

# 생산성 향상을 위한 의식 전환



김 옥  
한국생산성본부 편집위원

기업내에서  
생산성을 올리지  
못하고 있는 간접부문이  
어쭙잖은 국회의원들처럼 강한  
발언권을 가지고 자신들의 정체되어  
있는 비생산성은 제쳐두고 직적부문에  
압력을 넣는 일이 있다면  
그런 기업은 수명이 다  
된 말기적인 기업이  
될 수 밖에 없다.

## 不況과 好況 混在하는 經營環境

불황과 호황이 혼재하고 있는 그야말로 불투명하기 짝이 없는 어제 오늘의 경영환경이다. 이럴때 기업들이 가장 절실하게 요구하게 되는 '사항'은 무엇인가.

두말할 것도 없이 사원들의 '자각'이다. 이 '자각'은 곧바로 작금과 같은 격변하는 경영환경일수록 우리 회사의 생산성을 어떻게 하면 높일 수 있는가의 생산성 의식제고와도 직결된다.

우리 모두가 아는 일이지만 산업사회에 있어 생산성을 높이는 일만큼 중요한 과제는 없다.

그 이유는 여러 가지가 있다. 이를테면 생산성이 붕급이라든가 임금의 향상을 가져다주는 물론, 나아가서는 우리들의 생활수준을 높여준다.

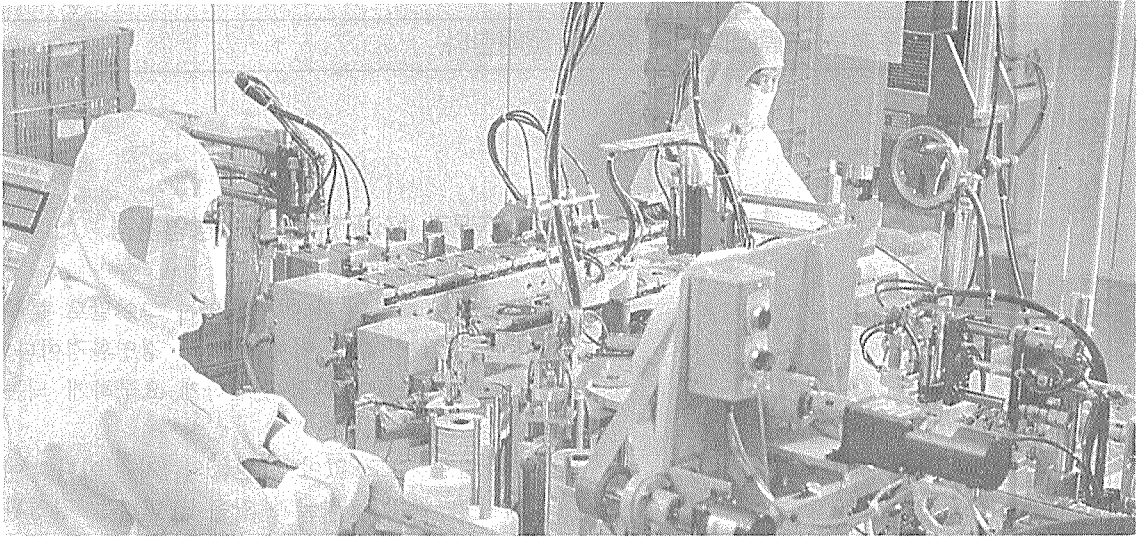
그뿐만이 아니다. 높은 생산성은 그 나라의 국제경쟁력을 받들어 주는 크나큰 기둥 구실을 한다.

다음으로 중요한 이유는 예컨대 生産的人間은 행복하기만 하다는 이유이다. 이런 사람들은 항상 마음이 충족되어 있는 사람들이라고도 할 수 있다. 자기 자신이 분골쇄신 노력한 데 대해 가치를 발견할 수 있기 때문이다.

지금까지는 급료를 올리면 생산성이 높아지는 것으로 흔히들 생각해 왔다. 일하는 사람들 개개인의 생산량에 따라 임금을 지급하는 제도, 즉 제품수량제 공임지급제도는 바로 이런 인식을 토대로 한 제도였다.

그러나 이처럼 단순하게만 생각해 왔던 임금과 생산성의 관계는 실은 것처럼 간단한 문제가 아니라 매우 복잡한 문제임을 유의해야 한다.

생산성을 높이기 위해 임금을 미끼로 근로자들을 부리는 등의 방법은 이제 고전적인 견본



기업에는 일정한 신진대사가 필요하다.

밖에 되지 않는다. 생산성향상을 위해 급료를 이용하는 방법은 도가 지난치면 갖가지 잡음을 일으키게 됨은 물론이다.

급료를 방패삼아 생산성 향상을 목표로 한 이른바 압력을 가하게 되면 근로자들의 반발을 유발, 이때문에 노조도 당연히 반발하게 된다.

