

Hunet CEO Club

조직풍토, 리더십 그리고 성과관리

2005.4.21

Park Kee Jun
CEO
HayGroup Korea

조직풍토와 리더십

경영자의 가정

탁월한 인재를 확보한다는 것은
기업의 경쟁력을 결정하는 가장
기본적인 전제조건이므로 우수한
인재를 확보하는 것이 가장 중요하다.

VS

인재들이 자신들의 능력을 마음껏
발휘할 수 있는 기업문화 및
경영시스템을 구축하고 모든
직원들이 훌륭한 성과를 거둘 수
있도록 만들어 주는 경영기법을
마련하는 것이 중요하다.

조직은 리더의 작품이고 인력 육성은 리더의 성과

- 리더십 스타일은 풍토 형성에 70% 영향을 미친다. (HayGroup)
- 풍토는 직원의 재량적 노력과 산출성과에 30% 영향을 미친다. (HBR)
- 투자자가 의사결정하는데 영향 미치는 요인의 55%는 리더십 조직역량 등 무형자산이 차지한다. 10년 전에는 10%에 불과했다.(David Ulrich)
- IT 투자중 70%는 인력에 대한 투자부족 때문에 기대 성과에 미치지 못한다. (Cable and wireless research)
- 최고 인력을 유치하고 유지하는 능력이 사업전략에 영향을 미치는 주요한 요인이 될 것이다. (Fortune Magazine)

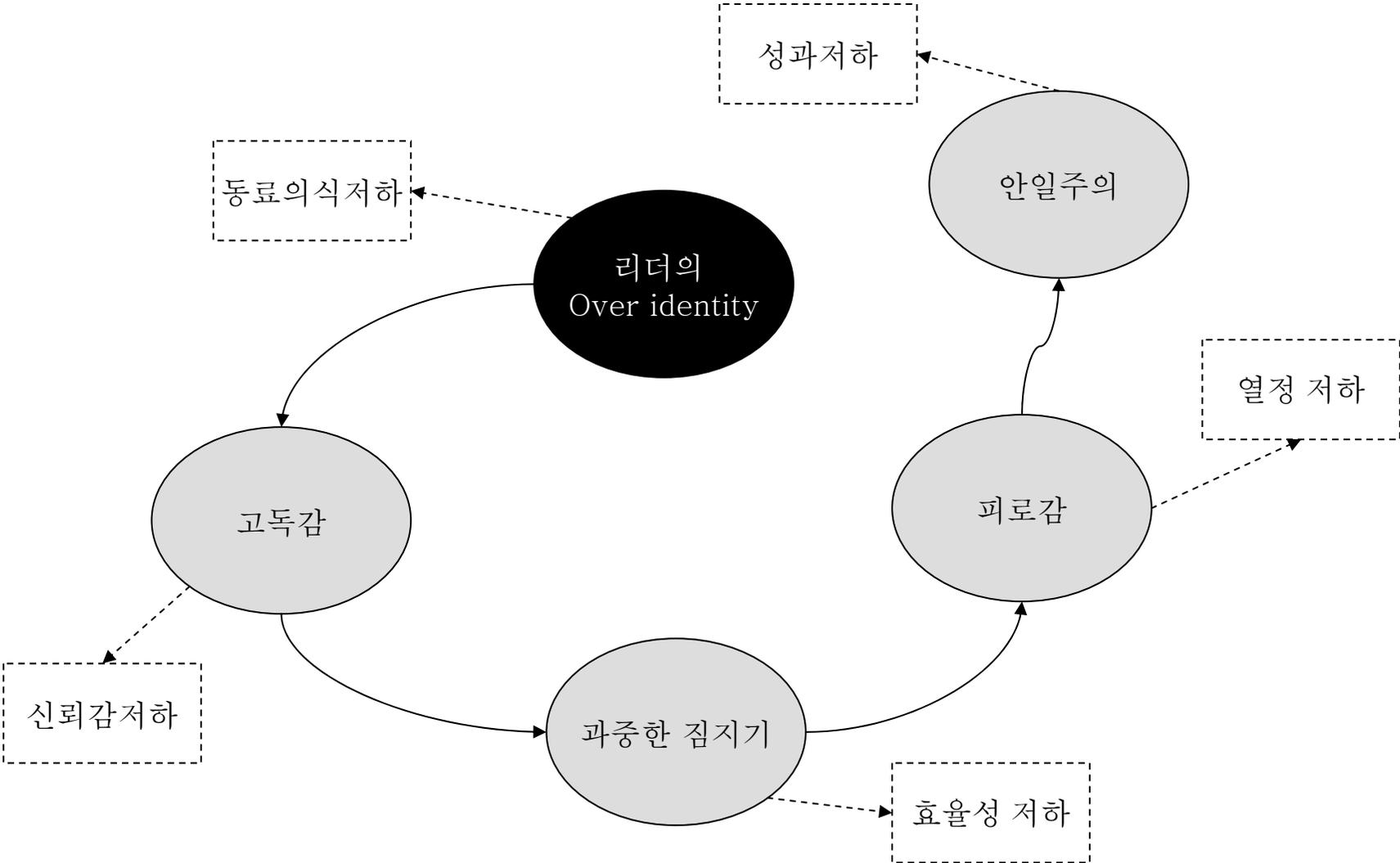
창조적 조직 만들기

- 리더가 풍토를 만들어라 직원들과 함께
- ‘명품’은 의식에서 시작되고 ‘디자인’에서 완성된다

개인의 자율성

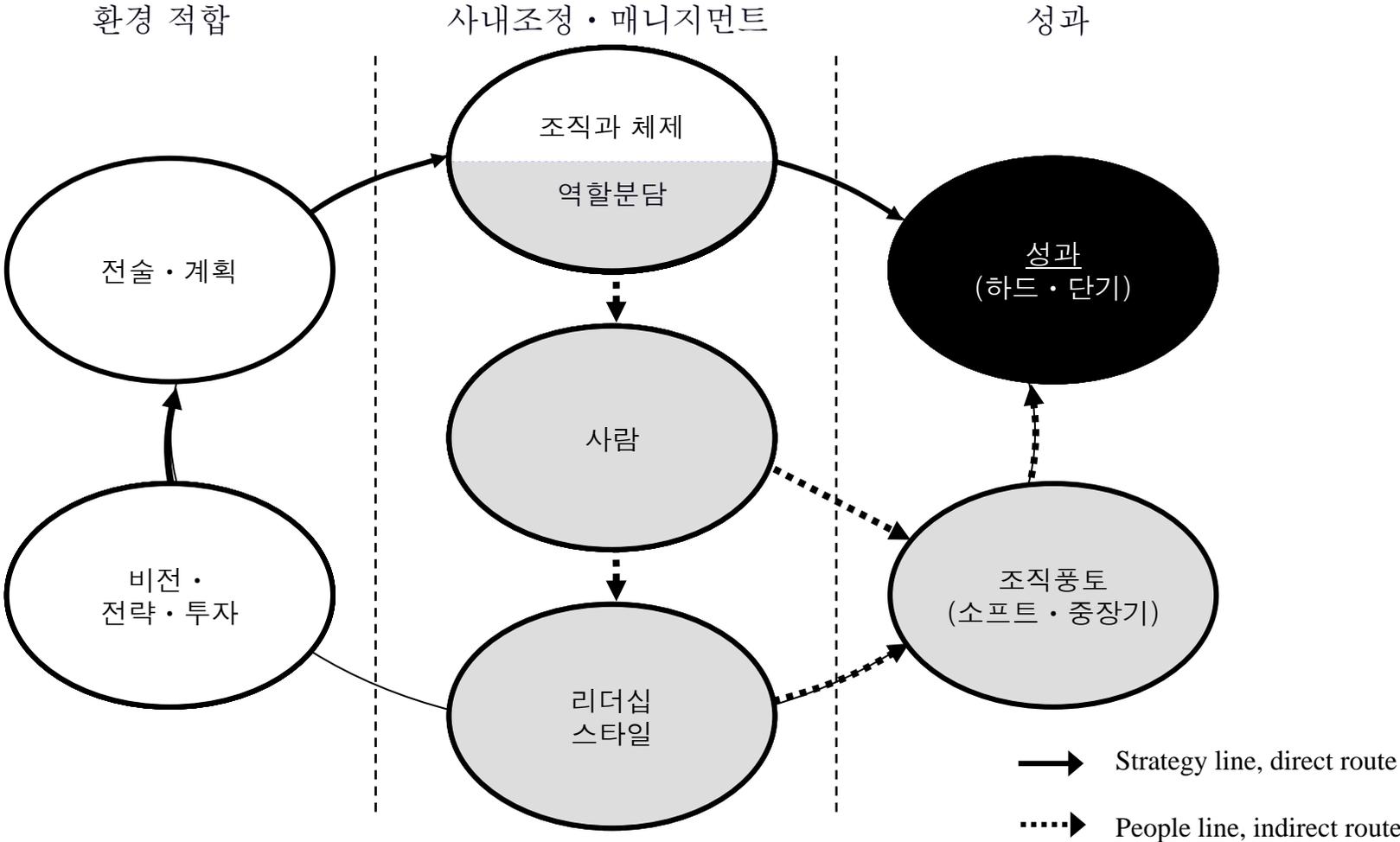
- 창조적 아이디어는 조직차원 보다는 개인차원에서 시작된다. 조직의 성공은 개인의 성공에 달려있다
- 리더는 구성원이 열정을 풀어놓도록 지원하는 사람이다.
- 리더는 리드할 때와 지원할 때를 구분할 수 있어야 한다.

