

# 비즈니스 성과극대화를 위한 TDR 몰입도 향상

이명호 · 김태규<sup>†</sup>

LG마이크론, 한남대학교 정보통계학과

## The Immersing Improvement of TDR for the Greatest Results in Business

Myung Ho Lee · Tai Kyoo Kim

LG Micron, Department of Information Statistics, Hannam University

Key Words : TDR, Innovation Activity, Immersion Degree

### Abstract

TDR(Tear Down & Redesign)means that renounce the past resolutely, from a white paper condition, let's change directions. That is, let's redesign from the basic of the establishment of the construction process. Through the switchover the conception, innovate totally the whole existing processes. TDR is the best core innovation activity. The ultimate aim of the TDR activity induces the employees to do more productive business and obtain excellent results in the future by solving the problems, which are the nonproductive business in the business process on the objective view, the business that customers don't recognize the value, the same old practice of business, and the unsettled business from the restriction of resources. By organizing the related to workers of those business, they can solve the problems for 3-4months by full time working.

This paper inquires what are the obstruction factors on the process of executing TDR activity. Through the search of the reformation plan for the improvement of immersion degree, it presents some methods to be successful business.

### 1. 서론

‘TDR(Teardown & Redesign)’은 “옛 것

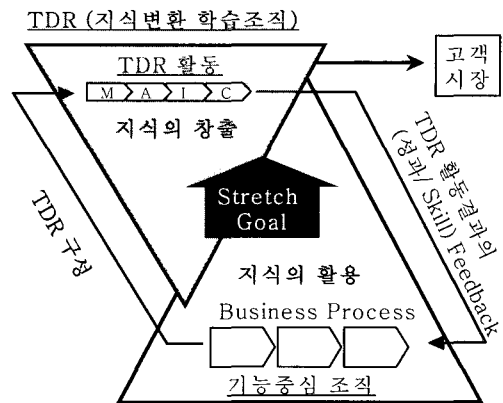
을 과감하게 버리고 백지상태에서 전향적인 일을 모색하자! 즉, 공정수립의 기초부터 철저한 발상의 전환으로 기존의 모든 프로세스를 완전히 혁신하여 새롭게 다시 설계하자!”는 의미를 가지고 있다. 이는 <그림 1>

<sup>†</sup> 교신저자 taikyoo@korea.com

에서 보는 바와 같이, 효율성과 창조성의 두 가지 목적을 모두 달성하기 위해 구성된 Hypertext형 지식창출 집단으로서, 수직적 계층조직과 수평적 지식조직의 이점과 한계를 상호 보완할 수 있는 구성이라 할 수 있다. 비즈니스 프로세스에서 생길 수 있는 다양한 이슈(Issue)들의 해결을 위하여, 관련 전문가들이 선정되고 전문가를 중심으로 한 상근 프로젝트 팀인 TFT(Task Force Team)가 구성되어, 이슈로 제기되고 있는 문제의 해결을 도모하고, 해결과정 중 창출된 새로운 지식의 결과물을 비즈니스 프로세스의 지식으로 변환하여 프로세스의 효율성과 창조성을 재설계하고자 하는 것이다. 즉, 프로세스 퍼포먼스(Performance)를 극대화 하는 데에 그 의의를 두고 있다.

TDR은 '1등 L기업달성'을 위한 L기업 전자/계열사들의 가장 핵심적인 혁신활동이라 할 수 있다. TDR활동의 궁극적인 목적은 비즈니스 프로세스 중에서 객관적으로 볼 때 비생산적인 업무들, 고객이 가치를 인정해 주지 않는 일들, 구태의연하게 반복되는 일들, 자원의 제약으로 인해 해결하지 못하고 있던 일들을 관계되는 여러 분야의 사원들로 구성하여 3-4개월 정도에 걸쳐 상근활동으로 해결함으로써, 미래에 보다 생산적이고 성과지향적인 일을 할 수 있도록 유도하는 것이다.

본 연구는 이러한 TDR 활동을 수행하는 과정에서 생길 수 있는 몰입의 저해요인들이 무엇인지 고찰해 보고, 참여구성원들의 몰입도 향상을 위한 개선방안의 모색을 통해 비즈니스 성과로 이어질 수 있는 방법론을 제시하고자 하는 현장 사례연구이다.



