

# 성공 기업은 일하는 방식이 다르다

김현기 책임연구원 hkkim@lgeri.com  
 한상엽 선임연구원 syhan@lgeri.com

- I. 문제의 제기
- II. 성공 기업의 일하는 방식은 무엇이 다른가?
- III. 맺음말

날로 치열해져 가는 글로벌 경쟁 환경 속에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 생산성이 높은 고성능 조직이 될 수 있어야 한다. 그러나, 우리 기업들의 경우 구성원들이 일에 쏟는 시간과 노력에 비해 성과는 그리 만족스럽지 못한 것이 현실이다. 그 이유는 무엇일까? ‘일하는 방식(Way of Working)’의 차이에서 그 해답을 찾을 수 있다. 과거와 달리 창의와 혁신이 기업 성공을 결정짓는 요소로 자리잡으면서 일하는 방식의 차이가 기업의 경쟁력을 결정 짓고 있다. ‘열심히 일하는 것’도 중요하지만, ‘똑똑하게 일 하는 것’에 더 많은 관심을 쏟아야 할 때가 온 것이다. 본 고에서는 구성원들이 보다 창의적이고 혁신적으로 업무를 수행할 수 있는 문화를 구축하고 있는 해외 선진 기업들의 다양한 사례를 통해 우리 기업이 배워야 할 시사점을 짚어 보았다. 일하는 방식이 선진화된 기업들은 가치 있는 일への 집중, 집중 근무의 습관화, 믿고 맡기는 임파워먼트, 관성과 타성의 극복, 명확한 성과 기준 제시, 탁월한 인재 활용술, 생각하는 인재의 육성이라는 공통된 특징을 갖추고 있다. ■

“열심히 일하지만  
그 만큼의 성과는  
내지 못하는 것이  
우리의 기업과  
내부 구성원들의  
한계이다.”

## I. 문제의 제기

요즘 대한민국 직장인들 하면 떠오르는 이미지는 무엇일까? 여러 가지가 있겠지만, 그 중 하나가 늦은 밤까지 사무실에서 야근하는 직장인의 모습이다. 기업이 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 고군분투하는 것만큼이나, 직장인들 역시 늦은 밤까지 치열하게 일하고 있다. 특히, 직급이 높은 관리자 중에는 휴일이나 휴가까지 자진 반납해가면서 회사에 열정을 다하는 경우도 있다. 통계청의 최근 경제활동인구조사(2007년 6월) 결과를 보면, 우리나라 직장인들의 이러한 실상을 단적으로 알 수 있다. 전체 직장인 중 주당 근로시간이 54시간을 넘기는 직장인이 약 35%(838만 3천명) 정도라고 한다. 이는 평균적으로 하루 10시간 이상을 일하는 것으로 경제협력개발기구(OECD) 회원국 가운데 1위이다. 전체 직장인들의 연간 근로 시간을 여타 회원국과 비교해 보아도, 한국은 2,354시간으로 가장 긴 시간을 일하고 있는 것으로 나타났다(〈표〉 참조).

일한 만큼의 성과가 뒤따르고 만족을 느낄 수 있다면, 업무 시간이 길다고 하더라도 나름의 보람을 느낄 수 있을 것이다. 그러나, 만일 그렇지 않다면, 오히려 신체적으로는 지치고 정신적으로는 허탈감에 빠져, 일하는 재미와 열정은 사그라지기 마련이다.

〈표〉 OECD 주요 국가의 연간 근로 시간

국가	연(年) 근로 시간
노르웨이	1,360
네덜란드	1,367
독일	1,437
프랑스	1,546
덴마크	1,551
영국	1,672
일본	1,775
미국	1,804
체코	2,002
그리스	2,053
한국	2,354

· 평균적으로 주당 43.6시간 이상 근무  
· 주당 54시간 이상 근무자 약 838만 명

자료 : OECD Factbook, 2007  
통계청 경제활동인구조사, 2007.6

그렇다면 우리 직장인들의 현 주소는 어떠할까? 일에 쏟는 시간과 노력 대비 결과는 그리 만족스럽지 못한 듯하다. 우선 국가 측면의 성과를 보자. OECD가 매년 발표하는 국가별 노동 생산성 지수를 보면, 우리나라의 노동 생산성은 30개 회원국 중 23위로 나타났다. 평균 근로 시간은 많지만, 그만큼 성과는 나지 않고 있음을 의미한다.

