

우리 모두 하나되어 꿈을 실현하는
즐거운 일터! 한미파슨스

GWP 핸드북

A Handbook for HanmiParsons's GWP

HP HanmiParsons

GWP 핸드북

A Handbook for HanmiParsons's GWP

HP HanmiParsons

고객 감동, 오직 그 하나를 위하여
MAESTRO

GWP 핸드북

A Handbook for HanmiParsons's GWP

CEO Message

아침이 되면 설레는 마음으로 출근하는 그런 일터를 만들고 싶었습니다.
동료들과 마주대하는 것이 즐겁고, 회사를 생각하면 뿌듯한 마음에 자부심과
자신감이 생겨나는 일터, 서로 믿고, 존중하며 성장과 발전의 기쁨을 함께 나누
는 일터. 바로 직장인의 천국을 만들고 싶었습니다.

그러나 그 꿈의 실현은 만만치 않았습니다. 구성원의 대부분이 상당기간 각기
다른 근무경험을 가지고 우리 회사에 입사하게 되는 연유로 인하여 동일한 사
물과 현상을 보고도 대하는 자세와 생각이 서로 달랐습니다. 그러다 보니 구성
원들의 열정을 하나로 모아 효율적으로 업무를 수행할 수 있게 하는 조직문화
의 정립이 절실히 필요했습니다.

그러던 중 약 7년 전 포춘 100대 기업으로 잘 알려진 로버트 레버링이 주창한
'일하기 훌륭한 일터' 바로 GWP(Great Work Place)를 알게 되었습니다.
그 후로 지금까지 지속해온 우리의 GWP를 향한 노력과 열정은 나뉘지 않았습
니다. 6년 연속 GWP 우수기업으로 선정됨은 물론 이제는 대한민국의 GWP
운동을 선도하는 기업이 되었고, GWP는 우리 조직문화의 DNA로 자리매김
하고 있습니다.

본 핸드북은 구성원들이 GWP를 더 잘 이해하고, 각자의 일터에서 체계적으로
GWP를 구현함에 활용될 수 있도록 하고자 작성되었습니다. 나아가 리더들이
자신의 일터를 활기 넘치는 조직, 상생하는 조직으로 탈바꿈 하는데 필요한 행
동지침과 단초를 제공할 것입니다.

우리 회사는 위대한 회사(Excellent Company)를 지향합니다. 탁월한 구성원
(Excellent People)들이 신뢰와 자부심, 재미로 뚝뚝 뭉쳐 어떠한 환경 속에서
도 회사가 추구하는 가치를 실현해 내는 강한 조직문화를 지향합니다. 이렇게
조직문화가 강하고 비전이 뚜렷한 기업은 위기 때 더욱 빛을 발휘할 것입니다.

함께 일하는 구성원과의 관계의 질을 높이기 위한 활동인 GWP 운동이 우리
회사의 조직문화를 형성하는 근간임을 다시금 생각하셔서 자신의 일터가 GWP
가 구현된 일터, 곧 '직장인의 천국' 이 될 수 있도록 다함께 노력해 주시기를
당부 드립니다.

2009년 3월
회장 김 중 훈



훌륭한 일터(Great Workplace) 만들기

GWP 조직문화는 조직이 아무리 선진 시스템과 제도를 도입하여 정착시켜 놓았다고 할 지라도, 또 훌륭한 복리후생과 높은 급여를 구성원들에게 준다고 할지라도, 일터에서의 관계의 질이 낮으면, 외적인 조건들이 조직의 탁월한 성과창출에 크게 기여하지 못한다는 점을 강조합니다.

조직에 정착되어 있는 시스템이나 제도는 결국 사람에 의해서 운용되기 때문에 신뢰가 낮은 조직에서는 정보공유가 아래로 갈 수록 점점 차단되며, 의사소통 또한 수직적이고 일방적으로 이루어져, 구성원들의 의욕이 저하됩니다. 이러한 구성원들을 이끌어 가기 위해서는 결국 지시-통제가 강화될 수 밖에 없으며, 몰아부치기식의 성과창출로 인해 구성원들의 심리적 압박감과 피로도가 높아져, 결국은 조직이 점진적으로 둔화되어 가는 현상을 나타낼 수밖에 없습니다.

GWP 조직문화의 구현은 조직의 고성과 창출과 함께 구성원의 만족도를 이끌어 낼 수 있는 유일한 대안이라고 할 수 있습니다. GWP를 구현하는 기업들의 특성은 선진 시스템이나 제도보다도 사람이 중요한 자산이라는 인간중심의 경영에 초점을 맞추고 있습니다. 이러한 기업의 CEO들은 사람이 사람답게 대우받으면서 일할 수 있는 조직을 만들기 위해 노력합니다. 그래서 구성원들의 경쟁력을 강화시키기 위하여 탁월한 업무환경을 구축할 뿐만 아니라, 조직 내 신뢰를 높이기 위하여 다양한 GWP 문화활동을 추진하고 있습니다. 이러한 기업들은 다음의 몇 가지 공통적인 특징을 가지고 있습니다.

첫째, 뭔가 특별한 이벤트를 행사하거나 깜짝 쇼를 하는 식의 조직문화 혁신을 거부합니다.

둘째, 리더의 변화를 중요시합니다. 구성원들의 성공과 성장을 위하여 지원하고 코칭하며, 업무수행 시 장애가 되는 요인들을 제거해 주는 서번트 리더십을 강조하며, 리더십 개발을 위해 노력하고 있습니다.

셋째, 경영진과 구성원들간의 심리적 거리감을 축소시켜 조직내의 쌍방향 커뮤니케이션을 활성화 시킵니다. 경직되고 권위적인 조직은 GWP문화를 창출할 수 없습니다. 열린 사고 없이 조직 내에 다양한 의견이나 아이디어가 분출될 수 없으며, 자율과 창의가 존중되는 문화를 가꾸어 갈 수 없습니다. 구성원들이 심리적으로 압박감을 많이 받을 겨우, 조직에 대한 스트레스로 인해 수동적이며, 움직이지 않는 사람들로 변해가기 마련입니다. 따라서 심리적 거리감을 축소시켜, 조직내의 의사소통이 원활하게 만드는 것은 GWP 조직 문화를 구현하는 가장 중요한 미션이라고 할 수 있습니다.

끝으로 GWP 조직문화를 전담하는 담당자를 육성합니다. 그리고 그들의 역할을 명료화하고 지원함으로써 GWP 조직문화 활동의 전도사가 되게 합니다. 조직문화 담당자들은 훌륭한 일터를 만들기 위해서 조직의 GWP 수준, 즉 관계의 질을 파악한 다음, GWP 조직문화를 만들어가기 위한 중장기 청사진을 만들어 전사적으로 공유함과 동시에, 구성원들의 공감대를 이끌어 내는 역할을 수행 합니다.

그러나 GWP 조직문화는 결코 몇몇 사람 또는 리더들에 의해 구축되는 것이 아닙니다. 함께 일하는 임직원들의 공통적인 사명인 것입니다. 즉 일하기 좋은 기업을 만들어 가는 중심에 서야 할 주체는 구성원들임을 잊지 말아야 합니다.

이런 측면에서 한미파슨스는 대한민국을 대표하는 GWP 우수기업입니다. 하지만 세계적인 GWP 기업이 되려면 지금보다 좀 더 노력해야 한다고 생각합니다. 그 활동의 일환으로 본 핸드북도 발간하는 것으로 알고 있습니다.

이런 노력이 이어져 한미파슨스가 세계적인 GWP 우수기업으로 우뚝 서는 그날이 속히 오기를 기대해 봅니다.

감사합니다.

조 미 옥 (GWP Korea 대표/교육공학 박사)

CONTENTS

CEO Message 2

GWP 핸드북 발간을 축하 드리며 4

1장. GWP 이해 9

1. 조직문화 이해
2. 조직문화 구축 필요성
3. GWP의 유래

2장. GWP를 구축하려는 목적 27

1. GWP의 진정한 의미
2. GWP를 하는 이유
3. GWP의 목표

3장. 한미파슨스와 GWP 41

1. 우리의 GWP
2. 우리의 GWP 비전
3. 우리의 GWP 핵심가치

4장. GWP 구축을 위한 활동 49

1. GWP 계획수립
2. 커뮤니케이션
3. GWP TI 와 HPTI

부록 1. 서번트 리더십 81

2. 구성원 면담
3. 관계의 질 향상
4. GWP에 대한 오해
5. GWP 사례모음
6. GWP 관련 Tip



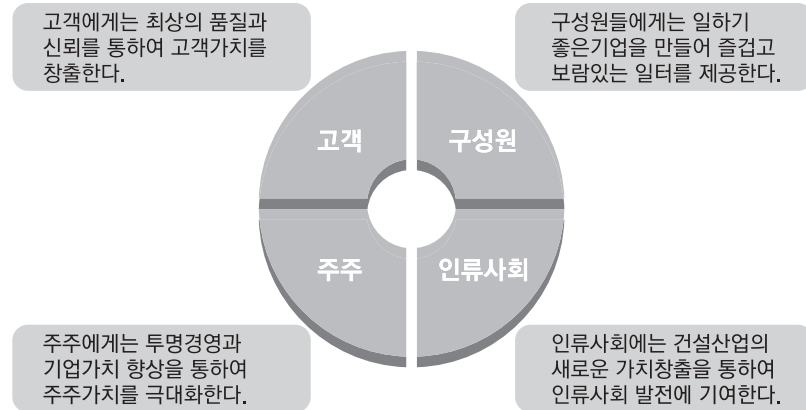
비전(Vision)

Excellent People에 의한 Excellent Company 구현

2015 Global CM Top 10

미션(Mission)

지속적인 혁신을 통하여 건설산업의 가치를 창출함으로써 인류사회 발전에 공헌한다



핵심가치(Core Values)

고객	탁월	혁신	공헌	정직
우리는 모든 행동과 시스템의 운영에서 언제나 고객의 성공을 위해 헌신한다.	우리는 고객가치 창출과 우리가 수행하는 사업에서 탁월성을 창조한다.	우리는 건설 산업을 선도하기 위해 끊임없는 변화와 혁신을 추구한다.	우리는 훌륭한 기업시민으로서의 역할을 다하며 사회공헌활동에 적극적으로 참여한다.	우리는 언제나 바르게 생각하고 바르게 행동하며 또한 서로에게 솔직하게 행동한다.

1장.

GWP 이해

1. 조직문화 이해
2. 조직문화 구축 필요성
3. GWP의 유래

1. 조직문화의 이해



우리 각자에게 개성이 있듯이 조직도 그 조직 나름의 성격을 가지고 있습니다. 어떤 조직의 구성원들에게 비슷한 유형의 상황이 주어지면 동일한 행동유형을 보이거나, 규칙적인 반응을 보이는 것을 볼 수 있습니다.

같은 조직에 속한 구성원들이 사용하는 어투가 비슷하고, 표현하는 방식과 심지어는 고객을 대하는 예절 등도 일종의 유형화된 형태로 반응하는 것을 보게 되는데 우리는 이를 통틀어 ‘그 조직의 문화다’라고 이야기 합니다.

개인을 이해 함에 있어 그 사람의 성격을 알아야 하듯 기업을 이해함에 있어 그 조직의 문화를 아는 것은 매우 중요합니다. 특히 좋은 기업인

지 혹은 그렇지 못한 기업인지 파악하는데 있어 그 기업의 조직문화는 매우 중요한 위치를 차지한다고 하겠습니다.

사람, 자본, 기술과 더불어 제4의 경영자원인 조직문화는 그 기업의 설립과 더불어 형성되어 공유되며, 그 구성원들의 가치관이나 신념, 행동 유형으로 구성원들의 솔선수범, 배려, 열정, 동질감, 응집력, 애사심 등이 합쳐져 체계적으로 다듬어지진 것으로 그 기업의 목표, 경영방식, 성과창출 및 이를 위한 구성원들의 판단기준과 행동양식 등에 많은 영향을 미치게 됩니다.

따라서 개인이 끊임 없이 자기개발하며 더 나은 나를 만들기 위해 노력 하듯이 조직도 지속적으로 조직문화의 특성을 개발하고, 구축하려는 노력을 경주하여야 합니다.

하지만 조직문화는 구성원간에 서로 다른 생활방식과 사고방식이 함께 어울려 장기간에 걸쳐서 서서히 형성되므로 하루아침에 바꾸긴 어렵다는 특성을 가지고 있습니다. 그리고 다른 경영자원과 달리 조직문화는 그 조직 구성원 들의 행동과 사고 방식에 의해 형성되며, 그렇게 형성된 조직 문화는 또 그 구성원들의 행동에 영향을 미치는 특징을 가지고 있습니다.

뿐만 아니라 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직 전체에 커다란 영향을 미치며, 그 기업의 지속가능경영의 성패를 좌우하는 중요한 요소이기에 경영진과 구성원 그리고 그 기업과 관련을 맺고 있는 고객을 포함한 관련 주체는 물론 그 기업과 관련을 맺으려는 주체에 까지 영향을 미치는 중요한 사항 입니다.

1) 조직문화의 중요성

조직문화란 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 행동양식으로
서 조직 구성원의 사고와 행동을 한 방향으로 이끌어 가는 경영인프라입
니다.

조직문화는 조직이 만들어져 존속하기 위해 외부환경에 적응하고, 내
부적으로 통합해 가는 과정에서 발생하는 각종 문제를 해결하는 과정에
서 오랜 기간 그 조직원들의 타당한 행동양식으로 받아들여진 의미체계
라 할 수 있습니다.

따라서 기존 구성원들에게는 일상이나 새로이 그 조직의 구성원이 되고
자 하는 사람에게는 일종의 기준으로 전달되는 성격을 가지고 있으며, 조직
의 혁신과 변화를 요하는 시기에 그 존재의 실체를 확인할 수 있습니다.

우리가 살고 있는 21세기는 경영환경의 급변으로 조직 구성원들이 이
에 효과적으로 대처 할 수 있도록 행동을 규정해 주는 장치를 필요로 합
니다.

그런 차원에서 조직문화는 구성원들에게 그 조직 특유의 경영 철학과
가치판단 기준을 제공하는 역할을 합니다.

특히 조직의 변화와 혁신을 추구해야 하는 시기에 있어 구성원들의
가치관과 신념, 규범과 관행이 변화와 혁신을 추구하는 지향점으로 집중
될 수 있도록 작용 합니다. 따라서 경영자와 조직문화를 담당하는 부서는
기업문화와 기업전략이 상생할 수 있도록 하여야 합니다.

2) 조직문화의 특징

조직문화는 그 조직의 구성원 개개인의 여러 행동요소 중 어떤 것은
권장하고 어떤 것은 억제하는 힘을 가지고 있습니다. 보이지 않는 힘에
의해서 구성원들의 행동을 원격 조정하는 신념, 태도, 상징 등이 조직문
화의 실질적 내용이라 할 수 있습니다.

이런 조직문화는 몇 가지 특징을 가지고 있습니다.

첫째로 조직문화는 총합적이며 통일적입니다. 조직문화는 어떤 개별
적 요인이 단순히 모여있는 것이 아니라 그것을 구성하는 여러 요소들이
유기적으로 연결되거나 함께 응고된 것입니다.

둘째로 조직문화는 그 조직의 고유한 것입니다. 비슷한 조직문화를
가진 다른 기업이 있을 수는 있지만 어디까지나 우연의 일치입니다.

셋째로 조직문화는 지속적이고 안정적인 것입니다. 독특한 형태의 한
두 번의 이벤트를 문화라 할 순 없습니다. 조직문화는 다른 문화처럼 갑
작스런 반전은 찾기 어려운 것으로 서서히 변하는 것이 일반적입니다.

넷째로 조직문화는 구성원 각 개인의 마음속에 존재하며 일정한 유형
으로 나타나는 것입니다.

다섯째로 조직문화는 서로 공감대가 형성되어야 하고, 상호교류 할
수 있는 것으로 일부 계층이나 영향력 있는 사람들만의 것은 아닙니다.

기업의 조직문화는 저절로 형성되기도 하지만 의도적으로 만들어지
는 특징을 가지고 있습니다. 그리고 창업자 혹은 최고경영자의 경영이념

과 철학에 가장 큰 영향을 받습니다. 뿐만 아니라 조직문화는 기업의 비전과 미션, 핵심가치에 의해 의도적으로 만들어 지기도 합니다.

기업의 조직문화는 그 기업의 설립정신과 무관할 수 없으며 그 기업의 역사와 함께한다는 특징을 가지고 있습니다. 따라서 기업의 경영이념과 철학이 유지될 수 있도록 새로운 구성원이 입사하면 그 조직 특유의 가치관과 동질 요소를 빠르게 익혀서 조기전력화 하는 노력을 하여야 합니다.

2. 조직문화 구축

1) 조직문화 구축을 위한 필요 항목

기업의 조직문화는 인간관계의 가장 기본적인 질서와 예의범절을 갖추는 것에서부터 시작한다고 할 수 있습니다. 인간(人間)이란 글자 그대로 조직 구성원들이 서로 관계를 맺으며, 조직이 정한 가치를 함께 추구하는 존재이기 때문입니다. 따라서 구성원 상호간에 생활방식을 수용하고, 서로 예의를 지키며, 배려하고, 상대방을 존중하며, 이해하는 것이 필요합니다.

기업에 있어 좀 더 체계적인 조직문화를 구축하려면 우선 그 기업의 공통적인 가치관을 먼저 명확하게 정립하여야 합니다. 이렇게 정립된 가치관이 기업의 제도와 시스템에 의해서 구현될 수 있도록 전략이 수립되

어 중장기적 차원과 단기적 차원의 과제들을 지속적으로 실행될 수 있어야 합니다.

뿐만 아니라 좋은 조직문화의 구축을 위해서는 지속적인 관리를 통하여 조직문화가 일정하게 유지되고, 점진적으로 발전 할 수 있도록 하여야 합니다.

기업이 추구하는 가치가 조직의 문화와 충돌 없이 실현될 수 있도록 문화적 우선순위를 구조적으로 체계화 함도 중요합니다.

아울러 조직문화가 지속되고, 강화 될 수 있도록 이를 제도화 하여 구성원 모두가 참여할 수 있도록 체계화하고, 행동규범화 하여야 합니다. 그리고 조직문화의 주체인 구성원들이 주인의식을 바탕으로 솔선수범과 배려와 열정으로 상호 관계의 질 향상을 위한 꾸준한 노력을 전개하여야 합니다.

기업은 그 기업만의 스타일 즉 특성을 가지고 있어야 합니다. 그것이 그 기업의 정체성을 나타내 보여 주기 때문입니다. 기업의 특성과 구성원들의 성향에 따라 각기 다른 모습의 조직문화가 그 기업의 특성을 나타내 보이기 때문입니다.

2) 조직문화 구축을 위한 활용 요소

조직문화의 특성상 밖으로 드러나지 않고 각 구성원들의 내면에 흐르는 요소가 있는가 하면 밖으로 드러나 보여지는 요소들도 있습니다. 기업이 바라는 조직문화 구축을 위하여 이런 요소들을 활용할 수 있을 것입니다.

첫째는 행사(Event)와 의식(Ceremony)을 활용하는 것입니다. 구성원이 함께하는 행사는 매우 중요한 의미를 지닙니다. 다른 조직과는 다르다는 의식을 갖게 해 주는 요소이기 때문입니다. 뿐만 아니라 이를 통하여 구성원의 응집력과 일체감을 조성할 수 있기 때문입니다. 행사와 의식, 워크숍 등을 통하여 구성원들의 생각과 행동 방향을 제시하고 이를 강화해 갈 수 있기 때문입니다.

둘째는 조직만의 이야기(경험, 추억, 사례 등)를 만드는 것입니다. 어느 조직이든 그 조직 구성원들만의 이야기가 있습니다. 그 이야기 서로 공유 되고, 공감되어 추후의 행동에 영향을 미치기에 조직문화 구축차원에서 활용되어야 합니다.

셋째는 조직 구성원들이 즐겨 쓰는 언어를 활용하는 것입니다. 협의의 언어인 각종 용어를 비롯하여 광의의 언어인 몸짓, 옷 입는 스타일, 약칭 등을 통하여 조직의 문화를 조성할 수 있습니다.

넷째는 물질적인 상징을 이용하는 것입니다. 건물 특히 사무실, 집기 비품, 사무용품, 각종 서류 양식 등에 그 조직의 문화적 특성을 담아 활용하는 것입니다.

3) 조직문화 구축 효과

기업이 제4의 경영자원인 조직문화의 구축을 통하여 얻고자 하는 1차적인 목적은 생산성 향상에 있습니다. 하지만 궁극적인 목적은 그 기업의 지속가능경영의 실현에 있습니다.

첫째로 조직문화는 구성원에게 일체감과 정체성을 갖게 합니다.

조직문화는 구성원이 기업의 미션과 비전, 핵심가치는 물론 행동규범 및 강령, 규정 등을 공유함으로써 일체감을 갖도록 하며, 외부환경의 변화에 정체성과 동질감으로 하나된 모습의 결속력을 이끌어 내기 때문입니다.

둘째로 조직문화는 구성원의 관심을 한곳에 집중할 수 있도록 해 줍니다.

조직문화는 구성원들이 각자의 이익보다 조직의 발전을 위하여 몰입할 수 있도록 해 줍니다. 애사심과 주인의식을 갖고, 기업의 목표달성을 위해 자신의 모든 노력과 능력을 다하고자 하는 마음을 이끌어 내도록 하며, 시간이 지남에 따라 회사의 발전을 함께 위한다는 동질감을 갖게 하기 때문입니다.

셋째로 조직문화는 구성원 사이에 협력과 화합을 이끌어 냅니다.

조직문화는 구성원 사이에 협력과 통합 등을 통하여 일체감을 갖게 합니다. 뿐만 아니라 조직문화가 강한 기업은 리더십이 뛰어나 구성원들의 몰입도도 향상시켜 줍니다. 뿐만 아니라 조직문화가 좋은 기업은 이직률이 낮습니다.

이를 통하여 궁극적으로 조직체계의 안전성이 높아 집니다.

넷째로 조직문화는 구성원들에게 강한 행동지침을 제공합니다.

조직문화는 구성원들에게 일정한 상징적 의미를 부여하여 구성원들로 하여금 일관된 행동을 할 수 있도록 하여 줍니다. 이는 위기상황에 대

처할 때 어떻게 행동하여야 하는지 그 해답을 제공해 주는 역할을 수행하기도 합니다.

또 조직문화는 구성원들의 행동을 예측할 수 있도록 해주며, 보이지는 않지만 구성원들의 행동을 규제하는 엄격한 규정이나, 규칙과 같은 효과를 발휘하기도 합니다.

4) 조직문화 구축을 위한 성공요소

성공적으로 구축된 조직문화는 위기에 더욱 빛이 납니다. 모든 구성원들이 위기극복을 위하여 서로 합심하며, 각자의 위치에서 헌신적인 노력을 아끼지 않기 때문입니다.

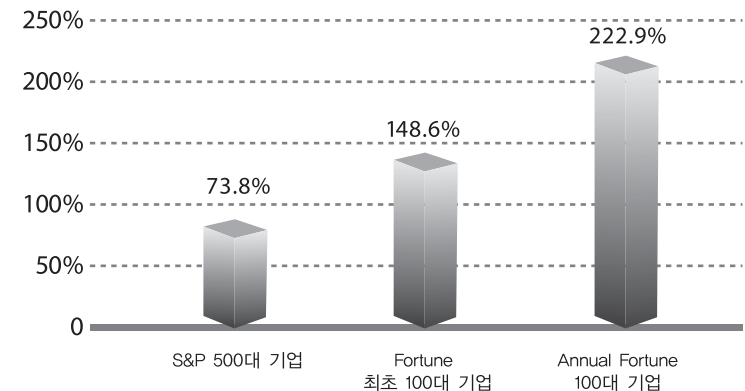
21세기에는 철학과 가치가 강한 기업, 조직문화가 성공적으로 구축된 기업이 초일류 기업으로 지속적으로 성장합니다. 그 예로 미국의 포춘 100대기업과 같이 조직문화가 강한 기업은 타기업 대비 8 년 동안 평균 3 배의 주식가치가 상승하고 있음을 볼 수 있습니다.

성공적인 조직문화의 구축을 위해서는 첫째로 경영자의 확고한 경영 철학이 있어야 합니다. 경영자의 리더십에 따라 조직문화의 내용과 방향성이 정해지며, 그 기업만의 문화로 정착되기 때문입니다.

조직문화의 형태는 모방할 수 있으나 그 속에 흐르는 정신은 경영철학으로부터 시작되어지기 때문입니다.

둘째로 구성원의 공유된 가치관과 행동이 있어야 합니다. 잘 갖추어진 조직문화는 동일한 현상과 사물을 보고 구성원들이 느끼는 가치가 같

주식 누적 수익률 비교표(1998년~2006년)



으며, 반응하는 행동 유형 또한 같습니다. 공유된 가치가 없으면 구심력의 결여로 조직문화가 와해될 수 있기 때문입니다. 공유된 가치관과 행동은 구성원간 원활한 커뮤니케이션이 가능하게 해 줍니다.

셋째로 지속적인 실행이 뒷받침 되어야 합니다. 기업마다 이벤트와 문화가 다른 것은 바로 지속적이고 반복된 실행의 결과에서 기인한다고 할 수 있습니다. 따라서 좋은 조직문화의 구축을 위해서는 목표를 정하고, 생각하고, 말하고, 행동하는 유형을 정한 다음 이를 지속적으로 실행하여 구성원의 몸에 익도록 하여야 기업의 조직문화로 정착될 수 있도록 해야 합니다.

5) 조직문화 구축을 위한 리더의 역할

기업의 조직문화가 지속적인 성과를 창출하고 궁극적으로 그 기업의

지속가능경영을 실현하도록 함에는 리더들의 역할이 매우 중요합니다.

먼저 분명하고 명확하게 조직의 공유가치와 전략을 구성원들에게 전파하여야 합니다. 조직의 비전과 미션, 핵심가치가 전략과 조직 운영의 제반 요소에 스며들어 구성원들에게 일관된 메시지로 전달 되어야 합니다.

둘째는 리더들이 솔선수범하여야 합니다. 리더들은 구성원들과 공유한 가치의 우선순위를 준수하고, 행동규범에 따른 실천에 모범을 보임으로 구성원들이 리더의 모습을 보고 쫓아 할 수 있도록 해야 합니다.

셋째는 구성원들에게 일정한 역할을 부여하여야 합니다. 공유한 가치의 실현을 위하여 구성원들이 자부심을 갖고 기여할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여야 합니다.

