

건강한 조직 육성을 위한 조직문화 변화 전략

탁진국
광운대학교 산업심리학과

I. 서론

21세기 들어서 계속되는 기업간의 국경 없는 경쟁, 끊임없는 환경 변화와 이에 대한 대책 마련, 기업의 인수 및 합병, 그리고 조직의 다운사이징 등의 외적 환경 요인으로 인해 조직 구성원은 과거 보다 더 긴장되고 스트레스를 더 많이 받는 상황에 처해 있다. 이러한 상황에서 조직구성원의 정신건강은 과거 어느 때보다 위협받게 되었고, 이제는 개인수준에서 각자가 정신건강을 증진시키는 방법을 찾아내어 해결하도록 놔두어서는 안될 것이다. 조직구성원이 정신적으로 건강해야 일에 대해 만족을 느끼고, 좀 더 열심히 하려는 동기가 생겨나며, 결과적으로 수행이 증가되고 조직의 생산성이 증가하게 된다. 조직은 이러한 점을 인식하고 구성원의 정신건강 증진을 위해 적극적인 자세로 여러 방면에 걸쳐 보다 많은 노력을 해야 한다.

이러한 추세를 반영하듯 최근 들어 건강한 조직(healthy organization)이란 단어가 많이 등장하고 있다(Jaffe, 1995). 조직의 건강은, 개인의 건강이 개인의 일반적인 건강 상태를 의미하는 것과 같은 의미로, 조직의 상태를 의미하는 것으로 해석할 수 있다(Cox & Thompson, 2000). Smewing와 Cox(1996)은 조직의 건강을 “조직의 구조 및 기능, 경영시스템, 그리고 문화의 일반적인 상태”라고 정의하였다.

Cox와 Howarth(1990)은 개인의 신체건강과의 유사성을 토대로 조직의 건강모형을 제시하였다. 이 모형은 조직의 내부 기능을 설명하고 변화환경에 적응하는 능력을 지지하는 조직의 여러 하위 시스템을 강조하고 있다. 심장혈관이나 호흡 시스템과 같은 생리 시스템이 개인 및 그 행동과 관련되어 있는 것처럼 조직의 하위 시스템은 전체 조직과 관련되어 있다. Cox와 Leiter(1992)는 조직의 하위시스템으로 과제완성, 문제해결, 그리고 구성원 개발의 세 가지를 제시하였다.

건강한 조직은 또한 누구를 위한 조직이냐에 따라 여러 가지 의미로 해석될 수 있다(Jaffe, 1995). 먼저, 조직 그 자체를 위해 건강할 수 있으며, 이는 조직이 효율적이고, 적응을 잘 하며, 생산성이 높음을 의미한다. 두 번째로는 조직구성원을 위해 건강할 수 있으며, 이는 조직이 구성원에게 일하기 좋은 장소를 제공하고, 구성원의 성장, 참여와 같은 상위 욕구를 충족시킬 수 있음을 의미한다. 셋째는 주식이 오르고, 회사가 긍정적인 이미지를 갖는 등, 주주를 위해 건강할 수 있다. 넷째는 고객을 위해 건강할 수 있으며, 이는 고객에게 좋은 서비스와 제품을 제공하는 것을 의미한다. 마지막으로 조직은 사회를 위해 건강할 수 있다. 이는 그 사회의 발전을 위해 사회의 인력을 활용하고 금전적 자원을 제공하는 것 등을 의미한다. 이와 같이 다양한 대상이 조직의 건강과 관련되어 있기 때문에 동시에 이 대상을 다 만족시키는 것은 쉽지 않으며 경우에 따라서는 갈등 상태가 발생할 수도 있을 것이다. 본 원고에서는 건강한 조직의 의미를 종업원의 건강을 우선 하는 부분에 초점을 두고, 종업원의 정신건강을 증진시키는 건강한 조직을 만들기 위한 방법에 관해 논의하고자 한다.

위에서 기술한 조직의 건강에 대한 정의를 고려할 때 이는 개념적으로 조직문화와 중복되

는 측면이 있다. 조직문화는 일반적으로 종업원의 조직에 대한 공유된 가치, 지각 및 신념, 그리고 조직내의 문제를 해결하기 위한 공통 방법을 의미한다(Schein, 1985). 따라서 조직문화는 안정성이 있으며, 하루 또는 일주일만에 쉽게 변화하지 않는다. 이러한 점에서는 조직의 건강도 동일하다고 볼 수 있다.

