

프로세스 혁신에서의 조직 변화 관리에 관한 실행 계획 수립에 대한 연구

유명관, 장혜정

(Myoungkwan Yoo, Hye-Jung Chang)

삼성경영기술대학 정보통신학과

요약 : 새로운 기술 활용에 직접적인 영향을 받는 사람들은 기존 사고와 행동을 변화해야 할 필요성을 인식하지만 대개의 경우 현재 상황에 집착하게 된다. 따라서 조직원에게 변화의 방향을 제시하고 이것이 필수적인 것이며 동시에 성취할 수 있다는 확신을 주어 그들의 사고를 다시 재구성할 수 있도록 한다면 조직 내의 성공적인 변화 관리를 할 수 있다. 본 논문에서는 조직 변화 관리를 성공적으로 실행하기 위하여 변화의 본질을 이해하고, 변화를 방해하는 위험 요소를 최소화 하는 방법론, 구체적인 변화 관리 실행계획 수립 절차, 각 단계별 생성되는 산출물, 진단도구(Tool)를 제시하며, 특히 평가단계에서는 변화의 초기 목표와의 차이 분석을 통하여 조직 전체에 효과를 확장할 수 있도록 필요한 기술, 지식, 태도 등을 추출하여, 변화가 ongoing 프로세스이며 지속적인 개선 활동과 연계되어야 한다는 점에 대해 논한다.

1. 서론

1.1 배경 및 목적

프로세스 혁신을 수행할 때 언제나 사람들은 변화를 요구 받게 되며 직접적인 영향을 받는 조직원들은 그들의 기존 사고와 행동을 변화해야 할 필요성을 인식하지만 대개의 경우 그렇지 않다. 따라서 조직원에게 변화의 방향을 제시해 주고 이러한 변화가 필수적인 동시에 성취될 수 있다는 것을 보여주어 그들이 가지고 있던 믿음, 행동 방식이 변화할 수 있도록 해야 한다.

1.2 내용 및 범위

본 내용에서는 변화가 인간에게 미치는 영향과 변화를 일련의 프로세스로 취급될 때 성공적인 관리의 핵심 요소와 실행 계획

수립 절차 방법, 산출물과 변화 관리를 평가하는 단계에서 필요한 기술, 지식, 태도 등을 추출하여 지속적인 개선 활동과 연계되어야 함을 논의 한다.

2. 변화 관리-변화가 인간에게 미치는 영향

2.1 변화의 본질과 변화 프로세스

인간의 에너지는 매우 가치 있고 한정적인 자원이다. 조직의 기대에 미치는 모든 프로세스는 이러한 인적자원을 소모시키며 인간의 기대를 혼란에 빠지게 하는 모든 종류의 변화는 동화기능(Assimilation)을 요구한다. 인간은 급격한 변화에 직면하여 자신이 수용할 수 있는 양만큼 또는 그 이상의 경우에도 변화를 받아들일 수 있다. 변화는 다음과 같은 특성을 갖는다. 첫째, 변화에 대한 조절 기능을 우리의 삶에서 찾을 수 있으며 기대에 대한 혼란으로 야기되는 모호성은 공포로 나타난다. 둘째, 변화를 실행하는 동안 발생하는 것을 직/간접적으로 어느 정도 연습할 수 있다. 셋째, 자신의 수용 속도가 그 사건이 일어나는 속도와 일치한다면 변화에 동화될 수 있다. 넷째, 조직 변화에 있어서 아주 일부 부분의 함축성을 이해 할 수 있다. 끝으로, 우리들의 변화 수용 한계에 따라서 자신의 삶의 미세한 변화-> 조직 변화 -> 포괄적인 변화로의 전이 과정에서 발생한 전체 동화 기능의 요구 양을 알 수 있다. 변화 프로세스는 현재 상태(Status Quo), 전이 상태(Transition State), 미래 상태(Future State)로 구분한다. 성공적인 변화를 유도하는 것은 상황의 긴박성이다. 즉, 기회의 이득을 얻는데 실패한 대가나 혹은 문제를 해결하는데 실패한 대가의 형태로 나타난다. 이러한 문제를 해결하는데 드는 시간 또한 성공에 영향을 준다. 일찍이 상황의 긴박성을 해결하는 경우 '예측된 고통'을 깨닫게 할 수 있으나 나중에 해결하려는 경우 '현재의 고통'으로 나

