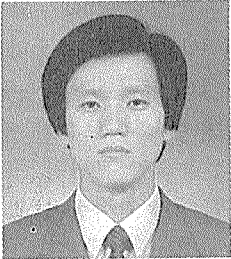


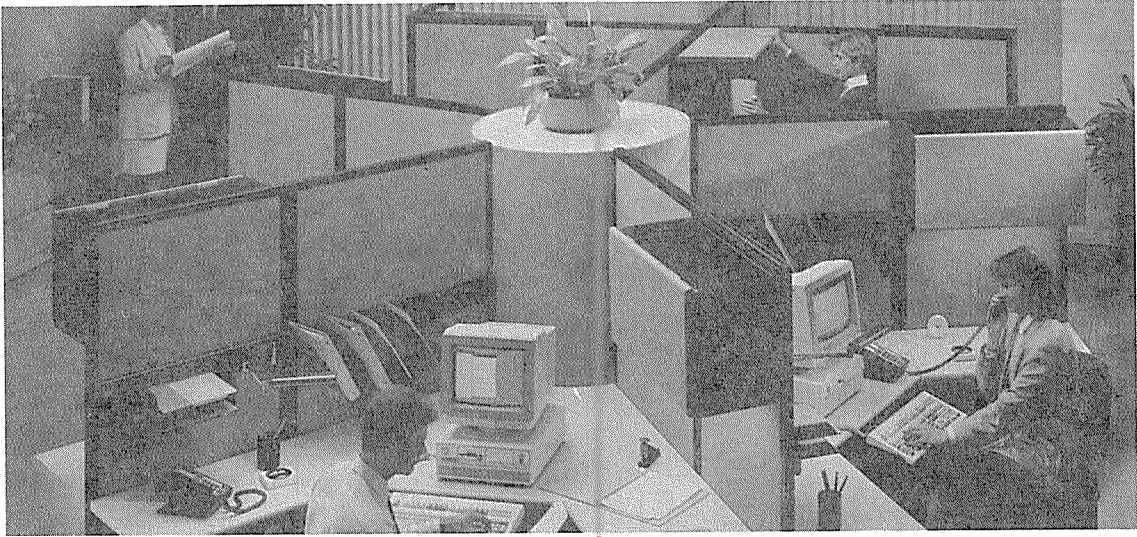
화이트칼라의 生産性 向上은...



李 春 善
韓國生産性本部 經營指導事業本部
責任專門委員

최고경영층의 적극적인
관심과 의지는 화이트 칼라
생산성 향상의 가장 중요한 성공
요인이다. 개선의 가장 좋은 방법은
아래로부터 오는 것이지만 화이트 칼라
생산성향상 운동의 기본속성인 원상태로
되 돌아가려는 습성을 버리고 지속적인
운동으로 생활화 하기 위해서는
특히, 한국적 기업풍토하에서는
최고경영층의 적극적인
관심과 의지는
중요하다.

오늘날 기업환경이 급변함에 따라 우리나라 기업에 있어서도 화이트칼라의 생산성향상에 대한 관심이 집중되어 가고 있다. 지금까지는 생산현장 중심의 생산성향상에 중점을 두어 왔으며 공장부문과 대비된 오피스부문의 화이트칼라의 생산성향상 부진은 끊임없이 지적되어 왔지만 큰 관심을 끌지 못했던 실정이다. 이제 정보화사회의 도래와 함께 FA화, OA화가 진전되고 또 산업구조의 변화에 따라 화이트칼라의 인원증가율이 블루칼라의 증가율을 크게 앞지르면서 화이트칼라의 생산성향상은 더이상 지체할 수 없는 급박한 경영과제로 대두되고 있는 것이다. 이미 미국을 비롯한 선진국가에서도 화이트칼라의 생산성향상에 대한 연구와 기업에서의 투자가 활발하게 이루어졌으며 현재 상당한 효과가 있는 것으로 나타나 있다. 또 가까운 일본의 경우에도 이미 10년 전부터 이에 대한 연구가 집중적으로 이루어져 오늘날 일본기업의 90%이상 이 화이트칼라 생산성향상운동을 추진하였거나 추진중에 있으며 상당한 효과를 거두고 있는 것으로 나타났다. 그러나 우리나라에서는 아직 대부분의 기업이 화이트칼라 생산성향상에 대한 개념정립조차 미흡한 채 간접부문 효율화, 사무합리화, 사무개선 등 비교적 작은 개념으로 인식하여 큰 관심을 두지 않았었다. 최근 들어 몇몇 대기업을 중심으로 화이트칼라의 생산성향상에 대한 투자가 집중적으로 이루어짐에 따라 많은 기업에서도 그 개념에서부터 관심을 새롭게 해 가고 있다. 하지만 화이트칼라의 생산성향상을 이루기 위한 체계적 방법론이나 성공적모델이 제시되지 못한 상태에서 화이트칼라의 생산성향상운동을 추진하는데는 시작부터 상당한 어려움이 따르고 있다. 따라서 본고에서는 '화이트칼라의 생산성향상이란 무엇인가?'에 대한 이해와 함께 화이트칼라의 생산성향상을 위한 추진방법론 및 추진시