방해요인 예시_ 리더의 over identity



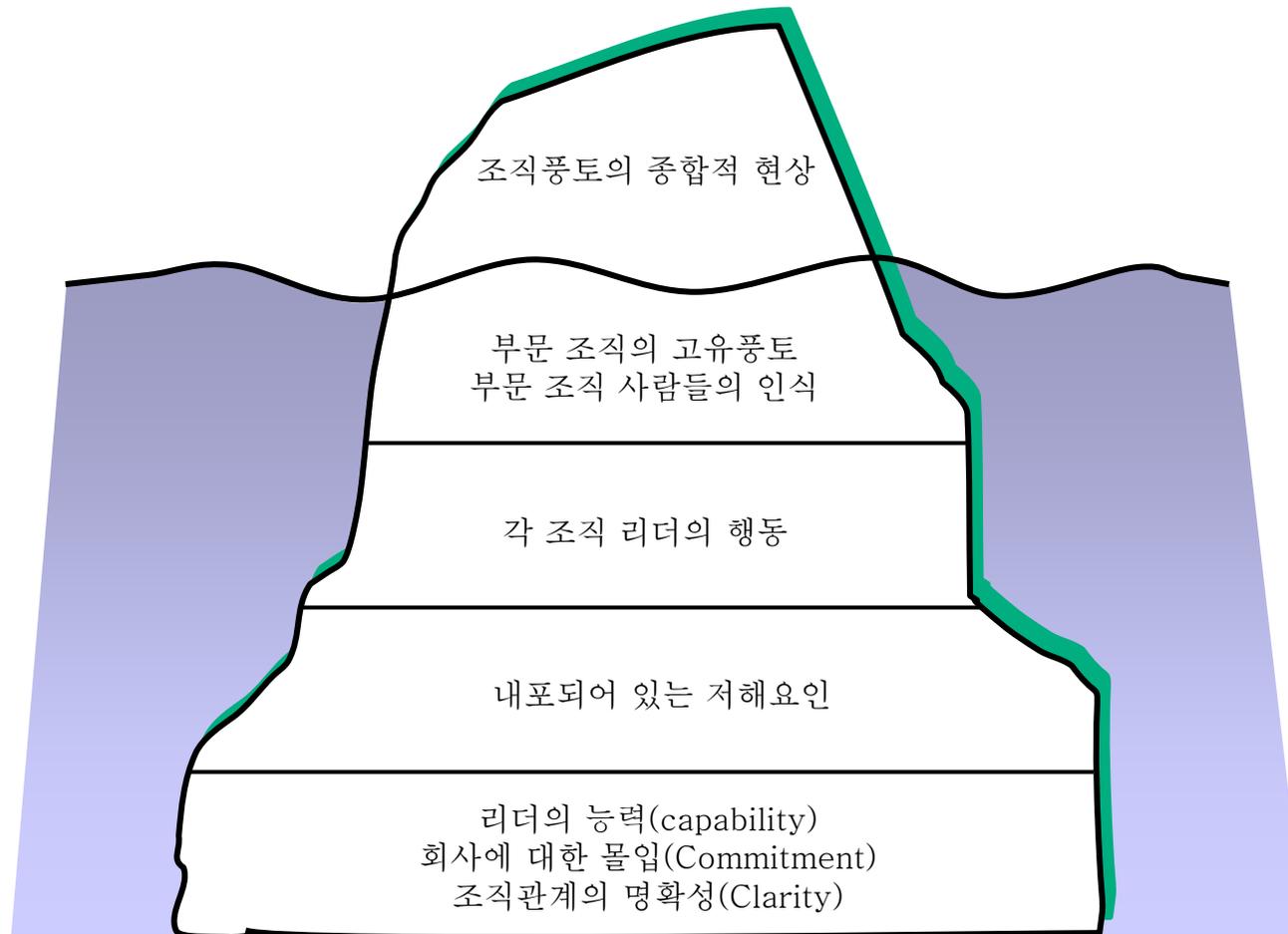
경영의 7 circle 모형

경영성과는 direct route를 통해 70%, indirect route를 통해 30% 정도 영향을 받음



조직풍토를 형성하는 요인

조직풍토를 형성하는 요인은 다양함. 풍토를 형성하는 요인들을 바꾸어 줌으로써 조직풍토는 개선 될 수 있음

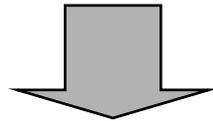


좋은 조직풍토를 만든다는 것의 의미

조직풍토는 리더의 평상시 행동 결과이며, 리더가 만든 “작품”임

■ 리더의 현실상황

많은 리더에게 있어, 항상 부하 한 명 한 명과 커뮤니케이션을 하고, 업무 하나 하나를 지도하며, 부하의 행동변혁을 이끌어 가는 것은 현실적으로 어렵다.



■ 양호한 조직풍토형성으로 동기부여 가능

양호한 풍토를 만들어 나간다면 부하 직원 한 명 한 명의 자발적인 행동을 촉진하며 성과 증진을 위한 행동 방향을 스스로 설정하게 한다. 또한 집단적인 동기부여를 가능하게 한다.

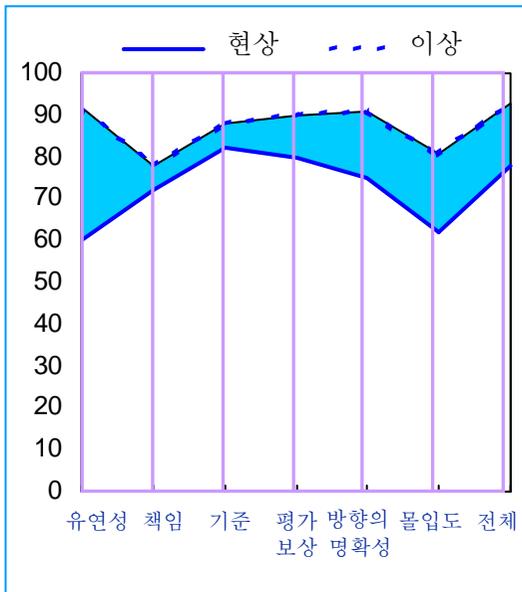
조직풍토의 6가지 특징

구 분	보조설명	특 징
유연성 Flexibility	경직성 배제 (Bureaucracy Minimized)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들이 업무 수행중에 느끼는 업무활동에 대한 제한 여부 • 새로운 생각을 받아 들이기 힘들거나, 업무 수행에 장애가 되는 불필요한 규칙, 절차, 방침이 있다고 느끼고 있는지 여부
	혁신성 (Innovation)	
책 임 Responsibility	자립성 (Autonomy)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원에게 많은 권한이 부여되어 있다고 생각하는지 여부 • 업무 수행 시 상사에게 모두 승인을 받지 않고서도 직무를 수행할 수 있으며, 그 결과에 대해서도 전적인 책임을 지고 있다고 느끼는지 여부
	도전 (Risk-Taking)	
기 준 Standard	개선 (Improvement)	<ul style="list-style-type: none"> • 개인이 성과향상이나 최선을 다하고 있는 것을 상사가 중요하게 생각하고 있다고 느끼는지 여부 • 목표는 어려운 것이지만 달성 가능한 내용인지 여부
	최고 추구 (Excellence)	
평가·보상 Rewards	성과에 따른 보상 (Performance-Based Rewards)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원의 높은 성과에 대하여 올바르게 평가하고, 각 개인에 대한 평가에 따라 직접적으로 보상되고 있다고 느끼는지 여부
	인지 (Recognition and Praise)	
방향의 명확성 Clarity	비전과 전략 (Mission and Direction)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원이 자신에게 무엇을 기대하고 있는지를 인식하고 있으며, 그 기대는 조직 목표와 어떻게 관련되는지를 이해하고 있는지 여부
	역할명확성(Organization and Expectation)	
몰입감 Commitment	팀에 대한 헌신 (Dedication)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원이 그 조직의 일원임에 자부심을 가지고 공동 목적을 향하여 상호 신뢰하며 협력을 하고 있는지 여부
	팀 소속감 (Group Pride)	
	상호협력 (Cooperation)	
	상호신뢰 (Congeniality)	

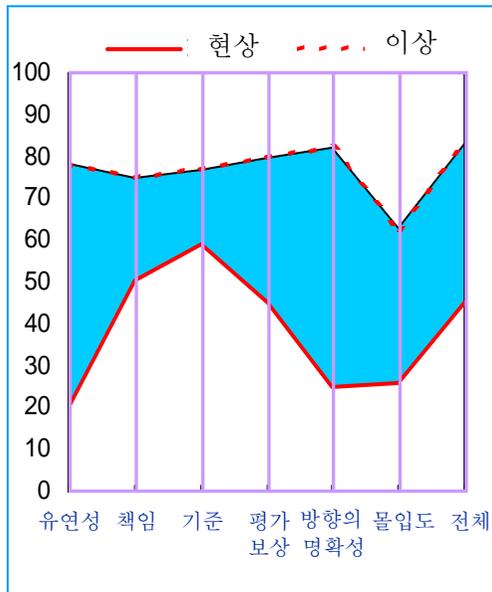
조직풍토 조사결과 (OCS)