조직문화와 조직의 건강간의 차이점을 설명하기 위하여 Cox와 Howarth(1990)은 조직의 객관적 수준과 주관적 수준에 관해 논의하고 있다. 조직의 객관적 수준은 조직의 정책, 규칙, 의사소통채널, 그리고 재료와 제품의 교환 등을 포함하며, 주관적 수준은 종업원들의 조직에 대한 이해와 태도를 의미한다. 조직문화는 조직의 주관적 수준을 의미하며, 조직의 건강은 객관적 수준과 주관적 수준 모두를 포함한다는 점에서 차이가 있다(Cox & Howarth, 1990).

건강한 조직을 만들기 위해서는 조직의 객관적 수준과 주관적 수준 모두를 변화시켜야 한다. 그러나 조직의 주관적 수준인 조직문화를 변화시키는 것은 매우 어려우며, 상대적으로 조직의 객관적 수준인 정책이나 제도 등은 변화시키기가 수월하다(Jaffe, 1995). 따라서 조직의 건강을 증대시키기 위해서는 우선적으로 조직의 정책이나 제도 등의 변화를 시도해야 하고, 이를 통해 궁극적으로 조직문화를 변화시키는 노력을 해나가야 한다. 예를 들어 특정 조직에서 인사정책으로 성과급 제도를 도입하여 꾸준하고 올바르게 실시함으로써 장기적으로 종업원의 능력을 증시하는 조직문화가 구축될 수 있을 것이다.

한편 강한 조직문화가 조성되면 이는 조직구성원이 생각하는 가치나 신념이 매우 비슷하다는 의미이기 때문에 이들의 행동 또한 큰 영향을 받게 된다. 예를 들어 금연을 지원하는 강한 조직문화가 조성된다고 하면 조직구성원들은 이의 영향을 받아 자신의 흡연 행동을 줄여나가게 되며, 이러한 행동은 오랫동안 지속될 수 있다. 따라서 개인의 행동을 변화시키기 위해서는 강한 조직문화가 오랜 기간동안 지속될 수 있도록 노력하는 것이 중요하다.

본 원고에서는 건강한 조직을 육성하기 위해 조직문화를 변화시키는 전략에 관해 논의하고자 한다. 위에서 논의한 대로 조직문화를 변화시키기 위해서는 새로운 조직의 제도나 정책 등을 마련하여 실시하는 것이 필요하다. 본 원고에서는 종업원의 정신건강을 증진시키기 위해 조직에서 실시할 수 있는 여러 가지 다양한 조직의 제도나 정책 등에 관한 연구결과를 중심으로 논의함으로써, 건강을 증시하는 조직문화를 구축하고, 궁극적으로 건강한 조직을 육성하기 위한 방법을 설명하고자 한다. 또한 건강한 조직문화를 구축하기 위하여 개인의 전반적인 정신건강 증진에 목표를 둔 방법과 개인의 특정 행동의 변화에 목표를 둔 방법으로 구분하여 논의하고자 한다.

II. 개인의 전반적 정신건강 증진

먼저 건강한 조직문화 조성을 위해 개인의 전반적인 정신건강 수준을 증진시킬 수 있는 방법들에 관해 논의하고자 한다. 아래에서 설명하는 다양한 제도나 정책들은 연구 결과 개인의 직무스트레스, 불안, 긴장 등과 같은 전반적인 정신건강 수준을 높이는데 효과가 있는 것으로 나타난 방법들이다.

1. 직무재설계(work redesign)

자신이 맡는 업무가 단순하고 반복적인 경우 시간이 흐를수록 따분함을 느끼게 되고 이로

인해 직무스트레스를 경험하게 된다. 또한 업무처리 과정에서 자율권이 없는 경우 자신이 통제할 수 있는 부분이 없기 때문에 이로 인해 불만족이 생기게 되고 직무스트레스를 경험하게 된다.

일찍이 Herzberg, Mausner, 및 Snyderman(1959)은 이러한 문제점을 해결하기 위해 동기 요인에 주의를 기울여 종업원들이 업무처리 과정에서 성취감, 책임, 인정을 느낄 수 있도록 만들어주는 것이 중요하다고 주장하였다. 이후 직무확충과 직무확장과 같은 직무설계의 중요성이 대두되기 시작하였고, Hackman과 Oldham(1975)은 직무특성모형을 통해 다섯 가지 직무특성(과제다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백)을 변화시킴으로써 종업원들의 동기와 만족을 증대시키는 방법을 제안하였다.