뿐만 아니라 구성원들이 맡겨진 역할을 성공적으로 수행 할 수 있도록 지속적으로 지원하여야 합니다. 일을 수행하며 경력을 쌓을 수 있도록 함과 아울러 교육과 훈련을 통하여 구성원들이 목표를 실현해 갈 수 있도록 지원해야 합니다.

성공적인 조직문화 구축을 위하여 기업도 구성원들의 의욕고취를 위하여 때로는 제도의 정비와 신설 등을 통하여 구성원들이 즐겁고, 신나게 일할 수 있는 환경조성을 위한 노력이 계속되어야 합니다.

무엇보다도 성공적인 조직문화구축을 위해서는 임원과 단위부서장의 역할이 중요한데 조직의 성과창출의 주체인 구성원들이 업무에 몰입하여 목표를 달성할 수 있도록 구성원을 진심으로 존중하고, 신뢰하며, 구성원의 성공을 위해 조력하고, 협력하며 때로는 안내자로, 코치로서의 역할을

수행하여야 합니다.

지속가능 경영에 영향을 미치는 요소 중 조직문화가 차지하는 비중이 날로 높아져 가고 있습니다. GE의 제프리 이멜트 회장이 “우리의 DNA(기업문화)가 변하지 않으면 우리의 지속적인 성장은 불가능하다.”라고 강조할 만큼 조직문화는 기업의 지속가능 경영을 위한 핵심 요소가 되고 있습니다.

그 동안 각 기업들은 기술과 자본을 근간으로 한 성장과 발전지표를 경쟁력의 원천으로 생각하고 이것을 차별화 하려는 노력을 경주해 왔습니다. 하지만 최근 들어 기술과 자본의 차별성이 없어지면서 진정한 차별화는 조직의 구성원들에 의해서 만들어지고 형성된 조직문화만이 진정으로 차별화된 경쟁력 임을 인식하게 된 것입니다.

3. GWP의 유래

세계적 경제지인 미국의 Fortune지는 1998년부터 매년 미국에서 일하기 훌륭한 일터 Fortune 100대 기업(The 100 Best Companies to Work for in America)을 선정하여 발표해 오고 있습니다.

Fortune 100대 기업에 선정된 기업들은 100대 기업에 속하지 않은 기업들보다 높은 재무성과를 내고 있음은 물론 조직의 효율성 및 고객만족도 등 여러 가지 차원에서 뛰어난 조직문화를 가지고 있는 것으로 나타났

습니다.

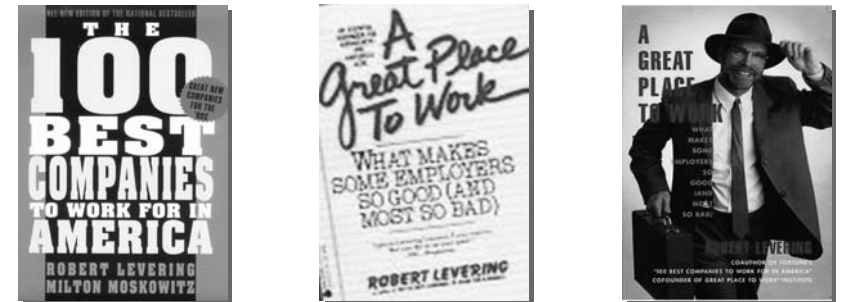
Fortune 100대 기업으로 일컬어 지는 일하기 훌륭한 일터 GWP(Great Work Place)는 로버트 레버링(GWP 창안자)의 연구를 통해 처음 발표되었으며, 그 개념은 큰 반향을 일으켜 미국은 물론 세계적인 관심을 불러 일으켰으며 기업문화를 조성하는 하나의 트렌드가 되었습니다.

로버트 레버링이 발견한 Fortune 100대 기업의 공통적 특성을 살펴보면 나름의 독특한 기업문화를 가지고 있다는 것과 성과와 밀접한 관계를 가지고 있을 뿐만 아니라 인간중심의 경영을 실천하고 있으며 구성원 상호간의 신뢰(Trust)를 조직 문화의 가장 중요한 요소로 삼고 있다는 것입니다.

또한 그들은 회사의 규모에 상관없이 일터의 경쟁력을 구성원간 관계의 질에서 찾고 있었으며, 구성원의 경쟁력을 기업성과 창출의 핵심요소로 여겨 이들의 잠재력을 높이고, 그들의 역량이 제대로 발휘될 수 있는 조직문화를 가꾸어 가고 있다는 것입니다.

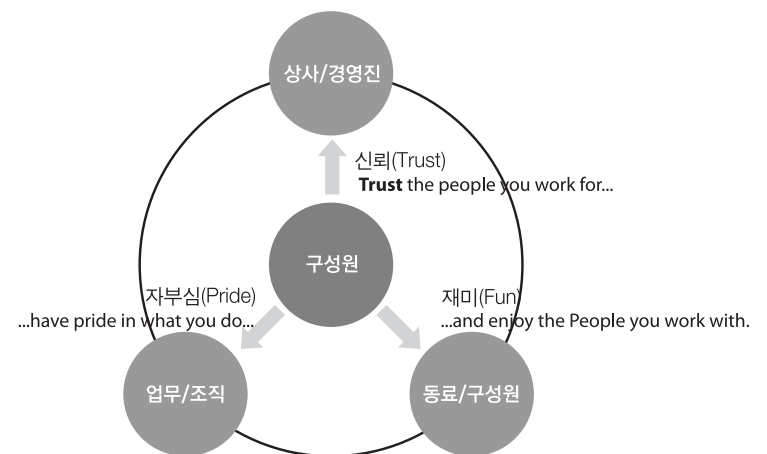
1) GWP의 시작

1981년 미국의 로버트 레버링은 일하기 좋은 기업은 과연 어떤 기업일까를 연구하기 시작하였습니다. 그는 약 3년간 다양한 산업에 근무하고 있는 구성원들을 인터뷰하고 연구한 끝에 1984년 'The 100 Best Companies to Work for in America' 라는 책을 발간하였습니다.



책은 곧 많은 독자들의 관심을 끌게 되었고, 뉴욕타임즈에 의해 베스트셀러로 선정 되었습니다. 로버트 레버링은 이를 계기로 좀 더 체계적이고, 정밀한 기업 문화에 대한 조사를 하게 되었고, 1988년 'A great place to work: What makes some employers so good and most so bad' 를 출간 '일하기 훌륭한 100대 기업' 들에게 나타나는 공통적인 특징들을 분석하여 '훌륭한 일터의 모델' 을 개발 하였습니다.

훌륭한 일터(GWP)의 모델



1993년도에 다시 ‘The 100 Best Companies to Work for in America’
을 재선정 발표하여 더 많은 기업과 사람들의 관심을 끌게 되었습니다.

그로부터 4년 후 미국의 세계적인 경제지인 Fortune이 로버트 레버링
과 같이 1997년 신년 특집으로 ‘포춘 100대 기업’을 선정 발표하게 되므
로 GWP가 미국의 기업은 물론 세계적인 기업들로부터 기업문화 구축의
표본으로 받아 들여 지게 되었습니다.

2) 우리 나라의 GWP

우리 나라의 GWP는 엘테크신뢰경영연구소에 의해 처음 소개 되었습
니다. 물론 일부 앞선 기업에서 GWP를 도입하기 위한 방안이 검토 된 바
있으나 본격적으로 알려지게 된 것은 한국경제신문과 엘테크신뢰경영연
구소가 2002년도부터 ‘대한민국 훌륭한 일터 상’을 정하고 신뢰경영지수
조사를 실시하여 GWP 우수업체로 삼성전자를 포함한 20대 기업을 선정
발표하므로 본격적으로 알려지게 되었습니다.

초창기 대기업과 외국법인을 중심으로 GWP TI조사에 참여하거나
GWP 활동을 전개하던 것이 2007년 이후에는 중소기업에 이르기 까지 그
참여 폭이 확대되어가고 있는 추세입니다.

외환위기 이후 각 기업들이 본격적인 성과관리의 시행과 급여 및 복리
후생을 통한 구성원 만족의 한계를 체험하면서 그 대안으로 GWP 조성을
통하여 내부 고객만족은 물론 구성원 스스로 일하는 즐거움을 찾고, 그 가
운데 성과 향상도 도모하는 방안으로 GWP가 확산되기 시작하였습니다.

3) 한미파슨스의 GWP

우리 회사는 2002년도 경영진에 의해 처음 GWP에 대한 검토가 이루
어 졌고 2003년도 경영전략회의를 통하여 주요 간부 구성원들을 대상으
로 GWP에 대한 교육이 실시되었습니다. 그리고 그 해 신뢰경영지수
(Trust Index) 조사를 실시하여 우리 회사의 기업문화 수준을 처음 진단
하게 되었으며, 그 결과 ‘2003 대한민국 훌륭한 일터’에 처음 선정되어
구성원들로부터 GWP에 대한 관심을 불러 일으켰습니다.

GWP 활동이 본격적으로 전개된 것은 2004년 4월 월례조회 시 GWP
길라잡이 모임이 공식적으로 발족되면서부터입니다. 우리 회사 GWP 실
현의 첨병역할을 수행할 조직으로 출범한 GWP 길라잡이는 현장과 본사
직종과 남녀 등의 배분은 물론 그 분야의 오피니언리더 들로 선정되었습
니다.

GWP 길라잡이들의 첫 활동은 우리 GWP활동의 근간이라고 할 수 있
는 GWP 활동의 체계를 잡는 것이었습니다. 2005년에는 GWP 활동의 체
계적인 전개와 활성화를 위하여 GWP 담당자를 정식으로 배치하여 조
직문화를 전담할 수 있도록 하였습니다.

2006년도에는 2010년까지 World Best GWP 구현을 위한 중장기 전
략을 수립하였으며 전년도 GWP TI 조사결과를 분석하여 개선하는 활동
을 기획하여 전개하므로 대한민국 훌륭한 일터상 대상을 수상하기도 하
였습니다.

2007년도 GWP 최우수기업에 이어 2008년도 건설부문 GWP 대상을 수상하므로 6년 연속 대한민국 훌륭한 일터상 수상기업으로 선정되어 이 제는 명실공히 대한민국의 대표적인 GWP 우수기업으로 자리매김 하였습니다.

하지만 아직은 우리의 비전인 Excellent Company 구현과 우리의 꿈인 직장인의 천국 실현에는 미치지 못하고 있어 GWP 구현을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 하겠습니다.

2장.

GWP를 구축하려는 목적



Tip. 상사에게 듣고 싶은 말

1. 수고했어, 역시 자네가 최고야
2. 자네가 하면 안 되는 일이 없네
3. 팬찮아 실수 할 수도 있지 뭐
4. 그래 자네를 믿네



Tip. 상사에게 듣고 싶지 않은 말

1. 밥값 좀 하지 그래
2. 하라고 하면, 하면 되지 말이 많네
3. 내가 자네 때는 그렇지는 않았는데
4. (퇴근하며) 내일 아침까지 해 봐
5. 요새 한가한가 봐 일 좀 줄까?

1. GWP의 진정한 의미

2. GWP를 하는 이유

3. GWP의 목표

1. GWP의 진정한 의미



일하기 훌륭한 일터 GWP란 무엇일까요? GWP는 조직 내 신뢰가 높고, 업무에 대한 자부심이 강하며, 즐겁고 보람 있게 일하는 회사를 말합니다.

GWP의 Key Word인 신뢰(Trust), 자부심(Pride), 재미(Fun)는 각각 구성원과 경영진간의 관계, 구성원과 업무간의 관계, 구성원과 구성원사이의 관계를 통해 나타난 열매들이라고 할 수 있습니다.

특히 GWP의 핵심인 신뢰(Trust)는 믿음(Credibility)과 존중(Respect), 그리고 공정성(Fairness)을 통하여 형성되는 것으로 조직 내 갈등을 극복하고, 조직의 공동목표를 달성할 수 있도록 구성원들의 자발

적인 열정과 노력 및 협력을 이끌어 내는 가장 중요한 요소입니다.

따라서 일하기 훌륭한 일터는 상호 신뢰(Trust)를 바탕으로 자신이 하는 일과 소속 조직에 대해서 강한 자부심(Pride)을 갖고 있으며, 동료들간에 배려와 협력을 바탕으로 함께 일하는 재미(Fun)가 있는 즐거운 일터입니다.

이는 우리 회사의 미션(Mission) 중 하나인 “구성원들에게는 일하기 좋은 기업을 만들어 즐겁고, 보람 있는 일터를 제공한다”는 내용과 일맥상통한 것으로 우리 회사가 지향하는 ‘직장인의 천국’이 구현된 모습이라 하겠습니다.

2. GWP를 하는 이유

많은 기업들이 높은 신뢰를 기반으로 한 일하기 좋은 일터, GWP를 구현하려는 이유는 훌륭한 기업문화의 구축을 통해 먼저 사내 구성원의 만족을 실현하기 위함입니다.

둘째는 성과창출을 위함입니다.

만족한 구성원들이 각자에게 주어진 일에 사명을 가지고 맡은 바 소임에 열정적으로 임하여 회사와 본인이 목표로 한 성과를 달성하자는 것입니다.

셋째는 고객만족을 위함입니다.

우리 성과의 핵심은 고객만족에 있습니다. 우리의 서비스에 만족한 고객은 그 결과를 주위에도 알릴 뿐만 아니라 우리의 서비스를 다시 찾게 될 것입니다.

넷째는 경쟁력 향상과 안정적 성장을 위함입니다.

성과창출과 고객만족은 결국 시장에서의 우리 경쟁력을 증대하고, 우리의 이미지를 향상시켜 안정적인 성장을 이루게 될 것입니다.

궁극적으로 GWP를 구축하려는 이유는 지속 가능한 기업을 만들기 위함입니다.

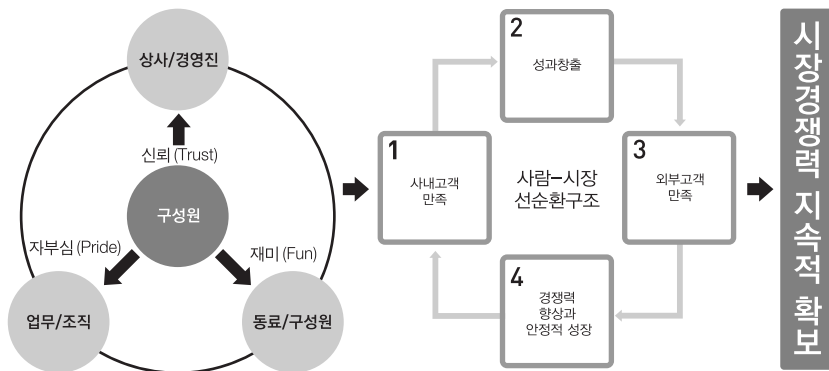
우리의 경쟁력이 증대되고 기업 이미지가 향상되면 이것이 좋은 소문이 되어 우수한 인재들이 찾아올 것입니다.

이처럼 우수한 인재의 안정적인 확보와 구성원들의 자발적인 업무 몰입 그리고 변화에 대한 능동적 태도가 조직문화로 구축되면 궁극적으로 기업의 지속적인 성장을 위한 선순환 구조가 조성되기 때문입니다.

이와 같이 일하기 좋은 일터가 조성되면 구성원들이 주인의식을 가지고 업무에 열정과 자부심을 가지고 몰입하므로 생산성이 향상되고 서로 협력하고, 서로 배려함으로 조직 내 구성원들이 긍정적 사고로 자발적이며, 창의적으로 맡은 업무를 수행하는 풍토가 조성될 것입니다.

뿐만 아니라 일하기 좋은 일터의 조성을 통하여 구성원의 소극적이고, 수동적인 자세를 줄이고, 마지못해 일하고, 동료를 이용하며, 눈치만 보는 자세를 줄이고 오히려 열정과 자부심 높은 조직문화가 구축될 것입니다.

훌륭한 일터(Great Workplace)



3. GWP의 목표

GWP의 목표는 구성원을 주체로 한 관계의 질을 높이는 것입니다.

구성원이 자신의 상사와 경영진, 동료 그리고 속한 조직과 맡은 업무와의 관계가 좋아서 아침에 눈을 뜨면 출근하고 싶어지는 일터를 만드는 것입니다.

구성원들이 자신이 맡은 일에 자부심을 가지고, 일하는 즐거움이 충분한 일터를 만들자는 것입니다. 또 구성원들이 직급과 직책에 상관없이 서로 존경하며, 편안한 맘으로 일할 수 있는 일터를 만들자는 것입니다. 서로가 칭찬하고 격려하며 서로를 배려해주는 일터, 한마디로 일할 맛 나는 일터 즉 직장인의 천국을 만드는 것입니다.

일할 맛 나고, 일하는 것이 재미있는 훌륭한 일터는 기본적으로 상사와 구성원간의 관계가 남다른 일터입니다. 같은 부서에서 일하는 동료는 물론 타 부서의 구성원과의 관계도 서로 배려하고 이해하는 마음으로 일체감을 느낄 수 있는 그런 일터를 말합니다.

GWP 구현의 가장 중요한 목표는 회사가 지속가능경영을 실현 할 수 있도록 함에 있습니다. 즉 지속적으로 탁월한 성과를 창출해 낼 수 있는 조직문화를 구축하자는 것입니다. 각자에게 주어진 일터에서 구성원이 애사심과 창의력, 열정을 바탕으로 각자에게 주어진 업무를 충실히 수행할 수 있는 풍토를 조성하자는 것입니다.

1) 관계의 질 향상

관계에 있어 중요한 것은 상대를 대하는 마음입니다. 우리 회사의 조직문화가 GWP를 지향함은 그 중심에 인간존중, 구성원 중심의 경영철학이 배어있습니다.

창립초기부터 인간중심의 경영을 펼쳐오고 있는 CEO의 경영목표 중 하나가 바로 한미파슨스를 ‘직장인의 천국’으로 만들고자 하는 꿈을 가지고 있으며 그 구체적인 모습을 그려내기 위해 GWP를 추진하는 것입니다.

구성원들이 아침에 일어나 출근하는 것이 즐거운 회사, 구성원과 경영진 그리고 구성원과 구성원이 서로 마주대하는 것이 편안한 회사, 회사의 성장과 함께 구성원도 함께 성장, 발전하는 회사. 그리하여서 구성원들이 자아실현의 기쁨을 누리는 ‘구성원이 주인인 회사’, ‘일하기 훌륭한 일터’ 즉 GWP를 구현하자는 것입니다.

이는 일하기 훌륭한 일터의 조성을 통하여 구성원들의 자발적인 몰입과 헌신을 이끌어 냄으로써 회사가 정한 목표를 성취함과 동시에 구성원들의 근무만족도를 향상시켜 우리가 꿈꾸는 ‘Excellent Company’를 구현하자는 것입니다.

일터에 가면 일하는 것이 즐겁고, 신나는 것만큼 구성원들의 기를 살려주는 것도 없을 것입니다. 구성원들에게 일터의 즐거움은 윤택유와도 같습니다. 구성원간의 갈등을 예방해 줌은 물론 일로인한 스트레스를 해소해 줍니다.

하지만 무엇보다도 중요한 것은 업무성과를 높여 준다는 것입니다. 최근 들어 많은 기업들이 ‘구성원 기 살리기’를 하는 이유도 그 맥락이라 하겠습니다.

일하기 좋은 일터 GWP 구현의 시작도 구성원의 기를 살리기부터 시작됩니다.

먼저 구성원을 위한 기본적인 제도와 시스템을 갖추고 정비하는 것에서부터 시작한다고 할 수 있습니다.

그 예로 2006년 Fortune 100대 기업에서 1위를 차지한 생명 공학 기업 제넨텍(Genentech)은 연구원들의 재충전을 위해 ‘안식년 제도’를 도입하는 한편, 업무 시간의 20%를 자신이 원하는 프로젝트(일명 Pet Project)에 사용케 하고 있습니다.

우리 회사도 ‘안식년 제도’, ‘자기개발의 날’, ‘가족 정밀건강검진’, ‘독서캠페인’, ‘출산 장려’ 등의 제도를 운영하는 것도 그 맥락이라 하겠습니다.

GWP를 지향하는 국내 기업 가운데 월요병에 시달리는 직원들을 위해 매주 월요일 조조영화를 감상하고 출근하도록 하는 ‘월요 시네마 제도’를 시행하는가 하면, 재충전의 시간을 가질 수 있도록 1년에 한 달 동안 해외 여행을 다녀올 수 있도록 지원하기는 기업도 있습니다.

우리 회사의 GWP Lounge 같은 구성원휴게실을 설치하는 기업들이 늘어나고 있고, 심리 상담실을 설치 운영하거나 사내 보육 시설은 물론 임산부 컴퓨터와 명상할 수 있는 장소를 제공하는 등의 다양한 서비스를 제공하고 있습니다.

2) 신뢰(Trust)가 높은 일터 구현

GWP가 구현된 일터의 특징은 조직 내 다수 구성원들이 자신의 상사와 경영진에 대해 높은 신뢰를 보인다는 것입니다.

GWP 창시자 로버트 레버링은 “신뢰는 구성원들이 자기 일에 자부심을 갖고, 자발적으로 몰입, 헌신할 수 있도록 하며, 일하는 즐거움과 보람을 느낄 수 있도록 하는 촉진제이자 강한 조직의 기초이다”라고 말합니다. 이와 같이 신뢰는 그 기업의 보이지 않는 경영자산이며, 조직목표를 달성 함에 있어 가장 효과적인 수단이라고 할 수 있습니다.

‘성공하는 사람의 7가지 습관’의 저자 스티븐 코비도 조직에 있어 신뢰의 영향력에 대해 “신뢰는 조직의 공동목표를 달성하기 위하여 구성원을 하나로 통합하는 접착제이다”라고 신뢰의 중요성을 강조한 바 있습니다.

우리 회사처럼 다양한 직종과 경험을 가진 구성원으로 형성된 조직에서 그 관계를 관리하고 조율하는 것은 리더의 역할 중 가장 중요한 부분이라 할 수 있습니다. 먼저 리더는 훌륭한 일터를 만들기 위해 믿음으로 구성원과의 관계를 공고히 해야 합니다. 그렇지 않다면 조직 내 불협화음은 끊이지 않을 것이며 성과 창출은 요원한 일이 될 수 있기 때문입니다.

리더가 구성원에게 믿음을 주지 못하고 구성원이 리더를 믿을 수 없다면 회사 생활이 즐거우리 만무합니다. 그리고 이런 상황이 지속된다면 인재들은 이직을 심각하게 고민하게 될 것입니다. 그 예로 컨설팅 회사인 Talent Keepers에서 발표한 인재의 이직 1순위도 ‘보상에 대한 불만족

(23%)’ 이 아니라 ‘신뢰할 수 없는 리더(38%)’ 때문이라고 조사된 바 있습니다.

리더가 믿음의 리더십을 구축하기 위해서는 구성원들의 업무에 사사건건 간섭하기 보다는 믿고 맡기는 것이 무엇보다 중요합니다. 리더가 모든 업무를 관여하고 처리하기 시작하면 구성원들은 자율성과 책임의식을 상실하게 됩니다.

뿐만 아니라 구성원들은 리더가 자신의 능력을 의심한다고 생각해 불만을 갖게 될 것입니다.

이를 방지하기 위한 방안으로 리더는 구성원들에게 업무 처리에 대한 권한을 주고 책임감을 갖게 해야 합니다. 그러면 자연스럽게 구성원들은 자기 업무에 더욱 긴장하여 임하게 되고, 리더에게 인정 받기 위해 더 적극적으로 노력하게 될 것입니다.

구성원을 공정하게 대우하는 것도 리더에 대한 믿음을 형성하는데 필요합니다.

구성원들에게 골고루 기회를 주고, 구성원이 창출한 성과에 대해서는 객관적인 잣대에 의해 평가하고 보상해야 합니다. 리더들이 승진대상자 위주 혹은 리더의 주관적인 잣대에 의한 평가가 조직의 관행처럼 굳어져 버리면 리더에 대한 믿음을 형성하기 어렵게 됩니다.

마지막으로, 리더의 언행은 반드시 일치해야 합니다. 리더가 보여주는 말과 행동이 일치하지 않는다면 구성원들은 혼란에 빠지고 진의를 의심하게 됩니다.

일단 리더의 입에서 나온 말은 주워 담을 수 없기 때문에 말을 하고 약속을 하기에 앞서 확실히 지킬 수 있는지를 따져야 합니다.

3) 말은 일과 소속 조직에 대한 강한 자부심(Pride)이 있는 일터 구현

자신이 맡고 있는 업무에 대한 자부심이 높은 사람치고 행복하지 않은 사람은 없을 것입니다. 자신이 맡고 있는 업무가 회사 성과 창출에 기여한다는 자부심과 긍지만큼 자신의 존재 가치를 깨닫게 하는 것도 없기 때문입니다.

우리들은 때론 단순 반복적이고, 틀에 박힌 업무 때문에 스스로 챗바퀴 속에 갇혀 있다고 생각할 때가 있습니다. 이런 생각이 들기 시작하면 시간이 갈수록 입사할 때 가졌던 열정과 목적의식은 어디론가 사라지고 스스로를 교체 가능한 부품으로 느끼게 됩니다. 이런 환경 속에서는 구성원들이 업무에 흥미를 가질 수 없을 뿐만 아니라 직장 생활이 즐거울 리 만무합니다.

반면에 구성원들이 자기 업무에 자부심을 갖게 되면 회사 일을 자신의 일처럼 여기고, 업무 중 성과를 개선하는 아이디어를 제안하기도 합니다. 그 실례로 사우스웨스트 항공사도 한 구성원의 아이디어로 큰 혁신을 이룰 수 있었습니다. 초창기 재정 상황이 좋지 않았던 동사는 한 대의 비행기를 매각하여 3대의 비행기로 4개 노선을 감당해야 하는 어려움에 처해 있었습니다. 하지만, 한 구성원이 비행기의 지상 계류 시간을 10분으로 단축할 수 있는 아이디어를 제안하여 큰 성과를 이룰 수 있었다고 합니다.

구성원들이 자기 업무에 자부심을 갖게 하는 첫 번째 방법은 각자의 업무가 얼마나 중요한지 알게 하는 것입니다. 구성원들에게 자신의 일이 어느 정도 중요하고 왜 해야 하는지, 그리고 그 일이 회사의 전반적인 목표와 목적에 어느 정도 부합한지 알려주어야 합니다.

