

# 조직문화 개선 활동, 이렇게 시작하자!

기업들의 조직문화를 개선하려는 움직임은 나날이 늘어나고 있다. 이전에 비해 조직문화가 눈에 띄게 개선된 것도 사실이다. 하지만 이제는 지난해의 조직문화 변화를 회고한 후 올해의 새로운 조직문화 변화를 이끌어가야 할 때이다. 이와 관련해 조직문화 개선이 성과로 이루어지게 하기 위한 5단계의 프로세스를 소개한다.

필자는 지난 2015년부터 8년여 동안 매년 3~4회 조직문화 담당자들과 기업문화 개선 세미나를 진행하고 있다. 매회 20여 개 기업이 참여해 자사의 조직문화 활동을 공유하는 자리를 가지고 있는데 2023년에는 지난 8년 중 가장 많은 횟수인 5회의 세미나를 진행했다. 참여기업도 100여 개로 가장 많았다. 조직문화 담당자들이 소속된 부서는 인사부서, 교육부서, 조직문화부서로 다양했는데, 그 중에서도 조직문화부서가 지속적으로 늘어나고 있었다.

## 조직문화 회고와 전망

지난해 필자가 연구한 조직문화 변화를 조직 내부의 변화, 조직문화 추진 목표, 눈에 띄게 개선된 조직문화로 나눠 회고하고, 올해의 조직문화 전망에 대해 이야기해보려 한다.

## 조직 내부의 변화

2023년 조직 내에서 자주 언급된 조직문화 키워드는 개인의 삶 중시, 세대 차이, 인적 구조 변화, 수평적 문화, 전반적인 업무 환경 개선 등이었다. ‘개인의 삶 중시’는 근로시간 단축으로 저녁이 있는 삶이 정착되면서 조직에서 개인으로 중심축이 변화한 것을 보여준다. ‘세대 차이’는 MZ세대 문화에 관한 관심과 대응이 강화되는 과정에서 차이 부각, 갈등, 대응 노력이 결합한 현상으로 보인다. ‘인적 구조 변화’는 퇴사율 증가와 채용 증가의 영향으로 젊은 직원들이 늘어나고, 경력직이

늘어나고, 리더 중 여성 비중이 늘어난 변화를 보여준다. ‘수평적 문화’는 앞에서 언급한 개인의 삶 중시, 세대 차이, 인원 구성 변화 흐름에 대응하기 위해 기업이 표방하는 바를 보여주는 키워드다. ‘전반적인 업무 환경 개선’은 회의, 보고 등 일하는 방식의 지속적 개선, 근무 조건과 환경에 대한 지속적 개선, 직원 복지 향상 등의 특징을 나타낸다. 2023년은 코로나 팬데믹이 시작된 지 3년이 지나 일상 회복이 시작된 해로, 교육이나 행사 등이 늘어나고, 대면 행사의 비중도 증가한 특징을 보인 해이기도 하다.

## 조직문화 추진 목표

2023년 한국 기업이 주로 추진한 조직문화 목표는 ‘수평소통문화 구축’이었다. 조직문화 활동 영역은 일하는 방식, 가치관 내재화, 소통, 근무 환경 개선, 복지 등 다양했지만, 절반 이상의 기업이 중점 추진 목표로 소통을 제시했는데 이는 코로나 팬데믹으로 구성원 간의 대면 접촉이 부족했던 부분이 소통 요구로 드러난 것으로 보인다. 다만, 소통 목표가 MZ세대 이슈와 결합하면서 수평소통문화 구축이 주요한 흐름으로 나타났다. 타운홀 미팅, 역 멘토링, 여러 직급으로 세분된 직급체계를 매니저, 프로 등으로 단순화시키는 흐름도 이에 해당한다.

## 눈에 띄게 개선된 조직문화

조직문화 담당자에게 자사의 자랑할 만한 조직문화 활동을 소개해 달라고 요청했을 대부분의 기업이 제시한



내용은 근무 조건의 변화와 직원 복지였다. 많은 기업이 유연근무제, 시차출근제, 안식휴가 등을 적용하고 있었고, 부담 없이 육아휴직을 사용하고 남성직원의 육아휴직도 확대되고 있었다. 연차휴가 사용률도 높아지고, 하계휴가 부여도 늘고 있었다. 신입사원 웰컴키트, 복지포인트 증액, 사내 휴게실 개선, 금요일 조기 퇴근 등 다양한 직원 복지가 공통적으로 적용되고 있었다. 이는 젊은 MZ세대 직원들의 이해와 요구사항을 적극적으로 반영하는 추세를 보여준다. 다만, 근무 조건 개선이나 직원 복지 확장과 관련해서는 모든 기업에 적용되는 사안은 아니었다. 대기업은 전반적으로 개선 및 강화되고 있지만 많은 중소기업은 도입 속도에 있어 확연한 차이가 존재했다.

