



제1경영과 제2경영



한성대학교
기계시스템공학과 교수
박 두 용

시스템

지난달에 '경영과 시스템'이란 용어의 이해와 그 개념을 소개하고자 했는데 '시스템'에 대해서는 반쯤 설명하다가 만뚝하다. 시스템을 요약하면 '2개 이상의 요소로 구성되어 어떤 목적을 가진 집합체'로 집합체는 내외를 구분하는 경계선이 있고, 각각 구성요소 간에는 서로 여러 가지 상호작용을 하며 그 중에는 몇몇 핵심요소가 있다는 것이다.

보통 물적 시스템의 대표적인 예로 자동차를 든다. 자동차는 수많은 부품(요소)으로 구성되어 있다. 그 중에는 엔진, 조향장치, 구동장치, 브레이크 등 이들이 빠지면 자동차라고 할 수 없는 핵심요소가 있다.



각 요소들은 때로는 협력적으로 때로는 대립 또는 견제작용을 한다. 견제작용을 하는 대표적인 예가 엔진과 브레이크이다. 당연히 자동차와 밖을 구분하는 경계선이 있다. 그리고 각각의 부품이나 요소는 각각 제 역할과 기능이 있지만, 전체 시스템인 자동차는 운송수단이라는 고유의 목적(지향하는 바)이 있다.

인적 시스템도 마찬가지이다. 예를 들어 동창회라는 조직을 들어보자. 동창회는 2명 이상의 동창생으로 구성된다. 동창생들끼리 때로는 협력적으로 때로는 대립적으로 다양한 관계가 형성되며 상호작용을 한다. 동창회를 구성하려면 회장도 있어야 하고 총무도 있어야 한다. 이들이 바로 핵심요소이다. 인적 시스템 즉 조직에서는 이렇게 공식적으로 드러나는 조직을 공식적 지도자(formal leader)라고 한다. 조직에서는 이렇게 공식 지도자만 있는 게 아니다. 조직도 상에는 잘 드러나지 않지만, 어느 조직이건 조직 구성원에게 강력한 영향을 미치는 사람이 있게 마련인데 이들이 바로 비공식적 지도자(informal leader) 또는 여론지도자(opinion leader)라고 한다. 회사 같으면 동기회나 동호회 등이 비공식적 조직이고, 이러한 조직에 장이나 간부가 비공식적 지도자에 해당된다. 조직을 잘 이끌고 나가려면 공식적 지도자뿐만 아니라 비공식적 지도자 즉 여론지도자의 역할도 매우 중요하다.

이 글의 연재가 막바지에 이를 때쯤이면 OHSAS 18001이나 ILO의 OSH 2001 등과 같은 안전보건경영시스템 규격이나 가이드라인이 소개될텐데, 그때 또다시 조직에 대한 이야기가 나오게 될 것이다. 그때쯤 시스템과 조직에 대해 다시 한 번 살펴보기로 하고 오늘은 일단 이쯤해 두자.

경영 1형

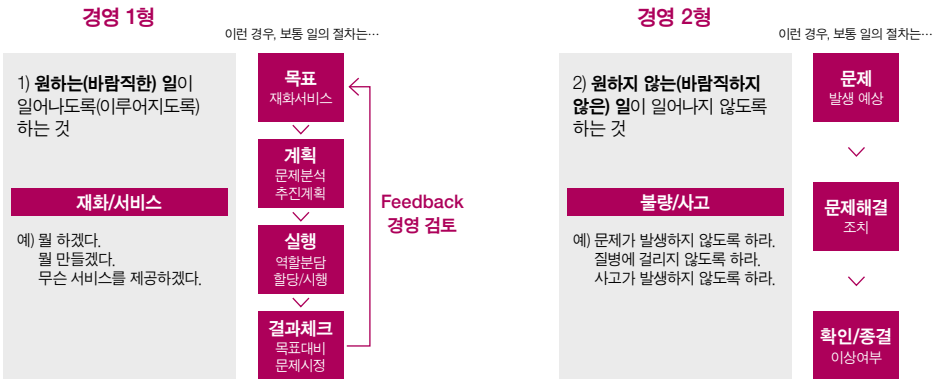
경영은 경영 1형과 경영 2형으로 나누어 볼 수 있다. 경영 1형은 '어떤 바람직한 일이 일어나도록 하는 경영과정'을 말한다. '경영 하면 우리 머릿속에 어렵풋이나마 딱 떠오르는 그것이 바로 경영 1형으로, 어떤 일을 하려면 누구나 자연스럽게 이 경영과정을 거치게 된다.

