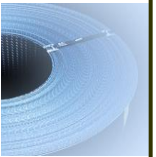


2007. 10. 22

POSRI CEO REPORT

임파워먼트를 위한 조직구조와 제도

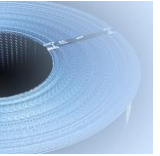
- 포스코의 실천사례를 중심으로 -



조성일, 김현주

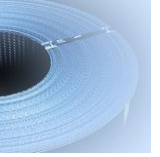
경영연구센터

Executive Summary



〈임파워먼트를 위한 조직구조와 제도〉

- 임파워먼트란 조직구성원 개개인에게 권한위임과 동기부여를 통해 성과 제고와 능력개발을 촉진하여 조직의 역량을 강화하는 도구
 - 임파워먼트는 업무수행에 필요한 책임과 권한 등을 개인에게 최대한 부여하고 개인의 잠재능력을 극대화할 수 있도록 코칭하고 배려하는 과정
 - 1980년대 이후, 경기침체를 극복하기 위한 일종의 조직활성화 전략으로 조직구성원의 몰입도와 역량개발 노력을 촉진함으로써, 조직 차원의 변화와 성과를 추구하기 위한 경영혁신의 주요 수단으로 부각
 - 임파워먼트 실천에 있어 책임과 권한의 하부 이양이라는 방향성은 많이 언급되고 있으나, 기업 관점의 구체적인 실천 방법에 관한 이론적 연구와 사례연구는 아직 부족한 실정
- 포스코의 임파워먼트 사례는 임파워먼트의 실행을 위해서 조직구조와 제도가 균형적으로 고려되어야 실효성을 획득할 수 있음을 시사
 - 포스코는 스텝 조직을 중심으로 조직구조의 슬림화와 유연화를 추진한 후, 업무 단위별로 개인들에게 구체적인 역할을 부여로 부여하기 위한 책임권한표(RAI Chart)를 도입하여 운영 중
 - 포스코의 사례는 임파워먼트 실천을 위해 조직의 구조적인 측면과 제도적인 측면을 동시에 고려하였다는 점에서 시사점을 제공
- 임파워먼트의 실천과 정착을 위해서는 조직구조와 제도적 측면을 넘어, 리더십 측면, 조직문화 측면, 개인별 특성 측면 등이 고려된 더욱 다양한 시각의 접근 필요



목 차

I. 임파워먼트의 개념	1
II. 임파워먼트 실천 사례 연구	5
III. 결론 및 시사점	7

1. 임파워먼트의 개념

□ 임파워먼트(Empowerment)¹는 단순한 권한위임만을 의미하는 것이 아닌 기업의 혁신과 성과 제고의 주요 수단

○ 기업들 사이에서는 임파워먼트를 단순히 권한이양을 지칭하는 용어로 이해하거나, 자율경영, 팀제 등을 지칭하는 용어로서 오인되는 경우가 빈번

○ 1980년대 이후 경기침체에 따른 기업의 생존전략으로 조직구성원들을 더욱 일에 몰입시키며, 변화와 성과를 추구하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 부각

○ 임파워먼트의 개념은 내용, 목표, 방법에 따라 다양하게 해석되며, 임파워먼트 대상 수준에 따라 개인, 집단, 조직으로 다양하게 분류

□ 임파워먼트 개념은 구성원의 동기부여를 위해 새로운 차원의 접근과 변화의 필요성이 부각됨에 따라 제기

○ 조직 내 파워(권한과 영향력)은 크기가 정해져 있고 위에서 아래로만 흐른다는 기존의 가정을 벗어나, 파워의 크기는 구성원의 상호작용을 통해 확장될 수 있다는 가정이 힘을 얻기 시작

○ 특히 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 조직을 유연하게 운영해야 하고 이를 위해 구성원들이 자율적으로 일할 수 있어야 한다는 주장이 설득력을 발휘

¹ 임파워먼트를 권한위임 혹은 권한이양 등의 한국어로 표기할 경우, 본래 가지고 있는 의미(참여, 역량개발 등)를 축소시킬 우려가 있어 원어 그대로 표기함.

