

인쇄사에서는 새로운 솔루션 정보가 잘 보고되지 않는다?

## 사장에 집중된 의사결정 구조·관성에 치우친 현장 분위기

점점 더 복잡해지는 경영환경에 올바르게 대응하기 위해서는 무엇보다 경영진의 정확한 판단이 필요하다. 이때 경영진의 바른 판단을 뒷받침할 수 있는 현장의 보고는 필수조건이다. 그럼에도 불구하고 많은 인쇄사가 경영진과 현장 직원과의 의사소통에 어려움을 겪고 있다. 새로운 솔루션에 대한 개발 정보는 더욱 그렇다.

글 | 조갑준 기자 kjcho@print.or.kr

### 처지 다르지만 소통 부족에는 공감

인쇄업계에서 경영진과 현장 직원과의 소통이 잘 이뤄지지 않는다는 사실은 주변에서 쉽게 확인할 수 있다.

인쇄업계에서 대표적인 인쇄사의 하나인 T사의 I사장은 “생산원가를 절감할 수 있는 많은 솔루션이 업계에 발표되고 있으며, 우리 인쇄사와 접촉이 이뤄지고 있는 것으로 알고 있지만 결정권자인 사장까지 보고되지 않는 경우가 많은 것 같다”면서 “생산성을 향상하고 비용을 절감할 수 있는 신제품이나 새로운 솔루션에 대한 보고가 보다 많이 이뤄지길 바라는데, 실제로는 그렇지 않아 검토조차 이뤄지지 않는 경우가 있어 안타깝다”고 밝혔다.

인쇄사를 상대로 생산관리 프로그램 영업을 진행하는 J사의 K

부장은 “인쇄사에 방문해 사장과 같은 결정권자를 만나는 것은 쉽지 않다. 이럴 경우 해당 업무 담당자에게 제품의 특징과 장점 등에 대해 전달하지만, 관련 내용이 사장에게 전달되지 않고 중간에 유실되는 경우가 많다. 그 만큼 생산현장과 경영진과의 의사소통이 원활하게 이뤄지지 않는 것으로 보인다”고 말했다.

인쇄사에서 생산을 비롯한 부자재 관리를 맡고 있는 M사의 P 공장장은 “대부분의 인쇄사 사장님은 인쇄업계에서 ‘잔뼈’가 굵은 분으로, 인쇄공정이나 작업에 대해 어느 직원보다 많은 경험과 정보를 갖고 있다. 그렇기 때문에 대부분의 결정을 사장님이 맡아서 하는 경우가 많다. 또한 인쇄사에서 비밀비해하게 발생할 수 있는 사고에 대한 책임 때문에 새로운 것에 대한 도전을 꺼리는 분위기가 있는 것도 사실이다”고 밝혔다.

### 조직 커질수록 상호 접근 기회 축소

전국 약 1만7천개 인쇄사의 92% 이상은 10인 이하의 영세사업체다. 그만큼 작은 회사가 많다는 뜻이다. 이렇게 작은 조직에서는 사실 대표자 1명이 모든 사안을 결정하는 것이 가능하다. 사장 1인이 모든 사안을 관리하는 것은 오히려 빠른 의사결정과 신속한 대응이라는 장점이 있다. 이런 면에서 영세인쇄사에서 사장이 모든 문제를 결정하는 것은 이해할 만하다. 하지만 조직이 20명 이상으로 확대되면 인쇄사도 결정해야 할 사안과 작업이 많아지면서 그 내용도 부서별로 세분화된다. 이런 경우에는 보다 전문적인 비교, 분석이 필요하며, 경영진과의 유기적이고 원활한 소통이 요구된다. 아울러 조직이 50명, 100명 이상으로 확대되면 상황은 더욱 복잡해진다. 이런 경우 회사 직원들은 해당부서의 정보에 전문화되고, 타부서에 대한 정보는 접근할 기회조차 없어진다. 이때 회사 전반의 업무를 모두 알고 있는 것이 경영진이며, 해당 부서 책임자를 통해 전달되는 현장의 보고에 입각해 회사의 운영 방안을 수립하게 된다. 여기서 중요하게 대두되는 것이 경영진과 현장 직원과의 유기적인 소통이다.

