거나 무관심할 수도 있다. 완급이 있어야 하고 高低가 있어야 한다. 기본개념을 통하여 기본방향이 설정되면 이것을 어떻게 구현해 갈 것인지를 전략적으로 검토하여야 한다. 기업문화 혁신운동의 成敗는 이 행동시나리오에 있다. 아무리 좋은 代案이라 해도 기업총수의 인격특성(personality)에 부합하지 않으면 실효가 없다. 現代그룹에 가서 三星그룹의 스타일로 기업문화 혁신운동을 전개할 수는 없다. 창업자의 기본 특성이 다르기 때문이다. 한편 추진의 主體는 기업내 권력구조의 제약을 받게 된다. 권력구조 그 자체는 좋은 것도 나쁜 것도 아니다. 다만 모든 조직체는 어떠한 권력구조인가가 문제일 뿐 권력구조를 기반으로 한다.

기업문화 혁신운동은 이 권력구조의 핵심을 변화시키게 되거나 조정하여 가게 된다. 조직의 개편이 따르고 권력의 기반이 변화하기 때문이다. 대비하지 않는 권력구조의 변화는 초기에 좌절한다. 조직의 상층부만이 아니라 하부조직도 점검하여야 한다. 기업문화의 설정은 경영자가 하여도 이를 자발적으로 받아들이는 것은 종업원 자신들이다. 자신들의 이해에 부합하여야만 움직인다. 이념(norm), 제도(structure), 습관(practice)은 행동시나리오의 3요소이다. 3者は 반드시 일치할 수 많은 없다. 만일 하나의 이념 아래 철통같은 통제가 따르면 습막히는 상황이 벌어진다. 그러나 3者の 관련성이 없으면 표리부동하게 된다. 이것을 조절하는 것이 아트(art)이다. 행동은 연계를 따라 움직인다. 통상 장기적인 것은 막연하고 매우 희망적인 반면, 단기적인 것은 지나치게 제한적이다. 단기계획에 장기적인 플랜을 시현하는 것이 연계에 의한 행동계획이다. 이러한 일연의 요인을 하나의 연계로 파악하여 유기적 결합을 하는 작업이 행동시나리오이다.

IV. 企業文化的 理念體系

1. 理念體系 設定의 前提

기업문화 이념체계의 필요성을 살펴보는 것을 통하여 어떻게 이념체계를 설정하여야 하는가에 그 방향성을 찾을 수가 있다. 어떠한 필요가 있는 것이며, 그렇다면 이러한 필요성에 부합하는 이념체계는 어떠한 것이어야 하는가를 자세하게 검토하게 된다.

① 제도와 관습에 부합하여야 한다.

조직의 활동은 세 가지 그 방향성이 결정되어진다. 理念, 制度 그리고 慣習이다. 얼핏 보기에 가장

바람직한 것은 논리적인 토대 위에 구축된 이념체계에 따라 제도가 설정되고 관습이 정착하는 것이다. 이러한 경우 표방한 이념과 실체는 부합하여 하나의 제도가 통합되어진 이념체계하에서 의미를 갖게 되고 관습은 理想的인 틀을 따라 움직여 간다. 그러나 이러한 방법이 내포하고 있는 위험은 현실적인 제도나 관습이 알고 보면 항상 이념체계와 일치하지 않고 또 종속적이지도 않는 것이며 또 반드시 그럴 필요도 없다는 점이다. 물론 이념체계 안에 제도와 관습이 모두 포함되는 이상적 형태의 조직이 있을 수는 있으나 이러한 경우는 수도권과 같은 고도의 응집력과 훈련이 필요하다. 이념체계가 지나치게 압도하는 조직은 사회주의 국가에서 많이 보여지기는 하지만 인류역사의 경험으로 보아 이데올로기 편향의 경직성이 장기적으로는 바람직하지 않다는 것을 알 수가 있다.

관습은 心理의 本性에 흐르는 경향이 있다. 이념이나 제도가 지나치게 심리적 본성을 규제하면 조직은 生動感과 에너지를 상실한다. 제도는 상부구조의 권력이 志向하는 바를 반영한다. 왜냐하면 제도는 公式的 權限을 갖고 있는 집단이 이를 설정하거나 변화시킬 수 있기 때문이다. 아무리 이념적 체계가 타당한 것이라 해도 이 現實的 權力基盤을 무시할 수가 없기 때문이다. 반면 제도나 관습과는 동떨어진 이념체계는 허구일 뿐이고 때에 따라서는 對立의 矛盾性을 강요하게 된다. 결국 이 3요소와의 관계와 운영에 대한 어떠한 기계적 원칙이 있는 것이 아니고, 조절과 조화라는 방법밖에는 없다(art의 영역임). 따라서 기업문화에서는 이념, 제도, 관습은 하나의 유기적인 관계로 파악하여야 하며 이념체계는 제도와 관습이라는 상황(context)내에서 설정되어야 한다. 또한 이념체계는 정비만으로는 實效性이 없으며 제도와 관습의 변화가 병행되어 져야 한다.

② 자연스런 흐름을 가꾸어야 한다.

조직문화는 조직구성원들에 의하여 여러 가지 형태로 자연스럽게 발전되어 왔다. 그런데 왜 이런 자연스런 흐름을 인위적으로 조절하여야 하는가?

이러한 脈에서 기업문화운동은 기업의 문화를 가꾸어 간다는 것으로 해석하여야 하며 그 방향은 자연스런 본연의 모습을 최대한 회생시킨다는 적극적인 활동을 의미한다. 자연스런 본연의 모습이란, 선량한 양심으로(안목) 주어진 조건(경영의 현실)을 直視하여 더 나은 형태의 文化를 가꾸어 가는 것(실현가능한 대안의 제시)이라고 볼 수 있다. 이러한 활동의 출처가 哲學과 宗教의 영역인 바 특히 종교는 인간과 신의 관계를 주축으로 인간과 인간 그리고 인간과 자연의 관계를 설정하는 토대가 되어 文化의 기본적인 틀을 형성하여 간다.

③ 시대적 변화에 부응하여야 한다.

우리들의 생활주변을 돌아보면 가구, 의상, 건축양식 등에서 기능적인 것뿐만 아니라 스타일에서도 많은 변화를 목격한다. 당연히 意識構造에서도 많은 변화가 있었다. 기업에서도 지도이념이 되는 것에 새로운 변화가 필요하다. 官主導의 재건운동, 새마을운동 등이 기업내에도 영향을 끼쳤고 集團意識을 강화하는 성장위주의 경영방침들이 지배적인 분위기였다. 그러나 입고 다니는 의상과 자동차의 스타일이 변하는 것만큼이나 종업원들의 의식구조도 많은 변모를 가져오고 있어서 시대감각에 맞는 企業文化의 開發이 절실하게 되었다. 농경사회에서 도시산업사회로 그리고 후기산업사회로의 이행이 시간차를 두고 이루어지고 있는 것은 아니며 혼재된 양상으로 나타나고 있어서 다양한 문화를 포용하는 현대적인 감각이 필요하게 되었다. 어떤 의상을 입고 있는가각 마음가짐에 영향을 미치는 것처럼 기업의 문화를 표현하는 기업이념, 경영이념, 사원정신 등도 조직실체의 반영이기도 하지만 한편으로는 조직실체에도 많은 영향을 주고 있다.

④ 형식성의 요구를 만족하여야 한다.

내용이 없고 외형만이 있거나 내용과 외형이 일치하지 않는 수도 있다. 이러한 경우 형식은 겉치레에 불과하거나 또는 진실을 위장하는 허위일 수도 있다. 그러나 내용과 일치하는 형식은 그 내용을 담는 그릇이 된다. 한 기업의 문화는 일정한 틀에 담게 되면 여러 가지 효과를 낸다. 첫째, 公式化하게 된다. 여러 가지의 문화가치 또는 여러 가지로 해석될 수 있는 것 중에서 이것이 新東亞그룹의 기업문화라고 공식화하면, 공식적인 권위를 부여하게 되어 구성원들과의 이견을 한 곳으로 몰아 응집력을 강화할 수가 있고 불필요한 혼돈을 피할 수가 있다.

둘째, 體系的인 틀을 갖출 수가 있다. 직관적으로 또 부분적으로 파악되어지던 文化現象이 하나의 체계가 갖추어져서 綜合的으로 의미를 전달하게 될 수가 있다. 종합적이고 체계적인 것은 부분적인 것들의 集合일 뿐만 아니라 그 이상의 의미를 갖게 된다. 왜냐하면 유기적인 결합으로 시스템으로서의 의미를 갖출 수 있기 때문이다.

셋째, 特續性을 갖는다. 지속적으로 안정성을 부여하는 것이 때로는 자연스런 변화의 흐름을 방해하기도 한다. 이러한 경우 이데올로기적이라는 비판을 하기도 한다. 그러나 너무 많은 변화가 수시로 발생하는 것은 지속적인 안정성을 저해한다.

이러한 이유에서 기업문화를 기업이념, 경영이념, 사원정신이라는 틀에서 종합적인 체계를 갖추는 것이 필요하고, 이들 중 특히 기업이념은 오랜기간 변경하지 않고 해마다 변화가 필요한 부분들은 행동지침 또는 경영지침 같은 것으로 대체하여 활용할 수도 있다.

⑤ 유기적 통합체제를 이루도록 하여야 한다.

경영자라는 조직체가 감당하여야 할 임무(mission)를 조직구성원들이 共有하고 이것을 자신의 것으로 內在化하여 행동할 수 있게 하여야 한다. 이러한 脈을 따라 경영학계에서도 최근 企業文化에 의한 企業經營方法이 발전하여 럭키금성그룹 같은 곳에서는 경영 전반에 걸친 혁신운동을 전개하고 있다.

기업문화운동은 좁은 의미의 CI 작업범위에 국한하며 經營現實과는 괴리된 기업문화운동을 하게 되며 그 실효성도 반감되게 된다. 이러한 개념을 보다 심화하여 기업문화를 경영의 전략수립의 전제가 되는 組織經營의 기본적 발상에서부터 포착하면 그룹경영의 전반적인 사안들이 하나의 줄거리에서 유기적인 統一性을 갖추게 된다. 예를 들어 '고객을 위한 가치창조'라 함은 토털 마케팅(Total Marketing)의 개념을 보다 확대한 것으로 그룹의 전반적인 모든 활동은 이 목표를 향하여 움직여서 중장기 경영계획, 판매, 생산, 인사, 재무, R & D, 홍보 등 여러 분야의 활동방향의 기준이 된다.

기업의 실체는 무엇인가? 그 궁극적 실체의 규명에 따라 이제까지 그룹내에서 산발적으로 진행되어 온 경영혁신과 조직개발, 영업부문의 활성화, R & D 등의 활동들이 計數的으로만 조절되는 것이 아니고 情緒的으로 또는 制度的으로도 有機的인 統合을 이루어 갈 필요가 있는 것이다.

따라서 기업문화 혁신운동은 지금까지의 해오던 각 부문의 경영을 대체하여 새로운 작업을 하는 것은 아니며 각 부문의 활동들이 통합적인 체계에서 제대로 완수되도록 하는 것이다. 흔히 80년대를 戰略經營의 시대이고 90년대를 企業文化의 시대라고 하지만 전략경영은 생산, 판매, R & D, 인사, 재무의 각 기능이 제대로 수행됨을 전제로 하고 또 이들 각 부문들을 전략적인 통일성을 갖추게 하는 것처럼 기업문화는 이 모든 부문의 활동이 제대로 운영되는 것을 전제로 하며 또 모든 부문에 더욱 더 유기적인 통합성과 의미를 부여하는 것이라야 한다.

2. 理念體系 構成의 基本方向

현재 우리 나라 기업내에서는 다양한 가치들이 혼재되어진 양상을 나타내고 있는데 이것을 흑백의 논리로 어느 단면을 고집한다는 것이 문제의 저변에 깔린 핵심을 빗나가게 한다. 이울배반으로 보이는 논리들은 새로운 차원에서의 해석과 통합을 필요로 한다(正·反·合).

가. 人和와 能力主義

- 人和는 자칫 모든 사람을 평등하게 끌어안는 형태로 진행되어 능력있는 사람의 진출을 저해할 수가 있다. 한편 능력주의 인사는 엘리트(elite) 중심의 업무추진으로 여러 사람들을 소외시키고 단결을 저해할 수가 있다. 인간존중이라고 할 때에 어느 누구나가 신으로부터 부여받은 각각의 재능(달란트)이 있고 그것은 적은 것이든 큰 것이든 나름대로 적절한 능력을 발휘할 수 있게 한다는 점에서 보면 人和와 能力主義는 배타적인 것이 아님을 알 수 있다.

- 따라서 인화단결은 그 集團性을 강조하고 있으나 집단성은 각자의 서로 다른 능력들이 제기능을 발휘하면서 생겨날 수 있는 것으로 해석하여야 한다. 다시 말하면 각각의 개성과 능력에 따라 엘리트는 엘리트로서 대접하고 또 적은 능력이 있는 사람도 나름대로 조직에 공헌할 수 있도록

하는 것이 능력에 의한 人事政策이자 人和를 이룰 수 있는 방법이 되는 것이다.

나. 초우량기업과 도전자로서의 전략

- 한 기업이 시장에서 2위를 차지하고 있는 경우가 많은데 초우량기업 또는 제일 등의 이미지를 향해 간다는 것은 자칫 열등감을 조장하거나 경영 전략에 차질을 가져올 수가 있다.
- SEP(Strategic Excellence Position)의 의미는 어느 부문에서나 1위이어야 한다는 무차별한 一流追求의 정책이 아니고 전략적으로 도전자로서의 입장에서 재해석되어야 할 문제로 보여진다.
- 따라서 SUPEX, 초우량 등 유행하는 強政의 마음가짐보다는 허심적타가 유효할지도 모른다.
- 도전자에서 오히려 전략적 상황에서의 강점과 약점을 간파하고 이에 대한 나름대로의 대응을 하는 전략이 더욱 필요할 것이다.

다. 사회적 책임과 사업제안(상업주의)

- 기업은 利潤動機에 의하여 이윤을 내도록 하는 것이 자연스런 것이며 오히려 이것이 기업경영을 견실하게 하여 경제주체로서의 제1차적 사회적 책임을 감당하는 것이기도 하다. 그러나 현대사회는 초기자본주의의 상황과는 달리 완전경쟁에 의하여 보이지 않는 손에 의한(Adam Smith) 균형이 유지되는 것은 아니다. 특히 한국의 경제성장은 계획경제에 의한 官·民의 지원이 대기업을 이만큼 키워 놓은 것이 사실이다.
- 따라서 기업은 영업을 한다는 것이 본래의 목적이라고 표방할 수도 있으나 일반 국민은 이러한 역사적인 연유 때문에 대기업을 스스로 사회적 책임을 지는 것이 당연하다는 인식이 산재하여 있어서 사회적 책임은 기업 번영의 한 요건이기도 하다. 특히 다수 국민을 상대로 한 금융보험업에서 더욱 그러하다.
- 전체적 관심(wholistic concern)은 필요한 모든 것을 내포한다. 반면 우리말에 "~을 밝힌다"는 표현이 있다. '두드러지지 않는 것', '편향되지 않는 것'으로서의 균형이 필요하다.

라. 組織의 要求와 個人의 要求

- 현대사회에서 기업은 삶의 수단이지 목적이 아니라는 인식이 점점 더 확산되고 있다(business is business). 그럼에도 기업의 理念體系는 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 귀속감과 열정을 불러일으킬 수 있는 의미를 갖게 된다. 이때에 個人行動의 실체를 들여다 보면 거의 모든 구성원들은 개인의 이익을 중심으로 생각하고 행동한다.
- 따라서 이념체계의 설정에 있어서는 개인의 요구에서부터 출발하여 그것이 결국 조직목적에 부합하도록 유도하는 방법을 써야 한다. 예를 들면 노동생활의 질(Quality of Working Life) 프로그램 같은 것은 종업원의 업무생활의 질을 높이도록 고안되어지는 것이지만 그 목적은 조직의 효율성을 높이는 데에 있는 것이다.

마. 핵심그룹과 신세대

- 신세대는 미래의 문화풍토를 제일 먼저 감지하고 조직내에 확산시키고 있다. 그러나 그룹의 핵심은 역시 임원과 부장 그리고 과장에게 있다.
- 신세대의 가치관으로 지금의 풍토를 대체할 수 있는 것은 아니다. 그렇다고 현재의 핵심그룹의 가치관을 고집할 수 있는 것도 아니다.
- 그래서 전통은 진화한다는 발상이 필요하다. 이에 따라 핵심그룹이 갖고 있는 전통적인 가치관에 새로운 문화풍토를 수용하여 점차로 발전되어가도록 하여야 한다. 다시 말하면 문화적 포용의 폭을 넓혀 가면서 건전한 가치관에 접목시키도록 하는 것이다.

바. 조직의 목표와 개인의 요구

- 이념체계를 설정할 때에, 특히 사원정신에 있어서 고려하여야 할 것은 조직의 목표를 개인에게

무분별하게 요구하지 말아야 한다는 점이다. 최근의 분석자료에 의하면 개인은 賃金問題에 있어서도 개인간의 賃金公正性和 직무간의 賃金衡平에 대한 요구가 가장 큰 것으로 나타나 있다. 다시말하면 종업원의 대부분은 '나'의 문제가 조직의 목표에 우선한다고 보아야 한다. 개인이 조직의 목표를 염두에 두는 것은 그가 지켜야 할 정신 자세이긴 하나 저절로 지켜지는 것은 아니다. 결국 경영자는 종업원 개인의 요구에서부터 동기를 유발하여 조직의 목표를 달성하는 데로 힘을 모아 가도록 하여야 한다. 과거 어느 때보다도 요즘 조직내외에서 개인의 요구를 표출하는 성향이 두드러지게 나타나고 있는 것은 우리 사회의 전반적인 추세이다. 그 원인은 문화풍토가 가장 큰 요인으로 손꼽을 수가 있다. 이러한 추세는 앞으로도 가속화될 전망이다. 이런 경향이 반드시 나쁜 것만은 아니다. 개인주의가 배타적이고 이기적인 성향을 가질 때 부정적인 영향을 끼친다. 그러나 개인을 중심으로 思考하고 행동하여 타인과의 관계를 원만히 하고, 더 나아가 자신이 속한 공동체의 목표에 이바지함을 통하여 자신의 개인적 성장을 도모하여 갈 수도 있다. 결국 개인 중심의 사고는 그것대로 하나의 다른 문화적인 형태일 뿐이며, 이것을 어떻게 가꾸어 가느냐에 따라 企業文化에 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다고 보아야 한다.

V. 經營革新運動과 企業文化的 變化管理 事例分析

1. 序

경영혁신운동이 여러 가지 형태로 추진되고 있으나 여기에서는 기업의 문화를 변화시킨 4개의 사례를 소개하기로 한다.

이 연구조사의 첫번째 목적은 다음의 질문들에 답하기 위하서이다.

① 무엇 때문에 기업들은 경영혁신운동을 추진하였으며 누가, 어떻게, 어떤 상황에서 의사결정을 내렸는가?

② 어떻게 경영혁신운동을 전개하였는가? 누가 참여하였으며 추진단계는 어떠한가?

③ 경영혁신운동의 효과는 어떠한가, 인사담당자의 역할은 무엇이었는가, 조직구성원들의 행동에는 변화가 있었는가?

이 연구에서는 경영혁신운동이 조직의 진정한 변화를 일으키는 경우에 한하여서만 의미가 있는 것으로 간주하여 단순히 유행처럼 전시효과만을 노리는 경우는 제외하였다. 그래서 우리가 다루는 사례들은 정보시스템과 인사정책의 구조적인 변화를 일으킨 경우에 한하였다.(채용, 교육, 인사고과, 임금, 승진 …… 등).

이 연구조사의 두번째 목적은 경영혁신운동이 全社的인 변화관리를 주도하도록 어떻게 추진되어졌는가를 이해하는 것으로서 다음과 같은 물음에 답하려 한다.

① 전사적 변화관리에서 경영혁신운동은 어떻게 추진되어지는가?

② 경영혁신운동의 역할은 무엇인가, 어떻게 변화를 주도하였는가. 어떠한 어려움이 있었는가?

③ 조직구성원들은 조직의 다른 변화 프로그램들과 경영혁신운동을 어떻게 인식하는가? 양자의 관계는 어떠한 것일까?

이것을 알기 위하여 4개의 사례를 처음부터 마지막까지 추적하여 연구·조사하였다.

① A기업은 대그룹의 자회사로서 전자부품을 생산·판매하고 있다. 1985년에 경영관리에 중대한 변화를 일으키려고 경영혁신운동을 추진하였다.

② B기업은 화공업계 대그룹의 자회사인 제약회사이다. 1985년에 전세계적인 전략의 변화로 인원을 증원시키고 자회사를 키워나갔으며 1986년에는 전사적인 변화관리를 실시하였다. 조직변화, 새로운 인사정책의 시행 등 한편 경영혁신운동도 함께 시행하였다.

③ C사와 D사는 석유화학공사의 부문으로서 '페르로가스' 라고 부르기로 한다. 페르로가스회사는 1985년 각기 정유와 유통을 담당하던 C사와 D사의 합병으로 이루어졌다. 1985년의 합병으로 전사적인 변화가 시작되었고 경영혁신운동이 전개되었다. C사와 D사는 각기 다른 회사에 소속되어 있었기 때문에 서로 다른 역사와 문화를 갖고 있었다. 또한 변화관리는 각기 매우 다른 형태로 추진되었고 경영혁신운동도 서로 다른 형태였다.

A, B, C, D 각 사는 각기 약 500명의 인원으로 구성되었다. 다루는 업무분야와 상황은 다르지만 하나의 공통점이 있는 것은 모두가 전사적인 변화관리를 추진하였고 경영혁신운동이 전개되었다는 점이다.

주요 구성원들과 조직의 각기 다른 계층의 사람들 120명으로부터 면접조사하여 경영혁신운동과

변화관리에 대한 태도와 의견을 알아보았다. 관여한 외부 상담원(consultant)들도 만나보고 관련 내부자료들도 검토하였다.

2. 經營革新運動을 推進하게 된 經緯

가. 문제의 의식

意思決定을 담당한 조직의 경영자들은 기업환경에 중대한 변화가 왔음에도 기업내 종업원들의 태도나 행동들은 경직되어 적응하지 못함을 감지하였고 이에 따라 전략을 재수정하고 근본적인 조직변화를 결심하게 되었다.

"정보산업분야에서의 환경변화가 매우 빠르고 크기 때문에 기업경영을 종전과 같은 방식으로 수행하여서는 안되었다. 우리는 경영전략도 없었으며 목표에 대한 공통된 인식도 없으며 8단계에 걸친 조직의 명령계통으로는 기업내 커뮤니케이션과 조정이 매우 어렵게 되었다. 인적자원을 최대한 활용하고 기업경영의 효율성을 증진시켜야만 하였다(A기업경영자)."

"'페트로가스'는 지금까지 독과점 위치에 있었으나 이제 경쟁사들이 빠르게 나타나기 시작하였다. 이러한 변화에 적응하든가 매몰하든가의 문제이다."

- 페트로가스 경영자

"프랑스 의약품시장의 성장잠재력은 대단한 것이었다. 우리가 이런 기회를 잘 포착하여 우리들의 노력을 집중한다면 매우 좋은 성과를 거둘 수가 있겠으나, 우리 기업의 구조와 인적자원의 활용면에서 매우 취약함을 드러내고 있다."

- B기업 경영자

"정보산업분야는 성장기에 있으며 비용절감에 대한 요구는 요즈음 커가고 있다. 이제는 기술력뿐만 아니라 비용절감에도 노력하여야 한다."

- A기업 경영자

"유럽시장에서의 경쟁은 격화되었다. 경쟁은 세계적인 것이 되었으며 상황은 매우 어렵다."

- A기업 경영자

"원유시장의 위기, 1985년의 가격자유화 그리고 시장에서의 새로운 경쟁상대의 출현으로 우리는 두 회사를 합병하여 새로운 대응을 하게 되었다. 이제는 조직을 재정비하여 권한이양과 인적자원 활용을 어떻게 할 것인지를 모색하여야 한다."

- 페트로가스 경영자

이상과 같은 외적인 환경변화만이 경영혁신운동을 추진하게 된 동기만은 아니었다. 이러한 환경변화에 따른 내부갈등도 또 다른 원인이 되었다. 조직내의 갈등의 증가, 불신풍조 그리고 의사소통의 단점 등이 원인이 되기도 한다. A기업의 예를 들어 보자.

"사람들은 누군가가 자기 사무실에서 서류를 훔쳐가지 않을까 염려하여 5분도 자리를 떠나려 하지 않는다. 서로가 서로를 불신하고 공장과 사무실간에 그리고 각 부문간의 갈등이 커지고 있어 이대로는 더 이상 조직이 지탱할 수가 없었다."

- A기업 경영자

"생산부문에서는 합리적인 방법으로 생산하려고, 하고 판매부서는 제품의 판매와 적기에 배달하려고 한다. 때로는 고객이 원하는 것과 실제의 공급에 커다란 괴리가 있기도 하다. 경쟁이 격화되고 이대로는 더 이상 지속할 수 없는 실정이다."

- A기업 경영자

"1981~84년까지의 변화는 비극적인 것이었다. 새로운 방식들은 마치 바나나껍질처럼 나이 많은 사람들을 당황하게 하였고, 사람들간의 갈등이 증가하여 이대로는 지속하기 힘든 상황이다."

- A기업 경영자

이러한 상황이 야기된 것은 지금까지의 경영방식에서 연유한다. 1981~84년까지 회사는 内部競爭을 유발시켰다. 그 결과 1985년에 새로운 사장이 부임할 즈음에는 회사 내부는 갈가리 찢겨져 있는 것과 같았다. 조직이 미비되고 누구나가 책임지려 하지 않았다. 의사소통이 안되고 個人이건 集團이건 업무를 추진하려하지 않아서 환경변화에 기업은 적응할 수가 없게 되었다. 이러한 일은 좀 극단적인 예이긴 하지만 「페트로가스」 회사에도 비슷한 상황이 일어나고 있었다. 조직내부에서는 구성원들간의 협력이 일어나지 않았고 조직의 유기적인 統合성이 상실되고

있었다. 조직의 변화를 일으킨다는 것은 바로 이러한 조직내외의 문제에 대한 대응을 한다는 것이다.

나. 조직의 대응 : 전사적 조직변화

이론상 조직변화관리란 환경변화에 대응하는 전사적인 변화와 경영전략의 재수정을 요하는 매우 지속적이고도 대책이 필요한 작업이다. 새로운 조직으로 변화시키기 위하여는 너무나 커다란 단절을 피하기 위하여 지금까지의 기업의 역사가 있고 이것 위에 현재의 조직이 움직여 간다는 사실을 간과하여서는 안된다.

다음의 사례들은 최고경영층에서 새로운 환경변화에 대한 적응이 필요하다는 점을 인식하여 경영혁신운동을 추진한 것이었다. 그럼에도 이러한 변화에 필요한 제반 요소들을 총체적으로 엮어서 추진하여야 한다고까지는 인식하지 못하고 있다. 대개는 새로운 환경변화에 대응하기 위하여는 구성원의 새로운 행동패턴이 요구된다는 정도에서 경영혁신운동을 추진시키고 있다. 그래서 대부분의 관심사는 어떻게 하면 이러한 행동패턴들을 유도할 수 있는 조직의 변화가 필요한 것인가에 두고 있었다.

4개의 사례에서는 조직구조가 변화하였고 새로운 의사결정제도와 정보시스템이 구축되어서 인사고과제도, 임금관리체계 그리고 교육훈련정책 등에 중요한 재수정이 있었다. 이렇게 총체적인 변화에서 경영혁신운동이 추진되었다.

다. 경영혁신운동은 전술한 문제점들에 대한 대응이었다.

경영혁신운동은 여러 의미를 내포한다. 이것은 우선 하나의 과정이다. 그래서 기업은

경영혁신운동을 추진하려 할 때 먼저 다음과 같은 사항들을 유념해야 한다. 어떻게

경영혁신운동을 추진할 것인가? 누가 참여할 것인가? 어떤 방식으로 할 것인가?

경영혁신운동은 가시적인 표현물로 나타난다. 즉 비디오, 사보, 포스터 등과 같은 형태와 아울러 책자와 서류로 정리되어진다. 그리고 최종적으로 구성원들에게 전파되어지는 것으로서 이것에 따라 경영혁신운동이 어떻게 받아들여지는가에 영향을 미친다.

1) 조직의 유기적 결합을 위한 대응방안

경영혁신운동은 참여적인 방법에 의한 것이므로 여러 분류의 사람들이 함께 묶여 서로 다른 의견들을 교환하게 된다. 그래서 하나의 혁신을 추진하기 위하여 적은 그룹이 형성되어진다. 이러한 회합은 어떤 경우 의사소통을 원활히 하여 갈등을 해소하기도 한다. 또는 이러한 갈등이 바람직한 조직변화의 걸림돌이 된다는 것을 최고경영층에서 감지할 수 있도록 해 주기도 한다.

이렇게 하나의 과정으로서 경영혁신운동이 전사적 변화관리에서의 주요 역할을 하게 된다.

한편 가시적 표현물로서 하나의 가치가 공유하게 된다. 이렇게 가시적인 표현물은 그룹내의 동질성을 강화하여 변화관리를 유도하게 된다. 물론 이러한 가치는 구성원들에게 이해되고, 수용되어서 체질화되어짐을 전제로 한다.

최종적으로 경영혁신운동을 전파시키기 위하여 구성원 전원을 함께 모이게 한다. 이러한 이벤트를 통하여 구성원들은 조직의 일원인 것을 실감하게 되고 몇몇의 가치들과 기업목적에 대한 애착을 갖게 된다.

이렇게 경영혁신운동은 내부의 일체감 조성에 중요한 역할을 하게 된다. D조직에서는 이러한 이벤트를 통하여 모든 부문에서의 경영혁신 추진계획을 발표했다.

"이러한 이벤트는 정말 중요한 계기를 마련하였습니다. 처음으로 유통부문의 사람 모두가 모였습니다. 이러한 이벤트는 모든 사람들에게 필요한 정보를 전달하여 주는 것만이 아니고 우리가 모두 새로운 조직체로 출발한다는 것을 절감해주었습니다."

- 페트로가스 경영자

A社에서도 이러한 말을 한다.

"여러 부문의 사람들이 서로 대화하지 않고서는 경영혁신운동이 성공적으로 달성되기란 힘든

일이다. 새로운 정보시스템의 설정도 불가능한 것이다."

2) 외부 환경변화에 대한 적응

경영혁신운동은 조직이 외부환경변화에 적응하도록 돕는다. 실상 경영혁신운동을 설정한다는 것은 조직의 장기적인 목표에 대한 숙고를 하는 것이기도 하다. 경영혁신운동의 설정은 참여적으로 진행되기 때문에 구성원들은 조직의 외부환경이 변하는 것에 대한 인식과 더불어 조직이 어떻게 변신하여야 하는가를 감지하게 된다. 그래서 이러한 제약조건들에 대한 인식이 가능하게 된다.

"1982년 이전 회사는 전략이라고 할 만한 것이 없었습니다. 시장에는 이렇다할 경쟁이 없었고 구성원들은 업무지시를 기다릴 뿐 스스로 찾으려 하지 않았습니니다. 이러한 상황이 급변하였습니다. 軍需시장은 침체하기 시작하였고 전자통신시장은 매우 경쟁적이었습니다. 사람들은 전략적 변수를 검토하기 시작하였고 경영혁신운동으로 사람들이 무엇이 전략인가를 알게 되었으며, 무엇을 왜하여야 하는지도 알게 되었다."

- A기업 경영자

3. 全社的 組織變化 戰略의 一環

가. 변화관리 전략의 정의 : 행동의 일관성

4개의 사례에서 보는 바와 같이 각기 다른 조직변화가 일관성있게 추진되었다.

"우리는 일련의 행동지침들을 고안하였고 이것들은 각기 조직변화를 주도하였다."

- A기업 경영자

이렇게 조직의 재구성은 명령계통의 단계를 축소하고, 더 많은 권한을 이양하고 책임소재를 명확히 하고 공통의 목표로 수렴하도록 하여 새로운 의사결정 시스템의 도입과 궤를 같이하도록 하였다.

개인 하나하나에게 책임을 부여하도록 조직변화를 일으키는 것은 더 나아가서는 품질관리그룹과 경영혁신그룹을 활성화하는 데에도 기여한다. 사실상 소그룹의 활성화는 조직의 하부단계가 제대로 기능하지 않으면 불가능하기 때문이다.

같은 식으로 인사정책이 변하여 개개인의 목표가 설정되고 성과가 측정되어 차이가 분석되어져서 보상에 반영되도록 하는 문제도 이와 같은 조직의 정비가 필수적입니다.

4개의 사례는 하나의 일관성있는 추진계획이 있었다는 공통점이 있는데 두 가지 점에서 유의해야 한다. 첫째, 경영혁신운동을 추진하는 경영담당자는 명확한 아이디어를 가지고 초기부터 기본적인 변화의 축과 주요 목표를 설정하여야 한다. 이렇게 변화의 초기에서부터 경영혁신운동의 주요 성격들이 규정되어져야 한다. 둘째, 경영혁신운동이 단계별로 구분되어 하나하나의 단계마다 변화시킬 목표가 설정되어진다. 모든 것이 동시에 추진되어지는 것은 아니다. 그리고 또 엄격한 통제가 이루어지는 것도 아니며, 보완적인 조치가 때에 따라 총체적인 프로그램에 따라 취하여진다.

1984~87년까지 A社의 경영혁신운동을 차례대로 추진하여 조직의 구조적인 변화를 주도하였다. 새로운 조직으로 탈바꿈하였고 이 변화의 핵심에는 인간관계 담당이사가 인사정책의 근본적인 변화를 주도하고 같은 맥락에서 커뮤니케이션 마케팅부서와 전문마케팅부서의 구조조정이 이루어졌다. 기술자 집단에서 간파하기 쉬운 시장에 대한 약점을 보강하였고 이러한 차원에서 통제시스템이 설계되어 각각의 책임을 명확하게 하였다.