직무스트레스 연구에서 직무재설계와 밀접하게 관련 있는 이론은 Karasek과 Theorell(1990)의 직무요구-통제모형이다. Karasek와 Theorell은 직무요구가 많은 경우 직무에 대한 통제(즉, 의사결정참여, 업무 책임감, 자율성 등) 정도가 높고 사회적 지원이 많을수록 스트레스를 덜 받는다고 주장하였다. 연구 결과 직무요구가 많고 통제정도가 낮은 경우보다 직무요구는 많지만 동시에 직무에 대한 통제 정도가 높은 적극적 환경(active environment)인 경우 스트레스를 덜 받는 것으로 나타났다(Karasek & Theorell, 1990). 이들은 종업원에게 더 많은 통제와 지원을 제공하는 직무재설계가 건강한 조직을 만드는데 중요한 요소라고 주장하였다.

21세기 들어서 급변하는 환경과 극심한 경쟁 사회에서 적응하고 살아남기 위해 조직에서의 다운사이징, 인수 및 합병은 증가되고 있다. 이로 인해 조직 구성원들은 더 많은 업무에 시달리며 많은 어려움을 겪고 극심한 직무스트레스를 경험하고 있다. 이들에게 직무재설계를 통해 더 많은 업무 자율권을 보장함으로써 업무처리가 힘들지만 내 나름대로 일을 처리할 수 있다는 만족감을 느끼도록 만드는 것이 중요하다.

Wall과 Clegg(1981)은 직무재설계가 종업원의 정신건강에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 발표한 바 있다. 이들은 Hackman과 Oldham(1975)의 모형을 토대로 집단의 자율성과 과업정체성을 증대시키는 시도를 하였다. 자율성 증대를 통해 감독자의 권한과 책임의 많은 부분이 집단 구성원에게 이양되었다. 예를 들어 구성원들은 자신의 업무처리 속도, 휴식시간, 야근시간조정 등의 권한을 가지게 되었다. 6개월 후 집단 구성원들의 정서 긴장은 크게 감소하였다.

2. 목표설정제도

자신이 무엇을, 언제까지 해야할지 잘 모르는 역할 관련 갈등과 관련된 문제점을 해결하기 위해서는 목표설정제도를 도입하는 것이 바람직하다. Locke(1968)는 높고 구체적인 목표를 정할수록 종업원의 동기수준이 높아진다는 목표설정이론을 제시한 바 있다.

Quick(1979)은 목표설정제도를 도입하여 종업원이 자신이 해야 할 바를 명확하게 함으로써 이들의 역할과 관련된 스트레스를 줄일 수 있음을 보여주었다. 보험회사 임직원을 대상으로 한 연구에서 목표설정 방법에 관해 하루 동안 훈련을 시켰으며, 자료는 훈련 6개월 전, 훈련 5개월 및 8개월 후에 얻어서 비교하였다. 목표설정방법으로는 구체적이고 어려운 목표를 설정하고, 종업원을 참여시키며, 결과에 대해 상사가 피드백을 주는 내용을 포함하였다. 역할에 따른 스트레스를 알아보기 위하여 역할갈등과 역할모호성을 측정하였다. 연구결과 역할갈등과 역할모호성 모두 훈련 후 5개월 및 8개월 시점에서 유의하게 감소되어, 훈련의 효과

가 있는 것으로 나타났다.

3. 의사결정참여

위의 Karasek의 모형에서도 기술하였지만 개인의 상황에 대한 통제 정도가 높을수록 자긍심이 높아지고 이로 인해 직무스트레스를 덜 받게 된다. 종업원에게 의사결정과정에 참여할 기회를 많이 부여함으로써 종업원은 자신이 조직내에서 진행되고 있는 일들에 대해 영향을 미칠 수 있다는 자긍심을 갖게 되며, 업무가 어떻게 진행되고 있는지에 대해서도 파악할 수 있게 된다. 이 경우 의사결정의 종류가 무엇인지가 중요하다. 종업원들 자신에게 중요한 의사결정에 참여하게 되면 효과가 있지만 사소하고 중요하지 않은 의사결정에도 참여하게 하면 오히려 역효과를 거둘 수도 있을 것이다. 즉, “이러한 시시한 것은 상사 혼자서 결정하면 되지 왜 귀찮게 오라고 하나”라고 생각할 수도 있을 것이다.

Jackson(1983)은 의사결정참여가 역할갈등과 역할모호성을 감소시키는 연구결과를 보여주었다. 병원장면에서 스태프들을 대상으로 실시한 연구에서 실험집단은 이틀간의 의사결정참여 훈련을 받았고, 이 훈련을 통해 주기적인 스태프 회의를 가지게 되었다. 6개월이 지난 후 스태프들의 역할갈등과 역할모호성은 유의하게 감소되었으며 정서긴장도 감소되었다.

