

괴짜 기업들의 인사 철학

전통적으로 기업 구성원들은 생산 요소이자 통제의 대상으로 인식되어져 왔었다. 이런 고정관념에서 벗어나 직원들을 믿고 맡기며 그 결과에 대해 스스로 책임을 지도록 하는 경영 방식으로 성공하는 기업들이 있다. 이들 기업의 경영 방식 그리고 인간에 대한 믿음과 철학을 살펴본다.

노용진 연구위원 yjrho@lgeri.com

어느 라디오 프로그램에 소개된 신청곡 사연이다. “진행자님, 저희 부장님께 000의 노래를 들려 드리고 싶어 신청합니다. 그리고 저만 계속 쳐다보시지 말아 달라고 해 주세요. 판짚을 못하겠어요. ^^;” 애교 섞인 신청 사연을 소개한 진행자가 덧붙인 그 다음 멘트가 더 재미있다. “네. 신청하신 곡 들려드리겠습니다. 그런데, 회사에서 부장님들의 역할이 그런 거 아닌가요? 직원들 감시하는 거... 하하하”

그렇다. 회사에서 직원들은 상사에게서 감시를 받는다고 생각하고 그걸 당연하게 여긴다. 다른 곳에서는 성인으로 대접받으면서 유독 기업에서만 미성년자로 대우받는 데 이를 불가피한 일로 받아들이고 있는 게다. 왜 그럴까? 조직의 업무를 세분화하여 사람들에게 할당하고 그 일을 규정대로 수행토록 감시하는 것이 가장 효율적인 조직운영 방식이라는 게 20세기 초반 프레드릭 테일러(Fredrick W. Taylor)의 과학적 관리 이래로 조직 운영에 관한 경영학의 정설이었기 때문이다.

모바일 시대의 도래와 과제

그런데 불과 몇 년 사이에 우리의 업무 환경이 급격하게 달라지고 있다. 전화나 메신저로 업무 협의를 하는 것은 물론이고, 회사 메일도 스마트폰으로 장소에 구애 받지 않고 확인할 수 있으

며, 근태나 일상 업무의 승인이나 경비 결제도 전산시스템으로 한다. 문제는 그러다 보니, 주말에도 전화 연락이 오기도 하고, 자기집 컴퓨터로 회사 전산시스템에 접속하여 회사 메일 확인이나 업무 처리를 하는 일도 생긴다. 아이러니하게도 모바일화의 진전에 따라 주말에도 쉬지 못하고 1년 365일 근무할 수 있는 시대가 된 것이다.

그 결과 우리 기업들에서 최근 강조되고 있는 일과 삶의 균형이라는 추세와는 역행하는 현상도 일부 나타난다. 직원들에게 주말은 주중의 5일 동안 쌓인 피로를 풀고 다시 재충전하는 시간이다. 직원들의 심신 건강과 조직 성공의 관점에서 앞으로 모바일 시대에 바람직한 일하는 방식에 대한 고민이 필요한 시점이다.

일주일 내내 주말인 회사, 쉘코(Semco)社

모바일 시대에 일하는 방식에 대한 하나의 사례를 보여주는 회사가 바로 쉘코이다. 이 회사는 선박용 펌프제조로부터 시작해 지금은 하이테크와 서비스 분야까지 진출해 있는 브라질 상파울로 소재 기업이다. '94년 연매출 3,500만 달러에서 '03년 2억 1,200만 달러로 고속 성장을 이루었고, 지금도 매년 30% 가까운 높은 성장률을 달성하고 있다. 쉘러리맨의 천국으로 세간에 큰 화제가 되었던 일본 미라이공업의 브라질판이라고 해도 크게 틀리지 않

기업에서 구성원들은 생산 요소이자 통제의 대상으로 인식되어져 왔었다.

