

변혁적 리더십에 의한 고성과 작업시스템의 실현: (주)아트라스BX의 사례

이 원 희*
정 흥 준**
김 동 원***

본 연구의 사례기업인 (주)아트라스BX는 한국타이어의 자회사로 인수된 이후 뚜렷할만한 기업성적을 내지 못하다가 2006년 말 배터리의 원자재인 납 가격의 폭등과 조직구성원의 낮은 신뢰 등으로 인해 경영위기를 맞게 되었다. 그러나 (주)아트라스BX는 위기를 극복하고 2008년에 창사 이래 최대실적을 기록한 후, 현재까지 기업성적을 이어가고 있다. 사례연구 결과, 고성과 작업시스템의 도입은 기업의 재무적 성과 및 조직구성원의 신뢰도 향상에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. (주)아트라스BX의 경영진은 고성과 작업시스템의 도입을 통해 침체되어 있던 조직을 활성화하고 기업의 경쟁우위를 향상시켰다. 또 이종철사장의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템과 조직성과의 긍정적인 관계를 강화하는 조절변수로서 역할을 한 것으로 나타났다. 본 사례연구는 성과가 부진한 중소기업에서 고성과 시스템이 도입되는 과정을 설명하며 최고경영진의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템과 조직성과의 관계를 긍정적으로 강화할 수 있는 유력한 방안임을 시사한다.

주제어: 아트라스BX, 변혁적 리더십, 고성과 작업시스템, 협력적 노사관계

1. 서론

2009년 봄, 한국타이어의 이사회가 열리는 장소에는 미묘한 긴장감이 돌고 있었다. 한국타이어의 조양래 회장은 알 수 없는 표정으로 자회사 사장들은 쳐다보고 있었다. 2008년 세계적인 경기침체로 모기업인 한국타이어는 물론이고 자회사들의 경영실적이 줄줄이 바닥권으로 주저앉았기 때문이다. 다만, 자회사로는 유일하게 (주)아트라스BX만이 827억 원의 흑자를 낸 상황이었다. 조회장은 만년 적자 자회사였던 (주)아트라스BX가 어떻게 흑자 기업이 되었는지에 대해 의아해하였다. 마침내 이사

회가 개최되었고 기업들의 보고가 이어졌다. (주)아트라스BX의 순서가 되자 이종철 사장은 준비해 온 자료들을 보고하고 마지막에 한 마디를 덧붙였다.

"이번에 저희 (주)아트라스BX가 사상초유의 순이익을 낸 것에 대해 직원들에게 성과급을 지급하려고 합니다."말이 떨어지기가 무섭게 장내가 술렁거렸다. 그 동안 모기업인 한국타이어에서도 직원들에게 대한 이익성과급을 거의 지급해오지 못했으며 다른 자회사들도 상황은 비슷했기 때문이었다. 이종철 사장은 그 이유를 설명하였다. "직원들이 없었더라면 이 같은 성과는 불가능했습니다. 모두가 새로운 경영전략에 동참했고 열심히 했습니다. 동종업체와 비교해서 저의 (주)아트라스BX의 봉급은

논문접수일: 2009. 08. 11. 게재확정일: 2011. 02. 27.

* 고려대학교 경영대학 경영학과 박사과정(whlee@hr.co.kr), 제1저자

** 고려대학교 경영대학 경영학과 박사과정(yoon2@korea.ac.kr), 교신저자

*** 고려대학교 경영대학 경영학과 교수(dokim@korea.ac.kr), 공동저자

높은 편이 아닙니다. 열심히 일해서 좋은 성과를 냈는데도 아무런 보상이 없다면 누가 열심히 할 수 있겠습니까. 그래서 이번 성과급지급에 대해 노조와 협의를 하려고 합니다."조양래 회장을 비롯하여 사장단, 사외이사들을 무거운 표정을 짓고 있을 뿐 그 누구도 반대를 표명하지 않았다. 반대를 하려해도 반대할만한 뚜렷한 명분이 없었기 때문이었다.

한국타이어가 (주)아트라스BX를 인수한 것은 1977년이었다. 당시 한국타이어는 자동차종합부품회사로 거듭하기 위하여 자동차 배터리회사였던 한국전지를 인수하였다. (주)아트라스BX는 외형적으로 성장했지만 내실은 부족하여 팔목한만한 수익을 내지 못했다. 특히 2001년 43억 원의 적자를 시작으로 2004년에도 54억 원의 손실을 입는 등 줄곧 적자행진을 계속하였다. 그러다 2006년 12월 말, 현재의 이종철 사장이 새로 (주)아트라스BX의 사장으로 부임하면서 2년 만인 2008년에 827억 원이라는 (주)아트라스BX사상 최대의 흑자를 기록하게 되었다. 또 경제적 성과만이 아니라 직원들의 회사에 대한 신뢰도가 크게 향상되기도 하였다. (주)아트라스BX의 성과를 어떻게 설명할 수 있을까? 본 사례연구는 최고경영자인 이종철 사장의 변혁적 리더십이 고성과 작업조직 구현을 통해 (주)아트라스BX의 성과창출에 긍정적인 영향을 미침을 분석하고, 그 작용 과정에 초점을 두고 있다. 다음 장에서는 이론적인 분석의 틀을 살펴보고 3장에서 사례기업의 현황과 변화의 배경을 살펴본 후 4장에서는 (주)아트라스BX의 고성과 작업시스템과 신임 이종철 사장의 변혁적 리더십을 살펴볼 것이다. 고성과 작업시스템의 제도들의 구체적인 도입의 예와 변혁적 리더십의 영향에 관한 것이다. 5장에서는 고성과 작업시스템의 도입 이후 재무적 성과로서 매출액, 영업이익의 변화 및 조직구성원의 신뢰도 변화를 살펴보았으며 마지막으로 6장에서는 본 사례연구의 결론과 사례기업의 과제, 시사점을 정

리하였다.

II. 분석의 틀

본 사례분석을 위한 이론적 틀은 조직변화를 위한 고성과 작업시스템(high performance work system)과 고성과 작업시스템의 촉진자로서의 변혁적 리더십이다. 고성과 작업시스템은 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 모델로서 1990년대에 발전된 것인데, 학자들에 따라 고성과 작업시스템(Huselid, 1995), 헌신형 인적자원관리(high commitment HRM, Arthur, 1994), 참여형 인적자원관리(high Involvement HRM, Bae & Lawler, 2000) 등으로 일컬어져 왔다. 고성과 작업시스템의 선행연구가운데 고성과 작업시스템이 기업성과 및 노동조합에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

그 동안 고성과 작업시스템과 조직성과에 대해선 많은 연구들이 이루어져왔지만 고성과 작업시스템이 생산성 및 이직률 등 조직성과에 긍정적이라는 연구결과(Arthur, 1994; Cooke, 1994; Macduffie, 1995; Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000)와, 반대로 개별 근로자들에게 스트레스, 노동강도를 가중시키고 비용이 이익을 초과하여 부정적이라는 연구결과(Ramsey et al., 2000; Green, 2004; Cappelli & Neumark, 2001)가 혼재되어 왔다. 또 고성과 작업시스템과 성과와의 인과관계, 고성과 작업시스템의 개별제도에 대한 측정방법, 생략된 변수 등 연구방법 상의 이슈들도 존재해 왔다(Godard & Delaney, 2000; Cappelli & Neumark, 2001). 그럼에도 불구하고 고성과 작업시스템은 조직성과에 긍정적이라는 주장이 좀 더 설득력을 가지고 있다. Pfeffer(1998)는 고성

과 작업시스템이 전통적 생산방식으로부터 벗어나 근로자를 기업의 중요한 자원이자 경쟁력의 원천이라고 주장하며 고용보장, 신중한 선발, 자율팀 운영, 조직성과에 기반한 높은 보상, 광범위한 교육 훈련, 지위격차의 축소, 정보공유 등을 강조하였다.

Evans & Davis(2005)는 고성과 작업시스템이 어떻게 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 개념적으로 보여주었는데, 그들은 채용, 자율팀, 의사결정의 분권화, 유연작업, 의사소통, 보상과 같은 제도들이 기업의 내부 사회적 구조(internal social structure)에 영향을 미쳐 기업의 재무적 효율성과 조직적 유연성을 가져온다고 주장하였다. 여기서 내부 사회적 구조란 약한 유대(weak ties)를 통한 정보공유, 일반화 된 호혜성의 규범(generalized norms of reciprocity), 공유된 가치관(shared mental models), 능동적인 역할을 위한 롤 메이킹(role making), 조직시민행동(OCB) 등이다. 즉, 개인-조직 적합성(P-O fit)을 고려한 신중한 채용, 자율팀, 상호호혜적인 규범 등이 내부 사회적 구조에 긍정적인 영향을 미치게 되어 결과적으로 재무적인 효율성과 조직유연성을 가져온다는 것이다.

Colombo, Delmastro & Rabbiosi(2007)는 기업의 의사결정이 근로자들에게 위임되었을 때 고성과 작업시스템 제도들이 기업성과에 긍정적임을 실증적으로 연구하였다. 그들은 고성과 작업시스템을 도입하면 동기부여, 유연성, 의사결정 참여, 문제 해결 및 의사소통이 향상되어 기업성과에 긍정적이라고 주장하였다. 그들이 주목한 제도는 직제를 간소화하고(delayering) 의사결정의 권한을 위임하는 것이었다. 직제간소화와 의사결정의 분권화는 근로자들에게 임파워먼트(empowerment)를 제공하게 되어 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Caroli & Van Reenen, 2001; Bresnahan et al, 2002; Bauer, 2003).

Macky & Boxall(2007)은 고성과 작업시스템의 제도가 근로자들의 태도에 긍정적인 영향이 있음을 보여주었다. 이들은 고성과 작업시스템을 성과에 기반한 임금, 근로자참여프로그램, 내부승진제도, 고용안정 정책, 공식적인 성과평가의 인덱스(index)로 측정하여 근로자들의 태도(직무만족, 직무몰입, 경영자에 대한 신뢰)에 어떤 영향을 미치는지를 실증하였다. 연구결과 고성과 작업시스템의 제도는 근로자들의 태도에 모두 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 특히 구조방정식 모델을 통해 근로자의 직무만족이 고성과 작업시스템과 경영자에 대한 신뢰 및 조직몰입의 매개변수 역할을 하고 있음을 보여주어 근로자들이 느끼는 직무만족이 중요한 연결고리가 됨을 주장하였다.

국내 연구로 배종석 & 사정혜(2003)는 고성과 인적자원관리시스템이 조직내부성과(학습과 내부프로세스) 및 재무적 성과에 긍정적인 영향이 있음을 실증하였으며 이정현 & 김동배(2007)는 역시 고성과 작업시스템 지수가 이직률과 불량률을 낮추고 인당매출액에 긍정적인 효과가 있음을 보여 주어 고성과 작업시스템이 조직성과에 긍정적임이 다수의 연구에서 확인되었다.

다음으로 고성과 작업시스템과 노동조합의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보면, 고성과 작업시스템이 노동조합에 미치는 영향은 기업성과에 미치는 영향과 마찬가지로 긍정적인 효과가 있다는 연구가 있는가하면(Kochan & Osterman, 1994; Kochan, 1995; Rubenstein & Kochan, 2001), 그렇지 않다는 연구들(Fiorito, Lowman & Nelson, 1987; Oritz, 1999; Freeman, Kleiner & Ostroff, 2000)도 존재한다. 고성과 작업시스템이 노동조합에 긍정적인 영향을 미친다는 주장의 핵심은 고성과 작업시스템이 사용자와 노동조합의 모두의 이해를 대변(mutual gains)할 수 있기 때문에 고성과 작업시스템이 노동조합과 양립가능하다는 논리이

다. 반대로 고성과 작업시스템이 노동조합에 부정적인 효과가 있다고 주장하는 학자들은 고성과 작업시스템이 근로자들의 고충처리를 노조대신 담당함으로써 노조대체효과가 있고 결과적으로 노동조합을 약화시키는 제도라고 주장한다. 최근 고성과 작업시스템이 노동조합 또는 노사관계에 일관되게 부정적이거나 긍정적이라고 말할 수는 없지만 유노조 기업에서 고성과 작업시스템이 성공하기 위한 조건들에 대한 연구가 진행되고 있다.

Liu et al(2009)은 고성과 작업시스템과 노동조합의 영향력(노조조직률)은 부정적인 상관관계를 가지지만 기업이 고용보장 정책을 가지고 있을 경우 부정적인 상관관계가 약화되어 고성과 작업시스템과 노동조합이 양립할 수 있음을 실증적으로 보여 주었다.

국내연구로 이정현(2005)은 고성과 작업시스템이 노조의 영향력에 긍정적인 영향이 있음을 사업체 패널 데이터를 이용해 실증하였는데 특히, 의사소통이 노조활성화에 중요한 변수임을 밝혔다. 김동원 외(2010)는 사례연구를 통해 그 동안 고성과 작업시스템에서 강조해 온 동기부여, 교육훈련 만이 아니라 협력적인 노사관계가 고성과 작업시스템의 성공요인 중 하나라고 주장하였다.

그렇다면 고성과 작업시스템 도입에의 선행요인은 무엇일까? 기업규모와 자원, 기술변화, 경쟁격화 등 환경적인 영향도 존재하지만 고성과 작업시스템을 도입하기 위한 기업 내 행위자의 의도된 노력도 중요한 영향요인이 될 수 있다. 즉 기업행위자 중 최고경영자가 어떤 유형의 리더십을 가지고 있는지가 중요한데, 대체로 리더가 새로운 시스템을 만들고 이를 제도화할 수 있기 때문이다(Kotter, 1995).

Hoffman & Hegarty(1993)는 최고경영자의 특성이 조직혁신 활동에 큰 영향을 미친다고 주장하였으며 Manz and Sims(1989) 역시 조직변화 과정에서 변혁적 리더가 촉진자 역할을 한다는 입

장을 피력하였다. Tichy & Devanna(1990)의 연구에 따르면 변혁적 리더십은 3단계로 조직변화를 가져오는데 첫 번째 단계에서 변화의 필요성을 인지하게 만들고 두 번째 단계는 변화를 위한 새로운 비전을 만들며 마지막 단계에서는 변화를 제도화한다고 주장했다. 변혁적 리더들은 조직의 변화과정에서 적절한 유인(inducement)과 개입(intervention)을 수행함으로써 조직 내에서 성공적인 변화를 이끌어 낸다는 것이다.

이처럼 조직변화를 위한 리더십과 관련하여 주목 받고 있는 것이 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 Burns(1978)가 처음으로 개념화한 후 Bass(1985)에 의해 발전되었다. Bass(1985)에 따르면 변혁적 리더십이란 부하가 리더를 신뢰하게 만들고 부하가 기대이상의 노력을 기울이는 과정이라고 정의하였다. 그는 Burns(1978)의 주장을 발전시켜 변혁적 리더십의 세 가지 하위요소로 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별배려(individualized consideration)가 있다고 주장하였다. 카리스마는 부하들에게 비전제시를 통해 믿음을 심어주고, 부하들은 리더의 판단을 신뢰하는 것이며 개별배려는 리더가 부하들의 성장을 위해 부하가 가진 욕구를 파악하고 부하에게 알맞은 임무부여를 통해 그들의 잠재력을 끌어올리는 것이다. 마지막으로 지적자극은 부하들이 스스로 문제해결을 할 수 있도록 환경을 마련해 주고 고민거리를 꾸준히 제공하는 것이다.