기능적인 차원에서는 경영혁신그룹이 형성되어 각 부문과 조직 상하의 대화를 촉진시켜 나갔다. 의사결정과정도 구성원들의 대폭적인 참여로 이루어지게 되었다. 품질관리그룹도 형성이 되고 커뮤니케이션 정책도 재조정되어졌다. 각 부서별로 명확한 목표가 부여되어졌고 社報에 의하여 총체적인 경영혁신운동의 진행상황이 社內에 알려지게 되었다.

B社에서도 같은 현상이 나타났다. 유통부문이 재편되어 판매부서와 시장조사 등의 판매지원부서로 나누어졌다. 공장은 세 가지 주요 기능별로 분할되어 작업반, 품질관리반 그리고

개발진담반으로 재편되어서 책임소재를 명확하게 하였다.

통제시스템도 각 부서의 책임소재를 명확하게 하도록 조정되었고 또한 목표가 뚜렷하였다.

페트로가스社에서도 전략변화로 인한 조직개편이 이루어졌다. 합병은 조직재편을 가져왔다. 합병 이듬해에 유통부문의 재편이 이루어지고 조직의 단계는 축소되어졌다. 1989년에는 새로운 프로그램에 의하여 조직이 변경되었고 인원감축에 의한 조직변화가 일어났다. 최고경영층은 이러한 경영혁신운동의 단계별 진행에 따라 전사적인 조직변화가 불가피하다는 점을 재확인하게 되었다.

Q. C.에 이어 T. Q. C.가 전개되었다. 인간관계 관리이사는 다음과 같은 문제에 직면하게 되었다. 어떻게 하면 이러한 Q. C. 운동을 다른 부문에도 적용시킬 수가 있을까? 이렇게 하여 대표적인 Q. C.의 운영사례를 교육을 통하여 전부서로 확대하여 나갔다. 새로운 사보를 통하여 Q. C.의 홍보를 지원하였다. 1989년에는 정보산업분야에도 Q. C.를 확대하게 되었다.

결론적으로 보면 기업 내부의 변화를 시도할 때 어떤 시점에 어느 부문에 어떠한 변화가 필요한가를 총체적으로 파악하여야 한다.

나. 전사적 변화관리로서의 경영혁신운동 방법

1) 과정으로서의 경영혁신운동

경영혁신운동을 계획한다는 것 자체가 매우 오랜 기간동안의 종업원 참여를 유도하는 과정이다. A와 B사례에서는 18개월이 소요되며 몇 단계를 거쳐 전개되었다.

가) 아이덴티티의 추적

1985년 4월~6월까지 30여회의 면접이 외부 자문단에 의하여 경영층과 조장 그리고 여공들을 대상으로 실시되어서 다음과 같은 문제점을 발견하였다.

- 조직 내부의 갈등과 역기능 현상이 매우 심화되었는데 이전의 경영 방식에 문제가 있었던 것으로 파악되었고,
- 조직의 문화적 특성이 명확하였으며,
- 구성원들이 무엇을 원하고 있는지를 파악하였다.

나) 경영혁신운동 도표의 작성

1단계에서 적출된 문제점들 중에서 경영층은 30가지의 항목을 기업성패의 주요한 조건으로 선정하였다. 이러한 항목들은 몇가지의 범주로 재구성되었다. 사람, 마케팅 그리고 기술 등. 1985년 7월~10월까지 10여명의 경영자들로 구성된 회합이 일곱 번 있었다. 이회합의 목적은 경영혁신운동을 알리고 1차조사의 결과들을 보고하는 것이었다. 그리고는 소그룹에 의하여 테마별로 토의를 통하여 해결방안들을 모색하였다. 이 모든 것들이 하나의 경영혁신운동의 도표로 정리되었다. 이 회합의 주요 목적은 경영자들로 하여금 경영혁신운동에 참여하게 하는 것이었다.

다) 경영혁신운동 도표의 확산

경영혁신운동 도표는 18명의 핵심멤버들에 의하여 만나질씩의 회합으로 전조직에 확산시켰다. 이 회합은 다음과 같은 목적을 위하여 기술자와 조장들 그리고 근로자들로 구성되어졌다.

- 경영혁신운동의 소개
- 경영혁신운동 도표의 각 테마에 대한 설명
- 각 테마에 대한 대응방안의 모색

이 회합이 조직의 여러 부문에서 모이도록 한 것에는 다음과 같은 목적이 있다.

- 조직단계별 커뮤니케이션의 활성화
- 전사적인 참여의 유도

- 조직구성원 모두가 정보를 공유
- 구성원의 동기 유발

지금까지의 작업내용은 1986년 1월 이사회에서 보고되었다.

라) 경영혁신운동 확산

1986년 초부터 경영혁신운동을 확산시키기 위하여 여러 가지 조치들이 취하여졌다.

- 소책자가 만들어져서 전종업원에게 배포되었고 이 소책자에는 기업의 목표가 가치체계로 표현되어 있고 이를 달성하기 위하여 어떤 힘이 집결하여야 하는가를 설명하고 있다.
- 9가지의 테마를 표현한 포스터가 회사내의 모든 장소에 부착되었다.
- 마지막으로 기업문화 혁신운동 선포식이 전종업원이 모인 자리에서 거행되었다.

B社の 경영혁신운동은 유사한 과정으로 전개되었다.

거의 모든 종업원이 경영혁신운동에 참여하였다. 가치에 대한 숙고를 하는 단계에서 10여명으로 구성된 소집단에 의하여 새로운 전략을 수행하는데 필요한 바람직한 회사의 가치에 대하여 토의하였다.

'부문의 임무'라는 회합단계에서는 전종업원이 참여한 것은 아니고 중요하다고 생각되는 몇 명의 사람들만이 참여하여 부문별로 해야 할 역할에 대하여 토의하고 또 타부문과의 협조가 어떻게 이루어져야 할 것인지를 서로간 이해하기 위하여 타부문간에 서로가 원하고 기대하는 바에 대하여서도 토의 하였다. 약 40%정도의 종업원이 참여하였다.

A社の 경우와 마찬가지로 경영혁신운동의 전개는 여러 단계를 거쳤다.

첫번째 단계에서 3가지 회합이 동시에 진행되었다.

- 전략의 정의
- 공유가치에 대한 토의
- 부문의 임무에 대한 토의

이상의 토의 결과를 토대로 경영혁신운동추진본부에서 전략과 공유가치 그리고 부문의 임무에 대한 기본방향을 설정할 수가 있었다.

이후 75명 가량의 간부사원들의 회합이 3일간 진행되어 이 기본방향에 대한 논의가 이루어졌다. 이 회합의 목적은 단순히 기본방향에 대한 검토뿐만이 아니라 간부사원들이 경영혁신운동에 적극적으로 참여하도록 유도하는 데에 있었는데 이점이 경영혁신운동의 성패에 매우 중요한 요인이다.

이후 전사원을 대상으로 경영혁신운동에 대한 회합이 부문별로 진행되었다. 각 부문에서 경영혁신운동에 대한 평가와 부문별 추진계획들이 설정되어졌다. 이 회합에서 나타나는 종업원의 구체적인 반응을 정리하여 경영혁신운동을 재정리하여 최종안을 내놓게 되었다.

이와 같이 A와 B의 사례에서는 사실상의 전종업원이 경영혁신운동을 기획하는데에 모두 참여하였다.

그럼에도 C와 D의 사례에서는 일부 경영자들의 주도에 의하여 경영혁신운동이 기획되었다.

1986년 페트로가스社에서는 30~40대의 젊은 간부들에 의하여 12명씩의 소그룹을 형성되고 이 그룹에서 경영혁신운동이 기획되었다. 그후 사장은 여기서 추출된 기본방향에 따라 부문별로 각기 경영혁신운동을 추진할 것을 명하였다. 이에 따라 D의 사례에서는 전사원의 참여없이 추진본부에서 주어진 기본방향에 따라 경영혁신운동을 정리하였다.

C의 사례에서는 이미 합병이 이루어지기 전에 기본방향이 설정되었고 추진본부의 몇몇 사람들만의 기획에 참여하였다.

A와 B의 사례의 경우는 지금까지의 상황을 근본적으로 혁신하는 조치로서 경영 혁신운동이 기획되어진 것으로 조직의 전부분이 기업의 장래에 대한 토의를 하게된 것이다. 우리는 누구인가, 무엇이 되려고 하는가, 어떠한 공유가치를 설정하여야 하는가? 이러한 물음들 자체가 과거에 비해 새로운 조직을 구축하려는 절실한 노력의 일환으로 형성되어진 것이었다.

이러한 참여기획은 종업원들의 태도변화에 중대한 영향을 끼쳤다. 당신의 위치에서 무엇을

하여야 공유가치에 부합하는 것인가, 어떠한 행동을 하여야 하는가? 등의 물음에 대한 토의를 통하여 처음부터 직접적으로 조직구성원들의 행동과 태도에 변화를 주기 시작하였다.

○ 새로운 행동양식

경영혁신을 기획하는 과정에서 새로운 행동양식이 형성되었다. 기획과정에서 소집단 회합이 많이 이루어졌고 이 회합에서 조직 부문간 또 계층간의 많은 대화가 진행되었다. 이에 따라 새로운 행동양식에 대한 토의가 있었고 일상의 업무를 추진하는 데에 어떻게 행동양식이 바뀌어야 하는지를 서로가 공감하게 되었다.

이처럼 일반적으로 기획과정은 종업원들의 행동에 변화를 야기하면서 새로운 태도, 새로운 행동양식이 全社的으로 일어나게 된다.

A와 B의 사례에서 간부들은 경영혁신운동을 뿌리내리게 하기 위하여 소그룹을 지도하기도 하였다. 이 과정에서 간부들은 의사소통방법을 새로이 배우기도 하였다.

B사례에서 간부들은 그룹토의 진행의 책임자로 활동하면서 부하직원에게 경영혁신에 대하여 설명하였다. 이와 같은 활동은 두 가지 점에서 변화관리에 도움을 주었다.

- 간부직원으로 하여금 경영혁신운동에 적극적으로 참여하도록 하였다.

- 간부직원으로 하여금 부하직원에서 지시적인 방법으로 명령하지 않고 동료로서 함께 토의하도록 하였다. 책임자와 조력자간에 대화로서 토의하도록 함으로써 조직 계층간의 새로운 관계가 형성되어 갔다. 이 점에서 본다면 조직변화관리의 또 하나의 중대한 역할을 하고 있는데 그것은 교육기능이라고 할 수 있다.

○ 교육기능으로서의 경영혁신운동

경영혁신운동의 기획단계에서 구성원들은 이미 소그룹운영 방법과 상황분석, 문제의 진단 그리고 해결방안의 모색 방법들을 배우게 된다. 이러한 방법들은 구체적으로는 Q.C.와 경영혁신 소그룹활동에 직접 활용할 수도 있다. 직접적인 활용뿐만 아니라 기본적으로 이것을 통하여 다른 분야에도 응용이 가능하여 조직변화관리의 기초가 되어진다.

○ 조직변화

기획단계에서부터 이미 조직변화는 시작한다. 토의 · 검토되어지는 각 단계마다 구체적으로 무엇을 어떻게 하여야 하는가 하는 행동의 대안들이 설정되어진다.

B사의 경영혁신 담당자는 이렇게 말한다.

"우리의 경영혁신운동 방향은 어떠한 개념적인 철학을 찾는 데 있는 것이 아니고 구체적인 행동을 여하히 설정하여 혁신운동의 기본방향하에 조직구성원들이 자신이 취하여야 할 구체적인 행동을 점검하게 한다."

예를 들면,

"고객과의 관계에 대한 검토: 생산공정에 대한 절차와 방법에 대하여 사람들이 잘 모르고 있다. 650인지 700인지 그래서 정보시스템을 설치하여 어느 누구도 상담할 수 있게 하였다."

"수출품은 검사에 합격하여야 한다. 이 검사는 당일날 실험실에서 행하여지기 때문에 시간이 지연되는 사례가 많다. 해결책으로 실험실 검사를 사전에 하기로 하였다."

이러한 작은 절차의 개선뿐만이 아니라 조직의 중요한 변화들을 수반하기도 한다. 정보시스템과 의사결정과정은 새로운 인사정책들 같은 주요한 변화가 수반된다. 한편 작업현장에서의 새로운 방법들이 구체적으로 조직하부에서부터 제안되어 향후의 대폭적인 조직변화를 준비하기도 한다.

이렇게 기획 자체가 참여에 의하여 이루어지기 때문에 과정으로서의 경영혁신운동은 전사적인 조직의 변화와 전략에 변화를 일으킨다.

다. 구체적 표현물로서의 경영혁신 운동

경영혁신운동이 하나의 과정이기도 하지만 서류같은 가시적인 표현물로 제작되어 배포된다.

세 가지 점에서 전략적으로 중요한 역할을 한다.

- 조직변화를 공표하고 공식화한다.
- 조직변화를 받아들이도록 한다.
- 변화에 불확실성을 제거한다.

각각의 사안에 대하여 검토하여 보자.

① 조직변화를 공표하고 공식화한다.

경영혁신운동은 다소간 차이는 있으나 어느 정도 상세하게 어떠한 조직변화가 필요한가를 기술하고 있다. 페트로가스社의 경우 미래를 향한 조직개편을 야기시키고 인사정책의 변화와 T.Q.C.의 발전적인 전개가 이루어졌다. 추후 경영혁신운동의 영향부분에서 좀더 상세한 기술을 하겠으나 몇몇 사람들에게서 페트로가스의 경영혁신운동은 조직변화와 동일시하기도 한다. 추진실무자들에게는 이것은 계획되어진 조직변화이기도 하다.

페트로가스社의 인사담당이사는 이렇게 말한다.

"경영혁신운동의 내용중에 인사정책의 변화가 포함되어 있다. 예를 들면 간부사원의 임금은 개별화시켰다. 이처럼 경영혁신운동은 기업의 의사결정과 행동의 기본지침이 되고 있다."

② 변화를 받아들이도록 한다.

어떤 경우이건 경영혁신운동은 가시적 표현물로서 반대하는 사람도 어떠한 변화가 있어야 한다고 자신의 의사를 반영하여 변화를 추구하였기 때문에 그 절차가 적절한 것이었다면 종업원의 衆智를 수립한 것이기에 전종업원이 이를 받아들이기에 적절한 것이다.

사람들은 이렇게 말할 수가 있다. "당신은 X, Y, Z……의 변화를 받아들여야 합니다. 왜냐하면 당신의 상황분석과 당신이 선정한 가치관에 따르면 X, Y, Z의 변화가 있어야 하기 때문입니다."

B사례의 경우 경영혁신운동 추진계획이 설정된 후 몇몇 부서의 간부들의 경영방식에 대한 문제제기가 있었다. 내부적인 운영방법에 대한 변경이 필요하다고 결론지었고 담당이사는 이렇게 말하였다. "의식을 변화시키기 위하여는 사람이 달라져야 한다. 새로 변화되든가 그만두든가 결정하여야 한다." 그후 1년간 간부들의 절반이 스스로 직장을 떠났고 기술이사와 마케팅이사가 새로 임명되었다.

1년후 경영혁신운동 담당이사가 회사를 사직하였다. 이러한 경우 경영혁신운동은 내부 정치의 목적으로 활용될 경우 권력구조가 재편되고 지배집단에 변화가 일어났다.

③ 변화에 따른 불확실성을 제거한다.

변화가 일어나는 동안 조직구성원은 불확실성의 느낌을 갖게 된다. 사실상 조직변화는 1회가 아니라 수차례에 걸쳐 점진적으로 진전될 수도 있다. 이 기간동안 관습과 게임 그리고 조직이 모두 변화된다.

이러한 불확실성의 느낌에 대하여 경영혁신운동은 가시적인 표현물로서 하나의 준거가치로서 변화의 의미를 알게 하고 향후의 방향을 예견하게 하며 또 하나의 통일성을 부여하게 된다.

"경영혁신운동은 사람들에게서 장래의 불확실한 느낌을 없애주도록 하여야 합니다. 여러 구성원들에게 무엇 때문에 이것을 하는지를 알게 하여야 합니다."

- C회사 이사

페트로가스의 경영혁신 기획은 변화의 기본적인 방향을 통일성있게 설명한다.

"경영혁신운동은 여러가지 활동에 통일적인 의미를 부여한다. 예를 들면 Q. C.의 준거가치로서의 의미를 준다. 왜 Q. C.가 전사적으로 전개되고 있는지를 설명해 줄 수가 있다."

4. 經營革新運動의 效果

이제부터는 경영혁신운동에 의하여 어떻게 조직변화가 일어나게 되었으며, 주요 구성원들은 이것을 어떻게 받아들여 그들이 갖고 있는 태도와 이미지가 변화하였는가를 살펴보도록 한다.

가. 효과측정의 문제점

효과를 측정하는 데에는 두 가지의 난해한 과제가 내재한다. 첫째, 편견이며 이는 주로 관찰자의 입장에서 연유한다. 둘째, 그 변화가 당장 일어난다 해도 시간이 지남에 따라 매몰되어지는 단점이 있다. 그래서 비교적 객관적인 지표를 선정하여 약 3~4년이 지난후에 조사를 하도록 하여야 한다.

- 효과측정지표

대부분의 기업들은 종업원의 행동과 태도의 변화를 측정하는 지표들을 갖고 있다. 예를 들면 지각, 결근, 이직률 등이다. 그러나 어떤 회사들은 경영혁신운동의 효과를 측정하기 위하여 별도의 지표들을 개발하는 곳도 있다.

A社에서는 매년 의식조사를 실시하였다. 회사내의 인간관계, 특히 상사에 대한 의견을 제대로 표출하도록 익명으로 조사에 응하도록 하였다. 그 결과는 매해 비교·검토되어 시간이 흐름에 따라 어떻게 변화하여 가는지를 분석하였다. 조사는 5점척도 설문으로 구성하였다.

B社에서는 경영혁신운동의 진전상태를 측정하기 위하여 8가지 지표를 선정하였다. 두 가지는 매출액과 영업이익으로서 성장과 이익이라는 것에 초점이 주어졌다. 다른 6가지는 주로 공유가치에 관련된 것으로서 종업원들의 행동과 태도에 대한 측정이었다. 예를 들면 '외부환경과 고객에 대한 개방적 자세'라는 것과 '남의 말을 듣는다'는 것으로서 경영혁신운동의 주요 테마였다.

공유가치 : 외부환경과 고객에 대한 개방적 자세

↔ 지표 : 새로운 아이디어의 수와 질

이 아이디어의 가치는 매출액 증진, 예산절감, 내부적 효용, 외부적 효용, 회사의 이미지 증진, 종업원의 동기부여 등 6가지 기준에 의하여 평가된다.

- 설문조사

C와 D의 사례에서는 설문조사가 행하여졌다. 이것으로 경영혁신운동에 대한 직급별 종업원의 반응이 조사되었다. 한편 반지시적 면담으로 조사자료를 보완하였다. 그 결과를 설명하기 전에 우선 내부적으로 겪은 어려움을 몇 가지 소개한다. 경영혁신운동에 의한 효과인지 다른 변화에 따른 효과인지를 구분하여 측정하기가 곤란하였다.

나. 결과

대체로 경영혁신운동에 의하여 조직은 어느 정도 변화를 가져왔고 종업원의 태도도 많이 변해간다고 볼 수 있다.

A사례의 경우는 그 결과를 측정할 만한 적절한 조사방법이 없어서 기업내부의 자료만을 검토할 수밖에 없었다. 여러 부문과 여러 작업장에서의 생산성 향상이 이루어졌다. 한편 결근율, 이직률 등도 시간이 지남에 따라 감소하였다. 최종적으로 1986년 이후부터 매년 실시한 社内 의식조사에 의하면 종업원의 의식과 태도는 좋아졌으며 수직적 상하관계에서의 의사소통도 개선되었다.

경영자들은 종업원들의 정서에 대하여 많이 알게 되었으며 종업원들도 회사의 세부목표에 대하여

보다 자세하게 알게 되었다.

B社에서도 유사한 방법으로 경영혁신운동에 의한 조직개선 효과를 측정하기 위하여 여러 가지 지표들을 선정하여 종업원들의 일상업무에서의 행동과 태도에 대한 조사를 하였다. 이 지표들은 결국 회사의 조직개발의 목표치를 나타내는 것이었다. 목표치와 실적의 차이를 분석하여 경영방침이 수정되었다.

이러한 지표들은 경영혁신운동에 있어서 중요한 역할들을 한다. 예를 들면 'innovation'이라는 지표는 이 테마를 통하여 종업원들의 회합을 통하여 구체적인 행동양식으로 구체화되고 한편으로 업무양식의 개선에 구체적인 목표와 방법이 되었다. 1989년 6월 현재 10개월이 지난 후 212건의 변화가 접수되었고 이 중 많은 것들이 내부조직 개발에 기여하고 기업의 이미지를 개선하였다.

C사례의 경우 1989년 4년이 지난 후 설문조사가 시행되었는데 그 변화는 상당하였다. 종업원들은 품질이라는 것에 많이 민감하였고 결과적으로 구체적인 변화가 발생하였다. 예를 들면,

- 정유공장내의 내부용 트럭의 운용 : 기술자들의 시간을 절약하고 업무의 질을 향상시켰다.
- 실험실이 아니라 현장에서의 품질검사 : 실험실은 야간업무를 하지 않아도 되어서 실험분석의 실수를 줄이고 품질검사를 빨리 끝내게 되었다.
- 실험실 가스사용(헬륨, 수소, 산소)의 절약 : 월간 4,000 프랑의 비용을 절감
- 원재료 물자절약운동 : 100만 프랑의 비용절감

"요즈음 품질이라는 말을 많이 사용하는 분위기가 되었으며 '참여적 경영'이라는 말도 많이 하고, 실제로 사람들은 자유롭게 표현하고 자신의 의견을 관철하여 실천시키게 되었다. 또한 3~4년 동안에 상사와의 접촉이 잦아졌고 종업원들의 동기가 많이 유발되었으며 정유공장이 살아있는 것 같은 분위기를 느낀다."

- C기업 사례

C사의 경우 1989년 3/4분기에 설문조사가 시행되어 기업내 종업원의 태도와 의식에 대한 변화를 측정하였다. 대부분의 종업원들은 일하는 방식에 대한 개선을 체험하였고 이에 따라 책임감도 갖게 되었다.

"일하는 방식에 있어서 중요한 변화가 일어났다. 권한과 책임이 많이 이양되어졌다. 전에는 시키는 대로만 하였지만 이제는 스스로 많은 일을 할 수 있게 되었다."

- D기업 종업원

한편 이익에 대하여도 보다 민감하였으며 종업원들은 비용절감의 필요성을 느끼게 되었고 이익을 보다 많이 내려고 노력하게 되었다.

"많은 변화가 있었으며 현재 우리들은 상업적인 의식이 강하여졌다. 이익이라는 말에 많은 의미를 부여한다. 전에는 생산한다는 것이 중요하다고 생각하고 있었으나 지금은 이익을 낸다는 것에 보다 신경을 쓰고 있다."

- D기업 종업원

다른 중대한 변화의 하나는 이제 종업원들이 회사란 영원히 튼튼한 것은 아니란 것을 알게 되었고 외부환경이 변함에 따라 회사도 많은 어려움에 당면하게 되어 이를 극복할 필요가 있음을 감지하였다.

다. 추진상의 장애

① 경영층의 교량역할을 한다.

경영혁신운동에 있어서 경영자의 역할은 대단한 것이다.

- 경영자는 조직변화에 대하여 동료들에게 어떻게 진행되어갈 것인지를 잘 설명하여야 한다.
- 경영혁신운동 추진의 맥을 짚어 점차적인 변화에 통일성을 부여하고 조직전체의 목표에 일치시켜 나가도록 한다.

- 페트로가스社의 경우와 같이 큰 조직에서는 경영자는 이러한 교량역할을 잘 해내야 한다. 그렇지 않으면 두 가지 유형의 문제가 발생한다.

첫째, 경영자들이 조직변화에 관심이 없으면 단지 말로만 협조할 뿐이다. 페트로가스의 경우 지점의 몇몇 이사들은 단지 최고경영자의 경영혁신운동에 대한 의지를 만족시키기 위하여 움직였을 뿐이고 또 어떤 이사들은 아예 해당부문별 혁신운동을 추진하지도 않았다.

"대부분의 이사들은 경영혁신운동에 참여하지 않았으며 단지 부장들이 이를 단독으로 추진하였고 어떤 경우에는 한 달만에 몇몇 직원들이 작성해 버린 경우도 있다."

- 페트로가스社의 인사담당이사

대부분의 경우 경영자들의 반발은 수동적인 움직임으로 나타난다.

"경영혁신운동이 젊은층에서는 잘 받아들여졌으나 나이 많은 최고경영자들에게는 잘 받아들여지지 않았다. 변화에 대한 저항은 受動性으로 나타났고 경영혁신운동을 하나의 유행으로 받아들여졌다. '한 번 지나가는 유행일 뿐이야 별일도 아닌 것을 이라고' 말한다."

- 페트로가스社의 이사

둘째, 경영자들이 조직변화에 참여하지 않고 단지 전시용으로 하나의 게임을 조작하고 있을 뿐이었다. 예를 들어 B社의 마케팅 이사는 실제로 권위적인 경영스타일은 개선하지 않고 다만 회합에서만 부하들에게 의견을 제시하고 이를 경청하곤 한다. 이러한 경우 부하직원들의 경영혁신운동에 대한 반응은 냉소적이 된다. 언행의 불일치가 발생하면 경영혁신운동에 의한 실제적인 조직변화에 중대한 장애요인이 되어 버린다.

② 다른 조직변화에 매몰되어진다.

페트로가스社의 경우 각 지점의 이사들은 회사의 기본 경영혁신방향에 따라 부문별로 경영혁신을 추진하도록 되어 있었다. 그러나 합병으로 인한 조직변화에 매몰되어 종업원들은 경영혁신운동과 합병에 따른 조직변화를 구분하지 못하고 경영혁신운동은 매몰됨으로써 공유가치를 확산하고 난관을 극복하고 기업경영을 성공적으로 이끌어가려 하는 혁신운동은 무관심하게 되고 단지 합병에 따른 조직변화를 합리화시키는 보조역할만을 하게 되었다.

③ 통일성없는 산발적인 운동추진

경영혁신운동과 여타의 다른 형태의 조직운영이 통일성없이 추진되어지는 경우 자칫 혼란을 야기하게 되는데 그 주요원인은 모든 일을 한꺼번에 두서없이 추진시키기 때문이다.

B사례의 경우 전종업원이 자신들이 모두 하나의 사업가처럼 행동하도록 혁신운동이 추진되었는데 그러나 통제시스템은 이것과 일치하지 않았다. 1987년 관리부에서는 상향식 예산관리제도를 도입하여 경영혁신운동의 기본방향과 일치시키려고 하였다. 그러나 회사는 당시 종업원의 수가 급격하게 늘어나는 변화의 시기여서 신제품의 시판으로 인한 고정비의 비중이 아직 정확하게 파악되지 않았고 따라서 마진도 정확하게 파악되지 않았다. 이러한 상황에서 예산편성과정은 예상보다 훨씬 길어졌는데 잠정적인 결과에 근거하여 여러 종류의 예산이 조정되어져 결국 '마진' 개념에 의한 전사적 목표관리가 실현되어질 수가 없었다.

관리이사는 단선적으로 예산편성을 해버렸고 결국 경영혁신운동의 기본방향에 오히려 반대되는 쪽으로 통제시스템이 작동하게 되었다. 마케팅이사는 이렇게 말한다.

"실제의 행동은 항상 표방되어진 경영혁신운동과 일치하지 않고 오히려 그 반대이다. 할당되어진 예산의 대항목 기준으로 일방적인 조정을 한다는 것은 추진중이 경영혁신운동과는 오히려 반대되는 것이다."

몇 년이 지속되는 동안 새로운 예산편성제도가 시현되어 갔고 이런 종류의 문제도 점차 없어지게 되었다. 이것은 예산편성제도의 한 예이기도 하지만 인사정책과 여타의 조직운영방법에도 마찬가지로의 현상이 벌어진다.

VI. 成果分配制度의 概要

성과분배제도는 여러 가지 유형이 있으나, 현재 우리 나라의 경우 1차적인 관심이 되고 있는 것은 기업의 성과배분제도이다. 이것은 기업의 성과를 전종업원에게 나누어 주는 제도를 말한다. 이 제도와 다른 성과배분제도를 살펴봄으로써 혼용하여 쓸 수 있는 것을 가려내고 대비되는 제도를 통해서 우리들이 고려하고 있는 제도의 성격과 그 의미를 보다 분명하게 하도록 한다.

1. 個別成果配分과 集團成果配分

문자 그대로 기업의 성과를 개인별로 차등을 두어 지급하는 방법을 集團成果配分이라고 한다. 개인별로 차등을 두어 지급할 경우 개인별 성과에 대한 고과를 실시한다. 예를 들면 고과 A인 자에게는 상여금 200%, B인 자는 150%, C인 자는 100%를 줄 수도 있으며, 집단성과배분은 공장 A, B, C의 성과 전체를 고과하여 공장별로 성과배분율을 달리할 수도 있는 것이다. 그러나 분류자체가 이렇게 되었다 하여도 대부분 이것들을 혼용하여 사용하는 사례도 많이 있다. 예를 들면 기업 전체의 성과배분액을 정한 후 이것을 전종업원에게 일률적으로 定額 또는 定率로 지급할 수도 있으나 부문별로 평가하여 차등지급할 수도 있고 또 같은 집단내에서도 개인별로 차등을 두어 지급할 수도 있다. 뿐만 아니라 기업 전체의 성과배분액을 정하지 않고 개인별 성과배분액을 개별적으로 정하여 지급하거나 집단별로 성과배분액을 정하여 事後的으로 기업 전체의 성과배분액이 정하여질 수도 있는 것이다. 요약해서 말하면 개인별 또는 집단별 성과배분의 방법은 생각할 수 있는 모든 경우를 포함하여 기업의 사정에 따라 이를 적절히 혼용할 수가 있는 것이다.

다만 현재 우리 나라에서 개별성과배분을 시행하기에는 제도적인 장치가 미흡하기 때문에 기업성과를 전종업원에게 일률적으로 정액 또는 정률로 지급하는 방법을 택하여 시작하는 것을 권유한다. 그러나 이러한 기업성과배분 방식은 가능한 한 빨리 탈피하여 개별성과배분으로 탈바꿈하여야 하는데 그 이유는 다음과 같다.

일률적인 정액 또는 정률 지급은 일을 제대로 하여 성과에 많이 기여한 집단 또는 개인과 그렇지 않은 사람들과 같은 대우를 받기 때문에 형평에 맞지 않아 내부적인 불만의 요인이 될 수도 있다. 흔히 집단별 인센티브를 강화하는 것은 집단응집력을 강화하고 개인별 인센티브의 경우에도 그 개인에 대한 고과를 집단에 대한 기여도로 판단한다면 그 개인이 집단을 위하여 더욱 노력하고 성과를 내도록 하여 집단의 인화와 결속에 도움을 줄 수도 있는 것이다. 예를 들면 개인별 인사고과 항목에 집단의 인화에 얼마나 노력하고 공헌하였는지를 포함시키는 것이다. 이렇게 하면 개별구성원의 자발적인 노력이 집단을 통하여 성과에 도움이 되도록 유도할 수가 있는 것이다.

그런데 이렇게 개인별로 차등을 두는 성과배분제도는 우선 인사고과, 즉 평가의 기준이 합리적이고 종업원들에게도 잘 납득이 되어 있어야만 성공할 수가 있다. 그렇기 때문에 개별성과배분이 우수한 제도라 하더라도 우선 정액 또는 정률 배분에 의한 기업성과배분 → 집단성과배분 → 개별성과배분으로 이행하는 것이 순서라고 할 수가 있다.

2. 利潤配分制度(profit sharing)와 利益分配制度(gain sharing)

우리들이 현재 논의하고 있는 것은 이윤배분제도(profit sharing)에 해당한다. 이것은 기업성과 중에서 이익을 기준으로 성과를 배분하는 것을 말한다. 그러나 기업의 이익은 종업원들이 얼마나 열심히 일하였는가에만 영향을 받는 것은 아니고, 제품수요가 증가하고 또 가격이 오른다거나 또는 원자재 값이 떨어져서 발생하기도 한다. 이러한 요인들은 종업원들의 직접적인 노력과 무관하게 발생하는 것이기 때문에 엄밀한 의미에서 勞動生産性과는 관계가 없는 것이다. 노동생산성과 직접적인 관계를 갖도록 성과배분제도를 고안하려면 이윤배분제도, 즉 노동의 부가가치생산성과 연동되는 제도를 활용하여야 한다. 이 제도의 대표적인 예는 스캔론 플랜과 럭키 플랜이 있다.

이 제도에서 취하고 있는 네 가지 기본적인 생각은 첫째, 모든 시간임률제 근로자들이 대상이

되며 전체 공장을 하나의 팀으로 볼 수 있고, 둘째, 집단의 생산성은 매월 측정되어지며, 셋째, 집단의 성과급은 각 개인의 실적에 따라 일정한 비율로 배분되며, 넷째, 집단의 생산성을 원자재 등의 절약에 의한 원가절감에 따른 성과의 화폐가치로 나타내어진다는 점이다.

매출액을 기준으로 하는 스캔론 플랜은 生産附加價値를 기준으로 하는 러커 플랜에 비하여 다음과 같은 장단점을 지니고 있다. 즉 장점으로는 ① 계산이 간편하고 명확하다. ② 전종업원이 市場메커니즘의 역할을 통한 기업의 성장에 충력을 기울일 수 있다. 그러나 단점으로는 ① 인플레이가 심할 경우 정확한 경영성과를 측정할 수 없다. ② 개별적인 成果貢獻度를 명확히 파악할 수 없다는 것이다.

