

▶ ISO Revisions 안내서

절차 접근법과 프로세스 접근법의 차이점은?

Approaching change

프로세스 vs 절차: 이는 무슨 의미입니까?

프로세스 경영의 개념은 ISO 9001 국제 표준 2000년 버전에서 처음 소개 되었습니다.

이는 표준위원회의 전문가들에게 효과적인 경영시스템의 주요 구성 요소로서 인정 받았지만, 많은 조직에게는 도입 당시 많은 문제를 야기하였습니다. 아직도 많은 표준의 요구사항을 완수 했음을 증명하는 인증서를 보유한 조직에게조차 프로세스 접근 방식은 종종 '미성숙'하다고 설명될 수 있습니다.

ISO만이 프로세스 경영의 중요성을 인식한 것은 아닙니다. 프로세스 경영은 EFQM Excellence Model 및 Balbridge Award Scheme의 핵심부에 해당하고 프로세스의 변화를 최소화하는 것이 식스 시그마 계획의 초점입니다. 프로세스 경영은 서비스 조직과 제조 조직에게 동일하게 적용될 수 있습니다.

조직 목표의 달성은 조직의 사람과 프로세스에 좌지우지 된다고 말할 수 있고, 성공적인 조직은 그 둘 모두를 효과적으로 관리합니다.

접근 방식의 설명에 앞서, 한 발 물러나 종종 혼란의 근원이 되는 정책, 프로세스, 절차의 차이점을 되돌아 보는 것이 효과적인 수 있습니다.

정책

정책은 조직과 조직의 프로세스 및 절차를 이끄는 지침입니다. 정책은 정의된 표준 혹은 규정에 의해 뒷받침 되거나 영향을 받을 수 있습니다.

프로세스는 조직 활동에 대한 높은 수준의 관점입니다. 전체 프로세스에서 중요한 작업이 식별됩니다. 프로세스에 대한 설명은 몇몇의 개인 혹은 팀을 포함하는 경우가 많은데, 이는 프로세스가 조직 전반에 걸친 흐름을 가지고 있기 때문입니다. ISO는 프로세스를 입력을 출력으로 변환시키는 상호 관련되거나 상호 작용하는 활동의 집합으로 정의합니다. 모든 프로세스는 명확히 식별된 입력과 출력을 가지고, 그 입출력이 내부 혹은 외부의 것인지에 따라, 관련된 고객 혹은 고객들이 존재합니다.

절차는 프로세스가 단계별로 수행되는 것을 자세히 기술한 것입니다.

프로세스 접근법에 대한 이해

이 가이드는 '프로세스 접근법'의 컨셉, 취지 및 적용에 대한 이해를 제공합니다. 이 가이드는 또한 조직의 유형이나 크기에 상관없이 프로세스 접근법을 경영시스템에 적용하기 위해 사용될 수 있습니다. 이는 다음의 경영시스템을 포함하나 이에 국한되지는 않습니다:

- 환경경영 (ISO 14000 군)
- 산업 안전 및 보건
- 비즈니스 리스크
- 사회적 책임

프로세스 접근법은 고객 및 기타 이해관계자와의 가치 창출을 위한 활동을 구성하고 관리하는 강력한 수단입니다.

조직은 흔히 수직적 기능 단위의 계층 구조로 이루어져 있고 목표 출력에 대한 책임은 기능 부서에 나누어져 있습니다.

모든 관련 부서에서 최종 고객을 항상 고려하기는 힘듭니다. 그 결과, 기능 및 팀 간의 경계면에서 발생하는 문제들은 부서의 단기 목표보다 우선 순위가 종종 더 낮게 책정됩니다. 프로세스 접근법은 기능 단위 조직 간의 장벽을 넘어 조직의 주된 목표에 초점을 맞출 수 있도록 수평적 경영 방식을 소개합니다.

아래의 표는 시장에 새로운 제품을 출시할 때 사용되는 일반적인 과정입니다. 이는 일반적으로 효과적인 프로세스를 위해 여러 중요한 기능과 팀을 포함합니다.

성공적인 신제품 출시를 위해서는 각 부서가 공통된 성공의 모습을 그리며 상호 협력하여 움직여야 합니다. 하지만 현실에선 종종 개별 부서의 목표와 우선 사항이 선행되기 마련입니다. 이것이 프로세스를 관리하고 소유권을 주는 것이 성공적인 프로세스를 위한 초점을 달성할 수 있는 이유입니다.

