

한국리서치 기업문화(Corporate culture) 조사 모델

마케팅조사 사업6부 백재훈 수석부장

기업문화 조사 모델의 이해

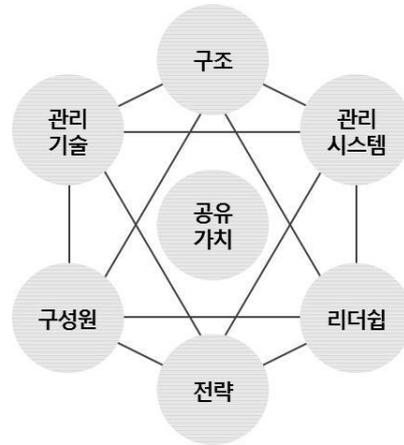
최근 국내기업에서는 기업문화에 대한 관심이 증폭되어 가고 있다. 그러나 최근에 확산되어 가고 있는 기업문화에 대한 기업의 관심은 기업문화를 '기업 구성원의 문화 현상'으로 이해하고자 하는 시도를 넘어 '경영의 수단'으로서 활용한다는 점에서 이전과 큰 차이가 있다고 할 수 있다. 즉, 경제환경의 변화라는 거시적 환경 속에서 기업문화에 대한 이해는 경영혁신, 조직의 활성화, 체질개선, 변신, 재생, 내부사업가활동 등 현대기업이 당면하고 있는 적응 문제들을 해석하고, 이들 문제를 해결하는 데 있어서 기업경영의 새로운 관점과 개념을 제공하는 설명변인으로 자리잡고 있기 때문이다.

이와 같은 배경 하에 한국리서치는 기업의 기업문화 현상을 이해하고, 기업문화의 문제점을 진단하며, 이를 내부고객 만족과 연계 시킬 수 있는 기업문화 조사 모델을 개발하였다. 본 조사 모델의 가장 큰 특징은 문화에 대한 시스템적 접근방식이다. 즉 기업문화를 현상이 아닌 경영의 수단(7S)으로 해석하고, 기업문화를 내부고객만족과 연계시킴으로써 성과지향적인 문화를 형성하기 위한 개선과제 도출에 매우 효율적인 조사 모델이라는 점이다.

기업문화의 7S

기업문화의 7S개념은 기업문화를 이해하는 데 가장 실질적인 도움을 주는 개념으로, 각 요소별로 조직의 한 부분을 설명해 주면서 동시에 이들이 모여서 조직 전체의 특성과 문화를 보여준다. 그리고 이들 요소들이 상호 긴밀히 연결될수록 조직문화는 더욱 뚜렷하고 강하게 나타나고, 연결이 약할수록 모호하고 허약한 문화가 형성되므로, 한 조직의 문화를 제대로 이해하기 위해서는 7S 각각의 요소들이 잘 개발되어 있는지를 확인해야 할 뿐만 아니라, 7가지 요소들이 서로 어떻게 연결되어 있는지도 살펴 보아야 한다. 이들 일곱 가지 구성요소는 다음과 같다

<그림1> 기업문화의 구성요소: 7S



(1) 공유가치(Shared Value)

기업체의 구성원들 모두가 공통으로 지니는 가치관과 이념으로 기업의 존재목적 등이 이에 해당됨.

또한 조직 구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어 가는 원칙이나 기준이며 <그림 >에서 보여주는 바와 같이 다른 기업문화 구성요소에 영향을 주는 중요한 요소임.

(2) 전략(Strategy)

기업의 이념과 목적 그리고 기본가치를 중심으로 기업체가 환경변화에 적응하기 위해 장기적인 목적과 계획을 달성하기 위한 자원배분 방식을 말함.

(3) 구조(Structure)

기업체의 전략을 수행하는 데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계 그리고 역할과 책임 등 구성원들의 역할과 그들간의 상호관계를 지배하는 공식요소를 말하며, 관리시스템과 더불어 구성원들의 일상 업무 수행과 행동에 많은 영향을 주는 요소임.

(4) 관리시스템(System)

기업체의 기본가치와 일관성 있고 장기적인 전략목적달성에 적합한 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 결과 측정과 조정·통제 등 기업체경영에 있어서 반복되는 의사결정 사항들의 일관성을 유지하기 위하여 일상운영에 틀이 되는 관리제도와 절차.

(5) 구성원(Staff)

기업체가 필요로 하는 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 그들의 행동패턴 등을 보유한 인적 자원.

(6) 기술(Skill)

