

글로벌 경쟁력과 작업장 혁신 : 성공을 위한 전략*

Peter Totterdill (UKWON 공동대표)¹⁾

■ 머리말

현재 유럽의 선진산업국들은 성과 및 생산성을 제고하는 한편, 노동생활의 질을 향상시킬 수 있는 작업장 조직 방식을 동시에 모색해야 하는 과제에 당면하고 있다. 기업간 경쟁이 세계적 차원에서 심화되는 환경변화에 직면해, 이들 국가들은 가격우위, 속도, 표준화를 근간으로 하는 ‘로우로드(low road)’ 전략이 자국의 지속가능한 경쟁우위 전략이 될 수 없음을 오랜 기간에 걸친 경험을 통해 분명히 인식하고 있다.

이 논문은 이에 대한 대안으로 작업장을 구성하는 ‘하이로드(high road)’ 전략을 개관하는 데 목적이 있다. 즉 보다 보람있고 건강한 작업장을 만들기 위해 노동자 전반의 참여를 통한 혁신적 작업장으로부터 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있는 하이로드 전략에 대해 논의하려는 것이다.

* 이 글은 2008년 10월 23일 개최된 ‘글로벌 경쟁력 향상을 위한 작업장 혁신 국제세미나’에서 발표된 것이다. 지면 관계상 전문을 실지 못하고 내용을 요약해서 전달한다. 전문은 한국노동연구원 홈페이지(www.kli.re.kr) 참조.

1) 저자는 사회적 파트너, 기업 지원기관, 대학 등을 컨소시엄의 형태로 묶어 1998년 설립된 UK Work Organisation Network (UKWON) www.ukwon.net의 창립멤버이자 공동대표이다. 또 현재 Kingston University의 초빙교수로 재임하고 있다. UKWON은 ① 일과 기업조직의 미래를 탐구하고, ② 기업 내 작업조직에서 실행되고 있는 선진관행과 일반관행 간의 격차를 분석함으로써 유럽이 직면하고 있는 공통의 딜레마, 즉 생산성과 노동생활의 질을 함께 충족시킬 수 있는 작업조직 개편에 대한 연구와 자문에 활동의 초점을 두고 있다.

■ 미래에 대한 대비

하이로드 전략은 달리 말하면 지식경제로의 성공적인 이동과 연관된다. 선진산업국에서 기업들은 자사의 생산품이나 서비스를 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없도록 혁신의 잠재력을 최대한 활용하여 끊임없이 개선함으로써 생존한다. 이를 위해 각 기업은 모든 직원들이 지닌 창의력, 경험, 암묵적 지식을 조직이 혁신을 위한 자원으로 공유할 수 있도록 빠른 시간 내에 효과적으로 개인의 지식을 조직의 지식으로 전환시킬 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이러한 능력은 자연스럽게 얻어지는 것이 아니다. 각 기업이 경영, 작업조직, 교육, 훈련, 노동시장정책에 대한 과거의 접근 방식을 고수한다면 이러한 지식경제로의 전환을 기대하기 어렵다.

■ 작업장에 제기되는 도전 : 하이로드 전략을 향하여

북부 이탈리아의 중소기업 클러스터, 스칸디나비아 기업의 팀기반 작업장, 미국과 일본의 경영학 이론에 뿌리를 둔 리엔지니어링 기업, 전통적인 포드주의적 작업조직 등 21세기의 현재 목격하고 있는 작업조직의 특성은 다양성에 있다. 하이로드 전략은 이처럼 진화하는 다양성에 의미와 형태를 부여하려는 시도이다. 하이로드 전략은 어떤 구체적인 형태를 처방하지는 않지만, 단기적인 비용위주 조직전략을 지속적인 혁신에 기반한 조직전략과 분명하게 구분한다. 무엇보다 하이로드 전략은 과거 상반되는 것으로 간주된 조직의 가치와 목적을 융합 가능한 것으로 제시한다. 지속가능한 경쟁력과 수준 높은 고용을 노동생활의 향상과 병립하고, 고객만족과 직무만족을 융합하는 것이다. 주주 가치가 지배하는 단기적 접근방식은 하이로드 전략이 제시하는 융합 가능성을 낮춘다. 하이로드 전략은 기업 내부와 외부 환경 모두에 대해 혁신을 위한 지속가능한 역량에 기반한 경쟁력 모델을 제시한다. 하이로드로 가는 여정은 매우 어려울 뿐 아니라, 이러한 여정이 확산되고 있는 것은 더더구나 아니다. 그러나 2002년 EC(European Commission)이 수행한 HI-Res²⁾ 프로젝트 2가 제시하듯 유럽 전역에서 이루어진 기업들의 구체적이지만 파편적인 경험을 조합해 보면 하이로드를 향한 움직임의 큰 그림을 얻을 수 있다. 하이로드 접근법의 중요성은 조직성과, 고용 및 노동생활의 질이 서로 수렴하는 지점이 어디인지를 파악하여 상생하는

(win-win) 결과를 만들어 낼 수 있는 가능성을 탐색한다는 것이다. 하이로드 전략은 단기적이고도 비용에 대한 고려가 주도하는 ‘로우로드’ 전략과는 명백하게 대조되지만 양자에 대한 구분은 상당히 모호하다. 예컨대 팀워크나 자율성 개념은 양자에 모두 핵심적으로 강조되지만, 이러한 혁신적 방식의 도입을 규정하는 과정이나 그 효과에 있어서는 상당한 차이가 존재한다.