〈표〉 미라이 공업의 반(反)상식 경영

1. 정년: 70세
2. 근로시간: 일일 7시간 15분
3. 정규직 종신고용: 직원 모두
4. 잔업, 휴일근무, 정리해고: 없음
5. 휴가: 연간 140일 + 개인 휴가
6. 육아 휴직: 3년
7. 여행: 5년마다 전 직원 해외여행
8. 월급: 동종업계보다 10% 높음
9. 제안제도: 제안 1건당 무조건 5천 원
10. 업무: 자신의 할당 업무량은 스스로 결정
11. 보고 의무: 없으며 현장직원이 결정
12. 작업복: 생산직까지 자유 복장, 제복 지급 대신 연 10만 원의 의복비 제공
- 13: 승진: 근속연수, 나이 순서로 자동 승진

는 독특한 경영방식 때문에 더욱 유명해진 회사이기도 하다(〈표〉 참조).

● 근무시간 선택 프로그램

셈코는 직원들에게 근무시간에 대한 선택권을 주고 있다. 으스스한 일요일에는 차라리 일을 하고, 화창한 월요일에는 해변에서 여유를 즐길 수 있도록 한다. 셈코 계열사 중 재고관리 서비스를 제공하는 업체인 RGIS사 최고경영자 마르시오 바토니는 화요일 오후면 늘 부인과 함께 영화를 보러 간다고 한다. 자식들이 크는 동안 한번도 학교에 아이들을 데리러 가보지 못했던 화물 배송 담당직원 안토니오 산토스는 일찍 출근하고 일찍 퇴근하기로 결정한 덕분에, 손녀딸을 데리러 갈 수 있어서 너무나 행복하다고 한다.

● 퇴직 프로그램

셈코의 퇴직 프로그램(Retire-a-Little)도 이렇처럼 재미있는 제도이다. 사람의 체력은 20대와 30대가 정점인 반면, 60세 전후가 되면 급격하게 저하된다. 반면, 일반적으로 경제적 능력과 시간은 50~60세 무렵으로 갈수록 많아지고 20대와 30대에는 상대적으로 부족한 편이다. 결론적으로, 건강할 때는 시간과 돈이 부족하고, 시간과 돈이 여유가 생길 때에는 체력이 따라주지 못하는 슬픈 상황이 된다. 셈코는 예를 들어 일주일 중 한나절 정도 자신이 원하는 만큼 퇴직시간을 미리 구매해서 진짜로 하고 싶은 낚시나 정원 손질, 공부를 할 수 있게 한다. 수입은 다소 줄지만 직원은 회사와 일로부터 자유로운 시간을 누릴 수 있다.

이 뿐만이 아니다. 셈코에서는 자신이 선택한 근무시간에 맞춰 급여를 스스로 정하고(Up-and-Down Pay), 심지어 사장도 시니어 멤버가 돌아가며 맡는다. 그럼에도 불구하고 회사는 한 마디로 말해 잘 돌아간다.

● 리카르도 세믈러의 인간에 대한 생각

이런 독특한 경영 방식을 도입하게 된 것은 리카르도 세믈러(Ricardo Semler)가 1980년 회사 경영을 맡고 난 이후부터이다. 리카르도는 하버드대학 MBA를 졸업하고 도산 직전의 회사를 아버지로부터 물려받았다.

공교롭게도 미라이공업의 야다마 아키오 사장과 셈코의 리카르도 세믈러는 공통점이 있다. 아버지의 사업체에 합류하기 전에 아마다

“사람에게는 채찍은 필요 없고 당근만 있으면 된다” -미라이공업 야마다 사장

사장은 연극에, 리카르도는 락앤롤에 미쳤었다는 사실이다. 연극에 미쳐 아버지 회사에서 쫓겨나는 신세가 되었던 야마다 사장은 자신이 경영자로서 배워야 할 것은 연극에서 모두 배웠다고 한다. 막이 오르고 나면 연극은 배우에게 모두 맡겨야 한다는 것도 연극에서 배웠다고 한다. 리카르도는 자신의 사업을 하고자 했으나 아버지의 간곡한 부탁으로 할 수 없이 가업을 물려받았다. 대신 기존에 있던 임원과 관리자의 60%를 해고하는 일부러 시작했다. 그 이유는 이들이 기존의 사고방식을 벗어나지 못했기 때문이다. 직원들은 감시와 통제의 대상이라는 것이 그들의 상식이었던 것이다.

