

수행분석- 그 의의, 중요성, 방법 등...

2009. 6. 29.



경영학박사 양 석 균

C E
Challenge for Excellence

CE경영컨설팅

www.ceconsulting.co.kr

컨설팅 시 착안점 - 무엇이 우리를 움직이게 하는가?

- ♣ 고객의 요구
- ♣ 문제(발생된 문제, 잠재문제)
- ♣ 어떤 일이 일어나게 되는 상황이나 원인

수행 분석에 대한 3가지 질문

수행분석은 무엇이고 왜 하는가?

수행 분석을 잘 하려면 어떻게 해야 하는가?

수행 분석을 신속하게 하려면 어떻게 해야 하는가?

수행 분석의 의미

- 어떤 문제나 기회에 대해 여러 관점으로 접근하려고 노력하는 것
- 성공적인 업무수행에 방해가 되는 것들은 무엇이든지 찾아내고,
- 분석한 결과에 근거한 문제해결시스템을 제안하는 것

어떤 특정한 한두가지 방안만이 확실하게 고객의 문제를 해결할 수 있는 것은 아니다.

수행 분석의 특징

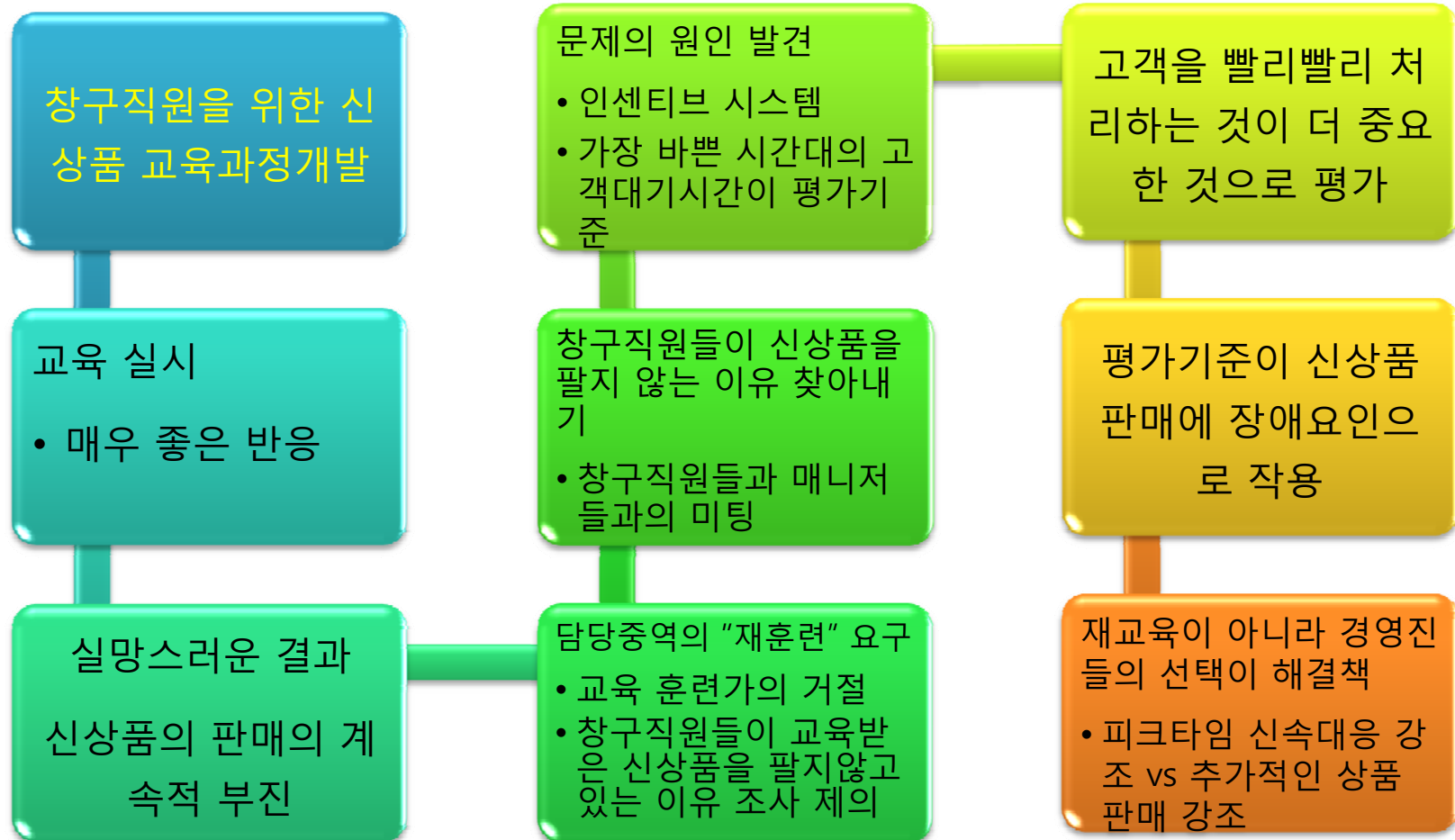
- 데이터에 근거한, 균형 잡힌 해결방안을 찾아내기 위한 연구작업
- 가시적이고, 측정 가능하며, 업무 성과에 연계된 고객 맞춤형 서비스를 제공
- 고객의 전략적 목적을 달성하기 위해
- 현장에서 무엇이 일어나고 있는지를 파악하며
- 현장의 여러 활동에 가치를 더하기 위해 노력한다.

고개사의 과제 의뢰 예

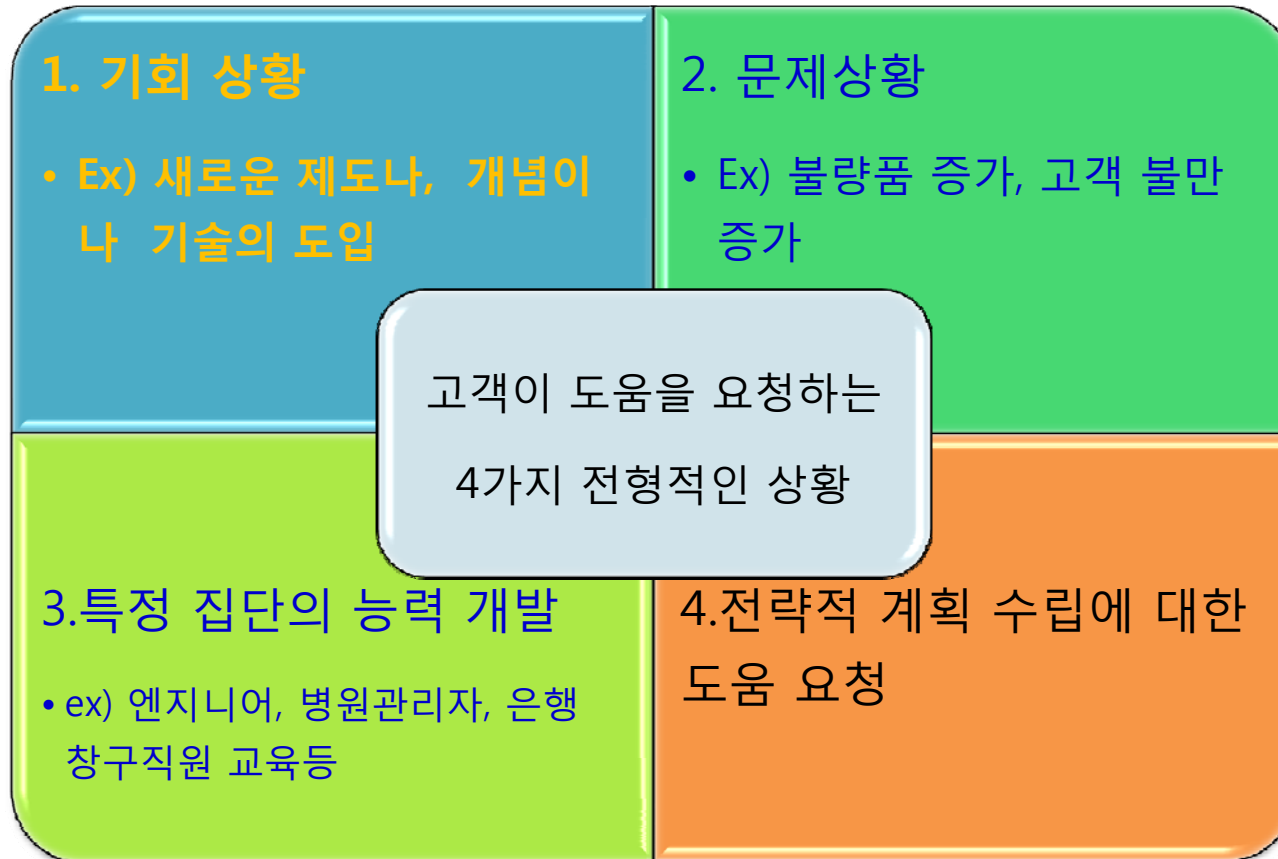
과제 => "신입 영업 사원을 위한 집중적인 훈련 프로그램을 찾아달라"

