

2014 한국제안 · 소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2014. 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

2014 한국제안소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행되었다. 최소 샘플 수는 국내 283개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 제안 및 소그룹활동 담당자이다. 본 조사는 회사 개요 및 제안활동 부문과 소그룹활동 부문으로 나누어 조사됐다. 제안활동 부문에서는 제안활동 운영형태 및 2013년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2013년도 연간 실적이 조사되었다.

2014 한국제안소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나누었다. 제조업의 응답 기업 수는 200개 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 서비스업 같은 비제조업의 참여가 두드러졌다. 비제조업의 응답 기업 수는 총 83개 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 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	제안소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 283개 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	2014년 7월 1일 ~ 2014년 8월 31일

제안활동 조사 결과

기업 경쟁력강화 원천은 '창조를 통한 혁신'

선진 기업들에 대한 우리 기업들의 '따라잡기(catch-up)' 전략은 이미 한계를 드러내고 있다. 창조적 전환에 성공한 기업의 사례를 단순히 벤치마킹 하는 것도 곤란하다. 성공 기업들이 창조적으로 변화해 나가는 방향에 눈을 맞추고, 변화의 계기와 과정에 더 많은 관심을 기울여 스스로 변화하는 방식을 '창조'해야 한다.

창의력의 원천은 '사람'이다. 한 명의 뛰어난 천재가 획기적인 발명을 할 수도 있고 평범한 사원의 개선 제안이 '대박'을 낼 수도 있다. 또 조직 구성원이 서로 허심탄회하게 독창적인 제안을 창출하는 과정에서 집단 창의성(collective creativity)이 발현될 수도 있다.

기업의 창조경영은 구성원 개개인의 '창조적 전환'을 요구한다. 회사의 창조적 전환을 위해 내가 기여할 수 있는 부분은 무엇인지, 어떻게 나의 업무 제안(My Job Idea)을 회사의 성과로 연결시킬 수 있을지를 자발적으로 고민해야 한다. 그리고 나의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 자기계발을 게을리 하지 말아야 한다. 그래야 회사 내에서도 나의 '독점적 가치'를 확보할 수 있고, 이러한 경쟁력을 갖춘 개개인의 창조적 제안이 집결 됐을 때 기업의 창조적 혁신도 가능할 것이다.

본 조사에서는 채택률, 실시율, 인당 추진예산 총액, 실시 1건당 경제효과금액 등이 전년 대비 상승하였다. 이에 비해 총 제안건수, 인당 제안건수, 참가율, 인당 포상금, 제안 1건당 상금액은 낮아졌다. 2013년 제안활동에 대한 관리 지표 중 가장 주목해야 할 것은 비제조업의 참가율이 전년 27.8%에서 39%로 성장했다는 점이다. 이것은 비제조업의 제안활동에 대한 인식이 좋아졌다는 사실이다. 반면에 제조업의 채택률은 전년 50.4%에서 23.3%로 급격히 하락하였다. 이는 제안활동 이벤트 등을 통해 참가율은 증가하였지만 효과 있는 제안은 많지 않았다는 사실을 알게 하였다. 제조업의 경우는 채택률이 71.5%에서 83.7%로 상승하였고, 실시율도 74.4%에서 81.9%로 신장된 것은 고무적인 현상이다. 제조업의 제안활동은 초기 참가율을 강조하는 단계를 지나 질적 심화를 위한 채택률 향상과 경영성과를 높이기 위한 실시율 향상으로 긍정적인 변화를 가져간다는 것은 고무적인 현상이다. 그러나 인당 포상금이 135,586원에서 59,167원으로 급격히 하락하는 현상은 직원들의 제안 동기 부여의 부족으로 이어질 수도 있어 우려된다. 제안 1건당 상금액도 7,357원에서 4,502원으로 감소하였다. 지속되는 기업의 불황이 반영되어 인센티브 금액이 삭감되었다면 안타까운 현상이라고 말하지 않을 수 없다. 그러나 제안활동이 비제조업에 이르기 까지 활성화되어가는 것은 다행스러운 일이다. 이제 제안활동이 직장인의 업무개선을 통한 지식근로자의 육성과 개인과 조직의 경쟁력 강화에 이바지하는 단계로 발전되어 가고 있다.

인당 7건의 제안 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 2,004,326건으로 인당 7건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 8.5건 보다 약간 하락한 모습이다. 그러나 제안활동이 직원들에게 일상 활동으로 인식되어 가고 있고 My Job Idea 중심의 제안이 정착되어 가는 과정에서 제안활동에 대한 질적 성장이 이루어진 것이 수확이라고 볼 수 있다.

업종별로 살펴보면 비제조업은 1.5건으로 전년 1.4건 보다 근소하게나마 성장한 것으로 나타났고, 제조업은 전년도 13.9건에서 10.2건으로 소폭 감소했다. 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 맛보지 못한 기업이 그 만큼 많기 때문인 것으로 볼 수 있다.

둘째, 비제조업 부문에서 서비스업이 수직 상승하였고, 제조업에서는 비금속 광물, 기계, 의료정밀 등이 상승하였다는 점이다. 그러나 기계, 전기전자, 의료정밀, 음식료, 섬유 의복은 하락하였다. 제안활동이 제조 기업에서 혁신활동의 한 축으로 정착화 되어 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 채택률, 실시율 등에서 전년 대비 상승한 모습을 보임과 동시에 총 제안건수는 전년도 2,116,782건에서 1,846,146건으로 떨어진 것으로 나타났다. 비제조업은 전년에 비해 인당 제안건수, 참가율이 증가한 반면 채택률, 실시율은 다소 하락한 것으로 보여 지고 있다. 이는 제안활동이 제안의 양을 높이기 위한 노력을 하다 보니 질과 관련이 있는 채택률이 낮아진 것으로 풀이된다. 양이 많아지면 질이 떨어지고, 질이 높아지면 양이 줄어드는 현상은 불변의 법칙처럼 깨지지 않고 있다.

제조업은 1인당 건수는 13.9건에서 10.2건으로, 참가율은 75.2%에서 60.9%로 하락하였으며, 채택률은 71.5%에서 83.7%로 실시율은 74.4%에서 81.9%로 상승하였다. 이는 제안의 양은 감소했으나 질은 향상되는 현상, 즉 양과 질이 공존하기 어렵다는 사실을 보여주고 있는 모습이라고 생각된다. 제안 추진자들은 제안활동의 양과 질, 두 마리 토끼를 잡는 활성화 전략을 모색해봐야 할 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	2014	비제조업						
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	유통	비제조업 평균
회담기업 수(사)	283	9	8	4	20	39	3	83
유자격 수(건)	289,383	17,428	8,426	8,041	18,104	55,054	1,106	108,159
총 제안 건수(건)	2,004,326	16,742	1,391	14,493	75,652	48,621	1,281	158,180
인당 제안 건수(건)	7	1.0	0.2	1.8	4.2	0.9	1.2	1.5
참가율(제안참가인수÷유자격수×100)(%)	53	25.9	5.7	49	43.2	45.7	29.2	39
채택률(채택 건수÷총 제안 건수×100)(%)	79	55.6	41.8	35.8	9.5	29.5	25.7	23.3
실시율(실시 건수÷총 제안 건수×100)(%)	77	32.1	37	16.5	7.2	22.8	15.5	15.8
인당 포상금(원)	59,167	58,123	105,797	8,134	9,505	112,679	19,898	77,198
제안 1건당 상금액(원)	4,502	15,699	36,736	2,211	982	58,255	5,017	20,604
인당 추진 예산 총액(원)	292,455	7,149	926	124	3,532	10,915	1,808	7,399
실시 1건당 경제효과금액(원)	883,912	36,054,398	13,867,342	1,172,039	158,088	717,711	5,326,633	8,545,035
효과지수(배)	264	738.3	139.8	87.4	11.6	2.8	164.9	66

