

## I. 조직 활성화와 기업가치 증진 : 스킨크 워크(skunk work)

## 1. 논의 배경

- 구조조정 이후 침체된 종업원들의 사기를 진작하고 조직을 활성화시킬 수 있는 방안의 마련이 필요해짐
- 종업원들이 현장 경험을 통해 습득한 다양한 지식과 창조성을 실무에 피드백할 수 있는 잠재적 지식의 활용 필요성이 높아짐

## 2. 스킨크 워크의 概念 및 效果

- (개념) 스킨크 워크는 상사의 승인이나 예산 배정은 받지 못했으나 자신이 선호해서 자율적으로 수행하는 부가적인 업무와 회사의 일상적 업무에서 벗어나 장기간의 관점에서 별도로 진행되는 독자적 업무를 포괄하는 개념임
- (효과) 스킨크 워크로 창출된 아이디어를 통해 직접 매출 증대를 이룰 수 있을 뿐 아니라 장기적으로 조직 활성화와 기업 가치 증진도 가능함

## 3. 스킨크 워크 活用 事例

- (3M社) 3M社는 상사의 승인 없이도 근무시간의 15%를 자신의 아이디어 추구에 사용하도록 용인함으로써 종업원들의 기업가 정신을 발휘하도록 유도함. 가장 대표적인 성공 사례는 포스트잇의 개발임
- (포드社) 승용차 및 트럭 인테리어와 관련된 작업 진행 과정에서 기존의 복잡한 규율에서 벗어나 자율적으로 연구를 진행할 수 있는 별도의 스킨크 워크 팀을 형성함으로써 작업의 효율성을 비약적으로 높일 수 있었음
- (듀폰社) 회사의 일상적 업무에서 벗어나 장기적인 관점에서 독립적으로 활동하는 스킨크 워크팀을 활용함. 6명으로 이루어진 스킨크 워크 팀이 이룬 아기 기저귀의 고무 밴드 대체 작업은 연간 2,500만 달러의 매출 증대를 가져옴

## 4. 國內 企業에의 導入 方案

- 스킨크 워크를 통한 기업 변신은 인식 전환, 활성화, 정착화, 조직 변신의 4단계를 거쳐 이루어짐
  - 스킨크 워크는 하나의 단순한 아이디어 창출 방안에 그치는 것이 아니라 기업 문화 변화와 조직 활성화를 가능케 하는 전환적 도구임을 명심해야 함
  - 궁극적으로 모든 종업원들이 기업 가치 증진에 도움이 되는 혁신적, 창조적 활동을 수행하여 기업 문화적 특성으로 정착시켜야 함
- 효과적인 도입을 위해서는 다음의 사항을 고려하고 실행해야 함
  - 정량적 시간 준수에 대한 집착에서 벗어나 종업원들의 자유로운 발상을 가능케 하는 경영자의 인식 전환과 이에 따른 지원과 관심이 필요함
  - 종업원들이 수행하고 있는 스킨크 워크의 성과를 평가하고 이를 지원할 수 있는 내부 제도 마련을 통해 스킨크 워크의 진행이 보다 활발히 이루어지도록 해야 함
  - 개인의 창조적 아이디어가 발현될 수 있도록 소수의 의견도 수렴할 수 있는 의사소통의 채널을 마련해야 함

