

경영학회 일터혁신 세션 발표 2020. 8.19

변화자원의 형성과 일터혁신 조직으로의 변화 : A사의 사례를 중심으로

강혜선(HPC 연구원)

CONTENTS

01 서론

02 문헌 고찰

03 연구 방법

04 사례 분석

05 결론

The background features a grayscale image of a city skyline, likely Seoul, with several prominent skyscrapers. Overlaid on the left is a large, dark blue triangle pointing towards the center. In the top right corner, there is a pattern of white triangles of varying sizes, some of which contain a smaller, darker triangle, creating a complex geometric design.

01 서론

1. 일터혁신이란
2. 기존 연구 동향
3. 본 연구의 내용

일터 혁신이란

- 근로자들의 일상적 직무개선 행동이 가능하도록 작업 현장을 혁신함으로써 조직 성과와 근로 생활의 질 향상을 동시에 도모하는 것임
 - 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신(배규식 외, 2008)
 - 린 생산방식(기계활용을 통한 낭비제거), 자율적 팀 방식(숙련 근로자에 의한 효율화)이 일터혁신 작업장의 예임(조성재, 2009)
 - 일터혁신은 조직성과와 근로생활의 질을 동시에 높일 수 있는 기제임(Pot, 2011; Angelis & Fernandes, 2012)
 - 제품 혁신이 조직 혁신과 함께 수행 될 때만 TFP(total factor performance)가 높아짐(Polder et al., 2010)
 - 일터 혁신 관련 노력을 보이는 사람들의 성과 프리미엄이 15~30% 사이임(Appelbaum et al., 2010)



기존 연구 동향

- **국내에서는 일터혁신의 구현이 아직 바람직한 수준으로 이루어지지 못하고 있음**
 - 자율적 작업팀, 린생산방식을 도입하고 있는 기업은 전체의 4.1%, 11.6%이며, 비체계적 작업팀이나 테일러 주의 방식의 작업팀을 도입하고 있는 기업은 31.2%, 53.1%임(조성재, 이준협, 2010)
 - 국내 기업들의 일터혁신 수준이 지체되고 있음(배규식 외 2012)
 - 우리나라 일터혁신 수준은 OECD 국가 중 2번째로 낮은 수준임(배규식, 이장원, 2017)
 - 국내 중소기업의 일터혁신 수준은 그리 높은 편이 아님(노용진 & 노세리, 2019)
- **기존 일터혁신 연구들은 특정한 혁신 제도가 조직에 얻어진 상태에 초점을 맞추고 있음**
 - 대부분의 연구는 일터혁신의 실태를 파악하는 연구임(예. 장홍근 외, 2012; 노세리, 2020 등)
 - 양적 연구 또한 일터혁신을 대표하는 제도의 도입 여부로 측정하고 있음(예. 김동배, 2003; 박진아, 고경한, 2016 등)
 - 사례 연구들도 일터혁신을 성공적으로 구현하는 조직들이 어떤 제도들을 운영하고 있는지를 기술하고 있음(예. 김현정, 이상우, 장영철, 2011; 유병홍, 김동원, 2011 등)

기존 연구 동향

- **일터혁신관련 제도의 도입 이후 조직 내 어떤 변화가 생기는지 일터혁신의 과정 자체를 밝힐 필요가 있음**
 - 일터 혁신은 조직의 모든 이해관계자가 내/외부 동인에 대응하여 작업 프로세스 및 인사 관행을 학습 및 변형하는 데 지속적으로 참여하는 역동적이고 성찰적인 과정임 (Kesselring, Blasy & Scoppetta, 2014)
 - 구성원의 지식, 경험 및 창의성을 통합하여 이루어 내는 것이므로 근로자의 지속적 혁신 활동 유지가 어떻게 이루어질 수 있는지에 초점을 맞춰야 함(Tottedill, 2012)
 - 외부 주도의 변화가 조직에 어떻게 내부화되는지 그 과정을 돕거나 막는 요인들을 밝힐 필요 있음(노웅진 & 노세리, 2019)

- **우리나라의 일터혁신 확산을 위한 연구가 더 필요함**
- **제도 도입 이후 조직 내부에 발생하는 일터혁신의 과정을 드러내는 연구 필요함**
- **일터 혁신을 지속할 수 있도록 해주는 요인에 대한 연구 부족함**

본 연구의 내용

➤ 본 연구는

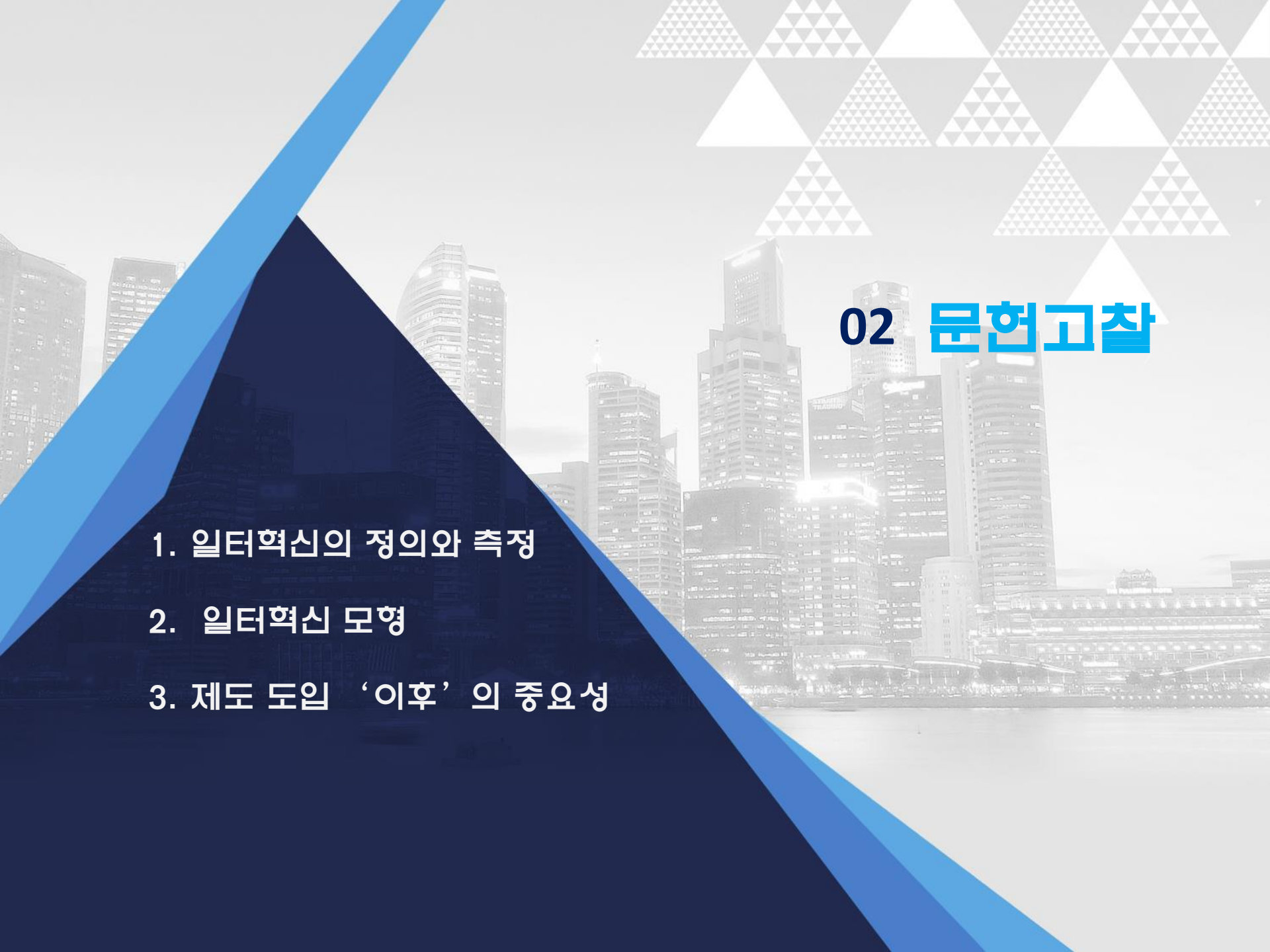
조직 내 변화 과정 자체에 초점을 맞추어 일터혁신을 위한 조직의 노력이 지속될 수 있게 하는 요인을 식별하고자 함

➤ 이를 위해

일터혁신 조직변화와 관련한 여러 문헌을 검토하고, 성공적인 일터혁신이 이루어진 조직 사례를 분석함

➤ 구체적으로

공업용 수 처리를 전문으로 하는 중소기업 A사의 사례를 분석하여 일터혁신을 위한 A사의 조직변화 과정이 어떤 특징들을 가지고 있는지 식별함

The background features a grayscale city skyline with several skyscrapers. Overlaid on the left is a large, dark blue triangle pointing downwards, with a lighter blue diagonal stripe running from the top left towards the bottom right. In the top right corner, there is a pattern of white triangles of varying sizes, some of which contain a smaller, darker triangle, creating a complex geometric design.

