

IV. 미래 기업의 生存 戰略(Beyond Workplace 2000)

Joseph Boyett and Jimmie Boyett 編 (이용일 譯), 1999

1. 序

지금 기업은 모든 부분에서 급격한 변화를 겪고 있다. 일하는 장소와 방식, 상사와 동료들과의 인간 관계도 달라졌으며 그동안 보장받았던 직업의 안정성도 흔들리고 있다. 국내에도 대규모 감원이나 조직 축소 등이 유행처럼 번지고 있다. 이 책은 과연 이러한 정책들이 실제 기업에 유용한 전략인가에 대해서 다시 생각해볼 필요가 있음을 보여주고 있다.

저자는 과거의 전략적 결정들이 잘못된 경우가 많으며, ‘2000년대 일류 기업’이 되기 위해서는 새로운 전략과 변혁이 필요하다고 주장한다. 일류 기업은 핵심 경쟁력을 갖춘 학습 조직이 될 것이며, 이를 실현하기 위해 크게는 기업 전략의 관점에서 좁게는 작업장 혹은 조직 혁신의 관점에서 변화가 필요함을 제시하고 있다.

2. 理論的 構成

<표 1> 논리적 구성

변혁의 필요성 제기		
<ul style="list-style-type: none"> · 전통적 접근법을 탈피하고 변혁을 추구해야 함 · 새로운 기업은 학습 기업이며, 고객 가치를 창조하는 기업임 		
↓		
일류 기업을 위한 전략 추구 방향		
구 분	기존 기업	미래 일류 기업
전략의 기본틀	포트폴리오 분석, 본원 전략	핵심 경쟁력, 학습 기업 창조
기업 설계	비용 절감, 규모 축소	불필요한 작업 축소, 거미집 형태
직장과 가정	가정 혐오, 업무 매진 요구	가정과 직장의 조화
학습 방법	학습 불능	지식 공유, 대화와 협의
교육	기본 기술	현실감 강조, 학교와 직장 연결
리더십	권위, 독재, 자기 관리	봉사자, 변혁의 창조자

3. 主要 内容

1) 기업 개혁의 필요성

기업들은 더 이상 품질이나 가격, 속도 등에서 경쟁 우위를 갖기 힘들다. 이런 분야에서 기업들간의 격차는 점차 없어지고 있다. 결국 소비자들의 감탄을 이끌어낼 만한 제품과 서비스만이 고객을 잡을 수 있다.

2000년대 일류 기업이 되기 위해서는 과거에 얽매이지 않고 변혁을 추구해야 한다. 변혁의 추구를 '지식을 고객의 가치로 전환시켜주는 탐구'를 뜻한다. 이는 조직을 기계적 존재가 아닌, 학습하고 성장하는 생명체로 바라볼 때 가능하다. 조직이란 조직원이 지식을 쏟아 부어 일하고 고객과 지속적으로 상호 작용하는 곳이다. 결국, 2000년대 일류 기업은 작업현장의 혁신을 통해서 실현될 수 있다.

2) 일류 기업을 위한 전략 추구 방향

○ 전략의 기본 틀

기업들은 과거에 유용했던 전략을 미래에도 적용한다. 1970년대 성장기에는 사업과 제품 라인들에 대한 자원 배분이 가장 중요했으며, 이는 BCG 매트릭스와 같은 '포트폴리오 분석'을 통해 이루어졌다. 1980년대는 기업의 힘과 시장 유인력이 균형을 이룬 시기로 포터 교수의 '본원적 전략'이 전략적 사고의 중심이 되었다. 하지만, 간단하면서도 세련된 모델일지라도 어느 시점부터는 세계를 설명할 수 없게 된다.

전략이란, 그것이 어떤 목적을 가지고 있을 경우 고객을 위해 가치를 창조한다. 또한 전략적 도전이란, 고객이 원하고 필요로 하는 것과 '핵심 경쟁력'을 연결시키는 것이다. 이를 위해서 기업은 내부로 눈을 돌려야 한다. 즉, 기업은 자원을 소유하는데 그치지 않고, 경쟁 우위 확보를 위해 어떤 활용 방안이 있는지를 찾아야 한다.

○ 기업 설계의 원칙

지난 '80년대 말과 '90년대 초에 걸쳐 미국 기업의 대다수가 인원 감축과 비용 절감 운동을 벌였다. 하지만, 상당수의 기업들이 규모의 축소를 통해 효과를 얻지 못했으며, 오히려 사원들의 사기를 저하시키고 기업에 대한 불신을 증폭시켰다.

기업 설계자들은 한발 물러서서 '기업의 목적과 존재 이유'에 대해 새로운 시각을

가지고 사업을 바라볼 필요가 생겼다. 기업 설계란 단순히 차트에서 표적을 옮기거나, 수명이 다한 사업을 없애는 것이 아니다. 기업 설계는 기업 구조와 전략의 상호 연관성에 기초해서 이루어져야 한다.

○ 일과 가정을 연결시켜라

인적 자원은 조직의 가장 중요한 자산 중 하나이다. 이들의 관심과 고려사항, 희망 또는 주의력 등은 기업의 성공 여부를 결정지을 만큼 중요하다. 따라서 기업이 ‘다니기 좋은 일터’를 만드는 것은 곧 기업의 생존 능력을 높이는 것이다.

