

정보기술과 기업조직의 관계에 관한 연구

김락상

청주대학교 경상대학 경영학과 교수

Relationship Between Information Technology and Corporate Organization

Lark-Sang Kim

Professor, Department of Management, Cheongju University

요 약 기업의 창업가들과 경영자들은 글로벌 대기업들에 의해 지배되고 있는 산업들에서 성공하기 위해 필요한 규모 및 능력을 달성하기 위해서 협력업체들과의 확장된 네트워크를 잘 이용할 줄 알아야 한다는 사실을 목격하게 된다. 기업의 경영자들은 간소하지만 민첩한 기업을 만들고자 한다면, 그들은 어떻게 기업의 조직구조 모델이 운영효율성, 유연성에 영향을 미치게 되는지, 그리고 어떻게 기업 조직을 기업환경과 전략(기회와 위협을 감지하고 대응할 수 있는)에 맞게 조정해야 하는지를 이해해야 한다.

본 연구는 요즘처럼 빠르게 변하고 불확실한 기업 환경에서 생존하고 번창할 수 있는 기업을 만들기 위해 필요한 역량들을 검토한다. 본 논문에 제시된 것 들은 빠르게 변하는 글로벌 경제의 수요에 대처하려 했던 수백 명의 경영자들과 기업창업자들의 지난 20년 동안의 노력의 결과들이다[1]. 본 연구의 결과는 정보기술(IT)이 기업의 성공을 위해 필요한 역량 및 조직구조를 개발하는데 있어서 필요한 가이드라인을 제공한다. 본 연구는 계량적인 연구 모델을 제시하지 못하는 한계점을 가지고 있으나, 최근의 정보기술 환경에서 기업들이 조직의 구조를 설계하는데 있어 고려해야할 점들과 지침을 제공하는 것이 연구의 목적이다.

주제어 : 조직학습, 정보기술, 관리프로세스, 운영프로세스, 조직문화

Abstract Most of researchers and business futurists agree that traditional organizational designs are inadequate for coping with today's turbulent and increasingly networked world. Executives in small firms find that their organizations must tap into an extended network of partners to achieve the scale and power needed to succeed in industries dominated by large, global firms.

As they attempt to build lean yet agile businesses, these executives are finding that they no longer rely on gut instinct alone. Neither can they simply copy organizational model that worked in the past. They must understand how organizational design choices influence operational efficiency and flexibility and, even more important, how to best align the organization with the environment and the strategy chosen to quickly and effectively sense and respond to opportunities and threats

This research examines the capabilities required to build businesses that can survive and prosper in today's fast-faced and uncertain environment. The insights presented in this research have emerged from over 30 years of work with hundreds of executives and entrepreneurs as they struggled to build businesses that could cope with the demands of a rapidly changing, networked global economy. The insights from this research suggest that IT is an important enabler for developing the best capabilities required for success.

Key Words : Organizational learning, Information technology, Management process, Operating process, Organizational culture

*This research was supported by the Research Grant of Cheongju University(2017).

(이 논문은 2017학년도 청주대학교가 지원하는 연구년으로 연구 되었음.)

*Corresponding Author : Lark-Sang Kim(lskimcju@gmail.com)

Received September 13, 2018

Revised October 15, 2018

Accepted November 20, 2018

Published November 28, 2018

1. 서론

1.1 새로운 기업 역량에 대한 수요

기업의 경영진들은 20세기 들어서 많은 시간을 조직의 계층적 구조를 만들어 정교하게 하고, 지난 몇 십 년 동안에는 그러한 조직 구조를 해체하는데 소비하였다. 1980년대와 1990년대에 다운 사이징은 물론, 기업의 계층적 구조를 허무는 등 기업 구조조정이 대기업들을 휩쓸고 지나갔다. 기업들이 글로벌 시장에서 고객 맞춤 서비스를 제공하면서 핵심역량에 집중할 수 있도록 하기 위해 전에는 엄격했던 기업 간 또는 기업 내부의 부서 간 경계를 허물었다. 기업들은 기업 내부에서 효과적으로 얻을 수 없었던 기업역량과 전문성을 얻기 위해서 전략적 파트너십과 전략적 제휴를 단행하였다.

기업이 정보시스템을 도입하면서 중간 관리층의 보고 업무를 정보시스템이 대체하면서, 조직의 계층적 조직구조가 슬립화 된다. 그리고 조직의 의사결정 권한이 계층구조의 아래 계층으로 이동하고, 의사결정 구조가 단순화되며, 의사결정을 신속하게 결정할 수 있게 된다.

기업의 계층적 구조를 제거하기 위한 요구는 매우 강하였고, 변화의 주도권은, 물론 대부분은 정보기술에 의해 가능하였지만, 시장과 기업들에게는 그 근본을 흔들 정도의 큰 충격임에는 틀림없었다.

경영자들이 직면한 문제는 신속성을 위해서 효율성을 희생해서는 안 된다는 것이다; 또한 경영자들은 고객의 요구나 기업 성과에 직접 영향을 미칠 수 있는 의사결정에 관해서 직원과 협력업체들에 대한 그들의 권한이나 통제력을 포기할 수도 없다. 이러한 딜레마는 정보기술 환경에서 기업의 조직구조에 대한 새로운 요구가 있다는 것을 보여준다.

