

정합성 관점에서 본 A전자의 HRM 변화 사례

김기태*
최병권**

본 연구는 CEO 교체에 따른 A전자의 인적자원관리(HRM)의 변화 모습을 HRM의 정합성 관점에서 분석하였다. A그룹의 가장 중요한 계열사로서 'A Way'라는 경영이념을 보유하고 있는 A전자는 2000년대 중반, A전자의 전통적 DNA(충성심, 인화 등)의 약화, 노동시장에서의 취업선호도 하락, 사업실적 부진 등의 상황에 직면하게 된다. 이에, A전자는 2007년 국면전환을 위해 새로운 CEO를 선임하게 된다. 신임 CEO는 외국인 경영진을 영입하고, 기존의 연구개발 중심에서 마케팅 중심의 회사를 지향하면서 인력 확보·육성 측면에서 전임 CEO의 HRM과는 다른 변화를 추구하면서 일정 부분 가시적인 성과를 창출하였으나, 약 4년 만에 CEO의 자리에서 다시 내려오게 된다. 본 연구에서는 A전자의 CEO 교체 전후의 비교를 통해, 첫째, A전자의 HRM이 A Way라는 경영이념과 정합성을 이루는 방향으로 변화했는지, 둘째, A전자의 HRM은 어떠한 유형인지, 또한 다양한 HR 프랙티스들이 내적으로 정합성 있게 설계·운영되고 있는지를 살펴본다. 셋째, A전자의 HRM이 현신형 HRM으로 나아갈 수 있는지를 분석해 보고, 현신형 HRM 관점에서 A전자의 HRM이 어떻게 변화해야 하는가를 모색해 본다. 본 사례를 통해 HRM이 조직 성과에 기여하기 위해서는 HRM의 변화 과정에서 HRM이 경영이념과의 수직적 정합성을, 그리고 HRM 시스템 내적으로 수평적 정합성을 확보하는 것이 중요하다는 점을 제시하고자 한다.

주제어: CEO 교체, HRM, 수직적 정합성, 수평적 정합성, 현신형 HRM

1. 서론

A전자는 창업 이후, 국내 가전업계의 선두기업으로 성장해 왔으며, 글로벌 기업으로서도 활약하고 있다. A전자 사업성공 원인으로 여러 가지가 지목되고 있는데, 그 중의 핵심은 A전자의 경영이념에서 찾아볼 수 있다. '개척정신', '연구개발', '인화단결'이라는 창업자의 경영이념을 바탕으로 꾸준한 기술 개발을 통한 사업확장, 그리고 구성원의 조직에 대한 충성심과 주인의식을 이끌어 내 왔다. 더욱이, A그룹의 창업자의 경영이념은 현재 A그룹의 회장에게 계승되어 더욱 빛을 발하게 된다. 현재 A그룹의 회

장은 2005년 3월 22일, 'A Way'라는 새로운 비전을 선포하게 된다(〈그림 1〉 참조).

A Way는 A그룹의 전체 계열사에게 적용되는 경영활동의 지향점으로서 '고객을 위한 가치 창조'와 '인간존중을 위한 경영'이라는 경영이념을 기반으로, 고객이 신뢰하고, 투자자들에게 가장 매력적이고, 인재들이 선망하며, 경쟁사들이 두려워하면서도 배우고 싶어하는 A그룹을 구현하려는 이념을 담고 있다. A Way는 A그룹 계열사의 경영이념으로 전파되어, 계열사의 경영전략이나 인적자원관리(HRM)의 근간으로서 역할을 하고 있다. 특히, 이 두 가지 경영이념 중에서, 사람을 소중히 여기고 화합과 조화를 의미하는 '인간존중을 위한 경영' 이념은 A전자

논문접수일: 2013. 05. 30.

1차 수정본 접수일: 2013. 07. 12.

게재확정일: 2013. 07. 23.

* 상명대학교 경영학과 부교수(ktkim@smu.ac.kr), 제1저자

** 상명대학교 경영학과 조교수(jrpfeffer@smu.ac.kr), 교신저자

A Way



자료: 신문기사, 홈페이지 등 참조하여 재구성

〈그림 1〉 A그룹의 경영이념: A Way

의 인적자원관리에 많은 영향을 주고 있다. 그 동안 A전자는 여타 국내 기업에 비해 선진화된 HRM 제도를 먼저 도입하는 등 A전자는 HRM에 있어서 앞서가는 기업이라는 인식을 심어주고 있다. 그러나, A전자에서는 2000년대 중반을 전후로 사업실적이 악화되고 구성원들의 몰입이 저하되는 등 위기의 징후가 나타나게 된다.

II. 위기의 징후

2.1 A전자의 DNA 상실 우려

앞서 보듯이, A전자의 조직문화를 탄탄히 지탱해 온 경영이념은 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영이라는 A Way에 기반하고 있으나, 2000년대 중반 이후, 이러한 A전자 성장의 디딤돌이었던 'A전자 DNA'가 약화되고 있는 것 아닌가 하는 우려의 목소리가 제기되었다. 특히, A Way 중에서, '인간존중의 경영'이 과연 잘 준수되고 있는가에 대한 다소 회의적인 시각들이 제기된 것이다. 지금까지 다수의 A전자 구성원들은 A전자는 '조직분위기가 다소 느슨하고 보상은 그다지 높지 않지만, 사람을 존중하고 인화를 중시하고 고용이 어느 정도 안정된

회사'라고 생각해 왔다. 이를 기반으로 A전자에는 그다지 천재는 없지만 조화와 팀워크를 이루며 일하고 있으며 구성원들의 A전자에 대한 강한 충성심과 진심 어린 애정은 A전자의 사업성공을 위한 DNA로 인식되어 왔다. 그러나 IMF 이후, A전자가 지나치게 성과주의 인사관리제도(HRM)를 적용하면서, 구성원들이 단기 성과에만 집착하게 하거나 부서간·동료간 팀워크가 낮아지는 등 일부 부작용도 발생하고 있다는 의견이 제기된 것이다. 그 결과, 구성원들은 성과에 대한 압박감과 고용불안을 인식함으로써 '우리 회사는 더 이상 과거와 같은 인간존중이라는 DNA가 살아 숨쉬는 A전자가 아니다'라는 이야기들이 나오기도 했다. 이는 A전자가 추구하는 인간존중의 경영이라는 경영이념은 구성원을 인간 자체로 존중하고 인간의 자율과 창의성을 존중한다는 사상을 갖고 있으나, 실질적으로 구성원들에게는 성과주의와 관련한 단기적 실적에 치중한 평가나 차별적 보상을 강조함으로써, A전자의 경영이념과 구성원들에게 적용되는 HRM이 수직적으로 긴밀하게 연계(Alignment)되어 있지는 못하고 있음을 보여주고 있다.

2.2 노동시장에서의 위상 하락

노동시장 역시 A전자에 대한 인식이 호의적이지

않은 실정이었다. 국내 각종 채용포탈이 예비취업자를 대상으로 조사하는 취업선호도 설문조사 결과를 보면 이를 잘 알 수 있다. 1995년에는 국내 기업 중에서 취업선호도가 1위였으나, 2005년 이후 10위권 밖으로 밀려나 있었다. 특히, A전자와의 경쟁사와의 순위 및 취업선호도의 격차는 더욱 벌어지는 상황이었으며, 그 취업선호도의 차이는 좀처럼 줄어들지 않고 있었다(〈표 1〉 참조).

2.3 주춤하는 사업성과

2006년 후반, 조직문화나 노동시장에서의 취업선호도 못지않게 A전자가 직면했던 위기 중의 하나는 사업성과의 부진이었다. 2004년, A전자의 CEO로 부임한 S 사장은 2010년까지 세계 3대 전자·정보통신 기업이 되겠다는 비전을 선포하였다. 또한, 당시, A전자는 가전, 이동통신, 디스플레이, 디지털미디어 등 4대 영역을 중심으로 해외에 80여 개의 생산 및 판매 법인, 16개의 해외 연구소를 운영하는 등 글로벌 회사로서의 면모를 다져가고 있었다.

그러나 A전자의 사업실적은 예상보다 부진한 편이었다. 〈표 2〉에서 보듯이, CEO S가 재임한 2004

년에는 매출 및 영업이익이 소폭 상승하면서 CEO 교체 효과의 효과를 보는 듯 하였으나, 2005년, 2006년 매출은 정체되었으며, 특히 영업이익은 CEO S의 부임 이전인 2003년의 절반 수준으로 급락하였다.

사업성과의 부진은 2006년에는 더욱 심화되었다. 2006년 초에 9만원을 상회한 주가는 5만원대로 추락하였고, 시가총액도 11위에서 22위로 하락했다. 해외 사업의 경우에도, 해외 법인의 약 40%가 부실한 것으로 드러나면서 실적 악화는 더 심화될 것으로 예상되었다. 더욱이, S 사장은 부임 초기부터 ‘독한 인재’를 강조하면서 밀어붙이기의 경영을 추진하면서, 내부적으로 구성원들의 반발을 불러일으키기도 하였다. 당시, 국내의 한 언론매체는 A전자의 실적부진에 대해 다음과 같이 보도하였다.

“A전자의 경영은 들어 부진을 면치 못했다. 올해 초 9만 100원이던 주가는 5만원대로 반토막이 났다. 시가총액도 11위에서 22위로 추락했다. 그나마 3분기 들어 휴대전화와 평판TV 등 프리미엄 제품의 성장에 힘입어 체면을 살린 정도였다. 따라서 성과를 반영해 실적이 좋은 임원은 승진시키거나 요직에 앉혔다. 반면 부진한 실적 탓에 S 사장은 인사를 앞두고 일찍부터 교체설이 나돌았다(서울신문, 2006.12.19.).”

〈표 1〉 A전자와 경쟁사의 취업선호도 추세 (% , 순위)

'04년		'05년		'06년		'07년	
A전자	경쟁사	A전자	경쟁사	A전자	경쟁사	A전자	경쟁사
3.6%	15.0%	1.9%	16.4%	1.9%	15.9%	2.8%	22.5%
6위	1위	16위	1위	15위	1위	9위	1위

자료: 잡코리아 (www.jobkorea.co.kr)

〈표 2〉 A전자의 경영실적 추세 (억원)

구분	2003	2004	2005	2006
매출	201,769	246,593	237,742	231,707
영업이익	10,622	12,497	9,146	5,349
당기순이익	6,628	15,459	7,028	2,217

자료: A전자 영업보고서

〈표 3〉 전임 CEO와 신임 CEO의 비교

구분	전임 CEO	신임 CEO
재임 기간	2003. 1 ~ 2006. 12.	2007. 1. ~ 2010. 9. 30.
입사	A전자	A전자
전공	기계공학	경제학
출신	생산 현장(Line)	스태프(Staff)
이전 경력	A전자 사업본부장	자회사 CEO
슬로건	Great Company, Great People	People Company
핵심 기능	연구개발, 생산	마케팅, 상품기획, 디자인
혁신 활동	6 시그마	낭비제거활동
혁신 활동 대상	생산 현장 중심	전사 조직
인재관	태도, 품성 중시	역량, 경험 중시

자료: 언론매체 자료 검색을 통해 연구자 정리

III. 신임 CEO의 등장과 전략의 변화

이러한 상황에서 A전자는 부진한 사업의 돌파구로서 CEO 교체 카드를 꺼내 들었다. 2007년 초, A전자는 위기에 빠진 A전자를 구원할 대안으로서 A그룹 내의 통신회사 출신 P 사장으로 CEO를 교체하게 된다. 신임 CEO는 “사업부진에 시달리는 A전자가 글로벌 경쟁에서 생존하기 위해서는 마케팅과 브랜드 역량을 갖춘 글로벌 마케팅 컴퍼니(Global Marketing Company)가 되어야한다”고 강조하면서, 대대적인 사업 및 조직 개편을 감행한다.

3.1 전임 vs. 신임 CEO의 차이

새로 부임한 CEO P는 전임 CEO S와는 사뭇 다른 이력 및 경영철학을 갖고 있는데, 이러한 두 CEO의 차이는 향후 A전자의 HRM이 이전 CEO 시기의 HRM과는 다른 방향으로 변화될 것이라는 예상을 하게 해 준다(〈표 3〉 참조). 우선, 전임 CEO는 공대 출신으로서 1969년 가전 사업의 평사원으로 입사하면서 A전자와 인연을 맺었다. 냉장고, 리

빙시스템 등 주요 가전 제품 분야에서 도전적 사업 목표를 중시하였다. 그리고 6 시그마를 중심으로 현장 중심의 혁신 활동을 강하게 추진하여 원가 경쟁력을 높였다. ‘모든 것을 짓어버리고 새롭게 하겠다’라는 구호의 TDR(Tear Down and Redesign) 활동이 그것이다. 그는 꾸준한 R&D 투자를 통해 제품 리더십(Product Leadership) 확보하여 가시적 성과를 내었으며, 그 실적을 인정받아 2003년 초 A전자의 CEO로 임명되었다. 그의 경영 철학은 ‘위대한 조직과 위대한 사람을 만든다’는 GCGP(Great Company, Great People)라는 슬로건에 고스란히 담겨 있다. 즉 위대한 조직은 강한 승부근성과 도전의식을 가진 구성원들의 끊임없는 혁신을 통해 이루어질 수 있음을 강조했다. 이러한 그의 사상은 인재관에 자연스럽게 반영되었는데, A전자의 문화적 가치에 맞는 태도와 품성을 지닌 올바른 인재(Right People)를 강조하였다.

반면, 신임 CEO는 경제학을 전공하였으며 1976년 A전자에 입사했다. 이후, A그룹의 구조조정본부 등 스태프(Staff) 부서에서 경력을 쌓았으며, 1998년 A그룹의 계열사인 통신회사의 CEO를 시작으로 경영자로서의 역할을 수행하게 된다. A전자의 CEO

가 된 이후에는 기존의 연구개발 및 혁신 기조는 유지하되, 특히 마케팅 역량을 강조하였다. 그는 고객의 영향력이 증가하는 오늘날의 경쟁환경에서 고객에게 차별적 가치를 주기 위해서는 마케팅, 상품기획, 디자인 등의 기능이 탁월해야 한다고 판단했다. 또한, 신임 CEO는 경쟁력의 원천으로 사람의 중요성을 강조하며 '피플 컴퍼니(People Company)'라는 슬로건을 내세우고 있다. 또한, 그는 인종, 국적에 관계없이 글로벌 역량을 갖춘 인재를 확보하여 A전자를 글로벌 회사로 만들겠다는 비전을 갖고 있었다.