4. 작업시간 조절

직장생활을 하기 전과 직장에 들어간 후 많은 변화가 있게 된다. 많은 조직구성원들이 이러한 변화에 충분히 적응하지 못하기 때문에 정신건강이 나빠지는 경우가 있다. 대표적인 변화는 직장에 들어간 후 출퇴근 시간이 정해져 있기 때문에 자기 나름대로 시간을 조정하면서 여유 있는 생활을 해나가기 어렵다는 점이다. 최근 들어 일부 기업에서 도입하고 있는 탄력근무시간제는 종업원이 각자의 형편에 따라 출퇴근 시간을 탄력 있게 운영할 수 있게 함으로써 종업원의 만족 및 정신건강을 증진시키는데 기여하고 있다.

Pierce와 Newstrom(1983)은 보험회사의 워드프로세서 및 기록 요원을 대상으로 한 경험적 연구에서 출퇴근 시간을 종업원 스스로가 조절할 수 있는 제도를 도입하고 그 효과를 검증하였다. 이 제도를 2년 동안 운영한 결과 종업원들의 심리스트레스는 유의하게 감소한 것으로 나타났다.

5. 경력개발제도

최근 들어 전통적인 평생직장 개념에서 평생직업으로 변화되고, 직급의 수평화, 조직의 구조조정, 인수 및 합병 등이 자주 발생함에 따라 조직구성원의 직무불안정의 정도는 더욱 커지고 있다. 경력관련 스트레스는 다른 어떤 요인보다도 다양한 부정적 결과를 초래하게 된다. 지금과 같은 불확실성의 시대에 경력과 관련되어 정신적 고통을 받는 문제를 해결하기 위해서 조직구성원과 조직이 크게 관심을 가져야 할 부분은 지속적인 학습을 통하여 자신의 능력을 향상시켜 나가는 일이다. Hall(1996)은 앞으로의 경력은 하나의 목표를 향해 앞으로 나가는 것이 아니라 일생을 통해 새로운 일을 경험하고 학습해나가는 과정이라고 정의하였으며, 이러한 경력을 프로틴(protean) 경력이라고 명명하였다.

Mirvis와 Hall(1996)은 종업원이 다양한 능력을 갖도록 하기 위해 조직이 해야 할 일에 대

해 제시하고 있다. 첫째, 종업원에게 다양한 프로젝트에 참여할 기회를 줌으로써 이들이 다양한 경험을 쌓도록 한다. 둘째로, 소수가 아닌 다수의 종업원을 대상으로 직무확충제도를 적극 도입해서 종업원이 일을 통해 자신을 개발해 나갈 수 있도록 만들어주어야 한다. 셋째, 조직은 직무순환을 활성화시켜 다른 부서로의 이동이 쉽게 이루어질 수 있는 분위기를 조성함으로써, 종업원들이 다양한 업무를 경험하고 능력을 쌓아나갈 수 있는 기회를 제공해야 한다.

이 밖에도 조직에서 경력워십을 자주 열어 구성원에게 경력개발의 중요성을 인식시키고, 단기적인 계획을 세우도록 유도할 필요가 있다. 직무순환제를 활용하여 다양한 분야에서 능력을 쌓도록 하는 것도 중요하다. 또한 관리자들이 부하 사원에 대해 충분한 경력상담을 할 수 있도록 이들에 대한 충분한 교육도 필요하다. 가장 중요한 것은 사원들의 경력개발 욕구를 조사하여 이를 바탕으로 다양한 경력개발제도를 마련하고 이 제도가 평가, 승진 등의 인적자원관리와 연계되어 실시될 수 있는 문화를 구축하는 것이다. 최근 들어서는 국내에서도 해직 후 다른 직장을 찾는데 회사가 도움을 줄 수 있는 퇴직자 관리프로그램(outplacement)제도를 도입하여 퇴직 후 창업을 하거나 다른 직장으로 이동하는데 도움을 주고 있다. 이러한 제도들을 통하여 직무불안정으로 고통받는 종업원의 정신건강 수준을 증진시키는데 기여할 수 있을 것이다.

6. 훈련 및 교육

종업원의 정신건강을 증진시키기 위하여 개인이 직무스트레스를 받았을 때 잘 대처해나갈 수 있는 방법을 소개하고 교육시키는 일도 조직이 해야 할 일이다. 대표적인 기법으로서는 긴장이완기법, 호흡법, 인지수정기법, 그리고 행동변화기법 등이 있다.

긴장이완기법은 기본적으로 스트레스에 의해 유발되는 심리적 또는 생리적 반응의 반대가 되는 효과를 유발하는 것이다. 특히 이 기법은 특정 근육을 긴장시킨 후 이완시키고, 다른 근육을 긴장시켰다 이완시키는 과정을 되풀이함으로써 신체를 완전히 이완시키고 나아가서는 마음을 이완, 즉 안정시키는 것을 목표로 한다.