## 1. 논의 배경

- 구조조정 이후 침체된 종업원들에 대한 사기 진작과 조직 활성화가 필요함
  - IMF 구제금융 이후 고용불안 등으로 종업원들의 사기가 많이 저하되어 있는 상황에서 종업원들에게 일방적으로 업무 몰입을 요구하는 데는 한계가 있음
  - 단순한 임금 보전이 아니라 종업원들이 자발적으로 창조적 아이디어를 도출할 수 있는 분위기를 형성하여 사기를 진작하고 이를 통해 조직을 활성화하는 방안이 마련되어야 함
- 종업원들의 창조성과 잠재적 지식의 활용이 중요하게 됨
  - 소프트 시대의 도래에 따라 작고 유연한 경쟁자들의 우위가 가시화되면서, 대기업들은 이에 대응하기 위해 신속하게 특정 문제를 해결할 수 있는 조직내 비공식적 소규모 집단에 관심을 기울이게 됨
  - 소규모 집단에 대한 관심은 업무 아이디어를 제공한 종업원에게 보상을 통해 사기를 진작할 수 있을 뿐만 아니라 현장 경험이 풍부한 조직 구성원들의 내재된 지식을 기업에 직접 활용할 수 있는 계기가 됨
  - 자동차, 컴퓨터, 통신기기 등 각 분야의 선진 기업들도 관료주의적 폐해를 극복하고 종업원의 기술이나 판매 아이디어를 얻기 위해 스킨크 워크와 같은 소규모 집단 활동을 널리 활용하고 있음
- 따라서 조직을 활성화하고 구성원들의 지식을 업무에 연계시킬 수 있는 스킨크 워크를 살펴보는 것은 여러 가지 측면에서 바람직함

## 2. 스킨크 워크<sup>1)</sup>의 개념 및 효과

- (개념) 스킨크 워크(skunk work)는 상사의 승인이나 예산 배정은 받지 못했으나 종업원이 선호해서 자율적으로 수행하는 부가적인 업무임
  - 또한 회사의 공식 업무 이외에 자율적으로 관심 분야의 아이디어를 업무와 연계시키기 위해 종업원이 독자적으로 수행하는 작업을 포괄하는 개념임
  - 스킨크 워크는 1930년대 록히드(Lockheed)사에 의해 처음 등장했는데, 신형 전투기의 연구개발 과정에서 나타나는 관료주의적 폐해를 극복하고 창조적인

1) 록히드사의 설계팀이 처음으로 사용한 스킨크 워크라는 표현은 당시 미해군이 미확인 함대를 '스킨크'라고 속칭한 것을 인용했다는 설이 있음

아이디어를 얻기 위해 활용됨

- 근래에는 상사의 승인 없이 은밀히 진행되는 작업의 의미를 넘어, 일상적 리포트 제출, 승인 지연 등 조직내 관료주의의 전형적 문제점을 극복하여 신속하고 유연한 작업을 강조하는 형태로 스킵 워크가 많이 활용됨

- (효과) 스킵 워크를 통해 직접 매출 증대를 이룰 수 있을 뿐 아니라 조직 활성화와 기업 가치 증진도 가능함

- 대기업에서 나타나는 관료주의적 한계를 극복할 수 있고, 창조적인 아이디어를 제품화하거나 업무화하여 기업의 직접적인 매출 증대를 달성할 수 있음
- 종업원 자신이 관심을 갖는 분야에 대한 연구 지원을 통해 사기 진작이 가능하고 조직 구성원 상호간에 자극을 받게 되어 조직이 활성화됨
- 장기적으로 조직 구성원들이 혁신적이고 진취적인 활동을 할 수 있는 기업 문화가 형성되어 기업 가치 증진에도 도움이 됨

### 3. 스킵 워크 活用 事例

#### ○ 자유와 규율의 조합 : 3M社

- 3M社는 스킵 워크를 통해 사원들의 기업가 정신 발현을 유도함

- 관리자는 연구자로부터 성과만을 기대하지 않고 연구자가 자신의 실패도 교훈으로 삼아줄 것을 요구하면서, 창조성을 잃지 않도록 지원함
- 어떤 사원이 배우는 것을 그만두거나 장기간에 걸쳐 창조적 에너지가 퇴색된 채로 있을 경우에는 다른 분야에서 활동하도록 업무 전환을 고려함

- 자유와 규율의 적절한 조합이 스킵 워크의 성공 핵심임

- 3M社의 경영 방침과 업무 절차는 개인의 자유를 조장하는데, 모든 사원들이 알고 있는 불문율에 따라 8,000여 명의 일반사원은 상사의 승인 없이도 근무시간의 15%를 자신의 아이디어를 추구하는데 사용하도록 허락됨
- 스킵 워크의 대표적인 성공 사례는 포스트잇(post-it)의 개발임