9년 연속 미국에서 일하기 좋은 100대 기업에 선정된 티디 인더스트리(TD Industries)도 모든 구성원에게 서로의 업무가 어떻게 연결되고, 그것이 회사 성과에 어떤 영향을 미치는지 자세히 알려준다고 합니다. 특히, 각자의 성과가 회사 성과 창출에 직결된다는 점을 강조하기 위해 서로를 파트너라고 부른다고 합니다.

우리 회사가 지난 몇 년간 일하는 방법개선을 통하여 구성원들이 고부가가치 업무에 집중할 수 있도록 한 것도 그 맥락이라 하겠습니다. 과도하게 서면 보고를 중시하거나, 동일한 자료를 가지고 여러 가지 보고서를 만드는 업무 방식은 직원들에게 ‘쓸데 없는 일에 시간을 낭비하고 있다’는 생각을 갖게 만들 수 있기 때문입니다.

우리 나라 L사의 경우 구성원들의 업무 질 향상을 위해 ‘1 page 보고서 캠페인’을 벌이고 있습니다. 이는 자사 구성원들을 대상으로 설문 조사한 결과, ‘단순 보고성 자료 작성에 많은 시간을 할애한다’는 인식이 많았기 때문입니다.

또 하나 구성원들에게 경력을 쌓거나, 직무분야의 교육 또는 훈련을 받을 수 있도록 기회를 주거나, 새롭고 도전적인 일을 제시하는 것도 일에 대한 자부심을 높일 수 있는 방법 중 하나입니다. 이는 시간이 지날수

록 동료들에 비해 자신의 역량이 뒤처지고 있다는 생각만큼 직장인들을 힘들게 하는 것도 없기 때문입니다. 그런 차원에서 직무순환들을 통한 업무와 관련된 과제나 프로젝트성 업무를 맡게 하면 구성원들은 목적 의식과 일에 대한 높은 자부심을 갖게 될 것입니다.

4) 동료간의 배려와 협력으로 일하는 재미(Fun)가 있는 일터 구현

일하기 훌륭한 일터는 동료간의 배려와 협력으로 일하는 재미가 넘치는 일터입니다. 서로 격려하고, 힘을 북돋아 주는 일터, 동료와 손발이 잘 맞아 일하는 것이 신나는 일터가 바로 재미있는 일터 즉 GWP입니다.

동료애가 넘치는 일터는 특히 우리와 같이 건축, 토목, 기계, 전기, 영업, 업무지원 등 각 직종간의 협업에 의해 고객가치가 실현되고, 프로젝트가 완성 되는 특성을 갖고 있는 일터에서 더욱 요구된다 하겠습니다.

하지만 갈등 없는 인간 관계 구축이 어렵듯이 일터에서 동료와 원만하고 협력적일 뿐만 아니라 손발이 잘 맞는 관계를 형성하는 것은 결코 쉽지 않습니다.

최근 많은 기업들이 앞다투어 경쟁력 강화를 목적으로 개인별 성과에 따른 차별적 보상을 실시하는 등의 성과관리 시스템을 도입하고 있습니다. 이것은 연공서열 중심의 안이한 조직문화를 타파하고, 성과주의 문화를 정착하는 데 일조한 차원도 있으나 또 다른 차원에서선 메마른 조직 문화와 불필요한 내부 경쟁 심화라는 부작용을 낳기도 하였습니다.

GWP는 바로 이런 성과관리에 따른 부작용으로 개인주의화 되고 섹

터주의화 할 수 있는 조직문화를 협력과 배려가 넘치는 상생의 조직문화를 만들어 일하는 재미가 있는 일터를 만드는 것입니다.

무엇보다 재미있는 일터는 구성원간에 건강한 동료의식이 있어야 합니다. 건강한 동료의식은 서로를 질투하기 보다는 동료가 어려울 때 격려하고 우수한 성과를 냈을 때는 칭찬을 아끼지 않는 것에서부터 시작됩니다. 특히, 다른 구성원에 비해 업무가 과중하거나 일이 익숙하지 않아 어려움에 처해 있는 동료가 있다면 격려하고 적극적으로 도움을 줄 수 있어야 합니다.

더불어 건강한 동료의식은 어떤 상황에서도 동료 탓을 하지 않아야 합니다. 성과가 좋지 않다고 동료에게 책임을 전가하거나 탓을 하기 시작하면 그 조직의 팀워크는 깨지고 부정적인 사고로 가득 차게 될 것입니다. 누군가를 탓하기 전에 책임을 나눠지고 서로를 격려하는 모습이 오히려 일할 맛 나는 조직을 만드는데 초석이 될 것입니다.

이러한 GWP 조직문화를 구현하기 위해서는 일터에서 날마다 부딪치는 구성원들간의 관계성(Relationship)과 그 관계의 질(Quality)이 중요하다고 하겠습니다.

3장.

한미파슨스와 GWP

1. 우리의 GWP
2. 우리의 GWP 비전
3. 우리의 GWP 핵심가치

1. 우리의 GWP



GWP를 우리 조직문화의 핵심 축으로 선택한 이유는 건설사업관리 (Construction Management)업을 영위하는 특성상 다양한 직종의 구성원들이 함께 근무하고 있기 때문입니다.

우리회사 구성원의 대부분은 경력사원으로 입사합니다. 그 것도 상당 기간 종전 회사의 기업문화에 익숙해져 있는 상태에서 입사하게 됨으로 구성원 상호 간 공감대 형성과 커뮤니케이션 문제가 해결해야 할 과제로 부각 되었습니다.

통상 건설회사의 경우 설계사는 설계사 출신들로, 시공사들은 시공사 출신들로 이루어져 각기 다른 기업문화를 바탕으로 입사하더라도 어느

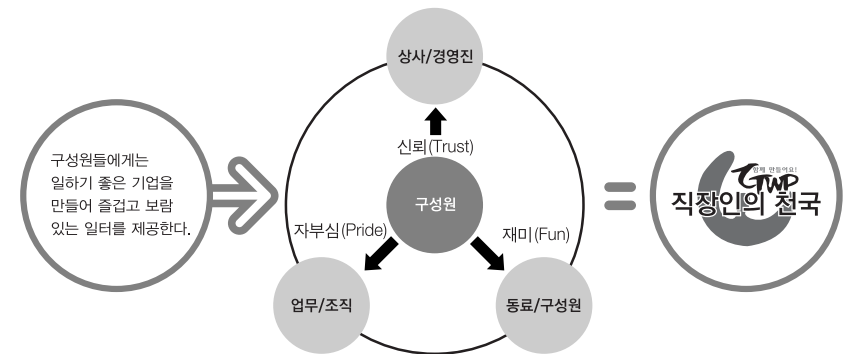
정도 공통분모를 찾아 나름의 조직문화를 구축할 수 있지만 조직문화가 전혀 다른 설계사와 시공사 출신이 함께 근무해야 하는 우리 회사의 특성상 좀 더 광의의 기업문화가 형성되어야 할 필요성이 대두 되었습니다.

그리고 그 기업문화는 우리 회사의 경영비전과 상충되지 않아야 할 뿐만 아니라 경영진의 경영철학을 담고 있는 기업문화가 필요했습니다. 그런 차원에서 GWP는 ‘구성원이 주인인 회사’, ‘직장인의 천국’을 지향하는 우리 회사의 사람중심의 경영철학과 잘 맞아 떨어진다고 할 수 있습니다.

미션

지속적인 혁신을 통하여 건설산업의 가치를 창출함으로써
인류사회 발전에 공헌한다

- 고객에게는 최상의 품질과 신뢰를 통하여 고객가치를 창출한다.
- 구성원들에게는 일하기 좋은 기업을 만들어 즐겁고 보람있는 일터를 제공한다.
- 주주에게는 투명경영과 기업가치 향상을 통하여 주주가치를 극대화한다.
- 인류사회에는 건설산업의 새로운 가치 창출을 통하여 인류사회 발전에 기여한다.



우리 회사의 존재이유를 천명한 “지속적인 혁신을 통하여 건설산업의 가치를 창출 함으로써 인류사회발전에 공헌한다”는 미션(Mission)의 세부항목 중 하나로 “구성원들에게는 일하기 좋은 기업을 만들어 즐겁고 보람 있는 일터를 제공한다”는 내용을 담고 있어 ‘일하기 좋은 일터’, ‘GWP’는 우리가 지향하는 경영철학과 일맥상통하다 하겠습니다.

2. 우리의 GWP 비전

로버트 레버링이 주창한 GWP의 핵심가치인 신뢰와 자부심, 재미를 근간으로 한 GWP가 각 기업의 조직문화를 구축 함에 탁월함이 있지만 각기 다른 특성을 지닌 기업들의 특성을 감안한 조직문화를 담아내기에 는 다소 부족한 부분이 있습니다.

특히, 우리 같은 서비스업의 경우 고객의 사무실 혹은 현장 사무실에서 고객과 함께 근무해야 하는 관계로 고객의 근무여건에 따라 많은 영향을 받을 수 밖에 없어 휴가사용의 불편과 근무환경 개선 등에 제한이 있기 때문입니다.

따라서 우리 구성원에게 있어 GWP가 지닌 의미를 재정의하고, 이를 같이 공감함은 매우 중요한 일입니다. GWP에 대한 바른 이해를 바탕으로 구성원과 회사가 공통으로 지향하는 목표를 찾고, 환경변화 속에서도 구성원간 신뢰 구축과 구성원과 그 구성원이 속한 조직의 가치실현 방안

을 모색함은 의미 있는 일이라 하겠습니다.

1) 한미파슨스의 GWP

우리 한미파슨스 구성원들이 생각하는 GWP는 열정과 자부심을 바탕으로 서로 배려하며, 즐겁게 일하는 구성원이 주인인 일터를 말합니다.

이를 좀 더 자세히 살펴보면 먼저 구성원 상호간의 신뢰를 바탕으로 높은 성과를 실현하는 일터입니다. 둘째로 일터 혁신으로 내부의 신뢰구축을 통하여 회사의 가치를 실현하는 일터 입니다. 셋째는 탁월한 성과를 내는 사람들이 모여 함께 즐겁게 일하는 일터가 우리 구성원들이 생각하는 GWP입니다.

한미파슨스의 GWP 비전은 “우리 모두 하나되어 꿈을 실현하는 즐거운 일터를 만들자”는 것입니다. 다양한 구성원들이 상호 배려하는 맘으로 일체감과 공동체 의식을 바탕으로 열정적으로 각자의 소임을 다하여 회사의 경영목표와 개인의 성과달성을 통하여 기쁨과 재미를 함께 느끼고, 구성원 상호 인정과 존중을 통하여 직장인의 천국을 실현하자는 것입니다.

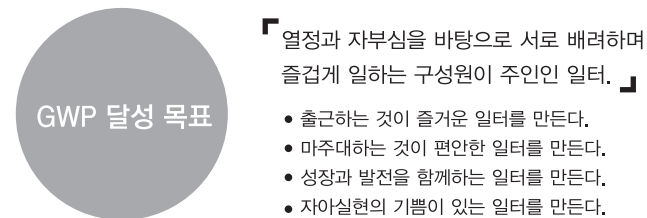
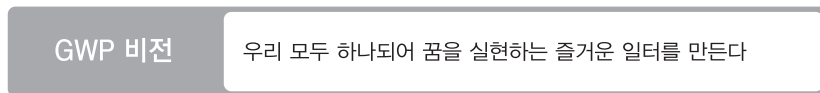
2) 한미파슨스 GWP의 사명

한미파슨스의 구성원은 새로운 일터 상(像)을 정립하고 탁월한 기업문화를 형성하여 우리 회사를 즐겁고 보람 있는 일터로 만들어 회사의 경영비전인 Excellent Company를 이룩할 사명을 가지고 있습니다.

그 구체적인 달성목표로 출근하는 것이 즐거운 일터, 마주대하는 것

이 편안한 일터, 성장과 발전을 함께하는 일터, 자아실현의 기쁨이 있는 일터를 만드는 것입니다.

□ GWP 비전

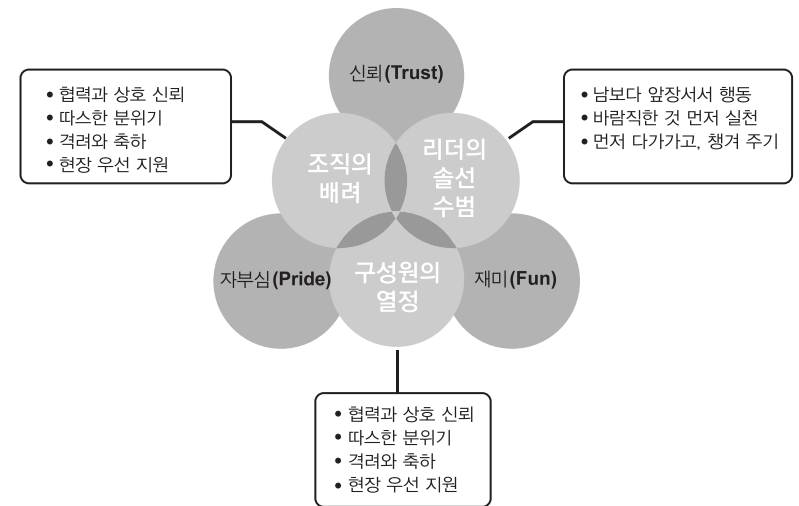


3. 우리의 GWP 핵심가치

우리 회사의 GWP 구현을 위한 핵심가치로서 조직문화활동의 기본이념과 방향성을 정립하고자 2004년 5월에 쉰 구성원을 대상으로 설문조사를 실시 하였습니다.

설문은 1차적으로 GWP 구현을 위하여 우리 구성원들이 기본적으로

갖추어야 할 핵심가치는 무엇입니까? 라는 내용 이었으며 그 결과 상위에 오른 항목을 가지고 다시 2차 설문(중복 응답 가능)을 실시하여 솔선수범(89%), 배려(83%), 열정(67%)이 선정되었습니다.



솔선수범은 리더가 지녀야 할 필수 덕목으로 남보다 앞장서서 행동하여 몸소 다른 사람의 본보기가 되는 것으로, 바람직한 것을 먼저 실천하는 모습을 말합니다. 무관심과 대책 없는 비판을 하기보다 구성원에게 먼저 다가가고, 몸소 실천하며, 봉사과 공헌 활동에 앞장서는 것을 말합니다.

배려는 조직차원에서 지켜야 할 필수 덕목으로 협력과 상호 신뢰구축을 위해 상대방에게 진심 어린 관심을 표현하는 것으로 상호 관계에 따스

한 분위기를 형성하는 역할을 합니다. 상대방을 고려하여 신중히 행동하는 것으로 나를 위하기 보다는 상대를 먼저 위하는 마음의 발로입니다. ‘우리’라는 공동체 의식을 갖게 하는 가치이며, 현장을 우선으로 지원하는 마음입니다.

열정은 구성원 개개인이 가져야 할 필수 덕목으로 목표를 향한 굴하지 않는 도전정신입니다. 맡은 일에 대한 높은 집중력을 발휘하는 것이며 또한 맡은 일에 즐거움으로 임하는 모습입니다. 현실에 안주하거나 부정적으로 임하는 것이 아닌 긍정적이고 적극적인 행동을 말합니다.

4장.

GWP 구축을 위한 활동



Tip. 리더의 자기성찰

1. 나의 지원을 받고 있는 구성원이 날마다 인격적으로 성숙하고 있나?
2. 나와 같이 일하고 있는 구성원이 날마다 현명해지고 있나?
3. 나와 함께 일하고 있는 구성원이 심리적으로 안정되어 있나?
4. 나의 지원을 받고 있는 구성원이 스스로 리더로 성장하고 있나?
5. 나와 함께 일하고 있는 구성원이 자율적으로 의사결정을 하고 있나?
6. 나의 지원을 받고 있는 구성원이 알아서 업무를 수행하고 있나?



Tip. 경청을 잘하기 위해

1. 공감할 준비를 하고 대화를 시작해야 합니다.
2. 상대방은 내가 존중 해야 할 대상임을 인정해야 합니다.
3. 상대방을 이해하기 위해 자신의 말은 절제해야 합니다.
4. 내 생각과 다른 말을 해도 상대방의 말을 겸손히 이해하려 해야 합니다.
5. 상대방의 말에 온몸으로 반응을 보여야 합니다.

1. GWP 활동계획 수립

2. 커뮤니케이션

3. GWP TI & HPTI

1. GWP 활동계획 수립

1) 문제의 발견



GWP 구축을 위해 먼저 해야 할 일은 현재 조직의 문제점을 찾아 내는 것으로부터 시작합니다. 조직이 바라는 이상과 현실간의 간극을 찾아내어 이를 개선하는 노력을 전개해 가는 과정에서 조직문화의 틀과 형태를 재구성할 수 있기 때문입니다.

전사적 차원에서 우리 조직문화의 문제점을 발견하기 위해 사용하는 방법으로 로버트 레버링이 개발한 신뢰경영지수(Trust Index)조사를 활용합니다. 그의 오랜 연구를 통하여 정립된 바람직한 기업의 조직문화구

축을 위한 요소들을 체계적이고, 객관적인 차원에서 타사와 비교할 수 있어 문제도출이 용의하기 때문입니다.

신뢰(믿음, 존중, 공정), 자부심, 재미를 근간으로 총 55개 항목으로 구성된 TI 조사를 통하여 각 항목별 균형과 타사와 비교를 위하여 기업 조직문화의 문제점을 쉽게 도출해 낼 수 있기 때문입니다.

하지만 TI조사가 기업 조직문화의 문제점 도출에는 탁월하나 개별 단위조직의 문제점 도출에는 한계를 가지고 있어 조직문화가 어느 정도 수준에 이른 기업들은 자체적인 조직문화진단을 위한 지수를 개발하여 병행하고 있습니다.

우리 회사도 HPTI(HanmiParsons Trust Index)를 개발하여 상하반기로 설문조사를 실시하고 있습니다. 이렇게 GWP TI조사와 HPTI조사를 통하여 도출된 문제점들을 분류하여 중장기적인 차원에서 접근할 문제인지, 단기간 혹은 즉시 해결 가능한 문제인지를 분류하여 GWP 추진 계획을 수립하게 됩니다.

2) 원인분석

설문조사를 통하여 문제점이 도출되면 GWP 길라잡이는 그 문제의 원인을 분석하게 됩니다. 1년에 한번 실시되는 GWP TI조사와 상하반기로 실시 되는 HPTI 설문조사에 대한 분석과 GWP 워크숍을 통하여 현상으로 나타난 문제점들의 원인을 분석합니다.

원인 분석은 조직문화 담당자 단독으로 하기보다는 함께 모여서 집단

토론을 통하여 좀더 객관적인 시각에서 문제의 원인과 사실을 규명함이 바람직합니다.

뿐만 아니라 일시적인 현상인지 지속적으로 발생하고 있는 문제인지를 분석하는 것도 매우 중요합니다.

원인을 분석함에는 근무지, 직종, 직무, 성별, 직위 등에 따라 각각 다른 원인이 있으며, 그 해결책 또한 다를 수 있음도 함께 고려되어야 합니다.

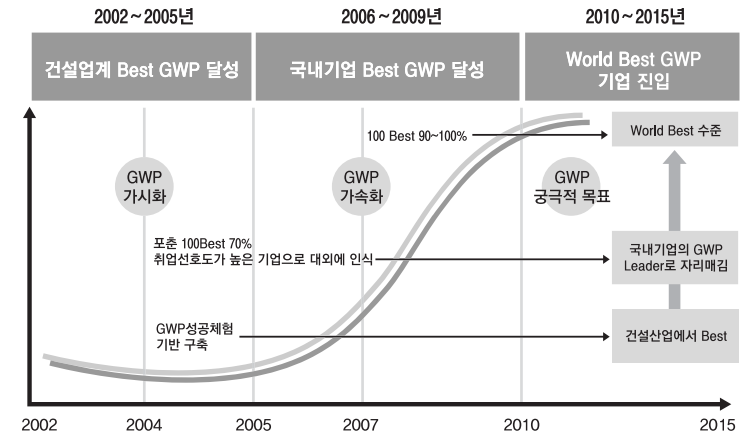
3) 대책수립

원인분석을 통하여 해결해야 할 과제들이 도출되면 그 각각의 과제에 대한 대책을 수립하여야 합니다. 제도적인 문제인지, 사람의 문제인지 혹은 제도운영의 문제인지를 파악하여야 합니다.

우선순위와 문제해결을 위한 성공적인 실행요소를 찾아 그 대책을 수립하여야 합니다. 경우에 따라서는 문제해결을 위하여 중장기적 접근이 필요합니다. 또 경우에 따라서는 즉시 혹은 일시적인 조치로도 해결할 수 있는 요소들도 있을 수 있습니다.

중요한 것은 각각의 대책들을 순차적으로 엮어서 조직문화 구축을 위한 구체적인 로드맵을 그려내야 한다는 것입니다. 그 한 방법으로 TI조사 항목 혹은 기업 고유의 조직문화지수 항목의 구체적인 개선을 위하여 정량적 목표를 정하여 그 달성방안을 기획하는 것이 바람직합니다.

□ GWP추진 로드맵



□ 연도별 추진전략

구 분		2010년	2012년	2015년
달성 목표	더 좋은 기업문화 구축	열정과 헌신의 참여문화 구축	배려와 나눔의 공감 문화구축	솔선수범의 상승 문화구축
	구성원 만족도 향상	HPTI 84	HPTI 92	HPTI 96
	Global 기업문화 구축	GWP TI 90	GWP TI 94	GWP TI 96
GWP Vision 실현 과제	우리 모두 하나되어	일체감 형성	공감과 배려 확산	하나됨의 실현
	꿈을 실현하는	꿈을 향해 함께 도전	꿈 실현에 매진	꿈의 실현과 재설정
	즐거워 일터	함께하는 재미 찾기	동료와 나누는 행복일터 만들기	날마다 새로운 재미가 있는 일터 만들기
중점 실행 과제	자발적 몰입과 헌신을 통한 열정적 참여문화 구축	참여와 몰입하는 분위기 형성	주체적인 주인의식 고취	몰입과 헌신의 생활화
	Communication과 나눔을 통한 배려의 공감문화 구축	Communication 활성화 체계정립	공유와 위임의 생활화	배려와 나눔의 공감 생활화
	관계의 질 향상과 솔선수범을 통한 상승문화 구축	동료애 확산을 위한 관계 발전	동료와 상승의 관계 정립	동료와 상승의 관계 발전

기업의 조직문화 구축을 위한 또 다른 접근방법은 벤치마킹입니다. 우수사례 연구를 통하여 조직문화의 도입에 따른 실패를 최소화 할 수 있기 때문입니다.

타사의 우수사례는 물론 자사의 성공 및 실패사례를 공유하고 이를 통하여 성공요소를 도출하여 대책을 수립하여야 합니다.

4) 실행계획수립

GWP 실행계획은 중장기 실행 계획과 1년 단위의 실행계획을 작성 운영합니다. 중장기 실행계획은 회사차원의 GWP 구축을 위한 로드맵을 근거로 전사 GWP담당자가 통상 수립합니다.

1년 단위의 실행계획은 전사 GWP구축을 위한 계획으로 전사 GWP 담당자가 전년도 활동분석 및 원인분석을 통하여 도출된 과제에 따른 실행계획을 근거로 통상 전사 GWP 활동 계획은 HPTI 하반기 조사가 끝나는 12월까지 수립하며 단위부서의 실행계획은 전사계획에 의거하여 1월까지 수립하여야 합니다.

각 단위부서의 실행계획은 단위부서장은 물론 그 구성원 모두가 모여서 함께 실행계획을 수립함이 바람직합니다. 그리고 그 실행계획 속에는 통상 부서 GWP 중점추진 목표, 목표에 따른 운영 프로그램, 프로그램 진행일정 및 예산계획 등이 포함되어야 합니다.

단위부서의 실행과제로는 일반적으로 GWP 추진을 위한 인프라 구축, ‘즐거운 부서 만들기’를 위한 활동, 커뮤니케이션 활성화 방안 등이 주된 테마입니다.

5) 실행 및 평가

GWP 활동은 계획의 수립도 중요하지만 그 실행이 더 중요합니다.

GWP 구현을 위한 추진계획이 일정 대로 진행되었다 할지라도 구성원과의 관계의 질이 개선되지 않았으면 그 활동 또한 무의미한 활동이라 할 수 있습니다.

계획은 다소 부실하더라도 그 실행과정 속에서 구성원들과 관계의 질 향상을 위한 참여와 호응이 있었다면 동료애가 넘치는 GWP가 구현될 수 있기 때문입니다.

6년 연속 GWP 우수기업으로 선정(연도별 GWP 추진 실적)

- | | |
|--------------|--|
| 2003년 | <ul style="list-style-type: none"> - GWP 개념 파악 및 추진 준비 - 우리 회사의 수준을 가늠하기 위한 GWP 응모 - 훌륭한 일터 우수상 수상 (TI 지수 52) |
| 2004년 | <ul style="list-style-type: none"> - GWP 추진 Roadmap 설정 - GWP 추진 TFT(GWP 길라잡이) 구성 및 GWP 추진 선포식 - 훌륭한 일터 우수상 수상 (TI 지수 53) |
| 2005년 | <ul style="list-style-type: none"> - 제도, 방침으로서의 GWP 문화 확산 - Communication 활성화, 칭찬, 배려 등 각종 Event - 훌륭한 일터 우수상 수상 (TI 지수 69) |
| 2006년 | <ul style="list-style-type: none"> - GWP 조직문화 Upgrade - 잼터 구현 - 가족적인 일터 / 하나되는 일터 / 신나는 일터 구현 추진 - 훌륭한 일터상 대상 수상 (TI 지수 77) - Top 5 진입 |
| 2007년 | <ul style="list-style-type: none"> - 술선수범을 통한 하나되는 일터 구현 - 소통 역량 강화 / 편견 해소 / 동료의식 고취 / 공동체 의식 향상 - 훌륭한 일터상 최우수상 수상 (TI 지수 81) - Top 3 진입 |
| 2008년 | <ul style="list-style-type: none"> - 내실 있는 GWP 추진 / 리더들의 Servant Leadership 함양 및 발휘 - 구성원간 배려와 공동체 의식 확산 / Global 수준의 GWP 도약 - 훌륭한 일터상 건설부문 대상 수상 (TI 지수 83) - Top 3 유지 |

따라서 GWP 활동에 대한 평가는 단순히 계획의 실행여부만을 가지고 평가 할 수 없으며 관계의 질이 얼마만큼 돈독해 졌는지를 가지고 평가되어야 합니다.

