**005-노는 직원은 그냥 놀게 하세요**

여러분 안녕하십니까? 몸에 좋은 경영의 비타민에 오신 걸 환영합니다.

이 팟캐스트를 진행하는 저는 인퓨처컨설팅의 유정식입니다. 오늘은 좀 일반적인 상식을 깨는 주제에 대해 이야기해 볼까 합니다.

혹시 여러분은 “우리 회사 직원들은 일이 별로 없다” 혹은 “업무가 별로 타이트하지 않다”라고 평소에 생각합니까? 많은 직원들이 업무는 하지 않은 채 커피를 마시며 잡담이나 하고 담배를 피우는 데 시간을 흘려 보낸다면서 개탄할지 모르겠군요. 이렇게 문제를 인식하면 “노는 시간이 없도록 업무를 타이트하게 부여한다”라는 식의 해법이 떠오를 겁니다. 실제로 많은 기업들이 이와 비슷한 이유를 들면서 적정인력을 산정해 달라고 컨설턴트들에게 요청하기도 합니다.

적정인력을 산정해서 적용하기 위한 해법은 이렇게 진행됩니다. 1년에 직원 한 사람이 일할 수 있는 평균시간을 산출해 보면 야근, 휴일, 휴가를 제외하고 대략 2,000 시간 정도 됩니다.

만일 여러분의 팀에 5명의 직원이 있다면 일해야 하는 총 시간은 1만 시간이겠죠. 헌데 직원들이 60%의 시간만 일하고 나머지 40%의 시간은 빈둥거린다면, 1년에 1,200시간만 일하는 꼴이니까 실제로 일하는 총 시간은 6천 시간에 불과합니다. 그래서 잉여인력이 2명이 생긴다는 결론을 내립니다. 여러분은 이 결과를 보고 팀원을 5명에서 3명으로 줄여도 업무를 수행하는 데 전혀 문제가 없으리라 생각할 겁니다. 다음과 같이 5명을 3명으로 줄이면, 잉여인력이 0 이 되어 팀원들이 놀지 않고서 타이트하게 업무를 수행하리라 기대하겠죠.

하지만 과연 그럴까요? 이렇게 하는 것이 과연 옳은 걸까요? 숫자 계산이 좀 들어가는 데요, 천천히 설명하겠습니다. 1년에 팀에서 발생하는 업무가 1년에 평균 100 건이고, 1 건당 처리시간이 평균 60시간이라고 가정하겠습니다. 그렇다면 1년 동안 업무처리에 소요되는 시간은 총 6,000 시간입니다. 이 정도의 업무량은 3명의 팀원을 1년 동안 100% 활용하면 모두 처리 가능하기 때문에 전혀 문제될 게 없어 보입니다.

1년에 100 건의 일이 발생한다면, 20시간에 1건 꼴로 업무가 발생한다는 뜻입니다. 그렇다면 A업무는 홍길동이, 20시간 후에 생길 B업무는 김삿갓이, 다시 20시간 후에 생길 C업무는 박문수가 순차적으로 처리하면 되겠죠. 그리고 다시 20시간이 지나 D업무가 생기면, A업무를 막 끝마친 홍길동이 D업무를 맡으면 됩니다.

하지만 업무가 이처럼 20시간 마다 1건씩 정확하게 시간에 맞춰 발생하지는 않습니다. 20시간마다 1건이란 말은 정확하게 20시간 간격으로 1개씩의 업무가 발생한다는 뜻이 아니라, 평균적으로 20시간에 1건의 업무가 발생한다는 의미이기 때문입니다. 극단적으로 1년 내내 일이 없다가 12월 31일 오후 5시 59분에 100건의 일이 한꺼번에 발생할 수도 있죠. 가게에 손님이 갑자기 들이닥칠 때도 있고 파리를 날릴 정도로 한산한 때도 있는 것과 같습니다. 그렇다면 1건의 업무가 완료되기 위해서는 60시간보다 많은 시간이 걸릴 수밖에 없습니다.

공교롭게 이제 막 3명의 팀원이 각자 업무를 시작한 상태에서 새로 도착한 A라는 업무는 최대 60시간을 기다려야 ‘자기 차례’가 됩니다. 그러면 A업무는 120 시간이 지나야만 완료가 가능합니다. 대기시간 60시간에 업무처리시간 60시간을 더해야 하기 때문이죠.

A업무 이후에 B, C, D 등의 업무가 무작위적으로 발생한다면, ‘대기줄에서 뒤에 서 있는’ 업무일수록 대기시간이 급격하게 늘어납니다. 계산을 해보지 않고도 알 수 있죠. 대기줄의 맨 뒤에 있는 업무가 완료되려면 끝날 때까지 엄청난 시간을 기다려야 합니다. 이렇게 되면 팀원들이 쉬지 않고 일해도 계속 쌓이는 일을 감당하기가 어렵게 됩니다. 노는 것이 아닌데도 상사나 고객에게 질타를 당합니다.

“인력이 부족하니 충원 좀 해달라”고 건의하면, “무슨 소리냐? 정확하게 적정인력을 산정한 거다!”라고 면박을 받기 십상이죠. 하지만 인력을 5명으로 그대로 두었다면, 업무가 무작위적으로 발생해도 현재 ‘놀고 있는’ 인력이 그것을 감당할 수 있기 때문에 하나의 업무를 완료하는 시간이 그렇게 급격하게 늘지 않았을 겁니다.

인력의 가동률(Utilization)은 결코 생산성이 아닙니다. 앞에서 봤듯이 인력을 100% 가동하면 오히려 업무처리량이 줄기 때문입니다. 진정한 의미의 생산성은 하나의 업무가 완료되는 시간인 ‘사이클 타임’입니다. 쉬지 않고 일할 때보다 여유시간을 가지고 일할 때가 생산성이 더 높습니다.

따라서 적정인력은 유휴시간을 완전히 제거할 때의 인력이 아니라, 유휴시간을 어느 정도 보장할 때의 인력입니다. 물론 무한정 유휴시간을 줄 수는 없겠죠. 업무의 특성에 따라 다르겠지만, 인력의 적정한 가동률은 70~80% 정도가 좋습니다. 하루 중 대략 2시간 정도의 유휴시간은 주어져야 하죠.

직원들이 업무를 게을리 한다고 노여워할 필요는 없습니다. 어느 정도의 노는 시간은 전체적으로 생산성을 유지하고 높이기 위한 ‘버퍼(buffer)’라고 인식해야 합니다. 노는 시간이 고깝게 보인다면, 그 시간을 창의적이고 건설적으로 보내도록 유도하는 것이 현명한 해법입니다.

혹시 이 방송의 스크립트와 슬라이드가 필요하다면 Infuture.kr 에 접속해서 다운 받기 바랍니다. 팟캐스트를 시청한 후에 궁금한 사항이 있으면 [jsyu@infuture.kr](mailto:jsyu@infuture.kr) 로 메일을 주시기 바라구요. 트위터 계정도 있으니까요, 수시로 질문을 던져 주시기 바랍니다.

오늘은 직원들의 게으름을 색다르게 바라보는 시각에 대해 이야기 나눴습니다.

오늘도 행복한 하루 되십시오. 감사합니다. (끝)