Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology
Vol.9, No.1, January (2019), pp. 583-593
http://dx.doi.org/10.21742/AJMAHS.2019.01.59

경쟁력 강화를 위한 중소기업의 인적자원 관리와 개발에 관한 사례연구: 국가품질상의 인적자원중시 관점에서

김종훈[1], 장명균[2], 이상명[3]

A Case Study on the Human Resources Management and Development of SMEs for Enhancing Competitiveness: The National Quality Award's Workforce Focus Perspective

Jong Hoon Kim[1], Myoung Gyun Jang[2], Sang Myung Lee[3]

요 약

중소기업들의 경쟁력 제고를 위해서 인적자원개발을 위한 활동이 중요함에도 불구하고, 현장에서는 여러 다양한 이유(인력과 학습 인프라, 예산 부족 등)으로 취약한 실정이다. 따라서 인재를 육성 및 관리하고 이를 효과적으로 높일 수 있는 중소기업만의 인적자원개발 체계가 수립 및 운영될 필요가 있다.

이에 본 사례연구는 중소기업의 인적자원 관리와 개발의 중요성에 대한 이해를 제고시키는 것이 목적이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 인적자원 관리와 개발에 관한 분석의 프레임워크는 국가품질상 평가기준 중 한 요소인 인적자원중시 영역이다. 인적자원중시는 인적자원의 잠재력을 활용하여 조직의 전사적 미션, 전략, 실행계획을 구현할 수 있도록 인적자원을 어떻게 관리하고 개발하는 지를 평가하는 항목이다. 세부적으로, 인적자원관리 체계(인적자원 충실화 활동, 인적자원 개발 활동 및 인적자원헌신의 평가)에 인적자원복지와 근무환경에 대해 살펴보았다.

본 사례연구는 중소기업의 경쟁력 강화의 방안 중 하나로서 구성원과 함께 성장하는 기업을 대상으로 인적자원중시 관점에서 평가 및 분석하였다는 점에서 의의가 있다.

핵심어 : 인적자원개발, 인적자원중시 활동, 중소기업, 사례연구, 국가품질상

Received(December 1, 2018), Review Result(December 21, 2018)

Accepted(January 5, 2019), Published(January 31, 2019)

[1]Adjunct Professor, First Author, College of Business Administration, Sogang Univ., 35 Baekbeom-ro, Mapo-gu, Seoul, Korea.
email: jonghoon2@sogang.ac.kr
[2]Associate Research Fellow, Co Author, Korea Institute of Procurement, 319, Eonju-ro, Gangnam-gu, Seoul, Korea.
email: zzanga1108@naver.com
[3](Corresponding Author) Professor, Division Of Business Administration, Hanyang Univ., 222, Wangsimni-ro, Seongdong-gu, Seoul, Korea
email: sanglee@hanyang.ac.kr

ISSN: 2383-5281 AJMAHS
Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

Abstract

Despite the importance of human resources development for enhancing competitiveness of SMEs, the field is vulnerable due to various reasons (manpower, learning infrastructure, budget shortage, etc.). Therefore, it is necessary to establish and operate a human resource development system for SMEs that can cultivate and manage human resources and effectively increase them.

This case study aims to raise the understanding of the importance of human resources management and development of SMEs. The framework for analysis of human resource management and development to achieve this goal is a human resource focused area that is one of the national quality evaluation criteria. Human Resource Focus is an item that assesses how to manage and develop human resources so that the organization's enterprise-wide missions, strategies, and action plans can be implemented utilizing the potential of human resources. In detail, we examined the human resource welfare and working environment in the human resource management system (evaluation of human resource development activities, human resource development activities, and human resource commitment).

This case study is meaningful in that it evaluates and analyzes from the perspective of human resource-oriented for companies growing together with one member as one of the measures for enhancing competitiveness of SMEs.

