

하이테크 組織의 變化戰略

김치용¹⁾

머리말

21세기 산업으로 불리워지는 하이테크 산업은 기술은 물론이거니와 제품, 시장, 운영 관리, 변화 관리 등의 측면에서도 기존의 철강, 섬유 등의 산업과 현격한 차이를 보이고 있다. 특히 기술의 변화, 시장의 변화, 제품의 변화, 경쟁 상대의 변화 등은 기업의 생존에 막대한 영향을 미치며 이러한 변화를 제대로 관리하는 일은 하이테크 기업의 관리자리의 가장 중요한 일이 되고 있다.

하이테크 산업에서는 사업의 위험 부담이 매우 크며, 경쟁이 심각하고, 기업에는 엔지니어 출신들이 많으며, 항상 성장 가능성과 함께 도산의 위험이 기존 산업보다 많이 존재하고 있다. 따라서 사업 초창기의 성공을 계속해서 성장기까지 유지하기란 매우 어려운 일이 아닐 수 없다. 이러한 독특한 성격들을 가지고 있는 하이테크 산업에서의 성공을 위해서는 두 가지 주요 기술이 필요하다. 하나는 변화를 성공적으로 관리 할 수 있는 능력이고 다른 하나는 최고의 성과를 거둘 수 있는 조직을 개발하는 능력이다. 그러나 최고의 성과를 내기 위한 조직을 개발하기 위한 변화 전략은 하이테크 조직의 독특한 성격과 변화 프로세스에 대한 이해없이 성공적으로 개발되어지기 어렵다.

본고에서는 이러한 하이테크 기업이 성공적으로 변화를 관리하는데 필수적으로 알아야 할 하이테크 조직의 특성과 조직 변화 모델에 대해 알아 봄과 동시에 변화 과정에서 높은 성과를 올릴 수 있는 하이테크 조직을 만들기 위해 쓰여지는 단계별 전략에 대해 알아 보고자 한다.

하이테크 기업의 특성

하이테크 기업은 내외부 환경의 잦은 변화에 따라 조직 변화를 겪게 된다. 그러나 이러한 조직 변화는 그 조직의 성격을 제대로 파악하지 못한 상태에서 이루어질 경우 실패의 위험이 항상 도사리고 있다. 따라서 환경 변화에 따른 변화 전략은 하이테크 기업의 독특한 특성들을 이해한 상태에서 설계되어져야 한다.

하이테크 기업 조직의 가장 독특한 특성은 동태적 환경(dynamic environment)이다 격렬한 경쟁과 안정을 위해서는 변화 전략의 필요성이 강조된다. 그러나 변화는 그럴지 않아도 혼동된 상황을 더욱 혼동시킬 수 있다는 점 때문에 거부되어 질 수도 있다. 따라서 조직의 변화를 위해서는 변화를 수용하는 데에 대한 인센티브를 제공할 필요가 있으며 변화 프로그램에 참여할 수 있게 하는 열 방법들을 개발할 필요가 있다. 참여 대상자들은 조직의 상층부 사람들 최고 관리팀 및 프로그램의 결과에 많은 영향을 미칠 수 있는 사람들이어야 한다.

하이테크 조직의 다음 특성으로는 기술적인 백그라운드를 가지고 있는 사람들이 많아 기술만을 강조하는 측면이 매우 강하며 많은 기술 전문가들이 자기 일에 간섭받기를 싫어 한다는 것이다. 이로 인해 변화를 제대로 관리하는 것이 기업의 흥망에 중요한 영향을 끼칠 수 있는 데도 무시되어질 수도 있는 문제점이 있다. 따라서 조직 변화 프로그램은 모든 직원들이 조직 변화 프로그램의 중요성을 인식할 수 있도록 최고 경영자의 적극적 지원하에 이루어져야 하며 변화 프로그램을 수행하기 위해 필요한 권한 위임이 이루어져야 한다.

