노사발전재단

2022년 2호

우리가 일터혁신 기업이다 2

1 내부혁신으로 재도약의 터를 닦다
에스브이에스㈜

2 배움은 조직역량 강화를 위한 주춧돌
㈜에타

내부혁신으로 재도약의 터를 닦다

에스브이에스㈜

1996년 설립된 에스브이에스㈜는 반도체를 만드는 토대인 웨이퍼에 코팅과 현상을 할 수 있는 장비를 설계 및 제조하는 기업이다. 독자적인 기술을 개발하여 꾸준한 성장을 거듭하였고, 국내뿐 아니라 전 대륙에 기술을 수출하는 기업으로 발전했다. 지금은 국내 대학교 연구실들에 장비를 납품하는 등 우리나라의 반도체 기술 연구와 학문에도 이바지하고 있다.

근로자 수 45명
노조유무 노사협의회 있음
컨설팅 기간 2021. 5. 6 ~ 8. 10
컨설팅 분야 장년고용안정체계 구축, 작업조직/작업환경 개선
컨설팅 수행기관 미래노사상생지원협회

에스브이에스㈜는 메모리 반도체, 컴파운드, 미시전자기계시스템(MEMS), 유기발광다이오드(OLED) 등 다양한 장비를 전문적으로 개발하는 반도체 전문 제조업체이다. 그중 웨이퍼용 감광액 도포, 현상, 세정 장비는 국내 유수의 대기업 및 세계 각지에 진출시킬 정도로 우수한 상품성과 신뢰성을 인정받고 있다. 하지만 기업이 설립된 지 30년, 창립 당시부터 일하던 근로자들이 장년근로자가 되어 고용안정에 대한 중요성이 화두로 떠올랐으며, 회사의 성장 또한 주춤하면서 재도약을 위한 발판이 필요해졌다.

재도약을 위한 첫 번째 과제
장년근로자의 고용안정

에스브이에스㈜는 창립과 동시에 승승장구해나갔다. 독자적인 기술로 개발한 웨이퍼용 장비에 끊임없는 러브콜이 국내·외를 구분하지 않고 이어졌다. 2012년까지 회사의 실적은 단 한 해도 예외 없이 우상향을 기록했다. 모두가 어려움을 겪었던 IMF와 미국발 금융위기도 체감하지 못한 채 지나칠 정도였다.

하지만 거칠 줄 모르고 질주했던 회사는 조금씩 정체를 겪기 시작했다. 2016년 우리나라와 중국의 정치·외교적 문제와 미·중 갈등, 또 그로부터 몇 년 뒤 전 세계를 강타한 코로나19는 수출이 수익의 50%를 차지하는 회사 운영에 큰 타격을 주었다. 사정이 힘들어지자 장기근속자들의 이탈이 서서히 늘어나기 시작했다. 사람의 손이 곧 자원이 되는 업종 특성상 숙련된 직원들의 이탈은 기업의 경쟁력 하락으로 이어질 수 있었다. 그렇기에 장기·장년근로자들의 고용 환경 안정화와 그들의 기술을 후배들에게 전수하는 것은 매우 중요한 과제가 되었다고

김상식 상무이사는 설명했다.

"컨설팅의 첫 번째 목적은 장년근로자를 위한 안정적인 고용 체계를 구축하는 것이었습니다. 노하우를 가진 직원들의 이탈은 회사 입장에서 매우 큰 손실이기 때문입니다. 구성원의 절반 이상을 차지하는 40세 이상의 근로자들을 위해 안전하고 안정적인 작업환경을 구축하는 것도 기존에 인지하고 있었던 숙제이기도 하죠."

1 자재와 소모품의 정렬 방식도 컨설팅의 대상이었다. 확실한 정리·정돈은 빠른 업무 진행에 도움이 돼 기업의 생산성 향상으로 이어질 수 있다.

