가치창조경영을 위한 종업원가치 제고: 사례연구 (Enhancing Employees Value-Added for Value Based Management: A Case Study)

신재준, 이정훈, 민병욱
한국통신 경영연구소

ABSTRACT

Change in business has ushered in new corporate value for the success of the future. Excellent companies understand this and seek to realise the new value to procure their status in the market.

The new corporate value is composed of those of employees', customers' and shareholders', and of these three, the first is the footing for improving the others. Korea Telecom has measured employees' value every year since 1998 with an eye to achieving corporate vision, Cyberworld Leader. In this paper, we analyse the case of two leading telcos to enhance employees' value. After that, we explicate the goals, concepts and future directions of the analysis of employees' value in Korea Telecom.

1. 서론 및 연구목적

기업환경이 급속도로 변화하고 있다. 이제 단기간의 금전적 성과에 근거한 재무분석만으로는 기업의 성과를 설명하기가 어렵게 되었다. 재무분석은 기업의 과거 활동에 초점을 맞추고 있어 동태적 환경 하에서 기업의 성과를 향상하고 유지하는데 필요한 미래 가치를 등한시할 수밖에 없기 때문이다.[1)]

급변하는 환경과 함께 기업간의 경쟁 또한 협소한 국내시장을 벗어나 국경 없는 무한경쟁의 시대로 접어들고 있다. 따라서 장기적 관점에서 기업의 성과를 향상하고 유지할 수 있는 "새로운 기업가치"의 창출 없이는 기업이 살아남기가 어려워지고 있다. 그러면 기업이 추구해야 할 기업가치란 무엇인가? 기업가치란 바로 종업원, 고객 그리고 주주의 가치이다. 따라서 가치창조경영이란 기업의 전략을 가치창출에 맞추고, 종업원, 고객[2)] 및 주주 가치의 상생을 통해 기업가치의 극대화를 추구하는 경영철학이라 할 수 있다.[3)]

그런데 기업가치란 외부 고객에 의해 향유될 때 진정한 가치라 할 수 있다. 즉 기업가치란 서비스나 상품을 제공하는 사업자나 기업이 아닌 그것을 수용하게 되는 고객에 의해 정의되어야 한다. 따라서 기업가치의 최종목표는 고객가치의 향상과 이를 통한 주주가치의 향상이라 할 수 있다. 여기서 명심해야 할 것은 이러한 가치를 창조하는 기업가치경영의 출발점은 바로 "사람"이며, 따라서 기업가치의 기반은 "기업을 구성하고 있는 종업원들이 창출한 가치"라는 사실이다.[4)] 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위해 기업은 고객에게 가치 있는 상품과 서비스를 제공하고 이를 통해 기업의 성과를 높임으로서 주주가치를 극대화한다. 하지만 이러한 가치창조경영은 종업원가치의 극대화 없이는 불가능하다.

한국통신은 세계적인 통신사업자로 도약한다는 취지 하에 "사이버월드 리더"라는 기업비전을 설정하고 이를 실현할 목적으로 종업원가치 개선에 노력하고 있으며, 이에 대한 종업원의 관심 또한 점차 높아지고 있다. 이에 1998년부터 설문과 면접을 통해 매년 한 차례씩 종업원가치를 측정하면서, 이를 바탕으로 종업원가치창조를 위한 시스템 개발을 계획하고 있다. 본고에서는 우선 종업원가치가 무엇인지 알아본 후, AT&T와 BT를 중심으로 해외 우수통신사업자의 종업원가치창조사례를 살펴볼 것이다. 또한 한국통신이 종업원가치측정을 시작하게 된 취지와 종업원가치측정을 위한 측정항목 및 기본모형에 대해서 설명하고자 한다. 그리고 마지막으로 종업원가치분석이 기업에서 어떻게 활용되어야 하는지 그 발전방향을 제시함으로서 "종업원중심의 가치창조경영의 구체적 방법론"을 모색코자

---

1 송경근, 성시중 역, *가치실현을 위한 통합경영지표 BSC*, 서울: 한언, 1998, p 54.

2 고객에는 다양한 이해관계집단도 포함된다.

3 박순풍 역, *기업가치평가*, 서울: 경문사, 1998, p 3.

4 예전에는 포춘 500대 초유량기업들의 성공지표로 이익이나 투자수익, 자산, 매출액 등의 사업결과를 강조하였다. 그러나 최근들어 기업이 고객에게 제공하는 서비스의 질이나 직원들이 누리는 삶의 질을 강조하고 있다.
김홍민 역, *가치경영-성공적인 500대 기업이 되는길*, 서울: 창현출판사, 1997.