리더의 실적이 높을수록 현상과 이상의 차이가 적음

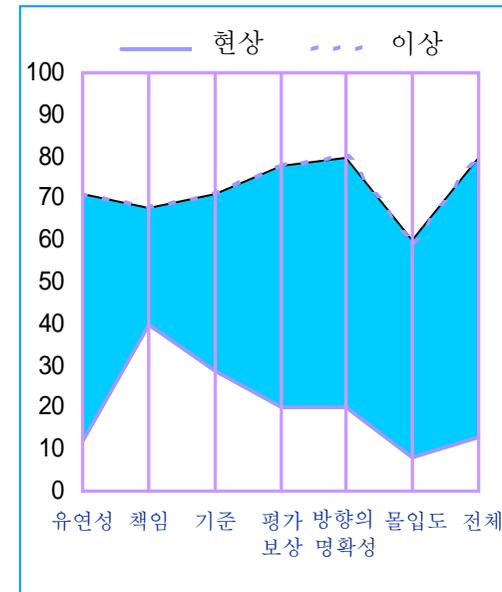
높은 실적의 리더



평균 실적의 리더



낮은 실적의 리더



- ◎ 전체수준이 높다
- ◎ 현상과 이상의 GAP이 적다



- △ 전체수준이 평균적
- △ 단년도 성과 실현 풍토

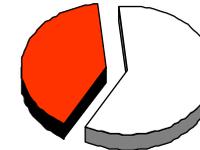


- ✗ 전체수준이 낮다
- ✗ 현상과 이상의 GAP이 크다

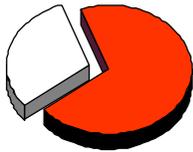
리더십이 중요한 이유

리더십은 경영성과와 조직통합에 핵심적 역할 수행

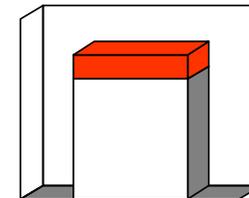
- ◆ 성과 변동의 30 - 40%는 리더십의 결과



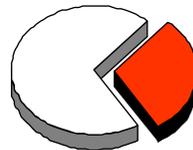
- ◆ 모든 변화 추진 노력의 70%는 사람문제- 리더의 무능력, 비효과적인 팀 등- 때문에 실패



- ◆ 탁월한 리더십 능력을 보유한 조직은 연간 수익 목표보다 20% 이상의 성과를 올림

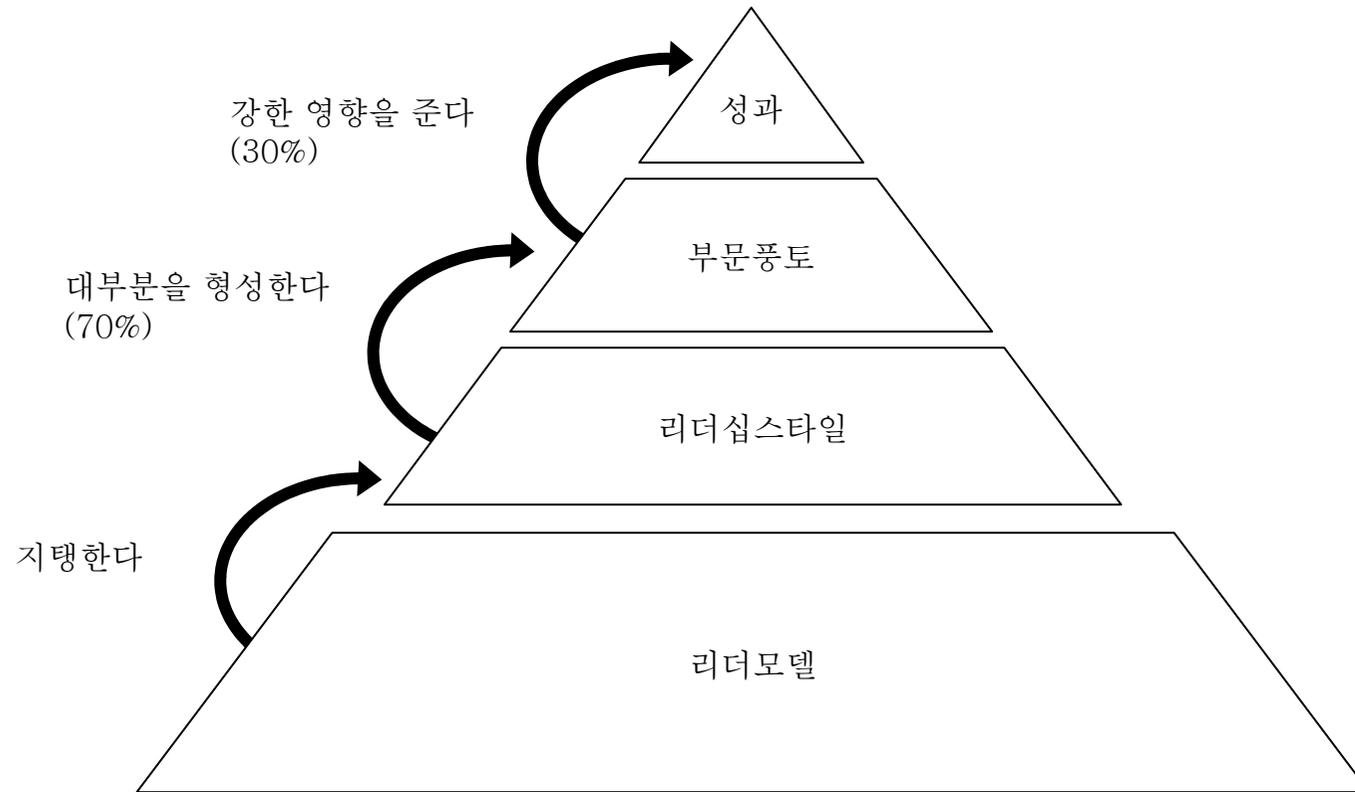


- ◆ 회사를 떠나는 이유로 부족한 리더십이 인용되는 경우가 30%



리더십과 조직성과의 관계

리더십스타일이 부문풍토에 부문풍토가 조직성과에 직접적으로 영향을 미침



하부구조가 상부구조를 지탱

리더십 스타일의 6가지 특징

매니지먼트 스타일	주요 행동사례
지시형(Directive) 시키는 대로 해라 <복종>	<ul style="list-style-type: none"> - 직원의 의견을 중시하지 않고, 무엇을 해야 하는가에 관한 명확한 지시를 한다. - 직원이 즉석에서 고분고분 복종할 것을 기대하고 있다. - 항상 상세한 보고를 요구한다. - 잘하지 못한 일에 대해 부정적이며 강제적인 피드백이나 때때로 눈에 띄는 방식(조소, 험담)을 취하기도 한다. - 해야 할 일을 한 것에 대한 플러스 평가보다는 하지 않은 일에 대한 마이너스 평가를 전달하여 직원의 나아갈 방향을 지시하고 있다(감점방식).
비전형(Visionary) 장기비전 제시한다 <단정적이지만 공평>	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 비전과 방향성을 생각하여 할 일을 책임을 가지고 한다. - 권위를 탐닉하지 않으며 목적달성을 위한 비전과 방법에 대해 직원들의 의견을 듣는다. - 직원 또는 회사에 장기적인 이익이 될 것에 대하여 비전의 의미를 알기 쉽게 직원들에게 설명하고 있다. - 비전의 진보를 알기 쉽도록 기준을 설정하거나 업적을 모니터하고 있다. - Positive, Negative 양방면의 피드백을 한다.
관계중시형(Affiliative) 사람이 먼저 일은 나중 <조화 형성>	<ul style="list-style-type: none"> - 직원간의 우호적인 관계가 가장 중요하다고 생각한다. - 명확한 방침, 목표와 기준을 별로 중시하지 않는다. - 고용 보증, 복지와 직원 행복을 생각한다. - 업적면에서의 대립을 회피하고 개인의 성격적인 것을 칭찬한다. 처벌하는 일은 거의 없다.
민주형(Participative) 참여 <양보와 조화>	<ul style="list-style-type: none"> - 직원이 갖고 있는 자기자신과 회사에 대한 방향 확립 능력을 믿고 있다. - 결정하는 과정에 직원을 참여시켜 합의된 사항을 결정한다. - 회의를 자주 개최하여 의견을 묻는다. - 웬만한 업적도 칭찬하고 부정적인 피드백이나 처벌은 거의 하지 않는다.
솔선수범형(Pacesetter) 규범을 보이고 못하면 안됨 <자기관리를 기대>	<ul style="list-style-type: none"> - 높은 수준으로 자기관리 할 것을 기대한다. - 실시 예나 모델을 제시하며 일한다. - 부하보다도 자신이 일을 잘한다고 생각하고 있기에 부하에게 일을 맡기는 것에 저항감이 있다. - 직원이 경험부족으로 일을 하지 못할 때에는 업무책임을 자신이 도맡아 하는 등의 전제 스타일을 취한다. - 성과가 낮은 직원은 동정하지 않는다. - 상사나 동료와는 협력하려 하지 않으나 부하는 지원한다.
육성형(Coaching) 장기적인 육성을 중시 <직원의 강점을 살린 능력개발>	<ul style="list-style-type: none"> - 직원 각자의 목적에 맞게 장점과 단점을 발견할 수 있도록 지원한다. - 능력개발의 목표를 장기적으로 생각하도록 장려한다. - 개발 과정에 관하여 상사와 부하의 역할을 공유하고 있다. - 피드백을 행하여 사원의 성장을 촉진할 뿐만 아니라 논리적인 근거에 의거하여 구체적인 지시를 한다. - 현재의 업적기준보다도 장래의 성장을 중시할 때도 있다.

