

## 권한 부여와 참여의 시너지: 기아자동차 슬로바키아공장의 혁신 사례

여 민 선\*  
유 원 상\*\*  
유 시 진\*\*\*

기아자동차 슬로바키아공장은 현대자동차그룹 최초의 유럽 현지공략 거점이자 기아자동차 최초의 선진경제권 공장으로 준공 당시부터 세계적 수준의 생산성을 목표로 설립되었다. 2016년 현재 이 공장은 공신력 있는 외부 기관의 글로벌 생산성 평가에서 권역별 1위, 현대자동차그룹 내부 역량평가에서 지속적 1위 등 대내외적으로 탁월한 성과를 보이고 있다.

기아자동차 슬로바키아공장의 뛰어난 성과와 성공은 현지 직원들에게 전폭적인 권한을 부여하는 현지화 전략과 직원들의 적극적인 참여가 창출한 시너지 효과가 큰 공헌을 하였다. 해외 거점 공장들은 통상적으로 4년마다 교체되는 주재원들에 의해 이루어졌기 때문에 현지 직원들의 적극적인 참여가 어려웠고, 현지 직원들은 주재원들에게 의존적이며 동기부여가 되어 있지 않았다. 이러한 해외 거점 공장의 한계를 넘어서기 위해 현지인 중심의 “전원 참여 상시 혁신”을 추진하는 전략을 수립하였다. 이후 기아자동차 슬로바키아공장은 주재원 주도적 문화에서 현지인 주도의 문화로 변화하였으며, 이러한 경영진의 정책에 부응하는 현지 직원들의 적극적인 참여가 시너지를 발휘할 수 있었다. 이에 힘입어 기아자동차 슬로바키아공장은 생산, 품질, 수익, 노무 및 지원 등 경영의 전 분야에 걸쳐 획기적인 성과를 실현할 수 있었다. 본 연구에서는 현지 직원들에 대한 권한 부여와 참여를 기반으로 우수한 조직성과를 이끌어 낸 기아자동차 슬로바키아공장의 사례를 살펴봄으로써 해외 진출 및 현지화 과정에서 다양한 도전에 직면한 한국 기업들에게 지속 가능한 성장을 위한 의미 있는 시사점을 제공하고자 한다.

주제어: 기아자동차, 권한 부여, 참여, 현지화

### 1. 서론

기아자동차 슬로바키아공장(Kia Motors Slovakia, 이하 KMS)은 중부 유럽 슬로바키아의 질리나(Zilina)시에 2004년 3월에 설립된 연 33만대의 생산규모를 보유한 현지 생산 법인이다. KMS는 현대자동차그룹 최초의 유럽 현지 공략을 위한 거점 공장이며, 기아자동차(이하 기아) 최초의 선진국 시장 생산 거

점으로 미래 성장을 위한 전초기지로써의 의의를 갖고 있다.

또한, 동유럽과 서유럽 시장 고객의 요구에 효과적으로 대응하고, 경쟁력 있는 생산과 물류 환경을 확보하기 위해 전략적으로 중요한 역할을 수행하고 있다. 2006년 12월 공장 가동 이후, 유럽 현지의 수요를 담당해 온 KMS는 2010년부터 매년 생산 및 판매 실적이 증가하고 있다(김형욱, 2016). 글로벌 자동차 공장들의 생산성을 평가하는 하버리포트

논문접수일: 2017. 04. 03. 1차 수정본 접수일: 2017. 07. 04. 2차 수정본 접수일: 2017. 08. 16. 게재확정일: 2017. 08. 17.

\* Harbin Institute of Technology, School of Management, Assistant Professor(minsun\_y@hit.edu.cn)

\*\* 고려대학교 경영대학 교수(wyoo@korea.ac.kr)

\*\*\* 고려대학교 경영대학 교수(shijinyoo@korea.ac.kr), 교신저자

(Harbour Report)는 KMS를 2015년 권역별 랭킹 1위로 선정하였으며, KMS에서 생산하고 있는 차종인 뉴씨드, 스포티지, 벤가 모두 2014년과 2015년에 JD파워 소비자 만족도 조사(Customer Satisfaction Index, CSI)에서 각각 1위를 기록하여 품질에 있어서도 그 우수성을 입증하였다. 또한, 현대자동차그룹 내에서 실시하고 있는 각종 평가에서도 최근 2-3년간 지속적으로 1위를 차지하는 등 KMS의 탁월한 성과는 대내외적으로 이견을 찾아보기 힘들 정도이다.

KMS가 눈부신 성과와 성공을 거둔 배경 중의 하나에는 권한 부여를 강조하는 특유의 현지화 전략과 직원들의 적극적인 참여에 기반을 둔 노사문화의 정착이 자리하고 있다. KMS는 현지인 직원들의 잠재력 극대화와 능동적인 참여를 유도하기 위해, 전폭적인 권한 부여를 핵심으로 하는 “현지인 전원 참여 상시혁신 시스템 전략”을 도입하였으며, 또한 직원들의 적극적 참여를 유도하는 다각적인 노력을 경주하여 안정된 기업문화를 구축하였다. 이러한 노력을 통해 KMS는 생산, 품질, 수익, 노무, 지원 등 경영의 전 분야에 걸쳐 획기적인 성과를 실현하였으며, 이는 해외 진출 및 현지화 과정에서 다양한 도전에 직면한 한국 기업들의 문제 해결을 위한 의미 있는 시사점을 제공해주고 있다.

날로 거세지는 세계화의 물결 속에서 해외 시장 진출은 기업의 미래 생존과 성장을 위한 필수조건이 되었고, 다수의 한국 기업들은 성공적인 해외 시장 진출을 통한 글로벌 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다. 본 연구에서는 KMS의 주요 성공 요인 중의 하나인 현지인 직원에 대한 전폭적인 권한 부여와 현지인들의 능동적인 경영 활동 참여에 대한 사례를 통해 살펴봄으로써, 글로벌 기업의 해외 현지 법인을 위한 바람직한 경영 혁신 방향을 모색해 보고자 한다. 본 논문은 다음과 같은 순서로 구성되어 있다. 2장에서는 기아의 역사와 경영성과를 정리하였다. 다음으로

KMS에 대한 소개와 주요 경영성과가 3장에 기술되어 있으며, 4장에서는 KMS의 성공요인을 분석하였다. 5장에는 KMS의 미래와 도전과제가 논의되었다.

## II. 기아자동차

### 2.1 주요 연혁

국내에서 가장 오래된 자동차 기업인 기아는 1944년 학산 김철호 회장이 창립한 자전거 부품회사인 경성정공(주)을 시작으로 지난 70여 년간 한국 자동차 산업의 발전을 주도하며 끊임없이 새로운 트렌드를 창조해 왔다. 1952년 기아산업(주)으로 사명을 변경한 이후 최초의 국산 자전거를 생산하기 시작하였고, 1961년에는 국내 최초의 오토바이를, 1962년에는 국내 최초의 3륜 트럭인 K-360을 생산하여 한국 자동차 산업 발전의 기틀을 마련하였다. 1974년 순수 국내 기술로 만든 대한민국 첫 승용차인 브리사를 시작으로 1980년 최초의 패밀리카 봉고, 이후 1987년 미국-일본-한국 3국 합작 프로젝트인 월드카 프라이드를 선보이며 자동차 전문 기업으로 도약하였다.

1998년 10월 현대자동차그룹과 한 가족이 된 기아는 새로운 전환기를 맞이하였다. 정몽구 현대자동차그룹 회장의 ‘품질경영’에 대한 경영철학을 바탕으로 품질향상에 총력을 기울인 결과, 기아의 품질은 2001년부터 급속도로 향상되기 시작하여 JD파워의 초기품질지수(Initial Quality Study, IQS)가 2003년에는 2001년 상반기보다 55점 향상되어 당시 자동차 브랜드 중 최고의 개선율을 기록했다(김홍열, 2003). 또한, 2005년에 선포한 ‘브랜드 경영’의 체계적인 추진을 위해 ‘The Power to Surprise (세상을 놀라게 하는 힘)’로 슬로건을 설정하였고,

2013년부터 리디자인(Re:Design) 캠페인을 통해 고객의 삶과 문화를 향상시킴으로써 브랜드 강화와 이미지 제고를 추구하고 있다. 또한 2015년도에는 'Gear Up(기어를 높여라)' 캠페인을 통해 모든 것이 새롭고 미숙한 전 세계의 청년들에게 응원의 메시지를 전달하고 그들과 진정성 있는 소통을 하는 브랜드로 자리매김 하기 위한 노력을 기울이고 있다. 2006년 기아는 '디자인경영'을 경영의 새로운 화두로 제시하였다. 이를 위해 세계 3대 자동차 디자이너 중 하나인 피터 슈라이어(Peter Schreyer)를 최고 디자인 책임자(Chief Design Officer, CDO)로 영입하였다. 이를 바탕으로 기아는 고유의 디자인 정체성을 확립해 나갈 수 있었으며, 업계의 각종 디자인상을 석권하며 브랜드에 대한 소비자들의 인지도와 충성도를 높일 수 있었다.

기아는 보편적인 이동권(Mobility)과 기업 정체성인 도전(Challenge)의 기회 제공이라는 공유가치를 바탕으로 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)을 다하고, 새로운 도전을 통한 더 나은 세상 실현에 기여하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 그 일환으로 기아는 2012년부터 글로벌 사회공헌 활동 프로그램인 '그린 라이트 프로젝트(Green Light Project, 이하 GLP)'를 시작했다. 기회에 소외된 사람들에게 새로운 꿈과 희망을 제공해 삶의 빨간 불을 파란 불로 바꾸겠다는 의미의 GLP는 아프리카 탄자니아와 말라위를 시작으로 저개발국가 주민, 개개인의 성장과 지역사회의 자립을 지원하고 있다. 시행 지역이 선정되면 주민들에게 가장 필요한 것을 파악한 후 학교나 그린 라이트 센터를 구축하고 5년 후 지역이 자립하면 프로젝트가 완성되는 형태이다. 현재는 기아 글로벌 사회공헌의 대표 사업으로 자리 잡았다.

