

## 韓國 企業의 經營革新 實態 調査

丁 一 宰\*

### 〈目 次〉

I. 序 論

II. 革新 實態 分析

III. 結 論

### I. 序 論

자유화, 개방화 등으로 특징지어지는 기업 경영 환경의 변화 속도는 갈수록 빨라지고 있다. 정부가 만들어 준 울타리 속에서 공급자 주도 패턴으로 기업 활동을 영위하던 시대는 급속도로 막을 내리고 있고, 고품질의 보다 다양한 제품/서비스를 원하는 소비자의 니즈를 충족시키기 위해 국내외 많은 기업들이 치열한 경쟁을 벌이는 시대로 들어섰다. 얼마나 빨리 성장하느냐가 문제가 아니라, 어떻게 하면 살아 남느냐가 과제가 된 것이다.

특히 우리 기업들이 혁신을 절박하게 추진해야 할 이유는 여러 가지가 있다. GE, 모토롤라, AT&T, 월마트 등 소위 이미 앞서 있는 세계 초일류 기업들의 혁신에 대한 진지함이나 속도, 그리고 그 강도를 고려해 볼 때 이들 기업보다 한 수 아래인 우리 기업들이 과거처럼 안이한 경영을 해서는 세계화 시대의 경쟁에서 도저히 이길 수 없다. 지금까지 우리 경영 활동을 지배해 온 전근대적인 경영 패턴을 타파하지 않고서는 급변하는 환경에 적응할 수 없는 것이다.

우리 기업들은 이같은 환경 변화에 적응하기 위해 기업 경영 전반에 걸쳐 다양한 변화 노력을 기울이고 있다. 본 연구는 과연 얼마나 많은 기업들이 어떠한 형태의 변화 시도를 하고 있으며, 그 성과는 어떻게 나타나고 있는지, 애로 사항은 무엇인지를 파악하

\* LG 경제연구소 경영실장.

기 위한 목적으로 시작되었다. 따라서 사전에 정교한 분석의 틀을 가지고 접근한 것은 아니며, 실태 파악을 위해 다양한 항목들에 대한 記述的(descriptive) 분석을 시도하였다. 본 연구의 의미는 기업들의 혁신 노력을 조사, 현황과 앞으로의 과제를 도출해 봄으로써 기업들에게는 보다 효과적인 혁신 노력의 방향성을 제시해 준다는 점에서, 그리고 연구자들에게는 이 분야에 대한 아이디어를 제공해 준다는 점에서 찾을 수 있을 것이다.

본 조사를 위해 국내 매출액 순위 1000대 기업 중 무작위로 300개 기업을 추출하여 면접원이 설문을 가지고 직접 응답을 받는 방법을 채택하였다. 설문 항목이 많고 내용이 다양하기 때문에 4차례에 걸쳐 배포/응답을 받았다. 각각의 경우 샘플 구성은 조금씩 다르나, 대체적으로 보아 전 산업에 걸쳐 고르게 분포되어 있었으며, 자본금은 100억 원 이상 500억 원 미만인 약 1/3 정도로 가장 많았고 매출액 규모로 볼 때에는 1000억 원 이상 3000억 원 미만이 전 샘플의 약 1/3을 차지하였다. 상장 대 비상장의 비율은 3 : 1 정도였다.

설문 항목은 기업 실무에 능통한 각 분야의 전문가들이 현재의 환경 변화 양상을 고려할 때 각 분야별로 가장 변화가 필요하다고 생각되는 것들을 중심으로 만들었으며, 크게 보면 기업 경영 환경의 변화에 대한 인식 정도, 역량 수준 및 성과, 혁신 활동 전반에 대한 질문, 최근 널리 알려진 혁신 기법들에 대한 질문 및 경영 각 분야별 혁신 활동에 대한 항목들로 구성되었다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 혁신 실태 조사 항목

분 류	항 목	분 류	항 목
- 경영 환경 전반	9	- 분야별 혁신 활동	
- 역량 수준·성과	3	· 조직	12
- 혁신 활동 전반	7	· 인사제도	12
- 혁신 기법		· 연구 개발	18
· 리스트럭처링	10	· 생산	8
· 리엔지니어링	10	· 물류	8
· 벤치마킹	9	· 마케팅 관련	46
· 간접 부문 효율화	10		
· CS	8		

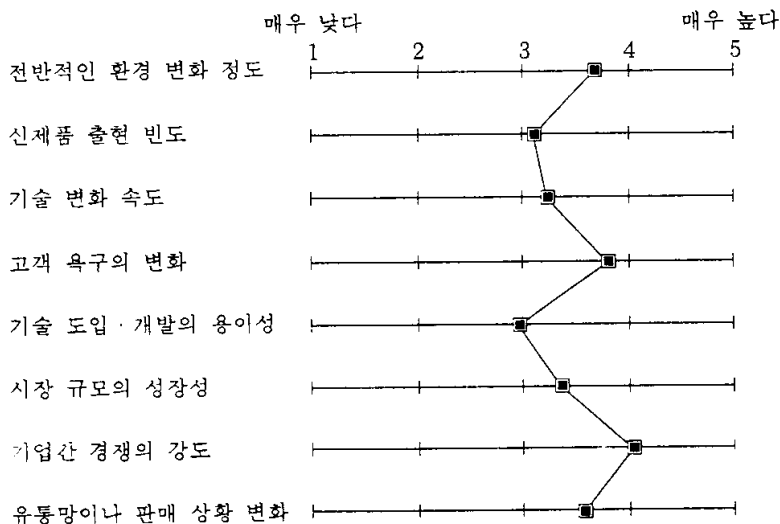
## II. 革新 實態 分析

### 1. 企業 環境과 經營 革新 전반

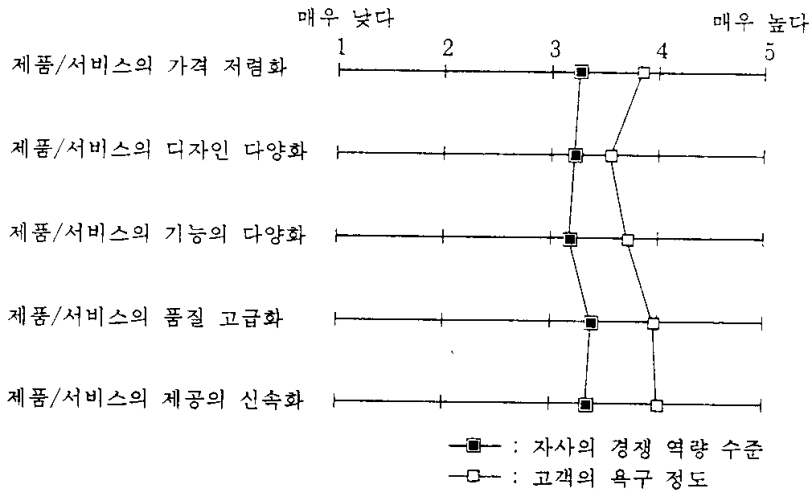
대부분의 기업들이 환경의 변화 정도가 높은 편이라고 응답하고 있다(〈그림 1〉 참조). 특히 기업간 경쟁의 강도와 고객 욕구의 변화 정도를 크게 인식하고 있었다. 고객 욕구의 변화 정도 측면에서는 신속한 제품·서비스 제공을 요구한다는 인식이 가장 높게 나타났으며, 고객의 욕구 정도와 비교했을 때의 자사의 경쟁 역량에 대해서는 대부분 낮게 평가하고 있었다(〈그림 2〉 참조). 이 때문인지 조사한 모든 기업들이 어떤 형태이건간에 혁신 활동을 전개하고 있다고 응답하고 있다.

그러나 혁신 활동의 성과에 대해서는 35%만이 성공적이라고 응답하고 있으며, 나머지는 실패 또는 그저 그렇다라고 평가하고 있다. 혁신의 성과가 있는 경우, 주된 성공 요인으로는 최고 경영층의 리더십과 전사원의 혁신 동참을 들고 있고, 실패의 주요 요인으로는 변화에 대한 거부감, 최고 경영층의 리더십 부족을 가장 많이 지적하고 있는 것으로 나타났다(〈그림 3〉 참조). 결국 상황에 대한 정확한 인식과 이에 기초한 기업내 전 계층의 위기 의식, 그리고 힘을 한 곳에 결집시킬 수 있는 경영자의 리더십이 혁신 성공의 필수 요소라는 것이다.

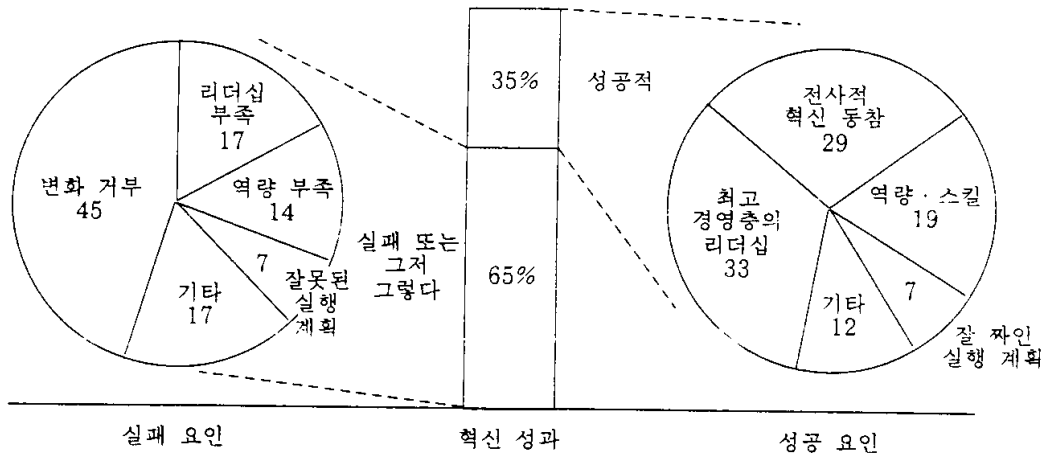
〈그림 1〉 環境 變化 程度에 對한 인식



<그림 2> 고객의 요구 정도와 자사의 경쟁 역량 수준



<그림 3> 혁신의 성공 및 실패



경영 혁신에 따른 성과는 마케팅·영업 역량 강화 측면(29%)에서 가장 크게 나타난 것으로 평가하고 있으며, 다음이 전략 기획력 강화(25%), 원가 절감(22%), 품질 개선(18%) 순이었다. 의외로 납기 개선 활동에서 성과를 거두었다는 응답은 5%에 불과하였다.

