



썩 바꾸자! 그래야 산다

인물 조직 콘텐츠 혁신으로 미래를 열어야

SBS 미래 주체들이 중심이 된 노동조합 미래위원회의 10대 제언은 일하는 방식, 조직, 문화, 콘텐츠, 리더십에 이르기까지 근본적이고 대대적인 쇄신이 필요하다는 현장의 목소리를 담고 있다.

눈 앞의 위기를 모면하기 위해 눈 가리고 아웅하는 시늉으로 시간을 허비하고 구성원들을 체념하게 했던 과거의 실패를 다시 반복하면 미디어 격변의 위기 속에 SBS에 남은 기회의 문이 완전히 닫혀 버릴 것이라는 극한의 위기감에서 모아진 아이디어들이다.

이번 미래위 보고서는 지난 2004년 재허가 파동 당시 노동조합이 주도해 만든 14대 개혁과제 이후 15년 만에 다시 노동조합이 독자적으로 제안하는 조직 혁신 제언이다. 그만큼 노동조합과 구성원들은 현재 SBS가 마주하고 있는 현실을 심각하게 인식하고 있다. 오래된 위기가 이제는 일상으로 파고들어 한치 앞을 내다보기 힘든 지상과 최락의 국면에서 경영진은 제살깎기식 현상유지 외에 다른 돌파구를 찾지 못하고 있다. 대주주는 SBS의 미래는 아랑곳없이 노사관계를 파탄낸 뒤 다시 조직을 사유화하려는 몽니만 부리며, 무책임한 침묵으로 일관하고 있다. 이런 상황에서 노동조합을 중심으로 구성원들이 스스로 힘을 모으지 않으면 우리 일터 SBS를 지속가능하게 할 동력은 만들어지지 않는다.

그렇기에 화려한 수사와 장미빛 전망을 담은 현란함은 처음부터 미래위원회 보고서의 고려 대상이 아니었다.

첫째, 우리는 현장의 목소리를 기반으로 실질적인 조직의 변화를 가져올 수 있는 실행모델을 만드는데 집중했다. 콘텐츠스타트업센터(CSC)와 주니어 CP 제도 도입, 평가 제도 혁신 등은 지금이라도 경영진의 의지만 있다면 조직에 새로운 창의적 기운을 불어넣고 협업의 가능성을 높일 수 있는 안들

이다. 소수에 집중된 권한을 분산하고 구성원들의 자발성과 창의, 참여를 촉진해 집단적 지성이 SBS를 바꾸는 변화의 가속페달인 것이다.

둘째, 기존 T/F 보고서들과의 또 다른 근본적 차이는 SBS의 변화를 가로 막았던 영역을 과감히 혁신의 대상에 포함시켰다는 점이다. 수없이 많은 혁신 노력들이 실패한 핵심적인 원인은 아무리 아래로부터 자발성과 창의성에 기반한 변화를 이야기 해도 이를 기득권에 대한 도전으로 낙인찍고 아무것도 내려놓지 않으려는 대주주와 경영진의 리더십에 있었다. 이미 SBS에 대한 사회적 신뢰의 기반인 소유경영 분리와 독립 경영 체제를 무너뜨려 자격을 의심받고 있는 대주주가 진정 SBS를 지속가능한 조직으로 만드는데 동참할 의지가 있는가 더 이상 늦출수 없는 질문이다. SBS 구성원들의 생존이 걸린 문제에 대주주라고 영역이 될 수 있겠는가? 질문에 제대로 답하지 않는다면 이미 의심받고 있는 대주주의 자격은 더욱 더 엄중한 심판에 직면하게 될 것이다.

