

지식전이 : 프로세스 개선의 시작



Michael Wood - March 4, 2015

실무 분야: IT 전략

BPI(Business Process Improvement) 계획은 지식전이 그리고 지식관리와 병행되어야 함을 잊어서는 안됩니다. 정상적인 BPI 프로세스는 전적으로 지식전이와 지속적인 지식관리에 기반하여 진행되게 됩니다. 여기서는 기본적인 BPI 프로세스를 지식전이 관점에서 설명하겠습니다.

지식전이#1: 리더십팀에서 BPI 팀으로 이뤄지는 전략, 목표, 목적에 관한 지식전이. 하향식 BPI 프로세스에서 이뤄지는 첫 지식전이는 리더십팀과 BPI 팀 간에 이뤄집니다. 이 단계에서, BPI 팀은 조직의 전략, 목표, 목적에 대해 고민하게 됩니다. BPI 팀은 리더십팀과 함께 일을 수행하면서 얻게되는 지식을 운영적 측면에서 측정가능한 목표들로 바꿔야 합니다.

예를 들어, 어떤 자동차 회사의 목표가 SUV 계열 차량의 연료 효율성을 현저하게 높이는 거라고 가정해 봅시다. 이 때, 이 목표를 운영적 측면에서 측정가능하게 하기 위해서는, 먼저 "현저하게"라는 단어의 의미를 정의해야 합니다. BPI 팀은 리더십팀과 함께 목표정의에 대한 합의를 하고 해당 목표를 재구성 합니다. 이렇게 해서 구체화된 목표는 현재 평균 21mpg 인 연료 효율성을 35mpg 로 상승일 것 입니다. 이렇게 목표들은 운영적인 수준에서 해결되어야 하는 도전과제로의 변환이 필요합니다. 이 작업이 끝난 후, 목표들은 해당 목표 달성을 하기 위해 변화 또는 변경이 필요한 프로세스와 연계되어야 합니다.

지식전이 #2: BPI 팀에서 운영전문가로 이뤄지는 전략, 목표, 목적에 대한 지식전이. BPI 에서의 다음 지식전이는 BPI 팀과 전체 프로세스에서 연관된 각각의 SME(주제 전문가:subject matter experts)팀 사이에서 이뤄집니다. 이 단계에서 각 SME 팀은 BPI 계획에서 자신과 관련있는 부분의 목적들을 판독하게 됩니다. 여기서, 전달되는 지식은 거시적인 관점에서의 전략과 목표에서 개선 목적이 "무엇"인가 입니다.

지식전이 #3: SME 팀에서 BPI 팀으로 전될되는 현재 비즈니스 프로세스에 존재하는 목표 달성의 방해물에 대한 지식 전달. 각 SME 팀은 비즈니스 프로세스 중에서 자신이 담당하는 부분은 잘 알고 있지만, 해당 부분이 전체 프로세스 관점에서 어떻게 조합되는지에 대한 지식을 갖고 있지 않습니다.

해당 프로세스 동안 BPI 팀은 SME 팀과 하나의 그룹으로 일하면서 현재 프로세스의 절차와 주요 프로세스 단계를 산출 해냅니다. 이 작업은 전체적 관점에서 목표달성에 장애물이 되는 프로세스

내에 존재하는 제약사항을 식별하게 됩니다. 이렇게 식별된 제약사항의 필요 변화지점의 식별 프로세스를 통해서 목표들을 살펴보게 됩니다.

해당 장애물들을 (현재 상황 기준의) 나열해 놓고, 제안된 해결책의 비용과 예상되는 개선이익을 비교하게 됩니다. 이 프로세스가 막바지에 이르게 되면, BPI 팀과 SME 팀은 현재 프로세스 상에서 목표달성에 방해가 되는 지점을 공유하게 됩니다.

지식전이#4: 계획된 목표들이 달성되었을 때, 미래 모습에 대한 공유지식 생산. 지식전이#3 이 종료된 직후, BPI 팀은 SME 팀과 함께 변화가 필요하다고 식별된 현재 상태에 대한 해결책을 개념적 수준에서 (추가 목표를 포함하여) 도출하게 됩니다.