대부분의 긴장이완법은 약 10초 정도 근육을 긴장시켰다 즉시 이완한 후 약 50초 정도 천천히 호흡하는 동작을 되풀이한다. 훈련 후 효과가 어떠한지를 기록하는 습관을 들이면 훈련 효과를 높일 수 있다.

호흡법은 명상의 핵심 기법의 하나로서 대부분의 사람은 스트레스를 받게 되면 흥분상태가 되고 호흡이 거칠어진다. 이때 호흡을 편안하게 함으로써 신체의 긴장상태를 이완시키고 스트레스를 줄일 수가 있다. 특히 복식호흡기법의 효과가 크다.

인지수정기법은 스트레스를 받는 상황에서 가능한 생산적인 사고를 갖고 상황을 부정적으로 보지 말고 긍정적으로 지각하는 습관을 기르도록 훈련시키는 방법이다. 상사가 심하게 야단을 쳐서 화가 났을 경우 “상사가 나에게 관심이 있어 잘못을 지적해주느라고 저렇게 행동하는 것이다”라고 생각한다면 스트레스를 덜 받게 될 것이다.

자신이 스트레스를 받았을 때 남에게 욕설을 퍼붓거나 공격적이 행동을 보이는 경우가 있다. 그러나 이러한 행동은 자신의 불쾌한 감정을 더욱 증폭시키고 긴장을 더욱 가속화시켜 스트레스를 더욱 증대시킬 수 있다. 순간적으로 말을 하지 않거나 가능한 천천히 말을 하는 습관을 기르는 기술을 교육시킬 필요가 있다.

7. 물리적 환경 조성

규칙적인 운동이 건강에 중요하다는 사실을 모르는 사람은 없을 것이다. 규칙적인 운동은 심장질환, 고혈압, 골다공증, 당뇨와 같은 신체적 질병을 막고 스트레스와 같은 정신건강을 증진시키는데 효과가 있는 것으로 밝혀진 바 있다. 특히 현대 사회는 과거에 비해 앉아서 하는 일이 많아지고 각자 자기 차량을 소유하고 있기 때문에 신체를 움직이는 활동 정도가 감소될 수 밖에 없다.

규칙적인 운동을 개인이 알아서 할 수도 있으나 조직이 건강한 조직문화를 구축하고자 한다면 조직내에 규칙적인 운동을 할 수 있는 시설을 마련하는 노력을 할 필요가 있다. 선진국의 경우 많은 회사에서 종업원의 건강을 위해 운동 시설을 마련해주고 다양한 운동프로그램을 도입해서 실시하고 있다. 그 결과 종업원들의 스트레스에 대한 대처능력이 향상되고, 회사에 대한 긍정적 태도가 증가하고, 결근이 감소하며, 생산성이 증가한다는 연구결과가 보고되고 있다.

그러나 조직내에 운동할 수 있는 물리적 환경을 조성했다고 모든 문제가 해결되는 것은 아니다. 문제는 종업원들이 그러한 시설을 지속적으로 이용해서 건강증진을 위한 노력을 하도록 만들어야 하는 것이다. 따라서 어떻게 하면 시설물을 이용하도록 만들 것인지에 관한 전략과 대책을 마련하는 것이 중요하다. 예를 들어 프로그램 내용을 재미 있게 하는 것 이외에도, 등록비를 무료로 하지 않고, 일정한 금액을 받아서 일정 기준이상 출석한 사람에게 선물을 준다거나 정기적으로 참가자들 대상으로 추첨하여 상품을 주는 방법 등을 활용할 수 있다.

또한 올바른 영양 상태도 종업원의 정신건강을 증진시키는데 도움이 된다. 비만형의 경우 신체적으로도 심장질환과 같은 질병에 걸릴 확률이 높으며, 정신적으로도 비만으로 인한 스트레스를 많이 받게 된다. 이 문제도 조직에서 개인이 자신의 영양 상태를 스스로 알아서 해결해야 할 사항이라고 보지 않고, 조직차원에서 도움을 주기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.

조직에서 이와 관련해 해줄 수 있는 부분 가운데 하나는 구내식당을 활용하는 방법이다. 식단의 영양요소에 관한 정보를 제공하거나, 매일 제공하는 여러 음식 가운데 영양 요소가 제일 많은 음식에 대해서는 할인을 해서 그 음식을 많이 먹도록 유도하는 등의 방법 등을 통해서 종업원들을 많이 끌어들이기 필요하다. 종업원들은 이와 같은 조직의 적극적 노력을 긍정적으로 받아들이고, 조직이 종업원의 건강증진을 위하여 많은 노력을 하고 있음을 인식하게 될 것이다.

