

유한김벌리의 성장과 평생학습조직 (Study on Y-K's Growth to Learning Organization)

최종태
서울대학교 경영대학 교수
이준우
서울대학교 경영대학 박사과정 수료

1. 연구목적 및 연구주제

1.1. 연구의 배경 및 목적

유한양행과 미국 최대 화장지 제조업체인 김벌리클라크가 1970년에 합작투자해서 설립한 유한김벌리는 최근 기업이미지 파워 10대 그룹에 포함되고, 좋은 직장과 환경경영 분야에서 1위를 차지하는 등 국내외에서 큰 주목을 받고 있는 기업이다. 기업이미지 차원에서 뿐만 아니라 다국적 기업을 포함한 세계적인 국내외 우수 기업들과 경쟁하고 있는 유한김벌리 주력 제품들의 시장점유율은 경쟁사에 비해 절대우위를 보이고 있다. 예를 들어 2002년의 경우, 위생미용지 제품의 경우 A사의 시장점유율이 8.1%인데 반해 유한김벌리 제품은 47.3%, 여성용품의 경우에는 B사가 23.5%인데 반해 58.8%, 유아용품의 경우 C사가 8.5%인데 반해 유한김벌리 제품은 66.6%로 국내시장을 압도하고 있다. 더욱 고무적인 사실은 이러한 격차가 일시적으로 나타난 것이 아니라, 과거 10여년간 꾸준히 진행되어 온 결과라는 사실이다.

유한김벌리는 현재 본사를 비롯하여 군포, 김천, 대전공장 등 3곳의 생산공장과 5곳의 물류센터를 운영하고 있다. 유한김벌리의 지분은 설립 초기에는 유한양행과 김벌리클라크가 40:60이었으며, IMF 경제위기 이후에도 김벌리클라크가 여전히 최대 주주로 자리잡고 있다. 그러나 경영진은 계속 내국인 중심으로 구성되어 있고 경영상의 자율권도 상당히 주어지고 있다. 이러한 유한김벌리가 다국적 기업을 포함한 세계적인 여러 경쟁기업들과의 국내시장 경쟁에서 지속적인 경쟁우위를 보여 오고 있다는 사실은 특히 주목할 만하며, 이러한 경쟁우위의 요인이 무엇인가 하는 것은 치열한 국제경쟁에 처해있는 한국기업들에게 중요한 함의를 준다.

표 1. 유한킴벌리의 주요 성공요인

주요 성공 요인	내 용
차별화된 제품	자체 연구개발 능력
차별화된 서비스	전국적인 유통망, 영업인력
사회적 가치 공유체계	유한, 우리강산 푸르게 푸르게, 투명경영
원가혁신 능력	환경경영, 환경설계, 청정생산기술
자산활용 극대화 능력	4조경영, 유연경영
가치창조 및 자기 실현체제	NEWAY팀, 평생교육체제
스피드경영체제	자율경영, MBO·MBE

따라서 유한킴벌리 경쟁력의 원천에 대한 연구가 현 시점에서 중요하다고 할 수 있다. 유한킴벌리의 자체 분석에 의하면 주요 성공요인으로 차별화된 제품 및 서비스, 사회적 가치 공유체계, 원가혁신 능력, 자산활용 극대화 능력, 가치창조 및 자기 실현체제, 스피드경영체제 등 7가지를 들고 있다.

본 연구에서는 이러한 요인들 중에서도 특히 기업경쟁력의 핵심자원인 인적자원에 초점을 두고 평생학습조직으로서의 유한킴벌리 사례를 연구한다. 즉 유한킴벌리의 독특한 경쟁우위 원천을 평생학습조직에서 나오는 역량과, 이를 가능케 한 교육훈련 및 인사관리제도라는 관점에서 이들의 관계를 분석한다.

기업경쟁력의 핵심원천이 되는 인적자원을 효과적으로 활용하기 위해서는 우수한 인재의 확보 및 유지개발, 그리고 이에 대한 적극적인 투자가 필요하다. 따라서 인재의 확보, 유지 개발, 활용을 가능케 하는 인사관리제도가 잘 구축되어 있어야 한다. 본 연구에서 교육훈련 및 인사관리제도를 동시에 분석하는 이유도, 유한킴벌리가 평생학습조직으로 발전하게 된 데는 이를 뒷받침하는 교육훈련제도와 인사관리제도가 있었기 때문이라는 관점에서 출발하기 때문이다. 즉 평생학습조직으로서의 유한킴벌리는 체계적인 교육훈련제도와 이를 뒷받침하는 인사관리제도의 상호작용 결과이다. 유한킴벌리의 교육훈련제도는 인사관리제도를 통해 루틴화(routinization) 됨으로써 평생학습조직으로 발전할 수 있게 되었고, 이러한 평생학습조직은 유한킴벌리의 유전형(genotype)으로서의 역할을 수행해 성과창출에 긍정적 영향을 미친 것이다.

1.2. 연구주제

조직의 전략적 행동을 외부 환경여건 적응중심으로 전개시키느냐 또는 내부 자원 여건 조성중심으로 전개시키느냐에 따라 외생적 전략중심 스타일과 내생적 전략중심 스타일로 구분할 수 있다. 전통적인 전략은 외생적 환경에의 효율적인 적응을 중심으로 한 소위 환경기반 전략인 반면, 현대적인 전략은 내생적 자원의 효율적인 창출을 통한 환경도전과 환경조성을 중심으로 한 자원기반전략을 전략구축의 구심점으로 삼고 있다. 즉 외생적 파워보다 내생적 파워를 에너지원으로 삼아 전략을 구사해 나가는 것이다(최종태, 2000, 2001). 본 연구에서도 유한킴벌리의 경쟁우위

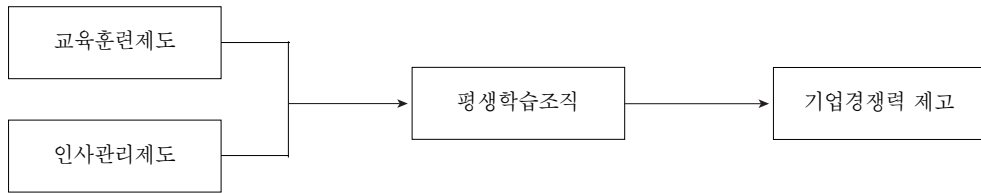


그림 1. 연구의 개념적 모형

의 원천을 내부자원을 중심으로 한 내생적 파워에 초점을 두고, 이러한 내생적 파워를 형성하고 개발하는 교육훈련 및 인사관리제도와 그 산출물인 평생학습조직에 대해 심층적으로 연구를 진행한다.

즉 유한킴벌리의 평생학습조직 형태는 조직의 지배적인 역량(dominant competence)을 형성하는 중요한 요인 중의 하나라는 전제하에, 조직진화론적 관점에서 특히 1995년 문국현 사장 취임 이후를 중심으로 연구한다. 여기서 지배적인 역량이란 조직의 주된 과업(primary task)과 작업장 관리과업(workplace-management task)을 모두 포함하는 개념으로, 조직의 생존능력을 결정하는데 있어 가장 중요하거나 두드러진 작업장(또는 기술적) 지식과 기능 및 관리적 지식과 기능을 의미한다(McKelvey, 1978, 1982).

일반적으로 조직의 변혁을 가져오는 요인으로는 외부환경의 충격, 조직성과의 악화, 그리고 최고경영자의 교체를 들고 있다(Romanelli & Tushman, 1994). 이러한 요인들은 모두 유한킴벌리의 조직 변혁의 필요성을 증대시키는 것들이었으나, 이 중에서 특히 최고경영자의 승계를 중심으로 유한킴벌리가 학습조직으로 진화한 과정을 살펴볼 것이다. 즉 1995년 문국현 사장의 취임 이후 유한킴벌리는 4조 교대근무제 도입을 통한 교육훈련의 강화, 직무중심의 신인사제도 도입 등 점 증적이면서도 광범위한 조직변신 노력을 추진해 오고 있기 때문이다. 이러한 조직변신 노력은 현재까지도 여전히 진행중이다.

따라서 이 과정에서 유한킴벌리의 성장 및 발전단계에 따라 평생학습조직으로의 조직 형태(organizational form)가 어떻게 구축되어 왔으며, 또한 교육훈련 및 인사관리제도가 어떤 역할과 영향을 미쳤는가를 구명한다. 이러한 연구주제를 구명하기 위해 먼저 평생학습조직으로서의 유한킴벌리 조직형태를 살펴보고, 유한킴벌리 특유의 교육훈련제도와 인사관리제도의 변화과정을 살펴본다. 평생학습조직으로서의 유한킴벌리의 조직형태는 교육훈련과 인사관리제도간의 상호작용 속에서 루틴화됨으로써 탄생되었기 때문이다.

2. 평생학습조직과 유한킴벌리의 성장

2.1. 평생학습조직으로서의 유한킴벌리

1) 평생학습조직으로 진화

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경은 급속도로 변화하고 있으며, 기업이 성장·발전하기 위해서

는 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 기능 및 기술축적이 가능한 학습조직으로서의 체질을 갖추어야 한다(Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988). 기업이 새로운 환경에 적응하고 도전할 수 있는 학습능력을 갖추어야 한다는 것은 기업을 움직이는 구성원들이 이를 갖추어야 함을 의미한다. 새로운 자질과 새로운 능력을 형성하지 않으면 구성원의 자기성장 발전을 기할 수 없음을 물론 기업은 생존경쟁에서 살아남을 수 없는 것이다(최종태, 2000).

일반적으로 학습조직이란 구성원들이 진정으로 원하는 결과를 얻기 위해 자신들의 역량을 끊임없이 확장하여 새롭고 확장된 사고패턴을 배양하며, 집합적 욕구가 표출되고 공동으로 학습방법을 학습하는 곳으로 정의된다. 따라서 개인의 행위뿐만 아니라 새로운 능력들에 대해서도 일상적으로 조직적 차원에서 학습이 반복되는 수준까지 이르게 될 때 비로소 학습하는 방법을 알게 된 조직, 즉 학습조직이 된다.¹⁾

유한킴벌리가 오늘날과 같이 탁월한 경제적·사회적 성과의 창출을 가능하게 한 것은 바로 이러한 평생학습조직으로서의 조직 형태(organizational form)를 갖추었기 때문이다. 여기서 조직 형태란 조직의 목록(tables of organization)이나 운영에 대해 기록되어 있는 공식구조(formal structure), 조직내에서 실제로 누구에 의해 어떤 것들이 행해지고 있는가 하는 행위 패턴(patterns of activity), 그리고 구성원이나 환경에 의해 정당하고 적절한 것으로 정의되어 지는 조직화 방법

표 2. 조직진화 프로세스(evolutionary processes)

진화 프로세스	정의	예
변이 (variation)	현재의 루틴이나 역량으로부터의 변화: 조직 형태(forms)의 변화 • 의도적 변이: 사람들이 적극적으로대안을 만들기 위해 시도하거나 문제에 대한 해답을 찾으려고 할 때 발생 • 맹목적 변이: 환경적 압력이나 선택 압력과 는 무관하게 발생	• 조직내: 문제해결을 위한 탐색 • 조직간: 한 산업의 외부인에 의해 새로운 조직이 형성 • 실수, 잘못된 이해, 뜻밖의 일, 쓸데없는 호기심(idle curiosity)
선택 (selection)	특정 형태의 변이를 차별적으로 제거하는 것 • 외적 선택: 조직의 루틴이나 역량에 영향을 미치는 외부의 힘 • 내적 선택: 조직의 루틴이나 역량에 영향을 미치는 내부의 힘	• 시장의 힘, 경쟁압력, 제도화된 규범에 대한 동조 • 안정성과 동일성에 대한 압력, 새로운 환경에서는 더 이상 유효하지 않은 과거 선택기준의 지속
유지 (retention)	선택된 변이가 유지되고 복제되거나 또는 재생산됨	• 조직내: 재량권을 제한하는 역할의 전문화와 표준화 • 조직간: 문화적 신념과 가치내에서 프랙티스의 제도화

자료원: Aldrich, H. E.(1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 22 수정·정리.

