

II. 構造 調整後 組織 再沒入 方案

○ (論議 背景)

企業의 事業 構造 調整과 더불어 나타나는 人力 構造 調整은 종업원들의 職務 不安을 증폭시켜, 組織 沒入度 및 生産性 下落으로 이어지게 되므로, 組織 再沒入 方案의 모색이 시급함

○ (組織 再沒入의 意義)

組織 再沒入은 인력 구조 조정이라는 外部 衝擊에 의해 저하된 從業員의 組織 沒入度を 새로운 次元에서 復舊·強化하는 것을 의미함

○ (GE社 워크아웃의 再解釋)

GE社가 組織 縮小 및 人力 減縮의 후유증을 워크아웃(workout) 프로그램 실시로 극복함으로써, 워크아웃 프로그램은 生産性 增大 運動으로서 뿐만 아니라 組織 再沒入의 중요한 方案으로 재해석됨

○ (組織 再沒入의 세 가지 方向)

組織 沒入이 感情的, 規範的, 去來의 沒入 등 세 가지로 구분되므로, 組織 再沒入도 그러한 세 가지 次元에서 프로그램이 모색될 수 있음

○ (組織 再沒入 프로그램의 實行 方案)

- 첫째, 感情的 次元에서는 從業員과의 對話를 통해 經營層의 ‘獻身的 리더십’을 보여 주어야 함
- 둘째, 規範的 次元에서는 기업, 직무, 종업원 관계의 변화에 따라 ‘새로운 企業 共同體’에서의 役割에 대한 學習 環境을 제공해야 함
- 셋째, 去來의 次元에서는 合理的 信賴를 바탕으로 한 ‘組織 構成員과의 契約’을 새로이 마련할 필요가 있음

人力 構造 調整은 從業員들에게 心理的 衝擊을 주고, 組織 沒入度を 급격히 하락시킴

○ 論議 背景

- 최근 企業의 構造 調整이 경제 위기 극복의 해법으로 등장하면서 기업내 人力의 調整 作業이 불가피해짐
 - 기업의 구조 조정은 사업 포트폴리오를 재편하는 ‘사업 구조 조정’으로 시작되어, ‘인력 구조 조정’으로 마무리됨
 - 사업 구조 조정 작업 후에는 반드시 직무의 전환 매치, 인원 정리 등 인력 구조 조정이 필요함

- 또한 많은 기업들이 생존 차원에서 인원 삭감 등 인력 조정만을 내용으로 하는 구조 조정도 실시하고 있음
- 전환 배치, 정리 해고 등 人力 構造 調整 作業은 組織 構成員의 職務 不安을 증폭시켜 企業에 대한 獻身이나 沒入을 어렵게 함
 - 인력 구조 조정은 그 대상자뿐만 아니라 잔류 인력에게도 심리적 충격으로 인식됨으로써, 구조 조정 후 조직 몰입도는 급격히 하락하게 됨
 - 조직 몰입도의 하락에 따른 생산성 저하로 경영의 효율성을 높이기 위한 인력 구조 조정의 효과가 반감될 수도 있음
- 따라서, 인력 구조 조정을 실시한 후에는 組織內 後遺症을 치료하고 構造 調整의 效果를 배가시키기 위해 組織 再沒入 프로그램이 시행되어야 함

**組織 再沒入은
저하된 組織 沒
入度를 복원하고,
強化하여 生産性
向上으로 이끄는
것임**

○ 組織 再沒入의 意義

- 組織 沒入(Organizational Commitment)은 組織의 目標와 價値觀을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 組織 構成員의 態度를 의미함
 - 조직 몰입도는 흔히 종업원의 기업에 대한 충성도(loyalty)로도 이해되는데, 일반적으로 조직 몰입도가 높아지면 기업의 생산성도 향상됨
- 組織 再沒入은 외부 충격에 의해 저하된 構成員의 組織 沒入度를 새로운 차원에서 復舊 및 強化하는 것을 의미함
 - 저하된 조직 몰입도의 복원을 위해서는 단순한 위로 차원이 아니라, 새로운 차원에서 충격을 흡수하는 것이 필요함