8. 작업-가정 갈등 해결

결혼 후 부부가 직업을 가지는 사례가 늘어남에 따라 가정일과 회사일간의 갈등으로 인해 스트레스를 받는 경우가 많아지고 있으며, 21세기에도 여성의 취업이 계속 증가함에 따라 이러한 추세는 앞으로도 지속될 전망이다. 조직에서 이러한 문제를 해결하기 위해 이제는 무조건 조직을 위해서 가정을 희생하라고 강요해서는 안되며, 종업원의 정신건강 증진을 위해 다양한 제도 및 정책을 마련할 필요가 있다.

Culbert와 Renshaw(1972)는 출장을 많이 가는 종업원들이 가정 문제로 인하여 겪는 갈등을 해결하기 위해 부부를 대상으로 이틀간의 워크숍을 실시한 후 그 효과를 검증하였다. 워크숍

내용은 부부의 문제해결 능력을 향상시키는데 초점을 두었다. 구체적으로는 출장으로 인해 각자 서로 떨어져서 지낼 수 있는 능력이 향상될 수 있고, 이러한 능력이 다른 조직에서의 문제에 일반화될 수 있다는 점을 강조하였다. 분석 결과 워십에 참여한 후 이들은 잦은 출장으로 인한 가정과 관련된 스트레스에 잘 대처할 수 있었다고 보고하였다.

이 밖에도 한 사람이 하는 업무를 둘이서 같이 함으로써, 월급은 작아지나 자기 시간을 좀 더 많이 가질 수 있는 직무공유제(job sharing)를 도입하거나 출퇴근 시간을 나름대로 조절할 수 있는 탄력근무시간제를 도입하는 방법도 종업원의 작업-가정간의 갈등을 줄이는데 기여할 수 있다(May, 1998).

9. 인수 및 합병 갈등

최근 들어 국내에서도 치열한 경쟁사회에서 살아남기 위해 다운사이징으로 대변되는 기업의 구조조정이 많아지고, 기업간의 인수 및 합병이 자주 일어나고 있다. 이로 인해 조직구성원은 그 어느 때보다도 불안한 나날을 보내고 있다.

그러나 다운사이징이나 기업의 인수 합병이 모든 문제를 해결해주는 것은 아니다. 미국의 경우에도 경영학회의 보고에 따르면(American Management Association, 1994), 다운사이징을 실시한 기업 가운데 86%는 종업원의 사기가 감소하였고, 66%는 생산성이 증대되지 않거나 감소하였으며, 49%는 이익이 증가하지 않은 것으로 나타났다.

조직을 합병한 경우에도 성공보다는 실패로 끝나는 경우가 더 많은 것으로 나타나고 있다. 미국의 경우 합병한 조직 가운데 약 75%가 실패하는 것으로 나타났다(Marks & Mirvis, 1998). 합병 후 성공을 거두지 못하는 중요한 이유 가운데 하나는 서로 다른 조직문화에서 일해온 사람들이 합쳤을 때 발생하게 되는 종업원간의 갈등과 같은 심리적 요인을 경영진이 심각하게 고려하지 못하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 인수 및 합병 후 종업원의 정신건강을 증진시키고, 동기수준을 높이기 위해서 경영진에서는 나름대로의 전략을 마련할 필요가 있다.

Schweiger와 DeNisi(1991)는 전구 제조업체를 대상으로 서로 합병이 되는 공장을 실험집단과 통제집단으로 구분하여 조사하였다. 실험 공장의 경우 합병이 발표되고 난 후 충분하고 현실적인 안내를 통해 종업원에게 합병이 어떤 영향을 미칠 수 있는지에 대해 자세히 설명하여 주었다. 즉 종업원은 해고, 전직, 승진 및 강등, 그리고 임금 및 직무에서의 변화 등에 관한 정보와 질문에 대한 답을 얻었다.

이러한 정보는 회사 회보, 사내통신, 매주 공장관리자와의 회의 시간, 그리고 개별적 상담과 같은 다양한 방법을 통해 종업원들에게 전달되었다. 통제집단에 대해서는 이러한 조치가 취해지지 않았다. 처음 합병이 발표되었을 때 두 공장 모두에 부정적 결과(전반적 스트레스 증가, 불확실성과 결근 증가, 직무만족 감소 등)를 가져왔으나 합병에 대한 안내를 받은 실험 공장의 경우에는 합병으로 인한 부정적 결과가 감소되는 것으로 나타났다.