한편 개인 측면에서 직장인들의 근무 시간 대비 만족도 역시 그리 좋은 편은 아니다. 지속되는 야근 등 과도한 업무는 자칫 개인 생활을 등한시 할 수 있어, 일과 삶의 균형을 해치기 쉽다. 또한 휴식을 통한 재충전

(Refreshment)이 동반되지 않을 경우, 업무 스트레스로 인해 새로운 지식의 학습이나 아이디어의 도출이 어려워 질 수 있다. 심지어 탈진(Burn out)으로 이어져 일에 대한 의욕은 물론 개인의 건강마저 악화시킬 수도 있다. 뉴스에 종종 나오는 직장인들의 스트레스에 관한 설문 조사 결과들을 봐도, 우리 직장인들이 과도한 업무로 인해 많은 어려움을 겪고 있음을 잘 알 수 있다.

이런 현상의 원인에는 여러 이유가 있겠지만, 그 중 하나는 ‘시간만 많이 투자하면 더 높은 성과가 나올 것이다’라는 그릇된 생각을 하고 있기 때문이라 생각된다. 많은 기업들이 평일에는 늦은 밤까지 일하고 주말에도 회사에 출근하는 일 중독자(Workaholic)들이야말로 진정한 인재라고 생각하는 듯 하다.

맥킨지(McKinsey)의 로웰 브라이언(Lowell Brayan)은 “높은 성과를 얻는다는 것은 단순히 일을 많이 하는 것보다, 그 일을 얼마나 효과적으로 하는가에 달려있다.”라고 말한 바 있다. 적은 인력, 근무 시간을 투입하면서도 효과적이고 똑똑하게 일한다면 높은 생산성과 성과를 거둘 수 있다는 의미다. 일하는 방식(Way of Working)의 차이가 기업 경쟁력을 좌우한다는 것이다.

이에 본 고에서는 지속적으로 높은 성과를 창출하는 기업들은 어떻게 일을 하는지를 살펴보고자 한다. 특히, 우리보다도 적은 시간을 일하면서도 고성과를 거둘 수 있는 비결을 일, 업무 수행 방식, 인재의 활용과 육성 등의 측면에서 살펴보고, 우리 기업들이 배워야 할 시사점을 짚어보고자 한다.

“높은 성과를 내기 위해서는 단순히 열심히 일하는 것보다 효과적으로 일하는 것이 필요하다.”

## II. 성공 기업의 일하는 방식은 무엇이 다른가?

### 1. 가치 있는 일의 집중

일의 생산성을 높이기 위해서는 ‘내가 무슨 일을 해야 하는가’ 부터 분명히 해야 한다. ‘정말 지금 그 일을 해야 하는가’, ‘그 일이 부가가치가 있는 일인가’ 부터 스스로에게 질문하면서 해야 할 일을 선별하는 과정이 필요하다. 얻고자 하는 목적이 분명하지 않은 일은 아무리 많이 하더라도 성과에는 그리 도움이 되지 않기 때문이다.

“분명한 목적 의식을 갖고, 가치있는 일에 집중할 때 성과는 올라가게 된다.”

피터 드러커(Peter Drucker)는 “대부분의 사람들이 일상적인 업무에 시달려, 정말 중요한 일에 집중하지 못하고 있다. 이런 경향은 높은 자리에 올라갈수록 심해진다”고 지적한 바 있다. 그렇기 때문에 지식 노동자의 생산성 향상을 위해서는 업무의 내용을 분석하여 반드시 해야 할 일과 하지 않아도 되는 일을 구분해야 한다고 말한다.

‘문제는 성과다(A Bias for Action)’의 저자인 수만트라 고샬(Sumantra Ghoshal) 역시 ‘바쁘다(Busyness)’와 ‘일을 한다(Business)’라는 개념을 구분한 바 있다. 이 두 개념은 사람이 움직이면서 무언가를 한다는 면에서는 유사한 개념이지만, ‘목적성’ 면에서는 차이가 있다. 전자가 분명한 목적 없이 분주하게 움직이는 것을 의미하는 반면, 후자는 분명한 목적 의식을 갖고 사전에 치밀하게 계획을 세우고 이에 따라 행동하는 것을 의미한다.

이와 관련해서는 ‘지속적인 개선(Kaizen)’으로 유명한 도요타(Toyota)가 좋은 본보기이다. 동사는 ‘낭비’와 ‘작업’을 명확히 구분하고 있다. ‘낭비’는 부가가치 향상에 도움이 되지 않는 것들이다. 반면, ‘작업’은 크게 부가가치를 높이는 ‘정미 작업(正味作業)’과 부가가치를 높이지는 않지만 반드시 해야만 하는 ‘부수작업(附隨作業)’ 2가지로 구분된다. 이렇듯 도요타는 일의 속성을 명확히 구분하고, 구성원들이 수행하는 업무 가운데 부가가치 향상과 관련이 적은 ‘낭비’적 요소를 없애기 위해 지속적인 개선 활동을 전개하고 있다.

