

자율적 작업조직과 기업문화

이 영 면

〈동국대학교 경영학과 교수〉

1. 기업문화

문화란 어떤 집단이 외부에의 적응과 내부적 통합이라는 문제에 대처하면서 고안, 발견 또는 발전시킨 기본적인 가정의 패턴이라고 할 수 있다.

(1) 기업문화에 대한 정의

조직구성원들이 공유하고 있는 구성원의 행동과 전체 조직체행동에 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체로 정의할 수 있다.

기업에서 문화의 개념을 비물질적인 측면, 정신적인 측면, 상징적인 측면으로 이해하고 있으며 생산, 기업조직과 지식, 노하우(Knowhow)등을 물질적인 것으로 문화와는 다른 범주에 넣는 경향이 있으나 생산과 조직에서 이를 구분하는 것은 현실적으로 매우 어려운 문제다.

이데올로기적인 관점에서는 기업문화란 문화적 자원과 문화활동의 조작과 개입을 중심으로 하여 노동자들

의 자발적인 참여와 협동을 산출해 내려는 문화적 통제 전략으로 정의하기도 한다.

현장 실무계에서는 기업문화를 또다른 시각에서 정의하고 경영혁신과 사회참여를 종합하여 추진하고 있다.

정리한다면 기업문화란 어떤 기업의 고유한 물질 특성 또는 구성원들이 공유하는 가치관이라고 할 수 있을 것이다.

(2) 기업문화의 목적

기업문화의 목적은 기업과 기업조직의 구성원에게 이체까지와는 다른 사고방식과 가치관을 심어 이를 공유시키려는 작업이며 이는 두 가지 가정을 가지고 있다.

첫째, 기업체와 구성원들의 행동에 기본전제로 작용하는 기업체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 행동패턴 가운데 가치관이 구성원들의 행동에 지배적인 영향을 미친다.

둘째, 구성원들이 공유하고 있는 가치관을 변화시키면 구성원들의 행동적 측면을 포함한 다른 부분에서의

변화도 자연히 수반되어 더 높은 생산효율과 효과성 및 기타 효과를 기대할 수 있다.

(3) 우리나라에서 기업문화가 활성화된 이유

우리나라의 경우, 기업문화운동의 추진은 정치, 경제, 및 사회적 상황의 변화에 대한 기업의 인식확산이라고 할 수 있다. 기업은 최고경영자들의 적극적인 지원 속에서 새로이 신설된 부서가 전담하고 있으며 정부에서도 지원조직을 통한 지원을 아끼지 않고 있다.

그러나 배경으로는 기업문화운동이 경영혁신운동의 일환으로 추진되고 있음을 통해 알 수 있다.

가. 외적인 발생요인

- 일본기업의 높은 경쟁력에 대한 관심
- 1987년 이후의 사회민주화, 그로 인한 주인의식, 사회의식, 위기의식의 확산
- 국내시장의 대외개방 등

나. 내적인 발생원인

- 기업의 대규모화
- 기업 소유경영자의 교체
- 1987년 6월 이후의 기업내 근로자의 근로의욕 저하
- 현장조직의 권위구조 붕괴
- 새로운 생산방식의 도입 등

(4) 우리나라 기업문화운동의 추구목표

우리나라의 경우 전경련(1993)의 「기업문화백서」에 따르면 기업문화운동의 추구목표는 그 첫번째가 공동체 형성이라는 조금은 추상적인 가치관에 그 중점적인 목표를 두고 있으며, 대외적으로는 기업이미지 또는 제품 이미지 개선을 중대한 목표로 삼고 있다.

