

2010 한국제안·소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2010. 12

본 자료는 사단법인 한국제안활동협회 소유이며, 본 협회의 동의 없이 무단으로 일부를 인용하거나 발췌하는 것을 일체 금합니다.

사단법인 한국제안활동협회 사무국 Tel. 02-2082-3240~2
www.jaeon.or.kr / kskim@jaeon.or.kr

2010 한국제안·소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행되었다. 최소 샘플 수는 국내 291개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 제안 및 소그룹활동 담당자이다.

본 조사는 회사 개요 및 제안활동 부문과 소그룹활동 부문으로 나뉘어 조사됐다. 제안활동 부문에서는 제안활동 운영형태 및 2009년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2009년도 연간 실적이 조사되었다.

2010 한국제안·소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나뉘었다. 제조업의 응답 기업 수는 213개 기업이었다.

비제조업은 전기가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스, 유통 등 총 6개 업종으로 분류했다. 전년 대비 1개 업종이 늘었는데, 이는 2개 업체에 불과하지만 유통 업체 2곳을 따로 분류하였기 때문이다. 요즘 산업 규모가 계속 확대되는 유통 분야의 제안 및 소그룹 활동에 대한 관심과 참여는 더욱 늘어날 것으로 기대된다. 전년도 참여 기업 성향과 비슷하게 R&D센터, 대학, 통신, 전산업 등 다양한 업종의 참여가 있었으며, 업종별로는 공공서비스업과 서비스업의 참여가 두드러졌다. 응답 기업 수는 총 78개 기업이 참여하였다.

한국제안활동협회 주관으로 매년 실시하고 있는 한국제안·소그룹활동 실적조사의 참여 수치는 그 자체로 많은 의미를 함축하고 있다. 특히 비제조업의 참여가 극히 저조했던 초기와 현재의 수치를 비교해볼 때 활성화 여부를 떠나 제안활동이 이제 전 업종에 걸쳐 공히 혁신활동의 기반으로 자리 잡아 가고 있음을 알 수 있다.

즉 제조업은 참여 기업이 줄었다가 재상승하는 등 반복을 거듭하고 있는 반면에 비제조업의 참여 수는 지속적으로 꾸준히 상승하고 있다는 점은 제조업이 오랜 제안제도의 시행 속에 혁신활동의 유행에 따라 여타의 혁신활동을 주된 활동으로 인식하다가 다시 제안활동으로 돌아오는 과정을 겪고 있는 반면에 제안의 역사가 짧다고 할 수 있는 비제조업에서는 모든 혁신활동의 기본을 제안활동으로 새롭게 인식하는 과정으로 풀이된다.

모집단	국내 2,000대 기업 및 공공기관
조사 대상	제안·소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 291개 업체
조사방법	① 설문지 배포 : 우편 및 E-mail
	② 설문지 수거 : 우편 / E-mail / FAX 등 가능한 모든 방법
샘플 확보	① 우편 발송 시 공문 작성하여 동봉한다.
	② 우편 발송 후 담당자 확인하여 우편 수신 확인
	③ 미달 업종에 대해서는 지속적으로 전화를 하여 응답률 최대한 높임
조사기간	2010년 7월 10일 ~ 2010년 10월 30일

사단법인 한국제안활동협회가 매년 실시하는 『한국제안·소그룹활동 실태조사』는 국내 기업의 제안·소그룹활동 운영 현황 및 활동 정도를 재검점하여 향후 효율적이며 성공적인 제안·소그룹활동 모델을 구축함과 동시에 우리 국민·기업·정부의 우수한 아이디어를 도출해낼 수 있는 가장 편리하고 생산적인 방법이 무엇인지를 끊임없이 연구하여 사회 전 분야에서 많은 아이디어가 창출되고 활용되어 국가 산업 발전과 경쟁력 제고에 일조하고자 함에 그 조사 목적이 있다.

제안활동 조사 결과

하던 대로만 하는 기업은 망한다

요즘 기업의 평균수명은 극히 짧아지고 있는 것이 현실이다. 한때 잘나가던 기업도 어려움을 겪거나 망하는 경우가 수두룩하다. 이는 여러 가지 원인이 있겠지만 그중에 하나가 직원들의 무력감이다. 조직이 거대화되어 갈수록 소속된 직원들은 조직의 제도와 시스템으로 일을 하게 되는데, 그렇게 되면서 자신의 주장이나 아이디어는 업무에 반영되지 않고 시스템에 의해 또는 리더의 지시에 의해서만 움직이게 된다. 이러한 분위기 속에서는 조직의 구성원이 자신의 일에 자부심을 갖고, 업무를 수행하면서 자신의 주장을 업무에 적극 반영하기보다는 관리자의 지시만 기다리고 있고, 일정 부분의 위험을 감수하면서 조직의 성과를 극대화하기 위한 행위는 하지 않게 된다. 이렇게 되면 조직은 더 이상 성장하지 못하고 쇠퇴의 길로 접어들게 된다.

작금의 국내기업 중에 일부 기업은 원가절감이나 생산성 향상 그리고 매출향상에 직접적으로 기여한 직원들의 창의적인 아이디어에 효과금액의 3-5%라고 하는 파격적인 인센티브를 걸고 직원들의 아이디어를 갈구하고 있다. 이는 과거에 비하면 엄청난 포상이다. 이는 조직이 지속적으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 과거의 일하는 방식으로는 한계에 이르렀다는 것이다. 즉 업무나 문제에서 기존의 시스템과 방법으로는 경쟁에서 살아남기 쉽지 않다. 현재의 1위 기업이 계속해서 1위가 되기 위해서는 직원들이 문제해결에 있어 최고의 전문가가 되어야 함은 물론 목표지향적으로 아이디어를 냄으로써 그 아이디어가 부가가치를 창출할 수 있어야 한다. 월급주면 열심히 일이나 하라는 사고방식으로는 조직원들이 창의적으로 일하지 않기 때문이다.

인간은 누구나 누가 시키는 일을 할 때는 신이 나지 않는다. 그러나 내가 하고자 하는 일을 스스로 할 때는 혼신의 힘을 다하게 되고 능력보다 더 많은 성과를 내는 경우가 허다하다. 과거시대의 권위주의적인 관리자 밑에서는 단기간의 성과는 기대할 수 있었다. 하지만 지금의 경쟁시대는 장거리 마라톤에 비유할 수 있다. 직원들이 이번 달 혹은 올해만 일하고 끝나는 것이 아니라 조직이 지속가능하기 위해서는 계속해서 성과를 내야 한다. 그 성과는 과거의 것보다 향상된 것이어야 의미가 있다.

제안활동이야말로 조직 속의 개인이 주도적이 되어 자신의 업무에 새로운 접근을 꾀하게 되고 이전의 방법에서 얻어지는 결과보다 더 많은 성과를 낼 수 있도록 하는 혁신활동이다.

새로운 접근을 위한 숨고르기에 들어간 제안활동

2008년 국제금융위기의 여파로 제안활동 관련 수치가 전체적으로 하락하는 양상을 보인 것으로 보인다. 구체적인 활동 내용도 이전 원가절감 및 개선이 주를 이루었던 것에 반해 점차 자신의 아이디어가 가미된 창의적인 제안이 증가되고 있는 추세다. 이러한 모습은 특히 비제조업에서 많이 나타나고 있는데, 제안자의 역량이 이전보다는 많이 향상된 것으로 보인다. 하지만 IMF로 인해 단련된 체력으로 직원들의 원가절감 활동은 더욱 큰 성과를 낼 것이고, 또한 새로운 아이디어 창출을 통해 현재의 위기를 성장의 전환으로 삼기 위한 방편으로 제안활동의 역할이 더욱 강조되고 있는 현 상황에서 제안활동이 한 단계 뛰어오를 수 있는 계기가 되지 않을까 하는 긍정적인 기대를 가져본다.

본 조사에서는 인당 건수, 참가율, 포상금액 등의 대부분의 항목이 하락하였다. 그나마 다행인 것은 채택률과 실시율이 소폭 상승한 것이 위로가 된다. 그만큼 아이디어가 채택되어 현장에 적용되는 경우가 많았다는 것이다.

다만 비제조업에 대한 제안활동의 관심은 압도적으로 높아지고 있지만 그에 비해 비제조업의 제안활동은 아직도 불완전한 모습을 벗어나지 못하고 있는 것으로 파악됐다. 비제조업은 수치상으로는 볼 때 실시율을 제외한 나머지 항목에서는 하락한 모습을 보였다. 전년도 다른 항목에 비해 높았던 경제효과액과 효과지수도 꽤 하락했다. 유형효과가 수치화되기 어려운 비제조업에서 어느 정도 현실성 있는 수치로 보이기도 하나 비제조업 중 21%가 효과를 파악하지 않은 점은 추후 제언제도를 지속적으로 유지하는 데 있어 걸림돌이 될 것으로 보인다. 대부분의

혁신활동이 성과를 내기 위한 목적으로 진행되고 있고 이에 따라 정확하게 수치상 효과를 관리해야 하는데, 자칫 제안활동이 포상금만 나가는, 기업에 도움을 주지 못하는 활동으로 경영층에서 인식할 수 있다는 점은 앞으로 활동을 진행하는 데 있어 어려움이 될 수 있다. 제안활동이야말로 전형적인 Bottom Up 활동으로 인식되고 있지만 경영층의 확실한 지지가 없이는 활성화되기 어려운 측면이 있는 것이 현실이다. 때문에 비제조업에서는 제안활동을 전원참여의 긍정적인 기업문화를 형성하는 무형적 측면으로만 강조할 것이 아니라 포상금 대비 효과지수도 확실하게 수치화하여 지속적으로 전 임직원에게 홍보하고, 실제 직원의 소중한 아이디어가 기업 경영활동에 어떻게 이바지되고 있는지를 공식화해야 한다.

종합 실태 분석

인당 6.9건의 제안 인당 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 2,441,476건으로 인당 6.9건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 8.1건보다는 소폭 하락한 모습이다. 이는 제안활동이 주춤했다기 보다는 다른 혁신활동이 강조되어 제안활동에 집중하지 못했다고 볼 수 있으며, 조사 참여기업의 업종별 특성으로 기인한 것으로 보인다.

업종별로 살펴보면 비제조업은 전년도 1.1건에서 0.9건으로 소폭 하락했고, 제조업은 전년도 13.0건에서 12.1건으로 하락했다. 제조업과 비제조업의 인당 제안 건수가 소폭 하락한 이유를 몇 가지 꼽을 수 있다. 첫째, 2000년 이후 제안제도를 새로 도입했거나 제도들 정비하여 재추진한 기업이 조사기업 전체의 56%를 차지하고 있다는 점을 들 수 있다. 이는 제안제도를 시행한지 얼마 안 된 기업이 절반이 넘었다는 것을 의미하고 동시에 시행착오를 겪고 있어 아직 제안의 성과를 맞보지 못한 기업이 그 만큼 많기 때문에 업종 인당 건수의 평균을 하락하게 만든 요인으로 풀이된다. 둘째, 제조업에서도 화학이 40.6에서 27.7로, 철강금속이 18.2에서 9.2로, 전기전자가 전년 12.8건에서 7.8건으로 인당 건수가 대폭 하락했는데, 이를 살펴보니 매년 평균 건수 상승을 주도했던 몇몇 주요 사업장의 실태조사 불참에 따른 것으로 보인다. 또 제안활동의 주안점이 양의 증가에서 질적인 면으로의 전환하고 있는 사업장들이 늘어나고 있다고 분석할 수 있겠다. 인당 건수만 60여 건으로 평균 인당 건수 상승을 주도하며 매년 본 조사에 참여했던 몇몇 주요 사업장은 현재 제안제도를 새롭게 혁신하기 위한 개선작업에 돌입하기 위해 잠시 숨을 고르고 있는 중이라고 한다. 특히 이 중 일부 기업에서는 6시그마 활동 중 일부분으로 진행하던 제안활동을 창의적인 아이디어를 끌어내기 위한 중요 수단으로 전환시키고 있다고 한다. 추후 더욱 업그레이드된 활동으로의 모습을 기대해본다.

비제조업은 참가율, 채택율, 인당 포상금액, 추진예산총액, 효과지수 등에서 전년 대비 전반적으로 하락한 모습을 보임과 동시에 실시율은 소폭 상승한 것으로 나타났다. 비제조업은 2000년 이후 제안을 도입한 기업이 61%에 이른데다 기업별 활동 내용도 초기의 과도기적 모습을 보이고 있다. 제안제도의 중요성을 인식, 적극 도입하였으나 자사에 맞는 활동으로 적용되지 못한 결과로 비춰진다. 실시율은 19.9%로 전년도 13.6%에 비해 높아졌는데, 이는 제안활동이 실질적인 실시를 전제로 한 아이디어에 중점을 둬으로서 성과창출의 위주의 제안활동을 전개한 때문인 것으로 풀이된다.