Keywords : Human resource development, Human resources-oriented activities, Small and medium-sized company, Case study, National quality award

1. 서론

기존의 경영시스템은 주로 대립의 관점에서 이윤의 분배를 놓고 갈등하다보니 경영자, 주주 및 근로자 간의 갈등비용이 과다해지고 이로 인해 사회적 손실이 야기되고 있다[1]. 이에 기업, 개인 및 사회가 협력하는 구조를 갖고 있다고 평가되는 독일식 자본주의에 대한 관심이 증가하고 있다[2]. 즉, 이해당사자들이 서로 협력하여 가치를 창출하고 이를 통해 얻은 이윤을 동적 분배를 통해 지속적 성장을 이루는 선순환 기업가 정신이 강조되고 있다[1]. 이와 같은 기업경영 전환은 인간중심경영[3][4], 경영인본주의[5] 및 사람중심경영[6]과 그 맥락이 유사하다 할 수 있다. 이는 Baldrige National Quality Award(이하 BNQA)와 이를 국내환경에 적용시킨 국가품질상(Korea National Quality Award)의 평가 기준 요소 중 하나인 인력과 밀접한 관련이 있다. BNQA는 미국이 자국 내 기업들 중 품질과 생산성 향상을 통해 탁월한 경영성과를 달성한 기업을 대상으로 수상하는 제도로서[7], 7가지 기준(리더십, 전략, 고객, 측정·분석·지식경영, 인력, 운영 및 결과)을 토대로 경영품질을 측정 및 개선하는데 유용하다[8]. 하지만, 우리나라 중소기업의 경우 경쟁력 제고를 위해 인적자원개발을 위한 활동이 중요함에도 불구하고 실제 운영 수준은 여러 다양한 이유(인력과 학습 인프라, 예산 부족 등)으로 취약한 실정이다[9]. 따라서 핵심인재를 육성 및 관리하고 이를 효과적으로 높일 수 있는 인적자원개발 체계가 수립 및 운영될 필요성이 있으며[10], 실증적 연구결과에 따르면 '정보공유, 신분비차별, 교육훈련, 성과고임금, 팀자율, 선별채용 및 고용안정'을 내포하는 인간중심경영이 조직문화와 경영성과에 직접적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업가정신과 경영성과 간의 관계에서 인간중심경영활동이 간접적으로 유의한 매개역할을 수행한

 Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

다[4]. 이에, 본 연구는 경영품질뿐만 아니라 성과를 향상시키는 요소 중 하나인 인력의 관점에서 우리나라 국가품질상의 기준체계를 토대로 사례연구를 수행하고 이를 통해 시사점과 정책적 제언을 도출하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 경영모델(Baldrige Excellence Framework와 국가품질상)의 소개

NIST[7]와 국가품질상을 주관하는 한국표준협회[11]의 홈페이지를 통해 BNQA와 국가품질상의 취지를 살펴보면 다음과 같다. 우선 정부의 관점에서는 제안된 프레임워크를 기준으로 탁월한 경영성과를 달성한 기업에게 공인된 상을 수여하고 격려하여 사기를 진작시킬 뿐만 아니라 여타 기업들이 참고할만한 베스트 프랙티스를 제안하여 산업 전반의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 한편, 기업의 입장에서는 '어떻게 하면 경쟁력을 향상시킬 수 있는가 그리고 우리의 현재 수준은 어떠한가?'에 대한 즉, 탁월한 경영성과를 달성하기 위한 방법뿐만 아니라 현재의 경영시스템 수준을 비교적 객관적이고 체계적으로 평가할 수 있는 기회가 된다. 즉, 경영모델이 탁월성을 달성하는 방식 및 과정을 가늠하게 할뿐만 아니라 당면한 문제를 해결하는데 도움을 주는 유용한 도구라 할 수 있다[12]. 또한, 경영모델(국가품질상)과 성과 간의 관계가 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냄을 실증적으로 규명한 선행연구[13][14][15] 뿐만 아니라 국가품질상의 효과성을 측정하는 측정지표 개발에 관한 연구도 이루어져 왔다[16][17]. 이밖에 품질경영상의 7개 범주인 리더십, 전략기획, 인력중시, 측정·분석 및 지식경영, 고객중시, 운영중시, 경영성과 간의 인과관계를 확인한 연구도 이루어졌다[18].