1) Senge(1990)는 이러한 학습조직의 특징으로써 개인적 숙련, 지적 모형의 혁신, 비전 공유, 팀 학습, 그리고 시스템적 사고 등 5가지를 들었다.

인 규범적 질서(normative order)를 의미한다(Hannan & Freeman, 1977). 환언하면 조직 형태란 조직의 구조, 기능, 프로세스의 특성 등을 포괄하는 개념으로써, 하나의 통일된 전체로서의 조직이 되도록 하는데 기여하고, 그 조직의 특징적 활동·기능 또는 특성을 유지하는데 기여하는 내적인 구조, 프로세스, 하위부문 통합의 구성요소들을 가리키는 것이다(McKelvey, 1982). 유한킴벌리에서는 구성원들의 총체적인 지식의 획득, 창출, 활용이 활발하게 이루어지고 있으며, 지속적인 혁신능력을 갖추고 있어 환경변화에 대한 적응능력이 뛰어난 유연 조직으로서 평생학습조직의 형태를 효과적으로 구축하고 있다.

조직진화론적 관점에서 보면 조직은 일반적으로 표 2와 같이 '변이(variation)-선택(selection)-유지(retention)'의 메커니즘을 통해 환경에 선택되어 생존·발전하거나 또는 도태·사멸된다(Campbell, 1965; Hannan & Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1979, 1999).

또 장기간의 균형기간(convergent periods)이 단기간의 급격한 변화에 의해 단절되어 진화해 가는 단속평형이론(punctuated equilibrium theory)에 의하면, 표 3과 같이 3가지의 개념을 통해 조직의 진화모델을 특징지을 수 있다(Tushman & Romanelli, 1985).

유한킴벌리는 환경변화에 대응하기 위해 문국현사장의 취임과 더불어 구성원의 능력과 태도 개발을 위한 여러 가지 교육훈련 및 인사관리제도를 확립했고(변이), 이러한 노력은 생산성 향상이나 주력제품의 시장점유율 1위 등의 구체적인 경영성으로 나타났고(선택), 그 결과 자원 확보 및 조직의 생존·발전에 도움이 되는 교육훈련 및 인사관리제도가 루틴화 되면서(유지) 유한킴벌리는 평생학습조직으로서의 조직형태(organizational form)를 갖추게 되었다. 물론 교육훈련 및 인사관리제도의 시행에서부터 제도화에 이르기까지 모든 구성원들이 기본적으로 중요한 역할을 수행하지만, 새로운 교육훈련 및 인사관리제도 초기 도입·시행에서는 최고경영자의 강력한 추진력과 제도실행에 대한 관심과 지지가 상대적으로 더 중요한 역할을 했고, 이후 시행과정상의 구체적인 문제점 개선과 운영에서는 최고경영자의 지원하에 중간관리자 및 구성원들이 상대적으로 보다 더 중요한 역할을 했다고 볼 수 있다.

한편 진화적 사고를 경제변화에 적용하고 있는 Nelson & Winter(1982)는 조직에서 생물의 유전자(gene)와 같은 역할을 하는 것을 루틴(routine)이라고 주장하면서, 조직의 유전자인 루틴을 다음과 같이 설명하고 있다.

표 3. 조직진화 3가지 주요 개념

주요 개념	내 용
방향재설정 (reorientation)	일관성의 패턴이 새로운 기준의 정렬(alignment)로 근본적으로 재조정된다.
수렴 프로세스 (processes of convergence)	점증적 변화 메커니즘(incremental change mechanisms)을 통해서, 조직의 종합적인 전략적 방향(orientation)을 지원하기 위해 복잡한 사회·정치적 그리고 기술·경제적 행위들을 정렬하고(align) 일관되게 만들도록 한다.
경영자 리더십 (executive leadership)	수렴의 힘과 방향재설정의 힘은 다르다. 중간이나 하위수준의 관리층은 현재의 전략적 방향을 전제로 두고 수렴기간을 떠받치고 있는데 비해, 최고경영층(executive leadership)은 수렴의 영향력과 변화의 영향력을 조정하고 전략적 방향재설정을 일으킨다.

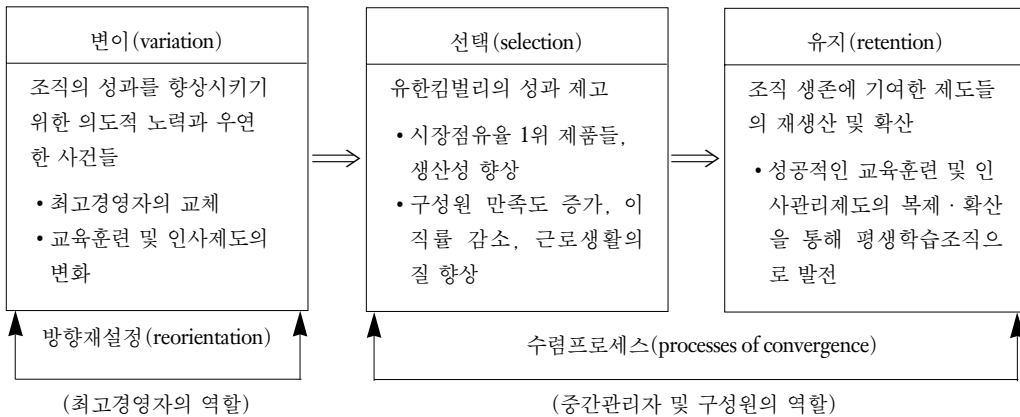


그림 2. 평생학습조직으로의 유한킴벌리 진화 프로세스

“루틴은 일상적이고 예측가능한 기업의 모든 행위패턴을 가리키는 것으로서, 제품생산을 위해 구체적으로 설명되어 있는 기술적 루틴에서부터 고용이나 해고절차, 주문절차, 높은 제품수요에 대한 생산 대응은 물론 투자정책, R&D, 광고, 제품다각화와 해외 투자에 대한 사업전략까지 이르는 기업의 속성이다. 루틴은 조직의 안정적인 특성이며, 조직의 가능한 행동을 결정한다. 물론 실제 조직 행동은 환경에 의해서도 영향을 받기도 한다. 조직에서 루틴은 상속가능하고 선택가능하다.”

조직의 유전자로서의 루틴은 단지 역사를 기록하는 것만은 아니며, 조직의 미래 경로(future course)를 형성한다. 개별 조직은 매순간 특정한 하나의 루틴을 이용하며 조직은 그 루틴에서 보다 더 익숙하게 되고, 미래에는 그 루틴을 보다 더 반복해서 사용하게 된다(Levitt & March, 1988). 이러한 자기강화 프로세스(self-reinforcing process)는 조직의 안정성, 효율성, 신뢰성에 기여하게 된다.

유한킴벌리의 교육훈련은 단지 근로자 개인의 학습에만 그치지 않고 기술과 지식의 공유과정을 거쳐 조직학습으로 발전하고 있는 것으로 나타나고 있다. 지속적 개선과정이나 작업절차 표준화 과정 등이 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체이지만, 교육훈련 및 인사관리제도를 통해서 더욱 촉진되고 있다. 또 유한킴벌리의 이러한 교육훈련이 성공하게 된 배경으로는 최고경영진의 의지, 근로자참여형 고성과 작업조직, 조직몰입유도형 인적자원관리를 들 수 있다. 즉 근로자참여형 고성과 작업조직은 기업과 근로자 모두에게 교육훈련의 필요성을 제기하게 되고, 동시에 교육훈련을 통해 향상된 지식과 기술을 기업의 경영성으로 묶어내는 통로 역할을 한다. 또한 조직몰입형 인적자원관리는 지식의 창출과 공유에 대한 근로자들의 태도를 우호적인 방향으로 유도하여 스스로 동기부여된(self-motivated) 학습인들의 집합적 조직학습을 가능하게 만드는 기반을 조성하고 있다(노용진, 김동배, 김동우, 2001).

결과적으로 유한킴벌리 교육훈련 및 인사관리제도는 학습조직을 형성하는데 매우 중요한 루틴의 지위를 차지하고 있다. 교육훈련의 역할이 단지 근로자의 인적자원개발에만 한정되지 않고, 새로운 기업문화 창출을 주도하고 학습조직에 필요한 조직의 기억장치 역할을 하며, 작업현장에 대한 컨설팅 역할, 근로자들에 대한 고충상담 역할, 경영자와 근로자의 의사소통을 매개하는 역

함을 담당하고 있다. 즉 현재 유한킴벌리의 교육훈련 및 인사관리제도는 평생학습조직으로서의 조직 형태를 가져온 중요한 루틴으로 자리매김하고 있으며, 교육훈련 및 인사관리제도 루틴이 평생학습조직이라는 총체적인 조직 형태(organizational form)로 구현되고 있는 것이다.

2) 평생학습조직을 통한 기업경쟁력 강화

기업이 학습조직이 되어야 한다는 것은 기업의 구성원이 학습되어야 하고, 이를 위해서는 구성원의 능력개발을 위한 기업교육훈련의 뒷받침이 반드시 있어야 함을 의미한다. 환언하면 구성원의 능력개발을 위한 기업교육훈련에 대한 투자와 노력 없이는 학습기업으로서 기업의 기능·기술 축적과 기업의 성장·발전은 결코 기대할 수 없다(최종태, 2000).

최근 생물학과 사회과학의 접목을 시도하면서 많은 논쟁을 불러일으키고 있는 사회생물학에서는, 사회적 진화의 원동력을 매우 다양한 현상들로 이뤄진 2개의 큰 범주인 계통발생적 관성(phylogenetic inertia)과 생태적 압력(ecological pressure)으로 설명하고 있다(Wilson, 1980, 이병훈, 박시룡 역, 1991). 사회생물학자들에 의하면, 사회적 진화는 계통발생적 관성이 부과하는 구속범위 내에서 개체군이 생태적 압력에 대해 나타내는 유전적 반응의 결과라고 본다. 따라서 조직이 진화·발전하기 위해서는 그 조직이 어떤 유전자들(루틴들)을 보유하고 있는가와 이러한 유전자들이 환경변화에 얼마나 효과적으로 적응해서 선택되는가에 달려있다. 즉 환경의 위협에 직면해 있는 조직 특유의 역량 또는 유전자가 얼마나 생존력이 강한가 하는 점이 조직의 생존을 결정하게 되는 것이다. 이러한 점에서 기업경쟁력의 핵심원천으로 학습조직을 강조하는 많은 연구들을 종합해보면, 유한킴벌리의 평생학습조직은 지속적인 경쟁우위를 위한 강력한 유전자가 된다. 뿐만 아니라 '기업의 핵심자원이 사람'이며 심지어 '경영이 곧 사람' 이라고 할 만큼 인적자원의 중요성을 강조하는 현대 경영학 조류를 감안할 때, 유한킴벌리의 교육훈련 및 인사관리제도를 통한 평생학습조직은 기업경쟁력의 핵심 유전자로서 작용하고 있음을 알 수 있다. 유한킴벌리도 회사의 경영성과는 사원 개개인의 기여에 달려있다는 점을 강조하고 있다.