결국 기업문화운동이 구체화되기 위하여 즉 공동체 형성이라는 의식이나 가치관을 구체화하는 조직의 노력은 다른 경영혁신운동과는 연결되는 모습이 약하다. 공동체형성이 제일의 목표임에도 불구하고 공동체형성의 방법이라고 할 수 있는 기업문화의 일반적인 형성과정

〈표-1〉 우리나라 기업문화운동의 목표

사 내 목 표	응답비율	사 외 목 표	응답비율
공동체 형성	77.5%	기업 이미지 제고	79.7%
협력적 노사관계 형성	6.0	제품에 소비자호의도 조성	10.4
합리적 의사결정수준 증대	6.6	사회와의 원활한 관계유지	8.8
직장만족도 증대	7.1	대정부 관계촉진	0.5
기타	2.7	기타	0.5

(자료) 전국경제인연합회, 「기업문화백서」, 1993, 165쪽

에 대해서 삼성전자의 경우 4단계의 형성과정에서 기초 단계라고 할 수 있는 1단계와 2단계는 경영자의 기업가 정신의 실천과 경영자 가치관의 확립으로 되어 있어서 경영자를 제외한 조직구성원의 가치관이 반영될 수 있는 여지는 별로 없다(대한서울상공회의소, 1994). 즉 공동체형성의 주인이 경영자이며, 근로자들의 의견이 반영될 수 있는 하의상달식의 제도가 미흡하다는 점이다.

삼성전자의 경우 신바람운동의 5대 가치관의 의미를 설명하는 중에 「다함께(팀웍)」와 「신나게(자율)」가 있기는 하나 이러한 가치관이 과연 실질적인 의미에서의 팀웍과 자율로 표현되어 기업의 문화가 되기에는 미흡하다고 생각된다.

오리온전기의 BEST-5 기본정신을 보면 그 첫번째가 주인정신 즉 「내가 나의 주인이 되고 우리회사의 주인이 되어 주인다운 근무자세 확립」이라고 하였다.

(5) 미국기업에서의 「우리는 하나」라는 공동체의식과 인간관

Levering Moskowitz, & Ketz(1984)는 1984년에 미국을 전국적으로 조사하여 최고의 기업들이 전통적인 경영방식을 극복하고 「우리는 하나」라는 공동체의식을 가지고 있다고 밝히고 있다. 이들의 기준에 따르면 훌륭한 경영자들은 다음과 같은 행동양식을 보이고 있다.

- ① 회사는 사람들이 팀의 일부분임을 느낄 수 있도록 배려해 주었다. 어떤 경우에는 가족의 일부처럼 느끼게 해 주었다.
- ② 경영자는 근로자들이 서로 의사소통을 하도록 장려

하였고 그들에게 새로운 정보를 제공하였으며, 그들이 자신의 의견과 고충을 제시할 수 있도록 하였다.

③ 경영자는 제품의 질을 매우 강조하였다. 근로자들로 하여금 자신들이 제공하는 제품과 서비스에 자부심을 느낄 수 있도록 유도하였다.

④ 최고경영자로부터 최하위직 사원에 이르기까지 형성되어 있는 차별구조를 되도록 줄이려고 하였다.

Peters & Waterman(1982)은 성공적인 기업의 기업 문화 내용은 단순한 몇 가지 항목으로 제한되어 있다는 점을 발견하였다. 즉 품질과 서비스였다. 그러나 그들은 기업의 성공비밀이 「인간을 통한 생산성 향상」이라고 하였다. 즉 미국의 최우수기업들이 성공한 것은 근로자를 존중하였고 그들이 능력을 발휘하여 발전할 것을 요구하였기 때문이다. 그 중에서도 근로자들에게 반복적인 작업을 시키기보다는 작업의 범위를 확대하고 그 내용을 풍부하게 하여 근로자들이 작업과정에서 스스로 결정을 내릴 수 있는 권한을 갖도록 하는 것이었다.

자동차용 유리제품을 만드는 회사인 Donnelly에서는 종업원참여제도가 실효를 거두고 있는데 그 이유는 이 제도가 회사 경영철학의 핵심에 놓여있기 때문이다. 이 회사는 공개적으로 회사 성공의 비밀은 「근로자에게 더욱 많은 권한을 위양하는 것이다(employee empowerment)」라고 밝히고 있다.

(6) 기업문화와 인간관

기업문화에 있어서 인간관은 산업화에 따른 소유주의, 경영주의, 인본주의시대에 따라 다르다. 소유주의가 지배하는 고전적 기업의 경우 노동을 팔고 사는 하나의 상품으로 보는데, 노동상품관이 바로 그것이다. 인간을 물질적인 존재로 이해하기 때문에 기계를 작동시키기 위한 수단으로 보며 이러한 노동관에서는 자본은 본질적 요소가 되나 노동은 일회용 상품과 같이 비본질적 요소로 취급된다.