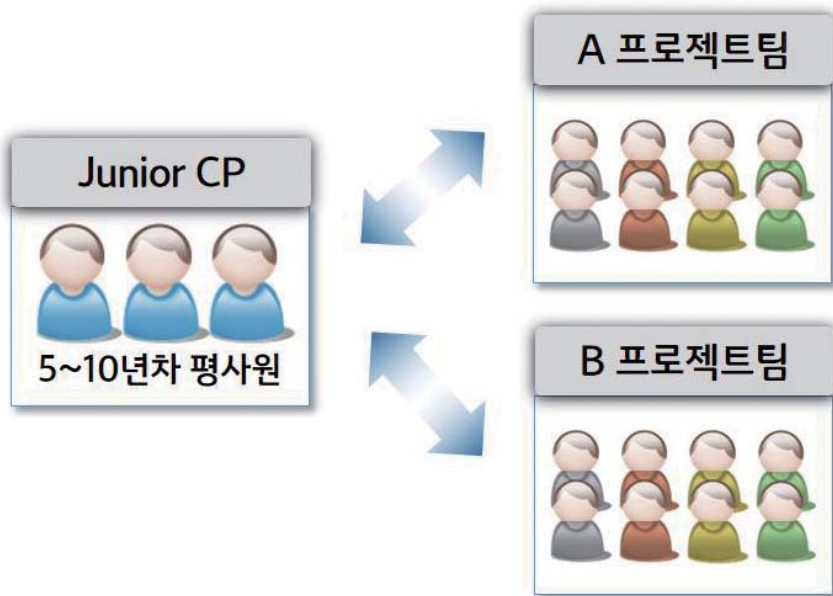
셋째, 10대 제언에 담긴 문제의식은 구성원들에게 오는 18일부터 시행되는 사장 임명 동의 절차의 중요한 판단 기준이 될 것이다. 방송사 유일이기는 하지만 현재 SBS의 사장임명동의제도는 대주주가 추천한 후보자를 놓고 투표권자인 구성원들이 후보자의 적합성 여부를 충분히 검증할 절차가 마련돼 있지 않다. 노동조합은 후보자 경영 비전 토론회 등을 통해 자질 검증 기회를 마련하려 했으나 사측의 완강한 반대로 무산된 상황이다. 어떻게든 감각이 투표로 유리한 고지를 만들어 보겠다는 사측의 알팍한 계산이 일한다. 이런 환경에서 SBS 구성원들이 판단의 근거로 10대 제언에 대한 사장 후보자의 견해, 업적, 성과들을 평가한다면 SBS에 적합한 리더십인가를 어렵지 않게 가려낼 수 있을 것이다. 10대 제언을 기준으로 보면 현재의 SBS 리더십은 이미 자격 상실이다.

혁신은 고통을 완전히 짜내 상처를 치유하고 새 살을 돋게 하는 과정이다. 적당히 상처를 봉합하고 소독약이나 바르는 시늉을 반복하면 완전히 썩어 결국엔 목숨이 위태로워진다. 우리는 이미 최악의 상황에 근접해가고 있다. 이제 치유의 고통은 필수적 통과의례다. 그만큼 깊고 근본적인 쇄신만이 앞길을 열 유일한 방안이다.

〈미래위원회 혁신 보고서〉 다시 읽기

SBS 미래주체들이 내놓은 10가지 제언

1. 주니어 CP 제도 도입 및 확대 - 임기 및 권한 보장



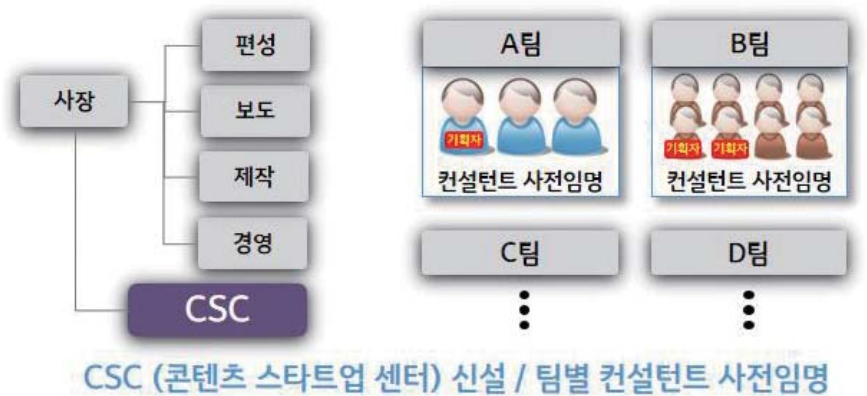
**5~10년차 평사원으로 구성된 가상 CP조직 구성 (Junior-CP)
프로그램 기획부터 종료시점까지 주니어 CP에 대한 불간섭,
제작 독립성 보장
임기 및 의사결정 권한 사유로 보장**

지난 30년 간 우리를 먹여 살렸던 지상파는 이제 우리의 상상력을 제한하는 감옥처럼 우리를 옥죄고 있습니다. 기존 지상파 시대의 문법에 갇혀 하던 대로 해서는 미래 생존을 담보할 수 없습니다. 새로운 도전과 변화가 필요합니다. 디지털을 말하며 정작 디지털 환경에서 태어나 성장한 8090세대들은 의사결정 과정에서 배제된 채 위외의 결정을 수동적으로 이행하는 데만 모든 에너지를 쏟고 있습니다.

