

화이트 칼라의 생산성 향상을 위한 업무흐름을 중심으로 한
직무분석 기법에 관한 연구
-The Study on the Job Analysis Technology
of the Job Process-Oriented to improve the Productivity
of White Collar Workers-

宋在昇*
Song, Jae Seung
金祥植*
Kim, Sang Jik

Abstract

A systematic study on the job process is required for effective and efficient control of human resource that is one of the most important elements for the growth of the enterprise.

This study, therefore, provides the practical model for the job analysis technology focusing on the job process as a tool to improve the productivity of white collar workers.

1. 序論

現代 社會組織은 環境으로 부터의 多様な 作用에 대하여 적절한 適應을 취함과 동시에 스스로의 내부구조를 維持·安定시켜 構成員의 업적을 높임으로써 存續과 發展이 가능하도록 組織의 有效性을 증가시켜 彈力性을 지닌 活性化된 組織이 되어야 한다.

단순한 能率 向上이나 原價 節減 등의 양적 기준의 대책으로는 다가올 競爭을 이겨내지 못할 것은 뻔한 일이며 보다 革新的이고 質的으로 비약할 수 있는 대책 마련이 要求되고 있는 것이다.

오늘날과 같이 業務의 量的 變化에 對應하여 效果的이고 效率的으로 業務를 修行하기 위해서는 행동의 주체이며 企業 成長 發展의 가장 중요한 요소인 사람(인력)을 보다 合理的이고 科學的으로 管理할 필요가 있다. 따라서 먼저 사람에게 의하여 수행되어야 할 업무의 體系的 研究가 매우 중요하게 다루어져야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 각 기업에서 활용할 수 있는 화이트 칼라의 生産性 向上을 위한 業務 改善의 한 方案으로서 업무흐름을 중심으로 한 職務分析 技法의 模型을 設定하여 제시하고자 한다.

* 東國大學校 大學院 産業工學科 博士過程

2. 職務分析의 概要

2.1 職務分析의 定義

Taylor의 科學的 管理法(Scientific Management) 이후, 時間 및 動作研究(Time and Motion Study)를 토대로 職務의 細分化, 표준화가 진행되면서 소위 職務分析(Job Analysis)이 일반화되기 시작했다.

우리에게 하루도 빠짐없이 부과되어지고 있는 職務를 원활히 成功的으로 수행하기 위해서는 수반되는 다음과 같은 몇가지의 요건을 명확히 알고 있어야 할 것이다.

- ① 자신에게 수행될 것으로 기대되고 있는 일은 무엇인가?
- ② 어떠한 目的으로 그 일을 하고 있는가?
- ③ 그 일을 수행하는 최선의 방법은 무엇인가?
- ④ 그 일은 어떠한 경우에 바로 수행되는가?
- ⑤ 누구와 더불어 협력해서 수행하는가? 즉, 무엇을(What) 왜(Why) 어떻게(How) 언제(When) 어디서(Where) 누구(Who)와 더불어 그 일을 하는가? 하는 것을 명확히 알 필요가 있으며 더 나아가서
- ⑥ 자기책임의 한계는 무엇이며
- ⑦ 그 직무를 훌륭하게 수행하기 위해서는 어떠한 지식, 경험기능이 요구되고 있는가를 안다면 직무수행에 만전을 기할 수 있을 것이다.

이상에서 列擧한 諸要件을 파악하는 것, 즉 “일정한 職務의 性質 및 具體的으로는 그 職務를 수행함에 있어서 직무 담당자에게 요구되는 熟練, 責任, 努力, 作業條件 등과 같은 직무상의 諸要件을 알아내는 과정이 바로 職務分析(Job Analysis)이라고 할 수 있다(협의). 또한 職務分析은 企業 經營目標의 達成을 위한 制度 및 管理改善의 기회를 제공해 줌으로써 人力의 精銳化와 組織의 活性化의 기반을 계속 다져 나가는 직무관리 시스템의 하나로서 이해되어야 할 것이다(광의).

2.2 업무흐름을 中心으로 한 職務分析의 目的

본 연구에서 다루고자 하는 모형은 職務分析의 軸점을 業務와 業務흐름을 中心으로 하는 것으로서, 다루고자 하는 目的을 보다 具體的으로 表現하면 다음과 같다.

