

2016 한국제안 · 소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2016. 12

분석 및 발표 / 이동욱 창조경영연구소 소장 (한국제안활동협회)

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

사단법인 한국제안활동협회 사무국 Tel. 02-6929-3240~5
www.jaeon.or.kr / kskim@jaeon.or.kr

2016 한국제안소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행되었다. 최소 샘플 수는 국내 262개 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 2015년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2015년도 연간 실적이 조사되었다.

2016 한국제안소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나누었다. 제조업의 응답 기업 수는 173개 기업이였다. 비제조업은 전기가스(발전업), 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 서비스업 같은 비제조업의 참여가 두드러졌다. 비제조업의 응답 기업 수는 총 89개 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	제안·소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 262개 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	2016년 7월 1일 ~ 2016년 8월 31일

제안활동 조사 결과

생각하는 능력이 성과창출의 중요한 역량

한자로 혁신(革新)이란 가공하지 않은 동물의 가죽을 쓸 만하게 손질하여 새로운 가죽으로 만든다는 의미이다. 이를 정리해 보면 혁신이란 과거와는 다른 새로운 생각이나 방식으로 일하는 것으로 정의할 수 있다.

기업은 소비자가 요구하는 것에 끊임없이 맞추기 위해서 그리고 경쟁기업과의 경쟁에서 지지 않기 위해서는 안이하게 점진적으로 변화할 수가 없는 상황이다. 변화의 양과 방향을 기업이 스스로 결정하는 것이 아니라 어쩔 수 없이 외부에서 원하는 만큼 변해야 하기 때문에 혁신하지 않으면 안 되는 것이다. 세상이 빨리 변하는 만큼 기업도 그에 발맞춰야 한다는 의미이다.

기업은 생존을 위해 혁신을 지속해야 한다. 급변하는 환경에 발맞춰 혁신하지 않으면 생존할 수 없으니까. 이는 거부할 수 없는 기업의 숙명이다. 최근에는 혁신을 어느 정도 잘 하는가가 기업 경쟁력을 결정하는 척도가 되었다.

직장인들은 왜 제안을 끊임없이 해야 하는 것일까? 제안활동은 기업이 생존하기 위하여 스스로 변화하기 위한 업무의 현상타파 활동이고 혁신의 동력이 되기 때문이다. 따라서 제안활동은 시간 날 때 가끔 하는 것이 아니라 기업이 생존을 위해 상시적으로 작동시키는 혁신의 자가발전 시스템이라고 말할 수 있다.

21C 제안활동은 기업을 혁신을 하기 위해 기존의 것, 과거의 것을 창조적으로 파괴해야 한다. 우리나라 기업들은 주로 과거를 거부, 파괴하기보다는 기존의 것을 유지하려고 노력하였다. 그러나 이제는 낡은 것, 시대에 뒤떨어지는 것을 파괴할 줄 알아야 한다. 경쟁사보다 차별화된 가치를 창출하기 위해 경쟁사와 다른 사고 새로운 업무방식을 능숙하게 제안해 내는 지식근로자가 필요하다. 지식근로자 육성하고 창조력을 자극하는 제안활동 같은 시스템이 뒷받침되어야 한다는 이야기이다.

본 조사에서는 인당 포상금, 제안 1건당 상금액, 인당 추진예산 총액, 실시 1건당 경제효과 금액, 효과지수 등이 전년 대비 상승하였다. 이에 비해 총 제안 건수, 인당 제안 건수, 참가율, 채택율, 실시율, 등은 낮아졌다. 2015년 제안활동에 대한 관리 지표 중 가장 주목해야 할 것은 제조업의 채택율이 전년 71.0%에서 71.6%로 다소 성장했다는 점이다. 이것은 제조업의 제안자들의 제안의 질이 다소 좋아졌다는 사실이다. 비제조업의 채택율도 전년 37.3%에서 37.7%로 향상되었다. 이는 제안활동 교육을 통해 사원들의 역량이 향상된 것이 제안의 질이 향상에 기여한 것이라고 이해된다. 비제조업의 경우는 인당 제안 건수가 1.7건에서 1.9건으로 다소 상승하였고, 인당 포상금도 24,342원에서 34,775원으로 크게 향상하였다. 인당제안 제안건수가 저조하다 보니 제안자 동기부여 일환으로 포상금을 높여 인당 제안 건수를 높인 것으로 보여 지며 의미 있는 결과라고 판단된다. 그러나 참가율이 38.0%에서 33.1%로 하락하는 현상은 전원참여 형 제안이 이루어지지 않고 절반 이하의 사원들만 참여하는 활동으로 전락될 수도 있다는 우려를 낳는다. 채택율도 37.3%에서 37.7%로 조금 증가하였다. 채택율이 높아졌다는 것은 그만큼 제안의 질이 높아졌다는 사실을 입증하고 있다. 비제조업은 제안의 질을 높이기 위한 과학적 관리기법의 활용, 아이디어 발상기법 교육, 유사기업의 벤치마킹 기회를 가져야 할 것이다. 그러나 제조업은 총 제안건수, 1인당 제안건수, 참가율, 채택율 등 주요 지표가 추락하는 등 아쉬움을 남겼다. 다만 실시 1건당 경제효과액이 376,492원에서 814,937원으로 대폭 상승한 것은 고무적인 현상이다. 이는 저성장시대에 돌입한 기업이 고등급제안에 대한 관심증대와 발굴에 노력을 기울인 결과라고 볼 수 있을 것이다. 우리나라 기업이 글로벌시대 블루오션을 개척하기 위해서는 기업의 핵심역량 강화와 고등급 제안이 절실히 요구된다. 따라서 고등급제안이 크게 증가한 대목은 환영할만한 고무적인 현상이다. 이제 제안활동이 업무추진 하면서 발생된 걸림돌을 개선하여 디딤돌로 만들고, 개선을 통한 기업 경쟁력강화와 일의 부가가치를 창출하는 지식근로자를 육성하는 혁신활동으로 자리 잡게 된 것이다.



인당 5건의 제안 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 1,178,557건으로 인당 5건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 8건에 비해 급격히 추락한 모습이다. 그러나 제안활동이 사원들에게 일상 활동으로 인식되어 가고 있고 고등급제안에 대한 관심과 노력이 커져 회사발전에 미치는 경제효과가 상승된 것이 수확이라고 볼 수 있다.

업종별로 살펴보면 비제조업은 1.9건으로 전년 1.7건 보다 근소하게나마 성장한 것으로 나타났고, 제조업은 전년도 11.8건에서 6건으로 반 토막 났다. 전체적으로 보면 몇 가지 특징적인 것을 볼 수 있다.

첫째, 2000년 이후 제안제도를 새로 도입했거나 제도들 정비하여 재추진한 기업이 조사기업 전체의 53%를 차지하고 있다는 점을 들 수 있다. 이는 소그룹 단위로 추진되던 분임조활동이 2000년 이후에 퇴조하면서 개인 단위로 전개하는 제안활동이 기업 자주관리활동의 중심으로 자리매김 되고 있다는 점이다.

둘째, 비제조업 부문에서 서비스업 1.0건에서 1.5건으로 상승하였고, 제조업 부문은 섬유·의복이 0.5건에서 10.6건으로 수직상승했다. 인당 제안 건수는 의료정밀 29.7건, 화학 21.1건, 의약업 13.8건, 기계 12.4건 으로 높은 수준을 점하고 있었다. 그러나 운수장비 3.0건, 철강금속 4.7건, 전기전자 8.1건 등은 인당 제안 건수가 매우 낮았다. 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 제안활동 활성화의 핵심지표인 참가율, 실시율 등에서 전년 대비 하락한 모습을 보였으나 채택율은 미세한 증가를 보였다. 그리고 총 제안건수도 전년도 1,334,116건에서 1,023,392건으로 감소한 것으로 나타났다. 비제조업은 전년에 비해 참가율, 채택율, 실시율이 감소한 반면 인당 제안 건수는 다소 증가한 것으로 나타났다. 이와 같이 전반적인 제안활동 지표가 하락한 것은 기업의 성장 둔화와 함께 혁신동력이 약화되었고 제안활동 열기도 소강상태에 접어든 것이라고 풀이된다. 그러나 참가율, 채택율은 줄었지만 실시 1건당 경제효과액이 상승한 것은 이례적인 현상이고 긍정적인 결과라고 판단된다.