가장 혁신적인 주니어들과 적극적인 혁신 에너지를 지닌 구성원들이 왕성한 상상력을 주도적으로 실행할 수 있는 새로운 틀이 필요하지 않을까요? **혁신 에너지가 충만한 평사원들을 중심으로 주니어 CP 제도를 도입해 실험에 나서 봅시다.** 현재의 대중이 무엇을 원하는지 가장 잘 알고 있는 세대에게 선택권을 일부라도 이양해 OTT와 유튜브를 넘나들 수 있는 새로운 제작 문법을 실현해볼 수 있게 날개를 달아줘 봅시다. 기획, 제작, 편성까지 이들 세대가 지닌 혁신의 아이디어를 훼손하지 않고 발현할 기회를 만들어줘 봅시다. 불필요한 간섭과 개입을 배제하고 따뜻한 지원과 관심으로 실험이 성과를 낼 수 있도록 지켜봅시다.

2. 콘텐츠 스타트업 센터(CSC) 신설... 유연한 프로젝트 중심 조직으로 전환

CSC 신설



**사장 직속 “콘텐츠 스타트업 센터”(CSC) 신설
신규 프로젝트에서 기능별 기획을 담당할
“컨설턴트” 1~2명 팀별 사전임명 (분야에 따라 인원수 조정)**

좋은 콘텐츠를 만들기 위해서는 ‘콘텐츠의 성공’이라는 단일한 목표를 향해 달려야 합니다.

‘최고의 콘텐츠’라는 단일한 목표 아래 <콘텐츠 스타트업>을 만들어 봅시다.

<콘텐츠 스타트업>에서는 전 과정에서 필요에 따라 홍보, 마케팅, 협찬, 촬영, CG, 편집, 편성 등 제작에 관여하는 각 부서의 전문인력들이 ‘one team’이 되어 제작 단계에 유동적으로 참여하는 프로젝트팀이 구성됩니다. 말 그대로 ‘프로젝트’를 중심으로 유연하게 이합집산하는 것입니다. 기획 단계에서부터 각 부서 인력들이 유기적으로 협업하고 성과를 공유하게 된다면 더 나은 콘텐츠가 나오지 않을까요?

시사 부문에서는 교양 피디와 기자 인력이 모여서 <그것이 알고 싶다>와 <뉴스브리핑>을 능가하며 지상파와 뉴 플랫폼을 섭렵하는 새로운 스토리텔링 ‘시사 콘텐츠’을 만들 수 있을 것입니다. 교양과 예능 인력이 모여서 재미와 메시지를 모두 갖춘 새로운 ‘리얼리티 프로그램’도 가능한 얘기일 겁니다. 드라마와 디지털 인력이 모여서 전혀 다른 방식의 ‘시청자 주도형 드라마’를 만들어 볼 수도 있을 것입니다. ‘협업’을 위해 조직을 재구성하면 전혀 새로운 시너지를 기대할 수 있습니다.

3. 프로젝트 중심의 성과평가와 인센티브 제도의 합리화

좋은 평가를 위해서는 콘텐츠 자체의 경쟁력보다는 부서장과의 관계, 부서의 이익이 우선이었습니다. **인사 평가와 인센티브 역시 철저하게 ‘프로젝트’ 중심으로 전환합니다.** 프로젝트 단위로 목표를 설정하고, 결과

에 대한 평가 역시 팀원들이 같이 받게 해봅시다. 또한, 프로젝트 평가가 '결과'에 대한 평가라면 '과정'에 대한 평가도 중요하게 고려되어야 합니다. 프로젝트 진행과정에서 "멤버들과 얼마나 잘 협업하였는가", 즉 협업 지수에 대한 평가를 담고 서로를 직접 경험한 구성원들의 다면평기도 필요합니다. 부서장 입장에서 하는 부하직원의 인사평가와 직접 현업에서 같이 일하는 동료들에게 받는 인사평가는 다를 수밖에 없습니다.

팀별 '컨설턴트'에 대해서도 별도의 명확한 인센티브가 제시되어야 하며, 과거 프로그램 피디/기자에게만 돌아가던 공을 프로젝트 참여와 기여에 따라 구성원 전체가 혜택을 누릴 수 있도록 재설계합니다. 신설할 콘텐츠 스타트업 중심의 다양한 실험이 성공하려면 일과 평가, 보상체계를 연동하는 것은 필수입니다.