화이트 칼라 생산성 향상 운동은 전직원이 자주적, 적극적 참여가 있어야 한다.

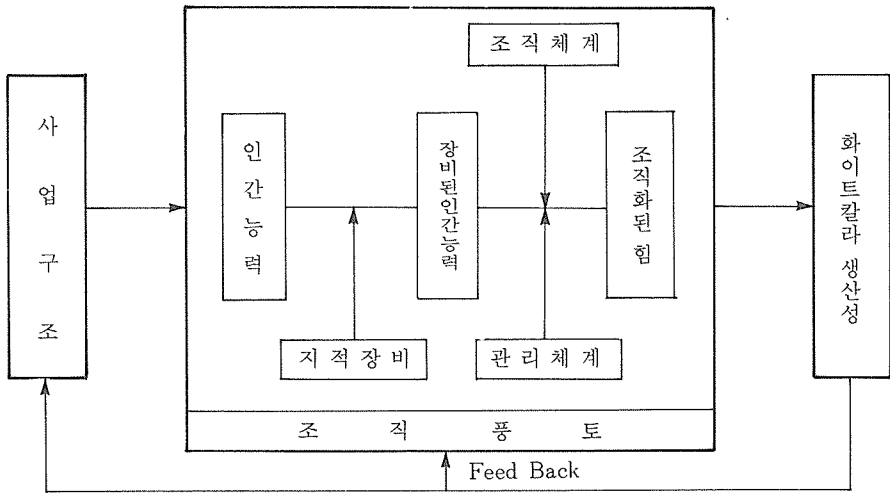
유의사항 등을 정리하여 향후 화이트칼라 생산성 향상 운동을 추진하고자 하는 기업에 도움이 되었으면 한다.

화이트칼라의 생산성이란 무엇인가?

오늘날까지 고용종사자는 직접생산에 종사하느냐 여부에 따라 화이트칼라와 블루칼라로 구분되어 왔다. 화이트칼라(White Collar)란 호칭은 원래 미국에서 현장 근로자와 사무실 근로자를 구별하는 경우 그들이 입는 셔츠의 빛깔이 달랐기 때문에 불려져온 관용어이며 기업 등의 경영관리측면에서 엄격하게 정의된 호칭은 아니다. 일반적으로 화이트칼라는 전문직, 기술직, 사무직, 관리직에 종사하는 자들을 말하는 것으로 정의된다. 또 생산성은 측정개념으로서 “생산을 위해서 사용된 물적투입(Input)에 대한 산출(Output)의 비율”로 사용되고 있지만 피고용자의 입장에서 보면 생산성이란 결국 고용자가 더욱 이익을 극대화 할 목적으로 피고용자를 쥐어짜기 위해 도입한 개념이라는 생각을 가지고 있는데 이는 생산성의 개념을 잘못 이해한 데서 나온 것으로 본다. 즉 고용자, 피고용자 모두 진정한 생산성 향상이란 것은 인간다운 조직생활로 부터 시작된다는 기본원리를 잘 모르

고 있기 때문이다. 화이트칼라의 생산성향상 하면 사무의 합리화만을 생각하거나 종래 실시해 왔던 간접부문의 효율화, 또 OA화만을 생각하는 경향이 많은데 이 모두 오늘날 대두되고 있는 화이트칼라 생산성향상의 개념을 올바르게 전달치 못하고 있다. 따라서 화이트칼라 생산성을 올바르게 이해하기 위하여 화이트칼라 생산성을 지배하는 투입물, 산출물과 관련된 주요 요소를 보면 ① 인간능력 ② 지적장비(교육, 정보장비, 사무실환경) ③ 조직체계(조직편제, 제도) ④ 관리체계 ⑤ 조직풍토 ⑥ 사업구조(제품구조, 기업활동구조) 등 크게 6가지로 구분된다. 이들의 상호관계를 보면 <도1>과 같다.

