

# 국내기업의 실무지침서 유지 및 활용실태에 관한 고찰 - A study on the usage & control status of Job Instructions of the domestic business companies -

신 동 식 \*

Dong Sig Syn

## Abstract

In the policy management of the safety&health, the environment and the quality, the documentation of the management system is required in every international regulatory guides. In case of 3 level classification of the system documents, it generally will be identified such name as the manual, the procedure and the job instruction.

Each document has the unique role and usage though, the job instructions, especially, would be developed to support the practical job worker.

So, the job instructions should be reflect the latest know-how of the job-handling methods. And that, it should be used at any times by the practical job worker.

This study is planned to survey the actual usage status of the job instructions of the domestic enterprises, and tried to suggest the effective way of maintaining the documents.

**Keywords:** Usage & control status of Job Instructions

## 1. 서 론

조직의 경영에 있어서 System Approach에 의한 경영에서는 시스템의 수립과 수립된 시스템의 문서화가 필연적으로 수반된다.

시스템의 구성 특성상 문서화된 시스템은 체계성 확립을 위해 계층별 구조를 가지며 계층의 수는 조직의 규모와 지역적 분산도, 경영활동의 복잡도 등에 따라 달라지나 일반적으로는 3단계 구조를 많이 취하고 있으며 국내 대다수 기업들이 이를 취하고 있다.

---

\* 명지대학교 산업공학과

3단계 구조를 취할 경우에는 방침경영매뉴얼, 관리절차서, 실무지침서로 나누는 것이 일반적이다. 이들 시스템문서는 시스템의 구조와 내용을 그대로 기술하고 있는 것이므로 기업이 시스템경영을 한다면 당연히 이들 문서의 활용도가 중요시 될 수밖에 없을 것이다.

그러나 국내의 다수의 기업들에 있어서 대부분의 기업들이 대외적으로는 시스템경영을 표방하고 있고 ISO 같은 국제적인 시스템인증도 많이 획득하고 있지만 실제로 시스템경영과는 상당한 거리가 있는 게 현실이며 이 때문에 문서화된 시스템의 운영도 실질적 수준에서 많이 미달하고 있는 실정이다.

본 논고에서는 국내 기업들에 있어서 이 같은 시스템 문서의 유지 및 활용실태를 살펴되 특히 실무자를 지원하기 위한 실무지침서의 유지 및 활용실태를 중점적으로 파악하고 이를토대로 실무지침서의 운용에 대한 바람직한 운영방안을 모색하고자 하였다.

## 2. 본 론

### 2.1 문서의 계층별 종류 및 위계와 특성

시스템 문서에 대하여 일반적 범규정체계(법, 시행령, 시행규칙)인 3단계 구조를 택하여 매뉴얼, 관리절차서, 실무지침서로 나누었을 경우 각 위계의 문서는 다음의 특성을 갖도록 구조화 하는 것이 일반적이다.

#### 1) 방침경영 매뉴얼

매뉴얼은 문서체계 위계상의 최상위에 위치하며 경영자의 방침선언문과 방침의 전개를 위한 조직, 각 단위조직에 부과하는 업무기능 그리고 각 부서에 부여되는 책임과 권한사항 등이 기술됨으로서 조직의 전체 시스템(Top Level System)에 대한 총괄적 기술서가 된다.

#### 2) 관리절차서(또는 규정)

절차서는 방침운영매뉴얼에서 규정한 핵심적 관리기능을 전개하기 위하여 1st Level의 Sub-System을 기술하는 문서로서 관리기술적 차원으로 작성된다. 따라서 절차서는 분화된 각각의 1차 서브시스템에 대하여 관리적 차원에서의 관리활동 방법과 업무흐름을 제시한다. ISO 9001 : 2000 의 경우는 관리절차의 문서화 보다는 프로세스를 보다 강조하고 있기는 하나 대부분의 기업들에 있어 관리절차에 대한 문서화는 아직도 중요시되고 있다.

관리적 차원에서 업무를 수행하는 데는 연관부서와의 협업과 업무한계의 규정이 필수적이므로 관리절차서는 분화된 업무기능을 수행함에 있어서 필수되는 부서간의 공조체제에 중점을 두고 기술되며 이 때문에 관리절차서는 업무수행 프로세스와 절차가 중시되고 부문간 또는 연관 부서간 정보의 수수와 입출력 관계가 중요시 되는 것이다.