- ① 단위업무의 선후흐름(Customer/Supplier Chain)을 파악하여 고객의 요구조건과 단위업무별 Output을 일치 시키는데 있다.
- ② 업무의 흐름상 부가가치가 없는 업무(과정)는 제거하고 부가가치가 있는 업무는 더욱 잘 수행되도록 함에 있다.
- ③ System이 제대로 구축되어도 업무가 잘 수행되지 않는 경우에 그 원인을 찾아내어 제거할 수 있도록 한다.
- ④ 고객(Customer)이 요구하는 구체적 정보를 파악하는 한편 기능간 조직간에 공유하는 정보가 잘 파악될 수 있도록 한다.
- ⑤ 직무를 구성하는 구체적인 과업을 설정하고 직무에서 요구되는 직무수행에 관한 기본자료를 표준화하여, 적재적소에 인제가 배치되는 직무중심의 조직운영 및 교육훈련(OJT) 등의 기초자료로 활용될 수 있도록 함에 있다.

3. 職務分析의 段階

3.1 職務分析 諸段階에 대한 概要

업무흐름을 中心으로 한 職務分析을 하기 위해 設定한 模型은 모두 8段階로 構成되는데 그 段階 및 內容는 다음과 같다.

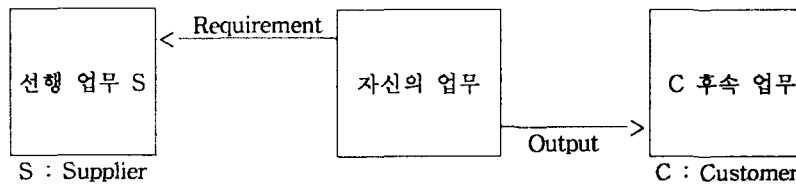
- 1 단계 : SUPPLIER 와 CUSTOMER 의 파악

- 2 단계 : CUSTOMER/SUPPLIER CHAIN의 구성
- 3 단계 : CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT 비교
- 4 단계 : CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT 일치화
- 5 단계 : CONSTRAINT 파악
- 6 단계 : 업무단위의 MECHANISM 파악
- 7 단계 : 업무표준화
- 8 단계 : 지속적 업무개선 활동 전개

3.2 職務分析 諸段階에 대한 細部 實踐 方案

業務흐름을 中心으로 한 職務分析을 어떻게 實踐할 것인지에 關係 設定한 模型을 가지고 설명하면 다음과 같다.

(1) 1 단계 : SUPPLIER 와 CUSTOMER의 파악



누가 어떤 業務를 수행하든 그 業務는 單獨으로 存在하지 않으며, 그 업무를 필요로 하는 사람을 위해 存在하게 된다. 즉, 자기가 하는 業務를 받아 다음의 業務를 수행하는 사람은 자신의 CUSTOMER가 되고, 자기는 그 CUSTOMER에 대한 SUPPLIER가 된다.

여기서는 먼저 單位業務를 왜 수행해야 되는지를 나타내는 目的을 기록한다. 이때 업무수행의 목적이 없거나 불분명한 것은 폐지대상 업무로 고려할 수 있다. 또한, 자신의 각 單位業務別로 업무수행을 위해 누구(SUPPLIER)로 부터 어떤 INPUT DATA를 제공받기를 원하는지와 업무수행의 결과인 OUTPUT을 누구(CUSTOMER)에게 어떤 OUTPUT DATA를 제공하는지를 기록한다(표 1 참고).

그러므로 자기 업무를 수행하기 위해 누구로 부터 어떤 자료가 어떤 주기로 필요한지 또한, 자기가 수행한 업무가 반대로 누구한테 어떤 OUTPUT을 어떤 주기로 제공해야 되는지를 한눈에 쉽게 파악할 수 있을 것이다.

표 1. CUSTOMER OUTPUT / SUPPLIER REQUIREMENT LIST

* 부서(팀) :		
* 단위업무명 :		
* 업무수행 목적 :		
CUSTOMER	OUTPUT(산출정보)	작성주기
SUPPLIER	REQUIREMENT(필요정보)	작성주기
* 제약사항 : +		

(2) 2 단계 : CUSTOMER/SUPPLIER CHAIN의 구성

業務는 單獨으로 存在하지 않으며, 業務의 흐름속에서 存在하므로 先後關係에 있는 業務를 수행하는 사람은 서로 SUPPLIER와 CUSTOMER의 關係가 있다는 것을 알았다.

