
『락앤락』은 『하나코비』의 영업부문과 아산공장의 새로운 통합명칭이다.

영업부문은 『락앤락』이라는 브랜드를 지금까지 사용했다. 아산공장은 2005년까지 『하나코비』, 2006년에는 『비앤비』, 2007년부터는 『락앤락』이라는 명칭을 사용했다. 본사는 지금까지 『하나코비』라는 명칭을 사용해왔으나 향후 『락앤락』이라는 명칭으로 통합할 예정이다. 따라서 본문에는 부문과 시기에 따라 사용하던 원래의 명칭을 그대로 사용했다.

목 차

I. 들어가며	1
1. 연구 필요성 및 목적	1
2. 연구의 의의	3
II. 하나코비 속으로	6
1. 회사소개	6
1) 하나코비	6
2. 경영철학 및 비전	12
3. 재무 성과	15
4. 제품 및 마케팅 전략	16
1) 공격적 글로벌 마케팅 전략	17
2) 글로벌 브랜드화 전략	17
3) 소비자 접근적 마케팅 전략	18
4) 가격전략	19
5) 유통경로의 설정	20
6) 선택과 집중	22
5. 하나코비 아산공장	22
1) 아산공장 개요	22

2) 공장비전 및 인재상	24
3) 하나코비 아산공장의 문제점	27
Ⅲ. 하나코비와 뉴패러다임의 만남	30
1. 배 경	30
2. 도입 과정	31
1) JUMP 2010 프로젝트	31
2) 변화의 방향 설정	37
3. 교대제 개편	41
1) 교대제 근무 형태	43
4. 교육체계 설계	45
5. 인사관리제도	48
Ⅳ. 하나코비 평생학습체계를 구축하다!	51
1. 평생학습체계 운영 현황 분석 틀	51
1) 학습조직의 개요	51
2. 기반구축단계	57
1) 평생학습체계 구축	57
2) 평생학습체계 운영	60
3) 평생학습체계 운영 성과	65

4) 소결	70
3. 변화실행 단계	71
1) 분석틀	71
2) 설문개요	72
3) 학습 및 역량개발 기회	74
4) 지식공유시스템 및 문화	80
5) 동기부여와 권한위임	86
6) 조직을 외부환경과 연계	89
7) 리더십	94
8) 소 결	96
V. 성공요인 및 개선사항	99
1. 성공요인	99
1) CEO의 의지	100
2) 조직내부 안정화 필요성	102
3) 근무제도 개편을 통한 학습시간 확보	103
4) 단계적 접근방식	104
5) 잠재적 학습요구	106
6) 교육방법과 내용의 적합성 및 결과 활용	107
7) 기업의 경영이념	111
8) 평생학습체계 구축의 성공사례	112

2. 개선 사항	113
1) 학습 및 역량개발 강화	115
2) 인적자원관리 개선을 통한 동기부여 및 권한위임 강화	117
3) 지식공유 시스템 구축	118
4) 리더십 강화	118
5) 조직과 환경의 연계 강화	119
참고문헌	120

표 목 차

[표 1] 하나코비 공장 현황	9
[표 2] 재무정보 및 상시 종업원 수	15
[표 3] 재무제표	16
[표 4] 대표적인 진출국가의 판매처 분포	21
[표 5] JUMP 2010 프로젝트 과제 및 범위	32
[표 6] 추진조직 및 역할	33
[표 7] 프로젝트 단계	34
[표 8] JUMP 2010 프로젝트 결과 -1	35
[표 9] JUMP 2010 프로젝트 결과 -2	36
[표 10] SWOT분석	37
[표 11] 근무조 개선에 따른 문제점 및 개선방법	42
[표 12] 하나코비 교대제 근무형태	43
[표 13] 교육매뉴얼 개발	46
[표 14] 부서별 직무 분석표 예시	49
[표 15] 직무기술서 예시	50
[표 16] Senge의 학습조직 구축 원리	52
[표 17] 하나코비 평생학습체계 구축 단계	59
[표 18] 사내강사 이수자 현황	60
[표 19] 하나코비 현장근로자 교육일정	60
[표 20] 하나코비 교과목 배정시간	61

[표 21] 교육과정 운영 예시	62
[표 22] 사무직종 교육일정표	64
[표 23] 하나코비 평생학습체계 도입 성공요인	65
[표 24] 평생학습체계 운영 성과	67
[표 25] 교육훈련 문제점 및 해결방안	69
[표 26] 설문의 구성	72
[표 27] 설문응답자 일반특성	73
[표 28] 학습 및 역량개발 기회 - 기업 간 비교	76
[표 29] 학습 및 역량개발 기회 - 부서 간 비교	78
[표 30] 지식공유 시스템 - 기업 간 비교	82
[표 31] 지식공유 시스템 - 부서 간 비교	85
[표 32] 동기부여와 권한위임 - 기업 간 비교	86
[표 33] 동기부여와 권한위임 - 부서 간 비교	89
[표 34] 조직을 외부환경과 연계 - 기업 간 비교	90
[표 35] 조직을 외부환경과 연계 - 부서 간 비교	93
[표 36] 리더십 제공 - 기업 간 비교	94
[표 37] 리더십 제공 - 부서 간 비교	96
[표 38] 선진기업과 하나코비 학습조직 운영 수준 비교	97
[표 39] 부서 간 학습조직 운영 수준 비교	98

그림목차

[그림 1] 하나코비 기업구조	9
[그림 2] 하나코비 조직도	23
[그림 3] 하나코비 아산공장의 비전	25
[그림 4] 하나코비 교육목표 및 인재상	25
[그림 5] 하나코비 변화추진 방향	40
[그림 6] Watkins and Marsick의 학습조직 구축요인	53
[그림 7] 하나코비 학습조직 구축요인	54
[그림 8] 하나코비 학습조직 구축단계	56
[그림 9] 하나코비 평생학습체계 구축 과정	58
[그림 10] 하나코비 교육훈련 운영절차	61
[그림 11] 하나코비 평생학습체계 운영의 성공요인	99
[그림 12] 하나코비 평생학습체계 운영 단계	114

I. 들어가며

1. 연구 필요성 및 목적

“근로시간의 단축과 평생학습을 통해 근로자의 삶의 질 향상과 지식근로자 양성을 추구하고 생산성 개선을 통해 기업경쟁력을 확보하려는 혁신 전략”이라고 할 수 있는 뉴패러다임 전략은 유한킴벌리의 경영혁신과 경영모델에 그 뿌리를 두고 있다. 유한킴벌리의 경우 고용을 늘리면서도 교육훈련을 통해 생산성을 향상시킴으로써 킴벌리클라크의 전 세계 공장 중에서 가장 뛰어난 생산성 수준을 보이고 있으며, 경영성과의 측면에서도 매우 뛰어난 실적을 거두고 있다. 고용 문제가 중요한 사회적 이슈로 등장하고 있는 상황에서 사람을 경쟁력의 원천으로 인식하고 인적 자원에 대한 투자를 통해 고용과 경제성장을 지향하는 유한킴벌리의 경영방식은 사회 지도자와 전문가 층의 큰 반향을 불러 일으켰으며, 그 결과 사람에 대한 투자를 통해 우리 기업의 경쟁력을 향상시킨다는 목적 하에 유한킴벌리의 문국현 사장을 포함한 각계각층의 지도자들이 중심이 되어 2003년 11월 6일 뉴패러다임 포럼이 사단법인의 형태로 정식 출범하였다(경향신문, 2003.11.06.; 내일신문, 2003.11.06.).

이와 비슷한 시기에 정부에서는 뉴패러다임 사업의 확산 및 보급을 통한

근로조건 개선과 기업 경쟁력 강화, 고용창출이라는 상생적 목표를 달성하기 위하여 한국노동연구원 부설기관으로 뉴패러다임센터를 설치하였으며, 이후 정부가 비용을 부담하는 형태로 각종 기업 대상의 뉴패러다임 컨설팅 사업을 적극적으로 실시하고 있다. 또한 컨설팅 사업의 성공사례들을 심층적으로 분석하여 성공요인(Success Factor)을 도출하고, 이를 자료화하여 보급함으로써 평생학습체계를 도입하려는 기업들이 자사의 상황에 맞게 벤치마킹할 수 있도록 지원할 뿐만 아니라 평생학습체계의 도입 여부를 결정하지 못한 기업들에게는 뉴패러다임 사업의 성공에 대한 확신을 주고자 노력하고 있다.

본 연구는 이러한 노력의 일환으로서 하나코비의 뉴패러다임 사업 성공과정을 분석하고 핵심 성공요인을 도출하여 성공사례로 개발함으로써 전체 산업을 대상으로 뉴패러다임 사업의 확산을 촉진하고, 향후 이와 같은 컨설팅 사업을 추진함에 있어 참고할 수 있는 시사점을 도출하는데 목적을 두고 있으며, 그 세부적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 하나코비의 뉴패러다임 사업사례를 심층적으로 분석하여 성공요인(Success Factor)을 찾아내고 성공의 경로를 규명하는 것이다. 이러한 분석 작업을 통해 도출된 성공요인과 성공경로는 다수의 기업들이 본 사업의 참여 여부를 결정할 수 있도록 촉진할 뿐만 아니라 전체 산업을 대상으로 본 사업의 성공가능성에 대한 믿음과 확신을 확산시킬 수 있을 것이다.

둘째, 하나코비가 뉴패러다임 사업을 통해 구축하고자 하는 평생학습체계의 운영 수준과 방향을 진단함으로써 향후 사업 추진시 개선해야 할 추진 방향이나 시사점을 제공하는 것이다.

2. 연구의 의의

일반적으로 우리나라 기업의 대부분은 인적자원개발 및 평생학습체계에 대한 마인드 및 관련 인프라에 대한 인식이 극히 낮은 것으로 나타나고 있다. 이로 인해 지식기반 경제사회에서 인적자원개발이 국가 및 기업 경쟁력 제고의 핵심전략이며, 급변하는 경영환경에 대처하기 위한 위기대응의 핵심 수단임에도 불구하고 기업 내 훈련은 다음과 같은 현실적인 문제점들을 갖고 있다.

첫째, 인적자원개발에 대한 기업 측의 마인드와 전략이 부재하다. 인적자원이 기업경쟁력의 핵심역량이라는 인식의 부족은 세계적 경쟁의 급속한 심화 속에서 단기적인 생존전략에 치중할 수밖에 없었던 현실적인 상황에도 기인하지만, 지금까지 양적성장에 안주하여 장기적인 관점에서 부가가치에 대한 투자 노력이 미흡했음에 대한 반증이라고도 할 수 있다. 이는 대부분의 기업들이 필요한 인적자원을 회사에서 직접 양성하거나 육성하기 보다는 외부 노동시장에서 구하거나 스카웃(Scout) 방식을 선호해 온 경향에서도 알 수 있다. 그러나 외부 노동시장이 활성화 되지 않은 상태에서 기업 간의 인적자원 스카웃 경쟁은 장기적인 관점에서 기업 뿐만 아니라 국가 전체적으로 네가티브섬(Negative sum)의 구도를 유도하여 글로벌 경쟁력의 약화로 이어질 우려가 크다. 궁극적으로 세계시장의 극심한 경쟁 속에서 기업의 생존은 장기적이고 지속적인 부가가치의 창출 여부에 달려 있으므로 부가가치 창출의 원동력이자 기업 경쟁력의 원천으로서 인적자원의 중요성을 확고히 인식할 필요가 있다.

둘째, 인적자원개발을 지원할 인력관리의 체계가 미흡하다. 특히 중소기업

업의 기업 내 인력관리체제 구축이 미비하며, 대부분의 중소기업은 인적·물적 자원의 부족으로 인하여 인적자원개발의 기회가 주어진다 해도 실제로 실행할 여유자원이 없다. 또한 인사관리제도 자체의 미흡으로 인하여 인적자원개발에 대한 인센티브 등이 적용될 여지는 매우 적은 상황이다. 다행히도 중소기업의 경영층에서는 부분적으로나마 인적자원개발에 대한 투자가 재정 수지보다 더 중요하다는 인식을 갖고 있으나 현실적으로 이를 실현할 수 있는 여건이 갖추어지지 않은 것이 문제이므로 효과적인 노동행정체제 및 산학연계를 위한 네트워크 시스템 등의 개선책 마련이 요구된다.

셋째, 핵심역량 중심의 교육훈련 실시가 미흡하다. 기업 내 핵심인재를 양성하기 위하여 기업에서도 상당한 노력을 경주하고 있으나 기업의 핵심역량이 핵심인재에 의해서만 형성되기는 어렵다고 판단하고 있으며, 대다수의 전문가들도 기업의 핵심역량은 산업현장에서 작업조직에 의한 조직학습과 현장학습을 통해 발생할 수 있는 것으로 진단하고 있다.

넷째, 교육훈련과 인사관리의 연계가 미흡하고 교육훈련 담당자의 전문성이 부족하다. 즉, 교육훈련에 대한 니즈 조사부터 평가 및 성과에 이르기까지의 일관성 있는 연계가 부족하며, 이를 기업 내의 경력개발이나 인사관리와 연계하는 제도가 미흡하다. 이로 인해 기업 차원에서는 자사의 경쟁력 강화를 위한 방편으로서 교육훈련을 실시하고자 하나, 일반적으로 교육훈련에 대해 소극적인 태도를 갖는 근로자 개인으로서는 교육훈련 참여에 따르는 각종 인센티브가 존재하지 않으므로 적극적으로 교육훈련에 참여하지 않으려는 악순환이 발생한다. 그러나 중소기업의 경우에는 교육훈련에 대한 업무상 책무성을 갖고 인적자원개발을 추진하는 전담자가 거의 없을 뿐만 아니라 상기의 전문지식을 갖춘 교육훈련 담당자는 전무한 실정인어서 교육

훈련과 인사관리를 연계하여 기업성과 향상의 시너지(Synergy)를 창출하기 어려운 상황이다.

하나코비의 경우에도 평생학습체계 및 인적자원개발과 관련하여 대부분의 중소기업이 갖고 있는 문제점을 갖고 있었다. 평생학습체계가 도입되기 이전에 하나코비의 교육훈련체계는 매우 취약하였고, 교육훈련에 대한 경험도 거의 전무한 상황이었다. 이러한 교육훈련의 불모지에서 평생학습체계를 도입하고 성공적으로 운영할 수 있었던 성공요인과 성과에 대한 논의는 현재 평생학습체계를 구축하고자 하는 많은 중소기업에 벤치마킹의 사례로 활용될 수 있을 것이다.

II. 하나코비 속으로

1. 회사소개

1) 하나코비

하나코비는 신개념 밀폐용기 『락앤락(Lock & Lock)』을 생산하는 밀폐용기 전문 기업이다. 1985년 설립 이후 주방, 욕실, 어린이용품 등 600여 가지의 다양한 생활용품을 생산해오다 1997년부터 『락앤락』브랜드 하나로 통합, 국내 밀폐용기 브랜드 1위 제품을 만들어냈다. 현재 『락앤락』은 75개국에 수출하고 있으며, 올해 매출은 1,500억원을 목표로 하고 있다. 소비자 욕구에 발맞춰 매출의 5% 이상을 R&D에 투자, 연간 40여 가지 이상의 신제품을 생산하고 있다.

한국에서는 GS홈쇼핑에서 2001 ~ 2004년 4년 연속 'BEST of the BEST'로 선정될 만큼 많은 인기를 얻는 등 홈쇼핑 업계에서 기록을 세웠다. 2004년 6월 30일 산업자원부 선정 '차세대 세계 일류화 상품'으로 선정되었고, 12월에는 산업자원부 주관 한국디자인 진흥원 주최 '제 6회 대한민국 디자인 브랜드 대상' 브랜드경영부문에서 최우수상인 국무총리상과 한국생활환경시험연구원 선정 '제 22회 품질보증 최우수기업상'을 수상했다. 또한, 『락

엔락」스포츠 물병과 「락엔락」티치 제품은 산업자원부, 한국디자인진흥원 주관 '2005 우수 산업디자인상품'으로 선정되었고, 2004~2006년 3년 연속으로 한국능률협회컨설팅 밀폐용기 분야 '브랜드 파워 1위'와 한국표준협회컨설팅 주관 '소비자웰빙지수(KWCI) 1위 상품'으로 선정되었다. 2005년 11월에는 제42회 무역의 날, 삼천만불 수출의 탑을 수상하였다.

하나코비는 최근 음식물을 담는 기존의 일반 보관용 밀폐용기에서 두부보관용기, 케익 보관용기, 휴대전화기용 밀폐용기 등 내용물에 맞는 기능성 밀폐용기와 주방에서 수납용으로 활용할 수 있는 대용량 밀폐용기 등 다양한 형태의 용기(Container)를 개발하고 있으며, 현재 「락엔락」은 74개국에 132건의 특허·상표·의장 등을 출원하여 63개국에 99건의 산업재산권을 획득했다.

현재 충남 아산에 제1, 2, 3 생산 공장과 용인 물류센터를 운영하고 있다. 2004년 10월 준공이 완료된 중국 위해(Weihai) 1기 공장은 2004년 11월 초부터 시험가동에 들어가 유럽을 비롯하여 미국에 본격적인 수출을 시작했으며, 빠르게 증대되는 수출물량에 대응하기 위해 제2기 공장을 2005년 9월에 착공, 2006년에 완공하였다.

하나코비는 「락엔락」을 글로벌 브랜드로 육성하기 위해서 영국, 중국, 대만, 태국, 인도네시아, 말레이시아, 인도 시장에 맞는 해외 광고 및 홍보활동 등 다양한 글로벌 마케팅을 추진하고 있다. 중국은 잡지 광고와 스타 마케팅을 활용한 홍보활동 및 미디어 대상 이벤트를 통해 브랜드 인지도를 높이고, 소비자 대상의 체험 마케팅을 통해 제품의 특징 및 장점을 알리고 있다. 2004년 상해 지사 오픈을 시작으로 중국 시장에 첫발을 내딛은 하나코비의 「락엔락」은 오픈 첫해에 90만 달러의 매출을 올린데 이어 2005년에는

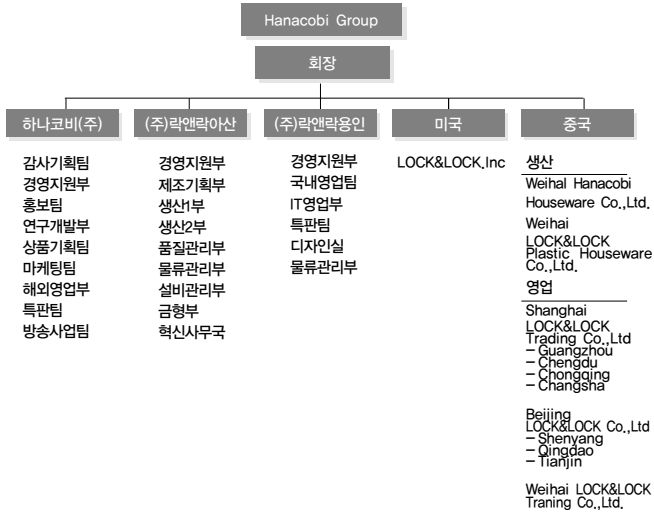
400만 달러를 달성하며, 1년 만에 4배 이상의 성장을 거두었다.

『락앤락』은 현재 중국 내 직영매장, 대형할인점, 유명 홈쇼핑 등의 350여 개 유통 채널을 통해 판매되고 있으며 수많은 짝퉁 브랜드들이 생겨나는 등 큰 인기를 얻고 있다. 상해 최고 중심지인 화해루에 오픈한 직영점에서는 다양한 소비자 체험 행사로 『락앤락』브랜드를 알려 매월 60만 위엔(한화 78,000,000원 상당) 이상의 매출을 기록하고 있으며, 상해 이마트의 경우 2005년 생활용품부문 매출 1위를 달성하기도 하였다. 특히 차(茶)를 많이 마시는 중국 현지의 특성을 고려하여 개발한 차통, 스포츠 물병은 상해 직영점에서 하루 850개 이상 팔려 나가는 등 대기록을 세우기도 했다.

이러한 인기에 힘입어 한류 열풍과 함께 폭발적인 인기를 끈 드라마 “대장금”의 영향으로 한국 음식에 대한 관심이 높아지면서 한국 용기에 대한 관심이 늘자 대장금의 ‘한상궁’ 양미경씨를 『락앤락』모델로 선정, 중국을 비롯한 본격적인 아시아 시장 공략에 박차를 가하고 있다. 하나코비는 향후 중국 내 유통망을 넓히기 위해 프랜차이즈 사업을 계획 중에 있으며, 지난 2월에는 중국 온라인 쇼핑몰(www.locknlock.com.cn)을 오픈하여 중국 전역의 온라인 구매가 가능하게 됨으로써 꾸준한 성장을 기대하고 있다.

하나코비의 기업구조는 마케팅과 상품개발을 담당하는 하나코비(주)와 생산을 담당하는 (주)락앤락아산, 국내 유통 및 디자인을 담당하는 (주)락앤락용인으로 구성되어 있으며, 중국에 별도의 생산공장과 판매법인이 있다.

[그림 1] 하나코비 기업구조



특히 2010년 밀폐용기 세계1위 브랜드가 되기 위해 충남 아산에 통합공장을 설립하였고, 중국 위해시에 대지 3만평 규모의 공장을 준공하였으며, 산동성 문둥시에 있는 실리콘 패키징 공장에서도 연 1,000만 달러 상당의 제품을 생산하는 등 생산능력을 강화하기 위한 노력을 하고 있다.

[표 1] 하나코비 공장 현황

구분	공장규모	생산능력
국내공장	<ul style="list-style-type: none"> • 물류 공장-1,500평 • 가산리 공장-10,000평 	<ul style="list-style-type: none"> • 10만 세트(홈쇼핑 세트 기준) • 수출 컨테이너 100대 (한달 기준, 외주업체 포함)
중국공장	<ul style="list-style-type: none"> • 대지 30,000평 • 건평 10,000평 	<ul style="list-style-type: none"> • 보유 사출기계 : 200대 • 생산능력 : 5,000만 달러/년

□ 회사연혁

- 1985년 5월 경기도 성남시 제3공단에서 국진화공 주식회사 설립
- 1992년 연구개발팀 창설
- 1994년 하나코비(주) 주식회사로 상호 변경
- 1996년 11월 (재)한국생활환경시험연구원으로부터 Q마크 획득
- 1997년 2월 한국소비과학연구센터로부터 SF마크 획득
- 1998년 “락앤락(LOCK & LOCK)” 제품 출시
- 1999년 11월 (재)한국생활환경시험연구원위생안전 HS마크획득 / 충남 아산시 제3공장 준공
- 2000년 일본 동경지사 설립, 방송사업팀 창설
- 2001년 1월 미국 FDA 승인 획득
- 2001년 2월 독일 SGS 승인 획득
- 2001년 6월 LG홈쇼핑 9회 연속 매진기록 / 세계 1위 TV홈쇼핑 회사인 미국 QVC 첫 방송 시 매진 기록
- 2001년 7월 경기도 용인에 제3물류단지 착공
- 2001년 10월 미국 LA지사 설립
- 2001년 12월 LG홈쇼핑에서 2001 BEST OF BEST로 선정
- 2002년 1월 용인물류단지 완공 / 하남 물류 이전
- 2002년 4월 ISO 9001인증 획득 / 미국 QVC 방송 8분만에 8,000세트 매진
- 2002년 7월 하나코비(주) 벤처기업 인증(인천지방중소기업청) / 신한은행의 유망중소기업으로 선정 / 미국 H사와 1,500만 달러 규모의 수출계약 체결
- 2002년 10월 LG전자와 김치냉장고 전용 용기 개발에 관한 MOU 체결

- 2002년 12월 LG홈쇼핑에서 2002 BEST OF BEST로 선정(2년 연속)
- 2003년 1월 “락앤락(LOCK & LOCK)” CJ홈쇼핑에서 2002 BEST PARTNER로 선정
- 2003년 3월 “락앤락(LOCK & LOCK)” 미국 QVC에서 TSV(Today's Special Value)로 선정되어 1일 70,000세트 판매의 대기록 달성
- 2003년 6월 한국표준협회 인정 2003년 으뜸상품으로 선정
- 2003년 11월 일본 세키스이화학공업 그룹 산하 “세키스이 라이프-테크 (SEKISUI LIFE-TEC CO. LTD.)”와 특약 체결 조인
- 2003년 12월 LG홈쇼핑에서 2003 BEST OF BEST로 선정(3년 연속) / 인천광역시 지정 품질우수 추천제품으로 선정
- 2003년 “제2회 100대 우수 특허제품 대상”에서 특허청장상격인 최우수상 수상
- 2004년 1월 CJ홈쇼핑에서 2003 BEST PARTNER로 선정(2년 연속)
- 2004년 3월 2004 한국능률협회컨설팅 선정 밀폐용기부문 ‘브랜드 파워 1위’ 수상
- 2004년 4월 ISO14001인증 획득 / 글로벌 웹사이트 추가 오픈(대만어 서비스 개시) / 상해지사 오픈
- 2004년 5월 독일 QVC에서 TSV(Today's Special Value)에 선정되어 1일 4만 세트 이상 판매의 대기록 달성
- 2004년 6월 충남 아산시에 8,200평, 건평 3,300평(7동) 규모의 공장 완공
- 2004년 7월 산업자원부 주관 “2004 세계 일류 상품 ” 중 차세대 일류상품으로 선정
- 2004년 10월 인천 1공장 및 3공장을 아산공장으로 이전 / 중국 산동성 위해시에 대비 20,000평, 건평 5,000평 규모의 현지 제1공장 완공

2. 경영철학 및 비전

설립 당시 직원 10여명에 불과했던 하나코비는 오직 기술력과 품질 하나만으로 오늘날 직원 450여명을 거느리는 견실한 중견 기업으로 성장하였다. 하나코비는 2003년, 2004년 연속 「락앤락」 밀폐용기 하나만으로 연간 1,200억원 매출성과를 거두었으며, 이러한 상승세에 힘입어 하나코비는 현재 54개국의 수출 국가를 100여 개국으로 확대해 오는 2010년까지 1억 달러 수출을 달성함으로써 세계 밀폐용기 분야 1위, 초일류 기능성 밀폐용기 전문브랜드로서의 입지를 확실히 다지겠다는 비전을 설정하였다. 이와 같은 하나코비의 급속한 발전은 하나코비의 밀폐용기에 관한 기술력과 마케팅 역량과 더불어 독특한 경영철학을 바탕으로 하고 있다. 하나코비는 환경과 사람을 생각하는 기업이념을 바탕으로 어려운 이웃들에게 사랑을 실천하며, 우리가 살고 있는 공간을 보다 아름답고 깨끗하게 보호하자는 취지에서 환경운동 캠페인을 전개하고 있다.

