

실무 꿀 tip! 총무 업무 지침서	
10차시	용역업무 선정 및 관리

<1> 용역 가능 업무 선정하기

[1] 총무 업무의 분류

(1) 용역의 정의

- 용역이란 기업이나 정부 기관 등의 조직이 외부 자원을 활용하는 것을 말한다. 일반적으로 기업 활동에서 용역은 기업 내부의 프로젝트 활동을 기업 외부의 제 3자에게 위탁하여 처리하는 시스템으로 인소싱(Insourcing)과는 반대되는 개념이다.
- 용역은 1980년대 후반에 미국의 기업들이 제조업 분야에서 생산 비용 절감을 위해 활용하기 시작한 이후 현재까지 전 세계적으로 많은 기업이 적극적으로 활용하고 있는 경영 전략 중의 하나이다.
- 총무 업무에서도 용역을 도입하는 기업들이 점차 확대되고 있는 추세이다. 총무 업무에 용역을 도입하여 경영 목표와 효율성을 확보할 수 있고, 노동 수요의 변동에 따른 고정비 성격인 인건비를 변동비로 전환 시킬 수 있다. 또 부가적으로 인력구조의 개선 및 외부 전문 인력을 활용함으로써 해당 분야별 지식의 학습과 축적에도 기여 할 수 있다는 장점이 있다.

(2) 거래 비용 이론

- 거래 비용 이론은 경제학 이론을 조직 이론에 접목 시킨 것으로, 거래 비용의 분석을 통해 조직 운영의 효율성을 제고 하고자 하는 이론이다. 구체적으로 기업은 생존을 위해서 경영 활동에 따른 제반 거래 비용을 계산하여야 하고 이러한 거래 비용이 시장 메커니즘에 따른 비용을 얼마나 절약하는가를 분석할 필요가 있다.

준비 비용	사업을 성사시키기 위해 어느 누가 잠재적인 거래 상대방인지를 파악하는데 드는 비용
합의 비용	거래 상대방과 협상을 진행하고 합의하여 계약서를 작성하는 과정에서 걸리는 시간과 비용, 노력 등을 고려한 비용
통제 비용	거래 상대방과 거래를 시작하고 유지하기 위해서 납기, 상품과 서비스의 질, 가격 조건, 비밀 등을 유지하는 데 소요 되는 비용
적응 비용	거래 계약의 유효 기간 중에 발생하는 계약 조건의 변경으로 인해 발생하는 비용

(3) 총무 용역의 진행 과정

- 1) 기업 등 조직이 최종 재화 및 서비스의 공급을 위해 조직 내부에서 자체 수행하고 있는 다양한 사업 또는 업무 분야들에 대한 현황을 조사 분석
- 2) 사업 업무 현황 분석을 통해 선정된 대상 사업 및 업무 분야를 용역 하기 위해 사업 추진 방안을 수립하고 사업 대가를 산정하며, 이를 토대로 최종적으로 사업 계획서를 작성 확정
- 3) 2단계에서 작성한 사업 계획서를 바탕으로 제안 요청서(RFP: request for proposal)및 제안 안내서 작성을 통해 용역 사업자, 즉 수급 사업자를 선정하고 계약을 체결
- 4) 총무 용역을 위탁받은 수급 사업자의 업무 수행 활동 및 결과 등을 점검 확인하고 평가
- 5) 계약 변경에 대해서 관리하고 계약의 종료로 인하여 계약 전환이 필요한 경우 계약 및 성과 등을 검토하여 현 수급 사업자와 재계약을 할 것인지, 다른 용역 사업자로 전환할 것인지 또는 내부로 전환할 것인지 등을 결정

[2] 용역업무와 용역 형태 결정

(1) 용역 가능한 총무 업무의 용역 형태 결정

- 총무 부문에서 어떤 업무를 용역으로 할 것인가는 구체적으로 사업 계획 수립, 행사 지원, 부동산 관리, 비품 관리, 차량 운영 관리, 용역 관리, 업무 지원, 총무 문서 관리, 복리후생 지원, 총무 보안 관리 등의 세부 업무를 대상으로 종합적인 비용 및 효율성 분석을 실시한 후 결정할 사안이다.