예를 들어, 누군가 조그만 식당을 하나 차리고 운영하려고 하는 과정을 살펴보자. 어디에 식당을 차릴 것인지, 메뉴를 어떤 종류로 할 것인지, 자금은 어느 정도 선에서 시작하고 그 자금은 어떻게 마련할 것인지 등등 여러 가지 계획을 세우는 일부터 시작할 것이다. 계획이 서면 그 계획을 실행에 옮겨야 할 것이다. 실제 식당을 운영하고 나면 주기적으로 원래 계획한 메뉴가 잘 팔리는지, 이윤은 생각한대로 남는지 등등 상황을 체크해 보아야 할 것이다. 그리고 원래 계획했던 것과 다른 것에 대해서는 계획을 수정해 나가야 할 것이다.

이 과정을 요약해 보면 '계획→실행→점검→조치'라는 PDCA cycle이며, 주기적으로 계획을 수정하



고 보강한 다음 또다시 '계획→실행→점검→조치'이라는 경영과정을 거치게 된다. 이것은 경영학을 배운 사람이든 경영학에 '경'자도 들어보지 않은 사람이든 사업을 하거나 조직을 이끌려고 하면 누구든지 이러한 과정을 거치게 되어 있다. 큰 기업이나 소기업도 마찬가지이다. 규모가 크냐 작냐 또는 얼마나 체계적이나 그렇지 않냐의 차이는 있지만, 경영과정에는 예외가 없다.



(그림1) 경영 1형과 경영 2형

경영 2형

경영 2형이란 1형과 달리 '어떤 바람직하지 않은 일이 일어나지 않도록 하는 경영과정'을 말한다. 어떤 바람직하지 않은 일이 일어나지 않도록 하는 것! 그렇다. 조직에서 어떤 바람직하지 않은 일의 대표적인 것이 바로 환경사고나 안전사고 또는 직업병과 같은 것들이다. 문제는 어떤 바람직한 일들이 일어나도록 하는 경영 1형과 달리 어떤 바람직하지 않은 일이 일어나지 않도록 하는 경영 2형은 어떻게 해야 하는지 참으로 막막하다는 점이다.

예를 들어 이 글을 읽는 독자가 어느 회사의 안전보건 담당 임원, 또는 안전보건담당 팀장으로 임명되었다고 가정해 보자. 그리고는 우리 회사에 안전사고가 나지 않도록 하라는 임무가 주어졌다고 가정 해보자. 아니 그 전에 비교를 위해 먼저 어느 회사의 지금하고 있는 사업을 확장하기 위해 지방에 공장을 하나 더 짓거나 자사를 하나 더 내는 일을 추진하는 TF팀장으로 임명되었다고 가정해 보자. 그러면 당신은 어떻게 하겠는가? 아마도 곧바로 이 일을 추진하기 위해 필요한 갖가지 요인들을 알아보고 일을 추진하기 위한 방법과 계획들을 세워나갈 것이다. 모르는 것 투성이지만 아는 사람이나 도움을 줄 만한 곳을 물색하고 공부해나가면서 일을 하나하나 추진해 나갈 것이다. 이것이 바로 경영 1형이다.



다시 본래 질문으로 돌아가서, 어떤 사람이 회사에서 안전보건담당 임원이나 팀장이 되었다고 가정해보자. 이 임원에게 사고가 나지 않도록 잘 관리하라고 한다면 어떻게 하겠는가? 참으로 막막할 것이다. 보통은 한숨부터 폭 내쉬게 된다. 그리고는 사고가 날만한 곳이나 불안정한 곳을 찾기 위해 일제점검이나 정밀점검을 실시한다. 여러 가지 문제점이 발견된다. 발견된 문제점에 대해서는 즉시 개선조치를 취하거나 당장 개선이 어려우면 일단 안전조치를 취하도록 한다. 이 과정을 요약해 보면 ‘점검→조치→완료’가 된다. 조치를 취했으니 완료가 안 되었다고 하기도 어려운 것 아닌가. 그런데 그러면, 끝인가? 이제 안전사고가 안 날 것 같은가? 아무도 그렇게 생각하지 않을 것이다. 이게 경영 2형이다.