제조업												
음식료	섬유의복	종이목재	화학	의약업	비금속 광물	철강금속	기계	전기전자	운수 장비	의료 정밀	기타 제조	제조 평균
12	3	3	44	6	3	29	19	26	19	1	35	200
20,753	2,450	825	22,471	3,395	179	6,474	9,729	6,904	88,048	453	19,003	181,224
37,949	22,838	4,717	550,514	61,395	4,326	70,803	149,866	41,105	752,016	20,574	130,043	1,846,146
1.8	9.3	5.7	24.5	15.6	24.2	10.9	15.4	6	8.5	45.4	6.8	10.2
67	46.2	66.3	99.6	41.8	84.4	39.8	55.4	47.40	57.1	78.6	45.6	60.9
64.7	80.8	96.9	76.3	84.8	14.1	55.4	83.9	78.3	92	97.3	89.8	83.7
49.8	71.2	77.7	71.0	63.5	80.7	76.7	82.9	64.5	94.5	97.3	80.4	81.9
19,504	136,820	89,441	133,346	146,628	133,040	207,263	101,100	67,760	2,574	152,678	64,701	52,267
7,147	6,782	10,372	5,420	3,929	4,644	7,535	3,639	5,395	172	2,642	4,311	3,123
20,778	2,857	41,600	86,130	15,248	-	76,409	13,650	15,875	912,896	148,896	29,502	462,583
1,632,024	92,853	172,334	2,026,643	41,318	11,461	394,499	268,697	620,665	253,962	87,962	618,563	757,106
114	10	13	265	7	2	40	61	74	1,394	32	115	199

참가율이 높아야 제안활동이 일상화 된다

제조업은 1인당 건수는 13.9건에서 10.2건으로 다소 감소하였고, 또 인당 포상금은 13만5천원에서 5만2천원으로 대폭 감소하였다. 참가율은 75.2%에서 60.9%로 대폭 감소, 채택율과 실시율은 상승하였다. 이와 같은 현상의 가장 직접적인 원인은 제안의 양에 비해 질이 높아진 것이 원인이라고 판단된다. 제안의 채택률이 높아지면 1건당 경제효과 금액과 효과지수는 높아지게 된다. 기업의 경쟁력 강화와 제안활성화를 위해서는 무엇보다 채택률을 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 532,605원에서 757,106원으로 많이 상승했다. 이는 전반적으로 제안의 채택률이 높아지다 보니 1건당 경제효과금액도 동반 상승하는 결과를 낳았다고 추정해본다. 반면에 전기가스, 유통, 화학 업종의 제안 1건당 상금액은 전년에 비해 크게 높아졌다. 그러나 종합금융, 서비스, 공공서비스, 철강금속, 기계, 전기전자, 의료정밀 업종은 전년에 비해 감소한 면을 볼 수 있다. 이는 종합적으로 제안의 채택률이 증가하면서 제안의 질도 높아졌다고 판단해 볼 수 있다.

비제조업은 실시 1건당 경제효과금액이 3,006,329원에서 8,545,035원으로 급상승한 것이 인상적이다. 이는 제안 활성화를 위해 비제조업이 인센티브를 높여 사원 동기부여에 노력했다는 반증이고 그 결과 고등급 제안들이 많이 발굴된 것도 한 몫 한 것으로 보인다. 이러한 현상은 비제조업의 제안활동 저변확대와 제안의 일상화라는 측면에서는 고무적인 일이고 향후 발전 가능성에 대한 기대감을 갖게 한다.

비제조업 전체적으로 볼 때 참가율이 27.8%에서 39% 크게 성장한 반면, 채택률은 50.4%에서 23.3%로 대폭 감소, 실시율이 36.3%에서 15.8%로 낮아진 것은 매우 아쉬운 면이라고 생각할 수 있다. 지금까지 제안활동은 늘 제조업 중심이었고 비제조업의 제안 활성화는 요원하기만 하였다. 제안활동이 원가절감을 추구하는 활동에 국한되지 않고 기술개발, 매출증대, 고객만족 및 기업 이미지 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 심사 척도 등을 개발하는데 힘써야 할 것이다.

새로운 경영 시대의 제안활동은 제반 경영환경의 변화를 직시하면서 보다 창조적으로 진화해 나가야 한다. 낭비적인 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.

의료정밀업의 제안 건수 증가는 고무적인 현상

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 의료정밀(45.4건), 비금속 광물(24.2), 화학(24.5건), 의약업(15.6건), 철강금속(10.9건), 섬유 의복(9.3건)으로 나타났다. 의료정밀 분야의 인당 건수는 인당 건수 45.4건으로 두드러지게 나타났는데, 의료정밀 업종은 작년도도 45.2건으로 수위를 차지했었다. 비금속 광물은 작년 12.2건에서 24.2건으로 가장 두드러진 성장을 보였고 화학, 의약업은 작년에 이어 상위권을 유지하였다. 그러나 전기전자, 음식료업의 제안활동은 주춤하고 있는 것으로 나타났다. 성장하고 있는 업종들은 매년 체계적이고 조직적으로 업무상의 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, Visual Idea Meeting 기법, Q-Cost 기법, Eagle Eyes 활동 등 새로운 제안 즉 창출 기법 등을 도입하여 제안활성화에 힘써야 할 것이다.

비제조업 분야의 전기가스, 건설업, 종합금융, 공공서비스, 유통업 등은 2013년에 비해 인당 제안건수가 다소 하락한 반면 서비스업은 인당 1건에서 4.2건으로 크게 상승한 점이 눈에 띄었다.

비제조업 분야의 제안활동은 문제가 눈에 잘 보이지 않아서 접근하기가 쉽지 않지만 개선활동에 대한 본질을 제대로 이해하고 조금만 문제의식을 심화시킨다면 얼마든지 활성화될 수 있다. 업무의 개선을 통한 제안활성화는 불황을 극복하고 호황기에 더욱 성장할 수 있는 토대를 마련할 수 있는 기초가 될 것이다.

인당 제안건수 100건 이상 기업도 3곳

금년도 인당 제안 건수 상위 20사를 살펴보면 제조업인 경농이 인당 272건으로 1위를 차지하였다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 감소하고, 31건 이상인 기업이 해마다 증가하는 것은 인당 건수를 높여나가는 기업의 의지가 반영된 현상이라고 판단된다.

2014 인당 건수 상위 20사			
회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
경농	272	케이씨씨 전주2공장	43
삼성토탈	145	효성 용연2공장	41
롯데케미칼 여수공장	116	코오롱인더스트리	41
코웨이	99	녹십자	40
(주)벽산 익산공장	96	삼성정밀화학	38
한라비스테온공조	85	국제종합기계	37
롯데케미칼 대산공장	63	희성화학 창원공장	35
케이씨씨	56	신도리코 아산	34
삼성테크윈 제3사업장	45	코오롱글로벌(주)	34
피케이엘	44	동일고무벨트	33

2013 인당 건수 상위 20사			
회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
조비 울산공장	264	롯데케미칼 여수공장	59
경농	258	삼성정밀화학	57
현대제철 당진공장	143	벽산 화성공장	51
삼성토탈	117	삼성테크윈 제3공장	49
현대중공업	101	신도리코(아산공장)	45
제일모직 여수사업장	94	남양유업(주)	45
벽산 익산공장	92	금호피앤비화학	43
인지디스플레이	91	진유원	42
한라비스테온공조	70	코오롱글로벌	40
남양유업 경주공장	65	케이씨씨 전주2공장	40

인당 제안건수가 제안활성화의 절대적인 지표는 아니지만 한사람의 제안자가 해낼 수 있는 제안의 열정을 가늠해 보는 지표이기에 시선을 모으게 된다. 이제는 현장에서 제안거리가 제한되어 더욱 어려울 것으로 보여 지는데, 이러한 기록의 경신은 제안이 일상 생활화 되어 있으며, 제안자 자신의 업무중심의 제안(My Job Idea)이 지속적으로 이루어지고 있는 현상으로 보여 진다. 이외에도 전년도 4위였던 삼성토탈이 145건으로 2위로 부상했으며, 롯데케미칼 여수공장은 116건으로 전년도 11위에서 3위로 꺾어 올랐다. 이들 기업은 화학업종으로 실시

율이나 채택률 등 다른 항목에서도 높은 수치를 보여 국내 제안활동의 벤치마킹 사업장으로 손색이 없다.

