Special Feature

작업 조직 혁신 사례 연구 : 이탈리아의 엘리카(Elica)*

Sabeen Sidiqui (테크노 폴리스(Technopolis))
Becky Allinson (테크노 폴리스(Technopolis))
Annette Cox (고용연구소(Institute of Employment Studies))

■ 사례 업체 배경

이 연구는 근로자 참여를 통한 혁신 전략을 채택한 이탈리아의 제조업체인 엘리카(Elica)를 사례로 한 것이다. 이 연구를 위해 라인 관리자 및 감독 업무를 수행하는 현업 근로자뿐만 아니라 생산, 인사, 영업 · 마케팅 등 여러 부서의 관리자를 대상으로 면담을 실시하였다.

'엘리카(Elica)'는 1970년대 이후로 주방 후드(cooker hood)를 생산하고 있는 이탈리아 기업이다. 엘리카는 시각적으로 차별화되는 주방 후드를 시장에 선보이기 위해 예술, 디자인, 혁신적 요소를 활용한다. 이 회사는 전통적인 주방 기기에 독특한 디자인과 정교한 기술을 더해 삶의 질을 개선하는 제품으로 탈바꿈시키고 있다고 자평한다.

오늘날 엘리카는 연간 생산량 1,700만 대로 세계 시장 점유율 17%를 기록하는 세계적 업체로 성장하였다. 또한 유럽 시장에서는 후드 및 히터용 전기 모터의 프로젝트 기획, 제조 및 매매에 있어서도 선도적 위치에 있다. 2010년 엘리카의 연간 순수입은 3억 6,830만 유로화에 달했는데, 이는 전년대비 9.9% 성장, 이전 2년간 4%가 넘는 성장을 기록한 것이다.[1] 9개의 생

* 이 글은 Eurofound(2013), *Work organisation and innovation－Case study: Elica, Itlay*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions를 번역한 것이다.
1) Elica, Annual Report 2010.

산 공장 중에서 4개는 이탈리아에 있으며, 주력 공장과 본사는 외딴 비도시지역의 파브리아노(Fabriano)라는 작은 마을에 위치하고 있다.

엘리카는 후드와 모터 두 품종을 생산한다. 엘리카의 모터 부문은 유럽시장에서 선두를 달리고 있다. 이 회사가 거둔 성과는 고품질의 자재, 최종 상품의 효율성 극대화, 맞춤형 상품 개발에 기인한다. 후드와 모터 모두 해당 부문의 최대 제조업체들인 제너럴 일렉트릭(General Electric), 보쉬(Bosch), 월풀(Whirlpool) 등에 납품한다.

엘리카는 혁신, 디자인, 인적자원 투자를 중점 목표로 삼고 있다. 수입의 3%를 혁신과 기술에 투자하며, 2011년에는 카탈로그 품목의 30%를 신제품으로 대체하였다. 엘리카의 혁신은 제품에만 국한되지 않는다. 엘리카 기업문화의 필수 요소인 혁신은 제품, 공정, 조직 전반에 적용되며, 특히 작업 환경을 혁신의 최우선 과제로 강조하고 있다.

디자인도 엘리카 사업공정 전체에서 핵심을 차지하는 부분이다. 엘리카는 그 자체로도 예술작품이라 할 수 있는 최상급 제품을 생산하는 기업이다. 경영 관행 전반에 걸쳐, 그리고 내부적으로 직원과의 관계 및 외부적으로 고객 및 공급체인과의 관계에 있어서도 디자인이 핵심 가치로서 깊이 자리하고 있다.

엘리카의 중심 철학은 인적자원의 투자에 있다. 지난 5년간 실시된 일련의 작업 조직 혁신과 훈련 투자는 통합된 기업문화 수립에 크게 기여하였다. 엘리카의 디자인, 혁신 및 인적자원에 대한 노력은 각 분야에서의 여러 차례 수상 전력으로도 입증된다. 대표적인 예로, 'Grate Places to Work Institute'는 엘리카를 유럽 내 근무 여건이 가장 우수한 대기업 1위로 선정하였다. 또한 엘리카는 마이크로소프트(Microsoft), 룩소티카(Luxottica)와 같은 다국적기업들과 비견될 만한 'Top Employers Italy 2011'에 포함되기도 하였다.

2006년에 엘리카는 기업지배구조 및 경영 투명성에서 최고 수준에 해당하는 기업들이 포함되는 '스타(Star)' 등급으로 이탈리아 주식시장에 상장되었다. 이는 엘리카가 가족 기반 기업에서 대규모 조직으로 전환하는 계기가 되었다. 2011년 현재 엘리카 근로자 수는 2,915명으로, 이 중 약 절반이 이탈리아 외 국가들에 고용되어 있었다. 이탈리아에 고용되어 있는 근로자의 수는 1,481명으로, 이 중 약 1,000명이 파브리아노에서 근무하고 있으며 48명은 계약직이다. 성별로 보면 42.4%가 여성이고 57.6%가 남성이다. 파브리아노 제조현장의 생산라인은 모두 남성 근로자들로 이루어져 있어 성별 불균형 해소를 위한 노력이 진행되고 있다. 전체 근로자

의 약 70%는 생산직이며, 22%는 사무직이다. 엘리카는 이탈리아 조직들에 일반화되어 있는 관료주의 및 위계를 최소화하기 위해 평면적 관리구조(flat management structure)를 갖추고 있다. 최근의 경영 여건들로 인해 어려움을 겪고 있기는 하지만, 엘리카는 본사나 이탈리아 내 주력 공장의 인력을 감축하지 않았다.

엘리카는 국제화, 혁신, 브랜드 개발이라는 3대 인적자원 전략을 갖추고 있으며 이러한 전략을 추진하기 위한 기본 원칙과 주요 메커니즘은 근로자 참여이다. 엘리카는 모든 근로자가 기회가 주어진다면 기여할 수 있는 잠재력을 지니고 있다고 믿는다. 세 부분으로 나누어진 HR 구조는 회사에서 상당한 영향력을 발휘한다. 운영을 담당하는 HR팀, 영업 및 마케팅 담당 팀, 직원 및 전반적 업무를 담당하는 팀으로 구성되어 있다. 엘리카는 자사의 인력관리 전략의 일환으로, 지속적 개선을 지원하는 프로세스를 개발해 왔으며 매우 높은 수준의 자원이 HR에 할당되어 있다.

■ 혁신의 성격

엘리카는 지난 5년간 여러 작업 조직 혁신 체제를 도입하였다. '*Harvard Business Review*'는 엘리카의 이러한 발전과정을 일괄적으로 '제안을 통한 혁신(proposition innovation)'[2]으로 명명하였다. 제안을 통한 혁신이란 근로자들이 혁신을 위한 제안을 창출해 내도록 하는 일련의 프로세스를 의미한다. 경영진은 조직 변화의 기반이 될 수 있는 상향식 '제안(proposition)'이 가능한 프로세스를 개발한다. 이 사례 연구에서는 다음과 같은 네 가지의 전사적 혁신 체제(Company-wide innovations)를 설명하는데, 이는 근로자 참여를 수용하기 위해 개발된 조직 내 프로세스들이다.

- 엘리카 라이프(Elica Life) : 일과 삶의 균형을 위해 근로자 주도적인 방안을 실행하는 프로그램

2) Alessandro Di Fiore(2011), "The Power of proposition innovation", *Harvard Business Review*.