### 책임 부담·관성에 따라 보고 꺼려

인쇄사에서 경영진과 직원과의 소통이 잘 이뤄지지 않는 이유, 특히 새로운 제품이나 솔루션에 대한 정보가 사장까지 잘 보고되지 않는 데는 대표적으로 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 회사에서 사장보다 인쇄 업무에 대해 잘 알고 있는 직원이 많지 않다. 인쇄업계 이외 다른 분야의 소규모 회사도 비슷한 상황이라고 할 수 있는데, 인쇄업계에서 '잔뼈'가 굵은 사장만큼 인쇄공정을 완전히 이해하는 전문가가 많지 않다. 영세한 업체일수록 사장에 대한 의존도가 더욱 높는데, 업체가 커져도 본질적인 상황은 비슷하다. 그렇기 때문에 새로운 제안이 들어와도 이에 대한 해당 직원의 관심과 이해도가 떨어진다.

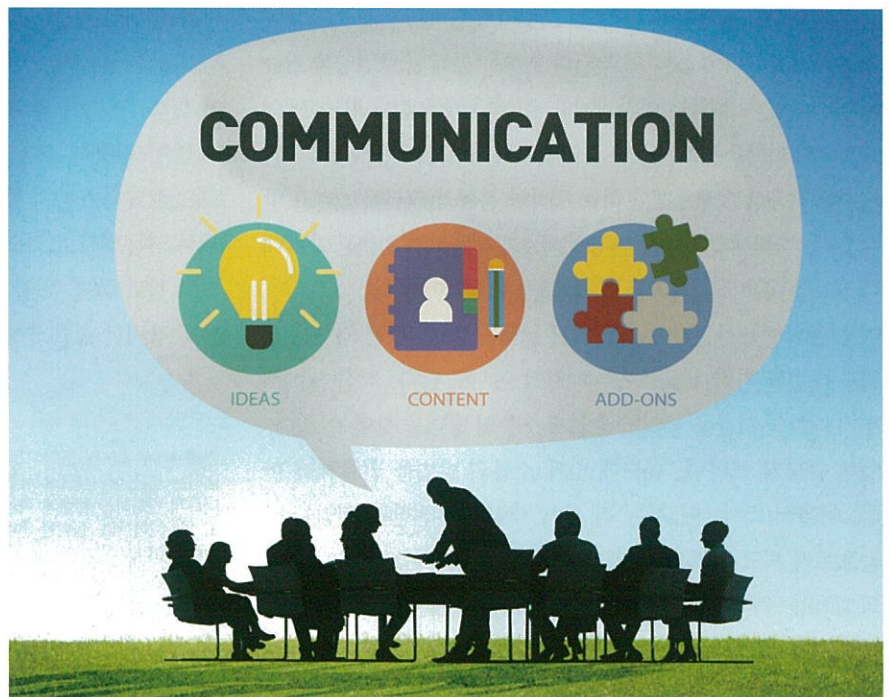
둘째, 인쇄사에서는 크고 작은 사고가 빈번하게 발생한다. 그만큼 민감한 작업이라는 뜻이다. 인쇄작업의 오차 범위에서 용인할 수준이라면 인쇄를 발주하는 사람이나 고객들

도 받아들이겠지만, 작은 실수여도 큰 사고로 이어지는 경우가 간혹 발생한다. 이럴 때는 작업비를 받지 못하거나 재작업을 진행해야 하는데, 원인에 따라 책임을 져야 하는 경우가 발생한다. 사고에 대한 책임은 회사와 개인 모두에게 금전적으로나 육체·정신적으로 타격을 주는데, 이에 대한 우려 때문에 새로운 제품이나 솔루션에 대한 도입 자체를 주저하게 된다.

셋째, 관성에 젖어 있기 때문이다. 누구나 익숙한 것이 편하고 새로운 것을 받아들이는 과정은 어떤 상태에서도 스트레스가 된다. 지금 잘 진행되고 있는 작업을 위험을 감수하면서 새롭게 도전할 필요성을 느끼지 못하는 것이다. 특히 IT 및 자동화와 관련된 기술이나 솔루션에 대해서는 장기적으로 자신의 일자리를 위협할 수 있다는 막연한 불안감으로 대하는 경우가 많다.

