creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000266813

2018년 2월
석사학위논문

한국 자동차 기업의 조직문화 관리방안에 관한 사례연구

조선대학교 경영대학원

경영학 석사학위 과정

서 성 철

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한국 자동차 기업의 조직문화 관리방안에 관한 사례연구

A Case Study on the Organizational Culture Management Plan of Korea Motors Company

2018年 2月 23日

조선대학교 경영대학원

경영학 석사학위 과정

서 성 철

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한국 자동차 기업의 조직문화 관리방안에 관한 사례연구

A Case Study on the Organizational Culture Management Plan of Korea Motors Company

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학석사학위과정 신청 논문으로 제출함.

2017年 10月

조선대학교 경영대학원

경영학 석사학위 과정

서 성 철

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서성철의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 장 용 선 인

위 원 조선대학교 교수 이 현 철 인

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 인

2017年 12月

조선대학교 경영대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT
I. 서 론 ····· 1
1.1 문제의 제기 및 연구목적 ····· 1
1.2 연구의 범위 및 방법 ····· 2
1.3 논문의 구성 ····· 3

Ⅱ. 자동차 산업의 실태 분석 ····· 4
2.1 한국의 자동차 산업의 현황 ····· 4
1) 자동차 등록 현황 ····· 4
2) 국내 자동차 시장 현황 ····· 6
2.2 글로벌 자동차 산업의 현황 ····· 9
1) 세계 자동차 판매 현황 ····· 9
2) 업체별 자동차 판매 전략 ····· 10
(1) 미국 업체들 ····· 11
(2) 일본 업체들 ····· 11
(3) 유럽 업체들 ····· 11
(4) 한국 업체들 ····· 12

Ⅲ. 조직문화의 이론적 배경 ····· 13
3.1 조직문화의 개념 ····· 14
3.2 조직문화의 유형 ····· 16
3.3 경쟁가치 모형 ····· 18

Ⅳ. 외국 자동차 기업의 조직문화 ····· 21
4.1 외국 자동차 기업의 조직문화 특성 ····· 21

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.1.1 미국 ····· 21
1) 미국 우수기업의 조직문화 특성 ····· 21
2) GM의 기업문화 ····· 22
(1) 다양성 존중 ····· 23
(2) 개방적 의사결정 시스템 ····· 24
4.1.2 일본 ····· 24
1) 일본 우수기업의 조직문화 특성 ····· 24
2) 도요타의 기업 문화 ····· 28
(1) 학습 리더십 문화 ····· 29
(2) 부서단위 학습 문화 ····· 29
(3) 지속적인 학습 ····· 30
(4) 자율적 역량 증대 ····· 30
(5) 조직원들의 참여 강조 ····· 31
4.2 한국 자동차 기업의 조직문화 특성 ····· 31
1) 한국 자동차 기업의 조직 문화의 특성 ····· 31
2) 현대, 기아자동차의 조직문화 ····· 32
3) GM 대우 자동차의 조직 문화 ····· 34
4.3 자동차 BIG 3의 경영위기 극복사례 ····· 36
1) 도요타 경영위기 극복사례 ····· 36
2) GM 경영위기 극복사례 ····· 38
3) 폭스바겐 영영위기 극복사례 ····· 41

V. 기아 자동차 조직문화 실태 분석 ····· 43
5.1 개요 ····· 43
5.2 기아 자동차의 디자인 경영 ····· 45
1) 디자인 조직 역량 강화 ····· 46
2) 기아자동차의 디자인 철학이 담긴 제품의 출시 ····· 47
3) 디자인 경영을 기업문화로 정착 ····· 47
5.3 원가절감 활동 ····· 49

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.4 기아 자동차의 조직문화 New KIA 활동 ····· 49
1) DOC (Design Our Communication) ····· 51
2) DOF (Design Our Feeling) ····· 51
3) DOT (Design Our Team) ····· 52
4) DOW (Design Our Work) ····· 53
5) 임직원 내재화 활동 ····· 53
5.5 기업경영성과 ····· 54
1) 경영성과 ····· 54
5.6 기업문화의 변화 ····· 57
5.7 기업문화의 진화 ····· 59
1) DOT 2.0 ····· 61
2) CHP 2.0 ····· 62

Ⅵ. 결론 ····· 64
6.1 연구결과의 요약 ····· 64
6.2 연구의 시사점 및 한계 ····· 65

참고문헌 ····· 68

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 목 차>

[표 2-1] 연도별 자동차 등록 추이 ····· 4
[표 2-2] 국산 및 수입자동차 등록 현황 ····· 5
[표 2-3] 전기자동차 충전기 보급실적 및 계획 ····· 5
[표 2-4] 2016년 국내 시장의 업체별 생산 현황 ····· 7
[표 2-5] 2016년 국내 자동차 업체별 판매 현황 ····· 8
[표 2-6] 세계 자동차 판매 현황 ····· 10
[표 3-1] 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형 ····· 19
[표 5-1] 차량 메이커별 국내 판매 추이 ····· 55
[표 5-2] 차량 메이커별 국내 승용차 시장 점유율 ····· 55

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<그 림 목 차>

[그림 1-1] 연구 절차 ····· 3
[그림 2-1] 국내자동차 판매대수와 차급별 판매 비중 ····· 6
[그림 2-2] 2016년 국내 시장의 월별 판매 추이 ····· 7
[그림 2-3] 업체별 자동차 판매 현황 ····· 10
[그림 4-1] 도요타 리콜 진행경과 ····· 37
[그림 4-2] 도요타 위기 전후 변화 ····· 37
[그림 4-3] GM 리콜 진행경과 ····· 39
[그림 4-4] GM의 위기 전후 변화 ····· 39
[그림 4-5] GM의 조직 체계 ····· 40
[그림 4-6] 폭스바겐 리콜 현황 ····· 41
[그림 4-7] 폭스바겐 위기 전후 변화 ····· 41
[그림 5-1] 기아자동차 경영실적 ····· 43
[그림 5-2] 기아자동차의 문제점 ····· 44
[그림 5-3] 현대차와 기아차의 시너지 효과 ····· 46
[그림 5-4] 디자인경영 내부 커뮤니케이션 ····· 48
[그림 5-5] New KIA 캠페인 활동 체계 ····· 50
[그림 5-6] DOC 활동 프로그램 ····· 51
[그림 5-7] DOF 활동 프로그램 ····· 52
[그림 5-8] DOT 활동 프로그램 ····· 52
[그림 5-9] DOW 활동 프로그램 ····· 53
[그림 5-10] 임직원 확산, 내재화 활동 ····· 54
[그림 5-11] 경영성과 2006 VS 2011 ····· 56
[그림 5-12] 기업문화 변화 ····· 57
[그림 5-13] The Most Attractive company 조사 개요 ····· 58
[그림 5-14] New KIA 활동의 추진 성과 ····· 58

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 5-15] 2012년 기아자동차 조직문화 진단 결과 ····· 59
[그림 5-16] Management 2.0 ····· 61
[그림 5-17] New KIA 2.0 활동 체계 ····· 63

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

A Case Study on the Organizational Culture Management Plan of Korea Motors Company

Seong-cheol Seo
Advisor : prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.
Department of Business Adminstration
Graduate School of Chosun University

The human has the unique character. Like this, organizations and companies have an unique characters too. Especially in case of companies, we call it the enterprise culture. The enterprise culture is important to understand its company and organization.

So, it is essential that an enterpriser importantly consider their types or characters of the enterprise culture when a company accepts or implements new policies to increase their profit or revenue. Implementing new policies are required to view range of organizations and tempo, because there are various enterprise cultures and levels.

In other words, it is really necessary for enterprisers to understand enterprise cultures precisely when taking policies in order to get their goal.

This study is going to research the significance of an enterprise culture and how K motors establish an stable enterprise culture. We also look into success of business performance of K motors.

After merging with Hyundai motors, K motors faced up to losing their own enterprise culture and workers were losing their motivation

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

gradually.

New CEO comes to K motors, and then he made various efforts to take enterprise culture newly.

First above all, he did the design managements and started to make the identity of K motors's Design. That was first try among domestic motor companies. K motors design managements is consist of 3 parts of strategy.

1) Top manager of design department has all authorities about motor design. So. K motors design teams and organizations were getting stronger. Identity of K motors design were getting differentiation.

2) K motors has made their grille being like tiger nose and mouse. That makes what K motors design is. It means K motors has unique design. It is successful that K motors Management Philosophy come true by making family look and consistency

3) K motors has success to take their own design management philosophy. Also it consistently adheres to changing an enterprise culture and to creative thinking. It was basis of K motors success in international automobile market.

Secondly, New Kia has done 4 projects. Encouraging communication (DOC : Design Our Communication).

Inspiring working(DOF : Design Our Feeling). Making team creating synergy (DOT : Design Our Team). Improving ability(DOW : Design Our Work).These efforts I mentioned made K motors new enterprise culture. K motors turnaround. Their workers are fully satisfied with their cultures.

These case said that empowerment and activating organization are important although members of organization received various compensation and assistant

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

IMF 구제금융 사태와 2008년 글로벌 외환위기 등을 겪은 한국의 기업들은 국제 경쟁력을 강화시키기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 우리나라 대기업들은 세계무대를 중심으로 다른 나라의 글로벌 기업과 비교했을 때 뒤쳐지지 않을 정도로 우수한 경쟁력을 확보하였다.

그러나 최근 국가 간, 기업 간의 치열한 경쟁, 변하는 기술, 정보 통신기술의 발달, 악화되어 가는 국제무역의 환경, 그리고 고객의 인식 수준의 변화 등으로 기업은 큰 환경변화에 직면하게 되었다.

이렇게 변하는 경영환경에서 기업이 성공하기 위해서 가장 필요한 것은 바로 인재라고 이야기 한다. 탁월한 인재를 확보하는 것이 기업 경쟁력을 좌우하는 기본 전제조건이 될 것이다. 즉, 기업이 확고한 경쟁력을 갖추기 위해서 생산기술, 품질, 아이디어 등 기본 경쟁력이 필요하지만 더욱 탄탄한 경쟁우위를 점하기 위해서는 창의적 인재의 발굴이 필요하며 이를 위해서는 인재를 끌어당길 수 있는 그 조직 고유의 문화가 있어야 한다. 따라서 글로벌 기업들의 경우 경쟁력을 확보하기 위한 전략으로서 '기업문화'를 창조하고 그 결과 기업의 성과를 향상시키려 하는 것은 이미 보편화되어 있다.

한편 자동차 산업은 한 국가의 기간산업이며, 고용효과가 매우 높은 노동집약적 산업이다. 그러나 이러한 자동차 산업은 현재 큰 변화의 시기에 직면하고 있다. 먼저, 시장·수요 측면에서 시장의 주도권이 선진국 시장에서 신흥시장으로 이전되고 있으며, 개인들의 자동차에 대한 관념도 보유에서 공유의 시대로 변화하고 있다. 둘째, 다양한 에너지원을 활용한 차량이 등장할 것이며, 첨단 정보통신 기술이 접목된 차량들을 소비자들은 요구하게 될 것이다. 마지막으로 환경적 측면에서는 친환경 요구에 따라 자동차 기술을 발전시켜야 하며 자동차 산업의 글로벌화로 인해 진입장벽이 낮아져 세계적인 기업 간의 경쟁이 불가피하며 특히 중국기업 간의 경쟁이 치열해 질 것으로 예상된다. 이처럼 그 어느 때보다 급변하고 불확

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

실성이 높은 경영환경에 직면하고 있는 자동차 산업에서 생존하기 위해서는 조직원들을 단결시킬 조직문화가 필요하며 이러한 조직문화를 통해 기업의 생존력을 높이고 혁신활동을 추진하여 높은 생산성을 달성할 수 있다.

이에 본 연구에서는 현대자동차로부터 합병 이후 계속 침체되어 있던 기아자동차의 조직문화 재정립 과정과 함께 이를 바탕으로 기업성과가 개선되었던 성공비결을 살펴보고 이를 통해 자동차 산업에 있어 바람직한 조직 문화는 과연 무엇인가에 대한 대안을 제공하는 것을 그 목표로 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 이론 고찰과 사례 연구를 병행하다. 이론 고찰에서는 조직문화의 개념, 조직문화의 구성요소 그리고 조직문화 유형에 대하여 기존 연구를 통해 살펴보았다.

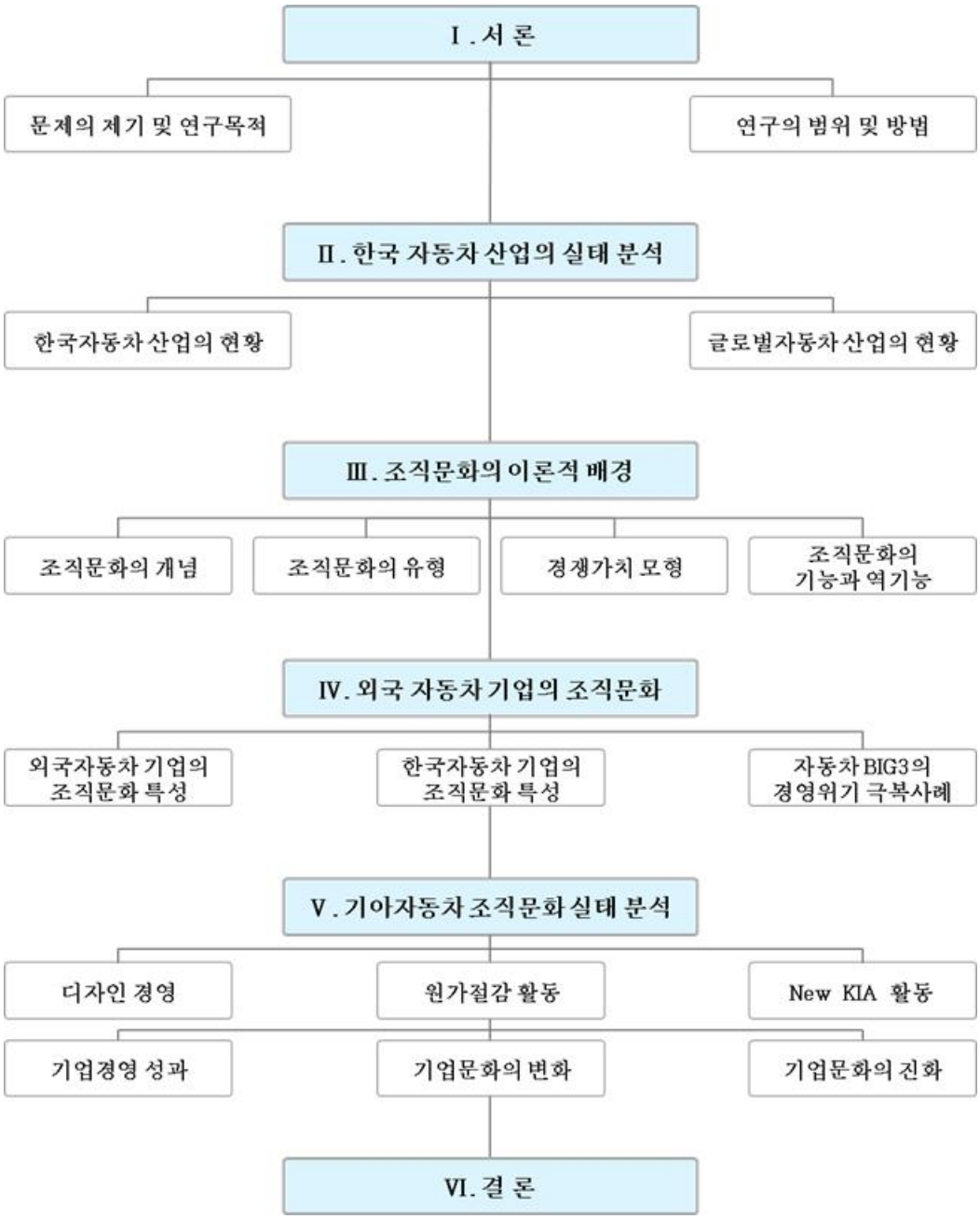
또한 본 연구에서는 기아자동차의 기업문화에 대한 문제점을 진단하고 대안을 찾기 위해 선행연구 및 내부 자료를 기초로 하여 현실적인 사례를 중심으로 정리 하였다.

제 Ⅱ장에서는 한국 자동차 기업의 실태분석을 통해 국내 자동차 산업과 글로벌 자동차 산업 간 차이를 확인해 보았고 제 Ⅲ장에서는 조직문화의 이론적 배경에 대해 살펴보았다. 제 Ⅳ장에서는 외국 자동차 회사의 기업문화 특성을 파악한 후 한국 자동차 기업과의 차이점을 중점적으로 알아보았다. 제 Ⅴ장에서는 Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ장에서 다루어진 내용을 바탕으로 기아자동차의 조직문화를 살펴보았다. 마지막으로 제 Ⅵ장 결론에서는 지금까지의 내용을 정리 종합하여 결론을 도출한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.3 논문의 구성



[그림 1-1] 연구 절차

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 자동차 산업의 실태 분석

2.1 한국의 자동차 산업의 현황

한국의 자동차 산업은 한국 경제의 성장 및 발전을 선도하는 견인 산업으로 국가는 자동차 산업을 육성하기 위해 지속적인 정책과 지원을 실시하였다. 그러나 국내 자동차 시장의 현실은 국내 시장의 포화와 해외 시장에서의 경쟁력 약화로 인해 많은 어려움을 겪고 있다.

한국의 자동차 산업이 급속한 성장을 이루며 국제 경쟁력에서 밀리지 않고 생존하고 있지만 이러한 이유는 국내시장에서 정책적인 보호 때문이라는 비판이 나오고 있는 것도 이 때문이다.

1) 자동차 등록 현황

[표 2-1] 연도별 자동차 등록 추이

연 도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
대수(만대)	1,540	1,590	1,643	1,679	1,733	1,794	1,844	1,887	1,940	2,012	2,099	2,180
증가(천대)	463	499	533	366	531	616	496	433	530	717	872	813
증가율(%)	3.1	3.2	3.4	2.2	3.2	3.6	2.8	2.3	2.8	3.7	4.3	3.9

※ 자동차 1대당 인구수는 2.37명 (인구수 : 51,696천명 – 출처, 행자부 2016년 12월말 자료)

* 자료 출처: 행자부 2016년 12월말

[표 2-1]일 한국 자동차 등록 현황을 나타내고 있다. 2005년도에 자동차 등록대수는 1,540만대로 나타났으며 이후 꾸준한 증가를 보이고 있다. 이 후 2014년 2000천만대를 돌파 2016년 기준으로 총 2,180만대가 등록되어 있다. 자동차 등록대수의 증가률이 가장 높았던 연도는 2015년도로 4.3%의 증가율을 보였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-2] 국산 및 수입자동차 등록 현황

연도	자동차 등록대수			점유율(%)		
	계	국산	수입	계	국산	수입
2016년	21,803,351	20,158,408	1,644,943	100	92.5	7.5
2015년	20,989,885	19,600,224	1,389,661	100	93.4	6.6

* 자료 출처: 행자부 2016년 12월말

한국에서는 자동차를 구매할 경우 아직까지는 대부분 국산차종을 선호하는 것으로 보인다. [표 2-2]에서 2016과 2015년 자동차 등록대수를 국산과 수입으로 나누어 살펴본 결과 국산 자동차는 각각 92.5%와 93.4%를 차지하고 있으며 이에 반하여 수입차는 각각 7.5%와 6.6%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

[표 2-3] 전기자동차 충전기 보급실적 및 계획

구분	합계	급속충전기			완속충전기		
		계	환경부	민간	계	환경부	민간
2016년	10,008	750	491	259	9,258	8,385	873
2017년	12,034	1,713	710	1,003	10,321	9,515	806

* 자료 출처: 행자부 2016년 12월말

[표 2-3]은 국제적인 친환경 정책에 따른 전기 자동차 보급 실적 및 계획을 나타낸 것이다. 2016년의 경우 총 10,008대의 전기자동차가 보급되었으며 이중 민간은 1,132개가 보급되었으며 환경부에 의해서는 8,876대가 보급 되었다.

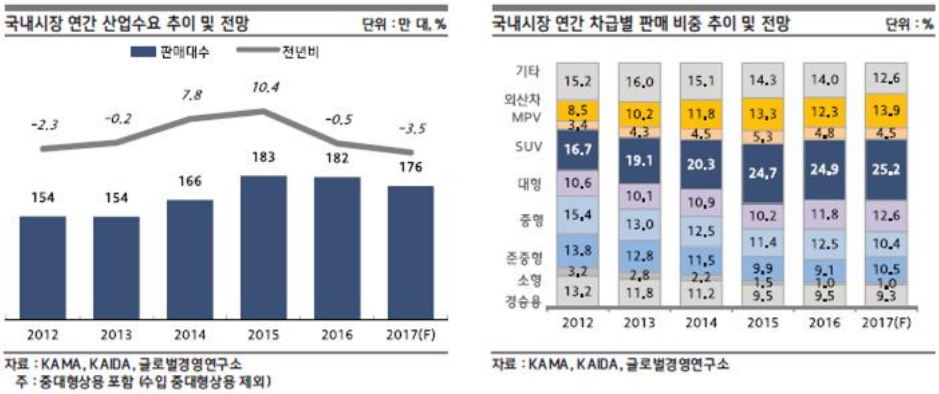
2017년의 계획으로 2016년 보다 2000여대 증가하여 총 1만2천대 정도를 보급할 계획을 가지고 있으며 이중 환경부에 의해 약 1만대 민간에 의해 약 2천대를 보급할 계획이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 국내 자동차 시장 현황

다음으로는 국내 자동차 시장에 대한 현황을 살펴보고자 한다.



