



# 기업문화를 통한 경쟁력 향상

# 목차

1. 기업문화의 개념
2. 기업문화에 대한 관심
3. 기업문화의 중요성
4. 기업문화의 사례
5. 일하기 좋은 기업
6. 기업문화를 통한 경쟁력 향상



(참고자료 ; EBS 교재, 삼성경제연구소 발표자료, 인터넷 검색 자료, 신문기사)

# 1. 기업문화의 개념

기업문화란 기업 구성원들이 **공유하고 있는 가치, 신념, 규범, 행동방식, 상징특성, 관리특성**을 말한다. 구성원들이 **옳고 바람직하다고** 생각하는 것이 유사할 때에만 기업문화를 말할 수 있다.

## 기업의 전략적 자산

1. 조직구성원이 가지는 내면화된 가치관, 사고방식, 행동양식 등을 좌우
2. 경영환경이 복잡하고 조직의 분화가 심할수록 경영의 무게 중심 역할
3. 전략선택, 위기극복, 대규모 인수합병 등 주요 경영의사결정의 성패 좌우

## 2. 기업 문화에 대한 관심

### 일하기 좋은 직장 (GWP ; Great Workplace)

- 일하기 좋은 직장이 전세계적으로 확산
- GWP는 신뢰, 자부심, 동료애의 3대 가치를 제시하고 리더의 실천을 통해 임직원 삶의 질을 개선
- Fortune誌는 1998년부터 GWP 운동의 실천 정도를 평가해 일하기 좋은 100대 기업 순위를 매년 발표
- 일하기 좋은 100대 기업 순위는 미국뿐 아니라 유럽, 남미, 일본 등으로 지속적으로 확산 중임

### 한국 기업의 변화

- 평생 직장의 개념이 사라지고, 성과주의가 도입되면서 전통적인 신뢰와 결속의 문화에 변화의 필요성이 대두됨
- 여성인력, 외국인 등 인력 구조가 다양화되면서 종업원들의 가치간의 변화와 조직 내 갈등 해결 방안이 필요
- 변화에 따른 기업 문화의 개선 시도가 대기업과 벤처 기업 등에서 다양하게 시도되고 있음
- 한국의 기업들도 기업 문화의 중요성에 대해 인식

# 3. 기업 문화의 중요성

## 개인의 속성

- ◆ 사람의 속성과 상황의 상호 작용에 의해 행동이 좌우됨
- ◆ 개인의 속성에는 가치관, 욕구, 지식, 능력, 열정 등이 포함됨

## 상황의 속성

- ◆ 상황의 힘이 약할 때 개인의 속성이 그대로 나타남
- ◆ 상황의 힘이 강할 때 개인은 서로 유사한 행동을 함

## 기업문화 중요성

## 보상과 승진

- ◆ 강한 기업문화도 강한 성과 주의 보상과 같은 역할을 함
- ◆ 사람들의 중요한 욕구인 사회적 욕구(소속감, 존경 등) 충족을 위한 노력

## 기업문화의 창달

- ◆ 업무의욕을 높이는 방법으로 성과나 보상을 사용
- ◆ 몸에 베어있는 행동방식을 좌우하는 기업문화 창달

# 4. 기업 문화의 사례

## GE : 유기적 성장(Organic growth) 문화

새로운 전략에 적합한 문화 변혁을 시도 : “유기적 성장 문화”를 제시

→ 자체적으로 핵심기술 개발, 기존사업과 시너지 효과가 가능한 신사업 창출

이멜트 취임 이후 GE 매출 성장률

(단위 ; 10억 달러, %)

	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
매출액 (증가율)	112 (4.0)	113 (0.9)	134 (18.6)	148 (10.4)	163 (10.1)

GE 홈페이지 “2006 Annual Report

- 경영리더(사업본부장)를 중심으로 창의성과 혁신 아이디어의 개발을 고취시키는 상상력 돌파(Imagination Breakthrough) 프로그램을 추진
- 유기적 성장 전략에 적합한 새로운 리더상을 제시하고 육성  
‘관리’의 전문가에서 ‘산업’의 전문가로 변화 촉구