하이로드 작업장의 실현을 가로막는 것은 경영진을 유혹하는 일시적 해결책이다. 경영 컨설턴트들과 조직관리 전문가들은 실리적 이점을 강조하면서 비용절감과 고객 만족이라는 즉시 드러날 수 있는 성과를 강조한다.

엄격한 한계 안에서 직원의 권한 위임과 참여를 규정하는 로우로드 접근법은 직무 확충(job enrichment)보다는 업무 강도의 강화(job intensification)를 가져올 개연성이 높다(예 : Skorstad, 1992). 로우로드 작업장에서도 노동자 개개인 혹은 집단이 사업의 원칙을 내면화하게 함으로써 직접적인 감독에 대한 필요성이 없다는 암묵적 이해를 토대로 자율성을 허용할 수 있다(Peters, 2001). 이 때문에 노동자들은 종종 자기 착취(self-exploitation)를 통해서만 실현할 수 있는 외부 주도형 목표를 달성하도록 강요받게 됨으로써 대개 오히려 작업상의 스트레스가 높아지는, 모순된 상황에 놓이게 된다. 이러한 방식하에서는 작업장의 추가 혁신에 대한 의심과 저항이 확산될 것이 분명하다. 로우로드에 의한 작업 강도 강화는 건강과 웰빙에 대한 부정적 영향뿐만 아니라, 제품과 프로세스를 개선하고 혁신을 위해 자신의 역량과 창의적 잠재력을 최대한 활용하는 자율적인 작업장 환경조성 기능을 훼손한다. 즉, 단기적으로는 생산성이 증가하지만 지속가능한 경쟁력에 필요한 혁신적 역량은 훼손될 수 있다. 또한 업무 강도의 강화는 결근율과 이직률 증가의 형태로 추가적인 불안정을 야기할 수 있다.

하이로드 작업장과 로우로드 작업장에서는 변화가 구성되는 담론(談論) 역시 차별적이다. 일반적으로 생산성과 비용관리 등 제한적인 측정치가 주도하는 로우로드 작업장은 모범사례(best

2) Work Institute at Nottingham Trent University/UKWON이 주도하고 6개 EC 회원 국가의 파트너들의 컨소시엄이 수행한 Hi-Res 프로젝트(정책 결정자와 사회적 파트너를 위한 High Road of Work Organisation as a Resource, Totterdill, Dhondt & Milsome, 2002). 이 프로젝트는 유럽 전역에서 이루어진 100여 개 기업들의 구체적인 변화의 경험을 분석함으로써 하이로드 전략에 대한 좀더 나은 이해를 제공하려는 데 목적을 두고 진행되었다. 이 프로젝트는 개별 기업 내부의 변화의 동학에 대해서라기보다는 기업의 혁신을 촉진하거나 방해하는 보다 큰 환경의 작용을 분석하는 데 초점을 두고 있다.

practice)와 업무상의 필요성을 주장함으로써 정당화된다. 이와는 대조적으로, 하이로드 작업장의 경우 작업장 혁신에 대한 공통의 주인의식으로 정의하며 노사간의 지속적인 대화를 가능하게 만드는 조직구조와 관행에 기반을 두고 서로가 유리한 결과를 얻을 가능성을 관리한다. 이러한 대화는 보다 지속가능한 목표를 위해 수익성이나 근무환경에 대한 단기적 이익을 희생할 수도 있다는 양측의 인식에 기반한다.

하이로드 전략은 제품, 서비스, 프로세스를 지속적으로 혁신하여 조직 성과와 경쟁력을 개선하는 데 초점을 둔다. 직무의 확대와 충실이 필수적이며 직원들에게 자신의 근무환경에 대해 보다 많은 통제권과 혁신에 대해 더 많은 기회를 허용함으로써 학습, 건강, 노동생활의 질을 제고한다. 결과적으로 실증적 연구들은 이러한 접근법이 혁신의 증가, 더 나은 대고객서비스, 생산성 증가, 품질 개선, 비용 절감, 이직률 감소로 연계됨을 보여주고 있다. 직무를 통한 역량 증가는 점점 불안정해지는 노동시장에서 개별 근로자의 채용 가능성을 높인다. 거시적인 차원에서 볼 때 노동시장에서 기능적 유연성이 커지고 제품과 서비스가 혁신되면 경제성장이 더 높아지고 새로운 고용 기회가 창출된다.

이러한 하이로드 작업장을 적용가능한 일련의 규칙들로 정의하기는 매우 어렵다. 실제로, 하이로드 작업장을 어떤 상황에서건 공히 적용할 수 있는 일관된 모델로 묘사하는 것은 부적절하다. 오히려 작업조직이 조직의 경제적 배경과 사회적 배경, 조직 내 대화의 특징, 조직이 경험해 온 독특한 학습과 실험 과정을 반영하는 복합적인 진화의 과정을 만들어내는 상호작용의 산물이라는 이해 아래 다양하게 전개될 수 있다는 점을 인식하는 것이 중요하다. 즉 하이로드 작업장은 내 외부의 이해관계자 모두가 참여하는 포괄적이고 개방적인 대화를 통해 상충하는 이해관계에 대한 최적의 결정을 토대로 만들어질 수 있다.

그러나 여전히 질문은 남아 있다. 기업은 어떻게 작업조직의 하이로드 작업장을 향해 나아갈 것인가? 기업은 어떻게 동기를 부여 받고 자체적으로 훈련된 인재를 개발하고 확보할 것인가?