보다 구체적으로 살펴보면, 대전공장의 경우 1998년 11월 동일한 생산설비를 갖춘 세계 10개국

표 4. 고용의 생산성 및 환경성 비교

구 분	A기업	B기업	유한킴벌리
시간당 생산량(천개)	20	16	32
1일 작업시간(시간)	8	24	24
연간작업일수(일)	270	340	360
연간작업시간(시간)	2,160	8,160	8,640
연간 생산량(천개)	43,200	130,560	276,480
자원활용율(%)	100	302	640
자원낭비(%)	84	53	-
고용(%)	100	250	400

자료원: 유한킴벌리 내부자료

27개 사업장 중에서 세계 최저의 불량률(2.87%)을 달성하고 있으며, 킴벌리클라크 지사 등 여러 외국기업들의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 안양공장의 경우 생산성도 눈에 띄게 증가하고 있는데, 1998년 38.5SU/hr에서 2000년 43.4SU/hr로 약 13%의 생산성이 향상되었다.²⁾ 또 재해율에 있어서도 안양공장은 1998년 0.54%에서 2000년에는 0.19%로 감소했다. 그리고 표 4에서 보듯이 경쟁기업과 비교할 때 유한킴벌리의 생산량, 작업시간, 연간 작업일수, 자원활용율, 자원낭비, 고용 등의 측면에서 경쟁사에 비해 월등한 우위를 보이고 있음을 알 수 있다.

3) 평생학습조직을 통한 근로생활의 질 향상

이제 기업은 단순한 이익공동체로서가 아니라 운명공동체와 생활공동체로서 그의 성격이 강하게 나타나고 있는 바, 구성원의 일반생활과 인생의 삶과 질의 개선에 대해서도 관심과 노력을 기하지 않으면 안 되게 되었다. 특히 오늘날 인생의 보람 또는 삶의 질(quality of life)은 곧 직장생활의 보람 또는 근로생활의 질(quality of working life)과 불가분의 관계를 맺고 있기 때문에 현대 산업사회에서 기업이 담당해야 할 교육훈련은 종래의 전통적인 기업특유 내지 산업특유의 기술축적에만 국한되지 않고 산업사회에 요청되는 일반교육까지도 적극적으로 담당해야 할 실정에 놓여있다. 그렇기 때문에 이미 선진산업국의 기업들은 기업특유의 교육뿐만 아니라 일반교육활동까지도 기업의 사회적 책임의 일환으로 적극적으로 참여하고 또 많은 투자를 하고 있는 실정이다(최종태, 2000).

평생학습조직으로서의 유한킴벌리 교육훈련 및 인사관리제도는 종업원 근로생활의 질 향상에 원동력이 되고 있다. 심화된 직무교육과 신기술·지식습득 등을 통해 근로자들은 자기성장욕구를 충족시킬 수 있음은 물론, 교양교육을 통해 다양한 문화적 경험을 가짐으로써 근로생활의 질 향상을 추구할 수 있다. 유한킴벌리의 교육훈련은 크게 직무교육과 교양교육으로 구분할 수 있는데, 그 비율이 2003년 현재 6:4 정도로 교양교육의 시간비율이 상당히 높다. 이러한 교양교육의 비율은 표 5에서 보는 바와 같이 과거 5년간 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다.

유한킴벌리의 교양교육을 보다 구체적으로 살펴보자. 유한킴벌리에서 실시하고 있는 음악 감상, 미술관 관람, 전시회 방문, 윈드 서핑 등과 같은 교양교육은 일반적으로 기업의 교육훈련 프로그램으로 실시하기 어렵다. 교양교육이 경영성과에 대한 직접적이고 단기적 효과로 이어지지 않기 때문이다. 물론 유한킴벌리에서 실시하는 교양교육이 다양한 사고방식을 가능케 해서 직무교육의 성과를 더욱 높이고, 생산직근로자들을 지식인적 사고를 갖는 학습인으로 배양하는 것도 하나의 목적이 될 수 있다. 그러나 유한킴벌리는 교양교육을 통해 이러한 교육을 이전에는 제

표 5. 직무교육과 교양교육 비율

구분	1999	2000	2001	2002	2003
직무교육	90%	80%	75%	65%	60%
교양교육	10%	20%	25%	35%	40%

자료원: 유한킴벌리 내부자료

2) 1SU/hr이란 생리대 제품을 시간당 1,728개 생산하는 단위를 가리킴.

표 6. 이직율 추세

연 도	1999	2000	2001	2002
이직률	5.2%	4.9%	4.0%	4.1%

표 7. 연도별 제안 건수

	1998	1999	2000	2001	2002
평균인원	535	391	353	342	334
제안건수	2327	2441	2559	2640	2690
인당건수	4.3	6.2	7.2	7.7	8.1
채택률(%)	94.4	95.1	95.9	97.4	97.8
실시율	50.7	67.1	74.7	80.1	85.3
시상금액(백만원)	16.3	17.2	18.5	20.1	25
효과금액(백만원)	427	449	470	560	600

자료원: 유한킴벌리 내부자료

대로 받지 못한 대부분의 생산직 근로자들에게 다양한 문화적 경험을 가능케 하고 구성원 스스로에 대한 자존(self-respect)을 높일 수 있도록 하는 목적이 강하다. 이러한 반복적이고 지속적인 교양교육과 직무교육의 결합을 통해, 근로자들은 회사의 자신들에 대한 배려를 지각하고 스스로 동기부여하면서 직장생활의 만족 내지 보람을 키워나가고 있다. 이와 같은 결과는 유한킴벌리의 이직률과 제안건수를 살펴봐도 쉽게 알 수 있다. 최근 4년간 유한킴벌리의 이직률은 표 6에서 보듯이 지속적으로 감소하고 있음을 알 수 있다.

또 제안 건수 관련 자료를 보면 1인당 제안 건수, 제안 채택률, 실시율이 꾸준히 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 즉 근로자들이 보다 많이 제안해서 채택되고, 또 이것이 실시되는 과정에서 근로자들의 조직 및 직무몰입도가 높아지고 있으며, 결과적으로 조직만족도가 증가하는 것이라고 추정할 수 있다.

2.2. 유한킴벌리와 유한양행

본 연구가 비록 유한킴벌리라는 개별 기업을 대상으로 사례연구를 수행하고 있지만, 개별 기업의 진화 및 발전만을 독립적으로 분석하는 데는 한계가 있다. 즉 유한킴벌리가 고강도 교육훈련 및 인사관리체도를 루틴화시켜 평생학습조직의 형태를 성공적으로 가지게 된 배경에는 유한킴벌리 차원에서의 노력은 물론이지만, 이에 못지않게 중요한 요소는 유한양행을 모기업으로 하는 유한 관련사들이 공통적으로 가지고 있는 유한의 고유한 속성들을 잘 반영했기 때문이다. 따라서 여기서는 유한킴벌리가 유한의 고유한 유전적 속성들을 어떻게 반영해서 평생학습조직을 구축하게 되었는가를 살펴본다.

유한킴벌리는 고 유일한박사가 설립한 유한양행을 모기업으로 해서 출발했다. 따라서 유일한

박사와 유한양행의 경영이념, 기업문화, 기업관 등을 분석해 보면 유한김벌리를 포함한 유한 관련사들의 고유한 정신 내지 속성들을 파악할 수 있다. 유일한박사의 기업이념, 기업관을 그의 어록 등의 자료에서 분석해 보면, 기업은 이윤만을 추구하는 조직이 아니라 그 구성원의 공동운명체라는 것을 강조하고 있다. 즉 유일한박사는 기업에 종사하는 모든 사람이 기업활동을 통한 하나의 공동운명체라는 상호유기적 결합체로서의 기업관을 가졌다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 공동운명체라는 의식을 가지면 성실, 건강한 이윤관, 기업은 사회의 소유라는 의식, 경영자와 종업원에 대한 각별한 의식들이 나오게 된다. 이윤의 추구는 기업성장을 위한 필수선행조건이지만 기업이 개인의 부귀영화를 위한 수단이 될 수는 없다는 것이다.

사유재산제도가 시행되고 있는 나라, 특히 우리나라에서 기업은 거의 소유주 개인이 소유권을 행사하고 이를 자기 후손에게 상속하는 것이 관례로 되어 있으나, 유일한박사는 그의 사후에 공개된 유언장에서 그러한 관행을 따르지 않았다. 그가 1971년 3월 11일 서거한 이후 다음 달인 4월 8일에 공개된 유언장에는, 자신의 손녀를 위한 학자금으로 자기 주식의 배당금 가운데 당시 환율로 3백만원에 해당하는 1만달러를 마련하고, 딸에게는 유한중학교와 유한공고 내의 묘소 및 주변 대지 5천평을 상속하되 '유한동산'으로 만들어 자라나는 세대들이 마음껏 뛰어 놀 수 있게 해 줄 것과, 자신의 소유 주식 전부를 재단법인 '한국사회 및 교육신탁기금'에 기증한다는 내용이 있었다.

표 8. 유한양행의 기업이념과 인사 원칙

구 분		내 용
기업이념	가장 좋은 상품의 생산	창업당시 일제의 혹독한 강압정치하에서 압정과 질병에 허덕이던 우리 민족에게 민족생존과 민족혼 재현이 건강에 있다고 굳게 믿고 '건강한 국민만이 주권을 되찾을 수 있다'는 신념 아래 의약품산업을 선택하여 민족의 질병퇴치를 위해 꼭 필요한 양질의 의약품을 생산하여 국민 보건 향상에 기여한다는 것이 기업 설립의 정신
	성실한 납세	기업이념 중에서 애국정신의 핵이 되는 구체적인 표현으로, 이는 모든 기업활동이 국가를 바탕으로 이루어지는 것이며, 기업활동을 통하여 이루어지는富의 축적은 반드시 성실한 납세를 통하여 국가에 되돌려지고 이것이 곧 국력의 바탕이 되어야 한다는 창업자의 신념으로서 '기업이 국가에 대한 책임을 다하겠다'는 기업이념의 표현
	기업이윤의 사회환원	기업에서 얻어진 이익은 그 기업을 키워준 사회에 되돌려져야 한다는 '기업의 사회에 대한 책임'을 표현하는 것이다. 이는 기업의 소유주는 사회이고 단지 그 관리만을 기업인이 할 뿐이라는 신념에서 출발하여, 기업활동을 통해 얻어진 이윤의 분배에 대한 기업이념의 표현
인사관리 원칙	인사원칙은 인간존중	다양한 복지후생정책
	최고경영자는 사원 출신	철저한 내부승진제도 원칙
	능력있는 사람을 우대	발탁승진, 업적급, 연봉제, 다양한 인재육성개발제도

유일한 박사는 이미 생전에 유한양행 총 주식의 40%를 각종 공익재단에 기증하였고, 남은 개인 소유 주식을 하나도 남기지 않고 기증한 것이었다. 그는 자신의 말처럼 '이윤의 추구는 기업성장을 위한 필수선행조건이지만 기업이 개인의 부귀영화를 위한 수단이 될 수는 없다'는 생각을 그대로 실행에 옮겼다. 유일한박사는 '기업과 개인적 정실은 엄격히 구별되어야 하며, 이것은 기업을 키우는 지름길이요 또한 기업을 보존하는 길이기도 하다'고 말한 것을, 전문경영인제도를 도입함으로써 실행에 옮겼다. 지금까지 관행으로 되어 왔던 2세에 대한 경영권의 상속을 과감히 고치고 회사에서 오랫동안 고락을 함께 했던 전문경영인에게 주주총회에서 경영권을 이양하였던 것이다.

