

contribution

물류신입사원의 기능향상 방법



김정환
한국물류전략연구소 소장
명지대학교 교수

개발된 간이 설문서이다. 본 진단시트를 개발함에 있어 개발멤버로 정의한 물류 인재에 필요한 6가지 능력 요건과 그 내용은 <표 : 1>과 같다.

업무의 능력을 6가지 요소로 진단하는 것은 무리라는 의견도 있었지만 본 진단시트는 인간성이나 인격을 평가하는 것이 아니고 어디까지나 물류에 관한 능력이나 지식과 경험을 정량적으로 간이 진단하는 것이라고 이해하였으면 한다. 시험적인 결과에서 본 진단시트에서는 물류에 있어서의 능력이나 지식과 경험을 80%정도 반영될 것으로 예상된다.

1. 물류인재에 필요한 능력요건의 개념

물류인재에 필요한 능력요건이란 무엇인지 생각하는 사람은 흔치 않을 것이다. 일본의 사단법인 일본 로지스틱스 시스템 협회(이하 JLIS)의 물류합리화 추진 연구회에서는 활동과제로서 「물류인재경력향상진단시트」(이하 진단시트)를 개발하였다.

이 테마를 연구하게 된 계기는 로지스틱스가 주목되는 현 시대에

① 기업으로서 이 부문에 어떠한 능력과 식견을 갖추지 않으면 안 되는지

② 「이런 것을 만족시키기 위해서는 무엇을 어떻게 습득시키면 좋은지」

정의를 매긴다는 것은 업계 공통테마라고 인식했기 때문이다.

이 진단시트는 물류담당자에 필요한 능력인 지식이나 경험의 레벨을 객관적이고 정량적으로 그래프화<그림 : 1>하기 위해서

2. 능력의 정량적과 객관적인 진단 방법

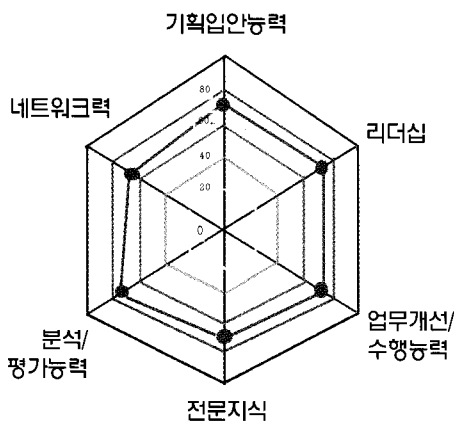
물류인재의 능력을 객관적으로 판단하는 것은 대단한 어려움이 수반되는 일이다. 물류에서는 부서단위로 업무의 내용이 크게 다르고 또 그 업무를 하고 있는 사람이 극단적으로 적다(1~2명)든가 평가의 기준을 만들기 어려운 배경이 존재하는 것이 많기 때문이다. 또 현장 기질에서 동료의식이 강하고 능력을 객관적으로 평가하려는 기풍이 희박하다. 또 다른 회사와의 인재교류도 드물고 일반적인 물류인재와 비교해서 자거나 부하가 어느 레벨에 있는지를 측정이 어려운 체질이다. 그 결과 전문지식의 확대나 축적보다도 「늦게까지 노력하여 현장에 몰두하고 부내의 인간관계를 훌륭하게 한다」라고 하는 일부의 능력만으로 평가를 하고 있다는 실정이 아닌지 의문시 된다.