한다.

2. 종업원가치의 개요

21세기 급변하는 경영환경 속에서 기업이 지속적인 성장을 유지하기 위해서는 이러한 환경을 헤쳐나갈 우수한 인재를 확보하고 유지하는 것은 물론, 이들이 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 "일할 맛 나는 직장"을 만들어야 한다.[5] 포춘(Fortune)지는 "일하고 싶은 100개의 직장"을 매년 선정하고 있는데, 여기에 선정된 기업은 다른 회사들에 비해 높은 평균주가상승률을 기록하고 있다. 이는 종업원이 자신의 가치를 실현할 수 있는 직장의 기업가치가 그렇지 않은 회사의 기업가치보다 높다는 것을 보여준다.[6] 이러한 실증적 자료에서 보듯이 고객가치와 기업가치를 높이는 요인으로 종업원가치가 기업현장에서 폭넓은 공감과 지지를 얻고 있으며, 따라서 해당기업 특유의 환경과 여건을 감안하여 자사에 맞는 지표와 측정방법이 개발되고 있다.

종업원가치란 말뜻 그대로 "종업원에 의해 창출되는 가치"이다. 그런데 고객과 주주를 위한 가치 창출의 주체는 바로 종업원이며, 따라서 무엇보다 종업원의 욕구를 충족시켜야만 기업은 고객과 주주를 위한 가치를 효과적으로 창출하게 된다. 다시 말해 기업이 고객을 확보하고 이를 통해 성과를 제고하기 위해서는 고객과 장기적인 유대관계를 구축하고 이들의 신뢰를 얻어야 한다. 그런데 이는 사업부문 간의 상호협조와 고객을 위한 업무에 매진할 수 있는 열정과 능력을 갖춘 종업원을 필요로 한다.[7] 즉 종업원가치가 기업가치창출의 핵심인 것이다.[8]

그러면 북미대륙과 유럽을 대표하는 세계적 통신회사인 AT&T와 BT는 기업의 가치창조를 실현하기 위해 종업원가치경영을 어떻게 하고 있는지 알아보기로 하자.

3. 해외우수기업의 종업원가치창조 사례

3-1 AT&T의 사례

통신시장에서 독점적 지위를 누리던 AT&T는 1984년 미국 통신시장에 경쟁개념이 도입되면서 분할을 맞게 되고, 이 결과 그 동안 누려오던 독점적 사업자로서의 위상이 흔들리게 되었다. 이에 AT&T는 위기를 타개하고자 과거와 달리 고객의 실체를 인식하고 기업에 마케팅 개념을 도입하면서 경영혁신에 박차를 가하게 된다. 이와 더불어 AT&T는 1990년 경영혁신 수단으로 말콤볼드리지 경영품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award)을 선택하고 이의 평가기준을 내재화하기 위해 회장 품질상(Chairman's Quality Award)을 제정하여 전사업부문이 매년 응모토록 하였다. 또한 기업의 혁신을 지속적으로 추진한다는 취지 하에 1993년부터 종업원가치(PVA), 고객가치(CVA) 및 경제적 부가가치(EVA)를 사업실적 지표로 채택하였다. 즉 성취동기와 업무수행능력 중심의 종업원가치, 품질경영을 통한 고객가치, 그리고 주주가치 중심의 경영을 통해서 가치창조경영을 전개한 것이다.[9] 이를 순차적으로 살펴보면 AT&T는 우선 다양한 개념으로 구성된 종업원가치창조인자를 개선함으로서 종업원에게 동기와 권한을 부여하고 문제해결능력을 양성한다. 이들 종업원은 스스로의 의사결정에 근거하여 행동하면서 고객의 가치향상을 위해 노력하고 이를 통해 조직의 생산성을 향상시킨다. 이는 결국 기업의 시장점유율을 향상시키고, 이 결과 기업의 최종가치인 주주가치가 증가한다.

