

# 조직발전단계별 일터혁신 컨설팅 수행 방법론

연구기관 / 한국노동연구원

2021. 11

노사발전재단

## 제 출 문

노사발전재단 사무총장 귀하

본 보고서를 노사발전재단 수탁연구과제 「조직발전단계별 일터혁신 컨설팅 수행 방법론」에 대한 최종보고서로 제출합니다.

2021년 11월  
한국노동연구원

황덕순

## 연구진

연구책임자 : 노세리 한국노동연구원 부연구위원

참여연구자 : 이수현 마이어센틱파트너 대표 컨설턴트

김미희 한국국방연구원 선임연구원

강혜선 경희대학교 박사

# 목 차

I. 문제제기 및 연구의 필요성 .....	1
II. 이론적 논의 .....	5
제1절 일터혁신 선행연구 검토 .....	5
제2절 기업규모별 접근의 필요성 .....	11
III. 컨설팅 접근 방법 도출을 위한 기준요인 탐색 .....	20
제1절 들어가는 말 .....	20
제2절 데이터 개요 및 분석 방법 .....	20
제3절 일터혁신 컨설팅 수요와 이행 현황 .....	22
1. 연도별 컨설팅 영역별 수요, 이행 현황 .....	22
2. 기업규모별 컨설팅 수요, 이행 현황 .....	25
3. 업력별 컨설팅 영역 수요, 이행 현황 .....	26
4. 업종별 컨설팅 영역 수요, 이행 현황 .....	28
제4절 일터혁신 컨설팅 수요와 이행에 대한 결정요인 분석 .....	32
1. 영역별 결정요인 탐색 .....	32
2. 결정요인과 영역 간의 상관관계 .....	38
3. 기업규모군 별 컨설팅 수요와 이행 설명력 탐색 .....	41
4. 사업체패널데이터 통한 기업규모군 별 특성 파악 .....	47
제5절 컨설팅 영역간의 관계 분석 .....	55
1. 컨설팅 영역간의 상관관계 분석 .....	55
2. 영역 간의 관계 분석 .....	58
제6절 소결 .....	73

IV. 조직발전단계에 따른 컨설팅 전개 가이드 설계 .....	77
제1절 가이드 개요 .....	77
1. 1단계: 창업단계(규모 구분: 1인 이상~50인 미만) .....	79
2. 2단계: 집단화 단계(규모 구분: 50인 이상~100인 미만) .....	81
3. 3단계: 공식화 단계 (규모 구분: 100인 이상~300인 미만) .....	82
4. 4단계: 정교화 단계 (규모 구분 : 300인 이상~) .....	85
제2절 단계별 일터혁신 컨설팅 가이드 .....	87
1. [1단계 : 창업단계] 혁신 토대 마련 .....	89
2. [2단계 : 집단화단계] 성장 기반 마련 .....	91
3. [3단계 : 공식화 단계] 변화 기반 확보 .....	101
4. [4단계 : 정교화 단계] 유연화 추구 .....	112
V. 결론 .....	122
제1절 연구결과 종합 및 논의 .....	122
제2절 연구의 시사점 및 향후 연구 제안 .....	127
참고문헌 .....	132

## 표 목 차

<표 3-1> 연도별 컨설팅 영역 수요 현황	23
<표 3-2> 연도별 컨설팅 영역 이행 현황	24
<표 3-3> 연도별 컨설팅 영역 이행률 현황	24
<표 3-4> 기업규모별 컨설팅 영역 수요 현황	25
<표 3-5> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 현황	26
<표 3-6> 업력별 컨설팅 영역 수요 현황	27
<표 3-7> 업력별 컨설팅 영역 이행 현황	28
<표 3-8-①> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황	28
<표 3-8-②> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황	29
<표 3-8-③> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황	29
<표 3-8-④> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황	30
<표 3-9-①> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황	31
<표 3-9-②> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황	31
<표 3-9-③> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황	32
<표 3-9-④> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황	32
<표 3-10> 임금체계 영역(수요)에 대한 결정요인 분석 결과	33
<표 3-11> 평가체계 영역(수요)에 대한 결정요인 분석 결과	34
<표 3-12> 임금/평가(이행) 영역에 대한 결정요인 분석 결과	34
<표 3-13> 평생학습 영역에 대한 결정요인 분석 결과	35
<표 3-14> 작업조직 영역에 대한 결정요인 분석 결과	35
<표 3-15> 장시간 영역에 대한 결정요인 분석 결과	36
<표 3-16> 일가정 영역에 대한 결정요인 분석 결과	36
<표 3-17> 노사파트너십 영역에 대한 결정요인 분석 결과	37
<표 3-18> 안전일터 영역에 대한 결정요인 분석 결과	37
<표 3-19> 결정요인과 컨설팅 수요 영역 간 상관관계 분석 결과	39
<표 3-20> 결정요인 컨설팅 이행 영역 간 상관관계 분석 결과	40

<표 3-21> 결정요인 분석 결과 종합 .....	40
<표 3-22> 임금체계 영역(수요)에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	41
<표 3-23> 평가체계 영역(수요)에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	42
<표 3-24> 임금/평가(이행) 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	42
<표 3-25> 평생학습 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	43
<표 3-26> 작업조직 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	43
<표 3-27> 장시간 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	44
<표 3-28> 일가정 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	45
<표 3-29> 노사파트너십 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	46
<표 3-30> 안전일터 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과 .....	46
<표 3-31> 사업장 설립연도 .....	47
<표 3-32> 2016년 기준 전문경영인 유무 여부 .....	48
<표 3-33> 지난 2년간 추진한 주된 활동(사업분야)의 변화 .....	49
<표 3-34> 지난 2년간 주된 활동(사업분야)이 변화하게 된 동기(복수응답) .....	49
<표 3-35> 작년 한 해 동안 신제품 출시 여부 .....	50
<표 3-36> 작년 한 해 동안 공정 혁신 실행 여부 .....	51
<표 3-37> 작년 한 해 동안 조직 혁신 실행 여부 .....	52
<표 3-38> 인사방향: 인건비절감 or 충성심 고취 .....	53
<표 3-39> 인사방향:인재 육성_buying or making .....	53
<표 3-40> 인사방향:비정규직 근로자 활용 정도 .....	54
<표 3-41> 인사방향: 단기성과 or 장기성과 .....	54
<표 3-42> 컨설팅 수요 영역 간 상관관계 분석 결과 .....	56
<표 3-43> 컨설팅 이행영역 간 상관관계 분석 결과 .....	57
<표 3-44> 컨설팅 수요 영역과 이행 영역 간 상관관계 분석 결과 .....	58
<표 3-45> 기업규모별 컨설팅 수요 순위 .....	60
<표 3-46> 기업규모별 컨설팅 수요 교차 분석 결과 .....	62
<표 3-47> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 순위 .....	69
<표 3-48> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 교차분석 결과 .....	70
<표 3-49> 컨설팅 수요와 이행 영역 빈도분석 비교표 .....	72

## 그림목차

[그림 2-1] 조직 진화의 방식 .....	12
[그림 2-2] 조직규모 성장에 따른 발생 이슈와 대응의 변화 .....	14
[그림 4-1] 규모변화에 따른 작업장 변화 .....	78
[그림 4-2] 가이드 작성을 위한 영역 범주화 .....	79
[그림 4-3] 단계별 직무 및 조직 관리의 이슈 변화 .....	87
[그림 4-4] 단계별 일터혁신 컨설팅 목표 및 추진 방향 .....	89



## I. 문제제기 및 연구의 필요성

- 일터혁신은 근로자의 참여를 바탕으로 진행되는 혁신과정으로, 이를 통해 기업성과와 노동생활의 질을 개선하는 목적 가짐
  - 일터혁신은 기업 성과를 향상한다는 점에서 기업에게 반드시 필요한 혁신활동임
  - 그리고 이 과정에서 근로자를 배제하지 않고 더 나아가 이를 통해 근로자들의 임금 향상이나 근로시간 단축 등 노동생활의 질을 제고한다는 점에서 회사, 근로자 모두에게 이득이 되는 혁신 방법임
  
- 고용노동부의 일터혁신 사업은 2005년 시작되어 10년 이상의 역사를 가진 사업으로, 혁신이 필요한 사업체들에게 필요한 컨설팅으로 자리 잡고 있음
  - 일터혁신 추진 실적은 2005년 49건, 2010년 122건, 2015년 465건, 2020년 2100건으로 크게 증가하고 있으면, 이와 맞추어 예산규모 또한 큰 폭으로 증가하였음(일자리위원회, 2020)
  - 일터혁신 컨설팅을 신청하는 기업 수는 계속해서 증가하고 있으며, 실제 기업들 사이에서 일터혁신을 통한 조직변화에 대한 기대 존재함
  
- 일터혁신 컨설팅은 고용노동부의 핵심 사업 중 하나로, 많은 기업들이 관심을 갖는 사업이라는 점에서 사업의 정당성을 유지하고 효과성을 높이기 위해서 컨설팅 방법에 대한 고민 필요
  
- 현재 일터혁신 컨설팅은 보편적 관점(*Universalistic perspective*)에서, 기업이 처한 환경, 전략 등의 요인과 무관하게 동일한 개입을 바탕으로 진행되며, 이러한 개입이 일터혁신 컨설팅의 효과성을 담보할 것이라고 보고 있음
  - 조직설계나 고성과 인사체계에 대한 보편론적 접근을 비판하는 연구들의 논거에서

보면, 컨설팅의 효과성을 담보하지 못하고 있다고 볼 수 있음 (정한석·문제승, 2018; 양문철, 2018)

○ 그러나 일터혁신 컨설팅을 받은 기업들을 보면 각기 처한 환경이 다르다는 것을 알 수 있는데, 이러한 점에서 기업이 가진 조건을 바탕으로 하는 상황적 접근 (*Contingency Perspective*) 필요함

- 일터혁신 컨설팅의 대상은 규모가 작은 소기업부터 대기업까지 다양한 규모의 사업체이며, 동시에 공공, 제조, 서비스 등 다양한 산업군을 포함
- 2020년과 2021년 일터혁신 컨설팅을 받은 기업들을 보면, 일터혁신의 범주 안에서 다양한 영역을 신청하고 있는 것으로 나타남
- 컨설턴트의 경험에서 보면, 일터혁신 컨설팅을 받는 사업체들은 각각 선호하는 일터혁신의 내용(영역)이 존재하는 것으로 나타남
- 여기에는 해당 사업체의 기업규모, 기업연령, 산업, 최고경영자 성향, 회사의 재무성과, 노동조합 등과 같은 다양한 특성이 작용할 수 있음

○ 또한 일터혁신 컨설팅을 신청하는 기업들이 처한 환경이 각기 다르다는 점에서 사업체가 성과를 담보하기 위해서는 환경과 조직 내부의 전략과 구조, 그리고 관련 제도를 동기화할 필요 있음

- 환경과 조직의 지향목표, 제도 등의 동기화에서 더 나아가 여기에 영향을 받아 설계되는 제도들 간에도 정합성도 확보되어야 하고, 결국 인적자원관리 유형화를 지향하고 있는 것을 의미함 (변상우, 2007)

○ 이러한 점에서 보면, 현재 기업이 가진 외적 그리고 내적 조건과는 무관하게 모든 동일한 개입을 시행하고 있는 일터혁신 컨설팅 접근방법에 대한 의문 가질 수 있고, 이로 인해 나타나는 효과성에 대한 의문 제기할 수 있음

○ 이러한 논의에 근거하여 연구는 일터혁신 컨설팅 방법론 개발이 필요하다는 점에서 조직의 발전단계를 설정하고 이에 따른 일터혁신 컨설팅 개입 방향과 내용의 차이를 구분하고 접근하는 컨설팅 방법론 제안함.

- 일터혁신 컨설팅은 기업에 혁신 역량을 만들어주는 역할을 한다는 점에서 각 사업체가 필요로 하는 개입을 제공하고 있는데, 현재 접근 단위는 개별 사업체 임.

\* 사업체가 혁신하기 어려운 한계가 무엇인지 진단하고 이를 이에 필요한 지원 제공함.

- 일터혁신은 사업체의 생산을 향상시키고 이와 함께 근로조건을 질을 향상시키는 것을 목표로 갖는다는 점에서, 사업체가 혁신역량을 갖는 것 중요함.

- 일터혁신 컨설팅은 사업체가 혁신역량을 가질 수 있도록 도움을 주는 개입으로 사업체가 가진 인적자원의 역량을 높이고 동기부여 하며, 이들에게 혁신할 수 있는 방법을 알려주는 것임.

- 이러한 점에서 일터혁신 컨설팅은 사업체 컨설팅을 통해 사회 전반의 혁신 동력을 만들어낼 수 있으며, 기업의 혁신 방향성을 설정하고 이를 이끄는 역할을 할 수 있음.

- 일터혁신 컨설팅은 기업 성장 로드맵을 설정하고 이를 바탕으로 컨설팅의 역할을 설계할 필요가 있음.

\* 컨설팅 수요 기업의 성장단계를 확인하고, 단계별로 일터혁신 컨설팅이 어떠한 목적을 가지고 어떻게 전개되는 것이 좋을지 설정할 필요 있음.

○ 기업이 성장하기 위해서는 갖추어야 할 역량이 있지만, 다수의 중소기업이 이를 내부에서 스스로 찾고 정의하기란 쉽지 않기 때문에 일터혁신 컨설팅이 가이드를 제공해야 함.

- 기업은 혁신하고 싶어 하지만 무엇을 어떻게 해야 하는지 모를 수 있음.

\* 각 회사가 가진 문제가 무엇인지 즉, 혁신의 걸림돌이 무엇인지 인지하지 못할 수 있음.

- 일터혁신 컨설팅이 개별 사업체의 발전 단계를 진단하고 이에 필요한 생산역량과 인적역량을 정의하여 이에 필요한 개입을 제공함으로써 기업은 혁신 역량을 얻을 수 있고 계속해서 성장 그림을 그릴 수 있을 것으로 기대함.

- 연구는 일터혁신 컨설팅의 핵심 영역을 중심으로 살펴보고자 함.
  - 일터혁신 정의에 보면 일터혁신의 주요 대상은 작업조직 혁신과 그리고 이러한 혁신이 가능하게 하고 지속될 수 있도록 인사관리 체계를 혁신하는 것임.
  - 이러한 정의에 따라 일터혁신 컨설팅 영역 중 8개 영역(임금체계, 평가체계, 평생 학습체계, 작업조직, 장시간, 일 가정, 노사파트너십, 안전일터)에 중점을 두어 살펴보고자 함
  
- 본 연구는 일터혁신 컨설팅의 효과성을 높이기 위해 상황적 접근을 바탕으로, 기업 특성에 근거한 컨설팅 접근론을 제안하는 목적을 가짐
  - 일터혁신 컨설팅의 효과성을 높이기 위하여 컨설팅 시 어떠한 기업적 특성을 고려해야 하는지 탐색하여 결정요인(기준요인)을 도출함.
  - 이러한 기준을 바탕으로 기업의 발전단계를 설정하고 각 단계 조직이 혁신하기 위하여 필요한 역량을 정의함.
  - 마지막으로, 각 발전단계별 컨설팅 개입의 방향과 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 어떠한 컨설팅이 이루어져야 하고, 이러한 컨설팅 시 고려할 사항이 무엇 인지에 대한 가이드라인을 제공하고자 함

## II. 이론적 논의

### 제1절 일터혁신 선행연구 검토

- 일터혁신에 대한 다양한 정의가 존재하지만, 핵심은 첫째, 목표는 기업 생산성 향상과 근로조건의 질 향상을 동시에 추구하는 것이며, 둘째, 대상은 작업조직의 변화 그리고 이러한 변화를 실행시키고 유지시키는 관리방식의 변화, 셋째, 방법은 근로자의 참여를 바탕으로 하는 것임
  - 일터혁신은 가장 넓은 의미로 일하고 싶은 일터를 만드는 것임 (노세리 외, 2019).
  - EUWIN은 일터혁신은 노동의 참여과정을 통하여 기업 성장과 일자리 질을 동시에 향상시키는 혁신으로 정의함.
  - 일터혁신은 작업장의 지식을 활용하여 생산기계나 설비를 개선하여 작업장의 하드웨어적 변화를 도모하거나, 작업과정 전반이나 품질 관리방식의 개선 등 노동 방식과 같은 소프트웨어 측면의 변화를 추구하는 혁신 (배규식·권현지·노용진, 2008).
  - 조직성과와 근로조건의 질 개선을 목적으로 하여 작업조직, 인적자원관리 그리고 지능적 기술체계의 복합적으로 개입하는 혁신과정임 (Pot, 2011).
  - Oeij, Dhondt, Rus, Van Hootegem (2019)는 Eurofound가 제공하는 정의에 따라 일터혁신은 근로자의 숙련과 참여를 바탕으로 생산시스템을 바꾸는 혁신과정이라고 정의함.
  
- 우리 사회는 기술적 체계와 사회적 체계의 복합체로, 새로운 기술체계의 도입을 중심으로 혁신이 이루어지기 쉽고, 이 과정에서 노동의 역할이나 기여 그리고 노동의 의미가 소외될 가능성이 있다는 점, 그러나 이러한 노동력의 배치는 완전한 혁신이 이루어질 수 없다는 점에서 사회적 체계 혁신 방법인 일터혁신은 반드시 필요함
  - 조직의 지속적 성장을 위해서는 새로운 기술이나 체계 비용 절감에만 집중해서는

안되며, 근로자의 잠재성을 최대화할 수 있는 방식의 접근이 필요함(Eeckelaert, Dhondt, Oeij, Pot, Nicolescu, Webster & Elsler, 2012)

- 인적자원을 최적으로 활용할 수 있는 방식을 탐색하는 것이 일터혁신 개입의 핵심이 되어야 함(Oeij & Dhondt, 2017).
- Pot(2011)은 일터혁신을 기술 혁신을 보완하는 것, 조직이 성장하기 위해서는 신기술을 조직 내 성공적으로 적용시키는 것이 매우 중요하다고 강조함.

○ 일터혁신은 현 정부의 혁신성장정책을 구성하는 한 가지 혁신방법으로, 일터혁신 사업을 진행하고 있으며, 핵심은 일터혁신 컨설팅임

- 노사발전재단이 주축이 되어 2010년부터 현재까지 일터혁신 컨설팅 지원 사업 전개되고 있음.
- 일터혁신 컨설팅은 자원의 한계를 가진 혁신 의지를 가진 기업을 대상으로 직접적으로 변화를 지도한다는 점에서 매우 의미 있는 혁신 개입임
- 일터혁신 컨설팅은 여러 가지 정책적 이슈와 노동 시장 변화에 맞춰 컨설팅 제공 영역을 확대해오고 있음.
- 2010년, 내일희망일터혁신, 고성과 근무체계 개선, 중소기업고용구조개선, 시간선택제 일자리창출 지원 사업을 수행함.
- 2016년, 컨설팅 수행기관을 확대하고, 일터혁신 컨설팅 지원 사업으로 통합컨설팅 지원을 시작함.
- 2017년, 장년고용안정 컨설팅 영역을 이관 통합하고, 일 가정 양립 컨설팅 영역을 신설 통합함.
- 2018년, 주 52시간 근로시간 시행에 따른 노동시장 변화에 대응하기 위해 근로시간 단축 분야에 대한 컨설팅 집중 지원 시작함.
- 2019년, 제조혁신, 일하는 방식 변화, 근로시간단축 현장 안착을 위해 스마트공장, 근로시간단축 영역에 대해 집중 지원함.
- 2020년, 일터혁신의 공공성을 강화하는 측면에서 기획컨설팅을 전문적으로 수행하여 차별화된 역할을 담당함.

- 지금까지의 일터혁신 컨설팅은 조직 설계의 보편적인 이상형을 설정하고 이를 전파하는 이른바 베스트프랙티스 확산을 주된 개입 방향으로 설정해왔음
- 이러한 접근은 다수 기업을 고성과작업장으로 빠르게 전환하는 효과를 가지고 왔다고 평가됨.
- 박우성, 구자숙(2006)에 따르면, 일터혁신 컨설팅을 경험한 기업의 재무 및 고객 지표 개선과 더불어 내부 프로세스 지표와 학습 지표에 있어서도 개선된 결과를 확인할 수 있었음.
- 김동배 외(2011)는 일터혁신 컨설팅에 참여한 기업의 경영성과 지표가 개선되었으며, 생산성 뿐 아니라 근로자 학습 및 고용 관련 지표도 개선되었음을 밝힘.

- 일터혁신 컨설팅 수요이 대다수가 중소기업에서 발생하는 현황을 고려할 때, 짧은 시간에 효과를 내는 보편적 접근은 근로자 숙련과 참여를 위해 전념할 여유가 상대적으로 적은 중소기업에게 도움을 주었다고 볼 수 있음.
- 중소기업은 제한된 자원으로 인해 인력 확보 및 양성에 어려움을 겪음(Curran, 1988).
- 소규모 기업들은 제도 도입 및 실행에 있어 확실한 실익을 예상할 수 있는 경우에만 새로운 제도 도입에 적극적 태도를 보이는 경향이 있음(Hall, 1989).

- 일터혁신은 작업조직을 핵심으로 하는데, 이는 제품이나 서비스의 생산이 이루어지는 현장의 이슈가 중요하고, 이와 같은 이슈는 개별 작업장마다 차이가 있다는 점에서 보편적 접근은 한계를 가짐
- 베스트프랙티스적 접근은 고성과작업장으로 표현되는 관행들을 도입함으로써 모든 조직의 효율성과 근로생활의 질이 달성될 수 있다는 전제에 기반하고 있음.
- 개별 조직들은 모두 특수한 사회적 체계를 형성하고 있으므로, 개별 현장에 적합한 내용과 방식을 고려하는 것이 매우 중요함(Howaldt et al., 2016).

- 개별 조직들은 다양한 조직 내부와 외부의 상황적 요인을 가지며, 각자가 가진

상황에 따라 다양한 특성과 이슈를 가짐

- 조직이 가지는 상황 요인들은 개별 기업들 가지는 핵심 목표와 그 목표를 달성하기 위해 요구되는 이상적 접근 방식을 상이하게 만들기 때문에 조직 설계 시 개별 조직의 특성을 반드시 고려해야 함.
- 경쟁 전략이나 제품의 생애주기 차이에 따라 조직 내부 노동 시장의 특성이 다를 수 있으며, 이에 적절한 인적자원관리 방식이 달라질 수 있음(Kochan, 1984).
- 그리고 조직이 추구하는 전략 유형이나 이에 따른 인적자원관리 방식에 따라 요구되는 근로자 행동이 달라질 수 있음.
- 예를 들어, 차별화 전략을 추구하는 기업은 혁신 촉진을 위해 다양한 시도에 보상하고 이를 위한 자원 제공에 초점을 맞추는 관리 방식을 채택하며, 보다 장기적 의미에 대한 성과 평가를 하는 것이 좋음(Schuler & Jackson, 1989).

○ 실제로 일터혁신 컨설팅 사업에서 제도 이행에 대한 이슈는 늘 있었으며, 컨설팅 이행력을 높이기 위해서는 조직 내 상황 변인의 고려가 중요하다는 인식이 있어 왔음

- 개별 컨설팅 수준에서 조직 특성을 고려하여 제도를 설계하는 등 실무적 시도는 있었으나, 이를 집합하여 일터혁신 컨설팅의 효과성을 높이기 위한 연구를 시도한 적은 많지 않으며, 특히, 컨설팅 수행 방법론에 대한 논의는 한계적으로 이루어짐
- 장흥근 외(2012)는 일터혁신에 참여했던 집단에 대한 도입 제도의 장기 효과 분석을 통해 일터혁신 컨설팅의 효과가 도입 직후 일정 기간 이후 오랫동안 지속되지 못하고 있다는 점을 지적함.

○ 선행연구는 일터혁신 접근의 지속적 효과성을 담보하기 위해서는 보편주의적 접근보다는 조직 특성을 고려한 차별화된 접근이 필요하다고 주장하고 있음

- 연구들은 대규모 조직과 중소기업의 일터혁신 요건이 상당히 다르므로, 일터혁신에서 조직규모를 주요 변인으로 고려해야 한다고 제안함.
- 노세리 외(2018)는 작은 규모의 중소기업은 대기업과 지향 목표와 보유 역량에 있어 차이를 보이며, 상대적으로 자원 여유가 적다는 특징을 지님을 설명하고, 이에 일터



혁신이 상대적으로 더 중요하게 요구됨에도 중소기업을 위한 일터혁신 모형이 부재하다는 점을 지적함.

- 노용진, 노세리(2019)는 중소기업의 일터혁신 성공요인이 근로자의 혁신 동기와 혁신 역량에 매우 좌우될 수 있으므로 중소기업만의 근로자 숙련 구조를 고려하는 접근이 요구된다는 점을 지적함.
- 이처럼 조직규모가 큰 대기업과 비교하여 상대적으로 작은 중소기업에 대한 일터 혁신 접근은 달라야 한다는 연구는 있으나, 중소기업 내에서 보다 작은 단위의 구분을 한 연구는 한계가 있음
- 그러나 조직 연구들에서 중소기업을 대기업과 구분되는 하나의 군으로 볼 것이 아니라 중소기업 내에서도 기업규모에 따라 상이한 특징을 보이는 기업군으로 구분하여 논의할 필요성을 제기하고 있음.
- 통상 중소기업은 직원 1~250명 범위의 기업 포함함. 그러나 1, 10, 50 등의 단위 조직 별로 관리 요구 사항이 상당히 다르기 때문에 이러한 조직을 하나의 전체 범주로 간주하는 것은 문제가 있음(Cardon & Stevens 2004).
- Prajogo, McDermott & McDermott (2013)은 중소기업을 소기업과 중기업으로 구분하여 파악할 필요가 있음을 제시함.

- 다양한 규모 기업을 대상으로 한 최근의 일터혁신 실태 분석 보고서에서도 중소기업을 보다 작은 규모 단위로 구분하는 접근의 타당함을 확인할 수 있음.
- 오계택 외(2019)는 제조 혁신(3정5S, 표준화, 생산관리, 개선과 품질 영역)과 작업조직 혁신(팀 작업, 직무순환 및 다기능, 현장감독자 여건, 숙련형성)의 실행 강도가 50~99인, 100~299인, 300~999인, 1000명 이상 규모 집단 내에서 각각 유사하게 설명된다는 것을 보였음.

- 조직 연구에서는 바람직한 조직 관리에 대한 접근을 상황적, 보편적, 형태적 유형으로 구분하고 있는데, 개별 접근법들은 각각 장점을 지니지만 보편적 접근법에 근거한 모델은 결정론적이라는 한계가 있고, 이 중 상황적 접근법은 모든 케이스 특성을 다 고려해야 한다는 한계가 있으므로 형태적 접근이 절충안으로 적절할 수 있음이

강조되고 있음

- 보편적 접근은 개별 기업의 특성에 관계없이 절대적으로 효과적인 인적자원시스템이 있다고 가정함.
- Huang(2001)은 인적자원관리에 있어 활용, 촉진, 축적 방식을 조직 전략에 따라 사용해야 한다는 기존 SHRM 관점의 제안을 반박하고, 보편적 관점에서 조직이 어떤 전략을 선택하든 촉진 방식이 최적의 결과를 가지고 온다고 언급함.
- 상황적 접근은 효과적인 유형이 단일하다기보다 다수 개 존재할 수 있다고 가정함.
- Galbrith(1973)은 조직의 이상적인 상에 있어 최선의 방법은 존재하지 않으며 조직을 둘러싼 상황의 변화에 따라 최상의 방법이 계속 달라진다고 지적하며, 다양한 유형의 기업들에게는 성장을 위한 서로 다른 관행이 필요하다고 주장함.
- 형태적 접근법은 특정 관리 유형의 효과성은 개별 관행 간 상호작용 효과를 통해 발현된다는 점을 강조하며, 이에 효과적인 관행 조합의 일정한 형태가 있음을 가정함. 이 때 효과적인 관행 조합은 다수 개일 수 있으며, 관리 지향점이 유사한 군집별로 특정 관행 변들의 효과성이 동일할 수 있음(Miller & Friesen, 1984).

○ 그리고 지금까지 일터혁신 컨설팅은 작업이 이루어지는 현장으로부터의 접근을 했다기보다 일반적으로 조직 관리를 개선하기 위한 접근 개선적 접근을 하고 있다고 볼 수 있음

- 이렇게 접근의 장점은 전반적 조직 운영의 개선이 이루어진다는 것임
- 그러나 한계는 실제 작업 상황에서 작업 숙련을 위해 필요한 부분이 무엇인지, 생산성을 어떻게 올릴 수 있을지 등에 대한 이슈를 다루지 못함
- 장흥근 외(2019)는 우리나라의 일터혁신 수준이 저조한 이유 중 하나로 컨설팅에 있어서 인사중심의 접근이 많았으며, 일터혁신의 핵심이라고 할 수 있는 작업 조직에 대한 접근은 적었다는 점을 지적했음.
- 일터혁신이 기존 다른 조직개선 접근과 다른 점은 생산성 개선 과정에서 근로자의 소외가 발생하지 않게 해야 한다는 점임(Totterdill et al., 2009).
- 이러한 점에서 일터혁신은 근로자가 작업을 수행하는 생산 현장의 이슈로부터 실시하여 실질적으로 생산성을 높이는 동시에 작업자가 이러한 혁신 과정과 이로 인해 발생하는 혁신 성과에서 배제되지 않게 하는 것을 지향해야 함.

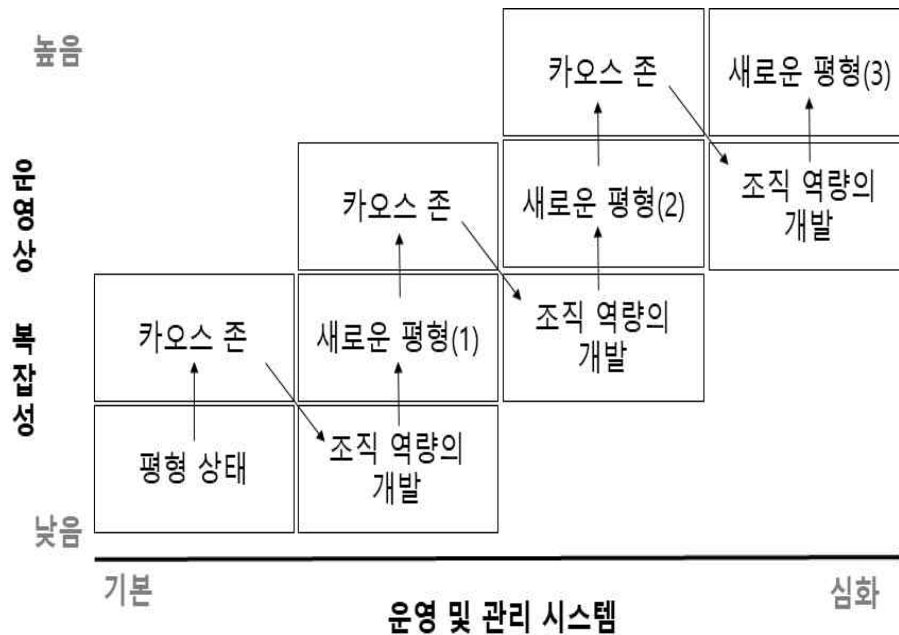
- 종합하여 보면, 첫째, 조직 특성에 있어 규모를 기준으로 하는 형태적 접근이 필요하다는 점, 둘째, 근로자들의 작업 현장으로부터 일터혁신의 접근이 시작되어야 한다는 점에 기반을 두어 이행력을 높일 수 있는 일터혁신 컨설팅 접근 방법을 제안하고자 함
- 이를 위해 규모 기준에 따라 개별 조직의 생산 현장 이슈가 어떻게 달라지는지를 식별 시도 함.
- 생산 현장 특성에 근거하여 각 규모 단계별로 바람직한 일터혁신 컨설팅은 어떤 내용과 어떤 방식으로 수행되어야 하는지에 대한 가이드를 제안함.

## 제2절 기업규모별 접근의 필요성

- 바람직한 조직의 상은 조직이 가지고 있는 특성들에 따라 달라질 수 있으며, 다수의 연구는 이상적인 조직상과 그를 구현하기 위한 변화 방식은 제품 특성, 산업, 제도적 환경 등 다양한 기준에 따라 구분된다고 봄.
  - 제품 수명 주기가 인적자원관리의 우선순위를 형성하는데, 성장기의 제품을 보유한 조직은 아직 제품 및 시장의 불확실성이 있으므로 고도로 숙련된 개인을 유치하는 것이 성장 단계에서 최우선 순위임(Mahoney, 1983).
  - 공급자 지배 산업은 기술혁신 수준이 낮은 반면, 과학기반 산업은 외부 신기술 유입이 활발할 뿐 아니라 적용을 위한 내부 공정 개선의 니즈 또한 높음(Malerba, 2002). 산업 특성에 따라 바람직한 생산 체계의 모습이 달라질 수 있음(Gawer, 2009).
  - 정부 정책, 경쟁자 움직임 등의 제도적 환경은 이상적인 조직 체계 구성에 영향을 미침(Miner et al., 1990; Haveman, 1993).
- 그러나 이러한 관점은 단기적 시점에서 조직이 현재 처한 상황 특징을 고려하는 관점으로 장기적 관점에서 조직의 발달 과정을 이해하는 것에는 도움이 되지 않으며, 이를 보완하는 관점이 조직 생애주기 접근임.

- 조직에 대한 생애 주기적 접근은 조직이 생애주기를 가지며 각 생애 단계에서 발생하는 문제를 해결하면서 다음 단계로 나아간다고 설명함.
- 조직의 성공과 성장을 각 생애주기 상 이슈들을 해결하면서 계속해서 생존해나가는 것 자체로 정의함(Hanks, 1990).