# 4. 기업 문화의 사례

## 사우스웨스트 : 임직원의 자발적 업무 참여 등 가족적 문화의 정착

임직원에게 대한 배려를 최우선적으로 실천하는 기업문화 정착

→ 행복한 임직원이 최상의 고객 서비스를 창출한다는 경영철학

### 사우스웨스트 최고의 자원은 '사람(人)'

“우리 회사의 항공기는 모방할 수 있습니다. 또한 우리의 발권 카운터나 다른 하드웨어도 베낄 수 있습니다. 그러나 사우스웨스트항공의 직원과 그들의 태도만은 복제 할 수 없을 것입니다.” (하버트 켈러 전임 CEO, 1981 ~ 2001)

→ 반복되는 일상에 행복할 수 있는 Fun 경영, 유머 경영 도입

→ 전 임직원이 업무를 대할 때 직종의 벽을 넘어 한 가족처럼 협력

- 15분 동안 승무원 교체, 승객 탑승, 주유 등 모든 준비가 완료(타사 35분)

- 가족적 업무 협조로 타사에 비해 월등한 효율성 기록

(비행기 1대당 직원수 94명, 직원 1인당 승객수 2,500명)

# 4. 기업 문화의 사례

## 기업문화가 뒷받침되지 않은 전략 모방의 실패

사우스웨스트항공이 가격우위 정책을 바탕으로 성공을 거듭하자,  
여러 항공사에서 이와 유사한 전략을 도입하였으나 실패

- 컨티넨탈항공은 1993년 단거리 전문 자회사인 컨티넨탈 라이트를 설립했으나 적자에 허덕이다 2년 만에 폐쇄
- 아메리카 웨스트, 리노 등 신생 항공사들도 사우스웨스트를 모방한 전략을 시도했으나 결국 실패

