

작업장혁신 사례 비교 연구*

유 병 홍**
김 동 원***

이 연구는 기존에 진행된 작업장혁신 연구 사례들을 모아 동일한 분석틀을 갖고 비교연구한 것이다. 이 연구는 작업장혁신의 주요 구성요소를 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적, 동기유발로 나누어 살펴보는 분석틀을 사용하여 공공부문과 민간부문, 제조업과 서비스업, 대규모조직과 중소기업조직, 노조가 있는 조직과 없는 조직을 함께 포함하는 총6개 사례를 비교 연구하였다.

작업장혁신 구성요소별로 살펴보면 노사협력과 신뢰구축에 대한 강조가 모든 사례에서 나타나고 있다. 열린 경영과 관련해서는 모든 사례들이 의사소통을 강조하고 있고 다양한 방식의 의사소통 방안을 마련하고 있지만 의사소통이 경영참여로 발전하지 못하고 있다는 한계를 보여준다. 지식축적과 관련해서는 모든 사례가 학습체계 개선을 강조하고 있고 이 과정에서 외부자원을 적극 활용하고 있다. 작업장혁신의 주요 구성요소 중 공통점이 가장 작게 나타나고, 특징이 두드러지지 않은 것이 보상을 통한 동기유발이다. 이는 제도적으로 보상문제에 대한 사용자 재량권이 약하거나(특히 공공부문) 의지가 약한 것이 원인으로 보인다.

작업장혁신 결과 분석 사례들은 고용안정, 직원들의 삶의 질 향상, 재무성과 개선, 좋은 외부 평가라는 공통적인 성과를 거두고 있다. 그러나 공공부문에서 인력예산재량권이 부족하고, 성과보상제도 구축이 필요하고, 서비스부문에서 작업장혁신 성과를 평가하기 어렵다는 것은 한계로 남아있다. 연구 결과는 작업장혁신은 모든 사업장에서 가능하고 필요하다는 것, 작업장혁신을 통해 모든 조직들이 일정한 성과를 거둘 수 있다는 것, 그러나 부문, 규모, 노조유무에 따라 구체적인 실행방안은 달리 접근해야 한다는 것을 보여주고 있다.

주제어: 작업장혁신, 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적, 동기유발

1. 서론

이 연구에서는 그동안 진행된 작업장혁신¹⁾ 사례를 선정하여 비교 분석하고 그 특징과 시사점을 살펴보고자 한다. 한국에서 작업장혁신은 뉴패러다임

이라는 이름으로 민간기업과 공공기관을 대상으로 기업 내 평생학습체계를 구축하여 지식노동자를 양성하고, 상품의 질과 서비스 혁신을 통해 기업경쟁력을 높이는 동시에 노동자의 삶의 질을 향상시키려는 노력으로 나타났다(구자숙, 2007). 이는 일부 기업에서 선도적으로 진행되고 이후 다른 기업

논문접수일: 2010. 05. 06. 게재확정일: 2011. 01. 01.

* 이 논문의 발전을 위하여 깊이 있고 중요한 지적을 해주신 익명의 심사자들에게 감사드립니다.

이 연구는 김동원·김동배·유병홍(미발간) 연구보고서를 토대로 진행된 것이다. 이 논문은 고려대학교의 2010년 KUBS Research Grant 의 지원을 받아 수행되었다.

** 고려대학교 노동대학원 강사(yoobhong@yahoo.co.kr), 제1저자

*** 고려대학교 경영학과 교수(dokim@korea.ac.kr), 교신저자

1) 선행연구에서는 작업장혁신, 고성과작업조직, 우량작업조직, 고성과작업시스템, 고혁신관리, 고참여관리, 참여적 작업조직 등 다양한 용어가 함께 사용되고 있다. 또한 아래에서 살펴보는 사례들 중 다수가 뉴패러다임센터(고성과작업장혁신센터) 지원을 받아 작업장혁신을 한 관계로 뉴패러다임이란 용어도 나타난다. 그러나 여기에서는 특별히 이를 구분하지 않고 작업장혁신이란 용어로 사용하되 사례별로 필요시 다른 용어도 함께 사용한다.

들이 벤치마킹을 하면서 확산되었고 정부도 노동연구원 산하 고성과작업장혁신센터²⁾(과거, 뉴패러다임센터)를 통해 지원을 한 바 있다.

작업장혁신 개별 사례 연구는 이미 다수 진행된 바 있고 특히 고성과작업장혁신센터에서 뉴패러다임혁신 사례 연구보고서가 여러 권 나왔다. 또한 김동원 외(2008)은 우량기업들의 협력적 노사관계에 대한 체계적인 비교연구를 시도하였다. 전자의 사례들은 뉴패러다임 작업장혁신 사례들이고 후자 연구는 우량기업들에 대한 연구라는 특성을 갖고 있다. 이 연구는 다양한 기준에 근거하여 작업장혁신 사례를 선정한 후 동일한 모형을 사용한 분석을 통해 공통적인 성격과 각 사례별 특징을 도출하고 그를 통해 시사점을 발견하고자 한다. 이와 같은 다수 사례 분석은 이론적으로 일반화 가능성을 보여줄 수 있고, 작업장혁신을 계획하는 기업 또는 기관들에게 도입과 진행과정, 그리고 예상 성과에 대한 시사점을 제시해줄 수 있을 것이다.

이 연구에서는 먼저 연구모형을 제시한 후 분석 사례 개관을 하고 각 사례별 현황을 살펴보고(제II장), 연구모형에 따라 분석 사례를 비교하고(제III장), 전체 사례 종합에 근거한 정책적 시사점과 연구 한계를 살펴본다(제IV장).

II. 연구모형과 분석사례 선정

2.1 연구모형

작업장혁신은 노동자나 노조를 기업의 의사결정 과정에 참여시킴으로써 상의하달식 전통적 조직에

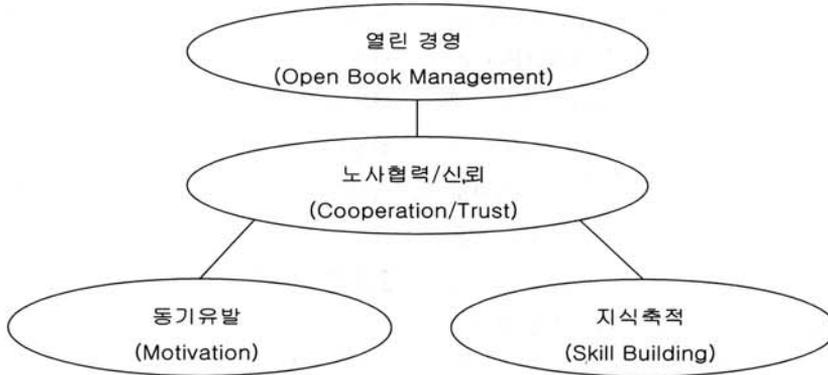
서 간과해왔던 이들의 창의성과 잠재력을 활용하고 의사결정참여 기회를 제공함으로써 동기를 유발하는 것을 주요 목표로 한다. 이는 과거 통제와 집권화중심의 테일러주의적 생산방식을 유연하고 참여중심의 대안적 작업조직으로 바꾸어 참여와 협력을 통한 생산적 노사관계로 바꾸기 위한 노력에서 나온 것이다.

작업장혁신의 주요 구성요소를 어떻게 보는가는 연구자에 따라 차이가 있다. 작업장혁신의 구성요소를 다양한 관행 중 노동자자율성과 의사결정에 대한 참여, 정보와 지식의 공유, 노동자 성과에 대한 지원, 성과에 대한 보상이라는 네 가지 차원으로 구분(애쉬튼·성, 2002)하기도 하고 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적, 동기유발로 구분한 견해(김동원 외, 2008)도 있다. 그러나 이들 둘 사이에서 표현의 차이는 있기는 하지만 내용상 차이는 크지 않다. 이 연구에서는 이 중에서 주로 김동원 외(2008) 분석틀에 따라 작업장혁신³⁾의 주요 구성요소를 노사협력과 신뢰(노사간 신뢰구축), 열린 경영(정보공유와 경영참여), 지식축적(학습체계구축), 동기유발(보상)로 나누어 살펴본다. 이 중에서 노사협력과 신뢰는 나머지 3가지 요소들의 근간으로써 상호작용의 중심에 있다. 많은 연구자들이 제시하고 있는 경영정보의 공유와 의사결정 참여 등은 '열린 경영'이라는 개념의 구체적 실현 형태로 볼 수 있다. 또한 성과와 연동하는 보상체계나 고용안정 등은 '동기유발'이라는 공통적 요소로 표현될 수 있으며, 교육훈련 등은 '지식축적'의 기제로 나타난다. 필요한 경우 비교를 위해 애쉬튼·성(2002)도 함께 인용한다.

좀 더 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 노사협력과 신뢰는 비슷한 개념이지만 세부적으로

2) 2010년 3월 폐지되었다. 여기에서는 과거 명칭인 뉴패러다임센터라는 명칭도 함께 사용한다.

3) 김동원 외(2008)에서는 고성과작업장조직이라는 용어를 사용하고 있다. 그러나 주1)에서 서술한 바와 같이 여기에서는 작업장혁신이란 용어와 동일한 의미로 사용한다.



출처: 김동원 외(2008)

〈그림 1〉 작업장혁신 주요 구성요소

는 노조 유무에 따라 강조점이 다를 수 있다. 노사 협력은 유노조기업에서 핵심요소이고 신뢰는 무노조기업에서 핵심요소이다. 유노조기업에서는 권리의무관계를 단체협약을 통해 명시적으로 설정하기 때문에 노사상호간 암묵적 기대에 의해 형성되는 신뢰의 중요성이 무노조 기업에 비해 상대적으로 적다. 무노조기업에서는 유노조기업에 비해 공식적 제도설정에 의한 조정이 활성화되기 어렵기 때문에 당사자들이 상호 인식하고 있는 신뢰가 고용관계의 핵심적 위치를 차지한다.

둘째, 열린 경영은 직원 또는 직원대의기구에 경영정보를 제공하여 공유하는 것과 경영참여를 포함하는 개념이다. 작업장혁신의 구성요소로서 제시되는 정보공유는 법·제도적 틀 내에서 강제되는 소극적 의미의 정보공유보다는 협력적 노사관계 구축과 경영혁신의 일환으로 제공하는 자발적이고 적극적인 기업경영정보 공유를 의미한다. 의사소통은 노조나 그밖에 다른 직원대의기구를 통한 간접적 의견개진이 있고 대의기구를 통하지 않고 직원들이 직접 경영진에게 의견을 전하는 직접적 의견개진이 있다.

셋째, 지식축적은 학습체계구축을 통한 지식과 경험의 축적을 말한다. 작업장혁신은 기술과 시장 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 창의적이고 숙련된

직원을 통한 노동생산성의 향상을 채택하고 있기 때문에 조직구성원들에 대한 지속적인 교육훈련 투자를 바탕으로 한 지식축적이 중요한 요소이다. 따라서 작업장혁신은 조직을 학습조직화하고 노동자를 지식노동자화하기 위한 다양한 노력을 필요로 한다.

넷째, 동기유발은 조직구성원의 성과와 보상을 연계지음으로써 성과창출을 위한 욕구를 불러일으키는 것을 말한다. 조직구성원은 각자의 성과와 보상 사이 관계를 인식하고 목표달성 동기를 부여받게 되므로 목표달성 정도를 높이기 위해서는 개개인에게 노력을 투입한 만큼 성과를 얻을 수 있다는 확신을 갖게 하는 한편, 매력적인 보상을 제시하고 목표달성시에 확실하게 보상을 지불하겠다는 의사가 전달되어야 한다. 작업장혁신에서 동기유발은 구체적으로 업적 평가를 통한 보상 또는 고용안정 등의 형태로 나타난다.

2.2 분석사례 선정 기준

분석사례를 선정한 기준은 다음과 같다. 첫째, 공공부문과 민간부문을 함께 포함한다. 작업장혁신에 대한 연구는 대부분 민간부문, 더 구체적으로는 제조부문 회사를 대상으로 이루어졌기 때문에 공공

부문은 연구가 소홀하다. 그러나 작업장혁신을 공공부문에 도입하지 못할 이유가 없다(애쉬톤·성, 2002; 유평준·배득중·정무권, 2004). 둘째, 제조업과 서비스업을 함께 포함한다. 산업구조 변화에 따라 제조업이 줄어들고 서비스업이 증가하고 있어 서비스업에서 작업장혁신도 함께 살펴볼 필요가 있다(애쉬톤·성, 2002). 셋째, 규모도 대규모만이 아니라 중소기업(300인 미만)도 함께 살펴볼 필요가 있다. 이제까지 작업장혁신 관련 연구들이 대규모조직에 집중된 경향이 있지만 작업장혁신은 중소기업에도 동일하게 적용될 수 있다(애쉬톤·성, 2002). 넷째, 노조가 있는 조직과 없는 조직을 함께 포함한다. 유노조조직과 무노조조직은 노사관계활동과 인적자원관리활동에서 차이가 있을 수 있다.

위와 같은 선정기준에 따라 분석을 위한 사례를 선정하였다. 그런데 여기에서 진행하는 작업장혁신 사례분석 연구는 이미 진행된 사례분석을 토대로 공통점과 차이점, 특징, 그리고 시사점을 살펴보고자 하는 것이다. 이 연구에 사용한 자료는 주로 고성과작업장혁신센터에서 진행한 뉴패러다임 사업의 사업장별 결과 보고서와 김동원 외(2008)에서 분석한 자료에 근거하고 있다.⁴⁾ 그에 더하여 노동부와 고성과작업장혁신센터에서 발행한 관련 자료와 각 조직 인터넷 홈페이지에 있는 자료도 함께 이용했다. 부족한 부분은 해당 조직 관계자와 전화 인터뷰를 통해 보완하였다.