III. 개인의 특정 건강행동 증진

지금까지는 주로 조직구성원의 스트레스나 정서긴장과 같은 전반적인 정신건강 수준을 증진시키는데 효과적인 접근 방법에 대해 논의하였다. 그러나 이러한 기법들은 종업원의 흡연이나 음주와 같은 특정행동을 감소시키는데 큰 영향을 주지 못할 수 있다. 본래 종업원의

음주문제를 해결하기 위해 조직에서 1930년대부터 시작한 프로그램이 최근에는 프로그램 내용이 좀 더 확대되어 종업원지원프로그램(EAP: Employee Assistance Programme)으로 불리면서 음주문제뿐 아니라 약물, 흡연, 정신적인 문제들을 다루고 있다. 여기에서는 구체적인 종업원지원프로그램이 아니라, 일반적으로 위에서 기술한 특정 행동을 변화시키기 위한 조직문화를 구축하는데 도움이 되는 방법에 대해 논의하고자 한다.

1. 리더의 지원

조직문화를 변화시키는데는 리더의 지원이 매우 중요하다(Allen, Hunnicutt, & Johnson, 1999). 여기서 리더는 최고경영진만이 아니라 임원, 관리자, 감독자 등과 같이 부하를 두고 있는 모든 사람을 의미한다. 이를 위해서는 먼저 리더가 해야 할 역할을 명확히 하고 이러한 역할을 교육시키는 것이 필요하다.

Allen 등(1999)은 리더가 추구해야 할 역할에 관련한 리더십 역할 모형을 제시하고 있다. 이 모형에서 제시하는 역할을 살펴보면 첫째, 조직의 건강 프로그램의 비전을 공유하는 것이 필요하다. 즉 종업원들에게 이들의 건강이 조직의 목표에 어떻게 기여하는지를 설명해 준다. 또한 건강 프로그램의 목적, 방향 및 철학을 설명해주고, 건강 프로그램이 조직의 나아가갈 방향과 어떻게 연결되는지에 대해서도 이해시킬 필요가 있다.

두 번째로, 부하에게 역할 모델로서 모범이 되는 것이 중요하다. 이를 위해 먼저 자신이 건강의 중요성을 인식하고, 자신이 건강한 삶을 위하여(예, 담배를 끊기 위하여) 노력하고 있는 정도를 부하들에게 얘기하며, 조직의 건강 프로그램에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하다. 세 번째로 필요한 자원을 얻는 것이 중요하다. 예를 들어 건강증진을 위한 예산을 타내거나 건강증진을 위해 조직의 정책을 수정하는 등의 노력이 필요하다.

마지막으로는 성공에 대한 보상의 중요성이다. 즉 종업원이 건강한 행동을 하는지의 상태를 지켜보고, 긍정적인 결과에 대해서 칭찬하거나 보상을 주는 방법을 사용할 필요가 있다. 이러한 리더의 노력을 통해서 건강한 조직문화를 육성하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

2. 동료의 지원

직장동료, 가족, 친구 등의 지원 또한 종업원의 건강행동을 증진시키는데 도움이 된다(Allen, 1998). 금연이나 금주를 결심한 사람들이 처음에는 성공을 하더라도 나중에 실패하게 되는 주요 원인중의 하나는 주변의 동료들이 자꾸 흡연이나 음주를 권하기 때문이다. 주변의 동료들이 이와 같이 방해하지 않고 오히려 여러 측면에서 지원을 해준다면 개인의 건강 행동을 증진시키는데 큰 도움이 될 것이다.

구성원간의 건강 증진을 위한 정기적인 모임 및 토론, 각자의 건강 증진 행동에 대해 상호 격려하고 지원하는 행동 등이 개인의 건강 행동을 증진시키는데 도움이 될 수 있다.

Allen(1998)은 구성원들이 서로가 이러한 지원을 해줄 수 있는 기법을 익히도록 이들을 대상으로 한 구체적인 훈련 프로그램을 개발하였다. 훈련 과정에 포함되는 내용은 먼저 건강과 관련된 구체적인 목표(예, 1개월 이내 금연 달성)를 설정하는 기법에 대한 교육을 받는다. 둘째, 역할 모델을 찾는 기술을 익힌다. 유사한 목표를 성공적으로 달성한 사람이 있는지를 찾아서 그 사람의 도움을 받는다면 좀 더 쉽게 목표를 달성할 수 있을 것이다. 셋째, 목표를 달성해나가는 과정에서 있을 수 있는 장애물을 극복하는 기술을 익힌다. 넷째, 건강

중진 목표를 지원하는 사람과 부서를 찾는 기술을 익힌다. 다섯째, 포기하고 다시 원상태로 돌아가지 않도록 돕는 기술을 익힌다. 마지막으로 목표를 달성한 사람을 칭찬하고 인정해주는 기술을 익힌다.