이와 같이 유일한 박사는 <신상, 청지기> 등의 별명을 갖고 있듯이 정직, 성실, 신용, 근면, 합리적 기업경영에 의해 경제발전에 기여한 전형적인 기업가의 한 사람이라고 볼 수 있으며, 또한 민족과 국가에 최대의 봉사 정신과 참기업가 정신을 남기고 간 위대한 자수성가형 기업가라고 할 수 있다. 이에 따라 유한양행은 표 8과 같은 기업이념과 인사관리 원칙을 준수했다.

유한김벌리도 유일한박사와 유한양행의 기업정신을 그대로 계승했다. 물론 미국의 김벌리클라크와 합작투자해서 설립된 기업이지만, 내국인을 중심으로 자율적 경영을 수행하는 과정에서 유한 박사의 정신을 그대로 기업경영에 활용해 왔다.

유한김벌리는 1995년 문국현사장의 취임 후 전통적인 유한의 정신을 기반으로 변화하는 환경에 적응하기 위해 전반적인 조직혁신 활동들을 벌였다. 기업의 기본 사명을 소비자가 선호하는 유익한 제품과 서비스를 공급하여 위생문화 발전을 선도하고 건강과 복지향상에 기여한다고 설정해 놓고 있다. 그리고 경영방침(경영원칙)을 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도의 5가지를 제시했다. 보다 더 중요한 것은 유한김벌리의 기본사명과 경영원칙(경영방침)이 단지 상징적인 표현으로만 되어 있는 것이 아니라, 실제 기업 경영전반에 그 원칙들이 구현되고 있다는 점이다.

예를 들면 경영원칙을 기업에서 실제로 구현하기 위해 권한위임(자율경영)을 광범위하게 실시하고 있다. 문국현사장은 MBE(management by exception) 경영을 하며, 특히 사업본부장의 전결권을 대폭 강화한 것이 특징중의 하나이다. 뿐만 아니라 실제 기업행위에 있어서 공식적인 전결 규정에서 어느정도 벗어난다 하더라도, 사업본부장을 포함한 모든 관리자들의 의사결정 기준으로

표 9. 유한김벌리의 경영원칙(경영방침)

구 분		내 용
경영원칙 (경영방침)	인간존중	생명존중 경영의 실현, 사원상호간의 신뢰형성, 원활한 커뮤니케이션을 통한 열린 경영의 실천, 인재의 양성, 공정한 보상, 생산직 4조교대조
	고객만족	고객에게 최고의 가치를 주는 고품질의 제품 제공
	사회공헌	환경보전활동 전개, 윤리적 경영의 실천, 공정한 거래, 성실한 납세 실천
	가치창조	미래를 위한 성장을 추구하며, 생산성을 향상시키며, 좋은 기업 평판을 얻고 자 노력하는 과정에서 가치를 창조
	혁신주도	도전정신의 함양, 학습조직의 활성화, 업무의 유연성 확보와 변화를 주도하는 자세의 확립

5가지 경영원칙이 활용되고 있다. 즉 다소 예외에 해당되는 일이라 하더라도 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도라는 5가지 경영방침에 부합하는 의사결정을 하고 행동한다면, 그것을 최고경영자가 존중해 준다는 것이다. 따라서 유한킴벌리의 경영원칙은 상징적인 의미로만 설정해 놓은 것이 아니라 실제로 구성원들의 행동을 인도하는 실질적인 지침역할을 하고 있다.

유한킴벌리는 나무심기 운동, 환경보호 등의 환경활동으로 대중으로부터 좋은 기업이미지를 가지고 있는데, 이러한 활동들도 일부에서 이야기하는 그린마케팅(green marketing)의 개념에서 출발했다기 보다는, 유한의 고유한 정신 중의 하나인 기업의 사회적 책임을 수행하는 일환으로 시작된 것이었다. 이렇듯 유한킴벌리의 기업정신, 경영원칙 등은 고 유일한박사와 유한양행으로부터 출발해서 그 핵심문화를 그대로 계승해 오고 있는 것이다.

또 다른 예로 유한킴벌리의 독특하고도 의미있는 근무제도인 4조교대제의 시작은 바로 인간존중의 경영원칙을 실현시키려는 의도에서 시작되었다. 물론 4조교대제를 통해 고강도 교육훈련을 실시할 수 있었고, 고용을 확대하며 생산성을 증대시키는 경영상의 직접적인 성과도 거두고 있지만, 보다 본질적으로는 기존의 3조3근무제가 과연 인간존중의 경영원칙을 달성할 수 있는 것인가라는 문제의식에서부터 출발했다고 한다. 결론적으로 3조교대근무제를 계속할 경우, 생산직 사원들은 자기개발의 기회를 가질 수 없고 성장하는 자녀들과의 관계에서 가장으로서의 권위를 유지하기 더욱 어려워지고, 또 직원들이 고령화 되었을때 3조 근무제의 업무부담을 제대로 감당할 수 없을 것이라는 점이 작용한 것이었다.

앞서 설명한 사례에서와 같이 치열한 기업경영환경에 처해있는 유한킴벌리는 평생학습조직이라는 조직형태를 통해 이러한 유한의 고유한 정신들을 환경적합적으로 구현한 것이라고 볼 수 있다. 즉 유한의 핵심문화(유전자)를 훼손시키지 않으면서, 기업경쟁력을 강화시키고 환경에 선택될 수 있는 방법으로 평생학습조직으로서의 모습(phenotype)을 구현한 것이다. 여기서 중요한 것은 유한킴벌리의 핵심문화가 여전히 보존되고 있다는 것이다. 유한킴벌리는 문국현사장 취임 이전에도 공동체로서의 기업, 인간존중, 투명경영, 사회공헌, 성실납세 등을 표방했으며, 현재에도 여전히 이러한 요소들은 유한관계사와 유한킴벌리의 중요한 정신으로 자리잡고 있다.

이러한 유한킴벌리의 고유한 경영철학은 유한그룹이라는 기업 종(species)의 독특한 문화와 분위기를 계승해 오면서, 급변하는 환경에 직면하여 평생학습조직의 구현을 통해 적응해 가고 있다. 즉 노사공동체 의식, 상호신뢰, 투명경영, 인간존중 등의 관행은 유한킴벌리가 유한양행으로부터 그대로 전승받은 것으로서, 급변하는 환경에서 생존하기 위해 이러한 핵심문화의 구현물을 평생학습조직으로 시기적절하게 표현하고 있는 것이다. 유한의 정신은 계승되었으며, 이러한 정신은 문국현사장에 의해 평생학습조직의 형태로 구현되었다.

3. 평생학습조직과 교육훈련제도

3.1. 개요 및 분석 틀

하나의 시스템을 생명을 가진 시스템과 생명이 없는 시스템, 즉 생물과 무생물로 구분할 수 있

다. 생물은 자생적 힘에 의하여 환경에 적응할 수 있는 존재인데 비하여 무생물은 그러한 힘이 없다. 생물은 다시 동물과 식물로 구분할 수 있으며, 전자는 뇌기능과 자기통제 기능을 가지고 있지만, 후자는 그렇지 못하다. 또 우리는 인간과 동물의 차이점으로 인간은 이성에 의한 사고능력을 가지며 자유의사에 의한 자기결정을 할 수 있는데 비하여, 동물은 그렇지 못한 점을 들 수 있다. 무릇 기업이 생존하고 성장·발전하기 위해서는 학습기업이 되어야 하고 학습기업이 되기 위해서는 반드시 기업교육훈련이 기업체질에 맞도록 확립되어야 할 뿐만 아니라, 기업교육훈련이 기업경영의 핵심전략으로서 투자되고 관리되어야 한다(최종태, 2000).

오늘날 우리의 현실은 구성원의 학습능력 함양을 위한 교육훈련을 학교 또는 기타 일반교육기관에만 맡길 수는 없도록 되어 있다. 왜냐하면 환경이 급변함에 따라 경쟁력 강화를 위해 기업에 요청되는 학습능력 함양을 일반 교육기관에만 의뢰하게 된다면, 기업실정에 적합하지 않은 교육훈련이 될 수 있을 뿐만 아니라 기업특유의 환경에도 신속하게 대응하지 못하게 된다. 특히 오늘날과 같이 급변하는 기술·사회 환경변화에서 교육시장과 고용시장간의 괴리와 불균형이 점점 커져가고 있으며, 이러한 현상은 한층 더 기업실정에 알맞은 학습기능을 일반교육기관에만 의존할 수 없다는 것을 보여준다. 학습기업이 되기 위해서는 기업이 자기실정에 맞는 학습능력을 신속히 함양할 수 있도록 기업교육훈련을 확립해야 하며, 또 이것이 기업의 성장발전을 촉진시키는 힘의 원천으로 등장해야 한다(최종태, 2000).

일반적으로 교육훈련의 목적은 크게 다음 3가지를 들 수 있다.

첫째, 인재육성을 통한 기술축적이다. 기업의 교육훈련은 지식과 기능을 전달함으로써 유능한 인재를 육성하고, 이러한 인적자원을 통하여 기업의 기술축적을 하는 것이다. 기업특유의 기술축적의 방향은 크게 2가지 방향으로 구분하여 생각할 수 있다. 하나는 물질적 축적을 중심으로 한 하드웨어(hardware) 측면의 기술축적이고, 또 하나는 인간적 축적을 중심으로 한 소프트웨어(software) 측면의 기술축적으로 볼 수 있다. 전자는 기계시설의 물적인 투자를 통하여, 후자는 인적자원 개발의 인적투자를 통하여 기술축적을 이룩하는 것이다. 어느 방향이 바람직한가는 한마디로 단정할 수는 없지만, 이 양자가 유기적으로 결합될 때 가장 바람직하다. 그러나 우리나라 기업의 실정으로 볼때 인적자원 축적을 중심으로 한 소프트웨어 기술축적의 방향이 중시되어야 한다. McKelvey (1978, 1982)도 조직 종(organizational species) 개념의 분류기준으로 핵심기술(core technology) 또는 지배적인 역량(dominant competence)을 제시하면서, 이러한 기술 관점은 주된 과업의 작업 및 관리와 관련된 모든 측면의 지식과 기술(knowledge and skills)이 중심이 됨을 강조했다. 즉 하드웨어 지향적인 관점(hardware oriented perspective)이 아니라고 설명하고 있다.³⁾ 이

3) 기업특유의 기술 축적의 방향(최종태, 1977, 1981): 기업특유 기술축적의 방향은 다음과 같이 크게 두 가지 방향으로 구분하여 생각할 수 있다. 하나 '물질적 축적'을 중심으로 한 하드웨어(hardware) 기술축적이고, 다른 하나는 '인간적 축적'을 중심으로 한 소프트웨어(software) 기술축적으로 볼 수 있다. 전자는 기계, 시설 등의 노동장비의 증가를 통하여, 후자는 기능 및 기술 등의 노동 질의 향상을 통한 기술축적을 의미하는 것이다. 환언하면 전자는 기계, 시설의 물적 투자를 통하여, 후자는 인력개발의 인적 투자를 통하여 기술축적을 이룩하는 것이다. 하지만 여기서 분명히 짚고 넘어가야 할 사항은 기술축적에는 이 양자가 동시에 유기적으로 조화를 이루어야 한다는 사실이다. 따라서 기업특유의 기술축적을 위해선 인력개발이 반드시 요청되고 이를 위해선 내부노동시장의 개발이 자연적으로 요청된다.

