

TONE — at the — TOP®

최고경영진, 이사회, 감사위원회에 거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공



조직문화의 감사

조직의 문화는 조직의 비즈니스 수행 방식과 전략 실행에 핵심적인 요소이다. 뉴욕 연방준비은행(FRB)의 거버넌스 및 문화 개혁 이니셔티브(Governance and Culture Reform Initiative) 수장인 제임스 헨네시(James Hennessy)의 연설(speech)에 따르면, "문화는 그동안 다소 모호한 주제였으나 리스크 관리와 비즈니스 성공의 중추적 요소로 여겨지는 주제로 발전했다."

지난 10년 동안 내부감사팀에서는 조직의 문화가 어떻게 정의되는지, 실제로 어떻게 작동하는지, 그리고 좋게든 나쁘게든 비즈니스에 어떤 영향을 미치는지 확인하기 위해 문화 감사를 실시하는 횟수가 늘었다. 이러한 독립적인 감사는 이사회에 문제 영역과 모범 사례에 대한 객관적인 분석을 제공할 수 있다. 이사회가 조직문화 감사에 대해 알아야 할 내용을 살펴보자.

조직문화와 관련하여 고려할 핵심 사항

다음은 건전한 조직 문화의 장점이다.

- 참여도가 높은 직원의 주도로 성과와 생산성이 향상됨
- 전략적 목표와 가치에 대해 보다 효과적으로 소통하고 협업함
- 직원 채용 및 유지 능력 제고
- 조직에 대한 긍정적 평판
- 조직의 사명, 기대치, 관행에 대한 명확성이 제고되어 직원의 적응 능력이 강화됨

조직문화 감사에서 최대의 이익을 얻으려면 고유한 문화적 고려사항을 이해해야 한다.

- 조직의 문화와 직원의 행동(conduct)은 통제 환경을 구성하는 요소이다. 안 좋은 문화는 다른 통제장치를 약화시키고 회사를 불필요한 리스크에 노출시킬 수 있다.
- 문화는 지극히 다면적이기 때문에 정의하기 어려울 수 있지만 IIA 실무 가이드인 조직문화의 감사(Auditing Culture)에서는 다음과 같이 정의한다. "문화는 조직의 구성원이 지닌 눈에 보이지 않는 신념 체계, 가치, 규범 및 성향을 가리킨다. 행동은 구성원 개인의 행위와 결정을 통해 문화가 가시적으로 발현되는 것을 말한다."
- 모든 조직에는 리더십이 의도적으로 조성하고 키웠는지 여부와 무관하게 문화가 존재한다. 조직이 문화를 가다듬고, 지켜보고 바로잡는 데 적극적이지 않으면 은연중에 자라나기 마련인 문화와 씨름해야 한다.
- 조직은 여러 부서, 사업장 또는 지역 내에 많은 하위 문화를 가질 수 있다. 각각은 해당 부서의 근무 환경이나 윤리적 관행 및 태도를 긍정적 또는 부정적으로 반영한 것일 수 있다.
- 문화는 불변하는 것은 아니며, 새로운 상태, 관행 및 태도에 맞게 주기적으로 변화될 수 있다. 따라서 주기적인 평가가 필요하다.



감시대상 리스크 요인

올바른 문화를 구축하려면 섬세한 균형이 필요할 수 있다. 기업지배구조연구소(Corporate Governance Institute)의 기업 지배구조와 문화("Corporate Governance and Culture")에 따르면 "적절한 거버넌스가 없는 개방적인 문화는 악용, 높은 처벌 비용, 평판 훼손으로 이어질 수 있다. 한편 엄격한 거버넌스는 직장 내 불만, 지나친 관리에 대한 직원의 불만과 이직으로 이어질 수 있다."

문화의 붕괴는 컴플라이언스 미준수, 부정행위 및 기타 불법 행위로 이어질 수 있다. IIA에 따르면 문화와 관련된 리스크 요인에는 다음이 포함된다.