타날 것이다. 그러므로 급격한 조직 변화인 경우, 변화를 이것이나 저것이나의 문제가 아닌 프로세스로 접근을 하고, 변화를 통하여 원하는 것을 얻기 위해서건 원하는 것을 얻지 못하였던 어느 경우에도 지불을 한다는 사실을 알아야 한다. 또한 현재의 상태가 전이 상태의 비용보다 더 비싼 대가를 치루어야 한다는 것을 믿고, 전이 상태로 생긴 이러한 애매한 혼돈을 받아 들이겠다는 태도, 변화 할 수 있는 상태 보겠다는 의지, 자신의 사고의 틀 안에서 변화를 다양하게 볼 수 있다는 자세가 필요하다.

2.2 변화가 일어나는 동안의 역할

변화를 조직에서 받아 들이기 위해서 조직원은 다양한 역할을 해야 한다. 일반적으로 다음과 같이 4 가지 부류로 나뉜다. 첫째, 스폰서(Sponsor) - 변화를 법적으로 책임질 수 있는 권한이 있는 개인이나 그룹을 의미한다. 이들은 변화가 주어진 기간과 예산 내에 이루어 질 수 있도록 환경을 만든다. 둘째, 에이전트(Agent) - 변화를 실질적으로 일으키는 책임을 가진 개인이나 그룹을 의미한다. 잠재적인 문제점을 진단하고 그에 따른 계획을 세우는 능력을 갖추어야 한다. Sponsor가 승인할 수 없거나 승인 의지가 없는 변화를 착수하지 않아야 한다. 셋째, 타겟(Target) - 변화로 영향을 받게 되는 개인이나 그룹을 의미한다. 자신들이 기대했던 내용과 변화와의 조화를 이루기 위하여 변화를 이해 할 수 있는 교육을 받아야 한다. 또한 그들 스스로가 변화 실행 단계에 적절한 형태로 포함되어져야 한다. 이들은 자신이 기대하는 것이 불분명하고 자신에게 미치는 영향의 결과가 확실치 않으며 스폰서의 승인을 확신하지 못할 때 이러한 변화에 동참하지 않는다. 끝으로, 주창자(Advocate) - 변화를 성취하기를 원하나 변화를 승인할 만큼의 권력이 없는 개인이나 그룹을 의미한다. 변화에 대한 아이디어는 그것을 생각한 사람이 승인하는 사람으로부터 지지를 얻을 수 없을 때 쉽게 사라진다. 자신이 변화에 대한 열망의 힘과 성공의 확률을 혼동하지 말아야 한다. 반드시 해야만 하는 것과 할 수 있는 것이 균형을 이루어야만 한다.

3. 성공적인 변화 관리를 하기 위한 방안

조직의 변화 관리를 성공적으로 하기 위하여 다음과 같은 8 가지 위험 요소 (Risk Factor)를 관리해야 한다.