- WCM(World Class Manufacturing) 프로그램 : 폐기물 감소, 안전 개선 및 가치 창조를 위한 근로자 제안과 근로자 주도의 프로젝트를 실행하는 생산 공정
- 부가 협약(Supplementary Agreement) : 근로자 복리와 노사관계를 내용으로 이탈리아 노조 및 근로자와 협력하여 개발한 협약
- 매트릭스 구조(Matrix Structure) : 자율적이고 유연한 팀 활용이 더욱 용이하도록 부서 구조 조정

엘리카 라이프

엘리카 라이프(Elica Life)는 근로자 제안에 의한 프로젝트들로 이루어진 프로그램이다. 이 프로그램의 목적은, 일련의 방안들을 통해 회사와 근로자 사이에 전통적인 관계를 넘어서는 정기적이고 직접적인 접촉을 형성함으로써 근로자 참여를 확립하는 데에 있다. 프로젝트에서는 직장과 가정에서의 안녕을 달성하기 위한 도구와 조치들을 개발한다. 매년 약 5~12건의 프로젝트가 실시되며, 모든 프로젝트는 근로자의 제안에 의해 개발된다. 매우 다양한 프로젝트들이 지원을 받았는데, 예를 들자면, 체육관을 포함한 체력단련 자원의 종합적 이용, 근로자 가족의 해외유학 혜택, 상품 및 서비스 가격을 할인해 주는 회원카드제 등이 그에 속한다. 엘리카 라이프 프로그램은 인사부장(HR Director)에 의해 처음에 개발되기는 하였지만, 이후 지속적으로 하향식 지배가 아닌 상향식 주도 프로세스를 채택해 오고 있다.

근로자의 제안을 수렴하기 위한 다양한 방안이 마련되어 있다. 그중 대표적인 방안으로 '아이디어 요청(call for ideas)'을 위한 연례 조사를 들 수 있다. 제안된 아이디어는 인적자원팀의 선별을 거쳐 프로젝트별로 근로자 참여를 통해 개발된다.

또한 인사부서는 엘리카 라이프 프로젝트가 지속적으로 연관성을 지니고 개선을 위해 조정될 수 있도록 연 단위로 프로젝트를 검토하는 시스템도 갖추고 있다. 이 작업도 근로자들의 협조하에 진행된다. 이 프로그램의 메커니즘은 사례 프로젝트를 살펴봄으로써 가장 잘 이해할 수 있을 것이다.

'E-Extraordinary'라는 프로젝트는 예술을 이해해야 할 필요성에 대해 회사 전체적으로 여러 차례의 대화를 갖고 제언을 수렴한 후에 개발되었다. 인사부장은 혁신적이고 수평적인 사

고와 위험을 감수하는 도전 의식을 고취하고 예술적 아이디어를 일상 업무에 접목시키려는 목적에서 프로그램을 설계함으로써 이 사안을 추진하였다. 이후 세계적으로 유명한 예술가들과 여러 차례의 회의 및 워크숍을 통해 산업적 생산을 위한 다양한 부서의 근로자 교육이 진행되면서 이 프로그램이 실시되기에 이르렀다. 이 과정은 단순히 근로자 교육에 그치지 않고, 경험과 사회적, 문화적 가치의 공유를 바탕으로 하는 여러 기능 간 상호작용 및 집단 정체성의 개발로 이어졌다. 교육 과정에서는 위계문화 또는 조직 내 소외된 부서를 타파하는 데에 목적을 둔다. 이 활동의 성격상, 매년 E-Extraoridnary에 참여하는 근로자의 수는 40명으로 제한된다. 단, 예술의 장르가 음악이었던 해에는 회사의 모든 근로자가 참여하였다. 이 교육과정의 구조를 살펴보면, 근로자들이 근무시간 중에 예술가가 진행하는 수업에 참여한 뒤, 수업에서 배운 내용을 각자의 작업장에서 응용하여 크리스마스 트리 등과 같은 공동 예술프로젝트를 완성한다. 예술프로젝트가 종료된 시점에서 한 달이 지난 후에는 이 교육과 이로 인한 영향에 대해 피드백하는 검토과정을 거친다. 이 검토과정은 피드백의 결과를 활용하여 다음 해의 교육을 재개발하는 데 중요한 역할을 한다.

WCM 프로그램

2010년 2월, 엘리카는 피아트 그룹(Fiat Group)이 개발한 세계적 수준의 제조방식을 지향하는 'WCM(World Class Manufacturing)' 프로그램을 채택하였다. 이제까지 많은 기업들이 WCM을 실행해 왔지만, 엘리카는 WCM 체제의 핵심 요소를 근로자 참여로 삼았다는 점에서 주목할 만하다. 이 프로그램의 주된 목적은 효율성 증대, 품질 개선, 폐기물 감소, 생산공정의 지속적 개선을 통해 높은 수준의 생산공정을 구축하는 데에 있다. 엘리카는 사용자들의 수요와 생산라인의 근로자들에 맞추어 변화하는 직관적 컴퓨터 및 인력 프로세스(intuitive computer and people processes)를 도입하였다.

이러한 신설 체제에서는 모든 공장 근로자들에게 제언을 하거나 생산 향상을 위한 프로젝트를 제안하도록 독려한다. 이러한 제안은 회사가 제공한 양식을 통해 또는 본인이 직접 관리자에게 전달할 수 있다. 이렇게 제출된 제안은 자율적이고 유연한 팀 구성을 통해 실행되는데, 해당 제안을 한 개인이, 필요한 경우에는 관리자의 지원을 받아, 팀원들과 회의를 소집하여 해

당 아이디어를 실행에 옮길 수 있도록 하고 있다. 참여하는 팀원은 관련된 역할을 담당하고 있는 자라면 누구나 가능하고, 해당 팀은 변화를 실현하기 위해 필요한 만큼의 회의를 열 수 있다. 근로자 제안을 지원하는 차원에서, 생산 라인과 다른 직원들의 업무에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해 사안별로 직무 순환이 이루어진다. 엘리카의 공장 직원들은 모두 WCM 생산 공정에 참여한다.

부가 협약

2008년 엘리카 경영진과 4개 노조(엘리카 근로자의 25% 가입)는 근로계약서를 보완하는 행위준칙(code of practice)으로 '부가 협약(Supplementary Agreement)'을 체결하였다. 이 협약의 목적은 근로자들에게 실질적인 혜택을 부여함으로써 관리자와 직원 간에 상호 신뢰와 존중을 확립하는 데 있다. 이 협약에는 성과에 따른 보상의 기준과, 표준 고용기준 및 조건을 상회하는 급여를 내용으로 한다. 추가보상의 지급 여부 및 수준은 개별 근로자의 성과와 기업이 달성한 성과를 연계하여 결정된다. 또한 이 협약은 이탈리아에 일반화되어 있지 않은 혁신적 요소들을 기업의 근로조건에 포함시키고 있는데, 어린 자녀를 둔 남성 근로자에 대한 추가 휴가, 신혼부부에 대한 경제적 지원, 젊은 엄마들에 대한 계약상 조건 외 추가 지원, 가족과 떨어져 살고 있는 비유럽인 직원에 대한 장기 휴가, 약물 및 알코올 중독 근로자의 휴직 등이 그에 해당한다. 이 협약에는 파트타임 업무와 탄력적 근무시간에 관한 조항도 포함되어 있다. 협약은 근로자들이 일일 및 주간 회의에서 노조 대표에게 제안한 내용으로 구성되었다. 또한 이 부가 협약에 의해 직원과 협의 및 합의 없이는 해고할 수 없다는 내용의 해고 정책도 마련되었다.

엘리카의 경우, 노조는 회사가 근로자들과 대화를 실시하고 근로자들의 복지를 높일 수 있는 주요 접점이다. 엘리카 그룹은 기업의 노조 대표 및 외부 노조 대표들과 연례 간담회를 개최하여 당해 연도에 실시된 업무 및 향후 계획을 보고한다. 노조 대표들은 매년 실시되는 외부훈련에도 참가한다. 투스카니(Tuscany)와 움브리아(Umbria)에서 개최되는 간담회는 의도적으로 비공식적 성향을 띠어 회사나 노조가 총력을 기울이지는 않는다.