- 마감일, 수익성 또는 효율성 수준에 대한 부당한 기대
- 핵심 가치를 뒷받침하기 위해 보상, 승진 및 기타 전략과 같은 인센티브를 이용하지 못하게 됨
- 핵심 리스크 관리 활동과 리스크의 잠재적 영향에 대한 직원의 몰이해
- 조직 내에서 정보가 위, 아래, 전체로 흐르지 못하게 가로막는 경직된 계층 구조
- 조직이 목표를 달성하는 데 통제가 어떻게 도움이 되는지에 대한 오해. 이와 관련된 리스크 우려사항은 감사인과 감사인이 제공하는 피드백에 대한 불신
- 오만함, 즉 조직이 문화 관련 리스크에 면역이 있다는 믿음
- 조직의 고위 직급에서 문화와 핵심 가치를 지지해야 하는 책무성이 부족함
- 행동 강령과 관련 정책 및 절차를 시행하지 못함
- 내부고발 문화를 장려하지 않거나 고발자의 불만을 심각하게 받아들이지 않음.
- 경영진이나 이사진이 자신의 의견과 상충하는 정보를 수용하지 않음
- 법규를 무시한 결과 조직의 목표 달성을 방해

조직문화의 평가

문화는 눈에 보이지 않으며 전통적인 재무 척도로 평가할 수 없지만 여전히 측정이 가능하고, 이를 측정하는 것이 중요하다. 헤네시는 위에 언급된 연설에서 문화를 측정하고 평가하는 것이 변화를 주도하는 데 중요하다고 주장했다. 자연어 처리(NLP) 및 네트워크 분석과 같은 새로운 기술을 사용하면 새로운 출처로부터 정보를 수집하고 조직의 문화에 대한 실시간 피드백과 추세 분석을 제공할 수 있다.

예를 들어 NLP는 "교육 이후 직원의 감정을 측정하여 개선점을 파악하는 데 사용할 수 있다." 인사관리협회(Society for Human Resource Management)의 "감정 분석을 위한 자연어 처리 이용"("Using Natural Language Processing for Sentiment Analysis")에 따르면 "인재 채용 프로세스 동안 지원자에게서 잠재적 '적신호'를 파악하는 데 이용할 수 있다. 직원의 참여 관점에서는 기업 문화 및 전략과 관련된 주제에 대한 직원의 납득 상태

(buy-in)를 평가하는 데 이용할 수 있다."

MIT 슬론 매니지먼트 리뷰(Sloan Management Review)의 "네트워크를 이용하여 문화적 변화 추진"("Use Networks to Drive Culture Change")에 따르면 "네트워크 분석에서 협업 패턴을 매핑하면 조직 내의 사일로(외부와 소통하지 않는 부서)를 식별하고, 누가 의견 리더이고 누가 주변 인물인지, 사람들을 연결하고 조직의 가치에 대한 수용을 추진하는 데 적합한 사람이 누구인지 파악할 수 있다." 이 기사는 "리더가 이 모든 것을 알게 되면 보다 집중적으로 문화적 변화를 추진할 수 있다."라고 덧붙였다.

헤네시는 발표자료에서 문화에 대해 자칫 오해의 소지가 있는 간헐적 스냅샷을 찍는 이전 방법(단편적이고 일시적인 방법을 비유함)에 비해 기술의 진보를 통해 개선이 이루어졌다고 말했다. 동시에 일화, 포커스 그룹, 인터뷰 및 기타 사람 중심의 기술을 포함한 정성적 증거는 숫자 이상의 관점을 제공한다.

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회(IIA)는 전 세계 230,000명 이상의 회원에게 서비스를 제공하고 전 세계적으로 185,000명 이상에게 공인내부감사사(CIA) 인증을 수여한 비영리 국제 전문가 협회이다. 1941년에 설립된 IIA는 표준, 인증, 교육, 연구 및 실무적 지침 분야에서 내부감사직종의 리더로 전 세계적으로 인정받고 있다. 자세한 내용은 theiia.org. 참조.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

theiia.org/Tone을 방문하여
무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문이나 의견은 다음 이메일로
보내주세요:

Tone@theiia.org.