하이테크 조직에는 리더쉽이라는 개념이 잡혀 있지 않다. 리더쉽에 관한 많은 문헌들은 높은 조직 성과를 달성하기 위해서는 리더쉽이 가장 중요한 변수라고 말한다. 일반적으로 하이테크 조직의 리더들은 기술적인 전문 지식과 창의 열정으로 인해 많은 존경을 받는다. 그러나 그러한 리더들은 리더쉽에 대한 폭넓은 이해가 부족할 수도 있으며, 조직에 대한 비전을 제시하고, 방향을 제시하고, 시사점을 제시함으로써 조직을 리드하려고 하는 최고 관리자팀의 개발 필요성을 느끼지 못할 수도 있다. 따라서 하이테크 조직에 있어서 변화 프로그램의 주요 초점은 리더쉽 팀 안에 최고 관리자 팀을 개발하는 것일 것이다.

하이테크 조직은 일반적으로 느슨하게 조직되어져 있다. 이러한 느슨한 조직의 강점은 유연성에 있다. 그러나 다른 한편으로는 무엇이 기대되어지고, 무엇이 가치가 있으며, 누가 무엇을 하고, 현재 내가 무엇을 하고 있는 가에 대한

혼동과 방향 감각을 상실할 위험이 있다. 따라서 유연성을 유지하면서 조직 목표를 달성하기 위한 조직을 설계하는데 있어서 목표는 첫째 조직의 미션, 철학, 목표와 일치하는 조직 구조를 가져야 하며, 둘째 적재 적소에 사람을 배치하고, 셋째 자기 관리와 높은 생산성, 혁신 등을 조장하는 비대하지 않고, 유연하고, 비관료주의적이고, 성과 지향적인 조직 구조를 개발하는 것들이어야 할 것이다.

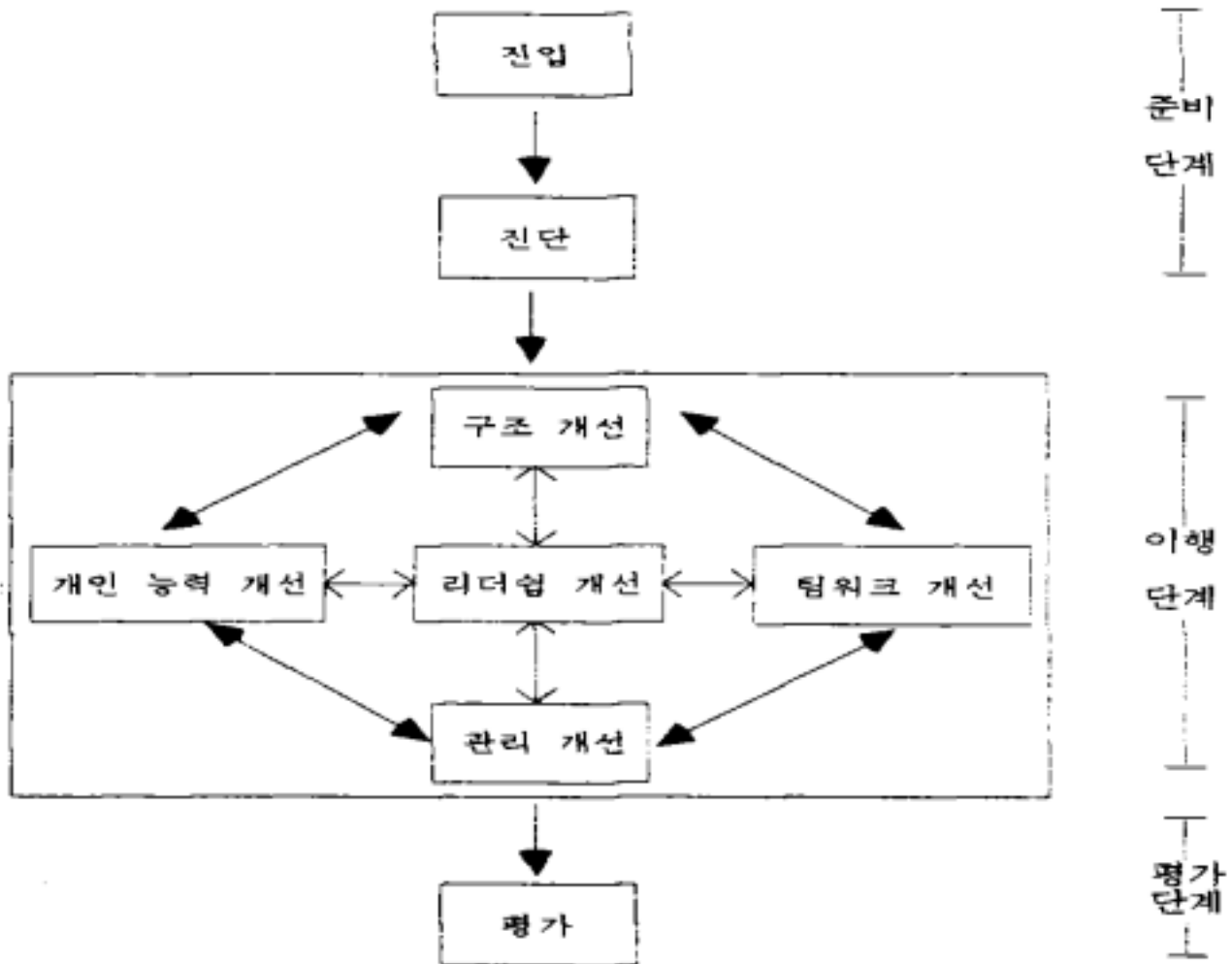
하이테크 조직에서는 복잡한 일들을 수행하기 때문에 무엇보다도 팀워크가 필요하며 프로젝트로 수행을 많이 하게 된다. 프로젝트를 자주 이용하기 때문에 프로젝트는 자주 바뀌게 된다. 따라서 관리자와 프로젝트 리더는 어떻게 하면 프로젝트팀이 빨리 높은 성과를 내는 팀으로 발전할 수 있는가에 대한 교육이 필요하다. 그러나 관리자와 프로젝트 리더에서 그러한 교육을 시키는 조직은 매우 드물며 이러한 관리 기술의 부족으로 인해 종종 낮은 성과와 사기, 팀원들의 혼동, 낮은 창의력 등을 초래하고 있다.

