

‘위기 관점’에서 본 효율적인 조직관리

글 김현기 | LG 경제연구원 수석연구위원
hkkim@lgeri.com



최근 서점에서 흥미로운 책 한권을 발견했다. ‘눈떠보니 선진국’이란 책이다. 한국이 선진국이 됐다는 것이다. 실제로도 COVID-19란 팬데믹 상황으로 2년째 전 세계 경제가 뒷걸음질 치는 와중에 대한민국은 유일무이한 방역 시스템 운영의 최고 모범 국가가 되었을 뿐 아니라, 이미 다수의 국제 기구가 한국을 선진국으로 분류하였다. 여기에는 빌보드를 휩쓸고 있는 BTS 만큼이나 다수의 우리 기업들의 역할이 컸다. 과거에는 반도체, 전자 제품 등 일부 업종과 대기업 위주로만 글로벌 성과를 인정받았다면, 지난 2~3년 사이 다양한 업종에서 다수의 중견 기업들도 사상 최대 실적을 기록하며 글로벌 위상을 한층 높이고 있는 것이 곳곳에서 확인되고 있기 때문이다.

이처럼 이미 우리 경제와 사회, 문화 전반이 지구촌을 선도하는 ‘First Mover’가 되었지만, 아직 이를 실감하지 못하는 분위기도 여전히 많은 것이 현실이다. 이는 기존 ‘Fast Follower’적 성공 방식에 너무나 익숙한 나머지 “진짜 우리가 선진국이 된 걸까?”, “국뽕에 도취된 건 아닐까?”라는 생각을 하기 때문이다. 갑작스런 변화가 당황스럽고 부자연스러울 수 있지만, 이미 변해버린 우리의 위상과 상황에 맞는 관점과 태도, 행동으로 무장하지 못하면 다시 뒷걸음질 칠 수 있다. 선진국으로 확고히 자리 잡을 수 있는 기회를 이대로 잡을 것인가는 앞으로 몇 년 간 전개될 새로운 변화의 물결에 확고히 올라타는가에 달려 있다. 기업의 입장에서는 향후 선도 기업에 걸 맞는 조직 관리가 자연스럽게 자리 잡을 때 가능할 것이다.

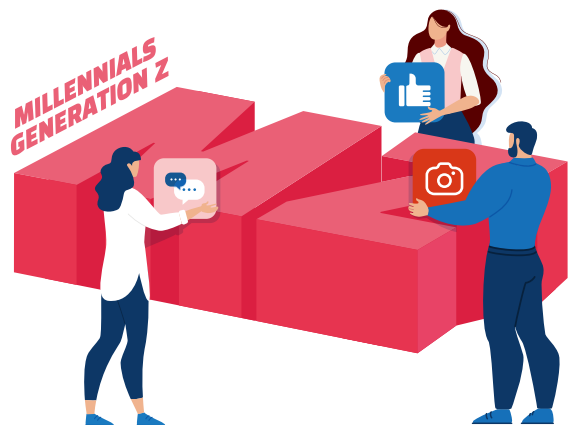
MZ세대가 조직 관리 진화의 최대 위기이자 기회

이와 관련해서는 MZ세대에 주목해야 한다. 이들이 조직 관리의 최대 위기이자 기회가 될 수 있기 때문이다. 이미 2018년경 한국의 실리콘밸리라 불리는 판교의 IT기업들(네이버 등)을 중심으로 ‘구성원 행동주의(Employee Activism)’ 현상이 나타나기 시작했다. 다수 기업에서 사무직 노조가 결성되고, 연이어 연

봉인상과 ‘인재 전쟁’으로 AI, Big Data 분야 전문 인력의 몸값이 천정부지로 올랐다. 이는 최근 SK, 삼성 등 대기업들의 성과급 논란으로 이어졌고, 이를 주도하고 있는 것이 바로 MZ세대이다.

한국의 MZ세대는 입시 및 스펙 경쟁, 취업난 등 사회 진출 이전부터 이미 무한 경쟁과 ‘각자도생’에 내몰려왔고, 우리나라 전 세대를 통틀어 가장 선진적인 시스템에서 가장 경쟁적이고 치열하게 성장해 왔다. 어찌 보면, 앞으로 한국이 선진국의 자리를 유지할 수 있을지 여부는 이들에게 달려 있는 것이다.