제조업은 참가율과 채택율 그리고 실시율 등은 상승하였으나 인당 건수, 포상금, 예산총액, 1건당 경제효과액은 하락하였다. 다만, 제조업 전체적으로 참가율이 61.6%에서 65.3%로 높아졌는데 이는 제안자들의 적극적인 참여와 제안담당자와 제안리더들의 활발한 활동이 작용했을 것으로 생각된다. 채택율이 81.6%에서 86.0%로, 실시율이 83.4%에서 86.1%로 올라갔다는 것은 제안의 실질적인 면이 강조되었다는 긍정적인 측면과 아이디어의 채택이

실시를 전제로 제출되었다는 것으로 제안자의 다양한 아이디어를 제한할 수도 있다는 우려도 있을 수 있다. 특히 인당 포상금과 1건당 상금액이 줄었고 1건당 경제효과액과 효과지수 등이 하락한 것은 제안활동이 일정 부분 위축되었다고 볼 수 있으며, 이는 예산총액으로도 확인될 수 있다. 이러한 때 일수록 경영자와 심사자의 제안활동에 대한 지속적인 관심과 제안자에 대한 동기부여가 크게 요구되는 것이다.

또한 이러한 현상을 타개하기 위해서는 제안자들의 제안에 대한 인식을 바꿔줄 필요가 있다. 제안활동과 관련된 제대로 된 정보나 교육 없이 그저 제안 제출만을 다그치지 말고 제안자의 제안 참여 마인드 함양 및 제안 스킬과 관련된 교육 계획을 체계적으로 수립하여 시행해야 할 것이다.

항목	2010	비제조업						
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	유통	비제조업 평균
회답기업 수(사)	291	6	3	12	27	28	2	78
유자격 수(건)	354,928	395	3,560	86,489	57,039	15,743	1,485	164,711
총 제안 건수(건)	2,441,476	1,812	18,878	29,218	49,563	42,379	775	142,625
인당 제안 건수(건)	6.9	4.6	5.3	0.3	0.9	2.7	0.5	0.9
참가율(제안참가인수÷유자격수×100)(%)	44.4	67.8	64.8	6.5	24.5	69.1	29.2	20.4
채택률(채택 건수÷총 제안 건수×100)(%)	82.2	42.5	2.2	38.3	16.9	21.6	3.2	21.0
실시율(실시 건수÷총 제안 건수×100)(%)	82.2	38.2	0.9	17.9	30.4	16.8	11.7	19.9
인당 포상금(원)	53,281	81,151	50,028	10,753	14,383	31,378	91,198	23,268
제안 1건당 상금액(원)	3,441	12,002	6,111	2,075	4,062	8,053	51,071	5,468
인당 추진 예산 총액(원)	15,858	50,633	225	335	791	37,683	24,646	4,400
실시 1건당 경제효과액(원)	534,358	1,926,760	12,260,000	6,681,965	224,897	6,067,888	1,767,582	3,001,629
효과지수(배)	127.7	61.4	18.4	575.5	16.8	126.8	4.1	109

제조업												
음식료	섬유·의복	종이·목재	화학	의약품	비금속 광물	철강·금속	기계	전기·전자	운수 장비	의료·정 밀	기타·제조	제조 평균
19	2	6	53	5	5	17	16	25	17	3	45	213
7,385	1,115	1,725	17,310	2,605	1,610	6,111	8,367	13,606	104,607	1,833	23,943	190,217
71,867	7,889	16,382	480,194	46,916	6,142	55,950	100,518	106,370	1,193,306	26,909	186,408	2,298,851
9.7	7.1	9.5	27.7	18.0	3.8	9.2	12.0	7.8	11.4	14.7	7.8	12.1
66.4	29.9	43.5	75.5	45.9	68.8	71.0	68.4	77.3	62.6	77.4	64.1	65.3
65.8	77.1	93.4	72.5	78.9	94.1	76.1	92.4	80.2	93.0	86.6	87.5	86.0
52.1	62.6	76.1	78.2	77.4	90.0	65.5	84.2	64.8	95.8	89.8	80.1	86.1
45,121	103,658	247,774	187,543	103,760	53,811	94,972	101,164	35,309	37,191	28,992	46,155	61,383
3,080	4,375	11,359	5,101	2,643	9,699	7,367	5,758	3,491	2,041	1,529	3,800	3,316
12,996	3,139	71,884	120,249	10,365	52,795	87,526	32,478	15,756	10,997	12,844	12,191	25,780
310,549	262,700	214,202	347,873	63,742	2,626,054	429,876	252,417	813,022	521,792	144,098	879,835	498,983
53	38	14	53	19	244	38	37	151	245	85	185	130

창의적 조직문화가 개인의 창의성을 키운다

제조업은 인당 건수와 인당 포상금, 예산총액, 실시 1건당 경제효과액 등이 하락한 반면 참가율과 채택율 그리고 실시율에서 상승된 수치를 보였다. 참가율은 전년도 61.6%에서 65.3%로, 채택율은 81.6%에서 86.0%로, 실시율은 전년도 83.4%에서 86.1%로 상승했다. 특히 참가율이 계속 성장세를 보이고 있다는 것은 상당히 고무적인 일이다. 제안의 참여율이 올라간다는 것은 조직원들이 자신의 일터와 업무에 관심을 갖는 비율이 올라감과 동시에 자신의 일을 하는 데 있어서 생각하는 문화가 확산된다는 면에서도 큰 의미를 부여할 수 있다. 하지만 지금의 참여율로 만족하기보다는 모든 조직원들이 제안활동에 참여할 수 있도록 조직문화와 시스템을 조성해야 할 것이다. 또 채택율이 올라간 점은 아이디어들이 사장되지 않고 일터에 많이 적용되었다고 볼 수 있다. 그리고 실시율이 올라갔다는 점은 제안이 채택되어 실시됨으로써 실질적으로 업무에 적용되었다는 점에서 의미있는 결과이다.

반면 전년도 실시 1건당 경제효과액이 4,431,588원이었던 것에 반해 올해는 498,983원으로 급하락했다. 이는 업종별로 하락세가 있었지만 특히 전기전자가 25,116,298원에서 813,022원으로 대폭 하락하는 기현상을 보이고 있다. 이는 2007년 조사에서 6,387,334원이었던 점에 비춰볼 때 하락세가 크다는 점은 분명하지만 전기전자 업계의 산업특성을 반영한 것으로 볼 수 있고 좀 더 많은 연구가 필요할 것으로 사료된다. 또한 효과지수도 올해는 전년도 726배에서 130배로 대폭 하락했다. 이는 전기전자업계의 대폭 하락과 음식료업계, 철강금속, 기타 제조업 등에서 하락세도 한몫하였던 것으로 볼 수 있다. 이는 설문 참여 기업이 업종별로 큰 변화가 있었던 것으로 추정해 볼 수 있겠다. 또 인당 포상금액이 전년도 107,498원에서 61,383원으로, 제안 1건당 상금액이 전년도 5,093원에서 3,316원으로 하락한 것을 보면 설문 참여기업이 크게 달라졌음을 보여주고 있다. 아무튼 효과지수가 떨어진 것은 제안활동이 기업의 생산성 등의 성과에 도움이 덜 된다는 것으로 바람직하지 못한 현상이다. 또 제안 1건당 상금액이 하락한 것도 제안의 질적 향상의 필요성을 나타내기도 하지만 제안활성화를 위해서는 현실성있는 인센티브를 제공할 수 있도록 포상금 체계의 조정이 필요하다.

비제조업은 특히 공공서비스업의 적극적인 참여가 인상적이다. 공공서비스 부문은 참가율이 32.2%에서 69.1%라는 전년 대비 두 배 이상의 참가율을 보여주고 있는데 제안의 활성화에 한계가 나타났던 공공서비스

부문이라 더욱 고무적이지 않나 생각된다. 대국민서비스를 하고 있는 공공서비스업에서 고객의 소리에 귀를 기울이고 적극적으로 자신들의 시스템과 프로세스를 조금씩 개선해 나간다면 국민으로부터 더욱 신뢰받는 조직이 되리라 생각된다. 비제조업 전체적으로 볼 때 실시율을 제외한 모든 항목이 하락한 것은 샘플 수의 감소로 비제조업 전체적인 현상으로 속단하기는 어렵지만, 2005년 이후 제안실태조사에서 전반적으로 상승세를 보이던 지표들이 대부분 하락한 것은 아직도 비제조업의 제안활성화는 아직은 요원한 듯하며, 일부 기업에서 제안활성화 캠페인의 피로도가 누적되어 제안의 의욕이 한풀 꺾인 듯 보인다. 제안을 활성화시키는데 있어서 가장 시급한 것은 참가율을 높이는 것인데 이는 제안 담당자의 역량과 헌신으로는 한계가 있으며, 경영층과 심사자의 제안을 바라보는 패러다임의 전환이 없다면 아무리 시스템 개선과 포상금을 올린다고 하더라도 제안활성화는 요원할 것이다. 비제조업의 인당 건수는 전년도 1.1건에서 0.9건으로 하락하였고 참가율은 전년도 31.5%에서 20.4%, 채택율은 전년도 33.9%에서 21.0%, 인당 포상금액은 전년도 26,759원에서 23,268원, 제안 상금액은 전년도 7,722원에서 5,468원, 인당 추진예산 총액도 6,757원에서 4,400원으로 하락한 것으로 나타났다. 그나마 실시율은 유일하게 13.6%에서 19.9%로 상승하였다. 이는 업무현장의 아이디어가 회사나 조직의 문제점 제거나 타팀 제안 위주에서 자신의 업무제안으로 주안점이 옮겨감으로서 실시율이 향상된 것으로 파악된다.

제안 활성화 방향 설정 없이 추진하다 보니 별도의 예산을 세우는 것도 소극적이어서 별도 예산 책정을 하지 않는 기업도 있었다. 무엇보다 가장 특징적인 모습은 추진예산액이 전년에 비해 대폭 하락한 점인데, 예산이 제안의 채택, 불채택 여부에 영향을 미쳐 제안이 위축될 수 있는 부정적인 모습으로 나타나는 경우도 있다. 제안활동이 좀 더 전략적이고 체계적으로 진행되기 위해서는 예산 확보를 통한 운영은 필수라는 점을 간과한 듯하다.

포상액 및 추진예산액 등 일선 직원들에게 활성화 일환으로 사용되는 금액이 대폭 하락한 영향일지도 모르겠지만, 비제조업의 경제효과 금액과 효과지수도 크게 하락한 모습이다. 실시 1건당 경제효과 금액이 전년도 8,838,106원에서 3,001,629원으로, 효과지수도 전년도 155배에서 109배로 하락했다.

전년도에도 비제조업에서는 제안 도입 초기 회사에서 나타나는 현상이 집중적으로 나타나고 있으므로 비제조업에 맞는 활동으로의 도약이 시급하다고 언급한 바 있다. 그런데 올해에도 이러한 현상은 더욱 심화되고 있다. 비제조업 전 부문에서 골고루 제안이 활용되고 있기는 하지만 아직도 그 이상의 진전된 모습은 찾아보기 어렵다. 앞으로 개선, 혁신의 제안활동을 뛰어넘어야 하고 그러기 위해서는 조직적인, 기업적인 차원에서의 제안제도가 시행되어야 한다. 그런데 아직도 70, 80년대 제조업의 제안제도 도입 초기에나 볼 수 있었던 시행착오가 그대로 답습되고 있는 점은 안타까운 일이 아닐 수 없다.

제안활동은 이제 제안사무국, 혁신팀 등 한정된 부서의 일이 아니다. 상하의 엄격한 규율로 이루어져 있는 경직된 조직에서 얼마나 많은 제안자가 자유롭게 자신의 아이디어를 실시할 수 있을 것인가? 삼성, 포스코, LG 등 국내 대기업에서 창의적인 기업 문화를 만들기 위한 여러 노력들은 바로 이러한 부분에서 비롯된 것이다. 포스코는 직원들의 창의력 향상과 창의문화 조성을 위해 포레카라는 공간을 만들어 활용하고 있고, LG전자는 창의적 조직문화를 통한 창의적인 아이디어를 창출하기 위해 공장 곳곳을 창의적인 공간으로 꾸미고 있다. 창의적인 조직에서 창의적인 개인이 성장할 수 있고, 창의적인 개인이 만들어내는 다양한 제안이 우리 기업의 경쟁력이 될 것을 확신하고 있기 때문이다. 그러므로 경영진과 심사자들은 제안의 단기적인 성과나 경제효과에만 주목할 것이 아니라 제안활동을 통해 조직 개개인이 자신의 역량을 개발하여 중장기적으로 자신의 경쟁력을 갖게 함으로써 이러한 개인의 경쟁력이 조직의 경쟁력이 될 수 있도록 더 좋은 시스템은 없는가? 제안자들을 좀더 동기부여할 점은 없을까? 계속해서 고민해야 할 것 이다.