제조업의 1인당 건수가 11.8건에서 6.0건으로 반 토막 난 것은 실로 충격적인 일이다. 참가율은 46.6%로 전년대 동일하였으며, 채택율은 71.0%에서 71.6%로 미세한 상승을 보였다. 실시율은 70.3%에서 64.3%로 추락하였다. 이는 제안의 양은 급격히 감소했지만 질은 상승한 현상, 즉 양과 질이 공존하기 어렵다는 사실을 보여주고 있는 모습이라고 생각된다. 제안 추진자들은 제안활동의 양을 회복시키는 활성화 전략을 모색해봐야 할 것이다.

아울러 인당 제안건수 반 토막 현상을 타개하기 위해서는 제안활동에 대한 지속적 홍보활동과 유인을 위한 동기부여가 요구된다. 그리고 제안활동과 관련된 역량강화 전략도 없이 제안 제출만을 강요하지 말고 제안자의 제안 참여 마인드 함양 및 제안 스킬과 관련된 교육 계획도 체계적으로 수립하여 시행해야 할 것이다.

항목	2016	비제조업						비제조업 평균
		전기가스 (발전업)	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	유통	
회답기업수(사)	262	13	3	8	11	50	4	89
유자격수(건)	251,871	19,298	2,164	12,978	5,554	38,052	2,155	80,201
총제안건수(건)	1,178,557	54,284	3,619	52,444	8,513	32,511	3,794	155,165
1인당 제안건수(건)	5	2.8	1.7	4.0	1.5	0.9	1.8	1.9
참가율 (제안참가인수÷유자격수× 100)(%)	42	34.7	16.5	36.9	26.1	33.0	31.1	33.1
채택율 (채택건수÷총제안건수× 100)(%)	67	51.1	90.4	20.9	57.8	32.7	27.0	37.7
실시율 (실시건수÷총제안건수× 100)(%)	59	33.4	88.5	9.7	30.2	14.5	17.8	22.1
1인당 포상금액(원)	76,262	31,163	285,084	12,219	45,645	29,927	165,999	34,775
제안 1건당 상금액(원)	6,888	3,849	28,122	1,117	7,785	11,550	29,358	5,945
인당 추진예산총액(원)	13,084	9,140	17,098	2,697	11,523	4,262	41,478	7,032
실시 1건당 경제효과액(원)	2,251,692	53,661,794	4,681,648	3,629,586	639,052	3,208,664	161,243	29,753,388
효과지수(배)	1,182	4,651.4	147.4	315.8	24.8	40.2	1.0	1,108

제조업												
음식료	섬유 의복	종이 목 재	화학	의약업	비금속 광물	철강 금속	기계	전기전자	운수 장비	의료 정밀	기타 제조	제조 평균
12	3	5	32	8	1	14	13	17	15	2	51	173
59585	1780	2215	12172	3625	30	10033	9412	4913	48570	845	18490	171,670
146892	18822	22254	257139	49885	356	55779	116432	39701	144983	25101	146048	1,023,392
2.5	10.6	10.0	21.1	13.8	11.9	5.6	12.4	8.1	3.0	29.7	7.9	6.0
50.3	67.5	80.1	59.8	50.2	100.0	82.1	47.5	47.4	24.8	88.3	54.0	46.6
27.1	90.9	82.1	68.8	80.4	71.3	88.2	79.8	91.7	85.3	95.5	78.0	71.6
19.2	59.6	81.1	57.5	52.2	15.2	80.5	76.2	76.3	88.4	95.9	75.2	64.3
70,396	139,639	56,845	211,748	157,733	38,467	82,077	80,714	144,284	40,720	122,713	103,173	90,032
14,374	8,918	4,531	5,995	5,748	3,242	12,123	3,097	8,461	3,384	3,647	7,057	7,031
4,150	30,700	69,887	47,948	3,034	0	18,235	37,208	7,093	16,862	96,942	55,738	15,912
81,137	67,374	39,354	983,046	109,541	185,185	1,676,434	272,200	787,102	1,492,326	410,913	540,255	814,937
1	5	7	94	10	9	111	67	71	390	108	58	74

전원참여 제안이 이루어져야 창조경영이 가능하다

제조업은 1인당 건수는 11.8건에서 6.0건으로 대폭 감소하였고, 또 인당 포상금은 105,137원에서 90,032원으로 소폭 감소하였다. 참가율은 46.6%에서 46.6%로 변함없고, 채택율은 증가, 실시율은 추락하였다. 이와 같은 현상은 기업의 경기 둔화에 따른 기업의 관심이 혁신활동 보다는 영업의 활성화, 생산성 향상 쪽으로 쏠렸기 때문이라고 판단된다. 기업의 경쟁력 강화와 제안활성화를 위해서는 무엇보다 참가율을 높이는 데 힘써야 할 것이다. 또 채택율과 실시율이 올라가기 위해서는 현실성 있고 기업경영에 도움이 되는 제안이 채택되어

실시될 수 있도록 제안 수준을 제고하기 위한 지속적인 제안 역량개발 교육과 기업의 지원이 요구된다.

반면 전년도 실시 1건당 경제효과금액이 376,492원에서 814,937원으로 대폭 상승했다. 이는 인당 제안 건수가 감소했음에도 불구하고 대기업을 중심으로 고등급 제안에 대한 관심이 높아졌기 때문이라고 추정해본다. 기업의 경쟁력강화라는 차원에서 보면 단순제안 보다 고등급 제안이 증가 했다는 것은 고무적인 현상이다. 제조업종의 제안 1건당 상금액은 철강금속, 음식료, 전기전자, 화학업종은 전년에 비해 크게 높아졌다. 그러나 섬유 의복, 종이목재, 기계업종은 전년에 비해 감소한 면을 볼 수 있다. 이는 경영활동이 활발히 이루어지고 있는 업종에서 기업의 핵심역량을 높이기 위한 고등급 제안이 증가하면서 인센티브도 높아졌다고 판단해 볼 수 있다.

비제조업은 실시 1건당 경제효과금액이 18,751,287원에서 29,753,388원으로 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 38%에서 33.1%로 낮아졌고, 채택율은 37.3%에서 37.7%로 소폭 상승, 실시율은 23.8%에서 22.1%로 조금 낮아졌다. 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 발굴해야 한다. 기업의 경쟁력 극대화하는 전원참여형 제안활동을 통한 창조경영 시스템으로 재구축으로 이룩될 것이다.

농업관련 업종이 인당 제안 건수 주도

제안활동의 인당 건수 상위 20사를 살펴보면 (주)조비(192건), (주)경농 대구공장(165건), 오리엔탈마린텍(112건), 한화토탈(88건), 효성중공업(69건), 한국알박(66건)으로 나타났다. 작년에 1위였던 삼성토탈(980건)은 한화토탈(88건)로 회사명이 변경되면서 급격히 제안 건수가 떨어진 점이 두드러져 보였다. 2위였던 넥센(417건)이 20위권 밖으로 밀려 난 것도 예상 밖의 결과로 보인다. 그러나 오리엔탈마린텍(112건), 한국알박(66건)의 급부상은 향후 활동을 기대하게 한다. 성장하고 있는 기업들은 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, Vidual Idea Meeting 기법, Q-Cost 기법, Eagle Eyes 활동 등 새로운 제안 즉 창출 기법 등을 도입하여 제안활성화에 힘써야 할 것이다.

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 (주)조비가 인당 192건으로 1위를 차지하였다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 감소하고, 21건 이상인 기업이 해년마다 증가하는 것은 인당 건수를 높여나가는 기업의 의지가 반영된 현상이라고 판단된다.