현재 혁신 활동이 가장 활발히 전개되고 있는 분야는 마케팅·영업(22%), 사업 전략(21%), 제도 부문(21%), 일반 관리 부문(16%)의 순으로 나타났으며, 상대적으로 물류(4%), 구매·조달(5%), 연구 개발(11%) 분야에 대한 관심도는 낮은 것으로 나타났다. 향후 혁신이 가장 필요한 분야로는 역시 제도(22%), 마케팅·영업(22%), 전략(21%)의 순으로 나타났으며, 연구 개발(13%)과 물류(7%)에 대한 혁신 필요성은 증가하는 것으로, 그리고 일반 관리 부문(10%)에 대한 필요성은 감소하는 것으로 나타났다. 이 결과는 우리 기업들이 이제 경영의 틀을 보다 체계화시켜야 할 필요성을 인식, 직접적인 환경의 영향을 받는 Boundary spanning 활동들 즉, 마케팅·영업이나 전략 측면에서의 우선적인 보강과 대내적으로 이를 뒷받침해 줄 수 있는 운영 구조 및 관리 시스템의 정비에 일차적인 혁신 노력을 기울이고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

## 2. 혁신 어프로우치

혁신 활동의 모습을 살펴 보면, 우리 기업들은 간접 부문에 대한 업무 혁신(57%), 고객 만족 경영(54%)을 가장 많이 시도한 것으로 조사되었으며, 리엔지니어링(35%)이나 벤치마킹(25%), 리스트럭처링(19%) 등이 다음을 이었다.

### 1) 업무 혁신

전세계적으로 간접 부문 근살 빼기 작업이 활발하게 진행되고 있다. 신일본제철은 사무직 근로자를 94년부터 3년동안 40%나 줄이겠다고 발표하였으며, 도요타도 4000여명의 사무 관리직 인원을 무조건 20% 감축한다는 개혁안을 발표하였다. 제록스도 서류 처리 담당 부문의 인력을 2500명 감축하였다.

우리 기업들도 예외는 아니어서 57%의 기업들이 간접 부문의 생산성 향상을 위한 혁신 활동을 이미 전개해 본 적이 있는 것으로 응답하고 있으며, 나머지 기업들 중에서도

약 66%가 간접 부문에 대한 향후 혁신 활동의 필요성을 지적하고 있다. 최근 3년간의 간접 부문 인원수의 추이도 감소하였다가 49%, 변함없다가 32%로 나타난 반면, 증가하였다는 기업은 19%에 불과하여 이 부문에 대한 높은 관심도를 보여준다.

간접 부문의 생산성 향상을 위해 사용한 방법들을 보면, 사무 자동화(OA)가 28%로 가장 많았다. 이어 효율화 운동이 24%, 조직 활성화 12% 등의 순으로 나타났으며, 앞으로의 중점 과제로는 조직 활성화 23%, 효율화 운동 19%, 관리 능력 강화 14%, 능력 개발 14% 등의 순으로 지적하고 있어, 단순한 전산화나 효율화 운동으로부터 조직 활성화, 능력 개발 등의 방향으로 혁신 활동의 내용이 점차 바뀌고 있는 것으로 나타났다. 이의 원인으로서는 간접 부문 혁신 운동들이 너무 인원 감축에만 초점이 맞춰져 있다는 조직 내·외부로부터의 비판이 증가하기 때문으로 보인다.

기업들로 하여금 간접 부문의 생산성 향상을 추구하게 하는 직접적인 동기인 간접 인력의 과다라는 문제는 인력을 감축한다고 해서 해결되지 않는다. 인력이 많다는 것은 단지 겉으로 드러난 현상에 불과한 것이다. 실질적인 문제는 업무 자체의 부가가치가 낮다거나 업무의 흐름이 비효율적이라는 데 있다. 구조적인 결함을 언급하지 않은 인원 감축은 단지 피상적인 해결책일 뿐이며, 실패 또는 원상 복귀의 가능성을 높인다. 실제로 필요한 것은 자원의 효과적 배분과 효율적인 업무 흐름의 정립을 통해 조직을 재구축하는 것이다. 그럼으로써 간접 부문은 간소한 조직을 통한 비용 절감 뿐만 아니라, 고객들에게 높은 가치를 제공할 수 있게 되는 것이다.

## 2) 고객 만족 경영

고객 만족 경영의 경우 약 54%의 기업들이 혁신 활동을 전개한 경험이 있다고 응답하였으며, 42%의 기업이 고객 만족 경영을 위해 별도의 조직이나 기구를 마련하고 있는 것으로 나타나 고객 만족 경영에 대한 관심 정도가 상당히 높다는 것을 알 수 있다. 최고 경영층의 관심도를 묻는 질문에 대해서도 67%가 높다고 답하고 있으며, 낮다는 응답은 7%에 불과하였다.

고객 만족 경영과 관련된 활동들로는 고객 만족에 대한 표어, 슬로건, 포스터 등의 제작과 배포 66%, 종업원에 대한 고객 만족 관련 교육 60%, 최고 경영층에 의한 직원 대상의 고객 만족 의식 고취 강연 49%, 고객과 접촉하는 일선 직원에 대한 실행 매뉴얼

작성·배포 46%, 고객 만족도 조사 46%, 내부 직원 만족도 조사 39%, 고객 만족 성과에 대한 포상 27%, 고객 만족 중심의 업무 성과 평가 25% 등의 순(복수 응답)으로 나타났다.

이를 볼 때, 우리 기업들의 고객 만족 경영에 대한 관심도나 이를 위한 제반 활동들은 상당한 수준인 것으로 평가된다. 그러나 체계적인 고객 만족도 조사를 바탕으로 업무 자체를 고객의 니즈에 맞추어 재편하고, 업무 성과를 평가할 때에도 고객 만족도를 중요한 지표로 삼는 선진 기업들과 비교할 때, 아직 개선의 여지는 많다.

고객 만족이 표어나 슬로건, 고객 응답 교육 등을 통해 이루어질 수 있는 것은 아니다. 만약 고객이 신속한 서비스를 원한다면 이러한 고객을 만족시키기 위해서는 기존의 업무 처리 프로세스나 전결 규정을 바꾸어야 할 것이며, 완벽한 서비스를 요구한다면 이에 맞추어 A/S시 종업원들이 기술적인 사항을 제대로 처리할 수 있는 능력 등에 대한 교육을 강화하여야 할 것이다. 진정으로 고객을 만족시키기 위해서는 고객이 원하는 것을 정확히 파악하고, 이를 기초로 조직 전체의 운영 기초를 바꾸는 근본적인 변혁이 필요하다. 이런 점에서 본다면, 우리 기업들의 고객 만족 운동은 현재까지의 패턴에서 탈피하여 좀더 체계적이고 과학적인 방향으로 전개되어야 할 필요가 있을 것이다.

### 3) 리엔지니어링

리엔지니어링의 경우는 약 35%의 기업이 실시한 적이 있다고 응답하였는데, 이들이 리엔지니어링을 실시한 주요 목적은 사이클 타임 단축을 통한 업무의 신속한 처리(48%), 비용 절감(33%), 정보 공유(17%) 등의 순으로 나타났다.

이들 중 리엔지니어링이 성공적이었다고 대답한 기업은 32%였으며, 이를 개선 효과 면에서 보면 0-20% 미만의 효과가 있었다고 평가한 기업이 41%, 40% 이상의 개선 효과가 있었다고 평가한 기업은 3%로 나타났다. 이들이 지적하고 있는 가장 중요한 성공 요인은 최고 경영층의 적극적 참여 및 리더십(28%)이었으며, 다음으로 리엔지니어링 프로젝트의 효과적인 추진 체제(25%), 고객 및 조직 구성원들과의 효과적 커뮤니케이션(19%) 등이 지적되었다. 반대로 가장 큰 실패 요인으로는 프로젝트의 추진을 위한 조직 체제 구축 미흡(31%), 고객 및 조직 구성원과의 커뮤니케이션 부족(22%) 등 프로젝트의 효과적인 추진을 위한 방법론 상의 문제를 많이 지적하였으며, 다음으로 최고

경영층의 적극적 참여 및 리더십 부족(19%)을 지적하고 있었다. 의외로 정보 기술 활용 능력의 부족으로 실패하였다는 기업은 12%에 지나지 않았다.

조사 과정에서 혁신 활동에 대한 성과 측정 문제가 나타났다. 즉, 리엔지니어링을 실시한 기업 중 40%에 해당하는 기업들이 개선 효과를 측정하지 않고 있는 것으로 나타났다. 특히 리엔지니어링의 주 대상이 상대적으로 쉽게 측정될 수 있는 사이클 타임 단축이나 코스트 절감이라는 점을 고려해 볼 때, 혁신의 실행이 체계적이고 지속적으로 이루어지지 못하고 시간이 지날수록 애초의 혁신 의지가 퇴색해 하나의 일과성 행사로 전락하는 경우가 많기 때문인 것으로 판단된다. 혁신의 성공을 위해서는 보다 체계적인 계획 수립과 실행 상의 애로 사항이나 결과의 면밀한 측정, 계획과 실행 사이의 갭을 매꿀 수 있는 후속 계획의 수립으로 이어지는 계획-실행-평가의 선순환 사이클을 확보하는 것이 필수적이다.

최근에는 리엔지니어링이 시작된 미국에서조차 이에 대한 비판이 많이 일고 있다. 즉, 리엔지니어링이 제반 프로세스의 효율화만을 너무 강조함으로써 환경 변화에 대처하게 하는 Buffer를 없앤다는 점, 감원에 따른 사회 문제가 대두된다는 점, 사람에 대한 배려가 부족하다는 점 등의 비판 때문에 리엔지니어링에 대한 초기의 관심이 많이 줄어들고 있는 실정이다. 특히 일 중심으로 움직이는 미국 기업들보다 사람 중심으로 일을 하는 우리 기업들에게는 이같은 비판이 시사하는 점은 크다.

그러나 리엔지니어링에서 추구하는 기본 개념이 기능적 분편화 위주로 움직여 왔던 기업들에게 주는 의미는 상당히 있다. 기능보다는 프로세스, 고객을 강조하는 조직 운영이 고객 니즈의 다양화 등과 같은 환경 변화에 적절히 대처할 수 있도록 하는 유연성을 가져다 줄 수 있기 때문이다. 이렇게 볼 때 우리에게 주어진 과제는 리엔지니어링이라는 용어 자체에 대한 집착에서 벗어나 자율경영팀과 같은 우리 실정에 맞는 보다 효과적이고 유연한 조직 운영 방안을 모색하고 이의 효율적 실행을 위해 정보 기술(Information technology)을 적절히 활용하는 방법을 찾는 것이 될 것이다.

#### 4) 벤치마킹

벤치마킹은 80년대 제록스의 성공을 계기로 유행하고 있는 혁신 기법으로 앞서 가는 선진 기업들과 자사의 성과를 비교해 보고 성과 차이를 가져 오는 요인을 찾아 배우자



는 것이다. 따라서 얼마나 체계적으로 하느냐의 차이는 있겠지만, 모든 기업들이 항상 수행해야 하는 기본 활동 중의 하나라 할 수 있다.

