

미국의 일부 우수 기업들에서 기존 조직 구조로는 앞으로 더욱 불확실해질 경영 환경을 극복할 수 없다고 보고, 노동자를 과감히 경영에 참여시키는 자율작업팀제를 도입하였다. 이러한 조직 혁신은 기업 경영의 민주화뿐만 아니라, 근로 의욕의 회복을 가져오고 협조적 노사관계의 발전 및 대폭적인 경쟁력 강화라는 결실을 맺도록 하였다. 미국의 자율작업팀제는 조만간 세계 기업들의 새로운 조직 구조와 노사관계 모델로서 큰 주목을 받기 시작할 것이다.

참여를 향한 발상의 전환

오늘날 미국 기업이 경쟁력을 회복한 요인은 흔히 과감한 사업 구조 재편과 프로세스 혁신 및 대량 해고를 통한 인원 조정 등을 통한 공격이라고 알려져 있다. 그러나 대대적인 수술 이면에 생겨난 미국 기업이 과거의 기업 경영에 대한 반성과 이에 따른 의식 전환을 진행시켜온 노력들을 간과한 채, 미국 기업의 외형적인 경영 전략만을 보고 미국 기업의 경쟁력 회복 요인을 성급하게 평가하는 경우를 자주 목격한다.

미국 기업들은 경쟁 심화와 기업 경영의 불확실성을 극복하기 위해서는 더 이상 노동자들을 기업 경영에서 배제할 수 없으며 일상적인 경영 활동에 깊숙이 참여시키는 획기적인 조치들이 필요하다고 보고, 실천 방법으로 여러 가지 형태의 팀제를 도입하게 되었다.

여러 가지 팀제에 대한 실험 가운데 오늘날 미국 기업에는 자율작업팀이 가장 효과적인 것으로 평가되고 있으며, 점차 이를 도입하는 기업이 확산될 것으로 전망되고 있다.

자율작업팀의 필연적 확대

미국 기업들은 사업 구조의 재구축시 종래와 같은 조직운영시스템이 경쟁력에 가장 큰 장애물이라고 생각하였다.

종래에는 업무가 대량 생산 방식에 맞도록 조직되었고 구성원들은 한 개 혹은 두 개의 직무를 수행하면 되었다. 엔지니어에서부터 품질 관리까지 각 부분의 전문가들이 일반 노동자들에게 작업 방법을 가르쳤고, 감독자와 관리자들은 노동자들을 통제·감독하며 실적을 평가했다. 때문에 노동자들은 머리를 쓸 필요가 없었고 업무에 대해 흥미를 느끼거나 책임감을 갖지 못했다. 이러한 현상은 제조업에 국한된 것이 아니고, 은행, 보험, 심지어는 병원 등에서도 마찬가지였다.

이상과 같은 전통적인 조직의 운영시스템이 과거에는 효과가 있었는지 모르나, 경쟁의 심화, 합리적인 가격, 고품질, 소비자들의 신속한 소비 욕구 등은 조직운영시스템에 과감한 변화를 필요로 했다.

미국 기업은 이상과 같은 조직운영시스템에 대한 변화를 위해 세계 기업들 가운데 가장 앞선 방법을 찾기 시작했고, 그 결과 일반 노동자들을 일상 기업 경영 속에 과감히 참여시키는 다양한 팀제 도입을 모색하게 되었다.

1994년 오스터만(Osterman) 조사에 의하면, 미국 기업의 50% 이상이 어떤 형태로든 팀 중심의 작업시스템을 채용하고 있으며, 일반적으로 품질관리서클팀, 각종문제해결팀, 자율작업팀, 자율디자인팀 등 여러 가지 팀을 복합적으로 운영하는 것으로 밝혀졌다.¹⁾

여러 형태의 팀 가운데 미국 기업이 가장 크게 붐을 이루었던 것은 일본 기업의 품질관리서클팀이었다. 일본의 품질관리서클팀이 미국 기업에 도입되기 시작한 것은 70년대 일본의 품질 관리를 도입하여 큰 성공을 거둔 록히드社의 경우였다. 이러한 품질관리서클팀이 80년대 중반부터 미국 기업들에 대대적으로 도입되어 미국 주요 500대 기업이 이 서클팀을 운영하고 있다.