<표 : 1> 물류에 필요한 6가지의 능력

요소	내용
기획입안능력	자사 혹은 고객의 문제를 발견하여 그 해결 방법의 개선입안이 팀과 동시에 기획을 실행할 상대를 설득하는 프리젠테이션의 노하우와 교섭을 할 수 있는 능력
리더십	노동집약형의 물류현장에 있어서 현장의 생산성을 높이기 위해서는 자기부문의 멤버에게 필요한 지식을 부여함과 함께 적극적인 의욕을 갖게 하기 위해서 기구를 제공해 줄 필요성이 있다. 또 업무의 진척관리를 하고 멤버간의 정보흐름을 원만하게 함과 함께 시장 환경의 변화에 대응할 수 있는 능력.
업무개선·수행능력	납기나 품질 그리고 코스트의 레벨을 유지하면서 개선활동을 통해서 업무의 수행 및 개선력을 추진하는 능력
전문지식(물류)	물류에는 수송, 보관, 하역, 포장, 유통가공이라고 하는 영역이 있어 각각 전문적인 지식이 필요하게 된다. 이것은 업무개선이나 수행만이 아니고 기획제안 할 때도 필요한 지식이라고 할 수 있다.
분석·평가능력	물류는 서비스레벨을 강화하여 코스트를 삭감한다는 이율배반적인 사명을 가지고 있지만 이것을 가능하게 하기 위해서 필요하게 된다. 서비스나 레벨을 정략적(숫자)으로 나누어 이것을 개선분석·평가하는 능력
네트워크력	물류는 영역이 넓기 때문에 모든 분야에 정통하는 것은 어렵지만 필요한 지식을 얻을 수 있는 상담사례(네트워크)등을 구축하고 있는지

<그림 : 1> 진단결과 Radar Chart

물류인재의 종합력 설문분석 평균치



확실히 그러한 능력도 필요하다. 그러나 정말로 그것만으로 만족할 것인지 그 능력만으로 물류인재로서 회사에 공헌할 수 있는 지?

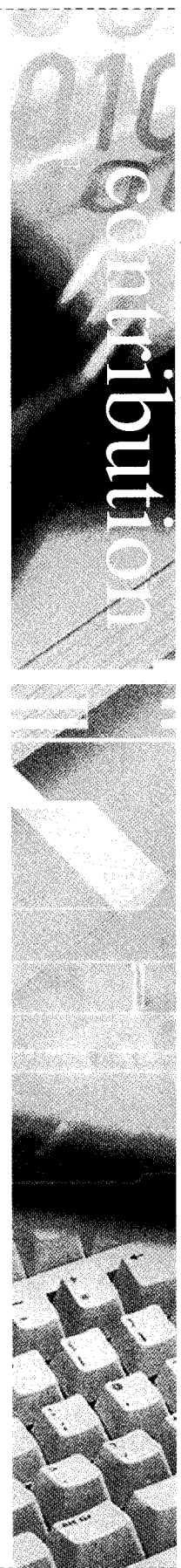
이러한 문제를 해결하는 수단 중의 하나로서 본 진단시트를 활용한 진단 방법에 대해서 설명하고자 한다. <표 : 2>에 있는 물류인재 경력향상 연구회가 「동료로서 또 파트너로서 요구되는 중견 클래스의 물류담당자」를 대상으로 개발한 범용 모델이다.

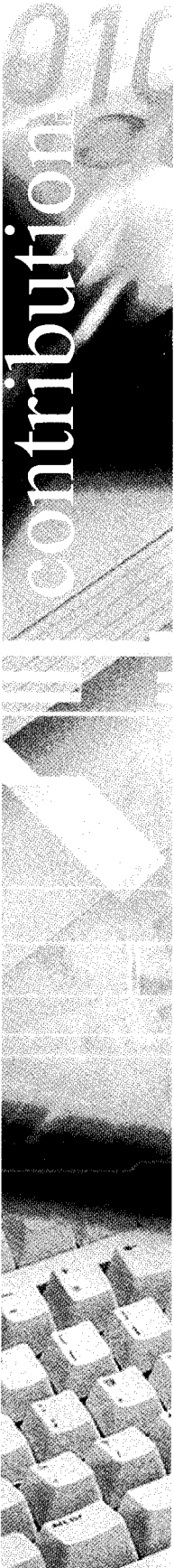
본 진단 시트에 의한 자기진단은 약 30분이 걸린다. 각각의 설문 항목을 읽고 모든 질문에 자기의 지식이나 경험에 합치한다고 생각되는 레벨을 골라 그 숫자를 회답 난에 기입한다. 만일 해당하는 레벨이 설정 레벨의 중간이라고 생각될 경우는 그 중간치(레벨 2와 3의 사이라면 2.5)라고 한다.