경영주의가 지배하는 현대 기업은 노동을 상품이 아닌 하나의 살아있는 인간으로 본다. 그러나 인간을 아직

물질적·기술적 존재로 보기 때문에 기계를 작동시키기 위한 기술·기능이상으로 파악하지 못하는 것이다.

그러나 인본주의가 지배하는 미래기업이 되면 인간은 정신적·정보적·심리적·의미적 존재로 파악한다. 인간은 물질적 행동의 존재임에는 틀림이 없으나 정보처리과정에서 보람과 의미를 찾으려 한다는 점이다. 이는 인간의 생산성이 일에서 느끼는 보람의 정도, 감정의 상태, 동료와의 관계등에 의해 크게 영향을 받는다는 점이다. 뿐만 아니라 이러한 정보처리과정을 통하여 새롭게 발생한 문제에 대하여 해결책을 강구하며 새로운 것을 끊임없이 학습해 가는 존재로서 인간을 보게된다.

소유주의시대의 정보처리는 중앙집권적이고 의사결정도 상의하달식이었다. 경영주의 시대가 되면 정보의 수집과 처리는 여전히 중앙집권적이거나 의사결정은 상의하달식이면서 반응이 중요하게 된다. 그러나 인본주의 시대가 되면 정보의 흐름이 중앙집권화에서 분산화 되며 다원적인 정보의 공유가 일어나게 된다. 의사결정도 그에 따라 분산되어 하의상달식과 반응중시로 된다. 의사결정권이 개별현장, 최일선의 작업장에 위임되고, 의사결정과정도 개별현장에서 시작되어 중앙과 협의하에 결정하는 형태로 변하게 된다. 정보의 공유, 의사결정권의 분산은 자율경영(self-management) 시대로의 변화를 의미한다.

명령을 정확하고 효율적으로 수행하는 사람이 바람직한 시대로부터 자기 일을 스스로 고안하고, 그에 대해 책임을 지며, 이를 위해 창의적으로 자기 일을 수행하는 시대, 스스로 자기를 동기유발하고 감독하는 시대가 되는 것이다. 이때는 단순히 일한다는 의미 속에서 일을 즐기는 의미가 아니라 자아실현이라는 의미가 더욱 중요해지는 것이다.

앞으로의 지식노동, 정보노동, 두뇌노동을 관리하기 위해서는 자발적으로 근로의욕을 북돋워주고 지적 자극을 줄 수 있는 작업환경이 조성되어야 하며 개인의 창의성과 자주성이 존중되며 주체적 의욕과 자율적 능력을 최대한 제고할 수 있는 경영환경이 만들어져야 할

것이다.

2. 자율적 작업조직이란 무엇인가?

(1) 작업조직에 대한 비교

작업조직비교에 관한 대표적인 연구로 *Applebaum & Batt*(1994)의 연구가 있다. 그들은 국가별로 대표적인 작업조직을 비교하였는데 미국의 전통적인 작업조직, 스웨덴의 작업조직, 일본의 작업조직 그리고 독일의 작업조직을 상호비교하고 있다. *Applebaum & Batt*는 이러한 특징 등을 기준으로 하여 미국의 여러 작업조직에 대한 실증적 조사를 진행시킨 결과 미국의 경우에는 일본식의 린작업조직과 미국식의 팀제조직을 미래의 미국의 대표적 작업조직으로 전망하고 있다. 두 방식은 품질에 대해 확실한 신념을 가지고 접근해 왔다는 점은

같으나 여러가지 점에서 다르다. 의사결정에의 근로자 참여, 근로자에 대한 교육훈련의 강화, 고용보장, 의사결정수준 등.