- 또한 조직 재몰입은 기존의 조직 몰입들이 깨진 것을 기회 삼아 보다 높은 수준으로 조직 몰입을 강화하는 데 의의가 있음
- 組織 再沒入 프로그램의 구체적인 目標 및 效果는 다음과 같이 두 가지로 정리할 수 있음
 - 첫째, 인력 구조 조정이라는 충격에 흔들린 조직 구성원과 기업간의 心理的 關係를 복원·강화하고, 향후 다른 충격들도 쉽게 흡수할 수 있는 재몰입의 기반을 마련함
 - 둘째, 조직 재몰입의 결과가 生産性 向上으로 이어져, 인력 구조 조정의 효과를 배가시키는 구체적인 성과를 이룩함

GE社는 構造 調整 過程에서 나타난 組織 次元의 後遺症을 ‘워크아웃 프로그램’의 시행으로 극복하고 生産性을 向上시킴

○ GE社 워크아웃의 再解釋

- GE社는 '81년부터 시작된 10여 년간의 構造 調整 過程에서 기업 성과를 획기적으로 향상시킴으로써, 構造 調整의 代表的인 模範 事例가 됨
 - 100여 개가 넘는 사업 분야를 '92년에는 서비스, 기술, 핵심 제조 사업 등 3개 사업 분야, 13개 사업부로 축소 조정하여 경쟁력과 성장성을 획득함
 - 그 과정에서 '81년 당시 약 42만 명이던 인력을 '92년에는 약 22만 명으로 축소하고, 특히 중간 관리층을 제거하는 ‘탈계층화’에 주력함
- 과감한 사업 구조 조정과 인력 감축으로 순이익은 증대하였지만, 組織 縮小 및 人力 減縮의 後遺症이 계속됨
 - 구조 조정 과정에서 자신이 조직의 소모품이라는 인식이 종업원 사이에 확산되면서 조직에 대한 몰입도와 생산성이 하락함

- 따라서 기업에 대한 조직 구성원의 주인 의식을 높이고 생산성도 향상시키기 위한 프로그램이 필요해짐
- GE社는 구성원이 組織에 再沒入하면서 生産性을 向上시키도록 워크아웃(workout) 프로그램을 전개함
 - 워크아웃은 업무상 불필요한 부분을 제거하기 위해, 관리자와 생산자가 회사내에서 포럼 등 대화의 장을 마련하여 문제를 제기하고 개선 방법을 결정하는 제도임
 - '89년 3월에 시작된 이 제도는 초기에는 실무자간의 협력 및 문제점 개선 수준에서 운영됨
 - 이후 다른 기업의 사례를 조사하여 개선 목표를 설정하는 '베스트 프랙티스', 변화 촉진의 기업 문화를 정착시키는 '변화 촉진 프로그램(CAP)' 등으로 발전함
- GE社의 워크아웃 프로그램이 그 동안 生産性 增大 運動으로 알려져 왔지만, 組織 再沒入의 方案으로서도 중요한 역할을 수행한 것으로 평가됨
 - 워크아웃을 실시하면서, 기업내에서 대화를 매개로 조직 구성원의 참여 의식을 고양함으로써 조직 재몰입이 자연스럽게 달성됨

組織 再沒入은 感情的 次元, 規範的 次元, 去來的 次元 등 세 가지 次元에서 實行 方案을 모색할 수 있음

○ 組織 再沒入의 세 가지 方向

- 組織 沒入은 다음과 같은 세 가지 즉 感情的, 規範的, 去來的 沒入으로 구분됨
 - 첫째, 감정적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대하여 가지는 심리적인 애착감을 의미함
 - 둘째, 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 대한 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관임

