

2011 한국제안·소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2011. 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

2011 한국제안·소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행되었다. 최소 샘플 수는 국내 309개 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 2010년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2010년도 연간 실적이 조사되었다.

2011 한국제안·소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나누었다. 제조업의 응답 기업 수는 225개 기업이었다.

비제조업은 전기가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스, 유통 등 총 6개 업종으로 분류했다. 전년도 참여 기업 성향과 비슷하게 R&D센터, 대학, 통신, 전산업 등 다양한 업종의 참여가 있었으며, 업종별로는 공공서비스업과 서비스업의 참여가 두드러졌다. 응답 기업 수는 총 84개 기업이 참여하였다. 아쉽게도 올해에는 유통업체가 조사에 불참하였다.

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 인식해 나가고 있는 과정으로 풀이된다.

모집단	국내 2,000대 기업 및 공공기관
조사 대상	제안·소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 309개 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	2011년 7월 1일 ~ 2011년 8월 31일

사단법인 한국제안활동협회가 매년 실시하는 『한국제안·소그룹활동 실태조사』는 국내 기업의 제안·소그룹활동 운영 현황 및 활동 정도를 재점검하여 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

틀에 박힌 생각은 쓰레기통에 버리고 조직 목표 지향적 사고가 제안활동에 절실히 요구되고 있다

요즘 기업의 평균 수명은 극히 짧아지고 있는 것이 현실이다. 한때 잘나가던 기업도 어려움을 겪거나 망하는 경우가 수도룩하다. 이는 여러 가지 원인이 있겠지만 그중에 하나가 직원들의 무력감이다. 조직이 거대화되어 갈수록 소속된 직원들은 조직의 제도와 시스템에 따라 일을 하게 되는데, 그렇게 되면서 자신의 주장이나 아이디어는 업무에 반영되지 않고 시스템에 의해 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 감수하면서까지 조직의 성과를 극대화하기 위한 행위는 하지 않게 된다. 이렇게 되면 조직은 더 이상 성장하지 못하고 쇠퇴의 길로 접어들게 된다.

번트 슈미트 교수는 틀에 박힌 작은 생각을 쓰레기통에 버리고 통념과 고정 관념을 깨고 큰 생각을 하라고 역설하고 있다. 힌두교에서 신성시하는 성우(聖牛)는 기업이나 조직 내에서 절대 반대할 수 없는 통념에 비유할 수 있다. 어떤 조직이나 신성시 하는 것이 있다. 이것은 과거 조직의 성공을 가져왔던 핵심 역량과 관계된 것일 수도 있는데, 경우에 따라서는 이를 과감하게 탈피하지 않는다면 아이디어는 제한될 수밖에 없다. 요즘 한 개그 프로그램의 유행어처럼 “안 돼” “그것은 우리의 전통으로 계속 지켜나가야 된다”는 주장만 되풀이 되면 수 많은 아이디어를 건질 기회조차 잃어버릴지 모른다. 계속해서 기회를 상실한다면 그 기업은 결국 생존할 수 없을 것이다.

본 조사에서는 회답 기업 수, 총 제안 건수, 유자격수, 1인당 추진 예산 총액, 실시 1건당 경제효과액 등이 전년 대비 상승하였다. 특히 인당 추진 예산 총액이 크게 상승하였다. 이에 비해 채택율과 실시율은 낮아졌으며, 인당 제안건수, 참가율, 포상금액 등은 근소하게 하락하였다. 그나마 다행인 것은 실시 1인당 경제효과액과 효과지수가 상승한 것이 다소 위로가 된다. 그만큼 아이디어가 채택되어 현장에 적용되어 기업경영에 도움이 되었다는 것이다. 다만 비제조업의 제안활동에 대한 관심은 지속적으로 높아지고 있는 반면에 제안활동 수준은 아직도 불완전한 모습을 벗어나지 못하고 있는 것으로 파악됐다. 비제조업은 수치상으로만 볼 때 채택율과 실시 1인당 경제효과액을 제외한 나머지 항목에서는 약간 하락한 모습을 보였다. 반면에 전년도에 비해 경제효과액과 효과지수는 조금 상승했다. 그리고 채택율이 5.6% 상승했다고 하는 것은 제안이 추상적이거나 건의같은 비현실적인 제안이 아니라 현실적인 문제에 근접해 가고 있다는 것으로 의미있는 지표이다. 즉 대부분의 혁신활동이 성과를 내기 위한 목적으로 진행되고 있고 이에 따라 정확하게 수치상 효과를 관리해야 한다. 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 측면과 함께 포상금 대비 효과 지수도 확실하게 수치화하여 지속적으로 전 임직원에게 홍보하고, 실제 직원의 소중한 아이디어가 기업 경영활동에 어떻게 이바지되고 있는지를 공식화해야 한다.

종합 실태 분석

인당 6.8건의 제안 인당 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 3,115,765건으로 인당 6.8건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 6.9건과 비슷한 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 0.9건으로 비슷하게 나타났고, 제조업은 전년도 12.1건에서 12.5건으로

소폭 상승했다. 전체적으로 보면 몇 가지 특징적인 것을 볼 수 있다.

첫째, 2000년 이후 제안제도를 새로 도입했거나 제도를 정비하여 재추진한 기업이 조사기업 전체의 상당수를 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 때문인 것으로 볼 수 있다.

둘째, 제조업에서 음식료, 비금속광물, 기계 등을 제외한 대부분의 업종에서 상승하였다는 점은 제안활동이 제조 기업에서 다시 혁신활동의 한 축으로 재정립되어 활성화를 꾀하고 있다고 볼 수 있다. 또 제안활동의 주안점이 양의 증가에서 질적인 면으로의 전환하고 있는 사업장들이 꾸준히 늘어나고 있다고도 분석할 수 있겠다. 특히 이 중 일부 기업에서는 6시그마 활동 중 일부분으로 진행하던 제안활동을 창의적인 아이디어를 끌어내기 위한 주요 수단으로 전환시키고 있다고 한다. 추후 더욱 업그레이드된 활동으로의 모습을 기대해본다.

제조업은 참가율, 실시율, 인당 포상금액 등에서 전년 대비 전반적으로 하락한 모습을 보임과 동시에 채택율은 상승한 것으로 나타났다. 비제조업은 2000년 이후 제안을 도입한 기업이 56%에 이른데다 기업별 활동 내용도 초기의 과도기적 모습을 보이고 있다. 제안제도의 중요성을 인식, 적극 도입하였으나 자사에 맞는 활동으로 적용하지 못한 결과로 비춰진다. 채택율은 25.8%로 전년도 20.4%에 비해 높아졌는데, 이는 제안활동이 실질적인 실시를 전제로 한 아이디어에 중점을 둬으로서 성과창출의 위주의 제안활동을 전개한 때문인 것으로 풀이된다.

제조업은 1인당 건수는 12.1건에서 12.5건으로 또 인당 포상금과 1건당 경제효과액은 상승했으나 참가율과 채택율 그리고 실시율, 예산총액은 하락하였다. 그나마 위안이 되는 것은 1인당 제안건수의 증가와 1건당 경제효과액이 증가했다는 것으로 이는 제안자들의 적극적인 참여와 제안담당자와 제안리더들의 활발한 활동이 작용했을 것으로 생각된다. 그렇지만 참가율의 하락과 채택율이 86.0%에서 75.0%로, 실시율이 86.1%에서 80.2%로 내려갔다는 것은 제안자의 현실성이 부족한 제안과 기업이 직원들의 제안을 적극적으로 수용할 수 없는 상황에 직면하고 있다고도 볼 수 있다. 그래도 인당 포상금이 61,383원에서 66,430원으로 상승한 것과 실시 1건당 경제효과액이 소폭 상승한 것은 제안에 열성적인 제안자들은 자기 몫을 감당하려고 노력한 것으로 생각된다. 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 강요하지 말고 제안자의 제안 참여 마인드 함양 및 제안 스킬과 관련된 교육 계획을 체계적으로 수립하여 시행해야 할 것이다.