(2) 자율적 작업조직

자율적 작업조직의 전 단계는 제안제도라고 할 수 있다. 이 제도에서는 우수한 제안에 대하여 금전적인 보상을 해 줌으로써 자발적인 참여를 유도하고 있다. 이는 가장 최소한의 종업원참여제도이다. 이 제도가 발전하게 되면 작업집단(*Work Group*)은 정기적으로 모임을 갖고 문제를 검토하여 해결책을 모색하는 지속적인 지위를 가지게 된다. 이러한 형태의 작업집단은 해결책을 실행하거나 최소한의 상급부서에 이의 실행을 요구할 수도 있다. 작업집단의 구성원들은 작업 및 휴가계획,

〈표-2〉 작업조직에 대한 국제적 비교

	미국 (전통적 방식)	스웨덴 (사회기술적)	일본 (린작업방식)	독일 (참여적)
작업조직개혁주도	경영자	근로자	경영자	노동조합
작업집단중시 자율성	아님	자율적 작업조직	감독자 있음	아님
작업속도	없음	있음	없음	없음(교섭가능)
작업방법	없음	있음	없음(표준화)	없음(교섭가능)
문제진단	없음	있음	없음	없음
직무순환/확대	직무순환/확대	약간	있음	없음
반복작업시간	짧음	깊	짧음	짧음
품질관리	없음	근로자자율	근로자자율	상당한 수준유지
일상적 보수관리	없음	근로자자율	근로자자율	없음
행정적 업무	개인적 협의	근로자자율	없음	없음
기능 및 기술				
수직적 직무담당	없음	있음	없음	없음
수평적 직무통합	약간	있음	매우높음	제한적임
지식수준	제한적	팀중심	일반지식강조	경우에 따라 높음
인력배치 유연성	약간	높음	높음	교섭에 따름
교육과 훈련				
직무기술	있음	사회교육대체	OJT	있음(도제)
Cross-Training	약간	높음	높음	있음(제한적)
집단의사 결정	없음	있음	있음(QC)	없음
리더쉽	없음	있음	감독자 경우	없음
품질관리	없음	없음	있음	없음
팀구성	없음	있음	있음	없음
권한공유				
근로자/경영자	뚜렷한 구분	제한적 구분	제한적 구분	상당한 구분
권한공유	제안제도정도	공동결정, 협의	공동협의, 품의	협의 및 공동결정
성과개선요인	만족, 동기부여	자율적 작업결과	TQM,改善	숙련기술, 참여
경쟁력요인	가격	품질, 고객만족	가격, 품질	품질, 성과, 고객

〈자료〉 *Applebaum and Batt, The New American Workplace: Transforming Work System in the United States, 1994, pp.44-49* 참조하여 재구성

원료주문, 생산수단의 재배치와 같은 일을 수행하기도 한다.

더 나아가면 작업장내의 다양한 문제들에 대하여 관여할 수 있는 권한이 부여되며 이러한 경우 근로자들은 의사결정과 그 끝마무리까지의 전과정을 자신의 책임하에 관리하게 된다. 자율적 작업조직(Self-Directed Work Group)이란 일상적으로 수행하는 작업 뿐만 아니라 자기 스스로를 관리하도록 권한을 부여받은 사람들로 구성된 소규모 집단이다. 즉, 자기일에 책임을 질 뿐만 아니라 자신의 일에 대한 계획과 일정을 세우고, 생산에 관련된 결정을 내리고, 문제를 해결하기 위한 조치를 취하며 리더십책임을 공유한다.

〈자율적 작업조직의 특징〉

- ① 다양한 관리 및 리더십 기능을 공유
- ② 자체적으로 작업공정을 계획, 통제, 개선할 수 있음.
- ③ 자체적으로 목표를 설정하고 스스로 작업을 감독
- ④ 작업일정을 자체적으로 정하며 수행을 집단적으로 검토
- ⑤ 자체적으로 예산을 수립하며 타 부서와 함께 그들의 작업을 조정할 수 있음.
- ⑥ 통상적으로 공급자에게 직접 자재를 주문하고, 재고를 관리하며, 공급업체와 직접 거래
- ⑦ 필요한 경우에는 새로운 훈련을 습득하는 책임을 담당하는 경우가 많음
- ⑧ 교체인력을 고용하거나 소속 팀구성원을 징계하는 책임을 담당할 수도 있음.
- ⑨ 상품과 서비스의 질을 책임지는 사람은 바로 자율팀의 구성원

(3) 자율적 작업조직에 대한 가정

자율적 작업조직이 경쟁전략의 강력한 일부분이 될 수 있다는 확신은 다음 가정에 의한다.