2016 인당 건수 상위 20사			
회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
조비	192	희성화학 창원공장	34
경농	165	금호피앤비화학	30
오리엔탈마린텍	112	코오롱글로벌	29
한화토탈	88	휴스틸	29
효성중공업	69	상신브레이크	28
한국알박	66	두산 전자BG	25
효성 용연2공장	53	풍산 안강사업장	25
삼화페인트공업	52	코오롱인더스트리	24
녹십자	44	노루케미칼	23
한화테크윈	35	금호타이어 광주	22

2015 인당 건수 상위 20사			
회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
삼성토탈	980	피케이엘	44
넥센	417	케이씨씨 전주2공장	43
경농	272	효성 용연2공장	41
롯데케미칼 여수공장	116	코오롱인더스트리	41
코웨이	99	녹십자	40
벽산 익산공장	96	삼성정밀화학	38
한라비스테온공조	85	국제종합기계	37
롯데케미칼 대산공장	63	희성화학 창원공장	35
케이이씨	56	신도리코 아산	34
삼성테크윈 제3사업장	45	코오롱글로벌	34

인당 제안건수가 제안활성화의 절대적인 지표는 아니지만 한사람의 제안자가 해낼 수 있는 제안의 열정을 가능케 하는 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 13위였던 효성 용연2공장이 53건으로 7위로 부상했으며, 삼화페인트공업(52건), 녹십자(44건)가 10권 기업으로 도약한 것은 주목해볼만 하다. 삼성테크윈에서 사명이 변경된 한화테크윈(35건)은 작년에 이어 금년에도 10위를 하였다. 이들 기업은 국내 제안활동의 벤치

마킹 사업장으로 손색이 없다.

다만 인당 제안 건수 100여 건이 넘는 기업의 몇몇 담당자와의 인터뷰 결과 이렇게 우수한 기업들에게도 나름 대로의 고민이 있었다. 그것은 양에 비해 부족한 고등급을 증가이다. 고등급을 향상은 제안활동이 활성화된 기업들의 가장 공통된 고민이라고도 할 수 있다. 또한 제안활동이 경영성과에 반영 폭이 넓은 실시제안에 무게중심을 두다보니 사원들의 좋은 아이디어가 사장되어 버리는 것이 큰 손실로 인식되기도 하였다.

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 2015년 43%에서 42%로 하락했다는 점은 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 46.6%(전년 46.6%)로 변동이 없는 것이 그나마 위안이지만 비제조업은 33.1%(전년 38%)로 하락하여 아쉬움을 남겼다. 제조업 채택율은 71.6%(전년 71%) 미세한 성장을 보였고, 실시율은 64.3%(전년 70.3%)로 추락했다. 그러나 비제조업 부문에서는 채택율은 37.7%(전년 37.3%) 현상유지, 실시율은 22.1%(전년 23.8%)로 조금 하락하였다. 제조업의 채택율이 현상유지 수준이고 실시율이 하락한 것은 사원들이 문제 및 과제를 착안하는 능력들이 부족해서 오는 현상이라고 판단된다. 제안활동을 오래 동안 지속하다보면 가장 어려운 점이 개선제안 테마를 발굴하기가 어려워진다는 것이다. 나올 만한 제안들이 이미 다 제안으로 제출 되고 보니 유사제안, 모방제안이 증가하게 되고 그 과정에서 일어난 현상으로 풀이된다. 비제조업은 인당 제안건수가 미약하지만 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 37.7%(전년 37.3%)로 거의 차이가 없고, 실시율 22.1%(전년 23.6%)로 감소하였다. 참가율도 33.1%로 전년 38%로 다소 줄어든 것으로 나타났다. 종래 서비스업은 제안활동 착안 포인트를 찾기 어려워 사원들의 참여율이 현저히 낮았고 서비스업은 제안활동의 사각지대라는 인식이 팽배해 있었다. 그러나 비제조업의 제안활동도 업무의 현상타파와 혁신의 톨로써 자리를 잡아가고 있는 모습을 확인할 수 있었다.

2016년 실태조사에서 참가율 100% 기업이 22사, 채택율 100% 기업이 21사로 집계된 것으로 조사되었다. 채택율이 높다는 것은 제안의 질이 높아졌고 회사 발전에 기여하고 있는 제안이 많아졌다는 측면에서 바람직한 현상이다. 실시율 100% 기업도 13개사로 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(%)
아이씨엠씨	100	국민체육진흥공단	100
풍산 안강사업장	100	씨텍	100
효성 용연2공장	100	아시아제지시화공장	100
경농	100	한국알루미나	100
노루케미칼	100	남양유업 경주공장	100
한화테크윈	100	티피씨메카트로닉스	100
한화토탈	100	울산항만공사	100
포스코 포항제철소	100	코오롱인더스트리	100
조비	100	별정우체국연금관리단	100
일신화학공업	100	미원화학	100
여수광양항만공사	100	현대삼호중공업	100

채택율 100% 기업			
회사명	채택율(%)	회사명	채택율(%)
아이씨엠씨	100	동국알앤에스	100
오리온엔지니어드카본즈	100	남양유업 경주공장	100
이오시스템	100	현대삼호중공업	100
한국국제교류재단	100	한신전선	100
풍산 안강사업장	100	대덕GDS	100
효성 용연2공장	100	한솔제지	100
주식회사 씨텍	100	캠텍	100
현대자동차	100	광명전기	100
티에스이	100	다우정밀공업	100
제주특별자치도개발공사	100	티시테크	100
세아창원특수강	100		

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
아이씨엠씨	100	한신전선	100
이오시스템	100	한솔제지	100
풍산 안강사업장	100	캠텍	100

효성 용연2공장	100	광명전기	100
티에스이	100	현대파워텍	100
세아창원특수강	100	SKC솔믹스	100
현대삼호중공업	100		

인당 추진예산 대폭 상승, 인당 포상금은 감소

제안활동의 인당 추진예산 총액은 전년도 24,014원에서 올해에는 13,084원으로 대폭 낮아졌고, 인당 포상금은 전년도 75,594원에서 76,262원으로 조금 증가됐다. 인당 추진예산은 대폭 감소한 것은 기업의 지속적인 경제 불황으로 제안 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 상품 제작, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용도 전반적으로 삭감한 것으로 보여 진다. 그러나 인당 포상금까지 삭감하지 않은 것은 제안활성화에 기여하는 것으로 바람직한 현상이다. 제안활동은 미래를 위한 투자이므로 경제가 어려워도 인당 추진예산과 적절한 포상금 지원이 지속적으로 이루어져야 한다.

인당 추진 예산 총액이 가장 높은 업종은 의료정밀(96,942원), 그 다음이 종이목재(69,887원) 업종으로 나타났다. 인당 추진 예산 총액이 높은 기업들의 경우 교육, 연수 등 무형적인 지원 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 제안 활동이 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 건설업의 경우 인당 제안건수가 낮은 것을 볼 때 포상금만 높다고 해서 제안활동이 활성화 되는 것은 아니라고 풀이된다.

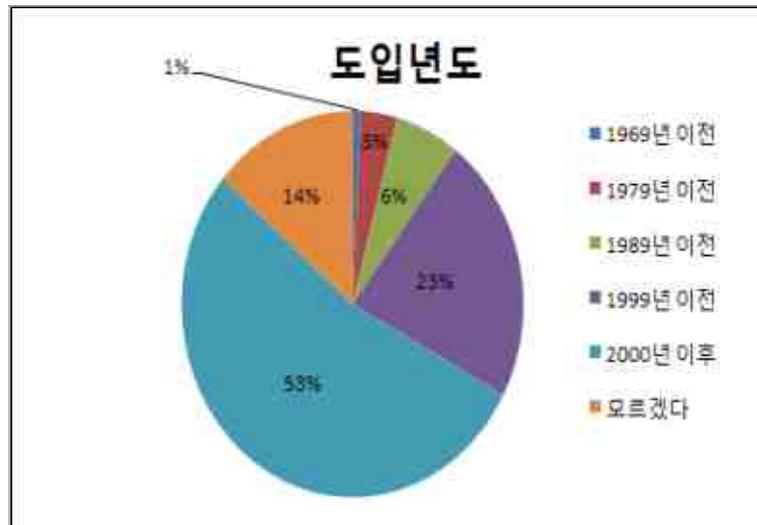
인당 포상금 상위 20사			
회사명	인당 포상금(원)	회사명	인당 포상금(원)
오리엔탈마린텍	1,333,333	효성중공업	292,758
한일튜브 광주공장	891,720	녹십자	292,398
효성 용연2공장	698,658	현대글로벌비스 주식회사	253,521
한화토탈	561,697	동화기업	225,403
경농 대구공장	516,667	한국국제교류재단	223,214
조비	447,500	한국철도시설공단	212,164
한국엔겔기계	327,332	태양C&L	211,992
오리온엔지니어드카본즈	311,667	한라	185,766
한국알박	297,673	금호타이어 광주	181,470
휴스틸	296,247	풍산 안강사업장	180,037