<그림 1> Hypertext형 조직구조

## 2. 몰입도의 이해

### 2.1 연구배경

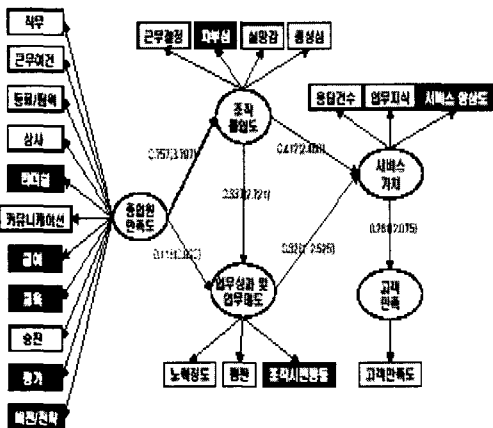
L기업은 '2005년 매출 1조'의 비전을 2000년에 설정하였으나, 2003년 활동실적이 비전에 미치지 못하는 것을 확인하였다. 이러한 차이를 극복하여 목표를 달성하기 위해서는 기존의 혁신활동만으로는 어렵다고 판단하여 새로운 경영혁신 메커니즘(Mechanism)을 강구하게 되었다. 그 메커니즘의 핵심에 TDR을 위치시킴으로써, 비즈니스 성과 창출을 위해 TDR 활동이 매우 중요하다는 것을 전사원이 인식하게 하였다. 2002년에 5개로 시작된 TDR 운영이 2003년에는 무려 540% 증가한 27개가 운영되었으며, 월평균 참가인원은 110명으로 현업 생산 활동에서 엔지니어의 공백현상이 발생하였고, 이로 인해 업무의 연속성 및 독립성 확보가 문제로 대두되었다. 또한 신입사원의 스킬(Skill)부족 및 활동 인프라(Infra)의 구조적 문제가 발생하여 활동에 참가하는 구성원들의 불만

이 내재화 되었으며, 그로 인해 몰입도가 급격히 저하되었고, 전반적인 TDR 활동에 대한 재검토가 절실히 요구되기까지 이르렀다. 더불어 TDR 활동의 불만요소들은 활동력을 저하시키고 나아가 비즈니스 성과 창출에 역작용을 일으키게 됨을 확인할 수 있었다.

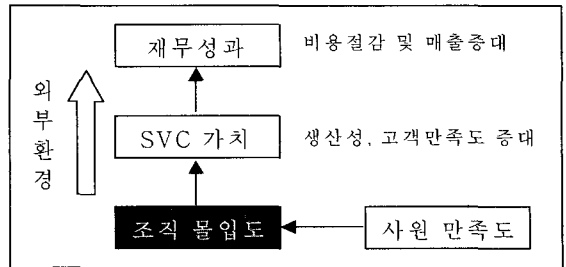
### 2.2 CTQ 선정

TDR 활동의 불만요소 제거를 통한 비즈니스 성과창출을 해결과제로 선정하고, 프로젝트 Y(CTQ : Critical to Quality)를 ‘TDR 몰입도 향상’으로 선정 하였다.

몰입도에 대한 측정지표 선정과정의 이론적 근거로 김찬규(2003),의 “업무능력을 고려한 종업원 만족도, 생산성 및 고객만족간 인과관계 분석”에서 제시된 <그림 2> 인과관계 모형과 <그림 3> 일반적 수익모델 메커니즘을 참고하였다.



<그림 2> 인과관계 모형



<그림 3> 일반적 수익모델 메커니즘

그런데, 종업원 만족도와 조직 몰입관계에 대한 연구에 따르면, 종업원 만족은 조직 행동을 결정하는 중요한 요인임에도 대부분의 현장에서는 그 점이 간과되는 경우가 많고, 반면에 조직몰입은 여러 가지 경로를 통해 학습되는 개념으로 이해되는 경향이 높았다. 대체적으로, 종업원 만족도를 조직 몰입의 선행변수로 둘 때, 둘 사이에는 긍정적인 관계가 존재하고 있는 것으로 나타나고 있다. 아울러 이러한 연구들은 종업원 만족도가 조직성과 변수에 영향을 미칠 때 매개 변수로 조직 몰입을 거쳐야함을 보여주고 있다. 또한 직무만족과 조직몰입의 관계를 분석하기 위해 Roland T.R. and Georg L.S.(1996)이 제시한 고객 만족 측정 방법을 그대로 적용하기로 하였다.

위의 문헌고찰의 내용을 바탕으로 몰입도의 측정항목을 TDR 활동만족도로 결정하였고, 만족도를 정기적으로 측정하여 몰입도의 수준을 판단할 수 있었다. 또한 만족도의 세분화된 모형설정을 위해 TDR 활동과정 중 수행하는 프로세스를 대상으로 만족도의 조작적 정의를 실시하였으며, 만족도를 팀 구성만족도, 실행 만족도, 오너십 (Ownership) 만족도, 지원 만족도로 구분하였다. 팀 구성만족도는 팀 형성 단계의 만족도를 측정하는데, 구성원의 역량 및 직

위에 따라 결정되는 요소라 할 수 있고, 실행 만족도는 프로젝트의 실행과정 중에 발생하는 다양한 이슈들과 관련되는 사항이며, 오퍼십 만족도는 팀 운영전반에 관련된 사항 및 현업과의 협업(Co-Work)에 대한 내용을 반영하고 있다. 아울러 지원만족도는 프로젝트의 주위 환경에 관련되는 외부 요인에 의한 만족도를 의미하고 있다.

이러한 만족도의 측정은 월1회 정기적으로 실시하며, 측정척도는 1점(매우 불만)에서 5점(매우 만족) 사이로 구성하였고, 3점 이하를 결함(Defect)으로 처리하여 만족도 수준을 평가하였다.

