



조직 네트워크 진단

〈소통〉과 〈협업〉 효용사례

2017년 8월



I. 협업 네트워크 진단

사례 개요

고객회사 : 자동차 부품 제조업 A사

문제인식 : 조직역량 평가에서 “협력 지수” 열위 ⇨ **인사관리 능력 Issue 화**

요구사항 : 문제 유형 파악 및 개선책

고객 정보

- 자동차 부품 제조업 A 사
- 규모: 900여명(전 직원)
- 성격: 대기업 계열사
- 시기: 2015년(1차), 2016년(2차)

진단 배경

조직역량 평가에서 유독 “협력”부문만 타사 대비 낮은 점수

“협업이 잘 안된다”는 구성원들의 불만이 많음

협업을 어디를 어떻게 관리해야 할지 체계적이지 않음



- 1) 조직역량 평가의 “협력 지수” 향상
- 2) 협업 문제지점 발굴 및 개선
- 3) 협업관리 및 평가체계 구축

I. 협업 네트워크 진단

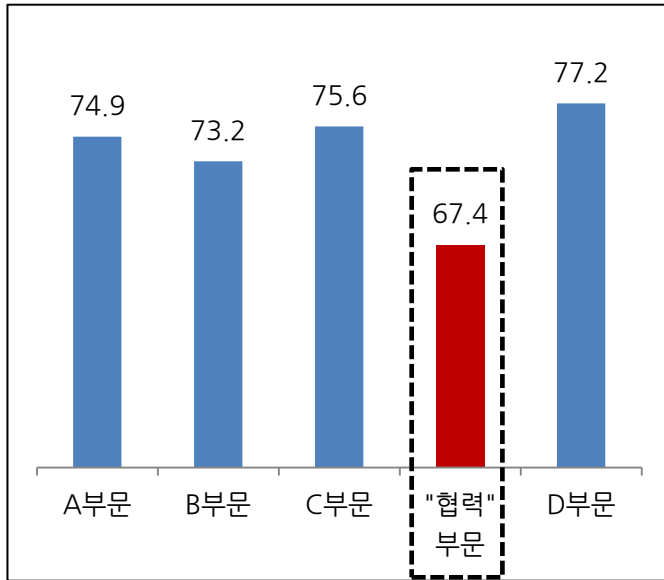
진단 전후

연이은 정기적 조직 역량평가에서 “협력” 부문 지수가 크게 상승

Before

매년 조직 역량평가에서