## 2. 집중 근무의 습관화

가치 있는 일에 집중하는 것도 중요하지만, 그 일을 얼마나 집중력 있게 해내는가도 매우 중요한 요소가 된다. 일하는 방식을 개선하기 위해서는 집중 근무의 습관화도 필요하다는 의미이다. 이와 관련해서는 파킨슨 법칙(Parkinson's Law)을 생각해 볼 수 있다. 영국의 경제학자인 노스코트 파킨슨(Northcote Parkinson)은 “조직은 주어진 업무의 경중에 관계 없이 항상 일정 비율로 사람 수가 늘어나는 속성이 있다. 업무에 걸리는 시간 역시, 업무의 난이도와는 상관없이 시간을 얼마나 주느냐에 따라 달라진다. 쉬운 일이라 하더라도 완료 시간 이전에 마무리되는 경우

는 없다”고 말하고 있다.

긴 시간 일한다고 해서 반드시 더 높은 성과가 나오는 것은 아니다. 오히려 피로로 인해 집중도가 떨어지고, 업무 성과도 기대에 못 미치는 경우가 적지 않다. 그래서 선진 기업들은 얼마나 오래 일을 하고 있는가가 아니라, 그 사람이 어떤 결과물을 만들어냈는가를 중시하며 이를 기준으로 평가하는 경우가 많다. 이렇다 보니, 구성원들도 자연스럽게 일을 빨리 마치고 가족이 기다리는 집으로 돌아가려는 욕심이 생기게 되고, 업무에 대한 몰입도도 높아지는 것이다.

미국의 대표적 금융 회사인 패니 매(Fannie Mae)를 보자. 동사는 ‘회사에서 오랜 시간 근무한다고 해서 성과가 나오지 않는다’는 점을 강조하고 있다. 그렇기 때문에, 구성원들이 자신의 업무 효율성이 가장 높은 시간을 선택해서 근무하는 유연 근무제(Flexible Work Schedule)나, 집중 근무제(Compressed Work Schedule)와 같은 제도들을 적극적으로 활용하고 있다.

심각한 경영 위기에 빠졌다가 일본 2위의 패션 업체로 재도약한 트라이엄프 인터내셔널 재팬(Triumph International Japan)의 경우도 이와 비슷하다. 이 회사의 CEO였던 요시코시 소이치로(吉越造一)는 스피드 경영을 도입하면서 ‘NO 잔업’이라는 원칙을 만들었다. 이 회사에서는 야근을 하면 열심히 일했다고 칭찬을 받는 것이 아니라 오히려 벌금을 내야 한다. 야근을 한 부서는 부서 예산에서 1인당 2만 엔의 벌금을 낸다. 사전에 야근 사유를 신고하고 허락을 받았다 하더라도 예외는 없다. 또한 야근을 한 다음날 아침 회의에서 사장과 같이 왜 잔업이 발생했는지에 대해 반성을 하는 시간을 갖도록 하고 있다. 야근이 많은 부서의 관리자는 평소에 업무 처리를 제대로 하지 못해 예상 외의 문제가 생기도록 한 것이므로 업무 역량에 문제가 있다는 평가를 받게 된다. 퇴근 시간은 오후 6시 반이지만 모든 업무는 6시면 종료하도록 되어 있다. 그리고, 오후 6시 25분이 되면 고객의 방문이 있을 수도 있는 영업 부문의 사무실을 제외한 모든 사무실의 불이 자동으로 꺼지고, 아예 회사 정문도 잠근다. 애초에 이 제도는 직원의 대다수를 차지하는 여성들의 육아 활동에 대한 배려 차원에서 시작되었다. 1991년에는 1주일 중 금요일에만 야근을 하지 않도록 했지만, 2003년부터는 모든 요일로 확대 적용했다. 처음 이 제도를 도입할 때는 내부의 직원들도 반발이 적지 않았다고 한다. 어쩔 수 없는 잔업이 생

“선진 기업들은 얼마나 오래 일을 하고 있는가가 아니라, 그 사람이 어떤 결과물을 만들어냈는가를 중시한다.”

“구성원에 대한  
확실한 임파워먼트도  
고성과 기업들의  
특징 중 하나이다.”

길 수도 있는 현실을 무시한 제도라는 이유에서였다. 그러나, 제도가 정착되면서 업무 효율이 올라가고 ‘천사의 브라’와 같은 히트 제품이 나오면서 기업의 성과도 개선되었다.