### 2.3 Survey 기획 및 현 수준 측정

만족도와 몰입도, 몰입도와 사업성간의 인과관계는 일반적 수익모델 메커니즘의 이론적 고찰을 통해 확인할 수 있었고, 이러한 이론을 기초로 TDR 활동과정 중 발생하는 불만요소 규명을 위해 Survey 5 단계 과정을 진행하였다.

1 단계로, 필요한 정보를 정의(Define)하였다. 2 단계로, <표 1>과 같이 만족도 항목별 세부구성 내용을 구체화 하였다.

<표 1> 만족도 세부항목

|  |  |
|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">팀 구성</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-멤버, 역량, Study</li> <li>-역할분담, Teamwork</li> </ul>                             | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Ownership</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Teamwork</li> <li>-활성화</li> <li>-현업과의 교섭력</li> </ul> |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">실 행</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-과제 적절성</li> <li>-현업과의 역할분담</li> <li>-목표 및 활동기간</li> <li>-지표, 과제 수행력</li> </ul> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">지 원</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Process, Skill</li> <li>-비용, 제도적 지원</li> </ul>             |

3 단계로, 불만항목 측정을 위한 설문지를 작성하였다,

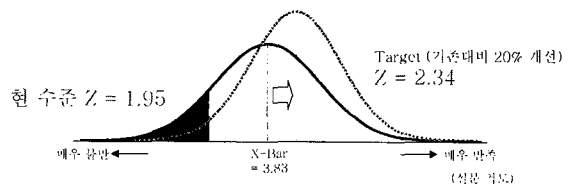
4 단계로, 표본추출(Sampling) 방법을 결정 하였다,

5 단계로, 설문을 실시하여 현 수준을 파악한 후, 그에 대한 개선목표를 설정하였다.

아울러 설문지 응답의 신뢰도를 확인하기 위해 Chronbach's Alpha를 산출(65%)하였는데, 신뢰도 기준 60%를 초과하여 설문조사의 신뢰성은 확보된 것으로 보였다.

$$\text{Chronbach's } \alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\text{Var}(X1) + \dots + \text{Var}(Xn)}{\text{Var}(X1 + \dots + Xn)} \right)$$

위의 설문조사를 기초로 표본의 크기 (Sample Size) 35명을 대상으로 Survey한 결과, 만족도의 현 수준은 예상했던 것과 같이 매우 낮은 수준으로 나타났다.(<그림 4> 참조)



<그림 4> 현 수준 파악 및 목표설정

### 3. 분석 및 개선방안 도출

지금까지는, 만족도 수준측정을 위해 CTQ를 어떻게 선정하여 측정하였는가? CTQ 측정의 조작적 정의는 어떻게 하였는가? 데이터 이력서(Resume) 작성을 위해 어떤 과정을 진행해야 했는지를 소개하였

다. 이제부터는 데이터 이력서를 통해 TDR 활동에서 구성원들이 가장 중요하게 생각하는 요소를 발굴하고, 불만사항 해결을 위한 해결 방안을 도출하는 과정을 살펴보기로 한다.

분석의 주요 포인트는 다음과 같은 사항들에 두었다.

첫째, 대상(사업부, 직위)별 만족도의 차이가 있는지를 확인한다.

둘째, 만족도별 중요 인자(Factor)가 무엇인지를 확인한다.

셋째, 만족도와 대상별 대응관계가 어떠한지를 확인한다.

넷째, 만족도에 영향을 미치는 요인의 최적수준을 설정한다.

다섯째, 요인의 최적화를 위해 과제개발(Idea Generation)을 실시한다.

이와 같은 사항들의 확인을 위해 통계패키지는 MINITAB을 활용하였으며, 일원배치 분산분석(One Way ANOVA), 카이제곱검정(Chi-Square Test) 및 대응분석(Correspond Plot) 등의 통계적 분석을 실시하였다.

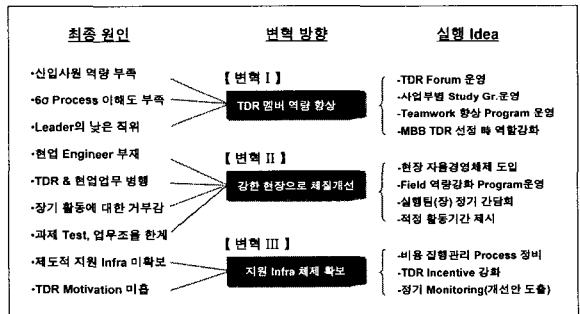
세부 요인별 대상에 따른 만족도 차이를 분석한 결과, 사업부와 직위에 따라 만족도의 차이가 유의한 것으로 나타났으며, 사업의 성과여부와 사업의 안정성 여부가 만족도에 큰 영향을 미친다는 사실을 알 수 있었다. 아울러 신입사원과 직위가 높은 부장일수록 기존 활동에 대한 거부감이 커서 불만요소가 많다는 사실도 확인되었다.