일본 기업에 뒤진 품질 경쟁력에 대한 해결책으로 미국 기업들은 일본의 품질관리서클팀을 그대로 실시하고자 한 것이었다. 미국에서 일본 기업의 품질관리서클이 크게 붐을 이룬 요인은, 이 서클을 별다른 준비없이 조직에 도입하기 용이하고 일본 기업이 이룩한 경쟁력에 대한 선입감이 크게 작용하였다.

1) John T. Delaney, Mark A. Usellid, "The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 949~969.

품질관리서클팀은 도입 후 나름대로 큰 성과가 있었지만, 이 서클팀을 성공적으로 운영한 경험이 있는 기업에서 경영자들은 노동자들의 참여를 유도하기 위한 방법으로 품질관리서클로는 한계가 있다는 것을 느끼게 되었다. 품질관리서클은 참여하는 노동자나 관리자들에게 문제 해결의 제안권이 있을 뿐이며, 실시의 결정권이 없으므로 대부분의 기업에서 시간이 지날수록 참여하는 사람들이 흥미를 잃게 되는 현상이 발생하고 있기 때문이다.

이러한 이유때문에 노동자를 기업 경영에 참여시키고 이들로부터 실질적인 품질 개선, 가격 경쟁력 및 책임감을 이끌어내기 위해서는, 생산에 관한 모든 의사 결정권이 주어지는 자율작업팀의 도입이 확산되어야 한다는 주장들이 제기되기 시작했다. 1994년 말 현재 미국 전체 공장 가운데 200여 공장에서 자율작업팀이 실험적으로 운영되고 있어, 아직은 크게 확산되지 못한 상태이다.²⁾ 그러나 자율작업팀을 실시한 기업의 가시적인 성과가 알려지기 시작하면서 많은 기업에서 자율작업팀에 대한 관심이 크게 고조되고 있다.

팀제에 대한 노조의 시각

미국 기업에서 여하한 팀제를 도입하든 팀제를 성공적으로 도입하려면 노조와의 관계를 원활히 해야 했다. 따라서 팀제 도입을 총괄하는 추진팀에 경영층, 기능별 전문가가 이외에 조합 대표를 멤버로 집어넣어 기획 단계에서부터 관여하게 했다. 그리고 이 추진팀이 실제로 팀을 조직하는 설계팀이나 팀 조직이 정상적으로 운영할 수 있도록 감독하며, 문제가 발생했을 경우 해결책을 마련하도록 했다. 설계팀은 전구성원을 대표할 수 있는 자들로 팀을 구성했다.

미국자동차노조(UAW)는 GM社의 새터공장의 노사 협조 노선을 보이고 있고 팀제에 대해서도 긍정적으로 생각한다. 그러나 많은 경우 팀제로 인해 노조의 세력이 약화될 것을 우려하여 회의적인 시각을 보이고 있다. 특히, 자율작업팀을 성공적으로 도입한 기업들은 과거부터 노조를 파트너로 인정해온 점을 공통점으로 지적할 수 있다.

또한 팀제를 도입하는 초기에 비록 노조가 공격적인 태도를 갖고 있는 곳일지라도 회사를 절대적으로 신뢰한 것은 아니었지만, 팀제가 노동자들에게 이익이 되는 것을 알게 되면서 팀제 활성화에 저해되는 단체 협약 조항들을 개정하는 데에 동의하는 유연성을 보이고 있다.

2) Henry P. Sims, Jr. and James W. Dean, Jr. "Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams," *Personnel*, 1994, pp. 25~32.

조직운영시스템의 변화

자율작업팀은 중요한 프로세스 중심으로 구성되고 팀원들이 해당 프로세스에 관련된 모든 기능들을 수행할 수 있도록 설계된다. 때문에 기능별로 조직된 기존의 조직 구조와 자율작업팀 조직과는 현격한 차이를 갖게 된다.