3.2 사업·조직 환경 변화에 따른 경영전략 변화

신임 CEO가 A전자의 향후 성공요인으로서 연구개발보다는 디자인과 마케팅을 주목하고 진정한 글로벌 기업을 지향하는 전략을 강조한 이유는 크게 두 가지 측면에서 기인하고 있다. 첫째, 사업환경 측면에서 2000년대 중반 A전자의 주력사업인 가전이나 휴대폰 시장의 사업환경이 과거와는 다른 패턴으로 변화하고 있음을 감지했기 때문이다. 한 예로, 2004년 당시 A전자의 주력사업 중의 하나는 TV를 중심으로 한 가전사업이었다. A전자는 세계 최초로 55인치 풀 HD LCD라는 고성능의 TV를 시장에 선보였지만, 높은 가격으로 인해 시장의 인기를 끌

지는 못했다. 반면, 당시 A전자의 경쟁사는 와인잔을 형상화한 고급스러움과 부드러움이라는 디자인을 갖춘 LCD TV를 A전자보다 낮은 가격으로 출시하면서 명품 이미지를 주면서도 일반 고객들에게 쉽게 다가갈 수 있는 TV를 출시하게 된다. 이를 통해 A전자의 경쟁자는 전 세계 TV 시장에서 처음으로 1위를 달성하였고, 그 이후로도 A전자를 앞서게 되었다. 매출 기준, TV 시장점유율을 살펴보면, 2004년 A전자는 6.8%, 경쟁자는 4.6%였으나, 2006년에는 11.3%, 14.2%로 역전되었으며, 2010년에는 22.1%, 11.9%로 그 격차는 훨씬 늘어났다(이코노미플러스, 2011.5.04.).

둘째, A전자는 내수위주의 사업에서 벗어나 진정한 글로벌 기업으로의 도약을 위해 2000년대 이후 사업의 글로벌화를 강하게 추진하는 상황이었다. <표 4>에서 보듯이, 2006년 기준, A전자의 총 매출 가운데, 해외 비중은 약 74%로서 매우 높은 수준이며, 그에 따라 생산 및 판매 법인의 현지화가 많이 진행되고 있었다. 또한 인력 구성 역시, 사업의 글로벌화에 따라 해외 현체인 비중은 2004년 53%에서 2008년 65%로 증가하면서 2000년대 중반 이후에는 전체 인력의 50% 이상이 현체인으로 구성될 정도였다(<표 5> 참조). 이에 따라, 국내인을 대상으로 한 HRM뿐만 아니라 글로벌 인력을 관리하고 글

<표 4> 국내 및 해외의 매출 비중 (억원, %)

구분	2003	2004	2005	2006
국내	47,937 (24)	50,862 (21)	55,093 (23)	59,473 (26)
해외	153,832 (76)	195,731 (79)	182,649 (77)	172,234 (74)

<표 5> 국내 및 해외의 종업원 수 및 비율 (명, %)

구분	2004	2006	2008*
국내	31,614 (47)	31,201 (44)	28,194 (35)
해외	35,000 (53)	40,000 (56)	53,056 (65)

자료: A전자 영업보고서, * CEO 교체 이후의 수치

로별 현지에 맞는 HRM을 전개해야 할 필요성이 증가하였다.

요컨대, A전자는 산업·경영환경이 변화하면서 상품의 품질, 성능, 효율을 중시하는 연구개발 중심의 전략에서 탈피하여 시장 트렌드에 부합하고 고객에게 감각적으로 어필(Appel)할 수 있는 디자인과 마케팅 중심의 전략으로 변화를 도모하게 된다. 또한, 글로벌 사업 비중과 해외 현채인 인력이 증가하면서 세계 현지 고객의 상품 니즈에 신속하게 대응하고 현채인들의 효과적 관리를 위해서는 국적보다는 능력과 잠재력에 기반하여 우수한 인재의 채용과 활용이 보다 중요해지는 상황이었다.

IV. 변화하는 HRM

진정한 글로벌 마케팅 회사를 구현하겠다는 사업 전략의 성공적 추진을 위해 신임 CEO는 대대적인 조직변화를 단행하게 되는데, 그 중에서도 HRM은 전임 CEO 시기와는 상당히 다르게 변화되었다. 이하에서는 신임 CEO가 중시하는 사람과 조직에 대한 관점을 바탕으로 인재의 채용, 육성, 평가, 보상, 조직문화 등 A전자의 HR 프랙티스들을 어떻게 변화시켜 나갔는지를 살펴보고자 한다. 특히, A전자의 HRM이 인간존중의 경영이라는 경영이념과 수직적 정합성(Vertical Fit) 관점에서 어느 정도 연계되어 있는지, 또한 HRM을 구성하는 다양한 HR 프랙티스들이 수평적 정합성(Horizontal Fit) 관점에서 얼마나 내적으로 정합성을 이루면서 변화되어 왔는지의 관점에서 분석해 보고자 한다.

4.1 글로벌 역량을 갖춘 인재 확보 및 육성

신임 CEO는 사업의 글로벌화를 성공적으로 추진

하기 위해 글로벌 비즈니스 역량을 갖춘 인재의 확보·육성이 중요하다고 생각하여, 글로벌 차원에서 경영진을 영입하였고 글로벌 커뮤니케이션을 강조하였다.

4.1.1 글로벌 차원에서의 경영진 영입

우선, 신임 CEO는 글로벌 비즈니스에 대한 시각·마인드를 겸비하고 세계 각지의 현채인과의 원활한 커뮤니케이션이 가능한 인재부터 확보해야 한다고 생각하였다. 이를 위해 신임 CEO는 글로벌 사업 및 인사관리 능력을 겸비한 외국인 경영진을 영입하기 시작하였는데, 기술과 자금 분야를 제외한 최고경영층 포지션에 외국인 경영진을 보임하였다(〈표 6〉 참조). 당시, 신임 CEO의 외국인 경영진 영입에 대해 A전자의 한 관계자는 다음과 같이 회고한 바 있다.

“A전자는 전 세계 임직원 8만명 중 5만명이 국외에서 근무하고 있고, 매출의 80% 이상이 외국에서 발생하고 있다. 단순히 매출이나 임직원 숫자뿐 아니라 기업문화와 업무 프로세스 등에서 진정한 글로벌 기업으로 다시 태어나겠다는 의지이다.”

A전자의 외국인 경영진 영입에 대한 구성원들의 반응은 양분되었다. 우선, 단기간 내에 글로벌 사업 역량을 높이고 글로벌 기업들이 보유한 베스트 프랙티스를 습득하기 위해서는 최고경영층(C-Level)과 같은 핵심 포지션에 글로벌 기업 출신의 경영층이 있어야 한다는 긍정적 인식이 있었다. 이러한 외국인 경영진의 영입은 국내에 있는 구성원들이 다양한 인종, 국적, 문화를 직접 경험함으로써 글로벌 사고 및 커뮤니케이션 역량을 개발하는 데에도 효과적이라는 의견도 있었다. 이와 관련하여, 어느 한 사업부의 과장은 다음과 같이 말했다.

〈표 6〉 A전자의 최고경영층(C-Level) 현황

포지션	국적	직위	출신 회사
최고경영자(CEO)	한국인	부회장	자회사
최고재무관리자(CFO)	한국인	부사장	A전자
최고기술경영자(CTO)	한국인	사장	A전자
최고인사관리자(CHO)	외국인	부사장	유니레버
최고구매관리자(CPO)	외국인	부사장	IBM
최고마케팅관리자(CMO)	외국인	부사장	화이자
최고공급망관리자(CSCO)	외국인	부사장	HP
최고고투더마켓관리자(CGTMO)	외국인	부사장	P&G, 노바티스

자료: 언론매체 자료 검색을 통해 연구자 정리

“글로벌 경험과 마인드를 가진 사람이 없으면 로컬 회사에 머무를 수 밖에 없다. 한국 기업은 순혈주의가 문제다. 우리 것만 고수하여 다양성이 스며들지 못하며, 때로는 우리 것을 글로벌 스탠더드라고 착각하기도 한다. 이런 식으로 가면 10년이 지나도 여전히 로컬 회사에 머물고 있을 것이다. 한국 기업은 지금까지 해당 분야에서 최고로 일을 잘하는 사람을 찾는 사상이 아니라, 내부에서 최고로 일 잘하는 사람을 찾는 사상이었다. 코쟁이가 하면 어떤가? 일 잘하면 그만이지.”

그러나 다른 한편에서는 A전자의 핵심 기능과 업무를 A전자의 사업과 문화, 그리고 사람들에 대해 잘 모르는 외국인에게 맡겨도 되는가에 대한 의구심도 제기되었다. 이들 외국인 경영진들은 서구의 가치관과 서구기업의 인사시스템에 익숙하기 때문에, 한국적 사고와 조직문화의 특성을 보유한 A전자에 잘 맞지 않으며, 그로 인해 업무수행 과정에서의 갈등이 발생할 수 있으며, 자칫 A전자 고유의 조직문화적 강점인 인화(人和)와 같은 문화적 강점이 훼손될 위험이 있다는 우려도 제기되었다.

4.1.2 글로벌 커뮤니케이션 능력 강조

외국인 경영진의 영입과 더불어 A전자는 글로벌 사업 수행 역량을 강화하고, 글로벌 인력과의 원활

한 커뮤니케이션을 촉진하기 위해 직원들에게 글로벌 커뮤니케이션 능력, 즉 ‘영어’ 능력을 강조하는 제도를 추진하게 된다. 가장 대표적으로 ‘사내의 문서와 커뮤니케이션은 영어로 한다’는 A전자의 ‘영어 공용화’ 정책이 그것이다. 이를 실천하기 위해, 신임 CEO가 주관하는 임원회의부터 영어로 진행되었고 보고 문서도 영어로 작성하도록 했다. 인사, 회계, 생산, 영업 등 회사의 업무 관련 전산시스템도 영어로 변경하였다. 또한 사내의 각종 전산시스템을 통해 구성원의 영어 학습을 지원하였으며, ‘TOEIC Speaking’ 점수를 승진조건에 반영하였다.

이러한 글로벌 커뮤니케이션 능력을 강조하는 A전자의 정책은 그 동안 자기개발에 다소 느슨했던 구성원들에게 경각심을 심어주는 등 긍정적인 효과가 있다는 평가를 받았다. 특히 업무 전문성과 더불어 외국어 능력까지 겸비할 경우, 구성원 스스로 자신의 시장가치를 높이는 데에도 도움이 되었기 때문이다. 이와 관련하여, 어느 한 지원 조직의 부장은 다음과 같이 회고하였다.

“초기에는 영어 회의 시에 의견 표명을 제대로 하지 못하는 사람이 많았다. 그러나 사내에 영어 학습을 지원하는 시스템이 잘 갖춰져 있기 때문에 본인의 의지를 갖고 영어를 공부하는 사람들이 많아졌다. 그래서 지금은

어느 정도 자연스럽게 대화가 이루어지는 편이다.”

그러나, 영어를 강조하는 신임 CEO의 정책에 대해 부정적인 시각도 존재하였다. 우선, 구성원들 사이에는 ‘영어가 모든 것을 말한다(English Talks Everything)’는 우스개 얘기가 나올 정도로, 업무 능력은 떨어져도 영어만 잘하면 A전자에서 유능한 인재로 인식되어 성장할 수 있다는 불만이 제기되었다. 이와 관련하여, 어느 한 사업부의 대리는 다음과 같이 말했다.

“영어 실력을 쌓을 시간도 주고 회사가 지원도 해 주고 난 후에 영어로 회의를 해야지, 느닷없이 영어로 회의 하고 보고하면 어떻게 하는가? 그렇게 되면 원래 영어 잘했던 사람이 실력 있는 사람으로 인정 받는 것 아닌가?”

또한, A전자 내에서 각 직무마다 특성이 다른데 모든 직무(부서)에 일괄적으로 영어 능력을 요구하는 것이 올바른가에 대한 의구심도 있었다. 모든 일을 영어로 하다 보니, 일의 비효율이 발생한다는 의견도 제기된 것이다. ‘영어를 위한 영어(English for English)’가 되고 있다는 자조 섞인 말이 그것이다. 예컨대, 영어 회의를 위해 한글 보고서를 영어 보고서로 바꾸어야 하며, 회의 내용도 한글로 적지만 차후에 회의 결과의 공유 및 보고를 위해서는 다시 영어로 번역해야 하는 등 이중, 삼중의 업무를 하게 된다는 불평도 있다. 이와 관련하여, 어느 한 지방 사업장의 생산부서에서 일하는 직원은 다음과 같이 말했다.

“토종(한국의 평범한 직장인)이 무슨 영어인가? 고졸, 전문대졸 중에는 영어 못해도 일 잘하는 사람이 정말 많다. A전자가 그 동안 사업을 성공적으로 잘 해 온 것이 영어 잘해서 된 것인가? 오늘의 성과는 일류대 출신은 아니지만 회사에 대한 열정, 주인의식을 갖고 헌신을 다 해 일한 평범한 사람들이 일거구어 낸 것 아닌가?”

신임 CEO가 글로벌 전략을 추구하면서 강조한 외국어 커뮤니케이션 능력은 국내 직원들이 그 동안 소홀히 했던 영어 능력의 배양을 촉진하는 역할을 수행하기도 했으나, 영어 잘 하는 사람이 유능한 사람으로 인정받는 풍토의 형성이라는 부작용도 초래했다는 점에서, 승진조건에의 영어 점수 반영 등과 같은 HR 제도가 진정한 글로벌 커뮤니케이션 능력의 배양이라는 인간존중의 경영이라는 A전자의 경영이념과 수직적으로 긴밀하게 연계되어 있지는 않다고 볼 수 있다.