2.2 인력중시에 대한 선행연구

조직 내부적으로 자원을 재조합하여 제품혁신이나 벤처링 또는 조직혁신과 같은 활동(즉, 사내기업가정신)이 이루어지기 위해서는 인력에 대한 최고경영층의 지원, 직무자율성, 시간적여유(업무량과 적절성, 아이디어 개발 시간), 지원적 조직구조(유연한 조직구조, 자율적 의사결정, 규정과 절차, 명확한 성가평가체계), 보상시스템(인정, 포상, 인센티브 지원)이 필요하다[19]. 또한, 인적자원은 경영성과에 가장 큰 영향을 미쳤음은 물론 다른 범주들과 높은 상관관계를 갖고 있음이 실증적으로 확인됨으로써 가장 중요한 범주라 할 수 있다[18]. 한편, 이명호 등(2015)은 창출한 부가가치를 임직원과의 분배하고 이를 통해 직원들의 창조성과 동기부여를 발현시켜 다시 가치를 창출하는 즉 '창출과 분배'라는 선순환 과정을 제안하였으며, 직원들에 대한 자율성 보장, 재미와 의미를 통한 동기부여, 실패에 대한 지원과 격려의 기업문화를 강조하였다[1]. 정영민과 김현정(2015)은 구성원의 자율성, 존엄성 및 신뢰 등을 핵심가치로 삼아 구성원을 귀중한 자산으로 인식하여 헌신과

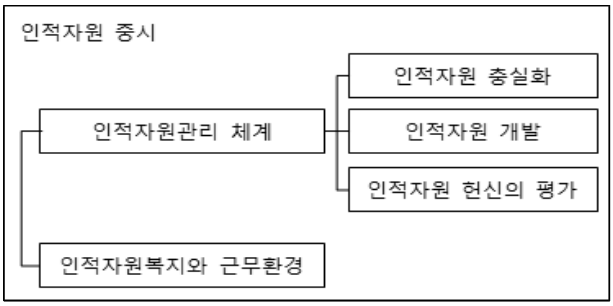
Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

참여를 유도하는 인간중심경영을 강조하였으며, 실증적 분석결과 인간중심경영활동은 조직문화 및 재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[4]. 이러한 인간중심경영을 위한 실천과제에는 '고용안정, 선별채용, 자율작업팀과 분권화, 성과에 기반한 고임금, 광범위한 교육훈련, 신분차별축소 및 정보공유가 있다[3]. 조윤성과 홍아정(2016) 그리고 백평구(2016)은 우리나라 중소기업의 경쟁력 제고를 위해서는 인적자원 관리와 개발이 중요함을 강조하였다[9][10]. 한편, 노민선(2016)은 우리나라의 경우 인력의 비효율적 활용과 더불어 임금 불평등 현상이 심각하고, 근로자에 대한 동기부여 등 인력확보 및 운영의 효율성 분야가 부진하고 있음을 지적하였다[20].

3. 사례분석 대상 기업 선정과 분석 기준

본 연구는 다양한 방식으로 기업의 가치 및 이익을 근로자와 공유하는 중소기업(제조업과 서비스업)을 대상으로 심층사례연구를 실시하고자 한다. 사례분석 대상기업 선정을 위해 학계 전문가인 5인이 모여 7가지 기준을 도출한 후, 이에 적합하다고 판단되는 중소기업을 선정하였다. 7가지 기준은 '①동종산업의 경쟁기업들에 비해 직원들의 처우수준이 비교적 또는 매우 높은가?, ②동종기업들에 비해 기업 경쟁력/생산성이 높은가?, ③기업성과가 우수할 경우 또는 목표초과달성 시 직원들에게 배분하여 성과를 공유하는가? ④직원들의 처우개선과 동기부여를 위한 활동이 우수한가?, ⑤사람에의 투자를 기반으로 사업 성장을 이끄는가?, ⑥성과 공유에 대한 기업가의 의지가 확고한가?, ⑦기업가가 적합 인력 유치 및 우수 인력 육성을 위한 투자를 많이 하는가?' 이다. 이후 선정한 기준에 적합하다고 판단되는 기업을 직접 방문하여 실무진(팀장급 또는 부장급 이상)을 대상으로 90~120분 정도의 심층인터뷰를 수행하였다. 인터뷰의 원활한 진행을 위해 반구조화된 질문지를 작성하여 인터뷰이에게 사전에 배포하였다. 한편, 본 연구는 다양한 인터뷰 내용을 토대로 "인적자원의 관리와 개발 관점"에서 조작화하여 사례기업을 [그림 1]의 프레임워크에 맞춰 분석하였다.