그래서 나온 점수를 항목별로 합계하여 레이더차드에 표시하면 <그림 : 1>과 같은 진단결과가 된다.

또 본 진단시트는 일반적인 모델이기 때문

1) 이 진단시트에서는 각 항목의 최대치를 100% 표시하고 있는 것으로서 합계점을 만점으로 비교한 퍼센트 표시로 한다. (예로서 20점 만점의 기획 제안력의 합계가 14점의 경우 70%이다.) 퍼센트 표시하는 것이 번거로운 경우는 최대치를 20점 혹은 12점으로 한 레이더차트를 작성하면 된다.





에 자사업무의 특성에 적합한 내용에 맞추어서 각사의 설문항목이나 레벨을 조정해서 활용하는 것을 추천하고 싶다. 또 자기진단은 한번만이 아니고 매년 정해 놓은 시기에 진단하여 경력변화를 보는 것도 흥미 있는 일이다.

3. 진단결과와 활용방법

본 진단시트에 의해서 진단만으로는 스킬 업이 되지 않는다. 진단결과를 기초로 무엇인가의 대책을 강구하는 것에 의해서 비로소 가치가 있게 된다.

개인의 활용방법으로서 가장 중요한 것은 「자기의 자신 있는 분야를 재 향상 시킨다」 「전체적인 레벨을 향상한다」등 자주적으로 목표를 설정하여 자기의 이상적인 불류의 플로우²⁾를 이미지하면서 주체성을 가지고 전략적으로 업무에 임하여야 할 것이다.

물류의 업무는 자칫하면 수동적이 되기 쉽다. 「지시했기 때문에 하고 있다」라는 수동형으로 일을 시키는 것과 주체성을 가지고 일에 임하는 것은 그 신속성이나 품질에 차이가 있는 것 뿐 아니라 일을 통해서 얻어지는 지식이나 경험의 습득 정도에도 크게 차이가 생긴다. 주체성을 가지고 일에 임하면서 진단결과로 부족한 분야에 대해서는 보충하기 위해서 자주적으로 공부를 하든가 혹은 네트워크력을 구축해서 동료나 친구한테서 보충해 주는 사람을 가지고 있는 것도 한 방법이라고 생각된다.

지식을 강화하는 방법으로서는 물류에 관한 세미나나 연구회에 참가하고 관련 서적을 읽는 것 등이 고려된다. 최근에는 통신

교육 등도 많이 하고 있다. 또 일상 업무에서 접하고 있는 협력회사(운송·창고회사)나 운반하역·정보시스템의 영업담당자와 업무의 협의만하는 것이 아니고 업계의 동향에 대해서 정보 수집을 한다는 것도 하나의 방법이다. 또 짧은 기간에도 밖에 나가 알 수 없는 세계를 체험해 보는 것도 귀중한 경험이 된다. 그러한 것을 하고 있는 사람은 진정으로 적기 때문이다.

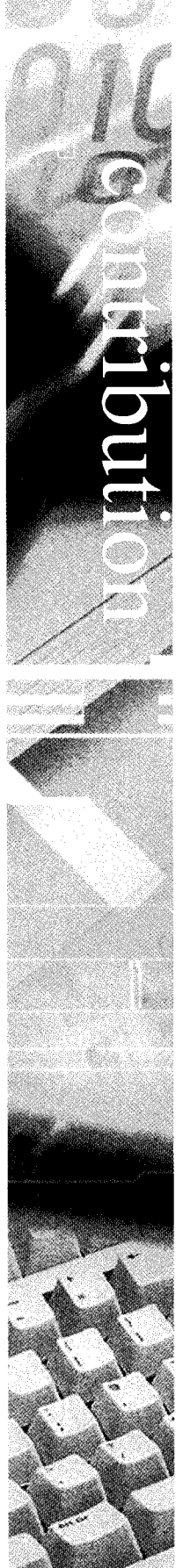
한편 회사 측에서 효과적인 활용 방법이 있다. 본 진단시트는 어디까지나 자기진단을 목적으로 개발한 것으로서 평가용으로 활용하기에는 바람직하지 않다는 것이 본심이지만 정갈한 것만으로는 비즈니스는 성립되지 않는다. 그래서 회사측의 활용방법을 2가지 설명하고자 한다.