- 구성원 간의 지나친 경쟁, 결과만능주의, 고용안정성 저하 등으로 개인의 탈진(Burn Out)현상이 발생하고, 일과 조직에 몰입과 책임성이 하락하는 등의 폐해를 최소화할 필요성 부상

<파워이론에서의 가정의 변화>

구분	Zero-Sum Approach	Positive-Sum Approach
기본 가정	파워의 크기는 정해져 있으며 이로 인해 조직 내 갈등/문제 발생	구성원의 상호작용으로 서로의 파워가 더 커질 수 있고 조직 전체의 파워 확대 가능
파워 원천	권한, 감독 및 통제	전문성, 상호교류
조직 구조	기계적/전통적 조직	유기적 조직

자료: 박원우(1997) 자료를 재정리

- 임파워먼트란 ‘구성원들의 잠재력을 증진시키기 위해 책임, 권한 등을 개개인에게 부여하고 이를 충분히 활용할 수 있도록 코치하고 배려하는 과정’

- 임파워먼트 개념 연구들의 공통적인 특징으로 파워뿐만이 아닌 신뢰, 역량의 증진 개념이 포함된다는 점, 관계성을 지닌다는 점, 과정(process)을 강조한다는 점 등이 있음.

<임파워먼트의 정의>

연구자	정의
Conger & Kanungo(1988)	조직 구성원을 무기력하게 만드는 여건을 파악하여 공식적 또는 비공식적 방법에 의해 제반 여건을 개선시켜 감으로써 조직구성원들에게 자기효능감(Self-Efficacy)을 고양시켜주는 과정

<임파워먼트의 정의(계속)>

연구자	정의
Thomas & Velthouse(1990)	부여된 역할에 대한 개인의 성향과 인지에 관한 것으로 의미(meaningfulness), 선택권(choice), 능력(competence), 효과(impact) 등을 동기부여 내재적인 요소로서 제시
Vogt & Murrell(1990)	제로섬 방식의 단순한 파워 재분배가 아니며, 재배분이 어려운 상황에서도 파워를 배가시키는 시너지를 창출하는 프로세스
Staples(1990)	파워를 획득하고, 증진시키고, 활성화하는 과정(process)
Sims & Lorenzi(1992)	공식적, 비공식적 방법에 의해 무력감을 촉진시키는 요인들을 제거함으로써 효능감이 고양될 수 있도록 하는 과정
Byham(1994)	품질, 생산성, 고객서비스, 혹은 사이클 타임 감소 같은 중요한 성공영역에서 지속적인 향상을 가져오는 행동을 유발해 주는 에너지의 원천
Kinlaw(1995)	영향력 있는 능력을 개발하고 신장시킴으로써 지속적 향상을 성취해내는 과정
Randolph(1995)	유용한 지식과 내적 동기부여에 대한 파워를 인정해주고(recognizing), 자율적으로 발휘할 수 있도록 하는 것(releasing)
Speitzer(1995)	의미(meaning), 능력(competence), 자기결정감(self-determination), 효과(impact)라는 4가지 요인을 통해 인지적으로 구체화되는 동기부여의 개념(motivational construct)
Ford & Fottler(1995)	권한(Authority)의 하위자에게로의 재분배 및 책임부여

자료: 박내희(1997) 자료를 재정리

□ 효과적인 임파워먼트를 위해서는 대상자별 역량의 고려와 무력감 제거가 필수적

- 개인의 무력감을 촉진하는 요인이 곧 임파워먼트를 방해하는 핵심 요인이므로, 조직적인 차원에서 무력감을 조장하는 구조적인 상황과 요인을 제거해 가야 함.
- 조직적인 고려와 함께, 구성원 개개인의 역량 향상을 위해 다양한 학습기회와 수단을 제공하여야 하고, 자발적인 학습이 가능한 과업 여건의 구축 필요