* 자료 출처: KAMA, KAIDA, 글로벌 경영연구소

[그림 2-1] 국내자동차 판매대수와 차급별 판매 비중

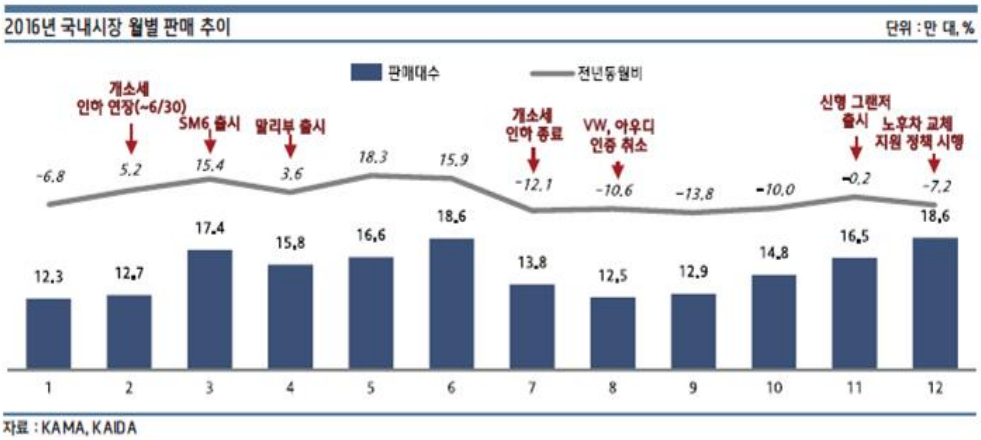
[그림 2-1]에서 국내시장의 연간 산업 수요 및 전망을 살펴보면 국내자동차의 판매대수의 경우 2012년 154만대를 판매하였고 2013년도에도 동일한 자동차 판매를 보이고 있다. 이후 차츰 판매대수가 증가되어 2014년과 2015년에는 각각 166만대와 183만대를 보였으나 이후 감소되어 2016년에는 182만대를 보였다. 이후 2017년에는 총 176 만대가 판매될 것으로 예상되고 있다.

다음으로 국내 시장 연간 차급별 판매 비중 추이 및 전망을 살펴보면 2012년 SUV의 판매비중은 16.7%를 보였으나 차츰 수요가 증가하여 2016년에는 전체 판매차종은 24.9%를 보이고 있다. 또한 2017년에는 이와 비슷한 수준인 25.2%가 판매될 것으로 예상된다. 이와 반대로 중용파의 경우 2012년에는 전체 판매대수의 15.4%를 차지하여 SUV와 거의 동일한 수준을 보였으나 차츰 수요가 감소되어 2017년에는 10.4%정도만을 차지할 것으로 예상된다. 소형의 경우 2012년에는 전체 판매대수의 3.2%를 보였으나 점차 수요가 감소되어 2017년에는 단지 1%만이 판매될 것으로 예측되었다.

외산차의 경우 2012년 전체 판매대수의 8.5%를 보였으나 이후 꾸준한 증가세를 보여 2017년에는 전체 판대대수의 13.9% 수준에서 수요가 예상된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



* 자료 출처: KAMA, KAIDA

[그림 2-2] 2016년 국내 시장의 월별 판매 추이

[그림 2-2]는 2016년도 국내 시장의 자동차에 대한 월별 판매 추이를 분석한 결과이다. 월별 자동차 판매대수를 살펴보면 1월 12만대를 시작으로 하여 3월에는 17만대로 증가 하였다가 4월에는 다시 15만대로 감소되었다 이후 6월 18만대까지 증가를 보였으나 개소세 인하로 인해 7월에는 13만대로 급격히 감소되었으며 8월과 9월에도 판매 대수가 13만대를 넘지 못하였다. 이후 10월 이후로 다시 판매대수가 증가하여 12월말 18만대를 보이고 있다.

[표 2-4] 2016년 국내 시장의 업체별 생산 현황

구 분	'16. 12월		'16. 1- 12월	증 감 률		
		점유율		전월비	전년동월비	전년동기비
합 계	434,877	100.0	4,228,536	4.8	5.9	-7.2
현 대	174,596	40.1	1,679,906	1.5	1.7	-9.6
기 아	168,516	38.8	1,556,845	11.8	9.0	-9.4
한국지엠	48,379	11.1	579,745	-8.7	-3.6	-5.7
쌍 용	15,921	3.7	155,621	11.0	16.4	6.9
르노삼성	25,996	6.0	243,971	10.1	30.6	19.0
기 타	1,469	0.4	12,448	2.4	132.1	-8.4

* 자료 : 한국자동차산업협회

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-4]는 국내 자동차 시장의 업체별 생산 현황을 나타낸 것이다. 2016년 국내 자동차 회사들의 생산대수는 약 4,228천대를 생산하였으며 이중 현대자동차가 1,679천대 기아자동차가 1,557천대를 생산하여 각각 점유율 40.1%와 38.8%를 생산하였다. 그 뒤를 이어 한국지엠이 579천대로 점유율 11%를 차지하고 있다.

이를 통해 국내 시장의 경우 현대와 기아자동차가 생산량의 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

[표 2-5] 2016년 국내 자동차 업체별 판매 현황

구 분	'16. 12월		'16. 1- 12월	증 감 률		
		점유율		전월비	전년동월비	전년동기비
합 계	300,242	100.0	2,623,453	16.6	6.3	-11.8
현 대	114,655	38.2	1,009,292	7.2	3.7	-12.7
기 아	124,930	41.6	998,244	28.2	13.5	-13.7
한국지엠	35,966	12.0	416,195	0.6	-15.6	-10.1
쌍 용	6,005	2.0	52,200	41.2	59.5	16.3
르노삼성	18,539	6.2	146,244	42.8	21.0	-1.9
기 타	147	0.0	1,278	-24.2	47.0	-67.6

* 자료 : 한국자동차산업협회

다음은 국내 자동차 회사의 판매 현황을 나타낸 것이다. 판매의 경우에는 기아자동차가 가장 높은 점유율을 보이고 있으며 현대 자동차가 2위를 차지하고 있다. 그 뒤를 이어 한국GM이 12%의 판매 점유율 보이고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2 글로벌 자동차 산업의 현황

1) 세계 자동차 판매 현황

2016년 세계 자동차 시장은 8,902만대 규모로 2015년 대비 연간 판매가 3.6% 성장하였다. 중국과 유럽, 인도시장이 성장을 주도하였다. 선진시장의 경우 미국 시장은 성장의 정체가 본격화 되었으며 유럽 시장은 브렉시트 등의 불확실성 확대에도 지속적인 회복세를 유지하였다. 신흥시장의 경우 중국시장은 구매세 인상 전 특수를 누리며 성장세를 확대하였으며, 인도시장은 자동차금융 확대로 소폭이지만 성장을 이어 갔다. 브라질과 러시아 시장은 정정불안 및 경기침체로 4년 연속 감소세를 이어가며 부진이 지속되었다.

2017년 자동차 경영환경은 글로벌 경제와 산업이 저성장하는 가운데 미국의 트럼프 정부 출범에 따른 불안정성 확대, 지정학적 리스크 등으로 불확실성이 높아질 전망이다. 트럼프 정부 등장으로 금융 위기 이후 이어져 온 저금리, 저물가 기조가 마무리되고, TPP탈퇴, NAFTA 재협상, 對中 무역제재 등 보호무역주의가 확산되면서 1980년대 중반 이후 이어져온 세계화의 흐름이 反세계화로 전화될 전망이다. EU 해체 위기, 중동/남중국해 등 지정학적 리스크도 세계 경제를 위축시키는 요인이 되고 있다. 자동차시장은 선진국 시장 정체와 성장 주도 시장의 부재로 금융 위기 이후 가장 낮은 성장세가 예상된다. 세계 자동차 판매는 주요 시장의 성장세가 크게 둔화되면서 금융위기 이후 가장 낮은 1.9%의 증가(9,068만대)에 그칠 전망이다. 미국은 기준금리 인상에 따른 소비심리 악화 및 대기수요 소진으로 7년 만에 −0.1%의 마이너스 성장이 예상되고, 올해 글로벌 성장을 주도했던 유럽도 대기수요 소진과 소비심리 악화로 0.6%의 성장 정체가 예상된다. 중국은 구매세 인하폭 축소(5%→2.5%) 영향으로 4.4%의 성장이 예상된다. 인도는 신모델 출시, 자동차 금융 확대 등으로 6.2%의 견조한 성장이 예상된다. 러시아는 4.9%의 플러스 성장으로 전환되는 반면, 브라질은 감소폭은 크게 둔화되지만 신차부족, 플릿 수요 위축 등으로 -0.6%로 5년 연속 역성장할 전망이다.

Collection @ chosun

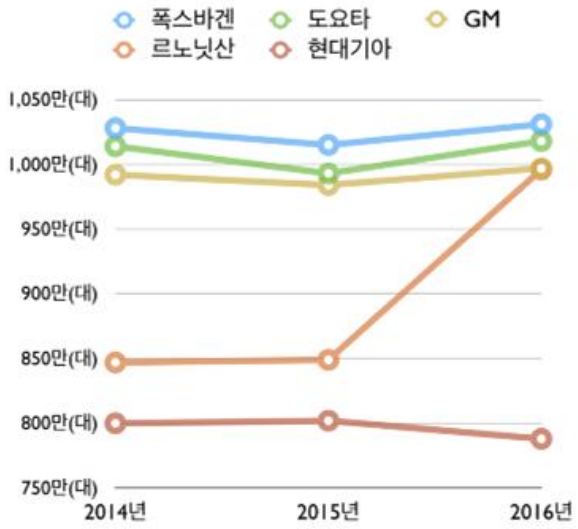
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-6] 세계 자동차 판매 현황

국가	자동차 판매			전망 근거
	2015년	2016년(F)	2017년(F)	
전 세계	8,594 (2.1)	8,902 (3.6)	9,068 (1.9)	• 미국, EU 정체, 중국 성장 둔화
미국	1,748 (5.8)	1,750 (0.1)	1,748 (-0.1)	• 자동차금융 위축, 대기수요 소진
유럽	1,598 (9.5)	1,702 (6.5)	1,712 (0.6)	• 대기수요 소진, 소비 심리 악화
중국	2,082 (8.3)	2,404 (15.5)	2,510 (4.4)	• 구매세 인하폭 축소에 따른 선수요 소진
인도	276 (8.5)	292 (5.7)	310 (6.2)	• 구매 심리 개선, SUV 신모델 출시 확대
브라질	248 (-25.6)	197 (-20.5)	196 (-0.6)	• 소비 둔화, 신모델 부족
러시아	160 (-35.7)	143 (-10.6)	150 (4.9)	• 금리인하로 소비 심리 개선
내수	184 (9.2)	182 (-0.7)	176 (-3.5)	• 대기수요 소진, 구매지원정책 효과 소멸

*자료 출처: 2016년 코트라 산업동향

2) 업체별 자동차 판매 전략



*자료 출처: 2016년 코트라 산업동향

[그림 2-3] 업체별 자동차 판매 현황

dCollection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(1) 미국 업체들

미국 업체들은 미국에서의 수요 둔화, 중국 시장에서의 경쟁 심화, 계속되는 파운드화의 약세 등으로 어려운 2016년도 하반기를 보냈다. 따라서 향후에는 SUV 차량의 생산을 증대시켜 믹스를 개선하고, 비용을 아끼는 것으로 수익성을 향상시키겠다는 목표이다. 미국에서는 상위 세그먼트 수요에 맞춘 전략을 시행 중이다. GM은 신차 효과에 따른 가격 개선과 저마진 차량의 비중을 축소하는 전략을 펼치고 있다. 포드는 수요가 호조되는 차급 위주로 생산을 조정하여 믹스 개선을 꾀하고 있다. 유럽에서는 믹스 개선과 비용 관리를 강화하여 시장에 대응할 계획이다. GM은 신차 출시로 판매 모멘텀을 유지하고 믹스 개선을 도모하고 있다. 포드는 신차 관련 투자가 부담이지만 변동비를 관리하는 것으로 대응하고, 러시아 시장이 개선되는 효과도 일부 있을 것으로 기대하고 있다. 중국에서는 경쟁 심화로 수익성이 우려되지만, SUV의 경쟁력을 강화시키고, 신차 효과로 관련 영향을 상쇄시킨다는 목표이다. 특히 GM은 CUV·럭셔리 세그먼트에서 신차를 출시하여 믹스를 개선하고, 포드 역시 신차 출시 효과를 극대화할 예정이다.

(2) 일본 업체들

일본 업체들은 엔화의 가치가 변화하는 것에 따른 수익 변동성을 신차 효과와 비용 절감 등으로 대응한다는 방침이다. 도요타의 경우 작년 하반기에 엔고로 인해 영업이익이 크게 감소했는데, 이는 결국 영업이익률 하락으로 이어졌다. 닛산도 비용을 최대한 절감했음에도 엔고 영향으로 이익률이 하락했고, 혼다 역시 엔고 영향으로 매출액이 감소했다. 일본의 대표적인 자동차 3사는 신차 출시와 수요가 있는 세그먼트 위주로 증설하여 엔고를 극복한다는 목표이다. 예를 들면 도요타는 중형 SUV를 생산하는 인디애나 공장과 픽업을 생산하는 멕시코 공장의 증설을 발표했고, 닛산은 수요가 많은 RV 신차를 출시한다는 계획이다.

(3) 유럽 업체들

유럽 업체들은 믹스 개선, 플랫폼화, 보수적인 가격 정책 등으로 시장에 대응한다는 전략을 수립했다. 르노는 CMF C-D SUV 플랫폼을 닛산-르노 브랜드의 주요 모델에 적용하여 2010년 10% 미만이었던 공용화율이 2016년에는 60%로 상승했다. 플랫폼화와 비용 절감 등으로 2016년에 자동차 분야에서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

달성한 이익률이 1.3% 상승했던 바 이들 정책들은 향후에도 수익성 개선에 기여할 것으로 기대 중이다.

FCA는 상위 세그먼트 위주로 라인업을 구성하여 믹스 향상을 도모한다. 특히, 가격 경쟁이 심화되고 있는 북미에서 신차 출시와 믹스 상향, 그리고 비용 절감을 계획 중이다. 유럽업체들은 친환경차 개발에도 적극적이다. 르노는 2030년경 도심용 판매 차량의 25%가 전기차일 것으로 예상, 전기차 분야에 40억 유로를 투자할 계획이다. FCA는 미니밴인 Pacifica를 기반으로 자율주행차·친환경차 모델을 개발 중이고, Pacifica의 하이브리드 모델 역시 2016년 12월부터 생산을 시작했다.

(4) 한국 업체들

한국 업체들은 SUV 위주의 신차 출시와 라인업을 확대시켜 시장 대비 초과 성장을 달성하겠다는 목표이다. 현대차는 미국에서 경쟁력을 강화한 신차를 출시하는 외 SUV의 공급도 늘릴 계획이다. 중국에서도 신형 SUV 같은 중국에 특화된 모델 3개를 출시하여 도시를 중심으로 마케팅을 강화한다. 신흥국에서는 그 나라에 특화된 전략 차종을 투입한다. 기아차는 모닝·프라이드·스팅어·중국SUV 등을 새롭게 런칭하는 외 멕시코 공장에서도 생산이 확대되어 전체 점유율을 끌어 올릴 것으로 기대하고 있다. 그리고 미국에서는 소형 SUV와 중대형 차종을 출시할 계획이고, 중국에서는 신형 SUV를 올해 4만대 이상 판매하는 외 내년 말 기준으로 총 5개의 SUV 라인업을 운영할 계획이다. 더불어 프라이드 후속 모델을 멕시코 내수와 주변 시장에 출시할 계획이고, 러시아에서는 모닝·리오·스포티지의 판매 증가를 기대하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 조직문화의 이론적 배경

기업에서의 문화란 장기간에 걸쳐 조직에서 공유되어온 가치나 행동방식으로 간주되어 왔다. 기본적으로 조직문화는 기업 고유의 가치관이라 할 수 있으며, 조직 구성원들이 규범으로 믿는 것과 중요성에 대한 판단기준을 의미한다.

대부분의 전문가들은 기업문화에 대해 논의할 때 공유가치에 중점을 두고 있으나, 일부는 보다 광범위하게 해석하여 공유된 가치, 신념, 원칙들을 반영하는 종업원들의 행위뿐만 아니라 구성원들의 저변에 공유되고 있는 신념, 원칙들을 포함하는 개념으로 보고 있다.

이처럼 조직문화에 대한 인식과 정의가 다양함에도 불구하고 대부분의 기업들이 기업문화가 기업 또는 종업원들을 구분 짓는 공유된 가치, 행위, 규범 등을 습득해야 하고 기업체는 종업원들이 기업 고유의 가치와 규범에 익숙해질 수 있도록 제도적 장치를 마련해야 한다는 점에는 공통된 견해를 취한다.

기업 고유의 조직문화가 중요한 이유는 구성원들이 공유할 수 있는 가치를 정립할 수 있도록 돕고 또한 구성원들에게 매뉴얼을 제공하여 기업이 효율성을 극대화 하는데 이바지하기 때문이다. 예컨대 Walmart의 창업자 Sam Walton은 열심히 일하고, 정직하며, 이웃처럼 다정하게 지내며, 근검절약하는 것들을 가치 있다고 믿었고, 이러한 가치관이 Walmart 종업원들의 행위에 이정표가 되어왔다. 장기간에 걸쳐 쌓아온 가치를 종업원들이 함께 공유함으로써 Walmart 조직문화는 구성원들 사이에서 확고히 자리 잡을 수 있었다. 기업 구성원 대부분이 공유하는 가치는 그들이 함께 하고 있는 목표와 관심사를 의미하며, 이러한 가치들이 조직 구성원들의 방향성과 응집력에 중대한 영향을 미치게 된다.

역으로 조직 구성원들의 가치관이나. 행동을 변화시키려면 기업문화 즉, 기업 고유의 가치들을 변화시켜야 한다는 점도 우리는 확인할 수 있다. 이러한 점이 바로 기업의 최고 경영자들이 조직문화에 관심을 가지고 집중하는 가장 큰 이유이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.1 조직문화의 개념

조직문화에 대한 학문적인 연구가 시작된 것은 1970년대 후반부터이다. 대표적으로 Pettigrew가 조직문화라는 용어를 사용한 이래 이 분야에 대한 많은 연구가 이루어졌다.

먼저, Pettigrew는 조직문화란 주어진 시간에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템이며 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직의 총체적 개념의 원천으로 정의하였다(Pettigrew, 1979).

국내 연구에서는 서인덕(1986)에 의해 조직문화의 연구가 시작 되었으며, 그는 조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 기본 신념 가치로 정의하였고 이후 도윤섭(1999)의 연구에서는 조직 내 공유된 신념이나 가치가 무의식으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합 문제에 요한 향을 미치게 되는 요소로 조직 문화를 정의하였다.

이후 2000년대 조직문화의 개념에 대해 살펴보면 문대성과 천영길(2001)은 조직문화를 조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들이는 보편적인 가치체계로 규정하였으며 Hofstede(2001)는 조직 문화를 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념으로 보고 있다.

Martin(2002)은 조직문화를 한 조직 내에서 다양한 형태가 존재하고 하위문화들 사이에 잠재적인 갈등이 있으며 또한 조직 구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화 되어 있다고 하였다.

Aiman-Smith(2004)는 조직문화란 조직구성원들에게 공통으로 내재되어 있는 기본인 사상과 가치를 포함하고 있는 체계로서 이러한 기본인 사상과 가치는 조직 내에서 신입사원이 지각하고 느끼고 행동하도록 가르치는 것들이며 다른 동료들이 행하기를 기대하는 것들이라고 한다.

이처럼 조직문화의 개념들은 연구자들에 의해 조금씩 다르게 정의되었지만 몇 가지 공통된 특성을 지니고 있다. 조직문화는 학습을 통해 조직 구성원들 간에 집단적으로 공유·계승되며, 조직구성원들의 인식 및 행태에 영향을 미치고, 환경변화에 대한 적응력을 제고해 줄 수 있다. 즉, 조직구성원들이 공유하며 행동에 영향을 미치는 신념, 가치, 규범, 행동양식을 포함한 총체적 개념으로 이들의 상호

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

작용을 통해 조직문화가 형성·유지·발전되는 것으로 정의할 수 있다.

기업 문화의 기능과 역기능에 관한 대표적인 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

Robbins(1986)의 연구에서는 기업문화는 조직의 경계를 설정해 주는 역할을 수행하며 조직구성원들에게 정체감을 제공해 준다. 또한 자신의 개인적 이익보다 더 큰 어떤 것을 위하여 헌신하는 것을 가능케 해 주는 것으로 설명하였다.