### 3) 실무지침서

지침서는, 상위에 있는 두 종류의 문서와는 달리, 실무의 이행 수순과 방법을 제시하고자 작성되는 문서로서 실무수행에 대한 실무처리 기술적 차원에서 작성되는 문서이다. 실무자의 실무수행 지원을 위한 문서이자 실무처리에 대한 노하우가 담긴 문서로 작성되고 있다.

이 때문에 과거 제조업체에서는 작업표준, 검사표준 등을 여기에 포함시켜 왔고 그래서 실무지침서를 기술부문을 위한 표준서처럼 취급하기도 했다. 그러나 서비스업, 소프트웨어산업 등이 일반화된 기업 환경과 이들이 복합화 된 산업구조 하에서는 사무부문에서도 다양한 실무지침이 필요하므로 그 같은 구분은 이제 의미가 없게 되었다. 이를 법규정체계로 비견하자면 시행규칙에 해당하는 것으로 실무의 진행에는 이 문서가 필수적이다.

## 2.2 각 위계문서의 용도 및 기능

시스템문서의 3단계 분류를 전제로 할 때, 각 위계의 문서는 각각의 특성에 맞추어 작성되는 것이 합리적이며 경제적이다. 기술 내용이 위계적 혼선, 중복기술 등을 범하게 된다면 체계성, 적용성에 낭비가 발생할 것이기 때문이다. 시스템문서의 체계와 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

문서체계	내용	특기사항
매뉴얼	-방침과 방침의 전개를 위한 목표 제시 -조직, 부서별 책임과 권한 -각 하위시스템 Level 의 기능 부여	Company-wide Total System
절차서	-공조체제의 유지기능 -관리진에 대한 권한부여 기능 -부서 간 연계성 및 관리방법 제시	Sub-System
지침서	-실무수행방법 제시기능(효율성 중점) -실무교육 교재 기능 -기술축적기능	2nd Level Sub-System

## 2.3 실무지침서의 작성 및 활용

### 1) 작성자의 자격

실무지침서는 실무의 수행방법과 실무수행 수순을 그 내용으로 하는 것이기 때문에 실무를 모르고는 작성할 수가 없다. 따라서 해당 실무에 대한 경험과 이론을 겸비한 전문성 있는 경력자가 작성해야만 한다.

2) 실무지침서의 필수적 내용

과거에는 사무분야에는 관리절차서(규정), 그리고 기술분야에는 기술표준 하는 식으로 나누는 경우가 있었으나 지금은 이런 구분은 별 의미가 없는 편이다. 전 활동이 하나의 네트로 연결되어 정보가 통합되어 흐르는 등, 과거와는 크게 다른 상황이기 때문이다.

따라서 사무, 기술의 구분을 떠나 실무의 노하우를 얼마나 정확히 전달하느냐가 실무지침서의 중요한 역할이 되어야 할 것이고 실무지침서의 핵심적 내용에는 반드시 해당 업무에 대한 핵심적 노하우와 시행착오의 방지법이 명확히 기술되고 있어야 할 것이다.

3) 실무지침서의 활용

실무지침서는 실무자의 업무를 지원하기 위한 것이고 업무수행 중에 참고해야 할 사항을 담고 있기 때문에 업무수행이 이루어지는 장소에 항상 비치하는 것이 원칙적으로 의미가 있는 것이고 이 때문에 ISO 9001:2000 규격에서도 “문서의 유효본이 해당 업무가 이루어지는 장소에서 이용가능” 해야 한다고 규정하고 있다. 실무지침서는 특히 그런 성격이 강한 문서로 볼 수 있으며 눈에 보이는 곳에 비치, 활용할 필요가 있는 문서라고 할 수 있다.

2.4 실무지침서의 종류

실무지침서는 사무분야, 현장분야 할 것 없이 다 필요한 것이지만 회사에 따라서는 사무분야의 지침서를 “○○요령서”, 업무편람 또는 “Job guidebook” 등으로 별칭을 써서 구분하기도 하고 분화된 기능부서별로 작성하여 규격서(제품규격, 자재규격, 작업표준, 검사기준 등), 지침서, 지시서 등으로 호칭하기도 하는 등 유형이 다양하다.

그러나 중소기업에서는 사무분야에는 실무지침서를 거의 사용하지 않고 있는 실정이다.

2.5 실무지침서의 활용실태 파악 및 조사

1) 파악 및 조사방법

회사들의 실무지침서 활용실태를 실제적으로 파악하기 위해서는 여러 유형의 회사를 방문하거나 해당 회사의 자료를 수집하여 분석하는 방법으로 파악할 수 있을 것이다. 본 고찰문에서는 이를 위해서 여러 회사의 실정에 대하여 설문과 현장방문 및 면담을 통하여 조사하는 방법을 채택하였다.