실증연구 결과들은 대체로 Burns와 Bass의 주장을 지지하여 왔다. Howell & Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 하위 요소들인 카리스마, 지적자극, 개별배려가 기업성공에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주어 변혁적 리더십의 조직효과성을 보여 주었다. Waldman et al(2001)은 변혁적 리더십, 불확실한 환경, 조직성과의 상관관계를 실증하였는데, 불확실성이 높을수록 변혁적인 리더십이

성과에 정(+)의 효과가 있다고 주장하였다. 변혁적 리더십과 부하의 성과와의 관계는 대체로 정(+)의 관계에 있음이 많은 연구에서 확인되었다 (Dvir, Avolio, and Shamir, 2002; Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia, 2004; Shin & Zhou, 2003). 국내의 실증연구에 있어서도 변혁적 리더십은 조직몰입, 조직시민행동, 긍정심리자본에 각각 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(장석인, 2009; 유영식 외, 2009; 이동섭·최용득, 2010).

한편, 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템과 기업성과의 관계를 긍정적으로 강화할 수 있다는 실증연구는 거의 없다. 그러나 변혁적 리더십은 근로자를 인적 자본으로 보기 때문(Zhu, Chew & Spangler, 2005)에 고성과 작업시스템이 강조하는 직원들의 직접참여제도, 동기부여, 광범위한 교육훈련, 고용안정, 성과에 따른 보상 등과 상호작용을 통해 조직성과에 더욱 긍정적으로 기여할 수 있을 것이다. 즉, 변혁적 리더십은 조직변화를 위한 고성과 작업시스템의 촉진자(facilitator)로서 역할을 할 것이다.

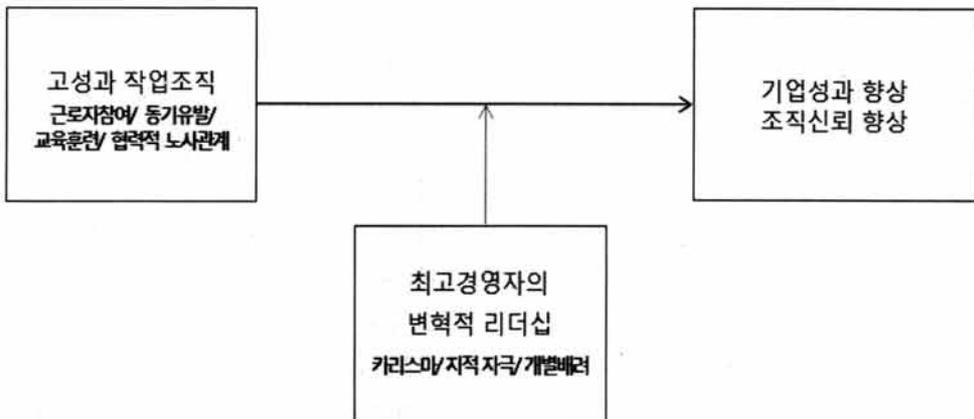
지금까지의 이론적 틀을 바탕으로 분석모형을 그려보면 <그림 1>과 같다. 근로자의 참여, 동기유발, 교육훈련, 협력적 노사관계 등과 같은 고성과 작업시스템은 기업성과와 조직의 신뢰를 향상시킬

수 있을 것이며 이러한 관계는 최고경영자의 변혁적 리더십에 의해 더욱 강화 될 것이다. 이러한 분석모형을 바탕으로 (주)아트라스BX에서의 고성과 작업시스템의 도입과 최고경영자의 리더십을 살펴 보도록 할 것이다.

III. 사례기업의 현황과 변화의 배경

3.1 연혁

(주)아트라스BX는 1944년 이산주식회사로 설립되어 1952년 한국전지주식회사로 상호를 변경하였다. 1977년 한국타이어(주)가 (주)한국전지를 인수한 이후 전국 판매네트워크를 확보하였고 1982년 국내 최초로 MF배터리를 개발하여 한국 배터리 기술을 세계적인 수준으로 끌어올리는데 주도적인 역할을 했다. (주)아트라스BX는 1985년에 1천만 불 수출 탑을 수상한 이후 지속적인 연구개발과 품질관리로 성장세를 꾸준히 유지하였고 1997년 5천만 불 수출 탑을 수상하였다. 2001년 선진국 수준의 완전자동화 시스템을 갖춘 전주공장을 새로



<그림 1> 분석모형

〈표 1〉 기업의 연혁

연대		주요내용
창업기	1944.2	이산주식회사 설립
	1952.9	한국전지주식회사로 상호 변경
	1966.11	K.S표시허가 획득
	1977.11	한국타이어 인수
성장기	1978.12	미국 'GNB Technology Inc'와 기술제휴
	1982.11	국내최초MF 배터리개발
	1984.11	수출유공탑 수상
	1985.11	1천만불수출탑수상
	1986.2	품질관리1등급 획득
	1993.11	SEALED 축전지 UL인증
	1994.11	KOSDAQ 상장
	1994.12	'ISO 9001'인증 (TUV RHEINLAND)
도약기	1997.12	5천만불 수출탑 수상
	1998.12	ISO 14001 인증 (TUV RHEINLAND)
	1999.11	유무상 증자 완료
	2000.3	WORLD BEST AWARD 수상(한국능률협회)
	2001.5	전주공장준공
	2003.11	ISO/TS 16949 인증 (TUV RHEINLAND)
	2004.3	ATLASBX 로 상호변경
혁신기	2004.11	무역의 날 7천만불 수출탑 수상
	2005.3	국내최초 차세대용 'AGM' 배터리 출시
	2006.2	Silver배터리 'DUPEX' 출시
	2007.11	2억불 수출의 탑 수상
	2008.11	3억불 수출탑 수상

자료: (주)아트라스BX홈페이지 참조하여 재구성

게 완공하여 확장하였으며 2004년에 (주)아트라스 BX(AtlasBX)로 상호를 변경하였다. 〈표 1〉은 기업연혁을 창업-성장-도약-혁신기로 정리한 것이다.

3.2 직원 및 노동조합 현황

(주)아트라스BX의 규모는 2009년 사무직 직원 167명과 생산직 직원 299명 등 총 466명으로 구성되어 있다. 직접 고용된 비정규 기간제 직원은 20명으로 전체직원의 4.3% 정도이며, 간접 고용된 비정규 도급직 직원은 약 200여 명에 이른다.

남성이 약 95%를 차지하는 전형적인 남성사업장으로 30대가 주축이며 10년 이상 된 직원비율은 37.3%를 차지하고 있다. 직원들의 평균근속년수는 약 9년 정도 이고 평균연령은 약 35.5세 정도이다. 한편 근속년수가 21년 이상인 직원도 71명이나 된다. 생산직은 대부분 시급제를 적용받고 있으며 사무직은 연봉제를 실시하고 있다. 사무직은 주로 판매, 경영관리 및 기술연구소에 소속되어 있고 생산직은 생산부문에 속해있다. 〈표 2〉는 (주)아트라스BX의 인구특성별, 고용형태별로 직원 수를 나타낸 것이다.

(표 2) 직원 고용 현황(2009년 기준)

총 직원수		466명	성별	남	443명
학력별	중졸이하	58명		직종별	여
	고졸	207명	사무직		167명
	전문대졸	69명	생산직		299명
	대졸이상	132명			
연령별	20대	60명	근속연수별	0~3년	81명
	30대	234명		3~5년	44명
	40대	124명		5~10년	167명
	50대이상	48명		10년이상	174명
고용형태	정규직	446명	공장별	대전공장	278명
	기간제	20명		전주공장	87명
	도급제	200명		본사	101명

자료: (주)아트라스BX 인사팀 자료 재구성

(주)아트라스BX 노동조합은 1979년 8월 10일에 출범하였다. 조합원 수는 271여명(대전공장 185명, 전주공장 86명)으로 생산직반장까지 가입 대상으로 하고 있고 유니온숍(union shop)제도로 되어 있다. 상급단체는 한국노총 연합연맹이며 현재 대전공장에 위원장이 있고 전주공장에는 별도의 전임 지부장을 두고 있다. (주)아트라스BX 노동조합에는 대의원이 별도로 존재하지 않고 대신 각 공장별로 조합원 선거를 통해 3명의 운영위원을 선출하여 이들이 대의원 역할을 하고 있다. 위원장의 임기는 3년이며 현 위원장(안홍근)은 지난 2006년에 이어 2009년 재선되어 연임하고 있다. 노동조합 본조는 대전공장 내에 위치해 있으며 전주지부는 2004년에 설립되어 초대지부장(유관식)이 지난 2009년 선거에서 위원장과 마찬가지로 재선되었다. 노조활동은 집행부와 운영위원이 중심으로 운영하며 사측과의 단체교섭은 별도의 교섭위원은 뽑지 않고 위원장 이하 집행부에서 담당하고 있다. 조합비는 임금총액의 1%이다.

(주)아트라스BX 노동조합의 성향은 경영진으로

부터 독립되어 있으며 1987년 파업경험도 가지고 있다. 또 노동조합의 요구는 단체교섭과 노사협의 회를 활용하여 사용자측에 분명하게 전달되고 있다. 한편, 한국노총이라는 상급단체에 가입되어 있으나 상급단체의 사업방향대로 끌려가기 보다는 한국노총, 민주노총에 각각 비판적인 문제의식을 가진 강한 기업별노조 중심의 성향을 가지고 있다.

지금은 민주노총이나 한국노총이나 모두 잘 못하고 있기 때문에 상급단체가 중요하지 않은 것 같다. 상급단체도 잘못된 부분이 많기 때문이다. 민주노총은 지나치게 이념적이고 한국노총은 지나치게 정치 지향적이다. 순수한 노동운동의 측면에서 비판점이 있다.

- 노조위원장 면접조사 중

(주)아트라스BX노조의 조합원과 노동조합의 관계를 살펴보면, 조합원들은 자신들의 바람을 노동조합 선거를 통해 반영해 온 것으로 보였다. 조합원들은 집행부의 활동이 불만스러울 경우 집행부교체를 통해 자신들의 의사를 대변해 왔다. 조합원들은 동종배터리업체인 세방전지(주)나 델코에 비해

낮은 임금수준에 불만이 많았으며 2003년 당시 구조조정¹⁾이 있었을 때 집행부가 제대로 대응도 하지 않았다고 판단하여 2006년 선거에서 새로운 집행부를 선출하였다.

조합원들은 불만이 있었고 일부 조합원은 한번 있어야 한다고 말하기도 했으나, 집행부가 번번이 이를 실현하지 못했다. 그래서 노동조합 위원장이 자주 바뀌었다.

-조합원인 생산직사원 B와의 면접조사 중

노동조합과 사용자와의 노사관계를 살펴보면, 경영진 이전의 사용자측은 노동조합을 경영의 파트너로서 인정하지 않았고 노·시간 신뢰는 취약하였다. 사측은 비용최소화와 인건비 절감을 선호하였고 조합원들은 불만이 있었지만 노조집행부가 조합원의 요구를 충분히 대변해 주지 못하였다. 그 결과 조합원들은 노조에 큰 관심을 갖지 않게 되었고 회사업무에도 몰입하지 않았다.

3.3 변화의 배경: 경영위기

(주)아트라스BX는 1977년 한국타이어가 인수한 이래 괄목할 만한 성장을 없었다. 2001년 전주공장 준공 등 외형적인 성장을 이루기는 했어도 영업이익 면에서 2001년에 4,346백 만 원의 적자를 내면서 2002년부터 모회사인 한국타이어에서 직접 사장을 임명하기 시작했다. 계속되는 적자로 2003년에는 인력구조조정을 실시하기에 이르렀지만 2004년에도 5,479백 만 원의 적자를 기록하였다. 그러던 중 원자재(납)가격이 2005년 말 1,100 \$/ton에서 2006년 말 1,775\$/ton으로, 2007년 말에는 3,980\$/ton으로 폭등을 하였다. (주)아트라스

BX 뿐만 아니라 납을 주원료로 하는 전 세계의 배터리업체들이 심각한 위기에 처하였다. 세계 배터리시장의 약 60%를 차지하고 있는 미국의 엑사이드 테크놀로지(Exide Technologies), 일본의 지에스 유아사(GS YUASA), 미국의 존슨 컨트롤(Johnson Controls)이 전반적인 실적악화로 공장폐쇄, 인원감축을 실시하였다. (주)아트라스BX도 판매 매출액 대비 원자재 값의 비율이 95% 수준에 이르러 심각한 적자가 예상되었다. <그림 2>는 2004년부터 2009년 4월까지의 납 가격과 배터리 수출 가격을 나타낸 것이다.

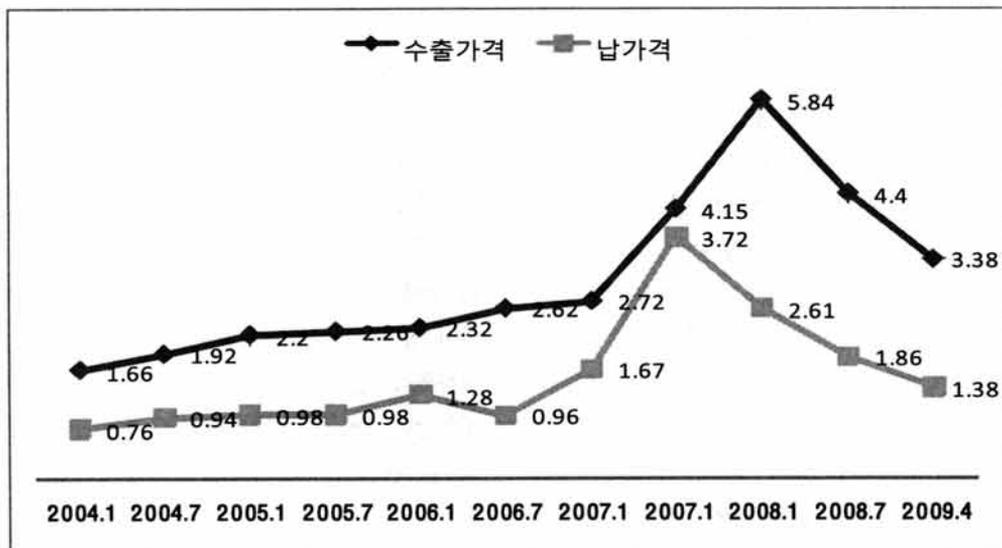
(주)아트라스BX는 경영위기가 오히려 성장의 계기가 되었다. 2006년 2,124억 원이었던 매출액이 2007년에는 3,088억 원으로, 2008년에는 다시 40,786억 원으로 늘어났다. 이러한 결과는 매출액 전년대비 32% 증가하였고 영업이익이 2,605%나 증가한 것이다. (주)아트라스BX의 이러한 성장의 요인은 무엇일까?

IV. 성장요인

(주)아트라스BX의 성장은 위기에 직면하여 고성능과 작업시스템으로의 조직변화와 고성능 작업시스템의 촉진자로서의 이종철 사장의 변혁적 리더십이 존재했기 때문이다. 4장에서는 고성능 작업시스템의 구체적인 사례를 살펴보고 이종철 사장의 변혁적 리더십이 고성능 작업시스템의 도입에 어떻게 기여했는지를 살펴보고자 한다.

1) 2003년 구조조정당시 약 40여명의 조합원이 회사를 떠났다. 이때 집행부는 공식적인 대응을 하지 않았고 조합원 역시 불만은 있으나 특별히 다른 형태로 표출하지 못하고 수용하는 분위기였다고 면접조사과정에서 설명하였다.

(단위: USD/kg)



자료: (주)아트라스BX 내부자료

〈그림 2〉 납 원가대비 수출가격의 추이

4.1 고성과 작업조직의 구축

고성과 작업조직은 구성원의 높은 몰입(high commitment)과 참여(high involvement)를 통해 생산성향상을 추구하므로 전통적인 내부노동시장과는 구분된다(Baron & Kreps, 1999). (주)아트라스BX의 경영진은 고성과 작업조직의 구축을 위해 조직구성원의 참여를 확대하고 열린 경영을 실현하였다. 또 조직몰입을 위해 고용안정과 성과급분배를 통한 동기부여 정책을 활용하였다. 그리고 대립적 노사관계 대신 협력적 노사관계를 구축하였으며 지식축적을 통해 지속적인 경쟁력을 확보할 수 있는 자원을 구축하려고 노력하였다.

