

기업지배구조:

기업 문화를 감독하기 위한 4 가지 핵심 질문

삼일 PwC 거버넌스센터



삼일회계법인

건강한 기업 문화는 기업이 전략을 실행하는 데 도움을 준다. 반면, 적절하지 않은 문화는 브랜드에 심각한 피해를 줄 수 있다. 기업 문화가 사업을 방해하는지 아니면 도움이 되는지를 결정하는 데 있어 이사회의 감독이 매우 중요하다. 하지만 문화와 같이 애매하고 모호한 것을 어떻게 평가하고 추적하며 모니터링할 수 있을까? 본문에서는 몇 가지 기본적인 단계를 제시한다.

기업 문화는 늘 이사회의 중요한 주제였지만, 원격 및 하이브리드 근무로의 급격한 전환은 이를 더욱 부각시키고 있다. 경영진과 직원 모두에게 직장에 대한 전반적인 개념이 바뀌었고, 이에 따라 기업 문화도 함께 변화했다.

기업 문화는 조직 전반에 걸쳐 행동에 영향을 미치는 신념과 암묵적인 이해를 포함한다. 이는 기업이 사업을 통해 고객, 파트너, 직원 및 기타 모든 이해관계자를 대하는 방식을 알려주는 지표가 된다. 간단히 말해 기업 문화는 행동, 감정, 사고 및 신념의 자생적인 패턴이다. 바로 “우리가 기업에서 일하는 방식”의 기초인 것이다.

최선의 경우, 문화는 자산이다. 사람들이 일하고 사업을 하는 데 긍정적이고 지원적인 기업이 되는 것은, 기민함과 혁신을 장려하며 인재를 유치하고 유지하는 데 도움이 될 수 있다. 기업 문화가 기업의 목적, 가치 및 전략과 밀접하게 연계되면, 성공을 위한 강력한 원동력이 될 수 있다. 하지만 최악의 경우, 문화는 방해 요소가 되어 이니셔티브와 성과를 저해할 수 있다. 기업 문화와 기업의 우선순위 및 가치 사이에 불일치가 존재하면, 신뢰가 무너지고 위험과 위기가 증가한다. 또한, 직원들이 불만을 가지게 되고 경영진의 핵심적인 목표 달성 능력이 저하되면서, 기업의 평판이 위협받고 재무적 위험이 증가한다.

기업 문화는 오랜 기간에 걸쳐 유기적으로 형성되며, 다양한 이유로 인해 미묘하고 예측할 수 없게 변할 수 있다. 조직 전반의 문화적 변화는 전략 재평가나 개편, 중요한 인수 또는 합병, 대규모 채용이나 정리해고, 직원들의 근무 방식에 대한 새로운 정책 등으로 인해 발생할 수 있다. 또한, 기업이 글로벌 시장, 다양한 사업 부문, 인수 또는 합병을 통해 운영되기 때문에 이사회가 이해하고 평가해야 하는 여러 문화가 있을 수 있다는 점도 고려해야 한다.

경영진은 문화를 정립하고 육성할 책임이 있지만, 이사회는 기업 문화를 이해하고 평가하고 모니터링하며, 부정적인 방향으로 움직이는 경고 신호를 찾아 우려를 표명하고 조치를 취해야 할 책임이 있다. 문제는 문화가 본질적으로 무형이고 정량화가 힘들며, 이사들이 임직원의 일상적인 업무를 들여다보는 쉽지 않기 때문에 문화를 이해하고 평가하기가 어렵다는 것이다.

그러나 이사회는 기업 문화를 파악하고 평가 및 모니터링할 수 있어야 하며, 이를 통해 수치와 차트

에 나타난 기업 내부 상황을 감독해야 한다.

이사회가 기업 문화 감독을 위해 다룰 수 있는 4가지 핵심 질문

1. 기업 문화를 감독하는 이사회 접근 방식이 있는가?
2. 기업 문화가 명시된 목적, 가치 및 전략과 일치하는가?
3. 이사회가 받는 정보와 지표를 통해 기업 문화가 이해 가능하고 건강하다는 것을 알 수 있는가, 아니면 개선이 필요하다는 것을 알 수 있는가?
4. 이사회 관행과 최고경영진의 태도가 기업의 목적, 가치 및 전략과 일치하는가?

