



최근 우리 기업들이 가장 많은 관심을 갖고 있는 경영상의 이슈를 꼽으라면, 단연 '핵심 인재 확보'일 것이다. 똑똑하고 유능한 사람이 기업 전체의 생사를 결정할 수 있다는 믿음에서이다. 그러나 핵심 인재 확보라는 대세에 밀려 그다지 주목 받지 못하고 있는 사실이 하나 있다. 바로 동기부여다. 구성원들이 신바람나게 일하고 열정적으로 일에 매진할 수 있도록 흥을 돋구어 주어야 궁극적으로 기업 목표도 달성할 수 있기 때문이다.

경제연구원 경영컨설팅센터 최병권 선임연구원

동기부여 강화를  
경쟁력 제고 방안

**■ 보통의 인재로 최고의 성과 창출**

실제로 우수 인재 확보를 통해 성공한 기업도 있지만, 내부 구성원에 대한 효과적인 동기부여를 통해 업계를 리드하고 있는 기업들을 종종볼 수 있다.

소매 의류 업체로서 '의류 사업'이 아니라 '사람 사업'이라는 경영철학을 갖고 있는 맨스웨어하우스(Men's Wearhouse)나 이직률이 높은 산업 특성에도 불구하고 업계 평균 이직률의 1/4 수준을 유지하는 소프트웨어 개발업체인 사스(SAS) 등이 그러한 기업들이다.

이들 기업은 외부 우수 인재 확보에 혈안이 되어 있는 경쟁사들과는 달리, 전문 교육 제도 실시, 복리 후생 강화, 가족적 조직 분위기 조성 등을 통해 내부 직원의 동기부여에 무게 중심을 두고 있다는 면에서 공통점이 있다.

**■ 동기부여, 갈수록 중요해져**

최근 직장인들의 회사에 대한 충성심과 일에 대한 몰입 수준이 갈수록 낮아지고 있다고 한다.

직무만족도 조사 전문 업체인 ISR이 전 세계의 2천여 다국적 기업들을 대상으로 조사한 결과, 우리 기업 직장인들의 회사에 대한 충성심이 56% 수준으로 가장 낮게 나타났다.

문제는 앞으로 일과 직장에 대한 몰입이 더욱 중요해 질 것이라는 사실이다. 국내의 경영자들의 90% 이상이 이에 동감하고 있다고 하는데, 이는 내부 직원들의 회사에 대한 충성심과 일에 대한 몰입을 이끌어내지 못한다면, 질 높은 고객 서비스 제공이 어려워져 지속적 성장에 한계가 있을 수 밖에 없다는 인식에서 비롯되는 것으로 해석할 수 있다.

**■ 동기부여를 통한 기업 경쟁력 강화 방안 : 3Rs**

구성원 동기부여를 통해 기업 경쟁력을 강화하기 위해서는 3R 관점에서의 체계적 관리가 필요하다.

성장 비전제공 차원에서 구성원이 수행하는 직무 가치의 제고(Right Job), 성과와 기여도에 대한 공정한 평가 및 합당한 보상(Right Reward), 실력을 키우는 육성가적 리더십(Right Leadership)이 그것이다.

구성원 동기부여를 통해 기업 경쟁력을 강화하기 위해서는 성장 비전제공 차원에서 구성원이 수행하는 직무 가치의 제고(Right Job), 성과와 기여도에 대한 공정한 평가 및 합당한 보상(Right Reward), 실력을 키우는 육성가적 리더십(Right Leadership)등 체계적 관리가 필요하다.

**직무 가치의 고도화**

우선, 담당하고 있는 일을 통해 실력을 키우고 업무에 흥미를 느끼고 몰입할 수 있도록 일의 가치를 높여야 한다. LG경제연구원이 올해 국내 직장인을 대상으로 구성원 동기부여에 영향을 주는 요인에 대해 조사한 결과를 보면, 미래의 경력 성장 가능성(19%), 담당하고 있는 일의 가치(16%), 주도적으로 일할 수 있는 업무 환경(16%) 순으로 나타나고 있다.

일을 통한 성장을 위해서는 근본적으로 평상시 담당하는 일에서 재미와 성취감을 느끼고, 그 일을 통해 성장하고 있다는 자부심을 갖도록 배려하는 노력이 보다 중요하다. 현재 몸담고 있는 회사에서 더 이상 배울 것이 없고 자신의 시장 가치를 높일 수 없다고 생각하는 사람은 아마도 다른 기회를 찾아 회사를 떠날 가능성이 높다.