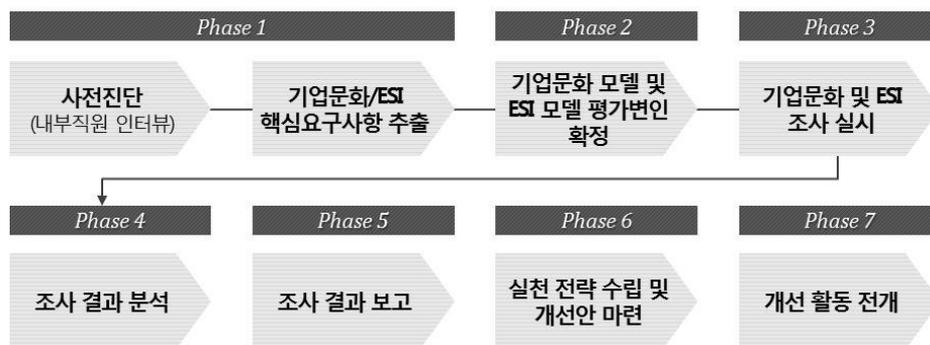
전략을 실행하기 위한 기법과 기술을 말함. 기계·장치와 컴퓨터 등 생산 및 정보처리분야의 물리적 하드웨어는 물론, 이를 사용하는 소프트웨어기술을 포함하며, 구성원들에 대한 동기부여와 행동강화, 갈등관리와 변화관리, 목표관리와 변화관리, 목표관리와 예산관리 등 기업체경영에 적용되는 관리기법과 장치기술이나 공정운영기술 등을 말함.

(7) 리더십 스타일(Style)

구성원들을 이끌어 가는 전반적인 조직 관리 스타일로서 예를 들면, 방관형, 과업형, 컨트리클럽형, 팀형이 있음.

한국리서치의 기업문화 조사 프로세스

<그림2> 기업문화조사 process

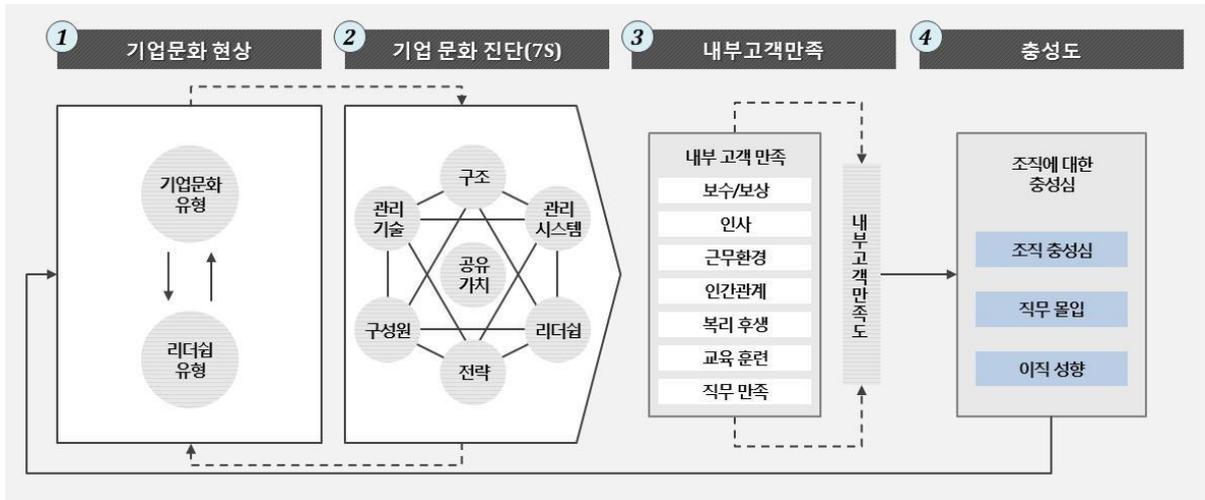


한국리서치의 기업문화 조사모델은 총 7단계로 구성되며, 각 단계별 목적에 따라 조사 전문가와 기업문화 전문 컨설턴트가 투입된다.

Phase1에서는 사전진단을 통하여 자사의 구성원이 인식하고 있는 기업문화 현상에 대하여 파악하고, 자사의 요인 별 기업문화와 내부고객만족도 측정요인을 발굴해 내는 단계로 기업문화 전문 컨설턴트와의 공동작업을 통해 수행한다.

Phase2에서는 자사의 기업문화 평가변인을 확정하고 자사의 측정모델을 개발하는 단계이다. 일반적으로 한국리서치의 기업문화 평가시트는 200여 문항으로 구성되고 있으며, 기업문화를 측정하기 위해 50여개의 측정 개념이 사용된다.

<그림3> 한국리서치의 기업문화 조사 모델



Phase3에서는 기 수립된 조사모듈과 측정 설문지를 기반으로 자사의 기업문화 현상, 7S에 대한 인식수준, 내부고객만족 수준을 파악하는 단계이다. 조사방법은 구조화된 설문지를 통한 자기입식 조사방법 및 인트라넷 및 한국리서치의 인터넷 설문시스템을 이용한 방법을 일반적으로 이용하고 있다.

Phase4와 Phase5에서는 기업문화현상, 7S, 내부고객만족도를 연계하여 자사의 구성원이 인식하고 있는 기업문화와 내부고객만족도를 분석한다. 주요 도출 내용으로는 자사의 기업문화 유형, 리더쉽 유형, 7S, 내부고객만족도, 유형별 내부고객만족도, 유형별 이직성향, 유형별 고객충성도, 자사의 구성원이 중시하는 7S와 내부고객만족요소 중요도, 개선과제 등이 있다.

Phase6부터 Phase7은 컨설팅 단계로 주로 기업문화 전문 컨설턴트에 의해 수행된다. 이 단계에서는 Phase4와 Phase5에서 도출된 개선과제를 이용해 실천전략 수립과 핵심개선요소 추출을 하며, Phase7에서는 선정된 핵심개선과제에 대한 실행프로그램을 계획한다.