매트릭스 구조

기존에 엘리카에 존재했던 위계적 구조에 대한 반작용으로, 지식 증진, 논쟁 최소화, 효과적인 고객대응을 위해 매트릭스 구조(Matrix Structure)가 개발되었다. 대부분의 프로젝트는 팀을 통해 개발되기 때문에, 팀이 효율적으로 업무를 수행하는 것이 중요하다. 매트릭스 구조에 의해 부서들은 교차 기능성(다기능화)이 향상되고 그에 따라 참여도, 협력 및 지식공유도 증진될 수 있도록 재조직되었다. 엘리카의 '사업 대 사업 기능(business to business function)'은 이 기업에 매트릭스 구조가 실현되었음을 잘 보여준다. 구체적으로 보면, 마케팅, 영업 및 R&D 부서의 경우, 이전에는 제품 혁신 및 개선에 관한 고객 대응시간이 상당히 길었다.

이 부서들은 세계적으로 유명한 주방기기 브랜드들에 제품을 판매하고 있다. 2006년 이전에는, 마케팅 부서의 제품 관리자들이 특정 고객을 담당하였다. 영업부 내에서 고객 접촉을 담당하는 주요 계정 관리자(key account manager)가 한 제품에 대한 모든 조정, 개선 및 변경 내용을 승인하였다. 그리고 제품 관리자가 R&D부서와의 협의를 거쳐 가격을 설정하였다. 영업부가 마케팅부에 연락하면, 마케팅부가 R&D부서에 연락하는 방식이었다. 이러한 방식은 다른 부서들의 직원 간에 갈등을 야기하였으며, 제품 맞춤화에는 비효율적인 것으로 인식되었다.

새로운 체제하에서는, 주요 계정 관리자의 자율성이 더 커져서 제품이 완전히 새롭게 변경되는 경우가 아니라면 제품에 대한 사소한 변경은 직접 승인할 수 있다. 제품이 완전히 새롭게 변경되는 경우에는, 주요 계정 관리자가 모든 범위의 제품들을 담당하고 있는 제품 관리자에게 알린다(이전에는 각 영역별로 제품 관리자가 별도 존재했었음). 즉 사소한 조정인 경우, 주요 계정 관리자는 영업부와 직접 조정할 수 있도록 더 큰 자율성을 지니게 되었으며, 총체적 범위의 제품을 책임지는 관리자(Global Range manager)는 새로운 혁신 내용뿐만 아니라 각 영역에서 발생할 수 있는 모든 변경 사항도 인지하고 있다. 과거에는 특정 고객을 위한 제품들만이 변경되곤 했던 반면에, 현재는 엘리카의 모든 제품이 변경 가능하게 되었다.

근로자 참여 방식

위에 열거한 네 가지 혁신체제는 당초 임원급 관리들이 제안한 것이다. 하지만 혁신은 결코

정적이지 않다. 혁신은 끊임없이 발전하며, 각 프로그램의 전반에 걸쳐 혁신이 구체적으로 실행되는 과정에서 다양한 방법을 통해 근로자 참여가 이루어진다. 근로자는 <표 1>과 같은 방식들로 개입한다.

〈표 1〉 근로자 참여 방식

유형	명칭	내용
회의 (meeting)	팀 작업	엘리카는 유연하고, 자율적이며, 자발적인 여러 팀을 활용하여 분석 및 문제 해결을 한다. 이러한 팀들은 정해진 구조가 있지 않고 필요에 따라 근로자들이 구성된다. 팀은 대체로 4~15명으로 구성되지만 더 큰 규모가 될 수도 있다. 팀 구성원에 대한 요건도 유연하여, 작업 현장에 근무하는 생산직 근로자로 구성될 수도 있고, 한 부서 내 또는 부서 간 팀이 될 수도 있다. 엘리카는 가능하다면 부서 간 팀 구성을 장려한다. 엘리카에서 팀의 구조는 지속적으로 변화한다.
	정기회의	제안의 대상이 될 가능성이 있는 동향과 주요 성과 지표 및 목표들을 모니터링하고 논의하기 위해서 부서 차원에서 개최된다. 정기회의에는 지위에 관계 없이 누구든지 참석할 수 있다. CEO도 정기회의에 참석하여 제안할 수 있다. 개최 시기는 회사 내 분과(branch)에 따라 일정하게 예정되거나 임의로 정할 수 있다.
	1 대 1	근로자 참여를 위해 활용되는 가장 대표적 방법이다. 근로자에게 각자의 관리자 및 동료 근로자와 일대일 대화를 하도록 독려한다. 모든 관리자들은 '개방정책(open-door policy)'을 고수한다.
	정보의 하류흐름 (information cascade)	최고 경영진 회의 후에는 회의 결과가 모든 근로자들의 참여하에 각 부서별로 논의된다.
	CEO 간담회 (면대면)	'면대면(Face to Face)' CEO 간담회는 엘리카에서 격월로 실시되는 제도로, 회장과 CEO가 간담회를 요청하는 근로자와 면담을 갖도록 일정을 비워 놓는다. 이 간담회에서 각 근로자는 회사의 고위 간부진에게 직접 자신의 의견을 표명할 수 있다.
	기능 간 평가위원회	근로자들은 프로젝트 평가를 위해 기능 간 위원회(cross-functional committee)를 구성한다. 이를 통해 부서 간 장벽을 허물고 회사 전체의 의사소통을 원활히 할 수 있다.
	노조와의 연례 간담회	노조 대표들의 의견을 반영하기 위해 정기적으로 개최되는 비공식적 회의다.
구조적	인적자원 구조	인사부(HR)에는 3개의 분과(branch)와 전적으로 회사 내 특정 영역을 관리하는 라인 관리자들이 포함된다. 이러한 구조는 인적자원이 다양한 분과에 관여할 수 있도록 하며, 근로자들의 접근을 용이하게 한다.
	인트라넷	근로자들이 전자적 방식으로 제안을 제출하고 의사소통 할 수 있는 데이터베이스이다.
	보완적 사내 기구	2009년에 근로자들의 피드백 수집을 단일 책무로 하는 구체적인 위원회들이 수립되었다. 안전운영위원회(safety steering committee)를 예로 들 수 있다.