전형적인 프로세스: 새로운 제품을 시장에 출시

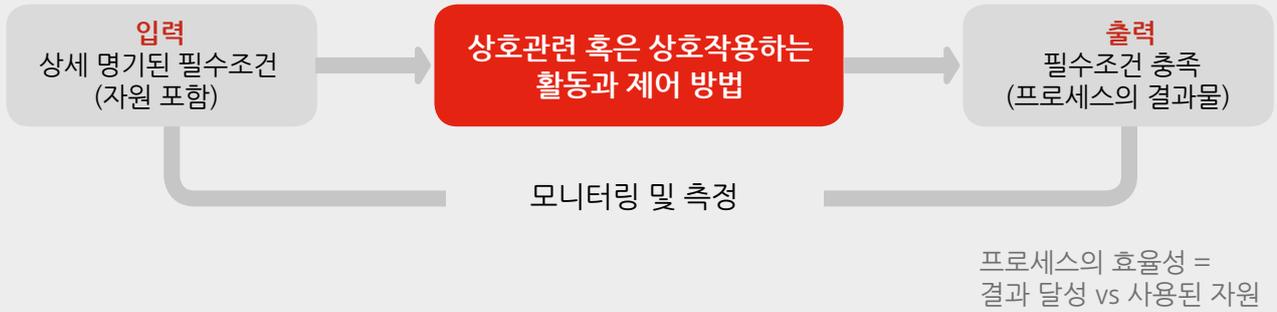


프로세스 vs 절차: 이는 무슨 의미입니까?

프로세스는 입력을 출력으로 변환시키는 상호 연관되거나 상호 작용하는 활동의 모음으로써, 인력과 재료 등 자원의 할당이 요구됩니다.

아래의 예에서, 입력은 고객의 요구이고, 출력은 신제품 또는 서비스입니다. 그림 1은 일반적인 프로세스를 보여줍니다.

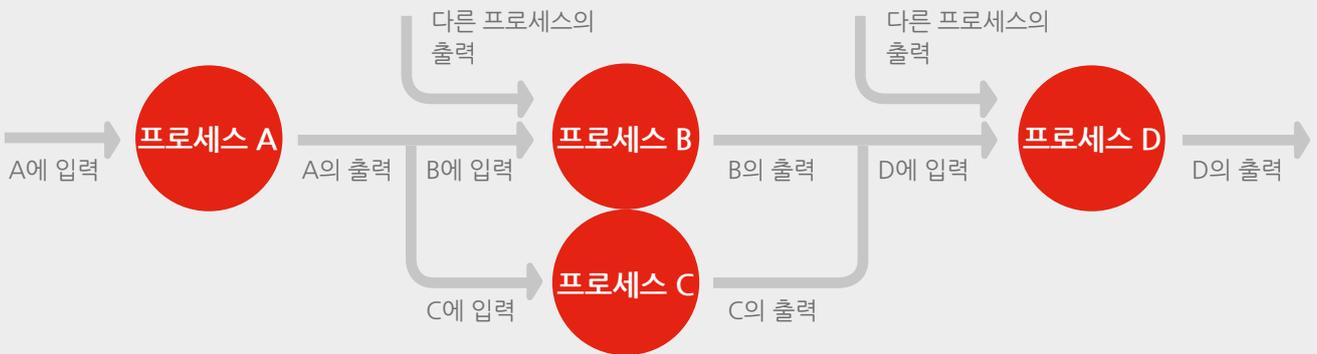
그림 1: 일반적인 프로세스



입력과 의도한 출력은 유형 (장비, 재료 또는 부품 등) 또는 무형 (에너지 또는 정보)일 수 있습니다. 출력은 폐기물과 공해 같이 의도하지 않은 것 일수도 있습니다.

보통 하나의 프로세스로부터의 출력은 다른 프로세스의 입력이 될 수 있고, 전체 네트워크 또는 시스템에 연결되어 있습니다.

그림 2: 연결된 프로세스



시스템은 프로세스 성과에 대한 정보를 구성하기 위한 자료를 모으는데 사용되어야 하며, 그 정보는 추후 시정 조치 혹은 개선의 필요 유무를 결정하는 데 사용됩니다.