각 해결책을 프로세스 미치는 노력, 비용, 예산, 시간제약 등으로 수치화합니다. 그런 다음 현재 프로세스에 해당 해결책이 적용된(상상의) 미래 모습을 그려봅니다. 예상되는 미래 모습에서 처음 수립한 목적들이 달성되었는지 그리고 조직의 전략과 목표와도 일치하는지 테스트 합니다. 이 작업이 완료되면 두 팀은 아래 나오는 공동의 지식을 얻게 됩니다.

- 현재 프로세스 작동 방식
- 현재 프로세스 단계 중 수립된 목표달성에 방해가 되는 지점
- 현재 프로세스의 부족한 점을 대체하기 위해서 필요한 변화들
- 변화를 잠재 해결책으로 변환하는 방법
- 해결책을 예상되는 미래상황에서의 프로세스로 변환하는 방법 (프로세스, 시스템, 정책, 조직구조 등)
- 제안된 해결책의 과제 또는 목표달성에 미치는 기회의 가치

지식전이#5: 다른 팀들로의 목적달성 기회에 대한 지식전이. 제안된 해결책들의 적용이 시작되면, 각 팀(BPI 팀과 SME 팀들)은 제안된 해결책이 갈등과 의도치 결과를 유발시키지 않도록 대응되는 팀들과 일련의 작업 세션을 수행하게 됩니다. 그들은 리더십팀의 승인을 위해 변화에 대한 지식공유를 확장 시킵니다. 그리고 정의된 전체 전략을 위한 작전의 확신을 위해 프레임워크 제공을 지원합니다.

전략전이#6: BPI 팀에서 리더십팀으로 일어나는 목표달성기회(해결책)에 대한 지식전이. 식별되고 정의된 해결책을 실행하기 전 마지막 단계로 리더십팀에게 해결책을 제시하고 승인을 받습니다. 이 때 BPI 팀은 전략, 목표, 목적을 달성하기 위한 자세한 계획과 운영과 시스템 수준에서 각 해결책이 미치는 영향을 함께 제시합니다.

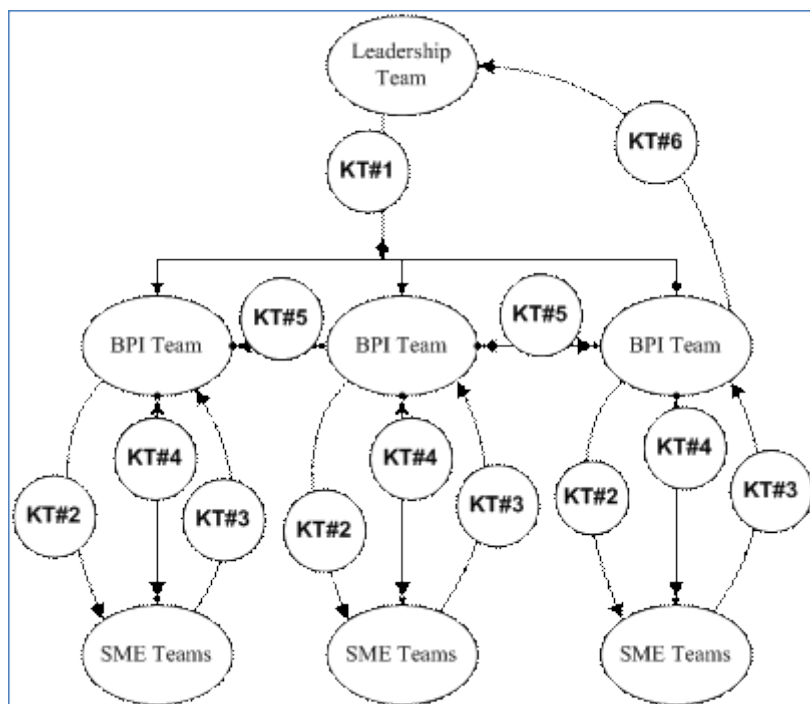
일반적으로, 해결책 집합은 매력적입니다. 그렇기 때문에 고위 경영진이 개념적인 해결책을 서둘러 적용하고자 욕심을 부리게 되고, 조직은 고위 경영진의 요구대로 서둘러 변화를 진행하기 위해 능력 밖의 일을 하게 됩니다. 화려한 변화를 꿈꾸는 고위 경영진의 욕심이 BPI 팀이 이행수행을 위해서 그려놓은 로드맵, 단계별 전략, 마일스톤 목표에 반영됩니다. 그렇게 될 경우, BPI 는 서로 다른 일정, 비용, 리스크와 이점을 갖는 공격적인 것과 안정적 것 이렇게 두 종류의 로드맵을 고려해야 합니다.