[그림 2-1] 조직 진화의 방식

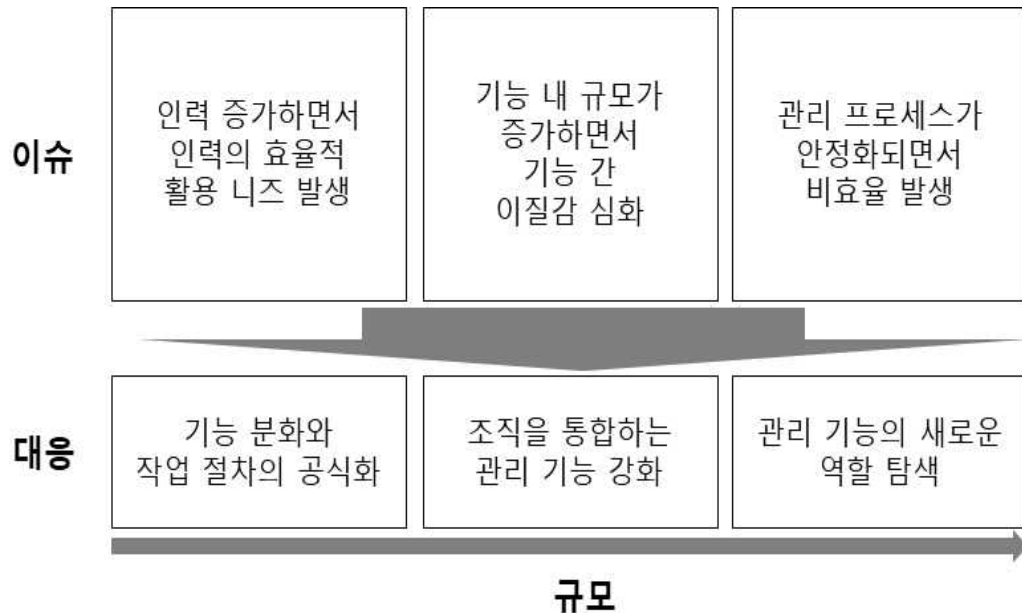


\*자료: Garengo & Bernardi(2007) 참고 저자작성

- 조직의 생애주기 연구자들은 주기의 구분 기준으로 조직규모를 제시하고 있음
- 조직의 발달과 함께 필연적으로 구성원 수 즉, 조직규모가 증가하며, 증가하는 조직의 크기로 인하여 조직 내에서 관리 이슈의 변화, 조직구조의 변경이 유발되므로 조직 발달 과정에서 요구되는 관리 초점 변화를 조직규모를 통해 파악하는 것이 유용하다고 보고 있음
- Blau(1972)는 제품의 수요가 안정되어가면 제품 생산 규모가 증가하므로 규모의 변화가 생길 수밖에 없다고 설명하고, 이러한 규모의 변화는 조직의 작업 구조 및 관리 초점 변화의 필요성을 야기한다고 언급함.
- Meyer(1972), Hall(1972) 등은 생애주기 상의 조직 규모 변화가 다른 구조적 속성을 변화시키는 주요한 조직적 특징이라고 언급함.

- Quinn & Cameron(1983)은 조직의 생애주기의 중요한 기준을 조직규모로 보고, 조직 구성원 수 변화에 따라 조직은 네 단계로 구분된다고 봄
  - 창업 단계에서 집단화 단계로, 공식화 단계로 정교화 단계로 조직을 구분됨.
  - 창업단계의 가장 작은 규모 조직이 가지는 지배적 동기는 존재 그 자체이며, 이 단계에서 구현하는 대부분의 활동들은 외부 환경으로부터의 정당성과 필요 자원 획득을 얻으려는 시도라 할 수 있음. 조직 내부에 형식적 구조가 거의 없는 경우가 많으며 인적자원관리의 접근도 개인적 통제 혹은 가부장적 보상이 대부분임 (Kimberly, 1979; Torbert, 1974).
  - 근로자의 수가 증가하기 시작하는 집단 공동체 단계의 조직은 구성원의 협력적 노력을 기반으로 생산 시스템의 기초를 마련하는 원시 시스템적 단계라고 볼 수 있음(Katz & Kahn, 1978). 전체 근로자의 수가 늘어남에 따라 이에 공식적 제도 없이 운영되는 것이 어려워지고, 설립자 외의 관리 역할이 요구됨.
  - 보다 규모가 커진 공식화 단계 조직은 성장, 확장에 대한 초점보다 안정적 운영을 위한 규칙과 절차의 정교화 및 공식화, 예측 가능성 및 조정에 대한 상대적인 강조가 특징임. 이에 안정적 조직 운영의 패턴 유지와 구조의 제도화를 통한 목표 달성과 효율적인 산출물 생산을 강조하곤 함(Lyden, 1975).
  - 대규모 인력을 보유하게 되는 정교화 단계의 조직에게는 고유성과 적응성 달성이 주요 초점임. 규모가 커질수록 외부 요구는 다양화되며, 다양한 제품 시장을 가지고 있는 만큼 부문의 분화가 극대화되어 있음. 관리의 전반적 초점은 회사의 분화된 기능 간 시너지 창출을 통해 차별화된 경쟁우위를 창출하는 것에 있음.

[그림 2-2] 조직규모 성장에 따른 발생 이슈와 대응의 변화



\*자료: 저자작성

○ 조직규모가 커짐에 따라 변화하는 조직 단계별 특징을 요약하면, 비공식적 구조에서 공식적 구조로, 단순 생산 구조에서 생산 기능을 중심으로 다양한 지원적 기능이 생기는 다기능적 구조로, 창의성 강조에서 안정성 및 차별화 추구로 변화해간다고 할 수 있음.

- 일반적인 조직 발달의 패턴은 혁신과 틈새 창출에 대한 강조에서 안정성과 제도화의 초점으로 변화함(Lyden, 1975).
- 조직의 생애주기 변화에 따라 비공식적인 일인 창업자 체제에서 공식화된 관료제, 그리고 다각화된 대기업으로 점차 발전하게 됨(Scott, 1971).

○ 조직 규모에 따른 생애주기 별로 조직 구조 및 조직의 지향점이 달라지는 이유는 조직 규모의 증가에 따라 발생하는 이슈가 다르며, 이를 해결하기 위한 접근이 달라지기 때문임.

- 구체적으로 보면, 조직 규모가 커짐에 따라 기능 분화의 필요성이 높아지고, 기능

분화가 심화됨에 따라 이에 대한 관리 필요가 증가하며, 이에 필요한 관리 프로세스 구축되고 안정화되면서 다시 새로운 관리 역할이 요구됨(Blau, 1972).

○ 조직 규모의 변화에 따라 변화하는 조직 내부 관리 이슈와 이에 대한 대응 방식을 구체화하면 다음과 같음.

○ 먼저, 소규모 기업에서 제품이 시장에 안착하게 되고 이에 따라 생산에 투입되는 인력이 늘어나기 시작하면, 인력의 효율적 활용이 필요하게 되어 이를 위해 조직은 기능의 분화를 선택하게 됨.

- 작업 양이 늘어남에 따라 조직은 추가적 인력을 충원하게 됨.
- 그리고 다수의 사람들이 공동 작업을 하는데 있어서 효율성을 극대화하기 위해서는 작업을 세분화하는 것이 필요함.
- 작업을 세분화하면 작업 단위별 전문화가 이루어지며, 균질한 결과물을 얻을 수 있음.
- 작업의 세분화, 즉 분업을 조직 차원에서 보면 기능의 분화라고 할 수 있음.
- 분업은 업무의 범위를 줄임으로써 과업 수행의 전문성과 일상화를 촉진함. 분업은 조직이 덜 숙련된 직원으로 더 복잡한 작업을 더 잘 수행할 수 있도록 함.
- Blau(1972)는 분업이 양적 변화를 질적 변화로 바꾸는 메커니즘이라고 설명함.

○ 기능의 분화는 작업의 질적 향상을 위한 도구로 작동하기도 하지만 구성원 간 사회적 통합의 기반이 되기도 함.

- 조직 규모의 증가에 따라 사회적 통합 필요함.
- 다수의 사람들이 집단적으로 융화되기 위해서는 집단의 고유 가치나 이해관계를 공유해야 하며, 분화된 작업조직은 이것이 가능한 가장 작은 단위의 안정적인 사회적 집합체가 됨.
- 같은 작업집단에 속한 동료들은 반복적인 사회적 상호작용을 통해 서로를 조직 내 비공식 및 공식 규범에 적응시키고, 사회적 지지를 제공하며 사회적으로 통합을 이루어 감.

○ 이처럼 기능 분화는 효율적 작업의 이점 뿐 아니라 사회적 통합의 이점을 모두 지님. 그래서 늘어난 규모를 보다 효과적으로 활용하고자 하는 조직들은 전체 직무에 대한 분화를 시도하게 됨.

○ 조직 규모가 계속해서 늘어나면 분화된 기능의 규모도 커짐. 분화된 기능 자체의 규모가 커지게 되면 내부 작업 관리가 비공식적 방식으로는 불가능해지므로, 기능에 대한 명시적이고 형식적인 작업 절차를 구축해야 함.

- 조직 구성원 수가 지속적으로 증가하면 기능 분화의 방향이 계속해서 세분화 되기보다는 일정 분화 수준에서 하위 기능 규모가 커지게 됨.
- 작업조직 규모가 늘어나면 소규모 인원이었을 때보다 작업 방식에 대한 공식화가 필요해 짐.
- 소규모로 일하는 상황에서는 공식적인 작업 절차가 없더라도 직접적인 사회적 상호 작용 과정에서 작업 과정이 조정되는 경향이 있지만, 규모가 커짐에 따라 작업자 간 직접적인 상호작용이 어려워짐.

○ 기능의 분화로 인해 기능을 기준으로 나눈 부서 내의 동질성이 높아지는 동시에 부서 간 이질성이 강화되게 되어 이전에는 필요가 높지 않았던 기능 간 통합의 필요성이 높아지게 되고 이를 효과적으로 해결하기 위해 조직은 거시적 차원의 관리 장치를 필요로 함.

- 기능 분화가 심화됨에 따라 하위 기능의 수와 연결의 수가 함께 증가함.
- 기능 간 상호의존을 통해 전체 작업물을 완성하는 상황에서 작업 구조가 복잡해지면 질수록 하위 기능의 통합을 위한 관리의 니즈가 더 커지게 됨.
- 인력 운영의 효율성 극대화를 위해 조직은 별개의 책임이나 기능을 가진 하위 단위를 생성하지만, 이것이 하위 기능 간 완전히 독립되어 있음을 말하는 것은 아님.
- 작업 단위에서는 분리되어있는 하위 기능들이라고 할지라도 조직 전체 차원의 결과물로 볼 때는 각각이 작업에 있어 서로 영향을 주고받을 수밖에 없음.
- 기능 분화는 기능의 효율성 개선과 기능 집단 내 사회적 통합 강화라는 이점을 가지지만 동시에 타 부서 간 이질성을 높일 여지도 있음.



- 이에 기능 분화가 시작되고 강화됨에 따라 기능 간 이질감이 심화되며, 이를 해결하기 위해 조직은 거시적 차원의 관리 기능 강화를 선택함.

○ 조직은 하위 기능 간 통합을 위해 관리 기능을 추가하지만, 행정 관리 업무의 양이 구성원의 수와 조직 운영의 규모가 증가함에 반드시 비례적으로 증가하는 것은 아님.

- 행정 처리를 위한 절차가 한번 설계되면 일정 인원을 통해서도 많은 인력에 대한 관리가 가능하기 때문임.
- 이에 조직은 추가적 관리 부담이 적어지는 상황에서 관리 기능에 조직에 필요한 새로운 역할을 할 수 있도록 요구하게 됨.
- 기능 내 인력이 많은 상황에서도 동일한 절차를 사용하여 이를 균질하게 관리할 수 있기 때문에 규모의 경제성이 달성될 수 있음.
- 기능 분화가 세분화 및 심화된다고 해서 행정 관리 기능이 반드시 더 강화되어야 하는 것은 아님.
- 규모 증가에 따라 기능을 고도로 분화한 조직이라고 할지라도 행정적 관리 기능이 극단적으로 강화되는 것은 아닐 수 있음.
- 실제로 규모가 큰 대기업의 경우 행정 관리 기능을 보다 축소하고 전략적 기능을 강화하기도 함.

○ 이처럼 조직 규모 변화에 따라 발생하는 이슈가 달라지고 해당 이슈를 해결하는 바람직한 방식이 달라지지만, 필요성 인식이 낮거나 여유 자원의 부족 등의 이유로 모든 조직이 이를 이상적으로 구현하는 것은 아님.

- 인력 운용의 효율화를 위해 기능 분화가 효과적이긴 하지만 작업 구조를 세분화하고 하위 기능을 분화하는 과정에서 조직에 비용이 야기됨.
- 그러므로 조직은 실제 문제가 발생하여 해결이 필요해지는 상황 등 분화를 통한 이점이 확실하게 인지되는 경우에만 그러한 선택을 하게 됨.
- 자원이 상대적으로 부족한 중소기업의 경우 기능 분화를 위한 노력하기 보다는 기존 작업 구조 및 방식을 고수하는 경우가 많음.

○ 기존 연구들은 조직의 양적 성장에 따라 내부 시스템도 함께 성숙해진다고 가정하고 있음

- 조직이 양적으로 성장할수록 합리적인 관리 기술을 채택할 여력과 복잡한 현상을 처리할 수 있는 역량이 함께 증가해 규모 변화에 따라 발생하는 이슈를 원활히 해결할 것이라고 보는 것임.
- 그러나 조직의 양적 성장이 이루어진다고 하더라도 내부 시스템의 질적 성장이 필연적으로 일어나는 것은 아님.
- 조직은 경로 의존적으로 대부분 과거에 효과가 입증된 전략을 추구하는 경향을 보이는데, 이는 조직이 직면한 새로운 발달 단계에서는 비효율적일 수 있음.
- 그러나 모든 조직이 새로운 단계에 맞는 전략과 행동을 적절하게 구현하지는 못함 (Cyert, & March, 1963; Greiner, 1989).

○ 양적 성장과 질적 성장의 병행하여 이루어지지 않는다면 조직의 생존력이 위협받게 될 수 있음.

- 다수의 연구에서 조직의 발달 단계 변화에 따라 관리 통제 시스템을 적절하게 변화시키는 것이 필요함을 강조함.
- 조직은 증가하는 복잡성을 더 이상 관리할 수 없을 때 평형 단계에서 혼돈 영역으로 이동하는데 이때 빠르게 조직 능력을 향상시키고 결과적으로 새로운 균형 위치를 찾는 경우에만 생존할 수 있음(Garengo & Bernardi, 2007).
- 내부적으로 제품 및 프로세스를 지속적으로 개선하는 조직은 경쟁업체의 모방과 산업의 수명 주기로 인한 기술 진부화 효과로부터 기업을 보호할 수 있음(Teece, 2007).

○ 이처럼 조직 규모에 따라 조직 내 발생하는 이슈 및 바람직한 대응 방법이 변화함에도 불구하고, 규모 성장과 함께 모든 조직이 이상적인 변화의 모습을 구현할 수 있는 것은 아니기 때문에 특히, 자원의 부족하여 변화에 대응하지 못하는 중소기업의 경우 지원체계가 필요함

- 조직의 규모가 변화함에 따라 필요한 여건을 갖추도록 하는 의도적인 접근으로서 일터혁신 컨설팅이 필요함.

### Ⅲ. 컨설팅 접근 방법 도출을 위한 기준요인 탐색

#### 제1절 들어가는 말

- 본 장은 조직 발전 단계별 일터혁신 컨설팅 수행 방법론을 개발하기 위해 어떠한 기업특성을 바탕으로 컨설팅 수행 방법론을 설계해야 하는지 그 기준 요인을 찾는 것을 목적으로 함.
  
- 이론적 논의에서 보면 조직발전단계는 기업규모를 통해 이해하고 있는 것을 알 수 있는데, 본 장에서는 일터혁신 컨설팅에서도 기업규모를 기준으로 조직발전단계를 구분하여 접근하는 것이 타당할지 데이터를 통해 확인하고자 함.
  - 일터혁신 컨설팅 수혜기업 데이터(2017-2021)를 바탕으로 기술통계 분석, 상관관계 분석, 로짓분석 등을 실시하고자 함.
  
- 이를 통해 일터혁신 컨설팅에는 어떠한 기업특성을 고려해야 하며, 기업특성 별 컨설팅 접근 방법을 어떻게 달리 전개해야 하는지 방향성을 제시하고자 함.

#### 제2절 데이터 개요 및 분석 방법

- 데이터 특성
  - 2017년~2021년 일터혁신 컨설팅 신청 및 지원 사업장 대상 데이터 임.
- \* 컨설팅 수요는 2017년~2021년 자료를 분석하였으며, 컨설팅 이행은 2017년~2020년 자료를 분석함.
  - 전체 표본은 총 5062개 기업임.
  - 2017년에 754개(14.9%), 2018년에 976개(19.3%), 2019년 1193개(23.6%), 2020년에 981개(19.4%), 2021년에는 1158개(22.9%)개 기업임.

○ 분석 방법

- 결정요인 탐색을 위해 로지스틱 회귀분석을 실시함.
- 이와 함께 결정요인(예, 기업규모, 업력, 산업, 매출액)과 컨설팅 영역 간 관계의 상관관계 분석 실시함.
- 이러한 분석을 통해 어떠한 기업 특성이 컨설팅 영역 수요와, 컨설팅 영역 이행을 설명하는지 확인하고자 함.
- \* 가장 많은 설명력을 가진 결정요인을 찾고 이를 기준으로 컨설팅 접근 방법을 설명하고자 함.
- 이어서 컨설팅 영역들 간의 관계를 파악하기 위하여 이를 통해 상관관계분석 실시하며, 컨설팅 영역 간의 관계를 확인하고자 함.
- \* 컨설팅 영역 간의 관계를 파악하여 컨설팅 이행력을 높일 수 있는 조합을 제안하고자 함.

○ 분석 컨설팅 영역

- 일터혁신 컨설팅 영역 중 8개 영역(임금체계, 평가체계, 평생학습체계, 작업조직, 장시간, 일 가정, 노사파트너십, 안전일터)에 중점을 두어 살펴보고자 함
- \* 이는 일터혁신 컨설팅의 핵심임.
- \* 안전일터 영역은 2021년에 신설된 영역으로 주어진 데이터에서 수요 파악은 가능하나 이행 파악이 가능하지 않은 한계는 있음.

○ 본 연구의 분석에 사용된 변인은 다음과 같이 측정됨

- 분석에 사용한 변인은 기업규모, 기업업력, 매출액, 노동조합, 산업임.
- 기업규모의 경우 등간척도로 측정: 1=50인 미만, 2=50인 이상~100인 미만, 3=100인 이상~300인 미만, 4=300인 이상으로 구분
- 기업업력의 경우 1=5년 미만, 2=5년 이상~10년 미만, 3=10년 이상~30년 미만, 4=30년 이상~50년 이상 으로 구분
- 매출액의 경우 1=10억 미만, 2=10억 이상~50억 미만, 3=50억~100억 미만, 4=100억 이상으로 구분
- 노동조합의 존재 유무는 노조유무: 1=유노조, 0=무노조 로 구분

- 업종은 제조업(제조업=1, 그 외=0), 공공기관(공공기관=1, 그 외=0), 비제조업(기준 변수) 으로 구분

### 제3절 일터혁신 컨설팅 수요와 이행 현황

#### 1. 연도별 컨설팅 영역별 수요, 이행 현황

- 본격적인 분석에 앞서 연도별 컨설팅 수요와 이행 현황을 확인함.
  
- 연도별 컨설팅 수요 현황을 보면 연도에 관계없이 영역 별 수요는 유사한 경향을 보임.
  - 장시간 근로개선 수요가 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 뒤를 이어 평가체계 개선 그리고 임금체계개선 순으로 컨설팅 수요가 높은 것으로 확인됨.
  - 평생학습체계 구축 수요의 경우 2019년에 비약적으로 증가하는 것이 확인됨
  - 일가정의 경우, 2017년도부터 2019년까지 수요는 계속해서 감소하는 것으로 나타남.
  - 노사파트너십의 경우 2019년에 눈에 띄는 증가를 보였으며, 이후 2020년도와 2021년도에 역시 그 수요가 계속해서 증가하는 것으로 확인됨.

<표 3-1> 연도별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역	2017		2018		2019		2020		2021	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금체계	209	14.5	203	14.1	329	22.9	335	23.3	362	25.2
평가체계	264	17.8	202	13.6	305	20.6	333	22.5	378	25.5
평생학습	51	7.3	31	4.5	188	27.1	187	26.9	238	34.2
작업조직	14	1.8	21	2.6	199	25.0	220	27.7	341	42.9
장시간	103	4.9	256	12.1	683	32.2	580	27.3	500	23.6
일가정	112	46.7	84	35.0	44	18.3	0	0.0	0	0.0
노사파트너십	35	7.8	30	6.7	100	22.2	124	27.5	162	35.9
안전일터	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	207	100.0

\*해당 분석의 전체에 대한 값은 영역별 순서대로 각각 1438, 1482, 249, 2122, 695, 795, 451, 207의 값을 갖음

- 연도별 컨설팅 이행 현황을 보면, 전체 영역의 이행은 2019년에 증가하였다가 2020년에 소폭 감소하는 것으로 나타남.
  - 임금체계개선과 평가체계개선 이행의 경우 2019년도에 가장 높게 나타남.
  - 평생학습체계 구축 이행의 경우 점차 증가하여 2020년에 가장 높은 이행률을 보임.
  - 작업조직 영역 이행은 2018년에 가장 낮은 이행을 보였으며, 이 후 점차 증가하는 것을 확인할 수 있음
  - 일가정의 경우, 컨설팅 수요와 별개로 2018년에 이행률이 가장 높았으며, 그 이후에 소폭 감소하여 유지중인 것으로 나타남.
  - 장시간과 노사파트너십 의 경우, 2018년에 가장 높은 이행률을 보였으며, 2019년까지 이를 유지함.
  - 노사파트너십의 경우, 연도를 거듭할수록 이행률 증가하지만, 장시간은 감소함.

<표 3-2> 연도별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	2017		2018		2019		2020		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금/평가	61	20	61	20	100	33	83	27	305	100
평생학습	7	14	10	20	15	31	16	33	48	100
작업조직	16	20	13	16	22	28	28	35	79	100
장시간	74	20	106	28	106	28	91	24	377	100
일가정	10	18	18	32	14	25	14	25	56	100
노사파트너십	9	18	13	26	13	26	15	30	50	100

○ 종합하여 보면, 연도별 컨설팅 영역의 수요와 이행을 비교해 보면, 컨설팅 수요가 증가와 이행 증가 경향이 함께 포착됨.

○ 또한 연도별 컨설팅 수요 대비 이행 현황을 보면, 영역별 이행력의 증감은 일관되게 확인되지 않지만, 평생학습을 제외하고 그 외 영역들의 이행력은 유사한 수준으로 확인됨.

<표 3-3> 연도별 컨설팅 영역 이행률 현황

(단위: %)

영역	2017	2018	2019	2020
임금/평가	12.9	15.1	15.8	12.4
평생학습	13.7	32.3	8.0	8.6
작업조직	-	61.9	11.1	12.7
장시간	71.8	41.4	15.5	15.7
일가정	8.9	21.4	31.8	-
노사파트너십	25.7	43.3	13.0	12.1

## 2. 기업규모별 컨설팅 수요, 이행 현황

### ○ 기업규모 별 컨설팅 수요

- 50인 이상~100인 미만 사업장 그리고 100인 이상~300인 미만 사업장에서 컨설팅 전체 영역에 대한 수요가 높은 것으로 나타남.
- 임금체계개선과 평생학습체계 구축의 경우 50인~100인 미만 규모의 기업에서 가장 수요가 높고, 다음으로 100인 이상 ~ 300인 미만 기업에서 높게 나타남.
- 평가체계개선, 장시간 개선, 안전일터 구축의 경우 100인 이상~300인 미만의 기업에서 가장 수요가 높음.
- 작업조직 및 작업환경 개선과 일가정, 노사파트너십의 경우 50인~100인 미만 규모와 100인 이상~300인 미만의 기업에서의 수요가 비슷하게 나타남.

<표 3-4> 기업규모별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	50인 미만		50인~100인 미만		100~300인 미만		300인~500인 미만		500인~1000 인 미만		1000인 이상	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금체계	298	20.7	538	37.4	466	32.4	92	6.4	38	2.6	6	0.4
평가체계	259	17.5	491	33.1	576	38.9	103	7.0	47	3.2	6	0.4
평생학습	49	20.4	85	35.4	79	32.9	17	7.1	8	3.3	2	0.8
작업조직	363	17.1	748	35.2	796	37.5	132	6.2	75	3.5	8	0.4
장시간	92	13.2	189	27.2	326	46.9	59	8.5	26	3.7	3	0.4
일가정	128	16.1	279	35.1	292	36.7	50	6.3	42	5.3	4	0.5
노사파트너십	52	11.5	178	39.5	177	39.2	34	7.5	9	2.0	1	0.2
안전일터	34	16.4	64	30.9	85	41.1	11	5.3	13	6.3	0	0.0

\*해당 분석의 전체에 대한 값은 영역별 순서대로 각각 1438, 1482, 249, 2122, 695, 795, 451, 207의 값을 갖음

### ○ 기업규모 별 컨설팅 이행

- 컨설팅 영역 이행도 50인 이상~100인 미만 그리고 100인 이상~300인 미만의 기업에서 컨설팅 전체 영역에 대한 이행을 실시한 것으로 나타남.



- 임금체계개선, 평가체계개선은 100인 이상 ~ 300인 미만 기업에서 이행이 가장 높으며, 다음으로 50~100인 미만 기업이 높은 것으로 나타나 이행은 수요와 일치한다고 볼 수 있음.
- 평생학습체계 구축은 50인 이상 ~ 100인 미만 기업에서 이행이 높은 것으로 확인되어 수요와 일부 일치함.
- 작업조직 및 작업환경 구축의 경우, 50인 이상~100인 미만 그리고 100인 이상~300인 이상의 기업에서 유사한 비율의 수요를 가지고 있었음에도 불구하고, 이행에서는 50인~100인 미만의 기업에서 이행이 높은 것으로 나타나며, 수요와 이행간 차이가 존재한다는 사실을 확인할 수 있음.
- 일가정 영역의 경우 100인 이상 ~ 300인 미만 기업에서 이행이 높은 것으로 나타나며, 수요와 일치하는 경향을 보임
- 노사파트너십 영역의 경우, 100인~300인 미만의 기업에서 이행률이 높게 나타나 일부 수요와 일치함.

<표 3-5> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	50인 미만		50인~100인 미만		100~300인 미만		300인~500인 미만		500인~1000 인 미만		1000인 이상	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	%	사례 수
임금/평가체계	43	14.1	110	36.1	125	41.0	17	5.6	9	3.0	1	0.3
평생학습	4	8.3	19	39.6	17	35.4	5	10.4	3	6.3	0	0
작업조직	15	19.0	32	40.5	25	31.6	3	3.8	4	5.1	0	0
장시간	51	13.5	145	38.5	132	35.0	37	9.8	12	3.2	0	0
일가정	6	10.7	19	33.9	23	41.1	8	14.3	0	0.0	0	0
노사파트너십	7	14.0	9	18.0	23	46.0	7	14.0	4	8.0	0	0

\*해당 분석의 전체에 대한 값은 영역별 순서대로 각각 305, 48, 79, 377, 56, 50의 값을 갖는다.

### 3. 업력별 컨설팅 영역 수요, 이행 현황

#### ○ 기업업력 별 컨설팅 수요

- 10년~30년 미만 기업에서 다수 영역의 컨설팅 수요가 높은 것으로 나타남.
- 10년~30년 미만 기업 다음으로 각 영역에 대한 컨설팅 수요가 높은 집단은 30년 이상~50년 미만 기업임

<표 3-6> 업력별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	5년 미만		5년~10년 미만		10년~30년 미만		30년~50년 미만		50년 이상		전체	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금체계	84	5.8	234	16.3	806	56.1	257	17.9	57	4.0	1438	100.0
평가체계	63	4.3	224	15.1	848	57.2	285	19.2	62	4.2	1482	100.0
평생학습	13	1.9	100	14.4	389	56.0	157	22.6	36	5.2	695	100.0
작업조직	29	3.6	126	15.8	449	56.5	146	18.4	45	5.7	795	100.0
장시간	92	4.3	305	14.4	1239	58.4	390	18.4	96	4.5	2122	100.0
일가정	15	6.3	37	15.4	138	57.5	41	17.1	9	3.8	240	100.0
노사파트너십	17	3.8	82	18.2	251	55.7	84	18.6	17	3.8	451	100.0
안전일터	10	4.8	38	18.4	109	52.7	39	18.8	11	5.3	207	100.0

○ 기업업력 별 컨설팅 이행

- 분석 대상 컨설팅 영역에 대해서 10년~30년 미만의 기업에서 컨설팅 이행율이 높은 것으로 나타남.
- 그리고 컨설팅 이행과 수요가 일치하는 것을 알 수 있는데 10년~30년 미만의 기업 집단에서 컨설팅 이행이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있음.

<표 3-7> 업력별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	5년미만		5년~10년 미만		10년~30년 미만		30년~50년 미만		50년 이상		전체	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금/평가체계	9	3	36	12	176	58	72	24	12	4	305	100
평생학습	1	2	5	10	29	60	10	21	3	6	48	100
작업조직	2	3	8	10	46	58	15	19	8	10	79	100
장시간	14	4	45	12	229	60	72	19	17	10	377	100
일가정	0	0	13	23	37	66	4	7	2	4	56	100
노사파트너십	2	4	5	1	32	64	8	16	3	6	50	100

#### 4. 업종별 컨설팅 영역 수요, 이행 현황

○ 업종별 컨설팅 수요

- 모든 영역에 대하여 컨설팅 수요는 제조업에서 압도적으로 높음.

\*개별 영역에 대한 컨설팅 수요는 제조업에서 50% 이상을 차지함

<표 3-8-①> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	건설업		공공행정, 국방 및 사회보장 행정		광업		교육 서비스업		국제 및 외국기관	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금체계	38	2.6	19	1.3	0	0.0	18	1.3	0	0.0
평가체계	36	2.4	38	2.6	0	0.0	26	1.8	0	0.0
평생학습	13	1.9	24	3.5	0	0.0	19	2.7	1	0.1
작업조직	13	1.6	27	3.4	1	0.1	25	3.1	1	0.1
장시간	44	2.1	47	2.2	0	0.0	31	1.5	4	0.2
일가정	7	2.9	5	2.1	0	0.0	3	1.3	0	0.0
노사파트너십	8	1.8	15	3.3	1	0.2	7	1.6	0	0.0
안전일터	7	3.4	4	1.9	0	0.0	3	1.4	1	0.5

<표 3-8-②> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	금융 및 보험업		농업, 임업 및 어업		도매 및 소매업		보건업 및 사회복지 서비스업		부동산업 및 임대업		사업시설관리 및 사업지원 서비스업	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금체계	26	1.8	3	0.2	68	4.7	104	7.2	11	0.8	46	3.2
평가체계	20	1.3	4	0.3	53	3.6	105	7.1	15	1.0	35	2.4
평생학습	9	1.3	2	0.3	31	4.5	54	7.8	15	2.2	27	3.9
작업조직	13	1.6	1	0.1	34	4.3	49	6.2	13	1.6	31	3.9
장시간	18	0.8	10	0.5	115	5.4	123	5.8	23	1.1	75	3.5
일가정	1	0.4	0	0.0	12	5.0	15	6.3	1	0.4	6	2.5
노사파트너십	3	0.7	3	0.7	24	5.3	36	8.0	3	0.7	17	3.8
안전일터	2	1.0	0	0.0	10	4.8	13	6.3	2	1.0	9	4.3

<표 3-8-③> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	숙박 및 음식점업		예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업		운수업		전기, 가스, 증기 및 수도사업		전문, 과학 및 기술 서비스업		제조업	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금체계	26	1.8	15	1.0	48	3.3	4	0.3	97	6.7	798	55.5
평가체계	15	1.0	19	1.3	40	2.7	9	0.6	100	6.7	856	57.8
평생학습	8	1.2	9	1.3	13	1.9	11	1.6	41	5.9	379	54.5
작업조직	11	1.4	11	1.4	12	1.5	10	1.3	41	5.2	438	55.1
장시간	26	1.2	40	1.9	43	2.0	20	0.9	110	5.2	1239	58.4
일가정	5	2.1	2	0.8	6	2.5	2	0.8	16	6.7	141	58.8
노사파트너십	9	2.0	4	0.9	10	2.2	5	1.1	28	6.2	241	53.4
안전일터	3	1.4	5	2.4	3	1.4	3	1.4	11	5.3	118	57.0

<표 3-8-④> 업종별 컨설팅 영역 수요 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업		하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업		협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금체계	89	6.2	19	1.3	9	0.6	1438	100.0
평가체계	78	5.3	20	1.3	13	0.9	1482	100.0
평생학습	26	3.7	1	0.1	12	1.7	695	100.0
작업조직	50	6.3	5	0.6	9	1.1	795	100.0
장시간	133	6.3	9	0.4	12	0.6	2122	100.0
일가정	16	6.7	1	0.4	1	0.4	240	100.0
노사파트너십	26	5.8	5	1.1	6	1.3	451	100.0
안전일터	13	6.3	0	0.0	0	0.0	207	100.0

○ 업종별 컨설팅 이행

- 주로 수요가 발생하는 제조업에서 대부분의 컨설팅 영역에 대한 이행력이 높은 것으로 나타남.

\*작업조직 및 작업환경 개선의 경우, 이행 기업 79개 중 70개가 제조업에 해당하며, 이행율은 88.6%로 가장 높음.

- 제조업을 제외하고, 보건업 및 사회복지 서비스업에서 일가정, 시간선택제 영역에 대한 이행이 높은 것으로 확인됨.