그러나 기업문화는 조직 유효성에 대해 역기능적으로 작용될 수 있음을 설명하였다. 즉, 기업문화는 그 공유가치가 조직유효성을 촉진시키는 가치들과 조화를 이루지 못할 때는 일종의 부채가 된다는 것이다. 또한 환경이 급격히 변화할 때 조직의 경직된 문화는 더 이상 적합성을 잃어버리게 되어 격변하는 환경 속에서는 조직이 변화에 민감하게 반응하는 것을 어렵게 만듦을 설명하였다.

Schein(1985)의 연구에서는 기업문화가 수행하는 기능은 조직의 성숙 내지 발전단계에 따라 다르다고 설명하였다. 문화적 관점에서 조직의 성숙 내지 발전단계는 설립자와 그 가족들이 회사를 지배하는 창업 및 초기성장 단계, 설립자의 가족이 아닌 전문경영자들의 중기단계와 성숙기 단계 등 3 단계로 나누는 것이 적절함을 설명하였다.

창업 및 초기 성장단계에서는 기업문화는 조직의 정체성의 원천이 되며 일종의 독특한 능력으로서 작용하고 이 단계에서는 설립자가 제 1세대로부터 제 2세대로 바뀌게 되는 경영권 승계국면이 발생하게 된다. 이 때 보수적 경향과 진보적 경향간의 투쟁의 장이 될 수 있다.

조직 성장의 중간 단계에서는 기본적으로는 앞의 단계와 같은 기능을 수행하지만 이 단계의 기업문화는 새로운 하위문화를 다수 생성함에 따라 기업 특유의 문화적 통합이 약화된다.

마지막으로 조직의 성숙기 단계에서는 기업문화는 혁신에 대한 제약 조건이 되고 과거의 영광을 보전하거나 간직하는 기능을 담당함으로써 조직문화는 자부심과 자기방어의 원동력으로서 존중될 수 있다.

Sathe(1983)의 연구에서는 첫 번째로 의사소통 과정으로 기업문화는 문화적 신념과 가치가 공유되고 있는 사항에 대해서는 말로서 의사를 전달할 필요성이 감소된다. 또한 문화적 신념과 가치의 공유는 수신자가 전달 받은 메시지를 해석하는데 도움이 되는 지침과 단서를 제공해 주고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째 협동과정으로 준법투쟁이라는 방식으로 이루어지는 태업이 예증해 주는 바와 같이 진정한 협동은 법문에 의해서 보장될 수 없다. 이에 구성원들이 법의 정신에 따라서 행동할 때에만 진정한 협동이 이루어질 수 있음을 설명하였다.

셋째 몰입과정으로 조직의 목표를 자신의 목표로 지각하고 조직에 대해 정서적 애착을 경험하기 시작할 때 조직목표에 대한 몰입의 감정을 가지게 된다. 따라서 기업문화를 구성하는 공유신념과 가치는 이러한 일체감과 애착을 야기하는 원동력이 될 수 있다.

넷째 의사결정의 과정으로 기업문화를 구성하는 공유신념과 가치는 조직구성원들에게 일관된 기본과정과 선호를 제공해 주기 때문에 의사결정과정에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 능률적인 의사결정을 할 수 있지만 이러한 능률은 유효성을 의미하지 않기 때문에 조직문화에 의한 의사결정의 능률성은 오히려 역기능적 결과를 초래하게 될 수도 있다.

다섯째 실행과정으로 조직의 정책이나 의사결정의 내용을 실행하는 과정에서 예견치 못한 사항에 대해서 조직문화는 올바른 행동방향을 제시해 주는 역할을 할 수 있다.

마지막으로는 문화의 강도로 앞의 기업문화 기능을 모든 기업문화가 동등한 정도로 발휘하는 것은 아니며 기업문화가 근로자의 행동에 영향을 미치는 정도는 문화의 강도에 따라 달라질 수 있다.

3.2 조직문화의 유형

조직문화의 유형에 관해 선행연구를 살펴보면 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 이는 조직문화는 각 조직의 특성에 따라 다양하게 나타날 수 있으며, 어떤 조직이 좋거나 나쁘다고 단정할 수는 없기 때문이다.

하지만 조직문화를 구분하는 이유는 조직이 가지고 있는 공유된 가치를 비롯한 여러 요소들로 인해 조직성과에 큰 영향을 미치고 있으며, 이를 통해 조직의 문제점을 발견하고 조직 간의 비교를 할 수 있는 유용성 때문이다(황성운, 2014).

먼저, 조직문화의 유형에 관한 많은 연구자들이 차원이라는 개념을 사용하여 조직문화간의 차이(이질성)를 정의하였으며 유형분류는 1차원 분류와 2차원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

분류로 크게 나눌 수 있다.

일차원 분류기준을 사용한 선행연구들을 보면 Harrison(1972)은 조직의 문화 특성은 조직이 갖는 이념 성향에 따라 형성된다고 보고, 조직문화를 권력지향, 역할지향, 과업지향, 인간지향의 4가지로 분류하였다.

Handy(1978)는 문화형태가 환경에 적합한가, 아닌가가 중요하다고 강조하면서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다.

이차원 분류기준을 사용한 연구는 Deal& Kennedy(1982)는 조직문화를 형성하기 위한 요소로 조직을 둘러싼 환경, 조직의 기본가치, 핵심인물, 조직을 발전시키기 위한 관습 또는 표준행동의 의례와 의식, 문화적 네트워크가 어떠한가에 따라 조직문화가 달라진다고 할 수 있다. 즉, 이러한 구성요소를 효율적으로 관리하는 상징적인 관리자가 존재하는 조직에서는 강한 문화가 형성되고, 강한 문화가 상황과 적합성을 가질 때 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

문현집(2009)의 연구에서는 조직문화는 학자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라 다양하게 조직문화 유형을 분류하고 있어 유형 분류에 있어 일반적인 기준을 적용하기 어렵다.

현재 연구 중 가장 포괄적으로 조직문화 구성요소를 설명한 것이 Pascale & Athos(1981), Peter & Water man(1982)등 인데, 이들은 조직문화의 구성요소로서 7S모형으로 설명하였다.

① 공유된 가치(shared values)는 조직구성원들 모두가 공유하고 있는 가치, 이념, 전통가치, 기본목적을 포함한다.

② 전략(strategy)은 조직의 목적달성을 위한 장기계획과 자원분배의 패턴을 포함한다.

③ 구조(structure)는 조직의 전략을 수행하기 위해 필요한 조직구조, 직무설계, 권한설계와 방침 등 구성원들의 역할과 그들 간의 상호 관계를 지배하는 공식요소들을 포함한다.

④ 제도(system)는 조직운영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 관리제도와 절차 등의 각종 시스템을 포함한다.

⑤ 구성원(staff)은 조직의 인력구성과 구성원들의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등을 포함한다.

⑥ 기술(skill)은 조직 운영에 이용되는 관리상의 능력으로 구체인 기술과 방법을 포함한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

⑦ 스타일(style)은 조직구성원들의 행동패턴을 의미하며 특히, 리더십 스타일 포함한다.

이들 요소들은 서로 긴밀하게 연결되어 조직문화를 형성하고 있으며, 이 중 가장 중요한 요소는 공유가치라고 할 수 있다(권환진, 2011).

1) 1990년대 선행연구

환경에 대한 자세 및 구조적 유연성을 분류기준으로 하여'진취적 문화', '카리스마적 문화','적응적 문화','관료적 문화'가 조직문화 유형으로 제시되기도 하였으며(박노윤, 1997), 공공조직에서 측정이 가능한 관료행태를 분류기준으로 하여'권위주의 문화','연고주의 문화','형식주의 문화','과업지향적 문화'등 4가지의 문화 유형으로 분류되기도 하였다(도운섭, 1999).

2) 2000년대 선행연구

신축성-안정성 차원과 내부지향-외부지향 차원의 두 가지 분류기준을 이용한 경쟁가치모형(CVM)을 통해 조직문화 유형을'집단문화','발전문화', '위계문화','합리문화'로 분류되기도 하였으며(김호정, 2002), 상호 동질성을 갖는 요인을 중심으로'개인주의 문화','집단주의 문화','권위주의 문화','민주주의 문화'로 분류되기도 하였다(황창연, 2003).

3.3 경쟁가치 모형

경쟁가치 모형은 조직 내에서 존재하는 모순적 가치 추구 경향을 보여주는 것으로서 다양한 조직 효과성에 관한 개념들을 분석하기 위한 틀이었으나 이후 조직 문화의 유형을 규명하기 위한 분석으로 변용되었다 (Quinn & kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988).

Kimberly & Quinn(1984)는 조직문화를 환경으로부터 입수한 단서, 정보, 자료에 대하여 각기 달리 인식하는 수에 따라 신축성, 변화환경, 통제와 안정성으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구분하고, 조직의 반응패턴에 따라 내적, 미시적 차원, 외적, 거시적 차원에 따라 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다.

이 경쟁가치모형을 구성하는데 있어서는 크게 두 가지 기본적인 차원이 존재한다. 먼저 수직차원은 신축지향/재량 및 통제지향/안정 이라는 상호 모순적 가치들로 구성되어 있으며, 수평차원은 내부지향/통합 및 외부지향/차별 이라는 모순적 관점의 가치들로 구성되어 있다.

신축성과 재량은 조직구조에 대한 유연성 선호를 반영하는 것으로 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면 통제지향과 안정이란 집권화와 통합을 강조한다. 그리고 내부지향과 통합적 조직문화는 조직내부의 조정과 균형을 강조하고, 외부지향과 차별적 조직문화는 조직이 처한 외부환경에 대한 적응, 경쟁을 강조하고 있다.

이렇게 경쟁가치 모형에서는 다음 그림 2-1와 같이 두 가지 축을 기준으로 네 가지 조직문화 유형을 도출할 수 있다.

[표 3-1] 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형

	신축지향/ 재량		
내부지향 /통합	집단문화	발전문화	외부지향 /차별
	위계문화	합리문화	
	통제지향/안정		

출처: 이정주(2006) “논문”

본 연구에서는 조직 관리에 근본으로 내재하고 있는 다양한 가치나 목표가 존재하고 경합한다고 가정하는 경쟁가치모형의 조직문화유형 구분에 따라 접근하는 것이 바람직하다고 보고, 이에 집단문화, 발전문화, 위계문화, 성과문화의 특징을 살펴보고자 한다.

집단문화(group culture)는 조직 내부체계의 유지와 통합에 가치를 두고 유연성을 중시하는 문화로 구성원의 단합과 성실 등의 가치에 기반을 두면서 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 동기부여 요인은 애사심, 구성원으로서의 자격이며 리더십은 참여적이고 온정적이다. 즉 신축재량, 사람에 대한 관심과 내부 유지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

통합을 강조하고, 구성원들의 신뢰, 참여, 충성 등의 가치를 중시하며, 조직 내 가족적인 인간관계 유지에 역점을 두고 있다.

위계문화(hierarchical culture)는 내부조직의 통일, 능률, 조정, 평가를 실시하고 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서 명령계통 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다.

보수적이고 신중한 리더십 스타일을 보이고 일상적이고 표준화된 업무처리 절차를 선호한다. 복잡성, 공식화, 집권화 된 조직 구조를 가지고 있으며 단순하고 안정된 업무환경 하에서 고도로 일상적인 기술을 활용하는 대규모 조직에게 효과적인 문화이다. 즉, 안정성과 통제에 대한 필요성과 조직 내부 유지와 통합에 강조점을 두고 있다. 따라서 공식명령과 규칙, 집권 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다.

발전문화(development culture)는 개방체계모형이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하고, 외부환경에의 적응능력에 중점을 두며, 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 자원의 획득을 중시하고, 구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 둔다. 이는 구성원 상호간의 협력을 통하여 동기를 유발하고 개인의 능력을 발휘하여 외부환경에의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하고, 변화하는 환경에 적응하기 하여 조직변화와 혁신에 초점을 맞추며 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중한다. 신속하고 융통성 있는 업무처리를 선호한다.

성장과 외부환경에 대한 적응, 새로운 아이디어를 강조하고 유연성과 변화에 가치를 둔다. 성장, 격려, 창조성, 다양성의 존중이 조직구성원에게 동기를 부여하는 주요 요인이다.

합리문화(rational culture)은 외부지향과 안정성을 강조하면서 체계적이고 능률적인 조직 관리를 수용한다. 목표설정, 계획수립, 과업의 효율적인 수행과 실적위주의 업무처리 등이 특징으로 나타난다. 생산성, 성과, 목표달성 등이 공유가치가 되며 조직구성원 간의 동기부여의 주요 요인으로는 경쟁과 성공적인 목표달성이다. 지시적이고 목표 지향적인 리더십 스타일을 추구한다. 또한 리더는 일정한 구조와 생산성 향상을 위해 합리적이고 신속하고 논리적이며 효율적이어야 한다(안상희, 2004). 즉, 안정성과 통제에 대한 필요성과 외부환경 변화에 초점을 두고 있으며, 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 외국 자동차 기업의 조직문화

4.1 외국 자동차 기업의 조직문화 특성

4.1.1 미국

1) 미국 우수기업의 조직문화 특성 (손원일, 2007)

미국 우수기업에서는 첫째, 행동지향성과 고객 서비스이다. 미국의 우수기업들은 신속하고 기동성 있는 경영행동을 취하는 것으로 나타났다. 이러한 신속한 행동은 기업 문화적 특성에서 찾아 볼 수 있다. 이는 수직 계통을 통한 일방적인 보고 보다는 경영자가 스스로 현장에서 문제를 인식하고 종업원과 직접 토론을 실시한다. 이러한 비공식적인 접촉과 더불어 여러 가지 공식적인 커뮤니케이션의 방법도 많이 활용되고 있으며 신속한 의사결정을 위해 소집단 구조를 많이 사용하고 있다.

또한 우수기업들은 새로운 아이디어나 전략을 구성하고 실천하는데 대량정보를 토대로 하여 우선 적절한 행동을 취하거나 새로운 아이디어를 실험해 봄으로써 환경에 신속하게 대응, 상호진전과 성과여하에 따라 중단여부를 신속히 결정한다.

이는 미국의 우수기업의 기본가치로써 고객을 가장 중요하게 여기고 고객에 대한 최우대 서비스는 마케팅과 생산 분야 뿐 아니라 재무회계, 인사관리 등 조직 전체의 기본가치로 고객위주의 사고방식을 조성하고 있다.

둘째, 실리경영과 전통가치를 추구한다. 미국의 우수기업들은 그 성장전략에 있어 자신의 실력과 장점 그리고 조직의 문화적 특성이 적합한 산업과 제품에만 전력을 기울이고 있다. 또한 다각화 전략을 추진하더라도 자기 기업의 기존 능력과 조직문화에 맞는 제품분야를 확장해 나간다.

전통가치에 대해서도 기업문화의 핵심요소로 작용하게 된다. 따라서 모든 구성원들이 공유하는 가치로 작용하면 기업 성과에 매우 중요한 영향을 끼치고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

셋째, 인간에 의한 생산성 향상을 추구한다. 이는 인력자원을 중요시 하고 조직 구성원의 적극적인 참여와 자발적인 동기 부여를 통해 생산성을 향상시키려는 것이다. 그리고 고도의 과학기술 발전 속에서 점차 기계화, 자동화 되어가는 직무환경과 작업조건을 인간화 하려고 노력한다. 자율성과 창의성 그리고 솔선력과 사업가 정신을 모든 구성원의 기본가치로 하고 있는 것도 공통된 특징이다.

조직구조와 구성원들 사이의 상호작용에 있어서는 신축성과 유동성, 개방성과 자율성 등 방임적 경영행동을 취하고 있는 반면에 고객 서비스, 기술개발, 품질문제 등에 있어서는 조직체의 차질 없는 전략수행과 철저한 통제행동을 강조하고 있다.

마지막으로 조직을 소규모로 운영한다. 미국의 우수기업은 기업규모의 대형화에서 나타나는 관료화 경향을 배제하고 지역, 상품, 고객 등의 사업단위를 중심으로 간단한 분권조직 구조 속에서 조직을 효율적으로 운영하고 있다.

이러한 간단한 조직 구조는 여러 부서 간 그리고 계층 간의 상호작용을 원활하게 만들어 주고 있다. 이들 기업 중에서 매트릭스 조직구조를 사용하고 있는 조직체는 별로 없고 대부분이 간단한 조직구조를 중심으로 신축적이고 유기적인 상호작용을 통해 자율적으로 움직이고 있어 매트리스 구조 속에서 기대되는 효과를 실제로 얻고 있다.

2) GM의 기업문화 (황순하, Global Big3의 기업문화, 2004)

GM의 독특한 기업문화는 Owner까 아닌 전문경영인 체제라는 것에서 많은 부분 기인하고 있다. Owner 경영진의 경우 실패해도 자신의 지위에는 크게 영향이 없으므로 과감하고 신속하게 밀고 나갈 수 있는 반면, 전문경영인 체제에서는 늘 주주와 사외이사, 언론 등 눈치를 보아야 할 상대가 많고 단기 실적에 따라 주가가 출렁거리면 경영진의 거취가 이슈가 된다. 따라서 실수하면 안되고 신중하게 해야 하므로 끊임없는 검토에 많은 시간이 소요되며, 단기적인 실적관리에 치중하게 되고, 책임회피를 위해 경영진 개인이 아니라 여러 명이 모인 회의체의 결정을 통해 정책을 입안하게 된다. 그러니 GM 내에서 그렇게 회의가 많고 중요한 결정이 자꾸 미루어지는 것이다. 그래서 타이밍을 놓쳐 중요한 경영상의 결정에서 실기를 하는 경우가 종종 있다. 대신에 어떤 중용한 이슈가 지나간 다음에도 누군가 칼같이 끊어 주는 사람도 없으니, 내부에서 누군가는 계속

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Follow-up을 하며 기다리다가 나중에 상황이 바뀌면 역전을 시키는 저력을 보여주기도 한다.

GM 조직은 부문 간 네트워크의 활용화를 통해 각각의 데이터와 정보의 습득, 팀 간 학습과정을 거쳐 지식을 창출하고 이에 근거해 기업의 의사결정을 내리는 순환과정을 중시한다. 향후 10년 내 GM 직원의 50%는 퇴직연령에 도달한다. 때문에 기존 노동력의 유지를 위해서 지식의 전달과 공유를 위한 인적 자산의 지식화가 필수적이다. GM이 83년에 기술교육 프로그램을 개설, 기술의 체계적 학습과 지식의 이전을 추진하고 있는 것도 이 때문이다. GM의 지식활용 네트워크는 정보습득, 학습, 지식화의 전 과정을 긴밀하게 연결, 기존조직 내 사업부 또는 개인이 각각 보유하고 있는 각종 지식 중에서 공유가치가 있는 지식들을 통합하여 조직의 지식으로 확대, 재생산하는 역할을 한다. GM이 도입한 지식경영의 특징은 학습과정을 통하여 창출된 지식이 체계화된 지식활용 네트워크를 통하여 전략적 의사결정 과정에 충분히 반영되고 있다는데 있다. 여기서 주목할 것은 GM이 핵심으로 생각하는 지식이 시장 중심적인 경영활동과 고객지향 마인드에 기초하고 있다는 점이다. 경쟁력 있는 지식을 창조하기 위해서는 사업전략과 소비자를 효과적으로 연결해야 한다고 생각한다. 그렇지 않으면 정보는 기업이 소비자들이 원하는 제품과 서비스를 창출해 내는 데 결정적인 생산요소가 되는 지식이 될 수 없으며 결국은 쓰레기에 불과하다. 지식경영은 지식의 창출과 공유, 의사결정에의 반영, 지식 공헌도에 따른 인센티브의 제공, 지식의 피드백 등 전 과정에 걸쳐 진행되어야 한다. 물론 GM의 지식경영이 전 과정을 만족시키고 있는 것은 아니다. 하지만 의사결정 과정에 시장 지향적 지식이 충분히 반영되고 있다는 점은 특정인에 의한 독단이 문제시 되고 있는 오늘의 한국 대기업들과는 다른 모습을 보여주고 있다.

(1) 다양성 존중

다양성을 존중하는 GM의 기업문화는 다른 기업들과의 M&A에서도 Owenership 확보 보다는 Mutual Cooperation을 강조하는 형태로 나타난다. M&A 시에 경영권을 확보한 후 경영진을 파견하여 본사의 방침에 따라 신속하게 움직이는 Integration 지향의 포드와는 달리, GM은 다른 업체들과의 느슨한 연대에 의해 서로의 협력방안을 모색하는 것을 선호한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이질적인 문화와 인종들이 모여 살면서 다양성을 근간으로 사회 구성원들간에 공유된 Rule에 의해 움직이는 미국 사회를 가장 잘 대표하는 기업이 GM인지라 그 조직문화는 배타적인 Ford와는 달리 상당히 개방적이고 외부 영입에 대한 거부감도 없는 편이다.