그러나 러커 플랜과 스캔론 플랜은 근본사상이나 이념에서 접근되어 있고 내용면에서 유사한 점이 있는데, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 根本思想의 共通性 : 양제도의 일관된 정신은 참여의 원리(principle of participation)이다. 이 원리가 전제되어 있음으로 해서 조화있는 노사협력관계가 유지·확립되며, 나아가서는 양제도의 궁극적 목표인 생산성 향상에 의한 생활수준의 향상이 가능하게 되는 것이다.

② 勞動組合強化思想의 共通性 : 양제도는 다같이 노조를 부정 또는 약화하려는 것이 아니라 그 강화를 주장 내지 전제로 하고 있다. 또 자본주의를 부정하는 것이 아니라 오히려 그 신봉자라는 점에서도 동질성을 찾아볼 수 있다.

③ 賃金決定技法上의 共通性 : 양제도는 다음과 같이 임금총액결정의 기법상에서 공통성을 찾을 수 있다.

㉔ 基本量 策定上에서의 類似點 : 러커 플랜의 기본량이 '생산가치'인데 대하여 스캔론 플랜의 기본량은 '생산의 매출가치'이다. 그런데 양자의 양은 같은 것이 아니지만, 기본량을 설정했다는 데는 유사점을 지니고 있다. 러커가 생산가치를 기본량으로 한 이유는 그것이 경영자·근로자 및 자본(기계) 등 3자의 협력에 의하여 창출되었으므로 그들에게 공평하게 분배·귀속되어야 한다는 점에 주안을 두고 있기 때문이다. 또한 스캔론이 매출가치를 기본량으로 한 이유는 러커의 경우와 같이 '창출의 주체'에 대한 명확한 배려는 없으나 매출액이 화폐량으로 파악되기 때문에 명료한 측정을 할 수 있다는 것이다.

㉕ 賃金常數의 類似點 : 러커는 賃金常數(wage constraint)라 하고, 스캔론은 賃金比率(wage ratio)이라 하나 그 비율은 원칙적으로 고정적인 것이므로 상수라 하여도 무방할 것이다.

㉖ 分配方法의 共通性 : 기본량에 임금상수를 곱하여 얻은 전액으로부터 기지급임금을 차감하고, 그 차액을 추가로 지급하는 방식은 러커 플랜과 동일하다. 또한 추가임금을 각 근로자에게 분배하는 데 있어서 결국 개인의 기본임률을 기초로 하여 행해지는 점도 같다.

㉗ 委員會精神의 共通性 : 양제도는 생산이나 분배에 관한 제문제에 대하여 종업원의 아이디어를 제공받고 그것을 검토·결정하는 제도로서 위원회를 설치하고 있는데 이러한 위원회를 통해서 노사협력을 강화한다는 점에서 아주 유사하다.

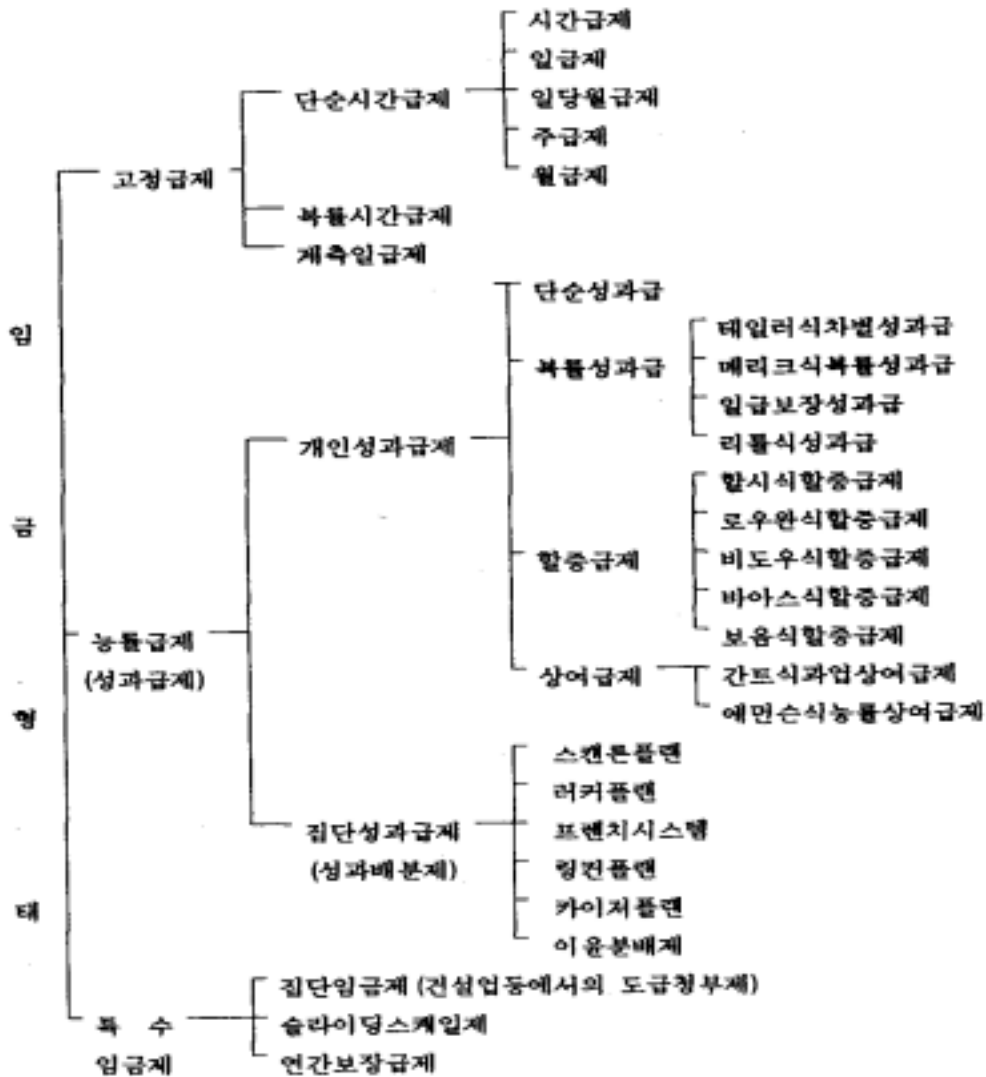
3. 成果配分制度와 成果給制度

임금에는 기본급, 수당, 상여금 등이 있다. 지금 우리들이 성과배분제도에서 논의하고 있는 것은 상여금에 관한 것이다. 그러나 이 상여금의 비중이 높아지거나 임금체계 자체를 보다 더 생산성과 연동시키려고 할 때에는 기본급체계마저도 고정급에서 성과급으로 전환하여야 할 필요가 있다. 이러한 관점에서 임금형태를 분류하여 보면 [그림 IV-1]과 같다.

[그림 IV-1]과 같이 여러 유형의 賃金制度가 있으나 실제에 있어서는 혼용하여 사용할 수가 있는 것이다. 결국 성과급제도(광의의 의미)가 시행이 되면서 기본급형태를 그대로 두고 상여금 부분만을 변동급으로 하여 기업의 성과와 개인 또는 집단의 능력을 반영하는 데에는 한계가 있어 보인다. 그래서 기본급체계의 변화를 동시에 감안하여야 한다. 예를 들면 어떤 사람의 능력이 우수하고 성과도 좋아서 남보다 많은 성과배분을 수년간 지속적으로 받았을 때, 이 사람은 같은 직급과 같은 호봉내에 머무르도록 하는 것은 조직운영 방법상 별로 좋지 않은 것이다.

궁극적으로는 승진을 통하여 보다 더 중요한 업무를 맡도록 하여야 하는데 이것은 직위나 직책의 변동을 가져오는 문제이며 이에 상응하는 기본급과 수당의 변화를 초래하게 되는 것이다. 이 점이 바로 성과배분을 심화시키는 과정에서 상

[그림 IV-1] 임금형태의 분류



여급체계뿐만이 아니라 기본급과 수당체계마저도 심화시켜야 할 필요가 있는 것이다. 우선기본급체계의 변화에서는 1년에 1호봉 올라가는 것을 인사고과에 따라 기간을 단축하거나 늘리는 방안을 생각할 수가 있다. 이렇게 하면 현행 기본급체계의 근간을 바꾸지 않고 성과급(능률급)의 요인을 기본급에 반영할 수가 있게 된다.

4. 支給方式

지급방식(현금상여금, 주식지급, 주식전환 회사채, 사내근로복지기금, 복지시설 확충 등)에 대하여 주식지급, 전환사채 발행, 사내근로복지기금에 대한 자세한 방법과 세제상의 문제들은 <부록 : 성과배분 지급방법>을 참조하길 바란다. 여기서는 각 제도가 갖고 있는 특성들을 비교하여 검토하도록 한다.

① 주식배분의 방법이 회사의 재무구조에 가장 좋은 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 주식의 발행으로 성과배분을 하면 비용이 발생하지 않기 때문이다. 회계처리상 이익을 자본금으로 전환하는 것으로서 거래의 성격은 기존의 주주와 성과배분을 받은 근로자들과의 이해관계가 있을

뿐이다. 주주의 입장에서 보면 물론 성과배분 몫을 근로자에게 지급하지 않고 배당이나 잉여금으로 남겨두는 것이 유리하나 기왕 지급해야 한다면 원칙상 현금 또는 기타 지급방법이나 주식에 의한 배분이나 마찬가지이다. 그런데 기업으로 보면 그만큼 회사자금이 외부로 유출되지 않고 기업에 유보되어 활용된다는 장점이 있다.

② 액면가액과 발행가액

흔히 주식시장이 불황일 때에 주식으로 지급받는 것은 근로자에게 손해라는 인식이 있으나 이것이 잘못된 인식일 수 있다. 주식으로 지급할 경우는 額面價額이 아닌 시가에 의한 發行價額으로 지급이 된다. 그런데 주식시장이 불황인 경우 증권시장에서의 주식 시세는 이미 불황의 요인이 반영되어져서 주가는 하락하여 있는 상태이다. 이 경우 성과배분으로 주식을 지급받은 근로자들은 상대적으로 많은 양의 주식을 지급받을 수가 있으며, 활황의 시기에는 적은 양을 지급받게 되기 때문에 원칙적으로 活況과 不況의 차이는 없는 셈이다. 다만 주가가 지금보다 더욱 악화되리라고 예상할 수 있으나 개개의 경우 악화되리라 예상되는 시점에 벌써 주가는 하향조정되어 있다. 주가의 향방은 모른다고 하는 것이 타당하다.

③ 사내복지기금

사내복지기금을 활용하는 방안은 근로자의 장기근속을 유도하는 데에 유리하다. 왜냐하면 복지기금은 소멸되는 것이 아니고 기업내에 계속 축적되고 유보되어지기 때문에 혜택은 장기근속자에게 많이 돌아가기 때문이다. 이 제도는 우선 근로자들이 직접 임금을 선호하는 이유뿐만 아니라 기금활용의 전문성이 약해서 적극 추천하지 않는 제도이다. 신용협동조합 내지는 상호신용금고 또는 평화은행과 같은 상호금융기관을 활용하는 것이 기업부담이 적을 뿐만 아니라 금융상의 사고위험을 회사운영과 분리하고 또 전문집단에 의하여 기금의 활용이 수행되어질 수가 있는 것으로 생각된다.

④ 미공개 법인의 주가의 평가

株價를 주식시장에서 時價를 알 수 없을 경우 경제적인 방법으로 평가하는 방법은 첫째로 미래의 예상수익을 현재가치로 평가하는 방법이 있고, 둘째로는 순재산가치에다 영업권을 인정하는 방법이 있다. 어느 것이나 主觀的 요인을 배제하기는 힘이 드나 기업의 역사가 짧고 장래의 불확실성이 많은 경우 순재산가치로 평가하는 것이 보다 合理的이다. 순재산가치는 현재 해당기업의 총자산에서 총부채를 뺀 부분, 즉 자본항목인 資本金과 剩餘金이 그 기업의 순재산가치이다. 그런데 어떤 기업이든 기업체는 이 순재산에 플러스 마이너스를 감안해야 하는데, 플러스 요인이란 해당기업의 영업이 잘 되고 있어서 영업권으로 좀더 높게 평가해야 한다는 것이다. 마이너스 요인으로는 영업이 잘 안될 경우 기계장치 같은 것은 적은 값에 팔아야 하므로 재무제표상의 순재산가액에서 減해내야 한다는 것이다. 이 경우 모두 순재산가치는 건물, 토지에 대하여 시가기준을 적용하여야 한다. 영업권의 계산방법으로는 정상이윤보다 두 배의 이익률(자본금과 잉여금을 합한 금액에 대한 이익임)을 지속적으로 내고 있으면 재산가치는 현재 가치의 두배로 보아 영업권은 순재산가치 100%를 적용하는 수도 있다.

5. 成果配分の意味

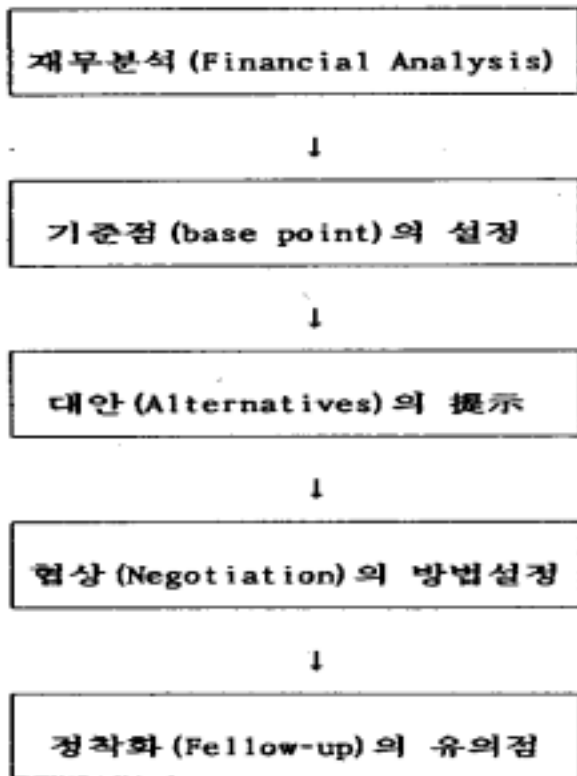
결국 성과배분을 통하여 노·사는 각기 어떠한 이득을 보게 되는가. 원론적으로 보면 임금 자체가 무엇이냐 하는 논의가 있다. 공산주의 국가에서는 기업의 부가가치 중 자본비용을 빼고 나머지를 모두 근로자의 몫으로 돌린다. 원시 자본주의는 노동의 재생산을 가능하게 하는 생계비를 빼고 나머지는 모두 자본가의 몫으로 돌린다. 문제는 현재 우리는 어느 위치에 있는가이다. 6·29 이후의 사회 변동에도 불구하고 우리 나라의 경제체제는 수정자본주의에 해당하고 이에 따라 성과배분의 의미는 기존임금의 성격을 보완하는 의미인 것이다. 그럼에도 성과의 배분에 참여하는 근로자들의 자세가 기업의 고통을 분담하는 만큼 배분의 몫도 커지는 경향을 나타낼 수가 있다. 재무에 있어서는 시장경제가 균형인 상태에서는 위험률과 수익률도 낮은 것이다. 예를 들면 정기예금이 회사채보다 위험이 낮기 때문에 일반적으로 낮은 수익률을 나타내고 있는 것이다.

결국 임금에서도 고정급여의 비율을 낮추고 기업의 성과와 연동되어진 변동급 비율이 높을수록 임금수준은 평균적으로 높아지는 것이 당연하다고 하겠다. 이처럼 근로자의 편에서 보면 기업의 위험을 분담하는 데에서 임금수준을 높일 여지가 발생하는 것이고 기업에서 보면 고정급여의 비율을 낮추어서 이익이 적게 발생할 때 인건비도 줄어들어 기업부담을 줄일 수 있는 것이다. 임금수준이 높아질 수 있는 다른 하나의 커다란 요인은 근로자들의 참여에서 온다. 기업의 성과와 직접적으로 연동되어진 變動給與는 생산성 향상의 동기로서 작용할 수 있고, 생산성 향상을 위한 노·사의 협력으로 기업이윤을 증대하며 그 중 일부를 성과배분으로 돌릴 수가 있는 것이다. 물론 임금수준의 결정은 노·사의 협상과정의 산물이라는 정치적 성격을 띠고 있어서 성과배분 자체가 곧 바로 임금수준의 향상과 기업이윤의 증대 그리고 위험분산을 가져다 주는 것은 아니지만 그럴 수 있는 여지, 즉 협상의 수위를 그만큼 높여 놓을 수 있는 것이다. 노동조합 및 사원측에서 참여하여야 할 인적구성을 살펴보면 다음과 같다.

- 조합원의 마음을 잘 읽고 조합원 이익을 보호하려는 사람
- 회계자료를 판독할 수 있는 사람
- 비조합원 중에서 계층별 이익을 대변할 수 있는 사람

비조합원 중에서 계층별 이익을 대표할 수 있는 사람이 필요한 것은 성과배분의 영향이 전종업원에게 미치는 것이고 특히 비조합원의 참여와 협조가 이후 성과에도 큰 영향을 주고 있기 때문이다.

6. 成果配分 設計過程의 흐름(short path)



성과배분의 설정과정은 조직과 인사 그리고 기업의 전략적 상황판단에 따른 총체적 대응 시나리오(sceanario)의 일환이어야 한다는 점을 강조하였다. 여기서 이러한 요인들을 고려한 이후 성과배분의 구체적인 설계단계에 들어와서 모기업에 적합한 모형을 어떻게 설계하였는지를 참고로 설명하도록 한다.

가. 재무분석(financial analysis) 단계의 유의점

- ① 수익성, 성장성, 안전성 중에서 그룹의 계열사인 점으로 보아 부도의 위험은 없어서 안전성 문제를 고려하지 않는다.
- ② 수익성에 있어서는 불입자본금(paid-in capital)이 아닌 총자본에 대한 이익률이 주주의 이해를 고려하는 것이다. 왜냐하면 주주의 권리는 불입 자본이 아닌 총자산에서 부채를 뺀 자본금과 잉여금이기 때문이다.
- ③ 법인세 이후의 당기순이익을 적용하였는 바 그 이유는 주주의 입장을 고려한 ②항과 같다.
- ④ 현재 모기업의 경우 당면한 과제, 즉 계열사로부터 받아왔던 수주를 비계열사로부터 경쟁을 통하여 수주해야 한다는 점을 고려하여 매출액신장에 역점을 두어야 한다 - 전략적 사항(strategic point)

나. 기준점(base point)의 설정

- ① 성과배분 도입단계에서 현재의 임금수준에 비하여 노사 양측은 근본적으로 별다른 이익과 불이익이 없어야 한다. 현재의 상황이 목표 1 기준점(base-point)의 근간이 된다.
- ② 현재 상황에서 목표 1은 기준점(strategic point)을 감안하여, 성과배분을 통하여 기업성과를 높일 수 있는 방향으로 재수정하였다. 그래서 수익성 15%, 매출성장률 10%에 각기 50%의 가중치를 두고 이를 합한 것을 목표 1로 하고 기준점으로 설정하였다.
- ③ 매출액 성장률 10%는 GNP 성장률(실질성장률에 GDP 디플레이터를 포함)을 감안하여 기업이 이 정도는 성장하여야 한다는 목표로 설정하였으나 지금까지 해당기업의 실질 평균성장률보다 높게 설정되었다.
- ④ 그러한 만큼 목표 이익률에 있어서는 실질 평균이익률보다 낮게 설정하여 목표치의 균형을 유지하도록 하였다. 이 목표이익에는 특별상여금 200%에 해당하는 금액이 비용처리되기 이전이므로 약 12억원 가량이 자동으로 이익에 가산된다. 따라서 목표이익률 15%란 것은 지금까지의 실질 평균성장률보다 훨씬 낮은 것이다.

다. 대안(alternative)의 설정 : 위험과 수익

- ① 종업원이 성과배분에 대한 위험부담이 크면 예상배분액도 크고 적으면 예상배분액도 적어야 한다는 위험(risk)과 수익(profit)의 역관계($a = \text{profit}/\text{risk}$)인 재무관리의 기본관리를 적용하였다.
- ② '가' '나' '다' 세 가지 대안은 종업원 입장에서 '가'는 가장 안전하여 기준점(base-point)까지는 성과배분과 무관한 임금수준을 유지하도록 하고, '나'는 전년도 특별상여 200%에 해당하는 것을 변동급으로 전환하며, '다'는 임금총액의 20%를 변동급으로 전환하는 것이다.
- ③ 노사는 임금협상에서 '가' '나' '다' 案을 놓고 협상하여 이중 하나를 선택하여 좀더 섬세하게 조정하도록 한다.
- ④ 시행초기에는 '나' 안을 권유하나 어디까지나 노사의 협상으로 선택할 사안이다.

라. 협상(negotiation)의 방법

일단 성과배분을 감안하지 않고 賃金交渉을 진행하여 기준점(base-point)을 설정하고 이후 成果配分 方法을 협상한다. 그러나 이후 성과배분의 기준이 되는 이익률과 매출액 성장률의 실적에 대하여 노사 양측은 견해의 대립을 가져올 수가 있다. 이 논의가 비약되면 경영참여의 범위를 넘어서서 불필요한 기업기밀에 대한 공개와 해명까지 요구할 우려도 있게 된다. 따라서 이후의 협상과정에서 중요한 점은 성과배분에 필요한 경영정보를 어떻게 공개하여 노사가 합의할 수 있는가이다. 따라서 해당기업에 권유하는 방법은 기업이 공개하는 재무제표의 20% 이상의 변동이 있는 중대한 사유에 대하여서만 지적하는 약식감사를 하는 방법을 사전에 합의하도록 권유한다(상장법인의 경우는 기업이 증권거래소에 제출하는 재무제표를 그대로 사용할 수 있다).

마. 정착화(follow-up)

협상에서 노사 양측은 성과배분에 대한 문제를 다루기 위해 몇몇 실무자로 구성되는 成果配分委員會를 조직하는 것이 효율적이다. 경영전반을 잘 이해하고 재무제표를 잘 관독하는 사람 그리고 비조합원의 이익을 대변할 수 있는 사람의 참여가 필요하다.

VII. 企業文化 革新運動과 成果給 活用方案

1. 序

우리 나라 기업들의 國際競爭力이 약화되는 이유는 여러 가지를 들 수가 있겠다. 무엇보다 부동산가격 상승과 통화량의 팽창은 제조업의 경영여건을 크게 악화시켰다. 이런 가운데에서 賃金上昇과 勞動意欲의 低下도 경쟁력 약화에 큰 몫을 하고 있어서 기업내의 인적자원의 활용은 그 어느 때보다도 새로운 활로를 모색하여야 할 필요성을 절감하게 되었다.

각계각층에서 '3D 기피현상', '근로의욕의 저하', '생산성에 못미치는 임금상승' 등등으로 많은 우려를 표시하고 있다. 왜 그런가. 상황은 노동력 공급과잉에서 노동력 부족으로 이행하였기 때문이다. 노동력이 과잉인 상태에서는 3D를 기피할 수 없다. 과거에는 일자리를 잃어버릴까 염려해서 열심히 일하고 저임금마저도 감수할 수밖에 없었다. 물론 정치적인 민주화가 부분적으로 이루어지고 노동조합이 커졌으며 국민의식도 성숙해 갔기 때문이기도 하지만, 문제의 핵심은 노동력의 需要와 供給에서 연유한다. 노·사·정은 이러한 난국(?)의 책임소재가 어디에 있느냐를 가려내는 일도 중요하지만, 각기 자신들의 입장에서 우리 현실에 맞는 새로운 노동문화의 패러다임을 설정하여야 한다. 특히 현실적으로는 기업경영을 맡고 있는 경영자들의 이니셔티브(initiative)가 선행되어야 한다.

현재 우리 나라 기업들은 이 부문에 관하여 두 가지 방향에서 각기 산발적으로 새로운 시도를 하고 있다. 즉 기업문화 혁신운동과 성과급¹⁾의 활용이다. 기업문화 혁신운동은 현재 100대 기업의 90% 이상의 추진중에 있으며 성과급의 도입은 1991년말 현재 521개 조사대상업체 중 개별성과급제도가 72개 업체(13.8%), 집단 성과급제도가 38개 업체(7.3%), 개별 + 집단성과급제도가 48개 업체(9.2%)로서 30% 정도가 성과급을 도입하고 있다. 1992년에는 "총액 5%와 성과배분"이라는 정부정책에 힘입어 자세한 규모는 파악되지 않았으나 상당수의 기업들이 새로 도입하였거나 검토중에 있다. 기업문화 혁신운동은 경영전반에 걸친 포괄적인 주제를 다루고 있긴 하지만 그 주안점은 종업원 모두의 자발적인 참여를 토대로 한다는 데에 있다. 성과배분의 의미도 궁극적으로는 인센티브시스템(incentive wage system)에 의한 동기부여에 있다는 점에서 맥락을 같이하고 있다. 이 두 가지의 주제를 동시에 다루는 것은 인적자원의 활용에 관한 주요 현안문제들이라는 점뿐만 아니라 兩者는 불가분의 補完關係가 있기 때문이다. 기업문화 혁신운동에서 인센티브시스템이 빠져 있으면 조직구성원, 특히 하부조직은 기업문화 혁신운동에 뛰어들려 하지 않는다. 자신의 이해관계와 직결되지 않는 한 어떠한 명분도 실감하지 않는다고 보아야 한다(개인은 조직을 위하여 일하지 않는다. 자신을 위해서 일하며 결과적으로 조직목적에 기여한다). 한편 성과급 시행의 선행조건은 신뢰이며 그 기본방향은 행동의 지침에 있는 바 바로 기업문화 혁신운동의 핵심적인 주제들이다.

주석 1) 성과배분의 총액을 지표에 근거하여 산정한다. 이 총액을 전종업원에게 평균적으로 배분할 수도 있으나 부문별로 차등을 두어 지급할 수도 있다. 전자를 단순성과배분이라고 하고 후자를 집단성과배분이라고 한다. 다시 개인별로 차등을 두면 개별성과급이라고 한다. 이 보고서에서 이 모든 형태를 포괄하여 성과급이라 정의한다. 성과급의 의미와 목적은 일을 잘하면 많이 주고 잘 못하면 적게 주는 인센티브시스템이 있어야 하며 단순한 배분은 나누어 먹기일뿐 생산성에 큰 도움이 되지 않는다.

2. 우리 나라의 企業文化와 賃金體系의 問題點

우리 나라 기업문화의 현주소를 말한다는 것은 매우 조심스러운 일이 아닐 수 없다. 포괄적인 개요보다는 과거의 경영관리 스타일의 변천과 노사관계의 흐름을 통하여 몇 가지 단면을

제시하고자 한다. 60년대 산업화 과정에서 대규모 공장제 생산방식이 진척됨에 따라 우리나라는 인사관리체도를 정착하기 시작하였다. 이른바 '관료제'라고 하는 제도가 1인의 자의적인 관리방식을 대체하거나 보완하기 시작하였다. 그런데 특이할 사항은 이 관료제의 근간이 되는 '합리적 정신'이 경영관리 스타일을 변경한 것이 아니고 단지 그 절차만이 인식되어져, 일제 때부터 내려오던 관행에 덧붙여졌었다(김형기, 1988). 그 후 Q.C.의 도입과정에서도 소집단 그룹을 통한 社内커뮤니케이션의 활동으로 기업문화의 변화를 가져오지 않고 공장 새마을운동에 편승하여 경영관리의 특질을 변화시키지 못하였다. 이러한 특질을 보고 家父長的이라고 표현하기도 한다. 그러나 노사관계, 특히 분규의 시대적인 흐름을 보면 노·사는 가부장적인 울타리에서 가족주의 집단을 형성하고 있는 것은 아니라고 보여진다. 노사분규는 해방 이후 4·19, 12·12, 6·29 직후에 분출하고 있었으며 물리적인 억압이 후퇴하는 시점들이었다. 이것은 경영자들의 가부장적 기업운리를 근로자들은 마음으로 받아들이지 않았다는 것을 의미한다. 이러한 흐름의 기본적인 성격의 하나는 跋行이다. 이러한 상황에서의 문제는 한국적인 기업문화를 가부장적인 것으로 이끌어 가려는 데에 있다. 표면상 순조로워 보일 수도 있으나 근로자의 의식적변에서는 저항을 불러일으켜 跋行을 증폭시킬 수도 있다. 이러한 경영자의 思考는 구체적으로 임금체계의 운영에도 나타나고 있다. 한국은 집단적 성격이 개인보다 우선하기 때문에 개인별 능력의 차이를 두는 성과급은 바람직하지 않다고 한다. 그러나 鄭然昂 박사의 조사에서 賃金滿足度에 있어서 가장 큰 요인이 개인간의 賃金公正性으로 드러나고 있다.

<표 VII-1> 임금만족에 관한 상관요인 분석

변 수 명	표 준 회 귀 계 수
직무간 임금형평	0.3358
개인간 임금공정	0.3446
기업간 임금비교	0.2358
직급간 임금격차	0.0033
부서별 임금격차	0.0058
남녀별 임금격차	0.0265

<표 VII-1>에서와 같이 근로자들은 직급간, 부서별·남녀별 임금격차, 즉 집단간의 격차보다는 현격하게 개인간의 임금공정성과 직무간, 즉 업무내용과 관련하여 합리적인 임금체계가 이루어지고 있는지에 더욱 민감하다. 다시 말하면 가부장적인 집단주의가 근로자들에게 잘 받아들여지지 않고 있고 오히려 개인주의적 성향을 보이고 있다.

우리나라는 산업사회로의 이행과 정책이 충분한 기간을 거치지도 않은 채 후기산업사회의 문화가 침투하고 있다. 농경사회에서 산업사회로 그리고 후기산업사회로 단선적인 이행이 이루어져 가는 것이 아니고 혼재된 양상을 보이고 있다. 기업의 문화도 이러한 영향을 받아 가치관의 혼란을 경험하고 있다고 한다. 이 '혼란'이라는 표현에서 다분히 현재 상황을 인식하는 안목에 또 다른 문제점을 발견할 수가 있다. 왜냐하면 '혼란'을 다른 표현으로 한다면 '다양성'일 수도 있기 때문이다. 혼란으로 보면 한국적인 기업문화가 어떠한가 한다는 당위에 머무르게 되어 다양한 문화의 어느 단면만을 고집하는 경향이 발생할 수가 있다. 문화의 혼재된 양상 그 자체가 문제가 아니라 어느 한편에 치우친 주장들이 빚어내는 갈등이 문제가 되고 있는 것이다.

가. 90년대 기업문화 환경의 변화

- 이데올로기의 다양화(여기서 이데올로기란 개념을 광의의 집단의식으로 사용한다)
공업사회의 勞·資간의 계급갈등이 이념적인 대립을 강화하였으나 향후 탈공업사회에서는

이데올로기의 종언이 이루어질 것이며, 벌써 그러한 조짐이 나타나고 있다고 생각하는 것은 잘못이다. 이데올로기의 분화는 향후 사회문화적으로 다양한 집단의 이해관계 속에서 더욱 복잡한 양상을 띠게 될 것이다.

- 폭발적 욕구분출의 개연성

참여적 경영을 가능하게 하는 가장 중요한 요인은 기업의 최고경영자가 사회적 합의라는 명제를 마음으로부터 받아들이는 데에 있다. 그러나 한국의 노동통제는 가부장적인 통제를 그 궤모양만 바꾸어 가는 경향이 있어서 억압구조에 머무른 근로자들은 참여적 경영의 욕구를 어느 시점에 폭발적으로 분출할 개연성이 큰 것이며, 이는 좌경이념이나 정치적인 목적에서 나오는 것은 아닐 것이다.

- 기업이념의 혼란

지금까지 경제성장 이데올로기에 편승한 대기업들은 事業報國이라는 명제를 무리없이 표방하고 있었고, 국민으로부터 많은 지원을 받아가며 대기업이 성장하고 있었다고 받아들이고 있었다. 그러나 시장경제 기능을 주축으로 하는 경제발전예 따라 기업의 이윤추구는 당연한 기업이념으로 부상하여 기업이념의 방향을 설정하는 데에 일정기간의 혼란기를 경험하게 될 것이다.

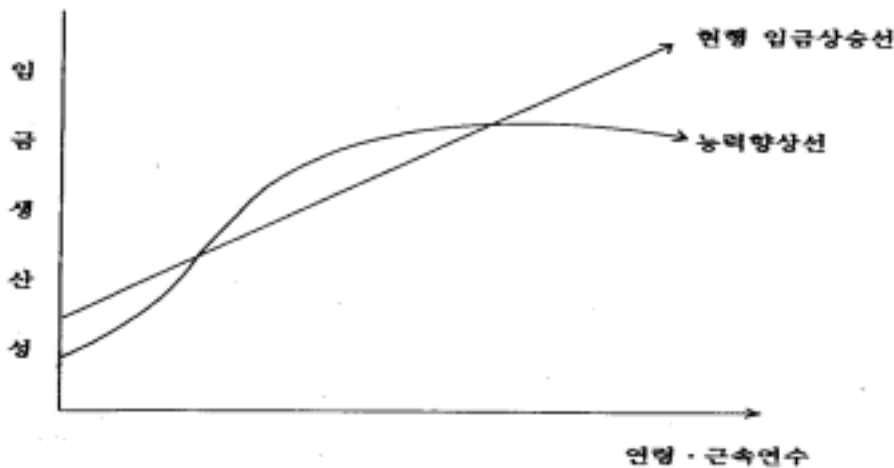
- 참가적 경영의 요구증대

풍요로운 사회의 실현과 더불어 노동윤리는 수단주의적 노동지향과 사생활 중심주의의 경향성이 강화될 것으로 전망된다. 이같은 노동윤리의 추세적 기조에 대응하여 근로자들의 기업귀속의식을 고양하기 위해서는 기업경영의 차원에서 참가경영방식의 실현이 요구된다. 參加經營이란 효율성, 인간성, 사회성 등의 종합적 실현을 목표로 하는 경영이념에 기초하여 경영자가 경영민주화와 노동의 인간화를 기업의 협동자인 근로자의 전원에 대하여 경영조직의 각 레벨에 있어서 의사결정 경영방침, 계획, 목표설정, 사무처리과정 등에 직·간접으로 참가하게끔 유도하고 합의에 의한 경영을 추진하는 체제로 규정될 수 있다.