친환경적 경영이념의 세대와 연령층을 두루두루 공략하는 성공적인 판촉전략과 친환경적인 경영이념의 실천이 성공적인 마케팅으로 이어졌다고 볼 수 있다. 패밀리 레스토랑 가운데 하나인 TGI's Friday 음식점에서 남기는 음식을 「락앤락」에 싸가도록 하는 행사를 하거나, 각종 대형마트에서 「락앤락」 쇼핑바구니를 나눠주는 등의 환경을 보호하는 여러 행사를 통해 「락앤락」의 건전한 이미지와 함께 자사제품을 홍보할 기회를 가진 것이다. 「락앤락」 자체가 환경호르몬의 유해성이 전혀 없는 친환경적인 제품이기에 친환경적인 마케팅 전략과 맞물려 시너지 효과를 자아 낼 수 있었다.

환경에 대한 중요성과 더불어 사람을 중요시 여기는 것이 하나코비 경영 철학의 주요 특징이라 할 수 있다.

“기업은 인재를 육성하는 사업입니다. 경영인은 다양한 경험을 직원들에게 전달해 줄 책임이 있고요. 책을 읽고 그 교훈을 전달하는 것이 가장 손쉬운 방법이죠.”

- 하나코비 최고경영자 인터뷰 내용 중, 동아일보(2003.11.30) -

이러한 사람중심경영은 위기의 순간에 발휘되었다. 하나코비는 지난 몇 년간 전반적인 경기침체와 세계적인 고유가 추세 등으로 힘든 해를 경험하였다. 때문에 기존에 인천과 아산 등으로 분산돼 있던 1, 2공장을 통합하는 구조조정을 통해 난관을 돌파할 수밖에 없었다고 한다. 하지만 이러한 어려움 속에서도 하나코비는 3조 2교대제를 사출업계 최초로 도입해 단 한 사람의 낙오자도 발생시키지 않는 고용상태를 유지해오고 있다.

“3D 업종으로 분류되는 사출업계는 대부분 아직도 2조 2교대제가 주류를 이루고 있습니다. 2조 2교대제는 근로자 개인의 삶의 질 제고를 위한 시간적 여유가 전혀 없다는 점에서 3조 2교대제로의 재편을 통해 근로자들이 재충전할 기회를 마련하고 이를 통해 회사의 생산성과 품질이 향상될 것으로 기대하고 있습니다.”

- 하나코비 최고경영자 인터뷰 내용 중, 월간 HRD(2006.2) -

하나코비의 교대제 개편은 단순한 근무형태를 개편하는 것으로 국한된 것은 아니었다. 교대제 개편을 통해 학습시간을 확보하고 이를 통해 기업은 가정과 학교에서 익힌 도덕성과 기초 지식을 바탕으로 제3의 학교가 되어야

한다는 입장을 갖고 있었다. 무엇보다 생산 현장에서 단순근로자가 아닌 지식근로자로 변모되어야 한다는 점을 강조하고 있었다.

“21세기 기업환경은 인적자산의 중요성을 더욱 강조하는 시대입니다. 지금은 구성원 개개인의 창의성과 지혜가 미래를 담보하는 시대로 불확실한 미래를 슬기롭게 대처할 수 있는 실천형 인력을 양성할 필요가 있습니다.”

- 하나코비 최고경영자 인터뷰 내용 중, 월간 HRD(2006.2) -

교육은 월 1회 주간 근무 종료 직후인 다음날을 교육일로 지정하여 휴무조에 해당하는 전 직원을 교육에 참여시키고 있다. 중견기업에서 이와 같은 형식으로 교육이 진행되는 것은 하나코비가 처음이라 할 수 있으며, 사출업계에서 비슷한 규모의 업체들 대다수가 2조 2교대제로 운영되고 있어 하나코비의 이와 같은 결심은 사람을 중시하고, 인적자원이 기업의 경쟁력의 원천이라는 최고경영자의 경영철학과 신념에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다. 또한 교육훈련을 통한 단기적 성과를 달성하거나 문제점 개선을 추구하기 보다는 교육훈련을 미래에 대한 투자의 개념으로 생각하고 있었다. 이는 근로자의 삶의 질을 제고하기 위해 올바른 자녀 교육법, 합리적 재테크 방법, 건강관련 운동 방법 및 섭취 등 직무와 무관한 교육프로그램을 운영함으로써 그 의지가 실천되고 있었다.

3. 재무 성과

1998년 「락앤락」 제품을 출시하여 2001년 LG홈쇼핑 9회 연속 매진 등 히트상품으로 가파르게 성장하면서 2000년 9,985백만원의 매출에서 2005년 87,952백만원의 매출을 달성하였고, 2000년 50명이던 직원수가 2005년에는 410명으로 8배 이상 증가하였다. 2006년 현재 하나코비 전체 직원은 해외공장을 포함하여 1,300여명에 이르고 하나코비는 306명이다.

[표 2] 재무정보 및 상시 종업원 수

년도	자본금(백만원)	매출액(백만원)	상시종업원수(명)
2000	400	9,985	50
2001	400	17,653	76
2002	400	49,987	172
2003	2,000	109,832	375
2004	3,500	99,286	411
2005	3,500	87,952	410

매출액은 2003년 109,832백만원을 최고로 2004년 99,286백만원, 2005년 87,952백만원으로 다소 감소하고 있으나, 2005년도에는 7,046백만원의 당기 순이익을 거두었다.

[표 3] 재무제표

항 목	2003	2004	2005
자본금	2,000	3,500	3,500
매출액 증가율(%)	0.00	-9.60	-11.42
매출액(백만원)	109,832	99,286	87,952
당기순이익(백만원)	17,169	10,555	7,046
영업활동으로 인한 현금흐름	13,734	5,981	4,516

현재 하나코비의 국내 시장점유율은 73%로 1위이며, 세계시장에서는 3위이다. 국내에서 생산한 제품은 국내 내수 70%, 중국 수출이 30%정도이며, 중국에 설립한 위해공장에서 생산한 제품은 전량 외국으로 수출하고 있다.

4. 제품 및 마케팅 전략

「락앤락」의 성공요인이자 하나코비가 가진 또 하나의 핵심역량은 탁월한 마케팅 전략이었다. 외국에서의 인지도를 바탕으로 한 국내시장으로의 우회 진입, 철저한 브랜드 관리, 다양하고 역동적인 판촉활동과 유통망의 선택 등이 「락앤락」의 우수한 기술력을 소비자에게 소개할 수 있는 효과적인 기회들을 마련해 주었다. 즉, 적절한 마케팅 전략이 「락앤락」의 핵심기술에 날개를 달아준 것이다.

1) 공격적 글로벌 마케팅 전략

매년 54개국에 2,500만 달러 이상을 수출하고 있는 『락앤락』은 한국보다 오히려 세계 시장에서 먼저 인정받았다. 미국에서는 2001년 최대 TV홈쇼핑 회사인 QVC 데뷔방송 시 5,000세트 매진을 기록하였고, 2003년 3월과 2004년 1월에는 QVC 홈쇼핑의 Today's Special Value로 선정되어 각각 1일당 7만 세트와 6만7천 세트의 판매량을 기록했다. 2004년 3월 독일 QVC 홈쇼핑에서는 생방송 중에 분당 466세트 판매기록과 함께 방송 6회 만에 전량 판매기록을 세웠고, 5월 TSV에서는 1일 4만 세트 이상 판매의 대기록을 달성하였다. 또한 2003년 영국에서는 가장 권위 있는 가정용품 전문지 Houseware社의 Best of Best Seller로 선정되기도 했다. 그 외에도 세계 4대 전시회(사카고, 프랑크푸르트, 도쿄, 홍콩)에서도 바이어들로부터 호평을 받고 있다.

2) 글로벌 브랜드화 전략

『락앤락(Lock & Lock)』이란 브랜드를 처음 들으면 언뜻 외국산인 것처럼 들린다. ‘잠근다’는 의미의 영어단어인 ‘락(Lock)’을 두 번 언급한 것도 그렇고, 패키지(Package) 디자인도 외국산처럼 세련되어 보이기 때문이다. 홈쇼핑 판매를 통해 『락앤락』이라는 브랜드 네임은 미국 소비자들에게 강력한 인상을 남겼고 결과는 급격한 매출의 신장으로 이어졌다. 이러한 미국시장에서의 성공은 국내 소비자들에게도 긍정적인 영향을 미쳤다. 『락앤락』이 주는 글로벌한 느낌과 제조회사가 한국이라는 것을 인지하기 어려울 정도로 제품의

포장에서부터 TV광고까지 철저하게 추진된 글로벌화 전략은 소비자들로 하여금 강력한 브랜드 파워를 느끼도록 유도하였다. 또한, 「락앤락」은 하나코비라는 회사의 이름보다는 제품 자체의 브랜드로서 유명해졌다. 회사의 브랜드 파워가 높았다면 「OB라거」와 같이 회사의 명칭을 사용하는 방법도 있었겠지만, 반대의 경우는 회사의 명칭을 숨기고 철저하게 상품 브랜드만을 강조하는 것이 더 현명하다고 판단했기 때문이다. 그렇기 때문에, 「락앤락」 제품의 TV광고에는 회사명 없이 「락앤락」 브랜드만 등장한다. 모델도 외국인이고 분위기도 수입제품처럼 연출되었다. 즉, 작은 중소기업의 회사 명칭을 철저히 배제시키고 제품 브랜드를 강조하는 동시에 글로벌 이미지를 소비자들에게 심어주어 수입제품으로 인식하도록 하는 전략이 동시에 진행되고 있음을 알 수 있다.

3) 소비자 접근적 마케팅 전략

「락앤락」은 TV홈쇼핑과 백화점, 할인점 같은 매장을 집중 공략하는 것 외에도 소비자와의 접점을 구축하기 위해 다양한 방법으로 효과적인 마케팅을 구사하고 있는데, 체험마케팅과 환경마케팅이 대표적이라고 할 수 있다. 체험마케팅으로 다양한 환경운동 캠페인과 정기적인 사회봉사 활동을 전개하고 있다. 앞서 기술한 바와 같이 가정주부 3만5천명 이상으로 결성된 비영리 순수 민간단체인 ‘락앤락 써포터즈’와 함께 지난 월드컵 기간 중에는 음식점에서 남은 음식을 포장해주는 “남은 음식 포장해 드립니다” 행사를 실시하였고, 설날 연휴기간에는 음식물 쓰레기를 줄이기 위한 “고향의 맛, 「락앤락」에 담아 오세요.”라는 행사를 고속터미널에서 개최했으며, 일회용품

사용자제의 메시지를 알리는 “일회용품 가져오시면 『락앤락』으로 바꿔 드립니다.”라는 행사 등을 추진해왔다. 이러한 활동은 “환경과 사람을 생각한다.”는 기업이념을 소비자들에게 전달하면서 기업의 이미지 제고를 시도함과 동시에 자연스럽게 소비자들에게 체험을 권고하고 그 높은 품질을 스스로 느끼게 하려는 마케팅 전략이다.

4) 가격전략

『락앤락』은 결코 저가의 이미지를 지향하지 않는다. 다만 가격대비 고성능, 고품격 제품의 이미지를 추구한다. 가격은 진출 국가 국민의 경제적 여건, 경쟁사 제품의 가격을 파악하여 그와 비슷하거나 낮은 수준으로 책정되고 있다. 중국에서의 판매가격은 『락앤락』의 가격결정이 유연하게 이루어지고 있음을 보여주는 한 예다. 2002년 중국에 처음으로 진출했을 당시 바이어들은 가격이 비싸다는 이유로 계약을 꺼렸고, 기존방식으로는 진출이 어렵다는 판단 아래 『락앤락』은 2년 동안 이윤이 전혀 없는 특별가격으로 제품을 공급하게 되었다. 눈앞의 이익이 아닌 미래의 13억 소비자를 겨냥한 과감한 결정이었다. 이러한 결정은 2004년 결실을 맺기 시작했다. LG홈쇼핑이 내보낸 『락앤락』 제품은 국내보다 무려 30% 높게 소개되었음에도 불구하고 한번에 평균 100건 가량의 주문이 쏟아져 들어왔다. 『락앤락』의 높아진 인기를 실감하게 하는 부분이다. 중국에서는 아직 『락앤락』과 같은 밀폐용기는 서민들에게 큰 필요성으로 다가가지 못하고 있으며, 값싼 모조품까지 많아 그 수요가 적다. 그러나 부유층에게 『락앤락』은 비교적 높은 가격, 높은 품질의 명품으로써 인기가 높아지고 있음을 이러한 사례를 통해

확인할 수 있다.

5) 유통경로의 설정

「락앤락」은 대형 백화점, 할인마트, 전문점, TV홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰 등 거의 모든 채널에서 고르게 판매되고 있으며, 이중 어느 하나도 소홀히 할 수 없는 중요한 판매처가 되고 있다. 소비자들은 브랜드 파워가 없는 신제품에 대해서는 기본적으로 신뢰를 하지 않기 때문에 관심을 끌기가 매우 어렵다. 다양한 유통채널 중에서 어떤 채널을 통해 판매하는 것이 가장 효과적인지도 판단하기 쉽지 않다.

[표 4] 대표적인 진출국가의 판매처 분포

Japan	Total 2,000 Stores - Home Center : JOYFULL HONDA, KEIYO, etc - Discount Store : DAIEI, ITOYOKADO, JUSCO, IZUMIYA, HOMACK, TAKEYA, LOFT, TOKUHANDS , etc
China	Total 250 Stores - Department Store(70) , Supermarket (65) - Discount Store(76): Jusco, B&Q, Carrefour, E-mart, Walmart, Pricesmart, etc - Flagship Shop(2) : Weihai shop, Shanghai shop - Others (37)
USA	Total 7,100 Stores - Wal Mart(2,900), Target(1,200), Kmart(3,000)
UK	Total 808 Stores - House & Kitchenware Shop(418) : Lakeland(26), Cloverleaf(7), Independents(385) - Department Store(278) : Harrods(1), Debenhams(104), House of Fraser(46), Alders(46), John Lewis(27), CoOp(12), Beatties(12), etc - Cash&Carry Chains(37) : Makro(33), Stax(4)

『락앤락』은 독특한 판매 전략으로 수출에 성공한 사례인데, 우선 국내보다 해외 시장에 먼저 출시한 점도 차별적이었지만 대부분의 수출업체들처럼 전시회 등을 통해 바이어를 발굴하는 방식을 택하지 않고, 미국의 홈쇼핑 방송을 통한 유통 전략을 취한 케이스로 유명하다. 초기의 『락앤락』은 전통적 채널인 매장을 통해 국내시장에 진출하기 시작했으나 소비자의 인지도가 너무 낮아 성공하지 못했다. 세계 최고의 밀폐력과 공간활용성을 지녔지만 소비자들의 태도는 쉽게 바뀌지 않았다. 우수한 기능을 소비자에게 시간을 가지고 자세히 설명할 수 있는 효과적인 기회가 필요했고, 이러한 정보광고

(Informecial)의 기능을 TV홈쇼핑이 훌륭히 수행해 주었다. 즉, TV홈쇼핑은 하나의 중요한 판매처이자 제품 홍보의 핵심적 매체로서 두 가지 역할에 최적화된 선택이었던 것이다.

6) 선택과 집중

주방용기, 욕실용기, 도시락용기 등 600여 가지의 생활용품을 생산해온 하나코비는 1997년 회사 정책 수정으로 생산제품군을 「락앤락」 하나로 통합하고 연구개발, 영업 등 모든 활동을 「락앤락」에 투자하였다. 「락앤락」의 국내 시장점유율은 현재 70% 수준이다. 제품 출시 이듬해인 1999년의 51억원에 불과했던 매출은 해마다 200% 안팎의 높은 성장률을 기록했으며, 금년도의 매출은 지난해보다 70% 늘어난 170억원을 목표치로 설정하고 있다. 하나코비의 이런 성공배경에는 '선택과 집중'이란 경영전략이 주효했다. 경쟁력이 없는 제품은 과감하게 정리하고 「락앤락」이라는 단일 제품군을 기업의 주력으로 삼은 것이 하나코비의 성공요인이라 할 수 있다.

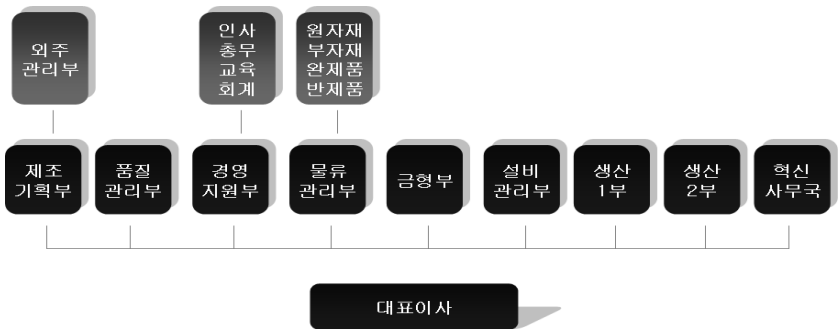
5. 하나코비 아산공장

1) 아산공장 개요

1998년 10여명의 직원으로 출발한 하나코비는 2000년을 기점으로 급격하게 매출이 증가하게 된다. 급격한 매출증가에 대응하기 위해 인천에 1공

장, 2공장, 3공장을 설립하고, 충남 아산에 공장을 추가로 설립하였다. 그러나 동일 또는 유사한 기능의 공장을 중복 설립하고, 종업원들의 수가 급증함에 따라 하나코비는 공장을 효율적으로 관리하기 어려운 상황에 직면하였다. 따라서 이러한 문제를 해결하고자 2004년에 아산지역에 산재되어 있던 공장을 통합하였고, 2006년에는 아산공장을 분리하여 별도의 생산법인인 (주)비엔비를 설립하였다.

[그림 2] 하나코비 조직도



하나코비 아산공장은 생산부, 제조기획부, 금형부와 같은 생산관련 부서만 구성된 『락앤락』생산전문회사로 310여명이 현재 근무하고 있다. 생산1부는 조립라인으로 사출된 반제품을 조립하여 포장하는 업무를 수행하고 있으며, 3조 2교대제를 실시하고 있다. 생산2부는 플라스틱 사출라인으로 각각의 플라스틱 사출기에서 생산된 제품의 불량여부를 확인하고, 표면을 닦는 업무를 수행하고 있으며, 2조 2교대제를 시행하고 있다. 하나코비 아산공장은 다른 제조공장에 비해 다음과 같은 특징이 있었다.

첫째, 생산2부는 플라스틱 사출품을 생산하는 부서로써 일반적으로 플라스틱 사출직종으로 근로환경이 열악하여 이직률이 높아 근로자를 채용하기에 매우 어려운 직종으로 알려져 있다. 한국고용정보원이 2004년 9월 워크넷 자료를 분석하여 발표한 자료에 의하면, 플라스틱 제품용 기계조작종사의 경우 일자리가 479개에 달했지만 구직자는 33명에 그쳤으며 금속가공장 치조작종사자도 121명 모집에 14명이 지원하는데 그쳤다. 이는 사출직종의 근로조건이 열악하여 일자리는 많으나 일하기를 꺼려하는 대표적인 직종임을 알 수 있다. 하나코비 아산공장의 경우 사출직종으로 구성된 생산2부의 경우 이직률이 높았고, 일부 근로자의 경우 퇴사여부를 회사에 통보하지 않고 이직하거나 무단결근하는 사례가 자주 발생하고 있었다. 이는 조직의 안정성을 추구하는데 큰 장애가 되었으며, 인사관리 담당자에게 다양한 문제점을 갖게 하였다.

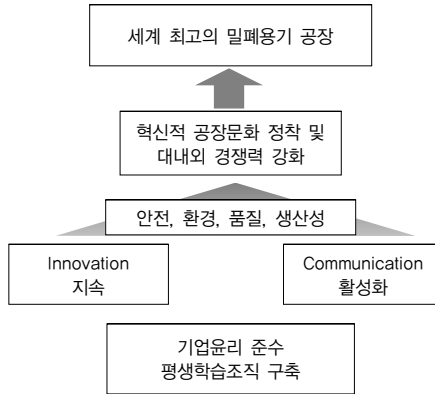
둘째, 수행하는 직무가 단순한 생산1부, 생산2부 근로자의 대부분이 주부 사원이었다. 생산1부의 경우 플라스틱 용기를 조립하여 포장하는 업무를 수행하며, 생산2부의 경우 플라스틱 사출기에서 생산된 제품의 표면을 다듬는 단순한 작업을 수행하고 있었다.

2) 공장비전 및 인재상

하나코비 아산공장의 비전은 고객이 신뢰하고 생산자가 만족하는 최고품질의 제품을 최저의 원가로 공급하여 개인과 기업의 경쟁 우위를 확보하는 세계최고의 밀폐용기 제조사업장이 되는 것으로, 이를 위해 평생학습조직을 기반으로 지속적인 혁신과 커뮤니케이션 활성화를 통한 안전사고 예방, 품

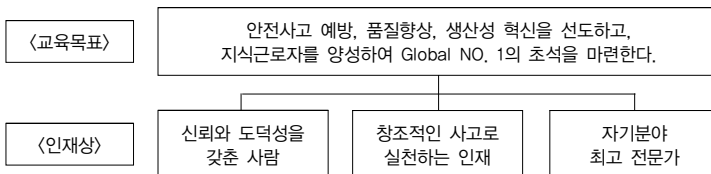
질 향상, 생산성을 개선하여 경쟁력을 확보하는 것이다.

[그림 3] 하나코비 아산공장의 비전



이와 같은 비전을 달성하기 위해 안전사고 예방, 품질향상, 생산성을 선도하는 지식근로자를 양성하여 Global No.1의 초석을 마련하는 것을 교육목표로 설정하고 '신뢰와 도덕성을 갖춘 사람, 창조적인 사고로 실천하는 인재, 자기분야의 최고 전문가'를 인재상으로 설정하였으며, 이는 평생학습체계를 구축하는데 각 단계의 인력양성 목표로 설정하였다.

[그림 4] 하나코비 교육목표 및 인재상



하나코비 아산공장의 인재상은 모회사인 하나코비의 사람중시경영 철학이 그대로 반영되어 있었고, 사람중시경영은 근로자의 채용형태, 외국인 근로자 처우, 식당 운영 등에서 실천되고 있다.

“우리 회사에는 계약직이나 파견직 근로자가 한명도 없습니다. 식당근무자, 수위실 근무자 모든 직원이 정규직으로 근무하고 있습니다. 이 김치가 아산지역에서 제일 맛있는 김치인데요... 보통 가격보다 40%이상 비싸다고 하더라구요... 직원들이 원해서 우린 이걸 계속 구매하고 있습니다. 직원들이 먹는 것에 대해서는 조금도 아끼지 않고 있습니다.”

- 공장장 인터뷰 내용 중 -

“우리 회사 외국인 근로자들은 국내 근로자들하고 거의 같은 수준의 임금을 받고 있습니다 ... 그래서 외국인 근로자들이 우리 회사에 근무하는 것을 매우 선호한다고 들었습니다.”

- 교육담당자 인터뷰 내용 중

대부분의 기업이 경비실, 식당 등에서 근무하는 근로자는 계약직이나 파견직을 활용하는데 하나코비 아산공장은 전 직원이 정규직으로 근무하고 있고, 외국인 근로자에 대한 임금차별이 없으며, 근로자들에 대한 복지 및 삶의 질을 중요시하고 있었다. 이와 같은 사람중심경영 철학은 4개 공장 통합으로 여유인력이 발생하였을 때 더욱 뚜렷하게 나타났다. 2004년 4개 공장 통합으로 여유인력이 발생하였을 때 대부분의 기업에서 선택할 수 있는 해결방안은 인원에 대한 구조조정이나 외부 용역화이다. 하나코비의 경우 함께 고생한 사람을 그렇게 대할 수 없다는 확고한 의지로 다른 방안을 찾았고, 뉴패러다임 사업을 통한 평생학습체계의 도입을 추진하였다.

“2004년 1공장, 2공장, 3공장, 조립공장이 통합되면서 이로 인해 여유인력이 한 50여명 쯤 발생하게 되었습니다. 이 인원을 해고 할 것인가? 아니면 그냥 고용할 것인가에 대한 많은 고민을 하게 되었습니다. 우선 우리 실무자들은 구조조정하거나 외부 용역화를 계획하고 구체적인 실행방안을 마련하고 사장님께 최종보고 하였습니다. 최종보고를 드리는데 사장님께서 ‘그건 아니다! 우리하고 같이 고생한 사람들이고 우리 회사가 환경과 사람을 생각하는 기업인데 그러면 되겠냐’라고 말씀하시면서 다른 방법을 찾아보라고 지시하셨습니다.”

-실무책임자 인터뷰 내용 중-

이와 같은 사람중시경영의 실천은 하나코비 공장이 평생학습체계를 도입하고 운영하기 위해 시도된 다양한 변화의 추진과정에서 근로자가 회사를 믿고 따르는 상호 신뢰문화의 토대가 되었다고 판단된다.

3) 하나코비 아산공장의 문제점

하나코비는 2000년을 기점으로 급속한 발전을 이루었고, 필요에 따라 공장을 신설하였다. 공장이 산재되어 있었고, 급격한 근로자의 증가는 효율적으로 공장을 관리할 수 없다는 판단 아래에 2004년 안산 및 아산지역에 흩어져있던 공장을 통합하였다. 하나코비의 「락앤락」이 세계시장에서 선풍적인 인기를 얻고, 하나코비는 글로벌 기업의 이미지를 갖고 있는 반면 하나코비 아산공장은 전형적인 국내 중소기업의 문화와 시스템을 갖고 있었으며, 조직 내 커뮤니케이션 문화 및 업무 시스템의 취약은 하나코비 공장이 세계 최고의 밀폐용기 공장이 되기 위해서 극복해야 할 중요한 문제점으로 대두

되었고, 이러한 문제점은 유한킴벌리 및 글로벌 기업을 두루 거친 하나코비 아산공장의 공장장을 자극하였고, 공장장은 그간의 경험을 바탕으로 이를 해결하기 위한 다양한 노력을 기울였다. 특히 공장통합으로 발생한 여유인력의 처리방안과 조직 문화의 취약성이 평생학습체계를 도입하게 된 가장 큰 동인이었다.

첫째, 공장통합으로 50여명의 여유인력이 발생하였다. 기존공장 근로자들의 일부는 공장이전 과정에서 퇴사하였으나 대부분의 근로자들이 아산공장으로 이주하게 되었고, 설비자동화 및 라인 재정비로 인해 여유인력이 발생하게 되었다. 여유인력에 대해 어떻게 처리할 것인가를 놓고 실무책임자는 끊임없는 고민에 대한 해결방안으로 뉴패러다임을 도입하는 결정적인 계기가 되었다.

둘째, 조직 및 팀내 커뮤니케이션 문화 및 직장예절이 매우 취약한 상태였다. 평생학습체계가 도입되기 이전 하나코비 아산공장은 매우 썰렁했다는 표현이 적당할 것이다. 직원들 간에 서로 대화가 없었고, 식당에서조차도 직원들간에 인사가 없었다고 하였다.

“이전에는 팀원 사이에도 별다른 대화가 없었고, 같은 회사에 일하면서도 서로 인사하는 경우가 거의 없었습니다. 직원들의 표정은 매우 굳어 있었고, 그냥 출근해서 일만 하고 퇴근하는 정도였죠...”