결론부터 말해서 생산성제고는 인재를 어떻게 육성해서 어떻게 자사의 생산성 향상을 위해 이런 인재들을 기여케 하는냐의 문제라고 귀결지을 수 있다. 인재육성이야말로 생산성을 혁신시키기 위한 전략 중 가장 기본적인 요소가 되기 때문이다.

### 대기업을 이기는 중소기업

유럽생산성본부위원회는 1959년에 로마에서 열린 회의에서 '생산성'에 대해 이렇게 정의한 바 있다.

“생산성이란, 무엇보다도 정신상태를 말하며 기존하는 것의 발전과 부단한 개선을 지향하는 정신상태이다. 그것은 오늘은 내일보다도, 내일은 오늘보다도 향상된다는 확신이다. 그것은 또 조건변화에 우리네 경제생활을 부단히 적응시키는 작업이며, 새로운 기술과 새로운 방법을 적용시키려는 노력이며, 인간의 진보에

대한 신념이다.

이처럼 생산성의 개념 속에는 우리들 인간의 냄새가 물씬 풍기는 인간적인 측면이 다분히 내포되어 있다.

필자도 이같은 인간적인 측면을 중심으로 이 글을 이끌어 나가려 한다.

기업에 있어 인간은 무엇보다도 중요한 요소임은 말할 나위도 없는 일이다. “기업은 사람이다”라는 말은 영원한 명언이다.

이같은 영원한 명언에 따라 人材아닌 人財育成에 성공한 기업은 꾸준히 성장한다. 그러나 그렇지 못한 기업은 쇠퇴일로 밖에 없다.

일반적으로 '전략'이라는 말은 '시장전략' '상품전략' '판매전략' 등 여러가지 요소에 대해 쓰여진다. 그러나 勞務라든가 人事에 관해서는 '노무정책'이니 '인사정책'이니 하는 '정책'이라는 용어를 쓰는 경우가 통례로 되어 있다.

그런데 정책이라는 말은 원래 의젓한 느낌이 든다. 어떤 두려움마저도 느끼게 한다. 그래서 곤란하다는 생각이 든다.

흔히 무슨무슨 전략이니, 무슨무슨 전술이니 하는 '전략'이라든가 '전술'작전이 수립됨으로써 기업승부를 하게 된다.

이처럼 기업에서 가장 중요한 人材아닌 “人材戰略”(이런 말이 있는지는 모르지만)이 단단

히 수립돼 있지 않으면 모든 일은 도로아미타불이 된다. 어디까지나 인간이 최우선이 되어야 한다.

우리나라의 각 지역에서는 대기업과 중소기업간의 싸움이 계속 벌어지고 있는데 비교적으로 중소기업 쪽이 이기는 경우가 많다.

어떻게 해서 이길 수 있는가. 중소기업은 사람들이 목숨을 걸고 제일선에서 뛰고 있기 때문이다.

대기업은 어떤가. 지사장이니, 지점장 등은 학력이 뛰어난 인재들일테지만 중소기업 사람들 처럼 목숨을 걸고 뛰는 사람은 드물 것이다. 그래서 싸움에서 패배한다.

### 末期的인 企業 되어서야

기업이 인건비를 適正線으로 확보하고 있어야 됨은 기업의 생명에 관계되는 중요한 과제이다. 인건비를 적정선으로 확보하고 있어야 된다고 해서 기업이 구두쇠노릇을 해야 된다는 말은 물론 아니다.

오히려 다른 경비는 줄이더라도 인건비만은 그래도 여는 기업 못지않게 내놓지 않으면 사람들은 의욕을 잃는다. 만일 급료에 불만이 있어 퇴직들을 한다면 보충은 어려운 문제가 아닐 수 없다.

그렇다고 사람들이 그만 둘세라 별별 떨며 일을 시킨다면 처량한 얘기가 아닐 수 없다. 그래가지고는 좋은 일을 기대할 수 없게 된다.

줄 것을 올바르게 주고 시킬 일은 떼땀이 시키도록 한다. 만일 퇴직자가 생기더라도 즉시 보충할 수 있는 임금수준이 확실하게 있으면 된다.

그러기 위해서는 전사적으로 물이 편 곳이 있어서는 안된다. 즉 정채된 곳이 있어서는 안된다.

경영층이라고 해서 예외는 아니다. 신입사원 한명 정도가 제대로 일을 안하는 것 째은 큰 문제거리가 되지 않는다. 신입사원보다 몇배나 더 많은 임금을 받고 있는 중역이 이런 신입사원을 본뜨며 비실대는 일이야말로 중대문제라

고 하겠다.

직접부문은 생산성으로 '정채현상'을 판단할 수 있지만 간접부문의 정채현상에는 메스를 가해야 한다.

기업내에서 생산성을 올리지 못하고 있는 간접부문이 어쭙쭙은 국회의원들처럼 강한 발언권을 가지고 자신들의 정채되어 있는 비생산성은 체쳐두고 직접부문에 압력을 넣은 일이 있다면 그런 기업은 수명이 다 된 末期的인 기업이 될 수 밖에 없다.