전통적인 HR부서의 대응	수행 분석가의 대응
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 훈련 프로그램을 만들어 내는 작업에 곧바로 뛰어든다 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 과제에 대해 그 회사가 절실히 필요로 하는 것이 무엇인가?에 초점을 맞춘다.
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 다양한 미디어를 활용한 21가지 훈련 모듈 개발 및 실행 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 관리자, 영업 전문가, 영업 사원들이 무엇을 생각하고 있는지 알아낸다. ◎ 회사가 인식하고 있었던 것보다 더 광범위하고 체계적인 목표를 찾아냄 ◎ 다양한 해결책 제시 ◎ 그 조직에게 가장 중요한 것이 무엇인지, 그 조직에 대한 새로운 관점 찾아냄
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 실망스러운 결과 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 만족스러운 결과

어느 은행의 사례(1)



고객이 컨설팅 도움을 요청하는 4가지 전형적인 상황



수행 분석의 특징 : 동인과 장애물 강조

동인 : 업무수행에 영향을 미치는 요인들 , 예 : 조직원의 지식수준, 자신감, 업무에 대한 중요도 정도, 회사의 정책,(분석적)스킬, 정보 접근 능력, 조직문화...

은행의 사례에서

실망스러운 결과의 원인

- 동인과 장애물에 대한 분석을 하지 않음
- 동인과 장애물을 찾기 위한 질문 예
 - 지점의 문화는 무엇인가?
 - 지점에서는 무엇이 중요한가?
 - 신상품을 잘 판매하는데 방해가 될만한 요소는?
 -

문제해결 시스템

-문제를 해결하고 기회를 인식하는 통합적이고 종합적인 접근 방법이 필요

다이어트에 실패하는
이유(예시)

다이어트 성공을 원하지 않는다.
다이어트 방법을 모른다
음식 먹기를 매우 즐긴다
음식 먹으며 어울리기를 좋아한다
집에 저칼로리 음식이 없다.
몸을 다쳐서 운동을 못한다
먹기 좋아하는 사람과 함께 살고
있다.

다이어트 문제해결 시
스템(예시)

체중조절에 대한 교육
운동
음식의 선택
식탁에서 음식 없애기
파트너와 협의하기
자신감을 갖도록 코치하기

Chapter 3. 수행 분석의 기본

수행 분석의 5가지 기본 가정

1. 어떤 행동을 취하기 전에 먼저 연구나 분석을 하는 것은 그 행동 자체와 행동결과의 질을 모두 높여준다

2. 다양한 정보를 통합하면 단 한두 가지 정보의 원천에서 얻은 의견을 합친 것보다 더 좋은 프로그램을 만들어 낼 수 있다.

3. 수행 분석가가 광범위하게 탐색하고 정리한 데이터는 무엇을 해야 할지 결정하는데 없어서는 안될 매우 중요한 것이다.

4. 시스템적 접근 방법을 활용한 수행 분석은 조직과 그 구성원들에게 필수적으로 바람직한 것이다

5. 통합적 접근 방법을 활용한 수행 분석은 조직과 그 구성원들에게 필수적인 것이다

수행 분석의 5가지 기본 가정

1. 어떤 행동을 취하기 전에 먼저 연구나 분석을 하는 것은 그 행동 자체와 행동 결과의 질을 모두 높여준다

- 수행분석의 결과는 의사결정에 중요한 영향을 미친다
- 수행분석을 신속하게 할 수 있는 방법을 찾아야 한다.
- (시간과 조직의 지원이 대부분 없으므로)

수행 분석의 5가지 기본 가정

2.정보의 원천이 다양할 수록 의사결정은 대부분 더 합리적 이다

- 탐정들이 일하는 절차와 방식의 예
 - 알리바이, 지문, 머리카락샘플, 용의자의 이야기, 사람들의 의견 등을 수집하여 어떤 사건에 대한 결론을 이끌어 낸다
 - 같은 주제에 대해 여러 정보의 원천으로부터 그들의 관점을 들어보고 더욱 합리적인 결론을 도출
- 묘책을 피한다
 - 여러 정보의 원천으로부터 다양한 의견을 듣고 문제해결 시스템을 만든다

수행 분석의 5가지 기본 가정

3. 광범위하게 탐색되고 정리한 데이터는 의사결정을 하는데 필수적이다.

- 사실, 태도, 의견, 행동 양식 등의 데이터를 조직화하고 의미를 부여하여 정보를 만든다.
- 공식, 비공식 데이터를 모은다
 - 고객의 불평, 칭찬, 대기시간, 응답율, 점심을 먹으며 나누는 대화, 분위기 조사를 통한 직원들의 의견, 미션선언서, 엘리베이터에서 나누는 잡담, 무작위인터뷰, 탁월한 성과를 올리는 뛰어난 직원들과의 포커스그룹 인터뷰 등

수행 분석의 5가지 기본 가정

4. 시스템적 접근 방법을 활용한 수행 분석은 조직과 그 구성원들에게 필요 불가결한 것이다

수행 분석의--

<p>목적</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 정보의 원천으로부터 데이터를 수집하고 통합하여 • 조직이 무엇을 해야 하는지에 대하여 의사결정을 내리고 효과적인 권고를 함으로써 • 조직이 목표를 달성하도록 돕는 것
<p>구성 요소</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 정보의 원천, 정보의 종류, 자료, 자료수집 전략, 문제해결 시스템
<p>분석 초점</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 작업에 대한 정보의 원천들의 관점, 작업자에 대한 정보의 원천들의 관점 • 작업장에 대한 정보의 원천의 관점, 예; 인터뷰 자료, 기록물, 작업 결과물등
<p>활동</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 인터뷰, 기록물과 문헌의 검토, 포커스 그룹 인터뷰 등
<p>산출물</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 해야 할 일은 무엇이며 누구와 함께 일해야 하는지에 대한 권고안
<p>체계적 활동</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 한 단계에서 도출된 결과물은 다음단계의 투입요소가 됨

수행 분석의 5가지 기본 가정

5. 통합적 수행 분석은 조직과 그 구성원들에게 더할 나위 없이 바람직한 것이다

- 수행 분석은 (업무)수행이 시스템 안에서 발생한다는 사실을 중시
- 탁월한 성과를 지속시키는 것은 그 사람을 둘러싸고 있는 통합된 요소들
 - 예; 영향력이 큰 교육 프로그램, 직무에 적합한 핵심인재, 작업표준, 피드백, 지식, 인센티브 제도, 보상, 정보관리, 담당 임원의 역할, 테크놀로지, 도구, 프로세스---
- 수행분석은
 - 현 시스템에서 무엇이 제대로 작동하고 있고, 무엇이 제대로 작동하지 않는지
 - 새로운 시스템에는 무엇이 포함되어야 하는지에 대한 상세한 정보 제공

