

II. 성공적인 변화관리 방안: 변화 매트릭스

EXECUTIVE SUMMARY

1. 변화 매트릭스의 등장

- 프로세스 재설계를 바탕으로 하는 BPR(Business Process Reengineering)은 변화관리를 위한 중요한 기법임
 - 그러나 이 기법은 성과의 향상을 보여주지 못한 경우가 많았음
 - 그 원인으로서는 개별 프로세스의 향상을 추구한 나머지 전체적인 최적화를 달성하지 못하였음이 자주 지적되고 있음
- 이러한 문제해결 방안으로서 변화 매트릭스가 개발되었음
 - 미국 MIT의 Erik Brynjolfsson 등이 1997년에 개발하였음
 - 일차적 목표는 변화를 둘러싼 복잡한 상호관계를 예측하는데 도움을 주기 위함임

2. 변화 매트릭스의 내용

- 매트릭스의 구성
 - 전체 매트릭스는 현재의 프로세스, 목표 프로세스, 두 프로세스를 연결하는 전환 상태의 세가지로 구성됨
 - 목표 프로세스를 하위 변화 매트릭스의 현재 프로세스와 연결을 취할 수 있음
- 매트릭스의 구축 과정
 - (1단계) 핵심 프로세스 결정 - 현재 프로세스와 목표 프로세스를 나열
 - (2단계) 시스템의 상호작용 규명 - 각 프로세스간의 교차 매트릭스 구축
 - (3단계) 전환의 상호작용 규명 - 현재와 목표 프로세스간의 연결
 - (4단계) 이해관계자(stakeholder)의 평가 - 각 프로세스의 중요성 결정
- 매트릭스의 해석 및 적용
 - 현재의 프로세스와 목표들이 응집력있고 안정적인 시스템을 제공하는가에 대한 해결방안을 제공
 - 현재의 위치를 합리적인 비용으로 재조직화하는 것이 가능한가에 대한 해결방안을 제공
 - 변화가 언제·어디서 시작되고 중단되어야 하는가에 대한 해결방안을 제공
 - 변화가 얼마나 빨리 혹은 늦게, 점진적 혹은 급진적으로 이루어져야 하는가에 대한 해결방안을 제공
 - 변화에 대한 이해관계자의 대응은 어떠한가에 대한 해결방안을 제공

3. 결론

- BPR이 환경, 목표, 핵심 경쟁력의 가정을 적절히 반영해야만 변화관리가 효과적으로 수행될 수 있음
- 실제 비즈니스 운영은 기술, 프로세스, 전략들이 밀접하게 연결되어 수행되기 때문에 변화 매트릭스와 같은 틀을 통한 상호작용 관리가 필수적임

1. 변화 매트릭스의 등장

○ 기존 BPR의 문제점 및 변화 매트릭스의 등장

- 빠른 속도로 등장하는 신기술로 인해 조직의 혁신과 변화가 촉구되고 있음
 - 변화를 관리하기 위한 프로그램인 BPR(Business Process Reengineering)은 혁신과 변화가 기업에 가치를 제공하는 중요한 요인임을 강조함
 - IT의 발전과 급증하는 투자에 따라 변화관리가 경영의 중요한 대상으로 등장한 바 있음
 - 한편으로는 계획적이고 체계적인 형태로 변화를 창조하는 변화관리 기법이 새로운 기술을 도입하고 그 가치를 이해하는데 도움을 주기도 함
- 그러나 BPR이 개별 프로세스들에 대해서는 향상을 유도할 지 모르나 조직 전체의 성과에는 부정적 영향을 미칠 수 있음
 - 근래에 BPR에 소요된 예산과 자원에 비해 그 성과가 미미하거나 오히려 부정적 결과가 나타난 문제점이 자주 지적된 바 있음
 - 그 원인으로서는 평균적인 성과 추구, 결과가 아닌 수립된 계획만을 측정, 현상유지 경향, 의사소통의 중요성 간과 등을 들 수 있음
 - 그러나 부분 최적화가 전체적 최적화가 되도록 유도하는 구체적 방안이 없었다는 점을 결정적 문제점으로 지적할 수 있음
- 이러한 문제점의 해결을 위한 새로운 기법으로 변화 매트릭스가 개발되었음
 - 미국 MIT의 Erik Brynjolfsson 등이 1997년에 개발하였음¹⁾
 - 이 기법의 일차적 목표는 관리자로 하여금 프로세스간의 복잡한 상호관계를 이해하고 예측하는데 도움을 줄 수 있도록 하는데 있음
 - 이 도구는 기존의 널리 알려진 "품질의 집(The House of Quality)" 혹은 "품질기능전개(Quality Function Deployment)"와 유사한 체계를 갖고 있음

○ 변화 매트릭스의 유용성

- 이 기법은 변화관리시 발생하는 비즈니스 시스템상의 모든 구성 요소들의 상호작용을 설명하고 조정하는 전략을 중점적으로 다루고 있음
 - 조직의 변화관리시 발생하는 어려움은 기술, 프로세스, 전략 사이의 상호관련성에 대해 이해가 부적절하였기 때문임