- ① 일에 가장 가까이 있는 사람이 그 업무를 수행하고 개선하는 방안을 가장 잘 이해한다.

- ② 대부분의 조직구성원들은 자신의 직무를 소유하고 조직에 대해 의미있는 공헌을 하고 싶어한다.

- ③ 작업집단은 개별 구성원으로서 가질 수 없는 권한(empowerment)을 부여할 수 있다.

(4) 자율적 작업조직과 기존의 팀과의 차이

자율적 작업집단은 매일매일 계속적으로 함께 일하는 사람들로 구성된 집단이다. 자율적 작업집단은 신제품 도입팀이나 품질분임조와 같이 어떤 특별한 목적을 위해 구성된 집단은 아니다.

작업은 통상적으로 작업집단 구성원들에게 상품이나 서비스에 대해서 주인의식을 가지도록 설계된다. 즉 상황에 따라서는 제품전체를 책임질 수도 있고 아니면 생산과정중에 명확하게 정의된 한 부분을 책임질 수도 있다.

(5) 자율적 작업조직도입의 움직임.

스웨덴의 볼보(Volvo)자동차 칼마(Kalma) 및 우데발라(Uddevalle)공장이 그 예다. 칼마공장에서는 전통적인 조립라인을 건설하는 대신에 기계적인 운반장치를 이용해서 자동차를 팀으로 실어 나르면 그 팀의 구성원들이 전기장치나 변속기와 같은 부품을 부착하여 완제품을 조립하는 일을 책임지는 새로운 공장을 건설했다. 우데발라공장도 조립라인을 모두 없애는 대신에 중앙부품창고를 중심으로 조직된 여섯 개의 작업장을 중심으로 구성되는 설비를 갖추도록 했다. 완성차생산을 작업장의 팀들이 담당하였다.

(Johnson, 1989)

미국의 경우는 1960년대 초에 근로생활의 개선이라는 QWL(Quality of Worklife) 운동으로 시작되었는데 이러한 운동이 근로자의 사기와 근로태도를 일시적으로 개선시키는 결과를 낳았음에도 불구하고 장기적인 성과에 대해서는 회의적이었다. 1970년대말에 이르러서는 품질관리분임조(QC : Quality Circle)라는 종업원 참여 집단이 형성되었는데 원래 일본의 것을 도입하여 품질

생산성, 서비스문제 등과 관련하여 함께 일하는 근로자들의 집단을 말한다. 근로자의 의견을 존중하였으며 작업에 관련된 의견개진이나 의사결정에 대한 인식을 제고하는 좋은 기회를 제공했다. 그러나 QC는 그 성격상 일시적인 집단이며 구성원이 해결책을 제공해도 자신의 아이디어를 실천에 옮길 수 있는 힘과 권한을 거의 가지 못했다.

그 이후 1970년대에 실험적으로 실시되고 있던 자율적 작업집단은 1980년대 중반을 지나면서 급격히 확산되기 시작하였다. Xerox, Milliken, Best Foods, General Electric, IBM, Corning, Digital Equipment, Colgate, TRW 등과 같이 대규모 제조업체들은 현재 자율적 작업집단을 운영 중이다.

기업의 입장에서는 효율성 추구에서 유연성과 훈련 그리고 다기능을 보유한 작업집단이 제공하는 장점을 간과할 수는 없을 것이다. 한편 근로자들도 자율적인 작업환경이 가져다주는 근본적인 이익들, 즉 참여할 수 있고 다양한 직무기술을 학습할 수 있으며 자신이 속한 조직의 가치있는 한 부분이라고 느낄 수 있는 기회를 잘 인식하고 있다.