수행 분석은 통합적 권고안을 제시한다. 수행 분석은 --

근본적
원인 탐색 및
해결 시도

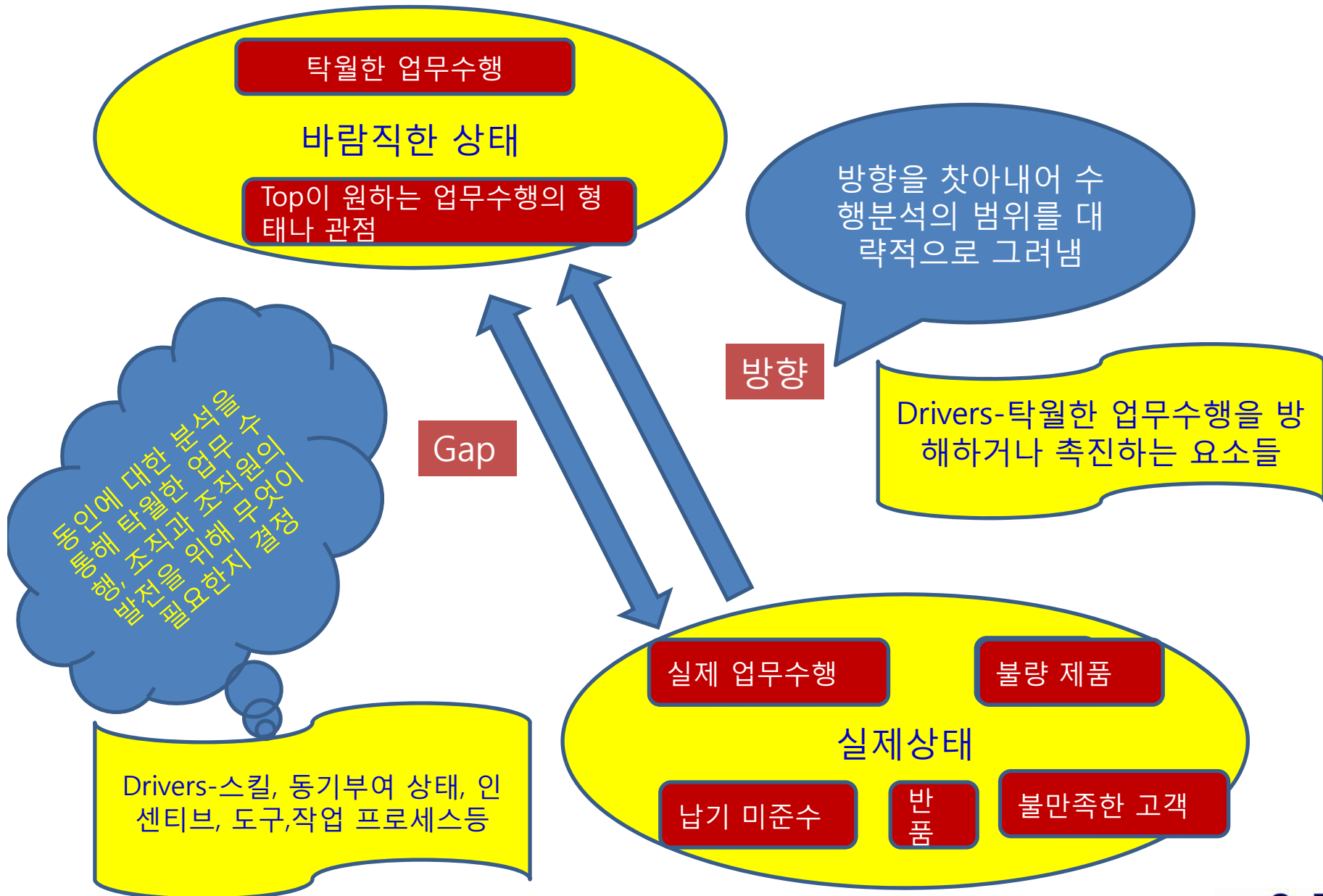
- 겉으로 드러난 증상만을 다루지 않는다. 근본원인을 찾는다.
- 예) 고객의 불만<= 부실 서비스<=높은 이직율<=서비스능력에 대한 불안감 <=불만스런 인센티브, 낡은 업무도구, 제품 데이터베이스의 불안정 등

수단과 목적의
차이 인정

- 관행적이고 습관적인 일을 하기보다는 바람직한 결과에 영향을 미치는 요소에 초점을 맞춘다.

동인, 장애물등에
근거한 문제해결
시스템 강조

- 복잡한 문제들은 여러가지 해결방안이 필요하다
- 교육 훈련 only<교육훈련+인센티브시스템+업무도구 재설계---



Drivers의 사례



바람직한 상태로의 접근을 위한 질문(1)(수행 분석자=>수행분석을 의뢰한 고객)

1) 미래지향적 질문

♣ 당신은 무엇을 이루어 내려고 하는가? 그리고 그 이유는?
♣ 당신이 원하는 변화나 개선에 대해 설명해 줄 수 있는가?
♣ 조직원들에게 중요한 의미를 지니게 될 작업환경의 변화는 무엇이라고 생각하는가?
♣ 당신은 현업 실무자가 하고 있어야 하는 것이 무엇인지를 설명해주는 문서나 정책을 가지고 있는가?
♣ 이 수행 분석을 해나가는데 조직의 누가 참여해야 하는가?
♣ 우리에게 방향을 제시해 줄 수 있는 모델이 될만한 작업결과가 있는가?
♣ 이 수행 분석 작업을 진행하기 위해서는 어떠한 전문가가 필수적이라고 생각하는가?
♣ 탁월한 직원들이 가지고 있는 지식이나 정보는 무엇인가? 그 지식이나 정보 중 평범한 직원들이 가지고 있지 않은 것들은 무엇이라고 생각하는가?
♣ 당신이나 직원들은 특히 어떠한 영향력 있는 자료들을 읽고 있는가?
♣ 그들이 직면하리라고 예상되는 도전은 무엇인가?

바람직한 상태로의 접근을 위한 질문(2)(수행 분석자=>수행분석을 의뢰한 고객)

2) 현재 상태에 대한 질문

엔지니어들의 보고서 작성능력을 개선하도록 요청받은 교육훈련전문가의 질문 사례

- ♣ 지금 당신들이 엔지니어의 보고서 작성에 특히 관심을 갖는 이유는 무엇인가?
- ♣ 그들의 보고서 작성에서 무엇이 문제인가?
- ♣ 특히 문제가 있는 보고서 샘플을 모아달라고 부탁했는데, 그 보고서의 문제점을 지적해줄 수 있는가?
- ♣ 엔지니어들이 작성한 보고서 중 무작위로 선정해서, 짜증날 정도로 가장 문제가 될만한 것을 지적해줄 수 있겠는가?
- ♣ 엔지니어들은 보고서를 제시간에 제출하는가?
- ♣ 고객들이 불평하는 것은 무엇에 대한 것인가?
- ♣ 엔지니어들이 작성한 보고서 중에 잘된 것은 있는가?

상기 질문들을 통해 => 우리의 노력이 어디에 집중되어야 하는지

=> 동인에 대한 질문이 어디에 집중되어야 하는지를 알 수 있다.

수행 분석의 틀을 잡고, 수행 분석의 방향을 설정하기 위한 추가적인 질문

♣ 당신 주변에 있는 탁월한 사람들의 접근 방법 중 그들의 무엇이 탁월하다고 생각하는가?
♣ 그들이 하는 일중 당신 생각에 개선해야 할 일이나 변화시켜야 할 일들은?
♣ 주변에 특별히 배울만한 수행 분석 사례가 있는가?
♣ 당신의 우려를 자아내는 잘못된 수행의 사례를 들 수 있나? 당신이 보기에 무엇이 문제였나?
♣ 잘못된 작업 결과의 예를 제시해 줄 수 있는가? 그 작업은 무엇이 문제인가?
♣ 직원들은 어떠한 의문점을 가지고 있나? 그들이 우려하고 있는 것은 무엇인가? 그들이 불평하고 있는 것은 무엇인가?
♣ 일을 탁월하게 처리하고 있는 직원이 있다면, 그가 그 일을 어떻게 하고 있기 때문인가?
♣ 현재 진행되고 있는 일 중에서 우리의 수행 분석 작업에 자극을 줄 만한 것들이 있는가?
♣ 직원들이 지금 다루고 있는 문제들 중에서 앞으로도 계속해서 중요하게 다루어야 하는 문제들은 무엇인가?
♣ 앞으로 중요하게 다룰 문제나 상황들은 무엇인가?

바람직한 상태에 대한 접근

바람직한 상태에 대한 그림 찾아내기

- 문제를 제기한 사람을 만나 무엇이 문제인지 확인한다
- 고객의 불평이나 칭찬을 발췌한 내용을 검토한다
- 관련된 정책이나 직무 기술서를 검토한다
- 탁월한 작업 결과의 사례를 검토한다
- 잘못된 작업 결과에 대한 사례를 검토한다
- 뛰어난 재능을 가진 전문가가 그의 생각을 적은 문서나 컴퓨터 파일
- ---

바람직한 상태에 대한 접근

바람직한 상태에 대하여 더욱 집중적인 탐색을 해야 할 경우

- 문서를 광범위하게 검토한다
- 협력업체 교육에 참가해본다
- 직무 전문가와 장시간 인터뷰를 한다
- 탁월한 업무수행자와 인터뷰를 하거나 그를 관찰한다
- 관련 간행물을 집중적으로 검토한다
- ---

바람직한 상태에 대한 정보의 원천을 선택할 때의 유의점

- 사람중심의 정보의 원천은 가능한 한 적게 잡는다
 - 시간과 비용이 많이 든다
- 불만을 터뜨리고 있는 사람을 인터뷰한다
- 부실하게 작성된 보고서를 검토한다
- 보고서 작성에 관련된 회사 정책이나 업무기준 등을 검토한다