02 문헌고찰

1. 일터혁신의 정의와 측정
2. 일터혁신 모형
3. 제도 도입 ‘이후’의 중요성

일터혁신의 정의와 측정

- **일터혁신은 조직원 참여형 조직으로의 변화를 말한다고 할 수 있음**
 - 작업자가 제품 개선이나 작업공정에서의 낭비 제거, 물류의 개선 등을 위한 아이디어를 내거나, 다기능 업무 수행 및 품질관리방식의 개선 경험을 통해 얻은 지식을 과업에 다시 적용해 지속적인 과업 개선 활동을 수행하는 것(배규식 외, 2008).
 - 공정, 작업단위, 각종 사업영역에서의 작고 점진적 개선과 더불어 사업장 내에서 부딪히는 여러 가지 문제의 발견, 원인진단, 해결방안 찾기 등을 포함한 사회적 혁신(배규식, 이장원, 2017)
- **일터혁신 작업장의 핵심은 근로자의 혁신 행동이 지속되도록 조성된 작업장임**
 - 근로자의 동기 부여 및 근무 조건을 개선하여 노동 생산성, 조직 성과, 혁신 능력, 시장 변화에 대한 대응력과 결과적으로 비즈니스 경쟁력을 향상시키는 것(European Commission, 2014)
 - 조직의 인적 자원 및 비 인적 자원을 관리, 조직 및 배치하는 조직의 관행에 대해 변화를 줌으로써 조직 성과와 근로자 삶의 질을 향상하는 것(Pot, Dhondt, & Oeij, 2012)
 - 일터혁신은 조직원 참여를 확대하는 고몰입, 고성능 작업조직의 도입으로 구체화할 수 있음(조성재, 2009; Kalmi & Kauhanen, 2008)

일터혁신의 정의와 측정

- 일터혁신 작업장은 숙련, 보상, 참여 관련 제도의 수량화를 통해 파악되고 있음
 - 일터혁신 지수는 숙련 관련 제도, 보상 관련 제도 참여 관련 제도의 합산으로 산출됨(조성재, 2014)
 - 숙련 관련 제도는 생산제품 변화에 대한 교육훈련, 설비 및 기술 변동에 대한 교육훈련, 제품 품질 향상을 위한 교육훈련, 노동생산성 향상을 위한 교육훈련, 다기능화를 위한 교육훈련, 배치전환을 위한 교육훈련 등을 포함
 - 보상 관련 제도는 다면평가 제도, 평가 피드백 제도, 성과배분제 실행 유무 등을 포함
 - 참여 관련 제도는 제안제도, 소집단활동, 업무 로테이션, 다기능 교육훈련, 정기적 팀 회의 등을 포함
- 일터혁신의 대표적 제도(노세리 외, 2018)

	실시함	미실시함	해당 없음	계
제품 관련 교육	132 (56.9%)	39 (16.8%)	61 (26.3%)	232 (100.0%)
신설비 관련 교육	126 (54.3%)	38 (16.4%)	68 (29.3%)	232 (100.0%)
품질 관련 교육	171 (73.7%)	24 (10.3%)	37 (16.0%)	232 (100.0%)
생산성 관련 교육	133 (57.3%)	50 (21.6%)	49 (21.1%)	232 (100.0%)
유연화 관련 교육	75 (32.3%)	83 (35.8%)	74 (31.9%)	232 (100.0%)
배치전환 관련 교육	57 (24.6%)	86 (37.1%)	89 (38.3%)	232 (100.0%)

	운영	미운영	계
다면평가	63 (27.2%)	169 (72.8%)	232 (100.0%)
평가 피드백	86 (37.1%)	146 (62.9%)	232 (100.0%)
인센티브	91 (39.2%)	141 (60.8%)	232 (100.0%)

	운영	미운영	계
제안제도	107 (46.1%)	125 (53.9%)	232 (100.0%)
소집단활동	73 (31.5%)	159 (68.5%)	232 (100.0%)
업무 로테이션	58 (25.0%)	174 (75.0%)	232 (100.0%)
다기능 교육훈련	63 (27.2%)	169 (72.8%)	232 (100.0%)
정기적인 팀/만회의	183 (78.9%)	49 (21.1%)	232 (100.0%)

제도 도입 '이후'의 중요성

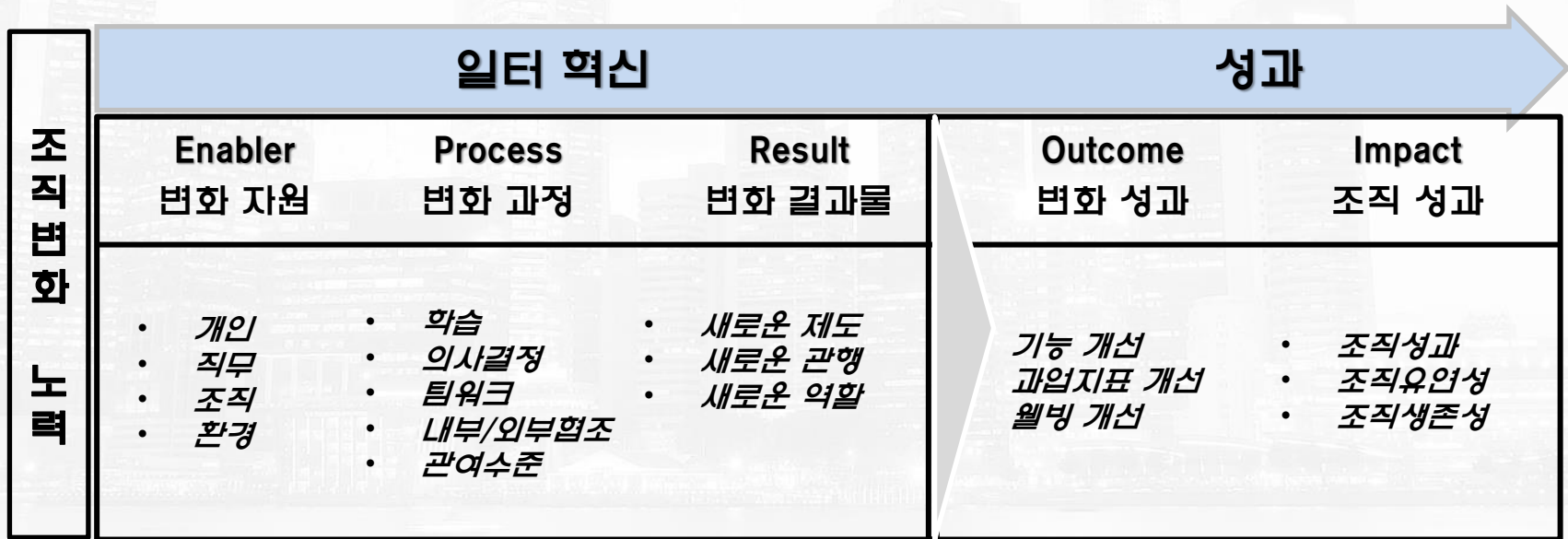
- 혁신 제도의 도입보다 더 중요한 것은 그것을 통해서 조직 내에서 변화가 지속될 수 있도록 할 수 있어야 함
 - 특정 제도가 조직성과를 향상시킬 수는 있지만 그것은 본질적으로 직원들의 역량, 동기, 기회라는 매커니즘을 거쳐서 이루어지는 것임(Lepak, Stewart & Takeuchi, 2006)
 - 일터혁신은 본질적으로 지속적인 프로세스의 속성을 가지는 개념임(Totterdill, Cressey & Exton, 2012)
 - 핀란드에서 1996년부터 2005년까지 470건의 일터혁신 프로젝트를 분석한 결과에 따르면 일터 혁신을 위해 노력하는 작업장 중 성과가 높은 조직과 낮은 조직 간 가장 큰 차이점은 근로자로부터의 이니셔티브가 지속되고 있는지 여부였음(Ramstad, 2008)
 - 일터혁신의 효과적 구현을 위한 매커니즘을 밝히기 위해서는 환경 및 맥락 변화에 따른 근로자 태도 및 행동의 변화에 집중해야 함(Costantini et al., 2017)

제도 도입 '이후'의 중요성

- 혁신 제도의 도입보다 더 중요한 것은 그것을 통해서 조직 내에서 변화가 지속될 수 있도록 할 수 있어야 함
 - 포스코의 자주관리(이도화, 김창호, 2011)
 - 자주관리란 작업현장 개선을 목표로 하는 품질분임조 활동과 제안제도
 - ✓ 시기 1: 창업자의 강력한 드라이브로 작업자 참여 강화의 조직을 형성
 - > 분임조 최대 1393개
 - ✓ 시기 2: CEO 교체 이후 원가절감, 합리적 경영을 강조하는 등 혁신 제도는 남아 있으나 실질적 혁신 참여정도 낮아짐
 - > 분임조 수 감소, 혁신에 대한 무관심 높아짐
 - ✓ 시기 3: 근로자 참여 촉진을 초점으로 내부 HR 제도를 재정비함
 - > 제안 참여율이 2-30%에서 85%까지 상승함
 - 대우 해양 조선의 반생산회의(신원철, 2009)
 - 반생산회의는 경영참여적 소집단 활동을 말함
 - ✓ 1990년대 이전: 과업 수행에 대한 개별 작업자의 입장을 반영할 수 있는 제도로 기능
 - > 급속한 생산성 향상에 기여
 - ✓ 1990년대 이후: 반장이 주도하는 소집단 활동으로 인식되기 시작하면서 명목적 제도 참여만 일어남
 - > 제도를 통한 생산성 향상 거의 없음