효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
한국남동발전	22,107	현대미포조선	464
한진중공업	7,606	동성화인텍	407
광명전기	5,925	한라	375
주식회사 씨텍	2,116	공항철도	283
한국서부발전	1,859	한국공항공사	272
한국수력원자력	1,667	경농	270
STX조선해양	1,364	현대자동차	238
울산항만공사	1,178	동작구시설관리공단	235
동부화재해상보험	925	현대위아	224
영풍정밀주식회사	540	부산환경공단	204

제안제도 운영과 추진 형태

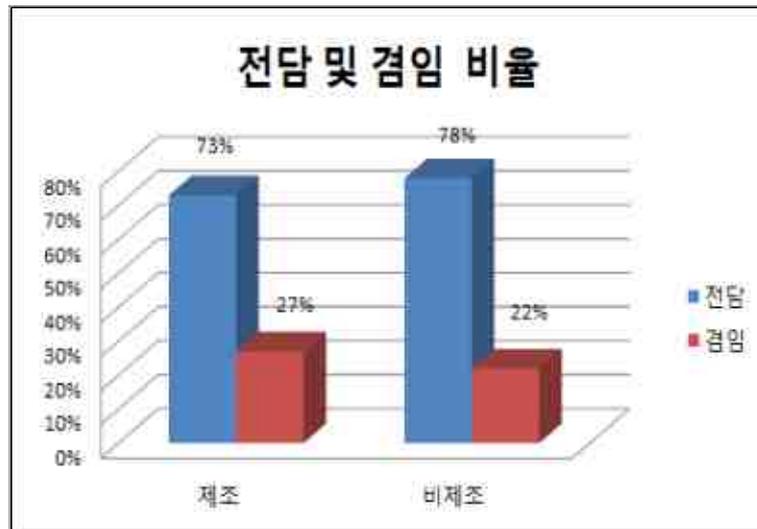
업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

제안활동 추진 형태 중 가장 기본이라 할 수 있는 도입에 관한 설문조사를 살펴보면 2000년 이후 제안을 도입했다는 응답이 전체의 53%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, 이는 분임조활동이 2000년 이후에 퇴조하면서 개인 단위로 전개하는 제안활동이 기업 자주관리활동을 이끌고 있다는 점이다. 1999년 이전에 도입했다는 기업은 23%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 6%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 14%에 이르렀다.

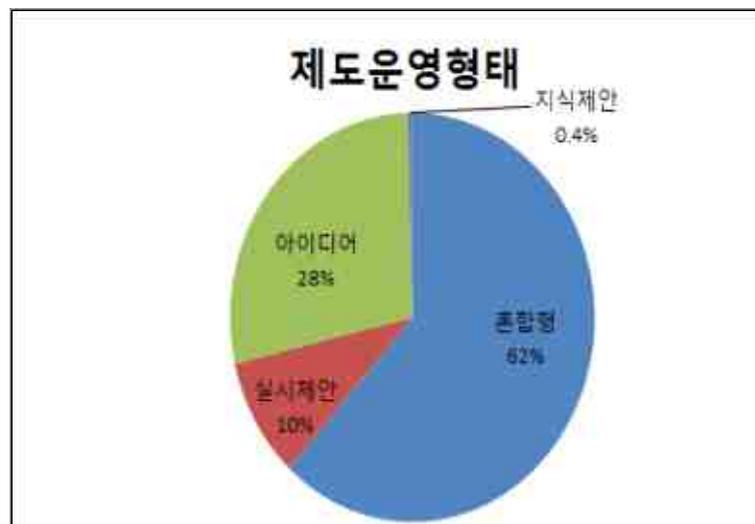


기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동

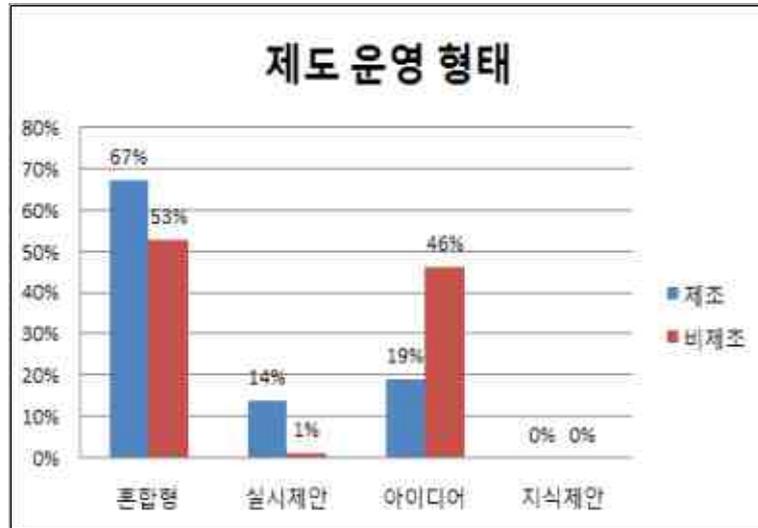
의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전담의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 78%, 겸임한다는 비율은 22%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 73%, 비제조업의 전담 비율은 78%다. 전담자가 많아졌다는 것은 제안활동의 비중이 높아졌다고 인식하는 기업의 수가 증가 했다는 증거이며 향후 제안활성화에 큰 도움이 될 것으로 기대된다.



제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 62%, 실시제안은 10%, 아이디어제안은 28%를 나타내고 있다. 전년에 비해 실시 제안은 4% 상승한 반면 아이디어 제안은 7% 상승했다. 작년과 대비해 실시 제안보다 아이디어 제안이 상승했음을 알 수 있다.



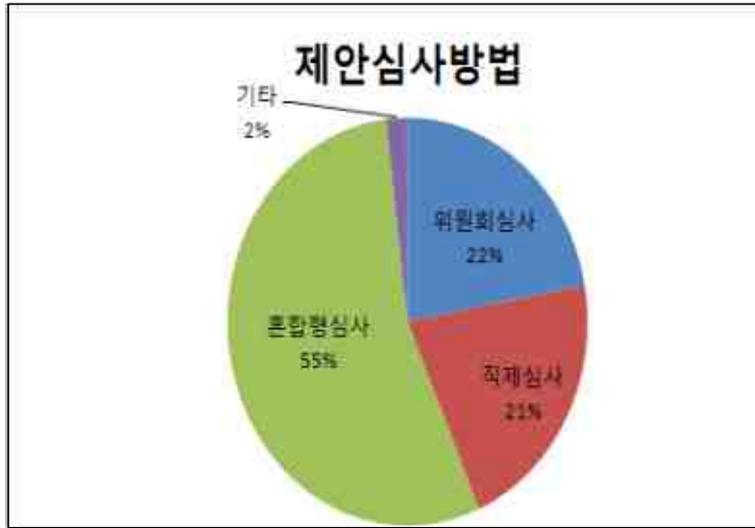
업종별로 제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형은 제조업과 비제조업이 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 실시제안이 활성화 되어있는데 반하여 비제조업에서는 아이디어 제안이 우세를 보이고 있다. 이는 제조업종의 경우 현장 중심의 제안이 중심이 되므로 실시제안이 많이 제출되는데 비하여, 비제조업종의 경우는 조직의 전반적인 문제점이나 타 부서 제안 등으로 실시까지 가는 데는 많은 장애를 극복해야 하는 애로점이 존재한다. 그리고 비제조업의 경우 제조업종에 비해 업무와 제안과의 구분이 애매한 경우도 많아 제안 건수도 적고 실시제안도 덜 나오는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



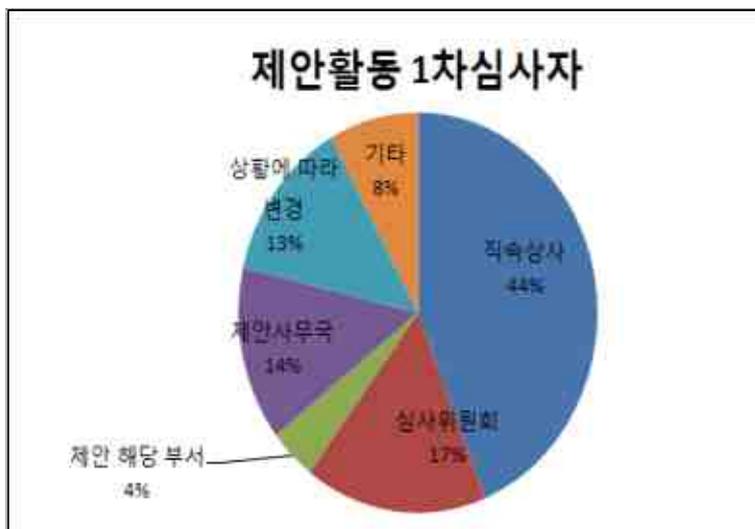
고등급 제안은 위원회 심사로, 저등급 제안은 직제 심사로 단순화해야

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 55%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 53%보다 2% 높다. 그 뒤를 이어 직제심사가 21%, 위원회심사가 22%를 차지하고 있다. 기타 의견도 2%로, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 직제심사가 24%에서 21%로 감소한 것은 제안의 심사 프로세스가 직제심사 비중이 줄고 전문심사를 보다 강화한 했다는 점이다.