샬러리맨의 천국이자 창의적인 사업 아이디어가 넘치는 고성장 기업의 경영자로서 두 사람의 공통점은 사람에 대한 믿음이다. 야마다 사장은 사람에게서는 채찍은 필요 없으며, 당근만 있으면 된다는 믿음을 갖고 있다. 인간은 말이나 소가 아니기 때문이라는 것이다.

리카르도 역시 인간에 대해 그 선함과 책임



직원들은 스스로 책임질 수 있는 성인으로 대우받아야 한다는게 리카르도의 생각이다.

감에 대한 믿음을 갖고 있다. 그는 ‘마감이 급하다는 걸 뻔히 아는 기자가 한가하게 영화관람을 할까? 배우가 막이 올라가길 기다리는 관객을 내버려두고 탄 짓을 할까? 어두운 터널을 바라보며 기다리는 승객을 두고 전철 기관사가 손녀 딸을 데리러 학교에 갈까?’라고 반문한다.

이런 회사를 보면서 느끼는 것은 ‘과연 그런 실험적인 경영 방식이 얼마나 오래갈까?’라는 것이다. 이런 물음에 해답을 제공해 주는 회사가 있다. 바로 고어사다. 고어사는 이처럼 남다른 독특한 경영 방식으로 회사를 운영한 지 이미 50년이 넘는 회사이다.

Boss가 없는 이상한 기업, 고어(W.L. Gore & associates) 社

미국 델러웨어(Delaware)에 본사를 두고 있는 고어社는 1958년에 설립되어 2010년 기준 매출액 26억 달러, 직원 수 9천명에 전세계 30여 개국에 50여 공장을 가동하고 있는 비상장 기업이다. 우리에게서 고어 텍스라는 기능성 의류로 잘 알려져 있는 기업이다.

●사장도 직원들이 선택하여 결정하는 회사

고어사에는 일을 시키는 보스가 없다. 단지 옆에서 후원을 해 주는 스폰서만 있을 뿐이다. 공식 직함은 사장과 재무담당 임원 딱 두 사람만 있다. 그마저도 외부와의 관계 때문에 불가피하게 만든 자리일 뿐이다. 고어사의 현 사장인 테리 켈리(Terri Kelly)는 직원들이 뽑은 사장이다. 신입사원은 고어사에 입사하면 무

인간의 본성에 대한 믿음이 경영자의 인사 철학을 결정 짓는다.

손 일을 할지 스스로 정해야 한다. 고어사 구성원들도 처음에는 당혹스러워하며 적응하는데 몇 개월이 걸린다.

그럼에도 이 회사는 31년 이상 연속 흑자 기록에 1969년에 6백만 달러이던 매출이 1990년에 660백만 달러로 증가하면서도 부채 하나 없이 성장을 지속해 온 것으로 유명하다. 그리고 포천지가 발표하고 있는 '가장 일하고 싶은 100대 기업'에 '84년부터 지금까지 연속 선정되는 몇 안 되는 기업의 하나다.

● 고어사의 성공 비결... Gift Economy

고어사의 성공 비결을 한 마디로 요약하면, 선물 경제라는 용어로 압축할 수 있다. 선물 경제란, 제품 챔피언이 사업 아이디어를 갖고 동료들에게 그 가치와 성공 가능성을 설득해 사업팀에 참여해 주기를 요청하고, 그에 동감하는 동료들은 자신의 경험과 지식 그리고 헌신을 제공한다(서로에게 선물한다)는 의미이다. 예를 들어, 데이브 마이어스(Dave Myers)라는 연구원이 엘릭시르(Elixir)라는 기타줄 사업을 제안한 경우가 대표적 사례다. 그는 일종의 전선 피복으로 사용되는 자사의 재료로 자전거 바퀴살에 실험적으로 코팅을 해 본 결과 보호 작용을 훌륭히 한다는 것을 발견했다. 그래서 그는 기타줄에도 적용해 보기로 하고 음색이 변하지 않고 오래가는 새로운 제품의 사업팀을 만들기 위해 동료들을 규합했다. 팀에 합세한 동료들의 헌신적 노력을 바탕으로 3년 후 경쟁사 제품보다 음색이 3배나 오래가는 제품

을 개발한 사업팀은 대성공을 거두게 된다.