\*일가정 컨설팅 영역의 경우, 제조업을 제외하고(23.2%), 보건업 및 사회복지 서비스업에서 17.8% 그리고 도매 및 소매업에서 16%의 이행율을 보이는 것으로 확인됨

- 업종별 컨설팅 수요와 이행은 일치하는 경향을 보인다고 볼 수 있음

<표 3-9-①> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	건설업		공공행정, 국방 및 사회보장 행정		광업		교육 서비스업		국제 및 외국기관()	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금/평가체계	1	0.3	8	3	0		6	2	1	0.3
평생학습	0	0	4	8	0		1	2	0	0
작업조직	0	0	2	3	0		0	0	0	0
장시간	6	2	12	3	1	0.2	2	1	0	0
일가정	0	0	6	11	0		4	7	0	0
노사파트너십	1	0.2	5	1	0		0	0	0	0

<표 3-9-②> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	금융 및 보험업		농업, 임업 및 어업		도매 및 소매업		보건업 및 사회복지 서비스업		부동산업 및 임대업		사업시설관리 및 사업지원 서비스업	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금/평가체계	4	1	1	0.3	16	5	13	4	0	0	9	3
평생학습	1	2	0	0	4	8	0	0	0	0	1	2
작업조직	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
장시간	4	1	0	0	13	3	28	17	3	1	8	2
일가정	1	2	0	0	9	16	10	18	1	1.2	3	5
노사파트너십	2	4	0	0	3	6	1	2	3	6	4	8

<표 3-9-③> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	숙박 및 음식점업		예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업		운수업		전기, 가스, 증기 및 수도사업		전문, 과학 및 기술 서비스업		제조업	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
임금/평가	4	1	7	2	9	2	4	1.3	20	7	187	61.3
평생학습	0	0	1	2	2	4	2	4.1	3	6	25	52
작업조직	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	70	88.6
장시간	2	5.3	9	2.3	10	2.6	2	0.05	25	6.6	225	39.6
일가정	0	0	0	0	0	0	0	0	5	9	13	42.8
노사파트너십	0	0	0	0	2	4	2	4	4	8	23	46

<표 3-9-④> 업종별 컨설팅 영역 이행 현황

(단위: 개, %)

영역 조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업		하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업		협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금/평가체계	13	4	1	0.3	1	0.3	305	100
평생학습	3	6	1	2.0	0	0	48	100
작업조직	1	1.2	0	0	0	0	79	100
장시간	23	6.1	2	0.5	2	0.5	377	100
일가정	4	7.1	0	0	0	0	56	100
노사파트너십	0	0	0	0	0	0	50	100

## 제4절 일터혁신 컨설팅 수요와 이행에 대한 결정요인 분석

### 1. 영역별 결정요인 탐색

○ 컨설팅 영역별 수요와 이행을 결정짓는 요인을 탐색하기 위하여 로지스틱 회귀분석 실시함.

- 결정요인으로 고려된 변수는 산업, 노조유무, 기업규모, 기업연령, 매출액 임.

- 분석에서 수요와 이행에 대한 컨설팅 영역이 일치하지 않는 임금체계개선, 평가체계개선을 제외하고 모두 비교 형식으로 보고함.

○ 먼저, 수요 데이터에 대하여 컨설팅 영역에 대한 결정요인 분석을 실시함

○ 임금체계 개선과 평가체계 개선

- 수요에 대한 결정요인 분석한 결과는 다음과 같음
- 임금체계개선에 대한 결정요인 분석 결과를 살펴보면, 비제조업과 비교하여 공공기관일수록( $B=-.81, p<.01$ ), 매출액 규모가 클수록( $B=-.14, p<.01$ ) 임금체계개선 컨설팅을 희망할 확률이 낮은 것으로 나타남.
- 평가체계개선에 대한 결정요인 분석 결과를 보면, 기업규모가 클수록( $B=.10, p<.05$ ) 평가체계개선 컨설팅에 대한 수요가 증가하는 반면, 매출액 규모가 클수록( $B=-.11, p<.01$ ) 평가체계개선 컨설팅을 희망할 확률이 낮은 것으로 나타남.
- 이행에 대한 결정요인을 분석한 결과를 보면, 기업 업력이 높을수록( $B=.16, p<.05$ ) 임금체계개선, 평가체계개선의 이행 확률이 높은 것으로 나타남.

<표 3-10> 임금체계 영역(수요)에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	-.07	.06	.98	.93
2. 공공기관	-.81**	.25	10.11	.44
3. 노조유무	-.13	.09	1.76	.88
4. 기업규모	-.04	.04	1.21	.95
5. 매출액	-.14**	.04	11.14	.86
6. 업력	.00	.04	.00	1.00



<표 3-11> 평가체계 영역(수요)에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	.12	.06	2.95	1.12
2. 공공기관	.03	.20	.01	1.02
3. 노조유무	-.05	.09	.24	.95
4. 기업규모	.10*	.03	6.62	1.10
5. 매출액	-.11**	.04	6.82	.89
6. 업력	.06	.04	2.07	1.06

<표 3-12> 임금/평가(이행) 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	.17	.11	2.02	1.18
2. 공공기관	.14	.34	.16	1.15
3. 노조유무	-.01	.15	.00	.99
4. 기업규모	.07	.06	1.05	1.07
5. 매출액	.00	.07	.00	.99
6. 업력	.16*	.07	5.44	1.17

○ 평생학습체계 구축

- 수요에 대한 결정요인을 분석한 결과는 다음과 같음
- 노조가 있는 기업일수록(B=.46, p<.001), 기업규모가 클수록(B=.20, p<.001), 업력이 클수록(B=.18, p<.01) 평생학습체계 구축 컨설팅을 받고 싶어 하는 확률이 증가함.
- \*반면, 매출액 규모가 클수록 평생학습에 대한 수요를 가질 확률은 줄어드는 것으로 관찰됨
- 이행에 대한 분석 결과를 보면, 공공기관 이 서비스산업과 비교하여 평생학습을 이행할 확률 높은 것으로 나타남(B=1.18, p<.01)

<표 3-13> 평생학습 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	.02	.09	.03	1.01	-.09	.29	.08	.91
2. 공공기관	.14	.24	.32	1.14	1.18*	.51	5.33	3.26
3. 노조유무	.46***	.11	17.24	1.57	-.05	.36	.01	.95
4. 기업규모	.20***	.05	15.97	1.22	.19	.15	1.43	1.20
5. 매출액	-.12*	.05	5.10	.88	.01	.16	.00	1.01
6. 업력	.18**	.05	11.47	1.19	.07	.17	.16	1.07

○ 작업조직 및 작업환경 개선

- 수요에 대한 결정요인을 분석한 결과는 다음과 같음
- 어떤 결정요인도 작업조직 영역 컨설팅 수요를 유의미하게 예측하지 못하는 것으로 나타남.
- 이행에 대한 분석결과를 보면, 제조업에 해당할수록(B=1.78, p<.001), 기업규모가 작을수록(B=-.25, p<.10) 그리고 매출액이 클수록(B=.32, p<.05) 이행할 확률이 높은 것으로 나타남.
- 작업조직 및 작업환경 개선 수요와 이행을 설명하는 요인이 서로 다르다는 것을 알 수 있는데, 특히, 수요의 경우 분석에서 고려하지 못한 요인들이 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅의 수요에 영향을 줄 가능성이 있어 좀 더 확인해볼 필요 있음.

<표 3-14> 작업조직 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	-.04	.08	.18	.96	1.78***	.34	27.10	5.93
2. 공공기관	.30	.22	1.67	1.34	1.25	.78	2.50	3.47
3. 노조유무	.14	.11	1.59	1.14	.18	.29	.38	1.20
4. 기업규모	.06	.04	1.37	1.05	-.25*	.13	3.32	.78
5. 매출액	.00	.05	.00	1.00	.32*	.13	5.55	1.37
6. 업력	.06	.05	1.61	1.06	.13	.13	.98	1.14

○ 장시간

- 수요에 대한 결정요인 분석 결과를 보면, 서비스산업 일수록(B=-.56, p<.05), 노조가 없을수록(B=-.25, p<.05) 장시간 수요가 높은 것으로 나타남
- 이행에 대한 분석 결과를 보면, 제조업일수록(B=.26, p<.05), 기업규모가 클수록(B=.13, p<.05), 노조가 있을수록(B=.25, p<.10), 매출액이 낮을수록(B=-.13, p<.10) 장시간 컨설팅 이행 확률이 높아짐.

<표 3-15> 장시간 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	-.01	.07	.01	.99	.26**	.10	5.62	1.29
2. 공공기관	-.56**	.21	6.87	.56	.18	.29	.36	1.19
3. 노조유무	-.25**	.09	7.31	.77	.25*	.13	3.47	1.29
4. 기업규모	-.05	.04	1.73	.94	.13**	.06	4.67	1.13
5. 매출액	.01	.04	.15	1.01	-.13*	.06	3.74	.88
6. 업력	-.02	.29	.29	.97	.07	.06	1.16	1.07

○ 일가정

- 수요를 결정짓는 유의미한 결정요인이 발견되지 않았음
- 이행에 대한 분석 결과를 보면, 제조업일수록(B=-1.23, p<.001) 일가정 컨설팅 이행 확률이 낮아짐.

<표 3-16> 일가정 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	.06	.14	.18	1.06	-1.23** *	.27	19.64	.29
2. 공공기관	-.06	.47	.01	.94	.70	.45	2.40	2.01
3. 노조유무	-.13	.20	.40	.87	-.29	.33	.77	.74
4. 기업규모	-.07	.08	.68	.93	.13	.13	.98	1.14
5. 매출액	.14	.08	2.61	1.15	-.22	.15	2.04	.80
6. 업력	-.13	.08	2.32	.87	.06	.14	.17	1.06

○ 노사파트너십

- 수요에 대한 결정요인 분석 결과는 다음과 같음
- 서비스산업일수록(B=-.25, p<.05), 노조가 없을수록(B=-.33, p<.05), 매출액이 높을수록(B=.24, p<.001) 노사파트너십 컨설팅에 대한 수요가 높음.
- 이행에 대한 분석 결과를 보면, 노조가 있을 기업일수록(B=1.12, p<.001), 기업규모가 큰 기업일수록(B=.33, p<.10) 노사파트너십 이행 확률이 높음.

<표 3-17> 노사파트너십 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	-.25**	.10	3.52	.81	.01	.28	.00	1.01
2. 공공기관	.34	.29	1.40	1.41	.53	.50	1.12	1.70
3. 노조유무	-.33**	.15	3.43	.75	1.12***	.28	14.97	3.05
4. 기업규모	-.03	.06	.19	.97	.33*	.14	5.45	1.38
5. 매출액	.24***	.06	13.65	1.26	-.10	.15	.43	.90
6. 업력	-.07	.06	1.18	.93	-.10	.14	.47	.90

○ 안전일터 구축

- 안전일터 구축 컨설팅에 대한 수요의 경우, 어떠한 유의미한 결정요인 확인되지 않음.

<표 3-18> 안전일터 영역에 대한 결정요인 분석 결과

구분	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 제조업	.007	.155	.002	1.007
2. 공공기관	-.266	.524	.257	.767
3. 노조유무	-.177	.215	.678	.838
4. 기업규모	.105	.087	1.447	1.111
5. 매출액	.072	.092	.610	1.075
6. 업력	-.051	.093	.296	.951

## 2. 결정요인과 영역 간의 상관관계

### ○ 결정요인과 컨설팅 영역 수요 간의 관계성 확인

- 유의미성을 가지는 결과는 다음과 같음.

- 산업의 경우, 제조업은 장시간 영역과 정(+)의 관계를 갖는 것으로 확인되며, 공공기관의 경우 임금체계개선 영역과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타남

\*제조업에서 장시간 컨설팅에 대한 수요가 높으며, 공공기관의 경우 임금체계개선 컨설팅에 대한 수요가 낮을 것으로 볼 수 있음.

-노조유무의 경우, 임금체계개선 영역과 부(-)의 상관관계를 갖고, 평생학습체계구축과 작업조직 및 작업환경 개선 영역과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타남

\*노동조합이 있는 경우 임금체계개선 컨설팅에 대한 수요가 낮을 것으로 예상할 수 있으며, 반면 평생학습구축이나 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅에 대한 수요는 높을 것으로 볼 수 있음.

- 매출액의 경우, 평생학습체계구축, 작업조직 및 작업환경 개선 영역과 정(+)의 상관관계를 가지고, 임금체계개선 영역과 부(-)의 상관관계를 가짐.

\*매출액이 높은 사업체에서 평생학습체계구축, 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅에 대한 수요가 높을 것이지만, 반면, 임금체계개선에 대한 컨설팅 수요는 낮을 것으로 볼 수 있음.

- 기업업력의 경우, 장시간, 평생학습체계 구축 영역과는 정(+)의 상관관계를 갖고 있으나 임금체계개선 영역과는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 확인됨.

\*사업체 업력이 높을수록 평생학습체계 구축, 장시간 컨설팅에 대한 수요는 높을 것이지만, 반면 임금체계개선 컨설팅에 대한 수요는 낮을 것이라 볼 수 있음.

- 기업규모의 경우, 임금체계개선 영역과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되나, 평생학습체계구축과 작업조직 및 작업환경 개선 영역과는 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타남.

\*사업체 규모가 클수록 임금체계개선 컨설팅에 대한 수요는 낮을 것이지만, 반면 평생학습체계 구축, 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅에 대한 수요는 높을 것으로 볼 수 있음.

- 안전일터 구축의 경우, 모든 결정요인과의 상관관계를 확인할 수 없었음.

<표 3-19> 결정요인과 컨설팅 수요 영역 간 상관관계 분석 결과

	제조업	공공기관	노조유무	매출액	업력	기업규모
임금체계	-.01	-.05**	-.04**	-.08***	-.03*	-.06***
평가체계	.02	.00	-.00	-.01	.02	.02
평생학습	-.02	.02	.09***	.03*	.06***	.08***
작업조직	-.01	.02	.03*	.02	.03	.03*
장시간	.04*	-.02	-.02	.02	.03*	.01
일가정	.01	-.01	-.01	.01	-.01	-.01
노사파트너십	-.02	.02	-.01	.04**	-.00	.02
안전일터	.00	-.01	-.01	.02	.00	.02

○ 결정요인과 컨설팅 영역 이행 간의 관계성 확인

- 유의미성을 가지는 결과는 다음과 같음.

- 산업의 경우, 제조업이 작업조직 및 작업환경 개선 영역과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되었으며, 일가정 영역과는 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났음

\*비제조업과 비교하여 제조업에서 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅에 대한 이행 가능성이 높다고 볼 수 있지만, 반면, 제조업에서는 일가정 컨설팅 이행 가능성은 낮을 확률 가짐.

- 공공기관의 경우, 평생학습체계 구축, 일가정, 노사파트너십 영역과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨.

- 노조유무의 경우, 장시간, 노사파트너십 영역과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 확인됨.

\*노동조합이 없는 경우보다 노동조합이 있는 사업체에서 장시간과 노사파트너십 컨설팅에 대한 이행 가능성 높을 것으로 봄.

- 매출액의 경우, 작업조직 및 작업환경 개선 영역과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨.

\*사업체 매출액이 클수록 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 이행력이 높을 것으로 봄.

- 기업업력은 임금체계개선, 평가체계개선, 작업조직 및 작업환경 개선 영역과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨.

\*사업체의 업력이 길수록 임금체계개선, 평가체계개선, 작업조직 및 작업환경 개선

컨설팅 이행 가능성이 높아진다고 볼 수 있음.

- 기업규모는 장시간, 노사파트너십 영역과의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 확인됨.
- \*기업규모가 클수록 장시간, 노사파트너십 컨설팅이 이행 가능성이 높아진다고 볼 수 있음.

<표 3-20> 결정요인 컨설팅 이행 영역 간 상관관계 분석 결과

	제조업	공공기관	노조유무	매출액	업력	기업규모
임금/평가	.03	.00	.02	.03	.04**	.02
평생학습	-.01	.04*	.02	.02	.02	.03
작업조직	.09***	-.00	-.00	.05**	.04*	-.01
장시간	.02	.01	.03*	-.01	.03	.03*
일가정	-.08***	.06***	.00	-.02	-.01	.02
노사파트너십	-.02	.05**	.08***	.02	.01	.05**

- 컨설팅 영역의 수요와 이행에 대한 설명요인을 탐색하는 주요한 연구결과는 다음과 같음
- 동일한 영역에서 컨설팅 수요와 이행을 설명하는 요인 다름.
- 수요를 보면 영역 간의 차이는 있으나, 노조유무와 매출액이 설명하는 부분 가장 많으며, 다음이 기업규모, 산업, 업력 임.
- 이행을 보면 영역 간의 차이는 있으나, 산업이 설명하는 부분 가장 많고, 다음으로 기업규모가 이행에 대하여 설명하고 있음.

<표 3-21> 결정요인 분석 결과 종합

	컨설팅 수요	컨설팅 이행
임금/평가	기업규모, 매출액, 산업, 업력	업력
평생학습	노조유무, 기업규모, 업력, 매출액	산업
작업조직	노조유무, 매출액, 기업규모	산업, 기업규모, 매출액, 업력
장시간	산업, 노조유무, 업력	노조유무, 기업규모, 산업, 매출액
일가정	x	산업
노사파트너십	산업, 노조유무, 매출액	산업, 노조유무, 기업규모

### 3. 기업규모군 별 컨설팅 수요와 이행 설명력 탐색

○ 연구는 일터혁신 컨설팅 이행력을 높이는 것이 중요하다고 보고, 이행을 설명하는 주요 변인을 기준 요인으로 잡고자 함.

○ 기업규모를 몇 가지 집단으로 구분하여 컨설팅 영역 수요와 이행에 갖는 설명력을 분석함으로써 기업규모별 다른 접근의 필요성이 있는지 확인함,

○ 임금체계 개선, 평가체계 개선

- 임금체계개선 컨설팅 수요에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 50인 미만 집단을 기준으로 보았을 때 100인 이상~300인 미만 집단( $B=-.39, p<.001$ ), 500인 이상~1000인 미만( $B=-.49, p<.05$ ) 집단이 유의한 것으로 나타남.

\*기업규모가 50인 미만인 기업과 비교하여 100인 이상~300인 미만, 500인 이상 1000인 미만의 규모를 가진 기업은 임금체계 개선 컨설팅 수요를 가질 확률이 낮음.

- 평가체계 개선 컨설팅 수요에 대해서는 집단 간 유의미한 차이 없음.
- 임금체계 개선, 평가체계 개선 컨설팅 이행을 유의미하게 설명하는 기업규모 집단이 없는 것으로 확인됨.

<표 3-22> 임금체계 영역(수요)에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

임금체계	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	-.10	.09	1.26	.91
2. 100인 이상~300인 미만	-.39***	.09	19.33	.68
3. 300인 이상~500인 미만	-.17	.14	1.45	.84
4. 500인 이상~1000인 미만	-.49*	.20	6.18	.61
5. 1000인 이상	-.32	.48	.44	.73



<표 3-23> 평가체계 영역(수요)에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

평가체계	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	-.03	.09	.08	.97
2. 100인 이상~300인 미만	.11	.08	1.40	1.11
3. 300인 이상~500인 미만	.19	.14	1.89	1.21
4. 500인 이상~1000인 미만	.00	.18	.00	.99
5. 1000인 이상	-.12	.48	.05	.89

<표 3-24> 임금/평가(이행) 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

임금/평가	이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	.25	.16	2.29	1.28
2. 100인 이상~300인 미만	.38*	.16	5.49	1.46
3. 300인 이상~500인 미만	.22	.25	.71	1.24
4. 500인 이상~1000인 미만	.38	.31	1.48	1.46
5. 1000인 이상	-.33	1.03	.09	.72

○ 평생학습체계 구축

- 평생학습체계 구축 컨설팅 수요에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 50인 미만 규모를 가진 기업과 비교하여 100인 이상~300인 미만(B=.62,  $p<.001$ ), 300인 이상~500인 미만(B=.71,  $p<.001$ ) 집단이 유의미한 것으로 나타남.

\*기업규모가 50인 미만인 기업과 비교하여 100인 이상~300인 미만, 500인 이상 1000인 미만의 규모를 가진 사업체는 평생학습에 대한 컨설팅 수요를 가질 확률이 높다는 것을 나타냄.

- 반면, 이행과 관련해서는 300인 이상~500인 미만(B=1.14,  $p<.05$ ), 50인 이상 100인 미만(B=1.63,  $p<.05$ ) 집단이 유의미한 것으로 나타남.

\*기업규모가 50인 미만인 기업과 비교하여 300인 이상 500인 미만, 50인 이상 100인 미만 규모를 가진 사업체는 평생학습 컨설팅을 이행할 확률이 높다는 것을 의미함

<표 3-25> 평생학습 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

평생학습	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	.07	.13	.26	1.07	1.14*	.54	4.45	3.13
2. 100인 이상~300인 미만	.62***	.12	24.63	1.86	.94 *	.54	2.95	2.56
3. 300인 이상~500인 미만	.71***	.18	15.40	2.03	1.63*	.63	6.72	5.12
4. 500인 이상~1000인 미만	.50*	.24	4.40	1.65	1.43*	.76	3.46	4.17
5. 1000인 이상	.29	.62	.21	1.33	-15.78	8380.81	.00	.00

○ 작업조직 및 작업환경 개선

- 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 수요에 기업규모 군별 차이를 보면, 50인 미만 규모의 기업과 비교하여 500인 이상 1000인 미만(B=.73, p<.001) 집단이 유의미함.  
\*기업규모가 50인 미만인 기업과 비교하여 500인~1000인 미만 기업은 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 수요가 높을 가능성 있음.
- 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 이행에 관해서는 유의미하게 설명하는 기업규모 군 없음.

<표 3-26> 작업조직 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

작업조직	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	.14	.11	1.52	1.15	.04	.27	.01	1.03
2. 100인 이상~300인 미만	.12	.11	1.04	1.12	-.17	.28	.35	.84
3. 300인 이상~500인 미만	.14	.18	.57	1.14	-.15	.47	.10	.86
4. 500인 이상~1000인 미만	.73***	.20	13.00	2.07	.10	.55	.03	1.10
5. 1000인 이상	.25	.55	.20	1.28	-17.4	8380.81	.00	.00

○ 장시간

- 장시간 컨설팅 수요를 결정짓는 기업규모 군이 없음.
  - 장시간 컨설팅 이행은 50인 미만 규모의 기업과 비교하여 50인 이상~100인 미만 (B=.32,  $p<.05$ )과 300인 이상~500인 미만(B=.64,  $p<.01$ )의 기업규모 군별 차이 나타남.
- \*기업규모가 50인 미만인 기업과 비교하여 50인 이상 100인 미만, 그리고 300인 이상 500인 미만 사업체는 장시간 컨설팅 이행할 가능성 높음.

<표 3-27> 장시간 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

장시간	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	.11	.08	1.76	1.11	.32*	.15	4.51	1.37
2. 100인 이상~300인 미만	.10	.08	1.54	1.10	.28*	.15	3.44	1.32
3. 300인 이상~500인 미만	.08	.13	.33	1.07	.64**	.21	9.35	1.90
4. 500인 이상~1000인 미만	.22	.17	1.68	1.24	.44	.28	2.50	1.55
5. 1000인 이상	-.21	.44	.23	.80	-18.65	8380.81	.00	.00

○ 일가정

- 일가정 컨설팅 수요에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 50인 미만 집단을 기준으로 하여 1000인 이상(B=.52,  $p<.001$ )이 차이를 보임.
  - 일가정 컨설팅 이행에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 1000인 이상(B=-16.70,  $p<.001$ )의 기업규모에서 차이를 보임.
- \*1000인 이상의 기업의 경우, 동일하게 일가정 영역의 컨설팅 수요와 이행에 유의한 영향을 가지는 것으로 나타났으나 그 방향이 다른 것으로 나타남
- \*1000인 이상의 기업은 50인 미만 규모의 기업과 비교하여 일가정 영역의 컨설팅 수요를 가질 확률을 높지만, 일 가정 영역의 컨설팅 이행 확률은 낮은 것으로 나타남

<표 3-28> 일가정 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

일가정	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	-.11	.18	.37	.89	0.34	.37	.83	1.40
2. 100인 이상~300인 미만	-.26	.18	1.93	.77	0.44	.36	1.48	1.55
3. 300인 이상~500인 미만	.00	.28	.00	.99	0.85	.47	3.13	2.33
4. 500인 이상~1000인 미만	-.11	.39	.08	.89	-0.60	1.05	.32	.54
5. 1000인 이상	.52***	.75	.47	1.67	-16.70** *	8380.81	.00	.00

○ 노사파트너십

- 노사파트너십 컨설팅 수요에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 500인 이상~1000인 미만 집단을 제외하고 모든 집단에서 차이를 보임.

- 50인 이상~100인 미만(B=.62, p<.001), 100인 이상~300인 미만(B=.54 p<.01), 300인 이상~500인 미만(B=.69, p<.01)은 노사파트너십 영역에 대한 컨설팅 수요를 가질 확률이 증가하는 반면, 1000인 이상(B=-.29, p<.001)인 경우, 해당 영역에 대한 수요를 가질 확률이 낮은 것으로 확인됨

\*기업규모가 50인 미만인 사업체와 비교하여 50인 이상 100인 미만, 그리고 100인 이상 300인 미만, 300인 이상 500인 미만 사업체는 노사파트너십 컨설팅 수요를 가질 확률이 높다고 볼 수 있으며, 1000인 이상 사업체는 노사파트너십 컨설팅 수요를 가질 확률이 낮다고 볼 수 있음.

- 노사파트너십 컨설팅 이행에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 100인~300인 미만 (B=.64, p<.01), 300인~500인 미만(B=1.30, p<.05), 1000인 이상(B=1.64, p<.001)에서 차이가 나타남.

\*기업규모가 50인 미만 사업체와 비교하여 100인이상 300인 미만, 300인 이상 500인 미만, 그리고 1000인 이상 사업체에서 노사파트너십 컨설팅 이행 가능성 높음.

<표 3-29> 노사파트너십 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

노사파트너십	수요				이행			
	B	S.E	Wald	Exp(B)	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	.62***	.16	14.44	1.86	-.25	.45	.30	.77
2. 100인 이상~300인 미만	.54**	.16	10.94	1.71	.64**	.39	2.55	1.89
3. 300인 이상~500인 미만	.69**	.23	8.83	1.98	1.30*	.47	7.40	3.68
4. 500인 이상~1000인 미만	-.05	.37	.02	.94	1.26	.57	4.74	3.50
5. 1000인 이상	-.29***	1.03	.07	.75	1.64***	1.08	2.28	5.13

○ 안전일터 구축

- 안전일터 컨설팅 수요에 대한 기업규모 군별 차이를 보면, 500인 이상~1000인 미만(B=.79, p<.01)에서 차이를 보임.

\*기업규모가 50인 미만 사업체와 비교하여 500 이상 1000인 미만 사업체에서 안전일터 구축 컨설팅 수요 높을 가능성 있음.

<표 3-30> 안전일터 영역에 대한 기업규모의 설명력 탐색 결과

안전일터	수요			
	B	S.E	Wald	Exp(B)
1. 50인 이상~100인 미만	-.03	.22	.02	.97
2. 100인 이상~300인 미만	.20	.21	.93	1.22
3. 300인 이상~500인 미만	-.07	.35	.04	.93
4. 500인 이상~1000인 미만	.79**	.34	5.42	2.19
5. 1000인 이상	-17.95	8380.81	.00	.00

#### 4. 사업체패널데이터 통한 기업규모군 별 특성 파악

- 기업규모 군 별로 특성이 차이가 나는지, 그리고 차이가 난다면 어떠한 차이를 보이는지 확인하고자 함.
- 이를 통해 향후 기업규모 군별로 컨설팅을 접근하고자 하는 구분의 정당성을 확보하고자 함.
- 그리고 기업규모 군별 차이가 발견된다면, 여기에서 주로 일터혁신 컨설팅의 대상으로 해야 하는 기업규모 군이 있는지 탐색하고자 함.

##### 가. 사업체 특성

###### ○ 설립연도

- 평균값을 보면, 기업규모가 커질수록 기업연령 증가하는 경향 보임.
- 그러나 표준편차를 보면, 한 집단 내 기업들 간에 평균의 절반 정도 연수가 차이가 나는 것으로 나타나 집단 내 연령 편차가 많이 존재한다고 볼 수 있음(기업규모와 기업연령 상관관계 (.193,  $p < .01$ )
- \*종합적으로 볼 때, 기업규모와 기업연령 간의 관계가 선형 관계를 가진다고 볼 수 없어, 두 특성이 동일한 것을 설명한다고 볼 수 없음.

<표 3-31> 사업장 설립연도

(단위: 개, 년)

기업규모	사례수	평균값	표준편차	최소값	최대값
전체	62,601	26	14.2	1904	2014
1-49인	35,064	24	13.1	1930	2014
50-99인	15,998	26	14.4	1925	2014
100-299	9,060	30	15.1	1905	2014
300-499	1,281	31	15.6	1904	2014
500인 이상	1,197	36	18.1	1908	2014

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

○ 경영체계

- 경영체계는 1-49인, 50-99인 100-299인 유사, 300-499인 500인 이상 유사한 것으로 나타남.
- 300인을 기준으로 이하 기업과 이상 기업간의 경영체계 큰 차이 보임.

<표 3-32> 2016년 기준 전문경영인 유무 여부

(단위: 개, %)

기업규모	전문경영인 있음		전문경영인 없음	
	빈도	비율	빈도	비율
전체	13,477	21.5	49,124	78.5
1-49인	6,363	18.1	28,701	81.9
50-99인	3,793	23.7	12,205	76.3
100-299인	2,242	24.7	6,818	75.3
300-499인	525	41.0	756	59.0
500인 이상	554	46.2	644	53.8

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

○ 사업 변화

- 전반적으로 기존 업종 외 새로운 업종 추가 응답이 가장 많지만, 주목할 것은 이에 대한 이유가 기업규모 별로 차이가 남.
- 1-49인은 주력업종의 수익성 저하, 50-99인은 주력업종의 성장성 저하, 100-299인은 동종업종 내 과다경쟁이 주요 동기가 각기 다르게 나타남.
- \*이는 각 기업규모 별로 처한 환경이 다르다는 것을 의미함.

<표 3-33> 지난 2년간 추진한 주된 활동(사업분야)의 변화

(단위: 개, %)

기업규모	기존 업종 정리 후 새로운 업종으로 완전히 전환		기존 업종 외 새로운 업종 추가		복수의 기존 업종 중 일부 업종 정리	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
전체	13	1.8	621	89.4	61	8.8
1-49인	0	0.0	255	90.8	26	9.2
50-99인	0	0.0	210	94.2	13	5.8
100-299인	0	0.0	135	85.9	22	14.1
300-499인	0	0.0	4	100.0	0.0	0.0
500인 이상	13	43.3	16	56.7	0.0	0.0

\*N=49,412

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

<표 3-34> 지난 2년간 주된 활동(사업분야)이 변화하게 된 동기(복수응답)

(단위: 개, %)

기업규모	새로운 성장동력 확보		주력업종의 수익성 저하		주력업종의 성장성 저하		동종업종내 과다경쟁		발주업체 및 협력업체등의 요청	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
전체	577	41.5	226	16.2	175	12.6	201	14.4	85	6.1
1-49인	281	40.3	129	18.5	50	7.2	102	14.6	63	9.0
50-99인	161	44.0	49	13.4	80	21.8	20	5.4	18	4.8
100-299인	108	41.5	47	18.2	40	15.4	62	23.9	0	0.0
300-499인	2	29.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	70.3
500인 이상	24	42.2	0	0.0	5	9.0	16	28.3	0	0.0

\*N=1,389

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원



나. 혁신활동

○ 한 해 동안 새로운 제품 출시 여부

- 기업규모 별로 신제품 출시 여부의 차이 보임.
- 1-49인의 출시 비율이 전체 비율보다 낮고(10.9%), 50-99인 14.3%, 100-299인 12.4%, 300-499인 18.9%, 500인 이상 19.3%임
- 주목할 것은, 50-99인 사업장의 신제품 출시 비율임.

\*기업규모 작지만 혁신 활동이 전체와 비교하여 높고, 100-299인 규모 사업장보다도 높은 것으로 나타나 혁신에 대한 의지 가지고 있다고 볼 수 있음.

<표 3-35> 작년 한 해 동안 신제품 출시 여부

(단위: 개, %)

기업규모	출시		미출시	
	빈도	비율	빈도	비율
전체	7,701	12.3	54,900	87.7
1-49인	3,807	10.9	31,257	89.1
50-99인	2,293	14.3	13,706	85.7
100-299인	1,127	12.4	7,933	87.6
300-499인	242	18.9	1,039	81.1
500인 이상	231	19.3	966	80.7

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

○ 한 해 동안 공정혁신 실행 여부

- 기업규모 별로 공정혁신 실행 여부 차이 보임.
- 1-49인은 전체 비율보다 낮고(12.4%), 50-99인 19.2%, 100-299인 16.3, 300-499인 23.9%, 500인 이상 27.5% 임.
- 주목할 것은, 50-99인 사업장의 공정혁신 실행 비율임.

\*기업규모 작지만 혁신 활동이 전체와 비교하여 높고, 100-299인 규모 사업장보다도 높은 것으로 나타나 혁신에 대한 의지 가지고 있다고 볼 수 있음.

-50-99인 실행 비율 주목할 필요 있음

\*기업규모 작지만 혁신 활동이 전체와 비교하여 높고, 100-299인 규모 사업장보다도

높은 것으로 나타나 혁신에 대한 의지 가지고 있다고 볼 수 있음.

