

미래기업의 핵심가치 발굴을 위한 창의가치혁신 시리즈



제5부

ERTC 유형분류 프로세스



이 강 군
서경대학교 경영대학원 6시그마MBA
공학박사/담당교수/경영지도사

[목 차]

- 제1부 생존을 위한 변화관리와 혁신전략
- 제2부 경영혁신 활동의 종류와 변천과정
- 제3부 경영혁신 방법론의 비교
- 제4부 자율적 변화관리 방법론
- 제5부 ERTC 유형분류 프로세스**
- 제6부 문제해결과 창의혁신 프로세스

❖ 들어가는 말

자율적 변화관리 방법론을 통하여 조직의 자율적인 변화관리를 통한 업무효율화 방법으로 일 줄이기를 위한 문제해결 프로세스와 새로운 가치창출 프로세스에 대하여 알아보았다. 하지만 업무분류표에 제시되지 않은 새로운 업무유형이나 기존분류에 대한 검증을 위한 추가적인 방법이 필요하다.

제5부에서는 조직의 자율적인 변화관리를 통한 업무효율화 방법으로 일 줄이기를 위한 문제해결 프로세스와 새로운 가치창출 프로세스에 대한 행동유형인 제거(Eliminate), 축소(Reduce), 이관(Transfer), 통합(Combine) 업무유형분류 프로세스에 대하여 알아보려고 한다.

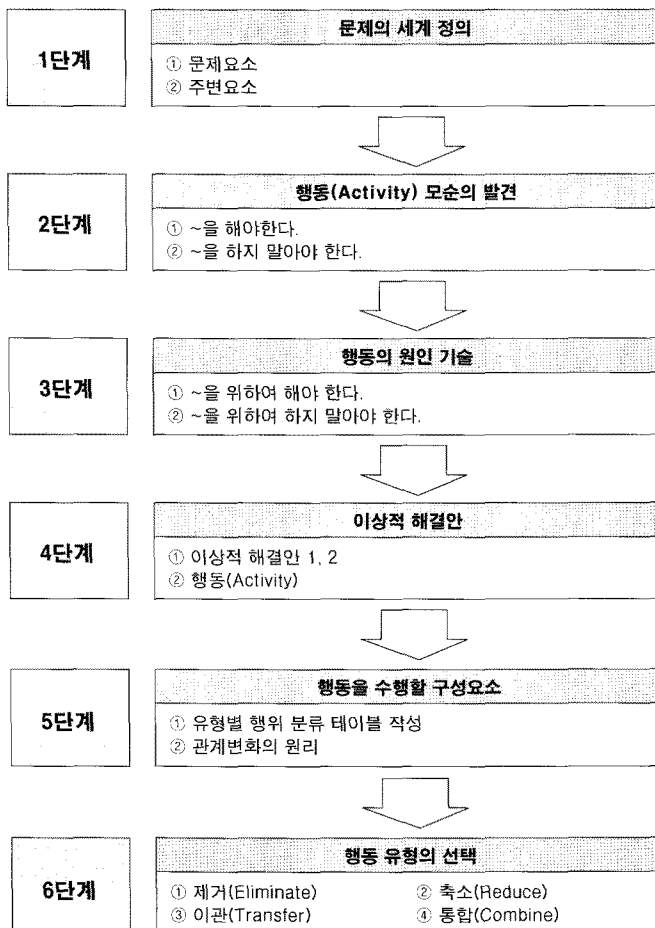
1. 업무효율화 ERTC 유형분류 프로세스

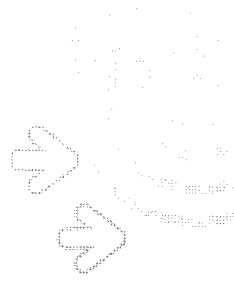
앞장에서 업무의 행위분석을 통하여 작성된 업무분류표를 통하여 업무유형을 제시하였다. 하지만 업

무분류표에 제시되지 않은 새로운 업무유형이나 기존 분류에 대한 검증에 위한 추가적인 방법이 필요하다. 이러한 업무유형분류 체계를 위하여 제시한 프로세스는 총 6단계로 이루어져 있다. 문제에 대하여 해결하고자 하는 문제의 세계를 정의하고, 문제를 발생시키는 행동의 모순과 원인을 찾아 궁극적으로 이루고 싶은 목표인 이상적 해결안을 찾는다.

이후 “한정된 세계의 원리”와 “관계변화의 원리”라는 개념을 사용하여 문제해결에 적합한 행동유형을 선택함으로써 문제를 해결한다. 또한 본 프로세스는 창의혁신을 위한 아이디어 도출에도 활용할 수 있다.

〈 행정업무 유형분류 프로세스 〉





2. 행정업무효율화 유형분류 세부절차

1단계 문제의 정의 : 해결하고자하는 문제와 문제의 세계를 정의한다.

