

인사이트

직원이 편한 시스템을 만드는 중소·중견 제조기업은 담당자가 바뀔 때마다 처음으로 돌아갑니다

그래서 웨이스는 경영진에게 회사의 프로세스부터 정하자고 묻습니다

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 10월 26일

제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 웨이스는 시스템 프로젝트를 시작할 때 경영진에게 같은 질문을 먼저 합니다. 직원들이 편하게 쓰는 시스템을 만들 것인지, 회사의 프로세스를 만들 것인지입니다. 둘 다 그럴듯하게 들리지만 어느 쪽을 고르느냐에 따라 요구사항을 정하는 사람도, 화면의 기준도, 담당자가 바뀔 뒤의 모습도 달라집니다.

이 질문이 왜 먼저인지는 지금 진행 중인 한 제조기업 프로젝트가 보여 줍니다. 이 프로젝트는 고객사 담당자가 여러 번 바뀌었습니다. 그때마다 앞 담당자와 정한 요구사항을 새 담당자에게 다시 설명했고, 이미 정한 화면과 순서도 새 담당자가 일하는 방식과 맞지 않는다는 이유로 다시 논의되었습니다. 요구사항의 기준이 회사의 업무 순서가 아니라 그때그때의 담당자였기 때문입니다.

01

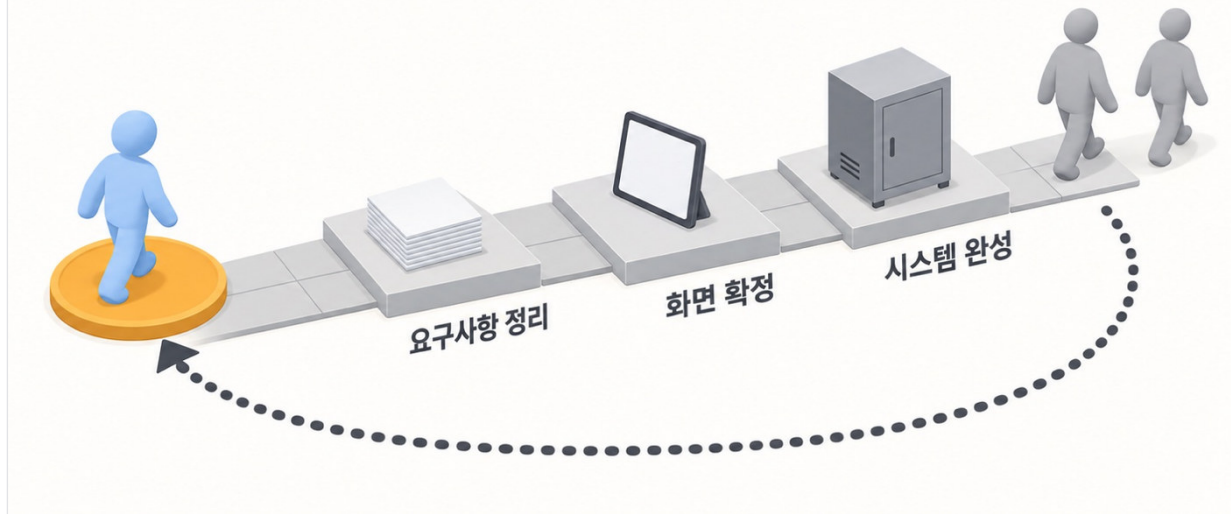
담당자가 바뀔 때마다 프로젝트가 처음으로 돌아갑니다

시스템을 직원에게 맞추면 처음에는 반응이 좋습니다. 지금 담당자가 쓰던 엑셀 양식과 비슷한 화면, 그 사람에게 익숙한 입력 순서, 그 사람이 따로 챙기던 예외 처리가 그대로 들어가기 때문입니다. 문제는 그 담당자가 떠난 뒤에 드러납니다.