그러다 보니 직원의 창의성을 촉진하고 팀워크를 장려함으로써 성장을 도모하고자 하는 다른 기업들에게 고어사는 닮고 싶은 모델이다. 실제 고어사의 독특한 경영 방식을 알아보고 배우기 위해 많은 회사의 임원들이 방문을 한다. 하지만 이들이 되돌아갈 때는 대부분 회의적인 느낌만 품고서 되돌아간다. 왜일까?

첫 번째, 고어에서는 누구도 다른 사람에게 명령을 내릴 수 없다. 고어의 리더들에게는 명령을 내릴 부하가 없고, 자발적으로 따르고 싶어하는 사람이 없거나 적으면 자연히 자신의 권한도 줄어들다. 관료제 조직에 익숙한 리더들에게는 이런 점이 불안스럽고 못마땅할 수 있다. 그래서 그들에게 연구대상은 되었지만 모방할 대상이 되지는 못하였다.

두 번째, 고어사의 경영 방식이 가장 효율적인 방식은 아닐 수 있다는 점이다. 마치 민주주의 정부가 삶의 질 면에서 독재 정권보다 훨씬 낫다는 점은 명백하지만, 시간과 비용 면에서는 최선의 국정운영 방식이 아닐지도 모른다



빌 고어는 조직의 계층이 구성원의 창의력을 억누른다고 여겼다.

경영 모델은 경쟁사가 모방하기 어려운 경쟁 우위의 원천이다.

는 것과 비슷하다. 스피드가 중요한 사업이나 엄격한 관리가 요구되는 하이테크 제조업 조직은 자신과 맞지 않는다고 판단할 수도 있다.

세 번째, 대부분의 경영자들은 관료주의의 낭비를 줄이는 일에 찬성한다. 하지만 그것은 어디까지나 그들 임원들의 자리를 위협하지 않는 범위 내일 경우에만 해당한다. 간접 조직과 계층 축소 등은 할 수 있지만 업무에 대한 자신의 통제권만은 절대 포기하지 않는다.

●창업자 빌 고어의 믿음과 철학

고어사가 이와 같은 매우 독창적이고 실험적인 경영방식을 채택하게 된 것은 창립자 빌 고어의 철학 덕분이다. 빌 고어는 듀폰사에서 16년을 근무한 엔지니어 출신이다. 1920년대에 개발된 경영학의 이론을 종교적 신념이자 정설로 믿고 있는 엘리트 MBA 출신이 아닌 것이다.

빌 고어는 조직의 계층이 개인의 창의성을 억누른다고 느끼고 있었기 때문에, 두터운 공식 계층을 가능한 피하려고 했다. 또한 한 사업장 내 인원 규모가 150~200을 넘지 않도록 회사 방침으로 정립하여 구성원들이 서로 알 수 있도록 하고 보다 친밀한 분위기를 유지하게 만들었다.

1967년 빌 고어는 격자 조직이라는 수평적인 조직 구조 개념을 처음으로 도입한다. 그리고 이를 더 다듬어 1976년에는 ‘기업 철학 : 격자 조직’이라는 문서로 전사에 배포하였다. 그리고 종업원(Employees)이라는 말 대신에 동료(Associates)라는 용어를 사용하자고 제

안한다. 임금 인상도 보스가 없으니 자연히 동료들의 의견을 반영해서 정하는 제도로 발전하게 되었다. 이러한 경영 방식들은 빌 고어의 철학에서 출발하여 이후 조직을 움직이는 독특한 방식으로 진화해 나왔다.

이런 독특한 경영방식은 기업 속성상 고객의 선택과 사랑을 받을 수 있는 산출물과 성과로 연결되지 않으면 의미도 없고 지속될 수도 없다. 이런 점에서 사례로 살펴볼 필요가 있는 기업이 홀푸드마켓이다.