■ 조직 변화의 영역

‘하이로드 작업장으로 가는 길’은 다양한 기업 형태에 대해 확정적인 조직 방식이 있다고 가정

하는 모범사례(best practice)에 지나치게 집착하거나 합리적이고 단계적인 프로세스를 모방하는 방식으로는 도달할 수 없다. 오히려 '하이로드'는 본질적으로 지속적인 학습, 실험, 적응, 혁신의 과정임을 이해하는 것이 핵심적이다. 하이로드 전략은 사내의 성찰적 관행이 직원의 지식과 경험을 확보하는 동시에 외부 지식과 경험의 적극적인 흡수를 자극하는 선순환을 달성하기 위해 노력한다. 이는 또한 제품 및 서비스 혁신과 조직 변화 사이의 역동적인 상호작용을 유발한다. 조직을 침투 불가능한 닫힌 구조로 이해해서는 안 된다. 다른 조직이나 중재자와의 아이디어, 경험을 다각적으로 교류함으로써 혁신 프로세스의 질이 풍요로워질 수 있기 때문이다. 또 조직 내 혁신 과정은 해당 부문, 가치사슬, 지역의 다른 조직에도 영향을 줄 수 있다. 뿐만 아니라 제품과 혁신의 확산은 가치사슬을 통해 수직적으로 증가하고 부문과 지식이 수평적으로 확장되면서 조직의 경계가 불분명해지고 네트워크가 점점 더 지배적인 조직형태로 자리잡을 가능성이 높아지고 있다. 이러한 여러 정황들은 조직 내적 혁신이 조직 외부와의 상호작용과 학습 과정에서 만들어져야 한다는 점을 강하게 설득하고 있다.

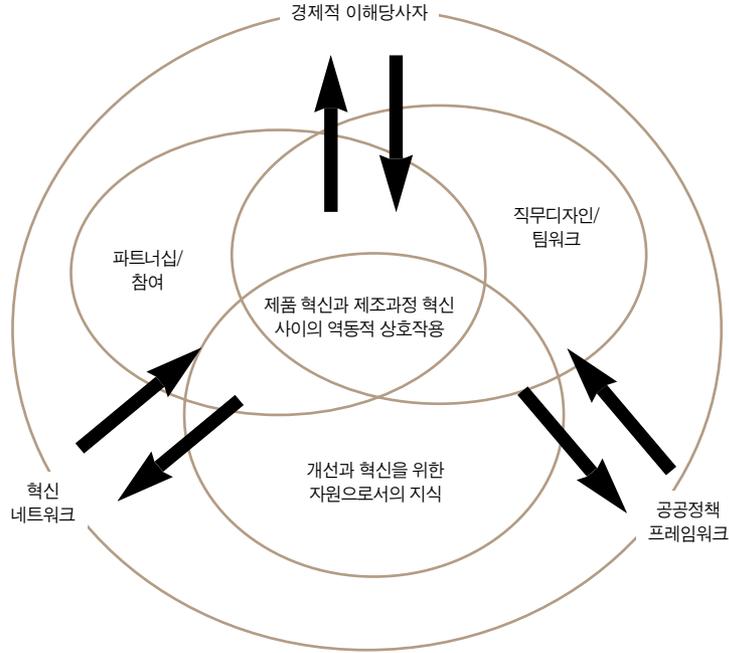
조직의 변화 과정에 대한 처방은 흔히 합리적이고 선형적이고 점진적인 과정을 가정하고 있지만, 변화의 실제 관행은 체계적이지 않다는 주장이 널리 제기되어 왔다. 특히 급속하게 변화하는 시장, 기술, 노동시장은 합리적이고 점진적인 변화의 논리가 적용되기 어려운 환경을 제공한다. 이에 조직의 변화를 위해서는 다음과 같은 인식 및 방법론이 요구된다.

- 처방을 피한다.
- 변화가 발생할 수 있는 복잡하고 어수선한 경로를 인지할 수 있도록 변화 과정을 탐구한다.
- 주요 학습 포인트 리스트 이상으로 변화 과정에서 야기된 딜레마와 선택에 대해 보다 깊은 분석과 탐구의 기회를 제공한다
- 중복되는 주제와 이슈에 대해 보다 통합된 분석을 촉진한다
- 변화 과정 동안 진행되는 외부환경의 영향을 고려한다.

지식경제를 위한 변화는 하이로드 작업장, 즉 기획, 품질관리, 문제해결, 혁신의 모든 프로세스에 팀워크, 상호의존적 지식의 창출과 배포, 맥락을 가진 대화, 학습 방법 등을 동원해 모든 직원들이 참여하는 작업장에 대한 설계로 출발할 수 있다. 중요한 것은 작업조직을 최종 상태가 아닌 성찰적 과정으로 인식해야 한다는 점이다.

프로세스와 조직 설계 사이의 역동적인 상호작용으로 특징되는 하이로드 전략은 [그림 1]로

[그림 1] 조직 학습과 변화의 영역



보다 구체화될 수 있다. [그림 1]은 다음과 같은 점을 명시한다.

- 지식, 혁신, 창의력은 조직의 모든 단계에서 중요하며 업무 프로세스의 중심에 위치한다는 점을 보여준다.
- 협력관계와 대화는 혁신에 대한 자극과 주인 의식이 널리 확산된 작업장 환경에 있어 선결 조건이 된다.
- 팀워크는 일상적인 업무와 진행 중인 업무 등 업무의 모든 측면을 정의하는 특징이다. 이러한 의미에서, 팀워크는 공식에 따르는 모델이라기보다 민첩성과 혁신의 수준을 최적화하기 위해 직무 설계를 넓히고 계층적·수평적 경계 설정에 도전하는 작업 조직의 접근법으로 떠오르고 있다. 또한 노동생활의 질을 개선하기 위한 일상적인 배경을 제공한다.