4가지 만족도별 분석결과를 바탕으로 문제의 원인인자로 판단되는 항목의 불만족 영역에 대한 설문을 실시하였다. 팀 구성영역은 신규사업에서 만족도가 떨어지고 있으

며, 과제선정 영역은 무리한 활동기간의 제시로 인한 의욕상실 등이 만족도를 낮은 원인으로 나타나고 있었다. 기타 영역에서도 동일한 방법으로 접근하여 실행 Idea를 도출하였다.(<표 2>, <그림 5> 참조)

<표 2> 설문분석 결과

| Y(중요 Factor)           | 원인분석(Summary)   |
|------------------------|---|
| 팀 구성<br>(역량, Teamwork) | -SP사업부 보다 SM 및 DD사업부와 관련성이 높게 나타나고 있음.<br>-역량 : 신입사원 TDR멤버로 편성(사원 중 신입사원 비율: 85%)<br>-Teamwork : Leader가 대리(40%)/과장(55%)으로 구성되어 의사결정력, Management 능력저하                                    |
| 과제 실행<br>(역할분리, 기간)    | -Engineer가 TDR활동에 전원참가 → 원업 일의 공백 발생<br>-TDR 활동과정 중 원업 일출 결합. (SM/SP에 비해 DD사업부가 관련성이 높음)<br>-SM사업부 활동기간이 평균 8개월 이상으로 멤버들이 너무 긴 것으로 인식함.<br>-활동기간 분포: 3개월 미만(18%), 3-6개월(51%), 6개월 이상(31%) |
| Ownership<br>(원업 교섭력)  | -SP사업부와 관련성이 있어 보이며, 사원대리 중에서 Test 및 업무 조율에서 다소 어려움을 느끼는 것으로 분석됨.   |
| Support<br>(비용지원)      | -과제비용/복지 지원도 만족도가 낮음.<br>-휴자비, 활동비의 사용에 제한을 많이 받고 있으며 인센티브에 대하여 원업에 비해 상대적인 부족함을 나타냄.   |



<그림 5> 실행 Idea 도출

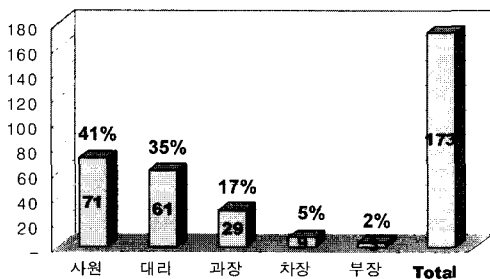
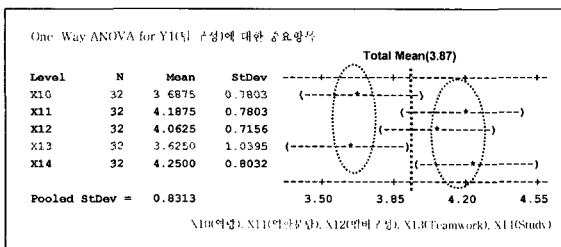
### 3.1 팀 구성 만족도 향상을 위한 과제

앞의 <표 1>에서 본 바와 같이, 팀 구성 만족도의 요인항목으로는 멤버구성의 적절성, 팀(멤버)의 역량, 학습, 역할분담, 팀웍으로 구성하였다. 그런데, 이 중에서 만족도가 가장 낮은 것은 팀(또는 구성원)의 역량과 팀웍이라는 항목으로 분석되었다.

팀의 역량이라는 항목은 최근 신사업의

지속적 확장과 맞물려 신입사원들이 많이 입사하였고, 이들 신입사원들이 혁신활동 프로젝트에 참가함으로써 공정에 대한 이해 부족, 문제해결 프로세스에 대한 지식부족, 직위 간 역량의 불균형 등이 원인이 되어 팀 구성 만족도를 떨어뜨린 것으로 판단되었다. (<표 3>, <그림 6> 참조)

<표 3> 팀 구성 만족도 중요 요인



<그림 6> TDR 직위별 점유율

특히, 최근 선진기업에서는 일하는 방식의 변화를 추구하면서, 기존의 직감에 의한 업무 처리나 문제해결방식을 철저히 지양하고 있으며, 이른바 통계적 사고와 사실에 근거한(Fact Base) 업무처리방식을 강조하고 있다. 따라서 제품과 업무의 혁신을 추구하는 기업에서의 공통 언어(Common Language)는 6 시그마 수법이며, 6 시그마 혁신활동 프로세스를 이해하지 못하는 신입

사원 및 기존 사원들은 상대적인 불안감 속에 만족을 느끼지 못하게 되는 것이다.