각 사례는 다음과 같은 순서로 분석한다. 첫째, 해당조직의 특성을 알아보기 위해 분석사례를 개관하고 조직 현황을 살펴본다.⁵⁾ 둘째, 작업장혁신 진행과정을 알아보기 위해 도입 이유, 도입 주체, 장애요인과 극복방안, 혁신내용을 살펴본다. 셋째,

작업장혁신 구성 요소를 알아보기 위해 노사간 신뢰구축, 열린 경영, 지식축적, 동기유발 내용을 살펴본다. 넷째, 작업장혁신의 결과 나타난 성과와 한계를 살펴본다. 다섯째, 이 연구결과의 정책적 시사점과 한계 그리고 이후 연구 방향을 살펴본다.

2.3 분석 사례 개관과 특징

2.3.1 분석사례 개관

위와 같은 선정기준을 갖고 선행연구들 중에서 다음 표와 같이 사례를 선정하였다. 총 6개 사례인데 민간부문이 4개, 공공부문이 2개이다. 다만, 공공부문 2개 중 하나는 민간위탁되었기 때문에 이를 공공부문으로 볼 것인가 민간부문으로 볼 것인가 논쟁 여지가 있을 수 있다. 여기에서는 설립주체를 기준으로 볼 때 공공부문이란 점, 민간위탁되었다고 해도 그 사업진행은 원래 설립목적인 공공서비스 제공과 같다는 점에서 공공부문이라고 분류한다. 산업으로는 제조업이 4곳, 서비스업이 2곳이다. 규모로는 대규모 3곳, 중소기업도 3곳이다. 그러나 중소기업중 하나는 그룹산하이므로 통상적인 중소기업과는 성격이 다르다. 노조 유무별로는 유노조 4곳, 무노조 2곳이다. 따라서 설정한 선정기준에 비추어 본다면 특정 성격에 치우치지 않고 대체로 고르게 선정되었다.

2.3.2 분석사례별 현황

2.3.2.1 과천CS

과천CS(과천시시설관리공단)⁶⁾는 과천시장이 위탁한 공공시설을 효율적으로 운영하기 위해 설립한

4) 그러나 이 연구에서 제기하는 해석과 오류에 대한 책임은 저자에게 있다.

5) 이 연구에서는 개별 사례 특징을 살펴보는 것이 아니라 종합분석을 목적으로 하기 때문에 주요 특징 부분에 국한하여 살펴본다.

6) 관련 내용은 주로 차동욱·김정식(2008), 고성과작업장혁신센터(2010), 노동부(2009a)를 참조하였다.

〈표 2-1〉 분석사례

구분	공공/민간	산업	규모	노조
과천CS	공공	공공서비스업	중소	유노조
마음사랑병원	공공(민간위탁)	의료서비스업	중소	무노조
코오롱플라스틱(주)	민간	플라스틱제조업	그룹산하중소	무노조
유한킴벌리	민간	위생생활용품제조업	대	유노조
LG전자	민간	전자제조업	대	유노조
삼성피앤에이	민간	철강포장, 원료제조업	대	유노조
전체	공공2/민간4	서비스업2/제조업4	대3/중소3	유4/무2

지방공기업으로 2010년 현재 임직원은 110명이고 정규직노조와 비정규직노조가 있다. 과천CS는 지역시민에게 서비스 제공을 목적으로 하는 공기업이다. 작업장혁신에 대한 논의는 먼저 민간부문, 더 구체적으로는 제조업부문 회사를 대상으로 이루어졌다. 그런데 제조업 고용이 전체고용에서 차지하는 비중이 떨어지고 있고 공공서비스 비중이 높아지고 있어 앞으로 공공부문 작업장혁신에 대한 관심을 더 높일 필요가 있다. 특히 공공부문에서 작업장혁신의 성과는 시민을 상대로 하는 특성상, 그 성과가 민간기업보다 더 크고 중요할 것으로 기대된다. 공공부문 작업장혁신의 성과로 기대할 수 있는 효과는 다음과 같다. 첫째, 공공부문은 기본적으로 서비스 기능을 수행하고 있으며, 서비스부문에서는 인적 자본의 중요성이 매우 크기 때문에 작업장혁신을 통해 기대할 수 있는 직간접효과로 시민 만족도제고가 있다. 둘째, 해당 서비스 질 개선과 그에 따른 공공시설 이용률 제고이다. 셋째, 직장에서 삶의 질 향상이다. 넷째, 교대근무제 개편과 노동시간단축에 따른 일자리 창출이다.

그러나 공공부문에 작업장혁신을 도입하는 데는 공공부문 특성상 많은 어려움 또는 쟁점이 있다. 첫째, 공공부문 특성상 자발적 혁신이 어렵다는 문제가 있다. 과거 공공부문 개혁은 내부 논리보다는 외부 힘에 의해 추진되어 왔는데 작업장혁신은 무

엇보다 조직내부에서 필요로 하는 내용에 따라 자발적으로 도입하도록 여건을 마련해줄 필요가 있다. 둘째, 정원 증가 또는 인건비 증가는 해당기관 재량권으로는 한계가 크다. 셋째, 공공부문은 대부분 서비스부문이란 특성상 성과 측정이 민간제조업보다 상대적으로 어렵고 독점이어서 비교대상이 없는 경우가 많다. 넷째, 경영진 임기 제한이 문제가 될 수 있다.

과천CS의 작업장혁신 배경은 다음과 같다. 첫째, 환경변화로 정부가 추진하는 공기업혁신이 있었는데 공기업혁신과정에서 경쟁력이 낮은 공기업에 대해 민간위탁가능성도 논의되면서 미래에 대한 불확실성이 높아졌다. 공기업혁신은 정부차원에서 추진되는 것이므로 해당기관에게는 선택의 여지가 없다는 점에서 민간부문에서 추진하는 혁신과는 성격을 달리한다. 둘째, 과중한 시간외 근무에 따른 피로가 누적되고 있는 상황에서 직원들은 삶의 질 향상에 대한 요구를 하고 있었다. 셋째, 이러한 문제점에 대한 해결책은 인적자원 개발을 통한 역량강화와 그 결과로서 질 좋은 공공서비스제공이었으나 실제 상황을 놓고 본다면 공단내 교육체계는 미흡했다. 연간 4-6회에 걸쳐 이루어진 성희롱예방·윤리경영·서비스 등 의무교육이 전부라고 해도 과언이 아니었다.

당시 이사장을 비롯한 직원들 모두가 이러한 현

상들에 대한 심각성을 깨닫고 문제해결을 위한 변화 필요성을 공감하였다. 이 상황에서 먼저 발을 내딛은 것은 특이하게도 노조였다. 당시 노조는 정규직노조와 비정규직노조가 있었는데 직원들이 주인의식을 가지고 공단의 경쟁력을 강화시켜야 한다는 공감대가 형성되어 있었다. 작업장혁신을 추진하면서 먼저 근무체계 개선과 학습제도 운영에 대한 선진사례 벤치마킹을 진행하고 다음으로 현황분석을 위해 근무체계와 교육체계 현황에 대한 자료 수집, CEO와 두 노조 위원장 인터뷰, 조직진단과 학습진단 설문조사를 실시했다. 모든 조직구성원이 함께 참여한다는 조직내부적 절차적 공정성을 가져왔을 뿐만 아니라 조직외부에 대해서도 시의회관계자 등 관련 이해관계자들에 대해 보고와 협의를 진행하였다.

작업장혁신의 구체적인 내용은 근무체계 개선과 평생학습체계 구축이 중심이었다. 첫째, 공단은 직원들의 과도한 시간외 근무를 예방하고 여유시간을 삶의 질 향상에 활용할 수 있도록 하기 위해 직급별 시간외 근로상한제를 도입하였다. 둘째, 한정된 예산과 업무시간으로 인하여 교육을 실시하는데 많은 제약이 있음을 고려하여 과천CS 자체 프로그램, 과천시청과 과천시정보과학도서관에서 제공하는 프로그램을 적극 활용하였다.

과천CS 사례에서 특징적인 것은 다음과 같다. 첫째, 공공부문도 작업장혁신이 필요하고 가능하다는 것을 보여준다. 작업장혁신이 초기에 도입될 때는 주로 민간제조업에서 시작했기 때문에 공공부문에 대한 논의가 부족했다. 이런 상황에서 과천CS와 같은 소규모 지방공기업에서 작업장혁신을 도입하고 좋은 성과를 낸 것은 다른 지방공기업 나아가 공공부문 전반에 걸쳐 좋은 사례가 될 수 있다. 둘째, 공공부문에서 작업장혁신 주체는 민간부문보다

더 다양할 수 있다. 과천CS에서 작업장혁신 논의시작을 노조가 한 것은 “공공부문은 직원이 주인”이란 현실을 잘 보여주는 좋은 사례라고 할 수 있다. 셋째, 공공부문 작업장혁신에는 다양한 이해관계자 참여가 필요하다. 과천CS 작업장혁신에서 논의시작을 노조가 한 것, 그리고 논의과정에서 과천시관계자와 과천시의회에 대해 협의 또는 보고를 한 것, 평가에서 고객만족도를 크게 고려한 것은 모두 이런 특성을 반영한 것이다. 넷째, 공공부문 작업장혁신을 더욱 발전시키기 위해서는 적극적인 정부 역할이 필요하다. 공공부문 개별기관이 추진할 수 있는 작업장혁신, 특히 예산과 인력과 관련한 내용은 제한적이다. 이와 관련한 내용은 정부차원에서 도입하거나 아니면 일정범위에서 개별공공기관에 위임해줄 필요가 있다.

2.3.2.2 전북마음사랑병원

전북마음사랑병원⁷⁾은 전라북도가 설립하였고 의료법인 인산의료재단이 위탁경영을 맡고 있는 신경정신병원으로 2009년 현재 임직원은 200명이고 노조는 없다. 의료산업은 다른 산업과 다른 특수성을 가지고 있다. 첫째, 의료서비스 산업은 사회보험방식 건강보험제도의 틀을 기초로 하여 움직이고 있기 때문에 특히 의료기관에게 큰 영향을 미치는 변화 요인은 보건의료제도라고 할 수 있다. 둘째, 의료기관들은 현재 큰 불확실성에 직면해 있다. 인구구조 변화, 질병양상의 변화, 소비자 욕구와 의식의 변화, 그리고 의료기술 발전으로 인하여 기존 의료시스템을 개혁해야 할 필요성이 커지고 있다. 셋째, 의료산업은 고도의 공공성과 윤리성을 띠고 있기 때문에 종사자들도 상업성과 함께 공공성, 윤리성을 다른 어떤 산업보다 중시하지 않을 수 없다. 넷째, 의료산업은 작업 활동이 상호의존적이고

7) 관련 내용은 주로 김광점(2007: 2009), 노동부(2009a)를 참조하였다.

다양한 전문직업인 사이의 수준 높은 조화된 협동을 요구하면서도 동시에 조직 구성원들은 매우 전문화되어 있으며, 이들은 조직보다는 일차적으로 자신의 전문 분야에 충성한다는 모순적인 상황에 놓여 있다.

작업장혁신 사업은 사람을 통한 서비스 제공의 의료서비스 산업의 본질이라는 점에서 원리적으로 의료산업에 잘 맞는 개념이다. 또한 의료기관들이 당면하고 있는 많은 과제들이 대부분 인적자원관리와 관련되어 있기 때문에 경영 측면에서 보더라도 작업장혁신은 매우 중요한 시사점을 지니고 있다. 이런 필요성 때문에 의료기관에서 이루어진 작업장혁신과 변화를 통한 성과 향상과 직원 만족도 제고, 그리고 그를 통한 의료산업 고유의 윤리성과 공공성 제고를 살펴볼 필요가 있다. 또한 2000년대 초부터 병원업계도 경쟁이 심해져서 고객만족을 지향하는 혁신이 이루어지지 않으면 살아남기 힘들어졌다. 특히 지방병원 경우 경영환경이 더 열악하여, 차별화된 경쟁력을 갖추지 않으면 조직 생존 자체가 어려워졌다. 병원들도 주40시간제가 도입됨에 따라 노동시간 조정문제가 중요한 관심사가 되었다. 이러한 상황은 마음사랑병원도 예외는 아니었고 특히 지방에 위치한 중소규모병원이란 점 때문에 불확실성과 위험은 더욱 컸다. 마음사랑병원은 지방에 있는 중소병원이면서도 훌륭한 경영성과와 함께 혁신적인 제도를 성공적으로 도입하여 운영하고 있기 때문에 사례로 선정하였다.

마음사랑병원 혁신 도입에서는 최고경영진의 리더십이 중요한 역할을 하였다. 최고경영진은 정신병원에 대한 고정관념을 극복해야 할 필요성을 앞서서 제시하고 조직구성원들이 이에 동참하도록 요구하였다. 또한 공공부문 민간위탁에 따른 활용 가능 자원 제약도 어려움 중 하나인데 이런 어려움을 극복하기 위해 마음사랑병원은 외부 지원과 자원을 적극적으로 활용하여 먼저 공기업출신 외부인사를

병원장으로 초빙하여 새로운 접근방식을 제시하였다. 또한 2006년부터는 뉴패러다임센터에서 실시하는 평생학습체계구축 컨설팅을 활용하여 근무체계를 개선하고 현장주도형 교육체계를 설계하는 프로젝트를 진행하였다. 외부의 인정을 받아서 내부 구성원에게 혁신을 주려는 전략적인 의도를 갖고 외부의 상을 받기 위해 노력한 것도 외부지원 활용의 한 예이다. 마음사랑병원은 비전과 중장기발전 계획 수립을 위하여 진행되었던 1차 TFT활동이 마무리된 후 2차 TFT활동을 통해 더 나은 서비스와 경영을 위하여 좀 더 고도화된 치료 프로그램 운영과 경영관리를 추구하고 있다. 이는 작업장혁신과정은 장기에 걸친 지속과정으로 가져가야 할 필요성이 있음을 시사한다.