항목	2011	비제조업						비제조업 평균
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	유통	
회답기업 수(사)	309	10	5	9	34	26	-	84
유자격 수(건)	460,403	5,824	3,614	105,321	84,971	27,344	-	227,074
총 제안 건수(건)	3,115,765	12,036	3,174	28,765	111,157	38,369	-	193,501
인당 제안 건수(건)	6.8	2.1	0.9	0.3	1.3	1.4	-	0.9
참가율(제안참가인수÷유자격수 ×100)(%)	43.1	63.6	42.9	6.2	20.4	27.4	-	16.1
채택률(채택 건수÷ 총 제안 건수×100)(%)	72.0	40.5	4.6	43.6	19.4	28.2	-	25.8
실시율(실시 건수÷ 총 제안 건수×100)(%)	76.4	31.0	93.8	16.5	18.8	11.7	-	19.0
인당 포상금(원)	52,062	19,563	8,601	13,451	22,267	36,787	-	22,824
제안 1건당 상금액(원)	3,314	6,019	4,203	3,035	3,469	7,183	-	4,312
인당 추진 예산 총액(원)	91,078	9,615	5,534	779	2,605	1,325,503	-	161,286
실시 1건당 경제효과액(원)	564,849	23,959,325	378,360	4,567,459	1,057,932	272,784	-	3,678,556
효과지수(배)	130.2	1,233.6	84.4	248.5	57.3	4.5	-	162

제조업												
음식료	섬유의복	종이목재	화학	의약업	비금속 광물	철강금속	기계	전기전자	운수 장비	의료 정밀	기타 제조	제조 평균
24	5	7	58	3	4	26	25	38	21	2	12	225
25,877	3,192	2,172	21,800	1,935	1,518	8,807	10,791	40,600	110,889	602	5,146	233,329
80,131	93,351	53,081	605,303	37,518	4,442	87,898	121,491	368,645	1,307,287	28,008	135,109	2,922,264
3.1	29.2	24.4	27.8	19.4	2.9	10.0	11.3	9.1	11.8	46.5	26.3	12.5
40.7	52.2	59.1	63.2	44.3	24.8	58.9	55.2	71.4	63.5	89.5	64.5	61.2
61.4	6.1	89.5	79.3	76.0	94.1	45.4	31.7	47.8	93.8	99.2	50.9	75.0
59.6	6.1	86.7	87.5	86.6	86.2	85.9	56.2	45.0	94.5	99.0	78.7	80.2
73,698	404,448	141,081	191,518	136,114	147,521	161,705	70,422	24,526	34,915	130,603	166,410	66,430
9,683	7,222	3,413	4,360	3,109	12,487	9,541	3,455	1,930	1,880	2,513	4,085	3,248
10,450	4,449	130,101	114,789	-	39,526	139,939	19,498	5,559	3,661	19,186	18,064	22,752
564,065	2,729,096	92,839	388,978	64,377	17,525	577,076	312,543	771,059	604,396	133,114	109,348	515,920
35	23	24	78	18	1	52	51	180	304	52	21	127

개인의 창의성 발휘는 창의적 조직문화가 뒷받침되어야

제조업은 1인당 건수는 12.1건에서 12.5건으로 또 인당 포상금과 1건당 경제효과액은 상승했으나 참가율과 채택율 그리고 실시율, 예산총액은 하락하였다. 특히 1인당 건수가 감소 경향에서 다시 성장세를 보이고 있다는 것은 상당히 고무적인 일이다. 1인당 제안건수가 올라간다는 것은 조직원들이 자신의 일터와 업무에 관심을 갖고 일하고 있으며, 동시에 자신의 일을 하는 데 있어서 생각하는 문화가 확산된다는 면에서도 큰 의미를 부여할 수 있다. 하지만 지금의 인당 건수로 만족하기보다는 모든 조직원들이 제안활동에 참여할 수 있도록 참여율을 제고하는 조직문화와 시스템을 갖추어나가야 할 것이다. 또 채택율과 실시율이 올라가도록 좀 더 현실성 있고 기업경영에 도움이 되는 제안이 채택되어 실시될 수 있도록 제안자들의 제안 수준을 제고하기 위한 지속적인 교육이 필요하다. 반면 전년도 실시 1건당 경제효과액이 498,983원에서 515,920원으로 소폭 상승했다. 이는 섬유·의복 업종에서 그나마 1건당 경제효과액이 급상승한 것이 반영된 결과이다. 이는 섬유·의복 업종에서 제안건수의 상승(7.1%에서 29.2%)이 동시에 이루어졌다는 점을 주목해 보면 섬유·의복 관련 업종의 회사가 제안에 대한 마인드 교육과 제안 시스템을 갖추고 제안을 혁신활동에 최우선을 두고 실시했다는 반증이다. 또 제안 1건당 상금액이 하락한 것도 제안의 질적 향상의 필요성을 나타내기도 하지만 제안 활성화를 위해서는 현실성 있는 인센티브를 제공할 수 있도록 포상금 체계의 조정이 필요하다.

비제조업은 실시 1건당 경제효과액이 3,001,629원에서 3,678,556원으로 증가한 것이 인상적이다. 이는 제안활동이 기업의 문제 해결과 경쟁력에 도움이 되는 방향으로 실시되고 있다는 점에서 의미 있는 일이다.

비제조업 전체적으로 볼 때 채택율을 제외한 모든 항목이 하락한 것은 비제조업 전체적인 현상으로 속단하기는 어렵지만, 2005년 이후 제안실태조사에서 전반적으로 상승세를 보이던 지표들이 대부분 하락한 것은 아직도 비제조업의 제안 활성화는 아직은 요원한 듯하며, 일부 기업에서 제안 활성화 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 제안 활성화는 요원할 것이다. 비제조업의 인당 건수는 전년도 0.9건에서 0.9건으로 비슷하게 나타났고 참가율은 전년도 20.4%에서 16.1%, 실시율은 전년도 19.9%에서 19.0%로, 인당 포상금액은 전년도 23,268원에서 22,824원으로, 제안 상금액은 전년도 5,468원에서 4,312원으로 하락한 것으로 나타났다. 그나마 채택율은 20.4%에서 25.8%로 상승하였다. 이는 업무현장의 아이디어가 회사나 조직의 문제점 제기나 타 부서 제안 위주에서 자신의 업무제안으로 주안점이 옮겨감으로서 채택율이 향상된 것으로 파악된다.

무엇보다 가장 특징적인 모습은 추진 예산액이 전년에 비해 소폭 상승한 점인데, 예산이 제안의 채택, 불채택 여부에 영향을 미쳐 제안이 활성화될 수 있는 긍정적인 모습으로 볼 수도 있다. 그러나 일부 기업들은 추진예산 자체가 없거나 소액을 책정하여 제안활동 활성화에 걸림돌로 작용하기도 하였다. 제안활동이 좀 더 전략적이고 체계적으로 진행되기 위해서는 예산 확보를 통한 운영은 필수라는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

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, 전사적인 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. Daum은 사내 인포메이션과 회의실에 창의카페와 구조물을 만들어 회의 시 자유분방함을 통해 창의성이 발휘되도록 돕고 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 동기부여 할 점은 없을까? 계속해서 고민해야 할 것 이다.

제안자의 능력과 마인드 향상을 위한 교육 시급

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 의료정밀, 섬유 의복, 화학업 순으로 인당 건수가 나타났다. 인당 건수 46.5건으로 의료정밀 분야의 인당 건수가 두드러지게 나타났으며, 계속 수위권을 유지하던 화학 업종의 선두권 유지와 더불어 섬유 의복 업종이 7.1건에서 29.2건으로 괄목할 만한 증가가 눈에 띈다. 화학업 중 몇몇 기업은 인당 평균 200건 이상의 제안을 제출하고 있는 것으로 나타났다. 전년 대비 제안에 대한 열기가 더욱 불타오르고 있는 것으로 여겨지는데, 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.

종이목재, 의약업, 철강금속, 전기전자, 운수장비 업종에서 인당 건수가 상승했으나 기타 업종에서는 인당 건수가 하락했다. 특히 종이목재 부문도 전년도 9.5건에서 24.4건으로 올라간 것으로 나타났다. 이는 이들 업종 내 몇몇 제안 활성화 기업의 탁월한 성과로 기인된 것으로 보인다. 하지만 전체적으로 살펴보면 참가율과 채택율 그리고 실 시율은 하락하는 등 건수 증가에 비해 실시율이 떨어진다는 것은 제안활성화 초기의 모습을 보여주고 있다. 이는 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 제안리더와 심사자의 역량을 향상시킬 수 있는 교육이 시행되어야 할 것이다.

또한 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.

31건 이상인 회사도 6.7%에서 14.7%로 증가

1인 당 31건 이상인 회사도 6.7%에서 14.7%로 증가하고 1건 미만의 기업이 대폭 감소한 것은 상당수의 기업들이 제안활동이 정착되어 감을 확인할 수 있다. 연간 인당 건수 분포를 살펴보면 1건 미만이 6.2%로 전년도 37.7%에 비해 크게 감소했으며, 1건이상 5건 미만이 전체의 41.3%로 전년도 29.9%에 비해 증가했다. 연간 인당 건수 5건 미만인 기업이 전체의 47.5%를 차지해 전년의 67.6%보다 하락하였다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 감소하고, 31건 이상인 회사도 6.7%에서 14.7%로 증가한 것은 제안이 활성화된 회사는 더욱 더 인당 건수를 높여나가는 현상이 두드러지게 나타나고 있다.



