

IV. 社員 中心 經營 (Employee-Centered Management)

Frederick E. Schuster¹⁾ 著(최정민 譯), 1998

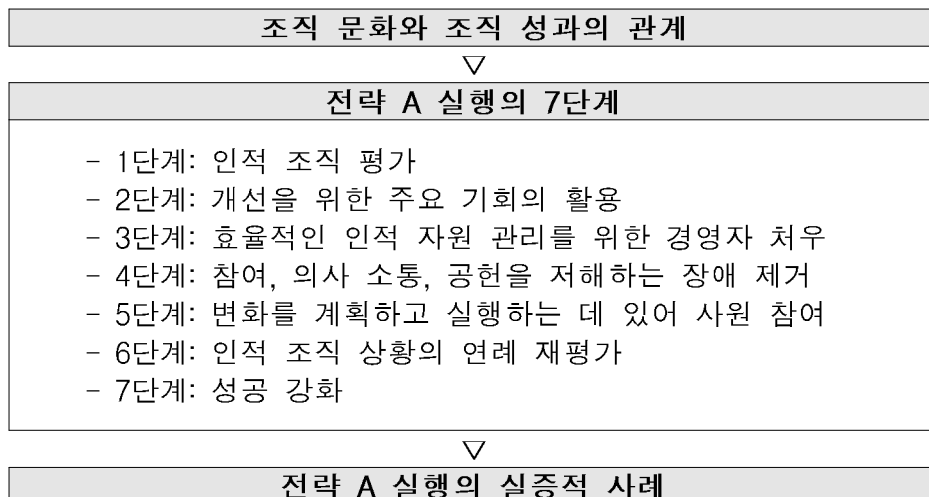
1. 서

본 서는 포춘(Fortune)紙에서 선정한 상위 1300개 사를 대상으로 한 조사(경영 관행, 조직 환경 및 성과에 대한 실험 연구) 결과를 토대로 ‘전략 A’라고 명명한 **사원 중심 경영의 활용 전략**을 소개하고 있다. 전략 A는 권위주의적이고 관료적인 경영방식(X 이론)에서 헌신과 참여, 자기통제의 경영방식(Y 이론)으로 변화하는 구조화된 과정이다.

전략 A는 7단계로 구성되어 각 단계별로 실용적인 지침을 제공하고 있으며, 모토롤라, 휴렛팩커드, 월트디즈니와 같은 조직체들의 성공 사례를 분석하여 그 전략이 가진 합리성에 대해서 논하고 있다.

2. 논리적 구성

<그림> 논리적 구성



1) 著者は 플로리다주 애틀란타 대학 경영학과 교수로 재직중이며, 많은 컨설팅 실무 경험을 토대로 조직 행동 및 인적 자원 관리 분야의 권위자로 인정받고 있음. 미국 1300개 주요 기업들의 인적 자원 실태 조사 결과를 토대로 HRI(Human Resource Index: 인적 자원지수)를 개발함

3. 주요 내용

1) 조직 문화와 조직 성과의 관계

1986년 미국 내 공업 부문 상위 1000개사와 비공업 부문 상위 300개사를 대상으로 한 초기 연구 결과, 기업의 사원 중심 경영 관행과 재무 성과 사이에 중요한 관계가 있음이 밝혀졌으며, 이후의 수많은 연구들에서 사원의 적극적인 참여의식이 조직의 성과를 높인다는 확고한 실례가 보고되었다.

이러한 연구들의 결론은 조직 유효성 달성의 열쇠는 전문 지식을 소유한 숙련된 노동자가 쥐고 있다는 것이다. 노동자는 높은 동기 의식을 가지고 있으므로, 장기적으로 조직의 최대 효율성을 달성하기 위해서는 전통적 계층 구조의 조직 형태에서 개개인이 더 많은 지식을 갖고, 더 많이 일하고, 더 많은 공헌을 할 수 있는 사원 중심의 경영 방식으로 변환해야 한다. 조직 문화는 상품, 시장, 전문 기술, 뛰어난 능력보다 더 중요하며 기업 성패 여부의 결정적 요소이자 미래의 생존 능력이기 때문이다.

2) 전략 A의 실행: 생산성과 성과 향상을 가져오는 7단계

① 1단계: 인적 조직 평가

전략 A의 첫 단계는 인적 자원을 조사하여 변화 과정의 시발점에서 그 조건을 평가하는 것이다. 조직 문화를 조사, 평가, 그리고 변혁시키기 위한 필요 조건은 조직 업적의 질과 조직의 인적 자원에 대한 정보를 갖는 것이다. 이때 사원의 근무 태도, 동기 의식, 의욕 그리고 만족도에 대한 데이터가 필요하며 그것들이 인적 조직의 특징을 이룬다. IBM, 엑슨, 제록스, 모토롤라, 페더럴 익스프레스, GM, 휴렛팩커드 등의 기업이 앞장서 조사 피드백 체계의 개발을 주도하며 조직의 인적 자원 조건을 측정하고 있다.

② 2단계: 개선을 위한 주요 기회의 활용

조사 데이터를 이용해서 개선의 핵심적인 관건이 되는 기회를 포착하여 행동에 옮길 수 있다. 투자 효율성이 높은 승자에게 특별한 주목을 보여야 한다. 여러 조직 풍토 조사에서 자주 언급되는 핵심적인 기회는 의사 소통, 의사결정 참여 기회, 업적과 연계한 보상, 보상 프로그램의 탄력성 등이다.

