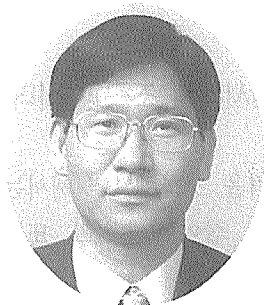


디지털혁명과 기업경영



한국기업경영연구원장
경영학박사 노순규

1. 디지털혁명의 의미

컴퓨터를 연결한 인터넷은 세계 각지에 흩어져 있는 사람들로 하여금 신속하고 저렴하게 서로 통신하고 같이 일할 수 있도록 함으로써 과거 18세기 '산업혁명'에 비견될 정도의 '디지털혁명'을 주도하고 있다. 특히 인터넷을 통해 물품 및 서비스를 판매하거나 구매하는 형태의 전자상거래(EC)는 기업 및 소비자의 활동에 급격한 변화를 가져오고 있다. 인터넷을 이용하여 구매할 경우 일반구매보다 20~30%정도 저렴하고 인재채용 및 효율적인 인력관리도 가능하다. 또한 인터넷내에 온라인 쇼핑몰(online shopping mall)을 개설함으로써 지역과 시간에 관계없이 전세계 이용자들을 대상으로 마케팅 활동을 할 수 있을 뿐만 아니라 직접 판매도 가능하게 되었다. 현재 인터넷을 이용한 상품의 종류는 소액 및 소규모에서 고가 및 대형의 제품으로 확대되어가고 있다. 이처럼 오늘날 우리사회는 디지털(Digital) 혁명시대를 맞아 기업경영의 근본을 뒤흔드는 충격을 던져주고 있다. 예컨대 지역 및 거리, 시간에 전혀 구애받지 않고 인터넷(internet)과 같은 정보통신망을 이용하여 정보를 교환하고 영업을 하는 것이다. 디지털혁명의 출현은 결코 어느 날 갑자기 나타난 형태는 아니다. 즉 데이터, 정보, 지식의 순환과정에서 나타난 열매인 것이다. 정보통신산업이 선도하는 변화와 함께 인력의 유동성이 대폭 높아지면서 기업의 인력관리는 전통적 틀을 과감히 깨는 변혁이 불가피해지고 있다. 같이 입사한 동기가 어느날 갑자기 신분이나 처우에서 현격한 차이를 보이며 발탁 승진하는 사례가 있는가 하면 대리가 팀장에 임명되고 과장이나 부장이 팀원으로 일하는 경우도 흔

히 있는 일로 받아들여지고 있다. 많은 기업에서 인력관리 관행이 매우 빠르게 변화되고 있는 것은 기업경영에서 지식과 정보의 중요성이 증가하면서 기업이 원하는 인재상이 달라졌고 종업원의 의식도 매우 빠르게 변화됨에 따라 종래의 인사관행을 근본부터 바꾸지 않으면 안되었기 때문이다. 특히 새롭게 등장한 이른바 뉴제너레이션(new generation) 즉 N세대들은 전통적인 연공주의와 권위주의를 싫어하며 변화와 일확천금을 좇아 직장을 이리저리 옮겨 다니는 유목민형 가치의식을 가지고 있어 기업으로서 이러한 인력을 장기간 유지하기 위해서는 새로운 인력관리 시스템의 도입이 불가피하다고 느끼고 있다. 뿐만 아니라 아예 인재채용의 기준도 학력주의에서 실력주의로 변화되고 있다. 실제로 많은 기업들에서는 당장 돈되는 일을 하는 사람, 즉시 활용가능한 사람을 외부에서 채용하거나 내부에서 발탁하여 조직을 맡기거나 신규 프로젝트를 추진하는 경우가 크게 늘고 있다.

디지털혁명의 미래는 인재확보전쟁의 시대가 될 것이다. 왜냐하면 기업이 우수한 인재를 얼마나 확보하느냐 하는 것이 그 기업의 경쟁력과 시장가치를 결정하는 핵심요인이 되기 때문이다.

디지털혁명의 시대에는 5%의 우수인재가 95%의 종업원을 선도한다는 점에서 우수인재의 확보는 기업의 생존조건이라고 할 것이다. 기업의 시가총액을 결정하는 것은 기업이 인재에 체화되었기 때문에 더욱 그러하다. 핵심인재의 확보 및 유지 위해서는 금전적 측면 뿐만 아니라 비금전적 측면에서도 유인책을 마련하는 것이 필요하다고 할 수 있다. 미국의 기업중에서 매우 낮은 이직률을 보이는 휴렛팩커드(HP)는 직원들에게 강한 프라이드를 느낄 수 있도록 안정감과 신뢰감을 부여

해온 것이 주효했다고 한다. 미국의 최근 연구결과에 따르면 핵심인재는 금전적 요인 때문에 이직하는 요인보다 비금전적 요인 때문에 이직하는 경우가 더 많다고 한다. 핵심인재의 이직을 초래하는 비금전적 요인으로는 다음과 같다.