조직 공간 사이에는 수많은 무형의 해설적인 ‘문화’ 관행이 존재하며 이는 작업 조직의 구조를 결정하고 또한 구조에 의해 결정된다. 커뮤니케이션, 혁신, 신뢰는 지속가능한 변화 과정의 중심에 있으며 조직과 서비스의 혁신 과정을 촉진시키거나 지연시킨다고 볼 수 있다. 다른 역동적인

상황 요소, 특히 신기술과의 상호작용도 중요하다. 단순히 기계와 운영자 간의 관계의 최적화가 쟁점이라기보다는 기술적인 가능성과 조직의 필요성을 최대한 일치시키는 것이 핵심 쟁점이다. 한편, 협력관계와 참여를 통해 혁신을 뒷받침하려면 조직은 ‘설계 공간’ (Bessant, 1983)이나 조직적 ‘여유(slack)’ (Boer, 1991)를 만들어야 할 필요가 있다.

■ 지식, 혁신, 창의력

미래의 기업의 추진력은 지식, 혁신, 창의력의 조직적 집적이다. 지적자본이 가치와 성장의 동력이 되고 있으며, 업무의 개념 및 계획을 실행과 분리시키는 테일러주의(Tayloristic) 작업장 모델은 이런 의미에서 혁신의 잠재력을 심각하게 제한한다. 테일러주의는 직원 개개인의 암묵적 지식과 경험에 대한 조직의 접근을 거부하며 제품·서비스 혁신과 기능적 유연성의 범위를 제한하기 때문이다.

Fricke(1983)는 노동자의 창의적 역량을 동원하기 위한 전제 조건으로 작업장에서의 민주적 참여를 크게 강조하면서 혁신 목표와 실행 과정의 체계화에 참여가 필수적임을 역설한다. 그러나 현실에서 지식의 조직전환 관행을 지배하는 방식은 기술 지향적이며 직원들의 지식과 경험을 확보하여 중앙화하는 데이터베이스화는 형식적 기반을 강조한다. 기존 논의의 상당수는 데이터베이스의 기술적 가능성만을 증명하고 있으며, 작업장의 지식 축적이나 활용을 촉진하는 사회와 조직의 관행, 즉 전반적인 지식 창출과 배포에 있어 전제조건으로서 민주적인 작업장 조직(Fricke, 1983)의 구축은 간과하고 있다.

창의력의 발현과 지식의 조직전환을 위해서는 학습조직화가 핵심적이다. Fricke(1983)은 지식과 혁신 과정을 격려하고 인도하는 과정의 중요성을 강조하면서 작업장에서 교육과 실행을 결합하고 학습자가 관리하는 프로세스 혁신을 통해 종종 노동자들이 잠재력을 자유롭게 풀어놓을 수 있도록 해야 한다고 강조한다. 나아가 내부와 외부 상호작용의 복잡한 패턴을 노동생활에 결합함으로써 지속적으로 지식에 활력을 불어넣을 것을 제안한다. 이 같은 맥락에서 학습하는 조직은 단순히 조직에서의 학습과 분명히 개념적으로 구분되어야 한다. 학습하는 조직이란 “지식을 창출, 획득, 이전하고 새로운 지식과 식견을 반영하기 위해 행동을 수정하는 데 능숙한 조직”(Garvin, 1993)으로 정의된다. 학습은 점진적인 적응과 더 큰 효율성을 가져오는 반복적 직무와

활동으로부터 나타날 수 있다. 그러나 크게 보면, 학습하는 조직은 “직원들의 학습 역량을 최대화 하고 활용하기 위해 점진적으로 자신의 구조, 기술, 관행, 문화를 수정”한다(Shapiro, 1998; Stalk et al., 1992). 이러한 맥락에서 조직의 학습은 “개인을 통해 이루어지기는 하지만 구성원의 학습이 단순히 누적된 결과로 볼 수는 없다. 조직은 두뇌를 갖고 있지 않지만 인지적 체계와 기억력”(Hedberg, 1981)을 갖고 있기 때문이다.

같은 맥락에서 Argyris(1977)는 조직에서의 학습과 학습조직, 즉 개인 학습과 조직 학습 사이의 구별을 다시 한번 강조한다. 개개인이 개선의 필요성을 인정하면서도 개인의 학습은 조직의 목표와 정책을 본질적으로 바꾸지 않는 단일 순환(single-loop) 학습으로 귀결된다고 보면서, 이는 조직이 스스로에 대한 성찰과 행동을 적절하게 개발할 수 있는 이중 순환(double loop) 학습과 구분된다고 본다(Shapiro, 1998).

조직의 성과 측정은 지식 창출과 창의력을 지속하는 데 있어 중요한 조치이다(Jervis, 1998). 제품과 서비스에 대한 지속적인 개선 능력을 장려하기 위해서는 ‘생산성’ 등 조직의 양적 결과뿐 아니라 조직적 차원의 혁신도 평가해야 한다. 미래 조직의 성과는 직원의 지식을 공유 자원으로 개발하고 채택하는 능력에 점점 더 좌우되고 있다. 유럽에서 지식경제로의 전환에 대한 강조는 작업장의 협력관계와 참여, 직무 설계와 팀워크, 고용 패턴과 기술 사용에 크게 의존하는 새로운 형태의 작업조직을 낳고 있다.

