



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](#)

2016년 2월

석사학위논문

고성과 조직과 훌륭한 일터(GWP)의
관계에 대한 연구
- IBK 순천지점의 사례를 중심으로 -

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 철 호

고성과 조직과 훌륭한 일터(GWP)의 관계에 대한 연구

- IBK 순천지점의 GWP사례를 중심으로 -

The Research on the Relationship between High
Performance Organization and GWP

- Focus on GWP Case of IBK Bank SunChun District Office

지도교수 정 진 철

2016년 2월

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 철 호

고성과 조직과 훌륭한 일터(GWP)의 관계에 대한 연구

- IBK 순천지점의 GWP사례를 중심으로 -

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 석사학위 신청 논문으로 제출합니다.

2015 12월

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 철 호

고성과 조직과 훌륭한 일터(GWP)의 관계에 대한 연구

- IBK 순천지점의 GWP사례를 중심으로 -

The Research on the Relationship between High
Performance Organization and GWP

- Focus on GWP Case of IBK Bank SunChun District Office

지도교수 정 진 철

2015년 12월

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 철 호

조철호의 경영학 석사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 교 수 윤 종 록 (인)

위 원 조선대학교 교 수 조 윤 형 (인)

위 원 조선대학교 교 수 정 진 천 (인)

2015년 12월

조선대학교 경영대학원

목 차

그림목차	ii
ABSTRACT	iii
 I. 서 론	 1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구 방법 및 범위	3
 II. 이론적 배경	 5
1. 고성과조직의 개념	5
2. 고성과 조직의 조건과 성과	7
3. 고성과조직과 GWP의 관계	11
4. GWP의 사례	25
 III. IBK기업은행 ‘S’지점의 GWP 우수사례	 35
1. 지점 상황	36
2. GWP 활동	36
3. GWP 활동을 통한 가시적 성과	41
 IV. 결론 및 시사점	 43
 참고문헌	 45
부록	47

그림 목차

<그림 1> S지점의 GWP 단계별 추진과제	36
<그림 2> S지점의 GWP 활동(1)	38
<그림 3> S지점의 GWP 활동(2)	39
<그림 4> S지점의 GWP 활동(3)	40
<그림 5> S지점의 GWP 활동(4)	41
<그림 6> S지점의 GWP 활동(5)	42
<그림 7> S지점의 GWP 활동(6)	43

ABSTRACT

The Research on the Relationship between High Performance Organization and GWP

- Focus on GWP Case of IBK Bank SunChun District Office

Chul Ho Jo

Advisor : Prof. Jinchul Jung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration, Chosun University

This study is a case study of GWP(Great Workplace). The improvement and innovation are among the key details of the company in Korea after the IMF economic crisis, and then the Great Workplace issue can be said of the study subjects. GWP can be called a great workplace which is a happy workplace, and this concept expresses the hopes and dreams that could work to its employees. IMF economic crisis in Korea has emphasized the effort and enterprise of employees which led the rapid growth of company. During that time, employees are paid a lot of dedication and service. However, at the time of the members and work to form a high performance and a lot of dedication and commitment and the dedication and commitment were performed.

This study is explained in conjunction with a high-performance organization, and GWP which was come from Western concept. In the meantime, our country, yet many studies have paid attention to the commitment and high performance organization or organizations, and stressed the importance of the meaning of the GWP but have not actually present practices of GWP. This study implemented the appearance of Korean GWP while running in the face of such a situation in the financial institution branches in Korea, and hence description based on the case received my award financial institutions.

Financial institutions is fierce competition between organizations with emphasis on the point of performance. High pressure on performance suffers a lot of difficulties such as stress and emotional labor in situations that lead to customer satisfaction. Case analysis of GWP that may cause a high performance to those who may be called to be the next country if companies benchmarking. This study has finally provided evidence of GWP in the Korean situation on the basis of practical issues.

Key words : Great Workplace, High performance Organization, High Involvement organization, Case study

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

21세기는 인재중심경영이 키워드이다. 지식기반경제가 일반화되고 인간이 보유한 지식역량은 기업의 핵심역량으로 전환되고 이러한 핵심역량은 조직역량(organizational capabilities)로 승화되어 기업의 경쟁우위 요소가 되고 있다. 그 동안 제조 산업은 기술인재의 중요성이 강조되어 왔지만 지금과 같은 첨단지식산업에서 요구하는 인재의 중요성은 그 범위도 다양하고 단순히 기술력뿐만 아니라 다양한 재능과 역량을 갖춘 인재까지 포함하고 있다. 그리고 이러한 새로운 인재상은 새로운 지식의 창출과 확산 그리고 융복합된 지식을 바탕으로 창의력을 산출하는 인적 역량을 포함하고 있다.

성공하는 기업들은 인재를 보유하는 기업이라기보다는 이러한 인재를 발굴하고 유지시킬 수 있는 시스템을 갖춘 조직이라 할 수 있다. 그리고 이러한 시스템은 유형적인 부분과 무형적인 영역을 모두 포함한다. 이러한 시스템을 기업문화로 분류하는 경우도 있으며 조직의 역량으로 설명하는 경우도 있다. 그렇지만 분류를 어떻게 하던 간에 인재를 양성할 수 있는 조직은 그렇지 않은 조직과 차별화되고 특이한 무엇인가가 있을 것이라는 점이다. 예를 들면 미국의 사우스웨스트 항공은 경쟁기업과 비교할 때 어느 독특한 특성을 내세울 것이 없음에도 불구하고 이 기업은 높은 생산성을 내고 있다는 점이다. 그리고 그 내면에는 보이지 않는 가치(hidden value)가 있기 때문에 이와 같이 상식 이상의 성과를 창출할 수 있는 것이다. 과연 보이지 않는 가치로서 경쟁우위를 가져올 수 있는 요인이 무엇일까?

고성과 조직, 즉 높은 성과를 창출하는 조직은 근본적으로 그렇지 않은 조직과 차별화될 것이다. 지난 100년간의 경영의 역사에서, 그리고 최근 첨예한

경쟁이 강화되는 현실에서 가장 중요한 점은 무엇일까? 박기찬·이윤철·이동현((2005)은 『경영의 교양을 읽다』에서 최근의 환경에 적합한 인간중심의 경영의 중요성을 강조하고 있다. 그리고 경영이 효과를 발휘하기 위해서는 구성원이 일터에서 행복해야 하고 이들이 핵심역량을 구축하도록 지원하고 자발적으로 참여하고 동기 부여될 수 있는 방법이 고성과 조직의 특성이라고 강조하고 있다. 결국 많은 연구를 통해 고성과 조직은 인간중심의 경영이 필요하며 또한 이들 구성원들이 행복할 수 있는 조직, 그리고 독특한 자신들만의 기업이 보유하는 ‘무엇인가’가 있어야 한다는 점이다.

본 연구는 고성과조직의 특징을 다양한 문헌을 통해 파악해보고, 그러한 가운데 고성과 조직이 행복한 일터(Great Work Place: GWP)가 되는 것이 필수적이라는 점을 판단하고, 이러한 전제하에 고성과 조직의 여건에 대한 분석을 기초로 GWP와의 관계성 그리고 GWP의 사례 제시 등을 통해 GWP의 중요성을 확인하고자 한다.

GWP는 특정한 요인에 의해서 이루지는 것은 아니다. GWP는 구성원의 적극적인 조직몰입이 필요하며 이를 통해 인적역량이 강화되고 고성과가 창출되는 선순환 관계가 있다. 즉 몰입과 역량 강화 그리고 고성과 창출의 관계를 만들어낼 수 있는 바탕의 틀이 GWP가 되어야 한다는 점이다. 행복한 가정을 누구나 꿈꾸듯이 행복한 일터 역시 매우 중요한 경영의 목표이다. 그럼에도 불구하고 많은 경영자들은 구성원의 행복보다 주주와 일부 이해관계자에 포커스를 둔 경영에 주력해 행복한 일터가 마련되지 못한 경우가 많았다. 슬로건만으로 그친 행복한 일터는 최종적으로 핵심역량이 형성되지 못하고 환경의 변화에 적극적으로 대응하는 조직이 되지 못하게 된다. 조직 내 리더와 구성원들이 모두 오너십을 가지고 사명감 있게 조직의 과업을 수행해갈 때 행복한 일터가 될 수 있고 이를 위한 구성원 간의 화합이 최우선 조건이 되어야 한다.

본 연구는 고성과 조직과 GWP의 관계성을 문헌 연구 등을 통해 분석하고자 한다. 그리고 GWP 활동에 있어서 2010년도 IBK기업은행 내에서 GWP

최우수 점포를 걸고 연간 캠페인을 실시하여 전국 최우수 점포로 선정되었던 전남 순천지점의 사례를 중심으로 현황을 고찰하고, 은행원뿐만 아니라 오늘을 사는 직장인에게 앞으로 나아가야 할 올바른 방향을 제시하고자 한다. 사례분석의 목적은 현실 상황을 정확하게 인식하고 미국 내에서 일하기에 가장 훌륭한 포천 100대 기업의 사례를 바탕으로 단기적으로는 현재의 상황과 문제에 대한 시사점을 주고, 장기적으로는 이론화를 위한 기초자료가 될 것이다. 급격한 경쟁 환경의 변화와 직원들 내부의 핵심역량을 강화시키고자 노력하는 타 기업에도 전략적인 시사점을 제공해 줄 것이다.

본 논문의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 고성과 조직의 개념적 정립을 시도하겠다. 수많은 문헌 연구를 통해 고성과 조직의 조건과 고성과 조직이 조직에 가져오는 긍정적인 효과를 다양한 요건들과의 관계성 분석을 통해 살펴보도록 하겠다, 둘째, 고성과 조직과 GWP의 관계성을 고찰해봄으로써 GWP의 중요성을 확인하고자 한다. 또한 GWP의 해외 사례 등을 살펴보고 국내에서 IBK은행의 순천지점의 실제 사례를 통해 우리나라 기업에서 GWP가 실행되는 현장의 상황을 분석하도록 하겠다. 셋째, 고성과 조직과 GWP의 문헌 연구 및 사례 분석을 통해 한국적 경영 맥락에 적합한 GWP의 요건과 절차 등을 기초로 한 명제(proposition)와 모델을 제시하고자 하는 것이 최종적 연구 목적이다.

2. 연구 방법 및 범위

본 논문에서는 연구 목적을 달성하기 위하여 제1장은 연구의 필요성 및 연구의 목적을 제시하고, 연구의 범위 및 구성을 제시하고 있다.

제2장의 이론적 배경에서는 고성과 조직의 특성을 논의하고 고성과 조직이 되기 위한 조건 등에 대해 살펴보겠다. 또한 고성과 조직과 관련 개념들간의 유사성과 차이점 등을 구별하도록 하겠다.

제3장은 고성과 조직으로서 Great Workplace의 개념이 도입된 C지역의

금융기관의 성공사례를 소개함으로써 이론적인 주장과 실무적인 사례를 상호 연계하도록 하겠다.

제4장은 최종적으로 한국적 상황에서 고성과 조직이 되기 위한 명제와 모델을 제시하도록 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 고성과 조직의 개념

고성과 조직은 높은 성과를 창출해내는 조직이다. 그리고 이러한 고성과 조직은 고 몰입(high commitment, Arthur, 1992), 고 관여(high involvement, Pill & MacDuffie, 1996) 조직이라고도 표현되며(Appelbaum et al. 2000) 종업원의 자발적인 참여와 업무에 대한 동기부여가 형성되는 조직을 말한다. 결국 구성원들이 자신이 제공할 수 있는 역량을 넘어서 추가적인 노력을 기울이거나 적극적인 업무 태도를 보일 수 있을 때 조직은 고성과를 창출할 수 있기 때문이다(강성춘 · 윤현중, 2009; Arthur, 1992).

고성과 조직을 종업원 참여의 관점에서 분류하는 경우이다. 정재훈(2005)은 고성과 조직을 종업원 참여에 중점을 두고 테일러주의와 포드이즘에 의한 대량생산체제에 대한 한계에 접하면서 부각되는 방식으로 고성과 조직을 제시하고 있다. 1970년대와 1980년대 초반에 대량생산체제의 개혁을 위한 2가지 접근이 시도되었다고 설명하고 있는데, 원가절감과 노동력 착취를 통한 대량생산을 더욱 향상시키기 위한 방향과 종업원 참여에 의한 고성과 조직으로의 전환을 제시하였다. 결국 하이로드 전략을 통해 노동관계를 유연화하고 종업원들의 경영참여를 허용함으로써 정보를 공유하고 종업원들의 직장에의 몰입을 강화하는 수준의 고성과 조직이 강조되었다.

미국 노동성이 정의한 고성과 조직의 생산체제를 보면 다음과 같다.