- 셋째, 거래적 몰입은 조직 구성원이 조직과의 관계를 손익 계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 의도를 뜻함
- 組織 沒入이 세 가지 次元으로 구분되므로, 기업의 組織 再沒入 프로그램 또한 세 가지 방향에서 모색되어야 함
 - 우선, 感情的 次元에서 인력 구조 조정의 충격을 흡수·완화시켜야 하고, 規範的 次元에서 조직 구성원으로서의 역할을 다시 강조하며, 去來的 次元에서 합리적인 인센티브를 제공해야 함

○ 組織 再沒入 프로그램의 實行 方案

從業員과 生産 現場에서 ‘對話 通路’를 마련하고, 經營層이 ‘獻身的 리더십’을 보여 주어야 함

- 이와 같은 組織 再沒入의 세 가지 방향에 따라 기업들이 마련해야 할 實行 方案의 具體的인 內容들이 달라짐
- 첫째, 感情的 次元에서는 종업원과의 對話를 통해 經營層의 ‘獻身的 리더십’을 보여 주어야 함
 - 조직 구성원의 충격을 흡수하기 위해서는 기업의 사정과 인력 구조 조정의 불가피성을 설명할 수 있는 對話 通路가 마련되어야 함
 - 집합 교육식의 일방적인 설명회보다는 GE社의 워크아웃 프로그램과 같이 기업내에서의 자연스러운 對話 通路를 확보하는 것이 바람직함
 - 조직 재몰입을 위해서는 무너진 信賴를 회복하는 것이 가장 중요한데 이를 위해서는 경영층의 솔선수범을 통한 ‘獻身的 리더십’ 발휘가 가장 효과적임
- 둘째, 規範的 次元에서는 ‘새로운 企業 共同體 一員’으로서의 役割을 學習할 수 있는 기회를 제공

個人的 力量을 매개로 企業과 水平的인 關係를 구성하는 ‘새로운 企業 共同體의 一員’으로서의 役割 및 規範을 學習하도록 해야 함

企業과 從業員이 서로에게 제공할 수 있는 것에 관한 具體적인 契約을 맺어 ‘合理的 信賴’를 쌓는 계기를 마련해야 함

해야 함

- 새로운 경영 환경에 적응할 수 있도록, 조직 구성원에게 새로운 組織人像, 그 役割 및 規範에 대한 학습 환경이 제공되어야 함
- 새로운 조직인像是 企業의 보호하에서 생활하던 조직인이 아니라, 企業과 수평적인 관계에서 個人的 力量을 매개로 새로운 企業 共同體를 구성하는 일원임

- 셋째, 去來의 次元에서는 合理的 信賴를 바탕으로 한 ‘組織 構成員과의 契約’을 새로이 마련할 필요가 있음

- 인력 구조 조정으로 전통적인 신뢰가 무너진 상태이므로 企業과 구성원이 서로에게 제공해 줄 수 있는 것에 관한 具體적인 契約을 통해 합리적인 신뢰를 쌓아야 함
- ‘조직 구성원과의 契約 선포식’과 같은 행사를 통해서 합리적 신뢰를 바탕으로 조직 재몰입의 전기를 마련할 수도 있을 것임
- 물론, 契約 내용은 인사 제도 등을 통해 철저히 지켜져야 조직 재몰입이 가능함

- 이상과 같은 세 가지 차원의 實行 方案 중에서 組織 再沒入과 生産性 向上에 가장 중요하고 필수적인 것은 感情的 次元의 實行 方案임

- 예를 들어, 현 경영 실태에 대해 설명하고, 향후 企業 및 從業員의 비전에 대해 토론하며, 경영층의 고민과 헌신성을 대화와 행동으로 표현할 때, 從業員의 서운함과 불안감이 사라지고 조직 재몰입이 시작될 것임
- 조직 재몰입의 효과면에서 규범적, 거래적 차원은 감정적 차원의 보조 역할에 그칠 수도 있음

(황원일 : wihwang@hri.co.kr)