앞에 제시된 여섯 단계의 지식전이가 모두 종료되면, 조직은 미래의 모습이 운영 레벨까지 지식이 공유를 확신하고 나아갈 수 있게 됩니다. 그러나 지식전이는 여기서 끝나지 않는다. 해결책이 적용되고 나면, 지속적인 개선 프로세스가 시작됩니다. 각 비즈니스 프로세스 생애주기 중 이 단계에서 BPI 팀과 SME 팀은 정기적으로 만나 새로운 방법이 조직의 전략과 목표 측면에서 잘 동작하고 있는지 검토합니다. 이 때 성과를 검토하고 그리고 시장, 소유, 경제상황 등의 변화에 맞춰 전략과 목적이 변화될 수 있도록 미세 조정하게 됩니다.

추가적인 새로운 비즈니스 계획(통상적인 연간계획)이 수립되면, 지식전이 프로세스도 갱신 됩니다. 일반적으로, 조직이 새로운 변화를 추구할 때까지 변화와 변경의 세부 주기는 점차 줄어듭니다.

Here is a graphic that summarizes BPI through the lens of the KT process (#s 1-6):

여기 BPI 관점에서 바라본 지식전이 프로세스를 요약한 그림이 있습니다



쉽게 알아챌겠지만, 지식전이 프로세스에서는 숙련된 퍼실레이터들과 비즈니스 분석가들을 필요로 합니다. 대부분의 조직에서 새로운 빛(조직의 전략과 목표를 운영에 적용시키는 방법)에서 BPI 프로세스를 바라봐야 한다는 의미입니다. 대부분의 조직에게 이것은 그 동안 탁월함을 약속했던 다른 BPI/지속적인 개선 프레임워크의 낙심을 없애는 중요한 패러다임 변화 입니다.

추가적인 사항으로 해당하는 조직에서는 지식전이가 조직의 학습 프로세스의 이정표가 되기를 희망합니다. 이런 조직에서는 위에 제시된 프로세스의 지식과 연계되는 자동저장소를 구축해야 합니다. 지식저장소는 소셜 미디어 컴포넌트와 함께 검색, 시뮬레이션 분석 그리고 "가정된" 분석을 지원해야 합니다. 저장소에 저장되는 조직의 지식은 다음과 같습니다.

- 시간에 따른 전략, 목표, 목적
- 운영 수준에 이르는 종단간 비즈니스 프로세스
- 비즈니스 프로세스와 조직의 전략, 목표, 목적과의 매핑/상관관계

- 비즈니스 프로세스의 변화내역
- 절차수준에서 직무기술서와 비즈니스 프로세스의 연결
- 절차수준에서 비즈니스 프로세스와 시스템의 연결, 모든 데이터 변경에서의 입력물/프로세스/결과물을 포함한다

해당 저장소는 개인의 머리속에 내재되어 비형식적인 전이를 유발시키는 지식기반을 표현하게 해줍니다. 저장소가 성숙됨에 따라, 통합된 프로그램, 프로젝트, 그리고 성과관리 컴포넌트로 발전하게 됩니다. 이것은 점차적으로 나아가 진정한 기업관리환경을 이룰수 있게 해줍니다.

여러분의 조직에서는 지식전이가 어떻게 일어나고 관리되고 있나요? 비형식이 형식에 비해 얼마나 많은 부분을 차지하고 있나요? 어떻게 일하고 계시죠? 어떤 것이 실패하나요? 몇 년이 시간이 지나도록 어떤 통찰과 가르침을 배우셨나요? 이 주제에 대한 여러분의 관찰과 의견으로 ProjectManagement.com 우리의 지식과 경험을 공유하는데 도움을 주시면 감사하겠습니다.