4.1.1 작업장 혁신을 위한 조직구성원의 참여

(주)아트라스BX의 경영진은 조직구성원들의 참여와 의견수렴을 위해 생산성향상활동 및 개인제안 제도를 전 직원을 대상으로 실시하였다. 생산직 직

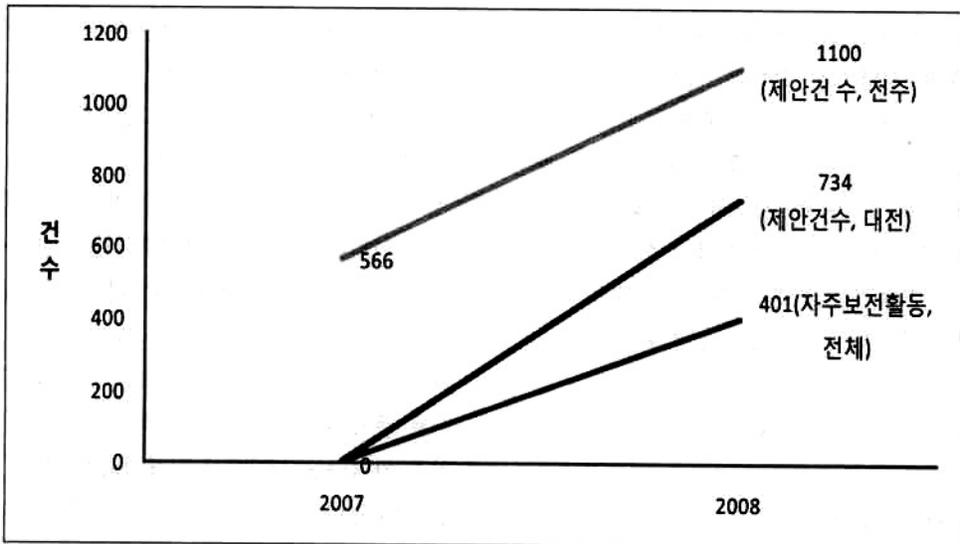
원들이 참여하는 생산성향상과 관련된 활동은 설비 종합효율 활동, 자주보전활동, 개별제안활동 등이었다. 설비종합효율 활동은 설비 수용력과 손실을 분석하여 이에 대한 대책을 논의하고 실적을 분석하는 것이고, 자주보전활동이란 5J활동 및 불합리 적출 및 개선활동이다. 개별 제안활동은 생산성 향상 및 직원들의 각종 고충처리를 위한 것으로 직원들의 참여도가 대폭 늘어난 대표적인 사례이다. 개인들의 제안이 대폭 늘어나게 된 배경은 두 가지인데 첫째, 제안제도인 마음나누기가 제안에 그치는 것이 아니라 논의되고 현실화되었기 때문이다. 마음나누기란 이종철사장의 아이디어로 시작한 개인 제안제도를 일컫는 명칭으로 과거에도 마음나누기와 유사한 개인제안제도가 있었다. 그러나 형식적으로 존재하여 직원들의 참여가 거의 없었으며 제안을 하더라도 회사에서 구체화되지 않는 유명무실한 제도였다. 이러다보니 이종철사장이 시작한 마음나누기도 처음에는 '해박야 뭐해'라는 직원들의 분위기가 있었지만 스스로가 제안한 것들이 하나

들 실현되면서 다양한 제안이 점차 늘어나게 되었다. 주목할 만한 것은 (주)아트라스BX의 제안내용이 비효율개선이나 작업공정 개선 등 생산의 측면만이 아니라 조직문화, 휴가제도개선, 작업환경 등 다양하여 회사에 대한 고충처리의 성격도 갖고 있었다는 것이다. 제안제도가 활성화 된 두 번째 원인은 제안에 대한 회사차원의 적절한 보상정책 때문이었다. 회사는 개인제안제도가 채택될 경우 이에 대한 보상으로 포상금을 제공하였다. 실적을 살펴보면 자주보전활동은 2008년에 월 401건이 제안되었고 개선실시율은 96.5%에 이르렀다. <그림 3>은 각종 제안활동의 2007, 2008년 건수 비교이며, 각종 제안활동이 2008년에 확연히 증가했다. 전주공장은 2007년에 제출건수가 734건이었으나 2008년에는 1,100건으로 전 년보다 67%가 증가하였다. 대전공장도 2007년도에는 개인제안건수가 없다가 2008년에 566건으로 대폭 증가하였다. 전주공장은 제안제도뿐만 아니라 자주보전활동 등에 있어 대전공장보다 더 활발했는데, 그 이유는

전주공장의 시설이 대전공장에 비해 상대적으로 현대화되어 있고 근속년수가 짧은 젊은 사원들로 구성되어 있어 작업장 혁신활동이나 제안제도를 실시하기에 유리한 조건이기 때문이었다. 따라서 각종 혁신활동들은 전주공장에서도 우선적으로 실시되었으며, 이에 대한 반응이 좋아지자 이후 대전공장으로까지 확대된 것이었다. 작업장 혁신에 대한 직원들의 참여가 늘어나면서 생산성도 향상되었으며 회사 역시 참여에 대한 동기부여를 위해 포상을 적극 실시하였다. 2007년 전사적 생산관리 활동에 따른 포상금은 1백2십5만원이었지만 2008년에는 2천4백8십1만원으로 19.8배나 늘어났다.

4.1.2 차별 없는 성과급, 고용안정, 근로환경개선을 통한 동기유발

고성과 작업시스템의 구축을 위해 (주)아트라스BX의 경영진이 주목한 것 중 하나는 직원들에 대한 동기부여를 통해 일에 대한 관심을 높이는 것



자료: (주)아트라스BX 내부자료

<그림 3> 제안건수 (단위: 건)

이었다. 경영진은 동기부여를 위해 직원들에게 회사의 성과에 따라 성과배분을 실시할 것을 약속하였고, 그 약속을 이행하였다. 많은 기업들이 생산성과 따라 임금인상과 별도의 성과급을 지급하지만 (주)아트라스BX는 2006년 이전까지 성과급이 지급된 적이 없었다. 성과가 부진했을 뿐만 아니라 임직원 스스로가 높은 성과와 성과에 따른 보상을 가능하다고 생각하지 않았기 때문이다. 그러나 2006년 말 이종철사장이 부임한 이후 성과향상에 따라 처음으로 성과급 및 생산 장려금이 지급되었다. <표 3>은 2006년 이후 성과급 지급금액 및 지급근거이다. 2006년에 100만원, 2007년에 200만원 그리고 2008년에 1,050만원이 지급되었다. 제조업 사업장에서 기업성과에 따른 성과급지급 자체는 그리 놀랄만한 일은 아니다. 그러나 (주)아트라스BX의 성과급 지급관련 주목 할 점은 사무직, 생산직, 정규직, 비정규직인 기간제 직원 모두에게 동일한 성과급을 정액으로 지급했다는 점이다. 일반적으로 생산직과 사무직, 정규직과 비정규직이 동일한 성과급을 지급받는 경우는 흔하지 않다. 결과적으로 (주)아트라스BX의 차별 없는 성과급지급은 생산직 직원과 비정규직 직원들의 상대적인 박탈감을 해소하는데 일조하였으며 회사에 대해 자부심을 갖고 일에 대한 몰입을 할 수 있는 동기

를 부여하였다. 다만 2008년 말 경영성과 달성에 따른 격려금은 약간의 차등을 두고 지급하였다. 이는 근속년수가 오래되거나 연봉제 직원들을 고려한 정책이었다.

(주)아트라스BX는 직원의 동기부여를 위해 고용안정과 복지정책의 확대를 적극 모색하기도 하였다. 우선 고용안정정책을 살펴보면 고용안정에 대해 노사가 명확한 합의를 한 적은 없었다. 그러나 현 경영진은 경영상의 어려움을 인건비 절감이나 인력감축 등 고용조정을 통해 해결하지 않겠다고 여러 차례 약속하였고 약속을 이행함으로써 직원들의 고용불안을 해소하였다. 경영진은 자발적으로 정년연장과 퇴직이후 재고용을 추진하기도 하였다. 2008년에 만 55세 정년을 만 56세로 늘렸고 2007년부터 정년퇴직자 재고용제도를 신설하여 2007년 3명, 2008년 6명을 고용하여 숙련근로자에 대한 장기고용을 유도하였다. 신규고용은 2008년 말 40명, 2009년 3월 기준 14명을 꾸준히 채용하였다. 파견 직원들에 대한 정규직화도 이루어지고 있어 2007년 2명, 2008년 3명, 2009년 3월 기준 1명 등 이종철 사장 부임이후 6명이 정규직으로 전환되었다. <표 4>는 5년간 입사, 퇴사 현황으로 생산직의 경우 해고는 전혀 없으며 정년으로 인한 퇴사자가 있고 입사자는 퇴사의 범위 내에

<표 3> 성과급 및 격려금 지급현황

지급시기	대상자	금액	임금대비비율
2006.12	437명	각 100만원	2.61%
2007.10	439명	각 100만원	2.45%
2007.12	439명	각 100만원	2.55%
2008.3	443명	각 100만원	1.82%
2008.7	471명	각 250만원	4.55%
2008.12	478명	각 700만원	15.15%

자료: (주)아트라스BX 내부자료

〈표 4〉 생산직 직원의 입사, 퇴사 현황

(단위: 명)

구분		2005	2006	2007	2008	2009.3	소계
입사자		0	0	11	40	14	65
퇴사자	해고						0
	정년	1	3	6			12
	의원면직		17	3			20
	기타						0

자료: (주)아트라스BX 인사팀 내부 자료를 참고하여 재구성

서 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

(주)아트라스BX의 경영진이 고용안정을 위해 노력한 또 다른 증거는 2008년 시작된 경기침체에도 불구하고 강제적인 인력조정정책을 사용하지 않았다는 점이다. 면접조사에 따르면 2008년과 2009년 2년 동안 주변의 많은 중소기업들이 인력구조조정을 시행하였으나 (주)아트라스BX는 노사가 합심하여 생산성향상으로 세계적인 경제위기를 극복하기로 합의하고 이를 실천함으로써 직원들에게 회사에 대한 자부심을 갖게 해 주었다고 응답하였다.

마지막으로 복지정책을 살펴보면 (주)아트라스BX의 복지정책은 2007년부터 크게 활성화 되었다. 특히 학비보조금, 경조사비, 보건안전비 등이 크게 늘었고 혜택의 폭도 확대되었다. 학비보조금의 경우 기존에는 년 간 지급액이 유치원생은 40만원, 중, 고등학교는 전액, 전문대 및 대학교 240만원을 지급하였는데 이를 현실화하여 유치원생은 80만원, 중, 고등학교는 동일하게 전액, 전문대 및 대학교는 300만원으로 상향조정하였다. 건강진단을 위한 검진비도 인상하여 검진의 질을 높였으며 직원상해보험에도 가입하였다. 하계휴가비도 전 사원 동일하게 증가시켰으며 사내복지기금도 2008년에 5억 원을 추가 출연하였다. 근무환경도 집중적

으로 개선하였다. 회의실 및 휴게실을 리모델링하고 헬스기구 확충, 근골격계 질환을 예방하기 위한 안마기 및 물리치료를 구입하여 설치하였다.

직원들이 신나게 일하려면 일단 일하는 곳이 깨끗하고 안전해야 하는데 건물들이 너무 노후해서 정밀 일할 맛이 나지 않을 것 같았다. 그래서 우선 일할 수 있는 환경부터 만들어주어야 생산성향상도 말할 수 있을 것이라고 생각했다.

- 최고경영자 면접조사 중

〈표 5〉와 〈그림 4〉는 근무환경개선을 위한 소요 비용으로, 2007년 전체 51건, 4억 8천 여 만 원이 지불되었고 2008년에는 77건으로 25억 5천 9백여 만 원이 지불되어 근무환경개선건수는 46%가 증가하였고, 비용은 430%나 증가하였다.

경영진은 직원들의 노력으로 이룩한 수익 중 일부를 직원을 위해 사용하는 것을 당연하게 생각하고 있었으며 이에 대해 현장직원 뿐만 아니라 현장의 중간관리자들도 근무환경개선을 위해 아끼지 않고 투자하는 경영진은 신뢰하고 있었다.

4.1.3 협력적 노사관계

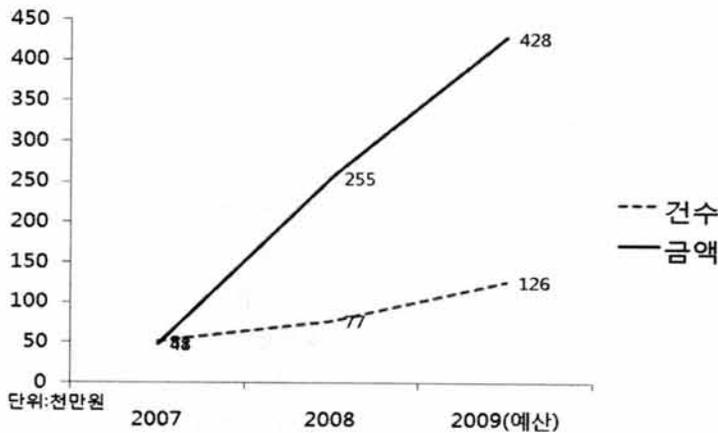
2005년 이전 아트라스BX 노동조합은 회사와는 대립적이면서 노동조합 활동 자체는 비활성화 되어

〈표 5〉 근무환경개선소요 비용

(단위: 건, 천원)

	2007		2008		2009(예산)	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
대전공장	29	415,375	32	2,275,340	81	3,918,000
전주공장	22	64,700	45	302,700	45	350,700
합계	51	480,075	77	2,559,371	126	4,275,000

자료: (주)아트라스BX의 내부자료



자료: (주)아트라스BX 내부자료

〈그림 4〉 근무환경예산 증가액

있었다. 그러나 현재의 노동조합은 조합원을 위하여 각종 서비스를 제공하는 서비스역할모델²⁾을 추구하고 있다. 이러한 변화는 노동조합 집행부가 변화된 경영진에 좀 더 적극적으로 협력하면서 시작되었다. 〈표 6〉은 노동조합의 임금인상 요구안의 변화로 요구안을 보면 노동조합은 초기에 비해 시간이 지날수록 경영진을 신뢰하고 있음을 간접적으로 보여준다. 3년 간 단체교섭 실태를 구체적으로 파악해보면, 2006년 임금교섭에서 노조는 종업원의 임금수준이 동종업체에 비해 낮은 것을 감안,

12.2%를 요구하였다. 새로 부임한 경영진은 원자재가격상승으로 인해 적자의 가능성이 있음을 충분히 설명하고 그럼에도 불구하고 임금인상을 수용하기 위해 노력하였다. 사장이 직접 노조와 대화를 시도하여 노조를 파트너로서 인정하고 있다고 여러 번에 걸쳐 의사표현을 하였으며 노조에게도 장기적인 관점을 가져줄 것을 요구하였다. 또 여러 가지 복리후생을 약속하면서 격려금 100만원과 기본급을 정률로 5.7%인상하는 것에 합의하였다. 노동조합은 애초 요구안에 미치지 못하지만 사장이 직접

2) 노동조합의 역할은 조직역할과 서비스역할로 구분이 되는 데 조직역할이란 노조의 존립과 발전을 위하여 신규노조원을 조직하는 역할을 말하며, 서비스 역할은 노동조합의 조합원들이 조합비를 납부하고 노조대표자들로부터 고용안정이나 임금인상 등 각종서비스의 혜택을 받는 것을 말한다.