[그림 1] 사례연구 프레임워크

[Fig. 1] framework for case stuy

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

4. 사례분석

4.1 사례기업

와이즈와이어즈는 2003년에 설립되어 전자, 통신, 금융, 전자상거래, 공공기관, 자동차 업체 등을 대상으로 소프트웨어 품질에 대한 테스트 검증 서비스를 제공하는 기업이다. 현재, 일본 지점과 중국 법인을 두고 있으며 2017년 싱가포르 법인과 베트남 법인을 설립하였다. 테스트 검증 서비스란, '기업이 최종 고객(소비자)에게 제품을 오픈하기 전 단계에서 개발 의도나 취지에 맞게 소프트웨어와 시스템을 완성했는지 점검하고 개선하는 활동'으로 소프트웨어 품질 테스트는 물론 품질관리와 컨설팅을 제공하는 서비스를 수행하고 있다.

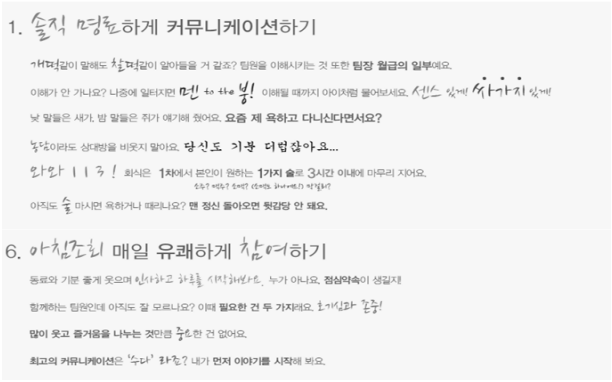
4.2 인적자원관리 체계

4.2.1 인적자원 충실화

인적자원 충실화 영역에서는 '기업에서 구성원의 헌신과 만족을 파악하는 방법과 활동 및 업무 성과와 헌신을 지원하는 성과관리시스템 체계'를 의미한다. 이와 관련 대표적으로 운영하는 프로그램은 '월요일마다 진행되는 HM(Happy Monday) 임원회의'와 '수요일마다 진행되는 BDM(Business Model Meeting)'을 들 수 있다. 해당 프로그램은 대표가 직접 주관하고 있으며, 구성원들 간의 정보공유뿐만 아니라 토론을 통해 구성원들과 원활한 소통을 촉진키시고 있다. 또한, 연 1회 이상 정기적으로 사원들의 만족도에 대해 조사를 통해 내부고객의 만족과 헌신을 점검할 뿐만 아니라, '비전과 목표 수립 과정에서 직원들이 회사의 방향을 설정하는데 참여하게 함으로써 수립된 비전과 목표을 전사적으로 공유하고 있다. 이러한 노력은 영향력이 큰 간부급과 팀장간의 심리적인 거리를 좁혀 내부시스템의 반응 속도를 높이고, 구성원들의 마음을 열어나가고 조직 내 화합을 증진시켜 사내의 밝고·긍정적인 일터분위기 조성하고 있다. 이와 관련하여, 신성우 대표는 '즐거움과 꿈을 실현하는 신뢰 일터'라는 문화비전을 수립하고 중소기업에서는 드물게 기업문화팀을 구성하여 전사적으로 공유하고 있다. 구성원들의 업무몰입을 높일 수 있는 활동 중 하나로서 "신뢰일터 만들기 7가지 실천규칙 중 "솔직 명료하게 커뮤니케이션하기와 아침조회 매일 유쾌하게 참여하기"를 들 수 있다. 이는 구성원들 간의 솔직한 의사소통의 중요성을 강조하는 것으로, 이를 판넬로서 제작하여 사무실에 거치함으로써 구성원들의 행동양식으로 인식시키고 있다([그림 2]참조). 이와 같이 소통하는 기업문화에 대해 사내임직원들은 다음과 같이 이야기하고 있다.

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr



[그림 2] 신뢰일터 만들기 실천규칙 중 일부

[Fig. 2] Some of the rules for creating a trustworthy workplace

"요즘 가장 많이 느끼는 건 '솔직 명료한 커뮤니케이션'이에요. 대표님이 먼저 직원 한 명 한 명에게 질문을 많이 하시고, 어떤 안건에 대해 결정을 내리기에 앞서 모두의 의견을 들으려고 노력하시기 때문에 다른 직원들도 뒤에서 이야기하기보다는 앞에서 투명하게 이야기하게 되는 것 같아요." (강OO_2016.05)