-교육훈련담당자 인터뷰 내용 중-

또한 일부 직원들의 경우 동료직원들 간에 험한 말싸움을 하거나 구타를 하는 사건도 간혹 발생하였다. 별도의 보고나 통보 없이 회사를 그만 두거나

결근하는 경우도 잦았다. 일부 현장 근로자의 경우 회사의 물건을 개인의 것으로 생각하고 있었고, 업무의 분장 및 작업지시가 체계적으로 이루어지고 있지 않았다. 물론 업무수행에 필요한 업무절차서, 표준서 등도 존재하지 않아 상당수의 일들이 비공식적으로 수행되고 있었다. 근로자들은 2조 2교 대체로 인해 매우 피곤한 상태였다. 회사에 주어진 업무를 수행하고 집에 돌아가 가정주부로서 해야 할 최소한의 일만 해도 너무 피곤한 상태였다고 한다. 이와 같은 피곤은 작업장에서의 대화를 단절시켰고, 주어진 일을 수동적으로 처리하는 정도로 업무를 처리하고 있었다.

Ⅲ. 하나코비와 뉴패러다임의 만남

1. 배 경

앞서 기술한 바와 같이 하나코비는 가파른 성장으로 인천에 1공장, 2공장, 3공장을 설립하고, 충남 아산에 공장을 추가로 설립하였다. 공장이 산재되어 있고, 종업원수가 급증하면서 관리의 어려움에 직면하였다. 이러한 문제를 해결하고자 2004년에 아산지역 공장을 통합하게 되었다. 일부 주부사원을 제외하고 대부분의 종업원이 통합된 공장으로 이동하게 되었고, 50여명의 여유인력이 발생하였다.

공장 통합으로 발생한 여유인력에 대해 용역직원으로 전환, 정리해고 등과 같은 다양한 방법들이 모색되었다. 그 중 구조조정 계획을 실무자들이 작성하여 사장에게 보고하였고, 이에 대해 하나코비 사장은 지금까지 함께 고생한 사람들이고, 환경과 사람을 생각하는 기업이 그럴 수 있는가 물으면서 함께 갈 수 있는 방법을 찾으라고 지시하였다. 이는 환경과 사람을 함께 생각하는 기업의 경영철학이 반영된 것이다. 여유인력의 처리방법을 놓고 고심하던 중 뉴패러다임센터를 알게 되었고, 이를 사장에게 보고하였다. 교대제 개편을 통해 기존 여유인력을 흡수하고, 생산인수를 늘릴 수 있으며, 교육시간을 확보할 수 있다는 측면에서 하나코비 사장은 한 치의 망설임도

없이 제도 도입을 결정하였다.

하나코비는 2005년 3월 25일부터 2005년 6월 30일 까지 “JUMP 2010 프로젝트”를 시행하였다. 교대제 개편과 평생학습체계 구축을 목적으로 시행된 “JUMP 2010 프로젝트”는 근로기준법을 준수하고 1·2공장 통합과 잉여인력을 흡수하는 등 고용을 유지하며 하나코비의 이미지에 맞는 기업환경을 구축하려는 대외적인 사유와 종업원의 여가 시간을 확보하고 생산성 향상 및 품질 개선, 기업 경쟁력 확보, 지식근로자 양성, 교육을 통한 자부심 및 애사심 함양과 같은 대내적인 사유로 추진되었다.

“제가 처음 이곳에 왔을 때 우리 공장의 수준은 글로벌기업이나 이전 기업에 비해서 당황스러울 정도로 다른 운영체계와 기업문화를 갖고 있었습니다. ... 직원들의 직장관이나 사람과 기업을 대하는 문화가 낮은 상황이었고, 안전에 대한 의식도 낮은 편이었습니다.”
 - 공장장 인터뷰 내용 중 -

2. 도입 과정

1) JUMP 2010 프로젝트

하나코비는 평생학습체계를 구축하기 위해 기존의 여유인력을 활용한 근무조 개편을 포함한 JUMP 2010 프로젝트를 추진하였다. “JUMP 2010 프로젝트”의 주요 과제는 근무제도, 직무구조, 교육체계, ShEQ로 분류된다. 생산1부의 경우 2조 2교대제로 주 72시간 근무제도는 교육시간이 확보

된 3조 2교대제로 주 56시간 근무로 변경되었고, 직무기술서가 부재된 직무 구조는 직무분석 및 분류, 직무기술서를 작성하여 업무의 시스템화를 구축하였다. 그리고 법정 기본 교육만을 실시한 형식적인 교육체계 대신 연간 100시간 이상의 교육시간을 확보하여 팀 활동과 대안모색, 제안에서부터 평가, 보상, 호칭, 승격 검토까지 이루어지는 교육체계를 설계하였다.

[표 5] JUMP 2010 프로젝트 과제 및 범위

분 류	현 황	설계 방향
근무제도	생산1부(사출) 2조 2교대제 주72시간 근무	3조 2교대제로 전환 주 56시간 근무 교육 시간 확보
직무구조	직무기술서 부재	직무 분석 및 분류 직무기술서 작성 → 업무의 시스템화
교육체계	법정 기본 교육 외 미 실시 형식적 교육	연간 100시간 이상 교육시간 확보 팀 활동/대안모색/제안 평가, 보상, 호칭, 승격 검토 및 제안
ShEQ	ShEQ의 필요성 인식	ShEQ 우수업체 벤치마킹 ShEQ 진단 및 개선 제안

이 프로젝트의 추진 전략은 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째 컨설팅팀과 디자인팀의 역할을 분담하고, 둘째 디자인팀 주도로 개발/시행하며, 셋째 변화 관리 및 참여 문화를 형성하는 것이다. 컨설팅팀은 Facilitation·Consultation·Training으로, 디자인팀은 학습·연구·팀활동·대안모색·제안으로 역할을 분담한 후, 디자인팀을 선두로 전 구성원의 참여적 문화를 창출하여 평생학습체계를 통한 지식 근로자 양성으로 자발적 참여

문화를 정착하여 변화에 대한 이해를 증진하는 것이다.

회사결정의 가이드라인은 회사의 경영이념 및 비전(Vision)에 부합해야 하고, 고객, 종업원, 회사에 유익해야 하며, 국가 사회적으로 유익해야 한다는 것이다. 그리고 디자인 가이드라인은 3조 2교대제로 공동근무(팀워크)/ 자율 관리를 지향하고, 평생학습체계를 구축하여 ShEQ를 개선하는 것이다.

[표 6] 추진조직 및 역할

팀	역 할
운영위원회	디자인팀장/ 팀원 임명, 디자인 가이드라인 설정 디자인팀의 동기 부여 및 방향 제시, 실행안 승인
자문위원	운영위원회에 대한 경영 자문, 제도 개발 방향 자문
디자인팀장	디자인팀 리드, 일정/ 우선 순위 관리, 조정 진척 관리, 주요 현안/현황 보고
디자인팀	실행안 설계 및 제안, 변화 관리 실행
컨설팅팀	To-Be 모델 자문, 변화 관리 지원

JUMP 2010 프로젝트 추진팀은 운영위원회, 자문위원, 디자인팀장, 디자인팀, 컨설팅팀으로 구분된다. 운영위원회의 역할은 디자인팀장/팀원을 임명하고, 디자인 가이드라인을 설정하며, 디자인팀의 동기 부여 및 방향 제시, 실행안을 승인하는 것이다. 자문위원의 역할은 운영위원회에 대한 경영 자문과 제도 개발 방향을 자문하는 것이다. 디자인팀장은 디자인팀을 리드하고, 일정/우선순위 관리 및 조정, 진척 관리, 주요 현안/현황 보고를 한다. 디자인팀은 실행안 설계 및 제안, 변화 관리를 실행하고, 마지막으로 컨설팅팀은 To-Be 모델 자문 역할 수행과 함께 변화관리를 지원한다.

[표 7] 프로젝트 단계

준비/착수	평가/분석	제도설계	실행	지속/개선
프로젝트 범위 프로젝트팀 구성 프로젝트차터 작성 프로젝트 착수 공감대 형성 프로젝트팀 교육	현황(AS-IS)분석 우수사례벤치마킹 설계 방향 모색 종업원 워크숍	근무제도 직무구조 교육체계 ShEQ	커뮤니케이션 실행 교육	개선팀 조직 지속적 개선
Leading Change / 변화 관리				

JUMP 2010 프로젝트는 준비/착수, 평가/분석, 제도설계, 실행, 지속/개선의 단계로 구분할 수 있다. 준비/착수 단계에서는 프로젝트의 범위와 프로젝트팀을 구성하고, 프로젝트 차트를 작성한 후 프로젝트에 착수하여 공감대 형성을 통해 프로젝트팀을 교육한다. 평가/분석 단계에서는 현황(AS-IS)분석과 우수사례 벤치마킹 등으로 설계방향을 모색하고, 종업원 워크숍을 한다. 제도설계 단계에서는 근무제도, 직무구조, 교육체계, ShEQ의 평가 및 분석이 이루어지고, 실행단계에서는 교육과 커뮤니케이션이 실행된다. 지속/개선 단계에서는 개선팀을 조직하여 지속적인 개선이 이루어진다. JUMP 2010 프로젝트의 모든 일정은 예정된 6월 30일까지 종료하였으며, 7월 한달간은 현장 개선 활동을 추진하였다.

[표 8] JUMP 2010 프로젝트 결과 -1

구분	항목		As-Is	Old Paradigm	New Paradigm	New Paradigm 설명
국가	고용		306명	255명	306명	기존 잉여인력 흡수/ 부족인원 채용
	평생학습		0명	0명	306명	지식근로자 양성으로 고령사회 준비
회사	년간 생산량 (ton)	자체	2,019	1,514	2,905	연중무휴, 가동률 증가, 불량 감소
		외주	12,362	12,867	11,476	-
	기계가동률		54%	54%	80%	고장 감소
	공정 불량률		2.1%	2.1%	1.0%	교육을 통한 품질 의식 향상
	인건비(백만원)		5,362	4,585	5,300	-
	외주가공비		16,051	16,707	14,900	2004년 외주가공 비중 86%
	총 노무비		21,413	21,292	20,200	연간 11억 절감 효과
	기계보유대수		56대	42대	42대	기계 25% 매각, 고정비 절감
	특/잔업시간		83시간	83시간	78시간	월 평균 특/잔업 시간 감소
	임금 수준		-	변동없음	월 2만원 감소	미미한 수준의 임금 감소
사원	평균근로시간		72시간	72시간	56시간	주 16시간 감소
	휴일		65일	65일	122일	연간 57일 증가
	교육시간		0	24시간	100시간	연간 100시간 증가
	안전		위험한 특근	위험한 특근	적절한 휴식	개인 건강과 안전 확보
	개인생활		삶의 질 저하	삶의 질 저하	삶의 질 향상	일과 삶의 균형
	평생학습		없음	없음	체계적 학습	지식근로자화

JUMP 2010 프로젝트를 통하여 기존의 여유인력에 대한 고용을 보장하고 평균근로시간이 주당 72시간에서 56시간으로 줄었고, 연간 100시간의

교육시간을 확보할 수 있을 것으로 기대하였다. 또한 기계설비 42대의 가동률 80%을 유지한다는 가정하에 3조 2교대제로 근무조를 변경하였을 때 연간 생산 가능일 수는 300일에서 355일로 증가하고 인건비는 다소 증가하나 총 노무비는 큰 변화가 없을 것으로 예상하였다.

[표 9] JUMP 2010 프로젝트 결과 -2

항목		Old Paradigm	New Paradigm
교대제 형태		2조 2교대제	3조 2교대제
근무가능일수		300일	355일
기계 가동률		80%	80%
연간 생산량 (ton)	자체	2,455	2,905
	외주	11,926	11,476
공장 인원		255명	306명
인건비(백만원)		4,858	5,300
외주 가공비(백만원)		15,484	14,900
특/잔업시간		139시간	78시간
총 노무비(백만원)		20,342	20,200

사람을 줄이는 것이 아니라 고정 자산을 줄이고, 인력 및 교대제 형태를 효율적으로 운용함으로써 연중무휴의 가동체제를 구축하고, 기계 가동율을 향상시킴으로써 국가, 사회, 사원 모두가 만족하는 결과를 가져 올 수 있다. 현재 분석에는 학습을 통한 생산성 증가분은 포함되어 있지 않다.

2) 변화의 방향 설정

JUMP 2010 프로젝트 제도 설계 전에 유한킴벌리 제도에 대한 사례 연구와 하나코비 현 제도에 대한 현황 파악 및 분석을 실시하였다. 유한킴벌리 사례 연구는 유한킴벌리 일반 현황, 근무 제도, 실제 운영 사례(제안, 교육 커리큘럼) 등을 연구하였으며, 하나코비 현재 실정에 대하여 팀원 전원이 공유하였다.

변화 시점에서 하나코비가 높은 시장점유율을 확보하고 더 나아가서 미래에 더욱더 도약할 수 있는 방법에는 어떤 것이 있는지에 대해서 SWOT 분석을 통해서 한번 살펴보기로 하겠다. 하나코비 제도, 관습, 문화 등 전반적인 사항에 대하여 SWOT 기법에 따라 Brain writing을 활용하고 분석한 결과는 [표 10]과 같다.

[표 10] SWOT분석

구분		주요 내용
강점		<ul style="list-style-type: none"> - 최고 경영진의 개선 의지가 확고함 - 의사 결정이 신속함 - 직원들의 평균연령이 낮아서 변화에 대한 대처 능력이 높음 - 현재 제품에 대한 홍보는 효과적으로 이루어지고 있음 - 노사 신뢰도가 높음 - 품질 및 브랜드 인지도가 아주 높음 - 다양한 영업망 구축(내수, 수출) - 다양한 제품군
약점	근무조건, 제도	<ul style="list-style-type: none"> - 도급의 혼재 → 잠재적 문제 - 평균 근속 기간이 짧음 - 현장 근로자 대부분이 주부사원 - 근무제도에 대한 문서화 작업이 안 되어 있음

약점	직무구조, 시스템	<ul style="list-style-type: none"> - 자율성이 부족함(Top-Down식 의사 소통) - 상부, 하부의 다양한 의견 수렴 통로가 부재 - 제안제도가 없음 - 정형화된 절차가 없음 - 규정이나 제도가 미비함
	교육	<ul style="list-style-type: none"> - 미래를 위한 투자(학습체계, 인재육성)가 없음 - 전문지식을 습득, 개발할 수 있는 프로그램이 없음 - 전문인력 확보 한계(중소기업, 지역적 한계) - 사내강사 양성 필요
	Safety	<ul style="list-style-type: none"> - 종업원의 안전 의식이 부족함 - 안전 규정 및 교육이 부족함 - 보호구 지급, 사용 규정 절차가 없음 - 근골격계 질환 예방 프로그램이 필요함 - 각종 직업병 예방을 위한 생산 프로세스 개선 필요
	Environment	<ul style="list-style-type: none"> - 소음으로 인한 민원 제거의 가능성이 있음
	Quality	<ul style="list-style-type: none"> - 품질 검사 기준 미흡, 종업원과 공유 부재 - 공정 관리에 대한 기준 설정이 미흡함 - 품질 테스트를 위한 장비가 필요할 수도 있음
	문화	<ul style="list-style-type: none"> - 현장, 중간 근로자가 경영진에 비해 개선의지 미약 - 현장 및 하부 관리자 주인 의식 부재 - 회사의 전통문화가 없음 - 규정이 잘 지켜지지 않고 있음 - 노사협의회가 형식적으로 운영되고 있음
기회	<ul style="list-style-type: none"> - 세계화를 통한 해외 시장의 확대 가능 - 경제 수준의 향상으로 인한 다양한 소비계층 발생(맞벌이 부부 증가 등) - 브랜드 인지도가 꾸준히 상승되고 있음 - 중국 시장 매출 증대/신제품 개발 본격 진행으로 지속적인 매출시장 기대 - 아산공장 통합으로 시너지 효과 기대 - 동종업계에서 최초 3조 2교대제 실시로 이미지 개선 및 우월성/경쟁력 확보 - 근로자의 삶의 질 개선 → 애사심, 주인 의식 고취 - 안정된 품질의 제품 생산 - 향후 타기업의 모범사례로 정착 - 국내 사출 업계 최초로 뉴페러다임 시범 적용 	
위기	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 공장 원가 경쟁력 약화시 중국공장에서부터 역수입 - 환율 인하, 원자재 가격 상승 - 국내 소기업의 유사제품 난립 및 카피제품으로 국내매출 잠식 우려 - 소비자가 요구하는 품질 수준이 높아짐 - ShEQ가 현실적으로 비용으로 대두될 가능성 - 국내시장의 포화로 매출 감소 	

최고 경영진의 확고한 개선의지, 신속한 의사결정, 현재 제품에 대한 효과적인 홍보, 영업망 구축 및 제품의 다양화 등이 강점이다. 또한 직원들의 평균연령이 낮아 변화에 대한 대처 능력이 높고, 품질 및 브랜드 인지도가 높은 것도 강점이다. 그러나 근무조건·제도, 직무구조·시스템, 교육, 안전성, 환경, 품질, 문화 측면에서 많은 약점을 보인다.

근무조건은 도급이 혼재되었고, 현장근로자 대부분이 주부사원으로 구성되어 평균 근속기간이 짧으며, 근무제도에 대한 규정도 미약한 약점을 갖고 있었다. 직무의 구조는 Top-Down식 의사소통 시스템으로 자율성이 부족하고, 상부/하부의 다양한 의견수렴통로가 부재하고, 제품 개발 및 프로젝트 절차가 문서화되지 않으며, 위기관리절차 제안제도 등과 같이 정형화된 절차 및 규정이 미비한 상황이었다. 교육 측면에서는 미래를 위한 투자와 전문인력의 습득·개발 프로그램이 없고, 전문 인력의 확보가 힘들며, 소수 인력이 기술력 및 정보를 독점하였다. 또한 종업원의 안전의식과 안전규정 및 교육이 부족하고, 보호구 지급·사용규정절차가 없어 각 상황에 안전 예방을 위한 개선이 필요하였다. 환경 측면 또한 현재 폐기물 발생량에 대한 데이터가 수집되지 않고 장기적으로 감소시키려는 계획이 없기 때문에 소음으로 인한 민원 제기가 우려되었다. 품질검사 기준과 공정관리에 대한 기준 설정이 미흡하므로 품질 테스트를 위한 장비도 필요하였다. 문화 측면에서는 현장, 중간 근로자가 경영진에 비해 개선의지가 미약한 점, 기업문화의 부재, 현장 및 하부 관리자 등의 주인 의식의 부재, 즉흥적 의사결정, 형식적인 규정과 노사협의회가 운영이 문제점으로 진단되었다.

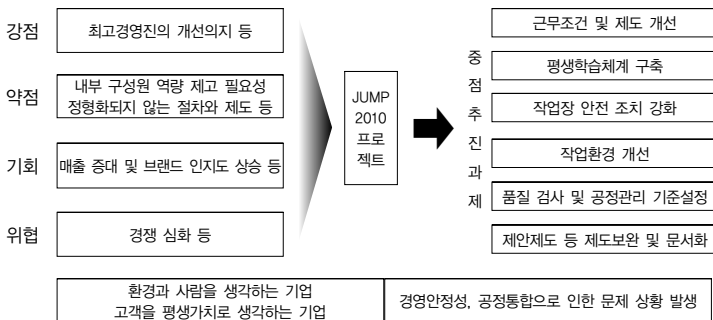
세계화를 통한 해외 시장의 확대가 가능하고, 경제 수준의 향상으로 인한 다양한 소비계층이 발생하였고, 중국 시장 매출 증대/신제품 개발 본격 진

행으로 지속적인 매출시장 기대는 기회요소로 파악할 수 있다. 또한 아산공장 통합으로 야기된 문제를 뉴캐러다임 사업을 통해 시너지 효과를 창출할 수 있는 좋은 기회로 인식하였다. 즉 근로자의 삶의 질을 개선하여 애사심과 주인의식을 고취시키고 변화관리 능력, 프로젝트 진행 능력, 학습하는 근로자를 통해 경쟁력 확보할 수 있다는 점을 기회로 파악하였다.

그러나 위협은 존재하기 마련이다. 국내공장의 원가 경쟁력이 약화될 경우, 중국공장으로부터의 역수입 가능성, 환율 인하로 인한 원자재 가격 상승, 세계 우수 업체로부터의 견제, 국내 소기업의 유사제품 및 카피제품생산으로 인한 국내매출 잠식이 우려되었다. 또한 국내시장의 포화로 매출이 감소할 것이며, 전략 마케팅 부재로 인한 시장 확대가 감소될 것으로 파악하였다.

프로젝트 비전(Project Vision)을 달성하기 위해 비전과 현실의 차이를 분석하였고, SWOT분석에서의 내부 약점을 개선하기 위한 근무조건 및 제도 개선, 평생학습체계 구축, 작업장 안전조치 강화, 작업환경 개선, 품질검사 및 공정관리 기준설정 등이 중점추진과제로 선정되었다.

[그림 5] 하나코비 변화추진 방향



3. 교대제 개편

근무제도는 회사 창립 후 2004년까지 2조 2교대제로 운영하고 있으며, 아산 1, 2공장을 통합하면서 휴식시간 제공 및 교육체제를 수립하기 위하여 근무형태를 3조 2교대제로 변경 편성하고, 장기간 근무가 가져오는 피로와 휴무 후 업무 복귀의 어려움 등을 고려하여 하나코비 자체적으로 도입하고자 했던 3(주간)-3(야간)-3(휴무)에서 4(주간)-2(휴무)-4(야간)-2(휴무)로 변경하였다. 2005년 3월 28일부터 생산1부, 물류관리부, 제조품질부 총 135명에 대하여 3조 2교대제로 근무형태를 개편하였다. 이전의 인사관리는 관습, 관례에 따라 운영되었으나 변경된 근무제도의 효과적인 시행을 위하여 휴가 및 근태 규칙을 새로 설계하였다. 또한 근무제도 변경에 대한 근로자들의 만족수준을 파악하기 위해 설문 조사를 실시하였고, 그 결과 급여 감소에 대한 우려, 2일 휴무 후 업무 적응도 저하, 회사운영에 대한 정보 공유 부족, 안전 및 품질안정의 기대가 확실하지 않는 등의 문제점이 발생하였다.

[표 11] 근무조 개선에 따른 문제점 및 개선방법

설문 결과	보완 대책	결과
다수의 사원이 급여감소를 우려함	구체적인 급여 계산 방법 등에 대하여 교육 또는 공유가 필요함	교육 시 설명 실시함
2일간 휴무 후 업무 적응도가 다소 떨어지는 사원이 다수 있음	표준업무절차서 작성	주요업무절차서를 작성·운영하여 오류 발생을 줄임
신 근무제도 실시 후 회사 운영에 대한 정보 공유가 부족함	교대제 미팅절차 보완, 교육 시 정보 공유	공장 운영 현황 및 인수인계를 명확히 하며, 정보 공유를 원활하게 하기 위하여 교대제 미팅 절차서 수립 운영
신 근무제도 도입 후 안전, 품질 생산성 향상에 대한 기대가 반반임	교육을 통하여 실질적인 안전, 품질, 생산성 향상을 기해야 함	교육을 통한 지속적 개선 필요

다수의 사원이 과거의 기준에 따라 급여를 산정하여 뉴패러다임의 도입으로 인해 급여가 감소될 것을 우려하고 있었다. 따라서 구체적인 급여 계산방법 등에 대한 교육 및 정보의 공유가 필요하여 이에 대한 교육을 실시하였다. 과거의 근무 형태와 달리 2일간 휴무 후 업무 복귀 시 업무 적응도가 떨어질 것이라는 우려가 있었다. 이를 해결하기 위해 표준업무절차서를 작성하여 업무운영의 효율성을 제고하였다. 또한 작업조 교대 시 교대제 미팅 절차를 신설하여, 공장 운영 현황 및 인수인계를 명확히 하며, 정보 공유를 원활히 할 수 있도록 하였다.

1) 교대제 근무 형태

기존 2조 2교대제를 3조 2교대제의 근무형태로 전환하였다. 즉, 주간 4일을 근무하고, 2(휴식) - 4(야간) - 2(휴식)의 형태로 전환된 것이다.

[표 12] 하나코비 교대제 근무형태

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A												
B												
C												

주간(4) → 휴무(2) → 야간(4) - 휴무(2)

3조 2교대제 근무자의 근무시각은 주간근무의 경우 08:30에 시작하여 19:30에 종료되며, 야간근무의 경우 19:30에 시작하여 08:30에 종료한다. 주·야간근무의 교대제는 작업시작 15분전까지 출근을 완료하여 근무준비를 실시하고, 작업시작 5분전까지 전 근무조와 교대제 및 업무를 인수인계를 받아 업무를 시작한다. 전 근무조는 업무 인수인계와 동시에 정리정돈 및 개인 정비를 마치고 종업시각 후 15분 이내에 통근버스에 탑승을 완료한다.

“근무조가 개편되고 예비조가 생김으로써 생산에 대한 응급처치가 가능해졌습니다. 현장 근로자들 중 갑자기 결근하거나 특별한 이유가 있어서 결근해야 할 경우 예비조 인원과 변경하여 운영할 수 있습니다.”

- 교육담당자 인터뷰 내용 중 -

이와 같이 3조 2교대제로 전환하면서 근무시간이 주당 56시간으로 줄었고, 휴무시간은 주당 2.33시간으로 늘었다. 또한 주간 4일 근무 후 익일 10시간의 교육시간을 확보할 수 있었다. 3조 2교대제는 회사 측면에서는 안전사고의 감소, 생산성 향상과 품질향상에 기여할 수 있었고, 식당, 통근버스 운영비, 주차난 해소 등 공장유지를 위한 부대비용을 감소시키는 효과를 가져왔다. 또한 직원 개인의 근무시간 집계가 용이하고, 근로자에게 직업능력 개발 기회를 제공하며, 대외 이미지에 맞는 기업환경이 구축되는 등의 긍정적인 효과를 기대하였다. 근로자 측면에서는 연간 근무일이 미리 정해짐에 따라 계획적인 생활을 할 수 있으며, 적절한 휴식시간이 보장되고, 평생학습 체계를 통하여 개인 역량을 향상시킬 수 있는 기회가 되었다. 또한 국가 측면에서는 교대제 개편으로 고용유지 및 고용창출의 효과를 가져왔다.

위와 같은 근무형태의 변경에 대하여 찬성하는 집단과 반대하는 집단이 발생하게 되었다. 하나코비가 자체 조사한 설문에 의하면 근무형태의 변경에 대하여 전체 응답자의 33%가 불만족스럽게 생각하고 있었고, 40%정도가 만족스럽다고 생각하였다. 찬성하는 입장은 충분한 휴식과 휴무일을 이용하여 관공서 업무가 가능하다는 의견이 많았고, 부정적인 집단은 급여감소의 문제와 공휴일에 근무해야 하는 불편함을 들었다.