AT&T에 따르면 종업원가치의 향상을 실현한 후 고객가치가 향상이 되는데는 약 3년 정도의 기간이 소요되며, 기업가치는 고객가치가 향상된 후 2~4개월 이후에 높아진다고 한다. 실제로 AT&T는 1989년 이후 1994년에 이르기까지 연평균 3%의 고객가치향상을 이룩하였으며, 이 결과 기업가치는 10% 정도 향상되었다.[10]

종업원가치측정을 위해 AT&T는 사원의견조사(AT&T Opinion Survey)라는 이름으로 6개월마다 한번씩 전사원을 대상으로 설문조사를 실시하고 있다. 1996년의 경우 종업원가치측정을 위한 조사항목은 목적과 목표, 경영진의 리더십, 품질/고객 중심, 존중, 팀웍, 혁신, 업무 효율성, 감독, 성장과 발전, 성과 평가, 급여와 복지제도, 회사 이미지/통합, 직무만족, 회사만족 등 14개 분야로 구성되었다.

3-2 BT의 사례

1980년대말 BT는 내부적으로 많은 유휴인력, 낮은 노동생산성, 원가절감 실패 등 낮은 조직효율성과 다양하지 못한 서비스로 인한 고객의 선택권 제한과 서비스의 지연, 2 세대나 뒤진 기술, 직원의 낮은 성취욕구 등 비효율의 표본이었다.[11]

---

5 송계전, "일하고 싶은 회사의 조건", *LG주간경제*, LG 경제연구원, 2000년 8월

6 *Fortune*, 10 January 2000, pp 68-79

7 AT&T School of Business, *Creating Business Value*, Course Material, 1995.

8 김기민, "가치창조경영의 출발점, 사원가치(PVA)", *통신시장*, 1999년 5월, 한국통신 경영연구소, pp 49-58.

9 민병욱, 조원균, *AT&T의 가치창조경영과 품질경영*, 한국통신 경영연구소, 1997년 10월, p 34, 51.

10 김기민, *전게서*

11 조항윤, "BT의 사원만족도조사 사례와 시사점", *경영과 기술*, 한국통신, 1999년 1월호, p 84.

게다가 1990년대 초부터 불어닥친 통신산업 민영화와 신규사업자들의 시장진출로 BT는 생존을 위한 새로운 전략을 모색하지 않으면 안될 상황이었다. 이에 BT는 총체적 품질경영(TQM: Total Quality Management)시스템을 도입하였으나 오랜 독점시절 축적된 조직의 비효율성과 변화에 대한 종업원들의 저항은 이러한 BT의 노력을 어렵게 하였다. 따라서 BT는 무엇보다 기업구조와 종업원에 초점을 맞추고 경영혁신을 추진하게 되었는데 이 때 기준으로 삼은 것이 유럽품질상(The European Quality Award)의 품질 기준이었다. 이 상은 뛰어난 경영활동을 이룩한 조직에게 주어지며 기업전체, 기업의 개별부서 및 공공조직이 그 대상이 된다.[12] 이 후 BT는 매년 전사원을 대상으로 CARE(Communicatios and Attitude Research for Employees)라는 자체 시스템을 통해 직무, 팀, 보상과 인정, 업무환경, 성과관리, 관리자의 리더십, 회사 충성도 등 7개 부문에서 종업원 만족도를 측정 분석하고 이를 경영개선에 활용하고 있다.[13] 또한 분석결과를 사내 여러 부서끼리 공유할 뿐 아니라, 영국을 포함한 전 유럽의 우량기업들과 비교함으로써 개선점을 찾으려 노력하고 있다. 이 결과 BT는 1996년과 1997년 기업전체가, 그리고 1999년에는 BT Yellow Pages와 BT Northern Ireland가 유럽품질상을 수상하는 개가를 올렸다.[14]

BT와 AT&T는 치열해지는 경쟁을 극복하고 주도적 사업자로서의 위상을 유지하기 위한 전략적 방안을 모색하던 중 종업원이 기업성과의 출발점이라는 것을 인식하였다. 이에 종업원가치경영을 통해 고객가치와 주주가치를 제고하는데 전사적인 노력을 경주하였다. 두 회사의 차이점은 BT의 경우 통신시장의 민영화를 맞이하여 조직구조를 개선하고 종업원의 만족도를 높이면서 기업경영의 효율성을 향상시키려는데 일차적 목적이 있었던데 비해, AT&T는 기업의 성과를 제고함은 물론 이와 관련하여 경영자에게 부여할 보상의 근거를 마련하는데 그 초점을 맞추었다는데 있다. 주목할 것은 두 회사 모두 종업원가치분석에 그치지 않고 종업원가치를 높이기 위해 다양한 시스템을 도입 활용하였다는 점이다. AT&T의 경우 사원들이 최고경영진에게 전자메일이나 직소핫라인(800 Numbers)을 사용하여 언제든지 자신의 의견을 개진하도록 하였으며, 제안프로그램(Your Ideas, Your Universe), 경영진과의 만남(Meeting of the Minds)을 통해 회사경영에 지속적인 피드백을 할 수 있게 하였다. BT는 CARE 분석의 결과를 인사관리 전략에 활용하면서 미진한 부분을 보완하기 위해 여러 형태의 제안제도(Speak-up Live or Speak-up Line New Ideas) 외에, 리더십 프로그램(Leadership Programme), 사원참여 프로그램(Involving Everyone), 팀웍개발 프로그램(Leading Through Teamwork) 등 다양한 프로그램을 마련함으로서 종업원가치는 물론 기업가치를 제고하기 위해 노력하였다.[15]

