

직무중심 조직문화의 형성과 유지

—
김윤호 (한국능률협회컨설팅 일터혁신추진본부 센터장)

1. 직무중심 인사관리에 적합한 조직문화

1) 직무 전문성이 존중받는 수평적 조직문화

연공적 인사관리방식은 신입사원 공채, 전문분야를 고려하지 않은 업무배치와 경력관리, 일반관리자가 되기 위한 보직순환을 특징으로 한다. 이러한 인사방식에서는 먼저 입사한 선배사원들이 조직 특유의 일하는 방식을 구축하고 형님-아우, 사수-부사수 등 관계중심의 숙련전수를 통해 조직의 효율성을 극대화하고자 하였다. 따라서 근속연수에 따라 더 높은 직책을 부여받고 임금수준도 결정되는 연공서열중심의 권위적 조직문화가 자연스럽게 강화되어 왔다. 그러나 불확실성이 증대되고 기술변화 속도가 매우 빠른 최근의 환경에서 수직적 조직문화는 점차 설자리를 잃어가고 있다.

다양한 업무에서 기술의 표준화가 진행되면서 각 분야의 전문성을 보유한 인력들이 다기능팀을 이룰 때 시장변화에 신속하고 효과적으로 대처할 수 있게 된 것이다. 이러한 업무구조에서는 조직 구성원들이 위계와 관계없이 자유롭게 협력관계를 구성하고 전문성에 걸맞은 권한을 보유하도록 할 필요성이 있다. 즉 수평적 조직문화가 필요한 것이다. 최근 과장, 차장, 부장 등 직책 기반의 호칭을 ‘○○님’으로 바꾸고, 직급체계를 단순화하는 등의 노력들이 수평적 조직문화 구축차원에서 진행되고 있는데, 이러한 노력들이 캠페인 활동에 그치지 않고 진정한 의미의 수평적 문화를 형성하기 위해서는 직무전문성에 걸맞은 권한과 책임을 동시에 부여하는 프로페셔널리즘(professionalism)이 함께 추구되어야 할 것이다.

조직이 지속가능한 경쟁우위를 달성하기 위해서는 조직에 필요한 전문인력을 확보하고 유지하며 유연하게 활용하는 핵심역량을 보유해야 한다. 이를 위해서는 직무전문성이 채용과 직무배치, 승진 및 임금 수준의 결정 등 다양한 인사 의사결정에 주요 기준으로 고려되어 직무전문가가 존중받는 조직문화를 구축하는 것이 요구된다.

2) 명확한 직무설정과 직무수행 결과로 책임지는 문화

직무중심 인사관리를 성공적으로 정착시키기 위해서는 직무내용을 명확히 설정하는 제도와 관행이 형성될 필요가 있다. 직무내용을 명확히 설정하는 방법에는 크게 두 가지가 있는데, 하나는 근로계약서에 직무내용을 구체적으로 작성하는 것이며, 다른 하나는 관리자와의 정기적인 협의를 통해 세부 직무내용을 설정하는 것이다.

첫째, 공식적인 계약을 통해 직무내용을 설정하는 것은 근로계약서에 구체적인 직무내용을 기술하고 노사가 이에 대한 계약을 체결하는 것이다. 이때 직무내용은 기존에 작성되어 있는 직무기술서상 직무의 범위, 의무적 업무, 결과에 대한 책임 등을 활용하되 각 직위에서 필요한 내용을 추가하는 방식을 따르게 된다. 또한 해당 직위담당자가 수행해야 할 것으로 기대되는 역할을 기재할 수도 있다. 이렇게 근로계약서에 직무내용을 명확히 설정하게 되면 직무수행자는 자신의 권한범위 내에서 직무수행 결과에 대한 책임을 다하게 되면 자신의 역할을 다하는 것이 되기 때문에 직무에 대한 심리적 소유감이 증대되고 역할 갈등과 역할모호성에서 오는 비효율성을 제거할 수 있다. 역할명확성(role clarity)이 높은 직무환경이 조성되면 구체적인 업무수행방법과 수행시점을 직무수행자가 직접 자율적으로 결정할 수 있게 되어 직무전문성을 향상시킬 수 있고 일생활 양립과 관련한 자기효능감도 제고할 수 있다.

둘째, 최근의 불확실한 경영환경하에서는 근로계약서에 직무내용을 구체화하기 어려운 점도 존재하기 때문에 관리자와 직무수행자 간의 정기적인(예: 2~3주) 협의(일방적 보고와 지시를 지양해야 함)를 통해 직무수행 일정과 세부내용을 조정하는 과정이 필요하게 된다. 이 협의를 통해 관리자는 전기 직무수행에 대한 성과피드백을 제공하고 차기 수행기간 동안의 조정된 역할과 명확한 성과 정의를 해주어 직무수행자로 하여금 자율성을 유지하면서도 업무수행에 대한 동기유발이 가능토록 해준다.

