

프로젝트 관리론

비즈니스 프로세스 개선을 위한 조직 구성



□ 조직이 지속적으로 개선 작업 수행하는데 요구되는 요소들

- 개선 기술과 교육
- 개선을 위한 조직 구성
- 개선 지향적인 조직 문화의 촉진 등 고찰

CONTENTS

- 비즈니스 프로세스 개선 기술
- 비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태
- 품질관리그룹
- 복합기능 팀
- 개선을 지향하는 조직 문화의 정착

□ 비즈니스 프로세스 개선 기술

- 비유: 정기적인 운동은 근육 강화 및 유지에 필수
- 그러므로 개선 프로젝트를 시작할 때는 개선 기술을 충분히 숙련했는지 확인: 각 개인의 역량 및 기술이 무엇이며, 이에 대한 숙련도가 경쟁력

- 개선 프로젝트를 수행하기 위한 사전 조건
 1. 비즈니스 프로세스 개선에 익숙해지도록 조직 내의 충분히 많은 부서들을 훈련시키고 개선 프로젝트에 관여
 - ✓ 최고 경영층이나 중간 관리자에게만 한정되는 것이 아님
 2. 개선 프로젝트들이 지속적으로 많이 추진되어 조직 구성원들이 정기적으로 개선 업무에 관여하여 개선에 대한 마인드를 항상 고취할 수 있어야 함

비즈니스 프로세스 개선 기술(2)

- 1,2의 경우, 다음 업무에 활용할 수 있는 개선 업무자들로 구성된 유능한 팀을 계속 유지할 것인가 아니면 필요할 때마다 한 무리의 게으르고 활동적이지 않은 사람들을 적절하게 교육하는데 만족할 것인가를 결정하는데 매우 중요
 - 후자의 내용에 호소력이 없다면, 즉시 실행할 수 있는 유일한 메커니즘은 교육과 훈련
- 교육은 많은 형태와 유형으로 이루어짐
- 구성원들이 개선 업무에 대한 최소한도의 통찰력을 가지는 것이 중요

□ 조직 구조에서의 문제점

- 조직의 비즈니스 프로세스를 어디까지 가시화하고 드러내야 하는가는 계속 문제가 되는 사항
 - 인습적인 사일로스(silos, 부서간 장벽)가 비즈니스 프로세스에서의 흐름과 협력을 얼마나 방해하는가는 이미 확인
 - 해법 중 하나 : 비즈니스 프로세스에 따라 조직 구성
- 부서에 초점을 맞추거나 또는 이제 막 비즈니스를 프로세스에 적응하기 시작한 조직에서의 문제점
 - 조직의 프로세스에 책임감을 느끼는 사람들이 거의 없음
 - 어느 누구에게도 양질의 제품이나 서비스를 제때에 프로세스로부터 소비자에게 전달할 책임이 부여되지 않음

□ 프로세스 수행 주체

- 사람들을 개별적인 비즈니스 프로세스의 주체로 임명한다는 의미
- **경영층은 반드시 프로세스의 주체를 임명해야 함**
 - 조직 권한이 가장 큰 사람 혹은 프로세스의 가장 큰 부분에 영향력을 행사하는 사람이 주체가 되어야 함
- **프로세스 수행 주체에게 부여되는 책임**
 - 프로세스의 변화를 주도
 - 프로세스의 성과 수준을 지속적으로 측정
 - 프로세스에서 개선 작업을 시작
 - 프로세스를 개선하기 위해 함께 일할 프로세스 운영 그룹을 조직.
운영 그룹은 보통 각 업무 프로세스의 담당자들로 구성되지만 경우에 따라서 프로세스와 관련된 공급자 또는 소비자 구성원으로 참여하는 경우도 있음

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(3)

- 기업이 프로세스가 지향하는 방향과 프로세스 수행 주체를 결정하면, 조직도는 부서 관리자들로 된 수직적 사일로스(부서 간 장벽)에서 프로세스 수행 주체들로 된 수평적 프로세스로 그 성격이 변함

그림 6.2 삽입

- 비즈니스 프로세스와 그에 대응하는 프로세스 수행 주체에는 종종 위계 (상하) 구조가 존재한다는 사실에 유의

■ 그림 6.2

- 제품을 제조해 소비자에게 배달하는 광범위한 프로세스는 이 프로세스와 관련해 고차원적인 의사 결정을 수행하는 프로세스 수행 주체를 하나 둘
- 이 프로세스는 예를 들어, 주문 관리와 제조 그리고 배달 및 설치와 같이 하위 수준에서 보다 짧은 몇 개의 프로세스로 구성
- 이러한 하위 프로세스의 개별적인 프로세스 수행 주체는 자신의 독립적인 프로세스에 책임을 짐
- 이들은 반드시 전반적인 프로세스의 수행 주체와 협력