6) 단위부서의 GWP 활동 계획 수립

일하기 좋은 일터 만들기의 근간은 회사 혹은 본부 단위보다 최소 단위부서에 GWP가 구현되어야 합니다. 따라서 단위부서의 GWP 구현을 위한 계획을 수립하고 구성원들이 협력하여 이를 수행함은 GWP 운동의 핵심이라고 할 수 있습니다.

모든 부서장은 구성원과 협력하여 소속 부서를 일하기 좋은 일터로 만들 사명을 가지고 있으며, 그 구체적인 실행방안을 수립하고 시행할 책임이 있습니다.

이를 위해 소속부서 구성원 중 장기근속자 혹은 영향력 있는 구성원 가운데 부서 GWP담당을 선임하여 부서의 GWP 활동을 주도함과 아울러 부서 GWP 활동을 체계적으로 전개 함에 기초가 되는 부서의 연간 GWP 활동계획 초안을 잡도록 해야 합니다. 이때 단위부서의 GWP 담당자는 부서의 연간 GWP 활동계획 수립에 앞서 전사 GWP 담당자가 제시한 당해년도 GWP 활동 가이드를 참고하여 해당 부서의 GWP 실행계획을 작성하여야 합니다.

단위부서 GWP 실행계획의 취지와 목표 속에는 소속 구성원들과의 관계의 질 향상을 위하여 믿음, 존중, 공정을 바탕으로 신뢰관계를 형성

하고, 구성원들이 자부심과 자존심을 갖고 동료애를 발휘하며 함께 협력함으로 재미있는 일터를 조성 한다는 내용을 담고 있어야 합니다.

그리고 보다 효과적인 GWP 활동의 전개를 위해서 소속 구성원 모두의 참여로 GWP 활동 실행계획을 수립하고, 이를 공유함으로 구성원들이 자발적 참여로 GWP 활동이 전개 될 수 있도록 함도 중요합니다. 그리고 단위부서의 연간 GWP 활동계획에 반드시 고려되어야 하는 요소로는 즐거운 일터 조성을 위한 프로그램과 커뮤니케이션 활성화 프로그램이 매월 활동으로 포함되어 있어야 합니다. 또 부서장과 구성원간 정서적 소통을 위하여 매월 1회 이상 상담하는 계획도 기본적으로 포함되어야 합니다.

이렇게 수립된 부서의 GWP 계획의 원활한 실행을 위해 매월 1회 이상 GWP 회의를 개최하여 당월 GWP 활동에 대한 실행평가와 다음달 GWP 활동에 대한 계획을 논의하여야 합니다.

단위부서 GWP 활동의 성공여부는 부서장의 GWP에 대한 관심과 열정에 달려 있습니다. 부서원들과 아무리 좋은 계획을 수립하였다고 하더라도 이를 실행 할 수 있도록 부서장의 서번트 리더십이 발휘되지 않으면 소용이 없습니다.

따라서 부서장의 서번트 리더십 함양과 발휘가 GWP 활동계획을 수립하고 이를 실행함에 있어 무엇보다 중요하다 하겠습니다.

2. 커뮤니케이션

1) 커뮤니케이션 활성화

커뮤니케이션 활성화는 구성원이 가진 생각, 아이디어, 경험, 노하우 등 모든 정보를 상대방에게 전달하고 설득하는 일체의 행위가 원활히 이루어져 공감대가 형성되고 상호작용으로 나타나게 됩니다.

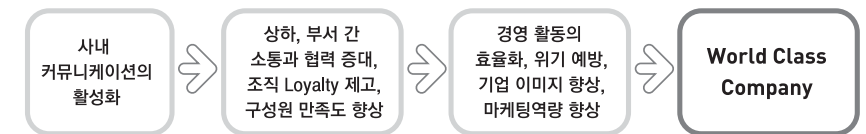
우리의 커뮤니케이션 활성화 목표인 구성원 공감과 참여 증대를 위해서는 먼저 구성원 상호간의 사실은 물론 감정과 정서의 표현 등 의사소통이 원활히 이루어지는 것입니다.

둘째로 회사 경영과 관련한 정보의 전달과 공유를 통하여 회사의 컨센서스(Consensus)를 유지하는 것입니다.

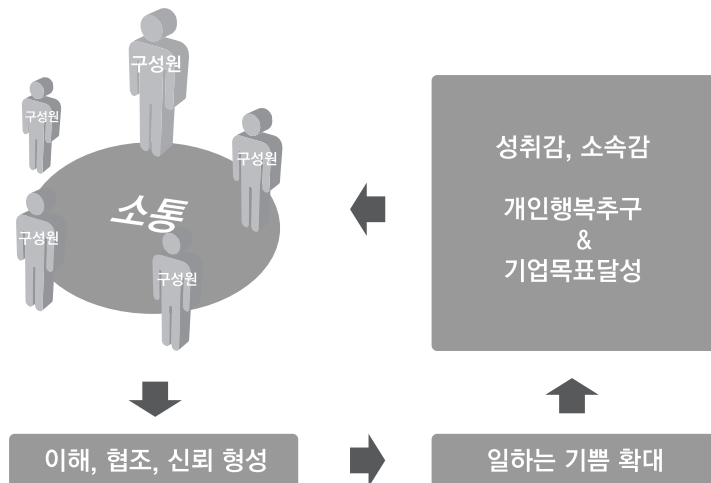
셋째는 회사의 경영목표와 변화에 대한 구성원의 통일된 이해를 형성하는 것입니다.

넷째는 구성원 개개인은 물론 공동의 문제를 해결하기 위한 효율적 프로세스를 구축하는 것입니다.

이를 통하여 상하, 부서 간 소통과 협력 증대, 조직 충성도(Loyalty)를 제고하고, 구성원 만족도 향상을 통하여 경영활동의 효율성을 높이므로 위기 예방과 기업 이미지 향상을 통하여 마케팅 역량 향상을 통하여 세계 수준의 기업으로 도약할 것입니다.



Communication의 필요성



2) 먼저 다가가는 커뮤니케이션

소통의 시작은 누군가가 먼저 신호(말)를 발생 시킴으로 시작됩니다.

상대방이 이를 듣고 공감하는 것이며, 주체와 다른 주체가 의미 공유를 이루기 위해서 의도적으로 행하는 상징적이고 상호작용적인 과정이 커뮤니케이션인 것입니다.

따라서 누군가가 어떤 의도를 가지고 신호를 보내는 것은 그 의도된 내용에 따라 커뮤니케이션이 이루어질 가능성이 크다고 할 수 있습니다. 특히 기업의 커뮤니케이션은 대부분 의도적인 커뮤니케이션을 근간으로 하기에 처음 발의하는 내용이 의사소통에 매우 중요한 역할을 합니다.

한미파슨스의 구성원들은 CEO로부터 거의 매주 한 통의 편지를 받게 됩니다.

CEO인 김종훈 회장이 직접 작성한 'CEO 단상'을 보는 것입니다. CEO가 생각하고, 고민 하는 사항, 때로는 CEO로서 느낀 생각, 구성원들과 함께 공감하고 싶은 내용 등을 담아서 매주 구성원들에게 먼저 다가갑니다.

그런 차원에서 CEO 단상이 지닌 의미는 참으로 소중합니다. 먼저 다가가 소통하려는 경영자의 마음이 마치 콩나물 시루에 물주는 것과 같이 구성원들의 마음에 스며들어 CEO와 구성원간에 공감대를 형성하는 통로가 되는 것입니다.

중요한 것은 누군가에게 시작된 신호에 화답하는 것입니다. 신호에 화답하는 것은 자신이 살아있음을 보여주는 활동입니다. 전화나 메일을 받으면 이에 화답하는 답글(Reply)을 올리거나, 회신을 하므로 소통이 이루어져야 공감하는 활동도 이루어지며 소통을 통한 관계의 질도 향상될 수 있기 때문입니다.

3) 다양한 커뮤니케이션의 시도

관계를 통해 형성될 수 밖에 없는 GWP에 있어 커뮤니케이션이 차지하는 역할은 지대하다 하겠습니다. 바로 GWP의 핵심 가치라 할 수 있는 신뢰는 커뮤니케이션에 의해서 형성되고 강화되기 때문입니다. 또 이렇게 강화된 신뢰는 커뮤니케이션을 통해 자부심과 재미로 확산 되기 때문입니다.

하지만 커뮤니케이션은 기본적으로 불안정한 요소를 지니고 있습니다.

커뮤니케이션 과정에서 다양한 소통의 장벽(Noise)이 존재하고 있으며, 소통의 주체에 따른 오류가 상존하고 있기 때문입니다.

의사를 전달하는 쪽에서는 전하는 자의 상태와 입장, 수준에 따라 소통을 하기 때문에 소통의 장벽이 생기며, 받는 쪽에서는 선택적 집중에 따라 듣고자 하는 소리만 들리고, 들을 수 있는 범위 내에서만 이해하기 때문입니다.

따라서 원활한 소통을 위해서는 다양한 커뮤니케이션 통로를 만들어 활용하여야 합니다. 특히 소통의 내용을 서로 확인할 수 있는 쌍방향소통을 위한 채널의 확보가 중요합니다.

4) 커뮤니케이션을 잘하는 방법

커뮤니케이션을 잘하려면 먼저 상대방에게 솔직(Candor)해야 합니다. 진실성 없는 소통은 상대방에 의해서 거부되어지기 때문입니다.

둘째로 커뮤니케이션을 잘하려면 개방적으로 소통하여야 합니다. 의도를 숨기고 소통하는 것은 신뢰를 형성하기 어렵기 때문입니다. 반면에 개방적인 소통은 서로간 이해와 관계를 깊게 합니다.

셋째로 커뮤니케이션을 잘하려면 명확(Clarity)하게 소통하여야 합니다.

질문과 주장의 조화로운 사용을 통해 모호함과 오해를 피해야 합니다.

넷째로 커뮤니케이션을 잘하려면 공감 및 경청, 참여를 통해 개인적 관계를 형성하는 관심(Caring)어린 소통을 하여야 합니다.

다섯째로 커뮤니케이션을 잘하려면 약속과 소신을 일관성 있게 이행하여 책임감을 바탕으로 한 일관성(Consistency) 있는 소통을 하여야 합니다.

5) 커뮤니케이션 활성화 활동

앞서 GWP는 '관계의 질'을 높이는 활동이라고 정의한 바 있습니다. 여기서 관계라는 말은 평등과 상호 존중의 의미를 가지고 있습니다. 그렇지 않으면 관계가 유지되지 않고 단절 될 수 밖에 없기 때문입니다.

그리고 각자가 인식하는 평등과 상호존중에 대한 생각과 그 수준이 달라 오해를 불러 일으킬 수 있습니다. 그러다 보니 커뮤니케이션은 결코 쉽지 않습니다. 더욱이 개방성과 유연성, 신속성이 요구되는 지금의 비즈니스 상황에서는 그 중요성은 날로 증가되어 가고 있습니다.

뿐만 아니라 커뮤니케이션에 대한 요구와 만족수준도 크게 향상되었습니다.

알고자 하는 욕구가 커졌고, 지식정보화 시대의 정보의 가치를 알고 있는 구성원들은 정보가 늦어지거나, 단절되는 것으로 인한 심한 소외감과 상실감을 느끼고 있습니다.

우리 회사는 크게 5가지 영역으로 나누어 커뮤니케이션 활성화를 통하여 구성원과 원활한 소통을 모색하고 있습니다.

이처럼 커뮤니케이션 활성화를 위하여 다양한 소통방안을 모색하는 이유는 유연하고 다양한 커뮤니케이션 활동을 통하여 조직 내 갈등을 사전에 예방하고, 문을 열어 놓는 것에서 한걸음 더 나아가 직접 다가가는 노력을 통해서 구성원들의 관심과 필요를 듣고, 이해하는 양방향 소통을 통하여 업무의 효율성을 향상, 신뢰향상, 관계의 질 향상을 이루어 가기 위함입니다.



① 논리적 소통 활성화

논리적 소통은 구성원 상호간 서로의 생각을 알자는 것입니다.

그리고 생각을 보다 효과적으로 상대방에게 전달하는 훈련을 하자는 것입니다.

경영자는 CEO단상을 통해서, 구성원은 3분 스피치와 독서캠페인 등을 통해서 서로의 생각을 나누고, 논리적으로 표현하는 소통의 훈련을 정기적으로 실시 하여야 합니다.

구분	주관	참여	방법	내용
CEO 단상	CEO	CEO	- CEO가 직접 작성 - 주 1회 그룹웨어에 등재	- CEO의 일정 수행 중 느낀 사항 - 독서 후 느낀 사항 - 구성원과 같이 공감하기 바라는 사항 - 기타 CEO 생각
3분 스피치	GWP	전구성원	- 매주 월요일 아침 사내 생방송으로 - 3분 준수, 원고를 보지 않고 방송 - 전구성원이 순번을 짜서 실시 - 사전 공지(2주전)	- 주제 자유선택 - 표현방식 자유 (연설 or 대담 등) - 통상 월별 GWP주제에 대한 자신의 생각 피력
독서 캠페인	SP	전구성원	- 매월 1권의 책 읽고 독서 평을 A4용지 2매 분량으로 작성하여 말일까지 제출 - 연 20만원의 도서 구입 비용 지원	- 회사 선정도서와 본인 자유선택 도서를 격월 간격으로 독서 - 책을 읽은 동기, 느낌, 요지, 줄거리, 반성 중요내용 등을 기술 - 우수서평을 선정 포상

② 변화 소통 활성화

변화 소통은 회사가 지향하는 목표를 달성하기 위하여 환경과 방향성을 공유하여 그 실천력을 배가하자는 것입니다. 회사의 지속적인 성장을 위하여는 지속적인 변화와 혁신이 필요하고 이를 실천하기 위해서는 실행력이 전제가 되어야 합니다.

그래서 “실행력의 차이는 경쟁력의 차이”라는 가치를 내걸고 전개되는 실천 31운동은 고객중심의 경영체제와 BSC(Balanced Scorecards)중심의 성과관리시스템인 HPMS(HanmiParsons Performance Management System)와 GWP 중심의 조직문화체제 이 3가지를 1년 내에 전구성원과 공감하여 제대로 실천해 보자는 커뮤니케이션 운동입니다.

교양강좌는 변화와 혁신을 대전제로 매월 월례조회 후 1시간 30분 간 진행되는 전사 교육프로그램으로 사회 각층의 저명인사를 모셔서 지속가능경영의 실현을 위한 고견을 듣고 질의 응답하는 시간입니다. 이를 통하여 우리를 둘러싼 기업환경에 대한 이해를 넓히고 그 대응방안을 같이 모색하는 시간으로 장소적 제한으로 영상으로 강의내용을 촬영하여 전 구성원이 그 내용을 공유하고 있습니다.

③ e-소통 활성화

IT를 활용한 커뮤니케이션 활성화 방안 입니다. 우리 회사는 그룹웨어인 HITs(Hanmiparsons Information Technology System)를 통하여 언제 어디서나 업무를 정확하고 신속하게 처리 할 수 있는 전산운영체제를 갖

추고 있습니다.

이 운영체계를 효율적으로 활용할 수 있도록 그 속에 회사의 자원을 계획하고 관리하는 시스템인 ERP(Enterprise Resource Planning)를 비롯하여 문서관리 시스템인 EDMS(Electronic Document Management System) 등이 탑재되어 있습니다.

뿐만 아니라 구성원간의 커뮤니케이션 활성화를 위한 차원에서 GWP 폴더가 개설되어 있으며 구성원들은 플라자와 리얼토크 등을 이용하여 자신들의 의견을 자유롭게 개진할 수 있도록 하였습니다. 또 사내 메시지를 통하여 구성원간에 자유로운 소통을 할 수 있도록 하였으며, 정기적으로 e-뉴스레터를 제작하여 발송하고 있습니다.

중요한 것은 그런 소통채널을 구성원들이 적극적으로 활용하는 것이 중요하며 CEO단상을 비롯하여 누군가가 글을 올리면 그 글에 답글(Reply)을 올리므로 서로 소통하는 활동을 활발히 전개하여야 합니다. 특히 자신이 받은 메일은 반드시 그리고 즉시 답글 보내는 것을 생활화 하여야 합니다.

④ 감성적 소통 활성화

구성원과 구성원간의 관계는 그 사이에 흐르는 느낌과 감성에 따라 관계의 질이 결정된다고 할 수 있습니다. 따라서 좀더 깊이 있는 감성을 소통할 수 있도록 구성원간 칭찬과 축하활동을 GWP의 중요한 실천항목으로 정하여 이를 실행할 수 있도록 하고 있습니다.

각 부서의 구성원들은 소속 구성원들 중 칭찬 받을 만한 일을 발견하면 즉시 ‘칭찬합시다’ 폴더에 그 내용을 올려 칭찬주인공이 되도록 하여야 합니다.

우리의 오랜 전통이며 그간 아름다운 결과로 장안의 화제가 된 사랑의 자선 바자회와 사랑의 성금 모금활동 또한 우리의 감성을 서로 나누는 커뮤니케이션 활동 중 하나입니다. 백혈병으로 힘들고 어려운 투병생활을 해야 했던 H부장께 구성원 모두가 헌혈로, 사랑의 자선바자회와 성금 모금 활동 등을 통하여 쾌유를 염원하는 힘을 실어 줌으로 백혈병을 극복하고 현업에 복귀하였고, 그 이후에도 대장암을 극복한 J차장, 폐암을 극복한 P부장 등 구성원들의 마음을 하나로 모으는 활동에 함께하고 있습니다.

⑤ 쌍방향 소통 활성화

커뮤니케이션은 상대가 있는 활동이기에 어느 한쪽의 일방적인 활동으로는 부족합니다. 반면에 커뮤니케이션이 잘 이루어지면 시너지 효과가 발생하여 능률은 물론 목표한 성과를 달성할 수 있도록 해 줍니다.

따라서 GWP구현을 위한 구성원간 소통에 있어 쌍방향 커뮤니케이션에 집중하는 이유는 불가능을 가능케 하기 때문입니다. 구성원들이 공동체 의식을 바탕으로 한 쌍방향 커뮤니케이션 활동을 통하여 ‘나’ 아닌 ‘우리’라는 일체감을 바탕으로 서로 협력하므로 시너지효과를 창출하기 때문입니다.

Communication 활동 분류



‘젓가락 하나로는 찍을 수 밖에 없지만 둘로는 잡을 수 있다.’ (One can only poke, but two can catch.)는 의식의 공유를 통하여 구성원들의 마음과 마음이 하나로 연결되어 공동의 목표인 회사 성과목표 달성에 몰입할 수 있도록 해주기 때문입니다.

구성원들이 소속감을 갖고 능동적으로 일해주기를 바란다면 현장단장과 팀장, 임원들은 구성원들에게 좀더 적극적인 커뮤니케이션을 하여야 합니다.

커뮤니케이션의 기본인 먼저 다가가고, 개방하고, 공유하고, 참여한다는 차원에서 일터의 리더는 자신이 가진 정보를 개방하고, 회사의 목표와 부서의 목표를 구성원과 함께 공유할 뿐만 아니라 소속 부서가 달성해

야 할 과제를 해결할 수 있도록 평소에 구성원과의 빠르고 정확한 커뮤니케이션을 위한 지속적인 소통 터널의 확장과 확보를 통하여 팀워크를 증진하여야 합니다.

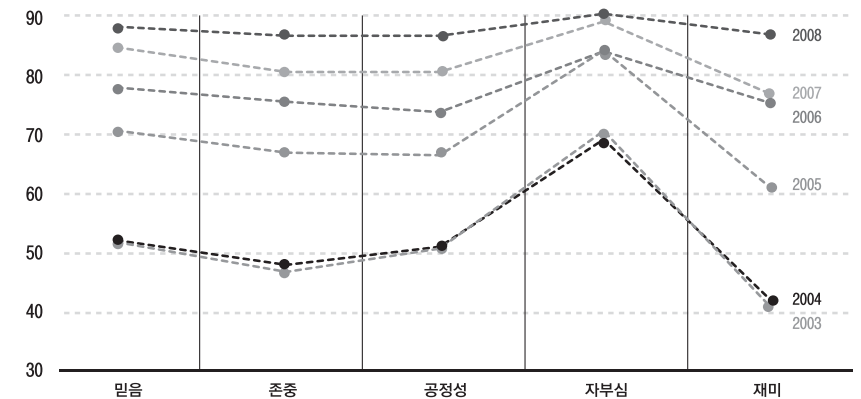
3. GWP TI와 HPTI

1) GWP TI 개요

GWP 활동의 궁극적인 목표 중 하나는 구성원 만족 실현에 있습니다.

구성원들이 만족하지 못하는 근무환경 조성과 복리후생 개선활동은 어찌 보면 비용의 낭비라 할 수 있습니다. 따라서 지속적인 GWP 구현을 위한 활동은 정기적인 구성원 만족도 조사를 통하여 점검하고, 그 활동의 방향성을 바로 잡아가야 합니다.

연도별 GWP TI 결과



우리는 매년 GWP의 창시자 로버트 레버링이 개발한 신뢰경영지수 (Trust Index)조사를 통하여 구성원 만족도를 매년 검증하고 있습니다. 엘테크 신뢰경영연구소와 중앙일보, GWP코리아가 공동으로 실시하는 TI조사를 통하여 도출된 만족도가 낮은 항목에 대하여 분석하고, 이를 향상시키기 위한 노력을 지속적으로 경주하고 있습니다.

2) 대내적인 구성원의 만족도 조사 HPTI

GWP TI조사 만으로는 한미파슨스의 특성을 온전히 파악하는데 한계가 있어 2007년 상반기에 HPTI(HanmiParsons Trust Index)를 개발하여 2007년 하반기부터 반기주기로 우리 회사의 여건과 특성을 감안한 내부 조직문화 수준과 구성원의 만족도를 포함한 내용의 HPTI조사를 실시해 오고 있습니다.

구성원이 느끼는 우리 회사 조직의 건전성과 성숙도를 체크하기 위하여 개발된 HPTI조사는 GWP TI 조사 항목 중 점수가 낮은 항목과 우리

HPTI 조사항목

항목	문항수	항목	문항수	비고
신뢰	믿음	배려	10	GWP TI항목에 한미파슨스의 GWP 항목을 추가하여 HPTI 항목구성
	공정	커뮤니케이션	14	
	존중	경력개발	8	
자부심	7	복지	7	
재미	7	종합	1	
솔선수범	9	총 문항수	88	

GWP 핵심 가치인 솔선수범, 배려, 열정 그리고 제도개선 차원의 커뮤니케이션, 경력개발, 복리후생 부분의 88개 문항을 가지고 연 2 회 상반기와 하반기로 나누어 조사를 실시되고 있습니다.

HPTI조사는 외부 리서치 전문기관에 의뢰하여 GWP TI 조사방법과 동일한 형태로 진행되며, 조사결과는 분석되어 각 본부장에게 통보됩니다.

각 본부장은 분석된 조사 결과에 대한 반성과 그 대응방안을 수립하여 차기 소속부서 GWP 추진계획에 이를 반영하여야 합니다.

HPTI조사는 우리 일터를 보다 일하기 좋은 곳으로 만듦으로써 궁극적으로 그 속에서 일하는 구성원들의 삶의 질을 높이기 위함입니다. 뿐만 아니라 대한민국의 대표적인 GWP 우수기업으로 한미파슨스만의 특화된 GWP활동을 개발, 전개하기 위하여 구성원의 의견을 모아 보다 좋은 일터를 구현하는데 따른 기초자료로 활용하기 위함입니다.

HPTI 조사를 통하여

첫째로 GWP TI로는 파악되지 않는 우리의 고유한 문화를 바탕으로 한 조직 문화를 지속적으로 점검하고 있습니다.

둘째로 회사생활 전반에 걸친 구성원들의 의식 및 만족 정도와 개선사항을 파악하고 있습니다.

셋째는 회사 시스템에 대한 이해 및 만족 정도 그리고 개선사항 등을 분석하고 있습니다.

넷째는 회사의 요구사항과 구성원의 요구사항의 일치 정도와 개선사항 분석하여 이를 개선하는 노력을 경주하고 있습니다.

3) 신뢰경영지수(Trust Index)

신뢰경영지수 TI는 로버트 레버링이 약 20년간 현장 연구를 통해 정립한 GWP 구현 정도를 측정하는 도구입니다. ‘포춘 100대 기업’ ‘대한민국 훌륭한 일터’를 선정하는 기본 도구로 쓰여지고 있으며, 전세계 60여 개 국가에서 기업의 조직문화 성숙도를 측정하기 위해 공통적으로 사용되는 글로벌 스탠더드라 할 수 있습니다.

신뢰경영지수는 크게 5가지 범주로 구성되어 있으며 각 범주 별 지수를 도출하여 해당기업의 조직문화 수준을 파악하게 됩니다. 따라서 신뢰경영지수에 대한 각 항목별 세부 점검사항에 대한 검토를 통하여 해당 조직의 문화수준을 향상시키는 노력을 전개 함에 시급성이 된다고 하겠습니다.

신뢰경영지수 조사를 통하여 얻어진 지수를 근거로 먼저 구성원과 지수를 공유하고, 지수 중 개선이 필요한 항목에 대한 원인을 분석하여 해결과제를 도출해 내고 있습니다. 그리고 구성원과 함께 지수개선을 위한 변화관리활동의 전개를 통하여 GWP 구현을 위한 조직문화 활동을 체계적으로 접근할 수 있게 합니다.

뿐만 아니라 신뢰경영지수가 세계적인 공통지수이기 때문에 타기업과 진단결과를 비교함과 아울러 우리 회사의 조직문화 수준을 가늠해 볼 수 있고, 5가지의 범주별 진단결과는 그 결과를 바탕으로 곧바로 구성원

과 함께 변화관리 활동에 돌입할 수 있는 방향을 제시해 준다는 특징을 갖고 있습니다.

① 믿음(Credibility)

신뢰경영지수 중 신뢰의 첫 항목인 믿음지수는 상사와 구성원 간의 관계에 있어서 구성원이 상사를 바라보는 제 3자적 시각에서 느끼는 경영진과 상사의 커뮤니케이션 역량, 업무추진 능력, 비전 추구 능력, 성실성 및 정도를 추구하는 수준을 반영하는 지표입니다.

먼저 커뮤니케이션(Communication) 역량은 상사가 구성원으로부터 신뢰받기 위해서는 명확한 의사전달과 함께 구성원의 이야기에 귀 기울이는 양방향 커뮤니케이션이 원활히 일어나야 합니다. 이러한 커뮤니케이션은 경영진과 상사의 구성원에 대한 인식이 구성원에게 전달되는 과정이기 때문에 가장 중요한 리더의 역량이라 할 수 있습니다.