이러한 프로그램은 직장동료와 관리자가 구성원의 건강 행동을 변화 또는 증진시키는데 파트너로서의 역할을 수행할 기회를 주게 된다.

IV. 결 론

지금까지 건강한 조직을 조성하기 위해 조직문화를 변화시키는 전략에 관해 논의하였다. 위에서는 개별적인 기법을 중심으로 논의하였는데, 조직문화를 좀 더 효율적으로 변화시키기 위해서는 좀 더 체계적이고, 단계적으로 접근할 필요가 있다. Allen과 Silverzweig(1977)은 조직문화 변화를 위한 4 단계 과정을 제시하였다. 1 단계는 현재의 조직 문화를 분석하고 목표를 정하며, 리더들이 건강증진에 몰입하도록 하는 것이다. 현재의 조직 건강 상태를 파악하기 위하여 설문지나 집중면접(focus group interview) 등의 방법이 사용된다. 2 단계는 시스템 소개 단계로서 종업원들에게 건강증진의 중요성을 이해시키고, 1 단계에서 파악된 현재의 상태를 종업원들에게 인식시켜서, 나름대로 문제해결 방법에 대해 생각해보도록 만드는 단계이다.

3 단계는 시스템 통합단계로서 2 단계에서 설계한 계획을 실행하는 단계이다. 앞에서 기술한 다양한 회사제도나 정책들을 도입하고 실행하는 과정이다. 무조건 처음부터 제도를 실행하지 말고, 1, 2 단계를 통해 건강한 조직을 만들 필요성을 인식시키고, 경영진이 이를 실행하려는 의지가 있음을 보여주는 것이 3 단계의 효과를 증진시키는데 중요하다. 마지막 4 단계는 평가 및 확장단계로서 진행해 왔던 건강증진 프로그램의 효과를 평가해 보고, 특별히 잘 되지 않는 부분이 있으면 추가의 노력을 기울이는 단계이다.

이와 같이 건강한 조직을 조성하기 위한 조직문화를 변화시키는 과정은 지속적이고 꾸준한 노력을 필요로 한다. 어느 하나의 방법을 사용했다고 해서 짧은 시간내에 조직문화가 변화되는 것은 절대 아니다. 최고 경영진이 건강한 조직을 만들겠다는 뚜렷한 목표 의식을 갖고, 위에서 기술한 다양한 방법들을 폭넓게 체계적이고 단계적으로 적용함으로써 조직문화는 천천히 변화되어 갈 수 있을 것이다.

참고문헌

Allen, J. R.(1998). Wellness mentoring can help rebuild the corporate culture. *Worksite Health* 5, 27-30.

Allen, J. R., Hunnicutt, D., & Johnson, J. (1999). *Fostering wellness leadership: A new model*. Omaha, NE: Wellness Councils of America.

Allen, R. F., & Silverzweig, S. (1977). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*. 17, 141-154.

American Management Association. (1994). *1994 AMA survey downsizing: summary of key findings*. New York: American Management Association.

Cox, T., & Thomson, L. (2000). Organizational healthiness, work-related stress and employee health. In P.

Cox, T., & Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work and Stress*, 4, 107-110.

Cox, T., & Leiter, M. (1992). The health of healthcare organizations. *Work and Stress*, 6, 219-227.

Culbert, S. A., & Renshaw, J. R. (1972). Coping with the stresses of travel as an opportunity for improving the quality of work and family life. *Family Process*, 11, 321-337.

Dewe, M. Leiter, & T. Cox(Ed.), *Coping, health, and organizations*(pp. 173-190). London: Taylor & Francis.

Hall, D. T. (1966). Introduction: long live the career - a relational approach. In D. Hall(Eds.), *The career is dead: long live the career*(pp. 1-12). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68, 3-19.

Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Ed.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). American Psychological Association.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Locke, E. (1968). Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior and Human performance*, 3, 157-189.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

May, K. E. (1998). Work in the 21st century: the role in I-O in work-life programs. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 36, 79-82.

Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). New organizational forms and the new career. In Douglas Hall(Eds.), *The career is dead: long live the career*(pp. 72-101). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.

Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: relationships and responses. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.

Quick, J. C. (1979). Dyadic goal setting and role stress in field study. *Academy of Management Journal*, 22, 241-252.

Schein, E. H.(1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schweiger, D. M., & DeNisi, A. A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.

Smewing, C., & Cox, T. (1996). *The organizational health of health care institutions in the United Kingdom*. Proceedings of the IV Seminar on Organizational Psychology of Health Care, European Network of Organizational Psychologists, Munich.

Wall, T. O., & Clegg, C. W. (1981). A longitudinal study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior*. 2. 31-49.