### 3. 믿고 맡기는 임파워먼트

대부분의 회사들은 규칙과 규율을 보다 정교화하려는 노력을 한다. 그냥 놔둘 경우, 사람들은 나태해지고, 조직이 방만하게 운영된다고 생각하기 때문이다. 쉽게 말해 “사람들은 통제 받지 않으면 제대로 일을 하지 않는다”고 믿기 때문에 규칙을 줄이는 회사는 거의 없다. 이러한 시각을 경영학 용어로는 X이론적인 접근이라고 한다(〈박스〉 참고).

그러나, 과감하게 규칙을 없애으로써 괄목할 만한 성과를 거두는 기업들도 적지

않다. 대표적인 기업이 바로 최근 한 TV 프로에서 방송이 되면서 화제의 대상이 되었던 일본의 미라이 공업(未來工業)사이다. 이 회사의 CEO인 야마다 아키오(山田昭男)는 “사람은 말이 아니다. 당근만 주면 될 뿐 채찍은 필요 없다”고 말한다. 그래서 야마다 아키오 사장은 직원들이 열심히 일하고 있는지를 살펴보지 않는다. 거의 모든 회사에서 가장 중요한 연례 행사로 실시하는 차년도의 목표 설정과 당해 년도의 성과 점검도 미라이에서는 사장이 하지 않는

## X이론과 Y이론

미국의 경영학자인 더글라스 맥그리거(Douglas McGregor)는 관리자들이 직원들을 어떻게 바라보는지를 조사한 바 있다. 조사 결과가 흥미롭다. 인간의 본성에 대해 긍정적으로 보는 시각과 그렇지 않은 시각, 두 부류의 관리자가 있다는 것이다. 이것이 바로 널리 알려져 있는 X이론과 Y이론이다. X이론적인 관리자는 사람의 본성은 일하기 싫어하며 가능하면 일을 피하려 한다고 생각한다. 그렇기 때문에 목표를 달성하기 위해서는 통제가 필요하다고 본다. 반면, Y이론적인 관리자는 사람은 목표를 달성하기 위해 스스로 자기 통제를 할 수 있으며, 일은 놀이나 휴식과 비슷한 것이라고 본다. 대부분의 기업들은 X이론적 관점에서 회사의 제도를 세운다. 그러나, 여기서 주목할 점은 X이론이든 Y이론이든 자기 실현적(Self-fulfilling)인 속성을 가지고 있다는 점이다. 사람에 대해 X이론에 근거하여 사람들을 대하면 나태한 사람을 만들지만, 반대로 Y이론에 근거하여 사람을 대할 경우에는 스스로를 통제하고 조직의 목표 달성을 위해 자발적인 노력을 기울인다.

다. 직원들끼리 알아서 정하는 것이다. 그저 믿고 맡기면 잘할 것이라는 것이 야마다 사장의 신조이고, 직원들은 이런 사장의 기대에 100% 이상으로 보답한다. 현재 미라이 공업사는 업계에서 가장 많은 특허 건수를 자랑하면서, 매년 2,500억 원 이상의 매출에 2자리 수의 영업이익률을 기록하면서, 해당 업계의 독보적인 1위 기업으로 자리잡고 있다.

IBM의 CEO인 사무엘 팔미사노(Samuel Palmisano) 역시 “명령과 통제(Command & Control)에 의한 방식으로는 거대한 조직을 이끌어 갈 수 없다”고 이야기한다. 위에서 모든 것을 결정하는 경영 방식은 숨막히는 관료주의를 만들어 낼 뿐, 스피드나 유연성을 저해한다는 것이다. 이런 맥락에서 IBM에서 시도한 것이 바로 ‘관리자 가치 펀드(Managers’ Value Fund)’ 라는 것이다. 온라인 토론에서 일선 관리자급이 사용할 예산에 대한 승인이 너무 늦게 나는 경우가 많다는 불만이 나오자, 이를 해소하기 위해 22,000명의 일선 관리자들에게 연간 5천 달러의 비용을 자유롭게 사용할 수 있도록 한 것이다. 이 금액을 합산하면 무려 1억 달러를 넘어선다. 그래서 팔미사노는 이를 ‘신뢰에 건 도박(100 Million Bet on Trust)’ 이라고 명했다. 이 펀드에 들어간 예산이 모두 가시적인 성과를 거둔 것은 아니지만, 일선 관리자들에게 신뢰를 보여주는 것 자체가 장기적으로 도움이 될 것이라는 것이 팔미사노의 생각이다.