유독 “협력” 부문만 낮은 평가를 받음

계열사 조직 역량평가

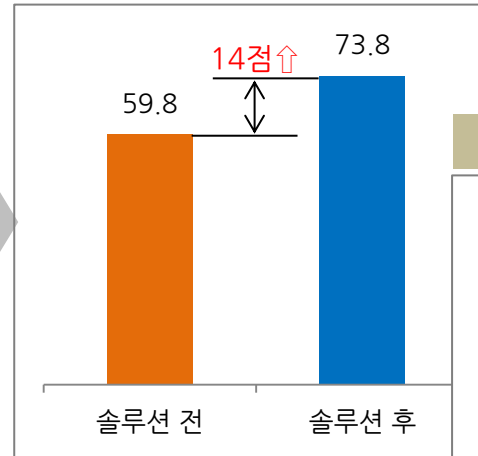


Diagnosis
&
Solution

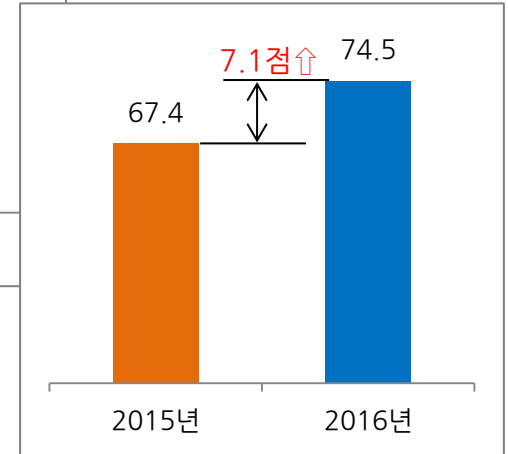
After

해결책 제공받은 부서의 **협업의 질 크게 향상**
또한 조직 역량평가에서 협력 지수가 **크게 상승**

협업의 질



조직 역량평가 “협력” 부문



I. 협업 네트워크 진단

문제지점 1 : 발견내역 및 해결책



협업관계 진단을 통해 **협업을 촉진해야 할 28쌍**을 발견함
특히 연쇄적으로 연결된 협업연결고리가 발견돼, **당사자들만의 단체 워크샵**을 통해 해소함

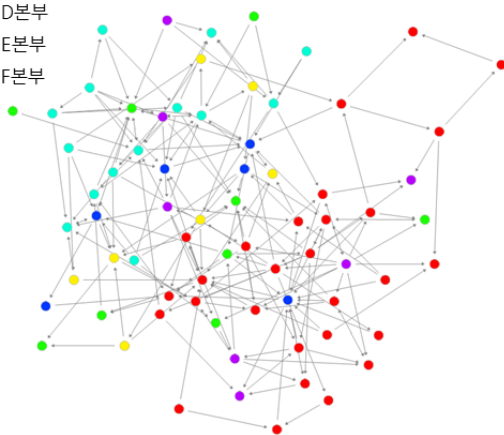
수행부족 205쌍

협업이 필요하지만 수행량이 부족한 관계

Tip

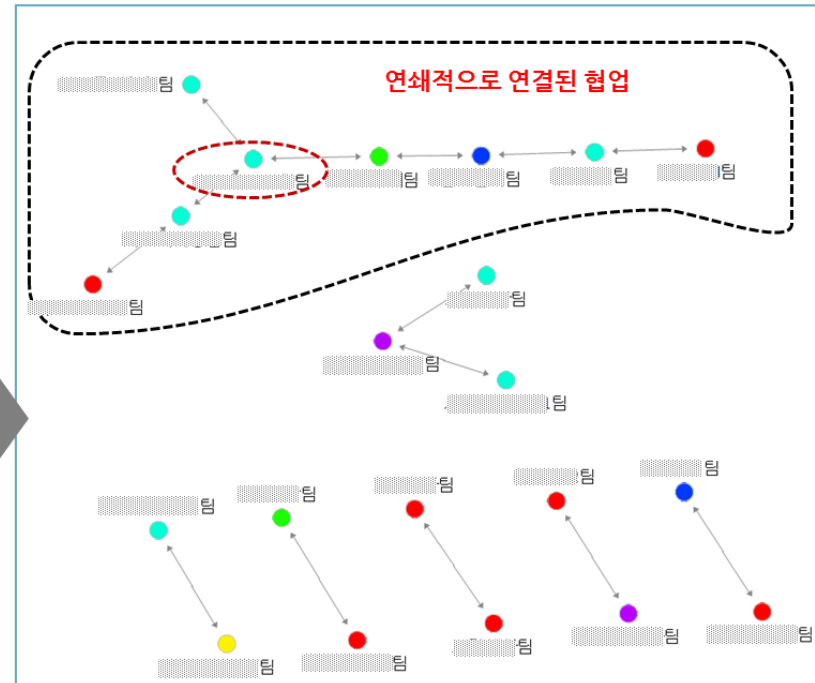
- 동그라미는 각 부서를 의미함.
- 화살표는 협업 미수행 관계와 방향을 의미함.