“작업방식이 혁신과 품질개선을 도모하고 급변하는 시장상황에 즉각 대응하는 의사결정을 내릴 수 있도록 모든 근로자들에게 이에 필요한 각종 정보, 기능, 인센티브와 책임을 제공하는 경영시

시스템”을 뜻하며 이러한 경영방식의 여러 가지 구체적인 실천방식들은 “HPW Practice”(고성과 작업방식)이라고 하며 이러한 실천방식을 사용하는 조직을 고성과 작업조직 혹은 고성과 작업장이라고 한다. 여기서 시스템을 강조하는 이유는 이러한 각종 실천방식들은 하나의 통합된 시스템 속에서 실천될 때 상호 상승효과를 통해 생산성 향상과 장기적으로 우수한 재무성과를 가져올 수 있기 때문이다,“ (정재훈, 2005, 284쪽에서 재인용함)

결국 상술한 바와 같은 고성과 조직의 특징은 정보제공과 참여를 통한 구성원의 몰입을 강화하고 이를 통해 높은 성과를 창출하는데 있다. 그리고 정재훈(2005)은 고성과 조직의 원리를 수평조직과 날씬한(lean) 조직, 유연하고 구성원의 참여와 창의 및 학습을 중시하는 조직으로 정리하고 있다. 그리고 자율 팀의 성격이 강하며 업무를 스스로 조정하고 관리하며 팀 간 협력을 강화하며 팀 자체적으로 문제 해결하는 스타일이다. 따라서 이러한 조직을 관리하는 경영자는 단순히 통제하기 위한 감독자 차원을 벗어나야 하며 팀 리더, 조정자, 커뮤니케이터, 코치의 성격을 갖춰야 한다. 종업원의 인격과 권리를 중시하는 존중하는 모습의 인사제도를 활용해야 할 것이며, 노사관계에 있어서도 단순히 과거의 단체교섭 차원을 넘어서 작업환경 및 전략적 수준의 노사관계가 강조되어야 한다. 결국 이러한 전략적 수준의 노사관계란 종업원 참여를 통합 노사협력을 의미하며 노사 간에 평등한 관계성 형성이 중요하다.

2. 고성과 조직의 조건과 성과

가. 고성과 조직의 조건

고성과 조직이 되기 위해서는 다양한 선결요건이 필요하다. 이러한 조건들을 이론적·실무적으로 정리하면 다음과 같다.

1) 고 몰입 인사제도

고성과 조직은 고성과 혹은 고 몰입 인사제도를 활용하는 조직이다(옥지호, 2015) 고성과 조직이 되기 위해서는 구성원의 적극적인 노력과 높은 생산성이 필요하다. 이와 같이 노력과 동기부여가 구현되기 위해서는 종업원들에 대한 고 몰입 혹은 고 관여 인사제도와 관련 있다. 고 몰입 인사제도는 과거에는 통제중심의 인사 관행이었다면 종업원의 자율성과 독창성을 강조하고(Walton, 1985) 자발적으로 몰입할 수 있는 여건을 마련해주는 경우이다. 고 몰입 혹은 고성과 HR 제도는 적절한 훈련, 신중한 선발, 보상 등의 제도적 관행을 말하며 이러한 인사 관행이 적용되는 경우는 고성과 조직이 되기 위한 선행 조건이 된다.

Pfeffer(1994)는 인간을 통한 기업의 경쟁우위를 창출하는 방안을 제시하고 있는데 이러한 방안은 인간중심의 경영 혹은 인사제도를 실현할 때 가능하다고 강조하고 있다. 그리고 이러한 인력관리방식은 고용보장(employment security), 신중한 인력선발(selective recruiting), 고임금(high wage), 인센티브 제도(incentive pay), 종업원지주제(employee ownership), 정보의 공유(information sharing), 종업원의 경영참여와 임파워먼트(participation and empowerment), 팀과 작업 재설계(teams and job redesign), 교육훈련과 기술개발(training and skill development), 다기능화를 위한 순환근무와 교육훈련

(cross-utilization and cross-training), 상징적 평등주의(symbolic egalitarianism), 임금격차의 축소(wage compression), 내부승진(promotion from within), 장기적인 안목(long-term perspective), 경영활동의 측정(measurement of practices), 경영활동을 관장하는 경영철학(overarching philosophy) 등을 말하며 이러한 특징 등을 강조하는 HR 제도가 반영되어야 한다.

Pfeffer(1994)는 이러한 16가지 방안은 어느 특정한 제도를 시행한다고 효과가 나는 것은 아니며 제도들 간의 상호관계를 잘 조화시키는 것이 중요하다고 강조하고 있다. 그리고 제도가 효과를 창출하기 위해서 첫째, “인력관리를 위한 조직의 정책과 관행은 내부적으로 어느 정도의 일관성을 가지고 있는지, 둘째, 주어진 조직의 전략과 현재의 경쟁 환경 하에서 현행 정책과 관행이 경쟁에 필요한 기능과 행동을 표출시키는 점에 있어 어느 정도의 외적 일관성을 갖고 있는가(240쪽)”의 질문을 던지고 이러한 질문에 대한 답을 제시할 수 있을 때 효과가 창출된다고 정리하고 있다. 그는 마쓰씨다의 고노스케 회장이 강조한 바를 정리하고 있는데 이는 GWP의 요건과도 밀접한 관련성이 있고 인적자원의 경쟁우위 요소 중요성을 보완하고 있다. “회사가 살아남기 위해서는 지속적으로 모든 종업원들의 마음을 사로잡아야 한다. 우리들은 회사에 대한 전 근로자들의 지적인 헌신을 유도하는 것이 경영이다. (중략) 기업의 부침과 더불어 운영을 같이하는 모든 종업원들의 지식이 합쳐져야 새로운 환경에 필요한 것을 얻을 수 있다.(271쪽)”

옥지호(2015)는 고 성과작업시스템을 고 성과조직으로 분류하고 이러한 고 성과 작업시스템을 “지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원관리 제도들의 집합(48쪽)”을 의미하는 것으로 정의내리고 있다.

2) 인간적 요소

고성과 조직은 물적인 요소보다 인간적인 요소를 더 중요시 한다. 경영학

의 역사를 보면 테일러의 과학적 관리론으로 시작하여 폐율의 관리론으로 진
행되다 인간관계론 그리고 인간중심의 경영으로 진화되고 있다. 초창기에는
인간은 성과를 창출하기 위한 도구에 불과하고 관리를 통해 최대의 성과와
생산성을 가져올 수 있다고 판단한 것이 테일러의 과학적 관리론의 핵심이
다. 하지만 지금과 같은 창조경제시대에는 이러한 전통적 방식의 경영이 통
하지 않는다.

박기찬·이윤철·이동현(2005)은 『경영의 교양을 읽다』에서 최근의 환경
에 적합한 인간중심의 경영의 중요성을 강조하고 있다. 이들은 30편의 경영
에 대한 고전을 정리하면서 기업경영에 있어 4가지 점을 강조하고 있다. 첫
째, 환경의 변화를 명확하게 감지할 수 있는 기능이 필요하며 대응할 수 있
는 경영방식이 필요하다. 둘째, 핵심역량으로 조직을 무장시켜 불확실성의 미
래를 대처해야 하는데 자신만의 역량이 구축되어 있지 못하면 생존과 번영
을 누리기 어렵다고 한다. 셋째, 성장엔진을 구동시키는 것은 인간이며 따라
서 구성원을 동기 부여시키고 이들이 행복할 수 있는 조직을 만드는 것이 중
요하다. 넷째, 엔진이 유지되기 위해서는 끊임없이 자기혁신이 필요하다는 점
이다. 이와 같이 4가지 점을 강조하면서 저자들은 종합적으로 다음과 같이
정리하고 있다. “미래를 예견하고, 이에 대비한 자신만의 핵심역량을 지속적
으로 구축하면서, 조직구성원을 만족시키고, 지속적으로 혁신하라(725쪽)”의
표현으로 종합정리하고 있다. 결국 지난 100년 간 경영학의 전문가들이 강조
하는 바는 환경의 변화에 적절하게 대응하기 위해서는 구성원을 행복하게하
고 구성원의 핵심역량을 강화시키는 것이 경영의 본질이라고 할 수 있다.

나. 고성과 조직의 영향력

고성과 조직은 단순히 성과를 많이 내는 조직인가? 고성과 조직의 면면은
무엇이고 이러한 고성과 조직은 조직 내 혹은 조직 외부와 어떤 관계성을 맺

고 있으며 어떤 가치를 창출하고 있는가? 이에 대한 문헌상의 자료를 정리하면 다음과 같다.

옥지호(2015)는 고성과 작업시스템과 조직성과의 관계를 패널자료를 기초로 하여 조사하였다. 제조업 395개 기업을 대상으로 조사한 결과 고 성과작업시스템은 조직성과에 직접적으로 영향 미치기도 하고 조직 양면성의 매개를 통해 영향을 미치기도 하였다. 이 연구 결과는 기존의 연구들이 고성과 작업시스템이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 재차 확인한 결과이지만 과거성과를 통제하고 조직성과와의 관계를 확인하였다는 점에서 그 실증분석 결과는 의미성이 높다. 뿐만 아니라 본 연구를 통해 양면성 조직경영을 해야 하는 우리나라 기업들에게 활용과 탐색의 2가지 상면되는 조직 운영 활동을 수행하는데 고성과 작업시스템은 적극적으로 활용될 수 있음을 제시하였다.

고성과 작업시스템과 조직몰입과 연관성에 대해 연구가 이루어졌다. 권기욱 등(2012)은 고성과 작업시스템의 활용과 조직구성원의 직무태도와의 관계성을 검토하면서 사회교환이론을 적용했는데 ‘사람들은 자신을 도와 준 사람에게 미래에 그 도움을 되갚는 경향(Gouldner, 1960)’ 있다는 점을 부각시키고 있다. 조직생활은 모두 개인과 조직 간의 관계에서 비롯되는 것이며 결국 고성과 작업시스템이 구성원의 역량의 기회를 확인시켜주고 새로운 경력 발전을 위한 자극제가 된다고 생각하면 구성원들은 조직이 제공하는 혜택이라고 생각하고 이에 대한 보답으로(교환의 가치로서) 조직에 적극적인 노력을 기울이는 등의 긍정적인 직무태도를 수행하게 된다(Appelbaum et al., 2000; Kwon et al., 2010). 권기욱 등(2012)는 다양한 산업체 종업원들을 대상으로 조사한 결과 고성과 작업시스템(인사담당자들을 대상으로 하여, 선발과 채용에 대한 광범위한 투자, 직원에 대한 집중적인 훈련 및 교육, 성과에 기초한 보상, 정교한 인사고과, 유연한 직무설계, 직원의 참여와 열린 의사소통을 기초로 측정)이 기업의 성과로 연결되며 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 밝히고 있다. 기존의 연구들이 고성과 작업시스템을 조직차원임에도 개

인차원으로 측정할 경우가 많음을 지적하고 고성과 시스템의 긍정적인 연관성을 측정하기 위해 교차분석을 시도한 점도 의미성이 높다고 볼 수 있다.

오선희(2015)는 고성과 인적자원관리관행을 5가지로 분류하여 설명하고 있다. 그 내용은 ①선별적 채용(지원자 중 가장 적합한 자격을 갖춘 사람을 선택하는 과정), ②적극적 훈련(종업원의 장단기적 역량 개발 정도), ③성과 기반보상(공평성 근거한 보상시스템), ④성과평가(종업원이 조직목표 달성 정도), ⑤종업원 참여(종업원 의사결정 정도) 등이다. 그리고 이러한 인적자원관리관행이 조직성과(생산성, 제품품질 및 혁신활동, 고객만족도, 우수인력 유지 성과)에 유의적인 긍정적 효과가 있음을 밝혀냈고, 혁신적 조직문화 형성에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 뿐만 아니라 이러한 혁신적 조직문화는 고성과 인적자원관리관행과 조직성과에 영향을 미치는데 혁신적 조직문화가 매개역할을 하고 있다고 증거 하였다. 결국 이러한 연구 결과는 종업원에 대한 인적자원관리 역량이 성과창출로 연결되기 위해서는 무엇보다 혁신적인 조직문화가 형성되어야 인적역량이 핵심역량으로 전환되고 이를 통해 조직의 인적역량이 경쟁 우위적 요소가 될 수 있음을 확인할 수 있었다.

3. 고성과조직과 GWP의 관계

고성과 조직과 GWP의 관계는 고성과 조직을 고성과 작업장의 인사 관행의 여건으로 보고, GWP는 조직문화의 속성을 간주하면서 그 관계성을 추론할 수 있다. 일반적으로 문헌과 이론적 주장에 따르면 고성과 인적자원관리관행은 조직문화와 밀접한 관련성이 있다고 한다(Guest, 1997). Guest(1997)는 선발, 사회화, 교육훈련 절차 등은 모두 인사시스템의 일환이 되며 이러한 시스템은 구성원의 행동양식에 영향을 미치며 결국 조직 문화적 속성을 결정하게 된다. Brockbank(1999)는 고성과 작업관행이 창의적이고 혁신적인 조직문화를 창출하는데 주력 요인이 된다고 하였다.