나. 임금체계의 문제점

우리 나라의 임금체계의 문제점으로는 연공서열에 의한 고정임금 상승이 생산성과 부합하지 않고 있는 점이다. 개인별 임금상승과 능력상승곡선을 비교하면 [그림 VII-1]과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 현행 임금체계는 근속연수에 따라 자동으로 승급하고 있으며 이에 비해 능력향상은 초기에는 완만하고 중간에는 급격히 상승하다가 점차 떨어지는 경향을 보이고 있다. 이러한 상황은 일한 만큼 보상받지 못한다는 의식을 갖게 하고 또한 근로의욕이 저하될 수 있는 소지를 야기시킨다.

[그림 VII-1] 임금, 능력곡선



기업단위에서 생산성 향상을 도모할 수 있는 효과적인 임금체계로서 성과급을 활용하여 열심히 일한 사람이 대접받고 생산성 증대를 위하여 노사가 머리를 맞대고 토의하여 결실이 배분되어지고 나아가서는 종업원지주제를 통한 산업민주화의 활로를 열어나아가야 한다. 그러나 현장에서 다음과 같은 의문들이 제기되고 있다.

- ① 성과지표를 선정하는 과정에서 경영자의 고유권한인 경영권이 침해될 소지는 없는 것일까?
- ② 기본급, 상여금 그리고 수당이라는 임금체계에 새로 추가된 또 다른 임금형태로 임금상승의 요인이 되어지는 것이 아닐까?
- ③ 성과급이 과연 얼마나 회사의 이익증가에 도움이 될 수 있는 것일까, 오히려 불필요한 절차가 가중되어 인사업무만이 늘어나는 것은 아닐까?
- ④ 단체교섭이 어려워지고 분쟁의 소지만 늘어나는 것은 아닌가?
- ⑤ 총액 5% 억제를 관철하기 위한 편법이 아닌가?
- ⑥ 기업은 경영지표를 성실하게 공개할 것인가?
- ⑦ 노동강도를 높여가는 것은 아닐까?
- ⑧ 임금지급방법이 불안정해져서 생계가 흔들리는 것은 아닌가?
- ⑨ 조합원들의 결속을 저해하는 것은 아닌가?
- ⑩ 주식으로 배분한 후 부도를 내고 도주하는 것은 아닌가?
- ⑪ 임금격차를 증폭시키는 것은 아닌가?

이러한 문제들이 제기되고 있는 것을 그 원인별로 분류하여 보면 다음과 같다.

첫째, 성과급의 지표선정의 문제이다(① ④ ⑥). 지표의 선정과정에서 勞使는 경영정보를 서로가 공유하고 이것을 토대로 합리적인 지표가 선정되어야 하나 이 과정에서 기업은 불필요하거나 원하지 않는 경영정보를 노출해야 하는 우려가 있으며 또 공개된 정보가 과연 신뢰할 만한 것인지도 확인할 수가 없다. 결국 단체 교섭이 난항에 부딪치게 되고 분쟁의 소지가 증폭될 수 있다.

둘째, 신뢰를 기반으로 해야 하는 문제이다(⑤ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩). 성과급은 노사의 신뢰를 기반으로 하는 것이며 또한 성과급을 잘 운영하면 勞使協助의 신뢰를 증진시킬 수가 있다. 경영권이 침해되는 것을 우려하는 것이나 제대로 된 경영지표를 검증할 수 없는 문제, 정부의 임금억제정책과 함께 시행되어지는 성과배분에 대한 불신, 그래서 그 결과 노동강도만 높아지고 변동급으로서 불안정한 임금수준을 감내해야 할지도 모르는 문제이다. 종업원지주제라는 것도 신문지상에 보도되는 것처럼 부도를 내고 나면 손해만 볼 수도 있다는 우려가 있다. 이러한 문제들이 발생하는 것은 勞·使·政의 신뢰기반이 약하기 때문이다.

셋째, 효과적인 방법인가이다(② ③). 생산성과 연동시킨 임금체계로 인하여 과연 생산성은 증가할 수 있는 것이며 이를 통하여 기업의 이익이 증가할 수 있는 것인가, 아니면 단지 임금형태만 더욱 복잡하게 만드는 추가항목에 불과한 것인가, 그저 성과급을 시행하였다고 자동적으로 생산성과 기업이익이 증가하는 것인 아닐 것이며 인력관리체계와 기업의 경영전략에 부합하는 것이라야 한다.

넷째, 국가 전체의 경제사회적인 영향을 가늠하여야 한다(⑪).

3. 企業文化 革新運動과 成果給의 活用方案

지금까지 논의된 현황과 문제점들을 정돈하여 바람직한 기업문화 혁신운동과 성과급의 활용방안을 살펴보면 다음과 같다.

가. 기업문화 추진과의 보완관계에서의 성과급을 운영하는 방법

- ① 기업문화 추진에서 기업 전반의 목표와 전략을 비전화하고 이것을 부문별로 세분화하여 각 부문에 걸쳐 비전과 행동지침을 종업원 참여에 의하여 설정한다.
- ② 목표와 행동지침은 測定可能한 指標로 구체화되어 개인별로 할당하고 조율되어 인사고과의 기준이 된다.
- ③ 우선 회사 전체의 성과를(예: 경상이익과 매출액) 목표와 비교하여 전체 成果配分의 액수를 결정하고 이것을 부서별로 차등화하여 할당한다.

④ 前述한 것처럼 개인별로 인사고과를 하여 성적순에 따라 배분율을 달리하여 상여금을 지불하고,

⑤ 개인별 차별등급에 반영한다.

이후로 세부사항들을 차례로 검토하여 보도록 한다.

나. 기업문화 설정에 있어서의 사회·문화적 방향

- 다양한 통일성의 유기적인 결합으로 이루어진 기업문화

상이한 여러 형태의 문화가 자유롭게 만개하고 표출하도록 문화적인 수용의 폭이 넓어야 기업내에서의 개인의 소외는 최소화되지만 통일성을 상실하면 혼돈의 상태에 빠지게 된다. 한편 다양성을 상실한 통일성은 전체적인 획일주의에 기울게 되는 위험이 있다. 개성이 살아 있으면서 전체적이 유기성을 견지하고 있는 형태의 기업문화이어야 한다.

- 문화적 삶의 질을 통한 생산성을 증대시키는 기업문화

다니엘 벨은 생산과정의 노동은 의미를 상실한 억압체계에 머물러서 소비증대라는 목적에 종속되어지는 현대자본주의의 문화적 모순을 지적하고 있다. 노동은 그것 자체로서의 의미를 회복하는 생활의 핵심에 자리잡아 갈 때에 삶의 질을 향상한다는 것과 생산성 증대라는 두 명제는 상호배타적이 아닌 하나의 단일한 체계를 회복할 수 있다. 회사에서 나는 누구이며 무엇을 하는 사람인가에 대한 의미를 부여하는 기업문화이어야 한다.

- 전통에서부터 미래를 관통하는 기업문화

전통문화가 현대적인 변형에서 계승·발전하지 못하고 좌절하는 것은 단절을 초래하고 그만큼 문화적 손실을 가져다 준다. 그러나 산업사회 이전의 단순한 유형으로 남아 있는 문화적 속성(예: Gemeinschaft의 특질들)을 지켜야 한다는復古적인 발상은 현대사회의 변화에 적응하지 못한다. 전통은 생성되고 변화하고 발전되어 미래로 흘러가는連續性を 지녀야 한다. 혁신은 전통이 가져야 할 본연의 모습을 완성하는 과정이어야 한다. 기업에 있어서 창업의 정신과 전통을 현재의 상황에서 재해석하여 보다 풍요로운 미래를 건설하는 밑거름이 되는 기업의 문화풍토가 조성되어야 한다.

- 사회기술적인 접근(socio-technic)의 필요성

기술구조의 선택과 수용은 사회적이고 인간적인 요인에 의하여 영향받는다. 조직이 수용할 수 있는 기술의 도입과 개발이 필요하며(예:FA) 조직은 기술지향적이어야 한다.

- 지역문화의 국제적인 전개

가속화되는 국제화의 추세에서 지역성을 탈피한다는 것은 지역문화의 특성을 소멸시키는 것이어서는 안되고 지역문화가 국제화의 한 부분으로 편입되어 상호유기적인 관계성을 갖게 되는 것이어야 한다. 다국적기업이 지역문화의 특성을 유기적으로 결합하여 가는 과정이 예가 될 수 있다.

다. 경영전략과의 연계

기업문화를 문화현상만으로 파악하여 의식의 문제로만 환원하면 경영현실과 동떨어진 그저 좋아보이는 기업이념 내지는 경영이념을 선정하기가 쉽다. 기업문화는 왜 필요한가.

기업내에서는 이것을 통하여 경영전략을 적절하게 수행하기 위한 조직을 개발하려는 데에 그 목적이 있다. 한편 조직의 생리를 파악하고 이에 부합하는 경영전략을 수립하여야 실효를 거둘 수가 있다. 이처럼 경영전략과 기업문화는 맞물려 있다. 구체적인 예로는 중장기 경영계획을 경영전략화한 것을 감각적인 언어로 표현하여 이를 비전으로 설정한다. 그러나 때로는 경영계획에 근거한 전략을 조직생리에 부합하도록 가시화한 비전이 아니고 다만 현혹효과만이 있는 비전을 설정하기도 한다. 이러한 경우 조직구성원은 혼란에 빠지고 불신은 오히려 증폭한다. 기업문화는 좋은 것만을 골라서 포장을 해서는 안된다. 오히려 불황을 타개해나갈 구체적이고 실천적인 계획들이 앞당겨져야 하고, 이것을 오히려 소박하고 현실적인 언어로 표현하는 방법이

바람직하다.

라. 인사정책의 기준

검은 돌 3개와 흰 돌 1개가 들어 있는 항아리에서 돌 하나를 집었는데 그것이 검은 돌이 아니라 흰 돌이었다. 검은 돌에 내기를 걸었던 사람과 흰 돌에 내기를 건 사람 누구에게 포상(incentive)을 주어야 하겠는가? 유능한 경영자라면 결과적으로는 실패하였지만(실적 또는 성과) 검은 돌에 내기를 걸었던 사람을 포상하여야 한다. 성과급에 따른 포상제도(incentive system)의 운영에서 간과할 수 없는 경영원리(management principle) 중의 하나이다. 맹목적으로 결과(실적)에 대한 포상을 하는 것은 수단을 합리화한다. 부문별로는 부하직원의 사기를 저하시키고 부문간 협조체계를 손상시키면서 단기 목표달성에 급급하게 할 수도 있다. 이에 비해 사전에 어떠한 행동을 하여야 하는 방향성을 설정하여 주어 올바른 계획하에 업무를 추진하도록 포상제도를 설정하는 것이 기업현실에 부합하는 것이다. 이러한 방향은 전술한 기업문화 혁신운동에서 찾을 수가 있다. 다시 말하면 기업의 경영전략이 부문별로 구체적 행동지침이 되어 이를 측정가능한 지표로 可視化되어 이것이 성과급의 配分指標로 사용이 됨을 말한다.

국내 대기업중 기업문화운동 내지는 경영혁신운동을 하지 않는 기업이 거의 없을 정도로 유행화되고 있다. 그러나 과거에 있어 왔던 운동들처럼 그 실효성이 조직 내부에 오랫동안 지속되어 과연 기업체질을 바꾸어 놓았는가 라는 의문이 여전히 남아 있다. 이러한 기업문화 혁신운동이 실패하는 주요 원인 중의 하나는 종업원의 입장에서 생각해 보지 않기 때문이다. 종업원의 입장에서 보면 가장 중요한 것은 人事政策이다. 장래의 기회나 업무의 질 등 여러 요인들이 종업원의 이해관계에 영향을 미치고 있으나 이 중 물질적 보상, 즉 賃金の 重要性을 간과할 수가 없다. 다시 말하면 임금의 운영이 기업문화 혁신운동에 대한 종업원의 동기부여에 결정적인 역할을 하고 있기 때문에 어떠한 포상제도를 구사하느냐가 잘 검토되어야 한다. 포상제도 운영의 성패는 人事考課에 의하여 크게 영향을 받는다. 인사고과의 기준이 되는 것은 무엇일까? 일반적으로 말하는 책임감, 업무실적, 태도 …… 등은 너무 막연하다. SS그룹의 경우 인사고과의 항목은 바로 기업문화 혁신운동이 설정한 그 해의 해당부서의 행동지침이 되고 있다. 이렇게 인사고과의 항목이 기업문화 혁신운동에서 전략적으로 수립한 행동지침일 때에 개인들은 조직이 무엇을 자신들에게 요구하고 있으며, 어떻게 평가받아 최종적으로 임금의 액수가 달라지는가를 실감하게 된다. 이러한 경우 기업문화 혁신운동에서 설정하는 행동지침은 선전용이거나 일시적 분위기 쇄신의 방편으로 사용되면 조직에 일대혼란이 오게 되므로 신중하지 않을 수가 없다.

마. 경영목표와 성과지표의 합리적 선정

지표의 선정에 있어서는 기업이 전략적으로 중점을 두어야 하는 부문과 영업활동의 결과인 경상이익을 함께 혼합하는 것이 바람직하다. 예를 들어 판매의 비중이 높은 회사들인 제약회사나 백화점 등에서는 매출액 기준을 성과배분의 지표의 하나로 포함시키는 것이 좋다. 그러면 종업원들은 매출액 증진에 진력할 것이고 이를 통하여 기업이익을 증가시키는 데에 도움이 된다. 엄밀히 말해서 회사의 부가가치 총액을 소비자, 원자재 공급자, 기계설비(자본) 그리고 근로자의 기여도를 계산하여 근로자가 기여한 부분을 성과배분으로 할애할 수도 있겠으나 현실적으로 이를 계산해 내기에는 매우 복잡한 절차가 따른다. 이와 같은 발상으로 공장의 노동생산성에 초점을 맞추는 경우도 있다. 그러나 경우에 따라서는 생산과다로 재고가 누적되는 수도 있어서 이러한 때에는 공장의 제품생산량을 지표로 선정해서는 안 되며 어디까지나 기업운영 전반에 걸친 균형과 활로를 여는 부문에 중점을 두도록 하여야 한다. 또한 경우에 따라서는 매출액, 경상이익, 생산량뿐만 아니라 제품의 불량률 인하에 대한 지표를 성과배분에 사용하는 것도 좋은 방법이다. 예를 들면 제강업에서는 收率이라고 하는 것이 불량률의 뺀 나머지가 되는데 약 90%에 이른다. 이때 불량품은 정상제품가격의 60% 정도 가격에 처분되어야 하는데 원자재 가격비율이 매우 높아 매출이익률(마진)이 상대적으로 낮은 기업에서는 불량률의 감소가 경상이익에 직결되고 있어서 불량률 인하란 지표를 성과배분에 연동시키는 것이 좋은 방법이다. 성과급의 시행에 있어서 일반적인 인식은 이익이 많이 날 때에 시행하는 것이 좋다는 것이다. 그러나 성과급은 이익이 나지 않을 때에도 시행하면 좋다. 예를 들어 100억원 적자를 예상하고

있는 상황에 50억원 적자를 달성하면 이를 성과배분할 수도 있다. 오히려 기업이익이 감소하거나 적자일 때 성과배분을 활용하는 것이 불황을 타개하는 좋은 방법일 수도 있다. 이익이 많이 날 때 성과배분을 적절히 사용하지 않는다면 오히려 기업체질을 약화시킬 수도 있다(organizational fad). 지표의 선정에서 유의해야 할 점은 기존 임금에 대한 몇 %라고 연동시켜야 하는 것이다. 막연히 경상이익의 몇 %를 성과배분으로 정하여 놓으면 경우에 따라 성과배분이 기존의 임금보다 많아질 수도 있어 임금체계 자체에 엄청난 변화를 가져올 수도 있다. 나쁜 것은 아니지만 그 변화는 엄청난 것이고 기업간의 임금격차는 매우 크게 벌어질 수도 있다. 예를 들어 장치산업 같은 경우 1,000명의 종업원으로 1조원의 매출과 1,000억원의 경상이익을 달성하는 기업도 있다. 이때 경상이익의 30%를 성과배분하면 종업원 1인당 3,000만원의 성과배분을 받게 되어 기존의 임금보다 커질 수도 있다. 그러나 後術하는 대로 지표의 선정과 배분의 방법은 노사 양당사자들 간의 실천적 협상과정의 산물이다.

이상과 같이 지표선정 방법에 대하여 나름대로 장단점을 논리적으로 설명할 수 있으나 이는 어디까지나 참조사항이며 지표선정의 문제는 노·사간의 협상을 거쳐 실천적으로 정착되는 것이다. 노동조합이 "성과배분 속지 말고 총액임금 분쇄하자"라는 슬로건으로 나오면 이 제도를 시행하려고 많은 홍보와 설득도 필요하지만 현실적인 집단역학의 관계도 항상 염두에 두어야 한다. 예를 들어 아무리 성과배분의 지표가 생산성에 연결되어 노동의 부가가치 기여도를 반영하여 장기적으로 가장 좋은 모델이라고 생각되더라도 근로자들이 이해하기 어렵거나 기업경영이 불필요하게 노출되는 지표라면 사용하기가 곤란하다.

이 제도는 어떠한 지식이 모자라거나 이상적 모형이 어떤 것이어야 하는 것인지 몰라서 안되는 것이 아니고 집단이 습관과 실천으로 체득해야 할 집단학습과정이 문제가 되는 것이다.

노사관계가 성숙하여 상호신뢰가 커지면 성과급의 실현이 용이하고 보다 더 좋은 지표와 방법으로 타결될 것이다. 또 역으로 성과급에 의하여 노사 쌍방은 협상하는 방법을 체득하게 되고 기업의 어려움을 근로자와 함께 나누는 노사관계로 발전시킬 수가 있다.

이러한 이유 때문에 성과급의 시행에 있어서는 무엇보다 노사 쌍방이 참고인과 함께 단순한 문제에서부터 서로간의 입장을 존중하는 가운데 協商의 場이 많이 열려야 한다. 논리적으로 모순된 주장이 나왔을 때 이에 대한 비판보다는 왜 그러한 주장이 나오게 되었는가에 대한 이해가 필요하다. 예를 들어 성과급에 의하여 경영권이 침해된다고 하면 원칙적으로 보면 하등의 문제가 안되더라도 어떤 부분에서 경영권 침해를 우려하고 있는가를 가려내어 보완해 가야 하며 기업이 제시한 자료의 신빙성이 문제가 된다면 명확한 다른 지표를 선정하도록 노력할 일이지 학자나 정부가 무엇이 옳고 그른 것인지를 판결내리는 입장이어서는 안된다.

바. 개인별 승진에의 반영

임금체계상 성과급은 상여금 배분에 관한 사안이므로 기본급과 승진·승급체계와는 별도로 다를 수는 있다. 성과급을 시행하면 개인별로 변동상여금을 지급하게 된다. 예를 들면 인사고과의 성적에 따라 A, B, C로 나누고, A는 기본급의 600%, B는 400%, C는 200%를 분배한다. 그러나 이때에 승진에 필요한 기간을 변경하지 않은 채 개인별 능력과 성과를 계속적으로 상여금 지급에만 차별화하는 것은 그 개인이 수행하는 업무의 질과 양을 그대로 지속하는 결과를 가져다 준다. 따라서 성과급의 가장 효율적인 활용을 하려면 당해 연도의 상여금에만 국한하여 '포상임금'(incentive wage)을 적용할 것이 아니라 호봉과 승진체계에도 적용시켜야 한다. 이렇게 할 경우 기본급체계 자체에 변화를 가져오게 되는데 승급을 차별화 하는 방식으로는 다음을 들 수가 있다.

- ① 승급사정 결과에 따라 1호봉 승급에 소요되는 기간을 달리한다. 예를 들면 근로자별로 근무평가 결과에 따라 승급기간을 달리한다. 예를 들면 근로자별로 근무평가 결과에 따라 승급기간을 10개월, 1년, 1년 2개월로 차등화하는 것이다.
- ② 매년 1호봉씩 승급하되 인사고과에 따라 승급액에 차등을 둔다. 1호봉 승급에 따른 호봉승급액을 예를 들면 근로자별로 5,000원, 6,000원, 7,000원으로 차등화하는 방식이다.
- ③ 단계호봉표에 의거하여 인사고과에 따라 호봉승급 단계를 달리한다. 근로자에 따라 1년에 승급하는 호봉등급수가 달라진다는 것이다.
- ④ 매년 1호봉씩 승급하되 각 호봉에서의 임금액을 복수로 설정하여 인사고과에 따라 임금을

달리한다. 위의 ①~③의 승급차별화 방식은 승급사정의 효과가 누적되는 데 비하여 이러한 호봉별 복수임률 방식은 승급사정의 효과가 누적되지 않는다.

이러한 방식을 채택하는 데에는 임금체계의 변화를 전제로 하고 있는 문제이므로 시행에 앞서서 인사관리와 조직관리에 대한 전면적인 검토가 필요한 사항이다. 특히 개인별 차등상여금 지급의 경우 인사고과 항목에 동료간의 협조, 부서간의 협조사항을 얼마나 잘 수행하고 있는지를 포함함으로써 협동을 해치지 않을 수가 있다. 다시 말하면 개인별로 인사고과를 하지만 그 개인이 집단내에서 전체 팀의 협력에 얼마나 기여하고 있는가를 함께 고려해야 한다.

4. 結論

노동력 부족현상으로 인하여 기업은 과거와 같이 물질적·정신적 양호한 조건으로 양질의 저임 노동력을 공급받을 수가 없게 되었다. 이제는 종업원에 대한 동기유발과 효율적인 인적자원 방안이 절실하게 되었다. 기업내의 새로운 인적자원 활용의 패러다임은 기업문화 혁신운동과 성과급에서 찾을 수가 있다. 한국 전체의 상황을 일반화하기에는 무리가 따르는 만큼 각 기업마다의 특질을 파악하여 포괄적인 인적자원 활용방안이 설계되어야 하나 부분적으로 몇 가지 일반적인 방향을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 가부장적인 기업문화에 대하여 근로자들이 거부감이 내재하고 있으며 집단의식의 강화보다는 개별근로자들에 대한 배려와 차등화가 오히려 집단응집력과 기업에 대한 귀속심을 강화한다.

둘째, 기업문화는 기업의 전략적 방향에 부합하는 것이라야 生産性(광의의 의미)에 기여하며, 성과급이라는 인센티브 시스템이 뒷받침되어야 종업원의 참여를 강하게 유도할 수 있다.

셋째, 성과급의 시행은 개인별 賃金公正性을 선호하는 근로자 정서에도 부합하며, 기업문화 혁신운동이 제시하는 방향으로 인사고과의 기준을 마련할 때에 한층 더 기업생산성에 기여한다.

넷째, 기업문화와 성과급의 구체적 활용방안은 기업마다 다르게 나타나는 조직 실체의 특성에 부합하도록 이해당사자들의 협상을 통하여 설정되고 추진되어야 한다.

이제 勞·使·政의 정책대안에 대한 시사점을 찾아보도록 하자.

가. 근로조건에 대한 시사점

노동운동이 반드시 이른바 '산업평화' 내지는 '노사협조' 관계를 지향해야 하는 것은 아니라고 본다. 투쟁은 나름대로 의미가 있고 원천적으로 노사관계는 갈등관계라는 측면이 내재하는 것도 사실이다. 그러나 "발 뺀 자리를 보고 뺄라"는 세속적인 말도 있듯이 어느 모로 보나 단선적인 임금인상과 근로의욕 저하는 國際競爭力에 치명적인 손상을 입히고, 이에 따라 근본적인 책임소재가 누구에게 있는지 간에 勞動運動에 대한 국민적인 공감의 폭이 좁아지는 것은 당연하다. 투쟁할 때 하더라도 기업의 경쟁력 강화에는 자기 일처럼 협조를 아끼지 말아야 한다.

- 성과급에 의한 임금수준의 향상

같은 조건이라면 고정급보다 변동급의 임금수준이 높아지는 것이 상례이다. 왜냐하면 기업경영의 위험부담을 어느 정도 공유하기 때문이다(정기예금보다 사채 이자율이 높은 이유는 같은 논리임). 물론 같은 조건이라는 의미에서 보면 현실적으로 위험부담만 늘고 임금수준의 향상이 둔화될 수도 있는 것이나 그 이유는 성과급 시행에 의한 것이 아니고 다른 이유에서일 것이다.

- 노동조합원의 결속문제

성과급을 시행하면 첫째로는 회사와 대화하여야 하기 때문에 때로는 개인별 차이에 따른 종업원끼리의 경쟁은 노조의 결속을 약화시킬 수도 있다. 그러나 이러한 문제는 노동운동의 초기단계에서 특히 사용자와 정부에 대한 극한 투쟁이 필요한 시기일 것으로 보여진다. 현재는 이미 포스트 모던의 특질(후기산업사회)이 만연하기 시작하여 "평균적인 혜택에 의한 노조결속의 강화로 강도높은 투쟁의 수행"이라는 아이디어의 실효성이 반감하는 징후가 많이 나타나고 있다. 실제 조사에 의하면 대부분의 종업원은 개인별 임금의 차별화를 선호하고 있다.

- 기업문화운동에의 참여

어느 나라에서나 노동조합은 賃金과 勤勞條件의 문제에 촉각을 세우고 있으나 이념적 통제(소위 말하는 기업의 해계모니전략)에는 둔감한 경향이 있다. 그런데 기업문화에 의한 '사회적 통제(social control)'의 성격은 이것이 노동통제의 억압인가 아닌가라는 단순논리로 정확히 대답이 나오지는 않는다. 결론은 개량적인 방법으로서 어떤 방법으로 추진하는가에 따라 때로는 근로자의 의식을 마비시킬 수도 있으며 역으로 회사에서의 人間化에 기여할 수도 있다. 때문에 노동조합은 기업문화운동에도 적극 참여하여 근로자의 의견과 자신들이 갖고 있는 문화적 성향 그리고 나아가서는 업무추진의 스타일을 반영하도록 하여 기업내 지배집단에게만 유리한 기업문화가 형성되지 않도록 다양성이 만개할 수 있도록 하여야 할 것이다.

- 우리사주제도의 문제

산업민주화의 다른 큰 줄거리는 종업원이 자본에 참여하는 것이다. 이른바 종업원지주제도이다. 주식으로 임금 또는 성과를 배분하면 기업은 인건비를 실제로 절약하고 그 재원은 고스란히 기업 내부에 남게 된다. 다만 기존의 주주의 지분이 적어질 뿐이다. 현재 주식시세는 하향국면이나 장기적으로 향방은 아무도 모른다. 어쩌면 종합주가지수가 다시 1,000을 상회할지도 모르며 거꾸로 하향하지도 모른다. 그러나 장기적으로는 안정세를 되찾을 것으로 보아야 하며, 우리사주제도에 의하여 취득한 주식은 몇 년 후에 양도가 가능할 수도 있어서 현재 이 제도를 오늘 시행한다는 것이 근로자에게 불리하다고만 할 수 없다.

나. 사용자의 경영인사정책에 대한 시사점

경영혁신운동과 성과급의 추진에 있어서 일반적으로 쓰일 수 있는 敎範(text-book)이 있다고 보여지지 않는다(X와 Y이론은 원전을 잘 읽어보면 Y이론은 X이론을 포괄하는 것으로 되어 있다. Z이론의 본고장인 일본은 이미 Z이론에서 탈피하고 있다. W이론이라는 신바람운동은 우리 기업이라는 특수성을 설명하지 못한다). 또 한국적이라는 일반적인 가이드를 찾기에 모든 기업이 특이하다. 조직의 실체를 형성하는 권력구조의 양상이 기업마다 다르며 창업주이 개성이 기업의 발자취에 스며 있으며, 현재 당면한 시장상황과 재무상황 그리고 제품특성은 해당기업의 체질(identity)을 각양으로 다르게 한다. 때문에 경영혁신운동과 성과급의 추진에 있어서 다음의 세 가지를 유념해야 한다.

첫째, 조직의 실체를 집단과 개별구성원들이 엮어내는 게임으로 파악하도록 한다. 집단과 개별구성원들은 자신의 이해관계에 따른 전략적인 행동으로 이합집산하면서 권력구조를 형성하여 간다. 경영혁신운동과 성과급 추진은 이러한 조직의 실체에 변환을 가져오는 기회를 부여한다.

둘째, 때문에 경영혁신운동과 성과급의 추진에 의하여 조직 실체에 어떠한 변환을 가져올 것인지를 예상하고 사전에 그 실제적인 효과를 명확하게 인식하고 계획하도록 한다.

셋째, 이에 따라 구체적으로 어떤 방법으로 어떠한 단계를 거쳐서 시행할 것인지를 시나리오를 구성하여 설정하도록 한다.

이외의 시사점들은 본문에서 언급한 내용들을 참조하길 바란다.

다. 정부정책에 대한 시사점

이 보고서는 賃金에 관한 政府政策을 立案할 때에 기업단위의 현장에서 임금과 관련된 경영 및 인사제도 운영을 미시수준(micro-level)에서 파악하여 거시수준(macro-level)의 정책을 수립한다는 시각을 돕기 위하여 작성되었다. 지금까지 논의로서 찾아지는 몇가지 시사점을 열거하여 보면 다음과 같다.

첫째, 기업의 임금정책은 狹義의 勞·使 관계에서 임금형상과정에만 국한된 문제가 아니고 경영과 인사제도의 운영이라는 포괄적인 주제의 일부라 할 수 있으며, 현재는 기업문화 혁신운동이라는 흐름에서 새로운 국면을 맞이하고 있다. 따라서 임금문제를 포괄적으로 다루어야 한다.

둘째, 가변적인 성격이 크다는 점이다. 현재 우리 나라에서 노사간의 신뢰가 성숙되지 않았기 때문에 성과급의 도입이 시기상조일 것이라는 논리는 너무 일반적이고 정태적이다. 기업내의

변화는 경영과 인사정책의 변화, 시장고과 경쟁여건의 변화에 따라 가변성이 크고 모든 기업이 아니라 개별기업마다 상이한 성격을 가질 수가 있다. 그러기에 어떠한 교범이나 일률적인 정책보다는 신축성있는 정책운용이 필요하다.

이러한 시각에서 당면한 구체적인 문제들을 다음과 같이 검토하여 본다.

- 임금격차의 문제

성과급은 능력있는 사람과 능력없는 사람간, 좋은 성과를 내는 회사와 성과가 좋지 않은 나쁜 회사간의 임금격차를 확대시키는 효과가 있다. 반면 성과급은 학력간·직급간 성별 임금격차를 완화시킨다. 특히 나이가 많은 사람이 자동으로 호봉승급하는 액수를 완화하여 젊고 유능한 근로자에게 유리하도록 연령에 따른 임금격차를 완화한다. 이러한 격차에 대하여는 稅制의 운용에 의한 실질소득 격차를 완화시킬 수 있을 것이다.

- 이면계약의 문제

총액 5%와 성과급제의 시행에 따라 현재로서 그 규모는 잘 파악이 되지 않지만 상당부분이 고정적 성격으로서의 상여금을 성과급이라고 표방하면서 이면계약에 의한 임금협상타결을 한 회사도 적지 않으리라 예상된다. 그 이유는 해당기업이 아직 성과배분제를 받아들일 여건이 마련되어 있지 않기 때문이며 이러한 회사들에게 이번 계기를 통하여 실질적인 성과배분의 관행을 유도하도록 행정지도를 할 필요가 있다. 행정지도의 방법은 감독이나 통제만이 아니라 성과배분 시행에 대한 구체적 방법을 가르쳐 주거나 현재 잘 시행하고 있는 타회사를 소개시켜 주는 것도 좋을 것이다.

- 노조의 경영참가문제

현대의 우량기업들에서는 종업원 창의성과 업무추진력을 중요한 경쟁력의 원천으로 활용하고 있다. 단순한 명령만으로 움직이기에는 환경변화가 급해졌고 종업원의 의식도 성숙해져서 자신의 기획에 의하여 자신의 스타일로 업무를 수행하기를 선호하고 있다. 이 때문에 우량기업들은 종업원의 경영참가를 오히려 적극 유도하고 있으며 기업문화 혁신운동은 그 대표적인 예이다. 분규의 소지를 되도록 적게 한다는 점에서 근로자의 경영참가를 제한한다는 점은 이해가 가지만 현대적 경영의 관점에서 보면 종업원의 사기를 떨어뜨리는 역효과도 있어서 이 문제를 제고하여야 할 필요가 있다. 노조와 종업원의 경영참가문제를 제한적으로 운영하여 근로자 당사자에 대한 인사문제 이외의 인사권과 경영권에 대하여는 과업의 조건으로 인정하지 않는 적극적 발언권을 인정하여 勞使協議制의 사안으로 활용하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

- 성공사례의 발표와 포상

성공사례를 적극적으로 발굴하여 이를 발표하고 포상하여 타회사의 모범으로 삼는 방법도 있겠다.

- 경영정보자료의 공유에 관한 문제

노동조합원의 자격범위로서 경영정보와 밀접한 관계에 있는 회계 및 자금담당부서의 근로자까지 포함시킬 수 있도록 정책적으로 유도하고 勞使協議法에 명시된 경영정보 교환내용을 보다 구체적으로 명시할 필요가 있다.

- 세계혜택과 자사주식 취득의 확대

성과배분 지급시의 변동적 상여금에 대하여 근로소득세를 감면하고 성과배분으로 종업원지주제를 활용할 때에는 회사가 지급불능 상태에 있지 않는 한 자본금을 재원으로 하는 자사주식 취득을 허용하는 방안도 검토해 볼 만하다.

VIII. 集團學習過程으로서의 成果配分

成果配分에 대한 諸方法과 事例들 그리고 問題點들에 대하여 많은 사람들이 여러 곳에서

발표하였기에 筆者는 成果配分에 관련된 정치적(political)인 (여기에서 정치적이란 집단이 함께 살아가는 방법) 性格에 초점을 두어 몇 가지 사항을 언급하려 한다.