여기서는 파악된 先行業務와 後續業務의 關係를 이용하여 業務의 聯關關係 및 흐름 순서 등

을 考慮하여 業務들을 연결한 CUSTOMER / SUPPLIER CHAIN을 作成한다.

우리가 CUSTOMER / SUPPLIER CHAIN을 構成하여 봄으로써 각 단위업무의 연결과정과 업무흐름을 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 또한 각 단위업무의 최종도달점인 END USER를 活用함으로써 單位業務들을 연결한 어떤 END USER가 필요 없을 때에는 이와 관련된 모든 업무가 필요없게 되므로 업무를 폐지할 때 매우 유용하게 사용할 수 있을 것이다.

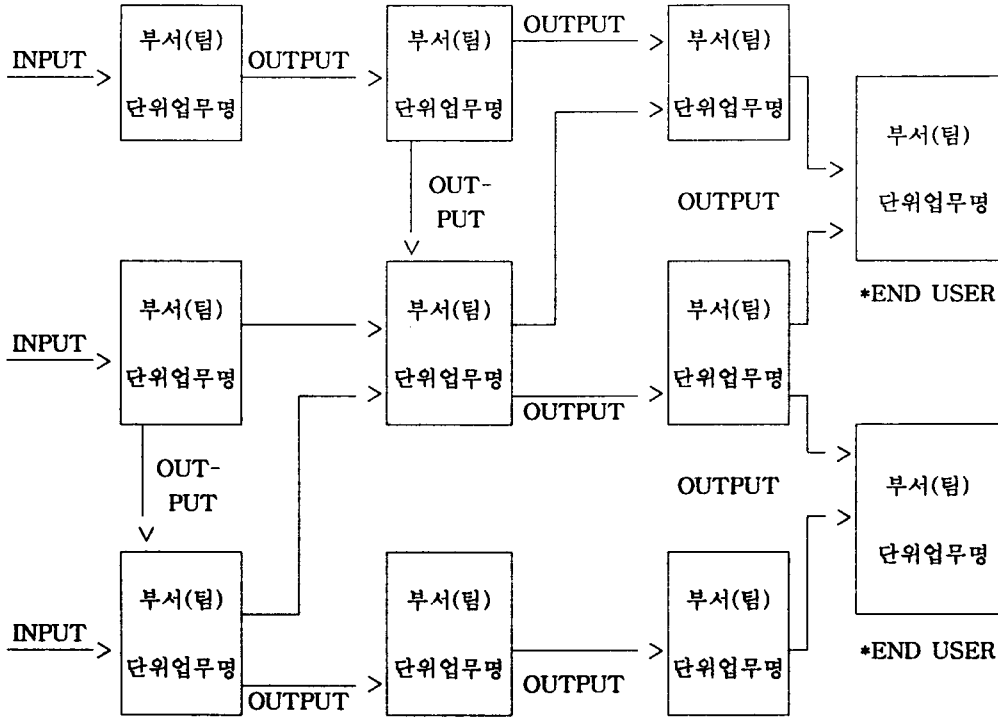
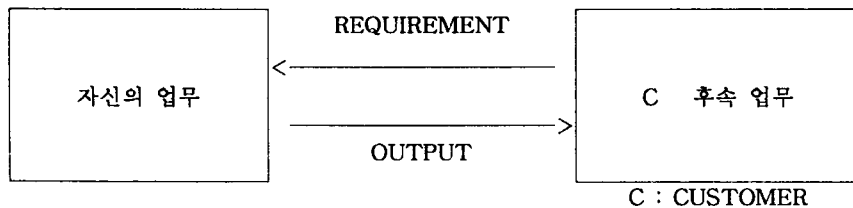


그림 1. CUSTOMER / SUPPLIER CHAIN

(3) 3 단계 : CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT 비교

이 단계는 CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT을 比較하는 過程이다.



즉, CUSTOMER가 작성한 양식 (1단계에서 작성한 CUSTOMER OUTPUT / SUPPLIER REQUIREMENT LIST)을 제공받아 자신이 작성한 CUSTOMER에 대한 OUTPUT과 CUSTOMER의 SUPPLIER에 대한 REQUIREMENT를 비교한다.

(4) 4 단계 : CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT 일치화

이 段階에서는 前 段階에서 比較하여 발견된 差異點에 대해 不必要한 業務는 除去하고 業務의 공백은 防止토록 補完하여 CUSTOMER의 REQUIREMENT와 자신의 OUTPUT을 일치화

시킨후 CUSTOMER와 SUPPLIER간에 합의를 하는 과정이다. 또한, 합의후에는 1단계의 양식과 2단계의 CUSTOMER / SUPPLIER CHAIN을 수정하는 것이 필요하다.