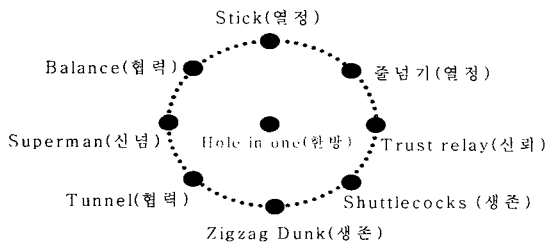
아울러 팀웍 항목에 대한 분석 결과를 보면, TDR 리더들의 40%가 대리로 구성되어 있고, 55%가 과장 혹은 초임과장으로 구성되어 있다. 이러한 낮은 직위의 리더는 현업과의 업무조율에 있어서 상대적으로 직위가 높은 현업 조직책임자에 대한 수동적 입장을 취하게 되기 마련이다. 따라서 과제수행에 있어 적극성을 가지지 못하여, 주어진 상황에 맞추어 대응한 결과로 TDR의 성과를 높이기 어렵게 된다. 이는 신입사원의 비율이 높고, 리더의 직위가 낮은 신규사업 및 TDR 활동에 참여한 사원들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview)를 해 본 결과에 기초한 해석이다.

그러나, 이러한 분석 결과에 따라 팀의 역량과 팀웍 수준을 올리기 위해 TDR 참여구성원들의 직위를 올린다는 것은 사업특성상 현실적으로 어려운 대안이므로, 현실적인 방안으로 구성원들이 필요로 하는 지식을 학습할 수 있는 다양한 기회를 제공하기로 하였다.

구체적으로, TDR 참여구성원들의 역량제고를 위해 경영일반 및 전문적인 문제해결 프로세스를 습득을 할 수 있는 포럼(Forum)과 스터디 그룹(Study Group)을 운영하여 학습할 수 있는 환경을 조성하였다. 구성원들이 이러한 과정을 통해 프로세스에 대한 이해도가 높아지면서, 만족도는 2004년 초에 3.2점(5점 만점) 수준에서 8월말에는 4.2점으로 높아진 것을 확인할 수 있었으며, 간접적으로 추진력 또한 많은 향상을 보이게 되었다. 팀웍 향상을 위해 TDR 세팅(Setting) 및 프로세스 단계별 교육과정 중에 팀웍 향상 프로그램을 도입, 적용하여

멤버들 간의 결속력을 다지고, 목표달성에 대한 의지를 강화할 수 있었다.

아울러, 혁신지원부서의 적극적인 관심과 지원활동으로 팀워크 향상이 앞당겨 실현될 수 있었다고 본다. (<그림 7> 참조)



<그림 7> 팀워크 향상 프로그램

### 3.2 실행 만족도 향상을 위한 과제

실행 만족도에 영향을 미치는 요인항목으로는 과제적절성, 현업과의 업무분리, 목표의 적절성, 의사결정력, 과제진척도, 적정과제 개발, 적정 활동기간 등으로 구성하였다.

<표 4> 실행 만족도 중요 요인

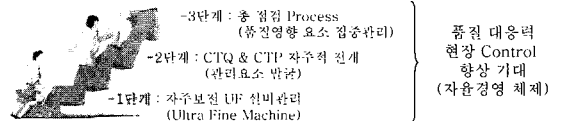
| One-Way ANOVA for X21(실행)에 대한 중요항목 |    |        |        | Total Mean(3.89) |  |
|------------------------------------|----|--------|--------|------------------|--|
| Level                              | N  | Mean   | StDev  |                  |  |
| X20                                | 32 | 4.4688 | 0.6713 |                  |  |
| X21                                | 32 | 3.4688 | 1.2439 |                  |  |
| X22                                | 32 | 4.5000 | 0.6222 |                  |  |
| X23                                | 32 | 3.7813 | 0.7925 |                  |  |
| X24                                | 32 | 3.7523 | 0.8793 |                  |  |
| X25                                | 32 | 3.9063 | 0.8175 |                  |  |
| X26                                | 32 | 3.4375 | 0.8400 |                  |  |
| Pooled StDev = 0.8586              |    |        |        |                  |  |

실행 만족도에 가장 크게 영향을 미치는 중요 항목은 현업과의 업무분리와 활동기간의 적절성으로 나타났다. (<표 4> 참조)

먼저, 현업과의 업무분리 항목에 대한 원인들을 살펴보면 다음과 같다. TDR로 40%의 인원을 투입하여 운영하기 전인 2003년

까지는 현업 엔지니어가 기술력 및 품질에 대처하는 적정 운영능력을 갖추었으므로 안정적인 공정관리를 수행할 수 있었다. 그러나 2004년도에 들어서면서 40% 이상의 관리직 엔지니어들이 TDR 활동에 참여함으로써 현업에서의 공백이 발생하게 되었고, 이러한 이유로 현장 작업자(Operator)들은 기존의 단순작업(Operation)에다 추가적으로 엔지니어의 공백으로 발생하는 품질문제에 대한 기술적인 대응능력의 보완을 필요로 하게 되었다. 그러나 단기간에 발생한 기술적인 측면의 역할확장(Roll Shift)으로 현장의 안정을 유지하기에는 역부족 현상이 나타나 다수의 품질문제가 발생하게 되었다. 결국, 공정의 안정성을 확보하기 위해 TDR 참가 엔지니어가 현업업무에 부득이 참가할 수밖에 없도록 된 것이다. 그러다보니, TDR 참가 엔지니어는 현업업무와 TDR 활동이라는 2가지 일을 동시에 수행하게 됨으로써 업무에 대한 부담감을 느끼게 되었으며, TDR 활동에도 집중할 수 없게 된 것으로 분석되었다. 따라서 현업과의 완전한 업무분리를 통한 TDR 활동에의 몰입을 위해서는 현업의 작업자(Operator)들의 업무능력을 극대화 시켜 엔지니어의 도움이 없이도 공정의 안정성을 확보할 수 있도록 하는 방안을 찾아야 한다고 결론지었다.

