
UST 조직문화 구축을 위한 제언

2017. 11.

전 략 개 발 실

목 차

I. 조직문화에 대한 이론과 고찰	1
1. 서론	1
2. 조직문화의 개념 및 정의	2
3. 조직문화의 특징	2
4. 조직문화의 역할	3
5. 조직문화의 구성요소	4
6. 조직문화 사례 연구	5
II. UST 조직문화 현황	9
1. UST 직원만족도 조사 주요내용	9
2. UST GWP 조사 내용	12
III. 총 동기 기반 UST 조직문화 구축	13
1. 기업 경영 패러다임의 변화	13
2. 총 동기와 조직문화 논의	13
3. 조직문화의 직접동기와 간접동기	14
4. 총 동기 지수 관리	16
5. UST 총 동기 분석	20
IV. UST 조직문화 향상을 위한 준비	23
1. 직무 설계 : 플레이 그라운드	23
2. 경력 사다리	26

I. 조직문화에 대한 이론과 고찰

1. 서론 : '직원들이 웃어야 회사도 웃는다'

미국 경제 전문지 '포천'이 6년 연속 세계에서 가장 '일하기 좋은 기업'(Great Place to Work)으로 선정한 구글의 인력개발 책임자는 뉴욕 타임스와의 인터뷰에서 "우리의 철학은 간단하다. 구글의 성공요인은 혁신과 협동에 있다. 우리의 목표는 직원들이 서로 소통하기에 가장 편한 환경을 만드는 것"이라고 말했다.

미국 기업 평가 전문기관 "일하기 좋은 기업' 연구소 조사에 따르면 직원들에게 '일하기 좋다'는 평가를 받은 기업의 매출액 성장률은 36%로 그렇지 않은 기업 12%보다 훨씬 높았다. 그러면 과연 어떤 기업이 '일하기 좋은 기업'일까? 무조건 금전적 혜택만 주는 기업을 의미하는 것은 아니다. '일하기 좋은 기업' 연구소는 5가지 요소를 제시한다.

- ①건강한 작업 환경이다. 안전할 뿐 아니라 직원들의 건강에도 관심을 가져야 한다.
- ②직원들이 기업의 가치를 공유하고 서로 신뢰하는 것이다. 어느 정도 재량권을 가지고 결정을 내리고, 서로 협력하는 것이다.
- ③업무에서 매일 긍정적인 경험을 갖게 하는 것이 필요하다.
- ④활동적이고 책임감 있는 리더십이 있어야 한다.
- ⑤업무관계가 아닌 인간적 관계를 맺는 것이 중요하다.

<표-1> "Fortune'이 선정한 2016년도 일하기 좋은 10대 기업

순위	기업(업종)	직원이 만족하는 이유
1	구글(IT)	특별하고 차별화된 대우
2	SAS(IT)	일하기 좋은 업무 환경
3	고어&어소시에이츠(섬유제조)	안전한 근무 환경
4	Dell EMC(IT)	자율성과 유연성 보장
5	다임러 파이낸셜 서비스(금융)	정직하고 소통하는 기업 문화
6	넷앱(IT)	가족처럼 편안한 분위기
7	아테코(종합인력서비스)	개별 직원의 의견을 존중
8	오토데스크(IT)	회사와 개인 생활의 균형
9	벨콥(유통)	직원 간 활발한 소통, 직원 존중
10	팔라벨라(유통)	인간적인 대우, 차별이 없음

인간이 살아가면서 나름대로의 개성을 가지게 되고 개인들이 모여 사는 사회 나아가서는 국가에도 문화가 있는 것처럼 조직에도 독특한 성격, 즉 조직문화가 형성된다. 개인을 이해하려면 개인의 성격을 아는 것이 도움이 되고 사회를 이해하려면 그 사회의 문화를 알아야 한다. 마찬가지로 어떤 조직을 이해하기 위해서는 그 조직에 대한 조직문화를 분석함으로써 가능하다.

개인의 우수성은 그의 성격과 능력에 의해 평가 될 수 있고 사회의 선진성과 후진성도 그 사회가 가지고 있는 문화적 특성에 의해 평가된다. 마찬가지로 조직의 우수성도 조직문화의 특성에 의해 평가될 수 있다.

2. 조직문화의 개념 및 정의

문화라는 용어는 라틴어의 cultura에서 파생한 culture를 번역한 것으로 본래의 뜻은 '경작'이나 '재배'였는데, 나중에 교양, 예술 등의 뜻을 가지게 되었다. 학자들마다 문화에 대한 다양한 정의를 내리고 있지만, 이들의 정의를 종합하면 문화란 '한 조직(사회)에서 그 구성원에 의해 역사적으로 형성되어 공유되고 학습되는 가치와 규범, 사고방식, 관습이나 행동방식'등을 지칭한다고 할 수 있다. 문화는 고정되어 있거나 변하지 않은 것이 아니라 시간이 흐르면서 기술의 변화, 정치적 상황, 경기 변동 등에 따라 끊임없이 변화하는 특성을 가지고 있다.

일반적으로 사회에서 볼 수 있는 행동양식과 가치관을 전체 사회의 문화라고 할 때, 그 전체적 문화의 내부에 존재하면서 독자적인 특질을 나타내는 문화를 하위문화라고 한다. 이것은 전체사회 내부의 사회계층이나 집단이 가지는 독특한 행동양식 및 가치관으로서 '문화 속의 문화'라고 할 수 있다. 화이트칼라 문화, 청소년 문화, 군대문화 등이 이에 해당된다.

조직문화는 사회문화의 하위문화로서, 어떤 조직이 보수적이거나 또는 혁신적이라는 말을 듣는다. 이와 같이 각 개별 조직에 대한 인식의 차이는 조직 구성원들의 행동에 영향을 미치는 조직문화의 차이에서 나타난다. 조직문화란 조직의 목표 및 존재 이유에 대한 기저를 이루는 일련의 가정으로서, 조직 내 구성원들 사이의 공유된 가치 및 행동양식이 조직 수준에서 표출되는 제도 및 관행, 다른 조직과는 차별화되는 조직 고유의 정체성이라고 정의 할 수 있다.

주된 업무가 무엇인가에 따라 조직이 직면하는 환경이 달라지고 대응방법도 다르고 이용하는 기술도 달라진다. 특히, 일반적인 기업조직과 학교 행정조직 간에는 이러한 차이 이외에도 조직의 설립목적과 조직구조 등에서 차이가 있기 때문에 같은 조직의 하위문화라고 하더라도 영리를 목적으로 하는 기업의 조직문화와는 다른 고유의 문화가 형성된다. 조직문화의 하위문화로서의 학교 행정조직문화란 행정조직 구성원으로서 행정업무에 종사하거나 또는 행정업무의 관리와 운영과 관련된 조직구성원들이 지니는 행정조직 고유의 가치, 신념, 상징, 언어, 의식, 습관, 행동패턴 및 의식구조 또는 신념 등의 복합체라고 할 수 있다.

3. 조직문화의 특징

1) 고유성

특정 조직의 구성원들이 공유하는 가치나 행동적 특성이 다른 조직과는 상이한 그 조직만의 독특한 모습으로 표출되는 것을 의미한다. 예를 들면, 어떤 조직은 신속하고 치밀하다든가, 끈기와 뚝심이 있다거나 스마트하고 깨끗하다거나 혹은 열정적이거나 하는 느낌을 주는데, 이는 그 조직만이 가지는 고유한 특성이 일반 사람들에게 공통적으로 인식된 결과라고 할 수 있다.

2) 발전 가능성

기업문화는 조직의 성과나 경쟁력 등에 미치는 기업문화의 효과성과 연계되어 강조되는 특성이 있다. 이 특성은 조직문화가 자연발생적이라는 입장에서 연구하는 순수문화론과는 달리 조직문화가 기업의 목표달성에 기여할 수 있다는 실용문화론의 입장을 가지는 것이다.

3) 이중성

급변하는 환경에 적응하여 살아남기 위해서는 조직의 모든 부분이 변해야 하는데 조직문화도 예외는 아니다. 이러한 관점에서 보면 조직문화는 변하지 않는 것이 아니라 좋은 방향으로 발전할 수도 있고 나쁜 방향으로 퇴보할 수도 있는 가변성을 가지고 있기 때문에 조직문화를 어떻게 만들어서 이를 지속적으로 개선하고 발전시켜 나가는 과정이 매우 중요하다. 조직 문화요소 중 긍정적인 것은 계승하여 발전시켜 나가고 부정적인 것은 버리고 동시에 새롭게 받아들여야 할 문화요소를 개발함으로써 바람직한 조직문화를 정립하고 변화를 유도할 수 있다.

4. 조직문화의 역할

조직문화는 변화를 전제로 하는 조직의 운영에 대해 상대적으로 점진적이고 연속적인 변화원리를 제공한다. 조직문화는 구성원들의 가치나 행동 방향을 결정하는 지주로서 조직을 움직이는 인적 주체들에 반영되어 조직 구성원들에게 안정을 부여하면서 동시에 조직 운영시스템의 지속적인 변화를 추구하는 동인으로 작용한다.

조직문화는 본래 사회·심리적 협동 시스템의 속성과 관련되어 주로 사회적 성과를 향상시키는 데 중요한 요소로서 인식되어 왔다. 조직 문화가 기업경영의 새로운 핵심자원, 또는 다른 경쟁기업이 모방할 수 없는 지속적이고 안정적인 경쟁우위의 원천으로 강조되면서 경제적 성과의 향상이라는 측면으로도 그 기능을 넓혀가고 있다.

1) 조직문화는 구성원들의 일체감(Identification)을 형성시켜 준다.

조직문화는 구성원들이 공유하는 가치와 신념이므로 구성원들에게 그 조직의 개성을 부여한다. 그리고 이러한 가치와 신념을 공유하는 정도가 높을수록 구성원들은 자신과 조직을 동일시하게 되며, 공유된 가치와 신념을 통해 구성원 간의 갈등 소지를 줄이고 협동심을 유발시킨다. 또한 구성원 간의 커뮤니케이션을 촉진할 뿐만 아니라 상호이해의 폭을 넓혀 조직에 대한 소속감을 증대시킬 수 있다.

2) 조직문화는 경영관리제도, 특히 인사제도에 대한 최적의 가이드라인을 제공하는 기능을 한다.

구성원들이 공통의 가치와 신념을 가지고 있다면 이들의 행동유형 역시 비슷하게 나타날 것이다. 구성원들이 조직문화를 적극적으로 수용하고 있으면 그들의 행동은 일관성을 갖게 되고 예측이 가능해진다. 결과적으로 조직의 인적 자원 역시 안정적으로 유지될 수 있다.

잘 형성된 조직문화는 인사평가, 승진, 보상, 교육훈련 등 제반 인사관리활동의 평가기준이 됨으로써 효율적인 의사결정과 통제를 가능하게 한다.