4.2 마케팅 컴퍼니로의 도약을 위한 채용·육성 방식의 변화

A전자 경쟁력의 기반은 전통적으로 백색 가전을 기반으로 튼튼하고 성능 좋은 제품을 만들어내는 생산 및 기술(연구 개발, 생산 역량) 역량에 있었다. ‘순간의 선택이 평생을 좌우합니다’ 라는 옛 광고는 A전자의 기술·제조 역량을 중시하는 전략을 단적으로 보여주고 있다. 그러나 CEO 교체와 더불어, 전략의 방향이 다소 변화되었다. 신임 CEO는 그동안 추구해 온 기존의 기술·제조 중심의 전략과 더불어 이제는 마케팅 역량이 강한 회사가 되어야 한다는 사상 하에 ‘마케팅 컴퍼니’라는 전략을 강조하기 시작하였다. 신임 CEO는 제품이 좋아도 고객이 인정하지 않으면 감동을 줄 수 없다고 생각하고, 고객에게 차별화된 상품을 제공하는 것이 진정한 고객 만족을 가져올 것이고, 이를 위해서는 고객 니즈를 파악하고 브랜드 가치를 높이는 것이 중요하다는 관점을 취하고 있었다. 신임 CEO의 마케팅에 대한 생각은 어느 한 언론과의 인터뷰에서 확인해 볼 수 있다.

“A전자의 제조 능력과 기술은 훌륭한 수준이었다. 마케팅 측면에서만 글로벌 기업들과 차별화할 수 있다면 세계 최고 수준의 회사로 거듭날 수 있다고 생각했다. 이

런 판단에서 출발한 것이 바로 인사이트(Insight) 마케팅이다. 한국의 소비자들은 물론 전 세계 소비자들의 머릿속을 파고 들어갈 수 있는 수준이 돼야 경쟁력이 생긴다고 본 것이다. 전 세계 고객들이 어떻게 행동하는지를 파악하고 개별 고객에 맞는 마케팅 전략을 세울 생각이다 (한국경제. 2008. 3. 31.).”

4.2.1 채용 대상 및 방식의 변화: R&D/신입에서 마케팅/경력으로

사실, 전임 CEO 시기에는 우수한 기술인력, 생산 인력들을 확보하고 육성하는 것이 중시되었으며, 이를 위해 A전자는 우수한 연구개발(R&D) 인력을 신입으로 채용하는 정책을 취해 왔다. 그러나 신입 CEO는 마케팅 컴퍼니라는 전략 강화는 기존의 기술·제조 중심의 전략에서 중시되었던 연구소, 생산 등의 부서는 위축되고, 상대적으로 마케팅, 디자인 등의 부서가 A전자의 핵심 부서로 부각되는 계기가 되었다. 이에, 신입 CEO는 연구개발 인력보다는 마케팅, 상품기획, 디자인 인력 등의 인력의 채용을 증가시켰는데, 주목할 만한 점은 신입 채용보다는 외부에서 마케팅, 상품기획, 디자인 분야의 전문가를 경력직으로 영입하는 전략을 취했다는 점이다.

〈표 7〉 입사유형별 채용 현황(%)

구분	2006년	2007년	2008년
신입	75	80	45
경력	25	20	55
계	100	100	100

자료: 인터뷰 토대로 작성

이 같은 경력직 중심으로의 채용전략의 변화는 〈표 7〉을 통해 확인되는데, 전임 CEO 시기인 2006년의 경우, 채용한 인원의 약 75%가 신입직원, 25%가 경력직원인 반면, 신입 CEO가 부임한 후 1년이 경과한 2008년의 경우, 경력직원이 55%로서 절반

을 상회하는 수치를 보이고 있다.

이러한 경력직 위주의 채용 방식으로의 전환에 대해 구성원들의 의견은 분분한 상태였다. 우선, 일부에서는 A전자가 마케팅 역량이 부족한 상황에서 마케팅 중심의 회사로 신속히 전환하기 위해서는 외부의 마케팅 전문 지식의 유입이 필수적이라는 의견이 있는 반면, 다른 한편에서는 그 동안 내부에서 묵묵히 A전자의 성공을 위해 일해 온 마케팅 인력들의 노고를 인정해 주기보다는 외부 출신이라는 이유만으로 고액의 연봉을 주고 외부 인력을 영입하는 것은 불합리하다는 불만도 제기되었다. 이에 대해 어느 한 지원부서의 차장은 다음과 같이 말했다.

“현재 외부 영입에 대해 두 개의 시선이 공존하고 있다. 새로운 경험 축적과 개인의 역량을 향상시키는 기회로 인식하는 시선과 내부 승진 기회 감소, 금전적 측면의 상대적 박탈감 등 불만의 시선이다. 이 둘의 균형을 유지하는 것이 향후의 과제이다.”

그런데 마케팅 경력직을 외부에서 영입하는 데에 대한 불만은 마케팅 부서에서만 국한되는 것은 아니었다. 전임 CEO 시기에 A전자에서 중요한 기능으로 인식된 연구개발 및 생산 직군에서도 불만이 제기되고 있었다. 신입 CEO는 마케팅 중심으로 전략을 강화하면서 연구개발에 대한 투자는 상대적으로 줄이기 시작하였다. 예컨대, 매출액 대비 연구개발 투자 비중을 보면, 전임 CEO 시기인 (2004=4.6%, 2005=4.7%, 2006=4.6)에 비해서, 신입 CEO 시기에는 2007, 2008, 2009년에 각각 4.1%, 3.6%, 3.1%로 축소되었다(서울신문.2010.9.18.). 이에 따라, 연구개발 및 생산부서에서는 기술 및 생산 역량이 약화될 것이라는 우려와 함께 부서의 통제감이나 인원감축에 대한 불안감을 드러내는 구성원도 나타났다.

마지막으로 신입으로 입사하여 내부에서 성장해 온 인력들과 외부에서 경력으로 입사한 직원들간에

갈등도 발생하였다. 즉, 내부에서 성장한 직원들은 외부 경력사원에 대해서 실력은 자신들보다 못하는데도, 단지 외부에서 입사했다는 이유만으로 핵심인재로 대우받고 있다는 불만을 제기하였다. 이와 관련하여, 내부 직원들은 다음과 같이 말하는 상황이었다.

“A전자에서 성공하기 위해서는 지금 빨리 이직해야 한다. 다른 회사에 잠시 몇 년 나갔다가, 다시 경력직으로 입사하면, 연봉도 더 많이 받고, 우수한 인재로 대접받을 수 있다. 여기에서 계속 근무하는 것은 비전이 없다.”

이러한 상황을 종합해 보면, CEO 교체 전과 후 모두, 인재를 A전자의 경쟁력의 원천으로 인식하고 있다는 점에서는 동일하다. 그러나 CEO 교체 이후에는 외부 경력이 있다는 것 그 자체가 인재의 능력을 가늠하는 잣대로 부각되면서, 인재가 갖고 있는 진정한 직무 역량, 창의성, 성장 잠재력은 다소 소홀하게 여겨졌다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때, CEO 교체 이후의 채용 프랙티스는 A전자가 추구하는 진정한 의미에서의 인간존중, 성과주의라는 경영이념을 충실히 반영하지 못하고 있다고 볼 수 있다.

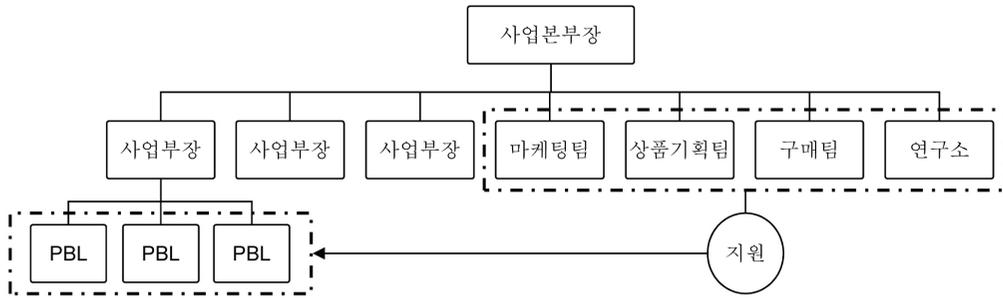
4.2.2 사업 및 고객 밀착형 핵심 인재 육성

신임 CEO 시기에 인재육성 방식도 변화였다. 전임 CEO 시기에는 전 구성원을 대상으로 직무(직군)별 역량을 향상시키는 교육이 중심이었다면, 신임 CEO 시기에는 전 구성원들을 대상으로 교육은 진행하되, 장차 A전자의 미래를 이끌어 나갈 잠재력이 높은 핵심인재에게 더 많은 교육기회를 제공하는 방향으로 육성방식이 다소 변화였다.

우선, 신입사원 교육의 경우, 글로벌 관점에서의 사업을 이해하고 고객에 대한 통찰력을 배양하는 데에 초점을 두고 있다. 즉, 신임 CEO는 고객가치 창

조를 위해서는 현장의 고객이 무엇을 원하는지를 정확히 파악하는 것이 중요하다고 판단하여, 신입사원들이 사업현장 및 해외 시장을 직접 체험함으로써 사업과 고객 니즈를 본질적으로 이해하도록 유도하였다. 이를 위해, 기존의 2개월간의 신입사원 집합 과정을 5개월로 늘려 신입사원들이 다양한 분야에서 사업현장을 직접 체험할 수 있도록 하였다(뉴시스, 2008.2.24.). 신입사원들은 1개월간의 입문교육 후 총 4개월에 걸쳐 마케팅·판매·물류·서비스(2개월), 상품기획·연구개발(1개월), 자재·구매·생산·제조·품질(1개월) 등 회사 전 분야의 경험을 쌓게 된다. 이후 6개월간의 멘토링 및 직무역량향상 기간 동안 각 직무별 기본역량을 습득하게 되고, 그 후 교육 과정을 성공적으로 수료한 상위 10%의 신입사원들에게는 1개월간 글로벌 해외 시장을 체험할 기회가 주어진다. 이들은 북미·유럽 등 글로벌 시장에서 시장 조사, 판매점 방문, 가정 방문 등을 통해 글로벌 비즈니스를 이해하고 고객에 대한 통찰력을 높일 수 있는 경험을 하게 된다.

또한, 신임 CEO는 내부 경쟁과 성과에 대한 철저한 검증을 통해 핵심 인재를 키우는 소위, ‘소사업부장 육성 프로그램’을 2007년에 도입하였다. 주요 직 무분야별로 우수 인재를 선별해 프로덕트 비즈니스 리더(PBL: Product Business Leader)로 임명하고, PBL은 마케팅, 상품기획, 연구소 등으로부터 지원을 받으면서 제품의 상품기획부터 단종에 이르기까지 전 과정을 담당하면서 사업가로서 역할을 수행하도록 하였다(〈그림 2〉 참조). A전자는 이를 위해 2007년 말, 사내 부장 및 임원급을 대상으로 사내공모를 실시하여 제품별 PBL을 선임하였다. 특히, PBL로 선정된다는 것은 향후 사업부장의 자리에 오를 수 있는 후보군에 진입한다는 의미로서, 각 PBL들이 서로 경쟁하는 사내 경쟁 체제를 구축하는 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대하였다. 신임 CEO는 이러한 핵심 인재 육성 전략을 통해 사업부장을



자료: 한국경제. 2007. 11. 8. 수정 인용

〈그림 2〉 PBL의 운영 모습

비롯하여 궁극적으로 CEO 후계자가 될 수 있을 정도의 핵심인재 300명을 육성하는 것을 목표로 삼았으며, 2008년에는 약 100여명의 소사업부장이 프로젝트 비즈니스리더로서 선발되어, 사업부장을 도와 개별 제품의 상품기획, 개발, 생산, 마케팅, 재무관리 등 전반적인 경영을 담당하였다.

4.3 역량 및 성과 중심의 평가·보상 시스템 강화

A전자의 경쟁력의 원천은 전통적으로 사람(구성원)에 있다. 전임 CEO와 마찬가지로 신임 CEO 역시, '사람이 기업의 경쟁력'이라는 철학을 갖고, 인재를 소중히 여기는 인사정책을 펼쳐나갔으나, 이들 두 CEO가 사람을 보는 관점에는 차이가 있었다.

4.3.1 태도에서 역량을 강조하는 인재관으로의 변화

우선, 전임 CEO의 인재경영에 대한 슬로건은 'GCCP(Great Company Great People)'이다. '강한 회사가 강한 인재를 만들고, 강한 인재들이 모여야 강한 회사가 된다'는 사상이다. 전임 CEO는 강한 인재란 올바른 인재(Right People)로서 포기나 좌절하기 보다는 끈질긴 승부근성을 바탕으로 높은 목표(Stretch Goal)에 열정적으로 도전하는 탁

월한 성과를 창출하는 사람으로 정의하고 있다. 이에, A전자는 올바른 인재가 갖추어야 할 요건으로서 열정(강한 열정, 끈질긴 승부근성), 실행력 강함(말보다 행동이 앞선), 전문 역량을 갖춘(Global 감각, 전문 지식, 스마트한 업무 스타일) 등 3가지 요건을 정의하고 있다. 특히, 이 세 가지 요인 중에서도, 전임 CEO는 이는 전문지식과 스킬은 다소 부족하더라도, 높은 목표에의 도전, 승부근성, 독한 실행력 등 A전자가 추구하는 가치관에 부합하는 태도와 품성을 갖추고 있는가를 강조하였으며, 이러한 태도와 품성을 갖춘 인재를 선발하기 위해 직무적성검사를 통해 인력을 선발하였다. 당시, 전임 CEO의 인재관에 대해 어느 한 언론매체는 다음과 같이 보도하고 있다.

"2010년까지 세계 3위 기업이 되려면 똑똑한 사람보다 우직한 사람이 더 필요하다... '강한 회사'를 만들기 위해서는 똑똑한 사람(Best People)보다는 일에 대한 열정이 높은 '적임자(Right People)형 인재'가 절실하다(동아일보. 2003.10.28.)."

한편, 신임 CEO 역시, 전임 CEO와 마찬가지로 A전자의 경쟁력은 인재에서 나온다는 사상을 갖고 있으며, 인재가 강한 회사를 지향하고 있었다. 당시, 어느 한 언론매체와의 인터뷰를 통한 신임 CEO의

인재관을 보면 다음과 같다.