(2) 개방적인 의사결정 시스템

GM의 의사결정은 이해관계자들이 모여 다 함께 토론을 통해 모든 문제점들을 검토해 보고 신중하게 해결책을 강구하는 토론식 Bottom-up의 문화이다. 그러다 보니 각종 회의는 지치도록 자주 열리고 한 번 시작되면 대책없이 길어지기 일쑤다. 이렇듯 시간에 쫓기지 않고 합리적이고 객관적인 결론을 선호하다 보니 세계 유수의 자동차 메이커가운데 GM이 각종 사안에 대해 외부 칸설팅을 가장 많이 발주한다. 권위있는 외부 기관의 객관적인 조사결과를 참고로 하면 향후에 확률적으로 문제가 생길 가능성이 낮아질 것이라 믿기 때문이거나, 아니면 토론에 지쳐 해당 사안의 이해관계를 떠난 제 3자의 의견에 따르자는 책임회피의 성격도 강하다고 본다.

또한, 팀플레이에 의해 효율적으로 회의를 진행하는 Ford와는 달리 GM의 사람들의 회의 진행은 한마디로 중구난방이다. 회의에 참여한 사람들은 지위에 관계없이 자유롭게 자기 의견을 이야기할뿐더러 여러 부문이 들어왔을 때에는 각각의 이해관계가 다른지라 그 자리에서 서로 다투기도 한다. 사전에 자체 내 회의도 충분히 하지 않고 위에서 명확한 사전지침도 내려온 것이 없으니 부문 간 이해관계가 상충되면 각자의 영역을 지키고 자신의 단기적인 실적방어를 위해 때로는 꽤 언성이 올라가기도 한다. 이처럼 GM 조직은 그야말로 개방적인 의사결정을 통해 업무를 추진해 나가고 있는 것이다.

4.1.2 일 본

1) 일본 우수기업의 조직문화 특성 (손원일, 2007)

일본기업은 1950년대 이후 급속한 발전을 이룩하였고 특히 1970년대 세계적인 경기 침체에도 불구하고 고도의 성장을 계속하여 여러 산업분야에서 세계

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제일의 경쟁국이 되었다. 이러한 기업의 문화특성은 빈곤의 굴레에서 빠져나오려는 많은 개발도상국 국가들에게 중요한 시사점을 던져 준다.

일본 재건의 진정한 원동력은 일본의 민간 기업이었다. 일본기업은 미국의 기술을 도입하면서 일본의 문화와 가치관을 바탕으로 미국 기술을 활용하는 현명한 방법을 선택하였다. 즉, 채용, 연수, 보수에 관한 독자적인 방법을 개발했으며 노동조합과 노사관계에서도 독자적인 관계를 구축하였다.

이렇게 창조된 일본식 제도는 일본사회의 주류 가치관과 사고를 기초로 하고 있다. 사회조직으로서 일본기업은 직원 공동체이다. 이 공동체는 구성원 전체가 행복하게 생활할 수 있도록 하겠다는 목표를 가지고 있음과 동시에 기업실적을 높이려고 노력한다.

이러한 사고에 기초하여 1950년대에 일본식 경영이 확립되었다. 일본식 경영이란 합의에 기초한 의사결정, 종신 고용제, 연공서열을 바탕으로 하는 승급과 승진, 그리고 직원 전원이 하나의 노동조합에 속하는 기업 내 조합을 그 특징으로 한다.

일본기업은 주주와 경영자만을 위한 조직이 아니다. 영미에서는 기업이 주주를 위한 조직이라고 생각하는 견해가 다수이지만 일본에서는 이러한 사고방식이 전혀 통하지 않는다.

일본기업의 첫 번째 이해 관계자는 회사에 소속되어 있는 직원들이다. 일본식 경영방식이 일본에만 있는 독특한 것이라 할 수는 없다. 일본식 경영의 특징 중 몇 가지는 서유럽, 특히 독일 기업에서도 발견할 수 있지만 또 경영방식이 전혀 변하지 않는다고 할 수도 없다. 소위'일본식 경영'의 전체 구도가 확립된 것은 제2차 세계대전 이후이다. 일본경제가 성공한 것은 무엇보다도 일본문화를 바탕으로 경영시스템을 구축했기 때문이다.

일본의 경제와 기업이 건전성을 유지하려면 영미의 제도와 가치관을 모방하려 해서는 안 된다. 일본사회의 가치관은 2000년을 넘는 역사 배경 속에서 이루어져 왔기 때문에 당연히 그 근본은 쉽게 변할 수 있는 것이 아니다.

재무와 생산관리 시스템은 시대와 기술의 변화에 적응해 나가야 하지만 인력관리 부문에서는 지속성을 원칙으로 해야 한다. W. Ouchi는 일본의 여러 기업체를 연구하여 일본기업경영의 특성을 정리하였고 이것을 Z이론으로 제시하였다.

이 이론에 따르면 조직의 생산성은 기업체의 자금이나 시설 또는 근면한 노동력으로서만 증대되지 않고 조직구성원들을 효율적으로 일할 수 있도록 하는 인사

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관리제도와 이에 알맞은 조직풍토에 의하여 증대된다는 것이다. 즉 기업의 생산성과 수익성은 조직의 능률보다는 구성원의 협력과 기업문화와 더 밀접한 관계가 있다는 것이다.

W. Ouchi의 Z이론과 다른 학자들의 연구결과의 요약은 아래와 같다.

첫째, 종신고용제의 유지를 들 수 있다. 일본기업의 가장 독특한 특징은 인력의 기초를 이루고 있는 남성인력의 이직률이 매우 낮다는 것이다. 이것은 기업의 안정된 인력과 구성원간의 협조적 관계 그리고 실무에 축적된 기술을 활용함으로써 성장의 원천이 될 수 있다.

Asahi신문이 2003년 7월에 여러 산업분야의 대기업 100개사를 대상으로 실시한 조사에서, 88개사가 종신고용제를 유지한다고 답했고, 종신고용제를 유지하기 어려울 것이라고 대답한 기업은 12개사에 불과했다.

Cannon의 회장 미타라이 후지오의 말에서 종신고용제의 의미를 다시 한 번 생각하게 한다.

"일본에서 회사를 경영하려면 종신고용이야말로 가장 적절한 제도라고 강조하고 싶다. 일본인이'조직과 자신은 운명공동체'라는 독특한 사고를 갖고 있기 때문이다. 종신고용이라는 안정적인 환경이 있어야만 기술자는 어려운 분야에 도전할 수 있다. 기술자가 떠나면 오랫동안 축적해 온 지적재산을 잃게 되는 것이다. 캐논의 주력 상품인 복사기의 경우 개발에서 제품화까지 약 20년이란 시간이 걸렸다."

둘째, 연공서열제의 유지이다. 최근 일본기업에서는 연공과 임금 사이의 상관관계에 변화가 나타나기 시작했다. 여러 가지 조사에서 이러한 변화가 확인되고 있다. 관리직과 일반사원 사이에 임금의 기준 차이가 커지고 있다.

아사히신문이 대기업 100개사를 대상으로 실시한 조사에 따르면, 관리직 임금의 경우 61개사가 성과주의를 채택하고 있고, 31개사는 성과주의를 중시하면서 연공주의를 감안하고 있는 수준이다. 연공주의를 중심으로 성과주의를 일부 채택하고 있는 기업은 8개사에 불과했다.

그러나 이 조사에 따르면 일반사원의 경우에는 연공이 더 중시되고 있다. 성과주의로 임금을 결정하고 있는 기업은 13개사에 불과했고 56개사는 연공주의를 중심으로 성과주의를 일부 채택하고 있었다. 관리직 임금 제도에서는 능력주의, 성과 주의가 중심이 되고 연공주의는 대단히 작은 요소에 불과하지만, 일반사원의 임금제도에서는 연공주의를 채택한 기업이 많았다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

셋째, 고용확보를 위해 노동조합은 회사와 대결을 피한다. 일본의 노동조합 운동은 제 2차 세계대전 후 급속도로 발전했다. 이는 미군정에 의해 노동조합 결성을 장려했는데 이것으로 일본이 침략 전쟁으로 나아가는 과정에서 군국주의 체제에 의해 거의 괴멸된 노동조합 운동이 부활했다.

미군의 뒷받침으로 1947년에는 노동조합의 조직률이 47%까지 이례적으로 상승했다(J. C. Abegglen, 전게서, p.154). 하지만 그 후 조직률은 하락하였고 현재는 20% 전후로 계속 하락하고 있다. 근래의 노동조합의 관심은 임금인상에서 고용확보로 이동했으며 이를 관철 시 키기 위해서는 노사가 대립하는 것이 아니라 협력할 필요가 있음을 깨달았다. 이렇게 노동조합의 역할이 작아진 것은 노동조합의 목표가 이미 상당한 부분까지 달성되었기 때문이다.

또 다른 요인은 산업구조와 고용제도의 변화에 있다. 새로운 기업이 새로운 산업에서 나타나고 있다. 지금 성장하고 있는 것은 3차 산업, 즉 서비스 산업이다. 서비스 산업에서는 예전부터 근로자의 노동조합 조직률이 낮았고 지금도 낮다.

일본식 경영의 제 3기둥인 기업 내 조합이 없어진 것은 아니다. 지금도 노동조합의 대부분은 기업 내 조합이고 조직률은 20% 전후이다. 그러나 현재의 노동조합은 조용하고 협조적이며 경영진과 협력하여 회사의 실적을 높이려고 한다. 따라서 일본 기업의 활동에 미치는 역할도 계속해서 작아지고 있다.

넷째, 집단 의사결정과 구성원에 대한 전체적인 관심이다. 실무계층으로부터 시작하여 모든 관련부서와 구성원과의 품의 또는 협의를 거쳐서 결정되고 한번 결정된 사항은 공동협조 하에 수행되며 그 결과에 대하여도 공동으로 책임을 지게 된다. 집단의사결정은 오래 걸리기도 하지만 일단 결정이 되면 관련 구성원들의 총력이 동원된다는 점에서 좋은 성과를 기대할 수 있다.

기업과 구성원 간의 관계는 고용자와 피고용자간의 경제적 계약관계를 초월하여 기업과 구성원의 상호 공존관계를 강조하는 것이 일본기업의 특징이다. 일본기업은 구성원에 대하여 조직의 인적자원 관점에서는 물론이고 개인으로서의 인간적 관점에서 전체적인 관심을 보이고 있다. 이러한 전체적 관심은 부품공급자나 하청자 등 기업과 밀접한 관계를 유지하고 있는 업자에게까지도 관련되는 것이 일본기업의 특징이다.

Ouchi는 이러한 일본기업의 특징이 효과를 거두고 있는 것은 조직체와 구성원 그리고 구성원 상호간에 어떠한 관계가 형성되어 있기 때문이라고 하고 이것을 Z조직문화라고 부르고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 도요타의 기업 문화 (심상범, 2009)

TPS는 70여년에 걸쳐 도요타 직원들이 숱한 시행착오 끝에 일구어낸 피땀 어린 결정체이다. 그리고 지금도 현장에서 이를 개선하려는 노력이 이어지고 있다. 따라서 TPS가 시사하는'정신'과 지금의 수준에 이르기까지의'절차'를 이해하고 하나씩 살펴보는 것이 필요하다(정철화, 2004).

도요타 자동차는 창업 후 손실을 입은 적이 거의 없을 만큼 탄탄한 성장세를 이어왔다. 이것은 단순한 시스템 하나를 설명할 수 있는 것이 아니다. 도요타 성장의 바탕은 사실 독특한 기업문화에 있다.

이것이 시장에서 도요타에게 경쟁우위를 가져다 준 진정한 원동력이다. 공장에서든 사무실에서든 문제의 근본 원인을 파악하고 단계적으로 제거해야 한다는 개념이 도요타 문화에 내재되어 있다. 이런 문화를 강화하기 위해 도요타 직원들은 세 가지 주요 단계를 거쳐 문제를 해결하고 있다.

① 문제가 파악되면 무엇이건 상관없이 즉시 알려라.

② 문제의 근원을 파헤치기 위해 적어도 다섯 번의 연관질문을 하라.

③ 문제의 근원지를 찾아 무슨 일이 생겼는지, 어떻게 고칠 수 있을지 스스로 찾아라.

도요타 직원들은 회사에 진정한 기여를 하기 위해 매일 새롭고 더 나은 방식을 찾아야 할 책임을 갖고 있다. 카이젠을 할 수 있는 방법, 사내 정책이나 제조공정 개선, 또는 회사 경영과정 일부에 대한 내부 토론을 하는 것은 일상적인 일이다. 개선방법을 고민하는 것이 임원의 몫이라고 생각하는 다른 기업들과 달리 도요타는 모든 직원이 항상 개선을 할 방법을 생각한다.

도요타는 사업모델의 모든 면에서 불필요한 낭비를 줄이는데 집중해 오고 있다.

특히 각종 절차 또는 활동이 부가가치를 창출하지 못하거나 다른 방식이 더욱 효율적이라면, 수정하거나 완전히 그만 둔다. 이러한 도요타의 기업문화는'변화'란 좋은 것이며, 통일된 작업방식이 반드시 최선의 선택이 아니라는 개념을 내포하고 있다(Magee, 2008).

기업문화를 변화시키는 것은 쉬운 일이 아니다. 적극적으로 문화를 창조해야 한다면 문화라는 것이 단순하게 발생하는 것이 아님을 이해해야 한다. 문화는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

시간이 경과하면서 창조되는 것이다. 문화는 그것을 지탱하기 위해 존재하는 시스템에 대한 반응으로서 어떤 필요성으로부터 생겨나거나 혹은 이를 지탱하는 구조가 없는 경우, '자기본위적'이고 자족적인 문화가 만들어 질 것이다(Liker, Meier, 2007).

(1) 학습 리더십 문화

도요타는 신입 사원들에게 다양한 경험을 쌓게 하는 것을 최우선으로 여긴다. 그들이 선배와 상사가 되거나 후배와 부하를 지도할 때도 마찬가지로 현장에서의 업무방식을 추진해 나간다. 만일 작업자가 지시받은 일만 수행한다면, 생산된 제품에서 발견되는 결함이 끝도 없을 것이다(Schonberger, 2007).

이처럼 도요타가 오랜 세월 동일한 기업문화를 유지하는 핵심요소는 사원들이 보유한 능력들을 갖가지 새로운 방식으로 회사에 공헌하도록 격려하는 데 있다.

TPS나 도요타의 작업방식을 연구하는 많은 사람들은 TPS의 명확하고 단계적인 기본지침들이 없어서 처음에 의아해 한다. 즉, 도요타의 기업문화는 사원들의 창의적 능력을 바탕으로 한다. 이와 달리 매뉴얼에 실행과정들을 1, 2, 3 단계로 정해놓는다면 직원들은 기계적으로 그 단계들을 따를 것이고 이와 같은 방식으로 매일 같은 업무를 반복할 것이다. "결국 도요타 시스템은 직원들이 업무수행을 할 때 더 나은 방법을 스스로 찾아가는 주인의식을 갖도록 이끄는 것이다." (Magee, 2008).

(2) 부서단위 학습 문화

도요타는'불량은 모든 사람이 볼 수 있는 곳에'라는 철칙을 가지고 있다. 현장 라인의 문제나 이상은 일상적으로 발생할 수 있다. 그러나 이런 경우 도요타는 라인을 곧바로 다시 움직이려고 응급처치를 하지 않는다. 문제가 발생하면 곧바로 라인을 정지시키는 것이다. 이는 문제를 모든 사람들이 볼 수 있도록 하기 위한 것이다. 도요타의 엔지니어링, 설계, 그리고 모든 일은 서로 협력하여 현장조사, 정보공유, 상호지원을 바탕으로 전진해 간다. 그들은 항상 고객중심, 낭비제거, 지속적인 개선 같은 기업이념을 최우선으로 한다. 이러한 자세는 개인이나 집단의 불협화음에서 생기는 쓸데없는 시간낭비를 막고 설계와 생산과정에서 모든 조직을 일사분란하게 유지시킨다(Magee, 2008).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

도요타는 품질전략 측면에서도 모든 종류의 프로젝트에 대해 초기에 역량을 집중하고, 문제를 가능한 한 예견하고, 심지어 문제가 발생하기 전에 대처방안을 강구하는 것이다. 가끔 계속 전진하기에 프로젝트의 목적과 방향을 반성하는 휴식이 요구된다. 이것은 좀처럼 타협할 수 없는 긴장된 시장의 환경 내에서 진행된다. 도요타 방식은 긴 안목으로 생산성을 높이기 위해 처음부터 품질을 확보하기 위한 정지와 감속의 철학을 그 문화 속에서 나름의 방식으로 구축하는 것이다.

이처럼 실수에서 배우고, 문제의 근본 원인을 찾아내고, 효과적인 대책을 세우며, 종업원들에게 권한을 위임하며, 회사의 방침을 이해하고 행동하는 종업들에게 새로운 지식을 학습하기 위한 환경을 제공하는 프로세스는 도요타 조직문화의 핵심이다.

(3) 지속적인 학습

도요타식 자율경영에 있어 리더는 지시하는 사람이 아니다. 리더의 역할과 임무는 부하가 자율적으로 활동하고 자신이 창의성을 발휘할 수 있도록 격려하고 지원하는 것이다. 그리고 중장기적인 시야에서 명백한 방침을 줌으로써 부하직원들이 일을 이해하고 쉽게 처리할 수 있도록 도와주는 것이다.

부하직원 역시 지시받는 일만 수행한다면, 생산된 제품에서 발견되는 결함이 끝도 없을 것이다. 따라서 회사는 작업자가 명령받아 시킨 일만 하는 것이 아니라 스스로 창의성을 발휘하여 일하기를 원한다. 그렇게 해야만 생산 공정의 질이 높아질 수 있기 때문이다.

이에 도요타는 구성원들이 환경변화에 적절하게 적응하고 경쟁력 확보를 위해 필요한 핵심인재를 다음과 같이 정의한다. 즉 핵심인재란 고도의 전문 능력을 가지고 스스로 과제를 창출해 해결할 수 있는 능력을 보유하고 있으며, 사업을 추진하는 능력이 탁월하고, 세계를 무대로 활약할 수 있는 의지와 실행력을 가지고 있는 사람이다.

(4) 자율적 역량 증대

도요타에서는 끊임없이 현장을 가시화하여 작업이 어떻게 되어가고 있는지 누구나 알 수 있도록 하였다. 즉 지속적으로 개선을 추구해 가는 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그리고 이런 일을'현장자율형'으로 실행하여 할 수 있는 힘이 바로 현장능력이다. 이는 회장이 년 초에 방침을 정하면 각 부문과 부서에 이르기까지 회사 전체에 방침이 내려져 모두가 최상의 업무를 수행해 나가는 것이다. 각 사원은 자기가 속한 부서의 방침에 따라 스스로의 방침을 정하고, 신입사원도 이러한 방침 속에서 각자의 역할을 수행하게 된다.

따라서 도요타의 생산개혁 활동에 있어 가장 중요한 것은'답은 스스로 발견하라'는 것이다.

도요타의 철학은 특정한 기법이나 통인 집합체가 아니라 종업원들의 창의성과 자발 참여를 북돋우려는 마음가짐이다. 그렇기에 사원들은 회사에 기여하고자 하는 자세 이외의 다른 현실적인 목표에는 별로 신경을 쓰지 않아도 된다. 신입사원을 채용할 때 도요타는 그가 얼마나 알고 있느냐 보다는 그가 얼마나 적극적인 자세를 갖고 있느냐를 더 중요시하고 있다.

(5) 조직원들의 참여 강조

도요타는 비용 대비 높은 효율을 추구하면서도 종업원의 참여를 강조하는 독특한 정신을 바탕으로 성장한 것이다. 물건을 만드는 방법이 아니라 그것을 만드는 마음가짐과 생산과정에 임하는 자세, 바로 그것이 도요타의 성공비결이다.

직원들의 이야기에 귀를 기울이고, 좋은 제안은 곧바로 실행에 옮기는 동시에 자신이 생각하고 있는 것이나 느낀 점을 솔직하게 말한다. 이를 반복하는 것이 신뢰 체계를 쌓아 조직개선의 큰 힘이 되었다. 따라서 도요타에서의 상사와 부하 체계에는 남다른 것이 있다. 상사는 부하가 하는 말에 진지하게 귀를 기울이고, 만약 자신이 잘못한 것이 있으면 솔직하게 이를 시정하는 것이다.

4.2 한국 자동차 기업의 조직문화 특성

1) 한국 자동차 기업의 조직 문화 특성

한국인의 의식구조에 가장 큰 영향을 준 요인의 하나는 바로 유교이다. 즉, 유교가 가르치는 양심, 공중도덕, 사회의 도덕률 등이 국가보다는 가족을 중심으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하는 인륜적인 질서를 강조한다.

이러한 한국인의 전통적인 의식구조가 그대로 우리나라 기업인의 의식구조에 투입되었으며 다음과 같은 경향을 보여준다. 첫째 가족중심 경영을 중시하여 소유와 경영을 분리시키지 않으려는 경향이 있다. 둘째 과업 지향적이기 보다는 인간관계 지향적이다. 셋째 인간관계도 수평적인 대등한 관계보다는 수직인 주종관계를 더 중시하는 경향이 있다. 넷째 성실주의적이고 권위주의적 경향이 있다.

이러한 경향들은 우리나라 기업문화의 특성으로 나타나고 다음과 같이 다섯 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 장자우대의 불균형 상속과 기업의 승계가 있다.