제안자의 능력과 마인드 향상을 위한 교육 시급

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 화학업이 전년도 인당 건수 40.6건에서 27.7건으로 하락하였으나 업

중 최고의 자리를 차지했다. 화학업 중 몇몇 기업은 인당 평균 200건 이상의 제안을 제출하고 있는 것으로 나타났다. 전년 대비 제안에 대한 열기가 더욱 불타오르고 있는 것으로 여겨지는데, 특히 가장 긍정적으로 여겨지고 있는 부분은 실시율이 전년도 74.2%에서 78.2%로 성장한 부분이다. 장치산업 특성상 바로 실시하기 어려운 업종임에도 불구하고 놀라운 성과가 아닐 수 없다. 이는 몇 년간의 꾸준한 개선활동의 결과로 여겨진다. 즉 매년 체계적이고 조직적으로 문제를 발굴하고 좋은 아이디어의 선별을 통해 쏟아져 나오는 다양한 제안을 지속적으로 계획하여 실행하고 있는 것으로 여겨진다.

음식료, 종이목재, 의약업, 기계, 운수장비 업종에서 인당 건수가 상승했으나 기타 업종에서는 인당 건수가 하락했다. 특히 음식료와 의약업의 상승이 두드러지는데, 음식료는 전년대비 4.7건에서 9.7건으로 두배 가까이 상승했으며, 의약업이 11.2건에서 18.0건으로 올라간 것으로 나타났다. 이는 이들 업종 내 몇몇 제안활성화 기업의 탁월한 성과로 기인된 것으로 보인다. 하지만 세부적으로 살펴보면 음식료는 참가율과 채택율은 상승했지만 실시율은 하락하는 등 건수 증가에 비해 실시율이 떨어진다는 것은 인당 건수만 높을 뿐 제안활성화 초기의 모습을 보여주고 있다. 의약업의 경우에도 건수의 상승에 비해 참가율, 채택률, 실시율 세가지 항목 모두가 하락했다는 것은 제안의 실효성이 떨어지는 것으로 제안에 대한 교육이 시급해 보인다. 즉 제안 내용이 회사의 전반적인 문제점 제기보다는 좀 더 팀의 목표에, 회사의 목표에 이바지할 수 있는 제안으로 방향의 전환이 요구된다. 이를 위해서는 제안자는 물론이고 심사자의 역량을 향상시킬 수 있는 교육이 시행되어야 할 것이다.

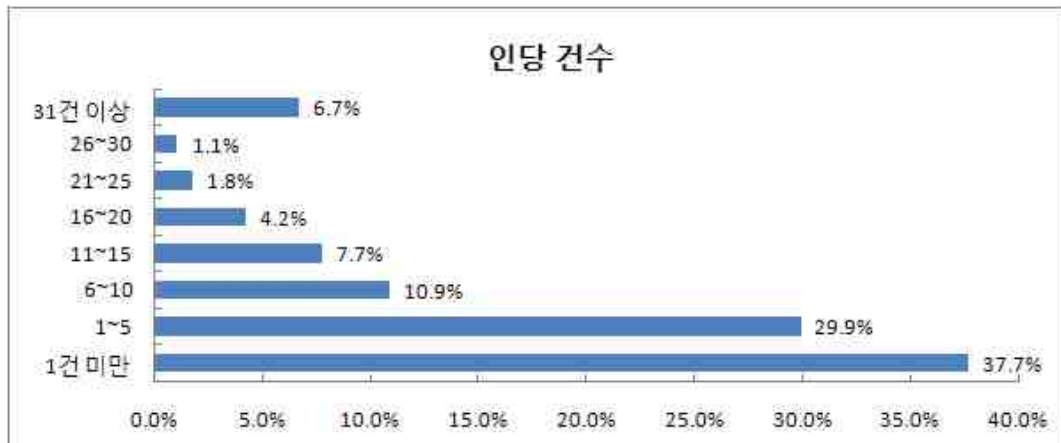
실시율보다 채택률이 높은 수치를 나타내는 것이 일반적인 현상인데, 올해 화학, 운수장비, 의료정밀 업종에서는 채택률보다 실시율이 높게 나타나고 있다. 이는 제안자의 능력 향상을 위한 단계별 체계적인 교육으로 해결할 수 있다. 무조건 제안하라고만 캠페인을 벌일 것이 아니라 제안하는 방법이라든지 문제해결을 위한 방법 등을 학습하거나 학습조직을 결성하여 제안자의 역량을 키울 수 있어야 제안하는 수준이 높아지게 된다. 혁신적인 아이디어나 개선은 한순간 섬광처럼 떠오르는 것이 아니다. 수준 높은 제안자에 의한 여러 아이디어 교환이나 피드백 과정에서 서서히 제 모습을 갖추어 나가야 진정한 경쟁력 있는 제안이 나오게 되는 것이다.

화학업 인당 건수 27.7건으로 업종 최고 기록

연간 인당 건수 분포를 살펴보면 1건 미만인 37.7%로 전년도 25.2%에 비해 크게 상승했으며, 1건이상 5건 미만인 전체의 29.9%로 전년도 37.9%에 하락했다. 연간 인당 건수 5건 미만인 기업이 전체의 67.6%를 차지해 전년의 63%보다 상승하였다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 증가하고, 최저 수준 차 상위의 인당 건수 기업 수가 줄었다는 것은 인당 건수가 조금 하락한 것으로도 볼 수 있으며, 전체적으로 아직 활성화되지 못한 기업의 수준은 전년도보다 더 하락한 것으로 나타났다. 활성화된 인당 건수로 여겨지는 16건 이상의 기업은 13.8%로 전년의 14.3%에 비해 다소 하락했다. 그러나 제안이 활성화되고 지속적으로 잘하고 있는 조직은 계속해서 제안의 건수를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

가장 높은 인당 건수를 나타낸 기업은 전년과 비슷하게 467건을 기록한 경농 대구공장인데, 이 수치는 전년도 466건보다 1건이 상승된 수치다. 매년 인당 건수 기록을 갱신하는 것은 제안의 질을 떠나서 상당히 고무적인 일이다. 이제는 현장에서 제안 건수가 제한되어 더욱 어려울 것으로 보여지는데, 이러한 기록의 갱신은 제안이 일상생활화 되어있으며, 제안자 자신의 업무중심의 제안이 지속적으로 이루어지는 현상으로 보여진다. 이외에도 조비 울산공장이 207건으로 2위를 차지했으며, 삼성토탈이 172건으로 그 뒤를 이었다. 이들 기업은 대부분 화학업종으로 실시율이나 채택률 등 다른 항목에서도 높은 수치를 보여 국내 제안활동의 벤치마킹 사업장이다.

다만 인당 제안 건수 100여 건이 넘는 기업의 몇몇 담당자와의 인터뷰 결과 이렇게 우수한 기업들에게도 나름대로의 고민이 있었다. 바로 좀 더 많은, 높은 수준의 고등급제안의 창출이다. 제안활동이 활성화된 기업들의 가장



공통된 고민이라고도 할 수 있다. 또한 이전 전적으로 유형의 효과로만 인정되는 실시제안으로만 무게중심을 둔 데에 따른 좋은 아이디어의 사장을 큰 손실로 인식하기 시작하고 있었다. 수치상에서는 드러나지 않고 있지만 추후 좀 더 창의적인 아이디어제안의 실현을 위해 다양한 제도의 개선을 꾀하고 있는 기업도 여럿 있었다. 예상컨대 당 분간 제안의 형태는 아이디어제안에서 실시제안으로, 실시제안에서 다시 새로운 제안으로 한 단계 뛰어오르기 위한 과도기적 모습을 보일 것으로 예상된다. 이는 활성화된 기업을 중심으로 진행될 것이며, 기존 침체기에 빠진 기업 들에게도 시행착오를 겪지 않고 바로 새로운 제안을 접목시킬 수 있는 실험의 무대가 될 것으로 예상된다.

인당 건수 상위 20사					
회사명	업종	인당건수(건)	회사명	업종	인당건수(건)
경농 대구공장	화학	467	가온전선	전기, 전자	47
조비 울산공장	화학	207	금호석유화학 여수합성고 무공장	화학	44
삼성토탈	화학	172	코오롱인더스트리	화학	42
금호석유화학 울산고무 공장	화학	85	한국엔에스케이	기타제조	42
남양유업 천안공장	음식료	79	삼성테크윈 3사업장	의료정밀	40
대웅제약	의약품	76	삼성정밀화학	화학	38
빙그레 김해공장	음식료	71	희성화학 창원공장	화학	36
동국알앤에스	전기, 전자	62	삼성테크윈 2사업장	의료정밀	35
삼성비피화학	화학	61	남양유업 경주공장	음식료	34
호남석유화학 여수공장	화학	53	휴켄스	화학	30

채택율, 실시율은 증가 / 참가율은 감소

제안 참가율은 44.4%, 채택률은 82.2%, 실시율은 82.2%로, 이 중 참가율은 전년도 49.2%에서 4.8% 감소했으며, 채택률은 78.9%에서 3.3% 증가했으며, 실시율은 79.5%에서 2.7% 소폭 상승했다. 채택률과 실시율이 증가했다는 것은 제안 질적 측면에서는 긍정적으로 여겨지지만 참가율이 감소했다는 상황은 제안 참여에 대한 조직 차원의 지속적인 관심과 더 적극적인 동기부여의 방법이 모색되어야 할 것으로 보인다. 특히 조직원들이 제안에 대한 필요성을 절감하여 자발적으로 아이디어를 내게 되고 조직이 이를 적극적으로 반영하는 시스템과 조직문화가 더욱 요구되는 시점이다.

업종별로 참가율을 살펴보면 제조업의 참가율은 65.3%(전년61.6%), 채택률은 86.0%(전년81.6%), 실시율은 86.1%(83.4%)이고, 비제조업의 참가율은 20.4%(전년31.5%), 채택률은 21.0%(전년33.9%), 실시율은 19.9%(전년 13.6%)를 나타내고 있다. 전년 대비 제조업은 참가율, 채택률, 실시율 모두가 상승하고, 비제조업은 실시율만 상승했다. 제조업은 제안 참여에 대한 독려로 제안 참가율은 증가하고 채택률과 실시율 모두가 상승한 것은 제안자들의 제안에 대한 관심이 지속되고 있고 자신이 잘 알고 있는 자신의 업무 제안이 중심이 되어 채택률과 실시율이 조금 씩이나마 상승한 것으로 보인다. 비제조업의 경우 실시율이 올라간 것은 제안의 실질적인 업무 적용이라는 측면에서 바람직하지만 참가율이 저조한 것은 경영자와 심사자의 관심과 격려가 필요하며, 제안자 자신도 자신의 업무 영역에서 새롭게 일하는 것을 계속해서 추구해야 할 것이다. 채택률의 저하는 심사의 엄격함 및 저가치 제안의 증가에 기인하고 있는 것으로 보인다.

특히 비제조업 중 몇몇 기업은 제안 제출 건수는 천 단위임에도 불구하고 실시한 건수는 두 자리 수인 기업도 있었는데, 이러한 상황은 매우 위험하다. 이러한 현상이 나타나는 이유를 살펴보면 추진자는 그저 목표 건수나 달성하는 활동으로만 제안을 이해하고 있고, 제안자는 제안활동을 본인 업무와는 별개의 스트레스를 받는 활동으로 인식하기 때문이다. 이러한 기업에서는 제안자가 제안활동이 나를 위한 활동으로, 나의 업무를 편안하게, 성과를 내게 하는 활동이라고 인식하도록 해야 하며, 무엇보다 체계적인 교육을 통해 제안자의 제안에 대한 개념부터 확실히 바꾸어나가도록 해야 한다.

다만, 이번 조사는 비록 비제조업 중심으로 제안에 대한 낮은 인식이 엿보였으나 긍정적인 부분도 많았다. 특히 참가율 100%, 실시율 100%, 채택률 100% 기업이 증가 추세인 점은 고무적이지 않을 수 없다. 특히 참가율 100%인 기업이 31개사로 조사되었는데, 이는 제안활동이 그 기업이나 조직의 혁신문화로 정착되는 현상으로 누구나 예외없이 제안활동에 참여하고 있다는 것은 혁신활동의 일환으로 제안이 생활화되고 지속적인 개선이 이루어지는 선순환 구조가 정착될 가능성이 높은 기업들이다, 이는 제안활동에 대한 성과를 맛보는 기업이 그만큼 많아지고 있다는 점을 반증한다.

한편으로 전체적인 실태조사의 항목 수치는 소폭 상승한데 반해 우수 기업들이 대폭 늘어났다는 점은 그만큼 제안이 활성화된 기업과 저조한 기업의 간격이 벌어지고 있다는, 즉 제안활동에서 부익부, 빈익빈 현상이 더욱 심화되고 있음을 보여준다.