자율작업팀의 성공에 가장 중요한 것은 교육 훈련이다. 그리고 자율작업팀을 상황 변화에 따라 적절하게 대응하게 하려면 수시로 성과를 정확히 피드백시키는 정보시스템을 구축해야 하며, 팀제 운영에 적합한 새로운 임금 및 인사제도 등 대대적인 조직운영시스템의 변화가 발생한다.

1) 프로세스 중심 조직

구두 회사의 경우, 자율작업팀에 의한 조직 구조는 150 개의 세분화된 기능 조직을 가축 재단에서 포장까지의 전과정을 몇개의 작업 모듈러(modular)로 변경한다. 그리고 각 자율작업팀은 일정한 개수의 작업 모듈을 맡는다.

그리고 각 자율작업팀내 팀원들은 해당 모듈러 내에 모든 기술을 습득하고, 정기적 혹은 수시로 타 기술로 로테이션을 하고, 동료 결근시 대체 근로가 가능하도록 팀이 운영된다.

팀은 관리자, 작업자, 사무원 등이 멤버가 된다. 팀에는 리더가 없는 경우도 있지만, 대부분의 경우는 풀 타임 리더(직장 혹은 감독자가 되기도 함)가 있고, 팀워크를 구축하기 위한 웨시리테이터(facilitator)가 배치되고, 엔지니어는 자문(advisor) 역할로 팀원에 대한 기술 교육이나 코치 역할을 맡는다. 팀이 성숙해지면 기술을 빨리 배우는 팀 멤버나 특별히 재능있는 사람이 교육 훈련의 코치 역할을 담당한다.

자율작업팀의 유지 보수, 품질 관리, 원료 투입 등 지원 조직은 2 가지 형태로 조직된다. 여러 개의 지원 팀이 만들어지고 각 지원팀이 몇개의 자율작업팀을 담당하거나, 지원 조직의 인력들을 각 자율작업팀에 분산 배치시켜 자율작업팀의 팀원으로 활동하게 한다.

2) 의사 결정 권한

자율작업팀은 인원 선발에서부터 작업, 휴가, 생산 일정, 안전, 환경 그리고 지속적인 품질

개선에 대한 책임을 져야 하며, 팀내 혹은 팀 이외의 사람들 교육까지 담당한다.

팀의 성장 단계에 따라 자율작업팀에 대해 부여하는 의사 결정 권한은 상이하지만, 일반적으로 다기능 팀으로 자율작업팀이 작동하기 위해서 팀에게는 ① 연간 예산 준비, ② 작업 시간 준수, ③ 품질 통제 통계 기록, ④ 공정 재고 통계 기록, ⑤ 팀내 직무 분담 결정, ⑥ 기술적인 문제 해결, ⑦ 팀원의 교육, ⑧ 생산 스케줄 조정, ⑨ 생산 프로세스 설계 및 수정, ⑩ 팀 목표 설정, ⑪ 내부 갈등 해결, ⑫ 내부 성과 평가 등에 대한 의사 결정권이 부여된다. 이러한 권한이 부여되는 것은 조직 구성원들에 대한 고도의 신뢰감과 자신감이 있을 때만 가능하며, 자율작업팀이 장기간 유지되기 위해서도 당연히 주어져야 한다.

3) 정보시스템 구축

팀의 투입 산출물을 정확하게 측정하고 신속히 피드백시켜 해당 팀에게 매일 성과를 알려줄 수 있는 정보시스템이 필요해진다. 조직 내에 비밀을 없애고 팀이 가장 중요한 정보와 그렇지 않은 정보를 분리해내도록 가능한 한 많은 정보를 제공한다. 만일 팀원들이 경영자와 같은 정보를 갖고 있지 못하다면, 팀원들은 우선 순위를 판단할 수 없고 문제 해결에 있어서 경영자와 동의를 하지 못하는 문제가 발생하는 것을 방지하려는 것이다.