2. 기업조직에 관한 선행연구

2.1 기업조직의 변화

1990년대 중반에 당시 제너럴 일렉트릭의 CEO였던 잭 웰치는 제너럴 일렉트릭이 직면하고 있던 딜레마를 다음과 같이 잘 요약하고 있다. “10년 전에 우리의 계획은 단순했다, 우리는 대기업의 단점을 제거하면서도 대기업의 장점을 잘 유지할 수 있는 글로벌 기업을 만드는 일을 시작하였다. 우리가 만들고자 했던 기업은 대기업의 힘과 자원을 갖고 있으며 동시에 소기업의 열정을 갖

고 있는, 즉 일종의 하이브리드 조직모델의 기업이었다.”[2]

오늘날 대기업들만 이러한 도전에 직면해 있는 것이 아니다. 소기업들도 글로벌 협력업체들과의 비즈니스 거래 때문에 발생하는 문제에 직면하고 있다.

위에 묘사된 경영의 문제는 새로운 것이 아니다. 사실은 기업이 슬립하면서도 기민하도록 설계된 하이브리드 형태의 기업조직에 대한 묘사는 50년대와 60년대에는 흔한 것 이었다. 이러한 하이브리드 기업조직 모델중 하나인 매트릭스 모델은 유연성과 신속한 응답을 가능하게 하면서 동시에 통제와 효율성의 요구에 대한 기업 조직의 해결책으로 여겨졌다[3].

그러나 1960년대와 1970년대 하이브리드 조직모델을 채택했던 기업들은 새로운 조직구조와 시스템이 갈등, 혼란, 정보 과부하 및 값비싼 자원의 중복을 초래한다는 것을 인식하게 된다. Bartlett and Ghoshal(1991)은 매트릭스 조직을 채택했던 많은 기업들이 곧 포기한 이유를 다음과 같이 주장하고 있다. 기업의 최고위 경영층은 기업에 대한 통제를 잃고 있다. 문제는 경영자들이 점점 증가하는 복잡한 환경으로 인해 발생하는 수요를 잘못 판단한 것도 아니며, 또한 새로운 도전에 적합한 전략을 개발하는데 실패한 것도 아니다. 문제는 기업들이 개발한 복잡한 전략들을 수행할 능력이 없다는데 있다.

이러한 하이브리드 조직들이 과거에 실패해하였다면, 왜 다시 하이브리드 조직을 시도하려고 하는가? 흥미롭게도, 매트릭스 조직의 문제들 중 하나는 처리해야할 적시의 정보가 급격하게 증가한다는데 있다. 계층적 조직이 복잡성을 최소화하는데 반해 매트릭스 조직은 관리자들이 직접 복잡한 문제들을 처리해야 한다. 제품 관리자들이 그들의 계획과 운영을 부서장들과 협력하여 처리해야 한다. 고위 관리자들은 조직의 성과를 달성하고 기업 전략을 세우려고 할 때 다른 정보들과 충돌하는 것을 인식하게 된다.

1960년대 70년대 계층적 구조의 대기업에서는 서류에 근거한 구두 정보가 느리게 이동하고 소통 채널 또한 한정되어 있었다. 한편 당시의 메인프레임 컴퓨터 시스템은 이러한 유형의 정보를 처리하기에 적합하였으며, 중앙집중식 의사결정과 계층적 의사소통에 적합하도록 계층적 구조로 설계 되었다.

2.2 문제의 제기

1980년대의 마이크로컴퓨터 개발은 분권화된 정보처

리를 위한 도구들을 제공하였으며, 분권화된 의사결정에 도움을 주었다. 그러나 마이크로컴퓨터 기술은 지역적이면서 동시에 기업 전반에 걸친 정보공유와 의사소통에는 부적합 했다고 볼 수 있다.

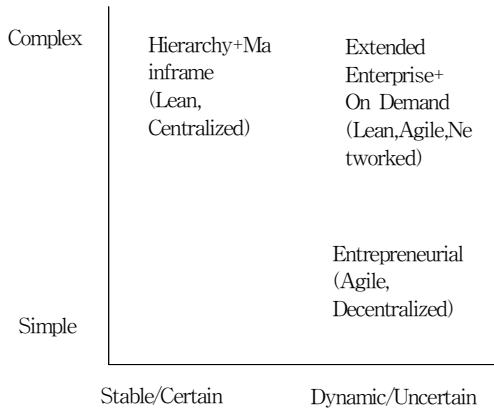


Fig. 1. Change of Organizational Structure

정보기술이 위에서 언급했던 조직 설계에 내제된 정보기술의 요구사항을 충족할 수 있게 된 것은 최근의 일이다(Fig. 1 참조). 1980년대 시작됐으며, 인터넷의 상업화로 인해 가속화된 네트워크 IT 혁명은 조직이 소통하고 정보를 공유하기 위한 새로운 방법들을 가능하게 했으며, 새로운 조직모델의 가능성을 새롭게 정의하고 있다. IBM의 한 CEO는 이러한 접근방식을 다음과 같이 이름을 붙이고 있다: "Business on Demand". 그는 On Demand enterprise를 정보, 프로세스, 및 인력을 통합하여 모든 프로세스가 기업은 물론 산업전체 심지어는 글로벌하게 통합되어져 고객의 어떤 요구든지 신속하고 유연하게 대처할 수 있는 기업을 창출하는 것으로 묘사하고 있다. 어떻게 하면 경영자들이 정보기술 인프라를 이용하여 조직들이 동시에 크고 작게 행동할 수 있도록 할 수 있는가? 정보기술만으로는 충분하지 않다. 이러한 최신의 정보기술을 지원하고 운영할 수 있는 조직설계의 새로운 접근방식을 필요로 한다.