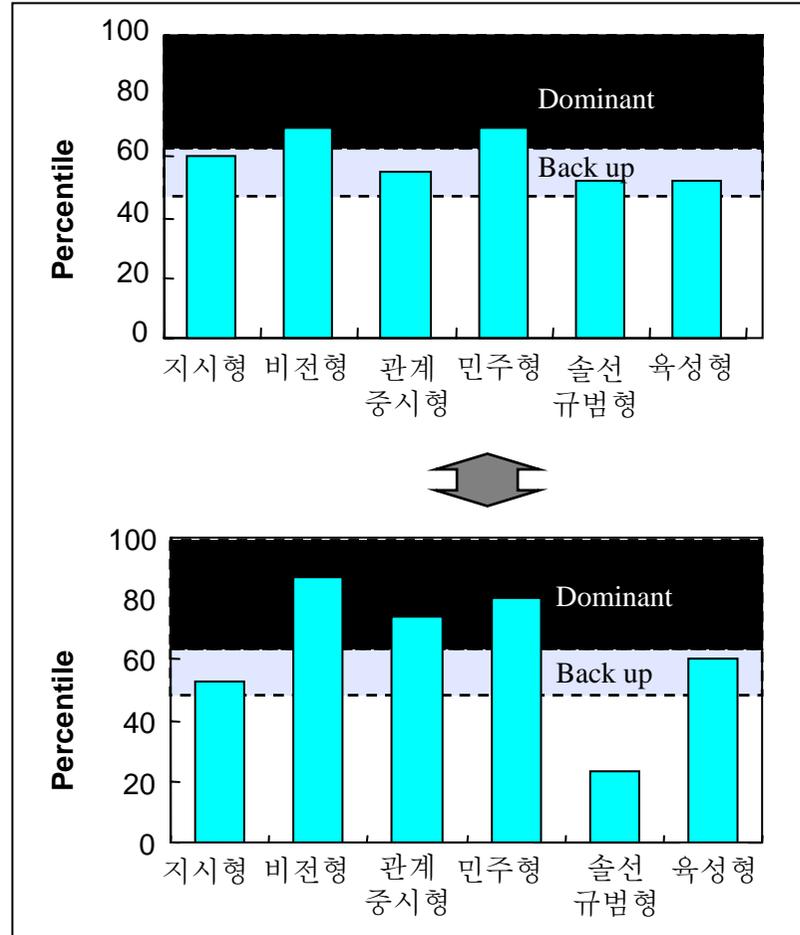
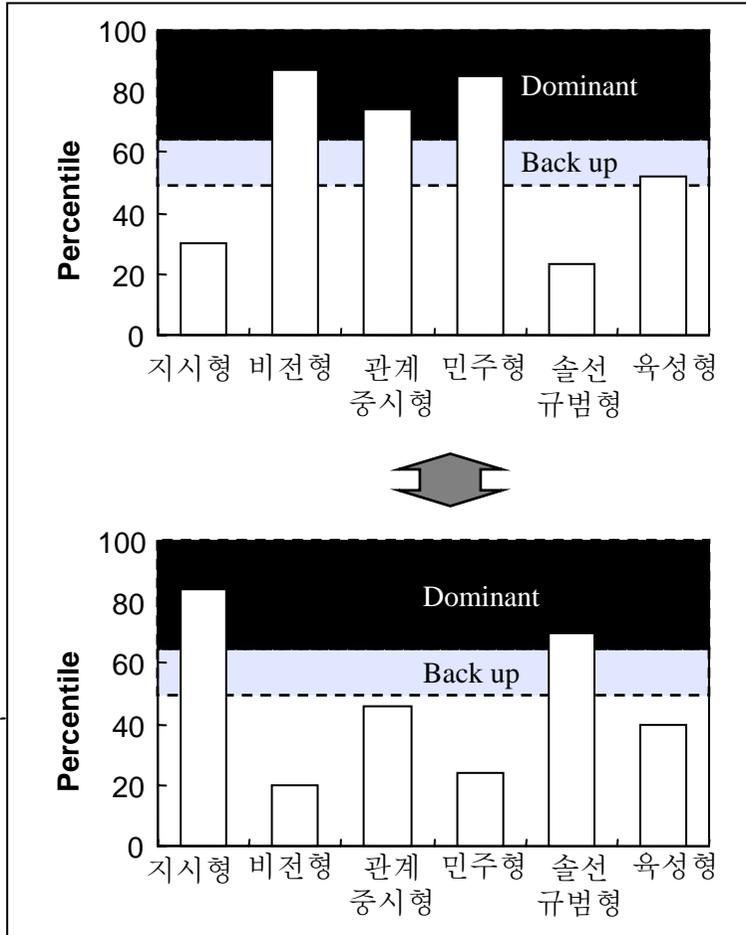
리더십 스타일 조사결과 (MSI)

높은 실적의 리더는 낮은 실적의 리더와 비교하여 본인이 생각하는 리더십 스타일과 타인이 생각하는 리더십 스타일의 차이가 적음

낮은 실적의 리더

높은 실적의 리더

본인



조직의 리더가 높은 성과를 올리지 못하는 이유

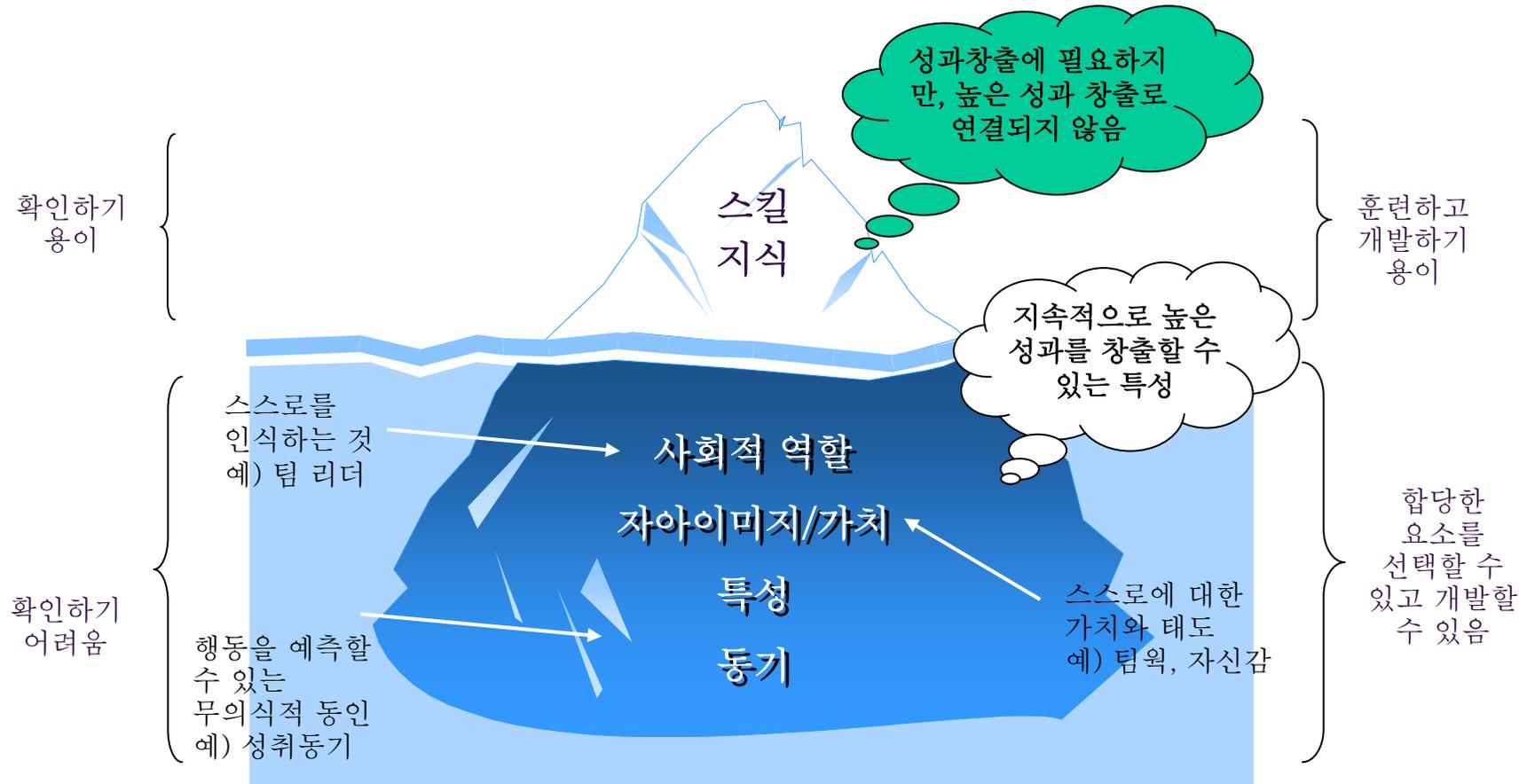
그들 자신에 대하여 잘 모르고 ...

다른 사람에 대하여 잘 이해하지 못하고 ...