1. 成果配分の 社會的 意味

자본주의인가 공산주의인가? 수많은 학설과 선진선동이 난무했어도 실제 내용은 아주 간단하다. 자본을 투자한 사람이 근로자에게 생계비만 지불하고 나머지는 다 차지할 것인가, 아니면 자본비용만 지불하고 나머지는 근로자 몫으로 하는가 하는 부가가치의 배분율을 놓고 다툰다. 역사는 수많은 우여곡절을 겪었음에도 불구하고 전체적인 推移는 근로자의 몫이 커져 간다는 것이다.

근로자의 몫이란 바로 1,200만 임금근로자의 몫이고 절대다수 국민의 실질소득이다. 이 때문에 GNP성장보다 피부에 와 닿는 문제는 임금이다. 임금이 올라야한다는 것은 당연한 명제이다. 당연한 만큼 어떻게 올릴 수 있는가는 간단하지가 않다. 先成長 後分配. 근로자 이익을 유보한 경제정책에 불만이 있어도 선분배 후성장이란 위험한 길을 다수의 국민은 원하지 않는다. 成果配分은 부분적으로 이 문제를 해결할 수 있다. 특히 성과배분을 종업원 지주제와 연동하면 근로자는 자본에 참여하고 성과지표 산정을 통한 경영참여를 통하여 근로자와 자본가는 같은 이익관계를 가질 수가 있다. 기업이 주식으로 기업성과를 배분하면 그 자금은 고스란히 기업 내부에 남게 되어 인건비도 상승하지 않을뿐더러 기업의 현금지불능력과도 무관하게 집행될 수가 있다. 다시 말하면 기업경쟁력을 약화시키지 않고도 임금인상을 요구할 수 있는 좋은 방법이 될 수가 있으며, 기업은 이를 십분 활용하여 경쟁력을 강화하여야 하는 부문에(예를 들면 매출, 생산증가 또는 불량률 인하 등) 집중적인 노력과 종업원의 자발적인 참여를 유도할 수 있다.

2. 新經營技法으로서의 成果配分

이러한 집단학습과정으로서의 성과배분이 정착되기 위하여 기업측에서 고려해야 할 사항은 성과배분은 요즈음 말하는 경영혁신, 기업문화와 같은 신경영기법의 일환으로 십분 활용할 수 있다는 것이다.

신경영기업의 요체는 바로 종업원의 참여를 유도하는 것인데 경영자는 아무리 좋은 경영계획과 기업이념 그리고 이상적 기업문화 모델을 제시하여도 종업원의 참여가 뒤따르지 않으면 실효성이 없을 뿐만 아니라 오히려 이러한 기업문화 내지 경영혁신운동은 종업원의 참여를 유도하기 위한 것이어서 종업원 참여가 현대 경영에서 얼마나 중요한 것인지를 실감하여야 한다. 그런데 종업원 입장에서는 인센티브가 없으면 따르지를 않는다. 성과배분이란 인센티브 시스템인 것이다. 경영권에 침해할 두려워한다면, 다원화된 기업환경에 뒤쳐질 수밖에 없다. 세계적인 우량기업이라 불리는 회사들 어디를 가봐도 종업원이 회사 사정을 모르고 시키는 대로 명령만 따르는 회사는 없다. 창의력이 발휘되고 근로자는 적대감을 해소하여 혼연일체를 이루지 않고서는 날로 격심해져가는 국제경쟁에서 살아남을 수가 없다. 경영권의 침해로 볼 것이 아니라 근로자가 요구하는 이상으로 기업경영에 끌어들여 이른바 인적자원의 최대한 활용을 통하여 경쟁력 강화를 달성하여야 할 시기이다. 노조가 불필요한 낭비를 비판해 오면 톱 매니지먼트는 이를 거부할 것이 아니라 노조를 통하여 중간 간부나 자신의 낭비를 제거할 수도 있으며 공장운영의 합리화를 촉진시킬 수도 있는 것이다. 회사의 입장에서 돈을 써가며 일으켜야 할 혁신운동인데 노조가 자진해서 나서는 것을 마다할 이유가 없을 것이다.

3. 國民的 共感帶 形成을 위한 成果配分

노동조합운동은 경제성장을 위하여 무엇을 하였는가? 성과배분을 통하여 기업의 경쟁력 강화에 노조가 앞장서면 지금보다 더 많은 국민적 공감대를 형성할 수 있고 노동조합운동에 대해 국민적인 지원이 알게 모르게 뒤따를 것이다.

노조가 기업경쟁력을 해칠 경우 노조의 존재 필요성은 인정하되 거추장스러운 것으로 국민여론이 형성됨으로써 장기적으로 노동운동은 좌절할 것이다. 재야나 노동운동이 그 자체로는 의미있는 활동이며 이 나라 민주화의 길을 터놓은 전위였다는 점을 높게 평가하고 있는 사람은 많다.

그러나 너무 오랜 싸움과 경제성장의 발목을 잡고 있는 인상을 주면 국민은 지치고 귀찮아 하게 마련이다. 노동운동의 전략적인 방향에서도 기업이 발뺌을 자리를 마련하여 기업경영 자체에 손상을 주지 않는 방법으로 임금인상을 유도하는 것이 필요하다. 재야에서도 成果配分이란 개량에 불과한 산업민주화라 할지라도 더 나은 사회를 이루도록 참고 기다리고 육성해 가며 이보다 더 좋은 대안들을 제시해야 할 것이다.

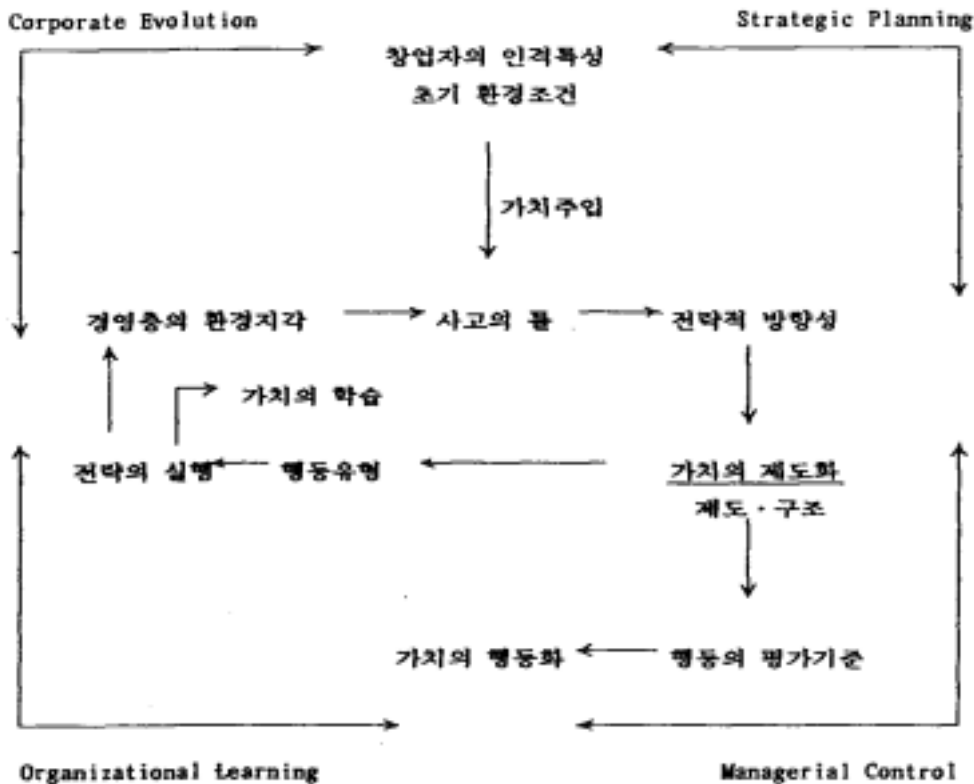
4. 企業文化와 成果配分

기업문화와 성과배분은 얼핏 별개의 테마로 보여질 수도 있다. 그러나 기업문화와 성과배분은 서로 다른 차원의 주제인 것이다. 기업문화는 제너럴 일렉트릭社(General Electric社)의 경우 재무관리지향의 기업문화에서 技術革新과 마케팅 支向의 기업문화로 경영전략을 수정하고 있었다. 이처럼 부문을 중점적으로 다루어야 하는가에 따라 기업문화의 기본방향이 설정된다. 만일 인력개발과 종업원 참여에 초점을 두면 성과배분이라는 테마는 기업문화 설정방향에 중추가 되는 주제일 수가 있다. 물론 성과배분은 參與的經營이라는 성격이 있어서 어떠한 방향의 기업문화를 추진하여도 하나의 부문으로 연관되어 생각해도 좋다.

한편 지금까지의 논의로 보아 성과배분 추진의 성공요인 중 기업문화는 기본적인 장애 내지는 촉진요인이 되고 있다. 노사간의 신뢰가 전제되어야 한다면 한 기업의 문화적인 생리가 배타적이고 폐쇄적이라면 신뢰감이 형성되기 어렵고 그런 만큼 기업문화 프로그램을 잘 추진하여 우호적이고 개방적인 분위기로 이행되도록 하여야 할 것이다.

이 문제를 좀더 전문적으로 보면 다음과 같은 사항을 유념해야 한다.

가. 기업문화의 역동성



상기의 도표에서 볼 때 성과배분이라는 제도화를 통하여 인사고과 등과 기타의 프로그램을 통하여 행동의 평가기준이 달라지고 이러한 평가기준이 유효하면 행동유형은 바뀔 수가 있으며

어떠한 행동이 바람직한 것인지를 체득하게 되는 가치의 학습이 이행되어진다. 이때에 제도란 성과배분 하나만이 아닌 기업내 전체의 구조적인 요인들이 총체성을 갖추고 있기 때문에 성과배분은 이 가운데에 어떠한 작용을 하게 되는가를 살펴보아야 한다. 다시 말하면 너무나 상식적인 의미이긴 하지만 구조의 총체적 요인 가운데의 하나인 성과배분으로 파악되어야 최종적으로 이를 실천하게 되는 집단적 학습과정으로서의 유효성이 검증되어질 수가 있다. 집단적 가치학습의 과정을 좀더 세밀하게 들여다 보면 한 집단의 전략적 이합집단이 권력의 갈등구조내에서 이데올로기 행동패턴을 유발하게 되는 과정이 진행된다.

IX. 21世紀를 향한 企業文化

1. 參與的 經營으로서의 企業文化 프로그램의 意義

- 기업문화의 정의

문화란 다듬어지고 의식화된 존재양식으로서 본래의 모습대로 내버려져 있는 상태의 자연과 대응되는 개념이다. 기업문화란 기업 속에 내재되어 있는 영혼을 의미한다. 기업이 갖고 있는 정신, 지향점, 비전 같은 것이 한꺼번에 함유되고 있는 총체적인 영혼이라 해도 좋을 것이다(李御寧).

- 산업민주화 과정의 두 가지 방향

기업내에서 산업민주화의 진행과정은 공동의사결정제도나 종업원지주제 같은 상위 조직구조내에 종업원의 참여를 확대하는 방향이 있고, 다른 하나는 작업의 현장에서 종업원 자신들의 업무에 대한 자율권을 부여하는 이른바 작업장내 산업민주화(work-place democracy)가 있다. 기업문화 프로그램은 후자에 해당하는 가장 최근의 經營技法으로 부각되고 있으며 노사관계에서의 사회적 합의형성에 기여할 뿐만 아니라 제5의 경영자원이라 불리는 기업의 문화를 가꾸어서 기업경쟁력 강화에도 활용되고 있다.

- 기업문화 프로그램의 내용

첫째, 기업문화 프로그램은 공유가치를 설정하고 이것을 로고 마크나 사훈, 경영이념, 행동지침 등으로 반영한다.

둘째, KT 2000(한국통신의 예)과 같은 전사적인 운동으로 확산하여 제도와 절차를 개선하여 커뮤니케이션을 활성화하고 비능률을 제거하며, 참여를 확대하는 경영혁신을 전개한다.

셋째, 종래의 목표관리, 노동생활의 질, Q.C. 등의 참여적 경영프로그램들을 통괄해서 매우 가치적이고 자극적인 의미를 부여하여 운용한다.

넷째, 기업의 비전을 중장기 계획에서 숫자나 전문적인 용어가 아닌 정서적인 언어로 제시하며 경영전략을 경제적 요인만으로 수립하고 집행하지 않는다.

다섯째, 종업원의 인간적이고 문화적인 욕구를 사전에 충족시키고 나아가서는 그 흐름 자체를 기업경영에 도움이 되도록 유도하는 프로그램을 전개한다(예:문화활동).

이상의 기법들은 사회심리학과 문화인류학의 지원을 받아가며 심화되고 발전되어 가고 있는 중이다.

- 기업문화 프로그램의 발생과정과 그 특징

참여적 경영은 테일러의 과학적 관리법이 간과하고 있는 인적자원(노동)의 활용을 종업원의 참여를 유도하면서 시대의 특성에 알맞게 개발되고 있었다. 목표관리(M.B.O.)를 필두로 노동생활의 질(Quality of Working Life) 그리고 Q.C.(Quality Circle) 등이 출현하였다. 최근에는 일본경영의 장점을 연구하던 중 기업의 문화적 요인이 노사관계와 경영성과에 많은 영향을 주고 있다는 점을 재인식하면서 경영기법으로 정착하여 발전하고 있다. 후자는 이른바 전략경영의 시대가 지나고 기업문화의 시대가 도래하였다고 한다. 다시 말하면 경제경영적인 효율성을 전략적인 경영보다는 사회문화적인 포괄적 의미의 기업경영이 더 필요하다고 한다. 그 특징은 기업내에서의 사회적 합의를 유도하는 社會的 統制(social control)가 매우 강화되어 있다는 점이다.

- 사회적통제(social control)란?

발상의 동질성을 통하여 社會的 合意(social consensus)를 이룩하고 조직을 운영하는 방법이다. 그러나 서로가 이질적인 견해에서 출발하여 협상을 통하여 합의를 이루는 고전적 의미의 서구 민주주의와는 이질성을 사전에 완화한다는 점에서 다르다. 또한 그람치(A. Gramsci)가 말하는 헤게모니 통제에 비하면 가치의 기준을 공급하는 기관들(교육기관, 교회, 가족제도 등)을 통제하기 보다는 심리적 요인들의 직접적인 변화에 목표를 두고 있다는 점이 다르다. 물론 물리적 힘이나 권위에 의한 통제는 더더욱 아니다.

- 노사관계와 기업경쟁력에 미치는 영향

S기업과 H기업의 근무조건들(hard factor)은 크게 다르지 않으나 노사관계는 판이하다. 그 이유는 문화풍토와 경영스타일이 다르기 때문이다. 기업문화 프로그램은 H기업이 아닌 S기업의 노사관계와 같은 패턴을 유도하며 일본의 노사관계와 유사한 패턴으로 변화하는 문화적 요인을 마련한다. 한편 團體協商이라는 협의의 노사관계만이 아닌 최고경영자를 포함한 인적자원 전체를 하나로 엮어내어 集團凝集力과 組織沒入을 강화하여 기업경쟁력을 향상시킨다. 이러한 유형의 노사관계는 갈등의 근본요인이 일부 망각되어진 채로 協調型 勞使關係를 이룬다. 또한 직장을 중심으로 하는 사고와 생활패턴을 유발하는 개인의 삶은 회사의 가치에 종속되어질 수도 있다.

2. 企業文化 프로그램 進行 狀況

- 추세

1987년 이후 우리 나라 기업들은 勞使紛糾를 경험하기 시작하였고 이른바 고임금에다 인력부족 현상이 만연하기 시작하면서 국제경쟁력 강화가 어느 때 보다도 요구되는 상황이었다. 때 맞추어 기업들은, 특히 재벌그룹들은 선진국의 사례를 본받아 가며 다양한 형태의 기업문화 프로그램들을 진행시켰다. 현재 우리 나라에서 일고 있는 기업문화 프로그램들의 전모가 파악되어 있지는 않으나 20대 그룹의 경우 몇몇 그룹을 제외하고는 모두가 기업문화 프로그램을 진행하고 있다. 그 형태는 협의의 노사관계, 특히 노동조합의 파업과 태업에 직접적인 대응을 모색하는 형태(예: 한마음운동)보다는 그룹홍보와 경영개선 쪽에 역점을 두고 있다. 특히 시대에 뒤떨어지지 않는 로고 마크나 창립 30주년 기념 등 특별한 이벤트를 통하여 새로이 고안하는 경우도 많이 있다.

- 기업문화 프로그램의 심화와 그 한계

쌍용그룹에서 최초로 기업문화 프로그램을 도입한 후 한국통신에서 본격적인 작업이 추진되었다. 그러나 이때까지만 해도 기업문화 프로그램은 초기단계에서 기업 이미지의 개선과 생산성향상 운동에 머물러 있었다. 본격적인 프로그램의 도입은 럭키금성그룹에서 진행되고 있다. 규모에 있어서도 기존의 기업문화 프로그램들보다 수십배가 크며 경영전반에 걸친 혁신을 지속적으로 수행시켜 나가고 있다. 이러한 진행과정을 볼 때에 기업문화운동은 1992년 현재 초기단계를 넘어서서 정착단계에 이른 것으로 보인다. 그러나 기업문화 프로그램이란 회계제도(70년대 초반), Q.C.(80년대), 컴퓨터의 도입(80년대)과 같이 가지적으로 정형화되어 있는 것이 아니란 점에서 여러 갈래의 혼돈이 과상적으로 얽혀갈 것이 예상된다. 기업에 대한 이해의 깊이는 문화적 유물론(cultural-materialism)까지도 심화되어질 수도 있다. 다시 말하면, 문화현상을 단순한 견해(opinion)나 가치의식 또는 행동패턴만으로 이해할 수도 있으나 이러한 견해나 행동패턴을 유발하는 동기의 구조를 파악하고 개선하여야 할 때는 각종 제도나 물적인 토대에 맞물려 얽혀 있음을 발견하게 된다. 그럼에도 실천적으로 보면 구체적인 기법을 구사할 수 없는 경우에 이러한 이해의 활용도는 반감하고 말며, 결국 어떠한 기업문화 프로그램을 전개할 수 있는가 하는 방법론에 따라 이해의 폭은 달라질 수 밖에 없다. 현재 우리 나라에서는 현상의 수준에서 기업문화를 파악하고 전문 상담원(consultant)들마저도 기업문화의 구조적인 체계를 개선할 구체적인 방법을 제시하기에는 많은 한계를 노출하고 있다.

- 성격

현재 진행중인 기업문화 프로그램들은 노사관계, 특히 기업내부의 사회적 합의 형성에 어떠한

영향을 줄 것인가? 우리 나라 노사관계는 지속적으로 병영적 통제가 1987년 이후 도전받기 시작하여 이른바 민주적인 노사관계로 전환하려는 변화의 조짐들이 나타나고 있다. 기업문화 프로그램은 발상의 동질성을 통하여 사회적 합의를 이룩하여 가는 것으로서 가부장적 통제에서 민주적 노사관계로의(개체성과 유기성이 만개한) 이행의 중간정도를 지향하고 있다고 어렵잡아 말할 수 있다(물론 문화적 통제는 가부장적 통제에서도 또 민주적 노사관계에도 적용이 가능하다). 정확히 측정되어진 자료는 없으나 기업문화프로그램의 진행으로 최소한 병영적 통제스타일은 변화되고 있다고 할 수는 있다. 발상의 동질성을 유도하는 과정이 다분히 경영자 주도로 이루어지고 근로자들의 참여의식이 만개하여 가지는 않고 있으나 부분적으로 종업원의 만족이 커가고 있다.

3. 參與的經營의 企業文化를 위한 勞·使·政의 役割

- 기업문화 프로그램에 노조의 적극적 참여

참여적 경영프로그램은 사용자의 일방적인 편의만을 위하여 사용될 경우 오히려 근로자의 불신을 초래할 수가 있다. 근로자들은 적극 참여함으로써 참여적 경영프로그램의 기본적인 성격 자체에 보다 민주화된 특질을 부여하도록 하여야 한다. 또한 기업내의 자료들을 판독하고 여건변화를 수용하여 자신들의 실제적인 이해를 경영참가 프로그램에 반영토록 하여야 한다.

- 한국 경영현실에 적합한 참여적 경영의 기업문화 프로그램의 개발

종전 Q.C.는 새마을 운동에 편승하여 사회적 합의(social consensus)의 성격마저도 흡수하지 못한 채 성장이데올로기를 보완하는 개량주의 성격에 머물러 있었으므로 21세기를 향한 기업문화에 적합하지 못하다. 현재 진행되는 기업문화 프로그램도 미국과 일본에서 개발되고 있는 기법들을 원용하고 있는 상태이다. 한국의 현실과 전통 그리고 21세기를 위한 이론적·실증적 연구가 심화되어야 한다. 첨단기술 개발 못지 않게 최신경영이론과 기법이 시급하다.

- 기업가의 의식전환

참여적 경영의 성과여부는 기업가의 의식변화를 전제로 한다. 이 점에 있어서는 근로자의 의식보다는 기업가의 의식이 현실적으로 더 큰 비중이 있다. 대화하려는 자세는 우선 대등한 相互補完의 관계라는 기본인식이 전제되어야 하며 기업활동을 위하여 노동이 존재하는 것이 아니라 삶을 위하여 기업이 존재한다는 발상의 전환이 요구된다. 기업활동이 영리추구에 있다고 하더라도 노동이 갖고 있는 나름대로의 존재가치의 테두리 안에서 경영성과의 증진을 도모하여야 한다.

- 정부

참여적 경영은 사회문화적인 변동의 흐름에 따라 진행되어야 하는 만큼 이 문제를 노사 자율에 맡겨야 하므로 인위적인 행정력 규제나 官주도의 프로그램으로 진행하는 것은 바람직하지 못하다. 다만, 공동의사결정제도나 종업원지주제도 같은 상위조직 구조내의 제도적 장치에 대하여는 정부의 역할이 기대된다.

<附錄 I> 社會的 合意를 誘導하는 新經營패턴들의 論理的 性格

-産業民主化의 視覺에서-

1. 序論

1993년 3월 22일 한국노총과 사용자대표 그리고 정부당국은 「국민경제사회협의회」의 이름으로 산업평화 공동선언을 하였다(전노협, 연대노조, 12개 업종회의 불참). 이는 바로 직전 청와대에서 개최한 「사회적 합의에 대한 토론회」에 연이은 결과의 하나이기도 하다. 5개항에 대한 이 공동선언문의 내용은 민주적 노사관계, 기업과 노조의 사회적 책임, 상호신뢰, 생산성 향상 그리고 정부의 복지정책 등이었다. 이상에서 '산업평화', '사회적 합의', '민주적 노사관계'라는 주관적 해석의 여지가 큰 개념들을 사용하고 있기는 하지만은 시대적으로 표면에 떠오르는 논의란 어떻게 노사분규를 사전에 對話에 의해 해소할 것인가이다.

한편 1987년 가을 이후 한국의 경영학계와 경영자들 사이에서도 노사의 화합을 유도하기 위한 일련의 새로운 경영패턴들에 대한 관심이 고조되고 있다. 기업문화, 노사협약제의 활성화, 의사소통(communication)프로그램, Total Q.C.……등등. 이러한 경영패턴들은 기업의 생산성향상과 시장변화를 포함한 경영여건의 변화에 대처하는 주요한 수단이기도 하지만 이해당사자들의 상호 합의를 유도해서 노사관계의 안정을 도모하고 있다는 점도 상당한 有意性이 있다고 보여진다. 구미의 경영학계에서는 1970년 초반부터 M.B.O.(Management By Objective)를 필두로 Semi-Autonomous Group, Quality of Working Life, Quality Circle, Total Quality Control, 기업문화……등의 경영패턴들이 출현하고 변모되고 발전되어 오면서 전통적인 경영기법과 혼재되어 활용되기도 하였다.¹⁾

이들 새로운 경영패턴들의 형태를 각기 상이한 점이 있으나 일관성있게 추구되어 온 것은 조직구성원들이 수행하는 개별적인 일 자체에 대한 참가적 경영(Participative management)에 있었다. 근로자대표를 이사회에 참가하게 하거나 감사역제도를 두는 공동의사결정제도 같은 것에 비해 자신들이 비교적 잘 알고 있고 즉각적인 관심과 이해가 수반되는 작업현장에서의 산업민주화(work-place industrial democracy)에 대한 경영자들의 대응이었다. 근로자들의 요구사항은 임금인상이 주요내용이기도 하지만 인간적인 대우를 바라는 바도 있고 이러한 요구는 더욱 증대할 것으로 추정되며 또 양자는 상호관련성이 있다. 신경영패턴들에 의하여 근로자는(사무직, 중간관리자를 포함)하고 있는 일을 보다 더 자신의 일로 받아들이고 회사는 이를 통하여 생산성 증가와 노사간의 사회적 합의의 바탕을 넓힐 수도 있다. 여기에서 우리들은 이러한 질문을 하게 된다. 근본적으로 한 사회가 추구하여야 할 노사관계는 무엇이고, 사회적 합의란 이에 대하여 어떠한 의미가 있는 것이며, 구체적으로 이를 위한 경영패턴의 새로운 변화는 논리적으로 어떠한 성격을 갖고 있는 것이며, 현실적으로 우리 사회에서의 노사관계에 얼마만한 영향을 줄 수 있는 것인가. 사회적 합의를 이루는 데 이러한 신경영패턴들이 얼마나 유효한가는 지금껏 우리 기업들이 이러한 신경영패턴들을 얼마만큼 또 어떻게 활용하였고 어떠한 효과가 있었는지에 대한 실태조사가 필요하다. 이 글에서는 실태조사 이전에 산업민주화 내지는 사회적 합의라는 큰 틀에서 이 신경영패턴이 어떠한 논리적인 성격이 있는가를 살펴보기로 한다. 우선 몇 가지 개념들을 정돈한다.

사회적 합의라는 개념이 학자들에 의하여 사용되어질 때에는 해당되는 분야마다 분명한 정의가 내려지기도 한다. 노사관계에 대하여 사회학자들에 의하여 쓰여질 때는 노·사·정의 국가적인 차원에서의 기본적 합의라는 의미로 구체화시킬 수도 있다. 그러나 여기서는 신문지상이나 T.V, 그리고 일상 생활 속에서 흔히 쓰이는 정돈되지 않은 개념을 그대로 출발점으로 삼고 있다. 공동선언문에 나타난 내용의 기본정신과 뉘앙스를 고려한다면 첫째로 勞·使·政이 서로가 지켜할 입장과 협상의 큰 테두리와 방법이 평화적이고 협조적이며 책임감있는 이성적인 토대 위에서 대화할 것에 대한 합의라는 점이 두드러진다. 이는 공동선언문에도 나타났듯이 그 목표는 민주적 노사관계의 수립(경제성 있는)에 있었다. 따라서 사회적 합의란 산업민주화를 달성하는 하나의 요건으로 간주할 수 있으며, 신경영패턴이란 구체적으로 이를 실현하는 경영자측의 방편일 수 있다는 가정을 하고, 이 가정을 검토하기로 한다.

둘째로는 사회적 합의라는 개념에서 '사회적'이란 의미는 기업단위 수준에 대비되는 사회적이라는 의미는 아니며 개인과 집단들 간의 상호유기적 관계라는 의미에서 사회적이라는 표현을 받아들인 것이며, 각 개인과 집단들이 고립된 이기주의에 빠져 있는 상태에서 벗어나 공동체적인 연대성을 공감하고 실현시킨다는 의미로 받아들일 수가 있다. 공동선언문에서도 상호신뢰와 사회적 책임이란 항목은 바로 이 공동체적인 상호연대성을 강조하고 있다.

산업민주화에 대하여는 긴 논쟁이 있어 왔다. 그러나 최근 들어 스칸디나비아의 산업민주화(industrial democracy)를 주도한 구스타브슨(Bjorn Gustavsen)씨는 이 문제에 대하여 산업민주화의 생성능력(generative capacity)에 중점을 두고 있다.²⁾ 민주화라는 어휘 자체가 상반되고 중첩되는 수많은 의미들을 내포하고 있는 것처럼 산업민주화 역시 각양의 사회사상의 입장에서 또 철학적이고 종교적인 입장에 따라 그 의미를 달리하고 있다. 필자가 본고에서 다루려고 하는 것은 산업민주화라는 사전적인 정의를 내린 후 이 정의를 기점으로 논의하려는

것이 아니라 구스타브슨과 같은 시각에서 산업집단의 구성원들과 관련당사자들이(사회·경제적 흐름 안에서) 어떻게 보편적인 이상(자유, 복지, 협동, 능률 등)을 구현해 가는가 하는 과정에 주목하기로 한다.

물론 궁극적인 목표와 방향은 19세기 유포아(Fourier, St. Simon, R Owen)들에게서 표출되었던 지향을 받아들이고 있으나³⁾ 본고에서는 제도적 형태(협동조합, 자주관리, 노사협의제, 공동의사결정제도, QWL, 프롤레타리아의 독재 등)와 이념적 노선을 선결짓지 않는다는 의미를 첨가한다.

2. 新經營 패턴의 論理的 性格

가. 신테일러주의(neo-Taylorism)

신경영패턴의 저자들은 통상적으로 테일러리즘을 반박하고 있지만 테일러(F. Taylor) 자신이 서술한 본래의 내용들을 검토하여 보면 오히려 유사한 성격들이 나타나고 있다. 피라미드형으로 업무가 분할되어 상위자의 일방적 통제에 의하여 움직여지는 조직에서 파생하는 노동의 소외현상을 직무충실화(업무영역의 종적·횡적인 확대, 순환근무 등)와 준자치그룹 등으로 극복하려 하는 노동생활의 질, 프로그램, 의사소통(communication)의 원활화를 위한 조직개발, 기술경제적 요인 이외의 문화와 가치체계에 대한 인식을 새롭게 하는 기업문화 등의 신경영패턴들은 조직의 업무가 표준화되고, 규제되고, 상위하달식이며 분할되고, 단순하고, 경직되고, 의사소통이 안되는 주요한 이유를 테일러리즘에 의한 경영패턴 때문이라고 공박하고 있다.⁴⁾ 테일러는 살아 있을 당시에 이러한 비난이 있었으며, 이에 대해 테일러는 자신의 저술은 작업현장의 기능적 지침서가 아니라고 하였으며 오히려 사회적 합의에 의한 산업평화의 달성을 목표로 하고 있었다.⁵⁾

몽몰랭(Montmolin)은 다섯 가지 점에서 신경영패턴의 성격을 반테일러주의(anti-taylorism)가 아닌 신테일러주의(neo-taylorism)로 보고 있다.⁶⁾

첫째, 생산성 향상은 테일러에게 있어서 1차적인 목표로 간주되고 있으나 Q.W.L.에서는 2차적 목표로 취급된다. 그러나 다른 신경영패턴들을 두드러지게 생산성 향상의 요인들을 주요변수로 취급하고 있으며(예: Q.C.) Q.W.L.에서조차도 장기적인 생산성 향상의 목표를 간과하지 않으며 실천적인 적용사례에서는 이직, 파업, 태업 등의 원인을 제거하려는 구체적 목표도 갖고 있다.

둘째, 개인적인 동기여부와 창의력 발휘라는 점에서 준자치그룹(semi-autonomous group)을 예외로 한다면 신경영패턴들을 테일러리즘과 동일한 성격을 갖는다(예: IBM의 기업문화).

셋째, 산업평화를 지향한다는 점에서 같다. 테일러주의는 노·사 쌍방, 특히 사용자의 의식구조가 합리적(광의)으로 전환되어야만 하며 과학적 근거에 의한 객관적 표준을 마련함으로써 이를 토대로 勞·使의 사회적 합의를 달성하여 산업평화를 이루는 것을 골자로 하고 있다.

신경영패턴들은 조직구성원의 불만과 분규를 커뮤니케이션의 원활화와 동일한 가치체계와 스타일을 통하여 무마하고 화합과 높은 조직 응집력을 강화하여 산업평화를 지향하고 있다.

넷째, 합리주의에 있어 테일러의 과학적 관리법은 작업자의 경험과 의견을 수렴한다는 점에서 기계적인 과학성과는 다른 점을 보이고 있다. 신경영패턴이 기계적인 과학성과는 다른 점을 보이고 있다. 신경영패턴이 기계적인 과학성에 대한 비판을 하며 사회심리적 요인의 중요성을 부각시킨 것은 조직행동에 대한 합리적 관찰을 통하여 이루어지고 있다. 테일러주의에서 기술경제적 요인에 대한 합리성이 두드러진 반면, 신경영패턴에서는 사회심리적 요인에 대한 부분적인 합리성이 두드러지고 있다.

다섯째, 파업의 분화라는 점에서는 테일러주의와 신경영패턴은 상이하다. 그러나 파업의 분화라는 것이 테일러주의의 중심과제는 아닌 것이다.

이상에서 보는 바와 같이 신경영패턴들이 테일러주의와 일치하는 것은 아니지만 테일러주의에 반하는 반테일러주의라고 규정할 수는 없고 오히려 테일러주의에 사회심리적 시각을 첨부하여 근로자의 일에 대한 참여의 폭을 넓혀 놓은 신테일러주의로 보는 것이 타당하다.

나. 사회기술시스템(socio-technic system)

무엇이 사회기술시스템인가 하는 정확한 정의(definition)를 부여하기에 이 개념의 사용범위가 넓기는 하나 사회정치시스템(socio-political system)과 구별되고 또 기술경제시스템(technico-economic system)과도 구별되는 것으로서 경제기술적 요인과 사회문화적 요인들을 시스템론에 의하여 결합한 것으로 파악이 되며, 기업단위의 미시적이고 정태적인 성격이 부각된다. 이것이 정태적인 성격이라는 점은 사회변동을 포괄하지 않기 때문이며 정상상태 내지는 표준과 목표에 대한 차이가 피드백(feed-back)되어지는 기법이기 때문이다.

