

2012 한국제안 · 소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2012. 12

분석 및 발표 / 이동욱 연구소장 (한국제안활동협회)

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

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

KSSA 한국제안활동협회 **한국제안활동협회**

2012 한국제안소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행되었다. 최소 샘플 수는 국내 346개 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 2011년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2011년도 연간 실적이 조사되었다.

2011 한국제안소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나누었다. 제조업의 응답 기업 수는 230개 기업이었다. 비제조업은 전기가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스, 유통 등 총 6개 업종으로 분류했다. 전년도 참여 기업 성과와 비슷하게 R&D센터, 대학, 통신, 전산업 등 다양한 업종의 참여가 있었으며, 업종별로는 공공서비스업과 서비스업의 참여가 두드러졌다. 응답 기업 수는 총 116개 기업이 참여하였다.

한국제안활동협회 주관으로 매년 실시하고 있는 한국제안소그룹활동 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 등의 반복을 거듭하고 있는 반면에 비제조업의 참여 수는 지속적으로 꾸준히 상승하고 있다는 점은 제조업이 오랜 제안제도의 시행 속에 혁신활동의 유형에 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	제안소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 346개 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	2012년 7월 1일 ~ 2012년 8월 31일

제안활동 조사 결과

단순한 모방과 추종이 아닌 혁신을 이끌어 내기 위한 'Innovative Follower'로의 변화가 필요하다

최근 IT 산업을 중심으로 스마트화와 컨버전스의 변혁이 불어 닥치면서 혁신(이노베이션)의 중요성이 강조되고 있다. 시대를 초월해 모든 기업들이 이노베이터를 꿈꾸지만, 시대의 변화 흐름에 맞게 효과적이며 차별적인 혁신 방안을 지속 확보하는 일은 어렵다.

기업들이 지속적인 혁신을 위해서는 혁신에 대한 전통적인 관점에서 벗어나 새로운 혁신의 흐름을 인식하고 이러한 관점에서 혁신을 수행해야 할 것이다. 진정한 혁신의 길은 시간적인 선 후발 여부와 관계없이 고객 가치 실현, 실질적 시장 선도, 단발성이 아닌 지속적 개선과 혁신 등을 이끌어 낼 수 있느냐에 달려 있다.

기업 가치를 지속적으로 높여 갈 수 있는 혁신을 위해서는 ①창안적 혁신에 집중하기보다 해당 산업 분야 내부 혹은 외부에서 이미 검증된 기술이나 아이디어를 가져와 새로운 가치를 만들어내는 이른바 재조합적 혁신에 역점을 두는 것이 보다 효과적인 방법이 될 수 있다. 또한 ②새로운 비즈니스 영역의 발굴, 물리적인 시장 창출 여부와 관계없이 새로운 고객 가치를 만들어 내는가의 관점으로 혁신을 이해할 필요가 있다. 그리고 ③이제까지 기업들이 주로 기존 제품 서비스 자체의 혁신을 추구해 왔다면 고객 가치 혁신의 관점을 제품 서비스의 탐색→구매→배달→사용→보완→유지→보수→폐기처분에 이르는 고객 경험 사이클 전반으로 확대하여 문제점을 개선하고 새로운 가치를 만들어 내는 현상타파의 관점을 확장할 필요가 있다. ④시간적 선발 진입 그 자체 보다는 실질적으로 시장을 선도할 수 있느냐에 혁신 역량을 집중하는 것이 필요하다.

이러한 관점에서 볼 때 지속적인 혁신 기업이 되기 위해 국내 기업들이 'Fast Follower(빠른 추종자)' 전략을 전면 수정하여 'First Mover(선도자)'로의 전환을 추구하는 것이 능사가 아닐 수 있다. 모든 영역에서 지속적으로 창안적 혁신을 이루어 내기는 힘들고, 기존 사업 역량이나 체질을 한꺼번에 바꾸기도 쉽지 않다. 그러나 'Fast Follower'의 질은 분명히 바뀌어야 한다. 단순한 모방과 추종이 아닌 차별화를 통한 경쟁력을 이끌어 내기 위한 'Innovative Follower'로의 변화가 필요한 것이다

본 조사에서는 회답 기업 수, 인당 제안건수, 참가율, 인당 포상금, 1건당 상금액, 실시 1건당 경제효과금액 등이 전년 대비 상승하였다. 이에 비해 채택률, 실시율은 낮아졌다. 2012년 제안활동에 대한 지표 중 가장 주목해야 할 것은 비제조업의 참가율이 전년 27.2%에서 33.0%로 성장했다는 점이다. 이것은 비제조업의 제안활동에 대한 관심이 높아졌다는 사실이다. 반면에 제조업은 전년 72.8%에서 66.5%로 하락하였다. 비제조업의 실시율도 19.0%에서 33.0%로 성장했다는 것은 제조업 중심의 제안활동이 비제조업에 이르기 까지 활성화 되어가는 것으로 의미 있는 지표이다. 그동안 우리나라 제안활동은 지극히 제조업 중심이었고, 제안의 내용도 원가절감, 품질향상, 생산성 향상과 밀접한 것들이었다. 그러나 비제조업의 제안활동이 활성화되면서 업무 프로세스 개선, 서비스 향상, 작업시간 단축, 업무효율화, 디자인 개선에 이르기까지 제안활동이 확산되어 가는 것은 매우 긍정적인 현상이라고 볼 수 있다. 이제는 제안활동이 직장인의 업무개선을 통한 지식근로자의 육성과 개인과 조직의 경쟁력 강화에 이바지하는 단계로 발전되어 가고 있는 점이 고무적이다.

인당 8.1건의 제안 인당 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 2,553.261건으로 인당 8.1건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 6.8건 보다 크게 상승된 모습이다. 이는 제안활동이 직원들에게 일상 활동으로 인식되어 가고 있고 My Job Idea 중심의 제안이 정착되어 가는 과정에서 제안활동에 대한 호응도가 높아진 것으로 보인다.

업종별로 살펴보면 비제조업은 전년도 2.4건으로 전년 0.9건 보다 크게 상승된 것으로 나타났고, 제조업은 전년도 12.5건에서 11.8건으로 소폭 하락했다. 전체적으로 보면 몇 가지 특징적인 것을 볼 수 있다.

첫째, 2000년 이후 제안제도를 새로 도입했거나 제도들 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 종이목재, 의약업, 비금속광물, 기타제조 등을 제외한 대부분의 업종에서 상승하였다는 점은 제안활동이 제조 기업에서 혁신활동의 한 축으로 재정립되어 활성화를 꾀하고 있다고 볼 수 있다. 또 제안활동의 주안점이 양의 증가에서 질적인 면으로 전환하고 있는 사업장들이 꾸준히 늘어나고 있다고도 분석할 수 있겠다. 특히 이 중 일부 기업에서는, TQM, TPM, 6시그마 활동 중 일부분으로 진행하던 제안활동을 창의적인 문제해결과 생각하는 것이 가능한 사원 즉 지식 근로자를 육성해 내기 위한 주요 수단으로 전환시키고 있기에 추후 더욱 업그레이드된 활동으로의 모습을 기대해본다.

제조업은 인당 제안건수, 참가율, 채택률, 실시율 등에서 전년 대비 전반적으로 하락한 모습을 보임과 동시에 실시 1건당 경제효과액 및 효과지수는 상승한 것으로 나타났다. 비제조업은 전년에 비해 전반적으로 상승곡선을 나타내고 있으며 약진하고 있는 것으로 보여 진다. 인당 제안건수, 참가율, 채택률, 실시율 등은 전년도에 비해 높아졌는데, 인당 경제효과 금액은 크게 감소하였다. 이는 제안활동이 제안활동의 저변 확대를 위해 참가율과 인당 제안건수를 높이다 보니 상대적으로 질과 경제효과금액은 낮아진 것으로 풀이된다.

제조업은 1인당 건수는 12.5건에서 11.8건으로, 참가율은 61.2%에서 59.0%로 감소하였으며, 채택율은 75.0%에서 75.4%로 소폭 상승 하였다. 이는 세계경제의 둔화와 국내 경제침체에 따른 기업의 개선 및 혁신활동에 대한 관심이 경제 활성화에 쏠리면서 발생한 일시적인 현상이라고 생각된다. 이러한 때 일수록 경영자와 추진자의 제안활동에 대한 지속적인 관심과 제안자에 대한 동기부여가 크게 요구되는 것이다.