(6) 조직을 자율적 작업집단으로

전환시키려는 주된 이유는 무엇 때문인가

① 품질 생산성 및 서비스의 개선

- 경쟁력확보를 위한 필수적 요소
- 조직의 모든 계층에서 한 걸음씩 전진하는 데서
- 기술발전과 함께 상품과 그것을 생산하는 공정을 일상적으로 향상
- 자율성을 가지고, 즉 직무에 대한 주인의식을 가지고 지속적인 개선을 강조

② 유연성의 증대

- 조직이 고객과 시장에 대해 민감하게 반응할 수 있을 때
- 커뮤니케이션을 좀 더 원활히 할 수 있고 신속하게 조치를 취할 수 있을 때

- 단위작업진단(Cells)은 변화하는 생산수요에 대하여 탄력적으로 대응

③ 운영비의 절감

- 관리계층의 축소로 많은 의사결정이 하위계층에서

④ 기술변화에 대한 신속한 대응

- 근로자들에게 다양하면서도 고도화된 기능을 요구
- 개별적인 활동이 이제는 상호의존적이 되어감.
- 발전된 기술을 활용하기 위하여 연결고리와 대응능력을 제공

⑤ 근로자의 새로운 가치관에 대한 더 나은 대안

- 근로자들은 기꺼이 자율성과 책임 그리고 Empowerment를 받아들이려고 함
- 작업방식을 결정하는 재량권을 가지시기를 원합니까? 77%가 그렇다.
- 도전적인 과제, 의사결정에 참여, 성취감을 가질 수 있는 일이 임금보다 중요

⑥ 자율적 작업조직이 자체만의 변화뿐만 아니라

- 작업의 흐름을 재조직
- 훈련을 크게 강화
- 신기술 도입
- 새로운 생산과 품질관리를 도입

→ 다른 변화와 복합적인 효과발생

3. 자율적 작업조직의 사례

(1) 스웨덴의 자율적 작업조직

① 스웨덴 경제와 노동시장의 특징

- 유럽에서는 예외적으로 낮은 실업을 유지(조직율이 높은 노조영향)
- 노동조합의 단일화 임금정책으로 업종별 임금차이가 매우 작음
- 산업재해축소, 기혼여성근로자 등을 위한 공장설계 및 작업조건의 개선노력 증대
- 신세대근로자의 변화 : 제조업체 신규근로자의 부족

(7) 자율적 작업조직의 단계별 책임이전(Empowerment 단계)

〈표-3〉 자율적 작업조직의 의사결정

의사 결정 범위	단계별 의사결정 범위의 확장				
	1 단계	2 단계	3 단계	4 단계	5 단계
구체적 사안	작업영역 사안	일상적인 관리	작업장 설계 및 배치	재무, 자본, 투자	전략적 문제
	제안제도 휴식시간 결정 출근부 폐지 탄력적 근무시간 업무상문제해결 품질관리확인 부리후생선택제	작업일정의 조정 작업활동의 위양 생산비용의 결정 자체주문 기록유지 작업부하량확인 예방적 유지보수 상벌사항 결정 고용 및 해고 인력분배 단기적 예측	교차훈련 판매업자선정 기술선정 설비활용계획 작업방법선정 작업장배치결정 설비용량계획 주요작업일정 각 라인의 조화 작업흐름거리 작업전환시간	자본지출의 결정 이익의 분배 투자결정 재고규모/회전율 가치분석	신제품 개발 신사업 착수 재고시스템 관리 공장입지 선정 장기적 예측

〈자료〉 Keith Denton, *Horizontal Management*, 김용구·김범성 옮김, 『수평경영』, 21세기 북스, 1995, 110쪽.

② 자동화전략의 실패

- 1980년대 전반적인 자동화로 인력감축과 단순작업을 축소
- 자동화와 인간에 의한 작업 : 유연성 부족, 하부구조(지원구조)의 복잡함.
- 부분적으로 성공적이었으나 결국 조립작업은 자동화가 실패함.
- 제품의 복잡성과 변화 : 다품종 소량생산체계, 다양한 선택사양

③ 최고경영자의 의지 : Volvo 의 Gyllenhammer-인간적 요구에 부응하는 조직 및 기술

- 노동조합과 밀접하고 장기적인 협조관계
- 새로운 아이디어와 작업방식의 도입에 적극적

④ 자율적 작업조직의 경우에는 다음의 몇 가지 구체적인 장점

- 특별한 어셈블리라인이 없기 때문에 제품의 다양화를 소화

- 예방적 유지보수와 수선작업이 작업조직내에서 이루어짐→ 라인정지가능성 축소
- 종합적인 품질관리를 통해 품질을 향상시키며 재작업의 수고를 줄임.
- 작업이 매력적이기 때문에 인력부족의 노동시장에서도 우수한 노동력을 확보
- 감독작업이 대폭 줄어들기 때문에 권한의 위양 및 단순한 지휘체계를 유지