둘째, 배타주의와 신분주의를 바탕으로 가문, 혈연, 지연, 학연, 등이 기업의 의사결정과 집단구성에 큰 영향을 미치는 경우가 있다.

셋째, 대인관계나 사람 접대, 물질적 배분기회, 종업원의 승진 등 인사정책에 연공서열주의가 과도하게 작용한다.

넷째, 한국의 전통적인 가족생활처럼 경영자의 리더십 유형은 전체적인 권위와 자애로운 사랑의 두 가지 요소를 함께 지닌 이원성을 띤다.

다섯째, 연장자나 상급자에 대한 무조건적인 복종심이나 종속심이 기업구성원의 의식구조에도 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

2) 현대, 기아자동차의 조직문화

강한 추진력과 끈끈한 응집력을 가진 현대차그룹 기업문화 또한 우리나라의 기업문화 특성을 잘 나타내고 있다. 현대차그룹의 조직문화는 부하를 가족처럼 여기고, 강력한 결집력이 돋보이며, 사람과 관계를 중시하는 문화이며, 대범하나 일관성은 약한 것이 특징이다. “우리는 어려울수록 강력한 결집력을 발휘했다. 이것이 우리 특유의 조직 문화다.”

2007년 초 현대차그룹 신년사에서 정몽구 회장이 앞으로 예상되는 어려운 경영환경을 이겨내자며 한 말이다. 현대차그룹 임직원들도 자신들의 독특한‘결집 문화’를 일종의 자산으로 여기고 있다. 현대차그룹은 강한 집합주의 성향을 보여줬다.

비공식적 관계를 비교적 중시하는 끈끈함과 형식에 구애받지 않는 단순 명쾌함도 현대차 그룹 기업문화의 특징 중 하나이다. 현대차그룹의 조직문화를 살펴보면,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

첫째, 현대자동차의 조직문화는 관계 중시의 문화를 형성하고 있고 현대차그룹 임직원의 집합주의 성향은 삼성과 비슷한 수준이다. 예를 들어 상사 지시에 복종하는 것이 의무이고 상사는 부하를 가족처럼 감싸줘야 하며 회사는 제 2의 가정이고 동료의 공통적인 의견에 따르며 음식점에서는 일행의 주문에 따르는 경향이 많은 편이다.

둘째, 대범함과 추진력의'남성적'문화를 엿볼 수 있다. 즉"연애 상대는 삼성, 결혼 상대는 현대차."현대차 직원들 사이에 떠도는 농담이다. 삼성그룹 남자가 세련된 애인 같다면 현대차그룹의 남자는 듬직한 '가장(家長)'스타일이라는 것이다.

셋째, 일관성 있는'시스템'이 필요했다. 현대차그룹의 한 신입사원은"다른 회사에서도 선배들이'야, 인마'라고 부르는 줄 알았다"고 말했다. 다른 회사 신입사원이 회사에서'○○씨'라고 불린다는 말에 문화적 차이를 느꼈다는 것이다. 그러나 그는"실수했을 때는 큰 소리로'깨지지만'대신 나중에 따로 불러 위로해 줄 때는 인간미를 느낀다."고 말했다. 공식적인 규정과 절차에 얽매이기보다는 상황과 관계를 중시하는 조직 문화가 드러나는 대목이다.

그러나 사람 중심의 문화는 자칫 시스템 면에서 약점을 드러낸다. 개인의 리더십에 기대는 측면이 많다보니 조직 안정성과 예측가능성에 문제가 생길 수 있다. 현대차와 기아차 간의 문화적 통합 또한 여전히 과제로 남아있다. 기아차가 그룹에 인수된 지 오랜 세월이 지났지만, 현대차와 기아차 사이엔 미묘한 문화 차이가 여전히 보이고 있는 것이다.

넷째, 총수의 카리스마적인 경영에서 시스템 경영으로 달라지는 현대차 문화를 찾아 볼 수 있었다. 예를 들어"이봐, 해보기나 했어?"고(故)정주영 현대그룹 명예회장이 계열사 사장들에게 가장 자주 했다는 말이다. 현장과 실행을 중시하는 경영철학은 오늘날 현대차 기업문화에도 그대로 살아있다.

정몽구 회장의 트레이드마크인'품질경영'도 그 스스로 끊임없이 현장을 챙기고 채근하는'현장 경영'이 뒷받침하고 있다. 현대차는 외환위기 이후'형제의 난'이라는 진통 끝에 현대그룹에서 분리된 후에도 옛 현대 특유의 기업문화를 유지해 오고 있다. 특히 1998년 말 대규모 적자에 허덕이던 기아차를 인수한 뒤 1년만에 흑자를 내는 등 빠른 정상화를 할 수 있었던 것도 이 실행력과 추진력 때문이었다는 평이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다섯째 현대자동차의 임직원의 특성은 임기응변과 추진력을 통한 대범함을 보여주었다. 형식보다는 실질, 사소한 것에 구애받지 않는 추진력, 끈끈한 응집력 등은 현대자동차그룹의'문화 코드'이다. 조직에 해를 끼치지 않는 한 공식적 관계뿐만 아니라 비공식적 관계까지 돌아볼 수 있는 대범함이 임직원들의 특성이다. 이는 규정에 얽매이기보다 상황에 따라 임기응변을 발휘해야 한다는 생각이 다른 기업보다 강하다. 특유의 돌파력으로'무'에서'유'를 일군 옛 현대그룹의 전통과 분위기가 살아 있다. 그러나 시대 변화에 따라 시스템 경영을 좀 더 강화해야 한다는 자기반성도 필요한 시점이다.

3) GM 대우 자동차의 조직 문화

대우가 GM과 합병되면서 가장 많은 변화를 가져온 것은 의사결정과정에서의 회의문화라고 할 수 있다. 과거 대우는 전형적인 한국형 의사결정 구조를 가진 조직으로 다른 기업들이 그렇듯이 조직구성원들의 창의적이고 독창적인 의견을 의사결정에 반영할 수 없는 단점을 가지고 있는 Top down방식의 의사결정 구조를 가지고 있었다. 즉 최고경영자의 직감이나 경험에 의존했던 것이다. 이러한 수직적이고 중앙집권적인 의사결정구조는 GM과 합병된 이후 많이 개선되어 달리진 모습을 갖게 되었다.

GM 대우 출범 이후 우선 회의의 종류가 더 다양해지고 그 역할이 구체화되었는데 그 의사결정과정에서 맨 위에 위치하고 있는 것이 바로 Policy Committee이다. 이는 각 본부의 부사장급들로 구성된 회의로서 일주일에 한 번씩 정기적으로 열리며 회사 내·외적으로 중요한 사안의 의사결정이 이루어지는 최고 임원 회의이다. 이러한 Policy Committee는 의사결정에 있어 최종적인 결정을 내리는 동시에 GM측과 대우 측의 갈등을 조정하는 중요한 임무도 수행하고 있다.

또한 GM 대우는 무슨 일이 있어도 CEO 혼자서 단독으로 결정을 내리는 일은 없으며 CEO를 비롯하여 회의에 참여한 임원들이 끝까지 상대방의 이야기를 듣고, 반론하면서 대다수의 공감을 구할 때까지 토론이 지속된다. 이는 GM 고유의 회의 문화가 그대로 반영된 것으로 기존 한국의 수동적이고 감정적인 토론 문화를 바꾸는 일이 쉽지는 않았다고 한다. 하지만 GM은 PRM(Process Risk

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Management)를 통해 정형적인 업무는 물론 비정형적인 업무까지도 process 화, 문서화하였고 이에 따라 구성원들은 개인의 명확한 업무영역을 지니게 되었다.

그 밖에도 GM 대우는 조직 구성원들의 창의적인 사고를 반영하기 위한 수단으로 Go Fast전략을 사용하고 있다. Go Fast전략이란 상당히 중요하지만 좋은 Idea만 내면 쉽게 해결 가능한 사안(Theme)을 선정하여 관계되는 사람끼리 Sub group을 형성하여 8시간 내에 해결책을 제시하도록 하는 제도이다. GM은 문제를 성격상 분류하여 창의적인 사고에 의해 효율적으로 해결이 가능한 사안의 경우 Go Fast전략을 사용해 해결책을 찾도록 하고 있다.

GM 대우의 직급 체계의 변화를 살펴보면 효율성 강화를 위해 13단계의 직급 체계를 9개로 조정한 직급 단순화를 단행하였으며 이를 통해 연공서열 중심의 평가방식을 성과중심으로 바꾸고 승진 연한제도를 폐지였으며 발탁승진제도를 도입하였다. 그리고 조직구조면에서 Team 아래 있던 과 단위를 없앰으로 효율성을 강화하였으며, Team을 맡지 않으면 부장이 될 수 없게 함으로써 Team제의 목적인 전 직원의 전문화, 담당자화를 이룩하였다. 또한 직급체계의 단순화를 위해 3개 직급(과장/이사대우/이사)을 없애고 과거 14~15개의 부분을 8개로 Function별로 나누었다. 비록 수는 줄었지만 그 아래는 아주 다양한 300여개 정도의 Team이 존재하고 있다.

그러나 실무자의 말로는 차장과 과장을 하나로 묶었지만 서열은 여전히 존재하며, 과장, 차장은 통제하기 힘든 문제점이 존재한다고 한다.

이처럼 조직문화가 크게 변화하여 여러 경영방식이나 문화의 차이로 인해 조직 구성원들의 불만이나 갈등이 심할 것이라고 생각했으나 막상 대부분의 직원들은 GM의 인수를 긍정적으로 받아들였다.

이는 바로 GM이 인수하기 직전 대우의 상태가 워낙 어려웠기 때문인데, 대우가 GM에 인수되던 당시 1~2년 사이에 4,000여명이 자의 또는 타의로 인해 회사를 그만둔 상태였고 임금 또한 동종업계인 현대자동차나 기아자동차에 비해 10~15%가량 낮은 수준이었다. 이러한 극도의 위기상황이 있었기 때문에 구대우의 직원들은 GM의 인수에 대해 거부감을 갖는 보다는 보다 안정적인 직장을 갖게 되리라는 희망으로 받아들이게 되었던 것이다. GM측은 3년 내에 평균수준의 임금을 회복시켜주겠다는 약속을 지켜 지난 2년간 동종업계의 평균인

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5% 임금인상률에 비해 두배 가량이 높은 10% 임금인상을 단행하였다. 그 밖에도 새롭게 적용된 보상체계나 의사결정체계에 있어서도 긍정적인 반응을 보이고 있는데 객관적 평가지표를 통한 성과급 제도는 형평성과 직원의 동기유발이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡게 해주었고 직원들의 의견을 수렴하고 끊임없이 토론하는 회의문화는 직원들로 하여금 좀 더 주인의식을 갖고 회사 일에 적극적으로 참여토록 하는 계기가 되었다.

4.3 자동차 BIG 3의 경영위기 극복사례

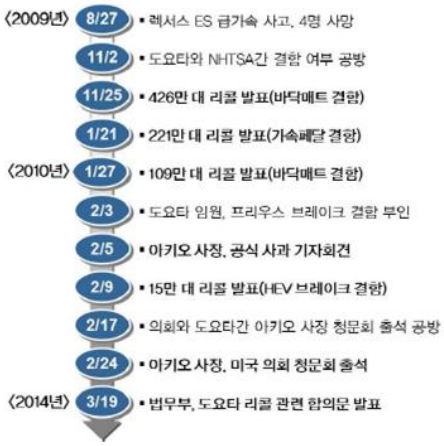
도요타, GM, 폭스바겐 글로벌 자동차 BIG 3 업체는 공통적으로 년 간 판매대수 1천만대 도달 시점에서 대규모 리콜, 판매 감소, 피해금 배상 등 경영위기를 겪었다. BIG 3 업체는 제품 문제에 대한 조직원의 대응 지체, 정보은폐, 허위보고 등 대응상의 오류를 거치면서 점차 대규모 경영위기를 겪어야 했다. 이들 업체들의 위기가 발생했던 대표적인 원인은 고객보다 내부 목표 우선, 권위적/관료적 조직 문화, 통합적 의사결정 시스템의 부재, 조직 내 커뮤니케이션 단절 등으로 요약 된다. 이러한 문제 해결을 위해 BIG 3 업체는 공통적으로 의사결정 신속성·투명성을 강화하고, 내·외부 소통 강화를 통한 경직된 조직문화 해소를 추진하여 경영위기를 극복하려고 노력하고 있다.

1) 도요타 경영위기 극복 사례

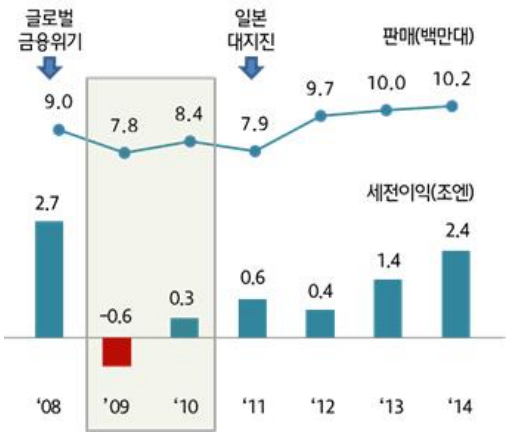
2009년 렉서스 ES350 급가속에 의한 사망사고로 공론화된 가속페달과 바닥매트 관련 문제는 당시 1천만 대 규모의 대형 리콜 사태로 확대되면서 도요타의 명성에 상당한 타격을 입혔다. 4년여에 걸친 미국 정부당국의 수사는 도요타가 12억 달러의 벌금을 부과 받는 대신에, 법무부는 도요타의 리콜 지연과 정보 은폐에 대한 기소를 유예해 주는 방식으로 양측 간 합의가 도출되면서 마무리 되었다. 이로써 도요타 리콜 사태는 일단락되었지만 미국 법무부의 결정은 완성차업체 리콜을 대상으로 한 최초의 형사 처분으로 기록 되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



[그림 4-1] 도요타 리콜 진행경과



* 자료 출처: 현대차 그룹 글로벌 경영연구소

[그림 4-2] 도요타 위기 전후 변화

도요타 리콜 사태의 원인은 2002년 이후 전체 이익 목표를 달성하기 위해 각 지역별로 수익 목표를 할당하는 방식인 GPM(Global Profit Management)을 도입해 단기 이익목표 추구에 치중하였다. 특히 2000년대 미국시장은 도요타의 최대 고수익 시장으로 전체 이익 목표 달성을 위해 미국시장에서의 수익 확보가 매우 중요하였으며, 이에 따라 차량 결함에 대한 조치가 비용 증가를 이유로 지연 되었다. 한편 2001년 CCC21, 2005년 VI 등 원가절감 활동이 한층 강화되면서 비용 절감에 대한 압박이 심화되고 원가-품질 간 불균형을 초래하였다. 이에 따라 고객의 안전보다 비용 절감, 수익성 등 내부 목표를 우선시하게 되면서 차량 결함 문제를 은폐하고 축소하였다. 도요타는 2007년 바닥 매트 결함을 인지하고도 비용증가 및 브랜드 이미지 저하를 우려로 일부 모델의 매트 리콜로 종료했으며, 도요타 내부에서는 이를 대단한 승리로 표현하였다. 또한 매트 설계 결함 발견 후에도 즉시 조치하지 않고 후속차/개조차 출시 시점까지 설계 개선 적용을 연기하였다. 2002년에는 2010년까지 글로벌시장 점유율 15% 목표를 발표하는 등 양적 확대에 치중하면서 도요타의 DNA인 현장주의 등 조직문화가 약화되었다. 특히 중장기 성장 목표가 필달 목표가 되면서 현장의 의견이 무시되고 판매, 수익성 등 목표 중심 의사결정이 중시하였다. 이로 인해 본사와 현장의 분리, 현장 문제의 신속한 전달 지연 등 조직의 관료화가 확산되면서 정보 은폐와 늑장 대응이 발생되게 된 것이다. 또한 도요타 리콜 사태 관련 부문이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

품질, 해외영업, 북미 등으로 나뉘어져 있어 리콜 대응에 대한 책임과 권한의 소재가 불분명해 졌으며, 이에 따라 대응이 지연되고 혼선이 발생하였다. 또한 대응 체제도 본사 중심으로 구성되어 현지에서 직접 문제를 처리 할 수 있는 권한 없었다.

도요타는 이런 문제를 해결하기 위해 품질 담당 부문 간 역할을 정립하고 지역별 품질관리담당자를 두는 글로벌 품질특별위원회를 신설하였다. 이제까지 모든 리콜은 일본의 본사에서 일방적으로 결정했지만 품질특별위원회 신설 이후 전 세계 고객의 목소리를 보다 효율적으로 들을 수 있도록 노력하였다. 또한 인적 다양성 부족과 업무방식의 획일화를 조직문화 경직의 원인으로 판단하여 자율적 분위기 조성과 인적자원 다양성을 확보하기 위해 노력하였다. 2016년부터 도요타 본사 인원 2만 5천명에게 재택근무를 허용하여 보다 자유로운 업무 방식에서 창의성을 발휘할 수 있도록 업무 방식 변화하였다. 향후 본사 인원의 1/3에 해당하는 7만 5천명까지 확대하는 것을 고려하고 있다. 또한 2015년 본사 커뮤니케이션 담당에 여성 임원을 기용하였으며 유럽법인, 미국법인 등 현장 경험이 우수한 외국인 인력을 최고 수뇌부에 영입하여 인적자원의 다양성을 확보하여 조직문화의 개방성과 자율성을 높여 예전의 도요타 명성을 되찾아 가고 있다.

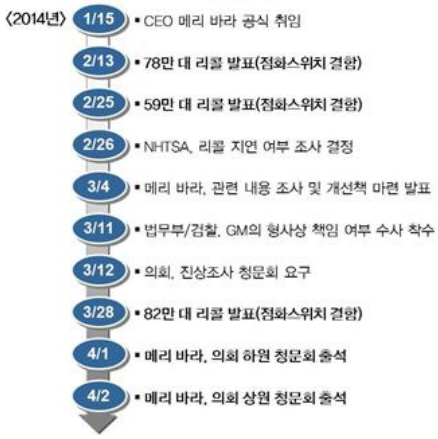
2) GM 경영위기 극복사례

GM은 점화스위치 결함으로 인해 주행 중 엔진정지와 전원차단, 에어백 작동 불능 등 안전상 치명적인 문제가 발생할 수 있어 2014년 2월 중순에 처음으로 2개 차종 78만 대 규모의 리콜을 발표하였다. 이후에 동일한 결함으로 불과 10여일 만에 4개 차종 59만 대, 다시 한 달여 만에 82만 대의 추가 리콜을 실시하였다. 리콜 과정에서의 정보 은폐와 대응 지연에 대해 정부의 조사 착수와 더불어 의회의 청문회가 실시되면서 파문이 급속도로 확산되었고 연이은 리콜 발표 이후 NHTSA(연방고속도로교통안전국)는 GM의 리콜 결정 시점의 적법 여부에 대한 조사에 착수했으며, 뉴욕 연방검찰도 GM의 형사상 책임 여부를 판단하기 위한 수사 계획을 발표하였다. 미국 의회 역시 진상조사에 착수, 4월초에 이틀간 하원과 상원에서 각각 CEO 메리 바라에 대한 청문회를 실시하면서 사태에 대한 관심이 더욱 고조되었다. 점화스위치 결함을 최초로 인지한 시점이 새턴 이온 양산 이전인 2001년이었던 것으로 밝혀지면서, 10년이 넘도록 리콜 등 적

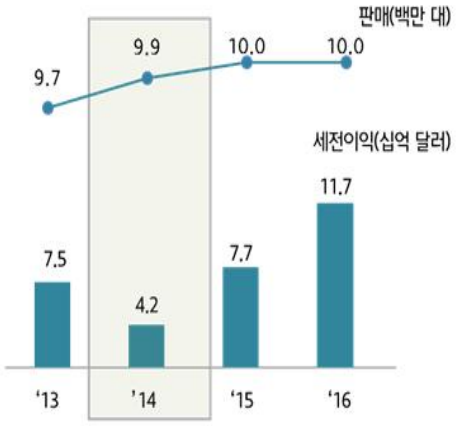
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

절한 대응을 취하지 않은 사실에 대한 비난의 목소리가 높았다. CEO 메리 바라는 공식취임 이후 한 달여 만에 리콜을 발표하면서, 각 종 온/오프라인 채널로 직접 임직원을 격려하고 소비자에게 사과와 후속조치 성명을 내는 등 솔직하고 적극적인 언행으로 긍정적인 여론형성에 주력하였다. 하지만 내부 감사 종료까지 리콜 원인 공개 불가라는 원론 수준의 답변으로 일관하다가 고속도로교통안전국(NHTSA)으로부터 벌금을 부과 받고 실질적인 리콜 조치도 부품 제작/수급상 문제로 지연되면서 초반의 호의적 여론이 약화되었다.