실패를 주의 깊게 살펴봄으로써 많은 것을 배울 수 있다. 베어링 은행에 닥친 재앙을 고려해보자[4]. 1995년 2월 28일, 월스트리트 저널 기사는 다음과 같이 주장하고 있다: "경고등이 켜져야 했다. 233년이나 된 베어링 은행이 비인가 된 파생 상품 거래로 인해서 막대한 자산

을 잃고 붕괴되었다는 것은 중요한 의문을 제기 한다: 얼마나 많은 베어링 투자자 들이 있었겠는가[5]

막대한 손실은 선물시장에서 베어링 은행을 대신해 파생상품을 거래할 수 있는 권한이 주어진 당시 27세의 싱가포르 지점의 트레이더의 거래 때문에 발생했다는 것으로 추정된다. 대부분의 증권회사들은 유사한 권한을 트레이더에게 부여한다, 권한의 남용은 베어링 은행의 경우에 더 커진 것으로 보인다, 월스트리트 저널의 설명에 따르면, 베어링 은행의 트레이더는 백오피스의 거래 처리 시스템에 대한 접근 권한도 가졌던 것으로 보고되었다. 불과 몇 달 동안 베어링 은행의 자산 잔고는 거의 다 소진되었다. 베어링 은행의 위기관리 체계와 경영진의 감시도 재앙을 탐지하지도 못하였으며, 재앙을 방지하기 위한 대응도 적시에 하지 못 하였다.

어떤 기업도 이러한 재앙으로부터 완전히 자유로울 수는 없다. 계층적 조직은 대 기업을 보호하는데 도움을 줄 수 있는 조직구조와 시스템을 규정한다. 권한체계는 CEO를 제외한 모든 구성원에게 엄격한 책임과 의무, 직무의 표준을 부여하고, 직접감시하며, 정보 및 자산에 대한 제한적인 접근만을 허용함으로써, 의사결정 및 업무 수행을 제한한다. 이론상으로는, 계층적 조직은 피고용인 단독 또는 집단으로 기업 전체를 위협할 수 있는 의사결정이나 행동을 취할 수 없도록 설계된다. 심지어 CEO도 주주들의 이익을 대표하는 외부 멤버들을 포함하는 이사회회의 책임을 지고 있다.

계층적 조직의 관리 시스템도 여러 지점의 견제 포인트를 통해서 운영 업무를 엄격하게 통제할 수 있도록 설계되었다. 계층적 조직의 하위 레벨에서는 통제시스템이 행위 통제에 근거하고 있다. 종업원들은 그들이 당연히 하도록 되어 있는 것을 하라고 지시 받고, 상관은 그들이 그렇게 하는지를 감독한다. 계층적 조직구조에서 한 계층 올라가게 되면, 관리자들은 미리 정해진 수행 기준을 충족시킬 수 있는 능력에 따라 평가되고 보상받는다. 이처럼 결과에 근거한 통제는 관리자의 주의와 행동을 조직의 우선 업무에 초점을 맞추도록 도와주며, 부서 경계를 넘나드는 활동 및 의사결정의 협업에 도움을 준다. 인력관리(personnel controls)는 적합한 기술을 갖고 있는 적합한 인력이 채용되고, 개발되고, 동기가 부여되고, 유지되었는지를 보증한다. 끝으로, 거래관리(transaction control)는, 재무적이고 합법적인 거래에 대한 정확하고 완전한 서류처리(고위급 경영진, 이사회 및 외부 회계감

사의 검토를 포함한)에 대한 관리를 의미한다.

현재의 “신세대 조직”이라고 하는 유행어는 최고 경영자들에게 종업원들의 능력을 키우고 그들의 책임 분야를 넓힐 것을 권고하고 있다. 즉, 중간 관리층을 없애고 자율 경영을 하는 팀을 만든다. 그러나 그들은 전통적인 조직 시스템이 무너지면, 어떻게 통제 및 권한이 유지될 것인지에 대해서는 규정하고 있지 않다. 최고경영자들은 그들이 주도적인 변화를 시작하면서 조직 통제의 복잡성과 관한 체계에 대한 중요한 교훈들을 종종 얻게 된다. 일부의 최고경영자들은 불행하게도, 베어링 은행의 경우처럼 그 교훈을 너무 늦게 얻을 수도 있다.

이러한 실패에 대한 분석은 요즘처럼 빠르게 변하고 복잡하며 번덕스러운 기업환경에서 요구되는 감지와 반응의 능력을 개발할 수 있는 조직을 설계하기 위해서 필요한 세 가지 중요한 교훈들을 다음과 같이 명확하게 해 줄 필요가 있다.