1) 변화 매트릭스는 이 도구를 지원하는 소프트웨어(<http://ccs.mit.edu/MoC>에서 다운로드 가능)를 통해 설계 및 해석이 용이함

- 실제 비즈니스 운영은 매우 밀접하게 연결되어 이루어지기 때문에 이러한 관계를 무시하는 것은 매우 위험함
- 이 도구를 이용하면 새로운 변화의 안정성, 변화의 순서, 변화의 속도, 부가 가치의 원천 등에 대한 이슈를 직관적으로 이해할 수 있음

2. 변화 매트릭스의 내용

○ 매트릭스의 구성

- 변화 매트릭스는 세 개의 매트릭스와 “이해관계자(stakeholder)”의 평가로 구성됨
 - 세개의 매트릭스는 현재의 조직 프로세스, 목표 프로세스, 두 프로세스를 연결하는 전환상태로 구성되어 있음
 - 이해관계자의 평가는 조직 구성원이 직무 프로세스의 중요성을 설명하는 단계임
- 매트릭스의 연결을 통해 복잡한 시스템의 예측이 쉬워짐
 - 변화 매트릭스의 구축에 소요된 많은 노력에도 불구하고 불투명한 규칙, 절차, 기술, 문화로 인해서 예측하지 못한 유연성이 존재할 수 있음
 - 이 경우에 세밀한 수준과 기간별로 매트릭스를 분해한 후 연결하는 방식이 바람직함
 - 이러한 매트릭스의 연결은 목표 프로세스가 하위 변화 매트릭스의 현재 프로세스로 되는 형태를 취할 수 있음

○ 매트릭스의 구축 과정

- (1단계) 핵심 프로세스 결정
 - 비즈니스 프로세스를 현재의 프로세스와 목표 프로세스로 구분하여 각 프로세스들을 나열

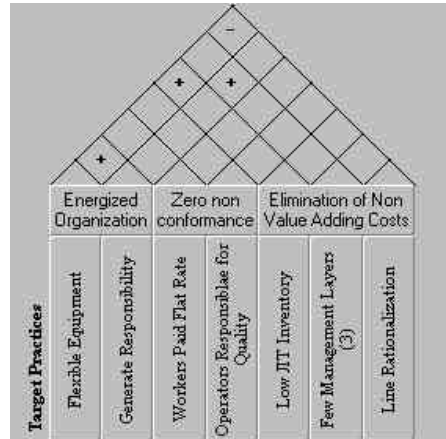
Existing Practices	
Run Efficient Operation	Designing Equipment
	Narrow Job Functions
Meet Product Requirement	Raw Materials made in-House
	Large WIP and FG Inventories
Vertical Structure	Piece Rate (Output) Pay
	Vertical Communication Flow
	Several Mgmt Layers (6)

Energized Organization		Zero non conformance		Elimination of Non Value Adding Costs	
Target Practices	Flexible Equipment	Workers Paid Flat Rate	Operators Responsible for Quality	Low JIT Inventory	Few Management Layers (3)
	Generate Responsibility				
	Line Rationalization				

II. 성공적인 변화관리 방안: 변화 매트릭스

- (2단계) 시스템의 상호작용 규명

- 삼각형의 "그리드(grid)"를 이용하여 각 프로세스를 연결하는 교차 매트릭스 구축
- 과거의 통계적 자료나 서베이를 통해 보완적 프로세스(+)와 경쟁적 프로세스(-)로써 관계 설정



- (3단계) 전환의 상호작용 규명

- 수평(현재 프로세스)과 수직(목표 프로세스) 매트릭스를 연결하는 전환 매트릭스 구성
- 현재의 프로세스에서 목표 프로세스로 전환하는데 따르는 어려움의 정도(+: 강화관계, -: 교란관계) 설정

Existing Practices		Target Practices		Energized		Zero non		Elimination of Non	
		Flexible Equipment	Generate Responsibility	Workers Paid Flat Rate	Operators Responsible for Quality	Low JIT Inventory	Few Management Layers (3)	Lane Rationalization	
Ergonomics	Designing Equipment	-1	-1						
	Narrow Job Functions	-2	-	-					
Material Equipment	Flow Materials into the Line								
	Large WIP and FG Inventories	-1							
People Practices	Piece Rate (Output Pay)	+1							
	Vertical Communication Flow								
Physical Structure	Several Night Lines (8H)								

- (4단계) 이해관계자의 평가

- 향상된 프로세스를 구축하기 위해 이해관계자의 견해를 종합하여 평가
- 0을 중심으로 5점의 척도를 이용(+2: 프로세스가 매우 중요, +1: 다소 중요, 0: 무관계, -1: 다소 방해, -2: 심각한 방해)하여 설정

II. 성공적인 변화관리 방안: 변화 매트릭스

		Existing Practices	Energized Organization		Zero non-conformance		Elimination of Non-Value Adding Costs	
			Target Practices	Flexible Equipment	Generate Responsibility	Workers Paid Flat Rate	Operators Responsible for Quality	Low JIT Inventory
Run Efficient Operation	Designing Equipment	-	-					+
	Narrow Job Functions	-	-				+	+
Meet Product Requirement	Raw Materials made in-House							
	Large WIP and FG Inventories	-				-		
Vertical Structure	Piece Rate (Output) Pay		-	-				
	Vertical Communication Flow							
	Several Mgmt Layers (6)		-				-	

○ 매트릭스의 해석 및 적용

- 변화 매트릭스는 다음의 질문에 대해 적절한 대응을 할 수 있는 가이드 라인을 제공함

① 현재의 프로세스와 목표들이 응집력있고 안정적인 시스템을 제공하는가?