- A본부
- B본부
- C본부
- D본부
- E본부
- F본부



협업 촉진 28쌍 (14개 그룹)

상호 수행부족 관계



I. 협업 네트워크 진단

문제지점 2 : 발견내역 및 해결책



협업의 질이 낮은 68쌍을 발견함
가장 큰 이유는 ① 상대방이 적극적이지 않아서 ② 부서 간 입장차이

중재자를 동반한 단체 워크숍을 통해 협업의 목표를 공감하고 조율할 수 있는 기회를 집중적으로 제공

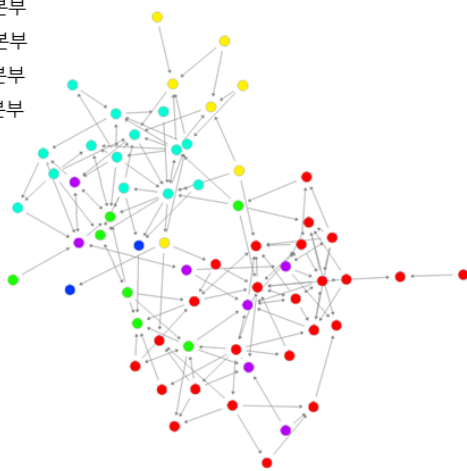
협업의 질이 저조한 105쌍

협업의 질이 B등급 이하인 관계

Tip

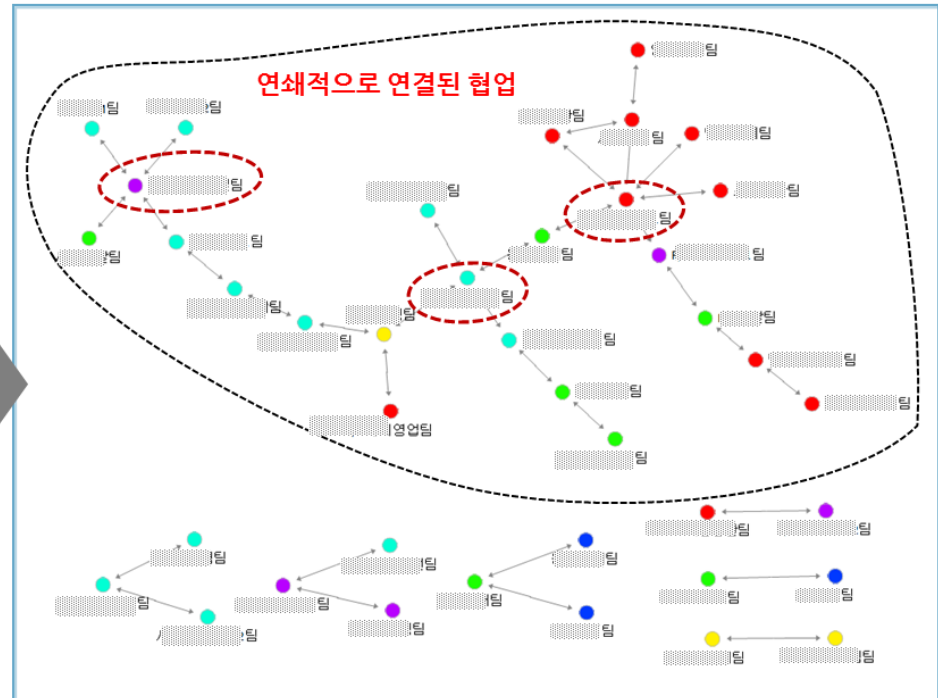
- 동그라미는 각 부서를 의미함.
- 화살표는 협업 미수행 관계와 방향을 의미함.

- A본부
- B본부
- C본부
- D본부
- E본부
- F본부



협업의 질 향상 68쌍 (34개 그룹)

상호 협업의 질이 B등급 이하인 관계



II. 소통 네트워크 진단

사례 개요

고객회사 : 자동차 부품 전문기업 B 사

문제인식 : 新산업 환경에 대응한 조직적 조치 미작동 ⇨ **회사 생존성 Issue화**

요구사항 : ① 조직 내 협업 병목 개선 ② 위계조직 내 소통문화 개선

고객 정보

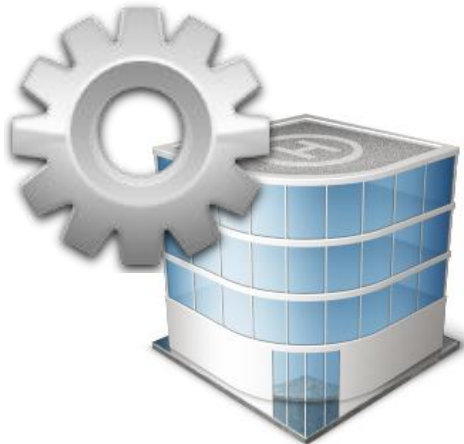
- 자동차 부품 전문기업 B 사
- 규모: 3,000여명(전 직원)
- 시기: 2011년(1차, 2차)