(1) 기업 문화를 감독하는 이사회 접근 방식이 있는가?

기업 문화는 전략 실행에서 중요하기 때문에, 이를 모니터링하는 것은 전체 이사회 책임이 되어야 한다. 그러나 이사회 내 위원회도 중요한 역할을 한다.

<감사위원회>

기업 문화 측면에서 내부감사 및 외부감사, 컴플라이언스 검토, 직원 핫라인 및 내부고발자 보고, 규제 검토를 논의한다. 이러한 내용을 종합적으로 살펴보면 기업 문화를 특징 지을 수 있는 윤리, 안전, 위험과 규정 준수에 대한 태도 등에 관한 통찰을 얻을 수 있다.

<보상위원회>

보상 계획이 문화에 미치는 영향을 고려한다. 위원회는 전사 수준에서 인센티브 프로그램을 검토한다. 특히, 고위험 행동을 조장하거나 혁신을 저해하거나 전략과 조화를 이루는 문화를 달성하는 데 방해가 될 수 있는 프로그램에 중점을 둔다. 최고인사책임자가 정기적으로 문화와 관련된 지표와 통찰을 제공한다.

<사외이사후보추천/거버넌스위원회>

이사회 내 위원회가 문화를 어떻게 감독하는지, 이사회의 진행 업무에 기업 문화 감독을 어떻게 통합할 것인지 등을 이사회 업무 지침과 위원회 규정에 명시한다.

기업 문화에 대한 평가는 적어도 매년 이사회 안건으로 상정하여 모든 이사회 구성원이 의견을 나누고 위원회 감독에서 얻은 통찰을 공유할 수 있도록 해야 한다. 이사회에 따라 연례 전략 회의의 일부로 기업 문화에 대한 토론을 포함시키거나, 연중 내내 기업 문화를 대화 주제에 포함하는 이사회도 있다. 이사회 접근 방식은 다양할 수 있지만, 중요한 인수나 CEO 승계와 같은 특정 이벤트가 발생하면 기업 문화가 반드시 논의 주제가 되어야 한다.

이해관계자 관여

이사는 기업의 문화와 비전에 대한 이해관계자의 인식을 그들과 소통해야 한다. 여기에는 대형 기관 투자자의 관여 활동에 대한 대비가 포함된다. 즉, 지속가능하고 장기적인 가치 창출에 초점을 둔 기업의 전략, 목표, 문화에 대한 경영진의 접근 방식에 관해 조언하고 감독하는 데 있어, 이사회가 명확하게 정의된 역할을 수행하고 있는지에 대한 이해가 필요하다. 이러한 논의에서 이사들은 다음과 같은 질문을 받을 수 있다.

- **전략 및 비즈니스 관행.** 기업 전반의 문화를 어떻게 이해하고 있으며, 그것이 전략과 어떻게 일치하는가?
- **보상.** 보상 전략과 인센티브 구조가 기업 문화에 어떤 영향을 미치는가?
- **DE&I.** 비즈니스 관행이 다양하고 공정하며 포용적인 문화를 조성하는가?
- **직원 참여와 분위기.** 경영진이 직원의 우려와 아이디어를 어떻게 수렴하고 실행하며, 직원들의 참여를 유지하는가?

(2) 기업 문화가 명시된 목적, 가치 및 전략과 일치하는가?

이사회는 기업 문화가 전략을 추진하고 올바른 행동을 촉진하며 직원들이 적절한 위험을 감수하도록 장려하는지 여부를 이해하고 판단해야 한다. 문화에 대한 공식적인 평가는 내부적으로 또는 제3자에 의해 수행되고, 기업의 목적, 가치 및 전략과 어떻게 일치하는지 확인할 수 있다.