위와 같은 명확한 직무설정의 관행은 직무수행 결과를 중심으로 의사소통하고 성과를 평가하고 보상하는 문화를 형성하는 데 도움을 준다. 또한 직무수행의 과정보다는 결과로 평가하고 보상하는 업무방식은 직무수행의 시간 및 장소의 획일성을 필요로 하지 않기 때문에 재택근무나 유연근무시간제도의 실시와 적합성이 높다. 이러한 의미에서 직무중심 인사관리는 최근에 강조되고 있는 일생활 양립 문화의 확산과 높은 관련성을 가지는 것이다.

2. 직무중심 인사관리에 적합한 리더십

직무중심 조직문화를 형성하고 유지하기 위해서는 조직의 각 부분의 리더들은 변화담당자(change agent)로서의 역할을 수행해야 할 것이다. 그러면 어떤 리더십 유형이 직무중심 문화를 조성하는 데 도움이 될지 살펴보자.

1) 권한위임형(임파워링) 리더십

직무전문성이 존중받는 수평적 조직문화를 형성하기 위해서는 우선 권한위임형 리더십(empowering leadership)이 요청된다. 이 리더십은 직무에 대한 정보제공과 의미부여, 하급자의 성과에 대한 신뢰, 의사결정에 대한 하급자의 참여 촉진, 성과달성에 방해가 되는 자원제약이나 관리적 장벽의 제거를 통한 하급자의 애로사항 완화 등을 특징으로 한다(Arnold et al., 2000). 물론 조직의 특성이나 하급자의 성숙도 등에 따라 그 효과는 달라지겠지만, 연구결과들에 따르면 권한위임형 리더십은 직무만족도, 과업성과, 자기효능감, 창의성, 혁신적 행동과 같은 성과변수에 긍정적 영향을 미쳤을 뿐만 아니라, 역할모호성을 줄여주는 대신 역할명확성을 증대시켜(Cheong et al., 2019) 명확한 직무설정 문화를 형성하는 데 도움이 된다는 것이 입증되고 있다. 높은 수준의 권한위임형 리더십을 실천하기 위해서는 리더 스스로가 모범을

보이면서 높은 성과기준을 제시하고 문제해결의 실마리와 필요한 교육훈련을 지원하는 등 직무전문가와 업무지원 역할을 동시에 수행하는 플레이 코치(playing coach)로 역할해야 할 것이다. 또한 권한위임형 리더들은 하급자가 셀프리더십을 발휘할 수 있도록 지원한다.

2) 셀프 리더십

명확한 직무설정과 직무수행 결과로 책임지는 문화를 형성·유지하기 위해서는 모든 조직구성원들이 셀프 리더십(self-leadership)을 보유할 수 있어야 한다. 이 리더십은 주어진 목표가 아니라 자기 스스로 수준 높은 목표를 설정하고, 외적 보상보다는 직무수행 자체를 즐기는 내재적 자기보상, 그리고 관리자의 일방적 업무지시가 아닌 여러 가지 상황들을 고려하여 자신이 직접 직무방법을 선택하는 특징을 가진다 (Manz, 1986).

최근 밀레니얼 세대로 불리는 새로운 인력들은 개인적인 측면에서는 자기주관이 강하고 성취에 대한 높은 기대를 보유하고 있으며 일에 대한 의미성을 중시하는 특징을 가지며, 관계적 측면에서는 권위나 강압적 규율에 반발하고 즉각적인 피드백과 개인적 배려를 기대한다고 한다(김희봉, 2019). 이러한 신세대들에게 일방적 지시, 외재적 보상을 중심으로 한 통제, 개인적 관계에 호소하는 충성심 등이 특징인 전통적인 리더십을 발휘하는 것은 한계를 드러낼 수밖에 없다. 따라서 임파워링 리더십을 통해 직무전문성이 존중받는 수평적 문화를 구축하고 조직구성원들이 셀프 리더십을 발휘하여 개인의 개성과 자율성을 바탕으로 직무를 수행하고 그 결과에 대한 책임을 중시하는 문화를 형성하는 것이 요구된다.

직무중심 인사관리를 위해서는 리더가 직무의 내용을 명확히 제시해주는 방향제시자, 구성원의 직무전문성 향상과 성장을 지원하는 플레이 코치, 직무수행에 필요한 업무환경과 분위기를 조성해주는 직원 옹호자로서 역할할 것이 요구된다.

참고문헌

김희봉(2019), 「밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할」, 『리더십연구』 10(4), pp.145-166.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.(2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior* 21(3), pp.249-269.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y.(2019), "A review of the effectiveness of empowering leadership," *The Leadership Quarterly* 30(1), pp.34-58.

Manz, C. C.(1986), "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management review* 11(3), pp.585-600.