

# 입사자 문화 퇴사자 문화

기업조직 구조는 산업환경의 변화과정과 기업의 성장과정에 따라 분화되고 발전된다. 기업조직이 분화되지 않는 기업은 도태되기 쉽다. 기업성장이 한계점에 부딪치게 되고 창의력과 추진력이 상실된다. 흘러가는 시냇물만이 항상 맑고 깨끗하다. 정체되어 있는 기업조직과 한 곳에 고여있는 개울물은 썩기 쉽고 무력화되기 쉽다.

기업조직도 새로운 샘물이 솟아나듯 조직구조와 직무체제로 분화하면서 발전하여야 한다.

조직분화 과정에서는 새로운 조직원이 입사하고, 무력화되어 있거나, 무사안일적인 사람은 퇴직되어야 한다. 기업조직은 항상 역동적이어야 하고 창의력과 의지력이 넘쳐 흘러야 한다. 미래지향적이고 독창적이어야 한다. 지혜와 힘과 창의력이 분출하는 기업조직에는 항상 진실되고 능력있는 참신한 인재가 모여들게 된다. 무사안일적이고 무능력하며 상황기피적인 생기없는 기업조직 체제속에서는 능력있고 의기투합된 인재들은 모두 빠져나가게 된다. 무력한 졸부들만 남게 될수도 있다.

능력있는 인재들, 창의력을 갖춘 인력들은 항상 새로움을 추구한다. 창의로움이든 새로움이든 그 능력개발 과정이 도전적이기 때문이다. 기업의 생명력은 조직원의 질적 수준에 따라 판별된다. 진취적으로 생동하는 기업과 힘없이 자멸하게 되는 기업은 그 기업을 이끌어가는, 그 기업의 모태가 되고 있는 인력구조에 따라 구분된다. 그들에게 공유되어 있는 기업문화 가치에 따라 평가된다. 기업 조직원들의, 기업 조직원으로서의 역할내용에 따라 측정할 수 있다. 조직원으로서 역할이 없는 사람들은 일시적으로 모여 있는 군중에 불과하다.

일시적으로 집합된 군중들은 군중심리에 따라 행동하고 반응한다. 기업문화적 가치를 자각하지 못하게 되고, 기업의 규범적 가치 체계에 대한 감각작용도 느끼지 못하게 된다. 기업문화는 있으나 개인들이 기업문화를 수용하지 못함에 따라서 나타나고, 기업문화가 구체화되어있지 않음에 따라서도 나타난다. 기업문화가 조성되어 있지 않은 기업은 응집력이 약화된다. 조직원들이 군중심리 작용적이 될 수 있다. 기업의 가치는 기업문화적 가

치로서 평가된다. 인간의 본질성은 인간적인 의식구조와 인식체계에 따라 평가될 수 있으나, 기업의 본질적인 가치는 기업문화 속성으로서 파악되고, 기업문화 내용으로서 평가된다.

그 기업이 가진 재무능력과 기업의 성장성은 본질적인 가치내용이 아니다. 재무능력과 성장성은 기업의 경제적 가치일 뿐이다. 그 자체가 기업의 본질성으로서 역할하지 못한다. 기업의 본질성은 문화적이어야 한다. 문화적 요소로서, 문화적 가치속성으로서, 기업의 경제적 가치를 수용하게 되고, 기업의 기능을 촉진하게 된다. 기업의 본질성이 문화내용이고 기업문화 가치가 기업의 본질적인 가치개념으로 형성하게 된다.

이러한 기업문화의 가치속성에 따라 조직구성원들은 기업의 문화적 가치를 찾아서 이동하고 기업문화 내용에 따라 반응하고자 한다. 대중문화 가치에 따라 사물을 평가하고 기업문화 속성에 따라 행동하고자 한다. 대중문화요소로서 대중 문화적 기능내용으로서 기업문화 가치와 기업문화 속성은 더욱 중요시 되고 있다. 기업은 기업문화 내용으로서 그 가치를 찾아야 한다. 기업의 모든 이해관계자 집단들에게 기업문화를 심어주고 기업문화 가치에 따라 행동하게 하고 정서적인 체계를 형성시키고 감각적인 지각내용을 통일시켜야 할 것이다.

입사하는 인력은 조직구성원으로 활용하게 위해 기업문화를 학습시키고 퇴사하는 인력은 이해관계자 공중으로서 역할을 촉진시키기 위해 기업문화 가치를 더욱 강화시켜 주어야 할 필요성이 있다.