이런 점에서 기존 시스템이 진화하기 위한 실마리는 MZ세대의 가치관 변화와 요구 사항에서 그 해답을 찾을 필요가 있다. MZ세대의 특성을 한 마디로 표현하기 어렵지만, 86세대가 ‘민주화’를 가치로, X세대가 ‘권위에 대한 도전’을 가치로 행동한다면, 이들은 ‘공정’에 매우 민감하고, 공정의 밑바탕에는 ‘능력주의 가치’가 자리잡고 있는 점을 명심해야 한다. 이렇다 보니, ‘투명성’을 확보하는 것은 당연한 권리라고 본다. 그렇지 못하면 바로 SNS 등 다양한 수단을 동원해 고발하고 행동한다는 특징을 가진다. 특히나 익명 공간인 네이트 판, 페이스북 대나무숲, 에브리타임 등 온라인 커뮤니티에서 문제를 폭로하고 공감을 얻고 이슈화하는 경험을 축적해왔고, 지금 직장인이 된 MZ세대가 선택한 커뮤니티는 블라인드이다.





그렇다면, MZ세대가 바라는 조직은 무엇인가?

MZ세대는 그 어느 세대보다 공정하고 투명한 조직을 바란다는 점이 이미 이들의 눈 높이가 선진적이라는 것을 말해 준다. 좀 더 구체적으로 이들이 바라는 조직의 모습은 크게 세 가지로 요약된다.

첫째, 불확실한 미래보다 확실한 현재를 원한다. 이들은 기존 세대와 달리 회사에 대한 충성심을 갖지 않는다. 본능적으로 이들은 조직이 나의 미래를 보장한다고 생각하지 않는다. 이렇다 보니, 당장 자신의 성과에 대한 보상이 이루어지지 않는다면, 빠르게 떠날 생각을 하는 집단이다.

둘째, 조직 전체의 발전을 위해 개인의 희생을 요구하는 것을 불공정하다고 생각한다. 기존 한국 기업들은 연공서열적 조직 운영에 익숙했고, 개인보다 조직이 우선시 되었다. 국가보다는 기업이 복지와 정년을 보장하는 것이 당연하다고 여기며, 한 직장에서 오래 일하는 것이 미덕이다 보니 어느 정도 조직을 위한 개인의 희생은 당연한 것이라고 믿었다. 또한 연륜과 암묵지는 자연히 존중받았다. 그런데 MZ세대는 근속연수도 짧고, 결혼할 의향도 낮다. 이들은 암묵지보다 매뉴얼을 더 중시한다. 그리고 연공서열적 관행에서 승진 예정자에게 성과 몰아주기와 같은 관행과 조직문화는 가장 불공정한 것이라 생각한다.

셋째, MZ세대 직원들에게 공정한 조직이란 역할별 하지 않는 조직이다. 상대적 약자에 대한 시혜적인 조치나 우대 조치는 부당한 차별이라고 생각한다. 단, 성과와 연동해 투명하게 평가가 이루어지고 이로 인해 대우나 보상에 차이가 생기는 것은 수용한다.

공정·투명한 기업을 위한 효율적인 조직 관리 방식

우리 사회에서 MZ세대의 비중과 발언권이 커질수록 조직 내외부의 공정성 시비 역시 증가할 것이다. 그리고 이들의 생각과 행동은 이미 선진적이다. 이들의 생각과 행동이 잘못되었다고 비난하기보다 왜 이들이 이렇게 생각하는지? 기존 Fast follower가 가능하게 했던 기존 성공 방정식은 First Mover에 맞지 않다는 점을 감안 시, MZ세대가 바라는 공정하고 투명한 조직 만들기가 조직 관리의 핵심이 되어야 할 것으로 보인다.

최근 성과급 논란도 경쟁사와 연봉 및 성과급 비교로 시작되었지만, 평가 기준 공개 요구를 거쳐 조직 내부의 공정성 요구로 확대 되고 있다. 공정하고 투명한 조직은 기존의 제도와 관행, 더 나아가서는 조직 문화 전반을 개선해야 만들어 낼 수 있다. 이를 위한 몇 가지 조직 관리 개선 포인트를 정리해 보면 다음과 같다.

