

고성과작업시스템 구축을 위한 지식근로자 양성 사례연구 -유한김벌리 충주공장의 4조 2교대 근무시스템을 중심으로-

김철수*·진순영**

*유한김벌리 CI팀 수석부장

**한국교통대학교 경영정보학과 교수
ckim@y-k.co.kr

A Case Study of Training Knowledge Workers for Building High Performance Work System -in Case of Yuhan-Kimberly's Work System-

ChulSoo Kim*, Soonyoung Jun**

*CI Team Leader, Yuhan-Kimberly Choongju Mill

**Professor, Dept. of MIS, Korea National University of Transportation

요 약

현재 우리나라의 경제 환경을 볼 때, 외부적으로는 석유를 비롯한 원자재 가격이 급등, 미국과 일본이 경제둔화, 거대 경제국가인 중국이 경제성장을 조정하고 있다. 국내에서는 수출증가에도 불구하고 기업들의 설비투자 부진, 실업률 상승 및 내수시장 침체 등으로 경제적 회복이 지연되고 있는 매우 어려운 상황에 직면해 있다. 이와 같이 급격하게 변화하는 경영 환경에서 생존하기 위해서는 인적자원 재개발 및 학습능력의 배양이 어느 때보다 중요하게 부각되고 있다. 인적자원의 능력을 파악하여 인원 선발이나 적재적소에 배치한다면 그 보다 더 나은 조직은 없을 것이다. 역동적 경영 환경 내에서 성공을 추구하는 각 기업은 끊임없는 변화에 적극 대응하여 새로운 변화를 창출해 나가는 인적자원의 능력배양을 기업성공의 중요한 요소로 보고 있다. 따라서 역동적 변화 속에 있는 기업은 변화에 효과적·능동적으로 대처할 수 있는 유연한 조직을 개발하여 고객만족 극대화, 종업원 만족 극대화, 인적자원 활용 극대화를 통하여 기업경쟁력 향상을 이룩할 수 있어야 한다. 이에 본 연구에서는 국내 기업 중 4조 2교대 근무 시스템을 도입하여 지식 근로자를 양성함으로써 큰 성공을 거둔 유한김벌리의 고성과 근무 시스템의 도입부터 적용, 적용에 따른 성과까지의 전 과정을 심층 연구하여 이 시스템이 기업의 경쟁력을 향상 시키는 중요한 도구로 사용 될 수 있도록 연구 하고자 한다.

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

오늘날과 같은 어려운 조건 속에서도 기업들은 자체의 경쟁력 강화를 위한 혁신활동을 지속적으로 진행하고 있다. 그러나 이러한 혁신 활동들이 고성과로 이뤄지기에는 많은 한계가 있다고 판단된다. 그러나 기존의 근무 형태로는 지식근로자를 확보하기에는 많은 제약요건이 따른다. 특히 2조2교대, 3조3교대 하에서 지식 근로자를 만들기 위한 교육 시스템을 구축하기가 어렵고, 교육 시간을 확보한다고 하더라도 근무 후에 교육을 실시할 수 밖에 없기 때문에 교육 효과는 상당히 떨어진다고 할 수 있다.

또한 혁신활동에 필요한 유희인력의 확보가 어렵기 때문에 특근을 통한 혁신활동인원을 확보하기 때문에 오버타임으로 인한 근무 피로도 증가로 산업재해로 이어질 가능성이 높아져 오히려 산업재해로 인한 사기저하 기업의 생산성을 떨어지고 특근발생에 따른 인건비는 증가한다. 혁신에 대한 부작용이 수반되어 기업의 미래는 악순환의 고리가 끊어 지지 않고 있다. 이에 사회가 당면한 전반적인 침체의 악재를 멈추게 하고, 선순환으로 이끌기 위한 제조경쟁력 강화의 큰 틀을 만들어 고 성과를 내기 위한 작업시스템을 만드는 것은 매우 중요한 일이 된 것이다.

실제 고성과작업시스템(High Performance Work

System)이라는 주제는 기업의 인적자원관리(Human Resource Management) 관행(practices)과 경영성과(organizational performance)를 연계할 때 가장 많이 언급되고 있는 주제이다. 즉, 과연 고성과작업시스템과 조직성과간에는 관계가 있는가, 인적자원관리 관행중 어떠한 관행이 고성과를 만들어내는 주요 관행인가, 고성과작업시스템을 측정하는 지수는 어떠한 것이 있는가 등이 연구주제인 것이다.