작업장혁신을 위해 다음과 같이 추진하였다. 첫째, 진료부문혁신을 위해 “정신병원 같지 않은 정신병원”의 구체적인 모습으로 개방형 병원을 운영하였다. 둘째, 부문별 자율성을 높이기 위해 조직적으로 병동장 중심제를 도입하였다. 셋째, 업무 효율성을 높이고 최상의 성과를 도출하기 위해 업무시스템 체계화를 시도하고 목표관리제 도입으로 성과주의 인사고과를 추진하였다. 넷째, 마음사랑병원에서는 의료서비스 특성상 직원인 내부고객이 만족해야 좋은 서비스가 가능하다고 보고 직원만족을 위한 다양한 제도를 운영 또는 지원하고 있다.

마음사랑병원 사례에서 특징적인 것은 다음과 같다. 첫째, 작업장혁신을 위한 자원이거나 경험이 부족하다는 불리한 점을 외부지원을 적극 활용하여 극복할 수 있었다. 이는 제한된 자원을 갖고 있는 중소규모 조직들에게 시사하는 바가 많으며 정부 역할이 중요할 수 있음을 시사하고 있다. 둘째, 작업장혁신을 통해서 추구하는 방향에 대해서 사회적인 정당성을 확보할 필요가 있다. 의료기관 경우에는 의료진의 동참 없이는 혁신 성과를 도출하기 어렵는데 마음사랑병원에서는 ‘정신병원 같지 않은

정신병원'개념에 공감하는 의료진을 중심으로 병동장 책임제, 개방형병원 등 구체적인 모습을 갖출 수 있었다. 넷째, 병원은 작업장혁신과정의 하나로 설립목적에 부합하고 사회적 책임을 다하기 위한 공공병원으로서 역할을 성실히 추구하고, 지역사회 정신보건의 중심 거점병원으로서 환자와 지역민들의 정신보건 향상을 위해 지속적인 관심을 기울이고 있다. 이런 노력의 결과로 환자들의 의료서비스 만족도가 최근 3년간 계속해서 올라가고 있다. 또한 지역사회 기여를 위해 정신건강 상담과 치매무료 검진, 지역사회 순회교육을 하고 있는데 순회교육은 최근 몇 년간 계속 해서 증가 추세에 있다.

2.3.2.3 코오롱플라스틱(주)

코오롱플라스틱(주)⁸⁾⁹⁾는 코오롱그룹 산하 엔지니어링 플라스틱 전문회사로 직원수는 120명이고 노조는 없다. 이 회사는 작업장혁신 이전에는 생산공정이 긴 장치산업 특성상 1년 365일 쉬지 않고 공장을 가동해야 하는 상황에서 제대로 된 직무교육을 시행하거나, 일과 가정생활을 양립시킨다는 것이 현실적으로 불가능해서 생산성 저하는 물론, 사원들의 심각한 과로로 인해 각종 안전사고 우려도 증폭되고 있는 실정이었다. 겉으로 보기에는 그룹 산하로서 업계에서는 우수한 선진기술을 구사하는 기업이 실제 내부적으로는 커다란 고민을 안고 있었던 것이다. 이런 회사가 뉴패러다임센터 외부 지원을 받아 작업장혁신을 통해 비교적 단기간에 커다란 변화를 가져오고 그에 따라 높은 성과를 이루었다. 이 사례는 조직침체상황에서 외부지원과 내부 현장의 높은 학습의지로 각종 장애요인을 극복한 우수사례로서 고찰할 의미가 있다.

작업장혁신 도입 이전 회사 상황을 보면 업종 특

성에 따른 업무과중에 더하여 설립 이후 안정화 단계에 정착하기 이전 단계라는 특성 때문에 경영실적도 부진하여 2003년 이래 3년간 임금이 동결되었고, 이에 따라 사원들이 회사에 대해 가지는 전반적인 만족도가 낮았다. 장치산업 특성상 회사는 당시 통상 다른 기업들이 하는 것과 마찬가지로 3조3교대제로 공정을 꾸려갔다. 이런 장시간 노동과 과로로 인해 각종 안전사고 우려도 증폭되고 있는 실정이었다. 또한 당시 직원들은 회사의 교육훈련 체계에 대해 만족하지 못하고 있었으며, 회사 차원에서 지속적이고 체계적인 학습 기회가 제공되지 못하는 것에 대해 아쉬움과 불만을 제기하고 있었다. 이처럼 작업장혁신 필요성은 느끼면서도 마땅한 방안을 찾지 못한 상태에서 새로운 경영진 부임과 함께 작업장혁신이 시작되었다.

이 사례의 작업장혁신 과정에서 두드러진 특징 중 하나는 현장직원 중심의 참여적인 접근법이다. 비록 시작은 경영진의 선도로 출발했지만 추진과정에서는 철저하게 현장직원 중심으로 진행하였다. (주)KTP 작업장혁신에서는 현장 직원들의 참여를 적극 활용할 수 있는 여러 조건이 잘 맞아 떨어졌다. 첫째, 경영진이 현장에서 근무하는 사원들이 피부로 느끼고 공감할 수 있는 제도 혁신이라야 진정 효과를 발휘할 수 있다는 기본철학을 갖고 있었다. 둘째, 당시 회사 상황에 많은 문제점이 있다는 것을 직원들이 잘 인식하고 있었다. 셋째, 당시 직원 설문조사에서 나타난 바 있는 것 처럼 직원들의 자기주도적 학습의지가 상당히 높은 수준으로 나타났기 때문에 혁신의지와 능력도 있었다. 이런 조건을 토대로 작업장 혁신은 직원 중심, 현장 중심으로 추진되었다. 또한 어떻게 문제를 풀어야 할지 구체적인 방안을 모르는 상황에서 뉴패러다임센터

8) 과거 이름은 (주)KTP이다. 여기에서는 두 이름을 함께 사용한다.

9) 관련 내용은 주로 박상연(2008), 고성과작업장혁신센터(2010)을 참조하였다.

의 컨설팅이 도움이 되었다.

구체적인 작업장혁신 내용으로는 첫째, 직무분석을 통한 업무개선이 있었다. 회사는 그동안 제대로 된 직무분석을 시행한 적이 없었고, 변변한 직무기술서 하나 없이 초보적인 인사관리 기능만 수행해 왔었는데 직무조사와 분석을 통해 열악한 상태에 있던 인적자원관리와 직무관리기능을 한 단계 높일 수 있었다. 둘째, 근무교대제를 3조3교대에서 4조3교대제로 개편하였다. 이 과정에서 직무재설계를 통해 인원 증가 없이 근무교대제를 개편할 수 있었고 또한 연장근무수당이 없어지는 것에 대한 보전책으로 해당 금액을 기본급화 하여 급여수준이 떨어지지 않았다. 셋째, 새로운 교육훈련 프로그램으로 현장 사원들을 중심으로 신입사원(Rookie)에서 퇴직(Retirement)까지 체계적인 학습이 원활하게 이루어지게끔 설계된 R to R 시스템 수립 등 학습체계를 새로이 구축하였다.

이러한 작업장혁신을 통해 회사는 직원 만족도 제고, 직무과정과 의사소통 개선, 두드러진 재무성과 향상을 이룰 수 있었다. 이런 성과를 인정한 그룹은 덩치가 작은 (주)KTP가 더 큰 규모의 사업부문을 사실상 합병하는 상당히 이례적인 결정을 내렸다. 이는 (주)KTP의 작업장혁신에 대해 그룹이 높이 평가했다는 것을 보여준다.

코오롱플라스틱(주) 사례는 다음과 같은 점에서 다른 조직들에게 흥미 있는 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 역설적이게도 과거 상태가 대단히 열악한 경우 좋은 성과를 낼 수 있다. 열악한 조건에 있는 경우 아예 자포자기하여 작업장혁신에 대한 의욕을 보이지 않을 수도 있다. 그러나 이 사례가 보여주듯이 오히려 열악한 조건에 있는 경우 최소한의 자극에도 커다란 변화를 보일 수 있다. 또는 달리 말하면 열악하기 때문에 더욱 작업장혁신이

필요하다고 할 수 있다. 둘째, 현장중심 참여 접근을 통한 혁신 추구가 좋은 성과를 낸 경우이다. 이 사례는 경영진이 먼저 시작을 했지만 이후 과정에서는 현장 중심 참여를 적극 활성화하여 직원들이 회사의 작업장혁신 추진 의도에 대해 별다른 의구심을 갖지 않고 협력하고, 정확한 정보를 제공해주어 직무개선으로 이어질 수 있었다. 셋째, 새로운 제도 실행을 위해서는 철저한 사전 준비와 지속적인 관리 노력이 필요하다. 회사가 새로운 제도 혁신을 서두르지 않고 면밀한 준비를 하고, 또 제도 도입 이후에도 그 실행이 제대로 이루어지는 지에 관하여 지속적인 관심과 관리 노력을 기울이고 있는 것은 성공을 지속시키기 위한 필수 요건으로 다른 조직에도 시사하는 바가 크다.

2.3.2.4 유한킴벌리

유한킴벌리¹⁰⁾는 다양한 위생생활용품을 생산하는 민간, 제조업, 대규모, 유노조사업장이다. 유한킴벌리가 속해 있는 산업은 특성상 부가가치가 높지 않고 경쟁도 치열한 편이다. 유한킴벌리는 작업장혁신, 학습체계구축, 교대제, 노동시간단축과 관련해서는 벤치마킹 대상으로 거의 빠지지 않고 거론되는 기업으로 가장 이른 시기에 작업장혁신을 도입한 사례이다. 유한킴벌리는 또한 기업의 사회적 책임, 환경친화, 좋은 사회적 평판을 얘기할 때 빠지지 않는 주요 사업장 중 하나이다. 그러나 과거 한 때 노사갈등이 심했던 적이 있었고, 작업장혁신 초기에는 노조 반대로 신규사업장부터 순차적으로 시행할 수밖에 없었던 어려움을 겪은 바 있다. 이런 과거 경험과 현재 도달한 위치로 놓고 볼 때 유한킴벌리는 작업장혁신의 선구적인 모범사례로서 살펴볼 필요가 있다.

유한킴벌리의 현재 모습은 여러 측면에서 “모범

10) 관련 내용은 주로 김동원 외(2008), 노동부(2009a)을 참조하였다.

사례"이다. 그러나 과거 역사를 놓고 본다면 그렇게 간단하게 말하기 어렵다. 유한킴벌리는 한때 주력 제품에서 시장점유율이 18% 이하로 떨어지는 어려운 시기를 겪었고 노사분규도 심했던 적이 있었다. 과거 노사분규가 심했던 사업장이 여러 측면에서 모범사례로 바뀌는 과정은 유한킴벌리 작업장 혁신에서 많은 주목을 받고 있는 교대제도입과정에서 잘 드러난다. 유한킴벌리도 예전에는 3조 3교대제였는데 이때는 작업자들이 여가시간은 물론 교육과 자기개발에 투자할 여유시간을 전혀 갖지 못했다. 당시 경영진은 이런 문제점을 극복하고자 4조3교대제를 도입하고자 했으나 초과근무수당 삭감을 우려한 노조 반대 때문에 1992년 대전공장을 설립하면서 4조 3교대제를 인정하는 신입사원들만을 채용하여 도입하게 되었다. 이처럼 유한킴벌리에서 작업장혁신을 시작한 것은 경영진의 선도 역할이 컸다. 그러나 이후 정착과정에서는 노사협조와 실리주의를 선택한 노조도 뚜렷한 역할을 했다. 경제위기 상황에서 회사도 고용안정을 위해 노력했지만 노조도 직원과 회사간 대화통로가 되면서 사측의 고용안정노력을 뒷받침한 것이 회사에 대한 신뢰, 노사간 화합분위기를 높이는데 기여했다. 1997년 회사 위기를 절감한 노조집행부는 회사를 찾아가 몇 년 전 반대했던 4조 교대제 시행과 더불어 더 좋은 제도를 만들기 위해 연구팀을 만들어 운영하는 제안을 했다. 노사합동 제도개발팀 연구작업에 의해 새롭게 고안된 4조 2교대제가 1998년 12월 1일부터 군포공장에 도입되었다. 이처럼 노조집행부는 4조 2교대제 고안과 집행에 적극적으로 참여하고 교육훈련프로그램 개발이나 사측이 주창한 학습 문화 정착에도 적극적으로 참여하였다.

교대제 도입을 통해 과로근무를 줄여서 안전을 확보하고, 급여수준은 그대로 두면서 1998년에는 1인당 평균 54시간이던 교육시간을 2005년에는 310시간으로 늘렸는데 교육시간은 모두 근무시간

으로 인정받는다. 유한킴벌리는 생산조직의 수직적 관리방식을 자율관리방식으로 바꾸었는데 이 과정에서 혁신활동의 구심점 역할을 하고 있는 것이 NEWAY이다. NEWAY 도입을 통해 빠른 의사결정시스템 구축, 학습조직 구축, 고객만족중심경영 실현, 전사적 정보관리체제 구축, 공급사슬관리혁신, 경영정보 온라인 공개실현이라는 성과를 거두었다.

작업장혁신을 통해 유한킴벌리는 고용안정, 장애인과 여성을 적극적으로 고용하고 있는 소수자배려 고용정책, 노동/가정친화적 노동조건, 사회적 책임 실현 노력, 꾸준한 매출액과 순이익 증가, 높은 사회적 평판을 얻고 있다.