아울러 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	2012	비제조업						
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	유통	비제조업 평균
회담기업 수(사)	346	7	8	12	25	55	9	116
유자격 수(건)	314,006	4,320	12,679	29,257	21,030	44,002	10,363	121,651
총 제안 건수(건)	2,553,261	5,617	52,355	29,131	87,814	73,347	38,253	286,517
인당 제안 건수(건)	8.1	1.3	4.1	1.0	4.2	1.7	3.7	2.4
참가율(제안참가인수÷유자격수×100)(%)	48.9	13.1	35.1	19.6	32.1	40.1	47.7	33.0
채택률(채택 건수÷총 제안 건수×100)(%)	71.5	17.5	4.7	32.4	79.2	25.6	40.3	40.7
실시율(실시 건수÷총 제안 건수×100)(%)	74.6	11.8	1.9	20.0	77.9	13.5	23.0	33.0
인당 포상금(원)	58,933	52,399	31,176	22,605	28,400	38,355	16,408	31,124
제안 1건당 상금액(원)	3,544	5,289	2,650	4,443	2,187	9,235	2,121	4,357
인당 추진 예산 총액(원)	266,449	1,620	11,712	4,845	9,217	1,500,390	6,157	547,262
실시 1건당 경제효과금액(원)	710,414	1,033,170	4,795,877	3,780,718	5,958	9,500,127	438,078	1,329,591
효과지수(배)	217.4	23.0	34.2	170.0	2.1	138.9	47.4	101

제조업												
음식료	섬유의복	종이목재	화학	의약업	비금속 광물	철강금속	기계	전기전자	운수 장비	의료 정밀	기타 제조	제조 평균
21	6	10	53	5	7	28	26	39	27	4	4	230
15,176	4,829	2,193	22,929	1,610	1,585	14,625	11,581	19,764	94,941	1,697	1,425	192,355
208,336	139,187	16,968	463,394	22,130	3,616	149,811	58,801	191,154	933,593	71,200	8,554	2,266,744
13.7	28.8	7.7	20.2	13.7	2.3	10.2	5.1	9.7	9.8	42.0	6.0	11.8
58.6	76.7	58.6	68.6	10.9	13.1	49.5	44.4	56.6	60.8	91.6	42.7	59.0
28.0	84.9	71.1	55.3	93.6	75.7	69.4	48.0	79.3	94.6	94.7	76.0	75.4
52.1	82.3	54.6	56.5	63.7	59.8	81.9	84.4	76.6	97.7	88.1	59.4	79.8
43,213	178,478	110,026	172,186	831,688	113,635	126,273	78,884	42,232	29,468	77,081	202,982	68,767
1,845	4,752	8,339	5,842	6,614	6,537	6,097	6,900	2,472	1,821	1,682	14,428	3,441
34,021	81,590	23,940	224,572	-	11,356	43,458	67,101	19,821	96,086	7,661	14,737	88,855
153,128	3,217,099	377,259	1,689,163	85,423	946,908	367,178	379,013	474,389	275,550	106,969	214,675	678,041
43	557	25	163	8	87	49	1,562	147	148	56	9	236

참가율이 높아져야 인당 제안건수, 채택률, 실시율도 동반 상승한다.

제조업은 1인당 건수는 12.5건에서 11.8건으로 다소 떨어지고, 또 인당 포상금은 소폭 증가하였는데 오히려 참가율과 채택률, 실시율, 예산총액은 하락하였다. 이와 같은 현상의 가장 직접적인 원인은 참가율이 61.2%에서 59.0%로 감소한데 원인이 있다고 판단된다. 제안의 참가율 없이는 제안의 인당 건수, 채택률, 실시율이 떨어질 수밖에 없다. 특히 제안의 양이 떨어지면 질도 동반 추락 한다는 사실에 주목해야 한다. 일부

기업에서는 제안 목표관리를 하지 않고 이벤트와 제안자들의 자율에 맡기는 기업도 있다. 그러나 제안활동에 대한 제안자의 개선 마인드가 성숙한 상태가 아니라면 심적 부담이 크지 않은 범위 내에서의 목표관리는 적당한 긴장감과 함께 제안의 지표를 튼튼하게 만든다. 따라서 제안활성화를 위해서는 무엇보다 참가율을 높이는 데 힘써야 할 것이다. 또 채택율과 실시율이 올라가도록 좀 더 현실성 있고 기업경영에 도움이 되는 제안이 채택되어 실시될 수 있도록 제안자들의 제안 수준을 제고하기 위한 지속적인 제안 역량개발 교육이 필요하다.

반면 전년도 실시 1건당 경제효과금액이 515,920원에서 678,041원으로 중폭 상승했다. 이는 화학업종에서 1건당 경제효과금액이 급상승한 것이 반영된 결과이다. 이는 화학업종의 경우 1건당 경제효과금액이 388,978원에서 1,689,163원으로 상승한 점을 주목해 보면 화학업종의 회사가 제안에 대한 마인드 교육과 제안 시스템을 갖추고 제안을 혁신활동의 최우선 순위에 두고 실시했다는 반증이다. 제안 1건당 상금액은 전년 3,314원에서 3,544원으로 다소 높아졌다. 그러나 화학 업종은 전년 4,360원에서 5,842원으로 급상승한 것을 볼 수 있다. 이는 제안 활성화를 위해 화학업종이 인센티브를 높여 사원 동기부여에 노력했다는 반증이고 그 결과 고등급 제안들이 많이 발굴된 것도 한 몫 한 것으로 보인다.

비제조업은 실시 1건당 경제효과금액이 3,678,556원에서 1,329,591원으로 급격히 감소한 것이 인상적이다. 이는 비제조업 제안활동이 인당 제안건수, 참가율이 증가 하면서 제안의 양은 증가 하였으나 단순 제안이 많았다고 판단해 볼 수 있다. 그러나 비제조업의 제안활동 저변확대와 제안의 일상화라는 측면에서는 고무적인 일이고 향후 발전 가능성에 대한 기대감을 갖게 한다.

비제조업 전체적으로 볼 때 1건당 경제효과금액 제외한 모든 항목이 상승한 것은 금년도의 가장 가치 있는 수확이라고 생각할 수 있다. 지금까지 제안활동은 늘 제조업 중심이었고 비제조업의 제안 활성화는 요원하기만 하였다. 제안활동이 원가절감을 추구하는 활동에 국한되지 않고 기술개발, 매출증대, 고객만족 및 서비스 향상, 관리기술 향상 등에 까지 영향을 미치고 명실상부한 기업의 성장 동력으로 자리매김해 나가는 긍정적 성과를 갖게 한 것은 매우 바람직한 일이다.

향후 비제조업의 제안활동을 한 단계 더 발전시키기 위해서는 비제조업에 맞는 제안 착안방법, 문제해결방법, 유형 및 무형효과 파악 방법, 비제조업에 맞는 심사 프로세스 및 심사척도 등을 개발하는데 힘써야 할 것이다.

경영신시대의 제안활동은 경영환경과 변화를 직시하면서 보다 창조적으로 진화해 나가야 한다. 비정상적인 문제를 발견하고 찾아서 개선하는 원가절감 패러다임에서 탈피하여 글로벌 환경에 적응하고 새로운 블루오션을 창출하기 위한 도전적 과제를 발굴하여 기업의 경쟁력을 극대화하는 창조적 아이디어를 제안해 내는 혁신 시스템으로 재구축되어야 할 것이다.

서비스업종의 제안활성화는 고무적인 현상

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 의료정밀, 섬유 의복, 화학, 음식료 및 의약업 순으로 인당 건수가 나타났다. 인당 건수 42.0건으로 의료정밀 분야의 인당 건수가 두드러지게 나타났으며, 계속 수위권을 유지하던 화학 업종의 상위권 유지(20.2건)와 더불어 섬유 의복 업종이 28.8건으로 괄목할 만한 증가가 눈에 띈다. 화학 업종 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.

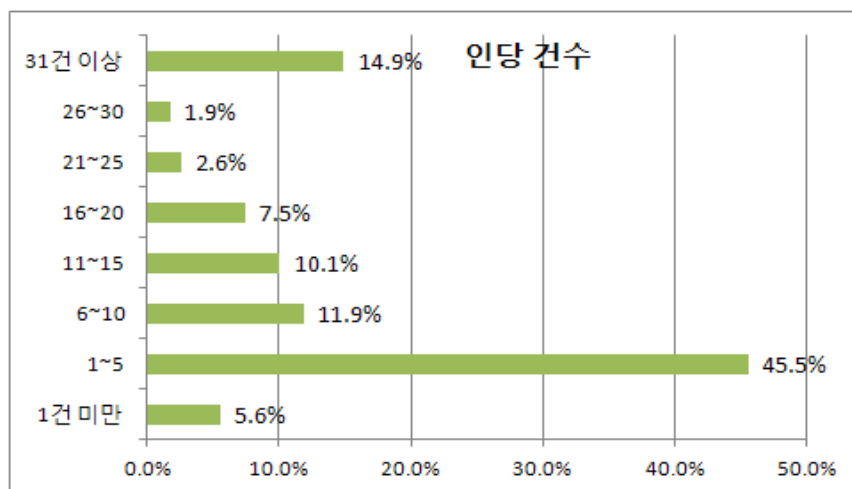
제조업의 인당 제안건수 하락은 제조업의 제안활동 활성화 노력이 부족하고 새로운 활성화 전략의 부재의 결과이기도 하다. 뿐만 아니라 눈에 보이는 문제만 개선하려고 하지 말고 눈에 보이지 않는 문제를 찾아내는 능력을 배양 시켜야 할 것 같다. 제조업체는 자사의 혁신활동과 연계된 과학적 관리기법의 적용과 Work Process Model Analysis 기법, Vidual Idea Meeting 기법, Q-Cost 기법, Eagle Eyes 활동 등 새로운 제안 즉창출 기법 등을 도입하여 제안활성화에 힘써야 할 것이다.

서비스, 건설, 종합금융, 공공서비스 업종 등에서 인당 건수가 상승했으나 전기가스 업종에서는 인당 건수가 하락했다. 특히 서비스 부문은 전년도 1.3건에서 4.2건으로 올라간 것으로 나타났다. 이는 이들 업종 내 몇몇 제안 활성화 기업의 탁월한 성과에 기인한 것으로 보인다. 특히 서비스와 종합금융업은 참가율과 채택율도 전년 대비 대폭 상승한 업종으로 주목되었다. 공공서비스도 인당 제안건수, 참가율은 많은 상승을 하였다. 서비스 분야의 제안활동 활성화는 반가운 일이다.

칼 알브레히트는 서비스란 ‘고객의 이익을 위하여 제공자가 한일’이라고 정의를 하였다. 고객에게 더 많은 이익을 주기 위해서는 고객의 요구를 파악하려고 힘쓰고, 고객의 요구에 불일치하는 업무는 지속적 개선을 해 나간 노력의 결과가 서비스 업종의 제안활성화로 이어진 것 같다. 고객만족도(CSI), 고객의 소리(VOC), 고객접점 분석(MOT), 고객 컴플레인 개선 등을 통한 제안활성화는 제안활동의 새로운 지평을 열어갈 것이고 서비스 만족과 업무효율화 증대로 이어질 것이다.