3) 조직문화는 조직의 경영층으로 하여금 리더십을 발휘하는 도구로써 활용할 수 있도록 한다. 조직문화는 해당 조직의 CEO로 하여금 일관된 경영스타일을 지속할 수 있도록 하는 매개체 역할을 한다. 강한 조직문화가 형성되어 있을 때 조직의 장은 해당조직의 문화를 수호하고 이를 더욱 발전시켜 일관성 있는 경영스타일을 유지할 수 있다.

4) 조직문화는 해당 조직 내 모든 구성원들의 행위기준을 설정해 주어 구성원들 간 상호작용을 촉진시킨다. 조직에서는 일하는 방식이나 상호 관계 형성 등에 견해, 토론, 합의 등에 대하여 구성원들 간에 의견이 다를 수가 있는데 조직문화는 구성원들 간 상충하는 의견들을 조정하는 기준으로서 역할을 수행한다. 조직문화를 통하여 공통의 가치와 신념을 가지게 되면서 조직의 내부와 외부에서 발생하는 다양한 상황을 비슷하게 해석하고 그 의미를 공통적으로 받아들이게 된다. 이는 조직과 구성원들의 행동이나 의사결정에서 가치판단의 준거 틀로 작용하며, 불필요한 갈등을 사전에 예방하고 구성원들 간의 원활한 커뮤니케이션을 비롯한 상호작용을 촉진시켜 구성원의 조직 몰입도를 향상시킨다.

5) 조직문화는 대외적으로 사회적 이미지와 위상 혹은 브랜드 가치를 제고시킨다.

조직의 대외 이미지를 개선시켜 대외홍보를 용이하게 하고 이를 통해 우수한 인재들이 쉽게 모여들고 선발을 가능하게 한다. 또한 바람직한 조직문화를 통해 우호적인 정책고객들을 많이 확보하거나 비우호적인 정책고객을 우호적으로 변화시킴으로써 조직이 목표로 하는 여러 가지 정책적 성과를 향상시킬 수 있다.

5. 조직문화의 구성요소

조직문화 구성 요소는 학자에 따라 다양하게 분류하고 있다. 크게 보면 가치/이념적 요소, 행동/관행적 요소로 나누어 볼 수 있다.

1) 가치/이념적 요소

가치/이념적 요소는 기업문화 중에서 가장 핵심이 되고 밑바탕이 되는 요소이다. '가치'란 조직의 모든 구성원들에게 공통적인 방향감과 일상행위의 가이드라인을 제공하는 것으로 조직에서는 대체로 경영이념에 내포된 형태로 존재한다. 예를 들어, General Electric의 4가지 가치인 Lead, Imagine, Solve, Build는 'Imagination of Wo가'라는 목표를 달성하기 위한 GE 조직문화의 가치/이념적 요소를 나타낸다. 가치에는 조직이 추구하는 목표나 경영이념과 이를 통해 구성원들이 중요시하는 정신적 자세나 신념 등이 포함된다.

2) 행동/관행적 요소

행동/관행적 요소란 개인 차원에서는 조직 구성원들에 의해 확립된 행동의 표준 또는 규칙 등 행동방식 또는 행동규범으로서, 구성원들 간에 공유되어 일반적으로 받아들여질 수 있는 행동기준을 말한다. 조직 차원에서는 가치/이념적 요소를 달성하기 위한 제도 및 프로그램을 말한다. 오랫동안 유지된 관행의 형태로 존재할 수도 있고, 의도적으로 계획된 제도나 프로그램 형태로 존재할 수도 있다.

6. 조직문화 사례 연구

세계적인 글로벌 초일류기업들의 성공요인에 대한 학자들의 연구결과, 다양한 결론이 도출되고 있지만 성공한 기업들의 공통적 특징 중 하나는 각각의 업종 특성에 따른 경영방식이 차이에도 불구하고 각자 나름의 독특한 조직문화를 통해 장기적 성과를 거두고 지속적으로 성장하고 있다는 것이다.

1) General Electric

(1) GE Way

1878년 발명왕 Thomas Edison에 의해 설립된 에디슨 전기회사를 모태로 탄생된 General Electric은 현재에도 세계에서 존경받는 대표적인 글로벌 기업이다. GE는 1896년 다우존스 산업 지수가 발표한 미국의 12개 우량 기업 중 현재까지 유일하게 생존하고 있는 기업이다. GE하면 많은 사람들이 기억하는 인물이 바로 Jack Welch 전 CEO이다. 그는 뛰어난 리더십으로 취임하면서부터 GE의 기업문화 창조의 기반을 닦고 꾸준히 추진한 결과 그가 재직한 18년간 GE의 주식을 30배로 높였으며 시장 가치를 3,000억 달러가 넘는 회사로 만들었다. 이러한 경영성과는 그가 조직의 구조적 변화와 더불어 새로운 기업문화 창조, 즉 GE Way의 기반을 마련했다는 것이다. 잭 웰치가 성공적으로 기업문화의 변혁을 통한 성장을 이룩한 후, 새로운 CEO로 임명된 Jeffrey Immelt 역시 그의 경영철학을 바탕으로 GE의 가치체계와 조직문화를 개편하여, 조직문화 혁신(Cultural Revolution)이라고 표현되는 성장문화를 강조하여 GE의 성공신화를 계속해 나가고 있다.

(2) GE Way 형성 배경과 주요 내용

잭 웰치는 취임 직후 모든 GE 사업의 대대적인 구조조정에 착수했다. 그의 이러한 개혁과 구조조정에 대해 많은 사람들이 전통적인 미국적 기업경영방식을 파괴하는 것이라고 혹평하였다. 그러나 톰 피터스는 잭 웰치의 개혁방식이 미친 짓이 아니라 새로운 경쟁체제 속에서 생존할 수 있는 방법이며, 새로운 조직과 기업문화를 탄생시키기 위한 창조적 파괴라고 평가했다.

GE의 초기 개혁은 순탄하게 이루어진 것은 아니었다. 수많은 내부저항에 부딪히며 여러 번의 시행착오를 겪어야만 했다. 그럼에도 불구하고 GE의 개혁이 성공할 수 있었던 것은 최고경영자의 개혁과 변화 추구에 대한 확고한 의지와, GE 구성원들에게 개혁의 비전을 제시하고 이를 끊임없이 설득함으로써 전체 GE 구성원들이 하나의 목표와 가치관을 공유할 수 있었기 때문이다. 잭 웰치는 이러한 새로운 열린 기업문화를 구축하기 위해 Work-out 운동을 전사적으로 확산시켰다. 이 운동은 전 구성원들이 시고와 일하는 방식을 바꾸었으며 기업을 경영하는 새로운 문화로 정착되었으며 지금까지도 이어져 내려오는 GE 기업문화의 시발점이라 할 수 있다.

GE Way의 근간을 이루는 핵심가치는 변함없이 일관되게 추진되었다기 보다는 GE가 처한 상황에 맞게 계속해서 진화되었다. 특히 잭 웰치는 1990년대 급격하게 변화하는 환경 속에서 핵심가치를 정립하여 GE의 가치를 재조명해 나갔다. GE 핵심가치의 변화 과정을 살펴보면 < 표1 > 과 같다

<표-2> GE핵심가치의 변화 과정

구분	창업당시	1982	2003	2004
CEO	토마스 에디슨	잭 웰치	제프리 이멜트	
핵심가치	3대 철학	9대 핵심가치	10대 핵심가치	4대 행동지침 8대 핵심가치
특징	단순 명료	매년 수정보완 및 교체를 통해 지속적으로 진화 발전		Value와 Action으로 가치체계 2원화
슬로건	Progress is Our Most Important Product	We bring Good Things to Life		Imagination at Work

GE는 핵심가치를 전파하고 GE Way를 전개해 나가는 과정에서 다양한 기업문화 실천 프로그램이자 경영혁신 프로그램들을 운영해왔다. 이는 1980년대 말 타운미팅을 활용한 Work-Out으로부터 시작해서 1990년대 중반의 '변화 가속화 프로세스'(CAP: Change Acceleration Process), '벽 없는 조직'(Boundarylessness) 그리고 'Imagination at Work'에 이르기까지 다양한 프로그램을 순차적으로 운영하여 체계적으로 기업문화를 전개하여 실행하였다. 중요한 것은 <그림>에서 볼 수 있듯이 각각의 프로그램들이 유행을 따라 당시에만 반짝 시행된 것이 아니라 모든 프로그램이 지금까지도 계속적으로 진행되며 새로운 것이 추가되고 있다는 점이다. 좋은 것이라면 무조건 받아들여 더욱 발전시킨다는 자세로 Motorola가 먼저 시작한 6시그마 역시 GE화하는데 성공했다는 점이다. 이러한 점들이 GE가 다른 국제적 기업들보다 우수한 점이고 그들의 열린 기업문화가 지속되고 있다는 것을 보여주는 것이다.

GE의 기업문화 구축과정



(그림-1)

2) TOYOTA

(1) TOYOTA WAY

1937년 도요타 기이치로에 의해 창립된 도요타 자동차는 2007년에 전 세계 자동차 판매대수에서 지난 76년간 부동의 2위였던 미국의 General Motors를 제치고 세계 1위 자동차 기업으로 등극한다. 물론 이 성공의 근저에는 수많은 기업들이 앞 다투어 벤치마킹한 '적시생산방식'(JIT: Just In Time)과 자동화(Jidoku)방식을 대표되는 '도요타 생산방식'(TPS: Toyota Production System)이 있다. 즉, TPS를 통한 생산과정에서의 낭비제거와 효율성 극대화, 원가 및 재고절감, 동일라인에서의 다차종 생산 등 생산 유연성의 극대화를 통해 강력한 생산 경쟁력을 갖추고 세계 최고의 자동차 기업이 된 것이다.

우리가 주목해야 할 것은 TPS 그 자체가 아니라 그 속에 숨어있는 본질적 정신이다. TPS 구축과정은 지속적인 개선(Kaisen) 과정이었다. 이것은 문제해결과정이라고 할 수 있는데 핵심은 사람을 중심에 두었기 때문에 가능한 것이었다. 즉, 구성원 개개인의 문제 발견과 해결방안이 모여져서 조직학습의 원천이 되고, 조직 학습은 보다 나은 개선을 위해 다시 개개인의 지속적이고 자발적인 참여를 유도하게 한 것이다.