에스브이에스㈜ 컨설팅 주요 내용

❶ 개선과제 도출

	장년고용안정체계 구축	작업조직/작업환경 개선
시사점	• 업계 특성상 국내외 경쟁력 확보가 중요함에도 인력 충원 용이성이 낮으므로 기존 인력 유지 중요 • 기존 인력 유지를 위해 직무만족도, 몰입 수준 제고가 필요함 • 경영진은 장년근로자의 고용 안정을 매우 중요하게 인식하고 있음 • 젊은층 근로자도 그 필요성에 공감하고 있는 장년층 노하우 활용 제도 도입으로 숙련 인력의 유출을 방지할 필요가 있음 • 업무수행 과정에서 의사소통, 참여 보장의 필요성이 큼 • 장년층의 근로자 노하우와 경험 전수를 위한 제도개선의 일환으로 장년적합직무 개발 및 운영이 필요함	• 변화하는 환경에 따른 서비스 제공 방식의 전면적 개편이 필요함 • 수직적 의사소통 채널을 다변화하여 현장 근로자의 자율성을 제고함 • 실질적 근로자대표 기구 운영 및 혁신 활동 및 제안제도 운영 및 보상 제도와 연계방안을 도출할 필요가 있음 • 의사소통 채널을 확대하여 작업 방식의 개편에 이를 반영할 필요가 있음 • 권한위임, 근무제도 개선 설계 • 아이디어 제안, 작업방식 변화를 통한 생산성 향상
개선과제	1. 장년적합직무 발굴 및 개발 2. 멘토링 프로그램 개발 및 조직활성화	1. 사내 교육훈련 체계 구축 2. 5S 단계별 활동 전개 3. 노사협의회 활성화 4. 직급 및 호칭 체계 설계

에스브이에스㈜ 컨설팅 주요 내용

❷ 이행계획 및 변화관리 방안

이행 로드맵

2021~2022 (도입기)	2023 (활성화)	2024 이후 (고도화)
• 장년 적합직무 도입 필요성 인식 • 전문기술 매뉴얼 발간 • 권한위임 및 제안제도 개선 필요성 인식	• 멘토링, 학습동아리 운영 방안 수립 • 제안제도, 권한위임 프로그램 도입 • 사내 강사 양성	• 장년적합직무 배치 및 운영 • 전략적 5S 운영 • 지식경영시스템(KMS) 운영

변화관리 방안

- 변화의 필요성에 대한 공감대 형성 (워크숍, 설명회 등)
- 이행을 위한 교육훈련 실시 (변화리더십 등)
- 경영진의 의사결정지원과 변화관리 모니터링 실시

❸ 기대효과

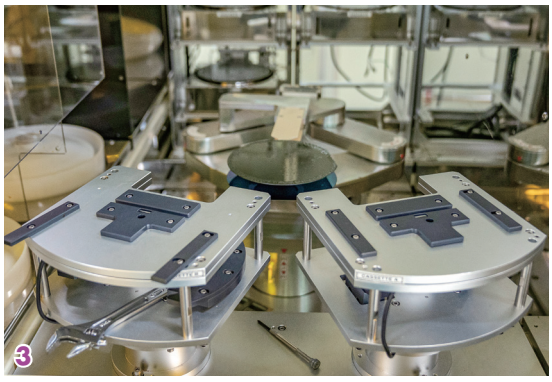
장년고용 안정체계 구축	정량적 효과	1. 장년 적합직무 배치를 통한 생산성 10% 향상 2. 기존 근속기간에 기반한 과도한 인건비 지출 20% 이상 감소 3. 멘토-멘티 관계에서 오는 신입사원 및 청년 근로자 조직사회화 활성으로 인한 이직률 변화 2%(2020년) → 0.8%(2021년) 감소
	정성적 효과	1. 장년근로자 적합 직무 개발을 통한 장년근로자 효율적 관리 2. 멘토링 제도를 통한 청·장년 근로자의 숙련 전수 도모 3. 청·장년 세대 차이 극복을 통한 조직활성화 4. 조직몰입 향상을 통한 생산성 향상과 기업 경쟁력 강화 5. 학습조직 구축으로 인한 지식 공유 활성화
작업조직/ 작업환경 개선	정량적 효과	1. 생산성 15% 이상 증가 예상 2. 불량률 감소 : 2.4%(2020년) → 1.1%(2021년) 3. 안전사고 발생률 감소: 2.2%(2020년) → 1.1%(2021년) 4. 사내 개선 전문가 1명 양성
	정성적 효과	1. 직원들의 회사에 대한 애사심과 자주의식 강화 2. 안전사고 방지 및 고장 감소로 스트레스 감소 3. 효율적인 인건비 등 인적자원관리를 통한 이직률 감소, 우수인재 확보 및 관리 용이 4. 원만한 인간관계 형성, 근로 의욕 향상, 서로 솔선수범하여 실천하고 행동하는 문화 조성 5. 만성적이고 고질적인 문제 해결로 자신감 고취 6. 깨끗하고 쾌적한 작업장 구축으로 신바람 나는 직장분위기 조성