- **요구사항의 근거가 사람과 함께 사라집니다.** 왜 이 순서로 입력하는지, 왜 이 항목이 필수인지가 문서가 아니라 앞 담당자의 경험 속에만 있었으니 새 담당자는 그 이유를 알 길이 없습니다.
- **새 담당자는 자기 방식으로 다시 바꾸려 합니다.** 앞 사람에게 편했던 화면이 새 사람에게는 불편합니다. 시스템의 기준이 사람이었으니 사람이 바뀌면 기준도 바뀝니다.
- **정한 결정이 다시 열립니다.** 누가 승인했는지 분명하지 않으면 담당자가 바뀔 때마다 같은 논의를 처음부터 다시 합니다.

일정은 늘어나고 완성된 시스템마저 다음 담당자가 오면 또 바뀔 수 있는 상태로 남습니다.

담당자가 바뀔 때마다 프로젝트가 처음으로 돌아갑니다



담당자 두 사람이 프로젝트를 떠나고 새 담당자가 출발점에서 다시 시작하는 모습

02

직원이 편한 시스템과 회사의 프로세스는 요구사항부터 다릅니다

두 방식은 결과물이 비슷해 보여도 출발점이 다릅니다.

구분	직원이 편한 시스템	회사의 프로세스
요구사항을 정하는 사람	지금 그 일을 맡은 담당자	경영진이 승인한 업무 흐름
화면과 순서의 기준	담당자가 익숙한 방식	회사가 정한 업무 순서
예외 처리	담당자의 재량과 기억	회사가 정한 규칙과 승인자
담당자가 바뀌면	시스템을 다시 고치려 함	새 담당자가 시스템에 맞춰 일함

직원이 편한 시스템은 "지금 이 사람이 어떻게 일하는가"를 옮깁니다. 회사의 프로세스는 "이 회사는 이 일을 어떤 순서로 처리하는가"를 정합니다. 앞의 것은 사람이 바뀌면 기준이 흔들리지만 뒤의 것은 사람이 바뀌어도 기준이 남습니다.

03

이 모습은 엑셀 시대와 다르지 않습니다

웨이스는 지난주 블로그에서 직원마다 AI 계정을 사 주는 회사가 엑셀 시대를 되풀이한다고 썼습니다. 담당자마다 자기 엑셀 파일을 만들던 시절에는 생산 계획도 재고도 원가도 담당자의 파일 안에 있었습니다. 담당자가 바뀌면 파일은 남아도 그 파일을 읽는 방법은 남지 않았습니다.

담당자에게 맞춘 시스템도 같은 길을 갑니다. 엑셀이 시스템으로 바뀌었을 뿐 업무 방식이 여전히 한 사람에게 묶여 있다면 담당자가 떠날 때 시스템도 함께 흔들립니다. ERP와 MES를 도입한 이유가 업무 방식을 개인 파일이 아닌 회사에 남기려는 것이었다면, 그 시스템을 다시 한 사람의 방식에 맞추는 일은 처음 목적을 거스르는 셈입니다.

04

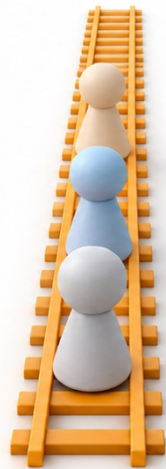
대기업은 시스템에 맞춰 일하고, 중소·중견 기업은 사람에 맞춰 시스템을 바꾸기 쉽습니다

대기업은 대체로 회사가 프로세스를 정하고 시스템이 그 프로세스를 담습니다. 직원은 시스템에 맞춰 일합니다. 담당자가 다른 부서로 옮기거나 회사를 떠나도 프로세스는 그대로이고 새 담당자는 정해진 순서를 배워 같은 일을 맡아 합니다. 프로세스를 정하는 쪽은 직원이 아닙니다.