조사 결과, 아직 우리 기업들의 벤치마킹 활동 수준은 초보적인 단계로 나타났다. 즉, 특정 주제를 가지고 벤치마킹을 실행한 경험이 있는 기업은 25%에 불과한 것으로 나타났으며, 이들 중 매출액이나 수익성 등 경영 성과의 비교/분석 정도로 그친다는 기업이 67%였고, 심층 원인 분석 및 혁신 대안의 도출로 연결시킨다는 기업은 33%에 불과하였다.

벤치마킹을 실시하는데 있어 가장 큰 애로 사항으로는 노하우 및 아이디어 부족을 28%가 지적하고 있었으며, 상대 기업의 정보 부족이 27%, 실행 체제 미흡이 16% 등으로 나타났다. 즉, 아직 체계적인 경영에 익숙해 있지 못한 까닭에 벤치마킹을 위해 필요한 문제 상황에 대한 분석 능력이 부족한 것과, 아이디어가 있다 하더라도 정보 수집에 대한 두려움으로 인해 벤치마킹을 실시조차 하지 못하거나, 실시한다 하더라도 피상적인 수준에서 그치는 현상을 나타내고 있는 것이다.

벤치마킹은 한때 유행하는 기법 정도로 간주해서는 안되는, 경쟁을 하는 한 우리가 항상 해야 하는 중요한 경영 활동의 일부이다. 벤치마킹을 제대로 하기 위해서는 문제 해결 능력과 정보력이 갖추어져 있지 않으면 안된다. 벤치마킹은 객관적인 시각에서 자사를 진단하고 해결 대안을 찾자는 것이기 때문에 내·외부의 정보를 취합/분석하고, 이로부터 문제점 및 혁신 대안을 도출할 수 있는 분석력, 창조성 등 구성원들의 능력이 반드시 구비되어 있어야 하는 것이다. 또한 벤치마킹을 실시할 때에는 배움의 자세에 충실해야 한다. 남의 것을 단순히 모방하는 것이 아니라 자사보다 우수한 상대를 찾아 그들의 조직 운영 방식을 배우고 지속적으로 자신을 변화시켜 나가는 끊임없는 학습 활동으로 생각해야 하는 것이다.

##### 5) 리스트럭처링

리스트럭처링은 용어의 원래 의미대로 사업의 골격을 재편성하는 작업으로, 외국에서는 흔히 그 사례를 찾아 볼 수 있으나 우리 기업의 경우 M&A 시장이 활성화되어 있지 않은 등의 요인으로 인해 아직 많이 사용되고 있지는 않은 것으로 나타났다. 조사 결과, 19%의 기업이 사업 구조 조정을 위한 리스트럭처링 작업을 실시한 적이 있는 것으로

나타났는데, 이 중에서 절반은 사업부의 경영 합리화 차원에서 부분적으로 이루어진 것이었으며, 리스트럭처링이 본래 요구하는 전사 차원의 대대적인 검토를 통한 경우는 10%에도 미치지 못하는 것으로 나타났다.

리스트럭처링을 실시한 이유로는 기존 사업의 경쟁력 강화를 위해서가 77%, 미래 유망 사업에 투자하기 위해서가 50%, 비채산·비전망 사업의 매각 혹은 철수가 28%(복수 응답)로 나타났다. 리스트럭처링 작업을 실시한 이후의 성과에 대해서는 만족할 만한 성과의 개선이 있었다는 응답은 8%에 불과하였으며, 만족할 만한 수준은 아니었지만 어느 정도 변화가 일어났다는 응답이 71%, 성과가 없었다는 응답이 21%로 나타났다. 성과의 내용으로는 기존 사업의 경쟁력 강화가 41%, 수익 구조 개선이 33%, 유망 분야 전점이 26%로 나타나 아직 우리 기업의 리스트럭처링 내용은 기존 사업의 경쟁력 강화 측면이 유망 분야로의 진출보다는 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 보인다.

리스트럭처링은 M&A 시장이 점차 활성화되고, 경쟁이 격화되면 될수록 더욱 활발하게 전개될 것이다. 우리 기업들도 앞으로의 사업 구조를 묻는 질문에서 현재는 주력 사업이 전체 사업 중 약 75%를 차지하고 있지만 향후 10년 후에는 현 주력 사업의 비중이 약 60%로 떨어질 것으로 예상하고 있었으며, 그래서인지 81%의 기업이 사업 구조 조정을 위한 리스트럭처링 작업의 필요성을 느끼거나 실시할 계획 중에 있는 것으로 응답하고 있었다. 다만 리스트럭처링을 통해 기대하는 효과를 거두기 위해서는, 전체적인 사업 구조에 대한 면밀한 분석과 향후의 환경 변화를 감안하면서 발전 방향을 충분히 고려하여 시행하는 노력이 요구될 것이다.

### 3. 분야별 혁신 활동 실태

#### 1) 조직 구조

조직 구조 측면에서 현재 가장 활발하게 진행되고 있는 혁신 활동은 계층형 조직에서 탈피하여 신속한 의사결정을 가능케 하는 수평형 조직으로의 전환을 위해 팀제를 도입하는 것이었다. 조사 결과, 응답한 기업 중 30%가 전면적으로 팀제를 도입했으며, 46%는 부분적으로 도입한 적이 있다고 대답하여 전체 샘플 중 76%가 팀제 도입 경험이 있는 것으로 파악되었다. 이 중 55%는 종전의 세분화된 部나 課를 업무의 유사성에 의해

다시 크게 묶는 大部大課制형 팀 조직으로, 25%는 특정한 목적을 달성하기 위해 한시적으로 구성되는 태스크 포스형 조직으로, 그리고 20%는 주요 고객 단위별, 프로젝트 단위별로 상호 유기적인 협조하에 업무 수행이 지속적으로 이루어지게 하는 형태로 개편한 것으로 나타났다.

팀 조직을 도입한 가장 큰 이유로는 의사결정의 신속성 확보가 37%, 인적·물적 자원 활용의 극대화가 25%로 나타나 大部大課制형 팀 조직의 기본 목적과 맥을 같이 하는 것으로 나타났으며, 그외 긴급 과제의 해결 및 내·외부 고객이 만족할 만한 업무 성과를 내기 위한 목적으로 팀제 도입을 시도했다는 응답이 나왔다.

그러나 팀제 도입의 성과에 대해서는 41%만이 긍정적인 답을 하였으며, 59%는 기대에 미치지 못하거나 실패로 판단된다는 응답을 하고 있는데, 특히 실패의 주요인으로는 과거 계층형 조직의 관행, 예를 들어 계층별 질서나 규정 엄수 등의 지속성을 32%가 지적하고 있으며, 그외 사업 특성, 인력 구조 등에 대한 사전 준비의 미흡(19%), 조직 구성원의 수용 의식 부족(17%), 팀 단위 평가 및 보상 등의 제도적 뒷받침 미흡(10%) 등의 순으로 나타났다.

종전의 계층형 조직이 유연성과 신속성의 측면에서 상당한 문제를 야기시켜 환경 적응을 어렵게 한다는 인식이 널리 퍼져 있음을 감안할 때, 팀 조직으로의 전환 시도는 앞으로도 계속 이어질 것으로 보인다. 그러나 아직 조직도만 바꾸는 식의 피상적인 변화로 끝나는 경우가 많다는 점과, 선진 외국 기업들이 시도하여 큰 성과를 내고 있는 자율경영팀 개념의 팀 조직 도입 시도가 거의 없다는 점을 볼 때 수평형 조직으로의 변화는 아직 멀었다고 평가할 수 있을 것이다.

## 2) 인사 제도

무한 경쟁 시대의 가장 중요한 자원이 인적 자원이라는 점을 감안하면 조직 구성원 개개인의 능력을 키워줄 수 있고, 그러한 능력과 자질을 갖춘 인재가 대우받을 수 있는 조직 여건의 구축이 무엇보다도 시급하다. 이를 위해서는 인적 자원 관리 시스템의 혁신이 필요한데, 조사 결과 67%의 기업은 아직도 근속년수, 학력 등을 중심으로 하는 연공주의 인사 관리 방식을 채택하고 있다고 응답하고 있었다.

전체 기업 중 약 67%는 인사 제도 혁신을 계획하고 있거나 시도한 적이 있다

고 하고 있으며, 인사 제도 혁신의 중점 과제로는 인사 직제 해소(12%), 인력의 소수 정예화(11%) 등도 있었지만 구성원의 능력 개발 및 전문 인력의 확보(39%)와 능력·업적 중심의 평가 및 보상 체계 구축(35%)이 가장 많이 지적되고 있었다.

인사 제도의 변화를 시도한 기업 중에서 32%가 소기의 성과를 거두었다고 응답하고 있는데, 이들은 가장 큰 성공 요인으로 경영층의 지원(35%), 구성원들의 충분한 의견 수렴 및 홍보 작업(27%), 과학적이고 합리적인 제도의 설계(25%) 등을 지적하고 있었다. 반면, 실패 요인들로 지적되고 있는 것들은 구성원들의 이해·공감대 부족에 따른 거부·반발(33%), 실제 적용시의 원칙 미준수(25%), 회사의 풍토상 적용 무리(21%) 등의 순이었다. 회사의 풍토에 대해서는 필요한 인재가 육성되고, 능력있는 사람이 공정하게 대우 받을 수 있는 조직 풍토가 형성되어 있다는 응답은 19%에 그치고 있었으며, 그렇지 못하다는 응답이 30%에 달하고 있었다.

