

## 일터혁신 실태와 개선을 위한 조건들

최근 정부와 기업들이 일터혁신을 활발히 추진하고 있으나, 실제 재직자들의 체감은 이에 미치지 못하고 있음. 기업 재직자 대상 설문조사 결과, 응답자의 85.1%가 소속 기업에서 일터혁신을 시도한 것으로 답했지만, 37.1%는 실질적 성과를 느끼지 못한다고 답함. 불만족 이유로는 실질적 변화 부족, 의사소통 미흡, 과도한 업무부담 등이 지적됨. 직원들의 아이디어는 절반 이상이 제안되지 못하고 있으며, 혁신 전담 조직이 존재하는 비율도 27.2%에 그쳐 실행 기반이 미흡한 상황임. 분석 결과, 재직자들의 혁신 성과에 대한 인식은 생산성과 직원 복지를 균형 있게 추구하고, 의견수렴과 권한 부여가 활발한 조직일수록 긍정적인 경향을 보임. 지속 가능한 혁신을 위해서는 목표 재설정, 전담 조직 구축, 참여기회 확대가 핵심 요소임.

### 01 분석의 필요성 및 분석 자료

#### 일터혁신에 대한 실태 파악과 진단, 조직적 개선 방향을 제시할 필요

- 최근 정부와 기업들이 적극적으로 '일터혁신'을 추진하고 있음. 일터혁신은 단순히 기업의 생산성을 높이는 것뿐만 아니라, 직원들이 더 나은 환경에서 일할 수 있게 만들어 삶의 질을 높이는 것을 목표로 함
- 실제 현장에서 이런 혁신이 제대로 이루어지고 있는지, 직원들이 이를 어떻게 받아들이고 있는지 파악하고 문제점을 개선할 필요가 있음

#### 분석 자료: 한국직업능력연구원 「일터혁신 관련 직장인 인식조사(2024)」

- 설문 대상: 재직자 201명의 데이터를 2024.7.25.~8.5까지 수집하여 분석
  - 응답자는 종사자 300인 미만의 중소기업 재직자가 전체의 65%로 가장 높으며, 이외 중견기업(300인~1,000인) 재직자 12.5%, 대기업(1,000명 이상) 재직자 22.4%로 구성됨<sup>1)</sup>
- 설문 내용: 현재 재직 중인 기업에서의 일터혁신에 대한 인식, 일터혁신의 효율적 개선 방안에 대한 개인의 인지 및 개선 의지, 업무수행 방식에 대한 만족도 등 총 24문항으로 구성

1) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

※ 이 글은 '나동만 외(2024), 「똑똑한 일터는 어떻게 만들어지는가?: 기업의 일터혁신 촉진 모델」, 한국직업능력연구원'에서 일부 내용을 발췌, 재정리함

## 02 일터혁신 추진 현황

### 응답자가 재직 중인 기업의 85.1%는 일터혁신 추진 경험이 있으나, 성과 체감은 미흡함

- 회사 내 현재 일터혁신 진행 여부를 조사한 결과, 응답자의 85.1%가 회사에서 혁신을 시도했던 것으로 응답하여, 대부분의 기업이 일터혁신을 추진 중인 것으로 나타남
- 그러나, 응답자의 37.1%가 '혁신을 하고 있으나 의미 있는 성과는 없다'고 답했으며 12.3%는 '혁신을 시도하였으나 흐지부지되어 중단되었다'고 응답
- 의미 있는 성과를 경험한 직원은 29.9%, 큰 성과가 있었다고 답한 직원은 단 5.7%에 불과했음
- 혁신을 추진하는 의도와 직원들이 체감하는 실제 변화 사이에 상당한 간극이 있음을 나타냄