미국 최대의 DM(Direct Marketer)회사인 카벨라(Cabela’s)사의 경우도 적합한 인재가 적합한 정보를 가지고, 적절한 시점에 정확한 의사 결정을 내릴 수 있도록 해야 최고의 성과를 거둘 수 있다고 믿는다. 즉, 일에 대해 가장 잘 알고 있는 실무진들이 스스로 의사 결정을 내리고 실행하도록 해야 한다고 생각한다. 그렇기 때문에 동사의 상사들은 실무진들이 제안을 하면 “가서 해보라(Go for it, do it!)”라고 답한다.

#### 4. 관성과 타성의 극복

일하는 방식의 근본적인 변화를 언급할 때, 창의적 업무 수행을 빼놓고 얘기할 수 없다. 그러나, 창의적 업무 수행을 가로막는 것이 있다. 바로 기존의 관성과 타성,

“IBM의 CEO인 팔미사노는 지시와 통제는 조직의 스피드와 유연성을 저해하는 요인이라고 지적한다.”

“창의적인 업무 수행을 위해서는 낡은 규정을 당연시하기 보다는 의구심을 갖고 도전해야 한다.”

즉 낡은 규정이나 관습들이다. 앞서 언급한 수만트라 고삐가 지적한 ‘중요한 일은 제대로 하지 못하고, 그저 바쁘기만 한 상태(Active non-Action)’에 빠지는 또 다른 원인이기도 하다. 고삐는 이를 극복하기 위해서는 기존의 규정을 당연한 것으로 받아들이기 보다는 의구심을 갖고 도전해야 한다고 말한다.

모든 회사는 나름의 일하는 방식을 가지고 있다. 대개의 경우, 이 방식들은 오랜 경험을 통해 검증된 방법일 가능성이 크다. 그러나, 기존의 방식에 맞추어 업무를 수행하는 것은 안전한 선택일 수는 있지만, 한 발 앞선 방식이 되지 못하는 것이다. 기존의 방식은 시대에 뒤떨어진 방식이 되어 버렸을 가능성도 있고, 예측하기 어려운 특수한 상황에는 잘 맞지 않을 수 있기 때문이다. 그렇기 때문에 때로는 기존의 방식에 의문을 가지고 새로운 방법을 시도해 보려는 노력도 필요하다.

미국의 건설업체인 힐티(Hilti)사의 경우를 보자. 1980년대에 미국 내 건설 경기 침체로 위기에 직면했을 때, 힐티는 이를 극복하기 위해 1984년 ‘INNO’ 라는 이름의 대대적인 문화 혁신 프로그램을 실시했다. 총 5단계로 구성된 INNO 프로그램의 첫 번째 세션은 바로 기존의 규칙과 습관을 새로운 시각에서 바라보는 것이었다. 이 세션의 근본적인 취지는 사람이라면 누구나 습관과 규칙의 노예가 되기 쉽고, 새로운 지식의 학습이나 도전을 회피하는 성향이 있는데, 이를 극복하는 것이다. 세션의 참가자들은 상호 논의를 통해 힐티사에 존재하는 오래된 습관과 규정으로 인한 부정적 현상을 논의하고, 기존의 습관과 규정 중 존속시켜야 할 것과 버려야 할 것을 구분해낸다. INNO 프로그램에 참여했던 한 관리자는 “그 동안 내가 주어진 업무를 단순 수행하는 로봇처럼 일해 왔었다라는 사실에 충격을 받았다”고 말하기도 했다.

오늘날까지도 힐티사의 경영 프로세스에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 INNO 프로그램은 동사가 업계의 1위 기업으로 자리 잡는데 큰 공헌을 했다. 동사의 CEO인 마이클 힐티(Michael Hilti)는 “우리의 모든 관리자들이 자신들이 하는 일에 대해 책임을 지기를 원한다. 이를 위해서 필요한 첫 번째는 자신들이 하는 일을 사랑하는 것이다. 두 번째 요소는 관리자들이 자신들이 선택권을 가지고 있다는 것을 인식하는 것이고, 세 번째는 몰입하는 것이다”라고 말한 바 있다.

## 5. 명확한 성과 기준 제시

구성원들이 더 나은 성과를 창출하기 위해서는 가치 있는 일을 할 수 있도록 하는 것도 물론 중요하지만, 이때 놓치지 말아야 할 포인트가 하나 있다. 바로 구성원이 달성해야 할 성과에 대해 명확한 평가 기준을 제시하는 것이다. 고성과 조직의 공통점을 조사한 바 있는 HR 전문 연구 기관인 CLC(Corporate Leadership Council)는 “기업이 고성과 조직으로 거듭나기 위해서는 구성원들이 자신의 성과를 평가 받는 기준을 제대로 이해할 수 있는 체계적이고 명확한 성과 관리 시스템을 갖추는 것이 필요하다”라고 지적한 바 있다.