즉 기본적으로 인간의 능력이 OA화, 기계화 등의 지적장비에 의해 강화되고 이 강화된 개별적힘이 관리자에 의한 관리 및 조직제도 등 전체 시스템에 의해서 조직화된 힘으로 바뀐다. 나아가서 이렇게 조직화된 힘은 조직풍토와 사업구조라는 기초위에 강화되거나 약화되어 화이트칼라의 생산성으로 이어지게 되는 것이다. 따라서 화이트칼라의 생산성향상은 이상의 여섯가지 요소에 대해서 얼마나 효과적으로 개선하여 상호보완 할 수 있느냐에 달려 있다.



도 1. 화이트칼라 생산성의 구조

화이트칼라 생산성의 특징

이와 같은 화이트칼라 생산성의 특징을 살펴 보면 다음과 같다. 첫째, Output의 출현이 Input시기보다 훨씬 뒤늦게 나타나며 둘째, 화이트칼라의 성과에는 직접산출 이외에 개인 또는 집단속에 경험 또는 노하우(Know-how) 등으로 축적되는 산출이 있으며 셋째, 화이트칼라의 성과가 그때그때의 불확정적 조건아래 경영상의 목적에 얼마만큼 적합할 수 있느냐 즉 Effectiveness (유효성, 목적적합성)를 중심으로 생각해야 한다는 점이다.

화이트칼라 생산성향상 추진방법

화이트칼라의 생산성향상은 단순한 사무합리화나 OA화도 아니며 그 본질은 일종의 경영체질 개혁의 활동이어서 전사적인 의식 개혁이나 변혁까지 동반하는 것이며 처음부터 철저한 준비와 체계적단계를 밟아야 한다. 단계별 추진주체는 어디까지나 각 실무담당자와 관리자 즉 전직원이 되어야 하지만 전체를 주관하는 추진팀이 추진체계(조직)와 함께 조직되어 효율적으로 추진되어야 한다. 이때 객관적이고 체계적인 추진을 위해 외부 컨설턴트의 자문을 받는 것도

바람직하다.

단계 1 : 화이트칼라 생산성향상 기반조성단계
전직원의 의식상태 등 조직의 현황을 개략적으로 파악하여 화이트칼라 생산성향상운동의 기본 방향을 설정하여 의식을 고양하는 단계로서 추진조직, 일정, 교육방향, 방법 및 개선의 목표 등을 설정한다. 설정된 기본방향에 따라 전직원을 대상으로 화이트칼라 생산성의 개념, 추진방법, 기대효과, 각각의 역할 및 협조사항 등에 대한 교육을 실시한다. 이때 중요한 것은 전직원의 자주적, 적극적 참여를 유도할 수 있도록 교육 및 홍보에 철저를 기하여야 하며 슬로건이나 표어 등으로 전직원의 참여의식을 새롭게 할 수 있다.

단계 2 : 화이트칼라 생산성관련 제 변수의 실태 파악을 위한 기초자료 작성단계

단계 1을 통해 파악된 기존현황을 참고하여 화이트칼라 생산성관련 제 변수의 현황을 완전하게 파악할 수 있는 조사양식을 설계하여 작성하는 단계로서 기초자료 조사양식의 내용 및 형태가 주요한 관건이다. 화이트칼라의 생산성향상 관련 제 변수의 개선과 상호보완을 통한 생산성향상을 위해서는 무엇보다도 현상의 완벽한 파악에서 부터 출발한다. 따라서 단계 2에서 제 변수의 실태파악을 위한 기초자료의 중요

