

대한상의 브리프

2017년 6월 5일



편집자주

4차 산업혁명 시대를 앞두고 기업문화의 중요성이 커지고 있습니다. 이번 호는 글로벌기업들의 기업문화 사례를 살펴보고 우리기업들이 나아가야 할 방향을 짚어보았습니다.

4차 산업혁명 시대, 한국 기업문화 어떻게 바뀌어야 하나?

- 글로벌기업들의 조직 문화 소개 -

한국 기업문화의 현주소

최근 산업혁명 시대에 대한 관심이 높다. 새로운 융합과 혁신이 빠르게 진행되는 4차 산업혁명 시대에는 다양성과 개방성을 바탕으로 한 유연한 사고가 관건이다. 기업들로서는 이에 맞는 문화를 만드는 일이 생존과 지속 발전에 대단히 중요한 과제가 되었다.

아직까지 한국 기업문화는 취약한 수준이다. 지난해 대한상공회의소가 맥킨지와 공동으로 진단한 결과, 우리기업 대부분의 조직문화는 글로벌 하위권에 속하는 것으로 나타났다.



[글로벌기업 대비 우리기업 조직건강도]

최상위	중상위	중하위	최하위
10%	13%	25%	52%

특히 ▲ 도전과 혁신 리더십, ▲ 인재확보 및 역량개발, ▲ 업무프로세스와 평가보상시스템 등에서 최하위권의 평가를 받아, 4차 산업혁명 시대에 중요성이 커지고 있는 영역에서 취약점을 노출하고 있다.

기업 문화의 변화 방향

그렇다면 우리 기업들은 어떻게 해야 할까? 전문가들은 ▲ 도전에 대한 두려움 경감, ▲ 자율과 소통, ▲ 구성원들 간의 협력을 키울 수 있는 분위기를 강조했다.



- #1. 시장에 없는 신산업을 선점하는 것이 중요해졌다. 이를 위해서는 기존 잣대로 새로운 시도를 검열하는 현행 방식의 개선이 불가피해졌다.
- 이정동 서울대 교수
- #2. 4차 산업혁명 시대 경쟁력의 원천은 조직문화다. 수평적 조직문화를 바탕으로 직원들의 역량을 이끌어내는 것이 핵심과제다.
- 손욱 차세대융합기술연구원장
- #3. 4차 산업혁명 시대에 뒤처지지 않으려면 '완전한 패러다임 시프트'가 필요하다. 한국 사회가 그동안 중시해왔던 통제와 경쟁을 통한 효율성 극대화 전략에서 벗어나 공유와 협업 속에서 창조와 혁신을 이뤄내야 한다. - 양혁승 연세대 교수

우리기업들도 변화 필요성을 인식하고 개선을 시도하고 있다. 이런 노력에 도움이 될 수 있는 글로벌기업의 조직문화 우수사례를 몇 개 소개한다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

① 3M, 다이슨 : 두려움 없이 도전할 수 있게 해라

3M은 조직의 창의성을 높이기 위해 ‘합리적 실패 (well-intended failure)’를 인정하는 원칙을 만들었다. 최선을 다했지만 실패한 연구원들에 대해 인사상 가산점을 주고 파티도 열어주는 것이다. 여기에는 기죽지 말라는 의미도 있지만, 실패를 통해 더 성장하게 되었음을 다 함께 축하하는 의미도 있다고 한다.

3M의 대표제품인 ‘포스트잇’이 강력한 접착제를 만들 고자 했던 연구원의 실수로부터 비롯됐다는 것은 이제 너무도 유명한 일화다.

먼지 봉투 없는 진공청소기, 날개 없는 선풍기를 만들 어낸 다이슨은 실패를 장려하는 것으로 유명하다. 대 신 직원들은 제품 개발을 처음 시도했을 때부터의 과 정과 실패한 이유, 해결책 등을 전부 데이터베이스화 하도록 하고 있다.



[다이슨의 혁신제품들]



이렇게 하는 이유는 다른 일을 시도할 때 참고할 수 있기 때문이다. 기록하지 않으면 실패는 그냥 실패로 끝나 같은 일이 반복될 가능성이 높다.

창업자이자 CEO 제임스 다이슨은 다음과 같은 말을 하기도 했다. “저는 실패를 사랑합니다. 학생들의 성적을 매길 때도 얼마나 많이 실패했는지를 기준으로 평가해야 한다고 생각합니다. 많이 실패한 학생일수록 더 창의적인 아이디어를 내놓을 수 있기 때문입니다.”

② 구글, 넷플릭스 : 자유와 소통으로 창의성을 높여라.

대표적인 혁신기업 구글은 일과 놀이를 함께할 수 있고, 즐거움 속에서 혁신적 아이디어가 나온다는 철학을 갖고 있다. '구글 캠퍼스' 안에서는 직원들에게 음식이 무한 제공된다. 세탁소와 피트니스센터, 마사지 시설까지 갖추고 있다.

