

## 요약

# 상시 조직진단 결과 조직 내외 공개 등 환류과정 거쳐 내부 관리역량 강화 필요

## 상시 조직진단은 관리자가 조직 점검하는 일상적 업무 중 하나

조직진단은 조직의 문제를 찾고 그 문제를 해결하기 위한 답을 찾아 적용하여 조직을 개선하는 과정이다. 조직진단은 방대한 자료를 분석하므로 과정이 복잡하며 조직 내외 이해관계자들의 다양한 의견을 취합해서 조직개선방안을 도출하는 과정이므로 진단하는 주체의 역량이 높아야 한다. 그래서 조직 내부의 문제를 외부 전문기관이 주도하여 해결하는 것이 바람직하다고 인식되었고 진단경험이 많은 외부기관이 조직진단을 주도하는 경우가 많았다.

그러나 조직진단을 주도하는 외부 전문기관은 문제를 찾아내는 전문성은 높다고 볼 수 있으나 정작 조직의 주인인 조직구성원들은 조직진단과정에서 배제되는 경우가 많아 문제 해결 과정에 비용과 시간이 많이 필요하고 조직진단이 문제를 해결하기보다는 갈등을 불러일으키기도 하였다. 조직진단을 단순히 조직의 문제를 찾아 해결하는 과정으로 보지 않고 조직 역량을 강화하는 과정이자 조직발전을 위한 학습 과정으로 본다면 조직진단은 일상적 조직관리수단이라 볼 수 있으므로 조직 내부에서 주도하는 것이 바람직하다.

상시 조직진단은 조직진단을 조직관리자가 일상적으로 조직을 점검하는 업무 중 하나로 보며 조직에서 주기적으로 점검해야 할 지표와 지표에 적용할 자료를 관리하고 분석하는 과정이다. 상시 조직진단은 매년 주기적으로 이미 설정된 조직 비전에 맞추어 하부 조직에 업무량과 인력이 균형적으로 배분되어 있는지를 점검하는 것이므로 조직환경이 크게 바뀌어 새로운 조직 비전을 찾아 조직구조를 개편하고 인력을 조정하는 전략적 조직진단과는 개념, 진단 주체, 분석 방법, 분석 자료 등에서 차이가 있다.

## ‘하위부서 간 업무량·인력 균형 향상 유지되도록’ 주기적 관리

---

상시 조직진단은 조직 내 하위부서 간 업무량과 인력이 균형적으로 분포되어 있는지를 주기적으로 점검하는 것이 목적이다. 업무량과 인력은 업무처리실적이나 근무시간자료를 활용하되 외부 환경변화를 고려하여 4가지 단계로 분석한 후 종합진단결과를 도출한다. 상시 조직진단의 첫 번째 절차인 조직관리분석단계는 조직 전반의 특성과 관리 수준을 분석하는 단계로서 서울시 조직관리의 전반적인 수준과 조직 내부의 특성이 표현되는 자료를 주기적으로 분석하여 중요 지표를 발굴하고 장기적으로 관리해 나가는 분석단계이다.

두 번째 조직환경분석단계는 업무량에 영향을 미치는 외부 변수에 대해 분석하는 단계로 조직을 둘러싸고 있는 외부 환경요소가 조직 내부 분야별 업무량과 인력배치의 균형성에 영향을 미칠 정도의 변화를 일으키고 있는지를 정량 및 정성적으로 분석하는 단계이다.

세 번째 조직전망분석단계는 서울시 중간관리자들의 인식을 조사하는 과정으로 20년 이상 근무경력의 중간관리자 특히 3급 및 4급 공무원이 인식하는 조직관리에 대한 전망을 조직 내부자의 관점으로 분석하는 단계이다.

네 번째 조직균형분석단계에서는 부서별 업무량 대비 인력의 균형성을 분석하는 과정으로 정기적인 업무량 분석을 통해 부서별 업무량 대비 인력의 균형성을 확인하는 단계이다. 네 가지 단계를 종합하여 종합진단결과를 도출하여 분석결과에 따라 조직 내 업무량과 인력의 균형이 향상 유지되도록 관리한다.

## 진단결과 부서 의견 수렴해 최종결과 조율·진단매뉴얼 수정 필요

---

상시 조직진단 매뉴얼에는 조직관리 담당자가 쉽게 상시적으로 조직을 점검할 수 있는 절차와 방법이 상세하게 제시되어 있으므로 단계별로 쉽게 적용할 수 있다. 여건에 따라 조직관리 담당자가 매년 주기적으로 자료를 분석하기 어려운 경우에는 일부 업무를 외부기관에 위탁하여 분석할 수도 있다. 사용할 수 있는 지표와 자료를 예시로 제시하였으므로 당해 연도 자료는 여건에 맞춰서 선택하여 사용할 수 있으며 장기적으로는 지표와 자료를 일관성 있게 관리하는

것이 바람직하다. 자료 관리는 조직 내 여러 부서가 책임지고 있으므로 부서끼리 서로 협력이 필요하며 조직관리부서는 각 부서의 조직 관련 자료가 체계적으로 관리되거나 취합될 수 있도록 계속 점검하여야 한다.

상시 조직진단에서 사용하는 분석방법, 분석지표, 분석 자료 등은 분석 대상조직의 실제 업무 처리 과정과 업무처리 결과로 생성된 문서량, 보고 건수 등을 반영하므로 대상조직의 특성과 환경에 따라 수정해서 사용할 수 있다. 상시 조직진단이 조직관리 역량을 강화하는 것을 목적으로 하므로 매년 분석결과를 조직 내외에 공개하여 조직 개선방향을 공유하고 결과에 대한 수용도를 높이는 것이 필요하다. 특히 부서 업무량과 인력을 조정하는 매우 민감한 사안이 포함되므로 분석결과에 대해 각 부서의 의견을 듣고 최종결과를 조율해야 하며 필요한 경우에는 진단매뉴얼을 수정해나가는 것이 바람직하다.