우리나라는 경영 1형은 상당히 강한 편이지만 경영 2형은 매우 약하다. 이것은 아마도 지난 수십 년 동안 저돌적인 개발과 성장 위주의 경제발전을 추구해 온 한국사회에서 자연스럽게 형성된 결과일 것이다. 빨리빨리 문화라든가, 남들과의 경쟁에서 무조건 더 많이, 더 높고, 더 빨리하도록 하는 경쟁위주의 사회에서 자연스럽게 모든 사고방식은 경영 1형에 맞춰져 왔다.

그러나 이제 우리 경제도 성장에서 성숙으로, 산업이나 도시도 새로운 건설이나 팽창에서, 이제는 성숙과 노화에 대비한 관리형으로 전환이 필요한 시점이 됨에 따라 곳곳에서 경영 2형의 필요성과 수요가 크게 증가하였다. 이제는 필연적으로 경영 1형과 경영 2형의 견제와 균형 및 조화가 필요한 시점이다.

경영 2형을 경영 1형으로

어떤 바람직하지 않은 일은 경영을 하다 보면, 의도치 않게 발생하는 것으로서, 대표적으로 품질(불량), 환경, 안전 및 보건 문제 등이 있다. 지난 호에서 이것을 경영 측면(aspects)이라고 했다. 기업은 환경 및 안전보건과 같은 문제를 위한 조직이 아니므로 기업경영이나 기업의 조직에서 환경 및 안전보건과 같은 문제를 다룰 시스템은 없는 것이 정상이다. 이에 대한 규제가 자꾸 생기고 문제가 발생하니까 환경부서나 안전보건 부서를 두기는 하지만 환경이나 안전보건 문제가 기업의 경영에 스며들 문제는 아니었다. 이런 문제는 문제가 발생하면 환경안전보건 부서가 처리할 문제이고 사전 예방적 규제가 있다면 그것도 환경안전보건팀에서 알아서 해주어야 할 문제였다.

그런데 1990년대가 되면서 환경문제는 문제가 발생한 이후에 대처하는 것으로는 더 이상 불가능한 시대로 접어들었다. 환경문제가 기업의 생존을 좌우할 만큼 중요해졌다. 이렇게 되자 환경문제는 더 이상 환경부서만의 문제가 아니라 기업의 경영차원으로 편입시킬 필요성이 대두되었다. 그러나 다



른 경영관리분야 즉, 생산, 회계, 재무, 인사, 노무 등의 분야와는 달리 환경관리 분야는 '계획-실행-점검-조치'와 경영과정으로 편입시키는 것이 어렵다.

그 첫 번째 이유이자 근본적인 이유가, 다른 모든 부서는 자기 부서의 미션을 자기 부서에서 실행해야 하는 것이지만 환경부서의 미션인 환경은 환경부서에서 실행해야 하는 것이 아니고 다른 조직이나 회사의 전체 조직이 실행해 주어야 하는 것이라는 점이다.

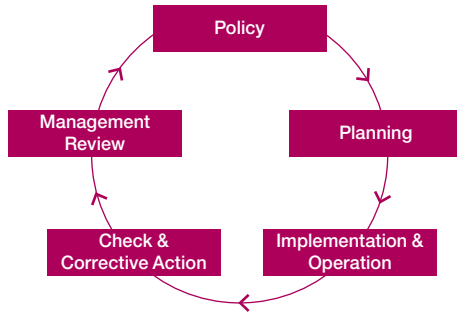
경영 차원으로 편입 시킨다는 것은, 이와 같은 문제를, 문제가 나타나기 이전에 상시적으로 기업의 경영과정에서 다루어지도록 만든다는 것이다. 다시 말해서 이러한 문제가 기업의 경영과정, 즉 '계획→실행→점검→조치'라는 cycle에 따라 다루어지도록 하는 것이다. 어떻게 하면 이렇게 만들 수 있을까? 이렇게 할 수 있도록 조직적 체계를 갖추도록 규정한 것이 바로 ISO 14001과 같은 환경경영시스템 규격이다. 마찬가지로 안전보건경영시스템 규격이 바로 OHSAS 18001이나 KOSHA 18001 또는 지금 제정되고 있는 ISO 45001이다.