다양하고 빠르게 변화해 가는 전 세계 소비자들과의 접점에서 고객의 요구를 파악하고, 이에 부응하기 위해 적극적이고 때로는 파격적인 시도와 노력을

기울인 결과, 기아는 제품, 대고객 커뮤니케이션, 영업과 서비스 등 다양한 분야에서의 혁신을 주도하는 글로벌 자동차 기업으로 성장할 수 있었다(김진백, 이남석 2017).

## 2.2 글로벌 경영 네트워크

기아는 2016년 말 현재 5개국에 15개의 공장, 3개의 디자인 센터, 4대 권역별 지역본부와 주요 20개국에 위치한 현지 법인을 두고 있다. 국내 34,000명 및 해외 16,000명을 고용하고 있으며, 전 세계적으로 350만대 규모의 판매 및 생산체제를 운영하는 등 글로벌 경영 네트워크를 구축하고 있다(〈그림 1〉 참고).

기아는 글로벌 경영을 위해 특히 세계 주요 거점 지역에서의 현지 생산체제를 확고히 구축해 나가고 있다. 먼저 중국 시장 공략을 위해 2002년 중국 염성시(鹽城市)에 염성공장을 설립했다. 그 결과 기아는 중국 현지법인과 함께 전략적인 딜러 네트워크 확충으로 세계 최대 자동차 시장으로 떠오르는 중국 시장 공략을 위한 기반을 갖추 수 있었다. 기아는 해외 진출의 두 번째 시도로 자동차의 본 고장인 유럽의 중심부를 공략하기 위해 중부 유럽 슬로바키아 질리나 시에 본 연구의 주제인 KMS를 설립하였다. KMS는 자동차 생산의 모든 과정을 수행하는 유럽 생산거점으로, 현재 슬로바키아 국민기업으로 성공적으로 자리매김하였다. 이후, 북미 시장을 위한 전략 거점으로 2006년 미국 조지아 주에 조지아 공장을 설립하였다. 조지아 공장은 대규모 자동 적재 시스템과 로봇을 이용한 자동차 시스템을 갖추고 최첨단 신기술과 공법을 적용하여 해외 공장을 건립하고 운영하는데 있어 표준모델이 되고 있으며, 이 거점을 통해 기아는 미국 현지 시장에서 연구개발, 생산, 마케팅, 판매, 서비스 등 모든 부문에 걸친 현지화 전략을 펼치고 있다(〈표 1〉 참고).



출처: 기아자동차 내부자료

〈그림 1〉 기아자동차의 글로벌 경영 네트워크 현황

〈표 1〉 기아자동차 공장 현황

	설립연도	공장면적 (천평)	근무인원 (천명)	연간 완성차 생산능력 (천대)	생산 차종
소하리공장	1973년	150	5.2	350	프라이드, K9, 카니발
화성공장	1989년	1,000	11.1	600	K3, K5, K7, 올 뉴 쏘렌토, 더 뉴 모하비, 니로
광주공장	1998년	360	6.5	620	쏘울, 올 뉴 카렌스, THE SUV 스포티지, 1톤 봉고 트럭, 그랜버드, 군용차
중국 염성공장	2002년	1,000	6.2	740	K2, K3, K3S, 포르테R, K4, New K5, 쉐라토, 쏘울, 스포티지 R
슬로바키아 질리나공장	2004년	500	3.8	300	씨드, 스포티지, 벤가
미국 조지아공장	2006년	790	3.0	360	옵티마, 소렌토

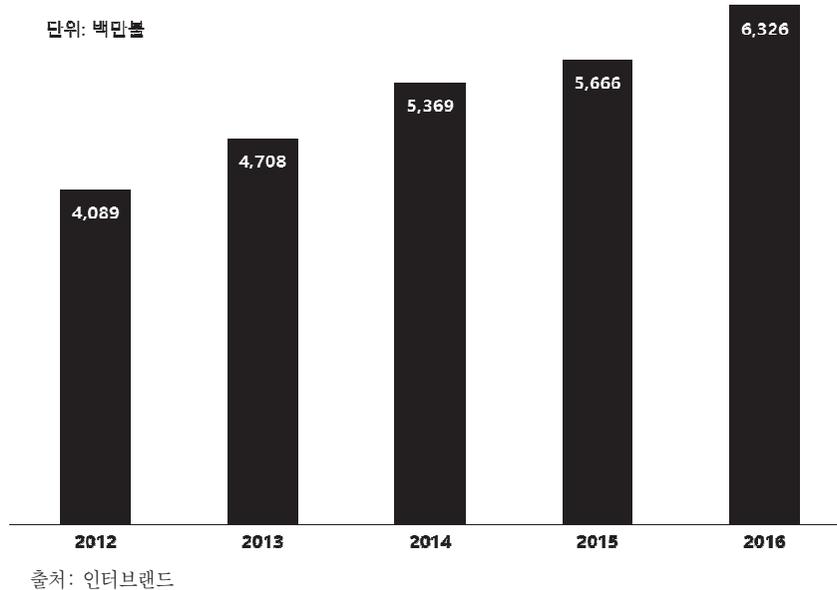
출처: 기아자동차 홈페이지 (<http://pr.kia.com/ko/now/tour/global-plant/slovakia-zilina-plant.do>)

### 2.3 경영성과

지속적인 연구개발 및 투자와 디자인 경영 및 브랜드 경영의 전략적이고 체계적인 추진 결과, 기아는 현재 브랜드 가치, 품질, 안전성, 디자인, 고객만족 등 거의 모든 분야에서 세계적인 경쟁력을 확보

한 글로벌 자동차 브랜드로 발전할 수 있었다.

기아는 〈그림 2〉에 나타난 바와 같이 2012년 글로벌 브랜드 컨설팅 업체 인터브랜드 (Interbrand)가 발표하는 베스트 글로벌 100대 브랜드에 87위라는 성적으로 처음 진입한 이후 꾸준히 브랜드 가치를 제고하여 2016년에는 69위를 기록하였다. 품질



〈그림 2〉 기아자동차 브랜드 가치

측면에서도 2016년 북미 IQS 1위, 2015년 독일 자동차 전문지 아우토빌트의 품질조사에서 1위를 차지하는 등 지난 10년간 150여개 주요 품질 관련 상을 수상함으로써 세계 최고 수준으로 성장하였다.

세계시장에서 제품의 탁월한 안전성도 인정받았다. 다양한 검사 기관의 충돌평가에서 최고등급을 꾸준히 획득하였으며, 2015년 기아의 K5와 스포티지가 유료 신차평가제도(New Car Assessment Program, NCAP)에서 최고 등급인 5스타를 받기도 하였다. 같은 해 쉐보레 역시 미국 도로교통안전국(National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA)에서 정면, 측면, 전복 등 위기상황 종합 최고 안전 등급을 획득했다.

‘디자인하면 기아’라는 수식어가 붙을 정도로 기아는 디자인 정체성을 강화하여 지난 10년간 60개 이상의 디자인상을 수상했을 뿐만 아니라 세계 3대 디자인상을 모두 석권했다. 2009년 쉐보레를 시작으로 꾸준히 독일 iF 디자인상(International Forum Design Award)을 수상해 왔으며, 2012년에는 미

국 산업디자인협회(Industrial Design Society of America, IDSA)가 주관하는 IDEA(International Design Excellence Awards)에서 프라이드가 수송 디자인 부문을 수상하였고, 2015년 레드닷 디자인 시상(Red Dot Design Award)에서 쉐보레와 쉐보레 EV 모바일 앱이 커뮤니케이션 디자인 분야 모바일 앱 부문에서 수상하며 세계적으로 기아 디자인의 우수성을 인정받았다.

우수한 품질, 안전성, 디자인을 통해 기아는 국제적으로 제품의 수준을 인정받았고 글로벌 소비자들을 만족시켰다. 2015년에는 오토퍼시픽(Auto Pacific)의 자동차 만족도상(Vehicle Satisfaction Award, VSA)에서 고급차 K900(국내명 K9), 대형차 부문 카덴자(Cadenza, 국내명 K7), 소형차 쉐보레, 소형 크로스오버SUV 스포티지 등 4개 부문에서 수상하였다. 또한, 2015년 미국 JD파워 상품성 만족도 평가(Automotive Performance Execution and Layout, APEAL)에서 세도나(Sedona, 국내명 카니발)가 미니밴 부문 워너상을 수상하기도 했다.

### III. 유럽 시장 공략의 전초기지: 기아자동차 슬로바키아공장

#### 3.1 연혁 및 개요

주로 국내 및 아시아권에 집중된 생산 거점을 보유하고 있던 기아는 글로벌 경영에 박차를 가하고 유럽 시장 공략에 새로운 전기를 마련하기 위해 2004년 슬로바키아 질리나 시를 유럽 공장의 첫 번째 부지로 선정하였다. 슬로바키아는 지리적으로 중부 유럽 중에서도 위쪽에 위치해 있어서 서유럽시장과 동유럽시장을 동시에 공략할 수 있다는 이점을 지니고 있었으며, 비교적 높은 교육 수준에도 불구하고 낮은 인건비를 유지하고 있었다. 2007년 4월, 50만평의 부지에 연 33만대를 생산할 수 있는 최첨단 설비를 투입하여 세계적 수준의 생산성을 목표로 하는 공장을 준공하였다(〈그림 3〉 참조).

