

해로운 문화(Toxic culture)의 해법, 결국은 관계가 답이다.

조성일 수석연구원, 전략컨설팅실(sizif@posri.re.kr)

Summary

- 미국에서는 '21년부터 大 퇴직(Great Resignation)이 유행
 - 미국은 '21.1월부터 10월까지 3,900만 명의 노동자가 자진 퇴사 했는데 특히, '21.8월의 430여 만 명 퇴직은 노동 통계 집계 이후 월간 최고 수치였음
- 大 퇴직의 핵심 원인은 '해로운 문화'로 밝혀짐
 - 해로운 문화란 '학대하는 리더십(abusive leadership)', '파괴적인 분위기(cutthroat environment)', '차별(discrimination)과 희롱(harassment)'이 만연하는 문화로 정의
 - 美 MIT대학의 도널드 설(Donald Sull) 교수팀의 연구 결과, 퇴직 원인은 '해로운 문화 > 직무 불안정과 조직 개편 > 고강도 혁신' 등의 순으로 나타남
- 건강한 조직 문화를 구축하기 위해서는 구성원 간 관계에 집중할 필요
 - 맥킨지의 조사에 따르면, 직원은 '관계적 요인(소속감, 신뢰, 배려 등)'을 중시하나, 경영진은 '거래적 요인(보상, 성장 기회 등)'을 중시

1. 미국은 '21년부터 大 퇴직(Great Resignation)이 유행

- Great Resignation이란 용어는 美 텍사스 대학의 앤서니 클로츠(Anthony Klotz) 교수가 '21.5월에 제시한 용어로, '21년 초부터 시작된 직원들의 자발적이고 집단적인 퇴직 현상을 의미
 - 미국은 '21.1~10월 3,900만 명의 노동자가 자진 퇴사했는데 특히, '21.8월에 430여 만 명이 직장을 그만둔 기록은 노동 통계 집계 이후 월간 최고 수치
 - 클로츠 교수는 大 퇴직의 원인으로 물가 상승 대비 임금 정체, 지속된 직무 불만족, 코로나19로 인한 안전에 대한 걱정과 더 좋은 원격 근무 기업에 대한 욕구를 제시
- 팬데믹 이전에 실시한 美 SHRM(Society for Human Resource Management)의 조사에 의하면 이직한 직원의 약 20%가 '해로운 기업 문화'를 원인으로 지적
 - 글로벌 채용 사이트인 글래스도어가 실시한 '19.6월 온라인 설문에서 대상자의 약 2/3가 현재 회사에 남거나 떠나는 가장 중요한 이유 중 하나로 기업 문화를 언급
 - 글래스도어 경제 연구소에서 '19.7월 실시한 온라인 설문에서는 기업 문화가 보상, 워라밸보다 직원 만족도를 가장 잘 예측할 수 있다는 결과 도출

2. 大 퇴직의 핵심 원인은 '해로운 문화'

- 大 퇴직 트렌드가 시작되자 美 MIT대학의 도널드 설(Donald Sull) 교수와 연구원들은 직원들의 이직 요인을 조사, 핵심 요인이 '해로운 문화'임을 밝힘
 - 해로운 문화란 '학대하는 리더십(abusive leadership)', '파괴적인 분위기(cutthroat environment)', '차별(discrimination)과 괴롭힘(harassment)'이 만연하는 문화로 정의
 - 글래스도어에서 작성된 140만 개 이상의 직장인 리뷰 내용을 검토, 172개의 요인을 발굴하고, 언급 빈도, 긍정 평가 여부 등을 측정하여 어떤 요인이 회사의 이직률을 가장 잘 예측하는지에 대해 분석
 - 그 결과, ① 해로운 문화(10.4), ② 직무 불안정과 조직 개편(3.5), ③ 고강도 혁신(3.2), ④ 직원 성과에 대한 인정 미흡(2.9), ⑤ 코로나19 대응 부족(1.8)의 순으로 나타남
 - * 괄호 안 숫자는 보상(compensation)과의 상대적 중요도를 의미하는 것으로, 보상의