사실 이러한 시스템 규격은 그 동안의 경영 2형 접근방법, 즉 '점검→조치→완료'라는 선형적이고 일회성인 관리방법을 경영 1형의 방법인 PDCA cycle, 즉, 계획→실행→점검→조치라는 순환과정의 체계를 구축하도록 한 구체적인 요건과 방법론을 규정한 것이다.

경영시스템은 단순히 PDCA cycle만이 아니라, 여기에 최고경영자에 의한 목표설정과 주기적인 경영차원의 검토를 추가하여 PDCA cycle이 제자리에서 맴돌지 않고, 스프링처럼 돌면 돌수록 위로 올라가도록 하는, 지속적 향상을 이루도록 한 것이다.

경영시스템

뒤에 자세한 이야기가 나오겠지만, 일단 경영시스템의 5대 구성요소를 먼저 이야기하고 넘어가기로 하자. OHSAS 18001이나 KOSHA 18001에서 보면 경영시스템의 기본구조는 <그림2>와 같이 '방침→계획→실행 및 운영→점검 및 조치→경영검토'의 5대 기본 요소로 구성되어 있다.

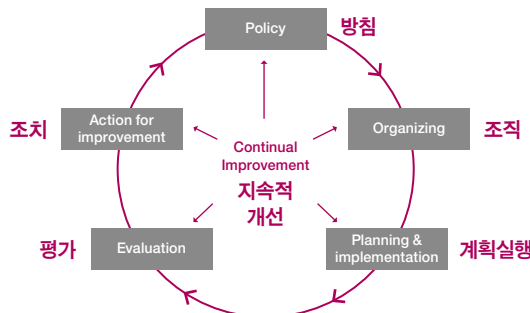


〈그림2〉 OHSAS 18001에서의 경영시스템의 기본구조

본래 경영과정이라고 하는 PDCA cycle에 해당하는 요소는 '계획(Plan)' '실행 및 운영(Do)' '점검(Check)' 및 '조치(Action)'인데, 여기에 방침과 경영검토의 2가지 요소가 추가된 것이다.

왜냐하면, 경영 1형에서는 별도로 방침을 설정하라고 하거나 경영검토를 하라고 규정할 필요가 없기 때문이다. 경영 1형의 대상에 대해서는 이것을 하지 말라고 해도 할 것이기 때문이다. 그래서 경영 1형은 어떻게 하면 잘 관리할까 하는 PDCA cycle에 해당하는 사항에 대한 여러 가지 기법들이 주요 관심사이다.

그런데 환경이나 안전보건문제는 경영자에 의한 방침이나 경영검토를 명시적으로 하라는 규정을 두지 않으면, 보통 기업의 환경 목표나 안전보건 목표를 구체적으로 설정하지 않는다. 문제가 터질 때까지 기업의 경영자가 이 문제를 구체적으로 살펴보는커녕 관심조차도 두지 않는 경우가 보통이다. 어떤 문제든 경영 차원으로 문제를 편입시키고 다루기 위해서는 권한을 가진 최고경영자가 이 문제에 대한 확고한 방침을 설정해야 한다. 그렇지 않고서는 경영 차원의 문제로 편입될 수도 없고, 경영시스템을 구축한다는 것도 불가능하다. 따라서 품질, 환경, 안전보건과 같은 경영 측면의 문제들에 대한 경영시스템 구축은 최고경영자에 의한 방침으로부터 출발하도록 한 것이다.



〈그림3〉 ILO OSH 2001에서의 경영시스템의 기본구조



그러나 경영시스템이 반드시 '방침→계획→실행 및 운영→점검 및 조치→경영검토'라는 순서로 구성되어야 하는 것은 아니다.

예를 들어 국제노동기구(ILO)가 2001년에 발표한 안전보건경영시스템 가이드라인인 ILO/OSH2001에서는 '방침→조직→계획 및 실행→평가→조치'와 같이 순서나 구성요소가 약간 다르다. 가장 큰 차이는 계획 단계 이전에 먼저 조직을 하도록 했다는 점이다 (<그림 3>참조). 그 이유는 나중에 설명하기로 하고 오늘은 일단 경영시스템이라는 것이 어떤 문제를 조직의 경영 차원과 경영과정에서 다루어지도록 체계를 갖추는 것이고 그 기본적인 구성요소가 대충 그림에서 보여 주는 것과 같다는 정도만 봐 두고 넘어가도록 하자. ☺