

■ <요약> 지식 경영을 위한 조직 변혁의 방향

- 조직 변혁의 네 가지 추진 방향

- 셀 형태의 네트워크 조직: 전략적 제휴나 아웃소싱을 효과적으로 추진하기 위해 세포처럼 유기적으로 활동하는 네트워크 조직 체제를 모색
- 유연한 아메바 조직: 자율적인 변형 가능 조직을 지향
- 오케스트라식 수평 조직: 직급 체계 개선 등을 통해 수평 조직으로 전환하고, 지식 전달 체계를 간소화해서 의사 결정의 신속화를 도모
- 슬림화된 다이어트 조직: 핵심 업무를 제외한 주변 업무는 아웃소싱을 추진

- 적용상의 주의점

- 특성에 맞는 변화 방향 선택: 기본적으로 기업 조직 형태나 기업 경영 목표와 같은 자사가 처한 상황에 적합한 조직 변혁의 방향을 선택해야 함
- 권한 위임: 통제보다는 권한 위임을 통한 자율 책임 조직을 추구

## □ 지식 경영 시대, 조직 변혁의 중요성

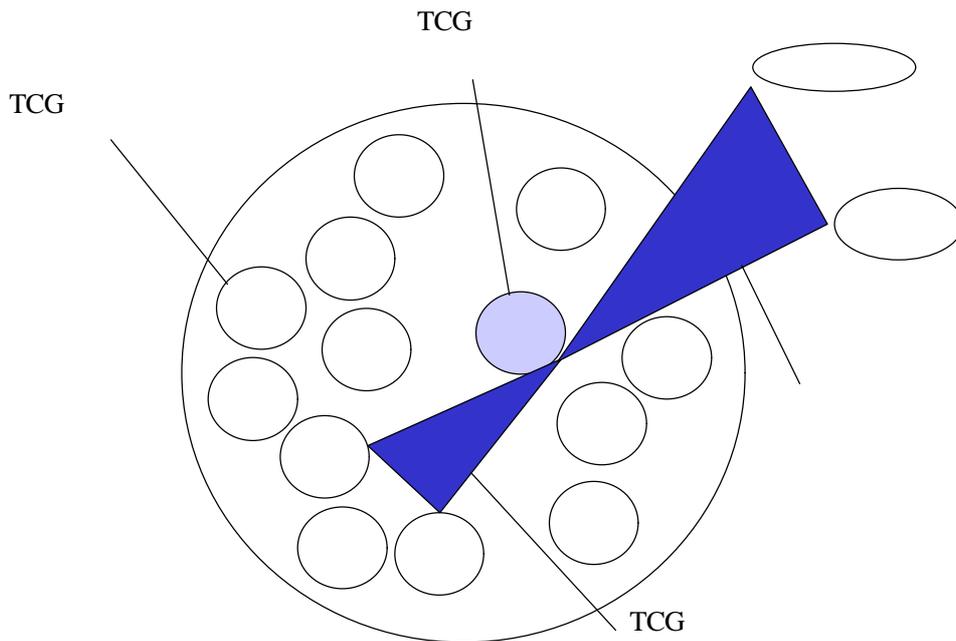
- (조직 역량 강화 모색) 환경 변화에 강한 탄력적인 기업으로 전환하기 위해서는 지식 경영을 통한 조직 역량 강화가 필요함
  - 지식 경영 시대의 조직 역량의 강화는 안정성, 통제와 같은 과거의 원칙보다는 상호의존성, 유연성, 동반자 관계와 같은 새로운 원칙에 기초해야 함
  - 이러한 원칙에 입각하여 하드웨어 측면의 조직 구조, 소프트웨어 측면의 조직 운영 방식을 모두 바꿔야 함
- (네트워크 필요성 증대) 특히 지식 경영 시대에는 시장 참여자간 상호보완적인 핵심 역량을 묶어 더 많은 가치를 창출하기 위한 네트워크 구축이 필요함
  - 새로운 가치 창출의 요체는 신뢰에 바탕을 둔 파트너십의 구축이며, 시너지 효과를 통한 파트너 간의 진정한 윈-윈(win-win) 관계를 추구해야 함
  - 시장 참여자간 기존의 '먹이 사슬 구조'가 '가치 사슬 구조'로 전환되면 모든 이해 관계자에게는 윈-윈 상황이 전개될 수 있음
  - 따라서 공급업체, 협력업체, 유통업체, 제조업체, 나아가 경쟁업체간의 외부 네트워크를 통한 전략적 제휴로 경쟁 속의 협력을 모색하는 조직 변혁을 추진해야 함