하이테크 조직의 많은 관리자들은 기술전문가들로서 일반적으로 관리 교육을 거의 받지 않은 상태에서 관리직에 임명된다. 오늘날 이러한 현상은 거의 일반적인 현상이 되어버렸다. 그러나 오늘날과 같이 격심한 세계 경쟁 환경 속에서 성공하려면 뛰어난 관리자들의 개발은 필수적이다. 따라서 하이테크 조직의 변화 프로그램의 주요 초점은 관리 개발에 모아져야 할 것이다. 하이테크 조직의 성격들에 비추어 볼 때 기술, 관리 기술, 리더십 등을 사용하는데 균형을 유지할 수 있고, 자기 관리를 강조하는 작업 환경을 창조하려 하고, 직원들이 최선을 다하도록 독려하고 지휘하는 것을 자신의 가장 중요한 임무로 생각하는 사람들을 관리자로서 개발하여야 할 것이다.

하이테크 조직의 변화 과정 및 단계별 전략

모든 기업 조직은 변화를 겪게 된다. 그러나 하이테크 기업 조직은 격심한 환경 변화와 기술 변화 속도가 빨라짐에 따라 더욱 잦은 조직 변화를 겪게 된다. 계속되는 변화 속에서 살아남기 위해서는 그러한 변화에 제대로 조직을 변화시킬 수 있는 변화 전략이 필요하다. 변화 전략의 핵심은 리더십, 조직 구조, 팀 워크, 관리, 개인 능력의 이동 및 발전 등을 계속해서 강화하고 새롭게 하는데 있다. 그러나 과거 하이테크 기업들은 변화 노력들은 그들이 가지고 있는 잠재 능력들에 비해 실망스러운 경우가 많았다. 이에에는 여러 가지 원인들이 있겠지만 가장 근본적인 원인은 변화 과정에 대한 이해 부족으로부터 기인한다.

하이테크 조직에서 일어나는 조직 변화 과정은 크게 세 단계로 이루어진다. 제1단계는 준비 단계이며, 제2단계는 0행 단계,



<그림 1> 변화의 3단계

제3단계는 과도기적 단계로서 실질적인 조직 변화가 일어나고 변화 전략이 수립되고 쓰여지는 단계는 제2단계이다 <그림 1>은 조직의 변화 과정을 나타내고 있다.