다만 인당 제안 건수 100여 건이 넘는 기업의 몇몇 담당자와의 인터뷰 결과 이렇게 우수한 기업들에게도 나름 대로의 고민이 있었다. 바로 좀 더 많은, 높은 수준의 고등급제안의 창출이다. 제안활동이 활성화된 기업들의 가장 공통된 고민이라고도 할 수 있다. 또한 이전 전적으로 유형 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.

참가율 감소는 제안활동의 적신호

제안활동 참가율이 2013년 54.6%에서 53%로 1.6% 소폭 하락했다는 것은 매우 아쉬운 대목이다. 제안활동은 몇몇 사람의 탁월한 성과 보다 전원참여 제안활동 풍토를 강조한다. 조직 차원의 지속적인 관심과 이벤트와 교육 등을 통한 적극적인 동기부여를 통해 참가율을 높이도록 해야 한다. 높은 참가율 없이는 제안의 양도 질도, 효과도 높아질 수 없으므로 제안활동 추진사무국은 참가율을 우선적으로 끌어 올리는 노력을 해야 할 것이다.

업종별로 참가율을 살펴보면 제조업이 60.9%(전년 75.2%)로 대폭으로 떨어졌지만 비제조업은 39%(전년 27.8)로 약진하고 있는 것이 그나마 위안이 된다. 채택률은 79%(전년 70%), 실시율은 77%(전년 36.3%)이다. 전년 대비 참가율은 하락하고 채택률이 상승했는데 실시율은 무려 40.7% 수직 상승한 것은 의외의 결과지만 환영할만한 성과이다. 실시율이 수직상승한 것은 장기화되는 불황 속에서 직원들의 아이디어를 실시하여 경영의 성과를 가시화 하려는 기업의 의지가 반영되었고 성과직결형 제안으로 전환되어지는 과정에서 일어난 현상으로 풀이된다. 비제조업은 인당 제안건수, 참가율이 상승되는 값진 수확을 이룩하였다. 이제 비제조업에서도 제안활동이 선택이 아닌 필수 혁신활동으로 자리매김 되었고 그 결과가 지표로 나타나는 현상은 매우 고무적인 현상이다. 그만큼 비제조업의 제안활동이 제안을 도입하여 정착시키고자 하는 노력이 컸고 기업 차원의 지대한 노력이 선행되었기 때문일 것이다.

비제조업의 서비스 업종은 채택율(9.5%)은 비록 낮은 편이지만 인당제안 건수 4.2건(전년 1.0건), 참가율 43.2%(전년 13.2%)로 향상된 것은 고무적인 현상이다. 종래 서비스업은 제안활동 착안 포인트를 찾기 어려워 직원들의 참여율이 현저히 낮았고 서비스업은 제안활동의 사각지대라는 인식이 팽배해 있었는데 더 이상 고정관념에 불과하다는 사실을 이번 실태조사를 통해 확인하게 되어 큰 수확이라고 볼 수 있다.

2014년 실태조사에서 참가율 100% 기업이 29사, 채택률 100% 기업이 33사로 집계된 것으로 조사되었다. 채택률이 높다는 것은 제안의 질이 높아졌고 회사 발전에 기여하고 있는 제안이 많아졌다는 측면에서 바람직한 현상이다. 실시율 100% 기업도 22개사로 나타났다. 실시율이 높다는 것은 제안활동이 성과직결형으로 전환되고 있다는 의미일 것이다. 아이디어제안은 미실시 상태이기 때문에 기업의 성과에 반영되지 못하고 있는 상태이

다. 그러나 100% 실시를 완료한 제안이 많아졌다는 것은 환영할만한 일이다. 제안 인센티브를 높이는 것만이 동기부여는 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(%)
삼성테크윈 제3사업장	100	동양석판(TCC)	100
아이씨엠씨	100	(주)백산 익산공장	100
서울우유협동조합거창공장	100	삼성토탈	100
세미크론	100	케이씨씨 아산공장	100
주식회사 씨텍	100	롯데케미칼 여수공장	100
현대삼호중공업	100	케이씨씨 전주2공장	100
아세아제지(주) 시화공장	100	한국에프엠	100
경농	100	효성 용연2공장	100
GKL	100	한국알박	100
(주)조비	100	금호석유화학 울산수지공장	100
일신화학	100	풍산 안강공장	100
부산광역시청	100	제이브이엠(주)	100
코웨이	100	과천시시설관리공단	100
동양물산기업 익산공장	100	삼아알미늄	100
코오롱인더스트리	100		

채택률 100% 기업			
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
삼성테크윈 제3사업장	100	에이케이컴텍 청양공장	100
아이씨엠씨	100	SKC solmics	100
현대자동차 전주	100	덴소코리아오토모티브	100
동화기업	100	엠티아이	100
세미크론	100	영화금속(주)	100
금강공업 부산공장	100	티에스이(주)	100
주식회사 씨텍	100	한국델파이	100
현대삼호중공업	100	와이지원 안산공장	100
포스코특수강	100	케이씨씨 전주2공장	100
신도리코 아산	100	롯데케미칼 대산공장	100
오리온엔지니어드카본즈(부평)	100	효성 용연2공장	100
오성전자	100	한신전선	100
한국항공우주산업	100	산일전기(주)	100
동국제강	100	이오시스템	100
삼양감속기	100	풍산 안강공장	100
아세아시멘트공업 대전공장	100	대웅제약	100
솔브레인	100		100

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
삼성테크윈 제3사업장	100	솔브레인	100
현대자동차 울산	100	SKC solmics	100
현대자동차 전주	100	롯데케미칼 여수공장	100
금강공업 부산공장	100	티에스이(주)	100
현대삼호중공업	100	한국델파이	100
두산전자BG	100	한신전선	100
포스코특수강	100	엘지화학 오창공장	100
신도리코 아산	100	산일전기(주)	100
한국항공우주산업	100	이오시스템	100
동국제강	100	풍산 안강공장	100
아세아시멘트공업 대전공장	100	대웅제약	100

인당 추진예산 대폭 상승, 인당 포상금은 감소

제안활동의 인당 추진예산액은 전년도 22,228원에서 올해에는 292,455원으로 대폭 향상되고, 인당 포상금은 전년도 112,317원에서 59,167원으로 대폭 감소됐다. 올해에는 인당 추진예산이 대폭 상승한 것으로 나타났다. 그리고 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 상품 제작, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용도 대폭 상승한 것으로 나타났다. 인당 추진예산액의 상승은 제안활성화에 기여하는 것으로 바람직한 현상이다. 경제가 어려운 가운데서도 인당 포상금이 대폭 감소된 것은 제안활동의 위축으로 이어질 수도 있으므로 우려된다. 제안활동은 미래를 위한 투자이므로 인당 추진예산과 적절한 포상금 지원이 지속적으로 이루어져야 한다.

추진예산액이 가장 높은 업종은 운수장비(912,896원), 그 다음이 의료정밀(148,896원) 업종으로 나타났다. 추진예산액이 높은 기업들의 경우 교육 등 무형적인 동기부여 차원보다는 포상금 등의 유형적인 동기부여 차원으

로 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.