“교대제 개편에 대해 대부분 동의하였지만 일부 직원이 절대적으로 반대하였고, 결국 3~4명이 이 때문에 퇴사하게 되었어요... 하지만 이들 중 다른 회사에 다녀보니 3조 2교대제가 기존 근무형태보다 좋다고 생각해서 재입사한 사례도 있습니다... 대부분의 3조 2교대제 반대 이유는 교대제 변경에 따른 급여가 삭감될 것이라는 막연한 우려 때문이었습니다. 실질적인 급여 삭감은 거의 없는데 말이죠...” - 교육담당자 인터뷰 내용 중 -

교대제 변경에 따른 임금감소분에 대해서는 교육시간을 초과근무로 인정하여 대체 수당을 지급함으로써 보전이 이루어졌고, 대부분의 현장 근로자들은 이러한 임금책정 방식을 알지 못해 임금감소의 이유로 교대제 변경을 반대하였다. 회사에서는 임금책정 방식을 교육하고 임금감소가 미미하다는 점을 홍보하였고, 이를 이해한 대부분의 작업자들이 교대제 변경을 찬성하게 되었다.

4. 교육체계 설계

하나코비의 평생학습체계는 단계적인 개발전략을 적용하였다. 즉, 교양 및 안전교육은 직무교육에 비해 상대적으로 학습에 대한 부담을 줄일 수 있다고 판단하였기 때문에, 도입 초기에는 학습자들의 학습에 대한 저항 및 부담을 줄이기 위해 직무교육의 비중을 낮추고, 교양 및 안전교육의 비중을 높게 설정하였다. 즉, 도입초기에는 직무(20%), 안전(30%), 교양(50%)을 시작으로 2007년 자기분야 최고의 전문가를 육성하기 위해 직무(50%), 안전(30%), 교양(20%)으로 직무교육의 비중을 점진적으로 높게 계획하였다.

하나코비는 현장 직원들의 교육 니즈를 파악하기 위하여 2005년 5월 27일에 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사 인원은 남자 32명, 여자 111명, 총 143명이다. 직무부문의 경우 원료의 이해, 기계기초, 금형취급의 순으로 우선순위가 결정되었고, 안전부문은 소방안전, 스트레칭, 근골격계 순으로 우선순위가 결정되었다. 품질부문은 절차/방침, 규격서 이해 등의 순으로 우선순위가 결정되었다. 교양부문은 인성 및 예절, 인터넷 순으로 우선순위

가 결정되었고, 이를 바탕으로 교육 커리큘럼을 개발하였다. 교육체계 수립 시에는 자체적으로 교육수행이 가능하도록 사내강사 육성 및 교육매뉴얼 개발이 동시에 진행되었다. 관리직 사원 및 현장 우수사원을 사내강사로 육성하고, 직무관련 절차서 개발을 통하여 강사의 역량을 강화하도록 하였다. 또한 외부 사내강사양성과정을 통하여 전문역량을 개발하도록 하였다. 이와 더불어 교육자료를 확보하고 교육을 통한 지식 및 정보를 공유하기 위해 그동안 관행적으로 시행되었던 금형교환절차, 화재대응절차, 교대제 미팅절차 등에 대한 업무를 표준화/문서화하였다.

[표 13] 교육매뉴얼 개발

구분	주요 내용
개발목적	- 현장 공정 표준화 및 진단 - 회사 성장에 부응하는 업무 시스템 도입 - 교육자료 확보 및 교육을 통한 지식, 정보의 공유
주요업무절차서	- 금형교환절차, 제품 trail 절차, 교대제 미팅절차
위기대응절차서	- 민원관련대응절차, 산업재해처리절차, 화재대응절차
ShEQ	- 안전진단보고서, 품질진단보고서
향후 계획	- 주요업무절차서 및 위기대응절차서 추가 작성을 통하여 공정표준화 및 교육매뉴얼 확보

평생학습체계를 설계함에 있어 연도별 교육 목표를 명확히하여 사업에 대한 중간평가가 가능하도록 하였다. 이는 하나코비 공장의 비전인 세계 최고의 밀폐용기 공장과 연계되어 구체적으로 작성되었는데, 2005년도에는 도입초기인 점을 감안하여 그동안 하나코비 공장에서 갖고 있었던 내부조직문화의 문제점을 해결하고자 교육목표를 '신뢰와 도덕성을 갖춘 사람양성'으로

설정하였다. 2006년에는 ‘창조적인 사고로 실천하는 인재양성’을 교육목표로 설정하고 직무일반과정을 통하여 기본적인 업무 능력을 강화하도록 계획하였다. 2007년에는 ‘자기분야의 최고 전문가’라는 교육목표를 설정하고 전임강사 확보, 분야별 전문과정 개발이라는 실행목표를 설정하였다.

교육방법과 교육내용을 결정함에 있어 단순교육을 지양하고, 반드시 성과가 나타나는 교육이 될 수 있도록 하였다. 대부분의 기존교육이 이론중심의 일반적인 내용이었고, 학습자의 학습동기를 촉진하는데 한계가 있었다. 따라서 같은 과목이라 하더라도 하나코비의 상황에 맞도록 교육내용을 재구성하였다. 예를 들어 기존의 소방교육은 소방안전에 대한 기초적인 법, 소화기 구조 및 작동법 등과 같이 일반적인 내용으로 구성된 반면 하나코비의 소방교육은 공장 내 소화기가 어디에 있는지, 공장 화재 시 어떻게 대응해야 하는지 등과 같이 구체적이고 실제적인 내용을 구성하였다. 그리고 학습주제를 선정함에 있어 현장문제 중심으로 문제해결형 학습을 실시하였다. 또한 전문교육은 기계제작사, 원료공급업체 등 외부 전문가를 활용하여 강사의 전문성을 확보하였다.

이와 같은 기준으로 교육프로그램을 개발하여 전 직원을 대상으로 2005년 5월 1차 시범교육을 실시하였다. 1차 시범교육은 변화하는 하나코비, 휴가·근무형태 등과 같은 사규 설명과 뉴패러다임 추진 배경 및 경과, 변화관리, 안전, 품질에 관한 내용으로 진행되었다. 2차 교육은 같은 해 7월에 진행되었다. 2차 교육은 경영현황, 성희롱 예방, 직장예절, 안전, 품질에 관한 내용으로 진행되었다. 1, 2차 시범교육 실시 후 교육 운영상의 문제점과 커리큘럼 부재 등의 문제점이 드러나 이를 보완하여 2005년 하반기 교육 계획을 수립하였다.

“우리는 교육과정을 설계할 때 주부사원의 특징을 반드시 고려해야 했습니다. 그동안 이러한 교육이 없었고, 교육을 받아본 경험이 없는 분들이 많아서 재미있고 학습자의 동기를 유발할 수 있는 다양한 방법들이 필요했습니다. 하지만 우리가 갖고 있는 것은 한계가 있습니다. 전문사내강사도 없고 교육훈련 인프라도 없었고…”

-교육담당자 인터뷰 내용 중-

5. 인사관리제도

하나코비는 교대제 개편을 통해 학습시간을 확보하는 동시에 근태관리 시행방안, 휴가사용 시행규칙, 근태처리 시행규칙을 제정하였다. 이전에 하나코비의 인사관리는 공식적인 체계를 갖고 있지 못했고, 이를 공식화하고 조직구성원들에게 전파하기 위해 각종 시행 규칙을 만들어 직원수첩을 통해 공지하였다. 특히 3조 2교대제로 근무형태가 변경되면서 근무일수가 줄어들어 급여감소를 우려했던 근로자들에게 구체적이고 자세한 급여 산정방법을 문서화하여 제공함으로써 변화에 대한 저항을 극복할 수 있었다. 체계적인 인사관리의 기초를 마련하기 위해 공장의 모든 직무에 대하여 직무 분류를 실시하고, 이에 대한 분석결과 일부 업무에 대하여 조정을 실시하고, 생산부서 일부 조직체계를 변경하였다.

[표 14] 부서별 직무 분석표 예시

부서	PART	주요업무	구성원			세부 업무
			직위	성별	이름	
제조 기획부	기획	생산계획수립	차장	남	000	부서총괄(구매, 생산계획, 금형)
		생산관리	과장	남	000	당사 사출기 가동률 관리, 협력업체 매출관리, 생산계획서 작성
	구매	작업사양 작성	계장	남	000	내수, 특판 오더수령, 생산확인
		협력업체 발주 조정	사원	남	000	수출건 일정 및 작업사양관리

현재 대부분의 관리자가 상황 발생시 마다 관리자의 판단으로 업무를 진행하고 있어 업무상 로드(Load)가 많으며, 실무를 전담하는 관계로 조직의 미래 발전방향 모색 및 현장혁신 부문에는 관심을 가질 수 없어 조직의 발전에 기여할 수 없는 실정이었다. 따라서 관리자의 의사결정 가이드 라인을 절차화하여 현장 사원들은 관리자의 도움 없이도 업무를 진행할 수 있도록 일상 업무를 시스템화하는 방향으로 업무를 조정하였다. 인사관리의 기초 자료인 직무기술서를 작성함으로써 보다 과학적이고 체계적인 인사관리가 가능하도록 하였다. 각 직무에 대하여 주요 직무를 분류하고, 주요 직무에 대하여 역할과 책임을 명확히 하고 직무 수행요건을 명시하여 향후 직무 전환 배치 및 교육 계획, 채용시 활용하도록 하였다.

[표 15] 직무기술서 예시

직무번호		직무명		소속	
직 군		직 종		등급	
직무개요	매출/매입자료 및 일반 경비 등의 정확한 수치를 측정하여 재무제표 등 각종 결산자료 작성에 활용하고 회계상의 손익 현황을 관리하는 업무				
수행 요건					
일반요건	남녀별적성			최적연령범위	
	기초학력			특수자격	
	전공계열			전공학과	
	필요숙련기간			전화가능부서/ 직무	
	기타				
소요능력	지식	종류	세부 내용 및 소요정도		
	학술적 지식	회계학	관리회계, 기업회계 관리이론 - 재무회계 분야에 있어서 중급수준과 회계 실무와 그에 상응하는 회계이론		
	실무적 지식	상업부기	1급 수준에 부합하는 복식부기 운영 지식		
직무내용	직무절차 및 방법				
월별 매입/매출 마감	- 각 부서에서 매입자료, 매출자료 마감을 확인한다. . .				
회계손익관리	- 월경비 마감 후 제조경비와 일반관리비 분류의 적정성 여부를 확인한다. . .				

IV. 하나코비 평생학습체계를 구축하다!

1. 평생학습체계 운영 현황 분석 틀

1) 학습조직의 개요

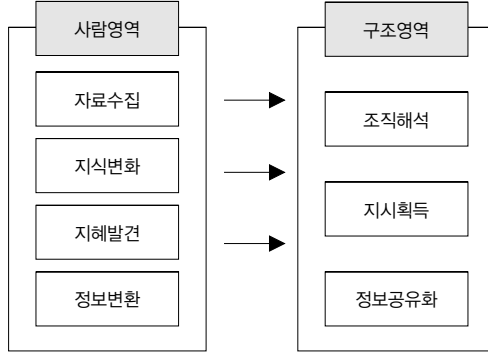
하나코비의 평생학습체계는 학습조직을 바탕으로 지속적인 혁신과 커뮤니케이션 활성화를 통해 혁신적인 공장문화를 정착하고 대내외적인 경쟁력을 강화하는 것이다. 따라서 하나코비의 평생학습체계 운영 현황 및 성과를 분석하기 위해 평생학습체계를 학습조직 구축의 단계로 분석할 수 있다. 학습조직에 대해서는 학자마다 다른 견해를 갖고 있지만 기업의 구성원들이 의식적·무의식적으로 상호작용하여 지식을 창출하고, 조직에 지식을 축적·공유하며, 이러한 학습이 발생할 수 있도록 조직의 환경이 구축된 조직을 학습조직이라 할 수 있다. 이와 같은 학습조직 구축전략에 대하여 Senge는 학습조직의 5가지 원리로 공유비전, 사고모형, 개인적 숙련, 팀학습, 시스템 사고를 제시하였다.

[표 16] Senge의 학습조직 구축 원리

구분	주요 내용
시스템적 사고	부분적인 현상이나 정적인 현상을 보기보다는 전체를 보고, 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해하며, 이 관계의 불규칙적 변화와 과정을 파악하기 위한 사고양식인 동시에 문제해결 수단임
개인적 숙련	개인적 비전을 명확히 하고 이를 지속적으로 심화, 확장시키고, 힘을 집중시키며, 인내심을 기르고, 현실을 객관적으로 보도록 하는 것. 삶에서 진정으로 추구하고자 하는 본질적인 가치를 창출하기 위해 자기능력을 넓혀가고 심화시켜나가는 행위
정신모델	생활에서 경험하는 현상들을 이해하는 인식체계로서 학습조직 구축의 철학적 기반임. 패러다임과 같은 것으로 인식과 사고의 내면에 놓여 있는 준거의 틀이나 마음의 태세로서, 하나의 세계관은 개인과 조직의 사고체계와 행동양식에 직접적인 영향을 주는 철학적 기반임
공유비전	많은 사람들이 진실로 합의한 비전으로 조직구성원 개개인이 간직한 비전과 리더의 비전이 대화를 통해 구성원 모두가 일치감을 가질 수 있도록 함
팀학습	구성원들이 진정으로 원하는 결과를 만들기 위한 팀의 능력을 합일시키고 개발하는 과정

이영현(2005)은 학습조직의 구축요인으로 **비전과 전략**(조직의 미래에 대한 명확한 비전 수립 및 공유가 필요함), **리더십**(학습에 몰입하는 리더, 구성원들이 해결책을 찾도록 도와주는 조언자로서의 리더십), **조직문화**(고객중시문화, 혁신지향적 문화, 열림과 신뢰의 문화), **조직구조**(지식과 정보에 대한 접근과 공유를 허용하고 학습활동을 촉진할 수 있도록 수평화, 네트워크화 되어야 함), **지식정보시스템**(전자우편, 게시판, 사무자동화, 성과지원, 지식전문가시스템 등), **보상시스템**(학습의 결과를 평가하고 그 결과에 대하여 보상을)을 제시하였다.

[그림 6] Watkins and Marsick의 학습조직 구축요인



출처: Yang, Watkins and Marsick, “The Construct of the Learning Organization”, 2004; 장영철, 허연, 인적자원개발체계와 기업성과간의 관계 재인용

Watkins and Marsick(1993, 1996)은 학습조직 구축요인으로 크게 사람영역(People level) 및 구조영역(Structure level)의 두 가지 영역으로 구분하였다. 사람영역은 학습기회의 지속적 제공, 대화와 탐구의 촉진, 팀학습, 임파워먼트로 세부항목을 구분하였고, 구조영역은 지식의 조직체화, 내외 환경과의 연계, 전략적 리더십으로 구분하였다.

따라서 학습조직에 대한 이상의 구축요인을 종합하여 보면 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 학습조직은 환경과 조직의 관계에 초점을 두고 있다. 조직은 조직의 외부환경 변화에 적응하거나 창출하는 과정으로 학습조직의 개념을 설명하고 있다.

둘째, 학습조직은 학습에 있어서 모든 조직수준의 구성원들의 참여를 촉진하고 학습을 보상하는 동기부여 체제를 가지며, 자율성을 부여한다.

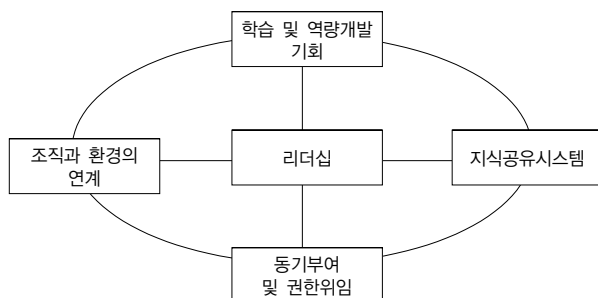
셋째, 학습조직은 지식을 창출하고 이를 공유하며 확산하는 시스템을 갖고 있다.

넷째, 학습조직은 조직구성원의 역량을 강화하기 위한 학습기회, 학습방법 등을 지원한다.

다섯째, 학습조직은 학습을 위한 공간창조, 베스트 프랙티스(Best practice)를 발견하고 전파하는 등, 학습의 주도자, 학습의 옹호자, 학습의 지원자로서 리더의 역할을 중요시 한다.

따라서 이상의 학습조직 구축요인을 중심으로 하나코비의 평생학습체계 구축 수준을 파악하기 위한 요인을 제시하면 다음과 같다.

[그림 7] 하나코비 학습조직 구축요인



학습조직은 완료형 시제가 아닌 영원히 지속되는 과정으로 존재한다. 또한 단기적인 측면의 혁신운동이 아닌 장기적인 측면에서 조직구성원의 학습력 신장을 통한 조직의 변화와 혁신에 더 관심을 갖는다(유영만, 1995). 따라서 학습조직은 조직전체 문화와 현실인식 패러다임의 전환을 요구하기 때문에 오랜 기간의 노력과 시간 투자가 요구된다. 그러나 학습조직 구축을 조직을 근본적으로 변혁시키고자 하는 노력의 일환으로 볼 때, 이러한 변화와 혁신을 위한 일련의 계획과 단계적 실행의 노력이 필요하다. 학습조직 구축이라는 조직변화작업은 Lewin(1951)의 해빙(Unfreeze), 변화(Change), 재형성(Refreeze)이라는 조직변화의 3단계 과정에 입각하여 학습조직 구축단계를 설명할 수 있다.

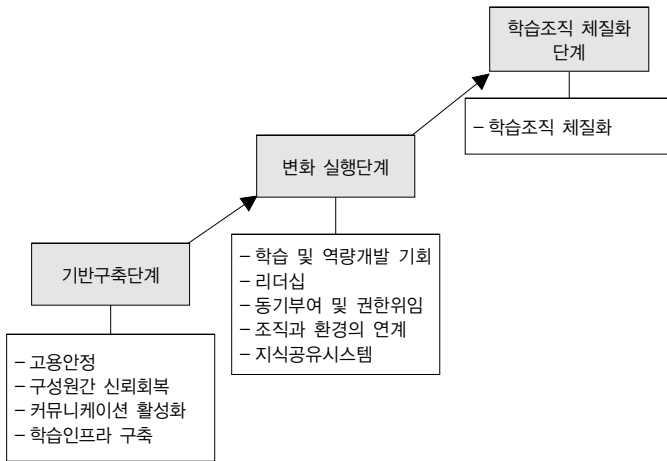
- 해빙 단계 : 학습조직의 구축을 위한 전사적인 합의를 도출하는 준비 단계이며, 적정수준의 위기의식 또는 창조적 긴장감을 조성할 필요가 있음.
- 변화 단계 : 학습조직의 토대를 형성하고 실제로 조직내부에 구축하는 단계로써, 다양하고 복합적인 학습조직 구축을 위한 프로그램을 도입하여 새로운 학습을 전개해 감.
- 재형성 단계 : 학습조직의 구축이 일회적 학습이나 적응활동이 아닌 지속적인 학습을 반복할 수 있는 조직역량을 구축함.

또한 정인서(1996)의 학습조직의 개발과 실천전략 연구에서는 학습조직을 구축함에 있어 문제의 인식과 제시, 공유가치 모색, 학습활동 구상, 학습계획 수립, 학습개발 관리, 학습역량 강화의 6단계로 구분하여 제시하였다.

각각의 단계는 위에서 설명한 해빙, 변화, 재형성의 과정을 단계별로 세분화한 것으로 전체적으로 같은 맥락을 갖고 있다.

이상의 학습조직 구축과정에 입각하여 하나코비의 학습조직 구축과정 기반구축단계, 변화실행단계, 학습조직의 체질화단계로 구분할 수 있다.

[그림 8] 하나코비 학습조직 구축단계



기반구축단계는 변화실행을 위해 고용안정, 조직의 비전공유 등을 통한 구성원간 신뢰회복과 커뮤니케이션을 활성화하며, 학습인프라를 구축하는 단계이다. 변화실행단계는 학습조직 구축요인인 학습 및 역량개발기회, 리더십, 동기부여 및 권한위임, 조직과 환경의 연계, 지식공유시스템을 구축하고 활성화시키는 단계이다. 이러한 변화과정을 통하여 학습조직이 조직에 체화된 단계를 학습조직 체질화단계라 할 수 있다. [그림 8]은 하나코비의

평생학습체계 운영 수준을 분석한 것이다. 기반구축을 위해 무엇을 어떻게 준비하였는가를 ‘평생학습체계 기반구축단계’에 제시하였고, 학습조직 관점에서 어느 수준으로 운영되는가를 ‘변화실행단계’에 제시하였다.

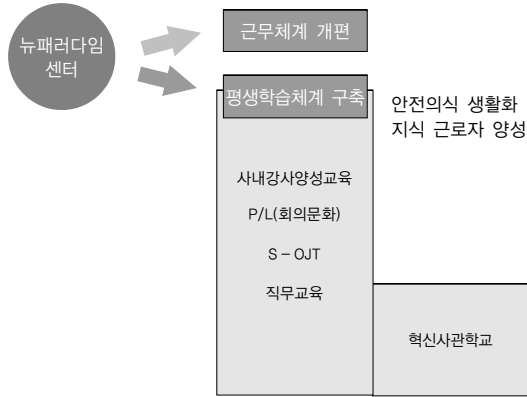
2. 기반구축단계

1) 평생학습체계 구축

하나코비는 2005년 3월 25일 뉴패러다임센터와 뉴패러다임 확산 시범사업에 대한 양해각서(MOU)를 체결하고 2005년 6월 30일까지 뉴패러다임 평생학습조직 구축에 대한 교육 및 컨설팅을 통하여 2005년 7월부터 기존의 2조 2교대제를 3조 2교대제로 전환하고 예비조 학습을 운영하게 되었다.

앞서 살펴본 바와 같이 평생학습체계를 도입할 당시 하나코비는 교육 부재로 인한 안전사고의 빈번한 발생, 전문 의식 부족, 현장 문제 및 자주적 해결 능력 미흡, 인성 교육의 필요성이 절실한 실정이었다.

[그림 9] 하나코비 평생학습체계 구축 과정



하나코비는 근로자들이 기본소양을 갖출 수 있도록 하기 위해 안전, 품질, 생산성에 대해 직능체계에 맞게 체계적으로 교육프로그램을 개발하고자 하였다. 이에 하나코비는 연도별로 단계적인 접근을 시도하였다. 2005년에는 신뢰와 도덕성을 갖춘 사람을 양성하기 위해 교양교육을 강화하고, 사내강사를 육성하는데 주안점을 두고, 전 사원을 3조 편성하여 직무과정교육을 이수하도록 하였다. 2006년에는 창조적인 사고를 실천하는 인재를 양성하기 위해 사내강사를 확대하고, 교양교육을 확대하며 교육 내용 및 강사 자질을 향상시켜 직무 일반 과정을 통하여 기본적인 업무 능력을 강화하는데 중점을 두었다. 2007년에는 자기 분야의 최고 전문가를 양성하기 위해 전임강사를 확보하고, 분야별로 전문 과정을 성숙시킬 계획을 가지고 있다.

[표 17] 하나코비 평생학습체계 구축 단계

구분	교육목표	주요 내용
도입기(2005년)	신뢰와 도덕성을 갖춘 사람양성	- 직무 20%, 안전 30%, 교양 50% - 교양교육 강화, 사내강사육성 - 3조 2교대제 근무자의 직무과정 교육 및 전 사원을 3조로 편성하여 교육이수
정착기(2006년)	창조적인 사고로 실천하는 인재양성	- 직무 40%, 안전 30%, 교양 30% - 사내강사 확대, 교양교육의 확대, 교육내 용 및 강사자질 향상 - 직무일반과정을 통하여 기본적인 업무능 력 강화
성숙기(2007년)	자기분야의 최고전문가	- 직무 50%, 안전 30%, 교양 20% - 전임강사확보, 분야별 전문과정 성숙

하나코비는 체계적인 교육을 위해 교육 매뉴얼을 개발하였다. 개발 목적은 현장공정의 표준화 및 진단, 회사 성장에 부응하는 업무시스템 도입, 교육자료 확보 및 교육을 통한 지식, 정보의 공유이다. 주요업무절차서에는 금형 교환 절차, 신제품 시험(Trial)절차, 교대제 미팅 절차가 포함되어 있고, 위기대응절차서에는 민원관련대응절차, 산업재해처리절차, 화재대응절차가 포함되어 있으며, ShEQ에는 안전진단 보고서, 품질진단 보고서가 포함되어 있다. 향후 하나코비는 주요업무 절차서 및 위기대응 절차서 추가 작성을 통하여 공정 표준화 및 교육 매뉴얼을 확보할 계획이다.

또한 사내강사 확보를 위하여 하나코비는 관리직 사원 및 현장 우수 사원을 사내강사화하고, 직무 관련 절차서 개발을 통해 강사의 역량을 강화하며, 사내강사 매뉴얼 제작 지침 교육과 S-OJT를 통해 사내강사양성과정을 이수하도록 하였다.

[표 18] 사내강사 이수자 현황

월별	사내 강사 이수자	
3월	대리	장00
	계장	강00
	차장	이00
10월	차장	신00
	대리	구00

2) 평생학습체계 운영

평생학습체계 운영을 위해 기존의 2조 2교대제를 3조 2교대제로 전환하여 한달에 8시간의 학습시간을 확보하였다. 근무조는 A, B, C조로 구분되며 각각의 조는 4일 근무 후 2일을 쉬고, 한 달에 한번(8시간) 휴무일 중 교육훈련에 참여하게 된다.

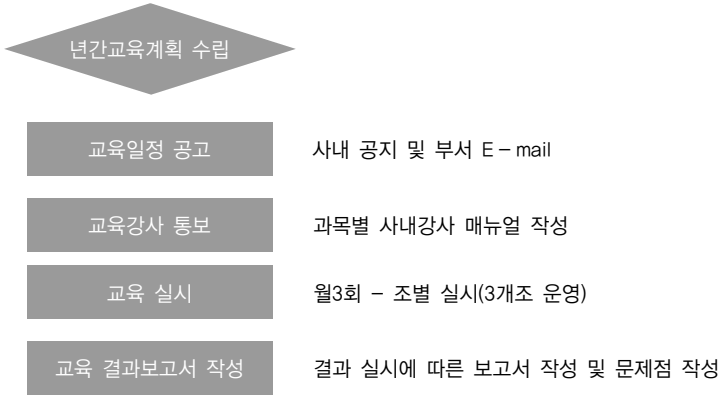
[표 19] 하나코비 현장근로자 교육일정

조별	일자	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	
C조	■			■	■	■	■				■	■	■	■		
A조		■	■	■	■	■	교		■	■	■	■			■	■
B조	■	■	■				■	■	■	■	■	교		■	■	■

주간
 야간
 휴무

교육훈련과정을 운영하는 절차는 다음과 같다. 연간교육계획을 수립하고, 사내 공지 및 이메일을 통하여 교육일정을 공지한다. 이후 과목별 사내강사 매뉴얼을 작성하여 해당 강사에게 통보하고 교육을 실시하며 그 결과를 보고하는 과정을 거치게 된다.

[그림 10] 하나코비 교육훈련 운영절차



하나코비가 실시하는 교육내용은 직무관련 교육, 혁신관련 교육, 법정교육 및 교양관련 교육으로 구성되며 연간 96시간의 교육을 실시하고 있다.