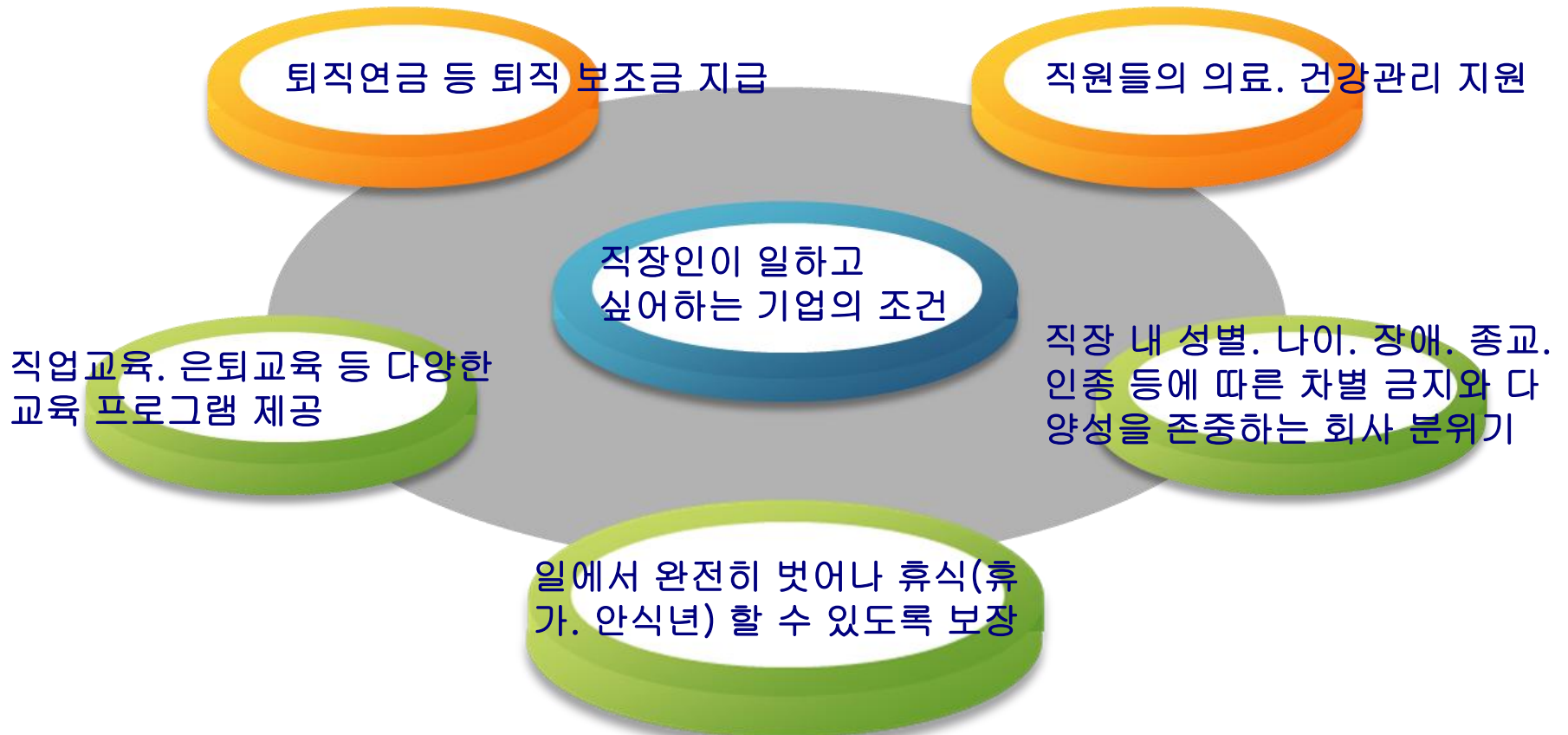
## 전략 모방의 실패 원인

- 기업문화가 뒷받침되지 못하면서 직원간 의사소통 단절, 신분 장벽으로 원활한 협조관계가 불가능 했음
- 기업문화는 단기간의 정책적인 결정으로 이뤄지는 것이 아니며 장기적인 관점과 조직 구성원들의 공유된 문화를 통해 정착 되어져야 함



# 5. 일하기 좋은 기업

미국 '최고 직장 연구소'(Great Place to Work Institute) ;  
직장인이 일하고 싶어하는 기업의 조건



# 5. 일하기 좋은 기업

## 2009년 포천(Fortune)지가 선정한 '일하기 좋은 100대 기업'

### 1위에 오른 업체 ; 데이터 저장장치 업체 '넷앱(NetApp)'

- 직원들이 자녀를 입양할 때 최대 2만달러의 보조금을 지급
- 자녀 중에 자폐아가 있을 경우 치료비로 최대 2만 5천달러까지 지원
- 직원들이 지역 사회를 위해 자원봉사 활동을 할 경우 연간 5일간의 유급 휴가



### 2위에 오른 업체 ; 투자자문회사 '에드워드 존스'

- 불황기에 직원들에게 제공하는 가장 중요한 복지는 일자리 보존
- 지난해 월가(家) 금융회사들의 줄 도산에도 정리해고 대신 698명을 신규 채용

### 4위에 오른 업체 ; '구글'

- 불황기의 여파로 지난해 1위에서 4위로 추락함, 지난해 1만명의 계약직을 대량 해고함
- 무료 부페 식사와 놀이터와 같은 사무환경, 스키 여행 등과 같은 복지 혜택 축소

# 5. 일하기 좋은 기업

12년 연속 ‘일하기 좋은 100대 기업’ ... 美 싸스 인스티튜트 (SAS Institute)

; ‘비즈니스 정보분석 소프트웨어’ 분야에서 세계 1위(조선일보 2009년 12월 12일)

“잘 쉬어야 일도 잘하는 법 ... 직원이 행복해야 고객도 행복하다”

- 직원을 왕(王)처럼 대접하는 회사
- 숲속에 있는 회사(365만m<sup>2</sup>, 110만평)로 사슴과 코요테가 나타난다.