<무력감을 촉진하는 요인>

직무 차원	리더십 차원	조직 차원
직무 성격 - 역할 명확성의 결여 - 훈련, 기술적 지원의 결여 - 비현실적인 목표 - 적절한 권한/자유재량의 결여 - 낮은 과업다양성 - 직무성과에 직접적 효과를 지니는 프로그램, 회의, 의사결정에 참여를 제한 - 필요한 자원의 결여 - 네트워크 형성기회의 결여 - 매우 일상적인 작업 - 높은 규율구조 - 의미있는 목표/과업의 결여 - 상사와의 제한된 접촉	리더십 특성(스타일) - 권위주의적/전제적인 스타일(높은 통제) - 부정적 스타일(실패를 강조) - 행동/결과에 대한 이유설명 결여(비합리적 스타일)	조직 요인 - 중요한 조직변화/변이 - 모험의 첫 시도 - 경쟁적 압력 - 비인격적 관료제 분위기 - 빈약한 의사소통/네트워크 형성 시스템 - 매우 집중된 조직자원 보상제도 - 능력제가 아닌 임의적인 보상제 - 보상에 대한 낮은 인센티브(내재적) 가치 - 능력급제 보상의 결여 - 혁신에 대한 보상의 결여

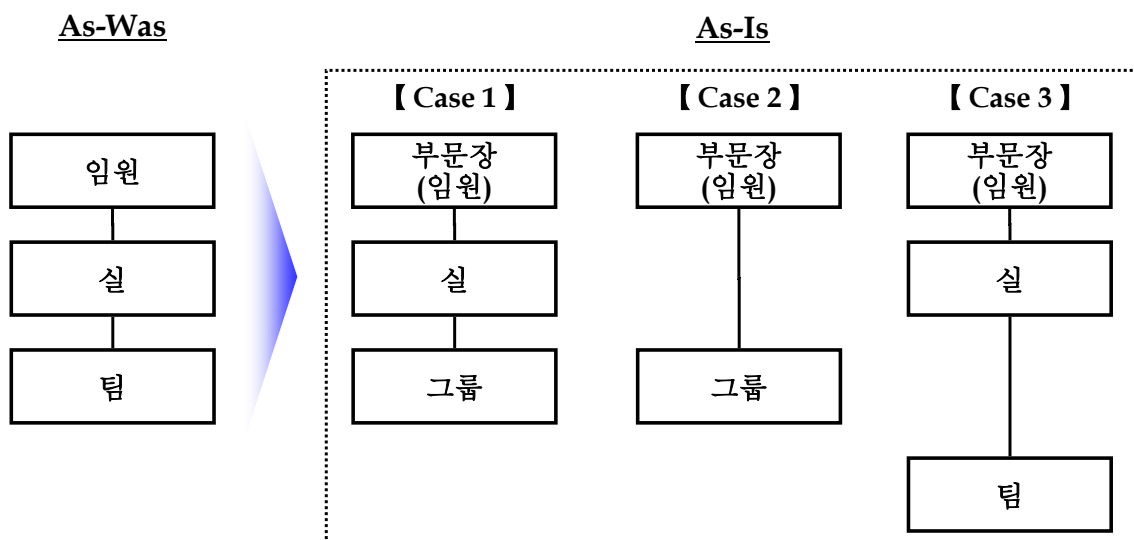
자료: Conger & Kanungo(1988)

Ⅱ. 임파워먼트 실천 사례 연구: 포스코

□ 조직구조 차원에서는 경영 스텍을 중심으로 ‘조직 계층 슬림화 및 유연화’를 통해 임파워먼트의 환경을 조성

- 기존의 ‘임원-실-팀’의 획일적 구조에서 ‘부문장-실-그룹’, ‘부문장-그룹’, ‘실-팀’등과 같이 해당 분야의 과업 특성에 따라 임원 단위에서 유연하게 조직구조를 운영할 수 있도록 허용
- 기존의 기능단위별 임원 체제에서 유사 기능을 통합한 부문제(책임임원제)로 전환하고 CEO의 권한을 대폭 이양함으로써, 전사 차원에서의 권한 위임의 기본 여건을 조성
- 임원 이하 조직의 계층 구조를 축소하여 중간관리자들에게 더욱 많은 권한과 책임이 위임되도록 하고 실무 담당자들이 담당 업무에 대해 더욱 많은 의사결정권을 가질 수 있도록 조치

