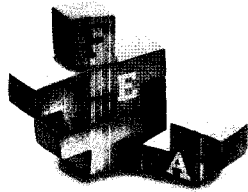


6시그마 과제 효과 측정

FEA를

아시나요?



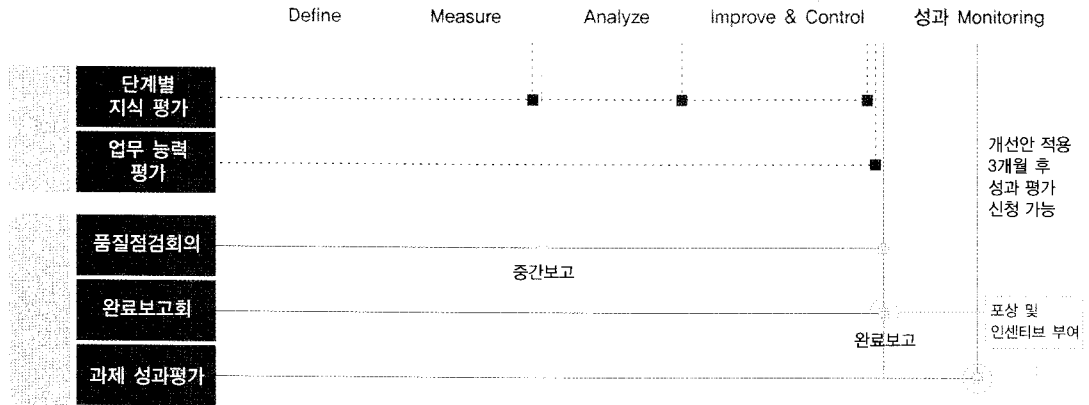
KISA 내 6시그마를 도입, 추진한지도 벌써 3년째로 접어들고 있다. 2008년 말부터는 새로운 6시그마 과제가 추진되고 있으며, 이를 위해 팀별로 1개 과제를 선정해 과제 담당자가 3~4개월 이상 컨설턴트와 매주 미팅을 통해 과제를 추진하고 있다. 지난 2008년 말부터 수행중인 6시그마 과제에 대한 중간보고는 오는 3월초 수행할 예정이며, 4월 중순 과제 완료보고가 이뤄질 예정이다.

그런데 과제를 수행하는 대부분의 직원들은 지금까지 진행됐던 6시그마 활동결과에 대해 여러 궁금증이 들 것이다. '과제별로 성과가 얼마나 나왔을까?', '그 성과는 어떻게 객관적으로 측정할 수 있을까?', '성과가 과대포장 되거나 하진 않을까' 하는 궁금증 말이다.

이용필 | 혁신기획팀 주임연구원_pals@kisa.or.kr

6 시그마 프로젝트를 수행하게 되면, 과제 수행결과에 대해 객관적인 평가가 수반된다. 평가를 위해서는 FEA(Financial Effect Analyst : 재무적 영향분석가)라고 불리는 전문가들이 참여하는데 이들의 역할은 ▶과제별 효과를 프로젝트별로 파악할 수 있는 측정방법, 단위, 주기, 시기에 대한 기준을 수립하고, ▶프로젝트 수행 후 추정되는 재무효과의 심층적인 검증을 수행하게 되며, ▶파악된 효과를 '경영성과'와 연계해 표현, 전달하고, ▶효과에 대한 보상기준을 정립하게 된다. 때문에 FEA들은 성과에 대해 과대, 혹은 과소평가가 아닌 객관적이고 공명정대하게 성과를 평가하며, 과제 리더들이 그 효과를 파악할 수 있도록 지도해 주는 역할을 하게 된다.

여기서 재무효과를 평가하는 시점은 과제 완료보고 시점이 아니다. 과제 완료보고 시점에서는 과제수행노력 등에 대해 평가를 할 뿐이다. 과제효과는 완료보고 후 일정기간(최소 3개월 이상) 개선활동을 수행해 그 효과를 입증할 수 있는 시점 이후에 가능하다. 일반적으로 평가 및 보상은 1차적으로 완료보고 후 평가해 인센티브를 부여하고, 2차적으로 일정기간 개선활동을 추진한 후 재무효과를 측정해서 성과평가를 하는 단계로 나뉜다.



▲ 평가 및 보상 체계도

정량적 재무성과와 체질개선 효과 모두 측정

개선효과 측정기간은 과제수행시점부터 시작된다. 프로젝트 수행으로 인한 이익증가분은 '프로젝트 수행 후 수익 - 프로젝트 후행 전 수익) - 추가투입비용'이라는 공식을 통해 혁신활동의 성과를 측정하게 된다.

일반적으로 개선활동 결과는 금전적 효과와 비용발생요인이 동시에 발생한다. 직접적인 비용발생 요인도 정확하게 측정해 차감해야 정확한 개선효과를 측정할 수 있다. 개선결과는 '정량적 재무성과'와 '체질개선 효과'로 구성된다. 체질개선 효과는 직접적으로 측정되지 않는 효과, 가령 정성적 효과를 의미하게 되는데, 체질개선 효과 역시 프로젝트의 성과로 인정된다. 체질개선 효과는 종업원 만족도 증대, 고객이탈방지, 대외 신인도 증대, 업무전산화로 인한 생산성 제고 등을 꼽을 수 있다. 일례로 문서수발 인력을 감축하기 위한 과제를 수행해 그 인건비만큼 외부용역을 수행하게 되면 재무성과 측면은 '0', 즉 제로가 된다. 다만, 그 과정에서 문서수발 프로세스가 개선됐다면, 이 부분에 대해서는 체질개선 효과로 평가받는 것이다.

프로젝트의 정량적 효과는 '재무효과'와 '환경적인 요인 효과'를 종합해 최종 평가하게 된다. 여기서 '환경적인 요인 효과'는 과제를 수행하지 않아도 외부환경 요인 등에 의해 성과가 발생하는 부분을 의미한다.

과제수행 완료보고만으로 과제수행이 끝나는 것은 아니다. 일정 기간 과제수행 이후 과제추진 효과를 측정하도록 함으로써, 6시그마 방법론의 결과에 대해 내부적으로 신뢰를 쌓을 수 있고, 향후에도 지속적으로 운영이 가능할 수 있을 것으로 판단된다. **S**