제반 여건을 감안할 때, 능력·성과주의를 지향하는 방향으로의 인사 제도 개편 노력은 앞으로도 계속 이어질 것으로 보인다. 이때 우리가 고려해야 할 것은 첫째, 제도 설계 및 도입에 앞선 충분한 의견 수렴 및 공감대 확보이다. 조사 결과에서도 밝혀졌지만 인사 혁신의 가장 큰 실패 요인으로 지적되는 것이 바로 구성원들의 이해·공감대 부족이었다. 인사 제도는 개개인의 이해 관계에 직접적인 영향을 미치는 부분인 만큼 구성원들의 이해·공감이 없이 성급하게 추진되면 많은 부작용을 야기시킬 수 있다. 둘째, 제도가 아무리 잘 설계되었다 하더라도 이를 운영하는 경영자·관리자들의 구성원들에 대한 애정과 신뢰, 인재 육성을 위한 과감한 투자 마인드 등이 따르지 않으면 능력주의 인사 제도는 실패한다는 점이다. 연공주의 제도와 비교해 볼 때 능력주의 인사 제도의 가장 큰 실행 상의 난점은 평가에 있다. 즉, 연공주의의 경우 근속년수 등이 평가시 주로 감안되지만, 능력주의 인사 제도를 도입하면 눈에 잘 보이지 않는 능력 요소들이 중요한 비중을 차지하게 된다. 성과 평가도 마찬가지이다. 정량화할 수 있는 지표들도 있지만 그렇지 못한 경우도 많다. 정량화가 된다 하더라도 그 항목이 개인이 통제할 수 있는 것인지에 대해서는 이견이 많을 수 있다. 따라서 평가에 대한 신뢰성 문제가 대두될 수 밖에 없는데, 이를 제도를 정교하게 만드는 방법으로 해결하려 하는 데에는 한계가 있다. 평가의 신뢰성을 확보하기 위해서는 관리자·경영자의 의식 및 스타일에 변화가 있어야 한다. 부하 직원의 장단점을 정확히 평가하여 그들의 능력을 육성하겠다는 마인드, 그리고 이를 위해 부하 직원들을 계속 관찰하고 피드백함으로써 자기 개발의 방향

을 제시하며 필요한 자원을 지원하는 일상화된 육성 활동이 있어야 상하간에 신뢰의 분위기가 조성될 수 있으며, 이것이 능력주의 인사 제도를 정착시키는 가장 큰 성공 요인이 된다는 것을 인식해야 할 것이다.

### 3) 연구 개발 현황

제조업의 경우, 우루과이 라운드(UR), 기술 라운드(TR) 등의 환경 변화가 기업 경영에 주는 가장 큰 시사점은 바로 연구 개발의 강화이다. 이에 맞추어 갈수록 많은 기업들이 경쟁에서 낙오되지 않기 위해 연구 인력 양성, R&D 투자 증대 등 기술 경쟁력 확보를 위해 노력하고 있다. 본 조사에서도 70%의 기업이 나름대로의 R&D 전략을 수립, 추진하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이들 중 실행이 잘 되어 좋은 성과를 내고 있다는 기업은 29%에 불과하였으며, 나머지 기업들은 전략도 없거나, 있다 하더라도 실행 상에 많은 문제를 겪고 있는 것으로 분석되었다. 가장 큰 문제로 지적하고 있는 것은 사업 전략과 기술 전략간의 연계성 부족(20%)이었으며, 다음으로 사업 전략 자체가 명확하지 않아 R&D 전략 수립에 문제가 되는 것(19%), 최종 제품 위주의 연구 진행(선진 기업의 제품을 추종하는 연구 진행)으로 인해 기술 축적의 효율성이 낮은 문제(18%), 연구 프로젝트 선정시 철저한 평가 기능의 미흡(18%) 등을 지적하고 있었다. 이로 인해 매출(이익) 기여도 부족(64%), 개발 일정 지연(20%), 상품화율 저조(14%) 등의 현상을 나타내고 있는 것으로 조사되었다.

연구 개발이 진행되다가 중단되는 이유로는 시장 상황 예측 오류(30%), 개발 기술력 부족(21%), 과다 투자 부담(15%), 전문 인력 확보 실패(13%)의 순으로 나타났으며, 프로젝트 수행 상의 일정 지연 문제의 원인으로는 개발 기술력 부족(26%), 개발 인력 부족(26%), 제품 사양 변경(12%), 프로젝트 관리 기능 미흡(10%) 등으로 나타났다. 특히 기술 인력에 대해서는 단지 17%만이 박사급 및 경험이 풍부한 베테랑급 연구원들의 경험과 지식의 활용이 제대로 이루어진다고 응답하고 있으며, 48%는 문제가 있다고 응답하고 있었다.

연구 개발이 기업을 성장시키는 동인으로서의 역할을 제대로 하기 위해서는 두가지가 갖추어져야 한다. 첫째, 연구 개발의 명확한 방향성 정립이다. 최근 대두되고 있는 핵심 역량(Core competence) 중심의 전략 수립 개념이 도움이 될 수 있을 것이다. 과

거 우리 기업들은 유망 시장에서의 진입을 통해 기업을 성장시키는 전략을 주로 사용하여 왔다. 즉, 본업과 관계가 없더라도 성장 가능성이 있다고 판단되면 그 시장으로 진입하는 비관련 다각화가 많이 이루어졌다. 그러나 이제는 이러한 방식을 통한 기업 성장은 한계에 이르렀다. 수요가 공급을 초과하여 만들면 팔리던 시절에서 이제는 공급이 수요를 초과하여 남보다 잘 만들지 않으면 팔리지 않는 시대로 바뀌었다. 그리고 유망하다고 생각되는 시장에는 많은 기업들이 뛰어들기 때문에 경쟁이 치열해지면서 진입 코스트가 매우 높아지고 있다. 설사 높은 비용을 지불하고 진입하여도 성공이 보장되지 않는다. 그래서 대두되는 개념이 시장 자체의 매력도보다는 내부 역량에 초점을 맞춘 사업 전개 전략, 즉 핵심 역량 개념이다.

핵심 역량은 특정 기업이 보유하고 있는 우월적인 내부 역량으로서 사업 성공의 핵심 요인으로 작용하는 힘을 말한다. 제조업의 경우, 가장 일반적인 형태의 핵심 역량은 핵심 기술이다. 지금까지 우리 기업들의 연구 개발 전략이 선진 기업들이 이미 개발해 놓은 제품을 리버스 엔지니어링하거나, 도입한 핵심 기술을 바탕으로 주변 기술을 사용하여 완제품을 개발하는 방식에 머물렀다면, 앞으로는 사업 성장에 핵심이 되는 분야를 중심으로 고유의 핵심 기술을 축적할 수 있는 방향으로 전략이 바뀌어야 한다. 그래서 연구 개발이 사업 전략에 일방적으로 끌려 다니는 수준에서 벗어나 기술 전략과 사업 전략이 밀접한 연계성을 가지고 움직일 수 있도록 하는 것이 필요하다.

둘째, 연구 개발의 생산성을 극대화해야 한다. 우리 나라 전 기업의 연구 개발비를 모두 합하여도 AT&T와 같은 외국의 우수한 기업 하나가 투자하는 액수에도 미치지 못한다. 따라서 생산성을 극대화하지 못하면 점차 격차가 확대될 상황이다. 연구 개발의 생산성 극대화는 연구 기획 및 관리 능력의 향상을 통해 이루어질 수 있다. 우리의 강점이 발휘될 수 있는 프로젝트 아이템 선정 능력의 배양, 영업·생산 등 관련 부문간 효율적인 인터페이스를 확보할 수 있는 관리 체계 정립, 고급 인력을 보다 효과적으로 활용할 수 있도록 하는 조직 운영 체제 구축, 창의성과 도전성이 발휘될 수 있도록 하는 조직 풍토 조성 등이 연구 개발의 생산성 극대화를 위해 필요한 것들이다.

#### 4) 생산 관리

제조 효율성을 증대시키기 위한 제반 관리 시스템의 도입 현황과 그 성과에 대한 분

석 결과, 관리 시스템으로는 소집단 개선 활동과 제안 제도(73%)가 가장 많이 도입되어 있는 것으로 나타났으며, 다음이 생산 리드 타임 단축을 위한 작업 준비 시간의 단축(61%), 자동화의 개념을 실현하기 위한 눈으로 보는 관리 방식(59%), 각 라인의 작업자 수를 탄력적으로 운영하기 위한 기계 배치와 인력의 다기능화(56%), 수요의 변화에 대응하기 위한 생산 방식의 표준화 방식(48%), 필요한 제품을 필요한 시기에 필요한 만큼 만들어 낼 수 있는 JIT 방식(46%), JIT 생산을 위한 간판 방식의 활용(30%)의 순(복수 응답)으로 나타났다. 생산 분야에서는 대부분(90% 이상)이 이같은 방식의 도입으로 기대 이상 또는 어느 정도의 성과가 있었다고 응답하여 타 분야와는 대비되는 모습을 보여 주고 있다.

품질 관리의 경우, 품질 수준을 확보하기 위해 생산 후 불량품을 검출하는 방식을 사용하는 기업이 72%에 이르는 것으로 나타났다. 그중 46%의 기업은 생산 각 단계마다 공정별 검사 제도를 도입하고는 있으나, 불량률의 원인을 추적할 수 있을 정도의 수준은 못되며, 단지 재공 상태에서 불량품을 걸러내기 위한 정도인 것으로 파악되었다.

향후의 생산 혁신을 위해서는 45%가 판매 계획의 정확도를 높여 생산 스케줄을 조정하는 일을 가장 우선적으로 고려하고 있다고 응답하였으며, 다음이 수요 변화에 대응하기 위한 생산의 표준화 방식(24%), 인력의 다기능화(14%), 소집단 개선 활동과 제안 제도(10%), 생산 리드 타임 단축을 위한 작업 준비 시간 효율화(7%) 등으로 나타났다.

전체적으로 볼 때, 우리의 생산 관리 수준은 많은 노력을 하고 있으나, 아직도 대량 생산 방식의 잔재가 많이 남아 있는 것으로 평가된다. 그래서 환경 변화에의 대처 방식도 판매 예측을 바탕으로 미리 생산을 하여 준비하는 방식을 우선 고려하고 있음을 볼 수 있다. 그러나 이런 방법으로 변화에 대응하는 데에는 한계가 있을 수 밖에 없다. 수요 예측은 일정한 패턴을 갖고 반복되는 과거의 추세를 파악하거나, 과거 수요를 일으키게 한 기본 구조를 이해함으로써 앞으로의 변화를 추정하고자 한다. 따라서 예측이 의미가 있으려면 과거의 패턴이나 구조가 계속 유효해야 한다는 전제 조건이 충족되어야 하는데, 최근의 환경 변화 양상은 이를 어렵게 하고 있다. 고객은 더이상 표준화된 제품에는 만족하지 않기 때문에 다양한 종류를 소량씩 만들 수 밖에 없게 되었고, 더불어 제품의 수명 주기도 갈수록 짧아지고 있다. 이런 상황에서는 수요 예측의 오류는 판매상의 문제 뿐만 아니라 구매, 생산 과정에서의 혼란과 재고 부담으로 인한 자금 압박

으로 바로 연결된다. 그래서 환경의 변화를 예측하고 적정 재고를 보유함으로써 이에 대응하는 것도 필요하지만, 이보다는 사이클 타임을 단축시키거나 인력을 다기능화하여 기업 내부에 유연성을 확보하는 방식으로 사고를 전환할 필요성이 크다고 할 수 있겠다. 품질 관리에 있어서도 사후에 불량을 걸러내는 것이 아니라 애초부터 불량을 만들지 않도록 무결점 품질 관리 시스템을 구축하는 방향으로 혁신 활동이 전개되어야 할 필요가 크다.