3.1 Sponsor 의 승인(Sponsor Commitment)

Sponsor 는 Initiating Sponsor 와 Sustaining Sponsor 로 나뉘며, Sustaining Sponsor 는 변화 대상들에게 현장에서의 영향력을 행사 할 수 있고 대개 직접적인 보고 관계를 맺고 있으며 종종 변화 대상들과 함께 일을 추진하고 또 서로 자주 보게 된다. Sustaining Sponsor 가 변화 과정에서 외면 당할 때 소위 Black Hole 이란 현상이 발생된다. Black Hole 현상이란 변화가 조직 내부에 투입되지만 그 변화의 모습이 전혀 안 보이는 것을 의미한다. 즉 CEO 는 Change Advocate 를 Sustaining Sponsor 로 잘못 예측할 수 있으며, 메시지를 통하여 직접 의욕을 전달함으로써 변화를 가져 올 것이라 생각하지만 변화 대상들은 그 상황에 말하 규명되는 것이지 전략적 언어를 통하여 확실히 되는 것은 아니다. Sponsor 는 흔히 변화 프로세스가 그들이 승인한 그 한번의 순간으로 책임을 다한다고 가정을 한다. 효과적인 Sponsor 는 행동으로 자신의 의지를 보여 주어야만 하며 잘못을 발견하여 지적하지 말고 현상을 유지하는데 드는 비용을 지적할 의지가 있어야 한다. 또한 성공하기 위하여 요구되는 자원들을 지원하고 공식적인 형태(미팅, 메모, 연성)와 개인적인(개별 또는 집단 모임)자리에서 실제로 변화에 대한 지지를 보여 주어야 한다. 어떤 이들도 Sponsor 가 할 수 있는 변화보다 더 많이 참여 할 수 없다. 만일 누군가가 이들보다 더 많이 참여 한다면 변화에 실패하게 될 것이며 리더십을 잃게 된다.

3.2 Target 들의 저항 (Target Resistance)

저항은 변화 프로세스의 자연스러운 부분이라는 것을 인식해야 한다. 급격한 변화 동안의 저항은 피할 수 없는 것이라 해도 그 형태는 명백한 형식(메모, 스트라이크, 회합, 공격적인 교체)으로 혹은 감춰진 형태(신뢰와 참여 감소, 사기 저하, 심지어는 태업)로 다양하게 표출된다. 이것은 변화가 근본적으로 싫다 좋다와는 상관 없이 단지 인간들의 기대가 혼란에 빠졌을 경우 그 최종 결과가 저항인 것일 뿐이다. 변화에 대하여 원하지 않고 조절할 수 있는 변화의 함정에 빠졌다고 느낄 때 마다 안정감->고정성->거부->분노->교섭->우울->시험->수용의 단계를 거치게 된다. 수용 상태는 변화에 대한 긍정적인 반응을 포함하나 그것이 변화를 좋아한다고 동일시 할 수는 없다. 변화에 대한 긍정적인 단

계는 정보가 없는 상태의 낙관-> 정보를 받은 상태의 비관-> 희망적인 현실-> 정보를 갖고 있는 상태의 낙관-> 성취 단계를 포함한다. 즉 저항은 계속 일어나지만 변화를 방해하는 것은 줄어들게 된다.

3.3 조직 문화에 따른 변화의 조율 (Culture and Change Alignment)

변화에 대한 직원들의 고통을 덜어주고 빨리 회복 할 수 있게 하고 혼란한 상태의 행동을 최소화 하는 핵심은 기업의 문화를 활동적으로 관리하는 것이다. 현재의 문화와 변화의 목적간에 모순이 존재할 때마다 문화가 항상 이긴다. 그러므로 변화를 실행하는 것은 새로운 변화 계획이 요구하는 것과 기존의 문화, 신념, 행동, 가정과의 유사성을 키우는 것으로 될 수 있다.

3.4 Change Agent 의 자질 (Change Agent Skill)

Agent가 변화 대상에 대한 효율적인 임무를 수행하기 위해서는 Sponsor가 그 역할을 Agent에게 부여, 인가를 해주어야 하며 이것이 없는 경우 Agent들은 변화 대상들에게 동기를 부여하려고 시도 하는 과정에서 좌절을 맛 보게 된다. 효과적인 Agent의 역할 승인이 되어야 변화 대상 집단은 Sponsor가 변화 대상들이 변하기를 바라고 있다는 사실과 Sponsor가 전이 과정 동안 변화 대상 집단을 지원하기 위하여 Agent를 보냈다는 것을 명확하게 깨닫게 된다. 효과적인 Agent는 한 개인으로 하여금 변화로 인한 충격이 대단히 심한 기간 동안 무언가를 배울 수 있도록 고무할 수 있는 뛰어난 능력을 가지고 있어야 하며, 조직이라는 배경 속에서 적용될 수 있는 변화의 심리 구조를 잘 이해해야 한다.