[표 20] 하나코비 교과목 배정시간

구분	직무	혁신	법정	교양	합계
상반기	6 (10)	14 (30)	14 (30)	14 (30)	48 (100)
하반기	6 (10)	19 (40)	17 (35)	6 (15)	48 (100)

직무관련 교육은 원료이해, 품질, 부자재 등 인수인계 절차, 사출, 전기기초, 기계기초, 금형교환 등의 교육내용으로 구성되어 있으며, 혁신관련 교육은 현장개선활동이 주된 교육내용이다. 법정관련 교육은 안전 및 보건과 관련된 것으로 보건, 식생활, 소방안전, 성희롱 예방교육, 안전 등이 포함되

어 있고, 교양관련 교육은 회사운영 현황, 인성 및 예절, 사규 및 취업규칙, 세계의 이색문화, 2006년 목표와 도전 등의 내용으로 구성되어 있다.

교육은 조별로 이루어지며 생산1부의 경우 8시간, 생산2부의 경우 오전 4시간 교육에 참여하게 된다. 따라서 오전에는 생산1부와 2부가 공통으로 적용될 수 있는 교양관련 교육으로 구성되어 있고 오후에는 각 부서에 필요한 직무관련 교육으로 구성하였다.

[표 21] 교육과정 운영 예시

조별 교육 일자		02월 07일 - C조, 02월 23일 - A조, 02월 03일 - B조				
교육대상	교육시간	교육내용	강사	교육장	비고	
공 통	08:30~09:30	사규 및 취업규칙	신00	강당		
	09:30~10:30	직장인 기본예절	장00	강당		
	10:30~11:30	식생활-잘 먹고 잘 사는 법	서00	강당		
중 식	11:30~12:30	중식				
3조 2교대제	남 12:30~13:30 여	전기 기초	김00	사무실/현장		
		부자재 등 인수인계 절차	이00	현장		
공 통	13:30~17:30	현장 개선 활동	이00 장00	현장	현장 책임자	

교육에 참여하는 근로자에게 교대제 개편에 따른 임금 보전을 위해 교육수당을 지급하여 교육참여를 촉진하고 있으며, 향후 이와 같은 인센티브를 확대할 계획이다.

“현재 도입과정으로 평가를 별도로 실시하지 않기 때문에 학습에 따른 보상은 없으며,

향후 그에 따른 평가가 도입 된 후 그에 따른 보상체계를 구축할 예정이다. 교육대상자 중 70%를 차지하는 생산부 직원의 경우 교육 참가자에게는 시간외 근무수당을 지급하고 있으며, 이는 직원의 임금 보전의 형태라고 볼 수 있지만 교육참가자에게 그에 따른 보상이라고도 할 수 있다. 또한 회사에서 가정에서도 활용할 수 있는 교육을 실시함으로써 삶의 질 향상, 인식의 변화, 가족간의 커뮤니케이션 등 이 이루어지는데, 이는 회사 뿐 아니라 가정에서의 안정이 곧 건전한 직장 생활의 초석이 된다는 기업문화를 바탕으로 한 것이기도 하다. 향후 직원의 학습동기 부여를 위해 교육을 통한 전문가를 양성하여 별도의 인센티브를 제공하며, 사원부터 임직원까지의 역량 극대화를 위한 외부 위탁교육을 적극적으로 지원할 방침이다.”

- 교육실무자 인터뷰 내용 중 -

사무직종의 경우 각각의 부서단위로 3개조로 학습조를 편성하여 교육에 참여하게 되는데, 혁신, 안전/보건, 교양교육은 대부분 필수로 구성하고, 직무관련 교육은 선택으로 구성하여 운영하고 있다.

[표 22] 사무직종 교육일정표

분류	교육 과목	시 간	구 분	
			필수	선택
직무	원료 이해	2		△(1)
	품 질	2		△(1)
	부자재 등 인수인계 절차	2		△(1)
	사 출	2		△(1)
	전기기초	1		
	기계기초	1		
	금형교환	2		
혁신	현장 개선 활동	5	○	
안전 / 보건	보건(요통, 예방, 감기예방, 부인병 등)	2		○
	식생활	2		○
	소방안전	3	○	
	성희롱 예방교육	2	○	
	안 전	5	○	
교양	회사운영 현황	1	○	
	인성 및 예절	5	○	
	사규 및 취업규칙	2	○	
	세계의 이색문화	1		○
	2006년 목표와 도전	1	○	
	자원봉사	4	○	

이와 같은 사내 훈련 이외에도 사외 집체교육, 우편통신훈련, 학원수강료 등을 전액 또는 대부분 지원하고 있다. 외부 어학 수강료 및 워드, 엑셀, 사무자동화 등 업무관련 역량 향상 프로그램도 지원하고 있다. 사내에는 일과 후 직원들이 스스로 공부할 수 있는 독서실을 마련하여 운영되고 있으며 2개의 교육장과 직원의 어학 능력 향상을 위해 어학실을 별도로 구성하였다. 또한 중국공장 신설에 따른 중국어 능력이 요구됨에 따라 전문 중국어강사

를 채용하여 교육팀에 편성하고 중국어회화 과정을 운영하고 있다.

“회사에서 실시하는 교육을 제외한 외부교육 및 개인능력향상 교육은 별도의 규정에 따라 지원하고 있다. 일례로 외국어의 경우, 일과 시간 이후 학원 등 별도의 교육시설에서 교육을 받을 시에는 일부의 교육비 지원을 하고 있다.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

3) 평생학습체계 운영 성과

평생학습체계 도입 초기인 하나코비 사례에 대한 운영 성과 및 성공여부를 평가하는 것은 한계가 있다. 하지만 도입 초기의 수준에서 운영 성과 및 성공요인을 제시할 수 있을 것이다. 하나코비가 자체평가하고 있는 성공요인으로 3개 공장통합에 따른 여유인력 발생, 교대제 개편을 통한 학습시간 확보, 교육훈련 자체의 즐거움으로 꼽을 수 있다.

[표 23] 하나코비 평생학습체계 도입 성공요인

상황	효과
3개 공장통합으로 인한 여유인력 발생	교대제 개편 (2조 2교대제를 3조 2교대제로 개편)
교대제 개편 (2조 2교대제를 3조 2교대제로 개편)	휴무일수 증가 및 여가 활동 시간 증가 “삶의 질 향상”
휴무일수 중 월 8시간 교육	교육시간을 시간외 근무로 인정함으로써 급여 보전 및 불신 제거
교육훈련의 즐거움	교육에 대한 기대 증폭

출처: 중소기업 학습인프라 성공사례(하나코비, 2006)

위와 같은 제도적인 요인 외에도 관리자의 지원, 근로자 학습을 지원하는 전담조직과 담당자의 확보, 고객지향적 교육훈련과정 등 다양한 성공요인들이 수반되었다. 하나코비 공장의 공장장은 유한킴벌리 출신으로 지식근로자의 중요성을 강조하는 동시에 교육훈련을 전폭 지원하고 있고, 이와 같은 경영전략을 실행할 수 있는 교육전담부서와 전문인력 보유가 지식근로자 육성 전략을 실제적으로 실행하는데 큰 힘이 되고 있다.

“아직까지는 도입단계입니다. 처음 교육훈련시스템을 도입하면서 전담자를 두어 관리하도록 하였고, 또한 그에 따른 교육훈련 실시사항을 모니터링하여 수정·보완하고 연간 프로그램을 기획하고 부서의 니즈 파악을 통한 질적 교육훈련에 힘쓰고 있습니다.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

하나코비의 평생학습의 운영성과는 단기간임에도 불구하고 가시적인 성과를 내고 있다. 기업 측면에서 안전사고는 도입초기 56건에서 2006년 불과 16건으로 낮아졌고, 품질불량건수는 143건이 59건으로 낮아졌다.

[표 24] 평생학습체계 운영 성과

항 목		05.01 ~ 05.06	05.07 ~ 05.12	06.01 ~ 06.06
국가		51명 고용 유지		
회사	안전사고(건수)	56	28	16
	품질불량건수(A/S)	143	90	59
	연간 가동일수(일)	300	350	350
	제조원가절감 (고정비분산)	15억원 절감 효과 예상		
	생산성 향상	공장 KPI의 꾸준한 향상		
사원	임금 수준		월 5만원 ~ 10만원 감소	
	평균근로시간(주당)	72시간	56시간	56시간
	휴일	65일	61일	135일
	교육시간	0시간	50시간	100시간

또한 연간 가동일수가 300일에서 350일로 증가하였고, 제조원가를 15억 원 정도 절감한 것으로 자체 평가하고 있다. 근로자 측면에서는 임금수준이 다소 감소하였으나 주당 평균근로시간이 72시간에서 56시간으로 줄었고, 휴무일은 65시간에서 135시간으로 늘었다. 위와 같은 계량적인 성과 외 팀 내 커뮤니케이션 문화 향상, 조직문화 및 분위기 개선, 안전의식 개선 등의 성과를 보이고 있다.

“도입 초기보다 상당한 효과를 보고 있는 것은 사실입니다. 안전교육을 실시함으로써 스스로 안전에 대해 인식하고 근무하여 안전 사고율이 현저히 낮아졌으며, 인성교육을 통해 회사의 분위기 등 새로운 조직문화를 만들어 가고 있습니다.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

“처음 공장을 맡았을 때 회사의 운영시스템과 문화가 글로벌 기업에 비해 상당히 낮은 수준이었습니다. 그래서 차부장들 중심으로 일하도록 하였고, 글로벌 마인드를 갖도록 요구하였습니다. 이와 더불어 교육훈련을 강화하였고, 시간이 필요한 부분은 믿고 기다리고 있습니다. 지금 만 2년이 다 되었는데 제가 볼 때는 제 기대수준의 50%까지는 달성했다고 생각합니다.”

- 공장장 인터뷰 내용 중 -

“교육날은 미리부터 ‘뭣 일에 우리 교육이다’ 하고 기다리고 있어요. 교육받은 내용으로 이야기하고, 서로 아껴주는 마음도 생긴 것 같아요. 이전보다는 훨씬 분위기가 좋아진 것 같아요. 앞으로 교육시간도 늘려주고, 더 많은 걸 알려주면 좋겠어요. 배운 만큼 더 열심히 일 해야죠.”

- 생산1부 작업자A 인터뷰 내용 중 -

“우리부서는 업무 특성상 사출기 앞에서 일하기 때문에 모여서 얘기할 시간이 없었어요. 그래서 교육받을 때 서로 모여 이야기하고 화합될 수 있었어요. 이전에는 기계를 거의 모르는 상태였는데 지금은 많이는 몰라도 기초적인 것, 에러 뜨는 것은 어떻게 해야 하는지에 대한 기본적인 것을 알아요.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

교양 및 안전교육의 결과는 작업장과 가정에서 커뮤니케이션이 향상되는 효과를 가져왔다. 작업장의 경우 교육시간에 배운 내용은 동료 간 대화를 촉진하는 매개 역할을 한다. 가정에서는 학습내용이 가족과 이야기 주제로 활용되고 있었다. 직장예절 및 인성교육을 통하여 서로 인사하는 문화가 정

착되어가고 있고, 작업장 안전 및 작업절차에 대한 체계적인 지식을 익혀 후배사원에게 체계적으로 안전사항 및 작업절차를 가르치게 되었고, 과거에는 장비에 대한 기본적인 지식이 없어 장비에 미미한 이상이 발생할 때마다 보고하여 조치사항을 지시받았으나 현재는 기본적인 문제점은 스스로 해결할 수 있는 역량을 갖게 되었다. 평생학습체계 운영결과, 안전사고 감소, 품질 향상, 가동일수 증가, 제조원가 절감 등의 계량적 성과와 더불어 회사 및 가정에서 커뮤니케이션 문화가 향상되었고, 회사에 대한 충성도 제고, 인적자본의 증가 등과 같은 비계량적인 성과가 있다고 판단된다.

이와 같은 계량적/비계량적 성과에도 불구하고 하나코비는 교육훈련과정을 운영함에 있어 다양한 문제점을 갖고 있었다. 우선 사내교육 중심의 교육과정을 운영하기 위해서는 전문적인 사내강사의 육성 및 확보가 필수적인데 이에 대한 보완책이 필요할 것이다.

[표 25] 교육훈련 문제점 및 해결방안

문제점	해결방안
전문강사 부재	사외 위탁교육을 통한 전문성 확보
교육훈련의 중요성 (체계적인 교육훈련)	직무교육 외 사외 위탁교육을 통해 직능별 교육 및 필요교육을 실시 업무능력 향상(부서별 니즈 파악)
정보능력 미비	중소기업 대상 교육에 대한 사전 정보습득 및 검토하여 회사에 맞게 설정운영
부서장의 교육훈련 인식 부족	교육의 중요성과 교육훈련 시 목적과 취지를 명확히 전달하고 자발적 참여 독려

또한 교육내용을 결정함에 있어 각 부서별 교육요구를 체계적으로 분석하지 않아 교육훈련의 성과를 측정하는데 한계가 있다. 따라서 회사의 핵심역

량을 개발하고 각 부서별 직무역량을 개발하여 교육훈련과정을 개발할 필요가 있다. 또한 교육훈련이 비교적 자발적이고 활발히 이루어지고 있으나 일부 부서장의 경우에는 교육훈련에 대한 인식이 상대적으로 낮아 이에 대한 개선이 필요할 것이다.

4) 소결

하나코비의 평생학습체계 운영을 위한 기반 구축은 근로자에게 고용안정에 대한 믿음 제공, 구성원 간 신뢰회복, 커뮤니케이션 활성화, 근무조 개편을 통한 학습시간 확보의 측면에서 성공적이라 할 수 있다. 평생학습체계 구축을 위해서는 하나코비의 경영철학의 토대 위에 자리한 최고경영자의 의지와 리더십이 가장 중요한 요인이라 할 수 있으며, 세계 최고의 밀폐용기 공장이라는 비전을 달성하기 위한 내부 조직의 효율성을 증대하려는 요구가 부합된 결과라 할 수 있다. 하나코비는 이와 같은 변화 실행을 위해 뉴패러다임센터로부터 도움을 받았고 이를 통해 자사의 역량을 체화하여 효과적인 학습조직구축을 위한 기반을 마련하였다. 하나코비의 평생학습체계 구축을 위한 기반구축 과정은 대부분의 중소기업이 갖고 있는 한계를 극복한 대표적인 성공사례가 될 수 있을 것이다.

3. 변화실행 단계

1) 분석틀

하나코비의 평생학습체계를 학습조직의 관점에서 운영수준을 분석하기 위해 학습조직의 구축요인을 학습 및 역량개발 기회, 지식공유시스템, 동기 부여 및 권한위임, 조직과 환경의 연계, 리더십의 관점에서 분석하였다. 또한 정무권 외(2005)의 연구에서 DLOQ(Dimension of Learning Organization Questionnaire) 설문 문항을 위에서 제시한 5가지 요인과 연계하여 외국기업, 유한킴벌리 학습조직의 운영수준과 하나코비의 평생학습 수준과 비교하기 위한 준거로 활용하였다. DLOQ는 Marsick & Watkins 학습조직의 통합적인 개념적 틀을 제공하면서 조직을 수준별로 개인, 팀, 전체조직 나아가서 사회로 구분하여 진단하는 과정을 설명한다는 의미가 있다. DLOQ는 Marsick & Watkins의 학습조직 모형을 진단하기 위해 마련된 학습조직 측정도구로써 개인의 학습이 팀에서 발생하고 조직에서 통합되며 사회로 확산되어 가는 과정을 진단하면서 어떤 수준에서 어떤 차원의 문제가 있는지를 밝힐 수 있다는 점에서 유용하다. DLOQ에서 제시한 학습조직의 수준을 평가하는 도구로 지속적인 학습기회 창출, 대화와 연구의 활성화, 협력과 팀 학습의 격려, 학습을 찾고 공유하는 시스템, 조직의 비전 형성과 일치성을 위한 임파워먼트(Empowerment), 외부환경 연계, 학습을 위한 전략적 리더십 제공의 수준을 측정하는 문항으로 구성되어 있다.

[표 26] 설문문의 구성

학습조직 구축요인	주요 내용
학습 및 역량개발 기회	일하는 동안 직원의 문제, 도전과 실수로부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획과 학습계획과 다양한 공식/비공식학습을 지원하는 인센티브 제공과 아이디어를 타인에게 분명히 전달하는 능력과 근본원인에 대한 탐구 능력
지식공유시스템	팀 혹은 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보의 공유를 지원하고 가치부여와 기술이 체화되어서 학습을 지원하며 그 결과를 조직의 지식화하며 그 결과를 업무에 적용시키는 체계 수립
동기부여 및 권한위임	공동의 비전은 개인과 조직에게 동기부여를 하고 이를 위한 개인에 권한위임
조직과 환경의 연계	조직의 내외를 연결시키는 다양한 채널, 환경의 변화에 대한 인지와 올바른 해석, 그리고 이를 바탕으로 한 역할 의식
리더십	학습을 위한 공간창조, 베스트 프랙티스(Best practice)를 발견하고 전파하는 등 학습의 주도자, 학습의 옹호자, 학습의 지원자로서 리더의 역할

2) 설문개요

본 설문문의 조사 대상은 관리부서 20명, 생산1부 48명, 생산2부 39명으로 총 107명에게 설문을 실시하였다. 설문조사는 2006년 11월 27일부터 11월 30일 사이에 하나코비에 직접 방문하여 교육담당자에게 설문을 의뢰하였다. 이 연구를 위하여 수집된 자료는 SPSS 통계 패키지 프로그램을 이용하여 빈도, 백분율, T-test 등을 분석하였다. 응답자 성별 비율을 살펴보면 관리부서의 경우 85%인 17명이 남성인 반면, 생산부서의 경우 여성의 비율이 매우 높음을 알 수 있었다. 또한 관리직 응답자의 학력 구성을 살펴보면 대졸자 이상이 94.7%인 반면 생산부서 응답자의 경우 인구학적 특성을 살펴보면 고졸자의 비중이 상대적으로 높았다. 응답자의 직급 구성은 관리부

서나 생산부서 모두 사원급 응답자가 많았다. 근무형태에 대한 만족 여부에 대해서는 미응답자가 있었으며, 응답한 사람 중 관리부서에서는 92.3%가 만족한다고 응답하였다. 또한 생산부서의 경우 1부 83.3%, 2부 84.6%로 관리부서 응답자보다는 만족도가 다소 떨어지는 것으로 나타났다.

[표 27] 설문응답자 일반특성

구분		관리부서	생산1부	생산2부	합 계
성별	남	17	6	2	25
	여	3	42	37	82
	합 계	20	48	39	107
최종학력	초등학교		2		2
	중 학교		3	6	9
	고등학교		36	31	67
	전문대	1	4	1	6
	대학교	8	1		9
	대학원	10			10
	합 계	19	46	38	103
직급	사원	7	47	36	90
	대리	6			6
	반장		1	1	2
	팀장	1		1	2
	합 계	14	48	38	100
근무형태 만족여부	만족	12	40	33	85
	불만족	1	8	6	15
	합 계	13	48	39	100

분석결과는 설문지 분석과 인터뷰 분석으로 나누어 볼 수 있다. DLOQ는 6점 척도로 구성되어 있으며, 관리부서, 생산1부, 생산2부 조직으로 나누어 평균비교를 실시하였다.

3) 학습 및 역량개발 기회

학습 및 역량개발 기회는 일하는 동안 직원의 문제, 도전과 실수로부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획, 학습기회와 다양한 공식/비공식학습을 지원하는 인센티브, 아이디어를 타인에게 분명히 전달하는 능력과 근본원인에 대한 탐구 능력을 개발할 수 있는 기회를 어느 정도 제공하였는가에 대한 물음이다. 이는 지속적 학습기회 창출 및 대화와 연구의 활성화로 세부영역을 구분할 수 있다. 지속적 학습기회의 창출은 학습이 일과 연결되어 직원들이 직무를 통해 학습함으로써 끊임없는 교육과 성장을 위한 기회가 제공되고 있는가를 진단하는 항목이다. 이것은 학습조직의 기본적인 특성인 지속적 학습기회 창출의 측면에서 어느 정도의 개선이 필요한지를 의미하며, 특히 학습할 수 있는 시간, 보상, 기타 지원과 같은 기본학습 인프라와 함께 학습을 장려하고 참여하기 위한 다양한 학습기회를 보장하고 학습참여를 제도화하기 위한 의무학습시간 및 의무교육 등을 강화함으로써 평생학습을 통한 학습조직 활성화를 지원해야 함을 의미한다. 대화와 연구의 활성화는 직원들이 자신의 견해를 표현할 수 있는 논리적 사고와 능력, 그리고 다른 사람의 견해를 잘 이해하고 탐색할 능력을 갖고 있고, 조직문화가 질문 및 피드백 하는 것을 지원하는지 여부를 확인하기 위한 질문이다.

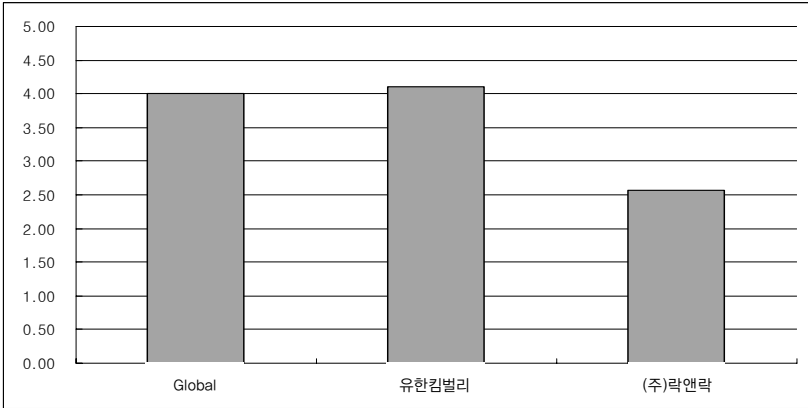
앞서 기술한 바와 같이 하나코비 아산공장의 평생학습체계는 아직 도입단

게이기 때문에 다른 선진기업과 직접적으로 비교하는 것은 다소 무리가 있지만, 학습조직을 바탕으로 평생학습체계를 구축하고 운영한다는 점에서 하나코비가 향후 추구해야 할 방향과 현재의 수준을 제시한다는 측면에서 의의가 있다. 학습 및 역량개발 기회에 대하여 학습조직 구축의 선진기업이라 할 수 있는 외국계기업과 유한킴벌리, 그리고 하나코비를 비교해 보면 상당히 낮은 수준임을 알 수 있다. 하지만 학습 및 역량개발 기회 제공에 있어 하나코비는 다음과 같은 가시적인 성과와 희망을 발견할 수 있었다.

평생학습체계 구축을 통한 학습기회 제공

학습조직 관점에서 학습 및 역량개발 기회의 수준이 타 선진기업에 비해 상대적으로 낮은 수준을 나타내고 있지만 평생학습체계의 도입 전후를 비교하면 대단한 성과를 달성했다고 판단된다. 이전에 정해진 법정교육도 형식적으로 행하고 있던 작은 중소기업이, 더군다나 대부분의 현장근로자가 주부사원으로 구성되었고 수행하는 업무가 단순하여 특별한 교육훈련에 대한 요구가 상대적으로 적었음에도 불구하고 모든 현장사원의 95% 이상이 회사에서 주관하는 교육프로그램에 참여하게 되었다. 특히 학습 및 역량개발 기회제공에서 가장 기본이 되는 중요한 요소로서 지적되고 있는 “학습에 필요한 시간지원”을 위해 근무조를 개편하여 학습시간을 확보함으로써 평생학습체계를 구축하는데 큰 토대를 형성하였다고 판단된다. 뿐만 아니라 회사에서 실시할 수 없는 외국어 교육 일부를 지원해주는 제도를 마련하는 등 다양한 학습기회를 제공하기 위해 노력하고 있었다.

[표 28] 학습 및 역량개발 기회 - 기업 간 비교



업무개선에 관한 커뮤니케이션 문화의 시작

평생학습체계를 도입하기 이전 직장 내 커뮤니케이션 문화가 매우 낮은 수준이었고, 대부분의 근로자들은 주어진 업무를 수동적으로 수행하는 것에 불과하였다. 하지만 학습시간을 통하여 업무수행 시 불편했던 점, 개선 사항을 서로 대화하고 논의하면서 자신의 업무에 관심을 갖게 되었고, 자신들의 제안사항들이 회사에서 채택되어 개선되는 성취를 경험함으로써 더욱 관심을 갖게 되었다.

“우리 같은 경우 포장지를 끼는 업무를 하는데, 스크래치 안나게 포장해서 하기 좋게 선별해야 하는데 그게 힘들더라고요. 그런데 지금은 색깔별로 구분해서 맞춰서 하나씩 참 편해졌어요.”

- 생산1부 근로자 인터뷰 내용 중 -

직원 간 상호존중 및 신뢰문화 형성

평생학습체계를 도입하기 이전에 하나코비 근로자들은 직원들 간에 상호 존중 및 신뢰문화가 매우 취약한 상태였다. 특히 일부 현장근로자의 경우 험한 말싸움이나 폭행사건이 발생하기도 하였다. 또한 교대제 개편 시 급여 손실에 대한 불신이 팽배해 있었다. 하지만 현재는 근로자들 간에 서로 인사하고 예의를 갖추는 문화가 형성되고, 교대제 개편에 따른 급여 문제에 대해 근로자들은 회사와 동료들 믿고 신뢰하는 문화가 정착되었다. 하나코비 교육담당자는 평생학습체계를 도입하기 이전에 비해 조직 내 커뮤니케이션, 상호신뢰의 문화가 상당히 정착되었다고 자체평가하고 있다.

“아직 도입초기라서 구체적인 성과를 말하기는 곤란하지만 구성원간 서로 대화하고 예의를 갖추고, 신뢰하는 문화가 향상되었다는 것을 피부로 느낄 수 있습니다.”

- 교육담당자 인터뷰 내용 중 -

이와 같은 성과에도 불구하고 학습 및 역량개발 기회 제공에 있어 중요시 되어야 할 요소 중에 학습에 대한 다양한 보상 제공, 도전적이고 탐색적인 대화, 비위계적 커뮤니케이션 문화 등은 아직 실현되고 있지 않은 것으로 판단된다. 특히 학습에 대한 다양한 보상 제공은 학습에 대한 동기를 부여하는 중요한 요소임에도 불구하고 실행되지 않은 점은 향후 시급히 개선해야 할 부분이라 할 수 있다.

