



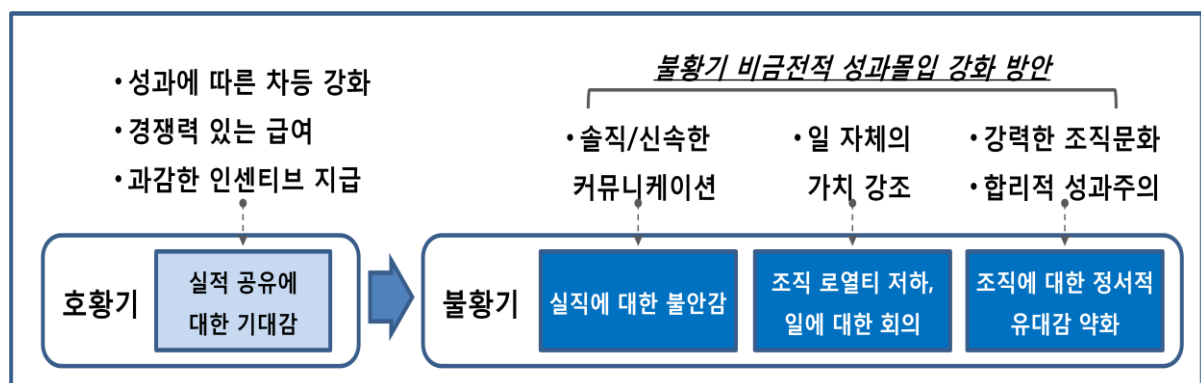
불황기일수록 인재가 경쟁력: 직원 성과몰입에 관심을 가져야

- 과거 불황기에는 인력 구조조정과 임금동결 등의 비용절감 대책을 적극 시행, 회사에 대한 로열티를 약화시켜 인재 유출을 초래
- 선진 기업들은 과거의 시행착오를 교훈 삼아 침체기 이후를 대비, 직원들의 사기 유지와 동기부여 방안을 통해 불황기를 적극적으로 극복
- 금전적 방식에 의존하는 성과몰입 방안은 경기침체기에 회사의 장기적 부담으로 작용, 직원들도 추가적인 금전 보상 확대는 더 이상 바라지 않는다는 인식이 확산
- 불황기에는 솔직/신속한 커뮤니케이션, 경력성장/인정 등의 강조, 강력한 조직문화 구축 등 비금전적 동기부여 방안 활용과 불황기형 성과보상제 실시가 직원 성과몰입에 효과적

1. 선진 기업들, 시행착오를 바탕으로 불황기 적극 대처

- 불황 속에서 低업적→低보상→低사기→인재유출→低업적→구조조정...의 악순환을 우려
 - 2011년 말 금융권의 명예퇴직을 시작으로 일부 기업들은 불황기에 대비, 인력 구조조정과 임금동결 등의 비용절감 대책을 적극 시행
 - 하지만 무분별한 비용절감은 회사에 대한 로열티를 약화시켜 인재 유출을 초래, 조직역량을 약화시키고 기업문화를 파괴
- 반면, 선진 기업들은 과거의 시행착오를 통해 습득한 교훈을 토대로 불황기를 적극적으로 극복
 - 이 기업들은 인재가 경쟁우위를 지속시킬 수 있는 근원임을 인식하고, 침체기(평균 11~12개월) 이후를 대비해 기업의 경쟁력을 해치는 과도하고 무차별적인 구조조정 지양
 - 실직에 대한 불안감, 일에 대한 회의, 조직 유대감 약화 등 불황기에 나타나는 직원의 심리적 변화를 감안해 직원들의 희생을 일방적으로 강요하는 것이 아니라 그들의 사기유지와 동기부여를 통해 성과몰입을 유도할 수 있는 방식도 함께 고려
 - 성과주의에 차별화 개념을 도입, 고성과자들에게는 과감한 보상을 실시하지만, 중간성과자들은 오히려 차등을 축소해 팀워크를 강조

2. 불황기에는 비금전적 수단이 성과몰입에 효과적



- 솔직하고 신속한 커뮤니케이션을 통해 불황기에 대비하는 회사의 방향성을 제시
 - 직원들도 회사의 어려운 사정을 인식하고 있으므로 솔직하게 회사의 대응방안과 불황기 이후의 비전 등에 대해 명확하게 공유, 성과몰입을 떨어뜨릴 수 있는 루머 생성을 적절히 차단
 - ‘해고는 없다’는 경영방침 천명으로 고용불안감을 불식시키는 것도 좋은 방안

[NUCOR] 기본급은 동종산업 평균 이하로 지급하는 대신에 불황기에도 직원들에 대한 해고는 없을 것으로 천명(회사 보상정책 중에서)