진단 배경 및 목적

특정 부서에 업무 편중(병목현상)

너무 많은 협업, 관리통제 복잡

“위계적 조직문화”라는 구성원들의 불만



- 1) 조직 내 병목지점 발굴 및 개선
- 2) 부서 간 협업관리 체계 구축
- 3) 조직 내 소통문화 개선

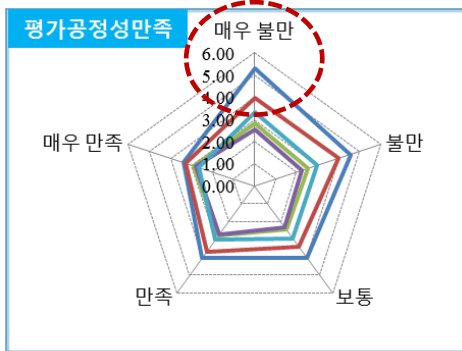
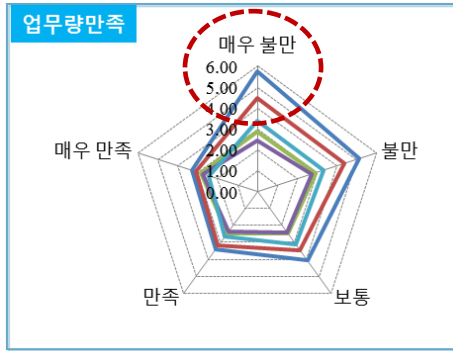
II. 소통 네트워크 진단

진단 전후

협업의 병목 및 업무 쓸림에 따른 구성원 불만, 대처 후 **업무 만족도 크게 향상**

Before

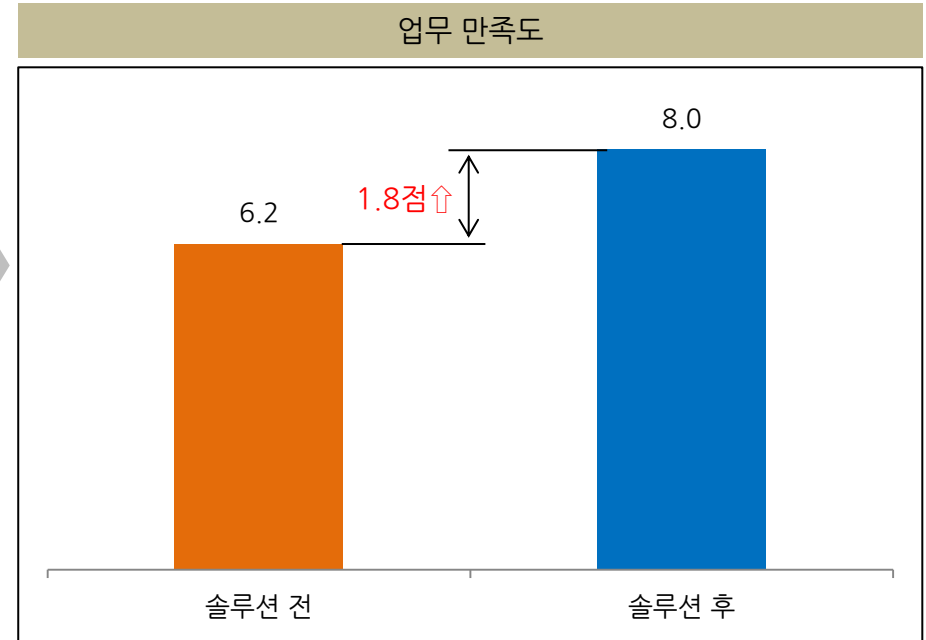
협업이 몰리는 구성원들의 불만이 매우 높음
특히 업무량과 평가 공정성에 대한 불만이 높음