3.5 현상 유지 비용 (Cost of the Status Quo)

현상 유지 비용이란 어떤 문제해결의 실패에 따르는 비용이나 어떤 기회를 이용하지 못하는데 따르는 비용, 아니면 이 두 가지를 조합한 형태로 파악 할 수 있다. 변화 초기에 변화 비용은 불분명하거나 혹은 지나치게 낮게 인식하는 경향이 있다. 변화의 흡수, 동화 차원에서의 비용(Assimilation Cost)이 아니라 주로 구매 비용(Purchase Cost) 차원에서 기초하여 산정되므로 변화 비용에 대한 인식이 달라 지게 되어 '변화 비용 > 현상 유지 비용'이 되는 경우 현상 유지 비용을 명확하

게 제시 하지 못하면 장벽에 부딪히거나 실패 할 수 있다. 이러한 방정식이 '현상 유지 비용 > 변화 비용'으로 균형을 맞추는 데는 각각에 대한 확실한 인식이 필요하다. 이러한 인식은 직원들로 하여금 새로운 기술과 신념, 행동이 가져올 영향에 대해 예측해 보도록 하며, 현재의 가치관과 행동 양식을 평가하여 현 상황과 앞으로의 비전 간의 차이점 평가하여 장애 요인을 확인하고 그 장벽을 극복 할 수 있는 방법을 모색하도록 하며, 어떻게 조직의 변화를 추진해 갈 수 있는지 교육을 하여 학습 과정의 일부로서 감정과 행동 양식을 올바르게 해석할 수 있도록 하여 확대될 수 있다.

3.6 미래 비전 (Vision of the Future)

비전이란 말은 미션(Mission:사명)이라는 것과 혼동 될 수 있는데 사명감을 갖는다는 것은 비전의 매우 중요한 구성요소이지만 사명감 만으로는 충분하지 않다. 비저닝 프로세스에서는 새로운 환경을 지속시키는데 어떠한 힘이 필요하며, 새로운 환경을 조직하는 데에는 어떤 구조가 필요한지, 시간, 인력, 장비, 자금 등 어떤 종류의 자원이 필요하며 전체 조직은 어떤 종류의 공동의 믿음과 가치를 위해 노력을 투입해야 할 것인가 하는 문제가 제기 되며, 비전을 개발하는 과정에는 이 비전에 의해 영향을 받게 될 직원들을 끌어들이 보다 많은 비전 실현 능력을 확보 할 수 있도록 하고 '현실에 대한 검증'을 제공하고 미래에 대한 비전을 가능한 한도 내에서 유지 할 수 있도록 하여 구체적인 비전을 가지고 변화의 과정에 돌입할 수 있도록 해야 한다.

3.7 변화 관리 실행 계획 (Transition Management Plan)

변화의 초기 목표를 성공적으로 수행하기 위하여 필요한 이해와 준비 상태를 Sponsor로부터 승인 받기 위해서는 변화 관리 실행 계획을 수립하여야 한다. 이러한 실행 계획 수립을 통하여 변화 수행 시 성공 요인과 장애 요인을 도출하여 변화에 참여하는 모든 직원이 인식 할 수 있도록 하며 구체적인 변화 관리 실행 계획을 작성하여 변화 초기 목표에 대한 인적, 기술적 목표를 달성 할 수 있도록 해야 한다. 이에 관하여는 4장에서 자세히 다루도록 한다.

3.8 관리 지원 체계 (Management Support)

System)