유한킴벌리 사례는 다음과 같은 점이 특징적이다. 첫째, 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로 전환을 한 후 노조가 작업장 혁신에 적극적으로 협력하고 참여했다. 이는 경영진의 온정적이고 민주적인 인사노무정책과 잘 결합하여 시너지 효과를 발휘하여 현장 중심 경영혁신이 성공할 수 있게 한 주요 동력이 되었다. 둘째, 작업장혁신이란 측면에서 유한킴벌리는 다른 어떤 회사보다 적극적인 내용을 가지고 있다. 노조, 노사협의회를 비롯해 다양한 의사소통 채널을 개발하고 적극적으로 활용함으로써 참여경영방식의 이점을 최대한 활용하고 있으며 기업시민정신을 강조하고 이를 실천하는 다양한 운동을 적극적으로 벌이고 있다. 셋째, 지식육성과 축적이란 측면에서 유한킴벌리는 4조 2교대제와 결합한 교육훈련에 집중 투자함으로써 육체노동자들을 지식노동자로 변화시키고 현장에서 자발적으로 배우고 학습하는 문화를 형성하여 지속적인 혁신을 이루고 있다. 유한킴벌리 연간 교육시간은 대학 정규 교육시간과 맞먹고 있으며 회사는 다양한 교육 프로그램을 지속적으로 개발하고 지원하고 있다. 넷째, 창업 당시부터 성실한 기업운동을 강조했던 전통을 발전시켜 사회적 책임이란 면에서 두드러진

성과 또는 노력을 보이고 있는 점도 특징적이다.

2.3.2.5 LG전자

LG전자¹¹⁾는 한국을 대표하는 대규모 전자회사중 하나이고 노조가 있다. LG전자는 노사관계와 인적 자원관리 분야에서도 지속적으로 혁신을 추구하여 온 국내의 모범적인 우량 글로벌기업으로 인정받고 있다. 이 사례는 전형적인 우량대기업이 왜 작업장 혁신을 필요로 했는가, 어떤 과정을 거쳐 작업장 혁신을 이루었는가, 그리고 현재 성과는 무엇인가를 살펴보고자 선정한 사례이다.

LG전자는 80년대 말 극심한 노사대립시기에 '창사 이래 최대의 경영위기'라고 할 정도로 위기를 겪은 바 있다. LG전자가 현재와 같은 노경관계,¹²⁾ 조직문화를 갖게 된 데는 과거 노사관계에서 큰 갈등을 겪은 것이 교훈이 되었다. LG전자 노사관계는 관리적 노사관계(1963~1986), 대립적 노사관계(1987~1989), 노사관계 전환기(1990~1993. 4), 협력적 노경관계(1993.5~1997)를 거쳐 가치창조적 노경관계(1998~현재)에서는 세계최고 수준의 성장역량을 염두에 두고 무한 협력과 혁신을 추구하며 회사 가치의 지속적 제고와 사원들의 삶의 질 향상을 위해 창조적으로 현상을 타파하고 문제를 해결하며 새로운 가치를 창조해 나가는 관계를 추구하여 작업장혁신에 적합한 노경관계를 구축하기에 이르렀다.

작업장혁신과정을 살펴보면 경영위기를 겪은 이후에 변화필요성에 대해서는 모두 느끼고 있었지만 이를 먼저 구체화한 것은 회사 최고경영진이었다. 회사 경영진은 대립과 갈등의 노사관계를 바꾸기 위해 권위와 통제적 사고방식에서 벗어나 노조를 파트너로 대우하기 시작했다. 다음으로 혁신과정에서 노조 지도부의 노력도 중요한 성공요인의 하나

였다. 회사 경영진들의 확고한 인간존중 경영의 실천의지를 신뢰하게 된 노조가 기업경쟁력 향상을 위한 작업장혁신 과정에 적극 동참함으로써 경영과 트너로서 스스로의 위상과 역할을 구축하였다. 즉, 경영진이 문화를 바꾸고 인식을 바꾸는 데 주력했다면 노조는 이를 실천하는 데 중심적인 역할을 수행함으로써 새로운 노경관계가 정착되는 데에 기여하였다. LG전자는 과거의 권위주의적 기업문화를 없애기 위해서 회의실 상석 없애기, 공장 방문시 사전통보 자제, 식당 직급 구분 없애기, 사원 호칭 통일 등 제도적 개선을 이루었다. 이 과정에서 큰 역할을 한 것이 노경협의회¹³⁾이다. 노경협의회는 노경 상호간 이해와 협조를 바탕으로 산업평화를 도모하고 회사 경쟁력과 생산성 향상을 통해 직원 복리증진과 회사 장기발전이라는 공동이익을 달성하기 위한 기구이다.

작업장혁신을 위해 구체적으로 추진한 내용은 다음과 같다. 첫째, 6시그마 운동이다. 6시그마 운동은 1996년에 도입되었는데 불량률 발생시키는 원인을 근본적으로 제거하는데 주안점을 둬으로써 전사적인 경영시스템으로 자리잡게 되었다. 6시그마 운동은 초기에 경영진과 관리자에 의해 주도되었지만 확산과정에서 노조의 적극적인 협조와 참여가 있었다. 둘째, 그를 뒤이어 TDR(Tear down & Redesign)활동이 전개되었다. LG전자의 독특한 혁신활동인 TDR은 기존의 틀을 찢고 재설계한다는 뜻으로, 혁신적인 원가절감, 최고성능제품을 목표로 한다. TDR은 각 분야 전문 인재들이 모여 팀을 구성하고 발상의 전환을 통해 해당 과제를 한번에 해결하는 프로젝트 방식으로 운영되며 경영자들과 수시로 의사소통을 하여 신속하게 성과를 창출해내는 것이 특징이다.

11) 관련 내용은 주로 김동원 외(2008), 노동부(2009b)을 참조하였다.

12) LG전자에서 쓰는 용어로 다른 조직의 노사관계에 해당한다.

13) 다른 기업의 노사협의회에 해당한다.

LG전자는 우수한 노경관계를 새로운 가치창조 활동으로 발전시켜 기업 성장에 연결시킨 대표적인 사례로 꼽히고 있다. 첫째, LG전자는 “비온 뒤에 땅이 굳는다”는 말처럼 갈등과 대립 시기를 거치면서 LG전자만의 새로운 노경관계 틀을 형성하여 왔다. 극심한 노사갈등과 이에 대한 잘못된 대응으로 “창사 이래 최대위기”라고 할 정도의 어려움을 겪은 후 이를 극복하고 노사신뢰를 구축한 전형적인 사례라고 할 수 있다. 따라서 오늘의 LG전자가 있는데 가장 기여한 것이 노사신뢰라고 할 수 있다. 둘째, 다양한 현장개선과 혁신프로그램을 노경협력에 의해서 성공적으로 수행했다. 사측이 일방적으로 주도하는 것이 아니고 노사파트너십에 기반하여 노조가 혁신과정에 적극적으로 참여하고 있는 열린 경영의 효과를 잘 보여주고 있는 사례이다. 셋째, LG전자 노사가 사회적 책임을 위한 노력을 기울이고 있는 점도 주목할 만하다. LG전자 노사가 각각 또는 공동으로 보여주고 있는 사회적 책임 실현을 위한 노력은 의미 있는 시도이다. 남은 과제는 이를 구체적으로 실천하는 문제이다. 이런 실천이 가시화될 때 LG전자노사가 말하는 고객만족이나 사회적 책임이 진정한 사회적 의미를 갖게 될 것이다.

2.3.2.6 삼성피엔에이

삼성피엔에이¹⁴⁾는 철강포장업에 주력해오다 철강 원료와 엔지니어링으로 사업영역을 확장한 포스코 자회사 겸 외주 전문회사로 2009년 현재 직원이 934명이고 노조가 있다. 삼성은 1974년 포항철강 공업관리공단에 입주하였고, 1976년부터 포스코 외주파트너사로 지정되었고, 2005년부터 포스코 기업집단에 속해있어 포스코와 함께 성장해온 계열사이다. 그러나 포스코는 삼성의 경영 방침과 방향에 대해 간섭하거나 개입하지는 않고 전문경영인을 통

해 회사를 이끌도록 하면서 전문경영진의 폭 넓은 자율권을 허용하고 있다.

최근 20여 년 동안 철강산업은 안정적인 시장 환경으로부터 불확실성과 유동성이 지속적으로 증가하고 산업을 둘러싼 경제환경 변동성이 더욱 커지는 상황으로 나아가고 있다. 삼성이 뉴패러다임 경영모델 도입에 적극적인 관심을 갖게 된 배경은 모기업으로부터 주어지는 일감에만 의존해서는 더 이상 발전을 기약할 수 없다는 절박한 상황인식 때문이었다. 또한 1992년 포스코에서 4조3교대 근무제도를 도입한 이후 삼성은 매년 단체협약과 노경¹⁵⁾협에서 4조3교대 근무 도입에 대한 논의와 검토가 진행되었으며, 주 40시간 근무제가 법제화된 이후 4조 교대제 근무에 대한 직원들 욕구 또한 증가해 왔다. 작업장혁신을 실제 도입하는 계기를 이끌어낸 것은 2006년 3월 출범한 새로운 경영진이었다. 논의를 거쳐 노사는 직원 숙원사업인 4조교대제와 평생학습체계를 도입한다는데 합의하고 뉴패러다임센터와 공동연구에 들어갔다. 삼성의 작업장혁신 도입은 노사공감대 형성, 경영진 촉발, 노경협의, 필요한 외부 지원 형태로 진행되었다.

원칙적인 합의에 따라 교대제근무에 대한 실제 검토에 들어가면서 다양한 찬반 의견, 우려사항들이 나타났다. 특히 노동시간 단축에 따른 임금감소, 4조2교대제에 대한 선입견, 고용불안, 포스코 전체공정과 다른 포스코 외주업체에 미치는 영향이 큰 문제였다. 삼성은 포스코와 협의, 노경공동연구와 벤치마킹을 통해 문제점을 해결하였다. 이후 시범실시를 통한 실제 경험과 수정보완을 거친 후 전 직원투표에 의해 2007년 1월부터 새로운 교대근무제도를 선택하였다. 이 과정에서 가장 큰 문제는 연간 근무시간 축소에 따른 급여하락 문제였는데 불필요한 휴가 제도나 공휴일 등을 폐지하고, 학습

14) 관련 내용은 주로 박준식(2008), 이경목(2009), 고성과작업장혁신센터(2010), 한겨레(2010)을 참조하였다.

15) 다른 기업에서 말하는 노사에 해당한다.

일을 유급으로 전환하여 급여하락은 없었다. 이런 과정을 거쳐 2007년 9월 1일부터 4조2교대제를 전면실시했는데 이는 철강업계 최초였다.

그런데 모회사와 자회사 관계, 작업과정의 긴밀한 연계성에 따른 통상적인 짐작과 달리 삼정과 포스코 근무제도를 살펴보면 특이한 현상이 발견된다. 첫째, 삼정은 상당히 오랜 기간을 포스코와 다른 근무제도에서 일하고 있었다. 포스코가 1992년 10월 이후 3조3교대 제도에서 4조3교대 제도로 바꾸어 운영해 온 반면, 삼정은 계속해서 3조3교대 제도를 유지하고 있었다. 둘째, 그런데 변화과정에서 자회사라고 할 수 있는 삼정이 더욱 획기적인 변화를 추진했다. 삼정은 근무제도 변화를 위한 논의 끝에 모기업에 적용되어 왔던 4조3교대제 근무방식을 뛰어 넘는 4조2교대 근무방식을 도입하게 된 것이다. 셋째, 최근 포스코는 4조2교대제 근무제도 도입을 추진하고 있다. 이처럼 자회사 근무제도 변화가 모회사 변화에 영향을 미쳤다는 점에서 특이한 사례라고 할 수 있다.

삼정피앤에이 사례는 다음과 같은 점이 특징적이다. 첫째, 포스코와 삼정은 모회사와 자회사 관계라고 할 수 있는데 모회사에서도 못 하던 것을 자회사가 먼저 실행하고 모회사가 이를 따라가는 것이야말로 다른 어떤 것보다 의미 있다. 이런 커다란 전환 계기를 삼정이 제공했는데 더구나 삼정이 기업지배구조, 작업과정, 기업문화 모든 면에서 포스코 영향을 받고 있는데 거꾸로 모범을 보였다는 점에서 의미 있다. 둘째, 자회사 변화 폭, 즉 작업장혁신 폭이 모기업보다 더 클 수 있다는 점도 시사하는 바가 크다. 삼정에서 기존에 시행하던 3조3교대에서 변화한다면 포스코와 같은 4조3교대를 먼저 떠올릴 수 있을 것인데 그보다 더 큰 폭으로 변화를 추진하여 4조2교대제를 도입한 것은 모기업 작업과정을 따라가고 있는 자회사로서는 커다란 변화이다. 셋째, 삼정사례는 사업영역을 확장하면

서 작업장혁신이 함께 추진된 사례라는 점에서 작업장혁신 추진 시점 또는 계기와 관련해서 시사하는 바가 있다. 즉 작업장혁신에는 일정한 저항 또는 어려움이 있을 수 있는데, 삼정사례는 이를 극복하기 위해서는 다른 부문 변화와 함께 추진하는 것이 변화 필요성이나 정당성을 확보하는데 유용할 수 있다는 것을 보여준다.

III. 분석사례 비교 고찰

3.1 작업장혁신 도입 계기와 경과

3.1.1 작업장혁신 도입 계기

작업장혁신을 도입하게 된 계기에서는 다음과 같은 공통적인 특징이 나타나고 있다. 첫째, 위기가 나타났을 때 작업장혁신을 도입하고 있다. 과천CS는 공공부문 혁신과정에서 민간위탁가능성, 마음사랑병원은 지방중소병원으로서 겪는 어려움, 코오롱플라스틱(주)는 경영상 어려움, LG전자는 노사갈등 등 성격과 형태는 다양하지만 대체로 조직원 모두가 위기를 느낄 수 있는 상황이었다. 둘째, 해당 업종 모두 급격하고 심층적인 환경 변화가 일어나고 있었다. 다만, 그 구체적인 양상은 업종, 부문에 따라 달랐다. 셋째, 변화에 대한 대응을 위해 무엇보다 인적자원개발이 필요했고 종합적이고 지속적인 학습훈련을 필요로 하는 상황이었다.