[그림 4-3] GM 리콜 진행 경과



* 자료 출처: 현대차 그룹 글로벌 경영연구소

[그림 4-4] GM 위기 전후 변화

GM 리콜 사태의 근본 원인은 단기 성과와 비용 대비 효율성에 집중하여 상품성, 품질, 안전 등 고객을 위한 차량의 본질적 가치를 경시하였다. 2000년대 장기적 경쟁력 제고보다는 M&A를 통한 외연 확장, 금융사업 확대 등을 우선시하면서 R&D, 생산, 품질관리 등 기본 영역의 경쟁력이 약화되었으며 과다한 노무비 지출과 인센티브 증가에 따른 고비용 구조의 고착화와 수익성 악화로 경영전략 수립 및 의사결정 과정에서 비용이 우선적으로 고려되었다. 점화장치 결함에 대한 내부 조사 과정에서도 고객의 안전과 품질 보다 비용 등 내부 목표를 우선하는 등 의사결정의 왜곡 발생하였으며 2001년 이후 3년간 지속된 북미시장에서의 부진과 리콜 결정 시 예상되는 신형 코발트의 출시 지연 등에 대한 우려로 적시 대응에 실패하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

또한 뿌리 깊은 권위주위와 관료적인 조직 문화, 파벌과 줄서기 관행의 만연이 정보 은폐와 늑장 대응의 원인으로 지적되었다. 부서 간 협력 부재, 책임 전가 등으로 인해 차량 결함 문제에 대한 정보 공유가 어렵고 의사결정이 느릴 수밖에 없었다. 상하 간 지나치게 위계적인 관계, 파벌과 줄서기 관행 등으로 인해 차량 결함 문제가 경영층으로 즉시 보고되기 어려웠다. GM의 권위적/관료적 조직 문화 사례로 전 GM의 임직원은 “GM은 부서 간 협력과 소통이 단절되어 있어 문제 발생 시 책임을 서로에게 전가하는 일이 많고, 입사 시 똑똑한 사람들도 조직에 순응하게 되는 구조”라고 언급하였으며 자동차산업 컨설턴트인 메리언 켈러는“GM의 경우 문제 발생 시 상사가 좌천되면 함께 일하던 사람들도 좌천되는 경우가 많아 상사에게 문제 자체를 보고하지 않는 경우가 구조적으로 발생하는 것도 이번 리콜 사태의 원인”이라 언급하였다.

또 다른 원인으로는 GM 조직 구조의 폐쇄성 및 책임과 권한의 혼선이 투명하고 신속한 대응을 저해하는 요인으로 작용하였다. 타 부문의 영역을 침해하지 않으려는 조직 문화의 영향으로‘사일로(Silo)형’분권 구조가 고착되면서 차량 결함 문제에 대응한 통합적 의사결정이 이루어지지 못하였다. 위원회를 통해 ‘사일로형’ 분권 구조의 한계를 극복하고자 했지만 역할과 책임이 불분명한 위원회만 산재하였다.

*출처: 한국자동차산업연구소, 전게서, P.185.

[그림 4-5] GM의 조직체계

위계적인 다단계 구조 또한 투명하고 신속한 의사결정을 가로 막는 요인으로 작용하였다. 이 문제를 해결하기 위해 GM은 소통을 통한 일하는 방식을 변화하려고 노력하였다. 시장 이슈 해결에 있어 CEO가 직접 관련 부문 조율 및 협력을 주도하였으며 조직 사일로 문화를 타파하고 임시 조직 남발을 억제하였다. 마케팅, 시장조사 부문을 통합해 400명 규모의 전담 부문을 신설하여 시장 이슈 발생하

Collection @ chosun

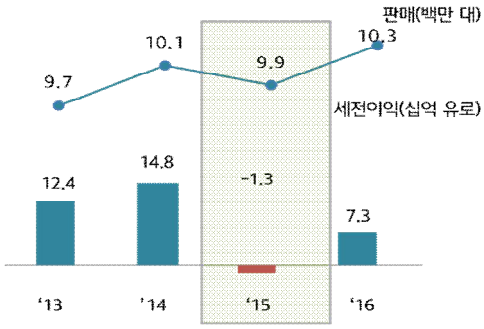
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

면 CEO에게 즉시 보고 할 수 있도록 체계를 구축하였다. 또한 임직원 간의 소통 단절을 문제 발생의 근본 원인으로 인식하고 소통 강화를 위해 각 계층별로 소통의 시간을 확대 하였다. 최고경영층 16명 전원을 대상으로 매분기별 2일간 포럼에 의무적으로 참석하게 하여 업무 관련 논의는 배제하고 일하는 방식에 대한 논의만 집중하여 포럼을 진행하였다. 중간관리층은 2년에 1회, 각 지역의 중간관리자 300여명을 대상으로 포럼을 개최하였다. 이 포럼에서는'조직문화 변화를 위해 우리가 해야 할 일'이라는 주제로 5가지 과제를 도출하고 지역별로 실행 / 구체화 하였다. 일반 임직원은 30~70명 정도의 그룹토의, 매주 임직원 간 열린 주제 토의, 온라인 토론장을 만들어 일하는 방식에 대한 변화를 주기 위해 소통의 시간을 확대하였다.

3) 폭스바겐 경영위기 극복사례

2015년 폭스바겐은 미국의 환경보호국의 배기가스 배출 기준치 기준을 통과하기 위해 디젤 배기가스 조작을 배기가스 배출량을 줄이기 위한 처리 장치와 이를 제어하는 소프트웨어를 구동한 사실이 알려졌다. 사건 초기에 폭스바겐은 약 1년전부터 배기량과 배기가스 계측의 차이가 단지 작은 기술적인 문제라고 주장했다. 하지만 계측장치가 결함이 있다는 증거가 나온 후에야 배기가스 조작이 일어났다는 것을 완전히 인정했다. 회사의 최고경영자는 스캔들에 대한 책임을 지고 물러났고, 1,100만대라는 대규모 리콜을 시행하였다.

[그림 4-6] 폭스바겐 리콜 현황



*출처: Automotive News(2016. 5.28).

[그림 4-7] 폭스바겐 위기 전후 변화

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

폭스바겐의 디젤게이트의 원인은 경직된 상명하복의 조직문화와 과도한 목표지향적 관리체계로 관리자들이 처벌에 대한 공포를 느끼면서 디젤차로 환경규제를 충족할 수 없다는 사실과 조작 장치를 부착하였음에도 최고경영층에 보고하지 않을 정도의 경직된 조직문화가 형성되어 있었다. 또한 배출가스 조작 발각 이후에도 관련자가 책임회피를 위해 정보와 데이터를 조작하고 정부의 수사를 방해하는 등 도덕적 해이가 지속되었다. 폭스바겐의 조직구조는 운영위원회 의장(CEO)이 각 그룹사의 시장, 제품 전략을 결정하는 막강한 권한을 보유하는 CEO에게 권한이 집중된 구조를 가지고 있었다.

CEO의 과도하게 집중된 권한을 분산하기 위해 산하 브랜드를 4대 그룹으로 분할하고 각 그룹의 독자 운영을 강화하였다. 또한 독일 기업의 전반적인 상명하복의 기업문화 해소를 위해 해외인력 비중을 확대하고 군대식 조직문화 완화를 위해 그룹 내 여성인력 비중을 22%에서 30%로 확대하였다. 또한 여성 리크루팅 행사, 여성 대상 사내교육 프로그램, 여성기술자 기술 경진대회 등 다양한 여성인력 영입 촉진 프로그램을 통해 획일화되고 권위주의적인 조직문화 해소를 위해 노력하였다.

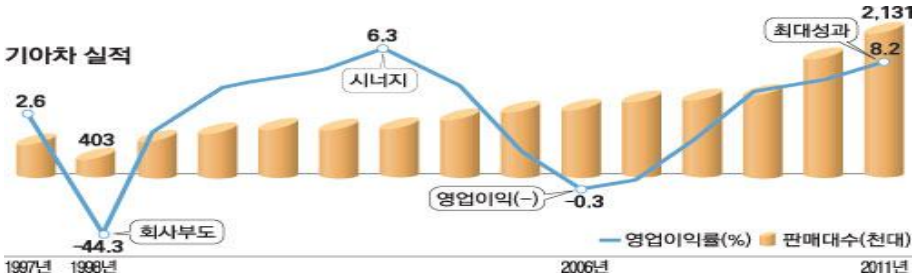
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

V. 기아자동차 조직문화 실태 분석

5.1 개요

기아자동차는 1997년 부도 사태를 맞아, 현대자동차 그룹에 편입되었으며 동일한 차량 플랫폼에, 외관만 현대자동차, 기아자동차로 분리되는 형태로 개발이 진행되었다. 이 인수합병은 역대 한국 기업의 인수합병 중 최고의 시너지 효과를 낸 딜(deal)로 평가되고 있다. 합병 직후인 1999년부터 2005년까지 기아자동차는 7년 연속 흑자를 기록했고 판매대수도 상승세를 유지했다. 문제는 영업이익, 영업이익률은 2003년 6.3%를 기록하면서 정점을 찍은 후 계속 하락 하더니 급기야 2006년, 2007년에는 적자를 기록했다. 내수시장뿐 아니라 북미, 유럽, 중국 등 해외 주요시장에서의 수익성도 크게 하락하고 있는 상황이었다. 2001년 27%였던 국내시장 점유율은 2005년 23%대까지 하락했다. 차량 성능 측면에서 현대자동차와 차별화 되지 않고 별 다른 특징이 없었던 기아자동차의 경우, 브랜드 가치 측면에서, 디자인 측면에서 우위에 있던 현대자동차에 비해 판매 측면에서 열세를 보이는 입장이었으며, 오히려 현대자동차 자체 점유율을 깎아 먹는 그룹 자체에서는 이득이 될 게 없는 부정적인 상황을 만들었다. 이러한 분위기는 '2005년 로체의 실패로 극대화 되었다. 소나타와 동일한 파워트레인을 탑재했으나 디자인이 소비자의 구매 욕구를 자극하지 못했고, 중형차인 로체에 준중형 차량인 아반떼의 플랫폼을 사용했다는 논란으로 대실패를 거두게 되었다.



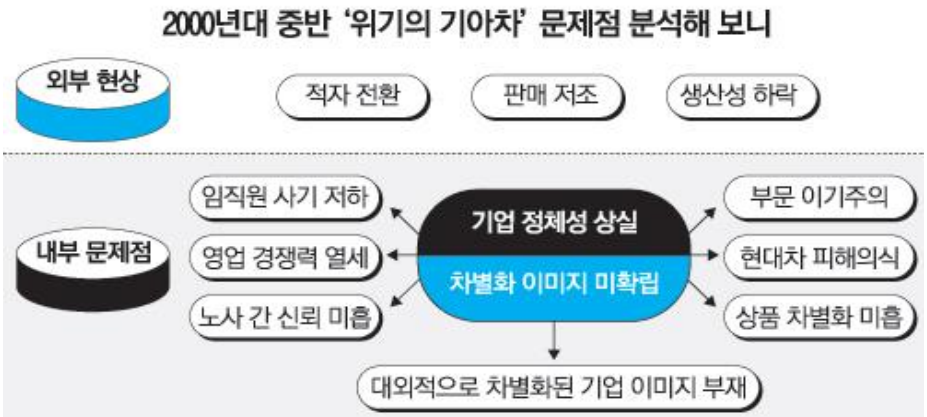
* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서(2016년 4월)

[그림 5-1] 기아자동차 경영실적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

기아자동차 외부로는 적자 전환, 판매 저조, 생산성 하락 등의 문제만 노출됐지만 실은 내부에 더 큰 문제가 도사리고 있었다. 기아자동차 출신 임직원들이 현대자동차에 대해 피해의식을 갖고 있었고, 기아자동차만의'무엇'이라고 할 만한 상품 차별화가 없었다. 기아자동차의 영업이익률이 특히 좋지 않았던 것은 '기아자동차는 현대자동차의 아류'라는 이미지 때문이었다. 기아자동차가 현대자동차와 차별성을 갖지 못하다 보니 제값을 받기 어려웠다. 소비자로서는 현대자동차보다 비싼 돈을 주고 기아자동차를 살 이유가 없었다.



* 자료 출처: 기아자동차 내부 보고서(2012년)

[그림 5-2] 기아자동차의 문제점

답답한 마음에 기아자동차는 비싼 돈을 주고 외부 컨설팅을 받았다. 외부 컨설팅 업체 역시 기아자동차의 문제 인식과 크게 다르지 않았다. 당시 컨설팅 업체는 기아자동차의 문제점을'3-less'로 요약했다. 첫째 내수를 비롯한 글로벌 전 시장에서 브랜드 경쟁력이 취약해 안정적 판매시장이 없다는 것(Homeless), 둘째 그 동안의 경쟁우위였던 가격경쟁력마저 악화됨으로써 핵심 경쟁우위가 사라졌다는 것(Edgeless), 셋째 조직 전체의 사기가 저하되고 기아자동차 고유의 기업문화가 상실됐다는 것(Spiritless)이 그것이다. 기아자동차의 성장은 이런 문제점을 자각하면서부터이다. 형의 그늘에 가려 부모에게 인정받지 못하는 동생이 그렇듯이 기아자동차는'튈'방법을 찾기 시작했다. 현대자동차가 갖지 못한 것을 가질 필요가 있었다.

Collection @ chosun

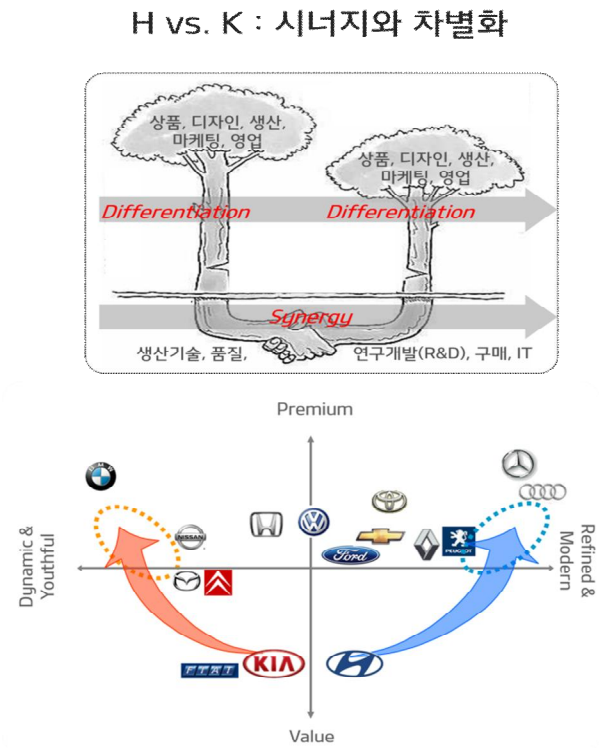
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.2 기아자동차의 디자인 경영

당시 기아자동차의 사장으로 부임한 정의선 사장은 곧 바로 디자인 경영을 지시하였다. 로체의 판매 부진의 원인을 소나타와의 차별화 실패로 생각했다. 현대자동차와 동일한 엔진, 변속기를 쓰고 있는 기아자동차는 현대자동차에 비해 브랜드 인지도가 낮을 뿐만 아니라 소비자에게 큰 신뢰를 잃었기 때문에 기아자동차만이 가지는 차별화가 있어야 한다고 생각했으며, 이를 디자인으로 선택하였다. 이에 기아자동차는 세계 3대 자동차 디자이너로 불리던 피터 슈라이어 당시 폭스바겐 디자인 총괄책임자를 CDO(최고 디자인 책임자)로 영입했다. 당시 국내에 드물던 CDO체제를 구축한 것이다. 피터 슈라이어에게는 연봉 조건을 제외한 모든 디자인 관련 활동을 자유롭게 할 수 있는 권한이 주어졌다. 독자적으로 디자인 관련 결정을 내릴 수 있는 권한을 부여받은 피터 슈라이어 부사장은 기아자동차의 디자인 정체성을 확립해 나가기 시작했다. 국내 자동차업체로서는 처음 시도하는 일이었다. 기아자동차의 디자인 경영은 3가지의 큰 전략의 틀로 구성되어 있다. 최고 경영자의 디자인 경영의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 디자인 조직역량 강화에 힘을 썼으며, 기아자동차에 고유의 디자인 철학을 담아 이를 통해 소비자의 구매 욕구를 불러일으켰고, 디자인이라는 것을 하나의 조직문화로 정착시킴으로써, 전사 모든 임직원의 창의적인 사고를 이끌어내었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-3] 현대차와 기아차의 시너지 효과

1) 디자인 조직 역량 강화

정의선 부회장은 2005년 당시 기아자동차의 사장을 취임하면서, 디자인 경영을 주도함과 동시에 디자인 조직 역량 강화를 위해 노력하였다. 이를 위한 첫 노력은 세계적인 자동차 디자이너인 피터 슈라이어의 영입이다. 통상 이러한 유명인 영입이 기업의 혁신으로 이어지는 경우가 크지 않았고, 단순한 상징적인 의미를 갖는 수주인 경우가 과거 타 기업의 사례에도 많았으므로, 회사 내·외부에서도 크게 기대하지 않는 분위기였으나, 정의선 부회장은 기아자동차의 디자인 책임자인 피터 슈라이어에게 전권을 줌으로써, 과거 디자이너들의 창의적인 결과물을 임원진들이 개입하여 부정적인 방향으로 디자인이 나아가는 비합리적인 일을 차단할 수 있었다. 이러한 최고 경영진의 디자인에 대한 마인드는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

기아자동차의 성과에 큰 영향을 끼쳤다. 디자인 책임자인 피터 슈라이어 및 해외 유수의 기업에서 영입한 실무 디자이너 등의 우수 인력들이 보강되어, 기아자동차의 디자인 조직은 이전에 비해 훨씬 더 강력해졌다. 피터 슈라이어는 디자인 조직의 역량 강화를 위해 기아 브랜드의 정체성을 명확히 표현하도록 주문하였으며, 과거 현대자동차의 것을 차용하는 것에서 벗어나, 현대자동차와의 철저한 분리를 통해 보다 창조적인 디자인이 나올 수 있도록 하였다. 이러한 디자인 조직, 디자인 우수 인력의 영입은 기아자동차에 엄청난 영향을 준 것임에 분명하다.

2) 기아자동차의 디자인 철학이 담긴 제품의 출시

디자인 총괄 책임자인 피터 슈라이어는 2007년 4월, 한국산업디자이너협회가 주최한 컨퍼런스에서 기아자동차의 미래 디자인 방향성을'직선의 단순화(Simplicity of the Straight Line)'라고 발표하였다. 이후 기아자동차는 슈라이어 라인이라고 불리는 호랑이 코와 입을 형상화 한 디자인을 라디에이터 그릴에 적용하며, 차량의 그릴을 통해 기아자동차임을 알게 했다. 이러한 패밀리룩을 통한 디자인 일괄성으로 기아자동차의 디자인 철학을 담아내는데 성공하였다. 사실 이러한 패밀리룩의 적용은 독일의 고급차에서는 이미 수십 년 전부터 적용되었으나, 국내 차량의 경우는 현대자동차가 라디에이터 그릴을 어느 정도 통일화함으로써, 패밀리룩을 적용한 것처럼 보였다. 그러나 현대자동차는 이를 공식화 하여 마케팅에 활용하지 않았다. 그 이유는 이로 인한 시장 반응의 불확실성 등에 기인한다. 이러한 측면에서 기아자동차는 국내 차 최초로 패밀리룩을 적용하였으며, 이러한 디자인 철학은 시장에서도 큰 반향을 일으키며, 성공할 수 있었다.

3) 디자인 경영을 기업문화로 정착

한동안 기아자동차의 TV 광고는 Design이라는 문구와 물음표가 등장하였다. 이러한 방법을 이용하여 대외적으로 디자인을 소재로 한 기업광고를 했으며, 사내에서는 모든 임직원이 일상 속에서 디자인을 생활화 할 수 있도록 하는 디자

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

인과 브랜드의 문화 캠페인을 전개하였다. 또한 기아자동차의 기업 PR 광고는 디자인이 자동차 디자인뿐만 아니라, 생산, 판매, 연구개발, 마케팅 등 자동차와 관련된 모든 분야에 적용된다는 내용을 담았다. 이러한 노력은 궁극적으로 기아자동차만의 고유한 가치를 만들어, 자동차 디자인에만 치우치는 것이 아니라, 보다 창의적인 사고를 중심으로 기업문화를 바꾸는 디자인 경영을 추구함으로써, 기아자동차는 글로벌 점유율을 확대해 나아가는 밑거름을 만들 수 있었다.

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-4] 디자인경영 내부 커뮤니케이션

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3 원가절감 활동

기아자동차의 급격한 수익성 개선은 디자인 경영과 함께 비용절감 노력을 병행했기 때문에 가능했다. 2007년부터 2009년까지 기아자동차는 3년 안에 재료비 20%를 절감하는 원가혁신 활동을 했다. 제품의 가치나 품질을 떨어뜨리지 않고 비용을 절감하려는 기아자동차의 시도를 가치 공학(VE: Value Engineering)이라고 부른다. 이 활동의 골자는 협력사와의 협력에 있다. 수입부품의 국산화를 통해 원가를 줄이고 협력사의 경쟁력 향상을 위해 함께 노력하는 것이다. 글로벌 재고관리를 강화해 재고비용을 줄이는 활동도 시작했다. 특히 매년 되풀이 되어 골머리를 앓던 노사 문제는 원칙에 따른 대응으로 노사 간 신뢰를 쌓으면서 풀어 나갔다. 파업을 하지 않는 해에는 무상주를 지급했지만, 그렇지 않은 해에는 무상주를 지급하지 않았다. 파업을 하면 파업을 하지 않는 경우보다 더 유리한 결과가 나타난다는 관념을 깬 것이다. 그 결과 2010년에는 20년 만에 처음으로 무파업 합의를 이끌어낼 수 있었다.