31건 이상인 회사도 14.7%에서 14.9%로 증가

1인 당 31건 이상인 회사도 14.7%에서 14.9%로 증가하고, 1건 미만의 기업이 감소한 것은 상당수 기업들의 제안활동이 정착되어 감을 확인할 수 있다. 연간 인당 건수 분포를 살펴보면 1건 미만이 5.6%로 전년도 6.2%에 비해 감소했으며, 1건 이상 5건 미만이 전체의 45.5%로 전년도 41.3%에 비해 증가했다. 연간 인당 건수 6건 이상 10건 미만인 기업이 전체의 11.9%를 차지해 전년의 16.6%보다 하락하였다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 감소하고, 31건 이상인 회사도 14.7%에서 14.9%로 증가한 것은 제안이 활성화된 회사는 더욱 더 인당 건수를 높여나가는 현상이 두드러지게 나타나고 있다.



가장 높은 인당 건수를 나타낸 기업은 432건을 기록한 케이이씨인데, 이 수치는 전년도 1위였던 경농 대구공

장의 473건 보다는 다소 낮은 수치다. 인당 제안건수가 제안활성화의 절대적인 지표는 아니지만 한사람의 제안자가 해낼 수 있는 제안의 열정을 가늠해 보는 지표이기에 시선을 모으게 된다. 이제는 현장에서 제안 건수가 제한되어 더욱 어려울 것으로 보여 지는데, 이러한 기록의 경신은 제안이 일상생활화 되어있으며, 제안자 자신의 업무중심의 제안(My Job Idea)이 지속적으로 이루어지는 현상으로 보여 진다. 이외에도 전년도 1위였던 경농이 417건으로 2위를 차지했으며, 조비 울산공장이 190건으로 3위로 그 뒤를 이었다. 이들 기업은 대부분 화학업종으로 실시율이나 채택률 등 다른 항목에서도 높은 수치를 보여 국내 제안활동의 벤치마킹 사업장으로 손색이 없다. 또 하나의 특징적인 점은 제조업 하림의 급부상이다. 음식료 업종인 하림은 인당 건수가 118건으로 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)
케이이씨	전기, 전자	432	코오롱글로벌	화학	85
경농	화학	417	인지디스플레이	전기, 전자	64
조비 울산공장	화학	190	삼성테크윈 제3사업장	의료정밀	63
금호석유화학 울산합성수지공장	화학	189	남양유업 경주공장	음식료	62
제일모직 여수사업장	화학	134	서울우유협동조합 거창공장	음식료	60
삼성토탈	화학	130	삼양밀맥스 아산공장	음식료	57
코스틸	철강, 금속	127	한국번디	철강, 금속	56
하림	음식료	118	효성 용연2공장	화학	52
극동건설	건설	89	희성화학 창원공장	화학	50
복센	유통	87	애경산업	화학	49

업종별 인당 건수 상위기업은 다음과 같다. 전기, 전자 업종인 케이이씨가 전체 1위이고 그 뒤를 이은 경농, 조비 울산공장, 금호석유화학 울산합성수지공장, 제일모직 여수사업장, 삼성토탈 등은 모두 석유화학 업종이 상위 순위에 올라와 있는 것을 볼 수 있다. 하림(118건), 극동건설(89건), 복센(87건)의 선전도 눈에 띄고 건강보험심사평가원(29건), 서울시농수산물공사(16건)와 같은 공기업의 제안활동에 대한 관심도 반가운 소식이라고 말할 수 있다.

업종별 인당 건수 상위 기업			
제조업	인당건수(건)	비제조업	인당건수(건)
케이이씨	432	극동건설	89
경농	417	북센	87
조비 울산공장	190	한전KDN	31
금호석유화학 울산합성수지공장	189	건강보험심사평가원	29
제일모직 여수사업장	134	서울시농수산물공사	16
삼성토탈	130	코오롱베니트	10
코스틸	127	롯데건설	10

참가율, 채택률, 실시율 소폭 감소

전년대비 제안 참가율(48.9%)은 증가, 채택률(71.5%)과 실시율(74.6%)은 다소 감소 추세를 보이고 있다. 참가율이 증가했다는 상황은 제안 참여에 대한 조직 차원의 지속적인 관심과 이벤트와 교육 등을 통한 적극적인 동기부여의 방법을 통해 제안활동에 대한 참여 동기를 이끌어 낸 결과로 보여 진다. 특히 직원들이 제안에 대한 필요성을 절감하여 자발적으로 아이디어를 내게 되고 조직이 이를 적극적으로 반영하는 시스템과 조직문화가 더욱 강조되는 시점이기에 참가율의 증가는 바람직한 현상이다.

업종별로 참가율을 살펴보면 제조업의 참가율은 59.0%(전년 61.2%), 채택률은 75.4%(전년 75%), 실시율은 79.8%(전년 80.2%)이고, 비제조업의 참가율은 33.0%(전년 16.1%), 채택률은 40.7%(전년 25.8%), 실시율은 33.0%(전년 19.0%)를 나타내고 있다. 전년 대비 제조업은 실시율이 하락하고, 비제조업은 참가율, 채택률, 실시율 모두 상승 했다. 제조업이 실시율이 하락한 것은 외부환경에 대한 변화로 혁신활동이 위축된 상황이 반영되었고 새로운 제안 착안점을 찾는 능력배양 교육이 부족해서 일어난 현상으로 풀이된다. 그러나 비제조업은 참가율, 채택률, 실시율 모두 상승되는 그랜드슬램(Grand Slam)을 달성하는 값진 수확을 이룩하였다. 이제 비제조업에서의 제안활동이 선택이 아닌 필수 혁신활동으로 자리매김 되었고 그 결과가 지표로 나타나는 현상은 매우 고무적인 현상이다. 그만큼 비제조업의 제안활동이 제안을 도입하여 정착시키고자 하는 노력이 컸고 기업차원의 노력이 선행되었기 때문일 것이다.

비제조업의 서비스 업종은 인당 제안건수(4.2건)는 비록 낮은 편이지만 채택률(79.2%)과 실시율(77.9%)이 제조업과 비교해도 뒤떨어지지 않는 것은 매우 인상적인 현상이다. 종래 서비스업은 제안이 건의나 단순제안에 머물러 있어 채택률이 낮고 서비스 업종의 특성상 실시가 어렵다는 인식은 더 이상 고정관념에 불과하다는 사실을 금번 실태조사를 통해 확인하게 된 것은 큰 수확이라고 볼 수 있다.

2012년 실태조사에서 참가율 100% 기업이 32사, 채택률 100% 기업이 38사로 집계된 것으로 조사되었다. 채택률이 높다는 것은 제안의 질이 높아졌고 회사 발전에 기여하고 있는 제안이 많아졌다는 측면에서 바람직한 현상이다. 실시율 100% 기업도 24개사로 나타났다. 실시율이 높다는 것은 제안활동이 성과 직결형으로 전환되고 있다는 의미일 것이다. 아이디어제안은 미실시 상태이기 때문에 기업의 성과에 반영되지 못하고 있는 상태이다. 그러나 100% 실시를 완료한 제안이 많아졌다는 것은 환영할만한 일이다. 제안 인센티브를 높이는 것만이 동기부여가 아니다. 내가 제출한 제안이 실시가 되어 회사 발전과 고객만족에 기여할 때 제안자는 더 큰 동기부여와 보람을 느끼는 것이다.

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. 따라서 전기가스, 의약업, 비금속광물 업종의 제안활동은 아직도 성장이 둔화된 부문으로써 지속적인 관심과 기업차원의 지원이 이루어져야 할 것이다. 모든 것이 그렇듯 제안활동도 지속적인 투자와 홍보, 교육을 통한 역량 강화 없이는 큰 성과를 얻을 수 없을 것이다.

참가율 100% 기업			
회사명	참가율(%)	회사명	참가율(%)
제일모직 여수사업장	100	제이에스전선	100
남양유업 경주공장	100	케이씨씨 전주2공장	100
효성 용연2공장	100	한국야금	100
삼성SDI	100	매일유업 광주공장	100
백셀	100	일신화학공업	100
삼양웰푸드	100	삼아알미늄	100
위니아만도	100	엠에너지	100
경농	100	케이이씨	100
아모레퍼시픽 설록차사업장	100	코오롱베니트	100
조비 울산공장	100	한국전력기술	100
삼성테크윈 제3사업장	100	도루코 문막공장	100
금영	100	노비타	100
세동	100	아스공항	100
코오롱인더스트리 구미공장	100	한국하우톤	100
신화정밀	100	NS쇼핑	100
홍덕산업	100	기산전자	100

채택률 100% 기업			
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
대 호에이엘	100	제주특별자치도개발공사	100
엘지이노텍 안산연구소	100	광동제약	100
타라티피에스	100	지엔에스케이텍	100
아세아시멘트공업 대전공장	100	빅솔	100
케이씨씨 여주공장	100	덴소풍성	100
제일모직 여수사업장	100	세미크론	100
남양유업 경주공장	100	피케이밸브	100
효성 용연2공장	100	정아유압	100
현대오일뱅크 대산공장	100	나이스알앤씨	100
한국후지필름	100	티에스이	100
삼성SDI	100	백셀	100
케이씨씨 전주2공장	100	한전KPS GT정비기술센터	100
케이피케미칼	100	홀루테크	100
포스코특수강	100	한라건설	100
동일고무벨트	100	인창전자	100
신도리코 아산공장	100	파이프라인	100
솔브레인	100	에버코스	100
금영	100	아모레퍼시픽 설록차사업장	100
동화홀딩스	100	한국전기연구원	100

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
엘지이노텍 안산연구소	100	티에스이	100
아세아시멘트공업 대전공장	100	백셀	100
케이씨씨 여주	100	한전KPS GT정비기술센터	100
제일모직 여수사업장	100	홀루테크	100
남양유업 경주공장	100	인창전자	100
효성 용연2공장	100	풍산 안강사업장	100
삼성SDI	100	화신	100
포스코특수강	100	현대자동차 울산공장	100
신도리코 아산공장	100	현대중공업	100
지엔에스케이텍	100	엘지화학 청주공장	100
정아유압	100	삼양웰푸드	100
나이스알앤씨	100	폴무원홀딩스	100

인당추진예산, 실시 1건당 경제효과금액, 효과지수 상승

제안활동의 인당 추진예산액은 전년도 91,078원에서 올해에는 266,449원으로 대폭 향상되고, 인당 포상금은 전년도 57,548원에서 58,933원이 지급됐다. 올해에는 포상금이 소폭 상승한 것으로 나타났다. 그리고 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 상품 제작, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용도 대폭 상승한 것으로 나타났다. 인당 예산액의 상승은 제안활동에 기여하는 것으로 바람직한 현상이다. 경제가 어려운 가운데서도 인당 포상금이 상승된 것은 제안활동의 중요한 활동으로 인식하고 있으며 미래를 위한 투자로 것으로 인식되어 지고 있다고 해석이 된다.