4. 한국통신의 종업원가치 분석

4-1 도입배경 및 목적

국내 통신시장의 민영화 이후 치열한 경쟁에 직면하게 된 한국통신은 주도적 사업자의 지위를 유지하고 기간통신사업자로서의 의무를 수행한다는 취지 하에 기업성과를 제고하기 위한 노력을 경주하고 있다. 이의 일환으로 한국통신은 기업의 가치창출을 경영목표로 삼고 1998년부터 기업가치의 기반이 되는 종업원가치를 매년 측정 분석하고 있다. 이는 회사와 직무에 만족하고 동기부여된 직원만이 고객의 가치 향상에 노력하고, 이 결과 시장점유율과 주주의 가치, 즉 기업가치를 제고할 수 있기 때문이다.

한국통신은 종업원가치분석을 토대로 조직운영상의 문제점을 발견하고 개선할 예정이다. 이를 위해 종업원가치제고와 관련된 우수사례를 발굴하고 전사적으로 확산시키면서 모든 직원이 공유토록 할 방침이다. 또한 장기적으로 책임과 권한을 위양하여 조직단위별 책임경영체제를 정착시키면서 각 기관 및 사업본부별로 고객가치와 기업가치를 제고하도록 할 계획이다.

4-2 측정요소 및 분석틀

한국통신은 종업원가치를 보다 정확하게 측정할 목적으로 학계의 이론과 우수기업들의 실무모델을 기초로 위의 12개 개념을 활용하여 종업원가치분석틀을 구축하였다(그림1). 이 틀은 종업원가치요소를 종업원가치에 대한 동인(動因)개념, 종업원가치가 형성되는 과정개념, 그리고 종업원가치 형성의 결과개념으로 구분함으로서 종업원가치가 기업의 미래성과에 어떠한 영향을 주는지 측정하기 위한 것이다.

이를 토대로 한국통신은 종업원가치 측정을 위한 조사항목으로 "조직분위기", "기관장의 리더십", "조직의 혁신역량", "조직학습역량", "상사의 역할", "성취동기", "보상제도 운영현황", "직무만족", "조직몰입". "조직의 미래성과" "비전과 전략" 및 "인적자원개발" 등 총 12개의 개념(construct)으로 구성되었다. 1998년부터 1999년까지는 이 중 10개의 개념만 사용하여 종업원가치를 측정하였으나, 2000년에는 10개의 개념 외에, 시장환경과 기술의 급격한 변화에 대한 종업원의 가치를 파악하기 위해 "미래비전과 전략" 및 "인적자원개발" 등 2 개의 개념을 포함하였다. 각 항목이

12 http://www.efqm.org/award.htm
13 김기민, *전게서*
14 http://www.efqm.org/past.htm#1994
15 김기민, *전게서*

측정하고자하는 측정요소와 각 측정항목을 구성하고 있는 설문요소는 표 1과 같다.

