

18장 : 바쁜 일상을 바꿔보다 (2)

학습 목표 : 회사에서 업무를 진행하다보면, 비효율적인 잦은 회의와 많은 업무로 인해 시간을 효율적으로 활용하지 못하고 스트레스가 늘어나는 현상을 자주 경험할 수 있습니다. 이번 강의에서는 회의를 효율적으로 관리하는 방법과 업무 위임을 통해 업무의 효율성을 높이는 방법에 대해 학습해 봅니다.

LESSON

1. 효과적인 회의가 스트레스를 줄인다
2. 업무를 나눠주자

1. 효과적인 회의가 스트레스를 줄인다

회사에서 근무하다보면 하루에서 수 차례의 회의에 참여하게 됩니다. 대체로 직급이 낮은 사람들은 회의의 구성원으로, 직급이 높은 사람들은 회의를 주재하는 역할을 하게 됩니다. 하지만 참여하는 회의의 대다수는 이런 회의는 왜 하는가 싶을 정도로 시간 낭비인 경우가 많습니다. 회의라고 한다면 뭔가 새로운 의제를 내놓고 그 의제에 대해 다양한 의견을 청취하고 의논해야하는 것이 당연하지만, 많은 회의들이 회의 참석자 중 최고 상급자의 의견을 단순히 확인하고 또 단순히 지시를 받는 것에 그치는 경우가 태반사입니다. 회의에 참여하고나면 책임자들은 부하직원들이 아이디어를 내지 않고 회의를 준비하지 않는 불성실한 것으로 오해하기 일쑤이고, 부하직원들은 책임자들의 독단적인 회의 진행에 대해 불만을 털어놓기도 합니다. 결국 회의에 참석하는 사람들 모두 회의에 대해 불만감을 가지며 모두 시간 낭비라고 생각을 하면서도 그냥 관행이라는 암묵적인 동의하에 회의는 계속됩니다. 그러니, 오죽하면 회의가 많고 그 시간이 긴 것이 회사에 망조가 드는 초기 신호로 받아들이는 경우도 있을 정도입니다.

회의는 사람들의 의견을 나누고, 서로간의 의견을 조율한다는 면에서 반드시 필요한 과정입니다. 불필요한 회의를 줄이는 것은 필요하지만, 그만큼 회의를 효율적으로 운영할 수 있도록 회의를 재구조화하는 것도 필요합니다. 그렇게 함으로써 회의에서 오는 불필요한 시간 낭비와 스트레스를 줄일 수 있습니다.

효과적인 회의 관리를 위해 다음의 내용들이 고려되어야 합니다.

- 회의 의제
- 회의시 논의의 초점
- 의사결정

- 결정된 바의 정확한 기록
- 이전 회의이후 변화된 바에 대한 고려
- 회의 적절한 회의 시기

① 회의 사전 준비의 중요성 - 회의 의제의 사전 공유

회의에서 나타나는 비효율성은 회의를 계획하는 과정에서부터 시작하는 경우가 많습니다. 회의에 참여하는 많은 사람들은 단지 노트와 필기구를 가지고 회의 석상에 앉는 것으로 회의 참여의 의무를 다하는 경우가 비일비재합니다. 회의를 주재하는 사람 역시 마찬가지이지요. 효율적인 회의를 위해서는 회의 계획의 단계부터 살펴볼 필요가 있습니다. 사실상 그 회의가 생산적인지의 여부는 결국 회의 시작 전부터 결정이 나게 마련입니다. 얼마나 회의를 위해 준비되었는지의 여부가 중요한 것이지요. 무조건 사람을 앉혀 놓는 것이 회의는 아닌 것이지요.