동인

탁월(성숙)한 업무수행에
필요한 모든것

동인

- 1. 역량(스킬,지식)정보
- 2. 동기부여
- 3. 환경,도구,프로세스
- 4. 인센티브

아름다운 꽃

흙,영양분, 햇
빛, 습기 --

업무수행

지원 시스템

동인

역량(스킬,지식)

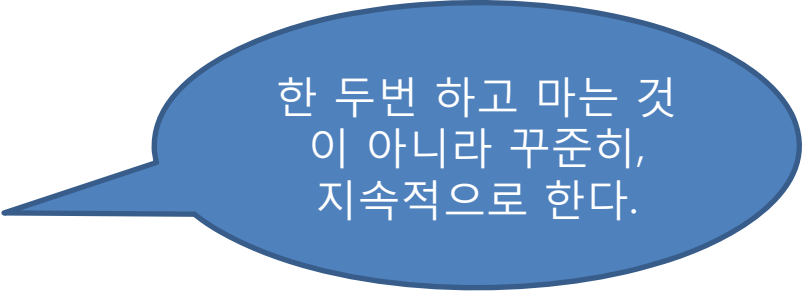
성공적인 업무수행자의 역량

- 자기에게 기대되는 일을 언제, 어떻게 해야 할지 안다
- 필요한 일을 하기 위해 본인이 어떠한 지식을 갖추어야 하는지 알고 있다.
- 어디에서 필요한 것을 탐색하고 찾아내야 하는지를 알고 있다.
- 기회와 도전을 다룰 줄 안다
- 왜 자신의 업무를 해야 하는지, 다른 업무와의 연관성이 어떠한지를 안다
- 업무 수행 중 예기치 못한 일을 잘 다룬다
- 상급자들의 세밀한 관리 감독 없이도 자발적으로 업무를 잘 수행한다.

동기부여 => 인간의 지속적 노력

예) 동기 부여된 교사

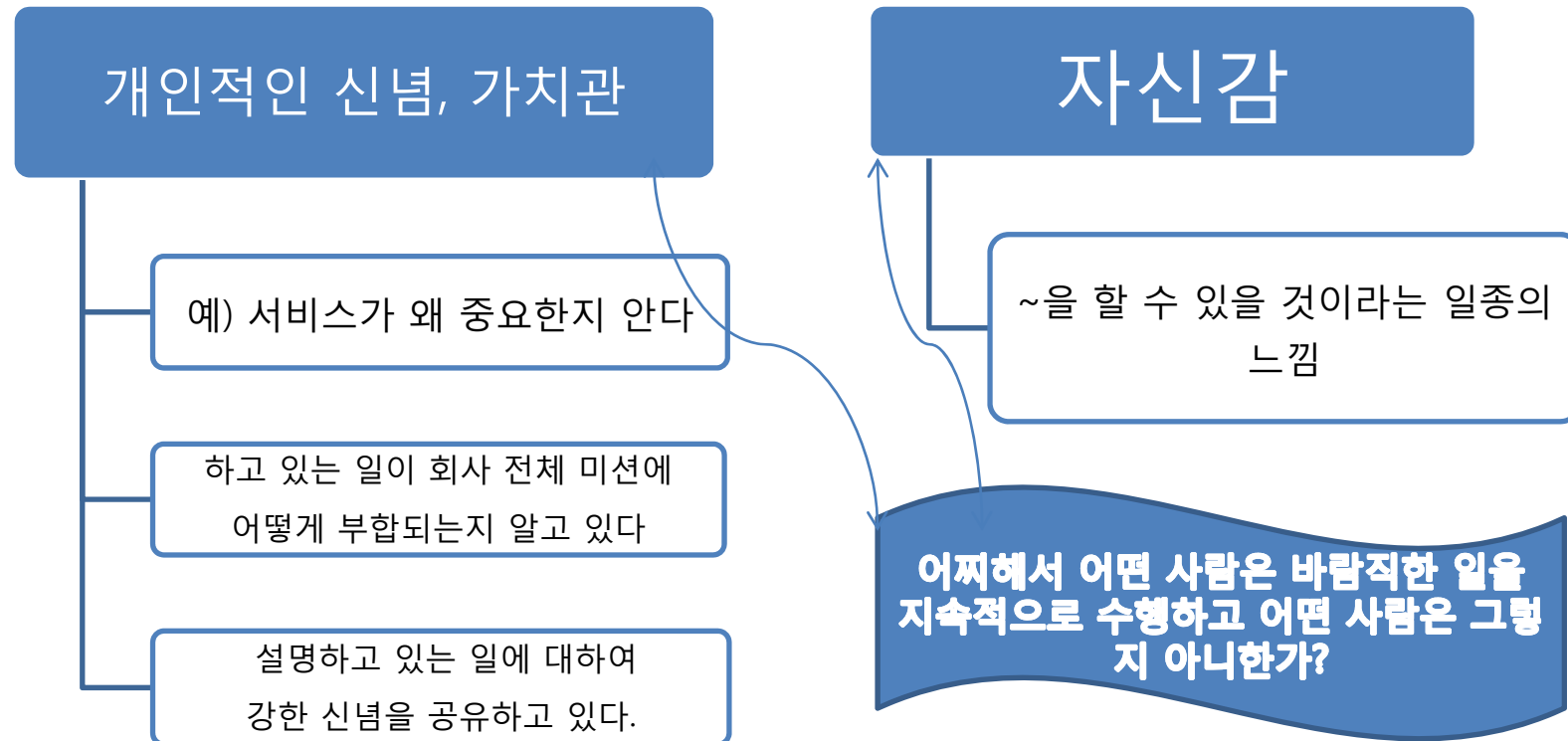
- 수업을 충실하게 운영한다.
(사례연구등 다양한 방법으로)
- 학부모와 의사소통을 한다
- 학부모와 학생에게 피드백을 제공한다.



한 두번 하고 마는 것
이 아니라 꾸준히,
지속적으로 한다.

동인

동기부여의 2가지 요소



동기 부여 상태

	이점(利點)의 인식	이점을 인식하지 못함
자신감 있음	열정적	적대적
자신감 없음	소극적	시대에 뒤짐

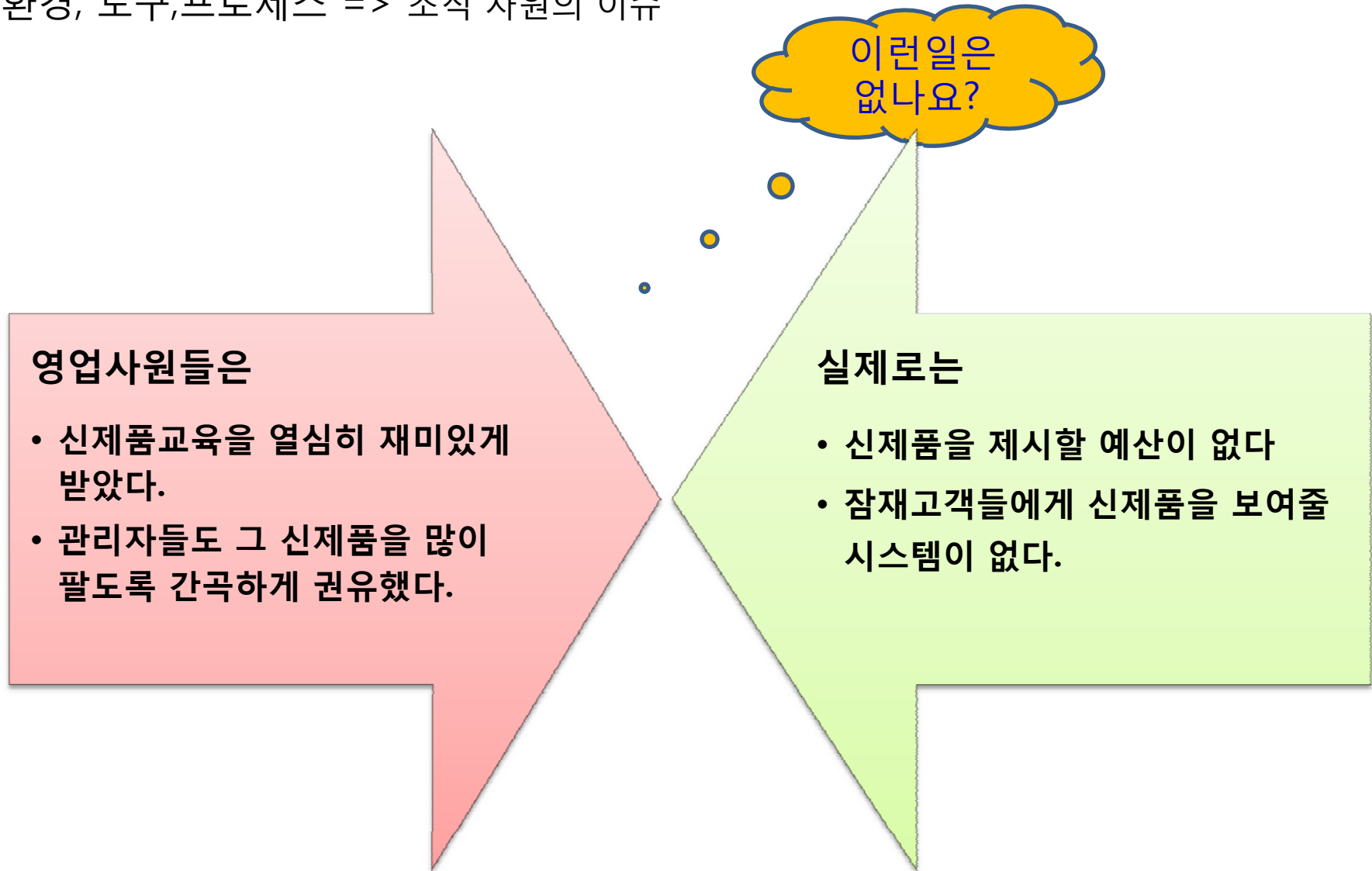
'이점(利點)의 인식'에 대한 질문	'자신감'에 대한 질문
<ul style="list-style-type: none"> ♣ 왜 이것이 중요한가? ♣ 이것은 조직과 부서와 개인에게 어떤 의미가 있는가? ♣ 그들은 이유를 알고 있는가? ♣ 그들은 이점에 대한 정보를 제공받았는가? 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ 직원들은 이러한 방향으로 나아갈 준비가 되었는가? ♣ 그들은 자신감이 있는가? ♣ 그들의 역량(지식,스킬)은? ♣ 그들은 관련된 일을 처리할 능력이 있는가? ♣ 이 일을 하기위해 그들이 필요로 하는 것이 무엇인지 질문해본 적이 있는가?