## 조직문화 활동 전망

지난해에 대한 회고를 토대로 올해 조직문화 활동을 전망하자면, 구성원 몰입과 조직만족, 구성원 간의 지지, 연대, 협력을 위한 조직문화 개선 활동이 더욱 강화될 것이다. 최근 몇 년간 지속적으로 추진되고 있는 수평소통문화 트렌드도 강화될 것이다. 다만, 적극적으로

조직문화 개선 활동을 전개해 온 기업을 중심으로 업무 성과와 연결되는 발전적 조직문화 개선에 대한 방법을 찾기 위한 노력이 강화될 것으로 보인다. 직원들에게 잘해주고 좋은 분위기에서 일하게 하는 것을 넘어 구체적인 성과를 창출하고, 직무에 몰입할 수 있는 조직문화 구축, 수평소통문화를 성과로 이끌 리더들의 역할을 올리기 위한 활동에 관한 관심이 강화될 전망이다.

## 조직문화 개선 활동 프로세스

조직문화가 핵심 경쟁력인 시대, 어떻게 해야 조직문화 개선이 성과로 이어질까? 성과를 내기 위해서는 실패하지 않는 방법을 아는 것이 중요하다. 정답은 생각보다 간단하다. ‘시작하고 지속하라’이다. 조직문화 개선에 성공하는 기업과 아무런 변화가 없는 기업의 차이는 ‘활동력’에 있다. 대기업은 조직문화 활동이 전반적으로 활발하다. 반면, 많은 중소기업들에서는 조직문화 활동이 거의 전무하다. 조직문화는 몸의 근육과 같은 것이어서 단련하면 강해지고 그렇지 않으면 약해진다. 시작이 반이라는 말처럼 일단 시작하는 것이 중요하다. 다음은 지속하는 것이다. 시작은 했으나 지속하

지 않으면 조직에 부정적 내성이 생긴다. “해봤는데 아무 발전이 없다”라는 인식이 생기면 이어서 시작하는 것이 더 어렵게 된다. 시작하고 지속하면서 잘되는 것은 더욱 강화하고 문제는 개선해야 한다. 조직문화 개선을 위해 다음의 5단계 프로세스를 참고하면 도움이 될 것이다.

#### 1단계 진단하라

일하는 방식, 소통 방식, 근무 환경 등 다양한 영역과 관련된 활동이 조직문화 활동에 포함된다. 따라서 이중 어떤 활동을 중심으로 우리 회사의 조직문화 활동을 어떻게 전개할 것인가를 결정해야 하는데, 긴급성이나 중요성을 고려해 우선순위에 맞는 활동을 전개해야 한다. 다른 기업이 시행해서 성과를 봤다고 우리 회사에 그대로 적용해서는 안 되고, 우리 회사의 상황이 어떠한지 정확한 진단이 선행되어야 한다. 정확한 진단은 우리 회사의 조직문화 특징을 정리해 목표를 수립하는데 도움이 된다. 진단 시에는 설문조사와 인터뷰를 결합해 양적 데이터와 질적 수준을 파악하고 검증할 필요가 있다. 진단의 범위는 직원 만족도를 파악하는 조직진단과 조직 건강도를 파악하는 조직문화 진단으로 구분할 수 있다. 자체적으로 진행할 수 있고 외부 기관에 의뢰해 진행할 수도 있다.

#### 2단계 방향성과 목표를 정하고 계획적으로 실행하라

조직문화 활동은 방향성과 목표가 있어야 성과를 낼 수 있다. 방향성과 목표가 필요한 이유는 일관성을 가지고 지속적으로 추진하기 위함이다. 방향성과 목표가 없으면 꼭 필요한 부분이 빠지고 불필요한 중복이 발생한다. 경영진 및 구성원과 조직문화 커뮤니케이션을

위해서는 방향성과 목표가 분명해야 지원과 지지를 끌어낼 수 있다. 수평소통문화, 일하는 방식 개선, 가치관 내재화, 복지 개선 등 방향성과 해당 방향성에 대한 3~5개의 목표를 세우면 도움이 될 것이다.