모든 사원이 최대의 정 6각형을 가진 유능한 사원이라면 말할 필요도 없지만 많은 경우 편향적이거나 부족한 부분이 있다고 생각된다. 그러한 때에도 사원의 능력 부족을 한탄하는 것이 아니고 자신 있는 분야가 다른 사원을 훌륭하게 도와주는 팀을 편성하면 좋은 것이다. 예를 들면 신규물류센터 설립의 프로젝트에는 현장의 업무에 정통한 있는 사람과 교섭력이 있는 사람, 리더십이 있는 사람, IT(정보기술)나 물류에 박식한 사람 등을 구성하여 상호 자신 있는 분야를 활용하면서 보존되고 있는 능력을 보충해준다는 것이 가능하게 된다.

다음으로 셀러리맨은 급여나 직위 등 대우나 평가에 연동하지 않으면 노력하지 않는 경우가 많으므로 인사사고과와 진단결과를 연동한다는 것이다.

자사가 필요로 하는 능력이나 경험 그리고

2) 완성도 모르는 "지그소 퍼즐"(Jigsaw puzzle : 조각 그림 맞추기)을 완성시키는 것은 지극히 어려운 기술이다. 손에 갖고 있는 적은 조각이 전체의 어느 부분에 속하는 것인지 실마리가 없고 손으로 더듬어 추진하는 수밖에 없고 필요이상의 시간이 걸리지만 포기하는 수밖에 없다. 업무도 똑같다. [장래 이렇게 되고 싶다]고 하는 이미지(완성도)를 확실히 가지고 있는 쪽이 최단시간·최단거리로 실현될 수 있다고 생각된다.



실적을 명확하게 하는 것에 의해서 공평하고 적정하게 평가한 짜임새를 만드는 것이 필요하다.

그 이유는 노력하고 있는 사람과 능력이 높은 사람은 거기에 알맞은 대우를 받게 하여 약평 등을 없애고(동기부여를 향상)가 우선 하나이다.

다른 하나는 앞으로 물류부문은 주목되어 인재의 유동화가 활발해질 것이다. 이와 같은 경우 정확하게 평가하는 기구가 없으면 우수한 인재가 자사로부터 점점 유출될 것으로 주의가 필요하다.

4. 현상의 문제점과 앞으로의 과제

물류의 인재에 필요한 능력은 지식이나 경험을 정량적이고 객관적으로 진단하는 방법으로서 물류인재 경력향상진단 시트를 소개하였다. SCM이라는 기업개혁 방법으로 취득하게 되어 조달·생산·판매구매·계획·생산·이관·물류·투자계획·경영전략까지도 일체가 된 전체 최적을 모색하는 기업이 등장하고 있다. 이와 같은 움직임 가

운데서 로지스틱스부 물류인은 궁극적으로는 모든 것을 장악하고 의사결정이 가능한 능력을 요구하게 될 것이다. 물류부문에서 기업 경영의 중추를 담당할 수 있는 인재가 나올 것을 열망하고 있는 것이다.

본 진단시트는 그러한 인재의 평가·육성에 이바지하는 하나의 포맷이라고 생각한다. 그러나 한편으로 물류의 세계에서는 부서단위로 업무의 내용이 변하기 때문에 현상의 문제로서는 본 시트에 연동하는 교육 프로그램이나 연수내용에 유감스럽게도 존재하지 않는다. 물류관련 학부나 학과를 가진 대학 혹은 JILS 등 물류 관련 모든 단체에는 물류인재의 발전을 위해서도 본 시트에 연동하는 교육프로그램을 반드시 개발되어야 할 것이다.