환경, 도구, 프로세스 => 조직 차원의 이슈

낙후된 조직 환경으로 인하여
가장 능력 있고 동기 부여된 직원들이
성공적으로 업무수행을 하는데
지장을 받는다면?

조직 차원의 이슈	
♣	정책은 우리의 변화노력을 지원해주고 있는가?
♣	필요한 도구나 수단이 있는가?
♣	예) 컴퓨터의 저장 능력이 충분하여 교사들이 교육을 받는데 필요한 소프트웨어를 장착할 수 있는가?
♣	예) 데이터베이스는 최신의 것인가?
♣	변화노력을 촉진하기 위하여 관련 직무나 프로세스가 준비되어 있는가?
♣	직원들이 작업을 수행하는데 필요한 것들을 손쉽게 찾을 수 있는가?
♣	-----

환경, 도구, 프로세스 => 조직 차원의 이슈



영업사원들은

- 신제품교육을 열심히 재미있게 받았다.
- 관리자들도 그 신제품을 많이 팔도록 간곡하게 권유했다.

실제로는

- 신제품을 제시할 예산이 없다
- 잠재고객들에게 신제품을 보여줄 시스템이 없다.

이런일은 없나요?

인센티브

=> 조직이 '가장 중요하게 생각하는 것들'을 구성원들에게 인식시키는 방법

=> '조직문화'로 승화될때 시너지 발휘

-조직에 깊이 녹아 있기 때문에 우리가 더 이상 알아 채지 못하는 것

인센티브의 잘못된 적용사례

뛰어난 업무수행을 한 사람에게 벌주기

- 예시)영업실적이 뛰어난 사람에게 가장 까다로운 고객 배정하기
- 예시)프로젝트를 탁월하게 완수한 사람에게 가장 힘든 과제 부여하기

인센티브간의 갈등 일으키기

- 예시
 - 1.평가기준 -'[서비스를 제공한 고객의 수]에 의해 평가하겠다'
 - 2.교육내용 -'고객 충성도를 불러 일으키는 높은 질의 서비스를 제공하라'
 - 고객서비스 담당자들의 선택은? - 1

동인과 문제해결 방안

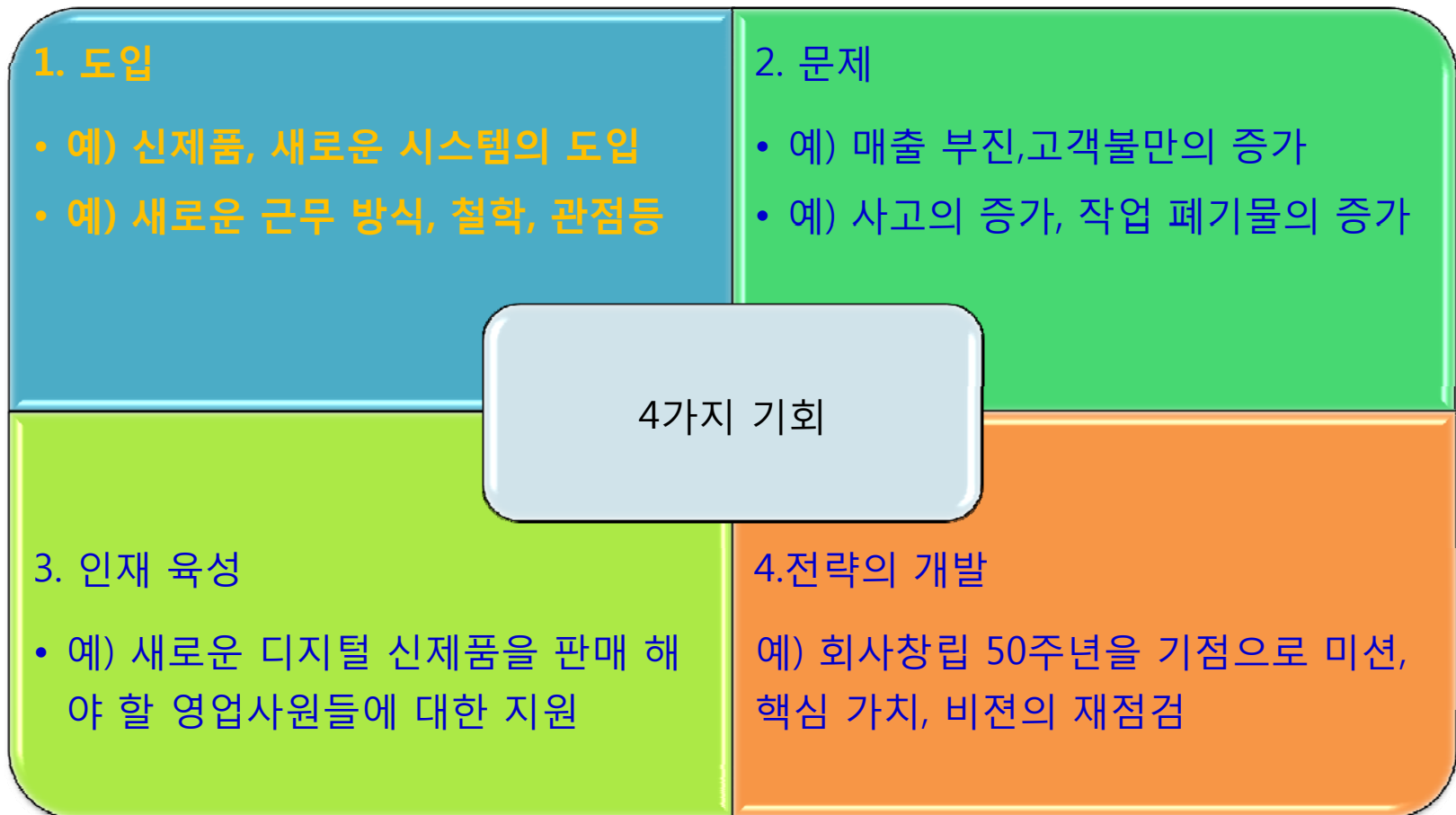
동인의 종류	설명	문제해결
지식, 스킬, 혹은 정보의 부족	사람들은~하지 않는다. 어떻게 하는지를 모르거나, 하는 방법을 잊었거나, 습득해야 할 지식이 너무 많기 때문	교육, 훈련, 정보 지원 (업무 보조 자료), 서류, 수행 지원, 코칭, 멘토링, 기준의 명확성, 의사소통을 통한 문제해결
동기부여가 되어있지 않거나 부족함	사람들은 ~을 하지 않는다. 무관심하거나, 해봐야 별 이득이 없다고 생각하거나, ~을 할 수 있다고 생각하지 않기 때문이다.	교육, 훈련, 정보지원(업무 보조 자료), 서류, 수행지원, 코칭, 멘토링, 참여적 목표 설정, 의사소통을 통한 문제 해결