경영 위기에 빠져 있던 컨티넨탈 항공(Continental Airlines)사의 사례는 이를 잘 말해준다. 고든 버튼(Gordon Bethune)이 이 회사의 새로운 CEO로 부임했을 당시 회사의 상황은 너무나 엉망이었다. 전임 CEO였던 프랭크 로렌조(Frank Lorenzo)가 저가 요금이라는 정책을 세웠는데, 이를 달성하기 위한 방법들이 너무나 기가 막힌 것들이었기 때문이다. 예를 들어, 연료비를 절감하기 위해서 비행기들은 에어컨을 약하게 틀고 저속으로 비행하도록 한 것이다. 그 결과 비행기는 제 시간에 도착하지 못하기 일쑤였고, 승객들은 더운 비행기 안에서 예상보다도 오랜 시간을 시달려야 했다. 게다가, 비행 횟수를 줄이기 위해 운행 노선도 축소하였다. 고든 버튼은 목표 달성에 부합하지 않은 성과 기준이 문제였다는 것을 간파하고, 조직을 변화시키기 위한 최우선적 방법으로 성과 평가 기준과 보상 정책을 바꾸기 시작했다.

예컨대, 매일 정시 운항하는 항공사 상위 5위 안에 컨티넨탈이 들어간다면, 모든 직원들에게 65달러의 보너스를 지급할 것이라는 내용의 새로운 시책을 발표한 것이다. 당시 컨티넨탈 항공은 연발연착으로 인해 매일 6백만 달러의 손실을 보고 있었다. 시행 첫 번째 달은 7회의 연발연착이 있었으나, 이 횟수는 점점 줄어들었다. 두 번째 달에는 4회, 세 번째 달에는 단 한번 연착한 것이다. 연발연착을 줄인 효과는 매우 컸다. 이듬해에 컨티넨탈은 5억 5,600만 달러의 이익을 거둔 것이다. 이에 대해 고든 버튼은 “우리는 전략 수립에 많은 시간을 할애하지 않는다. 그보다 우리는 확실하게 실행되도록 하는데 더 많은 시간을 할애한다”고 이야기한다. 사례가 말해

“구성원들이 중요한 일에 집중하도록 하기 위해서는 달성해야 할 성과에 대해 명확한 평가 기준을 제시할 필요가 있다.”

“적합한 인재를  
적재 적소에 배치하는  
인재 활용술을  
갖추는 것도  
매우 중요하다.”

주듯이, 간단 명료한 전략과 더불어 분명한 성과 목표와 보상이 어우러질 때, 구성원들의 사고나 행동 방식, 일하는 방식도 올바른 방향으로 수정될 수 있다.

## 6. 탁월한 인재 활용술

GM의 전설적인 경영자였던 알프레드 슬로안(Alfred Sloan) 회장은 “기업이 사람을 배치하는 데에 4시간도 투자하지 않는다면, 이를 만회하는 데는 400시간 이상이 필요하다.”라고 말한 바 있다. 업무를 수행하는 인재가 그 일과 궁합이 맞지 않는다면 높은 성과를 기대하기 힘들고, 최악의 경우에는 오히려 큰 문제만 야기할 수도 있다는 의미다. 그 일을 가장 잘 할 수 있는 사람이 그 자리에 배치될 때 성과도 높아질 수 있고, 당사자도 자신이 수행하는 일을 통해 성취감과 자부심을 느낄 수 있다. 결국 인재들이 자신이 보유한 역량을 제대로 발휘할 수 있게 되는 것이다. 이에 대해 뉴욕 주립대학(SUNY)의 브라이언 벡커(Brian Becker) 교수는 “아무리 우수한 인재라 하더라도 적합한 자리에 배치되지 않는다면 자신의 역량에 맞는 공헌을 할 수 없다”라고 말한다. 따라서 그 일에 적합한 인재가 그 일을 할 수 있도록 적재 적소에 배치하고 활용하는 인재 활용술을 갖추는 것도 매우 중요한 포인트라 하겠다.