〈표 6〉 단체교섭진행현황(2006년-2008년)

연도	교섭횟수	노동조합요구안	회사제시안	최종타결안
2006	12차	임금인상 12.2%요구 단체협약 중요 17항목 개정요구	임금인상 4.75%. 단체협약 부분수용	임금인상 5.7% 격려금 1,000,000원 지급 단체협약 부분수용
2007	5차	임금인상 8.3% 요구	임금동결, 일시금지급	임금인상 3.6% 격려금: 1,000,000원지급
2008	12차	임금인상 사측위임 단체협약 중요 12개 항목 개정요구	단체협약 부분수용	임금인상 4.7% 격려금지급: 2,500,000원 단체협약 주요요구안 수용

자료: 노사단체교섭결과 및 회의록을 재구성

나서 경영상 어려움을 노조에 설명하고 회사가 할 수 있는 범위 안에서 최선을 다하고 있다고 인식하게 되자 점차 사측의 태도에 대해 신뢰를 갖기 시작하였다. 2007년 교섭은 교섭횟수가 5회로 단축되었고 노사는 서로의 요구를 조금씩 양보하여 임금인상과 격려금지급을 합의하였다. 2007년 단체교섭은 2006년에 비해 노사 양측의 요구를 대폭 줄이고 현실화 한 것으로 평가할 수 있으며 '일단 많이 요구하고 보자'식의 교섭이 변화되었음을 보여준다. 더 나아가 2009년 단체교섭은 노조가 사

측에 대한 신뢰를 바탕으로 임금인상을 사측에 위임하는 양보교섭전략을 보였고 사측은 임금인상(4.7%)과 정년연장, 대학생학자금지원 등 노조의 주요요구사항을 상당부분 수용하였다.

노사협력은 단체교섭만이 아니라 일상적인 노사협의회 활동에서도 나타났다. 〈표 7〉은 3년간 노사협의회 주요 결정내용이다. 노사협의회에서 사용자는 경영실적을 노조에 공개하고 기타 노조의 요구사항인 근무환경, 성과급지급, 비정규직 고용을 위한 도급전환 등 크고 작은 사안들에 대해 원

〈표 7〉 최근 3년간 노사협의회 주요 결정내용

연도	노사협의회 주요내용
2006	복지기금활용 연봉제 직원 및 협력업체 임금인상, 품질 및 클레임 대책
2007	경영실적 및 계획보고 기존 비정규직 103명에 대한 도급화 논의 대전공장의 전주공장이전을 백지화하는 노사합의(2007.9) 2007년실적, 기술연구소의 RC 미달원인, 산재보상 성과급(시급제, 연봉제, 기간제 격려금 100만원, 도급 50만원지급)
2008	경영실적 및 GWP 설명 매출목표 격려금 지급 상반기경영실적보고 복지기금 활용, 연봉제 협력업체 임금인상, 품질 및 클레임 대책 성과급: 상여200%+450만원의 금액을 근무기간별 차등지급, 협력업체 200%

자료: 노사협의회 합의서 및 회의록을 재구성

만하게 합의를 하였다. 노사협의회에서 합의된 주요내용 중 대전공장의 전주공장 이전 백지화 노사 합의는 사실상 기업의 주요전략을 수정하는 것을 의미한다. 도급 및 협력업체에 대한 성과급 지급 역시 간접고용근로자에 대한 원청의 책임을 인정하는 것이므로 현실을 고려하면 쉬운 결정이 아니다. 그럼에도 불구하고 원만한 합의가 이루어진 것은 (주)아트라스BX의 노동조합에 대해 경영상의 파트너로 인정하고 존중하고 있음을 보여주는 사례이다.

노사가 신뢰를 갖게 되자 (주)아트라스BX의 경영진은 본격적인 노사협력프로그램을 실시하였다. <표 8>은 노사협력을 통해 시행된 노사화합 프로그램을 정리한 것이다. 2008년 회사는 기업문화 활성화사업으로 좋은 직장 만들기(GWP: Great Work Place)컨설팅을 계의하였고 이에 노조가 합의하였다. 이외에도 노사공동 노동정책 설명회, 노사 한마음 갖기 운동 등을 실시하였다. 일반적으로, (주)아트라스BX의 노사화합 프로그램에 대해 당연한 것으로 여기기 쉽지만 중소기업의 사업장에서 노사정책 설명회, 교양강좌, 경영설명회, 단합대회 등 각종 행사를 노사가 함께 하는 것은 경영진의 의지와 노동조합의 협력이 없으면 불가능한 내용이다.

이렇게 노조가 사용자와 협력하고 서비스중심으로 변화한 것에 대해 현 집행부는 노조가 약화된 것은 아니라 노동조합의 전략적 선택이었음을 강조

하였다.

현 경영진이 모기업의 정책에 일방적으로 따르는 것이 아니라 회사의 현실에 맞는 협상을 진행하고 합의된 내용을 확실하게 이행하고 있다는 점에서 신뢰하고 있다.(중략) 노동조합의 제1 업무는 우리 조합원들이 원하는 것을 실현하기 위해 노력하는 것이 일차적인 임무라고 생각한다. 노동조합이 변화했다기보다 사용자가 변화했기 때문에 우리도 달리 대하는 것이다. 회사는 누가 경영하는가에 따라 달라진다고 보이며, 과거에는 조합원들이 한번 들어 앉자는 여론이 많았으나 지금은 그런 분위기는 아니다. 지금은 임금인상을 위임할 수 있을 정도로 협력적인 분위기가 조성되어 있다.

- 위원장과의 면접조사 내용 중

(주)아트라스BX 노조는 시간이 지나면서 경영진이 모기업의 정책을 일방적으로 따르기보다 (주)아트라스BX의 현실에 맞는 경영활동을 노력을 높게 평가했으며 회사에 대해 불만을 제기하는 일부 조합원들을 앞장서서 설득하기까지 하였다. 위원장과의 면접조사를 통해 노조의 변화 중 상당부분은 경영진의 노사관계에 대한 입장변화와 노조와 신뢰를 향상하려는 노력에 있음을 확인할 수 있었으며 이는 최고경영자의 면접과정에서도 재차 확인되었다.

노조위원장과 첫 대면에서 위원장이 노조유무에 대해 물어왔고 노조가 있어야 한다고 답해주었다. 경영자의 입장에서는 노조가 없으면 편할 것 같지만

<표 8> 노사화합 프로그램

프로그램명	실시시기	내용
노사공동노동정책설명회	매년	노사공동으로 참여
사원부인 한마음 교양강좌	08.7.12	교양강좌(건강관리, 노래교실)
노사 한마음 갖기 (1차, 2차)	08.2.24-27 08.8.27-9.5	직업윤리/건강관리/노동운동과 회사의발전/시장경제에 대한 이해/ 단체산행 등
노사관계개선을 위한 사이버연수원	월별	경영설명회, 계층별간담회 등

자료: (주)아트라스BX 노사문화추진실적, 2009 재구성

그렇게 되면 개별로 요구하는 것이 많아져 오히려 효율성이 떨어진다. 노동조합의 견제가 귀찮지만 이를 회피할 경우 문제가 쌓이고 쌓여서 터지게 되면 회사가 감당할 수 없게 된다. 당장은 경영자 마음대로 할 수 없어도 경쟁력을 위해서 노동조합과의 신뢰를 쌓는 것이 중요하다.

- 최고경영자 면접조사 중

유노조 사업장에서의 고성과 작업조직은 노동조합의 협력이 무엇보다 중요하다. 일반적으로 고성과 작업장은 신기술도입, 새로운 작업방식 등 생산과정의 혁신을 동반하는데 이는 근로조건과 밀접하게 연관되어 있어 노동조합은 이를 중요한 문제로 여기며 사용자에 대한 신뢰가 없을 경우 반대하는 경우가 많다. 따라서 노동조합이 존재하는 유노조 사업장에서의 고성과 작업조직의 실행은 노사 간의 믿음이 있을 때 성공할 수 있는 모델이라 할 수 있다. (주)아트라스BX의 경영진은 고성과 작업조직의 도입에 있어 협력적 노사관계의 중요성을 잘 알고 있었기에 힘으로 밀어붙이기보다 설득하고 타협하면서 신뢰형성에 주력했던 것이다.

4.1.4 인재양성과 지식축적을 위한 교육훈련

경영진은 인재양성과 지식축적을 위해 사무직과 생산직에 맞는 광범위한 교육훈련을 실행하였다. 교육내용을 살펴보면 인성교육은 기본소양교육과 리더십향상교육으로 구성되고 직무능력교육은 개인역량교육, 직무전문가교육 및 법정교육, 그리고 경영환경변화에 대한 적응교육으로 구성되어 있다. 교육은 전 사원을 대상으로 실시하고 있으며, 사무직 직원은 연간 5학점 이상을 이수하도록 의무화 하였다. 연간 5학점 이상 취득한 직원들에게 고과가점을 3~5점 가산하여 조직 내 학습 분위기 활성화를 도모하고 전사원의 역량강화의 계기를 형성하였다. 교육훈련의 시행결과, 2008년 교육과정으로

총 206개 실행되었으며 4,494명이 교육을 받았다. 계획대비 교육달성율도 높아 사내교육은 92.5% 달성하였고 사외교육은 114.1%를 달성하였으며 1명 당 교육시간은 80시간이었다. 회사는 교육비용으로 517,891천원을 부담하였는데 2009년도에는 교육훈련비로 789,316천원으로 인상하며 인당교육시간도 103시간으로 늘렸다. 교육의 효과는 직원들의 면접조사를 통해 확인할 수 있었다.

회사가 안정화된 이후, 이것저것 교육을 통해서 시너지를 얻게 된 것 같다. 멋모르고 했던 것들이 이렇게 해야 되는구나'라는 생각을 갖게 되었다. 사실 이전에는 정리가 안 되어 있었다.(중략) 생산량은 큰 변화가 없더라도 불량 배터리에 대해선 개선이 많이 이루어졌고 '양보다는 질'이 많이 강조되어 우선순위로 품질이 강조되고, 이리다보니 자동으로 수량적 개선도 이루어진 것 같다.

- 생산직 사원 A와의 면접조사 중

직원들에 대한 광범위한 교육훈련은 (주)아트라스BX의 경쟁우위에 긍정적으로 작용할 수 있었다. 교육을 통해 직원들은 자신에게 무엇이 부족한지를 알고 문제해결 능력을 향상시킬 수 있으며 향상된 능력은 (주)아트라스BX의 기술로 축적되었기 때문이다. 현재 (주)아트라스BX는 국내의 주요경쟁사 및 저가의 중국 업체, 그리고 배터리의 기술우위에 있는 미국 기업들과 치열한 경쟁구조에 놓여 있으며 이들과의 경쟁에서 살아남기 위해서 지속적인 품질개선과 전기자동차 배터리 등 기술개발이 무엇보다 중요한 생존과제가기 때문이기도 하다.

4.2 고성과 작업시스템의 촉진자로서의 변혁적 리더십

앞서 살펴본 근로자의 참여, 동기유발, 협력적 노사관계 및 지식축적을 위한 광범위한 교육훈련 등 고성과 작업시스템의 제도들은 이종철 사장의 변혁적 리더십에 의해 더욱 강화될 수 있었다. 즉,

변혁적 리더십은 고성과 작업시스템과 기업성과 간의 긍정적 관계를 강화시키는 조절변수의 역할을 한 것이다. 이종철 사장은 '회사가 달라지지 않으면 안 된다'는 확보한 신념을 가지고 수익이 창출될 수 있는 비전을 제시하였으며 동시에 직원들이 가진 잠재력을 끌어올리기 위해 노력하였다.

4.2.1 조직변화를 위한 구체적인 비전제시와 추진

이종철 사장은 (주)아트라스BX로 부임하기 전 모기업인 한국타이어에서 자회사들을 관리하는 업무를 담당하였기에 누구보다 (주)아트라스BX의 상황을 잘 알고 있었으며 어떻게 변화해야 할지에 대한 비전을 가지고 있었다. 부임이후 이종철사장이 가장 먼저 한 일은 (주)아트라스BX만의 경쟁우위를 확보하기 위한 기업의 방향을 제시하는 것이었다. 이종철 사장은 두 가지의 방향을 제시하였다. 첫째, 적자기업을 우량기업으로 바꿀 수 있는 전략을 수립하여 제시하였다. 수익구조를 개선하기 위해서는 일차적으로 배터리의 주요원자재인 납 사용량을 줄여야하는데, 이를 위해 50억 원의 기술투자를 결정하였고 세계에서 두 번째로 납 경량화에 성공하였다. 당시 (주)아트라스BX의 재무적 상태로 보았을 때 50억 원의 기술투자는 어려운 결단이었다.

회사는 이익이 나는 구조여야 하는데 (주)아트라스BX에 와서 보니 심각한 적자상태이고 잘해야 유지정도 한다는 것을 알게 되었다. (주)아트라스BX의 원가 비율이 매출액 대비 95%나 되는데 이것이 회사이익이 나지 않는 주원인이었다. 더구나 2007년에 갑자기 납 가격이 폭등하게 되어 경영위기가 닥치게 되었고 결국 납 사용량을 줄여야 한다고 판단하여 회사사정에 비해 많은 돈이지만 기술투자를 통해 15%의 납 사용량을 줄이게 되었다.

- 이종철 사장 면접조사 중

결과적으로 이종철 사장의 판단은 옳았다. 원가 비중이 줄어들게 되어 2007년 이후 납 가격 폭등에 대비할 수 있었으며 이후 막대한 수익구조의 토대를 구축하게 되었다.

둘째, 조직과 개인의 동반성장이란 방향성을 제시하였다. 과거 (주)아트라스BX의 구성원들은 자신감이 부족했으며 경쟁업체에 비해 낮은 임금으로 인해 업무에 소극적이었고 개인주의 문화가 팽배하였다. 직원들은 일에 대한 자부심이나 책임감이 낮았으며 자신들의 노하우나 경험을 동료들과 공유하려고 하지 않았다. 경영진조차 (주)아트라스BX가 한국타이어의 자회사이기 때문에 독자적인 경영은 불가능하다는 관점을 갖고 현상유지에 지나치게 매몰되어 있었다. 이종철 사장은 (주)아트라스BX의 타성에 젖은 조직문화가 2000년 이후 지속되고 있는 기업부진의 근본적인 원인으로 보았다. 이종철 사장의 대안은 기업의 성장만큼 직원들의 근로조건을 향상시키겠다는 약속이었다. 이를 위해 노조의 협력과 직원들의 참여를 요구하였다. 해를 거듭할수록 (주)아트라스BX의 수익을 올라가게 되자, 경영진은 약속대로 기업성공에 따른 보상정책을 실제로 이행하였다. 이를 계기로 직원들은 이전과 달리 생산성 향상 등 회사업무에 대해 적극적으로 참여하게 되었고 경영진에 대한 신뢰도가 높아졌다. 노동조합 역시 단체교섭을 통해 구체적인 성과가 나오자 적극적인 자세로 경영진의 다양한 협력프로그램에 진지하게 임하게 되었다.

위의 두 가지 예는 최고경영자의 비전이 조직변화에 중요한 역할을 한다는 Manz and Sims(1989)와 Hoffman & Hegarty(1993)의 주장을 뒷받침한다. 특히, 이종철 사장이 가진 조직과 개인의 동반성장이란 비전은 고성과 작업시스템에서 중요한 직접참여, 동기부여, 노조의 참여를 활성화시키는 촉진자로서 역할을 했다.