학습 및 역량개발 기회 제공에 대한 부서별 차이를 보면 관리직종의 근로자가 대부분의 항목에서 높게 나타났다. 생산1부의 경우 3조 2교대제를 실시하면서 한 달에 8시간의 교육을 받고 있고, 생산2부의 경우 2조 2교대제

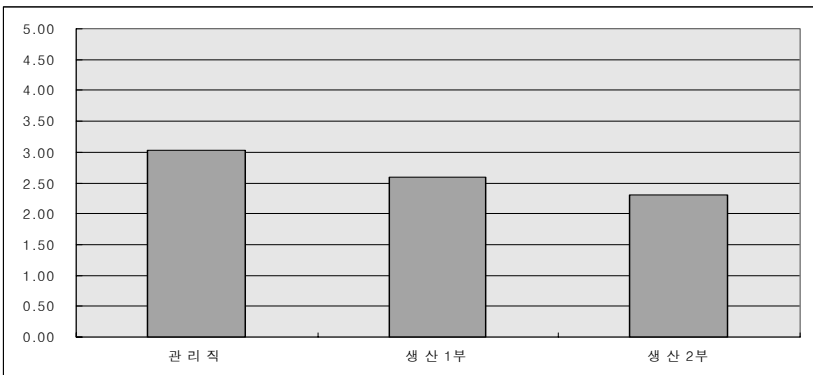
를 실시하면서 한 달에 4시간의 교육을 받고 있다. 이처럼 생산 1부에서 교육시간이 더 많은 것은 팀 작업이 필요한 업무특성이 반영되었다고 할 수 있다.

“우리 팀은 포장을 담당하는데요, 모든 작업이 공동으로 이루어지는 경우가 많죠. 그래서 교육을 통해 배운 내용을 후배사원에게 가르쳐 주기도 하고요, 서로서도 항상 도우면서 일하고 있어요. 또 일하다가 교육을 통해 배운 얘기도 하다가 업무에 대한 얘기도 하고 그래요.”

- 생산1부 근로자 인터뷰 내용 중 -

반면 생산2부의 경우 대부분의 업무가 사출기계를 대상으로 개별적으로 이루어지고 있어 생산1부에 비해 지속적인 학습기회를 창출하는데 상대적으로 취약한 것으로 판단된다.

[표 29] 학습 및 역량개발 기회 - 부서 간 비교



이와 같은 특징은 현장근로자 인터뷰 과정에서 그대로 나타났다. 생산1부의 경우 학습시간이 상대적으로 많고 수행하는 업무가 팀 단위로 이루어지고 있어 비교적 다양한 장소에서 업무와 관련된 대화할 수 있는 기회가 있으나, 생산2부의 경우 각각의 사출기 앞에서 개별적으로 업무가 이루어지고 있어 업무와 관련된 대화 즉, 업무와 학습을 연계할 수 있는 기회가 상대적으로 적은 것으로 판단된다.

“우리 팀은 얘기하면서 일할 수 있어서 가정일, 회사일, 교육받은 내용 등 서로들 많은 이야기를 해요... 예전에도 분위기는 좋았지만 지금은 더욱 좋아진 것 같아요...”

- 생산1부 근로자 인터뷰 내용 중 -

“우리 일은 기계하고 하는 거잖아요. 그래서 일할 때는 서로 얘기할 기회가 별로 없어요. 교육시간에 한자리에 모이게 되면 얘기할 수 있는 계기가 되어서 참 좋은 것 같아요...”

- 생산2부 근로자 인터뷰 내용 중 -

또한 생산2부의 경우 생산근로자에게 주어진 업무의 범위가 극히 제한적이고, 직무확대 및 충실화의 범위가 제한적이어서 업무를 통한 학습기회를 제공하기 곤란한 구조이다. 하지만 향후 현장근로자의 직무역량 교육을 강화하여 직무를 확대하거나 충실화함으로써 업무를 통해 보다 많은 학습기회를 주는 시도를 하여야 할 것이다.

4) 지식공유시스템 및 문화

지식공유시스템 및 문화는 팀 혹은 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보 공유의 지원과 가치부여와 기술이 체화되어서 학습을 지원하고 그 결과를 조직의 지식으로 만들어 업무에 적용시키는 체계를 수립하는 것으로, 협력과 팀 학습 격려, 학습 탐색 및 공유의 세부 영역으로 구분할 수 있다. 협력과 팀 학습 격려는 직원들이 다른 사고방식에 접근할 수 있도록 업무를 디자인하고, 집단은 같이 일하고 같이 학습하도록 하며, 협력에 대한 가치가 문화적으로 인정받고 보상되는 것을 의미한다. 이는 팀이 학습조직의 기본구성 단위로서 얼마나 기능하고 있는지 여부를 확인하고 있다. 팀은 개인학습이 조직학습으로 전개되며 학습조직으로 발전하는 가장 중요한 기본단위이다. 팀은 기능조직보다는 Cross - functional 혹은 Cross - boundary의 성격을 가지고 있을 때 학습조직과 일치된다고 볼 수 있다. 다양성에 대한 인정, 공정성 및 협력활동을 지원하고 팀 단위의 보상과 의사결정권의 이양이 중요한 구성요소이다.

지식공유시스템 및 문화에 대하여 학습조직 구축의 선진기업이라 할 수 있는 외국계기업과 유한킴벌리, 하나코비를 비교해보면 그 수준은 상당히 낮음을 알 수 있다. 학습 및 역량개발 기회 제공보다도 더 낮은 수준을 갖고 있어 이에 대한 시급한 개선이 필요하다고 판단된다. 하지만 지식공유시스템 및 문화와 관련하여 상호 협력하고 팀 내 학습이 발생하는 등 가시적인 성과와 희망을 발견할 수 있었다.

지식을 공유하고 전파하는 문화형성

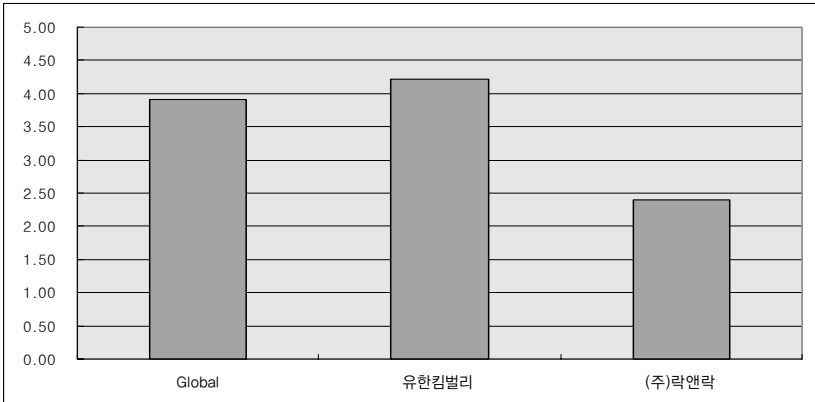
이전에 현장근로자들의 업무수행 방식은 비공식적이고 체계적이지 못했다. 즉, 대부분의 일들이 개별 근로자들의 암묵적 지식형태로 산재되어 있었고, 이를 다른 근로자에게 전달하고 공유하는 문화가 취약하였다. 따라서 대부분의 일들이 개별근로자의 개인특성 및 노하우에 따라 이루어지고 있어 다른 작업자가 이를 파악하는 것은 무척 어려운 상황이었다. 이러한 상황을 개선하고자 하나코비는 뉴패러다임의 도입을 통해서 업무를 표준화하고 매뉴얼화하였다. 이를 교육자료로 활용함에 따라 특정 개별 근로자의 지식이 일반 근로자에게 공유될 수 있는 계기가 되었다. 이와 더불어 그 동안 피상적으로만 알고 수행했던 업무에 관련된 지식을 체계적인 교육을 통해 제공함으로써 개별 근로자들은 자신들이 수행하는 업무에 관한 자신감을 갖게 되었고, 이러한 자신감은 후배 사원이나 동료 사원들에게 전파하고 공유하는 원동력이 되었다고 판단된다.

“예전에는 제가 잘 모르니까 뭐라고 못하겠더라고요. 하지만 지금은 제가하는 일에 대하여 왜 그렇게 해야 하는지, 어떻게 해야 하는지를 알고 있으니깐 동료 사원이나 후배 사원이 모르는 것에 대해 알려주고, 배우려고 하죠.”

- 생산1부 근로자 인터뷰 내용 중 -

이러한 변화는 회사 내 형성된 상호신뢰 문화가 기초가 되었다고 판단되며, 하나코비의 사원들은 자신이 수행하는 업무의 중요성을 잘 모르는 상태에서 업무를 공유하는 것에 대한 두려움에서 어느 정도 탈피했다고 생각할 수 있다.

[표 30] 지식공유 시스템 - 기업 간 비교



팀 혹은 조직 내 의사표현 활성화

이전의 하나코비는 조직과 팀 내 커뮤니케이션 문화가 매우 미흡한 상태였다. 당연히 자신의 의사를 상사나 동료에게 표현하는 것에 대한 두려움과 망설임이 존재하였다. 하지만 교육이라는 장을 통하여 타부서 직원, 상사와 밀접한 관계를 유지하고 대화할 수 있는 기회가 제공되었고, 이를 통해서 자신의 의견을 표현함에 있어 망설임이나 두려움이 많이 해소되었다. 이는 교육훈련의 직접적인 성과라기보다는 교육이라는 형식을 빌려 다양한 구성원들이 하나의 목표 혹은 내용을 통해 서로 대화하고 어울림을 통해 발생한 교육훈련의 간접적인 성과라 할 수 있다. 또한 이러한 교육은 개별 근로자들이 갖고 있었던 다양한 의견이나 아이디어가 표현될 수 있는 기회가 되기도 하였다.

“많이 알지는 못하지만 일하는 방법을 잘 알지 못하는 동료가 있으면 서로 가르쳐주려고 하고... 작업하다가 어려운 점이나 개선해야 할 점이 있으면 대리님이나 과장님께 말

شم드르는데, 잘 들어주고, 가능한 건 바로 실행에 옮겨주죠.”

- 생산1부 근로자 인터뷰 내용 중 -

“작업하다 보면 제품을 쌓아야 하는데 쌓는 위치와 방법이 상당히 불편하더라고요... 그래도 꼭 참고 일했는데... 어느 교육시간인가 이런 얘기를 하다가 그럼 고쳐볼까 하고 동료들끼리 아이디어 내서 건의를 했죠... 혁신국에서 의견을 받아들여 바로 고쳤어요. 참 편하더라고요.”

- 생산2부 근로자 인터뷰 내용 중 -

또한 교육방법을 학습자 참여형식으로 구성하여 학습에 참여하는 모든 근로자들이 자신의 의견을 자유롭게 개진할 수 있도록 하였고, 이러한 의견 중 일부는 실제 적용될 수 있는 메커니즘을 제공하여 이와 같은 분위기를 더욱 촉진할 수 있었다.

다른 팀의 업무에 대한 이해

하나코비의 교육훈련체계는 다양한 팀이 참여하도록 구성되어 있다. 일반 관리직도 현장 근로자를 대상으로 하는 교육을 이수할 수 있도록 하였고, 생산1부와 2부에 대해 같은 내용으로 교육을 실시하고 있다. 따라서 이전에는 다른 부서에서 어떤 업무를 하고 있는가에 대해 피상적으로 알고 있었지만 교육을 통해 보다 구체적으로 다른 부서의 업무와 관련 지식을 습득할 수 있게 되었다. 이러한 노력은 생산1부와 2부의 업무를 원활히 연계하는 방향으로 공정이 개선되도록 하는 성과를 나타내기도 하였다. 즉, 이전에 생산2부는 자신의 입장에서 시출품을 분리하여 생산1부에 제공하였으나,

생산1부의 업무 흐름을 이해하였고, 기존에 자신들이 제공하였던 방식이 불편하였다는 점을 알게 되었다. 따라서 사출품의 분리 방식을 바꿈으로써 업무 불편 없이 생산1부의 업무를 개선해주는 성과를 나타내었다.

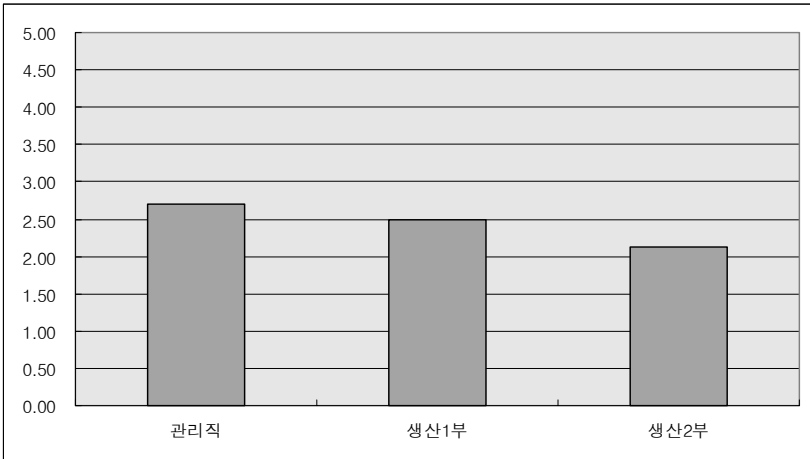
이와 같은 성과에도 불구하고 지식공유시스템 및 문화에 있어 중요시되어야 할 요소 중에 팀에 의한 목표설정, 팀의 목표달성에 대한 관심, 업적과 임무수행에 대한 보상, 학습공유시스템, 직원의 기술수준에 대한 관리 등은 아직 실현되지 않은 것으로 판단된다. 특히 직원의 기술수준에 대한 관리는 학습조직 구축에 있어 개별근로자들의 숙련수준을 측정하고 피드백 함으로써 개별학습을 촉진하고, 교육훈련의 성과를 측정할 수 있는 기본 체제임에도 불구하고 실행되지 않은 점은 향후 시급히 개선해야 할 부분이라 할 수 있다.

“사내에서 실시하는 직무교육의 경우 교육에 대한 인식이 아직까지 미흡합니다. 교육이 무엇이고 업무능력에 어떤 영향과 효과를 얻는지를 스스로 느낄 수 있도록 하고 있고, 향후 교육훈련 성과에 대한 평가를 실시할까 생각합니다. 또한 외부교육의 경우 교육내용에 대한 결과서를 제출하고 일정시간을 부여하여 전달학습을 실시하고 있습니다.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

학습을 찾고 공유하는 시스템 및 문화에 대한 부서별 차이는 다른 영역과 비슷하게 관리직이 상대적으로 높게 나타났다. 일상적인 쌍방향 커뮤니케이션과 현재 업무수행 상태의 차이를 체계적으로 측정한다는 답은 생산1부가 다소 높게 나타났다.

[표 31] 지식공유 시스템 - 부서 간 비교



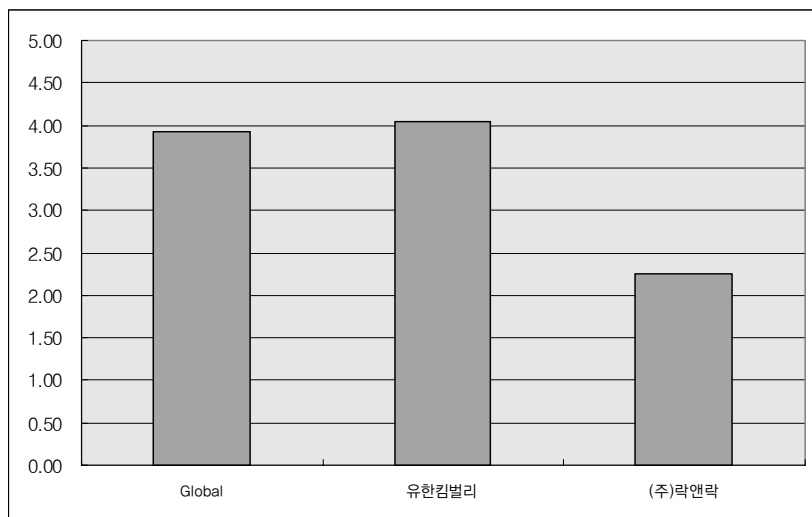
생산1부의 업무는 팀단위의 공동작업이 많고 주부사원으로 구성되어 상호간에 대화가 매우 활성화되어 있어 쌍방향 커뮤니케이션에 대한 수준을 비교적 높게 인식하고 있었다. 근로자 상호 간의 대화나 협력 등과 같은 비가시적인 요소들에 대해서는 대부분의 부서에서 상대적으로 높은 수준으로 인식하고 있으나 성과에 대한 측정시스템, 교육훈련 결과 측정 등과 같이 비교적 가시적인 요소들에 대해서는 대부분의 부서에서 상대적으로 낮은 수준으로 인식하고 있었다. 이러한 결과를 통해 하나코비가 향후 성과에 대한 측정시스템, 지식관리시스템, 직능자격시스템 등 평생학습체계를 효율적으로 운영하기 위한 인프라를 구축할 필요가 있음을 알 수 있다.

5) 동기부여와 권한위임

동기부여와 권한위임은 공동 비전의 설정, 소유, 적용에 있어 직원들의 참여를 유도하고 의사결정에 대한 책임을 분산하며 직원들이 책임져야 할 분야에 대한 학습을 실행하도록 동기화하는 것을 의미한다. 동기부여와 권한위임은 조직의 비전형성을 위한 권한위임, 직원에 대한 책임과 권한의 부여, 결정권 이양과 분권화, 비전구성에 대한 참여, 임무수행에 대한 통제권 부여, 조직의 새로운 변화, 회사비전과의 일치 등을 통해 실현될 수 있다.

하나코비의 동기부여와 권한위임 정도는 직원에 대한 책임과 권한 부여, 임무수행에 대한 통제권 부여 부문에서 일부 희망을 발견할 수 있다.

[표 32] 동기부여와 권한위임 - 기업 간 비교



학습 및 업무에 대한 동기부여

동기부여와 권한위임은 공동 비전의 설정 및 공유하고 이를 통해 학습에 대한 동기를 부여하는 것이다. 하나코비의 현재 상태를 위와 같은 관점에서 보면 매우 취약할 수 있으나, 현장근로자들이 학습에 대해 자발적으로 참여한다는 점에서 매우 긍정적인 신호라 할 수 있다. 비록 학습 참여가 조직 및 공동의 비전과는 관련이 없다 하더라도 학습 그 자체에 대해 즐거움을 느끼고 있고, 이러한 분위기는 작업현장으로 그대로 이어져 일에 대한 즐거움으로 전이되고 있다. 하지만 현재의 교육훈련 내용이 교양 위주로 구성되어 있어 학습내용 자체가 근로자의 학습에 대한 흥미를 유발하고 있는 것으로 판단된다. 즉, 일부 직무교육과 같은 교육내용에 대해서는 여전히 학습에 대한 거부감이 있어, 향후 하나코비가 직무교육을 확대하였을 때 지금과 같은 학습동기를 유지하기 위해서는 팀 및 조직의 공동 목표를 설정하고, 학습과 일을 보상과 연계하여 근로자들의 동기를 유지할 수 있는 조치가 필요하다.

일부 업무에 대한 책임과 권한부여

생산1부의 경우 작업반장에게 작업계획 및 업무분배 등에 대한 많은 권한이 주어졌고, 타 부서에 비해 상대적으로 권한 위임에 대한 인식수준이 높게 나타났다.

“다른 회사로 치면 반장이 별 것 아닌 것 같지만 저는 친구들 만나면 대리직급이라고 말해요. 우리가 생산일지 쓰죠, 작업분배하죠... 그리고 문제생기면 대리님한테 이야기하면 특별한 사유가 없으면 다 들어주죠.”

- 생산1부 작업반장 인터뷰 내용 중 -

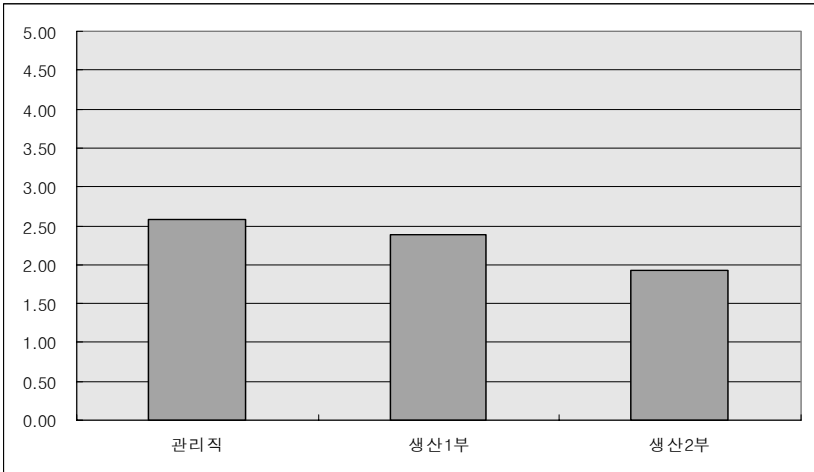
위와 같은 일부 업무의 위임이 타 직종 및 기업에서는 일반적일 수 있으나 사출업계에서는 일반적인 상황은 아니다. 생산반장이 근로자의 숙련수준을 고려하여 작업을 할당하고, 업무수행에 어려움이 있는 신입직원에 대해서 별도의 현장교육을 실시하거나 업무를 조정하는 등의 조정업무를 수행하고 있다.

생산2부의 경우 업무에 관련된 공식적인 위임은 없었으나 교육훈련을 통해 습득한 지식을 바탕으로 자율적 결정을 내리는 경우가 종종 발생하고 있었다. 즉, 과거에는 사출장비에 조그만 이상 신호 혹은 현상이 발생할 때마다 관련부서에 통보하거나 관리자에게 보고하고 관련 조치사항을 지시받았을 정도였다. 하지만 장비관련 교육을 통해 장비에 대한 작동원리 및 기본적인 조치사항을 학습하고 나서는 어느 정도 범위에서 근로자 스스로 판단하여 문제를 해결할 수 있게 되었다.

하지만 조직의 비전형성을 위한 임파워먼트, 결정권 이양 및 분권화, 비전 구성에 대한 참여, 회사의 비전 일치 등에 대한 사항이 학습조직으로 발전하는 중요한 에너지임에도 불구하고 실행되지 않은 점은 향후 시급히 개선해야 할 부분이라 할 수 있다.

동기부여와 권한위임에 대한 부서별 차이를 보면 관리직종의 근로자는 대부분의 항목에서 높게 나타났으나 모든 부서가 다른 영역에 비해 상대적으로 낮은 수준을 나타내고 있다.

[표 33] 동기부여와 권한위임 - 부서 간 비교



6) 조직을 외부환경과 연계

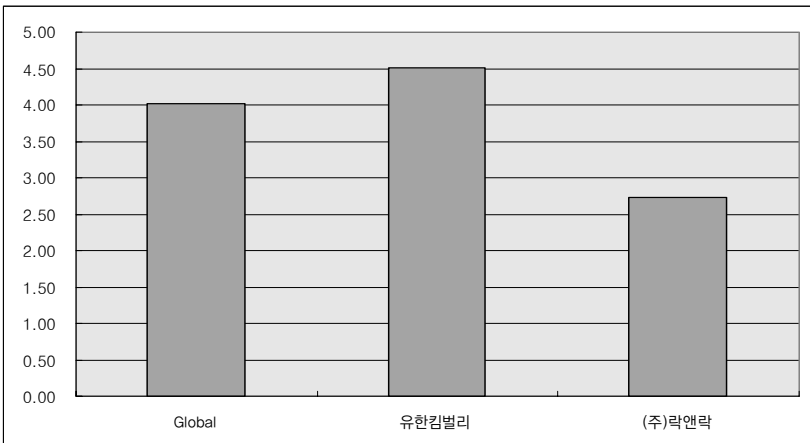
조직의 내외를 연결시키는 다양한 채널, 환경의 변화에 대한 인식과 올바른 해석, 그리고 이를 바탕으로 한 역할을 인식하고 있는가의 확인을 위한 영역이다. 외부환경과의 조직 연계는 일과 삶의 균형, 글로벌 관점에 대한 지원, 고객의사의 반영, 직원의 사기에 대한 고려, 지역사회에 대한 기여와 협력, 열린 조직문화 등을 통해 실현될 수 있다.

하나코비의 외부환경과의 조직 연계 정도는 다른 요소들에 비해 상대적으로 높은 수준을 나타내고 있다. 외부환경과의 조직 연계와 관련하여 직원에 일과 삶의 균형, 열린 조직문화 등에서 일부 가지적인 성과와 희망을 발견할 수 있었다.

일과 삶의 균형

하나코비 현장직원의 대부분은 주부사원이다. 이들은 가정에서는 주부로, 직장에서는 근로자로서 역할을 수행해야 한다. 또한 기존의 2조 2교대제에서는 휴식이 절대적으로 부족해서 항상 피곤한 상태였다. 뿐만 아니라 대부분이 맞벌이를 하고 있어 주중에 관공서 업무를 전혀 볼 수 없는 상황이었다.

[표 34] 조직을 외부환경과 연계 - 기업 간 비교



이러한 상황에서 교대제의 개편은 급여감소라는 일부의 우려에도 불구하고 많은 근로자들에게 지지를 얻고, 급여감소가 거의 없는 것을 확인하고 대부분의 근로자들이 3조 2교대제에 대해 만족하고 있었다. 또한 회사에서 받은 교육내용을 집에 돌아가 대화의 주제로 활용하고 있었다. 대부분의 주부사원들은 가정과 일을 병행하고 있고 평생학습체계가 도입되기 이전에는 가정에 돌아가 일상적인 가정 일을 하고 TV를 보거나 휴식을 취하는 것이

전부였고, 가정에서 어떤 주제를 갖고 대화해야 하나 막막했으며, 간혹 특정 주제를 가지고 이야기 하면 아이들이 이해하지 못하는 상황이었다.

“예전의 2조 2교대제 때는 관공서 업무 처리하는 것이 제일 힘들었어요. 물론 밤낮이 바뀌는 것도 힘들었지만. 지금은 휴무일에 몰아서 처리할 수 있으니 참 좋아진 것 같아요. 물론 주말에 가족하고 보내는 시간이 줄어든 것은 좀 아쉽지만...”

- 생산2부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

“중국문화 교육을 받고 집에 가서 딸아이에게 ‘너 중국 황후가 만든 큰 연못이 뭔지 아니?’ 이런 식으로 얘기하니까 딸아이가 ‘어! 나도 알아! 근데 엄마는 어떻게 알았어?’ 하면서 자연스럽게 대화가 시작되더라고요...”

- 생산2부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

이와 같은 가정 내 만족은 작업장의 분위기를 개선하는데 큰 역할을 하였고, 이전에는 수동적으로 처리한 업무를 보다 능동적으로 처리하고 있다.

열린 조직문화의 시작

이전에 하나코비는 글로벌 기업 이미지와 맞지 않게 대부분의 중소기업처럼 폐쇄적이고 작업장 내 비공식 조직이 강한 조직문화를 갖고 있었다. 대부분의 현장 근로자들은 관리직에 대한 막연한 거부감을 갖고 있었고, 업무를 수행하면서 발생한 문제점을 비공식적인 방법으로 해결하곤 하였다. 또한 경영진 및 관리자를 매우 어려운 상대로 생각하고 있어 매우 특별한 상황이 아니면 대화하기를 꺼려하였다. 하지만 교육시간을 통하여 경영진 및 관리

자와의 만남이 이루어졌고, 이를 통해 대화의 물꼬가 트이기 시작하였다. 또한 회사의 비전 및 경영현황이라는 교육시간을 통해 회사가 어느 정도 성장하고 있는지, 향후 어떻게 발전할 것인지에 대한 정보를 얻을 수 있는 계기가 되었다.