그림 1 한국통신의 종업원가치분석틀

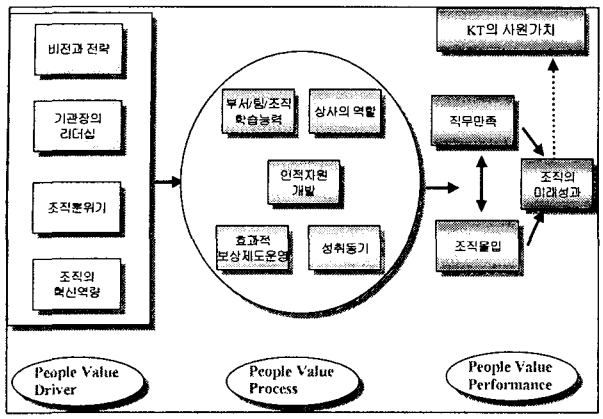


표 1 한국통신 종업원가치 분석요소

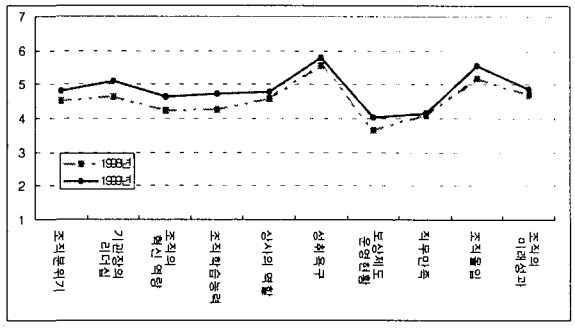
측정개념	측정요소	설문요소
조직 분위기	동료/상급자와의 공적/사적 관계	후원, 인정, 신뢰감, 공정성, 긴장감, 자율성, 변화지향성
기관장의 리더십	기관장의 업무적/인간적 리더십	지적자극 및 고취, 개인적 배려, 카리스마
조직의 혁신역량	경영진 및 동료직원의 혁신능력과 의지	경영진의 혁신주도, 사원의 참여, 경영진의 혁신역량
조직학습 능력	조직의 정보 공유 및 유통 능력	정보공유, 다양성
상사의 역할	직상급자의 업무적/인간적 리더십	정보통, 아이디어제시, 사업열정, 전략계획, 팀웍구축
성취동기	사원의 업무성취욕구	성취욕구
보상제도 운영현황	보상제도의 성과연계성 및 공정한 운영	공정한 보상제도 운영
직무만족	업무내용/결과에 대한 만족도	본원적 직무만족, 외재적 직무만족
조직몰입	회사에 대한 애정	조직충성도, 조직몰입, 조직동일시
조직의 미래성과	조직의 성과달성 능능력	조직 미래성과에 대한 기대
비전과 전략	비전과 실천전략의 인지 및 실행정도	비전과 실천전략 인지도/실행정도
인적자원 개발	체계적인 인적자원 개발 및 육성	체계적 인적자원 개발

4-3. 분석방법 및 결과

1998년과 1999년에는 약 350개 기관에서 9,000명 정도를 대상으로 표본조사를 실시하였다. 수집한 자료는 SPSS Win과 MS Excel을 사용하여 분석하였으며, 설문문항의 신뢰도와 조사항목들의 타당성을 엄밀하게 검증함으로서 개념적으로나 실증적으로 완벽한 설문조사가 되도록 노력하였다.

분석결과 전체적인 사원들의 성취욕구와 조직몰입도는 매우 높았던 반면, 보상제도의 운영과 직무만족도, 조직의 혁신 역량, 조직학습능력 등은 낮게 나타났다(그림 2). 즉 사원들은 회사 및 조직에 대한 애착과 일에 대한 성취욕구가 매우 높았으나, 보상제도가 공정치 못하고 소속조직이 변화에 둔감하다고 인식하고 있어 직무만족도가 낮아져 이 것이 전체 종업원가치에 영향을 미쳤다.

그림 2 1998년과 1999년 분석결과



한국통신은 2000년 하반기에 전직원을 대상으로 전수조사를 실시할 예정으로 있다. 이와 더불어 종업원가치와 관련한 문제점과 개선방안에 대한 의견을 전자우편을 활용하여 종업원들로부터 수렴하고 이를 바탕으로 종업원가치제고 방안을 마련할 계획이다.

5. 결론

회사에 만족하는 사원이 고객과 주주의 가치를 제고한다는 것이 가치창조경영의 기본철학이다. 이는 모든 경영활동이 종업원으로부터 비롯될 뿐 아니라 종업원들과 직·간접적으로 연관되어 있다는 것을 의미한다. 여기서 명심해야 할 것은 종업원가치분석이란 종업원의 인식을 측정하기 위한 수단에 불과하다는 점이다. 따라서 가치조사결과를 기초로 구체적인 종업원가치제고방안이 마련되지 않는다면 종업원가치분석은 무의미하다. 즉 기업의 비전, 사업전략, 조직개편이나 인사제도는 바로 종업원들의 가치제고에 초점을 맞추고 다루어져야 한다. 이에 한국통신은 분석결과를 바탕으로 종업원가치를 제고시킬 수 있는 다양한 전략적 방안을 모색하고 있다.