KMS는 자동차의 본 고장인 유럽의 중심부를 공략하기 위한 글로벌 전초기지로서의 임무를 띠고 있음과 동시에, 기아 최초로 선진국 권역에 건립된 생산거점이었다. 현대자동차그룹 내에서도 KMS는 최

초의 유럽 현지 공략 거점으로 중요한 전략적 의의를 가지고 있었다. 이러한 중요성을 반영하여 KMS는 기획 단계부터 장기적 관점에서 투자와 설계가 이루어졌으며, 단순 조립공장이 아닌 프레스, 차체, 도장, 엔진공장을 비롯하여, 주행 테스트까지 자동차 생산의 전 과정을 통합적으로 수행할 수 있는 종합 자동차 생산 거점의 역할을 할 수 있도록 기획되었다(〈그림 4〉 참고). 그러나 이러한 설비 못지않게 중요했던 것은 기아가 최초로 설립한 서구 지역의 현지 공장을 얼마나 제대로 운영할 수 있을 것인가라는 점이었다. 국내 공장이나 아시아권 공장과는 다르게 큰 문화적 차이가 존재하는 유럽 권역에서 주재원과 현지 인력 간의 시너지를 극대화함과 동시에 최첨단 설비를 제대로 운영하는 것이 가장 큰 운영상의 초점이었다.

KMS는 현재 생산 뿐 아니라, 판매, 마케팅에 이르는 통합된 현지 경영 시스템을 구축하여 유럽이 배우고 싶어 하는 선진 공장으로 발전했으며 생산성 또한 뛰어나 기아의 주력 시장 중 하나인 유럽 시장 공략을 성공적으로 수행하고 있다. 2015년 기준으로 KMS는 스포티지 및 유럽 전략 차종인 씨드와 벤가를 양산 중이며, 가장 큰 수출시장은 영국과 러



출처: 기아자동차 내부자료

〈그림 3〉 KMS 공장 전경



프레스공장: 5,400톤 규모의 프레스기 및 판넬 자동적재 시스템으로 차의 중심을 잡는 곳

차체공장: 용접 로봇을 이용한 완전 자동화 공정의 표본

도장공장: 조립된 차체를 형형 색색으로 물들이는 곳

조립공장: 부품의 적기 공급으로 재고를 최소화하는 시스템이 적용된 곳

검수공장: 조립 완료된 차량의 꼼꼼하고 섬세한 최종 검수와 점이 이루어지는 곳

주행시험장: 다양한 현지환경에 맞춰 완성된 차량을 최종 점검하는 곳

트레이닝센터: 유럽시장을 사로잡은 기아자동차의 품질의 주역 교육훈련센터

출처: 기아자동차 홈페이지 (<http://pr.kia.com/ko/now/tour/global-plant/slovakia-zilina-plant.do>)

〈그림 4〉 KMS의 통합적 생산 시스템

시아, 그 다음으로는 독일, 스페인, 이탈리아, 프랑스와 폴란드의 순이다. 3,800여명의 현지인들을 정규 직원으로 고용하고 있는 KMS는 슬로바키아 국민들의 사랑을 받는 국민기업으로 성장했다. 이러한 KMS의 양적, 질적 성공의 배경에는 KMS의 혁신적인 노사문화와 현지화 전략이 자리하고 있다. KMS의 경영진은 현지인 직원들에게 동기를 부여하여 잠재된 능력을 십분 발휘할 수 있도록 이들에게 파격적인 권한을 부여하였고, 이에 부응하여 현지인 직원들은 능동적이고 적극적으로 경영활동에 참여하여 높은 성과를 창출하고 있다. 또한 시내 중심의 광장에서 여가를 즐기는 유럽인들의 문화에 맞춰 프레스공장과 조립공장 사이에 광장을 만들고 공장 곳곳에는 4만 그루의 장미꽃을 심어 마치 유럽 가정의 정원처럼 꾸미는 등, KMS는 경영의 현지화에도 많은 노력을 기울여 현지인들이 선망하는 직장으로 사랑받고 있다.

### 3.2 KMS의 주요 경영 성과

이러한 성공적인 현지화 전략과 노사문화를 바탕

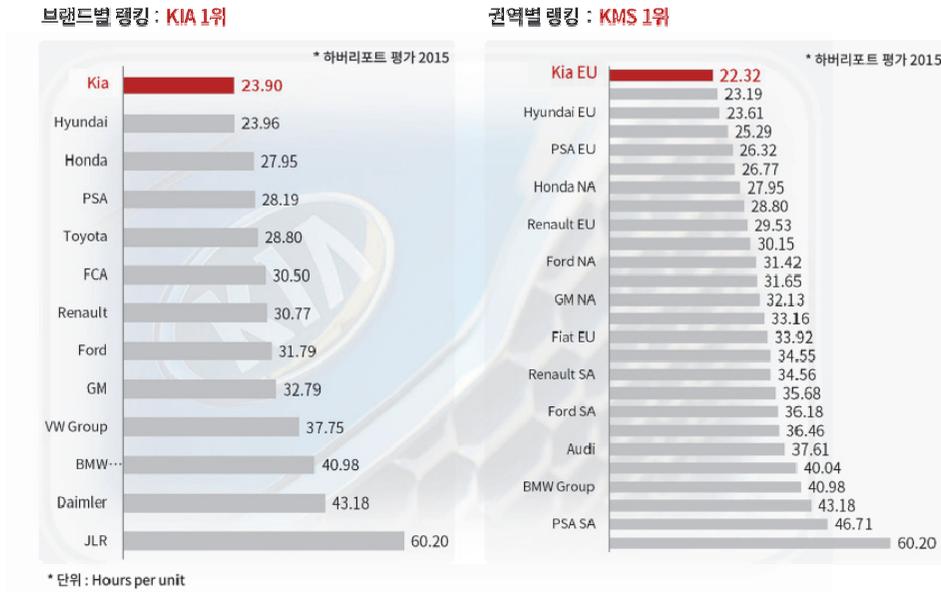
으로 KMS는 생산성, 품질, 조직역량, 평판 등 현지 생산 공장의 성과를 측정하는 거의 모든 지표에서 단기간에 놀라운 경영 성과를 달성하였다.

#### 3.2.1 탁월한 생산성

하버리포트가 2015년 글로벌 완성차 업체를 대상으로 한 생산성 평가에서 기아는 자동차 한 대를 만드는데 투입되는 공수를 의미하는 대당 투입공수(Hours Per Vehicle, HPV)에 있어 23.90을 기록하여 브랜드 별 랭킹에서 혼다와 토요타를 제치고 1위로 선정되었으며, 그 중에서도 KMS는 권역별 1위를 차지하여 탁월한 생산성을 인정받았다(〈그림 5〉 참고).

#### 3.2.2 우수한 품질과 상품성

KMS는 효율적인 생산뿐 아니라 품질 면에 있어서도 생산되고 있는 차종인 스포티지, 뉴씨드, 벤가가 모두 유럽지역의 평가기관들로부터 우수한 평가를 받고 있다. 뉴씨드는 독일의 아우토빌트의 성능



출처: 기아자동차 내부자료

〈그림 5〉 글로벌 생산성 평가

평가와 영국 JD파워의 소비자 만족도 조사에서 최고의 평가를 받았으며, 이에 대해 아우토빌트는 ‘한국차가 폭스바겐에 승리하다’라는 찬사를 보냈다. 스포티지 역시 우수한 품질과 높은 중고차 가격으로 JD파워 소비자 만족도 조사에서 1위를 달성하였다. 또한, 벤가는 넓은 공간, 다양한 옵션, 주행성 등을 높게 평가 받아 JD파워에서 소비자 만족도 조사 1위를 달성하며, 유럽시장에서 최고 수준의 품질을 인정받고 있다.

### 3.2.3 최고 수준의 조직역량

현대자동차그룹 내에는 역사가 오래된 한국 내 공장을 포함하여 약 30개의 생산 공장들이 있다. KMS는 그룹의 내부역량 진단에 있어서도 다양한 부문에

서 우수한 평가를 받고 있다. 평가 기준이 전년대비 실질 향상이라는 점을 감안하면 연속으로 1위를 차지한다는 것이 극히 어려운 일임에도 불구하고, KMS는 현대자동차그룹의 공장들 중 성과평가에서 4회 연속으로 1위를 차지하는 놀라운 성과를 거두었다. 구체적으로, KMS는 현대자동차그룹 핵심가치<sup>1)</sup> 내 재화 진단에서 3년 연속 1위를 차지했고, 해외공장 노무 진단에서 3회 연속 최우수 그룹에 속했다. 또한 정보화 진단에서도 2년 연속 1위를 달성하는 등 압도적인 성과를 보여주었다. 그 결과 KMS는 미국이나 중국에 위치한 현대자동차그룹의 공장들이 시스템을 벤치마킹하기 위해 방문하는 곳이 되었다 (Zilinsky Vecernik, 2016).

1) 현대차그룹의 경영철학을 실천하고 비전을 달성하기 위해 구성원들이 반드시 내재화하여 실천해야 하는 다섯 가지 행동양식 (고객최우선, 도전적실행, 소통과 협력, 인재존중, 글로벌지향)을 말함

### 3.2.4 현지에서 인정받는 경영 성과

KMS의 성과는 슬로바키아 현지에서도 높게 평가 받고 있다. 프라이스워터하우스쿠퍼스(Pricewaterhouse Coopers, PwC)에서 주관한 슬로바키아 자동차업체 평가 1위, 슬로바키아 내 법인세 납세 우수 기업 1위, 슬로바키아 상공회의소 주관의 슬로바키아 윤리 경영 실천 대상 그랑프리 수상 등은 슬로바키아 현지에서도 인정받는 KMS의 현 주소를 잘 보여주고 있다. 이러한 성과와 함께 미래 세대에서의 인기도 상승하여 슬로바키아 국제 청년 회의소에서 주관하는 슬로바키아 청소년 선호기업 조사에서 수년간 취업 희망 기업 1위였던 폭스바겐을 제치고 KMS가 1위 자리에 올라(양태삼, 2013) 슬로바키아 현지에서 대한민국과 기아의 위상을 제고하였다.