추진예산액이 가장 높은 업종은 공공 서비스업으로 나타났다. 추진예산액이 높은 기업들의 경우 교육 등 무형적인 동기부여 차원보다는 포상금 등의 유형적인 동기부여 차원으로 제도를 이끄는 것으로 파악된다. 다만, 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.

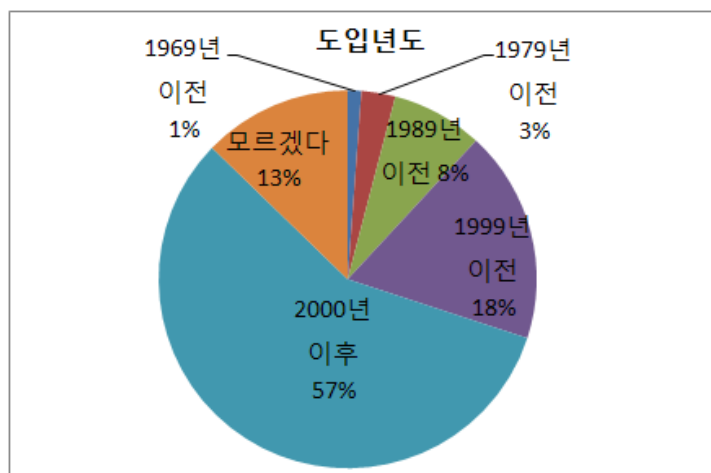
인당 포상금 상위 기업을 살펴보면 제안활동이 활성화된 기업이 대부분이다. 이들 기업들은 다른 기업에 비해 고등급 제안의 포상금이 높았고, 특히 유형효과 대비 비율로 포상금을 지급하는 기업도 많았다. 하지만 최고 포상금이 상대적으로 높은 공공서비스업의 경우 활성화된 기업을 찾아보기 어려운데 규정상 최고 포상금만 높게 책정했을 뿐, 효과가 적은 제안에 대한 포상은 무시되고 있기 때문으로 풀이된다.

인당 포상금 상위 20사			
회사명	인당 포상금(원)	회사명	인당 포상금(원)
케이이씨	1,887,417	조비 울산공장	423,767
피케이엘	1,058,669	한국후지필름	406,092
삼양밀맥스 아산공장	845,411	삼성정밀화학	382,035
효성 용연2공장	798,000	코스틸	367,619
삼성토탈	631,605	단석산업	366,667
금호석유화학 울산합성수지공장	572,437	포스코특수강	346,967
홀루테크	530,952	한전KDN	342,857
인창전자	500,801	인지디스플레이	295,858
경농	460,854	호남석유화학 여수공장	290,382
고려제강	438,750	웅진케미칼	289,410

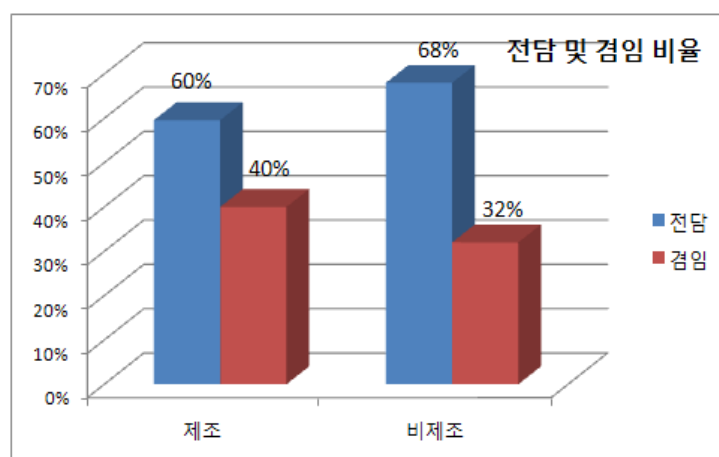
효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
대우인터내셔널	7,556	한국석유공사	645
현대위아	7,354	영풍정밀 반월공장	599
유성기업	2,337	한국수력원자력	583
엘지화학 청주공장	1,640	모코	577
대우조선해양	1,323	한국서부발전	562
두산건설	1,300	한국파워트레인	554
패커드코리아	1,204	동부화재해상보험	500
티에스이	1,026	코리아피티지	500
덴소풍성	699	현대자동차 울산공장	423
한전KPS GT정비기술센터	669	현대제철 당진공장	415

업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

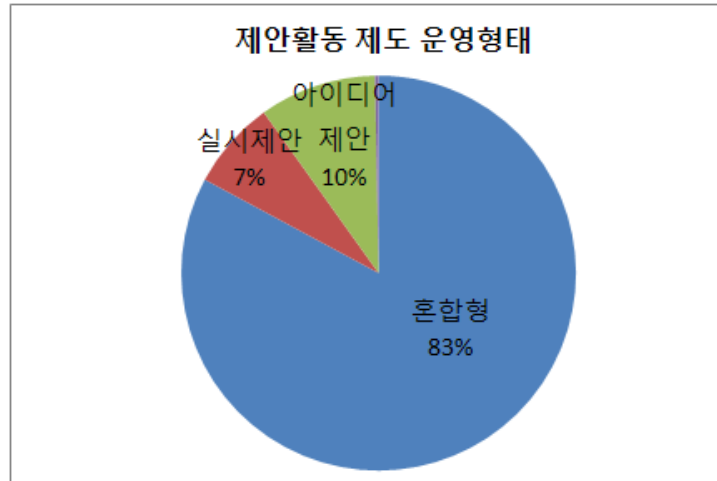
제안활동 추진 형태 중 가장 기본이라 할 수 있는 도입에 관한 설문조사를 살펴보면 2000년 이후 제안을 도입했다는 응답이 전체의 57%를 차지했는데, 이는 전년도 56%보다 1% 증가한 수치다. 제안 역사가 50년 가까이 되는데 거의 반에 가까운 기업이 2000년 이후에 제안을 도입했다는 응답은 말 그대로 비제조업에서는 2000년 이후에 제안제도를 새로 도입한 기업이 많다는 것이고, 제조업은 이전 유명무실했던 제안을 활성화시키기 위해 새롭게 제도를 정비한 시기를 답한 것으로 보인다. 1999년 이전에 도입했다는 기업은 18%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 8%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 13%에 이르렀다.



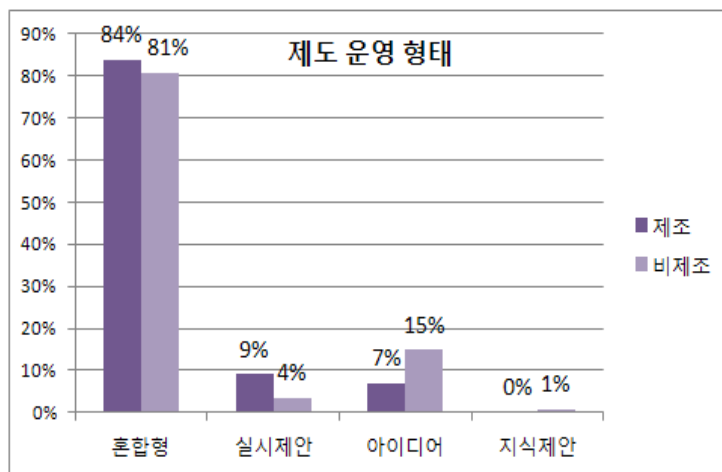
기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전임의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 62.4%, 겸임한다는 비율은 38%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 60%, 비제조업의 전담 비율은 68%다. 전년대비 전담 비율은 제조업이 전년(49%) 보다 11% 상승했고, 비제조업도 전년(55%) 보다 13% 상승했다. 전담자가 많아졌다는 것은 제안활동의 비중이 높아졌다고 인식하는 기업의 수가 증가 했다는 증거이며 향후 제안활성화에 큰 도움이 될 것으로 기대된다.



제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 83%, 실시제안은 7%, 아이디어 제안은 10%를 나타내고 있다. 전년에 비해 실시 제안은 3.7% 감소한 반면 아이디어 제안은 3.9% 상승했다. 작년과 대비해 거의 차이가 없지만 실시 제안은 약간 줄고 아이디어 제안은 약간 상승했음을 알 수 있다.