•TPM 활동을 통한 강한 현장 만들기



<그림 8> 강한 현장 만들기 시나리오

이를 '현장 자율경영체제의 도입'이라 칭하고, 강한 현장으로의 체질개선을 하기위

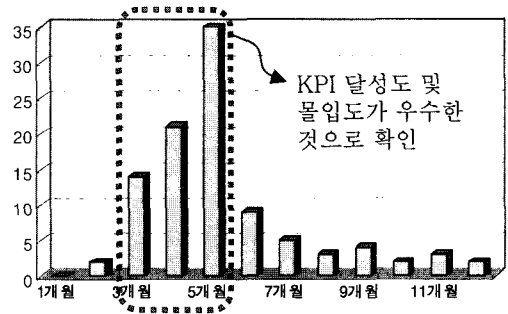
한 방안을 모색하였다. 무엇보다, 장치산업에서의 강한 현장을 만들기 위해 TPM(Total Productive Maintenance)의 단계적 시나리오에 의한 활동을 강화하기로 하였다. (<그림 8> 참조)

1 단계로, 중요설비에 대한 안정성 확보를 통한 자주보전 활동의 기반을 확보하고,

2 단계로, 전체 공정별 중요설비의 CTQ와 CTP(Critical To Process)의 자주적 전개로 품질 대응력에 관련된 제반 기술력을 확보하여 현장관리영역을 설정하고,

3 단계로, 총 점검 프로세스 단계를 진행함으로써 품질영향 요소에 대한 집중관리체제를 완전히 구현하여 기존 엔지니어가 수행했던 품질 대응력에 대한 영역을 완전히 커버할 수 있도록 하였다. 그 당시의 현장 작업자 전원은 TPM에 대한 기본적인 활동내용을 숙지하고 있었으며, CTQ와 CTP에 대한 관리적인 개념도 일부 갖추어진 상황이었기 때문에 크게 어려움 없이 활동의 방향을 설정할 수 있었다.

다음은 활동기간이라는 항목으로 인한 만족도 저하의 원인 및 개선방안을 모색한 내용이다. TDR 활동기간은 앞의 정의에서 설명한 것과 같이, 적정기간을 3-4개월 정도로 권장하고 있다. 그러나 실제 수행되는 TDR의 활동기간은 대체로 다소 길게 이루어지고 있었다. 분석결과, 활동기간이 긴 사업부에서는 만족도가 낮게 평가되었으며, 인터뷰를 통해 확인한 바로도 사원들이 가장 많이 원하는 기간은 평균 5개월 정도로 나타났다. (<그림 9> 참조)



<그림 9> 걱정 희망기간 응답현황

이의 해결을 위해 TDR 별 활동일정을 차별화하여, 일정에 따른 TDR 역할들을 명확히 제시하기로 하였다. 프로세스의 단순 품질문제 중심 과제는 3개월 미만으로 다루고, 차년도의 선행 투자분에 관련한 과제는 6개월 미만으로 하며, 기술개발의 과제는 6개월-9개월로, 성장 엔진(Engine)을 위한 중장기 관점의 과제는 1년 이상으로 계획수립(Roll Planning)하여, TDR 수행과정 중 생길 수 있는 프로젝트 별 기간에 따른 만족도 저하요인을 제거할 수 있었다. 또한 활동기간과 비례한 포상 등급을 차별화하여, 구성원 자신이 속한 TDR의 프로젝트 수행기간에 대한 긍정적인 의미를 느낄 수 있도록 동기부여 하였다.

### 3.3 오너십 만족도 향상을 위한 과제

다음으로 오너십에 영향을 미치는 요인 항목으로는 업무시간, 현업과의 교섭력 등을 다루었다.

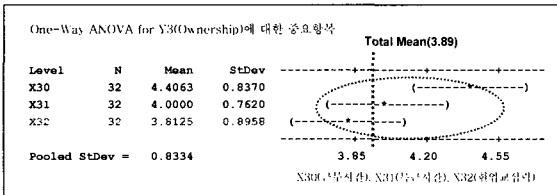
그중 가장 영향을 크게 미치는 항목으로 현업과의 교섭력 부족이 도출되었다. (<표 5> 참조)

이는 앞의 3.1절의 팀 구성의 만족도 향상을 위한 과제에서 충분히 설명한 것과 같



이, 팀 구성에 신입사원이 다수 포함되어 있다는 점과 리더의 직위가 낮다는 점으로 인해 현업과의 의사소통에서 다소 위축감을 받고 있기 때문인 것으로 분석되었다. 이러한 현상은 기존 사업부보다 새로 생긴 사업부에서 특히 만족도가 낮게 나타나고 있었다. 구체적으로, 수행과제에 관련한 테스트, 완료과제의 현장 표준화 및 관리선 확보에 어려움을 느끼고 있었으며, 특히 현장에서는 과제 수행을 위해 필요한 테스트임에도 현장의 생산조건을 재설정(Reset)해야 하는 번거로움을 발생시키기를 꺼려하는 경향이 있었다.