하지만 이러한 열린 조직문화의 형성은 매우 낮은 수준에서 형성된 단계여서 향후 조직문화 개선에 좀 더 많은 노력이 필요할 것이다. 특히 경영진과 근로자, 팀과 팀 사이에 다양한 커뮤니케이션 채널이 존재하고 있지 않아 이에 대한 개선이 필요하다.

글로벌 관점에 대한 지원

하나코비의 교육내용 중 특색 있는 것 중에 하나가 중국문화 및 회화를 포함하고 있다는 것이다. 물론 이는 중국 위해시에 생산공장을 설립하여 향후 중국공장과 다양한 교류를 대비하기 위해서라고 해석할 수 있을 것이다. 하지만 교육내용은 중국어 회화와 더불어 중국문화의 이해, 역사 등과 같은 다양한 주제들이 포함되어 있다는 것이다. 현장 근로자들은 중국문화와 역사를 배우고 이를 작업장과 가정에서 대화의 소재로 활용하기도 하고, 중국인들의 어려운 삶을 통하여 현재 자신들이 처해 있는 상황을 긍정적으로 생각하는 마음가짐이 생겼다고 한다.

“지난번에 강사님이 중국 사람들 생활하는 모습을 가르쳐줬는데, 작업장에 돌아와서 ‘우리는 행복한거야 하면서 다들 더욱 열심히 일하자’ 그러더라구요...중국말 배우면 재미있어요. 잘은 못하지만 간단하게 중국말로 인사하면 서로 웃어요. 웃기잖아요.”

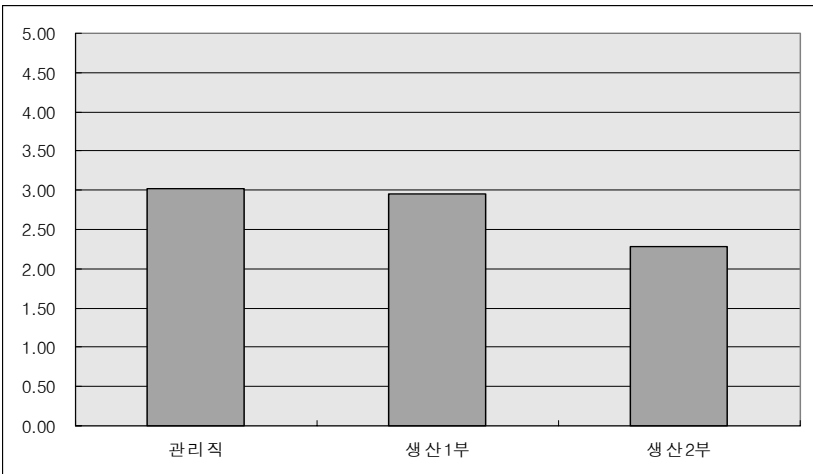
- 생산1부 작업반장 인터뷰 내용 중 -

하나코비는 이를 위해 중국어 강의를 담당하는 전담사원을 채용할 정도로 이 부분에 열의를 보이고 있었다. 글로벌화를 추구하는 큰 틀에서 보면 이러한 노력들은 좀 더 확대될 것으로 예상된다.

하지만 조직을 외부환경과 연계함에 있어 중요한 요소 중에 고객의사의 반영, 지역 사회에 대한 기여와 협력이 실행되지 않은 점은 향후 개선해야 할 부분이며, 열린 조직문화, 일과 삶의 균형, 글로벌 관점에 대한 지원 부분도 다른 요소에 비해 상대적으로 가지적인 성과나 시작은 있지만 그 수준이 미약하여 추가적인 노력이 필요하다.

외부환경과의 조직 연계에 대한 부서별 차이는 다른 영역과 비슷하게 관리직이 상대적으로 높게 나타났다. 또한 학습시간이 많고, 3조 2교대제를 시행하고 있는 생산1부가 생산2부에 비해 상대적으로 높게 나타났다.

[표 35] 조직을 외부환경과 연계 - 부서 간 비교

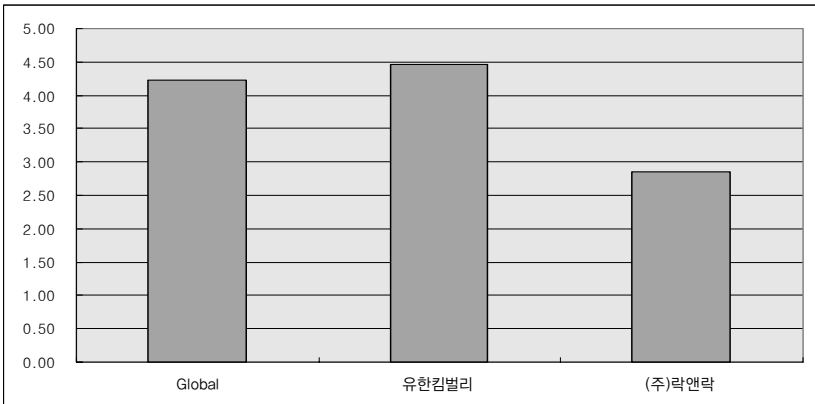


7) 리더십

리더십은 학습을 위한 공간창조, 베스트 프랙티스를 발견하고 전파하는 등과 같이 학습의 주도자, 학습의 옹호자, 학습의 지원자로서 리더의 역할을 의미한다. 리더십은 학습과 교육훈련 요구에 대한 지원, 정보의 공유와 일체화, 비전실현을 위한 임파워먼트, 코칭과 멘토링, 경영진의 학습실행, 조직의 가치와 행위의 일관성을 통해 실현될 수 있다.

평생학습체계 운영을 위한 리더십 제공 정도는 다른 요소들에 비해 상대적으로 높은 수준을 나타내고 있다. 학습기회를 제공하고 조직의 최신정보를 공유하며, 직원에게 힘을 실어주는 등의 문화가 시작되고 있다. 하지만 아직도 여전히 교육훈련에 대한 부정적 시각과 생산 차질을 우려하여 교육에 대한 지원을 꺼려하는 문화가 존재한다고 하였다.

[표 36] 리더십 제공 - 기업 간 비교



학습을 위한 리더십의 제공은 현재 하나코비 아산공장을 책임지고 있는 공장장의 리더십으로부터 시작되고 있다. 현재 공장장은 유한김벌리 출신으로 학습조직에서 리더가 갖추어야 할 리더십 역량을 충분히 보유하고 있다. 하지만 처음 하나코비에 왔을 때는 그가 갖고 있었던 리더십을 발휘하기에 조직문화의 수준과 체계가 상당히 미흡한 상황이었다. 그러나 공장장은 그에 실망하지 않고, 차·부장들에게 스스로 업무를 수행하고 학습할 수 있는 기회를 제공하는 등 상황에 맞는 리더십을 발휘하였다.

“차·부장에게 중요한 일을 직접 결정하고 계획할 수 있는 문화를 만들려고 합니다. 당장은 어렵지만 그렇게 되기 위해 많은 일들을 위임하고 스스로 할 수 있도록 하죠. 하지만 좀 시간이 필요한 거 같습니다.” - 공장장 인터뷰 내용 중 -

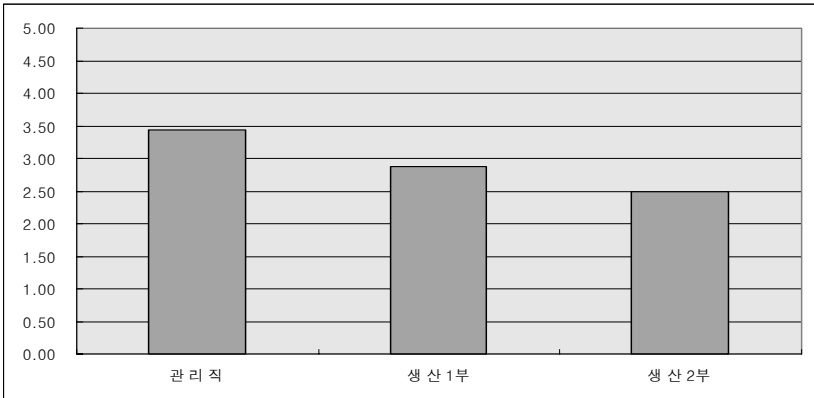
이러한 공장장의 탁월한 리더십과 경영철학은 차·부장을 시작으로 받아들여지게 되었고, 각 부서의 차·부장들은 이러한 리더십을 자연스럽게 체득하여 각 부서의 구성원들에게 발휘하게 되었다. 하지만 공장장이 지적한 바와 같이 공장장의 리더십은 공장 내 모두에게 적용되고 있지는 않았다. 그러나 공장장이 생각하고 있는 학습조직의 방향과 지식근로자의 중요성과 이를 구축하기 위한 성공경험과 의지로 볼 때 하나코비 아산공장이 평생학습체계를 성공적으로 운영할 수 있는 충분한 가능성을 발견할 수 있었다.

“지금 수준은 제가 생각한 목표의 50% 정도라고 생각합니다. 사람이 중요하죠, 아무리 비싼 첨단기계가라도 사람이 돌리는 것인데, 사람이 제일 중요하다고 생각합니다.”

- 공장장 인터뷰 내용 중 -

학습을 위한 전략적 리더십의 제공에 대한 부서별 차이는 다른 영역과 비슷하게 관리직이 상대적으로 높게 나타났다. 관리직에서는 공장장의 철학을 기반으로 차·부장을 중심으로 한 전략적 리더십이 발휘되고 있었다.

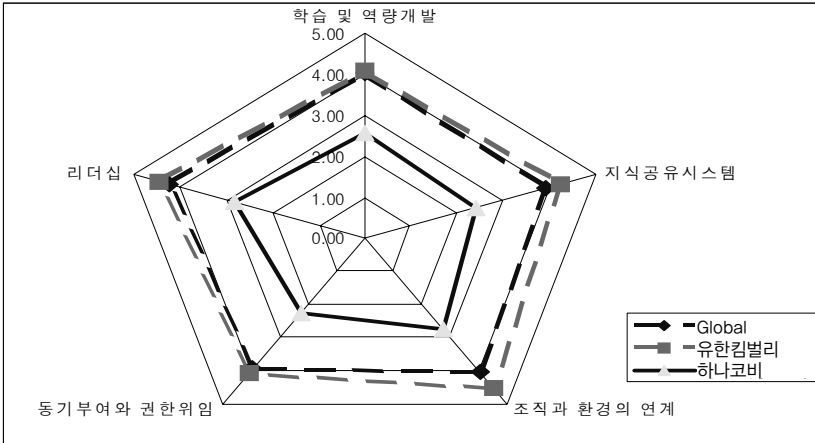
[표 37] 리더십 제공 - 부서 간 비교



8) 소 결

하나코비의 평생학습체계 운영수준을 학습 및 역량개발, 지식공유시스템, 조직과 환경의 연계, 동기부여와 권한위임, 리더십 측면에서 외국기업 또는 유한킴벌리의 수준과 비교해보면 모든 영역에서 매우 낮은 수준임을 알 수 있다. 이는 하나코비가 평생학습체계를 도입한지 얼마 지나지 않았기 때문에 확고한 정착이 이루어지지 못한 결과로 해석할 수 있다.

[표 38] 선진기업과 하나코비 학습조직 운영 수준 비교

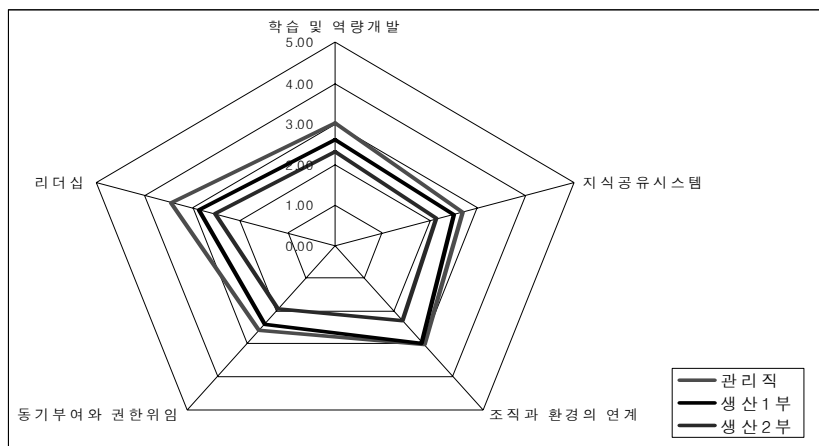


특히, 학습조직의 운영수준을 선진 기업과 비교해 볼 때 하나코비는 대체로 모든 영역에서 낮은 수준을 보이고 있지만 동기부여 및 권한위임이 타 영역에 비해 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 하나코비가 평생학습체계를 도입함에 있어 직능자격제도, 성과중심 인사관리 등 인사관리제도를 개선하지 않은 사항이 반영된 결과라 할 수 있다. 따라서 현장 근로자들에게 보다 많은 권한을 위임하고 동기를 부여하기 위해서는 학습자들의 직무수행 능력을 더욱 개발해야 할 것으로 판단된다. 이를 위해 현재 계획하고 있는 직무교육의 비율을 높이고, 학습결과를 평가하여 피드백할 수 있는 훈련체제를 개발하는 것이 시급하다 할 수 있다. 반면 앞서 기술한 바와 같이 모든 영역에서 선진기업에 비해 상대적으로 낮게 나타나기는 하지만, 각 영역별 학습조직을 촉진하기 위한 변화가 시작되었음을 확인할 수 있었다. 특히 근무조를 개편하고 학습기간을 확보하여 근로자들에게 충분한 학습기회를 제공하

였고, 아산공장의 공장장에게 평생학습체계 구축에 대한 전권을 최고 경영자에게 받았다는 점은 매우 긍정적인 면이라 할 수 있다. 또한 공장장이 갖고 있는 학습조직에 대한 실무적인 전문성과 성공에 대한 경험과 의지는 현재 하나코비가 갖고 있는 단점을 극복할 수 있는 충분한 힘이 될 것이다.

부서간 학습조직 운영수준을 비교하면 관리직이 모든 영역에서 생산직보다 높은 것으로 나타났다. 특히 생산부서의 경우 생산1부가 생산2부에 비하여 모든 영역에서 높은 수준을 나타내고 있으며, 이는 생산1부가 3조 2교대제 도입을 통해 충분한 학습시간을 제공한 결과를 반영한 것으로 판단된다.

[표 39] 부서 간 학습조직 운영 수준 비교



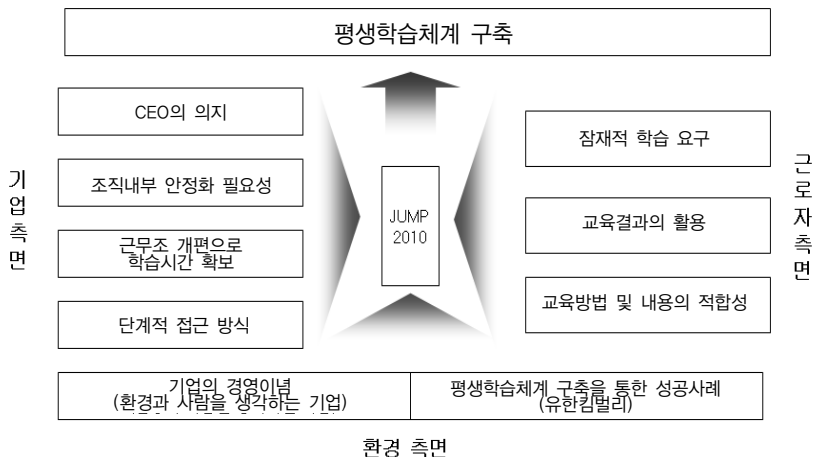
학습조직의 구축요인별로 살펴보면 지식공유시스템과 동기부여와 권한위임이 다른 영역에 비해 모든 부서에서 낮은 상태를 보이고 있다. 이는 앞서 제시한 바와 같이 평생학습체계가 인사관리제도와 연계되지 않았고, 지식공유시스템 및 문화가 취약하기 때문이다.

V. 성공요인 및 개선사항

1. 성공요인

지금까지 하나코비의 평생학습체계 구축 및 운영성과를 토대로 성공요인을 제시하면 다음 그림과 같다. 환경과 사람을 생각하는 기업 경영철학과 유한킴벌리의 평생학습체계 구축의 성공사례를 통한 변화에 대한 믿음이 환경부분에서의 성공요인이라 할 수 있다.

[그림 11] 하나코비 평생학습체계 운영의 성공요인



매출 증대 및 조직확대에 따라 조직내부 안정화가 강하게 요구되었고, 이를 해결하기 위해 근무조 개편 및 평생학습체계 도입을 위한 JUMP 2010 프로젝트를 도입하게 되었다. 이러한 변화의 과정에서 CEO의 의지와 지원이 강하게 뒷받침되었고, 평생학습체계의 운영을 위해 교대제 개편으로 학습시간을 확보하고, 훈련프로그램의 실시는 근로자의 역량에 맞게 단계적으로 시행한 것이 기업측면의 성공요인이라 할 수 있다.

평생학습체계를 구축함에 있어 환경과 기업의 요구는 매우 중요한 요소이지만 근로자의 자발적인 참여가 반드시 수반되어야 한다. 하나코비의 생산1부, 생산2부 근로자의 경우 대부분이 고졸 정도의 학력수준으로 평생학습체계가 도입되기 이전에 학습프로그램에 참여한 경험이 거의 없는 실정이었고, 수행직무가 단순하여 학습에 대한 필요성을 강하게 느끼지 못하고 있었다. 하지만 이들에게는 학습에 대한 잠재적 요구가 있었고, 평생학습체계 도입과 더불어 이 잠재적 학습욕구가 표출되었다.

1) CEO의 의지

모든 조직변화가 그렇듯이 CEO의 적극적인 의지 없이는 혁신이 진행될 수 없다는 점은 일반적인 사실이다. 특히 하나코비의 경우 사훈이나 경영이념에 나타났듯이 환경과 사람을 생각하는 경영이념과 CEO의 사람중심경영 의지가 평생학습체계를 구축하는데 결정적인 요인이라 할 수 있다. 2004년 하나코비의 경우와 같이 4개 공장 통합으로 여유인력이 발생하였을 때 대부분의 기업에서 선택할 수 있는 해결방안은 인원에 대한 구조조정이나 외부용역화일 것이다. 그러나 하나코비 사장의 경우 함께 고생한 사람을 그

렇게 대할 수 없다는 확고한 의지를 갖고 다른 방안을 찾도록 지시하였고, 뉴패러다임 사업을 통한 평생학습체계의 도입을 보고하였을 때 일말의 망설임도 없이 사업 추진을 승인하였다.

“2004년 1공장, 2공장, 3공장, 조립공장이 통합되면서 이로 인해 여유인력이 한 50여명 쯤 발생하게 되었습니다. 이 인원을 해고할 것인가? 아니면 그냥 고용할 것인가에 대한 많은 고민을 하게 되었습니다. 우선 우리 실무자들은 구조조정이거나 외부용역화를 계획하고 구체적인 실행방안을 마련하고 사장님께 최종보고하였습니다. 최종보고를 드리는 데 사장님께서 “그건 아니다! 우리하고 같이 고생한 사람들이고 우리 회사가 환경과 사람을 생각하는 기업인데 그러면 되겠냐”라고 말씀하시면서 다른 방법을 찾아보라고 지시하셨습니다.”

- 실무책임자 인터뷰 내용 중 -

또한 현재 하나코비 공장을 책임지고 있는 000상무는 유한김벌리 출신으로 교육훈련을 통한 인재육성에 많은 관심과 지원을 하고 있었다. 000공장이 처음 부임하였을 때 하나코비의 일반적인 분위기 및 운영시스템은 글로벌 컴퍼니에 비해 낮은 수준으로 인식되었다. 또한 모든 의사결정 및 주요 사안에 대한 계획이 경영진에 집중되어 있어 실무 책임자인 차장 및 부장급은 수동적인 형태로 업무에 임하고 있었다. 현장의 경우도 이직률이 너무 높고 회사에 대한 충성심이 매우 약한 상태였으며, 기본적인 안전수칙을 준수하지 않은 정도의 상황이었다.

이러한 비효율적인 운영시스템 및 사내 문화를 개선하기 위해 교대제 개

편과 더불어 근로자들에 대한 인성 및 안전에 대한 교육을 강화하게 되었고, 공장장의 전폭적인 지원이 이루어지게 되었다.

2) 조직내부 안정화 필요성

또한 하나코비는 조직의 급속한 성장과 더불어 이를 뒷받침할 수 있는 효율적인 경영시스템 및 문화가 필요하였다. 평생학습체계 도입 이전 하나코비는 현장 근로자의 잦은 이직, 비공식적 업무처리, 소속감 부족 등의 문제점이 있었다.

“간다 온다 말도 없이 떠나버리는 게 이 직종의 특징입니다. 이렇게 귀속의식이나 기본적인 예의가 없는 그런 조직을 잘 보질 못했습니다. 회사의 원칙을 준수하고, 질서를 지키고, 예의를 갖추고, 안전을 생각하는 그런 교육이 필요 했습니다.”

- 공장장 인터뷰 내용 중 -

“예전에는 동료들 간에 인사는 커녕 이는 척도 잘 안했어요. 그냥 회사에 출근하면 일하고 친한 동료하고 밥 먹고... 일 끝나면 퇴근하고, 팀내 대화라는 것이 없었죠.”

- 현장직원 인터뷰 내용 중 -

이와 같은 조직분위기는 내부 커뮤니케이션에 영향을 주게 되었다. 내부 구성원들 서로간의 커뮤니케이션은 최소한의 범위 내에서 이루어지고 있었다. 타 부서 직원들과는 대화는 물론이고 서로 인사도 주고받지 않는 상황이었다. 팀 내에서도 공식적인 업무할당이나 작업지시와 같은 공식적인 수준

에서만 커뮤니케이션이 이루어지고 있었다.

이러한 조직 내부의 문제점은 글로벌 기업을 추구하는 하나코비의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용할 수 있다는 판단이 내려졌고, 이를 해결하기 위한 방안으로 교육훈련의 필요성이 제시되었다. 특히 직무기술에 대한 교육보다는 안전, 예절 등과 같은 기본 인성교육에 대한 필요성이 더욱 컸다고 할 수 있다.

3) 근무제도 개편을 통한 학습시간 확보

뉴패러다임 사업을 통해 평생학습체계를 구축한 대부분의 기업과 마찬가지로 하나코비가 평생학습체계를 구축하고 효과적으로 운영할 수 있었던 가장 핵심적인 제도적 뒷받침은 근무형태를 개편한 것이다. 2005년 6월 30일까지 뉴패러다임 평생학습조직 구축에 대한 교육 및 컨설팅을 통하여 2005년 7월부터 기존의 2조 2교대제를 3조 2교대제로 전환하고 예비조 학습을 운영하게 되었다. 대부분의 중소기업이 재직자 직무교육을 시키지 못하는 이유로 교육훈련을 위한 시간의 부족문제를 꼽았다.

김주일 외(2005)의 「충청지역 재직자훈련 활성화방안 연구」에 따르면 대부분의 중소기업에서 생산직 근로자에게 교육훈련의 필요성은 인식하고 있으나, 해당 부서장이 생산차질을 우려하여 생산직 근로자에게 교육훈련 기회를 제공하는 것을 기피하고 있다고 하였다.

“집체훈련을 실시하기 위해서는 대부분의 교육이 일과 중에 이루어져야 한다. 외부훈련의 경우 2~3일, 내부훈련의 경우 4시간~8시간이 소요되는데 ... 생산팀 부서장들은 생

산 차질을 우려해 생산직 근로자의 훈련을 기피하고 있다.”

- SS사 훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

▲ 자료 : 김주일 외(2005) “충청지역 재직자훈련 활성화방안 연구”

하지만 하나코비의 경우 앞서 살펴본 바와 같이 교대제 개편과 동시에 평생학습체계가 설계되어 일반 중소기업이 가장 어렵게 생각하는 교육훈련 시간 확보 문제를 쉽게 해결할 수 있었다. 또한 근무형태 개편을 통한 교육시간의 확보는 사내에서 이루어지는 교육훈련을 회사의 공식적인 업무의 한 영역으로 받아들이는 분위기를 형성하였다. 과거 안전, 소방 등 대부분의 법적 의무교육이 형식적인 수준에서 준비되고 참여하게 된 이유는 교육훈련이 자신의 공식적인 업무라는 생각을 갖지 못했기 때문이었다.

4) 단계적 접근방식

교육훈련의 수요자 측면에서 볼 때 하나코비 작업장의 근로자 대부분은 고등학교 졸업 수준의 주부사원으로 구성되어 있다. 이들은 평생학습체계가 도입되기 이전에는 직무향상, 자기개발과 관련한 교육훈련을 거의 받아본 경험이 없었다. 대부분의 현장 근로자의 경우 고등학교 졸업 이후 별도의 교육을 접할 기회가 없었다고 한다. 즉, 학습대상자의 학습능력과 학습에 대한 준비상태가 낮은 수준이었다.

또한 교육훈련의 공급자인 기업 측면에서 볼 때 하나코비의 경우 체계적인 교육훈련을 실시한 경험이 없고, 이를 추진할 수 있는 전담조직 및 전문

인력을 보유하고 있지 못했다. 기존의 교육방식은 법정의무교육이 형식적인 수준에서 이루어지고 있어 체계적인 교육훈련 방식을 적용할 수 없는 상황이었다. 또한 교육훈련을 실시하기 위한 사내강사가 거의 전무한 실정이었다. 이와 같이 교육훈련의 수요자나 공급자 모두가 준비되지 않은 상태에서 하나코비는 “도입기-정착기-성숙기”로 이어지는 단계적 접근 방식을 택하였다. 즉, 도입 초기에는 교육훈련의 목표를 “신뢰와 도덕성을 갖춘 사람 양성”으로 설정하고 직무교육보다는 교양, 안전 등 학습자들이 받아들이기 쉬운 주제를 선택하였고, 이와 더불어 사내강사를 양성하는데 주력하였다. 정착기에는 교육훈련의 목표를 “창조적인 사고로 실천하는 인재 양성”으로 설정하고 직무교육을 강화하며, 사내강사를 확대하고 직무일반과정을 통하여 기본적인 업무능력을 강화하는데 초점을 두고 있다. 성숙기에는 교육훈련 목표를 자기분야의 최고 전문가로 설정하고 전임강사를 확보하고 분야별 전문 과정을 완속시키는 단계로 계획하고 있다.

“요즘에는 교육일자가 다가오면 설레고 기분이 좋아요! 처음에는 교육이다 해서 지루하겠구나 생각했는데 막상 참여해 보니까 어렵지도 않고, 강사님도 재미있어요 …….

하지만 금형인가 뭐 그런 교육들을 솔직히 재미없어요. 이해하기가 너무 힘들잖아요. 그런 내용을 배워본 경험도 없고. 책상에 앉아본 경험도 아주 오래전 일이고 ……”

- 생산1부 작업자A 인터뷰 내용 중 -

하나코비의 단계적 접근 방법은 평생학습에 대해 근로자나 기업이 미처 준비되지 않은 상황에서 선택한 방법이었으나, 결과적으로 학습자에게 학습에 대한 두려움 및 거부감을 제거할 수 있는 계기가 되었다.