- 이 모델을 극단적으로 수용하는 사례

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(6)

➤ 이러한 조직 모델의 약점

- ✓ 대부분의 프로세스에서 상근 직원을 두지 않는 경향으로, 이 경우 프로세스 간에 자원을 공유하는 수준에서 그침
 - ◆ 이러한 직원들에 대한 지휘 체계가 모호해지는 일도 발생

■ 다수의 조직들은 일종의 매트릭스 조직을 설계해 조직 모델의 양극단 사이에서 균형을 맞추고자 노력

- 전통적인 기능 부서들을 계속 유지해 부서 관리자들이 부서원들에 인사 관리 책임을 짐
- 비즈니스 프로세스 조직도로 그린다고 해도 각각의 부서들 위로 겹쳐 나타나기 때문에 명확하게 표현
- 부서의 모든 직원들을 하나 혹은 그 이상의 프로세스에 배치하고, 프로세스 수행 주체들에게 어떻게 시간을 활용하고 어떤 임무를 수행할 것인가 등에 관한 권한을 부여

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(7)

- 어떠한 조직 모델을 적용하는가에 따라서 일선의 업무 수행 조직들을 어떻게 구성할 것인지가 결정됨
 - 관심을 가져야 할 부분 : 비즈니스 프로세스 개선 업무 이행 시 조직 모델이 어떻게 기능을 수행하는가
 - 개선 업무는 팀으로 하는 스포츠
 - 개선 프로젝트 팀 구성 : 적절한 사람들을 찾아내 프로젝트와 관련된 임무를 부여하는 것이 중요

- 구성원과 관련해, 팀이 충족해야 하는 역할
 - 팀장

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(8)

■ 구성원과 관련해, 팀이 충족해야 하는 역할

- 팀장
 - 경영진 의사 반영
 - ✓ 경영진의 인사를 개선 프로젝트 팀에 합류시키거나 프로젝트 팀의 구성원 한 명이 경영진의 입장을 대행하도록 권한을 부여할 수 있음
- 프로세스 수행 주체 또는 책임자
 - ✓ 개선해야 할 대부분 혹은 전체 프로세스를 책임
- 프로세스에 관여하는 여타의 사람들
 - ✓ 가급적 프로세스를 진행하는 방향에서 횡단면의 조직 단위로 구성
 - ✓ 개선되어야 할 프로세스의 상위 또는 인접한 조직의 인원들로만 팀을 구성하지 않는 것이 매우 중요
 - ✓ 실제로 개선된 업무 프로세스를 수행해야 할 당사자들이 팀에 속하지 않는다면, 개선된 프로세스를 실제로 이행하기가 매우 어려울 수 있음
- 프로세스 내부 혹은 외부 고객
 - ✓ 프로세스 지향적인 사고에는 고객을 가장 중요한 요인으로 고려해야 한다는 생각이 내포
 - ✓ 프로세스의 고객을 팀에 참여시킴으로써 고객의 요구 사항을 개선된 프로세스에 반영

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(9)

- 프로세스에 대한 내부 혹은 외부 공급자
 - ✓ 어떤 프로세스에든 고객이 있는 것과 같이 어느 프로세스에나 정보나 자원 등을 투입하는 공급자들이 있음
 - ✓ 공급자는 그들이 투입하는 자원 때문에 어느 정도까지는 프로세스의 성과 수준을 형성하는 요인의 일부분이 됨. 따라서 개선 활동에 포함

- 한 사람이 여러 가지 역할을 하는 것도 가능
- 한 팀을 여섯에서 일곱 명을 초과해 구성해서는 안되지만, 팀의 규모는 프로젝트의 범위와 복잡한 정도에 따라 달라질 수 있음
- 팀의 규모가 너무 작아지지 않게 관리
 - 임무를 수행하는 능력이 저해되거나 프로젝트 결과에 대한 폭넓은 주인 의식이 약화될 수 있음

비즈니스 프로세스 개선을 보조하는 조직 형태(10)