<표 3-36> 작년 한 해 동안 공정 혁신 실행 여부

(단위: 개, %)

기업규모	실행		미실행	
	빈도	비율	빈도	비율
전체	9,540	15.2	53,061	84.8
1-49인	4,358	12.4	30,707	87.6
50-99인	3,067	19.2	12,931	80.8
100-299인	1,481	16.3	7,579	83.7
300-499인	306	23.9	975	76.1
500인 이상	329	27.5	869	72.5

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

○ 한 해 동안 조직혁신 실행 여부

- 기업규모 별로 조직혁신 실행 여부 차이 보임.
- 1-49인 전체 비율보다 낮고(14.2%), 50-99인 18.9%, 100-299인 16.2, 300-499인 25.6%, 500인 이상 37.6% 임.
- 50-99인 실행 비율 주목할 필요 있음.

\*기업규모 작지만 혁신 활동이 전체와 비교하여 높고, 100-299인 규모 사업장보다도 높은 것으로 나타나 혁신에 대한 의지 가지고 있다고 볼 수 있음.

<표 3-37> 작년 한 해 동안 조직 혁신 실행 여부

(단위: 개, %)

기업규모	실행		미실행	
	빈도	비율	빈도	비율
전체	10,268	16.4	52,333	83.6
1-49인	4,990	14.2	30,074	85.8
50-99인	3,028	18.9	12,970	81.1
100-299인	1,471	16.2	7,589	83.8
300-499인	328	25.6	953	74.4
500인 이상	451	37.6	747	62.4

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

- 종합적으로 보면, 각 기업규모 군별 혁신활동 정도는 차이를 보이는 것으로 확인됨
  - 혁신활동은 1-49인, 50-99인 100-299인, 300-499인, 500 인 이상 기업규모 간의 차이 남.
  - 50-99인 기업규모 군의 혁신니즈 높은 것 확인됨.
- \*혁신니즈를 가진 집단으로 일터혁신 컨설팅의 주요 대상으로 생각해볼 필요 있음.
  - 반면, 100-299인 기업규모 군의 혁신니즈와 실행력 낮은 것으로 확인됨.
- \*혁신 니즈와 혁신 가능성이 떨어지는 집단으로 일터혁신 컨설팅의 주요 대상으로 생각해볼 필요 있음.

#### 다. 인사관리 방향성

- 인사관리 방향: 인건비 절감 vs. 충성심 고취
  - 전반적으로 3을 기준으로 볼 때 인건비 절감보다 충성심 고취 방향으로 인사방향을 전개하고 있는 것으로 나타남.
  - 기업규모 군별 차이가 확인되며, 1-49인 3.20으로 전체보다 낮고, 50-99인 3.30, 100-299인 3.26, 300-499인 3.32와 500인 이상 3.38임
  - 50-99인 인사방향 주목할 필요 있음.

<표 3-38> 인사방향: 인건비절감 or 충성심 고취

(단위: 개, 점)

기업규모	사례수	평균값
전체	62,601	3.24
1-49인	35,064	3.20
50-99인	15,998	3.30
100-299	9,060	3.26
300-499	1,281	3.32
500인 이상	1,197	3.38

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

\*1=고정적 인건비 절감; 5=근로자의 기업에 대한 충성심과 애착

○ 인사관리 방향: 외부채용 vs. 내부 육성

- 전반적으로 3을 기준으로 볼 때 외부 채용보다는 내부 육성을 하고자 함.
- 기업규모 군별로 보면, 1-49인 3.37로 전체보다 낮고, 50-99인 3.45, 100-299인 3.53, 300-499인 3.66과 500인 이상 3.61임.

<표 3-39> 인사방향:인재 육성\_buying or making

(단위: 개, 점)

기업규모	사례수	평균값
전체	62,601	3.42
1-49인	35,064	3.37
50-99인	15,998	3.45
100-299	9,060	3.53
300-499	1,281	3.66
500인 이상	1,197	3.61

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

\*1=외부에서 충원하고 불필요시 해고; 5=장기고용을 통해 내부 육성

○ 인사방향: 정규직 활용 vs. 비정규직 활용

- 전반적으로 3을 기준으로 볼 때 비정규직 활용보다 정규직 활용 하고자 함.

- 기업규모 군별로 보면, 1-49인 3.49로 전체보다 낮고, 50-99인 3.53, 100-299인 3.67과 300-499인 3.70, 500인 이상 3.55임.

<표 3-40> 인사방향:비정규직 근로자 활용 정도

(단위: 개, 점)

기업규모	사례수	평균값
전체	62,601	3.53
1-49인	35,064	3.49
50-99인	15,998	3.53
100-299	9,060	3.67
300-499	1,281	3.70
500인 이상	1,197	3.55

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

\*1=가능한 비정규직 근로자를 많이 활용; 5=가능한 정규직 근로자를 많이 활용

○ 인사관리: 단기성과 지향 vs. 장기성과 지향

- 전반적으로 3을 기준으로 볼 때 단기성과 보다 장기성과를 지향함.
- 기업규모 별로 보면, 1-49인 3.29로 전체보다 낮고, 50-99인 3.36, 100-299인 3.33과 300-499인 3.31, 500인 이상 3.45
- 50-99인 인사방향 주목할 필요 있음.

<표 3-41> 인사방향: 단기성과 or 장기성과

(단위: 개, 점)

기업규모	사례수	평균값
전체	62,601	3.32
1-49인	35,064	3.29
50-99인	15,998	3.36
100-299	9,060	3.33
300-499	1,281	3.31
500인 이상	1,197	3.45

\*N=62,601

\*자료: 2017년도 사업체패널조사 7차, 한국노동연구원

\*1=근로자의 단기적 성과/업적을 최대 향상; 5=근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향

- 종합적으로 보면, 인사관리 방향성은 1-49인, 50-99인, 100-299인, 300인-499인, 500인 이상 기업규모 간의 차이가 나는 것으로 나타남.
- 전반적으로 근로자 내부육성, 정규직 위주 채용, 충성심 고취 등을 지향하지만, 성과목표는 차이를 보임.
- \*전체와 비교하여 50-99인 경우 장기성과를 지향하는 반면, 100-299인은 지향정도가 전체 수준보다 낮음

## 제5절 컨설팅 영역간의 관계 분석

### 1. 컨설팅 영역간의 상관관계 분석

- 컨설팅 수요 영역 간의 관계성
  - 임금체계 개선 영역과 평가체계 개선 영역은 정(+)의 상관관계를 갖지만, 그 밖에 다른 영역과는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨.
  - \*임금체계 개선에 대한 수요는 평가체계 개선 수요와 함께 움직이지만, 반대로 일가정, 장시간, 평생학습체계 구축, 작업조직 및 작업환경 개선, 노사파트너십, 안전일터 구축 수요와는 반대방향으로 움직임.
  - \*이를 통해 임금체계 개선과 평가체계 개선 영역 조합 필요하다고 볼 수 있음.
  - 평가체계 개선 영역은 평생학습체계 구축 영역의 수요와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되며, 그 외 영역과는 부(-)의 상관관계 가지는 것으로 나타남 (노사파트너십 제외)
  - \*평가체계 개선에 대한 컨설팅 수요와 평생학습체계 구축에 대한 컨설팅 수요와 관련함.
  - 장시간 영역의 수요와 일가정, 평생학습체계 구축, 노사파트너십, 안전일터 구축과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타남
  - \*장시간 수요는 일가정, 평생학습체계 구축, 노사파트너십, 안전일터 구축의 수요와 반대 방향으로 움직임을 의미함.
  - 평생학습체계 구축 영역의 수요는 작업조직 및 작업환경 개선, 노사파트너십 영역의 수요와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타남
  - \*평생학습체계에 대한 컨설팅과 작업조직 및 작업환경 개선, 노사파트너십 컨설팅

수요 경향 함께 움직임.

- 작업조직 및 작업환경 개선은 임금체계 개선, 평가체계 개선, 일가정과 부(-)의 상관관계를 가지며, 평생학습체계 구축, 안전일처 구축과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타남.

\*작업조직 및 작업환경 개선의 수요와 임금체계 개선, 평가체계 개선, 일가정 수요는 반대방향이지만, 평생학습체계 구축, 안전일터 구축의 수요와 함께 움직임을 알 수 있음.

- 안전일터 구축 영역의 수요는 임금체계, 평가체계, 일가정, 장시간과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나며, 작업조직 및 작업환경 개선 영역의 수요와는 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타남.

<표 3-42> 컨설팅 수요 영역 간 상관관계 분석 결과

수요간	임금체계	평가체계	일가정	장시간	평생학습	작업조직	노사파트너십	안전일터
임금체계	-							
평가체계	.50***	-						
일가정	-.06***	-.05***	-					
장시간	-.08***	-.19***	-.10***	-				
평생학습	-.06***	.04*	-.06***	-.13***	-			
작업조직	-.09***	-.05***	-.08***	-.02	.06***	-		
노사파트너십	-.03*	.00	-.01	-.08***	.06***	.02	-	
안전일터	-.09***	-.08***	-.05**	-.04**	-.01	.13***	-.02	-

○ 컨설팅 이행 영역 간 관계성

- 임금체계 개선, 평가체계 개선 영역 이행은 노사파트너십을 제외하고 평생학습체계 구축, 작업조직 및 작업환경 개선, 장시간, 일가정 영역과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타남.

\*임금체계 개선, 평가체계 개선 컨설팅 이행은 평생학습체계 구축, 작업조직 및 작업환경 개선, 장시간, 일가정 컨설팅 이행과 같은 방향으로 움직이며, 계수의 크기를 비교해 보면 이 중 장시간 컨설팅 이행과 가장 강력하게 관련된다는 것을 알 수 있음.

- 평생학습체계 구축 영역의 이행은 작업조직 및 작업환경 개선, 노사파트너십과 정(+)  
의 상관관계를 갖는 것으로 나타남
- \*평생학습체계 구축 컨설팅 이행은 작업조직 및 작업환경 개선과 노사파트너십 컨설팅  
이행과 같은 방향으로 움직임.
- 작업조직 및 작업환경 개선 영역 이행은 장시간, 노사파트너십 영역 이행과 정(+)  
의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨
- \*작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 이행은 장시간, 노사파트너십 컨설팅 이행과 같은  
방향으로 움직이며, 둘 중 노사파트너십 영역의 이행이 좀 더 강한 관계 가짐.
- 장시간, 일가정 영역 이행은 정(+)  
의 상관관계 가짐.
- 일가정은 노사파트너십과 정(+)  
의 상관관계 가짐

<표 3-43> 컨설팅 이행영역 간 상관관계 분석 결과

이행	임금/평가 체계	평생학습	작업조직	장시간	일가정	노사파트너 십
임금/평가체계	-					
평생학습	.04*	-				
작업조직	.05**	.13***	-			
장시간	.16***	.03	.05**	-		
일가정	.06***	-.01	-.02	.03*	-	
노사파트너십	.03	.15***	.10***	.06**	.14***	-

○ 영역별 수요와 이행간의 관계성

- 임금체계 개선 영역 수요와 작업조직 및 작업환경 개선 영역 이행 간의 관계성이  
존재하는 것으로 확인되며, 그 방향은 부(-)인 것으로 확인됨
- \*임금체계 개선 컨설팅 수요를 가지는 기업에서는 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅  
이행 확률 낮아짐.
- 장시간 영역 수요는 일가정 영역 이행과 정(+)  
의 방향으로 관련하는 것으로 나타남
- \*장시간에 대한 컨설팅 수요가 있는 기업에서는 일가정 컨설팅 이행을 많이 할 것이라고  
볼 수 있음.
- 노사파트너십 영역 수요는 임금체계 개선, 평가체계 개선 영역과 일가정 영역 이행과  
정(+)  
의 상관관계를 갖는 것으로 확인됨



\*노사파트너십 컨설팅 수요가 존재하는 사업체에서는 임금체계 개선, 평가체계 개선, 일가정 컨설팅 이행 할 가능성 높음.

- 안전일터 구축 영역 수요는 작업조직 및 작업환경 개선 영역이행과 정(+)의 상관관계를 나타남

\*안전일터 구축 컨설팅을 희망하는 사업체에서는 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅을 이행할 가능성 높음.

- 작업조직 및 작업환경 개선, 평생학습체계 구축 영역 수요는 어떠한 영역 이행과도 관계를 가지지 않는 것으로 나타남.

<표 3-44> 컨설팅 수요 영역과 이행 영역 간 상관관계 분석 결과

이행 \ 수요	임금체계	평가체계	평생학습	작업조직	장시간	일가정	노사파트너십	안전일터
임금/평가체계	-.02	-.00	.00	.01	.02	-.00	.04*	.02
평생학습	-.00	.01	.00	.00	.02	.02	.02	-.01
장시간	.02	.01	-.00	.01	.00	-.01	-.00	-.01
작업조직	-.04*	-.01	.00	.02	-.02	-.00	.00	.03*
일가정	-.03	-.01	-.01	-.02	.04**	.01	.03*	-.01
노사파트너십	-.02	-.00	.01	-.00	.02	.02	.02	-.01

## 2. 영역 간의 관계 분석

### 가. 수요데이터 기준 기업규모 별 영역의 분포

○ 기업규모는 4개의 집단, 50인 미만, 50인 이상 100인 미만, 100인 이상~ 300인 미만, 그리고 300인 이상 집단으로 구분하여 각각에 대하여 분석을 실시함.

○ 기업규모에 상관없이 컨설팅 영역에 대한 수요는 장시간 영역이 가장 높은 것으로 확인되며, 그 다음으로 임금체계 개선, 평가체계 개선에 대한 동시 컨설팅을 희망하는 것으로 나타남.

○ 1~50인 미만 규모의 사업체

- 장시간, 임금체계 개선, 평가체계 개선 다음으로 작업조직/작업환경 개선에 대한 수요가 따르는 것으로 나타남
- 조합을 보면, 임금체계+평가체계+장시간, 임금체계+평가체계+평생학습체계, 임금체계+평가체계+작업조직/작업환경개선, 작업조직/작업환경개선 +장시간을 확인할 수 있음

○ 50~100인 미만 규모 사업체

- 장시간, 임금체계 개선, 평가체계 개선 다음으로 작업조직 및 작업환경 개선에 대한 수요 따르는 것으로 나타남.
- 조합보다는 개별 영역에 대한 수요가 주로 나타남
- 조합을 보면, 평생학습체계+장시간, 평가체계+작업조직/작업환경개선, 장시간+노사파트너십, 평가체계+장시간, 평가체계+작업조직/작업환경개선+장시간 등을 확인할 수 있음

○ 100~300인 미만 규모 사업체

- 장시간, 임금체계 개선, 평가체계 개선 다음으로 평생학습, 평가체계 등 단일 영역에 대한 수요가 뒤따르는 것으로 나타남
- 조합을 보면, 작업조직/작업환경개선+장시간, 평가체계+평생학습, 평가체계+장시간 등을 확인할 수 있음

○ 300인 이상 규모 사업체

- 장시간, 임금체계 개선, 평가체계 개선 다음으로 평생학습 영역에 대한 수요가 높은 것이 확인됨
- 조합을 보면, 작업조직/작업환경개선+장시간, 임금체계+장시간, 평가체계+작업조직/작업환경개선 등을 확인할 수 있음

<표 3-45> 기업규모별 컨설팅 수요 순위

순위	1인~50인 미만	50인~100인 미만	100인~300인 미만	300인 이상
1	장시간근로개선	장시간근로개선	장시간근로개선	장시간근로개선
2	임금체계개선, 평가체계구축	임금체계개선, 평가체계구축	임금체계개선, 평가체계구축	임금체계개선, 평가체계구축
3	임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선	임금체계개선, 장시간근로개선	평생학습체계구축	평생학습체계구축
4	작업조직/작업환경개선	임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선	평가체계구축	임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선
5	임금체계개선, 장시간근로개선	작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	임금체계개선, 장시간근로개선	작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선
6	임금체계개선	작업조직/작업환경개선	임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선	임금체계개선, 장시간근로개선
7	일가정양립	임금체계개선	작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	작업조직/작업환경개선
8	임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축	일가정양립	작업조직/작업환경개선	평가체계구축
9	임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	평가체계구축	평가체계구축, 평생학습체계구축	일가정양립
10	작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	노사파트너십체계구축	평가체계구축, 장시간근로개선	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선
11	노사파트너십체계구축	평생학습체계구축, 장시간근로개선	일가정양립	
12	평가체계구축	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	
13	평생학습체계구축	장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선	

순위	1인~50인 미만	50인~100인 미만	100인~300인 미만	300인 이상
14	평가체계구축, 장시간근로개선	평가체계구축, 장시간근로개선	임금체계개선	
15	평생학습체계구축, 장시간근로개선	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	평생학습체계구축, 장시간근로개선	
16		평가체계구축, 평생학습체계구축	노사파트너십체계구축	
17		평생학습체계구축	임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	
18		평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선	임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축	
19		안전한일터구축	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	
20		임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축	안전한일터구축	
21			작업조직/작업환경개선, 안전한일터구축	
22			평가체계구축, 평생학습체계구축, 장시간근로개선	
23			평가체계구축, 노사파트너십체계구축	
24			평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	
25			임금체계개선, 평가체계구축, 노사파트너십체계구축	

<표 3-46> 기업규모별 컨설팅 수요 교차 분석 결과

영역조합	1인~50인 미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
노사파트너십체계구축	15	17.9	34	40.5	28	33.3	7	8.3	84	100.0
노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
안전한일터구축	7	14.0	19	38.0	19	38.0	5	10.0	50	100.0
일가정양립	26	22.0	43	36.4	36	30.5	13	11.0	118	100.0
일가정양립, 노사파트너십체계구축	4	30.8	4	30.8	5	38.5	0	0.0	13	100.0
임금체계개선	28	23.3	51	42.5	33	27.5	8	6.7	120	100.0
임금체계개선, 노사파트너십체계구축	4	16.7	14	58.3	6	25.0	0	0.0	24	100.0
임금체계개선, 안전한일터구축	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
임금체계개선, 일가정양립	2	20.0	3	30.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0
임금체계개선, 장시간근로개선	34	16.8	86	42.6	63	31.2	19	9.4	202	100.0
임금체계개선, 장시간근로개선, 안전한일터구축	2	33.3	3	50.0	1	16.7	0	0.0	6	100.0
임금체계개선, 장시간근로개선,일가정양 립	1	25.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
임금체계개선, 평가체계구축	90	18.6	182	37.5	169	34.8	44	9.1	485	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 노사파트너십체계구축	9	22.0	10	24.4	16	39.0	6	14.6	41	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 안전한일터구축	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	5	100.0
임금체계개선, 평가체계구축,일가정양립	7	33.3	5	23.8	6	28.6	3	14.3	21	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 일가정양립,노사파트너십 체계구축	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0

영역조합	1인~50인		51인~100인		100인~300인		300인 이상		전체	
	미만		미만		미만					
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	18	30.5	14	23.7	24	40.7	3	5.1	59	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 일가정양립	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 안전한일터구축	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선	52	23.9	82	37.6	61	28.0	23	10.6	218	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 장시간근로개선, 일가정양립	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	5	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축	21	31.3	16	23.9	23	34.3	7	10.4	67	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 노사파트너십체계구축	4	50.0	2	25.0	1	12.5	1	12.5	8	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축,	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0

영역조합	1인~50인		51인~100인		100인~300인		300인 이상		전체	
	미만		미만		미만					
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
안전한일터구축										
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선	1	33.3	0	0.0	2	66.7	0	0.0	3	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	4	66.7	2	33.3	0	0.0	6	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	3	75.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	4	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 장시간근로개선	1	16.7	1	16.7	3	50.0	1	16.7	6	100.0
임금체계개선, 평가체계구축, 평생학습체계구축, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
임금체계개선, 평생학습체계구축	6	20.0	13	43.3	7	23.3	4	13.3	30	100.0
작업조직/작업환경개선	38	24.5	52	33.5	51	32.9	14	9.0	155	100.0
작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	4	14.3	14	50.0	7	25.0	3	10.7	28	100.0
작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0	3	100.0
작업조직/작업환경개선, 안전한일터구축	7	19.4	8	22.2	19	52.8	2	5.6	36	100.0
작업조직/작업환경개선, 일가정양립	1	33.3	0	0.0	1	33.3	1	33.3	3	100.0
작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	18	11.3	61	38.1	60	37.5	21	13.1	160	100.0
작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	7	50.0	5	35.7	2	14.3	14	100.0

영역조합	1인~50인 미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 안전한일터구축	4	16.7	5	20.8	11	45.8	4	16.7	24	100.0
작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 일가정양립	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2	100.0
장시간근로개선	187	19.2	328	33.6	373	38.2	88	9.0	976	100.0
장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	1	1.4	29	41.4	34	48.6	6	8.6	70	100.0
장시간근로개선, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
장시간근로개선, 안전한일터구축	7	21.2	11	33.3	11	33.3	4	12.1	33	100.0
장시간근로개선, 일가정양립	5	15.6	15	46.9	9	28.1	3	9.4	32	100.0
장시간근로개선, 일가정양립, 노사파트너십체계구축	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
평가체계구축	13	8.9	43	29.5	76	52.1	14	9.6	146	100.0
평가체계구축, 노사파트너십체계구축	1	2.6	13	34.2	18	47.4	6	15.8	38	100.0
평가체계구축, 안전한일터구축	1	20.0	0	0.0	3	60.0	1	20.0	5	100.0
평가체계구축, 일가정양립	2	11.8	7	41.2	8	47.1	0	0.0	17	100.0
평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	8	11.4	31	44.3	18	25.7	13	18.6	70	100.0
평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	2	20.0	4	40.0	3	30.0	1	10.0	10	100.0
평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 안전한일터구축	1	11.1	5	55.6	1	11.1	2	22.2	9	100.0
평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	7	10.9	25	39.1	23	35.9	9	14.1	64	100.0
평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0



영역조합	1인~50인 미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
평가체계구축, 장시간근로개선	11	11.6	27	28.4	48	50.5	9	9.5	95	100.0
평가체계구축, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	3	15.8	3	15.8	12	63.2	1	5.3	19	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축	5	6.0	22	26.2	50	59.5	7	8.3	84	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 노사파트너십체계구축	0	0.0	3	37.5	5	62.5	0	0.0	8	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선	2	12.5	3	18.8	6	37.5	5	31.3	16	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5	100.0
평가체계구축, 평생학습체계구축, 장시간근로개선	6	17.1	8	22.9	19	54.3	2	5.7	35	100.0
평가체계구축,평생학습체 계구축,장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축	12	8.1	22	14.8	86	57.7	29	19.5	149	100.0
평생학습체계구축,	4	11.4	11	31.4	16	45.7	4	11.4	35	100.0

영역조합	1인~50인		51인~100인		100인~300인		300인 이상		전체	
	미만		미만		미만					
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
노사파트너십체계구축										
평생학습체계구축, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
평생학습체계구축, 안전한일터구축	1	9.1	3	27.3	6	54.5	1	9.1	11	100.0
평생학습체계구축, 일가정양립	1	12.5	2	25.0	4	50.0	1	12.5	8	100.0
평생학습체계구축, 일가정양립, 노사파트너십체계구축	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선	4	6.3	20	31.7	34	54.0	5	7.9	63	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	5	62.5	3	37.5	0	0.0	8	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 안전한일터구축	2	33.3	1	16.7	3	50.0	0	0.0	6	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	6	19.4	6	19.4	12	38.7	7	22.6	31	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축, 안전한일터구축	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축, 장시간근로개선	11	12.8	34	39.5	33	38.4	8	9.3	86	100.0
평생학습체계구축, 장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	1	12.5	1	12.5	4	50.0	2	25.0	8	100.0

영역조합	1인~50인 미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
평생학습체계구축, 장시간근로개선, 안전한일터구축	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계구축, 장시간근로개선, 일가정양립	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0

#### 나. 이행데이터 기준 기업규모별 분포

○ 기업규모에 상관없이 컨설팅 영역에 대한 이행은 장시간 영역이 가장 높은 것으로 확인되며, 그 다음으로 이행이 많은 경우는 임금체계와 평가체계에 대해 동시에 컨설팅을 희망하는 것으로 나타남.

○ 이행 영역의 순위는 수요와 일치하는 경향을 보이는데, 가장 많은 이행을 보이는 것이 수요와 일치함.

○ 기업규모에 상관없이 장시간 영역의 이행이 가장 많은 것으로 확인되고 다음으로 임금평가 이행이 많은 것을 알 수 있음.

#### ○ 1~50인 미만 규모 사업체

- 장시간, 임금평가체계 개선 다음으로 작업조직 및 작업환경 개선에 대한 이행 높음.
- 조합으로는 임금체계+평가체계+장시간, 노사파트너십, 일가정+장시간 확인됨.

#### ○ 50~100인 미만 규모 사업체

- 장시간, 임금평가체계 개선 다음으로 작업조직 및 작업환경 개선에 대한 이행 높음.
- 조합으로는 임금체계+평가체계+장시간, 임금체계+평가체계+일가정, 장시간+작업조직

/작업환경개선 확인됨.

○ 100~300인 미만 규모 사업체

- 장시간, 임금평가체계 개선 다음으로 일가정 이행 높음.
- 조합으로는 임금체계+평가체계+장시간, 장시간 +작업조직/작업환경개선, 평생학습 +노사파트너십 확인됨.

○ 300인 이상 규모 사업체

- 장시간근, 임금평가체계 개선 다음으로 일가정 이행 높음
- 조합으로는 장시간 +노사파트너십 확인됨

<표 3-47> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 순위

순위	1인~50인 미만	50인~100인 미만	100인~300인 미만	300인 이상
1	장시간근로 개선	장시간근로 개선	장시간근로 개선	장시간근로 개선
2	임금및평가체계구축	임금및평가체계구축	임금및평가체계구축	임금및평가체계구축
3	작업조직/작업환경 개선	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선
4	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선	작업조직/작업환경 개선	일가정 양립	작업조직/작업환경 개선
5	노사파트너십 체계 구축	일가정 양립	작업조직/작업환경 개선	평생학습체계 구축
6	일가정 양립, 장시간근로 개선	평생학습체계 구축	노사파트너십 체계 구축	노사파트너십 체계 구축
7		임금및평가체계구축, 일가정 양립	평생학습체계 구축	일가정 양립
8		장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	장시간근로 개선, 노사파트너십 체계 구축
9			평생학습체계 구축, 노사파트너십 체계 구축	

<표 3-48> 기업규모별 컨설팅 영역 이행 교차분석 결과

영역 조합	1인~50인미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
노사파트너십 체계 구축	3	16.7	2	11.1	10	55.6	3	16.7	18	100.0
일가정 양립	2	6.3	11	34.4	16	50.0	3	9.4	32	100.0
일가정 양립, 노사파트너십 체계 구축	1	16.7	1	16.7	2	33.3	2	33.3	6	100.0
일가정 양립, 장시간근로 개선	3	60.0	0	0.0	1	20.0	1	20.0	5	100.0
일가정 양립, 장시간근로 개선, 노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
임금및평가체계구축	32	15.8	65	32.0	89	43.8	17	8.4	203	100.0
임금및평가체계구축, 노사파트너십 체계 구축	0	0.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0	3	100.0
임금및평가체계구축, 일가정 양립	0	0.0	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8	100.0
임금및평가체계구축, 일가정 양립, 장시간근로 개선	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0	3	100.0
임금및평가체계구축, 일가정 양립, 장시간근로 개선, 노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
임금및평가체계구축, 작업조직/작업환경 개선	2	28.6	3	42.9	2	28.6	0	0.0	7	100.0
임금및평가체계구축, 장시간근로 개선	7	10.6	28	42.4	24	36.4	7	10.6	66	100.0
임금및평가체계구축, 장시간근로 개선, 노사파트너십 체계 구축	0	0.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0
임금및평가체계구축, 장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	0	0.0	2	50.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
임금및평가체계구축, 장시간근로 개선, 평생학습체계 구축	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
임금및평가체계구축, 장시간근로 개선, 평생학습체계 구축,	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0

영역 조합	1인~50인미만		51인~100인 미만		100인~300인 미만		300인 이상		전체	
	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%	사례수	%
작업조직/작업환경 개선										
임금및평가체계구축, 평생학습체계 구축	1	20.0	2	40.0	1	20.0	1	20.0	5	100.0
임금및평가체계구축, 평생학습체계 구축, 작업조직/작업환경 개선,노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
작업조직/작업환경 개선	11	24.4	17	37.8	13	28.9	4	8.9	45	100.0
작업조직/작업환경 개선,노사파트너십 체계 구축	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
장시간근로 개선	38	14.0	102	37.6	96	35.4	35	12.9	271	100.0
장시간근로 개선, 노사파트너십 체계 구축	1	16.7	0	0.0	2	33.3	3	50.0	6	100.0
장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	1	11.1	5	55.6	3	33.3	0	0.0	9	100.0
장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선,노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
장시간근로 개선, 평생학습체계 구축	0	0.0	3	75.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
장시간근로 개선, 평생학습체계 구축, 노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
장시간근로 개선, 평생학습체계 구축,작업조직/작업환경 개선	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
평생학습체계 구축	1	4.3	10	43.5	8	34.8	4	17.4	23	100.0
평생학습체계 구축, 노사파트너십 체계 구축	1	20.0	1	20.0	3	60.0	0	0.0	5	100.0
평생학습체계 구축, 작업조직/작업환경 개선	0	0.0	2	40.0	1	20.0	2	40.0	5	100.0
평생학습체계 구축, 작업조직/작업환경 개선,노사파트너십 체계 구축	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0

- 마지막으로, 수요와 이행 영역 간 관계 분석 결과를 비교하면, 단연 장시간 근로개선과 임금체계와 평가체계 구축, 임금체계+평가체계+장시간의 수요와 이행 모두 높게 나타남
- 이어서 조금 차이가 있지만 작업조직/작업환경 개선, 평생학습체계 수요와 이행 순위 유사함
- 노사파트너십은 수요에서 순위가 높지 않지만, 이행 순위는 높은 것을 주목할 수 있음

<표 3-49> 컨설팅 수요와 이행 영역 빈도분석 비교표

수요			이행		
순위	조합	빈도	순위	조합	빈도
1	장시간근로개선	976	1	장시간근로 개선	271
2	임금 및 평가체계구축	485	2	임금및평가체계구축	203
3	임금 및 평가체계구축, 장시간근로개선	218	3	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선	66
4	임금체계개선,장시간근로개선	202	4	작업조직/작업환경 개선	45
5	작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	160	5	일가정 양립	32
6	작업조직/작업환경개선	155	6	평생학습체계 구축	23
7	평생학습체계구축	149	7	노사파트너십 체계 구축	18
8	평가체계구축	146	8	장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	9
9	임금체계개선	120	9	임금및평가체계구축, 일가정 양립	8
10	일가정양립	118	10	임금및평가체계구축, 작업조직/작업환경 개선	7
11	평가체계구축,장시간근로개선	95	11	일가정 양립, 노사파트너십 체계 구축	6
12	평생학습체계구축, 장시간근로개선	86	-	장시간근로 개선,노 사파트너십 체계 구축	6
13	노사파트너십체계구축	84	13	일가정 양립, 장시간근로 개선	5
-	평가체계구축, 평생학습체계구축	84	-	임금및평가체계구축, 평생학습체계 구축	5
15	장시간근로개선, 노사파트너십체계구축	70	-	평생학습체계 구축, 노사파트너십 체계 구축	5
-	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선	70	-	평생학습체계 구축, 작업조직/작업환경 개선	5
17	임금체계개선,평가체계구축, 평생학습체계구축	67	16	임금및평가체계구축, 장시간근로 개선, 작업조직/작업환경 개선	4
18	평가체계구축, 작업조직/작업환경개선, 장시간근로개선	64	-	작업조직/작업환경 개선, 노사파트너십 체계 구축	4

## 제6절 소결

○ 본 장은 일터혁신 컨설팅 수행 방법론을 개발하기 위한 기초 작업으로, 조직발전 단계에 따라 컨설팅을 수행하기 위하여 1) 어떠한 기업특성을 기준으로 접근해야 하는지 기준 요인을 찾고, 2) 기준 요인의 구분 값을 찾고, 3) 주요 컨설팅 영역 간 관계 확인함으로써, 컨설팅 이행력을 높일 수 있는 컨설팅 방법론 제안을 위한 탐색 실시함.

○ 주요 연구결과를 정리하면 다음과 같음

○ 먼저, 2017년부터 2021년까지 일터혁신 컨설팅 현황은 다음과 같음.

- 연도별 현황을 살펴보면, 컨설팅 수요와 이행 모두 2019년에 가장 높은 것으로 확인됨
- 기업규모를 기준으로 현황을 살펴보면, 컨설팅 수요와 이행 모두 50인 이상~100인 미만, 100인~300인 미만의 사업장에서 가장 높은 것으로 나타나는데, 이를 통해 일터혁신 컨설팅의 주요 대상 기업군이 존재한다는 것을 알 수 있음.
- 업력별 기준을 보면 컨설팅 수요와 이행은 모두 10년 ~30년 미만의 사업장에서 컨설팅 수요와 이행 모두 높은 것으로 관찰되어, 일터혁신 컨설팅은 신생기업보다는 업력을 갖춘 기업에게 개입될 필요가 있으며, 또한 효과도 좋을 것으로 볼 수 있음.
- 업종별 컨설팅 수요와 이행 현황을 살펴보면, 제조업에서 컨설팅 수요와 이행이 모두 높은 것으로 확인되는데, 이는 현재 일터혁신 컨설팅이 특정 산업을 대상으로 하는 것은 아니지만, 제조업에서 사람관리를 통한 혁신에 대한 니즈가 보다 많이 확인되고, 현실의 요구를 반영하여 일터혁신 컨설팅이 이루어지고 있는 것을 알 수 있음.

○ 컨설팅 방법론 개발 기준은 기업규모가 될 수 있음.

- 결과를 종합적으로 보면, 영역에 따라 차이가 있기는 하지만, 수요를 기준으로 볼 때, 영역에 대하여 기업규모와 노조유무가 컨설팅 수요에 대하여 설명력을 가짐.