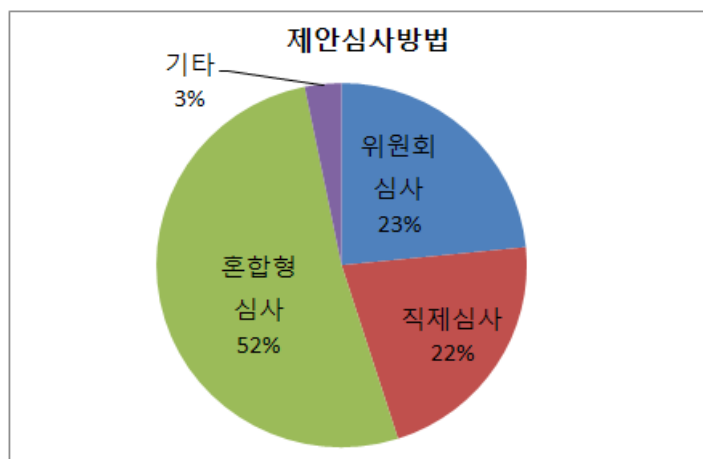
업종별로 제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형은 제조업과 비제조업이 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 실시제안이 활성화 되어있는데 반하여 비제조업에서는 아이디어 제안이 우세를 보이고 있다. 이는 제조업종의 경우 현장 중심의 제안이 중심이 되므로 실시제안이 많이 제출되는데 비하여, 비제조업종의 경우는 조직의 전반적인 문제점이나 타 부서 제안 등으로 실시까지 가는 데는 많은 장애를 극복해야 하는 애로점이 존재한다. 그리고 비제조업의 경우 제조업종에 비해 업무와 제안과의 구분이 애매한 경우도 많아 제안 건수도 적고 실시제안도 덜 나오는 것으로 여겨진다.



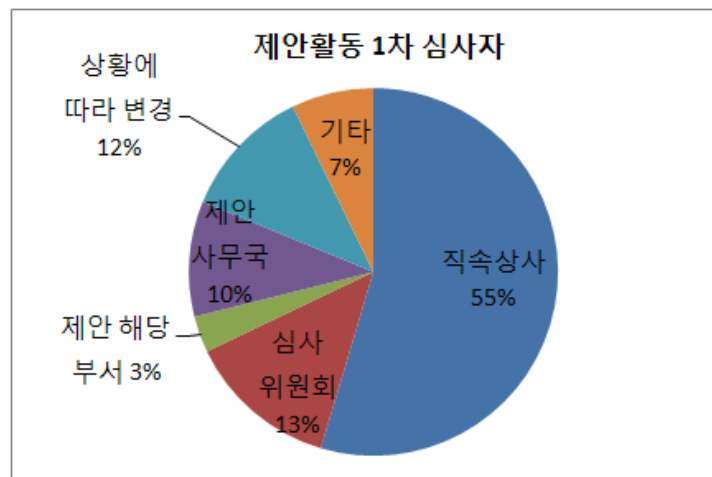
고등급제안은 위원회 심사로, 저등급제안은 직제 심사로 단순화해야

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 52%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 53.1%보다 1.1% 낮다. 그 뒤를 이어 위원회심사가 23.0%, 직제심사가 22%를 차지하고 있다. 기타 의견도 3%로, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 그나마 직제심사가 21.0%에서 22.0%로 다소 늘어난 것은 제안의 심사 프로세스가 직제 중심으로 가고 현업부서에 임파워먼트를 많이 허용하고 있다는 점에서 의미가 있다고 하겠다.

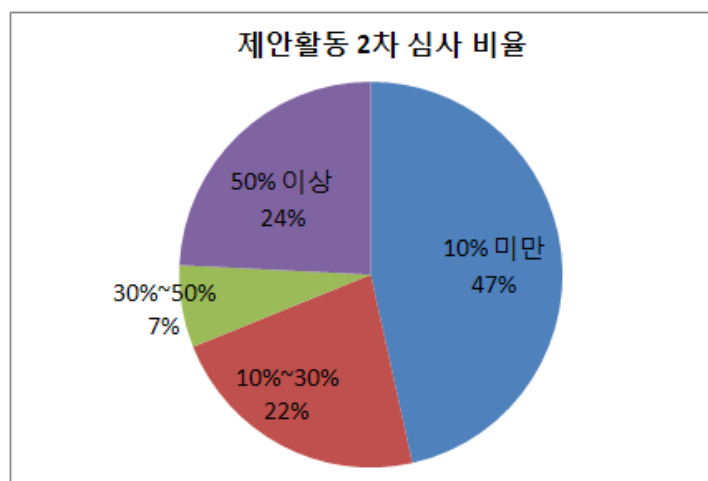
제안을 활성화시키는데 있어 가장 좋은 심사 방법은 직제심사와 위원회심사를 혼합한 방식이라 할 수 있다. 일반적으로 제안 건수 중 전체의 80% 가까이는 소위 저등급 제안이라 할 수 있다. 이러한 저등급 제안까지 위원회심사로 운영한다면 제안의 피드백 기간이 길어지는 폐단은 물론 심사위원들의 반발을 살 수도 있다. 때문에 저등급제안은 간단히 직제심사로 진행하고, 5% 안팎의 해당하는 고등급 제안만 심사위원회의 전문가들에게 검토를 받으면 될 것이다. 저등급제안은 참여의 의미로, 고등급 제안은 성과의 의미로 접근한다면 활성화의 길에 한 발 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.



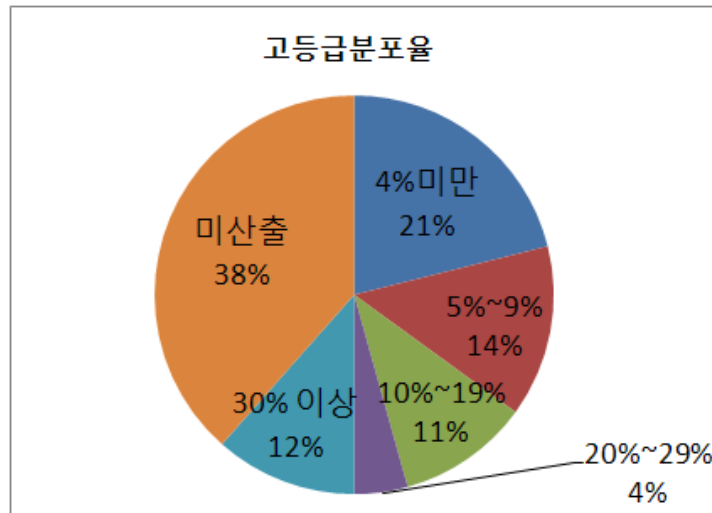
본 조사에서는 1차 심사자가 직속상사라는 응답이 55%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 13%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 12%이다. 여기서 직속상사라는 응답은 말 그대로 제안자의 직속상사일 수도 있겠으나 제안 내용과 관련된 해당 부서장을 포함할 수도 있는 중의적인 의미로 해석된다. 기타 의견으로 1차 심사자가 CS리더, 각 부서의 팀장, 마스터심사, 분야별 지식전문가, 관리자, 감독자, 전 직원, 본인심사, 제안 간사라는 응답도 있었다. 1차 심사자는 제안의 내용과 관련된 해당 부서장이 가장 적당하다. 저등급 제안까지 심사위원회가 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.



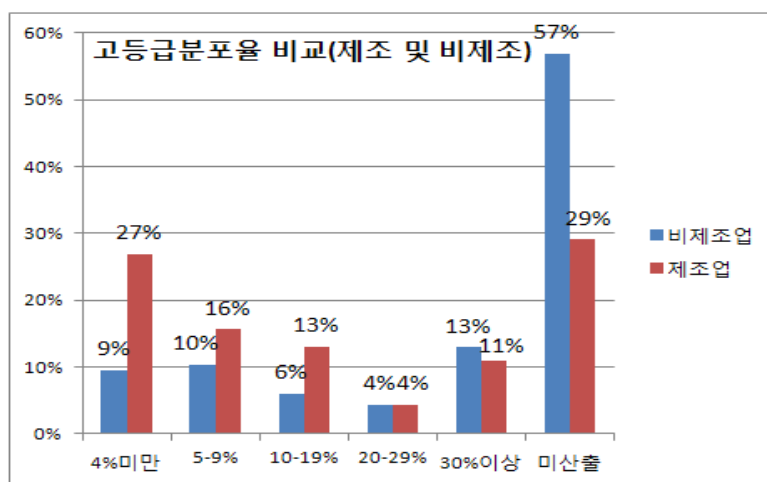
저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 고등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 50.5%에서 47%로 하락한 것은 실효성 있는 제안의 증가 및 유연한 심사에 기인한 것으로 풀이되는데 제안제도 운영 측면에서 바람직한 방향 진전된 측면이 있다. 반면 50% 이상 비율은 전년도 23.3%에서 24%로 별 차이가 없는 것으로 파악되었다. 이것은 우리나라 제안심사의 2차 심사 비율이 50%선을 꾸준히 유지하고 있다는 사실을 보여 주고 있는 것이다. 실제로 2차 심사 비율이 10% 미만인 기업을 살펴보면 제안 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 복돋운다고 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 30% 이내 등급을 고등급 제안으로 보고 있다. 본 조사에서 고등급 제안 분포율을 살펴보면 4% 미만이 21%이고, 5~9%가 14%, 10~19%가 11%, 20~29%가 4%, 30%이상이 12%로 나타났다. 미산출의 경우 전년 35%에서 38%로 크게 늘어난 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 나타났는데 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 줄어야 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



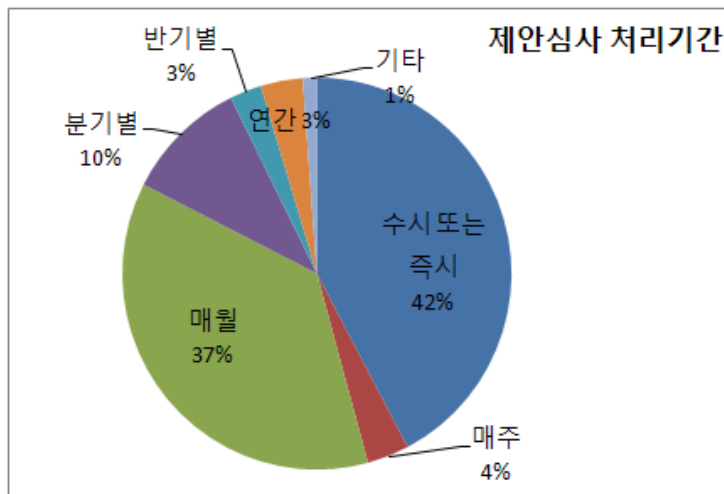
제안 인센티브의 확대와 관리 시스템 정교화의 필요성 대두

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 42%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 37%이다. 83%가 월 내에는 제안 심사까지 완료되어 포상금이 지급되고 있다. 하지만 전년에 비해 반기, 연간으로 제안이 처리된다는 비율이 높아졌는데, 이는 비제조 부문에서도 특히 공공 서비스업에서 많이 나타났다.