존중을 기반으로 한 소통 일터혁신으로 가는 지름길

노측과 사측은 모두에게 꼭 필요했던 일을 하는 바, 깊은 공감대를 형성하고 컨설팅을 이어나갔다. 우선 장년근로자의 직무선호도, 건강상태 등을 고려하여 적합한 업무를 부여하였다. 세밀하고 다각적인 분석으로 부서와 업무를 배치하여 장년근로자들의 부담감을 덜어주었다. 또한, 기업의 상황을 전 직원에게 공개하고, 처리해야 할 안건도 노사협의회를 통해 함께 공유해나가기 시작했다. 이렇게 장년근로자를 포함한 구성원들은 회사의 환경에 안정감을 느끼기 시작했고, 이는 곧 기업의 역량 향상으로 이어졌다.

아울러 장년근로자들의 노하우를 문서화, 제도화하여 후배들이 더욱 빠르고 쉽게 일을 익힐 수 있는 기틀도 마련했다. 인수인계 시 불필요한 시간을 줄여 생산성을 높일 수 있었으며, 무엇보다 기술을 전수하는 과정 속 선·후배 간의 자유로운 대화가 이루어지면서 소통의 장벽을 허무는 계기가 되었다. 에스브이에스㈜의 노사 대표들은 다양한 세대가 공존하는 회사에서 이러한 변화들이 일어난 것은 매우 반가운 현상이라며 입을 모았다.

"이번 컨설팅을 통해 장년근로자 활용이 회사의 조직 역량 강화 측면에서 얼마나 중요한지를 다시 한번 인식하게 되었습니다. 더불어 컨설팅 과정에서 세대 간 소통이 원활해져 내부 분위기가 더욱 활발해지고, 구성원들의 몰입도, 애사심 등이 상승하여 기업 경쟁력이 한층 강화되었음을 체감합니다. 컨설팅 종료 후에도 정기적으로 노사간담회를 개최하는 등 소통을 지속적으로 이어나가고 있으며, 코로나19의 유행으로 완전히 실행되지 못한 부분도 차근차근 회사에 정착시켜나갈 계획입니다."



2 에스브이에스㈜의 이노갑 차장(좌), 김상식 상무이사(우)가 일터혁신 컨설팅 과정을 설명하고 있다.

3, 4 에스브이에스㈜의 노사 대표는 구성원 간의 '대화와 소통'이 성공적인 컨설팅의 열쇠라고 설명했다.

“안정적인 고용 환경, 기업의 역량을 한층 높입니다!”

김상식 상무이사 / 이노갑 관리부 차장

Q&A

1. 컨설팅 신청 배경이 궁금합니다.

김상식 : 회사의 발전과 직원들이 고용안정을 느낄 수 있는 개선이 필요하다고 생각하고 있었습니다. 그것이 회사 내 많은 인원을 차지하는 장년근로자의 우수 기술 활용과 전수가 중요한 수단이 아닐까 생각하여 시작하게 되었습니다.

이노갑 : 조직이 다양한 세대로 구성되어 있어 소통에 어려움이 있었습니다. 특히, 장년근로자들의 기술 전수는 회사의 경쟁력 강화에 있어 중요한 부분이기에 이를 해결할 수 있는 시스템의 필요성을 노사가 모두 공감하였습니다.

2. ‘기업의 조직역량 강화’라는 측면에서 보았을 때 컨설팅은 성공적이었나요?

김상식 : 장년근로자의 우수한 기술과 노하우가 후배 근로자들에게 매끄럽게 전수되고, 다양한 방법으로 사내에 장기간 축적될 수 있는 계기가 마련되었다는 점에서 이번 컨설팅은 매우 성공적이었다고 생각합니다.

이노갑 : 조직의 역량 강화를 위해 시급히 해결해야 할 문제점들에 구성원들이 많은 관심을 보여 공감대를 쉽게 형성하였고, 조직이 하나로 뭉칠 수 있었습니다. 그것만으로도 컨설팅은 효과적이었다고 보여집니다.