이는 작업장혁신은 위기와 환경 변화에 대한 대응을 계기로 도입되었고 위기와 환경 변화에 대한 대응을 위해서는 인적자원개발이 중요하다는 것을 보여주고 있다.

〈표 3-1〉 작업장혁신 도입 계기

공통점	시사점
<ul style="list-style-type: none"> - 위기가 나타남 - 심층적인 환경변화 - 인적자원개발 필요성 	<ul style="list-style-type: none"> - 도입계기: 위기와 환경 변화에 대한 대응 - 위기와 환경 변화 대응 방안: 인적자원개발

3.1.2 도입주체

작업장혁신 도입주체와 관련해서는 다음과 같은 점이 공통적이다. 첫째, 대부분 경영진이 먼저 주도를 하였다. 이는 경영진이 작업장혁신 필요성을 먼저 감지할 수 있는 위치에 있고 또한 작업장혁신이 조직문화, 근무조건, 보상체계, 교육체계 전반에 걸친 변화를 필요로 한다는 점에서 경영진이 나서지 않으면 어렵기 때문이다. 예외적으로 과천CS 경우 노조에서 먼저 시작하였는데 이는 공공기관특성상 임기제인 경영진과 달리 해당 직장에서 장기간 근무하는 일반 직원들이 필요성을 더 잘 감지할 수 있었다는 사정이 반영된 것이다. 둘째, 많은 조직구성원의 동의가 있었다. 셋째, 비교적 이른 시기에 작업장혁신을 시작한 LG전자와 유한킴벌리를 제외하고는 외부 지원을 받았다. 특히 중소기업도 조직들은 실무적으로 필요한 내용을 채우기 어렵기 때문에 외부 지원이 필요했다.

이는 작업장혁신을 위해서는 무엇보다 경영진이 먼저 변화를 주도할 필요가 있고 그 과정에서는 많은 조직구성원 동의가 필요하다는 것, 특히 활용가능한 자원이 부족한 중소기업도 조직 경우에는 적극적으로 외부지원 역량을 활용할 필요가 있다는 것

을 보여준다.

3.1.3 장애요인과 극복 방안

작업장혁신 과정에서 성격과 강도는 다르지만 모든 조직들이 장애를 겪었다는 것이 가장 큰, 그리고 공통적인 특징이다. 첫째, 부문별, 산업별, 조직별 특성에 따른 고유한 장애요인 또는 어려움이 있었다. 예를 들면 공공부문 경우 해당 기관 인사에 산재량권이 제한적이므로 작업장혁신과정에서 인원충원이나 추가 급여지급은 어려웠다. 둘째, 장애요인 또는 저항에 대해 조직구성원 다수가 직간접으로 참여하는 의사소통을 통해 이해를 높이고, 문제점에 대한 극복방안을 찾는 내부 절차적 공정성을 필요로 했다. 셋째, 외부지원기관의 도움, 선행 사례 벤치마킹, 외부기관평가 또는 포상 활용 등 다양한 외부 역량활용이 장애극복에 도움이 되었다. 넷째, 작업장혁신과정에서 고용불안이 없었고 일부 조정 사항을 제외하고는 많은 급여하락은 없었다.

이러한 공통사항은 다음을 시사하고 있다. 작업장혁신을 할 경우 준비단계에서 환경 장애요인과 해당 조직에 고유한 장애요인을 파악하고 대응방안을 마련해야 한다. 실행단계에서 장애요인 극복을

〈표 3-2〉 작업장혁신 도입 주체

공통점	시사점
<ul style="list-style-type: none"> - 경영진 주도 - 많은 조직구성원의 동의 - 대체로 외부지원 역량을 활용함 	<ul style="list-style-type: none"> - 변화주도: 경영진 선도 - 변화과정: 조직구성원 동의 필요 - 부족한 보완역량: 외부지원 적극 활용 필요

〈표 3-3〉 작업장혁신 도입 장애요인과 극복 방안

공통점	시사점
<ul style="list-style-type: none"> - 부문별, 산업별, 조직별 특성에 따른 장애요인이 있음 - 조직구성원 의사소통을 통한 해결방안 모색 - 외부자원 활용이 장애요인 극복에 도움이 됨 - 고용불안과 급여하락은 없음 	<ul style="list-style-type: none"> - 준비단계: 환경 장애요인과 해당조직 고유 장애요인을 파악하고 대응방안을 마련해야 함. - 실행단계: 의사소통을 통한 장애요인 극복방안 모색과 외부 역량 활용 - 노동조건 악화는 피해야 함.

위해서는 내부 의사소통을 통해 극복방안을 찾고 부족한 역량은 외부 역량을 활용하는 것이 중요하다. 작업장혁신 과정에서 노동조건 악화는 피하여야 한다.

3.2 작업장혁신 내용과 주요특징

3.2.1 작업장혁신 내용

작업장혁신으로 나타난 인적자원관리 변화와 관련해서는 다음과 같은 공통점이 있다. 첫째, 노동시간 단축, 과도한 근무 지양, 휴게시간과 교육시간 확보를 위한 근무제도 개선이 있었다. 둘째, 환경변화에 맞추어 지식노동자를 양성한다는 목표에 따른 학습체계구축 또는 개선이 있었다. 셋째, 다양한 요소를 결합하여 최고 성과를 내는 것을 목표로 하는 업무개선을 했다.

그러나 세부적인 내용은 서로 차이가 있다. 과천 CS는 사업과 업무들이 다양하고 근무체계가 사업별로 다르게 운영되고 있어서 근무체계를 획일화할 수 없다는 제약요인 때문에 사업부문별로 근무체계

를 개편했다. 마음사랑병원은 의료서비스라는 특성상 진료부문 혁신을 주요한 목표로 삼았고 고객과 지역사회에 대한 기여에서도 의료서비스라고 하는 특성을 고려하였다. 코오롱플라스틱(주)는 교대제 개편과 함께 이제까지 직무분석, 부서간 공식적 업무협조 등 기본적인 사항도 갖추지 못한 점을 보완했다. 유한킴벌리는 교대제 개편과 함께 혁신적 아이디어들을 작업장 공정개선이나 제품개발로 이어가는 체제를 구축하였다. LG전자는 6시그마운동과 TDR이라는 고유혁신기법을 도입하여 생산성향상에 기여했다. 삼정피앤에이는 모기업인 포스코가 4조3교대제를 시행하고 있는 상황에서 4조2교대 근무방식을 도입하는 파격을 단행했다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 모든 사업장에 공통으로 적용할 수 있는 작업장혁신 내용으로 근무제도 개선, 학습체계구축, 업무개선을 들 수 있다. 둘째, 세부 내용은 부문, 산업, 조직별로 다르다. 이는 조직별로 작업장혁신 내용을 구체적으로 따로 가져가야 하고 다른 사업장을 벤치마킹하더라도 자기 고유사항을 찾기 위해 노력해야 함을 보여준다.

〈표 3-4〉 작업장혁신 내용

내용	시사점
<ul style="list-style-type: none"> - 공통점: 근무제도 개선, 학습체계 구축 또는 개선, 업무개선 - 세부 내용은 부문, 산업, 조직별로 다름 	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 사업장에 공통적으로 적용할 수 있는 작업장 혁신 내용이 있음 - 조직별로 고유한 작업장혁신 내용을 갖추어야 함

〈표 3-5〉 사례선정 기준별 특징

선정기준	대비되는 주요 특징
공공부문 / 민간부문	<ul style="list-style-type: none"> - 작업장혁신주체에서 공공부문이 민간부문보다 더 다양할 수 있음 - 공공부문은 다양한 이해관계자 참여가 필요함. - 동기유발을 위한 재원마련에서 공공부문이 제약이 더 큼
제조업 / 서비스업	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스업 경우 고객과 지역사회에 대한 기여가 작업장혁신의 한 부분으로 포함됨. 제조업 경우에도 단축된 노동시간을 활용한 사회기여가 일부 나타남. - 서비스업에서 작업장혁신 성과가 해당 서비스 질의 개선으로 이어졌는지 평가가 미흡함.
대중소규모	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업 경우 외부지원을 통해 자원제약을 극복할 수 있었음.
노조유무	<ul style="list-style-type: none"> - 노조가 있는 경우 작업장혁신 도입을 위해서는 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로 전환이 필요함. - 노조가 작업장혁신에 주체로 나타나거나 적극적인 역할을 할 수 있음.

3.2.2 사례선정기준별 주요 특징

이 연구에서는 사례선정을 할 때 부문(공공부문과 민간부문), 업종(제조업과 서비스업), 규모, 노조유무를 고려하였다. 사례선정기준별로 다음과 같은 주요한 특징들이 나타나고 있다. 첫째, 부문별로 보면 공공부문이 작업장혁신주체에서 민간부문보다 더 다양할 수 있고, 다양한 이해관계자 참여가 필요하고, 동기유발을 위한 재원마련에서 제약이 더 크다는 특징이 나타난다. 둘째, 업종별로는 서비스업종이 그 특성상 고객과 지역사회에 대한 기여가 작업장혁신의 한 부분으로 포함되는데 견주어 제조업은 그 자체 특성에서 사회기여가 나타나는 것은 아니고 단축된 노동시간을 활용하는 것으로 나타난다는 점이 특징적이다. 또한 서비스업에서 작업장혁신 성과가 해당 서비스질의 개선으로 이어졌는지 평가가 미흡하기 때문에 이후 이에 대한 면밀한 평가와 실증이 필요하다. 셋째, 규모에 따른 양상으로는 자원제약이 큰 중소기업 경우 외부지원(선행 사례에 대한 벤치마킹, 정부산하기관의 실무적 도움)을 통해 제약을 극복할 수 있었다는 점에서 상대적으로 가용자원이 풍부한 대규모 조직과 대비된다. 넷째, 노조가 있는 경우 작업장

혁신 도입을 위해서는 먼저 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로 전환한 필요가 있으며 일단 협력적 노사관계가 확립되면 노조가 작업장혁신에 주체로 나서거나 또는 작업장혁신도입노력에 적극적인 역할을 할 수 있음을 보여준다. 이는 협력적 노사관계가 확립되고 노조가 동의하는 경우 무노조사업장보다 오히려 작업장혁신이 더 적극적으로 이루어질 수도 있음을 시사한다.

3.3 작업장혁신 구성 요소

3.3.1 노사협력과 신뢰

노사협력과 신뢰 구축은 작업장혁신의 중요한 구성요소이다. 노사협력과 신뢰 구축은 작업장혁신을 잘 하기 위한 전제조건이며 동시에 작업장혁신이 잘 이루어진 경우 그 결과로서 신뢰가 더 강화된다. 작업장혁신이 효과적으로 실행되기 위해서는 신뢰 구축이 필요하며 이 경우 노조가 있는 회사와 노조가 없는 회사 간에 차이가 있었지만 결과는 같았다(애쉬튼·성, 2002). 신뢰 구축은 사용자와 직원대표기구, 사용자와 직원, 직원 상호간에 나타나기 때문에 해당조직에 노조가 있는가 없는가, 직

〈표 3-6〉 신뢰구축 관련 주요 내용

공통점	특징적인 사례
<ul style="list-style-type: none"> - 노사협력과 신뢰구축에 대한 강조. - 작업장혁신 결과 노사협력과 신뢰가 강화됨. 	<ul style="list-style-type: none"> - 비정규직과 정규직노조 신뢰 사례(과천CS) - 노사협의회와 각종 위원회 적극 활용 사례(마음사랑병원) - 노사갈등 끝에 신뢰구축 사례(유한킴벌리, LG전자) - 양호한 노사관계가 작업장혁신을 촉진한 사례(삼정피앤에이)

원대표기구가 있는가 없는가 그리고 있다면 어떤 기구인가, 사용자와 직원 관계가 어떠한가, 과거 어떤 역사를 갖고 있는가에 따라 다양한 양상으로 나타난다.

사례에서 나타난 공통점은 다음과 같다. 첫째, 모든 사례가 작업장혁신을 위한 노사협력과 신뢰를 강조하고 있다. 그러나 동시에 구체적인 양상은 조직마다 다르다. 둘째, 작업장혁신의 결과로 노사협력과 신뢰가 강화되었다.

특징적인 사례를 살펴보면 다음과 같다. 과천CS 경우 정규직노조와 비정규직노조가 함께 작업장혁신을 추진했다는 점에서 정규직과 비정규직 신뢰를 보여주고 있다. 최근 정규직과 비정규직 갈등이 문제가 되고 있는 상황에서 특이하고 모범적인 사례라고 할 수 있다. 마음사랑병원은 노사간 신뢰구축을 위해 주로 노사협의회와 각종 위원회를 적극 활용한 것이 특징적이다. 유한킴벌리와 LG전자는 “비온 뒤에 땅이 굳는다”는 속담처럼 극심한 노사갈등과 이에 대한 잘못된 대응으로 많은 어려움을 겪은 후 이를 극복하고 노사신뢰를 구축한 전형적인 사례이다. 그와 달리 삼정피앤에이는 작업장혁신이 순조롭게 추진될 수 있었던 배경에 양호한 노사관계가 있었다.

선행연구와 마찬가지로 이들 사례에서도 노조 유무, 과거 노사관계 경험에 따라 구체적인 전개양상은 다르지만 작업장혁신을 위해 신뢰 구축이 필요하고, 작업장혁신의 결과 신뢰가 더 강화되는 선순환이 나타났다는 점을 보여준다. 이는 작업장혁신

을 위해서는 무엇보다 노사협력과 신뢰 구축이 중요하지만 그 구체적인 내용은 조직별로 달리 가져가야 함을 시사하고 있다.