조사대상 회사는 30개사로 조사기간은 2007. 03 - 2007. 9 월 까지 6개월간 이었다.

2) 조사항목 및 척도

조사항목으로는 다음의 세가지 관점을 중점적으로 파악할 수 있도록 문항을 선정하였으며 척도는 5점 척도로 하였다.

- 실무지침서 내용의 적정성 및 실용성,
- 실무에의 실제적 활용성,
- 실무의 개선과 그 결과 및 변경사항의 반영 상태

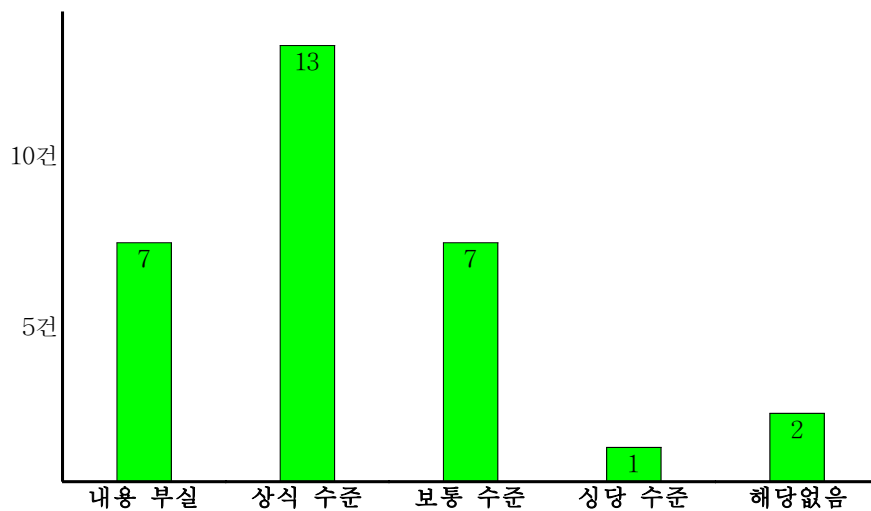
## 2.6 조사결과의 분석

### 1) 내용의 적정성 및 실용성

실무지침서의 내용상의 충실도 및 적정성에 대해서는 “실무지침서에 필요로 하는 실무 노하우가 축적되어 있는가” 라는 문항으로 접근한 결과, 실무지식의 축적도가 보통 수준 이하라고 하는 답이 90 % 선이었다.

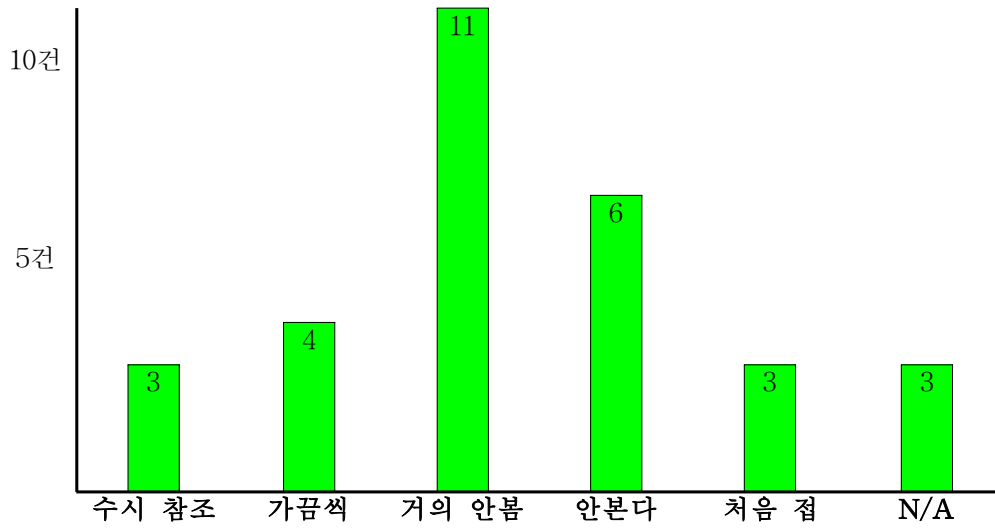
여기서, 보통수준이란 공개된 규격(KS, JIS, 국가규격, ASTM 등)이나 공개된 개론서의 내용이나 지식수준을 의미 하는 것으로 이 보다 수준이 높으면 사내규격이 보다 정밀하고 높은 수준의 관리를 하는 것으로 정하였다.