프로세스 내에서 조직원들의 행동을 바꾸기 위해서는 기술적 요인 뿐만이 아니라 조직적인 요인과 인간적인 요인이 핵심이 된다. 프로세스 혁신 활동이 개인 단위보다는 그룹 활동이므로 팀에 의한 조직 구조로 재구성하는 것이 중요하다. 그러나 가장 어려운 문제는 팀과 기능 조직과의 관계 정립이다. 기능상 조직을 둔 채 팀을 운영할 경우 팀 구성원을 누가 어떻게 평가할 것인가가 문제가 된다. 만약 기능 부서의 관리자에 의해 평가 할 경우 기능 부서에 영향을 미칠 수 있는 혁신 방안은 현실적으로 실행에 옮겨지기가 어렵게 된다. 따라서 프로세스 관리자로 하여금 기능 부서 관리자와 동일한 평가권을 주어야 한다. 또한 일선에 대한 권한 위양을 고려해야 한다. 권한 위양은 오랫동안 경영의 중심 주제가 되어왔지만 관리자들은 충분히 권한 위양을 해왔고 더 이상 위양할 경우 통제에 중대한 문제가 있다고 생각한다. 그러나, 팀에 의해 작업이 이루어지고 일선에 관한 권한 위양이 이루어지면 일선에서는 상부의 통제나 간섭없이 다른 기능 부서와 긴밀하고 즉각적으로 접촉할 수 있어 자율적인 경영이 이루어진다.

통제와 감독의 기능을 수행하던 관리자의 역할이 일선 작업 팀의 활동을 지원하는 코치 기능으로 변해야 하며, 관리자들의 수익성이나 주가를 향상시키는 평가 측정이 개인이 아닌 팀을 조직 실적 및 설계의 주요 기본 구성 단위로 조직하여 고객 만족을 위한 연계 실적을 목표로 삼고 평가해야 한다. 이러한 권한 위양과 팀에 의한 운영은 조직원들이 여러 부서의 기능에 대한 지식과 훈련을 필요로 하게 되어 새로운 프로세스가 설계되면 거기에 필요한 지식과 기술이 무엇인가를 찾아낸 다음 교육이 실시되어야 한다. 프로세스 혁신 자체가 직무의 동기부여에 직접적인 영향을 미치지 않는다면, 프로세스 팀을 운영하는 경우 다양한 기술이 요구되는 직무의 통합성을 높이게 되며 자율성과 피드백이 보장되어 동기부여를 높일 수 있으며 프로세스 성과에 따라 측정하기가 쉬워지고 이를 기초로 보상 할 수 있게 되어 생산성을 높일 수 있다.

4. 변화 관리 실행 계획 수립 절차 및 단계별 특징

4.1 명료화 단계(Clarification Stage)

조직이 원하는 변화의 초기 목표를 주어진 시간과 예산 내에서 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 내용을 Sponsor가 명확하게 이해 할 수 있는 승인 단계이다. 이 단계에서는 Sponsor 팀을 구성하고 미래의 비전 문구를 작성하고 변화를 조직이 수용할 수 있는 정도를 진단하고 변화의 목표를 달성하는데 필요한 전략을 정의 한다.

4.2 분석 단계 (Analysis Stage)

앞으로 수행될 전체 단계의 변화 관리 activity를 검토하게 되는 Transition 위원회를 구성하고, 일단 위원회가 구성되면 교육, 진단을 수행하고, 변화 대상에 대한 변화 성공 용인과 장애 요인을 분석 하게 될 Change Agent 팀을 구성하는 단계이다. 또한 이 단계에서는 변화에 대한 지지를 얻기 위한 조직 내의 의사소통 채널의 효과적 활용을 할 수 있는 Communication Activity를 찾아내어 평가하며 변화 메시지를 보다 적극적으로 수용될 수 있도록 한다.

4.3 변화 전이 계획 단계 (Transition Planning Stage)

미래의 바람직한 상태로 전이하기 위하여 인간적인 측면을 관리하기 위한 계획을 수립하는 단계이다. 이러한 계획 수립은 현재 상태의 현실에서 미래 상태로의 전이되는 과정을 이어주는 역할을 한다. 앞의 명료화 단계와 분석 단계에서 얻어진 결과를 종합하여 변화 초기 목표를 달성하기 위한 방법을 제시한다. 즉, 변화 관리의 핵심 요소인 인프라스트럭처, 관리 시 성공/장애요인, Communication 관리 계획을 수립한다.

4.4 변화 전이 관리 단계(Transition Management Stage)

변화 전이 조직인 Transition 위원회와 Change Agent 팀이 프로세스 혁신 수행 시 필요한 기술 및 프로세스 변화를 인적 측면에서 관리하게 된다. 이 단계에서의 전략과 전술은 변화 전이 계획 단계에서 수립된 내용과 동일하며 보다 조직이 잘 적응할 수 있도록 계획적이고 조직 전반에 일어날 수 있도록 시스템적인 접근 방법으로 시도해야 한다.