## IV. 기아자동차 슬로바키아공장의 성공요인

선행 연구들에 따르면, 리더-구성원 간 역할 교환 등의 방법으로 구성원들에게 적절한 권한이 부여되는 경우, 이러한 권한 부여는 개인의 성과 증진을 매개로 조직성과의 향상을 가져온다(Chen et al., 2007). 또한, 조직 구성원에 대한 권한 부여는 지식 공유와 팀 효율성 증진에 긍정적인 역할을 하고(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006), 직무 만족도에도 긍정적인 역할을 하는 것으로 보고되고 있다(Seibert, Silver, and Randolph, 2004). 해외에 진출한 기업이 서로 다른 문화와 행동양식을 결합하여 혁신을 이루어 내고 지속적인 조직성과를 달성하는 일은 매우 어려운 일이다. 이를 위해서는 주재원과 현지 직원과의 긴밀한 협업이 매우 중요하

며(Engelhard and Nägele, 2003), 현지 직원들의 자기결정권과 팀워크 또한 충분히 확보되어야 한다(Mudambi, Mudambi, and Navarra, 2007). 또한, Seibert 등 (2004)의 연구에 따르면 심리적으로 권한 부여를 받았다는 것을 인지하는 것은 개인의 성과와 직무 만족도에 긍정적인 영향을 주지만, 이를 위해서는 조직 내에서 권한 부여의 분위기와 환경을 조성하는 것이 매우 중요하다.

이런 관점에서 KMS는 권한 부여와 참여를 통한 혁신이 우수한 조직 성과로 이어진 가장 모범적인 사례들 중 하나라고 볼 수 있다. KMS의 성공에는 현지 직원들의 능동적인 참여를 유도하여 현지인이 적극적으로 주도하는 노사화합의 기업문화를 정착시키고 이를 바탕으로 도전적이고 혁신적인 시도를 통해 탁월한 성과를 도출해 내는 선순환 구조가 큰 역할을 했다고 볼 수 있다.

### 4.1 문제의 인식: 주재원 주도에서 현지인 주도의 문화로

KMS는 'Global Top KMS'라는 비전을 설정하고 세계 최고의 자동차 공장을 지향하고 있었다. 하지만 2011년 KMS는 현대자동차그룹 내의 생산 공장들 중 중간 수준에 그쳐 있었고, 현지 직원들의 만족도나 부서간의 협업 정도도 현대자동차그룹 내 평균 수준을 유지하고 있었다(Zilinsky Vecernik, 2016). 짧은 주기로 교체되는 소수의 한국 주재원들이 대다수의 현지인들을 관리하는 주재원 중심의 경영으로 지속적인 성장과 발전에 한계가 있다는 것을 깨달았다.<sup>2)</sup> 현지인들의 평가와 고과도 주재원들에 의해 이루어지기 때문에 현지인들은 주재원들에게 의존할 수밖에 없는 구조였으며, 따라서 동기 부여도 충분히 되지 않았다. 또한 슬로바키아 사람들에게는

2) 해외 공장들은 통상적으로 4년마다 주재원이 교체되며, 소수의 주재원들이 대다수의 현지인들을 관리, 감독하게 된다.

가족이 가장 중요하기 때문에 회사에 대한 충성도가 부족하고, 일에 대한 열정도 부족했다(Zilinsky Vecernik, 2016). 그 결과 현지인들의 수동적인 태도와 제한적 참여 문화가 형성되었고, 이러한 방식으로는 미래의 지속적인 성과를 기대하기 어려웠다.

KMS는 직면한 한계를 넘어서기 위해 '도전, 창의, 열정'이라는 경영철학을 현지인들에게 심어주고 현지인 중심의 "전원 참여 상시 혁신"을 추진하는 전략을 수립하였다. 우선 슬로바키아가 유럽의 변방이 아니라 유럽 공략의 거점이고 중심이라는 점을 강조하여 약 450명 현지 관리 직원들의 자부심을 고취시키고, 현지인들이 자기 분야의 최고 전문가가 될 수 있도록 경영 참여와 자기 발전의 동기를 부여하였다. 현지 관리 직원들이 주도적으로 KMS를 이끌어 나가고, 기존에 한국인으로 구성된 관리자들도 모두 현지인들로 교체되었다(Zilinsky Vecernik, 2016). 약 40여명의 주재원들은 현지인들을 지원하고 본사와의 커뮤니케이션을 담당하는 역할을 수행하였다. 우수한 자질과 높은 교육 수준을 보유한 현지인들의 능력과 두뇌를 최대한 활용할 수 있을 것이라는 확신에 근거한 전략이었다.

#### 4.2 코어팩터 시스템(Core Factor System) 구축

기존의 혁신활동은 주로 주재원 주도로 이루어졌으며, 대부분의 현지인 직원들의 역할은 이를 단순히 수행하는데 그쳤다. 그 결과 혁신활동은 주재원만의 책임이라는 인식이 팽배했으며 또한 대부분의 혁신활동은 기간을 정해놓고 이벤트 성으로 이루어져 용두사미 식으로 끝나는 경우가 많았다. 더구나 이러한 개선 활동은 주로 해당 분야의 담당자 위주로만 이루어져 소통의 부족으로 개선의 필요성에 대한 공감대 형성에 어려움을 겪는 경우가 많았다. 이러한 문제를 극복하고 지속 가능한 경영성과 개선을 위해 KMS는 혁신활동의 주체가 되어야 할 대다수

의 현지인에게 효과적으로 동기를 부여하여 능동적으로 참여하도록 하는 전원 참여 상시 혁신 시스템인 코어팩터 시스템(Core Factor System)을 구축하였다.

KMS에서는 현지인 직원들의 동기 부여를 위한 부서별 세미나를 열도록 하였고, 각 부서별로 비전 달성을 위해 중점적으로 관리해야 할 코어팩터를 스스로 도출할 수 있도록 하였다. 생산, 품질, 구매, 판매, 인사, 노무, 지원, 원가 등에 있어서 현지인 스텝 1인 당 1개 이상의 구체적인 혁신테마를 선정 및 관리하도록 하였다. 성과 목표 설정에 있어 주재원이 일방적인 Top-Down 방식으로 지시를 내리는 것이 아니라 현지인들 스스로 Bottom-Up 방식으로 추진해나갈 수 있는 시스템으로 전환한 것이다. 이렇게 도출된 상세 관리 내역과 목표를 그래프화 또는 지수화하여 정기적인 점검을 통해 철저히 관리할 수 있도록 하였다. 그 결과 현지인들이 명확한 목표를 바탕으로 자율적인 변화를 주도하고 세부사항들을 능동적으로 관리할 수 있게 되었다. 목표를 달성하면 새로운 코어팩터를 선정하거나 더 높은 도전 목표를 설정하도록 하였다. 이를 통해 일회성에 그치는 것이 아니라 지속적으로 혁신활동을 추진할 수 있는 동력을 확보하였고, 도전적 목표 설정으로 인해 목표 달성을 위한 창의적인 접근 방식의 도출이 가능해졌다. 또한, 확실한 성과 기반의 보상과도 이어져 현지 직원들의 내재적 동기를 제고할 수 있었다(박주용, 송찬후 2014).

코어팩터 시스템이 잘 실행될 수 있도록 법인장이 경영진의 전폭적인 지원이 이루어졌다. 법인장이 주관하는 각종 미팅, 세미나, 회의가 매일, 주1회, 월1회 단위로 이루어졌으며, 이를 통해 경영진과 직원들이 서로의 입장을 이해하고 공통의 목표를 설정하는 활동들을 꾸준히 실행할 수 있도록 했다. 특히 KMS는 과거 담당자 위주의 개선 활동으로 인한 소통 부족을 개선하기 위해, 2012년부터 코어

미팅(Core Meeting)을 통해 계층 간 혁신 활동을 정기적으로 공유하고 혁신 사례 발표를 시행함으로써 부서 간 장벽을 허물고 시너지 효과를 극대화 할 수 있도록 하였다. 상시 혁신을 체질화 하고, 업무 표준화를 위해 법인장 주관으로 매주 수요일에 진행되는 코어 미팅은 주재원들이나 실장들을 배제하고 법인장이 직접 현지인들과 마주 앉아 진행되었다. 목표를 정할 때는 도전적으로 높은 목표를 설정하였고, 이 목표를 달성하기 위해 현지인들이 기존 통념의 틀 밖으로 창의적인 사고를 하도록 유도하였다. 그 결과 현지인들은 창의성을 발휘하여 어려운 목표를 달성해 가는 성취감을 맛보며 혁신을 통한 도전적 조직문화를 형성해 갈 수 있었다. 코어 미팅에서는 코어팩터에 대한 실적 보고와 개선활동에 대한 보고도 이루어졌으며, 우수 개선 사례에 대해서는 해당 업무의 표준화가 추진되기도 하였다. 법인장은 통역 없이 직접 현지인들과 문제를 함께 고민하고 아이디어를 교환하며 어려움을 해결해나갔다. 법인장과의 직접적인 대화를 바탕으로 한 동기부여를 통해 현지인들은 코어팩터 관리가 법인장의 확고한 경영 철학을 피부로 느낄 수 있었고, 법인장은 현지인 직원들의 고민과 어려움을 공감할 수 있게 됨으로써 소통하는 조직으로 진화해 나갈 수 있었다.

코어팩터 시스템은 현지 직원들에게 권한과 자율성을 부여하여 상하 그리고 수평 협력을 통한 혁신 효과를 극대화 하고, 주재원 주도의 안정적인 조직문화를 현지인이 능동적, 도전적으로 주도하는 혁신적인 조직문화로 발전시키는 계기가 되었다.