4.2.2 조직구성원에 대한 지적자극

이종철사장의 리더십은 광범위한 교육의 촉진자로 작용하여 품질향상 등 조직성과에 기여하였다. 이종철 사장은 수동적인 주입식교육이 아니라 보다 능동적이고 창의적인 교육을 강조하였다. 이는 조직구성원들에게 지적자극이 되었고 내재적 보상을 제공하는 형태로 나타났다. 예컨대, (주)아트라스 BX에는 흥미로운 지적자극 프로그램이 있었는데, 직원들이 직접 강사로 나서 동료들을 교육하는 제도였다. 처음에는 이종철 사장이 강사가 되어 간부 교육, 전 직원교육 등을 진행하다 나중에는 직원들도 강사가 되어 교육을 하게 되면 더 많은 효과를 가질 수 있다는 생각을 갖게 되어 직원강사제도를 도입했다. 사내강사가 될 수 있는 자격조건은 직급이 주니어(Junior, 대리급) 이상으로 해당직무 2년 이상 경험이 있으면 일정한 강사교육을 받은 후 직원들을 대상으로 직접 강의를 할 수 있었다. 이종철 사장의 예상은 성공적이었다. 직원강사제도를 통해 사내강사가 되는 직원들은 관리, 생산 등 특정 영역에서 문제해결을 위한 폭넓은 지식을 쌓을 수 있었으며 교육을 받는 직원들도 동료 강사로 나서 교육을 하다 보니 내용에 대한 몰입도가 높아졌다. 사내강사제도는 보상정책과도 연동되어 있었다. 사내강사는 강의 때마다 별도의 강의료를 받았으며 사내강사 경력이 인사고과에 반영되어 승진에도 긍정적인 효과가 있어 호응도가 높았다. 위의 예는 이종철사장의 직원들에 대한 지적자극의 한 사례이지만 이 외에도 이종철 사장은 직원들의 역량향상을 위한 광범위한 교육훈련에 상당한 관심을 가지고 있었다. 교육을 통해 개인이 발전할 수 있으며 개인의 발전이 기업의 발전에 밑거름이 된다는 확고한 생각이 있었기 때문이었다. 프로그램이 진행된 결과 사무직은 물론 생산직 직원의 다양한 교육훈련에 긍정적으로 작용하여 교육의 효과가 품

질향상으로 귀결되는 결과를 가져왔다.

4.2.3 개별배려

이종철 사장의 직접적인 의사소통과 권한위임은 변혁적 리더십의 개별배려에 해당하며 이는 고성과 작업시스템에서 중시하는 직원들의 동기부여에 촉진자로 작용하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 가져왔다. 이종철 사장은 직원들이 어떤 욕구를 가지고 있는지를 파악하기 위해 노력하였으며 중간관리자에 대한 권한위임을 통해 이들의 개별적인 성장잠재력을 극대화하고자 하였다. 예를 들어 이종철 사장은 부임이후 서울 본사에 대전공장과 전주공장을 매주 1~2회 빠지지 않고 방문하였다. 공장에 가서는 주로 생산라인에서 일하는 생산직 근로자 및 노동조합 간부들과 직접 대화하는 시간에 많은 부분을 할애하였다. 이종철 사장은 직원들이 무엇을 원하고 있는지를 직접 듣는 것이 노사관계는 물론 기업성과에 중요한 역할을 한다고 믿고 있었다. 생산직 근로자와 최고경영자의 직접적인 의사소통은 직원들의 고충처리에 도움이 되었으며 근로자들의 동기부여에 긍정적으로 기여하였다. 그러나 처음부터 직원들이 사장을 편하게 대하는 것은 아니었다. 처음에는 별로 말을 하는 분위기가 아니었으며 고충도 직접적으로 드러내지 않았다. 그러나 사장의 현장간담회가 지속되면서 자연스럽게 이런저런 이야기를 할 수 있는 분위기가 형성되었다. 또 현장의 근로자로부터 고충을 듣거나 직원들의 제안이 있을 경우, 이종철 사장은 실현여부를 그 자리에서 알아보고 가급적 반영하고자 노력했기 때문에 점점 현장간담회에 대한 현장의 생산직 직원들의 관심이 높아졌다. 이종철 사장은 중간관리자들에게도 현장 직원들의 고충에 귀를 기울일 것을 강조하였다. 이렇다보니 직원들도 자신의 의견을 조목조목 정리해서 경영진에 제시하였고, 직원들의 요구가 하나 둘

씩 실현되면서 품질향상을 위한 참여와 개별제안이 크게 향상되었다. 이러한 변화는 이종철 사장의 직접적인 의사소통이 근로자의 동기부여를 더욱 촉진하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 준 것이다.

이종철 사장이 추진한 개별배려의 두 번째 사례는 중간관리자에게 권한과 책임을 위임하는 정책이었다. 이종철 사장이 주목한 것은 (주)아트라스BX의 인재상을 정립하여 인재들에게 더 많은 역할을 부여한다는 것이었다. 개인의 잠재력을 최대한 끌어올려야 결과적으로 기업의 발전에 도움이 된다고 생각했기 때문이다. 중간관리자들에 대한 책임과 권한의 위임은 회사의 전략적 방향을 공유하는 의미도 있지만 중간관리자들의 리더십을 양성하기 위한 것이기도 하였다. 중간관리자라 함은 주로 팀장급 이상으로 이들은 이종철 사장이 새로 부임한 이후 경영전략세미나, 생산·연구회의, 판매전략 회의, 품질경영회의 등 회사의 주요 프로젝트 회의에 참여하고 의견을 개진하였다. 각 회의는 매월 1회 또는 분기별, 연별 개최되었는데 정보를 공유하고 토론을 거친 뒤 합의에 이르는 형태로 진행되었다. 이종철 사장은 중간관리자들이 수동적으로 참여해서는 안 되며 주인의식을 갖고 회의를 주도할 필요가 있다고 강조하였다. 따라서 각 회의와 세미나는 최고경영진의 주도하에 이루어지기도 하였지만 각 담당자에게 위임된 상태로 진행되기도 하였다. 회의진행을 맡게 되는 팀장들은 현황만이 아니라 문제해결 방법을 제출하고 전체회의에서 토론과 합의가 이루어지도록 진행해야 하는 권한을 갖게 되었다. 이러한 권한위임에 대해 팀장들은 처음에는 부담스러운 면이 없지 않았으나 나중에는 스스로 준비하는 과정을 통해 회사 전체를 바라보는 시각을 갖게 되었다. 이러한 권한위임 역시 중간관리자들의 직접참여, 동기부여를 촉진한 사례라 할 수 있다.

이종철 사장의 기업과 개인의 동반성장이란 비전, 직원들의 주체적인 교육, 직접적인 의사소통과 권

한위임은 직원을 인적자원으로 바라보는 변혁적 리더십과 맞닿아 있으며 이는 직원들의 동기부여, 참여, 교육훈련, 협력적 노사관계 등 고성과 작업시스템과 상호작용하여 결과적으로 기업성장에 긍정적인 영향을 미쳤다. 즉, 이종철 사장의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템의 촉진자로서 작용을 한 것이다.

선행연구들을 살펴보면 고성과 작업시스템의 도입은 비용이 증가하므로 시행에 대한 경영진의 전략적인 의사결정이 중요한데, 이종철 사장이 가지고 있는 비전과 인적 자원을 통한 경쟁우위 창출이라는 확고한 믿음은 (주)아트라스BX라는 중소기업에서 고성과 시스템이 강화되는 계기를 제공한 것이다. 다음 장에서는 이러한 결과로서 조직성과가 얼마나 향상되었는지 살펴보고자 한다.

V. 성과분석

2006년 12월, 이종철 사장이 새로 부임한 이후 고성과 작업시스템의 제도화는 2007년부터 시작되어 현재까지 지속되고 있다. 그 결과 2008년 (주)아트라스BX의 재무적 성과는 사상 최대를 기록하였으며 2009년 경제위기에도 불구하고 596억 원의 순이익을 기록하였다. 코스닥 주가 역시 3,000원에서 19,000원으로 크게 상향평가 되었다. 본 장에서는 (주)아트라스BX의 성과를 재무적 성과와 조직구성원간의 신뢰도 등 조직문화의 측면에서 살펴보고자 한다.

5.1 재무적 성과: 매출액과 영업이익

(주)아트라스BX의 영업이익은 2001년부터 2004년까지 계속 적자를 기록하다가 2005년부터 74억

원의 흑자로 전환되었다가 2006년 다시 14억 흑자로 낮아지게 되었다. 본격적인 영업이익은 2007년 30억 흑자로 전환되면서 2009년 현재에 이르고 있다. <표 9>는 (주)아트라스BX와 경쟁사의 매출액과 영업이익을 나타낸 것이다. 표를 보면 (주)아트라스BX의 매출액은 2006년 2,124억 원에서 2007년 3,088억 원으로 45% 증가하였고 2008년 4,078억원으로 전년대비 약 32% 증가하였다. 세방전지(주)역시 2007년 매출액이 4,962억 원이었고 2008년에는 6,245억 원으로 규모의 면에서 (주)아트라스BX 보다 크지만 성장률의 측면을 본다면 전년대비 25.8%성장하여 (주)아트라스BX의 성장률에는 못 미친다.

<그림 5>는 영업이익을 나타낸 것으로 그림에서 확인할 수 있듯이 세방전지는 2007년 296억 원에서 1,099억 원으로 2.7배 증가하였으나 (주)아트라스BX는 2007년 30억 원에서 2008년 827억 원으로 무려 26배나 증가하여 경쟁업체들에 비해 높은 영업이익 증가율을 기록하였음을 확인할 수 있다.

5.2 조직문화 개선

조직문화 활성화 평가는 좋은 일터 만들기(Great

Work Place:GWP) 프로그램에 기초하여 2008년 3월과 2009년 1월, 2회에 걸쳐 실시되었다. 평가지수인 좋은 일터는 신뢰, 자부심, 재미로 이루어져 있으며 이 중 가장 중요한 신뢰는 믿음(Credibility), 존중(Respect), 공정성(Fairness)으로 구성된다. 측정방법은 각 항목을 5점 척도로 측정한다. 각 항목에 대한 지수는 5점 척도의 평균값이 아닌 긍정적으로 응답(4점: 그렇다와 5점: 매우 그렇다)한 사람들의 전체 응답대비 퍼센트(%)이다. 따라서 긍정적인 응답을 한 구성원들이 많을수록 좋은 일터라고 본다. 설문대상은 468명이었으며 결과분석에 사용된 응답인원은 386명으로 응답률은 82.5%이었다. <그림 6>은 2008년 및 2009년의 측정결과이다. 신뢰의 세부항목인 믿음, 존중, 공정성이 전년도(2008)에 비해 각각 13%p, 13%p, 11%p가량 상승하였으며 자부심과 재미항목도 각각 3%p, 16%p가 향상되었다. 자부심은 2009년 측정당시 전체 응답자의 63%가 긍정적으로 답해 직원들의 자부심이 매우 높아졌음을 알 수 있다.

신뢰의 세부구성항목 중 믿음은 정보공유 및 회사가 나가는 방향에 대한 이해도, 구성원간의 믿음, 고용안정 등으로 측정하였다. 응답결과(부록 2)

<표 9> 경쟁사 대비 매출액과 영업이익 현황

(단위: 백만원)

구분		2004	2005	2006	2007	2008	2009
아트라스BX	매출액	156,678	194,189	212,446	308,878	407,861	372,531
	영업이익	-5,480	7,462	1,437	3,060	82,761	59,604
세방전지	매출액	276,200	290,142	319,530	496,287	624,589	627,174
	영업이익	-2,063	11,123	17,099	29,652	109,907	93,996
델코	매출액	143,444	160,547	156,563	206,804	278,182	247,197
	영업이익	11,398	16,707	9,174	-4,692	49,312	43,858
현대	매출액	84,811	91,203	98,838	127,601	184,091	-
	영업이익	-2,603	1,809	-1,582	2,103	14,604	-

자료: 한국신용평가정보

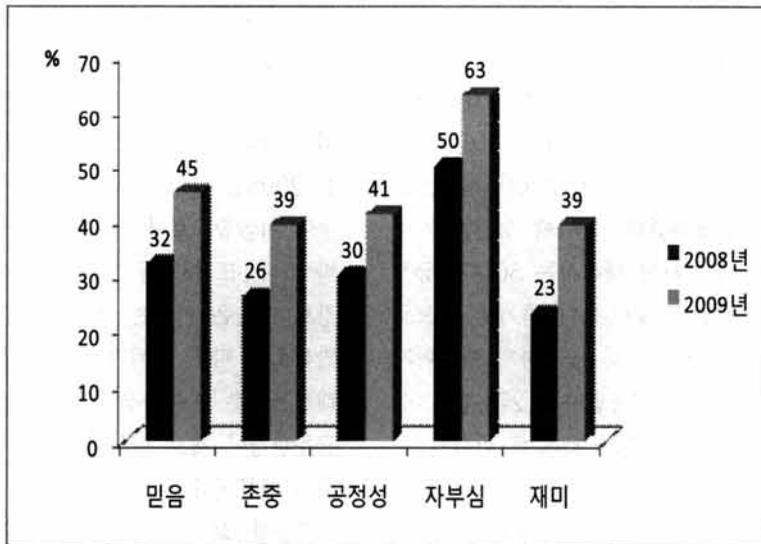


자료: 한국신용평가정보

〈그림 5〉 영업이익 증가율 (단위: %)

를 살펴보면 정보공유에 대해 긍정적인 응답이 2008년 36%에서 2009년 47%로 응답자의 절반 가량이 정보공유가 잘 되고 있다고 응답하였다. 회사방향의 이해정도, 구성원간의 믿음, 고용안정 항목도 각각 크게 향상되었다. 그중에서 고용안정에

대한 항목은 2008년 긍정적인 응답이 55%에서 2009년 67%로 증가하여 실제로 고용안정협약이 없었음에도 불구하고 직원들은 자신들의 고용안정을 믿고 있음을 알 수 있다. 존중(Respect)의 세부항목은 개인들에 대한 성장지원, 개별 직원들의



자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

〈그림 6〉 좋은 일터 지수 (단위: %)

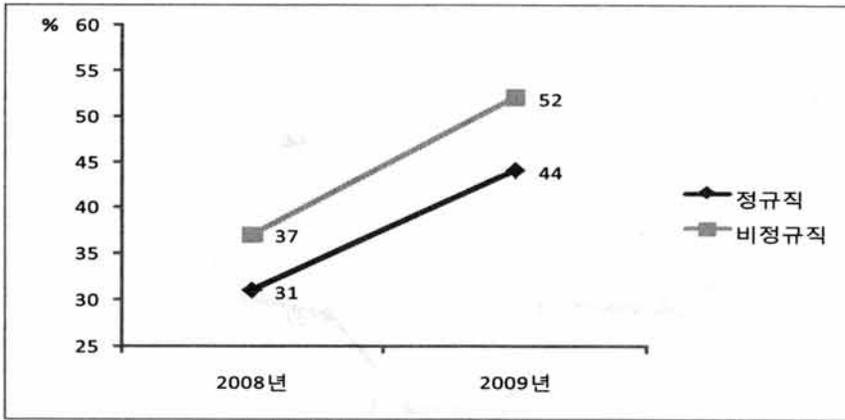
제안내용에 대한 수용정도, 개별적인 업무배려 등으로 측정하였다. 3가지 세부항목 모두 전년도에 비해 긍정적인 응답이 늘어났다(부록 3). 개인들의 성장지원에 대해 2008년의 긍정적인 응답은 18%에 불과하였으나 2009년에는 38%로 두 배 이상 늘어났다. 이종철 사장과 새로운 경영진이 (주)아트라스BX의 인재상을 정립하고 개인들의 성장을 위해 광범위한 교육훈련을 강조하여 실현해 왔기 때문이다. 상사가 구성원들에 대한 개별적인 배려에 대한 긍정적인 응답 역시 31%(2008년)에서 52%(2009년)로 과반수 이상이 긍정적으로 응답하였다. 개별직원들의 제안제도 수용정도에 대해서도 2008년도 51%에서 2009년에는 61%가 긍정적으로 응답하였다. 구성원들에 대한 개별적인 배려는 일하기 좋은 환경을 만들고 직장생활과 개인생활의 균형 및 업무에 대한 세심한 배려를 의미한다. 신뢰의 마지막 세부항목인 공정성은 공정한 보상, 회사로부터의 인정, 공정한 승진 및 형평성 있는 대우로 측정하였다(부록 4). 직원들은 자신들이 경영진으로부터 공정한 보상을 받고 있는가에 대해 2008년 긍정적인 응답자는 16%에 불과했지만 2009년에는 34%로 두 배 이상 증가하였다. 개인이 회사로부터 인정을 받고 있는가에 대해서도 2008년 33%정도였지만 2009년에는 51%로 과반수 이상이 스스로가 회사로부터 중요한 사람으로 인정받고 있다고 응답하였다. 나이에 상관없이 공정한 대우를 받고 있는지에 대해서는 50%가 긍정적으로 응답하여 전년의 39%보다 증가한 것으로 나타났다. 승진이 능력에 따라 공정하게 이루어지고 있는지에 대해서는 전체응답자의 27%만이 긍정적으로 대답하였으나 전년의 15%에 비하면 긍정적인 응답이 증가한 것으로 나타났다. 신뢰의 세부항목들의 분석결과는 본 연구의 <부록 2~4>에 정리하였다.