본 연구는 조직성과를 높일 수 있는 고성과작업시스템을 구축하기 위하여 인적자원관리 관행 중 지식근로자 교육에 집중하기 위한 작업시스템의 적용사례를 살펴보고자 한다. 이어 '4조2교대'의 작업시스템 적용과 이를 통한 지식근로자 교육이 과연 고성과작업시스템을 구축하였는지, 그리고 조직성과를 높일 수 있는지의 차후 연구가 진행될 수 있을 것이다.

1.2. 연구의 방법

본 연구는 고성과 생산관리시스템을 도입한 유한킴벌리 작업장 즉, 4조 2교대 근무 시스템의 사례연구를 통해 이것이 실질적으로 유용한 생산관리시스템인가를 밝혀내고, 교대근무방식이 기업의 성과에 얼마나 유의한지 사례를 통해 입증하고자 한다. 고성과 생산관리시스템의 성공인자를 밝혀, 도입을 준비하고 있는 국내기업들에게 실무적인 시사점을 제공한다.

2. 이론적 배경

2.1 지식근로자

정보를 나름대로 해석하고 이를 활용해 부가가치를 창출해 낼 수 있는 노동자를 가리킨다. 기본적으로 자신의 부가가치를 높이기 위해 끊임없이 지식을 쌓고 개선하며 개발하고 혁신하는 인간으로, 1968년 미국의 경영학자 피터 드러커가 저술한 《단절의 시대》에서 지식사회를 다루며 처음으로 사용한 말이다. 이에 따르면 풍부한 지적 재산, 투철한 기업가 정신, 평생학습 정신, 강한 창의성, 비관료적인 유연성 등을 갖추었으며, 평생직장인보다는 평생직업인이라는 신념을 지닌다는 특징을 갖고 있다. 1990년대 말부터 지식의 중요성이 강조되면서 학계와 재계 등 각 기업에서 중요한 관심사로 떠오르고 있다. 특히 2010년에서 2020년 사이에 도래될 지식사회를 이끌 전문가로 여겨져, 기업을 중심으로 인재육성 프로그램이 활발하게 진행되고 있다.

2.2 High Performance Work System

고성과 작업 시스템이란 기업의 조직성과와 경쟁력 향상을 위하여 작업조직 혁신, 근로자의 능력개발과 숙련향상, 자율적 팀 작업, 의사결정에의 종업원 참여와 광범위한 의사소통 등과 같은 혁신적 관리기법을 활용하는 작업시스템을 의미한다. 고성과 작업시스템의 근로자들은 조직의 효율성 증대를 위해 스스로 동기부여 되며, 보다 나은 작업의 질을 달성하기 위하여 자신의 역량을 향상시키는 것이 가능하다.

고성과시스템은 1989년 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)이라는 보고서에서 처음으로 언급하면서부터 확산되기 시작하였다(Cappelli & Newmark, 1999). 현재 기업의 조직성과와 연계하여 가장 많이 언급하고 강조되고 있는 전략적 인적자원관리 연구영역의 주제라고 할 수 있다(이주형 외, 2010).

고성과 기업은 급여를 개인, 팀, 기업 전체의 성과와 연동하는 보수체계를 마련해 근로자가 장기적으로 업무에 충실할 수 있는 기반을 확립한다. 성과 배분(Gainsharing), 종업원지주제, 이익분배(Profitsharing), 팀별 급여산정, 숙련급(Skill-based pay) 등은 근로자를 보상하기 위해 기업들이 사용하는 제도중의 일부이다. 이러한 시스템은 결과적으로 근로자들의 동기부여에 효과적이라고 믿고 있다.

3. 유한킴벌리의 고성과 직능 시스템의 실제 구축 사례

3.1 High Performance Work System 구축

고성과 직무 시스템을 구축하기 위해서는 경영관리적인 측면, 조직구조적인 측면 과 인적자원관리 측면을 고려하여 구축해야 한다.