"커뮤니케이션 문화와 같은 맥락에서 말할 수 있는 또 다른 문화는 '피드백' 문화에요. 각 부서의 장들이 팀원에게 피드백(칭찬)을 필수적으로 하도록 하고 있는데 아무래도 한국문화에서는 적응하기 힘들고 어색한 부분이 많죠. 그래도 관련 책도 읽고 교육도 받다보니 조금씩 자연스러워지고 있음을 느껴요. 한국 문화의 특성상 교정적이거나 학대적인 피드백을 하는 경우가 많은데, 의지적으로 '잘했어', '수고했어' 등의 지지적인 피드백을 말하다보니 실제 팀 내의 분위기나 문화가 진짜 그런 방향으로 형성되는 것 같습니다. 이런 문화는 우리회사만이 아니라 다른 회사들도 도입하면 틀림없이 좋은 도구로 사용될 것 같네요." (양OO_2016.05)

4.2.2 인적자원 개발

인적자원 개발에서는 '인적자원 개발과 교육시스템의 운영, 리더에 대한 개발 및 교육시스템 운영 및 개발 및 교육시스템의 성과 체계'를 의미한다. 이를 위해, 직원들이 회사에서 성장할 수 있도록 다양한 커리어 맵을 체계적으로 운영하고 있으며, 성과평가, 승진 및 보상 시스템을 새롭게 정립하여 이를 전 직원들과 공유하고 있다. 또한 업무표준화(직무기술서)를 제시함으로써 역량의 활용을 위한 체계를 구축하고 있다. 인적자원 개발을 위한 프로그램 중 대표적으로 '글로벌 문화체험단' 프로그램을 살펴볼 수 있다. 글로벌 문화체험단은 일정기간 이상 성실히 근속한 직원과 회사에 기여도가 높은 직원에 대한 포상 프로그램(체험지: 터키, 뉴욕, 파리, 로마 등)으로서, 경영원칙 중 하나인 '창조적 사고를 갖춘 도전정신의 인력' 양성은 물론 사기진작에 기여하고 있다. 또한, 국내버전으로 도전 정신을 몸으로 직접 체험하고 팀워크를 고취시키기 위한 일환으로 '백두대간 릴

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

레이 종주' 프로그램을 전 임직원을 대상으로 연 4회 실시하고 있다. 그리고 개인의 발전과 회사의 발전을 연계시키기 위한 인적자원 개발 활동으로서 2010년부터 '경영철학 발표 프로그램'을 운영하고 있다. 신규 입사자를 위한 이 같은 입문교육은 기업의 경영철학과 목표를 명확히 인지시킬 뿐만 아니라, 개인의 성장미션과 비전을 함께 연계시킴으로써 개인의 존재 이유에 대한 깊은 성찰과 비전을 제고시킨다. 마지막으로 양성평등 관점에서 여성인력의 양성을 위해 전체 인력에서 30~40% 수준은 여성으로 유지할 뿐만 아니라 팀장 이상 급에서도 동등한 비율을 유지하고 있다. 이러한 인력구성의 비율은 여성인력에 대한 과업수행과 경력관리를 지원함으로써 승진, 교육훈련 및 경력개발 기회 등에서 차별적요소가 제거된 조직의 지원이 이루어짐을 나타낸다. 이와 같은, 인적자원개발에 대한 다채로운 투자활동은 80%이상의 직원이 전문자격증 보유하는 결과뿐만 아니라 다양한 영역의 테스트를 가능케 하는 인력의 전문성이라는 핵심역량을 만들어낸다.

4.2.3 인적자원 헌신의 평가

인적자원 헌신에서는 '①헌신의 평가방법과 대가 및 ②인적자원 활용 평가의 결과와 경영성과 간의 연계방법'을 의미한다. 와이즈와이어즈는 헌신의 평가와 보상에 있어 공정성(justice)을 강조하고 있다. 조직 내 구성원이 지각하는 공정성은 직무태도나 직무성과에 긍정적 영향을 미친다는 주장은 다양한 실증적 연구를 통해 확인할 수 있다[21].