는 기업의 경쟁력이 기술력에 달려있고, 기술력은 하드웨어 기술과 소프트웨어 기술로 구성되는데, 소프트웨어 기술은 인적자원으로부터 나온다는 의미와 상통한다(최종태, 1977, 1981).

둘째, 커뮤니케이션 활성화와 조직협력이다. 교육훈련은 오로지 지식과 기능의 전달만이 아니라 종업원의 태도개발에도 중요한 역할을 한다. 경영의 목표달성을 위해서는 구성원의 의견을 일치시킬 수 있는 경영자의 파워가 항상 필요하다. 그 의견의 일치는 오로지 경영자가 가지는 지위상의 권한(authority)만으로는 불충분하며, 충분한 의사소통의 기회가 있어야 한다. 그러기 위해서는 경영의 목표를 잘 이해하고 그것을 실행시킬 수 있는 구성원의 커뮤니케이션과 그에 따른 동기유발이 확립되어야 하고, 여기에 교육훈련이 필요하다. 즉 종업원의 태도개발 및 변화를 위한 교육훈련은 오늘날 경영자의 권한 형성과 조직협력에 주요한 기여를 한다.

셋째, 자기발전의 욕구충족과 동기유발이다. 교육훈련은 자기발전의 욕구를 충족시켜 준다. 인간은 누구나 자기발전의 욕구를 가지고 있기 때문에 이를 충족시킬 수 있는 주요한 수단이 능력개발을 위한 교육훈련이다. 그러므로 지식, 기능의 개발을 통해서 종업원은 자아발전의 욕구충족을 기하게 되고, 능력개발을 통해서 성취동기를 유발시킬 수가 있다.

이러한 교육훈련의 목적을 정확하게 반영하고 있는 조직이 바로 유한킴벌리라고 할 수 있다. 유한킴벌리의 교육훈련은 양과 질, 체계성, 전략상의 지위 및 역할 등의 측면에서 전형적인 고강도 교육훈련(high-leverage training)의 특성을 지니고 있다. 고강도 교육훈련은 교육훈련의 지위를 기업의 전략적 지향 및 목표와 연계하여 설정하고, 교육훈련의 효과성을 높이기 위한 체계적인 교과설계과정(instructional design process)의 접근법을 취하는 특징이다. 나아가 고강도 교육훈련은 근로자들의 지속적 학습을 고취하는 작업환경을 창출하는 경향이 있다(노용진, 김동배, 김동우, 2001).

유한킴벌리의 교육훈련제도를 살펴보기 위해 구조적 측면의 교육훈련 내용과, 기능적 측면의 교육훈련 방법을 중심으로 진행한다. 구조적 측면의 교육훈련 내용은 무엇(what)을 가르치느냐에 관한 것으로, 이것은 바로 교과과목의 개발이라 할 수 있다. 이는 대상에 따라 전문적 능력과 작업의욕을 증진시키기 위하여 어떠한 내용을 가르칠 것인가 하는 문제이다. 따라서 수직적으로는 계층별 교육훈련을, 수평적으로는 직능별 교육훈련의 대상을 체계적으로 개발해야 한다.

표 10. 교육훈련의 분석체계

구 분		세부 내용
구조적 측면	교육훈련의 내용(what)	<ul style="list-style-type: none"> • 계층별 수직적 내용 • 직능별 수평적 내용
	교육훈련 책임자(who)	<ul style="list-style-type: none"> • 라인 중심 • 스텍 중심 • 자기개발 중심
기능적 측면	교육훈련 기법(how)	<ul style="list-style-type: none"> • 강의식 • 토의식 • 세미나식 • 사례연구식 등

기능적 측면의 교육훈련 방법은 누가(who) 가르치느냐 하는 것과 어떻게(how) 가르치느냐 하는 내용이다. 전자는 라인 중심의 교육훈련인가, 스태프 중심의 교육훈련인가, 자기개발 중심의 교육훈련인가 하는 것으로 직장내 교육훈련(OJT), 직장의 교육훈련(Off-JT), SD(self development) 등으로 분류할 수 있다. 후자는 교육훈련의 방식에 대한 것으로 강의식, 토의식, 세미나식, 사례 연구식 등 여러 가지 방법을 교육대상과 내용에 따라 활용하는 것이다.

3.2. 교육훈련제도의 내용

유한킴벌리는 평생학습을 통한 사원의 능력개발을 교육훈련의 주요 목표로 추구하면서, 능력개발에 대한 '3자 공동책임의 원칙'을 강조하고 있다. 즉 종업원의 능력개발은 회사나 상사 또는 개인만의 책임이 아니라, 이 3자의 연대책임이라는 원칙을 강조하고 있는 것이다. 성과관리, 경력개발에서의 3자 공동책임을 강조한다. 특히 팀 리더(라인관리자)의 역할을 강조하는데, 팀 리더가 HR역할도 수행하도록 한다. 경력개발에 있어 팀 리더에게는 부하들의 경력을 개발시킬 것을 강조하고 종업원 당사자들에게는 자기개발(self development)의 중요성을 강조한다. 평가는 1년에 2회(상, 하반기 각 1회씩) 하는데, 이때 경력개발목표도 설정토록 한다.

유한킴벌리 교육훈련의 기본방향은 직무능력향상과 평생교육을 통해 학습능력을 갖춘 종업원들을 양성하는 것이다. 그러나 초기의 교육훈련을 실시함에 있어 몇 가지 문제점들이 도출되었

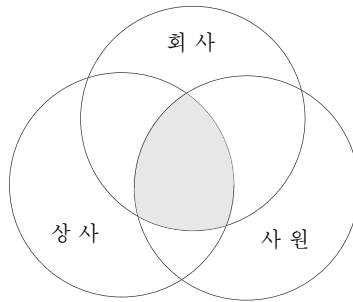


그림 3. 능력개발에 대한 3자 공동책임의 원칙

기본 방향	직무능력 향상 및 평생교육
⇓	
프로그램	
관리자 및 리더십 개발	Thunderbird, KCAMI, Participative Leadership, MPD, Crisis Management, 7Habits
직무능력 향상	마케팅스쿨, 환경대학, Kepner-Tregoe, MANDEV 360 등
직능교육	Huggies college, 제지공정 등 현장사원 교육과정
기타	사내강사 양성, Computer, 통신교육, 자기개발 지원 등

그림 4. 교육훈련의 기본방향 및 내용

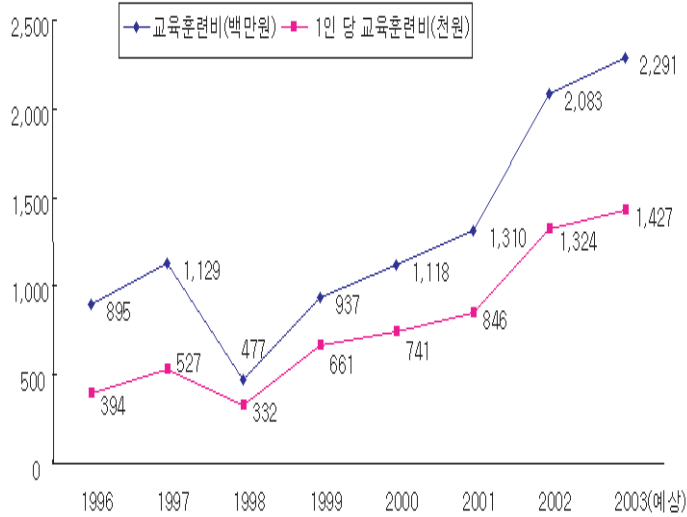


그림 5. 교육훈련비 투자추이

표 11. 교육훈련비 및 관련 비용 추세

(단위: 백만원)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003(예상)
교육훈련비	895	1,129	477	937	1,118	1,310	2,083	2,291
관련 비용	1,053	1,169	1,364	1,863	2,095	2,496	2,773	3,037
합계	1,948	2,298	1,841	2,800	3,213	3,806	4,856	5,328

다. 즉 교육훈련프로그램의 체계가 미흡했으며, 프로그램의 종류와 질, 그리고 강사진의 부족으로 어려움을 겪었다. 또한 교육을 단순히 휴식으로 생각하는 종업원들의 태도와 자세에서도 교육훈련의 성과를 기대하기가 어려웠다. 그렇지만 최고경영자의 지속적인 의지가 반영된 가운데 그러한 시행착오들이 해결되면서 근로자들이 점차 교육훈련의 필요성을 인식하게 되었고 그 효과가 크게 나타나게 되었다.

유한킴벌리의 교육훈련은 직무교육과 교양교육으로 구성되어 있으며, 크게 OJT와 Off-JT 방식을 결합한 형식을 취하고 있다. OJT는 주로 신입사원을 대상으로 1:1 교육훈련 형식을 취한다. Off-JT방식의 경우 주입식 교육을 지양하며 워크숍 등을 통해 피교육자들의 자발적 참여를 유도하고 있다.

교육훈련에 대한 유한킴벌리의 관심과 투자는 그림 5를 통해 잘 알 수 있다. 즉 유한킴벌리의 교육훈련비는 IMF 경제위기 직후인 1998년을 제외하고는 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있다. 교육훈련비에 대한 회사 전체의 절대금액은 물론, 종업원 1인당 교육훈련비도 계속 증가하고 있다는 사실은 주목할 만하다.