- 설계 및 운영 측면에서 보는 용역의 업무

- 1) 설계도 하고 운영도 하는 형태로서 용역
- 2) 설계는 하되 운영은 하지 않는 형태로서 컨설팅 업무
- 3) 설계는 하되 운영은 하는 형태로서 업무 대행
- 4) 설계도 하지 않고 운영도 하지 않는 형태로서 파견

(2) 용역 대상 총무 업무 분야의 선정 프로세스에서 수행되는 과업

- 1) 추진 목적 명확화
- 2) 경제성 분석(비용-가치 분석)
- 3) 거래 비용 및 전략적 가치 산정
- 4) 용역으로 전환된 기존 업무 담당자의 인력 재배치
- 5) 조직의 저항에 대한 설득 논리 개발
- 6) 용역 이후 발생 될 수 있는 제반 문제점과 대책 수립 절차

(3) 용역 가능한 총무 업무의 범위

- 총무 용역의 목적은 기존의 단순한 비용 절감이 아니라 조직의 경영 성과를 극대화하고자 하는 전략의 기능을 지원하기 위하여 기업의 부가 가치 창출 기능이 낮은 업무 기능을 외부 전문 기관에 위탁, 대행 등의 방법을 통해 조직의 부가 가치를 높일 수 있는 인사 조직의 핵심 역량 부분에 인력을 집중하기 위한 것이다.

(4) 용역 관련 법령의 이해

- 용역 진행과 관련하여 '위임, 용역, 사내 하도급, 근로자 파견' 등의 전문 용어 및 이와 관련된 법령을 파악할 필요가 있다.

- '위임'은 당사자 일방이 상대방에 대해 사무 처리를 위탁하고 상대방이 이를 승낙함으로써 성립하는 계약(민법 제680조)을 말한다. 위임 계약에서는 수임인이 위임 사무를 처리하는 활동 그 자체를 목적으로 하며, 도급 계약에서의 수급 사업자와 달리 일의 완성을 목적으로 하지 않는다. 따라서 도급 계약에 적용되는 특별법인 하도급 거래 공정화에 관한 법률의 규정은 위임에 대해서 적용되지 않는다.

- '용역'은 거래의 대상이 상품이 아닌 서비스(용역)로 용역업체에 일정한 업무를 맡겨 수행하도록 하는 형태를 통상 용역 계약이라고 부른다.

1) 근로자 파견의 법령 적합성 검토

- 파견법 및 동법 시행령에서는 근로자 파견 사업의 허가 및 대상 업무, 파견 기간, 근로자 파견의 제한, 그리고 파견 사업주 및 사용 사업주의 준수 사항 등을 엄격히 규정하고 있다. 따라서 근로자 파견을 통해 용역 가능한 총무 업무를 추진하는 기업 등의 조직(이하 '사용 사업주'로 줄임.)은 용역을 위탁받는 근로자 파견 사업체(이하 '파견 사업주'로 줄임.)와 적법한 근로자 파견 계약을 체결할 수 있어야 함은 물론, 파견 근로자의 사용 사업주로서 적법한 역할 및 임무를 수행할 수 있어야 한다.

2) 사내 하도급의 법령 적합성 검토

- 사내 하도급은 도급의 특수한 형태로, 용역을 위탁한 원사업자의 사업장에서 그의 시설, 기계 및 장비 등을 이용하여 기간의 제약을 받지 않으면서 용역을 위탁받은 수급 사업자가 자신의 근로자를 활용하여 원사업자의 사업 수행에 기여 하는 것을 말한다. 따라서 사내 하도급은 원칙적으로 도급을 규율하는 일반법인 민법과 특별법인 하도급법의 적용을 받는다.

<2> 용역업체 선정 및 관리하기

[1] 용역업체 선정

- 용역업체는 용역의 도입 목적을 이해하고 이를 충실하게 수행할 수 있는 업체가 선정되어야 한다. 용역 전문 업체를 파악하기 위한 정보 수집 방법에는 정보원을 활용한 정보 수집과 인터넷 검색 등 문자 정보를 활용한 방법이 있다. 한편, 정보원 활용 방법은 거래처, 은행, 세 미나, 담당자 모임 등 직접적 접촉을 통해 정보를 얻는 방법이며, 문자 정보 수집은 인터넷, 전문 잡지, 업계 잡지 등을 통해 정보를 수집하는 방법이다. 무엇보다 업체에 대한 정보를 수집할 때에는 인터넷 정보만을 의지하는 것은 옳지 않다. 직접 용역 서비스를 이용해 본 경험이 있는 담당자의 의견을 적극적으로 참고하는 것이 좋다.