<표 5> 오너십 만족도 중요 요인



이를 해결하는 방안으로, 현업과의 원활한 의사소통을 돕기 위해 MBB(Master Black Belt)가 과제수행 시 현업조율의 중재자 역할을 충분히 수행하기로 하였다. 아울러, 과제수행에의 실행 팀 참여를 유도하기 위한 KPI(Key Performance Indicator) 및 일정 모니터링 시스템, 평가 및 홍보 시스템 구축을 TDR 별로 의무화 하였다.

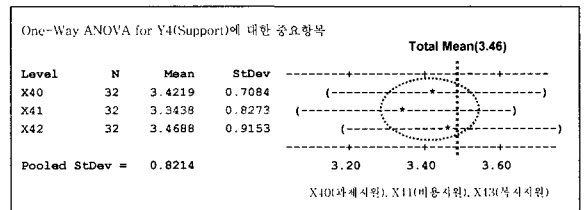
또한 경영자를 중심으로 한 TDR 리더 및 실행 팀의 관리/감독자와의 정기 간담회를 통하여, 상호 애로사항을 논의하여 협력적인 대화로써 문제를 해결할 수 있는 기회를 마련하였다. 이러한 과정을 통해 상대방의 형편과 고충을 좀 더 긍정적으로 이해할 수 있게 되었으며, 공정 안정화 및 사업성

과를 위해 보다 바람직한 과제 실행의 합의점을 이끌어 낼 수 있었다.

### 3.4 지원 만족도 향상을 위한 과제

마지막으로 지원 만족도에 영향을 미치는 요인항목으로는 과제지원, 비용지원, 제반복지지원 등으로 구성하였다.

<표 6> 실행 중요 Factor

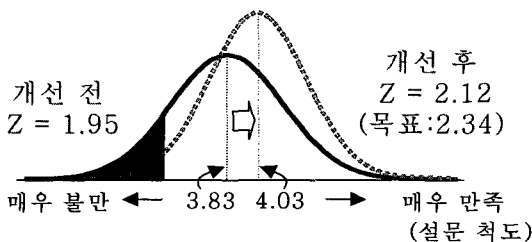


그런데, 항목 간에 평균의 차이가 없이 같은 그룹으로 분류되면서 전체 평균보다 모두 낮게 나타나므로, 모두 개선해야 할 항목으로 선정하였다. TDR의 활동초기 년도로서 충분한 준비기간이 없이 바로 진행되었고, 많은 인원이 동시에 참여하게 된 점으로 인하여 지원 인프라(Infra)에 대한 전반적인 만족도 수준은 낮게 평가되었다. (<표 6> 참조)

첫째, 과제지원 영역에 대한 만족도 제고 방안으로는, 과제 진척수준과 완성도를 높이기 위해 사업부별로 MBB가 전업(Full Time)으로 TDR 과제를 지원하였으며, 필요시에는 과제수행에 필요한 수법(Tool) 및 스킬(Skill) 교육을 병행하였다. 또한 본부차원에서는 과제 수행 중 발생하는 모범사례(Best Practice)를 TDR 포럼(Forum)시 소개하는 공유채널도 마련하여 과제지원의 강도를 극대화하고자 다양한 시도를 하였다.

둘째, 비용지원 항목의 만족도를 높이기 위한 방안을 찾기 위해 인터뷰를 실시한 결과, 활동비와 과제 수행에 필요한 투자비의 집행절차가 복잡하다는 것이 파악되었다. 이의 해결을 위해 전반적인 예산운영 프로세스를 정비함으로써, 예산의 초기 적정배정과 과제 수행과정 중 추가 발생하는 비용의 집행 및 사후관리 등에 대한 개선을 이루었다. 또한 TDR 참여구성원들의 몰입도 향상을 위해, 전표처리 전담 여사원을 1명 배정하여 문서수발의 제반업무를 지원하도록 하였다. 투자비는 TDR 팀 빌딩(Team Building)시 챔피언(Champion)에게 적정 투자비를 보고하여 승인 받도록 의무화 하였고, 승인 건은 관련부서와의 협의를 통해 집행 가능하도록 하였다.

셋째, 복지지원 항목의 만족도를 올리기 위해, 정기적으로 2주에 1회씩 TDR 참여구성원들과의 인터뷰를 통해 복지지원 영역의 불만내용을 수집하였다. 그 결과, 대부분 환경적인 문제와 업무관련 통신문제들로 드러나, 환경안전부서 및 총무부서 등과 실시간으로 협의하여 해결 조처한 결과를 관련자에게 신속히 통보함으로써, 활동과정 중 발생하는 불만요소를 최소화 하는데 주력하였다.