“100년이 넘는 기업을 보면 결국 사람에 집중하고, 그것이 회사 고유의 문화로 자리잡는 회사만이 100년을 갑니다. 최고의 기업은 언제나 사람으로부터 시작됩니다. A전자를 최고의 인재들이, 최고의 팀을 이뤄, 최고의 성과를 내는 People Company로 만드는 것이 내 사명입니다(동아일보. 2008.7.3.).”

그러나, 이러한 공통점에도 불구하고 전임 CEO는 올바른 인재가 갖추어야 할 요건 중에서 열정과 실행력 등 태도와 품성을 강조한 반면, 신임 CEO는 전문지식 및 역량을 강조하고 있다는 점에서 차이가 있다. 즉, 신임 CEO는 직무를 수행함에 있어서 전문지식과 스킬, 업무 수행 역량을 반드시 갖추어야 하고 지속적으로 개발해야 한다는 사상 하에, 구성원들의 업무의 세부 단위까지 역량 수준을 측정하고 부족한 부분은 훈련을 통해 역량을 개발해야 한다는 점을 강조하였다. 이에, A전자는 직무별 역량 항목 및 세부 평가 기준을 정의하고, 연 2회 절대 평가 방식으로 역량평가를 하는 평가제도를 시행하였다.

이러한 역량 중시의 평가제도에 대해 구성원들의 의견은 찬반이 공존하고 있었다. 우선, 긍정적 인식으로는 이전까지 막연하게 역량을 평가하던 관행에서 벗어나 역량 수준별 평가 및 피드백은 스스로 자신의 역량을 진단하고 개발하는 데에 유용하다는 의견이 있었다. 그러나, 일각에서는 역량 수준에 대한 정의가 모호하기 때문에, 과연 구성원의 역량을 정확히 평가할 수 있는가에 대한 우려의 목소리도 제기되었다. 또한, 신임 CEO 부임 이후, 외부의 글로벌 회사 출신의 경력사원을 많이 영입하는 상황에서, 자칫 글로벌 회사 출신이라는 이유만으로 경력사원의 역량이 내부 직원의 역량에 비해 과대평가될 위험도 있다는 불만도 제기되었다.

더욱 큰 혼란은 A전자의 인사평가 제도의 지향점이 변화함에 따라서 구성원들은 회사가 추구하는 인

재상이 과연 무엇인가에 대해 혼란을 겪고 있다는 것이었다. 즉, 전임 CEO는 열정과 실행력과 같은 태도·품성 요인을 인재 평가 시에 강조한 반면, 신임 CEO는 직무역량과 전문성을 강조하였다. 그로 인해, 구성원들은 A전자에서 좋은 평가를 받기 위해서는 태도·품성과 역량·전문성 중에서 어느 것을 더 중시해야 하는지가 혼란스럽다는 의견이 제기된 것이다. 즉, A전자가 인간존중의 경영이라는 이념은 동일하게 유지하면서도, 인사평가의 초점이 태도·품성에서 직무역량·전문성으로 이동함으로써 A전자의 경영이념과 평가라는 HR 프랙티스가 일관되게 운영되지 못하고 있음을 알 수 있다.

4.3.2 성과주의 강화

A전자는 ‘인화’가 ‘적당하게 일해도 보상받는다’는 식으로 구성원들에게 잘못된 인식될 수 있음을 감지하고, 1990년대 중반 이후부터 성과주의 인사제도를 추진해 왔다. 신임 CEO 역시, 전임 CEO와 마찬가지로 성과주의 인사제도의 기초를 유지하고 있다. 신임 CEO는 부임 후, 구성원들과 향후 A전자가 지향할 조직문화의 3원칙을 구성원들과 공유하였는데, 성과주의 문화, 고객 중심 문화, 상호존중 문화가 그것이다. 이와 관련한 당시의 어느 한 언론매체의 기사를 보면 다음과 같다.

“신임 CEO는 최근 사내 조직 책임자들을 불러모아 ‘성과주의 문화, 고객중심의 문화, 상호존중의 문화 등 3가지 문화 창출이 필요하다’며 ‘조직문화 3원칙’을 강조한 것으로 알려졌다. 세계 최고의 성과를 내려는 열망과 그에 어울리는 실력 양성은 ‘성과주의 문화’에 해당한다. ‘고객중심 문화’는 신임 CEO가 강조해온 ‘고객을 생각하는 마케팅 경영’과 맥이 닿아 있다. ‘상호존중의 문화’는 서로에게 영감을 주면서 존중하고 즐겁게 일하는 풍토를 의미한다는 게 A전자 측 설명이다(서울경제. 2008.7.15.).”

특히, 신임 CEO는 최고의 실력을 갖춰 준비된 사람에게 기회가 제공하여 성과에 따라 승진과 보상을 파격적으로 하겠다는 성과주의 인사를 강화하였다. 우선, 평가는 전임 CEO 시기와 마찬가지로 S, A, B, C, D의 5 등급으로 구분하여 5%, 15%, 60%, 15%, 5% 비율로 상대 평가하도록 하였다. 또한, 성과에 따른 다양한 인센티브 제도를 적극적으로 활용하였다. 예컨대, 고성과자를 중심으로 하는 ‘Great Incentive’, 특정한 활동이나 프로젝트를 통해 목표를 달성할 경우에 지급하는 ‘Target Incentive’, 핵심 인재에게 지급하는 ‘Retention Incentive’, 그룹별 성과 목표 달성도에 기반하여 보상하는 ‘Performance Incentive’ 등 다양한 제도를 운영하고 있다(〈표 8〉 참조). 이러한 제도를 통해 동일 직급직급에서도 연봉차이가 2배 정도 나도록 하고 있다.

한편, 신임 CEO 시기의 성과급 제도는 전임 CEO 시기와 비교 시, 크게 두 가지의 차이점이 있다. 첫째 Great Incentive의 경우, 이전에는 주로 연구개발(R&D) 직군 중심으로 적용하였으나, 신임 CEO 시기에 들어와서는 직군에 관계없이 고성과자 중심으로 적용하고 있다는 점이다. 둘째 Performance Incentive의 경우, 이전에는 개인 성과에 기반하여 운영된 면이 있었으나, CEO 교체 이후에는 팀워크에 기반한 성과창출을 강조하는 차원에서 그룹(집단)의 성과와 연계하여 있다는 점을 들 수 있다. 이러한 변화는 기존의 연구개발 직군 중심 보상 정책

에서 벗어나 다양한 부서들간의 협력을 촉진하고 개인보다는 집단의 성과를 중시하는 방향으로 보상하겠다는 신임 CEO의 의지가 반영된 것이라고 볼 수 있다.

그러나, 일부에서는 A전자의 성과주의에 기반한 성과급 제도가 제대로 실행되지 않고 있다는 불만도 제기되고 있었다. 예컨대, Great Incentive의 경우, A전자는 팀장들에게 우수 인재들에게 성과급을 지급할 수 있는 권한을 부여하였으나, 팀장들은 성과급을 잘못 배분했을 경우에 제기될 수 있는 사원들의 불만이 제기될 수 있으며, 또한 여전히 A전자 내부적으로 인화라는 가치가 중시되는 상황에서 성과급 차등을 하기가 힘들다는 이야기도 나왔다. 이와 관련하여 어느 한 인사부 직원의 이야기를 들어 보면 다음과 같다.

“사업부 팀장들은 Great Incentive를 부여할 권한을 가지고 있었지만, 차후에 HR 부서에서 조사해 보니 정착 재원의 20% 밖에 시행을 하지 않았다. 심지어 1년 동안 집행하지 않은 부서도 있었다. 그 이유를 들어보니, 어떠한 기준으로 차등을 해야 하는지를 팀장들이 충분히 이해하지 못했으며, 또한 성과급 차등에 대한 내부 직원들의 거부감 때문에 좀처럼 차등보상하기 어려웠기 때문이라고 한다.”

한편, 2008년, A그룹은 전체 계열사의 경영진을 대상으로 3년 단위로 장기 성과를 평가하여 현금으로 보상하는 장기 성과급제를 운영할 계획이라고

〈표 8〉 성과급 제도 현황

유형	대상	기준	지급
Great Incentive	고성과자(상위 50%)	개인성과(최대 기본급 1,000%)	비정기
Target Incentive	프로젝트 수행성과	사전 목표 달성도 (최고 1억)	비정기
Retention Incentive	핵심 인력	최대 2,500% 현금	비정기
Performance Incentive	모든 직원	개인과 조직 성과에 연계	매월

자료: 회사 설명회 보고서, 기사, 인사 담당자 인터뷰 등을 토대 정리

밝힌 바 있으나, A전자의 직원들에게 장기성과급은 적용되지 않고 있다. 당시, A그룹의 임원을 대상으로 한 장기성과급 제도에 대한 어느 한 언론매체는 다음과 같은 기사를 내 보냈다.

“A그룹이 내년 초 계열사 임원들에게 3년치 성과급을 일괄 지급한다. 또 스톡옵션을 대체하기 위해 2006년 장기 성과급 제도를 도입했다. 이에 따라 도입 3년째인 내년 2월에 3년간 경영 성과를 측정해 임원 600여 명에게 현금으로 성과급을 지급할 예정이다. A그룹 관계자는 13일 "임원들의 목표 달성 여부와 시장 평가 등을 반영해 성과급을 조정할 예정"이라며 "세부적인 지급 방법과 규모는 계열사들이 추후 확정할 것"이라고 밝혔다. 그러나 3년치 성과급이라는 점에서 A그룹의 임원들 주머니가 내년 초 두둑해질 전망이다(매일경제, 2008.10.13.).”

한편, 성과주의 인사를 강조하고는 있으나, 고용 불안감은 높지 않은 편이었다. A전자는 전임 CEO 시기에 성과를 기준으로 하위 일정 비율의 인력을 대상으로 권고 사직하는 제도를 운영한 바 있다. 그러나 현재는 이를 시행하지 않고 있는데, 인위적인 인력의 해고는 구성원의 충성심을 헤치고 조직문화에도 별 도움이 되지 않는다고 판단했기 때문이다. 과거 인력의 권고사직 제도에 대해 연구소의 어느 한 연구원은 다음과 같이 회상했다.

“하위 사람을 자르고 새로 사람을 뽑으면 역량이 강화 될까? 아니다. 또한, 자를 사람을 뽑은 조직의 잘못도 있는 것이다. 부적합한 사람은 처음부터 안 뽑아야 하며, 일단 뽑은 사람은 저성과자가 되지 않도록 챙겨야 한다. 조금 뒤쳐지는 사람이 있으면 회복 프로그램을 돌려야지, 자르기부터 하면 되는가? 자르는 건 누구나 할 수 있다. 이런 건 인사 정책이 아니다.”

위에서 기술한 바와 같이, CEO 교체 이후 A전자는 성과주의에 기반한 보상 프랙티스를 더욱 강화하면서 성과에 따른 보상이라는 경영이념과 연계하여 충실히 이행하고자 노력하고 있다고 볼 수 있다. 또

한, 전임 CEO에 비해 강화된 성과주의라는 경영이념은 성과를 창출한 능력을 보유하고 있다면 외부에서도 경력직 인력을 과감하게 확보하는 채용 제도, 단순히 태도·품성을 중시하기보다는 직무역량 및 전문성에 기반으로 인재를 평가하고 핵심인재로 육성하는 평가 및 육성 제도 등의 HR 프랙티스들과 수평적으로 정합성을 이루며 운영되고 있다고 해석해 볼 수 있다.

4.4 열린 커뮤니케이션

‘5%는 불가능해도 30%는 가능하다’ 전임 CEO의 슬로건 중의 하나로서, 전임 CEO는 불도저와 같이 강한 추진력을 바탕으로 A전자를 혁신시킨 인물이다. 그로 인해, 전임 CEO는 다소 독선적이거나 지시적인 리더십을 발휘하는 것으로 평가되어 왔다.

반면, 신임 CEO는 개방적인 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 소위 ‘오픈 커뮤니케이션(Open Communication)’을 슬로건으로 하여, 취임 이후부터 직원과의 진실하고 개방된 대화를 하고 있다. 이는 신임 CEO의 사업과 조직에 대한 생각을 구성원에게 충분히 전달하고 구성원 역시 조직과 일에 대한 고충을 CEO에게 직접 이야기함으로써 경영자와 구성원간에 불필요한 오해를 줄이고 상호 신뢰를 쌓겠다는 취지이다. 상하간뿐만 아니라 부서간의 커뮤니케이션을 활성화하는 노력도 시도하고 있다.

“지난해 초 사령탑에 앉은 신임 CEO는 현장을 돌면서 지금까지 총 200회 이상의 오픈 커뮤니케이션을 실천한 것을 계기로 최고경영진과 회사 전반에 소통 열기가 급속히 번지고 있다. 신임 CEO는 11월초 전세계 80여명의 해외법인장과 동시에 전화회의를 진행한 데 이어 300여명의 해외 마케팅 실무진과도 전화로 대화의 시간을 진행했다. 부서간의 벽을 허물기 위한 오픈 커뮤니케이션 바람도 불고 있다… A전자 관계자는 ‘팀원 모두가 참여하는 것을 원칙으로 하는 부서간의 오픈 커뮤니케이션

시도가 전사적으로 활발하다'며 사업본부별로 월평균 4~6회의 단체 미팅이 열린다(문화일보. 2008.12.9.)."

이 같은 신입 CEO의 커뮤니케이션 노력은 직원들과의 친밀한 대화와 참여를 통해 인간적 유대관계를 높이고 창의적 아이디어를 촉진하는 조직문화를 형성하는 데에도 유용하다는 측면에서 직원을 인격체로서 대하고 그들의 창의성을 북돋우고자 하는 경영이념과 수직적으로 밀접하게 연결되어 있다고 볼 수 있다. 그러나, 다른 한편에서 보면, 상하간의 신뢰와 부서간의 협력과 팀워크를 중시하는 신입 CEO의 활동이 외부경력 여부를 선호하고, 경쟁을 강조하며, 성과급 차등을 강화하는 보상 등의 HR 프랙티스들과는 다소 부합하지 않는 측면도 있다고 볼 수 있다.

