

본 내용은 협회의 경영혁신중 업무표준화 및 평가시스템 구축을 중심으로 정리한 것으로 실제 각 부서에서 추진내용 및 방향을 이해하고 활용할 수 있도록 매뉴얼화하여 연재로 소개될 것입니다.

업무표준화 추진계획(II)

대한산업보건협회
기획홍보부

6. 추진구성

최근 신문지상에서 시스템분석가(System Analyst)를 찾는 구인광고를 종종 보게 된다. 흔히 S·A라 불리는 시스템분석가는 현행 시스템과 그것이 안고 있는 문제점의 원인을 이해하고, 사용자의 정보소요 요구를 파악하며, 정보기술을 이용한 문제해결책을 제시할 수 있는 능력을 가진 사람을 뜻한다.

그러나 대개의 사람들은 "시스템 분석가"라고 하면 컴퓨터 및 프로그래머가 연상될 정도로 인식이 부족한 것은 사실이다.

앞서 말한 바와 같이 S·A의 기본 임무는 전체의 입장에서 문제의 원인을 파악하고 해결책을 제시하는 것이며, 지난호에서 언급한 바와 같이 업무표준화추진의 1차목표가 현행업무의 시스템분석이라 볼 때 추진팀원의 조건을 S·A의 임무와 더불어 아래와 같이 정의할 수 있겠다.

첫째, 나무와 숲을 동시에 볼 줄 알아야 한다.

숲을 보지 못하고 나무만 보는 부서 이기주의와 나무를 모르고 숲만 바라보는 껍데기 시스템은 협회 이익에 아무런 도움이 안된다. 즉, 협회가 지향하고자 하는 공동목표를 항상 염두에 두고 전체의 입장에서 해당부문의 문제점을 파악하여 최선책을 제시할 수 있는 미시적+거시적 해결능력이 있어야 하는 것이다.

둘째, 강한 참여의식 및 책임감과 정보전략 마인드가 있어야 한다.

풍부한 근무경험과 기술적 측면에서 적합하다 할지라도 하고자 하는 의욕과 책임감이 없다면 팀원이 기보다는 차라리 팀을 보좌하는 보좌역이 더 어울릴 것이다.

또한 앞서 언급한 바와 같이 IT(Information Technology)와 Logic을 기본으로 한 S·A적 마인드는 업무표준화 달성을 위한 테크닉적 키워드로서 매우 중요하게 다뤄져야 할 부문인 것이다.

마지막으로 납기의식 및 Team Play에 철저해야 한다.

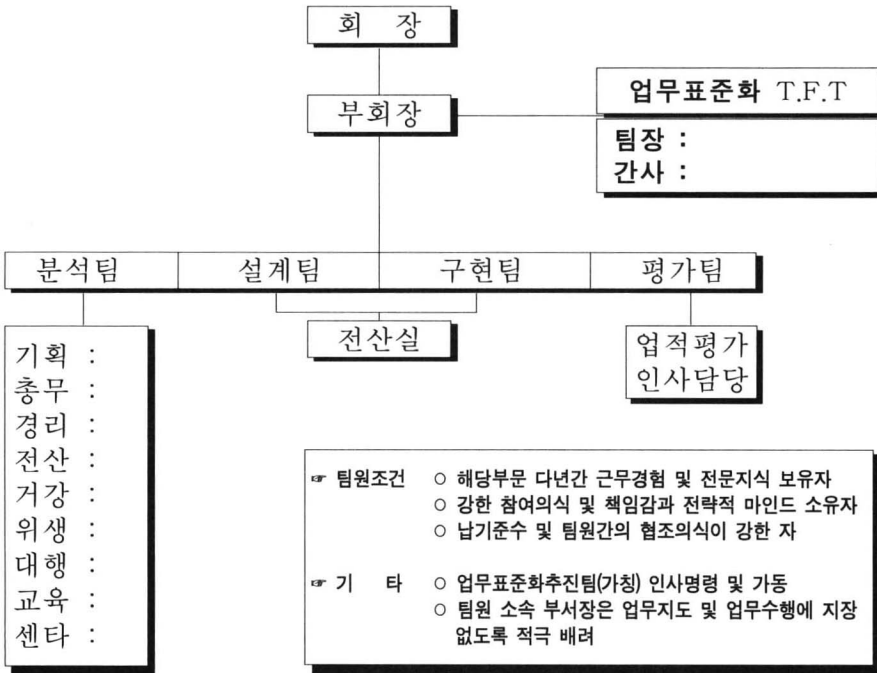
프로젝트라 하는 것은 마치 오케스트라와 같아서 지휘자인 팀장을 중심으로 일사불란하고 동시에 연주해야 진정한 하모니가 연출되는 것이다. 나 하나쯤이야 하는 생각으로 마이페이스 주의가 잠입하게 되면 전체의 페이스에 이상이 있을 수 밖에 없다.