가정과 직장 사이의 갈등은 단기적으로 낮은 생산성, 결근, 이직, 스트레스 등을 유발하며, 장기적으로는 국가 경제의 건전성에까지 악영향을 미친다. 이 때문에 많은 기업들이 가정 친화형 정책을 실시하였으나 그저 형식적인 형태에 머무를 뿐이었다.

이제 기업들은 궁극적으로 ‘직장-인간-가정’의 성공이 진정한 성공임을 깨달아야 한다. 기업의 리엔지니어링 역시 가정을 배제해서는 안된다. 이는 미래 기업의 성공이 지식과 기술을 갖춘 창조력 있는 사원들에 의해 달성되기 때문이다.

○ 조직의 학습 능력을 제고하라

기존의 기업들은 학습 불능 상태에 빠져 있다. 효과적인 학습은 사회적인 것이며, 능동적으로 이루어지고, 암시적인 것이다. 학습은 지식(know-why)과 기술(know-how)을 획득하는 것이다. 다양한 경로를 통해 얻은 지식과 기술은 인간의 기억 속에서 정신 모델(암묵지)을 형성하며, 이들이 모여 기업 전체의 정신 모델이 된다. 이들 중 일부는 문서, 방침 등의 형식을 갖춘 형태(형식지)로 발전한다. 이 두 가지 중 더욱 중요한 것은 개인의 추상적인 것이다. 형식적인 것은 쉽게 사라지는 반면, 개인의 정신 모델은 지속적이기 때문이다.

따라서 조직이 개인들의 정신 모델을 공유하는 것이 중요하며, 이를 위해서 ‘대화를 통해 협의’할 수 있는 기회를 제공해주어야 한다. 또한, 과거의 기본적인 가설에 도전할 수 있는 창조적 분위기를 만들어야 한다.

○ 교육을 혁신하라

새로운 업무 현장에는 역사상 어떤 경제 시스템보다도 최상의 교육을 받은 사람들이 필요하다. 미래의 사원들에게는 독해, 작문, 수학 등의 전통적 능력외에 업무서신,

차트, 명세서 등의 이해와 작성, 정보 관리 및 시스템 활용 능력 등이 요구된다.

이를 위해서는 교육 방법 자체를 변혁해야 한다. **학교와 일터를 연결함**으로써 현실성 있는 학습을 추구하고, **새로운 기술을 활용**하여 학습의 질을 높여야 한다. 예컨대, 대화형 소프트웨어를 활용하면 단순 학습에 비해 30~50% 정도 높은 효과를 올릴 수 있다. 네트워크와 통신 시스템은 교실이라는 공간적 한계를 극복하게 한다.

혁신된 교육 시스템으로 교육받은 사람들은 능력 있고 노력하는 사원이 될 것이다. 기업의 역할은 그들을 관리하기보다는 성장을 이끌어주는데 초점을 두어야 한다.

○ 미래형 리더십을 갖추라

새로운 지도자는 과거와 같은 권위와 복종을 강요하지 않는 **‘봉사하는 지도자’**이어야 한다. 먼저 귀를 기울여 이해해야 하며, 사람들이 목적을 달성할 수 있도록 도움과 신뢰감을 심어주어야 한다. 또한 개개인의 업적 및 계발을 중시해야 한다.

미래의 지도자는 **‘변화의 촉진자’**이어야 하며, 직원들에게 강한 비전을 제시해야 한다. 미래는 비선형적이고 예측이 어려워 불안을 유발하지만, 이러한 불안이 오히려 변화의 일부가 된다. 미래의 지도자들은 조직원들이 이러한 불안을 받아들여 자신을 변화시킬 수 있게 하며, 새로운 상상력으로 개개인의 능력을 고취시키도록 한다.

미래형 리더십은 사원들을 창조적이고 개혁적이 되도록 유도함으로써 사원들이 스스로를 지도(자기 리더십)할 수 있게 만드는 것이다.

4. 示唆點

2000년대의 일류 기업으로 나아간다는 것은 곧 직업이라는 본질적이고 전체적인 개념을 다시 구성해야 한다는 것을 뜻한다. 이 책에서 소개한 전략적 방향이 다분히 조직 리엔지니어링의 측면을 담고 있는 것은 사실이다. 하지만, 우리가 주의를 기울여야 할 것은 기존의 기업 혁신 전략이나 정책들의 문제점을 살펴보고, 앞서 설명한 근무 환경이나 학습, 교육 등에 대해 다시 한번 고려해 볼 필요가 있다는 것이다.

한 발 뒤로 물러서서 전체적인 시각에서 기업을 재설계 해나가야 한다. 작업 환경이 스트레스나 갈등의 요인이 되지 않고 만족스러울 때 우수한 인력을 확보하고, 그들이 가진 뛰어난 기술과 지식을 공유하고 활용할 수 있게 된다. 기업의 성과는 이러한 결과로 뒤따라오는 것으로 생각할 수 있다.

(곽규섭 : kskwak@hri.co.kr ☎724-4113)