전반적인 신뢰도 향상과 더불어 고용형태에 따른

신뢰도 향상을 살펴보면 정규직 사원과 비정규직 사원 모두 2009년이 2008년에 비해 회사에 대한 긍정적인 신뢰지수가 상승하였다. 정규직은 2008년도 긍정적인 응답이 31%였지만 2009년에는 44%로 13%p가 상승한 반면, 비정규직은 2008년도 37%에서 2009년도 52%로 15%p 상승하여 비정규직의 신뢰도 상승이 더 높았다. <그림 7>은 고용형태별 신뢰도 지수이다. 흥미로운 점은 비정규직이 느끼는 회사에 대한 신뢰도가 2008년, 2009년 모두 정규직 사원들에 비해 높게 나타났다는 점이다. 이러한 원인은 2006년 이후 회사가 비정규직 사원에게도 정규직과 동일하게 성과급을 지급하였기 때문으로 보인다. 보통 비정규직은 임금과 근로조건에서 차별을 받는 경우가 많기 때문에 정규직과 같은 대우를 받을 경우 그 만족도가 정규직 사원보다 훨씬 더 크게 나타난 것이다.

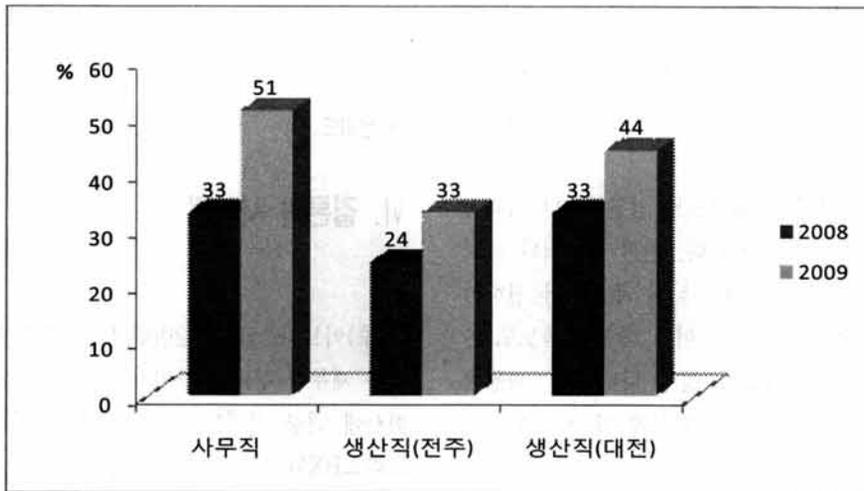
<그림 8>은 사무직과 생산직이 각각 회사에 대한 긍정적인 신뢰 비율을 비교하여 나타낸 것이다. 그림에서 보는바와 같이 사무직 직원의 긍정적인 응답이 생산직 직원들의 응답보다 보다 높게 상승한 것을 확인할 수 있다. 이러한 원인은 사무직 직원들의 성과급 지급과 관련된 불만이 해소되었기 때문으로 보인다. 사무직 직원들은 공정한 성과급 분배에 대해 차등을 요구하였으며 이에 대해 경영진은 2008년 말 성과급을 지급하면서 약간의 차등을 두어 지급함으로써 사무직 직원들의 불만을 해소한 바 있다. 또 대전공장의 생산직의 신뢰도가 전주공장보다 높은 이유는 근무환경개선이나 제안 및 불만해소에 따른 효과가 대전공장이 크기 때문이다. 대전공장은 전주공장에 비해 상대적으로 오래되어 근무환경이 새로 만들어 진 전주공장에 비해 열악하기 때문이다.

직급별 회사에 대한 신뢰지수는 모든 직급에서 긍정적인 응답이 2008년도에 비해 2009년도에 상승하였다. (주)아트라스BX의 직급체계는 사원, 클



자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

〈그림 7〉 고용형태별 신뢰도 응답지수 (단위: %)

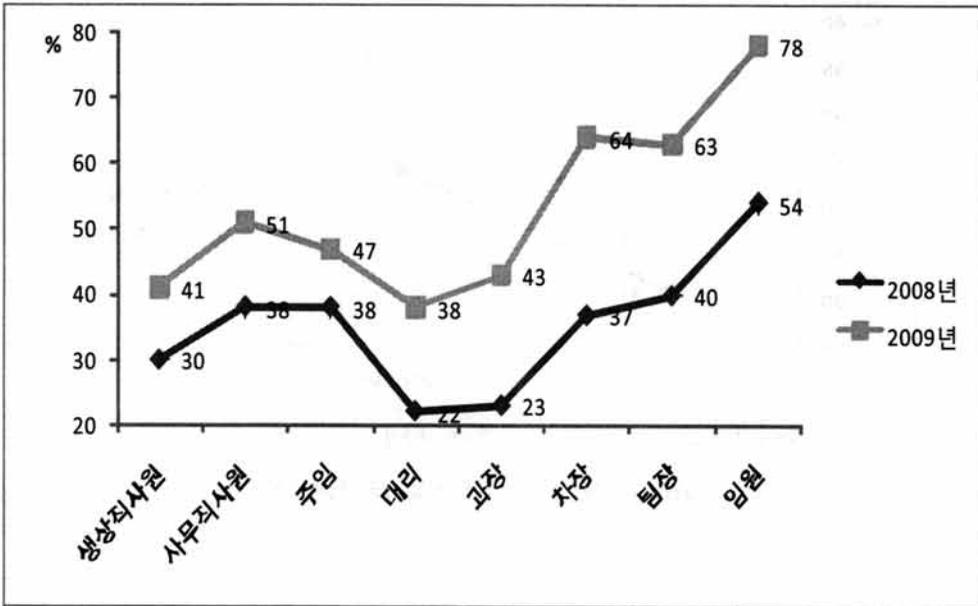


자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

〈그림 8〉 사무직과 생산직간의 신뢰도 비교

력(Clerk), 루키(Rookie), 마스터(Master), 주니어(Junior), 시니어(Senior), 리더(Leader), 매니저(Manager) 및 임원으로 구분된다. 사원은 생산직 시급제사원 및 일급제 직원을 일컫는 직급이고, 클럭 이상이 사무직 직원을 말한다. 연봉제 사무직 사원 중에서 클럭, 루키가 일반 사원이며, 마스터는 주임, 주니어는 대리, 시니어는 과장, 리더는 차장이고 매니저가 팀장이다. 〈그림 9〉를 보면 주

니어(대리)의 긍정적인 응답은 2008년도 22%, 2009년도 38%로 전체직급 중 가장 낮으며 시니어(과장)역시 긍정적인 응답이 2008년 23%, 2009년 43%로 다른 직급에 비해 낮게 나타났다. 대리, 과장급의 경영진에 대한 신뢰도가 전년대비 향상되었으나 다른 직급에 비해 낮은 이유는 조직변화에 따른 피로감 때문으로 보여진다. 연봉제 사원, 주임 급은 직접 개혁프로그램에 적극 동참해야 할 위



자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

〈그림 9〉 직급 간 신뢰도

치에 있지만 권한은 상대적으로 임원급이나 매니저(팀장)에 비해 낮기 때문이다. 한편 임원이나 매니저 직급은 개혁을 실행해가야 할 주체로서 권한이 양에 따른 자율성이 커졌고 이에 대한 만족도도 높아 회사에 대한 신뢰도가 높게 나타났다. 사원들 역시 조직변화의 수혜자로 회사에 대한 신뢰도가 높은 것으로 보인다.

2008년과 2009년 실시한 좋은 일터 설문결과 직급, 고용형태 등과 상관없이 전체 직원들의 긍정적인 응답이 향상하였다. 이는 이종철 사장의 변혁적인 리더십에 의한 조직변화의 결과이다. 이종철 사장과 새로운 경영진은 부임이후 내세웠던 기업 이익을 직원들에게 환원하고 직원들의 동기부여를 통해 일에 대한 몰입과 생산성 향상을 추구한다는 비전과 실행이 기업성과를 극대화하고 있는 것으로 나타났다.

VI. 결론과 시사점

(주)아트라스BX는 2008년과 2009년 창사 이래 높은 재무적 성과를 보이고 있으며 조직구성원들의 회사에 대한 신뢰도가 향상되었다. 이러한 (주)아트라스BX의 성공요인을 종합적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, (주)아트라스BX의 경영진은 조직변화를 위해 고성과 작업조직을 도입하였으며 그 중에서도 직원들의 동기부여에 많은 노력을 기울였다. (주)아트라스BX는 2003년 구조조정 이후 직원들의 잠재된 불만으로 인해 생산성 저하, 타성에 젖은 작업관행을 가지고 있었다. 침체된 조직문화에, 설상가상으로 원자재가격상승과 같은 심각한 외부적 위기가 존재하였다. 이런 대내외적인 위기에 봉착하게 되면 일반기업들은 손쉽게 구조조정을 통한 인건비절감을 고려한다. 그러나 (주)아트라스BX는 그

렇지 않았다. 오히려 복리후생비를 늘리고 임금인상 및 근로조건개선을 통해 직원들에게 생산성향상과 품질개선의 동기를 부여하였다. 현 경영진은 생산의 주체인 직원들의 사기저하가 생산성 저하를 낳고, 낮은 임금, 열악한 근로조건 등이 생산성 악화를 부채질하고 있다고 파악하였다. 노조가 있어도 생산직 직원의 불만을 충분히 대변해주지 못하고 있는 상황에서 또다시 직원의 인건비 절감은 오히려 악순환만을 초래할 것으로 판단하였다. 따라서 경영진은 직원들의 참여와 고충처리, 그리고 성과에 따른 보상을 통해 직원들과 회사 간에 강한 신뢰를 형성하고 생산성향상, 품질개선, 판매 강화, 그리고 매출액 증가, 영업이익증가라는 긍정적인 순환 구조를 형성하여 경영의 위기를 극복하였다. 특히, 기업의 이익에 대해서는 전과 다르게 성과급을 지급하였는데 사무직, 생산직, 정규직, 그리고 비정규직을 구별하지 않고 성과급을 지급함으로써 동기부여를 하였다. 즉 조직변화를 완성하기 위한 재동결(Refreezing)단계에서 보상의 강화를 통해 지속적인 변화의 토대를 형성하였다.

둘째, 최고경영진의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템을 촉진하는 역할을 하였다. 많은 우량기업의 공통점 중 하나는 최고경영진의 혁신의지와 실천이다. (주)아트라스BX도 2006년 새로 부임한 이종철 사장의 인적 자원에 대한 확고한 믿음과 일관된 실천을 통해 조직의 하부에 있는 직원들에게 신뢰를 줄 수 있었다. 최고경영자가 직접 나서 전 직원과의 간담회를 갖고, 수차례에 걸쳐 변화의 필요성을 전파하였다. 수시로 현장을 실사하며 의견을 수렴하였으며 임원이나 간부들에게 통제적 사고방식을 벗어나 일할 수 있도록 적합한 업무와 권한을 위임하였다. 직원들에게 조직과 개인의 동반성장이라는 비전을 제시하여 조직에 몰입할 수 있는 분위기를 조성해 주려고 노력하였다. 노조와의 관계에서도 권위적 관계가 아닌 직원의 의견을 수렴

할 수 있는 창구로서, 파트너로서 충분히 인정해주었다. 이러한 사장의 리더십은, 조직변화에서 가장 중요한 해빙(Unfreezing)단계를 만들고 조직학습을 통해 경쟁우위를 만들어가는 변화(Moving)단계에 핵심적인 요인이 되었다.

연구결과 (주)아트라스BX가 지속적인 성장을 이루려면 다음과 같은 과제가 존재한다. 첫째, 사무직 초급관리자인 주니어(대리)와 시니어(과장)급에 대한 관심과 배려가 필요하다. 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 전체 조직체계의 제도적 틀을 갖추는 것도 중요하지만, 이 틀을 운영하는 핵심주체로서 중간관리자들이 그 조직변화의 필요성과 실현과정의 철학을 이해하고 있어야 하기 때문이다. 이종철 사장의 부임이후 중간관리자인 팀장에 대한 권한위임 등 변화가 있기는 하였지만 과장, 대리직급까지 확산되었다고 볼 수 없다. <그림 9>에서 확인하였듯이 좋은 일터 만들기(GWP) 신뢰도 조사에서도 주니어(대리)와 시니어(과장)급에서 경영진에 대한 신뢰지수가 상대적으로 낮았다. 향후에는 조직의 변화과정에서 초급 중간관리자들에 대한 동기부여시스템을 갖추고 이들이 현장에 대한 충분한 리더십을 발휘할 수 있도록 하는 관심과 배려가 필요하다.

둘째, 고성과 조직시스템으로의 변화를 지속적으로 강화(reinforcement)하는 것이 중요하다. 조직의 변화를 완성하기 위한 재동결 단계에는 바람직한 시스템의 변화를 정착시키고 조직을 다시 안정화시키는 과정이다(Lewin, 1947). (주)아트라스BX는 현재 변화와 재동결의 중간쯤에 위치해 있는 것으로 보인다. 최고경영자의 리더십으로 형성된 고성과 작업조직을 좀 더 조직내부의 시스템으로 제도화되고 조직구성원들 속에서 동일화(identification)하는 과정이 필요하다. 각종 노사협력의 관행들, 품질개선과 제안활동에 대한 지원, 직원들의 동기부여를 위해 임금체계 및 복리후생, 그리고 학습을

지속적으로 발전시키는 것이 중요하다.