가장 높은 인당 건수를 나타낸 기업은 전년보다 소폭 상승한 473건을 기록한 경농 대구공장인데, 이 수치는 전년도 467건보다 6건이 상승된 수치다. 매년 인당 건수 기록을 갱신하는 것은 제안의 질을 떠나서 상당히 고무적인 일이다. 이제는 현장에서 제안 건수가 제한되어 더욱 어려울 것으로 보여 지는데, 이러한 기록의 경신은 제안이 일상생활화 되어있으며, 제안자 자신의 업무중심의 제안이 지속적으로 이루어지는 현상으로 보여 진다. 이외에도 제일모직 여수사업장이 257건으로 2위를 차지했으며, 삼성비피화학이 216건으로 그 뒤를 이었다. 이들 기업은 대부분 화학업종으로 실시설이나 채택률 등 다른 항목에서도 높은 수치를 보여 국내 제안활동의 벤치마킹 사업장으로 손색이 없다. 또 하나의 특징적인 점은 제조업이 아닌 웅진씽크빅의 급부상이다. 교육서비스 업종인 웅진씽크빅은 인당 건수가 167건으로 제안이 일상화되어 있는 것으로 짐작된다.

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 당분간 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 기업들에게도 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	473	금호석유화학 울산고무공장	화학	94
제일모직 여수사업장	화학	257	웅진케미칼	섬유의복	81
삼성비피화학	화학	216	금호석유화학 울산수지공장	화학	78
조비 울산공장	화학	173	호남석유화학 여수공장	화학	67
웅진생크빅	기타제조	167	북센	서비스	67
금호타이어 광주	화학	161	남양유업 경주공장	음식료	55
세아제강 군산공장	철강금속	161	삼성테크윈 제3사업장	의료정밀	55
삼성토탈	화학	153	빙그레 김해공장	음식료	54
코스틸	철강금속	119	효성 용연2공장	화학	53
삼성에스디아이	전기전자	109	한솔제지	종이목재	53

참가율, 채택율, 실시율 소폭 감소

제안 참가율은 43.1%, 채택률은 72.0%, 실시율은 76.4.%로, 이 중 참가율은 전년도 44.4%에서 1.2% 소폭 감소했으며, 채택률은 82.2.%에서 10.2%로 감소했으며, 실시율은 82.2%에서 5.8%로 하락했다. 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 61.2%(전년65.3%), 채택률은 75.0%(전년86.0%), 실시율은 80.2%(전년86.1%)이고, 비제조업의 참가율은 16.1%(전년20.4%), 채택률은 25.8%(전년21.0%), 실시율은 19.0%(전년19.9%)를 나타내고 있다. 전년 대비 제조업은 참가율, 채택률, 실시율 모두가 하락하고, 비제조업은 채택율만 상승했다. 제조업이 참가율, 채택률과 실시율 모두가 하락한 것은 제안자들의 제안에 대한 관심이 일부 떨어지고 조직 차원에서도 지속적인 캠페인과 혁신활동으로 지속되고 있는데 따른 피로감이 누적되어 나타나고 있는 것으로 보인다. 비제조업의 경우 채택율이 올라간 것은 제안의 실질적인 업무 적용이라는 측면에서 바람직하지만 참가율과 실시율이 하락한 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 마인드부터 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 34개사로 조사되었는데, 이는 제안활동이 그 기업이나 조직의 혁신문화로 정착되는 현상으로 누구나 예외 없이 제안활동에 참여하고 있다는 것은 혁신활동의 일환으로 제안이 생활화되고 지속적인 개선이 이루어지는 선순환 구조가 정착될 가능성이 높은 기업들이다. 이는 제안활동에 대한 성과를 맞보는 기업이 그만큼 많아지고 있다는 점

을 반증한다.

한편으로 전체적인 실태조사의 항목 수치는 소폭 하락함과 동시에 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(%)
호남석유화학 여수공장	100	일광엔지니어링	100
효성 용연2공장	100	대호에이엘	100
포스코특수강	100	전진씨에스엠	100
진양화학	100	현대삼호중공업	100
동일고무벨트	100	삼성메디슨	100
남양유업 경주공장	100	우진일렉트로나이트	100
텐소풍성	100	에스케이씨솔믹스	100
케이씨씨 전주2공장	100	한일전기주식회사	100
한전케이피에스	100	유신정밀공업	100
파카공조	100	제일모직 여수사업장	100
계룡건설	100	테크노세미캡	100
엘지화학 나주공장	100	삼성전기 부산사업장	100
넥센타이어	100	풍산 안강공장	100

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
효성 용연2공장	100	제일모직 여수사업장	100
포스코특수강	100	삼성전기 부산사업장	100
남양유업 경주공장	100	삼성테크윈 제3사업장	100
파카공조	100	현대자동차 울산공장	100
넥센타이어	100	위니아만도	100
일광엔지니어링	100	엘지화학 청주공장	100
전진씨에스엠	100	삼양웰푸드	100
현대삼호중공업	100	한국철도시설공단	100
우진일렉트로나이트	100	풍산 안강공장	100
한일전기주식회사	100		

인당추진예산, 실시 1건당 경제효과액, 효과지수 상승

제안활동의 인당 예산액은 전년도 15,858원에서 올해에는 91,078원으로 수립되었고, 인당 포상금은 전년도 53,281원에서 52,062원이 지급됐다. 올해에는 포상금이 소폭 하락한 것으로 나타났다. 그리고 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용도 대폭 상승한 것으로 나타났다. 인당 예산액의 상승은 제안 활성화에 기여하는 것으로 바람직한 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)
세아제강 군산공장	3,708,991	고려제강	421,875
코스틸	810,548	조비 울산공장	413,158
삼성도탈	791,387	삼성비피화학	401,235
효성 용연2공장	775,811	호남석유화학 여수공장	399,969
웅진케미칼	598,875	콜럼비안케미컬즈 코리아	375,000
금호미쓰이화학	576,143	포스코특수강	354,390
경농 대구공장	490,570	웅진쌍크빅	292,670
제일모직 여수사업장	461,427	메타비디오메드	276,492
금호석유화학 울산고무공장	449,234	금호석유화학 울산수지공장	247,966
삼성정밀화학	439,506	오비맥주 광주공장	246,379

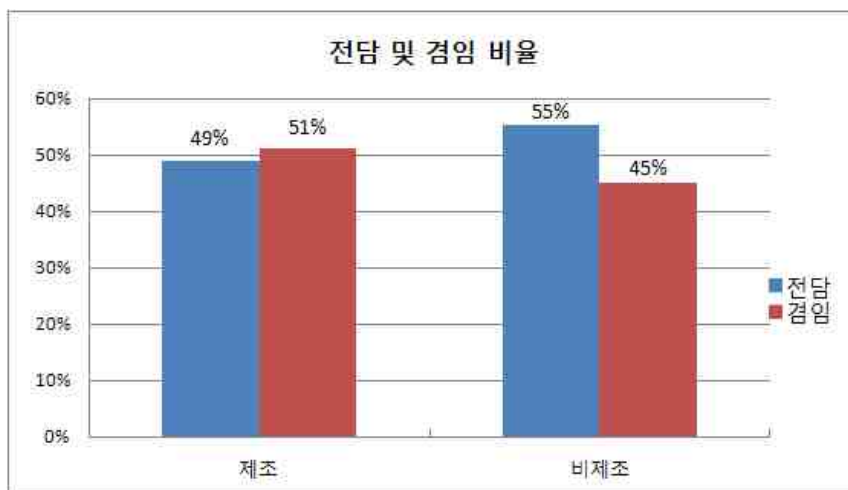
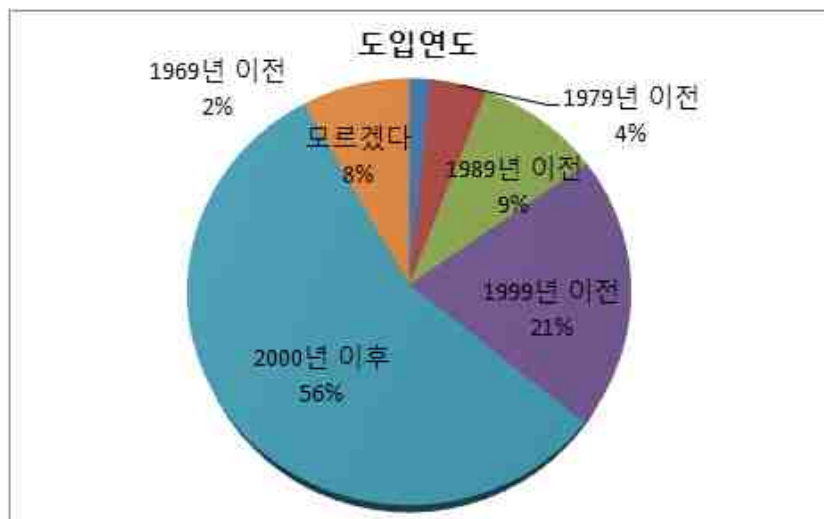
기업의 1년간 제안활동 경제효과 총액을 제안 포상금으로 나누는 효과지수를 살펴보면 전체 업종 평균은 130.2배로 전년도 127.7배에 비해 소폭 상승했다. 하지만 효과지수는 매년 제안제도에 있어 가장 높은 상승세를 보이고 있던 항목이었으므로 올해에는 예년 대비 큰 폭으로 하락한 것으로 파악된다. 제조업종 전체로는 효과지수가 130에서 127로 약간 하락하였다. 제조업종에서는 음식료, 섬유 의복, 의약업, 의료정밀 등의 효과지수가 하락하였으며, 종이 목재, 화학, 철강금속, 기계, 전기전자 등은 상승하였다. 특히 비금속광물의 효과지수 하락은 두드러지게 나타났다. 비제조 업종에서도 전기가스, 건설업, 서비스 분야는 효과지수가 상승하였으며, 종합금융과 공공서비스 분야는 효과지수가 하락하였다. 특히 전기가스는 61.4에서 1,233으로 효과지수가 급상승하는 현상도 확인할 수 있다. 이러한 현상에 힘입어 비제조업 분야는 전년도 109에서 162로 효과지수가 상승하였다. 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)
한국서부발전	3,346	엘지화학 익산공장	581
삼성중공업 거제조선소	2,319	엘지화학 나주공장	580
삼성전기 부산사업장	2,092	한국수력원자력	570
한국알박	1,541	삼양웰푸드	543
웅진폴리실리콘	1,522	동부화재해상보험	513
텐소풍성	1,463	일신방직	512
자화전자	1,245	한국파워트레인	454
대우조선해양	1,185	현대자동차 전주공장	438
케이티씨에스	889	피케이밸브	432
영풍정밀 반월공장	596	경농 대구공장	406