이를 위해 가장 중요한 것은 도대체 그 회의에서 무엇을 다룰지 의제와 안건이 사전에 회의 참석자들 사이에 공유가 되어 있어야 한다는 것입니다. 의제와 안건의 결정은 다양한 방식으로 구성될 수 있습니다. 연속적인 형태의 회의의 경우에는 이전 회의의 말미에 다음 회의에서 논의될 내용에 대한 공유가 있을 수 있으며, kick-off meeting과 같이 첫 모임을 갖는 경우는 회의 주재자가 일방적으로 참여 대상자에게 공지할 수도 있습니다. 안건과 의제가 구성원들 사이에 공유되어 있어야 각자가 그에 따른 적절한 준비가 가능할 것이며, 그럴 때 생산적인 논의가 가능하고 불필요한 시간의 낭비를 줄일 수 있습니다.

② 회의시 논의의 초점을 유지할 것

너무 당연한 이야기인 것 같지만, 회의 진행시 회의에서 논의되고자 하는 것들에 초점을 맞추는 것은 매우 중요합니다. 회의를 진행하다보면, 회의의 논점이 자주 애초 회의의 목적과는 다른 곳으로 흘러가는 경우가 많습니다. 하지만 회의가 애초에 소집된 목적이 있으며 또 그 목적에 따라 회의 참석자들을 선별하여 참여하게 되며, 또 회의 참여자는 그 목적에 맞게 회의를 준비하여 참석하게 됩니다. 따라서 회의 중에 나왔으며 회의의 목적에 맞지 않는 의제로 논의의 초점을 옮겨 이야기하는 경우는 불필요하게 다른 사람들의 시간을 낭비하는 경우가 생길 수 있습니다. 또한 준비되지 않은 상태에서 회의를 진행하는 것은 지나치게 회의 시간을 늘려 회의의 효율성을 저하시킬 가능성도 있습니다. 따라서 회의의 목적이나 애초의 의제와 아주 다른 논의점들이 생긴다면 그와 관련된 논의는 다른 회의를 통해 진행되는 것이 올바른 판단입니다.

③ 의사 결정과 정확한 기록

어떤 회의이건 크고 작은 형태의 의사결정이 이루어지곤 합니다. 새로운 사업 영역의 진출이나 새로운 상품의 결정과 같은 큰 의사 결정이 있는 반면, 단지 다음

회의시의 안전과 의제 정도만을 결정하고 끝나는 경우도 있을 수 있습니다. 그 결정이 크건 작건 간에 의사결정이 일어났으면 그 결정을 ACTION PLAN으로 바꾸는 작업이 진행되어야 합니다. 예를 들어 새로운 사업을 고민하는 브레인스토밍을 위한 회의가 진행되었고 어떤 몇 가지 사업 부분에 대한 아이디어들이 논의가 됐다면, 그 회의에서는 그 다음 누가 언제까지 어떤 내용들을 조사할 것인지 등과 같이 구체적인 행동의 수준까지 회의에서 결정을 해야 한다는 것입니다. 또한 의사 결정된 것들은 정확히 기록하여 이후 진행에 도움을 줄 수 있도록 하여야 합니다. 그렇지 않으면 더 이상의 진행 없이 다람쥐 쳇바퀴 돌 듯 매번 처음부터 다시 시작해야 하는 우(愚)를 범할 수 있습니다.

④ 사람에 대한 배려

뭘니뭘니해도 결국 회의는 사람이 하는 것입니다. 사람들이 그 자리를 편안하게 느끼며, 그 상황에 몰입하도록 하게 될 때에야 회의의 결과가 풍성해질 수 있습니다. 사람들이 편안하게 회의에 참석하고 그 자리에서 자유롭게 자신의 의견을 내놓을 수 있는 분위기를 유지하도록 하는 것이 무엇보다 중요할 수 있습니다. 회의의 참석자들이 서로 서먹서먹하지 않게 하기 위한 작은 노력들이 회의를 좀 더 원활하고 생산적으로 할 가능성이 있는 것이지요. 그런 분위기를 만드는 것은 결국 회의에 참석하는 사람들 하나하나가 해야 할 일입니다. 또한 작은 배려가 그런 분위기들을 만들 수도 있습니다. 예를 들어, 처음 만나는 사람들이 많은 여러 다른 부서들이 한 자리에서 회의를 할 경우에는 각자 사람들 앞에 이름을 적은 명패를 놓아 준다면 좀 더 쉽게 의사소통을 할 수 있을 것입니다. 인간적인 분위기의 회의가 사람들 모두를 편안하게 하고, 그 과정에서 효율적인 성과를 올릴 수 있으며, 그런 분위기는 작은 배려에서 나온다는 점을 잊지 말아야 할 것입니다.