또 앞서 살펴본바와 같이 본 시트는 어디까지나 최대 공약수적인 범용판이다. 각사가 자사의 업무내용이나 인사평가제도와 밀접하게 관계있는 자사용으로 정리한 진단시트를 작성하는 것이 필요하다고 생각된다.

물류

물류인재(人材)경력 향상진단시트

내용	☞ 해당하는 레벨을 선정한다			
	레벨1	레벨2	레벨3	레벨4
기획입안능력				
1. 자사·자기부문의 문제점 발견	일상 업무에 있어서 하는 방법이 특이 문제가 있다고 느낀 적은 없다.	자기가 수행하는 업무가 임무이기 때문에 지시대로 처리할 따름이다.	수행하는 업무에 문제점은 알고 있지만 앞으로 건의 할 예정이다.	자사자기부문의 문제점에 대해서 해결안을 제안할 수 있다.
2. 고객의 문제 발견	업무를 추진하는데 고객이 누구인지 별로 생각한 적이 없다.	고객에 대해서 사무적으로 생각하기 때문에 관심 부족이다.	고객에 대해서 관심이 있게 알고 있고 있다.	고객의 문제점을 발견하여 해결안을 제안할 수 있다.
3. 문제해결의 방법입안	동료나 상사의 지시대로 해결방법을 택한다.	동료나 상사의 지시대로 하면서도 의아심을 가지고서는 방법을 모른다.	문제의 해결방안을 독자적으로 생각하고 해결방법을 모색한다.	문제의 해결안은 떠나 통계분석 등 과학적 방법을 사용하고 전문가의 의견을 정한다.
4. 설득 교섭력	상대를 설득하기 위해서 정보나 데이터 수집의 필요성을 별로 느끼지 않는다.	상대를 설득할 필요성을 알고 있지만 그 방법에 대해서 미흡하다.	상대를 설득하려고 노력하고 있으나 데이터나 방법에 다소 미흡하다.	상대를 설득하는데 필요한 자료나 데이터를 분석하여 효과적으로 정리할 수 있다.