〈표 1〉 종업원이 조직을 떠나는 이유

- 1) 조직에서의 자신의 역할 상실
- 2) 자기개발 등 미래비전의 부재
- 3) 자신을 리더해 줄 역할자의 부재
- 4) 자신의 견해에 귀를 기울이는 커뮤니케이션 통로 부족
- 5) 조직에 대한 신뢰감 상실
- 6) 조직의 가치 및 일체감 결여

2. 디지털시대의 조직과 리더십

기업은 경쟁력을 강화하기 위해서는 기업의 지식화를 목표로 삼아야 하고 또한 글로벌화(globalization)를 위해서는 기업의 세계화가 필요하다. 기업의 지식화를 위해서는 기업을 구성하고 있는 인재가 창조적으로 된다는 것을 뜻하며 세계화가 된다는 것은 각자 자신이 맡은 업무를 수행하는 능력이 세계적 수준에 이른다는 것을 의미한다. 오늘날 기업경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 구성원들을 창의적이고 세계화된 인재로 양성하는 일이다. 디지털시대인 지금은 과거 기계화 및 자동화를 바탕으로 효율성을 추구하던 산업혁명 정신으로는 기업을 더 이상 성공으로 이끌 수 없다. 또한 구성원들로 하여금 경영참여에 의 의사결정권을 주는 인간중심의 경영이 필요하

며 사람의 가치를 올바르게 평가하여 공정하게 대우하는 방법이 수반되어야 한다.

한편 디지털시대의 관리자가 갖추어야 할 자질에 대하여 미국 카네기멜론 대학교 경영대학원 로버트 켈리교수는 주도권, 네트워크 활용, 자기관

리, 폭넓은 시각과 전망, 팀워크, 설득력 등을 들고 있고 성공적인 리더로서 갖추어야 할 소질을 가진 사람을 다이아몬드 칼라(Diamond Collar)라고 하는 경우도 있는데 이에 는 지식, 봉사심, 체력, 자기관리, 인간관계를 들 수 있다.

〈표 2〉 디지털시대 리더의 특성

구 분	디지털시대의 리더	종래의 관리자
목표에 대한 태도	능동적으로 아이디어를 발휘하며 개인에게 깊숙히 관여	특정인과 무관하고 수동적이고 반응적
일에 대한 개념	새로운 접근방법을 개발하고 업무에서 열의를 창조	긴장 제거와 타인의 이익을 계산하여 협상과 계약체결을 하고 보상과 처벌을 활용
타인과의 관계	강력한 감정이 수반된 인간관계를 형성하며 특히 사랑의 강한 감정을 형성	사람보다 일을 좋아하며 낮은 수준의 감정몰입을 유지하여 간접적으로만 의사소통

디지털시대의 기업은 정보기술(IT:Information Technology)의 고도이용에 의하여 조직이 평준화되며 조직간의 벽도 무너지고 있다. 즉, 조직구조로 본다면 부서 및 개인 상호간의 제휴에 따라 업

무를 추진하는 것이 사업과정을 단축시키기 때문에 피라미드 형태의 조직은 붕괴되고 또한 기존의 종적관리 시스템인 경직적 및 관료적 조직에서 탈피하여 계속 평평(flat)한 상태를 유지할 것이다.

〈표 3〉 디지털시대의 조직구조

전통적 조직	디지털시대의 조직
역사 및 전통의 보수적 경향	도전적 및 진취적 기풍의 조성
기업내 모든 면에서 폐쇄적	해방적이고 자유스러운 분위기
경직된 조직구조	유연한 조직구조
부문간 높은 벽과 비협력적 문화	정보의 공유화에 의한 협력적 문화
감점주의로서 실패의 불인정	가점주의로서 시행착오 인정