4.5 평가 단계 (Evaluation Stage)

주어진 시간과 예산 범위 안에서 기술적 측면과 인적 측면의 변화 목표가 달성되었는지 평가하는 단계이며 동시에 변화를 지속적으로 유지하기 위한 행동을 다시 설정하며 새로운 비즈니스 관점에서의 이슈들을 초기 목표로 다시 찾아 내는 단계이다. 초기에 설정한 변화 목표가 계속 유지되기 위한 구조를 제공하고 목표 달성 결과를 평가하게 된다. 향후 전략 단계를 준비하며 성공적인 변화 목표 달성에 기여한 개인이나 팀에 대한 보상이 이루어져야 하며 달성하지 못한 목표와 결과의 차이를 분석하고 라인/프로세스 오너와 관리자에게 Sponsor 팀과 Transition 위원회, Change Agent 팀의 역할과 책임을 이양하고 지속적인 개선 활동이 현장에서 이루어질 수 있도록 기본 개념과 아이디어를 지원해야 한다.

5. 평가

평가 단계에서는 변화 초기 목표의 달성 여부를 결정하게 되며 바라던 변화의 결과를 확인한다. 평가 단계는 다음과 같은 Activity로 수행된다.

5.1 Evaluation Measurement

실제 달성한 변화 결과와 초기 명료화 단계에서 바랬던 변화의 차이를 비교한다. 전반적인 결과를 검토하고 변화 전이 상태에서 실행하여 성공을 거둔 프로그램들을 살펴본다. 여기서 도출된 결과는 다음 Activity를 수행하는데 영향을 준다.

5.2 Follow-Up Strategies

변화를 성공적으로 이끈 주역들을 찾아내고 이들에게 보상을 해준다. 이러한 일련의 행동들이 미래 상태를 더욱 강화시키는 역할을 하게 된다. 성공적인 변화 수행을 하기 위해 결정적으로 필요했던 내용과 초기에 설정했던 변화 관리 방법간의 차이를 찾아낸다.

5.3 Sustaining Initiatives

현장의 라인/프로세스 오너와 관리자에게 Sponsor 팀, Transition 위원회, Change Agent 팀의 책임과 권한을 이양한다. 이러한 과정은 변화의 초기 목표 설정 시 매우 중요하다. 즉, 변화 프로세스에 동참한 개인에게 오너십을 주어 미래 상태를 유지하고 보다 개선 하도록 지금부터 책임을 주는 것의 표출이다.

5.4 Communication Evaluation

변화를 수행하는 동안 의사소통 프로세스의 효과를 평가한다. 의사소통 내용과 접촉(contact)의 적합 여부와 효과 측면에서 검토한다. 정확하고 적절한 순간의 의사소통은 조직 변화 관리의 기본이며 Ongoing 상태로 효과적인 의사소통은 변화를 지속시키는 필수적인 요인이다. 여기에서 평가된 의사소통 평가 및 조언에 따라 지속적인 개선을 할 수 있다.

5.5 Continuous Improvement Orientation

지속적인 개선 활동이 조직 전반에 확산될 수 있도록 개선 아이디어와 개념을 지원한다. 이 단계에서는 변화의 초기 목표를 성공적으로 수행하게 한 교훈이 과연 전체 조직에서도 일반화 될 수 있는지를 검토한다.

5.6 Evolution Planning

주어진 시간과 예산 내에 인적 목표와 기술적 목표를 이루었는지 여부를 확정한다. 이 단계는 새로운 비즈니스 이슈들을 변화 초기 목표로 선정하고 지금까지의 변화를 유지하기 위한 실행 내용을 설정한다.