4. 공격적인 홍보, 마케팅 / 협찬기능 강화

**공격적이고 다각적인 홍보 마케팅 전략수립
프로그램 제작단계에서부터 홍보, 협찬, 마케팅 협업 이행**

모자란 제작비 조달을 위해 협찬 유치 부담이 '콘텐츠 기획자 1인(피디)에게 전가되다시피 하고 있는 상황입니다. 새로운 콘텐츠를 만들어야 하는 제작자는 콘텐츠의 섭외나 제작에 신경 써도 모자랄 시간에 '협찬 따오기'에 내몰리기 일쑤입니다. 애초에 기획단계에서 마케팅 부서가 참여해 콘텐츠 제작과 마케팅을 유기적으로 결합시켜야 합니다.

현재 타 매체의 '홍보'는 말 그대로 '가릴 것이 없다'는 표현을 써도 지나치지 않습니다. 버스 광고나 지하철 광고, 오프라인 행사와 같은 아날로그 방식에서 디지털 콘텐츠, 유튜브 광고, 사이버 배너 등 디지털 영역까지 폭넓게 확장되고 있습니다.

SBS는 창사 이래 홍보와 마케팅을 소극적인 제작 지원 부서로 한정하는 낡은 사고에 갇혀 있습니다. 홍보와 마케팅은 이제 제작 전 과정에 유기적으로 녹아 들어야 할 핵심 요소로 진화해야 하고 부서의 역할도 더욱 강화되어야 합니다. 이를 위해 인력과 예산, 교육 등 회사의 적극적인 투자와 지원은 필수적입니다.

5. 기획기능 강화와 쇄신

**주요 제작인력 일부 기획조직에 전진배치
전체 프로그램의 30%이상 신규 프로그램으로 편성
신규 프로그램 기획자에 대한 인센티브 강화**

“만일 입사 시험을 다시 치른다면 나는 공부를 하지도 안 해도 될 것이다. 왜냐면 작년에 새로 생긴 프로그램이 없어 모니터링 할 필요가 전혀 없기 때문이다.”

“SBS에서는 내가 입봉해서 만들고 싶은 프로그램을 할 수 있을지 확신이 안 생긴다. 그때도 기존에 있는 프로그램 유지보수에 힘쓰고 있을 것 같다.”

불과 입사한지 1년이 갓 넘은 2년차 피디가 남긴 말입니다. 낡고 익숙한 프로그램을 유지하는 데 조직력의 대부분을 소진하는 게 우리의 현실입니다. 최근 경영진의 철저한 무관심 속에 대박을 터뜨린 '온라인 탐골공원'의 사례는 이런 상황에서 참으로 역설적입니다. 의사결정을 독점한 경영진의 관심 밖에서 기술 등 지원부서 인력들이 중심이 돼 유튜브를 활

용한 실험으로 작은 틈새 시장을 공략해 만들어낸 작은 프로젝트였습니다. 만일 이 프로젝트가 '테이블' 위에 올랐다면 어땠을까요? 아마 시작부터 좌초되거나 만드는 과정에서 무너지고 깎이지 않았을까? 하는 우려, 괜한 걱정일까요?

모든 콘텐츠의 기본은 '기획'에서 시작됩니다. 하지만 지금 주니어들은 '새로운 문법'을 구현하는 방법과 정신을 훈련 받지 못한 채 프로그램의 유지보수를 위한 인력으로 노화하고 있는 게 현실입니다. 모두가 성공할 수는 없지만, 킬러콘텐츠는 '시도' 속에서 탄생합니다. 기획 기능을 더욱 더 강화시켜야 하는 이유가 여기에 있습니다.

6. 지상파에서 디지털 플랫폼 중심으로 명확한 전환

**디지털 조직 내 주니어 사원 전진배치
우수 디지털 전문인력의 과감한 흡수
인력, 예산 우선순위 디지털 > 지상파
(홍보, 보조가 아닌 메인 플랫폼으로)**

디지털 전환을 말한 지 10년이 넘었지만 우리는 여전히 지상파의 늪에서 지상파의 문법으로, 지상파스럽게, 낡고 익숙한 프로그램을 유지하는데 조직력의 대부분을 소진하고 있습니다.

