

가장 일하고 싶은 기업 그들은 무엇이 다른가?

기업의 재무적인 성공을 위해서는 구성원의 자발적 몰입과 창의성 발휘가 반드시 필요하다. 포천지가 선정하여 발표하는 '가장 일하고 싶은 기업' 들은 이러한 구성원의 자발적 몰입을 이끌어 내고 그 결과로 높은 성과를 창출해 내는 선순환을 만드는데 성공한 사례들이다.



정리_김하나(한국제품안전협회)

2011년 가장 일하고 싶은 회사 1위로 선정된 SAS사의 경우 직원들에게 지적으로 몰입할 수 있는 여건을 만들어 주고 이를 방해하는 요인은 최소화하는 데 탁월하다. 2위로 선정된 보스턴컨설팅그룹(BOG)은 직원들의 성장을 위한 투자와 노력에 있어서 남다르다. 업무자체의 특성상 '탁월한 학습환경' 을 갖고 있고 1:1 멘토링을 통해 선배직원들의 경험을 후배들이 내재화 할 수 있도록 지원한다. 직원들의 업무취해도, 일을 즐기는 정도에 따라 개개인별로 적합한 진로를 갈 수 있도록 경력개발도 하고 있다. 3위 웨그먼즈사는 식품소매체인 회사이지만 '서비스맨의 기본은 지적 능력' 이라는 기본 Policy하에 직원의 교육훈련에 투자를 아끼지 않는다. 대니 웨그먼즈 회장은 '고객이

왕' 이 아니라 '구성원이 왕. 그 다음이 고객' 이라는 점을 강조한다. 그래야 진정 고객을 왕으로 모실수 있다는 철학일 것이다. 이들 회사는 모두 직원들의 보상과 복리후생은 업계 최고 수준이며 성장성과 수익력에서도 탁월하다.

그러나 이들 기업이 보여주는 조직 운영 방식과 인사 제도는 각 기업의 상황과 경영자의 철학에 따라 서로 다르게 만들어져 온 것이다. 따라서 우리 기업들은 이들 기업의 구체적인 제도를 단순히 모방할 수 없고 하려고 해서도 안된다. 그 근저에 있는 사람과 조직에 대한 가정과 믿음을 배우고 이것을 자신의 기업 철학과 사업 특성에 맞게 재검토하는 것이 바람직할 것이다.

1. 구성원 행복과 조직 성공의 관계

우리 속담 중에 '두 마리 토끼를 잡으려다가 하나도 못 잡는다' 라는 말이 있다. 선택과 집중을 해야 한다는 말이다. 그런데 기업은 운명적으로 두 마리 토끼를 쫓아야만 한다. 투자자에게 높은 수익률을 제공해야 하고, 구성원에게는 그들이 추구하는 행복한 삶을 달성할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 낮은 인건비 지출을 통해 높은 이윤을 만드는 식으로는 기업의 영속성을 기대하기가 어렵다.

◎ 구성원 만족과 기업 성공의 관계에 대한 논란

내세를 믿는 일부 국가의 사람들은 낮은 소득수준에도 불구하고 부유한 나라의 국민들보다 행복 지수가 높다고 한다. 그러나 기업의 세계에서는 구성원의 행복과 기업 성과가 높은 관련성을 갖고 있다는 것이 정설이다. 다만, 행복한 직원이 성과가 높은 것인지, 성과가 높

은 직원이 행복한 것인지에 관해서는 서로 상반되는 연구 결과들이 존재한다.

1930~40년대 미국의 호손 공장에서 이루어진 실험에 따라 '행복한 구성원이 생산적인 구성원이다' 라는 믿음을 많은 사람들이 갖고 있다. 사람들은 근로조건 향상 등 관심과 배려를 베풀어줄 때 더 높은 성과를 낸다는 것이다. 하지만 Iaffaldano와 Muchinsky(2001) 등의 연구 결과에 의하면 이런 가부장적 정책의 효과는 상관관계가 0.17~0.30 정도로 매우 낮다고 한다. 오히려 그 반대로 생산적인 구성원이 행복한 구성원이라는 연구 결과들이 다수 제기되었다. 일을 잘했었을 때 스스로 보람을 느끼고, 더불어 보상과 명성도 따라오기 때문이라는 설명이다.

◎ 행복한 조직이 성과도 좋은 이유

이처럼 개인 수준의 만족과 기업 성과간 관계에 대해서는 여러 논란이 분분하지만, 행복한 조직이 성과도 좋다는 점에 대해서는 큰 이견이 없는 상황이다. 이는 구성원들의 행복 지수가 높은 기업들이 주가 및 이직률 데이터에서도 확인해 볼 수 있다.

문제는 행복의 성격이다. 우리가 흔히 말하는 구성원의 행복은 만족을 이야기하는 경우가 많다. 그런데 저녁을 맛있게 먹고 재미있는 드라마를 볼 때의 만족감과 백두대간을 한걸음 한걸음 걸어올라 마침내 목표지점을 등정하고 느끼는 만족감은 다르다. 가장 큰 행복은 적극적 몰입은 개인에게 행복을 가져다 줄 뿐 아니라 기업 조직에 대해 높은 성과도 가져온다. 따라서 가장 일하고 싶은 기업(GWP)의 경우 구성원들이 단순히 개인



적으로 만족하는 상태가 아니라, 조직 차원에서 직무 몰입으로 이어져 성과로 나타나도록 관리되고 있다고 보아야 한다.