V. CEO 교체의 성과

신입 CEO 재임 기간의 성과를 보면, 초반 2년 동안은 고객가치를 창출하기 위한 마케팅 역량을 강조

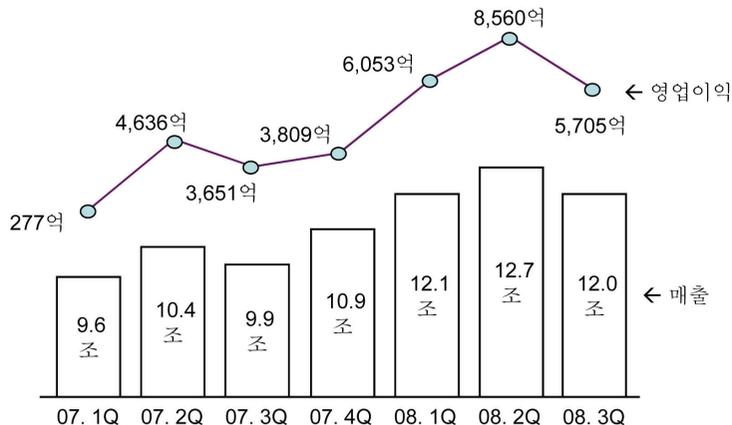
하면서 일정 수준 가시적인 성과를 창출해 온 것으로 평가되고 있다.

〈그림 3〉에서 보듯이, CEO 교체 이후, 매출과 영업이익은 꾸준한 상승세를 타 왔다(아시아경제. 2008.7.24.). 당시, 신입 CEO의 사업실적에 대해 언론매체들은 다음과 같은 기사를 냈다.

"A전자가 무섭게 내달리고 있다. 지난해 사상 처음 매출 40조원을 돌파했던 A전자는 올 들어 2분기 연속 사상 최대 실적을 올리며, 시장을 또 한번 놀라웠다. 과감한 혁신, 그리고 변화를 두려워하지 않는 도전 정신이 A전자 성장의 원동력이 됐다는 평가다. A전자는 지금도 조용하지만 '강한' 변화를 시도하고 있다(아시아경제. 2008.7.24.)."

"P 사장이 또 마법을 발휘했다." A전자 P 사장이 올해 2/4분기에 사상 첫 매출 '12조 클럽'에 A전자를 진입시키며 신기록 행진을 이어갔다. P 사장은 고유가와 미국 시장 침체 등에도 불구하고 A전자를 사상 최대 매출로 다시 이끌며 그룹 내 '신기록 제조기'라는 별칭을 얻게 됐다. P 사장은 지난해 초 A전자 최고경영자(CEO)로 부임한 이후 매 분기 '어닝 서프라이즈'를 이끌어 냈다(파이낸셜뉴스. 2008.7.22.)."

그러나, 곧 사업실적이 악화되었다. 2009년 2분



〈그림 3〉 신입 CEO 이후의 사업성과 추이

기 1조 2438억원을 정점으로 A전자의 영업이익은 갈수록 하락하여 2010년 2분기에는 1262억의 영업이익을 기록하는 데에 그쳤다(국민일보, 2010.9.17.). 특히, 스마트폰 시장에 준비를 소홀히 한 것이, 글로벌 시장에서 핸드폰 사업의 부진으로 이어졌으며, 이것이 A전자의 실적을 저하시키는 결정적 요인으로 작용하였다. 예컨대, A전자의 핸드폰의 글로벌 시장점유율은 2009년 10.2%이었으나, 2010년에 8.6%, 2011년에 5.7%로 추락하였다(연합뉴스, 2012.11.28.). 그로 인해, A전자의 휴대폰 사업부문은 2010년 1196억 원의 적자를 기록하였으며 이는 2011년 2분기까지도 539억 원의 적자를 기록하는 등 실적부진에서 쉽게 빠져 나오지 못하고 있었다(한국경제, 2011.9.08.). 그에 따라, CEO P의 경영능력에 대한 의구심도 짙어지기 시작하였다. 당시 언론매체는 다음과 같이 CEO P의 경영능력에 대한 기사를 보도했다.

“2007년 1월에 CEO로 취임한 P 사장은 고객의 수요를 파악해 제품 개발에 적용하는 ‘인사이트 마케팅’ 전략을 구사했다. A전자가 금융위기에도 꾸준히 실적을 늘리면서 외견상 성공을 거둔 것으로 평가되기도 했다. 그러나 P 사장식 마케팅 전략은 고객 수요에 맞춰 판매량을 늘릴 수는 있어도 새로운 고객 수요를 창출하는 데는 한계를 드러낸다는 평가가 나오고 있다. 재계의 한 관계자는 ‘최근 실적 호조는 이전의 CEO였던 S 사장의 글로벌 전략 덕분이라는 말까지 나오고 있다’며 ‘기술 발전이 빨라지면서 고객 수요를 창출해낼 수 있어야 하는데 A전자는 고객 요구에 대응한 단기 유행제품 개발과 판매에만 급급했다는 것’ 이라고 말했다(서울신문, 2010.9.18.).”

2010년 9월 17일, A전자는 이사회를 개최하여 CEO P의 사의를 수용하기로 하고, 10월 1일자로 A전자의 새로운 CEO를 선임하기로 결정하였다. 2007년 CEO로 부임한지 약 4년 만에 CEO P의 시대는 막을 내렸다. CEO P가 추진하던 경영방침도 폐기되기 시작하였다. 예컨대, CEO P는 진정한

글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 국적을 따지지 않고 인재를 등용해야 하며, 최고경영진의 70%를 외국인으로 채우겠다고 했다. 그러나, CEO P의 퇴진과 함께 A전자의 C-Level을 차지하던 외국인 임원들도 물러났다. 이와 관련한 당시의 기사를 보면 다음과 같다.

“A전자는 그 동안 CHO (최고인사책임자)와 CMO (최고마케팅책임자), CPO (최고구매책임자), CSCO (최고공급망책임자), CSO (최고전략책임자) 등 5개 직책에 외국인들이 포진해 있었다. A전자가 30일 단행한 조직개편 내용에 따르면 이들 외국인들은 모두 용퇴했다. 일부 임원들의 경우 계약기간이 1년 가량 남았지만 용퇴를 결정했다… 이로써 A전자가 그 동안 외국인 인재를 영입하면서 글로벌 기업문화를 구축하려고 했던 전략은 폐기된 것으로 해석된다. 이들(외국인 임원)이 단기 성과에 치중하고 조직 구성원들과 쉽게 융합되기 어렵다는 점은 한계로 지적됐다. 2~3년 단위 계약을 맺은 용병이었다는 점이 한계였다는 의미다… 주요 직책에 외국인 임원들이 있다 보니 국내 간부들과 눈에 보이지 않는 자존심 싸움도 있었다는 내부 평가도 있었다(이데일리, 2010. 11. 30.).”

참고문헌

- 김동배(2001), “참여적 작업시스템과 성과: 작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 25(1), 199-227.
- 박노운(2002), “조직 변화와 리더 역할,” **KBR**, 6(1), 61-91.
- 박준성·이은수·신철호(2009), “조직변화를 위한 신인사 전략 -서울대학교 생활협동조합-,” **KBR**, 13(2), 47-82.
- 배종석·박오원(2005), “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석,” **인사·조직연구**, 13(2), 147-186.
- Adler, P. S. (2001), “Market, Hierarchy, and Trust:

- The Knowledge Economy and the Future of Capitalism," *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Arthur, J. B. (1992), "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Bae, J. and J. Lawler. (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. N. and M. T. Hannan. (2002), "Organizational Blueprints For Success In High-Tech Start-Ups: Lessons From The Stanford Project On Emerging Companies," *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Becker, B. and B. Gerhart. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid. (2006), "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff. (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The "Strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Chadwick, C. (2010), "Theoretical Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision," *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- Chiang, H-S., T-S. Han, and J-S. Chuang. (2011), "The Relationship between High-Commitment HRM and Knowledge-Sharing Behavior and Its Mediators," *International Journal of Manpower*, 32(5), 604-622.
- Colbert, B. A. (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Delery, J. E. and D. H. Doty. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Khilji, S. E. and Wang, X. (2006), "Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research," *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Lengnick-Hall, M. L., C. A. Lengnick-Hall., L. S. Andrade, and B. Drake. (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field," *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell. (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- McMahan, G. C. M. M. Virick, and P. M. Wright. (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 99-122.

- Pfeffer, J. (2001), "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health," *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pfeffer, J. (1998), "The SAS Institute: A different approach to incentive and people," Stanford GSB Case.
- Pfeffer, J. and J. F. Veiga. (1999), "Putting People First for Organizational Success," *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Roberts, M. J. (1993), *Note on the hiring and selection process*, Harvard Business School.
- Sun, L. Y., S. Aryee, and K. S. Law. (2007), "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Way, S. A. and D. E. Johnson. (2005), "Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Whitener, E. M. (2001), "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling," *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wright, P. M., T. M. Gardner, L. M. Moynihan, and M. R. Allen. (2005), "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order," *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Youndt, M. A., S. A. Snell., J. W. Dean, and D. P. Lepak. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

A Case on HRM Change of A Electronics: HRM Fit Perspective

Kitae Kim* · Byoung Kwon Choi**

Abstract

This study examines the changes of A Electronics' HRM (Human Resource Management) with a perspective of HRM fit in the context of CEO change. In the middle of 2000, A Electronics faced the crisis because its traditional strengths of organizational culture, such as loyalty, teamwork, were weakened, its reputation in the labor market was deteriorated, and financial performance were decreased. As a result, A Electronics decided to change the CEO to escape those situations of crisis in 2007. The newly assigned CEO strived the different HRM, compared that of the former CEO, by placing the foreign in the executive-level position and acquiring talents in marketing and design from external labor market. These newly attempted change efforts in HRM seem to be acknowledged to be successful due to the upheaval of financial performance; however, the CEO has resigned after the only four years.

This study has three purposes. First, while compares the characteristics of HRM before and/or after CEO change, this study examines whether A Electronics' HRM has been changed toward achieving the fit with its management philosophy (i.e., A Way). Second, the current study explore which typology A Electronics' HRM belongs to, and also whether various HR practices within its HRM system are designed or implemented with an internal fit. Finally, this study analyzes the possibility that A Electronics' HRM could be transformed into the high commitment HRM, and suggests some possible directions needed to be changed in the aspect of high-commitment HRM.

Through this case, this study emphasizes that it is critical to achieving the vertical fit with organization's management philosophy as well as horizontal fit among HR practices in the process of HRM changes for HRM to contribute to organizational effectiveness.

Key Words: CEO Change, High-Commitment HRM (Human Resource Management), Horizontal Fit, HRM, Vertical Fit

* Associate Professor, College of Business, Sangmyung University

** Assistant Professor, College of Business, Sangmyung University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

정합성 관점에서 본 A전자의 HRM 변화 사례

1. 사례요약(Synopsis)

본 사례는 국내 전자회사 A전자의 인적자원관리 제도(HRM)가 CEO 교체에 따라서 어떠한 모습으로 변화하고 있는지를 설명하고 있다. 2006년 말, A전자는 사업실적 악화로 인해 CEO S 사장을 해임하고 새로운 CEO로서 당시 통신회사 출신의 P 사장을 선임한다. 이러한 CEO 교체로 인해, 이전 CEO 시기와는 달리 A전자의 HRM은 그 지향점 및 제도의 변화를 경험하게 된다.

사람은 기업의 경쟁력의 원천으로서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 구성원들을 효과적으로 관리하고 동기부여 할 수 있는 HRM을 갖추어야 한다(박노운, 2002; Colbert, 2004; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). 특히, HRM이 기업성공에 기여하는 전략적 HRM이 되기 위해서는 조직이 처한 내·외부의 상황과 정합성을 갖추어야 하며, HRM 제도들간에 내적으로도 일관성 있게 설계·운영되어야 한다(Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2009; Delery & Doty, 1996; McMahan, Virick, & Wright, 1999). 이렇듯, 정합성(Fit) 관점에서 볼 때, 앞서 사례에서 설명한 바와 같이, A전자가 직면하는 대내외적 경영환경 속에서 A전자가 어떻게 HRM을 변화시켜 나갔는가를 분석하는 것은 우리에게 많은 시사점을 제공할 것으로 예상된다.

본 사례연구의 강점은 국내 기업을 대상으로 CEO

교체에 따른 HRM의 변화 과정을 사례에 기반하여 정리하고 있다는 점이다. 그 간의 HRM의 효과성에 대한 선행연구들을 보면, 기업의 HRM과 조직성과간의 관계에 대한 실증적 연구(Empirical Studies)는 비교적 많이 이루어져 온 반면(Huselid, 1995; Wright et al., 2005), 사례 기반의 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 물론, 국내에 HRM 효과성에 대한 사례연구가 일부 존재하기는 하지만(김동배, 2001; 배종석·박오원, 2005), 그 양적 측면에서 충분하지 못하며, 이들 연구들은 HRM의 변화 모습과 같은 동적인 측면을 보지는 않았다. 따라서, 본 사례는 A전자의 사례를 바탕으로 하여 정합성 관점에서 HRM의 효과성에 대해 분석하였다는 점, 그리고 CEO 교체에 따라 한 기업의 HRM이 어떻게 변화했는가 하는 변화 프로세스를 다루고 있다는 점에서 기존 연구와 차별성을 보유하고 있다고 볼 수 있다.

종합해 보면, 본 사례는 CEO 교체 이후, 일차적으로는 A전자의 HRM이 정합성 관점에서 효과적으로 변화하였는지를 진단해 보고, 나아가 향후 A전자의 HRM이 어떠한 방향으로 전개되어야 할 것인지에 대해 탐색함으로써, HRM의 효과성에 대한 이론적 이해를 높이고, 기업에게 실무적 시사점을 제공하는 데에 유용할 것으로 기대된다.

II. 사례의 학습 포인트(Teaching Points)

본 사례를 통한 학습포인트는 크게 세 가지로 정리할 수 있다.

첫째, HRM과 조직성과 간의 관계에 있어서 수직적 정합성(Vertical Fit)의 개념을 이해하고, A전자의 HRM이 A전자의 경영이념인 A Way와 수직적 정합성을 확보하고 있는지를 토론해 본다.

둘째, HRM과 조직성과간의 관계에 있어서 수평적 정합성(Horizontal Fit)의 개념을 이해하고, A전자의 HRM이 다양한 HR 프랙티스들간에 내적으로 일관성 있게 설계·운영되고 있는가를 생각해 본다. 나아가 A전자의 HRM이 어떠한 유형인지를 토론해 본다.

