

프로젝트팀활성화를위한개인성향과

프로젝트성공요인에 대한연구

-ERPProject중심으로-

A Study on Project Success Factors and Individual Personality for Project Team Activation - Based on ERP Project-

박종기 *

Park Jong Ki

강경식 **

Kang Kyong Sik

Abstract

Since 1990's, many enterprises have implemented ERP System. Especially, they want to become an advanced company use ERP implementation. Already, ERP system come to high level which is stabilized and support independent business process of many industry sectors. Although most companies had previous good plans, but those are not satisfied. Because of failed to change management and had many problem about Project team operation.

Therefore, important success factors for ERP project are change management and organization activation for Project team. The purpose of this study is suggest to improve method about team activation through analysis the Project team member's individual personality as a factor that makes the success of Project team.

This paper studied success factors of project team and plan for organization activation. The results of this study can be used for a successful implementation of the ERP system as make of Project team consider of individual personality and administer a Project team.

Key words : ERP, Change Management, Organization Activation, Individual Personality

제 1 장 서론

ERP 프로젝트는 대부분 최소 6개월 이상으로 전체 프로젝트 기간 중 총 투입 인원은 50명 이상의 인력으로 구성되어 있으며, 회사의 전반적인 업무 영역을 다루고, 시스템 구축과 더불어 프로세스 혁신 및 개선을 수행하기 때문에 다양한 이해 관계자와 접촉하고 설득 과정이 많고 중요하다.

본 연구는 6개월 이상의 장기 ERP 프로젝트에 참여한 인력을 대상으로 개인의 성격 유형이 프로젝트 팀의 성공요인에 미치는 영향을 분석하여 프로젝트 팀의 효율적인 운영을 목적으로 하는 조직 활성화 방안을 제시하고자 한다.

본 연구는 ERP를 진행하고 있는 기업 또는 이미 도입한 기업의 프로젝트 팀원들의 성격유형(Myers-Briggs Type Indicator : MBTI)이 Price Waters and Coopers 가 제시하는 프로젝트 팀의 성공요인에 어떤 영향을 미치는지를 설문을 통해 분석 하였다.

제 2 장 본론

제 1절 프로젝트 팀 구성과 성공요인

2.1.1 ERP프로젝트에서의 팀 업무 성격

ERP 구축에 포함된 경영혁신 업무는 해당 프로세스를 선진 업무 프로세스로 변경하는 업무이다. 기존 업무에 대한 지식도 필요할 뿐 아니라 선진 프로세스에 대한 새로운 지식을 이해하여야 한다.

2.1.2 팀 리더와 팀원의 특성

팀의 구성은 프로젝트를 통해 새롭게 구성되는 경우가 일반적이며 이것으로 인하여 새로운 관계 형성에 따른 갈등을 겪을 가능성도 가지고 있다. 팀원의 성격을 이해하고 배려하면서 각 팀원의 역할 관리 및 관계 관리 등에 대한 팀장의 역할은 팀 업무 성과에 매우 중요한 영향을 미친다.

2.1.3 현업과 컨설턴트

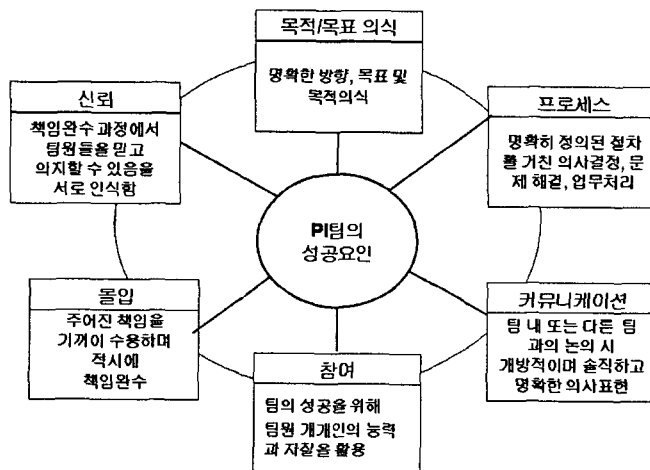
고객과(갑)와 공급자(을) 관계 뿐 만 아니라 프로젝트의 어려움을 같이 해야 하는 동반자 관계를 형성해야 한다. 그리고 다른 조직의 문화 특성에 대한 갈등과 함께 역할 및 상호 의존성으로 인한 어려움을 겪을 수 있다.

2.1.4 프로젝트와 성격유형의 관계

현업과의 관계 설정 및 팀워크 형성이 프로젝트 전반의 업무 성과에 영향을 미치게 되므로 프로젝트 초기의 현황 분석기간 동안 상호 성격에 대한 비론 이해와 이를 바탕으로 한 팀워크 형성은 프로젝트 성공에 매우 중요한 성공요인이 될 수 있다.