맥락을 충분히 보지 못하기 때문이다

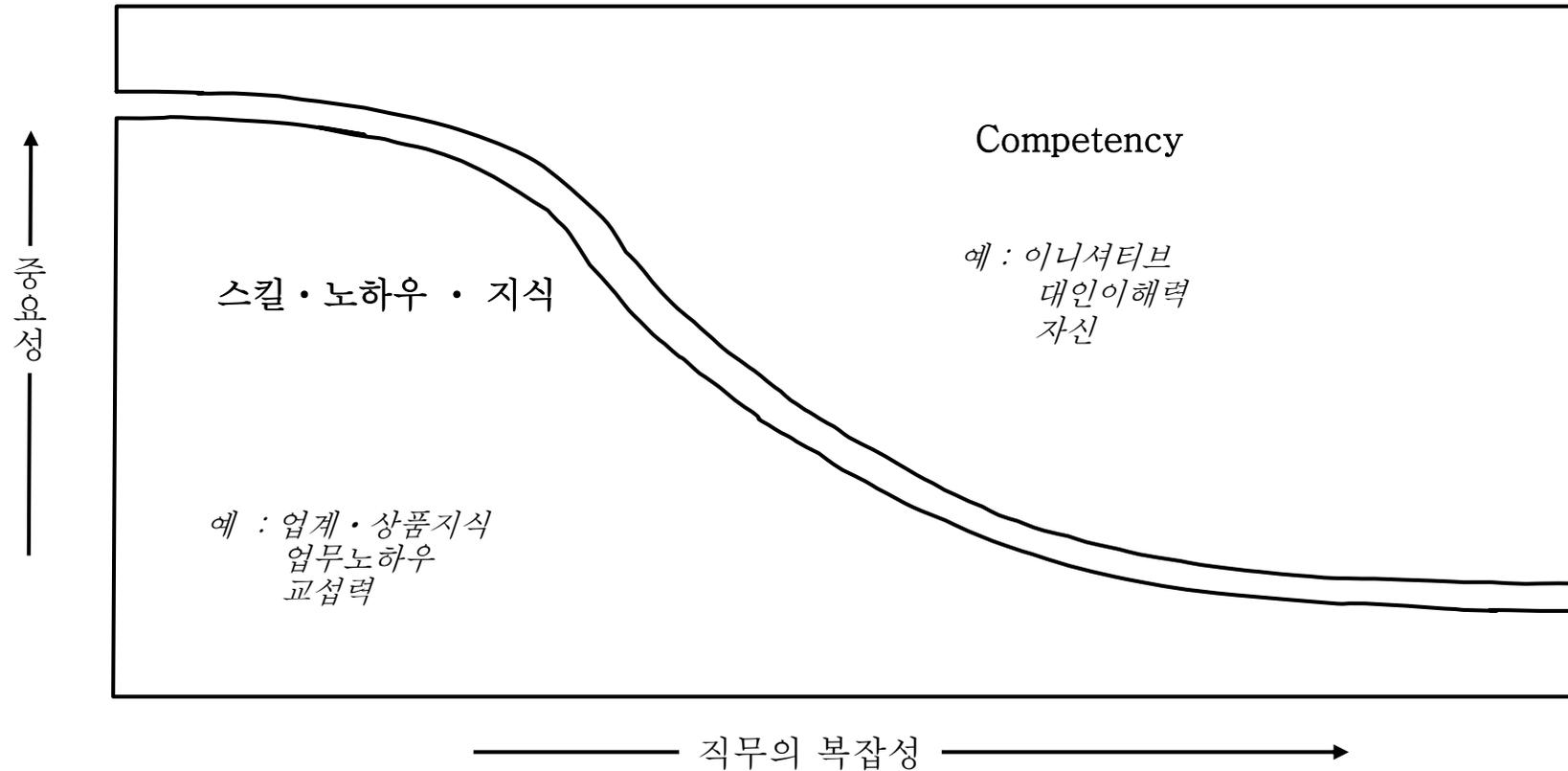
리더행동을 촉진하는 요인

확인할 수 있는 요소보다 심층에 존재하는 확인하기 어려운 요소들이 리더 행동을 결정함



직무 특성에 따른 Competency의 중요도

직무가 복잡하고 고도화될수록 Competency가 중요해짐



- ① Competency → 개별직무기준화, 자아인식
- ② 스킬 · 노하우 · 지식 → 표준화, 효율화, 교육훈련

고성과문화의 창출이 궁극적 목적임

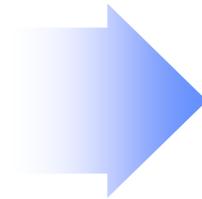
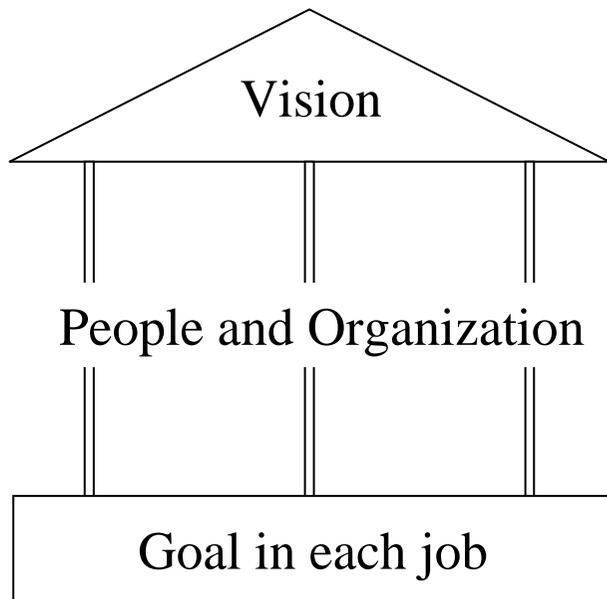
고성과문화(high performance culture)란

- 조직내 모든 사람들이 성과의 기대수준을 높여 나가는 것을 당연한 것으로 여기며 헌신하는 문화
- 성과를 기반으로 하여 직원들에게 가장 최고수준의 EVP (Employee Value Proposition)를 만족시키고 있음



고성과문화의 이미지와 특성

고성과문화는 최고의 조직에서 직원들에게 최고의 만족을 주는 문화임



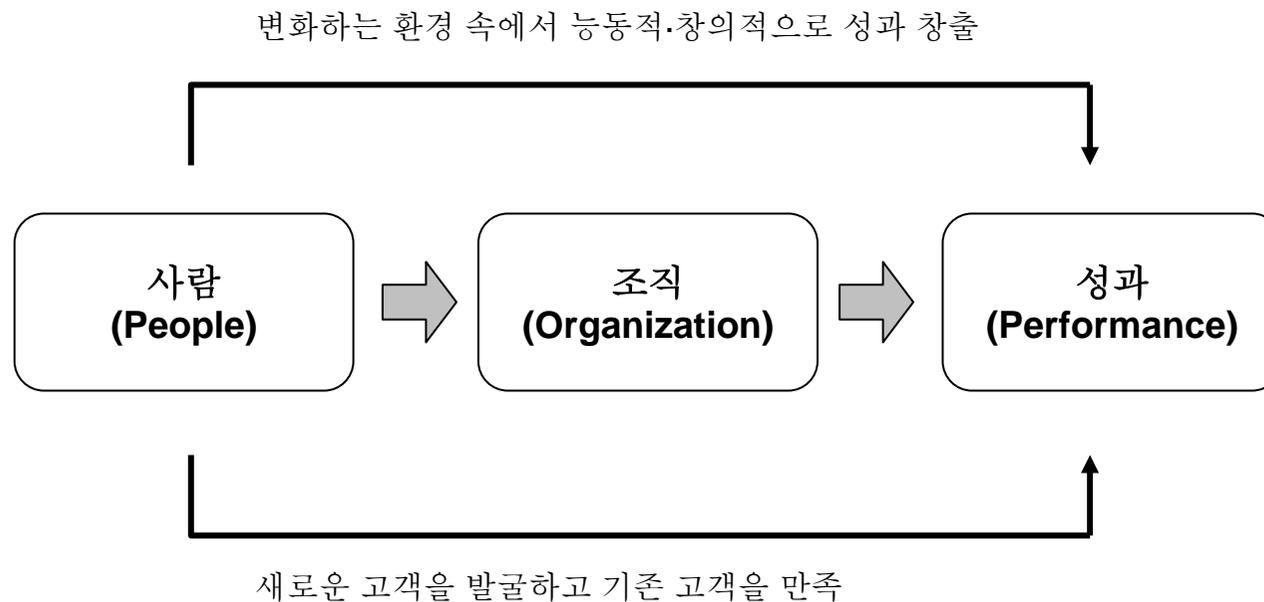
Performance Culture

- A: Achievement
- B: Belongings
- C: Career Building and Consideration
- D: Devotion
- E: Economic Stability