<표-3> TOYOTA WAY 체계도

핵심가치		세부내용
지속적인 개선	도전	· 꿈의 실현을 위해 비전과 용기, 창조력을 가지고 도전 · 제조의 핵심으로서 부가가치의 창조 · 도전정신/장기지향/속고와 결단력
	개선	· 항상 진화와 혁신을 추구하고 끊임없이 개선에 노력 · 개선혁신 추구/Lean 생산시스템 구축 · 철저한 조직적 학습
	현지/현물	· 현지 현물에서 본질을 추구해 신속하게 합의·결단하고 실행 · 현지·현물주의 · 효과적인 합의형성/실천주의 달성지향
인간성 존중	존중	· 타인을 존중하고 성실한 상호이해를 바탕으로 상호책임 실현 · 이해관계자(Stake Holder)의 존중/회사 사원의 상호신뢰, 상호책임 · 성실한 커뮤니케이션
	팀워크	· 인재를 육성하고 개인의 힘을 결집시킴 · 인재육성 중시/ 개인의 인간성 존중과 팀워크의 발휘

(2) TOYOTA WAY 형성배경과 주요 내용

2001년 도요타의 CEO인 조 후지오는 도요타의 해외의 현지생산 거점이 본격적으로 가동하기 시작하면서 드러나게 된 글로벌 도요타의 정체성 문제를 해결하기 위해 가치관과 조직문화의 공유를 강조하면서 창업당시부터 암묵적으로 전해져 오던 도요타식 혁신방법을 정리하여

'2001 Toyota Way'로 정리하였다. "도요타 정신은 의식이나 인식에 남아있지만, 명시화, 명문화 되어 있지 않았으며 또한 일반적 상식으로 여겨 논리적으로나 체계적으로 이해하지 않은 경우가 많았다. 그러한 암묵지의 신념이나 가치관, 기법을 유지, 전승, 진화시키는 것이 글로벌 도요타의 발전에 대단히 중요한 일로 부각되고 있다. 특히, 지역적, 사업적 확대 속에서 경영상의 신념이나 가치관의 공유가 글로벌 도요타의 정체성 확보를 위해서는 필수불가결하다"(2001년 4월 도요타 CEO 조 후지오)

Toyota Way는 기업 내에 흐르는 가치관, 행동규범, 사고방식 등을 다시 추상화하고 개념화한 것으로 철학, 프로세스, 협력관계, 문제해결 등 도요타의 전 구성원들이 공유해야 할 가치관과 행동양식을 체계화한 것이다. 도요타 Way는 두 가지 핵심가치로 이루어져 있는데 기존 TPS의 중심에 있던 '지속적인 개선'이 첫 번째 핵심가치이고, 지속적인 개선을 하는 주체로서의 사람을 중시하는 의미에서 '인간성 존중'이 다른 하나이다.

오늘날 세계에서 가장 경쟁력 있는 기업인 도요타가 가장 두려워하는 것은 바로 도요타 자신이라고 한다. 자만에 빠지지 않도록 계속 스스로를 채찍질하고 있는 것이다. 마른수건이라도 가만히 두면 공기 중의 습기를 머금기 때문에 정기적으로 짜줘야 한다는 것이 바로 지속적 개선의 기본정신이다. "인간의 지혜에는 한계가 없다. 따라서 '개선'은 모든 측면에서 추진되어야 할 과제인 동시에 영원한 경영 테마이다. 현상에 만족하지 않고 언제나 개선에 매달릴 수 있는 기업풍토를 조직 내에 확립해야 하고, 이와 같은 풍토를 바탕으로 개선을 실천에 옮길 수 있는 인재를 양성해 나가는 것이 중요하다"고 CEO가 언급할 정도로 지속적인 개선은 도요타의 일하는 방식이자 주요한 조직문화이다. '인간성 존중'은 기본적으로 기계의 가치가 인간의 가치를 능가할 수 없으며 숙련된 기술을 수행하는 인재야말로 장기적 관점에서 기업의 진정한 자산이라는 것을 의미한다.

(3) TOYOTA의 새로운 출발

초우량 기업 도요타는 2009년 1,000만 대 리콜이라는 심각하고 거대한 문제에 부딪힌 뒤, 이를 통합 설계와 아키텍처 그리고 2016년 '신체제'라는 조직 혁신을 통해 해결해 나갔다. 도요타 리콜 사태가 터졌을 때만 해도 오늘과 같은 급속한 회복을 예측한 사람은 많지 않았다. 우리나라에서는 도요타의 이런 원동력을 생산현장 관리에서만 찾는 오해도 많지만, 도요타 강점의 비밀은 시스템을 포함한 설계능력, 인재육성, 조직문화로 요약될 수 있다. 우리는 구글, 애플을 배울 것이 아니라, 우리와 닮은 도요타를 배울 때이다.

II. UST 조직문화 현황

1. UST 직원만족도 조사 주요 내용

1) 조사 목적

- UST 직원만족도 조사(ESI, Employee Satisfaction Index)를 통해 현재 직원의 근무 만족 수준을 수준을 진단하고 만족/불만족 요소 및 중점 개선 요소를 파악하여, 전사 Performance 향상

2) 조사 설계

- 조사 방법 : 리스트를 활용한 웹 조사
- 조사 기간 : 2016년 11월 18일 ~ 12월 19일
- 조사 기관 : (주)포커스컴퍼니

3) 직원만족도 조사 내용

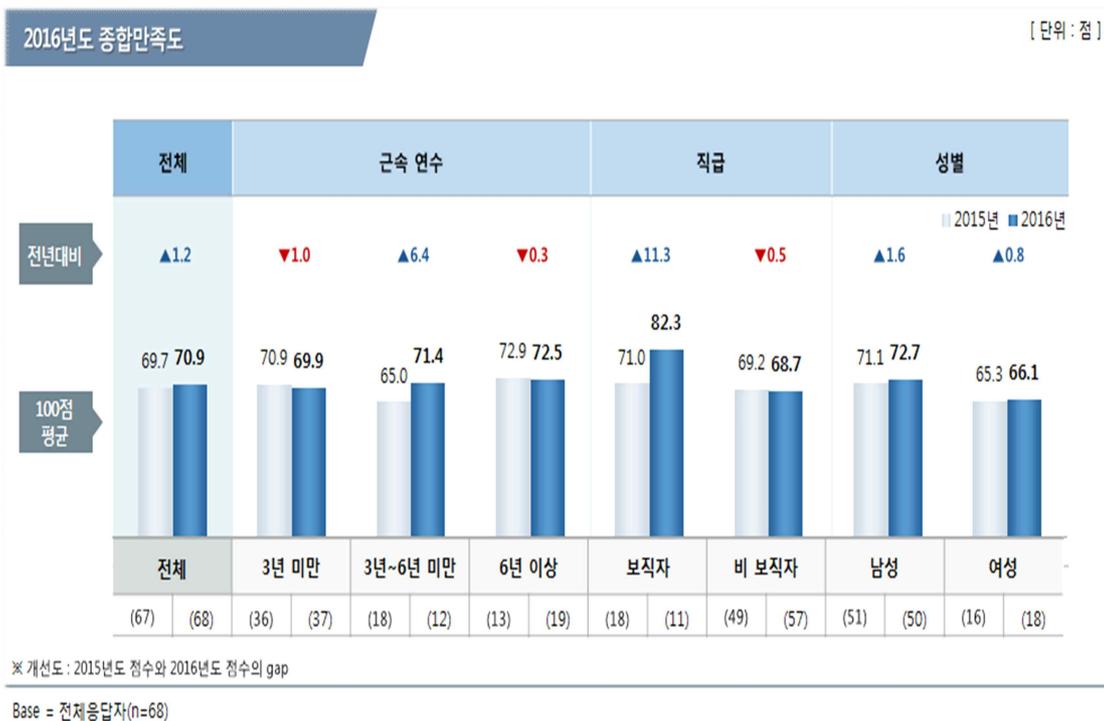
- 조사 모델은 3가지 차원(기관 비전과 전략, 리더십, 조직 내 만족)으로 구성. 각 항목에 대한 만족도 측정 후, 통계적 중요도를 가중하여 직원 만족도점수 산출

4) 직원만족도 조사 결과

(1) 2016년 직원 만족도 응답자별 분석 (교직원 82명 중 68명 응답)

- 2016년 UST 직원만족도는 70.9점으로 전년 대비 1.2점 상승
- 근속연수가 높을수록, 남자, 그리고 보직자가 상대적으로 만족도가 높음

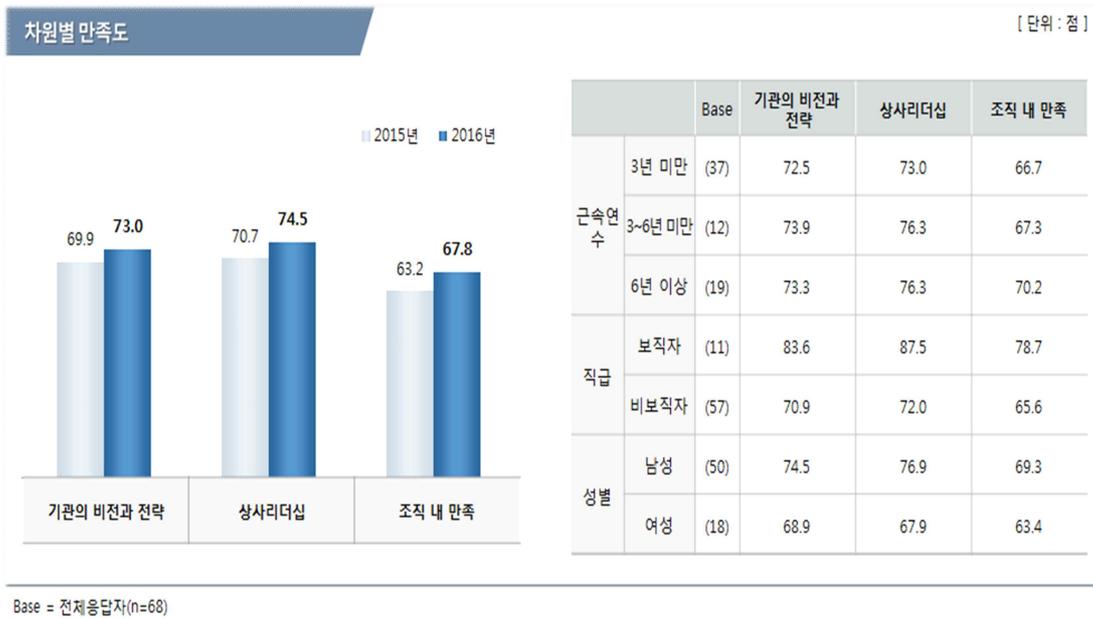
2016년 직원만족도조사 결과



(그림-2)