(5) 5 단계 : CONSTRAINT 파악

바람직한 業務(부가가치가 있는 업무)는 제대로 수행되어야 하나, 업무가 잘 수행되지 않도록 阻害하는 여러가지 제약사항(CONSTRAINT, NOISE)을 파악하여 1단계에서 사용한 양식(CUSTOMER OUTPUT / SUPPLIER REQUIREMENT LIST)에 기록한다.

(6) 6 단계 : 단위업무의 MECHANISM 파악

① 이 단계에서는 먼저 業務의 MECHANISM을 FLOW CHART SYMBOL로 나타낸 PROCESS FLOW CHART를 작성한다. 이것은 각 단위업무를 수행함에 있어서 어떤 기능을 맡고 있는가를 도표로 그려보는 것으로 각 기능을 실행되는 순서대로 화살표로 연결한다. 업무의 흐름을 그림으로 나타낸 PROCESS FLOW CHART는 사무의 흐름을 한눈에 迅速하고 正確하게 理解할 수 있게 하며, 또한 거기에 무슨 問題가 있고 그것을 어떻게 改善하면 좋을지를 가르쳐 준다. 곧, 개선의 포인트를 발견하는 것을 용이하게 할 것이다.

② CONTROL POINT 設定

다음으로 CONTROL POINT를 작성(표 2 참고)하는데, 이것은 과정의 효율과 효과를 평가하고 통제하기 위해 사용되어지는 측정법을 확인하는 단계로서 業務 品質을 평가하는데 있어 가장 큰 영향을 갖는 것을 선정하는 것이다. 부연하여 설명하면 어떤 업무를 수행하는데 있어서 그 업무 수행이 제대로 되었는지를 판단할 수 있는 과정을 선택하는 것이다.

표 2. PROCESS FLOW CHART

* 부서(팀) :	작성일 : . . .
* 단위업무명 :	개정번호 :
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	
* CONTROL POINT : +	

③ 직무수행자격 요건표 작성

이 단계는 수행업무의 분석에서 밝혀진 여러 가지 사실에 입각해서 그 업무의 담당자에게 요구되는 능력과 그 직무수행에 필요한 사용기구 / 장비 및 SOFTWARE 등을 기록한 직무수행자격요건표(표 3 참고)를 작성하는 단계이다. 이것은 해당 업무를 수행하기 위해 있었으면 더욱 좋겠다는 資格이 아니고 그 일을 처음 시작할 때에 감당해 낼 수 있는 最低 資格을 의미한다. 따라서 현재 그 업무를 담당하고 있는 자기자신의 자격이 아닌 業務擔當者의 平均的이고 通常的인 水準을 기준으로 최소한의 資格을 기술하여야 한다. 작성된 직무수행자격 요건표는 업무가 요구하는 능력, 특성의 종류와 정도, 자격요건에 맞는 적재적소 채용 및 배치기준 확립과 업무의 상대적 가치결정에 있어 유용한 자료로 사용될 것이다.

(7) 제 7단계 : 업무표준화

CUSTOMER OUTPUT / SUPPLIER REQUIREMENT LIST상의 제약사항 및 앞에서 작성한 PROCESS FLOW CHART상에서 파악되는 비효율적 요소를 제거하기 위한 업무개선 활동을 수행한다. 그 결과에 따라 다시 PROCESS FLOW CHART를 작성하며, 업무표준화된 결과를 토대로 직무수행자격 요건표를 수정하고 지속적으로 보완·발전시킨다. 이때 業務改善後에도 業務의 OUTPUT이 반드시 達成되어야 한다는 것을 명심해야 한다.

표 3. 직무수행자격 요건표

부 (팀)		단위업무명	작성일	개정번호	
일반적 요건	표준 교육정도	전공	기준 1	기준 2	기준 3
	자격 면허		성별	기준	활용
소 요 능 력	지식	종류		세부내용 및 정도	
	학술적 지식 가. 전문지식 나. 일반지식				
숙 련 과 노 력	실무 지식				
	경험	사외경험			
사내경험		기초경험			
필요한 실무교육정도	사내교육				
	사외교육				
과 노 력	습숙(習熟)기간	년	개월	필요한 외국어 및 정도	
	업무의 난이도			업무의 중요도	
소 요 특 성		정신적 요건			
		신체적 요건			
사용기구장비/ Software					

業務改善은 問題의 發見으로 부터 시작되며 문제의 발견은 끊임없이 問題意識을 가지고 業務에 임할 때 가능한 것이다. 아래의 개선을 위한 基本原則을 고려하여 業務改善을 수행한다면 쉽게 개선의 착안점을 찾을 수 있을 것이다.