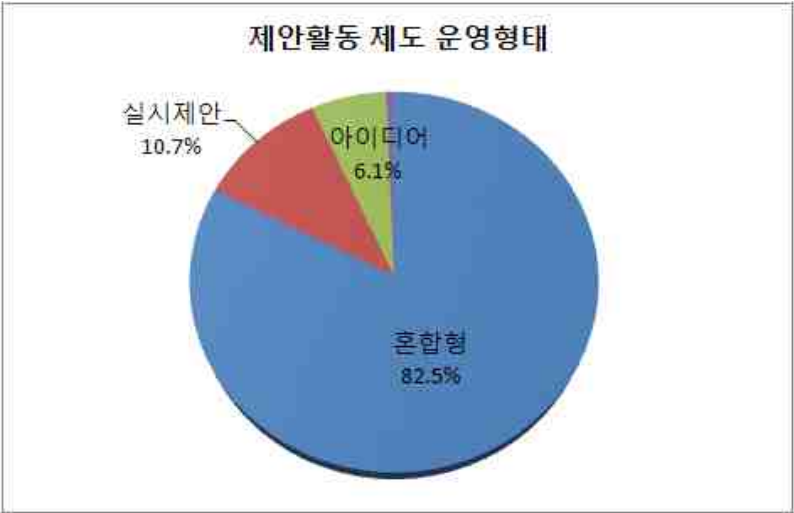
업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

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 21%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 9%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 8%에 이르렀다.



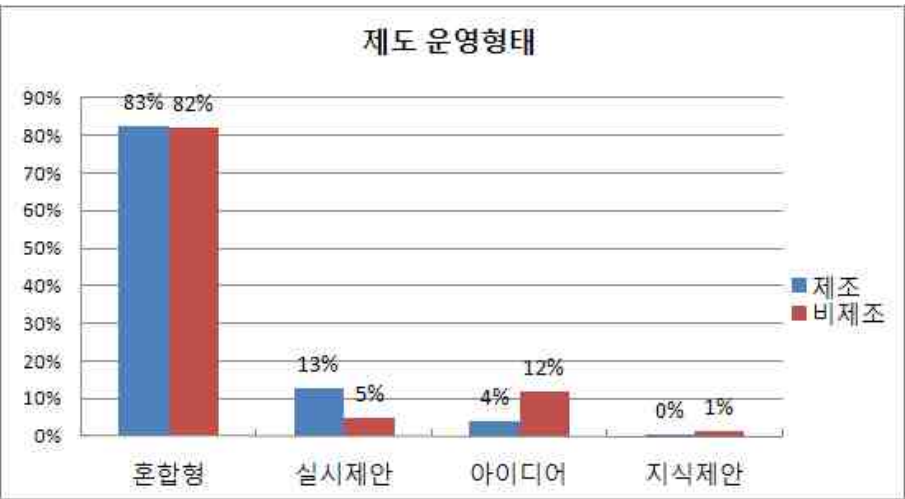
기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전담의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 51%, 겸임한다는 비율은 49%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 49%, 비제조

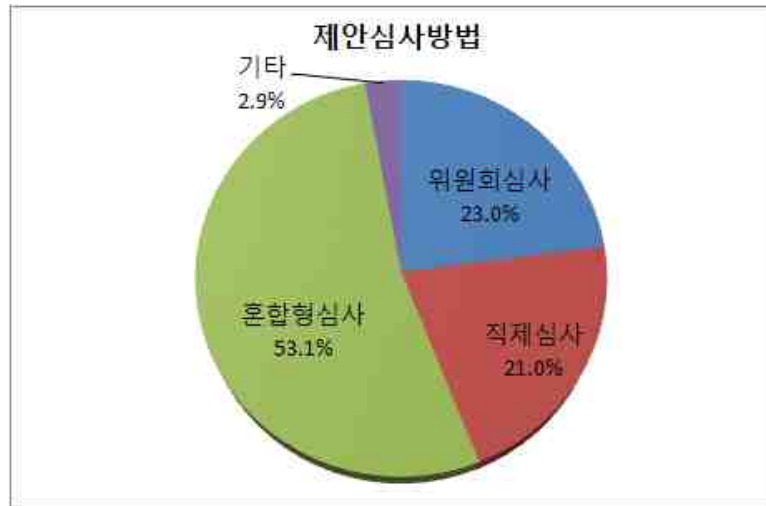
업의 전담 비율은 55%다. 제조업과 비제조업 공히 전담비율이 하락했다는 점은 제안의 중요성이 퇴색되어 가는 현상으로 심히 우려되는 바이다.



제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 82.5%, 실시제안은 10.7%, 아이디어제안은 6.1%를 나타내고 있다. 전년에 비해 실시제안과 아이디어 제안이 소폭 하락한 반면 혼합형 제안은 3.4% 증가했다. 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 비제조업이 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 실시제안이 활성화 되어있는데 반하여 비제조업에서는 아이디어 제안이 우세를 보이고 있다. 이는 제조업종의 경우 현장 중심의 제안이 중심이 되므로 실시제안이 많이 제출되는데 비하여, 비제조업종의 경우는 조직 전반적인 문제점이나 타 부서 제안 등으로 실시까지 가는 데는 많은 장애를 극복해야 하는 애로점이 존재한다. 그리고 비제조업의 경우 제조업종에 비해 업무와 제안과의 구분이 애매한 경우도 많아 제안 건수도 적고 실시제안도 덜 나오는 것으로 여겨진다.



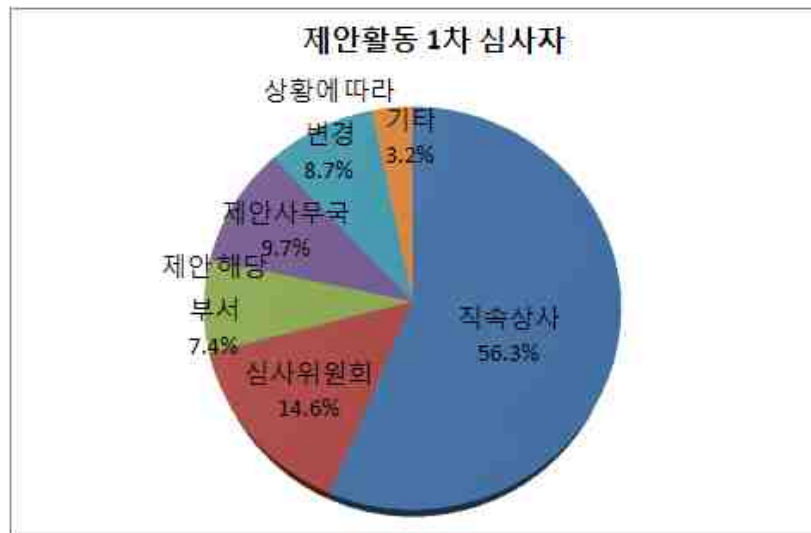


고등급제안은 위원회 심사로, 저등급제안은 현장 심사로 단순화해야

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 53.1%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 51.2%보다 1.94% 높다. 그 뒤를 이어 위원회심사가 23.0%, 직제심사가 21.0%를 차지하고 있다. 기타 의견도 2.9%로, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 그나마 위원회 심사가 24.7%에서 23.0%로 줄고, 직제심사가 21.6%에서 21.0%로 줄어든 것은 제안의 심사 프로세스가 단순해지고 빨라졌다는 점에서는 의미가 있다고 하겠다.