3. 컨설팅을 통해 기업과 근로자는 구체적으로 어떤 변화를 경험하셨나요?

김상식 : 기업은 장년근로자가 조직의 핵심 인재라는 인식을 다시 가지게 되었습니다. 또한, 장년근로자들은 구조조정이나 대외적 문제 등으로 인해 발생하는 고용 불안이 크게 해소되었다고 느끼고 있습니다.

이노갑 : 많은 장년근로자들이 안정된 고용환경에 대한 기대가 컸습니다. 이러한 상황에서 컨설팅에 대한 관심도는 매우 높았습니다. 향후 제도가 연착륙하게 된다면 회사의 성장에 큰 도움이 될 것으로 기대합니다.

4. 일터혁신을 위해 노/사는 어떤 노력을 해야 할까요?

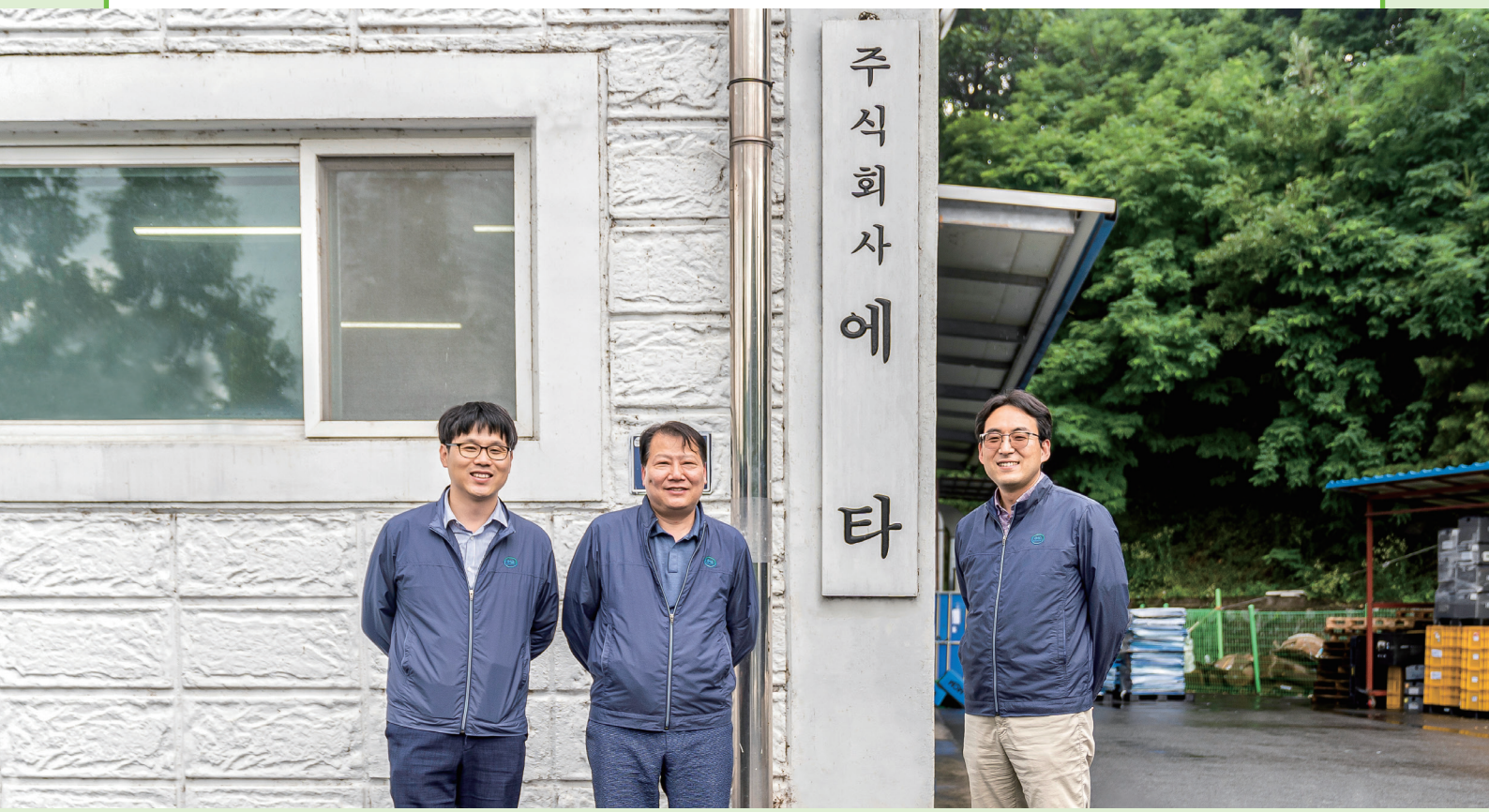
김상식 : 일하고 싶은 일터를 만들고, 근로자들의 삶의 질을 조금 더 향상시키는 것이라 생각합니다. 이러한 작업장을 만들기 위해서는 구성원 모두가 나 자신부터 일터 혁신의 주체가 되어야 한다는 생각을 우선적으로 가져야 할 것이며, 회사는 이를 뒷받침할 수 있는 토대를 마련해야 할 것입니다.