일터혁신 모형

- 일터혁신 성과는 변화 자원 형성과 변화 과정의 진행을 통해 달성됨
 - 일터혁신을 통한 성과는 혁신을 위한 노력들이 조직 내부의 변화 자원을 형성하고 그 자원을 통해 변화 과정이 지속될 때 얻어질 수 있음(Kesselring, Blasy & Scoppetta, 2014)



Kesselring과 연구자들(2014)의 일터혁신 모형

일터혁신 과정 모형

- **일터혁신은 변화 자원의 형성으로부터 시작됨(Kesselring et al., 2014)**
 - **근로자 수준의 변화 자원**
: 혁신을 위한 의지, 기본적 직무 기술/전문적 직무 기술/사회적 기술 등
 - **직무특성 수준의 변화 자원**
: 의사결정 권한 위임, 과업의 기술 다양성, 물리적/심리적 직무 요구, 근로시간 유연화, 물리적 환경 및 기술 지원 수준 등
 - **조직 수준의 변화 자원**
: 실패 허용 문화, 비공식적 의사소통, 집단 보상 체계, 혁신 활동에 대한 보상, 근로자 경영참여, 훈련, 지식 공유 시스템, 직업 안정성, 조직 내부 부서 간 관계 등
 - **조직 환경수준의 변화 자원**
: 혁신에 대한 조직 외부의 경제적, 사회적, 환경적 과제와의 연결성, 지속가능경영과의 연결성 등

The background features a grayscale image of a city skyline, likely Seoul, with several prominent skyscrapers. Overlaid on the left side is a large, dark blue triangle pointing downwards, with a lighter blue diagonal stripe running from the top left towards the bottom right. In the top right corner, there is a pattern of white triangles of varying sizes, some of which contain a smaller, darker triangle, creating a complex geometric design.

03 연구방법

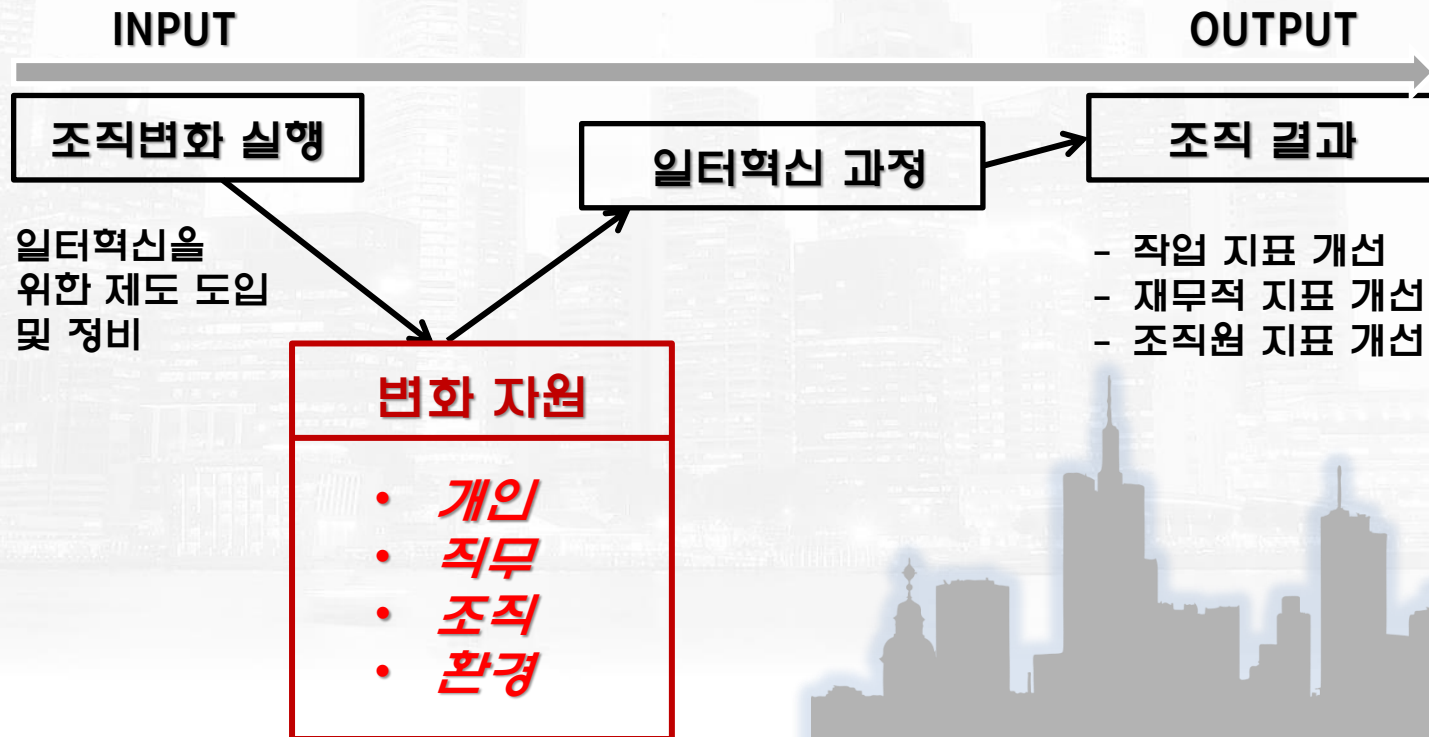
1. 본 연구의 초점

2. 연구대상과 자료수집

연구 방법

본 연구의 초점

- 특정 변화 노력 이후 지속적 조직변화가 일어나고 있는 사례를 구체화하여 일터 혁신을 위한 성공적 변화과정의 특성을 식별함
- 식별된 변화 과정 상 특성들이 조직 내 변화자원을 형성하였는지 확인함

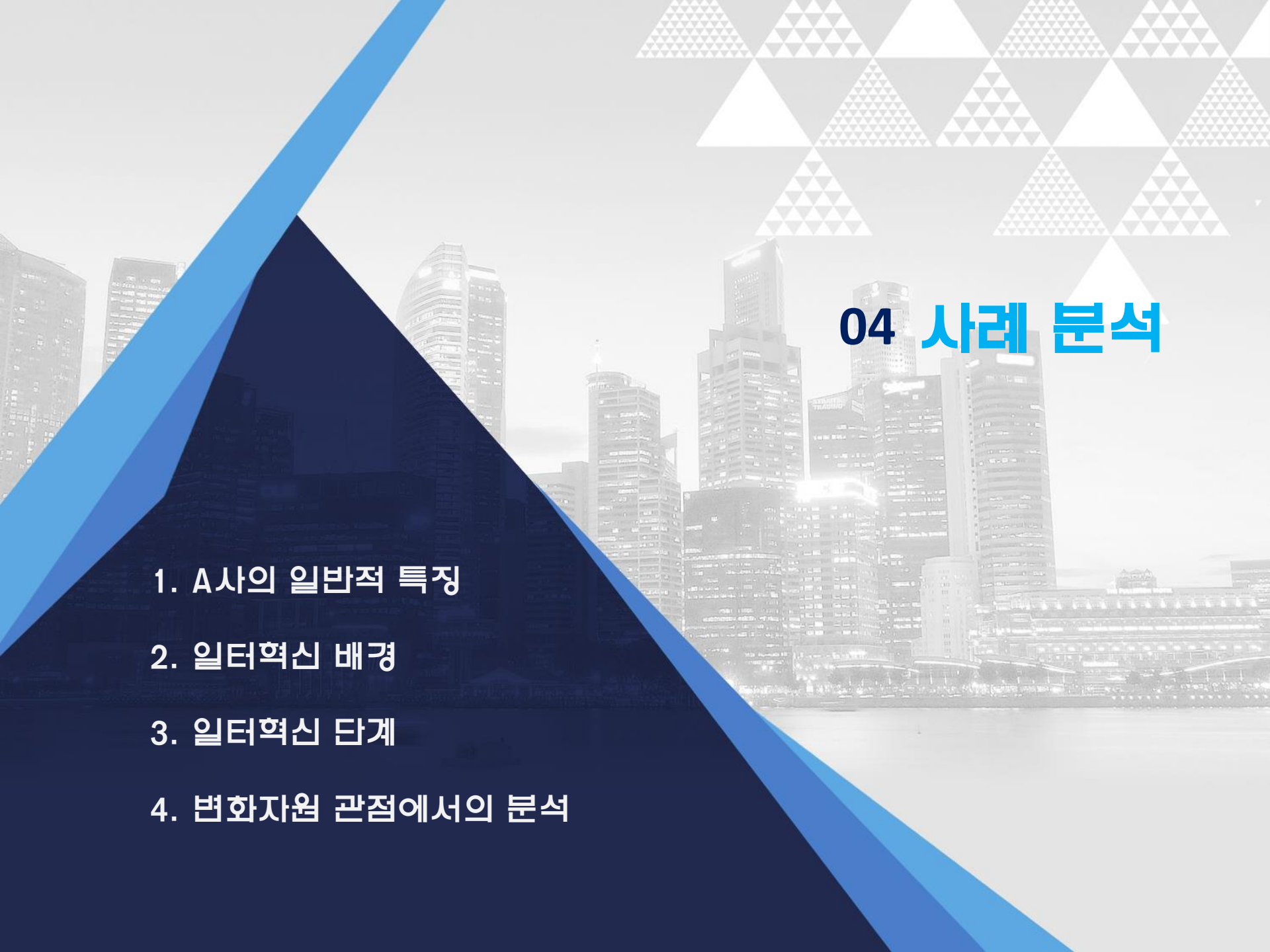


연구대상 선정과 자료수집 방법

- 일터혁신 컨설팅을 통해 일터혁신을 추진한 조직들의 사례를 검토하여 특히 변화 시행 이후 지속적인 조직개선이 일어나고 있는 사례를 선택함
- 조직 내부 문서 및 조직변화 프로젝트 결과보고서, 변화 추진에 참여한 외부 전문가 면담, 조직 내부 구성원에 대한 설문조사 및 면담을 통해 자료를 수집함