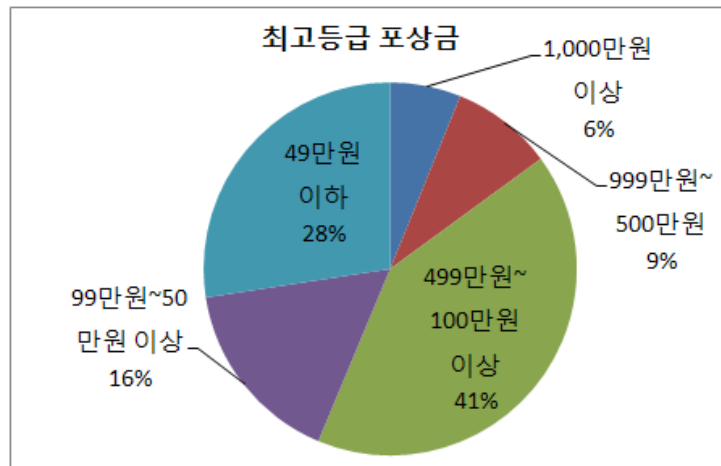
이번 조사에서 일부 공공 서비스업은 제안을 운영하는데 있어 많은 문제점을 안고 있는 것으로 나타났다. 특히 가장 큰 문제점은 제안 처리 기간이 너무 길다는 것인데, 이는 결국 제안자의 사기 및 의욕을 저하시키도록 만드는 요인이 된다.

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.



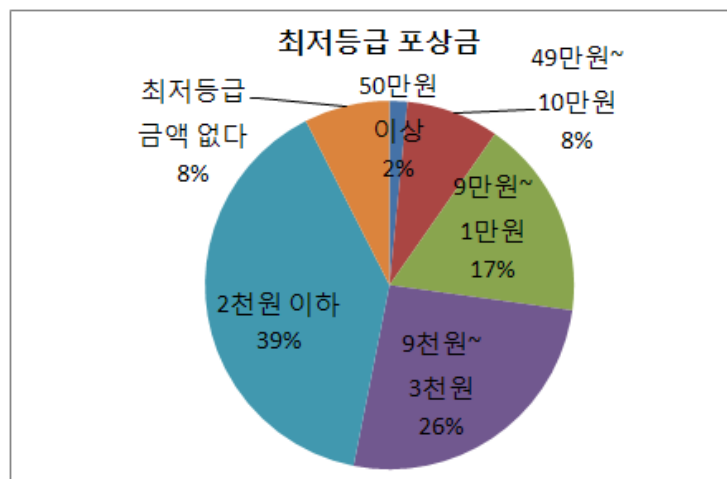
가장 적당한 포상금에 대해 추진자는 많은 고민을 하게 된다. 하지만 이에 대한 기준은 단 하나, 즉 고등급에 대해서는 아낌없이 효과에 따라 포상하고, 저등급에 대해서는 참여의 의미로 누구에게나 쉽게 줄 수 있는 금액을 책정해야 한다는 것이다.

본 조사에서 최고등급 포상금이 1,000만원 이상이라는 응답은 6%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 41%를 나타내고 있다. 또 50만원 이상에서 99만원 이하가 16%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 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.



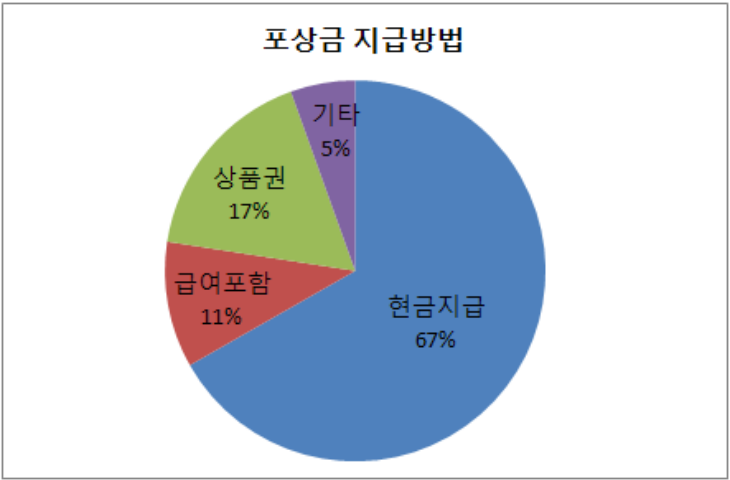
최저등급 포상금에 대한 설문조사를 분석해보니 2천원 이하를 최저등급 포상금으로 책정한 기업이 38%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3천원~9천원까지가 26.0%를 나타냈다. 몇몇 기업은 최저등급 시 따로 포상금을 지급하지 않은 기업도 있었는데, 최저등급의 제안이라도 소정의 마일리지라든지 기념품 등을 지급한다면 제안자의 입장에서는 자신의 작은 의견도 소중하게 받아들여진다는 자부심을 가질 수 있다. 최저등급 포상금으로 100원, 200원, 300원, 500원을 지급하는 기업도 있었고, 기타 답변으로 상품권이나 마일리지를 부여한다는 답변도 다수 있었다.

제안활동을 활성화하기 위한 방법으로 도입초기에는 금전적 인센티브만큼 큰 동기 부여 요인은 없다. 제안자들이 제안활동에 대한 보람을 스스로 느끼고 셀프리더십(Self Leadership)에 의해 자발적 동기를 가지고 참여하기까지는 포상금을 통한 금전적 동기부여를 제공하는 것이 바람직하다. 그것이 제안활동에 대한 참가율을 높이는 첫걸음이다. 따라서 사소한 저등급 제안이라도 금전적 인센티브를 제공함으로써 개선 제안에 대한 직원들의 관심을 이끌어 내야 할 것이다.

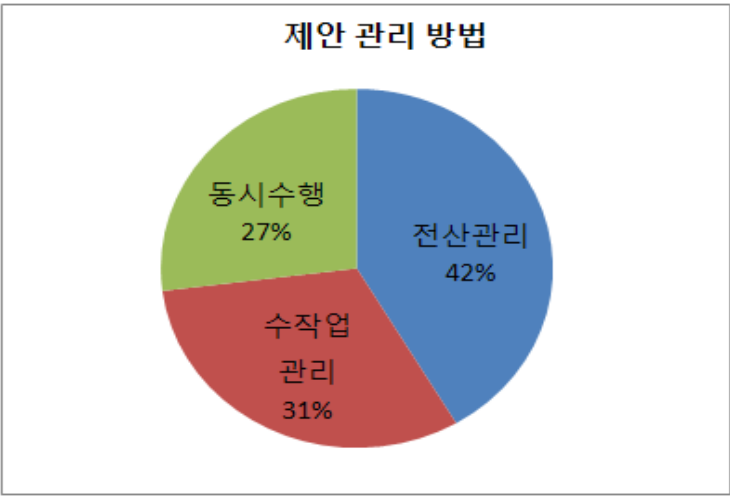


포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 67%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 11%를 나타냈는데, 이는 전년도 14.2%에서 낮아진 수치다. 매년 현금이나 급여 외의 개인 통장으로 지급한다는 비율이 점점 늘고 있고 반대로 급여 포함하여 지급하고 있는 비율은 낮아지고 있다. 기타 답변으로 포인트나 마일리지를 지급한다는 답변도 다수 포함되어 있었는데, 이는 비제조업에서 많이 나타난다. 제안자에게 포상금을 지급하는 데 있어 가장 최선의 방법은 현금이다.

개선 현장에서 모든 사람들이 지켜보는 가운데 최고 경영자에게 받는 현금 포상이야말로 제안자에게 가장 큰 기쁨을 안겨준다.



포상금 지급 시 세금 처리는 47%가 수혜자 부담으로, 회사부담이 24%, 비과세가 22%로 나타났다. 포상금 지급 시 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 42%, 수작업으로 관리한다는 기업이 31%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 27%로 나타났다. 실제 전산시스템으로 관리하는 기업은 69%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.

소그룹 활동 조사 결과

비공식적인 소그룹 활동을 통한 현장의 자주관리 정착

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 업그레이드된 형태로 진화하고 있다.