2. 업무를 나눠주자.

아무리 능력이 있고 업무 효율이 높은 사람일지라도 스스로 할 수 있는 업무량은 제한되어 있기 마련입니다. 하지만 자신의 영역에서 커리어가 쌓여가고 직급이 올라가면서 조직에서는 스스로 할 수 있는 양에 비해 더 많은 업무를 요구하게 마련입니다. 전체의 조직이 효율적으로 움직이기 위해서는 일을 더 잘 하고 효율적으로 할 수 있는 사람에게 더 많은 일을 주는 것은 어찌 보면 당연한 현상입니다. 과장급의 관리자들은 그러면 자연스레 자신의 업무 중의 일부를 다른 사람들에게 위임함으로써 자신 스스로는 업무 부담을 줄이면서 전체적인 업무 흐름을 관리하는 방법을 배우고, 또 아래 직원들은 업무에 능숙해지는 기회를 가지게 됩니다.

이와 같은 업무의 위임은 일을 관리함에 있어 반드시 가지고 있어야 할 기술이며, 그 과정이 성공적으로 이루어지는지를 반드시 확인하여야 할 것입니다. 또한 부하 직원뿐만 아니라 자신 스스로 충분한 전문적인 지식을 가지지 못한 영역에 대해

서는 다른 전문가들의 도움을 받는 것은 필수적입니다. 이 과정에서 단순히 업무뿐만 아니라 이에 적절한 책임을 인계함으로써 부하 직원이나 다른 분야의 전문가들이 그들의 역할에 대해 흥미를 가질 수 있도록 하는 것 역시 중요합니다.

결국, 성공적으로 업무를 다른 사람에게 위임한다는 것은 업무와 함께 그와 관련된 책임을 같이 넘겨주면서도 동시에 그 과정과 결과물에 대해 적절한 수준으로 조절하는 것이라고 할 수 있습니다. 이를 위해서는 다음과 같은 몇 가지 단계들을 거쳐야 합니다.

① 무엇을 위임할 것인가

새로운 일이 생기거나 혹은 새로운 일을 계획할 경우에는 어떤 업무를 위임할지는 상대적으로 쉽게 결정할 수 있습니다. 아예 업무분장을 처음 짜는 것이기 때문에 그 일에 함께 할 사람들이 함께 결정하면 되기 때문입니다. 하지만 이미 확립되어 있는 일의 경우에는 어떤 일을 위임할 것인가는 복잡해지기 시작합니다. 그럴 때는 현재 스스로 하고 있는 일들의 목록들을 다시 한 번 살펴볼 필요가 있습니다.

위임할 업무는 다른 일들과는 상대적으로 독립되어 있어야 하며, 다른 사람에게 그 일을 가르쳐 주기가 상대적으로 쉬운 일이어야 합니다. 그렇지 않으면 업무 인계 그 자체가 자신이 그 일을 하는 것보다 더 많은 시간과 노력을 투자해야 할 수 있기 때문입니다. 혹은 업무를 받게 될 사람들이 이미 그 일에 필요한 능력들을 충분히 가지고 있을 경우 그 업무를 넘겨 주는 것은 인계에서 오는 시간 낭비를 줄일 수 있습니다. 또한 업무를 받을 사람이 자신보다 상대적으로 우위에 있는 능력이 있다면 그 업무를 넘겨주는 것이 좋겠지요. 예를 들어, 해외무역부서에 전자공학을 전공한 신입사원이 들어왔다면 당연히 전자관련 제품을 그 사람에게 맡기는게 최선일 것입니다.