Peters & Waterman(1982)은 <초우량기업의 조건>에서 8가지 초우량기업들이 가지고 있는 우수성을 분석하였는데 ①고객밀착, ②주력업종에 집중, ③실행중시, ④가치관에 근거한 실천, ⑤강건하고 온건한 양면의 규율, ⑥자율성과 기업가정신, ⑦사람을 통한 생산성 향상, ⑧간소한 조직과 작은 본사 등을 강조하였다. 그런데 이러한 8가지 특성은 7S라고 하는 조직문화 요인들에 함축될 수 있어야 한다고 했다. 결론적으로 이들 저자들은 1980년대 미국의 산업경쟁력이 약화되면서 의기소침해 있던 상황에서 어떻게 미국의 경영방식이 도약할 수 있는지를 알아보기 위해 기존의 합리적 경영방식에서 비합리적 경영의 가능성을 모색하고, 기업이 단순히 제도와 구조 등의 가시적인 하드웨어적인 요소보다 공유가치나 조직분위기 등의 무형적인 가치에 의해 영향받을 수 있음을 강조하였다.

가. GWP의 개념

고성과 조직과 연관성을 검토하기 전에 GWP의 정체성부터 파악할 필요가 있다. GWP는 고성과 조직을 이루는 조직문화와 관련이 있다. 조직문화는 구성원들이 조직생활을 수행하는 방식을 말한다. 또한 조직문화는 구성원들의 직무태도 및 행동양식을 결정하며 구성원들을 행동이나 태도 등을 통해 조직 성과에 영향을 줄 수 있다. GE Way, HP Way 등 Way라는 표현을 쓰고 국내기업들의 경우도 LG-Way를 강조하기도 한다. 이러한 표현은 결국 해당 조직의 경영철학과 운영방식을 기초로 한 조직문화를 나타내는 것이다. 조직문화에서 가장 핵심적인 사항은 구성원들의 공유하는 생각과 행동이며 조직의 핵심가치와 연결되어야 한다. 따라서 조직문화는 조직의 핵심가치를 바탕으로 생활하는 구성원들의 공통적 사고와 생각, 가치관 그리고 행동양식의 통합체라고 말할 수 있다.

창의성과 진취성 그리고 윤리적인 면을 강조하는 지금의 조직 환경은 구성

원들의 행복한 일터에서부터 비롯된다. 행복한 일터는 조직문화와 통합되어야 하며, 조직의 핵심가치로 구현되어야 한다. IBM의 루이스 거스너 회장은 “기업문화가 바뀌지 않으면 기업의 지속적인 성장은 불가능하다.” 라고 언급한 바 있다. 그렇다면 구성원들의 자율과 창의, 도전과 열정, 자발적인 몰입과 헌신을 이끌어내는 조직문화는 어떤 문화적 색채를 가져야 할 것인지의 생각을 할 수 있다. 그 동안의 성장경제를 견인하는 조직문화는 추진력과 실행력을 강조해왔다면 새로운 창조경제를 이끌어가는 조직문화는 자발적인 창조적 사고를 강조해야 하기 때문이다. 이와 같은 고성과 조직문화는 GWP와 연관시켜 생각해 볼 수 있다.

GWP는 구성원들이 자신의 상사와 경영진을 신뢰하고 자기 일과 조직에 대한 자부심이 높으며 구성원들 간에 일하는 재미가 넘치는 일터를 의미한다. GWP는 신뢰, 자부심, 재미의 3가지 요소를 강조하는 이는 구성원들이 조직 내의 신뢰를 통해서 구성원들 간에 역학관계를 형성해가고, 일에 대한 자부심을 가지게 되면 자발적인 몰입이 가능하고 적극적인 직무행동을 수행한다는 것이다. 또한 일은 그 자체가 즐거움을 주고 성취감을 부여하는 목표가 될 수 있을 때 구성원은 일을 통한 신바람을 느낄 수 있도록 조직에 대한 신뢰도 형성된다. 그렇기 때문에 즐거운 일터를 만들기 위한 경영 방식은 고성과 조직의 행동 수칙이 될 수 있다.

GWP의 3가지 요소 가운데 가장 핵심적인 것은 신뢰이다. 신뢰가 낮은 일터의 구성원들은 자부심은 물론이고 재미를 느낄 수 없기 때문이다. 그래서 GWP는 신뢰가 우선적이며 신뢰경영이 필수적이다. 신뢰를 통하여 구성원들 간의 관계의 질을 높이고 이러한 질이 담보될 수 있을 때 협력과 팀워크도 가능해진다. 또한 신뢰가 높은 조직문화는 원활한 커뮤니케이션과 정보의 비대칭성을 약화시킨다. 커뮤니케이션을 통한 정보의 질은 구성원들 간의 갈등을 줄이고 서로를 이해할 수 있기 때문에 협력의 자세가 형성되고 공동체 의식이 높아진다. 그리고 이러한 공동체 의식은 조직을 가족과 같은 생태계를 만드는데 주도적인 역할을 하게 된다.

나. GWP의 핵심가치

1) 믿음(credibility)

신뢰 관계를 높이는 첫 번째 요소는 믿음이다. 믿음은 쌍방의 관계에서 성립되는 요소다. 일터에서 믿음의 수준은 리더와 구성원 간의 관계 속에서 나타나는 구체적인 행위의 반복이고 연속적인 선상에서 결정된다. GWP에서 믿음은 구성원이 경영진과 상사의 리더십 행위를 바라보는 제3자적 시각이다. 즉, 경영진과 상사의 커뮤니케이션 역량, 사업 추진 및 비전 추구 능력 그리고 그들의 일관된 성실성 및 정도를 추구하는 윤리 경영의 수준을 반영한다. 믿음의 수준을 높이는 리더의 행위 중에서 커뮤니케이션 역량은 조직 내 신뢰 관계에 결정적인 영향을 미친다.

믿음은 서로의 생각을 공유함으로써 가능하다. 직급이나 직위에 관계없이 가능하면 모든 구성원과 회사의 변화 사항을 공유하라. 구성원들은 미디어나 외부로부터 기업의 변화 사항이나 경영 상태를 전해 듣기 원하지 않는다. 기업의 생존에 절대적인 영향을 미치는 정보가 아니라면 가능한 한 많은 정보가 조직 내에 공유되는 것이 좋다. 이는 구성원들의 협력 수준을 높이는 것은 물론, 헛소문이나 정치적 행위를 차단할 수 있다.

구성원들이 조직에 반감을 가진 질문을 하더라도 진솔한 답변과 피드백을 주어라. 구성원들이 알고 싶어 하는 정보나 사항은 대부분 합리적이며 조직의 발전을 염려하는 것들이다. 구성원들의 질문이나 제안을 경청할 때 일터의 문제는 70퍼센트 이상 해결된다. 그러나 대부분의 리더는 자신의 이야기만 하는 경향이 있다. 구성원들이 최고경영자나 리더와 어떤 대화든지 나눌 수 있다는 느낌을 가질 수 있도록 하라. 이것이 쌍방향 커뮤니케이션의 핵심이다. 이에 대한 구체적인 실천사항으로, 가능하면 직급에 관계없이 회사의 변화 사항이나 정보가 현장에 까지 똑같이 전달될 수 있어야 하며, 어려운 질문이나 요구 사항에 우회적으로 표현하지 말고 진솔하게 답변할 수 있어야

하며, 리더는 권위적인 태도를 버려야 한다.

공유해야 할 내용 중 비전을 들 수 있다. 모든 기업은 각자 나름대로 멋진 비전을 가지고 있다. 때로는 현란한 언어로, 때로는 간단명료한 숫자로 향후 십 년 이상을 내다보며 기업의 비전을 만든다. 그리고 구성원들에게 비전을 설명하고 이해시키려고 노력한다. 새로 만든 비전을 액자 속에 넣어 부서마다 걸어 놓거나 포스터를 만들어 눈에 잘 보이는 곳에 붙이기도 한다. 하지만 조직의 이러한 노력에도 불구하고 대부분의 구성원은 비전을 언어 그 자체로만 받아들인다.

구성원들에게 감동을 주는 비전은 공유하는 비전이다. 일방적으로 설명하거나 전달하는 비전이 아니라 그것이 구성원들과 어떤 관계를 가지는지 공감대를 형성해야 한다. 또한 비전이 달성되었을 때 그 결과를 구성원들과 어떻게 공유할 것인지에 대해 조직과 구성원간의 공감대가 형성되어야 한다. 조직이 번영하고 성장하는 만큼 자신도 비례적으로 번영하고 성장한다는 인식이 생길 때 구성원들의 마음은 움직인다. 따라서 이에 대한 구체적 행동양식으로서, 계속해서 비전을 공유하고, 경영진의 의향을 정확히 전달할 수 있어야 하고, 권한위임-자율적 결정 권한이 많은 일터를 창출해야 한다.

권한위임은 오래 동안 강조되어 왔지만 아직도 조직에서 실현되지 못하는 경우가 많다. 특히 제조업 현장의 권한위임에 대한 구성원들의 긍정적인 반응은 평균 15~20퍼센트에 머물렀다. 이 통계는 한국 기업들은 여전히 권위적이고 위계질서를 중시하는 경직된 조직이라는 점을 잘 보여준다. 또한 구성원들은 주어진 일을 기계적으로 수행하며, 새로운 방법으로 일을 시도하거나 자율적으로 결정하여 업무를 추진하기 어렵다는 점을 시사한다. 구성원들은 소소한 것조차 업무를 추진하기 어렵다는 점을 시사한다. 뿐만 아니라 관리자선에서 충분히 논의되고 결정된 사항도 위로 갈수록 바뀌는 것을 많이 경험한다.

고어텍스나 사우스웨스트 항공사, 노드스트롬과 같은 ‘일하기 훌륭한 포천 100대 기업’은 고객과의 접점에서 일하는 사원이나 생산 라인에서 일하는 현장 사원들의 판단과 의견을 존중한다. 그들이 직무를 수행하는 데 필요한 권

한을 적절히 위임해 줌으로써 고객을 행복하게 만들 창의적인 방법이나 생산성 향상 및 품질 혁신을 위한 다양한 시도가 가능하도록 협조한다. 이런 기업에서는 표준화되고 획일적인 고객서비스를 찾아보기 힘들다. 구성원들이 자율적으로 창의성을 발휘해 주길 원한다면 조직은 그들이 실패하고 도전할 수 있는 기회를 주어야 한다.

구성원들에게 주어지는 적절한 권한위임은 주어진 목표를 더욱 쉽고 빠르게 달성시키는 효과를 이끌어 낼 수 있다. 이러한 권한이 리더에 의해 눌러지거나 박탈당하지 않아야 유연하고 창의적인 업무수행을 기대할 수 있다. GWP를 구현하는 기업은 최선을 다한 구성원들의 실수를 감싸 주고 배움의 기회를 부여한다. 이 기업의 리더들이 구성원들의 업무 수행을 점검하고 관리하는 방법은 일반 기업과 다르다. 권한위임은 리더가 기존의 ‘지시-통제’중심의 관리 방법을 ‘지원-코칭’중심의 관리 패러다임으로 바꿀 때에만 가능하다.

구성원들은 사업 추진에 필요한 인재와 자원을 잘 조정하고 자사의 문화와 특성에 맞는 인재를 채용하는 역량 있는 최고경영자와 리더를 믿고 따른다. 더불어 그들은 사소한 것까지 간섭하고 감독하지 않아도 구성원들이 알아서 잘 하리라는 믿음을 보여 주는 리더를 신뢰한다. 또한 구성원들은 리더가 사업 추진 방향과 전략을 통해 조직이 성장해 나갈 수 있는 기술이나 역량을 갖출 뿐 아니라 구성원들에게 사업 비전을 명확히 보여 줄 때 리더를 믿고 따른다. 이러한 리더의 사업 추진 역량의 핵심은 ①자사의 문화에 적합한 인재를 채용하는 프로세스를 만들고, ②적재적소에 인재를 잘 배치하고 조정할 수 있어야 하며, ③비전 달성 방법과 방향을 제시해야 하며, ④윤리경영-일관된 성실성과 정직한 행동이 필요하다.

2) 존중(respect)

첫째, 존중은 상대방에 대한 진정한 관심에서 출발한다. 존중의 수준은 경영진이나 리더의 리더십 행위가 상대방의 입장에서 생각하고 행동하며 배려

하는지에 따라 그 수준이 달라진다. 존중은 조직과 구성원 간의 일 일의 관계에서 구성원들이 대우를 받는다고 느끼는 정도를 나타낸다. 구성원들이 인격적으로 존중받고 있다고 느끼는 정도를 나타낸다. 구성원들이 인격적으로 존중받고 있다고 느끼는 환경에서 성공하고 성장할 수 있도록 경영진이나 리더가 지원하고 협조하는 수준에 따라 존중의 지표가 달라진다. 존중은 구성원들이 개인의 삶과 일의 균형이 이루어 질 수 있도록 조직이 배려하는 애정의 정도를 반영하는 지표이기도 하다.