문제의 세계를 정의함으로써 직면하고 있는 문제를 기존의 시각에서 벗어나 보다 객관적으로 바라볼 수 있는 장점이 있다. 가장 먼저 우리가 직면하고 있는 문제를 정확하게 기술한다. 문제를 기술할 때는 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 객관적이며 간단명료한 하나의 문장으로 기술하는 것이 효과적이다.
 문제요소와 주변요소를 찾는다. 문제요소는 문제를 발생시키는 주된 원인으로 사람, 시간, 장소 등이 해당되며, 주변요소는 문제요소에 관련된 것으로 주로 자원이 많으며 장비, 자료 등이 해당된다.

▶ 문제 : ① 문제요소, ② 주변요소

2단계 행동의 모순발견 : 문제를 발생시키는 행동의 모순을 찾는다.

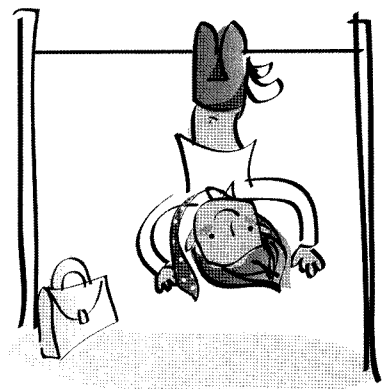
모순은 우리가 가지고 있는 문제의 핵심이라고도 할 수 있다. 대부분 우리가 직면하고 있는 문제는 서로 상반되거나 대립하는 관계를 가지고 있다.
 한쪽이 만족되면 다른 한쪽이 해결되지 않는 것이다. 일반적으로 이렇듯 대립하는 관계를 모순이라고 하며 2단계에서는 문제에 대하여 “~을 해야 한다.”와 “~을 하지 말아야 한다.”의 형태로 다음과 같이 기술한다.

- ① ~을 해야 한다.
- ② ~을 하지 말아야 한다.

▶ 문제

~을 해야 한다.

~을 하지 말아야 한다.



3단계 행동원인에 대한 기술 : 문제를 발생시키는 행동의 원인을 기술한다.

2단계에서 찾아낸 행동의 원인을 구체적으로 기술하며 “~을 위하여”의 형태로 각각의 문제 옆에 기술한다.

- ① ~을 위하여 ~을 해야 한다.
- ② ~을 위하여 ~을 하지 말아야 한다.

▶ 문제

~을 해야 한다.



▶ 문제의 원인

Ⓐ를 위하여

~을 하지 말아야 한다.



Ⓑ를 위하여

4단계 이상적인 해결안 도출 : 문제해결을 위한 대안과 행동을 찾는다.

이 단계를 통해 우리가 문제해결을 통해 이루고자 하는 궁극적인 목표를 찾고 기술할 수 있다.

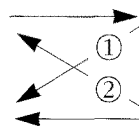
이상적 해결안을 도출할 때에는 전 단계에서 찾아낸 모순과 원인을 활용한다. 문제와 원인이 서로 엇갈리게 화살표를 그리고 번호를 붙이고, 번호에 해당하는 화살표를 따라 이상적 해결안을 도출하는 것이다. 따라서 이상적 해결안 1의 경우 ① 화살표를 따라가게 됨으로 ‘~을 하지 않고 Ⓐ를 한다(Ⓐ를 만족시킨다).’ 또는 ‘Ⓐ를 하면서 ~을 하지 않는다.’의 형태로 도출될 수 있다.



- ① 이상적 해결안 1: ~을 하지 않고 Ⓐ를 한다.
- ② 이상적 해결안 2: ~을 하면서 Ⓑ를 한다.

▶ 문제

~을 해야 한다.



▶ 문제의 원인

Ⓐ를 위하여

~을 하지 말아야 한다.

Ⓑ를 위하여

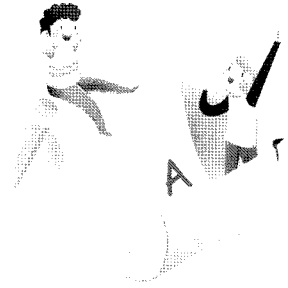


5단계 | 행동을 수행할 구성요소 탐색 : 이상적 해결안의 행동유형을 선택한다.

이상적 해결안 1과 2에 대하여 각각의 해결안에 적합한 행동유형을 선택한다.
 행동유형은 제거(Eliminate), 축소(Reduce), 이관(Transfer), 통합(Combine)의 4가지가 있으며, 각각의 이상적 해결안에 대하여 1개를 선택한다.

① 이상적 해결안 1 [제거, 축소, 이관, 통합]
 A를 위하여 ~를 하지 말아야 한다.

② 이상적 해결안 2 [제거, 축소, 이관, 통합]
 B를 위하여 ~를 해야 한다.



6단계 | 행동유형의 선택 : 이상적 해결안에 적합한 행동유형을 결정한다.