소그룹활동에 대한 기업의 관심을 반영하듯 본 실태조사에서도 총 125개사가 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 88개사에서 101개사로 늘었고, 비제조업의 회신률은 22개사에서 33개사로 상승했다. 평균 구성 인원과 평균 테마 해결 건수, 월 평균 회합 수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 거의 비슷한 모습을 띠고 있다. 그런데 회합 1회당 평균시간이 65.4분에서 80.5분으로 조금 증가한 점과 소집단별 평균 포상금이 333,353원에서 457,419원으로 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 지속적인 활성화 모습 구축

전체적으로 소그룹활동 실태조사를 분석해보면 국내 소그룹 당 평균 구성 인원은 10명으로 이 조직원들은 평균 월 2.2회씩, 회합 1회당 평균 80.5분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 1.6건의 테마를 해결하는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 전체 77.3%에서 75%로 미세하게 하락한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 88.6%에서 81%로 감소한 반면, 비제조업도 전년도 52.5%에서 46%로 소집단 편성률이 하락했다. 업종 불문하고 모두가 적극적으로 참여해야 하는 소그룹활동 특성상 그 어떤 수치보다도 편성률이

활성화의 척도라고 할 수 있다. 특히 제조업뿐만 아니라 비제조업의 소그룹 편성을 추세가 한풀 꺾인 것은 아쉬움이 아닐 수 없다. 갈수록 조직 내 팀 활동이 둔화되고 개인주의가 팽배해 가는 현상이 소그룹활동의 편성률을 떨어 드리는 원인이 되고 있는 것으로 파악되고 있다. 소그룹활동은 조직 내 문제를 서로 공유하고 혼자서 해결하기 어려운 문제를 협력해서 해결하는 활동이기에 제안활동에 비해 큰 문제를 해결하는데 장점을 가지고 있다. 뿐만 아니라 작업자들 간의 소통과 팀워크 강화와 집단 시너지(Synergy)를 높이는 활동이라는 점에서 중요성이 강조 된다.

항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2012	제조	비제조	2011	제조	비제조
분석 기업 수	134개사	101개사	33개사	110개사	88개사	22
소집단 평균 구성 인원	10명	11명	10명	10명	9명	11명
소집단 편성률	75%	81%	46%	77.3%	88.6%	52.5%
평균 테마 해결 건수	1.6건	1.7건	1.4건	1건	1건	1건
월 평균회합 수	2.2회	3.1회	1.6회	2.6회	2.9회	1.2회
테마활동 평균기간	5.4개월	5.2개월	6개월	4.7개월	5개월	6.5개월
회합1회당 평균시간	80.5분	72분	91분	65.4분	64.5분	57분
소집단별 평균 포상금	457,419원	625,824원	312,424원	333,353원	186,133원	79,744원
효과지수	306배	320배	174.5배	195.8배	375.8배	46.9배

소그룹 제도 운영

소그룹활동 활성화를 위한 전담 전문가 육성 필요

본 협회에서는 제조 중심의 획일적인 소그룹활동을 뛰어넘어 전 업종에서 접목될 수 있는 소그룹 활동이라는 명칭 하에 차별화되고 개성 있는 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.

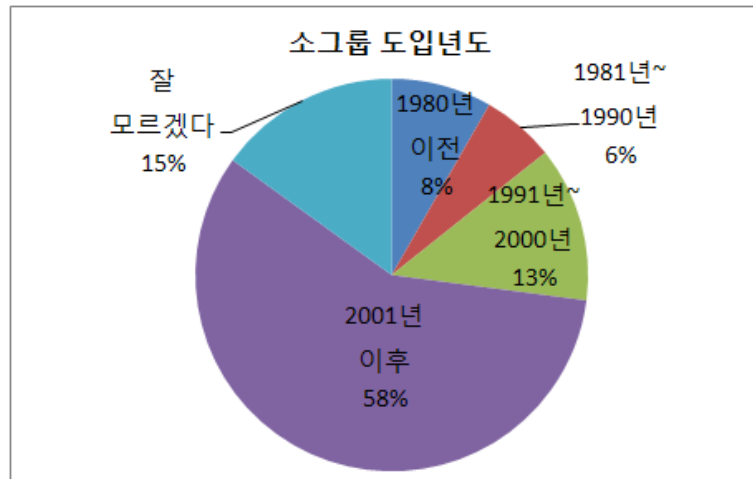
소그룹활동의 도입 시기를 2001년 이후라고 답한 기업은 전체의 58%에 달하고 있다. 전년도에 비해 1.4% 상승한 수치다. 전년과 동일하게 2001년 이후 도입했다는 응답이 압도적으로 많은 이유는 시대의 변화 속에 새로운 형태의, 새로운 개념의 소그룹 활동으로 전환한 시점이 2001년 이후가 가장 많고, 이 도입 시점을 소그룹 활동의 원년으로 보기 때문인 것으로 파악된다.

소그룹 활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율 조사에서는 특히 전임자가 없다는 회사가 42.7%에서 25.7%로 줄어들고 전임 인원수가 전체적으로 늘어난 것은 비제조업에서의 소그룹 활동의 필요성이 강조되고 있는 것으로도 볼 수 있다. 겸임 수도 없다는 응답이 34.0%에서 32.7%로 감소했고, 한명이라는 응답도 41.7%에서 44.2%로 증가했다.

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.

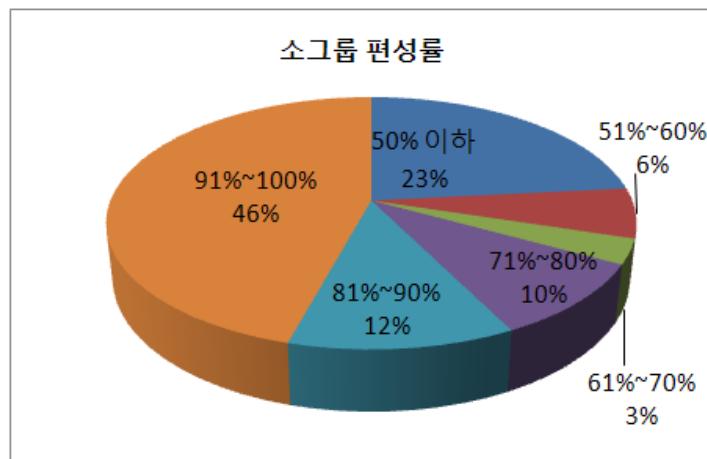


인원	전임인원수		겸임인원수	
	명수	구성비(%)	명수	구성비(%)
없음	29	25.7%	37	32.7%
1명	67	59.3%	50	44.2%
2명	11	9.7%	11	9.7%
3명	2	1.8%	4	3.5%
4명	1	0.9%	3	2.7%
5명이상	3	2.7%	8	7.1%

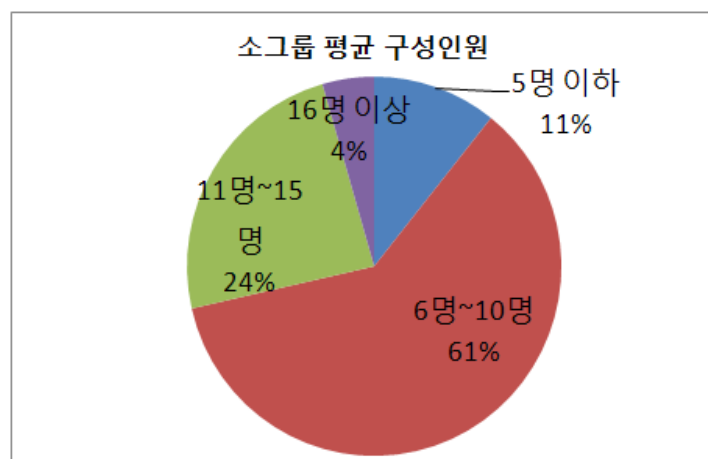
소그룹 편성과 구성 운영

소그룹 편성률이 91%~100%라고 응답한 기업은 46%로 전년도 34%에 비해 소폭 상승했다. 그 뒤를 이어 편성률이 50% 이하라는 응답이 전년도 40%에 비해 23%로 큰 폭으로 하락했다. 이는 제조업은 전년도 88.6%에서 81%로 하락한 반면, 비제조업은 전년도 52.5%에서 46%로 소집단 편성률이 하락했다. 이는 비제조업 뿐만 아니라 제조업에서도 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 배경, 의사소통과 결정방법, 조직활동 방법, 문제해결 기법 등을 배울 수 있는 좋은 기회가 마련되므로 각 기업에서는 소그룹 활동을 활성화시키는 데 전력을 기울여야 할 것이다.

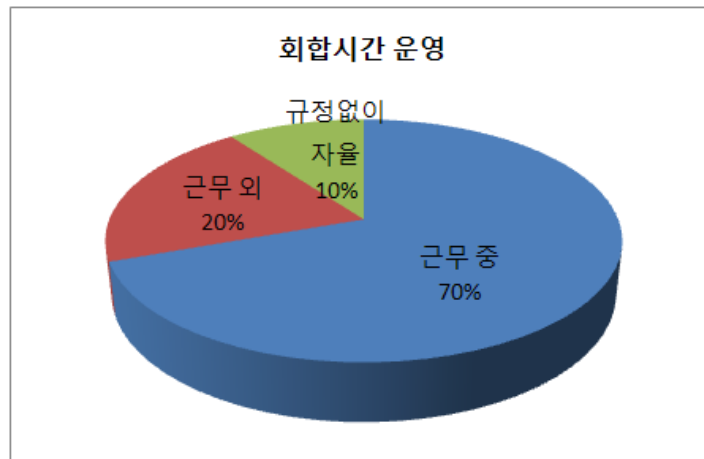


한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6명~10명이라고 응답한 기업은 전체의 61%로 전년도 56.4%에 비해 소폭 증가했다. 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업도 전년도 16.8%에서 24%로 증가했다. 5명 이하의 전년도 15.8%에서 11%, 16명 이상은 전년도 10.9%에서 4%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 10명으로 볼 때 양호한 수준으로 보인다.