2. 가장 일하고 싶은 기업 3개사의 사례

포천(Fortune)이 매년 선정하여 발표하는 '가장 일하고 싶은 100대 기업' 순위에서 2011년 1, 2, 3위를 차지한 기업들은 SAS, Boston Consulting Group, Wegmans Food Market 세 회사이다. 이들 회사의 사례를 통해 가장 일하고 싶은 기업의 경영모델에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보도록 하자.

◎ 2년 연속 1위에 선정된 SAS사

SAS사는 1976년에 미국 노스캐롤라이나에서 굿나이트를 비롯한 4명의 동업자에 의해 설립되었다. 미농무성의 자료 분석을 위한 통계프로그램인 SAS 프로그램을 만들기 위해 발족한 조직을 모태로 하여, 이후 한번도 멈추지 않고 매년 빠른 속도로 성장해 왔다. 이는 소프트웨어 산업에서는 찾아보기 어려운 기록이다. SAS 사보다 1년 앞서 SPSS라는 통계프로그램을 갖고 설립된 경쟁사보다 인력과 매출 측면에서 거의 10배나 더 큰 회사로 성장했다고 설명하면 이해가 조금 더 쉬울지 모르겠다.

◎ 일이 많아도 행복한 BCG사

이 회사는 세계적인 경영컨설팅업체로, 1963년 브루스 헨더슨에 의해 보스턴에서 설립된 회사다. 이후 1966년 세계 주요도시를 연결하는 네트워크 구상의 일



환으로 일본 도쿄에 첫 사무소를 설립한 이후 아시아·태평양 지역의 12개 사무소를 포함하여 전세계 41개국에 71개 사무소를 설립하였으며, 3,000명의 컨설턴트를 포함하여 5,000여 명의 직원이 근무하고 있다. 재무적인 성과 측면에서는 2010년 기준으로 매출액이 약 30억불을 넘는 것으로 알려져 있다.

◎ '고객보다 구성원이 먼저' 인 Wegmans Food Market

미국은 일부 대도시에 살고 있는 경우를 제외하고는 일반적으로 식품을 구매할 때 대형 할인점에 가서 대량으로 구입을 한다. 대형 할인점은 매장이나 주차장도 넉넉하고 일반 식품뿐만 아니라 공산품까지 한꺼번에 취급하고 있기 때문에 미국인들이 가장 널리 애용하는 유통 채널이다. 그런 미국에서 2010년 기준 56억 달러(약 6.2조) 매출과 미국 4대 슈퍼마켓 평균의 2배가 넘는 영업 이익, 그리고 면적당 매출액이 업계 평균 대비

50% 이상 높을 정도로 성공을 거두고 있는 슈퍼마켓이 있다. 미국 뉴욕 로체스터에 본사를 두고, 미 북동부지역에 77개 점포를 운영하고 있는 식품 소매점 체인 Wegmans Food Market사가 바로 그 회사이다.

3. 기업 경영 모델에 대한 고민이 필요한 시기

일전에 '아마다 사장, 샐러리맨의 천국을 만들다' 라는 책으로 소개된바 있는 미라이 공업은 아마다 야키오 사장의 색다른 경영 방식으로 세간의 주목을 받았던 적이 있다. 물론 지금도 많은 한국 기업들의 관심을 받고 있고, 일주일에 3일 정도는 한국에서 견학팀이 오는데 인당 2천엔의 견학료까지 받는다고 한다. 이 회사의 사례를 보고 261억엔 정도 규모의 중소기업에는 가능한 이야기일지 모르지만, 1조원 이상의 매출을 하는 대기업에 적용하기에는 어렵지 않느냐고 지적하는 사람들도 있다. 그런데 앞서 소개된 1~3위 기업들은 모두 매출이 2조~6조원대의 대기업들이다. 그것도 일본이나 한국 기업도 아닌 미국의 대기업임에도 불구하고, 사람에 대한 가정에 대해서는 전통적인 서구 기업의 그것과는 사뭇 대조되는 모습이다.

물론 기계 장비에 의해 생산성이 좌우되는 제조업, 특히 범용 제품을 만드는 기업이라면 이야기는 달라질 수 있다. Iepak과 Snell(1999)은 구성원의 몰입을 중시하는 인사 모델보다, 구성원들이 정해진 절차나 규율에 따르도록 관리하는 데 초점을 두는 인사 모델이 바람직할 수 있다고 제안한다. 중국의 많은 제조업체나 대만의 생산 대행업체들이 이에 해당할 것이다. 많은 국내 기업들도

한 때 이러한 경영 모델을 적용한 적이 있다. 하지만 격화되는 경쟁 속에서 기술 차별화와 혁신을 통한 생존을 모색하는 방향으로 전환하기 시작하면서 경영 모델에 대한 고민이 새삼 필요해지고 있다.

지금의 지식경영 시대에는 구성원의 자율과 자발적 몰입 그리고 창의성이 그 어느 때보다 중요하다. 따라서 이제 우리 기업들도 사람에 대한 믿음과 철학을 명확히 정립하고, 이를 토대로 채용부터 처우, 퇴직의 인사 영역별 정책을 일관성있게 구축해나가는 것이 바람직하다.

경영의 귀재인 잭 웰치 전 GE 회장은 2009년 3월 파이낸셜타임즈와의 인터뷰에서 '주주가치를 올리겠다고 분기 실적이나 주가에 집착하는 것이 세상에서 가장 멍청한 짓' 이라고 지적한 바 있다. 미국식 경영 모델의 대명사였던 잭 웰치조차 '주주가치는 경영진부터 직원에 이르는 기업 구성원 모두의 합작품' 이라고 뒤늦은 자기 반성을 하는 이유를 잘 새겨보아야 할 것이다.