모든 프로세스는 조직의 목표, 범위, 그리고 복잡성을 고려해야 하고 조직이 가치를 더할 수 있도록 설계 되어야 합니다.

프로세스의 유형

조직은 비즈니스의 목표를 달성하기 위한 프로세스의 수와 유형을 정의해야 합니다. 조직은 그들 고유의 프로세스를 가지고 있지만, 몇몇 전형적인 프로세스도 찾아볼 수 있습니다.

그 예로:

조직 관리를 위한 프로세스. 전략 기획, 정책 수립, 목표 설정, 소통 활성화, 또한 다른 조직의 품질 목표, 희망 출력, 경영 검토를 보장하기 위한 프로세스들을 포함합니다.

자원 관리를 위한 프로세스. 조직의 품질 목표와 바라는 결과를 얻기 위한 자원을 입력하기 위한 모든 프로세스를 포함합니다.

운영 프로세스. 조직이 원하는 결과를 얻기 위해 필요한 모든 프로세스를 포함합니다.

측정, 분석 및 개선 프로세스, 성과의 분석, 그리고 효과와 효율의 개선을 위한 정보의 측정과 수집을 위한 모든 프로세스를 포함합니다.

▶ 개정된 표준의 프로세스 기반 접근 방식 살펴보기

수년에 걸쳐 ISO는 품질, 환경, 정보 보안뿐만 아니라 비즈니스 연속성 과 기록 경영 등의 광범위한 분야의 경영 시스템 인증을 개발해왔습니다.

이 경영 시스템들은 여러 공통성을 가지고 있지만, 각각 매우 다른 구조를 가지고 있어 구현 단계가 매우 어렵고 복잡합니다.

이 문제를 해결하기 위해 ISO는 미래의 경영시스템 표준에는 동일한 구조, 텍스트, 일반 용어 및 정의를 사용할 방법을 찾고 있습니다. 그들이 개발한 프레임워크는 부속서 SL이라고 하며, 부속서 SL의 새로운 High Level Structure (오른쪽 표에 명시)는 향후 개정된 경영 시스템 표준들 사이에 일관성을 가져올 것입니다.

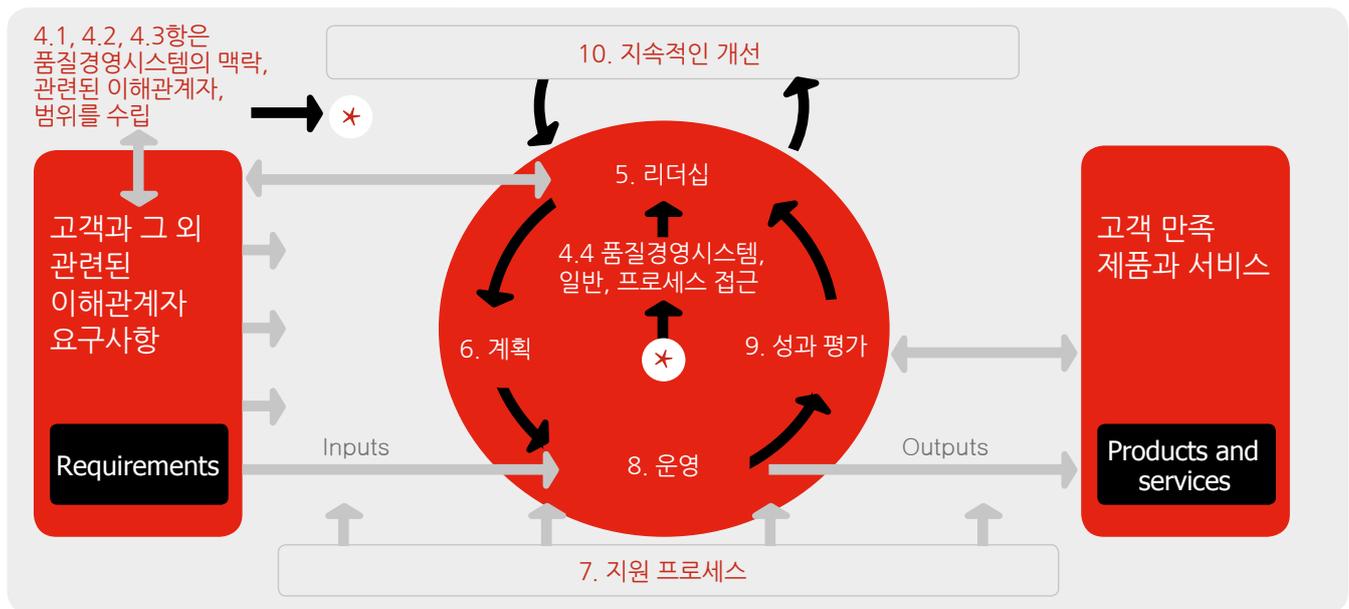
Clause 1	Scope
Clause 2	Normative references
Clause 3	Terms and definitions
Clause 4	Context of the organization
Clause 5	Leadership
Clause 6	Planning
Clause 7	Support
Clause 8	Operation
Clause 9	Performance evaluation
Clause 10	Improvement