6. 결론

프로세스 혁신을 시도하다가 실패한 기업이 절반 이상 된다는 사례를 볼 수 있다. 여기에서 유의할 점은 '실패'의 의미이다. 실패 사례를 듣고는 괜히 프로세스 혁신을 추진하다 지금보다 더 나쁜 상황이 되지 않을까 두려워하고 주저하고 있는 경우를 볼 수 있다. 프로세스 혁신 실패라는 범위를 어디까지 볼 것인가? 실패했다고 하는 경우에는 추진하다가 조직 내의 저항을 우려하여 중도에 포기한 경우, 추진 도중 범위를 축소하거나 목표를 하향 조정하는 경우, 당초에 설정했던 목표 달성에 실패한 경우로 볼 수 있다. 즉, 프로세스 혁신에 실패하였다고 해서 기업의 상태가 더 나빠지거나 혁신의 노력이 무모하게 끝나버리는 것이 아니라는 점이다. 당초에 목표에 미달하였거나 프로세스 혁신 범위를 축소하였더라도 지금보다 더 나빠질 가능성은 없다. 다만 기업에서 최고 경영층이 주도하여 추진한 프로세스 혁신이 소기의 목적을 달성하지 못할 경우 전 구성원에게 주는 실망과 향후 다른 프로그램에도 좋지 않은 영향을 줄 수 있기 때문에 실수할 수 있는 소

지가 있는 사항에 대하여 사전에 미리 대비하여야 한다.

프로세스 혁신은 조용하게 소리없이 매일의 일상적인 일을 해나가면서 할 수 있는 성격이 아니다. 조직 전체가 위기 의식을 가지고 공동 목표를 추구하여 조직의 온 힘을 기울여 추진하여야 한다. 최고 경영층의 주도하에 하향식으로 추진하여야 한다.

또한 기업 내에서 가장 뛰어난 사람들로 프로세스 혁신 팀을 구성하여 그들에게 기업 내의 어떤 일도 손을 댈 수 있는 권한을 주어야 한다. 지금까지 경영혁신 활동 중 프로세스와 관련된 것들은 프로세스 혁신에 통합하여 추진하며 여러 경영혁신 활동을 동시에 추진하는 것은 기업의 에너지를 분산시키기 때문에 하나로 묶어서 한 방향으로 갈 수 있도록 추진해야 한다. 조직 내의 분위기가 조직 문화가 프로세스 혁신을 추진할 준비가 되어 있어야 하며, 초일류에 대한 정신, 변화에 대한 오픈 마인드, 필요할 경우 기본 틀도 언제든지 고칠 수 있는 자세가 되어 있어야 한다. 경쟁 우위를 추구하는데 있어서 지연이 있어서는 안된다. 신중하게 행동하기 위해 오랜 동안 검토만 하고 있는 것은 조직을 더욱 스트레스에 몰아 넣을 가능성이 있으며 경쟁 기업이 먼저 혁신을 시작하여 주도권을 잃을 수 있다.

기존 업무 체계의 기본 틀을 제약 조건으로 보지 않고 도전하고 야심적이고 대담하게 목표를 설정한다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다. 여러 프로세스가 모여서 조직이 이루어졌다는 사실을 인식하여 조직을 프로세스 관점에서 바라보고 혼신의 노력을 다한다면 의외로 쉽게 좋은 결과가 나타난다. 이제 프로세스 혁신에 있어서 조직원에 대한 변화 관리는 하면 좋다는 관점에서 해야만 하는 것으로 바뀌어야 한다.

참고문헌

“Management at the Speed of Change : How resilient managers succeed and prosper where others fail”, Daryl R. Conner, 1992

“Horizontal Organization”, Frank Ostroff and Douglas Smith

Ernst & Young Performance Improvement series : Organizational Change management Methodology, Ernst & Young, 1992

Ernst & Young navigator System Series : Organizational Change Management Monograph, Ernst & young, 1992

Ernst & Young Organizational Change management Services : Managing the Human Aspects of Change, Ernst & Young, 1993

Management Organization Change, ODR

미래쇼크, 앨빈토플러, 한국경제연구소, 1989

비즈니스 프로세스 리엔지니어링 : 성공전략과 구체적 추진 방법론, 김효석, 김경환, 1993, 한국능률협회