이직 예측률 대비 배수를 의미. 즉, 해로운 문화의 10.4란 수치는 해로운 문화의 이직 예측률이 보상의 이직 예측률보다 10.4배 크다는 의미

- 해로운 문화는 다른 4가지 요인에 비해 월등한 예측력을 가짐으로써 결론적으로 해로운 문화가 이직에 결정적인 영향을 준다는 것을 알 수 있음

○ 설 교수 팀은 추가적으로 해로운 문화를 결정하는 5가지 요인도 도출

- 글래스도어의 리뷰 의견 130만여 개를 분석, 128개의 부정적 요인을 도출하고, 이중 기업 문화와 관련된 요인을 재분석하여 해로운 문화의 구성 요인 5가지를 도출

- 5가지 요인은 무례(disrespectful, 0.66), 비포용(noninclusive, 0.65), 비윤리(unethical, 0.62), 파괴적임(cutthroat, 0.61), 학대(abusive, 0.50)임

* 괄호 안의 수치는 '회사 문화를 평가하는 데 미치는 영향도'를 의미. 예를 들어, 직원이 '무례'를 느끼면 그 회사의 기업 문화에 대한 평가는 5점 척도 기준으로 평균적으로 0.66이 낮아진다는 의미임

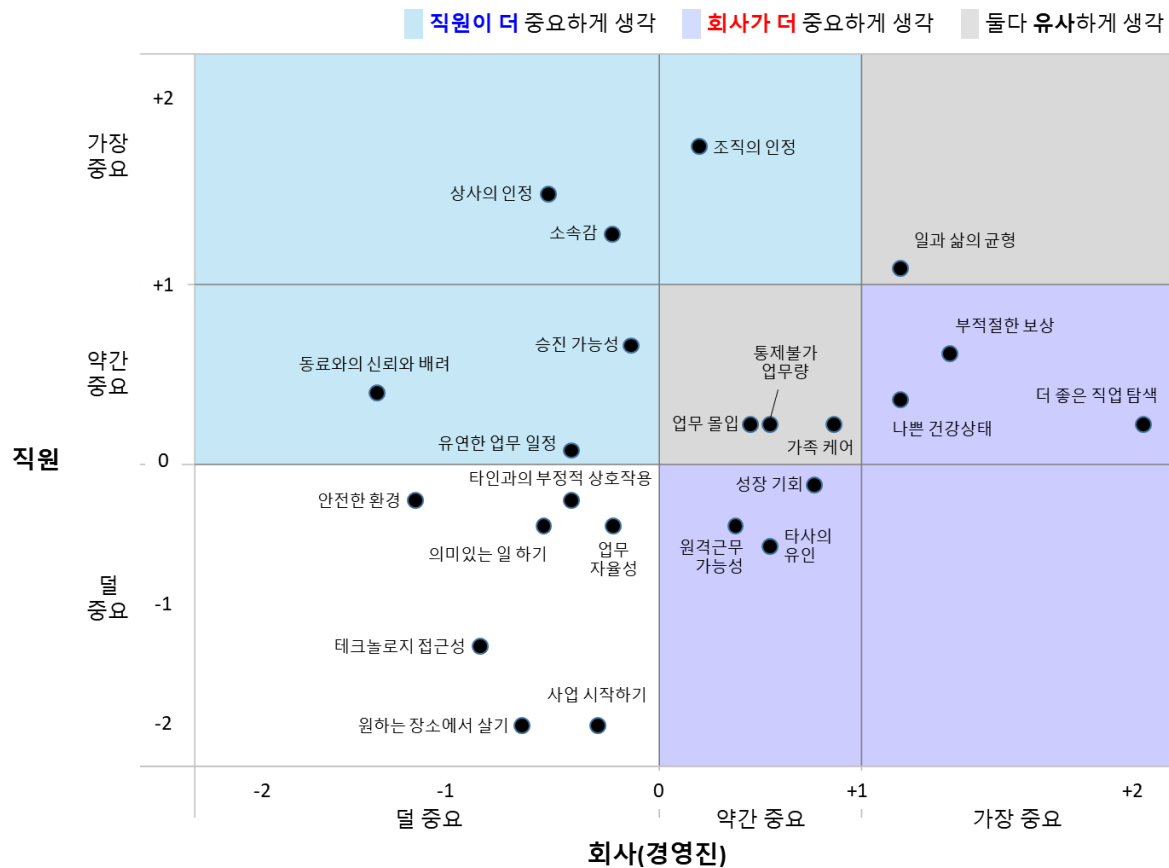
- ✓ '무례'는 타인에 대한 배려(consideration), 예의(courtesy) 및 품위(dignity)의 부족을 의미
- ✓ '비포용'은 성소수자, 장애인, 인종, 연령, 성(gender)에 대한 불공평, 정실 인사(cronyism), 족벌주의(nepotism) 등을 의미
- ✓ '비윤리'는 비윤리적 행동, 부정직함, 규정 준수를 하지 않는 것을 의미
- ✓ '파괴적임'이란 타인에 대한 험담과 무자비한 경쟁을 의미
- ✓ '학대'는 타인을 괴롭히거나 희롱하는 것, 적대시하는 것을 의미