일을 위임하는 과정은 단순히 하기 싫은 일을 떠넘기거나 혹은 전체적인 업무를 복잡하게 하는 것이 아닙니다. 각자의 비교우위에 있는 영역들에 맞게 적절히 업무를 배치하고 분업화를 거치는 것이며, 그 과정을 통해 전체적인 업무는 효율성이 증가될 수 있으며, 그 과정에 참여하는 사람 모두가 만족할 수 있게 하는 과정입니다.

② 누구에게 위임할 것인가

당연히 업무를 위임할 때에는 누가 그 업무를 맡아야 하는가를 생각해 보아야 합니다. 그 업무와 관련하여 필요한 기술은 있는지, 하고자 하는 의욕이나 의지는 있는지, 그리고 적당한 시간이 있는지를 사전에 확인해 보아야 할 것입니다. 이상적으로는 이미 유사한 영역에서 경험이 있으며, 성공적으로 그 일을 해 본 경험이 있는 사람이 가장 적당할 것입니다.

때로는 필요한 업무 경험이 없거나 적은 사람에게 업무를 맡겨야 하는 경우도 있습니다. 기업들에서 흔히 신입사원들을 훈련시키는 방법이 바로 이와 같이 상급자

가 자신이 담당하던 업무를 인계해주는 과정을 통해 이루어집니다. 그럴 경우 업무를 인계하는 사람에게는 단순히 일과 책임을 넘기는 사람으로서의 역할에만 그치는 것이 아니라 동시에 그 사람을 훈련시키는 역할도 함께 하게 됩니다. 이 과정은 일종의 투자로 볼 수 있습니다. 인계를 받게 되는 사람이 업무에 대해서 배우면서, 점점 더 효과적으로 그 일을 할 수 있게 되고, 그만큼 교육과 업무 인계에 들이는 노력과 시간은 줄어든 수 있는 것이지요.

③ 어떻게 위임할 것인가

일을 넘겨주고 받으며 생기는 가장 큰 문제는 두 파트간에 의사소통이 분명하지 않아, 일에 대한 책임감이 줄어들고 일의 책임이 분산되며 어느 누구도 그 일에 대해 책임지지 않는 상황이 발생한다는 것입니다. 업무의 위임이나 인계 후에 발생할 수 있는 부정적인 결과에 대한 책임을 누가 질 것인가는 또 다른 문제이기도 합니다. 다만 일단 업무 위임이라는 과정이 업무를 인계하는 과정부터 시작하는 것이기 때문에 인계자가 어떻게 업무를 위임할 것인가는 중요합니다.

업무를 위임할 때에는 인계를 받는 사람에게 다음과 같은 사항을 알려줌으로써 업무에 대한 동기를 높여줄 수 있습니다.

- 업무를 해야 되는 이유와 그렇게 함으로써 팀과 회사가 어떤 이득을 볼 수 있는지에 대한 정보
- 무엇을 해야 되는지, 그리고 어떤 방식으로 업무의 결과를 전달해야 되는지에 대한 정보
- 업무 수행에 가용한 자원과 제한된 점은 어떤 것인지에 대한 정보
- 업무를 언제까지 마쳐야 하는지 그 기한
- 업무가 진행되면서 어떤 부분들을 확인하게 될지에 대한 정보
- 필요한 경우 요청하면 자신에게 도움을 받을 수 있다는 것이라는 점

원하는 것을 명확히 하고 충분히 구조화할 때 위임을 받는 사람도 편안하게 업무를 수행할 수 있으며, 그러면서 위임의 효과가 충분히 산출될 수 있습니다. 또한 업무의 진행사항에 대해 확인을 하고, 성과에 대해서는 충분히 보상을 해 주며, 잘못된 점에 대해서는 수정할 수 있도록 또한 충분한 충고를 해주는 것이 필요합니다. 위임을 한 초기에는 어쩌면 스스로 자신이 일을 하는 것에 비해 더 많은 시간이 투입될 수도 있습니다. 하지만 위임을 받은 사람이 그 일에 익숙해지고, 또한 그 사람에 대한 신뢰도가 높아지면서, 확인해야 할 사항들이 줄고 그 사람은 일에 대한 숙련도와 자율성이 더 높아지게 되면서 결국 그 업무에 투자해야 될 시간은 전체적으로 줄어드는 과정을 거치게 됩니다. 이것이야말로 모두가 행복한 윈-윈의 상황이라고 할 수 있겠죠.