첫째, 기업환경이 불안할 때에는 속도도 문제가 될 수 있다. 신제품은 좀 더 신속하게 출시되어야 한다. 주문 이행 사이클은 극적으로 줄여야 한다. 최고경영자들은 아주 작은 것에 좌우될 수 있는 조직을 설계하도록 요구를 받게 된다. 고속도로에서 시속 130km로 주행하는 사람은 만일 예측하지 못한 일이 발생한다면 중대한 위험에 처할 수 있다. 의사결정은 신속하게 이루어져야 한다. 오류의 여지가 없다. 숙련된 기술과 전문성은 예측할 수 없는 환경에서 문제를 다루는데 있어 특히 중요하다. 끈임 없는 주의가 요구된다. 우리가 자동차를 빠르게 운전할 때에는 차에 대한 통제를 유지하는 것이 중요하다. 빠르게 변하는 조직의 경영자들도 똑같은 딜레마에 직면하고 있다. 변화의 속도가 빠르면 빠를수록 기업운영을 감시해야 할 필요성이 커지고, 업무 규칙을 명확히 규정해야 한다.

둘째, 권한부여(권한이양) 라는 용어에 대한 정의를 요청 받았을 때 일부 경영자들은 “의사결정을 밑으로 내려 보내려고 모호하게 애쓰는” 것으로 묘사하고 있다. 다른 경영자들은 권한이양을 “중간 경영층을 우회하는” 것과 동일시 하고 있다. 대부분의 경영자들은 어떤 의사결정을 누가 내리는지를 정확하게 설명하는데 어려움을 겪고 있다. 경영자들은 또한 회사를 대신해서 의사결정 권한, 취해야 할 조치, 및 자원에 대한 접근권한을 갖고 있는 사람에게 관련된 의사결정들이 조직설계의 복잡한 요인들에 연결되어 있다는 것을 인식하지 못하고 있다. 이러한 조직설계의 요인들은 조직구조, 보고관계 및 권한, 그

리고 인센티브와 수행평가(보상 및 평가) 관리 등을 포함한다. 조직구조는 어떻게 조직구성원들을 부서별로 그룹 지우고, 어떻게 부서들이 협력하여 제품 및 서비스를 개발하고 고객들에게 제공하는지를 명시한다. 조직 전체를 통틀어 권한과 통제에 대한 보다 종합적인 재정의가 없이 종업원들에게 권한을 이양하려는 고립된 시도들은 큰 재앙을 초래할 수도 있다. 예를 들면, 권한이 이양된 조직에서는 고위 경영자들이 업무에 덜 관여하는 게 아니라, 더 관여하게 되며, 조직 경계 및 가치 시스템이 더 명확하게 소통되고, 면밀히 통제되며, 일관되게 시행된다.

셋째, 조직구조도에서 조직 계층들을 드러내고 조직도를 다시 그리는 것으로는 충분하지 않다. 조직구조의 변화로 인한 조직의 혼돈은 확고하게 자리 잡은 조직을 긴장시키고, 변화에 필요한 여건을 만들 수 있지만, 조직구조의 변화만으로는 보편적인 목표나 방향으로 조직을 재창출하려는 조직구성원들의 노력을 충분히 활용할 수 없다. 조직구조의 단순한 변화는 복잡하고 번덕스럽게 변화하는 경영환경에서 의사결정과 필요한 조치를 취하는데 필요한 인력, 프로세스, 및 정보의 조정을 향상시킬 수 없다.

현업으로부터 얻은 이러한 세 가지 교훈들은 빠르게 변화하고 불확실한 기업환경 하에서 전략을 수행하는데 필요한 역량을 쌓는 것은 관리자들이 비즈니스 모델 설계의 5가지 주요 분야(프로세스, 인력과 협력업체, 조직과 문화, 인프라, 리더십)에서 역량에 대한 분석 및 재조정을 포함하는 포괄적인 조직설계의 방법론을 채택하는 것을 요구하고 있다. 정보와 고성능 네트워크 시스템에 대한 향상된 접근은 5가지 모든 분야에서 재설계의 핵심 요소라고 할 수 있다.

3. 연구모델

3.1 정보, 조직 및 통제

우리는 조직 자체가 정보처리시스템 이라는 것을 오래전부터 알고 있다[6][7]. 그러므로 수평적이고 수직적인 정보처리 능력의 한계는 관리자들이 전략을 실행할 때 취할 수 있는 조직의 선택 범위에 직접적으로 영향을 미친다. 조직의 전략과 역량을 급변하는 경영환경에 맞게 조정하고 적용할 수 있는 능력이 성과가 좋은 기업을 구축하는데 필수적인 요소라는 것을 우리는 잘 알고 있다[8].

경영자들은 지난 20년 동안 쉽게 변하고, 복잡하며, 네트워크화 된 기업환경에서 생존하고 번창할 수 있는 새로운 조직 모델을 찾아 왔다. 경영자들은 조직을 설계하고 역량을 키우려고 했을 때 두 가지 중요한 조직설계의 문제들에 직면하였다. 아래에서 볼 수 있듯, 이러한 두 가지 문제점을 성공적으로 처리하려고 하면, 정보처리 역량의 한계를 반드시 넘어서야 한다.

3.2 혁신 및 실행을 위한 조직화

경영자들이 다음과 같은 실수를 범하기 때문에 간소화 되고, 기민한 조직을 구축하는데 어려움을 겪게 된다: 경영자들이 다른 부서나 협력업체, 공급업체, 또는 고객 기업들에게 미칠 수 있는 영향을 고려하지 않고 자신의 부서의 운영 중 일부를 변경하기 때문이다. 예를 들면, 소비자 제조 기업이 공급망, 생산, 또는 주문처리 프로세스를 고려하지 않고 신제품 개발 속도를 가속하려고 한다면, 보다 더 복잡한 문제에 직면할 수 있다. 경영자들이 그들의 조직을 조화롭게 설계되어야 할 통합된, 그리고 수평적 운영 프로세스들의 집합이라고 보지 못했기 때문에 이러한 문제가 발생한다. 공급업체들은 수요를 감당하지 못하고, 생산 결함은 증가하며, 창고에는 재고가 쌓이게 된다.