#### ○ 경영자의 의지 : 포드(Ford)社

- 포드社는 경영자의 지원과 관심을 통해 스킵 워크를 활성화시킴

- 포드社의 부사장인 아서 싱글(Arthur Single)은 자동차와 트럭의 인테리어 개발을 위해 스킵 워크 작업을 시작함
- 싱글은 이 작업을 회사의 전략적 사업 실험이라고 생각하면서, 스킵 워크 팀을 구축하고 이를 초기 3년 동안 담당하였고 스킵 워크 팀에 대한 충분한 예산과 업무 지원을 위해 노력함

- 스킵 워크에 적합한 인물을 찾아내고 그들을 신뢰함

- 포드社는 스킵 워크에 현장과 마케팅 경험을 가지고 있는 사람을 포함시켜 이들에게 기존 회사의 규율에서 벗어날 수 있는 자유를 부여하였고, 팀내 오피니언 리더를 통해 작업의 효율성을 높임
- 포드社는 스킵 워크 팀의 성공에 만족하여 이를 새로 독립하는 Automotive Products Operations 그룹에도 적용함

○ 기존 조직과의 독립 : 듀퐁(DuPont)社

- 듀퐁社의 스킵 워크 팀은 회사의 압력없이 업무를 진행함

- 스킵 워크 팀은 6명 정도로 구성되고 회사의 일상적 업무에서 벗어나 장기적인 관점에서 작업을 수행함
- 이들은 기존 조직과 분리되어 독립적인 활동을 통해 업무의 신속성을 기할 수 있게 되는데, 예를 들어 비품을 구입하는데 공식적인 절차를 밟을 경우 2주 이상 소요되기 때문에 자신의 카드로 직접 물품을 구입하기도 함

- 제품 혁신이 무엇보다 우선한다는 기업 문화가 스킵 워크를 뒷받침함

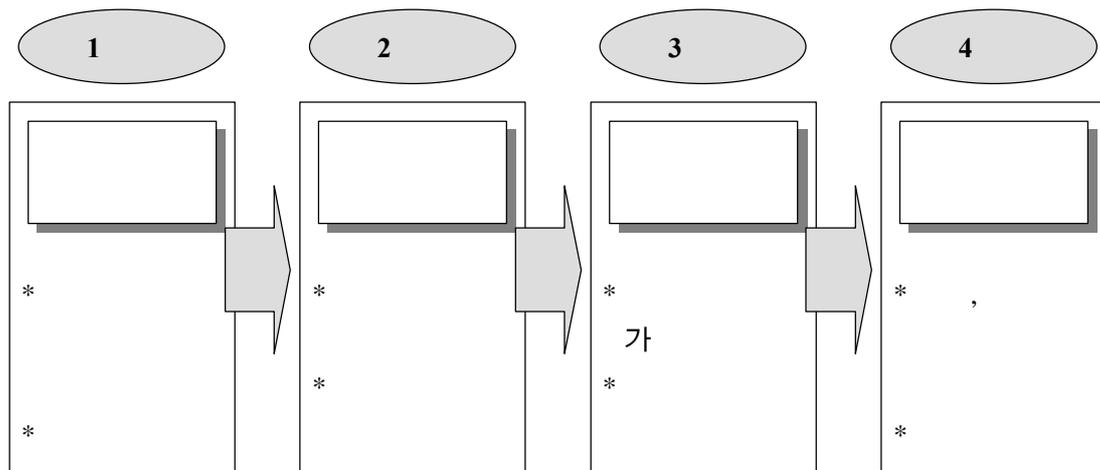
- 듀퐁社의 스킵 워크 팀이 독립적인 작업을 할 수 있었던 것은 제품 혁신에 대한 회사의 남다른 관심이 있었기 때문임
- 6명의 스킵 워크 팀은 아기 기저귀에 들어가는 고무 밴드를 대체하는 작업을 성공시켰는데, 이를 통해 듀퐁은 매년 2천 5백만 달러의 매출을 증가시켰고 시장점유율도 30%대를 유지할 수 있었음