4) 팀원들에 대한 교육 훈련

팀원들은 기본적으로 해당 프로세스를 구성하고 있는 다양한 기술을 숙지하고 처리할 수 있어야 하므로 폭넓은 기술 교육을 받는다. 또한 팀내 팀원들간 갈등 해소를 위해 기술적인 훈련 이외에 의사 소통, 팀 개발, 웨시리데이팅, 코칭, 인터뷰법, 대인 관계 기술 등 일반적인 경영 교육을 받는다. 팀원이면 노동자만이 아니고 팀 내의 모든 관리자와 감독자들도 모두 동일한 교육을 받아야 한다.

시간이 흐르면 새로운 제품을 새로운 작업 방법에 의해 생산해야 하므로, 기존에 받았던 교육 훈련이나 작업 표준이 필요없게 되고 항상 새로운 교육 훈련이 필요하게 되며, 팀제를 도입한 기업의 경우 총 근무 시간의 10% 이상을 교육 훈련에 투입한다.

5) 구성원의 선발

기술적 발전이 팀의 훈련 조건을 항상 새로운 것으로 만든다. 따라서 팀원 선발은 과거의 직무 경험보다는 다양한 기술을 소화해낼 수 있는 태도를 팀원 선발에서 가장 중요한 기준으로 삼는다. 팀원 선발은 같이 일할 팀원들의 인터뷰를 통해 이루어진다.

6) 임금 및 인사제도

생계비의 자동적 인상, 메리트(merit) 인상, 개인적 차이에 기초한 종래의 임금체계는 팀제 운영 문화와 조화되지 않으며, 기업의 경영 성과와도 무관하게 운영되어왔던 것으로 평가되고 있다.

자율작업팀에 적합한 임금체계로 미국 기업들은 기술 중심 임금(skill based pay), 이익분배제도(gain sharing system), 팀보너스제도(team bonus scheme)를 도입하기 시작했다.³⁾

기술중심임금체계는 팀원들이 다양한 기술 습득을 자극하기 위한 것으로 기업의 전기술 영역을 몇개의 기술 단계(broad banding system)로 나누고, 그 안에서 다시 기술 수준이나 역할에 따라 임금 수준을 달리하는 것이다. 이 시스템 하에서 팀원들에게는 몇개의 추가적인 생산 기술, 경영 분야 기술(안전, 컴퓨터, 폭넓은 경영 지식) 및 팀내 의사 소통 기술을 습득할 것이 요구된다. 그리고 팀 운영이 성숙되면서 개인들이 폭넓은 기술을 습득하는 데서 한걸음 더 나아가, 일정 분야를 전문화시키기 위해 경력 루트(생산, 연구, 교육 등)를 선택하도록 한다.

이때 임금은 기본 임금에 기술 습득 수에 따라 일정 비율 혹은 일정액이 추가적으로 지급되며, 임금 지급 형태도 일급 혹은 주급에서 월급제로 바뀐다.

이익분배제도는 전체 기업 혹은 공장의 목표를 달성한 경우, 소속된 모든 팀의 모든 팀원에게 일정한 이익분 가운데 일부를 배분하는 것이다.

팀보너스제도는 전체 기업이나 공장 전체가 아니라 개별 팀의 성과 목표를 달성했을 때 실시한다는 것을 제외하면 이익분배제도와 내용이 동일하다.

3) Richard S. Wellins, William C. Byham, George R. Dixon, *Inside Teams*, Jossey-Bass Publishers, 1994, pp. 326~329.

7) 평가시스템

종래 경영자는 구성원들·팀원들과 중요 목표와 지표에 대해 토의를 하고 다음해에 달성 여부를 평가하여, 이를 임금에 연결시키도록 했다. 그러나 평가와 임금과의 연결성에 대해서 구성원들은 알지 못하게 했다. 이러한 평가 방식은 자율작업팀을 실시하는 데는 적합한 것이 아니기 때문에, 기업들은 성과를 평가하는 방법을 바꾸고 있다.