존중을 주된 주체는 사원이다. 만일 사원이 고객이라면 리더는 사원들을 어떻게 대할까? 또한 사원이 최대주주이며, 최고경영자를 비롯한 임원의 인사권을 가지고 있다면 리더는 사원에게 어떤 태도와 행동을 보일까? 아마 조직에서 자주 나타나는 인격적인 모독이나 비인격적인 대우는 사라질 것이다.

GWP를 구현하는 기업은 구성원들을 존중하고 배려하는 리더의 미션을 명문화하고 있다. 일터에서의 존중 분위기는 구성원들을 ‘나’중심의 사고에서 ‘타인’중심의 사고로 패러다임을 바꾸어준다. 타인 중심의 사고는 일터에 배려와 협력적 업무 분위기를 조성한다. 이러한 인격적 존중의 핵심은 ①감정이 섞인 발언을 삼가하고, ②질책보다는 칭찬을 더욱 자주해야 하며, ③상대방의 입장에서 생각하고 행동하는 리더가 되어야 한다.

둘째, 존중은 자신의 전문성을 향상시키고 지원을 통해 성장하고 있다는 느낌이 들 수 있도록 해야 한다. 조직에서 필요한 자원이나 장비 또는 정보를 제공해 주지 않고 무조건 목표만 달성하라고 닦달하는 리더 역시 훌륭한 리더가 아니다. 리더의 존재 이유는 구성원들이 업무에서 성공하고 성장할 수 있도록 지원하는 가운데 조직의 목표를 달성해 나가는 것이다. 리더의 부하 육성은 훌륭한 리더가 되는 중요한 요소다. 리더가 부하들을 인격적으로 대우한다고 할지라도 구성원들의 역량을 키워 주기위해 노력하지 않으면 구성원들은 리더로부터 존중받는다고 생각하지 않는다. 리더는 구성원들의 능력을 발굴하고 전문성이 강화될 수 있도록 지원할 의무가 있다. 전문 능력 향상을 위한 지원의 핵심은 ①구성원들이 업무에서 성공할 수 있도록 다양한 학습의 기회를 제공해 주어야 하며, ②업무 수행에 필요한 자원과 장비를 제

때 지원해 주어야 하며, ③인정-인정받고 싶은 것은 인간의 기본 욕구임을 알아야 한다.

셋째, GWP 구현을 위한 많은 활동 중에서 ‘커뮤니케이션’과 ‘인정’은 성공의 가장 중요한 열쇠다. 기업에서 이 두 가지가 제대로 정착된다면 GWP 조직문화는 쉽게 정착될 수 있다. 그럼에도 불구하고 조직에서 가장 잘 되지 않는 활동이 바로 이 두 영역이다. 어느 조직이든 인력 관련 지출이 가장 큰 비중을 차지한다. 가장 많은 비용을 투자하는 인적자원을 어떻게 동기화시키고 격려하여 최대의 성과를 만들어 갈 수 있을지에 대한 기업의 고민을 해결할 수 있는 방법이 있다. 그것은 바로 인정과 칭찬이다.

어떻게 하면 구성원들의 가슴이 타오르게 만들 수 있을까? 어떻게 하면 그들이 조직의 영웅이라는 인식을 갖게 할 수 있을까? 그 해답은 인정을 받으려는 구성원들의 욕구에서 찾을 수 있다. 최고경영자나 리더가 마음을 담은 감사의 카드를 구성원에게 건넨다면 그들은 일터에서 어떤 태도를 가질까? 한 걸음 더 나아가 구성원들의 배우자나 가족에게 그들의 소중함을 표현하는 감사의 편지를 보낸다면 구성원들은 어떤 생각으로 업무에 임할까? 사내 인트라넷을 통해 구성원들의 노력과 성과를 공개적으로 칭찬하는 것도 좋은 인정 방법이다. 콘서트나 영화, 스포츠 또는 뮤지컬 티켓 등이 담긴 칭찬 카드도 구성원들의 노고를 인정해 주는 좋은 방법이다.

인정에 대한 핵심은 다음과 같다. ①다양한 방법으로 구성원들의 성과와 노력을 인정해 주어야 하며, ②구성원들이 최선을 다한 경우, 실수를 했더라도 배움의 기회로 삼을 수 있게 해주어야 하며, ③구성원들이 조직의 발전에 참여하고 있다고 느끼게 해야 한다.

넷째, 탁월한 업무 환경-심리적으로 편안하게 일할 수 있는 분위기를 제공해주어야 한다. 구성원들은 업무를 수행하기 좋은 인프라가 갖추어져 있을 때나 사무 환경이 쾌적하고 중압감이 없을 때 스트레스를 덜 받으며 일할 수 있다. 어떤 리더는 구성원들이 스트레스를 받고 긴장감을 가져야만 실수를 하지 않고 제대로 일을 한다고 생각한다. 통계적으로 볼 때 사람은 스트레스를 받을수록, 긴장을 할수록 실수할 확률이 높아진다. 구성원들은 높은 목표

를 위해서는 어느 정도의 긴장감은 가져야 하지만 사람과의 관계 속에서는 갈등과 스트레스가 적어야 실수를 하지 않는다. 심리적인 스트레스는 업무에서의 창의성과 혁신을 저해하는 요소이다. 리더가 주는 압박감이나 긴장감은 구성원들 간의 협력을 저해하는 요인으로 작용한다. 리더와의 심리적 벽이 높을수록 일터는 경직되고, 구성원들은 건의나 제안을 하지 않고 침묵한다. 자율적인 업무 분위기를 만들기 위해 리더는 개방적인 생각과 태도를 가져야 한다.

탁월한 업무 환경의 핵심은 다음과 같다. ①일터의 안전성이 보장되어야 하며, ②인프라의 구축이 제대로 되어 있어야 하며, ③심리적으로 편안하게 일할 수 있는 분위기를 조성해 주어야 하며, ④ 일과 개인 생활의 균형-조화로운 삶의 질이 유지되어야 한다. ⑤사람이 업무에 집중할 수 있는 시간은 한정되어 있음을 인정하고 에너지를 충전할 수 있는 기회를 많이 제공해주어야 한다.

3) 공정성(fairness)

GWP의 공정성은 회사가 정책이나 방침을 시행할 때 구성원들이 느끼는 성과 보상, 업무 평가, 인사고과 등의 공정한 수준을 반영하는 지표이다. 또한 리더가 편견과 편애, 정치적 행위를 하지 않고 구성원들을 평등한 대우하는지를 반영하는 지표이기도 하다. 이와 같은 공정성을 이루기 위해서는 다음과 같은 조건들이 충족되어야 한다.

첫째, 공정한 보상-노력한 만큼의 공정한 대가가 지급되어야 한다. 공정한 보상은 누구의 입장에서 보느냐에 따라 많은 시각 차이가 있다. 사람의 경제적 욕심은 끝이 없어서 받으면 받을수록 더 많이 받고 싶고, 승진을 하면 할수록 더 높이 올라가고 싶어 한다. 기업은 이러한 인간의 기본 욕구를 잘 간파하여 급여 시스템이나 승진, 인사시스템 그리고 스톡옵션 등을 설계함으로써 구성원들에게 동기를 부여한다. 공평한 성과급은 계열사 간의 협력과 정보 공유의 수준을 높이며 긍정적인 성장이 함께 이루어지게 만든다.

공정한 보상의 핵심은 다음과 같다. ①공정한 보상이 이루어지기 위해서는 평가 시스템이 잘 운영될 수 있도록 리더들을 교육시킬 필요가 있다. 그리고 보상에 대한 구성원들의 인식을 깨우치는 지속적인 교육과 커뮤니케이션이 있어야 한다. ② 균등한 능력 발휘의 기회-인정받을 수 있는 평등한 기회가 제공되어야 한다. 많은 사람이 상사의 마음에 들지 않는 태도를 보이거나 행동을 하면 능력에 상관없이 인정받을 수 있는 기회를 갖기 어렵다고 생각한다. 리더는 자신이 요구하는 일 또는 자신이 필요로 하는 일을 잘 처리해 주는 구성원을 선호한다. 또한 빠르게 일을 처리하고 상사의 입맛에 맞게 일을 처리하는 부하에게 더 많은 기회를 주게 마련이다.

리더는 직급에 관계없이 누구에게나 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 주어진다는 사실을 구성원들이 깨닫게 할 필요가 있다. 균등한 능력 발휘 기회의 핵심은 다음과 같다. ①리더는 직급에 관계없이 구성원들이 중요한 존재라는 인식을 가져야 한다. ②리더 자신의 틀과 기준에 맞추는 구성원만이 능력 있다고 평가하지 말아야 한다. ③공정한 인사고과-능력이 승진 및 승격의 핵심이 되어야 한다. 특히 인사고과에 대한 신뢰는 임직원 모두에게 민감한 부분이다. ‘일하기 훌륭한 포천 100대 기업’의 신뢰경영지수에서도 인사고과와 관련된 사항들의 점수가 상대적으로 낮게 나타난다. 그만큼 인사고과는 구성원들과의 신뢰 관계에 큰 영향을 미친다. 구성원들은 조직이 능력에 따라 승진이나 승격을 공정하게 처리하지 않는다고 불만을 표시한다. 부하들의 업무 결과를 평가하는 리더는 능력을 평가하기 어렵기 때문에 관례에 따라 승진할 때가 된 구성원들에게 가점을 줄 수밖에 없다고 말한다.

인사고과 시스템이 잘 되어 있다고 하더라도 평가를 하는 리더의 주관에 따라 공정성이 달라질 수 있다. 사람이 하는 일인 만큼 평가에는 리더의 주관적 생각이 어느 정도 반영될 수밖에 없다. 그렇다 할지라도 리더는 구성원들에게 평가 기준을 명확히 제시하며, 평가 결과를 피드백해주는 과정을 거침으로써 인사고과에 대한 공정성을 높여야 한다. 또한 구성원들과의 커뮤니케이션을 통해 평가 기준을 지속적으로 이해시킴으로써 평가에 대한 공감대를 확산시키고 고과에 대한 공정성을 높여야 한다.

구성원들이 ‘조직을 위해 헌신하고 정도를 지키며 성장할 때 조직에서 인정받을 수 있다.’는 생각을 가질 수 있도록 리더가 조직 내 정의를 구현하지 않으면 구성원들은 비생산적이고 비윤리적인 행동을 하게 된다. 뿐만 아니라 정치적인 사고와 행위를 하기 때문에 업무에 몰입하기 힘들다. 그래서 조직 내 리더의 차별 없는 대우는 구성원들의 업무 수행에 큰 영향을 미친다.

‘일하기 훌륭한 포천 100대 기업’은 단 1퍼센트의 구성원에게도 똑같은 대우를 해주기 위해 노력한다. 컨테이너 스토어를 포함한 많은 포천 100대 기업은 비정규직 사원에게도 정규직 사원과 똑같은 복리 혜택 및 대우를 해주기 위해 노력한다. 그들은 성별과 나이에 관계없이, 정규직과 비정규직 사원의 구별에 관계없이 자신들의 기업을 위해 일하는 구성원들 모두가 훌륭한 사람(Great People)이라고 자랑한다. 이런 기업의 일터를 평등하고 공정하지 않다고 누가 말할 수 있을까? 차별 없는 대우의 핵심은 다음과 같다. ①학연이나 지연에 따른 차별대우가 없어야 한다. ②나이나 성별에 따른 편애를 없애야 한다. ③인종에 따른 차별을 없애야 한다. ④부당한 대우에 대한 이의 제기가 가능해야 한다.

구성원들이 상사로부터 평가나 업무 수행 과정에서 불공정한 대우를 받고 있다고 느낄 때 조직은 이를 바로잡기 위한 제도나 방침을 마련한다. 구성원들이 이의를 제기할 수 있는 제도는 상사와 부하와의 관계는 물론 부서 간, 구성원들 간에 발생하는 불공정한 일들을 처리할 수 있도록 한다. 실제로 기업들은 신문고 제도나 이의 제기 심사위원회 등을 만들어 공정성을 피하기 위해 노력하고 있다. 그런데 정작 이런 제도가 제대로 활용되지 않는 경우가 많다. 약자를 보호하기 위해 만들어진 이 제도는 오히려 이의를 제기하거나 불평등한 사건을 제보하는 구성원들이 인사 상 불이익을 당하게 만드는 경우가 있다. 그러한 사례를 접하는 순간 구성원들은 조직이 부당한 사건들을 처리해 줄 것이라는 믿음을 상실한다.

조직이 획일적이고 경직되어 있으며 리더가 지시-통제 중심으로 구성원들을 관리하는 경우, 구성원들은 자신이 부당한 대우에 대해 조직에 하소연하면 공정하게 처리될 것이라고 믿지 않는다. 리더는 구성원들에게 이의 제

공헌을 많이 한다. 기업의 사회적 공헌은 기부에서부터 구성원들의 봉사활동에 이르기까지 다양하다. 사회적 공헌을 많이 하는 기업은 구성원들에게 애사심과 자부심을 심어준다. 구성원들이 조직에 대해 자부심과 애사심을 가지면 이직률이 낮아진다. 실제로 많은 기업이 팀별 또는 구성원 개개인의 특성에 따라 다양한 봉사활동을 할 수 있게 지원한다. 외부에 비치는 기업의 긍정적인 이미지는 구성원들이 계속 근무하고 싶은 회사를 만드는 데 기여한다.