- \*일터혁신 컨설팅 신청에는 기업규모와 회사의 노동조합 여부가 영향을 미친다고 볼 수 있음.
  - 이행을 기준으로 보면, 기업규모와 산업이 컨설팅 이행에 대하여 설명력을 가짐.
- \* 컨설팅을 받고 이를 이행하는 데에는 업종의 특성 그리고 기업규모가 영향을 미친다고 볼 수 있음.
  - 그러나 컨설팅 영역의 수요와 이행을 설명하는 요인을 차이를 보임.
  - 이러한 점에서 본 연구에서는 연구의 목적이 일터혁신 컨설팅 이행력을 높일 수 있는 방향을 찾는 것이라는 점에서 이행에 영향을 주는 기업 특성을 기준 변수로 사용하고자 하며, 기업규모를 기준으로 컨설팅 접근 방법을 개발하고자 함.
- \*이유는 분석결과 기업규모의 설명력이 가장 높은 것도 사실이지만, 혁신의 관점에서 보면, 혁신은 기업의 변화를 만들어내는 것이라는 점에서 기업규모를 가지고 혁신을 통한 기업의 성장 개입을 전개하는 것이 더욱 일터혁신 컨설팅의 방향성에 부합할 것으로 보기 때문임.

- 컨설팅 수행 방법론 개발을 위하여 기업규모는 1~50인 미만, 50~100인 미만, 100~299인 미만, 300인 이상으로 구분하고자 함.
  - 기업규모 구분은 기업규모 군 별 특성을 혁신 활동과 인사관리 방향성을 기준으로 파악하였고 그 결과, 기업규모 군 별 차이를 확인함.
- \*전체적으로, 1~50인 미만, 50~100인 미만, 100~299인 미만, 300인~500인 미만, 500인 이상 집단이 각기 다른 특성을 가지는 것으로 나타남.

- 기업규모 군에서 일터혁신 컨설팅을 집중적으로 전개할 필요성이 있는 기업규모 군은 50-99인, 100-299인 이라고 볼 수 있음.
  - 일터혁신 컨설팅의 주요 대상은 50-99인, 100-299인이 될 수 있는데, 각각이 대상인 이유는 다름.
  - 50-99인 기업규모 군의 혁신니즈와 실행력 높은 것 확인됨.
- \*주력 업종의 성장성이 저하됨을 인식하고 새로운 성장 동력을 확보하고 싶어 함.
  - 100-299인 기업규모 군의 혁신니즈는 확인되지만 실행력은 낮다고 볼 수 있음.
- \*업계 내 과한 경쟁을 경험하고 있고 이로 인해 성과에 대한 압박을 가지는 것으로

나타남. 이에 새로운 동력을 확보하고 싶어하지만, 혁신 성과를 보면, 혁신 가능성이 떨어지는 집단임.

- 이러한 점에서 기업규모 군별로 일터혁신 컨설팅을 제공하지만, 각 기 필요한 내용은 다를 수 있음.

○ 일터혁신 컨설팅 중 집중적으로 전개할 필요성이 있는 영역들이 있는데, 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간, 그리고 작업조직 및 작업환경 개선 과 같음.

- 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간은 기업규모에 상관없이 사업체의 수요와 이행 모두 높은 것으로 나타남

\*그리고 이행 기준을 보면, 임금체계 개선과 평가체계 개선은 모든 컨설팅 영역의 이행과 관계를 가지는 것으로 나타나, 다양한 컨설팅 영역과 결합의 여지가 있어 기본적으로 사업체에 컨설팅을 제공할 수도 있다고 생각됨.

- 그리고 다음으로 작업조직 및 작업환경 개선의 수요와 이행 모두 높은 것으로 나타남.

\*작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅의 수요와 이행 건수는 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간과 비교하여 적지만, 이행 순위는 높게 차지함.

\*그리고 작업조직 및 작업환경 개선은 중요한 사안으로 떠오르고 있는 안전일터 구축과 밀접한 관련을 가진 것으로 확인되는데, 안전일터 구축을 위해서는 작업조직 및 작업환경 개선의 이행이 필요할 가능성 있음.

○ 현재 분석결과를 바탕으로 보면, 컨설팅 영역 간의 조합을 바탕으로 하는 개입 보다는 단일 영역 개입이 이행력을 높일 것이라고 볼 수 있음.

- 기업규모별로 사업체들에서 컨설팅 이행이 어떻게 이루어지고 있는지 보며, 영역 간 조합을 통한 이행도 확인되지만(ex, 임금체계 개선, 평가체계 개선/ 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간), 컨설팅 이행은 독립적인 영역이 이루어지는 경우가 더 많음.

○ 한편 영역들이 서로를 보완하는 등 영역간 결합을 통한 시너지를 기대할 수 있다는 점에서 영역 간의 조합을 고려할 필요도 있으며, 우선 기업규모와 관계없이 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간 영역 조합을 생각해볼 수 있음.

- 이는 컨설팅에 대해서는 개별적 수요도 많고 개별적 이행도 많이 발견되지만, 세 영역의 조합을 통한 이행도 확인됨.

- 컨설팅 영역 간의 관계는 임금체계 개선, 평가체계 개선 컨설팅은 다른 모든 컨설팅 영역과 관련을 가지는 것으로 확인되어 다른 영역들의 컨설팅에 함께 고려해볼 수 있는 영역임.

\*임금체계 개선, 평가체계 개선 컨설팅 이행과 타 영역 컨설팅 이행 간 관계 가짐.

- 이 외 평생학습체계 구축과 노사파트너십, 평생학습체계 구축과 작업조직 및 작업환경 개선, 작업조직 및 작업환경 개선과 노사파트너십 조합 고려할 필요 있음.

\*평생학습체계 구축과 노사파트너십, 평생학습체계 구축과 작업조직 및 작업환경 개선, 작업조직 및 작업환경 개선과 노사파트너십 영역 간의 관계성을 확인되지만, 실제 이행을 한 성과를 확인할 수 없다는 한계는 있음.

- 그리고 기업규모 별로 한 가지 조합이 주목되는데, 1~50인 미만 사업체는 일가정과 장시간 근로, 50인에서 100인 미만 사업체는 임금체계 개선/평가체계 개선과 일가정, 그리고 장시간과 작업조직 및 작업환경 개선, 100~300인 미만 사업체는 장시간과 작업조직 및 작업환경 개선, 평생학습체계 구축과 노사파트너십 구축, 300인 이상은 장시간과 노사파트너십 구축의 조합을 고려할 수 있음.

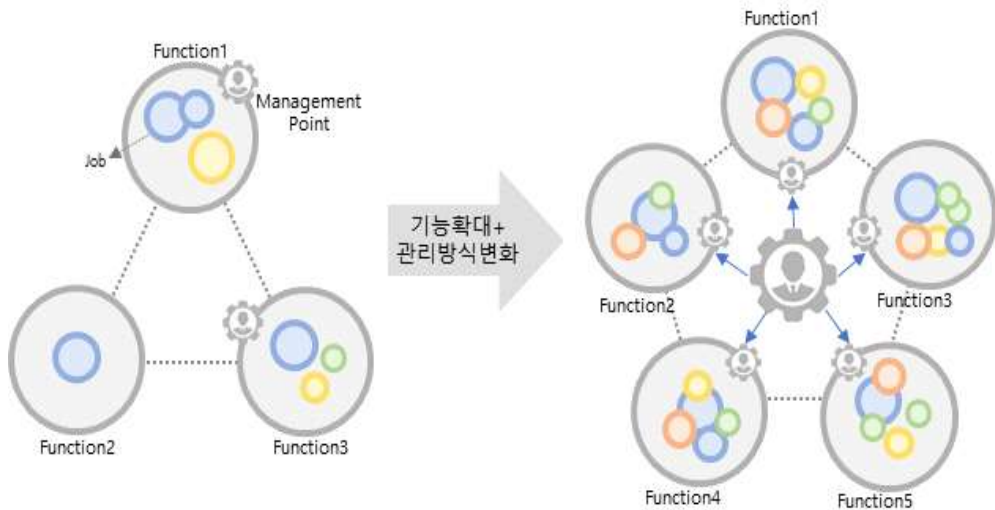
\*그러나 많은 사업체에서 확인되는 값이 아니라는 점에서 유의할 필요 있음

## IV. 조직발전단계에 따른 컨설팅 전개 가이드 설계

### 제1절 가이드 개요

- 본 장에서는 기업규모를 기준으로 조직발전단계를 4단계로 구분, 각 단계별 특징 및 이슈에 따라 일터혁신 컨설팅을 어떻게 접근해야 하는지 구체적인 가이드를 제공하고자 함.
- 이론적 논의 및 일터혁신 컨설팅 참여 기업의 데이터 분석 결과를 살펴보면 기업 규모에 따라 일터혁신 컨설팅 접근에 대한 수요 및 이행 여력이 유사하다는 것을 알 수 있음. 특히 1-50인, 50-100인, 100-300인, 300인 이상으로 유사한 특성이 나타남을 확인함.
- 이에 본 연구는 이를 기준으로 기업규모를 구분하고, Quinn & Cameron(1983)이 제시한 바와 같이 창업 단계, 집단화 단계, 공식화 단계, 정교화 단계로 각 단계를 명명함.
- 조직이 발전함에 따라 조직 내 인력의 수가 커지면서 기초적 수준이었던 생산 여력이 높아질 수 있음. 이는 조직 내 직무 및 관리 구조를 변화시키게 되므로 (Blau, 1972) 일터혁신 컨설팅 접근에 있어서도 내용과 방식이 달라진다고 할 수 있음.
  - 인력 충원에 따라 조직 내 개별 기능들의 분화가 가능해지며, 조직 전반에서는 개별 기능을 분화하면서 기능 내의 관리 역할을 마련하게 됨. 이는 점차 전문화되는 동시에 일괄된 방향성 하에서 관리되는 방식으로 변화해 감.

[그림 4-1] 규모변화에 따른 작업장 변화



\*자료: 저자작성

○ 따라서 각 단계별 직무와 관리방식의 변화를 고려해 일터혁신 지향점을 [일터혁신 토대 확보], [일터혁신 기반 마련], [혁신 역량 강화], [지속성장 기회 확보]로 설정하고, 각 단계별로 일터혁신 컨설팅에서 제공해야 하는 내용과 방식을 구체화함.

○ 또한 구체적인 컨설팅 가이드를 제공하는 하위 영역은 일터혁신 컨설팅 8개 영역 중 6개 영역(임금체계, 평가체계, 평생학습체계, 작업조직, 노사파트너십, 안전일터)을 4개의 범주로 구성하여 접근했으며, 직무관리 부분을 추가해 총 5개 범주에 대한 가이드를 제시함.

- 일터혁신의 바람직한 방향은 노사파트너십에 기반한 작업장혁신과 인사혁신을 수행하는 것이라 할 수 있음.
- 이에 구체적인 내용은 8개의 컨설팅 영역 중, 일터혁신의 고유한 기능으로 보이는 임금체계, 평가체계, 평생학습체계, 작업조직, 노사파트너십을 중심으로 가이드를 작성하되, 이를 HRM, HRD, 작업조직, 노사파트너십 영역으로 범주화 함.
- HRM 범주는 임금/평가체계 개선 영역을 포함하였고, HRD 카테고리에는 평생학습체계 구축 영역을 포함하며, 작업조직 범주는 작업조직 개선 및 안전한 일터 구축 영역을

포함하였으며, 노사파트너십 범주는 노사파트너십 영역을 포함함.

- 또한 일터혁신 컨설팅 영역에서 별도로 지정되지 않았으나, 일터혁신 컨설팅 수행 과정에서 기초 작업으로 검토되어지는 경우가 많은 직무관리 부분에 대한 가이드를 함께 제시함.

[그림 4-2] 가이드 작성을 위한 영역 범주화



- 먼저 각 단계별로 조직의 상황과 주요 이슈가 어떻게 변화하는지 살펴보고 조직의 발전단계에 따른 일터혁신 컨설팅의 구체적인 가이드를 제시함.

## 1. 1단계: 창업단계(규모 구분: 1인 이상~50인 미만)

가. 조직상황: 기술/상품개발 초점으로 관리 활동이 없거나 기초관리만 수행

- 1단계 조직은 핵심 제품 개발에 성공하여 이를 시장에 내놓기 위한 지속적인 시도를 하거나, 주요 제품의 양산을 시도하는 시기라고 볼 수 있음. 이에 조직 관리보다는 제품 안정화와 시장 생성에 주된 초점을 맞춘다는 특성을 가짐.
- 1단계에는 자체 기술을 기반으로 제품개발 활동에 집중하는 벤처 형태의 조직과 정해진 도면 및 사양에 의한 소규모 생산 활동을 수행하고 있는 단순제조 형태 조직이 포함됨.

- 벤처 형태는 기술을 보유하고 있는 엔지니어 중심으로 조직이 운영되는 경우가 많으며, 단순제조 형태는 창업자 중심으로 소규모 생산인력으로 운영되는 경우가 다수임.
- 두 형태 모두 매우 소수의 인력을 중심으로 운영되어진다는 공통점이 있으며 제조보다는 제작의 개념에 가까운 생산활동을 하고 있다고 볼 수 있음.

○ 1단계의 조직은 외부 환경으로부터 정당성을 획득하고 존재하는 것이 목표임에 따라 제품의 시장경쟁력을 확보하는 것이 매우 중요한 과제임.

- 이를 위해 벤처 형태의 조직의 경우 시제품 제작을 통해 제품이나 기술의 완성도를 지속적으로 검증하는 활동을 하게 되며, 단순제조 형태의 조직의 경우 납품을 위해 적당한 수준의 품질을 확보하는 것을 목표로 함.

○ 조직 발전 단계상, 시제품 생산 이후 다음으로 양산 단계가 이어질 것을 예상할 수 있으므로, 1단계에서는 양산을 위한 준비를 하는 것이 필요함.

- 이렇게 제작에서 제조로 초점이 변화할 때 가장 중요하게 고려할 사항은 양산에 투입될 인력이 확보되어 있어야 함. 그러나 창업 단계 조직의 인력은 대부분 개발자를 중심으로 구성되어 있으며, 전체 조직의 규모가 매우 작음.
- 통상 1단계 조직은 시제품 개발이나 납품을 위한 단순 제조 활동에 전념하고 있으므로 인력을 관리해야 한다는 것에 대한 인식이 적으며, 설립자는 주로 제품을 만들고 판매하는 것에 대부분의 관심을 쏟아 조직 관리 필요성에 대한 인식이 낮음.

#### 나. 주요 이슈

- 1단계의 조직은 양산 이행을 준비하는 부분에 있어 많은 어려움을 경험하게 됨. 초기에는 시장진출을 위한 상품을 만드는 것에 초점을 맞추었다면 제품이 완성된 이후에는 수익 창출을 위해 본격적인 양산 방법을 고민하게 됨.
- 대표자를 포함한 초기 창업 인력이 개발자로 구성되어 있는 경우가 많으며, 그 경우 제품에 대한 지식은 많으나 조직 관리에 대한 지식은 적을 수 있음.

- 양산에 대한 이해나 생산 관리에 대한 지식, 경험이 부족할 경우 관리 실패로 인한 시행착오를 겪는 경우가 많음.

\*구체적으로 공장 설계, 작업 조직 관리 등에 대한 개념이 취약한 상태로 양산을 시작하면서 품질, 원가, 제조기간, 유연성, 고객주문 관리 등에 있어 어려움을 겪게 됨.

○ 창업자가 직접 조직 관리를 하는 경우가 많으며, 최소한의 노무관리만 이루어지는 등 초보적 형태의 수준으로 최소한의 법적 기준(노동법/산업안전보건법 등) 준수에 초점을 맞추고 있음.

## 2. 2단계: 집단화 단계(규모 구분: 50인 이상~100인 미만)

가. 조직상황: 기능 확대, 직무의 표준화·분업화가 진행되며, 공식화를 통한 관리활동을 적극적으로 수행

○ 2단계 조직은 본격적으로 제품을 양산함에 따라 이전 단계 보다 기능이 추가되고 분화가 진행되게 됨.

- 특히 수평분화(직무의 생성)와 수직분화(계층의 발생)가 활발히 이루어짐에 따라 조직으로서의 모습을 갖추기 시작하는 단계라고 볼 수 있음.

- 또한 이전 단계에 비해 기능별 관리가 중요한 이슈로 부각될 수 있으며 생산관리, 품질관리, 공정관리, 설비관리, 자재관리 등 생산 전반에 대한 관리 이슈가 본격적으로 발생함.

○ 2단계 조직의 목표는 생존으로, 본격적으로 시장에서의 효용을 증명하면서 양적 성장에 돌입하게 되는데, 다양한 직무가 생성되고 동시에 인력 충원이 활발히 진행됨.

- 양적 성장에 대응해, 보다 적극적으로 조직화하는 과정에서 명확한 목표 설정과 이를 달성하기 위한 수단으로서 공식적이고 체계적인 제도와 절차를 마련하는 등의 시도를 하게 됨.



- 특히 인력규모가 확대됨에 따라 기존 소수 리더 중심의 관리체제로는 효과적인 관리가 어려워짐에 따라 복수의 관리자를 배치하고 이들을 통한 관리가 이루어지게 됨.

#### 나. 주요 이슈

○ 2단계의 조직이 겪을 수 있는 주요 이슈는 부족한 제조 역량과 인적자원 역량으로 인해 발생하는 낮은 생산성과 품질 문제임.

- 비효율적인 제조공정 설계/배치 또는 라인 운영의 미숙으로 인한 생산성과 품질 이슈가 발생할 수 있으며, 업무 프로세스가 표준화되어 있지 않아 과업 수행에 차질이 생길 수 있음.
- 작업표준이 규명되지 않아 작업자 기술 향상을 위한 접근이나 핵심 기술의 전수 자체가 어려워 동일한 실수나 문제가 반복적으로 발생하기도 함.
- 작업 현장에서의 공정 개선이 필요한 상황에서도 원인과 해결방안 도출에 어려움을 겪을 수 있으며, 이에 따라 공정 상 비효율이 심화될 수 있음.

○ 인력 부족으로 1인이 다수의 기능을 수행하는 경우가 많으며, 1단계에 비해 생산 관리, 품질관리, 공정관리, 설비관리, 자재관리 등 생산 운영에 필요한 업무 범위가 늘어남. 그러나 수행할 수 있는 충분한 인력이 확보되지 않을 경우 원활한 업무 수행이 어려움.

- 이에 숙련을 갖춘 인력을 안정적으로 확보하기 위한 인력관리체계가 마련되어야 함.  
\*특히 인사 기능이 본격적으로 작동을 시작해야 하는 단계로 인사방향 설정 및 공식화를 위한 제도 마련이 필요함.

### 3. 3단계: 공식화 단계 (규모 구분: 100인 이상~300인 미만)

가. 조직상황: 기능 심화로 직무 복잡성과 전문화 수준이 높아지며, 제도의 고도화 및 시스템화 진행

- 3단계 조직은 제품의 시장안착 성공으로 인해 생산의 규모와 제품의 종류 모두 늘어난 상태로 시장 확장과 안정적 수익 확보를 목표로 함.
  - 제품의 품목 수, 양 증가로 인해 현장 운영 및 관리에 많은 이슈가 발생할 수 있음.
  
- 3단계 조직은 생산 기능이 상당히 분화되어 있으며 기능별로도 인력이 배치되어 있어 체계가 일정 부분 갖춰졌다 볼 수 있음. 따라서 체계의 효율성을 극대화하는 것에 집중하는 것이 필요한 시기임.
  - 체계의 효율성을 확보하기 위해 생산성, 품질, 원가 등에 대한 관리를 시도하며 각 기능별 안정적인 운영 기준 마련을 시도함.
  - 양산을 위한 개별 기능이 확보되어 있으므로 운영과 관리는 가능해졌다고 할 수 있지만, 설비 및 자재 관리와 작업 방법 및 작업자 관리에 대한 생산 공정별 하위 단위까지 체계화된 관리 방안을 가지고 있다고 볼 수 없음.
  - 기존 제품의 대량 생산에 더하여 신제품 출시를 시도하게 됨에 따라 관리의 복잡성이 증대될 수 있음.
  - 이에 경쟁력 있는 생산운영이 요구되는 시기이며, 정보화, 자동화 등 생산기법 개선에 관심을 가지거나 도입을 시도할 수 있음. 또한 현장에서 수시로 개선 활동이 이루어지는 등 효율적인 생산활동을 추구하게 됨.
  - 시장에서 지니고 있는 위치를 안정적으로 유지하기 위해 생산 활동의 패턴화와 시스템에 기반한 관리를 통해 효율성을 확보하고자 함.
  
- 체계의 안정화를 추구하기 위해 인력 관리에 있어서는 근로자 행동을 조정 및 통제할 수 있는 권한 시스템과 유지 시스템을 구축하고자 함.
  - 3단계 조직에서는 이전 단계보다 수직 분화가 활발해짐에 따라 계층을 이루어 업무를 수행하는 경우가 늘어남.
  - 따라서 명확한 R&R 부여, 운영프로세스 고도화, 선진 기법 도입 등 효율적인 관리 체계 마련을 통해 복잡성이 높아진 조직 전반의 관리 체계를 안정화시키는 한편, 인력의 전문성 확보를 위한 노력이 함께 시도될 수 있음.

## 나. 주요 이슈

- 생산관리 및 품질관리가 기본적인 수준으로만 이루어질 경우 늘어난 제품 및 생산 규모에 대한 충분한 소화가 어려워 생산성이 떨어질 수 있음.
  - 작업조직 내 검사, 설비에 대한 표준화 기준이 존재하기는 하나, 작업 방식 변화에 따른 작업표준의 개정이 이루어지지 않을 경우, 효율적인 작업장 운영이 어려울 수 있으므로 점검 후 개정해야 함.
  - 또한 작업자 숙련 향상에 작업표준을 보다 적극적으로 활용할 수 있도록 작업표준 개정 시 작업에서의 적용뿐만 아니라 훈련에 활용할 수 있도록 고려하는 것이 필요함.
  - 이와 함께 라인 설계 및 운영에 있어 현장 개선활동 필요성이 점차 늘어남에 따라 문제해결 역량 확보를 위한 노력이 요구됨.
  
- 생산량이나 생산품목의 종류가 늘면서 많은 생산이슈가 발생됨에 따라 정보화나 자동화(반자동화)로의 전환이 필요할 수 있음. 이를 위한 제반 여건 마련이 요구됨.
  - 설비를 위한 투자나 정보화, 자동화를 커버할 수 있는 전문 인력 확보를 고려해야 하며, 전환 이후의 안정적인 운영을 위한 작업자 전반의 역량 강화를 추진해야 함.
  
- 이전 단계보다 개별 공정이 세밀하게 분리되어 있으나 공정 간 연결 정도가 미흡할 경우 생산 효율성이 저하될 수 있음.
  - 전반적으로 작업조직 운영의 시스템적 전환이 필요한 단계로, 라인 전체를 동기화하거나 통합적으로 관리하기 위한 시도가 요구됨.
  
- 조직관리 측면에서는 계층, 기능별로 세분화한 인사관리를 할 수 있으며, 개별 기능의 전문화를 촉진하기 위한 시스템 마련을 시도할 수 있음.
  - 숙련 근로자 유지 및 육성에 적합한 인적자원관리 관행을 도입해야 하며, 특히 교육 및 내부 훈련 체계를 이전 단계에 비해 강화해야 함.

#### 4. 4단계: 정교화 단계 (규모 구분 : 300인 이상~)

가. 조직상황: 기능 조정에 따른 직무의 재구조화 진행, 변화에 대응할 수 있는 관리시스템으로 개편

○ 4단계 조직은 체계적인 생산 운영이 안정화됨에 따라 조직 고유의 경쟁력 확보를 위한 리스트럭처링을 시도해 지속성장 동력을 확보하는 것을 목표로 함.

- 안정적 생산운영이 가능한 작업조직과 인력, 프로세스를 이미 보유하고 있는 경우가 많으며, 높은 수준으로 정보화, 자동화가 추진되어 높은 제조경쟁력을 유지하는 것이 가능할 수 있음.

- 신시장, 신제품에 대한 요구가 강해지는 단계로 이를 위한 다양한 시도가 이루어지는데, 오픈 콜라보레이션이나 공정의 아웃소싱 등을 실행하면서 작업 관련 이해관계자가 다양해지며 작업의 구조가 복잡해짐.

○ 체제의 효과성을 극대화한 이후, 조직의 적응성 강화를 통해 경쟁우위를 확보하는 등 고유성 달성에 주력하게 됨.

- 대체로 여러 제품 라인, 다양한 제품 시장을 가지고 있는 만큼 분화가 극대화되어 있을 가능성이 높고, 관리의 전반적 초점은 분화된 기능 간 시너지 창출을 통해 다양한 환경 요구에 효과적으로 대응하는 것에 있음.

○ 다양한 대외 환경 요구를 충족하고자 기능별 분화는 극대화되어 있으며, 하위 부문의 일관된 대응을 유도하기 위한 조직 내 정책과 규칙의 공식화 정도가 매우 높아져 있음.

- 전문화된 개별 기능을 통합하여 시너지를 창출하는 것이 4단계 조직의 과제임.

- 분권화된 하위 부문은 주로 제품 중심 사업부로 병합될 수 있음. 또한 생산 공정에 많은 기술이 접목됨에 따라 지속 가능한 개선활동 체계가 요구되어 현장 인력의 전문성이 매우 높아야 함.

## 나. 주요 이슈

- 4단계에서는 고객 및 생산 품목이 다양화되며, 신제품 출시나 수주 변동 등의 갑작스러운 이슈가 빈번하게 발생할 수 있으므로 유연한 생산 운영적 대처가 중요해짐.
  - 생산의 복잡성이 증대됨에 따라 원가 상승압력이 발생하거나 품질, 원가 등과 같은 제조성과에 대한 압박이 점점 심해지기도 함.
  
- 또한 협력사가 늘어나게 될 경우 협력사 품질 관리의 이슈가 발생함.
  - 특히 협력사가 영세하거나, 품질관리 역량이 부족한 경우 불량품 발생 가능성이 높아짐. 아웃소싱한 기능은 협력사에 전적으로 의지할 수밖에 없으므로 이들에 대한 관리가 요구됨.
  
- 조직 외부 환경이 복잡해지고 구성원 니즈가 다양해짐에 따라 발생하는 이슈를 해결해야 하는 것이 주된 과제가 됨.
  - 산업 환경 변화 및 구성원 가치관 변화로 인해 조직 내외부 요구가 다양화됨에 따라 발생하는 이슈에 대한 대응이 필요함.
  - 동기부여 방식, 보상 방식, 성과관리 방식에 대한 고민이 필요하며, 세대별 갈등, 노사갈등 등에 대한 중점관리 또한 요구됨.
  
- 이상으로 살펴본 단계별 이슈 변화를 요약하면 다음과 같음.

[그림 4-3] 단계별 직무 및 조직 관리의 이슈 변화



<b>1단계</b>	<b>창업 단계(1인 이상~50인 미만)</b> • 기술/상품개발 초점 • 관리활동이 없거나 기초관리만 수행
<b>2단계</b>	<b>집단화 단계(50인 이상~100인 미만)</b> • 기능확대, 직무의 표준화·분업화가 진행 • 공식화 활동을 통한 관리활동의 적극적 수행
<b>3단계</b>	<b>공식화 단계 (100인 이상~300인 미만)</b> • 기능심화, 직무의 복잡성과 전문화가 높아짐 • 제도의 고도화 및 시스템화
<b>4단계</b>	<b>정교화 단계 (300인 이상)</b> • 기능의 조정에 따른 직무의 재구조화 진행 • 변화에 대응할 수 있는 관리시스템으로 개편

\*자료: 저자작성

## 제2절 단계별 일터혁신 컨설팅 가이드

- 본 연구는 조직 발달에 따른 상황과 주요 이슈 변화를 고려하여 각 단계별 일터혁신 지향점을 설정하고 일터혁신 컨설팅에서 제공해야 하는 내용과 방식을 도출함.
- 설정한 단계별 일터혁신 컨설팅 목표를 지행하기 위하여 이루어지는 일터혁신 활동은 직무관리, HRM, HRD, 작업조직관리, 노사파트너십에 대하여 제시함.

- 단계별로 요구되는 일터혁신 역량은 해당 단계에서만 기능해야 할 뿐 아니라 다음 단계 일터혁신 추진의 근간이 되어야 하며, 이에 각 단계별로 도입되는 관행들은 이후 단계에서도 지속적으로 유지되며 조직의 상황에 맞게 변화시켜 적용해 나가야 함.
- 일터혁신 컨설팅을 추진에 있어 디자인팀은 컨설팅의 전 과정을 함께 하고, 일터혁신 컨설팅이 끝난 이후에 실제 현장에서 컨설팅 결과가 원활하게 적용될 수 있도록 지원하는 역할을 해야 함. 이에 단계별 디자인팀 구성 및 운영 방식 등을 제시함
- \*디자인팀 구성은 제도 입안부서(컨설팅 추진 부서), 제도를 적용 받는 각 영역의 의사결정자(관련 부서), 필요의견 및 정보를 제공할 수 있는 참여자(임원진, 실무자)를 주로 고려할 수 있음
- \*제도 입안부서와 관련부서는 컨설팅 이후, 추진에 중요한 영향을 미치는 대상이며, 참여자는 제도의 효과나 영향을 입체적으로 검토하는데 도움을 줄 수 있음
- 조직의 변화를 추진할 수 있는 여력을 반영하여 디자인팀을 구성해야 하므로 단계별로 디자인팀 구성 및 운영 방식은 달라질 수 있음.

○ 일터혁신은 혁신을 통하여 생산성 향상과 근로조건의 질 향상이라는 그랜드 (Grand) 목표를 가지고 있으며, 조직이 처한 현재 상황에 따른 세부 목표 설정이 가능할 것으로 보이며, 이러한 세부 목표를 달성하면서 조직은 성장하면서 계속해서 일터혁신 할 수 있을 것으로 기대함.

- 일터혁신 컨설팅이 기업이 필요로 하는 혁신 역량을 넣어주는 것이라면, 조직의 성장단계에 따라 필요한 혁신 역량의 수준과 이를 통해 추구하는 바가 다를 수 있음.
- 단계별로 일터혁신의 목표를 설정하고 있으며, 1단계는 조직의 혁신 토대 확보, 2단계는 조직의 성장 기반 확보, 3단계는 조직의 변화 기반 확보, 4단계는 유연화 추구로 구분하고자 함.
- 각 단계의 일터혁신의 방향성/목표는 한 사업체가 계속해서 일터혁신 하기 위해 각 단계에 처하였을 때 추구해야 하는 방향으로 해당 목표가 충족되어야 다음 단계의 일터혁신 추진이 가능하다고 볼 수 있음.
- 이에 각 단계별로 도입되는 관행들은 이후 단계에서도 지속적으로 유지되며 조직의 상황에 맞게 변화시켜 적용해 나가야 함.

[그림 4-4] 단계별 일터혁신 컨설팅 목표 및 추진 방향

일터혁신 방향성	1단계: 창업단계	2단계: 집단공동체 단계	3단계: 공식화 단계	4단계: 정교화 단계
	혁신 토대 마련	성장 기반 확보	변화 기반 확보	유연화 추구
직무관리	기본 노무 관리 노무리스크 방지를 위한 최소한의 공식화  경영자 역량강화 관리(생산/인사) 역량 및 리더십 역량 강화	직무 도출을 통한 직무구조 체계화	직무별 성과 규명과 기대 명확화	환경 변화를 반영한 직무의 리디자인
HRM (인적자원관리)		공식적 인사관리의 시작을 위한 전반적 관리 기준 마련	직무성과 촉진을 위한 동기부여	직무변화 및 구성원 가치관 변화에 따른 인사제도 개편
HRD (인적자원개발)		기초적인 교육체계 마련	성과 기여를 위한 직무역량 강화	고도화된 기술적응을 위한 역량 확보
작업조직관리		안정적인 작업장 관리를 위한 표준화	작업현장 효과성 극대화를 위한 기법 고도화	작업자 전문화 및 역할 확대
노사파트너십		생산적 노사파트너십 형성	협력적 노사파트너십 형성	전략적 노사파트너십 형성

\*자료: 저자작성

## 1. [1단계 : 창업단계] 혁신 토대 마련

- 조직이 가동될 수 있도록 기초적인 관리 방법을 지원하고 조직운영에 필요한 전반적인 관리(인사관리, 작업장관리) 역량을 함양시키는 것을 목표로 함.
- 이를 위해 (1) 노무리스크 방지를 위한 각종 규정 정비 및 제도마련, (2) 경영자의 관리역량 및 리더십 역량 강화를 위한 교육, 코칭 등의 개입을 시도할 수 있음.

### 가. 기본 노무 관리

- 1단계 조직은 인사관리를 위한 최소한의 기능만 작동함에 따라 노무리스크 방지 및 법정 기준 준수를 위한 최소한의 공식화를 지원해야 함.
- 사업화를 위한 제품을 개발하는 단계에서는 인력의 입/퇴사가 활발히 일어날 가능성이 높아 인력관리를 위한 지원에 초점을 맞춰야 함.



- 근로기준법, 임금지급방법, 임금계산방법, 퇴직금관리, 근로계약서 정비, 취업규칙 정비, 근로시간(휴게, 주휴수당)관리 등에 대한 교육 및 정비를 지원하는 것이 필요하며, 실무 적용방법 및 양식을 표준화해 초기 사업장의 경우 제공하는 방식을 고려할 수 있음.
- 또한 30인 이상의 사업장의 경우 노사협의회 설치법 제정되어 있음에 따라, 이에 대한 설치 및 규정 마련 등을 통해 노사파트너십의 토대를 형성하는 것을 지원해야 함.