③ 3단계: 효율적인 인적 자원 관리를 위한 경영자와 관리자의 처우

경영자와 관리자가 사원의 욕구에 진심으로 관심을 기울이도록 조직을 변화시키려면 경영자의 평가와 보수 체계를 바꾸어야 한다. 단기적인 이윤에 대해서만이 아니라 효과적인 인적 관리에 대한 평가와 보상이 필수적이다.

④ 4단계; 참여, 의사소통, 공헌을 저해하는 장애 제거

참여, 의사소통, 공헌을 저해하는 장애를 제거하는 것은 조직 성과와 생산성 향상에 매우 중요하다. 인텔과 텐덤社의 계층간 격차를 유발시키는 상징물의 제거, 델타와 휴렛팩커드의 가족적인 경영 스타일, 페더럴 익스프레스의 내부 고객 만족 최우선 전략 등을 그 예로 들 수 있다.

⑤ 5단계: 변화를 계획하고 실행하는 데 있어 사원 참여

참여형 경영을 실천하는 효율적인 방법 중의 하나는 조직을 변화시키기 위해 이미 취해진 조치를 종업원에게 보고하고 조직 내 모든 사람들이 추후의 변화를 입안하는 데 참여하도록 유도하는 것이다.

⑥ 6단계: 인적 조직 상황의 연례 재평가

기업 환경 조사를 정례화된 도구로 사용하여 매년 혹은 18개월마다 정기적으로 시행되어야 한다. 성과 평가와 보상 제도의 검토처럼 사원 조사 역시 지속적인 경영 도구가 될 때에만 조직에 긍정적인 영향을 미치는 최대의 잠재력을 발휘할 수 있다. IBM, 텍사스 인스트루먼트, 모토롤라, 휴렛팩커드 등의 경험에서 보듯이 기업 환경 조사의 가치는 시간이 흐를수록 커지며 모든 종류의 경영 의사결정을 내릴 때 부가적인 데이터 자원으로 인식된다.

⑦ 7단계: 성공 강화

인적 조직의 향상이 궁극적인 목적인 성과에 미치는 영향을 가시화하여 경영자의 판단과 지도력을 확신시키고 평사원들에게도 자신들의 기여, 아이디어가 가치있는 일임을 확인시켜주는 등, 긍정적인 데이터를 통해 회의적이거나 비협조적인 중간 관리층, 사원들을 설득할 수 있다.

3) 전략 A를 활용한 기업 사례

IBM社의 사원조사는 40년 전 최초로 실시된 이후 중요성이 점점 커지고

있다. 프로그램 방식은 익명성이 보장된 직원들이 그들의 관심사를 경영진에게 건의하고 이에 대한 조치가 뒤따르면 관리자가 함께 피드백과 사후 검토 과정을 통해 개선 방안을 논의하는 것이다. 전세계적으로 85%의 직원이 자발적으로 참여할 만큼 이 프로그램에 대한 신뢰도는 매우 높다. IBM社는 직원 조사를 통해 생산성과 직원 만족도 간의 상관관계를 발견하였으며, 피드백 화합을 통해 경영진이 조사 정보를 활용해 변화를 추진하려 한다는 신뢰를 갖게 하고 있다.

캐나다의 낙농업 제조사인 **올트푸드社**는 세계시장에서 더 나은 경쟁력을 확보하고 유지, 발전하기 위해 **‘전략 A: 직원 중심 경영을 통한 조직 성과 개선 7단계’**를 1987년에 시작하였다. 6년간에 걸쳐 시행한 결과, 1988년부터 1992년에 걸쳐 수익성이 66%나 증가했으며, 인적 자원지수(HRI)와 재무 성과의 상관계수도 0.866라는 높은 수치를 기록하고 있다. 해당 연도 경쟁기업들의 실적은 매우 부진한 데 반해, 올트푸드社만이 놀라운 성과를 보인 원인은 기업전략의 변화에 있는 것으로 결론 지어진다.

4. 시사점

전략 A는 조직 문화의 변화에 있어 효과가 빠른 임시 변통의 접근법이 아니라 **근본적인 변화를 가져오하고자 하는 실천적인 전략**이다. 본 서에서 인용된 많은 회사들에서 얻은 데이터는 인적 자원에 기울이는 관심이 재무 성과 향상으로 이어지는 과정을 명확하게 보여주고 있다. 포춘(Fortune)紙가 미국의 대기업 1000개 사를 대상으로 실시한 세 번의 조사 결과('87년, '90년, '93년)를 비교하면 **직원 중심 경영 시책을 점점 많이 채택하는 일관된 경향이 있으며 재무 성과에도 측정 가능한 향상이 있는 것으로 결론 내려진다.**

지식경영 시대의 지식 노동자들은 고용된 노동자가 아닌 동반자로 인정받기를 원하고 자신을 팀의 일원으로 여긴다. 관료형 경영모델이 아닌 직원 중심의 참여형 모델만이 문제 해결과 의사결정 과정의 참여와 공헌을 통해 자신의 잠재력을 100% 발휘할 수 있다. 직원에 대한 관심은 앞으로 십 수년 간 조직에 상당한 영향을 미칠 것이다. **조직 목표를 실행함에 있어서 인적 자원의 효율적인 관리를 통해 아직 개척되지 않은 직원의 잠재력을 이용하기 시작한 회사만이 선두에 나설 수 있을 것이다.**

(안옥경 : okahn@hri.co.kr ☎724-4111)