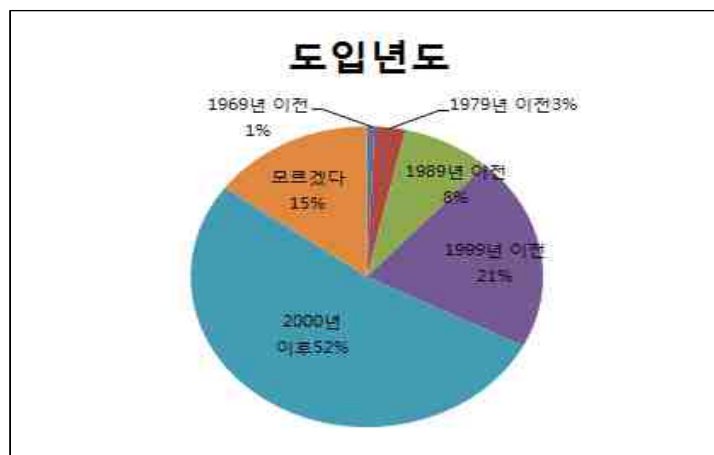
인당 포상금 상위 기업을 살펴보면 제안활동이 활성화된 기업이 대부분이다. 이들 기업들은 다른 기업에 비해 고등급 제안의 포상금이 높았고, 특히 유형효과 대비 비율로 포상금을 지급하는 기업도 많았다. 하지만 최고 포상금이 상대적으로 높은 공공서비스업의 경우 활성화된 기업을 찾아보기 어려운데 규정상 최고 포상금만 높게 책정했을 뿐, 효과가 적은 제안에 대한 포상은 무시되고 있기 때문으로 풀이된다.

인당 포상금 상위 20사			
회사명	인당 포상금(원)	회사명	인당 포상금(원)
피케이엘	790,425	케이이씨	317,599
효성 용연2공장	784,649	오리온엔지니어드카본즈	289,972
(주)벽산 익산공장	662,289	롯데케미칼 대산공장	258,049
금호미쓰이화학	592,026	고려제강	253,412
금호타이어 광주	446,787	녹십자	247,742
엘지화학 익산공장	424,448	두산전자BG	246,667
롯데케미칼 여수공장	410,731	대림산업 석유화학사업부	224,609
삼영잉크포인트제조(주)	370,498	포스코특수강	214,286
한라비스테온공조	327,252	대우건설	209,088
삼성정밀화학	326,797	솔브레인	193,086

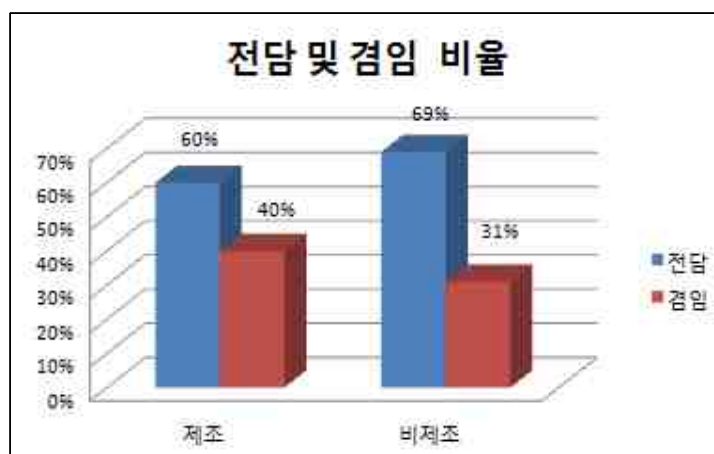
효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
엘지화학 오창공장	6,478	씨텍	457
현대위스코	1,733	동국제강	398
영풍정밀 반월공장	1,615	신도리코 아산	383
경농	1,445	대우건설	352
한국서부발전	1,307	건설화학공업	286
르노삼성자동차	1,148	오씨아이 익산공장	259
한국중부발전	1,126	현대자동차	255
한국동서발전	900	현대삼호중공업	250
한국파워트레인	734	서진산업	246
(주)세진중공업	666	코리아세븐	218

업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

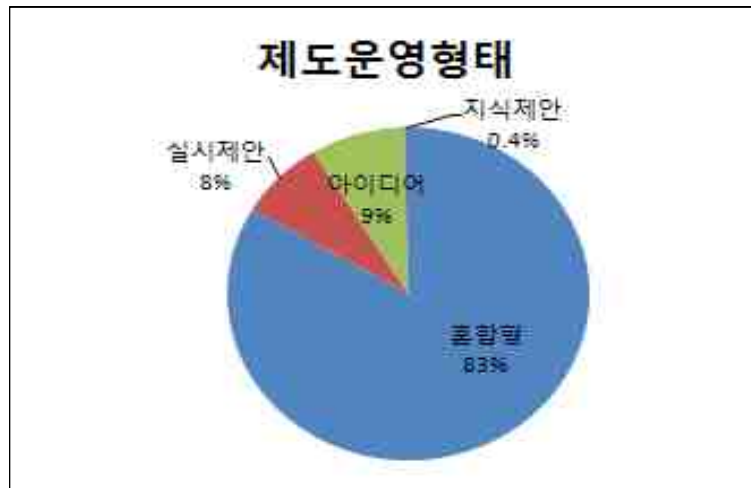
제안활동 추진 형태 중 가장 기본이라 할 수 있는 도입에 관한 설문조사를 살펴보면 2000년 이후 제안을 도입했다는 응답이 전체의 52%를 차지했다. 제안 역사가 50년 가까이 되는데 거의 반에 가까운 기업이 2000년 이후에 제안을 도입했다는 응답은 말 그대로 비제조업에서는 2000년 이후에 제안제도를 새로 도입한 기업이 많다는 것이고, 제조업은 이전 유명무실했던 제안을 활성화시키기 위해 새롭게 제도를 정비한 시기를 답한 것으로 보인다. 1999년 이전에 도입했다는 기업은 21%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 8%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 15%에 이르렀다.



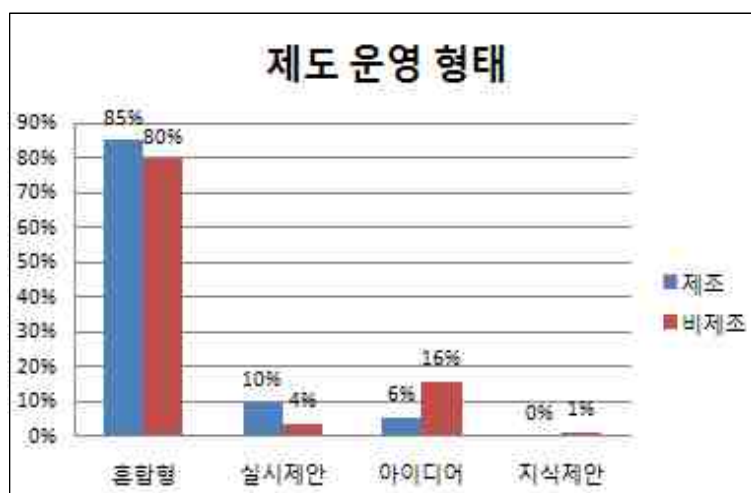
기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전담의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 67.5%, 겸임한다는 비율은 35.5%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 60%, 비제조업의 전담 비율은 69%다. 전담자가 많아졌다는 것은 제안활동의 비중이 높아졌다고 인식하는 기업의 수가 증가 했다는 증거이며 향후 제안활성화에 큰 도움이 될 것으로 기대된다.



제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 83%, 실시제안은 8%, 아이디어제안은 9%를 나타내고 있다. 전년에 비해 실시 제안은 2% 감소한 반면 아이디어 제안은 3% 상승했다. 작년과 대비해 거의 차이가 없지만 실시 제안은 약간 줄고 아이디어 제안은 약간 상승했음을 알 수 있다.