2.1.5 ERP 프로젝트 팀 성공요인

본 논문에서는 이와 같은 가변적 요인에서 중요한 역할을 하고 있는 프로젝트 팀의 구성원들에 대한 성격유형이 프로젝트 팀의 성공요인에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위하여 [그림 2-1]과 같이 IBM이 제시하는 6개의 프로젝트 팀 성공요인을 변수로 사용할 것이다.



[그림 2-1] 프로젝트 팀 성공요인

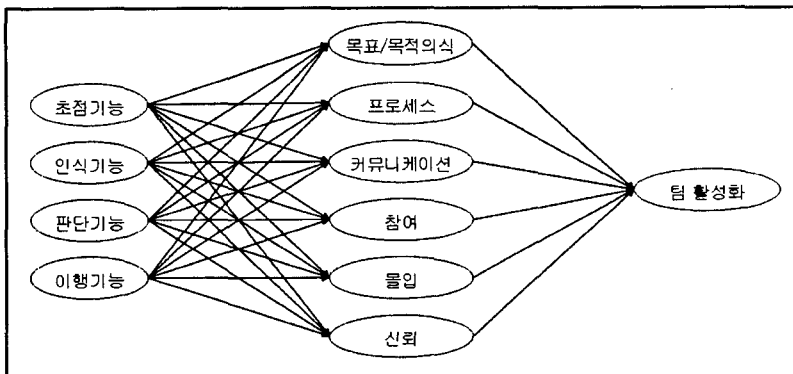
제 2 절 MBTI 성격유형

MBTI는 Myers-Briggs Type Indicator의 약자로서 MBTI는 성격유형들 사이를 구별하도록 하는 과정(process)이나 프레임웍(framework)이기 때문에 성격유형지표(Type Indicator)라고 한다.

MBTI의 네 가지 성격유형	성격유형의 특징
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">외향(E) extraversion</div> ← 초점기능 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">내향(I) introversion</div> </div>	정신 에너지의 방향으로 개인이 사회생활을 해나갈 때 관심의 방향이 외부세계인지 내부세계인지 결정함(에너지 방향, 주의 초점)
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">감각(S) sensing</div> ← 인식기능 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">직관(N) intuition</div> </div>	양 극단의 두 가지 인식방법 중에서 어느 것을 선호하는가를 나타냄. (인식기능, 정보수집)
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">사고(T) thinking</div> ← 판단기능 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">감정(F) feeling</div> </div>	판단을 할 때 양극단의 어느 것을 선호하는지를 나타냄(판단, 결정 기능)
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">판단(J) judging</div> ← 이행기능 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">인식(P) perceiving</div> </div>	외부세계를 받아들이는 방식이나 외부세계에 대한 태도를 보여줌 (이행양식, 생활양식)

[그림 2-5] MBTI의 네 가지 성격유형

제 3 장 연구모형 및 가설 설정



[그림 3-1] 연구모형

- <가설 1> MBTI 초점기능은 프로젝트 팀의 성공유형에 영향을 미칠 것이다.
 <가설 2> MBTI 인식기능은 프로젝트 팀의 성공유형에 영향을 미칠 것이다.
 <가설 3> MBTI 판단기능은 프로젝트 팀의 성공유형에 영향을 미칠 것이다.
 <가설 4> MBTI 이행기능은 프로젝트 팀의 성공유형에 영향을 미칠 것이다.

3.5.3 가설검증

MBTI 성격유형에 따른 프로젝트 팀 성공요인에 미치는 영향을 알아보기 위하여 Stepwise 방법에 의한 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

- 1) 초점기능($p=.006<.01$), 이행기능($p=.024<.05$)은 "목적/목표의식"에 유의함.
- 2) 초점기능($p=.015<.05$), 이행기능($p=.022<.05$)은 "프로세스"에 유의함.
- 3) 초점기능($p=.000<.001$), 이행기능($p=.015<.05$), 판단기능($p=.019<.05$)은 "커뮤니케이션"에 유의함.
- 4) 초점기능($p=.000<.001$)은 "참여"에 유의함.
- 5) 초점기능($p=.041<.05$)은 "몰입"에 유의함.
- 6) 초점기능($p=.002<.01$), 이행기능($p=.007<.01$)은 "신뢰"에 유의함.

제 4 장 프로젝트 팀 활성화 방안

제 1 절 ERP 프로젝트 팀 구성 및 운영의 문제점

4.1.1 부적합한 프로젝트 현업 인력 선정

첫째, 기존 시스템을 유지하여도 문제가 없을 것 같은 내부 분위기에서 ERP 프로젝트를 위하여 기꺼이 지원하는 사람이 많지 않다. 둘째, 기존 인력을 차출하여 ERP 프로젝트 팀으로 보내는 것이 팀 전체에서 인력부족의 부담감을 느끼고 있다. 셋째, 현업 부서에서 ERP 프로젝트 팀으로 인력이 차출될 경우 차출된 인원의 업무를 누군가 대체 하여야 한다. 넷째, 부서에서 가장 업무 실적이 부진한 인력을 추천한다.