### 4.3 운영의 수월성

KMS는 공장운영의 4대 지표인 생산성, 품질, 수익성, 안전 환경에서 명확한 목표를 설정하고 이를 구체적으로 실천하기 위한 혁신 과제를 지속적으로 발굴하고 개선하여 글로벌 수준의 경쟁력을 확보했다.

#### 4.3.1 생산성 혁신 활동

생산성을 향상시키기 위한 혁신 활동은 생산 현장의 불합리하고 고질적인 문제들을 효과적으로 개선하고 생산 혁신 과제를 발굴하여 집중적으로 개선하는데 초점이 맞추어져 있었다. 이러한 노력을 통해 생산 과정에서의 비효율적인 공정 및 업무를 찾아내어 지속 개선함으로써 글로벌 자동차공장들의 생산성을 평가하는 하버리포트에서 권역별 1위로도 선정될 수 있었다.

#### 4.3.2 품질 혁신 활동

품질을 향상시키기 위한 혁신 활동은 외관 품질의 향상, 공정 품질의 향상, 신차 양산 개시 일정 단축을 중심으로 이루어졌다. 우선 품질관리에서 문제가 발생하면, 성급히 대처하기 보다는 정확한 원인 및 귀책 대상을 분석한 후 구체적인 데이터를 가지고 회의를 하는 문화를 정착시켰다. 이런 과정을 통해 데이터가 축적되었고, 데이터의 신뢰도가 높아지면서 이를 품질 향상에 적극 활용할 수 있었다. 품질 혁신 활동에는 최종검사센터(Vehicle Processing Center, 이하 VPC) 출하품질 사전 확보, 선제적 예방품질 활동 등이 있다. VPC 출하품질 사전 확보의 중점 추진 내용은 품질검사원의 검증력을 강화하고 품질 리그제를 추진하여 후공정 문제점에 대한 교본을 슬로바키아어로 제작하여 검사원들을 교육하는 것을 포함하였다. 선제적 예방품질 활동은 클레임 연관 문제점을 일단위로 검증하도록 하는 등 고객관점에서 완성차를 평가할 수 있도록 강화하였다.

#### 4.3.3 수익성 향상 활동

수익성 향상을 위해서도 다양한 혁신 활동이 전개되었다. 스포티지의 원자재비용 절감 목표를 조기에

초과 달성하였고, 부품원가 제안 품평회를 통해 원가 절감 아이템을 발굴하고 경쟁사 사양을 비교 분석하여 원가를 절감하고 수익성을 확보할 수 있도록 하였다. 또한 경비절감을 위해서 고효율 에너지 유지 및 관리로 동력비를 절감하고 기술 자립화로 기술 지원비를 절감하는 등, 다각적 수익개선 활동 강화로 손익목표 달성을 추진하였다.

#### 4.3.4 안전환경 개선 활동

깨끗하고 안전하고 일하기 편안한 무재해 공장을 만들기 위해 체계적인 안전 환경 개선 활동도 시행했다. 일 단위, 주간단위, 월간단위, 분기단위, 반기단위, 연간으로 나누어 소방훈련, 위험물질 관리, 주요 사고 예방 점검, 유류 탱크 점검, 협력업체 교육, 안전 보안 위원회 운영 등 다각적인 노력을 기울였다.

### 4.4 지속가능경영과 기업문화

기업문화는 KMS의 가장 핵심적인 성공 요인들 중

하나이다. 한국에 본사와 문화적인 뿌리를 두고 있는 기아가 슬로바키아에서 성공적으로 사업을 운영하기 위해서는 슬로바키아의 문화적인 이해와 접근이 반드시 필요했다. 현지인 직원들이 회사에 대한 자부심을 가지고 즐겁게 업무에 몰입할 수 있도록 노력을 기울였으며, 주재원과 현지인이 서로를 이해하는 분위기 속에서 시너지를 만들어 내기 위해 KMS는 다양한 제도를 시행하였다.

#### 4.4.1 하모니룸 제도

KMS 중앙에는 10개의 테이블, 음료 자판기, 전자레인지 등이 구비되어있는 휴식공간이자 현장 회의실로 불리는 하모니룸이 있다(양태삼, 2013) (<그림 6> 참고). 2005년 9월부터 시행된 하모니룸 제도는 근로자의 제안 및 불만을 즉시 수렴하여 현장에서 바로 해결하기 위해 시행되었다. 문제가 발생할 경우 유관 관리부문에 연계하여 공장 운영 방법을 조정하거나 개선하는 것을 주된 목표로 하였고, 그 결과 불필요한 유언비어 등 소통의 문제가 해소



출처: 기아자동차 내부자료

<그림 6> KMS의 하모니룸

되고 근로자의 불만사항은 현장에서 즉시 해결 가능해졌다. 이렇게 구축된 노사 간의 신뢰는 경쟁력의 원천이 되었고 고용의 안정으로 이어질 수 있었다.

#### 4.4.2 노사화합을 위한 기아 가족의 날

KMS의 기아 가족의 날(Kia Family Day)은 현재 슬로바키아에서 이미 큰 규모의 지역 축제의 장으로 자리 잡았다. 초창기 KMS는 지역사회 공헌 활동이나 기아 가족의 날 등을 통해 현지인 직원들에게 KMS가 '우리 회사'라는 인식을 심어주고자 노력하였으나, 유럽의 문화특성 상 기업과 직원이 '가족'이라는 개념을 심어주는 데는 어려움이 있었다. 이런 문화적 차이에도 불구하고 지속적이고 일관성 있는 노력을 기울여 직원들의 인식을 점차 바꾸어나갈 수 있었다. 기아 가족의 날은 매년 공장에서 일하는 직원뿐만 아니라 직원의 가족들도 모두 초청해서 진행하는데(〈그림 7〉 참고), 노사 화합행사, 패밀리 공장 견학, 카니발, 가족화합 체험행사, 생활안전

시범, 문화공연 등 다양한 활동들이 펼쳐졌다. 이러한 문화적 접근은 지역사회와 함께 성장하는 KMS의 이미지 제고 및 노사 화합, 그리고 직원들과 가족들의 자긍심 고취를 도모할 수 있는 발판이 되었다.

#### 4.4.3 지역사회공헌

기아가 진행하고 있는 CSR 활동은 KMS에도 이어져 슬로바키아 지역에서도 꾸준히 수행되었다. KMS는 지역사회에 대한 책임감 있는 파트너 역할을 수행하기 위해 다섯 가지의 분야의 MOVE 활동을 활발히 진행하였다. Neighbor Move를 통해 여덟 개의 초등학교를 재건축하고 질리나 지역의 병원을 후원하였으며, 또한 지역의 문화와 스포츠도 후원하였다. Social Move를 실천하기 위해 질리나 지역의 40개 복지단체를 후원하였으며 더불어 결혼 가정들도 지원하였다. 직원들의 스포츠, 문화예술 활동을 지원함으로써 Employee Move를 수행해나갔으며, Lifetime Partner Move를 통해 슬로바키아 장애인



출처: 기아자동차 내부자료

〈그림 7〉 기아 패밀리 데이 (KIA Family day)

인 올림픽 스키팀과 산악구조대를 후원하기도 했다. 또한, 기아의 대표적인 글로벌 CSR 활동인 그린 라이프 프로젝트에 KMS가 참여함으로써 Global Move를 실천하기도 하였다. 이렇게 지역 사회와 긴밀하게 진행하는 사회공헌 활동은 현지 직원들이 고성과 작업 시스템에 적응하는데 일조하였으며(최장호 2013), KMS는 슬로바키아인들이 사랑하고 일하고 싶어 하는 국민기업으로 자리매김하였다.

## V. 결론

### 5.1 KMS 창조 혁신 경영의 성공 요인 요약

기아는 글로벌 생산체제를 갖추고 유럽시장을 공략하기 위한 교두보로 슬로바키아에 KMS를 설립했고, KMS는 자동차를 양산하기 시작한 2006년부터 탁월한 성과를 거두었다. 하지만 초기의 우수한 성과에 만족하지 않고, 해외에 거점을 두고 있는 공장들에서 전형적으로 발생할 수 있는 문제인 주재원이 주도하고 현지인 직원들은 수동적으로 따르는 경직된 조직 문화를 적극적으로 변화시켜 나갔다. 이를 위해 현지인들에게 권한을 이양하고 동기를 부여하여 스스로 성장한다는 자부심을 가지고 일할 수 있는 도전적이고 혁신적인 기업문화를 만들기 위해 다각적으로 노력했다.

KMS는 2012년 현지인 주도의 상시혁신 제도를 도입하여 실시했다. 먼저 경쟁사 대비 취약 부분은 경쟁사보다 더 높은 목표를 설정하고, 경쟁사 대비 강한 부분은 현재 보다 더 높은 목표를 설정하도록 하는 등 현지인 스텝 1인당 한 건씩 상시 혁신테마를 선정하도록 하였다. 이후 코어팩터 시스템을 도입하여 경험이 부족한 현지인들이 도전적인 목표를 가지고 스스로 아이디어를 도출하여 성취할 수 있도

록 적극 지원했다. 제도만 만드는 데서 그친 것이 아니라 제도가 활성화 될 수 있는 시스템과 지원방법을 채택함으로써, 권한 부여의 분위기(Empowerment Climate)를 갖추는데 주력하였다(Seibert, Silver, and Radolph 2004). 현지인의 의견을 최대한 수렴하고 법인장과 직접 소통하여 상향식으로 목표를 설정하고 의견을 제시할 수 있도록 하였으며, 일 단위, 주 단위, 월 단위의 미팅을 운영하여 지속적인 관리가 가능하도록 하였다. 또한 포상을 통해 직원들에게 지속적으로 동기를 부여하여 성과를 극대화시키고 이를 지속 가능하도록 관리하였다 코어팩터 시스템의 실행 효과를 극대화하기 위해 단계별로 전략을 추진하고 현지인의 능동적인 참여를 적극적으로 유도함으로써 KMS는 현지인이 주도하는 노사화합의 기업문화를 성공적으로 정착시킬 수 있었다. 이러한 권한위양과 참여경영은 기아 특유의 생산성 향상 및 품질 개선 활동과 더불어 KMS의 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다고 볼 수 있을 것이다.