사례 선정 이유

- A사는 2010년 처음으로 일터혁신 컨설팅을 통해 일터혁신을 시도함
- 당면한 문제 해결을 위한 조직변화 시도(평가/보상 체계 개편) 이후 근로자의 긍정적인 태도 형성 및 조직성과 개선이 이루어짐
- 이후 조직 내부 동력을 기반으로 다양한 조직 변화 시도들(협력적 노사파트너십 형성 프로젝트, 성과급 체계 정비 등)을 실행해 왔음
- 근로자 만족, 혁신 활동 관련 내부/외부 지표들이 개선된 상태로 유지되고 있음

The background features a grayscale image of a city skyline, likely Seoul, with several prominent skyscrapers. Overlaid on the top right is a pattern of large, light-gray triangles, some of which contain a smaller, darker triangle, creating a complex geometric design. A large, dark blue triangle is positioned on the left side, pointing towards the center, and is partially covered by a lighter blue diagonal band.

04 사례 분석

1. A사의 일반적 특징
2. 일터혁신 배경
3. 일터혁신 단계
4. 변화자원 관점에서의 분석

사례 분석

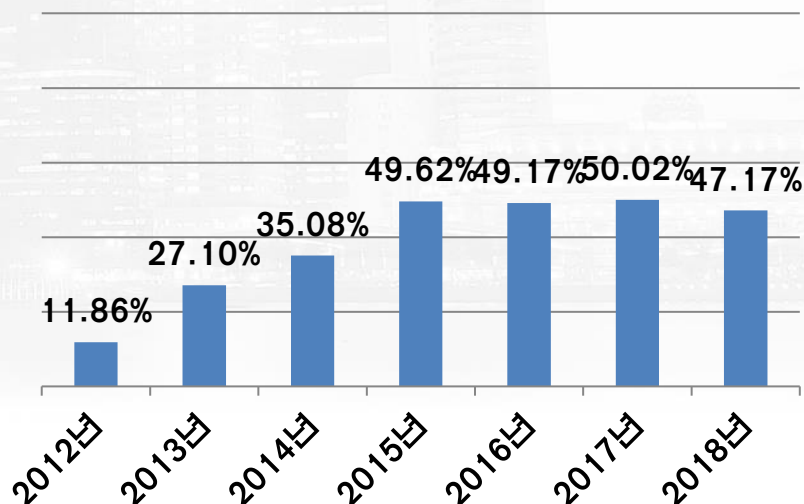
A사의 일반적 특성

- 2005년 설립된 공업용수 처리 및 하수관 정비 사업을 수행하고 있는 대기업 분사 기업임
- 종업원 수는 전체 202명인 중소기업이며, 50대 인력이 상대적으로 많은 편임
- 동종업계 상위 10%의 매출액을 기록하고 있음. 277억 6,850만원의 매출액을 기록하였으며, 전년 대비 매출액 성장률은 4.3%임(사람인 기업정보, 2019)

근로자 구성

연령	비율	근속연수	비율	직군	비율
20대	4%	1년 미만	5%	설비운전직	76%
30대	32%	1년 이상 3년 미만	7%	차량운전직	2%
40대	15%	3년 이상 5년 미만	3%	정비직	11%
50대	39%	5년 이상 10년 미만	27%	행정직	7%
60대	6%	10년 이상 14년 미만	21%		
		14년 이상	33%		

원청기업 외 매출비율(%)



사례 분석

일터혁신의 배경

- A사는 2005년 대기업에서 특정 업무 영역을 외주화하면서 분사한 기업이었으며, 이에 설립 초기 근로자를 체계적으로 관리할 인사 정책들이 정립되지 못한 상황
- 당시 연봉제를 운영 중이었으나, 평가 과정 자체가 매우 주관적으로 이루어지고 있어 성과주의 평가제도의 이점을 거의 활용하지 못하고 있었음
- 악화된 노사관계로 인해 노조가 설립되었고, 노조 해산 조건으로 대표이사는 자진 사퇴하였으며 이후 조직 상황 개선 필요성 인식이 높아짐
- 2010년 노사 관계 및 근로자 만족도 저하 등의 부정적 상황을 극복하고자 일터혁신 컨설팅을 시작함