사랑 받는 기업 홀푸드마켓(Whole Foods Market)社

미국 텍사스 오스틴(Austin)에 본사를 두고 있는 홀푸드마켓社는 1980년에 설립되어 2010년 기준 매출액 90억 달러, 직원 수 5천 8백 여명에 북미와 영국 지역에 300여 매장을 운영하고 있는 유기농 식품 전문 유통업체다.

●홀푸드마켓의 성장 과정

자연 및 유기농 식품 시장이 커짐에 따라 이들만을 전문적으로 판매하는 슈퍼마켓이 빠른 속도로 성장하고 있는 데, 그 중 대표적인 기업의 하나가 바로 미국의 홀푸드 마켓이다.

1980년대에 텍사스 오스틴에서 첫 매장을 오픈한 이래로, 1991년 10개에 불과하던 점포 수는 2011년 현재 306개로 늘었다. 매장수의 증가와 더불어 점포당 매출도 2010년 7.1% 증가하는 등 꾸준히 증가하고 있다.

그 결과 1991년 9천 2백만 달러이던 매출

고어사에서는 종업원이라는 말 대신 동료라는 용어를 사용한다.

은 2010년에는 90억불로 늘어났다. 매년 27%씩 성장한 셈이다. 이는 4%에도 미치지 못하는 전체 식품시장의 성장률 수준과 비교하면 탁월한 성과다.

주식 시장에서도 1992년 기업 공개 당시 2.13 불이던 주가가 2011년 7월 말 67.2 달러로 30배나 오르면서 경쟁사에 비해 매우 뛰어난 성과를 보이고 있다.

홀푸드가 이와 같이 성장할 수 있었던 것은 건강지향적 라이프스타일을 추구하는 소비자가 증가한 덕분이기도 하지만, 홀푸드 자체의 남다른 경영 노력도 큰 몫을 했다. 주로 이민자와 소수 민족들로 구성된 홀푸드의 직원들은 대부분 스톡옵션과 성과급을 받을 뿐 아니라, 매장별로 많은 사안에 대해 의사결정권을 가지고 있다. 또한, 봉사활동을 위해 연간 20시간 이상의 유급휴가를 가질 수 있다고 한다. 이 외에 다양한 제도들 덕분에 홀푸드는 매년 포춘지의 일하기 좋은 100대 기업 리스트에 선정되고 있고, 또한 지속 가능한 기업 목록에도 오를 정도로 사회적으로도 좋은 성과를 보이고 있다.

● 임원의 연봉은 직원의 19배를 초과할 수 없다.

그 중에서도 눈길을 끄는 부분의 하나가 미국 기업에서는 보기 드문 독특한 보상 정책에 대한 내용이다. 홀푸드의 최고경영자 보수는 다른 포천 500대 기업 최고경영자 평균 연봉보다 훨씬 낮다. 그 외에 일반적인 미국 대기업의 경우 스톡옵션의 70% 정도를 임원들이 보유

하고 있는 반면, 홀푸드의 임원들이 보유하고 있는 스톡옵션은 7%에 불과하고 93%는 직원들의 몫이다.

또한 모든 직원의 급여가 공개되고 고위 경영진의 임금을 평균적인 직원 임금의 19배로 제한하는 것으로도 유명하다. 한 연구에 의하면 직원들은 평균적으로 임원의 연봉이 20배 이상일 경우에는 불공정하다는 인식을 한다고 한다. 물론 좀 더 평등지향적인 한국에서라면 조금 더 보수적인 결과가 나올 수도 있을 것이다.

● 팀 주도의 채용과 평가 보상

아울러 일선 직원이 매장에 어떤 제품을 들여놓을지 스스로 결정하고, 그 성과에 대한 평가는 각 팀 단위로 노동 시간당 이윤을 기준으로 측정이 이루어진다. 그리고 그 결과에 따라 다음 달의 급여가 차등 지급되는 식이다. 그러다 보니 업무에 대한 압력이 상사가 아니라 동료에게서 오며, 신규 채용에 대해서도 기존 직원들이 동의를 해야 이루어진다. 신입 채용 대상자가 한달 동안의 인턴 생활을 한 이후 그



홀푸드의 직원들은 매장 진열에서부터 동료의 채용까지 폭 넓은 권한을 부여받고 있다.