네트워크 조직은 혁신과 탄력, 그리고 자가경영적 특징을 갖고 있다고 표현할 수 있다. 오늘날

디지털시대는 기업내부의 조직구성원 뿐만 아니라 기업간에도 인터넷을 통해 얼마나 잘 연결되어 있

는나 하는 것이 바로 기업경쟁력의 척도가 되고 있다. 이처럼 인터넷의 활용이 일반화되면서 조직 상호간에 네트워크가 빠르게 구축됨에 따라 조직 내외의 경계가 급속하게 허물어지고 뚜렷한 형태가 없는 무정형 조직이 보편화되고 있다. 정보망 및 네트워크가 전통적 조직구조를 빠르게 대체해 나가고 있다. 인터넷 등을 이용해 조직구성원 및 이해관계자가 실시간으로 정보를 공유하고 의사결정에 참여하는 일이 이제는 그다지 새로운 일이 아닌 시대가 되었다. 더구나 총무, 인사, 구매 등 전통적으로 조직에서 중요한 부분으로 인식되던 많은 일들이 아웃소싱(out-sourcing)을 통해 이루어지고 있으며 전략적 제휴, 분사 등이 확산되고 있다.

이와같은 아웃소싱은 기업의 네트워크화로 가능한 부분이다. 컴퓨터 네트워크분야의 회사이면서도 기업운영에 있어서 가장 네트워크화를 잘 이룬 시스코사의 경우 인트라넷을 통해 기업내부의 모든 업무와 대외적인 거래관계가 하나의 유기적 네트워크로 정교하게 엮여져 있으며 생산설비투자과 같은 일체의 물리적 투자없이도 네트워크의 효율화만을 통해 생산량의 4배, 신제품의 시장투입에 소요되는 기간의 3분의1 단축 등 경이적인 효과를 거두었다고 한다. 인터넷을 통한 상거래, 사업화 등이 보편화되는 가운데 기업활동 무대가 가상공간으로 점차 옮겨가면서 기존 사업장 개념이 빠르게 변화되고 있는 것도 특징 중의 하나이다. 지금은 가상공간에서만 존재하는 기업(virtual company)이 출현할 정도로 가상공간으로 사업장 범위가 점차 확산되고 있다. 이에 따라 현재의 기능중심 조직이 개인의 전자공간들이 연결된 정보공동체로 변화되고 있다. 심지어 인터넷의 가상사무실을 이용하여 세계 각지의 관련자들이 동시에 접속하여

정보공유, 업무협의 및 의사결정을 실시하는 기업도 늘어나고 있다.

3. 맺음말 및 제언

세계화 시대를 맞은 지금 국가간 및 기업간의 영역이 무너지면서 많은 기업들은 외국의 선진기업과 힘겨운 싸움을 하고 있다. 그 가운데서 일을 즐겨서 하는 사람과 일을 마지 못해 하는 사람의 차이는 매우 크다. 일을 즐겨서 하는 사람은 직장 생활 자체가 즐겁기 때문에 삶의 질이 높아지고 직장의 일을 통해 자아실현의 기회를 갖게 되므로 직장의 생산성도 자연히 향상된다. 그러나 일을 생활수단으로 여기거나 마지못해 하는 종업원의 업무성과는 떨어질 수밖에 없다. 리더는 종업원들의 근무의욕을 새로이 무장시키려면 하드웨어(hard ware)와 소프트웨어(soft ware)를 개발할 수 있는 '휴먼웨어(human ware)'를 끊임없이 개발시켜야 한다. 과거에는 일부 엘리트집단에 의해 정보가 독과점되는 현상이 있었지만 지금은 컴퓨터 혁명으로 인한 통신술과 인쇄술이 발전되어 언론매체와 서적을 통해 정보가 일반대중에게 실시간(real time)으로 공급되고 있다. 누구든지 정보를 필요로 할 때 얼마만큼 수집하여 어떻게 이용하는냐에 따라 정보의 가치가 달라지며 그것을 효율적으로 창출할 수 있는 자 및 조직은 경쟁우위를 차지할 것이다. 정보활용은 개인의 보유능력을 제고하고 개인의 힘이 조직의 힘으로 모여져 경쟁력이 창출되도록 한다. 따라서 정보를 개인이 보유하도록 학습시키는데 그치지 않고 보유한 정보를 이용하여 조직가치를 증대시킬 것이 필요하다. 디지털화는 이제 선택이 아니라 피할 수 없는 속명으로 다가오고 있다. 기업이란 살아있는 유기체

이므로 디지털혁명이라는 환경에 적응하지 못할 경우 공룡의 멸종과 같은 위기를 피할 수 없는 상황에 처하게 될 것이다. 불확실성, 광속성, 다원

성, 가상성 등으로 표현되는 디지털시대의 경영환경에 적응하기 위해서는 리더십의 기본틀을 완전히 새롭게 구축할 것이 요구된다.

서울국제종합전기기기전에 여러분을 초청합니다.

● 일시 : 2000. 11. 14 ~ 11. 17 ● 장소 : 서울무역전시장