EBS는 유튜브를 기반으로 최근 '뽕수'라는 캐릭터를 개발해 모든 플랫폼을 섭렵하는 공전의 히트작을 키워냈습니다. 핵심 인력인 제작국 7년차 피디가 만들어낸 작품입니다. JTBC의 디지털 콘텐츠 스튜디오인 롤루랄라 스튜디오에서도 <워크맨>과 <와썹맨>시리즈를 성공적으로 런칭했습니다. 독립적인 조직으로 인력 투자뿐만 아니라 조희수 올리기와 마케팅 또한 공격적으로 한 결과입니다. 주요인력을 배치하고, 공격적으로 투자한 결과, 수익뿐만 아니라 채널 이미지에도 좋은 영향을 미친 것입니다.

하지만 현재 SBS에서 새로운 세대의 감성을 소통하는 디지털 인력들은 대부분 신분이 불안한 비정규직이거나, 계약직으로 언제라도 대우가 좋은 곳으로 떠날 준비를 하고 있습니다. 이들을 관리하는 부서는 그들에게 미래에 대한 희망을 주지 못한 채 인정에 호소하며 근근이 버티고 있는 게 현실입니다.

7. 지상파 관행을 타파하는 편성 혁명 단행

**전 플랫폼을 고려한 제작/편성 협업 강화
다플랫폼, OTT향 맞춤형 콘텐츠 파일럿 지원 강화**

다 매체, 다 플랫폼 시대가 도래한 지 오래지만 우리는 여전히 지상파 중심의 경직된 편성에 얽매어 있습니다. 시청자들이 직접 콘텐츠를 고르는 쌍방향 소통의 시대에는 2049를 넘어 보다 정밀한 타겟이 필요합니다. 오히려 타겟이 정밀할 수록 확장성과 상품성이 높다는 게 숫자로 증명되는 시대입니다. 10대와 20대는 미래 핵심 시청군으로, 5060은 2049를 뛰어넘는 구매력과 인구가 집중된 세대입니다. 2049라는 개념에서 벗어나면 칼질해 버리는 전략이 아니라 보다 정교한 타겟과 전략으로 콘텐츠 시장의 모든 계층을 섭렵하는 다양성을 확보할 필요가 있습니다.

지상파 시청률은 더 이상 경쟁력의 절대 지표가 아닙니다. 새로운 시도는 케이블과 OTT, 유튜브 등 다양한 경로를 통해 멈추지 않고 이어져야 하며, 화제성과 마니아들은 오히려 지상파 외곽에 더 두텁게 존재합니다. 이를 공략하기 위해 다 플랫폼을 포괄하는 편성전략이 필수적입니다.

(4면에 계속)

〈3면에 이어〉

8. 콘텐츠 투자의 공격적 확대

대주주의 자격을 묻는다. 콘텐츠에 재투자하라.
과감한 재투자는 콘텐츠 강화의 필수요소다

지상과 경영 지표가 악화하면서 SBS를 필두로 공영방송까지 적자 보전을 위해 콘텐츠 제작 축소와 재방 확대, 대체편성이 이루어지고 있습니다. 그러나 이미 시장이 플랫폼 중심이 아닌 콘텐츠 중심으로 변화하고, '최고의 콘텐츠'가 우리의 전략적 목표로 설정되어야 하는 상황에서 이와 같은 단기실적 올인은 미래를 더욱 더 어둡게 만들 뿐입니다.

거꾸로 전략적 투자 우선 순위에 대한 선택과 집중, 투명한 결정을 통해 콘텐츠 투자는 대폭 확대되어야 합니다. 투자 확대는 지난 30년 지상과 전성기 시절 SBS 배경 삼아 엄청난 부를 축적하는데 성공한 대주주가 이제 위기에 빠진 SBS의 미래를 위해 해야 하는 필수적인 역할입니다. 투자는 없이 성과만 뽑아 가겠다는 전략으로 일관했던 지난 10년, SBS는 자체제작 기반을 잃어버렸고 새로운 콘텐츠에 대한 상상력은 비상경영, 비용 감축의 미명 아래 제한당했습니다. 지상과 방송사 대주주로 누렸던 혜택의 일부만이라도 이제 명실상부한 콘텐츠 기업으로 변모해야 살아남을 수 있는 SBS의 생존을 위해 재투자하는 것이 기업가의 당연한 도리요, 진정한 기업가 정신일 것입니다. 이제 우리가 당당히 요구해야 합니다.