셋째, 향후 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영이라는 경영이념을 실천하기 위해, A전자의 HRM이 향후 어떻게 변화해 가야 하는지를 토론해 본다.

III. 토의주제 및 분석(Assignment Questions & Analysis)

〈Assignment Question 1〉

A전자의 HRM 시스템이 A Way라는 경영이념과 수직적 정합성을 이루고 있는가에 대해 토론해 보자.

HRM에 대한 수직적 정합성 관점에 의하면, HRM이 조직성과에 기여하기 위해서는 HRM이 조직이 속한 산업, 전략, 조직, 경영이념 등 상황적 특성에 부합하는 방향으로 설계·운영되어야 한다고 한다(박준성·이은수·신철호, 2009; Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; McMahan, et al., 1999;

Way & Johnson, 2005). A전자의 HRM의 수직적 정합성을 분석하기 위해서는 A전자가 속한 전자·통신 산업이나 경영전략 등 다양한 측면에서 살펴봐야 하겠으나, 본 분석에서는 A그룹의 경영이념인 A Way라는 경영철학과의 수직적 정합성에 초점을 두고 분석하고자 한다. ‘고객을 위한 가치 창조’와 ‘인간존중의 경영’이라는 두 축으로 구성된 A Way는 현재 A그룹 회장의 출범 이후부터 꾸준히 강조되어온 A그룹의 경영이념으로서 A전자를 비롯한 A그룹의 자회사들의 중추적인 경영이념으로서 기능하고 있기 때문이다.

Analysis

CEO 교체 이후 A전자의 HRM이 고객을 위한 가치창조라는 경영이념과 부합하는가를 분석해 볼 때, 우선적으로 생각해 볼 점이 ‘과연 CEO 교체 이후의 A전자 HRM의 지향점이 이전 CEO 시기의 HRM의 지향점과 비교하여 변화하고 있다고 볼 수 있을까’를 생각해 볼 필요가 있다. 사실, 2000년대 중반을 전후로 A전자가 처한 전자·통신 산업의 경쟁패러다임은 기술 중심에서 디자인·마케팅으로 변화하는 상황이었다. 앞서 사례에서 언급하였듯이, 이전 CEO 시기에는 연구개발(R&D)과 생산(Production)이 전자제품의 경쟁력에 중요한 요인이었다. 그로 인해, HRM 역시 연구개발 및 생산 중심의 인력의 확보와 육성에 초점을 맞춰온 측면이 있다. 그러나, CEO가 교체될 시점에는 고객에게 더 높은 가치를 제공하기 위해서는 상품의 기술적 요인(성능, 효율 등)뿐만 아니라, 디자인과 마케팅도 중요한 경쟁요소로 부각되고 있었다. 2007년, 미국의 비즈니스위크(Businessweek)誌가 가장 혁신적 기업 1위로 애플(Apple)을 선정한 이유 중의 하나도 바로 혁신적 디자인 창조능력이었다.

이러한 경영패러다임의 변화로 인해 A그룹은 ‘고

객을 위한 가치창조'라는 경영이념을 더욱 강조하기 시작하였다. A그룹은 2005년 8월 사장단급 회의를 통해 '고객 가치 창조'의 중요성을 부각시키기 시작했다. 이는 지금까지 제품을 만드는 공급자 중심의 사고에서 벗어나 좀 더 고객의 관점에서 제품을 만들고 판매해야 함을 강조한 것이다. 당시 한 언론매체는 다음과 같은 기사를 실었다.

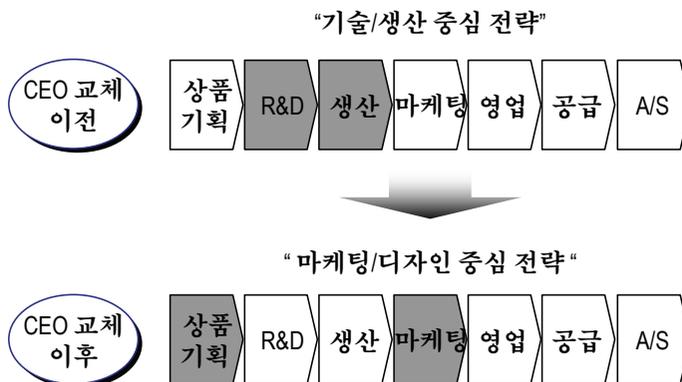
“A그룹의 회장은 지난 25~26일 경기도 이천 연수원에서 '글로벌 CEO 전략회의'를 개최 해 계열사의 '고객 만족' 경영 진척 상황을 점검하고 고객만족도를 높이기 위한 방안에 대해 40여 명의 계열사 최고경영자(CEO)들과 집중 논의했다. 이번 전략회의에서 회장은 '고객이 느낄 수 있을 정도의 진정한 고객만족을 통 해서만 1등 달성이 가능하다'며 '차별된 가치 제공으로 더 많은 고객이 우리 팬 이 될 수 있도록 CEO를 비롯한 모든 임직원이 힘을 모아줄 것'을 당부했다... CEO들은 이번 전략회의에서 철저한 시장 분석을 통해 고객중심의 제품/서비스 개발, 품질 향상, 고객지원 체제/인적자원 역량 강화, 고객지향적인 조직문화 구축 등을 내용으로 한 고객만족도 제고 방안을 적극 실천하기로 했다(매일경제, 2005.8.28.).”

이러한 당시의 상황을 고려해 볼 때, CEO 교체로 인해 A전자 HRM의 지향점이 변화했다기 보다는

그 동안 A그룹이 강조해 온 '고객을 위한 가치창조'라는 경영이념이 더욱 강조되는 것으로 해석해 볼 수 있을 것이다. 다만, 고객에게 최고의 상품을 제공하는 측면에서 가치사슬(Value Chain) 상에서 강조하는 포인트가 이동한 것으로 볼 수 있다. 즉, 전임 CEO 시기에서는 연구개발 및 생산이라는 가치사슬을 강조한 반면, CEO 교체 이후에는 디자인, 마케팅, 상품기획 등의 기능을 더욱 강조한 것으로 분석된다(<그림 1> 참조).

그렇다면, CEO 교체 이후, A전자의 HRM은 경영이념의 또 다른 축인 '인간존중의 경영'과 수직적으로 연계되어 있는가를 살펴볼 필요가 있다. 특히, A그룹은 고객을 위한 가치창조를 함에 있어서 고객 가치 창조의 원천을 인간(구성원)에 두고, 인간을 존중하는 경영을 하는 것이 매우 중요함을 강조하고 있기 때문이다.

인간존중의 경영은 크게 네 가지 요소로 구성되어 있다. 인간중시, 창의·자율 존중, 성과주의, 능력개발·발휘 극대화가 그것이다. 그런데, 이러한 인간존중의 경영이라는 경영이념은 A그룹의 인사원칙에 좀 더 명확히 설명되어 있다. 개인의 창의와 자율 존중, 능력 중시, 공평한 기회 제공, 장기적 관점, 성과에 따른 보상이 그것이다(<표 1> 참조).



<그림 1> 가치사슬 측면에서 CEO 교체 전후의 강조 포인트의 변화

〈표 1〉 A전자의 인사 원칙과 HRM의 연계성

인사 원칙		CEO 교체 이전		CEO 교체 이후	
		강조점	평가	강조점	평가
창의와 자율 존중	개개인의 창의력 발휘 개성과 다양성 중시	· 다소 권위적 리더십 · Top-Down식 업무지시	중	· 개방적 리더십	상
능력 중시	능력 기준의 확보/육성 공정한 절차 수립/운영	· 조직 충성심(Loyalty), 태도/품성 중시	중	· 성과/역량 중심의 인재 확보/육성 · 외국인 또는 경력사원에 대한 다소 맹목적 선호	상하
공정한 기회 제공	능력과 자질에 따른 공정한 기회 제공				
장기적 관점	인사와 관련된 의사결정의 장기적 추진	· 잦은 제도 변경(성과급)	중	· 잦은 제도 변경(성과급)	중
성과에 따른 보상	공정한 평가, 개인/ 조직 기여도에 따른 보상	· 개인 성과 (R&D 중심) · 실질적 성과급 차등 의문	중	· 개인 및 집단 성과 연계 · 성과급 수혜 직군 확대 · 실질적 성과급 차등 의문	상하

〈표 1〉에서 보듯이, A전자는 전임 CEO 시기에 비해, CEO 교체 이후에 경영이념과의 정합성은 다소 높아진 것으로 분석된다. 특히, 새로운 CEO의 개방적 리더십(오픈 커뮤니케이션)과 능력에 기반한 인재 채용, 성과에 대한 보상의 확대 등이 HRM의 경영이념과의 정합성을 높이는 데에 기여했다고 볼 수 있다.

그러나, 한편으로는 CEO 교체 이후에도 A전자의 HRM과 경영이념과의 정합성은 두 가지 측면에서 미흡한 것으로 나타나고 있다. 첫째, 국적에 관계 없이 능력 중심으로 인재를 등용하는 측면에서는 ‘능력 중시’, ‘공정한 기회 제공’이라는 인사원칙과 부합하지만, 조직 내부적으로는 진정한 능력이나 실력보다는 ‘단지 외국계 회사에서 근무한 경험을 높게 평가하여 높은 연봉을 주고 영입한다’는 불만도 제기되었다. 이러한 측면에서 A전자의 내부 구성원들이 체감하는 실질적인 능력 중시, 공정한 기회 제공이라는 인사원칙의 실행수준은 CEO가 표방하는 것만큼의 효과를 발휘하지는 못했을 수 있다. 둘째, 장기적 관점에서의 HRM을 실행하는 측면에서도 취약점이 노출되고 있다. 인사원칙 상에서는 ‘인사와 관련된 의사결정과 활동을 장기적 관점에서 일관되게 추진한다’고 되어 있으나, 현실은 사뭇 달랐다. 한 예로

서, A전자는 2000년대 이후 약 9년 동안 성과급 제도를 세 번 변경하였다. 2001년에는 총 인건비의 2% 수준에서 성과급을 운영하였고, 2005년 전임 CEO 시기에는 R&D 직군을 대상으로 개인성과에 따라 보상하는 Great Incentive를, 그리고 신임 CEO 시기에는 전 직원을 대상으로 개인과 조직성과를 반영하여 지급하는 Performance Incentive를 신설했다. 이처럼 A전자는 CEO가 교체되는 시점마다 성과급 제도가 변경될 경우, 구성원들의 자신들이 어떠한 목표를 위해 얼마나 노력해야 하는가에 대한 혼란을 느낄 수 있다.

위와 같은 A전자의 HRM의 취약점은 Bowen & Ostroff(2004)가 주장하는 HRM의 일관성(Consistency)에 대한 구성원들의 부정적 인식을 높임으로서 조직성과에 도움을 주지 못할 수 있다는 점이다. 즉, Bowen & Ostroff(2004)가 주장하듯이, 능력 중심의 인재 채용이라는 메시지와는 달리 실제로는 외국계 회사 근무 경험이 있으면 우수 인재로 채용될 경우, HRM의 메시지와 실체가 일치하지 않음으로써 HRM의 타당성(Validity)을 훼손시킬 수 있으며, 성과급 제도의 잦은 변경은 구성원들이 자신의 노력과 행동이 어떠한 결과(성과급)를 가져올지에 대한 예측을 힘들게 함으로써 성과급이라

는 HR 프랙티스의 수단성(Instrumentality)을 낮출 수 있다. 이 경우, HRM 시스템이 조직의 전략인 경영이념과 정합성을 이루었다 하더라도, 조직이 추진하고자 하는 의도된(Intended) HRM과 실제 구성원들이 업무 현장에서 인식하고 느끼는 실현된(Realized) HRM 사이에는 상당한 차이가 발생할 수 있으며, 이는 곧 HRM의 실행력을 저하시킬 수 있다(Khilji & Wang, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009).

종합해 보면, CEO 교체 이전과 이후 공히, A전자의 HRM은 Bowen & Ostroff(2004)이 말한 'Strength of HRM'이 약하다는 것을 의미하고 있다. 따라서 고객을 위한 가치창조를 실현하기 위한 인간존중의 경영이 A전자의 HRM에 분명히 스며들어 있도록 HRM의 정책 및 프랙티스들을 설계해야 하며, 이를 구성원들이 실질적으로 느낄 수 있도록 일관되게 실천해 나가는 것이 필요하다고 판단된다.

〈Assignment Question 2〉

A전자의 HRM 시스템(System)은 어떠한 유형인지를 생각해 보자. HRM 프랙티스들이 내적으로 정합성을 확보하고 있는지를 토론해 보자.

HRM이 조직성과에 영향을 미친다는 관점 중의 하나로서 형태론적 정합성(Configurational Fit) 관점에 의하면, 조직성과는 어느 하나의 HRM 프랙티스에 의해서 영향을 받기 보다는 복수의 여러 HRM 프랙티스들이 고유하게 결합된 패턴(또는 유형)에 의해 영향을 받는다고 한다(Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999; McMahan et al., 1999). 즉, 조직성과는 다양한 HRM 프랙티스들이 내적으로 정합성 있게 연계되어 있으며, 이를 바탕으로 고유하고 차별적인 조합에 의해 영향을 받는다는 것이다. 예를 들어, Lepak & Snell(1999)은 인적자원의 가치(Value)와 특수성

(Uniqueness)을 바탕으로 몰입형(Commitment), 시장형(Market), 협력형(Collaboration), 복종형(Compliance) 등 4개의 고유한 HRM 형태(Configuration)를 제안하였다. Arthur(1992)는 일(Work)의 범위, 고용관계의 특성(참여 및 자율의 정도 등), 감독, 교육훈련, 보상 등을 기준으로 HRM 시스템을 구성원의 자율성과 몰입을 이끌어 내는 헌신형(Commitment Maximizing) HRM과 구성원의 행동을 통제하는 비용 중심(Cost Reduction) HRM을 도출한 바 있다(p. 491). Delery & Doty(1996)는 7가지의 고용 프랙티스(내부 경력 기회, 교육훈련, 결과 중심 평가, 이익공유, 고용안정, 참여, 직무기술서)를 기반으로 시장형(Market-Type)과 내부형(Internal) HRM 시스템으로 유형화하고 있다(p. 809). 또한, Youndt, Snell, Dean, & Lepak (1996)은 인력충원, 교육훈련, 성과평가, 보상 등 4가지 HR 프랙티스를 바탕으로 관리형(Administrative)과 인적자본향상형(Human Capital Enhancing) HRM 시스템으로 구분하였다. 이처럼 선행연구들은 다양한 HRM 시스템이 존재할 수 있음을 보여주고 있는데, 이들 HRM 시스템이 조직성과에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 특정 HRM 시스템 내에서 여러 HRM 프랙티스들이 내적으로 일관성 있게 설계·운영되는 수평적 정합성(Horizontal Fit)을 갖추어야 한다는 점을 시사하고 있다. 이 중에서, Arthur(1992)와 Delery & Doty(1996)의 기준을 조합·활용하여 HRM 시스템을 시장형과 내부형 시스템으로 정리해 보면 다음과 같다(〈표 2〉 참조).