앞 단계에서 결정한 두 개의 이상적 해결안 중 문제해결에 보다 적합한 행동유형을 결정하는 단계이다.
 이를 위하여 행동을 수행할 구성요소를 찾는다. 구성요소를 찾는 과정에는 '한정된 세계의 원리와 관계변화의 원리'를 활용한다.

- ① 한정된 세계의 원리 : 문제의 대상을 행동의 요소에서 찾는다.
- ② 관계 변화의 원리 : 행동요소간의 관계를 새로운 관계로 정립한다.
- ③ 아이디어정리 : 마지막으로 이상의 아이디어를 한 문장으로 정리한다.
 ~을 위하여 ~을 [제거/축소/이관/통합] 해야 한다.

한정된 세계의 원리란 "문제 세계에 없었던 새로운 형태의 요소를 해결의 세계에 추가시켜서는 안 된다."는 것이다.

앞서 1단계에서 정의한 문제요소와 주변요소에서 제거하거나 속성이 바뀌지 않는 범위에서 변형하여 사용하는 것을 말한다. 한정된 세계의 원리라는 조건은 문제 내에 존재하는 요소들과 같은 종류인 경우는 새로운 요소를 추가시켜도 상관없다. 다시 말해 문제의 세계에 있는 구성요소를 제거해도 되고, 구성요소들의 속성이 바뀌지 않는 한, 현재 존재하는 요소들을 변경하여 사용해도 된다. 한정된 세계의 원리를 활용하는 이유는 새로운 자원 투입으로 인한 불필요한 비용의 증가를 방지하기 위함이다. 문제해결에 있어서 많은 자원을 투입하면 해결되지 못할 문제는 거의 존재하지 않으며, 비용의 증가라는 새로운 문제를 만들게 된다.

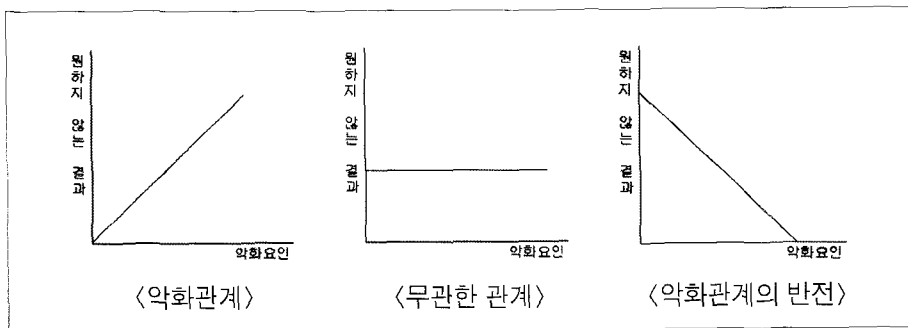
이상적 해결안 중 한 가지를 선택할 때는 관계변화의 원리를 사용한다. 관계변화의 원리는 원하지 않는

결과와 원하지 않는 결과를 발생시키는 악화요인과의 관계가 변화되는 것을 말한다.

일반적으로 문제를 해결하고자 할 때는 악화요인을 줄이려고 한다. 이렇게 도출된 해결안은 최적(Optimize) 수준은 될 수 있으나 최고(Best) 수준은 될 수 없다.

우리가 원하는 이상적 해결안은 최고 수준으로 악화요인을 줄이는 대신, 악화요인과 원하지 않는 결과와의 관계를 변화시키기는 방법을 통하여 유형을 선택한다.

〈 관계변화의 원리 〉



위의 그림에서 악화요인과 원하지 않는 결과와의 관계가 변화되었을 때를 보여주고 있다. 원하지 않는 결과와 악화요인과의 관계에서 원하지 않는 결과를 악화요인과 무관한 것으로 만들거나, 악화요인 자체가 실제로 문제 상황 전체를 개선시키는 효과를 가져 오도록 그 관계를 반전시킬 수 있다.

❖ 맺는 말

일 줄이기를 위한 업무행위분석을 통하여 작성된 업무분류표는 업무유형별로 문제해결을 위한 방법으로 접근하면 편리하다. 하지만 업무분류표에 제시되지 않은 새로운 업무유형이나 기존분류에 대한 검증은 위해서는 다른 방법이 필요하다. 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스는 문제개선 및 새로운 가치창출을 위한 방법으로 6시그마와 같은 기존의 혁신 방법론의 절차를 간소화하여 현장에서 쉽게 사용할 수 있도록 하였으며, 통계를 사용하지 않고도 문제해결이 가능한 ERTC 유형분류 프로세스에 대하여 소개하였다.

마지막 제6부에서는 ERTC 업무유형분류에 따른 문제해결 프로세스와 이를 통해서 확보된 시간의 여백을 활용한 새로운 가치창출 프로세스에 대하여 알아본다.

▶ 다음호에 계속