④ 업무 관리하기

누군가에게 업무를 위임하기로 한다면 치더라도, 위임한 후 초기에는 앞서 본 것

과 같이 적절히 업무가 진행되고 있는지 확인할 필요가 있습니다. 하지만 그 사람이 일을 구체적으로 어떻게 진행하고 있는지 지나치게 세부적인 것까지 시시콜콜히 참견하는 것은 그 사람의 자율성을 침범하는 것으로 느껴질 수 있습니다. 전체적으로 일의 진행사항을 확인하고, 사전에 양측이 모두 동의하여 어떤 부분들을 확인할지 결정한 부분에 대해서는 확인하되, 세부적인 부분들은 목표 달성을 위해 각기 다른 방식을 사용할 수 있다는 점에 대해서는 인식하고 있어야 합니다.

⑤ 결과 확인하기

업무가 종료되고 결과를 받게 될 경우, 그것에 대해 빠른 시일 내에 충분히 검토해야 합니다. 너무 당연한 이야기이겠지만, 실제로 그렇지 않은 경우가 비일비재하죠. 상사가 하라는 일을 열심히 해놓았더니 한 번 쓱 쳐다보고는 서류더미 위에 올려놓고 한참 묵혀놓는 경우가 생각보다 꽤나 많습니다. 그 일을 위임받아 업무를 수행했던 사람 입장에서는 중요하지도 않은 쓸데없는 일에 귀중한 시간을 쏟았다는 느낌을 받아 기분이 상할 수 있습니다. 더 기분 나쁜 것은 그 일을 했었는지조차 기억나지 않을 정도로 한참 후에 그 결과에 대해 왈가왈부를 하며 수정을 요구하는 경우입니다. 그것은 단순히 사람의 감정을 상하게 할 뿐만 아니라, 업무의 수행에서도 매우 비효율적일 것입니다.

그 업무의 성과가 적절하다고 판단될 경우 그 사람에게 이에 따른 보상을 해주어야 합니다. 그 보상은 단순히 금전적인 것을 의미하는 것은 아닙니다. ‘잘 했다’, ‘수고했다’와 같은 적절한 칭찬과 언어적인 지지는 상대방으로 하여금 자신감을 갖고, 업무를 잘 할 수 있다는 효능감을 가질 수 있도록 하여 이후의 업무 수행에도 긍정적인 역할을 할 수 있을 것입니다.

업무를 위임하는 것은 과다한 업무량을 관리하는데 도움을 줄 수 있는 중요한 기술입니다. 만약 적절히 업무 위임에 대한 능력을 가지지 못한다면, 결국 예전에 하던 일을 반복하는 수준에 그쳐 새로운 단계로 한 단계 도달하는 기회를 가지지 못하는 문제를 가지게 됩니다. 또한 업무를 위임하게 되면서 후임자는 새로운 업무를 배울 수 있는 기회를 가지는 것과 같이 양 당사자 모두에게 이득이 되는 것이지요.

학습정리

1. 효과적인 회의 관리를 위해서는 회의 의제의 사전 공유와 같은 사전 준비와 함께 논의 초점 유지, 의사 결정, 사람에 대한 배려 등이 필요합니다.
2. 업무 위임은 제한된 자원을 효과적으로 활용하고, 전문적인 도움을 받으며, 사람들의 교육을 위한 목적에서 필요합니다.
3. 업무 위임 시에는 어떤 것을, 누구에게, 어떻게 위임할지에 대한 결정과 함께 위임된 업무를 관리하며 결과를 확인하고 이에 대해 적절히 보상할 수 있도록 해야 합니다.