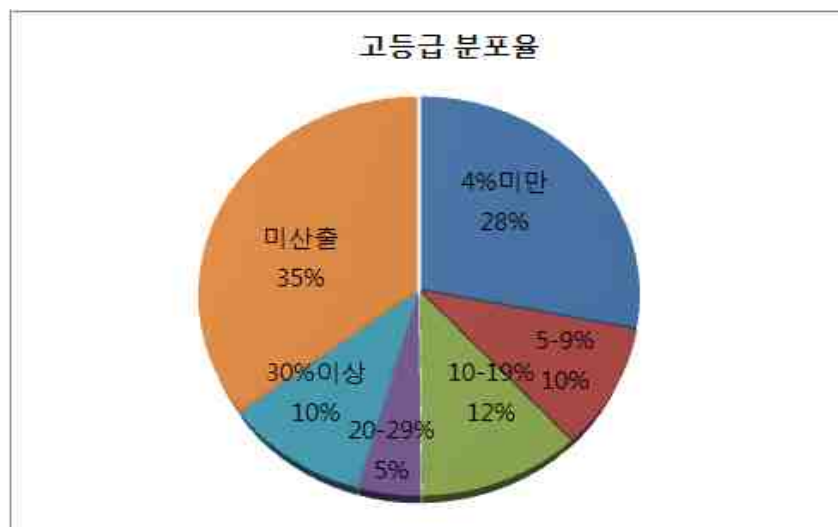
제안을 활성화시키는데 있어 가장 좋은 심사 방법은 직제심사와 위원회심사를 혼합한 방식이라 할 수 있다. 일반적으로 제안 건수 중 전체의 96% 이상은 소위 저등급 제안이라 할 수 있다. 이러한 저등급 제안까지 위원회심사로 운영한다면 제안의 피드백 기간이 길어지는 폐단은 물론 심사위원들의 반발을 살 수도 있다. 때문에 저등급 제안은 간단히 직제심사로 진행하고, 4%에 해당하는 고등급 제안만 심사위원회의 전문가들에게 검토를 받으면 될 것이다. 저등급 제안은 참여의 의미로, 고등급 제안은 성과의 의미로 접근한다면 활성화의 길에 한 발 더 다가서게 될 것이다. 물론 이때 심사자의 역량이 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 56.3%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 14.6%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 8.7%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, 마스터심사, 분야별 지식전문가, 전 직원, 본인심사, 제안 간사라는 응답도 있었다. 1차 심사자는 제안의 내용과 관련된 해당 부서장이 가장 적당하다. 저등급 제안까지 심사위원회가 심사한다면 그 조직은 조직 차원의 시간 관리와 업무의 분배가 힘들어질 수 있다. 2차 심사는 위원회 심사가 적절할 수도 있겠지만 1차 심사는 해당 부서장이나 제안 전담 부서에서 하는 것이 바람직 할 것이다.



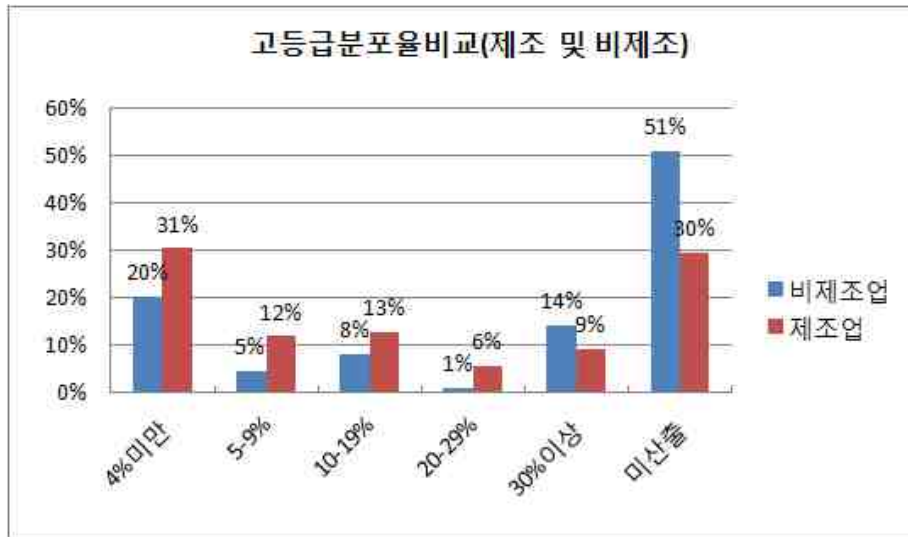
업종별로 살펴볼 때 직속상사가 1차 심사자인 비율은 비제조업에서는 31%, 제조업에서는 66%를 나타내고 있다. 오랜 시행착오를 거친 끝에 제조업은 직속상사가 1차 심사자의 가장 적임자라는 것을 잘 알고 있는 것으로 파악된다. 제안제도 도입 초기에는 건수도 많지 않기 때문에 1차 심사자가 심사위원회로 구성돼도 문제가 없을 수 있었지만 이는 활성화의 큰 저해요소로 손꼽히므로 지양해야 할 것이다.

저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 고등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 53.3%에서 50.5%로 하락한 것은 실효성 있는 제안의 증가 및 유연한 심사에 기인한 것으로 풀이되는데 제안제도 운영 측면에서 바람직한 방향 진전된 측면이 있다. 반면 50% 이상 비율은 전년도 33.0%에서 23.3%로 하락한 것으로 나타났는데 고등급 제안의 감소라기 보다는 대체적으로 양에서 질로 튼튼한 기업들의 비중이 상대적으로 늘어난 것으로 보인다. 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 상대적으로 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 28%이고, 5~9%가 10%, 10~19%가 12%, 30% 이상이 10%로 나타났다. 전년의 미산출이 1%에서 35%로 크게 늘어난 것으로 나타났다. 특히 비제조업에서 51%가 미산출인 것으로 나타났다. 이는 기업이 제안활동의 경제효과보다는 참여를 중시하는 기업이 많았다고 볼 수 있고, 고등급 제안을 체계적으로 관리하는 기업이 줄어든 면도 있다고 볼 수 있다.

전체적으로 미산출 분포율이 전년에 비해 높아진 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 무형이든 효과를 가시화할 수 있는 방안을 구축해야 한다. 비제조업의 경우에도 미산출 비율이 현격히 줄여야 한다는 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



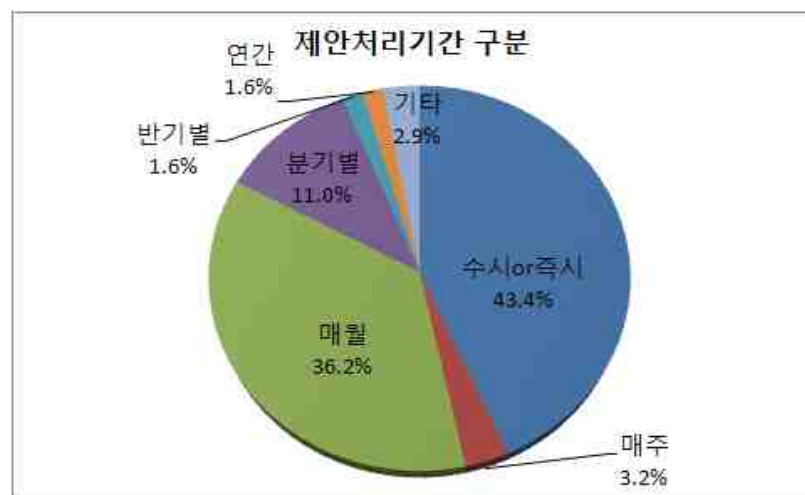
제안 인센티브의 확대와 관리 시스템 정교화의 필요성 대두

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 43.4%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 36.2%이다. 79.6%가 월 내에는 제안 심사까지 완료되어 포상금이 지급되고 있다. 하지만 전년에 비해 분기나 반기, 연간으로 제안이 처리된다는 비율이 높아졌는데, 이는 비제조 부문에서도 특히 공공 서비스업에서 많이 나타났다.

이번 조사에서 일부 공공 서비스업은 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.