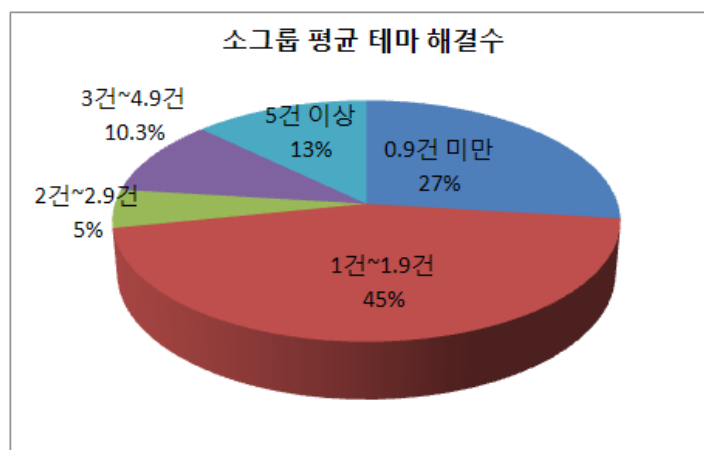


다양한 형태의 소그룹 활동으로 조직의 핵심과제 해결

소그룹 활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 10%로 전년도 49.5%에 비해 대폭 감소했다. 이는 자유로운 소그룹 활동 모임이 쉽지 않다는 것으로 소그룹활동 활성화에 장애요인이 될 수 있겠다. 또 근무 중 회합시간은 전년도 29.1%에서 70%로 상승했고, 근무 외는 전년도 21.4%에서 20%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 45%로 전년도 42.3%보다 다소 상승했고, 0.9건 미만이라는 답변이 전년도 22.5%에서 27%로, 2건~2.9건이 전년도 15.5%에서 5%로 하락했고, 3건~4.9건이 전년도 12.7%에서 10.3%로 소폭 하락했다. 그러나 5건 이상은 전년도 7.0%에서 13%로 크게 상승했다.



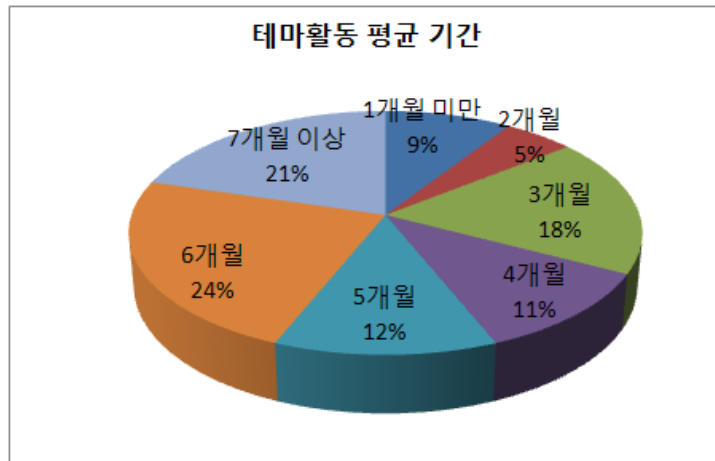
일반적으로 소그룹 당 평균 테마 해결 건수 5건을 이상적인 건수라고 볼 때 각 기업들의 결과는 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격이 더 강하지는 않은지 소그룹활동에 대해 전체적으로 점검해 봐야 할 시기다. 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹 활동으로써 목적성을 갖고 진행하지 않으면 체계적인 관리도 어렵고 영속성을 갖기도 힘들다. 조직원 간에도 성과 창출에 따른 성취감

을 맞볼 수 있도록 운영해야 할 것이다.

소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 제일사료 함안공장이 12.3건으로 최고 상위에 랭크되었다. 이는 이 회사가 회사의 사활을 걸고 소그룹 활동을 지원하고, 구성원들도 적극적으로 산적인 과제들을 꼬집어내어 해결한 결과가 아닌가 한다. 그래서 문제해결에 중독된 양상이 조직문화로 정착되면서 엄청난 문제해결의 결과가 도출된 것으로 사료된다. 특히 조비 울산공장은 인당 건수, 인당 포상금등에서 상위권에 랭크되었던 회사로 제안활동과 더불어 소그룹 활동도 활발히 이루어지고 있는 곳으로 좋은 벤치마킹 대상 기업으로 보인다.

소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
제일사료 함안공장	12.3	현대중공업	7.3
세아베스틸(기아특수강)	11.2	효성 용연2공장	7.2
한국항공우주산업	8.6	우리아비바생명	6.5
두산전자BG	7.7	코오롱베니트	6.0
부산경제진흥원	7.5	조비 울산공장	5.8

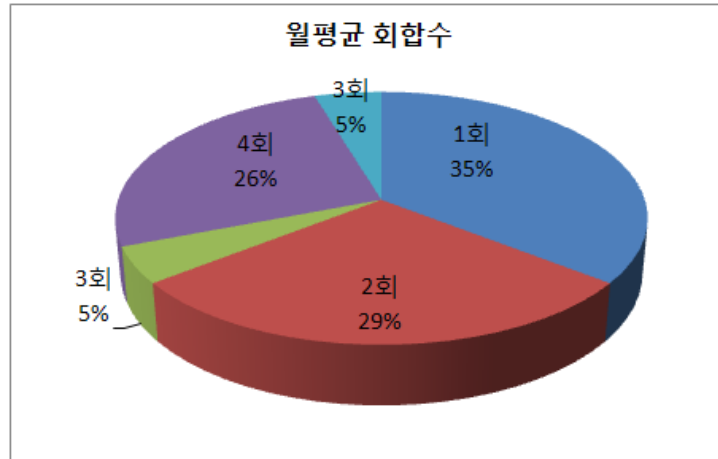
테마활동 평균기간은 6개월이 24%로 가장 많았고 그 뒤를 이어 7개월 이상이 21%, 3개월이 18%, 5개월이 12%, 4개월이 11%, 1개월 미만 9%, 2개월이 5%인 것으로 집계되었다. 소그룹활동 테마해결기간은 3개월 정도가 가장 이상적이다. 3개월이 지나도 문제해결이 이루어지지 않으면 성취감이 떨어지게 되어 활동에 대한 집중력을 감소시키는 현상이 일어난다. 따라서 3개월 이내에 해결 가능한 소그룹활동 테마를 선정하여 개선의 보람을 체험토록 하는 것이 소그룹활동 활성화에 도움이 클 것이다.



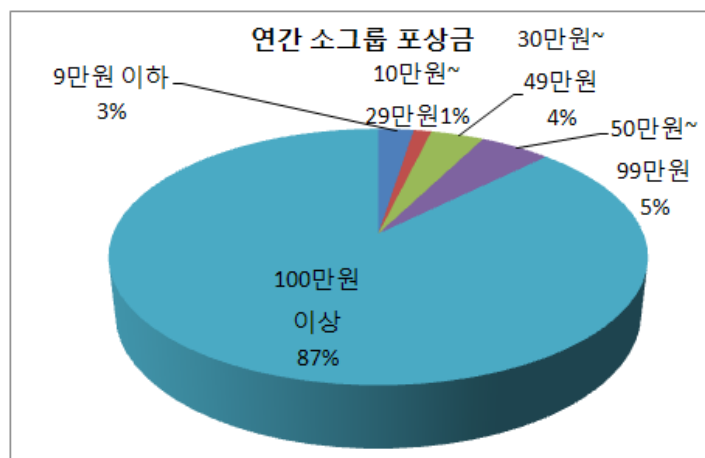
월 평균 회합 수는 2회 이상이 29%로 가장 높았는데, 전년도에는 36.6%보다 하락 한 것으로 나타났다. 소그룹 활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 26%로 전년도에는 28%에 비해 하락했다. 1회는 전년도 28%에서 35%로 상승했고, 3회는 전년도 4.3%에서 5%로 약간 상승했다. 전체적으로 회합 수가 감소한 모습을 보이고 있다. 소그룹활동을 월 평균 1회 하게 되면 전월의 내용을 이해하는데 시간이 흐르게 되고 문제해결활동의 흐름이 끊기는 어려움에 처할 수 도 있다.

활동 기간이 장기화되는 전문적인 테마일수록 자주, 집중적인 테마 시간을 갖는 것이 좋다. 여건상 어렵다면 소

그룹 전산관리 시스템을 이용하여 온라인 상 업무 분담 및 과제 등을 부여하고 활동 내용을 공유하는 등 활동의 묘미를 살릴 수 있도록 해야 한다.



소그룹별 연간 집행된 포상금을 살펴보면 전년도에는 100만원 이상이 89.6%에서 87%로 소폭 감소되었다. 50만원~99만원은 5%, 9만원 이하가 3%를 차지하였으며, 10만원~29만원은 1%로 나타났다. 이는 소그룹 활동의 포상금이 전년대비 큰 차이가 없는 것을 알 수 있다. 제안활동과 마찬가지로 소그룹활동에 대한 포상금은 소그룹 활동의 동기부여로서 큰 영향을 끼칠 수 있는 요소이다.



소그룹별 포상금 상위 기업을 보면 한국가스공사가 200,000,000원으로 가장 높았다. 2위는 현대자동차 울산 공장으로서 141,480,000원, 3위는 한국서부발전으로 110,000,000원으로 파악되었다. 이 회사들은 소그룹활동을 통해 조직의 숙원 과제나 심화 과제를 해결하기 위하여 포상금을 아끼지 않는 것으로 보인다.

소그룹별 포상액 상위 20사			
회사명	포상액	회사명	포상액
한국가스공사	200,000,000	현대제철 당진공장	40,000,000
현대자동차 울산공장	141,480,000	엘지화학 청주공장	39,200,000
한국서부발전	110,000,000	현대오일뱅크 대산공장	36,000,000
한국항공우주산업	106,800,000	제이에스전선	36,000,000
리바트	89,000,000	동화홀딩스	31,800,000
대우조선해양	85,920,000	세아베스틸(기아특수강)	30,000,000
포스코특수강	84,000,000	동일고무벨트	30,000,000
코오롱인더스트리 구미공장	74,000,000	하이에어코리아 1공장	24,000,000
울촌화학	53,760,000	카프로	23,384,000
풍산 안강사업장	46,500,000	제일사료 함안공장	20,000,000

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 46.0%는 인센티브를 지급하고 있으나 16%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 38%로 전년도 36%에 비해 소폭 상승했다. 전체적으로 소그룹 활동에 대한 대우가 개선된 형태다.