넷째, 사장과의 대화에 대한 막연한 거부감이 있다. 어쨌든 직원은 조직의 대표인 사장과의 대화에 어려움을 느끼는 것이 일반적이다. 편안한 분위기를 조성한다고 하더라도 사장과의 대화는 편안함보다는 부담감으로 먼저 다가온다. 그렇기 때문에 쉽게 나서서 새로운 제안을 하기가 쉽지 않다.

결론적으로 인쇄업계의 의사결정 구조가 사장에게 많이 치우쳐 있으며, 경영진과 직원과의 대화의 기회도 많지 않아 새로운 솔루션과 같은 정보에 대한 논의도 쉽게 이뤄지지 않는 것이다. 아울러 현장 직원들도 관성에 치우쳐 기존에 하던 대로 익숙한 작업을 편하게 진행하길 원한다는 뜻이다.



인쇄업계의 의사결정 구조가 사장에게 많이 치우쳐 있으며, 경영진과 직원과의 대화의 기회도 많지 않아 새로운 솔루션과 같은 정보에 대한 논의도 쉽게 이뤄지지 않고 있다.



의사소통은 결코 풀릴 것 같지 않은 일도 결국은 해결해 내는 강력한 힘이 있다.

### 권한 책임 부여하고 소통 기회 넓혀야

살아있는 모든 생명체는 변화한다. 내부의 움직임은 물론이고 외부와의 교감을 통해서도 새롭게 거듭난다. 이를 통해 생존에 보다 유리한 방향으로 성장해 나가고, 그렇지 못할 경우에는 경쟁자에게 뒤처지게 된다. 내외부와 부단한 소통을 통해 발전 방향을 기는 하는 것이다. 인쇄사도 마찬가지다. 그렇기 때문에 인쇄사에서 의사소통의 기회를 넓히는 것은 장기적으로 하루가 다르게 변화하는 환경에 적응하고 생존해야 하는 절박한 문제와 직결돼 있다고 할 수 있다. 따라서 변화하는 환경에 빠르게 적응하기 위해선 이에 대한 정보를 공유하고 올바른 대처방법을 터득해야 한다.

이를 위해 인쇄사는 소통의 기회를 넓혀야 한다. 작은 업체는 직원과 대면할 기회가 많으므로 대화할 여지도 많다. 작은 일에서부터 대화의 시간을 늘리면 손쉽게 소통의 방법을 찾을 수 있다. 업체 규모가 크다면, 규모에 맞게 소통의 방법을 발굴해야 한다. 아울러 회사 대표자는 각 부서 책임자와 권한과 책임을 나눈으로써 최고 경영진에서부터 현장 담당자에 이르기까지 소통의 체계를 구축해야 한다. 또한 결재라인 속에서 공유되는 의사결정 시스템을 갖춘다면, 각 부서 책임자는 해당 업무 담당자에게 실무와 관련한 일부 결정권도 위임할 수 있다. 이는 빠르게 전개되는 사업 환경에 대응하기 위함이다.

의사소통을 위한 시스템을 구축하고, 대면과 서면이 포함된 보고 및 결재 방식을 통해 빠른 결정을 담보해야 한다. 물론 일련의 시스템은 하나의 의사결정 테두리 안에 있어야 한다. 아울러 새로운 솔루션에 대한 도입이 규정을 준수하고 정당한 절차를 거쳤다면, 이에 따라 발생하는 문제는 회사가 감수해야 한다. 그렇지 않고서는 책임 소재에 대한 불안감이 해소되지 않아 원활한 소통을 담보하기 어렵기 때문이다. 이러한 노력으로 의사소통의 통로가 개척된다면, 정체됐던 이전의 모습에서 역동적인 조직으로의 변화를 체감할 수 있을 것이다. 그리고 결코 풀릴 것 같지 않은 일도 결국은 해결해 내는 의사소통의 강력한 힘을 경험하게 될 것이다.☞

인쇄사에서 의사소통의 기회를 넓히는 것은 장기적으로 하루가 다르게 변화하는 환경에 적응하고 생존해야 하는 절박한 문제와 직결돼 있다.

