

## “변화경영”의 특징

최근 협회는 “새롭게 변화하는 한국화재보험협회”의 구현을 위해 전 임직원이 참가한 워크숍을 12월~1월 중 총 4회에 나누어 개최하였다. 이중 구본형 변화경영연구소장의 강의는 직장인들에게 귀감이 되기에 본 코너에서 소개하고자 한다.(편집자주)

- 사기업(Profit Organization)은 시장 변화에 민감하고 조직의 효율성과 효과성을 중요시하는 반면, 공기업은 매출과 효율에 둔감한 특징을 갖고 있다.
- 최근 변화와 혁신을 성공적으로 수행한 한국무역협회 사례를 살펴보면 다음과 같다.
  - 회사의 운영자금을 외부에 의존했을 경우에는 항상 큰 위험을 안고 있는 것으로, 존립의 당위성은 출연금이 변해도 자급자족 될 수 있을 때에만 가능함을 알 수 있다.
  - 분이나 시간 단위로 임금을 계산(시단가, 분단가)하는 등 직원들이 경영마인드를 갖게 되면서 고객만족도의식이 생겨났다.
  - 매주 화요 포럼을 개최하여, 유명 강사들의 변화와 혁신에 대한 다양한 강의를 통해 외부의 변화를 알게 하고 이에 대한 대응방법을 공유함으로써, 직원들이 폐쇄적인 사고에서 열린 사고로 전환하였다.
  - 무역협회의 경우 구조조정, 조직개편, 제도적 장치 및 시스템의 변화 등 다양한 변화의 모색을 통해, 최근에는 예산의 92%를 자체 수입으로, 8%만이 회원들의 회비로 충당하는 자립적인 구조를 갖추게 되었다.
- 혁신은 나쁜 회사에서 좋은 회사로 가는 것으로, 직원들이 조직에 대해서 택할 수 있는 방법은 아래의 3가지이다.
  - 내가 속한 조직에서 참고 견디는 방법
  - 다른 조직으로 옮기는 방법
  - 자신을 변화시키는 것(혁신)
- 변화의 특성을 살펴보면, 변화는 불행한 사람의 주제이지 행복한 사람, 조직 또는 개인 스스로 만족하는 사람의 주제가 아니다. 즉 변화는 분노하고, 창조적인 증오를 하는 사람의 주제이다.
- 자기 스스로 변화를 시작하면 변화의 주체가 되며 상황을 긍정적으로 이끌 수 있으나, 변화의 시점을 잘못 잡으면 불행해지고 조직은 망하게 된다. 즉, 강압에 의해 변화의 대상이 될 때는 모멸적인 상황에 빠질 수 있다.



- 변화는 모든 것을 바꾸는 것이 아니라 지킬 것은 지키고 바꿀 것은 바꾸는 것이다. 과거의 역사가 미래를 담보하지는 못하며, 초우량기업도 단기적인 것에 대해서는 빨리 변화하면서도, 자기가 지키려고 하는 것은 끝까지 지켜내는 특성을 가지고 있다.

- 사람이 바뀌지 않으면 조직은 결코 변화하지 않으며, 이것을 Human Side Quality라고 한다. 즉, 완벽한 프로세스와 조직 없고 적절한 조직과 프로세스만이 있는 것이다.

- 각 조직 구성원에게 하는 4가지 질문
  - 지난 경력 중 자랑할 만한 성과, 성취가 있으면 말해보시오.
  - 지난 경력 중 고객을 감동시킨 사례가 있으면 말해보시오.
  - 현재 하고 있는 이 분야에서 전문가임을 객관적으로 증명해 보시오.
  - 어떤 업무를 수행할 때 도움이 필요하면 동

원할 수 있는 Human Network가 형성되어 있습니까?

이중 2가지 이상의 질문에 답할 수 없는 사람은 직장인으로서의 위치가 현재 매우 위험한 곳에 있다.

- 직장인에게 가장 중요한 요소는 고용의 안정으로, 과거에는 고용의 안정이 한 직장의 체류기간을 의미했었지만 요즘에는 평생직장의 개념이 없어졌다.

- 고용의 안정성은 측정할 수 없으며 Market Applicability(적응력)로 정의한다. 즉, 고객에게 수혜(도움)를 주는 사업이라야 성공할 수 있다. (W)