#### 나. 경영자 역량강화

- 경영자가 본원적 활동 총괄 및 필수적 지원활동을 모두 소화하는 상황이므로 C레벨의 매니지먼트 역량 및 리더십 역량 강화가 필요함.
- 특히 관리 필요성에 대한 인식이 낮으며, 관리 경험이 적어 역량도 낮은 상태이므로 C레벨 대상 경영 전반에 대한 교육 및 코칭을 제공할 수 있음.
- 1단계 조직일수록 대표자의 관리방침 및 경영역량에 따라 경쟁력이 좌우되나 대표자는 많은 경우 사업 측면으로 경도되는 경향이 있음.
- \*특히 기술 또는 영업 등의 경력이 중심인 대표자일수록 관리 경험이 부족해 이와 관련한 측면에서 어려움을 겪을 수 있음.
- 따라서 생산관리, 인력관리, 조직관리 측면에서의 교육 및 코칭을 통해 대표자가 조직 확대를 위한 목표 및 계획 수립을 할 수 있도록 지원해야 함.

## 2. [2단계 : 집단화단계] 성장 기반 마련

- 조직의 본격적인 성장을 위하여 조직을 구성하는 기능이 원활히 작동할 수 있도록 방향을 설정하고 직무수행 과정에서 일터혁신 활동이 활발하게 이루어지도록 제도적 틀을 마련하는 것을 목표로 함.
- 이를 위해 (1) 직무 도출을 통한 직무구조 체계화, (2) 인사관리를 위한 기준 마련, (3) 기초적인 교육체계 마련, (4) 안정적인 작업장 관리를 위한 표준화, (5) 생산적 노사파트너십 형성을 위한 개입을 시도할 수 있음.

- 2단계 조직에서는 관리 기능을 수행하는 부서나 기능이 형성되어 있을 가능성이  
크에 따라 실제 제도를 설계하고 운영해 나갈 제도 입안부서가 중요하게 참여할  
필요 있으며, 제도를 적용받게 되는 부서의 관리자와, 임원 등을 포함시켜야 함.
- 향후 지속적으로 운영할 제도 구축을 시작하는 단계이므로 앞으로 조직에서 공식화와  
표준화를 담당해나갈 조직이 주체가 되는 것이 필요함
- 디자인팀 내에서 임원은 조직 운영 방향을 제시하는 것 뿐만 아니라, 실제 제도  
도입 및 운영 가능성을 판단하는데 필요한 정보를 제공함. 따라서 컨설턴트는  
디자인팀 내에서 임원이 이러한 기능을 하도록 참여를 독려하는 것이 필요함.
- 2단계 디자인팀은 일터혁신 컨설팅을 통해 도입한 제도를 실행시키는 주체가 되어야  
하므로 제도의 목적과 설계 방향, 구체적인 내용에 대한 이해가 높아야 함.
- 디자인팀은 향후 설계된 제도에 대한 이해를 바탕으로 전사 차원의 공유를 수행하는  
역할 뿐만 아니라 초기의 설계 원칙에 기반해 지속적으로 제도를 끌고 나가는 주체가  
되어야 함.
- 이를 위해 관리자층은 부서 내 구성원에게 제도에 대한 안내 뿐만 아니라 동시에  
향후 제도를 조정하고 검토하는 역할을 수행해야 하며 컨설팅 이후에도 디자인팀  
참여자들 간 지속적인 의사소통이 요구됨

#### 가. 직무관리

- 2단계 조직은 양산을 시작하고, 이를 위한 기능 내 인력이 충원됨에 따라 이전에  
불분명했던 직무 개념 및 체계를 잡을 필요가 있음. 이에 따라 직무관리의 핵심  
키워드는 직무 도출임.
  - 경영관리, 생산, 영업 등 조직 운영에 필요한 다양한 기능이 본격적으로 작동하게  
되므로 이를 위해 기능을 세분화하고 어떠한 형태로 조합되어 직무가 형성되어  
있는지 전반적인 파악이 필요함.
  - 2단계 조직은 조직 운영에 필요한 기본적인 기능은 존재하나 작동 수준은 기능별로  
차이가 있음.
- \*이는 기능별 작동 수준이 해당 기능을 수행하는 인력의 규모 및 역량에 좌우되기 때문임.

- 현재 조직의 기능이 작동하는 수준과 수행되는 강도가 충분한지에 대한 검토를 통해 직무의 수준을 파악하면, 향후 기능 강화가 필요한 영역에 대해 이해할 수 있음. 이를 장기적 관점에서의 조직의 경쟁력 강화 방안, 인력 운영 방안에 고려할 수 있음.
- 구체적으로 사업모델 및 벨류체인을 바탕으로 해당 조직에 존재하는 기능과 세부 기능을 분류하고, 단위 조직이 현재 어떤 기능을 수행하고 있는지와 인력별 수행하는 세부 기능의 범위는 어디까지인지를 도출함으로써 조직의 직무수행 현황을 구체화할 수 있음.
- \*이때, 세부 기능의 범위를 조합한 것이 1인이 수행하는 직무의 범위라고 볼 수 있는데 직무의 범위가 넓을수록 전문화가 어려울 수 있음.
- 위와 같은 접근은 직무설계와 관리에 필요한 최소한의 단위를 수집하기 위한 것으로, 직무의 관리란 필요성에 따라 직무를 조정(생성, 분류, 통합, 삭제)하는 일련의 활동이며, 직무 관리를 위한 직무구성을 체계화(예: 대분류-중분류-소분류)하는 작업은 직무 체계 수립이라고 할 수 있음.

#### 나. HRM

- 2단계 조직의 HRM 부분의 핵심 키워드는 인사관리의 기준 마련임.
  - 관리할 인력의 수가 늘어남에 따라 대표자에 의해 관행적으로 입사자의 임금을 설정하거나 인상 역시 비공식적으로 이루어져 왔던 이전 단계의 방식에서 벗어나, 기준에 따른 제도 운영을 통해 임금의 예측가능성을 강화하는데 초점을 맞춰야 함.
  - 2단계 조직은 인사제도의 근간을 확립하는 시기이므로 인사관리 전반에 걸쳐 일관된 관리 논리를 구축하는 것이 중요함.
  - 따라서 임금제도만의 논의가 아니라 임금제도의 안정적 운영을 위한 관련 제도(직급제도, 평가제도, 승진/승급/승격제도)에 대한 논의와 구상이 함께 이루어져야 함.
- 이에 임금제도 설계에서 가장 고려해야 할 지점은 임금 지급의 기준을 세우는 것이며, 이를 위해 직급구성의 논리를 명확히 해야 함.

- 직급이란 조직에서 요구하는 역할과 책임을 담고 있는 개념으로 역할과 책임에 따라 임금을 지급할 수 있는 기준으로 작동되기도 함.
- 직급을 설계함에 있어 조직이 우선시하는 가치가 무엇인지에 대한 논의를 통해 직급의 기준과 단계를 설정해야 함.
- \*예를 들어 5직급 체계를 도입하고 있다고 가정한다면, 5직급 간 임금 차이뿐만 아니라 직무 수행에서도 수직적(역할 또는 능력, 책임)차이로 늘어나야 직급이 제대로 작동할 수 있음.
- 따라서 컨설턴트는 기업의 직무 수행 방식, 특히 수직적인 책임구조와 역할의 차이가 발생하는 지점을 파악해 적합한 단계로 구분하는 것이 필요함.
- \*이를 도출하기 위해서는 대표자, 기능별 직무수행자(고경력)자와 인터뷰가 필수적으로 진행되어야 함.
- 직급체계가 마련된 후에는 임금구성, 임금수준, 임금인상 방식 등 세부적인 요소를 설계해 임금체계를 구체화하는 작업을 진행할 수 있음.

○ 이와 함께 직급단계 구분에 따른 직급 간 이동을 위한 승진제도를 함께 설계해 제도 운영이 가능하도록 관련 제도를 마련해야 하며, 기업의 HR역량을 고려하여 실행 가능한 수준으로 설계하는 것이 필요함.

- 2단계 조직에서 승급제도 설계 시에는 직급별 역할과 기대가 무엇인지 명확히 정의하고 특히 이전 단계와 어떤 지점이 달라지는지 제시하는 것이 필요함.
- 이러한 기준을 바탕으로 내부에서 수용 가능한 승급연한을 설정하고 승급방식(기간 도래형, 심사형)을 논의하는 작업을 통해 승급제도를 구체화할 수 있음.

○ 또한 현 단계에서 평가제도는 그 목적을 분명히 해 설계해야 하는데, 임금인상에 직접적인 반응을 시도하기보다는 기본적인 복무관리, 승급에의 참고 등의 용도로 활용하는 수준으로 설계하고 평가 기준은 정성적인 요소(업무태도, 직무기본역량, 정성적 목표설정)를 중심으로 설계하는 것이 초기 평가를 경험하는 조직에 적합함.

- 평가제도가 고도화될수록 평가 기준 및 평가 프로세스가 상세해지는데 2단계의 조직은 평가 운영역량과 평가 경험이 적을 수 있음.

\*따라서 평가 결과를 임금 결정기준으로 활용하기 보다는 조직관리와 육성의 목표로 활용하는 것을 고려할 수 있음.

- 현 단계에서는 평가기준을 합의하고 이행하는 방식(MBO, OKR 등)을 채택할 수 있도록 제도를 설계하는 것이 필요하며, 평가 결과에서 차등을 발생시키는 것에 집중하기 보다는 절대 평가 방식을 적용하는 것이 필요함.

2단계 HRM 영역 일터혁신 추진사례
<p>(주)000 (50인 이상, 제조업 및 서비스업)</p> <p><b>[컨설팅 참여의 배경]</b></p> <p>사업 확장에 따라 근로자 동기부여를 높일 수 있는 인사관리 체계 필요</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ (주)000은 지속적인 사업 확장에 따라 IT, 제조, 연구, 경영지원 등 다양한 기능의 인력을 보유하기 시작함. 특히 20대 및 30대 초반 직원이 전체 직원 중 64%를 차지하고 있었음. 사업 분야를 지속적으로 확장하고자 했으며, 이에 숙련된 인력의 보유가 매우 중요한 상황이었음.</li><li>○ 이에 젊은 직원들의 유출을 막을 수 있는 임금 수준과 조직의 효율성을 확보할 수 있는 임금 및 평가체계가 필요했음. 또한 그동안 주관적 판단에 의존하는 성과급 지급의 관행을 탈피하기 위한 공정한 평가시스템 도입이 필요한 상황이었음.</li><li>○ 다양한 기능 인력의 구성과 20~30대 젊은 직원의 비중이 큰 회사의 특징에 적합한 인사체계를 마련하고자 평가체계개편, 임금체계개편 영역의 컨설팅이 진행되었음.</li></ul> <p><b>[일터혁신 컨설팅의 내용]</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 향후 사업 확장과 이에 따른 인력보강 등을 위해서는 임금을 지급하는 기준 정립이 시급하다고 판단함. 또한 임금 지급의 기준을 분명히 해 명확성을 높임.</li><li>○ 관리직 임금체계는 호봉제도로 운영하고 있었으나, 고과형 호봉제로 개선했고 생산직 임금체계는 숙련등급체계를 반영해 재설계 했으며, 호봉 승급은 숙련 정도 평가에 따라 차등 반영하도록 하였음.</li><li>○ 경영자 재량에 의한 주관적 평가가 이루어지고 있었으나 성과급 기준을 기여도로 설정하는 등 기존에 부재한 평가 기준을 마련했다는데 의미가 있음. 또한 현재 규정은 있으나 실질적으로 지켜지지 않는 평가 프로세스를 공식화해 평가의 신뢰도를 높이도록 함.</li></ul>

**[컨설팅 성과]**

○ 평가 프로세스를 공식화해 인사의 체계를 마련했음, 또한 임금체계를 보다 명확히 구성해 임금 예측 가능성을 높였음.

**다. HRD**

○ 2단계는 HRD영역의 핵심 키워드는 최소한의 작동임.

- 교육 기능은 존재하나 작동하지 않는 조직이 많을 것으로 보이며, 이는 교육에 대한 니즈 대비 운영역량과 역량(담당 인력의 부재, 교육에 대한 투자, 경영진의 교육에 대한 필요성 인식)이 낮아서 비롯된 결과일 수 있음.

\*따라서 최소한의 수준으로 교육이 작동할 수 있는 방식을 마련해 주는 것이 필요함.

- 현 단계에서는 구성원의 다양한 교육니즈를 수렴해 반영하는 것보다는 조직에서 필수로 가져가야 하는 교육요소를 실제 운영 가능한 수준에서 파악하는 것이 더 효과적인 접근일 수 있음.

- 교육요소는 단순 도출이 아닌 교육 과정화를 통해 대략적인 교육대상, 교육내용, 교육방식 등을 가이드해야 함.

- 특히 교육컨텐츠 제공처를 연결해줘야 하는데, 외부위탁이 가능한 과정의 경우 위탁처를 파악해 제시하고 더 나아가 정부의 교육지원 제도와의 연계를 적극 활용해 실제 구성원이 교육 수혜를 받을 수 있도록 구체화하는 것이 필요함.

- 2단계 조직에서 필요한 교육은 (1)신규입사자 교육(회사의 사업 내용 안내와 인사/복무제도 안내), (2) 승진자 교육(승진 축하 및 역할변화에 대한 인식), (3)직무기본 교육, (4) 관리자 리더십 교육으로 보이며, 교육 내용에 따라 내부 진행과 외부 위탁을 조합해 진행할 수 있음.

\*2단계는 관리자가 본격적으로 등장하는 시기이며, 실무자에서 관리자로 역할이 변화된 경우가 많을 수 있음. 실무자와 관리자의 차이에 대한 인식이 불명확할 수 있음에 따라 일 관리, 사람 관리, 조직 관리 측면을 함께 다루는 관리자 리더십 교육이 요구됨.

- 이와 함께 향후 안정적인 운영을 위한 방안(담당 인력 충원, 교육비 증액) 제시를

통해 교육기능 강화를 위한 시사점을 제공해야 함.

## 2단계 HRD 영역 추진사례

(주)OOOO (50인 이상, 제조업 및 서비스업)

### [컨설팅 참여 배경]

교육훈련이 비정기적으로 이루어지거나 특정 직급, 직군에 집중되는 현황 개선 필요

○ 시장 상황 악화로 인해 마이너스 영업이익이 집계되는 등 연간 매출액 변동이 지속적으로 발생하는 경향을 보임. 이를 해결하기 위해 내부적으로 대책을 강구하고 있는 상황.

○ 내부 교육훈련은 전사적 체계 없이 근로자 요구에 의해 산발적으로 진행되고 있음.  
연초 민간 교육 운영기관의 홍보자료를 취합하여 근로자에게 안내하는 방식으로 진행함.  
최근 신입사원 교육을 신규 도입하였으나, 회사 소개에 그치는 정도이며 그 외 직급별, 직무별 교육은 이루어지지 않고 있음

○ 법정교육과 직무교육 위주로 교육이 진행되고 있는데, 특히 직무교육은 근로자 신청에 따라 교육비용을 지급하는 방식으로 운영하고 있음

○ 교육방향에 대한 전사 가이드가 부재하며, 교육의 활발한 운영을 위해 제반 제도(평가 제도, 승진제도 등)와 연계가 필요함

### [일터혁신 컨설팅 내용]

직급별, 직무별 교육 가이드 및 교육 이수가 가능하도록 직급별 직무별 역량모델링 및 관련 교육과정 도출

○ 직무별 역량 도출을 위해 직무분석을 통해 핵심 직무 중심의 기본역량을 도출하고 현재수준과 기대수준 간 갭 분석을 통해 역량별 교육 우선순위를 도출하여 직무별 교육 체계를 마련함. 이와 함께 (직급별 교육체계 마련을 위해 직급별 리더십 역량모델을 도출하고 교육과정을 매칭함

○ 위와 함께 교육 운영 가이드를 도출함. 구체적으로 직급별 의무교육 이수 방법 및 시간을 포함하고, 그 외에도 S-OJT/자기개발계획에 대한 운영 방안을 제시함.

### [건설팅 성과]

- 역량과의 연관성을 고려하여 교육의 주제를 선정하여 충원이 아닌 훈련을 통한 숙련 확보 가능성을 확보하였으며, 교육 대상의 구분을 포괄적으로 유지함으로써 수강인원 등의 물리적 제약을 해소하고 직무/직종 간 상호이해를 높일 수 있었음.
- 역량 갭 진단 및 현실적 여건 고려를 통해 개발 필요성, 과정 운영의 현실적 제약 조건을 고려하여 역량과 교육과정을 연계함으로써 기업이 지속적으로 운영 및 유지할 수 있는 교육제도를 설계함.

### 라. 작업조직

- 2단계의 작업조직의 핵심 키워드는 표준화로, 안정적인 생산관리와 작업장 관리를 위한 체계를 구성하고 이를 현장에 적용, 작업자에게 내재화시키는 것에 초점을 맞춰야 함.
- 낮은 수준의 작업조직을 운영하고 있으나 생산관리와 품질관리에 필요한 대부분의 활동이 시작되어야 함에 따라 생산계획 및 통제, 공정관리, 자재관리, 공정/작업배분, 품질검사, 작업장 5S 전반에 걸친 접근이 필요함.
- 생산계획 및 통제에 있어서는 고객요구 납기를 준수하기 위한 생산계획에 대한 운영 Rule과 프로세스를 정립해야 하며 현장에서 쉽게 이해할 수 있도록 공정별, 작업자별 작업지시를 명확하게 내릴 수 있도록 작업지시 방식을 확립해야 함.
- 공정관리에 있어서는 생산 진행 실적관리를 위한 체크시스템 도입을 고려할 수 있으며, 자재관리에 있어서는 생산계획에 맞춘 자재소요량 산정과 발주방법에 대한 기준 정립 및 창고의 보관방식이나 품목식별체계를 도입/운영하도록 지원해야 함.
- \*인사관리 측면에서는 현장 인력의 안정적인 운영을 위한 인사관리 제도가 마련되어야 함.
- 품질관리를 위한 품질검사체계를 설계해 부품입고검사, 공정검사, 출하검사가 유기적으로 운영되도록 해야 하며 품질검사 인력을 적절하게 공정에 배치, 운영하는 방안을 고려할 수 있음.
- 현장의 가장 기본적인 활동으로 정리, 정돈, 청소 활동을 현장주도로 이끌어내도록 동기부여와 함께 개선 마인드 향상을 위한 교육이 필요하며 덧붙여 현장의 안전관리를



위해 작업자 제안 제도를 도입해 작업자들이 안전에 관심을 갖도록 유도할 수 있음.  
 \*현장 작업자 전원 참여 형태로 잠재적인 위험발굴 방식을 적용해 제도를 운영하고  
 이에 대한 인센티브를 함께 설계해 참여도를 높일 수 있음.

<b>2단계 작업조직 일터혁신 추진사례</b>
<p>(주)OOOO (종업원수 50인이상, 기계가공)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>양산 확대에 따른 효율적인 작업장 편성 필요</p> <p>○ 개발설계역량이 뛰어나 매출규모는 작으나, 부가가치가 높은 제품을 개발 및 생산하고 있음. 생산조직은 제조, 품질, 제조기술이 통합된 형태로 운영되는 작은 규모의 조직 형태이며, 제조기술을 담당하는 작업자는 고숙련자들로 구성되어 있고, 설비 운전은 저숙련자들이 담당하고 있는 상황임.</p> <p>○ 양산 경험은 있으나, 효율, 제조 품질에 대한 이슈가 많았음. 특히 개선을 위한 학습이나 경험이 많지 않으며, 경영진의 관심이나 의지가 높지 않은 편이었음.</p> <p>○ (주)OOO은 향후 고객 주문 확대에 보다 잘 대처할 수 있도록 제조 라인을 편성하는 것과 품질관리를 강화하는 것에 관심을 가지고 있었으며, 이를 위해 작업조직 개선 및 안전한 일터 구축 영역의 컨설팅이 진행되었음.</p> <p><b>[일터혁신 컨설팅 내용]</b></p> <p>작업장의 효율적 관리가 가능하도록 개별 공정에 대한 표준과 기본 체계 수립</p> <p>○ 고객주문에 적기 대응하는 것에 어려움을 겪고 있었으며 납기 지연도 빈번했음. 이에 고객 주문과 생산 능력(capa)을 동기화할 수 있도록 개선하였으며, 공정진행관리에 있어서도 작업지시에 대한 작업실적을 일일 관리로 전환하였음.</p> <p>○ 자재품목에 보관기준이 없어 보관효율이 매우 낮았고, 자재 서비스의 개념이 없었기에 창고에서 공정으로 적시에 공급하는 체계로 전환하고 자재 창고 보관 체계도 개선하였음</p> <p>○ 검사 표준이 없어 불량 유출이 심했기 때문에 작업 표준, 검사 표준을 재정립하여 이를 해결하고자 하였음.</p>

○ 현장작업자 숙련도, 교육 등에 대한 기준이 없어 작업자 기능별 R&R을 재설정하고, 고숙련자와 저숙련자에 대한 업무 조정을 진행하였음. 또한 표준에 대한 작업자 교육을 강화함.

○ 작업 환경이 열악하여 신규작업자 선발에 저해요인으로 작용하고 있었음에 작업장 정리, 정돈, 청소 활동을 전개할 수 있도록 하였음.

#### [ 컨설팅 성과]

○ 품질표준 설정과 공정검사 강화, 작업자 숙련도 향상, 라인 재배치로 인해 작업자 1인당 생산량이 증대되었으며, 불량품 유출에 따른 고객 불만 사항도 대폭 감소되었음. 또한 작업환경 개선을 통해 작업자 만족도 높일 수 있었음.

#### 마. 노사파트너십

○ 2단계의 노사파트너십의 키워드는 생산적 노사파트너십으로, 1단계에서 설치한 노사협의회 활성화 위한 운영지원 활동을 제공함으로써 보다 생산적인 논의가 가능할 수 있도록 지원해야 함.

- 노사협의회 역할, 절차, 안건, 협의내용에 대한 노사 양측의 이해를 높일 수 있는 교육, 매뉴얼 제공, 협의회 개최 및 수행과정 퍼실리테이팅 등 노사 양측이 노사 협의회에 대해 능동적이고 적극적인 참여를 할 수 있는 경험을 제공하고 이를 계속 해 추진할 수 있는 노하우를 전수해줘야 함.

- 노사협의회 참여 인원만의 논의가 아닌 전체 구성원의 의견을 수렴하고 이를 기반으로 논의할 수 있도록 구성원 의견 청취 등을 필수로 반영해 노사협의회 대표성을 강화시켜줘야 함.

## 2단계 노사파트너십 영역 일터혁신 추진사례

000센터 (종업원수 50인 이상, 보건업 및 사회복지업)

### [컨설팅 참여 배경]

근로조건 개선을 위한 건전한 노사파트너십 구축 필요

○ 근로기준법 개정에 따라 1주 근로시간 상한이 주 52시간으로 정해짐. 본 조직에서는 근로자가 초과근무를 수행하는 경우 별도의 제재 없이 동의해주고 있는 상황으로 이에 따라 주 52시간을 초과하는 근로가 발생하고 있었음. 이에 노사 모두 근로 기준법 준수 및 장시간 근로 개선 의지가 존재했음.

○ 본 조직은 노사협의회가 존재하고 있으나 실질적으로 운영한 경험이 전무함. 근로자들 또한 사업장에 공식적으로 의사를 전달할 수 있는 통로의 구축을 원하고 있는 상황이었음. 경영진 측에서도 노사협의회에 대해 조속히 도입하고자 하는 의지가 강하며, 근로자들 또한 노사협의회의 구축에 대해 긍정적이며 호의적이었음. 이에 노사파트너십 컨설팅에 참가함.

### [일터혁신 컨설팅 내용]

노사협의회 설립 및 운영 지원 및 장기적 노사파트너십 로드맵 수립

○ 견고한 노사관계 확립을 위해 노사파트너십 중장기 로드맵을 수립함. 먼저 도입기에는 노사협의회를 설립하여 운영한다는 내용을, 성장기에는 사업장 및 노사관계의 비전/미션, 전략체계를 수립한다는 내용을, 성숙기에는 워크샵, 사회공헌활동 등 노사화합 프로그램을 실시한다는 내용을 담았음.

○ 노사파트너십 구축 및 평생학습체계 구축을 위한 근로자 설명회를 개최하고, 실제 노사협의회 설립 및 개회를 컨설턴트가 직접 참여하여 지원하였음. 근로자 및 경영진 인터뷰 8인(대표 1인, 근로자 7인)이 참여하였으며, 근로자 전체를 대상으로 중간 보고회를 실시해 의견을 수렴하였음.

### [컨설팅 성과]

○ 실제 노사협의회 설립 및 회의 진행이 이루어졌음. 이를 통해 사측의 경영정보와 노측의 근로자 요구사항이 상호 전달될 수 있었으며, 생산성 향상, 근무/인사제도, 고충처리 및 복지증진과 관련한 협의도 진행되었음.

○ 노사협의회 회의를 통해 지식 근로자 육성 및 노사파트너십 형성을 위한 교육훈련, 능력개발 계획, 근로자 복지시설 및 기금, 노사 공동기구에 대한 내용을 의결하였음.

### 3. [3단계 : 공식화 단계] 변화 기반 확보

○ 모든 기능에서 성과를 최대한 창출하기 위해 필요한 행동을 강화시키고 시스템화하여 조직효과성을 높이는 것을 목적으로 함.

- 이를 위해 (1) 직무별 성과 규명과 기대 명확화, (2) 직무성과 촉진을 위한 동기부여 (3) 성과 기여를 위한 직무역량 강화, (4) 작업현장 효과 극대화를 위한 기법 고도화, (4) 협력적 노사파트너십 형성을 위한 개입을 시도할 수 있음.

○ 3단계 조직의 디자인팀은 컨설팅 과정 전반에 참여하는 뿐만 아니라 컨설팅 이후 변화된 내용에 대해서 전과 활동 및 제도 개선을 위한 커뮤니케이션 주체 역할을 해야 함

- 이전 단계 대비 규모가 커진 상황임에 따라 조직 내 의견을 다방면으로 수집하기 위해서 디자인팀을 다양한 계층으로 구성하는 것이 필요함

\* 다양한 계층으로 디자인팀을 구성할 수 있으며, 여전히 제도 입안 부서와 제도에 적용을 받는 부서 관리자들의 역할이 중요함에 따라 이들을 디자인팀에 포함 시켜야 하며, 이들은 제도 방향 설정, 의사결정 지점에서 주요한 역할을 수행할 수 있음

\* 또한 부서 관리자 뿐만 조직 내 다양한 의견을 수렴할 수 있도록 계층별 대표자를 디자인팀에 포함시켜야 하며, 이들은 제도의 현장 적용 가능성을 높일 수 있는 의견을 제시하는 역할을 수행할 수 있음.

\* 임원층의 경우 포함 시킬 수 있으나, 이전 단계 대비 관리자의 역할이 강화 됨에 따라 임원의 역할은 이전 단계 보다는 줄어들 수 있지만, 제도 실행에 있어 매우 중요한 이해관계자이므로 방향 점검 및 도출한 결과 합의 단계에서 이들과의 소통은 필수적임

- 앞 단계에서는 일터혁신 컨설턴트가 컨설테이티브적인 역할을 했다면, 3단계부터는 퍼실리테이티브적인 일터혁신이 이루어져야 함. 이를 위해 컨설턴트는 디자인 팀 내에서 다양한 의견이 개진되도록 퍼실리테이팅 해야 하며, 컨설팅 과정에서 이들이 실질적으로 참여하는 경험을 할 수 있도록 디자인팀을 운영해야 함.

- 컨설팅 이후 이후에는 디자인 팀은 설명회를 주체하는 등 공식적 의사소통의 역할을 하게 됨. 그러나 더 중요한 것은 비공식적인 소통 통로 역할임. 디자인팀은 구성원들에게 일상 상황에서 변화의 핵심 내용 및 목적을 정확하게 설명하는 역할을 할 수 있음.

#### 가. 직무관리

○ 3단계 조직의 직무관리의 핵심 키워드는 직무 성과 규명임.

- 조직의 분화가 활발히 일어남에 따라 이전에 비해 보다 뚜렷하게 직무가 구분됨.
- 이에 따라 직무별 기대성과를 명확히 해야 하며, 직무의 수행방식(프로세스, 직무 간 연계구조 도출)을 구체화해야 함.
- 2단계에서 도출한 기능을 바탕으로 직무관리를 통해 직무를 재조정해야 하는데, 3단계의 직무 조정 방향은 전문화에 초점을 맞춰야 함.
- 이전 단계 대비 수평/수직 기능 분화가 활발히 발생하는데 이에 따라 직무별 업무 범위를 조정하고 직무 전문화가 필요한 경우 직무 수행자에 대한 기대 수준을 상향해서 설정해야 함.
- 이와 함께 직무수행을 통해 달성해야 하는 결과물, 달성을 위해 확보해야 하는 성공 요인, 성과를 측정할 수 있는 지표, 수행 단계 구분, 필요한 지식/기술, 직무 수행자의 요건 등을 상세하게 도출해 HRM과 HRD에서 활용이 가능한 수준의 정보를 구축해야 함.
- 또한 도출한 직무를 기준으로 보다 직무 수행 프로세스를 구체화 하거나, 연계 직무의 프로세스를 도출해 효율적 업무 수행을 위한 방안을 모색할 수 있음.

#### 나. HRM

○ 3단계 조직의 HRM 부분의 핵심 키워드는 성과 관리임.

- 임금에 성과를 연동하는 등 임금의 동기부여 기능을 강화하는 방식을 도입할 수 있으며, 이를 위해 평가제도를 보다 정교화한 형태로 설계하는 것이 함께 진행되어야 함.
- 임금체계 운영을 위한 제반 제도들이 구축되었다는 전제하에 3단계는 성과평가 결과를

임금제도 운영에 연계하는 방식으로 설계할 수 있음.

\*특히 직급 내 임금인상 방식에 성과평가 결과에 따른 차등 인상을 도입할 수 있음.

- 이를 위해 평가 연동을 어디에 얼마큼 해야 하는가에 대한 판단이 필요함.

\*예를 들어 전체 연봉 인상에 성과평가 결과를 연동한다면 성과 기반 임금제도의 본원적 목표에 맞는 효과를 기대할 수 있으나 성과 민감도가 높아질 수 있으며, 개인 성과평가 중심으로 평가제도가 운영된다면 협업, 비공식적 지원(육성)에 부정적 영향을 끼칠 수 있음.

- 뿐만 아니라 성과평가제도가 합리적이지 않을 경우나 성과평가자에 대한 신뢰도가 낮을 경우, 임금제도에 대한 불만족이 높아질 수 있어 컨설턴트는 기업이 성과평가 제도를 운영하기에 충분한 역량을 보유하고 있는지 면밀한 검토가 필요함.

- 성과평가 운영 역량이 낮다고 판단되나 임금에의 연동을 시도하고자 하는 조직은 전체 연봉에 연계하되 비누적 방식으로 적용하거나, 성과급을 도입해 성과급 지급 기준으로 작동시키거나, 임금의 일부에 연동(변동급)하는 방식을 적용하는 방식을 고려할 수 있음.

\*경우에 따라서는 시행 유예기간을 두어 충분히 성과평가제도 운영 과정을 학습하는 방식을 제안할 수 있음.

○ 평가제도의 성패는 구성원의 수용성에 있기 때문에 조직과 직무 특성을 고려한 평가제도를 설계해야 하며 평가가 운영되는 과정을 체계화하고 평가제도에 대한 이해를 높이기 위한 지원(평가자 교육, 평가제도 설명회 등)이 필요함.

- 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인 중 하나는 평가 기준의 합리성임.

- 이것이 모든 평가지표의 정량화를 의미하는 것은 아님.

\*예를 들어, 개인평가에서 진사 지표를 Top-down 형태로 할당해 관리하는 방식과 정량화 할 수 있는 지표로만 평가하는 방식은 평가제도 운영 시 많은 부작용(지표 외의 것은 관리하지 않음, 실제 업무와 관계없는 지표로 평가받음 등)을 야기할 수 있음.

- 또한 관리부서의 경우 모든 것을 정량화된 지표로 관리하기 어렵다는 문제가 있고 생산부서의 경우 협업을 통해 달성해야 하는 지표도 다수임에 따라 개인마다 명확한 성과 목표를 부여해 관리하기 어려운 경우도 존재함.

- 따라서 조직 특성에 맞는 방식으로 설계하는 것이 필요함.
  - \*예를 들어, 직무와 조직 내 역할(직책)을 고려해서 평가 기준을 적용하는 방식, 성과 목표를 미래/질적 성과 중심으로 확장하는 방식 등을 고려할 수 있음.
  - 또한 실질적 평가제도 운영이 가능하도록 평가운영 계획과 방식을 구체화해 제시해야 하며, 평가 과정에 참여하는 대상자(피평가자/평가자)의 교육(직무성과에 대한 이해, 목표수립 방식, 성과관리 면담)이 지속적으로 이루어질 수 있는 방향으로 제도 운영안을 제시해야 함.
- 직책자에 대해서는 실무자와는 다른 방식의 평가제도를 설계하고 직책 보임, 면보직 기준과 연계함으로써 조직 단위에서의 성과책임을 달성해야 하는 역할을 부여하는 등 담당 조직의 성과관리자 역할을 강화해야 함.
- 2단계와 차이가 있는 지점은 직책자의 역할이 강화된다는 점인데 단위 조직이 늘어날수록 직책이 다양화될 수 있음.
  - 따라서 개별 직책자가 전체 조직성과 관점에서 책임지는 성과의 범위를 확인하고 해당 성과에 대한 책임을 직책자 평가제도에 반영해야 함.
  - 직책자에게는 단위 조직별 성과책임을 부여하는 것과 함께 성과관리자로서의 역할을 강화시켜야 하는데, 이는 단순 업무관리 차원이 아닌 평가권을 부여함으로써 조직 관리에 필요한 권한을 부여하는 것임.
  - 또한 이들에 대한 평가는 성과평가 뿐만 아니라 리더십 평가 등 다양한 방식을 통해 진행해 결과를 직책보임, 면보직을 위한 기준으로 활용할 수 있음.
  - 직책자 관리가 엄격할수록 의미 있는 금액의 직책수당을 설정하는 등 직책자에 대한 조직 차원의 인정과 보상을 병행하는 것이 필요함.