그러나, 실무지침서가 기업의 기술수준을 축적하여 전달하는 문서임을 고려할 때, 이 같은 조사결과는 대상기업 중 대부분의 기업에 있어 실무지침서의 수준과 내용이 보통수준에도 미치지 못하는 정도로서 형식적인 문서에 불과함을 보여주는 것으로 나타났다.



### 2) 실무에의 활용도

실무에의 활용성은 실무지침서를 일상 업무수행 중에 접하는 빈도로 측정하였는바, 자주 활용하는 비율이 극히 낮은 것으로 나타났다. “가끔 본다”를 합해도 40 % 선에 불과했다. 업무 수행 시, 실무지침서를 별로 참고하지 않는 편이었으며 그 이유로 “불만한 내용이 없다” 를 꼽고 있었다.

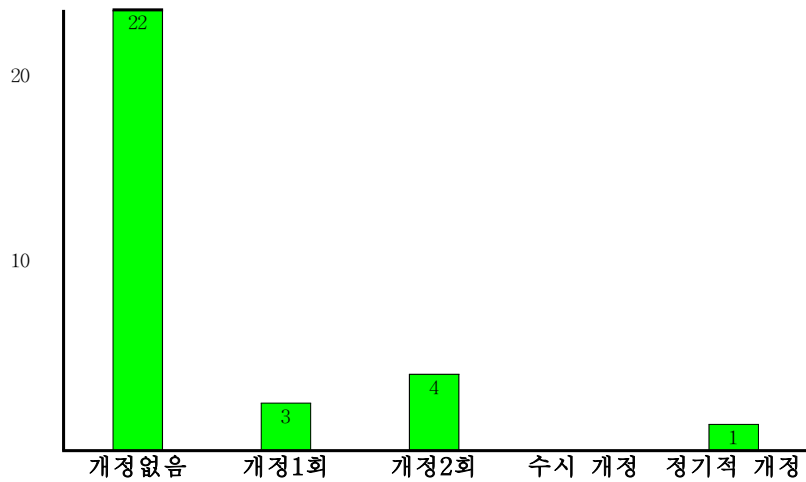


3) 지속적 유용성의 유지

실무지침서는 다음과 같은 변동사항이 발생하는 경우, 변경 및 개정이 요구된다.

- 업무수행 수순 및 방법의 변경
- 업무개선에 의한 관리한계 및 내용의 변동
- 새로운 업무 수행방법 또는 공정의 채택

이 같은 경우, 정기적으로 실무지침서의 유용성을 검토하고 필요 시 변경 및 개정이 뒤따라야 지속적인 유용성을 확보할 수 있을뿐더러 실무상의 개선결과가 지침서에 반영될 것이다. 업체의 이에 대한 관리상태를 파악하기 위하여 개정상태와 검토주기를 문항으로 하여 조사를 진행하였다. 그 결과는 아래 도표와 같다.



위 도표에서 보면, 73.3 %에 이르는 업체가 실무지침서를 한번도 개정한 적이 없다고 답변하고 있어 대부분의 업체는 실무지침서의 개정관리를 하고 있지 않으며 정기적인 검토주기를 설정하여 관리하지도 않고 있음을 볼 수 있다.

여기에는 실무상의 변화가 실제로 없는 경우도 포함될 수 있긴 하지만 최근의 기업의 경영관리에 있어서 아무런 변화나 개선이 없다고 보는 것은 오히려 적절치 않으므로 전체적으로는 한 번 작성된 실무지침서를 거의 방치하고 있고 변경 및 개선사항들이 해당 실무지침서에 반영되지 않고 있는 것으로 보인다.

또한, 2000년도 이후 대두되고 있는 환경, 안전보건, 제품안전 등의 요구사항에 대해서도 반영도가 아주 낮아 이런 점을 뒷받침 하고 있다.

실무지침서가 일상 업무 수행 중에 수시로 참고 해야 할 기준서 라는 점을 고려한다면 이 같은 실정은 실무지침서의 관리상태가 거의 방치 쪽에 가깝다고 볼 수 있을 것이다.

### 3. 결 론

#### 3.1 시스템 중시의 경영

시스템 문서의 활용에 있어서는 경영자의 역할이 거의 절대적이라고 볼 수 있다. 경영자가 시스템 경영의 의지를 확고히 하여 권한을 하부에 위임하고 구성원들로 하여금 회사의 규정을 따르도록 하며 정기적으로 시스템 문서의 유효성을 검토하면 구성원들이 시스템 문서를 가까이 하지 않을 수 없게 될 것이다.

이렇게 해서 시스템 중시풍토가 조성되면 시스템 문서의 수준유지와 일상적 활용은 당연히 뒤따르게 될 것이다.