이노갑 : 용기가 필요하다고 생각합니다. 일터혁신은 노사가 공동으로 바뀌어야 하는 매우 큰 일이기 때문입니다. 용기를 내어 노사가 상대방의 입장을 이해하며 대화와 소통을 이어나가고, 내부 혁신을 이루고자 하는 동기부여를 서로에게 심어주는 것이 일터혁신의 출발점일 것입니다.

배움은 조직역량 강화를 위한 주춧돌

㈜에타

㈜에타는 설립 20년차를 맞이한 정수기 부품 전문 기업이다. 정수기 부품에 대한 독자적인 특허기술을 기반으로 정수기 업계 선두기업과 전략적 파트너십을 구축했다. 얼음 정수기의 핵심 부품 에바포레이터(EVAPORATOR)를 자체 생산할 수 있는 자동화 설비와 기술력이 강점이다. 순간히터 핵심부품, 쿨링코일, 필터 등을 생산·판매 중이다. 코로나19로 인한 악조건 속에서 지속적인 매출 증대를 이뤄냈다. 매출처 다변화, 수익성 개선, 관리체계혁신이라는 3대 중점전략을 바탕으로 2025년 업계 2위 달성을 목표로 하고 있다.



근로자 수 115명(2021년)
노조유무 노사협의회 있음
컨설팅 기간 2021.3.26. ~ 8.19.
컨설팅 분야 평생학습체계 구축, 작업조직·작업환경 개선, 장년고용 안정체계 구축
컨설팅 수행기관 시앤피컨설팅

국내 정수기 산업의 성장으로 정수기 부품 기업도 수혜를 누리고 있다. ㈜에타는 지난 3년간의 성장세를 바탕으로 신규 인력을 지속적으로 고용하면서 체계적인 교육훈련시스템 마련이 과제로 떠올랐다. 기술 및 전문 인력 채용이 어려운 지역사회 구조 속에서 비전 달성을 위한 인재 육성 필요성도 대두됐다. 기술 발전에 따른 교육 프로그램 니즈도 증가한 상황이다. 이에 일터혁신 컨설팅을 진행해 조직역량 강화를 위한 주춧돌을 마련하고자 했다.

실효성·활성화, '두 마리 토끼'를 위한 노력

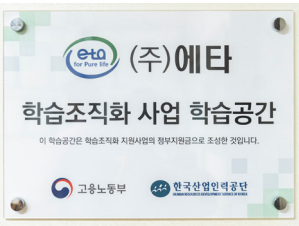
지난해 국내 정수기 시장 규모가 급격히 커지면서 연평균 2.19%의 성장률을 보일 것으로 예상됐다. 코로나19 팬데믹으로 비대면 문화가 확산하며 정수기의 구매와 렌탈도 증가한 것으로 분석된다. 같은 기간 ㈜에타도 성장을 거듭하며 인재육성에 대한 고민이 시작됐다. 생산직의 경우 10명 중 6명이 입사 1년 미만 근로자로 구성됐다. 평균 연령 또한 27.2세로 전체 평균보다 낮게 나타났다. 이에 세대를 아우르며 직무능력을 키워줄 수 있는 교육 훈련 시스템이 필요했다고 경영지원팀 이정연 팀장은 말한다.