동인과 문제해결 방안(계속)

동인의 종류	설명	문제해결
효과적이지 못한 환경, 도구, 프로세스	사람들은 ~ 하지 않는다. 프로세스 설계나 직무 설계가 잘못 되었기 때문이거나, 필요한 도구를 구할 수 없기 때문.	작업프로세스의 리엔지니어링 새로운 도구, 개선된 도구 새로운 기술, 개선된 기술 새로운 작업 공간, 개선된 작업 공간 직무 설계 혹은 직무 재설계 직무 충실화, 참여적 의사결정
효과적이지 못한 인센티브 혹은 인센티브가 없음	사람들은 ~하지 않는다. 그것을 해봤자 보상을 받지 못한다. 그 일은 성가시고 귀찮은 일이다. 그 일을 하지 않아도 별 탈이 없다.	평가와 보상 프로그램의 개선 경영 관리자 교육 새로운 정책 새롭고 모두가 공유하고 있는 목표 설정

Chapter 4. 수행 분석의 기회

수행분석의 기회



기회의 사례	기회의 종류	이유
<p>♣ "조직 운영체계를 윈도우 환경에서 벗어나게 하려고 한다. 이를 위한 많은 지원이 필요하게 될 것이다."</p>	<p>도입</p>	<p>▣ 이 과제는 변화의 핵심을 신속하게 파악하고, 그 변화를 지원하는데 무엇이 필요한지를 결정하는 것이다.</p>
<p>♣ "디너파티에서 내 곁에 있던 두 여인이 서비스에 대해 불평했다.</p> <p>어찌된 일인가? 직원들 교육훈련이 안되었나? 평화롭게 식사하려면 어떻게 해야 하나? 훈련 말고도 더 무엇을 해야 할까?"</p>	<p>문제</p>	<p>▣ 무언가 문제가 있다, 그리고 담당 중역은 두 가지 사항을 알 필요가 있는데, : 문제의 전반적인 성격과 문제들 각 측면의 동인들.</p> <p>전 부서적인 문제 해결 프로그램이 가동될 수 있다.</p>

기회의 사례	기회의 종류	이유
<p>♣ "산업 평균 매출은 2% 상승했는데 우리 매출은 오히려 11%나 감소했다. 뭔가 신속한 조치를 취해야 한다."</p>	<p>문제</p>	<p>▣ 여기에서의 초점은 무엇을 해야 하는지를 찾는 것보다 왜 문제가 발생했는지를 먼저 밝혀내는데 두어야 한다. 그러한 "그 무엇" 즉 문제의 원인이 무엇인가?</p>
<p>♣ "우리의 병원 관리자들은 급변하는 환경에 잘 적응할 수 있어야 한다. 새로운 경쟁적인 환경에 대응할 수 있도록 그들을 어떻게 준비시킬까?"</p>	<p>인재 육성</p>	<p>▣ 여기에서의 초점은 병원관리자들에게 맞추어져야 한다. 현재 관리직에 요구되는 것과 미래에 요구될 것을 파악하는 것이고 그 파악 과정에 현직에서 근무하는 관리자들을 참여시키는 것이다.</p>
<p>♣ "내가 생각하고 있는 것은 이 프로그램을 모든 사람이 이해할 수 있도록 HR 부서가 도와주는 것입니다. 우리는 비전을 공유할 필요가 있습니다."</p>	<p>전략 교육</p>	<p>▣ 특별한 문제는 없다. 새로운 기술이나 철학이 있는 것도 아니다. 어떤 특정한 부서에 초점을 맞추어야 될 상황도 아니다. 이것은 좀 더 광범위한 계획 수립의 문제이다.</p>

기회	문제
사례	<p>“성과평가에 대한 나의 인내심이 이제 사라져 버렸습니다. 작년에 우리는 양식을 다시 디자인 했어요. 2년 전에 우리는 모든 관리자들과 감독자들을 교육했지요. 지금은 어찌할 바를 모르겠어요.”</p>
초점	<p>♣ 문제를 다룰 때, 두 가지 일을 해야 한다.</p> <p>▶ 첫째, 문제의 위치를 분명히 해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 어디에 문제가 있는가? 문제가 없는 곳은 어디인가? - 이번 경우에는서는 평가와 관련하여 무엇이 잘되었고, 무엇이 잘못 되었는지 식별한다. - 그것은 바람직한 상태와 현재 상태를 비교하는 일을 포함한다. 즉 우리가 어디에 있고 어디로 가려고 하는가를 알아내는 것이다. - 핵심적인 문제에 대하여 초점을 맞추어라. <p>이번 경우에는 불만족스러운 평가에 핵심적인 문제가 있다.</p> <p>▶ 둘째, 다음 질문에 대한 답을 해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 왜 우리가 이러한 문제들을 가지고 있는가? - 문제의 원인은 무엇인가? - 문제의 각 부분에 관련된 동인은 무엇인가? <p>이 두 번째 질문에 답함으로써 문제를 해결하기 위해 누가 참여해야 하는가를 결정할 수 있게 해준다.</p>

기회	문제
질문 내용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 당신이 평가에 대하여 불만족해 하는 이유는 무엇입니까? ■ 평가에 관련하여 가장 큰 문제는 무엇입니까? ■ '합리적인' 평가에 대하여 분명하게 설명해 놓은 문장이 어디에 있습니까? 정책에 관련된 어떤 서류를 우리가 검토해야 합니까? ■ 왜 이 문제를 지금 다루려고 합니까? ■ 과거의 해결책이 효과가 없다고 생각하는 이유는 무엇입니까? ■ 만약 관리자가 일을 탁월하게 수행하기를 원한다면, 그는 어떤 자료를 참고해야 합니까? ■ 당신이 언급한 가장 중요한 문제들을 봅시다. ■ 그 문제들 각각을 해결하려면 무엇이 필요합니까? ■ 평가에 대한 관리자들의 견해는 무엇입니까? ■ 평가를 더 잘 하려면 우리는 무엇을 해야 한다고 담당자들은 말합니까? ■ 만약 당신이 각 문제들에 대해 마술 지팡이를 사용할 수 있게 되었다면, 당신은 무엇을 하겠습니까?

문제에 대한 수행분석

=> 문제를 충분히 파악하여 동인에 대한 질문의 타깃을 설정한다.

예) 일반적이고 두루뭉실하게 고통을 표현하는 고객에 대해

- > 신속하게 문제의 외피를 벗겨낸다
- > 고객서비스에 대한 문제는 어디에 있는가?
- > 평가문제가 어떻게 실망스러운가?
- > ----

단계	정보의 원천	질문 사례
1	고객, 고객사 담당 임원	문제가 무엇입니까? 당신이 지금 도움을 구하고 있는 이유는 무엇입니까? 지금까지 문제가 해결되지 않았던 이유는 무엇입니까? 지금까지 당신이 해왔던 일은 무엇입니까?

단계	정보의 원천	질문 사례
2	전문가와 함께 검토한 (수행분석가가 그분야의 전문가가 아닐 경우)기록물, 작업 결과물, 작업에 관련된 제도, 정책	문제를 설명해줄 수 있는 정보가 있는가? 문제와 관련하여 바람직한 상태와 현재 일어나고 있는 상태를 비교해줄 수 있는 정보가 있는가? 작업결과물(제품)들의 주된 문제점들은 어디에 있는가? 가장 원가를 많이 차지하는 예러나 문제들은 무엇인가? 문제가 없어진다면 그것은 어떤 상태이겠는가?
3	전문가	문제가 없었다면 어떤 상태처럼 보이겠습니까? 탁월한 업무수행에 대해서 무엇을 기대할 수 있겠습니까? 우리가 그 탁월한 업무수행을 이끌어 내지 못하는 이유는 무엇이라고 생각하십니까?? 지금까지의 노력이 실패한 이유는 무엇입니까? 방해물은 무엇입니까?

단계	정보의 원천	질문 사례
4	담당 실무자	방해가 되고 있는 것은 무엇입니까? 직원들이 이런 문제점을 가지고 있는 이유는 무엇입니까? 만약 당신이 절대적 영향력을 가진 사람이라고 한다면 당신은 이 문제를 어떻게 해결하겠습니까?
5	문헌	문헌들은 이 분야에서의 성공에 가장 전형적으로 방해가 되는 것들이 무엇이라고 말하고 있는가?
6	관리자들	당신과 함께 주요한 문제들을 검토해본 결과, 그 문제들은 당신의 인식과 잘 맞습니까? 조직이 이 문제들을 안고 있는 이유는 무엇입니까? 원인들은 무엇입니까? 조직은 무엇을 할 수 있습니까? 당신이 조직의 장이라면 무엇을 하시겠습니까? 당신은 이 문제들에 관심이 있습니까? 그것은 당신이 가장 중요하게 생각하는 것들 중 하나입니까?