[두산] 매년 사람을 잘라내는 냉혹한 성과주의 대신 조직 구성원 전체가 서로 당당하게 대할 수 있는 진정한 인화를 바탕으로 ‘따뜻한 성과주의’를 실행(인사담당자 인터뷰 결과 중에서)

○ 경력성장, 인정 등 일 자체의 가치를 강조하면서 동기부여

- 최근 국내 기업들은 직원들의 성과몰입 증대를 위해 금전적 보상에 지나치게 의존해온 것이 사실. 하지만 경기침체기에 이런 고비용 구조는 회사의 장기적인 부담으로 작용할 수 있음
- 장기적인 조직몰입을 유도하기 위한 개인의 성장지원(유학/해외근무 등) 투자를 오히려 확대
- 성공적으로 목표를 달성한 직원에게 즉시 포상(Spot Incentive) 지급 등의 인정 프로그램을 활용해 일 자체가 주는 동기부여 효과를 증대

○ 강력한 조직문화 구축을 통한 결속력 강화

- 위기 극복을 위해 필요한 결속력은 직원들이 평소에 공유하고 있는 가치관인 강력한 조직문화에 기반하여 생성
- 조직문화는 하루아침에 만들어지는 것이 아니므로 회사들은 위기 상황에 대비, 평소에 회사의 핵심가치를 내재화시킬 수 있는 프로그램들을 체계적으로 운영할 필요

○ 팀워크를 고려한 성과주의의 합리화

- 불황기에 개인성과에 따른 과도한 차등 확대는 팀워크 저해를 가져올 수 있음
- 임금 인상을 위한 채용 확보가 어려운 상황에서 차등을 강화한다면 직원들이 느끼는 성과 피로도는 평소보다 더욱 커질 가능성
- 성과 구별이 크지 않은 중간성과자들의 성과차등 폭을 축소하거나, 한해 성과에 의한 차등 보다는 승진 보상 강화 및 누적식 연봉제 도입 등 장기 성과주의 기조가 확대

[두산] 최상-최하위 성과자들의 차등은 강화해 건전한 조직긴장감은 유지하되, 중간성과자들의 차등은 축소해 구성원간 협동을 강조

[삼성] 누적식 연봉제로 전환해 단기성과에 따른 큰 폭 차등에서 장기적 성과주의의 강화로 기조 변경, 급여에 대한 불안감을 해소함과 동시에 지속적 우수성과 창출 인력에 대한 동기부여에 주력

3. 장기불황기, 감성적 사기제고와 인력계층별 니즈를 고려한 차별적 동기부여에 주력할 필요

□ 고통분담 의식공유, 감성적 사기진작 노력

- 불황기의 어려움을 함께 극복하자는 감성적인 ‘CEO 메시지’ 활성화
- 상호 이해를 통한 조직 결속력 강화를 위해 동료간 ‘칭찬 인센티브’를 운영, 직원간에 칭찬 마일리지(여행상품권, 연수기회 등으로 교환 가능)를 부여할 수 있게 해 부서간 협업을 강화
- 직원들의 고통분담과 효율화 노력을 통해 달성된 원가절감 등에 대해서는 일회성 캠페인 등의 감성적 사기진작 방안도 필요

□ 인력 니즈에 부합하는 차별화된 인재관리 전략 운영

- 팀워크 유지를 위한 성과차등 정책 차별화
 - 조직에서 다수를 차지하는 중간성과자들의 차등은 축소하되, 최상위자-최하위자들은 차등 폭을 확대하여 성과주의 기조는 유지
- 불황기를 인재확보의 기회로 활용: 대대적인 인재확보 전략과 사내 일등인재의 방어전략 병행
 - 인재확보 및 유지율을 임원 KPI에 반영할 것을 고려
 - 반드시 확보가 필요한 외부 인재에 대해서는 연봉계약직 형태로 채용, 시장 Top 수준의 금전보상을 지급
 - 경쟁사 영입 대상 인력의 유출 방지를 위해 연봉총액의 일정 범위 내에서 Retention 인센티브 지급을 고려
 - 인센티브 지급 대상자는 경쟁사 유출의 파급효과와 인력대체의 난이도를 고려해 인사위원회에서 최종 확정하도록 함

□ 조직 내 경력성장 지원 및 업무자체의 만족감 증진

- 불황기일수록 직원들의 경력성장을 위한 투자를 늘려 장기적인 조직몰입을 유도, 국내외 연수, 해외근무 등 육성기회를 지속적으로 유지/확대
- 본연의 업무에 몰입할 수 있도록 지시/보고, 회의를 포함해 일하는 방식 전반에 걸친 개선을 통해 일 자체에 대한 만족감을 높임

작성자: 최현진 경영컨설팅센터 연구위원 (hyunjinchoi@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝힙니다.