

Excellence in Work Management 어떻게 확보할 수 있는가?

강재열

한국원자력산업협회 상근부회장



루마니아 체르노보다 가압중수로 원자력발전소 중앙제어실 전경

탁월한 작업관리^{Work Management}를 위해서는 안전하고 시점에 맞게 작업관리프로세스가 이루어지도록 지원하는 조직 전체에 대해 행동을 요구한다.

강력한 작업관리 프로그램은 다음의 목표와 목적을 지원한다. ▶원자력안전을 증진시킨다. ▶산업안전 행위를 향상시킨다. ▶방사선량(ALARA)을 최소화한다. ▶기기 성능과 시스템 건강을 향상시킨다. ▶안전계통과 계획예방정비기간을 최적화한다. ▶발전소 현안^{station backlog}을 효과적인 관리할 수 있도록 지원한다. ▶자원의 효율적인 사용을 통해 생산성을 증가시킨다. ▶시간계획(일정)의 신뢰도와 안정도를 향상시킨다. ▶비용을 절감한다.

산업계 작업관리 경험을 통해 몇 가지 작업 가능한 프로세스 모델을 식별한다. 이들 중 하나를 성공적으로 실행에 옮기기 위해서는 리더를 포함한 개인들이 프로세스를 이해하고 역할과 책임을 인정해야 프로세스에 지장을 주는 요인에 대해 이해할 필요가 있다. 동료 코칭, 개방적 커뮤니케이션과 긍정 강화^{positive reinforcement}를 통해 개인과 리더가 바람직한 행위를 보여 프로세스를 개선하고 탁월한 작업관리를 방해하는 장애물을 제거하는 학습 문화를 정착시킬 수 있다.

우수한 작업관리 능력을 갖추려면 개인과 리더가 다음과 같은 바람직한 행동을 일상적으로 보이는 환경을 필요로 한다.

- 작업관리는 여러 조직이 참여하는 프로세스임을 인식한다.
- 작업에 속하는 단위 활동을 준비하고 실행에 옮기고 결과를 낸다.
- 프로세스 이해관계자를 지원하고 상부상조한다.
- 동료 간에 지키는 높은 표준 및 기대치를 설정한다.
- 헌신적인 작업 활동을 완료하기 위한 열정을 보인다.
- 자체 평가를 일상적으로 실시한다.
- 교훈을 프로세스에 접목시킨다.
- 진행 중인 작업의 총체적 효과를 이해한다.
- 작업 관리 프로세스에 대한 자신감을 보인다.

탁월한 작업관리는 ▶작업관리를 가치를 더해 주는 프로세스로 보고 ▶조직에 속해 있는 각 개인이 프로세스를 이해하고 지원할 때 그리고 ▶임원과 관리자가 프로세스 결과에 대한 기대치를 제시하고 지원할 때 핵심 가치를 나타낸다.

작업관리 프로세스에 대한 특성은 알아보면, 첫째 작업 관리는 체계적이고 절차화된 정렬 및 인터페이스를 제공하는 조직 프로세스를 말한다. 개인은 안전, 신뢰성 및 성능을 향상시키기 위한 수단으로 역할을 명확히 이해하고 준수한다. 작업은 수립된 계획, 일정 및 절차에 따라 수행되어 방향, 수행 품질 및 일정의 신뢰성을 명확히 한다. 목표는 지속적인 성과 개선을 장려하고 자기 만족감이나 안일함을 배제한다. 우수성과 전문성에 도움이 되는 환경을 조성한다. 작업



관리는 작업 활동이 조직 전체의 전문지식과 함께 준비되고 조정될 때 가장 효과적입니다.

둘째 현장 전반의 작업관리 프로세스는 적시에 적절한 작업이 수행되도록 함으로써 발전소 안전, 신뢰성 및 성능을 향상시킨다. 이 프로세스는 운영 안전성, 심층방어, 높은 수준의 자재 상태 및 장비 성능, 효율적인 자원 사용을 지원한다. 실제 작업 중에 오류가 발생할 수 있는 상황을 예방하거나 최소화할 수 있도록 스케줄을 개발한다. 또한 이 프로세스는 오류가 발생할 경우 결과를 완화하기 위한 방어유지관리 기능을 지원한다. 문제가 예상되고 만약에 대비해 비상 계획을 수립해 둔다. 예상 결과와 실제 결과를 모니터링 하여 예상치 못한 반응을 신속하게 식별하고 결과를 줄인다. 작업은 위험과 자원을 관리하고 작업을 조정하는 사전 승인된 일정에 따라 수행된다. 이를 통해 발전소 직원이 불확실성에도 불구하고 진행하지 않고, 진행하기 전에 적절한 지침을 얻을 수 있다.

셋째 지속적 프로세스 개선은 명확하고 시기 적절하며 정확한 커뮤니케이션 및 후속 조치를

장려하는 효과적인 피드백 루프를 통해 시작된다. 이슈와 문제는 개선 기회를 식별해 내기 위해 추적하게 된다. 측정 가능한 지표를 검토하여 성능 저하 및 잠재적 부정적 결과를 식별해 낸다. 이러한 지표는 경영진의 기대에 부응하는 조직의 성공을 측정하는 데 사용한다.

넷째 작업관리 프로세스는 정책 및 절차의 효과성에 대한 피드백을 장려하고 강화한다. 개방된 커뮤니케이션이 구축되고 유지 관리되므로 모든 레벨의 직원이 상세한 입력과 피드백을 제공한다. 모든 프로세스 고장은 스테이션 고장으로 간주되며 개선할 수 있는 기회로 사용한다.

다섯째 개인의 노력은 작업관리 프로세스의 성공에 필수적이며, 개인은 프로세스를 지원하고 개선할 수 있다. 개인은 스테이션 성능을 공동 소유하며 책임진다. 개인(경영자, 관리자 및 감독자 포함)에게 절차를 따라야 할 책임이 있다. 동료와 관리자가 기대치를 높인다. 모든 사

람은 프로세스를 비판할 수 있다.

개인의 집단적 행동은 발전소 안전성과 달성된 성능의 수준을 결정하기 때문에 임원, 관리자, 감독자, 기술자, 운영자 또는 기타 모든 수준의 개인은 자신의 행동에 대해 책임이 있다. 직원은 업무와 작업 환경뿐만 아니라 스스로를 개선하기 위한 노력을 보여 주어야 한다. 프로세스에 적극적으로 참여하고 프로세스 구현에 필요한 조직 간 상호 관계를 숙지하고 있어야 하며 프로세스, 준비, 결과물 및 실행을 책임지고 작업을 올바르게 수행하는 데 필요한 시간이 소요된다는 점을 이해해야 한다.

경영진과 관리자는 기대치를 명확하게 정의하고 작업관리 프로세스를 지원한다. 그리고 책임지는 문화를 조성하고 자체 평가, 시정 조치 및 교훈을 반영한다. 성과지표가 의미하는 정보를 효과적으로 사용하여 지속적인 개선이 이루어져야 한다. **KMIF**