5) 일하는 재미(fun)

GWP 조직문화를 구축할 때 가장 쉽고 가시적인 성과를 거둘 수 있는 영역이 바로 구성원들 간의 관계의 질을 다루는 일하는 재미 부문이다. 일하는 재미는 구성원들 간에 강한 동료애(Camaraderie)가 형성된 조직 분위기를 의미한다. 재미는 구성원들 간의 관심과 배려, 호의와 친절 그리고 공동체의식이 얼마나 강한지를 측정한다. 즉, 구성원들이 함께 일하는 것이 재미있다고 느끼는 수준을 반영하는 지표이다. 일하는 재미가 넘치는 조직은 협력 수준과 정보 공유의 수준이 높다. 구성원들이 서로의 성장과 성공을 돕는 관계 속에서 생활하기 때문에 활력이 넘치는 일터가 된다. 구성원들 간에 사랑과 관심이 넘치는 행동이 지속적이고 반복적으로 일어나 팀의 신뢰가 강화된다. 팀의 신뢰는 구성원과 조직의 신뢰 관계에 영향을 미친다.

국내 기업의 일하는 재미 수준이 낮은 이유는 업무를 벗어나면 서로 동료애를 느끼며 한마음이 되는 활동을 펼치는 반면, 업무로 돌아오면 또다시 정치적 행위와 권위적인 업무 지시, 통제가 이루어지기 때문이다.

진정한 의미의 GWP를 구현하는 조직은 구성원들이 진심을 담아 상대방에게 해주는 작은 활동을 통해 긍정적인 에너지를 쌓아 간다. 또한 구성원들이 창의성과 개성을 살려 다양한 축하 활동을 설계한다. 일관성 있는 구성원들의 관심과 배려는 협력 수준을 증가시켜 업무의 질과 성과를 높이는 데 기여한다. 이처럼 긍정적이고 재미가 넘치는 조직, 구성원들이 서로에게 감사하

고 격려하는 마음, 승진이나 승격 등 성고에 대한 질투와 시기보다는 축하해 주는 마음이 넘치는 분위기는 구성원들이 눈만 뜨면 달려가고 싶은 회사로 만든다.

친근한 일터를 만드는 핵심은 다음과 같다. ①성공을 축하해 주는 일터를 만들고, ②웃음과 유머가 넘치는 일터를 만들고, ③창의적인 일터 환경을 만들어야 한다.

4. GWP의 사례

1) 해외 기업의 GWP 사례

(1) 매리온 랩스

캔사스주에 본사가 있는 매리온 랩스는 처방약을 제조 판매하는 회사이다. 이 회사에 근무하는 2천여 명의 구성원들은 서로 파트너라고 부른다. 구성원들이 자신의 회사를 특별하다고 생각하는 데는 그만한 이유가 있다. 매리온 랩스는 비 해고 방침을 명문화하고 있다. 이 회사에는 좋은 제안을 한 구성원들에게 매년 수만 주의 주식을 배분하는 포상제도도 있다. 어떤 해에는 237건의 제안에 대하여 각각 1천 달러씩 포상이 제공되었다. 이 회사는 대부분의 미국 회사들과는 달리 모든 구성원들에게 스톡옵션을 제공한다.

일반적으로 대부분의 기업들은 스톡옵션을 일부의 임원이나 관리자들에게만 제공하고 있다. 그러나 매리온 랩스에서 일 년 이상 근무한 구성원들은 누구나 회사 주식을 100주 살 수 있는 옵션을 갖고 있다. 즉 모든 구성원들은 입사 1년 제 되는 날의 주식가격으로 10년 이내에 언제든지 100주를 구입할 수 있는 옵션을 갖고 있다. 지난 10년간 이 회사의 주가는 1천 퍼센트 상승하였기 때문에 수많은 직원들이 옵션을 행사해 많은 돈을 벌었다. 실제로 스톡옵션 제도와 특별한 이윤배분제도 때문에 70여명의 직원들이 백만장자가 되었다. 스톡옵션과 이윤배분제도는 이회사가 지켜온 원칙에서 비롯되었다. 이 회사는 성과를 만들어 낸 사람은 그 결과도 공유한다는 원칙을 갖고 있다.

이 회사의 경영철학을 보면 GWP의 사례로서 연결성을 확인할 수 있다. 이 회사는 ①정직한 실수는 수용하는 철학을 강조한다. 회사에 많은 손실을 초래하더라도 본인이 그 실수의 내용을 잘 알고 있고 의도적이고 비양심적으로 실수를 범한 내용이 아니면 다시는 이런 실수를 재발하지 않을 것이라는

판단 하에 관용과 실패를 더욱 발전적인 방향으로 진행할 수 있도록 지원한다.

②비판은 상부에게 하고, 칭찬은 부하 직원에게 하는 전통을 가지고 있다. 이 회사의 창업주인 카우프만은 구성원들에게 상사의 위치에 있는 사람은 부하 직원에게 비판적 언어를 사용하지 말고 상부에 할 수 있도록 언로를 열어주고 부하직원에게는 동기부여 시킬 수 있는 일에 주력하도록 하고 있다. 왜냐하면 그렇게 하면 구성원들의 사기가 낮아질 뿐만 아니라 동료들부터의 평가도 낮아지지 때문이다. 그 대신에 윗사람에게는 불평을 말하라고 강조하는데 그 이유는 아랫사람의 불평은 윗사람을 움직이는 힘이기 때문이다. 카우프만은 이런 자신의 생각을 널리 알림으로써 관리자들에게 아랫사람들의 불평을 경청하고 문제를 시정하는 자세를 끊임없이 상기시켰다.

③폭 넓은 정보공유를 일상화 하고 있다. 이 회사는 일 년에 네 번 ‘매리온대전진’이라는 전사적인 회의를 한다. 그리고 이 회의가 선의의 재미가 넘치고, 회사의 재무상태와 시장경쟁에 대한 아주 솔직한 이야기가 제시된다. 매리온구성원들이 서로 어떤 방식으로 대하고 있는지를 보여주는 표현이 하나 있다. 그들은 ‘매리온정신’이라고 부르는데 외부인 들에게는 신비하게 보일지도 모른다. 그러나 이곳에서 일하는 사람들에게 매리온정신은 일상생활에서 경험하는 아주 실질적인 것이다.

④)선의의 원칙을 강조한다. 일터에서 신뢰는 저절로 존재하는 것이 아니다. 뿌리를 내려 자라는 식물처럼 신뢰는 가꾸지 않으면 금방 부패한다. 그래서 신뢰는 지속적인 관심과 배려를 요구한다. 지금까지 보아왔듯이 회사가 구성원들의 신뢰를 얻으려면 경영진과 관리자들은 일관된 원칙을 지키면서 많은 노력을 해야 한다. 그리고 인내심, 개방성, 신뢰의 교환관계, 약속이행, 결과의 공정한 공유 등의 특징을 보인다.

이러한 5가지 특성에는 공통점이 있는데, 모두 회사가 구성원들을 위하여 일하고 있음을 보여주는 것으로 이는 회사가 성실하다는 구체적인 증거이기도 하다. 구성원들은 이러한 특징을 보고 회사를 믿고 따를 수 있다고 안심하게 되며, 조직을 책임지고 있는 경영진이 인내심과 일관성을 갖고 개방적

인 태도를 취할 때, 회사에 대한 구성원들의 믿음이 높아진다. 이런 것을 ‘좋은 믿음의 원칙(good-faith principle)’이라고 할 수 있다.

(2) 노스웨스턴 보험사

가. 회사 소개

미국역사에서 1910년은 상징적인 의미를 지닌다. 이 해의 인구조사를 보면 역사상 처음으로 공장 근로자인 블루칼라가 농장 근로자의 수를 넘었다. 그러나 산업화시대도 그렇게 길지 않았다. 정보화시대와 서비스 중심의 경제가 제조업 중심의 경제를 대체했다. 결과적으로 미국인의 다수는 공장으로 출근하는 대신에 사무실로 출근하고 있다. 이 직군의 종사자들은 여성이 주류를 이룬다. 이러한 변화에도 불구하고 경영방식은 크게 변하지 않았다. 아직도 많은 기업들이 제조공장을 배경으로 개발된 테일러(Fredrick Taylor)의 과학적 관리방법을 사무실 환경에도 그대로 적용하고 있다.

공장 근로자들처럼 많은 사무직원들은 하루 종일 똑같은 일을 반복하고 있다. 컴퓨터가 보편화되기 전에 생명보험회사에는 배당금을 계산하는 기계식 계산기가 있었다. 배당금을 산정하기 위하여 기계식 계산기를 이용하여 복잡한 계산을 한 다음에 그 숫자를 카드에 연필로 기록했다. 그런 다음에 그 카드를 배당금 닷터(dividend dotter)로 불리는 다른 구성원에게 보낸다. 그러면 그 구성원은 계산이 맞는지 확인하기 위하여 다시 모든 계산을 처음부터 한다. 만일 검산 결과가 맞으면 카드의 배당금 항목에 붉은 점(red dot)을 찍었다. 그래서 이 일을 하는 사람들을 점을 찍는 사람이라는 뜻에서 닷터라고 불렀다.

한때 노스웨스턴 생명보험(Northwestern Mutual Life Insurance)에는 12명 정도의 닷터가 있었다. 그러나 컴퓨터가 등장하면서 복잡한 계산과 붉은 점을 찍는 일은 사라졌다. 컴퓨터가 등장했음에도 테일러식 관리는 없어지지

않았다. 오히려 컴퓨터 덕분에 관리자들은 구성원들의 업무를 모니터하고 측정하는데 있어서 테일러가 생각했던 것보다 훨씬 과학적이었다. 이처럼 신기술은 전문화를 촉진했지만 사무실을 점점 더 공장과 같은 모습으로 변모시켰다. 예컨대 노스웨스턴 보험사는 연간 60만 건에 이르는 주소변경 업무를 처리하기 위하여 사무직원을 20명을 고용하고 있었다. 이들은 주소변경 작업 이외에는 어떤 일도 안했다. 그러나 1982년경에 이러한 직무를 없앴다. 그러면 노스웨스턴 보험이 이런 변화를 어떻게 다루었는지 살펴보자.

나. 노스웨스턴 보험사의 직무 재설계를 통한 GWP 운영사례

당시에 보험보집인은 물론 보험 가입자들도 밀워키의 본사에서 제공하는 서비스의 질과 효율에 대하여 불만을 제기하기 시작했다. 이런 불만이 계속 늘어나자, 이 회사는 경영 컨설팅 회사에 의뢰해서 이 문제를 연구하도록 했다. 조사활동을 통하여 컨설팅 회사는 직원들과 고객의 불만을 처리하기 위하여 과거처럼 직원들을 늘리기보다 업무 프로세스 자체를 혁신할 것을 제안했다. 이때 회사의 담당 임원들은 중요한 결정을 내렸다. 업무 프로세스에 관계되는 모든 계층을 혁신 작업에 참여시키기로 했다.

첫 번째 단계는 모든 구성원들에게 문제를 알리는 일이었다. 임원과 관리자들도 모집부서와 고객 서비스 부서에 근무하고 있는 550명의 사무직원들을 대상으로 수차례의 회의를 개최하였다. 이들은 고객의 불만 내용을 상세하게 설명한 다음에 컨설팅 결과를 공유했다. 또한 향후 추진하고자 하는 변화활동의 개요를 설명했다. 회사는 여러 팀의 태스크 포스(task forces)를 구성해서 모든 직무와 직무 프로세스 그리고 업무가 이어지는 전체적인 프로세스를 모두 조사하기로 했다. 테크놀로지, 교육, 커뮤니케이션, 시스템 등 관련 이슈를 조사하기 위하여 18개의 태스크 포스가 구성되었다. 각각의 태스크 포스는 6명 정도로 구성되었는데 임원, 중간관리자 및 사무직 사원들이 포함되었다.

혁신활동 추진 본부의 임원들은 처음부터 이런 혁신활동의 목표는 서비스

의 질과 생산성을 높이기 위한 것임을 강조했다. 동시에 수차례의 개선 회의에서 생산성 개선 활동이 직원들을 줄이기 위한 것이 아님을 강조했다. 동시에 수차례의 개선 회의에서 생산성 개선 활동이 직원들을 줄이기 위한 것이 아님을 강조했다. 단지 말로만 그렇게 했던 것이 아니라 문서로도 이점을 명확히 했다. 이들은 첫 번째 회의에 본사 임원과 관리자들뿐만 아니라 노조관계자들도 초청해서 회사가 직원들에게 전달하려는 것을 가장 먼저 알 수 있도록 했다. 노조는 회사가 좋은 뜻에서 이런 일을 하고 있음을 인정하고 변화에 동참하고 협조했다. 혁신 활동 과정에서 수백 명의 직무가 직접적인 영향을 받았지만 노조는 단 한 건의 이의신청도 하지 않았다.

