

대한상의 브리프

김성남 머서코리아 상무이사



제77호 2018년 8월 20일



편집자주

최근 기업문화를 선진화하고자 하는 기업들의 노력이 커지고 있지만, 성과는 다소 부족한 것이 사실입니다. 이에 기업들이 기업문화 개선과정에서 빠지기 쉬운 고정관념을 분석하고 해결방안을 모색하고자 합니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

기업문화 개선을 가로막는 ‘고정관념 5가지’

최근 조직문화 개선에 대해 기업들의 관심이 커지고 있다. 4차 산업혁명 환경에 적응하기 위해 더 빠르고 유연한 조직이 필요하기도 하고, 기업문화에 민감한 신세대에게 어필하기 위해서이기도 하다.

우리 기업들도 정시퇴근 운동, 1 page 보고서, 호칭 파괴, 타운홀 미팅 등 다양한 기업문화 개선을 시도하고 있다.

하지만 이러한 시도들이 조직의 근본적인 변화로 이어진 성공사례는 많지 않다. 기업들은 조직의 근본적인 문제를 해결하지 못하고 피상적 캠페인만 반복하다가 ‘청바지 입은 꼰대’가 되곤 한다.

이는 기업들의 개선의지나 노력이 부족해서가 아니다. 기업문화에 대한 명확하지 않은 인식과 고정관념 때문에 개선활동 과정에 비효율이 생기고 있다.

따라서 비효율을 줄이기 위해서 기업문화 개선활동에 대한 인식을 재점검할 필요가 있다. 이제부터 조직문화 개선에 장애가 되는 고정관념들을 살펴보자.

고정관념 ①

직원 복지가 기업문화다?

기업은 직원들에게 다양한 복지를 제공한다. 직장인들이 모이면 흔히 비교하는 것도, 노조의 주요 관심사도 복지다.

매년 ‘일하기 좋은 기업’ 명단이 발표되면 선정된 기업들이 어떤 복지제도를 운영하는지가 화제가 된다. 사내 운동시설, 어린이집, 호텔급 식사, 안식년 휴가 제도 등 종류도 다양하다.

하지만 돈으로 직원 마음을 모두 살 수는 없다. 복지는 직원들의 불만을 줄이고 업무수행에 집중할 수 있도록 만들어주는 보조장치에 불과하다. 구글의 인사담당 부사장 새넌 디건 역시 “복리후생이 구글 문화는 아니다. 비즈니스 수행에 필요한 비용일 뿐”이라고 말한 바 있다.

[기업문화 개선활동에 대한 인식]



※ 출처 : 대한상의, ‘한국 기업의 기업문화와 조직건강도 2차 진단 보고서’, 2018



[국내 기업의 사내 헬스장 사례]



※ 출처 : 현대제철 홈페이지(<https://www.hyundai-steel.com>)

한번 만든 복지를 없애기란 쉽지 않다. 여유 있을 때 늘린 복리후생이 허리띠를 졸라매야 할 시기에 걸림돌이 된다. 있던 복지를 없애면 직원의 사기가 바닥으로 떨어진다.

물론 복지는 필요하다. 다만 선심성으로 무작정 늘리면 안 된다는 뜻이다. **직원들의 필요를 잘 헤아려 최적 비용으로 스마트하게 복리후생을 제공해야 한다.**

고정관념 ②

진단하고 평가만 하면 좋아진다?

기업문화 개선활동에서 빠지지 않는 것이 진단이다. 대표적으로 조직몰입도, 핵심가치 진단, 리더십 평가 등이 있다. 웬만한 대기업 계열사 직원들은 진단 시즌인 9-10월이 되면 최소 2-3개, 많으면 4-5개의 설문을 하느라 진땀을 뻘다.

그래서 주요 그룹사들이 진단을 통합하고 줄이는 추세다. 한 예로 대기업 계열사 A사는 각 부서에서 운영하던 4개 설문을 하나로 통합했다.

잘 설계된 진단을 통해 구성원들의 생각을 객관적으로 파악할 수 있지만 진단을 한다고 기업문화가 저절로 좋아지는 것은 아니다. 직원 설문을 통한 진단 시 몇 가지 유의해야 할 사항이 있다.

첫째, 바뀌는 것 없이 진단만 자주 하면 구성원들이 **실망한다**. 진단은 ‘구성원들 목소리를 반영해 필요한 부분을 바꾸겠다’는 전제 하에 이뤄져야 한다. 진단만 하고 개선하지 않으면 구성원들의 신뢰를 잃게 되어 조직의 변화관리가 오히려 더 어려워진다.

둘째, 설문을 너무 자주 하면 ‘**설문피로(survey fatigue)**’가 생긴다. 설문피로의 가장 일반적인 문제가 결과 왜곡이다. 문항을 읽지 않고 기계적으로 답변하기 때문이다. 왜곡된 결과를 가지고 개선을 추진한다면 실패가 불 보듯 뻤하다.