경영관리적인 측면에서는 기업이 직면하고 있는 도전을 명확히 규정하고, 변화가 필요한 부문과 그 이유를 명시해야 하며, 변화와 혁신을 위한 전략을 제시하여야 한다. 또한 기업 전 구성원의 참여를 위한 동기를 제공하여 변화와 혁신을 수용하고 개인의 헌신을 끌어내어야 성과 지향적 팀관리가 이루어져야 한다. 또한 조직구조는 상호의존적인 수평(FLAT)조직으로 기계별 또는 LINE별로 팀을 구축 하고 원부자재 투입부터 완제품이 나올 때까지 전 프로세스 팀 자체적으로 운영하게 하고 모든 구성원이 협력하여 일을 완수하게 하며 팀 단위의 특성을 살리고 팀

간에 필요한 동일성을 갖도록 한다. 불필요한 조직이나 인력을 제거한 린(LEAN)조직으로 기계운전팀 외부의 지원을 적게 받고도 스스로 운영할 수 있도록 구성하며 단순·반복 작업은 다기능화의 직무 순환으로 극복하고 모든 근로자는 고기능 보유자로 직무를 수행할 수 있도록 하며 모든 팀원은 최소한 몇 개의 SKILL을 습득해야 하고, JOB이나 TASK등 부문에 국한하지 않고 전체 공정 또는 부문 전반에 걸친 시야를 가지고 융통성 있게 자신의 SKILL을 항상 사용하고 발휘해야 한다.

인적자원관리 적으로 비용이 아닌 기업의 핵심 전략(기업자산)으로서의 인적자원관리체계를 구축하여 교육에 대한 투자를 확대하고 고용을 안정적으로 보장하는 것이 아닌 고용 가능성을 보고 자기계발 할 수 있도록 적극적으로 지원한다.

3.2 조 2교대 근무시스템 구축

4조2교대란 근무조를 4개조로 나눠 2개조는 주·야간 12시간 씩 근무를 하고 나머지 2개조는 쉬는 근무형태를 말한다. 즉 A, B, C, D로 나눈 4개조 중 각 조가 월~화요일 이틀은 주간근무, 수~목은 야간근무를 하고 금요일부터 월요일까지 4일을 쉬는 것이 순환되는 구조다. 조별로 8일을 기준으로 4일은 12시간 씩 주야간 근무를 하고 4일은 쉬는 근무제도다.

1998년 국내 처음으로 4조2교대를 도입한 유한킴벌리의 경우 기저귀 생산량이 제도 시행전 시간당 2만 5400개에서 지난해 5만3000개까지 두 배 가량 생산성이 높아졌다. 또 여직원의 합계출산율(여성이 가임기간 낳을 수 있는 평균 자녀수)도 경제협력개발기구(OECD)의 1.74보다 높은 1.84를 기록했다(아시아투데이 2011-9-6).

현재 시행중인 '4조 2교대' 근무 시스템은 전 직원이 4조로 나뉘어 16일을 주기로 '주간 12시간 4일 근무', '휴무4일'(교육1일 포함), '야간 12시간 4일 근무', '휴무4일'의 순서로 근무하는 방식으로 교대시간은 오전 7시와 오후 7시로 1주일 평균 실 근로시간은 42시간이고 교육 시간을 포함하면 45.5시간 이루어지고 있다. (교대주기 : 4(주간)→3(휴무)→1(교육)→4(야간)→4(휴무)= 16일주기)이 근무 시스템 도입의 핵심은 지식근로자로 만들기 위한 교육체계에 있다. 근무일수에 포함시킨 정례 교육 시간은 연간 183시간으로 기계 정비나 생산 물량 확보 후 기계 가동 중지 시 수시로 교육시간을 확보할 수 있어 년 평균 300시간의 교육을 시킬 수 있다. 이 교육시스템으로

인해 관리자와 현장직원과의 벽은 물론 기술역량의 증가로 안전사고 감소, 품질향상, Waste감소, 생산성 향상 등 유형, 무형의 효과를 얻어 낼 수 있었다.



자료: 대한민국 희망 보고서, 2008

<그림 1> 4조 2교대 시스템 모형

3.3 교육체계 구축

유연하고 자율적이며 다기능을 갖춘 경쟁력있는 조직으로 탈바꿈하기 위하여 각 개개인에게 다양한 교육기회를 제공하여 근로의욕과 직무만족도를 높이고, 직무수행·문제해결·의사결정·목표설정·결과의 피드백 등의 능력을 향상시켜 업무성과를 극대화 하는데 있다.