2년도 채 안 되는 기간 동안 구성원들의 직무가 아주 극적으로 변했지만 노조가 이의를 제기하지 않았다는 것은 놀라운 일이다. 고객 서비스 부서에서 2백여 명이 일하고 있었는데 60여 개의 뚜렷이 구별되는 직무가 있었다. 생산라인의 근로자들처럼 이 회사 구성원들 각자는 명확히 정의된 과제를 수행하고 있었다. 어떤 직원들은 단지 주소변경만 입력하고 있었다. 또 어떤 직원들은 특별보험금 지급만 다루고 있었고, 또 다른 직원들은 보험 수혜자의 변화만 처리하고 있었다. 기존의 업무 프로세스에서는 한 고객이 3개의 다른 요구를 제기하면 3명의 서로 다른 직원들이 따로따로 자기 업무와 관련된 사항만 컴퓨터에 입력했다.

결국 테일러식 시스템은 구성원들의 업무책임을 한정된 업무에만 국한시켰다. 이러한 상황은 자동차 공장의 조립라인에서도 그대로 나타났다. 자동차의 품질에 문제가 나타나면 대부분의 구성원들은 자신의 일이 아닌 것처럼 생각했다. 구성원들 개개인은 자신의 업무영역이 명확히 구분되어 있었기 때문에 자동차 전체의 품질은 자기일이 아니라는 생각을 가졌던 것이다.

①원스톱 서비스(One-Stop Service)

태스크 포스는 이 문제를 정면으로 다루었다. 태스크 포스는 사무직원들의 직무범위를 넓혀 전체 시스템을 개혁할 것을 제안했다. 상당한 정도의 연구 과정을 거쳐 태스크 포스는 고객 서비스 부서의 60여개의 직무를 6개로 줄였

다. 이때 직무개편을 위한 표어는 ‘원 스톱 서비스(one-stop service)’였다. 그 결과 보험료 지불일정, 수혜자변경 및 주소변경 요청을 3명의 서로 다른 직원들이 처리하는 것이 아니라 1명이 처리하도록 했다. 직원들의 업무를 대폭 확대했기 때문에 대대적인 교육이 필요했다. 모든 직원들은 평균 4주정도의 교육을 받았다. 보험 가입자 서비스 부서의 200여명에 대한 총 교육시간은 무려 3만 5천 시간에 이르렀다.

한편 직무개편은 구성원들의 책임영역을 넓히는 효과를 가져왔다. 태스크 포스는 미국 시장을 4개의 지역으로 재편했다. 현재 서비스 요원으로 불리는 각각의 사무직원들은 담당지역과 지역 내의 대리점을 할당받았다. 그동안 사무실에 앉아서 서류더미를 쌓아놓고 해당 사항을 컴퓨터에 입력만 하던 서비스 요원들이 이제 자신이 담당하고 있는 대리점 직원들과 직접 커뮤니케이션을 하기 시작했다. 또한 회사는 본사 서비스 요원과 대리점 직원들 간에 얼굴을 맞대고 하는 대면 회의를 장려했다. 회사는 본사 서비스 요원들의 대리점 방문에 필요한 경비를 지불해야 했다. 어떤 때는 서비스 요원들이 사장이 탑승한 회사의 비행기를 이용하여 뉴욕으로 출장 가는 일도 있었다. 사장이 투자 자문가들을 만나고 있을 때, 서비스 요원들은 그 지역의 자기 대리점을 방문하고 있었다.

이러한 개혁 작업은 고객 서비스 개선이라는 기본 목표 달성에 기여했다. 고객의 불만은 획기적으로 감소되었다. 업무효율 또한 눈에 띄는 정도로 높아졌다. 보험모집 부서의 계약 서류의 82퍼센트가 5일 이내에 처리되었다. 과거에는 단지 52퍼센트 정도만 5일 이내에 처리되었다. 생산성역시 높아졌다. 1982년부터 1984년 사이에 보험 가입자의 수가 50퍼센트 증가했음에도 불구하고 이를 처리하는 직원의 수는 단지 7퍼센트만 늘어났다.

회사가 이러한 변화과정에 참여했던 사람들에게 고마움을 나타내기위하여 상당한 기간 노력하자 구성원들이 회사에 대하여 좋은 감정을 갖게 되었다. 노스웨스턴 보험사는 구성원들에게 감사를 표현하기 위하여 구내식당에서 수차례의 감사 오찬을 계속 개최했다. 그리고 구성원들의 3분의1은 업무영역과 책임이 커졌으므로 이에 상응하는 승진과 연봉인상의 혜택을 받았다.

② 직무심화

인사의 변화추세에 익숙한 사람들은 노스웨스턴 보험의 직무개편을 직무확대(job enlargement) 또는 직무심화(job enrichment)라고 부른다. 이 기법은 엘톤 메이요(Elton Mayo)의 인간관계 이론에 기초한 경영이론가이자 컨설턴트인 프레더릭 허즈버그(Frederick Herzberg)에 의하여 널리 보급되었다. 허즈버그는 1959년에 ‘일에 대한 동기(The Motivation to Work)’라는 저서를 출판했는데 직무개편은 바로 이 책에서 제시하고 있는 ‘동기-건강 이론’(motivation-hygiene theory)에 영향을 받은 것이다. 이 이론에서 허즈버그는 직무만족에 영향을 주는 다섯 가지 요인을 제시했다. 다섯 가지 요인은 성취, 인정, 업무, 책임, 승진이다. 허즈버그는 직무만족을 촉진하는 동기요인들이 있다고 주장한다. 예컨대 사람들은 자신의 일에서 무엇인가 구체적인 결과를 성취할 수 있다고 느끼거나, 자기가 한 일에 대하여 인정받을 수 있다고 느끼거나, 일 자체가 흥미롭다고 느낄 때, 비로소 좀 더 열심히 일하고 싶은 동기를 느낀다. 높은 보수나 작업환경 같은 요인들은 일에 대한 동기를 유발하는데 커다란 영향을 미치지 못한다. 그래서 허즈버그는 이러한 외적인 요인들에 초점을 두기보다 직무 자체에 의미를 느낄 수 있도록 하는 것이 더 중요하다고 주장한다. 예컨대 직무를 좀 더 흥미롭게 만든다거나 구성원들의 책임을 늘린다거나 성취욕을 느끼게 하는 것이 보수나 작업환경보다 더 중요하다. 이렇게 접근 할 때, 구성원들은 일터에서 보다 큰 행복을 느끼면서 더욱 열심히 일하고자 한다.

노스웨스턴 보험에서 이루어진 직무개편은 사무직원들로 하여금 자신들의 직무를 보다 풍족하게 느끼도록 했다. 몇 가지 중요한 측면에서 노스웨스턴 보험의 직무개편은 전형적인 직무개편과 차이가 있었다. 노스웨스턴 보험의 직무개편을 같은 시기에 미국 중서부의 한 보험회사에서 이루어진 직무개편과 비교해보면 이점은 더욱 명확해진다. 왜 똑같은 직무혁신 활동이 노스웨스턴 보험에서는 성공적이었는데, 시카고 보험회사에서는 실패했는가? 그 원인을 이해하려면 두 회사가 직무혁신에 어떻게 접근했는지 살펴보아야 한다. 노스웨스턴 보험은 혁신활동 초기에 노조와 해당 직원들에게 그 어느 누구도

지장을 잃지 않을 거라는 확신을 심어주었다. 그러나 시카고 보험회사에서는 직무혁신을 시작하기 수개월 전부터 회사가 본사를 시카고 교외로 이전하려고 한다는 소문이 돌고 있었다. 시카고에 본사를 둔 대형 보험회사 의 직무개편에 대해 ‘핑크칼라 근로자(Pink Color Workers)’라는 제목의 저서에서 루이스 카프 호웨(Louise Kapp Howe)는 기술했는데, 직원들을 인터뷰하는 과정에서 한 직원은 회사가 직원들을 포기할지 모른다는 두려움을 감추지 않았다. 그런데 이 직원은 이 인터뷰가 있는 지 수 개월 후에 회사가 인디애나의 작은 도시로 본사를 이전하기로 결정했음을 알았다. 그렇게 되면 출퇴근 거리가 멀어지기 때문에 수많은 직원들이 회사를 떠날 수밖에 없었다. 직원들은 어차피 회사를 떠나야 하는데, 회사가 왜 직무를 개편하려고 하는지 그 이유를 알 수 없었다.

노스웨스턴 보험에는 노조가 있었다. 그러나 시카고 보험사에는 노조가 없었다. 노조는 기본적으로 구성원 개인들의 권리를 보호하기 위하여 노력한다. 노스웨스턴 보험은 직무혁신 활동에 처음부터 노조를 참여시켰는데, 이것은 노사 간에 이미 합의된 분쟁해결 프로세스나 임금과 근로조건을 뒤엎을 의도가 없음을 알려주는 강력한 메시지였다. 그러나 당시에 시카고 보험사에서는 노조가 없었지만 일부의 구성원들이 노조를 만들려 하고 있었다. 이런 상황에서 구성원들은 회사가 노조설립을 견제하려고 직무혁신을 추구한다고 회사를 의심하기 시작했다. 회사와 구성원들 간에 신뢰가 적었기 때문에 회사의 좋은 의도에도 불구하고 구성원들의 의심은 계속되었다.

③부분과 전체

또 다른 중요한 차이는 노스웨스턴 보험은 적어도 3분의 1에 해당하는 구성원들을 승격시키고, 임금을 인상시켰다. 시카고의 보험회사는 직무는 확대했을지 몰라도 구성원들의 주머니는 그대로 놔두었다. 또한 직무를 혁신하는 과정에서 구성원들의 급여를 인상했거나 직급을 승격시키지 않았다. 이 점에 대하여 인사담당 임원은 비록 임금인상이나 승진이 중요한 이슈임에 틀림없지만 직무혁신과는 별개의 문제라는 시각을 갖고 있었다. 그러면서 시카고

보험회사는 단지 직무 그 자체에 관심을 두고 있다고 말했다.

인사담당 임원은 대부분의 기업들이 갖고 있는 시각을 대변하고 있었다. 즉 일터에는 뚜렷이 구분되는 몇 개의 개별적 사안들이 존재하는데 이런 사안들을 개별적으로 개선해도 구성원들의 사기가 향상될 수 있다고 가정했다. 많은 경영진은 직무확대나 팀제처럼 진보적 프로그램을 도입하는 것만으로도 직무만족과 생산성이 향상될 수 있다고 생각한다. 이것은 기계적인 접근방법이다. 시카고 보험의 인사담당 임원이 지적했듯이 직무재설계라는 혁신적인 활동에도 불구하고 구성원들의 사기나 생산성에는 별 효과가 없었다. 일터에서 과학적 관리방법의 유물을 근절해야 한다고 생각하는 진보주의적 경영자들도 일터를 하나의 기계처럼 다루는 경향이 있다. 그래서 이들은 고용안정, 임금 및 승진 문제를 배격한 채 직무를 확대할 수 있다고 생각한다. 일터에서는 상호의존적인 관계가 하나의 시스템으로 작용한다. 일터의 질(quality of a workplace)은 뚜렷이 구분되지만 때때로 겹쳐서 나타나는 세 종류의 관계에 좌우된다. 즉 구성원들과 조직과의 관계, 구성원들과 업무와의 관계, 구성원들 간의 관계라는 3종류의 관계가 일터를 움직이는 시스템을 형성하고 있다. 구성원들이 자신의 일터를 어떻게 느끼느냐 하는 것은 바로 이 세 가지 관계에 좌우된다.

④행복의 패러독스

모든 사람들이 다 허즈버그의 심리학적 모델에 맞는 것은 아니다. 모든 사람이 다 똑같은 방법과 동일한 속도로 일하길 원하는 것은 아니다. 모든 사람들을 다 동일하다고 가정해서는 안 된다.

노스웨스턴 보험의 사례에서 보았듯이 일부 직원들은 주소변경 작업처럼 한 가지 일만 하는 예전의 시스템을 원했다. 그래서 일부의 사람들은 개편된 직무에 적응할 수 없어 회사를 떠났다. 일부는 조기퇴직을 했다. 그래서 회사는 대대적인 직무변화를 추구하기 전에 직원들에게 자신감과 스킬을 개발해 주려고 모든 직원들을 접촉했다. 이 과정에서 노스웨스턴 보험은 모든 사람들에게 획일적인 모델을 적용하지는 않았다. 그 대신에 이 회사는 사람들 간

에 개인차가 있다는 점을 인정하고 그러한 차이점을 수용하기 위하여 최선의 노력을 기울였다. 그리고 직무혁신을 추구했던 태스크 포스는 이론적으로 기존의 업무에서 요구되는 것보다 더 높은 수준의 전문성이 필요하다고 생각했다.