내용	해당하는 레벨을 선정한다			
	레벨1	레벨2	레벨3	레벨4
5. 프리젠테이션 능력	프리젠테이션을 한 적이 없다.	프리젠테이션의 필요성은 알고 있으나 실제적으로 경험이 없다.	프리젠테이션은 하지만 사후관리나 성과가 별로이다.	고객에게 프리젠테이션은 한 후 수주 등의 성과가 나온 적이 있다.
리더십				
6. 인재(人材)육성	자기부문의 멤버나 동료의 지도에는 관심을 갖지 않는다.	동료나 멤버의 지도에 관심을 가지고 있지만 실천에 옮기지 않고 있다.	체계적으로 교육과 지도는 아직 미숙하지만 이 부문에 노력하고 있다.	자기부문의 멤버나 동료가 폭넓게 물류의 지식을 습득하도록 계획적으로 체계적인 교육을 하고 있다.
7. 맨파워먼트	자기부문의 멤버나 동료에 의욕이 없는 것을 본인의 문제라고 생각한다.	레벨1의 문제점을 재고하면 어떻게 한다.	부서내의 각자 모두가 적극적인 의욕을 가져야 하겠다고 생각한다.	자기부문의 멤버나 동료가 적극적인 의욕을 갖게 하기 위해서 계획을 가지고 있다.
8. 진첩관리	업무의 태반은 상사나 동료로부터의 지시에 따르고 있다.	진첩사항에 대해서 체크하여야 되는지 모르고 있다.	부서내의 멤버나 동료 등이 담당하고 있는 업무의 진첩상황을 알고 있다.	과·계 등 자기의 담당하고 있는 부문의 진첩상황을 파악하며 담당부문의 진첩관리를 하고 있다.
9. 자기부문의 멤버나 동료와 의사소통	자기부문의 멤버나 동료와의 커뮤니케이션은 별로 관심이 없다.	나 자신만하면 될 것으로 생각하고 있다.	커뮤니케이션은 모두가 필요성을 느끼고 있다.	자기부문의 멤버나 동료와의 의사소통이 활발하고 그들의 의견·요망사항을 회사나 상사에 제안한 적이 있다.
10. 환경변화 대응력	물류업무에 환경변화에 대응력을 필요 없다고 생각한다.	자사나 자기부문의 역할을 이해하고 시장환경변화에 대응할 수 있는 PDCA의 사이클을 의식해서 부하나 동료에게 업무의 지도를 하고 있다.	자사나 자기부문의 역할을 이해하고 시장환경변화에 대응할 수 있는 PDCA의 사이클을 의식해서 부하나 동료에게 업무의 지도를 하고 있다.	자사나 자기부문의 역할을 이해하고 시장환경변화에 대응할 수 있는 PDCA의 사이클을 의식해서 부하나 동료에게 업무의 지도를 하고 있다.
업무개선·수행능력				
11. 납기 관리	소속하고 있는 부서에 있어서 납기가 준수되어 있지 않은 사례가 많지만 대책은 없다.	납기가 준수되어 있지 않은 사례를 조사하려고 한다.	납기지연이 없는지 관심을 가지고 체크하고 있다.	소속되어 있는 부서에 있어서 납기준수율 대책을 강구 해서 성과를 올리고 있다.
12. 물류품질 관리	소속되어 있는 부서에 있어서 오품이나 오손이 다발하고 있지만 대응 안 된다.	오품, 오손이 다발하고 있는 것이 회사제도가 잘못된 것으로 알고 있다.	물류품질에 대해서 어떻게 하여야 되는지 공부하고 있다.	물류품질을 유지하기 위하여 이면방지대책을 세워 강구성적을 올리고 있다.
13. 코스트 관리	저비용 운용에 대해서 의식한 적이 없다.	코스트 관리는 필연적이지만 회사 당국에서 모든 제도의 개선을 바라고 있다.	코스트 관리에 대한 학습이 필요하다고 생각해서 그 방법을 공부하고 있다.	저비용 운용을 실시하고 있다.
14. 개선활동	현장개선활동의 관심이 희박하다.	현장개선은 회사방침으로 정해지는 것으로 알고 있다.	현장 개선 활동에 대해서 여러 가지 검토하고 있다.	현장개선활동의 리더로서 부하를 지도 육성하고 있다.
15. 개선을 위한 교섭력	업무개선을 수행할 때 내용의 설명은 상사 혹은 동료에게 맡긴다.	업무개선에 대한 필요성을 느끼면서도 실천이 안 된다.	개선을 위한 교섭을 하는 방법에 대해서 연구하고 있다.	업무개선을 수행하기 위해 고객이 관계부서와 절충하여 이해를 구할 수 있다.
전문지식				
16. 수배송 관리	현상의 수배송 체제에 만족하고 있다.	당일 업무 수행만으로 만족하고 현장에서 문제점을 잘 모른다.	현재 상태보다 좀더 효과적인 방법을 강구 중에 있다.	현상의 수배송 체제에 의문을 느끼고 있어 수배송 경로의 개선 물류센터의 최적 입지 등을 그릴 수 있다.