<그림 10> 활동결과

이상과 같이 TDR 몰입도 향상을 위한 혁신프로젝트를 수행한 결과, 만족도 수준의

평균이 상향이동 하였으며, TDR 참여구성원들 간에 느끼는 만족도 차이도 많이 좁혀진 것으로 확인되었다. (<그림 10> 참조)

#### 4. 결론

TDR 몰입도 향상을 위한 혁신 프로젝트를 진행 한 결과를 정리하면 다음과 같다.

TDR 참여구성원들에 대한 관심과 배려는 만족도를 높이고, 만족도가 높을수록 열정과 몰입도 높아지며, 열정과 몰입도가 높은 사원들은 업무 프로세스에 대한 가치(Value)를 높이고, 이러한 가치향상은 궁극적으로 경영성과에 기여한다는 것을 확인할 수 있었다.

제1차년도의 TDR 활동을 추진하면서 세부적인 만족도 수준을 측정하였고, 이를 근거로 시급한 불만사항들에 대한 대처방안을 모색하였지만, TDR 참여구성원들이 완전히 몰입하여 과제를 수행할 수 있는 만족도 수준과는 아직도 미흡한 부분이 있음을 인정하고, 앞으로도 TDR 참여구성원들의 불만사항에 대한 모니터링과 개선활동을 지속적으로 전개하고자 한다. 그것을 실행하기 위해, 자기진단 및 모니터링시스템(Self Check & Monitoring System)을 웹 버전(Web Version)으로 구축하였으며, 지원 멤버들 간에 매주 1회씩 단합(Melt-In)의 시간을 갖고 있다.

혁신활동의 추진과정 중 제기되는 불만사항의 대부분은 제도적, 환경적인 것들과 상호 이해관계의 조정이 필요한 의사소통상의 복잡한 문제들로서 그 해결이 쉽지 않을 수 있으나, 무엇보다 회사의 지속적인 관심과 지원으로 혁신활동 참여구성원의 만족도 수

준을 높이는 것이 가장 효과적이며, 참여구성원들의 역량향상을 통해 열정과 몰입도를 높이는 것도 비즈니스 성과극대화를 위해 매우 중요한 방안이라 생각한다.

## 참고문헌

- [1] 고두균 외(2000), 「6시그마경영 이해와 적용」, 한국생산성본부.
- [2] 김찬규(2003), “종업원의 업무능력을 고려한 종업원 만족도, 생산성 및 고객만족 간 인과관계분석”, 한국전자통신연구소 인터넷 경제 연구팀.
- [3] 김태규 외(2000), 「한국적 6시그마 품질혁신 활동 교재」, 한국표준협회.
- [4] 박성현(2002), 「현대 실험계획법」, 민영사.
- [5] LG Learning Center(2002), 「Sigma Black Belt 과정 Manual」.
- [6] LG전자(2002), 「Six Sigma Black Belt 양성교재」.
- [7] 이레테크(2003), 「Minitab 실무 완성」.
- [8] 한국능률협회 컨설팅(2001), 「6시그마 품질달성을 위한 시스템구축과정 Manual」.
- [9] Brooke, P.P., Russel, D.W., and Price, J.L.(1988), Discriminant Validation of Measure of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment,” Journal of Applied Psychology, 73, 139-145.
- [10] Davy, J.A., Kinicki, A.J., and Scheck, C.L.(1991), Developing and Testing a Model of Survivor Responses to Layoffs, Journal of Vocational Behavior, 38, 302-317.
- [11] Farkas, A. and Tetrick, L.E. (1989), A Three-wave Longitudinal Analysis of the Casual Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions, Journal of Applied Psychology, 74, 855-868.
- [12] Hackman, J.R. and Oldham, G.R.(1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.
- [13] Heskett, J.L., Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A.(1997), The Service Profit Chain :How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, Free Press, New York.
- [14] Kuei, C.H, Madu, C.N., and Lin, C.(2001), The Relationship between Supply Chain Quality Management Practices and Organizational Performance, International Journal of Quality and Reliability Management, 18(8), 864-872.
- [15] Loveman, G.W.(1998), Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: an Empirical Examination of the Service Profit Chain in Result Banking, Journal of Service Research, 1(1), 18-31.
- [16] Paul E. Spector, Job Satisfaction - Application, Assessment, Cause, and Consequence, SAGE Publications.
- [17] Roland T. Rust and Gerg L. Stewart(1996), The Satisfaction and

Retention of Frontline Employees - A Customer Satisfaction Measurement Approach, *International Journal of Services Industry Management*, 7(5), 62-80.

- [18] Schnake, M.(1991), Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Reserch Agenda, *Human Resource*, 44, 735-759.
  - [19] Schneider, B. and Bowen, D.(1993), Human Resource Management Is Critical, *Organizational Dynamics*, 39-52.
-