A사의 조직변화 노력

평가/보상/직급 체계 개편

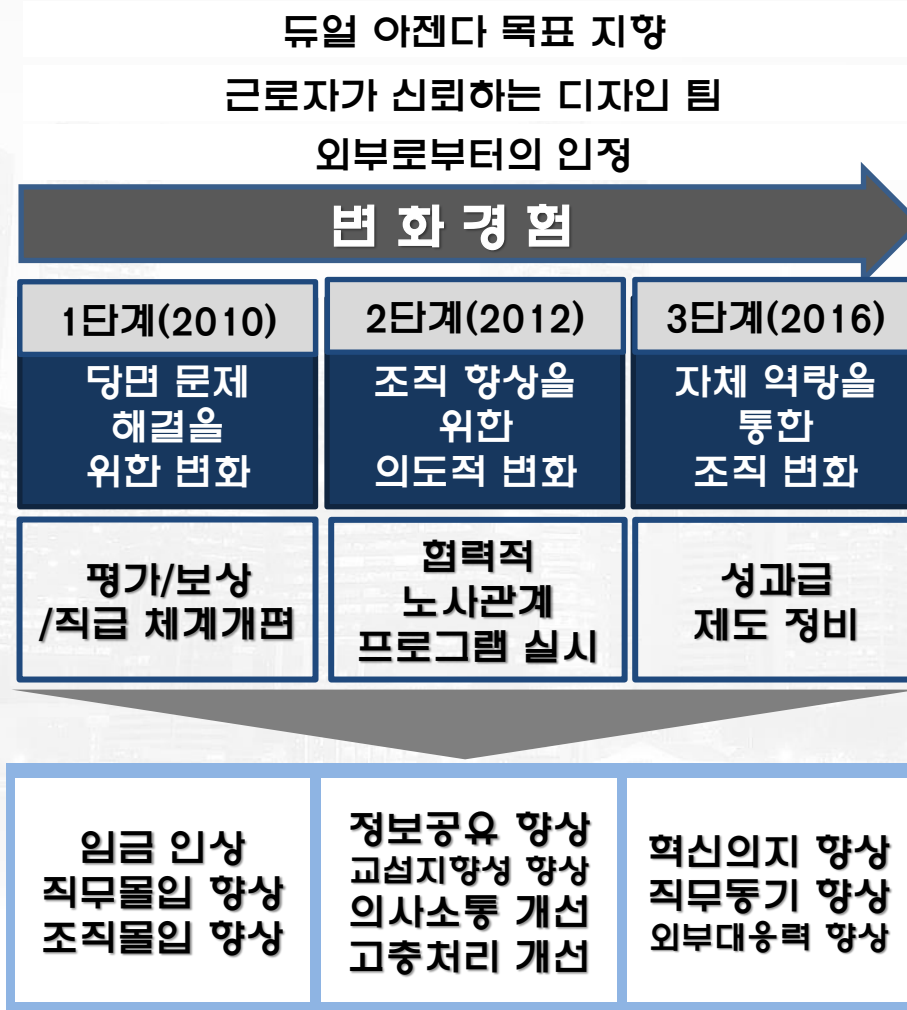
협력적 노사관계 형성

성과급 제도 정비

일터 혁신을 위한 다양한 노력

사례 분석

일터혁신의 단계와 내용

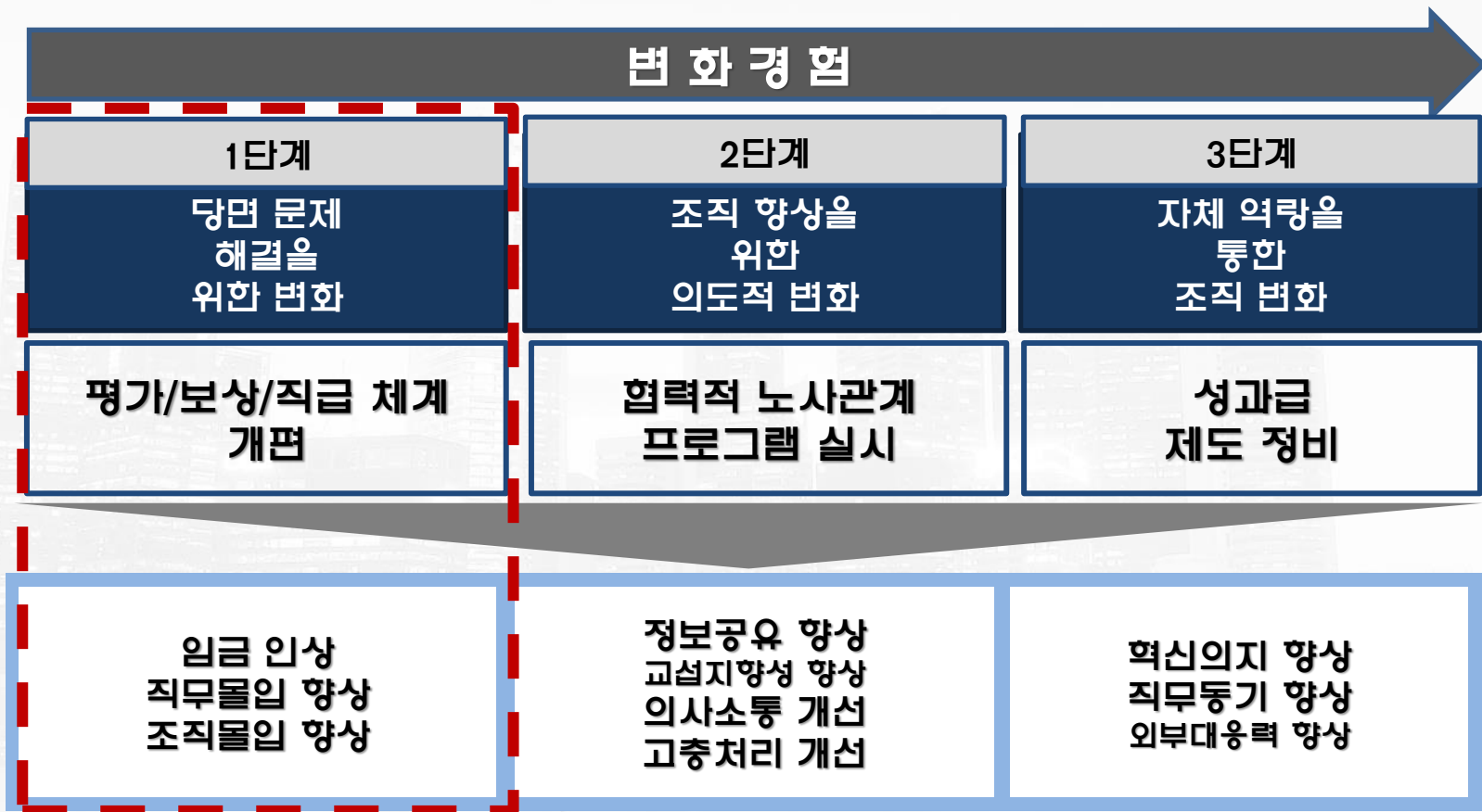


일터 혁신 지표(2020년)



사례 분석

일터혁신: 1 단계



조직 내 당면한 문제를 해결하기 위해
외부 전문가의 도움을 얻어 조직 내부 HR체계를 정비함

사례 분석

(1) 디자인팀 구성

디자인팀 구성원



구성원	역 할
노조위원장	• 전체 프로젝트의 주체적 역할 수행 - 프로젝트 설계 및 제안 - 설계안 실행 및 지속개선
인사팀장	• 전체 프로젝트의 주체적 역할 수행 - 프로젝트 설계 및 제안 - 프로세스 관리, 주요 현안 및 현황보고
컨설턴트	• 프로젝트 추진에 대한 전반적 자문 및 지원 - 제도설계 및 분석 - 일정관리 및 교육지원

- 근로자 입장을 대표하는 노조위원장과 사측 입장을 대변하는 인사팀장을 포함하여 디자인팀을 구성함
- 듀얼아젠다 달성을 조직변화의 주요한 목적으로 삼고 변화 설계함

사례 분석

(2) 평가체계 개편

평가 지표 개선

평가요소	정의	평가기준
협조성	조직의 일원으로서 동료 및 다른 부서와의 업무협력 및 회사 발전에 부응 하려는 자세	S. 조직의 일원으로서 자각이 충분하여 주변과 조화를 잘 이루며 업무상 관련 있는 사람과 긴밀한 연결로서 업무 진행을 찾아가서 도와주며, 전체적 발전을 위해 자발성을 보인다.
		A. 조직의 일원으로서 자각이 충분하여 주변과 조화를 잘 이루며 업무상 관련 있는 사람의 요청에 따라 적극적으로 도와준다.
		B. 조직의 일원으로서 자각이 어느 정도 있어 주변 및 자신의 업무에는 신경을 쓰나, 주위에 협조는 다소 소극적이다.
		C. 조직의 일원으로서 자각이 부족하여 주위 일에도 소극적이다.
		D. 조직의 일원으로서 자각이 부족할 뿐 아니라 동료와의 관계도 원만하지 못해 주변과 분쟁이 많다.
제인활동	제인활동 참여 및 효과 금액수준	S. 반기에 제인리수가 20건 이상인 경우 또는 효과금액이 10백만 원 이상인 경우
		A. 반기에 제인리수가 16건 이상인 경우 또는 효과금액이 5백만 원 이상인 경우
		B. 반기에 제인리수가 12건 이상인 경우
		C. 반기에 제인리수가 8건 이상인 경우
		D. 반기에 제인리수가 4건 이상인 경우

- 기존 직무 과업공정을 분석하여 필수적 직무 행동 식별함
- 필수 과업 수행 기준을 기술하고, 평가 기준을 명확히 함
- 직급에 따라 상이한 평가 지표 구성함

사례 분석

(3) 보상체계 개편

보상체계 개선 과정

보상체계 관련 이슈 파악

개편 방향성 결정

임금 체계 상세 설계

직능기반의 호봉제로 개편

“형식적 연봉제로 인해
몇 년째 연봉이
동결되고 있습니다.
근로자들의 사기 저하와
불만족 문제가
심각합니다.”



교대근무수당 (기본급x5.8%)
정기 상여 (MBS × 1200%)
기본급 (MBS × 12)

교대근무수당 (기본급x5.8%)	
정기 상여 (MBS × 1200%)	
기본급 (MBS × 12)	① 직능가급
	② 직능기초급
	③ 근속급

직능기반 호봉제
/성과차등 존재

- 근로자 불만 분석을 통해 연봉제에서 호봉제로 개편 방향성 결정함
- 성과 향상을 위한 동기를 제공하기 위해 직능기반의 호봉제로 최종 개편함

사례 분석

(4) 직급체계 개편

직급체계 개선 내용

사원	입사 후 수습기간 종료 시 직위부여
주무	사원4년, 대졸입사
대리	주무로 만 3년 이상 근무 시 대리승진 자격 부여
과장	대리로 만 4년 이상 근무 시 과장승진 자격 부여
차장	과장으로 만 4년이상 근무 시 차장승진 자격 부여
부장	차장으로 만 4년 이상 근무 시 부장승진 자격부여

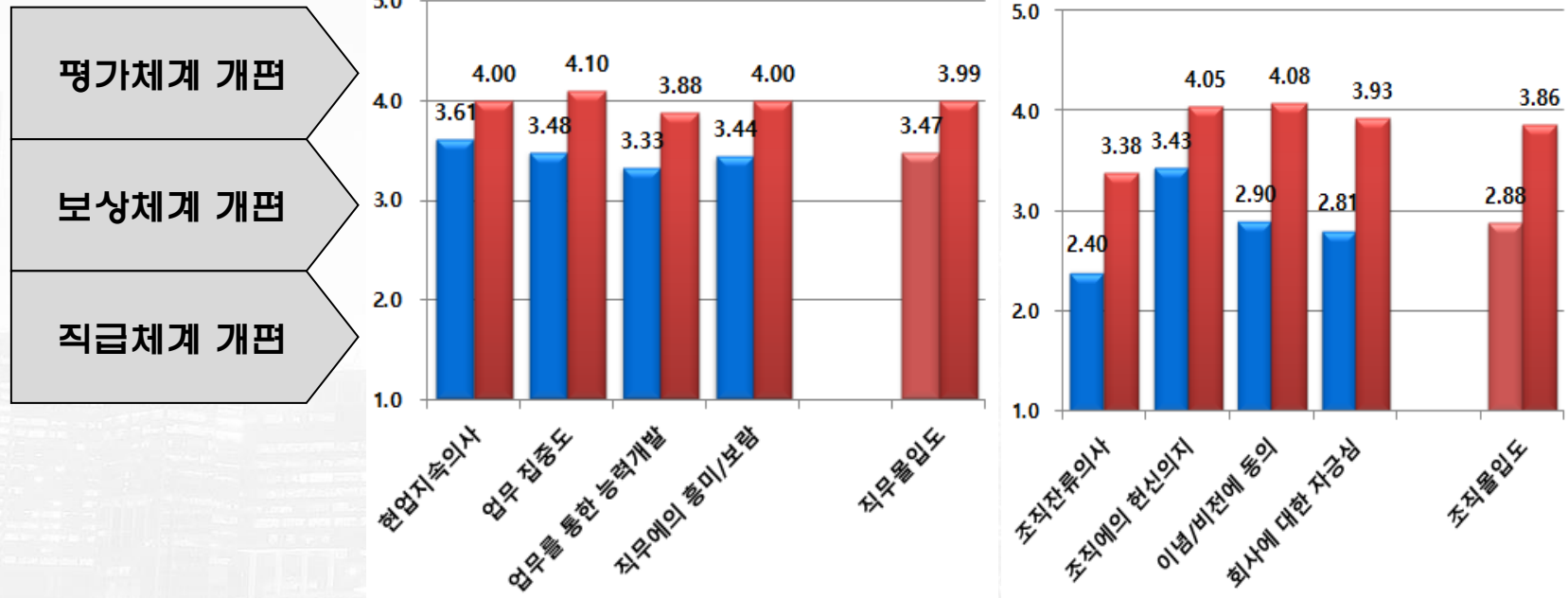
사원	입사 후 수습기간 종료 시 직위부여
주무	사원 3년 , 4년제 대졸입사
대리	주무로 만 3년 이상 근무 시 대리승진 자격 부여
과장	대리로 만 4년 이상 근무 시 과장승진 자격 부여
차장	과장으로 만 4년이상 근무 시 차장승진 자격 부여
부장(을)	차장으로 만 4년 이상 근무 시 부장승진 자격 부여
부장(갑)	부장(을)로 만 4년 이상 근무 시 부장승진 자격 부여