첫번째 방법은, 팀원들이 모두 참여하여 팀의 목표를 정하고 목표 달성을 평가할 수 있도록 했다. 팀원들은 각자 자기 평가를 하며 다른 팀의 팀원 혹은 혹은 사내외의 고객들로부터 자신의 성과 자료를 수집한다. 그 후 각자는 팀 리더를 만나 자신의 성과에 대해 토의하며 자신의 발전 계획에 대해 합의를 한다. 이러한 과정에서 회사는 평가의 목적을 실적 평가보다는 팀원의 능력 육성에 중점을 두도록 유도하고 있다.

두번째 방법은, 첫번째보다는 정교한 방법을 사용한다. 각 팀은 기업 혹은 공장 전체의 목표에 따라 팀의 목표를 설정한다. 다음에 팀은 각자에게 팀 목표를 달성하는 데 필요한 몇개 목표를 부여하고, 팀원은 몇가지 자신의 발전 목표를 제시하여 이를 종합, 자신의 평가 기준으로 삼게 한다.

도입 성과

기업들의 조사에 의하면, 전통적인 조직보다 자율작업팀이 20~40%의 생산성 향상이 있었다. 원인은 팀원들이 더 열심히 일했기 때문이라기 보다는 노동자들에 대한 감시가 크게 필요하지 않게 되었고, 낭비된 원료나 업무 시간의 감소, 불량 제품이 크게 줄어들은 것에 기인하는 것으로 알려지고 있다.

팀들이 높은 적응력과 융통성을 갖고 경영 환경 변화에 대응하게 되었고, 새로운 프로세스와 새로운 기계에 대한 적응력도 매우 높아졌다. 팀 조직을 도입하는 기업일수록 구성원의 직무 만족과 태도 조사에 있어서 높은 점수를 보였다. 이러한 긍정적인 분위기가 경영층에 전달되고 이것이 구성원들에게 일터를 더 즐겁게 만들고 있다.

직무 확대와 직무 충실화는 팀제를 도입하고자 할 때는 의도하지 않았다. 그러나 팀이 운영되면서 내부에서 직무 설계와 분담이 시작되었고, 팀원들이 다양한 기술을 배우게 되면서 직무 확대와 직무 충실화가 진행되었다.

특히, 주목할 만한 점은 시간이 지나면서 노동자들은 보상보다는 문제 해결, 효과적인 팀을

만드는 데 더 큰 관심을 갖고 경영자의 입장을 이해하며, 팀의 운영을 걱정하는 경영자의 근심을 자신들에 대한 격려로 받아들이는 의식 변화를 보이고 있다.

운영상 어려움

앞에서 언급한 좋은 성과와는 달리 자율작업팀을 실시하는 데는 수많은 문제가 발생하고 있는데, 그 중요한 몇가지만을 소개하면 다음과 같다.

가장 큰 어려움은 팀 운영에 따른 회사 내부 문제이다. 신입 팀원 선발에 따른 인터뷰에 팀원들의 인터뷰, 문제 발생시마다 팀 미팅, 동료 평가 등에 많은 시간이 소용되므로, 생산 기술을 완전히 습득하는 데 투입할 시간이 너무 적게 되므로 이에 대한 대책이 필요해지고 있다.

모든 직무에 대해 표준적인 훈련 내용을 모두 개발하기는 어렵고 시간이 흐르면서 교육 내용도 바뀌는 것으로 이미 개발된 교육 내용이 소용없어진다. 지식이 한사람에서 다른 사람에게 전달되는 과정에서 기술 전달상 누수 현상이 발생한다.

팀원들이 일정 기간(약 6 개월)마다 새로운 직무 수행을 위해 팀 내에서 정기적인 이동을 하게 된다. 그러나 새로운 직무를 완전히 익히는 데는 절대적인 시간이 걸리므로 팀이 정상적인 작업 조직으로 발전하는 데에 상당한 어려움이 따른다. 특히, 노동력의 이동이 심한 경우, 안정적인 노동력을 확보하는 것이 어려워 팀원들의 안정적인 능력 개발이 어렵다.