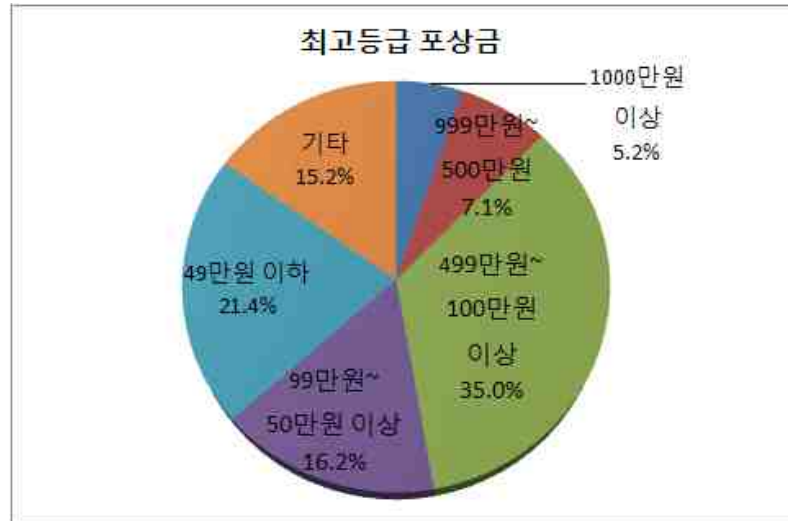
제안제도를 좀 더 스피드하게 만들기 위해서는 먼저 제도를 슬림하게 만들어야 한다. 즉 복잡한 단계로 이루어진 심사 체계를 단순화시키고, 심사자에게 심사 권한을 이양하여 낮은 등급의 제안은 바로 바로 심사가 이루어지도록 해야 한다. 이러한 여러 노력을 통해 제안 처리 기간이 포상금 지급까지 최대 1개월을 넘지 않도록 운영해야 한다.



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.

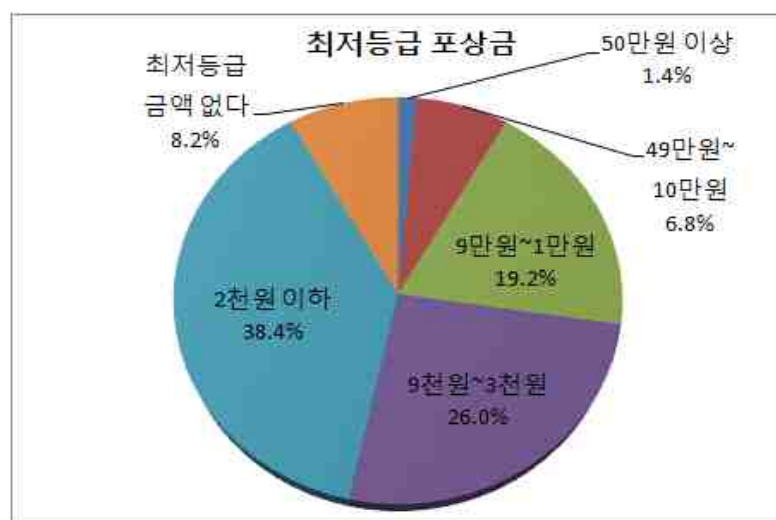
본 조사에서 최고등급 포상금이 500만원 이상이라는 응답은 7.1%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 35.0%를 나타내고 있다. 또 99만원 이하가 38.6%이다. 업종 성격에 따라 다르겠지만 최고 포상금으로는 적다는 느낌이 든다. 기타 효과 금액에 대비하여 지급한다는 답변이 많았고, 고등급 포상금에서 플러스 알파를 지급한다는 답변도 다수 있었다. 이 중 특히 포상 한도가 없다는 의견도 눈에 띄었다. 경제효과가 나오면 나오는 대로 품의를 거쳐 포상금을 결정한다는 답변으로 보이나 아직 큰 유형효과가 없기 때문에 별다르게 금액을 정하

지 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 38.4%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3~9천원까지가 26.0%를 나타냈다. 최저등급 시 따로 포상금을 지급하지 않은 기업도 8.2%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.

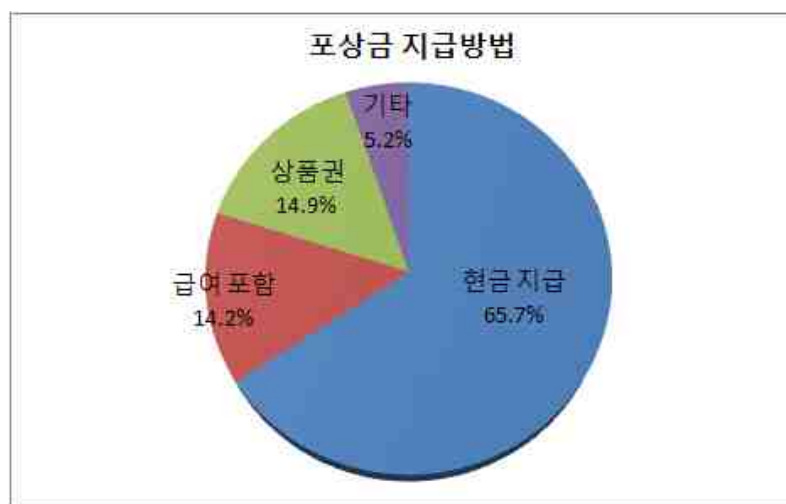
업종별로 살펴보면 비제조업의 22.1%는 10만원 이상 금액을 최저등급 포상금으로 책정하고 있었고, 제조업은 10만원 이상이라고 답한 기업은 3.3%에 불과했다. 제조업은 2천원 이하가 전체의 44.9%로 가장 높은 수치를 차지했고, 비제조업은 1만원에서 9만원까지 지급한다는 답변이 35.1%로 가장 높았다. 이러한 부분을 살펴봐도 비제조업과



제조업의 제안제도 운영 차이를 엿볼 수 있다. 비제조업은 포상금을 활성화의 동기로 보고 있는 듯 한데 일선

제안자는 결코 포상금만으로 움직이지 않는다. 비제조업 등이 포상금을 내세우며 제안활성화를 꾀하는데 이는 위험천만한 것이다. 물론 단기적으로 제안을 활성화시킬 수는 있겠지만 제안활성화에는 순서가 있다. 먼저 참가율을 향상시키고 그 다음으로 채택률과 실시율을 높이면서 질적인 면에서 향상을 꾀하는 것이 정석이다.

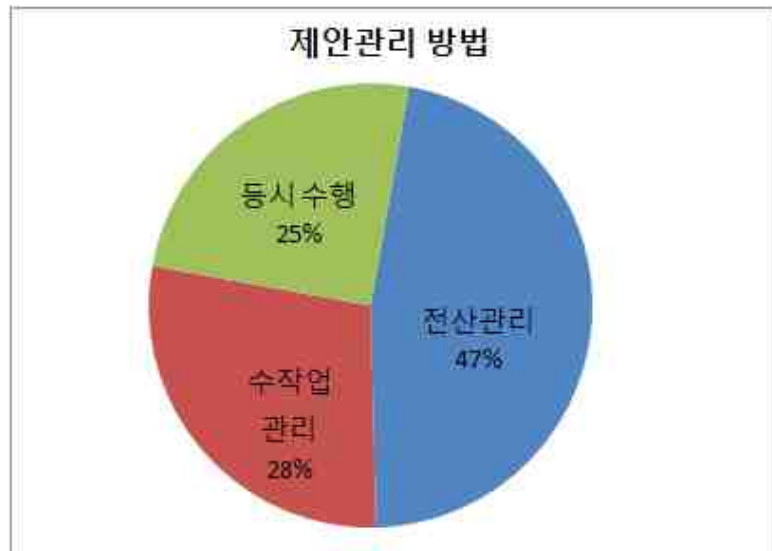
포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 65.7%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 14.2%를 나타냈는데, 이는 전년도 9.6%에서 높아진 수치다. 매년 현금이나 급여 외의 개인 통장으로 지급한다는 비율이 점점 늘고 있고 반대로 급여 포함하여 지급하고 있는 비율은 낮아지고 있다. 기타 답변으로 포인트나 마일리지를 지급한다는 답변도 다수 포함되어 있었는데, 이는 비제조업에서 많이 나타난다. 제안자에게 포상금을 지급하는 데 있어 가장 최선의 방법은 현금이다. 개선 현장에서 모든 사람들이 지켜보는 가운데 최고 경영자에게 받는 현금 포상이야말로 제안자에게 가장 큰 기쁨을 안겨준다.



포상금 지급시 세금 처리는 47%가 수혜자 부담으로, 회사부담이 24%, 비과세가 22%로 나타났다. 포상금 지급시 세금처리가 기업 입장에서는 비용 처리 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 47%, 수작업으로 관리한다는 기업이 28%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 25%로 나타났다. 실제 전산시스템으로 관리하는 기업은 72%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 개발 시에는 제안 전문가가 개발과정에서 참여하지 않으면 개발된 전산시스템이 활용도가 크게 떨어질 수 있으므로 유의해야 할 것이다.



지속가능 경영을 위한 전사적 차원의 제안활동 전개 필요

올해 제안 실적을 전체적으로 살펴보면 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 비제조업의 채택률이 증가된 것으로 이는 아이디어가 현장에 많이 반영되고 실행되고 있다는 점이다. 비제조업의 여러 기업들이 제안제도를 새롭게 인식하고 있는 경향이 높아진 것으로 여겨진다. 다만 비제조업의 제안 활성화가 좀 더 깊이 있게 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.