성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 보통 조사양식에는 개인이 수행하고 있는 업무의 실태파악을 위한 「업무조사양식」과 부·과의 업무를 그 목적계열측면에서 체계적으로 정리한 「업무분류표」, 부문, 과단위의 업무를 담당자 별로 어떤 업무를 어느정도 Weight를 가지고 수행하고 있는가를 조사하는 「업무 MAP」, 특정업무에 대한 개선의 Idea를 개선방향(도구: OA화, 폐지, 간소화 등) 별로 작성하는 「업무개선제안서」, 그리고 마지막으로 화이트칼라의 생산성향상의 제 변수와 관련하여 개선 또는 보완 할 사항에 대한 Idea를 조사하는 「기타 개선제안서」등으로 나눌 수 있다. 작성의 순서는 우선 조사양식 작성 방법 및 체크 List에 따라 개인별 업무내용 및 개선착안 Idea를 작성하고 부·과단위로 자체 개선 Workshop을 통한 부·과별 통합된 개선 제안을 작성하여 업무분류표, 업무MAP와 함께 추진팀에 제출한다.

단계 3 : 화이트칼라 생산성향상 조사표 분석 및 면담, 개선사항 도출 단계

단계 2에서 작성, 확인된 조사표 내용을 근거로 추진팀은 Interview를 통한 심층분석을 수행한다. 이때 면담은 각 직무를 대표할 수 있는 인원을 샘플링하여 수행하되 단계 1에서 설정된 목표에 따라 면담의 방법 및 질의내용이 결정된다. 면담을 통한 조사표 분석시 사용되는 방법으로는 Job Analysis(업무분석), Flow Analysis(절차분석), Relation Analysis(분담분석), Activity Analysis(활동분석), Priority Analysis(역할분석) 등이 있다. 분석되어진 문제점 및 개선사항을 주제별로 분류, 정리하여 각 부문별로 확인, 보완한다.

단계 4 : 개선계획서 작성단계

단계 3에서 확인구성된 형태별 문제점 및 개선사항 등을 부문내 개선사항, 전사적 대응부문, 전사적 캠페인 활동 측면 등의 테마별로 개선계획서를 작성하여 실행가능한 것부터 실시한다.

화이트칼라 생산성향상의 주제별 내역

〈부문단위의 효율화 운동〉

일반적 사무개선 또는 사무합리화의 범위로서 부문내에서 중복되고 낭비적인 업무, 효율화되어야 할 업무 등에 대한 개선을 해 나가는 것으로서 처리절차 및 방법의 개선(표준화, 간소화, OA화 폐지 등), 업무매뉴얼화 등이 있다.

〈전사적 대응 부문〉

어느 한 부문의 전개만으로는 해결하기 힘든 조직활성화를 위한 조직구조 및 각종 제도의 개선, 부문간 중복업무의 폐지 등은 전사적으로 대응 할 필요가 있는 것이므로 각 부문의 전문가 및 전사적 차원의 스태프들이 참가하여 문제를 해결해 나가야 한다.

〈전사적 캠페인 활동 부문〉

이 부문은 전사적으로 공통되는 낭비적, 비효율적 요소들에 대해서 개선 Movement로 문제들을 해결 해 나가는 것으로써, 회의의 재검토, 폐지, 개최빈도 삭감, 결론의 확실한 피드백 등을 통해 회의의 성과와 질을 높이는 「회의효율화운동」, 문서의 체계적 관리를 위한 「Filing System개선운동」, 보존되어 있는 문서나 자료 중 불필요 하다고 판단되는 것은 과감히 버리는 「문서삭감운동」, 작성문서를 최소한의 매수로 하여 낭비를 배제하고 작성내용, 작성년월일, 작성자, 배포처 등을 명확히 하여 정보의 흐름을 신속, 정확하게 하는 「1매 Best운동」, 업무를 효율적으로 수행하기 위해 의식개혁을 추진함은 물론 그것이 정착되도록 전사원에게 규율을 확립시키는 「사무규율확립운동」등이 있다.

화이트칼라 생산성향상 운동의 기대효과

이와 같은 화이트칼라 생산성향상 운동의 기대효과를 살펴보면, ① 개별업무의 처리방법 및 절차의 개선 등에 의한 사무개선 ② 업무재분장, 조정을 통한 업무중복 배제 ③ 회의효율화, 문서절감 등을 통한 간접비용 절감 ④ 적정인력 및 배치인원의 계획적 운영 ⑤ 관리체계 개선 및 능력의 향상 ⑥ 짜임새 있는 업무 및 조직 체계 구축 ⑦ 자주적, 지속적 업무개선을 위한 풍토 및 체계확립으로 근무의욕 제고 ⑧ 화이트칼라 생산성 관련 제 변수의 개선에 의한 여유

시간, 여유인력의 창조적 업무로의 전환 등 다양하게 나타나 궁극적으로는 조직환경에 적절히 대응할 수 있는 창조력과 경쟁력이 증대된 기업이 창출되는 것이다.