3.3.2 열린 경영

선행연구에서 열린 경영(의사소통, 정보공유, 경영참여)은 작업장혁신을 구성하는 주요한 요소로 공통적으로 지적된다. 분석사례에서 나타난 주요한 공통점은 다음과 같다. 첫째, 모든 사례들이 다양한 의사소통을 강조하고 있다. 사례들에서 나타나는 의사소통방법은 제안제도, 작업장회의, 각종 설문조사, 작업장혁신팀 회의, 노사협의회, 노조와 간담회 등 다양한 형태를 띠고 있다. 둘째, 의사소통과 다른 구성요소들이 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 제안을 할 경우 그에 대한 보상을 하여 동기부여를 하고 있는 사례(마음사랑병원), 의사소통을 통해 신뢰가 높아진 사례(대부분 사례) 등 구체적인 양상은 차이가 있지만 의사소통과 작업장혁신의 다른 구성요소들은 함께 작동하고 연결되어 있다.

특징적인 사례는 다음과 같다. 첫째, 마음사랑병원은 ‘말로 하면 불평이고, 글로 쓰면 제안이다’라는 접근으로 각종 불만과 불평을 제안제도를 통해서 해소한 사례이다. 이는 제안제도가 단지 성과창출만이 아니라 조직문화개선에도 기여할 수 있는 순기능이 있음을 보여준다. 둘째, 자발적이고 적극적인 의사소통이 일부 나타나고 있다. 분석사례에서 대부분의 의사소통이 제안제도, 각종 회의를 통

〈표 3-7〉 열린 경영 관련 주요 내용

공통점	특징적인 사례
- 의사소통 강조, 조직별로 다양한 방식의 의사소통 방안 마련 - 의사소통과 다른 구성요소들이 함께 작동함	- 의사소통을 통한 조직문화개선 사례(마음사랑병원) - 적극적인 의사소통 사례(마음사랑병원, LG전자)
- 의사소통과 다른 구성요소들이 서로 연결될 수 있도록 설계할 필요가 있음 - 적극적인 의사소통 활성화와 함께 경영참여 도입 필요성이 있음	

한 정보공유와 수집된 정보 반영에 그치고 있다. 그러나 마음사랑병원에서 법적 강제를 넘어서는 다양한 위원회를 활성화하고 있는 사례, LG전자에서 사무직이 노조에 가입되어 있지 않은 점을 고려하여 사무직 중심의 디지털보드를 운영하고 있는 사례는 이런 제한을 뛰어넘는 사례이다.

사례연구결과는 선행연구와 마찬가지로 의사소통이 중요함을 확인하고 있다. 동시에 의사소통과 다른 작업장혁신 구성요소들이 서로 연결될 수 있도록 설계할 필요가 있음을 시사하고 있다. 또한 좀 더 발전된 형태로 적극적인 의사소통 활성화와 경영참여를 도입할 필요가 있음을 시사하고 있다.

3.3.3 지식축적

작업장혁신을 추구하는 조직에서는 지식축적이 정보공유, 참여와 결합됨으로써 노동자 직무만족도를 증대시키며 조직몰입도와 품질향상 몰입도를 높일 수 있다. 작업장혁신의 특징인 다기능과 자율적 작업집단과 같은 관행은 작업장이 모든 노동자들의 지속적인 학습의 원천이 되고 있다는 것을 보여주고 있다. 학습분량이라는 관점에서 봤을 때 작업장 혁신조직은 훈련집약적인 조직이며 작업장혁신은 작업장에서 상당한 비공식적 학습을 특징으로 하고 있다. 비공식적인 학습을 통해 습득하는 소프트 스킬(soft skill)은 전수하기가 어렵기 때문에 문제 해결, 팀작업, 의사소통기능을 전수하는 데는 현장

훈련 형태로 이루어진 작업기반학습이 더 효과적이다.

모든 사례들이 학습체계를 새롭게 하거나 과거 학습체계를 개선하고 있는데 주요한 공통점은 다음과 같다. 첫째, 과거 작업과정에서 필요한 직무교육에 제한되어 있던 것에서 탈피해서 직무교육과 함께 교양교육을 배치하여 문제해결을 위한 폭넓은 학습기반을 구축하고 있다. 둘째, 교육성과를 높이고 교육참여 동기부여를 위한 보상으로 교육시간을 별도로 배치하고 그에 대한 임금보전 등 지원을 하고 있다. 셋째, 직원들을 적극적인 교육제공자로 만들기 위해 노력하고 있다. 예를 들면 직원들을 사내강사로 위촉하여 적극적으로 활용하고 있다. 넷째, 내부에서 부족한 교육내용을 채우기 위해 외부자원을 적극 활용하고 있다. 구체적인 방안은 외부전문기관위탁교육, 사이버교육활용, 모기업의 교육자원 활용, 정부교육지원 활용 등 차이가 있다. 이는 특히 중소기업 조직이 갖고 있는 내부자원의 한계를 극복하는 적절한 방안이다. 그러나 교육내용과 체계는 조직별로 차이가 있다. 이는 조직별로 필요한 교육내용, 직원이 필요로 하는 교육내용, 갖고 있는 교육자원, 외부자원 활용가능성에서 차이가 있기 때문이다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 작업장혁신의 적극적인 내용으로 문제해결을 위한 폭넓은 학습기반을 구축하기 위해서는 조직내외부 제도구축과 자원활용이 필요하다. 둘째, 교육내용과 체계는 조직별 맞춤형으로 구축할 필요가 있다.

〈표 3-8〉 학습체계 구축 관련 주요 내용

공통점	차이점
<ul style="list-style-type: none"> - 문제해결을 위한 폭넓은 학습기반 구축 - 교육참여 동기부여 - 직원들을 교육제공자(사내강사)로 활용 - 외부자원 적극 활용 	<ul style="list-style-type: none"> - 교육내용과 체계는 조직별로 다름
<ul style="list-style-type: none"> - 학습기반구축을 위한 조직내외부 제도구축과 자원활용이 필요함 - 교육내용과 체계는 조직별 맞춤형으로 구축할 필요가 있음 	

3.3.4 동기유발

조직구성원 동기유발을 위해서는 매력적인 보상을 제시하고 목표달성시에 확실하게 보상을 하겠다는 의사가 전달되어야 한다. 동기유발은 다양한 형태의 참여와 자율성 제고, 즉 업무의사결정 자율성, 자율작업팀, 의사소통을 통한 내재적 동기부여와 고용안정, 임금인상, 성과배분을 통한 외재적 동기유발이 있다. 애쉬톤·성(2002)에 따르면 성과를 보수와 연계시켜서 동기유발을 하는 것이 모든 고성과작업조직의 특징이며 보상방법으로는 보수지급과 함께 비금전적인 보상 활용, 뉴스레터에서 언급, 회의참가 지원, 직원에 대한 경영자의 감사표시 등이 있다.

그런데 사례연구에서 살펴본 작업장혁신의 주요 구성요소, 즉 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적, 동기유발 중 공통점이 가장 적게 나타나고, 특징이 두드러지지 않은 것이 보상을 통한 동기유발

이다. 이는 다음과 같은 이유가 있다. 첫째, 제도적으로 보상문제에 대한 사용자 재량권이 약한 경우가 있다. 공공부문 또는 그로부터 위탁을 받은 경우 보상 내용 대부분이 조직외부에서 결정되기 때문에 조직별 재량권이 약하다. 둘째, 보상에 대한 사용자의 적극적인 의지부족을 들 수 있다. 민간부문 경우 보상에 대한 재량권이 사용자에게 있지만 근무제도 개편이나 교육체계구축에 기울인 관심에 견주면 보상에 대한 관심은 상대적으로 떨어진다. 셋째, 보상과 관련한 직원대표기구, 직원 역할이 제한적이기 때문이다. 보상과 관련해서는 사용자보다 직원대표기구, 직원들이 더 적극적인 관심을 기울이는데 이들은 발언권이 제한적이다. 넷째, 보상을 외재적 보상, 특히 금전적 보상으로 좁게 보기 때문에 다양한 보상 방법을 적극 활용하지 못하고 있기 때문이다.

위와 같은 한계 속에서도 다음은 긍정적인 내용들이다. 첫째, 근무제도 개편을 통해 노동시간이

〈표 3-9〉 보상 관련 주요 내용

공통점	긍정적인 내용
<ul style="list-style-type: none"> - 다른 구성요소와 비교하여 공통점이 적게 나타나고 특징이 두드러지지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> - 노동시간이 단축되어도 임금 수준이 하락하지 않음(전 조직 공통) - 비금전적 보상 활용 사례 나타남(과천CS, 마음사랑병원) - 가족친화적 보상 사례 있음(유한킴벌리)
<ul style="list-style-type: none"> - 보상을 통한 동기유발 강화 필요 - 공공부문 경우 작업장혁신을 위한 사업장 재량권 부여 필요 - 이들 사례에서 나타난 긍정적인 내용을 적극 활용할 필요 	

(표 3-10) 작업장혁신 구성요소 주요 특징

요소	내용	사례에서 나타난 주요 특징
노사 협력과 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> - 나머지 3가지 요소들의 근간으로써 상호작용의 중심임 - 노사협력은 유노조기업에서 핵심요소이고 신뢰는 무노조기업에서 핵심요소임 	<ul style="list-style-type: none"> - 노사협력과 신뢰 구축에 대한 강조는 공통적임. - 노조 유무, 과거 노사관계 경험에 따라 구체적인 전개양상은 다름. - 작업장혁신 결과 노사협력과 신뢰가 강화되어 이후 더 진전된 작업장혁신의 토대가 될 수 있다는 점에서 선순환구조가 될 수 있음. - 비정규직과 정규직노조 신뢰 사례(과천CS)
열린 경영	<ul style="list-style-type: none"> - 직원(또는 직원대의기구)에 대한 경영정보 제공과 경영참여 - 자발적이고 적극적인 기업경영정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> - 의사소통 강조는 공통적이거나 의사소통방식은 조직별로 다양함. - 적극적인 의사소통 활성화와 함께 경영참여제도를 도입할 필요성이 있음
지식 축적	<ul style="list-style-type: none"> - 학습체계구축을 통한 지식과 경험의 축적 	<ul style="list-style-type: none"> - 문제해결을 위한 폭넓은 학습기반 구축은 공통적임 - 내부자원(사내강사)과 외부자원을 모두 적극 활용하고 있음. - 교육내용과 체계는 조직별 맞춤형으로 구축할 필요가 있음
동기 유발	<ul style="list-style-type: none"> - 성과와 보상을 연계지음으로써 성과 창출을 위한 욕구를 불러일으키는 것 	<ul style="list-style-type: none"> - 다른 구성요소와 비교하여 공통점이 적게 나타나고 특징이 두드러지지 않음 - 보상을 통한 동기유발 강화 필요 - 공공부문 경우 작업장혁신을 위한 사업장 재량권 부여 필요
종합	<ul style="list-style-type: none"> - 4개 요소중 동기유발이 가장 취약함. 특히 공공부문은 사업장 재량권을 더 강화할 필요가 있음. - 여러 요소들을 연계시켜 상승작용을 하도록 제도를 설계할 필요가 있음. - 세부사항은 조직특성, 과거경험, 노조유무에 따라 달리 설계할 필요가 있음. 	

단축되는 경우에도 임금수준은 하락하지 않았다. 이는 모든 조직에서 공통적으로 나타나는 것으로 이후 다른 조직도 이를 반영하여야 할 것이다. 둘째, 제한적이기는 하나 비금전적 보상사례가 일부 나타나고 있다. 과천CS에서 교육마일리지를 인사고과에 반영하는 것, 마음사랑병원이 인사고과 포상 가점, 제안점수 가점, 동호회 활동 가점이 있어 작업장혁신 내용과 연결시키고 있고 인산인 선발 등 다양한 보상을 적극 활용하고 있는 것을 예로 들 수 있다. 셋째, 일부 사례에서 가족친화적 보상이 나타나고 있는 것(유한킴벌리)도 의미 있다. 직장가정의 양립이 중요한 의제로 부각되고 있는 상황에서 가족친화적 보상은 점차 중요성이 커질 것이다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 작업장혁신 발전을 위해서는 보상을 통한 동기유발 요소를 강화해야 한다. 성과와 보상 연계가 약하면 작업장혁신 구성요소들 간의 부정합이 나타나 지속적인 성과창출에 문제가 될 수 있다. 둘째, 공공부문 경우 작업장혁신을 위한 사업장 재량권 부여가 필요하다. 셋째, 이들 사례에서 나타난 긍정적인 내용들, 즉 작업장혁신과정에서 임금하락이 없는 것과 비금전적 보상과 가족친화적 보상 활용 사례를 적극 활용할 필요가 있다.

3.3.5 작업장혁신 구성요소 종합

작업장혁신 구성요소가 이들 사례에서 구체적으로

로 어떻게 나타났는가를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적은 모든 사례에서 공통적으로 나타나고 있다. 둘째, 이와 달리 동기부여는 다른 구성요소와 비교하여 공통점이 적게 나타나고 특징이 두드러지지 않으며 공공부문이 상대적으로 더 취약하다. 셋째, 각 구성요소에 대한 강조는 공통적이라고 해도 구체적인 양상은 조직별로 다르다. 넷째, 작업장혁신 구성요소는 예를 들면 제안(열린 경영)에 대한 보상(동기유발), 학습(지식축적)에 따른 승진(동기유발) 등 서로 연계되어 나타난 사례들이 있다.

3.4 성과와 한계

3.4.1 성과

작업장혁신은 과거 테일러주의적 작업조직보다 자율작업조직이 더 높은 성과와 직원만족을 가져온다는 전제와 실증을 통해 널리 확산되었다. 작업장혁신에 대한 다양한 선행연구 검토에서 전반적인 흐름은 노조나 대의기구가 작업장혁신에 적극적으로 참여하고 있고, 그 결과 또한 노조 역할의 대체보다는 상호보완적이라는 데 대체로 동의가 되고 있고, 제안제도는 원만한 노사관계, 조직성과와 정(+)의 관계가 있음을 보여준다(김동원 · 김동배 · 유병홍, 미발간). 김동원 외(2008)에 따르면 고성과작업조직이 생산성과 조직에 대한 충성도 향상, 품질개선, 소비자만족도 증가 등을 가져온다. 애쉬톤 · 성(2002)은 인적자원 관행의 활용과 성과향상 사이에 강력한 연관이 있음을 보여준다.