#### 3단계 ERRC 방법론을 활용하라

조직문화 활동은 조직문화의 정의를 떠올리면 명확해진다. 조직문화란 구성원의 일반적인 행동과 조직의 전반적 분위기라고 정의할 수 있다. 조직문화 개선이란 구성원의 행동과 조직의 분위기를 개선하는 것을 말한다. 해결과제와 실행방안을 제시해야 하는데 많은 기업이 적용하는 방식이 ERRC다. ERRC 방법론은 김위찬과 르네 마보안이 공저한 《블루오션전략》에 소개된 액션 프레임워크 모델로서 ‘Eliminate<sup>제거</sup>, Reduce<sup>감소</sup>, Raise<sup>증가</sup>, Create<sup>창조</sup>’의 약자이다. ERRC는 액션 플랜을 짤 때 문제해결을 위한 차별화된 아이디어를 도출해 경쟁력 있는 실행방안을 세울 수 있도록 돕는 도구인데, 조직문화 개선 활동에 유용하게 활용할 수 있다. 물론 ERRC 방법론을 토론하고 합의하는 주체는 구성원이다. 작은 기업은 전 직원이 함께 도출하고 큰 기업은 리더와 팀원 대표가 토론을 통해 도출하는 것이 좋다.

#### 4단계 제거·도입할 것을 중심으로 실행방안을 도출하라

ERRC 방법론을 통해 의견을 수렴하고 이를 토대로 개선과제를 도출해야 한다. ERRC 각 영역이 모두 개선과제와 실행방안을 도출하는 내용이 되지만 그중에서도 제거할 것<sup>Eliminate</sup>과 도입할 것<sup>Create</sup>을 중심으로 실행방안을 도출하는 것이 효과적이다. E와 C는 조직에 임팩트를 제공한다.

#### 5단계 행동 메시지 중심으로 활동하라

요즘 조직문화 활동은 CoC가 핵심적인 매개인 경우가 많다. CoC란 ‘Code of Conduct’의 약자다. 우리말로 행동약속, 행동규범, 행동원칙이라는 의미다. 조직문화 개선 활동은 구성원의 행동과 조직의 분위기를 개선하는 활동이므로 구성원에게 행동 메시지를 제시하는 것이 중요하다. CoC가 없으면 새로 만들고, CoC가 오래되었으면 새롭게 만들고, 만들어져 있다면 실천을 위한 내재화 활동을 전개하면 된다.

#### 지금 조직문화 담당자에게 필요한 것

조직문화 담당자는 자기가 하는 일에 자부심과 사명감이 필요하다. 기업이 지속가능한 성장을 하려면 구성원이 회사와 업무에 몰입하고 만족하게 일할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 또한 정해진 법과 규정을 지키는 것을 넘어 자발적으로 동료들과 지지, 연대, 협력을 이뤄가야 한다. 이를 촉진하고 지원하는 역할을 부여받는 사람이 조직문화 담당자이다. 부서가 인사부서든 교육부서든 상관없다. 하는 일이 조직문화와 관련이 있다면 조직문화 담당자인 것이다.

#### 나의 동기를 점검하라

조직문화 활동을 통해 기업이 얻고자 하는 것은 구성원의 몰입과 동기부여이다. 그런데 조직문화 담당자에게 동기부여가 부족하다면 성과를 내기 어려울 것이다. 닐 도쉬와 린지 맥그리거가 저술한 《무엇이 성과를 이끄는가》에서는 성과를 높이는 직접동기로 일의 즐거움, 일의 의미, 일을 통한 성장을 제시하고 있다. 이 중에서도 일의 즐거움이 가장 중요하다고 했다. 조직문화 담당자로서 일의 즐거움, 일의 의미, 일을 통한 성장

이라는 동기가 얼마만큼 강한지 스스로 점검해 볼 필요가 있다.

#### 현업과 직원 관점에 서라

조직문화 담당자의 진정한 KPI는 어떤 활동을 했는가 아니라, 회사의 지속가능한 성장과 구성원의 행복에 얼마나 기여했는지에 있다. 조직문화 담당자의 수행 업무를 위해 현업의 업무를 방해하고 직원들의 시간을 허비하게 해서는 안 된다는 것이다. 많은 기업이 진행하고 있는 CA Culture Agent 활동의 경우 조직문화 담당자의 업무를 위해 현업을 무급 자원봉사자처럼 동원하는 것이 아니다. 이 활동을 통해 부서의 조직문화가 개선되고 CA들이 성장하도록 지원한다는 바람직한 관점에 서야 한다.

#### 인사-교육-조직문화가 협업하라

조직에서 사람을 관리하는 역할을 하는 것이 인사부서, 교육부서, 조직문화 부서이다. 각각의 역할은 다르지만 ‘사람’을 대상으로 하는 공통점이 있다. 채용, 유지, 성장, 문화는 긴밀히 연관되어 있으므로 이들 부서의 협업은 필수다. 사람 관련 유관부서의 긴밀한 협업이 필요하다. **HR**



정진호  
더밸류즈 가치관경영연구소장 / 《가치관으로 경영하라》 저자  
jihland@naver.com