Diagnosis
&
Solution

After

솔루션 이후 **“업무에 유용했다”**와 **“업무 환경이 개선되었다”**
라는 평가가 크게 상승함

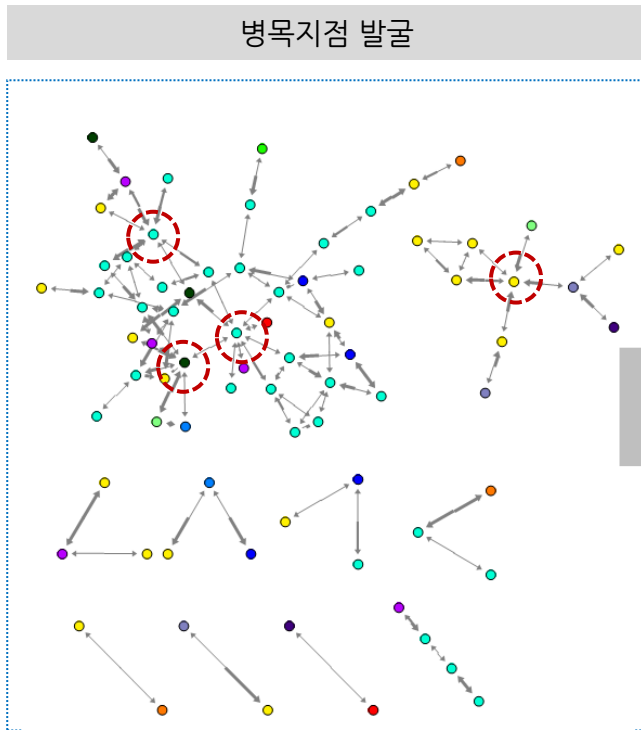


II. 소통 네트워크 진단

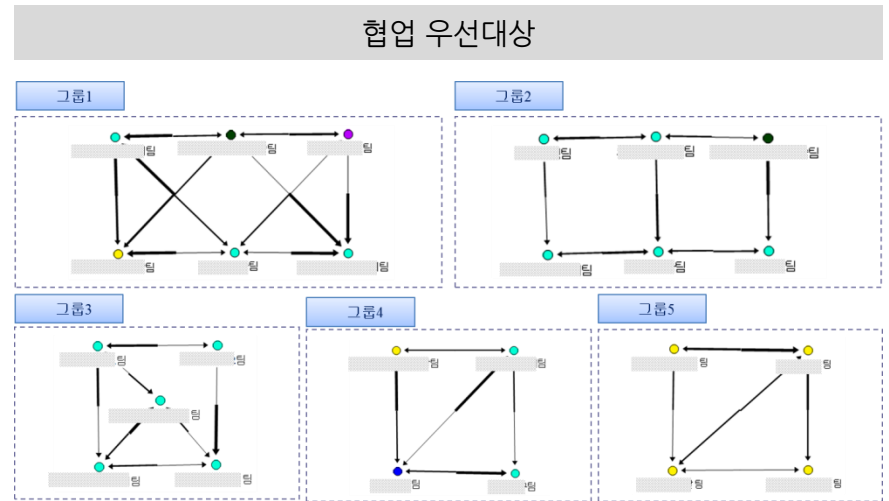
문제지점 1: 발견내역과 해결책



협업관계 진단을 통해 **병목지점** 다수 발견
병목 파급효과와 업무 시급성 고려, **협업개선 우선대상팀 선정 후 프로세스 재 구성**



병목의 파급효과
업무의 시급성/중요성 평가



II. 소통 네트워크 진단

문제지점 2: 발견내역과 해결책



위계 구조 내에서, 직급간 /부서 간 (숨은) 소통 매개자 발견
CA(Change Agent, 변화관리자)로 선발, 체계적 교육 진행