이처럼 첫 번째 프로세스 재설계 노력이 실패함으로써, 소비자 제조기업의 경영진은 이번에는 신제품 개발 프로세스를 공급 망, 생산 및 주문처리 프로세스와 통합하는 두 번째 프로젝트를 시도하였다. 이번에는 병목현상을 제거하고, 전 프로세스에서 발생하는 과도한 시간 및 비용을 줄일 수 있었지만, 의도했던 목표를 달성하기에는 아직도 부족한 점이 있다.

위의 예제는 두 가지 일반적인 문제점을 명확히 보여주고 있다. 첫째, 전 공정 프로세스를 재설계하는 것을 실패한 경우이다. 둘째, 운영을 조직설계의 다른 구성 요소들(조직구조, 통제, 권한체계, 인센티브, 조직문화)에 맞게 재조정 하는 것을 실패한 경우이다. 두 문제 다 실패의 원인이 된다. 경영자들이 모든 공정에 대한 고려 없이 신제품 개발을 가속하려고 할 때 첫 번째 문제에 부딪치게 된다. 경영자들은 제품의 종류, 신제품 개발속도 및 마케팅 캠페인과 프로모션의 수를 늘린다. 이러한 행동들은 운영의 복잡성을 극도로 증가시킨다. 제품 관리자(product manager)에 의해 만들어진 몇 달 전에 승인된 계획들이 고객의 요구에 대응하기 위해서 영업직원에 의

해서 수정된다. 동시에, 마케팅 관리자는 목표 고객 그룹을 대상으로 프로모션을 제공하기 시작한다. 그러나 생산 부서나 물류 부서도 이러한 결정에 관여하지 않았으며, 공급 및 생산 스케줄에 따른 적시의 정보도 제공되지 않았다. 놀랍지도 않지만, 짧은 시간동안에 회사는 통제할 수 없는 상황에 놓이게 되었다.

두 번째 프로젝트의 문제점들은 경영진들이 새롭게 간소화되고 통합된 프로세스들이 통제, 권한시스템 등과 부합하는 방식을 변화시키는데 실패하였다는 사실에 귀결될 수 있다. 결과적으로, 신속하게 의사결정을 내리고 조금 더 신속하게 조치를 취할 필요성이 있는 실시간 비즈니스 인텔리전스 와 조기 경보시스템이 존재하지 않았다. 문제를 탐지할 기회는 사라졌고, 문제점은 발견되지 않았다.

소비재 제조 기업들은 그들이 직면했던 일련의 문제들로부터 다수의 중요한 교훈을 얻게 되었다. 이러한 상황으로부터 얻을 수 있는 두 가지 중요한 교훈이 있다. 첫째, 우리는 변화에 대한 우리의 비전을 특정 부서(기능) 차원 보다는 전사적 차원에서 주도적으로 재구성할 필요가 있음이 분명해졌다. 기업조직이 기능별로 세분화되어 있음에도 불구하고, 기업의 운영은 통합되어 있다. 다른 분야(기능)에서의 문제를 야기하지 않고서는 한 분야(기능)의 변화를 꾀할 수 없다. 둘째, 우리는 프로세스를 가속화하려면 보다 더 많은 적시의 정보를 관련 있는 사람들에게 제공할 필요성이 있다는 것을 알게 되었다. 끝으로, 우리는 부서장들을 모아서 소위 운영 팀 이라고 하는 팀을 만들고, 그들에게 모든 프로세스에 대한 조정 및 통제의 권한을 부여할 필요성이 있다.

위에서 언급되었던 소비자 제조기업의 경영진들은 문제를 신속하고 효율적으로 감지하고 대응하는 능력을 쌓으려면, 조직 통제가 두 개의 긴밀하게 통합된 프로세스에 의해 결정된다는 것을 인식하는 것이 중요하다는 점을 발견하게 된다. 운영 프로세스(operating processes)는 기업이 어떻게 제품을 디자인, 생산, 유통, 마케팅, 판매 및 지원 하는지를 규정한 일련의 활동들을 의미한다. 관리 프로세스(management processes)는 전략적인 방향을 규정하고, 기업의 운영을 조정하고 통제하는 활동들을 의미한다. 기업의 경영진들이 신속하게 대응하려고 하면, 운영 프로세스와 관리 프로세스는 간소화되는 것은 물론, 통합되고 동기화 되어야 한다. 혁신적이면서 즉시 반응하는 기업을 설계하는 것은 관리 프로세스의 근본적인

재설계를 요구한다.

전통적인 계층적 기업구조는 직무의 표준화와 직접 감시와 같은 엄격한 통제 모델에 초점을 맞추고 있다. 요즘처럼 빠르게 변하고 복잡한 글로벌 네트워크 경제 상황에 적합한 조직 구조 모델은 유연성을 유지하면서 권한 위임을 조장하는 새로운 학습 모델을 요구한다[9]. 체계적인 사고- 즉, 상황 또는 문제를 전체적 관점에서 볼 수 있는 능력이 학습의 핵심이다. 학습은 시스템의 개개의 구성요소들 간의 인과관계에 대한 이해를 요구한다. 이러한 인과관계에 대한 이해는 목표를 달성하는데 있어 시스템의 성과와 연결 된다[10-13]. Fig. 2는 이러한 상황을 잘 보여주고 있다.