### 신진대사가 있어야

기업에는 일정한 신진대사가 필요하다. "우리 회사는 직원들에게 잘 해줘 정착률이 좋다"는 것과 같은 얘기를 하는 사람이 있다. 그러나 문제는 내용이다.

이런 말을 하는 사람의 회사일수록 하마도 체념한다는 '諦'자의 "諦着率"이 좋은 회사일지도 모른다. 그래서 곤란하다.

회사 분위기가 전체적으로 미지근한 목욕탕 속과도 같아 이런 미온탕 속에 사람들이 깊이 잠겨 있는 처지에서 "우리 회사는 정착률이 좋다"는 말이 나오게 된 것이 아닌가 하는 의심마저 들지 않을 수 없다.

일도 알맞게 적당한 일이고, 봉급도 나쁘지 않고, 엄하게 꾸짖는 사람도 없는 것이라면 과연 일할 만한 회사라고 하겠다. 그러나 그래야 되겠는가. 균형이 잡히지 않는 회사라고 할 수 있다. 어려운 말로 굳이 표현하자면 低位均衡型이라고 할 수 있다.

신진대사가 없으면 기업으로서의 일대 중대사가 됨을 유념해야 한다. 예컨대 현재 30세의 사원이 5년후에는 35세가 된다.

기업은 항상 평균연령을 산출, 조금이라도 더 젊어져야 할 필요가 있다. 때문에 가령 정착률이 좋은 회사라는 말을 듣고 싶기 때문에 젊은 사원으로의 인사대체를 소홀히 한다면 그 기업은 노화된다.

그럼 어느 정도의 정착률이 좋은가. 예컨대 1백명의 사원이 있는 회사에서 1년간에 5%에

해당되는 사원이 물러나고 다시 5명이 새로 입사한다고 하자.

이직율로 나타내면 5%이다. 회사로서 바람직스런 점은 노령화된 사원이나 성장속도에 따라가지 못하는 사원이 떨어져 나가고 대신 젊은이라든가 유능한 중견이 입사하는 일이다.

이와는 반대되는 현상이 일어나면 큰일이다. 회사를 그만 두는 사람은 젊은이들과 유능한 인재들이고, 이들 대신 입사하는 사람들은 노령자들뿐이라면 기업의 장래는 암담하다.

우리들의 신체만 해도 그렇다. 나쁜 세포와 노화된 세포가 체외로 빠져나감으로써 젊음을 유지하게 된다. 이런 신진대사가 없어진다면 생명은 종지부를 찍는다.

### 신상필벌을 철저히 한다

‘性善說’과 ‘性惡說’이라는 것이 있다. 그러나 필자는 ‘성선설’은 이상론이라고 생각한다.

‘성선설’은 인간은 본디 일하기를 좋아하고 사회적인 동물로서 일정한 조건을 충족시켜 주면 그대로 방임해도 자기 할 일을 한다는 얘기이다.

‘성악설’은 인간은 본디 게으름뱅이이므로 피를 부리면서 요리 벵글 저리 벵글할 때는 엄하게 벌을 주어야 한다는 얘기이다.

학자의 이런 학설은 어쨌든 간에 현실적으로 기업은 기업의 업적에 공헌하면 그에 대해 응분의 보상을 하면 된다.

반대로 할 일을 하지 않는 자에 대해서는 엄격하게 대처하도록 해야 한다. 엄격하게 대처하는 방법 중 가장 효과적인 방법으로 필자가 평소에 생각하고 있는 방법 하나가 있다. 안된 얘기이지만 본인에게 망신을 주는 일이다.

회의석상 같은데서 실력이 좋은 사람과 나쁜 사람을 구별짓는 것도 한가지 방법이다. 업적 향상을 위해 공헌한 부문이나 담당자는 상석에 앉힌다.

이와는 달리 목표를 달성하지 못한 부문이나 담당자는 맨 끝머리 하석에 앉힌다.

실적이 좋은 사람에게는 어떻게 해서 목표를 달성했는가를 발표케 한다. 그리고 또 실적이 좋지 않은 자에게는 구체적으로 반성하도록 한다. 두번 다시 그런 하석에 앉아서는 안되겠다는 결심을 할만큼 심한 질타를 하도록 한다.

실적에 관한 그래프 등도 부문별 달성률을 기입해서 현관에 크게 붙인다. 그러면 내부 사람들은 물론, 회사에 출입하는 관계자들의 눈에도 띄게 된다. 이때문에 “이래서는 안되겠다”는 각오를 새로이 하게 된다.

또한 실적이 나쁨에도 노력하지 않는 사원에게는 이른바 ‘特訓’ 훈련세미나 같은 것이 있으면 참가케 하기도 한다.

사느냐 죽느냐의 社名을 건 경영사회에서 전력투구하지 않는 사원이 있다는 것은 문제되지 않을 수 없다.

생산성 혁신전략이란, 우선은 人材아닌 人財育成에 있음을 재인식해야 한다.