문화 평가를 바탕으로 이사회는 경영진과 함께 기업의 전략과 성과에 도움이 되거나 방해가 될 수 있는 주요한 기존의 문화적 특성을 논의할 수 있다. 또한 기업의 성공을 지원하기 위해 갖추어야 할 문화적 특성에 대해서도 논의할 수 있다. 예를 들어, 혁신적인 문화를 원한다면 기업이 위험을 기꺼이 감수하는지 아니면 위험 회피적인지를 고려해야 하고, 기업이 작은 점진적 개선을 추구하는지 아니면 큰 혁신적 변화를 추구하는지 여부에 따라, 기업이 위계적인지 아니면 평등한지와 같은 특성을 고려할 수 있다.

다음으로는 기존 문화와 기업이 원하는 문화 사이의 격차를 줄이는 방법과 진화하거나 강화해야 할 문화적 특성에 초점을 맞춘다. 또한, 이사들은 하위 문화가 지리적 위치, 사업 부문에 따라 어떻게 격차를 달리하는지에 주목해야 한다. 그러나 진화하는 문화적 특성은 행동의 변화에 의해 가장 실질적으로 이루어진다. 결국 이사회는 기업이 원하는 문화적 특성이 어떻게 구체적이고 실행 가능한 행동으로 반영되는지 이해해야 한다. 이는 기업이 목표를 향해 나아가도록 돕기 위해 “더 많은 사람들이 더 자주 특정 행동을 하도록” 하는 것을 목적으로 한다.

한 번에 여러 행동에 영향을 미치는 것은 어렵기 때문에, 경영진은 “the critical few”를 식별해야 한다. 이는 기업 내에서 중요한 대다수가 채택할 경우 기업이 사업 목표를 달성하는 데 가장 큰 영향을 미칠 세 가지에서 다섯 가지 행동들이다. 전략, 위험 관리, 인센티브 구조와 일치시킨다면 이사회는 중요한 몇 가지 행동이 얼마나 잘 채택되고 있는지 모니터링할 수 있다.

기업 문화는 서서히 변한다는 것을 명심해야 한다. 의미 있고 생산적인 변화를 만들기 위해서는 기본적으로 1년 이상의 집중적인 작업이 필요할 수 있다. 그리고 CEO와 고위 경영진의 리더십은 문화 변화를 주도하는 데 매우 중요하다.

전략에 맞춘 문화 변화 창출 - 사례

한 금융회사는 조직 전반에 걸쳐 기술 사용이 가속화됨에 따라 전략에 맞추어 더 혁신적이고 고객 중심으로 변모하고자 했다. 그러나 기업의 문화는 매우 위계적이고 프로세스 중심적이었으며, 변화에 대해 신중한 접근 방식을 취하고 있었다. 이러한 문화는 규제가 엄격하고 사전에 정의된 프로세스를 준수하는 것이 중요한 금융서비스 산업에서 오랫동안 타당했지만, 혁신과 고객 중심성과는 들어맞지 않았다.

문화를 변화시키고 혁신을 증대하기 위해, 해당 금융회사는 ‘신뢰와 학습’과 같은 행동에 중점을 두었다. 비공식적인 프로젝트 팀 체크인을 통해 무엇이 잘 되고 있는지, 무엇이 잘못되고 있는지를 드러내고 안전한 환경에서 실수로부터 배우는 활동을 구현했다. 경영진은 직원들에게 더 많은 의사결정 권한을 부여하기 위해 일부 정책을 조정하고, 부서 간 협업과 투명한 커뮤니케이션을 개선하기 위한 조치를 식별했다. 또한, 소규모의 직원 그룹이 경영진 그룹에 솔직한 피드백을 제공할 수 있는 자문위원회를 설립했다. 이를 통해 기업의 위계적 문화를 허물고 더욱 혁신적인 조직으로 거듭날 수 있었다.

(3) 이사회가 받는 정보가 지표를 통해 기업 문화가 이해 가능하고 건강하다는 것을 알 수 있는가, 아니면 개선이 필요하다는 것을 알 수 있는가?