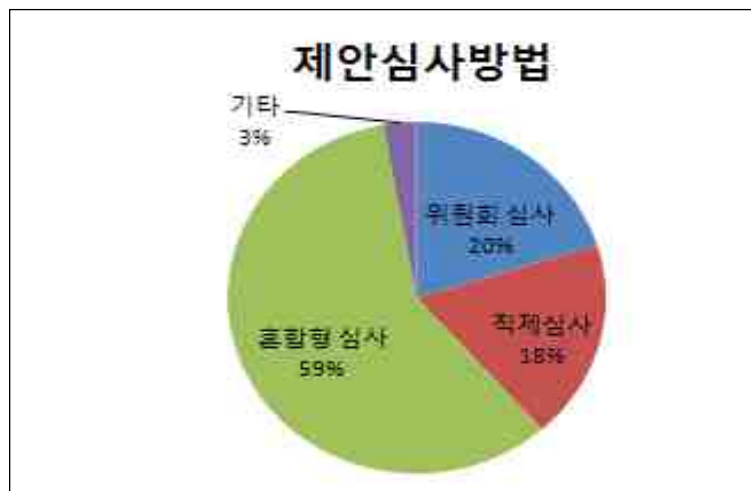
업종별로 제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형은 제조업과 비제조업이 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 실시제안이 활성화 되어있는데 반하여 비제조업에서는 아이디어 제안이 우세를 보이고 있다. 이는 제조업종의 경우 현장 중심의 제안이 중심이 되므로 실시제안이 많이 제출되는데 비하여, 비제조업종의 경우는 조직의 전반적인 문제점이나 타 부서 제안 등으로 실시까지 가는 데는 많은 장애를 극복해야 하는 애로점이 존재한다. 그리고 비제조업의 경우 제조업종에 비해 업무와 제안과의 구분이 애매한 경우도 많아 제안 건수도 적고 실시제안도 덜 나오는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



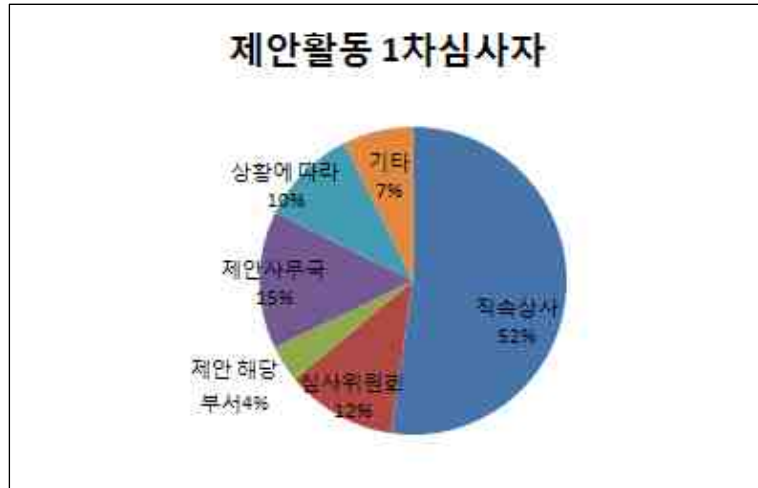
고등급 제안은 위원회 심사로, 저등급 제안은 직제 심사로 단순화해야

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 59%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 72%보다 13% 낮다. 그 뒤를 이어 위원회심사가 20%, 직제심사가 18%를 차지하고 있다. 기타 의견도 2%로, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 직제심사가 12%에서 18%로 증가된 것은 제안의 심사 프로세스가 전문심사 중심에서 현업부서로 이전되어 임파워먼트가 많이 향상되었다는 점이다.

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 52%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 12%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 10%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 심사위원회의 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.



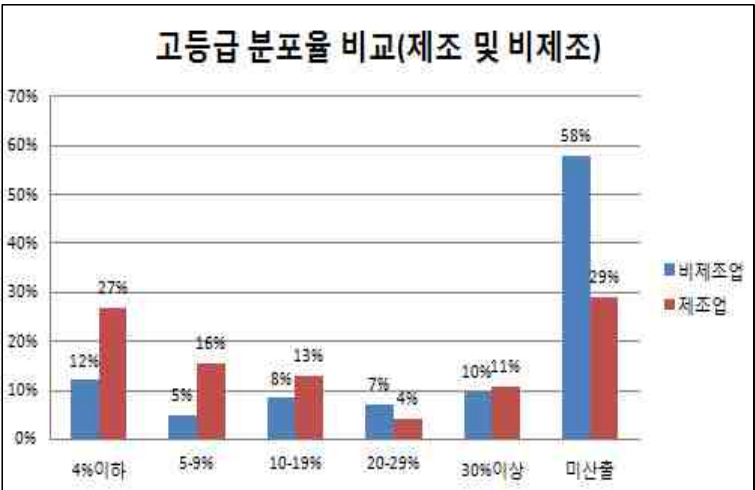
저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 고등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 48%에서 50.5%로 상승한 것은 실효성 있는 제안의 증가 및 유연한 심사에 기인한 것으로 풀이되는데 제안제도 운영 측면에서 바람직한 방향으로 진전된 측면이 있다. 반면 50% 이상 비율은 전년도 26%에서 25%로 차이가 거의 없었다. 이것은 우리나라 제안심사의 2차 심사 비율이 50%선을 꾸준히 유지하고 있다는 사실을 보여 주고 있는 것이다. 실제로 2차 심사 비율이 10% 미만인 기업을 살펴보면 제안 인당 건수나 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 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 30% 이내 등급을 고등급 제안으로 보고 있다. 본 조사에서 고등급 제안 분포율을 살펴보면 4% 미만이 19%이고, 5~9%가 9%, 10~19%가 10%, 20~29%가 9%, 30%이상이 10%로 나타났다. 미산출의 경우 전년 41%에서 43%로 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 활동 별로 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



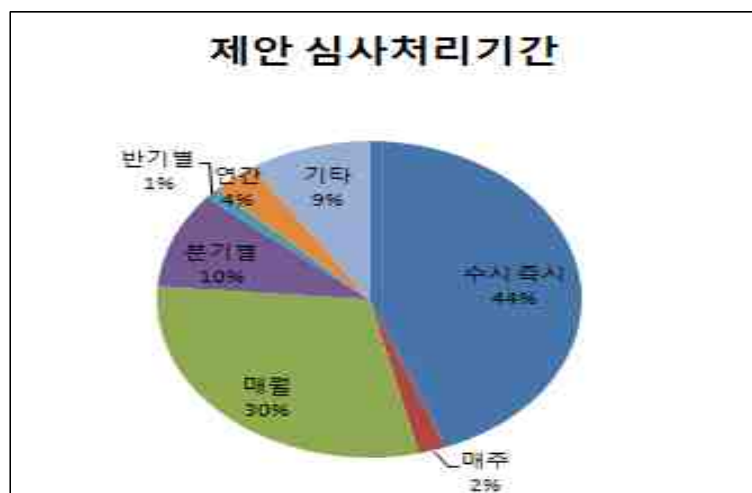
제안 인센티브의 확대와 관리 시스템 정교화의 필요성 대두

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 44%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 30%이다. 74%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.

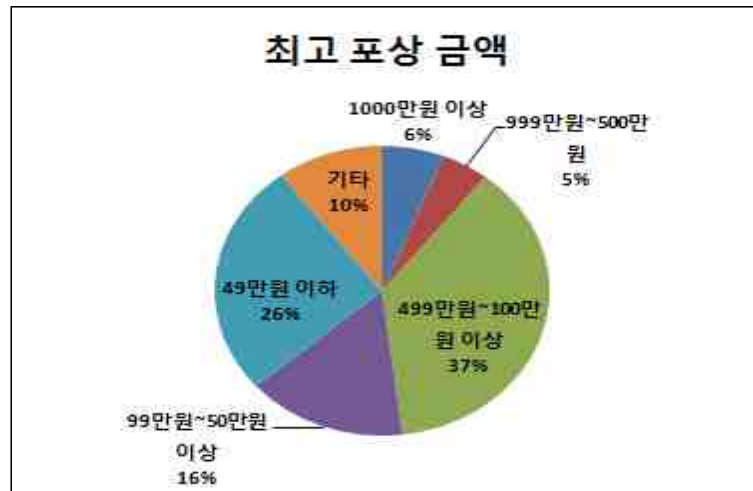
제안제도를 좀 더 스피드하게 만들기 위해서는 먼저 제도를 슬림하게 만들어야 한다. 즉 복잡한 단계로 이루어진 심사 체계를 단순화시키고, 심사자에게 심사 권한을 이양하여 낮은 등급의 제안은 바로 바로 심사가 이루어지도록 해야 한다. 이러한 여러 노력을 통해 제안 처리 기간이 포상금 지급까지 최대 1개월을 넘지 않도록 운영해야 한다.