제안을 활성화시키는데 있어 가장 좋은 심사 방법은 직제심사, 전문심사, 위원회심사를 혼합한 방식이라 할 수 있다. 일반적으로 제안 건수 중 전체의 80% 가가이는 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, 5% 안팎의 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 복돋아주고 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 44%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 17%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 13%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.

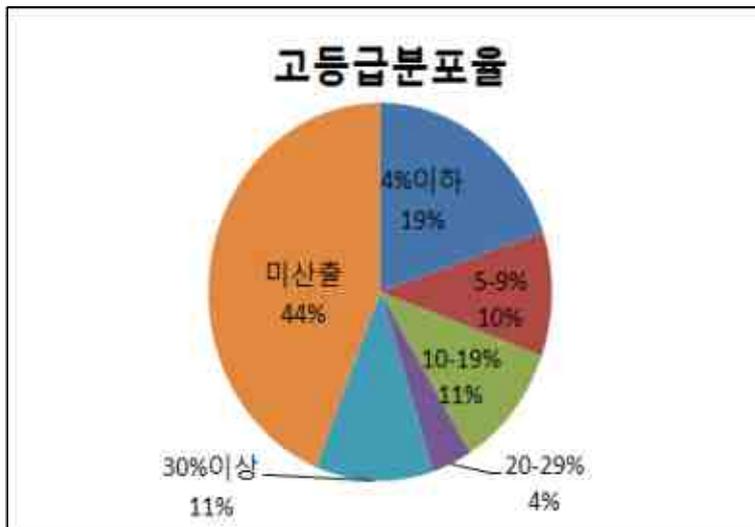


저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 중등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 44%에서 45%로 변동이 적은 것은 실효성 있는 제안의 감소 및 유연한 심사에 기인한 것으로 풀이된다. 반면 50% 이상 비율은 전년도 26%에서 21%로 줄었다. 이것은 우리나라 제안심사의 2차 심사 비율이

줄고 직제심사비율이 높아졌다는 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 45% 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.

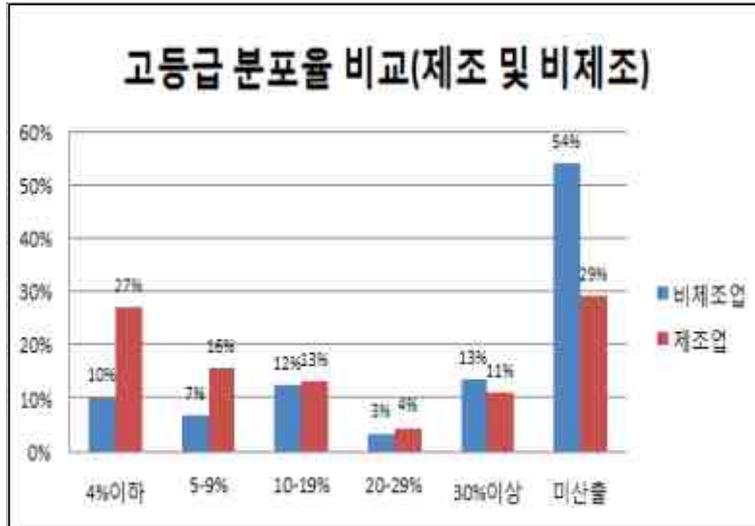


일반적으로는 상위 30% 이내 등급을 고등급 제안으로 보고 있다. 본 조사에서 고등급 제안 분포율을 살펴보면 4% 미만이 19%이고, 5~9%가 10%, 10~19%가 11%, 20~29%가 4%, 30% 이상이 11%로 나타났다. 미산출의 경우 전년 39%에서 44%로 늘어난 것으로 나타났다. 이는 기업이 제안활동의 고등급 관리를 안하는 기업이 증가했다는 뜻이다. 그러나 창조경제 시대 기업경쟁력을 높이기 위해서는 고등급 제안을 체계적으로 관리해야 바람직하다.



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 제

안을 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 포상과 관리 형태

제안 인센티브의 확대와 관리 시스템 정교화의 필요성 대두

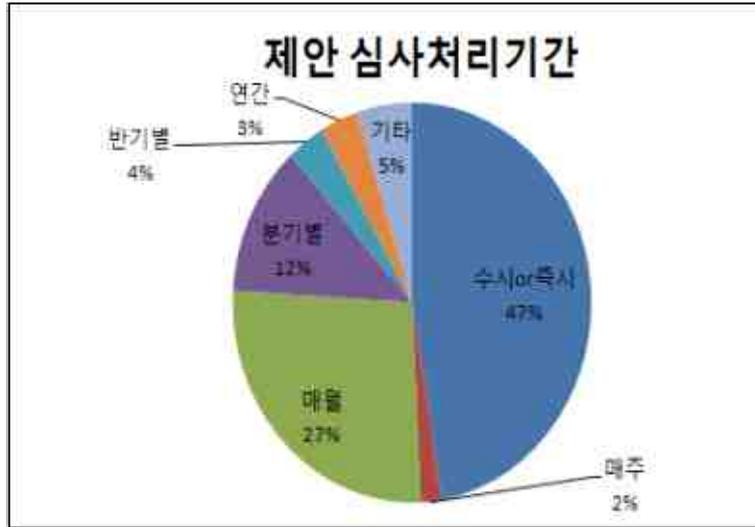
시대가 변화되면서 제안제도의 관리 형태도 변화되고 있다. 특히 제안 전산관리 시스템의 구축은 기존 제안제도의 관리 형태를 한 단계 끌어올린 일등공신이다. 제안 전산관리 시스템을 통해 질적인 제안활성화에 더 쉽게 다가갈 수 있게 되었고, 이러한 추세는 더욱 심화될 것으로 보인다.

먼저 이번 조사에서 각 기업의 심사 처리 기간을 살펴보면 수시 또는 즉시 심사된다는 비율이 47%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 27%이다. 74%가 월내에는 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.

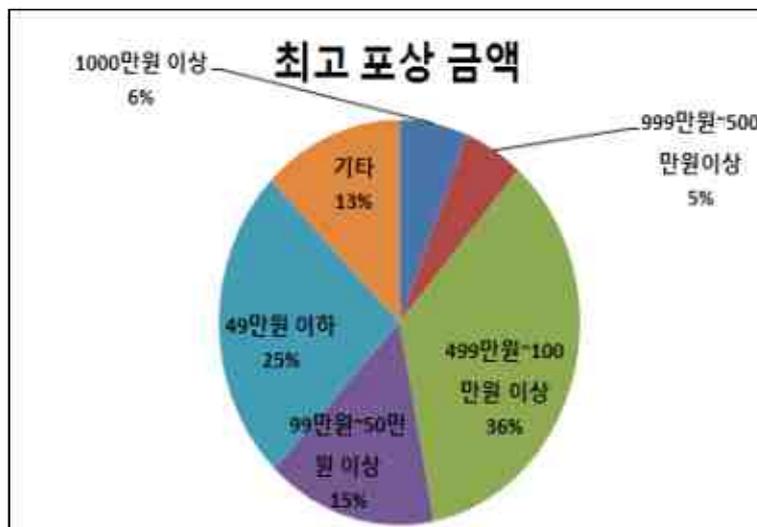
제안제도를 좀 더 스피드하게 만들기 위해서는 먼저 제도를 슬림하게 만들어야 한다. 즉 복잡한 단계로 이루어진 심사 체계를 단순화시키고, 심사자에게 심사 권한을 이양하여 낮은 등급의 제안은 바로 바로 심사가 이루어지도록 해야 한다. 이러한 여러 노력을 통해 제안 처리 기간이 포상금 지급까지 최대 1개월을 넘지 않도록 운영

해야 한다.