성공 기업의 인사에서 배워야 할 것은 세부 제도가 아니라 인간에 대한 기본적인 믿음과 철학이 먼저이다.

결과를 보고 기존 직원들의 2/3 이상이 동의해야만 입사를 할 수 있는 식이다. 한 마디로 말해 직원들을 믿고 맡기고 그 결과에 대해 책임을 스스로 지도록 하는 방식인 셈이다.

그렇다면 이런 조직 운영 방식을 선택한 결과 구성원들의 행동 방식은 어떻게 나타나고, 고객들의 반응은 과연 어떨까?

● 고객 감동의 원천

4년 전 크리스마스 때 홀푸드의 한 매장에서 결제시스템이 고장이 났다고 한다. 고객들은 물건값을 치르지 못해 불평을 하기 시작했는데, 이때 매장 총괄매니저가 나섰다. ‘우리가 잘못해서 불편을 드리고 시간까지 뺏었으니 손님들께서 고르신 물건들은 모두 공짜로 가져가십시오. 그래도 꼭 물건값을 치르고 싶은 분들이 있다면 그 돈은 자선단체에 기부해 주십시오.’

혼란은 순식간에 감동으로 바뀌었다. 그리고 그 고객들은 홀푸드에 대한 입 소문을 내기 시작했다. 언론도 홀푸드를 ‘고객과 사회를 생각하는 기업’이라고 칭찬했다. 홀푸드가 손님들에게 받지 않은 물건값은 약 4천 달러였지만, 40만 달러 이상의 홍보효과를 거둔 것이다.

그 덕분인지 홀푸드는 다른 기업들보다 매우 낮은 마케팅 비용만을 지출하는 것으로 알려져 있다. 그리고 마케팅 담당 임원은 아예 없다. 그래도 지난 10년간 주식 누적수익률이 1,800%로 미국 식품 유통업계 중 최고를 기록하고 있다.

미국 벤처리더 마케팅 교수인 라젠드라 시소디아(Rajendara S. Sisodia) 교수에 따르

면 유난히 고객의 사랑을 받는 기업들이 있다고 한다. 마케팅에 많은 돈을 퍼부어도 고객 만족도나 신뢰도, 직원의 충성도가 크게 높아지지 않는 기업이 있는가 하면, 홍보조차 하지 않는데도 종업원과 협력사, 고객들로부터 사랑을 받으며 수익성도 뛰어난 기업들이 있다는 것이다.

고객들로부터 사랑 받는 기업, 그 결과 재무적 성공도 달성하는 기업은 기업의 존재 목적이 단순히 이윤 추구가 아니라 다양한 이해관계자의 공동 이익 추구라는 것이 그의 주장이다.

피자 기업들의 사례에서 배우는 교훈

이들 기업의 경영 방식은 앞서 언급한 이유가 아니더라도 선뜻 흉내 내기 어려운 면이 많다. 그러나 창의와 자율이 요구되는 요즘과 같은 시대에 이들 기업이 구성원들의 주인의식과 창의력을 꽃피우고 있다는 점에서 배우고 싶은 기업들이라는 점은 분명하다.

그런데 우리가 배워야 할 것은 이들 기업의 세부 제도가 아니다. 그보다는 이를 촉발시킨 경영자의 인간관이고, 나아가 이를 직원들과 함께 구체적인 경영방식으로 만들어어나가는 모습이라고 하겠다. 빌 고어는 듀폰 재직시절 기존 조직과 별개로 구성된 태스크 팀에서 일한 경험에서 영감을 얻어 지금의 경영 방식을 도입했다고 한다. 지금의 경영자들에게 필요한 것도 이처럼 자신이 성장하면서 어떤 때 가슴 속에 열정이 꽃피었는지를 되새겨보고 창의적으로 재해석하여 실행하는 것인지도 모른다. www.lgeri.com