(2) 차원 만족도

- '상사리더십'이 74.5점으로 가장 높고, 다음으로 기관의 비전과 전략, 조직 내 만족 순서
- 차원별 만족도 조사 결과

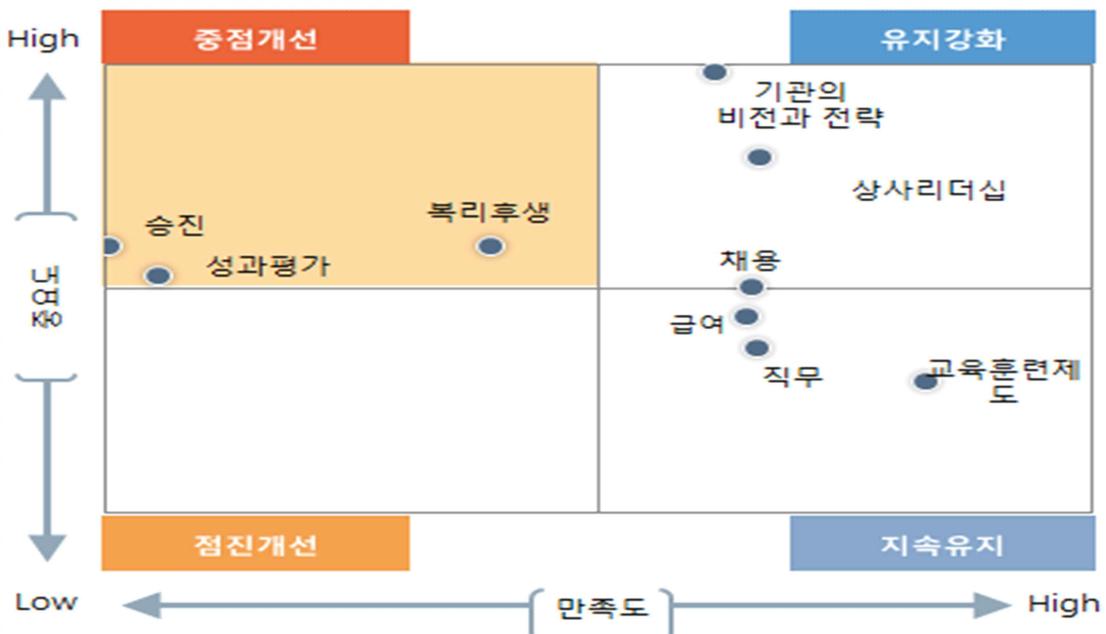


(그림-3)

(3) 중점 개선 3가지 영역

- 승진, 성과평가 부분에서 타 영역 대비 낮은 점수 기록

영역별 만족도 조사 결과



(그림-4)

.<표-4> 승진 및 성과평가 관련 직원의견

승진/승격제도 개선점	성과평가/관리제도
공정성확보 필요	부서 및 담당업무를 반영한 평가
능력과 성과에 따른 승진제도 필요	부서평가, 개인평가는 개선 필요
인사적체의 관한 문제	연초 KPI 절차 안내 필요
승진에 대한 구체적인 제도	공정하고 투명한 평가체계 및 공유
합리적이고 원칙적인 제도 운영	부서평가제도의 삭제
부서장 추천서, 발표 PT 등의 형식적 절차 지양	기관 전체적으로 평가에 대한 교육 필요

4) 타 대학 기관과의 직원만족도 비교 (UST 70.9점)

- 타 대학 직원만족도와 비교 할 때 UST 직원만족도 점수는 낮지 않음
- 따라서 승진, 성과평가 부분에서의 개선이 이루어진다면 타 대학 대비 높은 수준의 직원 만족도 점수 달성 가능

<표-4> 타 대학 직원만족도 조사 결과

대학교명	구분	종합만족도 점수
E대학	교직원	55.5
S대학	교수	56.8
	직원	54.2
D대학	교직원	68.7
K대학	교수	70.6
	직원	64.1
K대학	교수	62.6
	직원	54.2

2. UST GWP(Great Work Place) 조사 내용

1) 조사 목적

- 구성원들이 일터에서 경험하는 상사와 경영진, 업무와 조직, 그리고 동료들간의 '관계의 질'을 진단하고 개선함으로써 '일하기 좋은 일터(Great Place to Work)'의 문화를 만들어 가는 기준을 보여주기 위해 시행하는 조사 도구

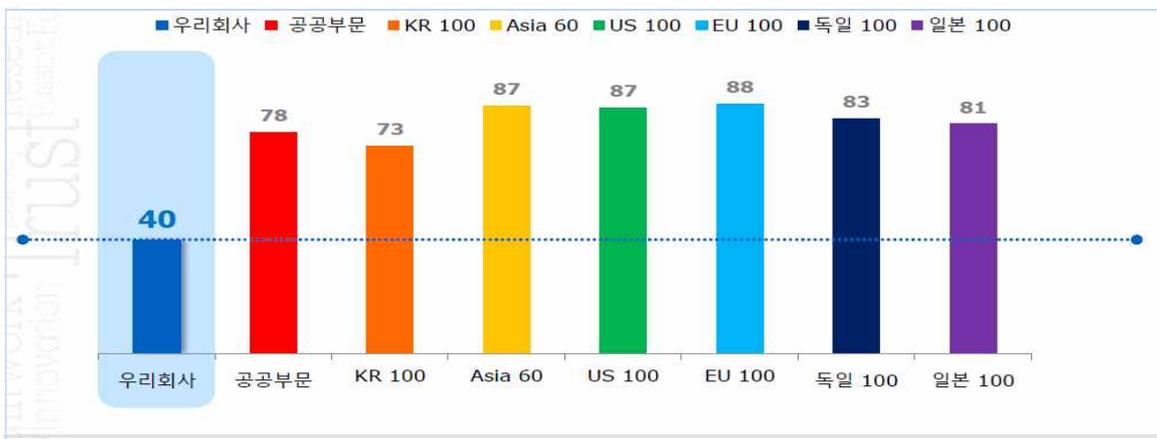
2) TI 조사 내용

- 조사 모델은 5대 범주(믿음, 존중, 공정성, 자부심, 동료애) 등을 측정

3) Trust Index 조사 결과

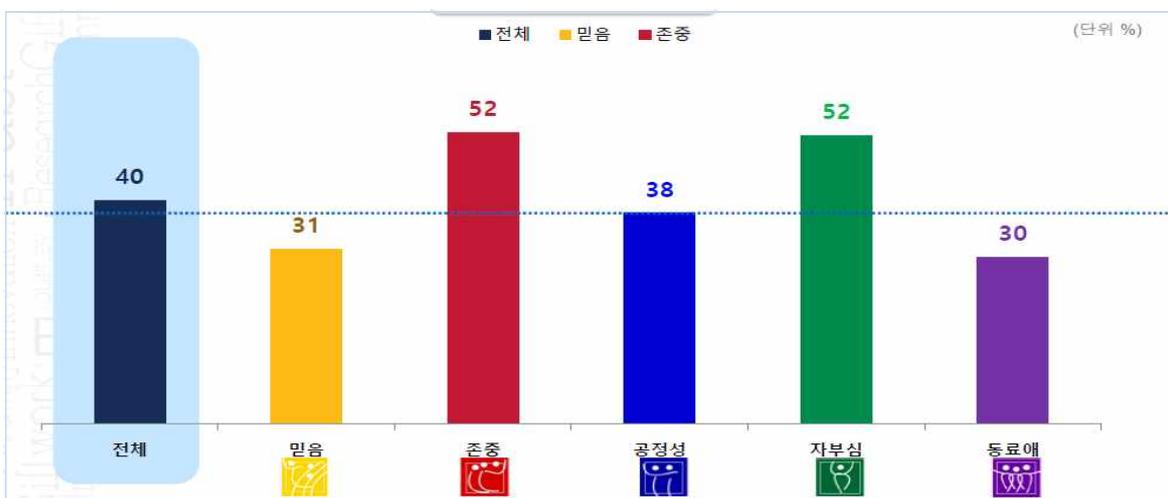
- 과학기술연합대학원대학교의 2016년 Trust Index 조사 결과는 40점. 공공부문 대비 38점 낮고, 또한 국내 일하기 좋은 100대 기업의 73점, 미국 일하기 좋은 100대 기업 87점에 비해 굉장히 낮은 점수 기록
- 5개 영역 중 믿음, 공정성, 동료애 부분에 평균보다 낮은 결과

<그림-5> 글로벌 TI 비교



(그림-5)

각 항목별 TI 분석



(그림-6)

Ⅲ. 총 동기 기반 UST 조직문화 구축

1. 기업 경영 패러다임의 변화

기업경영의 패러다임이 변화하면서 관점이 변화하고 있다. 1970~1980년대는 회사나 조직이 주도하는 것이 대세였고 1990년대 이후부터는 고객에 대한 사항이 가장 중요시 되어 왔다.

최근에는 조직의 구성원이 가장 중요한 것으로 관점이 변화하고 있다. 구성원 관점에서 훌륭한 일터를 만드는 전략을 연구하고 채택하고 있다. 행복한 일터는 높은 급여, 화려한 복지, 좋은 시설 환경만이 아니라는 것이 Fortune&US100대 기업에서 확인할 수 있다.

2. 총 동기와 조직문화 논의

최근 높은 성과를 지속적으로 창출하는 글로벌 기업들의 특징을 살펴보면 성과에 대한 보상보다는 구성원들이 조직 내에서 일의 즐거움, 의미, 성장 동기를 찾을 수 있도록 도와 동기를 기반으로 한 조직문화를 구축하기 위해 노력한다. 조직에서 성과를 낸다는 것은 원하는 결과물을 구체화하고 한정된 자원을 투입하여 정해진 시간 내에 달성하는 전략적인 과정 관리가 핵심이다. 여기서 중요한 것은 일을 하는 구성원들의 일에 대한 마음가짐이다. 구성원들이 일에 의미를 부여하고, 일하는 그 순간을 즐기며, 궁극적으로는 일을 통해 성장할 수 있다고 믿는다면 조직은 지속적으로 훌륭한 성과를 창출 할 수 있다. 놀랍게도 아주 사소한 것들이 조직의 성과를 좌우한다. 조직문화란 조직에 활력을 불어 넣는 백 그라운드 대화와 같은 것이기 때문이다. 고성과 조직 문화를 구축하기 위해서는 '무엇이' 개인으로 하여금 최고의 성과를 내도록 유인하는지 파악해야 한다. 무엇에 대한 정답은 '나는 왜 일하는가'이다. 이 질문에 대한 대답이 그 사람의 성과를 좌우한다. 일의 즐거움이 업무에서 가장 강력한 동기이기 때문이다.

우리가 일을 할 때 6가지 기본 동기가 작용한다고 한다.

- ① 일의 즐거움(play)
- ② 일의 의미(purpose)
- ③ 일의 성장(potential)
- ④ 정서적 압박감(emotional pressure)
- ⑤ 경제적 압박감(economic pressure)
- ⑥ 타성(inertia).

조직문화가 뒤의 3가지 동기보다는 앞의 3가지 동기를 극대화시키는데 주력한다면 총 동기 (ToMo : Total Motivation) 지수도 높아지게 된다.

또한 조직문화가 중요한 이유는 저명한 학자들이 수많은 실증적 자료를 통해 증명하고 있기 때문이다. 조직문화가 성과 창출의 원동력이고 확실하게 믿을 수 있는 실체라는 것을 많은 학자들이 밝혀내고 있다.

- Thomas Peters, Robert Waterman, 「 초우량기업의 조건 」: 1982년에 발간된 이 책에서 소개한 기업의 주식을 구입하여 20년간 보유했다면 1300%의 수익을 가져왔을 것이다.
- John Kotter, James Heskett: 11년간 '훌륭한 기업 조직문화와 뛰어난 리더십을 갖춘 기업'과 '보통 수준의 기업'간의 주식시장 실적 비교 분석한 결과, 전자의 경우 주식가치 901% 상승, 후자는 74% 상승, 수익의 경우 전자는 682% 상승, 후자는 166% 상승한 것으로 나타났다.