기업에서 기업의 인력관리 기준과 체계내용으로서 입사자에 대한 선발과정과 교육내용은 대부분의 기업에서 잘 운용하고 있다 기업문화 가치를 심어주고 규범과 행동체계 직무기준과 직무능력을 향상시켜주고 있다. 조직적인 반응에 작용시키기도 하고 인지체계에 자극시키기도 한다.

그러나 퇴직자는 퇴직하는 그 순간부터 그 기업에 대한 배신자요 이탈자이다. 무능력자로 매도하고 게으름뱅이로 전락시킨다. 기회주의자이기도 하였고, 아부잘하는 아침꾼이기도 하였다. 그렇게 하여야만 기존에 잔류하는 인력들이 더욱 열심히 일할 수 있다고 생각하였던가? 어쨌든 그 기업의 모든 규범으로서 기업문화적 가치로서 질책하여 버리는 경우가 많다. 물론 그렇지 않는 기업도 많고 퇴직자에 대해 안타까워 하는 기업과 그 조직원들도 많다. 그러나 보편적인 기준에서는 일단 퇴직자에 대해서 매도부터 하게 된다. 방어적 자세로서 매도 하게 된다. 그러나 이러한 현상은 넌센스이다. 매우 잘못된 조치이다.

그 사람은 그 기업의 문화를 가진 사람이다. 그 사람에 대한 매도가 아니라 그 기업 문화적가치에 대한 질책이고 부정이고 비판이다. 그 기업의 문화속에서 그 문화적 가치에 따라 행동하고 처신하고 업무를 수행한 전임자에 대해, 퇴직 당사자에 대해, 매도하고 부정함은 그 기업의 본질적 가치에 대한 부정이고 그 기업의 문화적 속성에 대한 저항이다.

조직구성원으로서 개인은 개인적 특성보다 그 기업의 문화적 특성에 따라서 행동한다. 물론 기업문화 이외의 다수의 하위문화에 소속되어 반응하고 기업문화보다 상위문화인 사회, 대중문화 구성원으로서도 작용하게 된다. 그러나 사회적인 조직단위 기관으로서, 경제적 역할내용으로서 기업은 조직원드러 개인적 욕구충족 기능을 수행케하고 실현시켜주고 있다.

개인 욕구충족적인 기업은 그 인지적 특성이 강화되고 자각개념이 명확화 된다. 따라서 조직구성원으로서의 개인은 그 기업의 문화적 가치속성에 따라 인식하고 가치개념을 체계화 한 후 반응하고 조직원으로서 활동을 수행하고 개인으로서 행동한다. 기업문화적 가치에 따라 조직원으로서 역할을 수행하게 되는 것이다. 따라서 퇴직자를 매도하지 말자 기업의 이해관계자로서 활용하자. 기업의 홍보 메신저로서, 광고매체로서도 활용하자. 얼마나 좋은 역할 수행자인가?

그 기업문화 가치를 수용하고 그 기업의 규범체계에 따라 행동하였던 퇴직자, 그 퇴직 당사자는 바로 기업문화 자체이기 때문이다.

이제 기업의 샤로운 문화요소를 개발하자. 퇴직자 문화요소를 개발하자. 퇴직하는 당사자가 경영계층이든, 중간계층이든, 현장의 노무근로자이었던들 상관없다. 몇일정도 일하던 일용근로자이면 또 어떠한가? 그들은 모두 퇴직후부터 그 기업의 소비자로서 사회적 공중으로서, 이해관계자 집단으로서 역할하게 된다. 으들에게 새로운 기업의 이미지를 심자. 기업문화가치를 더욱 강화시켜 주자. 입사자는 그 기업의 문화가치를 학습하고 공유하고 새로운 가치로서 창조할 기회와 시간을 언제든지 부여할 수 있다. 기업의 교육훈련 과정에서 실시할 수도 있고, 준거집단과 동료관계 속에서도 체득하고 학습할 수도 있다. 강화적 학습과 보상촉진적 학습을 조작적으로 전개시킬 수도 있다.

그러나 퇴직당사자는 일사적이고 한정적이다. 그 기회를 놓치면 그에게서 그 기업의 문화적 가치가 소면될 수도 있고, 그 기업에 대한 부정적인 비판적 아해관계가로 전락될 수도 있다.