<조직구조 슬림화>



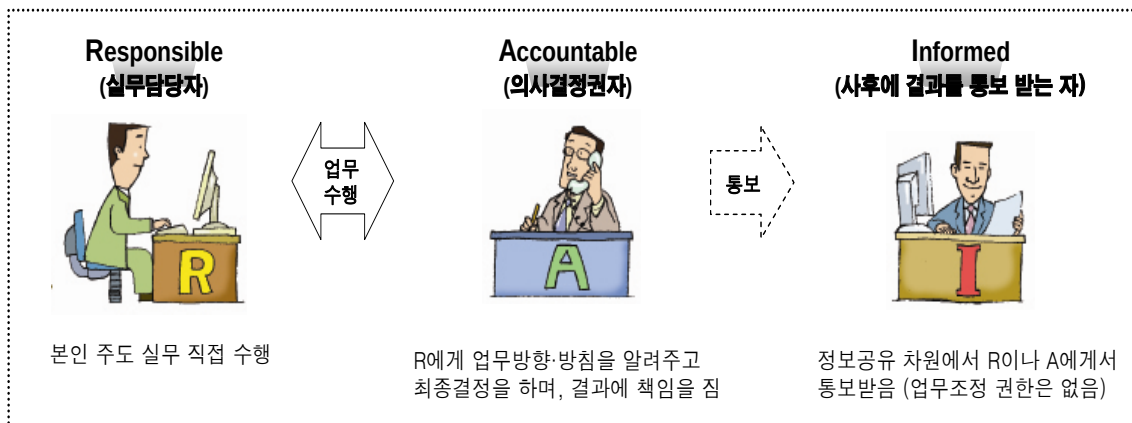
자료: 연구자 정리

□ 제도 차원에서는 책임권한표(RAI Chart)를 임파워먼트의 핵심도구로 채택하여 실행

○ 책임권한표(RAI chart)란 부서 내 의사결정이 발생하는 모든 업무 항목들에 대한 개개인의 역할과 책임 사항을 명확히 정의하여 조직 차원에서 조정(coordination)하는 기법

○ R은 Responsible의 약자로 ‘실무 담당자’를 의미하고, A는 Accountable로 ‘의사결정권자’를, I는 Informed로 ‘의사결정 이후 그 결과를 통보 받는 자’로 정의

< RAI chart 개념도 >



자료: 포스코 대외발표자료

< RAI를 통한 임파워먼트 사례 >

구 분	도입 前				도입 後			
	담당	그룹리더	실장	해당임원	담당	그룹리더	실장	해당임원
중장기 인력운영계획 수립	R			A	R	① R		A
신입사원 채용계획 수립	R			A	R		A	I
채용공고, 홍보 실시	R		A		R	A	I	
서류심사 결과보고 및 2단계 전형계획 수립	R		A		R	A	I	
2단계 전형 실시	R	A			R/A			

① Arrow from R to R in the '도입 後' row for '중장기 인력운영계획 수립'.

② Arrow from A in the '도입 前' row for '서류심사 결과보고 및 2단계 전형계획 수립' to A in the '도입 後' row for the same task.

③ Arrow from A in the '도입 前' row for '2단계 전형 실시' to R/A in the '도입 後' row for the same task.

자료 : 포스코 대외발표자료

'RAI를 통한 임파워먼트 사례'
● '신입사원 채용계획 수립'은 해당임원에 의해 이미 결정된 중장기 인력운영방침에 따라 수행하는 실행계획수립의 성격을 띠므로 임원에서 실장으로 의사결정권을 위임(①번 예). ● '채용광고', '홍보' 등 실행업무들은 실질적으로 실행을 책임지는 그룹리더에게 권한을 위임하여(②번 예), 실장 차원에서 수행되던 것을 그룹리더에게로 의사결정권을 이양 ● '2단계 전형'과 같이 이미 정해진 심사기준에 의거하여 실행되는 업무는 일반직원이 의사결정권을 가지고 담당하여 수행할 수 있도록 조치(③번 예)