채택률 100% 기업			
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
대동공업	100	대호에이엘	100
호남석유화학 여수공장	100	에스케이씨솔믹스	100
포스코파워	100	오스람코리아	100
현대삼호중공업	100	파카공조	100
삼성토탈	100	텐소풍성	100
남양유업 천안공장	100	와이지원	100
대웅제약	100	우진일렉트로나이트	100
페이퍼코리아	100	삼양감속기	100
르노삼성자동차	100	효성 기술원 안양공장	100
대한조선	100	인창전자	100
아이피케이 칠서공장	100	남양유업 경주공장	100
유한킴벌리 군포공장	100	무림에스피 대구공장	100
서울우유 거창공장	100	한국빈디	100
포스코특수강	100	경농	100
삼성SDI	100	신도리코 아산공장	

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
남양유업 천안공장	100	인창전자	100
대웅제약	100	백셀	100
페이퍼코리아	100	현대자동차 울산	100
르노삼성자동차	100	삼양웰푸드	100
유한킴벌리 군포공장	100	삼성테크윈 3사업장	100
포스코특수강	100	엘지화학 청주공장	100
삼성SDI	100	현대중공업	100
오스람코리아	100	신원	100
파카공조	100	금호타이어 곡성공장	100
텐소풍성	100	에스케이씨	100
우진일렉트로나이트	100	남양유업 경주공장	100
삼양감속기	100	신도리코 아산공장	100
효성 기술원 안양공장	100		

포상금, 경제효과액, 효과지수 하락

제안활동의 인당 예산액은 전년도 31,895원에서 올해에는 15,858원으로 수립되었고, 인당 포상금은 전년도 86,313원에서 53,281원이 지급됐다. 올해에는 포상금이 대폭 하락한 것으로 나타났다. 그리고 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용도 대폭 하락한 것으로 나타났다. 인당 예산액의 하락은 제안활동에 역행하는 것으로 심히 우려되는 현상이다. 또 인당포상금이 줄어든 것은 제안활동에 대한 동기부여로서 포상금의 영향력이 줄어들었다는 것임과 동시에 고등급 제안이 덜 나오고 있다는 반증도 된다.

추진예산액이 없다고 답한 기업 중 가장 많은 업종은 서비스업이고, 그 뒤를 공공서비스업이 따르고 있다. 이들 기업 등은 교육 등 무형적인 동기부여 차원보다는 포상금 등의 유형적인 동기부여 차원으로 제도를 이끄는 것으로 파악된다. 의외로 포상금이 아예 지급되지 않았다고 답한 기업도 다수 있었다. 최고등급, 최저등급의 포상금은 책정되어 있는데도 불구하고 포상금이 아예 없다고 답한 것을 미루어 짐작컨대 포상금이 지급될 정도의 제안이 나오지 않거나 마일리지나 국내 연수 등으로 대체하는 경우로 볼 수 있다. 그러나 가장 우려할만한 일은 도대체 포상금이 얼마나 지급되었는지조차도 파악하지 못한 경우라고 할 수 있다. 또한 제도를 운영하는 데 있어 성과라 할 수 있는 포상금이 전혀 지급되지 않은 기업은 제안활동이 그저 명맥만 유지되고 있는 것으로 사료된다.

인당 포상금 상위 기업을 살펴보면 제안활동이 활성화된 기업이 대부분이다. 이들 기업들은 다른 기업에 비해 고등급 제안의 포상금이 높았고, 특히 유형효과 대비 비율로 포상금을 지급하는 기업도 많았다. 하지만 최고 포상금이 상대적으로 높은 공공서비스업의 경우 활성화된 기업을 찾아보기 어려운데 규정상 최고 포상금만 높게 책정했을 뿐, 효과가 적은 제안에 대한 포상은 무시되고 있기 때문으로 풀이된다.

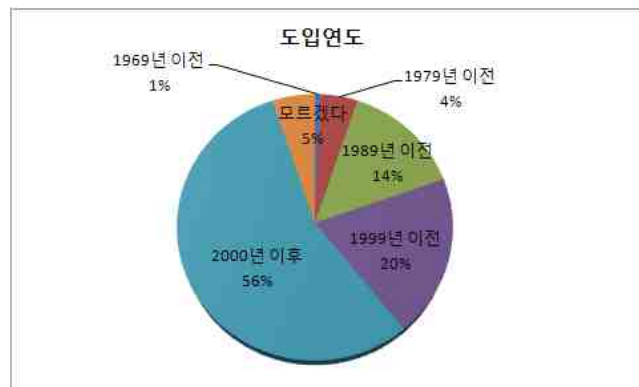
인당 포상금 상위 20사			
회사명	인당 포상금(원)	회사명	인당 포상금(원)
케이넷	833,333	금호석유화학 여수합성고무공장	284,843
경농 대구공장	692,308	한국엔에스케이	277,068
삼성도탈	623,204	서울대공원	253,096
삼성정밀화학	600,000	풍산홀딩스 창원공장	213,000
엘에스엠트론	436,280	금호피앤비화학	190,909
동화엔텍	428,571	동서식품 창원공장	190,406
조비 울산공장	375,422	무림에스피 대구공장	190,256
금호석유화학 울산고무공장	322,600	엘지화학 나주공장	188,976
호남석유화학 여수공장	303,077	한국반디	178,571
신홍정밀 김천공장	300,000	제이에스전선	175,245

기업의 1년간 제안활동 경제효과 총액을 제안 포상금으로 나누는 효과지수를 살펴보면 전체 업종 평균은 127.7배로 전년도 679배에 비해 대폭 하락했다. 효과지수는 매년 최고 기록을 갈아치우며 제안제도에 있어 가장 높은 상승세를 보이고 있던 항목이었으나 올해에는 예년 대비 큰폭으로 하락한 것이다. 이는 상승세를 견인하였던 전기전자 업종의 효과지수가 3,916배에서 151배로 하락한 것이 주된 원인 중에 하나이다. 즉 철강금속과 의료정밀 업종을 제외한 제조업종 전부분에서 하락세도 큰 역할을 한 것으로 보인다. 비제조 업종에서도 공공서비스 분야를 제외한 다섯 업종 모두에서 효과지수가 하락하였다. 특히 종합금융의 효과지수가 575.5에서 80.7로 하락한 것은 비제조업종의 효과지수 하락에 큰 작용을 한 것으로 보인다. 그래도 비제조업종 평균 효과지수는 155에서 109로 다소 하락한 반면 제조업종에서는 726에서 130으로 곤두박질 친 것으로 나타났다. 이는 전기전자 업종의 설문 참가기업이 크게 바뀐 것에도 원인을 찾아 볼 수 있을 것이다. 한편, 비제조업종의 경우 여전히 다른 항목에 비해 효과지수는 비교적 높은 편이다. 비제조업에서는 계속 성과지향적인 측면으로만 제안을 인식하고 있는 것으로 파악된다. 비제조업 특성상 유형효과로 분석하기 어려운 제안이 더 많을 텐데 이러한 내용은 극히 부정적인 측면으로 보인다. 일선 제안자가 접근하기 어려운 고등급 제안만을 추출하기 위한 활동은 제안의 본질에 가장 역행하는 모습이라 할 수 있을 것이다.

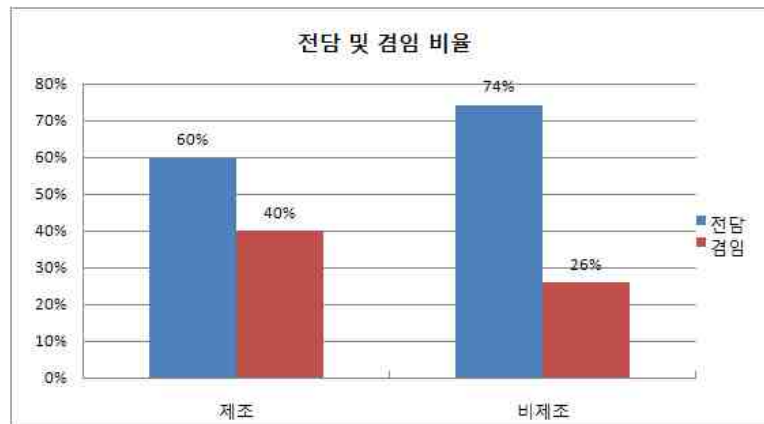
효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
광주도시철도공사	4017	텐소풍성	470
삼성중공업 조선해양사업부	3437	엘지화학 나주공장	413
송파구시설관리공단	1174	삼양웰푸드	392
대우조선해양	973	한국수력원자력	375
동부화재	970	경농	352
공무원연금관리공단	933	오스텍임플란트	333
삼성SDI	525	현대삼호중공업	306
영화금속	525	한국남부발전	305
성진지오텍	495	한화테크엠	286
고려아연 온산	478	넥센타이어	282

업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

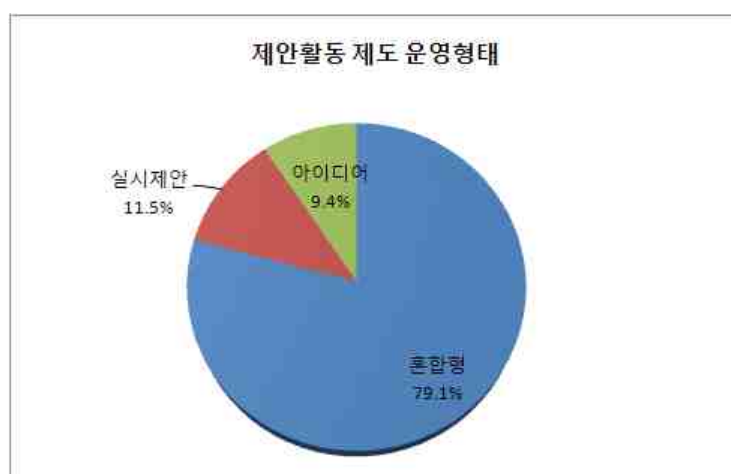
제안활동 추진 형태 중 가장 기본이라 할 수 있는 도입에 관한 설문조사를 살펴보면 2000년 이후 제안을 도입했다는 응답이 전체의 56%를 차지했는데, 이는 전년도 49%보다 7% 증가한 수치다. 제안 역사가 50년 가까이 되는데 거의 반에 가까운 기업이 2000년 이후에 제안을 도입했다는 응답은 말 그대로 비제조업에서는 2000년 이후에 제안제도를 새로 도입한 기업이 많다는 것이고, 제조업은 이전 유명무실했던 제안을 활성화시키기 위해 새롭게 제도를 정비한 시기를 답한 것으로 보인다. 1999년 이전에 도입했다는 기업은 20%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 14%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 5%에 이르렀다.



기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전담의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 63%, 겸임한다는 비율은 37%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 60%, 비제조업의 전담 비율은 74%다. 제조업과 비제조업 공히 전담비율이 상승했다는 점은 제안의 중요성을 우리 기업과 조직이 새롭게 인식한다는 반증으로 이해할 수 있으므로 의미있는 결과이다.

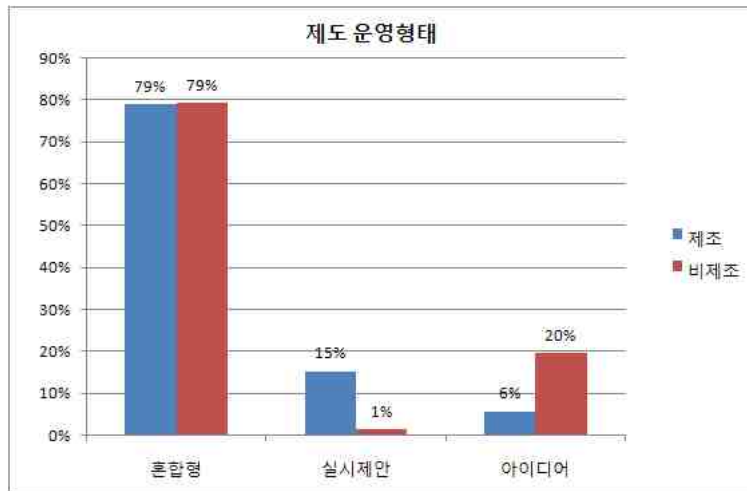


제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 79.1%, 실시제안은 11.5%, 아이디어제안은 9.4%, 지식제안은 0%를 나타내고 있다. 전년에 비해 실시제안과 아이디어 제안이 소폭 하락한 반면 혼합형 제안은 1.6% 증가했다. 실시제안이 줄고 아이디어 제안이 소폭 증가한 것은 아이디어제안의 중요성이 점점 높아지고 있는 현 추세를 반영한 것으로 사료된다. 또 혼합형의 비율이 소폭 상승한 것도 실시제안만을 인정하여서는 직원들의 아이디어를 수용하는데 제한이



있으므로 혼합형으로 가면서 아이디어 제안도 함께 인정하는 형태로 나타나는 것이다.