번역: 이은주(CIA)

- 삼성전자 내부감사팀 근무
- SC제일은행 내부감사부 근무
- 한국씨티은행 내부감사부 근무
- 2003~한국외국어대학교
통번역대학원 영어과 졸업
- 한-영 통역사, 제조, 금융, IT, 법률 등
다양한 분야의 한-영 통역사 활동

내부감사의 접근법



문화를 측정하고 평가하기 위해 내부감사인은 다양한 지표를 이용할 수 있는데, 그 중 많은 지표가 이미 활용 가능하다. 예를 들어, 직원 이직률, 퇴사 면접 자료, 직원이 제기한 불만, 윤리 핫라인 정보, 결근 데이터와 같은 인사 관리 데이터와 고객 불만 내역을 고려할 수 있다. 볼터스 클루버(Wolters Kluwer)의 "문화 감사 수행: 분석 결론" ("Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis")에 따르면 조직에서 이러한 정보를 이용할 수 없는 경우 내부감사는 어떤 데이터가 가치 있고 데이터 수집 격차가 어디에서 발생하는지 확인할 수 있다. 일부 산업 또는 관할권에서 내부감사인은 조직 문화의 특정 측면과 행동 리스크 관리의 실효성을 평가하고 보고할 의무가 있을 수도 있다. 의무가 없더라도 내부감사인은 조직의 문화와 그 영향에 대해 편향되지 않은 평가를 함으로써 가치를 부가할 수 있다.

IIA에 따르면 문화 감사는 다음을 포함할 수 있다.

- 문화에서 식별된 미비점의 근본 원인과 모범 사례 파악
 - 문화 및 행동과 관련된 거버넌스 구조(역할과 책임) 평가
 - 가치, 전략, 목표를 전달하기 위한 노력과 행동 강령, 윤리 및 관련 우려사항에 대한 교육의 실효성 평가
 - 직원 인센티브와 채용 프로그램, 징계 조치와 에스컬레이션 절차, 내부고발자 대우 및 조직 문화와 관련된 기타 핵심 성과 지표의 실효성 평가
 - 직원 설문조사 데이터 분석 및 추세분석 등 기타 목적으로 수집된 문화 관련 정보의 분석
- 이러한 데이터를 수집하고 분석하는 것 외에도 내부감사는 리스크 영역과 문화적 우려를 해결하기 위해 성공적인 노력을 촉진하는 방법에 대해 포괄적인 조언을 제공할 수 있다.