- 고령 인력, 부장급 근로자 비율이 많은 조직 특성을 고려하여 직급 신설함
- 성과 향상에 대한 동기과 직장 만족도를 제고하기 위해 승진 기회 제공함

사례 분석

(4) 개편 내용의 적용

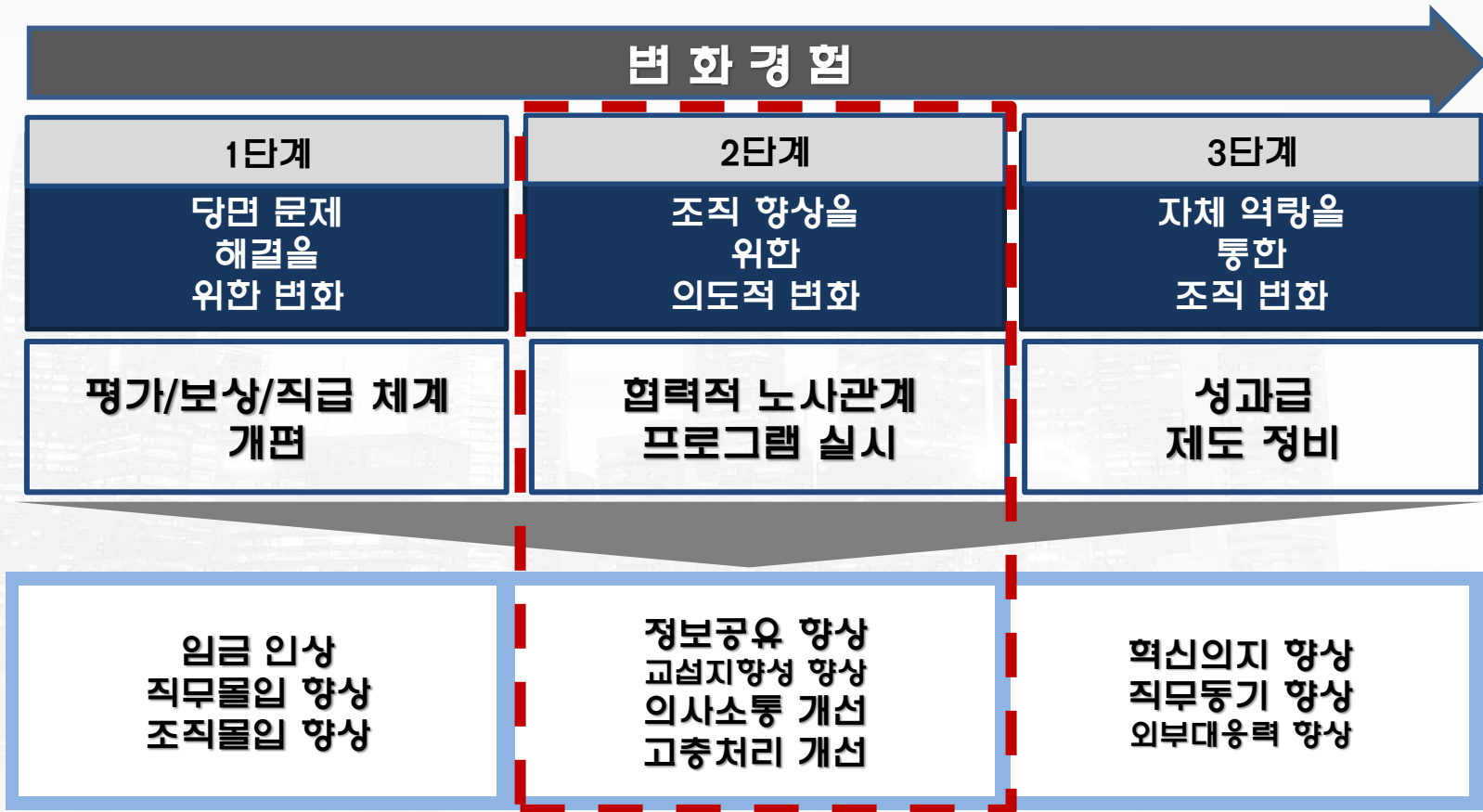
개편 내용 적용



- 근로자 입장을 대변하는 노조위원장, 현장 출신으로서 근로자의 신뢰를 얻고 있던 인사팀장의 영향력으로 개편안이 조직에 빠르게 적용되고 수용됨
- 다음 해 임금의 8%가 인상되고 근로자 만족도 지표가 개선됨

사례 분석

일터혁신: 2 단계



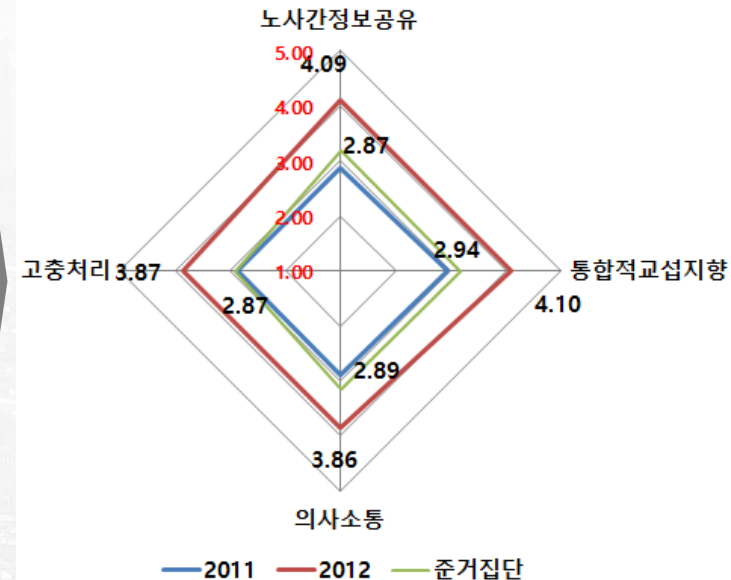
변화 경험을 통해 협력적 노사관계 형성이
근로자 헌신 및 일터혁신 촉진에 유의함을 경험하고 적극적으로 변화를 시도함