■ 팀원을 선발할 때, 후보자들에 대해 확인해야 할 요건

- 업무에 전심전력으로 참여할 수 있는 시간
- 조직 및 조직의 비즈니스 프로세스에 대한 능력과 지식 그리고 프로세스 개선 업무에 사용할 도구에 대한 교육
 - ✓ 도구에 대한 교육은 프로젝트의 착수 시점에 이미 준비되어 있어야 함
- 프로세스의 개선 업무에 대한 자발적인 동기
 - ✓ 자신의 의지에 반해 선발된 팀원은 개선 팀의 구성원으로 적절하지 않음
- 협력하고 다른 사람의 의견에 귀 기울여 의사 소통할 수 있는 능력
 - ✓ 비즈니스 프로세스는 팀워크가 중요하므로 혼자서 일하는 스타일의 사람에게 적합하지 않음
- 조직에 대한 신뢰와 애착
 - ✓ 개선 프로젝트의 결과물이 실제로 조직의 성과 개선에 효과적이려면 참가자들이 해당 조직에 신뢰와 애착을 가져야 함

품질관리그룹(1)

□ 조직의 대표적인 예 : 품질관리그룹과 복합기능팀

□ 품질관리 그룹 (Quality circle)

- 일본에서 유래
- 1970년대와 1980년대 서양의 경영 관련 문헌에 처음으로 서술되었을 때 인기 상승
- 많은 연구자들과 컨설턴트들이 미국과 유럽에 품질관리그룹을 도입하고자 노력했고, 일부 기업들은 그 가치를 높게 인정해 여전히 사용
- **품질관리그룹의 구성원 및 수행 업무(Aune, 1985:11)**
 - 같은 업무 영역에서 모인 사람들의 집단으로서
 - 팀장의 지시 아래 업무를 수행하며
 - 일상 업무 시간 중 대략 일주일에 한 시간 정도의 정기적인 회의에 자발적으로 참여함으로써
 - 자신의 업무 영역 내에서 우선순위에 따라 문제를 확인하고 분석해 해결하며
 - 필요한 경우 관련 책임자에게 문제 해결에 소요되는 비용을 근거와 함께 첨부해 요청하는 업무를 담당하는 조직

품질관리그룹(2)

■ 품질관리그룹의 목적

- 개선을 창출해 조직의 경쟁력을 강화하는 것
- 개개의 조직 구성원들이 창의적으로 기술을 개발하는 데 좋은 기반을 제시하고, 실제 개선 업무에서 이러한 기술을 사용하도록 권장하는 것

■ 표준적인 접근 방법:

- 몇몇의 품질관리그룹을 만들고, 각각의 그룹에 리더를 두는 것

■ 그 위에 보통 퍼실리테이터(facilitator, 조력자)가 존재

➢ 역할:

- ✓ 그룹 내에서 누군가가 싫은 일을 강요당할 때 도와주는 역할을 함.
- ✓ 조직 경영에서 점점으로 기능하기도 함
- ✓ 전체 활동을 조율하는 운영 위원회를 두기도 하는데, 이러한 위원회는 대개 경영진으로 구성

그림 6.3 삽입

- 품질관리 그룹의 업무조직

품질관리그룹(4)

■ 품질관리그룹이 서양에서 성공하지 못한 이유

- 품질관리그룹들을 관장하고 조율하는 상위의 품질 관리 프로그램이 운영되지 않음
- 품질관리그룹이 조직 내에서 일상 업무의 일부분으로 자리 잡지 못함
- 품질관리그룹이 품질에 대한 **일반적 이해 수준이 충분히 높아지기 전에 도입**
- 기업들은 비즈니스 프로세스 자체보다 달성 가능한 **재정 이익에 더 많은 관심**을 보임
- 품질관리그룹이 수행하는 업무가 **관료주의적인** 것으로 인식
- 품질관리그룹이 부분적으로 작은 문제들을 해결하는 데 성공하면서, 자신들이 해결할 수 있는 문제 이외의 것까지 관여

■ 프로세스 개선 프로젝트의 수행 조직이 어떻게 구성되어야 하는가라는 관점에서 특히 중요

- 프로세스 개선에 대한 이해는 처음에는 조직 단위 내에서 부분적인 문제를 검토하는 수준으로 시작해 단계적으로 더욱 복잡한 문제 해결에 이르게 되고, 차차 지속적인 개선 작업의 필요성도 인식하게 됨

□ 복합기능 팀(Cross-functional team)

■ 배경 :

- 복잡한 문제들을 단일한 차원으로 이루어진 경우가 거의 없기 때문에 하나의 조직 단위에서 해결할 수 없음

■ 복합기능 팀의 정의

- 서로 다른 기능을 수행하는 부서나 책임 영역, 그리고 때로는 서로 다른 위계 조직의 인원들로 구성된 집단
- 이 팀의 목적 : 복수의 비즈니스 프로세스나 조직 단위가 관련된 문제를 해결