(2) 미국 Saturn 자동차의 자율적 작업조직

① 새턴프로젝트의 출발

- 1981년 7600만달러의 적자, 1980년대 17만명의 해고
- 노사간부들을 중심으로 99인위원회가 조직되어 109개 공장과 회사를 방문
- 작업팀을 중심으로 한 기술·인간·경영시스템의 혁신

· 의사결정참여, 직무사랑, 자부심, 성공의 공유, 상호 신뢰와 존경, 공동체성공

② 경영방식과 인적자원 관리

· 경쟁력상실에 대한 위기감, 조직혁신, 생산성 및 이윤의 증대

· 수평적 조직구조하에서 생산에 참여하는 이해당사자들의 참여가 제도화

· 궁극적인 의사결정이 노사간의 합의로 이루어지는 파트너쉽매니지먼트

· 새턴의 작업자들은 자신들의 기능을 수행하는 자율적 작업조직으로 구성

· 6~15명으로 구성된 작업조직은 30여개의 기능을 수행

③ 자율적 작업조직의 주요기능

· 작업계획 및 직무할당, 직무설계, 품질관리, 재고관리, 자재구입, 장비보전

· 의사소통, 비용기록, 구성원선발, 개선작업, 예산집행

· 여유작업설정, 휴가계획, 결근대체, 건강 및 안전프로그램, 교육훈련

· 모임계획 및 개최

④ 품질 및 성과의 지표

· 1992년 고객만족도 3위, 1993년 소비자만족도 6위, 판매만족도 3위

4. 기업문화와 자율적 작업조직

① 코닝사의 자율적 작업조직에 대한 평가(예)

· 사업성과가 좋은 경우 작업조직변경에 대한 진행지연

· 공장별로 팀작업체계에 대한 성과차이 : 실패한 공장 발생

· 중간 및 현장관리자들의 불안과 변화에 대한 적응문제

· 현장근로자들의 적응 및 변화에 대한 어려움.

② 그러나 자율적 작업조직을 비롯한 참여제도가 반드시 성공한 것만은 아니다.

· 미국의 경영자 및 근로자에 대한 의견조사

· 계량경제학적 연구의 결과 및 사례연구

· 때로는 성공하지만 보통은 실패한다는 결과가 많다.

· 경우에 따라 생산성은 증대하지만 오히려 생산성이 감소하는 경우도 있다.

· 품질개선의 경우도 사정은 마찬가지다.

③ 자율적 작업조직을 비롯한 종업원참여제도가 성공한 경우를 보면

· 활기있고, 철저하고, 공개적이며

· 상호신뢰에 입각하여 시행된 경우뿐이다.

· 단지 시행하는 시늉만으로는 아무 소용도 없다.

· 기업문화의 핵심으로 할 때 그 만큼의 성과를 올리고 있었다.

· 근로자들이 스스로 자신의 일을 계획/처리하며, 경영자는 간섭하지 않는다.

④ 자율적 작업조직을 도입하기 위한 전제조건

· 근로자의 요구변화에 대한 기업의 이해와 구체적인 반응

- 기업문화와의 연계 : 인간화를 위한 기업문화

- 근로자의 요구변화

- 근로자 구성의 변화

· 자율적 작업조직의 성과

- 인간화된 작업조직

- 성공적인 경우 다양한 효과 : 생산성과 품질

· 자율적 작업조직 도입에 대한 의사결정

- 대개는 필요에 의해서

- 선구적인 도입으로 재도약할 수 있음.

- 경영자와 근로자간의 신뢰와 협력

- 장기적인 노력에 대한 의지

· 자율적 작업조직을 성공적으로 운영하기 위한 노력

- 경영자의 작업조직에 대한 인간화 이해

- 장기적인 계획을 가지고 점진적으로 도입해야