① 보상 경쟁력 및 공정성에 대한 객관적 진단 필요

기존 세대를 포함해 MZ세대가 느끼는 보상 공정성과 보상 경쟁력 인식과 실제 수준과의 차이를 명확히 분석해야 한다. 예컨대, 성과가 비슷한 경쟁사와 임금 격차가 현저하게 차이가 나는지. 구성원들이 이에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 점검하고, 여기에 맞는 계획을 수립해야 한다.

이렇게 수립한 계획은 MZ세대 직원들에게 투명하게 공유하고, 설득하는 과정도 반드시 있어야 한다. 과거와 같은 생각으로 일방적으로 통보하고 일부만 알려줘서는 안 된다. 회사를 위해 개인이 양보해야 한다는 시작에서 접근하는 관행은 앞으로 유효할 수 없다. 오히려 MZ세대 직원들의 불만을 자극하게 될 수 있다.

② 투명성에 기반한 조직 내 각종 제도 개선 활동 시도

선제적으로 공개할 수 있는 정보는 먼저 공개하는 것이 효과적인 대응방법이 된다. 제도 개선 과정에서 MZ세대 직원들의 참여를 유도하는 것도 투명성에 민감한 이들의 니즈를 충족시키는 한 방법이 될 수 있다. 이러한 노력을 통해 조직 내부의 절차적 공정성을 확대하고, MZ세대 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높일 수 있을 것이다. 특히, 이때 사원 대표를 비롯한 대의 기구들은 그 대표성을 확보할 수 있도록 직접 대표를 선출할 수 있는 법 제도적 요건을 충분히 갖추어야 한다.

③ 직원 경험(Employee Experience)에 기반한 변화에 주목

최근 HR 분야에 떠오르는 개념인 직원 경험을 활용한 조직 관리 방식의 변화를 시도할 필요가 있다. 직원이 회사에 입사하여 일 하다가 이직 혹은 퇴사 등으로 회사를 떠나는 순간까지 직간접적으로 배우고 느끼고 경험한 모든 것을 직원 경험이라 할 수 있다. 이는 고객 경험과도 유사한 개념으로 직원을 단순

히 자원(Resource)으로 보는 것이 아니라 마치 고객(Customer)으로 바라보고 접근하라는 것이다. 이를 가능하게 하기 위해서는 HR의 애널리틱 역량이 강화되어야 한다.

④ 유연하고 개별적으로 맞춤화된 HR 시스템 구축 노력
채용, 평가, 보상, 교육훈련 및 전환배치, 이직 등 HR의 전반적 시스템과 체계가 과거보다 훨씬 더 유연하고 개별 구성원별로 맞춤화(Customizing) 될 수 있어야 한다. MZ세대 안에서도 이질성이 상당히 존재하고 이들은 공정함과 투명함을 추구하는 이면에는 다양성의 가치를 매우 중시한다는 점도 이해해야 한다. 이를 위해서는 과거 연공급적 체계의 임금 제도로는 한계가 있다. 또한 복리후생도 모두가 동일하게 적용받는 것에 의구심을 가질 수 있다. 이런 점에서 총액 범위 내에서 복리후생도 다양한 옵션을 스스로 선택하고 활용할 수 있는 방식으로 진화해야 한다. 그리고, 임금도 연공급에서 벗어나지 않는 성과주의가 아니라 직무급과 역량급이 강하게 작동할 수 있는 체계로의 변화가 무엇보다 시급하다.

⑤ 새로운 세대와 공존하기 위한 조직 문화 구축

장기적으로는 MZ세대와 기성세대가 조직 내에서 융화되려면 세대 간 소통과 인식, 정서의 교류를 통한 조직 문화의 진화가 불가피하다.

역동적인 조직 문화 구축은 독립적으로 이루어질 수 있는 과제가 아니다. 앞서 언급한 각 종 제도 개선 노력과 소통 관행의 변화와 함께 기업의 경영층이 변화의 필요성을 공감하고 힘을 실어줄 때 바뀔 수 있다. 특히나 잠재적인 노사 갈등과 조직 내 근로자 간 세대 갈등을 미연에 방지하기 위해서는 회사가 구성원들의 요구에 경청하고 이에 맞게 관행과 제도를 발전시켜 나가는 노력을 가시적이고 실질적으로 실행할 수 있어야 한다. ❷