성과관리

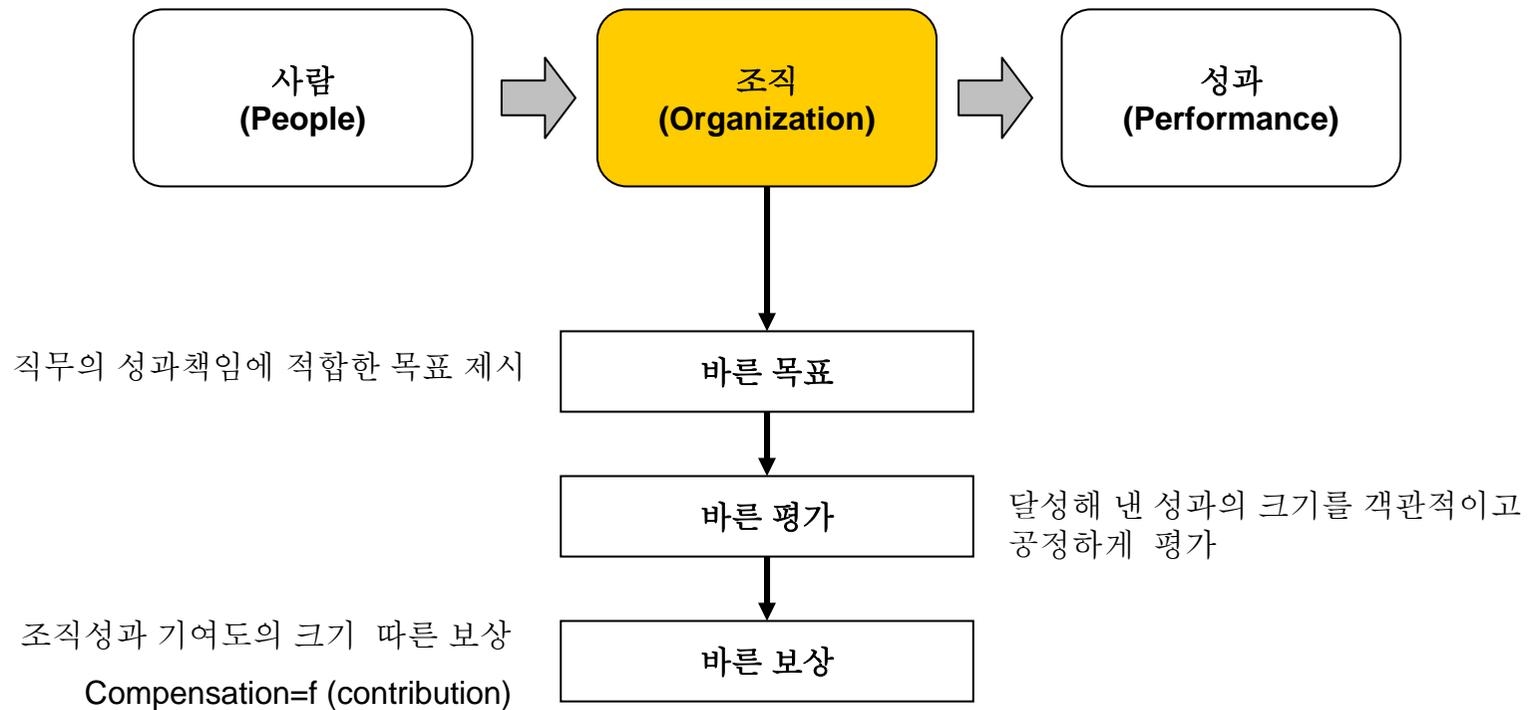
조직 성과를 창출하는 것은 사람

변화하는 환경에서 새로운 기술과 상품을 개발하며, 고객을 만족시켜 조직의 성과를 창출하는 것은 사람(People)



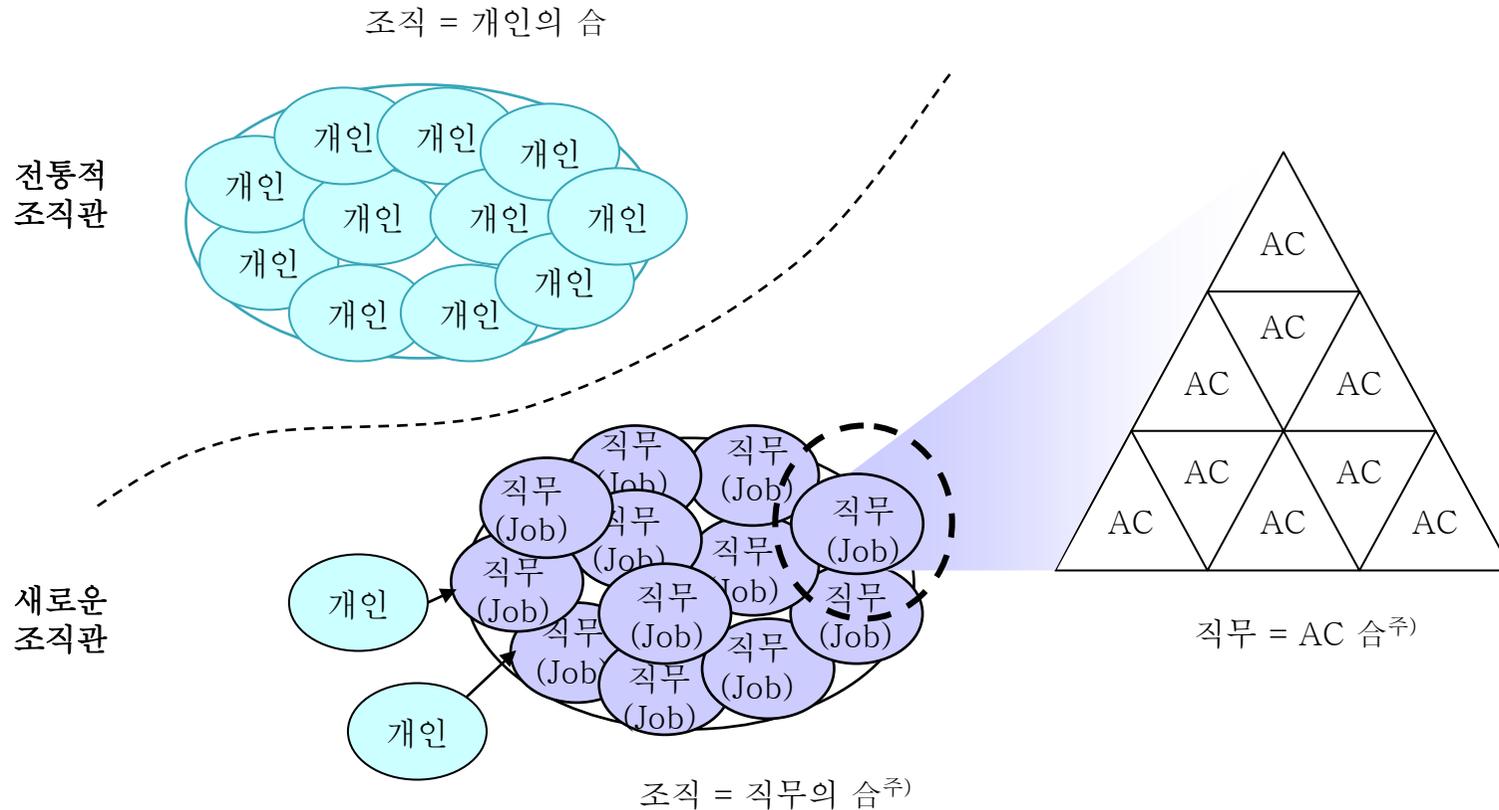
사람의 성과의식을 높이는 것은 조직의 경영시스템

구성원 개개인이 뚜렷한 목표의식을 갖고 능동적으로 조직의 성과창출에 기여하도록 하는 것은
바른 목표 제시, 바른 평가, 바른 보상이라는 조직의 경영시스템