■ 협력, 개입, 참여의 구축

사회적 협력관계는 문화, 노사관계, 노조의 힘의 차이에 따라 국가간 차이가 클 뿐 아니라, 그리고 국가 내에서도 부문간에 상당한 차이가 발견된다. 가장 기본적으로 작업장 협력관계란 급여와 근로조건, 고용 변화, 조직 구조조정 등에 대해 문제가 발생하기 이전에 초기 단계에서부터 협의함으로써 노사관계의 쟁점을 미리 다루는 방법이다. 이러한 기존의 작업장 협력관계에 대한 인식은 조직 혁신에 있어 잠재적으로 중요한 요인이자 자원으로 재조명되고 있다(Dawson, Hague, Knell & Totterdill, 2002). 예를 들어 아일랜드의 경우 사회적 파트너와 정부는 작업장 협력관계를 작업조직의 현대화에 있어 주 요인으로 인식하고 있다(Savage, 1999; Sharpe & Totterdill, 1999). 작업

장의 협력관계는 노동자들이 경영전략을 지지하도록 독려하는 또 다른 경영학적 유행이 아니라 활력과 영향력을 갖춘 혁신을 추진하기 위해 요구되는 기본틀로 간주되고 있다.

협력관계와 참여는 사실상 조직의 모든 단위로 확산될 필요가 있다. 협력관계에 대한 협약, 노사협의회, 대표자 구조 등과 같은 형식적 장치는 조직의 관행과 문화 안에서 협력관계를 확실하게 수립하는 데 있어 중요한 역할을 할 수 있다. 그러나 일상적인 의사결정에 직원들의 직접적인 참여를 보장하고 이들의 지식과 경험을 혁신의 자원으로 활용하는데 이 같은 구조와 조치만으로는 충분하지 않다. 아래에 예시하는 바와 같이 보다 다양한 쟁점에 대한 직접적인 형태의 협력관계를 조직적으로 적용할 수 있다.

- 조직 변화를 이끌고 정보를 제공한다.
- 조직의 모든 층위에서 성과를 검토한다.
- 다른 이해관계자와의 접촉을 시도한다.
- 대안적 보상 구조를 만든다.
- 업무 관행과 업무 시간을 검토한다.
- 기술적 특성을 고려한다.
- 팀워크를 도입한다.
- 가족친화적 정책을 실천한다.
- 경영진의 역할을 평가하고 검토한다.
- 협력관계와 노사관계 발전을 조율한다.
- 잠재적인 법적 영향을 예상한다.

기존의 작업 라인 관리 구조 이외의 대화 통로를 만들기 위해 협력관계 포럼(Savage, 1999)이나 변화 컨퍼런스(Gustavsen, 1996)를 시행하는 등과 같은 조치는 노동자의 참여를 통해 혁신 잠재력을 극대화하는 중요한 방법으로 사용될 수 있다.

효과적인 협력관계를 개발하기 위하여 초기에는 상당한 자원이 요구될 수 있다. 하지만 노동자 참여에 기반한 장기전략은 보다 효과적이고 지속가능한 결과를 제공한다. 마찬가지로 직원들이 협력적 관행에 참여하게 하는 한 수단으로 훈련과 능력개발은 과거의 업무 경험이 극히 부분적이고 고립된 작업에 제한되었던 직원들에게 특히 유용할 수 있다.

한편 기업 경영진은 린 생산 방식의 비용주도 조직이 혁신적인 조직으로 조직 될 가능성이 낮다는 점 역시 인정해야 한다. 변화를 만들고 지속적인 개선을 뒷받침하기 위해서는 대화가 만들어질 수 있는 조직적 여유(slack)가 필요하기 때문이다

마지막으로, 이해당사자 그룹 간에 신뢰가 구축된 조직일수록 협력관계가 발전한다. 신뢰 구축의 방법과 상징은 조직에 따라 다르다. 어떤 조직에서는 고용안정에 대한 노사 합의로, 다른 경우는 경영진 주차 공간 또는 직원용 별도 식당과 같은 계층과 특권의 상징을 없애는 방식으로 신뢰를 쌓을 수 있다. 한편 협력관계를 일상의 작업장 및 경영 사안에 통합하는 커뮤니케이션 구조의 구축 역시 매우 중요하다. 또한 협력관계는 각종 활동에 대한 금전적 보상을 포함한 분배상의 협력관계 또는 이익배분제 등으로 심화될 수 있다.

■ 직무 설계와 팀워크

노동자들이 스스로 역량과 창의적인 잠재력을 개발하고 활용할 수 있는 작업장 구축은 직무설계에서부터 시작된다. 예를 들어 네덜란드에서 개발한 직무설계 표준(TNO, 1995)에 따르면, 모든 층위의 직원들은 다른 이들과의 협력 또는 커뮤니케이션을 통해 일상 업무에 관한 결정을 내릴 수 있어야 한다. 또 동료들과의 수평적 접촉을 통해 문제를 해결할 수 있는 체계적인 기회를 충분히 가져야 한다. 업무 실행의 변화, 변화하는 환경에 적응하는 직원의 능력은 직업적 학습의 전제일 뿐 아니라 작업상 스트레스의 경감을 위해 필수적이다. 문제해결, 학습, 혁신을 뒷받침하려면 수시 협력, 공식적 논의와 비공식적 논의, 업무외 사회적 접촉의 다양한 형태로 빈번한 수평적·수직적 접촉이 요구된다. 또한 조직 전반에 걸쳐 개개인이 지식과 경험을 널리 공유하거나 즉시 접근할 수 있도록 문제 해결을 뒷받침하는 조직 전반의 '인식 능력의 배분 및 확산'이 필요하다. 이 때 핵심 개념이 팀워크이다. 대부분의 상황에서, 팀작업은 다음과 같은 요소를 포함한다(Procter & Sherrin, 2002):