4.1.2 팀워크를 고려하지 않은 컨설팅 인력 선정

컨설팅사의 프로젝트 비용 시뮬레이션은 각 회사마다 다를 수 있으나, 대부분 프로젝트 비용을 낮추기 위하여 컨설팅사는 자체 인력을 줄이고 외부 인력으로 프로젝트 팀을 구성하는 형태로 컨설팅사의 수익구조를 맞춘다.

4.1.3 프로그램 개발 인력 부족

표준 ERP 기능 외에, 기업의 고유한 기능을 지원하기 위한 표준 ERP의 수정 또는 추가 개발, 사용자 편의를 증대시키기 위한 개발, 외부 시스템과의 인터페이스가 증가했다. 국내 ERP 도입 이후 많은 기업들이 ERP를 구축했으며, ERP를 지속적으로 관리해 오고 있다. 이런 환경으로 인하여 기존 시스템의 유지보수 인력이 많이 요구되고 있으며, 상대적으로 ERP 구축에 필요한 프로그램 개발인력이 부족한 상황이다.

4.1.4 프로젝트 팀을 위한 변화관리 미흡

어느 프로젝트나 변화관리 담당자는 정해져 있고, 프로젝트 이해관계자를 대상으로 변화관리를 꾸준히 수행하고 있으나, 프로젝트 수행 조직 자체에 대한 변화관리는 소홀히 하는 경향이 있다.

제 2 절 최적의 프로젝트 팀 구성 및 운영방안

4.2.1 최적의 현업인력 선정

- 1) 프로젝트 참여 인력을 대체한 신규인력 채용
- 2) 경력, 직급을 고려한 객관적인 인력 선발 지침 마련
- 3) 지원인력 우선 선발
- 4) ERP 구축 이후의 진로(근무부서, 성과보상) 보장
- 5) ERP 팀의 지속운영 전략 수립

4.2.2 최적의 컨설팅 인력 선정

프로젝트 비용과 관련된 현실적인 문제는 쉽게 해결되지 못하므로 대안으로서 여러 컨설팅 업체가 컨소시엄으로 구성된 경우 프로젝트 투입 전 충분한 팀워크 세션을 통하여 프로젝트 방법론, 단계별 가이드라인을 숙지하고 팀 내의 역할을 정의하여 각자의 업무 영역을 정의 하여야 한다.

4.2.3 프로그램 개발의 최소화와 개발 인력 확충

- 1) 프로젝트 관리자 및 프로젝트 의사결정자는 프로젝트의 가이드라인으로서 개발을 최소화 하는 전략을 수립
- 2) 자사 인력을 활용하여 프로젝트 초기부터 개발인력을 확충
- 3) ERP시스템의 유지보수를 아웃소싱(outsourcing)하는 전략을 수립

4.2.4 프로젝트 팀의 변화관리 수행

- 1) MBTI 성격을 분석을 통하여 팀 활성화를 위한 운영방안을 수립
 - ① 팀 리더 중심의 팀워크 형성
 - ② 고객과 컨설턴트 관계 형성
 - ③ 개인성향에 맞는 팀 내부 업무 분장
- 2) 최고경영자 및 경영진의 변화
- 3) 중간관리자의 변화
- 4) 변화담당자의 체계적 접근
- 5) 조직 구성원의 마인드 변화
- 6) 변화준비도 파악을 통한 변화기반 분석필요

제 5 장 결론

프로젝트의 실패요인은 알고 있으면서도 미리 대책을 수립하는데 한계가 있는 내용들로서 대부분의 프로젝트에서 공통적으로 대두되는 문제들이다. 본 연구는 이런 문제들 가운데 프로젝트 팀원의 개인성향이 프로젝트 팀 성공요인에 미치는 영향을 탐색

적으로 분석하였다.

ERP 프로젝트 현장에서 발생하는 대부분의 문제들은 기업의 현업, 컨설턴트, 프로그램 개발인력의 성향에 따라서 많은 부분이 좌우된다. 실제 세부적인 업무를 진행하며 발생하는 프로젝트의 위험요소는 지극히 개인의 성향에 따라서 많은 영향을 받고 있다. ERP를 도입하기 이전에 팀 구성 시 개인 성향을 고려한 팀 구성 또는 사전 교육을 통한 프로젝트 접근 마인드를 변화시킴으로써 성공적인 ERP 구축을 위한 자료로 활용할 수 있을 것이다.