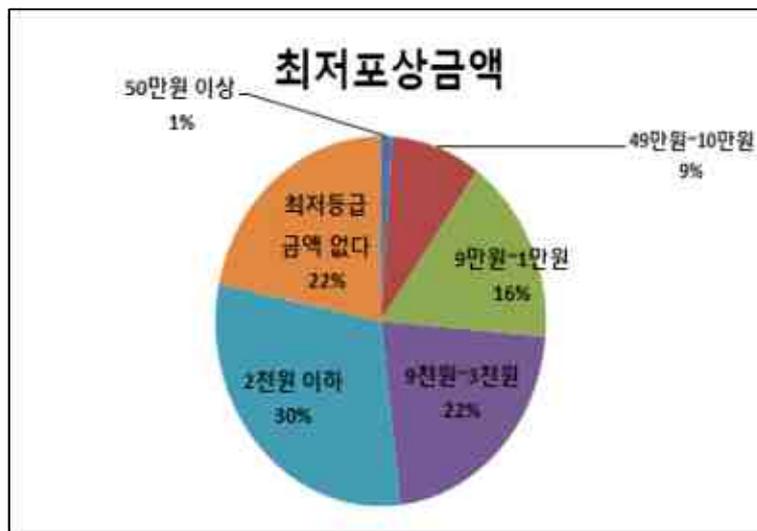
가장 적당한 포상금에 대해 추진자는 많은 고민을 하게 된다. 하지만 이에 대한 기준은 단 하나, 즉 고등급에 대해서는 아낌없이 효과에 따라 포상하고, 저등급에 대해서는 참여의 의미로 누구에게나 쉽게 줄 수 있는 금액을 책정해야 한다는 것이다.

본 조사에서 최고등급 포상금이 1,000만원 이상이라는 응답은 6%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 36%를 나타내고 있다. 또 50만원 이상에서 99만원 이하가 15%이다. 업종 성격에 따라 다르겠지만 최고 포상금으로는 적다는 느낌이 든다. 기타 효과 금액에 대비하여 지급한다는 답변이 많았고, 고등급 포상금에서 플러스알파를 지급한다는 답변도 다수 있었다. 이 중 특히 포상 한도가 없다는 의견도 눈에 띄었다. 경제효과가 나오면 나오는 대로 품의를 거쳐 포상금을 결정한다는 답변으로 보이거나 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 30%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3천원~9천원까지가 22%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.

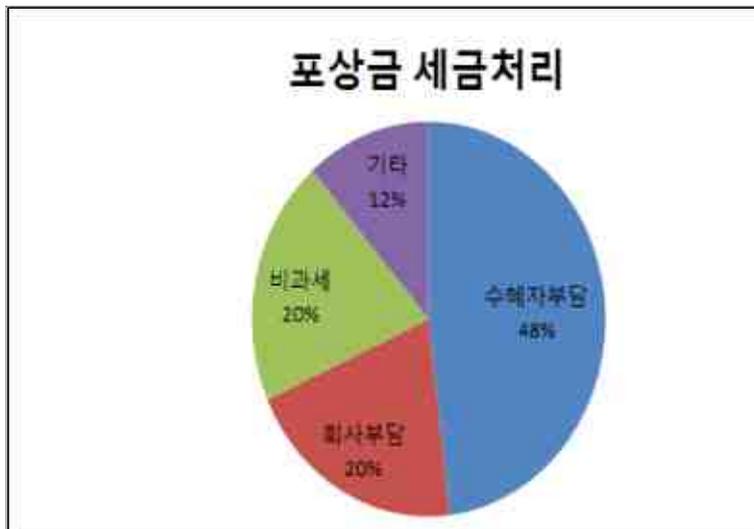
제안활동을 활성화하기 위한 방법으로 도입초기에는 금전적 인센티브만큼 큰 동기 부여 요인은 없다. 제안자들이 제안활동에 대한 보람을 스스로 느끼고 셀프리더십(Self Leadership)에 의해 자발적 동기를 가지고 참여하기까지는 포상금을 통한 금전적 동기부여를 제공하는 것이 바람직하다. 그것이 제안활동에 대한 참가율을 높이는 첫걸음이다. 따라서 사소한 저등급 제안이라도 금전적 인센티브를 제공함으로써 개선 제안에 대한 사원들의 관심을 이끌어 내야 할 것이다.



포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 62%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 13%를 나타냈는데, 이는 전년도 14%와 비슷한 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



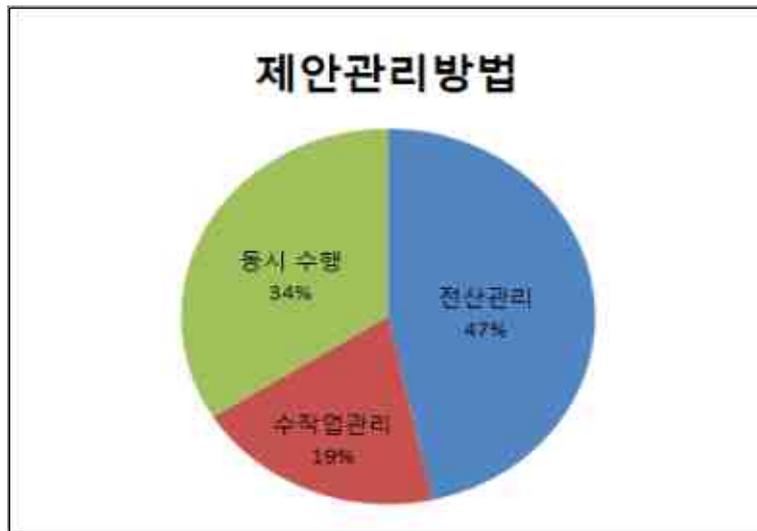
포상금 지급 시 세금 처리는 48%가 수혜자 부담으로, 회사부담이 20%, 비과세가 20%로 나타났다. 포상금 지급 시 세금처리가 기업 입장에서는 비용 처리 관점에서 보면 최선이지만 제안자의 입장을 고려한다면 회사에서 부담하거나 비과세로 처리해 주는 것도 좋을 듯하다.



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 47%, 수작업으로 관리한다는 기업이 19%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 34%로 나타났다. 실제 전산시스템으로 관리하는 기업은 81%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 전문

가가 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 97개사가 소그룹활동에 대해 회신했다. 이 외에도 더 많은 기업이 소그룹활동을 전개하고는 있지만 프로젝트성 활동의 성격이 강해 불규칙적으로 운영되거나 체계적인 제도로 진행되지 못하고 있는 것으로 파악된다.

소집단 편성율과 월 평균 회합 수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 거의 비슷한 모습을 띠고 있다. 그런데 회합 1회당 평균시간이 88분에서 108분으로 크게 높아진 반면 소집단별 평균 포상금이 191,690원에서 266,489원으로 높은 폭으로 향상 되었다는 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 9.2명으로 이 조직원들은 평

균 월 2.5회씩, 회합 1회당 평균 108분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 2.3건의 테마를 해결하는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 전체 76.0%로 전년도와 동일한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 86.0%에서 85.0%로 거의 같은 반면, 비제조업은 66.0%에서 46.0%로 소집단 편성률이 급격히 감소하였다. 업종 불문하고 모두가 적극적으로 참여해야 하는 소그룹활동 특성상 그 어떤 수치보다도 편성률이 활성화의 척도라고 할 수 있다. 특히 제조업뿐만 아니라 비제조업의 소그룹 편성률 추세가 동반 상승한 것은 매우 고무적인 현상이라고 보여 진다. 전통적인 분임조활동 뿐만 아니라 CoP, 학습조직, Action Learning 같은 형태의 소그룹활동이 새롭게 도입된 것도 소집단 편성률을 높게 한 원인으로 파악된다. 그리고 제안활동으로는 해결하기 어려운 스케일이 큰 문제나 과제를 해결하기 위해 소그룹활동을 도입하는 기업도 있다고 한다. 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	
	2016년	제조	비제조	2015	제조	비제조
분석 기업 수	97개사	70	27	84개사	66	18
소집단 평균 구성 인원	9.2명	11.4명	17.3명	10.2명	8.7명	11.7명
소집단 편성률	76%	85.0%	46%	76%	86%	66%
평균 테마 해결 건수	2.3건	2.6건	1.3건	2.7건	3.6건	1.7건
월 평균회합 수	2.5회	2.7회	1.9회	2.6회	3.6건	1.6건
테마활동 평균기간	5.3개월	4.8개월	6.7개월	4.8개월	4.8개월	4.7개월
회합1회당 평균시간	108분	102분	114분	88분	80분	96분
소집단별 평균 포상금	266,489원	309,968원	95,598원	191,690원	191,626원	192,153원
효과지수	256	161	581	211배	224배	112배