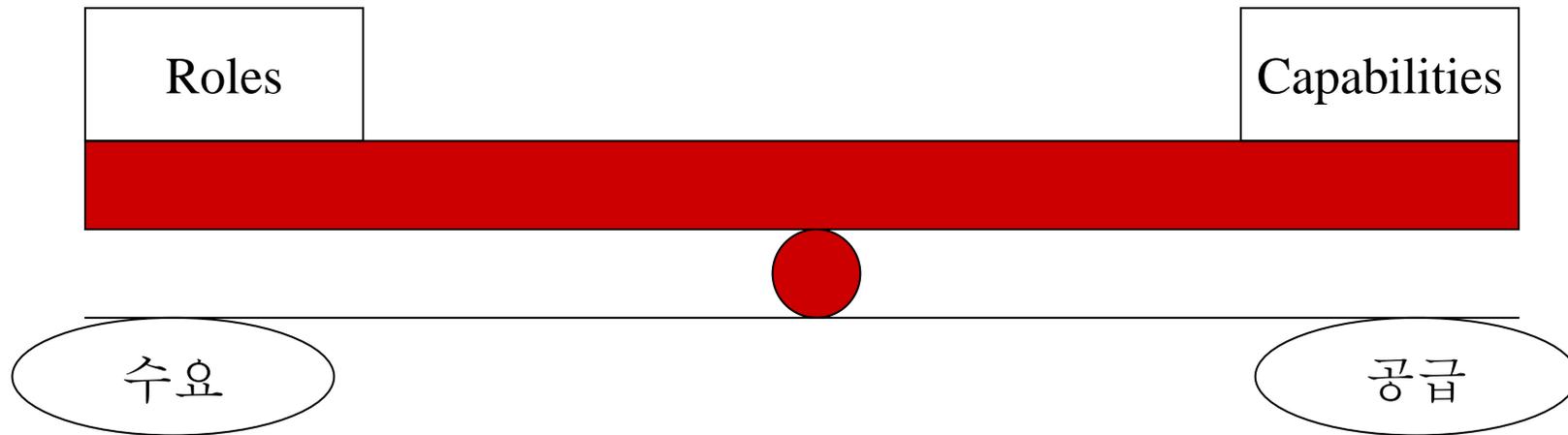
새로운 조직관

새로운 조직관은 개인과 조직의 역학관계의 변화를 가정하고 있음



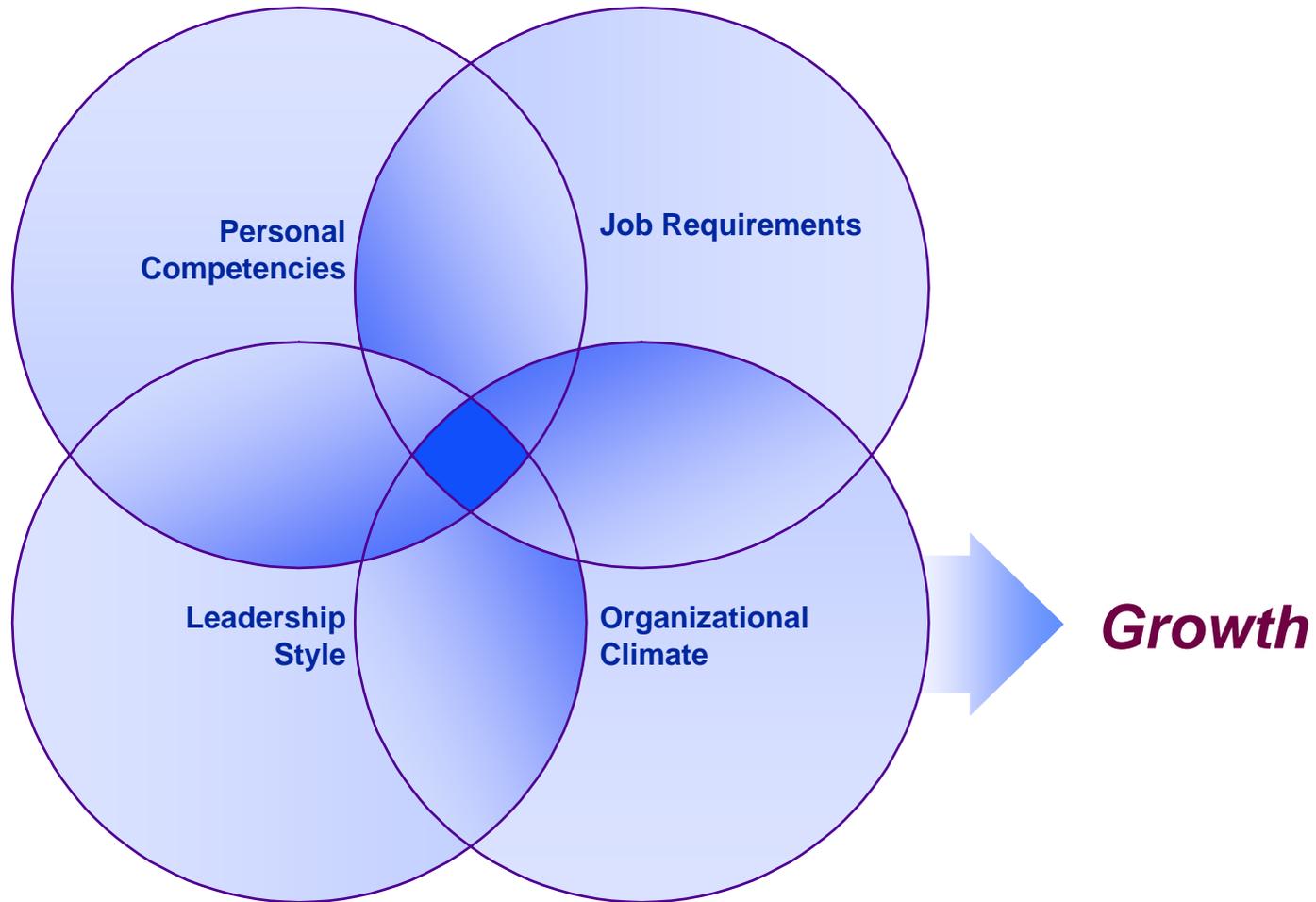
주) 정확히 표현하자면 조직 ≥ ∑ 직무, 직무 ≥ ∑ AC

수요공급의 균형



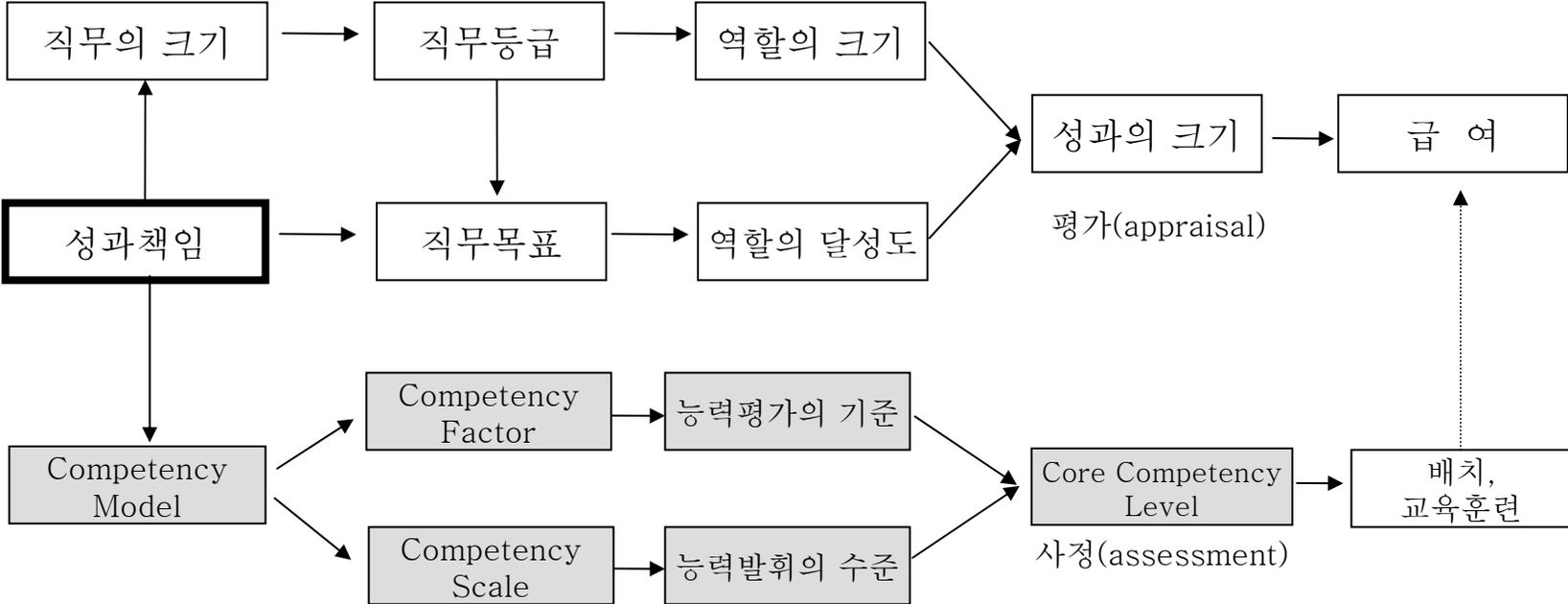
조직성장의 전제

조직의 성장은 직무 요구와 담당하는 사람의 능력간 균형, 이를 리드하는 리더십, 리더십에 의해 형성되는 풍토에 의하여 이루어짐



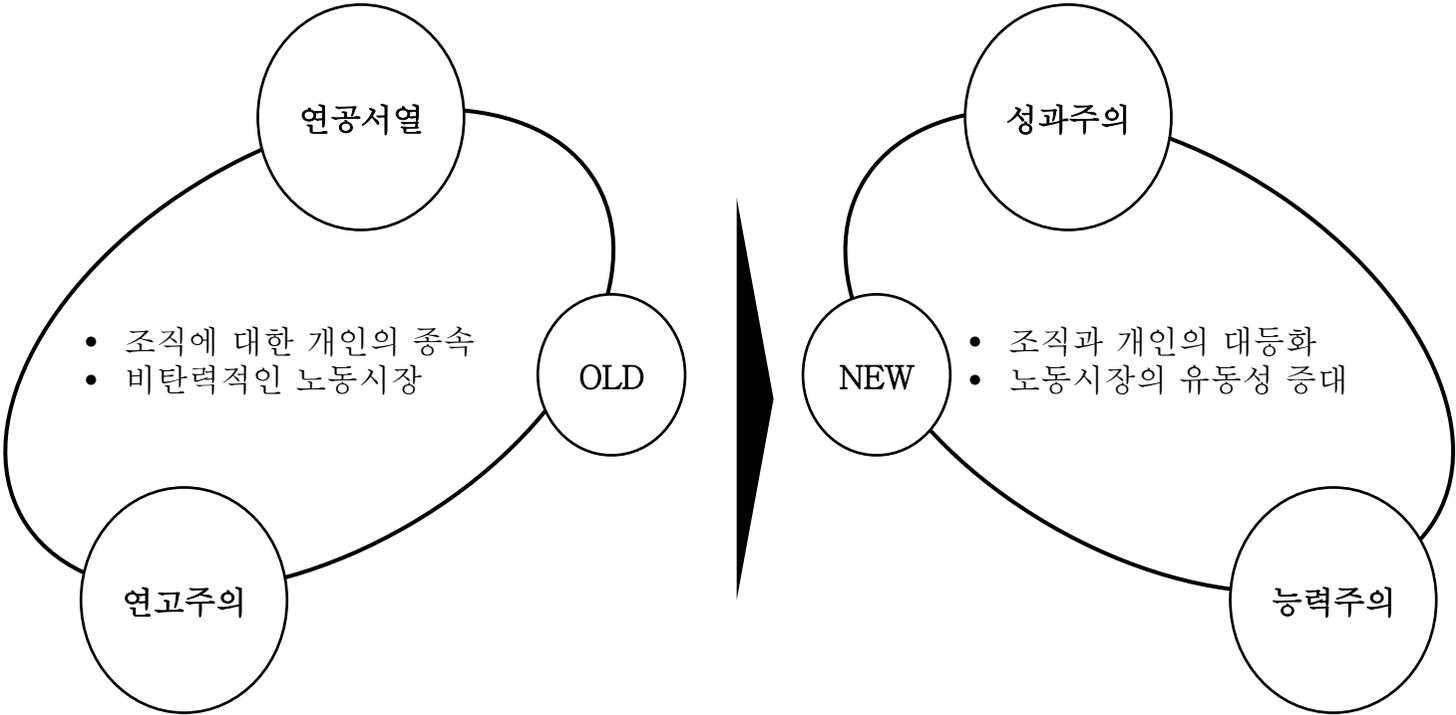
고성과문화 구축을 위한 인사관리적 노력

고성과문화 구축을 위한 인사관리적 노력은 성과주의와 능력주의로 집약될 수 있음



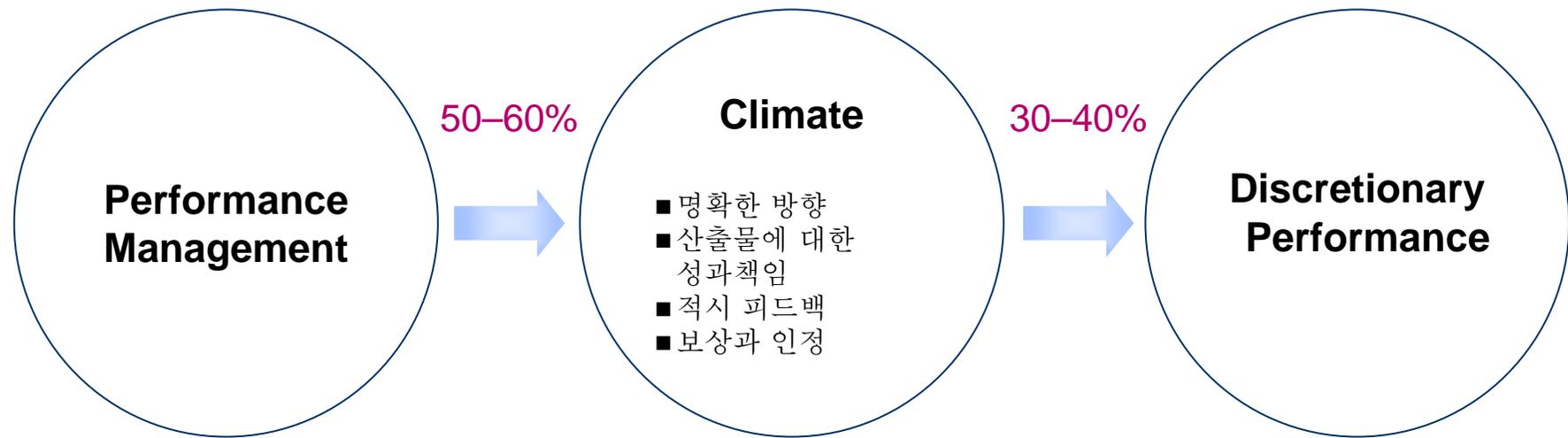
인사관리 틀의 변화

성과주의와 능력주의가 새로운 인사관리틀로 자리잡아 가고 있음



Performance Management System의 구축

Performance Management System을 확립한 회사들은 임직원에게 재량권을 주어 조직풍토와 리더십을 육성해 나가고, 나아가 고성과문화를 구축하여 더 나은 성과를 창출해 내고 있음