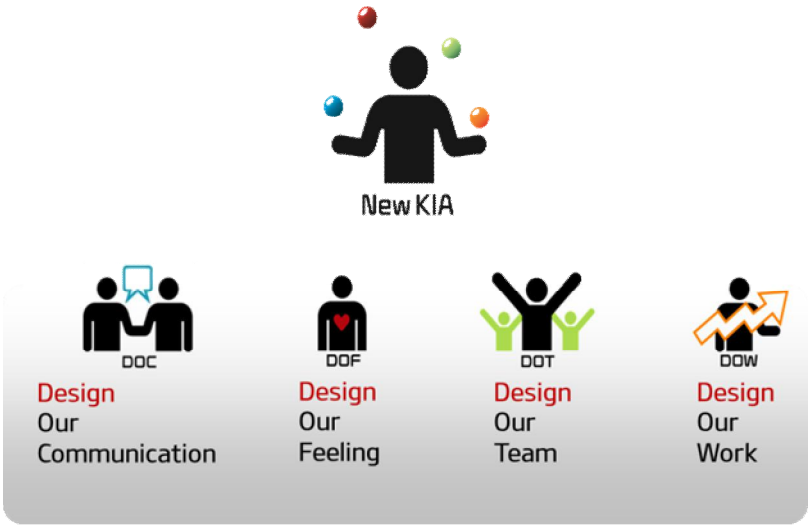
5.4 기아자동차의 조직문화 New KIA 활동

2006년 적자 전환으로 경영 상황은 지속적으로 악화되고 조직 전체의 사기 저하, 기아자동차 고유의 기업문화가 상실 등 조직의 침체를 극복하기 위해 기아자동차 각 사업장에서는 다각적인 활동들을 시행하였다. 소하리공장의'B to B-3F 활동', 화성공장에서의'I-BEST 활동', 광주공장의'BARO 운동', 국내영업본부 및 AS사업부는 조직문화 테마 중심의 활동을 전개하였다. 하지만 각 사업부별 조직 문화 활동만으로 전 임직원의 공감대를 형성하기에는 제한적이였다. 기아자동차는 2008년부터 차별화된 기업문화를 구축하기 위해 뉴기아(New KIA) 캠페인을 실시하기 시작했다. 경영진의 일관성 있는 방향성 제시로 전사적으로 역량을 집중하고'New KIA'를 슬로건으로 내세운 젊고 개방적인 기업문화를 구축하기 위하여 과거의 경직되고 응집력이 부족했던 조직문화를 혁신적으로 변화시키는 것만이 기아자동차의 핵심 경쟁력을 강화할 수 있다는 믿음에서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

시작되었다. 초기 New KIA 활동은 기 시행중인 각 사업장별 캠페인/운동을 기반으로 현장관리자의 역할 확대 및 원칙 준수, 커뮤니케이션 활성화, 직원 가족 참여, GWP(Great Work Place), 사회공헌 활동 등 전사 차원의 통일된 캠페인을 전개하였다. 또한 R&D 및 디자인 본부에서는 직급 및 소속에 상관없이 자유롭게 아이디어를 제안하고 실행방안을 도출하는 경영혁신 프로그램인'CAP (Communication, Action, Performance) 미팅'을 실시하였다. CAP 미팅에서 직원들은 개선할 주제나 새로운 아이디어를 제안하고, 관련 직원들이 전부 모여 서로의 의견을 교환하고 해결책을 도출하였다. 실질적 실행과 체감을 통한 조직문화 변화의 모멘텀을 확보하고 추진 효과를 고려한 핵심 추진 과제를 선정하여 2009년 New KIA 활동의 추진체계를 정립하였다. 이는 소통을 장려하고(DOC : Design Our Communication), 회사와 일에 대한 자부심을 고취시키며(DOF : Design Our Feeling), 개인의 합을 넘는 시너지를 창출하는 팀을 만들고(DOT : Design Our Team), 업무 역량을 높이기 위한(DOW : Design Our Work) 4개 실천분야로 체계를 정립하였다.



* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-5] New KIA 캠페인 활동 체계

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1) DOC (Design Our Communication)

열린 소통을 위한 DOC 활동은 팀과 조직의 구분을 넘어 자유롭게 의견을 나누고 서로에 대해 이해할 수 있는 만남의 자리를 주선한다. 수평/수직간, 개인 간, 조직간 커뮤니케이션 활동 참여를 통해 벽 없는 의사소통의 문화를 정착하기 위함이다. 상하 간 소통과 공감의 자리인'리더와의 대화', 팀/실 단위 아웃 도어 커뮤니케이션 활동인'열린 도시락 미팅', 타부문 동료 간 교류 기회를 제공하여 조직간 커뮤니케이션 활성화를 유도하는'CROSS 미팅', 팀 내 열린 소통을 통해 새로운 회식문화를 만들어가는'창의 회식도 디자인'등이 대표적인 활동 프로그램이다.

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-6] DOC 활동 프로그램

2) DOF (Design Our Feeling)

회사의 변화 체험 및 감성적 체감 활동을 통해 회사에 대한 소속감과 일체감, 자긍심, 동료애 강화 유도를 위한 DOF 활동은 임직원을 넘어 가족들이 함께할 수 있는 프로그램을 제공하고 있다. 대표적인 활동 프로그램으로는 사업장 단위 단체 응원 활동인'타이거즈 데이', 직원 자녀의 학교를 방문하여 일일 교사활동을 지원하는'아빠는 기아인', 전 계층이 참여하여 백두대간 전 구간을 각 사업부에서 동시에 등정하는'백두대간 등정', 창의적인 활동을 위한 회의실의 환경을 새롭게 디자인하는'Dream Cube' 등이 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-7] DOF 활동 프로그램

3) DOT (Design Our Team)

단위 조직을 Targeting한 DOT 프로그램을 통해 직접적인 변화와 실천을 강조하는 DOT 프로그램은 팀장의 리더십을 지원하는'팀장 체인지 리더 프로그램(CLP)'과 팀 핵심가치 및 비전·미션을 만드는'팀 변화 프로그램(CTP)'으로 구성되어 있다.

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-8] DOT 활동 프로그램

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) DOW (Design Our Work)

근본적인 체질을 개선 및 바람직한 일 문화 정착을 위한 DOW 활동은 6시그마 프로세스를 활용한 「팀 단위 개선 활동 체계」, CAP 미팅 프로세스를 활용한 「실 단위 개선 활동 체계」, SHOP간 자주연구회를 통한 고질 문제 해결하는 「본부 간 개선 활동 체계」로 구분하여 전개하였다.

*자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-9] DOW 활동 프로그램

5) 임직원 내재화 활동

온라인 홍보 매체를 활용한 New KIA의 지향점 및 활동사례를 지속적으로 공유하고 온/오프라인 교육을 통해 New KIA 인지도 증대하고 자연스런 참여 의식을 고취하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-10] 임직원 확산, 내재화 활동

5.5 기업경영성과

기아자동차의 디자인 경영과 조직문화 활동의 가장 큰 성과는 1999년 현대자동차와의 통합 이후 희미해졌던 기아자동차만의 정체성과 아이덴티티가 다시 형성되었다는 점이다. 이는 외부고객, 시장 관점에서 보았을 때 기존에 일관성 없는 매력 없는 디자인의 자동차에서 기아자동차 고유의 디자인 정체성을 기반으로 매력적인 디자인의 차량이 지속적으로 출시되었고, 젊고 다이나믹한 브랜드라는 통합된 이미지를 형성했다는 것에서 의미가 있다. 동시에 내부 임직원 관점에선, 과거 2등주의, 패배주의 마인드가 팽배했던 분위기를 타파하고,'할 수 있다'는 자신감을 갖게 되었고, 이를 기반으로 창의적이고 역동적인 기아자동차만의 기업문화를 꽃피웠다.

1) 경영성과

글로벌 경기 침체로 인한 소비 심리 위축으로 국내 모든 완성차 메이커들의 2008년 판매량은 2007년 대비 감소하였지만 기아자동차만 두 자릿수 증가세를 나타내었다. 슈라이어 라인 적용 모델들이 포함된 승용차 세그먼트에서도 기아자동차만이 점유율이 증가하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 5-1] 차량 메이커별 국내 판매 추이 (단위 : 만 대)

구 분	2005년	2006년	2007년	2008년	증감율
H 자동차	51.7	58.1	62.5	57.1	-8.6%
K 자동차	26.7	27.1	27.2	31.6	16.2%
GM대우	10.8	12.8	13.1	11.7	-10.7%
르노삼성	11.5	11.9	11.7	10.2	-12.8%
쌍용	7.6	5.6	6.1	3.9	-36.1%

*자료 출처: Automotive News(2008년)

[표 5-2] 차량 메이커별 국내 승용차 시장 점유율(%)

구분	2004	2005	2006	2007	2008
H 자동차	45.5%	45.5%	45.7%	46.5%	45.8%
K 자동차	23.0%	23.4%	23.6%	22.6%	28.8%
GM대우	10.5%	10.3%	12.0%	12.9%	10.7%
르노삼성	9.6%	12.6%	12.7%	11.9%	10.6%
쌍용	11.4%	8.3%	6.0%	6.1%	4.1%

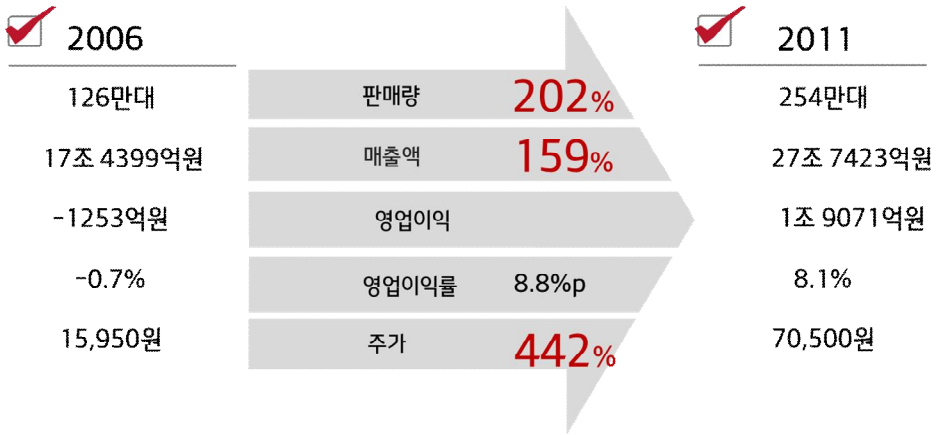
*자료 출처: Automotive News(2008년)

모닝은 전년대비 196.4%가 늘어난 8만4,177대가 판매되는 등 10년 만에 경차 전성시대를 부활시켰다. 2008년 6월 출시된 로체 이노베이션은 출시 후 연말까지 총 3만273대, 월평균 4,300여대씩 판매되며 월 평균 2,800대에 머물렀던 지난해 같은 기간에 비해 50% 이상 성장했다. 르노삼성의 SM5를 제치고 현대자동차의 쏘나타에 이어 중형차 시장 2위를 차지하기도 했다. 또한 기아자동차 중형차 모델로는 최초로 수출 월 1만대를 돌파하기도 했다. 2008년 8월 말 출시된 프리미엄 준중형세단 포르테는 연말까지 1만7,669대가 판매되며 준중형시장의 태풍의 눈으로 떠올랐다. 포르테의 등장으로 지난해 월 1,300대 수준으로 저조했던 기아자동차의 준중형차 판매가 월 3,500대로 세 배 가까이 늘었다. 2008년 9월 출시된 CUV 쏘울도 12월까지 4개월간 9,574대가 판매되며 새로운 시장을 개척하고 있다. 쏘울은 한국 자동차시장에 지금껏 존재하지 않던 신개념 CUV이며 기아자동차 디자인경영의 결정체로 평가 받고 있다. 덕분에 기아자동차는 2008년, 3년 만에 영업이익이 흑자로 돌아섰고 그 규모가 3,000억원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

에 달했다. 또한 마의 장벽으로 여겨졌던 내수 시장 점유율 30%를 넘어섰고 2008년 11월에는 15년 만에 35%를 넘어서는 기염을 토했다. 기아자동차의 디자인 경영은 외국에서도 인정을 받고 있다. 세계 최대의 자동차 시장 미국은 2009년 2월까지 16개월 연속으로 판매가 줄고 있고 6개월 연속 판매 대수가 100만대 이하를 기록했다. 80년대 초 2차 석유파동 당시와 비슷한 수준이다. 기아자동차는 이런 상황에서도 외국에서 선전했다. 지난 2009년 3월의 경우 미국차 브랜드와 일본차 브랜드가 각각 −42.0%, −36.7%의 판매 감소를 기록했다. 반면 기아자동차의 판매 감소는 −0.6%에 불과했다. 현대자동차의 판매 감소율 −4.8%와 비교해도 상당한 수준이다. 2009년 1분기 기준으로는 미국 자동차 수요가 전체적으로 −38.4% 감소했음에도 불구하고 기아자동차 판매는 +1.0% 성장세를 보였다. 2009년 1분기 6만 8893대를 수출해 전년 같은 기간보다 1% 증가했다. 시장점유율도 2%대에서 3%대로 끌어올렸다. 특히 쏘울이 미국 시장에서 첫 선을 보이자마자 1,200대가 팔린 점이 고무적이다. 경쟁 모델인 도요타의 싸이언이나 BMW의 미니가 월 2천~3천대가 팔리는 점을 고려할 때 양호한 실적으로 보였다.



* 자료 출처: 현대차 그룹 글로벌경영연구소

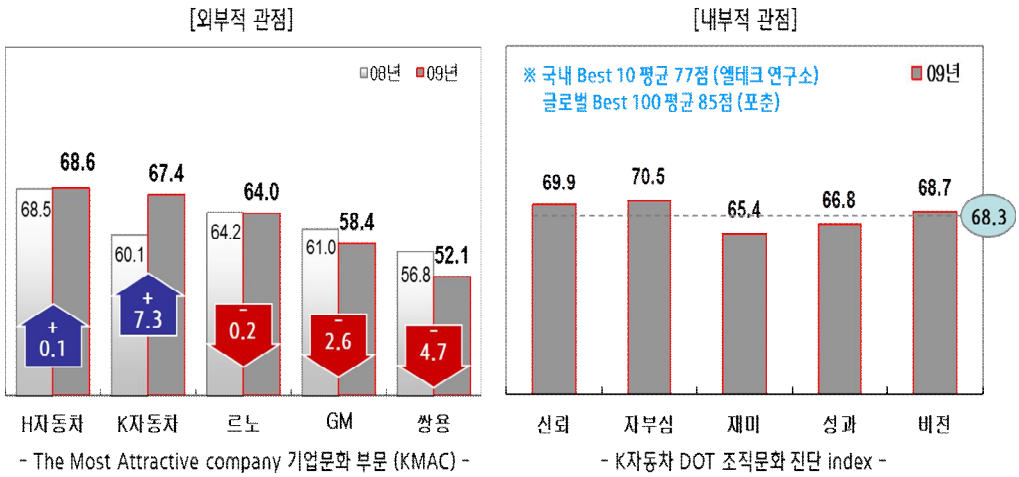
[그림 5-11] 경영성과 2006 VS 2011

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.6 기업문화의 변화

New KIA는 기아의 조직문화를'디자인'하는 활동으로 기아의 전 직원이 디자이너가 되어 꿈을 함께 만들고, 함께 키우고, 함께 나누며 신바람과 가치창출의 선순환을 통해 기아의 독특한 가치를 창출하였다. 외부적인 관점에서 일하고 싶은 기업문화 부문은 2008년 60.1점에서 2009년 67.4점으로 7.3점 상승하였으며 내부적인 관점에서도 기아자동차 조직문화 진단지수는 2009년 68.3점에서 2010년 72.7점으로 4.4점 상승하였다.



* 자료 출처: 현대차 그룹 글로벌경영연구소

[그림 5-12] 기업문화 변화

"The Most Attractive company(대한민국에서 가장 일하고 싶은 기업)"의 의미는 탁월한 기업 비전을 제시하고 인재의 체계적 관리와 창의적·개방적 조직문화의 구축을 통해 구성원의 잠재되어있는 역량을 개발시키고 업무를 통한 자아실현의 기회를 제공하는'선망의 대상이 되는 기업'을 의미한다.

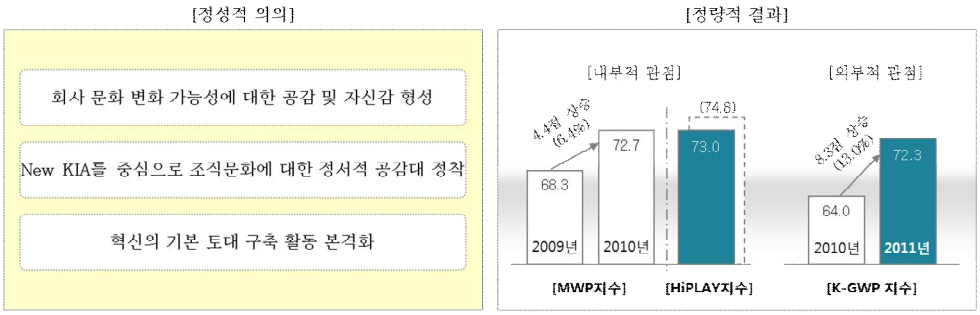
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조사 부문	대한민국에서 가장 일하고 싶은 기업 (산업별)	
조사 대상	업계 근무자 2,200명 (산업별 근무자)	취업 대상자 2,200명 (대학교 4학년, 석 · 박사 과정자)
조사 방법	Web survey 방식 (사전 설문참여 의사 확인 후 진행)	Face to Face 방식 (면접 조사)
선정 방식	44개 산업별 조사에 따라 1위 기업 선정	
대상 기업 선정 기준	종업원 300명 이상, 3개 이상의 경쟁 구도가 있는 산업 매출액 기준 3~7개 후보 기업 선정	
조사 부문	인재 유인 지수로서 4개 차원으로 구성 ▼ 비전매력도, 인재관리매력도 조직문화매력도, 전반적 매력도	조직문화 매력도 ① 개인 생활에 대한 배려와 가치존중 ② 일을 통해 배울 수 있는 구성원들의 뛰어난 역량 ③ 개인 성과에 대한 인정과 의견 존중 ④ 창의적이고 즐거운 직장 문화

* 자료 출처: 현대차 그룹 글로벌경영연구소

[그림 5-13] The Most Attractive company 조사 개요



※ MWP 지수 : 내부 임직원 대상 팀 단위 조직문화 진단 지수 (신뢰, 자부심, 재미, 비전, 성과) - Meaningful Work Place Index
※ HiPLAY 지수 : 내부 임직원 대상의 팀 단위 팀 성과 역량 진단 지수 (팀 설계 효과성, 팀 실행력) - Global 평균 수준 74.8점
※ K-GWP 지수 : KMAC 주관의 외부 전문가 (산업계 근무자, HR전문가) 대상 조사 지표 (비전, 인재관리, 기업문화, 전반적 매력도)
- 2011년 타사 순위 HMC (73.9→77.0), 르노 (65.8→65.1)

* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서

[그림 5-14] New KIA 활동의 추진 성과

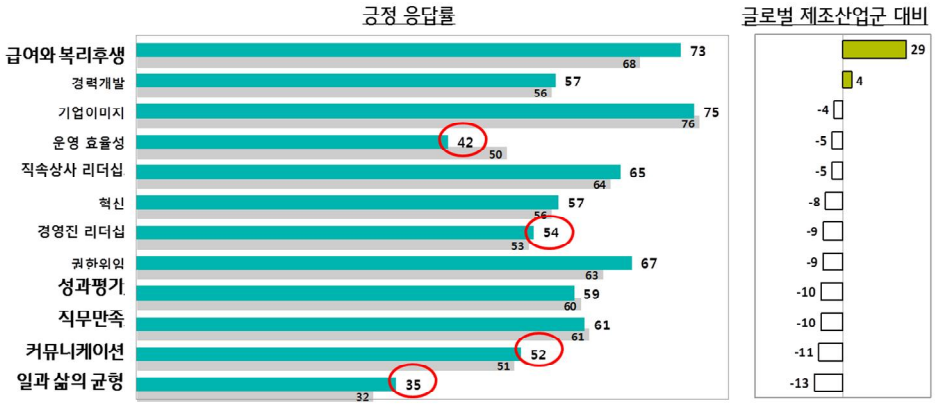
초기의 New KIA 활동은 임직원들에게 회사의 조직문화가 변화할 수 있다는 가능성을 공감하고 자신감을 심어 주었으며, New KIA 활동을 중심으로 조직문화에 대한 정서적인 공감대를 심어주어 미래를 준비하는 혁신의 기본 토대가 되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.7 기업문화의 진화

2008년 Spiritless 극복을 목표로 조직 활성화 중심으로 진행된 New KIA 활동은 2013년을 기점으로 현장조직 변화 활동 및 종합적 조직개발 활동 단계로 업그레이드가 진행되었다. 2단계 기업문화의 중점 사항은 조직개발로써 개개인의 자기개발과 같이 조직이 필요로 하는 역량을 개발한다는 의미를 가지고 있다. 단순히 사업목표 달성만을 목표로 한 전략이 아니라 글로벌 Top을 향해 본격적으로 도전할만한 준비된 회사로 성장하기 위한 것이며, 이것은 2016년 이후, 그리고 2020년 이후의 회사 발전방향을 지향하기 위한 내적 변화와 혁신의 과정인 것이다. 이를 위해"조직개발"이라는 명시적인 활동을 본격적으로 시작하는 것이다.



* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서(2012년)

[그림 5-15] 2012년 기아자동차 조직문화 진단 결과

2012년 조직문화 진단결과 급여 및 복리후생에 대한 평가는 높은 반면, 일과 삶의 균형, 커뮤니케이션, 직무만족, 성과평가 등은 낮게 나타나고 있다. 이러한 결과는 구성원 개개인들이 가지고 있는 인식의 단면을 보여주고 있다. 기아자동차가 글로벌 First Mover로 도약하고 지속적으로 성장하기 위해서는 내부에서 끊임없이 새로운 경쟁우위 요소들이 창출되어야 한다. 그리고 그 요소들이 지속

Collection @ chosun

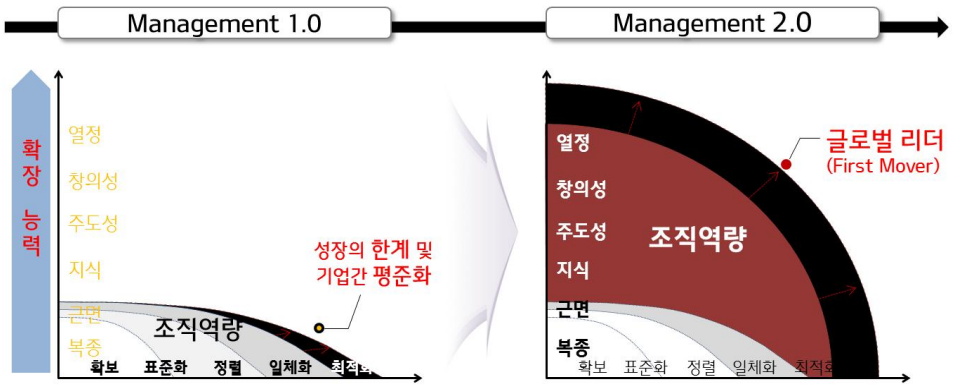
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

적으로 고객의 기대를 뛰어넘는 새로운 가치로 제공될 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 기존의 가지고 있는 경쟁요소인 비즈니스 오퍼레이션 능력과 효율화 능력을 지속적으로 최적화해 나가면서도, 새로운 가치를 창출할 수 있는 창의적 조직능력을 갖춰야만 한다.

자동차 산업은 성숙시장으로 벤치마킹과 컨설팅, 헤드헌팅을 통한 인적 교류 등으로 경쟁 기업들 간에 동일한 전략을 추진하는 경향이 강해지고 있다. 이러한 현상을"전략 수렴화 현상"이라고 한다. 이와 같은 현상은 지금까지 가지고 있던 상품, 서비스, 생산, 판매의 경쟁력이 전략 수렴화를 통해 점점 더 평준화될 가능성이 커진다는 것을 의미한다. 그렇다고 이와 같은 경쟁력이 중요하지 않다라는 뜻은 아니라 더 이상 차별적 경쟁력이 아닌 기본 경쟁력이 된다는 것을 의미이다. 경쟁에서 패하지 않기 위한 기본 요소이지만 승리를 가져오는 결정적 경쟁요소가 되기는 쉽지 않다는 것이다. 경영학의 구루"게리 해멀"은"경영의 미래"라는 책을 통해 이 같은 상황을 극복하고 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 기존의 Manag ement 1.0을 넘어서는 Management 2.0의 패러다임이 필요하다고 지적한 바 있다. 지금까지 기업은 리소스를 확보하고, 표준화하고, 정렬하고, 일체화하고, 최적화하는 효율화 노력을 통해 성장해 왔으며, 이러한 방식의 성장을 위해 조직 구성원의 복종과 근면을 요구해 왔다라고 볼 수 있다. 그러나 이제 Management 1.0을 통해 조직의 성과를 증대시키는 것은 한계에 다다르고 있으며, 기업간에도 점점 더 빠르게 평준화되고 있다. 이제 기업이 차별화된 경쟁우위를 가지기 위해서는 구성원과 조직의 확장능력 즉, 지식, 주도성, 창의성, 열정을 일깨워주어야 하는 것이 필수이며, 이러한 확장능력을 가진 조직은 스스로 성장하고 진화하여 더욱 차별화된 경쟁우위 요소를 창출할 수 있다는 것이다. 이것이 게리 해멀이 제시한 Management 2.0의 패러다임이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서(2012년)

[그림 5-16] Management 2.0

기아자동차가 갖춰야 할 새로운 Dimension의 역량은 단순히 지금하고 있는 일을 더 열심히 하고, 더 잘한다고 갖춰지는 것이 아니다. 이것은 목적의식을 가지고 전사차원의 구체적 실천과 지속적 노력을 통해 만들어지는 것이다. 특히 리더십 차원에서 Management 2.0을 만들어가는 조직개발 리더십은 미래를 준비하기 위한 필수적인 리더십으로 지금의 리더 뿐만 아니라 미래의 리더를 준비하는 모든 구성원들이 꼭 갖추어야 할 리더십이다. 기아자동차는 지난 2008년부터 New KIA 활동이라는 이름으로 조직문화 활동을 전개하였다. 2012년까지 진행되었던 New KIA 활동은 가지고 있던 조직 문화적 상처 즉, Spiritless를 치유하는 과정이었다고 할 수 있다. 그런 만큼 전사적 참여 방식의 이벤트, 워크샵 형태의 조직 활성화 활동을 중심으로 전개해 왔다. 지금까지 진행해 왔던 조직 활성화 활동은 앞으로 기아자동차가 변화하기 위해 필요한 분위기와 정서를 형성하는 역할을 해왔다고 할 수 있다. 또한 앞으로도 중요한 활동의 축 중 하나로 역할을 할 것이다.

1) DOT 2.0

Design Our Team 2.0 활동은 팀 리더인 팀장의 조직개발 리더십을 바탕으로 팀 구성원간의 긍정적 상호작용을 통해 개개인의 일의 의미와 가치를 새롭게

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

발견하도록 정서와 시스템을 만들어 가는 활동이다. 자신이 하는 일의 의미와 가치를 새롭게 발견하는 것은 조직개발 활동의 중요한 시발점이다. 자신이 하는 일에 대한 의미 즉, 다른 사람들과 조직에 도움이 되고, 더 나아가 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 느낄 때 비로소 자신의 일에 대해 자부심을 느낄 수 있고, 또한 기아자동차 구성원으로서 자부심을 느낄 수 있다. 그리고 이렇게 될 때 개개인의 창의적 본능과 열정적 헌신이 발휘될 수 있다. 일의 의미 메커니즘을 살펴보면, 내가 지금 하는 일의 진정한 의미를 부여하고 재발견하는 것이 일을 통해 행복을 인식하고 행복을 느끼는 계기가 됨을 알 수 있다. DOT 2.0은 이와 같은 일의 의미 메커니즘을 시작하는 중요한 시발점이 될 것이다.

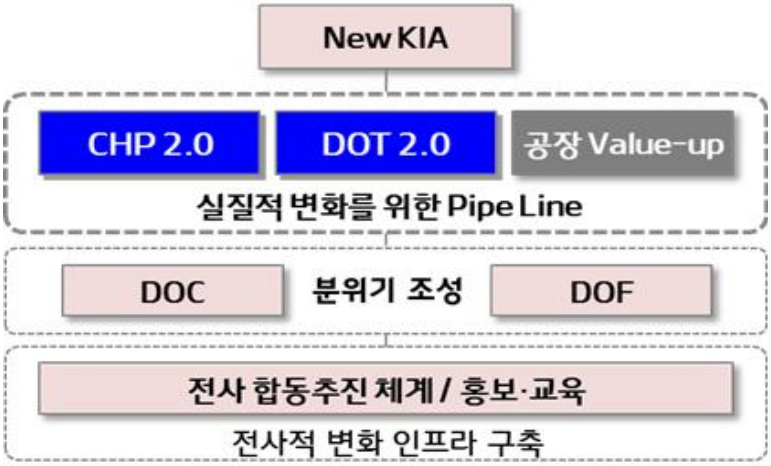
2) CHP 2.0

Change Hub Program 2.0 활동은 실장의 조직개발 리더십을 바탕으로 실 내부의 개인 간, 계층 간, 조직간 상호작용을 통해 조직적 환경을 최적화함으로써 개인 차원의 창의적이고 열정적인 노력들을 조직차원의 시너지로 통합할 수 있도록 정서와 시스템을 만들어 가는 활동이다. 실의 조직 창의역량 진단을 통해 도출된 실의 현상과 업무 환경 등을 고려해 미리 준비해 둔 47개 Solution Activity 중 가장 적합한 Activity를 선택하여 진행하게 된다. 또한 각 실에서 선정한 Activity가 효과적으로 수행할 수 있도록 회사 차원의 체계적 지원책도 마련되어 운영된다. Change Hub Program 2.0은 기존에 진행했던 실 단위 New KIA 활동인 CHP 1.0을 본격적인 조직개발 활동으로 업그레이드한 것이다.

기아자동차가 추진하는 두 개의 핵심 조직개발인 CHP 2.0과 DOT 2.0은 각각 별도의 프로그램과 운영시스템으로 구동되지만 상호 보완적 상관관계를 가지고 있다. DOT 2.0을 통해 만들어진 개개인의 노력이 CHP 2.0을 통해 통합되어야 조직적 시너지로 구현될 수 있다. 또한 CHP 2.0을 통한 실 차원의 최적화는 개인의 창의적 본능과 열정적 헌신을 자극하고 지원하는 DOT 2.0의 토양을 제공하게 된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



* 자료 출처: 기아자동차 내부보고서(2014년)

[그림 5-17] New KIA 2.0 활동 체계

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

세계적으로 자동차 산업은 격변기를 맞고 있다. 시장 환경을 보면 세계적인 공급과잉이 지속되고 있는 가운데 글로벌 자동차 브랜드 간 경쟁이 치열해 지고 있다. 또한 기술 분야에서 IT 혁명으로 인하여 상호 기술접목은 물론 미래형 친환경차 개발을 위한 경쟁이 그리고 산업 환경 측면에서는 환율 변화와 금융 불안 요인들이 전 세계 곳곳에서 나타나고 있다.

수익성 악화로 침체되어 있는 기업의 경영성과를 높이기 위해서는 무엇보다 그 조직이 가지고 있는 조직문화를 이해하고 이를 개선하는 것이 필요하다. 즉, 기업성과를 개선하기 위해서는 현재의 조직이 가지고 있는 조직문화의 문제점을 진단하고 이를 개선해 나가야 한다는 것이다.

이에 본 연구에서는 기아자동차 사례분석을 통해 조직문화의 중요성과 함께 안정적인 조직문화의 정립 방법을 통한 기업성과 개선의 성공비결을 살펴보았다.

우선 기아자동차의 경우 독자적인 기업이었으나 1997년 부도 이후 현대자동차 그룹에 편입되었으며 동일한 차량 플랫폼에, 외관만 현대자동차, 기아자동차로 분리되는 형태로 개발이 진행되었다. 합병 직후인 1999년부터 2005년까지 기아자동차는 7년 연속 흑자를 기록했다. 판매대수도 상승세를 유지했다. 문제는 영업이익, 영업이익률은 2003년 6.3%를 기록하면서 정점을 찍은 후 계속 하락하더니 급기야 2006년, 2007년에는 적자를 기록했다. 내수시장뿐 아니라 북미, 유럽, 중국 등 해외 주요시장에서의 수익성도 크게 하락하고 있는 상황이었다.

그러나 기아자동차 외부로는 적자 전환, 판매 저조, 생산성 하락 등의 문제만 노출됐지만 실은 내부의 경우 합병 이후 조직 전체의 사기가 저하되고 결국 기아자동차 고유의 기업문화가 상실되는 위기에 까지 처해졌다. 이에 새로 부임한 경영자는 이러한 기아자동차의 조직문화를 새롭게 정립하기 위해 다양한 노력을 실시하였다.

먼저, 당시 기아자동차 사장은 부임과 동시에 디자인 경영을 지시하고 기아자

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

동차의 디자인 정체성을 확립해 나가기 시작하였다. 이는 국내 자동차업체로서는 처음 시도하는 일로 기아자동차의 디자인 경영은 3가지의 큰 전략의 틀로 구성되어 있다.

1) 디자인 분야의 책임자에게 전권을 위임함으로써 기아자동차의 디자인 조직은 이전에 비해 훨씬 더 강력해졌으며 기아자동차의 브랜드 정체성이 명확하게 되었다.

2) 기아자동차는 호랑이 코와 입을 형상화 한 디자인을 그릴에 적용함으로써 그릴을 통해 기아자동차임을 알게 하였다. 이러한 패밀리룩을 통한 디자인 일관성으로 기아자동차의 디자인 철학을 담아내는 데 성공하였다.

3) 디자인 경영의 개념을 기아자동차만의 고유한 가치로 만들어, 자동차 디자인 뿐 아니라, 보다 창의적인 사고를 중심으로 기업문화를 바꾸는 디자인 경영을 추구함으로써, 기아자동차는 글로벌 점유율을 확대해 나가는 밑거름을 만들 수 있었다.

두 번째로 New KIA 활동의 추진체계를 정립하였다. 이는 소통을 장려하고(DOC : Design Our Communication), 회사와 일에 대한 자부심을 고취시키며(DOF : Design Our Feeling), 개인의 합을 넘는 시너지를 창출하는 팀을 만들고(DOT : Design Our Team) 업무 역량을 높이기 위한(DOW : Design Our Work) 4개의 실천분야로 그 체계가 정립되었다.

이러한 노력들은 기아자동차의 새로운 조직문화로 형성되어 적자였던 기업이 흑자로 전환될 수 있는 계기를 제공했을 뿐 아니라 조직문화에 대한 직원들의 만족도 또한 매우 높은 수준으로 변화하게 되었다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

자동차 산업은 급속한 환경 변화를 진행하고 있다. 국내 시장에서 수입차와의 경쟁도 기존의 대형차, 고급차 위주의 경쟁에서 모든 세그먼트에서 다양한 브랜드

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

와의 전방위적 경쟁으로 전개되고 있고 수입차에 대한 일반 소비자의 정서적 진입장벽도 거의 사라지고 있다. 미래차 분야에서도 하이브리드차, 전기차, 수소연료자동차 등 다양한 대안이 제시되고 있지만 무엇이 미래 환경차의 패러다임이 될 지 예측이 쉽지 않다.

또한 SMART카, 무인 자동차 등과 같은 IT 시스템과의 다양한 컨버전스가 일어나고 있으며, 자동차의 소유와 운영에 대한 패러다임도 카쉐어링 등 다양하고 새로운 관점들이 대두되고 있다. 자동차 시장에 대두되는 새로운 패러다임 중 어떤 것이 시장에서 살아남고 어떤 것이 사라질지, 앞으로 또 어떤 패러다임이 또 다시 새로운 이슈로 등장할지 예측하는 것은 쉽지 않다.

점점 더 복잡하고 불확실한 환경 앞에 놓인 자동차 시장에서 기아차가 글로벌 First Mover로 도약하고 지속적으로 성장하기 위해서는 기아차 내부적으로 끊임없이 새로운 경쟁우위 요소들이 창출하고 그 요소들이 지속적으로 고객의 기대를 뛰어넘는 새로운 가치로 제공할 수 있어야 한다.

조직문화 활동을 통해 기아차는 외부고객, 시장 관점에서 보았을 때 기존의 일관성 없고 매력 없는 자동차에서 기아차 고유의 디자인 정체성을 기반으로 한 매력적인 차량이 지속적으로 출시되었고, 젊고 다이나믹한 브랜드라는 통합된 이미지를 구축할 수 있게 되었다는 점에서 그 의미가 크다.

동시에 내부 임직원 관점에서는 과거 2등주의, 패배주의 마인드가 팽배했던 분위기를 타파하고,'할 수 있다'는 자신감을 갖게 되었으며 이를 기반으로 창의적이고 역동적인 기아만의 기업문화를 꽃피워 나가고 있다는 강점을 가지게 되었다. 하지만 브랜드 전략, 디자인 경영, 인사 제도, 총무, 노무 등 상호 시스템과의 연계는 상대적으로 미흡하고 조직문화 활동은 조직 내 중요업무가 아닌 별개의 활동으로 인식되어 기아차만의 Unique Culture를 구축하는데 한계가 있는 것이 사실이다.

하지만, 기아자동차는 그 동안 최고 경영층의 지속적 관심을 통해 조직문화 활동 관련 전사적인 조직 체계 구축하였고 R&R 정립(인재 육성 / 중장기 로드맵)을 통해 지속적으로 조직문화 혁신 활동을 전개한다는 기회 요인을 가지고 있다.

비록 조직문화 역량축적 과정에 대한 인식 부족과 조직의 Heritage화 미흡, 계층간·조직간 하향평준화를 가져올 수 있는 위협요인을 가지고 있는 것이 사실이나 기아자동차가 나름의 방식으로 끊임없이 새로운 경쟁 우위 요소들을 창출

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하고, 그 요소들을 지속적으로 개발하여 고객의 기대를 뛰어넘는 새로운 가치를 제공할 수 있는 창의적 조직역량을 갖추어 나간다면 기아자동차의 미래는 밝아질 수 있다. 그러기 위해서는 전사적인 연계성을 강화하고 창의적 조직 문화 활동을 본격화 하는 노력이 필요하다. 더 나아가 향후에는 회사 공식조직 기반의 활동 체계 구축 및 최고 경영층의 적극적인 조직문화 활동 지원 노력들이 필요하다 하겠다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참 고 문 헌

국내문헌

김창수 (2007), “국내 외국기업과 토종기업의 조직문화 차이분석-자동차 산업을 중심으로”, 중앙대학교 석사학위 논문.

도운섭 (1999), “지방정부 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위 논문.

문대성·천영길 (2001), “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직유효성 관계”, 「체육학회지」 40(3): 451-463.

문현집 (2009), “조직문화가 조직의 유효성에 미치는 영향 : 정부 출연 연구기관을 중심으로”, 인하대학교 석사학위 논문.

서인덕 (1986), “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성과의 관련성에 관한 연구”, 서울대학교 박사학위 논문.

손원일 (2007), “Toyota와 GM의 기업문화 비교 연구”, 관동대학교 박사학위 논문.

심상범 (2009), “도요타 생산시스템의 기업문화가 생산관리 목표 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-국내 제조업 중심으로”, 수원대학교 박사학위 논문.

안상희 (2004), “장애인복지관 직원들이 인지하고 있는 조직문화유형에 대한 연구”, 가톨릭대학교 석사학위 논문.

이정주 (2006), “지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교 박사학위 논문.

정철화 (2004), “도요타 생산방식의 탄생과 한국 기업의 도요타 생산방식 도입 현황”, FA저널, 11월호: 70-72.

원윤제 (2007), “국내 외국기업과 토종기업의 조직문화 차이분석 - 자동차 산업을 중심으로”, 32-45.

이학종 (2002), 「조직개발론」 법문사.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

해외문헌

Harrison, R.(1972). Understanding Your Organization's Character Harvard Business Review. May-June.

Hofstede(2001). Culture's Consequences: Comparing Values. Behaviors, Institutions and Organizations Across Narions. Thousand Oaks, CA: Safe.

Liker, Jeffrey K. and Meier, David P. (2007), Toyota Talent: Developing Your People, McGraw-Hill, Inc.

Magee, David (이현철 역) (2008), 도요타는 어떻게 세계 1 등이 되었나.

Martin, J. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Pascale, R. T. & Athos, A. G.(1981). The Art of Japanese Management. Penguin Book.

Peters, T. J. & Waterman, R. H.(1982). In search cf Excellence. Harper & Row Publish.

Pettigrew, A. M.(1979). On Studying Organizational Cultures' Administrative Science Quarterly. 24.

Quinn, R. & Kimberly, J.(1984). Managing Organizational Transitions. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J.(1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. Public Productivity Review. 5: 122-140.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J.(1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science. 29: 363-377.

Robbins S. P(1986), Organizational Behavior, 3 rd ed., Prentice Hall.

Sathe,V (1983). Implication of Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap, Business Horizons. 31(2): 36-44.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Schein E. H(1985), Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View, Jossey-Bass Publishers : 5-21.

Schonberger, R. J. (2007), Japanese Production Management: An Evolution-With Mixed Success. Journal of Operations Management, 25: 403-419.

W.G. Ouchi (1981). Theory Z. Massachusetts Addison-Wesley Publishing Company.

참고 인터넷 사이트

한국자동차공업 협회 (http://www.kama.or.kr/)

통계청 (http://www.nso.go.kr/)

Collection @ chosun