Ⅲ. 결론 및 시사점

□ 임파워먼트는 조직 차원의 접근을 선행함으로써 구조적인 여건부터 조성할 때 효과적으로 추진 가능

- 조직구조는 상하간 관계와 권한 및 책임 관계의 기본 틀을 제공하게 되므로 조직구조의 개선 없이 임파워먼트를 실행할 경우 실효성 반감
- 업무 환경과 특성에 따라 유연한 형태의 조직구조를 적용할 수 있도록 하는 여건의 제공과 상부 조직에서 현장 조직에 이르는 권한 재설정의 전제 필요
- 포스코의 경우, 제도적 개선보다 앞서서 조직구조의 변화를 시도하였고 특히, 경영 스텝 조직을 슬림화함으로써 중간관리자와 구성원의 책임과 권한 강화의 여건 마련

□ 조직구조를 뒷받침할 수 있는 제도적 장치를 마련하여 조직구조와 제도의 균형을 추구할 때 실효성 발휘

- 과거 많은 한국기업들이 팀제의 형식만을 도입함으로써 실질적인 도입 효과를 보지 못한 것은 제도적 장치 마련에 소홀하였기 때문
- 조직구조의 개선과 함께 임파워먼트의 구체적인 실천 방법과 가이드라인을 제시해 줄 수 있는 제도를 기업과 조직구조의 특성에 맞게 고안하여 병행하여 적용 필요
- 포스코의 경우 조직구조의 운영방식을 전환하는 데에서 그치지 않고 변화된 조직구조의 소프트웨어라고 할 수 있는 제도적 장치로서 RAI chart를 고안하여 실질적으로 적용

□ 임파워먼트는 조직구조와 제도뿐만 아니라, 리더십 측면, 조직문화 측면, 개인별 특성에 관한 고려가 필요한 분야

- 상사와 부하간의 관계가 일방적 관계에서 쌍방향 관계 (relational dyadic)로 변화하는 추세이므로 조직구조와 제도와 함께 리더십 측면에 관한 고찰 필요
- 임파워먼트를 ‘권한의 하부이양’에 초점을 두는 방식에서 나아가, 구성원 간의 신뢰 제고, 핵심가치 공유, 지식공유 활동과 같은 조직문화의 제측면에 대한 고려도 필요
- 임파워먼트의 적용 방식은 구성원 개개인에 따라 양상이 달라질 수 있으므로, 임파워먼트의 대상자별 특성과 역량 수준에 따른 실천방식의 정교화 필요

조성일 (Tel 02-3457-8178, e-mail: sizif@posri.re.kr)

김현주 (Tel 02-3457-8159, e-mail: luke21@posri.re.kr)

<參考文獻>

- 박내회. “임파워먼트: 다수준의 과정개념,” 「경영논총」, 제8집, 1997, pp.127-145.
- 박원우. “임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색,” 「경영학연구」, 제26권 제1호, 1997, pp.115-138.
- . 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울 : 시그마컨설팅그룹, 1998.
- Park, W. W. “How a western management concept is transferred to Korea: The case of empowerment,” 「경영학연구」, 제30권 제4호, 2001, pp.1265-1289.
- 장용선. “조직구조 지각, 임파워먼트, 통제위치가 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구 : 금융기관을 중심으로,” 「경영연구」, 제21권, 제2호, 2006, pp.117-151.
- 포스코경영연구소. 「스마트 스틸 - 포스코경영혁신」, 서울 : 포스코경영연구소, 1996.
- 포스코신문. 2006. 3월 ~ 8월.
- Byham, W. C. *Implementing a high-involvement(empowerment) strategy*, DDI, 1994.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo. “The empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, pp.471-482.
- Ford, R. C., and M. D. Fottler. “Empowerment: A matter of degree,” *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.21-31.
- Kinlaw, D. C. *The practice of empowerment*, Hampshire: Gower, 1995.
- Randolph, A. “Navigating the journey to empowerment,” *Organizational Dynamics*, Vol.23, No.4, 1995, pp.19-32.
- Spreitzer, G. M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1995, pp.64-78.
- Staples, L. H. “Powerful ideas about empowerment,” *Administration in Social Work*, Vol.14, No.2, 1990, pp.29-42.
- Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. “Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation,” *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, 1990, pp.666-681.