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.

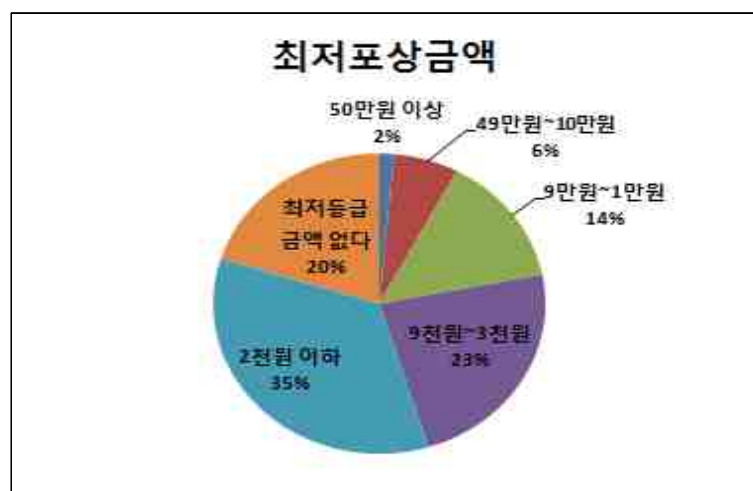
본 조사에서 최고등급 포상금이 1,000만원 이상이라는 응답은 6%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 37%를 나타내고 있다. 또 50만원 이상에서 99만원 이하가 16%이다. 업종 성격에 따라 다르겠지만 최고 포상금으로는 적다는 느낌이 든다. 기타 효과 금액에 대비하여 지급한다는 답변이 많았고, 고등급 포상금에서 플러스 알파를 지급한다는 답변도 다수 있었다. 이 중 특히 포상 한도가 없다는 의견도 눈에 띄었다. 경제효과가 나오면 나오는 대로 품의를 거쳐 포상금을 결정한다는 답변으로 보이나 아직 큰 유형효과가

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 35%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3천원~9천원까지가 23%를 나타냈다. 몇몇 기업은 최저등급 시 따로 포상금을 지급하지 않은 기업도 있었는데, 최저등급의 제안이라도 소정의 마일리지라든지 기념품 등을 지급한다면 제안자의 입장에서 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.

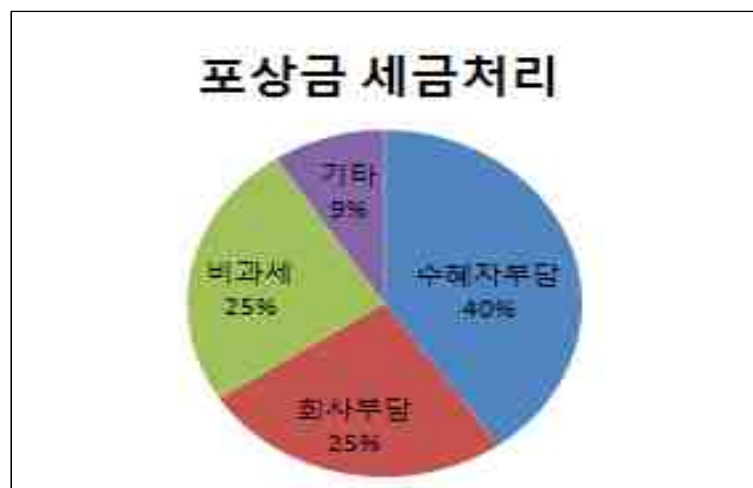
제안활동을 활성화하기 위한 방법으로 도입초기에는 금전적 인센티브만큼 큰 동기 부여 요인은 없다. 제안자들이 제안활동에 대한 보람을 스스로 느끼고 셀프리더십(Self Leadership)에 의해 자발적 동기를 가지고 참여하기까지는 포상금을 통한 금전적 동기부여를 제공하는 것이 바람직하다. 그것이 제안활동에 대한 참가율을 높이는 첫걸음이다. 따라서 사소한 저등급 제안이라도 금전적 인센티브를 제공함으로써 개선 제안에 대한 직원들의 관심을 이끌어 내야 할 것이다.



포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 63%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 12%를 나타냈는데, 이는 전년도 12%와 같은 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

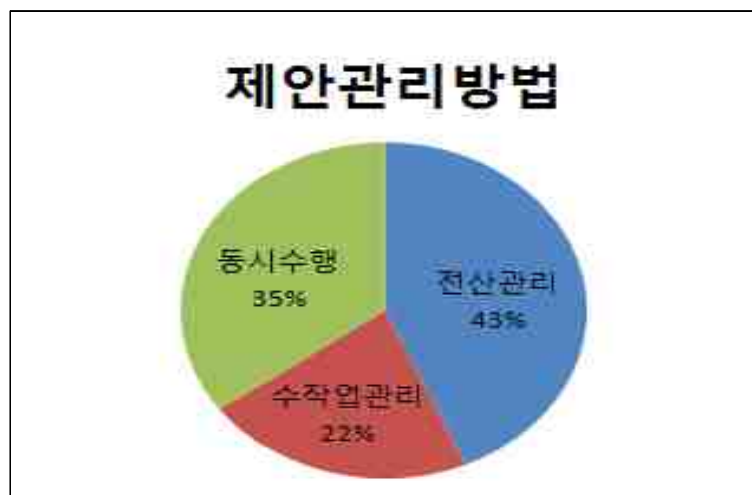


포상금 지급 시 세금 처리는 41%가 수혜자 부담으로, 회사부담이 25%, 비과세가 25%로 나타났다. 포상금 지급 시 세금처리가 기업 입장에서는 비용 처리 관점에서 보면 최선이지만 제안자의 입장을 고려한다면 회사에서 부담하거나 비과세로 처리해 주는 것도 좋을 듯하다.



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 43%, 수작업으로 관리한다는 기업이 22%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 35%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

소그룹 활동을 통한 현장의 문제해결과 자주관리

오늘날 많은 기업에서 소집단 활동을 장려하고 있는데 그 이유는, 첫째 소수의 직장 동료들로 구성되어 있으며 대면접촉 집단이므로 좋은 인간관계가 형성되기 쉽다. 둘째 대화에 의한 의견이 아이디어를 낳고 아이디어가 창조를 낳는다. 셋째 서로 참마음을 털어놓기 쉬우며 이 때문에 가치관의 틀이 풀어져 새로운 가치관을 받아들이기 쉽다. 넷째 자기들끼리 생각하고 자기들끼리 발상하는 것이 자주성을 키운다. 다섯째 가치관의 향상과 자주성의 육성에 의하여 주변에 있는 문제를 발견하여 이를 분석하여 해결하려는 의욕이 생긴다.

이와 같이 소집단활동의 이론적 프레임워크(frame work)는 생산관리의 이론적 측면과 행동과학의 이론적 측면을 통합한 것으로 볼 수 있다. 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 103개사가 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 103개사에서 83개사로 크게 하락하였고, 비제조업의 회신률도 31개사에서 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 86.1분에서 96분으로 조금 증가한 점 반면 소집단별 평균 포상금이 277,663원에서 294,710원으로 증가하였다는 점은 주목해야 할 부분으로 전체적인 소그룹활동은 비슷하게 진행되고 있으나 테마의 해결로 회사의 성과창출 보다는 동아리 성격이 강한 소그룹활동이 늘어난 이유로 볼 수 있다.