<b>3단계 HRM 영역 추진사례</b>
<p>OO산업 (종업원수 200인이상, 생활가전 부품 제조업)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>성과중심의 임금/평가체계 개선</p>

○ 냉장고, 세탁기, 에어컨, 김치냉장고 등에 들어가는 부품을 생산해 완성사에 납품하는 기업임. ISO9001 품질시스템 인증과 ISO14001 환경시스템 인증을 받을 만큼 기술력을 인정받고 있으며, 해외시장에 진출하는 등 금형 제작 분야로도 사업 영역을 확장하고 있음

○ 저장장 기조가 장기화되면서 소비시장이 위축될 뿐 아니라 최저임금의 상승으로 인해 인건비 압박을 가중이 심화되는 등의 외부 환경이 어렵게 변화하고 있으며, 무엇보다 전자제품의 생산기지를 지속적으로 해외로 이전하는 추세로 위협받고 있었음

○ 이러한 어려움을 극복하기 위해 기술력 강화를 통한 고부가가치를 실현이 필요함. 이를 위해서는 탄탄한 인사제도가 뒷받침되어야 함에도 명확한 인사평가체계를 가지지 못하고 있었음. 이를 개선하고자 평가체계개선, 임금체계개선 영역의 컨설팅이 진행되었음.

### [일터혁신 컨설팅 내용]

성과기반 인사평가제도 설계와 평가와 임금을 연계할 수 있는 체계 수립

○ 사무직과 연구직 직원들에 대해서는 별도의 인사평가제도가 시행되지 않았고, 생산직의 경우에는 단순고과형 인사평가가 시행되고 있음. 승진은 경영진의 별도의 평가를 통해 이루어졌지만 직원들의 수용성은 낮음

○ 이러한 상황이 지속되면서 임금/평가제도의 신뢰성과 승진의 공정성 부분에 대한 구성원의 불만이 높아졌음. 또한 전사 공통적인 호봉제 체제 적용으로 인한 동기부여 부족으로 업무 의욕이 저하되고 있었음. 이에 '평가제도 설계'와 '임금체계 개선'이라는 과제를 설정하고 컨설팅을 수행함

○ 평가제도 설계에 있어서는 구체적으로 성과평가제도와 역량평가제도를 설계하였고, 평가제도와 보상제도/승진제도와 연계하여 평가제도와 연계된 차등보상으로 동기부여를 강화할 수 있도록 하였음

○ 구체적으로 평가와 보상제도의 연계를 위해 호봉제를 폐지하고 성과연봉제를 도입했음. 또한 평가결과를 기준으로 승진자격점수를 부여하는 승진자격제도를 도입함

○ 또한 평가제도 설계 시 구성원 참여를 통해 실질적으로 작동할 수 있는 평가-보상제도를 설계하고자 했으며 근로자 간담회 개최 등 을 통해 성과평가지표(KPI)를 도출하는 등, 과정 설계 시 근로자의 의견을 심분 반영함

### [컨설팅 성과]

○ 성과관리 관점의 평가제도와 보상제도를 연계하여 호봉제를 폐지하고 연봉제를 설계함으로써 구성원들이 공정한 평가제도를 통한 정당한 평가가 가능하다는 기대를 가질 수 있



게 되었음

○ 또한 평가결과와 보상제도를 연계하여 차등보상을 실현할 수 있는 연봉제를 도입함으로써 동기부여 기능이 강화되었고, 근로자들에게 보다 잘 수용되는 평가 보상제도를 마련하게 되었음

#### 다. HRD

○ 3단계 조직의 HRD 부분의 핵심 키워드는 성과에 기여할 수 있는 요소에 대한 교육임. 기능 분화가 세밀하게 이루어질수록 직무 전문화 역시 가속화되는데, 직무 수행자가 이를 충분히 소화할 수 있도록 직무역량 향상에 필요한 학습 기회를 제공함으로써 구성원의 숙련 향상과 역량 확보에 실질적으로 기여하는데 중점을 두어야 함.

- 2단계의 조직에서 교육 기능이 ‘등장’해 공통교육(신규입사자 교육, 승진자 교육, 직책자 교육 등) 중심의 교육과 직무기본역량교육 중심으로 작동했다면, 3단계 조직은 보다 전문적인 교육을 제공해야 함.

\*2단계에서 수립한 신규입사자 교육, 승진자교육, 관리자 리더십 교육 등은 변화된 계층별 역할을 반영하여 교육 방향 조정 후 계속 제공해야 함. 신규입사자 교육은 입직 순간뿐만 아니라 이들의 조직 정착을 위한 장기간의 지원 관점에서 접근하는 방식을 고려할 수 있음. 또한 기능의 수직 분화가 심화됨에 따라, 공식 직책은 부여 받지 않았으나 관리의 기능을 일부 수행하는 중간관리자가 늘어날 수 있으므로, 이들에 대한 역할 인식 교육이 요구됨.

- 특히 직무교육을 내부에서 소화하는 노력이 요구되는데, 예를 들면 작업표준 및 작업에 필요한 실질적인 노하우에 대해 단계별 집합형 교육과정을 만들거나 매뉴얼을 제작하거나 S-OJT를 설계하는 등 자체 전수를 시도하는 방향으로 강화시켜야 함.

- 이를 위해 컨설턴트는 집중 육성이 필요한 직무를 선정하여 해당 직무의 상세 분석을 통한 수준별 교육요소를 도출하고 이를 체계화하는 과정을 수행해야 함.

- 이후 교육을 진행하고 운영을 담당할 인력(교육운영자, 직무전문가, 사내강사 등)과 모든 과정을 함께 수행함으로써 컨설팅 이후의 실행과 확대 가능성을 높여야 함.

- 또한 내부에서 필요한 교육의 경우 교육담당자, 강사의 역할이 중요한데, 이들에 대

한 지원제도를 수립해 공식적인 책임을 부여하는 방식을 적용할 수 있음.

\*예를 들어 사내강사제도를 운영한다면 사내강사 선정-활동기준-교육-보상 등을 의미 있는 수준으로 설계해야 함.

- 교육담당자가 인재육성 방향 등에 대한 기획과 계획을 수행하고 외부의 우수 콘텐츠 탐색뿐만 아니라 내부 교육자원을 조정하고 할당하는 역할을 수행함으로써 조직의 HRD가 활발하게 작동할 수 있도록 견인하는 역할을 해야 함.

- 마지막으로 교육은 교육부서 혹은 교육담당자만의 역할이 아니며, 직무교육의 주체는 현업이 되어야 함을 인식해야 함.

### 3단계 HRD 영역 추진사례

OO제약(종업원수 200인이상, 의료용 물질 및 의약품제조)

#### [컨설팅 참여 배경]

생산전문 직군에 대한 관리 체계 부재 및 실효성이 없는 교육 개선 필요

○ 생산 전문 직군은 근속 연수에 따라 임금만 상승하는 시스템으로, 시스템 개선을 위해 이전 년도 직무 수준별(레벨1~5) 등급제(기능사3급~기사1급)를 도입했음 하지만 개편된 직무등급제에 따른 직무교육체계가 부재한 상황이었음. 또한 경력·능력에 따른 인사관리 체계 부재로 승격에 대한 동기부여 문제가 발생하고 있었음

○ 교육 현황을 보면 집합교육, 부서별 교육, 신입사원 교육 시 사내 직무교육을 실시하고, 필요 시 외부교육을 실시하고 있었음. 집합교육은 분기별로 실시하고 있지만 불참 인원이 30~40%에 달하는 경우가 많고, 교육 미 이수에 대한 패널티는 없었음

○ 또한 부서별 교육은 해당 부서 팀장의 역량과 의지에 따라 실시되는 경우가 많았음. 사내강사(부서별 팀장)에 대한 지원은 거의 없었으며, 관리 체계가 없어 강사로서의 동기 부여가 어려운 상태였음.

○ 직무등급제의 운영을 위한 제반 제도 중 특히 직무등급별 교육체계의 정립이 시급하였음. 이에 효과적인 직무등급별 직무교육체계 수립을 주요한 목적으로 삼고 평생 학습체계구축 영역의 컨설팅이 진행되었음.

#### [일터혁신 컨설팅 내용]

### 직무 등급별 교육체계 수립

○ 직무등급별 직무교육체계 수립을 위해서는 직무역량수립이 요구됨에 따라 (1) 직무 등급별 업무상황 분석을 통한 교육요소 도출, (2) 직무등급별 필요 교육 체계 수립을 주요 개선 방향으로 설정하고 ‘직무등급·업무별 직무기술서 개발’, ‘직무등급·업무별 필요 역량 규명’, ‘승격에 필요한 교육과정 설계’, ‘교육활성화제도 설계’ 등 4가지 과제를 설정하고 진행함.

○ 이를 도출하기 위해 내부회의와 직원 설문조사 등이 이루어졌으며, 컨설팅의 집중도와 효율성을 높이기 위해 각 분야의 담당자 위주로 컨설팅 TF가 구성됨. 이후 컨설팅은 ‘진단 및 방향 설정’, ‘직무분석 및 체계 수립’, ‘실행 촉진 제도설계’ 등 3단계의 과정을 기반으로 추진되었음.

#### [컨설팅 성과]

○ 컨설팅을 통해 직무등급별 필요 교육 체계가 수립되었으며, 이를 통해 직무등급별 필요 교육이 가능해졌음. 이는 OJT가 적극 활용될 수 있도록 하는 기반이 되어 주었고, 이에 숙련 근로자의 기술, 지식, 경험, 노하우가 하급 근로자에게 전수되는 체계를 마련했음.

○특히 숙련 근로자들은 별도의 사내강사 또는 멘토 역할을 통해 직무 내·외적으로 조직에 기여하고 있으며, 직무 등급별 교육체계는 기업의 숙련 역량이 유지되는데 핵심적인 역할을 수행할 것이라 기대됨.

### 라. 작업조직

○ 3단계의 작업조직의 핵심 키워드는 기법 고도화임.

- 비교적 안정적인 작업현장을 운영하고 있으나 생산성-품질-원가 등 본격적인 관리를 통해 수익성 개선을 위한 효율적인 관리방법 도입이 필요하고, 이전 대비 생산 품목 및 생산량이 증가하면서 이로 인한 복잡성으로 발생하는 비효율과 혼란을 방지하기 위해 기존 작업방식을 점검하고 개선방안을 제시해야 함.

- 2단계 조직에서 적용한 방법에 기반하여 안정적으로 운영이 된다는 전제하에 작업

- 표준화, 정보화, 자동화 측면에서의 솔루션을 추가해 작업장의 개선역량을 확보해야 함.
  - 현장 표준류(작업, 검사, 설비 등)가 있으나 현장과 실제 작업에 차이가 있음에도 반영을 안하고 있을 경우 문제가 발생할 수 있음. 이에 이를 점검하고 표준을 재설정하는 작업이 필요함.
  - 작업 표준을 설정할 시 표준설정에 작업자의 경험과 노하우를 반영하고 표준교육과 OJT에 이를 활용할 수 있도록 해야 함. 또한 작업표준은 지속적으로 Audit을 통해 보완해 나갈 수 있도록 안내해야 함.
  - 현장 관리에 필요한 핵심 데이터(생산, 품질, 재고, 공정진행 상태)수집을 수작업으로 진행하고 있을 경우, 필수 데이터에 대해 간단한 MES를 구축해 데이터 수집 및 관리에 소요되는 공수를 최소화해야 하며, 지속적인 정보화가 가능하도록 전문인력 확보를 제안할 수 있음.
  - 2단계는 안전에 대한 인식 및 위험요인 발굴에 초점을 두었다면 3단계는 작업현장의 안전 마인드 확산 및 실질적 효과를 위한 투자가 필요한데 안전을 담당하는 전담 인력을 투입하거나 안전 담당 조직을 구성하는 방식을 고려할 수 있음.
- \*이들을 통해 위험성 평가 및 사전예방 활동, 현장에서 체감할 수 있는 즉개선 활동을 실시해 효과를 높일 수 있음.

<b>3단계 작업조직 영역 추진사례</b>
<p>OO기업(종업원수 100인이상, 전자조립)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>신규고객의 증가 및 생산 초점 변화로 양산 체제 개편 필요</p> <p>○ OO기업은 부품 조립업으로 기본적으로 고객주문에 대한 개발대응 역량이 높으며, 양산에 대한 경험이 많은 회사였음. 영업, 자재, 제조, 품질관리, 연구소 등으로 기능별 조직이 어느 정도 세분화된 상태였음. 여성작업자 비중이 80%가 넘었으며, 대부분 단순조립 작업을 수행했음. 현장관리자는 남성으로 현장기술지원과 작업진행관리를 주로 담당했음.</p> <p>○ 신규고객의 증가 및 다품종 소량생산으로의 변화로 양산의 어려움이 발생했음. 특히 생산하는 제품의 특성상 완벽한 품질보증이 요구되어 품질에 대한 리스크 관리가 매우 중요했음.</p> <p>○ 조직의 핵심 이슈는 -였으므로 -이 시급하였음. 이에 -을 주요한 목적으로 삼고 작업 조직 개선 및 안전한 일터 구축 영역의 컨설팅이 진행되었음.</p>

### [일터혁신 컨설팅 내용]

작업현장 개선 및 작업표준화, 정보화, 안전 작업장 조성

○ 기존에는 생산계획-공정관리- 자재관리 등 생산관리 기능이 있으나 운영수준은 낮은 편이며, 품질조직은 있으나 형식적 운영이 많았음. 라인 배치 또한 비효율적이었으므로 이에 대한 변화가 필요했음. 이에 공정관리 실시간 관리체계를 구축하여 현장에서 디지털로 작업을 지시하거나 작업실적을 입력이 가능하게 개선하였고, 한 사람이 여러 공정을 담당할 수 있도록 라인 배치도 개선하였음. 또한 현장작업자의 품질실수를 개선하기 위한 현장 개선활동 전개하였음.

○ 또한 기존에는 품질표준이 실제현장작업과 달라서 표준이 지켜지지 않는 경우가 빈번했으므로 현장상황을 반영하여 작업표준을 개정하였음. 이를 진행하는 데 있어 현장작업자 참여로 현실적 반영이 충분히 될 수 있도록 하였음.

○ 수작업으로 진행되던 작업들에 대해 MES를 도입하여 수주관리/생산관리/품질관리 등에 정보시스템을 구축하였음.

○ 작업자 안전활동은 거의 진행되지 않았으므로 이를 개선하고자 작업자 휴게공간, 작업 피로도 경감을 위한 장비, 작업매트, 운동기구를 설치하고 작업대 개선을 실시했음. 또한 안전 작업장을 위한 내부 개선발표대회를 연 2회 개최하도록 하여 포상 및 동기부여를 제공했음.

### [컨설팅 성과]

○ 컨설팅을 통해 비효율적 작업 현장 개선 및 작업표준화, 정보화 체계가 확립되었으며, 안전한 작업장이 조성될 수 있었음.

○구체적으로 라인을 재배치하고 표준을 교육함으로써 휴먼 에러가 감소하였으며 이는 생산성 향상과 작업자 만족도 향상으로 이어졌음. 내부 품질보증체계를 구축하여 고객주문 상담 시 대응능력이 향상되었으며, 품질 신뢰도 측정을 위한 장비투자가 확대되었음.

### 마. 노사파트너십

○ 3단계의 노사파트너십의 키워드는 협력적 문제해결임.

- 노/사 공동이 조직에 산재하고 있는 다양한 문제를 협력적으로 해결해야 하는 주체임을 인식시키고 이들의 협력문화 조성을 위해 다양한 노사협력 프로그램을 제시해야 함. 이에 기반해 노사 공동의 논의의 장을 마련하여 문제를 탐색하고 해결을 위한 대안을 도출할 수 있도록 지원해야 함.
- 2단계에서는 노사협의회의 정기화에 중점을 맞추었다면 3단계는 노사가 보다 적극적으로 조직 전반의 개선활동에 참여할 수 있도록 협력 분위기 조성 및 실질적 협력 프로그램을 통해 노사 협력 필요성에 대한 공감대를 높여야 함.
- 이를 위해 컨설턴트는 일종의 조직개발 관점에서 노사파트너십 프로그램을 체계적으로 설계 및 적용해야 함.
- 노사관계 비전 및 핵심가치 도출을 통해 노사관계의 대원칙을 수립하고, 노사의 문제뿐만 아니라 조직의 문제를 함께 다룰 수 있는 문제해결 워크숍 등 다양한 협력 프로그램을 이어 제공할 수 있음.

### 3단계 노사파트너십 영역 일터혁신 추진사례

(주)0000 (종업원수 200인 이상, 제조업)

#### [컨설팅 참여 배경]

드러나지 않았던 갈등 요소 제거 및 견고한 협력적 노사관계 형성 필요

○ (주)0000 차량용 연료시스템 전문기업이며, 해외에 복수의 법인을 두는 등 세계적으로 경쟁력을 인정받고 있음

○ 정부 출범과 더불어 노동정책에 커다란 변화가 생기면서 노사관계에 있어 새로운 이슈들이 발생했고, 이를 풀어가는 과정에서 사측과 '위라벨' 세대 직원 간의 의견차로 조금씩 균열이 발생함. 매년 실시하는 '직원만족도조사(EOS)'에서 평균 이상의 만족도를 나타내 오는 등 협력적인 분위기의 노사관계를 이어오고 있었으나, 내부적으로 해결할 문제들이 없지 않다는 인식으로 노사관계에 있어 한 단계 더 나아가기 위해 노사파트너십 컨설팅에 참가함.

#### [일터혁신 컨설팅 내용]

노사관계에 대한 전문가 진단 및 새로운 전략 수립

○ 기본적으로 깔려있는 유연하고 협력적인 노사관계로 인해 오히려 지속적으로 진행한 내부 조사결과에 대한 불신이 있는 상황이었음. 이에 컨설팅 과정을 통한 객관적인 노사관계 현황 진단을 통해 기존의 두드러지는 문제점 없는 원만한 노사관계 내에 보다 복잡한 요소가 있었음을 확인함.

○ 이를 해결하고자 노사관계 현황 진단, 노사관계 비전 및 핵심가치 도출, 노사관계 전략 수립, 신뢰 기반의 노사파트너십 구축의 과정으로 컨설팅을 진행함.

○ 먼저 이에 임직원 대상 워크숍을 통해 기업과 노사관계가 상생관계임을 확실하게 인지함. 이어 노사관계 비전 및 핵심가치를 이룰 수 있는 중장기 전략을 임직원 스스로 도출함.

○이를 위해 구체적으로 노사관계 SWOT 분석을 실시했고, ‘전략적 노사정책 운영’, ‘일·가정 양립 문화 조성’, ‘정보 공유 활성화’, ‘On-Off 소통 채널 다양화’라는 4가지 전략 과제를 도출함. 이후 노사전략 과제별 실행에 중점을 둔 9가지 세부 과제를 추가로 구성해 (주)0000의 노사관계 전략체계를 완성함.

○ 근로자의 경영참여는 유독 소극적이었으며 이를 개선하고자 실행 과제에 대해 근로자에게 직접적인 역할과 책임을 부여함. 이에 따라 9가지 실행 과제에 대해 근로자 대표, 근로자 위원이 아닌 일반 근로자들을 참여시켰으며, 이후 진행하게 될 과제에 대한 진단에도 참여할 수 있도록 하는 방안을 마련.

#### [컨설팅 성과]

○ 컨설팅 이후 공감대 형성을 위한 제도 설명회, 전략 과제에 따른 실행 과제 이행 등에 대한 노사간 합의가 이루어졌음. 진단에 대한 역할과 권한이 사측에만 부여되었던 과거와 달리 근로자에게도 역할과 권한이 주어지게 됨. 조직문화를 만들고 개선하는 데 노사가 함께한다는 인식이 형성되었고 이를 기반으로 협력적 노사관계가 형성되는 틀이 마련되었음.

#### 4. [4단계 : 정교화 단계] 유연화 추구

- 변화하는 조직 내/외부 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 조직 역량을 구축하기 위해 직무, 제도 등을 조정해 조직의 민첩성과 대응력을 높이는 것을 목적으로 함.
- 이를 위해 (1) 환경변화를 반영한 직무의 리디자인, (2) 직무변화 및 구성원 가치관 변화에 따른 인사제도 개편 (3) 고도화된 기술 적용을 위한 역량 확보, (4) 작업자 전문화 및 역할 확대, (5) 전략적 노사파트너십 형성을 위한 개입을 시도할 수 있음.

- 4단계 디자인팀은 전략적 관점에서 일터혁신 컨설팅에 참여해야 함.
  - 이에 전략이나 사업 방향에 대해 논의가 가능한 대상으로 디자인팀을 구성하는 것이 필요함. 특히 향후, 사업 방향 등을 제시할 수 있는 임원 계층의 참여가 필요함
  - 이와 함께 제도 입안부서, 제도를 적용받게 될 부서의 관리자 참여는 여전히 필수적임. 더불어 근로자의 경우, 고숙련자 뿐만 아니라 조직의 히스토리를 잘 알고 있는 대상으로 선정하는 것이 필요함
  - 4단계의 디자인 팀 운영 시 컨설턴트는 디자인팀이 조직이 변화하고자 하는 방향의 명과 암을 다각도로 검토할 수 있도록 조언해야 함. 또한, 변화 과정에서의 디자인 팀의 역할을 명확히 설정하고 구체화 시켜야 함.

#### 가. 직무관리

- 4단계 조직의 직무 부분의 핵심 키워드는 리더디자인임.
  - 4단계는 사업 변화에 따라 기존 기능의 약화, 신규 기능의 탑재 등 벨류체인 측면의 변화가 있을 가능성이 높음.
  - 이에 따라 기능 세분화를 재진행해 직무관리를 위한 새로운 데이터 마런 및 직무 재설계에 초점을 맞춰야 함.
  - \*2단계와 유사한 직무관리 활동이 요구되거나 새로운 기능을 수행하기 위해 필요한 직무를 재설계하는 활동이 필요함.
  - 직무를 설계한 후에는 다시 3단계에서 수행한 것처럼 직무별 성과 목표를 도출해야 하는데, 직무의 정보를 상세하게 도출함으로써 직무변화에 따른 HRM과 HRD차원의 대응이 가능하도록 해야 함.

#### 나. HRM

- 4단계 조직의 HRM 부분의 핵심 키워드는 리엔지니어링임.
  - 시장환경과 사업재편 등 조직 내외부적 이슈로 일하는 방식의 변화가 두드러지는 시점에 이를 촉진할 수 있는 방향으로 인사제도의 개편을 추진할 수 있음.



- 인력 규모가 커짐에 따라 다양한 인력이 유입되고, 내부 노동시장이 보다 복잡해지는 방향으로 변화하므로 동기부여와 몰입의 요인이 변화함. 이에 이를 인사관리에 적용할 필요가 있음.
- 또한 환경의 요구가 다양해짐에 따라 조직은 기존의 인력운영 방식을 통해서도 변화 대응에 대한 한계를 인식하게 되므로 인사제도의 개선을 모색할 수 있으므로 현 상황에 대한 면밀한 진단과 지향을 반영해 인사부문 전반의 새로운 전략 방향을 도출해야 함.
- 예를 들어, 직무중심 인사관리로의 전면 개편, 직급의 단순화, 승급제도의 폐지, 발탁승진제도 등 기존에 비해 파격적인 방식으로 인사제도를 개편할 수 있음.
- 인사제도 개편으로 인해 발생하는 효과뿐만 아니라 부작용에 대해 객관적인 시각에서 제시해야 하며, 단기적인 개편 작업이 아닌 장기적인 계획과 필요 자원, 갖추어져야 하는 제반 여건 등을 구체화하는 것이 필요함.
- 또한 노사파트너십에 부정적 영향을 미치거나, 기존 근로자의 구조조정 등 사람이 배제된 추진 방향을 희망하는 경우 보완책을 제시하는 등 근로조건이 악화되지 않도록 주의해야 함.

4단계 HRM 영역 추진사례
<p>(주) OOOOOO (300인 이상, 의약업)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>불확실성이 높은 환경에 대응할 수 있도록 기존 인사제도의 비효율 제거 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경제성장 둔화로 인해 매출 하락 위험이 있으며, 불확실성이 높은 환경에서 조직이 지속적으로 성장해나갈 수 있도록 하는 조직 전반의 변화가 요구됨</li> <li>○ 20여개 이상의 수당을 운영 및 직군/직급별 상이한 임금체계를 가지고 있는 등 복잡한 임금구조를 개편할 필요가 있음. 직무특성이 상이한 생산/영업/관리 구분 없이 호봉제에 기반한 보상으로 직무가치 및 개인성과 반영이 미흡하며, 임금의 동기부여 기능이 낮은 상태임</li> <li>○ 장기근속자들의 임금을 보전하기 위하여 호봉 수를 늘려온 결과 비정상적인 모습을 보이고 있음. 최저임금 인상에 따라 하위 호봉은 실질적으로 기본급으로써의 기능을 상실한 경우가 일부 존재하고 있음</li> </ul>

### [일터혁신 컨설팅 내용]

효과성 낮고 복잡한 기존 인사체계 개선을 통한 직무기반의 임금체계 수립

- 직무급 운영을 위하여 직무평가를 실시하였으며, 수평적 분류 50개 이상 수직적 분류 총 4단계에 따라 100개 이상의 잡포지션을 도출함. 이에 따라 직무등급을 전략적 가치, 현행 직급/직책, 직무급 운영의 실효성 및 수용성을 고려하여 총 11등급으로 도출
- 임금체계 개편을 위해 임금체계 분석을 통한 임금모델 도출, 임금 구성 항목 간소화, 합리적인 보상요인을 반영한 직군별 임금체계 개편방안 도출을 수행함. 구체적으로 사무직은 개인의 능력/성적을 반영할 수 있도록 성과연봉제를 기본급 모델로 적용함. 생산직은 성과 측정이 용이하지 않고, 근속에 따른 숙련상승이 인정된다는 점에서 기존의 호봉제를 유지함. 기존 상여금 중 일부 및 고정성 수당을 기본급으로 통합하고, 통합되지 않는 상여금은 유지하며 향후 지속가능한 운영방식을 검토함.
- 평가 결과와 임금의 연계, 평가운영체계 개선, 평가제도의 전산화를 위한 평가제도 영역에 대한 개편 실행함. 구체적으로 기존에는 호봉제 운영으로 인해 평가 결과가 보상에 직접 연계되지 않았음. 이에 성과관리 시스템이 연착륙할 수 있도록 개인의 평가결과-임금 연계를 위한 방안 제시함. 또한 역량 평가가 종합적 정성평가로 진행되고 있어 이를 상시 코칭 등 발전적 관리가 가능한 시스템으로 개선함. 마지막으로 지속적이고 실질적인 평가가 가능하도록 평가제도의 전산화를 제안함.

### [컨설팅 성과]

- 관성적으로 운영되어 오던 복잡한 임금구조에 대해 임금 구성항목을 간소화함으로써 임금관리 효율성을 제고할 수 있었음. 능력과 직무가치의 반영이 미흡했던 기존 보상체계를 직무중심 임금체계로 개편함으로써 성과-보상 간 연계를 강화하고 보상공정성 인식을 높일 수 있었음.
- 형식적인 평가제도만 운영하였던 것에 반해 평가운영체계의 고도화 및 평가 프로세스 개선을 실시하여 성과 관리 효율성을 높임으로써 인적자원 역량의 극대화가 가능하게 되었음.

### 다. HRD

- 4단계 조직의 HRD 부분의 핵심 키워드는 업스킬링이며, 특히, 고도화된 기술 적용이 가능할 수 있도록 하는 것이 필요함.
- 4단계 HRD는 변화하는 사업모델 및 기술 진보에 맞춰 필요한 역량이 무엇인지 파악하고 개발이 필요한 역량에 대해서는 전략적으로 신속하게 역량개발 기회를 제공해야 함.

- 이 과정에서 컨설턴트는 전략적 관점에서 해당 조직의 교육방향을 검토해야 하는데, 특히 조직을 둘러싼 환경과 조직의 현 상황을 복합적으로 고려한 HRD 방향 수립이 요구됨.
- 그 과정에서 향후 조직에 필요한 역량이 무엇인지 규명하고 이것을 어떻게 확보할 것인지에 대한 고려가 필요한데, 일반적으로 조직 고유의 노하우와 관련된 역량의 경우 내부의 전수를 통해 확보할 수 있음.
- 반면 조직의 부족한 역량을 외부에서 획득할 수도 있는데 외부의 우수한 교육 콘텐츠 확보 등 다양한 파트너십을 활용해 스킬을 내부화하는 방법을 고려할 수 있음.
- \*예를 들어, 스마트공장이 도입되면 작업자의 디지털 역량이 중요해지는 등 작업자에게 요구되는 역량 구성이 달라지나 내부에서 역량 확보가 어려울 경우 작업자가 갖추어야 하는 역량을 업스킬링 관점에서 재구조화한 후, 역량확보 방법을 모색해야 함.
- 그러므로 조직에 고유하게 필요한 업스킬링 역량이 무엇인지 규명하고 진단하는 것이 필요함.
- 즉, 현재 직무를 기준으로 업스킬링이 필요한 부분을 도출하는 작업을 수행해야 하며 이를 통해 직무별 직무전문가 상을 재설정해야 함.
- 3단계 조직에서 수행한 직무교육은 내부의 노하우를 전파하는 것이 초점이었다면 4단계는 조직이 성장하는데 필요한 역량을 탐색하는 것이 핵심이기 때문에 해당 단계에서는 To-be관점에서 직무분석을 수행할 필요가 있음.
- 중소기업의 경우 내부에 To-be관점으로 직무의 개발 방향을 그릴 수 있는 SME가 부재할 수 있어 임원진과의 협업을 통해 외부 전문가 초빙, 선진기업 직무 벤치마킹 등의 방식을 활용해 필요 역량을 도출하는 방식도 고려해야 함.

<b>4단계 HRD 영역 추진사례</b>
<p>(주)OOOO (300인 이상, 제조업)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>숙련 근로자 퇴직이라는 향후 이슈에 대응할 수 있는 교육 시스템 마련 필요</p> <p>○ 생산직 인력의 약 40% 이상이 정년 은퇴를 앞두고 있는 등 숙련 근로자의 대다수가</p>

이탈하는 상황에서 장기적 조직역량 강화를 이뤄낼 수 있는 교육 시스템 마련이 필요했음.

- 퇴직예정자 조사 결과 모든 공장에서 10년 내 숙련자가 사라지는 직무가 존재했으며, 특정 직무의 경우 5년 내에 완전 소멸하는 경우도 예상됨. 이에 대비하기 위한 중장기적 역량보존 전략이 시급한 상황이었음.
- 이처럼 정년퇴직으로 인한 숙련자 부재라는 예상되는 문제를 선제적으로 관리하고자 평생학습체계 구축 컨설팅에 참가함.

### [일터혁신 컨설팅 내용]

작업자 전문화 및 역량 고도화를 위해 숙련 전수 체계 마련

- 장기 근속한 생산직 인력 이탈로 인한 숙련 보존 문제를 해결하기 위해서 실제 공정에서 진행되는 작업의 내용, 순서 등을 바탕으로 고숙련자 기술전수 방안을 도출함. 구체적으로 동영상 형식의 교육 콘텐츠 제작과 사내 강사제도 운영을 제안함
- 동영상 교보재 제작을 위해 촬영의 대상인 숙련자를 선정하고 이론적 기반 확보를 위해 작업표준서를 개정하였음. 선정된 숙련자의 현장 지식과 개정된 작업표준서 내 작업 지식을 기반으로 동영상 형식의 교보재를 제작하였고, 이를 DB화하여 체계적으로 활용 및 관리할 수 있는 시스템을 구축함
- 숙련 전수자들을 사내강사로 선발하고 이들이 기업 내 직무교육에 적극적으로 활동할 수 있도록 하는 제도 마련함

### [컨설팅 성과]

- 숙련인원의 대규모 퇴직이라는 이슈에 대처하고자 교육체계를 정비하였고, 이를 통해 전사적 관점에서 조직역량 저하에 대비한 전략을 선형적으로 수립할 수 있었음.
- 구체적으로 숙련자의 현장 지식과 작업표준서 내 이론적 지식이 적용된 교육 콘텐츠 제작을 통해 기업의 중장기적 발전을 위한 근로자의 평생학습체계의 기틀을 마련할 수 있었음.
- 특히 외부 전문가를 활용하기보다 퇴직을 준비하는 숙련 근로자들을 핵심적으로 활용하여 교육 내용을 마련하였기 때문에 보다 현장 작업자 친화적인 교육 내용을 구성할 수 있었음.

## 라. 작업조직

○ 4단계 작업조직관리 부분의 핵심 키워드는 대응력임.

- 작업현장이 고도화 되고, 정보화가 많은 부분에서 진행됨에 따라 작업자의 설비보전 역량 등 보다 기술적인 역량의 확보가 필요하며, 수주변동 등 다양한 이슈에 대응하기 위해 유연한 생산라인 운영이 요구되므로 작업자의 다기능화를 고려할 수 있음.

- 설비고장으로 인한 생산손실을 최소화하기 위해서 작업자 중심의 자주보전 활동이 필요한데, 설비보전역량 향상을 위한 전문보전 인력 확보 및 설비표준화 작업을 실시할 수 있음.

\*자동화 확대에 의해 설비관리 역량이 매우 중요하나, 작업자의 역량이 단순 설비 운전이 가능한 수준에 맞춰져 있다면, 설비를 개조하고 보전하는 역량을 확보해줘야 함.

- 또한 작업자 다기능화 추진을 위한 스킬평가 실시, 적합한 스킬 향상을 위한 교육 훈련을 실시해 작업자의 역량 확대를 시도해야 함.

○ 품질보증체계를 구축해 품질장비, 품질보증인력, 품질인력 등에 대한 사전 대응 역량을 확보할 수 있도록 해야 하는데, 특히 협력사 등 내부에서 조정할 수 없는 부분에서 품질이슈가 발생하는 것을 방지하는 방안까지 고려해야 함

- 외부에서 구매하는 부품, 자재품질을 향상할 수 있도록 협력사에 대한 적극적인 품질관리를 실시하거나 협력사 품질역량을 향상하기 위해 품질지도 및 Audit활동을 추진할 수 있도록 지원해야 함.