셋째, 무리하게 평가에 반영하면 왜곡의 위험이 있다. 평가하면 누구나 신경을 더 쓴다. 문제는 진단결과를 개인 평가에 반영한다고 했을 때 개개인이 솔직히 응답하지 않아 진단이 왜곡될 수 있다는 점이다. 평가에 반영하더라도 최소한 1-2년 정도 진단에 대해 익숙해진 후에 임원만을 평가에 반영하는 정도가 적절하다.

고정관념 ③

전담조직만 기업문화를 책임진다?

기업문화를 중시하고 충분한 투자를 하더라도, 전담조직 위주로 변화를 추진하면 실패하기 쉽다. 리더가 직접 나서지 않으면 기업문화 변화를 이뤄내기 어렵기 때문이다.

기업들을 만나보면 ‘어떻게 현업 리더가 기업문화에 대해 책임감을 갖게 할 것인가’에 대해 고민을 많이 한다.

사업담당 임원들은 사업 목표만 달성하면 기업문화와 같이 ‘부차적인 것들’은 지원조직에서 해주면 되지 않느냐는 생각을 가진 경우가 많기 때문이다.

그러나 기업문화는 전사가 변화해야 하는 문제이기 때문에 특정 조직이 십자가를 지는 형태가 돼서는 안 된다. 최고경영자가 직접 나서서 진두지휘하지 않으면 특정 부서에 책임이 쏠리거나 추진력이 부족해져서 프로젝트가 엇나갈 수 있다.

일례로 조직 전체의 몰입도 결과가 인사담당 임원만의 성과지표(KPI)인 경우가 있었다. 현업 임원은 자기 조직의 몰입도가 낮게 나와도 전혀 책임을 느끼지 않았고, 인사나 기업문화 담당조직은 나름대로 노력했다는 것을 보여주기 위해 기업문화의 본질과 거리가 먼 이벤트 위주 업무만 추진했다.

기업문화 담당조직에 힘이 없어도 문제다. 대기업 B사의 경우 팀장 포함 3명이 비전, 기업문화, 사내소통 등을 담당했는데, 회사 내에서 그저 ‘방송반’ 정도로 인식되고 있었다. “하는 일도 없는 기업문화팀이 없어지면 좋겠다”고 극언을 하는 구성원도 있었다. 이렇게 입지가 좁아지다 보면 할 수 있는 일이 더 없어지게 된다.

진짜 훌륭한 조직문화를 가진 기업에서는 창업자나 CEO가 직접 조직문화를 챙긴다. 그리고 기업문화라고 일을 따로 만들기보다 이미 하고 있는 일 속에 새로운 문화가 스며들도록 한다. 물론 전담조직이 필요할 수 있다. 하지만 해당 부서에 힘을 실어주는 것과 완전히 일임하는 것은 다르다는 사실을 명심해야 한다.

고정관념 ④

갈등이 없으면 좋은 기업문화다?

최근 국내외적으로 펀(fun) 경영, 행복 경영 등이 인기를 끌었다.

물론 행복과 같은 긍정적인 정서에 기반한 문화가 조직 활력 향상에 도움이 되기도 하지만, 만병통치약은 아니다.



[긍정적 정서를 강조하는 펀(fun) 경영]



※ 출처 : 한국씨티은행 홈페이지(<https://www.citibank.co.kr>)

사람이 불행할 때 성과가 떨어지는 것은 사실이지만, 행복한 것이 꼭 업무 몰입으로 이어지지는 않는다. 긍정 정서를 지나치게 강조하면 직원들의 주의력이나 위험인지 능력이 부족해져 실행력이 떨어진다고 한다.

구성원, 부서 간 갈등도 마찬가지다. 조직 분위기를 해칠 정도라면 문제지만 모든 갈등과 논쟁을 없애야 하는 것은 아니다. 전혀 갈등이 없다는 것은 일을 하지 않거나, 공통분모가 없거나, 무관심하다는 뜻이기 때문이다.

예를 들어 개발 부서와 마케팅 부서가 언성을 높이면서 회의를 한다고 너무 걱정할 필요 없다. 직원들이 회사를 위해 옳은 선택을 하려고 소신을 펼친다는 것이 어찌 보면 그 조직이 건강하다는 증거일 수 있다.

고정관념 ⑤

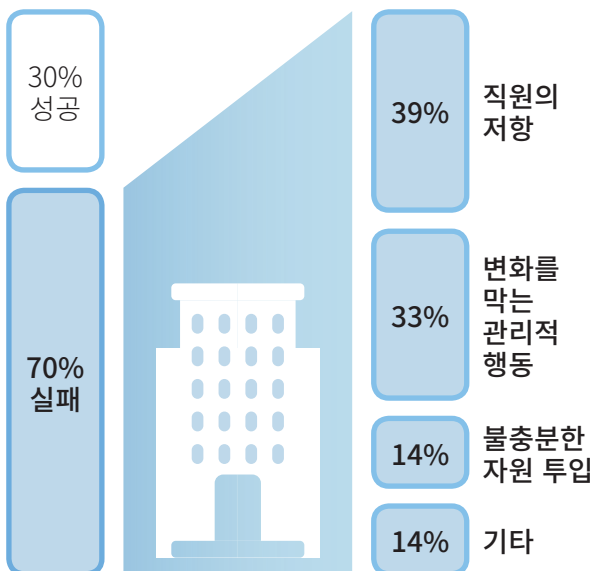
변화관리를 프로젝트 이후에 한다?