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 소통이 발생할 수도 있다. 특히 신기술의 학습과 공유, 전파는 부서 간, 계층 간 소통이 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 16명으로 이 조직원들은 평균 월 2.2회씩, 회합 1회당 평균 96분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 1.2건의 테마를 해결하는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 전체 75.9%에서 76.9%로 미세하게 상승한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 82.9%에서 79.8%로 소폭 하락한 반면, 비제조업은 전년도 47.5%에서 56.3%로 소집단 편성률이 약간 상승했다. 업종 불문하고 모두가 적극적으로 참여해야 하는 소그룹활동 특성상 그 어떤 수치보다도 편성률이 활성화의 척도라고 할 수 있다. 특히 제조업뿐만 아니라 비제조업의 소그룹 편성률 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.

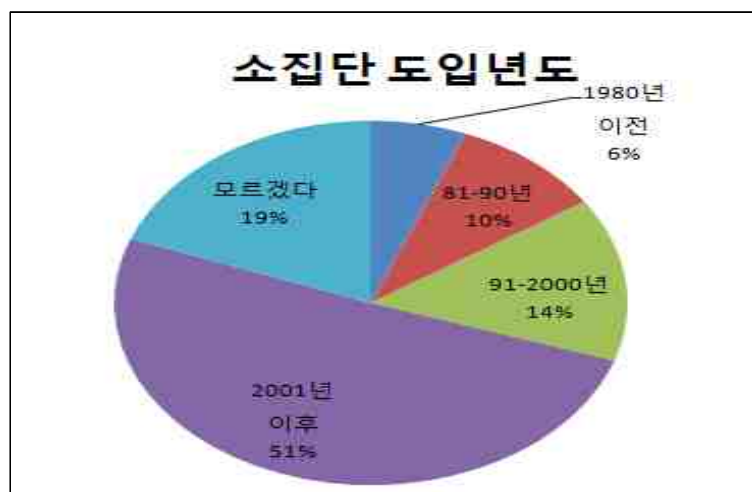
항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2014년	제조	비제조	2013	제조	비제조
분석 기업 수	103개사	83	20	134개사	103	31
소집단 평균 구성 인원	16명	15.5명	17명	14명	14명	14명
소집단 편성률	76.9%	79.8%	56.3%	75.9%	82.9%	47.5%
평균 테마 해결 건수	1.2건	1.2건	1.1건	2.4건	2.8건	0.9건
월 평균회합 수	2.2회	2.3회	1.8회	2.3회	2.4건	1.7건
테마활동 평균기간	5.3개월	4.8개월	7.4개월	6개월	5.4개월	6.3개월
회합1회당 평균시간	96분	90분	132분	86.1분	70분	117분
소집단별 평균 포상금	294,710원	322,399원	140,897원	227,663	325,505	195,324
효과지수	259	268	147	306배	320배	174.5배

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 소개했다. 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 짐작하건대 자사에 걸맞은 활동 방향으로 선회하고 있는 것으로 파악된다.

소그룹활동의 도입 시기를 2001년 이후라고 답한 기업은 전체의 51%에 달하고 있다. 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 소그룹활동의 원년으로 보기 때문인 것으로 파악된다.



소그룹 활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율 조사에서는 특히 전임자가 없다는 회사가 42.7%에서 37.9%로 떨어졌고, 전임 인원수가 줄지 않은 것은 비제조업에서의 소그룹 활동의 필요성이 강조되고 있는 것으로도 볼 수 있다. 겸임 수도 없다는 응답이 37%에서 43.7%로 증가했고, 한명이라는 응답도 44.4%에서 31.1%로 크게 줄었다.

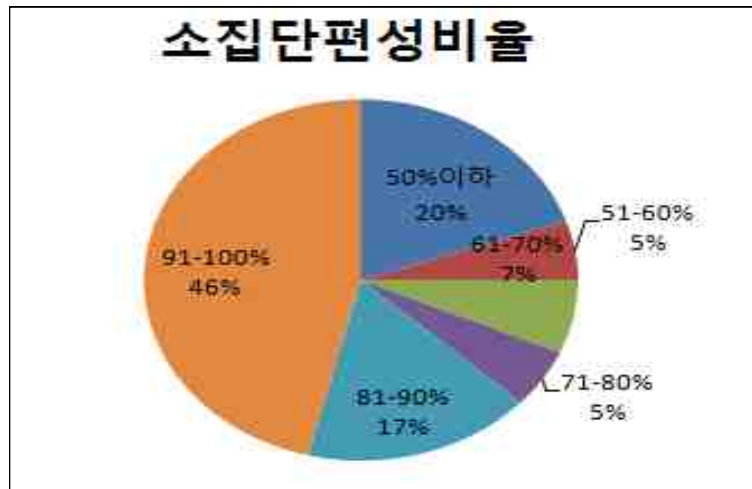
소그룹 활동을 전담하는 담당자는 회사 내 소그룹 활동을 기획하고 각 소그룹 활동을 활성화하고 지도하는 역할을 담당한다. 또한 개선이나 학습활동 결과를 수렴, 확산하는 틀을 제공하거나 각종 대회를 주최하여 결과물을 확산시킨다. 또한 운영 중에 발생하는 각종 문의 및 방문 상담 창구로, 캠페인 중에는 캠페인 추진 및 평가기구로 활동하며 소그룹 간 협의체를 연결하는 소통 창구의 역할도 담당하는 등 매우 중요한 일들을 책임지고 있다. 이렇게 중요한 일들을 수행해야 하는데 전임, 겸임 등의 담당자가 없다는 것은 소그룹 활동의 중요성을 간과하고 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	39	37.9%	45	43.7%
1명	47	45.6%	32	31.1%
2명	10	9.7%	7	6.8%
3명	2	1.9%	6	5.8%
4명	1	1.0%	2	1.9%
5명이상	4	3.9%	11	10.7%

소그룹 편성과 구성 운영

소그룹 편성률이 91%~100%라고 응답한 기업은 46%로 전년도 53%에 비해 7% 하락했다. 그 뒤를 이어 편성률이 50% 이하라는 응답이 전년도 20%와 변화가 없었다.

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, 조직 활동 방법, 문제해결 기법 등을 배울 수 있는 좋은 기회가 마련되므로 각 기업에서는 소그룹 활동을 활성화시키는 데 전력을 기울여야 할 것이다.

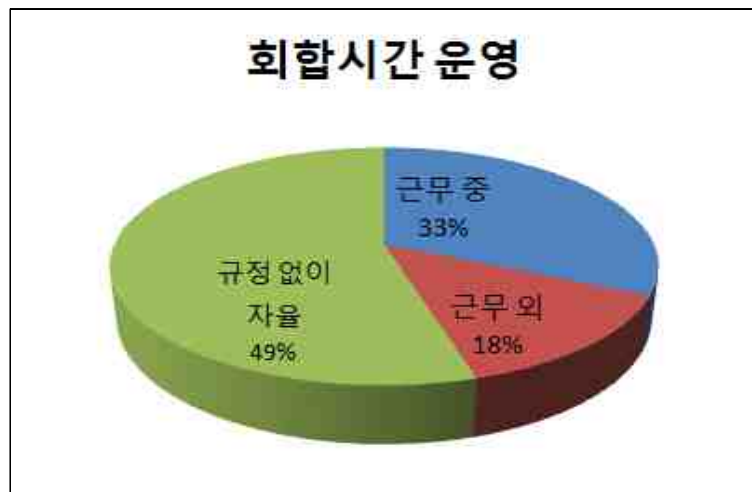


한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6명~10명이라고 응답한 기업은 전체의 56%로 전년도 동일하고 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업도 18%였다. 5명 이하는 12%, 16명 이상은 14%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 10명으로 볼 때 양호한 수준으로 보인다.