사람들 간에 개인차이가 있기 때문에 모든 사람들을 다 하나의 틀에 맞추 수는 없다. 노스웨스턴 보험의 혁신활동이 성공했던 가장 큰 이유도 바로 구성원들 개개인의 차이를 인정했기 때문이다. 태스크 포스 활동이 진행되는 동안 회사는 구성원들의 기여를 존중했다. 변화활동을 추진하는 과정에서 회사는 개개인이 새로운 직무에 적응할 수 있도록 가능한 모든 노력을 기울였다.

노스웨스턴 보험의 직무혁신은 정말 달랐다. 이 회사는 직무를 재설계하는 과정에서 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있도록 했다. 경영학 이론가들에 의하면 구성원들이 새로운 직무에 대하여 흡족하게 느꼈던 것은 직무설계과정에 참여할 수 있었기 때문이다. 경영학 이론가들이 지적하듯이 구성원들이 변화활동에 자신들의 생각과 의견을 직접 반영할 수 있을 때, 변화에 보다 적극적일 수 있다. 인간의 심리를 보면 이런 점은 사실이다. 결국 구성원들이 행복하게 느낄 때, 비로소 생산성도 향상될 수 있다. 바로 이런 이유 때문에 이론가들은 구성원들의 참여를 강조하고 있다.

노스웨스턴 보험의 경영진은 혁신활동 초기부터 구성원들이 문제해결에 커다란 도움이 된다고 믿었다. 그래서 경영진은 구성원들을 파트너로 대했다. 경영진은 구성원들의 관심사안에 대하여 충분한 정보를 제공했을 뿐만 아니라, 자신들의 직무설계에 영향력을 행사할 수 있는 기회를 주었다. 이처럼 정보를 충분하게 제공받고, 자신에게 관계되는 일에 직접 참여해서 영향력을 행사하는 과정은 민주적인 방식이라고 할 수 있다. 이처럼 노스웨스턴 보험은 민주적 파트너십을 바탕으로 직원들의 참여를 촉진하는 가운데 직무를 재설계했다.

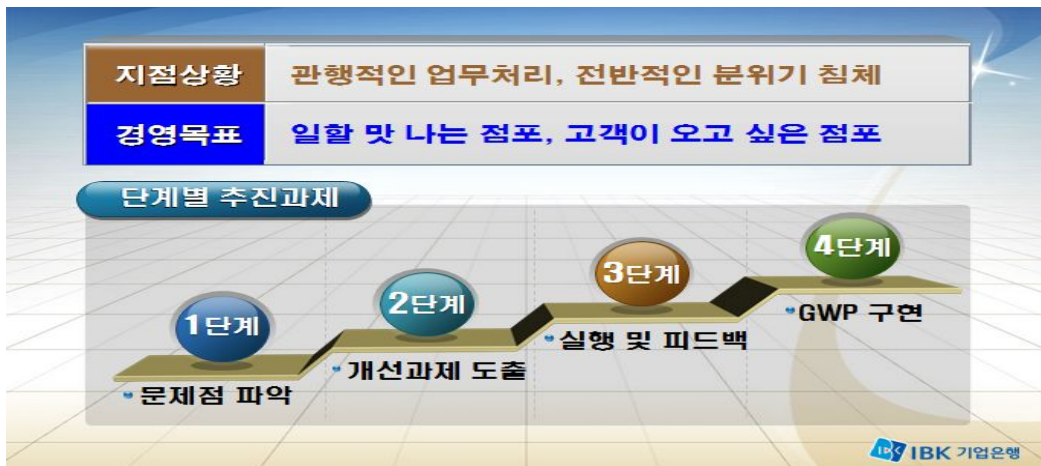
III. IBK기업은행 ‘S지점의 GWP 우수사례

1. 지점 상황

IBK 순천지점은 1977년 개점하여 순천만이 있는 전남 동부 권 친환경도시 순천 시 도심 한복판에 소재한 점포로서 반경 1킬로미터 이내에는 제조업체 하나 없는 주로 건설회사, 도소매업체가 혼재한 여수신 3,800여억 원의 직원 수 14명인 평범한 지방형점포입니다.

2010년을 기준으로 볼 때 당시 지점의 분위기는 매우 저하되어 있었다. 그리고 그 당시 지점직원들의 업무수행방식은 적극성이 결여되고 주어진 일만 하는 관행이 일반적이었다. 예를 들면 심지어 지점이 관리하는 여신업체 600여개 CEO 중 개인 신용카드를 보유하지 않는 경우가 30%에 달할 정도였다. 이외에도 지점이 활력이 없고 목표 지향적이지 못한 경우를 경험할 수 있었다.

이런 실태 환경 하에서 신임 지점장은 고성과 조직으로의 전환을 모색하기 위해 직원들과의 적극적인 소통을 시도하였다. 적극적인 소통을 바탕으로 지점 운영계획을 워크숍을 통해 수립하고 직원들이 원하는 의향을 수렴하였다. 직원들은 가장 필요로 하는 의향은 직장과의 행복이었으며 이에 따라 지점은 직원들의 화합에 최우선의 가치를 두고 신바람 나게 일할 수 있는 환경을 만들기 위한 노력을 기울였다. 그리고 그 방향성은 직원들이 일할 맛나는 점포, 고객이 오고 싶은 점포를 만드는 것으로 경영목표로 세우고 구체적인 과제를 직원들과 함께 추진하였습니다.



<그림 1> S지점의 GWP 단계별 추진과제

단계별로 추진과제를 설정하였는데, 1단계는 문제점 파악을 통해 지점이 안고 있는 현실적인 문제를 도출하였고, 2단계는 이에 따른 개선과제를 도출하고 3단계는 실행하고 이 결과를 피드백하였고 4단계는 궁극적으로 GWP를 구현하는데 목표를 두었다.

2. GWP 활동

GWP를 달성하기 위해 가장 먼저 쉬운 것부터 실천하기 운동을 실시하였다. GWP는 단순히 급여나 복지혜택이 좋은 회사가 아니라 신뢰가 높고 조직에 대한 자부심이 높으며 즐겁게 일하는 조직을 만드는 것이기 때문에 그 본질적 목적에 충실할 필요가 있었다. 뿐만 아니라 GWP 기업은 종업원 만족을 통해 고객만족을 높일 수 있고 지점성과를 높일 수 있기 때문에 적극적으로 추진할 필요가 있는 성과지향 전략이 되기도 하다.

GWP 활동계획을 수립하는데 리더인 지점장의 마인드가 먼저 중요했다. 신입지점장은 직원들이 일할 맛 나는 지점을 만들기 위해서는 구성원 간에 신뢰와 믿음이 무엇보다 중요하다고 생각했다. 또한 지점장이 신뢰를 받기

위해서는 직원들로 하여금 자신들의 지점장이 그리고 팀장들이 진심으로 자신들을 위한다는 생각이 들 수 있도록 해야 한다고 생각했다. 그렇기 위해서는 GWP 활동들이 직원들에게 꼭 필요한 것, 바로 할 수 있는 쉬운 것, 그리고 바로 효과가 나타나지 않더라도 꾸준한 노력을 해야 한다는 생각을 가지고 직원들과 신뢰 쌓기를 우선적으로 추진하였다.

(1) 직원상호 알아가기

우선 첫 번째로 GWP의 활동과 관련된 실행은 구성원 간 서로 내면까지 알아가기를 추진한 것이다. 직원 상호간의 서로를 알아야 업무 시 트러블을 줄이고 직원 상호간의 보완적인 관계개선이 가능할 것이라고 생각되어 월요일 CS교육 시간을 직원 간 서로 관심사에 대하여 나누도록 하였다. 이를 통해 서로의 상황에 대하여 이해하고 업무협조 시에도 서로를 배려할 수 있게 되어 친밀감은 물론 직원상호간 신뢰관계가 형성되는 효과를 볼 수 있었다.

(2) 고객과의 친밀감 형성

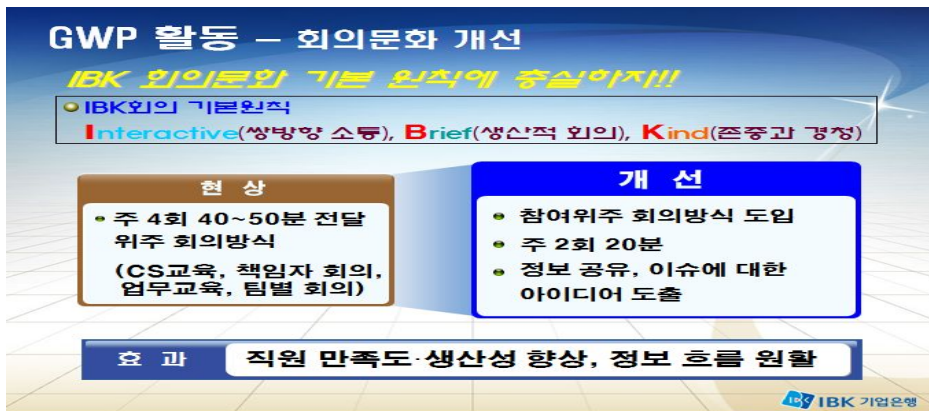
고객과의 친밀감을 형성코자 직원개인별 컨셉에 맞는 문구를 사진액틀에 삽입하여 창구에 게시하였습니다. A계장은 “‘상큼’, ‘발랄’, 톡톡 튀는 제가 여러분의 비타민이 되겠습니다.”, 염색부작용으로 백발인 지역출신 B차장은 “검은 머리 파뿌리 될 때까지 최선을 다하겠습니다. 마당발 ***!”, 고객 마케팅 능력이 뛰어난 C계장은 “답답하면 이리오세요. 똑순이 ***이가 해결해드립니다. 신입행원으로 업무능력이 일천하여 업무처리가 다소 늦은 D계장은 “꽃계장 ***가 천천히 실수 없이 처리해 드리겠습니다.”라는 멘트로 본인의 콤플렉스를 귀엽게 커버하는 이러한 다짐을 밝은 모습의 사진과 함께 본인의 창구 전면에 비치해 놓음으로써 고객에게 친밀감을 제공하였으며, 직원들에게도 하루에도 여러 번 자신의 다짐을 보게 되어 초심을 항상 유지하는 효과가 있었습니다.



<그림 2> S지점의 GWP 활동(1)

(3) 회의문화 개선

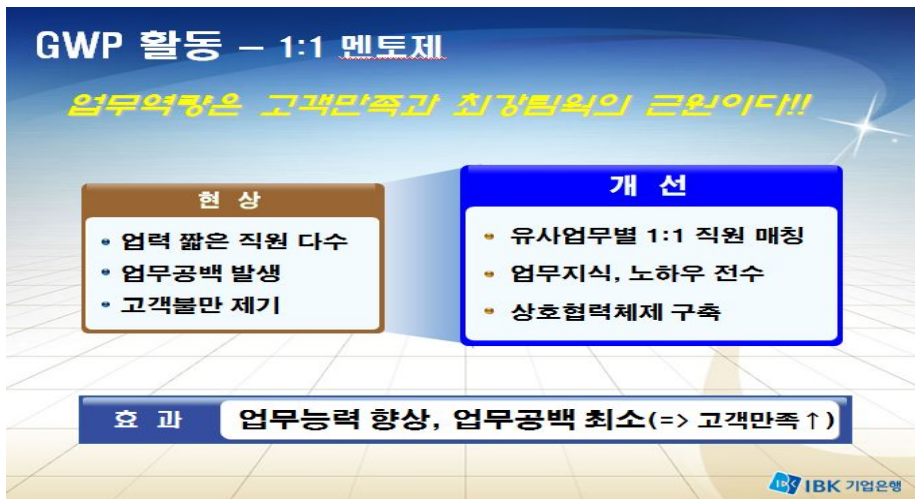
IBK 본사의 방침과도 일치하지만 회의시간의 간결함은 매우 중요한 전달사항이었다. 사실 순천지점만 하더라도 일주일에 회의를 4회 이루어지고 있었다. 회의 횟수가 중요한 것보다 오전에 장시간 회의가 이루어지고 이로 인해 하루의 일정에 무리한 어려움을 주기까지 하였다. 그래서 회의는 지점장이나 팀장급들의 간략한 지시와 함께 모든 구성원들이 참여하는 방식으로 회의문화를 개선하였다. 그리고 회의시간도 일률적으로 20분이 넘지 않도록 하였고 회의가 서로 정보를 공유하는 장으로 전환시켰다.