여기서 애플(Apple)사의 사례는 좋은 본보기가 된다. 현재 애플사의 모든 디자인을 총괄하고 있는 조나단 아이브(Jonathan Ive)는 주로 욕실 인테리어 디자인을 하던 사람이었다. 애플로부터 파워북(Powerbook)의 프로토타입 디자인을 의뢰받았던 것이 계기가 되어 애플에 입사한 후, 4년 만에 애플 디자인팀의 책임자로 올라서게 된다. 전혀 다른 분야에서 디자인 일을 해 왔지만, 애플은 조나단 아이브야말로 애플다운 디자인을 맡아줄 최적의 인재라고 생각하고 과감한 인사를 단행했던 것이다. 이를 통해 애플은 독창적인 디자인의 iPod과 iMac을 얻을 수 있었다.

애플사의 사례에서 볼 수 있듯이, 인재의 적재 적소 활용은 성과 창출의 결정적인 역할을 하는 경우가 많다. 그러나, 현실적으로 모든 기업이 이를 과감하게 실천하는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 수 많은 구성원들이 보유하고 있는 역량이나 선호도를 일일이 파악한다는 것 자체가 사실상 불가능하기 때문이다. 이런 장애 요소를 극복하기 위해 선진 기업들이 주로 활용하는 방법이 바로 내부 공모제(Internal

Job Posting)나 직무 전환 배치이다.

예를 들어, 다우 코닝(Dow Corning)의 경우, ‘사내 희망 직책 지원 제도 (Internal Job Posting)’를 활용해 구성원들이 스스로 세운 경력 개발 계획에 따라 근무 지역이나 업무를 선택할 수 있도록 하고 있다. 이에 대해 코닝사의 CEO 스테파니 번스(Stephanie Burns)는 “자발적으로 일하고 최선을 다해 원하는 결과가 나올 수 있는 기업이 진정으로 건강한 기업이다”라고 얘기한다. 또한 직무 전환 배치와 관련한 GE의 사례도 주의 깊게 살펴볼 필요가 있다. 사실 GE는 ‘활력 곡선(Vitality Curve)’를 활용하여 저성과자를 퇴출시켰던 것으로 유명하다. 하지만, GE가 퇴출 시스템을 가동할 때 꼭 빼놓지 않는 관행이 있다고 한다. 퇴출 이전에 저성과의 원인이 혹시 적성에 맞지 않는 업무에 배치되어 있기 때문일 수도 있다는 점을 고려하

“애플의 사례는 인재의 적재적소 배치가 성과 창출에 결정적인 영향을 미친다는 사실을 보여준다.”

## 열정을 최우선적으로 고려하는 AES사

경영 컨설팅사인 액센추어의 토마스 크랙(Thomas Kraack)은 역할에 맞는 사람을 배치함에 있어서 한 가지 더 고려해야 할 요소가 있는데, 바로 ‘그 일을 맡겼을 때, 열정을 가지고 수행할 것인가’의 여부라고 말한다. 미국의 발전 설비 업체인 AES사는 이 말의 중요성을 잘 보여주는 사례이다.

AES사는 사람을 채용하거나 배치할 때, 후보자가 가지고 있는 일에 대한 태도와 열정을 가장 중시하는 것으로 유명하다. 그 이유는 직원들이 자신이 하고 싶어하는 일을 맡게 되면, 자신의 부족한 부분을 어떻게든 배워서 주어진 일을 해낼 것이라 믿기 때문이다.

일례로 1990년대 중반에 코네티컷 발전소의 기술자들이 회사의 유휴 자금을 재투자하는 업무를 해보고 싶다고 요청한 적이 있었다. 당시 코네티컷 발전소에는 약 1,200만 달러의 유휴 자금이 있었다. 발전소에서 기계만 만지던 사람들에게 이런 거금을 맡긴다는 것은 쉽지 않은 일이다. 그럼에도 불구하고, 당시 CEO였던 로저 샌트(Roger Sant)와 데니스 바케(Dennis Bakke)는 흔쾌히 승낙한다. 기술자들은 외부에서 강사를 데려와 재무와 투자의 기초부터 공부를 시작했다. 이들의 학습 속도는 엄청났다. 몇 주 지나지 않아 기술자들은 월스트리트의 중개인들이 어떤 거짓말을 하고 있는지를 알아차릴 정도가 되었고, 3개월 후에는 본사의 재무 전문가들보다도 높은 수익률을 올렸다.

자료 : Organizing for Empowerment, Harvard Business Review, 1999

“업무에 대한 흥미와 열정도 인재 활용시 고려해야 할 중요한 요소 중 하나다.”

여 새로운 업무로 전환 배치하는 과정을 반드시 거치도록 한다는 것이다.