### 5) 협력업체 관리

많은 기업들은 여러 이유 때문에 경쟁력 유지의 상당 부분을 협력업체에 의존하고 있다. 즉, 기업은 협력업체와 역할을 분담함으로써 규모의 확대에 따른 생산 공정간 불균형과 의사결정의 지연 등과 같은 규모의 비경제에 의한 코스트를 회피할 수 있으며, 생산 설비의 확대에 따른 관리의 어려움과 과중한 투자 부담을 줄일 수 있고, 또한 환경 변화나 경기 변동에 따른 영향을 완화하고 급작스런 수요의 증감에 대해서도 생산 설비의 확장이나 철수없이 대처할 수 있는 유연성을 가질 수 있다. 기업간 협력 관계의 유지를 통해 위험의 분산 내지 전가가 상당 부분 가능한 것이다.

조사 결과에 의하면, 우리 기업들이 협력업체를 갖는 이유는 외주 생산에 의한 비용 절감(33%), 전방 산업과 후방 산업의 수직 계열화(21%), 생산 설비 부족에 따른 외주 생산(20%), 협력업체 기술을 활용한 품질 개선(14%)의 순으로 나타났다.

협력업체에 대해 가지고 있는 불만 요인으로는 품질 문제(52%), 협력업체와의 정보 교류 문제(15%), 협력업체의 안정한 경영 상태(15%), 납기 문제(10%) 등을 지적하고 있었다. 현재 우리나라의 협력업체 관리에서 나타나는 가장 큰 문제로는 자금 지원·기술 지원과 같은 지원 활동의 미비(40%)를 지적하고 있었으며, 다음으로 불공정 거래(22%), 협력업체의 니즈 파악과 정보 공유 미비(21%) 순으로 인식하고 있었다.

현실적으로 협력업체를 지원할 수 있는 방법으로는 대금 결제일의 단축 등 거래 관행의 개선을 45%가 꼽고 있었으며, 기술 지원이 18%, 경영 노하우 전수 등 경영 지원 18%, 지급 보증 등 직·간접적인 자금 지원 14%의 순으로 지적하고 있었다.

경기 양극화 현상, 중소기업의 도산 등이 사회 문제로 부상하면서 일부 대기업들이 협력업체에 대한 지원 방안을 강구하고는 있지만 아직 활발한 활동이 이루어지고 있지



는 못한 상황이다. 그리고 지원 대책도 대금 결제일 단축 등 거래 관행 개선을 위한 방안이 주종을 이루고 있는데, 보다 근본적으로는 대기업과 협력업체간의 안정된 네트워크 구축과 경영·기술 지원 등을 통한 경영 능력 향상이 경쟁력 강화를 위해서는 필수적이라는 인식의 확산과 공존 공영의 신뢰 기반 정착이 이루어져야 할 것이다.

#### 6) 물류 관리

고객이 원하는 제품이나 부품을 최저의 물류 비용으로 제 때 신속하게 공급하는 것이 모든 산업에서 중요한 경쟁 무기로 인식되면서 우리 기업들의 물류에 대한 관심도 높아지고 있다. 이번 조사에서 최고 경영자의 물류에 대한 관심은 64%가 높다고 응답하고 있으며, 8%만이 낮다고 응답하고 있다. 물류 활동도 전담 부서 또는 물류 자회사가 담당한다는 응답이 72%를 차지할 정도로 우리 기업들의 물류에 대한 관심은 높다고 할 수 있다. 물류 활동의 목표로는 리드 타임 단축이나 납기 준수가 43%, 비용 절감이 32%로 나타났다.

그러나 효율적인 물류 활동을 위해 필수적인 물류 정보 시스템의 구비에는 아직 개선의 여지가 많은 것으로 보인다. 창고 및 재고 관리 측면에서는 전면적인 정보 시스템의 활용이 25%, 부분적 활용이 43%로 나타난 반면, 물류 시스템의 핵심이라 할 수 있는 고객 주문 처리 시스템의 경우는 16%만이 전면 활용, 30%가 부분적 활용이라고 응답하고 있다.

기업의 물류 활동의 효율화를 위해 빼놓을 수 없는 것이 사회 간접 시설이다. 이번 조사에서도 과반수가 넘는 기업(51%)들이 물류 업무를 추진함에 있어 가장 큰 애로 사항으로 도로·항만 등 사회 간접 시설의 부족으로 인한 시간/비용의 추가 소요를 꼽고 있었다.

성공적인 물류 혁신을 위해서는 물류가 기업 전체 프로세스와 밀접한 관계를 가지고 있다는 것을 인식하고, 물류 부문 뿐만 아니라 영업, 생산이 포함된 전체 조직의 관점에서 문제를 해결해 나가야 한다. 창고 자동화만으로 물류 혁신을 도모할 수 있는 것은 아니다. 물류가 경쟁력의 원천이 되기 위해서는 고객 정보가 POS 등의 시스템을 통해 물류 센터와 연결되고 다시 이는 생산 시스템과 연결되어 조직 전체의 정보 흐름과 물류가 같이 움직일 수 있도록 함이 필요하다.

## 7) 마케팅

마케팅의 개념은 정의하기에 따라 굉장히 넓게 사용될 수 있다. 본 조사에서는 신제품의 개발에서부터 브랜드 관리, 광고, 유통 및 A/S의 전 단계에 걸쳐 우리 기업들의 경영 실태를 분석하였다.

신제품 개발의 경우, 1년간 개발·출시되는 신제품은 평균 2-4개라는 응답이 37%를 차지하고 있었으며, 다음이 5-7개(16%), 1개 이하(14%)의 순이었다. 신제품 개발에 소요되는 시간은 1년 이상이 38%, 10개월 이상이 11%로 약 과반수의 기업들이 신제품 개발에 10개월 이상의 시간을 쏟는 것으로 나타났다.

히트 제품의 비결로는 고객이 원하는 바를 제품 개발에 정확히 반영하는 것이라는 응답이 38%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 성능·기능 등 우수한 품질(34%), 싼 가격(8%), 성공적인 마케팅 전략(7%), 기업·브랜드 이미지(7%)의 순이었다. 즉, 가격이나 광고보다는 고객의 니즈를 얼마나 정확히 파악하고 이를 품질 측면에서 소화해 내느냐가 성공의 관건이라는 것이다.

하지만 아직 고객의 니즈를 체계적으로 정확히 파악하는 것이 기업 내 체질화되어 있는 것으로 보이지는 않는다. 신제품 개발에 필요한 정보를 수집하는 방법으로는 영업 사원이 시장 현장에서 입수한 정보를 주관 부서에 전달하는 방식이 36%, 경쟁사 동향 등 시장 환경 분석을 통해서가 29%, 선진 사례 등 문헌 정보가 11%, 외국 선진 업체로부터의 기술 도입을 통해서가 11%로 나타난 반면, 고객 대상의 설문 조사를 통해서 5%, 마케팅 정보 시스템을 이용해서 5%로 나타난 것이 바로 그 예이다. 우리 기업들도 이의 문제점을 인식, 향후에 가장 시급하게 보완해야 할 사항으로 정보 수집 시스템의 과학화 및 체계화를 33%가 지적하고 있었으며, 다음으로 25%가 고객 니즈 파악을 위한 정기적인 시장 조사의 실시를 지적하고 있었다.

신제품 개발 방식에 대해서는 49%의 기업이 주관 부서에서 전체적으로 책임을 지며 타부서의 지원을 받는 형태, 16%는 주관 부서에서 전담하여 개발부터 출시까지 책임을 지는 형태를 취하고 있다고 응답했으나, 31%는 연구 개발, 생산, 마케팅, 영업 등 관련 부서 인력들로 임시 조직을 결성, 제품 출시 때까지 운영한다는 응답을 하여 우리 기업들도 점차 성숙한 형태의 신제품 개발 체계의 구축을 시도하기 시작하는 것으로 나타났다.

브랜드 관리의 경우, 그 중요성에 대해서는 거의 모든 기업들(89%)이 긍정적인 반응을 보였다. 실제 본 조사 대상 기업 중에서도 42%가 과거 성공 브랜드를 신제품에 활용한 경험을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이중 53%는 기존에 얻었던 비슷한 성과(33%), 또는 그 이상의 성과(20%)를 얻은 것으로 나타나 브랜드 관리의 중요성을 여실히 보여주고 있다.

그러나 중요성에 대한 인식에 비해 브랜드 관리 측면에서는 47%만이 비교적 체계적으로 브랜드를 관리하고 있다고 응답하고 있는데, 이 기업들도 브랜드명의 결정 방법으로는 관련 부서 회의(37%), 사내 공모(36%) 등을 주로 사용하고 있었으며, 고객 조사를 통한 분석은 8%에 지나지 않아 좀더 체계적인 브랜드 관리가 필요함을 알 수 있게 한다.

광고의 경우, 경쟁의 가열과 다매체, 다채널 시대의 대두 등의 요인으로 인해 해마다 그 물량이 증대되고 있다. 실제 94년 우리 기업들은 매출액의 1.0%를, 95년에는 1.3%를 광고비로 지출한 것으로 나타났다. 그러나 이런 중요성 증대에도 불구하고 우리 기업들의 광고의 과학화 수준은 상당히 미흡한 것으로 평가된다. 우선 광고의 기획에 앞서 실시되어야 하는 소비자 니즈 파악을 위한 시장 조사의 경우, 정기적으로 실시한다는 기업은 28%에 불과하였으며, 필요시마다 한다가 65%, 하지 않는다가 7%로 나타나 상당수의 기업들이 아직 체계적인 시장 조사 프로그램을 개발, 활용하지 않는 것으로 보여진다. 정보 활용을 위한 데이터베이스 구축 및 광고 전략 모델을 위한 전산 시스템 개발 및 활용 여부에 대해서는 26%가 활용한다고 대답을 하고 있었으며, 74%는 활용하지 않는 것으로 나타났다.

매체 기획을 위해 시청률, 구독률 자료 등을 구입하여 활용하는지에 대해서는 비교적 많은 기업들(62%)이 활용하는 것으로 나타났으나, 다매체, 다채널 시대가 본격적으로 대두되면 이 분야에 좀더 많은 신경을 써야 할 것으로 보인다. 광고 효과 측정에 대해서는 광고 시안에 대한 사전 테스트나 광고 효과의 사후 측정 공히 정기적으로 하고 있다는 응답은 각각 10%, 19%에 지나지 않아 막대한 비용이 투자되는 광고의 효율성에 대한 관심이 아직은 낮은 수준임을 보여주고 있다.