게다가 이 자료에서 제시하고 있는 교육훈련비에는 교육전담인원(24명)에 대한 인건비와 4조

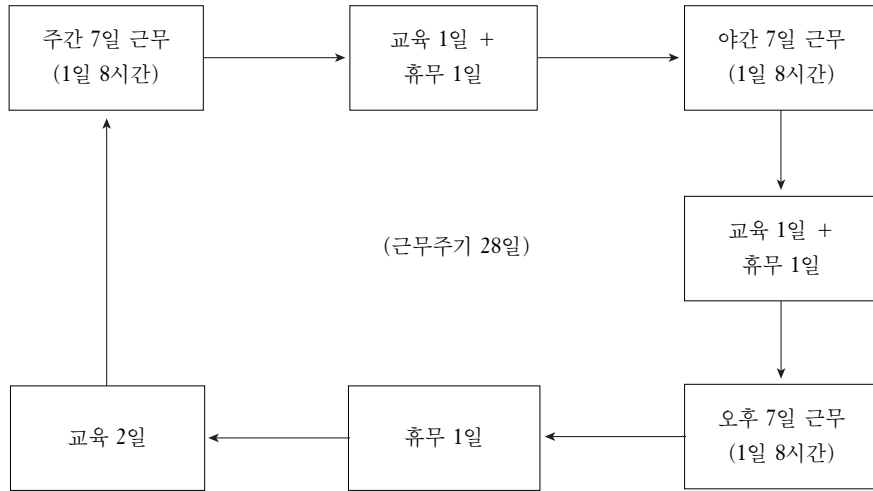


그림 6. 대전공장의 4조3교대제 근무형태

표 12. 4조3교대 근무스케줄 예(1주기)

7월	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
요일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	야간근무						휴	오후근무						휴	교	주간근무						교	휴					
B조	주간근무				교	휴	야간근무				휴	오후근무				휴	교	주간근무										
C조	오후근무	휴	교	주간근무				교	휴	야간근무				휴	오후근무													
D조	휴	오후근무				휴	교	주간근무				교	휴	야간근무														

주: 휴-휴무일, 교-교육일

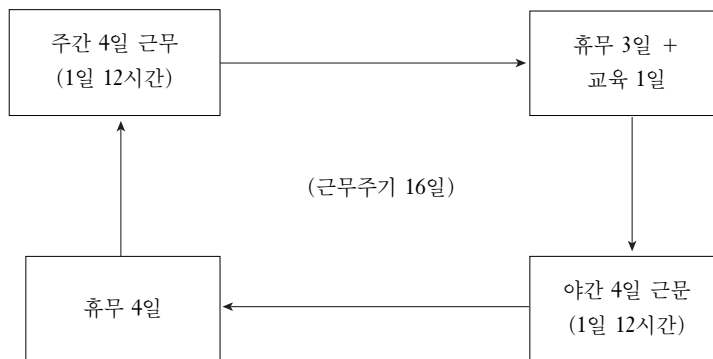


그림 7. 4조2교대제

근무교대자 교육시간에 대한 급여 및 OT 지급분은 포함되어 있지 않아, 실제 교육훈련과 관련된 투자예산은 이 수치보다 훨씬 더 높은 수준이다.

표 13. 4조2교대 근무스케줄 예(1주기)

0월	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
요일	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금
A조	야간근무			휴			주간근무			휴무일			교육일			
B조	휴무일		교육일	야간근무			휴무일			주간근무						
C조	주간근무			휴무일		교육일	야간근무			휴무일						
D조	휴무일			주간근무			휴무일		교육일	야간근무						

주: 주간근무는 07:00-19:00, 야간근무는 19:00-07:00

표 14. 2003년도 부서별 교육인원(김천공장)

구 분	교육대상인원		총인원
원질	10 × 4		40명
초지	15 × 4		60명
가공	63 + 3(combiner)		66명
부직포	7 × 4, 정상 4		32명
환경	4 × 4		16명
설비관리팀	기계	교대 8, 정상 4	12명
	전기	교대 12, 정상 4	16명
시설지원부	보일러	교대 4	4명
자재관리팀	원자재	정상 6	22명
	부자재	교대 12 + 4(부직포)	
생산직 여사원	1부	5 × 4	20명
	2부	2 × 4	8명
	combiner	3	3명
합 계			299명

이러한 유한킴벌리의 교육훈련이 본격적으로 강화되기 시작한 고강도 교육훈련제도는 4조 교대제라는 독특한 근무형태와 밀접한 관련이 있다. 3조3교대제에서 4조교대제로의 전환은 실근로 시간을 주당 소정 근로시간 이하까지 줄이게 되어 부족한 근로시간만큼을 교육훈련으로 대체할 수 있게 되었기 때문이다. 회사의 입장에서는 근로시간제의 변경에 따라 인건비가 20% 정도 상승했지만, 생산성도 15% 정도 상승하여 약 5%정도의 추가부담만이 생겼고, 신규인력 모집의 용이성과 이직을 감소 등의 효과를 거두었다.

4조 근무제는 1993년 대전공장에서 시작하여, 1998년에 김천공장과 군포공장으로 확대 실시되었다. 즉 고강도 교육훈련의 시작 시점이 대전공장과 김천공장에 차이가 있고, 그에 따라 발전단

표 15. 2003년도 교과목 배정시간(김천공장)

구 분	교육과목	횟수	총 시간	점유율	강사	강의 일정
직무 교육	안전	4	22	12.9	안전관리실	2,5,11월
	비디오 사보	7	9.5	5.6	부서장	1,2,4,6,8,10,12월
	공장운영 현황	6	6	3.5	공장장	1,3,5,7,9,11월
	노동조합 운영	4	4	2.4	지부장	3,7,9,12월
	노경	2	3	1.8	김○○	3,9월
	환경 특강	1	2	1.2	외부강사	5월
	WCM	2	2	1.2	장○○	3,11월
	A-P Best Practices	2	3.5	2.1	생산혁신팀	3,11월
	CQC 보수 교육	5	8	4.7	직무강사	1,4,7,9,12월
	Workshop(아리랑과정)	2	15	8.8	외부강사	10월
	행동규범	1	1	0.6	장○○	7월
	위기관리	1	1	1.8	김○○	5월
	상위직능자 연구강의	2	3	3.5	현장사원	7,11월
	품질	3	6	0.9	품질관리팀	4,8,11월
	직무 안전	1	1.5	10.6	직무강사	9월
	원질 공정	8	18	10.6	직무강사	1,3,4,7,8,9,11,12월
	초지 공정	8	18	10.6	직무강사	1,3,4,7,8,9,11,12월
	가공 공정	8	18	10.6	직무강사	1,3,4,7,8,9,11,12월
	부직포 공정	8	18	5.6	직무강사	1,3,4,7,8,9,11,12월
	개선 활동	4	9.5	5.6	직무강사	1,3,7월
설비관리팀, 환경관리부, 보일러팀은 자체 프로그램 참조						
교양 교육	팀활동 체험학습	1	4.5	2.6	외부강사	1월
	전통문화 체험학습	1	4	2.4	외부강사	7월
	체험 봉사활동	4	19.5	11.5	외부강사	4,6,9,12월
	자연학습	1	8	4.7	외부강사	5월
	생활법률	1	2	1.2	외부강사	12월
	경제 상식	2	3.5	2.1	최○○	9,12월
	연말정산의 이해	1	1.5	0.9	이○○	12월
	명화 감상	2	7	4.1	인력개발팀	3,8월
	Y-KOB 초청강의	2	2	1.2	퇴직사원	1,7월
	성공사례 특강	1	2	1.2	외부강사	4월
	성희롱 예방	1	1	0.6	김○○	9월
합계	31 과목		170	100		

계에도 일정한 차이를 보인다. 대전 공장이 고강도 교육훈련을 설립시점인 1993년부터 시작하여 현재는 상당한 수준까지 발전된 모습을 보이고 있는 반면, 김천공장은 1999년 근로시간제를 4조 교대제로 전환하면서 비로소 시작하였기 때문에 아직 고강도 교육훈련의 초기단계에 있다. 현재 대전공장은 4조3교대제를, 김천공장과 군포공장은 4조2교대제를 하고 있다.

김천공장과 군포공장은 IMF 경제위기의 상황속에서도 잉여인력을 방출하지 않고, 오히려 4조 2교대제로 전환하면서 고용을 더 창출하는 가운데 교육훈련을 대폭 강화했다. 구체적인 교육훈련 프로그램은 표 14와 표 15에서 보듯이 김천공장의 2003년도 교육훈련계획 사례를 통해 알 수 있다.

3.3. 교육훈련제도의 특징 및 개선점

유한킴벌리의 교육훈련제도의 특징은 다음과 같다.

첫째, 교육훈련의 양적 특성이다.

교육훈련시간이 대부분의 다른 기업들에 비해 절대적으로 많다는 것이다. 이처럼 절대적으로 많은 교육훈련이 가능한 이유는 유한킴벌리의 경영이념, 조직문화, 최고경영자의 의지 등 여러 요인이 복합적으로 작용하고 있다는 점이지만, 실제 이것이 실행가능한 이유는 바로 유한킴벌리의 4조 교대제와 밀접한 관련이 있다. 1993년에 설립된 대전공장의 경우 4조3교대 근무를 하고 있는데, 1인당 연간 교육시간이 약 360시간 정도이며, 이 중 120시간은 정규근로시간 내에 포함 되어 있고, 나머지 240시간은 잔업수당을 지급하는 교육훈련시간이다. 그러나 이러한 교육훈련시간은 Off-JT에 한정된 것이고, OJT를 포함하면 500시간을 넘고 있다(노용진, 김동배, 김동우, 2001). 1980년에 설립된 김천공장은 4조2교대제 근무를 하고 있는데, 1인당 연간 교육시간이 약 200시간이다. 이 중 50시간 정도는 정규 근로시간이고, 나머지 150시간 정도는 정규근로시간 이외의 교육시간으로 잔업수당을 지급하면서 교육을 실시한다.

둘째, 교육훈련의 질적 특성이다.

유한킴벌리의 교육훈련은 질적으로도 매우 높은 수준을 유지하고 있으며, 교육훈련 내용이 근로자의 숙련상태에 따라 체계적으로 구성되어 있다. 그리고 직무교육과 일반 교양교육을 적절하게 결합하고 있다. 유한킴벌리의 교육훈련은 특히 작업자의 업무와 긴밀하고 체계적으로 결합되

표 16. 순매출액 및 순이익 대비 교육훈련비

(단위: 백만원, %)

구 분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
순 매출액	344,670	395,953	409,791	498,662	561,219	643,881	701,083
순이익	14,360	12,530	27,574	43,998	53,371	65,254	84,355
교육 훈련비	금액	1,948	2,298	1,841	2,800	3,213	4,856
	매출액 대비	0.57	0.58	0.45	0.56	0.56	0.59
	순이익 대비	13.6	18.3	6.7	6.4	6.0	5.8

어 있어서 교육훈련의 내용을 현장에 적용하는데 용이하도록 구성되어 있다. 사내의 교육훈련 담당 강사들은 현장 업무에 밝고 일반 작업자의 신뢰를 받고 있는 현장작업자 출신들로 구성되어 교육내용과 업무의 통합도를 높일 수 있는 교육담당 부서의 역량을 갖추고 있다. 또한 현장감독자와 근로자의 의견수렴을 거쳐 교육훈련에 대한 니즈를 체계적으로 조사하고 있다. 특히 대전공장의 경우 교육훈련의 방법이 워크숍 형태를 취하고 있어서 교육훈련이 작업의 연속선상에 있고, 교육훈련의 내용을 사전에 계획된 대로 경직된 방식으로 운영하는 것이 아니라, 해당시기에 필요한 교육훈련의 내용을 적시에 제공하는 적기훈련 기법을 활용하고 있어서 업무와 교육훈련의 통합정도를 높이고 있다(노용진, 김동배, 김동우, 2001).