5) 잠재적 학습요구

평생학습체계가 효과적으로 운영되기 위해서는 기업의 요구와 근로자의 요구가 일치해야 할 것이다. 하나코비는 경영진 측에서는 작업장의 문화를 개선하고 조직의 운영효율성을 높이고자 하는 뚜렷한 목표가 있었던 반면 근로자의 요구는 표면적으로 나타나지 않았다. 하지만 다양한 현장근로자들의 인터뷰과정에서 근로자들이 학습에 대한 잠재적 욕구가 있다는 것을 알게 되었다. 대부분의 하나코비 현장 근로자들은 고졸학력 수준의 주부사원으로 구성되어 있었고 고등학교 졸업 이후 별도의 교양교육 등과 같은 자기계발 관련 교육을 경험한 적이 없었다. 이들은 교육받는 자체에서 만족감과 자존감의 향상을 경험하고 있었다.

“생산성, 안전, 예절도 배우고 전부 다 배우니까 ... 교육을 받으니까 분위기도 좋아지고, 교육날이 기다려져요. 좋으니까요. 좋은 소리 많이 듣고 하니깐요. 저희 주부사원들이 이렇게 교육받는 기회가 있겠어요. 그리고 집에 가셔도 자랑하고, 친구들 만나서 자랑하고 그래요 ...”

- 생산1부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

어떤 교육이 가장 좋은가에 대한 물음에는 대부분의 응답자가 ‘어려운 것 빼고 무슨 교육이든 좋다’라고 응답하였고 교육참여에 큰 기쁨을 갖고 있다고 덧붙였다. 이와 같은 교육에 대한 학습자의 잠재요구는 자발적이고 능동적으로 교육에 참여할 수 있는 요인이 되었다.

6) 교육방법과 내용의 적합성 및 결과 활용

평생학습체계 도입기에 하나코비가 실시한 교육의 대부분은 교양 및 인성과 관련된 내용이다. 직장예절, 기업사규 및 취업규칙, 식생활, 보건 등과 같은 교육내용은 현장의 주부사원의 학습동기를 촉진하기에 적합한 주제였다. 기업의 입장에서 보면 기존의 조반장을 중심으로 한 비공식 집단을 완화할 수 있었고, 근로자의 안전의식을 강화하고, 회사 사규를 준수하도록 하는 계기가 되었다. 또한 이와 같은 대부분의 교육들은 학습자들이 상대적으로 이해하기 쉽고, 개인적인 관심과 흥미를 유발하는 내용으로 구성되어 평생 학습체계 도입 초기 학습자들이 직면하는 학습에 대한 두려움을 극복할 수 있는 계기가 되었다.

이와 같이 기업의 요구와 근로자의 요구의 정합성은 기업과 근로자의 학습동기를 촉진하는데 중요한 첫 번째 요인이라 할 수 있다.

하나코비의 현장근로자는 학습에 대한 참여경험이 전무한 상태에서 특히 집체교육에 대한 강한 거부감 및 어려움을 호소하였다. 이러한 학습자 특성을 고려하여 학습참여를 독려하고 체험을 강화하기 위한 교육이 적용되었다.

“일반적인 소방안전 교육은 소방안전에 대한 이론적인 내용을 주로 다루고 있죠. 하지만 우리는 이론보다는 작업장에서 실무에 활용할 수 있도록 교육내용을 구성하였습니다.”

- 교육훈련담당자 인터뷰 내용 중 -

“여기는 소방훈련도 직접 가르쳐 주구요. 보여주시고 다 하나까... 이런 것이 위험하구

나 알게 되었죠 ... 늘상 하는 포장업무라 해도 000이 위험하다 이런 걸 가르쳐주니까 참 좋죠.”

- 생산1부 작업자A 인터뷰 내용 중 -

소방안전교육의 경우 과거에는 소화기의 구성, 화재 진화요령 등에 대한 이론적인 내용의 교육이 강의실에서 이루어졌으나 하나코비의 경우 실제 작업장에서 작업을 수행하면서 어떤 위험요소들이 있는지, 왜 위험한지를 설명하고 실제상황을 가정하여 위험을 대처하는 방법과 같이 실제에 적용가능한 교육이 이루어지고 있었다. 이와 같이 학습자의 참여를 중요시하고 학습자의 직무환경과 관련있는 학습내용은 학습자의 학습동기를 높이는 데 중요한 요인이라 판단된다.

마지막으로 학습자의 학습동기를 촉진한 요인으로 교육내용의 적절한 활용을 들 수 있다. 학습결과는 학습주제에 따라 각기 다른 용도로 활용할 수 있다. 우선 직무교육의 경우 작업자들이 한자리에 모여 작업장의 개선사항을 토론하고 이에 대한 개선의견을 도출하는 형식으로 이루어졌고, 이러한 자리에서 도출된 건의사항은 혁신국에서 그 적정성을 판단하여 적용여부를 결정하도록 되어 있다.

“포장할 때 스크래치 인나게 포장하기 위해 색깔별로 구분해서 딱 맞춰서 하니까 참 편해졌어요. 이전에는 많이 혼돈되었는데 ……”

- 생산1부 작업자A 인터뷰 내용 중 -

생산2부의 경우 사출관련 직무를 수행하는데 과거에는 설비가 어떻게 움

직이는지, 패널의 신호가 무엇을 의미하는지를 전혀 모르고 있었다. 따라서 설비에서 미미한 이상신호가 발생할 때마다 작업감독 및 관리직 사원에게 보고하고 문제해결을 요청하는 실정이었다.

“교육받기 전에는 내 일이 아니다 생각했지요 … 지금은 교육 받고 많이는 몰라도 기초적인거 에러뜨는 거는 어떻게 해야 하는지 그런 기본적인 것을 알아요.”

-생산2부 작업자A 인터뷰 내용 중-

그런데 이러한 사원들이 직무교육을 통하여 장비교육을 받고 이와 같은 기본적인 문제점을 해결할 수 있는 지식을 얻어 직접 활용하게 되었다. 그러나 현재까지는 하나코비의 교육내용이 직무교육보다는 교양교육 중심으로 이루어지고 있어 교육훈련을 통한 업무개선의 사례가 많이 발견되지는 못하고 있다.

한편 대부분의 하나코비 현장작업자의 경우 교양교육에 많은 관심을 갖고 있었다. 교양교육은 작업장과 가정에서 커뮤니케이션이 향상되는 효과를 가져왔다. 작업장의 경우 교육시간에 배운 학습내용은 동료 작업자와 대화를 촉진하는 매개 역할을 한다. 예를 들어 중국어 및 중국문화교육 이수 후 작업장에서는 중국문화에 대한 대화가 시작되었고, 이를 통하여 다른 이야기까지 할 수 있는 토대가 되었다.

“지난번에 중국문화 배웠잖아요 … 그거 배우고, 우리가 작업장에 들어가서 일할 때 우리 주부사원들이 한마디씩 하잖아요. 저렇게 크면서 가난하고 일이 없어서 이런데, 우리는 너무 행복하다 이런 얘기 해가며 일하고 그래요. 일이 좀 힘들잖아요. 이진 일도

“아니야 이러면서 그게 배우는거 같아요.” -생산1부 작업자B 인터뷰 내용 중-

“지난번에는 중국어를 배웠는데요, 우리가 중국어 언제 배워봤었어요. 간단한 인사말 하고 중국문화를 배웠는데. 교육 끝나고 식당가면서 다른 동료 직원들과 중국어로 간단하게 인사하고, 서로 웃고 ...”

- 생산2부 작업자A 인터뷰 내용 중 -

교육내용은 작업장에서만 국한되어 활용되는 것은 아니었다. 대부분의 주부사원들은 가정과 일을 병행하고 있어서 평생학습체계가 도입되기 이전에는 가정에 돌아가 일상적인 가정일을 하고 TV를 보거나 휴식을 취하는 것이 전부였다. 이전에는 가정에서 어떤 주제를 갖고 대화해야 하나 막막했고, 간혹 특정 주제를 가지고 이야기하면 아이들이 이해하지 못하는 상황이었다.

“회사에서 일만 하는 게 아니고 교육도 받으니까 집에 가서 얘기할 수 있는 게 좋은 거 같아요. ‘올라가서 일하다가 사고난 것 보니까 무섭더라.’하면 아들이 ‘업무 조심해라.’하고 이들도 회사다니니까 안전에 대해서 대화가 되는 거 같아요.”

- 생산2부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

“중국문화 교육을 받고 집에 가서 딸아이에게 ‘너 중국 황후가 만든 큰 연못이 뭔지 아니?’이런 식으로 얘기하니까 딸아이가 ‘어! 나도 알아! 그런데 엄마는 어떻게 알았어?’하면서 자연스럽게 대화가 시작되더라고요.”

- 생산2부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

위 사례와 같이 회사에서 배운 내용이 집에 가서도 가족들과의 이야기 주제로 활용되고 있었다. 이와 같이 학습내용을 작업장과 가족 내에서 대화의 주제로 활용함으로써 커뮤니케이션 문화를 향상시킬 수 있었다.

또한 교육의 결과는 작업장의 리더인 교대제반장의 현장교육역량을 강화하는데도 영향을 주었다.

“우리 팀은 매일 하는 일이 달라서 후배직원들에게 일을 부여하고 어떻게 해야하는지를 가르쳐줘야 해요. 교육을 받으니까 체계적으로 후배직원들에게 일을 가르칠 수 있는 거 같아요.. 예전에는 좀 자신이 없었는데...”

- 생산1부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

이와 같이 학습내용의 활용은 근로자의 학습동기를 촉진하는 세 번째 중요한 요인이라 할 수 있으며, 하나코비 현장작업자들이 교육에 대한 별다른 거부감 없이 사내 교육과정에 참여할 수 있는 주요 요인이 되었다.

7) 기업의 경영이념

“정도경영, 고객존중, 환경 친화, 사회공헌”을 경영이념으로 삼고 있는 하나코비는 친환경·친인류적 기업답게 “환경과 사람을 생각하는 기업, 고객을 평생 가치로 생각하는 기업”을 기본사명으로 삼고 있다. 또한 사훈은 “나 자신을 신뢰하고, 우리 모두를 사랑하며, 미래에 항상 감사하라.”이다.

하나코비는 “고객이 신뢰하고 생산자가 만족하는 최고품질의 제품을 최저의 원가로 공급하여 개인과 기업의 경쟁 우위를 확보하는 세계최고의 밀폐

용기 제조사업장”이 되는 것을 비전으로 삼고, “안전사고 예방, 품질 향상, 생산성 혁신을 선도하고, 지식 근로자로 양성하여 Global No.1의 초석을 마련”하기 위해 노력하고 있다.

하나코비가 요구하는 인재는 “신뢰와 도덕성을 갖춘 사람, 창조적인 사고로 실천하는 인재, 자기분야의 최고 전문가”이다. 이와같이 인재를 중시하는 하나코비의 경영이념은 하나코비에서 평생학습체계를 도입하고 운영하는데 기본 토대가 되었다. 공장통합으로 여유인력이 발생하였을 때, 평생학습체계를 설계하고 운영할 때 등 기업의 주요 의사결정 과정에 항상 근로자를 중요시하는 철학이 기본전제가 되고 있었다.

“대부분의 중소기업들이 ‘인력이 자원이다’라는 개념조차 약하고 비용으로만 생각하고 있죠. 인력을 핵심자원으로 생각해야하는데 그렇지 못하고 있죠 …… 인재가 우리를 좌우지한다 …… 이런 것이 제가 교육을 추진하려고 했던 배경이죠 …”

- 생산1부 작업자B 인터뷰 내용 중 -

이처럼 하나코비의 기업 경영이념과 최고경영자의 경영철학에서부터 인적자원 양성의 중요성을 강조하고 있는 것이 하나코비가 평생학습체계를 구축함에 있어 기본적인 토대를 형성하는 주요 요인이 되었다고 할 수 있다.

8) 평생학습체계 구축의 성공사례

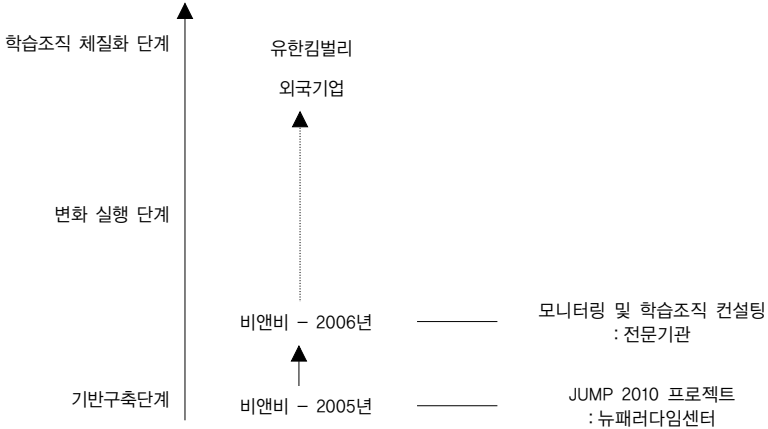
뉴패러다임센터를 통해 평생학습체계를 구축한 대부분의 기업과 마찬가지로 하나코비의 평생학습체계도 유한킴벌리의 성공모델을 벤치마킹한 것

으로 볼 수 있다. 하나코비가 평생학습체계를 도입할 때 뉴패러다임센터의 컨설팅과 지원이 하나코비 경영진과 변화담당자에게 강한 믿음을 주었다. 또한 하나코비 공장장은 유한킴벌리 출신으로 하나코비에서 도입한 평생학습체계의 모델과 운영방식에 대한 전문적인 지식과 경험이 있었고, 이는 실무 담당자들이 평생학습체계를 구축하고 운영함에 있어 경영진의 강력한 지지를 이끌어낼 수 있었던 핵심요인이라 할 수 있다.

2. 개선 사항

하나코비의 평생학습체계 운영을 위한 기반 구축은 근로자에게 고용안정에 대한 믿음 제공, 구성원 간 신뢰회복, 커뮤니케이션 활성화, 근무제도 개편을 통한 학습시간 확보의 측면에서 성공적이라 할 수 있다. 하지만 운영수준은 아직 초기단계로 앞서 본 바와 같이 학습조직 관점에서 학습 및 역량개발 기회, 리더십, 동기부여 및 권한위임, 조직과 환경의 연계, 지식공유시스템을 유한킴벌리 및 외국기업과 비교하였을 때 아직도 상당히 낮은 수준임을 알 수 있다. 대체로 모든 영역에서 낮은 수준을 보이고 있지만 동기부여 및 권한위임이 타 영역에 비해 상대적으로 낮게 나타났고, 이는 하나코비가 평생학습체계를 도입함에 있어 직능자격제도, 성과중심 인사관리 등 인사관리제도를 개선하지 않은 사항이 반영된 결과라 할 수 있다. 하지만 그럼에도 불구하고, 각 영역별 학습조직을 촉진하기 위한 변화가 시작되었음을 확인할 수 있었다.

[그림 12] 하나코비 평생학습체계 운영 단계



하나코비의 평생학습체계 기반구축은 JUMP 2010 프로젝트를 통해서 촉발되었고 이와 같은 변화 실행을 위한 전문역량과 지식은 외부 전문기관인 뉴패러다임센터로부터 도움을 받았고 이를 자사의 역량으로 체화하여 효과적인 평생학습조직을 구축하기 위한 기반을 마련하였다.

그러나 변화의 실행단계에서는 학습조직 구축요인을 통합적인 관점에서 설계하고 체계화시키기 위한 전문적인 내부 역량 및 지원체제가 부족한 것으로 판단된다. 따라서 하나코비가 유한킴벌리나 외국기업과 같은 평생학습체계를 구축하기 위해서는 기반구축단계와 같이 외부 전문기관의 컨설팅과 사업 진행에 대한 모니터링이 계속해서 필요할 것이다. 현재 하나코비가 운영하고 있는 평생학습체계는 교육훈련에 대한 인식과 문화가 전무한 조직에서 근로자들이 교육훈련의 중요성을 인식하고 능동적으로 참여하는 토대를 마련했다는 점에서 기반구축단계로써는 성공적이라 할 수 있다. 하지만 체

계적인 교육훈련체제가 미흡하고, 교육의 성과를 인사관리와 연계하지 못했고, 사내훈련을 실시하는 전문강사가 부족한 점 등 중점적으로 개선해야 할 것이다.

1) 학습 및 역량개발 강화

평생학습체계 내에서 교육훈련의 목적은 근로자들의 지속적 학습이 발생하도록 작업환경을 창출하는데 있다. 근로자들은 자신의 직무만이 아닌 작업시스템 전체에 대한 이해, 새로운 지식의 창출 및 공유가 필요하다. 관리자 등은 근로자들의 훈련 니즈를 파악하고 근로자들이 교육훈련 받은 내용을 현장에 적용하며 근로자간 지식의 공유를 촉진하기 위한 지원분위기를 창출하도록 요구받는다.

유한킴벌리의 경우 교육훈련은 학습지향적인 조직문화와 학습인 양성, 그리고 Senge의 시스템 사고 등의 요소들을 포함하고 있다. 그러나 하나코비의 경우 체계적으로 훈련요구를 분석하거나 이를 교육과정으로 개발하려는 노력이 아직 부족한 실정이다. 뿐만 아니라 훈련 내용을 현장에 적용할 수 있는 시스템이 존재하긴 하지만 실제적인 작동이 미약한 형태이며, 초보적인 수준에 머물러 있다. 따라서 학습조직을 지향하기 위해서는 근로자들의 전문성 향상에 주안점을 두고 자체 문제해결능력 향상을 위해 교육훈련을 강화해야 할 것이다.

하나코비의 교육훈련은 대부분 집체형태의 교수방법을 적용하고 있는데 교육내용에 따라 OJT와 Off-JT를 결합한 형식을 취할 필요가 있으며, 집체교육의 경우 작업현장 내의 문제점을 중심으로 워크숍을 하거나 현장 고

참사원이 강의하는 방식으로 이루어질 필요가 있다. 이를 통하여 근로자 스스로가 학습자이면서 교수자로서의 역할을 갖게 할 수 있으며 현장 OJT의 장점을 살리면서 집체훈련으로 전환이 가능할 것이다.

하나코비의 교육훈련 내용은 직무교육과 교양교육으로 구성되어 있다. 직무교육은 작업공정, 보전, 품질, 안전, 기계, 문제해결 등 근로자들의 직무 통합을 위한 다기능화 교육을 지향하고 있다. 하지만 현재 운영되고 있는 수준은 「재료의 이해」 등과 같이 직무와 관련된 초보적인 수준으로 하나코비의 현장근로자가 주부사원이고 관련분야 비전공자인 점을 감안하면 이와 같은 기초적인 교육이 향후 상당기간 지속되어야 할 것으로 판단된다. 교양교육은 「회사내규의 이해」, 「직장예절」, 「보전」, 「산업안전」 등을 운영하고 있으나 인성과 안전에 관련된 제한된 내용을 다루고 있다. 따라서 경영일반, 컴퓨터교육, 중국어회화 등 직무와 연관성이 높은 내용에서부터 팀 빌딩, 팀 문제진단, 의사소통, 운동경기, 봉사활동 등 조직개발, 리더십, 사내강사 교육 등 미래의 직무를 위한 개발, 그리고 음악감상, 전시회 방문, 명화 감상 등 자기계발에까지 매우 다양한 범위로 확대하여, 현장근로자들을 자기진화 능력을 보유한 지식근로자로 육성할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 하나코비의 평생학습체계는 사내훈련을 기반으로 하고 있다. 사내교육 중심의 교육과정을 운영하기 위해서는 전문적인 사내강사의 육성 및 확보가 필수적인데 이에 대한 보완책이 필요할 것이다. 사내강사의 육성은 기업의 특수기술 및 암묵적 지식을 전달하는데 효과적일 뿐만 아니라 OJT의 장점을 활용할 수 있는 장점이 있다.

또한 하나코비는 교육내용을 결정함에 있어 각 부서별 교육요구를 체계적으로 분석하지 않아 교육훈련의 성과를 측정하는데 한계가 있다. 따라서 회

사의 핵심역량을 개발하고 각 부서별 직무역량을 개발하여 교육훈련과정을 개발해야 할 필요가 있다. 대부분의 중소기업과 마찬가지로 중소기업을 대상으로 실시하고 있는 다양한 교육프로그램에 대한 정보를 접하고 있지 못했다. 따라서 노동부 및 중소기업청에서 지원하는 각종 훈련프로그램에 대한 정보를 체계적으로 지원할 수 있는 제도적 장치와 하나코비의 자체적인 노력이 필요하다.

2) 인적자원관리 개선을 통한 동기부여 및 권한위임 강화

평생학습체계에서 인적자원관리는 학습조직을 지향하기 위한 근로자들의 조직몰입도를 높이는 수단으로 활용될 수 있다. 즉, 인적자원관리 체계는 투명한 경영을 통한 상호신뢰를 기반으로 공정한 선발, 평가, 보상을 통한 근로자들의 공정성을 지각함으로써 가능하다. 또한 평가보상의 경우에도 개인 기여와 성과에 따른 보상제도를 상대평가보다 절대평가 기준으로 시행하는 것이 바람직하며, 절대평가에 근거한 팀별 인센티브제 제공은 근로자들의 조직몰입을 높이는데 중요한 역할을 할 수 있을 것이다. Pfeifer(1994)는 고성과 작업조직 인적자원관리의 구성요소로 16개의 프로그램 즉, 고용안정, 엄격한 선발 및 채용, 고임금, 인센티브제, 종업원 소유, 정보 공유, 근로자 참여 및 권능확대, 팀제 및 직무재설계, 훈련 및 숙련형성, 다기능화 및 활용, 상징적 평등주의, 임금격차 축소, 내부로부터의 승진, 장기적 전망, 프로그램 효과성의 척도, 경영철학의 존재 등을 제시하고 있다. 설문조사에도 나타났듯이 구성원들의 성취나 업적에 대하여 팀단위의 보상체계가 도입되어야 할 것이다. 또한 각 부서 단위로 역할과 책임의 범위를 명확히

규정하여 각각의 사안에 따라 스스로 결정하고 관리할 수 있도록 권한이 작업단위 수준으로 위임되어야 할 것이다.

3) 지식공유 시스템 구축

지식공유 시스템은 팀 혹은 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보 공유의 지원과 가치부여와 기술이 체화되어서 학습을 지원하고 그 결과를 조직의 지식화하며 업무에 적용시키는 체계를 의미하는 것으로 현재 하나코비는 이와 같은 시스템 수준이 매우 낮은 실정이다. 문제해결이나 새로운 대안 등의 지식을 업무 매뉴얼 개선에 활용하여 지식 DB를 구축하고, 특히 교대제도의 특성상 다른 교대조와 논의할 기회를 가지기 어렵기 때문에 교육훈련과정을 통해 작업조의 아이디어를 수집, 전파하고 의견을 조율할 수 있도록 지식공유시스템이 구축되어야 할 것이다.

4) 리더십 강화

평생학습체계에서 학습을 위한 리더의 리더십 발휘는 근로자들의 직무몰입을 강화하고 동기부여할 수 있으며, 경영진은 스스로 학습에 대한 모범을 보여주었고 직원의 학습을 지원하여 근로자의 역량을 개발하는 중요한 역할을 한다. 이러한 의미에서 하나코비의 리더십 수준은 다른 학습조직 구축영역에 비해 상대적으로 높게 나타났으나 관리직에 비해 생산직이 상대적으로 리더십 수준을 매우 낮게 인식하고 있으므로 학습기회 제공의 공평성을 강화하고, 회사의 발전방향 등 기업의 최신정보를 제공하며, 구성원이 학습기

회를 찾고 수행할 수 있도록 코칭 기능을 강화할 필요가 있다.

5) 조직과 환경의 연계 강화

조직과 환경의 연계 강화는 조직의 내외를 연결시키는 다양한 채널, 환경의 변화에 대한 근로자의 인지와 올바른 해석, 그리고 이를 바탕으로 한 역할의식을 명확히 하는 것이다. 현재 하나코비의 이와 같은 노력은 교육훈련을 통하여 기업의 비전과 발전방향, 현재 경영실적 등을 전파하는 초보적인 수준에서 이루어지고 있다. 따라서 회사의 매출과 손익 등 경영지표에 대한 정보를 손쉽게 접근할 수 있도록 하고, 경영정보와 외부환경 정보를 근로자들에게 제공할 수 있는 시스템이 도입되어야 할 것이다. 또한 회사 최고 경영자의 메시지를 문서 혹은 영상으로 근로자들에게 전달하여 회사의 경영상황을 설명하고 구성원들이 나아갈 방향을 제시할 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 통하여 기업의 기회, 위협, 강점, 약점을 교육체계에 반영하고 외부환경에 대처하기 위한 전략방안을 중심으로 학습전략을 설정하고 실행될 수 있도록 해야 할 것이다.

참고문헌

- 김주일 외 (2005), 『충청지역 재직자훈련 활성화방안 연구』, 노동부
- 이영현·정택수·이의규·김수원 (2001), 『기업의 학습조직화 촉진 방안』, 한국직업능력개발원.
- 정재삼, 주용국 (2004), 『지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축 - 유한킴벌리 성공 사례 확산을 위한 실천모형과 매뉴얼 개발』, 뉴패러다임센터
- 정무권, 배득중, 한상일 (2005), 『공무원 교육의 뉴패러다임화』, 뉴패러다임센터
- 주용국 (2002), 『중소기업 사내교육 내실화 방안』, 한국직업능력개발원.
- 박우성, 구자숙 (2006), 『뉴패러다임 컨설팅 사업의 성과』, 뉴패러다임센터
- 하나코비 (2004), 『뉴패러다임 컨설팅 보고서』, 하나코비 내부자료
- 하나코비 (2005), 『중소기업 학습인프라 성공사례』, 하나코비 내부자료
- 하나코비 (2006), 『2006년 교육훈련결과보고서』, 하나코비 내부자료
- Ashton, N. and J. Sung(2002), "Supporting workplace learning for high performance working", Geneva: ILO.

- Barcus III, S.W. and J. W. Wikinson(1995), "Handbook of Management Consulting Services(2nd ed)". McGraw-Hill, Inc.
- Robinson, D. and J. Robinson(1998). Moving from training to performance: A practical guidebook. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rossett, A.(2002). From training to training and performance. In R. Reiser J. Dempsey(Eds.), Trends and issues in instructional design and technology. Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsick(1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. International Journal of Lifelong Education, 11(4), pp.287-300.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsick(1996). In action: Creating the learning organization. Virginia: American Society for Training and Development.

◆ 집필진

김주일

- 한국기술교육대학교 산업경영학부
- 서울대학교 경영학 박사

이철기

- 한국기술교육대학교 산업경영학부
- 성균관대학교 경영학 박사

조세형

- 한국기술교육대학교 인력기술경영연구소
- 한국기술교육대학교 인력경영 박사수료

(주)락앤락

- 발행 연월일 | 2007년 6월 28일 인쇄
2007년 6월 29일 발행
- 발행인 | 최영기
- 편집인 | 김 훈
- 발행처 | 한국노동연구원
150-0110 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax (02) 786-1862
- 조 판 · 인 쇄 | (주)삼영프린텍 (02) 2279 - 6292
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호