중소·중견 기업은 거꾸로 흘러가기 쉽습니다. 한 사람이 한 업무를 도맡는 경우가 생기기 쉬워 그 사람이 곧 그 업무의 기준입니다. 시스템을 만들 때도 그 사람에게 묻고 그 사람에게 맞추습니다. 그런데 사람이 자주 바뀌는 회사일수록 이 방식은 비용이 커집니다. 담당자가 바뀔 때마다 기준이 바뀌고 시스템은 매번 다시 고쳐야 할 대상이 됩니다.

그래서 중소·중견 기업일수록 회사의 프로세스가 더 필요합니다. 사람이 적고 자주 바뀌는 회사가 업무 방식을 사람에게 맡겨 두면, 사람이 떠날 때마다 회사가 쌓아 온 방식도 함께 떠납니다.

대기업은 시스템에 맞춰 일하고 중소·중견 기업은 사람에 맞춰 시스템을 바꾸기 쉽습니다



대기업



중소·중견 기업

대기업은 곧은 레일 하나 위에서 사람이 바뀌고, 중소·중견 기업은 사람마다 레일이 다르게 휜 모습

05

시스템을 만들기 전에 경영진이 정할 것은 4가지입니다

회사의 프로세스를 만들기로 했다면 프로젝트를 시작하기 전에 경영진이 아래 4가지를 정해야 합니다.

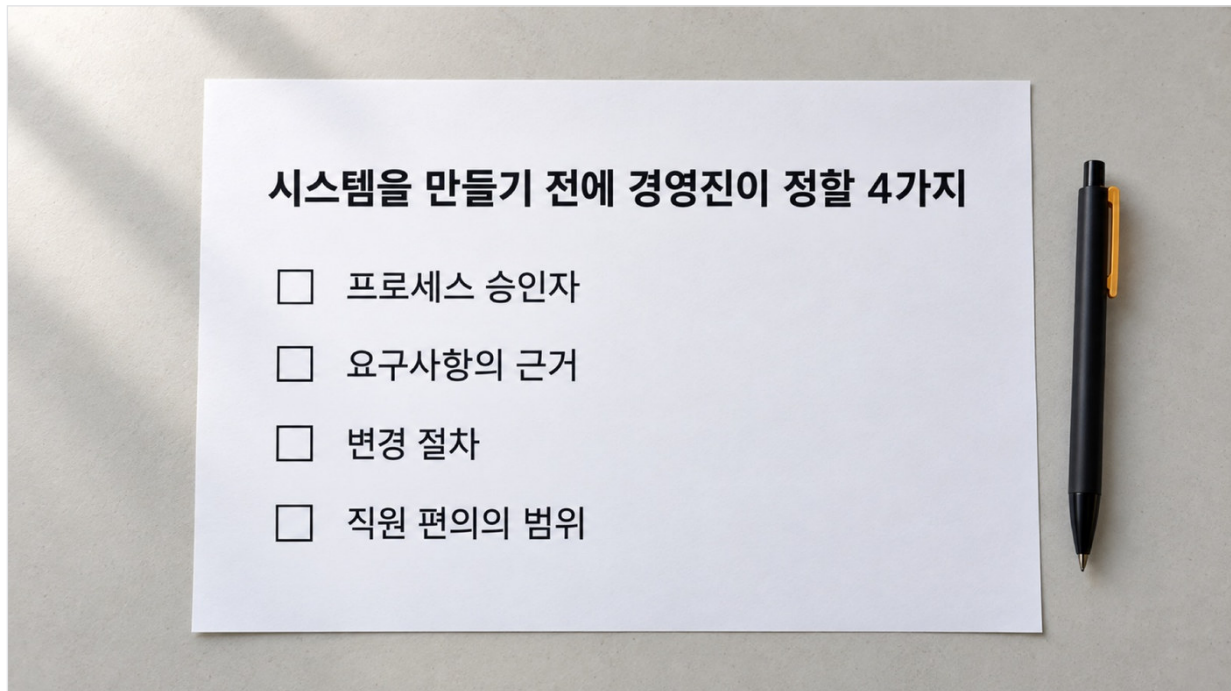
순서	정할 것	확인하는 질문
1	프로세스 승인자	업무 순서를 최종으로 정하는 사람이 담당자가 아닌 경영진인가
2	요구사항의 근거	이 요구는 회사 업무 흐름의 어느 단계에서 나왔는가
3	변경 절차	새 담당자가 바꾸고 싶을 때 누구의 승인을 받는가
4	직원 편의의 범위	순서가 정해진 뒤 화면과 입력을 어디까지 맞출 것인가