- 업무 할당
- 작업 속도 조정
- 모집과 교육 등 인력구성 사안
- 프로세스 개선

팀워크가 조직의 유연성을 높이기 위한 ‘공동체 의식’의 제고 또는 직무확대(job enlargement)를 지칭할 수도 있지만, 하이로드 작업장에서 팀워크는 전체 조직의 직무, 제도, 절차에 대한 근본적인 재평가를 포함한다. Mueller & Purcell(1992)는 GM/Opel에서 사용하는 정의를 기반으로 팀워크의 현대적 개념을 다음과 같이 제시한다.

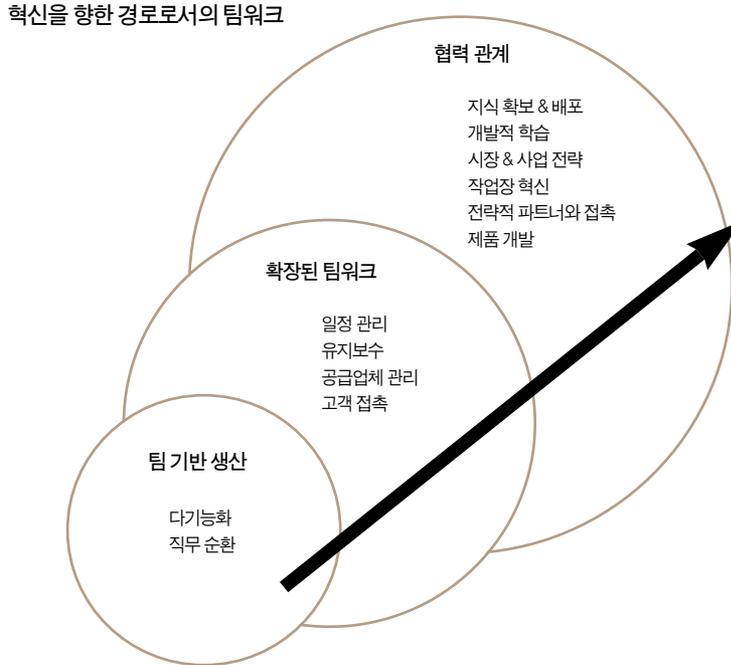
- 팀은 공통의 작업을 수행한다.
- 공간적 측면에서 업무는 집중되어 있으며 식별할 수 있는 영역을 갖는다.
- 과제 할당은 주로 팀에서 조직한다.
- 팀은 다기능의 획득을 장려하고 조직한다.
- 시간이 가면서 의사결정권과 적절한 수단을 갖게 된다.
- 팀 대변인/리더가 있다.
- 팀은 누가 합류할 것인가에 대한 영향력을 갖고 있다.

팀을 단순히 같은 부서에서 일하는 직원들의 집합과 구분하는 것은 공식적인 라인 관리(line management) 구조와 결부되는 자율성의 정도이다. 그러나 팀 내에서 발생하는 대화와 혁신의 질 역시 고려할 필요가 있다. 만약 팀이 주어진 제품이나 서비스의 생산을 위한 분권적 단위 이상이 되고자 한다면 모든 팀원은 내부의 경계 설정에 의해 제약을 받지 않는 상당한 수준의 성찰 능력을 지니고 있어야 한다(Gustavsen, 1996). 각 구성원이 지닌 특정 지식이나 전문성의 가치를 인정하고 이를 제품과 작업장 혁신에 기여하도록 하는 팀은 생산성 제고와 노동 생활의 질을 상호 병립하는데 성공할 가능성이 높다.

팀워크를 조직 내에서 벌어지는 별도의 관행으로 볼 수 없다. 오히려, 팀워크는 작업조직과 관리 전반에 확산될 잠재력을 갖고 있으며, 하이로드 작업장에서는 지식, 상이한 이해를 지닌 다자간 협력관계와 긴밀하게 결합되어 있다. 팀 기반의 관행은 이러한 협업의 실현에 있어 중심이 된다. 이 같은 맥락에서 [그림 2]는 팀워크, 기업 전체, 파트너 조직 사이에 상관적 경로를 설명하는 것이다.

로우로드 작업장의 경우 직무순환을 통해 얻은 기능적 유연성은 고용주를 위한 유형의 이익을 극대화하는 데 동원된다. 그러나 이러한 경우 직무 확대는 직무 확충(job enrichment)보다는 직원에게 더 큰 부담과 스트레스를 가져올 가능성이 높다. 반면 하이로드 작업장에서 팀워크는 직원들이 유연성을 제품이나 서비스 생산에 대해 총체적인 책임을 갖도록 하는 전략으로 작용한다.

[그림 2] 팀워크와 협력 관계



각 팀은 자율적인 일정 관리와 계획 수립 등에 있어 상당한 운신의 폭을 허용받는다. 고객 및 협력업체와 이루어지는 조직간 팀워크는 ICT가 촉진한 복잡한 제품 네트워크의 출현과 더불어 증가할 것으로 예상되며, 이때 모든 층위의 직원들 간에는 빈번한 수평적 협업이 불가피하게 된다. 이렇듯 확장된 팀워크는 노동생활의 질에 있어 긍정적인 궤적을 제시하고 자기 지향(self-direction)을 통해 개인적인 개발의 범위를 제시하며 운영적 혁신과 전략적 혁신에 있어 보다 넓은 관계와 참여를 구축하는 데 중심이 된다.