3. 조직문화의 직접동기와 간접동기

(1) 일의 즐거움

사람들이 어떤 일을 하는 동기가 '일의 즐거움'에 있을 때 성공할 확률과 성과가 가장 높다. 실패해도 실망감이 덜하다. 일 자체가 보상이다. 과학자들은 이를 '내적 동기'로 분류한다. 취미 활동이 가장 좋은 사례다. 사람들이 자신의 일터에서 즐거움 동기를 찾을 수 있고 그 일을 즐길 수 있다면 가능한 일이다. 호기심과 실험은 즐거움 동기의 핵심이다. 인간은 본질적으로 배움과 수용을 즐긴다. 본능적으로 즐거움을 느낄 기회를 찾고 있다. 직원들이 업무에서 즐거움을 찾을 수 있도록 적극적으로 돕는 것이 매우 중요하다. 직원들이 아이디어를 발현할 수 있도록 시간과 자원을 제공하여 즐거움 동기를 북돋아주는 것도 중요하다. 휴식시간에 게임이나 운동을 하면서 느끼는 재미와는 다른 즐거움을 느껴야 한다. 즐거움 동기는 업무 그 자체에서 발현되기 때문에 가장 직접적인 동기이자 높은 성과를 이끌어 내는 매우 강력한 요인이다.

<표-5> 인간의 동기요인 Framework (자기 결정성 이론)

6가지 동기 요인		동기의 근원		
		업무	개인의 정체성, 가치, 신념	외부적 요인
직접 동기	즐거움 (play)	●		
	의미 (purpose)	◐	◑	
	성장 (potential)		●	
간접 동기	정서적 압박감 (emotional pressure)		◐	◑
	경제적 압박감 (economic pressure)			●
	타성 (inertia)			◐

2) 일의 의미

의미 동기는 우리가 어떤 행위를 함으로써 나온 결과들이 가치가 있다고 생각하기 때문에 그 행위를 할 때 발생한다. 어떤 일을 좋아할 수도 아닐 수도 있지만 그 일을 함으로써 발생하는 영향력을 중요하게 생각한다는 것이다. 예를 들면, 간호사, 호스피스, 문화해설사 등이 해당된다. 다이어트를 하는 사람의 경우 건강한 식단을 챙기지만 먹는 과정을 즐기지 않을 수도 있다. 하지만 자신의 건강과 건강 식단이 가져올 결과를 가치 있게 생각하기 때문에 그 일을 지속한다. 일터에서는 자신의 가치와 신념이 하고 있는 업무의 결과와 뜻이 같을 때 의미 동기를 느끼게 된다. 사려 깊은 조직은 업무의 성격과는 상관없이 진정성 있는 목표를 만들어낸다. 기업이 저지르는 가장 큰 실수 중의 하나는 진실성 없는 목표를 거창하게 떠벌리는 것이다. 신뢰할 수 없는 목표로는 동기를 향상시킬 수 없다. 의미 동기는 일 자체보다는 결과에서 비롯되기 때문에 업무와는 한 걸음 떨어진 동기다. 성과에는 중요한 요인이지만 업무에서 직접적으로 나오는 것이 아니기 때문에 즐거움 동기보다 영향력이 낮다고 볼 수 있다.

3) 성장

성장 동기는 업무에서 오는 직접적 결과 보다는 이차적인 결과가 자신이 믿는 가치 및 신념과 상응할 때 발생한다. 개인의 목표 등 자신이 중요하다고 여기는 무언가를 결과적으로 이끌어내기 때문에 일을 하는 경우다. 자신이 먼 훗날 이루고자 하는 꿈을 실현하기 위해 지금 추진하고 있는 일에 가치를 부여한다. 다이어트를 하는 이들 중 성장 동기를 가진 사람들은 자신이 중요하게 생각하는 가치를 성취하기 위해 건강 식단을 중요하게 생각한다. 그 가치란 조기 축구 클럽에서 활동을 더욱 잘 하기 위한 것이거나 아이들과 잘 놀아주기 위해 자신의 몸을 잘 관리하는 것일 수도 있다. 성장 동기는 업무의 이차적 결과와 관련되어 있기 때문에 업무에서 두 단계 떨어져 있는 개념이다.

2) 조직문화의 간접 동기

(1) 정서적 압박감(emotional pressure)

정서적 압박감은 실망, 죄의식, 수치심 등의 감정으로 인해 어떤 일을 제대로 수행할 수 없을 때 나타난다. 이러한 감정들은 개인의 신념과 타인의 시선 등 외부적 요인과 관련이 있다. 일을 하는 이유가 일 그 자체 때문이 아닌 상황이다. 엄마를 실망시키지 않으려고 피아노 학원에 다니거나, 과시를 위해 적성에 맞지 않은 직업을 유지하는 경우 등이 속한다. 네이버나 카톡을 보고 세상 사람들이 나만 빼 놓고 즐겁게 지내고 있구나 생각하면서 오늘 저녁에는 클럽에라도 가야겠다는 충동을 느낀다면 정서적 압박감에 따른 행위이다. 이러한 현상을 FoMo(Fear Of Missing Out : 무언가를 놓치지 않을까 하는 두려움) 라고 부른다. 일을 하는 이유가 정서적 압박감 때문이라면 일의 성과는 현저하게 떨어진다. 상위 직급자들과 같이 회의를 하거나 보고를 하는 경우 자신에 대한 평가가 걱정되어 긴장을 하는 경우, 발표에 대한 비평에 두려움을 느끼는 것 등은 정서적 압박감 때문이다. 일하는 이유가 정서적 압박감과 관련이 있는 경우 동기는 업무 그 자체에서 비롯되지 않으며, 성과 역시 떨어지게 된다.

2) 경제적 압박감(economic pressure)

경제적 압박감은 단지 보상을 받을 목적이나 처벌을 피하기 위한 목적으로 어떤 행동을 할 때 발생한다. 직장에서 보너스를 받기 위해, 승진을 위해 혹은 처벌을 면하거나 상사의 괴롭힘을 피하기 위해 일을 하는 경우다. 업무 이외에도 어떠한 일을 강제로 해야 한다고 느낀다면 경제적 압박감 때문이라고 볼 수 있다. 자신이 판단하기에 아무런 의미가 없지만, 매주일 회사 상품 블로그에 10개 정도 글을 올려야 하거나, 직장 상사의 마라톤 트레이닝 훈련에 함께 참여해야 한다면 이는 업무와 관련이 없는 동기 때문에 어떤 행동이 강제되는 압박감의 경우이다. 경제적 압박감이 오로지 돈과 관련된 것만이 아니라는 것이 중요하다. 소득이 낮은 사람들이 경제적 압박감을 많이 받을 것으로 생각하지만 통계상 소득과 경제적 동기는 관련이 없음이 밝혀졌다.

3) 타성(inertia)

타성이 가장 간접적인 동기이다. 일을 하는 이유가 타성이라면 업무 자체와는 전혀 관계가 없기 때문에 동기가 있는지조차 확실하게 말하기 어렵다. 어제도 이 일을 했으니 오늘도 그저 일할 뿐이라면 일의 성과는 발전이 전혀 없을 것이다. 타성이 직원들을 회사에 묶어 놓은 이유가 되어서는 안 된다. 타성은 어느 조직에서나 쉽게 찾아볼 수 있는데 서서히 조직과 사람을 파괴한다. 대부분의 직장에서 일을 하고 있는 사람들이 별 다른 이유 없이 타성에 젖어 일을 하는 비율이 상당히 높게 나타난다.

4. 총 동기 지수 관리 : 조직문화를 구축하는 근본적인 방법

조직문화는 수치화 할 수 있으며 조직문화가 인간의 수행 능력에 많은 영향을 미친다는 것은 증명된 사실이다. 수행공학에서 모티브 스펙트럼은 매우 보편적인 개념이다. 조직문화를 객관적으로 측정하면 변화의 계기를 마련할 수 있다. 경영자들은 강력한 조직문화가 조직 발전과 성과 향상에 가장 핵심적인 사항이라고 믿지만 정작 조직문화 형성에는 막막함을 느끼며 자원을 별로 투입하지 않고 경영자 자신의 직관에 따라 관리하고 있는 경우가 대부분이다. 프린스턴 대학 물리학자 John Wheeler는 "그 어떤 현상도 측정되기 전까지는 진짜 현상이 아니다"고 주장한다. Motive spectrum이 보편적인 개념이라는 데는 이견이 없으며 세계 각국에서 실증적으로 입증되었다. 직장 뿐 만 아니라 대인관계, 건강, 육아까지 널리 적용될 수 있다. 즐거움은 공유하는 커플은 삶을 행복하게 살 수 있다. 이는 단지 결혼생활에만 국한되는 이야기는 아니다. 아이들의 학업 성취도를 향상시킬 수 있는 해결책을 모티브 스펙트럼이 제시한다. 아이들이 즐거움을 느끼며 배울 수 있도록 교육하는 것이 최상이다. 즐거움 동기가 첫 번째로 효과적인 동기이다. 두 번째로 강력한 힘을 발휘하는 동기는 개인의 가치 및 신념과 관련되어 있는 의미 동기이다. 자신의 업무에 헌신적이고 직업 만족도가 높은 사람들의 총 동기 지수 역시 높게 나타난다. (직접동기가 높고 간접동기가 낮다) 총 동기 지수는 모티브 스펙트럼의 6가지 동기를 하나의 측정값으로 매긴 것이다. 조직 내 직원들이 느끼는 직접동기는 +값으로, 간접동기는 - 값으로 책정하는 방식이다. 즐거움 동기는 의미동기보다 2배, 성장 동기보다 3배 영향력이 높은 것으로 평가한다. 타성은 경제적 압박도가 2배, 정서적 압박감보다 3배 파괴적으로 간

주한다. 최종 결과는 -100에서 +100까지 점수로 나타난다. 직관이 아닌 객관적이고 수치화된 기록을 바탕으로 조직문화를 전략적으로 운용할 수 있다.

▶ 저가항공사 중 최고의 기업 및 수익을 올리는 '사우스웨스트'항공사

- 기업이념: 따뜻함과 친근감, 직원의 긍지, 기업이 정신을 토대로 최상의 고객 서비스를 제공하는 데 헌신한다.

- 총 동기 지수가 41점으로 타 항공사 평균 27점 보다 매우 높다. 4만 6000명 보유 기업으로서 놀라운 결과이다. 2014년을 기준으로 42년간 흑자를 기록하고 있다.

- 타 항공사에 비해 조직문화가 직원들의 즐거움, 의미, 성장 동기를 놀라울 정도로 자극한다.

- 정서적, 경제적 압박감이 경쟁사에 비해 높았으나 즐거움, 의미, 성장 동기가 월등이 높아 간접동기의 마이너스 지수를 상쇄했다.

- 즐거움과 의미 동기를 촉진하는 사례

. 기내 안전 방송: 일반 항공사와 확연하게 다르다. "승객여러분 우리는 지금 말도 안 되는 상황을 맞이할 것 같습니다. 비행기가 뜨거운 욕조로 착륙할 예정이오니 조금 불편하지만 좌석에 비치된 양증맞은 노란색 항공사 비키니를 착용하시기 바랍니다." -> 덕분에 승객들 역시 즐거움을 느끼고 중요한 정보에도 귀를 기울이게 한다.