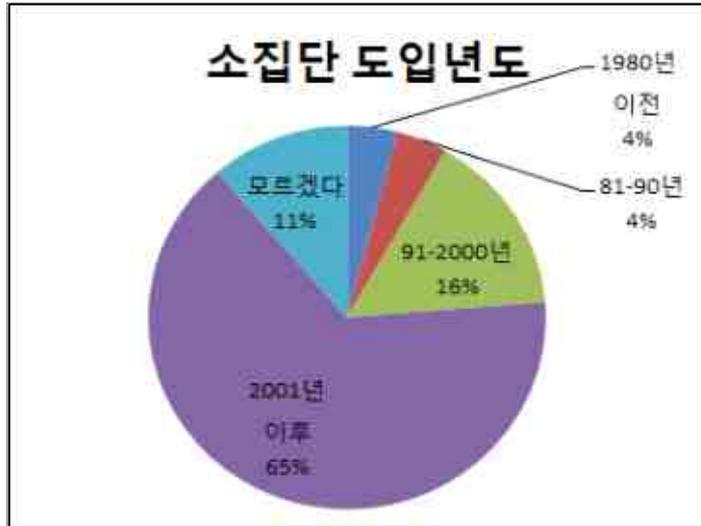
소그룹 제도 운영



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 65%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 40.5%에서 42.3%로 상승했고, 전임 인원수가 증가한 것은 비제조업에서의 소그룹 활동의 필요성이 강조되고 있는 것으로도 볼 수 있다. 겸임 수도 없다는 응답이 42.9%에서 41.2%로 감소했고, 전임이 한명이라는 응답도 38.1%에서 39.2%로 조금 줄었다.

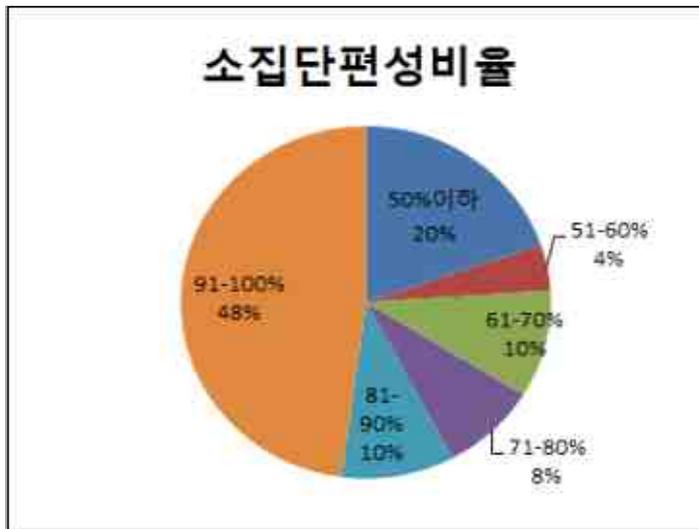
소그룹 활동을 전담하는 담당자는 회사 내 소그룹 활동을 기획하고 각 소그룹 활동을 활성화하고 지도하는 역할을 담당한다. 또한 개선이나 학습활동 결과를 수렴, 확산하는 틀을 제공하거나 각종 대회를 주최하여 결과물을 확산시킨다. 또한 운영 중에 발생하는 각종 문의 및 방문 상담 창구로, 캠페인 중에는 캠페인 추진 및 평가기구로 활동하며 소그룹 간 협의체를 연결하는 소통 창구의 역할도 담당하는 등 매우 중요한 일들을 책임지고 있다. 이렇게 중요한 일들을 수행해야 하는데 전임, 겸임 등의 담당자가 없다는 것은 소그룹 활동의 중요성을 간과하고 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	41	42.3%	40	41.2%
1명	38	39.2%	35	36.1%
2명	14	14.4%	8	8.2%
3명	1	1.0%	6	6.2%
4명	2	2.1%	1	1.0%
5명이상	1	1.0%	7	7.2%

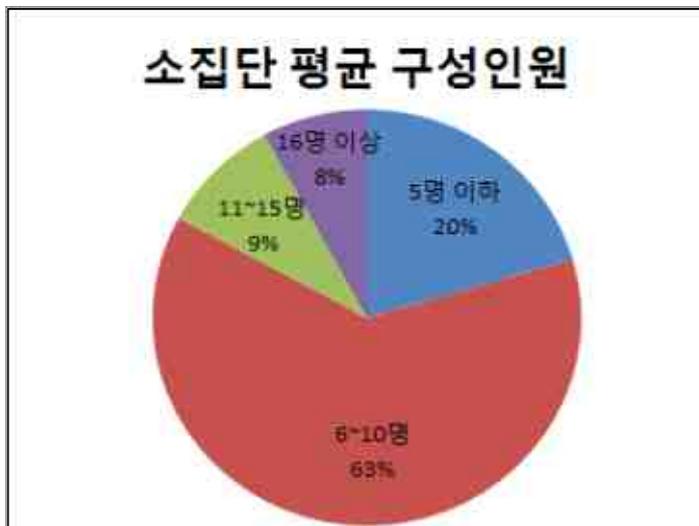
소그룹 편성과 구성 운영

소그룹 편성률이 91%~100%라고 응답한 기업은 48%로 전년도 조금 낮아졌다. 그 뒤를 이어 편성률이 81~90%는 응답이 10%, 71~80%는 8%로 나타났다.

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.



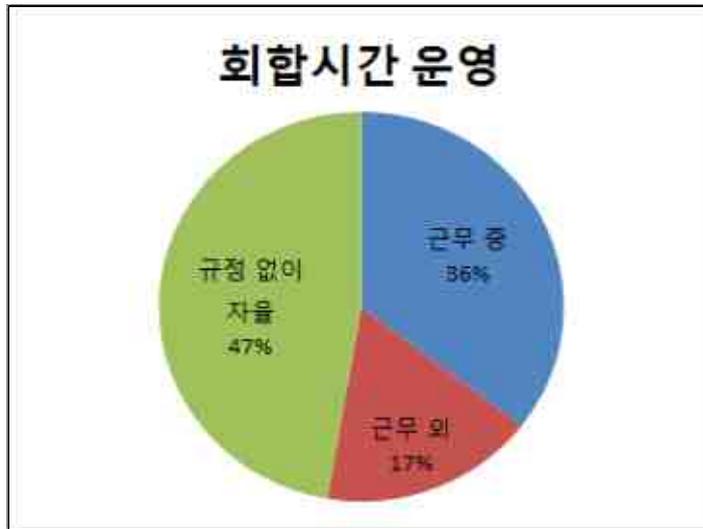
한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6명~10명이라고 응답한 기업은 전체의 전년도 70%에서 63%로 하락하였고 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업도 9%였다. 5명 이하는 20%, 16명 이상은 8%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 7~8명이 양호한 수준으로 보인다.



