

■ 지식 기반 기업 구축을 위한 조직 설계

- 조직 변화의 목적: 지식 기반 기업 구축

- 지속적인 변화가 가능한 조직, 가상 조직, 셀 조직 등 새로운 형태의 조직을 구축하는 궁극적인 목적은 지식을 창출하고 이를 기업 전체에 신속하게 공유시킴으로써 지속적인 경쟁 우위를 확보하는 것임

- 지식 기반 기업 구축을 위한 조직 설계

- 첫째, 조직 구조는 소규모화와 분권화를 지향하여 지식의 창출과 공유 그리고 학습이 원활하게 이루어지도록 함
- 둘째, 의사 소통 과정은 명확하고 투명하게 설계되어야 함
- 셋째, 다양한 사업부나 기능을 연결하는 ‘교차기능(cross-functional) 팀’을 활성화하여 각 사업부가 보유하고 있는 통찰력, 재능, 경험, 노하우 등을 공유하도록 함
- 넷째, 보상 시스템의 개선을 통해 각 사업부가 상호 협력하여 기업 전체의 성과를 향상시키도록 해야 함
- 다섯째, 각 사업부간 경영진의 교류를 활성화하여 협력 관계를 강화하고 편협된 사고로부터 탈피하도록 함
- 여섯째, 학습 지향 문화가 정착될 수 있도록 최고 경영자는 학습에 대한 중요성을 조직 전체에 전파시켜야 함

지식 기반 기업 구축을 위한 조직 설계

이 글은 David Lei, John W. Slocum and Robert A. Pitts의 “Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning” (*Organization Dynamics*, Winter, 1999)을 요약·재구성한 것으로, 지식 경영 패러다임하에서 지속적인 경쟁 우위를 확보하고 유지할 수 있는 조직 설계에 대해 기술한 것임

□ 개요

- 지식이 경쟁 우위의 새로운 원천이 됨에 따라 지금까지 활용되었던 비즈니스 모델과 방법이 바뀌어야 하며, 이를 실행할 조직도 변화되어야 함
 - 특히, 기업 전략을 실행할 조직을 어떻게 설계할 것인가에 대한 관심이 증대되면서, 지속적인 변화가 가능한 조직, 가상 조직, 셀 조직 등 새로운 형태의 조직이 등장하고 있음
- 기업들이 새로운 형태의 조직을 구축하는 궁극적인 목적은 지식을 창출하고 이를 기업 전체에 신속하게 공유시킴으로써 지속적인 경쟁 우위를 확보하는 것임
 - 이렇게 함으로써 기업은 환경 변화에 지체없이 대응하고, 고객이 원하는 제품과 서비스를 즉각적으로 제공하는 유연하고 민첩한 조직이 될 수 있음

□ 지식 기반 기업 구축을 위한 조직 설계

- 조직 구조(organizational structure)
 - 기업은 전략과 환경간의 적합성에 따라 조직 구조의 형태를 선택할 수 있으나, 중요한 것은 형태가 아니라 조직 전체에 지식 창출과 공유, 학습이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 것임
 - 따라서 소규모 사업부를 지향하고, 각 사업부에 자유재량권을 보장하는 분권화를 통해 조직의 민첩성을 강화해야 함
 - 사업부의 수를 줄이는 것은 자원의 공유, 학습의 정착, 핵심 역량 구축 등을 용이하게 하며, 네트워크를 통한 통합은 효율성 제고, 중복성의 제거, 비용 절감 등의 효과를 가져옴

- 의사결정 과정(decision-making process)

- 의사결정 과정은 명확하고 투명하게 설계되어야 함
- 이렇게 함으로써 각 사업부는 자원의 할당과 공유가 어떻게 이루어지고 있는지 파악할 수 있으며, 기업의 전사적인 전략과 일관성을 유지할 수 있음
- 의사결정 속도를 제고시키는 정보기술에 대한 투자는 지식의 원활한 이전을 도와주는 방향으로 이루어져야 함

- 교차기능 팀(cross-functional team)

- 교차기능 팀은 다양한 사업부나 기능을 연결하는 역할과 함께 의견을 조정하는 역할을 수행함
- 이러한 교차기능 팀을 활성화하여 타 사업부의 개인들이 보유하고 있는 통찰력, 재능, 경험, 노하우, 성공 사례 등을 공유하도록 함으로써 학습을 통한 지식 경영을 실천할 수 있음

- 보상 시스템(reward system)

- 사업부의 성과만으로 보상을 적용할 경우, 타 사업부에 지식이나 기술을 이전하는 것을 기피하게 됨에 따라 기업 전체의 성과 향상에 오히려 장애가 되기도 함
- 따라서 사업부의 성과를 기본으로 하고 기업 전체의 성과에 따라 별도의 보상을 지급함으로써 전사적인 목표 달성을 위해 사업부간의 협력을 유도해야 함
- 또한 정량적인 기준만으로는 학습과 적극성을 촉진하기에 부족하므로 정성적인 기준을 통한 보상도 동시에 고려해야 함

- 경영진 양성(management development)

- 학습의 창출과 유지의 기초는 타 사업부의 사람들과 긴밀한 관계를 가질 때 강화되므로 경영자들의 사업부간 이동을 활성화해야 함
- 이렇게 함으로써 타 사업부의 협력 관계를 강화할 수 있으며, 편협된 사고에서 벗어날 수 있음

- 기업 문화(corporate culture)

- 학습지향 문화를 기업 내에 정착시키기 위해서는 최고 경영자가 학습지향 문화의 중요성을 자주 언급하고 그리고 공공연하게 전파해야 함

- 학습지향 문화는 문제점에 대한 지속적인 개선을 도와줄 뿐만 아니라 가치 창출 및 비용 절감 방법을 전사적으로 공유하도록 함
- 그러나 단시일내에 기업 문화를 바꿀 수 있다는 기대를 가져서는 안됨

< 전통적인 패러다임과 지식 기반 패러다임 >

구분	전통적인 패러다임	지식 기반 패러다임
조직 구조	성가신 보고 체계 대규모 조직 집중화된 통제 체제	유연한 사업부 소규모 조직 분권화된 체제
의사결정 과정	불명확한 의사 소통 채널 터널식(중간 과정을 모르는)에 근거한 자원 할당	통합 의사 소통 시스템 지식의 공유와 이전을 위해 설계
교차기능 팀	기능간 벽 존재 개인들간의 상호 작용 미미	상이한 기능의 능력을 결합한 팀 연결 편의 강조
보상 시스템	사업부 베이스 정량적인 기준	시스템 베이스 위험 수용 행동과 같은 정성적 기준과 연계
경영진 개발	사업부간 이동의 미미 네트워크는 중요하지 않음	사업부간 활발한 이동 네트워크의 중요성 증대
기업 문화	학습과 위험 수용을 회피	개인의 학습과 성장을 중요시

□ 시사점

- 지식 기반 기업이 정착되기 위해서는 어느 한 부분만 변화시켜서는 안되며 조직 체제 변화에 영향을 미치는 다양한 차원의 요소들을 동시에 고려해야 함
 - 다양한 차원의 요소를 동시에 고려하는 것은 기업이 기계적인 조직이 아니라 살아있는 유기체임을 의미하는 것임
 - 따라서 국내 기업들도 이러한 인식을 바탕으로 지식 기반 기업으로의 변화를 추진해야 함

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎724-4106