그러나 이에 대해서 사용자가 성과에 집중하여 노동강도 강화, 스트레스 심화, 이데올로기 조작 등 노동자에게 부정적 영향을 미치는데 이에 대한 연구가 부족하다는 문제제기(Godard and Delaney, 2000)와 스트레스에 의한 관리를 통한 노동자 회

생이 고성과 획득의 원천이며, 집단적 노사관계에서 친기업적인 노조를 만들거나 아예 처음부터 노조를 배제하고 있다는 주장이 있다(Parker and Slaughter, 1988). 그런데 부정적 입장들은 고성과 · 참여적 작업관행이 구성원들 개개인에게 미치는 긍정적 실증에 비해 입지가 상대적으로 좁다. 부정적 영향을 미친다는 주장의 근거로 제시된 실증도 가설을 뒷받침할 만한 명백한 증거를 제시하지 못하였다(Ramsey et al., 2000).

사례들에서 나타난 공통적인 성과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 노동시간 단축을 통해 여유인력의 고용을 보장하여 직원들의 고용안정을 가져왔다. 다만, 고용창출로 나가지는 못하고 있는데 이는 추가 고용창출에는 재정적 부담이 따르기 때문이다. 그러나 노동시간을 단축하면서 동시에 고용안정을 이룬 것은 그 자체만으로도 큰 성과이다. 둘째, 여유시간 확대, 교육시간 확대, 가족친화적 복리후생, 직장생활에서 의사소통 개선 등 다양한 형태의 삶의 질 향상을 가져왔다. 셋째, 재무성과 개선 효과가 나타났다. 일부 사례는 재무성과를 뚜렷하게 측정하기 어려운 경우도 있고, 재무성과 개선이 전적으로 작업장혁신의 결과라고 보기 어려운 경우(특히 공공부문)도 있지만 작업장혁신이 재무성과 개선에 일정한 기여를 했다. 넷째, 좋은 외부평가(고객만족도 증가, 수상, 인증 등)가 따랐다.

위와 같은 공통적인 성과와 함께 특징적인 사례로 첫째, 작업장혁신이 직장내에 국한되지 않고 단축된 시간을 활용한 사회적 기여 활동 증가 등 사회적 책임 실현으로 나간 사례(마음사랑병원, 삼정피앤에이, 과천CS, 유한킴벌리 등)가 있다. 둘째, 작업장혁신 초기단계에는 다른 선행사례에서 배워서 시작한 후 자신의 경험이 쌓인 이후에는 오히려 다른 조직을 도와주고 있는 사례(마음사랑병원)도 의미 있다. 셋째, 여성채용비율 증가, 비정규직 미사용, 여성간부비율 증대 등 고용의 질이 높아진

〈표 3-11〉 성과 관련 주요 내용

공통점	특정적인 사례
<ul style="list-style-type: none"> - 고용안정 - 직원들의 삶의 질 향상 - 재무성과 개선 - 좋은 외부 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 기여 활동 증가 사례(마음사랑병원, 삼정피앤에이, 과천CS, 유한킴벌리) - 도입시 다른 조직 벤치마킹을 하다가 도와주는 위치로 바뀐 사례(마음사랑병원) - 고용의 질 향상 사례(유한킴벌리) - 가정친화적 사례(유한킴벌리, 삼정피앤에이)
<ul style="list-style-type: none"> - 작업장혁신이 조직, 조직구성원, 외부 관계자에게 다양한 긍정적인 효과를 미침 - 작업장혁신 준비단계부터 조직별 맞춤형 성과를 염두에 둔 설계를 할 필요가 있음 - 추가 고용창출 등 일부 미흡한 부분을 채우기 위한 보완조치가 필요함 	

사례(유한킴벌리)도 의미 있다. 넷째, 가정친화적 사례들로 가정친화적 복리후생(유한킴벌리), 여유 시간 증대를 통한 가족생활 개선(삼정피앤에이) 등을 들 수 있다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 작업장혁신은 조직과 조직구성원만이 아니라 외부관계자에게도 다양한 긍정적인 효과를 가져오고 있다. 이는 작업장혁신을 앞으로도 더욱 적극적으로 발전시킬 필요성이 있음을 보여준다. 둘째, 작업장혁신의 구체적인 성과는 조직별로 다를 수 있으므로 준비단계부터 조직별 맞춤형 성과를 염두에 둔 설계를 할 필요가 있다. 셋째, 추가 고용창출 등 일부 미흡한 부분을 채우기 위한 보완조치가 필요하다.

3.4.2 한계

위와 같은 성과에도 불구하고 다음과 같은 한계를 보이고 있어 이후 작업장혁신의 성과창출을 위해서는 보완이 필요하다. 첫째, 동기유발을 위한 성과보상제도가 취약하다. 작업장혁신의 4가지 구성요소 중 가장 취약한 내용이 보상을 통한 동기유발이다. 작업장혁신을 통해 장기적으로 성과를 높이기 위해서는 동기유발을 위한 성과보상제도를 확충할 필요가 있다. 둘째, 적극적 의사소통 제도와 경영참여가 미흡하기 때문에 소극적인 정보공유를 넘어서는 적극적인 열린 경영 구축방안이 필요

하다. 셋째, 공공부문은 특성상 정원 증가 또는 인건비 증가와 관련된 내용은 다루기가 어렵다. 이와 관련해서는 해당조직의 노력으로 극복할 수 없으므로 정부차원에서 진행을 하든가 일정한 성과가 있는 경우 그에 상응하는 재량권을 부여한다든가 하는 수정보완책이 필요하다. 넷째, 서비스부문에서 작업장혁신 성과가 해당 서비스 질의 개선으로 이어졌는지에 대한 명확한 평가가 미흡하다. 이를 명확하게 측정하고 평가할 수 있는 방안을 마련하고 이를 통해 피드백(feedback)을 해주고 보상으로 연결시킬 수 있어야 한다.

IV. 결론

4.1 정책적 시사점

전체 사례들을 종합해볼 때 다음과 같은 정책적 시사점을 찾을 수 있다.

첫째, 작업장혁신이 구체화되기 위해서는 경영진이 위기 또는 급격하고 심층적인 환경 변화를 적절히 포착하고 활용할 필요가 있다. 분석사례들은 위기 또는 환경 변화가 있을 때 작업장혁신이 구체화됨을 보여주고 있다. 이후 작업장혁신을 도입하려는 사업장에서는 해당 사업장의 위기 또는 특별한

환경 변화가 무엇인지를 정확하게 파악하고 이를 조직구성원에게 알려 작업장혁신의 필요성과 정당성을 확보하는 것부터 시작할 필요가 있다.

둘째, 작업장혁신 구성요소와 관련해서 살펴볼 때는 다음과 같은 점에 주목할 필요가 있다. 먼저, 작업장혁신을 발전시키기 위해서 동기부여 요소를 강화할 필요가 있다. 작업장혁신 구성요소중 동기부여 요소가 다른 구성요소와 비교하여 공통점이 적게 나타나고 특징이 두드러지지 않으며 공공부문이 상대적으로 더 취약하다. 이런 상태가 지속된다면 구성요소간 부합함에 따른 문제점이 발생할 우려가 있다. 다음으로, 각 구성요소에 대한 강조는 공통적이어도 구체적인 양상은 조직별로 다르다. 이는 작업장혁신 세부사항은 조직특성, 과거경험, 노조유무에 따라 달리 설계할 필요가 있음을 시사한다. 마지막으로 작업장혁신 구성요소들이 예를 들면 제안(열린 경영)에 대한 보상(동기유발), 학습(지식축적)에 따른 승진(동기유발) 등 서로 연계되어 나타난 사례들이 있다. 이는 여러 요소들을 연계시켜 상승작용을 하도록 제도를 설계할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 작업장혁신 범위를 폭넓게 해석하여 다양한 이해관계자까지 참여 또는 수혜 대상으로 넓혀나가야 한다. 현재 작업장혁신은 정규직중심으로 이루어지고 있고 비정규직이 참여하는 경우에도 직접고용비정규직중심으로 참여하고 있지만 앞으로는 모든 비정규직으로 참여와 수혜 대상을 넓혀야 할 것이다. 나아가서 지역사회에 대한 기여, 사회적 책임도 함께 고려해서 참여 또는 수혜 폭을 넓혀가야 한다.

넷째, 정부의 역할 증대가 필요하다. 특히 자원이 제한적인 중소기업조직들은 작업장혁신을 추진하는데 어려움이 있어 정부 지원이 필요하다. 또한 공공부문 경우 인사예산재량권이 제한적이어서 작업장혁신이 어렵기 때문에 작업장혁신에서 성과를

거두는 공공기관에 대해 재량권을 부여하는 방식으로 운용의 여지를 만들어 줄 필요가 있다. 나아가 작업장혁신을 모범적으로 시행한 사례들을 발굴하여 포상하고, 모범 사례를 널리 알리는 사업도 함께 진행할 필요가 있다.

다섯째, 다른 기업(기관)에도 활용한 만한 특징적인 사례로 다음을 들 수 있다. 먼저 모든 사례에서 작업장혁신과정에서 임금저하나 고용불안은 없었다는 점이다. 이는 작업장혁신이 신뢰와 노사협력, 동기유발을 구성요소로 한다는 점에서 본질적이며 필수적이다. 다음으로, 조직자체적으로 해결하기 힘든 것은 외부지원을 적극 활용하고 있다. 특히 이는 자체 역량이 제한적인 중소기업에게는 중요한 의미를 갖는다. 마지막으로 비금전적 보상 사례활용은 동기유발을 위한 재원마련이 어려운 조직, 특히 중소기업이나 공공부문 조직도 활용할 만한 사례가 될 수 있을 것이다.

4.2 연구 한계와 이후 연구 방향

이 연구는 이제까지 개별적으로 연구 검토해온 작업장혁신 다수 사례를 일관된 분석틀을 가지고 비교 분석한 것이므로 일반화를 할 수 있는 가능성을 보여준다는 점에서 일정한 성과로 볼 수 있다.

그러나 동시에 이 연구는 다음과 같은 한계를 갖고 있다. 첫째, 이 연구는 이미 이루어진 선행연구를 모아서 분석을 진행한 것이라는 한계를 갖는다. 이들 선행연구는 각 연구별로 연구 목적, 분석 방법에서 일정한 차이를 보이고 있다. 이런 한계 극복을 위해서는 처음부터 일관된 연구 모형을 갖고 개별 사례를 분석한 후 이를 종합할 필요가 있다. 둘째, 이 연구에서 제시된 사례들은 작업장혁신 성공 사례라는 점에서 편향을 보이고 있다. 이 연구에는 작업장혁신을 시도하지도 못한 사례 또는 시도를 했으나 성과를 거두지 못한 사례는 분석에 포

함되어 있지 않다. 이후 작업장혁신 미도입 사례와 실패사례에 대한 분석을 통해 미도입 이유, 실패요인에 대한 검토를 하고 성공사례와 비교할 필요가 있다. 셋째, 작업장혁신은 지속적인 변화이기 때문에 한 시점에서 살펴보는 것은 한계가 있다. 일정기간이 지난 후 후속연구를 통해 작업장혁신의 중장기성과를 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

고성과작업장혁신센터(2010), 작업장혁신 컨설팅 리포트
 구지숙(2007), 뉴패러다임 컨설팅 사업의 성과와 시사점 분석, 뉴패러다임센터
 김광점(2007), 의료분야 뉴패러다임 사업의 성과와 발전 방향, 뉴패러다임센터
 김광점(2009), 전라북도마음사랑병원, 고성과작업장혁신센터
 김동원·김동배·유병홍(미발간), 작업장혁신 연구-이론과 사례
 김동원·이규용·권순식·손동희·진숙경·김윤호·유병홍·김동주·김영두·김승호·김주희·이원희(2008), 한국우량기업의 노사관계 DNA, 박영사
 노동부(2009a), 2009년 작업장혁신우수기업 경진대회 참가자료
 노동부(2009b), 지금보다 더 나은 내일을 위한 동행
 데이비드 애쉬튼·조니 성(2002), 이호창·안정화 옮김, 고성과작업과 작업장학습, 한국노동교육원.
 박상언(2008), (주)KTP, 뉴패러다임센터
 박준식(2008), (주)삼정피앤에이, 뉴패러다임센터
 유평준·배득중·정무권(2004), 공공부문에서 뉴패러다임 도입을 위한 선도시범사업 선정 및 추진전략에 관한 연구, 뉴패러다임센터
 이경목(2009), 삼정피앤에이의 변신, 고성과작업장혁신센터
 차동욱·김정식(2008), 과천CS, 뉴패러다임센터
 한겨레신문(2010), 2010년 1월 26일, 2월 7일 기사
 Godard, J. and Delaney, J. T., (2000), Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field, *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), 482-502.
 Parker, M & Slaughter, J., (1988), "Management-by-stress: Management's ideal team concept," in Parker, M., Slaughter, J.(Eds), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Labor Notes, Boston, MA. 팀신화와 노동의 선택, 강수돌·이호창·강석재·김종환 역, 강.
 Ramsey, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000), *Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box*. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

〈사례조직 인터넷 홈페이지〉

과천CS <http://www.gccs.or.kr/>
 전북마음사랑병원 <http://www.maeumsarang.co.kr/>
 코오롱플라스틱(주) <http://www.kolonplastics.com/>
 유한킴벌리 <http://www.yuhan-kimberly.co.kr/>
 LG전자 <http://www.lge.co.kr/>
 (주)삼정피앤에이 <http://www.sjpna.co.kr/>

Comparative Study on the Cases of Workplace Innovation

Byung Hong Yoo* · Dong-One Kim**

Abstract

This study is comparative study on six cases of workplace innovation in Korea. To assess the differences between public sector and private sector, between manufacturing and public service, between large size workplace and small and midium size workplace, between workplace with unions and without unions, it is focused on the degree of labor-management cooperation and trust, open book management, skill building, and motivation as four elements of it.