와이즈와이어즈의 구성원에 대한 공정성을 살펴볼 수 있는 대표적인 사례는 공개진급시험인 '와와스타K'를 들 수 있다. 과장 또는 선임연구원으로 진급하기 위한 평가오디션인 '와와스타K'라는 공개진급시험을 통해 구성원들은 '누가 승진하는지'를 직접 확인할 수 있을 뿐만 아니라 특정 소수 구성원의 특혜가 아닌 개인의 능력과 성과를 통한 투명한 공개진급이라는 측면에서 보너스 등의 금전적 보상만큼이나 값지고 차별화된 보상이라 할 수 있다. 또한, 개인의 업무성과 제고할 수 있도록 스티븐 코비의 '성공하는 사람들의 7가지 습관' 워크숍을 매년 시행하고 있으며, 교정적 피드백을 통해 성장을 지원하고 1년 주기로 이해-실천-습관-반복 단계를 통해 일방적인 평가체계가 아닌 성장을 지원하는 평가를 수행하고 있다. 또한, 청년내일채움공제에 가입하여 근로자의 성과보상금을 지원하고 있을 뿐만 아니라 기업 자체적으로 '고용안정기금'를 운영하고 있다. 청년내일채움공제는 중소·중견기업에 취업한 청년 근로자의 장기근속을 위하여 고용노동부와 중소기업청이 공동으로 운영하는 공제로서, 청년근로자와 사업주 및 정부가 공동으로 적립한 공제금에 복리이자를 더하여 2년 이상 장기재직한 근로자에게 성과보상금 형태로 만기 공제금(1,200만원 + 이자) 지급하는 제도이다. '고용안정기금'은 고객사의 수익구조에 따라 영향을 받는 아웃소싱이라는 사업 특성으로 프로젝트 계약이 연장되지 않아 본사에 대기 인력이 발생한다는 점을 고려해서 제정한 생활안정기금이라 할 수 있다. 이는 2015년에 수립하였던 최상위 경영목표로 '직원 모두가 행복한 공

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

생'을 실천하기 위한 일환으로서 실행되고 있다.

4.3 인적자원 복지와 근무환경

4.3.1 인적자원 잠재력과 수용능력

인적자원 잠재력과 수용능력이란, '①인적자원 잠재력과 수용능력의 평가방법, ②신입사원들을 채용방식과 교육과 훈련 방식, ③인적자원의 관리 및 조직화 방법 및 ④잠재력과 수용능력을 제고하기 위한 인적자원 관리방법'을 의미한다. 와이즈와이어즈는 2016년 기준 전체 근로자 226명 중 정규직 근로자가 210명(약 93%)이고 비정규직 근로자의 16명(7%)은 주로 인턴이다. 하지만 이러한 인턴 역시도 대부분 채용형 인턴으로서 정규직화하고 있다. 이는 와이즈와이어즈만의 안정적인 인적자원 수용능력을 보여주는 것이다. 또한, 2014년부터는 매년 국제 품질 및 테스팅 콘퍼런스 개최를 통해 소프트웨어 테스팅에 관심 있는 참가자들을 무료로 초대함으로써 잠재적 인력의 직무경험의 저변을 넓히고 있다. 2017년에는 과학기술정보통신부와 정보통신산업진흥원이 개최하는 '소프트웨어 주간'을 공동 개최하였다.

한편, 사업 특성상 약 95%이상의 직원들이 사업장에 나가있고 프로젝트 팀 단위로 움직이기에 조직 내 협업 과정에서 생길 수 있는 마찰과 갈등을 최소화하고자 조직화하기 위해 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 대표적으로 'ABC(Approach-Bridge-Communication) 캠페인'을 고안하여 팀장들을 독려하는 한편 구성원 간의 마찰을 줄이는 프로그램을 운영하고 있다. ABC캠페인은 '먼저 다가가고(Approach), 이후 공감하는 교감의 다리를 놓고(Bridge), 그 다음에 대화를 만들자(Communication)'는 내용으로 '다가가는 것'에 대해 강조하여, 팀장들이 먼저 인사를 건네고, 미소로 사원들을 대하는 것을 강조한다. 이 밖에 승진자 혹은 개별면담을 요청한 직원들과 CEO가 조찬모임을 갖고, 연 2회 팀장(운영매니저)들을 대상으로 한 PL(Project Leader)간담회를 개최하고 있다. PL간담회의 경우 CEO와 함께 상하반기 경영현황을 공유하고 경영목표와 전략 달성 방안에 대해 논의 할뿐만 아니라 장기근속자 시상 등 축하 시상과 각종 강연 등의 다양한 볼거리를 함께 제공한다. 또한, "즐거움과 꿈을 실현하는 우리의 신뢰 일터"라는 문화비전을 수립하고 중소기업에서는 드물게 기업문화팀을 구성하여 전사적으로 공유함으로써 조직화하고 있다. 이는 신성우대표는 인터뷰에서도 알 수 있다.