사례 분석

(5) 노사관계 개선

협력적 노사관계 형성을 위한 프로젝트 실행

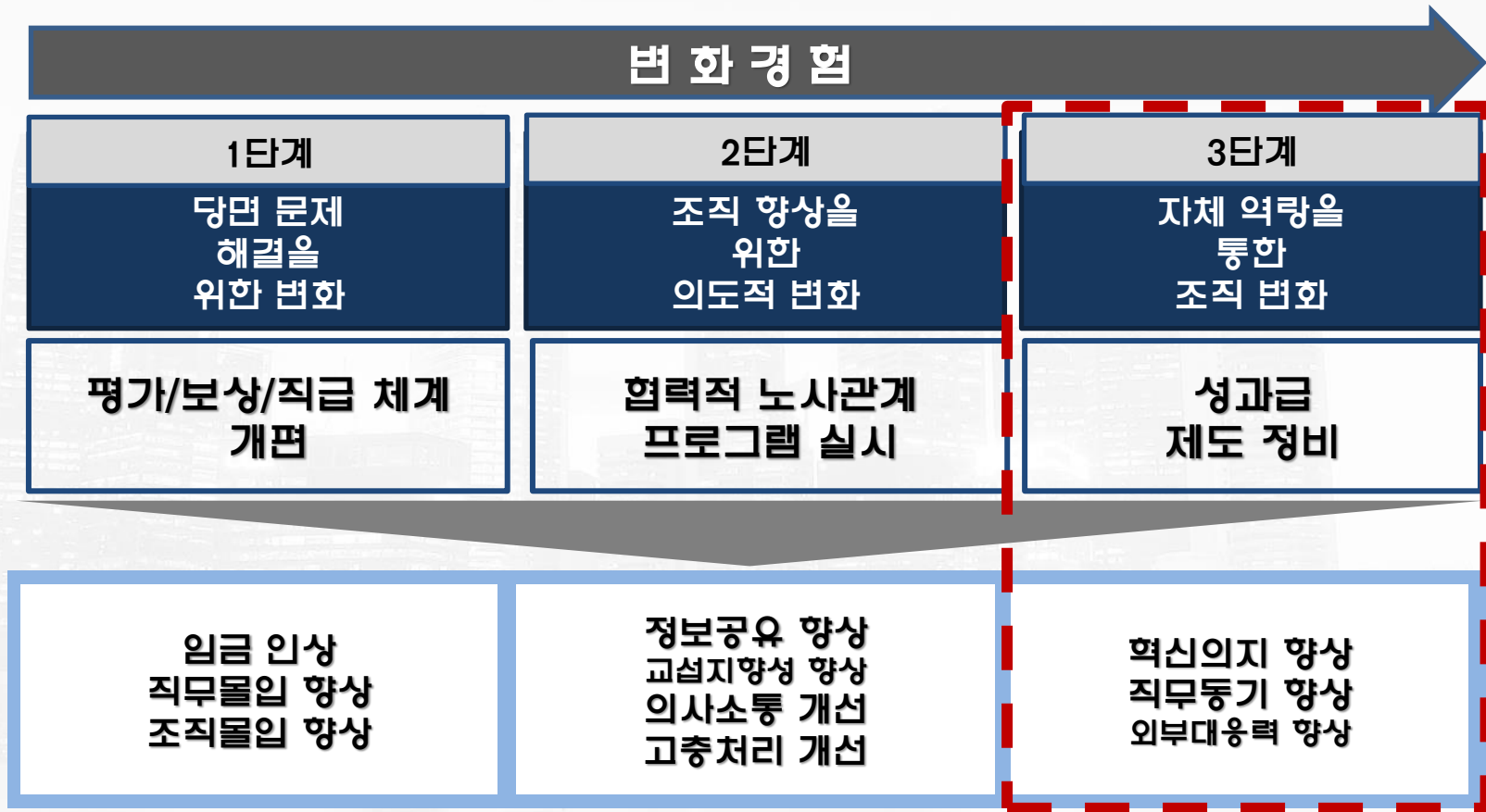
조직 변화 경험		
	계층별 갈등 봉합	노사 신뢰 회복
	▪ 한가족 안전, 사랑 산행 ▪ 한마음 운동회 ▪ 돌레길 탐방	▪ 노사관계 진단 및 제도 개선 컨설팅
	인사노무관리역량 강화	노사 협력관계 구축
	▪ 사업 정상화 세미나 ▪ 인사노무관리자 역량 강화 교육	▪ 노사 파트너십 워크숍 ▪ 우수사업장 벤치마킹



- 내부로부터의 이니셔티브에 기반해 노사관계 개선 프로젝트 시작함
- 협력적 노사관계 형성 노력을 통해 관련 지표 크게 개선됨

사례 분석

일터혁신: 3 단계



축적된 변화 역량을 기반으로
조직 내부에서 변화를 설계하고 진행함

사례 분석

(6) 성과급 체계 정비

혁신을 촉진하는 성과급 체계 마련

구 분		평 가 항 목	MPT
KPI	1) 안전활동	안전보건활동 실적	20
평가 지표	2) 혁신활동	제안활동, QSS과제활동,마이머신QSS활동 등	10
		포스코 임원 포상(제철소장력려, 사장 포상 등)	
	3) 정책대응	민원해결, 회사홍보, 제도개선 등	10
	4) 수익성향상	수익성향상(BS과제, 지원금, 기술진단 등), 기타원가절감(공정 및 설비개선 - 우수제안 등)	10
자체 지표		5) 학습동아리	학습동아리 (G - COP) 글 올리기/조회 실적
	6) 조직안정, 보안	조직안정화 노력도, 근무기강 관련, 보안준수	10
	7) 경영충 평가	회사 경영성과 관련 기여도, 협조도 평가	10
	8) 역량개발	교육실적, 자격증 취득 등	10
	9) 조직활성화	회사공식 행사(경영진 결재 후 전직원 행사;안전산행, 체육대회, 창립행사, <u>하나데이</u> 등)	20
		사회공헌 활동 실적(회사주관행사)이나 조직 단위별	
		활성화 행사 시 협력, 호응도에 따른 직책보임자 판단	
총 합			100
※ 복리후생비 사용실적(피복, 안전보호구), 자율교육 참석 등 추가 배점			5~20

원청 기업으로부터
QSS 대상 수상
(2019)

재활용수 공급방법 개선을
통한 전력 사용량 감소 및
수익성 향상

- 원청 기업의 성과급 체계와 유사한 구조로 성과급 지급 제도를 자체 설계하여 도입함
- 현재도 지속적으로 운영 중이며, 20년 일터혁신 컨설팅을 통해 개선 진행 중