. 고객 서비스 직원인 켈리는 해외로 파병을 가는 아빠와 이별하는 가족을 보게 되었다. 그녀는 가족들이 조금이라도 같이 시간을 보낼 수 있도록 게이트까지 함께 입장할 수 있도록 도왔다. 승무원인 스테판은 휴일에 비행기를 타기 위해 혼자 어린 두 딸과 카시트 두 대, 백 팩, 유모차와 씨름하는 아빠를 보았다. 그는 그 남자가 비행기 탑승과정을 최선을 다해 도왔고 착륙 후 환승 터미널까지 안내했다. 조직의 이념을 성취하기 위해 자신의 업무와 능력을 넘어서 최선을 다하는 직원의 사례는 조직 내에서 공유되며 그 노력을 인정받는다. 조직 내 모든 직원들은 고객의 신뢰라는 공동의 목표를 위해 일하게 된다. 그 결과 고객의 기업에 대한 충성도, 신뢰도는 매우 높게 유지되며, 혹시라도 불미스러운 일이 발생하면 고객은 항공사를 믿고 그들의 선의를 의심하지 않게 된다. 총 동기지수를 비교 분석하면 어느 기업이 경쟁업체에 비해 각각의 뚜렷한 개성과 가치, 신념, 전통을 가지고 있는가를 알 수 있다. 총 동기 지수를 통해 기업이 어떻게 변화하고 있는지를 직접 볼 수 있다. 만약 기업이 재정을 관리하듯이 조직문화를 관리한다면 어떨까? 기업이 재무상태는 매우 중요하게 다루고 최고재무책임자까지 두면서, 가장 귀중한 자산으로 여기는 조직문화는 관리대상으로 왜 인정하지 않고 있는 것인가? 조직문화의 책임자는 누구인가? 조직문화는 무엇을 측정하는가? 조직문화가 발전하고 있는지 퇴보하고 있는지 어떻게 알 수 있는가?

1) 총 동기 측정

총 동기 지수는 조직문화의 핵심 요소를 찾을 수 있게 해주며 이를 제대로 적용할 수 있는 방법을 제시한다. 방법은 간단하다. 질문지 답변을 통해 응답자가 일을 할 때 즐거움, 의미, 성장 동기와 정서적 압박감, 타성을 각각 얼마나 느끼는지 측정한다. 동기 분석을 위해 응답자에게 '왜 일하는가?'를 묻는다.

총 동기 분석의 5단계 ① 총 동기 측정, ② 문제 파악, ③ 우선순위 선정, ④ 이상적인 총 동기 목표 수립, ⑤ 투자를 위한 비즈니스 케이스 개발

질문	점수	가중치	합계
1. 내가 하는 일 자체가 즐겁기 때문에 현재 이 직업을 유지할 것이다.		10	
2. 내가 이 일을 하는 이유는 이 일을 하지 않으면 나 자신은 물론 내가 관심을 가져야 할 사람들을 실망시키게 될 것이기 때문에 이 직업을 유지할 것이다.		1.66	
3. 내가 이 일을 하는 이유는 이러한 종류의 일이 나의 개인적 목표를 달성하는 데 도움이 될 것이기 때문에 현 직장에서 계속 일할 것이다.		1.66	
4. 현재 직장에서 계속해서 이 일을 해야 할 특별한 이유는 없다.		10	
5. 내가 이 직업이 없다면 나의 재정적인 목표를 달성하지 못할 것으로 우려되기 때문에 계속해서 현 직장에서 일할 것이다.		5	
6. 이 일은 중요한 목적을 가지고 있다고 믿기 때문에 나의 현 직장에서 계속 일할 것이다.		5	
총 동기 = 직접동기(1+3+6) - 간접동기(2+4+5)			

1점	2점	3점	4점	5점	6점	7점
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	모르겠다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다

** 총 동기 지수 계산, 동기 요인 간 격차 확인. 가장 간단한 방법은 6가지 질문에 답하는 것. 7점 척도로 점수 부여. 전혀 그렇지 않다. 1점. 매우 그렇다 7점

○ 총 동기 지수는 진단 도구일 뿐 성적표가 아니다. 지수는 다른 여러 요소들과 함께 관리되고 고려되어야 할 하나의 요소일 뿐이다. 리더는 지수를 정확하게 이해하는 눈을 길러야 하고 이를 향상시킬 방법을 생각해야 한다.

○ 총 동기 측정 결과는 절대적인 것이 아니다. 활용해야 할 도구이지 믿고 따라야 할 신념은 아니다. 총 동기 지수를 통해 직원들의 정서를 파악하는 것이지 절대불변의 진리는 아니다.

○ 설문 조사 시 직원의 익명성은 반드시 보장되어야 한다.

○ 총 동기 지수를 다른 성과 평가 진단법과 연관시켜 이해하고자 한다면, 반드시 장기적이고 전체론적인 측정법을 대입해야 한다.

2) 이론 시험하기

데이터를 활용하여 어떤 동기 요인을 통해 어떻게 총 동기를 향상시킬 것인지 자신만의 이론을 시험해 보는 것이다. 먼저 어떤 조직이 적응적 성과가 가장 중요한가를 판단해야 한다. 고

객과 밀접하게 연결되어 있거나 창의성을 필요로 하는 업무, 위험성이 가장 높은 업무가 우선 시되어야 한다. 또한 부정행위와 코브라 효과가 가장 치명적인 부서 역시 포함해야 한다.

3) 조직문화의 핵심 요소 분석

어디에 주력해야 총 동기를 향상시킬 수 있는지, 어떤 동기 요인이 가장 뒤처지는지 파악한 후에는 조직에 필요한 최선의 방법을 찾아야 한다. 훌륭한 조직문화는 총 동기를 구성하는 작은 동기 요인들이 모여 완성된다. 고성과 조직문화라는 문을 열기 위해선 다양한 열쇠가 필요하다. 가장 핵심적인 사항을 다음과 같은 것들이다.

① 리더십: 한 사람의 경력을 만드는 것도, 망치는 것도 모두 그의 상사이다. 반은 맞는 말이다. 총 동기를 높이는 것은 어려워도 망가뜨리기는 쉽다.

② 정체성(조직의 행동규범): 기업의 미션, 행동양식, 유산과 전통이 내포된 기업의 정체성은 조직문화에서 2번째로 중요한 요소이다. 대다수의 조직이 정체성의 중요성을 잘 모르고 있다. 정체성이 모호한 조직과 확고한 조직의 총 동기 지수 차이가 65점이다.

③ 직무설계(플레이 그라운드) : 총 동기를 극대화하여 기술적 성과와 적응적 성과의 균형을 이룰 수 있도록 조직 내 모든 직무를 설계하는 일은 조직문화에서 가장 중요한 열쇠이다. 직무설계가 잘 이루어진 조직과 그렇지 못한 조직의 총 동기 지수 차이는 무려 87점이다. 직무를 체계적으로 설계하고 관리해야 한다. 각각의 직무가 적응적 성과가 발현될 수 있도록 활용되어야 한다. 직무설계가 중요성에 비해 대부분 조직에서 중요시 되지 않고 있다.

④ 경력 경로(천개의 경력 사다리) : 대다수 조직의 경력 경로는 '죽을 때까지 싸워' 강한 자만이 살아남는 구조이다. 이런 방식은 총 동기를 무너뜨리고 적응적 성과 역시 불가능하게 만든다. (비영리 학교 조직의 경우 더욱 그렇다) 각 단계마다 총 동기가 높아지는 경력 사다리를 갖춘 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 총 동기 지수가 63점이나 높았다.

⑤ 보상제도 : 보상제도는 늘 불만으로 가득하기 때문에 직원들은 나쁜 감정과 부당함을 느끼기 쉽다. 모순의 원인은 보상 제도의 목적이 명확하지 않기 때문이다. 조직원의 성장에 중점을 둔 보상 제도를 가진 기업의 총 동기 지수가 48점 높다.

⑥ 공동체(사냥 그룹) : 강력한 공동체가 형성될 경우 즐거움 동기와 의미 동기가 높아지고 개인의 연약함을 드러낼 수 있는 환경이 조성되어 정서적 압박감이 낮아진다. 조직문화에서 4번째로 강력한 요소이다.

의도적으로 공동체를 형성하거나 심리학 연구를 참고해 공동체를 관리하는 조직은 거의 없다.

⑦ 성과관리(성과평가, 성과 평가 캘리브레이션) : 대다수의 기업은 조직문화를 해치는 성과관리 시스템을 운영하고 있다. 적응적 성과를 희생양으로 삼아 기술적 성과만을 강조하거나 정서적 또는 경제적 압박감을 이용하여 결과만 내면 된다는 식으로 운영한다.

이러한 주요 열쇠들이 함께 맞물려 돌아가야 한다. 어느 하나라도 어긋나면 조직문화는 쉽게 손상된다. 조직문화는 모든 요소들이 각각 총 동기와 부합해야 비로소 높은 수준의 성과를 이끌어낼 수 있다.

4) 이상적인 목표 수립

"우리의 목표는 5년 안에 업계 평균 총 동기 지수보다 최소 15점 이상 높은 지수를 달성하는

조직문화를 달성하는 것입니다.” 마법과 같은 조직문화를 가진 기업은 업계 평균 보다 보통 15 점정도 높은 총 동기 지수를 기록했기 때문이다. 총 동기 지수가 15점정도 차이가 나면 직원과 고객이 다른 업체와의 차이점을 뚜렷하게 느끼기에 충분한 격차이다.

5) 비즈니스 케이스 개발

모든 조직에 내재된 문제는, 적응적 성과 행동은 측정하기가 어렵고, 잘못된 적응적 행동은 눈에 잘 띄지 않는다는 것이다. 실체가 없는 무형의 가치에 드는 비용을 정당화시킬 수 있을까? 적응적 행동과 잘못된 적응적 행동은 측정할 수 없지만 총 동기는 가능하다.

6) 조직문화 변화의 시작

조직문화 관리는 재정 관리와 같이 끝이 없는 것이다. 시작은 직원들의 총 동기부터 조사해야 한다. 6개월, 1년 씩 정기적으로 계속 조사해야 한다. 총 동기를 측정하고 기업의 경영성과 관리 중 하나로 유지하는 것만으로도 이미 조직문화가 향상되고 있는 것이다.

5. UST 총 동기 분석

1) UST의 총 동기 점수는 26.09점. 보직자는 39.74점, 비보직자는 22.68점으로 보직자와 비보직자의 간극이 존재

구분	UST전체	보직자	담당	
	점수	점수	점수	보직자 대비
총 동기	26.09	39.74	22.68	-17.06
직접 동기	90.88	105.09	87.33	-17.76
간접 동기	64.79	65.35	64.65	-0.7

2) 전 직원을 대상 총 동기 점수분포를 살펴보면 총 44명 중 직접동기가 간접동기보다 높은 직원은 44명, 간접동기가 직접동기보다 높은 직원은 8명으로 파악. 30점 이상의 동기가 높은 직원들도 20명으로 다른 기관에 비해 동기 지수가 나쁘지는 않은 상황

점수	명 수
50점 이상	9
40~50점 미만	7
30~40점 미만	4
20~30점 미만	9
10~20점 미만	8
0~10점 미만	7
0점 미만	8

3) 그러나 총 동기 점수 분포에서 팀별 차이는 분명하게 존재한다. 최고점은 59점이 나오는데 반해 최하 팀은 0.56점으로 총 동기 점수에서 차이가 발생.