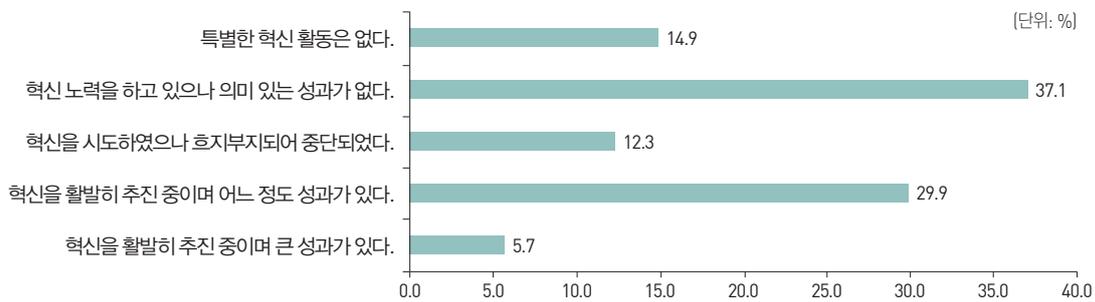


그림 1 | 현재 회사의 일터혁신 상황 인식

주: 1) 무응답 및 유효하지 않은 응답은 제외하였음  
2) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

### 일터혁신 불만족 원인은 실질적 변화 미흡, 과중한 업무, 의사소통 및 참여 기회 부족

- 일터혁신 불만족에 대한 원인에 대해 서술형(131개 응답)으로 조사한 결과, '실질적인 변화 부족(21.4%)', 그리고 '과도한 업무 부담(16.8%)', '의사소통 및 참여기회 부족(16.0%)' 등이 주로 언급됨

## 03 일터혁신에 대한 심층 진단

### 직원의 68.5%가 효율성 향상 방법을 알고 있지만 제안 경험은 53.2%에 그쳐 활용이 미흡함

- 많은 직원들(68.5%)이 업무 효율성을 높일 구체적인 방법을 알고 있다고 답했지만, 실제로 이를 회사에 제안한 직원은 53.2%에 불과하여 직원들의 혁신 아이디어가 충분히 활용되지 못하고 있음을 보여줌

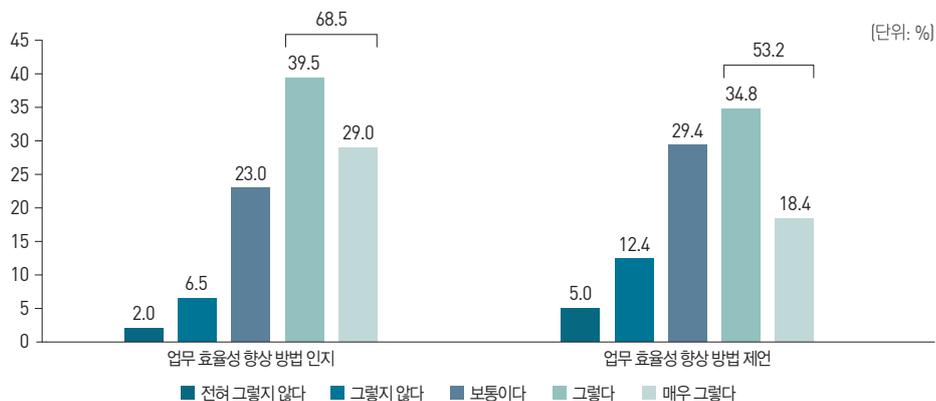
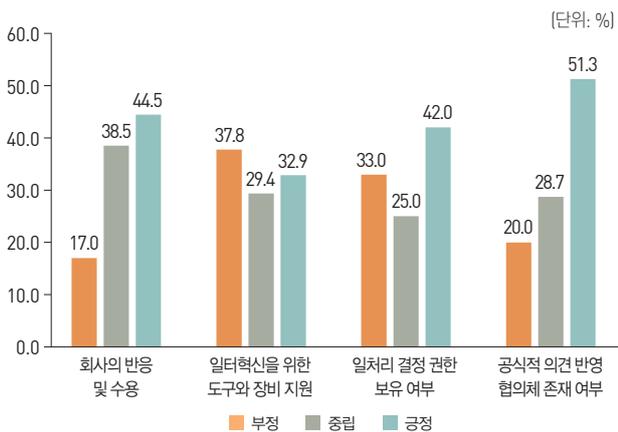