### 5.2 KMS의 미래와 도전

KMS는 유럽의 주요 자동차 생산기지인 슬로바키아에서 이미 유럽 자동차 수출의 전초기지로 성공적으로 자리 잡았다. 하지만, KMS의 목표는 유럽의 자동차 시장을 공략하는 데에서 그치지 않고, Global Top KMS라는 비전을 달성하여 세계 시장의 완성차와 부품 전진 기지로 발전해 나가는 것이다. 이를 위해 창의, 도전, 열정의 철학을 바탕으로 최상의 성과를 지속적으로 실현하고 세계 최고의 경쟁력을 유지하여 지속적인 발전을 도모해야 한다. KMS는 최첨단 설비, 우수한 작업환경, 행복한 노사문화라는 기반 위에 전원 참여 상시 혁신, 업무 순환 등을 통한 협업, 그리고 업무의 과학화, 체계화라는 전략을 통해 이룩해 나가고 있는 현재의 성공을 더욱 발전시키고 체계화하여, 현대자동차그룹 내의 다른 현지

공장들뿐 아니라 글로벌 자동차 기업들에게 현지화와 노사화합의 모범 사례로서 방향을 제시해야 하는 사명을 안고 있다.

또한, 지금까지 과감한 권한 부여와 현지인의 적극적인 참여를 통해 혁신적인 조직성과를 실현해온 KMS는 임박한 미래의 도전에 직면해 있다. KMS가 속해 있는 자동차 산업은 대체연료, 자율주행, 차량공유, 공유경제 기반의 차량연결 등 산업 전체의 경쟁 구조를 완전히 뒤바꿀 수 있는 파괴적 혁신의 소용돌이 한 가운데 서 있다고 해도 과언이 아니다. 탁월한 조직 문화를 바탕으로 생산성과 품질이라는 두 마리 토끼를 잡았다고 평가되는 KMS가 이러한 도전 가운데서도 세계 최고 수준의 생산 법인으로 지속 가능한 경영을 해 나가기 위한 다음 과제를 시의 적절하게 파악하고 성공적으로 추진해 나가기 위해서는 어떤 역량이 요구될 것인가? 이에 대한 해답의 모색은 기아뿐만 아니라 한국 자동차 산업의 전반적인 경쟁력 강화를 위한 여정에 반드시 필요한 노력일 것이다.

## REFERENCES

- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen (2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Choi, J. H. (2013), "The Linkage between Corporate Social Responsibility and High Performance Work Systems: The Case of Mondragon Group," *Korea Business Review*, 17(1), 85-101. [printed in Korean]
- Engelhard, J. and J. Nägele (2003), "Organizational Learning in Subsidiaries of Multinational Companies in Russia," *Journal of World Business*, 38(3), 262-277.
- Interbrand homepage (www.interbrand.com)
- Kia Motors homepage (www.kia.com)
- Kim H. W. (2016), "Kia Motors Slovakia Expected To Grow 7 Years in a Row," *E-daily*, May 23. [printed in Korean]
- Kim, H. Y. (2003), "[Innovation Engine 6 Sigma] Hyundai Kia Motors: Aiming Global Top 5 by High Quality," *The Korea Economic Daily*, Mar. 3. [printed in Korean]
- Kim, J. B. and N. S. Lee (2017), "Growth of Hyundai-Kia Motor Company through Technology Catch-Up, Quality Improvement, and Globalization," *Korea Business Review*, 21(1), 83-115. [printed in Korean]
- Mudambi, R., S. M. Mudambi, and P. Navarra (2007), "Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self Determination and Teamwork," *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.
- Park, J. W. and C. H. Song (2014), "The Relationship between Performance-contingent Rewards and Intrinsic Motivation: Mediating Effect of Self-efficacy and Moderating Effect of Reward Decision Point," *Korea Business Review*, 18(3), 1-25. [printed in Korean]
- Seibert, S. E., S. R. Silver, and W. A. Randolph (2004), "Taking Empowerment to The Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Yang, T. S. (2013), "Visiting Kia Motors Slovakia European Companies Want to Imitate,"

*Yonhap News*, Oct. 26. [printed in Korean]  
Zilinsky Vecernik (2016), "Kia Is the Best Plant in the World," Nov. 22.

## 국내참고문헌

- 기아자동차 홈페이지 ([www.kia.com](http://www.kia.com))
- 김진백, 이남석 (2017), "기술 추격, 품질 혁신, 국제화를 통한 현대-기아차의 성장," **Korea Business Review**, 21(1), 83-115.
- 김형욱 (2016), "기아차, 유럽생산기지 슬로바키아공장 7년 연속 최대실적 달성 전망," **이데일리**, 2016년 5월 23일자.
- 김홍열 (2003), "[혁신엔진 6시그마] 현대. 기아자동차 : 고품질로 '세계 톱5'도약 목표," **한국경제**, 2003년 3월 3일자.
- 박주용, 송찬후 (2014), "성과기반 보상과 내재적 동기와의 관계 연구," **Korea Business Review**, 18(3), 1-25.
- 양태삼 (2013), "유럽이 배우고 싶어하는 기아차 질리나 공장을 가다," **연합뉴스**, 2013년 10월 26일자.
- 인터브랜드사 홈페이지 ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com))
- 최장호 (2013), "기업의 사회적 책임과 고성과 작업 시스템의 연계: 모드라곤 그룹의 사례," **Korea Business Review**, 17(1), 85-101

# The Synergy of Empowerment and Engagement: A Case of Kia Motors Slovakia's Innovative Solution

Minsun Yeu\* · Weon Sang Yoo\*\* · Shijin Yoo\*\*\*

## Abstract

Kia Motors Slovakia (KMS) is a manufacturing facility established by Hyundai Motor Group to cover the European market. The factory has played an important strategic role and consistently showed a top-level productivity and various business performances in both external and internal assessments. In other countries, it is not easy for local employees to actively participate. Also local employees were not motivated and depend on Korean managers. There are two of the most important success factors for KMS to overcome these limitations: empowerment and engagement. The management of this factory has unprecedentedly delegated its strategic roles and responsibilities to local employees (i.e., empowerment), which has successfully driven active and voluntary managerial participation of the local employees (i.e., engagement). A unique managerial practice, Core Factor System, has been deployed to facilitate the synergistic effects between empowerment and engagement at KMS. This managerial practice has significantly contributed to KMS to achieve globally recognized business performances in virtually all areas including productivity, product quality, labor-management relations, and profit.

This case analyzes the success of Kia Motors Slovakia in detail to provide managerial implications for Korean companies facing various challenges in managing manufacturing facilities in foreign countries.

Key Words: Kia Motors Corporation, Empowerment, Engagement, Localization

---

\* Assistant Professor, Harbin Institute of Technology

\*\* Professor, Korea University Business School

\*\*\* Professor, Korea University Business School, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# 권한 부여와 참여의 시너지: 기아자동차 슬로바키아공장의 혁신 사례

### Synopsis

날로 거세지는 세계화의 물결 속에서 해외 시장 진출과 글로벌 경쟁력 강화는 기업의 미래 생존과 성장을 위한 필수조건이 되었다. 기아는 글로벌 경영을 위해 세계 주요 거점지역에서의 현지 생산체제를 확고히 구축해 나가고 있다. 기아는 중국의 염성(鹽城)공장에 이어, 해외 진출의 두 번째 시도로 자동차의 본 고장인 유럽의 중심부를 공략하기 위해 2004년 3월 중부 유럽 슬로바키아 질리나 시에 연 33만대의 생산규모를 갖춘 기아자동차 슬로바키아 공장(Kia Motors Slovakia, 이하 KMS)을 설립하였다. KMS는 현대자동차그룹 최초의 유럽 현지 공략을 위한 거점 공장이며, 기아 최초의 선진국 시장 생산 거점으로 미래 성장을 위한 전초기지로서의 의의를 갖고 있다. 또한, 동유럽과 서유럽 시장 고객의 요구에 효과적으로 대응하고, 경쟁력 있는 생산과 물류 환경을 확보하기 위해 전략적으로 중요한 역할을 수행하고 있다.

2006년 12월 공장 가동 이후, 유럽 현지의 수요를 담당해 온 KMS는 2010년부터 매년 생산 및 판매 실적이 증가하고 있다. 글로벌 자동차 공장들의 생산성을 평가하는 하버리포트(Harbour Report)는 KMS를 2015년 권역별 랭킹 1위로 선정하였으며, KMS에서 생산하고 있는 차종인 뉴씨드, 스포

티지, 벤가 모두 2014년과 2015년에 JD파워 소비자 만족도 조사(Customer Satisfaction Index, CSI)에서 각각 1위를 기록하여 품질에 있어서도 그 우수성을 입증하였다. 또한, 현대자동차 그룹 내에서 실시하고 있는 각종 평가에서도 최근 2-3년간 지속적으로 1위를 차지하는 등 탁월한 성과를 거두고 있다.

KMS는 생산뿐 아니라, 판매, 마케팅에 이르는 통합된 현지 경영 시스템을 구축하여 많은 자동차 회사들이 벤치마킹하고 싶어 하는 우수한 공장으로 발전해왔다. 현재 3,800여명의 현지인들을 정규 직원으로 고용하고 있으며, 많은 슬로바키아 국민들로부터 사랑 받는 기업으로 성장했다. 이러한 KMS의 양적, 질적 성공의 배경에는 KMS의 혁신적인 노사 문화와 효과적인 현지화 전략, 그리고 활발한 사회적 공헌활동이 자리하고 있다. 특히, 현지 직원들의 적극적인 경영 참여와 혁신 활동을 강조하는 법인장의 정책과, 이에 부응한 직원들의 자발적인 참여활동은 강한 시너지를 발휘하여 KMS의 탁월한 경영 성과를 뒷받침해 오고 있다.