Analysis

〈표 3〉에서 보듯이, CEO 교체 이후, A전자의 HRM 시스템을 분석해 보면, CEO 교체 이전에는 다소 내부형 HRM 시스템으로 구분되고 있으나,

〈표 2〉 HRM 시스템 유형 비교

HR 프랙티스		시장형 시스템	내부형 시스템
내부 경력 기회 (Internal Career Opportunities)	인재확보	·외부 인재 영입 중심	·내부 인재 육성 및 승진
	경력개발	·경력개발 제도 활용 미흡	·정교한 경력개발 제도
교육훈련 (Training)		·공식적 교육훈련 미흡	·광범위한 공식적 교육훈련 제공
결과 중심 평가 (Result-Oriented Appraisals)		·정량적 성과 중심 평가 ·평가 목적의 피드백 제공	·행동 중심의 성과 평가 ·육성 목적의 피드백 제공
보상* (Compensation)	임금수준	·낮은 임금 수준	·비교적 높은 임금수준
	복리후생	·제한된 복리후생	·광범위한 복리후생
이익공유 (Profit Sharing)	이익공유	·이익공유제의 폭 넓은 활용	·이익공유제 미 활용
	인센티브	·인센티브 활발한 사용	·인센티브 제도 부족
고용안정 (Employment Security)		·낮은 고용안정	·높은 고용안정(패자부활 기회)
참여 (Participation)		·의사결정 참여 기회 부족	·의사결정 참여 기회 제공

* 보상(Compensation)의 경우, Delery & Doty(1996)의 기준에는 없었으나, Arthur(1992)의 기준을 활용하여 추가함. Arthur(1992)의 일의 구조(Organization of Work)와 Delery & Doty(1996)의 직무기술(Job Description)은 본 사례분석의 내용과 직접적 연관성이 낮아서 제외함.

CEO 교체 이후에는 시장형 HRM 시스템으로 변화한 것으로 보인다. 우선, 전임 CEO 시기에는 내부 인재 육성, 교육훈련, 광범위한 복리후생, 비교적 높은 임금수준, 이익공유의 미 활용 등의 측면에서는 내부형 HRM 시스템을 보여주고 있다. 즉, 전임 CEO 시기에는 조직에 대한 올바른 태도와 충성심을 갖춘 인재를 신입으로 채용하여 내부에서 육성하여 승진시키고 있으며, 실적뿐만 아니라 태도·품성 등도 중시하여 평가를 하고 있다는 점, 전자 업계 평균 대비 비슷하거나 약간 높은 수준의 임금 수준을 유지하고 있다는 점(A전자: 5620만원, 경쟁사: 5070만원, 2005년 기준),¹⁾ 조직·개인 성과에 따라 연말에 차등 지급하는 인센티브 외에 회사의 이

익을 공유하는 별도의 제도는 운영하고 있지 않다는 점, 여타 대기업들과 마찬가지로 각종 휴가제도(법정 휴가를 포함한 경조사 휴가, 장기근속 휴가, 여성 휴가, 각종 창립일 휴가 등)와 다양한 생활자금 지원 제도(장기근속상, 주택지원, 자녀학자금 지원, 건강검진·의료비 지원, 경조축의금, 휴양시설 이용 등)를 운영한다는 점에서 내부형 HRM 시스템의 특징을 보여주고 있다고 볼 수 있다.²⁾ 그러나, 인위적 인력 구조조정의 경험에 따라 구성원들이 고용안정성에 대해 불안감을 갖고 있으며 전임 CEO의 다소 독단적인 경영스타일로 구성원의 참여를 기반으로 한 조직운영이 미흡하다는 점은 시장형 HRM의 특성을 보여주고 있다. 마지막으로 인센티브 측면에서

1) 중앙일보, 2006.4.01.

2) A전자와는 달리 전자 업계에서의 경쟁사는 2000년부터 인센티브와는 별개로 회사의 초과이익 발생 시에 연봉의 최대 50% 이내에서 이익을 구성원과 공유하는 이익공유제(Profit Sharing)를 운영하고 있다.

〈표 3〉 A전자의 HRM 시스템 변화 분석 - CEO 교체 전후 비교

● 교체 이전 ▲ 교체 이후

HR 프랙티스		시장형 시스템	내부형 시스템	분석 근거
내부 경력 기회	인재 확보	▲ ←	● →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 외부 경력직의 영입 중심(경영진, 상품기획, 마케팅 등) ● 교체 이전) 대졸 신입 채용 중심
	경력개발	▲ ←	● →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 핵심인재(소사업부장) 육성, 경력자 증가로 내부승진 기회 감소 ● 교체 이전) 신입 입사자가 충성심 있게 일하면서 내부 승진하는 관행
교육훈련			● → ▲	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 그룹 공통 교육 + 사업/고객/직무 관련 자체 교육 강화 ● 교체 이전) 그룹 공통 교육 + 현장 중심의 교육(OJT)
결과 중심 평가		▲ ←	● →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 객관적 성과 및 역량 평가 강조 ● 교체 이전) 성과/역량 뿐만 아니라, 올바른 태도와 품성 강조
보상	임금수준	▲ ← ●	● →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 업계 평균 대비 약간 낮은 수준의 연봉 ● 교체 이전) 업계 평균 대비 유사 또는 약간 높은 수준의 연봉
	복리후생		● ▲	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 대기업으로서 다양한 복리후생 제도 운영 ● 교체 이전) 대기업으로서 다양한 복리후생 제도 운영
이익 공유	이익공유		● ▲	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 연말 인센티브 외, 회사 이익을 공유하는 제도 미 운영 ● 교체 이전) 연말 인센티브 외, 회사 이익을 공유하는 제도 미 운영
	인센티브	▲ ← ●	● →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 전 직군 대상으로 확대, 개인/조직 성과에 따라 차등 강화 ● 교체 이전) R&D 직군에 초점, 성과에 따라 차등은 하나 폭은 크지 않은 편
고용안정		● → ▲	▲ →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 공식적 제도는 없으나 인위적 해고 지양 선언 ● 교체 이전) 인위적 권고사직 제도 운영 경험으로 고용불안감 높은 편
참여		● →	▲ →	<ul style="list-style-type: none"> ● 교체 이후) 오픈 커뮤니케이션 확대로 구성원의 참여 기회 확대 ● 교체 이전) 다소 독단적 리더십 스타일로 구성원의 경영 참여 제한

는 개인별 성과급제를 운영하고는 있으나, 그 대상이 연구개발 부서를 위주로 운영되거나 실질적인 성과급 차등 폭이 크지 않다는 점에서 시장형과 내부형 HRM의 중간 형태로 분류할 수 있다.

한편, 신입 CEO의 시기를 보면, 신입 중심의 채용에서 탈피하여 외부에서 역량 있는 경력사원을 영입하는 비중이 높아진 점, 소수의 핵심인재를 대상으로 소사업부장제를 운영한다는 점, 성과·역량 중심의 평가를 강화한다는 점, 전자업계에서 비교적 낮은 임금 수준을 유지하고 있다는 점(A전자: 8640만원, 경쟁사: 6400만원, 2010년 기준),³⁾ 성과급 제도의 대상을 전 직군으로 넓히고 성과급 비중을 높였다는 점에 시장형 HRM 시스템의 특성을 보여주고 있다고 볼 수 있다. 한 예로, 사업실적이 좋은 측면도 있었지만, 2010년 초, A전자는 기본급의 약 300% 수준의 성과급을 직원들에게 지급하였으며,

이는 2004년 이후 최고 수준이었다. 그러나, 복리후생과 이익공유제는 여전히 내부형 HRM 특성을 유지하고 있으며, 전임 CEO 시기와는 달리 인위적 해고를 하지 않겠다는 선언을 통해 고용안정성을 높이고 오픈 커뮤니케이션을 통해 구성원의 참여를 확대한 점은 내부형 HRM 시스템의 특징이라고 볼 수 있다.

종합해 보면, CEO 교체 이전은 대체로 내부형 HRM 중심에서 부분적으로 시장형 HRM 특성을 보유하고 있는 반면, CEO 교체 이후에는 대체로 시장형 HRM 중심에서 내부형 HRM 시스템의 특성을 보유하고 있다고 볼 수 있다.

〈Assignment Question 3〉

향후 A전자의 HRM은 어떠한 방향으로 설계·운영되어야 하는지에 대해 토론해 보자.

3) 머니투데이. 2013.5.19.

지금까지 분석을 종합해 보면, 고객을 위한 가치 창조와 이를 실현하기 위한 인간존중의 경영은 A전자의 경영의 근간이 되는 경영이념으로 자리잡고 있지만, 그 실천을 위한 HRM의 설계 및 실행상에 다소 미진한 점이 발견되고 있다. 경영이념(특히 인간존중의 경영)과 HRM과의 수직적 정합성이 다소 낮고, HRM 제도간에도 수평적 정합성이 낮다. 이는 HRM이 고유의 아키텍처를 가지고 움직이지 못하고 있음을 시사하고 있다.

2013년 현재, A전자가 추구하는 인재상은 'A Way에 대한 신념과 실행력을 겸비한 사람'으로서, '꿈과 열정'을 가지고 세계 최고에 도전하는 사람, '고객을 최우선으로 생각하고 끊임 없이 혁신하는 사람', '팀워크를 이루며 자율적이고 창의적으로 일하는 사람', '꾸준히 실력을 배양하여 정정당당하게 경쟁하는 사람'이라는 세부 요소를 갖추고 있다. 이를 보면, A전자가 추구하는 인재는 고객을 위한 최고의 가치 혁신과 자율과 창의를 기반으로 하되 팀워크를 바탕으로 일한다는 A Way라는 경영이념을 충실히 실천하는 인재를 추구하는 것으로 보인다. 그렇다면, 향후 A전자의 HRM은 어떠한 방향으로 설계되는 것이 바람직할 것인가에 대해 생각해 볼 필요가 있다.

Analysis

1) A전자의 고용관계의 청사진 유형 분석

A전자가 추구해야 할 HRM 시스템을 탐색적으로 제안하기 위해, 우선 A전자가 창업 이후부터 강조해 조직운영의 근본 사상이 무엇인가를 살펴볼 필요가 있다. 이는 Baron & Hannan(2002)의 연구에서 그 실마리를 찾을 수 있다. Baron & Hannan(2002)는 조직모델 또는 청사진(Blueprint)이라는 개념을 제시하고 있는데, 이는 창업자가 사업을

시작하면서 마음 속에 보유하고 있던 명시적 또는 암묵적 고용관계의 방향으로 정의할 수 있다(p. 9). 이들은 조직의 청사진 유형(Typology) 구분을 위해, 다음 3가지 차원을 활용하였다. 첫째, 구성원을 몰입·유지시키는 근간으로서, 일의 가치(Work), 공동체적 사랑(Love), 그리고 금전적 보상(Money), 둘째, 일을 통제·조정하는 수단으로서, 동료 및 조직문화에 의한 비공식적 통제, 전문가적 통제(Professional Control), 공식적 절차와 시스템, 그리고 직접적 감시, 셋째, 구성원을 선발하는 기준(Selection)으로서 과업 수행에 필요한 스킬과 경험, 장기적인 관점에서의 재능·잠재력, 가치·문화와의 정합성이다.

〈표 4〉에서 보듯이, A전자의 창업 당시의 고용관계의 청사진은 '몰입형'으로 분류해 볼 수 있다. A전자는 창업 당시부터 인화라는 경영이념을 기반으로 설립되어, 구성원들간의 신뢰와 단합을 중시하고, 공식적 제도와 시스템에 의한 통제보다는 동료나 조직문화에 의한 조직기강의 확립을 중시해 온 회사이다. 이러한 이유로 A전자는 사람을 선발할 때에도 일과 조직에 대한 올바른 자세와 태도를 갖고 있는지를 더 중시하였다.

그러나, CEO 교체 전후로 A전자의 고용관계의 청사진은 '스타형', 또는 '통제형' 유형으로 변화되었던 것으로 판단된다. 우선, 전임 CEO 시기의 경우, 몰입형과 통제형의 중간 형태로 분석된다. 예컨대, 전임 CEO 시기에는 해외 R&D 석박사급 신입 인력 확보를 위해 매년 정기적으로 미국 지역을 중심으로 캠퍼스 리크루팅을 전개하는가 하면, Great Incentive와 같은 성과급 제도를 강화하였다. 실제 2005년 A전자는 새로운 종업원 가치제안(Employee Value Proposition)을 선포하였는데, 「성장기회가 열려있는 회사(Great Opportunity)」, 「강한 승부근성을 가진 인재가 우대받는 회사(Great Spirit)」, 「성과에 대해 보상이 확실한 회사(Great Reward)」

〈표 4〉 A전자 고용관계 청사진의 변화

차원 (Dimension)	고용관계의 청사진(Employment Blueprint)				
	관료형 (Bureaucracy)	몰입형 (Commitment)	엔지니어형 (Engineering)	스타형 (Star)	통제형 (Autocracy)
몰입·유지의 근간	일의 가치	공동체적 사랑	일의 가치	일의 가치	금전 보상
선발의 기준	스킬·경험	가치/문화 적합성	스킬·경험	장기적 잠재력	스킬·경험
통제·조정 수단	공식 제도·절차	동료·조직문화	동료·조직문화	프로페셔널리즘	직접적 모니터링

창업시기

→

CEO 교체 전후

가 그것이다.⁴⁾ 한편, 신입 CEO 시기는 특히 즉각적으로 성과를 내는 데에 유용한 지식·스킬·경험을 보유한 인재를 외부 영입하는 등 스타급 인재를 중심으로 한 조직운명을 강화하였다는 점에서 ‘스타형’으로 분석된다.