"인원이 늘면서 젊은 층이 많이 유입됐습니다. 근속기간이 짧은 인원이 증가하다 보니 직무능력을 키울 방안이 필요해졌고요. 회사의 성장 속도에 맞춰 체계를 잡기 위해 컨설팅을 받게 됐습니다. 인재 육성에 대한 회사의 니즈와 신규 직원들의 자기개발 욕구가 연계되면서 여러 가지 성과를 낼 수 있었습니다. 무엇보다 체계적인 교육 훈련 시스템을 마련할 수 있어 좋았습니다."

㈜에타의 평생학습체계 구축은 형식적인 운영에 그쳤던 기존 교육체계를 재설계하는 방향으로 진행됐다. 현장진단 결과를 바탕으로 실질적인 역량모델링을 진행하고, 회사 비전에 적합한 중장기 인재육성전략을 수립하는 한편 조직에 필요한 공통역량과 리더십 역량, 직무역량을 함께 도출해 교육훈련체계에 반영하려 했다. 교육관리체계는 다시 인사·승진제도와 연계해 활성화 기반을 마련했다.

이 팀장은 "내부 인력과 자원으로 시행하기 어려웠던 부분들을 컨설팅을 통해 수행할 수 있게 됐다"며 "진행 상황을 점검하고 더 좋은 사례들을 적용할 수 있도록 중간 진단 절차를 도입하면 컨설팅의 지속성을 높이는데 도움이 될 것 같다"고 했다.

1 최근 3년간 ㈜에타의 고용 규모가 크게 늘면서 젊은 직원들의 비중이 확연히 증가했다. 회사는 체계적인 교육 시스템을 마련해 신규 직원들의 직무 역량을 높이고, 나아가 조직 역량을 강화할 계획이다.



㈜에타
컨설팅 주요 내용

❶ 현황분석 및 과제 도출

㈜에타는 신규 입사자의 교육훈련 욕구 증대와 비전 달성을 위한 성장 적합 인재 육성을 위해 조직현황에 최적화된 학습시스템을 마련하려는 목적으로 HR 주요 이슈에 대한 분석을 진행했다. 이를 토대로 다음과 같은 개선과제를 도출했다.

인재육성체계·HRD 운영 분석 결과

- 인재상 수립 절차가 불명확하고, 비전·사업모델과 연계도가 떨어짐
- 형식적인 인재육성전략으로 인해 활용도와 실효성이 떨어짐
- 인재육성로드맵 관련 단계별 성장 방안에 대한 설계 필요
- 인재 육성 지향점의 선명화로 인재 유형 구체화
- HRD 전담 인력 부재 및 집합교육 시설 미비로 운영의 질 저하

역량모델·교육훈련체계 현황 진단 결과

- 전 부서에 대한 직무체계 수립, 직무 프로파일 개발 필요
- 역량 모델링 관련 역량 구조 및 정의 재정리 필요
- 외부 교육훈련기관을 통한 교육실행체계 한계 발생
- 현장 적용도를 고려한 자체 교육훈련과정 설계 필요
- 교육평가 시스템 부재

기타

- 연간교육계획을 수립·운영 중이지만 체계적인 정보가 제공되지 않고, 실질적인 운영이 미비해 형식적인 계획 수립에 그치고 있음
- 교육 예산의 외부 의존도(대부분 정부지원사업)가 높고 비용 관리가 이루어지지 않는 상황

개선과제

- **비전 연계 인재육성 전략 수립**
- **인재육성전략 방향성 확보 및 체계도 설계**
- **업무와 역량의 유사도를 기준으로 직무분류 체계화, 직무 프로파일 구축**
- **공통역량, 리더십 역량, 직무역량 도출**
- **교육훈련체계 수립 및 HRD 중장기 로드맵 제시**

㈜에타
컨설팅 주요 내용

❷ 주요 개선 내용

개선과제를 바탕으로 중장기 인재육성 로드맵을 설정하고, 역량 체계도 마련, 교육훈련체계 설계, 교육훈련 활성화 제도 마련 등 개선점을 이끌어냈다.