이러한 학습 모델은 핵심적인 운영 프로세스에 대한 깊은 이해에 근거하고 있다. 테일러의 제품을 일관성 있게 만드는 가장 효율적인 방법에 대한 정의의 강제성을 연상시키듯이, 이러한 학습 모델은 운영 프로세스의 간소화와 동기화를 요구한다. 경영자들은 이러한 프로세스들을 분리하고 조직하기 보다는 통합하고 계속적으로 향상시키려고 한다. 그렇게 하기 위해서는, 상세한 적시의 정보가 필수적이다.

간소화되고 동기화된 프로세스들은 프로세스의 모든 단계에 관련이 있는 부서의 직원들로 구성된 팀에 의해 관리되어야 한다. 예를 들면, 만약 간소화된 프로세스가 공급망, 제조, 물류, 영업, 및 주문 등에 포함되어 있는 팀에 신제품을 양도하는 것을 포함하고 있다면, 프로세스의 전 과정에 책임이 있는 팀은 관련된 모든 부서의 구성원들을 포함해야 한다. 이러한 팀들은 정보의 의미에 대해서 함께 논의할 기회를 가져야 하고, 기업성과에 근거해서 전술적인 전략 및 행동을 조정할 수 있는 기회를 가져야 한다. 끝으로, 기업의 성과를 그들이 취한 의사결정 및 조치들과 연결지을 수 있어야 된다. 이러한 통제의 학습 모델은 빠르게 순환하며, 간소화 되고 통합된 운영 프로세스에 맞게 조정되어야 한다.

이러한 조직 설계 요소들은 조직학습의 정의와 일관되게 부합된다. 조직설계는 문제 발견 및 시스템 역학관계의 깊은 이해에 대한 적극적인 접근방법을 지원한다. 시스템 역학관계의 이해는 업무를 수행하는 직원 및 협력업체와 업무를 조율하는 경영진 측면에서 이루어져야 한다. 조직설계는 성과관리와 인센티브 체계가 목표를 공유하고, 이러한 목표에 대한 이해를 공유하겠다는 약속을 필요로 한다. 이러한 학습 방식은 정보 집약적이며

경영자가 정보에 정통한 사람이야 한다는 것을 의미한다. 관리의 학습 모델로의 전환은 프로세스 전 과정의 실행과 결합될 때 엄격한 통제와 유연성간의 모순문제와, 실행을 위한 조직과 혁신을 위한 조직 간의 모순 문제를 해결할 것을 요구한다.

3.3 책임과 협동을 위한 조직화

권한부여, 팀, 협력조직 등의 전문용어들은 조직의 권한 구조 및 체계의 여러 다른 측면들을 묘사하고 있다. 즉, 기업 내에서 권한 및 책임의 분산을 규정하는 공식적 비공식적 조직구조, 조정체계, 책임 및 동기부여를 의미한다.

전통적으로, 조직 내에서 권한의 공식적인 분산은 중앙 집중 형과 분권 형 간의 절충 형이 일반적이다. Fig. 2는 전통적인 계층적 조직구조에서 분산형 조직구조로 이행하는데 있어서 조직구조의 권한시스템의 변화를 잘 보여주고 있다. 조직들은 소유주와 고위경영자등 기업의 대표자들 간의 관계 네트워크로 간주되었다[14-17]. 계층적 기업 조직에서, 지역적인 운영을 조직화하고, 개인들의 이익을 조정하는 비용 및 위험성은 의사결정을 중앙 집중화 하고, 운영을 조직화하고, 깊은 계층 구조를 발전시킴으로써, 최소화할 수 있다[18]. 이러한 접근방식은 중앙에 있는 경영자들과 의사결정자들이 지방의 업무들을 이해하는데 필요한 정보에 접근이 가능하다는 전제에 근거하고 있다. 이 경우에 기업의 이익을 최대화할 수 있는 의사결정들을 보장하기 위해서 의사결정자들이 정보를 분석할 수 있는 전문성과 시간을 가지고 있다는 전제가 필요하다.

기업환경에 있어서 복잡성, 불확실성, 및 변동성이 커지면, 이러한 가정들을 만족시키기가 더욱 어렵게 된다. 1990년대에는, 다수의 경영자들이 채택한 해법은 신속성과 반응성에 유리하도록 의사결정 권한을 분권화 하는 것이었다[19]. 그러나, 권한의 분권화는 직원들이 정보를 수집, 종합, 해석 및 정제할 필요가 있기 때문에, 조정 및 통제의 비용을 증가시킨다[20,21].

어느 글로벌 석유회사 회장은 분권화에 대한 그의 실패한 시도로 인해서 발생한 문제점들을 “통제의 횡포”라고 불렀다. 우리는 기업의 조직을 분권화 하려고 했을 때, 새롭게 생성된 모든 조직 단위에 관리자들을 추가하였다. 시간이 지남에 따라서, 기업의 본부에 관리자들과의 숫자 또한 증가하였다. 결국 우리는 관리자들을 관리하

복잡한 조직의 연구들에서 보아온 것처럼, 모든 사람이 책임이 있을 때, 아무도 책임이 없는 것이다.