ISO 9001 국제 표준 초안(DIS)은 부속서 SL의 조항들을 모두 프로세스 기반 시스템으로 사용한 훌륭한 사례입니다.

새로운 프레임워크를 차용하는 것은 경영시스템 철학을 수용한 조직에게는 어렵지 않은 일이지만 인증서를 벽에 걸어두는 상장으로 여기는 조직에게는 우려할만한 일일 수 있습니다.

“조직적” 맥락에 대한 언급이 늘어남으로써, 미래의 경영 시스템은 비즈니스의 전략적 방향과 연결되어야 합니다. 이는 조직이 모든 프로세스를 효과적으로 정비해야 함을 의미합니다.

그림 3: 부속서 SL의 조항



▶ 조직에는 어떤 영향이 있습니까?

우선 구체적인 부속서 SL안의 프로세스에 관한 조항이나 참조사항을 찾아봅니다.

4.4 XXX 경영시스템

(Xxx는 각 위원회, 환경, 품질 등 그들의 설명을 삽입할 수 있도록 허용)

조직은 국제 표준의 요구사항에 맞추어 필요한 프로세스와의 상호 작용을 포함하여 XXX경영시스템을 수립, 시행, 유지 및 지속적으로 개선하여야 합니다.

ISO 9001:2015 DIS의 추가 요구사항은 아래와 같습니다:

- 각각의 프로세스에서 예상되는 필요한 입력과 출력을 결정
- 프로세스의 순서 및 상호 작용을 결정
- 프로세스와 관련된 위험과 기회를 결정
- 프로세스의 효과적인 운영과 제어를 위한 기준, 방법 및 측정 방식을 결정
- 자원의 가용성을 보장

- 특정 프로세스 혹은 프로세스의 군에 대한 책임과 권한을 할당
- 프로세스를 모니터링, 분석 및 검토
- 프로세스의 목표한 결과와 지속적인 개선을 위한 필요조치의 시행과 새로운 혹은 개정된 프로세스가 지속적으로 의도한 결과를 제공함을 보장

> 조직에는 어떤 영향이 있습니까?

5.1 리더십과 의지

최고 경영진은 아래와 같이 XXX경영시스템에 대해 리더십과 의지를 보여야 합니다

- XXX의 정책과 목표가 수립되고 그들이 조직의 전략적 방향성과 양립할 수 있음을 보장
- XXX경영시스템의 요구사항과 조직의 프로세스의 통합을 보장

8.1 운영 계획 및 통제

조직은 아래와 같이 요구사항의 충족과 6.1항에서 결정된 조치의 실행을 위한 프로세스를 계획, 시행 및 통제해야 합니다:

- 프로세스의 기준 수립
- 기준에 준하는 프로세스 통제 시행
- 프로세스가 계획대로 진행됐음을 확인할 수 있도록 필요한 범위까지 문서화 자료 보관

조직은 외주 처리된 프로세스 역시 통제됨을 보장해야 합니다.

많은 부분이 2008년 버전의 ISO 9001과 유사하지만 주목할만한 추가사항이 있습니다.

모든 조직은 각 프로세스와 연관된 위험을 결정해야 합니다. 이 항목은 자체적으로 문제가 많았던 예방 조치를 효과적으로 대체합니다.

기존의 기술은 여전히 적합하지만, 조직은 이제 경영시스템 범위 안의 모든 프로세스에 대해 위험 평가를 적용했음을 입증 하여야 합니다.