제1단계는 준비 단계로서 변화의 필요성의 인식 단계와 진단 단계로 이루어진다. 필요성의 인식 단계와 진단 단계로 이루어진다. 필요성의 인식 단계의 목적은 조직이 필요로 하는 것이 무엇인가를 알아내고, 그런 필요성들에 대한 대안들을 생각하고, 변화 노력 과정에 가장 영향을 많이 미칠 사람으로부터 변화 전략에 대한 동의를 얻는데 있다. 진단 단계는 직원들의 의견들을 청취하고 조사하는 데 그 목적이 있으며 이 과정을 통해 전직원들은 그들의 아이디어가 조직에 변화에 기여할 수 있는 기회를 갖게 되며 변화에 대한 준비를 하게 된다.

조직 변화의 제2단계는 이행의 단계다. 실질적인 변화는 이 제2단계에서 일어난다. 이 단계에서는 계획된 변화(Planned Change)에 그 초점이 맞추어지는데 계획된 변화는 개인 간, 그룹 간, 시스템 간의 중재(intervention)에 의존하는 변화의 접근 방법으로서, 이러한 중재의 근본적인 목적은 리더십, 조직 구조, 팀워크, 관리, 개인 능력이 이용 및 발전의 개선에 있다.

이 단계에서 '계획된 변화 방법'은 하이테크 조직에서 변화 과정을 가속화할 필요를 인식하는데부터 작동을 하게 되는데, 전통적인 조직 변화 모델과는 역의 변화 과정을 거치게 된다. 즉 조직 전체의 변화로부터 시작해서 팀의 변화, 개인의 변화로 이어지게 된다. 이 단계에서는 다섯 단계의 스텝 바이 스텝 전략에 따라 조직의 변화 이루어진다. 그 다섯 단계는 먼저 최고 경영층에 개선, 조직 구조의 개선, 팀의 개선, 관리 기술의 개발, 개인 능력의 개선의 순으로 이행되어진다.

최고 경영층의 개선은 먼저 리더쉽 팀(최고 경영자 팀)과의 중재로부터 시작된다. 이 리더쉽 팀은 조직의 전반적인 이슈들을 심사 숙고하기 위해 설계되어지는데, 이들이 다루는 이슈들은 첫째, 조직의 임무와 철학(가치)가 목표의 명확화, 둘째, 리더쉽을 제공하고 변화의 노력을 지원하는 데 있어서의 최고 경영자 팀의 역할의 규정, 셋째, 조직 평가의 결과들의 변화목표에 대한 이용 등이다. 따라서 이 단계에서 최고 경영자 팀은 조직의 임무, 철학, 목표 등을 명확히 이해하고, 이러한 것들이 쉽게 이해되고 조직 전체에 전달될 수 있도록 몇 페이지 정도의 분량으로 요요하며, 직원들이 이것들을 이해하고 수행할 수 있도록 계속해서 교육함으로써 리더쉽을 강화해야만 한다.

조직 구조의 개선 단계에서는 조직 구조를 평가하고 모니터하는 활동팀이 구성되어져, 그 조직 구조가 결과 지향적으로 설계되어졌는가, 조직의 임무와 철학과 목표는 실질적으로 조직이 가치를 두고 있는 것과 일치되게 설정되어 있는가, 조직 구조는 효과적이고 효율적으로 일할 수 있도록, 그리고 필요한 변화에 신속히 대처할 수 있도록 합리적으로 구성되어 있는가, 등을 확인해야 한다. 아마도 변화를 강화하는 데 있어서 가장 빠르고 효과적인 매체는 '성과 검토 시스템'일 것이다. 이 성과 검토 시스템은 조직의 철학에서 암시되는 행동과 가치를 확실히 반영할 수 있도록 재설계되어야 하며, 직원들이 이 조직 철학에 친숙해지고, 그 철학을 시행하고 지지하는데 가치를 부여할 수 있도록 성과 검토 시스템에 통합되어야 한다.

다음 단계는 팀워크를 강화하는 단계다. 팀워크와 팀빌딩은 톱에서부터 시작되어야만 한다. 즉 팀의 개선을 위해서는 우선 최고 경영자 팀이 조직 전체를 통해 팀에 대한 모범이 될 수 있도록 팀빌딩에 포함되어져야 한다. 그렇지 않고는 다른 사람들의 팀워크와 협동을 강조하기가 어렵다. 팀워크는 이러한 환경 하에서 조직 내 뿐만 아니라 조직 간에도 발전되어야 하고 조장되어야 한다 뿐만 아니라 고객, 하청 기업, 조합, 그리고 조직의 성공에 영향을 미칠 수 있는 다른 그룹팀과의 팀워크도 강화되어야 한다.