그렇다면, 현재 A전자의 경영이념으로서 주요한 역할을 하고 있는 A Way라는 경영이념 관점에서 A전자가 지양해야 할 고용관계의 청사진을 추정해 보면 어떨까? ‘몰입형(헌신형)’에 가깝다고 판단할 수 있다. 즉, 고객가치 관점에서의 꾸준한 혁신을 통한 차별화된 제품·서비스를 개발하고 구성원을 인간으로서 존중하고 이들의 자율과 창의에 기반한 성과창출을 위해서는 헌신형(High Commitment) HRM이 다른 유형의 HRM에 비해 보다 효과적일 수 있기 때문이다(Bae & Lawler, 2000; Huselid, 1995; Whitener, 2001; Youndt et al. 19996). Pfeffer & Veiga(1999)에 의하면, 헌신형 HRM은 고용안정성, 엄격한 선발, 자율경영팀, 성과에 연동한 높은 보상, 광범위한 교육, 지위계층 축소, 정보공유 등 7가지 요소를 갖추고 있다고 한다. A전자의 경영이념의 실천을 위해 요구되는 사항들을 도출해 보면, 헌신형 HRM의 요소와 상당 부분 유사한

것으로 나타나고 있다. 선행연구들도 고객가치 관점에서의 혁신을 촉진하고 사람의 힘을 활용한 경영을 위해서는 헌신형 HRM이 필요하다는 점을 밝히고 있다. 예컨대, Bae & Lawler(2000)는 한국 기업을 대상으로 연구한 결과, 헌신형 HRM이 고객가치 창조에 있어서 중요한 ‘차별화’에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Sun, Aryee, & Law(2007)는 헌신형 HRM이 비용 우위 전략보다는 차별화 전략을 추진하는 호텔의 성과를 높여준다는 연구를 하였다. Youndt et al.(1996) 역시, 인적자본향상형 HRM이 구성원의 생산성 및 생산효율성에 미치는 긍정적 영향은 기업전략에 의해 영향을 받는데, 고품질 생산전략(High-Quality Manufacturing Strategy)을 활용하는 기업에서 그 긍정적 영향은 더욱 강해진다고 밝히고 있다. 또한, 통계 소프트웨어 회사인 SAS는 헌신형 HRM을 통해 고객과의 장기적인 관계를 유지하면서 높은 성과를 창출하고 있다(Pfeffer, 1998). SAS의 CEO는 구성원들이 회사의 주인이라는 신념으로 구성원을 공정하고 공평하게 대하고, 장기적 관점에서 의사결정을 하며, 구성원에게 의사결정 권한을 위임하는 경영철학 하에, 회사의 가치에 맞는 인재를 엄격히 선발하고 높은 수준의 급여

4) 전자뉴스. 2005. 5. 25.

및 복리후생을 제공하고 있다.

2) 현신행 HRM으로 나아가기 위한 A전자 HRM의 변화 방향

그렇다면, A전자의 HRM은 현신행 HRM과 비교해 볼 때 어느 부분에서 향후 변화가 필요할지를 살펴볼 필요가 있다. <표 5>를 보면, 고용안정성, 엄격한 선발, 성과연동 보상, 의사결정 분권화, 지위격차 해소 등의 측면에서 변화가 필요한 것으로 보인다.

우선, 구성원의 고용안정감을 높이는 인사제도가 필요한 것으로 보인다. 안정적 고용이 보장되지 않을 경우, 구성원들은 장기적 관점에서 성과를 내야 하는 혁신적인 업무에 몰입하기 어려울 수 있다(Arthur, 1992; Pfeffer & Veiga, 1999). A그룹의 회장은 2008년 “(경제가) 어렵다고 사람을 내보내면 안 된다. 나중에 성장의 기회가 왔을 때, 그것을 놓치지 않을 수 있기 위해선 감원을 하는 것은 바람직하지 않다”라고 계열사의 CEO들에게 말하면서 인위적인 인력구조조정을 하지 않겠다는 선언을 한 바 있다. 그러나 과거 인위적인 권고사직을 경험한 바가 있는

구성원들 입장에서는 회사 상황에 매우 힘들어질 경우, 다시 인력의 구조조정이 발생할 수 있다는 두려움을 가지고 있을 수 있다. 따라서, 고용안정성을 심어줄 수 있는 HRM 제도를 마련하는 등의 노력이 좀 더 보완되어야 할 것으로 여겨진다.

둘째, ‘개인의 창의와 자율 존중’이라는 경영이념에서 보듯이, 구성원 개개인의 창의성을 촉진하고 업무의 자율성을 높이는 인사 및 조직운영 시스템을 갖출 필요가 있다. 사실 그 동안 A전자가 창의와 자율을 강조하는 있으나, 내부적으로는 다양한 끼와 개성을 갖춘 인재들이 조직으로 유입되고, 이들이 자율에 기반하여 업무를 수행하는 측면에서는 많이 미흡하다는 지적이 내부적으로 나오고 있다. 따라서, 창의성을 기반으로 혁신이 이루어지고 구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 자율적 업무를 촉진할 수 있는 조직분위기를 만드는 데에 기여하는 HRM을 마련해야 할 것이다.

셋째, 엄격한 인재의 선발 측면에서도 변화가 필요하다고 판단된다. A전자의 신임 CEO는 마케팅 중심의 회사로 나아가겠다는 점을 선포한 이후, 외부에서 많은 인재들을 영입하였다. 그러나 A전자가

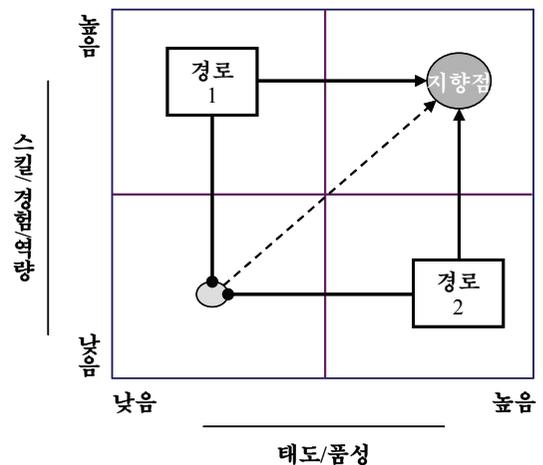
<표 5> 현신행 HRM 관점에서 A전자 HRM의 분석 결과

현신행 HRM 요소	결과	판단 근거
고용 안정성	중	(+) 대기업으로서 어느 정도 고용안정성 확보 (-) 과거 인력해고 경험, 경제 침체 시 고용조정 가능성 상존
엄격한 선발	중	(+) 인재상 명시 (-) 학력 중심, 외부인력에 다소 맹목적 호의
성과 연동 보상	중	(+) 개인 성과에 연동한 보상 (-) 실질적 성과 연동 보상은 다소 미흡, 경쟁사 대비 낮은 연봉
의사결정 분권화	중	(+) 사업부제 구조 (-) 실질적 창의성 및 자율 발현은 미흡
지위 격차 해소	중상	(+) 타 기업 대비, 친화적 조직분위기 (-) 경영진과 사원간 성과급 제도 차등 적용
광범위한 교육	상	(+) 그룹 및 A회사 차원의 직무 교육
의사결정 분권화	상	(+) 사업부제 구조
정보 공유	상	(+) 수평적 커뮤니케이션 노력

외부인재를 영입하는 과정에서 다음 두 가치 측면에서 유의할 필요가 있다. 첫째, '과연 거액의 연봉을 주고 영입할 만한 가치가 있는 사람을 엄격히 선발하고 있는가' 하는 점이다. Pfeffer(2001)는 외부에 있는 인재는 그 희소성 때문에, 진실보다 과대 평가될 우려가 있기 때문에 신중하게 검토하여 선발할 필요가 있다고 주장한 바 있다. 또한, 그는 지나친 외부영입은 내부 구성원에게 상대적 박탈감을 심어 주고, 구성원들간의 과도한 경쟁을 초래하여 장기적으로 조직의 건강을 해칠 수 있다고 경고한 바 있다. Roberts(1993)의 연구에서도 외부 인재라는 이유로 맹목적으로 선발하기 보다는 이전 회사에서 어떤 직무를 담당하고, 구체적으로 어떠한 성과를 이루었는지, 그리고 조직의 문화와 가치에 적합한가를 면밀히 점검하는 엄격한 선발을 해야 할 것이다. 그래야 내부 구성원도 외부 영입을 수용하고 받아들일 수 있다. 둘째, 내부 구성원에 대한 공평한 성장 및 승진 기회의 제공이다. A전자의 인사 원칙에도 있듯이 승진 및 업무부여에 있어서 출신에 관계없이 공평한 기회를 제공하고 능력과 잠재력에 기초하여 인사를 이루어야 할 것이다. 이를 위해서는 객관적 역량과 성과에 기반한 공정한 평가·승진 제도를 확보하고, 내부 구성원들이 자신의 전문성을 키우고 펼칠 수 있는 직무기회를 역량을 가질 수 있는 HRM을 구비하는 데에 노력해야 할 것이다.

한편, 인재의 외부 영입 정책의 효과성에 대한 논의도 필요하다. 단기간에 조직역량을 높이는 데에 있어서 외부 영입을 할 수는 있지만, <그림 2>에서 보는 바와 같이 경로 1과 2 중에서 선택하여 갈 수 있다. '경로 1'은 A전자가 당장 부족한 글로벌 수준의 전문성을 외부 영입을 통해 신속하게 확보하는 것이다. 반면 '경로 2'는 내부 사람들을 믿고 현신을 이끌어 내는 HRM을 통해 전문성을 개발하도록 하는 것이다. 선진화된 지식과 기술을 흡수하는 데에는 외부에서 사람을 데려오는 방법이 효과가 가장

빠를 수도 있다. 그러나 A전자가 궁극적으로 추구하는 조직의 미래가 전문성과 올바른 태도(A전자에 대한 주인의식과 문화적 적합성)를 지닌 사람들로 조직을 구성하는 것이라고 볼 때, 외부 인력에 의존할 경우 조직의 건강을 해칠 수 있다(Pfeffer, 2001). 우선 외부 인력은 언제든 더 좋은 조건을 찾아 떠날 가능성이 있는데, A전자가 제공하는 금전적 보상 수준보다 더 좋은 조건을 제시하는 기업이 나타나면 언제든 떠날 수 있다. 둘째 외부 노동 시장에 의존하여 인재를 확보할 경우 노동 시장의 변화에 따라 영향을 크게 받을 수 있다. 인재 확보 경쟁이 치열할 경우 적시에 필요로 하는 인재를 얻기 힘들 수 있으며, 얻게 되더라도 조직 입장에서 많은 비용을 지불해야 한다. 셋째 내부 구성원들이 조직 내에서 자신이 성장할 수 있는 한계를 체감할 경우, 상대적 박탈감을 느끼고 조직을 떠날 것을 결심할 수 있다. A전자의 성공 비결은 앞서 언급한 바와 같이 사람을 존중하고 이들의 집단적 결속력이라 할 수 있다. 따라서 사업과 문화에 익숙한 내부 사람을 미리 교육시키고 활용하는 것이 장기적인 조직 성장에 더 유용할 수 있다.



<그림 2> A전자의 미래로 가는 경로 이미지

마지막으로, A전자는 90년대 중반 이후부터 개인의 단기 성과를 중심으로 한 평가 및 보상 제도를 전개해 왔다. 그러나 실질적으로 보면 A전자 구성원들의 총 보상액 중 성과급 비중은 그다지 높지 않다. A전자의 인사 부서의 한 관계자는 사원의 총 보상 중 성과급이 차지하는 비중은 약 10%에 불과하다고 말했다. 구성원들이 더욱 성과를 내도록 독려하는 차원에서 개인 성과에 연동한 성과급 제도를 운영해 왔지만, 그 비중에 사실 미약한 수준임을 알 수 있다. 10% 수준의 성과급 차등이 가져오는 성과 향상 효과와 그 미약한 성과급 차등으로 인해 야기될 수 있는 구성원간 경쟁과 조직에 대한 불신 등의 비용 등을 고려해 볼 때, 개인 성과에 연동한 보상을 현재처럼 지속하는 것이 바람직한가에 대해 재검토해 볼 필요가 있다. 특히, 개인별 성과를 지나치게 강조하는 시장형 HRM 프랙티스는 구성원들간의 경쟁을 촉진하여 정보공유를 방해하고 지식창출을 위한 협력에 부정적 영향을 미침으로써(Adler, 2001, Chiang, Han, & Chuang, 2011), A전자가 추구하는 고객가치를 위한 혁신을 저해할 수 있다.

또한, 조직 성과와 연동한 성과급을 강화하는 HRM의 필요성을 논의할 수 있다. 이와 관련하여 신임 CEO가 집단별 성과에 기초하여 지급하는 Performance Incentive를 도입한 것은 긍정적인 변화로 평가할 수 있다. 그러나, 당시 A전자의 경우, 임원급은 그룹 차원에서 시행하는 장기 성과급의 적용 대상이 되지만, 사원은 이러한 적용에 해당되지 않고 있다. 이는 임원과 사원간의 차별로 이어져 장기적 안목을 갖고 혁신적 성과창출에의 몰입을 방해할 수 있다. 구성원들의 장기적 관점에서의 사고와 행동을 촉진하는 차원에서 SAS의 제도를 눈여겨 볼만 하다. SAS는 스톡옵션과 같은 장기 성과급제도가 아니라 회사 이익의 약 15%를 개인별 기여도에 관계없이 퇴직금으로 적립하는 이익공유연금 제도를 운영하고 있다(Pfeffer, 1998). A전자 역시

구성원에게 장기적 관점의 업무 수행과 기업가적 도전을 함양하는 차원에서 이익의 일정 비율을 구성원과 공유하는 이익공유제의 도입은 고려해 볼만 하다.