초기의 Q.W.L. 운동이 트리스트(Trist)와 에머리(Emery)같은 학자들이 영국 타비스트크 연구소(Tavistok Institute)의 사회기술시스템을 이론적인 근간으로 하여 스칸디나비아의 현장에서 Q.W.L.을 실천하고 있었다.

그런데 다른 신경영패턴들도 기업의 경제성을 항상 염두에 두고 사회문화적인 요인들이 시스템의 시각에서 해석되어지고 있다. 목표관리(M.B.O.)에서는 목표와 이에 대한 실제의 업적에 대한 책임이 하위자에게 부여되는 것으로 그 차이는 분석·평가되어 피드백(feed-back)되어지고 있다.

Q.W.L.은 이직·태업·파업에 대한 경영자의 대응방안의 하나였고 이직·태업·파업 등이 주는 기회비용이 산정되어질 수 있으며 이는 생산요소의 결합으로 최적의 산출(out-put)을 산정하는 線型計劃模型(linear programming)의 인적자본이라는 투입(in-put)의 잠재가격(shadow-price)에 해당된다. 그러나 기업은 항상 최적상태(optimum level)에서 운영되어지는 것이 아니기 때문에 이렇게 산정되는 機會費用(opportunity-unity cost) 내지는 잠재가격(shadow-price)이 제대로 원가에 반영되지 않고 조직의 허술함(organizationa slack)을 통하여 굴절되어진다. 반면 Q.C.는 최종 산출인 제품의 불량에서부터 원인을 추적한다. Q.W.L.과 Q.C.는 L.P.모형의 투입(input)과 산출(output)이라는 서로 다른 각도에서 문제에 접근하고 있지만 전체 시스템에서 인적요소와 자본요소의 결합으로 제품을 생산하는 과정의 비정상적인 요인을 제거한다는 사회기술시스템의 중점이 논리적 흐름 안에서 실천되어지고 있다.

Q.C.가 생산차원에서의 문제에 중점이 주어지고 있다면 T.Q.C.는 경영과 생산뿐만 아니라 모든 부문에 Q.C.가 확대된 것이다. Q.C.보다는 계량화하기는 어렵지만 시스템 이론에서 계량화되어야 할 필요는 없는 것이고 경영현장에서 계량모델은 그것이 수치로서의 해답을 주는 기법으로서 유용성보다는 제요인들의 관계를 함수관계라는 일목요연한 표현과 이를 토대로 사고한다는 의미가 더 크다고 볼 수 있다.

오우치(W. Ouchi)는 기업문화의 경제적 유용성을 內部去來費用(internal-trans-actioncost)으로 설명하고 있다.⁷⁾ 한 조직체의 구성원들은 정보나 자료를 교환하고 협조하고 있는데 이것을 내부거래비용의 범주로 간주하고 있다. 기업문화는 조직구성원에게 동일한 신념과 가치체계를 부여하고 내재적인 행동논리를 통합하고 있으므로 구성원끼리 또 부서끼리의 교환과 거래가 원활하게 하게 한다는 점에서 경제적 효용성이 있다. 이것도 시스템내 요소간의 상호작용관계를 부각시킨 논리이며 사회문화적 요인과 기술경제적 요인을 결합한 것이다.

다. 사회적 통제(social control)

도미니크 마르탱(Dominique Martin)의 정의에 따르면 "사회적 통제란 한 조직의 통일성과 일정한 동질의 분위기를 유지하는 규율에 의하여 조직목표를 달성하는 지배집단의 수단"⁸⁾이라고 본다. 사회적 통제는 위계적이고 병영적인 수단이지만 경직된 관료제에 의하여 조직을 운영하는 것과는 달리 구성원의 동질성을 통하여 사회적 합의를 이룩한다. 물론 이것이 구성원의 이질성과 갈등을 협상을 통하여 사회적 합의로 가는 정치적 과정(political process)은 아닌 것이다.

M.B.O., Q.W.L., Q.C., 기업문화 등의 신경영패턴들은 조직구성원들의 부분적인 경영참가를 유도하고 있는데 특히 자신의 업무수행에 대한 자율성을 조금 더 강화하고 있다. 그런데 조직의 운영에 있어서 자율성의 강화와 통합적 기능의 강화라는 것은 동시에 추구되어야 하는데 이 통합적 기능의 강화가 M.B.O., Q.W.L., Q.C.에서는 아직 사회적 통제의 방법이 전면적으로 나타나고 있지는 않았다. 다만 이러한 경영패턴들을 조직이 활용하기 위하여 교육과 훈련이 필요하였고 이 교육과 훈련기간중에 사회적 통제의 분위기를 전수하고 있었다. 이론적으로는

마이요(Elton Mayo)를 중심으로 한 인간관계론 학파들(Maslow, McGregor, Herzberg……)을 소개하는 것이 두드러진 현상이었다. 그러다가 기업문화에 이르러서는 상징성의 영역에까지 지배집단에 의한 사회적 통제가 일어나고 있다.

전통적으로 서구에서는 업무와 사생활의 영역은 구분된 것이었고 개인적인 상상과 사생활은 간접적으로 업무에 영향을 주는 것으로 간주되어 왔다. 또한 업무에 대한 가치와 신념체계에 대한 영역은 조직의 통제밖에 머물러 있었고 외적으로 드러난 업무행위만이 통제의 대상이 되고 있었다. 이에 비해 일본식 경영패턴은 조직구성원의 외적인 업무행위뿐만 아니라 내면적 감정과 상상 그리고 그 가족들까지도 전생애에 걸쳐 조직체와 함께 호흡하는 패턴을 보여왔었다.

신경영패턴들이 특히 기업문화에 이르러서는 이러한 일본식 경영패턴이 높은 생산성과 낮은 노사분규를 가져다 준다는 점에 착안하여 기존의 경제적 합리성에서부터 탈피하여 새로운 전환을 모색한 것이었다(Theory Z, In Search of Excellence……).⁹⁾

이러한 패턴으로 사회적 합의를 유도하는 사회적 통제는 클래그(S. Clegg)¹⁰⁾가 지적한 그람치(A. Gramsci)의 헤게모니 통제(hegemonic control)라는 의미의 일환이기도 하지만 상부구조(super structure)의 사회규범을 창출하는 기구들(institution)을 장악하여 가치관을 이식하는 것보다는 보다 연성의(soft) 心理的 技法들을 동원하여 합의(consensus)를 통하여 동질성을 확대하고 갈등의 잠재적 요인을 사전에 둔화시키는 기능을 하고 있다.

이를 통하여 얻어지는 사회적 합의는 서구 사회학자들, 특히 우파이든 좌파이든 프랑스의 사회학자들(Crozier, Touraine)¹¹⁾이 말하는 민주화된 정치적 과정과는 차이를 보이고 있다. 왜냐하면 조직구성원의 개인 또는 집단들이 각자의 입장에서 상이한 다양성이 분출되고 이러한 異見이 協商과 調整이라는 정치적 과정(political process)을 거쳐 유기적인 전체성을 회복하는 의미로서의 사회적 합의이기에는 다양성이 이미 동질화되어 버렸기 때문이다.

다만 문화라는 개념 자체가 동질성만을 강화하는 것은 아니고, 한 기업 또는 조직체 내에는 지배집단의 문화, 하위문화 또는 단순근로자들의 문화, 소수집단의 문화, 지역사회 문화, 사회의 문화, 전통문화……등등 여러 형태의 문화가 산재하며 이 중에서 지배집단의 문화만을 기업문화라고 하여 이를 정점으로 여타의 문화를 종속시키는 과정이 아니라면 다양성의 한 부분일 수도 있는 것이다.

라. 포스트 모던(post-modern)

신경영패턴의 저자들은 웨버(Max Weber)의 합리주의에 기초한 官僚制模型(bureaucracy)과 테일러의 과학적 관리에 대한 비판으로 이러한 모형을 機械的(mechanistic)이라고 하며 현대적 경영조직은 有機的(organic)이어야 한다고 한다. 관료제모형과 관리적 관리법이 현대기업에서 적용이 잘 되지않는 이유는 크로지에(Crozier)가 지적한 대로 사회문화적인 풍토가 합리주의에 근거하지 않기 때문이기도 하다.¹²⁾

인문사회과학에서는 탈기차화, 대중화, 무정형화, 개체화되어가는 상황을 포스트 모던이라고 표현하고 있다. 이 포스트 모던의 상황에서 관료제 모형에 대한 대안으로 나온 신경영패턴들은 종전의 경영학과는 달리 철학, 종교, 사회학, 심리학……등의 제반 인문사회과학의 지식들을 동원하여 연계과학(inter-disciplin)을 방불케 하여 포스트 모던 상황을 극복하는 대안으로 보여진다.¹³⁾

그런데 자세히 그 내용을 관찰하면 각 분야의 기본적인 중심개념들이 경영(management)이라는 手段性에 종속되어(management centric)¹⁴⁾ 본래의 의미들과는 거리가 먼 商業性으로 분식되어 있다. 윌리엄 오우치(William Ouchi)는 그의 저서 Z理論의 기존 아이디어를 에밀 뒤르껼(Emil Durkheim)의 "De la division du Travail"의 機械的 連帶(mechanic solidarity)와 有機的 連帶(organic solidarity)에서 얻었다고 하며 자신의 이론은 조직을 어떻게 유기적 연대로 바꾸어 갈 수 있는가를 조직론으로 해석한 것이라고 한다. 그러나 Z理論의 중심개념인 파벌에 의한 통제(clan control)는 이 책에서 여러번 언급되며 파벌(clan)의 속성은 집단에 대한 심리적 귀속(identification)¹⁵⁾의 작용으로 배타적이고 동질적인(homogeneity) 속성을 갖게 되는데 뒤르껼(Durkheim)의 개념에서는 이것은 오히려 기계적 연대(mechanic solidarity)에 속하는 것이다.

The art of Japanese Management의 저자인 파스칼(Pascale)과 아토스(Athos)¹⁶⁾는 禪佛敎와 莊子의 '無'의 개념을 일본식 경영에 있어서의 7S의 중심개념인 상위목표(super-ordinate goal)를 이루어가는 핵심적인 사상으로 다루고 있다. 그러나 선불교는 불교의 수도업으로서의 한 분야로서 불교의 원래의 의미로 현세적 삶으로부터의 해탈을 목적으로 하고 있지 기업가의 정신수련으로 보다 많은 이윤추구를 위하여 불교의 목적이 있는 것은 아니다. 장자의 '무'의 개념은 인위적이지 않고 분석적으로 파악이 불가능한 깨달음의 영역을 표현한 것으로서 그후 처세술로 둔갑한 虛卽實, 實卽虛라는 불확실성을 가장한 불확정성과는 거리가 먼 것이다. 문화라는 의미도 인간이 자연에 대한 能記(signifiant)¹⁷⁾로서의 의미가 기능적(functional)으로 바뀌는 데에서 상업주의로 편파적인 성향이 될 가능성을 갖고 있다. 이처럼 신경영 패턴이 포스트 모던에 대처하는 내재적 논리는 오히려 탈가치화하고 무정형화한 시대적 상황을 그대로 반영하고 있는 것으로 포스트 모던의 모순성을 가속화 할 개연성이 큰 것이다.

사회적으로는 개체화된 개인들끼리의 대중적 집단관계로 변하며 이때에 나타나는 사회적 합의란 컨센서스(consensus)의 성격을 띠게 된다. 다시 말하면 테일러의 과학적 산술에 의한 표준 또는 웨버(Max Weber)의 합리주의에 기초한 규율과 법칙들에 대한 사회적 합의와 다르며 토론과 협상을 거쳐 마련되는 정치적 과정으로서의 사회적 합의와도 달리 즉각(immediate)적인 반응으로서의 산술적 집합으로 이루어지는 컨센서스(consensus)를 형성하게 된다.¹⁸⁾

3. 發展的 論議

지금까지 신경영패턴의 논리적 성격을 신테일러주의(neo-taylorism), 사회기술시스템(socio-technic system), 사회적 통제(social control) 그리고 포스트 모던(post-modern)으로 정리하였다. 이 패턴들은 신테일러주의에 의한 사회기술시스템에 기초한 컨센서스(consensus)를 통해 사회적 합의를 유도하는 포스트 모던의 한 특질임을 언급하였다. 이러한 社會的 合意란 다양성의 표출 이전에 이미 동질화 과정을 거치게 되고 탈가치관에 의한 표면적(immediate) 합의(consensus)의 성격을 띠고 있다.

이상의 네 가지의 논리적인 성격은 기실 근본적으로는 두 가지로 핵심적 논의가 압축된다. 신테일러주의는 사회기술시스템의 경영학적인 응용이다. 사회적 통제는 비경제적 요인인 사회문화적인 매개를 통한 통제의 성격으로 신경영패턴에서는 이를 企業文化라는 것으로 지칭하고 있으며, 이는 최근의 가장 발전된 기법과 개념으로 사용되고 있다. 포스트모던의 성격을 부각시킨 것은 바로 이 문화적이라는 요인들을 신경영패턴에서 어떠한 방법으로 다루어 온 것인가를 밝혀보려 한 것이다. 따라서 사회기술시스템과 문화라는 테마로 압축하여 다루기로 한다.

여기서 우리는 産業民主化가 갖추어야 할 바람직한 방향의 시각에서 이 문제에 대한 논의를 좀더 진전시켜 보기로 한다. 서론에서 언급하였듯이 산업민주화를 구현하는 과정에 주목하여 보면 신경영패턴의 논리적 성격은 현실의 총체성을 포괄하는 데에 미흡한 점이 있으며 그 이유는 사회기술시스템이 정치적 변수를 간과하고 있다는 것과 문화라는 모호한 개념하에서 피상적인 논리가 전개되고 있다는 점이다. 우선 사회기술시스템이 갖고 있는 논리적 약점을 보강하여 현실에서의 역동적인 흐름을 포괄할 수 있는 틀로서의 사회정치시스템을 검토하여 본다. 다음으로 심리적이고 문화적인 요인들을 보다 심화하여 구조적 틀을 갖출 수 있는 것으로 문화라는 것보다는 아이덴티티(identity)라는 사회심리적인 개념을 사용하여 보도록 한다. 한편 서구에서 발전되어 오던 경영패턴이 한국적 내지는 동양적 특질을 고려하였을 때 經營學分野에서 흔히 논의되는 권위주의적 리더십과 민주적 리더십(Mc Gregor X, Y 이론)에 대한 검토를 덧붙이기로 한다.

가. 사회기술시스템에서 사회정치시스템으로

사회기술시스템 학파(socio-technic school)의 주요 저자인 에머리(Emery)에게 있어서 생산관계의

중요성과 사회 전반의 모든 주요 요인들을 포괄하는 사고를 한다는 점에 있어서 그가 비록 미르크시스트(Marxist)와 결별하였지만 마르크스(Marx)와 동일한 시각을 갖고 있다. 이처럼 사회기술시스템학파가 거시적인 사회정치적 요인들을 모두 배제하고 있다고 단정하기는 어렵지만 대부분의 내용들은 그래도 미시수준(micro-level)의 심리적 요인들과 기술경제적 요인들을 단선 결합한 것이라고 보여진다. 그런데 현대사회의 회사 조직과 노사관계는 그 특징들이 다분히 사회정치적인 면이 점증하고 있는 이유를 자르니우(Jarniou)는 두가지로 들고 있다.¹⁹⁾ ① 조직 구성원들간에 집단적인 관계의 중요성이 두드러지고, ② 기업의 경영전략이 사회정치적인 면을 띠고 있다.

그러나 사회기술시스템이 사회정치시스템과 배타적인 것만은 아니다. 또 사회정치시스템이라 해도 사회기술적 요인들의 중요성이 반감되는 것은 아니다. 다만 전체적 상황에 대한 인식을 사회기술시스템이라는 틀로서 한정지우려고 할 때 중요한 변수들이 제외된다. 사회적 합의에 있어서도 이들 신경영패턴들이 다룰 수 있는 영역은 한정되어 있는 것이며 또 여타의 거시적 다른 방법들을 회색시키지 않고 유기적인 관련성 속에서 다루어져야 실효성이 있게 된다. 사회기술시스템에서 사회정치시스템으로 시각을 전화하면 조직구성원들의 정치적 역량에 유의하게 된다. 자르니우에 의하면 정치적 역량이란 상이한 多樣性(differentiation)을 포괄하면서도 有機的 統一性(integration)을 유지할 수 있는 역량(capacity)이라고 한다. 논리적 성격에서 언급하였듯이 사회기술시스템에 근거한 신경영패턴들은 組織의 統合(integration)의 기능에서는 유효하지만 다양성을 포괄한다는 점에서는 전통적 관리기법보다 오히려 그 폭이 좁을 수도 있는 것이다. 왜냐하면 전통적 관리기법에서는 기술경제적 요인을 제외한 사회문화적 요인들을 조직구성원들의 個別的 自由意思(privacy의 영역)에 맡겨둔 상태이기 때문이다.

나. 문화(culture)에서 아이덴티티(identity)로

文化라는 개념을 사용할 때 조직의 분위기, 신념체계, 가치, 스타일 등의 뉘앙스를 말하게 된다. 포괄적인 반면 특정 조직체가 특정 경제사회내에서 특정 시점에 갖고 있는 구체적인 문제점에 대한 지적이 미흡할 수도 있다. 분명 한 조직은 셀즈닉(Selznick)²⁰⁾의 개념대로 최고경영자의 관리(administration)기능뿐만 아니라 통치(institutionalization)기능도 필요한 것으로서 리더에 의한 조직의 목표성이 가치를 부여받고 이는 조직구성원에게 내재화되어 하나하나의 스타일에 표출되면서 조직의 분위기를 형성하는 일이 필요하게 된다. 그러나 이때에 문화라는 개념으로는 누구에 의하여 어떠한 동기가(욕망의 변환) 상대적 권력관계에서 상충되면서 어떻게 지속되고 변화하는지의 본연적인 형태를 막연하게 덮어둘 개연성이 큰 것이다.

이렇게 해서 이루어지는 사회적 합의는 노사관계의 표면을 부드럽게 할 수는 있으나 갈등의 근원적인 문제에 대한 핵심이 부각되어지는 것이 둔화되어질 수가 있으며 문화의 개념을 사용한 경영층의 이니셔티브(initiative)에 의한 노사관계가 주도될 수가 있다. 실제 구미의 사례에서도(Rhone Poulenc 프랑스), 강경노조의 운동이 가장 활발하고 강성인 시점(1968년 혁명 이후 Besancon과 Arras지역)에서 신경영패턴이 투입되고 이에 따라 노조운동의 강성이 둔화되었다.

레이페르(Roland Reitter)는²¹⁾ 문화라는 개념 대신에 아이덴티티(identity)라는 개념을 사용하며, 노사관계에서는 생샬리에(Sainsaulieu)²²⁾에 의해 구체적인 조직변수들(상대적 권력, 이념, 동맹, 작업내용, 경제적 여건……등)에 의하여 구성원의 행동패턴들이 설명된다. 우선 한 집단의 아이덴티티는 창업주의 리더십에 의하여 그 기초가 설정되며 삼성, 대우, 현대그룹사의 아이덴티티 내지 문화는 李秉喆, 金宇中, 鄭周永씨라는 개인의 아이덴티티가 해당조직의 성격을 부여하고 있으며 노사관계에 대한 사용자의 대응전략 역시 이분들의 아이덴티티에 의하여 주요한 부분이 영향 받는다. 근로자집단의 아이덴티티도 지배집단에 대한 心理的 歸屬(identification process)에 의해 從屬的 내지는 무기력한 아이덴티티가 정치적 변화(1987년 가을)와 경제성장에 따른 사회적 여건변화에 따라 집단성격이 변모하였고 이에 따라 노사관계 역시 그 역학의 변모를 가져오게 된다. 페레스트로이카(Perestroika)에 의한 급진이념의 표면적인 후퇴로 노동운동에서의 급진이념도 반공이데올로기와 함께 퇴색하고 노·사 양쪽의 아이덴티티도 이에 따라 변화한다.

다. 한국내 내지는 동양적 특질에 대한 고려

지금까지의 논의들은 주로 서구사회의 민주화 모델을 기준으로 산업민주화, 사회적 합의 그리고 이에 대한 신경영패턴의 유의성 등을 검토하였다. 그런데 우리 현실에 맞는 특수성을 고려할 때에 한국적 내지는 동양적인 특질을 부여한다. 여기서는 이 방대한 주제에 대한 어떠한 결론보다는 신경영패턴의 저자들이 자주 준거이론으로 삼는 인간관계론 학파의 하나인 맥그리거(McGregor)의 X, Y 이론²³⁾에 동양적 특질을 첨가하는 데 따른 몇 가지 사항을 검토하기로 한다.

우선 맥그리거(McGregor)의 저서를 잘 살펴보면, X(권위주의적 리더십)와 Y(민주적 리더십)이론이 통상적으로 말하여지듯이 Y는 X에 대비하여 우월하다는 斷線的 論理는 아닌 것이다. 그는 시대적 변화에 따라 Y적 요인이 늘어나고 있으며 이러한 경우 민주적 요소를 가미해야 한다 하였으며 이에 따르면 Y는 X를 포괄하고 있는 개념이 된다.

愼侑根 교수의 연구²⁴⁾에서 우리 나라 최고경영자들의 리더십을 前提型과 民主型으로 구분하여 보면 전체적 성향이 61.3%, 그리고 민주적 성향이 25.3%로 나타나고 있다. 또 중역급에서 64.2%가 권위지향성을 나타내고 있다. 위 연구에서 한국경영자의 일반적인 의식구조는 전체적이고 권위주의적인 성향이 강하다고 볼 수 있다. 한편 신교수는 우리 나라의 최고경영자들은 감성적 성향을 나타내고 있다고 말한다. 이 감성적 성향에 대하여 吳世徹 교수는²⁵⁾는 '강한 정'이라고 표현하고 있으며 이는 한국에서 효율적인 지도성의 한 요인임을 지적하고 있다. 두 사람의 연구에서 공히 드러나는 것은 한국에서의 지도성의 한 요인이 X와 Y의 유형이라는 두 개의 축 이외에 강한 정이라는 또 다른 축에 대한 검토가 필요하다는 점이다.

그런데 이 강한 정이라는 요인이 한국적인 특질, 즉 문화지속의 한국적인 성향인가에 대하여 의문을 제기하여 보아야 한다. 왜냐하면 토니스(Tonnis)의 공동사회(Gemeinschaft)와 이익사회(Gesellschaft)의 구분에서도 감성적 유대는 공동사회(Gemeinschaft)의 성향 중의 하나인 것으로 나타나기 때문이다. 그렇다면 감성적 성향이란 동·서양의 구분차이에서 나타나는 것이라기보다는 한 사회가 산업화한 기간이 길고 짧음에서 발생하는 차이라고도 볼 수 있기 때문이다. 실제에 있어서 근대 이전의 서구문화에서는 꽃무늬장식, 단선율의 음악(Gregorian 음악) 등에서 현재 우리들이 통상 말하는 동양적인 성향들이 많이 찾아지기도 한다. 또한 일본에서도 직장에 대한 감성적 유대가 시간의 흐름에 따라 많이 변모하여 가기도 하였다. 그러기에 이 주제를 다룰 때에는 문화의 변동과 지속이라는 양면성에 대한 보다 깊은 이해가 필요한 것으로 X와 Y 그리고 강한 정이라는 요인들을 사회심리체계에 의한 분석이 요망된다.

4. 結論

논리적 성격에 대한 규명만으로 현실에 대한 유용성과 타당성을 결론지을 수는 없고 향후 실태분석을 한 후 적용실효와 효과들을 파악하여 종합적인 결론을 내릴 수 있을 것이다. 다만 외국의 예들과 문헌검토만으로도 이론적인 문제점과 개선방법이 부분적으로 드러날 수는 있는 것이다.

신경영패턴들의 논리적 성격을 통하여 이루어지는 사회적 합의의 내용은 토론이나 대화를 통해 형성되는 발전적 공동의식이 아니며 심리적 귀속(identification)의 형태로 동질화되어지는 합의(consensus)의 형태를 이룬다. 이것은 사회 정치적 과정을 통하여 상이한 이견과 이해가 조정되는 요인이 사전에 제거될 가능성을 내포하고 있다. 물론 병영적 통제보다는 덜 억압적이고 자유로운 상황을 창출하며 대립적 관계를 완화할 수 있는 성격이 내재한다. 파업이나 이직의 감소를 기대할 수도 있고 조직에 대한 귀속감이 유효하다면 생산성의 증가도 가져올 수 있으며 조직구성원의 심리적 만족의 면에서만 본다면 다수의 행복을 말할 수도 있다. 다시 말하면 산업민주화와 사회적 합의의 질에 대한 보다 철저한 인식과 구조적 요건들에 주목한다면 이 신경영패턴들이 유도하는 사회적 합의는 개량적 성격을 띤 것으로 산업민주화의 근원적이고 장기적인 생성능력(generative capacity)을 오히려 둔화할 가능성이 있고 포스트 모던의 특질 중의 하나인 탈가치화 현상을 가속화할 수도 있다.

이러한 신경영패턴의 논리적 결함을 보강할 수 있는 방법으로는 첫째, 조직구성원과 관련 이해당사자들의 집단적 역량을 포괄할 수 있는 사회정치시스템의 시각으로 조직론을 다루어야 하며 문화적 요인이 보다 과학적인 개념인 아이덴티티로 정돈되어야 정치·경제·문화·심리

등의 분절되고 피상적인 요인들이 총체성을 갖고 유기적으로 결합될 수가 있다. 바로 산업민주화를 이념적으로 설결짓지 않고 생성능력(generative capacity)에 주목한다면 논리적으로는 관련된 주요변수들이 빠짐없이 유기적 관련성을 갖추는 총체성을 갖추어야 하기 때문이다. 한편 서구의 모델을 우리 나라 현실에 적용하거나 한국적 특질을 기초로 사회적 합의와 산업민주화를 논의할 때에 자칫 고전적(archaic) 요인을 한국적이거나 동양적이라고 과장하여서는 안되며 문화의 변동과 지속이라는 점에 보다 깊은 통찰을 요한다. 마지막으로 이 주제가 현실의 컨텍스트(context)에서 어떠한 의미와 한계를 갖고 있는지 몇 가지를 언급한다.

이 주제는 근로자와 사용자관계의 범위를 넘어서 중간관리자와 최고경영자를 포함한 조직구성원 전체의 관계성을 포괄한다. 그렇기 때문에 勞動組合과 會社와의 관계를 중심으로 하는 노사관계에 대한 직접적인 관련성이 희박하게 여겨질지도 모른다. 그러나 눈여겨 보면 노무관리와 이에 대한 근로자의 대응이라는 관계의 틀은 조직 전반의 흐름에 편입되어 있는 점도 상당한 유의성이 있다. 또한 노사관계의 대상은 근로자의 본래적인 의미로서의 관리자를 포함한 모든 노동하는 조직구성원을 포괄하는 것이 타당하고 생각된다.

현재 우리 나라의 勞使關係에서는賃金과 住宅에 대한 문제가 부각되고 있으며 경영스타일에 대하여는 부분적으로 논의가 표출한다. 이 주제는 이러한 점에서 현실문제의 주요사안을 직접 다룬 것은 아니다. 그럼에도 두 가지 면은 유념해야 한다. 스타일은

커뮤니케이션(communication)의 패턴(code)을 결정짓고 이에 영향받아 임금협상 타결의 과정도 변화한다. 또한 커뮤니케이션 패턴은 힘의 역할에 따라 변하기도 하며 역으로 패턴은 역할을 달리하기도 한다. 1987년 이전과 이후 그리고 삼성그룹사와 현대그룹사의 임금협상 타결과정의 양태는 매우 대조적이며 이는 임금의 절대액수와 분류에 따르는 경제적 이해득실에 무관하다고 할 수 없다. 또한 근로자들에 대한 사용자의 절대적 힘의 우위가 변해가는 향후의 추세로 보아서는 선진국의 예에서와 마찬가지로 경영의 스타일은 변화하고 이 변화는 노사관계에 중요한 의미를 부여한다고 보아야 한다.

반드시 勞・使・政이라는 틀에서 노사관계를 파악해야 한다는 당위성은 없지만 노와 정의 입장에 몇 가지 가정을 해보는 것도 유용성은 있다. 근로자는 신경영패턴에 대하여 모호한 입장을 취하고 있다. 노조를 약화시키거나 본질적 문제를 호도하는 것을 경계하기도 하나 사용자의 우호적 태도와 복리후생의 증대라는 부산물에 호감이 있을 수 있다. 정부는 이를 적극 권장할 수 있으며 한국정부가 주도하는 勞使協議制는 유사한 성격을 띠고 있고 프랑스는 이에 덧붙여 근로자 발언권의 증대(l'expression salarier)를 제도화하고 있다.

주석1) 신경영패턴이란 New type of management라는 어휘를 그대로 직역한 것이다.

목표관리(M.B.O)에서부터 기업문화까지 일관된 맥락에서 타분야의 학문처럼 비판과 축적을 통해 발전되어 가면서 일련의 패라다임(paradigm)을 형성한 것은 아니다. 그때그때 시대의 요구에 따라 경영자문(business consulting)을 하는 사람들과 경영학자들에 의해 유행을 일으켜 왔던 경영패턴들을 신경영패턴이라고 이름붙인 것뿐이다.

주석2) B. Gustavsen, Economic & Industrial Democracy, Vol 6, SAGE, London, 1985, pp.461~479.

주석3) 유토피안이라 불리는 이들을 공상적 사회주의라자고 이름 붙였던 사람들은 독일의 이데올로기를 형성한 포이에르바하(Feuerbach)와 그랭(Grun), 파파 카베(Papa Cabet)……등의 유물론자들로서 자신들을 참사회주의자라 하고 이들을 공상적이라고 하였다. 그러나 마르크스(Ideologie allemand "Oeuvre philosophique tome IX, Alfred Co-stes Paris 1947, pp. 225~226.)는 이들이 덜 과학적인 사고를 하고 있었으나 참사회주의자보다도 더 사회역사적인 현실을 직시하고 있었다고 하였다. 그 이후 역사적으로도 이들의 사상의 편린들은 소련, 스페인, 유고슬라비아, 프랑스, 독일, 이스라엘 등지에서 노동자평의회, 자주관리제도, 협동조합, 공동의사결정제도 등의 실현을 이루어 오면서 사회주의 국가에서는 자율성을 제고하게 하였고 자본주의 국가에서는 소외의 극복을 위한 사회운동과 사상에 영향을 미쳤다(Henni Arvon: L' autogestion, gue sais je, PUF paris, 1985 참조).

주석4) New type of Management의 저자들(Ouchi, Peters & Waterman, Pascale & Athes, Serieux,

……)의 기본적인 사고는 기계적인 것(mechanistic)과 유기적인 것(organic)의 양분법의 논리에 있다. 경직성의 변수들을 기계적인 것으로 보며 이를 비판하여 테일러리즘에 근거를 두었다고 한다. 조직을 개발한다는 것은(조직개발) 유기적인 요인들을 활성화하는 데 있다고 한다. 대부분의 경영학 교과서와 인사관리 교과서에서도 인간관계론을 테일러의 과학적 관리법과 대비하여 그 차이점을 유기적인 것 對 기계적인 것으로 다룬다. 조직론에서도(Gouldner, Merton, Selznick ……) 관료제 모형(Bureaucratic model)에 대한 비판을 조직의 경직성에 두고 있다. 그러나 필자의 입장은 유기적인 변수가 기계적인 변수보다 절대적으로 우월하다고 보지는 않고 있으며, 다만 시대상황에 따라 그 적합도를 달리할 수도 있다. 이들의 논리는 광의의 테일러리즘의 범주에서 움직이고 있다("Le Taylorisme" Editions de la Deconverte, colloque INTER Paris 2-4 Mai 1983 참조).

주석5) F. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, N. Y. 1911.

주석6) M. Montmollin, "Taylorisme et anti-taylorisme", *Sociologie du travail*, no 4/74 Paris.

주석7) W. Ouchi, *Markets, Bureaucracies & Clans*, ASQ, March 1980.

주석8) D. Martin, *Cheminement Inventif d' une Demarche Participative*, Pizo, CRESST, Seaux 1983.

주석9) W. Ouchi, *Theory Z*, Inter Editions, Paris, 1982; Peters & Waterman, *In search of Excellence*, Inter Editions, Paris, 1983.

주석10) S. Clegg. & D. Dunkerely, "Organisation Class and Control", Rantleage & Kegan Paul, London, 1980, p.503.

주석11) M. Crozier, "Le Phenomene bureaucratique", Seuil, Paris, 1971; "L'acteur et le systeme", Seuil, Paris, 1977. A. Touraine, "Production de la societe", Seuil, Paris, 1973; "Le movemet ouvrier", Fayard Paris, 1984.

주석12) Crozier의 저서 "Le Phenomene Bureaucratique, Paris Ed. d' Organisation 1974"에서 Bureaucracy model을 비판하였고 현실의 조직적 움직임은 집단구성원의 인간관계의 역량을 표출(이를 문화라고 하였다)의 반영이라고 한다.

Max Weber의 합리주의에 의한 bureaucracy model은 "ideal type"에 근거한 것으로 구체적 현상 자체보다는 그 내재적 원리를 부각시킨 것이나 근본적으로 현대사회는 이 합리성이 붕괴하고 있는 것이 두드러진 특징이며 바로 이러한 점이 bureaucracy가 유효성을 상실하는 원인중의 하나이다(I' expression des capacites relationnelles, c' stadire culturelles, des individus).

주석13) 포스트 모던에 대한 상세한 토의는 차치하고 긍정적인 면을 본다면 모더니즘이 부여한 표현기법의 영역과 규범(rule)을 한층 확장하고 신축성있게 하였다는 점이다. 인문사회과학 분야에서 보면 개별 학문분야의 고립된 분야를 횡적으로 자유롭게 연결시키고 실체에 대한 분석과 해명을 특정 학문분야를 직선적으로 심화하지 않고 필요한 이론과 기법을 여러 분야로부터 차용하는 연계과학에 의해 이론적 심화와 현상에 대한 정확하고 포괄적인 설명이 가능하여진다. 그러나 이때에도 無整形은 내재율에 의해 진실성이 견지되고 있다.