### 4단계 작업조직 영역 추진사례

OO기업(종업원수 300인이상, 가공/용접/도장/조립)

#### [컨설팅 참여 배경]

물량 증대로 인한 시설 확장과 이에 커버하기 위한 작업 현장 재배치 필요

○ 생산전문기업으로 가공/조립을 통해 대기업 납품형태의 기업임. 최근 새롭게 신규 OEM사업을 시작하였으며, 올해 OEM 물량이 대폭 증가되고 있었음. 이로 인해 신규공장 구축, 작업자 및 엔지니어 인력채용, 생산시설 및 설비투자를 확대하였음.

○ 양산규모의 대폭 확대로 라인편성, 작업인력 교육훈련 및 배치, 생산조직의 기능별 확대, 현장관리방식의 변화, 정보시스템 업그레이드 등 모든 부분에서 새로운 변화와 개선이 필요함. 그러나 기존 인력의 한계, 변화대응역량 등의 취약으로 많은 어려움과 혼선이 발생하고 있는 상황이었음. 개선하고자 작업조직 개선 및 안전한 일터 구축 영역의 컨설팅이 진행되었음.

#### [일터혁신 컨설팅 내용]

작업 효율 극대화를 위한 작업현장 개선 및 작업자 전문성 향상을 위한 체계 수립

○ 생산관리-공정관리-자재관리 등 대부분 수작업으로 이루어지던 방식을 MES로 전환함. 이에 제조실행에 대한 관리 수준을 향상시킴. 또한 작업조직 운영성과측정 및 피드백체계가 미흡했으므로 작업조직 운영성과 KPI를 설정하고 주기적 평가를 실시함. 또한 생산성/품질성과 측정을 위한 기준을 설정함. 또한 개발품질, 부품품질, 공정품질 등 모든 부분에 걸쳐 품질표준 설정 및 Audit활동을 강화하였음.

○ 설비보전 기능이 취약했으므로 현장작업자 주도의 설비예방점검 활동을 실시할 수 있도록 체계를 잡아줌. 또한 작업자 스킬향상을 위해 저숙련자 기능향상을 위한 교육훈련을 강화하였고, 현장관리자-작업자의 위계구조를 확립함. 현장관리자의 역할을 강화하였음, 작업자 스킬에 대해 정기적 평가를 실시할 수 있도록 체계를 마련했으며 이외에도 작업자 동기부여 프로그램을 강화했고, 제안, 안전, 테마개선활동 등도 수행했음.

#### [컨설팅 성과]

○ 고숙련자와 저숙련자간 역할이 보다 명확화되었으며, 고숙련자의 현장관리 역량이 향상될 수 있었음. 이를 통해 작업자 숙련이 안정화되고, 유연생산에 따른 작업자 전환 배치가 활발해지면서 생산성이 개선될 수 있었음. 또한 품질관리체계를 확립함에 따른 품질 안정화에 대한 고객만족이 대폭 증대되었음.

#### 마. 노사파트너십

○ 4단계의 노사파트너십의 키워드는 전략적 파트너십임. 3단계에서 협력적 노사파트너십의 긍정적 경험 및 문제해결 역할을 경험했다면 4단계는 미래 환경 변화에 보다 선행적으로 대응하기 위해 노사 주도의 아젠다를 선정하고 추진하는 방향으로

- 노사파트너십을 형성할 필요가 있음.
- 4단계에서 노사는 당면 이슈의 해결을 넘어 미래 환경변화를 예찰하고 협력적 관점에서 대응계획을 수립하는 것을 핵심으로 협력해야 함.
  - 고령화, 저출산 등 사회변화로 인해 예상되는 이슈, 전염병 등 예측하기 어려운 재난 사항 대응까지 경영상의 리스크 요인과 그에 따른 영향을 노사가 함께 파악하고 대응책을 논의함으로써 변화관리의 주체로서 노사가 역할 할 수 있도록 지원해야 함.
  - 이를 위해 노사파트너십의 현재 수준을 면밀히 진단하고, 진화된 파트너십 구축을 위해 요구되는 역할과 책임을 재설정하는 작업이 필요함.
  - 또한 보다 전략적인 관점에서 논의가 필요한 바, 사업계획 및 전략수립과 관련한 노사 공동 교육을 실시하는 방안도 고려할 수 있음.

4단계 노사파트너십 영역 일터혁신 추진사례
<p>(주)0000 (종업원수 300인 이상, 서비스업)</p> <p><b>[컨설팅 참여 배경]</b></p> <p>매출 악화 및 외부 환경에서의 어려움이 발생하고 있으며, 내부적으로도 잠재적 노사관계 갈등 요인이 발생하고 있음</p> <p>○ 산업내 독점적 위치를 유지하고 있으나, 공급자의 교섭력이 매우 높은 산업분야임. 특히 잠재적 시장 진입자의 위협을 받는 상황에 직면함. 2016~2019 기간 동안 매출의 성장이 정체되었고, 2020년 코로나19로 인한 급격한 매출감소로 인해 설립 이래 최초의 마이너스 영업 이익이 발생되었음.</p> <p>○ 특히 고객과 접점에서 근무하는 영업직의 경우, 50세 이상 중장년 근로자의 수가 매년 증가하여 2030년 전체 인원의 41.7%에 이를 것으로 예상되며 업무내용과 임금수준의 미스매치 발생시 심각한 갈등 발생이 예상됨.</p> <p>○ 코로나19로 인한 장기휴업을 거치면서 노사공동으로 코로나19 경영위기에 대응하였음. 그러나 이러한 과정에서 다양한 갈등이 발생되었으며 현재까지 지속되고 있음. 이에 그간의 노사관계에 대한 진단, 새로운 노사관계 협력방향 설정 필요에 따라 노사파트너십 컨설팅에 참가함.</p>

### [일터혁신 컨설팅 내용]

조직의 당면 과제 및 향후 예상되는 경영이슈 해결을 위한 전략적 노사파트너십 구축

- 먼저 노사파트너십체계 구축을 위한 노사관계 진단분석을 실시하였음. 구체적으로 현재 노사관계 전략의 적정성, 노사공동 프로그램 운영수준, 노사관계 협력 수준 등을 진단함
- 이어서 노사파트너십 기반의 상생의 노사관계 정착을 위한 전략 보완, 노사파트너십 기반 강화를 위한 노사의 역할/책임의 공유 확대, 향후 내외부 환경변화에 효과적 대응을 위한 노사 주도의 증장기 아젠다 관리 필요 등을 식별함.
- 또한 노사관계 전략 및 실행방안을 설계하였으며, 구체적으로 노사파트너십 기반 강화, 실질적인 소통 강화, 안전하고 건강한 일터 조성, 노사 주도 미래 경영환경 대응의 전략을 도출하였음.

### [컨설팅 성과]

- 노사파트너십에 기반한 노사공동 프로그램 운영을 강화하여 조직 내부의 다양한 소모적 갈등을 최소화할 수 있었으며, 조직 내외부 환경변화에 대응하기 위해 노사가 선행적으로 협력하는 전략적 노사 파트너십체계의 기반을 구축하였음.



## V. 결론

### 제1절 연구결과 종합 및 논의

- 본 연구는 보편론적 관점을 바탕으로 진행되어 오던 컨설팅 접근 방법의 효과성에 대한 의문에서 시작한 연구로, 컨설팅 이행력 제고를 위하여 조직의 발전단계에 따라 일터혁신 컨설팅 개입을 전개하는 방법론을 제안하는 것이 목적임.
  - 조직의 발전단계별 필요한 혁신역량 공급을 위한 컨설팅 방향 및 방법론 정립
  
- 그리고 일터혁신의 정의에서 보면, 일터혁신의 대상은 작업조직 혁신과 그리고 이러한 혁신이 가능하게 하고 지속될 수 있도록 인사관리 체계를 혁신이라는 점에서 일터혁신 컨설팅 영역 중 8개 영역을 주요 연구 대상으로 봄.
  - 임금체계, 평가체계, 평생학습체계, 작업조직, 장시간, 일 가정, 노사파트너십, 안전일터에 중점을 두어 살펴봄.
  
- 이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구 내용을 수행함.
  - 일터혁신 컨설팅의 효과성을 높이기 위하여 컨설팅 시 어떠한 기업적 특성을 고려해야 하는지 탐색하여 결정요인(기준요인)을 도출함.
  - 이러한 기준을 바탕으로 기업의 발전단계를 설정하고 각 단계 조직이 혁신하기 위하여 필요한 역량을 정의함.
  - 각 발전단계별 컨설팅 개입의 방향과 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 어떠한 컨설팅이 이루어져야 하고, 이러한 컨설팅 시 고려할 사항이 무엇인지에 대한 가이드라인 제공함.

- 먼저, 조직의 발전 단계별 일터혁신 컨설팅 수행 방법론을 개발하기 위해 어떠한 상황적 요인을 바탕으로 컨설팅 수행 방법론을 설계해야 하는지 그 기준 요인 탐색하였고, 기업규모를 기준으로 기업발전단계를 설정함.
  - 일터혁신 수혜기업 특성 분석을 통하여 영역 이행을 가장 많이 설명하고 있는 기업 특성을 기준 변수로 사용함.
  - 선행연구에서 보면, 기업의 발전단계는 기업규모로 설명할 수 있다고 봄.
  - 기업규모는 1~50인 미만, 50~100인 미만, 100~300인 미만, 300인 이상으로 구분하고자 함.
- 
- 조직은 기업규모에 근거하여 발전단계를 총 4개로 구분할 수 있으며, 창업단계(1-50인 미만), 집단화 단계(50~100인 미만), 공식화 단계(100-300인 미만), 정교화 단계(300인 이상) 임.
  - 각 단계는 기업들이 가진 조직상황과 이로 인해 발생하는 이슈의 차이를 보이는데, 핵심은 기업은 생산역량과 인적자원관리 역량의 차이를 가진다는 것임.
- 
- 그리고 조직의 발전단계 상에서 보면, 주로 일터혁신 컨설팅을 전개할 필요성이 있는 단계가 존재함.
  - 기업규모 기준으로 보면, 50-100인 미만, 100-300인 미만임이며, 집단화 그리고 공식화 단계임.
  - 이는 주로 중소기업들이 속한 단계로, 중소기업 내에서도 기업이 가진 자원에 따라 발전단계가 구분될 수 있으며 이에 대한 혁신에 대한 니즈와 역량 차이 보임.
  - \*집단화 단계의 기업들 혁신 니즈와 실행력은 높지만, 실제 이에 필요한 생산역량, 인적자원관리 역량 부족할 수 있음.
  - \*공식화 단계의 기업들 혁신 니즈는 가질 수 있지만 실제 실행력이 낮게 나타나, 혁신하지 못하고 간히는 현상 경험할 수 있음.
  - 두 집단의 개입 방향과 내용은 차이가 날 수 있지만, 두 집단 내 기업 모두 혁신에 대한 자원의 한계를 가질 것이라는 점에서 특히, 일터혁신 컨설팅 개입이 필요하다 볼 수 있음.

○ 각 조직의 발전단계 별 특징과 필요한 역량은 다음과 같음.

○ 창업단계(1단계)

- 이제 막 제품 개발에 성공하거나 또는 제품을 개발 중인 사업체로, 제조보다는 제작의 개념에 가까운 생산 활동을 하고 있으며, 조직 관리 보다는 제품안정화와 시장 생성이 초점을 둠.
- 생산 역량 :조직 발전 단계상 시제품 생산 이후 다음으로 양산 단계가 이어질 것을 예상할 수 있으므로, 1단계에서는 양산을 위한 준비를 하는 것이 필요함.
- 관리 역량: 관리의 기능이 1인 창업자를 중심으로 이루어지므로 최소한의 노무 관리만 이루어지는 등 초보적 형태의 관리 수준임.

○ 집단화 단계(2단계)

- 본격적인 양산을 진행하게 되는데 작업 관리를 위해 조직은 개별 기능의 분화를 시작하게 되면서 조직은 본격적으로 시장에서의 효용을 증명하는 동시에 양적 성장에 돌입하게 됨.
- 생산 역량: 낮은 생산성과 품질 저하 문제가 발생함. 비효율적인 제조공정 설계 및 배치 또는 라인 운영의 미숙으로 인한 생산성과 품질 이슈(낭비)가 발생할 수 있으며, 업무 프로세스가 표준화되어 있지 않아 과업 수행에 차질이 생기는 일이 발생함.
- 관리 역량: 인적자원 여력이 취약해 1인이 다수의 기능을 수행하는 경우가 많으며, 1단계에 비해 생산관리, 품질관리, 공정관리, 설비관리, 자재관리 등 생산운영에 필요한 업무수행 범위가 늘어나나 이를 수행할 수 있는 충분한 인력이 확보되지 않아 업무수행이 원활하게 이루어지 못함.

○ 공식화 단계(3단계)

- 생산 내 개별 기능이 분화되어있으며 기능 내 생산 인력도 배치되어 있으므로 생산의 여력은 갖추었지만 단지 기반 체계만 가지고 있을 뿐 체계의 효율성이 극대화되지는 못한 상태임. 이에 생산성, 품질, 원가 등에 대한 관리를 시도하며 각 기능 영역에 안정적인 운영 기준을 마련에 대한 이슈 가짐.

- 생산 역량: 기존 제품의 대량 생산에 더하여 신제품의 출시 또한 시도하게 되고, 다품종을 생산하기 시작함. 관리의 복잡성이 증대되며 이에 경쟁력 있는 생산운영에 대한 필요성이 대두되고, 정보화, 자동화 등 생산기법 개선에 관심을 가지게 되며 현장에서 수시로 개선활동이 요구됨.
- 관리 역량: 근로자 행동을 조정 및 통제할 수 있는 권한 시스템과 유지 시스템에 보다 의존하고자 함.

○ 정교화 단계(3단계)

- 체계적인 생산 운영이 안정화됨에 따라 조직 고유의 경쟁력 확보를 위한 리스트럭처링을 시도 필요함.
- 생산 역량: 고객 및 생산 품목이 다양화되며, 신제품 출시나 수주 변동 확대 등의 갑작스러운 이슈가 빈번하게 발생하므로 유연한 생산 운영적 대처가 중요해짐.
- 관리 역량: 조직 내 정책과 규칙의 공식화 정도가 매우 높아져 있어 고도로 다각화된 현장 운영에 대해 통합을 위해 공식화를 통한 관리를 수행해야 하며, 전문화된 개별 기능을 통합하여 시너지 창출해야 함.

○ 조직의 발전단계 별 컨설팅 방향성과 주요 내용은 다음과 같음.

○ 혁신 토대마련 (1단계)

- 기초역량 확보를 목표로 함.
- 기본 노무관리, 경영자 역량 강화를 필요로 함.
- \*인사관리를 위한 최소한의 기능만 작동함에 따라 노무리스크 방지 및 법정 기준 준수를 위한 최소한의 공식화를 지원.
- \*관리 필요성에 대한 인식이 낮으며, 관리 경험이 적어 역량도 낮은 상태이므로 경영 전반에 대한 교육 및 코칭 제공.

○ 성장 기반 확보 (2단계)

- 일터혁신 기반 마련을 목표로 함.
- 이 단계부터, 직무관리, 인적자원관리, 인적자원개발, 작업조직, 노사파트너십을 구분한 개입 필요.

- 직무관리 : 인력 충원됨에 따라 이전에 불분명했던 직무 개념 및 체계를 잡아야 하며, 직무 도출이 핵심임.
- 인적자원관리: 인사관리의 기준 마련 필요.
- 인적자원개발 : 교육 니즈 대비 운영 역량이 부족하기 때문에 교육 인프라 구축 필요.
- 작업조직 : 안정적인 생산관리와 작업장 관리를 위한 관리 체계를 구성하고 이를 현장에 적용, 작업자에게 내재화시키기 위하여 표준화 지향함.
- 노사파트너십: 노사협의회 활성화를 위한 운영지원.

#### ○ 변화 기반 확보 (3단계)

- 일터혁신 역량 강화를 목표로 함.
- 직무관리 : 직무 성과를 규명하는 것으로, 직무 별 기대성과, 수행방식 등을 명확화 함.
- 인적자원관리: 임금에 성과를 연동하여 동기부여 기능을 강화하고, 평가제도를 정교화하는 등 성과 관리를 시작함.
- 인적자원개발 : 직무 전문화에 따라 직무역량 향상을 위한 체계적인 학습 기회 제공 위한 교육 체계 설계.
- 작업조직 : 안정화가 이루어진 현재 작업방식을 점검하고 개선활동을 통한 개선 과제 도출하고 해결함.
- 노사파트너십: 노사협력 프로그램 설계를 통해 노와 사가 협력적 문제해결 파트너가 되도록 지원함.

#### ○ 유연화 추구 (4단계)

- 차별화와 성장기회 확보를 목표로 함.
- 직무관리 : 사업변화에 따라 기존 기능의 약화, 신규 기능의 탑재 등 벨류체인 측면의 변화에 따라 직무설계 함.
- 인적자원관리: 조직에 다양한 기능들이 더해지기 때문에 인력운영 방식 전면 개편 검토 필요.
- 인적자원개발 : 직무 전문화에 따라 직무역량 향상을 위한 체계적인 학습 기회 제공 위한 교육 체계 설계.
- 작업조직 : 작업자의 기술 역량 강화, 생산 유연성 강화를 위한 전반적인 생산 체계 점검 및 업그레이드.

- 노사파트너십: 미래 환경변화에 대응을 위한 노사주도의 아젠다를 선정하고 추진하는 방향으로 노사파트너십 형성.

## 제2절 연구의 시사점 및 향후 연구 제안

- 본 연구를 바탕으로 일터혁신 컨설팅의 주요 대상을 설정하고 자원을 전개할 수 있음.
  - 일터혁신은 모든 사업체에게 필요하지만, 정부가 진행하는 일터혁신 컨설팅은 자원의 한계를 가진 기업의 혁신 역량을 키워주는 방향으로 전개되는 것이 바람직 함.
  - 일터혁신 컨설팅 전개를 조직의 발전단계에 따라 기업이 점차 규모를 확대해가며 성장해갈 수 있도록 지원하는 것을 방향으로 잡고, 이제 막 사업을 시작한 기업에서 부터 스스로 시스템을 갖출 수 있는 자원을 확보할 수 있는 중견 기업으로의 진입을 앞두고 있는 기업에게 제공하는 것 필요.

\*연구에서 제시한 단계에 따르면, 창업(1단계), 집산화(2단계), 공식화(3단계) 내 기업들이 될 수 있음.

- 일터혁신이 목적으로 하는 기업 생산성 향상과 근로조건의 질 향상이라는 듀얼 아젠다를 달성하기 위해서는 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅 강화 필요
  - 일터혁신은 기업 생산성 향상과 근로조건의 질 향상이라는 목표를 달성하기 위하여 작업조직 혁신과 인사 혁신을 골자로 함.
  - \*작업조직 혁신을 중심으로 직접적으로 생산성을 올릴 수 있는 개입이 전개되고, 인사관리 측면에서 작업조직 혁신이 일어날 수 있도록 인적자원의 역량을 확충하고 인적자원을 동기부여하며, 혁신의 결과를 근로자들이 나누어 가질 수 있도록 인사 관리 측면에서 분배구조를 설계해야 함.
  - 작업조직 및 작업환경 개선에 대한 컨설팅 수요는 조직규모와 관계없이 확인 되지만 특히, 조직규모가 작은 사업체에서 수요가 눈에 띄게 확인됨.
  - 그리고 컨설팅 이행 결과를 보면, 사업체들은 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅을 받으면 이행하는 경향을 보이는 것으로 확인되는데, 사업체가 이행을 한다는 것은 이것이 현재 사업체의 변화에 반드시 필요한 개입이라고 보기 때문임.

- 그리고 전략적으로도 접근할 수 있을 것으로 보는데, 조직이 발전단계에 따라 성장할 수 있도록 혁신역량을 키워주기 위해서는 혁신에 대한 성공 경험을 가지는 것이 필요하다는 점에서 작업조직 및 작업환경 개선을 우선적으로 전개할 수 있음.
- \* 눈에 보이는 일하는 현장의 변화, 그리고 이로 인해 나타나는 가시적인 생산성 관련 수치들의 상승을 통해 혁신 의욕을 고취시킬 수 있을 것으로 봄.

○ 컨설팅 수요와 이해의 차이가 크다는 점에서 컨설팅 시행 전 조직 진단을 강화할 필요 있음

- 일터혁신 컨설팅 영역에 대한 수요와 이행 영역 간에는 차이 확인됨.
- 임금체계 개선, 평가체계 개선, 장시간 등과 같은 영역을 제외하고 컨설팅 수요와 이행은 일치되지 않는데, 특히, 수요는 없지만 이행을 된 영역을 보면 노사파트너십, 평생학습체계 구축, 작업조직 및 작업환경 개선, 일 가정 등의 영역임.
- 이행을 되었다는 것은 기업에게 필요했고 현재 기업이 가진 여건과 맞게 컨설팅이 진행되었기 때문이라고 볼 수 있음.
- 또한 컨설팅 수요를 설명하는 기업의 특성과 이행을 설명하는 특성 간의 차이가 나타나는데 이는 자원의 차이에서 발생한 것으로, 일터혁신 컨설팅은 혁신하고 싶지만 자원이 부족한 기업에서 신청하지만, 컨설팅 이행은 상대적으로 자원이 풍부한 곳에서 이루어질 가능성 있음.
- 그래서 일터혁신 전문가인 컨설턴트가 조직이 가진 자원을 이해하고 필요한 개입을 제안하고 현실 전개 가능하게 설계하는 것 중요함.
- 기업이 컨설팅을 다양한 수요를 바탕으로 신청하면 컨설턴트의 진단을 통해 실제 개입이 필요한 부분을 설계하고 있는데, 이 기능을 좀 더 강화할 필요 있음.
- 이유는 기업들이 컨설팅 자체에 대한 이해가 높지 않아 어떠한 수요를 가지고 있는지 명확하게 인지하고 있지 못할 가능성이 있기 때문이며, 또 한편으로 기업들이 필요한 컨설팅이라고 정하여 신청할 수 있지만 그 기업이 가진 자원의 한계 상 시행 불가능할 수 있다는 점에서 전문 컨설턴트들의 조직 상태에 대한 명확한 파악 및 개입이 필요한 부분에 대한 명확한 진단 필요.
- \*컨설턴트의 진단 및 판단에 대한 재량을 제공하는 동시에 판단의 근거를 명확하게 확보하여 기업의 현 상황에 반드시 필요한 개입을 제공해야 함.

○ 일터혁신 컨설팅 대상 기업을 선정하고 선정된 기업을 조직 진단할 때 해당 기업이 혁신에 대한 니즈와 역량이 어느 정도 있는지 확인할 필요 있음.

- 일터혁신 컨설팅은 혁신에 대한 니즈가 있지만 역량이 부족한 기업을 지원하는 것이라는 점에서 컨설팅 이행력을 높이기 위해서는 기업의 혁신에 대한 니즈가 있는지 그리고 혁신을 어느 정도 준비하고 있는지 확인할 필요 있음.

- 혁신에 대한 니즈도 없고 혁신에 대한 준비 정도도 열악한 기업의 경우 컨설팅이 진행되어도 이행력이 바탕이 될 수 없음.

- 회사의 혁신에 대한 니즈와 준비는 곧 CEO의 혁신의지라고 볼 수 있으며, 이를 파악하기 위한 시도를 해왔음.

- 그러나 CEO와의 면담이나 CEO가 제출한 서류로 정확하게 확인할 수 없는 경우가 많음.

- 혁신에 대한 니즈와 준비정도는 해당 기업이 혁신에 대한 투자를 어느 정도 진행하고 있는지 몇 가지 지표를 통해 확인할 수 있음.

- 먼저, 일터혁신은 인적자원을 통한 혁신을 기대한다는 점에서, 교육훈련 시간, 교육훈련 투자율 등을 혁신 지표로 확인할 필요 있음.

\*일터혁신 컨설팅을 통해 이를 개선하는 것도 한 가지 목적이지만, 인적자원에 대한 투자가 전혀 없는 기업에서 일터혁신 개입을 통한 혁신성과는 기대할 수 없기 때문에 기업의 의지를 확인하는 것은 필요.

- 한편, 혁신은 물적 자원의 변화도 중요하다는 점에서 작업현장에 대한 기계나 설비 투자율 그리고 작업환경 개선을 위한 비용 지불정도를 확인할 필요 있음.

○ 컨설팅 영역 간 조합을 고려하여 시너지 효과 기대할 필요 있음.

- 현재 연구결과로는 특정한 조합이나 또는 조합으로 인한 효과가 확인되지 않음.

- 그렇지만, 사업체에서 컨설팅을 이행한 결과를 바탕으로 이행 영역 간의 관계를 검토해보면, 영역 간의 관계성이 확인됨.

\*작업조직 및 작업환경 개선, 노사파트너십, 평생학습체계 구축 등 세 영역이 이행되는 단계에서 관계를 가지는 것으로 파악됨.

\*안전일터 구축 컨설팅에 대한 수요는 작업조직 및 작업환경 개선 컨설팅에 대한 이행과 관계 확인됨.



- 이와 같이 일터혁신 영역들 간에는 서로의 기능을 보완해주는 관계가 성립될 수 있다는 점에서 한 사업체를 중심으로 복합적으로 영역을 설계하여 전개하는 시도도 필요함.

○ 조직 발전단계별 일터혁신 모델을 적극적으로 시험 적용 해보아야 함.

- 본 연구에서 제시한 조직 발전단계별 컨설팅 전개 모형은 이론적 모형 이라는 점에서 현실 적합성을 높이기 위하여 실제 사업장에 적용해 보아야 함.
- 지속적으로 모형을 발전시킬 필요가 있음.

○ 조직 발전단계별 일터혁신 모델을 컨설턴트 교육 자료로 적극 활용할 것을 권고함.

- 해당 기업에게 필요한 개입을 적절하게 제안하고 전개하기 위해서는 조직의 성장 주기를 이해하는 것 필요함.
- 본 고에서 제시한 것과 같이 조직은 처하여 있는 단계마다 처하여 있는 상황이 있으며 이를 긍정적인 방향으로 풀기 위해서는 필요한 개입이 존재함.
- 컨설턴트가 이에 대한 이해 없이 해당 조직의 컨설팅 수요만 가지고 조직을 판단하고 이를 해결하려 개입하였을 때, 그것이 그 조직에서 시행할 수 없는 솔루션이 될 수 있음.
- 컨설턴트는 조직의 성장주기와 이에 따르는 각 조직의 특성을 이해하고 이를 바탕으로 해당 조직의 상태, 강점, 약점, 그리고 개선이 필요한 부분을 이해하여 필요한 개입을 전개하고 제안할 수 있어야 함.

\*그래서 조직이 성장할 수 있는 컨설팅 개입이 될 것으로 기대함.

- 이러한 점에서 본 고에서 제시하는 조직 성장단계별 조직의 특성, 일터혁신 방향성, 그리고 이에 필요한 컨설팅 내용과 방식을 컨설턴트가 숙지하고 컨설팅을 시행한다면, 조직의 장기적인 발전을 담보로 하는 개입이 가능할 것으로 기대함.

○ 본 연구는 제조업 중심으로 이루어졌다는 점에서, 향후 IT나 서비스 산업으로의 확장 필요함.

- 현재 다수의 컨설팅 수요와 이행이 제조업에서 이루어지고 있다는 점에서 본 연구는 제조업에 초점을 두고 진행됨.

- 그러나 서비스 산업에서 기술 중심 혁신이 전개되고 노동배제적인 현상이 확인된다는 점에서, 서비스 산업의 혁신 역량을 사람을 중심으로 키울 수 있는 방향 모색 필요.

○ 본 연구는 조직의 발전단계를 기업규모를 기준으로 구분하여 컨설팅 개입을 설계하였지만, 단일 조직 특성을 넘어 복합적인 조직 특성을 고려할 필요 있음.

- 연구는 일터혁신 컨설팅의 이행력을 높이기 위한 첫 번째 시도로 조직의 발전단계를 설정하고 개입의 방향성을 설정하는 것을 목적으로 진행된 연구임.

- 연구는 기업규모를 기준으로 조직의 발전단계를 설정하고, 조직의 외연을 확장하면서 내적 역량을 갖추어 줄 수 있는 지원을 어떻게 할 수 있을지 논의하고 있음.

- 이러한 점에서 조직의 형태 전환에 영향을 줄 수 있고 한편으로 영향을 받아 변화될 수 있는 조직특성을 발전단계에 고려하지 못하고 있다는 한계를 가짐.

- 한편, 조직의 발전단계를 조직규모의 성장에 맞추어 구분하여 각 단계의 특성을 바탕으로 일터혁신 컨설팅 방향과 내용을 전개하고 있지만, 조직이 가진 상황은 반드시 조직규모 상황과 일치할 수 없는 한계도 있음.

- 또한 제조업을 기준으로 볼 때, 기업이 어떠한 제품을 생산하는가에 따라 작업 조직이 차이가 날 수 있고 이로 인해 조직이 가진 혁신 이슈가 다를 수 있음.

\*가공 위주 기업과 조립 위주 기업의 작업조직은 차이가 나고 이러한 차이는 인적구성, 인적 역량 차이 등 혁신 자원의 차이를 가짐.

- 이러한 점에서 연구에서 개발한 이론적 모형을 현실에 적용해보면서 향후 어떠한 조직 특성을 함께 고려하면 좋을지, 조직 특성을 어떻게 고려할지 등을 고민하는 지속적인 컨설팅 수행 방법의 개발 필요함.

## 참고문헌

- 김동배, 류성민, 이인재. (2011). 2011년 일터혁신 지원사업 평가 및 발전방안. 노사발전 재단.
- 노세리, 노용진, 임운택, 옥지호. (2018). 중소기업의 일터혁신 연구. 한국노동연구원.
- 노용진, 노세리. (2019). 중소기업 일터혁신 사례 연구. 노동리뷰, 58-72.
- 박우성, 구자숙. (2006). 뉴패러다임 컨설팅 사업의 성과. 한국노동연구원 뉴패러다임센터.
- 변상우. (2007). HRM 유형과 조직특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 20(2), 723-743.
- 배규식, 권현지, 노용진 (2008). 작업장 혁신 중장기 발전전략 연구. 한국노동연구원.
- 오계택, 김봄이, 정승국, 김동배, 반가운. (2019). 일터혁신 실태 설문조사 및 분석, 한국노동연구원.
- 양문철. (2018). 고성과 인사체계의 보편적 관점 비판: Kaufman 의 문제제기에 대한 실증분석
- 장홍근, 조성재, 박명준, 이영호, 이호창. (2012). 일터혁신 지원사업의 평가와 발전 방안, 한국노동연구원.
- 장홍근, 전우석, 박준식, 정승국, 김동배. (2019). 일터혁신의 이론 및 실천에 관한 기초연구. 한국노동연구원.
- 정한석, & 문재승. (2018). 중소기업 조직설계의 적합성이 기업성과에 미치는 영향: 구성형태적 접근. 대한경영학회지, 31(2), 285-315.
- Blau, P. M. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social science research*, 1(1), 1-24.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Curran, J. (1988). Training and research strategies for small firms. *Journal of general management*, 13(3), 24-37.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm, 2(4), 169–187.
- Eeckelaert, L., Dhondt, S., Oeij, P., Pot, F. D., Nicolescu, G. I., Webster, J., & Elsler, D. (2012). Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Galbraith, J. R. (1973). Designing complex organizations. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 518–532.
- Gawer, A. (2009). Platform Dynamics and Strategies: From Products to Services. Edward Elgar Publishing.
- Greiner, L. E. (1989). Evolution and revolution as organizations grow. In *Readings in strategic management*, 373–387. Palgrave, London.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall.
- Hall, R. (1989). The management of intellectual assets: A new corporate perspective. *Journal of General Management*. 15, 53–68.
- Hanks, S. H. (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of small business strategy*, 1(1), 1–12.
- Howaldt, J., Oeij, P. R., Dhondt, S., & Fruytier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1–12.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management Journal*, 22(3), 437–457.
- Kochan, T. A., & Piore, M. J. (1984). Will the new industrial relations last? Implications for the American labor movement. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 473(1), 177–189.

- Lyden, F. J. (1975). Using Parson's functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20(1), 59-70.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research policy*, 31(2), 247-264.
- McLarty, R. (1999). The skills development needs of SMEs and focus on graduate skills application. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 103.
- Meyer, M. W. (1972). Size and the structure of organizations: A causal analysis. *American Sociological Review*, 434-440.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Miner, A. S. (1990). Structural evolution through idiosyncratic jobs: The potential for unplanned learning. *Organization Science*, 1(2), 195-210.
- Oeij, P. R., & Dhondt, S. (2017). Theoretical approaches supporting workplace innovation. In *Workplace Innovation*. 63-78. Springer, Cham.
- Oeij, P. R., Dhondt, S., Rus, D., & Van Hootegem, G. (2019). The digital transformation requires workplace innovation: an introduction. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 16(3), 199-207.
- Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404-415.
- Prajogo, D. I., McDermott, C. M., & McDermott, M. A. (2013). Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small and medium sized service firms. *R&D Management*, 43(5), 486-500.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1989). Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of management*, 15(1), 89-99.

- Scott, B. R. (1971). Stages of corporate development–Part 1, 9, 371–294. Boston, MA: Intercollegiate Case Clearinghouse.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Torbert, W. R. (1974). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal development*, 5(1), 1–25.
- Totterdill, P., Exton, O., Exton, R., & Sherrin, J. (2009). Workplace innovation policies in European countries. UKWON, Nottingham.
- Tung-Chun, H. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training*, 43(8–9), 437–444.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Exploring Leadership Styles for Innovation: an Exploratory Factor Analysis. *Engineering Management in Production and Services*, (1), 7–17.