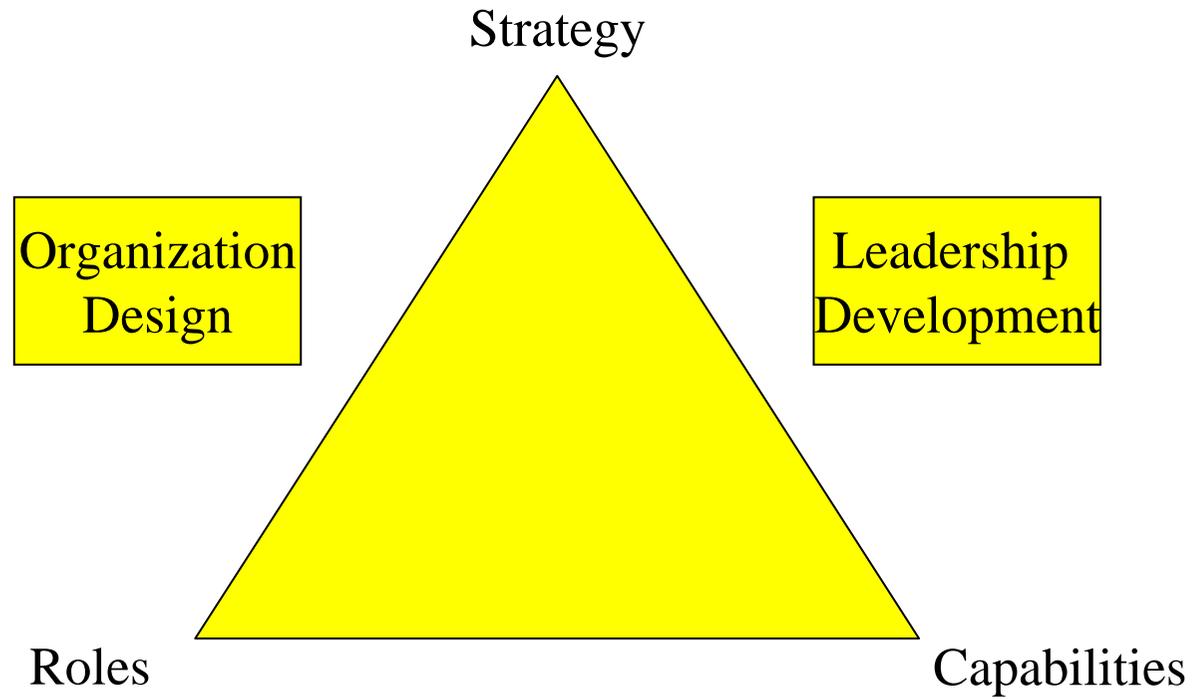


Performance Management의 이해

PM이란 최고의 성과를 창출하기 위해 사람들이 관리되고 동기부여되고 보상되는 방식을 말함

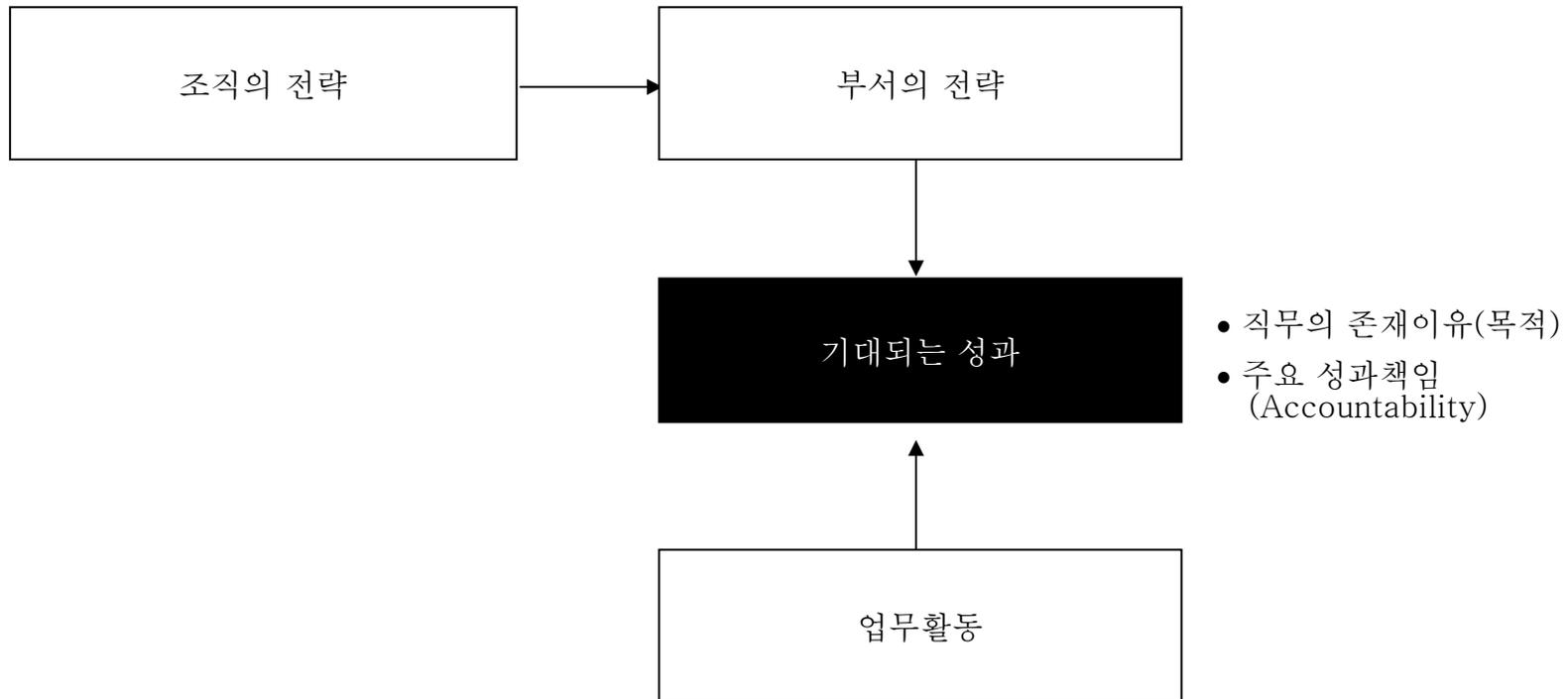
- 조직전략과 개인업무를 연계 시키는 프로세스
- 성취하려는 목표와 방법에 대한 공통이해 수립 프로세스
- 본인을 포함한 임직원들이 실제로 성과를 창출하도록 수시로 지원하는 프로세스
- 가장 바람직한 방법으로 최대한의 능력을 발휘 할 수 있도록 하는 프로세스

인재관리



기대되는 성과

조직은 개개인에게 무엇을 기대하고 있는지를 명확하게 전달해 주어야 함



성과책임(Accountability)의 이해

성과책임은 목표설정을 위한 기본전제임

정 의	<ul style="list-style-type: none">• 직무담당자에게 업무상 기대되는 성과를 달성할(창출할) 책임
표현방법	<ul style="list-style-type: none">• ~을 ...한다 ('~'는 영역·대상 지정, '...'는 방향성 지정)
개수의 원칙	<ul style="list-style-type: none">• 7±2개 내외가 적당

PM의 3가지 프로세스