둘째로 업무 역량(Competence)은 조직의 비전을 명확히 제시하고 이를 달성하기 위한 전략을 구사할 줄 아는 상사의 역량으로써 구성원들이 상사를 신뢰할 수 있도록 하는 중요한 요소입니다. 이를 통해 적재적소에 배치된 구성원들은 우수한 업무역량을 나타내게 되기 때문입니다.

셋째로 도덕적 무결(Integrity)함은 정도를 지키는 경영자와 상사의 윤리적 언행은 구성원들의 존경과 조직에 대한 헌신을 얻을 수 있는 중요한 신뢰의 한 덕목입니다.

믿음(Credibility)을 높이기 위해 우리가 해야 할 일

커뮤니케이션(Communication)역량 향상을 위해서는 먼저 입장을 바꾸어 생각하는 것입니다. 그리고 구성원의 말을 진심으로 경청해 주는 것입니다.

또 구성원에게 감사와 칭찬의 말을 하는 것입니다. 구성원에 대한 관심과 배려를 담은 행동을 지속적으로 실천하는 것도 중요합니다. 그리고 함께 웃을 수 있는 일을 만들고, 그들에게 회사의 변화와 이슈를 알려주고 의견을 수렴하여야 합니다. 그리고 이 모든 것이 정기적으로 일어나도록 해야 합니다.

업무 역량(Competence)은 향상은 회사의 비전과 단위 부서의 비전을 명확히하고 이를 구성원과 공유하는 것입니다. 구성원에게 과감하게 권한을 위임하고, 업무의 우선순위를 결정하여 주며, 그 과정을 관리해 주어야 합니다. 구성원의 능력을 고려해 업무를 부과하고 1:1로 코칭을 해 주어야 합니다. 이런 일련의 행위는 상담일지를 통하여 정기적으로 이루어 지도록 해야 합니다.

도덕적 무결(Integrity)함을 향상하기 위해서는 구성원과 지킬 수 있는 약속만하고, 약속을 하면 반드시 지켜야 합니다. 구성원과 자신이 지켜야 할 원칙들을 목록을 만들어 이를 공포하고 실천하여야 합니다. 이런 일련의 행위는 현장단장 및 팀장들이 솔선수범하여야 합니다.

② 존중(Respect)

존중은 상사와 구성원간의 직접적인 1:1 관계에 있어서 조직 구성원들이 상사로부터 존중을 받고 있다고 느끼는가를 나타내는 것으로 인격적인 대우, 전문가로서 성장하기 위한 경영진의 지원 및 협조, 그리고 구성원직원에 대한 관심과 애정에 대하여 느끼는 수준을 반영하는 지표입니다.

존중은 첫째로 정신적/물리적 지원(Support)으로 구성원이 경영진과

상사로부터 존중 받고 있다고 느끼는 것은 구성원이 최고의 성과를 낼 수 있도록 하고 더 나아가 개인의 성장을 도모할 수 있도록 정신적/물리적 환경을 제공하고 지원하는 것입니다.

둘째는 구성원 참여(Collaboration)로 구성원들이 회사의 중요한 의사결정에 참여하고 아이디어를 제공하고 있다는 생각은 조직 내에서의 자신의 존재 가치를 깨닫게 됨으로써 자발적인 헌신과 몰입을 가능케 하기 때문입니다.

셋째는 구성원에 대한 관심과 애정(Caring)으로 상사와 경영진이 구성원에 대하여 관심과 애정을 가지고 모든 제도와 방침을 운영하게 되면 개인은 조직이 자신을 인격적으로 충분히 배려하고 있다고 느끼게 됨으로써 조직에 대한 충성도가 높아지게 됩니다.

존중(Respect)을 높이기 위해 우리가 해야 할 일

정신적/물리적 지원(Support)의 향상을 위해서는 먼저 구성원들에게 교육의 기회를 제공해 주어야 합니다. 그리고 받은 교육에 대해 피드백을 해 주며 그 결과를 격려해 주어야 합니다. 특히 교육에 참여하는 것은 단장 및 팀장이 먼저 모범을 보여야 합니다.

구성원 참여(Collaboration)의 향상을 위해서는 크게 보는 시각을 가져야 합니다. 업무 외적인 일은 과감히 권한을 위임해 주는 것입니다. 구성원의 아이디어와 제안을 적극 받아주고, 모든 일에 구성원보다 자신이 뛰어나다는 생각을 버리고 구성원을 대해야 합니다.

구성원에 대한 관심과 애정(Caring)의 향상을 위해서는 현장단장 및 팀장이 개인적으로 받는 스트레스를 구성원에게 전가하지 말아야 합니다. 구성원 개인을 질책하는 것은 피하고, 구성원이 한 일에 대해 질책해야 합니다.

구성원의 사생활을 존중해 주고, 구성원의 이름을 자주 불러주고, 그의 가족에 대한 관심을 가져주어야 합니다. 무엇보다도 역지사지로 생각함이 중요합니다.

③ 공정성(Fairness)

공정성이란 상사 및 경영진 그리고 회사 정책에 있어서 구성원이 느끼는 성과에 따른 공평한 보상, 상사와 조직으로부터 느끼는 편견, 그리고 조직 내에서 구현되어야 할 보편적 정의의 기준에서의 공정성의 수준을 반영하는 지표입니다.

공정성은 첫째로 공정한 보상(Equity)이 이루어져야 합니다. 구성원이 달성한 성과에 대하여 공평하게 정신적/물리적 보상이 이루어지면 조직에 대한 개인적 불만요소가 감소할 뿐만 아니라 건전한 조직 내 경쟁이 유발되어 고성과 조직 구현이 가능합니다. 그러나 무리한 성과급제도만을 활용하게 되면 평가기준에 대한 불평/불만을 가져오게 되며 이는 상하/수평간 관계의 질을 왜곡시키게 됩니다.

둘째로 공정성은 조직 내 편견(Impartiality)이 없어야 합니다. 경영진 및 상사의 특징인에 대한 편애와 여러 가지 편견에 의한 차별과 불공정은 구성원들 간의 파벌을 형성시키고, 조직 내 루머와 오해를 불러 일으키며, 회사의 비전 달성을 위해 함께 지켜나가야 할 가치를 공유하지 못하게 합니다.

따라서 조직의 리더는 구성원에 대한 편견이 없어야 합니다.

셋째로는 조직 내 정의가 구현(Justice)되어야 합니다. 경영진과 상사는 개인의 능력과 업무 성과에 대한 공정한 평가 이외에 개인의 특성인 학연, 지연, 성 등에 의한 차별을 하지 말아야 합니다. 뿐만 아니라 공정성 향상을 통하여 구성원들이 업무의 성과와 상호협력의 질을 높여 나가게 해야 합니다.

공정성(Fairness)을 높이기 위해 우리가 해야 할 일

공정한 보상(Equity)의 향상을 위해서는 인사평가 항목 및 방법을 구성원에게 알려 주어야 합니다. 정기적으로 평가와 관련된 정보를 공유하고 진행과정을 구성원 모두가 알 수 있도록 해 주어야 합니다.

조직 내 편견(Impartiality)이 없이 하기 위해서는 여러 구성원의 의견을 경청하는 자리를 자주 마련하여야 합니다. 구성원과 점심을 같이 하거나 술자리를 통하여 일체감을 갖도록 해야 합니다.

조직 내 정의가 구현(Justice)되게 하기 위해서는 학연, 지연, 성별을 구분하지 않아야 하며 그런 말조차 하지 말아야 합니다. 개개인의 다양성을 인정하고 구성원의 개인적인 성향을 존중해 주어야 합니다.

④ 자부심(Pride)

자부심이란 조직 구성원들이 자신의 일, 동료구성원과 소속팀, 그리고 회사의 사회적 기여에 대하여 느끼고 있는 자부심의 수준을 반영하는 지표입니다.

조직 구성원으로서의 자부심은 첫째로 개인 업무에 대한 자부심(Personal Job)이 높습니다. 경영진 및 상사는 구성원들의 업무에 대하여 그 중요성(의미)을 재해석해 주고 그 노고를 인정해 줌으로써 구성원들은 자신의 업무가 회사에 기여하고 있다고 느끼게 됩니다. 그리고 이러한 자기업무에 대한 자부심은 자신의 업무에 대한 몰입과 학습/성장 의지를 높여 지식사회에서의 고성과 조직이 구현되게 해 줍니다.

둘째로 팀과 동료에 대한 자부심(Team)입니다. 구성원들이 소속팀 및 동료 구성원들에 대하여 그들의 노고를 인정함으로써 서로에 대한 존중(존경)과 배려를 통한 원활한 업무협조 및 건전한 경쟁심이 일어나 전문가 집단을 형성하게 해주기 때문입니다.

셋째는 회사에 대한 자부심(Company)입니다. 회사의 사회에 대한 공헌활동(예: 봉사활동, 기부활동, 인류/국가에 대한 경제적, 문화적 공헌 등)의 결과로 얻어지는 회사에 대한 좋은 평판은 구성원들의 회사에 대한 자부심을 높여 '이 회사에 계속 근무하고 싶다.'는 애사심을 갖도록 하는 것입니다.

자부심((Pride)을 높이기 위해 우리가 해야 할 일

개인 업무에 대한 자부심(Personal Job)을 향상시키기 위해서는 구성원에게 일의 의미를 명확히 설명하고, 구성원들이 내는 성과를 칭찬해 주어야 합니다.

건설사업관리를 통하여 고객에게 이익과 가치를 되돌려주는 쉽지 않은 어려운 일을 하고 있는 구성원들을 격려하여 주어야 합니다.

팀과 동료에 대한 자부심(Team)을 향상시키기 위해서는 CoP를 비롯하여 각종 커뮤니

티 등의 참여와 지역별 모임 및 동종의 프로젝트 간의 교류를 통하여 상호간의 협력과 협업을 하여야 합니다.

회사에 대한 자부심(Company) 향상을 위해서는 매월 정기적으로 실시하는 사회공헌 활동의 참여와 회사에서 공지되는 뉴스를 통하여 우리 회사가 사회에 기여하고 있는 모습을 구성원에게 알려 주어야 합니다.

⑤ 재미(Fun)

GWP에 있어 재미로 표현된 동료애란 구성원들간의 관심, 배려, 호의, 친절 및 공동체의식으로 구성원들이 함께 일하는 것이 재미있다고 느끼는 수준을 반영하는 지표입니다.

재미는 첫째로 동료간의 친밀함(Intimacy)입니다. 구성원 서로간의 밝은 인사와 관심 섞인 한마디, 크고 작은 축하/위로/격려의 행위, 새로운 사람에 대한 관심과 배려는 동료간의 친밀감을 높여 일터에서 즐겁고 편안한 마음으로 업무에 몰입할 수 있도록 해줍니다.

둘째는 동료간의 배려(Hospitality)입니다. 구성원들이 서로의 업무와 생활에 대하여 관심으로 갖고 배려와 협조를 아끼지 않는다면 이는 곧 조직의 성과에 있어서 시너지를 일으키게 되며 구성원들은 함께 일하는 재미를 느끼게 됩니다.

셋째는 공동체 의식(Community)입니다. 함께 일하는 구성원들이 회사 비전을 공유하고 함께 공통의 가치를 지켜나감으로써 조직 내 일체감이 형성되고 가족과 같은 공동 운명체가 형성되는 것입니다. 이러한 공동체 의식은 조직의 목표의식을 강화하며 공동의 성취를 가능케 합니다.

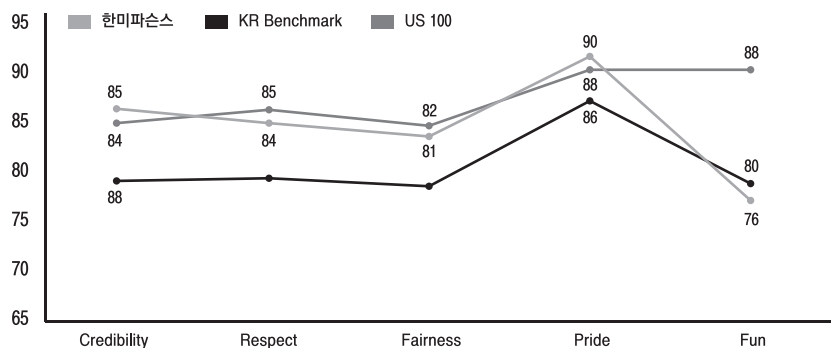
재미(Fun)을 높이기 위해 우리가 해야 할 일

동료간의 친밀함(Intimacy)을 향상 시키기 위해서는 구성원 상호간에 관심을 가질 수 있도록, 서로 배려할 수 있도록, 일을 협력할 수 있도록 공동체 의식을 강화하는 활동을 전개해야 합니다. 구성원 경조사와 생일축하를 같이하고, 아침 티타임 등을 활용하여야 합니다.

동료간의 배려(Hospitality)와 공동체 의식(Community)의 향상을 위해서는 구성원의 동호회 활동지원과 타 부서 혹은 현장과 식사를 같이 하거나 현장과 팀 단위의 등산, 취미 활동 같이하기 및 공연관람 등의 활동을 전개할 수 있습니다.

한미파슨스의 경우 신뢰부문에 해당하는 믿음, 존중, 공정 항목은 미국 포춘 100대기업의 평균과 대동소이하며 오히려 자부심은 포춘100대기업 평균보다 높은 것으로 나타났습니다. 하지만 재미부문은 타 지수에 비하여 상대적으로 낮은 것으로 나타나고 있습니다. 특히 공동체 의식(Community)이 낮은 것으로 나타나 이에 대한 지속적인 개선이 필요합니다.

5대 범주 BM지수 비교



부록

1. 서번트 리더십
2. 구성원 면담
3. 관계의 질 향상
4. GWP에 대한 오해
5. GWP 사례모음
6. GWP 관련 Tip

1. 서번트 리더십

일터의 GWP는 결국 그 일터의 리더에 의하여 가장 큰 영향을 받게 됩니다. 이유는 리더의 성향에 따라 그 조직 구성원의 사고방식과 행동양식이 크게 달라지기 때문입니다. 이는 스포츠 팀을 보면 쉽게 알 수 있습니다.

그렇다면 훌륭한 일터를 구현하기 위해서는 어떤 리더십을 필요로 할까요?

미국 포춘 100대기업의 사례를 지속적으로 연구해 오고 있는 엘테크 신뢰경영연구소는 서번트 리더십을 꼽고 있습니다. 이는 비단 그 연구소만 그렇게 보는 것이 아니라 실질적으로 GWP가 구현된 기업의 리더십은 서번트 리더십이 작용하고 있음을 쉽게 찾아 볼 수 있습니다.

1998년 이후 포춘 100대기업의 상위에 자리잡고 있는 컨테이너 스토어, 시노버스 파이낸셜사, 티디 인터스트리스. 그리고 사우스웨스트 항공사 등이 서번트 리더십을 조직의 리더십 철학으로 명시하고 있음을 볼 수 있습니다.

뿐만 아니라 서번트 리더십은 많은 리더십 이론가들에 의해서 강조되어 지고 있음을 볼 수 있습니다. 스티븐 코비, 피터 생게, 켄 브랜차드, 피터 드러커, 맥스 디프리, 짐 콜린스 등 이 시대의 리더십 대가(Guru)들이 한결같이 조직의 성장과 발전에 있어 서번트 리더십의 필요성을 강조하고 있습니다.

포춘 100대 기업과 리더십의 대가들이 앞다투어 서번트 리더십의 중

요성을 강조하는 이유는 바로 기업의 진정한 경쟁력이라 할 수 있는 구성원들의 자발적인 헌신과 몰입이 조직의 지속적인 성장에 엔진역할을 하고 있기 때문입니다.

1) 서번트 리더십이란?

‘Good to Great’의 저자 짐 콜린스는 최고 단계의 리더십 즉 레벨 5의 리더십으로 서번트 리더십을 꼽고 있습니다. 그는 위대한 기업을 일컫는 리더들이 보여준 최고 단계의 리더십은 “개인적 겸양과 직업적 엄격함의 역설적 조화라는 특징을 보인다”고 결론을 내리고 있습니다.

서번트 리더십은 가장 낮은 위치로 자신을 귀속시키는 겸손함을 바탕으로 조직의 가치를 지켜내면서 궁극적으로 조직을 리드하는 철학을 말합니다.

서번트 리더십의 주창자 로버트 그린리프는 “서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 구성원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라고 정의하였습니다.

2) 서번트 리더가 되기 위한 인식

구성원을 섬김으로 조직을 리드하는 서번트 리더십은 포춘 100대 기업으로 우리에게 잘 알려진 기업(인텔, 마이크로소프트, 사우스웨스트 항공, 휴렛 팩커드, 월마트 등)들에 의해서 제 1순위의 경영철학으로 받아들여지고 있습니다.

뛰어난 리더가 되려면 우선 다른 사람을 섬기는 법부터 배워야 한다는 것입니다. 유능한 리더일수록 구성원의 성장을 위해 지원과 배려를 아끼지 않으며 구성원과의 관계를 수평적, 상호의존적으로 인식해야 한다는 것입니다.

서번트 리더십의 기본은 봉사입니다. 구성원과 고객, 지역사회 등을 위해 봉사하는 즐거움을 알아야 진정한 의미의 서번트 리더라 할 수 있습니다.

리더는 구성원의 성공을 위해 애쓸 때 진정한 리더로서 대접을 받을 수 있기 때문입니다.

하지만 서번트 리더가 봉사하는 리더라 하여 무조건 마음씨 좋은 사람이어야 하며, 무조건 용서해주고, 지원해 주는 리더로 착각하는 것은 잘못입니다.

서번트 리더야 말로 공정을 추구하며, 조직의 문화적 가치 기준을 엄격히 지켜나가는 리더를 말합니다. 자신에게 엄격할 뿐만 아니라 구성원에게도 원칙을 준수하며, 공정히 대하는 리더가 진정한 서번트 리더입니다.

따라서 서번트 리더가 되려면 먼저 자기인식을 바꾸어야 합니다. 조직의 앞에 서서 구성원을 이끌고 나가야 하며 끊임없이 조직 구성원에게 동기부여 해야 하며, 당근과 채찍으로 이끌어야 한다는 인식에서 자신의 직책은 일시적으로 맡겨진 소명이라 생각하며, 구성원들이 조직생활에서 성장하고 발전할 수 있도록 지원하고, 돕는 것임을 인식하여야 합니다.

둘째는 구성원을 대하는 태도를 바꾸어야 합니다. 서번트 의식이 없

는 리더는 구성원을 자신의 과업을 완수하기 위한 자원으로 인식하나 서번트 리더는 구성원을 조직의 가장 중요한 자산으로 그들의 성장과 발전 즉 구성원 육성을 자신의 중요한 책임으로 인식하는 것입니다. 리더의 이런 모습을 볼 때 구성원들은 리더에 대한 높은 신뢰를 가지며 자신의 업무에 자발적으로 몰입하여 조직 성장의 원동력이 되는 것입니다.

셋째는 관계의 인식을 바꾸어야 합니다. 일반적으로 리더들은 구성원과의 관계에 있어 수직적인 상하관계를 갖습니다. 즉 리더는 지시하고, 구성원은 지시를 행하는 사람으로, 리더는 평가하는 자로, 구성원은 평가를 당하는 자로 인식을 합니다.

하지만 서번트 리더는 직책에서 오는 권한과 힘은 의미 없는 것으로 생각을 합니다. 서번트 리더는 진정한 힘은 신뢰에서 우러나오는 것임을 잘 알고 있습니다.

넷째로 서번트 리더는 윤리의식이 투철합니다. 서번트 리더는 개인의 윤리는 물론 회사의 윤리를 철저히 준수합니다. 즉 솔선수범합니다. 우선 구성원과의 약속을 잘 지킵니다.

다섯째로 서번트 리더는 말과 행동이 일치합니다.

여섯째로 서번트 리더는 업무수행 시 정도를 지킵니다. 서번트 리더는 회사의 규정과 방침을 철저히 지킵니다. 그리고 소속 구성원들이 회사의 규정과 방침을 준수 할 수 있도록 앞장섭니다.

조직에 있어 구성원들간의 관계의 질은 조직시스템의 효율에 결정적인 영향을 미치게 됩니다. 그 이유는 구성원들은 조직에서 시스템을 중심

으로 서로 유기적으로 연계되기 때문입니다. 따라서 구성원들간에 관계의 질이 좋으면 구성원들간의 협력수준이 높아져 자연스럽게 조직시스템의 효율이 향상됩니다.

3) 서번트 리더가 갖추어야 할 역량

서번트 리더로서 갖추어야 할 역량은 크게 4가지로 자신은 물론 소속 구성원의 학습과 성장, 존중과 배려, 지원과 코칭, 공동체 강화 역량을 각각 갖추고 있어야 합니다.

① 학습과 성장(Learning & Growth)

서번트 리더는 먼저 스스로 학습활동에 모범이 되어야 합니다.

둘째로 도전적인 목표를 달성하기 위해 스스로 노력하는 모습을 보여야 합니다.

셋째로 비전을 명확히 하는 것인데, 자신의 성공과 성장, 발전을 위한 목표를 분명히 가지고 있어야 합니다. 뿐만 아니라 서번트 리더는 구성원의 성장을 위하여 그들이 스스로 학습할 수 있도록 환경을 조성해 주어야 합니다.

넷째로 구성원들이 도전적인 목표를 정하고 정진할 수 있도록 격려하고 지원하여야 합니다. 다섯째로 구성원들이 개인 비전을 명확히 할 수 있도록 지원하여야 합니다. 그리고 그들이 맡은 분야에 대한 전문역량을 함양할 수 있도록 지원하여야 합니다.

② 존중과 배려(People Caring)

서번트 리더는 기본적으로 맡은 일은 물론 소속 구성원들에 대한 이해심이 높고, 구성원의 고충에 대한 관심과 구성원의 관심에 대한 배려, 구성원을 존중하고, 그가 하는 일에 협력해 주어야 합니다.

- 먼저 구성원과 대화 시 구성원의 입장에서 그를 이해하려는 노력을 하여야 합니다.
- 구성원들이 서로의 입장을 이해할 수 있도록 중재하고, 격려해 주어야 합니다.
- 구성원의 고충을 파악하고 도와주어야 합니다.
- 구성원들이 서로 관심을 갖고, 배려할 수 있도록 해야 합니다.
- 구성원들의 다양성을 존중해 주어야 합니다.
- 소속 구성원들이 서로의 다양성을 인정하고 서로 존중할 수 있도록 격려하여야 합니다.
- 구성원들의 직장생활과 개인생활이 조화를 이룰 수 있도록 해주어야 합니다.
- 구성원들이 서로 간의 개인생활을 존중하도록 격려하여야 합니다.
- 구성원들이 도움을 요청해 오면 적극적으로 그를 도와야 합니다.
- 소속 구성원들이 서로 협력할 수 있도록 부서 분위기를 조성하여야 합니다.

- 소속 구성원들이 타 부서와 협력하여 업무를 수행 할 수 있도록 근무 분위기를 조성하여야 합니다.

③ 지원과 코칭(Job Caring)

서번트 리더는 구성원들이 맡은 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 업무를 배분하고, 권한을 위임하여 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 지원하여야 합니다. 뿐만 아니라 달성해야 할 업무목표를 분명히 하고, 이를 공유하며, 업무에 몰입하여 목표한 업무성과를 낼 수 있도록 지원하고, 평가하고 이를 다시 피드백 하여 구성원들이 일을 통한 기쁨을 맛보아 알도록 해 주어야 합니다.

서번트 리더는 구성원들의 성공적인 업무수행을 할 수 있도록

- 구성원들이 수행할 업무 목표를 자세히 설명해 주어야 합니다.
- 구성원 개인의 업무 목표를 공유하도록 해야 합니다.
- 구성원 개개인들이 수행하는 업무의 중요성을 인정해 주어야 합니다.
- 구성원들의 업무 배분을 공정하게 하여야 합니다.
- 구성원들이 자율적으로 업무를 추진 할 수 있도록 환경을 조성해 주어야 합니다.
- 구성원들에게 맡겨진 업무를 구성원들이 주체적으로 추진 할 수 있도록 권한과 책임을 적절하게 부여해 주어야 합니다.
- 수시로 구성원들의 아이디어를 구하는 노력을 하여야 합니다.

- 구성원들이 새로운 방법에 도전할 수 있도록 도와주어야 합니다.
- 업무 추진 과정에서 구성원들에게 칭찬과 격려를 아끼지 말아야 합니다.
- 소속 구성원의 업무 추진 과정에서 문제가 생기면 적극적으로 도와주려고 노력하여야 합니다.
- 소속 구성원이 업무추진 과정에서 좋은 성과를 낼 수 있도록 정보와 자료를 구성원에게 제공해 주어야 합니다.
- 업무 추진 과정에서 구성원들에게 중간 피드백을 해 주어야 합니다.
- 업무 추진 과정에서 구성원의 실수가 발생하였을 경우 구성원을 질책하기 보다 그 실수를 만회할 수 있도록 코칭 해 주어야 합니다.
- 구성원들에게 업무성과에 대한 평가기준을 자세히 설명해 주어야 합니다.
- 구성원들이 달성한 업무성과에 대한 성과평가는 공정하게 평가해야 합니다.
- 구성원이 달성한 업무성과가 미흡할 때에는 그 결과를 구성원들에게 자세히 피드백 해 주어야 합니다.
- 구성원들이 좋은 업무 성과를 달성하였을 경우에는 특별한 방법으로 그 성과를 인정해 주어야 합니다.
- 소속 구성원에 대한 인사평가를 공정하게 하여야 합니다.

④ 공동체의식 강화(Community Caring)

서번트 리더는 소속 구성원 상호간에 친밀감을 느낄 수 있도록 함과 아울러 구성원간 상호 협력을 통한 팀워크를 발휘할 수 있도록 구성원들에게 공동체의 목표를 이해시키고, 구성원 상호간에 명확한 의사소통을 통하여 소속 부서를 일하기 좋은 일터가 되도록 하여야 합니다.