금번의 조사에서 보면 중소기업은 물론 대기업 규모에서도 실무지침서의 활용이 적합한 수준에 이르지 못하고 있으며 회사의 실무가 대부분 개인적 경험과 재량에 주로 의존하고있음을 드러내었다. 또한 신입자에 대한 실무지침서를 이용한 교육도 거의 이루어지고 있지 않는 것으로 나타났다.

이것은 경영자가 시스템의 운영에 보다 많은 관심을 쏟지 않기 때문인 것으로 추정되며 대다수의 기업들에 있어 실무지침서의 작성동기가 “제품인증”이나 “시스템 인증” 시의 “인증서 취득 때문”이라는 답변에서 이를 잘 보여주고 있다.

이 같은 상태에서 벗어나자면 경영자의 인식변화와 경영방식의 재검토가 필요할 것으로 보인다. 원의대로의 시스템 경영이 필요한 것이다.

#### 3.2 지식 축적서로서의 기능 도모

실무지침서는 그 존재 의의대로만 운영한다면 저절로 실무지식의 축적서가 되기 마련이다. 실무지침서가 실무의 핵심 부분을 기술하여 실무자의 교재가 되고 실무수행의 수준유지를 위하여 활용된다면 그렇게 되지 않을 수 없을 것이다.

많은 기업들에 있어 실무자들이 자기 부서의 실무지침서가 “불 만한 내용이 없고 그 수준이 낮다” 고 답한 것은 국내 기업의 실무지침서가 이 같은 지식축적서로서의 기능을 수행하지 못하고 있는 때문인 것으로 파악된다. 따라서 기업이 참된 지식축적을 도

모하려 한다면 실무지침서의 재검토와 지속적 수준향상을 고려해야 할 것으로 파악된다.

작업지침서를 예로 든다면 현장에 투입된 도면은 형상과 구조를 보여주는 정도이지만 작업지침서는 작업의 조건, 공정별 관리 포인트, 공정수행에 따른 질적 변화와 특성 및 그 수준등을 모두 제시해 주기 때문이다.

사무분야의 실무지침서도 마찬가지다. 수많은 업무처리 방법들 중에서 자기 조직의 생산시스템과 특성에 적합한 업무처리방법이 어떤 것인지를 지정해 주고 수행수준을 제시해 주므로써 자사에 적합한 업무수행 기법이 개발, 운용 될 수 있을 것이다.

그러나 실무지침서가 수준이 낮고 무용한 것이 되면 깊이 있는 지식축적기능이 상실되고 실무에 도움이 되지 않아 결국 사문서로 전락하고 말 것이다.

### 3.3 안전보건, 환경지침의 통합 반영

실무지침서에는 실무의 수행 중 동시에 고려해야 할 여러 사안들이 함께 수행 되는 것이 바람직 할 것이다. 실무현장에서 일 따로, 환경 따로, 안전보건 따로 수행할 수 있는 것은 아니기 때문이다.

국내 기업들의 경우, 상당수의 기업들이 안전보건지침이나 환경관리지침 하나 정도는 유지하면서도 실무지침서로서의 관리수준은 여전히 낮다.

거의 대부분의 기업들이 이들 지침을 별개로 작성, 유지하면서 표면적으로는 이들 지침의 준수를 규정하고 있지만 정작 실무의 수행 시, 동시에 이들 지침이 준수되도록 하는 배려는 하지 못하고 있는 실정이다.

그러나 이상에서 논한 바와 같이 안전보건, 환경문제는 별개로 수행되어야 할 업무가 아닐뿐더러 일반 업무수행과 별도로 일어나는 일도 아닌 만큼 각종의 실무지침서에는 이들에 관한 사항을 함께 반영하여 동시에 수행되도록 하는 것이 합리적일 것이다.

## 4. 참 고 문 헌

- [1] ISO 9001 : 2000 규격
- [2] ISO 9004 : 2001 규격
- [3] ISO 14001 : 2004 규격
- [4] ISO 18001 : 2000 규격
- [5] K-OHSMS 18001 : 2001 규격
- [6] 10CFR 50 Appendix B
- [7] KS A ISO/IEC 17025:2006

## 저 자 소 개

신 동 식 : 연세대학교 산업대학원 공업경영학과 석사 학위, 명지대학교 산업공학과 박사 과정, 현 ISO 9001, ISO 14001 검증심사원, 한국표준협회 강사, 주요 관심분야는 시스템공학, 생산관리, 안전보건, 국제 인증제도 운영 분야