Chapter 5. 수행 분석에 속도 더하기

시간이 거의 주어지지 않았을 때
수행 분석을 어떻게 해야 하는가?

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

1. 수행 분석의 목적을 명확하게 한다

- 예) 새로운 운영 시스템 도입을 위한 수행분석의 경우
 - '새로운 운영시스템'의 예비적인 정의에 주의를 집중한다.
 - 수행 동인과 잠재적인 장애에 대하여 자세히 조사한다.
 - 왜 새로운 시스템으로 바꾸려고 하는지에 대해서 조사한다.
 - 새로운 시스템이 우선적으로 사용될 곳이 어디인지 파악한다.
 - 수행 분석의 목적이 파악된 후 명료하고 초점있는 설문서를 작성한다.
 - 설문 응답자들의 응답 내용을 수행 분석에 반영한다. 그들에게 설문결과에 대한 피드백을 해준다.

예시) 운영 시스템 신규 도입을 위한 수행분석(1)

단계	정보의 원천들	질문(사례)
1	고객, 고객사의 담당 임원	<p>이 운영시스템의 독특한 점은 무엇입니까?</p> <p>당신이 이 방향으로 나아가기로 결정한 이유는 무엇입니까?</p> <p>이러한 변화에 관련된 중요한 요소들은 무엇이고 이러한 변화의 이점은 무엇입니까?</p> <p>당신은 여러 종업원들이 이 시스템으로 무엇을 하기를 원하십니까?</p> <p>이곳에서 그리고 전 세계적으로 도입이 성공을 거두기 위해서는 무엇을 해야 한다고 생각하십니까?</p>
2	운영시스템 관련 회의록 검토	<p>새로운 운영 체제, 신기술 사양, 새로운 운영체제와 현재 운영체제의 차이, 벤더의 업무수행에 대한 기대치, 도입 관련 기타 문제점들에 대해 의사 결정을 내린 과정이 기록된 회의록을 조사한다.</p> <p>그들이 이것을 선택한 이유를 알아보고 중요 요소, 우려 사항, 벤더의 약속 등을 확인하라.</p>

예시) 운영 시스템 신규 도입을 위한 수행분석(2)

단계	정보의 원천들	질문(사례)
3	새로운 운영체제와 관련된 세부 기술을 가장 잘 알고 있는 내부 전문가 또는 중역	<p>이 변화에서 가장 기대되는 측면은?</p> <p>이 변화는 조직을 위해 무엇을 할 수 있는가?</p> <p>이 변화를 통해 해결할 수 있는 문제는?</p> <p>사람들이 이것을 어떻게 사용하기 원하는가?</p> <p>투자 비용 대비 효율은?</p> <p>프로세스에 어떤 영향을 줄 것으로 예상되는가?</p> <p>사람들에게 운영체제를 소개할 때 사용시 편안함을 느끼고 또 사용을 많이 하게 하기 위해 필요한 것은?</p>
4	벤더, 벤더의 자료와 문서	<p>운영체제와 관련된 상세한 내용을 포착하고 다른 조직에서의 도입에 따른 교훈에 초점을 맞출 수 있는 것이 기회이다.</p> <p>그것이 어떻게 (무엇인가를) 가능하게 하는가?</p> <p>그것이 어떻게 작동되는가?</p> <p>다른 사람들이 사용하기 시작했을 때 도입을 성공적으로 이끈 요인은?</p>
5	현직 담당자 - 조직에서 무작위로 뽑은 직원들의 포커스 그룹	<p>새로운 운영체제를 설명했으니 당신의 반응을 보고 싶다.</p> <p>조직이 새로운 운영체제로 전환하려고 하는 이유를 이제 알 수 있겠는가?</p> <p>뭔가 효용이 있을 것이라고 보는가?</p> <p>당신은 변화에 필요한 스킬을 가지고 있다고 생각하는가?</p> <p>어떤 의문사항과 우려 사항이 있는가?</p> <p>이 방향으로 움직이는 데 어떠한 지원이 필요한가?</p>

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

2. 현존자료를 활용한다.

- 예) 김과장의 공장 안전프로그램개발을 위한 수행분석
 - 안전관리에서 분명히 잘못된 부분을 찾아낸다
 - - 사고와 관련된 현존자료를 검토한다
 - : 사고일지, 사건보고서, 보험청구서, 고객의 각종 편지와 이메일
 - 담당 임원, 직원과의 인터뷰를 통해 질문한다.
 - 잘못된 부분이 존재하는 이유를 찾아낸다.
 - 해당업무에서 일하는 실무자들
 - 위험요소에서 가장 가깝게 일하는 현장 담당자, 관리감독자, 문헌들에게 질문을 하여 답을 찾아낸다.
 - 잘못된 원인을 분명하게 파악하고 조직이 무엇을 해야 할지를 제시한다.

예시) 안전 프로그램 개발을 위한 수행 분석 템플릿

단계	정보의 원천	질문(사례)
1	고객, 고객사의 담당 임원	지금 안전에 초점을 맞추려는 이유는 무엇입니까? 지금까지도 문제가 해결되지 않은 이유는? 현행 안전 프로그램을 살펴봤는데 당신의 견해가 궁금합니다. 현재 이 부분에서 우리들의 강점과 약점은 무엇입니까? 현재 어디가 안전하고 어디가 불안정한 상황인지 알 수 있는 내용과, 안전에 관련된 행동에 관한 상세한 내용을 어디서 찾을 수 있습니까? (추가적 질문은 표 4-3 참고)
2	규제 보고서	다음 질문들에 대한 답을 얻기 위해 문서들을 검토한다 : -우리가 올바르게 하고 있는 것은 무엇인가? -잘못하고 있는 것은? -외부 평가자가 지적한 것은 무엇인가? -이들이 권고한 것은? -가장 심각한 오류나 문제점은 무엇인가?
3	사건보고서 보험청구서 종업원 불 만	다음 질문들에 대한 답을 얻기 위해 문서들을 검토한다. -우리의 문제점은 무엇인가? -직원들은 어디에서 주로 다치는가? -부상 사고의 패턴은? -어떤 상황이나 행동들이 안전하지 못한 것인가?

예시) 김과장의 안전 프로그램 개발을 위한 수행 분석 템플릿

단계	정보의 원천	질문(사례)
4	현직 담당자	<p>단계 1에서 3까지 확인된 중요한 문제의 원인은 무엇인가?</p> <p>직원들에게 이러한 문제점들이 존재하는 이유는?</p> <p>당신이 가장 영향력 있는 리더라면 이러한 문제를 어떻게 해결하겠는가?</p>
5	문헌	<p>이 분야에서의 성공에 가장 방해물이 되는 전형적인 것이 무엇이라고 문헌에는 나와 있는가?</p> <p>문헌에서 얻을 수 있는 권고 사항은?</p>
6	관리 감독자들	<p>보고서 및 청구서를 점검해 보았고, 이에 근거해서 중요 문제점들에 대해 당신과 이야기를 나누었다. 이것들이 당신의 인식과 일치하는가?</p> <p>조직이 이러한 문제점을 가지고 있는 이유는 무엇인가?</p> <p>문제점의 원인은?</p> <p>조직이 할 수 있는 일은?</p> <p>당신이 조직을 지배한다면 어떻게 하겠는가?</p> <p>조직이 안전을 더 높은 우선순위로 만들게 할 수 있는 방법은 무엇인가?</p> <p>그것이 당신의 우선순위들 중의 하나인가?</p>

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

3. 가상의 사례를 사용한다.

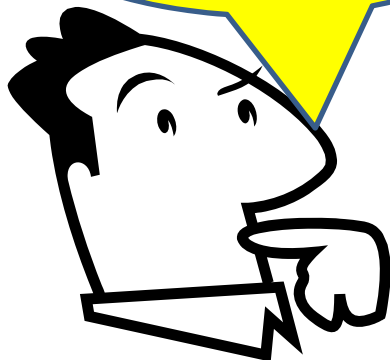
- 정보원이 대답할 수 있도록 어떤 계기와 자극을 제공한다.
- 예) '확실한 단골 거래처를 만드는 방법'에 대해 '뛰어난 영업실적을 올리는 서과장'에게 설명한다
 - 충분히 자세한 내용을 설명하여 서과장이 이에 반응을 보이도록 자극한다.
- 서과장의 반응의 예
 - '그부분은 그렇지 않다고 생각합니다.' '내 생각은 이렇습니다!'
 - '그부분은 맞습니다. 나의 생각도 그렇습니다!'
 - 그부분은 이렇게 수정해야 합니다. 여기는 ~이 빠졌군요
 - 여기에서는 이렇게 해야 합니다. 이걸 틀렸네요.
 - ----

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

3. 가상의 사례를 사용한다.