유형	명칭	내용
공식적	실태조사	회사 분위기를 파악하고 근로자의 제안을 촉구하기 위해 정기적으로 조사(survey)를 실시한다. 전사적 조사는 1년에 최저 2회 실시된다. 인사부 담당자들에 의하면 응답률은 85~95%에 달한다. 이 조사에서는 질적 응답도 가능하다.
	피드백	대부분의 프로젝트는 종료 후 피드백이 가능하기 때문에 근로자들이 향후 프로젝트 개발에 변화를 가져올 수 있다. 피드백을 얻기 위해 무료 선물을 제공하기도 한다. 또한 관리자들에게 근로자가 제안을 할 경우 피드백을 주도록 장려한다. 제안이 거부되는 경우에는 그 이유를 설명한다.
공식적	평가	엘리카는 1년에 3회 근로자의 세부적 피드백으로 직접 평가를 실시한다. 이는 해당 근로자에게는 자신의 라인 관리자에게 직접 제안을 할 수 있는 또 하나의 기회이기도 하다. 이러한 평가는, 양적 목표에 더하여, 의사소통, 팀 활동과 같은 관리적 능력에 각별히 비중을 둔다. 근로자들은 이러한 평가 중에 심화 훈련을 요청할 수 있다. 또한 각 평가 시 관찰한 내용을 적는 빈칸이 포함되어 있는 서식을 작성한다.
	훈련	모든 훈련 프로그램은 상호적이며, 근로자의 팀 업무 및 참여 능력을 개발한다. 평균적으로 엘리카의 근로자는 연간 18시간의 훈련을 받는다. 모든 근로자는 훈련을 요청할 수 있다.
	보상	엘리카는 최우수 제안에 대해 보상을 제공할 수 있다. 특히 직장과 가정의 조화, 생산라인의 근로조건과 관련된 제안에 보상이 제공된다. 보상 내용은 다양하며 금전 또는 현물로 제공될 수 있다.
	포커스 그룹	때로 정해진 주제에 대한 근로자 의견 평가를 위해 포커스 그룹을 조직하기도 한다.
	사보	엘리카의 모든 직원들에게 격월로 전달된다. 각 공장에는 기자 팀이 구성되어 있어서 엘리카 사보에 의견을 개진하거나 현황을 기술한다. 모든 근로자는 사보에 기고할 수 있다. 사보의 가장 큰 목적은 정보를 제공할 뿐 아니라 회사의 모델과 철학을 알림으로써 엘리카 고유의 기업 분위기를 형성하는 데 있다.
	직무순환	근로자가 다른 부서들과 접촉하고 타 부서에서의 경험을 바탕으로 새로운 제안을 개발할 수 있는 기회가 된다.
	제안 게시판	익명으로 제안할 수 있는 개방형 게시판. 제안 가능한 내용에 대한 논의를 촉진시키는 역할을 한다. 게시판에는 추후 의사 교환이 이루어질 수 있도록 분석 내용이 담길 수도 있다.
문화적	개별적 관리 방식	엘리카는 위계와 형식을 타파하는 문화를 지원한다. 이러한 개념들은 내부 통신 및 내부 광고에서 적극 표현된다. 또한 채용 시에도 위계나 형식을 중시하지 않는 이들을 선호한다. 모든 단계의 근로자들은 주저 없이 최고 경영진에게 해결안을 제시할 수 있다. 더 나아가, 엘리카는 새로운 아이디어에 대한 열린 마음을 보여주기 위해 젊은 관리자들을 대거 채용하고 있다.

■ 혁신의 실행 프로세스

각 혁신은 사장이나 집행자나 고위 관리자(Chief Executive, Lead or Senior Manager)에 의해 이행되었다. 그러나 이들 혁신은 단일한 프로젝트가 아니라 근로자의 제안에 따라 좌우되는 프로세스이며, 때로는 근로자가 제안한 복수 프로젝트를 포괄하기도 한다. 원래 프로그램은 고위 관리자가 제안하였지만, 세부적 사항과 프로젝트는 근로자들의 제안을 통해 근로자들의 의견이 상당히 높게 반영되어 있다.

엘리카 라이프는 단일 프로젝트라기보다는 여러 프로젝트가 집적된 프로그램이므로, 프로젝트별로 다양한 실행방법이 적용된다. 프로젝트의 규모에 따라 기업의 모든 이에게 영향을 미칠 수도 있고, 참여를 선택한 사람들 또는 소수의 특정인에게만 영향을 미칠 수도 있다. 각 프로젝트의 실행 일정도 몇 주에서 몇 개월까지 다양하다. 프로젝트의 실행 과정에는 해당 제안자와 프로젝트를 개발하는 인사부 팀들이 관여한다. 프로젝트 실행팀의 규모는 4~15명으로, 생산직, 사무직, 관리자, 임원 등 조직 전반의 인력들이 포함된다. 근로자 제안은 위에 열거된 여러 촉진 방식 중 어느 것으로도 가능하지만, 이 중 실태조사(survey)가 가장 일반적 방식으로 활용된다.

각 프로젝트의 비용은 해당 프로젝트의 범위와 규모에 따라 다르다. 프로젝트의 비용은 다른 조직과 후원자로부터 확보한 외부 공공 및 민간 기금에 의해서도 충당되지만, 가장 많은 부분은 엘리카 자체에서 담당한다. 근로자들이 프로젝트 기금을 기부하기도 한다. 일부 프로젝트는 단기간 근로자의 참여를 필요로 하지만, 장기적으로 요하는 프로젝트는 없다.

E-Extraordinary의 경우, 외부 후원자들과 국가기금의 지원 덕분에 회사가 부담해야 할 비용이 없었다. 프로젝트에 관여한 여러 사람들의 역할과 책임은 공식적인 형태로 구조화되어 있지 않고 유동적이다. 일반적으로, 고위 관리자들은 근로자의 참여를 확보하고 프로젝트를 마케팅하는 책임을 맡고, 인사부서는 프로젝트를 개시하며, 근로자들은 독립적인 역할을 맡아 개발 과정에 참여한다.

E-Extraordinary의 경우, 각 부서에서 1명씩 참여한다. 인사부에서 가장 혁신적인 근로자들을 선정하여 참여하게 한다. 그러나 특별히 참여를 희망하는 근로자가 있는 경우, 참가자 선정 시 고려된다. 연간 40여 명의 참가자들 중에서 절반은 엘리카에서 수적으로 가장 큰 비중을 차

지하는 생산직 근로자들이다.

이 혁신 제도는 매년 다른 프로젝트 관리자가 외부 트레이너와 함께 주도한다. 2011년에는 이 제도의 피드백에 크게 기여한 생산직 근로자가 프로젝트 관리자를 맡았다.

전체 인력의 15%가 넘는 근로자들이 WCM(World Class Manufacturing) 프로그램에 참여하고 있다. 이 프로그램에는 모든 작업현장 근로자가 포함되며, 본사 근로자의 참여도 점차 증가하고 있다. WCM은 처음에는 CEO와, 피아트(Fiat)의 교육을 받은 관리자들이 그 실행 과정을 주도하였다. WCM은 지속적인 개선을 촉진하기 때문에 현재에도 계속 실행되고 있지만, 처음 WCM을 실행하는 데는 1년도 걸리지 않았다. 생산공정의 지속적인 개선을 위한 근로자 제안은 WCM의 중심 요소다. 처음 제안된 아이디어는 대체로 해당 관리자에게 직접 전달된다. 그러나 자신이 구상한 바를 제안하기 전에 실험을 위해 그 내용을 발전시키는 근로자들이 점차 늘어나고 있다. 근로자 제안으로 인해 주요하고 계속되는 변화들은 한 명의 리더도 없이 그룹으로 일하는 근로자들에 의해 실행된다. 제안개발 담당 팀은 해당 프로젝트의 복잡 정도에 따라 규모에 차이가 있지만, 일반적으로 10~15명의 근로자로 구성된다. 이후의 실행 과정에는, 혁신 규모에 따라 2~3명에서 많게는 전체 생산라인에 이르는 다양한 규모의 인원들이 참여한다. 인트라넷과 소프트웨어를 통한 매핑 방식(mapping initiatives)이 대화 확립에 중요한 역할을 한다. 이러한 장치들은 제안, 자가 평가 및 피드백의 기회를 제공한다.

엘리카는 WCM에 대한 투자 수준을 밝히지 않았지만, WCM 실행 비용은 1년 내에 회수되었다고 밝힌 바 있다. 이 프로그램에 제공된 외부 지원은 이 혁신 제도를 최초로 개발한 기업인 피아트의 교육이 전부였다.

WCM 프로그램은 고위 관리자들이 주도한다. 인사부는 인력개발 및 훈련을 담당하고, 관심 있는 근로자들에게 WCM 훈련코스를 제공한다. 경영, 기술적 숙련 및 참여기법에 관한 훈련은 모든 근로자가 이용 가능하며, 근로자들은 프로젝트 평가에도 참여할 수 있다. 일선 관리자는 각 프로젝트의 실행 단계에서 프로젝트의 성공을 책임진다.