- ① 폐지한다(쓸데없는 비용의 투입을 중지한다).
- ② 통합한다(이중 비용의 투입을 줄인다).
- ③ 질을 낮춘다(입안, 사고, 검토, 분석시간을 줄인다).
- ④ 양을 줄인다(소비시간, 매수를 줄인다).
- ⑤ 빈도를 낮춘다(소비시간, 회수를 줄인다).
- ⑥ EDPS화, 기계화 한다.
- ⑦ 전문직(전문가)을 활용한다.
- ⑧ 규칙, 매뉴얼화의 추진을 통해 효율을 높인다.

(8) 제 8 단계 : 지속적 업무개선 활동 전개

業務改善은 企業이 存續하는 한 繼續 追求되어야 할 目標이다.오늘의 組織狀態와 일의 推進 方法이 아무리 훌륭한 것이라도 내일의 變化에도 適用되는 가장 좋은 상태라는 보장은 없는 것이다. 한번 改善이 이루어졌다 하여 이젠 끝났다고 생각해서는 곤란하다. 개선활동은 끝이 없으며 영원히 계속되는 활동(ENDLESS CYCLE)이라고 생각해야 한다.

4. 結論

우리나라에서 화이트칼라로 구분되는 근로자의 수는 총 취업자에 대한 비율로 보아 매년 크게 증가하고 있어 이들이 과업을 수행할 때 生産性을 높인다는 것은 한 企業으로서는 매우 중요한 課題가 아닐 수 없다. 특히 화이트 칼라 집단의 혁신, 전략, 그리고 사고의 내용과 질의 管理 效率性 여부가 企業 成敗에 매우 중요한 영향을 미치고 있다는 사실은 외국의 예에서도 볼 수 있다.

急變하는 企業 環境에 能動的으로 對處하며 화이트칼라의 生産性을 높이기 위해서는 첫째, 말만의 生産性 向上이 아닌 우리 모두 적극적으로 生産性 向上을 이룩해야겠다는 의식의 일대 전환이 있어야 하겠다.

둘째, 事務室에서의 生産性은 事務自動化를 맹목적으로 追求하는데서 이루어지는 것이 아니라 사무체계의 再構成과 새로운 設計로 이루어 지는 것임을 명심하여 화이트 칼라의 生産性 向上을 위한 技法의 開發 및 研究를 持續的으로 推進해야 하겠다.

셋째, 화이트칼라 職群別로 特性에 附合되는 管理와 組織風土의 造成이 必要하다. 이를 위해서는 전문·기술직에는 업무상 창의성과 자율성이 발휘될 수 있는 관리와 조직풍토가 필요하며, 사무부문에 업무의 能率性和 커뮤니케이션이 重視되는 조직 분위기의 造成과 管理가 要求된다고 하겠다.

參 考 文 獻

- [1] 김성현, 사무생산성 향상의 실천기법, 한국농림협회, 1992.
- [2] 신태현, 박상언, "직무분석의 현황과 과제", 1995년 대한산업공학회/한국경영과학회 추계 학술대회.
- [3] 이순용, 생산관리론, 법문사, 1984.
- [4] 임익순, 소영일, 현대경영학원론, 박영사, 1983.
- [5] 조지호, 경영학원론, 일신사, 1984.
- [6] 전략경영연구소역, 사무혁신 매뉴얼, 21세기북스세날, 1992.
- [7] 한국경영연구소, 신 직무분석사 양성과정, 한국경영연구소, 1992.
- [8] 한국생산성본부, 직무분석 전문가과정, 한국생산성본부, 1991.
- [9] 한국생산성본부, 화이트 칼라 생산성연구 생산성 강화사업연구보고, 한국생산성본부, 제20집, 1987. 6.
- [10] Boeing Co., Departmental Task Analysis/Business Process Analysis Work Book, Boeing Co., 1987.
- [11] Boeing Co., Guide To Total Quality, Boeing Co., 1990.
- [12] Sidney Gael(ed), The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government, John Wiley & Sons Inc., 1988.