(7) 외부 인증 획득

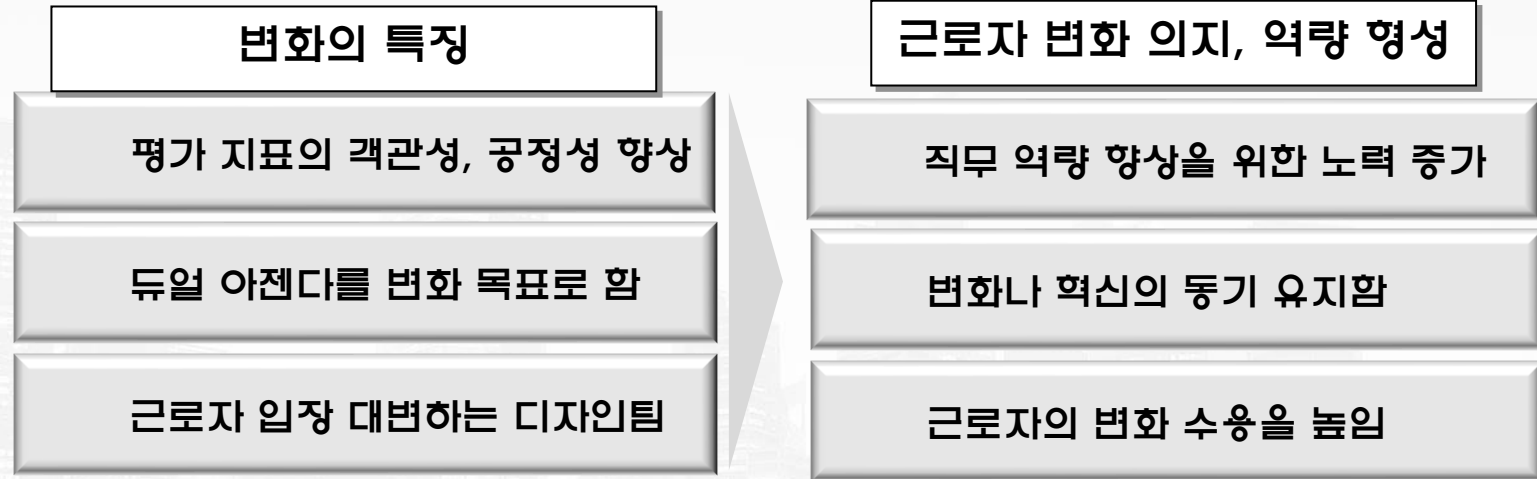
조직 변화 노력들의 성과에 대한 외부기관의 인증



- 조직 혁신 활동에 대한 다양한 외부 인증을 획득을 시도함
- 고용노동부, 여성가족부 등으로부터 노력의 성과를 인정받음

사례 분석

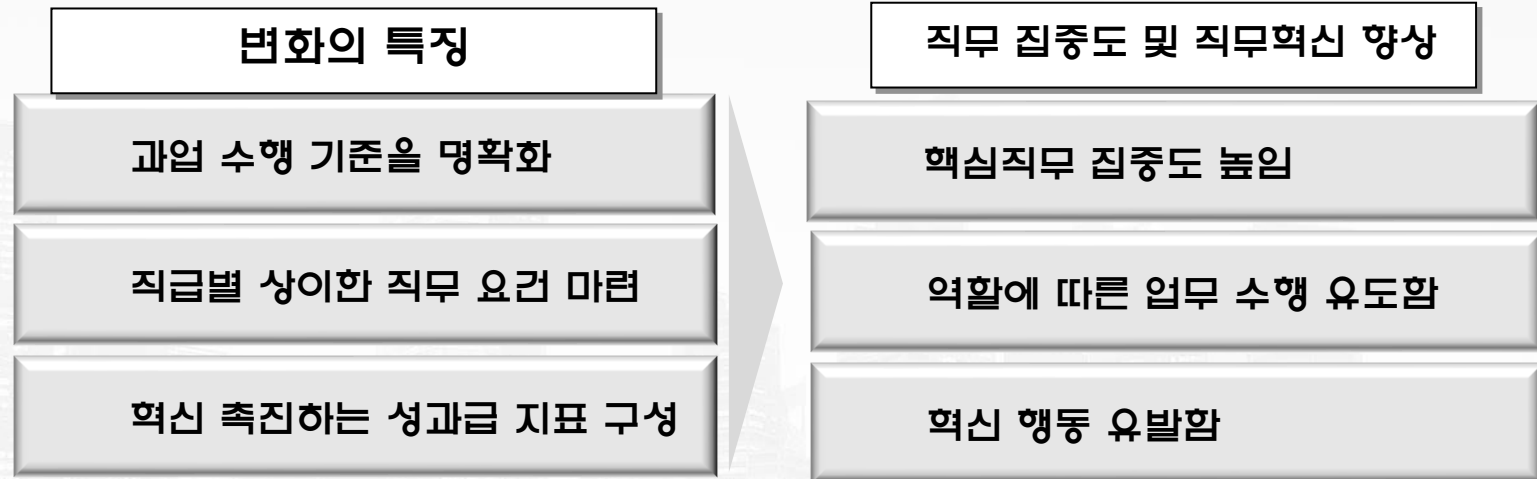
개인 수준에서의 자원 형성



- **혁신이 지속적으로 유지되기 위해서는 근로자에게 변화를 위한 자원이 형성되어 있어야 함**
 - 사람들마다 변화에 대한 저항 반응이 상이할 수 있고, 이는 변화에 대한 사람들의 태도는 변화에 대한 적극성, 즉 변화 의지에 영향을 미칠 수 있음(Oreg, 2003).
 - 변화에 대한 자발적 동기를 가지고 있는 근로자들은 혁신적 행동을 더 잘 보임(Saether, 2019)
 - 직무 수행을 위한 충분한 능력을 갖춘 사람들은 혁신적 행동에 보다 참여하는 경향이 있음(Choi & Price, 2005)

사례 분석

직무 수준에서의 자원 형성



- 혁신이 지속적으로 유지될 수 있기 위해서는 직무특성에 변화를 위한 자원이 형성되어 있어야 함
 - 일반적으로 요구가 높은 직무들은 적극적으로 변화에 참여하려는 노력을 줄이는 것으로 알려져 왔다(Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Van Emmerik, Bakker & Euwema, 2009)
 - 직무특성이론에서 말하는 기술 다양성, 과업 중요성, 과업 정체성, 피드백, 자율성은 근로자 혁신 행동에 영향을 미칠 수 있음(Černe et al., 2017)

사례 분석

조직 수준에서의 자원 형성

변화의 특징

공정성 인식 높일 수 있는 평가지
표로 개선함

직급 신설 및 직능 기반 호봉제
전환

변화 시도 반복을 통해 조직차원
의 변화 경험을 축적

혁신 친화적 문화와 HR 확립

근로자 동기 높이는 HR시스템

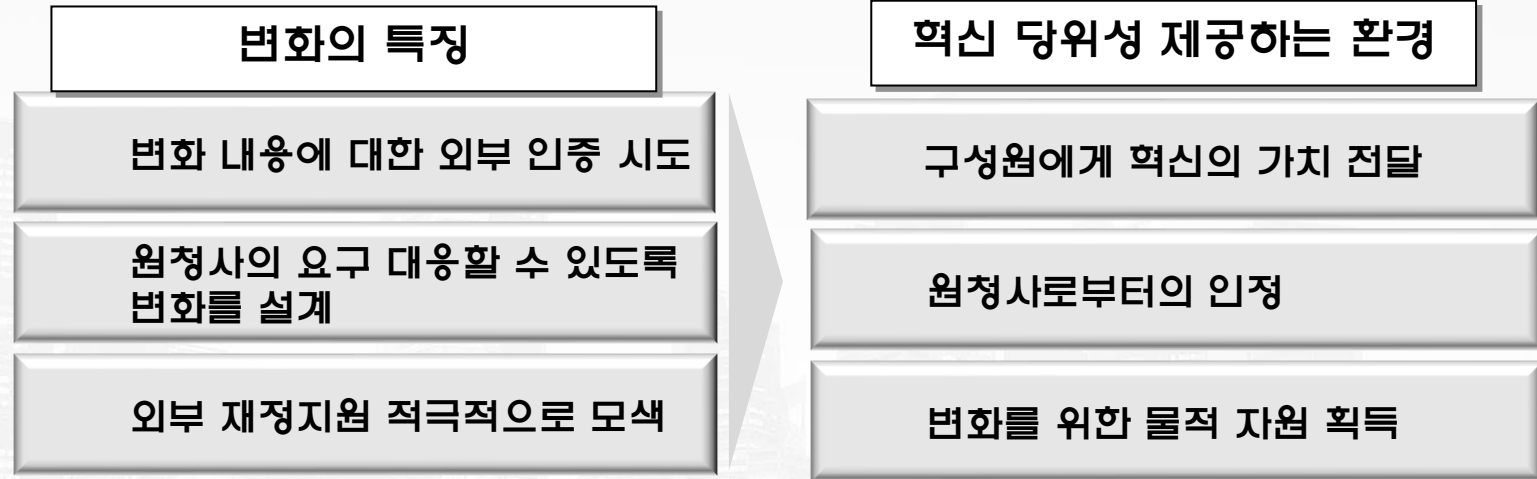
조직특성에 적합한 HR시스템

혁신을 긍정적으로 보는 조직문화
와 노사간 상호 신뢰 구축

- 혁신이 지속적으로 유지될 수 있기 위해서는 조직에 변화를 위한 자원이 형성되어 있어야 함
 - 조직 구조나 조직 문화는 근로자의 행동을 직접적으로 가이드 하는 기능을 가짐(Lorsch, 1986; Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).
 - 직무 순환, 교육 훈련을 지원하는 문화나 체계를 가진 조직일수록 근로자의 지속적 직무 개선 행동이 빈번한 경향이 있음(DeShon & Gillespie, 2005; Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007).
 - 공정성 인식이 높거나, 협력적 노사관계를 형성하고 있는 경우 근로자의 자발적 직무 개선 행동이 상대적으로 많이 나타날 수 있음(Janssen, 2000; Sankowska, 2013)

사례 분석

조직환경 수준에서의 자원 형성



- 혁신이 지속적으로 유지될 수 있기 위해서는 조직환경에 변화를 위한 자원이 형성되어 있어야 함
 - 혁신 행동에 대한 외부 환경으로부터의 필요성 획득을 통해 혁신행동의 당위성 확보가 조직 혁신 지속에 도움이 됨(Pot, 2011)
 - 직무 개선 행동들이 조직 환경 요구와 정합을 이루고 있다면 근로자들은 해당 행동들의 적절성, 필요성을 인식하게 되고 향후 그러한 행동을 지속하고자 하는 태도를 형성하게 됨(Kotter, 1996)
 - 조직 환경 요인이 조직 내부 혁신성에 영향을 미침(e.g., Tornatzky & Fleischer, 1990; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998)

05

결론

1. 분석결과 요약
2. 시사점
3. 향후 연구 방향

분석 내용의 요약

- 본 연구는 문헌 고찰을 통해 일터혁신을 위한 노력은 이후 조직이 지속적으로 변화할 수 있는 자원을 형성함으로써 지속될 수 있음을 알게 되었음
- 본 연구는 사례 분석을 통해 A조직의 변화 시도 과정이 가졌던 다음의 특징들이 변화 자원들을 형성했다는 것을 알게 되었음
 - 혁신에 대한 근로자 동기과 역량을 제공하는 변화 목표와 과정이 있었음
: 변화 몰입을 높일 수 있는 듀얼아젠다 목표, 변화 추진자 등
 - 혁신 행동이 가능할 수 있도록 해주는 직무특성이 있었음
: 변화 몰입과 혁신 수행이 가능한 직무 요구 수준, 혁신 업무의 주 업무화 등
 - 혁신에 대한 조직차원의 경험 축적과 체계가 있었음
: 근로자 행동을 가이드하는 혁신 유도 HR체계, 문화, 신뢰 기반의 노사관계 등
 - 혁신 행동의 당위성을 확인해주는 외부 환경 요인들이 있었음
: 혁신 활동에 대한 원천 기업, 정부 기관의 인정 등
- 이에 일터혁신을 달성하고자 한다면 변화 자원을 형성할 수 있는 조직변화 과정을 설계하고 진행해야 한다는 결론을 제시하고자 함

시사점

- 일터혁신을 위한 조직변화 과정 상의 성공 요인을 식별하였음
- 근로자 혁신 행동의 지속을 위해서는 조직 자체에 변화 자원이 갖추어져 있어야 하고, 그를 위해서 조직은 단기적 변화 노력을 통해 변화 역량이 형성될 수 있도록 해야 한다는 것을 밝혀내었음
- 사례 분석을 통해 변화자원을 형성하는 구체적 변화 내용과 과정 상 특징은 어떤 것들이 있는지 제안하였음

한계와 향후 연구 방향

- 단일 사례를 통해 성공적 일터혁신 과정 요인을 식별하였으며 이를 일반화하기 어려움
- 향후 유사한 기준으로 성공사례를 선별하여 동일한 요소들이 식별되는지 확인할 필요가 있음

The image features a grayscale photograph of a city skyline at night, with numerous skyscrapers and buildings illuminated. The scene is framed by a large, stylized blue graphic element that resembles a folded ribbon or a series of overlapping triangles, extending from the top left and bottom left corners towards the center. In the bottom right corner, there is a pattern of interlocking triangles in various shades of gray and white. The text "THANK YOU" is centered over the city skyline in a bold, dark blue, sans-serif font.

THANK YOU