소속 구성원의 공동체 의식 강화를 위해 서번트 리더는

- 구성원의 다양한 축하 활동을 지원해 주어야 합니다.
- 친근감 있는 부서를 만들기 위해 노력하여야 합니다.
- 구성원들이 재미있게 일할 수 있는 분위기를 조성해야 합니다.
- 업무 수행 시 구성원들이 하나의 팀으로 활동할 수 있도록 격려해 주어야 합니다.
- 소속 구성원들이 소속 부서와 회사에 기여하고 있음을 느끼도록 해야 합니다.
- 구성원들이 부서 공동의 활동에 적극적으로 참여 할 수 있도록 독려하여야 합니다.
- 회사에서 일어나고 있는 사안이나 정보를 구성원에게 알려 주어야 합니다.
- 구성원들이 업무 관련 정보를 서로 공유할 수 있도록 해 주어야 합니다.

- 소속 구성원들에게 회사의 비전과 미션, 핵심가치 및 경영방침을 이해 시키려는 노력을 하여야 합니다.
- 구성원들에게 소속 부서의 비전과 목표를 명확히 해야 합니다.
- 소속 부서를 일하기 좋은 일터로 만들려는 노력을 지속하여야 합니다.
- 구성원들과 정기적으로 상담을 하여야 합니다.
- 구성원들과 대화 시 구성원들이 편안한 마음으로 대화에 임할 수 있도록 해야 합니다.
- 때로는 구성원들로부터 배우려는 자세를 가지고 있어야 합니다.
- 구성원들이 질문하면 솔직하게 답변하여야 합니다.
- 구성원들이 문제를 야기하면 함께 해결하려고 노력하여야 합니다.
- 구성원들을 대할 때는 남녀차별을 하지 않아야 합니다.
- 구성원들을 대할 때는 학연, 지연에 따른 편애를 하지 않아야 합니다.
- 구성원들을 대할 때는 직위와 직책에 따른 편애를 하지 않아야 합니다.

4) 서번트 리더십의 실천

서번트 리더는 구성원의 욕구와 관심에 귀를 기울이며 그들이 자신의 성장욕구를 실현해 갈 수 있도록 지원하며 그들을 이끌어 가야 합니다.

첫째, 구성원이 업무 착수를 잘 할 수 있도록 도와주어야 합니다. 먼저 구성원과 처음 만나 대화를 통해 공감대를 형성하는 것부터 시작입니다. 새로이 입사하거나 부임한 구성원이 현업에 빠르게 적응하여 성과를 낼 수 있도록 자리를 마련하여 주고, 사무용품도 챙겨주며, 점심식사도 같이

하는 등의 일터 생활이 불편함 없이 정착될 수 있도록 배려해 주는 것입니다.

둘째, 구성원의 업무 진행을 잘할 수 있도록 도와주어야 합니다. 구성원이 현재 수행하고 있는 업무를 파악하고, 업무수행에 따른 불편과 지원사항을 파악하여 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 지원해 주는 것입니다. 소속 구성원을 대상으로 회의 또는 보고, 현장 순회, 상담 등을 통하여 파악된 정황을 근거로 구성원의 업무 진행을 지원해 주어야 합니다.

셋째, 구성원의 경력개발 계획이 잘 진행될 수 있도록 도와주어야 합니다. 매년 초에 작성되는 구성원의 경력개발 계획을 파악하고 그 계획이 순조롭게 진행될 수 있도록 시간과 업무량을 조절해 주어야 합니다. 뿐만 아니라 경력개발과 관련한 상담을 실시하고, 부서장으로써 무엇을 지원해 주어야 하는지 파악하여 협의된 사항이 이행될 수 있도록 지원해 주어야 합니다.

넷째는 구성원이 즐겁게 회사생활을 할 수 있도록 도와주어야 합니다. 일과 삶의 조화를 통하여 만족한 직장생활을 할 수 있도록 지원하는 것입니다. 먼저 같이 근무하는 다른 구성원과의 관계를 파악하고, 건강상태를 파악하고, 가정의 평안 상태 등을 파악하여 함께 고민해 주고 문제를 해결할 수 있도록 지원해 주어야 합니다. 필요하다면 인사부서와 협의하여 전문가의 도움을 받도록 해야 합니다.

그 밖에도 구성원을 섬긴다는 기본적인 생각을 바탕으로 구성원과 함께 즐거운 일터, 일할 맛 나는 일터를 만들어 가야 합니다.

2. 구성원 면담

1) 구성원 면담 필요성

구성원 면담은 부서장과 구성원 간의 소통의 벽을 깨고 함께 커뮤니케이션 함으로 관계의 질 향상을 통한 팀워크를 높이고, 즐거운 일터를 조성하기 위한 목적으로 매월 정기적으로 실시합니다.

구성원 면담은 구성원 자신의 상황과 환경을 부서장과 공유함으로 상호 이해를 바탕으로 부서일체감 형성에 기여함은 물론 회사의 정책과 부서의 목표를 함께 공유함으로 부서 활성화를 기할 수 있는 커뮤니케이션 도구입니다.

특히 우리 일터의 정서상 개인적인 문제와 감정상태를 적극적으로 표출을 하지 않는 풍토가 만연하고, 일터에서 상하간의 솔직한 대화 부재, 리더의 소통기술 부족, 상사의 인포멀(informal)한 모니터링 및 피드백 기능 부재 등으로 커뮤니케이션 장애를 보이고 있어 이를 개선하기 위한 활동입니다.

또한 구성원의 의견을 경청하고, 동기부여 하는 리더십을 함양하기 위함입니다.

구성원들의 살아있는 목소리를 청취하고, 그들을 지원함으로써 구성원으로부터 신뢰를 이끌어 내기 위함입니다.

2) 좋은 면담자가 되기 위한 방법

우리는 조직생활을 하면서 가끔 착각을 하는 경우가 있습니다.

그 이유는 매일 보는 동료에 대해서 막연히 잘 안다고 생각하는 것입니다. 하지만 그렇지 않은 것이 자존심으로 뭉쳐진 구성원들은 자신의 속내와 입장을 잘 털어놓지 않습니다.

따라서 직장동료를 잘 아는 방법은 그와 허심탄회하게 대화를 나누는 수밖에 없습니다. 같이 근무하면서 매번 얼굴을 마주치면서도 마음을 열고 대화하는 것이 쉽지 않은 곳이 우리의 일터이기에 면담은 더더욱 필요합니다.

그러면 조직을 이끄는 리더로서 어떻게 하면 구성원들과 면담을 잘할 수 있을까요? 그렇게 하기 위해서는 우선 구성원들이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 물어보아야 합니다.

많은 직장인들이 자신이 속한 회사에 불만을 갖는 이유는 금전적인 보상 외에 좀 더 의미 있는 업무를 수행하고 싶어하거나, 학습과 성장 기회 획득, 원활한 업무 지원 환경에 대한 욕구, 구성원과의 관계 등에서 기인한다고 합니다.

이런 문제들은 구성원에게 직접 물어보아야 알 수 있습니다. 그 물음을 통하여 어떻게 하면 구성원들이 지속적으로 성과를 낼 수 있게 하는지? 무엇이 조직에 실망하고, 좌절하게 하는지? 직접 물어보고 확인하는 것이 구성원과 소통하는 출발점이라고 할 수 있습니다.

구성원들은 때로는 상사나 부서장으로부터 질문을 받는 것만으로도 스스로 회사로부터 존경 받고 있으며, 가치 있는 존재로 인정받고 있다고 느끼기 때문입니다.

둘째는 구성원과의 대화를 통하여 리더 자신의 위상을 확인 하여야 합니다.

이를 확인하는 이유는 구성원이 조직에 불만을 갖게 하는 원인 제공자가 부서장 자신일 수 있음을 확인해 보아야 하기 때문입니다.

미국의 한 조사에 따르면 89%의 직장상사나 조직의 리더가 갖는 잘못된 인식 가운데 하나가 금전적 보상이 이직의 가장 큰 원인이라고 생각한다는 것입니다.

또 인재 보유의 책임은 물론 인재 유출의 책임도 경영진에 있다고 생각하고 있는 것입니다. 하지만 오히려 퇴직의 이유는 상사와 동료와의 관계와 근무 환경과 여건에 기인하는 경우가 더 많음을 인식하여야 합니다.

구성원 퇴직 사유가 회사의 제도와 인사부서에 있기보다는 그 구성원이 현재 근무하고 있는 일터의 상사와 리더에게 더 있다는 것입니다. 따라서 부서장은 구성원과의 정기적인 면담을 통하여 이점을 유념하여야 합니다.

셋째는 면담을 통하여 구성원의 육체적, 정신적, 감성적 건강상태를 돌봐야 합니다. 구성원들이 효율적으로 업무를 수행함에 따르는 육체적 건강뿐 아니라 정신적, 감성적으로도 최적의 상태를 유지할 수 있도록 관심과 정성을 기울이는 자세가 필요 합니다.

특히 구성원의 행동습관이 변한다든지, 무엇인가 잘못된 점이 발견되면 면담을 통하여 즉시 조치를 취해야 합니다. 이 때 중요한 것은 구성원의 이야기를 잘 듣고 같이 해결책을 모색하는 성심 어린 노력을 같이 하는 것입니다.

넷째 좋은 면담자가 되려면 자기노력이 수반됨을 알아야 합니다. 구성원은 상사가 신뢰 할 수 있는 상대라 여겨져야 마음을 열고 이야기하기 때문입니다.

그런 차원에서 부서는 구성원의 역할모델이 되어야 합니다. 즉 모범을 보이고 술선수범하여야 합니다. 역할모델로서 구성원을 격려하고, 성장기회를 놓고 상의 할 수 있는 상대가 될 때 면담의 효과는 배가 됩니다.

다섯째 면담을 통하여 부서가 가지고 있는 정보를 적극적으로 나누어야 합니다. 면담이 일방적인 정보의 흐름으로 그치는 것이 아니라 상호교환의 의미를 살려야 활성화 될 수 있습니다.

똑 같은 정보도 그 정보를 접하는 위치에 따라 다를 수 있기에 대면 정보의 공유는 매우 중요합니다. 구성원이 정보를 대하는 부서장의 시각을 이해할 수 있도록 함도 중요합니다. 정보는 사소한 것에서부터 중요한 것까지 마음을 열고 공유하는 자세가 구성원과 신뢰관계를 형성해 줄 것입니다.

여섯째 면담을 통하여 부서는 구성원을 먼저 이해하고, 구성원의 말을 적극 경청하여야 합니다. 부서는 대부분 소속 구성원들에게 말하기를 좋아합니다.

자신이 말하는 것에 치우쳐 구성원의 얘기를 잘 들으려 하지 않는 경향이 있습니다. 그렇게 되면 구성원들은 부서장의 말에 더 이상 귀를 열지 않게 됩니다.

반대로 경청을 잘하는 리더는 구성원과 대화 시 첫 의견을 말하는 구성원의 말을 끝까지 청취합니다. 그리고 구성원이 충분히 말을 할 수 있도록 배려해야 합니다. 구성원들은 자신의 말을 끝까지 들어 준 리더를 신뢰하고 따르기 때문입니다.

뿐만 아니라 구성원들은 자신의 말을 끝까지 들어주는 느낌을 받으면 자신이 존중 받고 있다고 느끼며 때로는 그렇게 말을 들어주는 것 만으로도 문제의 50%가 해결되기도 하기 때문입니다.

일곱째 면담 시 구성원의 경력개발에 대해 같이 진지하게 대화해야 합니다.

구성원들은 누군가 자신의 미래에 대해 이야기 해주길 바라고 있습니다. 특히 상사가 자신의 미래에 대해 관심을 갖고 있음을 확인하면 상사에 대한 신뢰가 돈독해 집니다.

경력개발과 관련한 상담 시에는 구성원의 보유역량, 관심사, 가치를 두는 일뿐 아니라 세상 돌아가는 이야기, 3~5년 후의 회사모습, 미래의 핵심가치 등에 대해서도 함께 대화하는 것이 설득력을 높이고 경력목표 수립에 효과적 입니다.

여덟째 면담 시에는 구성원에 대한 존경심을 잃지 말아야 합니다.

면담 시 무심코 던진 말이 오히려 상처를 줄 수 있습니다. 면담전문가

들은 말하기 보다는 듣는 입장을 견지합니다. 구성원들은 상사의 말속에서 자신이 존중 받고 있음을 느끼게 됩니다. 특히, 구성원은 상사가 자신을 멸시하는 말, 편견이 섞인 말을 하는 것에 마음의 상처를 받습니다.

아홉째 대화의 마무리는 함께 한다는 연대의식으로 마무리해야 합니다.

구성원들의 관심은 자신이 하고 싶은 일을, 하고 싶은 장소에서, 같이 하고 싶은 사람과 하는 것입니다. 새로운 시도와 성취감, 뛰어난 동료와 함께 일한다는 자부심, 맡은 업무에 대한 자신감 등이 구성원들이 열정을 갖고 업무에 임하도록 하는 요소입니다.

그리고 연대의식을 가진 동료와 함께 재미있게 일하는 것입니다. 그런 차원에서 연대의식을 형성함은 매우 중요합니다. 구성원면담은 바로 구성원과 부서장과의 연대의식을 형성하기 위함입니다.

따라서 면담을 마치며 구성원과 자신이 함께 한다는 마음을 가지고 면담이 종료될 수 있도록 유념하여야 합니다.

3) 1:1 면담 스킬

본 내용은 1:1 면담 시 고려해야 할 사항들을 간단하게 정리한 내용입니다. 면담 시 간과하고 있는 사항 또는 습관상 의례적으로 해왔던 잘못된 관행들을 다시 한번 살펴보고, 구성원과 소통하는 역량을 확보하여 한 차원 높은 팀워크와 조직경쟁력을 이루는데 함께 노력 했으면 합니다.

① 면담자의 기본적인 사고방식

얼굴을 맞보고 하는 면담에 있어서는 먼저 상대를 인정하고, 개인을 중요시하는 인간존중 정신이 중요합니다.

둘째는 대화 상대와 합의 납득에 이를 때까지 정성을 다해 대화한다는 열정적인 정신이 필요합니다.

셋째, 면담은 상하관계가 아닌 파트너 관계로 정보교환과 이해와 협력을 구하기 위함입니다.

넷째, 면담은 가능한 정확한 예비지식을 가지고 만나야 합니다.

다섯째 면담 시에는 평정(공정)심을 잃지 않아야 합니다.

여섯째 면담자는 좋은 청취자가 되어야 합니다. 이를 통하여 구성원과 공감대를 형성하고, 구성원의 말보다 마음을 듣고, 공동 관심사와 테마를 만들 수 있어야 합니다.

② 좋은 면담자(상사)의 조건

구성원과 면담을 하는 면담자는 첫째 면담의 목적과 관련된 부분의 전문지식을 가지고 있어야 하며 이를 전달할 줄 알아야 합니다.

둘째 사내 정보에 관심을 갖고, 소속 부서의 정보통이 되어야 합니다.

셋째 현상과 문제를 보고, 분석, 판단하는 역량을 보유하고 길러야 합니다.

넷째 집중하여 듣고, 잘 호응하는 좋은 청취자가 되어야 합니다.

③ 면담을 잘하는 방법

• 면담절차

구 분		실 행 내 용
면담약속		- 면담 일시는 피면담자의 사정을 감안하여 편리한 시간을 택하여 사전에 약속
사전준비	신상파악	- 피면담자의 기본인적 사항 외에 가정생활, 건강, 동료구성원과의 인간관계, 경제여건 등 신상문제에 대해 미리 파악
	근무상태 파악	- 최근의 업무성과, 만족도, 근태 등의 근무상태에 대해 미리 파악
	면담방향 설정	- 면담을 통하여 얻고자 하는 목적에 맞추어 전체의 구성, 흐름도를 포함한 면담방향을 설정
	장소 선정	- 면담장소는 번잡한 장소를 피하여 조용한 분위기가 되어 있는 곳에서 실시
면담실시		- 사전준비 시 설정한 면담목적에 염두에 두면서 대화의 방향을 당초 대로 유도하여 기본방향에서 벗어나지 않으면서 소기의 성과를 거둘 수 있도록 함
면담일지 작성		- 면담내용은 피면담자가 거부감을 느끼지 않도록 면담이 끝난 후 6하 원칙에 의해 포인트 위주로 기록
문제해결		- 면담 시에 해결 가능한 것은 즉시 해결토록 하고 시간을 요하는 사항 및 면담자 직권으로 해결하기 어려운 사항에 대해서는 각 상급자 또는 관련 부서장과 협의하여 해결, 반드시 개인피드백 실시
피드백		- 해결된 사항 중 공통사항은 해당직원들이 알 수 있도록 공지하고, 개별사항에 대해서는 해결방법과 해결기한을 명시하여 통보 - 시간을 요하는 사항과 해결이 불가능한 사항은 그 사유를 명백히 전달하여 오해의 소지를 없앴

• 면담요령

구 분	실 행 내 용
편안한 분위기를 만든다	- 편안한 장소를 선택 - 처음은 가벼운 이야기로 시작해서 본론으로 전개 - 겉치레 말보다 솔직한 인사말을 사용 - 피면담자가 말하고 싶은 말을 자유롭게 하도록 유도 - 집중하여 듣고, 부드럽게 말할 것 - 도와주려는 마음과 태도를 보일 것
구성원 주도의 대화를 한다	- 먼저 구성원이 말하고 주도하도록 한다. - 단답형 질문보다 구술형 질문을 한다. - 위에서 내려다 보는 것이 아니라 같은 입장에 서서 함께 생각한다는 태도 견지
면담 시의 유의사항을 숙지하고 면담한다	- 면담 초반에는 면담의 목적을 알려주고 피면담자의 마음을 편안하게 하여 적극적으로 대화에 응하게끔 함 - 대화는 광범위하고 일반적인 것에서 시작하여 점차 세부적인 것으로 범위를 좁혀서 대화
중점적으로 질문할 사항	- 회사의 당면 문제에 대한 피면담자의 생각 - 업무 만족도 - 신상 변화사항(건강상태, 가정생활, 이성문제 등) - 조직 내 인간관계 - 사내/외 단체활동 - 처우만족도 - 애로 및 건의사항
청취기술	- 피면담자가 말할 기회를 충분히 준다. - 피면담자에게 관심을 집중 한다 - 연필, 종이 등을 준비하고 필요 시 기록한다. - 말을 가로 막지 않고 완전히 마칠 때까지 기다린다. - 피면담자의 눈을 자연스럽게 바라본다.

구 분	실 행 내 용
청취기술	- 피면담자의 말을 미리 예상하고 넘겨짚지 않는다. - 피면담자의 이야기에 흥미를 보이고, 듣고 있다는 것을 몸짓으로 나타낸다. - 이해하지 못하면 질문을 하여 명확성을 요구한다. - 주제를 벗어나지 않도록 한다. - 직접적이고 성실한 태도로 반응을 나타낸다. - 새로운 아이디어를 들을 때마다 장점을 칭찬한다 - 질문을 하고 제안을 할 때, 그 의견에 대한 약점을 들추지 않는다. - 피면담자가 전달코자 하는 생각을 자신이 확실히 이해하였나를 점검한다. - 청취 시 시계를 자주 보지 않는다.

• 면담 시 유의사항

구 분	실 행 내 용
대화 유도	- 적극적으로 경청하는 태도 보이기 - 말을 하는 동안 눈은 자연스럽게 피면담자를 바라봄 - 머리를 끄덕임으로 관심을 가지고 듣고 있음 표시 - 이야기를 들으면서 '아 그래요' 같은 호응 - 피면담자의 말을 그대로 반복해 주기 - 요령 없이 말하는 피면담자 말 정리해 주기
초점 집중	- 면담의 중점 내용을 정하여 면담 실시 - “그래서요” 또는 “그런데요” 질문 활용 - 이야기하는 내용 자체 보다는 그 내용의 이면에 잠재되어 있는 면담자의 감정이나 사고에 관심

구 분	실 행 내 용
질문 방법	- 단순한 대답보다는 자연스럽게 감정을 표현할 수 있는 질문 사용 - 하나의 질문은 한 개의 의문사항 만 담아서 질문 - 피면담자가 하고 싶은 말보다는 면담자가 원하는 방향으로 답을 유도하는 질문을 해서는 안됨 - 추궁하는 투의 질문 삼가, 예) ‘왜 그렇게?’
침묵 시 대응	- 왜 피면담자가 침묵하는지 파악 - 신뢰감이 없어 침묵한다면 관계 정립을 먼저 함 - 주제나 화제가 피면담자가 싫어하는 것이면 논의 중단 - 혼돈으로 인한 침묵일 경우 좀더 쉽게 대화 - 생각을 위한 침묵은 시간을 두고 기다림

3. 관계의 질 향상 방안

1) 관계의 질 향상 필요성

일터 내에서 관계의 질을 높여야 하는 이유는 관계의 질이 높으면 그만큼 문제 발생 시 해결을 위한 협력이 용이하고, 의사소통이 잘 이루어지며, 세대차이의 극복은 물론 공감대 형성과 경험의 확대 등 제반 커뮤니케이션 활동이 원활할 뿐만 아니라 즐거운 직장생활과 정비레 하기 때 문입니다.

2) 관계의 질을 높이는 방법

좋은 인간관계는 신뢰를 통해서 형성됩니다. 그 신뢰는 대화를 통해서 이루어 집니다. 대화의 흐름이 자연스럽고 막힘이 없으면 신뢰의 물줄기는 커지고 늘어나게 되기 때문입니다.

좋은 인간관계는 나눔을 통해서 형성됩니다. 그 나눔은 먼저 다가감으로 이루어 집니다. 먼저 다가가 나를 마음을 열어 보이면 자연스럽게 친밀감이 생겨나고, 교류도 이루어 집니다. 고여있는 물이 썩을 수 밖에 없듯 가지고 있는 정보와 생각을 자연스럽게 흘려 내보내고 받아들여야 합니다.

좋은 인간관계는 태도를 통해서 형성됩니다. 상대방에게 미소를 지으면서 밝은 표정, 밝은 목소리로 이야기를 해야 합니다. 매일 만나는 상대이든 처음 만나게 되는 상대이든 가벼운 미소와 함께 부드러운 음성으로 대면할 수 있어야 합니다. 마치 화장을 하고 좋은 옷을 입듯이 우리의 태도도 가꾸고 다듬어야 합니다.

첫째, 좋은 자세를 취하도록 해야 합니다. 상대방과 대면할 때 취하는 몸의 위치, 움직임 그리고 앉은 자세는 상대방에 대한 관심과 존중의 표현이라고 할 수 있습니다. 그러므로 편안하고 자연스러운 자세로 대화를 하는 것은 매우 중요합니다.

둘째, 온화한 시선으로 잘 듣고 있음을 느끼게 해야 합니다. 상대를 부드러운 시선으로 마주하고 그에게 집중하고 있음을 보이는 것입니다. 우

리의 정서상 윗사람의 눈을 너무 뚫어지게 바라보는 것은 부담스럽습니다. 다만 부드러운 눈길로 상대방의 말을 잘 듣고자 하는 마음을 전하는 것입니다.

셋째, 상대의 말에 즉각적인 반응을 보여주어야 합니다. 상대방이 말하는 내용에 관심을 기울이고 있다는 표현으로 말과 표정 및 행동으로 표하는 것입니다. 상대방이 말하는 동안에 또는 말을 마친 직후에 살짝 웃어주거나 고개를 끄덕이는 비언어적 반응이나 “아~ 예!” “그랬군요!”와 같은 언어적 반응을 보여 상대방에게 관심을 갖고 듣고 있음을 표현해야 합니다.

넷째, 친밀감을 느낄 수 있으면서 부담 없이 대답할 수 있는 질문을 하여야 합니다. 예를 들면, 날씨, 가족관계, 사는 곳, 취미, 하는 일 등과 관련 있는 질문을 하여 상대방이 자연스럽게 말을 할 수 있도록 해야 합니다. 이렇게 대화를 하기 시작하면 서로에게 친밀감이 형성되고 이렇게 친밀감을 형성한 후에는 좀더 깊은 대화를 나눌 수가 있습니다.

좋은 인간관계는 공감을 통해서 형성됩니다. 상대방의 이야기를 들으면서 말 속에 담겨 있는 기분이나 감정을 그의 입장에서 이해하고 받아들이는 일은 인간관계를 하는 데에 있어 매우 중요합니다. 대화에서 상대방 말의 내용을 이해하는 것도 중요하지만 그의 감정을 이해하는 것이 더 중요합니다.

특히 감정을 이해하는 것을 공감이라고 하는데, 공감하기 위해서는 상대방이 느끼는 감정을 이해하는 것과 함께 그 이해하는 바를 말로 표현

해야 합니다. 무엇보다도 먼저 그가 당면하고 있는 문제에 대해서 스스로 어떻게 느끼는지에 대해서 주의 깊게 살펴야 합니다. 다음으로 그의 감정과 그가 처한 상황을 반영해줄 만한 적절한 말을 생각해 내야 합니다. 그리고 그의 감정과 그의 상황을 잘 이해하고 있다는 점을 적절한 말로써 그에게 전달해주어야 합니다.

좋은 인간관계를 맺는 것은 결국 어떻게 대화를 이끌어 갈 것인가에 대한 기술이라고 할 수 있습니다. 기술은 연마하고 단련하면 얻을 수 있는 것입니다. 따라서 시간이 필요하고, 노력도 필요합니다. 상대방이 나의 태도와 말을 자연스럽게 받아주고 공감해 줄 수 있을 때까지 정성을 쏟아야 합니다.

3) 상사와의 관계 개선

상사와의 관계는 수명과 보고, 일을 배우려는 자세, 상사에 대한 보좌에 임하는 태도에 따라 크게 달라집니다.

먼저 상사와의 인간관계는 수명과 보고만 잘해도 좋아집니다. 먼저 점검해 보시기 바랍니다. 나는 나의 상사로부터 수명을 제대로 받고 있나? 수명에 임하는 자세는 올바른가? 수명에 따른 중간보고를 포함한 보고를 제대로 하고 있나? 살펴보아야 합니다.

둘째로 상사로부터 배우는 자세를 견지 하여야 합니다. 상사와의 인간관계를 좋게 하는 방법은 상사의 업무스타일을 존중해 주는 것입니다. 행동양식, 주로 쓰는 용어, 좋아하는 스타일을 알아야 하고 활용 할 수 있

어야 합니다. 더 나아가 상사의 가치관과 생활태도를 이해해야 합니다.

셋째는 상사의 보좌에 최선을 다해야 합니다. 상사는 사소하고, 소소한 부분까지 챙기는 구성원을 좋아할 수 밖에 없습니다. 상사도 사람이기 때문 입니다. 그리고 상사의 어려움도 역지사지하는 맘으로 볼 수 있어야 합니다. 상사의 성공은 곧 나의 성과이기 때문입니다.