납기와 기한은 프로젝트의 존재가치이며 생명인 것이다. 따라서 프로젝트의 성패는 기술적 측면보다는 Team Play적 측면이 더 강조될 수 밖에 없는 것이다.

표와 같이 업무표준화팀은 경영진의 직할 조직으로 구성하여 일관성있고 신속한 의사결정을 내릴수 있는 기동성을 동시에 갖추어 급격한 변화에 적응할 수 있도록 추진력을 배가하였다.

업무표준화추진팀의 1차목표는 현행업무의 시스템분석이며 설계 및 구현은 전산실의 프로그래머에 의해서 이뤄진다. 또한 매 단계마다 평가팀이 가동되어 투입 비용대비 효과를 분석하여 평가에 반영될 예정이다.

표) 추진구성도



7. 추진 FLOW

어떤 조직이든 하나의 업무가 수행되고 있으면 개별업무는 각각 서로 연결되어 있어서 물이 위에서

KIHA 경영혁신시리즈 7

아래로 흐르듯 하나의 흐름을 형성하게 된다.

업무표준화추진 역시 아래 표)와 같이 T.F.T와 각부문 추진위원으로 흐름도를 분류하여 각 단계별 명확한 역할 및 임무와 OUTPUT이 설정된다.

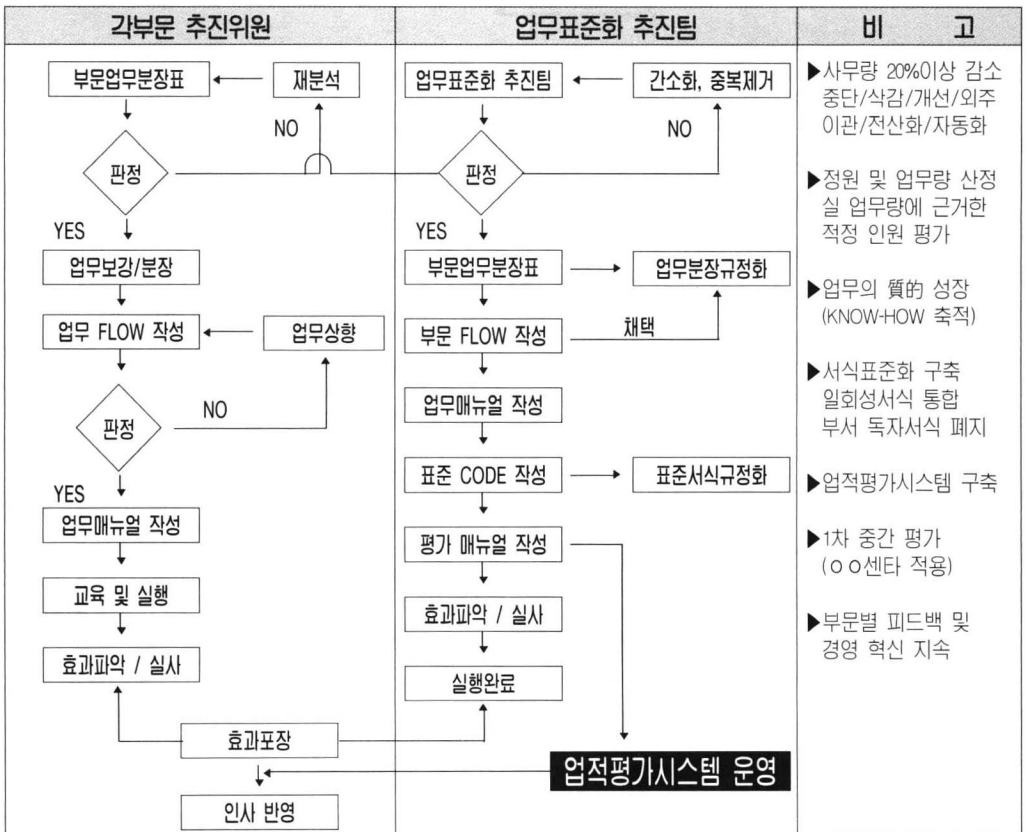
업무가시화 및 간소화단계에서 불필요한 사무 및 여유시간은 과감한 중단·삭감·자동화 등의 방법으로 현재의 사무량을 20%이상 삭감시는 것을 목표로 한다. 이 단계에서 부문별 팀원들간의 충분한 합의가 선행되어 O.K 되어질 경우 각 부문별 업무분장표와 플로우가 작성이 된다.