- 보장관계를 갖는 프로세스들은 응집력을 갖게 되고 그 결과 안정적인 시스템이 형성됨
- 반대로 경쟁 및 교란관계를 갖는 프로세스들은 내재적으로 시스템의 불안정을 유발함
- 너무 불안정한 전환상태를 보이는 경우에 그 조직은 변화에 대한 저항을 보이면서 초기의 안정상태로 회귀하고자 함

② 현재의 위치를 합리적인 비용으로 재조직화하는 것이 가능한가?

- 전환매트릭스에서 교란관계의 수가 많으면 많을수록 내부 관리자보다는 외부 관리자의 등용이 요구됨
- 급진적 변화는 목표, 가치, 시스템 경계, 인과구조 등의 틀을 파괴하는 것임
- 교란관계의 강도가 높은 전환매트릭스는 변화의 요구를 강화시킬 것임

③ 변화가 언제, 어디서 시작되어야 하며, 합리적인 중단시점은?

- 다른 프로세스에 반하는 프로세스들을 우선 제거하는 것이 바람직하나 남아 있는 시스템의 변화를 어렵게 할 수도 있음
- 안정적 시스템을 추구하기 위해서는 상호작용 관계가 존재하지 않는 프로세스를 제거하는 작업부터 시작할 수 있음
- 목표 측면에서는 비즈니스를 수행하는 현재의 방법을 보완하는 프로세스부터 시작하여야 함
- 새로운 프로세스가 과거의 나쁜 습관을 더욱 강화시킬 경우에는 중단이 필요함

II. 성공적인 변화관리 방안: 변화 매트릭스

④ 변화가 어떤 속도로 이루어져야 하는가?

- 적절한 변화의 속도를 결정하는 3가지 요소는 임무의 상호의존성, 조직문화, 외부적 압력임
- 상호의존성: 유사임무들내의 변화속도는 급진적이어야 하고 이종임무간의 변화속도는 완만하게 이루어져야 함
- 조직문화: 변화에 대한 조직문화의 지원여부와 수용정도에 따라 그 속도가 조절됨
- 외부적 압력: 외부의 낮은 압력은 적응에 시간이 걸리도록 하고 적대적 환경은 급진적 변화를 방해하며, 외부압력이 높고 생존에 대한 요구가 강하면 빠른 변화를 유도함

⑤ 모든 이해관계자의 판단을 고려하였는가?

- 이 평가는 제시된 변화에 대한 지지, 무관심, 적대와 같은 반응을 제공함으로써 관리자들이 이에 적절히 대응할 수 있도록 함
- 만약 조직구성원이 현재의 프로세스에 낮은 점수를 부여하였다면 변화에 대한 지원을 아끼지 않을 것임
- 목표 순위에서 부(-)의 값은 변화의 속도를 증가시키기 위해 협조와 조정 인센티브가 요구됨을 암시함

3. 결론

- 변화과정의 성과 향상에 중요한 영향을 미치는 요소는 기술, 조직 항목(문화, 체계, 역할, 책임 등), 변화 모델간의 상호작용 관계임
 - 변화관리로부터 지속적인 성과향상을 누리기 위해서는 최고 경영층의 강력한 리더십과 지원이 요구되지만 그것만이 전부는 아님
 - 조직 재설계를 통해 진정한 성과향상을 확보하기 위해서는 기대하지 않았던 기회도 발견하고 규명해야 함
 - 이 기회는 기술·조직·변화모델간의 관계를 파악하고 규정하는 단계에서부터 구체화될 수 있으며, 비즈니스 이론의 타당성을 확보해 줌
- 적절한 변화관리를 위해 비즈니스 시스템의 모든 구성 요소들 사이의 상호작용을 조정하고 설명하는 전략을 수립해야 함
 - 많은 조직에게 변화관리시 따르는 어려움은 기술, 프로세스, 전략 사이의 상호관련성에 대해 이해가 부적절하였기 때문임
 - 비즈니스 운영은 각 구성 요소들이 매우 밀접하게 연결되어 이루어지기 때문에 이러한 관계를 무시하는 것은 매우 위험스러운 일이며, 변화 매트릭스 기법을 통해 이 문제를 해소할 수 있음

(김진한 : jhkim85@hri.co.kr ☎ 3669-4055)