조직 문화와 이사회

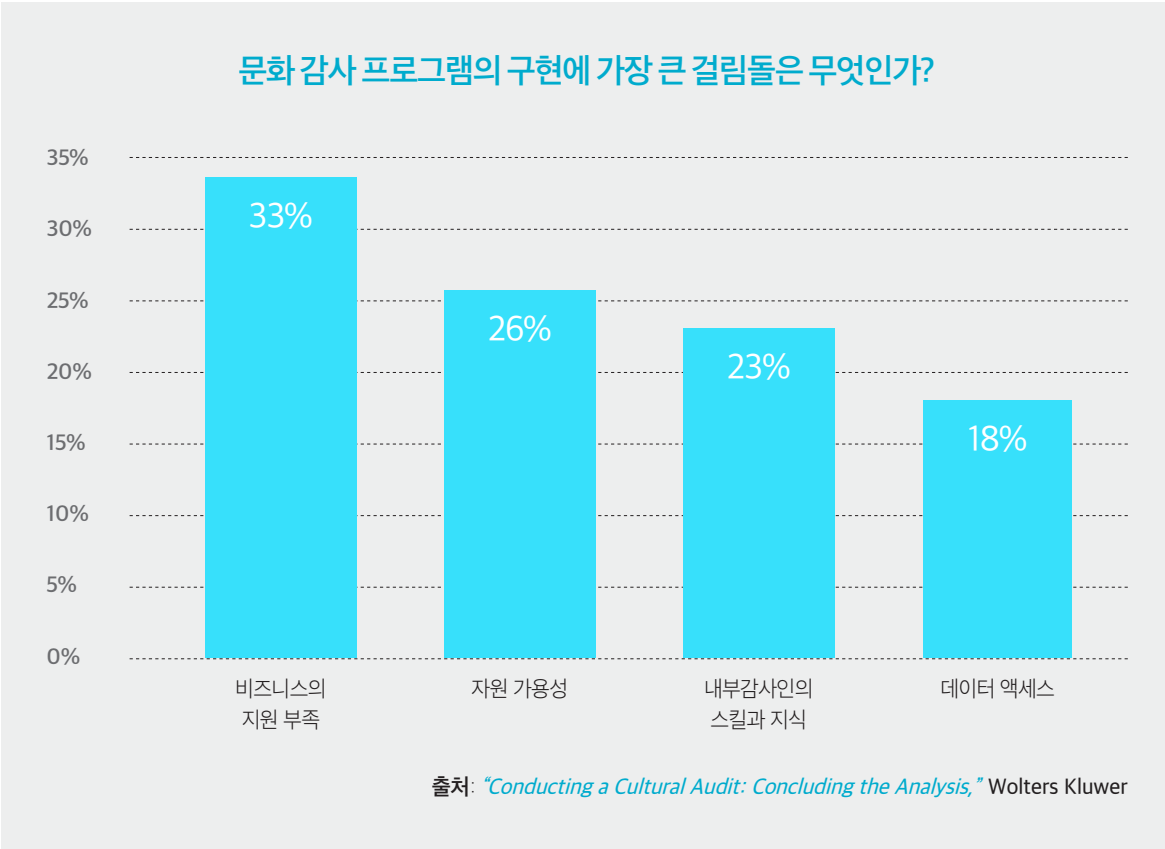
건강한 조직의 문화적 공통점 중 하나는 최고경영진과 이사회가 함께 회사의 가치를 정의하고 모델을 만들어 홍보하게 하는 경영진의 긍정적인 의지이다. 하버드 로스쿨 기업 지배구조 포럼(Harvard Law School Forum on Corporate Governance)의 "2024 감사위원회 의제와 투자자들이 물어야 할 질문" ("The 2024 Audit Committee Agenda and the Questions Investors Should Be Asking")에 따르면, 적절한 경영진의 의지와 문화는 "복잡한 비즈니스 환경에서 회사가 새로운 시장의 혁신 기회를 활용하고, 새로운 기술과 데이터를 이용하고, 복잡한 공급망에서 더 많은 공급업체 및 제3자와 협력하기 위해 빠르게 움직이기 때문에" 특히 중요하다. NACD는 블루리본위원회(Blue Ribbon Commission)의 보고서 "기반으로서의 문화: 고 성과 이사회 구축" (Culture as the Foundation: Building a High- Performance Board)에서 현재 이사회의 문화를 평가하고 최적의 상태를 정의할 것을 권고한다.

경영진 역시 회사의 가치를 뒷받침하고 열린 대화를 장려하는 소통을 촉진해야 한다. IIA에 따르면, 권고되는 커뮤니케이션 채널에는 직원의 건의사항과 질문 수집 제도, 윤리 핫라인, 개방형 정책, 직원 이벤트 및 회의가 포함된다. 경영진은 가능한 경우 직원이 목표를 설정하고 전략에 대해 의견을 제시하는 직원 참여 강화를 목표로 해야 한다.

문화에 대한 투자

그렇다면 기업이 효과적인 문화 감사의 혜택을 누리지 못하는 이유는 무엇일까? "문화 감사 수행: 분석 결론"("Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis")에서 내부감사 리더는 비즈니스의 자원과 자원이 부족하다고 언급한다(차트 참조). 또한 내부감사인의 스킬에 한계가 있으며, 이는 추가 교육을 통해 해결할 수 있다고 지적한다.

올바른 정보에 대한 접근성 부족은 또 다른 장애물이다. 이사회는 문화 감사를 활용하여 이사회가 얻는 정보가 철저하고 시기적절하며, 문화 데이터에 대해 귀중한 통찰력을 제공하도록 내부감사에게 요청하고 있는지 확인할 수 있다.



이사진을 위한 질문

- 이사회나 이사회 산하 위원회는 조직 문화 거버넌스에 어떻게 관여하는가?
- 이사회는 조직 문화에 대한 일관된 이해를 공유하고 있는가?
- 문화와 문화에 대한 이해가 조직 전체에서 일관성이 있는가?
- 조직에서 문화 감사를 수행하고 있는가? 그렇지 않다면 이사회는 이직률, 내부고발자의 고발내용, 조사, 윤리 교육 등과 같은 문화와 관련된 이슈에 대한 정보를 얻고 있는가?
- 조직 문화에서 중요한 강점과 약점은 무엇인가?