셋째, 협력적인 노사관계의 중요성이 보다 강조될 필요가 있다. 아트라스BX 노동조합은 과거 사용자와 대립적 노사관계정책을 가진 노조였으며 지금도 사용자로부터 독립적으로 운영되고 있다. 비록 새로운 최고경영진이 노동조합을 동반자로 인정하고 참여와 협력의 동기를 부여하면서 파트너십이 생기는 하였지만 안정적인 단계라고 보기는 힘들다. 사용자의 노력과 더불어 노동조합 역시 단체교섭을 통한 문제해결이라는 소극적인 역할에서 벗어나 적극적인 경영의 파트너로서 자리매김을 해야 한다. 수동적인 교섭보다 적극적인 파트너십을 만들어 가는 것이 오히려 조합원이 이해를 대변할 수 있기 때문이다. 이를 위해 노사가 국내 여러 초우량기업의 참여 협력적 노사관계를 벤치마킹 할 필요가 있으며 장기적인 노사파트너십 전략을 고민해야 할 것이다. (주)아트라스BX는 이제 막 새로운 경영진이 조직변화라는 바퀴를 굴리기 시작하였다. 이 바퀴가 제대로 탄력을 받아 굴러가기 위해서 경영자만이 아니라 중간관리자와 노동조합, 그리고 직원 모두의 노력이 필요하다.

마지막으로 본 연구는 고성과 작업시스템의 도입의 영향과 조직성과, 그리고 최고경영자의 변혁적 리더십이 미치는 영향에 답하기 위해 (주)아트라스BX의 다양한 사례를 조사하였지만 개별기업의 사례조사라는 한계점이 존재한다. 그럼에도 불구하고 고성과 작업시스템의 도입이 충분한 자원을 가진 대기업에서만 가능한 것이 아니라, 인적 자원에 대한 철학과 최고경영자의 리더십에 따라 중소기업에서도 도입이 가능하며 조직성과에 기여할 수 있다는 가능성을 확인했다는 점이 본 연구의 시사점이 될 수 있다.

참고문헌

- 김동원 외(2008), 한국우량기업의 노사관계 DNA, 박영사
- 배종석·사정혜(2003), "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구," 인사·조직연구 제11권 제2호: 133.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), "변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과," 인적자원관리연구, 16(2): 107-127.
- 이동섭·최용득(2010), "긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구," 경영학연구, 39(1): 1-28.
- 이정현(2005), "고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구," 인사·조직연구 제13권 제3호: 139.
- 이정현·김동배(2007), "고성과조직시스템의 효과와 영향요인," 산업관계연구, 17(1): 1-38.
- 장석인(2009), "변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석," 인적자원관리연구, 16(2): 213-229.
- 아트라스비엑스(2009), GWP 조직문화진단결과보고서 아트라스비엑스 내부자료 및 홈페이지 참조
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *The Academy of Management Journal*, 37(3): 670.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A., 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Bae, J., and Lawler, J. J.(2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy."

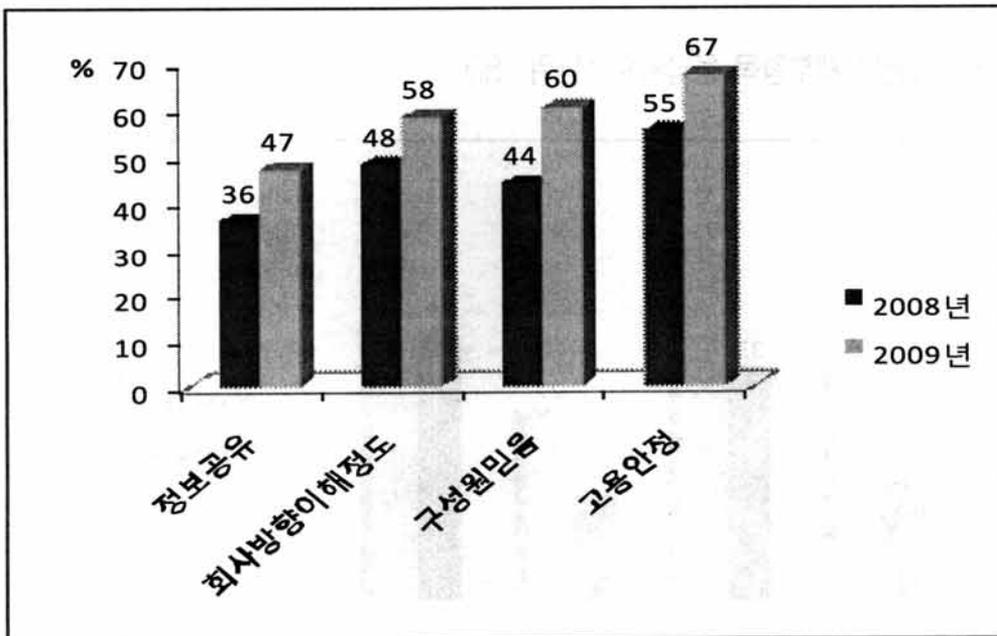
- Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Baron, J., and D., Kreps(1999), Strategic human resources, NY: John Wiley & Sons
- Bass, B. M.(1985), Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bauer, T.(2003), Flexible Workplace Practices and Labor Productivity. IZA Discussion Paper No. 700
- Burns, J. M.(1978) Leadership. New York: Harper & Row.
- Bresnahan, T. F. Brynjolfsson, E., and Hitt, L. M.(2002), "Information technology, workplace organization, and the demand for skilled labor: Firm-level evidence," *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 339-376.
- Cappelli, P. and Neumark, D.(2001), "Do 'high-performance' work practices improve establishment-level outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.
- Caroli, E. and Van Reenen, J.(2001), "Skill-biased organizational change? evidence from a panel of british and french establishments," *Quarterly Journal of Economics*, 116(4): 1449-1492.
- Colombo, M. G. Delmastro, M. and Rabbiosi, L. (2007), "High performance work practices, decentralization, and profitability: Evidence from panel data," *Industrial and Corporate Change*, 16(6): 1037.
- Cooke, W.(1994). Employee participation programs, group-based incentives, and Company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 594 - 609.
- Dvir, T. Eden, D. Avolio, B. J. and Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Evans, W. R. and Davis, W. D.(2005), "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure," *Journal of Management*, 31(5): 758.
- Fiorito, J. Lowman, C. and Nelson, F. D.(1987), "The impact of human resource policies on union organizing," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26(2): 113-126.
- Freeman, R. B. Kleiner, M. M. and Ostroff, C. (2000), "The anatomy of employee involvement and its effects on firms and workers," NBER working paper.
- Godard, J. and Delaney, J. T.(2000), "Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field," *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3): 482-502.
- Green, F.(2004), "Why has work effort become more intense?" *Industrial Relations*, 43(4): 709.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J.(1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of applied psychology*, 78(6): 891-902.
- Hoffman, R. C. and Hegarty, W. H. (1993), "Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture," *Journal of Management*, 19(3): 549-574.
- Huselid, M. A.(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management journal*, 38(3): 635.

- Kochan, T. A.(1995), "Using the dunlop report to achieve mutual gains," *Industrial Relations*, 34(3): 350.
- Kochan, T.A and Osterman, P(1994) *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P.(1995), "Leading change: why transformational efforts fail," *Harvard Business Review*, pp.59-67.
- Lawler, J. J(2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy" *Academy of Management Journal*, 43(3)
- Lewin, K.(1947), "Frontiers in group dynamics," *Human Relations*, 1, 5-11.
- Liu, W., Guthrie, J. P. Flood, P. C. and MacCurtain, S.(2009), "Unions and the adoption of high performance work systems: Does employment security play a role?" *Industrial and Labor Relations Review*, 63(1).
- MacDuffie, J. P.(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial Labor Relations Review*, 48(2): 197.
- Macky, K. and Boxall, P.(2007), "The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.
- Manz, C. and Sims, H.(1989). in Simon & Schuster *Super-leadership*, New York
- Ortiz, L.(1999), "Unions' responses to teamwork: Differences at national and workplace levels," *European journal of industrial relations*, 5(1): 49.
- Pfeffer, J.(1998) *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ramsay, H. Scholarios, D. and Harley, B.(2000), "Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box," *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4): 501-531.
- Rubinstein, S. R. and Kochan, T. A.(2001) *Learning from Saturn*. Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press.
- Shin, S. J. and Zhou, J.(2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A.(1990), *The Transformational Leader*, NY: John Wiley.
- Waldman, D. A. Ramirez, G. G. House, R. J. and Puranam, P.(2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44(1): 134-143.
- Zhu, W. Chew, I.K.H and Spangler, W.D(2005), "CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing" *Human Resource Management. The leadership quarterly*, 16 (1): 39.

〈부록 1〉 면접조사 대상자 명단

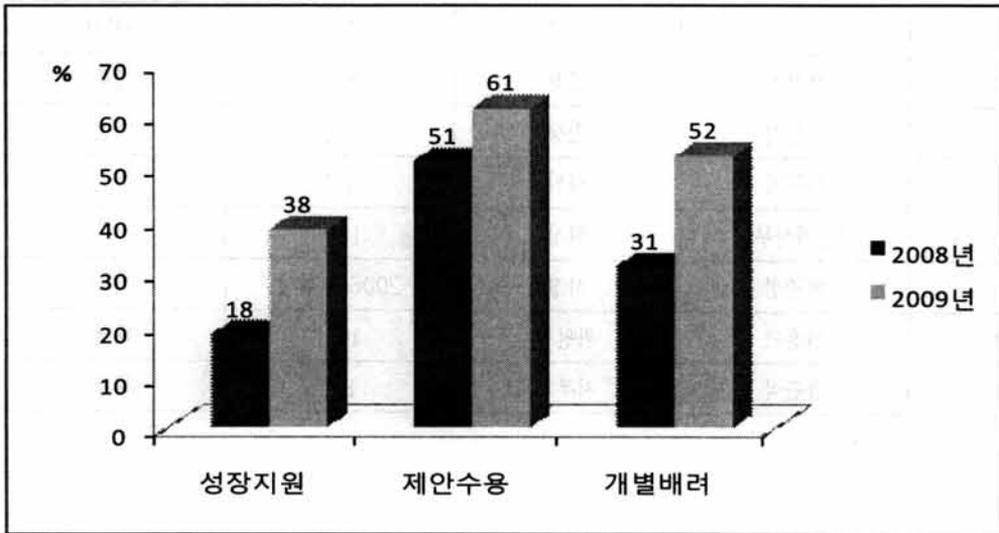
구분	직종	지위	근속년수	근무지
A	생산직	반장	8년	전주
B	생산직	반장	28년	대전
C	사무직	사원	7년	대전
D	연봉제사무직	팀장	15년	전주
사장	이종철	사장	2006년 취임	서울
위원장	안홍근	위원장	14년	대전
지부장	유관식	지부장	8년	대전

〈부록 2〉 믿음관련 세부항목 응답지수 (단위: %)



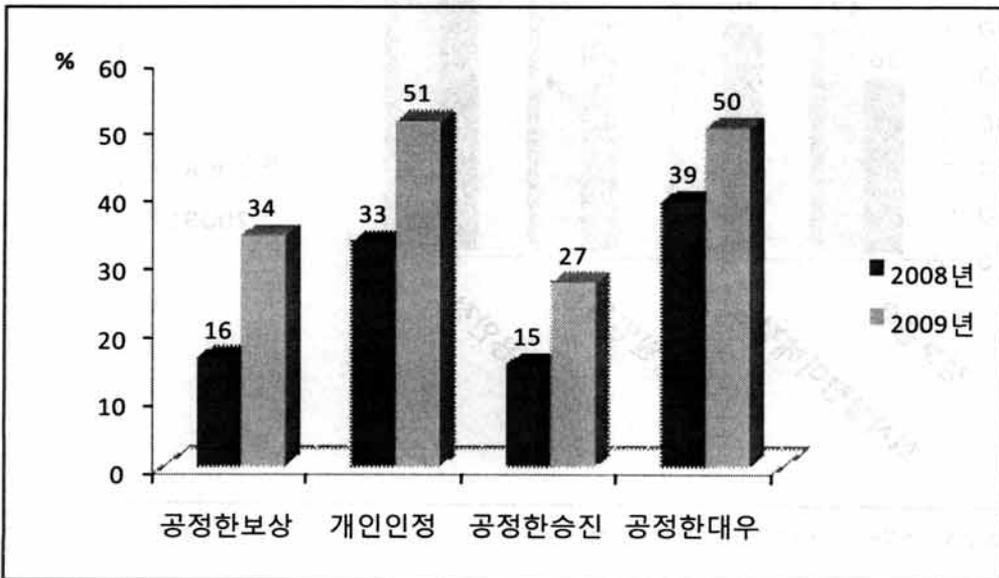
자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 채구성

<부록 3> 존중관련 세부항목 응답지수 (단위: %)



자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

<부록 4> 공정성관련 세부항목 응답지수 (단위: %)



자료: 아트라스 GWP 조직문화진단결과보고서, 2009 재구성

Realization of High Performance Work System by Transformational Leadership: A Case Study on AtlasBX

Won-Hee Lee* · Heung-Jun Jeong** · Dong-One Kim***

Abstract

This case study is about a success of the AtlasBX which accomplished the greatest profit in 2008. The AtlasBX was facing with serious difficulties resulted from increasing plumbum cost and organizational slump up to 2006. The case highlights the CEO's powerful transformational leadership as a facilitator of HPWS contributed to the radical financial performance increase and organizational trust between management and employees. The management suggested the vision to the employees and pursued the differentiation strategy through technological innovation. Also, they introduced the practices of High Performance Work System, which encourages the employees to participate in the work system, and perseveres in their efforts to increase trust. Finally, they made a remarkable financial growth and revitalized the organizational culture. This case study shows that the effectiveness of the High Performance Work System and importance of CEO's leadership between HPWS and firm's performance in the depressed medium business.

Key Words: AtlasBX, High Performance Work System, Transformational Leadership, Cooperative Industrial Relations.

* Ph.D. Candidate, Department of Business administration, Korea University

** Ph.D. Candidate, Department of Business administration, Korea University

*** Professor, Department of Business Administration, Korea University

〈Teaching Note〉

변혁적 리더십에 의한 고성과 작업시스템의 실현:

(주)아트라스BX의 사례

I. Synopsis

(주)아트라스BX는 자동차배터리 제조업체이다. 국외로는 미국의 존슨컨트롤, 엑사이드, 일본의 지에스유아사 등과 경쟁해야 하며 국내에서는 세방전지, 델코, 현대에너셀 등과도 경쟁을 해야 한다. (주)아트라스BX의 기업특징 중 하나는 한국타이어의 자회사로 독자적인 경영관리 보다는 모기업으로부터 영향을 받을 수밖에 없는 조건이란 점이다. 한편, (주)아트라스BX의 경영성과는 그리 높은 편이 아니었다. 2004년까지 순손실을 기록하였으며 2005년과 2006년 역시 유지하는 정도에 머물러 있었다. 그러다 2007년 말, 배터리 원자재의 대부분을 차지하고 있는 납 가격이 폭등하면서 (주)아트라스BX는 경영위기에 봉착하게 되었다. 이때 새로운 경영진은 고성과 작업시스템의 도입을 통해 경영환경의 변화에 능동적으로 대처한 결과, 위기에도 불구하고 2008년 사상최대의 기업성과를 창출했으며 2009년에도 성과가 이어지고 있다.

(주)아트라스BX가 1회적인 성장이 아닌 안정적 발전을 거듭하고 있는 이유는 고성과 작업시스템의 도입과 함께 이종철 사장의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템의 촉진자로서 기여했기 때문이다. 이종철 사장은 특유의 리더십으로 구성원들에게 기업의 목표를 구체적인 제시하고 기업과 개인의 동반성장을 약속하였다. 이는 직원들의 참여, 동기부

여와 협력적인 노사관계에 긍정적으로 기여하였다. 이러한 활동으로 인해 아트라스BX의 고성과 작업시스템의 제도들이 일회성에 그치지 않고 안정적으로 제도화되었으며 그 결과 생산성 향상, 기업이익 향상, 신뢰향상 등 조직성과 및 시장에서의 경쟁우위를 확대하고 있다.