전문지식				
17. 재고관리	재고 관리에 대해서 여러 가지 방법을 연구하고 있다.	재고 관리는 회사 전체가 하는 것이지만 개개인은 회사명령에 따라 움직이면 된다.	재고 관리에 대해서 여러 가지 방법을 연구하고 있다.	과학적 재고관리 방법을 이해하여 관계부서에 재고식감의 제안을 한 일이 있다.
18. 용기 포장	용기·포장기술에 대해서 관심이 희박하다.	용기·포장은 이 분야의 전문가가 하는 것으로 알고 있다.	용기·포장 상태가 잘 되어야 보관·하역·수송이 잘 될 것으로 알고 있다.	물류코스트식감과 고객 서비스 향상에 최적의 용기나 포장물 관계부서에 제안할 수 있다.
19. 창고 관리	창고관리방법이나 기기에 대해서 관심이 희박하다.	물류에서 창고관리는 5대 기능의 하나라는 것을 알고 있다.	창고 관리에 대해서는 현재 공부하고 있다.	하역기기 전반의 지식을 가지고 효과적인 창고 레이아웃은 제안할 수 있다.
20. 수발주와 사내정보시스템	물류업무의 정보와 대응은 필요 없다고 생각한다.	회사의 지시대로 움직이면 되는 것으로 알고 있다.	사내 정보시스템에 대한 중요성을 인지하고 방법을 찾고 있다.	EDI를 이용한 수발주시스템에 대해서 지식이 있다.
분석·평가능력				
21. 데이터 분석능력	데이터 분석은 주로 직감에 의존하고 있다.	데이터를 수집하여 보는 것으로 끝내고 있어 분석도 되지 못하고 있다.	데이터 수집과 분석은 되어 있으나 활용방법이 미흡하다.	수요예측이나 요인분석에 통계패키지를 활용할 수 있고 결과에 대한 해석이 가능하다.
22. 최적화의 방법과 기법	최적화라는 방법 자체를 모른다.	현재의 상태가 최상은 아니라는 것을 익히 알고 있다.	최적화 방법에 대해서 연구하고 기법을 조사하고 있다.	수학적기법이나 시뮬레이션 방법 등의 최적수법에 대해서 지식도 있고 활용할 수 있다.
23. 개선방법·기술의 활용능력	5S, 눈으로 보는 관리, Pakayoke IE 방법에 대해서 거의 모른다.	개선을 하면 된다고 생각은 하고 있지만 레벨 1과 같은 방법은 모른다.	개선방법에 대해서 여러 가지로 공부하고 있다.	레벨 1의 사고방식과 방법을 사용해서 개선효과를 내놓은 경험이 있고 부하에게 지도할 수 있다.
24. 재무분석	작업이나 공정마다 코스트 분석의 필요를 느끼지 않는다.	부분적인 분석이 필요함을 느끼고 있다.	레벨 1의 코스트 분석이 필요하다고 생각한다.	레벨 3에 대하여 현금유출입 계산에 대해서도 지식이 있다.
25. 정보기술의 활용	PC등의 정보기기 조작은 할 수 없다.	PC등 정보기기 조작이 가능하다.	정보기술의 필요성을 알고는 있으나 활용방법이 미진하다.	레벨 3에 대하여 EDI 및 그 사내시스템과의 일원화의 필요성을 이해할 수 있다.
네트워크력				
26. 물류분야에 있어서 정보수집에 대해서	물류분야에 있어서 사내 외에 상담할 수 있는 사람이 적다.	주로 내근을 하고 외근은 피한다. 정보수집에 대한 중요성을 잘 모른다.	물류분야의 정보수집이 필요하고 이 분야에 대해서 상담하려고 한다.	협력해서 물류업용 기업할 수 있는 유능과 폭넓은 분야의 상담자가 사외에 있다.
27. 전문분야 이외에서의 사내외의 정보수집과 정보발신	업무를 추진해 가는데 자기 전문분야외의 정보수집 필요성을 느끼지 않는다.	전문분야 외에도 필요하지 의문시된다.	앞으로 이 분야의 정보수집에 대해서 사내외 세미나에 참석하려고 한다.	자기의 전문분야 이외의 정보에 대해서도 세미나 등 유료라도 적극적으로 정보수집하고 있다.
28. 사외에서의 동업종·이업종 교류회	동업종·이업종 교류회에는 참가하지 않고 있다.	사외의 활동도 필요하지만 교류회 참가는 망설이고 있다.	사내외 활동 범위를 넓혀서 동종 및 이업종간의 교류회를 가질 예정이다.	자기의 전문분야 이외의 정보에 대해서도 세미나 등 유료라도 적극적으로 정보수집하고 있다.