향후 유통 구조에 큰 변화가 있을 것으로 예측하는 기업이 전체 응답자의 97%를 차지하고 있었으며, 그 변화 방향으로는 가격 파괴(21%), 유통 단계 단축(17%), 고객 만족 지향(17%), 고객 편의 지향(14%) 등의 순으로 지적하고 있었다. 신유통의 출현에

대해서는 67%의 기업이 기회가 될 수 있다고 답하고 있었으며, 28%는 위협 요인이라고 응답하였다. 기존 유통업의 현황에 대해서는 75%가 낙후되어 있다고 응답하고 있었는데, 그 원인으로는 복잡한 유통 단계(15%), 비효율적인 물류 시스템(15%), 경영 기법 낙후(13%), 유통 질서 문란(13%), 영세 업체 난립(12%) 등을 들고 있었다.

제조업체나 유통업체의 편의보다는 소비자의 만족·편의를 위하는 방향으로 유통의 흐름이 바뀌고 있는 것은 대세인 것 같다. 이러한 상황에서 우리 기업들이 살아남기 위해서는 내부적인 경쟁력 강화, 즉 원가 구조를 재점검하여 비효율적인 요인을 제거함으로써 가격 파괴 시대에 대응할 수 있는 체질을 갖추어 아울러, 고객 만족을 가져올 수 있는 품질력, 서비스 수준을 확보함으로써 고객이 제품을 찾도록 만드는 노력이 절실히 필요할 것이다.

경쟁이 치열해짐에 따라 기업 경영에 있어 중요한 이슈로 대두되고 있는 부분이 바로 A/S이다. 가전업체를 중심으로 A/S 수준을 높이고자 하는 노력들이 본격적으로 시작되면서, 이제는 전 산업에서 A/S 수준을 제고하여 고객을 만족시키기 위한 활동들이 활발하게 전개되고 있다. 본 조사에서도 응답한 기업들의 73%가 최고 경영자의 A/S에 대한 관심이 높다고 응답하고 있었으며, 관심이 낮다고 답한 기업은 5%에 불과하였다. A/S 제공 시스템의 구축에 대해서도 이미 갖추고 있는 기업이 28%, 구축 중인 기업이 26%, 구축할 예정인 기업이 37%로 나타나 높은 관심도를 보여준다. A/S 제공 프로세스에 대해서는 전체 업무 프로세스를 모두 바꾼 기업이 12%, 일부 절차만 개선한 기업이 40%, 담당 부서만 신설한 기업이 9%였으며, 27%는 향후 업무 처리 절차를 개선할 예정인 것으로 나타났다.

A/S도 이제는 과거와 같은 소극적인 하자 보수, 불량 처리 수준에서 벗어나 클레임 정보를 품질 개선이나 향후의 제품 개발에 활용함으로써 고객을 만족시키는 수준으로 발전되어야 한다. 그런 점에서 본다면 A/S 만족도를 측정하는 시스템을 보유한 기업이 아직 39% 밖에 되지 않는다는 것은 앞으로 개선의 여지가 많음을 말해준다.

### Ⅲ. 結 論

지금까지 우리 기업들의 혁신 활동에 대해 간략히 살펴 보았다. 이를 요약하면 다음의 몇가지로 정리될 수 있을 것이다.

첫째, 환경 변화가 향후 기업 경영에 주는 영향에 대한 인식도는 매우 높았다. 그래서 조사에 참여한 모든 기업들이 어떤 형태로든 변신 노력을 기울이고 있는 것으로 파악되었다.

둘째, 그러나 혁신 활동의 성과는 만족할 만한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 많은 기업들이 혁신의 필요성에 대해 인식은 하고 있었지만 이를 실행에 옮기는 데에는 어려움을 겪고 있었으며, 실행에 옮겼다 하더라도 기대했던 성과를 거두는 데에는 실패하였다.

셋째, 혁신의 성과를 거두었다고 응답한 기업들이 지적하는 가장 중요한 성공 요인은 최고 경영층의 리더십과 전 사원의 참여였으며, 실패의 주요 요인으로 지적하는 것은 변화에 대한 거부감, 체계적인 추진의 미흡이었다.

이를 바탕으로 향후 보다 효과적인 혁신 활동을 위해 고려해야 할 사항을 몇가지 제언한다. 먼저 혁신의 성공을 위해서는 방향의 명확한 설정이 필요하다. 피상적인 수준으로 끝나는 활동의 백화점식 전개로는 경쟁력을 확보할 수 없다. 조사 결과에서도 밝혀졌지만 고객 만족을 추구하기 위해 고객에게 친절하게 대하자는 식의 어프로우치, 정확한 판매 예측과 표준화를 통해 생산의 효율성을 증대시키자는 식의 사고로는 혁신에 성공할 수 없는 것이다. 우리 기업들이 경쟁력 강화를 위해 진정으로 필요한 것이 무엇인가를 명확히 파악하고, 이를 달성할 수 있는 방법을 체계적으로 강구하는 것이 우선 필요할 것이다. 다른 기업이 하니까 우리도 혁신 운동을 한다는 방식으로는 실패의 확률을 높일 뿐이다.

그리고 보다 과학적인 접근이 필요하다. 고객 니즈를 파악하는 것이 중요하다는 인식은 누구나 하고 있지만 어떻게 정확한 니즈 파악을 할 것인가에 대해서는 아직 부족한 점이 많다. 정보 시스템을 구비하여 경영 활동을 효율화시키는 노력은 많이 하지만 대부분 기존 업무를 전산화시키는 수준에서 멈추고 있다. 불량을 줄이기 위해 공정별 품질 검사를 강화하고 있지만, 불량률의 원인을 정확히 추적하여 근본적으로 제거할 수 있는 수준에는 미치지 못하고 있다. 연구 개발의 중요성을 크게 인식하고 투자를 증대시

키고 있지만 전략적 사고에 근거한 방향 수립과 연구 생산성 증대를 위한 제반 여건 조성에는 실패하고 있다. 물류 혁신 운동은 창고 자동화 수준에서 머무르고 있다.

전체적인 방향 설정은 올바르게 되어 있다 하더라도 이를 구현할 수 있는 방법론을 체계적으로 모색하고 실행에 옮기지 못하면 혁신 운동은 공허한 구호 외침으로 끝날 수 밖에 없다.

다음으로 필요한 것이 경영자의 리더십이다. 혁신은 기존의 역학 관계에 변화를 가져올 수 밖에 없고, 그래서 조직 구성원들의 반발·저항을 불러 일으키는 것이 보통이다. 이러한 저항을 극복하고 혁신 운동을 지속하려면 경영층의 강한 의지와 추진력이 필수적이다. 또한 혁신이 요구하는 내용을 먼저 실천하고 솔선수범하는 것이 필요하다. 능력주의 인사 제도의 필요성을 강조하고 이를 제도화시키는 것도 중요하지만, 경영자가 먼저 능력을 키우기 위해 노력하는 모습을 보여주는 것이 저항을 극복하는 데에는 보다 효과적이다. 경영자가 먼저 하지 않으면 혁신 운동은 성공하지 못한다.

혁신을 추진하는 과정에서 관련되는 구성원들을 참여시키고 이들의 의견을 충분히 수렴함으로써 공감대를 형성하는 노력도 있어야 한다. 몇몇 엘리트 스태프에 의해 주도되는 혁신 운동으로는 좋은 성과를 거두기 힘들다. 노동조합을 포함해서 관련되는 부서의 구성원들을 혁신 계획 단계에서부터 참여시키고, 이들이 주도적으로 혁신을 추진하며 스태프는 지원하는 형태를 취하도록 하는 것이 바람직하다. 그래서 벤치마킹을 실시할 때에도 실무자들이 우수한 상대를 직접 보고 느끼도록 하는 것이 효과적이다.

혁신 노력에 대한 정확한 평가 활동 또한 필수적이다. 애초의 혁신 시도가 어떠한 결과를 낳고 있는지, 계획과 차질이 있을 때 그 원인이 무엇인지를 밝히기 위해서는 성과에 대한 측정이 반드시 필요하다. 혁신은 한번의 시도로 이루어질 수 있는 것이 아니다. 따라서 지속적인 혁신 활동을 성공적으로 추진하기 위해서는 면밀한 계획과 실행, 성과에 대한 평가 및 평가 결과의 차기 계획에의 반영이라는 계획-실행-평가의 선순환 사이클 확보가 있어야 한다. 조사 결과에서도 밝혀졌지만, 우리 기업들의 혁신 성과의 평가에 대한 관심은 낮은 수준에 머물고 있다. 이에 대한 보완이 시급히 필요하다.

## 組織學習의 影響要因과 戰略的 組織學習管理

權 錫 均\*

### 〈目 次〉

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| I. 序 論                 | V. 狀況適合性 確保를 위한 戰略的 組織學習管理 |
| II. 組織學習類型과 組織過程       | VI. 맺음말                    |
| III. 組織學習 影響要因으로서 組織知識 |                            |
| IV. 組織學習의 狀況의 影響要因     |                            |

### I. 序 論

조직의 외부환경과 상황여건에 대한 적응(adaptation)은 조직학자들과 전략이론가들의 오랜 연구대상이다. 조직이론 분야에서는 종래의 중심적 환경적응이론인 구조적 상황이론의 한계를 극복하기 위한 일환으로서 조직학습에 대한 연구가 급속히 활성화 되고 있다. 즉 조직이 환경변화에 어떻게 적응하고 그에 요구되는 조직지식을 어떻게 창조해가느냐를 설명해주는 동태적 관점으로서 조직학습이론이 주목 받고 있다(권석균, 1995). 경영전략 분야에서 또한 기업경쟁력의 주요 원천으로서 지식자원(knowledge resources)의 중요성을 강조하는 수 많은 연구가 발표되고 있어, 조직내에 지식자원을 효율적으로 축적하고 활용하는 과정으로서 조직학습에 대한 관심이 증대되고 있다. 이에 본 연구는 지금까지의 조직학습 연구에 기초하여 조직의 경쟁력과 환경적응력을 강화하기 위한 조직학습 관리방안을 탐색하는데 그 목적을 두고 있다. 이를 위해 조직학습 및 조직지식의 유형과 조직내부과정 및 조직이 처한 상황적 여건 등을 포괄적으로 고찰하고 이들간의 관련성 규명을 시도하였으며, 이에 의거하여 조직학습의 전략적 관리방안을 도출하였다.

\* 한국외국어대학교 상경대학 경영학과 조교수.

본 연구는 네 단계로 구성되어 있다. 다음의 제2절에서는 조직학습 유형의 특성을 살펴보고 이를 조직내부의 제 과정(organizational processes)과 관련지어 분석하고 있다. 제3절에서는 조직학습에 가장 큰 영향을 미치는 조직내 보유되는 조직지식의 유형을 정의하고 이를 앞의 제2절에서 설명한 조직학습 유형과 관련시키고 있으며, 조직지식의 창조과정에 대한 새로운 모형을 제시하였다. 제4절에서는 조직학습의 상황적 여건으로서 경영신념체계, 조직내 여유자원(slack), 외부환경의 복잡성 등이 조직학습에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 다양한 명제와 가설을 도출하였고, 제5절에서는 상황적 여건에 따른 전략적 조직학습관리를 위한 방안을 제시하였다.