일과 삶의 균형 중시, 짐 굿나잇 회장 - “직원복지가 기업성장과 직결된다”는 경영 철학

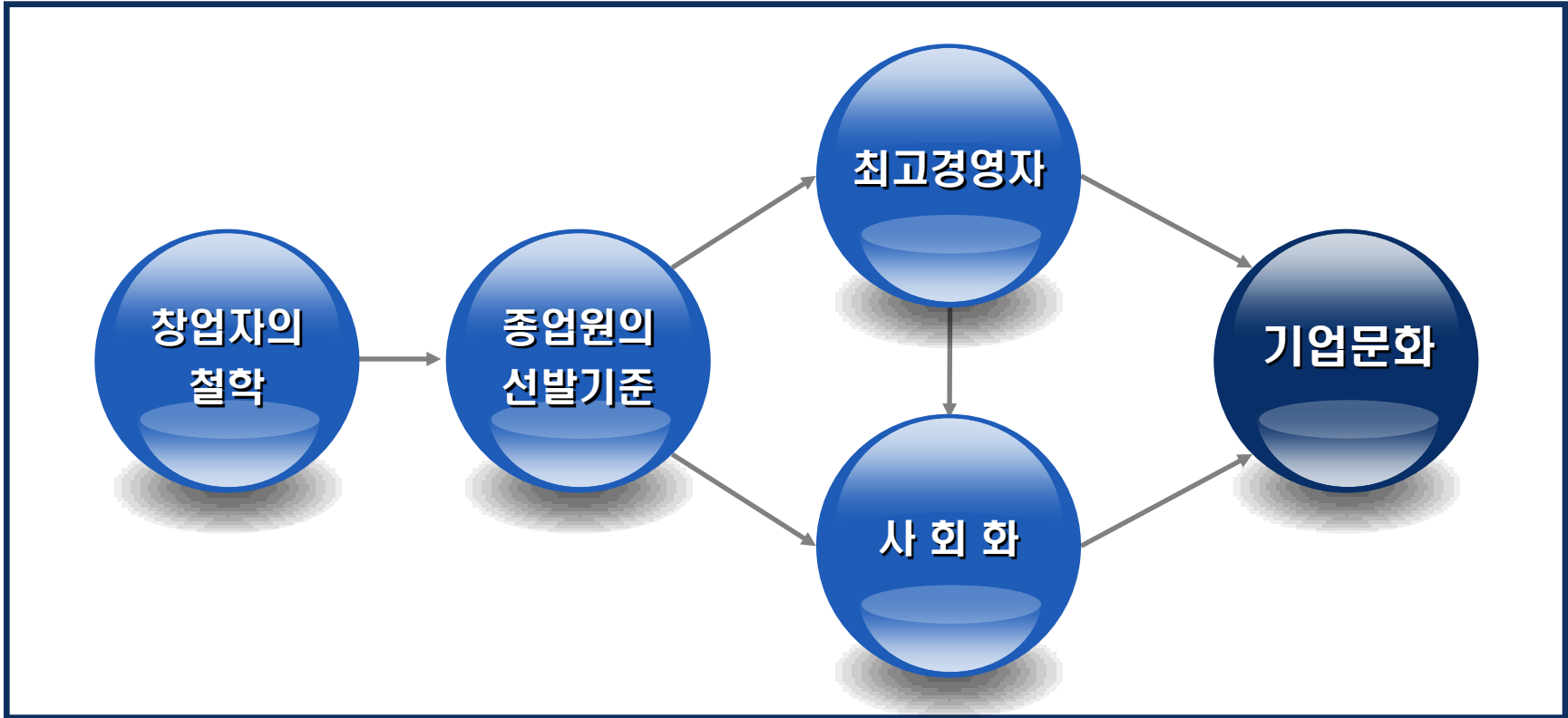
- 워킹맘을 위한 두 곳의 유아원, 점심 때 엄마와 아이가 함께 식사
- 4명의 의사와 20명의 간호사가 상주
- 라이브 피아노 연주를 들으며 식사, 수영장, 농구, 라켓볼 코트, 미사지실, 미용실 등

감동적인 인사 시스템

- 야근과 잔업 그리고 해고와 정년이 없다.
- 회사는 직원들의 퇴근시간을 보장하기 위해 오후 5시 이후 전화를 자동응답기로 전환
- 신입사원을 포함해 전 직원이 개인 사무실 사용

# 6. 기업문화를 통한 경쟁력 향상

## ● 기업문화 창달



## 6. 기업문화를 통한 경쟁력 향상

### ● 기업문화 창달

- ❖ 최고 경영자가 해야 할 가장 중요한 일은 좋은 기업문화의 창달임
- ❖ 훌륭한 기업의 기업문화를 모방하려 해도 쉽게 모방할 수 없음
- ❖ 거대 그룹의 경우 기업문화에 의해 회사가 유지된다.
- ❖ 신생 기업의 경우 처음부터 옳은 기업문화의 형성에 노력해야 한다.  
어느 정도 성장 후에 적용하려고 하면 실패할 확률이 높다.
- ❖ 최고경영자는 자신이 중요시하는 것이 무엇인지 사업을 성공으로 이끌기 위해서 구성원에게 요구되는 것이 무엇인지 명확히 하여야 한다.
- ❖ 기업문화를 형성하는 것은 매우 오랜 시간이 걸린다.
- ❖ 좋은 수익을 내는 대부분의 회사는 좋은 기업문화를 가지고 있다.