KMS는 이러한 성과에 만족하지 않고, 급변하는 자동차 산업 내에서 기아와 현대자동차그룹, 나아가서는 한국 자동차 산업의 지속 가능한 성장에 있어 핵심적인 역할을 수행하기 위해 지속적인 노력을 경주하고 있다.

## 기아자동차 연혁

1944년 창립 이래 지난 70여 년간 한국 자동차 산업의 발전을 주도하며 새로운 트렌드를 창조해온 기아자동차(이하 기아)는 소형 삼륜 화물 트럭 K-360을 시작으로 1970년대부터 자동차 산업의 국산화 돌풍을 일으킨 브리사, 세계 최초의 승용형 SUV 스포티지, 국내 최초의 완전 독자개발 승용차 세피아, 국내 최초 박스카인 쏘울, 디자인혁신 모델 K5, 국내 최초 SUV 하이브리드 니로 등 기아는 수많은 히트 상품을 내 놓은 국내 자동차 산업의 대명사이다. 2000년 이후에도 꾸준히 새로운 신제품을 출시하여 현재는 승용차 - RV(Recreational Vehicle, 레저용 자동차) - 상용차 라인으로 구성된 상품 포트폴리오를 구축하고 있으며, 승용모델로는 모닝 / 프라이드 / K3 / K5 / K7 / K9, RV모델로는 모하비 / 쏘렌토 / 스포티지 / 니로 / 쏘울 / 카니발 / 카렌스 / 레이, 상용모델로는 봉고트럭 / 대형버스가 있다.

기아의 생산 역사는 곧 한국 자동차 산업의 역사라고 할 수 있다. 1973년 경기도 광명 소하리에 기아 공장의 모태인 일괄 생산형 중합 자동차 공장이 국내 최초로 세워졌다. 소하리공장은 2륜차 생산을 시작으로 4륜 승용차 생산까지 시작한 한국 자동차 산업의 요람이라 할 수 있다. 한국 자동차 산업 수준을 한 단계 끌어올린 소하리공장 설립 이후 해외 수출을 위해 여의도의 1.3배에 달하는 100만평 부지에 연 60만 대의 생산능력을 갖춘 종합 자동차 생산 공장인 화성공장이 건립되었다. 화성공장은 생산은 물론, 평택항을 통해 전 세계 수출까지 가능한 효율적인 시스템이 적용된 공장이었다. 기아는 1998년 광주에도 생산기반을 마련하였다. 광주공장은 쏘울, 카렌스 등 고수익 전략 차종을 비롯하여 봉고 트럭, 뉴 그랜버드 등 상용차와 군수차량을 비롯한 다양한 차량 생산이 가능한 공장이다. <표 TN-1>에는 기아

의 주요 연혁이 정리되어 있다.

<표 TN-1> 기아자동차 주요 연혁

연도	내용
1944년	회사 창립, 경성정공(주) 탄생
1952년	기아산업(주)사명변경 대한민국 최초의 자전거 삼천리호 탄생
1961년	국내 최초 오토바이 생산
1962년	최초의 경3륜 화물자동차 K-360
1973년	국내최초가솔린엔진생산 국내 최초의 컨베이어 도입 자동차공장(소하리공장)
1974년	최초의 국산 승용차 브리사
1980년	국내 최초의 본격 승합차 봉고
1989년	화성공장 준공
1992년	미국현지법인 KMA 설립 국내 최초의 완전독자개발 승용차 세피아
1993년	세계 최초의 온/오프로드 승용형 SUV 스포티지
1995년	유럽 현지법인 KME 설립
1996년	국내 최초의 2인승 정통 스포츠 오픈카 엘란
1998년	현대차기아차 합병 국내 최초의 미니밴 카니발
2002년	자동차 생산 1,000만대 돌파
2003년	기아자동차미국판매100만대돌파 연간완성차수출50만대돌파
2004년	슬로바키아공장 기공식
2005년	수출 500만대 달성
2006년	미국 조지아공장 착공
2007년	슬로바키아공장 준공 중국제2공장 준공식
2008년	국내 최초의 박스카 쏘울
2010년	미국 조지아공장 준공
2011년	수출 1,000만대 달성
2012년	국내 최초의 경형 CUV 레이 중국3공장착공
2013년	해외 누적 판매 5,000만대 돌파
2014년	글로벌 누적판매 3,000만대 돌파
2015년	세계 최초 전륜 8단 자동변속기

출처: 기아자동차 내부자료

## Teaching Point

본 사례에서는 KMS의 주요 성공요인들을 이해하고 분석해봄으로써 글로벌 기업의 해외 현지 법인을 위한 바람직한 경영 혁신 방향에 대해 모색해 볼 수 있는 능력을 기르는 것을 강의 주제로 잡을 수 있을 것이다. 또한, (특히 한국 기업의) 해외 진출 및 현지화 과정에서 직면할 수 있는 다양한 도전과 이를 해결하기 위한 전략적 방안 중 특히 동기부여, 관리 시스템, 사회적 책임수행 등의 주제에 대해 토론해 볼 수 있다.

## Assignment Questions

1. 사례에 나타난 KMS의 핵심 성공요인들을 정리해 보십시오. 특히, 권한 부여와 참여가 KMS의 성공에 있어 중요한 이유는 무엇입니까?
2. KMS의 성공요인 중 하나인 Core Factor System의 장점과 한계점을 분석해 보십시오.
3. 내부 직원들을 위한 제도와 지역사회 공헌활동 등 KMS의 기업문화가 지속 가능한 경영성과에 미치는 영향에 대해 사례를 바탕으로 논의해 보십시오.

## Analysis

1. KMS의 핵심 성공요인: 권한 부여와 참여

KMS의 성공적인 경영 성과는 다양한 요인으로 설명할 수 있다. 사례의 본문에서 설명하고 있듯이 기존의 현지 생산 공장에서는 찾아볼 수 없는 독특한 경영관리 시스템인 “코어팩터 시스템,” 다양한 형태의 목표 달성을 위한 혁신 활동, 소통을 극대화하는 기업문화 정착, 지역사회 공헌 등이 그 주요한 원인으로 뽑힐 수 있으며 이는 “제도 및 시스템 관련,” “운영 관련,” “문화 관련”으로 분류할 수 있다. 이 중 가장 중요한 요인으로는 현지 직원에게 과감하게 권한을 부여하고 그 들의 참여를 이끌어 냄으로써 조직의 활력을 확보한 정책을 들 수 있을 것이다. <표 TN-2>에는 KMS의 핵심 성공요인이 정리되어 있다.

상기 거론되는 성공 요인 중 현지인에 대한 권한 부여와 참여는 KMS의 성공에 가장 핵심적인 역할을 했다고 평가할 수 있다. 이에 대한 근거로, 교수자는 구성원에 대한 권한 부여는 조직성과에 향상을 가져오며(Chen et al., 2007), 지식 공유와 팀 효율성 증진에도 긍정적인 역할을 한다(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006)는 학술적인 선행 연구를 언급할 수 있다. 또한, 다른 현지 진출 기업과 마찬가지로 KMS의 경우에도 현지 직원들의 주인의식이 결여되고 장기적인 전략 추진에 어려움을 겪는 가장 큰 이유 중의 하나가 임기제로 운영되는 주재원들의 잦은 교체라는 문제를 교수자가 제기한다면, 자연스럽게 현지 직원들의 적극적인 참여가 지속 가능한 혁신과 성장에 필수 요건이라는 결론을 유도할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 참여가 이루어지기 위해서는 과감한 권한 부여를 정책적 / 실질적으로 실행하는 것이 또한 필요조건이라고 할 것이다.

2. Core Factor System의 장점과 한계점

현지인 직원들의 수동적인 태도와 제한적인 참여의 문화로는 미래의 지속적인 성과를 기대하기 어려웠던 KMS는 지속 가능한 경영성과 개선을 위해 현

〈표 TN-2〉 KMS의 핵심 성공요인

분류	항목	설명
제도	코어팩터 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현지인에 의한 전원 참여 상시 혁신 시스템</li> <li>• 중점관리 core factor를 스스로 도출 및 관리</li> <li>• top-down 방식에서 bottom-up 방식으로 전환</li> </ul>
	소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일단위, 주단위, 월단위의 법인장 주관 회의</li> <li>• 매주 수요일 코어미팅 실시</li> </ul>
운영	생산성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불합리하고 고질적인 관행 개선</li> <li>• 생산 혁신 과제 발굴 및 개선</li> </ul>
	품질	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질 문제 발생 시 회의 및 데이터 추적 강조</li> <li>• 출하품질 사전 확보 활동</li> <li>• 선제적 예방품질 활동</li> </ul>
	수익성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부품원가 제안 품평회</li> <li>• 고효율 에너지 유지 및 관리</li> <li>• 기술 자립화로 기술 지원비 절감</li> </ul>
	안전환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소방훈련, 위험물질 관리, 주요 사고 예방 점검, 유류 탱크 점검, 협력업체 교육, 안전 보안 위원회 운영 등</li> </ul>
문화	하모니움	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 휴식공간이자 현장 회의실</li> <li>• 근로자 제안 및 불만 즉시 수렴</li> </ul>
	기아 가족의 날	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매년 직원 및 직원 가족 초청하여 진행</li> <li>• 이미지 제고, 노사 화합, 자긍심 도취 효과</li> </ul>
	지역사회 공헌	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다섯 가지 분야의 사회적 책임 활동을 MOVE 라는 테마로 실행</li> <li>• 교육, 의료, 문화, 스포츠, 복지 등</li> </ul>

지인에 의한 전원 참여 상시 혁신 시스템인 코어팩터 시스템(Core Factor System)을 구축하였다. KMS는 현지인 직원들의 동기 부여를 위해 부서별로 세미나를 열도록 하여 각 부서별로 비전을 달성하기 위해 중점적으로 관리해야 할 코어팩터를 스스로 도출할 수 있도록 하였다. 생산, 품질, 구매, 판매, 인사, 노무, 지원, 원가 등에 있어서 현지인 1인당 1개 이상의 구체적인 혁신테마를 선정 및 관리하도록 하였다. 성과 목표의 설정에 있어서 주재원이 일방적으로 지시를 내리는 것이 아니라 현지인들 스스로 bottom-up 방식으로 추진해나갈 수 있는 시스템으로 전환한 것이다. 이렇게 도출된 상세 관리 내역과 목표를 그래프화 또는 지수화하여 철저히 관리할 수 있도록 하였고 그 결과 현지인들이 명확한

목표를 바탕으로 자율적으로 변화를 주도하고 세부 사항들을 능동적으로 관리할 수 있게 되었다. 목표를 달성하면 새로운 코어팩터를 선정하거나 더 높은 도전 목표를 설정하도록 하여 지속적인 혁신이 가능하도록 하였다.