소그룹 활동 조사 결과

전략적 소그룹 활동을 통한 조직 숙원과제 해결

전 임직원의 창조적 역량을 회사의 총체적 에너지로 만들어 나가려면 목적과 목표에 대한 충분한 공감대를 가져야 하며, 소그룹 활동은 바로 이 부분에서 전원참여를 통한 기업 활력 조성이라는 목표를 제시할 수 있다. 즉 소그룹 활동을 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 소그룹 활동은 성과의 의미로 그 중요성이 더해질 것이다.

이번 조사에서는 기업 특성에 따른 다양한 소그룹 활동을 엿볼 수 있었다. 일률적인 소집단 활동, 분임조 활동에서 벗어나 하이미팅, 지식교류회, 상상유레카, 희망그룹, 도전그룹회의, 도약21운동, MASTER Challenge, nwt(내추럴 워킹팀), 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 품질 분임조와는 다른 한층 업 그레이드된 형태로 진화하고 있다. 소그룹활동에 대한 기업의 관심을 반영하듯 본 실태조사에서도 총 110개사가 소그룹활동에 대해 회신했다. 이 외에도 더 많은 기업이 소그룹활동을 전개하고는 있지만 프로젝트성 활동의 성격이 강해 불규칙적으로 운영되거나 체계적인 제도로 진행되지 못하고 있는 것으로 파악된다.

전년 실적과 비교해보면 제조업의 회신률은 105개사에서 88개사로 줄었고, 비제조업의 회신률은 28개사에서 20개사로 하락했다. 평균 구성 인원과 평균 테마 해결 건수, 월 평균 회합 수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 거의 비슷한 모습을 띠고 있다. 그런데 회합 1회당 평균시간이 144분에서 65.4분으로 크게 줄어든 점과 소집단별 평균 포상금이 214,828원에서 333,353원으로 상승하였다는 점이 주목해야 할 부분이다.

비제조업은 조직 자체가 소그룹으로 편성될 수도 있어 소그룹 활동을 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 학습 지향적인 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 소그룹 활동이 필요한 이유라 하겠다.

비제조업에 비해 제조업은 안정적인 활성화 모습 구축

전체적으로 소그룹활동 실태조사를 분석해보면 국내 소그룹 당 평균 구성 인원은 10명으로 이 조직원들은 평균 월 2.6회씩, 65.4분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 2건의 테마를 해결하여 약 65,270,517원의 경제효과를 거둔 것으로 나타났다. 이들 기업은 포상금 대비 195,8배의 성과를 얻고 있는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 전체 78.0%에서 77.3%로 미세하게 하락한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 82%에서 88.6%로 상승한 반면, 비제조업은 전년도 54%에서 52.5%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 곤란

하며, 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.

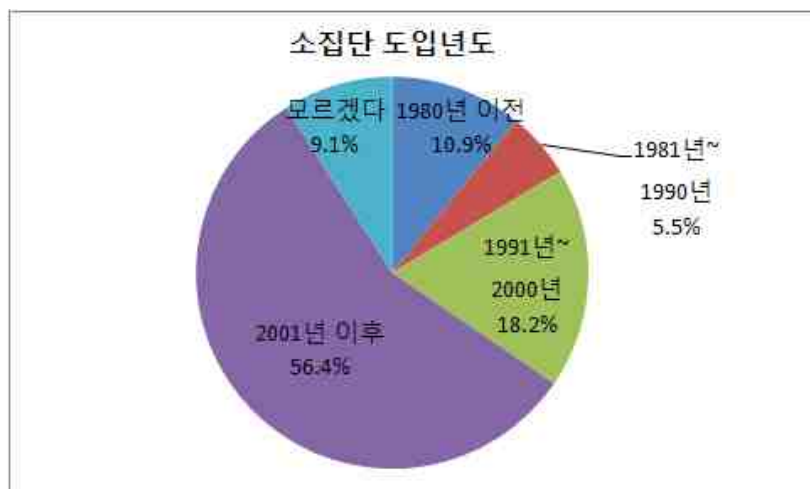
항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2010	제조	비제조	2009	제조	비제조
분석 기업 수	110개사	88개사	22	133개사	105개사	28개사
소집단 평균 구성 인원	10명	9명	11명	10명	10명	11명
소집단 편성률	77.3%	88.6%	52.5%	78.0%	82.0%	54.0%
평균 테마 해결 건수	1건	1건	1건	2건	2건	2건
월 평균회합 수	2.6회	2.9회	1.2회	2.7회	2.8회	2회
테마활동 평균기간	4.7개월	5개월	6.5개월	5개월	5개월	6개월
회합1회당 평균시간	65.4분	64.5분	57분	144분	156분	84분
소집단별 평균 포상금	333,353원	186,133원	79,744원	214,828원	217,184원	123,427원
효과지수	195.8배	375.8배	46.9배	-	-	-

소그룹 제도 운영

소그룹활동이 성과창출 담보를 위한 전문가 육성 필요

본 협회에서는 제조 중심의 획일적인 소집단활동을 뛰어넘어 전 업종에서 접목될 수 있는 소그룹 활동이라는 명칭 하에 차별화되고 개성있는 운영 시스템을 갖춘 지식기반 사회의 새로운 그룹 활동으로 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 품질 분임조를 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 56.4%에 달하고 있다. 전년도에 비해 7% 상승한 수치다. 전년과 동일하게 2001년 이후 도입했다는 응답이 압도적으로 많은 이유는 시대의 변화 속에 새로운 형태



의, 새로운 개념의 소그룹 활동으로 전환한 시점이 2001년 이후가 가장 많고, 이 도입 시점을 소그룹활동의 원년으로 보기 때문인 것으로 파악된다.

소그룹 활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율은 전년도에 비해 하락한 수치를 보였다. 특히 전임자가 없다는 회사가 37.1%에서 42.7%로 늘어나고 전임 인원수가 전체적으로 줄어든 것은 소그룹 활동이 제자리를 찾지 못하고 있는 것으로도 볼 수 있다. 겸임 수도 없다는 응답이 41.9%에서 34.0%로 감소했고, 한명이라는 응답도 44.4%에서 41.7%로 하락했다.

소그룹 활동을 전담하는 담당자는 회사 내 소그룹 활동을 기획하고 각 소그룹 활동을 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 소그룹 활동의 중요성을 간과하고 있기 때문이다. 기타 여러 혁신활동의 운영에 따라 전임 비율이 갈수록 하락하고 있지만 그러한 가운데에서도 규모와 특징에 맞게 소그룹 활동을 장려할 수 있는 사무국을 운영해야 하며, 필요에 따라 기능과 역할을 적절하게 분배할 수 있어야 한다.

인원	전임인원수		겸임인원수	
	명수	구성비(%)	명수	구성비(%)
없음	44	42.7%	35	34.0%
1명	44	42.7%	43	41.7%
2명	9	8.7%	9	8.7%
3명	1	1.0%	5	4.9%
4명	3	2.9%	2	1.9%
5명이상	2	1.9%	9	8.7%