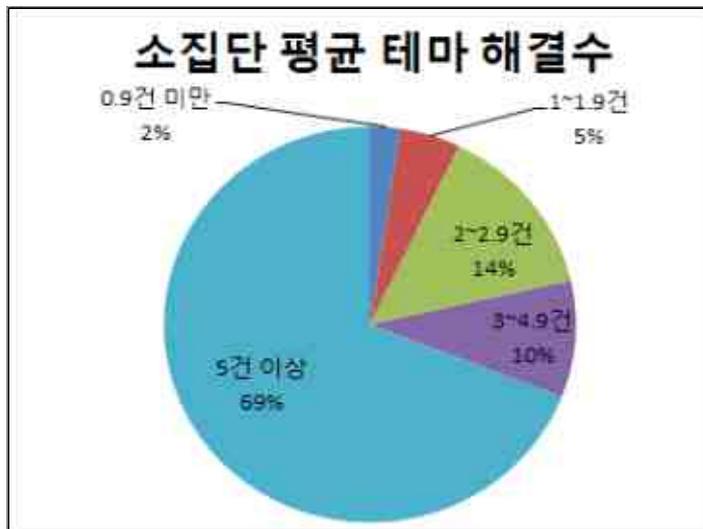


다양한 형태의 소그룹 활동으로 조직의 핵심과제 해결

소그룹 활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 47%로 전년도에 비해 소폭 하락했다. 이는 자유로운 소그룹 활동 이루어지고 있음을 말해준다. 또 근무 중 회합시간은 36%를 유지했고, 근무 외는 17%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 5%로 전년도 23%보다 크게 감소했고, 0.9건 미만이라는 답변은 전년도 46%에서 2%로 크게 감소했다, 2건~2.9건은 전년도 10%에서 14%로 상승했고, 3건~4.9건이 전년도 14%에서 10%로 소폭 감소했다. 그러나 5건 이상은 전년도 7%에서 69%로 대폭 상승한 상태다.

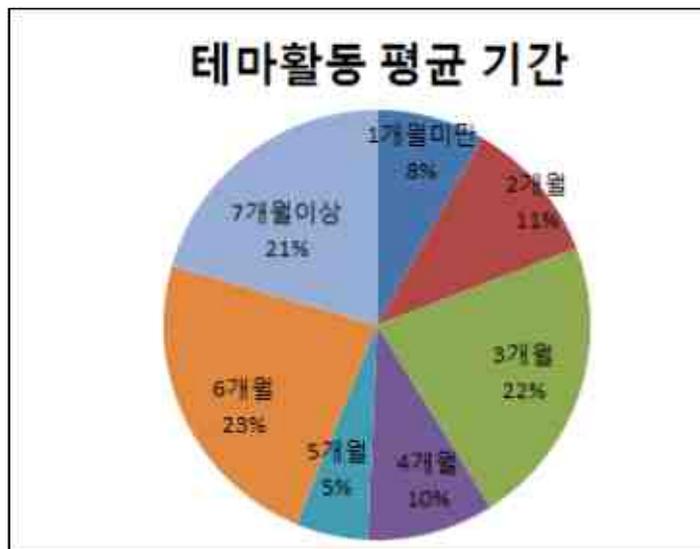


일반적으로 소그룹 당 평균 테마 해결 건수 4건을 이상적인 건수라고 볼 때 각 기업들의 결과는 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격이 더 강하지는 않은지 소그룹활동에 대해 전체적으로 점검해 봐야 할 시기다. 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹 활동으로써 목적성을 갖고 진행하지 않으면 체계적인 관리도 어렵고 영속성을 갖기도 힘들다. 조직원 간에도 성과 창출에 따른 성취감을 맛볼 수 있도록 운영해야 할 것이다.

소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 다이소아성산업이 10.9건으로 최고 상위에 랭크되었다. 이는 이 회사가 자주관리 활동의 주요 수단으로써 소그룹 활동을 지원하고, 구성원들도 적극적으로 산적인 문제들을 끄집어내어 해결한 결과가 아닌가 한다. 그래서 현장 문제해결에 불이 붙은 현상이 조직문화로 정착되면서 엄청난 문제해결의 결과를 이룩한 것으로 판단된다.

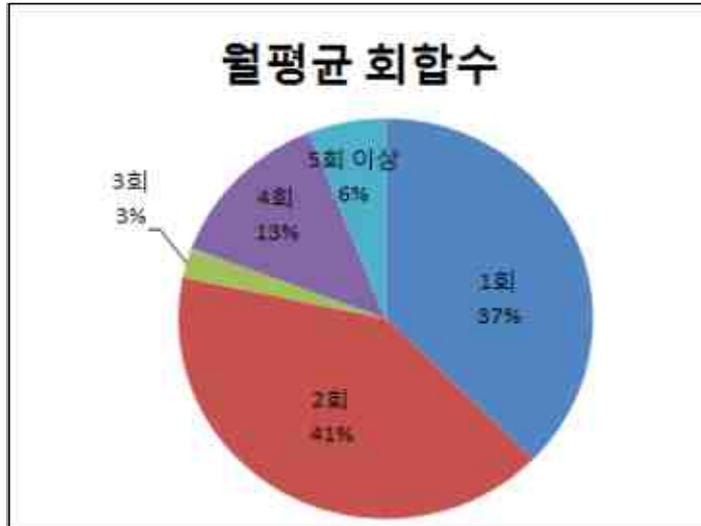
소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
다이소아성산업	10.9	코오롱글로벌	3.4
한국항공우주산업	6.6	코오롱인더스트리	3.3
경농	6.6	삼표 동양시멘트	3.1
조비	6.2	한국엔젤기계	3.0
두산 전자BG	3.6	대동공업	2.6

테마활동 평균기간은 6개월이 23%로 가장 많았고 그 뒤를 이어 3개월 이상이 22%, 7개월 이상이 21%, 2개월이 11%, 4개월이 10%, 1개월 미만 8%로 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.

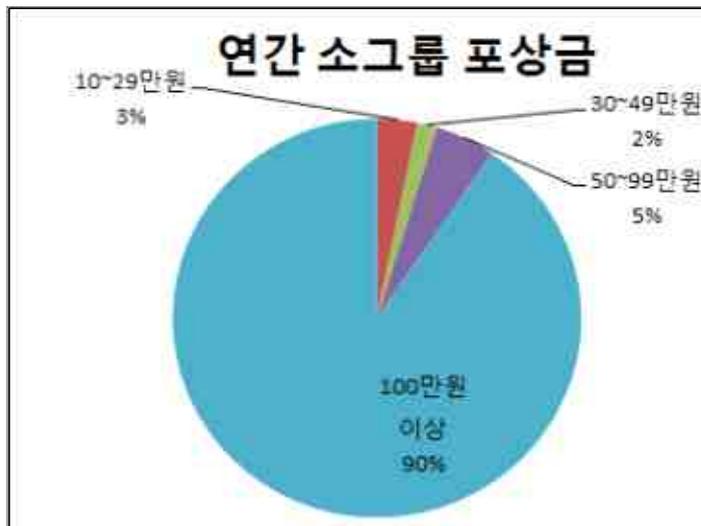


월 평균 회합 수는 2회 이상이 41%로 가장 높게 나타났다. 소그룹 활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 13%로 파악되었다. 1회는 37%, 3회는 3%를 차지했다. 전체적으로 회합 수가 감소한 모습을 보이고 있다. 소그룹활동을 월 평균 1회 하게 되면 전월의 내용을 이해하는데 시간이 흐르게 되고 문제해결활동의 흐름이 끊기는 어려움에 처할 수도 있다.

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 90%였다. 30만원~49만원은 2%, 30~499만원이 2%를 차지하였으며, 50만원~99만원은 5%로 나타났다. 이는 소그룹 활동의 포상금이 일반적으로 연간 100만원 이상을 지급하는 것을 알 수 있다. 제안활동과 마찬가지로 소그룹활동에 대한 포상금은 소그룹 활동의 동기부여로서 큰 영향을 끼칠 수 있는 요소이다.



소그룹 별 포상금 상위 기업을 보면 (주)두산전자BG 233,620,000원으로 가장 높았다. 2위는 현대미포조선으로 161,636,000원, 3위는 한국항공우주산업(주)로서 152,000,000원으로 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
두산 전자BG	233,620,000	풍산 안강사업장	27,174,000
현대미포조선	161,636,000	솔브레인	25,330,000
한국항공우주산업	152,000,000	한전원자력연료	25,000,000
동화기업	134,000,000	우진산전	24,042,000
현대파워텍	88,346,667	녹십자	20,000,000
다이소아성산업	83,000,000	케이씨주식회사	20,000,000
코오롱인더스트리	59,000,000	금호타이어 광주	18,200,000
현대자동차	53,700,000	애경산업	16,300,000
삼표 동양시멘트	52,000,000	영풍정밀주식회사	15,000,000
현대삼호중공업	30,000,000	한국엔젤기계	15,000,000

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 42%는 인센티브를 지급하고 있으나 10%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 48%로 나타났다. 전체적으로 소그룹 활동에 대한 대우가 개선된 형태다.