컨설팅 영역	주요 개선 내용
인재육성 전략	• 전략기반 학습체계 구축 • 학습조직 구축, 사내 강사 제도 운영 • 성과평가제도 운영 • 인건비*7.8% 예산 마련 • 교육훈련시간 이수·승진제도 연계
역량모델링	• 공통역량, 계층역량, 직무역량 도출 • 역량 구분을 통한 역량체계도 설계 • 역량모델에 따른 세부 행동지표 마련
학습체계 수립	• 교육훈련 체계도 마련 • 교육훈련 프로세스 수립 • 역량별 교육과정 연계 • 중장기 기본 교육훈련 14개 과정 설계

❸ 장기 계획

㈜에타는 전문 인재 육성을 위해 3단계로 구성된 인재 육성 8개년 계획을 설정했다. 올해까지 1단계 계획을 마무리하고 내년부터 2단계 계획을 실시할 예정이다.

기간	2단계	3단계
	2023~2025년	2026~2030년
전략 목표	전략 인재 양성	독자적인 전문인력 양성시스템 확보
세부 계획	• 학습조직 자체 운영·활성화 • 경력개발제도와의 연계 • 지식경영체계 구축 • 예산 증대 : 인건비*10% • 사내 강사제도 활성화/교육 평가제도 연계 • 전략 리더 육성	• 전략적 인재 육성 정착 • 학습조지 운영 고도화 • 멘토링 시스템 구축 • 내부자격제도 도입 • 예산 증대 : 인건비*12% • 글로벌 전문가 육성

성장하는 기업의 자기 분석

2

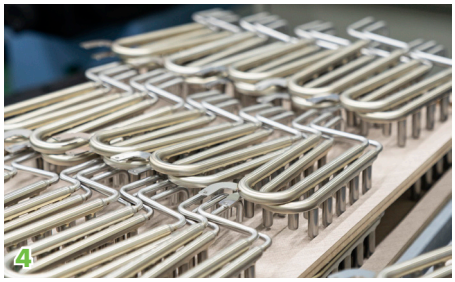
성장하는 기업 ㈜에타는 자기 분석을 발전의 동력으로 삼았다. 기업 매출이 200억에 이르면서 고용 규모도 두 자릿수에서 세 자릿수로 늘어났다. 뚜렷한 성장의 지표를 보면서 회사는 컨설팅을 결정했다.

"우리가 어느 정도 수준에 와있는지 확인이 필요했어요. 인재육성전략과 직무분류, 교육모델체계를 잡아가는 과정을 진행했고요. 이를 바탕으로 평생학습체계라는 결과물을 낼 수 있었습니다." 빠른 속도로 질주하는 경주마는 앞만 보고 달리지만 ㈜에타는 조금 더 멀리 내다봤다. 회사의 성장 속에서 훈련체계 부족을 실감했다. 전문 강사를 도입한 체계적인 교육의 장을 마련하고, 온·오프라인 교육을 통해 접근성 증대를 도모한 것은 자기 반성에서 나온 결과물이다.

"성장 가능성을 두고 볼 때 회사에서 비전을 제시한다고 해서 직원들이 쉽게 공감하긴 어렵거든요. 본인들이 성장할 수 있는 어떤 장치나 수단을 마련해줄 필요가 있고요. 이런 것들이 회사와 직원들이 소통하는 창구로 활용될 수 있는 거죠." 실제로 ㈜에타가 컨설팅을 받는 동안 노사협의회를 통해 사측과 근로자측이 평소보다 훨씬 많은 대화를 나눴다고 이정연 팀장은 설명한다. 이를 통해 소통의 필요성을 체감한 직원들은 회사가 주최하는 교육에 전보다 높은 참여율과 만족도를 나타냈다. 컨설팅을 진행한 후 ㈜에타의 고용 안정성은 눈에 띄게 증가하는 중이다.

㈜에타는 추후 교육팀을 신설해 신입사원을 위한 체계적인 교육 시스템을 마련할 계획이다. 컨설팅 경험을 바탕으로 자체적인 역량 강화에 대한 자신감도 생겼다. 단기적으로는 훈련체계 마련, 교육 시간 증대, 접근성 강화 등을 이뤄냈지만 장기적으로는 또 다른 도약을 위한 토대를 마련한 셈이다. 회사는 중장기 인재 육성 로드맵을 바탕으로 오는 2030년까지 독자적인 인력 양성 시스템을 확보할 전망이다.