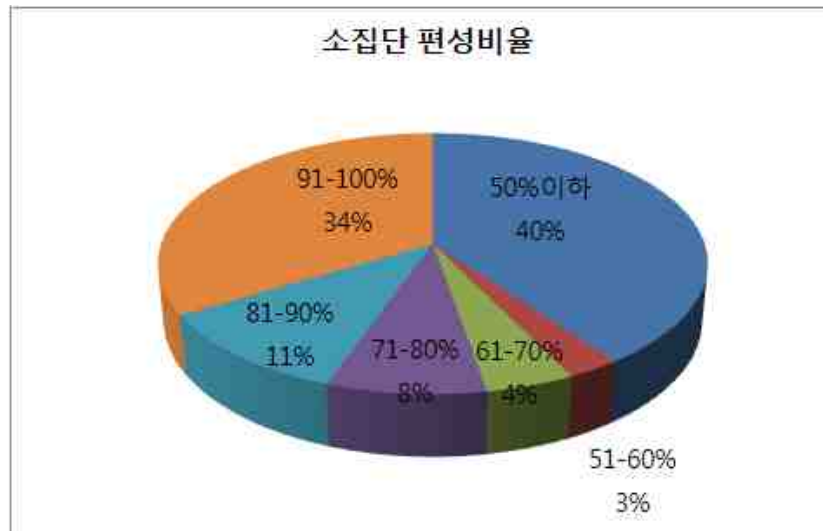
소그룹 편성과 구성 운영

전년 대비 편성률은 상승, 구성인원은 비슷

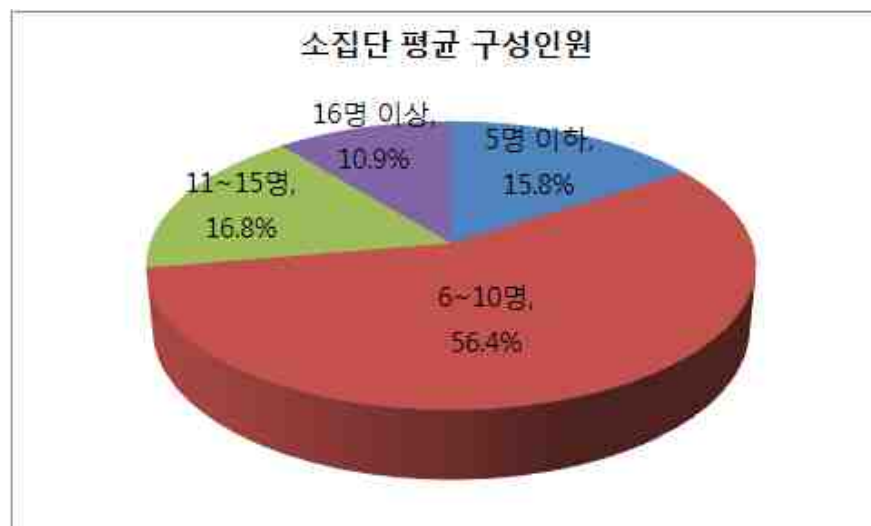
소그룹 편성률이 91~100%라고 응답한 기업은 34%로 전년도 36%에 비해 소폭 하락했다. 그 뒤를 이어 편성률이 50% 이하라는 응답이 전년도 24%에 비해 40%로 큰 폭으로 상승했다. 이는 제조업은 전년도 82%에서 88.6%로 상승한 반면, 비제조업은 전년도 54%에서 52.5%로 소집단 편성률이 하락했다. 제조업은 소집단 활동이 활발하게 지속되고 활성화된 반면 비제조업은 소집단 활동이 주춤거리고 있음을 확인할 수 있다.

소그룹활동은 회사 내 숙원 문제 및 목표 달성을 위한 다양한 테마를 해결하기 때문에 연구(공부)로 시작해서 연구(공부)로 끝난다고 해도 과언이 아니다. 소그룹 활동을 자기계발 기회라고 하는 것도 끝없이 연구하고 공부해야만 충실한 활동을 기대할 수 있기 때문이다. 소그룹 활동은 업무 지식, 기술적인 내용, 기준이나 작업방법, 일의 배

경, 의사소통과 결정방법, 조직활동 방법, 문제해결 기법 등을 배울 수 있는 좋은 기회가 마련하므로 각 기업에서는 소그룹 활동을 활성화시키는 데 전력을 기울여야 할 것이다.



한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6~10명이라고 응답한 기업은 전체의 56.4%로 전년도 58.0%에 비해 소폭 하락했다. 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업도 전년도 17.6%에서 16.8%로 소폭 하락했다. 5명 이하는 전년도 17.6%에서 15.8%, 16명 이상은 전년도 6.7%에서 10.9%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 10명으로 볼 때 양호한 수준으로 보인다.



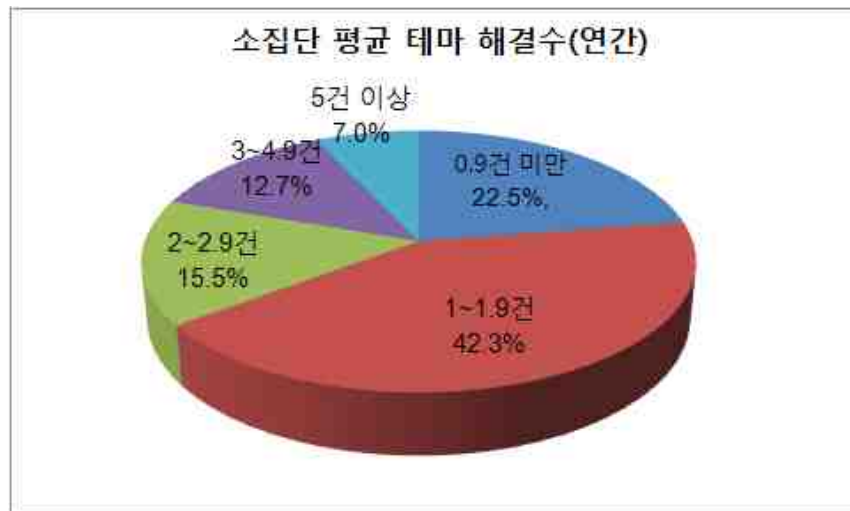
다양한 형태의 소그룹 활동으로 조직의 핵심과제 해결

소그룹 활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 49.5%로 전년도 46%에 비해 다소 상승했다. 이는 자유로운 소그룹 활동 모임이 가능하다는 것은 모임 활성화에 도움이 될 수 있겠다. 또 근무 중 회합시간은 전년도 31.0%에서 29.1%로 하락했고, 근무 외는 전년도 23.0%에서 21.4%로 하락했다. 소그룹 활동 운영 형태가 자율적으로 진행되고 있는 것으로 여겨지는데, 집중력 있는 소그룹 활동을 위해서는 근무 중에 규칙적으로 운영되는 모습도 필요하다.



소그룹 평균 테마 해결 건수가 1~1.9건이 42.3%로 전년도 23.1%보다 많이 상승했고, 0.9건 미만이라는 답변이 전년도 35.9%에서 22.5%로, 2~2.9건이 전년도 22.2%에서 15.5%로 하락했고, 3~4.9건이 전년도 11.1%에서 12.7%로 소폭 상승했다. 5건 이상도 전년도 7.7%에서 7.0%로 하락했다. 하지만 이는 업종별로 살펴보면 대비되는 양상이다. 비제조업에서는 평균 테마 해결 건수가 3건 이상인 기업이 11.1%였고 제조업에서는 21.1%에 이르렀다. 그만큼 제조업에서 소그룹 활동이 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 소그룹 활동에 대해 전체적으로 점검해 봐야 할 시기다. 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹 활동으로써 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 효성 용연2공장이 9.8건으로 최고 상위에 랭크되었다. 이는 이 회사가 회사의 사활을 걸고 소그룹 활동을 지원하고, 구성원들도 적극적으로 산적한 과제들을 끄집어내어 해결한 결과가 아닌가 한다. 그래서 문제해결에 중독된 양상이 조직문화로 정착되면서 엄청난 문제해결의 결과가 도출된 것으로 사료된다. 특히 효성 용연2공장은 인당 건수, 인당 포상금등에서 상위권에 랭크되었던 회사로 제안활동과 더불어 소그룹 활동도 활발히 이루어지고 있는 곳으로 좋은 벤치마킹 사례이다. 그 뒤를 이어 제다가 8.0건을 기록하고 있다.



소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
효성 용연2공장	9.8	삼성비피화학	4.5
제다	8.0	부산경남우유협동조합	4.2
조비 울산공장	5.3	경농 대구공장	4.1
오씨아이머티리얼즈	5.0	삼성토탈	3.9
일화	5.0	제주특별자치도개발공사	3.7

월 평균 회합 수는 2회 이상이 36.6%로 가장 높았는데, 전년도에는 40.0%보다 하락한 것으로 나타났다. 소그룹 활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 28.0%로 전년도에는 21.1%에 비해 상승했다. 1회는 전년도 25%에서 28.0%로 늘었고, 3회는 전년도 11.9%에서 4.3%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.

소그룹별 연간 집행된 포상금을 살펴보면 전년도에는 100만원 이상이 85.3%에서 89.6%로 소폭 향상되었다. 50~99만원과 9만원 이하가 3.9%를 차지하였으며, 10~29만원도 2.6%로 나타났다. 이는 소그룹 활동의 포상금이 전년도에 대폭 상승된 것이 계속 지속되는 것으로 의미 있는 현상이라고 볼 수 있다. 포상금은 소그룹 활동의 동기부여로서 큰 영향을 끼칠 수 있는 요소이다.



소그룹별 포상금 상위 기업을 보면 한국남부발전이 1,703,000,000원으로 가장 높았다. 이 회사는 소그룹활동을 통해 조직의 숙원 과제나 심화 과제를 해결하기 위하여 포상금을 아끼지 않는 것으로 보인다.

소그룹별 포상액 상위 10사			
회사명	포상액	회사명	포상액
한국남부발전	1,703,000,000	대우조선해양	88,920,000
한국지엠주식회사	230,000,000	포스코특수강	85,000,000
현대자동차 울산공장	146,643,000	삼성에스디아이	64,735,000
한솔제지	100,000,000	코오롱인더스트리	64,630,000
리마트	89,000,000	효성 용연2공장	57,410,000

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 56.0%는 인센티브를 지급하고 있으나 8.0%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 36%로 전년도 35.8%에 비해 소폭 상승했다. 전체적으로 소그룹 활동에 대한 대우가 개선된 형태다.

과제해결에 따른 인센티브