It is found that labor-management cooperation and trust building could be emphasized in all cases. In terms of open book management, although all cases show us the importance of communication and diversely arranged ways of it, the limitation is evident that communication does not develop employee involvement. It is motivation through remuneration that common finding is smallest and the less specific characteristics of it is likely to be investigated among four elements. It is assumable that the discretion of employers regarding remuneration is not supported institutionally or their willingness is weak.

It is analysed that the cases of workplace innovation suggest the positive outcome in job security, the improvements of employees working life, better finance performance, and good external assessments. However, in public sector the discretion on manpower and finance is lack and performance incentive practice is required, and how to assess the outcome of workplace innovation is remained as its limitation. The result of study is showing that workplace innovation is possible and needed at everywhere and that all workplace innovations are achievable their performances to some degree.

Key Words: workplace innovation, labor-management cooperation and trust, open book management, skill building, motivation

* Lecturer at Graduate School of Labor Studies, Korea University

** Professor of Employment Relations, Business School, Korea University

〈Teaching Note〉

작업장혁신 사례 비교 연구

Synopsis

이 연구는 기존에 진행된 작업장혁신 연구 사례들을 모아 동일한 분석틀을 갖고 비교연구한 것이다. 이 연구는 작업장혁신의 주요 구성요소를 노사협력과 신뢰, 열린 경영, 지식축적, 동기유발로 나누어 살펴보는 분석틀을 사용하여 공공부문과 민간부문, 제조업과 서비스업, 대규모조직과 중소기업, 노조가 있는 조직과 없는 조직 총6개 사례를 비교 연구하였다.

작업장혁신 구성요소별로 살펴보면 노사협력과 신뢰구축에 대한 강조가 모든 사례에서 나타나고 있다. 열린 경영과 관련해서는 모든 사례들이 의사소통을 강조하고 있고 다양한 방식의 의사소통 방안을 마련하고 있지만 의사소통이 경영참여로 발전하지 못하고 있다는 한계를 보여준다. 지식축적과 관련해서는 모든 사례가 학습체계 개선을 강조하고 있고 이 과정에서 외부자원을 적극 활용하고 있다. 작업장혁신의 주요 구성요소 중 공통점이 가장 적게 나타나고, 특징이 두드러지지 않은 것이 보상을 통한 동기유발이다. 이는 제도적으로 보상문제에 대한 사용자 재량권이 약하거나 의지가 약한 것이 원인으로 보인다.

작업장혁신 결과 분석 사례들은 고용안정, 직원들의 삶의 질 향상, 재무성과 개선, 좋은 외부 평가라는 공통적인 성과를 거두고 있다. 그러나 공공부문에서 인력예산재량권이 부족하고, 성과보상제

도 구축이 필요하고, 서비스부문에서 작업장혁신 성과를 평가하기 어렵다는 것은 한계로 남아있다. 연구 결과는 작업장혁신은 모든 사업장에서 가능하고 필요하다는 것, 작업장혁신을 통해 모든 조직들이 일정한 성과를 거둘 수 있다는 점을 보여주고 있다.

Teaching point

1. 작업장혁신 분석 모형에 대한 이해, 특히 구성요소에 대한 이해.
2. 작업장혁신 도입 계기와 과정상에서 나타난 주요 특징에 대한 이해. 도입계기와 과정상에서 부문별 또는 특성별 차이에 대한 이해.
3. 사례에서 나타난 작업장혁신 구성요소별 주요 공통점과 특징적인 사례 이해.
4. 작업장혁신의 주요 성과와 한계에 대한 이해. 한계극복을 위한 이후 보완사항 이해.
5. 주요 정책적 시사점에 대한 이해.

Assignment Question and Analysis

1. 작업장혁신 주요 구성요소는 무엇이 있고 각각 어떠한 기능을 하는가, 또한 그 구성요소 간 관계는 어떠한가에 대해 살펴보세요.

작업장혁신의 주요 구성요소를 어떻게 보는가는 연구자에 따라 표현상 차이가 있으나 내용상 차이는 크지 않다. 작업장혁신의 주요 구성요소로 노사협력과 신뢰(노사간 신뢰구축), 열린 경영(의사소통, 정보공유와 경영참여), 지식축적(학습체계구축), 동기유발(보상)로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 노사협력은 유노조기업에서 핵심요소이고 신뢰는 무노조기업에서 핵심요소이다. 둘째, 열린 경영은 직원 또는 직원대외기구에 대한 경영정보제공과 경영참여를 포함하는 개념이다. 정보공유는 법·제도적 틀 내에서 강제되는 소극적 의미의 정보공유와 협력적 노사관계 구축의 일환으로 제공하는 자발적이고 적극적인 기업경영정보 공유로 나누어 볼 수 있는데 작업장혁신에서 더 큰 의미를 갖는 것은 후자이다. 셋째, 지식축적은 학습체계구축을 통한 지식과 경험의 축적을 말한다. 넷째, 동기유발은 노동자의 성과와 보상을 연계지음으로써 성과창출을 위한 욕구를 불러일으키는 것을 말한다.

이 중에서 노사협력과 신뢰는 나머지 3가지 요소들의 근간으로써 상호작용의 중심에 있다. 또한 노사협력과 신뢰는 작업장혁신을 위한 전제조건이기도 하지만 작업장혁신의 결과로서 더 강화되기도 한다. 그리고 이들 요소간 관계는 예를 들면 지식축적과정에서 의사소통이 이루어진다고, 지식축적에 대한 보상을 통해 동기유발을 한다든가 하는 식으로 서로 연결되어 있다. 따라서 작업장혁신 주요 구성요소는 단편적으로 도입할 경우 효과를 보기 어렵고 전면도입을 원칙으로 해야 한다. 다만,

일시에 모든 것을 도입하는데 어려움이 있으면 중장기 전면도입을 전제로 단계적 도입도 가능할 것이다.

2. 작업장혁신은 어떤 계기로 도입되는지, 그리고 도입주체는 누가 될 수 있는지를 살펴보세요. 또한 이 과정에서 부문별 또는 특성별로 어떤 차이가 있을 수 있는지를 살펴보세요.

작업장혁신을 도입하게 된 계기에서 가장 중요한 것은 조직에 위기가 나타났을 때 작업장혁신을 도입한다는 점이다. 이는 조직변화에서 위기가 큰 역할을 한다는 일반적인 해석과 큰 차이가 없다. 또한 해당 업종 모두 급격하고 심층적인 환경변화가 일어나고 있었다. 이렇게 위기와 환경변화가 있고 그에 대한 대응 필요성이 변화, 즉 작업장혁신을 촉진하였다. 그런데 이런 변화에 대한 대응을 위해 무엇보다 인적자원개발이 필요했고 종합적이고 지속적인 학습훈련을 필요로 하는 상황이었다는 점도 중요한 의미를 갖는다. 이는 위기와 환경변화에 대한 대응을 위해서는 인적자원개발이 중요하다는 것을 보여주고 있다.

작업장혁신 도입주체와 관련해서는 대부분 경영진이 주도를 하였다는 점을 확인할 수 있다. 예외적으로 과천CS 경우 노조에서 먼저 시작하였는데 이는 공공기관 특성상 임기제인 경영진과 달리 해당 직장에서 장기간 근무하는 일반 직원들이 필요성을 더 잘 감지할 수 있다는 사정이 반영된 것이다. 이는 공공부문 특성을 반영한 것으로 이후 공공부문 작업장혁신에서 중요하게 고려할 사항이다. 다음으로 출발은 경영진에서 하지만 작업장혁신 특성상 많은 조직구성원의 동기가 있었다는 점도 중요하다. 준비와 실행과정에서 대다수 조직들 특히 중소기업 조직들은 실무적으로 필요한 내용을 채우기 어렵기 때문에 선행 사례 벤치마킹과 외부 지원

이 필요했다.

작업장혁신을 위해서는 무엇보다 경영진의 변화 주도, 많은 조직구성원의 동의가 중요하고 자체 역량이 부족한 경우 적극적으로 외부지원 역량을 활용할 필요가 있다.

3. 작업장혁신 구성요소별로 나타나는 주요한 공통점을 살펴보시오. 또한 특징적인 사례들에서 시사받을 수 있는 것이 무엇인지 살펴보시오.

첫째, 모든 사례가 작업장혁신을 위한 전제로 노사협력과 신뢰를 강조하고 있고 작업장혁신 결과로 노사협력과 신뢰가 강화되었다. 특징적인 사례로 정규직과 비정규직 신뢰를 보여주고 있는 사례(과천CS), 노사간 신뢰구축을 위해 노사협의회와 각종 위원회를 적극 활용한 사례(마음사랑병원), 노사갈등을 극복하고 노사신뢰를 구축한 사례(유한킴벌리와 LG전자), 양호한 노사관계가 작업장혁신의 순조로운 추진을 가능하게 한 사례(삼정파엔에이)가 있다. 이는 작업장혁신을 위해서는 무엇보다 노사협력과 신뢰구축이 중요하지만 그 구체적인 내용은 조직별로 달리 가져가야 함을 시사하고 있다.

둘째, 모든 사례들이 다양한 의사소통을 강조하고 있고 의사소통과 다른 구성요소들이 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 다만, 법제도적 필수사항을 넘어서는 적극적인 의사소통은 부족한 편이다. 사례연구결과는 의사소통과 다른 구성요소들이 서로 연결될 수 있도록 설계하고 좀 더 발전된 형태로 적극적인 의사소통 활성화와 경영참여를 도입할 필요가 있음을 시사하고 있다.

셋째, 모든 사례들이 조직내외부자원을 적극 활용하여 학습체계를 새롭게 구축하거나 과거 학습체계를 개선하고 있어 지식축적의 중요성을 확인하고 있다. 다만, 교육내용과 체계는 차이가 있는데 이는 조직별로 필요한 교육 내용, 내부 보유 교육자

원, 외부자원 활용가능성에서 차이가 있기 때문이다. 따라서 작업장혁신을 위한 교육내용과 체계는 조직별 맞춤형으로 구축할 필요가 있다.

넷째, 사례연구에서 살펴본 작업장혁신의 주요 구성요소 중 공통점이 가장 적게 나타나고, 특징이 두드러지지 않은 것이 보상을 통한 동기유발이다. 이에 대해서는 아래에서 추가로 살펴본다.

4. 작업장혁신 구성요소중 보상을 통한 동기유발이 취약한 이유를 살펴보시오. 그리고 이를 극복할 수 있는 방안으로 무엇이 있을지 검토해보시오.

이는 공공부문 경우 제도적으로 보상문제에 대한 사용자 재량권이 약하고, 보상에 대한 사용자의 적극적인 의지가 부족하고, 보상과 관련하여 직원대표기구 역할이 제한적이고, 금전보상 이외 다양한 보상 방법을 적극 활용하지 못하고 있기 때문이다.

그러나 동시에 근무제도 개편을 통해 노동시간이 단축되는 경우에도 임금수준은 하락하지 않았고, 비금전적 보상사례가 일부 나타나고 있고, 가족친화적 보상이 나타나고 있는 것은 의미 있다. 특히 예산이 제한적인 상황에서 활용할 수 있는 비금전적 보상이나, 직장과 가정의 양립이 중요한 의제로 부각되고 있는 상황에서 가족친화적 보상은 의미가 크다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 작업장혁신 발전을 위해서는 보상을 통한 동기유발 요소를 강화해야 한다. 성과와 보상 연계가 약하면 작업장혁신 구성요소들 간의 부정합이 나타나 지속적인 성과창출에 문제가 될 수 있다. 둘째, 공공부문 경우 작업장혁신을 위한 사업장 재량권 부여가 필요하다. 셋째, 이들 사례에서 나타난 긍정적인 내용들, 즉 임금하락이 없는 것과 비금전적 보상과 가족친화적 보상 활용 사례를 적극 벤치마킹할 필요가 있다.

5. 작업장혁신의 성과에서 특징적인 사례가 무엇인지 살펴보고 다른 조직에게 시사하는 바가 무엇인지 검토해보시오.

사례들에서 나타난 공통적인 성과는 노동시간 단축을 통한 고용안정, 다양한 형태의 삶의 질 향상, 재무성과 개선, 좋은 외부평가(고객만족도 증가, 수상, 인증 등)를 들 수 있다. 특징적인 사례로 단축된 시간을 활용한 사회적 기여 활동 증가 등 사회적 책임 실현으로 나간 사례(마음사랑병원, 삼정피앤에이, 과천CS, 유한킴벌리 등), 선행사례에서 배워서 작업장혁신을 한 후 자신의 경험이 쌓인 이후에는 다른 조직을 도와주고 있는 사례(마음사랑병원), 고용의 질이 높아진 사례(유한킴벌리), 가정친화적 복리후생 도입 사례(유한킴벌리, 삼정피앤에이)를 들 수 있다.

이는 다음을 시사하고 있다. 첫째, 작업장혁신은 조직과 조직구성원만이 아니라 외부관계자에게도 긍정적인 효과를 가져올 수 있다. 이는 작업장혁신을 더욱 폭넓게 발전시킬 필요성이 있음을 보여준다. 둘째, 작업장혁신의 구체적인 성과는 조직별로 다를 수 있으므로 준비단계부터 조직별 맞춤형 성과를 염두에 둔 설계를 할 필요가 있다. 셋째, 그러나 추가 고용창출 등 일부 미흡한 부분을 채우기 위한 보완조치가 필요하다.