따라서 모든 기업에서는, 모든 조직구조속에서는, 퇴직자 문화개발에 주

력하라. 입사자보다 퇴직자 면담에 주력하고 퇴직자에게 기업문화와 기업의 본질적 가치를 재학습 인식케하고, 그 내용을 강화시켜주어야 한다. 그에 따라 그들의 기능적 역할은 매우 높게 나타날 수 있다.

다음 예를 살펴보자. 5천명의 종업원이 재직하고 있는 20년된 기업에서 일년에 평균 500명가량의 이직자가 발생하였다고 하자. 결국 1만명 가량이 그 기업의 퇴직당사자가 된다. 이들은 연령계층에서도 다양할 뿐만 아니라 직종과 직무, 직급의 계층구조에서도 다양할 것이다. 경쟁기업자 관계, 동업자 관계, 하청기업자관계등 그 관계내용도 다양하다. 그리고 그체계 종속된 가족 구성원도 4만명 가량은 될 것이다. 결국 5만명이 이해관계자 구조로서 그 기업문화에 작용된 사회공중으로서 역할할 수 있을 것이다. 그리고 그들의 친구, 친척, 또다른 직장동료들도 이해관계자가 될 수 있다. 10만명도 되고 20만명도 될 수 있다.

어쨌든, 그들이 그 기업의 긍정적, 협조적, 적극적 공중관계와 이해관계로서 작용하게 된다면 그 기업에서는 비용이 지출되지 않는 혹시 미용이 발생하는 사후관리를 하더라도 극히 제한된 일부의 비용지출만으로서 훌륭한 기업문화의 전달자와 홍보매신저로서 활용할 수 있고, 광고촉진적 매체로서 역할하게 될 것이다. 만일 그들이 그 기업에 대해 부정적 역할을 수행한다면 5만명 가량이나, 또는 20만명 가량이 그 기업에 대한 날조된 유언비어를 유포한다면 그 기업은 심각한 문제에 직면하게 될 것이다.

그 유언비어를 바로잡는데 소요되는 비용도 엄청날뿐더러 그 기업은 사회적 신뢰감을 잃게 되어 파산하게 될 수도 있을 것이다.

대부분의 기업에서는 퇴직자들을 방치하고 있다. 이들을 방치한다고함은 앞의 예에서 20만명의 기업홍보원들을 활용하지 못하게 되는 것이고 5만명의 기업문화적 가치 수용자들을 방치시키고 있으면서 텔레비전을 통하여, 라디오를 통하여, 신문과 잡지를 동원하여, 기업문화를 홍보하고 기업의 본질적 가치를 소비자들과 이해관계자 공중들에게 전달하기 위해 노력과 자본과 인력을 낭비하고 잇는 것으로 된다.

따라서 퇴직자를 기업의 재원으로 활용하자. 전투훈련과정에서도 신병교육비용보다는 예비군 교육비용이 적게든다. 교육과정도 간결하고 그 내용도 쉽게 전달된다. 기업에서도 마찬가지이다. 퇴직자들은 이미 학습하여 공유하고 있었던 그 기업문화에 대한 적극적 수용자로서 그 기업문화 예찬론자로서 역할할 수 있도록 퇴직자 문화개발에 노력하여야 할 것이다.

결국 기업문화요소와 내용은 기업의 기존구성원에 대한 역할작용 뿐만

아니라 퇴직자에게도 작용되고 기업의 이해관계자 공중들에게도 작용되는, 사회의 대중문화적 요소이면서 그 기업의 본질적 가치로서도 작용된다고 할 수 있다. 우수한 기업은 우수한 문화가치를 가지고서 발전한다. 그리고 그 기업의 본질적 가치에 따라서 우수한 인재가 모여들어 작용하고 퇴직이후에도 퇴직자로서 그 기업의 문화가치를 계승발전시키면서 그 기업을 성장시키게 되는 것이다. 기업가치적 기능이 합일치되는 것이다.

따라서 기업에서는 입사자와 기존직원들에 대한 기업문화가치의 수용과 학습전달적 작용만이 중요한것이 아니다. 퇴직자들에 대해서도 퇴직하는 시점에서 그 기업의 문화적 가치를 재인식시키고 학습시켜 그 기업에 대해 긍정적인 반응을 나타내는 이해관계자 공중으로 발전시켜 활용할 수 있는 제도적 체계와 기업문화적 터전이 마련되어야 할 것이다.

♣ 본 자료는 저작권이 보호받고 있는  
자료이므로, 무단 복제 및 전제는  
삼가시기 바랍니다. ♣