교수자는 코어팩터 시스템의 장점을 분석하도록 함으로써 코어팩터 활동이 위에서 언급된 권한부여와 참여와 어떻게 서로 영향을 주고받으며 선순환의 구조를 이루어내는지 생각해 볼 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다. 또한 시스템의 한계점 분석을 통하여 이러한 코어팩터 활동이 성공적으로 수행될 수 있는 환경 요인들을 생각해 볼 수 있는 기회를 제공하고, 이 시스템을 다른 기업환경에 적용할 때 유의해야 할 핵심 고려 사항들을 도출해 보도록 유도할 수 있다.

장점

- 리더-구성원 간 역할 교환 등의 방법으로 구성원들에게 적절한 권한이 부여되는 경우, 이러한 권한 부여는 개인의 성과 증진을 매개로 조직 성과의 향상을 가져온다(Chen et al., 2007). KMS는 현지인 직원들에게 파격적인 권한과 자율성을 부여하여 동기를 부여하고 잠재된 능력을 십분 발휘할 수 있도록 하였다.
- 조직 구성원에 대한 이러한 권한 부여는 지식 공유와 팀 효율성 증진에 긍정적인 역할을 한다(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006). KMS는 발굴된 우수 개선 사례에 대해서 해당 업무를 표준화하여 지식을 전 조직에서 공유할 수 있었다.
- 지속적이고 체계적인 관리를 통하여 일회성 혁신활동에 그치는 것이 아니라 상시혁신활동을 추진할 수 있는 동력을 확보하였다.
- 도전적 목표 설정으로 인해 목표 달성을 위한 창의적인 접근 방식의 도출이 가능해졌다.
- 현지인들이 창의성을 발휘하여 어려운 목표를 달성해 가는 성취감을 맛보며 혁신을 통한 도전적 조직문화를 형성해 갈 수 있었다.
- 주재원들과 현지인들과의 직접적인 대화를 바탕으로 현지인들은 코어팩터 관리가 법인장의 확고한 경영 철학임을 명확히 이해할 수 있었고, 주재원들은 현지인 직원들의 고민과 어려움을 공감할 수 있게 됨으로써 소통하는 조직으로 발전해 나갈 수 있었다.

한계점

- 현지인 주도의 혁신 활동에 있어서 현지인 직원들의 권한을 지나치게 강조하여 주재원들의 역할이 단순한 지원이나 본사와의 소통에 그친

다면 기업의 전략적 방향이나 관리의 통합성과 일관성에 문제가 발생할 가능성이 있다. 따라서 본사가 추구하는 장기적인 전략적 방향, 경영철학, 핵심가치, 기업 문화에 대한 명확한 이해를 제공해주고 이러한 바탕 위에서 현지인들이 구체적인 혁신테마를 선정하여 상시혁신활동을 주도하도록 하는 것이 바람직하다.

- 주재원과 현지인의 권한의 균형점은 현지 법인의 문화적 특성, 현지인들의 역량과 교육수준, 기업이 처해 있는 발전 단계 등에 따라 달라질 수 있다. 예를 들면, 현지인 직원들의 교육수준이 높고 역량이 뛰어나며 자기 결정권의 중요성이 큰 문화에서는 상대적으로 더 많은 권한 부여가 바람직할 것이다.
- 목표설정 시, 높은 수준의 목표설정은 구성원들이 기존의 통념의 틀 밖으로 시도하도록 유도하여 창의적 혁신을 이끌어내는 데 도움을 주지만, 비현실적으로 높은 목표의 설정은 구성원의 성취의지를 꺾고 고용의 안정성을 저해할 우려도 있으므로 주의가 필요하다.

3. 기업문화와 지속가능경영

한국에 본사와 문화적인 뿌리를 두고 있는 기아가 슬로바키아에서 성공적으로 사업을 운영하기 위해서는 문화적인 이해와 접근이 필수적이었다. KMS는 내부적으로 직원들을 위해 권한부여를 통한 효과적인 동기부여와 원활한 소통을 위해 사례에 기술된 내용인 코어팩터 시스템, 하모니룸, Kia Family Day, Employee Move 등 다양한 정책을 마련하고 다각적인 노력을 기울여왔다.

KMS는 또한 “기업의 사회적 책임을 다하고 새로운 도전을 통한 더 나은 세상 실현에 기여한다”는 기아의 미션 하에 ‘이동권(Mobility)’과 ‘도전(Challenge)’이라는 공유가치를 실현하기 위해 다양한 지역사회

공헌활동을 벌여 왔다(기아의 CSR 가치체계에 대해서는 <그림 TN-1> 참조). 사례에 기술되었듯이 초등학교 재건축 지원, 질리나 지역의 병원 후원, 지역 문화 및 스포츠 후원, 복지단체 후원, 결혼 가정 지원, 직원들의 스포츠 및 문화 활동 지원 등을 진행하고 있으며, 기아의 대표적인 글로벌 사회공헌 활동인 그린 라이트 프로젝트에 참여하기도 하였다.

기업의 사회공헌활동은 21세기 기업들의 지속가능경영을 위한 필수 요소로 대두되고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 '가장 중요한 사회적 책임은 이윤을 창출하는 것'이라는 1970년대 Milton Friedman의 견해에서 1990년대 이후 다양한 이해관계자에 대한 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임을 강조한 Archie Carroll의 주장과 같이 보다 확장된 형태로 변화하게 되었으며, 2000년대 이후에는 보다 지속가능한 공헌활동(CSR)을 위해 공헌 보다는 가치창출을 강조하게 되었다. 예를 들어 Michael Porter는 사회적 발전과 경제적 가치의 창출을 통

합해서 추진해야 한다는 의미에서 '공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)'라는 개념을 주장하기도 하였다(Porter and Kramer 2011).

이러한 공헌활동이 과연 기업의 직접적인 성과에 긍정적인 영향을 주는지에 대해서는 많은 실증 연구가 있어 왔으나, 그 직접적인 관련성 보다는 둘 사이를 이어주는 '매개변수'의 역할이 더욱 주목받고 있다. 예를 들어, 기업의 적극적인 사회적 책임 활동은 투자자의 투자 의도 및 소비자의 구매의도에 긍정적인 영향을 주어 장기적으로 매출이나 주가에 도움을 준다는 것이다(예: Luo and Bhattacharya 2006; 강선희, 노미진, 강보현 2016). 또한, KMS의 지역 사회 공헌활동은 조직 구성원들의 역할 갈등을 해소하고 직무 만족도를 향상시킴으로서 조직성과를 높일 수 있다.

KMS 사례에서 기업의 문화가 지속 가능한 경영 성과에 미친 영향을 논의하는데 있어서 교수자는 사례에서 언급된 다양한 성과(예: 생산성, 품질)에 기



출처: 기아자동차 홈페이지 (<https://csr.kia.com:444/usr/in/in200Det.kcsr>)

<그림 TN-1> 기아자동차의 사회공헌 가치체계

업의 문화가 긍정적인 영향을 주는데 필수적인 '매개 변수'를 학생들이 도출할 수 있도록 리드할 필요가 있다. 특히, 본 사례에서 집중적으로 다루어지고 있는 권한 부여 정책과 직원 참여가 지역사회 공헌활동에 의해 어떻게 그 시너지가 증폭될 수 있는지에 대해 논의를 집중할 것을 권한다. 즉, KMS가 슬로바키아 내에서 존경받고 사랑받는 기업으로 자리 잡지 못한다면 현지 직원에 대해 아무리 적극적인 권한 부여 정책을 실시한다고 해도 자발적인 참여 의지가 부족해 질 수밖에 없을 것이고, 이는 위에 기술한 코어팩터 시스템의 부정적인 면을 부각시켜 오히려 생산성 극대화를 위한 착취로 비추어 질 가능성이 높다고 할 수 있다.

"Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

## 국내참고문헌

강선희, 노미진, 강보현 (2016), "기업의 사회적 책임활동에 대한 소비자의 인식, 지각된 가치, 그리고 반응," *Korea Business Review*, 20(4), 205-229.

## REFERENCES

- Kang, S. H., M. J. Noh, and B. H. Kang (2016), "Consumers' Perception, Perceived Values, and Responses on Corporate Social Responsibility Activities," *Korea Business Review*, 20(4), 205-229. [printed in Korean]
- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen (2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Luo, X. and C.B. Bhattacharya (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, 70(Oct.), 1-18.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 63-77.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke(2006),