이때 각 부문별 실제 업무량이 산정되어 그 수치를 바탕으로 시계열·부가가치·상관분석 등의 인원평가법을 적용하여 적정인원을 산정한다.

업무의 질적성장 및 노하우 축적을 목적으로 업무매뉴얼이 작성되며 동시에 표준코드를 완결하여 문서서식 등을 표준화한다.

이러한 일련의 과정을 평가하고 피드백하기 위하여 평가매뉴얼 작성을 통한 업적평가시스템을 구축하며 1차적으로 센타를 선정하여 1차 중간평가하고 계속적으로 업적평가시스템을 운영, 인사에 적극 반영토록 추진한다.

표) 추진 FLOW



8. 예상문제점 및 해결방안

우리나라 기업들은 많은 경영혁신 활동 등을 전개해 왔음에도 불구하고 과거와 비교하여 크게 개선되는 모습을 보여주지 못한게 사실이다. 한국의 200대 기업을 대상으로 한 설문조사 결과에 의하면, 약 70%의 기업들이 고객만족경영, 리엔지니어링, 품질혁신 등 경영혁신 활동을 경험하였으나 과거보다 나아지지 않고 있어 선진 기업들에 비해 상대적으로 혁신 활동으로부터 효과를 거두지 못하고 있는 것으로 나타났다.

모경제연구원이 1994년 국내 매출 순위 1천대 기업을 대상으로 실시한 설문 조사 결과를 보면 혁신의 실패요인으로 임직원들의 변화에 대한 거부 의식/태도가 45%, 경영층의 리더쉽 부족이 17%로 전체의 62%를 차지하고 있는 반면 기술적인 사항과 관련된 혁신역량·스킬·실행계획 등은 불과 23%에 불과하다. 즉 몰라서 혁신을 못하는 것이 아니라 알아도 마음이 따라주지 않는다는 것이다.

이런 측면에서 볼 때 업무표준화를 통한 경영혁신을 추진하는데 있어서 우리 협회도 특별히 예외는 아니라 본다. 인원이나 경험부족 등은 적극적 의지와 책임감으로 충분히 해결할수 있으나 조직문화는 혁신 이전에 협회 전체의 펀더멘탈한 문제이기 때문에 집중적으로 다뤄야 할 과제인 것이다.

1997년 모경제신문사에 발표된 「투자자 수익성간의 상관관계」에 의하면 조직문화와 수익성간의 상관관계가 80%라는 것이 잘 대변해 주고 있다. 그래서 조직문화와 의식변화의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없는 것이다.

맺음말

1990년대에 들어서면서 기업을 둘러싼 많은 유행어가 범람하고 있다. 리스트럭처링과 리엔지니어링, 벤치마킹, TQM(전사적 품질관리) 등과 같은 혁신을 촉구하는 이들 경영혁신기법의 범람도 따지고 보면 시장에서의 영원한 승자가 되고자 하는 노력의 일환으로 볼 수 있다.

그러나 영속적인 기업활동의 지속선상에서 승리자로 남으려면 단편적인 경영혁신만으로는 부족하다.

기업을 장기적인 성공적으로 이끄는 경영혁신은 단발성 이벤트로서 한번하고 때려치는 한시적 프로그램으로는 안되며 환경변화에 발맞춘 지속적인 프로세스로 진행되어야 하기 때문이다. 결국, 시장에서의 영원한 승자가 갖출 요건은 부단한 기업변신을 추구해야 한다는 것이다.

부단과 노력과 혹독한 인내 없이 지나치고 조급하게 결과만을 의식한다면 혁신은 고사하고 퇴출밖에 방법이 없게 됨을 우리 모두 명심해야 한다.

즉, 당장 가시적인 효과가 없고 지루하다고 해서 경박하게 너무 쉽게 포기하는 것을 우리 모두가 경계해야 한다는 것이다.

왜냐하면 협회의 혁신은 협회가 존재하는 그 날까지 꾸준하고 지속적으로 이어져야 하기 때문이다.