글쎄요, 잘 모르겠는데요
 제가 무슨 특별한 일을 더 잘
 했는지---
 그건 일상적인 일일 뿐인데요,
 나는 단지 내가 해야 하는 일
 을 했을 뿐이고---

내가 전화를 좀더 많이 하기는
 했나?--



뛰어난 영업실적을 올리는 서과장

영업을 어떻게 하셔서 이렇게 뛰
 어난 성과를 올리셨습니까?

특히, 단골고객 확보에 뛰어나다
 는 말씀을 들었는데 어떻게 하시
 길래--



수행 분석 담당자

으이구--- 이게 아닌
 데, 실적이 뛰어나다
 는 사람이 하는 말이
 고작 이거야? 가뜩이
 나 시간은 없고 미치
 겠군

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

3. 가상의 사례를 사용한다.

아, 그건 그렇지 않아요. 저는 이렇게 이렇게 하는데요.

그건 맞는 것 같습니다. 저도 그렇게 하지요.

그런 때는 저는 이렇게 해서 해결하지요-----



뛰어난 영업실적을 올리는 정과장

성과가 뛰어난 영업맨들은 고객 발굴을 이렇게 이렇게 하고 --- 고객과의 상담은 저렇게 저렇게 하고 ---, 고객 관리는 요렇게, 저렇게 한다고 들었는데요.



수행 분석 담당자

그렇지--, 그렇지, 아 그렇군, 이거군

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

4. 가설을 세우고 자료를 검증한다.

상황 : 다국적 기업 IBM의 사례

과제 : 자동화 기술관련 소프트웨어를 전세계 IBM 지사에 도입

담당자 : 짐하우드와 앤 리언(Ann Leon)

상황 : 시간이 별로 주어지지 않음

담당자가 한 일

1. 가상의 사례 작성 - 경험, 짧은 보고서, 호주와 기타의 시장에서 그 소프트웨어를 사용해온 전문가들과의 토론에서 지적된 점등을 기초로 작성
2. '바람직한 상태'와 '현재 상태'의 '차이를 추정
3. 동인과 장애물을 추정의 방식으로 분석
=> 가상의 사례로 구성된 보고서 작성

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

4. 가설을 세우고 자료를 검증한다.

담당자가 한 일 (계속)

4. 전문가와의 FGM을 통해 가설 검증

- 전문가들이 가설에 동의한 점은?
- 전문가들이 가설에 동의하지 않은 점은?
- 하우드와 리언이 미처 생각하지 못했던 점은?
- 전문가들과 하우드&리언이 문제를 바라보는 방법의 공통점과 차이점은?
- 하우드&리언이 제안한 접근방법은 얼마나 현실적인가?
- 동인과 장애물에 대한 추정이 현실과 부합하는가?
- 어떠한 추가 자료가 수집되어야 하는가?

5. FGM 결과를 토대로 보고서 재작성

사실 하우드&리언이 작성한 가설은 상당히 정확했음이 드러났고, 많은 부분을 FGM을 통해 보완할 수 있었으며, 시간을 많이 절약할 수 있었고, 소프트웨어의 도입은 성공적으로 이루어진 것으로 보고됨.

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

5. 가상분석 체계를 세운다.

1. 고객이 요청할 때까지 기다리지 않는다. 미리 예견한다.
2. 주요 정보의 원천들로부터 공식적, 비공식적 자료를 '지속적'으로 수집한다.
3. 정보 수집을 위한 질문들(예시)
 - => 정보의 원천들이 인식하는 새로운 추세, 변화, 기술과 지식 분야, 경쟁이 치열한 분야, 혁신기술의 출현등은 무엇인가?
 - => 현재 우리가 안고 있는 문제는 무엇이며 우리가 성공적으로 하고 있는 부분은 무엇인가? 성공적이지 못한 부분은? 방해요소들은?
 - => 직원들은 현재 시스템을 잘 이해하고 있는가?
 - => 직원들은 곧 닥칠 수도 있는 변화의 추세를 감지하고 있는가?등
4. 정보를 미리 확보한 상태에서 고객의 요청을 받는다, 이미 많은 것을 알고 있는 상태 -시간 절약
5. 수행 분석시에는 '이러한 사실들을 확인하고 확장'하는것에 가까움.

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

5. 가상분석 체계를 세운다.

지속적으로 데이터 수집이 가능한 시스템을 확보하는 것이 매우 중요함
(예시)

- 리더들과 정기적으로 만남을 갖는다.
- 조직의 사업과 관련이 있는 문헌을 검토한다.
- 연차 보고서를 읽는다
- 기업의 설문 조사서에 필요한 설문 항목들을 추가한다.
- 업무 성과 향상에 영향을 줄만한 조사 결과를 세심하게 검토한다.
- 동료들과 점심 식사할 때 동인에 대하여 예리하고 적절한 질문을 한다.
- 수행 분석가인 본인 말고도 조직내에 이러한 질문들을 하는 사람은 누구인가?
- 그사람이나 그 자료에 어떻게 접근할 수 있는가?
- 이메일 같은 도구를 활용하여 효과적으로 관련 정보를 수집하는 방법은 무엇인가?

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

6. 일반화 한다.

가정 : 한 분야에서 체계적인 연구를 통해 발견한 것은 다른 분야에서의 연구에 의미를 부여하기도하고 그 연구를 더욱 알차게 할 수 있다.

사례 : A 컴퓨터 회사의 수행 분석

수행 분석 과제 : 글로벌 영업조직을 위한 스킬 개발

1. 미국의 한 지역을 중심으로 수행 분석을 철저하게 실시
2. 미국 여타지역과 세계 여러 지점에 적용

(반응은 거의 동일했고, 지역특성에 필요한 것을 추가하여 실시함.)

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

7. 단계를 줄인다.

수행 분석의 원칙 (한단계의 산출물이 다음단계의 입력물 역할을 한다.)을 지키되 항상 그렇게 할 필요는 없다.

수행 분석의 속도를 높이는 방법

- 시작 시점에서 중요한 논점에 대한 답을 핵심 관련자들과 함께 찾는다.
- 잠재적으로 가능한 문제해결 체계들을 테이블 위에 놓고,
=> 그 해결체계의 방향이 올바르게 잡혀 있는지
=> 그 해결체계가 진짜 동인에 근거하고 있는지 냉정하고 날카로운 질문을 한다.

질문들의 예 1 (도입/동인관련)

- 이것은 상황에 적합한 진술인가?
- 어떤 문제가 직원들을 괴롭히고 있는가?
- 우리가 만약 가장 영향력 있는 지도자가 된다면 이것이 성과에 기여하도록 하기 위해 해야 할 일은 무엇인가?
- 무엇이 이러한 변화를 다루는 직원의 능력에 도움이 될 것 같은가?
- 지금부터 일년 후 그들이 알고 행했으면 하는 것은 무엇일까?

수행 분석 프로세스의 속도를 내기 위한 8가지 전략

7. 단계를 줄인다.

질문 예 2 (제안된 문제해결 체계 검토 관련)

- 이 해결체계는 성공적으로 변화를 시작하게 할 수 있을까?
- 모든 기본적인 논거를 다루고 있는가?
- 우리가 제안하고 있는 프로그램이 성공적인 첫 도입을 이끌어 낼까?
- 이런 문화에서 이 해결체계를 성공적으로 추진하는데 있어서 당신이 이해하고 있는 것과 우리의 계획이 잘 맞아들어 갈까?

8. 이메일이나 인터넷등을 활용하여 수행 분석에 속도를 낸다.

- 웹사이트를 이용하여 정보원천들의 폭넓은 참가와 의견 개진을 촉진한다
- 이메일 인터뷰, 이메일 FGM, 이메일 설문등을 활용한다.
- 필요한 경우 통계 소프트웨어등을 사용한다.

감사합니다

(주)CE 경영컨설팅은 신뢰도 높은 고품질의
실천할 수 있는 맞춤형 컨설팅을 제공해 드립니다



TEL: (032)328-9340
FAX: (032)328-9344
<http://www.ceconsulting.co.kr>
E-mail : ask9@ceconsulting.co.kr