## II. 組織學習類型과 組織過程

조직학습의 유형은 경험학습, 실험학습, 모방학습, 공유학습으로 분류할 수 있다(권석균(1995)). 이에서 경험학습과 실험학습은 학습주체의 직접적인 경험에 의한 학습임에 반하여, 모방학습과 공유학습은 간접경험이나 논리적 유추(reasoning)에 의거한 학습에 해당된다. 이하에서는 본 연구의 목적에 적합한 경험학습, 실험학습, 모방학습에 대해 집중적으로 논의하고 있으며, 공유학습은 모든 전략적 상황에서 요구되기 때문에 논외로 하였다.

### 1. 경험학습과 조직과정

모든 조직은 과거의 경험으로부터 학습한다. 이는 조직이 목표를 가지고 구성원들에 의한 목표지향적 행동이 이루어지는 조직에서 보편화된 현상으로 볼 수 있다.

그렇다면 조직은 어떻게 스스로의 경험으로부터 학습하여 행동의 유효성을 증진시키고 조직의 목표를 달성하며 환경적응 상태를 개선해가는가? 개방체계이론가들(예: von Bertalanffy, 1950; Katz & Kahn, 1966)은 시스템이 그 목적을 효과적으로 달성하고 있는가에 대한 정보를 환경으로부터 얻게 되는데, 이를 피드백(feedback)이라는 개념으로 설명하고 있다. 개방체계이론에 따르면 조직이 환경으로부터 아무런 피드백을 받지 못하거나 피드백의 내용을 심하게 왜곡시키는 경우에는 조직목표달성에 필요한 유효



한 행동대안을 발견할 수 없게 된다. 조직학습과 개방체계이론은 이같은 피드백의 개념에 의해 접합점을 찾을 수 있다.

조직학습은 조직행동이 환경에 미치는 영향에 대해 민감해지고 환경반응에 의한 피드백 정보를 수집하여 자신의 행동의 유효성에 대해 해석과 평가를 하는데서 부터 시작된다. 이 피드백 정보는 기본적으로 모든 조직구성원에 의해 획득될 수 있으나, 대부분 조직의 경계역할자(boundary spanner)에 의해 체계적인 조사와 수집이 이루어진다고 볼 수 있다. 그러나 흔히 경계연결자에 의해 수집된 정보와 지식은 조직의 부서와 위계계층을 이동하면서 심하게 왜곡되기도 한다. March & Olsen(1975)의 불완전한 학습순환(incomplete learning cycle)은 이를 잘 보여 주고 있다. Argyris & Schon(1978)은 피드백 정보의 왜곡이 단순순환학습(single-loop learning)만이 이루어지는 조직에서 일어나는 보편적인 현상이라고 설명하고 있다. 따라서 조직학습이 유효하게 일어나기 위해서는 그 과정이 조직구성원들에게 충분히 공유되고 공공적(public)이 되어야 한다. 이같은 관점에서 Duncan & Weiss(1979)는 조직학습을 환경으로부터의 피드백 정보가 공유되고 평가되어 기존지식체계에 통합되는 과정으로 정의하고 있다.

이상에서 제시된 경험학습에 관한 논리적 근거는 경험학습을 효율적으로 수행하는데 있어서 조직간의 차이가 존재할 수 있다는 것을 말해준다. 조직이 과거의 경험으로부터 어느 정도 학습하느냐는 조직이 현 시점에서 보유하고 있는 환경에 대한 지식·신념과 여유자원(slack)의 정도에 의해 영향을 받는다. 예를 들어 조직구성원이 현재의 환경을 안정적이며 연속적이라고 이해하고 있다면 그 조직은 과거의 일상적·반복적 경험으로부터의 학습에 더욱 의존하게 될 것이다. 반면에, 환경이 불안정하고 비연속적이라고 믿게 될 경우에는 과거경험으로부터의 학습에 덜 의존하게 될 것이다. 조직이 보유하고 있는 여유자원의 정도 또한 과거경험으로부터의 학습에 영향을 미칠 것이다. 즉 새로운 행동대안을 자유로이 실험할만큼 충분한 여유자원을 보유하고 있지 못할 경우 조직은 과거경험으로부터의 학습에만 충실하려 들 것이다.

대부분의 경험학습은 현재의 사업영역에서 조직내 지배집단(dominant coalition)의 역사적 경험에 의해 제약된다. 이는 신규사업영역을 개척하고 탐색하는 능동적(proactive) 행동에 의한 조직학습이라기 보다는 현재의 주어진 환경상황에 적응키 위한 정례적이고 반복적인 반응적(reactive) 행동에 의한 조직학습이다. 따라서 환경정보수집(environmental scanning) 활동은 미약하며, 과거의 조직행동·환경반응 관계에 관

한 경험 중에서 성공적인 피드백 정보에 더욱 주의(attention)를 두게 된다. 흔히 탐색 비용(search costs)이라고 표현되는 새로운 정보를 수집하는데 소요되는 비용의 정도와 새로운 지식을 습득하고자 하는 인지적 노력의 정도 등에 있어서도 낮은 수준이 요구된다.

## 2. 실험학습과 조직과정

모든 조직은 과거의 경험으로부터만 학습하는 것이 아니다. 조직은 끊임없이 변화하는 환경에의 적합성을 확보하기 위해 과거의 경험을 뛰어넘는 새로운 형태의 경험을 의도적으로 창출하여 새로운 지식자원을 구축해야 한다. 이는 현재의 지식체계에 의거한 환경적응을 추구하는 학습이라기 보다는 새로운 지식의 탐색을 통해 조직의 환경적응상태를 개선하고자 하는 학습이다.

그러나 조직이 능동적 실험으로부터 어느 정도 학습하는가 또한 조직이 현 시점에서 보유하고 있는 환경에 대한 지식·신념과 여유자원의 정도에 의해 영향을 받는다. 예를 들어 조직구성원이 현재 또는 미래의 환경을 불안정하고 비연속적이라고 믿게 될 수록 과거의 경험 보다는 새로운 실험행동으로부터의 학습을 더 시도하게 될 것이다. 또한 조직이 보유하고 있는 여유자원의 정도가 실험학습에의 의존도에 영향을 미친다. 즉 조직이 새로운 행동대안을 자유로이 실험해 보는데 필요한 만큼의 충분한 여유자원을 보유하고 있을 때 조직은 보다 능동적인 학습을 추구하게 될 것이다.

실험학습은 현재의 사업영역에서 보다는 신규사업영역을 개척하고 탐색하는 능동적(proactive) 행동에 의거한 조직학습이다. 이같은 실험학습에서는 광범위한 환경정보 수집 활동이 이루어지며, 실험행동에 대한 환경반응 중에서 비성공적인 부(否)적 피드백 정보에 더욱 주의(attention)를 두게 된다. 따라서 환경으로부터의 부적 피드백 정보에 기초하여 수정된 실험행동을 반복적으로 시도하는 일련의 시행착오과정(trial-and-error processes)을 통해 학습이 이루어진다. 이때 조직환경은 가변적이고 복잡한 것으로 이해되기 때문에 새로운 시도를 통해서만이 새로운 기회(opportunities)의 탐색이 가능하다는 경영신념체계의 뒷받침이 요구된다. 이는 환경변화가 조직에 위협요인이 되기 보다는 새로운 기회를 발견할 수 있는 '좋은 실험'(good experiments)을 가능케 해준다는 신념이 경영층에 의해 보유되어야 한다는 것을 의미한다. 따라서

탐색과정(search processes)은 외부지향적이고 경영자들은 환경변화에 대한 수동적 방어 보다는 새로운 기회의 포착에 더 많은 주의를 기울이게 된다. 새로운 정보를 수집하는데 소요되는 비용의 정도와 새로운 지식을 습득하고자 하는 인지적 노력의 정도, 즉 탐색비용(search costs)은 매우 높은 수준이 요구되지만, 그 결과로서 기대되는 효익(benefits) 또한 매우 크다고 볼 수 있다.

### 3. 모방학습과 조직과정

이상에서 논의한 바와 같이 조직학습은 환경으로부터의 피드백에 의해 크게 영향을 받는다. 그러나 많은 경우에 조직은 환경과의 직접적인 상호작용 뿐만 아니라 조직내 여타 하위집단이나 타 조직의 경쟁행동이나 혁신 등이 경쟁시장구조에 미치는 영향을 관찰(observation)하여 이를 모방하고 내부화시키는 이른바 모방학습을 하게 된다.

이같은 모방학습의 난이도와 중요성은 모방하려고 하는 지식이 얼마만큼 암묵적(tacit)인가, 구체화(articulated)된 것인가에 달려 있다(Winter, 1987). 명시적이고 구체성이 높은 지식은 암묵적이고 구체성이 낮은 지식에 비해 상대적으로 모방학습이 용이할 것이다. 그 이유는 타조직에 의해 보유된 암묵적이고 비구체화된 지식을 적시에 지각하기가 어려우며 지식내부에 내재된 인과적 불확실성이 높기 때문이다. 그러나 모방학습이 용이한 명시적·구체적 지식은 동일한 경쟁환경내에 있는 많은 조직에 의한 모방을 수반하게 되므로 조직의 경쟁위치를 개선하는데 크게 기여하지 못할 가능성이 높다. 따라서 암묵적이고 비구체화된 지식을 타조직으로부터 어떻게 모방하고 내부화시킬 것 인가가 모방학습에 있어 중요한 이슈가 된다. 이같은 의미에서 Cohen & Levinthal(1990)은 혁신적인 기업이 되기 위한 열쇠는 기업외부의 지식, 특히 암묵적이고 비구체화된 지식을 얼마나 잘 모방하는가에 있으며, 이를 위해서는 조직의 흡수능력(absorptive capacity)을 창조하려는 노력이 매우 중요하다고 강조하고 있다.