3



4

5

2 근로자측 대표로 참여한 ㈜에타 부설연구소 손재구 책임연구원(좌)이 경영지원팀 이정연 팀장의 답변을 경청하고 있다. 이 팀장은 이번 컨설팅 과정에 필요한 사내 실무를 담당했다.

3~5 정수기 시장 규모 증대에 힘입어 ㈜에타의 직원 수도 급격히 증가하고 있다. 깔끔하게 정리된 기자재 등을 통해 성장 중인 일터의 분위기를 느낄 수 있다.

“노사가 함께 노력할 때 일터는 변한다고 믿습니다”

김종백 부장 / 손재구 연구원

Q&A

1. 컨설팅 신청 배경이 궁금합니다.

김종백 : 기업의 규모가 커지면서 젊은 층의 유입도 늘어나고 있었습니다. 체계가 덜 잡힌 상황에 직무능력을 배양할 시스템이 필요했죠. 사내 중장년층 비율이 증가하며 인건비로 인한 경영 부담도 가중되는 상황이었습니다. 여러 가지 요인으로 인해 체계적인 진단이 요구되는 시점이었습니다.

손재구 : 직원들에게 자기 개발에 대한 욕구가 있었습니다. 특히 젊은 직원들은 직무능력과 관련해서도 배워야 할 시기이고, 개인 역량 개발에 대한 욕구도 있었던 것 같습니다. 이런 노사의 이해가 맞아떨어지면서 컨설팅의 필요성을 느꼈습니다.

2. ‘기업의 조직역량 강화’라는 측면에서 보았을 때 컨설팅은 성공적이었나요?

김종백 : 네. 좋은 아웃풋을 위한 기반을 마련했습니다. 직무분석 같은 경우 기존에 제대로 데이터를 얻을 수 없었던 부분인데 이번 사례를 통해 초·중·고급 관리자가 배워야 할 업무 역량과 같은 체계를 잡을 수 있었습니다. 실행만 잘하면 좋은 결과가 있을 것입니다.

손재구 : 그동안 머물러 있던 문제들을 해소할 수 있는 계기가 된 것 같습니다. 교육 시스템을 체계화하고, 온라인 교육을 병행해 접근성을 높인 점은 성과로 드러나고 있습니다. 3년쯤 지나 현재의 체계들이 어느 정도 정착되면 인재 육성과 유입을 위한 창구가 될 것 같습니다.

3. 컨설팅을 통해 기업과 근로자는 구체적으로 어떤 변화를 경험하셨나요?

김종백 : 컨설팅의 성과가 직원들의 근속으로 이어지는 것을 보면 회사에 대한 이미지가 개선된 것 같습니다. 사측도 컨설팅에 대한 부담감이 줄어 직원들과의 소통이 전보다 쉬워진 부분이 있습니다. 이런 과정을 겪으면서 변화에 대한 긍정적인 인식도 생겼습니다.

손재구 : 자기 개발을 게을리하면 안 된다는 인식 개선이 있었습니다. 당장 스마트 공장과 같은 실질적인 변화 외에도 산업 전반이 빠르게 변모하며 경쟁력 강화를 위한 노력이 필요하다는 공감대가 직원들 사이에 형성된 것 같습니다.

4. 기업의 ‘일터혁신’이란 무엇일까요?

김종백 : 일터에 대한 가치관의 변화겠죠. 지엽적인 변화를 포함해 변화에 대한 근본적인 이유를 살펴보면 이제는 사람들이 일터를 노동만 하는 곳이 아니라 삶을 위한 터전이라고 생각하는 것 같아요. 그런 부분에서 직원들의 가치관에 부합하는 회사를 만들어나가는 것이 일터혁신이라고 볼 수 있겠네요. 교육과 복지 등 특정 분야의 지원에 그치는 것이 아니라 회사에 다니는 것을 즐길 수 있도록 삶의 질을 높이는 역할도 필요할 것 같습니다.

손재구 : 변화죠. 소통이고요. 노사가 기본적인 의견 차이를 보일 수 있겠지만, 회사가 제시하는 비전과 성과에 대해 직원들이 공감할 수 있어야 하거든요. 성과를 이뤘을 때 보상이 돌아올 거라는 신뢰도 필요하고요. 이런 부분들을 명확히 하려는 사측의 노력과 직원들의 호응이 조화를 이룰 때 일터혁신을 체감할 수 있지 않을까요.