화이트칼라 생산성향상운동 추진시 유의사항

그러면 마지막으로 이와 같은 화이트칼라 생산성향상운동을 성공적으로 이끌기 위해서는 어떤 조건들이 갖추어져야 하며 유의사항은 무엇인가에 대해 다음의 4 가지로 요약해 본다.

첫째, 조직구성원 개개인의 의식개혁이 없으면 성공하기 어렵다. 「우리부서만 한다고 해서……」, 「조직이 더 문제다 등 큰 문제만 거론……」, 「너무 바쁘고 현재는 괜찮으니깐……」 등의 생각은 실패를 가져오는 지름길이다.

둘째, 전원참가만이 성공의 길이며 특히 중간 관리자가 개선에 소극적이면 성공하기 어렵다. 업무가 전문화되고 복잡해 질수록 업무담당자 자신만이 문제점을 가장 잘 파악하고 해결의 길을 알 수 있으므로 전원이 자주적으로 참여 하

는 것이 필요하다. 「총론찬성, 각론반대」, 「Ex-cept Me」등의 의식은 철저히 배제되어야 한다.

셋째, 최고경영층의 적극적인 관심과 의지는 화이트칼라 생산성향상의 가장 중요한 성공 요인이다. 개선의 가장 좋은 방법은 아래로 부터 (Bottom Up) 오는 것이지만 화이트칼라 생산성향상운동의 기본속성인 원상태로 되 돌아가려는 습성을 부서버리고 지속적인 운동으로 생활화 하기 위해서는, 특히 한국적 기업풍토하에서는 최고경영층의 적극적 관심과 의지는 그 무엇보다 중요하다.

넷째, 전사적인 그리고 지속적인 추진을 위해서는 최고경영자의 의지가 반영된 추진 체계의 정립과 개선의 동기유발을 위한 성과에 대한 평가 및 피드백, 그리고 유지관리를 위한 제도적 장치가 절실히 필요하다. 따라서 화이트칼라의 생산성향상운동은 최고경영층의 의지가 반영된 전사적인 추진체계와 제도가 구축되고, 전직원의 의식개혁을 위한 끊임없는 노력이 이루어지고 최고경영층의 적극적인 관심이 표명됨으로써 전직원이 자주적, 적극적 참여가 이루어질 때 성공할 수 있는 것이다.

컴퓨터 용어해설

PC : Personal Computer (개인용 컴퓨터)
 데이터 길이가 8비트, 16비트 또는 32비트로서 CRT, 프린터 등이 접속 가능하며, 카세트 또는 플로피디스크를 장비함으로써 1~4MB 정도의 외부기억용량을 갖는 소형 컴퓨터. 외형은 보통 일반적인 컴퓨터 시스템의 단말기와 비슷하다. 디스플레이 화면과 키보드를 가지고 있고 LSI들로 구성된 중앙처리장치, 주기억장치, 입출력제어장치 등을 가지고 있다. 가격이 저렴하고 크기도 작으며 사용법도 쉽기 때문에 개인의 사무처리나 교육용, 오락용으로 주로 사용된다.

QAM : Quadrature Amplitude Modulation (구상[矩狀] 진폭변조)
 미분 위상변조와 진폭변조를 이용한 고속도

번복조장치 기술.

QC : Quality Control (품질관리)
 제품의 품질을 통계분석에 따라 과학적으로 관리하는 경영기법.

QP : Quadratic Programming (2차 계획법)
 비선형 계획법이라고도 하며, 조건부 최대화 문제로서 목적함수가 2차 함수, 제약조건이 1차 부등식이나 등식으로 된 것. LP와 같은 문제를 푸는 데 사용되는데, LP는 1차 방정식으로 설정된 것을 사용하지만, 이것은 2차 방정식을 사용한다.

QSAM : Queued Sequential Access Method
QTAM : Queued Telecommunication Access Method (동기통신 액세스 방식)