주석14) *Administrative Science Quarterly* 29, 1983.

주석15) 박아청, 「아이덴티의 세계」, 교육과학사, 1990, p.24.

주석16) Pascale & Athos, *The Art of Japanese Management*, Les editions d' organisation, Paris, 1984.

주석17) M. Sahlins, "Au coeur des societes", Gallimard Paris, 1980.

이 저서는 문화란 실용적인 활동의 산물이라는 입장을 비판하고 있다. 문화인류학(anthropology)의 말리노브스키(Malinowsky)의 기능주의적 문화해석과 마르크스(Marx)의 유물사관에 대한 비판이다. 현대자본주의의 상업주의(commercialism)는 이들이 하부구조(infra structure)에 의하여 문화생성의 긴 과정을 통하거나 변증법(dialectic process)에 의하여 영향받는 상부구조(super structure)보다 더 즉각적(immediate)인 단선적 결정론(determinisme)을 추구하고 있다. 다시 말하면 물질관계는 문화축적을 통하여 걸러져서(mediate) 인지작용에 영향을 주는 것도 아니고 사회역사적인 변증적 역학을 통하여 인식으로 바뀌어지는 것 또한 아니라 그 단순한 즉각적

반응으로 나타나고 있다. 살린스(Sahlins)가 보는 입장은 문화는 상징적 의미(symbolic meaning)이 근원적으로 존재하고 이는 물질관계에 가치를 부여하는(signifiant)과정으로 파악하고 있다.
주석18) 통속적인 의미도 정치적으로 민주화한 사회의 딜레마(dilemma) 중의 하나는 고립된 개개인이 왜냐고 묻지 않고 이합집산하는 대중사회를 형성하고 이들이 이루는 합의에 의해 여론이 좌우된다. 이러한 합의는 진리를 상대화시키고 데마고그(demagogue)라 불리는 리더와 통제기제(mech-anisme)에 의해 조정당할 위험을 내포하고 있다(S. Moscovici "L' age des foules" 참조).

주석19) P. Jarniou, "L' entreprise comme le systeme politique", PUF, paris, 1981, p. 21.

주석20) P. Selznick, Leadership in Administration, Harper & Row. N. Y 1957.

주석21) Roland Reitter는 아이덴티티를 인성이 어떤 특질을 내적으로 일정한 통일성을 갖고 지속적으로 안정성을 나타내는 것이라고 하는데(Pouvoir et Politique; Audela de la culture d' entreprise, McGraw-Hill, 1985, p. 22.). R. Sainsaulieu에게서는 이 아이덴티티의 형성과정은 사회계층간의 권력구조의 역학과 일상업무와 밀접한 연관을 맺는 엇물린 체계로 파악하고 있다(L' identite au travail, Press de la Fondation Nationale sciences Politiques, Paris, 1985).

주석22) 위의 註22) 참조.

주석23) Mc Gregor, "The Human side of enterprise", Mc Graw Hill, 1960.

주석24) 慎侑根, 「최고경영자의 의식구조」, 『한국경영론』 한울, 1980.

주석25) 吳世徹, 『한국인의 사회심리』 박영사, 1982.

<附錄 II> 成果配分 支給方法

확인된 성과를 근로자들에게 배분하는 형태에는 주식지급, 사내근로복지기금 출연, 상여금 지급, 복지시설 확충 등 여러 가지가 있으며 회사 실정에 따라 한 가지 이상의 형태를 혼합할 수도 있다.

1. 株式支給 : 從業員持株制 活用

가. 종업원 지주제 개념

○ 기업이 소속근로자에게 자기 회사의 주식을 취득·보유토록 지원하며 근로자가 회사의 이익배분에 직접 참여할 수 있게 함으로써 근로자의 애사심 함양과 노사관계의 안정을 기하고 기업의 생산성 향상, 근로자의 재산형성을 촉진하기 위한 제도임.

나. 주식으로 성과배분

○ 비공개법인

- 비공개법인에서는 대주주가 소유한 주식의 일부를 성과배분으로 근로자에게 양도
- 근로자 보유주식에 대하여 다음해부터 이익배당 형식으로 특별상여금 지급

○ 상장법인

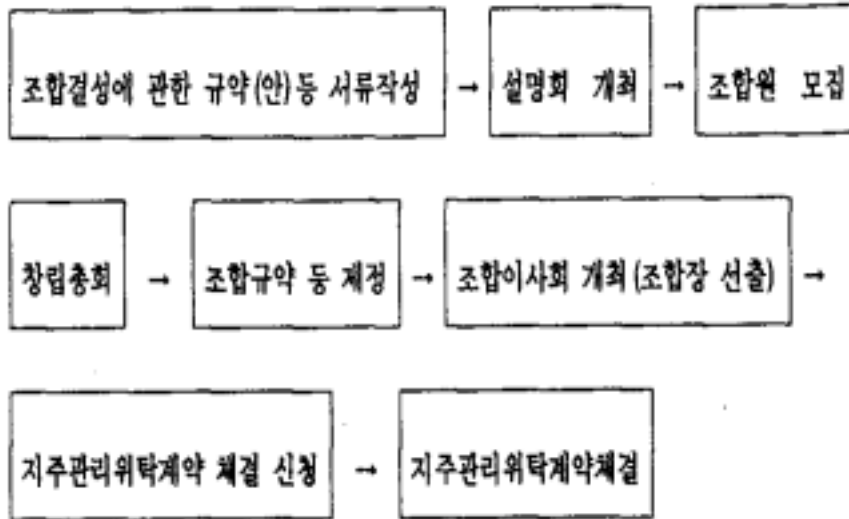
- 회사가 취득하고 있는 자사주식을 근로자에게 지급
- 상법에서는 회사에서 자기주식을 취득하지 못하도록 금하고 있으나 우리 사주 조합원에게 상여금·장려금으로 지급하기 위한 경우에는 자기주식을 취득일로부터 1년간 보유 가능함.

다. 주식 성과배분시 장·단점

- 주식회사일 경우에 상장 여부에 관계없이 실시 가능함.
- 근로자가 회사의 주주가 되므로 회사의 근로자간에 공동체의식 함양과 장기적인 안정주주 확보 및 자사주식 가격의 안정에 기여함.
- 배당수익, 유·무상 증자에 의한 수익, 시세차익 등으로 근로자 재산형성 촉진
- 자기자본의 충실화, 자금의 사회유출의 방지 등의 관점에서 성과배분방식으로 채용할 가치가 있으므로 근로자에게 유리한 조건으로 주식을 지급하는 방안을 강구할 필요가 있음.

라. 종업원지주제 실시 방법

- 조합규약, 회사와 조합간의 약정서 및 사무처리 요령 등을 서류로 작성하여 회사와 협의
- 조합의 설립책임자가 전조합원을 대상으로 설명회 등을 통해 조합원을 모집
- 창립총회를 개최하여 조합규약을 정하고 이사 및 감사를 선출
- 이사회에서 조합장 선출
- 상기 절차가 완료되면 한국증권금융(주)에 지주관리위탁계약 체결 신청
- 한국증권금융(주)와 지주관리위탁계약 체결
(결성절차 예시)



마. 세제상 지원

○ 저축세액 공제

종업원이 우리사주를 취득한 경우 당해 연도의 소득세액에서 다음의 금액이 공제됨.

- 자기자금으로 취득시: 주식취득자금의 15%
- 주식취득시 용자를 받은 경우: 용자상환금의 15%
- 주식취득을 위하여 저축한 경우: 저축금액의 15%
- 상여금이나 퇴직금을 주식으로 지급받은 경우: 주식금액의 15%

※ 세액공제대상(저축) 한도

- 월급여액 60만원 이하: 연간급여액의 50%까지
- 월급여액 60만원 초과: 연간급여액의 30%까지

※ 저축세액공제 실패

월평균급여(상여금 포함) 60만원인 근로자가 1년간 자사주식 1백만원 상당액의 주식을 취득한 경우 세액공제액과 납부할 세액

	4인가족 구분	독신자 기준
소득세액(연간)	109천원	214천원
세금공제가능액 (연간)	150천원	150천원
납부세액(연간)	세금 없음	64천원

○ 배당소득세 경감

액면기준 500만원 이내의 주식을 3년 이상 보유한 종업원의 배당금에 대하여는 소액가계저축과 같은 5%이 우대세율을 적용(16.7%→5%)

○ 증여세 비과세

조합원이 취득한 주식의 취득가액과 시가와의 차액에 대하여는 증여세가 부과되지 않음.

○ 상속세 비과세

액면기준 500만원 이내의 우리사주를 종업원의 사망으로 그 가족등이 상속하는 경우에는 상속세 비과세

바. 금융지원

○ 조합원이 자사주식을 매입하는 데 필요한 자금은 한국증권금융(주)나 국민은행에서 대출받을 수 있음.

○ 기업이 자체자금으로 대여하거나 무상으로 보조 가능

○ 또한 조합기금을 조성하기 위하여 기업으로부터 지원을 받거나 금융기관으로부터 대출을 받을 수 있음.

2. 株式轉換 會社債 發行

○ 기업에서 우리사주조합을 통하여 근로자에게 자기주식을 성과배분으로 지급하는 데는 상법상 자사주식 취득금지와 발생주식 총수의 20%를 초과할 수 없다는 제한이 있음.

○ 기업에서 성과배분시에 상법의 규정에 의한 전환사채를 근로자에게 발행하고 후에 주식으로 전환해 주는 방법에 의하면 위의 제한에 관계없이 근로자에게 주식으로 성과배분이 가능함.

가. 전환사채의 개념

○ 전환사채란 회사에서 발행하는 사채의 일종으로 사채 발행시 미리 정하여진 전환청구기간내에 사채권자의 요청에 따라 주식으로 전환받을 수 있는 채권을 말함.

○ 전환권 행사 이전에는 이자를 받을 수 있는 사채이며 전환권 행사 이후에는 채권은 소멸하고 이익배당을 받을 수 있는 주식으로 존재함.

- 그러므로 증권시장이 불안할 때에는 사채를 그대로 보유하고 있으면 이자수입이 보장되게 되어 근로자에게 손실이 없음.

나. 전환사채의 발행

○ 기업체는 원칙적으로 정관의 규정에 의하거나 정관의 규정이 없으면 이사회회의 의결로 전환사채 발행이 가능함.

○ 주주 이외의 자에게 전환사채를 발행하기 위하여는 주주총회를 전환사채의 액, 조건, 청구기간 등을 정함.

- 주주총회 결의는 발행주식 총수의 과반수에 해당하는 주식을 가진 주주의 출석으로 그 의결권의 2/3 이상의 다수의 찬성으로 의결(상법 제434조).

다. 발행한도 및 조건

○ 상법상 규정된 다른 사채를 합한 사채총액이 자본금과 준비금총액의 2배를 초과할 수 없음.

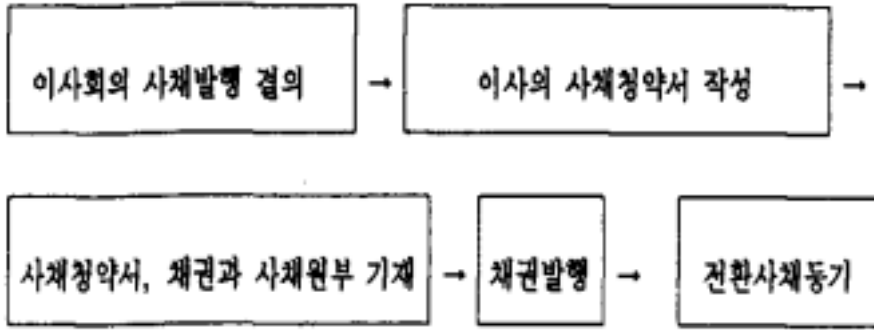
- 회사의 순재산액이 자본과 준비금의 총액에 달하지 못할 때에는 사채의 총액이 재산액의 2배 초과 불가

- 다만 상장법인이 발행한 전환사채의 경우 주식으로의 전환이 가능한 부분에 해당하는 금액은 위와 같은 사채발행한도의 제한을 받지 않음.

○ 미발행주식(수권주식)의 보유

- 전환사채는 사채권자의 전환권 행사에 의하여 회사가 신주를 발행하여야 할 사채이므로 전환으로 인하여 발행될 종류의 주식수량은 회사의 발행예정 주식총수의 범위 이내이어야 함.

라. 발행절차 및 등기



- 사채를 주식으로 전환할 수 있다는 뜻
- 전환의 조건
- 전환으로 인하여 발행할 주식의 내용
- 전환을 청구할 수 있는 기간
- 사채전역이 납입된 후
- 본점 (2주내)
- 지점 (3주내)

마. 주식전환

- 전환가격
- 상장법인: 주식의 가격을 기준주가의 10% 이상 할인하여 전환할 수 없음.
- 비상장법인
 - 주식공모전: 발행주식의 액면가액 이상
 - 주식공모후: 발행주식의 공모가액 이상
- 기한전 상환청구: 비상장법인이 전환사채를 발행한 후 1년 이내에 당해 법인의 주권을 증권거래소에 상장하지 아니한 때에는 기한 도래전이라도 사채상환 청구가 가능함.
- 전환으로 인하여 발행할 주식의 종류
- 보통주 또는 무의결권 우선주
- 보통주, 무의결권 우선주를 동시에 발행하는 경우에는 각각 한도금액을 명시하여야 함.
- 전환의 효력발생시기
- 채권소지자가 주식으로 전환을 청구할 때
- 다만 이익·이자의 배당에 관하여는 그 청구를 한 때가 속하는 영업연도말에 전환된 것으로 봄.
- 상장법인인 경우 정관이 정하는 바에 따라 그 전환을 청구한 때가 속하는 영업연도의 직전 영업연도말에 주식으로 전환된 것으로 할 수 있음.
- 전환의 청구절차
- 청구서 2통에 채권을 첨부하여 회사에 제출하여야 함.

- 전환으로 인하여 신주식을 발행하는 경우에는 전환전의 주식의 발행가액을 신주식의 발행가액으로 함.
- 전환의 청구는 회사가 의결권 행사 또는 배당을 받을 자, 기타 주주 등이 권리를 행사할 자를 정하기 위하여 주주명부의 기재변경을 정지하는 기간(3월 이내)중에는 전환의 청구를 하지 못함.

바. 만기 보장수익률

- 전화청구기간 만료시까지 전환청구권을 행사하지 않은 경우에는 사채기간중 일정수익률 보장

사. 세제지원

- 성과급을 전환사채로 지급하도록 적극 유도하기 위하여 기업이 근로자에게 상여금을 전환사채로 지급하는 경우에는 그 금액을 손비로 인정함.

※ 신주인수권부채권

- 신주인수권부채권은 회사에서 신주를 발행할 경우에 신주인수를 청구할 수 있는 권리가 부가되어 있는 채권임.
- 전환사채가 주식으로 전환되면 채권은 소멸되는 데 비하여 신주인수권부채권은 채권은 그대로 존속하면서 신주를 인수할 수 있다는 차이가 있음.
- 그러므로 신주인수권부 채권은 전환사채와는 달리 추가로 주식매입대금이 필요함.
- 신주인수권부채권은 전환사채와 달리 상여금 지급시 손비인정이 되지 않는 단점이 있으나 회사경영이 건실한 회사에서는 전환사채발행에 보완하여 성과급 지급방법으로 활용 가능할 것임.

3. 社內勤勞福祉基金 出捐

가. 사내근로복지기금 개념

- 사내근로복지기금은 사업주가 이익의 일부를 출연하여 기금을 조성한 후 그 이익금으로 근로자의 복지증진을 위하여 사용하는 제도임.
- 기업에서는 이익의 5% 범위내에서 기금에 출연하는 외에도 목표성과를 초과한 업적이 발생하여 근로자들에게 성과배분할 몫이 발생할 경우에 노사의 협의에 의하여 그 몫의 전부 또는 일부를 사내근로복지기금에 출연할 수 있음.

나. 성과배분을 사내근로복지기금에 출연할 경우의 장점

- 사내근로복지기금제도는 기업의 복지수준을 계속적으로 증진시킬 수 있는 제도로서 호황기에는 기금을 많이 적립하였다가 불황기에 적립된 기금으로 기존의 복지사업을 차질없이 수행할 수 있음.
- 근로자에게는
 - 기업 이익의 일부가 복지기금으로 출연 · 조성되어 근로복지후생사업에 쓰여지므로 임금소득 이외의 자본소득을 가져오고,
 - 주택구입 · 임차자금의 보조, 우리사주 구입자금의 지원 등 재산형성 지원과 재난구호금 등의 생활원조를 함으로써 목돈을 마련할 수 있는 기회가 주어지며,
 - 저임금근로자의 생활안정을 위한 자금 및 학자금을 지원함으로써 고소득 근로자와 소득격차를 줄이고,
 - 기금에서 지급 · 보조받은 금액에 대하여는 세금이 감면되므로 상대적으로 높은 소득을 얻을 수 있음.

- 사용자에게는

- 기업 이익의 일부를 근로자복지후생사업에 배분함으로써 기업으로서는 사회적 정의와 기업윤리에 대한 책임을 실현할 수 있고, 근로자에게 근로의 욕을 복돋아 생산성 향상을 가져올 수 있으며,
- 기금은 원금을 사용하지 않을 뿐만 아니라 비용이 아닌 투자로서 관리·운영되므로 기업내의 근로조건이 개선되고 장래에는 복지비용이 절약되어 기업발전의 기틀이 마련될 것임.
- 또 고정적 비용인 임금부담과 복지비 출연을 연계하여 인건비를 합리적으로 배분함으로써 임금교섭을 원활하게 유도할 수 있고,
- 다양화·고도화되어가는 근로자의 복지후생 수요에 능동적으로 대처할 수 있게 되므로 노사분쟁을 예방할 수 있을 뿐 아니라 장기적인 고용안정을 유도할 수 있음.

다. 사내근로복지기금과 상여금의 혼합

- 성과배분을 사내근로복지기금으로 출연한 경우에 성과가 즉각 현금으로 보상되지 않으므로 인센티브 효과가 약화될 우려가 있음.
- 이러한 문제점을 해결하기 위하여 성과의 일부를 사내근로복지기금에 출연하고 나머지는 상여금으로 지급하는 방안도 가능함.

라. 기금출연방법

- 사업주는 직전 사업연도의 세금공제전 순이익의 5%를 기준으로 노사동수로 구성된 사내근로복지기금협의회가 협의·결정한 금액을 출연함.
- 사업주는 이익금의 일부외에도 유가증권, 현금, 기타 재산 등을 출연할 수 있음.

마. 기금사용방법

- 기금의 원금을 이용하여 얻은 수익금을 사용하는 것을 원칙으로 하고 기금총액이 당해 사업체의 자본금 50%를 초과할 경우에만 초과된 범위에서 원금사용이 가능함.
- 예) 사업체 자본금이 100억원이고 기금이 60억원일 경우 50% 초과액 10억원은 협의회의 결정에 의거 복지사업에 사용할 수 있다. 따라서 당해연도 사업재원은 기금 50억원에서 증식된 수익금(예: 5억원)과 10억원의 합계인 15억원이 될 수 있음.
- 기금사용용도
 - 근로자 주택구입·임차, 우리사주 구입자금 지원 등 근로자의 재산형성을 위한 지원
 - 저소득 근로자의 생활안정을 위한 자금 지원
 - 장학금, 재난구호금, 일정범위의 경조금 지급
 - 사내체육·문화활동 및 근로자의 날 행사지원
 - 기타 근로자의 재산형성을 위하여 정관에 정하는 사업
- 기업의 수익금 증식방법
 - 금융기관에의 예입 및 금전신탁
 - 투자신탁 등의 수익증권 매입
 - 국가·지방자치단체 또는 금융기관이 직접 발행하거나 채무이행을 보증하는 유가증권의 매입
 - 근로자의 주택 신축·구입 또는 임차 자금의 유상대부
 - 우리사주 구입자금의 유상대부
 - 사내구판장 운영 등

바. 기금운영방법

- 기금설립시에 노동부장관의 인가를 받아야 하며 설립인가증을 받은 후 3주 이내에 주된 사무소 관할법원에 등기하여야 함.
- 노사 각 3~10인 이내의 동수로 구성된 사내근로복지기금협의회를 구성하여 기금출연, 이사 및 감사선임, 정관변경 등 결정

○ 기금운동을 위하여 노사를 대표하는 3인 이내의 이사와 1인의 감사를 두고 이사는 기금운영·관리를 담당함.

사. 기금 해산시 잔여재산 처리

○ 해산한 기금의 잔여재산은 당해 사업이 근로자에게 미지급한 임금·퇴직금 기타 근로자에게 지급할 의무가 있는 금품청산에 사용할 수 있음.

- 이 때 사업주가 지불능력이 없어야 함.

○ 기타 잔여재산은 정관에서 지정한 당해 근로자의 복지증진을 위한 사업을 할 수 있는 자에게 귀속됨.

아. 기금에 대한 세제지원

○ 사업주(기금출연시)

- 사내근로복지기금에 출연한 금액만큼 손금으로 인정받음.

- 기업의 세금공제전 이익이 100억원일 때 5억원을 기금에 출연하면 182,750천원만큼 세액이 감액됨(법인세, 주민세 기준)

과세표준 100억원일 경우 세금	5억원 기금출연후 세금	세금감소액
3,639,950 천원	3,457,200 천원	182,750 천원

○ 기금운영

- 법인설립시 등록세, 교육세 면제

- 기금의 이자소득을 복지사업지급 준비금으로 설정할 경우 준비금액을 법인 세법상 손금으로 인정

- 기금에 증여·유증하는 경우 증여세 면제

○ 근로자

- 장학금 지급시 소득세 비과세

- 증여세 비과세

· 주택취득자금 보조시 주택취급 금액의 5% 범위내

· 40만원 미만의 재난구제금품

· 20만원 미만의 기념금품, 축하금, 부의금 기타 이와 유사한 금품

<附錄 III> 組織實體의 把握

조직은 성장하여 가면서 관료화(bureaucracy)되어 간다. 관료조직이란 웨버(Max Weber)의 합리성의 개념에서 나온 理想的인 조직형태이다(ideal type). 그런데 실제로 관료화된 조직은 뜻한 바대로 움직이지 않는 악순환이 지속된다. 흔히 관료화 되었다는 의미는 이런 것을 뜻한다. 그 원인에 대하여 組織論에서는 머튼(Merton), 셀즈닉(Selznick), 굴드너(Gouldner), 마치(March)등과 같은 학자들에 의하여 다양하게 설명되어 왔다. 여기서는 그것보다 훨씬 현실적인 해석을 해놓은 크로지에(Crozier)의 이론과 방법론을 소개한다.

크로지에(Crozier)를 이해하면서 개인과 개인, 개인과 집단, 집단과 집단간의 관계를 포괄적이고도 현실적으로 파악하게 된다. 바로 구성원 개인과 구성원들간의 관계성에서부터 조직 실체를 설명하고 있기 때문이다. 개인행동과 조직행동은 따로 분리할 수가 없다. 물론 편의상 개인수준에서 다루어야 할 문제와 집단행동 수준에서 다루어야 할 문제가 있으나 현실적으로 집단내에서 개인이 행동하고 개인들간의 관계가 집단행동을 구성한다.

1. 序

조직의 문제는 넓은 의미로서의 기술적인 것들뿐만 아니라 사람의 문제이기도 하다. 그래서 기업내에서의 개개인의 행동과 집단의 관계를 調整하는 것이 문제해결의 실마리이기도 하다. 이것은 커뮤니케이션의 개선, 공식적인 권위의 행사 그리고 개인과 집단, 집단과 집단의 갈등을 해결하는 것 등 새로운 기술이나 제도를 도입하거나 조직의 변화를 유도하는 것 그리고 심지어는 한 개인의 의사결정 안이 아니라 집단이 함께 문제를 정의하고 의사결정을 내리는 문제에 있어서도 고려하여야 할 사항인 것이며, 리더십을 포함한 모든 형태의 개인행동에도 적용되는 문제이다. 그래서 조직의 문제를 해결한다는 것은 기업경영의 핵심사안일 뿐만 아니라 구성원 개개인에게도 중요한 일이다.

조직의 세 가지 이유 때문에 조직의 문제는 복잡한 것이다.

① 개개의 기업은 모두 나름대로 특이하다.

② 모든 문제도 역시 어느 정도 특이하다.

③ 제도적으로(공식적인 권위, 제도, 절차 등) 문제해결을 하는 것만으로는 미흡하다. 왜냐하면 공식적인 조직은 조직의 실체를 구성하는 하나의 요소일 뿐이기 때문이다.

현실을 충분히 직시하고 파악하지 않고서는 效率的인 행동을 전개할 수가 없다. 예기치 못한 저항이 의외로 강하게 나타나거나 아무런 문제도 아니라고 생각하던 사항들이 문제가 되어 의도했던 바가 빛나가거나 좌절하기도 하여 애초에 시도했던 것과는 다른 주제가 부상되기도 한다.

한마디로 모든 행동은 기술적(넓은 의미)으로는 완벽하게 보여도 실제로는 예상하지 않은 결과로 인해 실패할 가능성이 있다. 이런 결과는 가끔 사전에 준비한 자료나 정보가 불충분했기 때문이기도 하다. 그러나 주요 원인은 무엇보다도 한 조직이 해당상황에서 어떻게 움직이고 반항하여 가는 구체적인 조직행동에 대한 이해를 하지 않았기 때문이다. 크로지에(M. Crozier)교수는 이 구체적인 조직행동을 '게임'이라고 불렀다.

이 글에서 3장으로 나누어 크로지에(M. Crozier)와 프리드버그(Frideberg)의 방법론과 개념을 설명한다.

- 조직의 실체를 어떻게 이해할 것인가(3章)

- 조직의 실체를 어떻게 파악할 것인가(4章): 방법론

- 요약(2章)

이 글에서 설명한 개념과 방법론은 기업과 개개인에게 직접 적용할 수가 있는 것으로서 이른바 '기대되지 않은 효과를 어떻게 탐지하고 이를 보다 현실적이고 구체적인 차원에서 경영과 조직행동에 응용토록 한다. 흥미로운 점은 이 방법론이 어떻게 자연스럽게 개인의 행동들을 통괄해야 하는가를 제시할 뿐만 아니라 그 구체적인 결과를 기대할 수 있게 하는 것이다. '기대되지 않은 효과'라는 개념이 크로지에(Crozier) 思考의 출발점이어서 이 주제를 부록에 별도로 언급하였다.

2. 要約

크로지에(Crozier)의 組織論을 요약하면 다음 12가지 사항으로 표현할 수 있다.

- ① 公式組織의 要素들(組織圖, 部署別 組織, 커뮤니케이션 시스템, 意思決定過程, 情報시스템과 統制시스템)이 기초적인 資料이다. 일상의 경험으로 보아 이 자료만으로는 조직을 파악하는 데 크게 미흡하다.
- ② 공식조직만으로 組織의 行動이 파악되어지지 않는 이유는 공식적인 조직만으로 개인과 또 개인들 사이의 관계를 절대적으로 통제하는 것이 불가능하기 때문이다. 개개인과 또 인간 사이의 관계는 어느 정도 제나름대로 움직이는 성향이(autonomy) 있다(5). 조직의 실체는 개개의 전략이 별이고 있는 게임(6)인 바 어느 정도 나름대로의 개별적 전략이 스스로의 문제해결을 위하여 구사되고(7) 상호간에 교차된다(8). 구체적인 상황에서의 조직의 실체를 파악하는 데에 일련의 유효한 방법론이 있다(12).
- ③ 개인이 제각각 나름대로 움직이고 있다는 것을 사실로 인정해야 한다. 실령 이러한 성향의 표출을 자제하고 있다 해도 개인들이 그리고 그들의 관계가 일상에서 구체적으로 어떻게 작용하고 있는가를 이해하여야 한다. 조직의 실체를 파악하여 現實性 있는 일을 效率的으로 추진하기 위하여서는 이러한 움직임을 아는 것이 중요하다.
- ④ 개인들은 자신의 행동전략을 갖고 있다. 개인은 나름대로 상황을 판단한 것에 따라 적극적으로 스스로의 행동전략을 수행해 간다. 상황에 대한 인식은 보유한 자원, 능력, 행동의 제약조건, 부여된 기회 그리고 조직내에서 자신이 처한 인간관계에 의해 영향을 받는다(이 점을 제3장 제1절에서 자세히 설명한다).
- ⑤ 개인간의 관계는 公式的 組織에서 부분적으로 규정짓고 있을 뿐 기본적으로는 상대적으로 제나름대로인 개인들간의 협상에 의한 것으로 그때그때의 구체적인 문제해결을 지향하고 있다. 조직실체 안에서 행동하고 있는 이러한 개인의 행동과 그 관계들을 이해하여야 한다. 이것은 기본적으로 게임의 상황이다(6을 참조, 이 점을 제3장 제2절에서 자세히 설명한다).
- ⑥ 조직실체를 파악하는 데에 '게임'이라는 개념을 사용할 수 있다. '게임'이라는 개념은 세 가지 기본적인 속성을 내포하고 있다. 첫째, 선택의 자유가 있고(몇 가지 다른 방식으로 게임을 전개할 수 있고 또 게임을 따낼 수도 있다) 둘째, 제약이 있으며(게임에는 룰이 있고 이 룰을 위반한 경우 벌칙을 받는다) 셋째, 내기가 있다. 조직의 실체는 일련의 게임의 집합인데(이 게임은 어느 정도 제나름대로인 사람들이 구체적 문제해결을 위하여 형성한 것이다. 어떤 게임은 公式的이다(예산, 신상품 개발 등). 그러나 이러한 것만이 항상 가장 중요한 것은 아니다. 가장 중요한 게임은 파워 게임이다. 다시 말하면 '불확실 영역'에 대한 통제권이다. 사전적으로는 조직 실체를 구성하는 기본적인 게임과 그 규율이 무엇인지를 규정할 수도 없고 또한 이를 통하여 사람들이 어떤 결과를 끌어내는지도 말할 수 없다. 조직구성원과 외부인들은 조직 실체를 발견해야 한다. 모든 경우는 개별적이다(이 점을 제3장 제3절에서 자세히 설명한다).
- ⑦ 조직 실체는 상대적으로 제나름대로인 사람들이 만든 게임을 진행하는 구체적·조직적이고 또 지속적이지만 항상 변할 수 있는 과정들인 것이다. 이 결과가 조직구조의 실체이다(이 점을 제3장 제4절에서 자세히 설명한다).
- ⑧ 게임의 진행과정에 여러 제약이 있고 그 상황에 해당되는 핵심적 사안이 있고 게임진행과정의 주역은 사람들이다. 지속적인 진행과정이 조직의 실체이며 이는 또다른 진행과정들 상호간에 영향을 주고 있다.
 - 게임은 공식조직과 다른 게임들에 의하여 영향을 받는다.
 - 게임과 게임의 진행과정이 지속적이라는 것은 조절기능이 작용하고 있다는 것을 입증한다.
 - 게임은 다른 게임들에 의해 형성되는 관계들로 구성되고 또다른 게임들이 작용하는 방식에 의해 조절된다. 이렇게 볼 때 조직의 실체란 구조화된 게임들이 집합인 셈이다(제3장 제5절 참조).
- ⑨ 개인을 이해하기 위하여는 그 개인의 행동전략뿐만 아니라 그가 당면한 게임들의 작동방식들과 이 게임들을 조절하고 있는 제약들을 이해하여야 한다. 그가 하려는 모든 행동들과 반응은 개인의 행동전략을 분석함으로써 이해할 수 있으며 다음 행동들도 어느 정도 예견할 수가 있다.
- ⑩ 이러한 개별적 반응과 행동들의 영향은 그 결과로 빚어지는 집단행동을 이해하려면

구성원들간의 상호관계를 파악하여야 한다. 즉 게임들과 이 게임들을 조절하는 방식들이다.

⑪ 이렇게 개인들이 행동전략, 게임, 게임의 진행과정 그리고 게임이 조절되는 방식이 조직의 실체를 구성하고 있는 것이다. 이것들을 이해하기 위하여는 다음 사항들을 분석하여야 한다.