아울러 인재 활용술을 전개할 때 명심해야 할 점이 하나 있다. 바로 ‘그 일을 맡겼을 때, 얼마나 열정을 가지고 그 일을 수행할 것인가’의 여부를 먼저 고려해야 한다는 점이다. 아무리 능력이 뛰어난 사람이라 할지라도 그 일에 흥미를 갖고, 열정을 보이지 않는다면 그 결과는 불을 보듯 뻔하기 때문이다. 다소 역량이 부족하다 하더라도 자신이 하고 싶어하는 일을 맡게 된다면, 구성원들은 자신에게 부족한 역량이나 지식을 어떻게든 배워서 주어진 일을 해내려 할 것이기 때문이다(박스 사례 참조).

## 7. 생각하는 인재의 육성

마지막으로 일하는 방식의 근본적 변화를 위해서는 생각하는 인재를 육성하는 노력도 있어야 한다. 생각하는 인재란 ‘어떤 사안에 대해 주도적이고 깊이 있게 고민하고, 논리적이고 창의적으로 문제 해결에 나설 수 있는 사람’을 말한다. 솔직히 생각하는 능력은 하루 아침에 길러지는 것이 아니다. 때문에 신입 사원 때부터 이러한 습관을 키우는 것이 매우 중요한데, 이에 대해 전문가들은 “우리 나라 기업들이 특히 취약한 부분이다”라고 지적한다.

일례로, 외국계 글로벌 기업에서 오랫동안 근무한 경험이 있는 한 임원은 국내 기업의 경쟁력이 낮은 이유로 ‘생각하는 인재 부족’을 지적했다. “국내 기업에서 일하는 직원들의 모습을 자세히 관찰해 보면, 신입 사원 시절이나 중간 관리자들까지도 윗사람이 시키는 일을 수동적으로 처리하는데 급급한 것 같다. 전체적인 구도를 살펴봐거나 어떻게 스토리가 흘러가는지를 이해하고 더 나은 방식을 고민하기 보다 주어진 시간 내에 주어진 일만 끝내려 한다. 왜냐하면, 주어진 일을 정해진 시간 내에 끝냈는가 여부에 의해 자신의 평가가 결정되는 경우가 많기 때문이다”라고 말한다.

반면, 선진 기업들은 신입 사원 때부터 깊이 고민하는 습관을 키우는데 주력하고 있다. 예컨대, 강한 인재를 길러내는 것으로 유명한 도요타의 경우를 보자. 동사에서 신입 사원에서부터 중간 관리자에 이르기까지 “지시한 일을 수동적으로 하기보다는 무엇이든지 개선할 곳이 있는지 찾아, 그 해답을 고민하라!”라고 강조한다.

### III. 맺음말

지금까지 성공 기업의 일하는 방식의 주요 특징과 사례를 통해 우리 기업이 개선해 나가야 할 포인트를 짚어 보았다. 우리 기업들이 글로벌 수준의 경쟁력을 갖추기 위해서는 일하는 방식의 혁신이 선택이 아닌 필수적인 과제가 되고 있다. 가치 있는 일への 집중, 집중 근무의 습관화, 믿고 맡기는 임파워먼트, 관성과 타성의 극복, 명확한 성과 기준 제시, 탁월한 인재 활용술 등 무엇 하나 중요하지 않은 것이 없어 보인다.

하지만, 여기서 꼭 하나 짚고 넘어가야 할 점이 하나 있다. 외국 선진기업들의 기업의 관행이나 제도 등을 단지 모방한다고 해서 우리의 일하는 방식이 근본적으로 바뀔 것이라는 기대는 금물이라는 것이다. 어찌 보면 일하는 방식은 오랜 세월 동안 기업 나름대로 일구어낸 기업의 문화이자 노하우(Know-how)이기 때문이다. 따라서, 한번에 모든 것을 따라잡겠다는 욕심보다는 장기적 관점에서 꾸준히 구성원들의 마인드는 물론 제도나 관행을 개선해 가려는 노력이 있어야 한다. 이것이 습관으로 자리잡을 때야 비로소 우리의 일하는 방식도 변해 있음을 확인할 수 있을 것이다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)

“일하는 방식을 바꾸기 위해서는 장기적인 관점하에 기본에 충실한 변화를 추구해야 한다.”

#### 〈참고문헌〉

A Bias for Action : How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time, Heike Bruch & Sumantra Ghoshal, *Harvard Business School Press*, 2004, 5.

Creating a High Performance Culture, *Corporate Leadership Council*, 2002

Leading Change When Business is Good, *Harvard Business Review*, 2004

Organizing for Empowerment, *Harvard Business Review*, 1999

OECD Factbook, 2007