4) 동료와의 관계 개선

우리 회사 조직문화에 가장 개선이 필요한 요소 중 하나가 바로 동료와의 인간관계 형성입니다. 그럴 수 밖에 없음을 먼저 인정해야 합니다.

오랜 종전의 근무 경험으로 각자에게 형성된 스타일이 굳어져 있기 때문입니다.

먼저 동료의 상황에 관심을 가져야 합니다. 상대의 직위고하를 따지지 말고 먼저 다가가 말을 걸어야 합니다. 동료의 지금의 입장과 상황을 살피고 가능 하면 마음을 열고 먼저 손을 내밀어야 합니다.

둘째는 동료에 대한 험담을 일체 하지 말아야 합니다. 동료가 있든 없든 험담은 왜곡되고, 증폭되어 본인의 귀에 들어갈 수 밖에 없습니다. 험담은 조직을 와해시키고, 팀워크를 깨는 주범입니다. 차라리 어색하더라도 칭찬을 해 상생의 관계를 형성해야 합니다.

셋째는 동료는 나와 더불어 성장하는 파트너임을, 선의의 호적수임을 인식 하여야 합니다. 우리는 공동운명체입니다. 동료의 결점은 곧 나의 결점입니다.

그의 결점을 내가 보완해 주어야 합니다. 선의의 경쟁을 통하여 동반 성장하는 관계가 되어야 합니다.

끝으로 동료는 함께 기뻐하고, 함께 아파하는 관계입니다. 경조사를 비롯하여 삶의 즐거움과 슬픔을 함께해야 하는 공동운명체입니다. 하루 중 가장 많은 시간을 함께 보내는 고마운 사람입니다.

5) 후배(부하)와의 관계 개선

후배와의 인간관계는 흔히 이와 잇몸의 관계에 비유합니다. 서로 건강하고 튼튼해서 서로 세워주는 관계이어야 합니다.

먼저 자신이 지도하고 육성해야 하는 대상임을 인식해야 합니다. 자신의 노하우를 전해주어야 하며, 서번트 리더십을 발휘해야 할 대상입니다.

그의 말은 우선 경청해 주어야 할 의무가 나에게 있음을 알아야 하고, 바르게 OJT해야 할 대상입니다.

둘째로 후배는 칭찬해 주어야 할 대상입니다. 그의 공을 가로채지 말아야 하며 그의 공을 아낌 없이 칭찬해주고 소문을 내주어야 합니다. 후배라는 편안함 때문에 말을 함부로 해서도 안되며, 후배에 대한 그가 좋은 소문이 나도록 해야 합니다.

셋째는 후배는 결코 무시할 수 없는 상대임을 인식해야 합니다. 그는 나만큼 소중한 인격체를 가지고 있으며, 나의 모습을 보면서 장단점을 분석하고, 좋은 점만 취하여 자신의 발전을 도모하고 있는 존재임을 알아야 합니다.

6) 타부서와의 관계 개선

우리 회사의 제일의 핵심가치는 고객입니다. 고객이란 나의 일의 결과를 사용하는 사람이라고 정의할 수 있습니다. 그런 차원에서 타부서는 나의 내부 고객입니다.

먼저 도움을 주어야 합니다. 부서는 반목과 갈등의 대상이 아닌 문제 해결을 같이해야 할 파트너입니다. 따라서 도울 일이 있으면 망설임 없이 기꺼이 도와야 하며 문제해결 위주의 접근을 해야 합니다.

둘째는 고객만족을 지향해야 합니다. 나의 입장에서 접근하는 것이 아니라 타부서의 시각에서 눈높이를 맞추어야 효율적입니다.

셋째는 부서이기주의가 아닌 회사 전체의 이익을 우선해야 합니다. 회사가 원하는 것은 팀워크와 시너지 효과입니다. 협력 없이 팀워크를 기대할 수 없으며, 팀워크 없이 성과를 기대하기 어렵습니다.

나를 둘러싸고 있는 각각의 주체인 상사를 보좌하고, 동료와 협력하고, 후배를 지도 육성하며 타부서의 요청에 만족으로 되돌려주는 것이야말로 일하기 좋은 일터를 만드는 지름길입니다.

4. GWP에 대한 오해

GWP를 우리 조직문화의 근간으로 하고자 처음 도입할 당시 여러 가지 오해가 있었습니다. 이를 모아서 정리해 보았습니다.

1) GWP는 복리후생제도 개선 Program이다?

사내 구성원들로부터 “GWP 한다면서 어떻게 이런 것도 안 해 주느냐?”라는 말을 자주 듣습니다. 여기서 “이런 것”이란 복리후생이나 급여, 경비 등과 관련된 것들이 대부분입니다. 물론, 급여나 복리후생 수준도 구성원들의 사기나 자부심 진작에 매우 중요한 요소임은 틀림없습니다. 하지만, GWP는 이와는 약간 다른 관점에서 이해되어야 합니다.

GWP를 창안한 로버트 레버링 박사는 경기의 부침에 상관없이 꾸준히 좋은 성과를 내는 기업들을 대상으로 광범위한 조사를 했습니다. 그가 도달한 결론은 어떤 기업의 급여나 복리후생수준과 그 기업의 성과 간에는 의미 있는 상관관계가 없었다는 것입니다. 반면에 조직 내에 신뢰와 자부심, 그리고 재미가 넘치는 기업들이 바로 꾸준한 성과를 창출한다는 사실을 확인하였고, 이러한 조사 결과를 정리, 체계화하여 GWP운동을 창안하였던 것입니다.

2) 전 세계적으로 GWP는 얼마나 확산되어 있으며, 우리가 알고 있는 초일류 기업들도 GWP를 추진하고 있나요?

현재 GWP는 전세계적으로 가장 효과적인 기업문화 재구축 Tool로 널리 인정받고 있으며 약 30여개 나라에 전파되어 활용되고 있습니다.

우리가 아는 초일류 기업의 참여는 2008년과 2009년도 『미국의 GWP 100대 기업』으로 선정된 기업들의 면면을 살펴 보면 쉽게 확인할 수 있습니다.

- 2008년도 -

1위 Google, 6위 Cisco Systems, 7위 Starbucks, 8위 Qualcomm
9위 Goldman Sachs, 11위 Boston Consulting Group, 16위 Whole Foods Market
20위 Container Store, 36위 Nordstrom, 40위 Adobe Systems, 82위 Nike
86위 Microsoft, 87위 Yahoo!, 97위 FedEx

- 2009년도 -

1위 Net App, 3위 Boston Consulting Group, 4위 Google, 6위 Cisco Systems
9위 Goldman Sachs Group, 11위 Adobe Systems, 16위 QUALCOMM

22위 Whole Foods Market, 24위 Starbucks 32위 Container Store
38위 Microsoft, 47위 DreamWorks, 52위 Booz Allen Hamilton
72위 Nordstrom, 78위 Marriott, 83위 eBay, 90위 FedEx

3) 우리 회사의 GWP는 미국 포춘지의 GWP 개념을 그대로 답습하고 있는 것 아닌가?

아시다시피, GWP는 미국의 로버트 레버링이 처음으로 창안 하였습니다. 그가 정의한 GWP는 “구성원이 서로 신뢰(Trust)하고, 회사 및 업무에 대한 강한 자부심(Pride)을 갖고 있으며 즐겁고 보람 있게(Fun) 일하는 문화가 형성된 일터” 입니다.

물론, 우리회사의 GWP도 이러한 로버트 레버링 박사의 개념에 기초하고 있는 것은 사실입니다. 하지만 우리 회사는 로버트 레버링 박사의 개념을 우리의 체질에 맞게 개선하여 “열정과 자부심을 바탕으로 서로 배려하며 즐겁게 일하는 구성원이 주인인 일터”로 GWP를 정의한 바 있으며, 한미파슨스 고유의 GWP 문화를 창달하기 위해 노력하고 있습니다.

4) GWP는 특정부서 혹은 길라잡이들이 주도하는 것 아닌가?

아시는 바와 같이 GWP란, 경영진과 구성원 간에는 신뢰와 믿음이 넘치고, 구성원들은 자신이 몸담고 있는 회사에 대해 높은 자부심을 느끼며, 동료들 간에는 같이 일하면서 재미를 느끼는 일터 문화를 만들어 나가는 것입니다.

물론 특정 부서나 조직이 중심이 되어 GWP를 주창하거나 혹은 추진할 수는 있겠지만, 조직 구성원 개개인의 적극적인 동참이 전제되지 않는 한 진정한 GWP는 실현되지 않을 것입니다.

5) GWP는 기업이미지 개선 차원에서 추진하는 것 아닌가?

우리 회사의 GWP 활동들이 외부에 소개되고, GWP 대상을 수상한 소식 등이 전파되면서 우리 회사의 기업 이미지가 개선되고 있는 것은 분명합니다. 그러나, 이는 GWP의 추진을 통해 얻을 수 있는 부수적인 효과이지, 목적이 될 수는 없습니다. 우리 회사의 가장 중요한 고객은 바로 구성원 여러분입니다.

따라서 구성원 모두가 일터에서 신뢰와 자부심 그리고 재미를 느낄 수 있고, 또 우리 구성원 개개인이 “우리회사는 정말 훌륭한 회사야.” 라고 자신 있게 말할 수 있는 일터를 구현하는 것이 바로 GWP를 추진하는 이유입니다.

6) GWP는 이벤트 위주의 활동 아닌가?

GWP의 본질은 우리가 일상생활에서 가장 긴 시간을 보내는 일터의 문화를 근본적으로 바꾸어 보자는 운동입니다. 잘 아시다시피 어떤 조직이나 집단의 문화란 일과성 Event로는 바꾸기가 어렵습니다. 다시 말씀드리어서, 모든 구성원들이 GWP가 추구하는 개념을 정확히 이해하고 실천할 때 우리는 비로소 진정한 GWP에 도달할 수 있는 것입니다.

이런 관점에서 볼 때, 본사는 본부장/팀장, 현장은 PD/단장이 먼저 GWP의 개념을 정확하게 이해하고 또 솔선수범하는 것이 GWP를 성공적으로 정착 시키는데 있어 가장 중요한 관건이 될 것입니다.

7) GWP는 본사 위주의 활동 아닌가?

현재까지 많은 GWP 활동들이 여러 가지 물리적, 시간적 제약에 의해 본사를 중심으로 추진되어 왔던 것이 사실입니다.

이런 면에서 현장에 계신 구성원 여러분이 충분히 GWP 프로그램을 이용하실 수 없었던 것에 대해 송구스럽게 생각합니다. 회사에서는 이러한 사실을 직시하고, 현장 구성원들도 참여할 수 있는 다양한 GWP 프로그램을 마련하기 위해 노력하고 있습니다.

우리 회사 전체 구성원의 2/3를 차지하는 현장 구성원들의 이해와 참여가 전제되지 않는 한 GWP의 정착이란 기대할 수 없기 때문입니다.

8) GWP와 업무성과와는 별다른 관련이 없지 않나?

그렇지 않습니다. GWP와 성과 간에는 밀접한 관계가 있음을 보여주는 통계가 있습니다.

미국의 기업들을 대상으로 US 100대 GWP 기업을 처음으로 공표하기 시작한 1998년부터 2008년에



이르기까지 약 10년 간의 주식 누계 수익률을 조사한 결과에 의하면, 미국을 대표하는 S&P500기업의 평균 수익률보다 US 100대 기업의 수익률이 6배 가량 높다고 합니다.

다시 말해 “GWP 추진 성과가 좋은 기업일수록 기업의 성과도 좋다”라는 논리가 성립된다고 할 수 있습니다. 이는 로버트 레버링의 조사 결과와도 일치하는 것이라 할 수 있습니다.

5. GWP 사례 모음

1) 타사사례 모음

① 신뢰 구축을 위한 사례

주 제	내 용	비 고
경영진이 현장구성원 다과제공	- 임원이 카터를 끌고 사무실 돌며 차와 다과를 제공 하고 현장 구성원을 격려하며, 현장사원들로부터 현장의 소리를 청취	Cigna Group
대표이사도 고객서비스 제공담당자로 활동	- 대표이사가 현장 구성원과 똑같은 일을 수행함으로 써 현장사원들의 고충과 애로를 경험, 해결방안을 모색하는 계기를 자주 마련 - 대표이사가 비행기를 이용할 경우 구성원들과 함께 고객에게 기내에서 음료를 서빙	Southwest- Airline
임원전용시설 폐지	- 임원 식당이나 임원전용 주차장을 폐지	Advaced Micro Devices
명확한 고용정책 천명	- 이익을 내지 못하는 부서는 가차없이 퇴출시킬 것임 을 선언하고 「이젠 영원한 IBM맨은 없다」는 원칙을 명확히 천명 - 「우리의 고용을 보장해주는 것은 회사가 아니라 고 객」임을 분명히 하고 과감한 구조조정을 단행한 후 가격과 품질에서의 경쟁력이 하락하지 않는다면 추 가적 고용조정을 단행하지 않는다는 「條件附 雇傭保 障」을 선언	IBM, GE
구성원 온도읽기	- ‘온도 읽기’ 라는 기법을 통해 구성원들의 마음을 관리	유니버설 언더라이터스

주 제	내 용	비 고
다운사이징 사전예고제	- 모든 사업장을 대상으로 세후수익율이 8% 이하일 경우, 어떠한 형태로든 다운사이징을 실시한다는 원칙을 세우고 사전에 다운사이징을 회피할 수 있는 노력을 유도	IBM
재도약 선포 결의대회	- 구조조정으로 흐트러진 조직분위기를 쇄신하고 노사가 한마음으로 새출발 한다는 의미에서 중장기 비전과 계층별 역할행동수칙을 발표하는 「kick-off」 대회를 개최	
대화합을 위한 특별사면	- 구조조정 이후 조직구성원의 사기진작 및 새 출발을 다짐하기 위해 과거의 잘못이나 징계기록을 말소하 거나, 자신 신고한 경영부실요인에 대해 면책특권을 부여	
화합을 위한 대토론회 개최	- 대표이사가 구성원 대표와 회사가 처한 환경과 정책 에 대해 자유롭게 토론을 벌이고, 그 과정을 전 구성 원이 CATV를 통해 청취하고, 현장에서도 전화나 Fax로 질의하는 등 참여할 수 있도록 함으로써 일체 감, 공동체 의식을 배양	
CEO의 가정서신 발송	- CEO가 구성원 및 가족을 대상으로 회사의 정책에 대한 이해를 구하고, 나아가 변화되는 환경하에서 회 사와 구성원에게 요구되는 변화모습이 무엇인지를 분명히 전달하고 구성원의 노고를 치하함으로써 구성원의 자부심과 긍지를 제고	
애썼데이	- 오후 6시가 되면 무조건 퇴근 시키는 날을 운영하여 구성원 가족을 배려	삼성화재
사랑한데이	- 구성원의 경조사에 참여하는 날을 말하며	삼성화재
고맙데이	- 구성원과 같이 회식하는 날을 정기적으로 정하여 운영	삼성화재

주 제	내 용	비 고
임직원간의 끈끈한 신뢰구축	- 신뢰를 가치로 설계사, 대리점, 구성원을 묶는 조직 문화 구축 운동 전개, 조직문화 전담자를 배치, 정기 적인 조직진단, 개선활동 전개	현대해상화재
하이데이	- 담당임원과 구성원이 함께 문화행사를 관람하거나 생맥주를 마시는 행사	현대해상화재
눈높이 깜작 선물	- 작지만 정성이 담긴 선물(황사 마스크, 발마사지기, 립스틱 등) 지급	대교
해외연수 프로그램	- 구성원들의 사기진작을 위하여 해외연수 실시	현대해상화재

② 의사소통 활성화 사례

주 제	내 용	비 고
오디오테이프를 활용한 사내홍보	- 고양을 위해 격월로 사보를 발간하고, 회사소식, 컨츄리 뮤직, 회사의 복리후생 제도에 대한 뉴스, 생일자 소개 소식을 담은 4시간용 오디오테이프를 제작, 배포	Bar-Nunn Trasfortation
Yes Meeting 제도	- 구성원이 새로운 고객에 대한 정보를 알리거나, 전략 이나 재무성과에 대해 토의가 필요한 경우 전화기에 입력된 회의소집 버튼을 누리기만 하면 전 임구성원은 회의에 의무적으로 참가토록 하는 제도 운영 - 이 회의에서는 상호간에 성공의 비결을 공유하고는 “one-two-three Yes” 라고 외친 후 회의를 종료함	Muni Financial Services
VOE 직원의 소리	- 직급별 대표 구성원과 최고경영자가 회사 경영현안 에 대하여 심도 있는 논의 전개	현대해상화재

주 제	내 용	비 고
분기별 토요 조찬 미팅	- 전세계 구성원들(23,000명)이 매 분기마다 토요 조찬 을 함께 하면서 사내위성TV로 생중계되는 회장의 메세 지를 청취하고 전화를 통해 사원들의 질의에 즉시 응답	Home Depot
현장 속으로	- 본사 임원이 현장을 방문하여 현장의 목소리를 직접 경청하고 격려	현대해상화재
고충처리 심판제도	- 불공정한 인사상의 처우나 조치에 대해 불만이 있을 경우 구성원이 이의를 제기하여 시정 받을 수 있는 공식적 고충처리제도인 GFT(Guaranteed Fair Treatment)를 운영	Federal Express
현장포럼	- 매달 구성원들로 구성된 「COPY PRODUCT FORUM」을 개최하여 구성원 의견을 청취하고 현안 문제의 해결방향을 모색	Eastman Kodak
토요 경영현황 설명회	- 매주 토요일 OUIT(Quarterly Internal Talk) 미팅을 통 해 회사의 이사회에 보고된 것과 동일한 회사의 재무 정보와 경영계획에 대한 자료를 구성원에게 제시	월슨 스킨리 어소시에이트
열린 공간미팅	- 사전에 준비된 자료, 과제, 절차, 주제자 없이 원형탁 자에 둘러앉아 진행하는 회의로 누구라도 제한 없이 주제를 제안하고 회의를 주재하며, 회의결과는 당일 중으로 게시	Owens- Corning Fiberglass
경영자에게 구성원 면담 연간목표를 부여	- 구성원과 경영자간 열린 의사소통채널을 형성하기 위해 8개 주에 산재한 4,000여명의 구성원을 경영진 이 방문하는데 연간 경영진의 총시간의 25%를 투입 토록 조치	Viking Freight System
현장간담회 제도	- 경영진은 현장을 방문해 구성원으로부터 현장의 소 리를 청취하고는 1개월 내에 구성원에게 조치를 취 할 수 있는 사항에 대해 직접 답변하는 제도를 운영	Mirage Hotel
양방향 대화제도	- 회장이 매달 한개의 공장을 방문하여 구성원 소그룹 과 식사를 하면서 솔직한 분위기 속에서 질문과 답 변이 오가는 양방향 대화를 나눔	Copperweld

주 제	내 용	비 고
벤칭 미팅	- 분노, 불안, 문제의식, 개선책 등을 발산하고, 모든 문제점과 불만사항을 형식없이 토로한 후, 개선을 위해 버려야 할 것, 개선되어야 할 목표, 조직이 맡아주어야 할 역할, 개인이 맡아 주어야 할 역할까지를 토론에 의해 확정하고 곧바로 추진으로 연결	AT&T
이의제기 시스템	- 회사의 인사제도 운영과정에서 공정성과 합리성이 부족하거나, 불이익을 받았다고 생각될 경우 공식적인 이의제기를 통해 해소	
shop steward	- 구성원의 요구사항에 대응하기 위해 구조조정으로 인한 구성원의 불안과 갈등의 해결을 중립적인 상담원을 고용하여 운영	
역할 협상기법	- 집단구성원 개개인의 역할을 명확히 하여 집단간 관계 향상을 돕기 위해 설계된 기법 - 관련 부서의 관리자들을 출석시켜 자기 부서의 수정된 역할과 다른 부서에 대한 역할기대를 조사하고 OD 컨설팅을 받아 합의하는 제도	
청년중역제도	- 젊은 사원에게 경영전반에 관한 의견이나 제안을 자유롭게 개진하게 하여 그것을 실제로 경영면에서 살려가는 제도	山種證券
인식훈련	- 사람들로 하여금 그들의 작업장에서 계속 진행되는 변화와 혼란에 조건화되도록 도움을 주는 것으로 반복적으로 일어날 조직변화에 사전 대비케 하고 구성원의 자긍심과 자신감을 회복시킴	
경영위원회 제도	- 구성원 대표가 생산판매계획의 책정, 기술개발이나 신상품개발의 계획, 기계설비의 개폐나 인사배치, 이익의 처분방법 등 경영전반에 대한 의사결정을 하는 위원회에 참가하는 것을 인정하는 제도	일본 오리이

주 제	내 용	비 고
구성원 태도조사	- 2년마다 한번씩 전구성원을 대상으로 새로이 실시 중이거나 실시예정인 프로그램과 정책에 대해 태도 조사를 실시하고 그 결과를 피드백	Nucor Steel
Work Out제	- 노사가 노사협의회를 구성하고 사업부의 효율제고를 위한 아이디어를 개발하고 즉시 실천여부를 판단, 실행에 옮기는 제도 시행	GE Appliance
변화관리 사이트 오픈	- 변화관리 운용인 프로웨이 활동의 사례전파 및 노하우를 공유하는 사이트 운영, 우수사례 등록 시 매월 포상금 지급	대교
Cross-Meeting제	- 조직 내 부문간 벽을 허물고 협력적 문화 형성을 위해 타부서 근무자끼리 미팅이나 식사 기회를 갖거나, 관리자가 타 부서 근무자와 미팅을 실시	
인터넷 대화방	- 최고경영자와 구성원이 그룹웨어에 대화방을 개설하여 원격지에서는 물론 24시간 의견을 개진하고 답변하는 활동 전개	LG 석유화학
Open 경영	- 구성원과 벽 허물기 운동전개 임원 특별우대 없애고, 회사정보 상시 열람할 수 있도록 온라인 경영정보 창 개설 운영	LG 석유화학

③ 제도를 통한 사기진작 사례

주 제	내 용	비 고
할인교통 이용권 제공	- 밤 늦게 교대 근무를 마침에 따라 교통편이 여의치 못한 3교대 근무자의 귀가 편의를 제공하기 위해 택시회사와 계약을 체결, 싼값에 귀가토록 편의를 제공함, 이직률을 낮추고, 과거 꺼려하던 3교대 밤 근무를 선호하는 분위기를 조성	Essilor of American Plant
안식휴가 제도	- 구미의 대학이나 연구기관에서 도입하고 있는 제도로 연구인력이 근속년수 5년, 10년이 되면 1개월 정도의 장기휴가를 주어 심신의 리프레시를 도모하게 하는 제도	
포인트방식 복리후생 이용	- 1인당 이용 가능한 복리후생제도의 총 점수를 설정한 후 본인의 취향에 따라 다양한 복지 프로그램을 자유롭게 선택, 활용하는 제도	
직급별 차이가 없는 보너스	- 직급이나 기본급과 보너스의 연계 없이 업적에 따른 포인트 누적액을 보너스로 지급하는 방식	
인센티브 휴가제도	- 업적 향상에 따른 보상을 금전이 아닌 휴가로 제공하는 것으로 전체 구성원 또는 특정개인에 대해 연간 목표달성여부에 따라 휴가일수를 차별적으로 운영	
Flex Compensation	- 임구성원이 시장가치 향상을 위해 교육훈련을 선택하는 경우 현금급여의 일부를 포기하는 등 본인 부담을 통해 자기책임하의 시장가치 향상을 유도	
패키지 보상제도	- 급여 및 복리후생과 교육훈련을 포괄하는 보상패키지를 구성, 구성원의 선택에 따라 비중을 설계하는 유연 보상제도	
Gain Sharing	- 원가절감의 성과를 구성원에게 배분	

주 제	내 용	비 고
GWP 서번트 제도	- 매년 2월 각 부서의 GWP 서번트를 선임하여 소속 조직에 활기를 불어넣는 역할 수행	삼성화재
구성원 만족센터운영	- 근무 중 발생하는 각종 불편사항을 해결해 주는 부서로 상담사를 배치하여 운영	신한은행
이달의 GWP 우수부서상	- 각 부서 GWP 활동 활성화를 위하여 월별 GWP 우수부서를 선정하여 포상	삼성화재
신나는 월례조회	- 매달 월례조회를 축제를 하는 분위기처럼 연출, 합창단 발표, 연극공연 등 실시	삼성전자
합창단 활동	- 170명으로 이루어진 합창단을 만들어 연말에 공연 활동	삼성전자 서비스
도전 골든벨	- 구성원 대상 퀴즈대회를 TV의 도전 골든벨 형태로 개최하여 구성원 사기진작	삼성전자 서비스
Profit Sharing	- 회사의 이익을 구성원과 공유하는 방식으로 목표달성시, 목표초과달성시 회사와 주주, 구성원이 일정비율로 성과이익을 분배	
행복극대화 선포	- 이윤극대화에서 행복극대화로 기업이념 변경 신뢰받는 기업, 강한 기업, 행복한 사회 등을 3대 가치로 채택	SK
가족초청 입사행사	- 신입사원 입사행사에 가족을 초청	서부발전
신입사원 수습제도 폐지	- 신입사원의 수습제도를 폐지함으로써 입사시점부터 경영의 파트너로서 대우받을 수 있도록 조치	FedEx
표창 시 부인초청제도	- 우수사원에 대해 내조의 공이 큰 부인을 표창식에 초청	

④ 칭찬과 관심, 배려를 통한 사기진작 사례

주 제	내 용	비 고
특이한 칭찬	- 회의 시 우수한 성과를 낸 구성원에 대해 구두로 찬사를 보내기보다는 장난감피리인 Kazoos를 불어 찬사를 보내는 방식을 활용	Apple Computer
대표이사가 식사 제공	- 구성원의 사기진작을 위해 주말에 관리자나 경영자는 최고의 성과를 올린 구성원을 개인적으로 식사를 대접하는 것을 상례화	Book Crafters
결재 스탬프 활용	- CEO가 구성원이 작성한 보고서를 자신이 직접 읽었다는 것을 확인시켜 주기 위해 “Read by Harry”란 스탬프를 보고서에 찍고, 때에 따라 코멘트를 남겨줌으로써 구성원들 스스로 보고서에 대해 자부심을 느끼도록 하고 있음	Winter Garden Salad Company
“잘했어요!” 메모제도	- 「You Done Good Award」제를 시행, 주위 동료나 부하가 뭔가 훌륭히 해냈을 때, 그 사람의 이름과 잘한 일을 적어서 회람할 수 있는 메모양식을 개발, 활용	Tektronix
제품에 구성원 이름 넣기	- 구성원의 자부심을 강화하기 위해 자신이 생산한 타이어의 안쪽에 생산 구성원의 이름을 스탬프로 찍어서 출하함으로써 현장 구성원의 사기를 앙양	Cooper Tires
회사 자산에 자녀이름 새기기	- 새로 구입하는 비행기 기수에 구성원 자녀들 이름을 새겨 넣어 자부심을 강화	Federal Express
우수성과를 알리는 사이렌	- 구성원 중 탁월한 영업성과를 낸 사원이 있을 경우 회사 내에 사이렌을 울려 전 구성원이 이를 알고 상호 격려할 수 있도록 조치	Atlanta Based Corporate Resource
구성원의 고향 지도를 비치	- 회사의 로비에 설치된 세계지도에 전구성원의 고향 또는 출생지를 핀으로 표기	Gap's Canadian Distribution