팀 기반 작업이라는 보다 포괄적인 개념은 제품과 서비스 생산에서 창의력 및 혁신과도 긴밀히 연계된다. 일상의 업무 실행과 개발 및 구상 기능에 대한 테일러적(Tayloristic) 방식의 분리는 새로운 제품 및 서비스 도입시 시행착오의 주기를 연장하고 운영과 개발 부서 간의 정보 흐름을 억제하며 운영 담당자들의 암묵적 지식이 혁신 과정에서 활용되지 못하게 하는 근본적 한계를 안고 있다.

하이로드 작업장의 팀은 개인으로 하여금 일상의 운영에서부터 전략적 개발 쟁점에 이르기까

지 다양한 수준의 활동에 참여할 기회를 보장한다. 다양한 팀을 정의하는 공통적인 요인은 구조나 구성원 자격이 아니라 대화, 의사결정, 책임성에 관한 관행의 성격이다. 수평적 경계 설정과 수직적 경계 설정에 동시에 이의를 제기하는 이러한 흔치 않은 관행은 팀워크의 '근본적인 잠재력'을 분명하게 한다.

■ 통합된 작업장 혁신

작업장 혁신을 예측가능한, 정해진 최종의 어떤 상태를 달성하려는 일련의 변화라기보다는 조직 전체에서 계속되는 혁신, 성찰, 학습의 과정으로 보아야 한다는 점을 여러 차례 강조하였다. 따라서 새로운 형태의 작업조직은 이러한 과정이 누적된 결과를 의미한다.

지속가능한 조직 변화는 지속적인 혁신과 자원 제공을 요구한다. 일시적 해결책을 통해 성공을 기대하기는 어렵다. 따라서 과제는 '모범사례(best practice)'를 모방하려 노력하는 것이 아니라 혁신적이고 자체적으로 지속적인 개발 과정을 지향하는 전략을 개발하는 것이다(Belussi and Garibaldi, 1995; European Work & Technology Consortium, 1997).

따라서 조직의 변화는 지속성과 실패에 인내하는 능력을 담보해야 한다. 지속적으로 변화하는 조직, 즉 네트워크 구축을 통해 학습하는 조직은 모든 이해관계자를 포용하며, 다양한 출처를 통해 지식을 효과적으로 축적하고 배포하며 사용한다. 변화하는 조직은 또 외부 지식, 도움, 지원을 적극적으로 모색한다. 사회적 파트너(Beese et al., 2004; van Klaveren, 2004), 기업 지원 조직(Claussen, 2004; Ennals, Ford & Totterdill, 2004; Gustavsen, 2004), 대학(Brulin, 2004) 모두 작업장 혁신을 위한 자원 제공에 도움을 줄 수 있다. 외부 조직의 다양한 선진적 관행 모델을 비판적으로 평가하여 내부 해결책을 모색하는 한편, 동료와의 의견 교환(peer-exchange)과 검토 기회를 충분히 확보하는 것이 조직 혁신자 '외로움'을 일부 경감시킬 수 있다. 타 조직 방문 등을 통한 다른 대안의 비교도 조직의 혁신을 지지하는 데 효과적인 것으로 나타났다. 다양한 이해관계자의 이해관계를 중립적으로 조율할 수 있는 외부 촉진자는 협력관계 관행의 개발을 뒷받침하는데 특히 유용하며 이러한 관행은 다시 다른 조직의 혁신을 뒷받침한다(예 : 참조 Hague, den Hertog, Huzzard & Totterdill, 2003; Savage, 1999).

밑으로부터의 변화를 수용하는 경영진의 가치와 태도는 변화 과정의 특성과 효과에 크게 영향을 준다. 효과적인 변화를 위해 전체 인력의 전반적인 개입과 참여가 요구된다.

직원용 비디오, 기업간 직무 교환, 포럼 극장, 카페 세미나와 같은 새로운 수단과 방법은 직원들의 경험과 창의력 공유를 촉진한다(Banke et al., 2004; Banke & Holsbo 2002). 생산성과 혁신에 대한 긍정적인 이점과 더불어 창의적인 자각이 계속되고 있다.

작업장 혁신에 대한 라인 관리자(line manager) 참여의 성격과 범위 역시 간과할 수 없다. 이사회 또는 임원진이 채택한 진보적인 정책과 접근법이 현재 상황에 강력한 심리적 기반을 갖고 있는 중간관리자와 라인 관리자의 저항과 타성에 의해 실현되기 어려운 상황은 종종 목격할 수 있다. 관리자는 문제 해결, 개선, 혁신에 대한 직원과 팀의 참여를 억제할 수 있으며 직원들도 가능한 문화가 부재한 상황에서 자신의 지식과 아이디어를 공유하려고 하지 않을 것이다. 관리자를 개선과 혁신을 위한 긍정적인 자원으로 다시 참여시키기 위해 조직구조 개편을 고려할 수 있으며, 관리자 스스로가 보다 개방적이고 추론적 접근법을 통해 아이디어와 경험을 공유하는데 기여할 수 있도록 전통적인 라인 관리 기능을 없애는 방법 역시 경우에 따라 고려할 수 있다.