#### 4. 국내 기업에의 도입 방안

##### ○ 스텝 워크를 통한 기업 변신

- 스텝 워크를 통해 장기적으로 기업의 변신을 도모해야 함
  - 스텝 워크는 하나의 단순한 아이디어 창출 방안의 의미를 넘어 기업 문화 변화와 조직 활성화를 가능케 하는 전환적 도구임을 명심해야 함
  - 사업 및 인력 구조조정은 기업의 재무구조를 개선하고 생산성을 높일 수 있지만, 내부 종업원의 사기 저하, 조직 충성도 하락 등 부정적인 영향을 동반함
  - 스텝 워크는 침체된 조직내에 새로운 활력과 기업가 정신을 불어넣음으로써 기업 내부의 변신을 가능케 함

<그림> 스텝 워크의 도입과 기업 변신



- 스텝 워크를 통한 기업 변신은 다음의 4가지 단계를 거쳐 이루어짐
  - (1단계) 스텝 워크의 개념 및 필요성에 대한 경영자 및 종업원의 인식 전환이 이루어짐
  - (2단계) 조직내에서 스텝 워크가 활성화되는 단계로 기업의 지원이 이루어지고, 초기 작업의 성과가 나타나는 단계임
  - (3단계) 스텝 워크가 전사적으로 확대되어 정착되는 단계로 제도적 지원이 가시화되고, 사내 벤처, 사내 분사 등 제안된 연구 결과를 실제 기업 활동과 연결시키는 작업이 활성화됨
  - (4단계) 모든 조직 구성원이 자율적으로 기업 가치 증진에 도움이 되는 아이

디어를 제공하고 연구를 수행하며, 이러한 혁신적, 진취적인 개인의 활동이 기업 전체의 문화로 자리잡게 됨

### ○ 효과적인 도입을 위한 제언

#### - 스킵 워크에 대한 경영자의 인식 전환이 필요함

- 스킵 워크에 소요되는 시간을 단지 소모적인 시간이라고 생각하는 경영자의 인식 전환이 이루어져야 함
- 3M社의 경우 암묵적으로 연구자 자신의 마음대로 선정한 주제에 근무시간의 15%를 할당하는 '15%규칙'이 있음
- 이처럼 당장의 정량적 업무 시간 준수에 대한 집착에서 벗어나 연구자들의 자유로운 발상을 가능케하는 경영자의 지원과 관심이 필요함

#### - 조직 구성원의 스킵 워크를 활성화하는 제도적 지원이 필요함

- 개인의 자발적인 연구를 이끌어내기 위해서는 이에 대한 인센티브의 제공이 필요한데, 이는 금전적 보상 혹은 후속 연구에 대한 자금 지원 및 자율적 시간 운용의 권리 등을 보장하는 방안이 있음
- 도시바社의 경우 '비밀연구주제'라는 제도가 있는데, 이에 따르면 연구자 스스로 연구주제를 설정하고 근무시간의 10-15%를 자유롭게 활용하면서 연구를 수행하다가 그후 추이에 따라 정식 주제로 승인되면 예산을 배정 받음
- 또한, 제안된 아이디어가 프로젝트화될 때 제안자가 반드시 작업에 동참할 수 있도록 하여, 자신의 연구에 대한 책임과 권한을 보장해야 함

#### - 개인의 창조적 아이디어가 발현될 수 있는 의사소통의 채널을 마련해야 함

- 작업 현장, 혹은 고객을 직접 대하는 일선 종업원들의 아이디어가 효과적으로 관련 담당자에게 전달되고 연구될 수 있도록 환경을 조성해야 함
- 모토롤라社의 경우 상사의 반대 등으로 인해 승인받지 못한 아이디어를 차상급자에게 제출하여 승인을 구할 수 있는 제도전의 기회를 제공하는 '소수의견 보고서' 제도가 있음
- 통신위성을 사용한 전세계 휴대전화망인 이리듐 계획도 '소수의견보고서' 제도의 성과 중 하나임

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎ 724-4092)

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 724-4076)