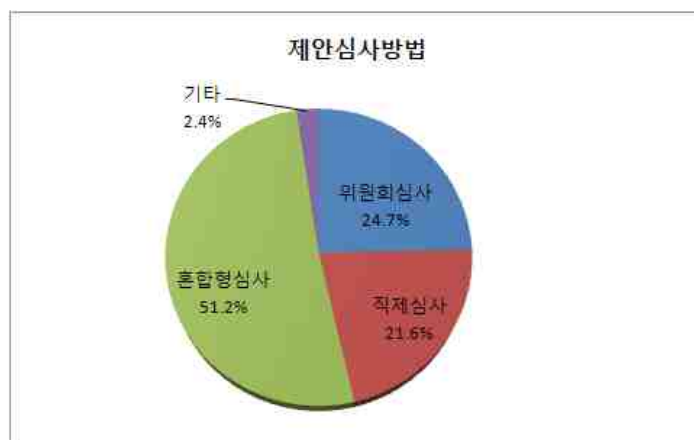
업종별로 제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형은 제조업과 비제조업 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 실시제안이 활성화 되어있는데 반하여 비제조업에서는 아이디어가 우세를 보이고 있다. 이는 제조 업종의 경우 현장 중심의 제안이 중심이 되므로 실시제안이 많이 나타나게 되는데 비하여, 비제조 업종의 경우는 조직 전반적인 문제점이나 타팀 제안 등으로 실시까지 가는 데는 많은 장애를 극복해야 하는 애로점이 존재한다. 그리고 비제조업의 경우 제조 업종에 비해 업무와 제안과의 구분이 애매한 경우도 많아 제안 건수도 적고 실시제안도 덜 나오는 것으로 여겨진다.



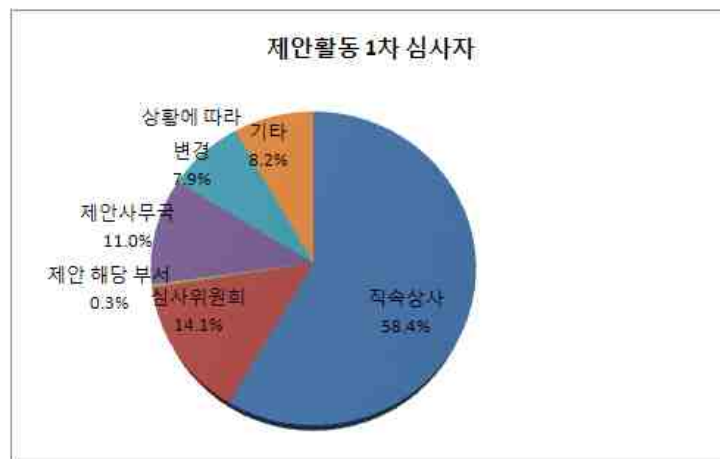
고등급제안은 위원회 심사로, 저등급제안은 심사로 단순화해야

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 51.2%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 49.7%보다 1.5% 높다. 그 뒤를 이어 위원회심사가 24.7%, 직제심사가 21.6%를 차지하고 있다. 기타 의견도 2.4%로, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 그나마 위원회 심사가 29.2%에서 24.7%로 줄고, 직제심사가 16%에서 21.6%로 늘어난 것은 제안의 심사 프로세스가 단순해지고 빨라졌다는 점에서는 의미가 있다고 하겠지만 경영층과 관리자의 제안에 대한 관심이 줄어들었다고 볼 수도 있을 것이다.

제안을 활성화시키는데 있어 가장 좋은 심사 방법은 직제심사와 위원회심사를 혼합한 방식이라 할 수 있다. 일반적으로 제안 건수 중 전체의 96% 이상은 소위 저등급 제안이라 할 수 있다. 이러한 저등급 제안까지 위원회심사로 운영한다면 제안의 피드백 기간이 길어지는 폐단은 물론 심사위원들의 반발을 살 수도 있다. 때문에 저등급 제안은 간단히 직제심사로 진행하고, 4%에 해당하는 고등급 제안만 심사위원회의 전문가들에게 검토를 받으면 될 것이다. 저등급 제안은 참여의 의미로, 고등급 제안은 성과의 의미로 접근한다면 활성화의 길에 한 발 더 다가서게 될 것이다. 물론 이때 심사자의 역량은 매우 중요하다. 심사자를 단순히 채점자가 아닌 제안자의 의지를 북돋아주고 제안 내용을 보다 업그레이드 해주는 조력자로서의 역할을 수행하도록 이끌어야 하기 때문에 제안활성화를 이야기할 때 심사자 양성은 빼놓을 수 없는 가장 중요한 요소이다.

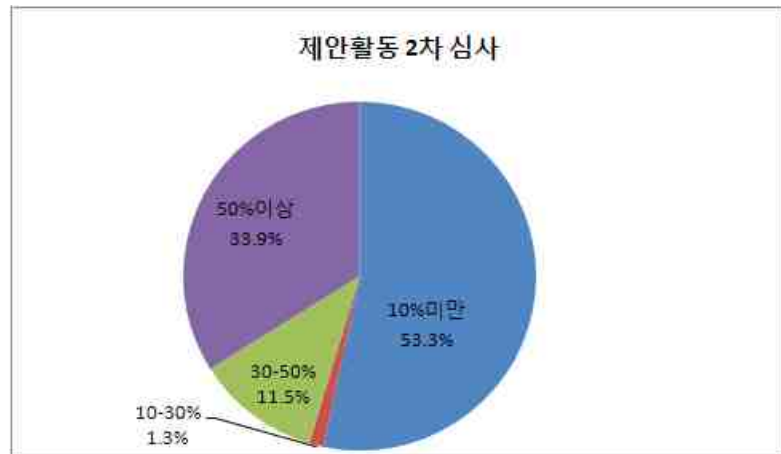


본 조사에서는 1차 심사자가 직속상사라는 응답이 58.4%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 14.1%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 7.9%이다. 여기서 직속상사라는 응답은 말 그대로 제안자의 직속상사일 수도 있겠으나 제안 내용과 관련된 해당 부서장을 포함할 수도 있는 중의적인 의미로 해석된다. 기타 의견으로 1차 심사자가 CS리더, 각 부서의 팀장, 기획/신용/경제 주무부서 과장, 마스터심사, 분야별 지식전문가, 전 직원, 본인심사, 제안간사라는 응답도 있었다. 1차 심사자는 제안의 내용과 관련된 해당 부서장이 가장 적당하다. 저등급 제안까지 심사위원회가 심사한다면 그 조직은 조직 차원의 시간관리와 업무의 분배가 힘들어질 수 있다. 2차 심사는 위원회 심사가 적절할 수도 있겠지만 1차 심사는 해당 부서장이나 제안 전담 부서에서 하는 것이 바람직 할 것이다.

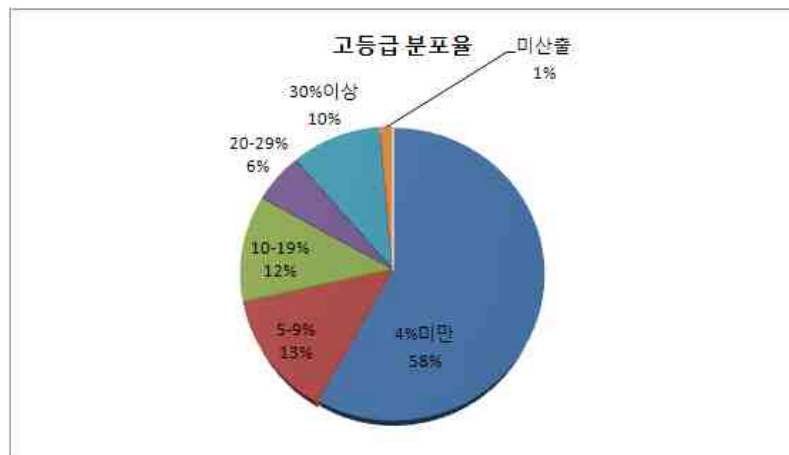


업종별로 살펴볼 때 직속상사가 1차 심사자인 비율은 비제조업에서는 31%, 제조업에서는 69%를 나타내고 있다. 오랜 시행착오를 거친 끝에 제조업은 직속상사가 1차 심사자의 가장 적임자라는 것을 잘 알고 있는 것으로 파악된다. 제안제도 도입 초기에는 건수도 많지 않기 때문에 1차 심사자가 심사위원회로 구성돼도 문제가 없을 수 있었지만 이는 활성화의 저해요소로 손꼽히므로 지양해야 할 것이다.

저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 고등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 42.8%에서 53.3%로, 50% 이상이라는 비율이 전년도 27.2%에서 33.9%로 상승한 것으로 나타났다. 전체 제안 건수 중 저등급을 제외한 제안을 심사하는 비율이 전체 제안 중 10% 미만이라는 비율과 50% 이상이라는 비율이 각각 높은 응답을 보이고 있다. 대체적으로 제안활동이 장기화되고 안정기에 들어선 기업일수록 고등급률은 낮고 이에 따라 2차 심사의 비율도 낮은 편이다. 실제로 2차 심사 비율이 10% 미만인 기업을 살펴보면 제안 인당 건수나 참여율 등이 높았고, 제안 도입 연도도 오래된 경향이 있었다. 그러나 2차 심사 비율이 50% 이상 기업 중에는 제안이 2000년대 이후에 실시된 기업이 많았다. 활동을 시작한 지 얼마 안 되는 기업일수록 점수를 후하게 주고 이러한 경향이 제안 동기를 북돋운다고 여기기 때문에 2차 심사 비율도 높은 편이다. 때문에 전년도에 비해 활성화된 기업도 증가했지만 초기 제안 모습을 갖고 있는 기업도 증가했음을 알 수 있다.

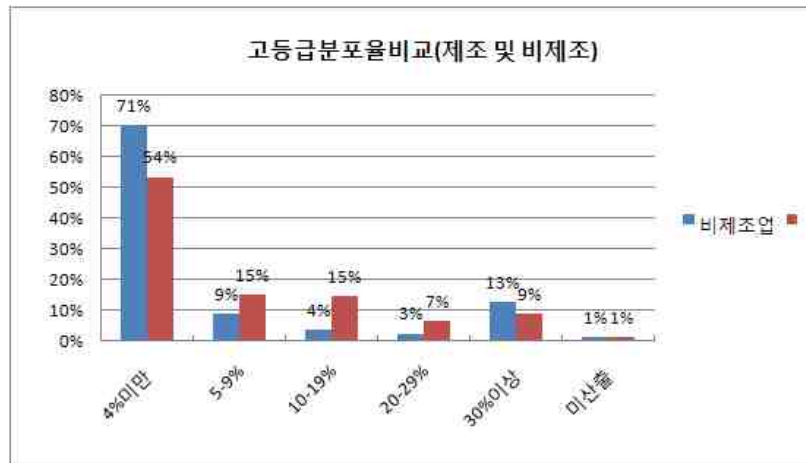


일반적으로는 상위 70% 이내 등급을 고등급 제안으로 보고 있다. 본 조사에서 고등급 제안 분포율을 살펴보면 4% 미만이 58%로 가장 높고, 그 뒤를 이어 5~9%가 13%, 10~19%가 12% 순으로 나타났다. 전년의 미산출이 19%에서 1%로 크게 줄어든 것으로 나타났다. 이는 기업이 제안활동의 경제효과를 중시하여 고등급 제안을 체계적으로 관리하는 기업이 크게 증가하고 있음을 확인 할 수 있다.



제조업의 경우 전체적으로 고등급 분포율이 전년에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이번 조사에서 가장 염려되는 부분이라 하겠다. 제안활동이 전원참여의 활동이라고 하지만 활동별로 추구해야 하는 유·무형의 효과는 반드시 있어야 한다. 이러한 효과는 제안을 지속적으로 운영하는데 있어 큰 힘을 발휘할 수 있다. 이에 제조업에서는 고등급 제안을 창출하기 위해 제안자의 역량을 더욱 끌어올릴 수 있는 방안을 마련해야 하고, 비제조업에서는 유형이든 무

형이든 효과를 가시화할 수 있는 방안을 구축해야 한다. 비제조업의 경우에도 미산출 비율이 현격히 줄어들었다는 것은 의미있는 것이며, 제안활동이 더욱 탄력을 받기 위해서는 고등급 제안이 더욱 늘어나야만 하겠다. 그래야만 경영층이 바라볼 때 혁신활동으로 제안활동을 인정하고 더 적극적으로 추진하도록 분위기를 조성할 것이기 때문이다



제안 포상과 관리 형태

제안 인센티브의 확대와 관리시스템 정교화의 필요성 대두

시대가 변화되면서 제안제도의 관리 형태도 변화되고 있다. 특히 제안 전산관리 시스템의 구축은 기존 제안제도의 관리 형태를 한 단계 끌어올린 일등공신이다. 제안 전산관리 시스템을 통해 질적인 제안활성화에 더 쉽게 다가설 수 있게 되었고, 이러한 추세는 더욱 심화될 것으로 보인다.