<그림 3> S지점의 GWP 활동(2)

(4) 1:1 멘토제 시행

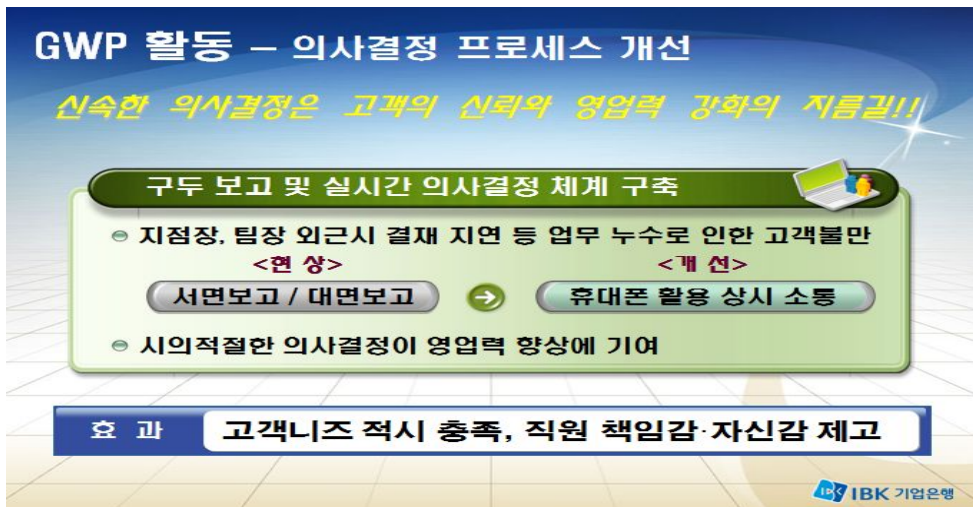
지점은 신입행원이 거의 30% 가까이 되고 직원 휴가, 출장 시 업무공백이 커서 지점 운영의 어려움이 많았다. 이런 상황에서 멘토제를 실시하여 유사 업무 담당직원을 1:1매칭을 시켜 각자의 잘하는 분야를 상호 보완토록 하였다. 즉, A:B, C:D, 고참 직원과 신입행원을 파트너로 묶어서 서로 멘토로 정하여 운영한 결과 업무능력 향상은 물론이고 한 명이 빠지더라도 그로 인한 업무공백을 최소화할 수 있었다. 쉬고 싶을 때 눈치 안보고 휴가를 쓸 수 있게 되어 지난 해 12월엔 휴가소진율 98%가 되어 행복한 조직으로 전환할 수 있었다.



<그림 4> S지점의 GWP 활동(3)

(5) 신속한 의사결정

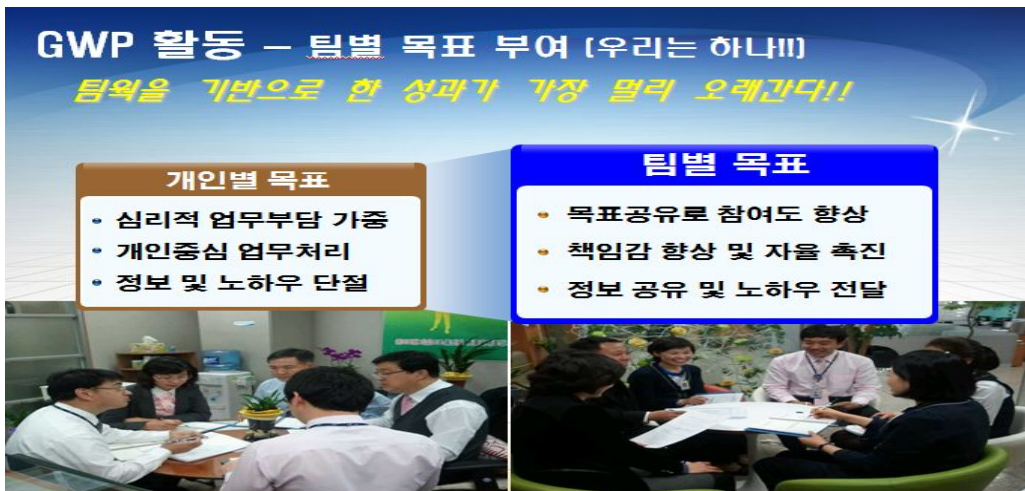
고객의 입장에서 은행의 신속한 의사결정은 또 하나의 핵심 포인트이다. 지점장이 외근 중이라고 결재가 안 되어 고객이 기다리는 사례가 발생한다던가, 간단하게 보고할 사항을 꼭 자료를 작성해서 보고한다면 이로 인한 영업력의 손실, 직원들의 스트레스 유발요인이 되고 있었다. 그래서 지점에서는 규범적으로 지점장, 팀장이 출장 중이라 하더라도 핸드폰으로 지시하고 보고하는 것이 일상화시켰다. 이를 통해 고객들은 빠른 서비스를 제공받을 수 있고 직원들도 고객 응대 시 자신감이나 일에 대한 책임감도 높아졌다. 결국 사소한 의사결정 과정의 전환이었지만 이로 인해 구성원의 업무처리의 신속함을 이루었고 이로 인해 고객들에 대한 불만을 최소화 할 수 있어 결국 구성원의 업무에 대한 만족도가 높아졌다.



<그림 5> S지점의 GWP 활동(4)

(6) 팀별 목표설정을 통한 자율성 및 책임감 강화

팀별 목표가 부여되면 각 팀은 마케팅 전략을 세우고 정보를 공유하며 실행하였으며, 팀별 목표 부여로 참여도가 향상되었으며 팀 스스로 계획을 짜게 되어 자율성이 촉진되고 정보나 노하우를 공유하여 효과적으로 마케팅을 함으로써 성과도 좋아지는 효과를 보았다. 예를 들어 2010년도 IBK연금보험 실적이 저조하여 개인 팀과 기업 팀 간 상호 포상금을 걸고 목표를 부여한 결과 2010년도 연간 목표 달성률 137.2%로 호남본부 1위 실적을 올렸던 일도 있었다.



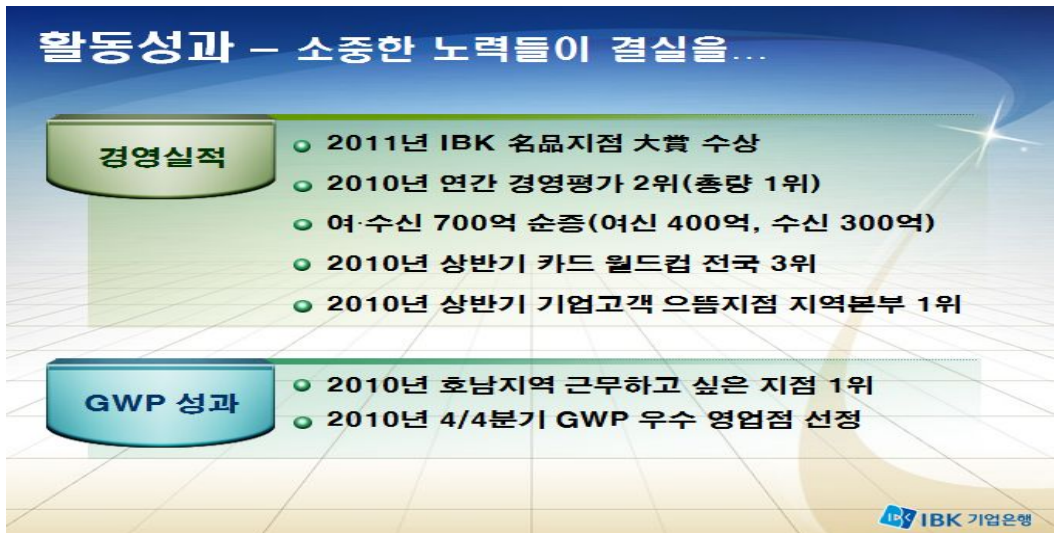
<그림 6> S지점의 GWP 활동(5)

3. GWP 활동을 통한 가시적 성과

GWP를 달성하고 단기적인 목표를 달성할 수 있었고 구성원들은 지점 내 협력적이고 참여적인 조직분위기가 형성될 수 있었다. 서로가 알고 있는 정보를 상호 공유함으로써 시너지 효과를 발생시킬 수도 있었다. 하지만 이러한 자발적이고 협력적인 문화를 창출하여 가시적인 포상이나 성과 인정으로 연결되지 않으면 이 성과추진활동이 지속되기 어려움이 있었으나 결과적으로 이러한 GWP 활동은 가시적 성과를 가져왔다. 2010년도에 그 전년도의 20%가 넘는 여.수신 총량 700억 원의 순증을 이루어냈고, 상반기 카드월드컵 캠페인에서 전국3위, 그리고 소속직원이 전국 1위, 2위를 차지하는 성과를 거두었습니다. 2010년 경영평가에서는 아쉽지만 0.2점차의 아쉬운 연간 2위를 하였으나, 실질적인 최고점포라 할 수 있는 전국 최고의 IBK명품지점 대상에 선정되는 영광을 안게 되었습니다.

그리고 이 못지않게 뜻 깊은 성과는 지방 소도시에 위치한 저희 지점이 2010년도 호남지역근무하고 싶은 지점 1위에 선정되었다는 것이며, 이를 바

탕으로 2010년도 GWP 전국 최우수영업점에 선정된 것입니다.



<그림 7> S지점의 GWP 활동(6)

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 GWP에 대한 사례연구이다. 우리나라는 IMF 경제 위기 이후 기업의 체질 개선과 혁신이 추진되었는데 그 가운데 핵심적인 내용은 본 연구의 주제라고 할 수 있는 Great Workplace를 만드는 것이다. 위대한 직장 혹은 행복한 직장의 개념이라고 할 수 있는 GWP는 종업원들에게 희망과 꿈을 줄 수 있는 직장을 표현하고 있는 것이다. IMF 경제 위기 이전의 한국기업은 고도성장을 견인하면서 구성원들의 노력과 고성과를 강조하였고 그 가운데 종업원들은 많은 봉사와 헌신을 기울였다. 하지만 당시의 구성원들은 많은 헌신과 몰입을 하면서 고성과를 이루고 직장에게 고헌신과 고 몰입을 수행하였다.

본 연구는 서구 개념의 고성과 조직 혹은 고 몰입 조직을 GWP와 연계하여 설명하고 있으며, 그와 관련된 사례를 제시하고 있다. 그 동안 우리나라 수많은 연구들은 고성과 조직 혹은 고 몰입 조직에 대해 관심을 기울이면서도, 그리고 GWP에 대한 의미의 중요성을 강조하면서도 실제로 GWP의 실천 사례를 제시하지 못했다. 본 연구는 이러한 실태에 직면하여 한국의 금융기관 지점에서 실행되고 그로 인해 금융기관 내 포상을 받았던 사례를 바탕으로 설명하면서 한국적 GWP의 모습을 구현하고 있다.

금융기관은 성과를 중시하면서 지점 간에 경쟁이 치열한 조직이다. 성과에 대한 압박이 높고 고객만족을 이끌어야 하는 상황에서 스트레스와 정서노동 등의 어려움을 많이 겪는다. 이들에게 높은 성과를 유발시킬 수 있는 GWP의 사례 분석은 향후 우리나라 기업들이 벤치마킹해야 할 경우라고 할 수 있다. 본 연구는 결국 실천적인 이슈를 바탕으로 한국적 상황에서 GWP의 증거를 제시하고 있다.

<참고 문헌>

【 국내문헌 】

- 강성춘·윤현중(2009), “고성과 작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, 「인사·조직연구」, 제17권 4호, 125-168.
- 권기욱·김광현·김종인(2012), “고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석 -조직공정성 지각의 매개효과,” 조직과 인사관리연구, 36(2): 61-84.
- 김경목, 김상준(2006), “고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구.” 인사조직연구, 14(3): 107-151.
- 김기태, 조봉순(2008), “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로,” 인사조직연구, 16(1): 115-157.
- 박지성·류성민(2015), “고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로,” 대한경영학회지, 28(7): 1813-1834.
- 오선희(2015), “고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 대한 연구,” 한국경영교육학회, 30(2): 187-211.
- 옥지호(2015), “고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 22(1): 45-71.
- 정재훈(2005). 인적자원관리, 학현사.

【 국외문헌 】

- Appelbaum, E. T., Bauley, P. Berg, & Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work System Pay Off*. Itaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J.B. (1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial and Labor Relation Review*, 35(3): 356-373.
- Brockbank, W. (1999), "If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage." *Human Resource Management*, 1999, 38, 337-352.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H., Jr. (1982), *In Search of Excellence*, New Yor:

- Harper & Row.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business Schol Press. 이 책의 번역은 포스코 경영연구소에서 “사람이 경쟁력이다”라는 제목으로 21세기 북스에서 1995년 이루어졌음.
- Pil, F. & Duffie, J.(1996), “The adoption of high involvement work practices,” *Industrial Relations*, 35; 423-455.
- Walton, R. E.(1985), “From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*,” 63(2): 77-86.

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20149021	과 정	석사
성명	한글: 조철호 한문: 趙哲鎬 영문: Chul Ho Jo				
주소	광주시 동구 증심천로 33번길16, 101동 301호(학동, 신영루체클래식)				
연락처	010-3610-4965				
논문제목	한글 : 고성과 조직과 훌륭한 일터(GWP)의 관계에 대한 연구 - IBK 순천지점의 GWP사례를 중심으로 - 영문 : The Research on the Relationship between High Performance Organization and GWP - Focus on GWP Case of IBK Bank SunChun District Office				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억 장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함.
다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2016년 1 월 7 일

동의여부 : 동의(○) 반대()

저작자: 조철호 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하