확산의 장애물

앞에서 지적한 효과에도 불구하고 아직은 200여 개 공장밖에 자율작업팀이 도입되지 못하고 있다. 확산되지 못하는 이유는 무엇일까?

첫째, 관리자 특히, 중간 관리자가 자율작업팀을 자신에게 큰 위협으로 생각하고 있다. 직접적인 통제력은 줄어들어 비해, 기술이나 지식에서의 영향력과 실적 평가 등으로부터 발생하는 간접적인 통제력이 증가하므로 크게 염려할 것이 없다고 보지만, 자신의 힘과 영향력이 줄어들 것을 두려워한다.

둘째, 팀 도입에 따르는 초기 시행 비용이 매우 크며, 팀을 정상적으로 운영하는 데는 18 개월~2 년의 기간이 걸리므로 경영자가 자율작업팀의 도입을 기피한다.

셋째, UAW와 같은 곳에서는 적극적으로 팀제들에 대해 지지하고 있으나, 많은 노조들이 팀

제를 노조 세력에 대한 위협으로 보고 있다.

넷째, 자율작업팀이 언론에 큰 주목거리가 되지 못하고 있다. 많은 기업들이 팀 실험을 매우 극비리에 실시하며, 자율작업팀을 경쟁력의 중요한 원천으로 보아 외부에 노출되기를 꺼리고 있기 때문이다.

맺음말

미국 기업들은 매우 성공적으로 팀제를 실시하고 있으나, 매우 제한된 경험을 갖고 있어 향후 크게 확산되는 것은 아직 불투명하다.

그러나 분명한 점은 미국 기업들이 자율작업팀을 통해 동일 팀 내에서 관리자, 기술자, 노동자, 사무 보조원 등이 모두 팀의 일원으로 참여하여 팀의 목표를 정하고 스스로 모든 운영상 책임을 지므로, 직무 만족뿐만 아니라 경영의 민주화, 열린 경영을 실현하게 하고 있다. 때문에 노사는 모두 믿고 맡기는 경영 풍토를 기업 내에 조성하기 시작하고 있다. 따라서 자율작업팀이 확산될수록 미국 기업의 경쟁력은 강화되고, 노사 관계도 대립이 아니라 협조적인 관계로 발전될 가능성이 크다.

특히, 자율작업팀이 우리나라 기업에 주는 시사점 가운데 주목할 만한 점은, 과거 경영자의 고유 영역으로 주장하였던 기업 경영에 거의 모든 노동자를 참여시킴으로, 집단적인 노사 관계를 통해 경영 참여를 실시할 필요성이 사라지고 있는 것이다. 그리고 자율작업팀은 구성원들의 기술의 넓이와 깊이를 확대하여 구성원들에게 자신의 장래에 대한 비전을 갖게 하는 것으로, 좁은 기능별 영역의 기술에 얽매어 있는 우리나라 노동자와 미국 노동자들과의 기술력 격차가 크게 확대될 우려도 나오게 한다.

대립적인 노사 관계를 탈피하고 경쟁력을 회복시키기 위한 방법으로 노동자를 적극적으로 경영에 참여시키는 미국 기업의 자율작업팀은, 우리나라 기업이 지향해야 할 또 하나의 새로운 발전 모델로서 시사하는 바가 매우 크다.

일본 기업들의 기업 경쟁력과 높은 품질 수준이 철저히 통제된 노무관리시스템 하에서 이루어진 것이라면, 미국 기업들의 경쟁력 회복은 노동자들의 직접적인 경영 참여와 자율에 바탕을 둔 개방적 협동시스템에서 나오는 것으로 볼 때, 미국 기업의 자율작업팀 모델은 세계 기업들이 지향해야 할 노사 관계 및 생산시스템의 새로운 모델로서 크게 각광받을 것으로 전망된다. 