○ '21년 글로벌 컨설팅사인 맥킨지의 조사에서도 해로운 문화가 이직의 주된 요인으로 도출됨

- 영어권 기업들의 직원과 경영진을 대상으로 20여 개 이직 요인을 제시하여 이것들이 이직 시 어느 정도의 영향을 미칠 것이라 생각하는지에 대해 설문조사
- 직원이 생각하는 이직 요인들은 '승진 가능성', '유연한 업무 일정', '조직의 인정', '소속감', '동료와의 신뢰와 배려'로 나타남
 - 이 중 '승진 가능성', '유연한 업무 일정'을 제외한 나머지 요인들은 모두 관계적 요인(relational elements)으로, 해로운 문화의 구성 요인들과 일맥상통함
- 반면, 경영진이 생각하는 직원의 이직 요인들은 '부적절한 보상', '성장 기회', '원격 근무 가능성', '타사의 유인' 등으로 이는 거래적 요인(transactional elements)이라 할 수 있음

- 직원과 경영진이 직원의 이직을 바라보는 시각이 상반됨을 명확하게 보여주고 있음

그림 1. 직원과 회사(경영진) 간 인식 조사 결과



* 출처 : 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours, McKinsey Quarterly(2021)에서 수정 인용.

3. 건강한 조직 문화는 구성원 관계에 기반

- 거래적 요인들을 강조하는 회사의 입장에서 관계적 요인들을 강조하는 구성원의 입장으로 조직 문화의 패러다임을 바꾸어야 함
 - 아무리 건전한 기업 문화라 할지라도 그 속에는 문화적 독성이 포함될 수 있으며, 그 속에 있는 독성을 어떻게, 얼마나 제거하느냐가 관건
- 이를 위해 가장 중요한 역할은 리더의 몫이며, 리더는 구성원 중 해로운 요인을 가진 구성원을 선별하여 피드백을 주고 개선시켜야 함

- 썩은 사과 이론(rotten apple theory)의 주장을 미연에 예방하는 것이 중요
 - * 사과 상자 속 한 개의 썩은 사과를 그대로 두면 썩은 사과가 점차 늘어나는 것처럼, 모든 조직에서는 특정 개인의 잘못된 태도나 성격이 그의 행동을 통해 나머지 구성원들에게 '감염'된다는 주장
- 그러나, 개인의 성향을 바꾼다는 것은 어려운 일이므로, 해로운 요인들이 발현되지 못하게 하는 분위기 조성이 더 중요
 - 분위기 조성을 위해서는 제도적 차원의 동기 부여책 마련 필요
- 또한, 신입 직원 채용 프로세스를 정교화하여 해로운 문화를 유발하는 요인과 관련된 특성이 강한 사람을 사전에 스크리닝할 필요
 - 이를 위해서는 인·적성 검사 외 사용 중인 채용 도구들을 지속적으로 업그레이드해야 함
 - 그뿐만 아니라 입사 인력들에 대한 주변인 검증(Reference check)을 강화할 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi, and Bill Schaninger(2021), “‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours,” McKinsey Quarterly.
- SHRM(2019), “The high cost of a toxic workplace culture,” SHRM.org.
- Donald Sull, Charles Sull, William Cipolli, & Caio Brighenti(2022), “Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture,” <https://sloanreview.mit.edu>.
- Donald Sull, Charles Sull, & Ben Zweig(2022), “Toxic Culture Is Driving the Great Resignation,” [Sloanreview.mit.edu](https://sloanreview.mit.edu).
- Donald Sull & Charles Sull(2021), “10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right,” [Sloanreview.mit.edu](https://sloanreview.mit.edu). 등 종합