"와이즈와이어즈는 자신의 삶에서 많은 시간을 차지하는 직장생활이 결코 고되기만 한 곳이 아니라 즐거움을 느끼고 꿈을 꾸며 서로간의 신뢰를 다지는 소중한 공간, 즉 신뢰일터입니다."

4.3.2 근무환경

근무환경에서는 '①인적자원의 건강과 안전을 위한 기업의 노력과 근무환경 개선관리방법, ②인

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

적자원에 대한 복리후생과 인사서비스 지원 방법'을 평가한다. 와이즈와이어즈는 "즐거움과 꿈을 실현하는 우리의 신뢰 일터"라는 기업문화 슬로건을 실현하기 위해 다양한 복리후생과 인사서비스를 지원하고 있다. 실질적으로 활용하고 있는 제도를 살펴보면 '시차출퇴근제, 재택 및 원격근무 도입, 보상휴가제, 휴일대체, 자유로운 휴가 사용, 출산 및 육아 관련 지원 제도 확충(출산 및 육아휴직, 육아기 근로시간 단축제, 배우자 출산휴가, 남성근로자의 육아휴직, 출산휴가 및 육아휴직 구성원에게 업무소식 공유 및 복귀 지원, 인격존중 문화 도입 및 실천)' 등 사람이 우선이라는 기본 명제에서 구성원들의 행복과 고용안정을 지원하고 있다. 대표적인 복지/역량증진형 활동을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 연 1회 가족에게만 제한되는 것이 아니라 애인이나 친구처럼 소중한 이들과 함께 추억을 쌓을 수 있으며, 매회 다른 내용으로 구성되어 다양한 체험을 할 수 있도록 진행하는 가족행사

(2) 함께 뛰고 열광하며 일상의 활력소를 얻고 팀워크를 다지는 체육대회

(3) 호프데이를 통해 그 동안의 노고에 감사하고 술 한 잔 기울이며 함께 이야기를 나누는 의미 있는 대화의 장 마련

(4) 두 바퀴, 소셜클럽, 공차 등 다양한 동호회가 운영되고 있으며, 분기별 활동비 지원을 통해 활성화를 장려하며 즐거운 일터 환경 조성은 물론 화합을 도모하여 건전한 자기 계발의 기회 마련

5. 결론

와이즈와이어즈의 인력중시의 문화 조성 노력은 '2010년 여성가족부 주관 여성친화기업 선정'을 시작으로 '2012년 고용노동부 장관 일터혁신 우수기업 인증', 서울강남고용노동지청에서 실시한 '2015년 일하는 방식문화개선 우수기업 공모전' 은상 수상을 비롯하여 2013년 이후 5년간 4회 대한민국 일하기 좋은 100대 기업 선정이라는 결과를 보여주고 있다. 최근 경제 환경의 불확실성이 높은 시대에서 능동적인 경제체제를 기반으로 한 탄력적 대응을 위해서는 경제의 양적 성장에 기초가 되는 중소기업의 역할이 중요하며, 더불어 4차 산업혁명으로 일컬어지는 지식정보 사회로의 안정적인 진입을 위해서는 소수의 대기업에 집중된 우리나라 경제체제를 중소기업 중심의 그리고 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 이러한 제고방안 중 하나로 인적자원개발을 들 수 있다. 하지만, 우리나라 중소기업의 경우 여러 현실적 장애요인으로 인해 인적자원개발 활동 수준이 비교적 낮은 것으로 알려져 있다[9][10].

한편, 이제까지 경영학의 정설은 주주나 고객을 가장 중요시했고 사원과 협력업체 직원은 이들을 위한 도구(수단)라고 생각했으며, '장애인 등 사회적 약자에 대한 고용과 경제활동의 책임에 대해 경제적 여유가 있는 회사만이 사회적 책임의 차원에서 솔선수범해야한다' 라고만 생각하였다. 하지만 이제 '사업중심모델'에서 '사람중심모델'로의 관점의 전환과 변화가 필요한 시기이다. 그럼에도 불구하고, 현재 중소기업의 성과 자체가 대기업에 비해 취약함에 따라 사람에 대한 낮은 투자, 열악한 업무환경, 충성도 저하 및 저성과가 되풀이되는 악순환의 굴레가 지속되고 있다. 이러

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

한 악순환의 고리에서도 탁월한 성과를 내고 있는 중소기업이 존재하며, 이러한 성과의 근저에는 사람존중과 성과에 대한 투명한 관리, 공유의 인식이 경쟁력의 핵심으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이에 본 사례연구는 중소기업의 경쟁력 강화의 방안 중 하나로서 구성원과 함께 성장하는 기업을 대상으로 '일하고 싶은 직장으로 성장/발전 방안'을 국가품질상의 인적자원중시 관점에서 평가 및 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 한편, 정부는 중소기업에서 우수인력에 대한 활용도를 높이기 위한 활동에 대해 정책적으로 뒷받침을 해 줄 필요가 있음을 제안한다.