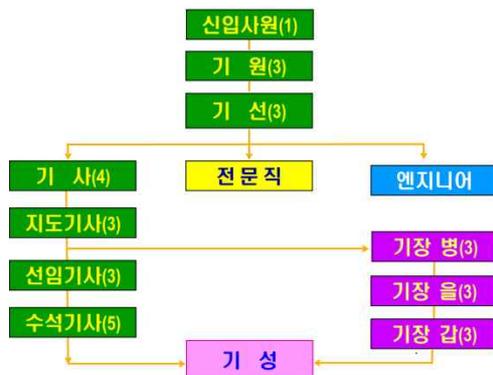
자료: 대한민국 희망 보고서, 2008

<그림 2> 평생학습 조직체계

3.4 직능체계 구축

생산기능직 사원의 직능체계를 도입하여 개인의 능력과 적성에 따라 진로를 선택할 수 있도록 하고 자기 계발을 통해 전문직 프로세스 엔지니어나 스페셜리스트로 직무 전환이 가능하도록 하고 직책과 직

능, 직급을 분리하여 운영함으로써 능력향상에 따른 적절한 보상함으로 직무 몰입도가 증가하고 고 성과를 내려고 노력하는 성과 지향적 체계로 전환 된다.



자료: 대한민국 희망 보고서, 2008

<그림 3> 직능체계

3.5 평가체계 구축

평가제도는 “직능평가”와 “성과평가”로 두 종류로 운영한다. 직능평가는 과정별로 교육 종료시점에서 강사가 평가를 실시한다. 년 2회(6월/12월) 평가 실시하되, 평가결과를 누적관리하고 매년 균등하게 평가 비율을 배정한다. 성과 평가는 매년 말에 실시하며 팀의 성과에 따라 차등 평가한다. 이러한 평가는 처우 및 보상과 미래지향적 인재 육성제도의 기준으로서의 뿐만아니라 교육, 훈련, 직무순환, 경력관리 등의 기본운영의 축으로 운영한다.

참고문헌

[1] 김현정, 김영생, 장영철(2009) 유한 김벌리의 지속적인 변화와 혁신 (Yuhan-Kimberly : Continuous Change and Innovation), 창조와 혁신, 학술논문

[2] 송명식(2005) 고(高)성과 생산관리시스템을 통한 제조기업의 생산성 제고 (The Productivity Improvement of Manufacturer through High Performance Management System), 건국대학교 대학원, 박사학위논문

[3] 신은종(2009), 고성과작업시스템의 ‘고성과’는 무엇에 의해 결정되는가?

[4] 삼성경제연구소(2008), 한국 고성과기업의 특징

[5] 아시아투데이(2011. 9.6) 포스코 4조2교대 빠르게 안착... 산업계 확산 주목

[6] 이정현, 김동배(2007) 고성과 조직시스템의 효과와

영향요인(The Effects and Determinants of the High Performance Organizational Systems (HPOSs) in Korea) 한국 노사관계학회, 학술 논문

[7] 이주형, 이영면(2010), 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내실증연구의 분석과 시사점, 인적자원관리연구, 제17권, 3호

[8] 이지만(2006), 국내 고성과 작업조직 사례연구

[9] 정혜원저 대한민국 희망보고서 유한김벌리, 거름, 2004.07.05

[10] 조동성, ID&Associates consulting 지음, (세계가 배우는 한국기업의 희망), 2005.05.30

[11] 정승국(2009) 작업장 혁신과 학습 : 유한 김벌리 사례연구 학술지, 한국노동경제논집, 학술논문

[12] 정재훈(2007), 고성과 조직의 인적자원관리

[13] 피터 드러커 저, 이재규 역, 단절의 시대, 한국경제신문사,2003.12.20

[14] Cappelli, P. & Newma가, D.(1999) "Do High Performance Work Practices Improve Establish-level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 4

[15] Inmaculada Martin-Tapia, J. Alberto Aragon-Correa, James P. Guthrie(2009) "High performance work systems and export performance", *The International Journal of Human Resource Management*