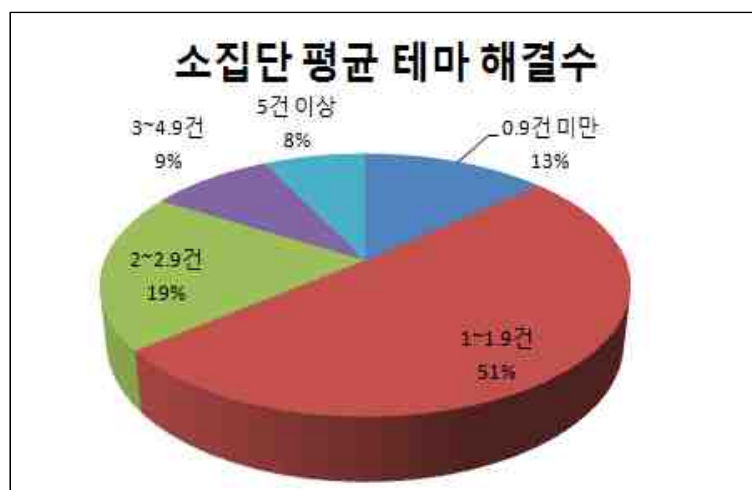


다양한 형태의 소그룹 활동으로 조직의 핵심과제 해결

소그룹 활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 49%로 전년도와 같다. 이는 자유로운 소그룹 활동 이루어지고 있음을 말해준다. 또 근무 중 회합시간은 33%를 유지했고, 근무 외는 18% 였다. 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 51%로 전년도 46%보다 다소 상승했고, 0.9건 미만이라는 답변이 전년도 27%에서 1%로 감소했다, 2건~2.9건은 전년도 9%에서 19%로 상승했고, 3건~4.9건이 전년도 13%에서 9%로 소폭 감소했다. 그러나 5건 이상은 전년도 14%에서 8%로 다소 하락한 상태다.

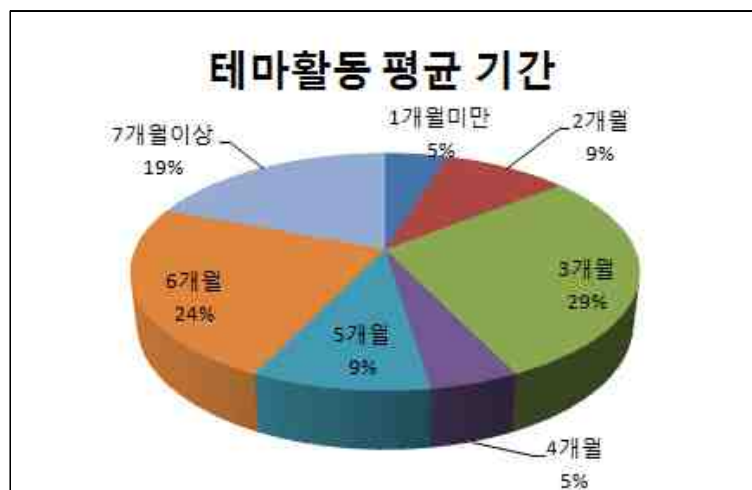


일반적으로 소그룹 당 평균 테마 해결 건수 5건을 이상적인 건수라고 볼 때 각 기업들의 결과는 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격이 더 강하지는 않은지 소그룹활동에 대해 전체적으로 점검해 봐야 할 시기다. 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹 활동으로써 목적성을 갖고 진행하지 않으면 체계적인 관리도 어렵고 영속성을 갖기도 힘들다. 조직원 간에도 성과 창출에 따른 성취감을 맛볼 수 있도록 운영해야 할 것이다.

소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 한국엔젤기계가 74.4건으로 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.

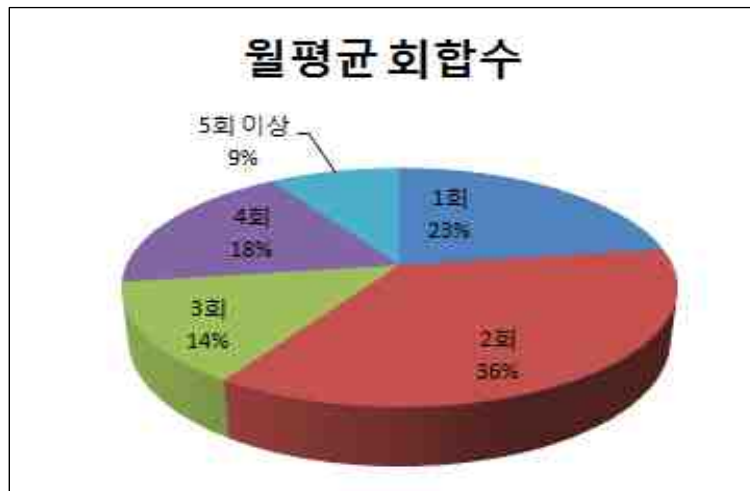
소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
한국엔젤기계	74.4	한국항공우주산업	4.7
현대삼호중공업	6.4	코웨이	4.0
(주)조비	6.4	서한산업(주)	4.0
현대중공업	6.1	희성화학 창원공장	3.0
효성 용연2공장	4.9	두산전자BG	3.0

테마활동 평균기간은 6개월이 24%로 가장 많았고 그 뒤를 이어 7개월 이상이 19%, 3개월이 29%, 4개월이 5%, 1개월 미만인 5%, 5개월 미만 9%, 2개월이 9%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.

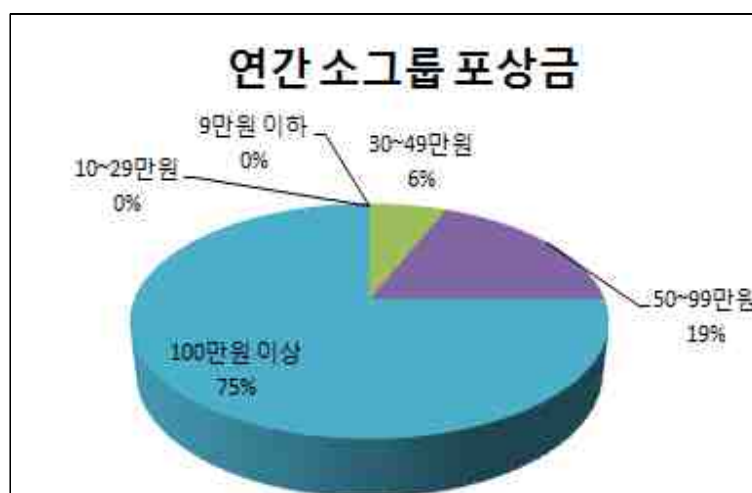


월 평균 회합 수는 2회 이상이 36%로 가장 높게 나타났다. 소그룹 활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 18%로 파악되었다. 1회는 23%, 3회는 14%를 차지 했다. 전체적으로 회합 수가 감소한 모습을 보이고 있다. 소그룹활동을 월 평균 1회 하게 되면 전월의 내용을 이해하는데 시간이 흐르게 되고 문제해결활동의 흐름이 끊기는 어려움에 처할 수 도 있다.

활동 기간이 장기화되는 전문적인 테마일수록 자주, 집중적인 테마 시간을 갖는 것이 좋다. 여건상 어렵다면 소그룹 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 100만원 이상이 75%였다. 50만 원~99만원은 19%, 9만원 이하가 0%를 차지하였으며, 10만원~29만원은 0%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.



소그룹 별 포상금 상위 기업을 보면 현대오일뱅크가 440,000,000원으로 가장 높았다. 2위는 현대자동차로서 110,080,000원, 3위는 한국항공우주산업으로 98,000,000원으로 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
현대오일뱅크(주)	440000000	풍산 안강공장	25914000
현대자동차	110080000	두산전자BG	25000000
한국항공우주산업	98000000	한전원자력연료	20000000
코오롱인더스트리	65000000	한창제지	20000000
케이씨씨	43500000	엘지화학 오창공장	19250000
동일고무벨트	40000000	애경산업	17530000
포스코특수강	38388000	한국중부발전	17000000
동화기업	32400000	에이치엔씨	15500000
현대삼호중공업	30000000	금호석유화학 여수고무공장	15000000
한국철도공사	30000000	오씨아이 익산공장	12000000

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 48.0%는 인센티브를 지급하고 있으나 12%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 40%로 나타났다. 전체적으로 소그룹 활동에 대한 대우가 개선된 형태다.