References

[1] Myungho, Lee, Soohun, Kim and Minhwa, Lee, Entrepreneurship on Virtuous Circle: Society, Company, and Individual, The Korean Small Business Review, **(2015),** 37(3), 171-199.

[2] S. W. Lee, Why the German economy is strong in crisis, LG Business Insight, LG Economic Research Institute, **(2010)**

[3] J. Pfeffer, The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press **(1998)**

[4] Young-Min, Jeong and Hyun-Jeong, Kim, Study on Correlation of Entrepreneurship, Management Activities, Organization Culture and Performance: Focused on Human-Oriented, Journal of Creativity and Innovation, **(2015),** 8(1), 219-250.

[5] R. M. Steers, Introduction to organizational behavior. Goodyear Publishing Company **(1981)**

[6] D. H. Yang, The Influences of Human Oriented HRM on HRM Performance, Doctoral dissertation, Graduate School of Inha University, **(2008)**

[7] https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/, Mar 08 **(2017)**

[8] G. P. Pannirselvam and L. A. Ferguson, A study of the relationships between the Baldrige categories. International Journal of Quality & Reliability Management, **(2001),** 18(1), 14-37.

[9] Yun-Seong, Jo and Ah-Jeong, Hong, Developing Human Resource in Korean SMEs, Asia Pacific Journal of Small Business, **(2016),** 38(3), 97-118.

[10] Pyounggu, Baek, A Critical Review on Human Resource Development Research for Small and Medium Enterprises (SMEs) Focusing on Scholarly Articles in Korea, Journal of Corporate Education and Talent Research, **(2016),** 18(1), 267-299.

[11] http://knqa.ksa.or.kr/knqa/index.do.

[12] H. S. Lee and W. J. Oh, A study on the historical background of foreign business excellence models, The Review of Business History, **(2016),** 31(1), 27-50.

[13] S. W. Kim , Y. H. Kwak and K. H. Choi, A Study on the Relationship between Quality Performance and Financial Performance, Journal of the Korean Production and Operations Management Society, **(2005),** 16(2), 153-179.

[14] J. H. Cha, S. W. Kim and Y. H. Kwak, The Study on the Correlation between Management Quality

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr

Factors and Corporate Financial Performance, Journal of the Korean Production and Operations Management Society, **(2008),** 19(1), 105-124.

[15] A. Khosravi, and M. Chavan, A comprehensive view on research excellence. Total Quality Management & Business Excellence, **(2012),** 23(5-6), 507-521.

[16] J. Y. Moon, S. C. Lee and Y. H. Suh, Developing Instruments for Measuring the Effectiveness of the Korean National Quality Award, Journal of the Korean Society for Quality Management, **(2006),** 34(2), 22-34.

[17] J. H. Kim, J. W. Lee and J. Y. Moon, Developing Instruments for Measuring the Effectiveness of the LLC(Low Cost Carriers): Focus on Malcolm Baldrige National Quality Award, International Journal of Tourism and Hospitality Research, **(2009),** 23(3), 327-343.

[18] S. H. Han, K. S. Chung and S. P. Hong, Effect of Quality Management on the Performance: Focusing Manufacturing Companies Awarding Korean National Quality Awards, Journal of the Korean Society for Quality Management, **(2014),** 42(4), 729-746.

[19] Soo-duck Chang, A Comparative Study on Organizational Climate and Corporate Entrepreneurship between Korean and Chinese SMEs, The Korean Small Business Review, **(2017),** 39(2), 139-160.

[20] Meansun, Noh, Status of SME performance sharing and policy tasks, Focus on small businesses, **(2016),** 16(12), 1-22.

[21] R. Cropanzano, C. A. Prehar, and P. Y. Chen, Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, **(2002),** 27(3), 324-351.

Copyright ⓒ 2019 HSST

www.kci.go.kr