불가피하게 이사들은 기업 문화를 적어도 부분적으로는 정성적이고 직관적인 평가로 판단한 가능성이 크다. CEO의 톤에 주목하고 리더들이 이사회 안팎에서 어떻게 상호작용하는지를 보는 것이 문화를 평가하는 데 도움이 될 수 있다. 또한, 이사회에서 정기적으로 업데이트되는 커뮤니케이션과 투명성을 평가하는 것도 도움이 되며, 내부감사책임자(CAE), 최고리스크책임자(CRO), 최고준법책임자(CCO) 또는 최고인사책임자(CHRO)와 같은 주요 책임자와의 대화도 그러하다. 이사들은 외부감사인, 외부 법률 자문인, 기업과 정기적으로 교류하는 다른 외부 전문가 등의 의견을 고려할 수 있으며, 기업 현장 방문이나 사회적인 행사에서 고객 및 직원과의 교류를 통해 얻은 정보도 유용하다.

그러나 질적 평가만으로는 충분하지 않다. 목표가 문화를 개선하거나 이미 강건한 문화를 유지하는 것이라면, 이사회는 정량적 데이터를 필요로 한다. 문화와 전략의 일치성을 평가하는 공식적인 평가는 하나의 데이터 포인트이다. 그러나 이사들은 직원 이직률 통계와 종합적인 직원 참여 설문조사 결과를 비롯한 다른 데이터와 지표도 필요할 것이다. 이는 변화시키고자 하는 행동과 이해가 필요한 다른 영역을 모니터링하기 위함이다. 부적절한 행동을 유발할 수 있는 인센티브 프로그램의 주요 리스크나 측면에 관련될 수도 있다. 더 넓은 관점을 위해서는 내부 데이터뿐만 아니라 소셜 미디어와 같은 외부 출처의 자료도 포함해야 한다.

이사들이 기업 문화를 평가하는 데 사용하는 것들

직원 이직률 통계 76%
직원 참여 설문조사 결과 75%
경영진과의 상호작용에서 얻은 직관 59%
우수 인재 이직률 vs. 전체 이직률 55%
고객 서비스/만족도 설문조사 결과 39%
퇴사 면담 요약 37%
임원에 대한 다면평가 결과 30%
고객 불만 건수 29%
행동 강령 교육 결과 25%
외부 언론 요약 11%
소셜 미디어 반응 요약 6%

Q. 회사의 기업 문화를 평가하기 위해 다음 중 어떤 것을 사용합니까? (모두 선택 가능) Base: 460
Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey

이러한 정보를 수집하는 가장 좋은 방법은, 시간 경과에 따른 변화와 활동을 강조하기 위해 초록색, 노란색, 빨간색 깃발이 있는 문화 대시보드와 같은 도구를 사용하는 것이다.

이사들을 위한 문화 대시보드 – 예시

행동 	평판 	임직원 	성과 
윤리/행동강령 교육 인증 결과 	소셜 미디어 분석 	직원 참여 설문조사/직원 만족도 조사 결과 	제품 품질 평가 
내부고발자/윤리 핫라인 동향 	애널리스트/행동주의자/사회활동가 분석 	다양한 인재를 유지하고 유지하는 능력 	전략적 이니셔티브 관련 교육을 완료한 직원 비율 
소송 및 법적/규제 활동 요약 	언론 관심(예: 언론 보도) 	우수 인재의 이직률 	인센티브 보상 계획 세부사항 및 성과 
유의적인 내부감사 결과가 적시에 처리되는 정도 	고객 만족도 조사/고객 불만 추세 	리더십 이직률 	사업 부문의 주요 성과 지표 
		채용 후 6-12개월 내에 퇴사한 직원 수 	안전 지표 
		퇴사 면담 요약 	
		임원 다면평가 동향 	

직장의 변화와 기업 문화

이사회는 직장의 주요한 변화의 문화적 영향을 다루고, 경영진에게 이러한 변화를 다루기 위해 전략을 어떻게 조정하고 있는지 명확히 물어봐야 한다. 이사회가 고려해야 할 몇 가지 주요 변화는 다음과 같다.