부가 협약은 노조 대표들과 근로자들의 적극적인 협력하에 개발되었다. 부가 협약에 관한 근로자들의 제안은 관리자와 노조 대표들을 통해 이루어졌다. 한 고위 관리자는 근로자들의 제안을 확보하기 위해, 개별 근로자 면담을 갖고, 포커스 그룹을 형성하고, 근로자들과 일일 및 주간 모임을 열기도 했다. 최종적으로 인사부가 부가 협약의 내용을 종합, 정리하여 실행하였다.

매트릭스 구조로의 전환에 관해 그룹 회의를 통해 관련 근로자 모두에게 설명이 이루어졌다. 이 시점에서 근로자들이 제안한 내용들이 반영되었다. 근로자들이 조직구조의 변화에 관하여 추가 제안을 할 수 있도록 시범기간을 두었다. 변화에 관한 설명회를 개최함으로써, 근로자들에게 이에 대응하여 변화에 참여할 수 있는 기회를 부여하였다.

■ 반응과 과제

관리자들이 다양한 프로젝트를 통해 근로자 제안을 구하기 시작하면서 근로자들은 때로 당황해하고 다소 의심을 품기도 했다. 높은 수준의 신뢰와 참여 문화를 개발하는 일은, 일부 관리자의 표현을 빌리자면, 관료적이고 무질서했던 엘리카의 과거 문화에서 탈피함을 의미했기 때문에, 초반에는 어려운 과제였다. 근로자들의 의심이 하루아침에 사라지지는 않았지만, 근로자 제안의 결과가 현실화되면서 점차 극복되었다. 근로자들에 대한 피드백은 성공의 필수 요인이다. 근로자들은 여러 사례에서 자신들의 제안이 구체적인 혜택으로 변모하는 과정을 목격하면서, 제안 요청에 대해 더 이상 의구심을 갖지 않게 되었고 오히려 제안할 수 있는 기회를 반기게 되었다.

엘리카 라이프의 프로젝트들은 모두 근로자 복지와 관련되기 때문에 일반적으로 호응이 높다. 물론, 상대적으로 호응이 더 높은 프로젝트들이 있다. 근로자들이 프로젝트에 싫증을 느끼지 않도록 관리자들은 매년 프로젝트를 검토하고, 이로 인해 예술교육과 같은 내용이 재설계될 수 있다. 인사부는 피드백을 요청하는 근로자 조사 및 설문지를 통해 프로젝트 재개발을 관리한다. 조사 및 설문에 응한 이들에 의하면, 프로젝트가 실행되기 전에는 프로젝트에 대한 이의가 제기되지 않는다. 지난 몇 년간 프로젝트의 수가 증가하고 엘리카 라이프가 자리를 잡아가면서, 근로자들은 프로젝트에 더 많은 관심을 지니게 되었고 인사부가 받은 긍정적 피드백의 양도 늘어났다. 또한 근로자들은 자발적으로 지역 언론에 엘리카 라이프에 대한 기사를 게재하여 왔다.

초기에 WCM 프로그램에 대한 근로자들의 반응은 중립적이었으며, 이 혁신 제도를 특별히 지지하지도 거부하지도 않았다. 이 제도의 성공 여부는 근로자 제안에 달려 있기 때문에, 실행

당시 회사의 문화(제한된 근로자 참여)는 해결해야 할 큰 과제 중 하나였다. 따라서 참여적 문화는 첫 번째 원칙들부터 개발되어야 했고, 이를 위해서는 지속적인 대화 문화에 기여할 수 있는 피드백 장치, 훈련 및 지도가 필요했다. WCM에 대한 관심은 프로젝트들의 결과를 입증하는 과정을 통해 더욱 고취될 수 있었다.

실행에 도움이 되는 조직문화를 개발하는 1단계에서는 관리자들이 근로자의 제안을 구체적으로 요청하였다. 1단계가 진행되는 동안, 2단계로 관리자들은 제안의 질을 높이고자 힘썼다. 이를 위한 한 방법으로, 모든 근로자들에게 안내서를 배포함으로써 근로자 제안을 평가하는데 필요한 모든 정보가 제공될 수 있도록 하였다. 그 결과, 제안의 수는 줄어들었지만 질은 향상되었다. 또한 관리자들은 직원들에게 서면으로 정보를 제공하는 대신 회의에서 목표치를 설명하는 등의 방법으로, WCM 원칙에 대한 면대면 소통을 확대하였다.

근로자들은 실행 예정인 모든 변화에 대해 시작 단계부터 정보를 제공받는다. 이러한 방식으로 근로자들은 변화 프로세스의 일부가 되며 결과를 기대하게 된다. 또한 관리자들은 모든 근로자 제안에 대해 실행 여부와 관계없이 피드백을 줌으로써, 근로자들이 자신이 참여하는 다음 프로젝트에서 더욱 개선된 제안을 낼 수 있도록 한다. 이로써 불신과 체념의 문화가 예방된다. 훈련은 향후 제안을 할 수 있는 자신감을 키워줌으로써, 근로자들에게 성장할 수 있는 기회가 되기도 한다.

2008년, 엘리카는 최초의 부가 협약을 체결하였으며 이 협약은 이후에 엘리카가 '사회적 책임' 부문에서 '기업윤리상(Ethics and Business Award)'를 수상함으로써 그 가치가 인정되었다. 수상 당시, 부가 협약은 '기업의 사회적 책임의 기본 원칙들의 실효성을 혁신적이고 실재적인 방식으로 드높임으로써 근로자 참여 방법과 상을 주는 제도(award system)를 효과적으로 결합시켰다'는 평을 받았다.

이 협약이 근로자들의 삶의 질 개선에 기여하였음을 보여주는 표시들도 나타난다. 이 협약은 직원들의 복리에 대한 경영진의 관심과 근로자들의 가치에 대한 인정의 증거로 간주되면서 긍정적인 반응을 얻고 있다.

매트릭스 구조로 전환되면서 처음에는 조직 내에 어느 정도의 혼란이 야기되었다. 근로자들은 유연한 조직이라는 개념을 이해하는 데 어려움을 겪었고 학습과 적응을 위한 시간이 필요했다. 직무 내용이 변화하고 책임이 커질 것이라는 점은 분명했지만, 개별 근로자 각자에게 어

떠한 영향이 미칠지는 정확히 알 수 없었다. 일부 직원들은 회사의 문화적 변화가 마음에 들지 않아 퇴사를 하기도 하였다. 관리자들은 이러한 현상이 반드시 부정적인 것만은 아니라고 말한다. 퇴사자들은 기업의 새로운 철학에 들어 맞지 않는 사람들이었기 때문이다.

다양한 자율팀에서는 자체적으로 일하는 관행과 공정을 개발한다. 회의의 수는 전반적으로 늘어났고 이러한 일하는 방식은 지속적인 적응을 필요로 한다. 근로자들이 새로운 일하는 방식에 대한 경험이 늘어나면서 회의의 질도 높아졌다. 많은 회의로 인한 어려움을 극복하는 한 가지 방법으로 제품의 특성에 대한 정보를 코드화하는 정보 지원 소프트웨어가 개발되었다. 이 소프트웨어는 고객의 수요에 맞추어 변형이 가능하였으며, 이는 효율성의 증대로 이어졌다.