주 제	내 용	비 고
아빠 일터 찾기	- 부모님 초청 및 아빠 일터 찾기 운동 전개 구성원 가족의 만족도 상승을 통한 사기진작	LG 석유화학
현장사원이 고객안내를 담당	- 고객의 회사 라인투어 시 고객에게 현장구성원을 소개하고, 현장구성원이 직접 자신이 만드는 제품에 대해 설명토록 조치	Pioneer/Eclipse
신입사원 배치 동시에 명함을 제공	- 신입사원이 현장에 배치되는 첫날 명함을 제작, 전달함으로써 조직이 자신을 위해 많은 배려를 하고 있음을 주지	Original Copy Centers
목표달성 시 낚시 중을!	- 1만 불의 성과 달성 시 커다란 낚시 중을 치도록 조치	Douglas Aircraft Distribution and Services
꿀지 격려 미팅	- 매주 토요일마다 점포매니저들과 본사 스태프들을 강당에 모아 놓고 상위 25개 점포와 하위 25개 점포를 축하·격려하는 미팅을 개최	Walmart Stores
구성원이 아닌 동료로 대우	- 하나의 대단위 팀으로서 전체 조직을 운영, 전통적인 위계질서가 없는 대신 구성원 스스로 책임을 가지고 프로젝트를 수행하는 느슨한 격자형 네트워크 조직으로 활동, 의사결정이 최고경영자가 아닌 조직간의 협의를 통해 이루어지며, 근로자나 보스의 개념을 동료(Associates)와 스폰서(Sponsors)로 대체	W.L. Gore and Associate
구성원 가족 문화 체험	- 구성원의 가족을 초청하여 문화관람, 교양강좌 운영, 볼링대회 등 개최	LG 석유화학
삼페인 축하파티	- 매출목표 달성 시 전원이 삼페인을 터트리며 축하	
認定을 경영이념화	- 경영이념에 “함께 일하는 동료가 지식과 기술을 향상시켜 책임과 활동의 범위를 넓힐 수 있게끔 서로 인정하고 돕고 격려하자”라고 명기	Gore

주 제	내 용	비 고
근로자의 삶의 질 향상 프로그램 도입	- 구조조정 후에도, 조명과 설비 수준 향상, 근로환경의 편의 증진, 학위이수과정을 위한 등록금 대출 등을 제공함으로써 회사의 사회적 책임을 보임	GE Appliances
CEO가 직접 전화를 통해 격려	- CEO가 우수사원에 대해 금일봉이나 선물, 책자 등을 보내고 전화로 또는 직접 만나 감사와 격려의 인사를 전달	FedEx
현장 구성원의 명패를 부착	- 현장 구성원에 대한 존중을 보여주기 위해 생산직 구성원 각각의 이름, 직급, 담당업무가 새겨진 명패를 작업실에 걸어줌으로써 회사가 자신들을 필요로 한다는 느낌을 갖도록 함	Eriez Magnetics
구성원연감 발행	- 해마다 구성원 연감을 발행, 배포하는데 그 안에는 구성원 각자의 좋아하는 음악이나 어린 시절 최고의 추억과 같은 개인적인 정보와 '회사에서의 내 역할'에 대한 자기 생각, 그리고 사진 등으로 구성해 사기 진작 및 동료애를 고양	Original Copy Centers

⑤ 동기부여를 위한 사례

주 제	내 용	비 고
스포츠 관전 티켓 제공	- 대표이사가 우수사원에 대해 금일봉 혹은 좋아하는 스포츠 관전티켓 등을 보내고 전화로 혹은 직접 감사의 말을 전달	
모범사원 전용 주차장 부여	- 「이달의 모범사원」에 대해 건물 현관에서 가장 가까운 곳에 있는 주차 장소를 1개월간 사용할 수 있는 권리를 부여	GE

주 제	내 용	비 고
잡지 구독권 부여	- 특정분야의 전문가나 우수인력, 공헌도가 높은 사람에게 6개월이나 1년 단위 전문잡지 구독권을 부여	
팀 인정 카드제	- 고객이나 구성원들이 특정 팀이 기대이상의 만족스런 서비스를 제공하는 경우 인정 카드(Team Recognition Cards)를 작성해 추천함에 투입하게 하고 선정된 팀에 대해서는 Best Practice를 공유하며, 500달러의 상금이 주어지고 그 상금은 팀원의 결정에 따라 자선단체나 시민단체에 기부	Delta항공
10-20-30-40 인센티브제	- 매 분기별 성과목표 달성에 따라 누적적으로 지급액이 증가하는 보너스제도를 운영	Sears Roebuck
양동이 채우기식 보너스 제도	- 세전이익으로 7만5천 달러를 벌 때마다(‘양동이를 채울 때마다’ 라고 표현) 구성원들에게 일정금액의 보너스를 지급	미드스테이츠
배우자동반 식사권 부여	- 우수사원이나 장기간에 걸친 출장이나 잔업을 수행한 사원에 대해 부부동반 식사권을 부여	
휴대식 복리후생제도	- 조직이행후의 복리후생 플랜은 반드시 구성원 스스로 선택하고 관리할 권한을 더 많이 부여해 직장을 옮겨도 가져갈 수 있는 휴대식(portability)으로 변경	
성과연동 복리후생제도	- 복리후생을 보상으로 취급하여 회사가 지급하는 복리후생을 구성원의 성과와 연계시키는 것으로 정년퇴직 플랜에 대한 회사의 분담금은 사업실적에 기초해 변할 수 있도록 설계	NACCO Industries
비용 분담형 복리후생제도	- 비용도 통제하면서도 자신의 재정적 미래를 결정하는데 자신이 적극적으로 참여하고 싶다는 바램을 반영, 회사와 구성원이 비용을 분담하거나, 본인이 관리하는 복리후생 설계, 운영	J.P.Morgan & Company

주 제	내 용	비 고
맞춤식 복리후생	- 복리후생 패키지에 대해 선택의 범위를 넓히고 맞춤식(customization)으로 설계하는 것으로 조직이 새롭고 더 나아질 것임을 보여줄 수 있는 가시적이고 효과적 전술임	
단기보상제도	- 보상은 새 질서를 단기간 내에 강화하는데 매우 유용하므로 첫 수익배분제 목표를 쉽게 도달 가능한 것으로 세운다든지, 평가도 1년 후 평가가 아닌 3개월이나 6개월 만에 수행하는 특별평가 한시적 도입 활용	
자신이 선택하는 인센티브제	- 리스트럭처링 이후 구성원들로 하여금 자신의 인센티브를 스스로 설계할 수 있도록 허용하는 것으로 능력 있는 우수인재들의 유지에 효과적 수단	
자기계발 인식년제	- 근무경력이 10년, 15년 이상된 인력에 대해 자기계발을 촉진하고 심신의 리프레시를 위한 휴가제를 시행	
유료 휴가제	- 연간 정해진 휴가에 대해 휴가를 사용하지 못할 경우에는 회사가 휴가를 사고, 본인이 추가적 휴가를 사용하는 경우에는 본인의 연봉에서 휴가를 사는 형태로 운영	
즉석보상제도	- 구성원에 대해 인정이 필요한 경우 현장관리자가 100달러 미만의 예산으로 곧바로 보상할 수 있는 제도를 운용	American President Lines
개인공적 보상제도	- 개인별로 공적이 있는 구성원에게 매회 2~10만엔에 해당하는 보상금을 지급하며, 특히 탁월한 공적 인정자에 대해서는 100만엔까지 가산금을 지급하고, 특허에 따른 사외 로열티수입에 대해서는 최고 300만엔까지 지급	닛산자동차

주 제	내 용	비 고
자신의 업무 목표를 CEO에게 보고	- 대표이사가 전 구성원으로부터 향후 추진할 과제에 대해 2분간 보고할 기회를 부여	Windham Hill Records
위험 회피에 대한 질책 풍토 조성	- 임직원의 동기부여를 위해 실수보다는 위험을 회피하는 것에 대해 질책하고 문책하는 관행을 정착시켜 긍정적 행동을 적극 유도	MCI

2) 사내사례 모음

주 제	내 용	비 고
점심소풍	- 좋은 계절 근무지 주위에 있는 공원으로 도시락 혹은 김밥을 사가지고 가서 구성원들과 함께 식사하면서 부서사진 촬영	CSRI
사무실 체조	- 업무시작 전 혹은 오후 3시경 국민체조를 함께 하며 함께 얼굴을 마주보고 웃음	CSRI
여가활동 같이하기	- 주말을 이용하여 같은 부서 동료들과 계절 스포츠를 같이하며 우애 증진	CSRI
구성원과 문화 관람	- 같은 부서 구성원과 함께 방과 후 공연 및 영화관람을 같이하며 동료애 증진	글로스타 청계
구성원과 스포츠 관람	- 같은 부서 구성원과 함께 방과 후 운동경기 관람을 같이하며 동료애 증진	글로스타 청계

주 제	내 용	비 고
번개 호프데이	- 주 중 구성원 중 아무나 번개 호프데이를 신청하면 근무지 가까운 생맥주점에 모여 당일 있었던 이슈를 토론하며 스트레스 해소 및 대화의 장 마련	경방 K-PJT
지역 동호회 운영	- 현장이 모여있는 지역에 축구동호회를 만들어 월 2회 축구경기 가진 후 저녁식사	탕정 용수공급시설
점심시간 음악방송	- 경직될 수 있는 사무실에 아침과 점심으로 음악방송 을 실시하여 분위기 개선	탕정 폐수처리시설
현장 여가 운동	- 탁구대를 설치하여 여가시간을 활용하여 구성원 대항 탁구경기 실시	탕정 폐수처리시설
현장 여가 운동	- 여가시간을 활용하여 구성원 대항 족구와 배드민턴 경기 실시	분당 nhn
사무실 식물 키우기	- 사무실 내 잘 자라는 식물을 키워 그린오피스 만들 기를 통해 정서함양 및 근무분위기 개선	탕정 폐수처리시설
GWP 워크숍	- 연 2회, 1박 2일로 GWP 워크숍 실시, 발주처와 같이 낚시 대회, 족구대회, 인간관계 개선 프로그램 진행	분당 nhn
비만탈출 같이하기	- 구성원 모두가 감량 목표를 정하고 같이 다이어트 운동(수영, 헬스) 실시	명지지구 C2 블럭
클로즈 업 피플	- 그룹웨어 또는 사보에 갖가지 재능을 가진 구성원을 소개하여 자긍심도 갖게 하고 구성원 인식 증대 예) 마라톤 주자, 오디오 전문가, 사진 전문가, 악기 연주자 등	ENG팀

주 제	내 용	비 고
DVD 돌려보기	- GWP 라운지에 DVD를 구입 비치하고 이를 구성원 에게 대여하거나 상영	판교 복합단지
3,6,9 건강 프로젝트	- 매년 구성원 대상 체중조절 목표계획을 받아 3월, 6월, 9월에 각각 체크하여 목표달성 자에게 상품권 지급	탕정 A-PJT
부서목표달성 겉기대회	- 부서목표 달성 부진의 원인분석과 그 대응방안 수립 위해 1박 2일로 워크숍을 하며 목표달성 의지를 다지는 행사 개최	수주영업팀
생일 특이한 음식 먹기	- 구성원 생일날 특이한 음식을 먹으며 축하, 단순한 생일 행사를 의미 있는 행사로 발전	경영지원팀
점심시간 활용 단합	- 점심시간을 활용하여 식사 및 공연관람, 운동 등을 하며 구성원 화합 도모	교보생명
한강변 산책	- 점심식사를 같이 간단히 한 후 한강변을 현장 구성 원이 같이 산책을 하며 대화 및 건강증진	경찰공제회
타현장 방문	- 1인 현장의 경우 자리를 비우기 쉽지 않기에 점심시 간을 이용 인근현장을 방문하여 교류	가산동 현장
부서 야유회	- 주말을 이용하여 구성원 단합을 위한 야유회 실시	POD
경조사 함께 하기	- 현장 구성원 경조사에 전 구성원이 함께 참여하고 위로해 주기(목표 100% 참석)	PARC1
산행 같이 하기	- 구성원 단합을 위한 산행을 주기적으로 실시	GS 스퀘어

주 제	내 용	비 고
야간 근무 같이 하기	- 공동체 의식 함양을 위해 자발적 참여로 퇴근 같이 하기 운동 전개	홈플러스 송탄점
동호회 활동 같이 하기	- 구성원 단합을 위해 현장 구성원이 현장사진 동호회 등의 모임을 결성하여 활동을 같이 함	해운대 I' Park
모닝 티타임	- 매일 업무 시작 전에 구성원 모두가 모여 모닝티타 임 실시하며 당일 관심사 및 구성원간 관심사 교류	두산 위브 더제니스
비상주 인원 반기기	- 비상주 인원 현장 방문 시 반가이 맞아주고 현장 상황 설명 및 차와 식사 챙겨주기	하나은행
타 부서와 점심 같이하기	- 월 1회 다른 부서와 점심식사를 돌아가면서 같이 하기(구성원 소개 및 업무협조 당부)	QMS
유사 현장 방문	- 지금 수행하는 프로젝트와 동일한 유형의 현장을 방문하여 교류(식사 및 지원) 확대	아일랜드 캐슬
담당업무 순환제	- 현장의 공통업무를 돌아가면서 맡아 수행	송도 D1-4

3) 사내 GWP 제도 모음

명 칭	내 용
휴식 & 단합	안식휴가 제도 - 직원으로 10년, 임원으로 5년 근무 시 2개월간 유급휴가 부여
	동호회 - 영화, 골프, 독서, 등산, 스키, 인라인, 마라톤, 헬스, Junior Club 등
	회사주관 행사 - 등산대회(봄), 체육대회(가을), 호프 데이, 가족동반 창립기념 행사, 송년회 행사
자기 개발	프로그램 - 대학원 진학 지원, 전산/어학 능력 향상 지원 - 독서 캠페인 : 도서구입비 인당 연간 20만원 지원하며 연간 6권의 책을 구성원 의견을 통하여 선정하고, 6권은 자율로 선정하여 읽고 매월 독후감 제출
	자기 개발의 날 - 매주 목요일 오후 5시 퇴근 - 둘째 목요일은(취미, 특기, 건강, 교양 등) 특강 실시 - 넷째 목요일은 영화 동호인에서 주관하는 영화 보는 날
	경력관리 - Career Mentor : 직종별 경력개발 코치 - Outplacement 지원 : 전문기관(DBM) 위탁 퇴직지원
배려	프로그램 - 칭찬합니다 : 인트라넷에 칭찬 폴더 운영 - 축하합니다 : 인트라넷 상에 생일, 출산, 합격 등을 구성원끼리 축하하는 폴더 - 배려상 시상 : 분기 단위 구성원 추천에 의해 시상 - Sponsor제도 : 3개월간 신규입사자의 회사 적응을 돕는 1:1 코칭 제도
	가족 배려 - 배우자 정밀건강진단 매년 실시 - 출산 : 축하금 50만원과 화환 - 상(喪) : 직계, 배우자상의 경우 장례비품 지원 - 학자금 지원 : 유치원(120만), 중등(70만), 고등(140만), 대학(800만), 자녀 수 제한 없음 - 기타 복리후생 : 경조휴가 및 경조금 지급, 회사 콘도 운영

명 칭		내 용
배려	커뮤니케이션	- 리얼토크 : 본인이 생각하는 바를 기명 또는 무기명으로 의견을 피력하는 폴더 - CEO단상 : CEO의 일상적인 생각을 게재하고 구성원들이 REPLY 달 수 있게 한 폴더
	우리사주조합	- 구성원이 100% 주인인 회사(전 직원 주식보유)

6. GWP 관련 Tip

일과 삶의 조화(WLB)

1) WLB(Work-Life Balance)의 개념

WLB는 일과 생활을 모두 잘 해내고 있다고 느끼는 상태를 말합니다.

이를 위해 설계된 제도를 WLB프로그램이라고 하는데, 가족친화적 제도(Family-friendly Policy)라고도 부릅니다.

통상 WLB프로그램은 근무형태의 다양화, 가족대상 프로그램, 개인신상 지원 등 세 가지로 분류됩니다. 70년대 중반부터 시작된 유럽의 WLB는 국가복지 및 실업대책 마련을 위한 정부주도의 보육서비스지원, 부양지원, 각종 수당지급의 형태로 시행되었습니다.

80년대 초반부터 확산되기 시작한 미국의 WLB는 생산성 향상을 목적

으로 기업주도의 교육, 경력개발, 문화생활 등을 지원하였습니다. 일본의 WLB는 2000년대 이후에 국가의 지속적 성장 토대를 마련하기 위한 정부주도의 근무시간, 장소, 처우조건의 법제화 등을 준비하여 시행한 바 있습니다.

우리 나라의 경우는 최근 들어 우수인력의 확보, 유지, 직무몰입도 향상을 위해 WLB에 대해 관심을 갖고 관련제도를 도입 중에 있습니다. 현재 정부조직이나 기업들은 다양한 복지차원의 제도를 도입하는 것을 주요 내용으로 WLB 도입을 추진하고 있습니다.

예를 들면, 유연근무제도를 도입한 한국 IBM이나 열린 상담센터를 도입한 삼성전자, 그리고 어린이 집을 운영하는 다양한 기업들이 있고 EAP(Employee Assistance Program)를 운영하는 기업들도 점차로 늘고 있는 추세입니다.

2) WLB를 도입하는 이유

우리는 일과 생활의 균형 즉 WLB가 주어진 시간을 잘 배분하라는 것인지, 일에 치중했던 삶을 가정에 더 충실 하라는 것인지, 명확히 이해할 필요가 있습니다.

WLB는 개인의 삶 안에서의 우선적인 가치는 무엇인지, 그리고 그 가치를 실현하기 위한 삶 전체의 비전과 목표는 무엇인지를 정하는 것에서부터 시작합니다. 그리고 이런 장기적인 비전과 목표 안에서 조직에 머물러 있는 동안의 자신의 비전과 목표는 어떤 것이며 그것이 조직의 비전과

목표와 한 방향으로 설계되도록 하는 것이며, 그것을 일과 삶을 통하여 실천해 가는 것입니다.

WLB는 현재 주어진 삶에만 급급해서 살아가는 구성원들에게 일과 삶의 균형이 왜 중요하고 그것이 자신의 삶 전체에 미치는 영향은 무엇이며, 조직에 몸담고 있는 동안에 내가 조직과 더불어 어떻게 성장, 발전할 것인지를 깨달아 이를 실천하는 것입니다. 궁극적으로 WLB는 구성원 개개인이 맡은 직무의 몰입을 높여 조직의 성과향상에 영향을 미치게 하기 위함입니다.

3) WLB 실천 방법

① 뚜렷한 목표를 설정하라

삶의 명확한 목표 설정과 그 목표를 향하여 자신의 삶을 정렬 시키는 것입니다. 일을 닦치는 데로 하기보다 목표중심으로 우선순위를 정하여 살아가는 것입니다. 뚜렷한 목표는 목표달성을 이루게 하고 나아가 그 시간을 단축시키는 효과가 있기 때문입니다.

② 균형 잡힌 목표를 정하라

균형 잡힌 삶을 살기 위하여는 균형 잡힌 목표를 세워야 합니다.

첫째는 자아실현을 위한 목표이어야 합니다.

둘째는 가정과 가족을 위한 목표를 세워야 합니다.

셋째는 모두의 행복을 위한 목표이어야 합니다.

그리고 한 달 단위로 그 목표 달성을 점검하고 실행함이 바람직합니다.

③ 가정경영에 성공하라

모든 힘은 가정에서 나옵니다. 따라서 가정을 소홀히 하고는 성공적인 삶을 살았다 할 수 없습니다. 삶을 살아가는 힘의 근원이 가정임을 깨닫고 가정경영에 유념하여야 합니다.

④ 규모의 가정 경제를 실현하라

자신의 수입과 지출 그리고 투자와 수익에 대하여 규모 있는 생활을 통하여 안정적인 생활을 확보하여야 합니다. 경제적인 기반이 삶의 안정과 평안을 주기 때문입니다.

⑤ 자기개발에 투자하라

통상 자신의 수입의 1할은 자기개발에 투자하여야 합니다.

자기개발을 통하여 확보된 역량은 경쟁력으로 나타나 자신의 성과향상은 물론 자아실현을 이루게 해주기 때문입니다.

⑥ 생활패턴을 정립하라

규칙적인 생활을 통하여 안정적 삶을 확보하여야 합니다.

예를 들어 일찍 일어나는 습관을 통하여 아침형 인간이 되므로 새벽시간의 효율적 활용을 통한 개인적인 경쟁력을 높일 수 있습니다.

⑦ 시간관리에 성공하라

시간관리는 목표와 계획의 관리라고 할 수 있습니다. 목표와 계획은 볼 수 있도록 출력하거나 적어놓아야 합니다. 그리고 이를 매일 점검하고, 확인하여야 합니다. 그리고 이를 실현하기 위한 계획을 월간, 주간으로 작성하고 이를 실행해 가야 합니다.

⑧ 환경변화의 흐름을 읽어라

관심 있는 분야에 대한 자료를 수집하고, 상황변화를 예의 주시하여 그 변화를 읽고, 대처할 수 있어야 합니다. 먼저 기본을 다지고, 경제의 흐름, 직무분야 트렌드를 파악하고 대응할 수 있는 감각을 길러야 합니다.

⑨ 작은 성공을 쌓아가라

일상 속에서 작은 성취를 이룸으로 성공을 훈련하여야 합니다.

일터뿐만 아니라 가정생활에서도 작은 성공을 만들고 그 기쁨을 키워 나가야 성공적인 WLB를 이룰 수 있습니다.

WLB를 회사 혹은 나라 차원에서 제도적인 접근을 통하여 실현할 수 있지만 더 중요한 것은 먼저 구성원 개개인이 자신의 컨디션이 최상의 상태가 될 수 있도록 건강관리, 생활습관 개선 등의 활동을 통하여 훈련하여야 합니다.

둘째는 실행력을 높이는 것입니다. 이론보다 실천에 강하도록 현장에서 즉시 실행하는 훈련을 스스로 해야 합니다.

셋째는 좋은 사람들과의 관계를 맺는 것입니다. 만남은 운명을 바꾸어 놓습니다. 좋은 사람과의 만남을 가질 수 있도록 관계를 맺고, 관계를 유지하는 훈련을 하여야 합니다.

넷째는 긍정적인 생각을 갖도록 해야 합니다. 상대를 인정하고, 긍정의 눈으로 사물을 바라보고, 포기하지 않고 도전하는 훈련하여야 합니다.

다섯째는 보는 눈을 길러야 합니다. 보는 것이 생각의 방향을 좌우하기 때문입니다. 직장에서나 가정에서 보는 것을 가려서 보고, 봐야 할 것을 보는 훈련을 하여야 합니다. 특히 독서하는 훈련은 매우 중요합니다.

여섯째는 좋은 것을 들으려 노력해야 합니다. 원망과 험담보다는 좋은 말을 듣고, 좋은 음악과 성공한 사람들의 이야기를 듣는 연습을 하여야 합니다.



Tip. 리더와 리더십

리더 (Leader)란 누구인가?

- L (Learner) 배우는 사람입니다.
- E (Educator) 가르치는 사람입니다.
- A (Administrator) 관리하는 사람입니다.
- D (Doer) 실천하는 사람입니다.
- E (Encourager) 격려하는 사람입니다.
- R (Reviewer) 확인하고 검토하는 사람입니다.

리더 (Leadership)이란 무엇인가?

- L (Listening) 잘 들어주는 것이다.
- E (Establishing) 조직을 만들어 이끌어 가는 것이다.
- A (Achieving) 목적을 성취하는 것이다.
- D (Decision Making) 의사를 결정하는 것이다.
- E (Exampling) 본이 되는 것이다.
- R (Responsibility) 책임질 줄 아는 것이다.
- S (Spiritual Gifts) 심금을 울려 주는 것이다.
- H (Humbleness) 겸손을 통해 감화를 주는 것이다.
- I (Integrity) 정직성을 보여 주는 것이다.
- P (Pioneer) 개척자가 되는 것이다.



Tip. Self Leadership 향상을 위한 실천계획표

소 속	직 위	성 명
전략기획팀	부장	조원규
자신이 되길 바라는 리더상	조직에 생동감을 불어넣고 구성원의 마음을 움직이게 하여 성과를 도출하는 리더	
자신이 6개월간 집중해야 할 리더십 개선 목표	- 팀원에 대한 칭찬과 격려를 생활화 한다. - 팀원들을 믿고 권한위임과 책임을 준다. - 목표를 공유와 협업으로 성과를 달성한다. - 성과는 공정, 공평, 명확하게 나눈다.	
반복 실행 (Daily Practice)을 위한 나의 관리 원칙	- 매일 1회 이상 팀을 순회하며 현안이 있는 구성원을 찾아가 격려한다. - 회의 시에는 팀원들을 반드시 칭찬하고 끝낸다. - 월간목표, 주간목표를 팀원 스스로 세우고 그 실행을 위한 지원회의를 정기적으로 실시한다. - 월 1회 팀원과 상담하고 상담일지를 작성한다. - 월 1회 팀 구성원 전원과 식사를 함께한다.	
6개월 후 나의 개선된 이미지	- 조직에 생동감을 불어넣은 리더 - 구성원 동기부여를 성과를 도출하는 리더 - 다정다감한 형님 같은 리더	

※ 상기의 Self Leadership 향상을 위한 실천계획표는 6개월 혹은 1년 단위로 작성 가능하며, 실천계획표를 모아 Leadership Action Book을 만들어 전체 구성원에게 배포하여 반드시 실천하고 스스로 평가가 할 수 있도록 할 수 있습니다.