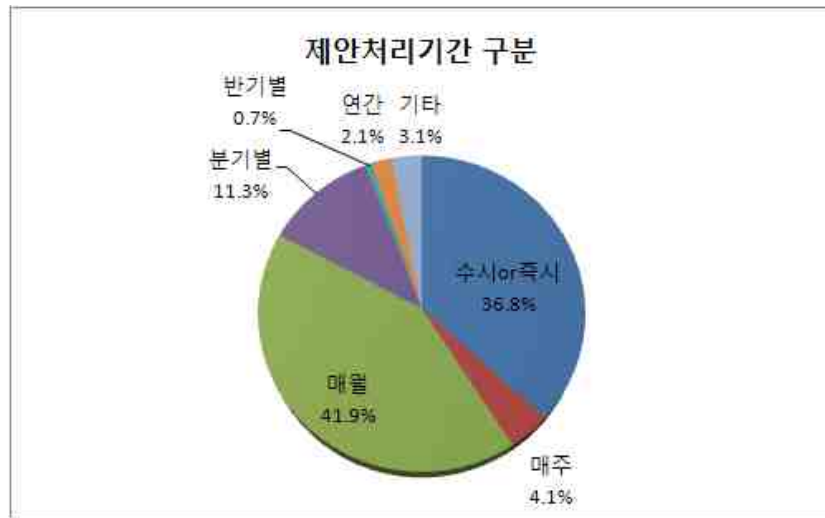
먼저 이번 조사에서 각 기업의 심사 처리 기간을 살펴보면 수시 또는 즉시 심사된다는 비율이 36.8%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 41.9%이다. 78.7%가 월 내에는 제안 심사까지 완료되어 포상금이 지급되고 있다. 하지만 전년에 비해 분기나 반기, 연간으로 제안이 처리된다는 비율이 높아졌는데, 이는 비제조 부문에서도 특히 공공서비스업에서 많이 나타났다.

이번 조사에서 공공서비스업은 제안을 운영하는데 있어 많은 문제점을 안고 있는 것으로 나타났다. 특히 가장 큰 문제점은 제안 처리 기간이 너무 길다는 것인데, 이는 결국 제안자의 사기 및 의욕을 저하시키도록 만드는 요인이 된다.

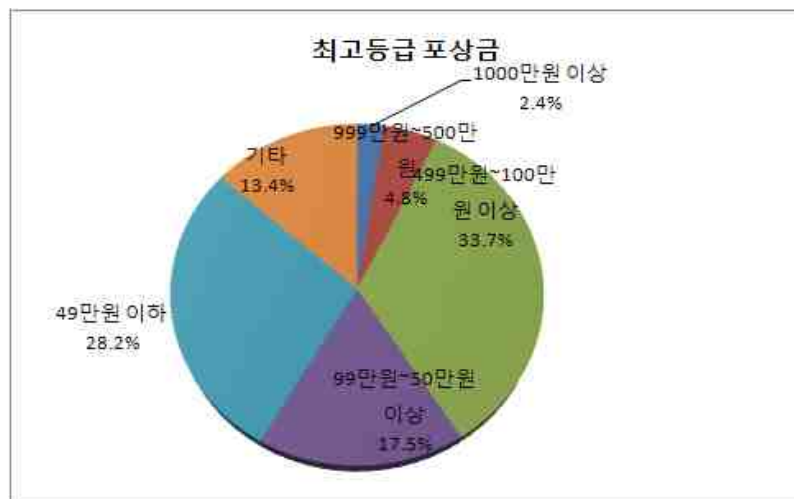
제안제도를 좀 더 스피드하게 만들기 위해서는 먼저 제도를 슬림하게 만들어야 한다. 즉 복잡한 단계로 이루어진 심사 체계를 단순화시키고, 심사자에게 심사 권한을 이양하여 낮은 등급의 제안은 바로 바로 심사가 이루어지도록 해야 한다. 이러한 여러 노력을 통해 제안 처리 기간이 포상금 지급까지 최대 1개월을 넘지 않도록 운영해야 한다.

가장 적당한 포상금에 대해 추진자는 많은 고민을 하게 된다. 하지만 이에 대한 기준은 단 하나, 즉 고등급에 대해서는 아낌없이 효과에 따라 포상하고, 저등급에 대해서는 참여의 의미로 누구에게나 쉽게 줄 수 있는 금액을 책정해야 한다는 것이다.

본 조사에서 최고등급 포상금이 500만원 이상이라는 응답은 7.2%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 33.7%를 나타내고 있다. 또 99만원 이하가 45.7%이다. 업종 성격에 따라 다르겠지만 최고포상금으로는 적다는 느낌이 든다. 기타 효과금액에 대비하여 지급한다는 답변이 많았고, 고등급 포상금에서 플러스 알파를 지급한다는 답변도 다수 있었다. 이 중 특히 포상 한도가 없다는 의견도 눈에 띄었다. 경제효과가 나오면 나오



는 대로 품의를 거쳐 포상금을 결정한다는 답변으로 보이나 아직 큰 유형효과가 없기 때문에 별다르게 금액을 정하지 않은 것으로도 파악된다. 최고등급 포상금은 효과에 따라, 누구나 알 수 있게, 누구나 볼 수 있는 자리에서 지급하도록 해야 포상 이상의 성과를 얻을 수 있다.

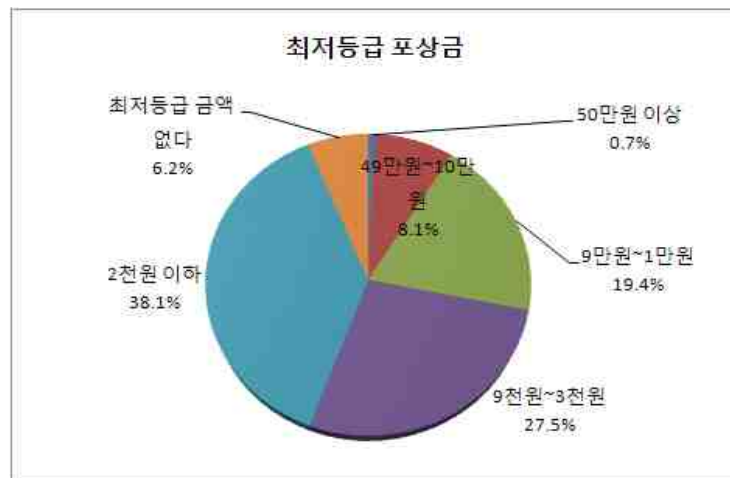


최저등급 포상금에 대한 설문조사를 분석해보니 2천원 이하를 최저등급 포상금으로 책정한 기업이 38.1%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3~9천원까지가 27.5%를 나타냈다. 최저등급 시 따로 포상금을 지급하지 않은 기업도 6.2%에 이르렀는데, 최저등급의 제안이라도 소정의 마일리지라든지 기념품 등을 지급한다면 제안자의 입장에서는 자신의 작은 의견도 소중하게 받아들여진다는 자부심을 가질 수 있다. 최저등급 포상금으로 100원, 200원, 300원, 500원을 지급하는 기업도 있었고, 기타 답변으로 상품권이나 마일리지를 부여한다는 답변도 다수 있었다.

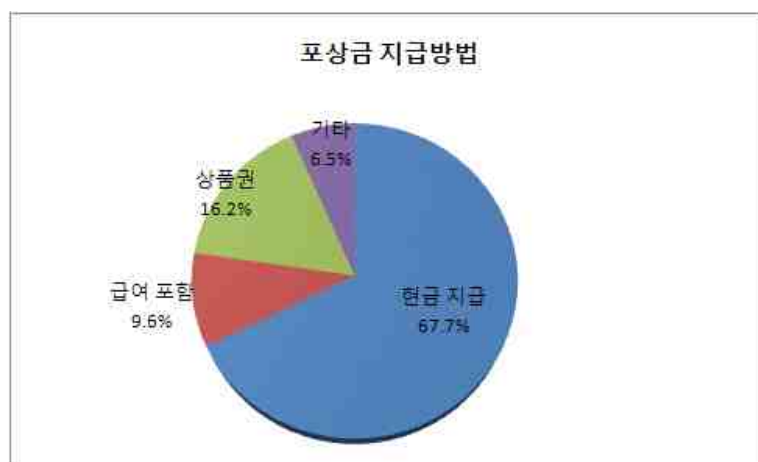
업종별로 살펴보면 비제조업의 21.1%는 10만원 이상 금액을 최저등급 포상금으로 책정하고 있었고, 제조업은 10만원 이상이라고 답한 기업은 4.5%에 불과했다. 제조업은 2천원 이하가 전체의 43.9%로 가장 높은 수치를 차지했고, 비제조업은 1만원에서 9만원까지 지급한다는 답변이 36.6%로 가장 높았다. 이러한 부분을 살펴봐도 비제조업과

제조업의 제안제도 운영 차이를 엿볼 수 있다. 비제조업은 포상금을 활성화의 동기로 보고 있는 듯 한데 일선 제안자는 결코 포상금만으로 움직이지 않는다. 비제조업 들이 포상금을 내세우며 제안활성화를 꾀하는데 이는 위험천만한 것이다. 물론 단기적으로 제안을 활성화시킬 수는 있겠지만 제안활성화는 순서가 있다. 먼저 참가율을 향상시키고 그 다음으로 채택률과 실시율을 높이면서 질적인 면에서 향상을 꾀하는 것이 정석이다.

포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 67.7%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 9.6%를 나타냈는데, 이는 전년도 11.8%에서 조금 낮아진 수치다. 매년 현금이나 급여 외의 개인 통장으로 지급한다는 비율이 점점 늘고 있고 반대로 급여 포함하여 지급하고 있는 비율은 낮아지고 있다. 기타 답변으로 포인트나 마일리지를 지급한다는 답변도 다수 포함되어 있었는데, 이는 비제조업에서 많이 나타난다. 제안자에게 포상금을 지급하는 데 있어 가장 최선의 방법은 현금이다. 개선 현장에서 모든 사람들이 지켜보는 가운데 최고 경영자에게 받는 현금 포상이야말로 제안자에게 가장 큰 기쁨을 안겨준다.

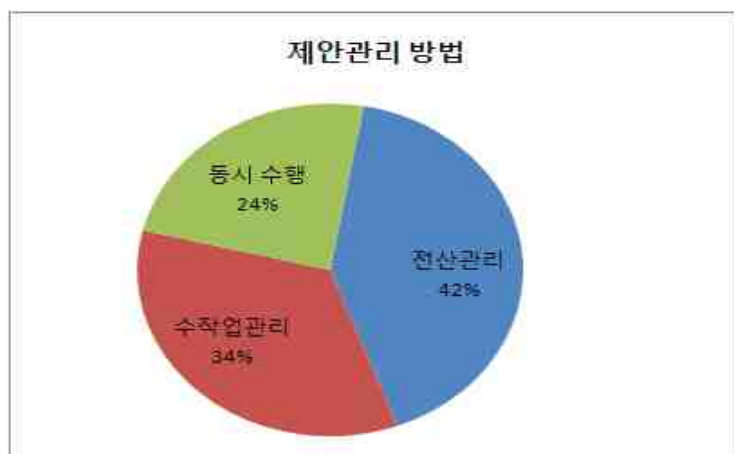


포상금 지급시 세금 처리는 46%가 수혜자 부담으로, 회사부담이 27% 비과세가 22%로 나타났다. 포상금 지급시 세금처리가 기업 입장에서는 비용처리 관점에서 보면 최선이지만 제안자의 입장을 고려한다면 회사에서 부담하거나 비과세로 처리해 주는 것도 좋을 듯하다.



최근 제안을 시스템적으로, 체계적으로 관리하고자 하는 필요성이 높아지고 있다. 이러한 추세에 발맞추어 많은 기업들이 제안 전산관리 시스템을 구축하여 적극 활용하고 있다.

본 조사를 살펴보면 제안 관리 방법은 전년도와 비슷한 양상을 보이고 있다. 전산관리 시스템으로 제안을 관리한다는 기업이 42%, 수작업으로 관리한다는 기업이 34%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 24%로 나타났다. 실제 전산시스템으로 관리하는 기업은 66%라 할 수 있다. 현재 제안 전산시스템은 더욱 진화하여 제안과 다양한 혁신활동의 연계로까지 이루어지고 있다. 이제 제안 전산관리 시스템 구축은 제안제도를 운영하는 데 있어 필요조건이므로 이에 많은 기업들의 시스템 도입 비율은 더욱 높아질 것이다. 또 전산시스템을 개발하는데 있어서 프로그램 개발회사나 사내 전산개발팀에 의뢰하는 경우가 대부분인데 제안시스템 개발시에는 전문가가 개발과정에서 참여하지 않으면 개발된 전산시스템이 활용도가 크게 떨어질 수 있으므로 유의해야 할 것이다.