- **원격, 하이브리드, 유연한 근무** 방식은 인재 유지, 일과 삶의 균형 개선, 인재 풀 확대를 가져오며 기업 문화에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 이러한 변화는 대면 상호작용을 통해 육성되는 직원 간 협업과 관계 형성을 저해한다는 문제를 제기하기도 했다.
- **기술과 생성형AI의 사용**은 프로세스를 간소화하고 반복적인 작업을 자동화하며, 운영 효율성을 높여 직원들이 더 전략적이고 창의적인 업무에 집중할 수 있게 한다. 하지만 이는 인공지능의 일자리 대체와 재교육 및 재훈련의 필요성에 대한 우려를 불러일으킨다.
- **DE&I** 노력은 포용적인 환경을 조성할 수 있다. 조직은 직원들의 다양한 관점과 경험을 활용하여 혁신과 협업을 강화하고, 전반적인 직원 만족도와 신뢰를 높일 수 있다. 이러한 문화가 없다면, 직원들은 본인이 가치 있는 기업의 일원임을 느낄 수 없다. 이는 높은 이직률, 성공과 생산성의 저하로 이어질 수 있다.

- **웰빙과 정신건강**은 긍정적인 근무 환경을 조성하고 사기를 높이며 궁극적으로 직원들의 생산성과 충실성을 증대시킬 수 있다. 웰빙과 정신건강을 우선시하지 않으면 잦은 결근, 높은 이직률 및 생산성 저하로 이어질 수 있다.

(4) 이사회 관행과 최고경영진의 태도가 기업의 목적, 가치 및 전략과 일치하는가?

이사회 자체가 기업 문화에 중요한 영향을 미치며, 경영진의 태도와 의지를 조성한다. 이사들의 행동은 기업 전반에 걸쳐 책임감을 형성하고 모든 직급의 직원들에게 신호를 보낸다. 이사들은 이러한 영향력을 인식하고 이사회의 결정과 행동이 기업 전략과 일치하도록 해야 한다. 그렇지 않으면 기업의 성장을 저해하고 혁신을 방해할 수 있다.

예를 들어, 한 기업의 전략적 목표는 글로벌 확장이었다. 이사회를 포함한 모두가 이에 동의했다. 그러나 경영진이 신흥시장 투자와 관련된 거래를 승인해달라고 요청할 때마다 이사들은 주저했다. 결국, 고위 경영진은 이사회가 이러한 유형의 제안된 거래를 승인하지 않는 것이 미치는 영향에 대해 설명했다. 이사회는 방향을 바꾸었고, 투자 포트폴리오는 훨씬 더 국제적으로 다변화되었다.

이사회 문화도 평가하라

이사회 문화는 이사회 평가, 위원회 평가 및 개별 이사 평가 과정의 일부로 평가되는 경우가 많다. 이사회 문화를 평가할 때는 해당 문화가 기업의 전략과 가치에 부합하는지, 솔직한 의사소통과 엄격한 의사결정을 촉진하는지를 다루어야 한다. 이러한 평가에서 이사회는 집단 역학과 문화, 즉 평가에 있어서 인적 요소를 다루는 것의 중요성을 종종 간과한다.

긍정적인 이사회 문화는 이사들이 솔직한 의견을 공유하고 열린 토론에 참여하는 데 편안함을 느낄 수 있는 환경을 조성한다. 이러한 협력적인 문화는 이사회의 전략적 감독을 더 잘 지원할 수 있다. 반면, 제대로 기능하지 않는 이사회 문화는 이사들을 순응적으로 만들고 관행에 문제를 제기하는 것을 꺼리게 할 수 있다. 더 심각하게는, 이러한 문화가 이사회 구성원을 비합리적이고 완고하게 만들 수도 있다. 행동 편향과 이사회 문화에 영향을 미칠 수 있는 요인 및 관련 솔루션에 유의하는 것이 중요하다.

관련: 삼일PwC 거버넌스센터, 이사회 문화 점검 가이드: 좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유

결론적으로

기업 문화를 올바르게 구축하면 기업의 가장 큰 자산이 되고, 경쟁에서 강력한 차별화 요소가 될 수 있다. 이사회는 기업 문화를 진정으로 이해하고 기업이 더 큰 성공을 이루기 위해 문화가 어떻게 발전해야 하는지 자문해 보아야 한다.

Contact



02-709-0709



kr_sgc@pwc.com