■ 근로자에 미친 영향

이러한 혁신 방안들로 인한 가장 큰 효과는 엘리카에 소통과 참여의 문화가 개발되었다는 데 있다. 근로자들에게 끼친 영향으로는 생산성, 관심 및 창의성 증대라 할 수 있다. 근로자들의 자사에 대한 반응을 평가하는 'Great Places to Work' 재단[3]에 의하면, 엘리카 근로자의 98%가 '나의 업무는 특별한 의미가 있으며 단순한 일자리가 아니다'라는 답변을 택했고, 99%는 '경영진은 조직의 목표와 목표 달성 방법에 대한 명확한 견해를 지니고 있다', '이 회사에서 내가 중요하다고 느낀다', '다른 사람들에게 이 회사에서 일한다고 자랑스럽게 말할 수 있다' 등의 답변을 선택했다. 엘리카는 근로자의 복리를 평가하는 주된 방법으로 이 조사를 실시하고 있지만, 현재 다양한 프로젝트의 효과를 평가하는 사내 지표를 개발 중에 있다. 관리자들에 의하면, 근로자들이 스스로 기업의 사명에 동참하고 있다고 생각하면서, 참여 분위기가 두드러지게 확산되었으며 효율성도 향상되었다고 한다. 근로자들은 조직 내에서 스스로 프로젝트를 이끌고 상호 이익이 되는 변화를 주도할 수 있기 때문에 더 큰 책임을 맡게 된다. 일부 성과는 특정 단일 혁신 제도에 한정하여 그 원인을 찾기 힘들고 오히려 여러 변화로 인해 누적된 영향에서 기

3) Great places to work(2011), *Work style: A worldwide observatory of work style changes*, Special Edition, Europe.

인한 것으로 볼 수 있다. 예를 들어, 병가 비율의 경우 2006년 전에는 5~6%(근로자 1인당 손실 일수를 총 근로일수로 나눈 수)였지만, 현재는 3%에 불과하다. 이와 마찬가지로, 이직자도 관리자들의 불명확한 표현을 빌리자면 '높은' 수준이었지만 2011년에는 5명으로 줄어들었다.

엘리카 라이프의 프로젝트들의 총체적인 효과에 대한 측정은 아직까지 이루어지지 않았지만, 각 프로젝트의 목적에 따라 구체적인 효과를 지닌다. 그중에서 종합체력단련 프로그램인 'Aero'는 건강 및 영양상태를 개선하며, 'E-Extraordinary'는 위험감수 자세와 수평적 사고를 증진하고, 'IAm'은 근로자 자녀들의 국제적 인식 개발을 위해 해외연수를 지원한다. 모든 프로젝트가 지니는 가장 큰 효과는 엘리카 내에 공동체 의식이 형성되었다는 것이다. 근로자들의 수동적 자세는 줄어들고 기업에 대한 관심은 높아졌으며, 혁신적 방안을 제안함으로써 더 큰 책임을 원하고 있다. 관리자들에 의하면, 근로자들은 회사가 자신들에게 관심을 쏟고 있다는 걸 알기 때문에 업무에 더 관심을 갖게 되었다고 한다. 근로자 간 관계도 개선되었다. E-Extraordinary와 같은 프로젝트는 근로자들이 부서 간 관계를 발전시키는 데 도움이 된다. 근로자가 예술 프로젝트와 관련하여 타 부서의 직원들과 함께 일하는 경우, 서로의 목적, 목표 및 자원에 대해 이해할 수 있게 된다.

엘리카 라이프의 혁신 실행 과정은 엘리카의 참여 문화에도 영향을 끼쳤다. 근로자들의 전반적인 조직 참여 의사가 높아졌으며, 근로자들은 프로젝트 개발을 위한 추가 제안으로 인사부와 접촉한다. 엘리카 라이프의 관리자들은 이러한 자발적 참여가 없었다면 프로젝트 개발이 가능하지 않았을 것이라고 말한 바 있다.

WCM 프로그램은 조직문화가 위계적 구조 및 의사결정 문화에서 더욱 분권화된 팀 업무 문화로 변화하는 데 기여하였다. 근로자들은 새로운 구조하에서 더욱 기꺼이 책임을 맡으려 하며 요청이 없어도 이전보다 훨씬 더 자발적으로 제안을 하게 되었다. 팀 체제는 면담에 응한 이들이 '참여와 열린 마음의 문화라고 표현한' 문화 형성에 기여하였다. 이는 숙련 수요에도 영향을 미쳤다. WCM이 채택되기 전에는 숙련 수요가 주로 기술적(technical) 숙련과 관련되었지만, 현재는 의사소통과 같은 관리적 숙련에 대한 요청이 더 많다.

생산공정의 모든 단계가 도전의 대상이 될 수 있기 때문에 직원들은 더 큰 동기를 지닌다. 근로조건에 불만이 있는 근로자를 위해 변경을 제안할 수 있는 절차가 마련되어 있다. 또한 근로자들은 부분적으로 직무순환 제도의 영향으로 동료 근로자들이 원하는 바에 공감할 수 있기

때문에 동료의 제안에 대해 더 수용적이다.

근로자 제안은 근로자들의 건강, 안전 및 효율성 증진에도 기여하였다. 생산공정에서 사고나 부상의 원인이 될 수 있는 불필요한 이동이나 신체적 활동을 피하기 위한 방안도 제안되었다. 지난 5년간 업무상 재해 및 상해는 전체 인력 대비 연간 2%에서 0%에 가깝게 감소하였고, 관리자들은 그 원인을 WCM 프로그램에서 찾는다. 업무 중 근로자가 편안함을 느끼는 정도도 높아졌으며 많은 근로자들이 불편한 자세로 서 있는 대신 앉아서 근무한다. 엘리카 공장은 최근 30일 연속 무재해를 축하하며 파티를 열었고 여기에는 CEO 겸 회장도 참석하였다.

부가 협약은 근로자들과 회사의 관계 개선에 기여하였다. 근로자들은 근로조건 및 직장과 가정의 조화 측면이 개선되었음을 인정한다. 부가 협약은 정리해고 방지를 위한 여러 대체 방안을 명시하고 있다. 이러한 방안 중 하나로, 회사는 해당 근로자와 합의 없이는 정리해고할 수 없다. 이러한 규정에 힘입어, 지난 5년 동안 합의 없이 해고된 근로자는 단 한 명도 없다.

관리자들은 부가 협약으로 인해 근로자의 업무활동 몰입도가 높아졌다고 믿는다. 가령, 유연시간수당 제도에 따라 근로자들은 자신의 가정생활에 맞추어 근무시간을 택하기 때문에 실적목표에 대한 인식과 업무 집중력이 높아진다.

더 나아가, 근로자들은 자신의 생산환경과 근로조건을 개선할 수 있는 기회도 갖게 되었다. 결과적으로, 안전, 안정 및 건강 측면이 개선되었다. 직원 불만 및 징계 건의 경우에도 한때는 연간 15%의 근로자들이 관련되었지만, 이제는 크게 줄어들어 거의 찾아 보기 힘든 정도다.

매트릭스 구조로 인해 자율적인 비공식 팀이 여럿 구성되었다. 근로자들에게 허용된 유연성은 더욱 커졌지만, 그와 동시에 복수의 변동적인 책무를 맡아야 할 의무도 생겼다. 또한 자신의 직속 부서장이나 엘리카 내 다른 부서장들에 대한 접근성도 커졌다. 개방형 중앙 업무공간을 채택한 결과 여러 관리자들이 같은 공간에서 근무하며, 특정 제품의 개발을 담당하는 모든 팀원들은 물리적으로 동일한 장소에 배치된다.