팀	A	B	C	D	E	F	G	H	I
점수	59	37	27.49	27.25	25.5	23	19.8	13	0.56

4) 총 동기 관련 서술형 답변 결과 분석

(1) 내가 지금 직장에서 왜 일을 하고 있는지. 왜 일을 해야 하는지 생각해본 적이 있는지?

1위	- 안정성
2위	- 연봉
3위	- 복리 후생
4위	- 국가발전, 교육계에 기여한다 (인재양성)
5위	- 개인적 관심, 흥미

(2) 하시는 일이 즐겁고 재미가 있으십니까? 아니면 지겹습니까? 어떨 때 즐거우신가요?

1위	- 내 의견이 반영 되어 사업이 진행될 때
2위	- 학생들이 잘 된 모습을 볼 때
3위	- 사업을 효율적으로 바꿨을 때
4위	- 직장상사나 동료로부터 인정받을 때
5위	- 가족들이 내 일을 인정해줄 때
기타	- 연봉 - 복리후생 등

(3) 어떨 때 하시는 일이 지겨우신가요?

1위	- 의사결정이 반복될 때
2위	- 상사와 갈등이 생겼을 때
3위	- 정한 사업이나 정책이 계속 바뀔 때
4위	- 내 노력이 인정받지 못할 때 (하는 일이 없다는 얘기를 들을 때)
5위	- 커리어를 생각했을 때 (남는게 없다고 느낄 때)
기타	- 똑같은 업무를 매일 반복할 때

(4) 일을 할 때 스스로 어떤 의미를 부여하는지?

1위	- 인재를 양성하는데 도움이 된다
2위	- 국가 발전
3위	- 내 일은 가치가 있다
4위	- UST를 선택한 학생들을 위해
5위	- UST의 발전을 위해

(5) 일상 및 직장생활을 하면서 성장을 위해 어떠한 노력을 하십니까? 또한 어떠한 일을 할 때 성장 동기를 가장 많이 느끼게 됩니까?

1위	- 성장 동기를 느끼지 못 한다
2위	- 업무 관련 교육 이수
3위	- 독서
4위	- 내 업무에 대해 깊이있게 파악
5위	- UST의 발전을 위해

(6) 회사에서 어떠한 것을 해주면 당신이 더욱 발전할 수 있을까요?

1위	- 담당 의견을 반영한 업무처리
2위	- 명확한 업무 분장
3위	- 석, 박사 지원
4위	- 희망 직무를 수행할 실제 기회 부여
5위	- 세미나, 전문 교육 적극 장려
기타	- 동기부여를 할 수 있는 복리후생 마련 (연봉 등) - 시간이 아닌 실적으로 평가

V. UST 조직문화 향상을 위한 준비 (직무설계 및 경력사다리)

1. 직무 설계 : 플레이 그라운드

1) 어디에나 적용되는 하나의 방식

총 동기에서 가장 강력하지만 쉽게 간과되는 요소가 조직 내에서 한 사람의 업무를 설계하는 것이다. 보통 조직에서는 전술적 성과에 중점을 두고 직무를 설계한다. 조직에는 전략이 있다. 전략을 실천하기 위해 수립 과정을 만들고, 과정을 수행하는 데 필요한 직무기술서를 작성한다. 직무를 공들여 설계하지 않으면 고성과 조직문화를 만드는 것이 불가능해진다.

직무설계의 원조는 Frederick Winslow Taylor로써 그는 작업효율성에 대하여 과학적 연구를 수행했다. 그는 수많은 연구를 통해 직무를 설계하고 효율성을 높이는 직무설계의 종교적 원칙으로 추앙받는 'Taylorism' 즉 '과학적 관리법' 개념을 창안하였다.

- 그는 업무를 수행하는 데 필요한 '단 하나의 최고의 방법'(one best way) 을 찾기 위해 많은 노력을 했다.

- '삽질의 과학'을 알기 위해 일반 노동자가 21.5파운드의 무게를 들 때 가장 생산적으로 삽질을 한다는 것을 밝혀냈다. 또한 한 삽의 무게가 동일하기 위해선 재료에 따라 삽의 모양과 크기가 달라져야 한다고 주장했다.

- 문제점은 단 하나의 최고의 방법은 사람들이 일하는 방식을 경직시킨다는 것이다. 숙련된 기술자를 단순 노동자로 전락시킨다.

직무설계를 과학적 관점에서 바라볼 수 있었던 데는 테일러의 역할이 매우 컸다. 그러나 그는 업무를 수행하는 데 오로지 하나의 방식만 존재한다는 믿음이 위험하다는 것을 보여주었다.

2) 테일러 방식 VS 직무설계

Role Crafting에 대해서 지금까지 방대한 연구가 이루어졌다. 무엇보다 직무설계의 중요성에 대해 강조하고 있다. 수백 건의 논문을 메타 분석한 결과 직무설계의 특성은 주관적 성과변수의 34%, 직무 스트레스의 38%, 직업만족도의 55%, 직업 피로도의 65%, 직무 몰입도의 87%에 관여한다고 드러났다.

수천 명의 직원을 상대로 조사한 결과 총 동기에서 가장 중요한 요소는 리더십, 성과관리 제도, 보상 제도가 아닌 직무설계로 밝혀졌다. 또 다른 연구에서는 '새로운 것을 배울 기회가 거의 없는'(즐거움 동기를 느낄 기회가 적은) 직무를 수행하는 사람들이 심장마비에 걸릴 확률이 높다는 결과도 나왔다.

3) Performance Cycle : 적응적 성과 성취를 위한 실행주기

적응적 성과와 총 동기를 바탕으로 한 직무설계는 매우 복잡하다. 전술적 직무설계는 직업에 따라 완전히 달라지지만 적응적 성과를 성취하는 과정은 어떤 직업이나 동일하게 적용될 수 있다. 어떤 직무든 performance cycle의 5단계를 반영해야 한다.

(1) 영향력의 논리(theory of effect)

우리가 하는 일의 인과관계를 확인할 수 있는가? 우리의 행동이 어떻게 성과를 이끄는지 직접 확인할 수 있는가? 우리는 직무를 통해 지속적으로 자신만의 논리를 향상시킬 수 있어야 한다. 높은 성과를 달성하려면 어떤 직무든 전술적 성과와 적응적 성과가 필요한 부분을 분명하게 정의한 영향력의 논리가 반드시 필요하다. 명확한 경계와 정의는 즐거움과 의미 동기를 자극한다. 최상의 시나리오는 잘 고안된 직무설계를 통해 직원이 자신만의 영향력의 논리를 찾을 수 있게 하는 것이다.

직무 로테이션을 통해 조직 업무 전반에 참여하여 자신만의 영향력 논리를 구축할 수 있는 기회를 제공하여야 한다. 직원이 업무 전반에 대한 접근이 허락되어 자신이 한 일과 그 일의 결과, 인과관계를 파악할 수 있도록 직무설계가 이루어지도록 하는 것이다.

(2) 자극(inspiration)

우리의 호기심을 자극하고 성과를 향상시킬 수 있는 새로운 아이디어를 불러일으키는가? 잘 설계된 직무는 호기심과 즐거움을 자극한다. 또한 직원이 성과를 높이기 위한 자신만의 아이디어를 찾을 수 있게 만든다. 가장 이상적인 방법은 직무를 통해 직원이 일을 하는 과정에서 새로운 아이디어를 얻고 실험하게 하는 것이다. 아이디어는 호기심을 자극하고, 호기심은 즐거움 동기를 북돋게 해준다.

(3) 우선순위와 계획(prioritization and planning)

우선순위를 세운다는 것이 어떤 일을 먼저 할지 나중에 할지를 결정하는 것이라고 이해하는데 50%쯤 맞는 얘기다. 우선순위를 현명하게 세우기 위해서는 어떤 것이 거북이고 어떤 것이 토끼인지 구분할 수 있어야 한다. 거북은 실행하기 전에 전체적인 합의가 이루어져야 하는 아이디어이고, 토끼는 실패하더라도 재빠르게 시도할 수 있는 아이디어라고 볼 수 있다.

(4) 실행(performing)

적응적 성과를 발휘할 수 있는 플레이 그라운드(Playground)가 형성되어 있는가? 많은 기업들이 직원들에게 '해서는 안 되는 일'에 대해 너무 많은 시간을 낭비한다. 전술적 성과를 높이기 위한 기업의 선택이다. 직원들은 자신의 새로운 아이디어와 업무방식을 시도할 플레이 그라운드(Playground)가 없다고 느낀다. 직원들이 실험하고 배울 수 있는 플레이 그라운드(Playground)가 있어야 한다. 플레이 그라운드(Playground)는 직원들이 자신의 직무에서 특정 업무를 수행할 때 마음껏 실험할 자유가 있고, 만약 실패하더라도 그 과정에서 무언가를 배웠다든 문제없다는 명료한 가이드라인을 설정해주는 것이다.

(5) 성찰(reflection)

우리가 의도한 영향력을 이끌어냈는지 되돌아볼 시간이 있고 방법을 알며 권한이 허용하는가? 결과를 확인할 수 없는 실험은 실험이 아니다. 기업의 목표는 그 목표를 달성했을 때의 영향력을 직원이 직접 확인할 수 있을 때 의미가 깊어진다. 그러려면 자신의 업무를 되돌아 볼 수 있도록 직무가 설계되어야 한다. 성찰은 즐거움 동기와 더불어 직원들에게 의미 동기를 부여하는데 큰 역할을 한다. 성찰은 우리를 초심으로 데려간다. 우리는 성찰을 통해 배우고 느낀 점을 토대로 영향력의 논리를 개선할 수 있다. 그러면 사이클은 다시 새롭게 시작된다. 어떤 일이든 직무를 설계할 때 이 사이클이 포함되어야 한다. 가장 좋은 것은 직무에서 퍼포먼스 사이클이 가능한 짧고 실용적으로 설계되는 것이다.

총 동기 지수는 조직문화의 강점을 파악할 수 있는 하나의 명확한 수치를 제공하기 때문에 우리는 총 동기를 통해 직무설계 상황을 파악할 수 있다. 직무설계에서 고려된 각각의 요소를 총 동기와 연관시켜 살펴보면 직무설계에서 가장 중요한 요소가 무엇인지 드러난다.