혁신적 경영진과 리더십은 작업장 혁신의 조건으로서 필수적이지만 선형적이고 계획된 방식으로 변화를 ‘관리’하는 것이 성공하기 어렵다는 점 또한 지적되어야 한다. 변화는 여러 부분의 의견에 기반해야 하며, 그 과정 역시 혼란스러우며 예측 불가능하다는 점을 인정하는 것이 성공적인 변화의 조건이 된다.

■ 작업장 혁신을 위한 정책

하이로드 작업장은 네트워크를 잘 구성하고 다양한 출처로부터 풍부한 의견, 연구, 관행을 유도할 수 있어야 한다. 변화를 지속하려면 상호작용을 위한 학습 자원을 풍부히 하고, 대화와 기회를 충분히 가져야 하는데, 이는 정부, 사회적 파트너 조직, 개발 단체, 학계에 있어 공통의 과제가 된다. 공공 정책은 새로운 접근법을 통해 작업조직을 설계하고 실천하기 위해 집단적인 학습의 기회를 제공하고 지역과 각 산업 부문에서 광범위한 전문 지식사회를 구축하며 변화를 지원하는 신기술 시스템을 구축하기 위한 다양한 기회를 장려해야 한다. 이러한 개입은 경쟁이 아닌 혁신

을 추구한다.

하이로드 전략에 입각한 혁신의 확산은 다음과 같은 요인들로 인해 여전히 제한적이다.

- 경영진, 사회적 파트너, 기업 지원기관의 혁신적 관행과 이러한 관행의 이점에 대한 낮은 인식 수준
 - 조직의 학습과 혁신을 지원할 수 있는 증거 제시 방법과 자원의 미개발
 - 지식기반의 업무 서비스와 기타 공개적으로 제공되는 지원의 부족
 - 직업교육과 훈련이 새로운 형태의 작업조직에 관한 지식과 기술 제공하는데 실패
- 유럽의 여러 나라에서 시행되고 있는 공공정책은 이러한 약점을 보완하기에는 여전히 단편적 접근을 보이고 있다. 따라서 다음과 같은 문제 인식에 바탕해, 현 정책수단을 보완할 포괄적 접근이 요구된다.
- 작업조직에서 전문성을 지닌 직원들이 상호 지식을 비교하고 통합할 수 있는 공간이 거의 없다. 이에 지식을 적극적으로 증개하고 종합할 필요가 있다.
 - 기업들이 경험을 공유하고 공동의 필요성을 파악하기 위해 함께 할 수 있는 공간이나 사용자의 학습네트워크가 부재하다. 특히 지역적 차원에서, 연장된 기간 동안 지식과 경험의 교환을 활성화하고 지원하는 조치가 필요하다.
 - 작업 조직에 대한 지식은 종종 컨설턴트의 상품이나 처방전으로 전락하고 있으며 따라서 지속 가능한 변화를 가져오기 어렵다. 작업장 혁신에 대한 장애물을 극복하고 장기적인 결과를 위해 보다 정교한 도구와 자원이 필요하다. 기술관료주의 또는 상명하달의 조직적 해결보다는 지속적인 대화채널을 수립해야 한다.
 - 전 세계 많은 지역에서 연구와 관행에 대한 통합이 취약하다는 것은 잘 알려져 있다. 따라서, 작업장 혁신에 대한 증거를 모으고 방법론을 확산시키기 위해 새로운 형태의 연구 조직이 필요할 수 있다.
 - 새로운 지식이나 혁신적 관행이 널리 확산되도록 하기 위한 정부 프로그램 결과를 적극적으로 관리할 필요가 있다.
 - 공공 자금을 지원받는 활동이 누적 학습과 집단 학습 과정을 관리하는 데 기여하여 중복되는 부분을 줄이고 연계한 효과가 증대되도록 해야 한다.

최근 몇 년간, 일부 유럽 국가에서는 이러한 쟁점을 다루기 위해 수많은 모범적 이니셔티브가 마련되고 있다. 노르웨이의 가치창출 2010 프로그램(Claussen, 2004; Gustavsen, 2004), 핀란드의 작업장 개발프로그램(Koski & Piirainen, 2004) 등은 앞서 명시한 여러 요소들을 결합하며 설계와 제공 모두에 있어 공공정책 결정자와 사회적 파트너 간의 긴밀한 협력을 포함하는 노력으로 주목할 만하다. 상당수 기업이 작업장 협력 관련 협약을 체결하여 혁신을 추진하고 있는 아일랜드의 사례 역시 작업장 협력관계에 대한 아일랜드 정부의 지원에 상당히 의존하고 있다.

■ 향후의 과제

작업조직의 설계는 아무 것도 없는 상태에서 일어나지 않는다. 제도와 사회적 환경의 영향 아래 놓인 경영진이 로우로드 전략을 거부하기는 더욱 더 어려운 상황이 전개되고 있다. 규제적 조치(위생과 안전, 고용관련법 등), 프로그램을 통한 조치(작업장 혁신을 위한 보조금과 장려금), 관련 인프라 구축 조치(네트워크 구축, 개발 제휴) 등 형태에 상관 없이 공공정책은 분명 경영환경을 형성하고 이에 따라 경영 행위에 영향을 미친다.

개별 조직, 더 크게는 사회의 지속가능한 성장을 위한 하이로드 전략을 로우로드 전략과 개념적으로 분명히 구분짓는 한편, 미래에 대한 새롭고 보다 포괄적인 대화가 필요하다. **KLI**