매트릭스 구조는 부서 간 업무가능의 상호통합성(cross-functionity) 증대로 이어졌으며, 이에 따라 각 팀의 업무영역에 대한 이해를 높임으로써 다른 팀 근로자와의 갈등이 완화되었고 공동체 의식은 고취되었다. 자발적으로 구성한 기능 간 통합 팀 내에서는 여러 다른 부서의 구성원들이 고객수요와 같은 상호 유사한 지식에 접근할 수 있을 뿐 아니라 공동의 언어를 개발하고 소통을 개선할 수도 있게 된다. 지식공유, 특히 고객수요에 대한 지식의 공유가 확대되었

으며, 고객을 중심으로 부서가 조직되었다. 예를 들어, 매트릭스 구조 이전에는 R&D 부서가 영업부 직원의 제품맞춤화(product customization) 요청을 거절하기에 급급할 수도 있었지만, 이제는 영업부에 직접 접근할 수 있고 영업부에 대한 이해도 높기 때문에 소통이 더 원활하게 이루어진다.

관리의 필요성이 거의 없다는 점에서 이러한 제도들은 분명 성공적이다. 근로자들은 요청이 없어도 자발적으로 대규모 프로젝트를 맡으며, 비공식적으로 경영진과 소통하고, 회의를 통해 해결책을 찾는 경우가 많다.

■ 조직에 미친 영향

면담에 응한 이들에 의하면, 근로자 만족은 업무 집중도, 생산성, 효율성의 증대로 이어졌으며, 정해진 목표를 달성하기도 더 수월해졌다. 변화하는 시장 수요에 맞춘 인기상품을 개발할 가능성을 높이는 동시에, 엘리카의 차별화된 명성을 유지할 수 있는 특허나 상표와 같은 창조적 성과물과 마찬가지로, 제품과 공정혁신의 가능성도 더욱 커진다. 그러나 개별 혁신제도 각각이 주요 조직적 성과에 미치는 영향을 파악하기는 매우 힘들며, 엘리카는 현재 영향평가 방법을 개발하는 과정에 있다. 전체적으로 엘리카의 수입은 매년 증가하고 있다. 2012년의 경우, 엘리카 수입의 30%는 이러한 혁신 방안들이 도입되고 난 뒤 3년간 개발된 제품들에서 비롯되었다. 2005년의 해당 수치는 10%에 불과하였다.

피면담자들은 엘리카 라이프 프로그램으로 인해 조직의 분위기가 위계적이고 관료주의적 성향이 짙은 전형적인 이탈리아 조직에서 근로자의 가치를 더욱 중히 여기는 비공식적 접근법을 택한 조직으로 변화하였다고 밝혔다. 엘리카는 급속도로 성장하면서도 소기업의 분위기를 유지할 수 있었고 다른 건물에 근무하는 근로자들끼리도 서로 알고 지낸다. 근로자들은 자신들에게 할당된 자원을 잘 이해하고 있으며, 관리자들은 특히 이러한 여러 프로젝트들 덕분에 생산성, 효율성, 독창성이 향상되었다고 확신한다. 각 항목에 미치는 구체적인 영향은 엘리카 라이프 프로젝트별로 차이가 있다. 예를 들어, E-Extraordinary는 예술적 이해도를 높이는 결과를 가져왔다. 이 프로젝트와 기타 유사한 훈련제도로 인해 제품 디자인 업무를 엘리카 자체

적으로 수행할 수 있게 되어 현재 디자인의 95%가 엘리카 직원들에 의해 이루어지면서 회사는 더욱 높은 부가가치의 경제활동에 전념할 수 있게 되었다. 엘리카는 디자인 부문에 수여되는 국제적으로 가장 오랜 역사와 권위를 지닌 'Good Design' 상을 포함하여 다수의 디자인 상을 수상하였다. 올해에는 '솜브라(Sombra)'와 '스킨(Skin)'이라는 제품의 미적인 외관과 품질로 'Red Dot Award'를 수상하였다.

조직문화가 더욱 참여적으로 변화하면서 조직의 적응력과 변화하는 경제 여건에 대처하는 능력 또한 개선되었다. E-Extraordinary 프로젝트는 매우 큰 성공을 거두어 이 아이디어는 한 대학교 내 사업체 설립으로 이어졌고 현재 다른 기업들에도 판매되고 있다. 최근에는 한 제약회사에서 이 아이디어를 구입한 바 있다.

관리자들은 엘리카의 이직률이 매우 낮으며 그 원인은 부분적으로 엘리카 라이프에 있다고 말한다. 직원들이 엘리카 라이프 프로젝트에 대한 이야기를 지인들에게 전달하면서, 엘리카 라이프는 일반인들의 엘리카에 대한 관심을 더욱 높이고 잠재적 신규채용 인력의 풀을 더욱 넓히는 역할도 하였다. 2010년 엘리카의 입사 지원자는 3,000명에 달했다. 채용 과정에서는 엘리카 라이프의 목표와 가치를 수용하며 기업문화에 어울리는 지원자를 선별하는 데 더 비중을 둔다. 엘리카가 입사 지원자들의 특성 중 중요하게 여기는 부분은 다문화주의, 국제적 경험, 호기심, 독창성, 혁신, 문제해결 능력, 열의, 팀 참여의사 등으로 늘어났다. 결과적으로, 채용평가 방법도 확대되어 역할 놀이와 '국제적' 마인드를 지닌 지원자 선정을 위한 방법도 평가 시 활용된다.

WCM과 자율팀 제도 채택으로 효율성이 높아졌다. 한 관리자에 따르면, 주요 성과 지표의 하나인 제품 생산비용 절감 역량을 보여주는 지표는 한 해 동안 300%나 증가하였다.

WCM는 근로자들의 총체적 참여와 지속적인 경력성장을 위한 새로운 경영 접근법이라는 장점을 지닌다. 피면담자들에 의하면, 분석 프로세스 덕분에 문제해결 능력도 향상되었다. 더 나아가, 팀에 속한 근로자들은 최선을 다하여 자신의 업무역량을 드러내고 싶어하기 때문에 근로자들의 참여도도 높아진다. 자신의 프로젝트를 개발할 수 있는 기회가 제공되면서 프로젝트의 성공에 대한 책임감도 가지게 된다.

피면담자들에 의하면, 효율성과 생산성의 증가는 부가 협약에 기인하는 것으로 볼 수 있지만 이를 직접적으로 평가하고 파악하기는 불가능하다. 근로자 성과에 관한 지표들도 전반적으로 개선되었다. 예를 들어, 고성과자의 비중(평가에서 '뛰어남(Excellent)'을 기록한 근로자들의

비율)은 지난 3년간 10%포인트 이상 증가하였다.

경영진은 이 협약이 조직의 성과도 높였다고 확신한다. 가령, 이 협약에서 상여금은 상당수의 근로자에게 있어 결근의 정도와 연계되어 있다. 관리자들이 보고한 바에 따르면, 엘리카의 결근율은 현재 이탈리아 동종업계에서 가장 낮은 수준이다.

부가 협약이 고객들에게는 미치는 영향은 없지만, 주주에게는 영향을 미친다. 피면담자들에 따르면, 엘리카의 주주들은 이 부가 협약을 잘 이해하고 있으며 엘리카의 투자를 주시하는 이해당사자들이다. 주주들이 엘리카를 높이 평가하는 이유는 이 회사가 직원에게 투자한다는 점에서도 부분적으로 찾아볼 수 있다.