평생학습조직으로서 유한킴벌리가 지속적인 경쟁력을 발휘하기 위해서는 다음과 같은 점들을 고려하여 교육훈련제도를 끊임없이 개선시켜 나가야 한다.

첫째, 유한킴벌리의 적극적인 교육훈련 니즈를 지속적으로 유발시키기 위해 매출액 또는 이익 대비 교육훈련 투자비율과 지수를 정하고 이에 대한 적극적인 관리가 이루어져야 한다.

둘째, 유한킴벌리는 종업원의 적극적인 교육 니즈를 지속적으로 유발시키기 위해 기업의 교육훈련과 인사관리 및 조직관리와의 연계가 활발하게 이루어지도록 해야 한다. 보다 구체적으로는 다음과 같은 사항들이 경영여건을 고려해서 실현되도록 노력해야 한다.

- 교육훈련의 결과가 종업원 승진과 승급의 인사고과에 적극 반영되어야 한다.
- 전문교육훈련별로 인사이동 및 배치전환이 효율적으로 이루어져야 한다.
- 교육훈련의 기회가 모든 종업원들에게 공평하게 이루어지도록 한다.

셋째, 교육훈련은 내부노동시장 개발정책과 더불어 CDP와의 연계가 반드시 이루어져야 하고, 또 인재육성을 위한 다양한 교육훈련이 서로 유기적으로 연관되도록 해야 한다. 즉 CDP와 더불어 OJT, Off-JT, SD 등이 서로 유기적으로 연계가 되도록 한다.

4. 평생학습조직과 인사관리제도

유한킴벌리가 평생학습조직으로 진화할 수 있었던 주요 요인 중의 하나인 인사관리제도의 변화를 살펴본다. 유한킴벌리의 인사관리제도는 교육훈련제도와 더불어 유한킴벌리의 경쟁력을 강화시킨 평생학습조직 구축에 큰 기여를 했다. 유한킴벌리는 전통적인 국내기업들의 인사제도와 마찬가지로 연공중심(seniority)의 인사제도를 시행해 왔다. 그러나 1995년 문국현사장 취임 후 점증적이고 광범위한 방식으로 인사관리제도를 직무중심주의 인사제도(job-based HRM)로 변화시켜 나갔다.

4.1. 채용제도의 변화

유한킴벌리는 전통적으로 정기 공채 위주로 신규인력을 채용해 왔다. 즉 채용에 있어 직무중심

표 17. 인사제도의 변화

1995	비전, 인사정책 재정립	연공중심 ↓ 직무중심
1996	직무기술서, T/S면접방식, 성과관리시스템(MPD)	
1997	연봉제(과장이상 사원 → '99 대리이하 사원 확대적용)	
1998	개인성과에 따른 차등상여	
1999	직무평가, 직무급 도입, 급여/호칭 분리	
2000	경력개발계획	

표 18. 구체적 인사관리제도의 변화

구 분		종 전	새 모델
채 용		정기, 일괄채용후 배치	수시, 직무별 채용
승 진		직급 상승	직무레벨의 상승, 한국식 호칭
임 금		연공급, 집단적/획일적 조정	직무와 성과에 의한 개별화
평 가		승진자 선발, 직관/주관적	능력/성과평가, 상호면담
조 직	사무	관료적 계층조직	flat, slim, team, function, matrix
	생산	3조3교대	4조2교대/3교대

주의가 아닌 기업중심주의를 통해 인력을 확보한 것이다. 과거 우리나라 기업들이 대부분 채택했던 정기 공채 중심의 기업중심주의 채용방식은 기본적으로 종신고용제를 기본으로 하고 있다. 이 방식에서는 예외적인 경우를 제외하고는 해고를 단행하기가 매우 어려우므로 종업원들이 안심하고 업무에 몰두할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 무사안일주의로 흐르기 쉽고, 작업에 대한 의욕이 감퇴하며 능률향상을 기대하기 어렵다는 단점이 있다. 특히 치열한 무한경쟁 상황에 처해있는 기업들은 더 이상 정기 공채중심의 신규인력 채용이 어려워지게 되었다.

유한킴벌리의 경우도 기업중심의 채용방식에서 직무중심의 채용방식으로 변화하고 있다. 즉 인력이 필요할 때마다 직무별로 수시채용을 실시하고, 채용기준을 기존의 사람 중심에서 직무별 자격요건 기준으로 선발하는 방식을 채택한 것이다. 이는 불필요한 과다인력의 채용을 지양하고 조직이 필요로 하는 자격과 능력을 갖춘 직무전문가를 수시로 채용함으로써 인적자원의 효율성을 더욱 높일 수 있게 되었다.

새로운 직무중심의 수시채용 방식을 채택함에 따라, 조직의 직무스킬 파악의 어려움 등의 문제가 도출되었으나 스킬(skill)별 질문사례 개발과 새로운 선발방식을 개발함으로써 문제점들을 보완해 나가고 있다. 그 결과 실제로 조직이 필요로 하는 직무수행 능력과 자질을 갖춘 인력을 적시에 채용할 수 있게 되었고, 채용된 신규인력이 빠르게 직무에 적응함으로써 조직사회화(socialization)에 따른 비용들이 감소되며 신규인력의 이직이 줄어들게 되었다. 뿐만 아니라 개인의 성장 발전에 필요한 학습의욕과 능력도 제고되는 효과를 거두고 있다.

표 19. 채용제도의 변화

구분	종 전	새 모델
주요 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 정기공채 • 일괄채용후 배치 • 학력, 사람중심 선발 • 집단면접 • 학교공고, 신문광고 	<ul style="list-style-type: none"> • 수시채용 • 직무별 채용 • 직무별 자격요건 기준 선발 • 개인별 면접(targeted selection) : 동료사원, 상사, 임원 • 인터넷 공고 및 접수

4.2. 승진제도의 변화

유한킴벌리의 전통적인 승진제도는 직급이 상승함에 따라 호칭과 임금이 같이 상승하는 일원화된 '직급-급여-호칭' 제도를 유지해 왔다. 즉 승진의 개념에는 직급, 호칭, 임금의 상승이 모두 내포된 개념이었다. 그리고 승진의 가장 중요한 요소는 근속년수였다. 철저한 연공주의 승진제도를 시행했던 것이다. 이러한 연공승진제도는 상사의 주요 역할로 집단의 리더십이 강조되거나 부문간의 원활한 조정활동의 필요할 경우 등에 있어 장점을 지닌 제도라 할 수 있다. 그러나 연공승진제도는 종업원의 능력이나 성과가 충분히 승진에 반영되지 못함으로 인해 기업성이나 효율성 측면에서 문제점으로 대두된다. 특히 능력있고 도전적인 젊은 층의 사기를 저하시키고, 조직전반에 걸친 역동성과 탄력성을 떨어뜨리게 한다.

유한킴벌리는 이러한 승진제도상의 문제점들을 인식하고 변화를 꾀하기 시작했다. 특히 1997년부터 직무급을 본격적으로 도입하면서부터 임금과 호칭을 분리시키면서 과거의 연공에 따른 직급승진제도를 없애고, 대신 승진을 직무레벨의 상승으로 정의했다. 예를 들어 대졸 신입사원은 일반적으로 13-14레벨에 해당되며 이후 직무수행능력에 따라 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 등의 레벨로 상승한다. 이러한 직무레벨의 상승이 바로 승진이며, 직무레벨의 상승에 따라 급여도 인상되도록 한 것이다.

승진제도가 직무등급에 의한 직계승진제도로 변화하는 과정에서 사원들의 심리적 불안이 야기되었으나, 이러한 전환을 단계적으로 실시하고 기존의 처우수준을 보장해 줌으로써 문제를 해결할 수 있다. 또한 한국인 특유의 호칭에 대한 선호도를 고려하여, 비록 직무등급의 상승이 없어 실질적으로는 승진이 되지 않는 종업원들에게도 근속년수에 따른 '호칭변경' (예: 과장 → 부장)을 유지해 갔다. 이러한 호칭변경 제도는 회사의 입장에서는 추가 비용이 들지 않으면서도, 사회

표 20. 채용제도의 변화

구분	종 전	새 모델
주요 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 일원화된 직급-급여-호칭 체계 • 승진 = 직급, 호칭, 임금의 상승 • 근속년수 중심 	<ul style="list-style-type: none"> • 사무-직무레벨/생산-직능단계 : 호칭은 별도로 분리, 운용 • 승진 = 직무레벨 상승 • 개인의 능력과 성과 중심 • 인력의 체계적인 육성

적 관행을 존중해 종업원들의 한국식 호칭에 대한 욕구를 충족시켜 주는 제도인 것이다. 즉 호칭 변경은 사원들의 대외적인 이미지 욕구를 충족시켜주는 한국적 호칭(Korean title)으로서 유한킴벌리의 인사특징중의 하나이다. 연공중심에서 직무중심의 승진제도가 정착됨에 따라 비로소 개인의 능력과 기여도에 따른 차등처우의 틀이 만들어지게 되었고, 만성적인 인사적체와 고직급화 문제도 해결할 수 있게 되었다. 또한 종업원들은 자신의 직무등급을 높이기 위한 자발적인 노력들을 적극적으로 할 수 있는 계기가 마련됨으로써, 승진에 필요한 자격 및 능력요건을 스스로 달성하기 위해 노력하는 가운데 평생학습조직으로 유한킴벌리의 진화가 용이하게 진행되었다.

4.3. 임금제도의 변화

그동안 유한킴벌리의 임금제도는 직급별 호봉제로, 역시 연공에 따른 급여와 상여의 획일적 조정이 이루어져 왔다. 이러한 연공급으로 기본급을 정하는 방법의 배경에는 기능의 서열이 있다는 것을 의미한다. 즉 연령 혹은 근속년수가 높아짐에 따라 기능도 함께 높아진다는 가정이 있는 것이다. 그러나 오늘날과 같이 급속한 기술·사회변화에 따른 경영환경하에서는 단순히 근속년수에 따라 종업원의 기술·기능이 향상되는 것은 아니다. 따라서 현재의 상황에서는 연공급은 종업원이 실제 하는 일 또는 능력과 임금과의 괴리가 크게 나타나는 실정이며, 이로 인해 조직내 동기 부여 효과와 조직의 효율성이 크게 떨어지는 문제점이 있다.

유한킴벌리는 이러한 연공주의 임금제도를 사무직은 직무급으로, 생산직은 직능급으로 전환했다. 앞서 승진제도에서 보았듯이, 직무급은 직무등급의 상승에 따라 임금이 올라가는 제도다. 생산직의 경우는 연공급과 직무급의 혼합형태인 직능급을 도입했는데, 이는 과업수행능력에 따라 승진과 보상이 주어지는 제도이다. 이러한 직무급과 직능급의 도입으로 유한킴벌리는 개인의 능력과 성과에 상응하는 차등보상을 할 수 있게 되었고, 이러한 결과로 대내적인 형평성 및 대외적인 임금경쟁력을 강화하는 계기를 마련했으며 우수인력의 확보 및 유지에 큰 기여를 하게 되었다. 또한 동일한 인건비 하에서도 임금의 효율성을 크게 제고시킬 수 있게 되었다.