## □ 조직 변혁의 네 가지 추진 방향

- (셀 형태의 네트워크 조직) 핵심 역량 부문에 경영 자원을 집중하기 위한 전략적 제휴나 아웃소싱 등을 제대로 추진할 수 있는 네트워크 조직체제가 필요함
  - 피라미드 조직이 내부 통제를 위한 수직적 조직인 반면에, 네트워크 조직은 상호 협조를 통해 시너지 효과를 얻기 위한 수평적 개념의 조직임
  - 이러한 네트워크 조직은 조직의 경계가 약하며, 마치 세포가 살아서 활동하고 상황 변화에 적응해 나가듯이 셀 조직 형태(cellular form)를 취함
  - 대표적으로 IT 제품·서비스를 개발하고 있는 호주의 TCG그룹은 13개의 개별 계열 기업들이 거대한 생명체에 있는 하나의 세포처럼 각각 활동하고 있음

- TCG의 프로젝트 리더 기업은 히타치처럼 자금을 제공해 줄 외부 합작 파트너, 호주통신회사 Telstra와 같은 주요 고객과 외부 제휴 관계를 추진해 나감
- 또한 셀 조직 개념을 TCG 내부 제휴에도 적용하고 있는데, 프로젝트 리더 기업을 중심으로 그룹 네트워크내 경영 자원의 이동이 자유로운 유연성을 확보함

< TCG(Technical and Computer Graphics)그룹의 셀조직 >



- (유연한 아메바 조직) 지식 경영을 위해 기존의 관료화되고 경직된 조직 구조는 유연한 아메바 조직으로 전환되어야 함
  - 이는 변화에 수동적으로 대응하는 차원을 넘어서, 핵심 역량을 바탕으로 변화를 주도적으로 창조해 나가는 카멜레온식의 변형 가능 조직을 지향해야 함
  - 아메바 조직은 일종의 애드호크라시(Adhocracy) 조직(임기 응변식 조직)으로 특정 사업을 수행하기 위해 분권화되어 있는 조직임
  - 대표적으로 일본 교세라(Kyocera)사는 3천개가 넘는 소조직(아메바)의 집합체처럼 운영되고 있으며, 철저한 책임 경영으로 환경 변화에 신속히 대응하고 있음
  - 최소 3명에서 최대 30명으로 구성된 각각의 아메바는 매출, 경비, 이익 등을 독자적으로 산출하는 엄격한 독립채산제로 운영되고 있음

- (오케스트라식 수평 조직) 직급체계 개선 등을 통해 수직적인 기능 조직을 수평 조직 구조로 전환하고, 지식 전달 체계를 간편하게 함
  - 중간 관리층을 최대한 줄여 대기업을 마치 중소기업이나 개인 기업을 경영하듯이 단순화시켜야 함
  - 유럽의 ABB사처럼 수평 조직을 추구하고 지식 전달 체계를 간소화함으로써, 원활한 의사 소통과 신속한 의사 결정으로 환경 변화 대응 능력을 높여야 함
  - 수평 조직의 개념은 마치 1명의 지휘자와 100여 명의 숙련된 연주자들이 함께 연주하는 오케스트라 조직과 같은 단순한 형태를 의미함
- (슬림화된 다이어트 조직) 기업내 유사부문의 통폐합, 간접부문의 과감한 축소, 불필요한 업무 제거 등을 통한 조직 구조의 다이어트를 추진해야 함
  - 날씬한 조직을 갖추기 위해서는 기업 내에 핵심 업무만을 남겨두어야 하며, 이를 위해 구성원들이 본연의 업무에 집중할 수 있도록 업무를 재설계해야 함
  - 지식 경영을 위해 성과나 생산성 향상에 직접 도움이 되지 않는 업무 프로세스는 제거하고, 주변 업무는 외부에서 아웃소싱하는 방법을 적극 검토해야 함

### □ 적용상 유의점

- (조직 변혁의 방향 선택) 구조 조정 과정에 있는 우리 기업들은 자사가 처한 상황에 적합한 조직 변혁의 방향을 선택해야 함
  - 기본적으로 조직 변혁은 기업 전략과 일치해야 하며, 지속적으로 추진되어야 함
  - 우선 조직의 균살을 제거하는 다이어트를 추진해야 하고, 나아가 유연성을 높이기 위한 수평 조직, 아메바 조직, 네트워크 조직 등을 모색해야 함
- (권한 위임) 조직 변혁이 성공하기 위해서는 신뢰를 바탕으로 통제보다는 권한 위임을 통한 자율 책임 조직을 추구해야 함
  - 우선 경영자는 GE사의 잭 웰치 회장처럼 조직 변혁에 대한 비전을 제시하고, 기업을 변화시키는 능력과 강력한 리더십을 발휘해야 함
  - 또한 실무자들에게 실질적인 권한과 책임을 부여해서 결과에 책임지는 여건을 조성해야 함

■ 원상희 연구위원 shwon@hri.co.kr ☎724-4078