1. 프로세스 승인자는 담당자가 아닌 경영진이 말합니다. 담당자는 지금 일하는 방식을 가장 잘 알려 주지만 회사의 업무 순서까지 정하지는 않습니다. 승인자가 경영진이면 담당자가 바뀌어도 결정이 다시 열리지 않습니다.

2. 요구사항마다 업무 흐름의 단계를 적습니다. "담당자가 편하다"가 아니라 "주문 접수에서 출하까지의 몇 번째 단계에서 필요한가"로 요구를 적어 두면 새 담당자도 그 요구가 왜 있는지 알 수 있습니다.

3. 바꾸는 절차를 정해 둡니다. 프로세스도 바뀔 수 있습니다. 다만 사람이 바뀌어서가 아니라 회사의 일이 바뀌어서 바뀌어야 하고 그 변경은 승인자를 거쳐야 합니다.

4. 직원 편의는 프로세스 안에서 맞춥니다. 순서가 정해지고 나면 화면 배치, 입력 방식, 자주 쓰는 기능의 위치처럼 직원이 편하게 쓰도록 맞춤 부분은 얼마든지 있습니다. 순서와 규칙은 회사가 정하고 쓰는 방법은 직원에게 맞춥니다.



시스템을 만들기 전에 경영진이 정할 4가지 확인 목록

06

직원의 경험을 버리자는 이야기는 아닙니다

회사의 프로세스를 먼저 정하자는 말은 담당자의 경험을 무시하자는 뜻이 아닙니다. 지금 그 일을 하는 담당자가 업무를 가장 잘 압니다. 다만 그 경험은 담당자 한 사람의 방식이 아니라 경영진이 확인하고 승인한 회사의 업무 순서로 시스템에 들어가야 합니다. 그래야 그 사람이 떠난 뒤에도 그 경험이 회사에 남습니다.

웨이스가 프로젝트를 시작할 때 경영진에게 이 질문부터 하는 이유도 여기 있습니다. 답이 "회사의 프로세스"라면 웨이스는 요구사항을 담당자 개인이 아니라 회사의 업무 흐름을 기준으로 정리합니다. VEXPLOR WORK가 업무를 부서 단위가 아니라 업무 흐름 단위로 다루고 흐름마다 승인자와 사람이 확인하는 지점을 두는 것도 같은 이유입니다. 담당자가 바뀌어도 흐름과 승인 기록은 회사 시스템에 남습니다.



직원이 편한 시스템과 회사의 프로세스의 차이, 경영진이 정할 4가지를 한 장으로 정리했습니다

직원이 편한 시스템은 그 직원이 있는 동안만 편합니다. 중소·중견 제조기업이 시스템으로 얻어야 할 것은 담당자가 바뀌어도 같은 순서로 일이 처리되는 회사의 프로세스입니다.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR을 만드는 회사다.

07

함께 읽어보세요

- 직원마다 AI 계정을 사 주는 회사는 엑셀 시대를 되풀이합니다



원문 blog.vexplor.com/post/employee-friendly-system-or-company-process

발행 2026년 10월 26일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 ·
사업자등록번호 439-87-02852

주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동)
1702-1706호 (영천동, 실리콘엘리동탄)

연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me

홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc



원문



홈페이지



링크드인