직무급과 직능급으로의 임금제도를 전환시키는 과정에서도 역시 유한킴벌리는 종업원들의 심리적 불안으로 인해 야기되는 문제에 직면했다. 그러나 임금제도 변화를 단계적으로 실시하고, 기존 급여를 인정해 주며 상당기간 임금 향상을 어느 정도 보장해 줌으로써 종업원들의 협조를 이끌어 냈다. 또한 급여에 관한 사항을 본인 이외는 알지 못하도록 기밀을 유지함으로써 임금격차로 인한 구성원들간의 잠재적인 갈등을 어느 정도 해결할 수 있었다. 뿐만 아니라 승진제도의 경우와 마찬가지로 임금인상을 달성하기 위해 필요로 하는 노력들을 자발적으로 수행함으로써 교육훈련의 적극적 참여 등 학습조직으로 진화에 긍정적인 영향을 미치게 되었다.

표 21. 임금제도의 변화

구분	종전	새 모델
주요 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 연공중심 • 직급별 호봉제 • 급여/상여의 획일적 조정 	<ul style="list-style-type: none"> • 사무: 직무급(연봉제) • 생산: 직능급 • 개인의 능력과 성과에 따른 차등

표 22. 평가제도의 변화

구분	중 전	새 모델
주요 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 상사에 의한 일방적인 평가 • 직관적, 주관적 • 승진자 선발 중심 • 매년 1회 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 상사와 사원간의 평가면담 • 목표 vs. 성과 비교 • 승진, 임금, 능력개발 등에 활용 • 연중 지속적인 피드백과 지도에 기초하여 반기별로 평가

4.4. 평가제도의 변화

유한킴벌리의 평가제도는 전통적인 상사에 의한 일방적인 평가였으며, 평가방법에 있어서도 평가자의 직관이나 주관에 의존하는 등 객관성과 신뢰성이 결여되어 있었다. 또한 연공주의 인사제도를 채택한 결과, 타당하고 신뢰성있는 평가의 중요성에 대해서도 간과해 왔다. 그 결과 종업원 전체를 대상으로 한 체계적인 평가제도의 구축이 부족했으며, 주로 연공에 의한 승진자 선발을 중심으로 한 평가가 부분적으로 이루어졌다. 즉 인사평가제도의 본래 목적인 구성원의 능력과 업적을 평가하고 이를 토대로 공정한 인사관리의 기초를 마련해 조직성과와 구성원의 자기성장을 추구하는 기능을 수행하지 못했던 것이다.

그러나 유한킴벌리는 이러한 평가제도의 문제점을 개선하고 변화시켰다. 즉 상사에 의한 일방적 평가를 지양하고 상사와 사원간의 충분한 면담을 기초로 해서, 목표를 설정하고 달성한 성과를 비교토록 했다. 그리고 승진자 선발중심의 평가에서 승진, 임금, 능력개발 등 다양한 목적에 활용할 수 있도록 타당성과 신뢰성을 갖춘 평가제도를 개발시키고자 했다. 매년 1회 정기평가에서 연중 지속적인 피드백과 상사의 지도에 기초한 반기별 평가제를 도입했다.

이러한 평가제도의 변화과정에서 상사와의 면담과 피드백 시스템이 제대로 정착되지 못해 형식화되기도 하고, 평가결과에 따른 능력개발계획의 수립이 제대로 구축되어 있지 않는 등 문제점들이 도출되었다. 그러나 종업원들을 대상으로 서베이와 워크숍 등을 실시하고 그 결과를 피드백하는 과정에서 상당부분 문제점들이 해결되고 종업원들의 참여도 점차 이끌어내기 시작했다. 또한 평가결과를 경력개발계획과 연계해서 추진하기 위한 다양한 제도적 장치들을 마련해 갔다. 그 결과 팀 리더와 구성원과의 대화증진 및 상호신뢰 향상이 이루어지게 되었고, 평가결과에 대한 종업원들의 수용도가 제고되었으며, 회사목표와 개인목표간의 조화를 형성해 갈 수 있게 되었다.

4.5. 신인사제도의 고찰

직무주의의 인사관리제도를 지향하고 있는 유한킴벌리의 신인사제도의 특성은 무엇일까? 그것은 유한킴벌리의 경영철학을 준수하는 유연성(flexibility)이라 할 수 있다. 일반적으로 인사는 엄격한 규정으로 간주하고, 규정을 지키거나 위반하거나 하는 성격을 가지고 있다. 그러나 유한킴벌리에서는 인사범위를 넓히고, 규정을 적용할 때 인간존중 등의 유한킴벌리의 정신을 강조한다. 즉 일단 회사와 종업원에게 유리하도록 규정을 적용하고, 그렇지 못할 경우에는 종업원에게 유리

한 방향으로 해석한다. 변화에 맞게 유연하게 확대 해석하며, 조직의 전통적 관행을 존중한다. 예를 들어 직무수당을 받던 사람이 직무가 바뀔 경우, 인사규정상으로는 직무수당을 지급할 필요가 없지만, 계속 지급해 주고 나중에 연봉결정시 충분히 설명하고 조정하는 방법을 택한다.

연공중심의 인사제도에서 직무중심의 인사제도로 전환하는 과정에서 생길 수 있는 근로자들의 저항과 문제점들을 유한킴벌리는, 적극적으로 구성원들을 설득하고 또 단계적으로 제도를 전환시키는 방법으로 극복해 나갔다.

예를 들면 직무등급에 기초한 연봉제 도입시, 1차년도(1997)에는 과장급 이상 사원을 대상으로 먼저 도입한 다음, 2년 후에 대리이하 전 사원으로 확대 도입했다. 즉 전 사원을 대상으로 일시에 연봉제를 도입하지 않고 순차적으로 도입함으로써 변화에 대한 구성원들의 충격을 완화시켜 나갔다. 또 직무등급을 기준으로 한 연봉제 내에서 성과급의 비율을 그다지 높게 두지 않았고, 연봉은 삭감하지 않았으며, 아직까지는 지속적으로 임금을 상승시켜 주고 있다. 즉 직무에 기초한 연봉제를 실시하지만, 회사가 추가 부담해 인상율을 보장해 주고 있는 것이다.

또한 급여의 인상은 직무레벨의 상승할 경우에만 이루어지도록 해 과거의 직급승진에 따른 급여인상은 없으나, 한국적 여건을 고려하여 기존의 직급호칭을 그대로 유지했다. 즉 예외적 상황이나 성과가 극히 나쁜 경우를 제외하고는, 근속년수에 따른 직급호칭을 그대로 사용토록 했다. 이는 한국인의 호칭에 대한 욕구를 고려한 '호칭변경제도'이다. 이로 인해 비록 급여의 인상은 없지만, 근속년수에 따른 호칭욕구를 충족시켜 주는 것이다. 회사로서는 추가 비용없이 종업원들에게 중요한 한국적 욕구를 충족시켜 주는 제도라고 할 수 있다. 이 외에도 신인사제도 도입과 함께 구조조정을 실시했지만, 인력을 감축하지 않고 오히려 인력을 충원해 4조 근무제를 실시함으로써 근로자와 노조로부터 신뢰를 구축할 수 있었다.

이러한 신인사제도의 설계와 운영에 대해서는 2가지의 상반된 평가가 있을 수 있다. 하나는 유한킴벌리가 연공주의 인사제도에서 직무주의 인사제도로의 변신을 표방하고 있지만, 실제로는 여전히 연공의 요소가 강하게 남아있어 성과주의 인사제도가 제대로 정착되지 못한 것이라고 평가하는 것이다. 즉 직무등급에 기초한 연봉제를 실시하면서도 임금의 지속적인 상승을 보장해 주

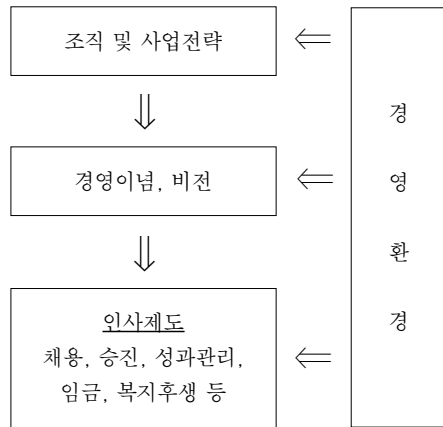


그림 8. 경영이념, 전략, 인사제도의 관계

고 있고, 또 개인 성과에 따른 차등보상 비율이 낮다. 이는 연봉제가 추구하고 있는 성과에 따른 차등보상의 원칙에 비추어 볼 때 문제가 있는 것이다. 또 특별한 경우를 제외하고는 해고자가 없어 인력의 유연성 측면도 떨어지며, 철저한 내부승진의 원칙을 여전히 준수하고 있어, 필요로 하는 우수한 능력을 가진 인력을 외부노동시장에서 확보하는 경우는 거의 드물다.

또 다른 하나의 평가관점은 유한킴벌리가 고유의 자신의 이념, 가치, 문화를 그대로 준수하면서 환경변화에 적합한 신인사제도를 실시하고 있다는 것이다. 즉 유한킴벌리의 고유한 가치인 공동체적 가치관, 인간존중 경영, 사회봉사 등의 핵심이념이나 가치에는 변화가 없는 반면, 급변하는 시장환경에서 생존하기 위해 이의 구현방식을 환경에 적합하도록 바꾼 것이라는 것이다. 직무중심의 인사제도 자체에 초점을 두는 것이 아니라, 현 시장상황에서 유한킴벌리의 정신을 구현하는 방법으로서 직무주의 인사제도를 바라보는 것이다. 환언하면 유한킴벌리의 유전형(genotype)이 환경에 적합하도록 그의 표현모습(phenotype)만을 연공주의에서 직무주의로 변화시켰다는 것이다. 이렇게 전통을 존중한 직무주의 인사관리제도로의 변화는 고강도 교육훈련제도와 상호작용하는 가운데 평생학습조직으로서 유한킴벌리의 조직 형태(organizational form)를 구현하는데 기여한 것이다.

참고문헌

- 노용진, 김동배, 김동우. (2001). 「기업내 인적자원개발 실태와 정책과제」. 한국노동연구원.
유한킴벌리. 내부자료 및 인터뷰자료.
- 최종태. (1977). “기술축적과 인력개발의 추진방향”. 현대경영 6월호. pp.70-74.
- 최종태. (1981). 「현대노사관계론」. 경문사.
- 최종태. (2000). 「현대인사관리론」. 박영사.
- 최종태. (2001). “단속평형이론과 노사관계의 변혁”. 「노사관계연구 제12권」. 서울대학교 노사관계연구소. pp.39-75.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Campbell D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In H. R. Barringer, G. I. Blanksten, and R. W. Mack (Eds.), *Social change in developing areas: A reinterpretation of evolutionary theory* (pp. 19-49). Cambridge, MA: Shenkman.
- Hannan M. T., & Freeman. J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hannan M. T., & Freeman. J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing-creating the learning organization*. New York: The Free Press.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- McKelvey, B. (1978). Organizational systematics: Taxonomic lessons from biology. *Management Science*, 24(13):

1428-1440.

McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*. Berkeley: University of California Press.

Nelson, R. R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1141-1166.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Doubleday.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222.

Wilson, E. O. (1980). *Sociobiology: The abridged edition*. Cambridge, MA: Harvard University press. 이병훈, 박시룡 역. (1991). 「사회생물학」. 민음사.