문화를 바꾸는 것이 오랜 기간에 걸쳐 각인된 생각과 행동을 바꾸는 작업인 만큼, 긴 호흡으로 변화과정을 관찰하고 주기적으로 조정해나가야 한다.

‘변화관리’의 성공률은 그리 높지 않다. 맥킨지 파트너인 스콧 켈러와 콜린 프라이스가 조사한 결과에 따르면 지난 20여 년간 기업의 변화관리 성공률은 30%에 불과하다고 한다. 조직과 문화를 변화시킨다는 것이 얼마나 어려운 일인지를 잘 보여주는 사례다.



[변화관리의 성공률과 실패원인]



※ 출처 : Scott Keller & Colin Price, 'Beyond Performance', 2011

변화관리를 어려워하는 이유가 여러 가지 있겠지만, 가장 큰 문제는 변화관리를 바라보는 기업의 인식이다. 프로젝트를 잘 하고 나서 그때부터 후속관리를 하겠다는 생각 말이다.

국내 대기업 C사의 경우 상당한 비용과 6개월의 시간을 투자해 대규모 프로젝트를 진행했고, 13개의 기업문화 개선과제를 도출해냈다. 하지만 중간에 경영진 보고만 몇 차례 했을 뿐 하위 조직이나 구성원에게 진행상황이나 의견 공유를 전혀 하지 않았다.

컨설팅이 종료된 후에야 담당부서가 13개 개선과제를 대대적으로 공표하며 실행에 나섰고, 1년 동안 겨우 1개 과제만 성공적으로 실행하는 데 그쳤다. 나머지 12개 과제는 효과 없이 흐지부지되거나 임직원 반대에 부딪혀 아예 시도조차 못했다.

이런 사례를 보면, 프로젝트와 변화관리를 구분하는 것부터가 잘못이라는 것을 알 수 있다. 프로젝트가 곧 변화관리, 변화관리가 곧 프로젝트여야 한다.

시사점

이러한 고정관념들이 생기는 이유는 무엇일까? 대부분 ‘기업문화=분위기’라는 생각 때문이다. 실제로 기업들의 개선 노력도 사내 분위기 조성 수준에 머무르곤 한다.

기업문화는 업무과정 중에 구성원들의 행동, 사고방식 등을 관통하는 내면화된 가치관이다. 따라서 기업문화를 개선하려면 소통과정, 업무프로세스 등 ‘일하는 방식’에 대한 전반적인 개선이 필요하다.

근본적 처방 없이 분위기만 바꿔보려는 노력은 실패하기 쉬울 뿐 아니라 구성원들에게 회의감을 주고 업무효율도 떨어뜨린다. 진정 기업문화 개선을 바란다면 근본적, 총체적 변화를 통해 ‘일할 맛 나는 회사’로 바뀌어야 한다.

국내·외 경제지표

2018년 8월 20일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2016	2017 ^(E)	IMF		OECD	
			2018 ^(P)	2019 ^(P)	2018 ^(P)	2019 ^(P)
한국	2.8	3.1	3.0	2.9	3.0	3.0
세계	3.2	3.7	3.9	3.9	3.8	3.9
미국	1.5	2.3	2.9	2.7	2.9	2.8
중국	6.7	6.9	6.6	6.4	6.7	6.4
일본	1.0	1.7	1.0	0.9	1.2	1.2
EU	2.0	2.4	2.2	1.9	2.2	2.1

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2016	2017	'18.2월	3월	4월	5월	6월	7월
원/달러	1,161	1,131	1,080	1,072	1,068	1,076	1,093	1,123
원/엔(100엔)	1,068	1,009	998	1,011	994	981	993	1,008
원/위안	174.4	167.5	171.0	169.6	169.8	169.2	169.1	167.1
원/유로	1,283	1,276	1,332	1,323	1,312	1,272	1,275	1,312
유가(Dubai)	53.8	53.2	62.7	62.7	68.3	74.4	73.6	73.1

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2016	2017	'18.2월	3월	4월	5월	6월	7월
산업생산	3.0	2.3	-1.2	-0.6	1.9	1.6	0.0	-
소매판매	3.9	1.9	6.5	7.0	5.4	4.5	4.0	-
설비투자	-1.3	14.1	9.5	0.1	1.6	-3.7	-13.8	-
수출	-5.9	15.8	3.3	6.0	-1.5	13.2	-0.2	6.2
수입	-6.9	17.8	15.2	5.4	14.7	12.8	10.8	16.2

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준