그림 2 | 효율성 높이기 위한 방안 인지 및 제안 정도

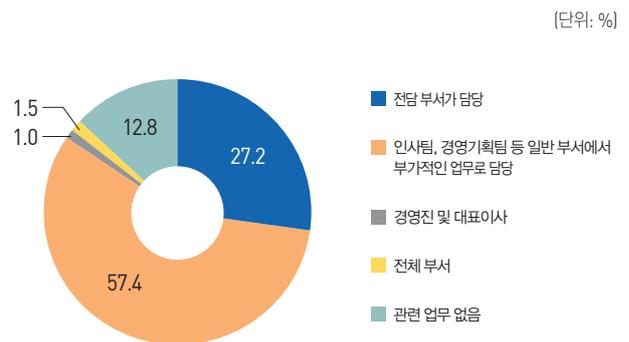
주: 무응답 및 유효하지 않은 응답은 제외하였음

### | 일터혁신을 위한 환경은 대체로 긍정적으로 평가되지만, 전담 부서나 인력의 부족이 한계로 지적됨

- 개인의 역량이 일터혁신으로 이어지고 성과를 높이기 위해서는 환경이 충분히 조성될 필요가 있는데, 재직자들은 일터혁신 추진 환경에 대해서 긍정적으로 응답한 비율이 높음
  - 다만, 상대적으로 일터혁신을 위한 도구와 장비 지원, 일처리 결정 권한 보유 여부에 대해서는 긍정적 의견 다음으로 부정적 의견도 상당히 높게 나타남
- 또한 혁신 및 변화 관리를 담당하는 전담인력과 부서가 있는 경우는 27.2%에 그치며, 대부분은 일반 부서에서 겸임하거나 전담팀 없이 전체 부서가 책임지는 형태로 나타남



| 그림 3 | 일터혁신 추진 환경



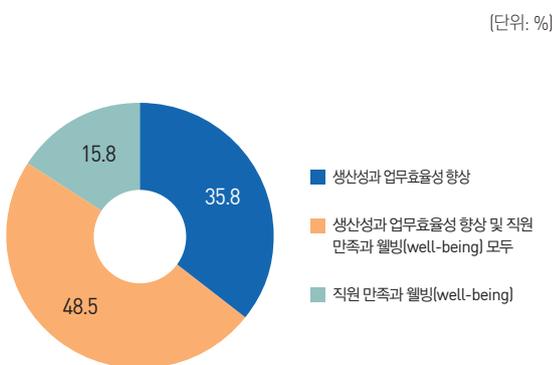
| 그림 4 | 혁신 및 변화 관리 담당 주체

주: 1) 무응답 및 응답하지 않은 응답은 제외하였음  
2) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

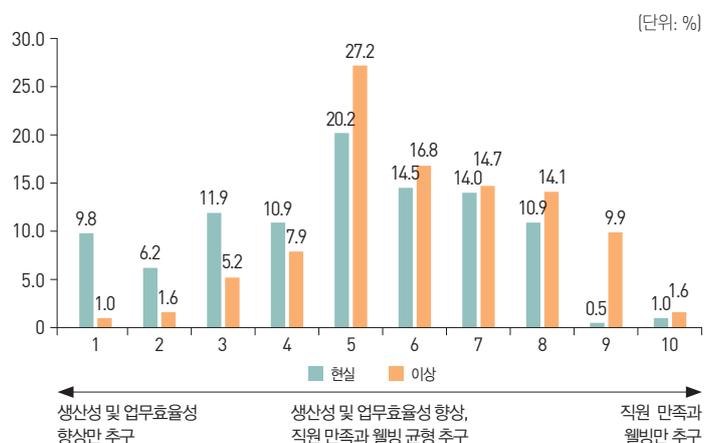
주: 1) 무응답 및 유효하지 않은 응답은 제외하였음  
2) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