지속가능 경영을 위한 전사적 차원의 제안제도 전개 필요

올해 제안 실적을 살펴보면 전체적으로 관리지표 상의 수치가 하락했음이 뚜렷이 나타난다. 이는 제안제도가 그동안의 피로감으로 숨고르기에 들어간 것으로 볼 수도 있지만, 여기서 더 침체된다면 혁신활동으로서의 동력을 잃게 될 수도 있다. 그나마 위로가 되는 것은 채택률과 실시율이 증가된 것은 아이디어가 현장에 많이 반영되고 실행되고 있다는 점이다. 특히 비제조업에서 실시율이 크게 높아진 것은 아이디어가 아이디어로 끝나는 것이 아니라 실행율이 높아진다는 점에서 의미를 둘 수 있겠다. 비제조업의 여러 기업들이 제안제도를 새롭게 인식하고 있는 경향이 높아진 것으로 여겨진다. 다만 비제조업의 제안활성화가 좀 더 깊이있게 연구되어야 할 점은 향후의 과제로 남는다.

현재 제안제도는 본 협회 주도의 전원참여를 위한 신개념 제안제도에서 새로운 제도로의 방향을 모색하고 있다. 즉 창의적인 아이디어의 실행을 통한 유·무형의 성과창출형 운영시스템의 구축이다. 물론 이전에도 아이디어 발상 기법, 트리즈 등 다양한 내용으로 창의적 증진을 위한 내용이 전개되었지만 이는 극히 개인적인 차원에 머무른 것에 불과했다. 하지만 이러한 개인적인 역량 향상을 위한 내용이 제도적인 제안활동과 연계되어 창의적인 아이디어가 회사의 경쟁력 향상을 위한 성과로 연결된다면 그 시너지 효과는 어떤 혁신활동과도 비교할 수 없을 정도의 과급효과를 가져올 것이다. 이에 앞으로 제안제도가 더욱 발전하기 위해서는 단순히 사무국의 업무가 아닌 좀 더 전사적인 활동 방향에 맞추어 전개되어야 한다. 제도의 차원을 넘어 현업, 대상별 역할, 인재활용 등 핵심 이슈에 대한 적절한 대응 및 전사적 관리 시스템을 통해 창의적인 제안 역량을 제고해야 하는 것이다. 향후 우리 기업들의 더욱 향상된 제안활동의 전개를 기대해본다.

소그룹활동 조사 결과

전략적 소그룹활동을 통한 조직의 숙원과제 해결

전 임직원의 창조적 역량을 회사의 총체적 에너지로 만들어 나가려면 목적과 목표에 대한 충분한 공감대를 가져야 하며, 소그룹활동은 바로 이 부분에서 전원참여를 통한 기업 활력 조성이라는 목표를 제시할 수 있다. 즉 소그룹활동을 통해 팀워크 향상과 자기계발, 그리고 지식의 창출과 공유, 지식경영의 기반활동이라는 목표를 제시할 수 있는 것이다. 앞으로 창의적인 아이디어가 바탕이 된 제안활동은 참여의 의미로, 창의적인 아이디어를 모아 현실화시키는 소그룹활동은 성과의 의미로 그 중요성이 더해질 것이다.

이번 조사에서는 기업 특성에 따른 다양한 소그룹활동을 엿볼 수 있었다. 일률적인 소집단활동, 분임조활동에서 벗어나 하이미팅, 지식교류회, 상상유레카, 희망그룹, 도전그룹회의, 도약21운동, MASTER Challenge, nwt(내추럴워킹팀), YES2010, JUST1050 등 목적과 비전에 맞게 다양한 명칭으로 불리고 있다. 이중 특징적인 모습은 제조업은 물론 비제조업 내 학습조직, 즉 CoP활동이 증가되고 있다는 점이다. 동일한 관심사의 모임으로 일컬어지던 1차원적인 모임에서 스스로 학습하고 연구하는, 이전 품질분임조와는 다른 한층 업그레이드된 형태로 진화하고 있다.

소그룹활동에 대한 기업의 관심을 반영하듯 본 실태조사에서도 총 133개사가 소그룹활동에 대해 회신했다. 이외에도 더 많은 기업이 소그룹활동을 전개하고는 있지만 프로젝트성 활동의 성격이 강해 불규칙적으로 운영되거나 체계적인 제도로 진행되지 못하고 있는 것으로 파악된다.

전년 실적과 비교해보면 제조업의 회신했은 132개사에서 105개사로 줄었고, 비제조업의 회신했은 40개사에서 28개사로 하락했다. 평균 구성 인원과 평균 테마 해결 건수, 월 평균 회합 수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 거의 비슷한 모습을 띠고 있다. 다만, 회합 1회당 평균시간이 85분에서 144분으로 크게 늘어난 것과 소집단별 평균 포상금이 646,419원에서 214,828원으로 대폭으로 하락하였다는 점이 변화된 부분이다.

비제조업은 조직 자체가 소그룹으로 편성될 수도 있어 소그룹활동을 추진하기에 매우 쉬운 장점을 가진 업종이다. 소그룹 내에서 기술 환경이나 업무절차의 내용, 지식의 공유는 물론 자유롭고 다양한 커뮤니케이션이 발생할 수도 있다. 특히 신기술의 학습과 공유, 전파는 부서 간, 계층 간 커뮤니케이션이 절대적인 역할을 하는데, 이런 점은 정규교육과 더불어 학습지향적인 조직의 중요성을 더욱 강조하고 있다. 여기에 더해 창의적이고 효과적인 자기계발과 조직문화 형성을 위해 필요한 다양한 활동들이 공식적 부서와 비공식적 조직을 통해 유기적인 관계를 맺으며 형성될 수 있다. 이 점이 바로 비제조업에서 특히 소그룹활동이 필요한 이유라 하겠다.

비제조업에 비해 제조업은 안정적인 활성화 모습 구축

전체적으로 소그룹활동 실태조사를 분석해보면 국내 소그룹당 평균 구성 인원은 10명으로 이 조직원들은 평균 월 2.7회씩, 144분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 2건의 테마를 해결하여 631,727,110원의 포상금을 받고 있다. 기업은 포상금 대비 297배의 성과를 얻고 있는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 소폭 증가한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 76%에서 82%, 비제조업은 전년도 56%에서 54%로 소집단 편성률이 하락했다. 업종 불문하고 모두가 적극적으로 참여해야 하는 소그룹활동 특성상 그 어떤 수치보다도 편성률이 활성화의 척도라고 할 수 있다. 특히 매년 편성률이 증가 추세에 있던 비제조업에서 그 증가 추세가 한풀 꺾인 것은 아쉬움이 아닐 수 없다. 소그룹활동을 운영하고 있지만 그에 걸맞은 성과가 창출되지 못하다 보니 활동에 대한 지속력이 떨어지고 이에 편성률도 하락한 것으로 파악된다.

소그룹활동을 남들이 하니까 따라하겠다는 식으로 추진해서는 곤란하며, 해당 조직의 기업문화와 활성화 가능성을 충분히 검토하고 단계적으로 추진해야 한다. 만약 해당 직원들의 정서가 매우 부정적이고 소극적이라면 우선 이러한 의식의 원인을 파악하고 이를 개선하는데 주의를 기울여야 한다.

항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2009	제조	비제조	2008	제조	비제조
분석 기업 수	133개사	105개사	28개사	172개사	132개사	40개사
소집단 평균 구성 인원	10명	10명	11명	10명	9명	11명
소집단 편성률	78.0%	82.0%	54.0%	72.0%	76.0%	56.0%
평균 테마 해결 건수	2건	2건	2건	3건	3건	1건
월 평균회합 수	2.7회	2.8회	2회	2.7회	3회	2회
테마활동 평균기간	5개월	5개월	6개월	4.9개월	4.7개월	6개월
회합1회당 평균시간	144분	156분	84분	85분	75분	120분
소집단별 평균 포상금	214,828원	217,184원	123,427원	646,419원	725,824원	339,153원
효과지수	391배	396배	27배	-	-	-

소그룹 제도 운영

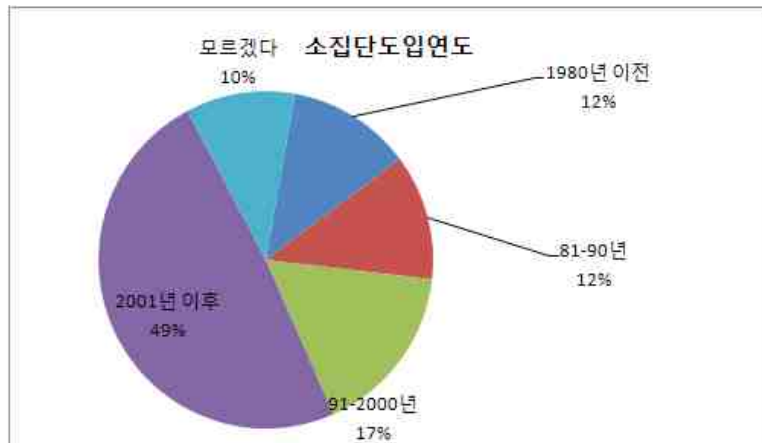
소그룹활동이 성과창출 담보를 위한 전문가 육성 필요

본 협회에서는 제조 중심의 획일적인 소집단활동을 뛰어넘어 전 업종에서 접목될 수 있는 소그룹활동이라는 명칭 하에 차별화되고 개성있는 운영 시스템을 갖춘 지식기반 사회의 새로운 그룹활동으로 CoP활동을 소개했었다. CoP(Community of Practices)는 공통 관심사에 대한 직원들의 전략적, 자발적 모임으로서 연구검토, 문제해결 아이디어 도출, 학습, 경험 및 정보의 공유를 통해 목표달성과 과제해결 등을 수행하는 기법으로 풀이될 수 있다. 현장은 아직까지 품질분임조를 운영한다는 답변도 많았지만 이전의 획일화된 활동이 아니라 다양한 명칭을 보고 짐작컨대 자사에 걸맞은 활동 방향으로 선회하고 있는 것으로 파악된다.

소그룹활동의 도입 시기를 2001년 이후라고 답한 기업은 전체의 49%에 달하고 있다. 전년도 52%에 비해 3%하락한 수치다. 전년과 동일하게 2001년 이후 도입했다는 응답이 압도적으로 많은 이유는 시대의 변화 속에 새로운 형태의, 새로운 개념의 소그룹활동으로 전환한 시점이 2001년 이후가 가장 많고, 이 도입 시점을 소그룹활동의 원년으로 보기 때문인 것으로 파악된다.

소그룹활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율은 전년도와 비슷한 수치를 보였다. 다만 3명에서 5명 이상의 전임이 전년도 5.2%에서 4.8%로 하락했는데, 제안활동과 마찬가지로 소그룹활동에서도 전임 비율은 점차 하락하고 있는 것으로 파악된다. 겸임 비율도 9.4%에서 7.2%로 감소했다. 전임이 없다는 비율이 전년 39.3%에서 올해는 37.1%로 소폭 하락한 점은 다행스러운 부분이 아닐 수 없다.

소그룹활동을 전담하는 담당자는 회사 내 소그룹활동을 기획하고, 활성화하고 지도하는 역할을 담당한다. 또한 개선이나 학습활동 결과를 수렴, 확산하는 틀을 제공하거나 각종 대회를 주최하여 결과물을 확산시킨다. 또한 운영 중에 발생하는 각종 문의 및 방문 상담 창구로, 캠페인 중에는 캠페인 추진 및 평가기구로 활동하며 소그룹 간 협의체를 연결하는 커뮤니케이션 창구의 역할도 담당하는 등 매우 중요한 일들을 책임지고 있다.



이렇게 중요한 일들을 수행해야 하는데 전임, 겸임 등의 담당자가 없다는 것은 소그룹활동의 중요성을 간과하고 있기 때문이다. 기타 여러 혁신활동의 운영에 따라 전임 비율이 갈수록 하락하고 있지만 그러한 가운데에서도 규모와 특징에 맞게 소그룹활동을 장려할 수 있는 사무국을 운영해야 하며, 필요에 따라 기능과 역할을 적절하게 분배할 수 있어야 한다.