매트릭스 구조는 이중의 효과를 지닌다. 첫째, 엘리카의 유연한 구조 덕분에 적응력이 개선되었다. 기업 간 영업(business-to-business sales)에 있어, 고객을 담당하는 3개 부서는 고객의 수요에 더 효과적으로 대응할 수 있게 되었다. 둘째, WCM의 경우와 마찬가지로, 효율성의 증대에도 기여하였다. 이러한 효율성 증대를 보여주는 좋은 사례로, 기업 간 영업부서 내의 제품코드의 수가 감소하였다. 2008년에는 엘리카의 구조에 따라 9,000개의 제품코드가 있었다. 이 제품코드는 중복되는 경우가 많았다. 즉 여러 생산라인과 고객에 대해 동일한 기술적 추가가 반복적으로 이루어졌지만, 두 가지 이상의 다른 코드가 사용되었다. 이러한 현상은 지식공유가 결여되어 있음을 보여주는 것으로, 고객요청 대응 업무를 더욱 복잡하게 하였다. 2011년에 제품코드의 수는 4,000개로 줄었고, 피면담자들에 의하면, 제품코드들이 더 논리적으로 분류되고 중복되는 경우도 줄어들면서 질적인 면에서도 개선되었다고 한다. 또한 이러한 개선은 신제품의 성공률도 높여준다.

기업 간 영업에 필요한 직원의 수는 점차 줄어서 회사로서는 비용이 절감되었다. 매트릭스 구조가 채택되기 전에는, 기업 간 영업에 제품 관리자 8명, 주요 계정 관리자 6명이 고용되어 있었다. 현재, 해당 부서에는 제품 관리자 3명과 주요 계정 관리자 4.5명(풀타임 기준)이 일하고 있다. 이전에는 고객이 기업 간 영업을 담당자 2명과 접촉해야 했었고 그 결과 때로는 상반되는 정보가 제공되기도 했었지만, 이제는 그럴 필요가 없어지면서 고객서비스의 질도 높아졌다.

끝으로, 조직문화가 바뀌었다. 매트릭스 구조 이전에는, 영업, 마케팅, R&D 부서가 모두 서로 다른 문화를 갖고 있었다. 하지만 이제는 하나의 문화를 공유하면서 의사소통에 유사한 언어가 사용되고 있다. 각 부서는 더 이상 고립되어 일하지 않는다. 이러한 기능 간 소통패턴은 직

무순환과 성장의 기회가 더 많아졌음을 의미하기도 한다.

맞춤 제품(customization)의 개발에 참여하는 이들의 수가 늘어나면서, 회사는 고객의 수요를 더 효과적으로 수용할 수 있게 되었다. 영업부는 필요한 경우 바로 R&D 부서와 접촉할 수 있고, 이런 식으로 모든 부서들 사이에 지식공유가 확대되었다. 또한 신제품 개발과 관련하여 모든 부서가 더 많은 제안을 하는 결과도 가져왔다.

매트릭스 구조로 인한 가장 큰 변화는 일하는 방식의 변화다. 한 관리자에 의하면, 매트릭스 구조가 도입되기 전에는 엘리카 직원들이 기술적 공급자였지만, 이제는 시장 컨설턴트의 기능을 한다. 지식공유가 활성화되면서 업무 참여도와 고객수요 대응능력 모두 높아졌다.

■ 교훈 및 향후 계획

관리자가 직원의 말을 경청하고 직원과 협의하는 능력은 모든 제안제도의 성공을 위한 필수적 요소이며, 엘리카에서는 이러한 능력이 개선되었다. 엘리카 라이프 초창기에 관리자들은 제안할 내용이 있다고 알고 있는 근로자들에게만 접근하였다. 하지만 이제 관리자들은 모든 근로자에게 제안을 요청하고 그들의 말에 귀를 기울이도록 교육받는다. 더 나아가, 회사는 모든 직원이 새로운 혁신 제도에 관해 자신의 의견을 낼 수 있도록 조사를 실시함으로써 제안을 위한 직원 협의 프로세스를 확대하였다.

향후 계획에는 이탈리아 외 국가들에 위치한 공장들에서 실시될 더 큰 규모의 프로젝트들과 더욱 국제적인 프로젝트들이 포함되어 있다. 실험적인 프로젝트의 경우에는 종종 일차적으로 이탈리아에서 실시된 후에 다른 국가의 공장으로 이전되기도 한다. 또한 다양한 프로젝트의 영향을 이해하기 위한 평가제도를 수립하는 계획도 마련되어 있다. 금융위기에 맞서, 이러한 경제불황의 시기에 가장 큰 타격을 입는 생산직 근로자의 복리 지원을 목표로 하는 프로젝트가 점차 늘어나고 있다.

CEO는 이 프로젝트들에 대한 전폭적 지지를 밝혀 왔으며, 위기의 시기야말로 이러한 프로젝트가 가장 의미가 큰 시점이므로 향후 지속적으로 실시될 것이라고 발표하였다.

한 고위관리자는 '참여, 참여, 참여'가 WCM의 중요한 성공 요소였다고 지적하였다. 엘리

카는 과거에 WCM을 실시한 바 있는 4개 업체에 근무한 경험이 있는 경력직 근로자를 영입하여 변화보다는 사람에 초점을 두고 근로자도 변화 프로세스의 일부로 포함시킴으로써 성과를 거두어 왔다. 근로자의 참여를 저해할 수 있는 상명하복식 실행(top-down implementation)을 피한 것도 이와 관련된다. 근로자들이 변화를 주도해 나갈 수 있도록 프로젝트는 하의상달(bottom-up) 방식으로 제안되고 실행되어 왔다. 이를 위해서는 관리자들이 개방적 사고방식을 갖추어야 하고 모든 직원들은 상호 의견을 존중해야 한다.

또한 엘리카는 다양한 의견을 수용하고 조율하는 방법이 쉽게 설명될 수 있도록 팀 업무에 관한 문서화된 규칙을 마련하였다. 엘리카의 사례로부터 배워야 할 또 하나의 중요한 사실은, 근로자 제안이 향후 근로자 참여촉진을 위한 필수 요소임을 인식하고 근로자 제안제도의 실행에 힘쓰고 있다는 점이다. 근로자들에게 결과가 제시될 때 근로자 참여 가능성은 더 커진다. 향후 계획에는 근로자가 요청한 역량의 개발과 심화훈련이 포함되어 있다. 관리자들에 의하면, 엘리카의 주요 성공요인은 '열린 마음'의 문화 형성에 있다.

엘리카는 WCM에 직접 관련된 직원들을 증원할 계획이다. 부가 협약은 근로조건 개선에 관한 제언을 위해 근로자 및 노조와 다중 채널을 통해 소통할 수 있었기 때문에 성공을 거두었다. 그러나 현재 이탈리아의 경제난을 감안할 때, 현 고용수준을 유지하기 위해서는 더 많은 변화가 필요할 수도 있다. 엘리카의 가장 큰 목표는 경제적으로 어려운 시기에도 안정을 유지하는데 있다. 노조 대표에 의하면, 변화하는 시기에 맞춰 새로운 업무모형이 필요할 것이며 엘리카는 근로조건과 관련하여 지속적으로 혁신을 추구하고자 한다.

엘리카의 매트릭스 구조는 전면적으로 실시되고 있지만, 조정과 평가의 여지는 남아 있다. 근로자의 신뢰를 얻기 위해 다양한 의사소통 채널의 사용이 필요하였다. 매트릭스 구조를 실행하기 위해, 회사는 기능 간 위원회, 관리자와 직원의 일대일 면담 등을 도입하였고, 모든 관련 직원이 참석한 회의에서 향후 실시될 변화를 설명하였다. 또한 매트릭스 구조 실행 당시 피드백을 구하기 위해 유예기간을 두기도 하였다. 관리자들은 개방정책(open-door policy)을 유지하고, 근로자들을 변화 프로세스에 관여하게 하였으며, 업무량은 근로자와의 대화를 통해 지속적으로 재조정하였다. 필요한 경우에는 근로자에게 추가훈련이 제공되기도 하였다. KLI