한편, 성장 비전은 금전적 보상 요인보다 더 강력한 동기부여 효과를 가지고 있다. 금전적 보상 수준이 낮더라도 장기적으로 현 조직에서 전문성을 키울 수 있고 경력 목표를 달성할 수 있다고 믿는 구성원은 회사에 오래 머물면서 최선을 다해 일하는 모습을 보이게 된다.

더하여, 단순하거나 반복되는 행정적 업무는 과감히 아웃소싱 하고, 평상시 모니터링 및 보고성 업무 등은 정보

기술을 활용하는 등의 방법을 통해 업무 효율화를 기해야 한다.

현실적으로 상당 수의 기업들은 미래를 준비하고 보다 실질적으로 가치 있는 일을 수행해야 하나, 실제로는 단순히 보고 자료를 만드는데 많은 시간을 허비하거나 불필요한 보고서 양식 꾸미기와 같이 저부가가치 업무를 수행하고 있는 것이 현실이다. 이 경우 구성원들은 일에 재미를 느끼지 못할 뿐 아니라, 일을 통해 성장할 수 있다고도 생각하지 않을 것이다.

### 공정한 평가/보상 체제 정립

성과에 대해서는 공정하게 평가하고 그에 합당한 보상을 제공해야 한다.

보상을 통한 동기부여의 핵심은 구성원들에게 '성과를 낸 만큼 보상 받을 수 있다'는 기대감을 주는 것이다. 성과를 낸 만큼 합당한 보상을 받을 수 있다는 기대감이 형성되어야 더 높은 성과 창출을 위한 의욕을 꺾지 않게 된다. 여기서 중요한 점은 보상의 절대금액이 아니라, 성과를 많이 낸 사람과 그렇지 않은 사람 간에 차등보상이 분명히 이루어져야 한다는 점이다.

그러나, 그 동안 우리 기업들은 성과주의 경영을 강조해 왔지만, 그 핵심이 되는 차등 보상 면에서 보면 아직도 제대로 실행에 옮기는 기업이 드문 것 같다.

미국의 한 조사 기관(Human Resource Management)의 국가간 보상 제도에 대한 비교 연구를 보면, 성과에 따른 차등 보상제에 대한 만족도에 있어서 한국이 37점으로 가장 낮게 나타났다고 한다.

성과에 따른 차등 보상을 저해하는 가장 원인 중 하나는 바로 내부 구성원간 형평성에 대한 우려이다. 모든 사람이 공평하게 나눠 먹는 식의 보상 방식은 그 동기부여 효과를 보지 못한 채, 자원의 낭비로 그칠 가능성이 높다. 또한 모든 사원들에게 공통으로 적용되는 획일화되고 특색 없는 보상 방식은 외부 우수 인재 유치 면에서도 핸디캡으로 작용할 수 밖에 없다. 따라서 높은 성과를 내는 사람에게 파격적인 보상을 하여 내부적으로는 스타급 인재를 만들고,

외부적으로는 일한 만큼 보상 받는 기업으로서의 이미지를 강화해야 할 것이다.

### 육성가적 리더십 발휘

마지막으로 경영진과 리더들은 구성원들이 실력을 키우는 육성가적 리더십 발휘에 보다 각별한 관심을 갖고 과감한 투자를 시도해야 한다.

아무리 가치 있는 일을 부여하고 공정한 보상 제도를 마련하더라도, 실제 구성원들과 함께 일하는 리더들이 사람을 육성하는 활동을 전개하지 않는다면 그 효과를 발휘할 수 없다. 따라서 리더는 구성원들이 자신의 꿈과 아이디어, 성장 비전을 달성할 수 있도록 기회를 제공해 주어야 한다. 이는 GE의 전 회장인 잭웰치(J. Welch)가 제시하는 리더의 4가지 요건 중 하나인 에너자이즈(Energize)와 맥을 같이 하는 것으로서, 양손에 물과 비료를 가지고 구성원이라는 꽃을 키우고 육성하는 역할이 리더에게는 무엇보다 중요하다는 의미이다.

리더들은 능력과 적성을 고려한 적절한 직무 부여, 멘토링과 코칭 등을 통해 일을 통한 실력 배양이 제대로 이루어질 수 있도록 보다 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

콩 심은데 콩 나고 팥 심은데 팥 난다'라는 말이 있다. 지금까지 우리 기업들은 주로 사업적 측면에 대부분의 자원을 투자하고 많이 고민해 해 온 반면, 인적 자원과 관련된 부분에 대해서는 상대적으로 소홀했던 것이 사실이다. 이러한 상황에서 구성원들이 회사와 일에 대해 몰입하고 신바람나게 일하기를 기대한다는 것은 무리일 것이다. 이제는 기업 경쟁력의 원천인 구성원들의 동기부여에 대해 보다 많은 관심과 투자가 필요할 때가 아닌가 한다.