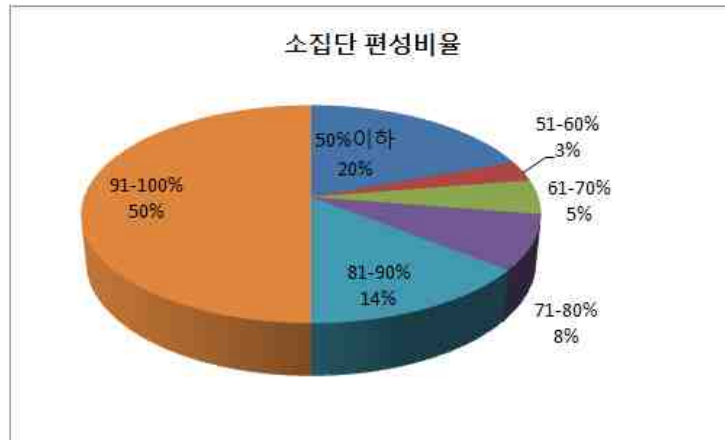
인원	전임인원수		겸임인원수	
	명수	구성비(%)	명수	구성비(%)
없음	46	37.1%	52	41.9%
1명	59	47.6%	55	44.4%
2명	13	10.5%	8	6.5%
3명	4	3.2%	4	3.2%
4명	0	0.0%	0	0.0%
5명이상	2	1.6%	5	4.0%

소그룹 편성과 구성 운영

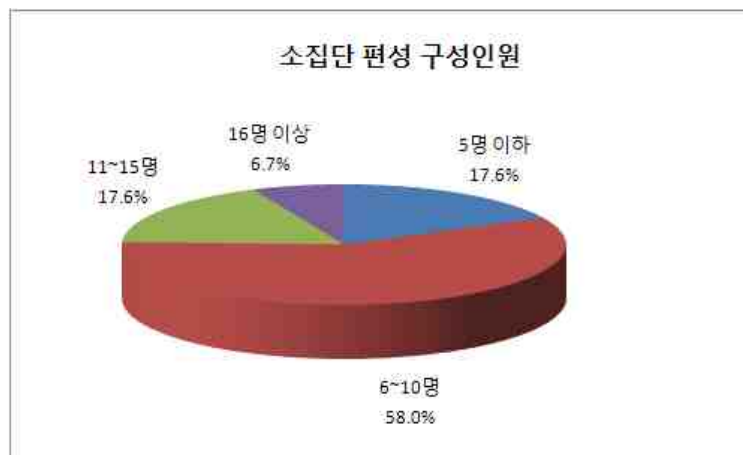
전년 대비 편성률은 상승, 구성인원은 비슷

소그룹 편성률이 91~100%라고 응답한 기업은 50%로 전년도 36%에 비해 대폭 상승했다. 그 뒤를 이어 편성률이 50% 이하라는 응답이 전년도 24%에 비해 20%로 하락했다. 소그룹 편성률이 전년도에 비해 꽤 높아진 것을 알 수 있다.

소그룹활동은 회사 내 숙원 문제 및 목표 달성을 위한 다양한 테마를 해결하기 때문에 연구(공부)로 시작해서 연구(공부)로 끝난다고 해도 과언이 아니다. 소그룹활동을 자기계발 기회라고 하는 것도 끝없이 연구하고 공부해야만 충실한 활동을 기대할 수 있기 때문이다. 소그룹활동은 업무 지식, 기술적인 내용, 기준이나 작업방법, 일의 배경, 의사소통과 결정방법, 조직활동 방법, 문제해결 기법 등을 배울 수 있는 좋은 기회를 마련하므로 각 기업에서는 소그룹활동을 활성화시키는 데 전력을 기울여야 할 것이다.



한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6~10명이라고 응답한 기업은 전체의 58.0%로 전년도 59.4%에 비해 소폭 하락했다. 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업은 전년도 15%에서 17.6%로 상승했다. 5명 이하는 전년도 17.5%에서 17.6%, 16명 이상은 전년도 8.1%에서 6.7%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 10명으로 볼 때 양호한 수준으로 보인다.



활동 실태 현황

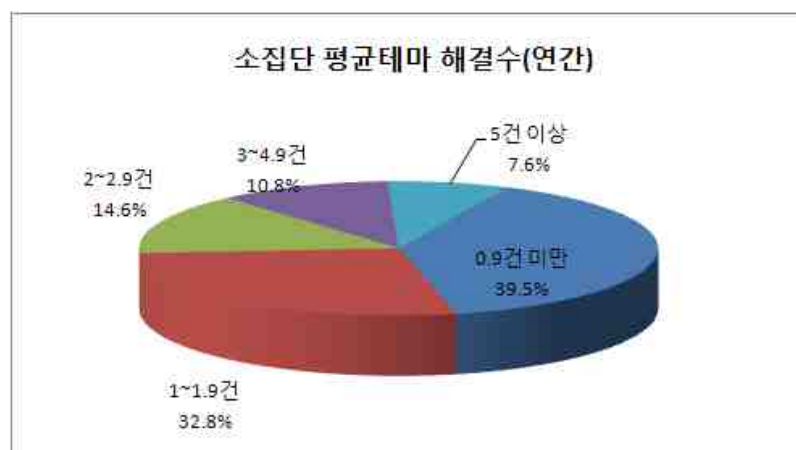
성과 창출을 유도할 수 있는 다양한 형태의 소그룹활동 지향

소그룹활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 46%로 전년도 55%에 비해 다소 하락했다. 근무 중은 전년도 24.9%에서 31.0%로 하락했고, 근무 외는 전년도 20.1%에서 23.0%로 상승했다. 소그룹활동 운영 형태가 자율적으로 진행되고 있는 것으로 여겨지는데, 집중력 있는 소그룹활동을 위해서는 근무 중에 규칙적으로 운영되는 모습도 필요하다.



소그룹 평균 테마 해결 건수가 0.9건 미만이라는 답변이 전체의 35.9%로 가장 높기는 했지만 전년도 39.5%보다는 다소 낮아진 수치다. 그 뒤를 이어 1~1.9건이 23.1%로 전년도 32.8%보다 많이 하락했고, 2~2.9건이 전년도 14.6%에서 22.2%로 상승했고, 3~4.9건이 전년도 10.8%에서 11.1%로 소폭 증가했다. 5건 이상도 전년도 7.6%에서 7.7%로 상승했다. 하지만 이는 업종별로 살펴보면 대비되는 양상이다. 비제조업에서는 평균 테마 해결 건수가 3건 이상인 기업이 14.3%였고 제조업에서는 19.8%에 이르렀다. 그만큼 제조업에서 소그룹활동이 활발하게 운영되고 있는 것으로 파악된다. 일반적으로 소그룹 당 평균 테마 해결 건수 5건을 이상적인 건수라고 볼 때 각 기업들의 결과는 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는 데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격이 더 강하지는 않은지 소그룹활동에 대해 전체적으로 점검해봐야 할 시기다. 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹활동으로써 목적성을 갖고 진행하지 않으면 체계적인 관리도 어렵고 영속성을 갖기도 힘들다. 조직원 간에도 성과 창출에 따른 성취감을 맛볼 수 있도록 운영해야 할 것이다.

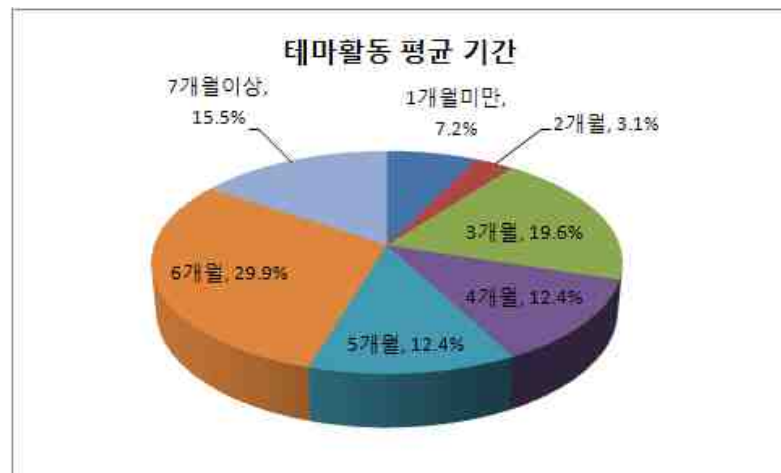
소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 성원물류가 12건으로 최고 상위에 랭크되었다. 이는 이 회사가 회사의 사활을 걸고 소그룹활동을 지원하고, 구성원들도 죽기살기로 달려들어 산적한 과제들을 끄집어내어 해결한 결과가 아닌가 한다. 그래서 문제해결에 중독된 양상이 조직문화로 정착되면서 엄청난 문제해결의 결과가 도출된 것으로 사료된다.



소집단 평균 해결건수 상위사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
성원물류	12.0	삼성비피화학	6.2
경농	10.1	파카공조	5.0
동국대학교 경주캠퍼스	10.0	제주특별자치도개발공사	5.0
덕양산업	7.0	조비 울산공장	5.0

소그룹활동 테마 활동 기간은 기간별로 고른 수치를 보이고 있다. 장기 테마는 장기 테마대로, 단기 테마는 단기 테마로 적절한 기간을 두고 운영하고 있는 것이다. 이 중 테마 활동 기간이 6개월인 경우가 29.9%로 가장 높다. 전년도 25.2%보다도 높은 수치이다.

테마 활동 기간이 점점 늘어나는 추세인데, 프로젝트성 고등급 테마활동의 진행으로 시간을 요하는 테마가 많아진 것으로 보인다. 테마를 해결하는데 12개월 이상이 소요되는 활동이라면 이는 활동의 연속성 및 피로감을 줄이기 위해서라도 지양되어야 할 부분이다. 하지만 그만큼 어렵고 장기적인 전문 지식 및 기술을 요구하는 테마가 많은 것으로 예상할 수도 있다. 해결 기간이 장기간일 것으로 예상되는 중요 테마일수록 빠른 성과 창출을 위해서는 일선 업무에서 벗어나 전문 TFT활동으로 진행하는 편이 훨씬 더 높은 성과를 창출할 수 있다.



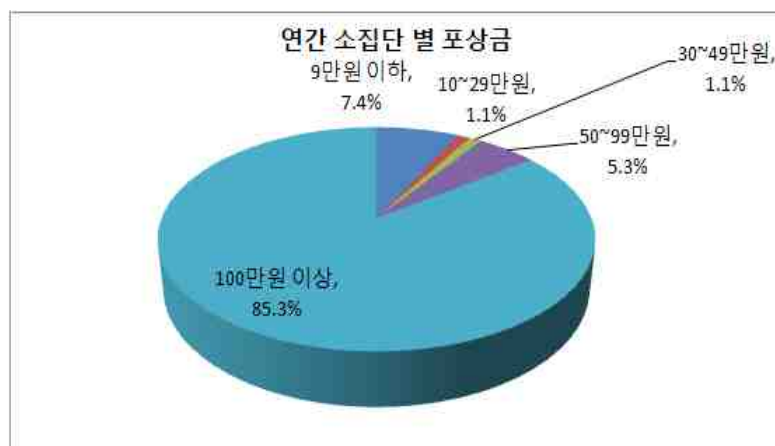
월 평균 회합 수는 2회 이상이 40.0%로 가장 높았는데, 전년도에는 34.7%보다 상승한 것으로 나타났다. 소그룹 활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 21.1%로 전년도에는 32.7%에 비해 하락했다. 1회는 전년도 20.1%에서 25%로 줄었고, 3회는 전년도 12.5%에서 11.0%로 하락했다. 전체적으로 회합 수가 소폭 증가한 모습을 보이고 있다.

활동 기간이 장기화되는 전문적인 테마일수록 자주, 집중적인 테마 시간을 갖는 것이 좋다. 여건상 어렵다면 소그룹 전산관리 시스템을 이용하여 온라인 상 업무 분담 및 과제 등을 부여하고 활동 내용을 진행하는 등 활동의 묘미를 살릴 수 있도록 해야 한다.



평균 회합시간은 전년도 85분에서 144분으로 대폭 증가했다. 회합시간은 증가하고 회합 수와 테마당 해결 기간은 늘고 있는 모습이다. 바쁜 일상 업무에도 불구하고 소그룹활동 시간이 크게 증가한 것은 테마의 전문화로 인해 회합 수와 해결 기간이 증가한 모습이다.

소그룹별 연간 집행된 포상금을 살펴보면 전년도에는 30~49만원이 24.1%로 가장 높았으나, 100만원 이상이 85.3%로 대폭 향상되었다. 그 뒤를 이어 9만원 이하가 7.4%를 차지하였으며, 50~99만원도 5.3%로 나타났다. 이는 소그룹활동의 포상금이 대폭 상향 조정되었다기보다는 일부 업종의 특성이 크게 반영된 것과 소그룹활동 포상금이 일부 업종과 회사에서 상승한 것으로 볼 수 있다. 왜냐하면 9만원 이하의 경우 19.6%에서 7.4%로 줄었고, 10~29만원은 23.2%에서 1.1%로 줄어든 것을 봐도 확인할 수 있다.



소그룹별 포상금 상위 기업을 보면 지엠대우오토테크놀로지 185,000,000원으로 가장 높았다. 뒤를 이어 삼성 SDI, 에스케이 올산 COMPLEX순이었다.

소그룹별 포상액 상위사			
회사명	포상액	회사명	포상액
지엠대우오토엔테크놀로지	185,000,000	삼성정밀화학	100,000,000
삼성SDI	150,000,000	대우조선해양	93,900,000
에스케이 울산COMPLEX	146,300,000	리마트	89,000,000
현대자동차 울산	146,300,000	현대제철 인천공장	87,650,000

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 56.1%는 인센티브를 지급하고 있으나 8.1%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 35%로 전년도 39%에 비해 소폭 하락했다. 전체적으로 소그룹활동에 대한 대우가 상당히 개선된 형태다.