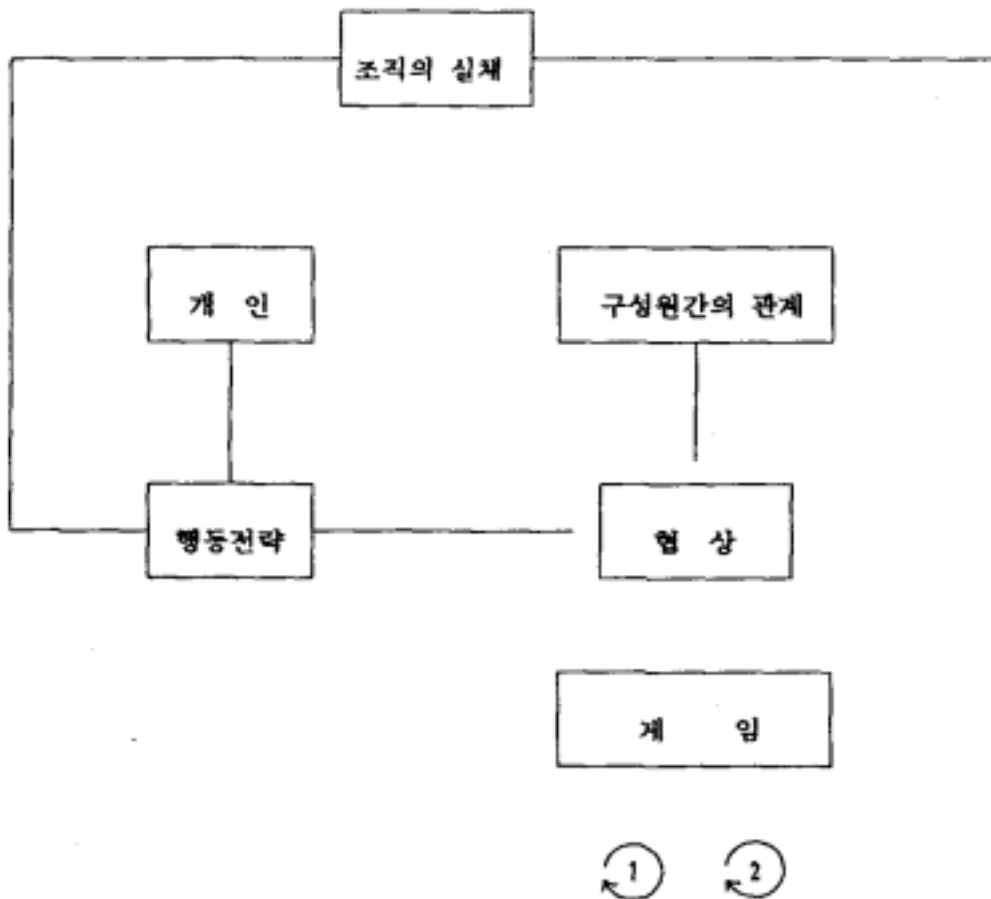
- 개인의 행동

- 그 행동이 타인에게 미치는 영향

- 조직의 움직임과 변화의 양태

⑫ 조직의 실체는 무엇이라고 사전에 일반적인 정의를 내릴 수 없는 것으로서 조사되어 발견될 수 있는 것이다. 그럼으로 조직의 실체를 파악하기 위하여는 구성원들의 실제행동과 인식을 파악하는 데서 출발하여야 한다. 자신들이 당면한 상황(업무, 인간관계, 가능한 행동의 반경)과 상이한 조건들에 대한 태도들이다. 이러한 요인들을 분석함으로써 개인의 행동전략을 파악할 수가 있는 것이며 이 행동전략은 나름대로 합리적인 것이다. 이 행동전략을 토대로 게임들과 게임들이 조절되는 기능들을 파악할 수 있게 된다. 이것들을 파악하기 위한 방법으로는 면접, 설문조사 등의 기법을 쓸 수가 있는데 조직에 근접할수록 좋다. 시행착오를 거치면서 가설의 설정과 검증 차이의 분석 등을 거치게 된다. 쉬운 작업은 아니며 종결되는 일이 아니다. 그럼에도 '기대하지 않은 효과'를 파악하기 위해서는 다른 방도가 없다(제4장에서 방법론에 대한 자세한 설명을 하기로 한다).

이상의 요약을 그림으로 표현하면 다음과 같다.



- 화살표는 영향을 방향을 나타낸다.

1. 게임은 스스로 영향을 받고

2. 게임은 다른 게임들에 의해서도 영향을 받는다.

3. 組織實體에 대한 理解

가. 개인은 행동전략이 있다.

경험으로 볼 때 개인은 시키는 일이나 규범에 따라 수동적으로 움직이지는 않는다. 나의 20년간의 연구조사의 경험으로 보면 개인은 흔히 말하는 동기부여에 따른 행동 또는 수동적 입장만 취하는 것이 아니고 제나름대로의 행동반경이 있으며 이것을 적극적으로도 조직적으로 활용하고 있다. 그런 이유 때문에 적극적 개인행동과 그의 전략적 행위에 대하여 말하게 된 것이다. 자세히 관찰하여 보면 다음과 같은 현상을 발견하게 된다.

① 개인은 지속적으로 명확한 목적이나 목표를 갖고 있는 것은 아니다. 대개 여러 목표가 다소 불명확하거나 자체내로 모순이 되어 있기도 하다. 행동하다 보면 수정되거나 없어지고 또 때로는 새로운 목표들을 찾게 되는데 이것은 불확실한 미래 때문에 개인행동의 입지를 바꾸어 놓거나 행동 자체를 수정해야 되기 때문이다. 그래서 한 시점의 방법은 목적이 되고 역으로 목적이 수단화하기도 한다. 그래서 개인행동이 명확하고 정돈된 의식 속에서 사전에 잘 계산되어진 계획하에 움직인다고 하는 것은 환상이다.

② 그럼에도 그 행동은 능동적이다. 항상 제약받고 있지만 좀처럼 결정되지 않는다. 수동적인 행동인 경우에도 그것은 어느 정도 선택에 의한 수용인 것이다.

③ 행동에는 항상 의미가 있다. 명확한 목적에 부합하지 않는다고 비합리적이라고 할 수는 없고 오히려 그가 당면한 기회에 비추어 보면 확실히 합리적이라고 할 수도 있다. 그가 설정하고 해석한 상황에 비추어서 주어진 기회에 대하여 어떻게 행동하는가를 보면 나름대로의 합리성이 있음을 본다. 타인의 행동과 서로간 설정한 '게임'을 감안하여 보면 분명해진다.

④ 개인행동은 양면성이 있다. 기회를 포착하고 상황을 호전시키려는 능동성과 현상을 유지하거나 자신의 행동반경 자체를 보호하려는 수동성이 있다.

⑤ 어떤 의미로 보면 비합리적인 행동은 없다. 그래서 겉으로 보기에 매우 합리적인 행동이나 전혀 엉뚱한 행동에도 행동전략이란 개념은 보다 광범위하게 적용할 수가 있다. 유머나 감성적 반응도 행동전략이란 점에서 자세히 보면 나름대로의 규칙성이 있다. 이 규칙성이란 사후적으로 표면에 나타난 횡수의 빈도를 말하는 것은 아니다. 또한 전략적 행동이란 '의지'라는 개념과는 다르고 또 반드시 의식적인 행동이라고 할 수도 없다.

개인에게는 상황을 인식하고 행동전략을 결정한다(상황이란 자신의 가용자원, 능력, 제약조건, 주어진 기회, 조직내의 인간관계 등). 이러한 점으로 보아 개인의 실제 말과 행동을 파악하는 것이 매우 중요하다. 태도는 전략적 행동을 파악하는 데 중요한 요인이다. 개인은 자신의 태도를 과거에(그들의 사회화 과정, 과거의 경험 등) 의존하지 않고 그가 벌이고 있는 게임상황에서 현재와 미래의 기회를 보고 태도를 결정하여 자신의 행동전략을 다듬어 간다. 태도는 그가 가용할 수 있는 자원과 기회를 형성한 전략적 행동의 방향성을 결정한다(제4장 제2절 참조).

나. 개인간의 실체는 협상의 산물이다.

제도에 의하여 사전적으로 명시되어 있던 명시되어 있지 않든 간에 공식조직으로 구성원간의 관계를 모두 통제할 수 있는 것은 아니다. 개인이 조직내에서 자신을 설정하여 활동하는 것은 타인과의 관계에 의해서이다. 이러한 관계는 개인의 행동범위를 결정적으로 영향을 주고 상황을 설정하는 주요한 요인이 되어 개인의 전략적 행동을 유도한다. 이러한 관계 속에서 구성원들은 나름대로의 행동을 하게 되는데 아무리 단순한 만남이라 해도 이것은 기본적으로 協商인 것이다. 이 협상의 성격을 보면 다음과 같다.

① 개인은 여러 가지 명시된 활동과 목표들 그리고 역할들을 갖고 있다. 가능한 범위내에서 이러한 역할들을 개인들에 의하여 해석되고 再考되며 행위로 표현한다.

② 목표를 달성하는 과정에서 개인은 타인들과 관계를 설정하여 간다. 이러한 협조는 정보의 요구, 개입, 참을성, 중립을 지켜주는 것, 인적·물적 자원을 지원하여 주는 것 등을 말한다. 이러한 협력은 권리에 의하여만 반드시 얻어낼 수 있는 것은 아니다.

③ 이러한 협력은 반대급부를 요한다. 그러나 그 교환은 항상 등가는 아닌 것이다. 오히려

사람들간의 권력관계의 산물이라고 보아야 한다.

④ 이 권력관계라는 개념에 대하여 좀더 알아보자. 권력이란 사람들에 부여된 어떤 특성도 아니며 특정지위에 신비롭게 부여되어 양으로 표현할 수 있는 것도 아니다. 권력이란 관련된 사람들로 하여금 하나의 목표를 달성하도록 개인적인 목표를 조절하게 하는 관계인 것이다. 실제적으로 어떤 사람은 다른 사람보다 많은 권력을 갖고 있으나 그렇다고 절대적인 권력이란 없다고 보아야 한다. 서로간에 협상한다는 것은 여러 행동의 가능성이 있음을 전제로 한다. A는 B와의 관계를 설정하면서 구체적인 목적이 있다. B로 하여금 자신의 행동반경에 의존하도록 하는 것이다. 그러나 B는 자신의 목적을 달성하는 여러 수단들이 있다. A의 요구에 대하여 B가 구사할 수 있는 행동반경은 A로 보면 B의 불확정 영역이 되고 범위내에서 B는 A와의 관계에서 힘을 발휘할 수 있게 되는 셈이다. 따라서 개인이나 집단의 힘은 상대적 관련성하에서 그가 보유한 불확정 영역의 크기가 비례한다고 볼 수 있다. 이 불확정 영역이란 아무런 것이나 해당되는 것은 아니고 상황에 적합한 관련성하에서 의미가 있는 것이다. 다시 말하면 특정문제를 해결하는 데에 있어서 상대방의 이해관계에 영향을 줄 수 있는 자신의 행동반경을 의미하는 것으로 이것이 상대방에게 영향력을 행사할 수 있는 힘이 된다. 이 불확정적 영역, 즉 힘의 원천이 되는 것은 예를 들면 다음과 같은 것이 있다. 내부 커뮤니케이션, 외부 커뮤니케이션, 전문성과 정보의 보유, 일반적 조직운영 규율의 활용 등

⑤ 이렇게 보면 구성원간의 관계는 힘의 역학이 작용하는 협상이며 협력과 상호간의 주고받음은 단순한 접촉이 아니다. 협상이며 전략적인 게임으로서 이 안에서 서로가 영향을 주고 있는 관계이다. 이러한 협상은 부분적으로는 구조화되어 있지만(제도, 절차, 규율, 공식적 권위 등) 개개인 모두가 어느 정도 나름대로의 행동반경이 있기 때문에 전적으로 그렇다고 할 수 없다. 반면 개인간의 관계는 일반적으로 지속적이며 정형화되어 있다. 이 지속적이며 어느 정도 정형화된 관계에 의하여 협상과정에서 자신의 행동반경을 활용하는 방법을 차츰 구조화시켜 나간다. 개인은 그가 처한 환경과 타인의 행동전략 그리고 게임의 규칙을 고려하여 행동전략을 설정한다. 이렇게 사람들은 상호관련이 있는 어느 정도 정형화된 행동전략들을 통하여 구조를 만들어 가고 있다.

다. 조직 실체는 게임들이 유기적 결합체이다.

조직 실체는 게임들의 유기적 결합체로서 다음과 같은 특성이 있다.

- 제약: 게임의 규칙이 있어서 어기면 제재가 따른다.
- 개인은 나름대로의 행동반경이 있다.
- 핵심 사안이 있다.

게임에는 규칙이 있어서 당사자들은 다음 사항들을 계산한다.

- 이기고 질 확률
- 이기거나 피해를 최소화할 일련의 전략들
- 전략들 가운데에서 선택의 범위

'게임'이라는 개념에서 보면 당사자들의 행동이 보다 선명하게 이해된다. 개인은 나름대로 행동하면서 자신의 이익을 추구하여 가며 이러한 가운데 싫든 좋든 집단의 목적이 수행되도록 자신들의 행동전략이 제한되고 조절되어 간다. 구체적으로 어떤 게임이 있는 것일까? 우선 공식적인 게임이 있다(예산, 신제품 개발 등). 이러한 게임의 주제나 규율은 공식 조직의 일부여서 특히 가시적으로 드러나고 있다. 그러나 이것이 모두는 아니며 항상 가장 중요한 게임이라고 할 수는 없다. 조직의 실체를 구성하는 일련의 게임들은 사전에 확정되어 드러나 있는 것이 아니며 외부인이나 내부구성원들에게조차 가려져 있다. 이것을 찾는 방법은 다음과 같다. 제3장 제2절에서 설명한 것처럼 협상에 의한 사람들간의 관계성에서 찾아지는 것으로서 '불확정 영역'을 중심으로 형성되고 있다. 조직이 공식적으로 어떻게 움직여야 한다는 조직체계의 규율이 권력관계가 형성되어 가는 場을 결정짓는다. 특정행동이 보다 선명하게 수행되도록 절차를 마련하게 되는데 이것을 출발점으로 하여 조직의 불확정 영역이 발생하고 이에 따라 개인과 집단은 자신들의 적절한 행동전략을 세워나가고 권력관계들을 형성하여 간다.

'불확정 영역'이란 개념이 적절한 표현이다. 왜냐하면 게임들이란 관계성에 의하여 형성되어지는데 이 관계성조차 다른 게임들을 수반하기 때문이다. 관계성과 마찬가지로 게임들도

부분적으로는 공식조직에 의하여 정형화되어진다. 그러나 개인들은 나름대로의 행동전략으로 게임을 풀어나가는 과정을 설정하는데 게임 자체가 지속적이면 게임을 풀어나가는 과정도 정형화되어진다. 사람들이 만든 이 게임과 게임을 풀어나가는 과정이 조직의 실체이다.

라. 조직 실체의 성격

조직 실체의 성격은 우선 개별적인 특수성이 있고 매우 불확정적인데 그것은 구성원이 나름대로의 자율성을 갖고 개인적인 안목으로 현실을 파악하여 개인적인 행동전략을 수립하기 때문이다. 또한 나름대로 특수한 다른 게임에 의하여 영향을 받고 있다.

두번째로는 어느 정도 안정적이라는 점이다. 사람들은 나름대로 적절한 행동양식이 있다. 경험적으로 보면 행동양식이 규칙성을 갖고 있는데 이것이 개인의 행동전략을 파악하는 현상이다. 규칙성이 발생하는 이유는 모든 사람들은 보호가 필요하기 때문이다. 사람이란 특히 사회적 학습과정에서 항상 새로운 문제를 야기하고 실험하여 갈 수만은 없다. 사람들은 매번 자신의 행동 반경내에서 새로운 협상을 해 나가며 게임을 풀어나가는 과정 자체를 변경할 수는 있으나 결국은 서로간에 관계를 맺어가며 정형화시켜 나간다.

개개의 조직 실체는 조직 전체의 한 요소이다. 이것은 공식 조직에 의해 영향을 받고 있으나 그것과는 다른 것은 최초에 설정된 문제를 당사자들이 일정한 방법으로 풀어나가는 과정에서 그 문제 자체가 변형되어 가기 때문이다. 그래서 조직이란 당사자들에 의해 구조화된 행동과정에서 새로이 설정되어진 문제라고 보아야 한다.

마. 게임들과 게임들을 풀어나가는 과정에 대한 규제

조직에 대한 이해는 조금 더 세밀하게 관찰하여야 한다. 왜냐하면 조직은 게임들과 게임들을 풀어나가는 과정들의 단순한 집합이 아니기 때문이다. 이것들은 여러 가지 요인들에 의하여 영향을 받고 있다. 지속적인 관계 속에 살아가는 구성원들은 관계를 끊어버리기를 주저하고 수정하기를 바라고 있다. 구성원들은 상대방이 암묵적으로 합의한 행동양식에서 벗어나거나 관계를 저버리려고 하면 상대방에게 벌을 가하는 수단을 강구한다. 이처럼 구성원들이 설정한 구조는 거꾸로 구성원들의 행동반경에 제약을 가한다.

게임들과 게임들을 풀어나가는 과정들도 서로간 영향을 준다. 판매하는 사람들이 고객들과 갖는 관계가 기업내에서 관계에 영향을 주고 역으로도 그렇다. 이렇게 구성원들 모두가 상호관련이 되어 있다.

게임을 풀어나가는 과정들은 조직상황과 공식조직에 의하여 영향을 받는다.

- 공식적인 규율들은 예외도 있지만 유연성의 정도에 따라 영향을 준다
- 구성원의 공식적 힘: 해당직위에 부여된 자원들과 권한
- 의사소통과 집단적 협력과 업무수행에 있어서의 가능성들과 제약들

대부분의 경우 외부환경이 변하거나 구성원이 바뀌거나 또는 게임들 풀어나가는 과정들이 구성원들에 의하여 변하여도 조직 자체는 어느 정도의 안정성을 지속한다. 이 안정성이 있다는 자체가 조직을 규제하는 힘이 존재한다는 것을 의미한다. 이 점에 대하여 부록을 참조하기 바란다.

요약하면 개인의 행동과 인간관계들은 공식조직에 의하여 전적으로 규제된다고 할 수가 없으며 조직의 현실이란 게임들, 게임들을 풀어나가는 과정들 그리고 규율의 메커니즘들로 이루어진다. 공식 조직과 조직 실체는 연관성이 있다. 전자는 후자를 결정짓는 것이 아니라 영향을 준다. 다시 말하면 조직과 규율은 잠정적인 유기적 결합체를 구성함으로써 그 안에서 구성원들은 제한된 범위내에서 가용자원들과 협상능력을 나름대로 구사하여 일련의 목적을 추구하여 간다.

바. 결론

현실성을 잘 감안하지 않는 이론들을 가지고 조직을 파악하려면 '기대하지 않은 반응'을 포착하지 못한다는 것이 크로지에(Crozier) 조직론의 핵심이다. 조직 실체를 움직이지 않고 조직실체가 움직이고 있는 일련의 제약조건들만을 변경한다는 것은 결국 기대하지 않는 반응을 불러일으키는

결과를 초래한다.

대부분 조직에서 나타나는 현상들은 사람들로 하여금 바람직스럽지는 않지만 그나마 좀더 나은 상황으로 갈 수 있도록 적응하게 만들고 있다. 우회적인 의사결정, 방해, 비합리적인 반응 등. 크로지에(Crozier)의 눈으로 보면 이러한 현상들은 이해되어야 하며 이것을 통하여 조직 실체가 움직이는 현실을 볼 수 있게 한다. 이해한다고 문제가 해결되는 것은 아니지만 맨 처음 하여야 할 필요한 작업이다.

4. 組織 實體의 把握: 方法論

가. 모든 조직은 추적해서 파악하여야 한다.

전술한 크로지에(Crozier)의 理論을 이제부터 실제로 응용하기 위하여 조직 실체를 분석하는 方法論을 보기로 하자.

組織 實體는 定型化되지 않은 가변적 실체라는 점에서 이를 파악한다는 것이 매우 어려운 작업이다. 모든 조직체는 나름대로 자율성을 갖고 있는 구성원들에 의하여 생성되고 구조화되고 유지되어 가기 때문에 일반적인 정형으로 설명할 수 없는 개별적인 것인데 구성원들의 자율성뿐만 아니라 공식적인 조직과 다른 조직 실체들에 의하여 영향을 받고 있어서 그 가변성은 한층 더 복잡하여진다. 게임들이 어떻게 조직내의 상호관련성에 연결되어 있는지를 안다고 해도 가장 중요한 부분인 구성원들이 조직 실체를 구성하여 가는 과정들을 사전에 무엇이라고 파악할 수가 없다. 따라서 조직 실체를 파악하는 데에 있어서의 두 가지 기본전제를 말할 수 있다.

- 모든 조직체는 개별적이다 : 신속하고 어디에나 쓸 수 있는 유일한 방법은 없다.

- 더구나 조직 실체의 위상을 설정할 수도 없다.

이것은 외부인이나 내부구성원 모두에게 적용되는 문제이다. 공식 조직과 기업내 관행에 대하여 광범위하게 알고 있는 사람이 조직 실체를 파악하는 데에 유리하다. 그러나 그의 직접경험은 기본적으로 불완전하고 편견에 섞여 있다고 보아야 한다.

- 그의 공식 조직에 대한 이해는 때로는 불완전하다.

- 회사내에서 그의 직위에 있으면서 다른 사람들과 조직을 관찰하게 되는데 타인과 조직은 그에게 무엇인가를 보여주고 있을 뿐이며 게임상황에서 타인들의 행동전략과 힘에 의하여 그는 통상 화가 나 있거나 편견을 갖고 있게 되는 수도 많다.

이러한 이유 때문에 내부 구성원들은 가장 중요한 조직이 실제 작동하는 것을 파악하기 힘든 경우가 있다. 그래서 모든 조직은 상호 교호작용 과정을 토대로 새로이 파악되어야 한다(물론 공식 조직에 대한 이해와 직접경험은 조직 파악에 있어서 기본이란 점은 부인할 수 없다).

우선 사람들의 행동양식을 이해하는 것이 첫 번째 해야 할 일이다. 크로지에는 2단계 분석방법을 제시한다.

- 구성원의 의식과 관행을 조사한다(면담과 설문조사)

- 구성원의 행동전략으로 이 자료들을 재편한다. 구성원의 입장에 서서 그 사람 내부의 의식과 행동으로부터 재구성한다.

나. 구성원의 의식과 관행에 관한 자료(면담과 설문조사)

현장에서 먼저 구성원들의 의식과 관행에 대한 자료를 수집하여야 한다. 설문조사를 할 수가 있으나 다음과 같은 사항을 파악하기 위하여 면담이 선행되어야 한다. ① 구성원의 활동, 의식구조, 그가 당면한 제약들과 어려움 등 그리고 만족하고 불만족한 점들이 무엇인가, ② 타인들과의 관계에서 중요하다고 여기는 점들, 기대하는 것들, 갈등관계 그리고 타인들에 대하여 만족하고 불만족하는 점들, ③ 그가 구사할 수 있는 가능한 행동들, 그리고 타인이 어떻게 행동할 수 있다고 판단하는지를 면담에 의해 조사자는 넓은 범위에서 새로운 것들을 발견하게 된다. 따라서 조사자는 무엇보다도 마음을 열고 임하여서 면담에 응하는 사람이 자신을 흥미로운 상대로 여기도록 함으로써 그가 자신이 하고 있는 일과 상황을 자연스럽게 말할 수 있게 하여야 한다. 기본적으로 면담에 응하는 사람은 항상 자기 나름대로 상황에 맞는 합리성이 있다는 것을 염두에 두어야 한다. 그러나 어떠한 이유에서든 간에 면담자를 존경하고 열린 마음으로 대한다고 해서

전적으로 아무말이나 과장되게 말하도록 수동적이어서는 안되고, 분명한 목적을 가지고 구체적인 상황에서 그가 어떠한 행동을 할 수 있고 어떠한 역량을 갖추고 있는지를 알아내야 한다. 다시 말하면 그로 하여금 분명하게 자신의 행동의 근거를 밝히고 전략적 행동을 어떻게 가져갈 것인지 그 성격들을 잘 설명하도록 하여야 한다. 그러려면 면담은 동태적으로 순발력을 갖고 있어야만 한다.

자신들의 주관적인 인식과 태도를 객관적이라고 할 수는 없으나 우리의 분석에서는 주관과 객관이라는 양분법적인 논리를 피해 가야 하며 구성원들이 처한 상황에서 어떻게 인식하고 전략적 행동을 하는가 하는 그들의 주관적 자료와 객관적으로 볼 때 기술적·경제적 요인들이 어떻게 제약을 가하고 있는가를 가려내는 것이 중요한 자료가 된다.

조사자는 설문조사를 하기 앞서서 이런 방법으로 무엇이 중요한 질문인지를 찾아내어 설문조사를 하여야 한다.

다. 행동전략의 구성

다음으로는 구체적인 상황에서 어떻게 상황을 인식하고 예견하며 어떤 목적을 추구하고, 제한된 구조적 요인 가운데서 목적달성을 위하여 어떤 가능성을 갖고 있으며, 그가 보유한 자원이 무엇이고 어떤 행동반경이 주어졌는지 있기 때문에 어떤 방식으로 어떻게 행동할 것인지를 알아야 한다.

이를 위하여 조사자는 먼저 나타나 있는 여러 가지 행동전략들을 검토해야 한다. 이 행동전략을 모델로 하여 면담과 설문에서 추출된 자료들을 비교·검토하여 간다. 구성원들의 인식과 태도, 특성문제들에 대한 견해, 만족과 불만족들, 공식적인 것들에 대한 반응, 승패의 게임에서 자신들이 구사할 수 있는 힘들을 가려내야 한다. 간단히 말하면 이러한 자료들은 여러 구성원들 각각의 경우에 어떤 행동전략을 구사하는가를 판독하는 데에 필요한 것들이다. 조사자는 게임이라는 거울에 비추어 면담과 설문조사에서 찾아진 자료들을 판독해서 여러 유형의 구성원들이 어떤 내재적 논리적으로 자신들의 인식과 정서 그리고 태도를 갖게 되어 행동전략을 세우는가를 발견해 낸다.

아마도 주어진 자료로서 모든 것이 쉽사리 전략이란 개념으로 재편되지는 않을 것이다. 그러나 조사자는 시행착오를 거쳐가며 어떠한 상황이던 나름대로의 이유와 의미가 있음을 찾아내도록 노력해야 한다.

조사자의 눈으로 보아 일관성이 없다고 판단되면 아직도 특정 상황에서의 구성원의 입장에서부터 상황을 재구성하고 있지 않는가 하는 반문을 스스로 해보아야 한다. 다른 자료들을 판독하고 관찰과 재구성을 반복하여 이해하도록 한다. 행동 전략이 반드시 구성원들의 명확한 생각과 일치하여야 하는 것은 아니지만 그들의 행동에 비견해 보아야 한다.

라. 게임들의 구성과 규제의 논리

행동전략들이 결정하면 이것들을 설명하여야 한다. 기본적인 가정을 설정한 후에도 특정 행동전략들이 비합리적으로 보인다면 좀 더 상황을 정밀하게 분석해 보도록 하여야 한다.

한편으로는 기술적·법률적·경제적·사회적인 제약요인이 있는가 하면, 다른 한편으로는 게임의 룰이 있는데 이는 힘의 역학에 의하여 조직구조에 반영되어진 것이다. 객관적인 모든 제약조건들만으로는 불충분하다. 전략적 행동을 합리적으로는 설명이 불가능한 부분들이 있다.

이 경우 권력구조와 조직의 밑에서 행동을 규제하는 게임의 룰을 간파해야 한다. 다시 말해서 여러구성원들이 다른 사람들과 맺고 있는 관계성과 내재적인 매개기능이 존재한다는 것이다.

- 불확정 영역을 조건짓는 일련의 제약이 있다(기술경제적 조건들, 규제들).

- 이러한 제약조건들에 대하여 여러 구성원들이 어떻게 인식하는가를 파악하여 이 자료를 토대로 구성원들의 행동전략을 구성한다.

일반적인 가정을 해보면서 점차 조직 내부의 내재적인 게임들의 룰과 성격이 파악된다. 초기의 가정들을 실제와 비교하여 검증하면서 구성원들의 정서와 태도에 부합하는 보다 현실적인 가정을 재구성하여 간다. 검증을 통하여 힘의 역할구조를 차츰 파악하여 갈 수가 있게 된다.

모노폴(Monopole)회사를 예를 들어 이러한 방법이 구체적으로 어떻게 적용되는가를 보도록 하자.

설문조사의 결과 생산직근로자들이 갖고 있는 일련의 태도와 기계정비공들이 갖고 있는 일련의 태도들이 파악됨으로써 양 부문간에 존재하는 음성적 갈등의 성격을 찾을 수가 있었고 서로가 어떤 식으로 생각하고 있는지를 파악하였다. 이러한 분위기를 설명하기 위하여 이 두 그룹들이 갖고 있는 행동전략을 구성하여 보았다. 조잡하지만 크게는 기계정비공들이 생산직 사원들에 대한 우위를 점유하려고 보다 공격적인 행동전략을 갖고 있다고 가정하였다. 그들의 태도로 보아서 공식적으로 순종하나 간접적으로 저항하는 행동전략을 갖고 있다고 보여졌다. 이후 이러한 행동전략에 상응하는 게임의 성격이 무엇인지를 파악하였다. 가용자원의 양에 큰 차이가 있는 상황에서 이 두 그룹은 게임의 중요한 쟁탈목적이 되는 것을 놓고 서로 대립하고 있었다. 자원의 범위를 확장하고 통제하는 것으로서 기계정비공들은 불확정 영역의 출처인 정보를 갖고 있었다. 그것은 기계가 고장나는 것에 대한 정보였으며 이것으로 실제로 공장운동을 장악하고 있었다. 이것이 공장장과 생산직근로자들의 관계에 영향을 미치고 있었다. 결과적으로 두 집단간의 서로의 태도는 흔히 부하와 상사의 관계에서는 상이한 양상을 보인다. 기계고장에 대한 조직행동에서 보면 모노폴(Monopole)회사의 특수성을 발견할 수가 있고 기계정비공들이 기술자로서의 자신들의 입지를 살려서 기계사용계획과 수리계획을 없애버린 것을 알게 된다. 전략분석방법으로 이렇게 구성원들 간에 어떤 행동전략을 수립하여 가는지를 파악하고 이에 상응하는 게임이 어떻게 벌어지는지를 판독할 수가 있다. 이 게임들과 게임들을 해결하는 과정에서 구성원들은 힘의 역학을 토대로 관련성의 구조를 형성하여 적응하여 가고 이것들을 어떻게 조절하여 가는지를 파악하게 된다.

마. 결론

방법론은 기본적으로는 간단하며 면접과 설문으로 다음 자료들을 수집한다.

- 공식 조직

- 구성원의 태도와 행동

이것을 토대로 구성원의 행동전략, 게임 그리고 게임의 조절양태를 파악한다. 그럼에도 실제로 방법론을 적용하는 것은 생각보다 쉽지 않다. 첫째로, 자료는 매우 많다. 둘째로, 행동전략, 게임 그리고 게임의 조절양태는 시행착오를 거치면서 인내심을 갖고 파악되어야 하는 복잡함 것이다. 관찰과 구성은 반복되어야 한다.

조사자는 그가 분석하려고 하는 조직행동시스템의 기저를 구성하고 있는 수많은 상호작용들을 비교·검토하면서 사실들을 재수정해 가야 한다. 조사자는 이러한 관찰 속에서 특히 구성원들간의 힘의 역할을 파악하여야 하며, 상호간의 행동은 규제하는 실질적 메커니즘을 파악하여야 한다.

분석에 있어서 조사자 자신이 당위성과 실제행동과 실제행동의 '차이'가 왜 나는지를 생각해 보아야 한다. 원리는 간단하다. 어떠한리라는 가정을 세워보고 실제와 같은지를 비교·검토해 가며 가정을 검증하는 것이다. 가정과실체가 차이가 나면 왜 그런지의 이유를 찾아보는 것이다. 이 '차이'는 매우 소중한 자료이다. 이것을 통하여 애초에 가정하였던 것과는 다른 나름대로의 합리성이 존재한다는 것을 파악하게 되고 여기서부터 새로이 가정을 재구성해 가면서 조직 실체의 움직임에 접근하게 되는 것이다.

이런 점에서 보면 분명히 조사의 범위가 매우 넓고 힘든다는 것을 인정하게 된다. 사실 조직의 실체는 경우마다 다르고 구성원에 따라 가변적인 것이란 점을 감안하면 놀랄 일은 아니다. 크로지에(Crozier)의 이론으로 보면 조직 실체를 파악하는 것은 하나의 연구이다. 전문조사자에 의해 면담과 설문이 진행되고 조직 실체에 대한 가설을 설정하고 이것을 검증하여 가는 과학적인 방법인 것이다. 또 조사 자체가 조직변화의 한 방법이기도 하다. 왜냐하면 구성원들을 만나서 정보를 교환하고 의견을 나눈다는 것 자체가 조직변화를 일으키기 때문이다.

조사자에 의하여 연구가 진행될 때 두 가지 점을 유념해야 한다.

- 조사자는 조직 구성원들과 사전·사후에 모두 이해관계를 갖지 말아야 한다.

- 비밀보장을 보여야 한다.

이러한 조건하에서 풍부한 정보를 얻어낼 수가 있고 조직 실체를 제대로 파악할 수가 있다. 그렇다고 크로지에(Crozier)의 이론과 방법론이 조사자들만을 위한 것은 아니다. 기업내 모든 사람에게도 유용한 것이다.

설문이나 면담이 항상 가능한 것은 아니다. 왜냐하면 조사자들은 이미 구조화되어 있는 대답들을 들 수밖에 없는 처지일 수도 있기 때문이다. 이러한 경우 자료는 얻기 힘들고 불충분하거나 신빙성이 없을 수도 있다. 조사자는 두 가지 제약이 있을 수 있다는 것을 감안하여야 한다.

- 매일 시간이 많이 걸릴 수도 있다.

- 진지하고 자유로운 면담이 방해받을 수도 있어서 관찰을 하여야 할 필요가 있다.

조직구성원들은 조직 실체를 이해하는 데에 다음 조건을 충족하면 충분히 가능한 것 같다. 자신과 접촉하고 있는 조직구성원들을 충분히 이해할 수 있을 정보와 접촉이 있어야 한다. 그만큼 시간을 낼 수가 있어야 하며 수집할 수 없는 정보를 추측할 수 있어야 한다.

구성원은 그가 속해 있는 조직실체를 파악할 수 있는 가능성이 항상 있는 것은 아니다. 그가 처해 있는 위치가 매우 중요하다. 이 점에 있어서 조직에서 높은 직위에 있는 것이 상대적으로 유리하다. 또한 조직에 변화를 가하거나 사건을 창출하여 타인의 행동을 관찰하기 쉽도록 상황을 조작할 수 있으면 더욱 유리하다. 이처럼 조직내에 있는 사람도 나름대로 조직 실체를 파악할 수는 있다. 다른 사람과 관계를 넓혀 나가고 접촉과 정보채널을 넓혀서 타인의 반응과 행동들을 관찰하여 갈 수 있다. 그럼에도 몸에 밴 습성과 안목이라는 틀에서 관찰하여 가게 된다.

이 방법론은 항상 결과를 가져다 주며 노력한 만큼 유용한 결론을 얻는다. 조사자가 다음 사항을 잘 해결하면 단번에 유용한 결과를 얻을 수가 있다.

- 상대방의 반응과 태도는 상대방 행동전략의 반응이라는 것을 이해하려고 애쓴다.

- 공식조직과 연결하여 행동전략을 파악하는 것은 게임과 이 게임들의 조절기능을 파악하는 열쇠이다.