구글에서는 소통도 중요한 관심사다. 일부 민감한 정보를 제외한 모든 정보를 온라인으로 공유하도록 만들었다. 구글은 스스로 "개개인이 가치를 공유하고 정보를 투명하게 나누며 소통하는 문화에서 경쟁력이 나온다"고 평가한다.

구글은 올해 미국 경제 전문지 포춘(Fortune)이 선정한 '가장 일하기 좋은 기업' 1위에 올랐다.



[구글의 자유로운 근무환경]



대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

미국 최대의 스트리밍 기업인 넷플릭스는 자유와 책임을 강조한다. 이를 가장 잘 보여주는 것이 휴가와 지출비용 관리다.

직원들은 언제든지, 원하는 기간만큼 휴가를 쓸 수 있다. 비용지출에 대한 규율도 없애고 '회사돈을 내 돈처럼 아껴 쓰라'는 큰 원칙만 뒀다. 직원들은 책임지고 성과를 내기만 하면 된다.

③ 웨그먼스, GE : 직원들의 협력을 이끌어내라

포춘이 조사한 '가장 일하기 좋은 기업'에서 2위를 차지한 웨그먼스 푸드마켓은 '고객보다 직원이 우선'이라는 철학으로 기업의 생산성을 끌어올렸다. 회사의 이익을 가져다주는 고객에게 최고의 서비스를 제공하려면 무엇보다 직원들부터 최고 수준으로 대우해야 한다는 게 CEO의 지론이다.

직원들끼리 자주 파티를 열어 끈끈한 유대감을 형성하도록 하고 형식적인 인사제도도 과감하게 없앴으로써 직원들이 협업할 수 있는 환경을 만들었다.

기발한 아이디어가 떠오른 직원이 있다면 언제라도 CEO에게 직접 보고할 수 있다. 한 제빵사가 '집안 대대로 내려오는 레시피'라며 CEO에게 초콜릿 미트볼 쿠키를 보여줬다고 한다. 이 쿠키는 CEO의 제안으로 실제 상품으로 이어져 매장 인기 상품이 됐다고 한다.

웨그먼스 푸드마켓은 현재 미국인들이 가장 좋아하는 마트로 꼽힌다. 최고로 대우받은 직원들이 고객들을 최고로 대접하게 된 것이다.

평가제도를 고친 기업도 있다. 제너럴일렉트릭(GE)은 30년 넘게 고수하던 인사 제도인 '10% 룰'을 포기하고 절대평가 방식을 도입했다. 상대평가 방식에서는 직원들에게 동기부여가 쉽지 않고 역량 제고를 위한 평가 피드백도 어렵다는 이유에서다.



[웨그먼스 푸드마켓]



변화는 긍정적이다. 제니스 켄퍼 GE 조직문화혁신팀 총괄부사장은 언론 인터뷰에서 “평가제도를 바꾸자 자연스럽게 협업이 늘고 참신한 아이디어를 발굴할 수 있게 됐다”면서 “부하 직원에게 명령하고 평가하던 관리자도 팀원의 잠재력을 끌어내고 영감을 부여하는 존재로 바뀌었다”고 말했다. 🌟

국내·외 경제지표

2017년 6월 5일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2014	2015	IMF		OECD	
			2016 ^(E)	2017 ^(E)	2016 ^(E)	2017 ^(E)
한국	3.3	2.6	2.8	2.7	2.8	2.6
세계	3.4	3.2	2.4	2.9	2.9	3.3
미국	2.4	2.6	1.6	2.3	1.5	2.3
중국	7.3	6.9	6.7	6.6	6.7	6.4
일본	0.0	0.5	1.0	1.3	0.8	1.0
EU	1.1	2.0	1.7	1.7	1.7	1.6

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	11월	12월	'17. 1월	2월	3월	4월
원/달러	1,131	1,161	1,162	1,182	1,185	1,145	1,135	1,133
원/엔	934	1,068	1,074	1,019	1,030	1,013	1,004	1,029
원/위안	180.1	174.4	169.5	170.7	172.4	167.2	164.8	164.5
원/유로	1,255	1,283	1,254	1,245	1,258	1,219	1,213	1,213
유가(Dubai)	32.2	53.8	44.1	53.8	53.2	55.2	50.8	50.2

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	11월	12월	'17. 1월	2월	3월	4월
산업생산	1.9	3.0	4.9	3.6	3.4	4.2	4.0	-
소매판매	4.1	4.3	3.2	1.8	4.1	0.5	1.6	-
설비투자	6.9	-1.3	10.2	10.5	10.3	19.5	22.8	-
수출	-8.0	-5.9	2.3	6.3	11.2	20.2	13.6	24.2
수입	-16.9	-6.9	9.4	8.0	19.7	23.3	27.7	16.6

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준