■ 복합기능 팀을 운영할 때 준수해야 할 원칙

- 구성원들이 전원 참석할 수 있는 경우에 회의를 개최
- 회의 장소는 특정 구성원의 고유 영역이 아니어야 하며 또한 방해받지 않는 곳이어야 함
- 회의는 일상적인 업무 시간에 해야 함
- 팀이 구성되기 전에, 경영층은 현실적으로 예산이 허용하는 한 팀이 제안하는 추천안에 따르기로 동의해야 함
- 필요에 따라 전문가들을 소집할 수 있음

- 팀을 구성한 후, 팀원들이 자신의 역할을 제대로 인식하고 적절한 업무를 수행하기까지 얼마 동안은 혼선이 빚어질 수 있다는 점을 감안
 - 이 시기에는 팀원 간의 논의가 시간 낭비로 보이고 어떠한 해결책이나 개선 방안도 이끌어내지 못하는 것처럼 느껴질 수 있음

- 복합기능 팀은 비즈니스 프로세스 개선 프로젝트의 산출물
 - 개선 과제 목록, 단계별 이행 계획 그리고 과제 이행 시의 기대 효과 및 소요 비용을 제시

개선을 지향하는 조직 문화의 정착(1)

□ 조직 문화

- 조직과 접촉하는 사람들에게 자신감을 심어주고, 대부분의 경우 그 사람들이 따라 하도록 격려하는 역할을 하는 것
- 개선 지향적인 조직 문화는 단시간 내에 정착되지 않으며, 오랫동안 조심스럽게 발전시키고 육성해야 함

- 성공한 기업들에서 발견되는 공통점
 - 크고 위험하면서도 담대한 목표(big, hairy, audacious goal (BHAG))
 - ✓ 기업의 성장을 자극
 - 사교적인 집단 문화
 - ✓ 기업의 핵심 가치를 유지
 - 다양한 일들을 시도해보고 결과가 성공적일 경우 지속적으로 수행
 - ✓ 기업의 성장을 자극
 - 토착적인 경영
 - ✓ 기업의 핵심 가치를 유지
 - 현실에 안주하지 않고 끊임없이 개선 추구
 - ✓ 기업의 성장을 자극

개선을 지향하는 조직 문화의 정착(2)

■ 개선 지향적인 조직 문화를 촉진하는데 중요한 역할을 하는 요소

➤ 조직 내 모든 직위에 있는 직원들을 격려하라

- ✓ 업무가 잘 이루어져 만족할 만한 결과를 내고 있을 때는 그 성공을 즐기면서 현실에 안주하고 싶어짐
- ✓ 이러한 때에 비판을 제기하거나 완전하지 못한 업무를 지적하거나 또는 좀더 개선이 가능한 방안을 제안하는 직원들은 흥을 깨는 것처럼 보일 수 있음
- ✓ 또한 지속적인 개선을 달성하는 데는 시간과 돈 그리고 노력이 들기 때문에, 이를 위한 아이디어 또는 지적사항을 무시하거나 나중에 미룸으로써 사장하기 쉬움
- ✓ 이것은 개발해야 하는 개선 정신을 말살해버리는 가장 확실한 방법
- ✓ 이러한 아이디어를 항상 긍정적으로 대하고 존중할 것
- ✓ 조직이 아이디어를 환영하고 진지하게 받아들여야 함

개선을 지향하는 조직 문화의 정착(3)

- 필요 이상의 만족 또는 안심을 경계하라
 - ✓ 성공적인 결과를 자축할 때는 조직이 잘못된 안도감이나 만족감에 빠지지 않도록 해야 함
- 조직을 지속적인 벤치마킹에 노출 시켜라
 - ✓ 조직의 자기만족과 싸우는 데 벤치마킹보다 효과적인 방법은 거의 없음
 - ✓ 조직의 성과 수준을 적절한 대상과 비교하면, 지나치게 자신감에 차 있는 조직을 이러한 불행한 상태에서 일깨울 수 있음
- 개선을 달성한 경우에는 포상하라
 - ✓ 조직에서 제공하는 포상에는 명예와 위신, 다양한 혜택, 금전 그리고 승진 등과 같은 다양한 형태가 있음
 - ✓ 포상을 하면, 이미 개선을 실행하고 상을 받은 이들뿐만 아니라 개선을 창출하면 자신에게 이익이 온다는 것을 본 이들까지 많은 사람들이 좀더 개선에 힘과 마음을 쏟도록 동기를 부여할 수 있음