(1) 용역업체를 대상으로 제안 절차 진행하기

- 1) 제안 요청서 작성
- 2) 제안 안내서 작성
- 3) 입찰 공고
- 4) 제안 요청 설명회 개최
- 5) 입찰 마감

(2) 제안요청서의 의미

- 발주 또는 제안 요청의 첫 번째 단계로서 용역 업무를 발주하는 기관이 업무를 위탁받을 사업자에게 발주 기관의 요구 사항을 알리고 제안서 제출을 요청하기 위한 문서

(3) 제안요청서 작성 시 주요 유의 사항

- 제안서 작성에 필요한 모든 정보가 상세히 제공되어야 한다.
- 불명확한 요구, 요건을 배제하여 향후 계약 등에서 분쟁 발생의 여지를 최소화할 수 있어야 한다.
- 제안 안내서의 의의 및 주요 포함 사항들을 검토한다.
- 입찰 공고문의 작성 요령 및 주요 포함 사항 등을 검토하고 제안 요청 설명회 개최에 대한 주요 준비 사항을 숙지한다.

[2] 용역업체 관리

(1) 서비스 수준 관리

- 품질 및 성과 관리에 대한 내용을 객관화하고 정량화하여 관리하는 서비스 수준 관리(Service Level management: SLM)의 개념이 총무 용역 분야에 도입되고 있다.
- SLM은 서비스 수준 협약(service level agreement: SLA)에 기반하여 수행된다. 그리고 SLA에는 성공적인 용역 서비스를 위한 성과 척도 및 이를 만족시키기 위한 활동들을 명시하고 있다.

(2) 품질 점검 관리

- 품질 점검 관리는 용역 발주 기업이 요구하는 서비스 수행 관리 전체 프로세스에 대해 용역 운영 업체의 준수 여부를 모니터링하고 개선하는 활동이다. 품질 점검 관리의 목적은 용역 운영 업체가 용역 발주 기업에 제공하기로 계획한 서비스에 대해 품질을 모니터링 하여 목표가 수준에 미달한 경우 적절한 시정 조치를 취함으로써 서비스 품질의 수준을 일관성 있고 예측 가능 하게 유지하기 위한 것이다.

(3) 내부 만족도 조사

- 용역 계약이 종료 또는 만료되는 경우, 용역 발주 기업은 계약 종료 조건을 검토하고 필요시 계약 및 성과 등에 대해 내부 만족도 조사를 수행할 수 있다.
- 용역 계약이 단기(보통 1년) 계약인 경우, 매년 말 신규 입찰 행위로 인해 계약 만족도 조사의 필요 여부를 검토하여 그 시행 여부를 결정한다. 그러나 용역 계약이 다년도 계약인 경우, 매년 말 차년도 변경 계약(서비스 범위, 규모, 서비스 수준 향상 등)이 발생하기 때문에 지속 여부에 대한 계약 만족도 조사를 가급적 실행한다. 계약 만족도 조사는 주로 용역 발주 기업의 각 서비스 사업 담당자 또는 계약 관련 부서 담당자를 대상으로 이루어진다.

(4) 업체 평가 및 만족도 조사 결과 검토 회의 실시

- 업체 평가와 만족도 조사가 실시되면 용역업체에 대한 서비스 수준의 달성도를 검토하기 위한 회의를 실시하는 것이 좋다. 이와 같은 회의는 용역업체에서 제공한 서비스에 대한 성과평가의 의미도 있지만, 향후 용역업무와 관련하여 발생할 수 있는 문제점을 사전에 도출하고, 이를 예방하기 위한 작업으로서도 큰 의미가 있다.

(5) SLA 개정

- 업체 평가 및 만족도 조사 결과에 따라 필요시 SLA를 개정할 수도 있다. 특히 SLA는 지속적으로 모니터링되어야 하고, 제·개정의 필요가 발생한 경우 고객사와의 협의를 통해 SLA를 수정, 보완해야 할 것이다.

(6) 용역 계약의 변경과 전환

- 계약의 변경은 용역 발주 기업이 계약의 목적상 필요하다고 인정할 경우 과업 내용 변경을 지시할 수 있으며, 또한 용역 운영 업체의 과업 내용 변경 요청에 대해 변경 승인 여부를 판단하여 과업을 변경할 수도 있다.
- 계약이 종료 또는 만료되는 경우, 용역 발주 기업은 계약 종료 조건을 검토하고 용역 운영

업체에 대한 성과 평가 결과 및 계약 만족도를 확인하여 현재의 용역 운영 업체와 맺은 계약에 대해 대체할 수 있는 계약 전환 방향을 검토한다.