II. Teaching Point

1. 유노조기업의 고성과 작업시스템으로의 변화

고성과 작업시스템은 직원들의 몰입과 참여를 통해 생산성 향상을 추구하는 작업방식을 의미한다. 고성과 작업시스템이 성공하기 위해서는 직원들의 동기부여가 중요하며 유노조기업에서는 협력적 노사관계가 중요한 역할을 한다. 신기술도입 및 직원들의 경영참여에 대해 노동조합이 긍정, 혹은 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. (주)아트라스BX의 사례는 2006년 말 이전까지 한국타이어의 자회사라는 구조적 한계, 낮은 이익, 대립적 노사관계, 직원들의 경영진에 대한 낮은 신뢰 등으로 인해 타성에 젖은 조직문화를 가지고 있었으며 열심히 일하려는 분위기가 조성되어 있지 않았다. 그러나 현재의 경영진이 부임하면서 직원들의 의견개진과 참여가 활발해지고 회사 역시 성과에 따른 보

상을 제공함으로써 직원들에게 열심히 일할 수 있는 동기를 부여했으며 대립적 노사관계를 협력적 노사관계로 전환하여 생산성 향상을 이룩할 수 있게 되었다. 특히, 과거 (주)아트라스BX의 노사는 서로에 대한 신뢰가 없었으며 불만과 대립이 내재되어 있는 상태였다. 회사는 노조를 동반자로 인정하지 않았고 노조 역시 회사를 신뢰하지 않았다. 이러한 상황에서 직원들은 회사에도 불만이 있고 조합원들의 바람을 해결하지 못하는 노조의 무능력에도 불만이 있어 회사와 노조 모두에 몰입하지 못했다. 그러나 협력적이고 상생의 노사관계를 지향하는 새로운 경영진은 노동조합을 경영의 파트너로 인정한 결과 노사가 함께 좋은 직장 만들기, 마음 나누기 등 조직문화를 변화하려는 다양한 프로그램들이 도입하게 되었다. 각종 프로그램들은 형식적으로 운영되는 것이 아니라 최고경영자의 관심을 통해 실질적으로 운영되었으며 이로 인해 직원들의 직접참여와 조직몰입이 향상될 수 있었다.

2. 최고경영자의 변혁적 리더십

(주)아트라스BX 사례에서 새로운 경영진, 특히 최고경영자인 이종철 사장의 리더십은 변혁적 리더십에 가깝다고 할 수 있다. 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 조직의 비전을 제시하고 기업성장과 함께 조직구성원들의 성장과 자아실현을 동시에 추구한다. 변혁적 리더십을 통해 조직구성원들은 외재적 보상만이 아니라 내재적 보상을 받게 되어 조직몰입이 향상되고 결과적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. (주)아트라스BX의 이종철 신임사장은 우량기업이 될 수 있는 시나리오를 직원들에게 설명하고 실제로 추진하면서 조직이 달라질 수 있는 가능성을 보여주었다. 그러나 회사 이익만을 강조하지 않고 직원들의 성장을 함께 이루기 위해 직원들에 대한 지적자극과 개별적인 배려

를 사내강사제도, 권한위임 등을 시도하였다. 이는 직원들의 동기부여, 직접참여, 교육훈련과 긍정적으로 상호작용을 하여 고성과 작업시스템이 더욱 강화되는데 기여하였다. 그 결과 전례 없는 흑자를 기록하고 있으며 조직구성원들의 조직신뢰도 크게 향상된 것으로 나타났다. (주)아트라스BX의 사례는 조직변화에 있어 최고경영자의 리더십이 중요한 조절요인이 될 수 있음을 잘 보여준다.

III. Assignment Question

1. 배터리의 주요 원자재인 납 가격의 폭등 등 불리한 경영환경에도 불구하고 (주)아트라스BX가 시장에서의 경쟁력을 잃지 않은 요인은 무엇인가?
2. 조직변화는 단기간에 이루어지기가 어려운데, 고성과 작업시스템을 단기간에 빠르게 정착시킨 된 원인은 무엇인가?
3. 이종철 사장의 리더십유형은 변혁적 리더십으로 볼 수 있는가? 또, 최고경영자의 리더십이 고성과 작업시스템의 제도화에 긍정적인 영향을 미친 이유는 무엇인가?
4. 협력적 노사관계가 기업성과에 중요한 이유는 무엇 때문인가?
5. (주)아트라스BX가 지속적으로 성장하기 위해서는 앞으로 어떤 경영전략이 필요하다고 생각하는가?

IV. Analysis

1. 배터리의 주요 원자재인 납 가격의 폭등 등 불리한 경영환경에도 불구하고 (주)아트라스BX가 시장에서의 경쟁력을 잃지 않은 요인은 무엇인가?

2007년 말 납 가격이 4배 가까이 폭등하면서 납이 주원료인 배터리의 가격상승도 불가피한 상황이 되었다. (주)아트라스BX 역시 판매 가격을 올릴 수밖에 없는 조건이 되었다. 그러나 우려되는 것은 가격상승으로 인한 시장점유율의 하락이었다. 이러한 우려를 극복하기 위한 (주)아트라스BX의 경영 전략은 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 원자재인 납 사용량을 줄이기 위한 기술개발이었다. 당시 50억 가량의 기술개발투자는 아트라스BX의 재정상 어려운 결정이었지만 기술개발이 성공하여 납 사용량을 15%가량 줄일 수 있어 장기적인 기업성과의 토대를 제공하였다.

다른 하나는 인적 자원을 활용한 품질향상으로 시장점유율을 확대하는 것이었다. 품질향상을 위해서는 기술개발과 함께 불량률을 줄이는 직원들의 참여가 무엇보다 필요하였다. 따라서 경영진은 고성과 작업시스템을 도입하여 직원들의 동기부여, 직접참여를 유도하고 광범위한 교육훈련을 실시하였다. 결과적으로 제품경량화, 자동차용 납축전지 개발, 신상품 발굴 등 품질향상으로 (주)아트라스BX의 수익이 더욱 탄탄해졌다.

이는 중소기업에서 기술개발의 중요성과 함께 고성과 작업시스템의 유효성을 보여준다. 과거의 (주)아트라스BX의 경영진들은 수익이 나지 않은 상황에서 막대한 자금이 투입되는 기술 개발투자에 대해 부담을 갖고 있었으며 재직기간동안 현실에 안주하려는 경향이 강했다. 그러나 이종철사장이 주축이 된 새로운 경영진들은 기술개발을 통한 원가

부담을 줄이지 않고서는 수익을 내기가 어렵다는 판단으로 과감한 기술투자를 하게 되었으며 지속적인 품질향상을 위해 고성과 작업시스템을 도입하여 조직변화를 시도하였다.

2. 조직변화는 단기간에 이루어지기가 어려운데, 고성과 작업시스템을 단기간에 빠르게 정착시킨 된 원인은 무엇인가?

(주)아트라스BX의 현 경영진은 2006년 말 임기를 시작하였으며 2007년부터 본격적인 고성과 조직시스템으로의 변화를 꾀하였다. 새로운 경영진의 조직변화에 대해 직원들이 처음부터 호응해 준 것은 아니었다. 경영진에 대한 신뢰가 단기간에 향상된 데는 몇 가지 이유가 있었다. 첫째, 직원들의 요구사항에 대해 회사는 '약속을 하면 반드시 지킨다.'는 믿음을 직원들에 주었다. 가령, 이종철 사장은 주 1~2회 공장방문을 통해 직원들과 즉석에서 간담회를 개최하였는데, 대화하며 나온 크고 작은 직원들의 고충에 대해 불가능한 것은 힘들다고 말했지만 복지 및 작업환경 개선 등 할 수 있는 것들은 즉시 개선하여 경영진에 대한 직원들의 신뢰를 쌓았다.

둘째, 기업성공에 따른 보상의 공정한 실현이다. (주)아트라스BX는 2006년, 2007년, 2008년 연속 영업이익의 흑자를 기록하였고 경영진은 직원들에 대한 성과급지급을 결정하였다. 성과에 따른 보상이 (주)아트라스BX에서는 처음 있는 일이었다. 특히, 연봉제 사무직과 시간급 생산직 사원은 물론 정규직과 기간제 비정규직에게도 같은 금액의 성과급을 지급하면서 상대적 박탈감을 가졌던 생산직 사원과 비정규직 사원의 만족도 및 조직몰입도가 크게 향상되었다.

셋째, 활발한 의사소통과 직원들의 참여이다. 현 경영진이 취임하기 이전에는 같은 부서가 아니면

서로 얼굴 정도만 알고 지내는 상황이었다고 직원과 임원 간에도 거의 의사소통의 기회가 없었다. 그러나 마음나누기, 칭찬릴레이 등 집단적인 프로그램과 각종 교육, 간담회 등을 통해 조직 내 의사소통을 활발히 하고 경영정보를 지속적으로 제공하면서 직원들의 회사에 대한 이해도가 크게 향상되었다. 또 개인제안제도를 장려하고 좋은 제안에 대해 채택하고 포상을 함으로써 개별 직원들의 참여를 확대하였다. 즉, 고성과 작업시스템의 조기 정착에 있어 경영자의 리더십이 중요한 역할을 하였다.

3. 이종철 사장의 리더십유형은 변혁적 리더십으로 볼 수 있는가? 또, 최고경영자의 리더십이 고성과 작업시스템의 제도에 긍정적인 영향을 미친 이유는 무엇인가?

변혁적 리더십은 부하의 동기부여를 중요하게 생각하고 부하가 가진 잠재력을 활성화시켜 기대보다 높은 성과를 창출하는 것이다. Bass(1985)의 연구에 따르면 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별배려의 세 가지 하위요소를 가진다.

이종철사장의 리더십은 변혁적 리더십의 유형으로 볼 수 있다. 그는 무엇이 아트라스BX의 성공요인이 될 수 있을지 정확히 알고 있었으며 이를 실행하는 과정에서 직원들의 신뢰를 획득할 수 있었다. 또 아트라스BX가 지속가능한 우량기업이 되기 위해서는 직원들의 잠재력을 활성화하는 것이 무엇보다 중요하다고 판단하여 사내강사제도, 권한위임 등을 시도하였다. 이러한 예들은 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 지적자극, 개별배려와 일치하는 부분이다. 이종철 사장이 변혁적 리더십을 갖추고 있음은 그가 기업성장과 직원들의 개인적 발전을 다르게 바라보지 않고 동일하게 중요시 했다는 점에서도 확인할 수 있다. 이종철 사장이 직원들의 동기부여와 조직몰입을 중시한 이유는 회사가

직원들에게 해줄 수 있는 금전적 보상은 근본적인 한계가 있다고 생각했기 때문이다. 직원들의 조직몰입이 향상되고 일에 대한 동기부여가 되면 외재적인 보상이 약하더라도 회사에 남아 자신의 역할을 충분히 해 낼 수 있다고 믿었다. 따라서 기업이 성장하는 것만큼 개인의 성장을 강조한 것이며 이러한 리더십은 변혁적 리더십의 중요한 특징 중 하나로 볼 수 있다.

최고경영자의 리더십은 고성과 작업시스템의 도입과 정착에 긍정적인 영향을 미쳤다. 고성과 작업시스템을 성공적으로 제도화하기 위해서는 첫째, 직원의 몰입과 참여가 중요하며 이를 위해서는 직원들에 대한 동기부여가 선행되어야 한다. 둘째, 고성과 작업시스템의 도입에는 비용이 발생하므로 단기적인 성과보다 중장기적인 성과를 목표로 접근해야 한다. 이러한 고성과 작업시스템의 성공조건 때문에 무엇보다 최고경영자의 고성과 작업시스템에 대한 도입의지와 철학이 중요하다. 이종철 사장은 기업이 지속적으로 경쟁우위를 갖기 위해선 인재양성의 중요하다고 인식하고 근로자를 인적 자원으로 바라보았다. 기업의 성장과 개인의 발전을 동시에 추구하려고 노력하였으며 개별 직원들의 잠재력을 북돋우기 위한 다양한 시도를 하였다. 최고경영자의 인적 자원을 중시하는 리더십으로 인해 중소기업인 (주)아트라스BX가 상당한 비용을 감수하고 고성과 작업시스템을 도입한 것이었다.

4. 협력적 노사관계가 기업성장에 중요한 이유는 무엇 때문인가?

일반적으로 노조기업은 비노조기업에 비해 기업이익이 낮다고 한다. 노동조합이 임금인상 등 인건비를 상승시켜 기업의 이익을 감소시킬 수 있기 때문이다. 특히, 대립적인 노사관계를 가진 기업일수록 기업성장에 대한 분배적 이슈로 인해 갈등적이

며 기업의 성과에 부정적일 수 있다. 특히, 기업 간 경쟁이 격화되면서 효율성 향상은 기업의 생존의 위해 필수불가결한 목표가 되고 있으나 효율성을 높이는 새로운 작업방식은 경우에 따라 근로자들의 스트레스를 가중시키고 노동강도를 강화시킬 수 있다. 따라서 노동조합은 새로운 작업방식에 대해 거부감을 가지고 있는 경우가 많으며 대립적인 노사관계일수록 노조의 반대가 크다. 이에 비해 협력적인 노사관계를 가진 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 기업이익과 노동생산성이 높을 수 있다. 협력적인 노사관계일수록 분배적인 이슈보다 장기적인 상생에 관심을 기울이며 생산성향상을 위한 사용자의 신기술도입, 작업관행의 혁신, 근로자의 회사몰입에 대해 덜 저항한다. 새로운 작업조직을 통한 경쟁력 향상이 노사 모두에게 이익이 될 수 있다는 신뢰를 가지고 있기 때문이다. 협력적 노사관계에 무엇보다 중요한 것은 경영진의 노조에 대한 태도이다. 사용자는 노조의 존재를 실질적으로 인정하고 근로자 참여, 작업장 혁신을 통해 창출된 이익을 기업과 근로자가 함께 공유한다면 협력적 노사관계는 가능하다. 따라서 유노조기업에서의 협력적 노사관계 기업성과에 중요한 영향을 미치는 요인이다.

5. (주)아트라스BX의 성과가 장기적으로 지속가능하기 위해서는 어떤 경영전략이 필요하다고 생각하는가?

(주)아트라스BX의 현재 성과는 고성과 작업시스템으로의 변화와 경영자의 변혁적 리더십이 고성과 작업시스템과 상호작용하여 신뢰를 향상하고 생산성 향상을 통한 재무적 성과에 기여했기 때문이다. 앞으로 (주)아트라스BX가 지속적으로 성장하기 위해서는 지금의 상황에 안주하기보다 지속적인 품질향상과 상호신뢰의 조직문화를 더욱 강화

(reinforcement)해야 할 것으로 보인다. 이를 위해 첫째, 기술개발과 지식근로자 양성을 위해 기술 투자 및 교육시스템이 제도화되어야 한다. 일상적인 업무교육과 인성교육, 리더십교육 등 진행하고 교육을 제도화하여 회사의 비전과 목표를 이해하고 개인들의 자아실현 등을 계속 추구해야 하며 수익에 따른 기술개발에 투자를 지속해야 한다. 둘째, 대리, 과장급 등 일선의 중간관리자에 대한 특별한 관심이 필요하다. 신뢰도 분석결과 확인되듯이 이들 지급의 신뢰도가 다른 직급에 비해 상대적으로 낮았다. 이러한 원인은 조직변화에 따른 업무량 증가와 보상에 대한 상대적인 불만 등 다양한 것으로 보인다. 따라서 조직의 허리라고 할 수 있는 대리와 과장급 중간관리자들에 대해서는 별도의 인적자원관리 정책이 개발될 필요가 있다. 교육, 보상, 업무권한 위임 등에 대해 차별적인 인적자원관리 정책을 통해 전략 실행자들에 대한 피로감을 줄여 줄 때 현재의 경영전략과 조직문화 활성화의 안정화로 장기적이고 지속적인 기업성장이 가능할 것이다.