- 직무설계에서 실험이 가능한 경우 총 동기는 68점 상승했다
- 배움의 기회가 마련된 경우 68점 상승했다
- 목적의식을 느낄 수 있는 경우 64점 상승했다
- 혼자 일하지 않아도 되는 경우 36점 상승했다

4) 변화의 시작

신중한 직무설계야말로 총 동기의 적응적 성과를 높일 수 있는 단 하나의, 가장 효과적인 방법이다. 직무 그 자체에 퍼포먼스 사이클이 내재될 수 있도록 설계해야 한다. 직무설계서를 도와 줄 간단한 체크리스트는 다음과 같다.

(1) 영향력의 논리: VUCA 상황에서 인과관계와 자신의 적응적 성과를 직접 확인할 수 있도록 직무에서 불필요한 과정이 모두 제거되었는가?

(2) 자극: 직무 내 새로운 아이디어를 얻을 수 있는 계기와 다양한 방식으로 업무를 처리할 여유가 있는가?

3) 우선순위와 계획: 직무에서 실행해야 할 아이디어(토끼)와 사람들의 합의가 필요한 아이디어(거북이)를 판단할 수 있는가?

(4) 실행

- 언제 전문적 성과가 필요하고 언제 적응적 성과가 필요한지 직무가 명확하게 기술하고 있는가?

- 적응적 성과 영역(플레이 그라운드)은 직무에서 발생하는 VUCA 상황을 해결할 수 있도록 설계되었는가?

- 직무가 당신에게 성찰할 여유를 허락하는가?

- 직무가 당신의 성과와 영향을 확실하게 볼 수 있도록 하는가?

2. 경력 사다리

조직에서 가장 강력한 간접 동기는 '돈'이라고 생각하기 쉽다. 총 동기에 대한 개념이 정립되지 않았던 시절에는 압박감이 좋은 요인이라고 생각도 했다. 경력 경로(career paths)는 직원들이 승진을 두고 경쟁하는 토너먼트 방식으로 설계되어야 한다고 인식되어져 왔다. 압박감과 간접 동기가 높아지면 직원들은 진정으로 싸워야 할 상대를 잊은 채 서로 경쟁하기 시작한다. 총 동기는 소멸되고 '코브라 농장'이 기업의 일상이 되는 것이다. 기존의 승진 시스템에서 자주 발생하는 현상이 'Peter Principle'이다. 피터의 원칙이란 조직에서 책임자를 선택할 때 그 직책에서 요구되는 직무수행 능력보다는 지금까지 보여 온 실적의 보상으로 승진이 된다는 이론이다. 업무 성과가 좋은 직원은 직무능력과 부합하지 않은 고위직으로도 승진하게 된다. 뛰어난 엔지니어가 성과가 높다고 매니저가 된다. 이 엔지니어는 자기가 잘 하는 일을 떠나 좋아하지도 않는 업무를 맡게 될 수도 있다.

총 동기를 기반으로 하는 조직문화에서는 직원들이 사력을 다해 싸워야 하는 토너먼트 방식이 아닌 직원이 능력을 인정하고 성공을 돕는 다양한 방법을 제공해야 한다. 단 하나밖에 없는 좁은 문에 직원들을 통과시키는 것보다 직원들이 오를 수 있는 경력사다리를 다양하게 만들어야 한다.

1) 열심히 아닌 똑똑하게 일하라

경쟁에 대한 압박감이 있을 때 '똑똑하게' 일하지 않고 '열심히' 일하는 경향을 보인다. 별 의미 없이 바쁘기만 한 일에 매달린다. 승진 등 포상이 큰 경우에 사람들은 위험성이 낮고 쉬운 일, 타인에게 바쁘게 일하는 것처럼 보이는 일을 우선시하고 문제 해결 능력이나 창의성을 요하는 업무는 뒷전으로 미룬다. 위험을 감수하는 일을 두려워한다. 적응적 성과보다는 전술적 성과를 우선시하게 된다.

토너먼트는 동기를 바꾸게 된다. 승진을 못하는 경우 패배자처럼 느끼게 만든다. 즐거움, 의미, 동기를 위해 일하는 대신 보상을 받거나 패배자처럼 느끼게 될 상황을 피하기 위해 일을 하게 만든다. 이 경우 업무 능력이 뛰어날수록 정서적 압박감은 더 커지고 총 동기는 낮아지게 된다.

경쟁적인 경력사다리 때문에 직원들은 업무를 잘 수행하는 방법이 아닌 승진하는 방법을 고민하느라 많은 시간을 투입한다. 이를 해결하기 위해서는 경력 사다리를 유지하는 동시에 직원들이 성장하고 더 큰 책임감을 가질 수 있는 기회를 제공해야 한다.

총 동기를 해치지 않으면서 직원들에게 기회를 제공하는 방법은 직원 개개인들에게 맞는 경력 사다리를 제공하는 것이다.

(1) BYOL(Bring Your Own Ladder): 경력 사다리를 스스로 만들어라

조직의 모든 분야에서 전문가가 필요하다. 전문지식을 배울 수 있도록 권장하여 경쟁우위를 선점하도록 한다. 모든 조직원들에게 단 하나의 경로를 제공하기 보다는 직원들이 자신만의 경력

사다리를 스스로 만들 수 있도록 해야 한다.

준위 계급의 시초는 영국 해군 초기 항해법을 모르는 귀족이 선장이 되어 배를 지휘했다. 항해나 화포 등 전문지식을 갖춘 선원에게 '준위' 계급을 부여하여 그들의 경험을 잘 활용하였다. 미국 피츠버그 공립 학군은 자격 인증, 다양한 전문 교사자격증 인증하는 경력 사다리 프로그램 개발, 시행한다.

■ 경력 사다리 3가지 기본 유형

- ① 경영관리 사다리: 이 사다리는 관리하고 지도하는 법을 배우는 데서 즐거움을 느끼는 사람들이 가야할 경로이다. 이들은 총 동기에 대해 전문적으로 알아야 한다. 의사결정 과정에서 생기는 편향성도 알아야 한다.
- ② 전문가 사다리; 직원은 기업의 성공에 필요한 전문기술과 전문성이 필요로 하는 지식을 익혀야 한다. 사다리의 각 단계마다 직원들이 자신의 전문성을 확장시킬 수 있는 기회가 마련되어야 한다. 전문가들이 사다리를 하나씩 오를 때마다 무언가를 배우는 것 외에도 새로운 지식을 개발하고, 조직 내에서 혹은 더 큰 세상에 자신의 능력을 공유할 줄 알아야 한다.
- ③ 고객 전문 사다리: 이 사다리에 오를 직원들은 고객과 일하는 방법에 정통해야 한다. 고객 상호작용과 마케팅 능력을 갈고 닦는 것은 물론 조직의 미션과 가치 제안에 대해 심도 있게 이해해야 한다.

사다리는 스스로 형성되지 않는다. 사다리의 각 계단을 오르며 진정으로 직원들의 성장을 도울 방법을 구상하는 한편, 기업의 가치를 높이는 방안 또한 고민해야 한다.

(2) 지향점; 모든 경력 사다리에는 지향점이 있어야 한다.

모든 사다리는 오를 가치가 있어야 한다. 경영관리 사다리에서는 높은 급여, 지위로 보상이 되고 업무의 영향력을 확인할 수 있는 기회도 보장된다. 다른 사다리의 경우 지향점을 만들고자 할 때 상상력이 필요하다.

IBM의 경우 'Fellow'라는 직함을 만들어 엔지니어들이 관료제에 발목이 잡히지 않도록 했다. "과학을 향해 끝없이 개척정신을 몸소 보여주는 사람"을 펠로우로 선정했다. 50년 동안 IBM은 246명의 펠로우를 배출했는데 이중 5명이 노벨상을 수상했다. 펠로우 제도는 입사 지원자들과 직원들에게 영감을 불러일으키고 IBM이라는 거대조직에서 훌륭한 아이디어를 효율적으로 공유하는 허브 역할을 담당했다. 펠로우들은 그 자리를 얻기 위해 동료와 경쟁하지 않는다. 각자의 분야에서 최선을 다하며 자신만의 사다리를 한 단계씩 올랐고, '권력'이 아닌 '지식'을 두고 경쟁한 것이다.

(3) 사다리 각 단계를 정확하게 정의하라

사다리의 계단을 오르기 위해 필요한 능력과 가치를 명확하게 정의해야 한다. 그래야 직원들이 현재 자기 위치가 어디쯤에 있는지, 더욱 성장하기 위해 무엇을 배워야 하는지 알 수 있다. 또 직원이 성장과 관련하여 조직이 공평한 기준을 가지고 있다는 신뢰를 줄 수 있다.

보상제도는 실적에 따른 금전적 보상(pay for performance) 이외에도 배움에 따른 보상(learn to earn)이 있어야 한다. 사다리 각 단계마다 어떤 능력과 경험이 요구되는가? 단계별로 필요한 사항을 정확하게 명시한다면 직원들은 조직이 자신에게 무엇을 기대하는지 이해하게 된다. 그러면 직원들은 무엇을 배우고 개발해야 되는지 우선순위를 정할 수 있고, 조직의 승진제도가 공정하다는 믿음을 가지게 된다. 직원들에게 조직의 기대치를 정확하게 이해시키면 일관되고 공정한 성과 평가가 가능해지고 고객에게는 공통된 경험과 기준을 제공할 수 있다. 총 동기가 높은 조직에서는 사다리의 각 단계가 바로 보상제도의 기준이 되기 때문에 매 단계의 기준과 정의가 정확하게 설정되어야 한다. 예를 들어, 전문가 사다리에 오른 직원이 한 단계 성장할 때마다 조직을 위해 더 큰 가치를 창출하는 방법의 일환으로 자신의 지식을 활용하여 다른 직원들을 교육하는 역할을 맡게 한다.

별첨1. UST 직원들이 원하는 경력사다리 (총 61명)

- 상담 전문가	7명
- 취업 전문가	6명
- 행정 전문가 (구매 등)	6명
- 교육 전문가	5명
- IT 전문가	4명
- 회계 전문가	4명
- 내부고객전담 전문가	4명
- 학생(진로, 상담 등 전 영역) 전문가	4명
- MOU 전문가	3명
- 정책 및 기획 전문가	3명
- 인사 전문가	2명
- 구매관리 전문가	2명
- 직원 고충상담 전문가	2명
- 산학협력 전문가	2명
- 국제협력 전문가	2명
- 외국인 학생 정착 지원가 - 학사연구원 - 입학사정관 - 사업영향평가전문가 등	1명

별첨2. 경력사다리를 만들기 위해 필요한 요소 (총 31명)

- 타 업무에 대한 이해	5명
- 교육 훈련에 대한 기회	5명
- 자격증 지원 프로그램	5명
- 전문성 및 책임감	3명
- 최소 3년 이상의 업무 지속성	3명
- 경영진의 문화적 허용 및 지원	2명
- 직원들의 열린 마음 및 다양성 인정	2명
- 근무시간의 자율성 확대	2명
- UST 전문가 양성 과정	2명
- 기관의 인사 방침	2명

별첨3. 경력사다리에 필요한 경비 부담률 (총 50명)

- 10%	15명
- 20%	10명
- 30%	8명
- 40%	8명
- 50% 이상	4명
- 부담 안함	5명