앞의 세 가지 변화를 위한 개선들이 조직이나 팀 차원의 변화를 위한 것이라면 다음의 관리 기술의 개선과 개인 능력의 개선은 개인 차원의 변화를 위한 것이다. 관리 개선을 위해서는 관리 철학이 개발되어져야만 하고 그것이 성과 검토 시스템에 통합되어져야 한다. 또한 조직의 모든 관리자와 감독자들은 관리자와 리더쉽에 대한 최신의 사고 방식으로 훈련되어질 필요가 있으며, 그러한 훈련은 조직의 임무, 철학, 그리고 목적과 일치해야 하며, 이들을 성공적으로 이행할 수 있는 기술을 제공해 줄 수 있어야 한다. 이를 위해 훈련에 관한 책이나 저널, 테이프, 필름 등이 항상 그들에 의해 이용되어질 수 있어야 하며, 토론, 포럼, 그밖의 관리에 관한 아이디어를 교환할 수 있는 다른 기회들이 제공되어져야 한다.

조직 개선을 위한 변화 프로그램은 보통 관리층에 집중되기 때문에 조직의 모든 사람들에게는 변화의 노력이 미치지 않을 지도 모른다. 그러나 조직을 개선하기 위한 노력들은 조직의 모든 사람들에게 적용되어져야 하며 뛰어난 조직을 만들기 위해 들어가는 노력만큼 개인의 능력을 신장시키기 위한 노력도 기울어져야 한다. 이를 위해 조직의 모든 레벨의 직원들에게 아이디어를 제안할 수 있는 기회가 주어져야 하며, 문제를 풀고 개선책을 마련하고 새로운 아이디어를 창안하기 위한 '활동팀'에 참여할 기회가 주어져야만 한다. 또한 조직의 모든 사람들이 교육 프로그램에 참여할 수 있게 하여 그들의 뛰어난 면들을 더욱 개발할 수 있게 하여야만 하며, 이러한 교육을 통해 성과를 높이고 동기 유발을시키도록 하여야 한다. 하이테크 기업은 조직에서 나오는 강점 못지 않게 개인의 능력으로부터 나오는 강점 역시 중요하다. 따라서 이 단계에서는 개인의 성과와 개발 의욕을 개선하기 위한 방법들을 찾는 노력이 기울어져야 한다.

조직 변화 모델이 마지막 단계는 과도기적 단계다. 조직의 변화는 계속해서 일어나기 마련이다. 따라서 과도기적 단계는 변화 프로세스체서 필수적이라고 할 수 있다. 이 과도기적 단계는 사후 평가의 단계다. 이 평가 단계에서는 기록된 변화들과 변화를 위해 쓰여진 변화 프로그램에 대한 평가가 필요하다. 이러한 평가를 함으로써 우리는 변화한 것이 무엇이며, 앞으로 변화되어져야할 것이 무엇인가를 평가할 수 있으며, 이러한 것을 통해 변화 프로세스로부터 많은 것을 배울 수 있다. 이 평가 단계의 마지막 단계는 계속해서 조직을 개선하고 발전시키기 위한 미래의 계획들 개발하는 것이다. 이 제3단계로 모든 조직변화의 프로세스가 끝났다고 생각하면 큰 실수를 범할 수 있다. 왜냐 하면 변화 관리는 조직이 가지고 있는 모든 잠재 능력을 발휘할 수 있도록 조직 변화를 준비하고 조직을 개발하고 개선하는 등 언제나 계속해서 진행 중에 있는 프로세스이기 때문이다.

결론

격심한 환경 변화 속에서 하이테크 기업들이 살아남기 위한 길은 변화를 관리하는 방법을 이해하고 그러한 변화 속에서 어떻게 하면 높은 성과를 올릴 수 있는 조직을 개발할 수 있는가에 대해 노력하는 것이다. 그러기 위해서는 우선 최고 관리자의 변화 관리에 대한 이해와 교육이 필요하며, 회사 차원에서는 계속해서 조직을 개선하고 발전시키기 위한 참신한 전략을 가지고 있어야 한다.

주석1) 산업 혁신 연구실, 연구원