경영진들이 혁신과 실행 모두를 위한 조직을 설계하려고 할 경우에, 우리는 권한의 성격을 한번 더 생각해야 한다. 권한의 성격은 더 이상 개인적 권한과 협동 간의 간단하고, 일차적인 상충 관계가 아니라고 보여 진다. 관리자 들은 앞서 언급했던 것처럼 권한과 책임을 명확하게 구분해야 하며, 동시에 통합된 프로세스 내에서 다양한 활동들에 책임이 있는 경영진들이 모여서 성과 및 결과에 관련된 정보를 분석할 수 있도록 보장해야 한다. 이것이 조직설계의 변화에 어떻게 반영되었는가? 권한은 계속해서 개인에게 귀속되는 한편, 공익기업의 이사회와 유사하게, 경영진은 모든 프로세스의 성과에 대한 책임을 공유한다. 팀은 의사결정이 효과적으로 이루어지도록 하는 것은 물론, 조직의 실패를 막을 수 있는 중요한 체크 앤 밸런스를 대변하기도 한다.

그러나 개인적인 책임은 여전히 유지되어야 하기 때문에, 성과 평가와 인센티브는 팀 또는 조직의 목표 이외에 개인의 목표에 반하는 성과가 존재한다는 것을 인식해야 한다. 조직의 수준에서 보면, 목표를 상향 조정 하는 것은 노력을 강화하고, 우선순위를 명확하게 하고, 주의 집중 및 개개의 부서들 간의 협업을 지원하는 약속을 하는데 도움을 줄 수 있다.

공동의 인센티브(팀 베이스 인센티브와 직원 스톡 옵션)는 공동의 권한을 증가 및 강화시키고 개인 팀 및 조직의 우선순위를 부합하고 조정하는데 도움을 준다. 계층적 명령체계는 더 이상 조직이 어떻게 운영되어야 하는지를 지시하지는 못하지만, 책임과 권한의 소재를 명확하게 하는 것은 분명하다. 많은 기업들에서, 부서 단위들은 아직도 존재하고 있으며, 우수한 직무 및 직업 개발의 중심으로 자리 잡고 있다.

일반적으로 운영 전략의 개발 및 운영 전략의 실행에 대한 권한은 기업의 본부로부터 현장으로 옮겨가고 있다. 부서들 간의 운영 팀은 기업의 중간에 삽입되며, 이러한 팀들은 운영 전략을 세우고, 운영 전략을 수행하고 관리하기 위한 프로세스, 및 시스템을 정의하기 위한 폭넓은 권한이 주어진다. 이러한 팀들은 수익성, 주주 만족, 운영 프로세스 설계 및 지속적인 개선에 대한 책임이 있다. 이러한 팀들은 대면, 정보기술에 의한 정보공유 및 인터넷 커뮤니케이션 등을 통하여 기업 내부는 물론 외부 사업들을 조정한다.

4. 요약 및 결론

최근에는 보다 더 획기적인 변화가 필요하다는 것이 명백해졌다. 인터넷이 시장, 산업, 및 조직을 변화시킴에 따라, 기업의 경영진들은 보다 빠르게 반응하고, 고 품질의 맞춤 제품 및 서비스를 제공해야하고, 비용을 획기적으로 절감해야 한다. 일부 대기업들에서는 중간 관리 계층이 줄고 권한의 범위가 확대되어 경영진들이 우려할 정도로 통제의 범위를 벗어나고 있다. 신규 창업한 기업들이 민첩성, 신속성 및 고객 수용성을 잃지 않고 성장하고, 제품 및 시장을 확대해야 한다. 간단히 말하면, 전통적인 조직 모델들, 즉 계층적 모델과 기업가 모델, 뒤에 숨어 있는 가정들을 밀어내야 한다.

우리는 위기가 새로운 이론 또는 모델 출현의 전조라는 것을 역사를 통해서 알 수 있다. 그러나 위기에 직면했을 때 대부분의 사람들은 즉시 기존의 모델을 거부하지 못한다. 대신 사람들은 시간이 지남에 따라 추가적인 조정을 시도하며, 구 모델들이 바탕을 두고 있는 근본적인 구조와 가정들을 흐리기 시작한다. 문제해결을 위한 익숙한 방법들이 효과가 없어지면서, 구 모델들을 가정 먼저 잊어버리는 사람들은 실무자 들이다. 어떤 시점에서, 전체적인 복구가 요구되기도 한다. 그러나 이러한 변이 동안에는 구 모델과 신 모델 방식으로 해결되는 문제점들 간에 종종 중복되는 것들이 있다. 그렇지만, 어떤 모델이 사용되었건 간에, 해결 방식에 따라 결정적인 차이가 있다.

정보시스템과 조직구조의 설계는 서로 연결되어 있는 문제이다. 기업 측면에서 신속하게 주어진 문제에 대해서 의사결정을 내리고 조치를 취하기 위해서는 적시에 필요한 정보를 제공할 수 있는 정보시스템이 필요하며, 동시에 이러한 정보시스템을 활용할 수 있는 조직구조가 필수적이다. 정보시스템과 조직구조 측면에서 개선해야 할 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직 구조를 기능별로 부서화한 구조보다는, 유연하게 프로젝트별로 네트워크화된 팀제로 운영하는 것이 바람직하다. 이렇게 하려면 업무처리 방식을 부서별로 나누어 처리하는 것보다, 프로세스 별로 업무를 인식하고, 정보시스템도 프로세스별로 설계하고 운영하는 것이 효율적이다. 즉, 한 프로세스의 관련된 모든 부서의 책임자들이 정보를 공유하고 프로세스에 대한 조정 및 통제의 권한을 부여할 수 있는 정보시스템과 조직구조가

필요하다.