### | 많은 기업이 생산성과 웰빙을 함께 추구하나, 재직자는 현재보다 웰빙 비중을 더 높이길 기대함

- 회사의 혁신 목표는 ‘생산성과 업무 효율성 및 직원 만족과 웰빙 모두를 추구’하는 경우가 48.5%, ‘생산성과 업무효율성’ 35.8%, ‘직원 만족과 웰빙’ 15.8%로 나타남
- 현재 회사가 추진하는 일터혁신의 생산성 및 직원 만족의 목표 비중과 재직자들이 이상적으로 생각하는 목표 비중의 응답을 비교할 경우, 재직자들은 현재 수준보다 직원 만족과 웰빙 추구에 상대적 비중을 높이는 것을 희망하고 있음



| 그림 5 | 일터혁신의 주요 목적 인식



| 그림 6 | 현재 일터혁신 목표 비중 vs 이상적인 일터혁신 목표 비중

주: 1) 무응답 및 유효하지 않은 응답은 제외하였음  
2) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

주: 1) 무응답 및 유효하지 않은 응답은 제외하였음  
2) 소수점 반올림으로 인해 비율의 합은 100%가 아닐 수 있음

## 04 재직자가 인식하는 일터혁신 성과에 영향을 미치는 요인

### 일터혁신 성과 인식은 생산성과 복지를 함께 추구하고, 전담 부서와 참여 보장이 이루어진 기업일수록 높게 나타남

- 재직자들이 인식하는 일터혁신 성과를 촉진시킬 수 있는 요인들은 무엇인지 살펴보기 위해 일터의 환경적 요인과 일터 혁신 추진 방법을 설명변수로 설정하고 재직자들이 인식하는 일터혁신 성과(5점 척도)를 종속변수로 두어 간단한 회귀분석을 실시
- 분석 결과, ‘생산성과 업무효율성’ 및 ‘직원 만족과 웰빙’을 모두 추구하는 목표를 가진 기업일수록 직원들이 혁신 성과를 보다 긍정적으로 인식하는 경향이 있는 것으로 나타남
- 혁신 업무를 전담하는 부서가 있거나 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 의사결정 권한을 부여할수록 직원들이 혁신 성과를 더 긍정적으로 평가하는 경향이 관찰됨

표 1 | 일터혁신 성과를 촉진하는 일터혁신 목표, 내부 정책 및 제도분석 결과

구분		재직자가 인식하는 일터혁신 성과		
		coef	se	
일터 혁신 방법	일터혁신 목표 (생산성 및 업무 효율성)	생산성과 업무 효율성 향상 및 직원 만족과 웰빙	0.490***	0.163
		직원 만족과 웰빙	-0.177	0.223
	변화관리 업무 (관련 부서 없음)	일반부서에서 부가적 수행	0.620***	0.236
		전담 부서	0.917***	0.258
		기타	0.935**	0.471
일터환경	회사의 개인 의견 존중 여부	0.127	0.079	
	회사 내 직원의 의견 반영의 창구로 협의체 활성화 정도	0.153**	0.074	
	의사결정 권한 보유 정도	0.200***	0.067	
	업무에 필요한 도구와 장비 부족 수준	-0.107	0.069	
상수		0.998**	0.422	
관측치		189		

주: 1) \*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05

2) 괄호 표시는 reference group을 뜻한다

## 05 시사점

- 재직자들이 일터혁신의 성과를 긍정적으로 인식하는 것은 지속 가능한 혁신을 위한 중요한 요소임. 따라서 기업은 직원들의 공감을 얻고 참여를 유도하기 위해 다음과 같은 전략을 권장할 수 있음
  - 생산성 향상과 직원 만족, 웰빙을 고려한 균형잡힌 목표 설정
  - 혁신 전담 부서 설치 및 지원
  - 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 반영하는 실효성 있는 참여 창구 마련
  - 직원들에게 업무 관련 의사결정 권한 부여 확대
- 이러한 조치를 통해 일터혁신이 진정으로 직원과 기업 모두에게 의미 있는 성과로 이어질 수 있을 것임