새로운 요구사항으로 프로세스의 효율성을 결정하기 위한 각 프로세스에 대한 측정의 수립이 추가되었습니다. 이는 단순한 프로세스 출력 측정일 수도 있는 반면, 효과적인 시스템은 입력 측정, 프로세스 과정 측정, 그리고 출력 및 고객 만족도 측정 (내부적 프로세스를 포함한 모든 프로세스는 출력을 받는 고객이 존재합니다) 을 수립하고 있습니다.

이를 위해선 대표자가 각 프로세스에 책임 및 권한을 설정하여 소유권을 명확히 할 필요가 있습니다. 비즈니스 프로세스가 기능 및 부서의 경계를 교차하는 경우 일부 문화적인 문제를 야기할 수 있습니다.

경영진은 모든 프로세스의 변경에 의한 영향을 모니터링 하는 것을 입증해야 합니다.

그리고 7.2항에선 각 프로세스에 관여하는 실무자들의 권한의 수립을 요구합니다.

프로세스 기반 시스템은 어떠한 모습입니까?

프로세스 기반 시스템은 일반적으로 고수준의 비즈니스 프로세스 모델의 설명으로 이루어집니다. 이 설명은 각 프로세스의 다음 수준의 세부사항 정의에 의해 뒷받침 됩니다.

그 다음, 절차 및/또는 작업 지침은 프로세스의 각 단계에서 얼마나 확실히 과업들이 수행되는지 규정하는데 사용됩니다 (아래 예 참조).

이러한 방식의 접근법을 따르는 문서작업과 경영시스템을 돕기 위한 많은 소프트웨어 제품이 준비되어있는데, BSI Entropy를 확인해 보시는 것이 좋습니다.



▶ 프로세스 접근법의 장점

SO(i)*는 프로세스 접근법의 장점을 요약하면 다음과 같습니다:

- 원하는 결과 달성을 가능하게 하는 프로세스의 통합 및 연결
- 노력을 프로세스의 유효성과 효율성에 집중 할 수 있는 능력
- 조직의 일관된 성과에 대한 고객 및 기타 이해 관계자의 신뢰 제공
- 조직내의 운영 투명성
- 자원의 효과적인 사용을 통한 낮은 비용과 짧은 사이클 타임
- 개선되고, 일관적이고 예측 가능한 결과

- 집중되고 우선시되는 개선 계획의 기회 제공
- 사람들의 참여와 책임의 명확화를 장려

효과적인 통합 시스템 구축을 고려하는 사람들에게 조직 프로세스 모델은 그 기초가 되어주기도 합니다. 이는 보통 통합된 절차와 조치에 의해 지원되고 성과나 변경을 검토할 때 비즈니스의 전체적인 시야를 제공해 위험이 감소되도록 합니다.

*(i) Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

▶ 다음 단계

다음의 일정표는 핵심 경영시스템 표준들이 언제 부속서 SL의 포맷으로 발행될지를 보여줍니다.

- ISO 14001:2015
개정된 국제 표준이 2015년 7월경 발행될 예정입니다
- ISO 9001:2015
개정된 국제 표준이 2015년 9월경 발행될 예정입니다
- ISO 45001:2015
개정된 국제 표준이 2016년 4분기에 발행될 예정입니다

ISO 27001:2013 정보보호경영시스템은 이미 개정되어 해당 표준 포맷으로 발행되었습니다.

표준의 공식 발행 후, 각 조직은 자체 전환 기간을 가집니다. ISO 9001을 예로 들면, 인증 조직은 3년의 전환 기간이 주어집니다. 하지만 초기 계획이 바람직하므로 다음을 확인 해주시기 바랍니다:

- 다음 방문 시 BSI 담당 심사원과 전환에 대해 의논하십시오
- ISO DIS 9001:2014의 국제 초안을 <http://shop.bsigroup.com>에서 구입하십시오

- BSI의 개정 혹은 소개 세미나와 교육을 확인 하시고 참석하십시오
- 귀사의 현재의 프로세스 접근법을 검토하시고 차이점을 찾아 보십시오
- 실행 계획을 설립하고 진행사항을 모니터 하십시오
- BSI의 ISO 최신 뉴스와 자료가 있는 전용 웹 페이지를 지속적으로 확인 하십시오

www.bsigroup.com/isorevisions

저희 웹사이트에 방문하시어
개정 최신 소식을 확인하십시오