둘째, 기업은 요즘처럼 빠르게 변화하는 글로벌 네트워크 상황에서는 직접 감시와 엄격한 통제 보다는 유연성을 유지하면서 권한을 과감하게 위임할 수 있는 조직구조와 조직의 학습 모델을 필요로 한다. 이러한 학습 모델은 운영 프로세스의 간소화와 동기화를 요구하며, 이것은 적시에 상세한 정보를 제공할 수 있을 때에만 가능한데, 이는 전사적 차원에서 통합된 정보를 실시간으로 제공할 수 있는 정보시스템이 있어야 가능한 것이다. 기업의 성과를 그들이 취한 의사결정 및 조치들과 연결지을 수 있어야 한다. 이것은 결국 권한 위임할 경우에 책임도 함께 고려해야 한다는 것을 의미한다.

셋째, 운영 프로세스와 관리 프로세스를 동기화 하기 위해서 위한 조직, 프로세스, 정보를 효율적으로 통합하는 방법을 찾는 것이 문제이다. 조직의 모든 계층에 정보 접근이 가능한 것만으로는 부족하며, 부서, 팀들 간의 협동적인 조직구조, 조직문화, 권한체계, 인센티브 및 역할이 개인 및 팀의 역량과 더불어 진화해야 한다.

본 연구는 계량적인 연구 모델을 제시하지 못하는 한계점을 가지고 있으나, 최근의 정보기술 환경에서 기업들이 조직의 구조를 설계하는데 있어 고려해야 할 점들과 지침을 제공하는데 의의를 두고 있다. 향후 연구에서는 정보기술 환경하에서 조직구조 설계의 계량적인 연구 모델을 제시하는 것이 중요할 것으로 여겨진다.

REFERENCES

- [1] L. M. Applegate. (1999). In search of a New Organization. in *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*. eds. G. DeSanctis and J. Fulk (Newbury Park, CA:Sage).
- [2] J. Welch. (1988). Managing in the 90s, *GE Report to Shareholders*.
- [3] C. Bartlett & S. Ghoshal. (1991). *Managing across Borders: The Transactional Solution*(Boston: Harvard Business School Press).
- [4] R. Stevenson. (1995. 2. 27). Markets Shaken as a British Bank Takes a Big Loss. *New York Times*; G. Millman. (1995. 2. 28). Barings Collapses: Financial System Bears Up Well. *Wall Street Journal*.
- [5] S. Lypin & G. B. Krecht. (1995. 2. 28). How Many Other Barings Are There? *Wall Street Journal*.
- [6] G. Morgan. (1997). *Images of Organizations*(Thousand Oaks, CA: Sage Publications). p. 78.
- [7] P. Lawrence & J. Lorsch. (1966). *Organization and Environment* (Boston: Harvard Business School Press); J. Galbraith. (1977). *Organization Design* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- [8] R. Miles & C. Snow. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review* 28, pp. 62-73; M. Hammer & J. Champy. (1993). *Reengineering the Corporation* (New York Harper Business); J. Collins and J. Porras, *Built to Last* (New York Harper Business).
- [9] R. Walton. (1988). *Up and Running* (Boston: Harvard Business School Press).
- [10] P. Shrivastava. (1983). A Topology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20, 7-28.
- [11] Walsh and Ungson. (1991). "Organizational Memory," *Academy of Management Review*, 16, 57-91.
- [12] H. Simon. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning," *Organization Science*, 1, 133.
- [13] Garvin. (1993. 7). "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*.
- [14] M. Jensen & W. Meckling. (1973). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- [15] E. Fama. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economics*, 288-307.
- [16] T. Kim & M. Rhee. (2009). Exploration and exploitation: Internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*, 7(1), 11-14.
- [17] P. Madsen & V. Desai. (2010). Failing to learn? The effects of organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- [18] M. v. (2009). Does reputation contribute to reducing organizational errors? A learning approach. *Journal of Management Studies*, 46, 676-703.
- [19] W. K. Smith & M. W. Lewis. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- [20] S. M. Lee & K. J. Seok. (2012). The Impact of Introducing Factor in the ERP Systems on Management Performance-Mediating Effects of Internal Performance, *Journal of Digital Convergence*, 10(5), 155-166.
- [21] S. J. Oh & Y. Y. Kim. (2015). A Study on Organizations Adopting Convergence-based Smart Work for Overcoming Constraints and Achieving Performance. *Journal of Digital Convergence*, 13(6), 113-124.

김 락 상(Lark Sang Kim)

[정회원]



- 1986년 5월 : University of Iowa
산업공학 석사
- 1993년 5월 : Arizona State
University 경영학 박사
- 1993년 3월 ~ 1995년 2월 : 삼성
전자 종합연구소(수원) 선임연구원
- 1995년 3월 ~ 현재 : 청주대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 인공지능망, 빅 데이터, 딥 러닝
- E-Mail : lskimcju@gmail.com