9. 경영 투명성 대폭 강화

사장도 감사 받자!
윤리경영팀 독립 · 상임 감사제도 부활

모든 변화의 과정은 투명한 소통과 공정하고 정의로운 의사결정의 과정을 통해 뒷받침되어야 합니다. 그렇지 않으면 구성원은 리더를 의심하고 리더는 구성원의 자발성을 끌어낼 수 없을 겁니다. 특히 노사간 신뢰 붕괴로 의심받고 있는 경영의 투명성은 제도로 뒷받침될 필요가 있습니다. SBS는 현재 비상임 사외 이사들로 구성된 감사위원회를 운영 중이지만 사측 추천 사외이사들은 독립성을 유지하지 못하고 대주주 거수기 노릇에 치중하면서 투명성을 저해하고 있습니다. 지난 2월 부친 영상문화 사업단지 공모 탈락 과정에 대한 감사는 이런 구조 아래 무산됐고 책임소재 규명도 여전히 이뤄지지 않고 있습니다.

이를 바로잡기 위해서는 유명무실해진 감사위원회 제도를 폐지하고 상임감사 제도를 부활하며, 사내 윤리경영팀을 사장 직속이 아닌 독립적 조직으로 배치하는 조직 변경이 필수적입니다.

10. 리더십 쇄신

혁신의 출발은 사람, 새 술은 새 부대에
낡은 리더십을 쇄신하라!

위의 모든 과제들을 수행하는 과정은 SBS의 미래 30년을 구성하는 난해한 작업입니다. 조직의 명운이 걸린 혁신 시도가 성공하려면 구성원들이 새로운 상상력을 무한대로 확장해야 하며, 이를 가로막는 단기실적주의와 의사독점, 조직의 관료적 퇴행을 불러오거나, 그에 의존해 유지돼 온 낡은 리더십에 변화가 필요합니다.

리더십의 쇄신은 그 자체로 조직 구성원들에게 새로운 긴장과 기대를 유발하고 상상력을 자극하는 요소입니다. 새로운 30년을 열어갈 새로운 술은 새로운 부대에 담아야 합니다. 리더십의 쇄신은 경영진을 구성할 권한을 독점한 대주주의 책임이며, 벼랑 끝에 선 SBS 리더십의 쇄신 여부는 대주주의 자격을 묻는 또 하나의 가능자가 될 것입니다.

그래야 우리의 앞 길을 덮은 안개가 걷히기 시작할 것이다

SBS 미래 혁신을 위한 노동조합 결의문



지난 7일 SBS홀에서 열린 임시대의원 대회

우리는 다음과 같이 결의한다.

- 하나, 대주주와 경영진은 노동조합 미래위원회의 조직혁신 10대 제언을 빠짐없이 수용하라
- 하나, 대주주의 자격을 묻는다. 노사간 신뢰관계를 재구축하고 조직문화를 새롭게 해 SBS에 희망의 에너지를 불어넣을 혁신 리더를 차기 사장 후보로 추천하라
- 하나, 차기 경영진 후보들은 추천과 동시에 노동조합 미래위원회의 10대 제언에 대한 입장을 명확하게 밝혀라
- 하나, 우리는 우리의 일터 SBS를 지속가능한 공동체로 만들어 가기 위해 끝까지 투쟁할 것이다.

2019년 11월 8일
전국언론노동조합 SBS본부



SBS의 변화와 혁신을 갈망하는 조합원들의 목소리가 다시 울려 퍼지기 시작했습니다. **피케팅은 아침(8시30분~9시), 점심(11시 40분~12시) 저녁(6시~6시20분)** 하루 3번, 이번 주 내내 1층 로비에서 진행됩니다. 조합원 여러분들의 자발적인 참여에 감사드리며, 더 많은 참여 기다리고 있습니다.

임명동의 투표 일정 공지

1. SBS, SBS A&T 사장 임명동의 투표

- *후보자 발표 및 경영계획 게시 : 11월 15일(금) 오전 10시
- *후보자 공지 : 11월 15일(금) ~ 17일(일)
- *임명동의 투표 : 11월 18일(월) ~ 20일(수)

2. 편성, 시사교양, 보도 부문 최고 책임자 임명동의 투표

- *후보자 공지 : 11월 22일(금) ~ 24일(일)
- *임명동의 투표 : 11월 25일(월) ~ 27일(수)