모방학습에서는 조직관리자들의 외부환경에 대한 신중하고 신속한 주의(attention)가 필요조건이다. 왜냐하면 경쟁환경에서는 타조직에 의해 새로이 시도되고 있는 환경 상호작용의 유효한 결과를 빨리 파악하고 이를 일찍 수용하는 경우에만 그 성공이 보장되기 때문이다. 성공적인 모방학습을 위해서는 광범위하고도 신속한 환경정보수집이 요구되며, 그 초점이 환경시스템 자체에 있다기 보다는 경쟁조직에 의한 혁신과 전략적

행동, 특히 경쟁조직이 환경으로부터 얻게되는 긍정적 피드백에 놓여야 한다. 모방학습은 환경이 경쟁적이고 불안정한 상태에 있음에도 불구하고 조직내에 풍부한 여유자원을 보유하고 있지 못할 때 매우 유효한 학습유형이다. 즉, 실험학습을 능동적으로 시도할 만큼의 여유자원이 없을 때, 시행착오과정에서 발생할 수 있는 비용의 낭비를 최소화시키기 위해서는 타조직의 시행착오과정을 면밀히 관찰하고 주목(monitoring)함으로써 조직행동-환경반응 간의 인과지식을 간접적으로 학습할 수 있게 되는 것이다. 모방학습은 무작위의 환경요소가 아닌 특정 경쟁조직의 환경적응행동이 성공적인 결과를 낳는 사례에만 초점을 두게 되므로, 이에 소요되는 탐색비용은 중간정도의 수준이지만 그 잠재적 효익이 큰 경우가 많다.

이상에서 논의한 바에 의거하여 학습유형과 조직과정(organizational processes)의 제특성과의 관련성을 아래의 <표 1>에 요약·제시하였다.

<표 1> 학습유형과 조직과정특성

학습유형		경험 학습	실험 학습	모방 학습
조직과정특성				
인지-행동간의 관계에 대한 기본가정		과거경험의 지식이 행동의 기초가 됨	이해와 지식은 행동이후에 이루어짐	행동은 이해와 추론에 의해 도출됨
환경스캐닝	방법	예측(forecast)	설정(enactment)	주시(monitor)
	강도	약함	강함	강함
	영역	기존사업영역	신사업영역	경쟁조직
탐색의 비용/효익		낮은비용, 낮은효익	높은비용, 높은효익	중간비용, 잠재적으로 높은효익
행동유형		반응적, 사후적	능동적, 사전적	능동적, 사후적
피드백 초점		긍정적 피드백	부정적 피드백	他조직행동의 긍정적 피드백
학습방법의 예		경험곡선효과 극대화	행동학습, 우연학습	벤치마킹, 연합(cooptation)

이상에서 살펴본 바와 같이 조직학습은 다양한 유형으로 구현될 수 있으나 각각의 유형에 적합한 조직과정 특성이 존재한다. 따라서 조직의사결정자의 중요한 역할 중의 하나는 유효한 조직학습을 위해서 <표 1>에 제시된 바와 같이 각각의 학습유형에 적합한 조직과정을 구축해주는 것이다. 조직학습의 효율적 관리를 위한 조직의사결정자의 또 다른 주요 역할은 어떤 학습유형을 집중적으로 활성화시킬 것인가를 결정하는 것이다. 이같은 의사결정을 위해서는 다양한 학습유형을 자유로이 선택할 수 있는가, 만약 조직학습의 유형이 자유로이 선택될 수 없다면 어떤 요인들이 영향을 미치는가하는 문제제기가 이루어져야 할 것이다. 이하에서는 이에 대해 고찰하고 있다.

### Ⅲ. 組織學習 影響要因으로서 組織知識

조직학습은 조직내 다양한 지식자원(knowledge resources)을 창출하고 이를 활용하여 경쟁환경에서 유리한 경쟁적 지위를 유지·확보해가는 과정이다. 이때 중요한 점은 조직내 보유된 지식자원이 조직학습의 과정과 어떤 관계를 갖는가 하는 점이다. 조직학습의 과정에서 결과한 산출물은 조직지식이다. 조직지식은 환경변화에 대한 조직구성원의 지각과 해석, 그리고 이의 기존지식체계에로의 통합과 보존에 의해 형성된다(권석균, 1995). 그러나 이같은 산출물로서의 축적된 지식자원에 기초하여 새로운 행동대안을 개발하고 실천하는 과정에 의해 조직학습은 연속성을 갖게 되고 조직의 환경적응능력을 증진시키게 된다. 따라서 조직학습과정은 지식과 행동의 순환사이클에 의해 이루어지며 학습의 내용은 이전시점까지 강조된 지식에 의해 크게 영향을 받으며, 특히 그 과정에서 이루어진 해석(interpretation)에 의해 부여된 의미체계(meanings)가 중요한 영향을 미치게 된다(Daft & Weick, 1984). 이같은 논의로부터 조직학습과정에서 조직지식의 두가지 역할을 찾아 볼 수 있는데 이는 조직지식이 조직학습과정의 결과변수일 뿐만 아니라 선행변수이라는 점이다.

권석균(1995)은 조직학습 과정모형을 통해 조직지식과 조직학습간의 상호영향 관계를 순환적인 과정으로 설명하고 있다. 본고에서는 이들간의 관계에 대해 보다 상세한 분석을 시도하고 있다. 이를 위해서 우선 조직지식의 유형에 대한 기존의 연구를 살펴보기로 한다.

## 1. 조직지식의 유형

조직지식의 유형 분류는 학자에 따라 다양하게 전개되고 있다. 예를 들어, Weick (1977, 1979)는 자료, 정보 및 지식을 분류하여 서로 다른 개념으로 파악하고 이들간의 관계에 대해 설명하고 있다. 즉 조직이 능동적으로 외부환경과 상호작용을 시도하게 되면 환경으로부터 피드백이 이루어져 다양한 자료(data)가 유입된다. 이들 자료가 조직 구성원에 의해 확보되면, 유의미한 정보(information)의 흐름으로 전환시키는 노력이 본래의 자료수집자 또는 여타의 조직구성원에 의해 이루어진다. Weick는 이를 조직학습의 핵심이 되는 의미창출과정(sense-making processes)이라고 하고 있다. 이같은 유의미한 정보가 보다 체계적이고 구조화된 정보의 집합으로 전환될 때 이른바 지식이 형성된다.

Nonaka(1994)도 최근의 연구에서 정보와 지식을 구별하는 것이 조직학습과정을 이해하는데 매우 중요하다고 강조하고 있다. 그에 따르면 정보란 단순히 메시지나 의미의 흐름이며 그 자체로서 지식은 아니다. 반면에 지식이란 인간의 가치체계에 접목된 정당화된 진리의 신념(justified true belief)이며, 정보는 지식을 새로이 창출하거나 활용하는데 필요한 매개체이다. 여기서 Nonaka가 특히 강조하는 것은 정보가 지식으로 전환되기 위해서는 인간의 의도적인 노력과 몰입이 필수적이라는 점이다.

한편 Nonaka(1994)는 동 논문에서 지식을 명시적 지식(explicit knowledge)과 암묵적 지식(tacit knowledge)으로 나누고 있는데, 전자는 언어나 수치에 의해 설명되고 전달될 수 있는 지식인데 반하여 후자는 특정의 상황에서 보여지는 행동이나 태도 및 이미지에서 유추될 수 있는 비코드화된 지식이다. 따라서 조직내에서 명시적 지식은 공식적인 교육훈련 프로그램이나 과업현장에서의 일상적 대화에 의해 구성원에게 공유되며, 암묵적 지식은 과업현장에서의 행동경험을 공유하거나 관찰을 통하여 전달된다고 볼 수 있다.

Lyles & Schwenk(1992)는 조직의 전략적 행동을 이해하기 위해서는 조직지식을 핵심적(core) 지식과 주변적(peripheral) 지식으로 분류하는 것이 중요하다고 보고 있다. 핵심적 지식은 조직구성원들간에 광범위하게 합의(consensus)가 이루어진 신념(beliefs)이나 존재의의(mission), 목표(goals) 등으로 구성되어 있으며, 주변적 지식은 핵심적 지식에서 파생되는 구성원 행동에 대한 기대(expectations), 규칙(rules),

그리고 환경변화나 경쟁조직의 행동을 어떻게 해석할 것인가에 대한 지침 등과 같이 핵심지식의 활용을 뒷받침해 주는 지식의 집합이다. 주변적 지식은 구성원들간에 광범위한 합의가 이루어져 있지 않으며 다양한 형태로 조직내에 보유된다. Lyles & Schwenk는 핵심적 지식과 주변적 지식간의 연계성(relatedness)의 정도가 조직에 따라 다르며, 이들 지식이 느슨하게 연결된(loosely coupled) 조직과 밀접하게 연결된(tightly coupled) 조직 간에 환경적응행동과 전략지향(strategic orientation)이 다르게 발현된다고 보고 이에 대한 다양한 명제를 제시하고 있다.

한편, Chakravarthy & Kwun(1989)과 권석균(1995)은 조직지식을 일반화 지식과 국지적 지식의 두가지 유형으로 나누고 있다. 일반화 지식(generalized knowledge)은 조직내에서 조직구성원들 간에 공유과정을 통해 정당화된 지식으로서 정례화된(routine) 조직행동 뿐만 아니라 경영층의 전략적 의도를 실현하는 조직행동에 결정적 영향을 미친다. 일반화 지식은 조직내에서 명시적(tangible)형태로 제도화되어 있을 뿐만 아니라 추상적인(intangible)형태로도 존재한다. 그러나 조직행동이 일반화 지식만에 의거하여 결정되는 것은 아니다. 조직에는 조직구성원들에게 아직 일반화되지 않은, 개인 또는 소집단 수준에 의해 보유하고 있는 방대한 지식자원이 존재한다. 이는 일반화의 전 단계에 머무는 것으로서 국지적 지식(localized knowledge)인데, 현존하는 일반화 지식의 체계와 서로 상충되거나 조직정치의 개입으로 인하여 조직의 하부집단, 하부단위, 또는 하위문화에 보유된다. 이같은 국지적 지식은 최고경영층이나 지배집단(dominant coalition)에 의해 일반화가 촉진되지 않으면 시간의 흐름에 따라 개인 또는 집단의 유출에 의해 마모되는 것이 통례이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직지식을 유형화하는데는 연구자의 관점에 따라 그 초점을 달리하고 있다. 즉, Nonaka(1994)는 지식의 보유형태, Lyles & Schwenk(1992)는 지식의 전략적 중요성, 권석균(1995)은 지식의 보유범위에 따라 조직지식을 분류하고 있다. 그러나 이들 연구에서 공통적으로 간과하고 있는 주요 측면은 지식의 깊이(depth)에 대한 문제이다. 조직이 보유하고 있는 지식자원은 그 타당성과 유효성이라는 측면에서 차별화된다. Weick의 자료, 정보, 지식의 발전과정에서 암시된 바와 같이, 조직-환경간의 상호작용에서 나타나는 자극-반응관계(stimulus-response relationship)에 관한 자료 및 정보로부터 어떠한 학습과정을 거쳐서 현상에 대한 깊은 이해(understanding)와 정확한 예측(prediction)을 가능케 해주는 심층적 지식의 개발이 이루어

지는가 하는 점이 조직학습의 전략적 관리에 매우 중요한 이슈이다. 따라서 본고에서는 아래와 같이 조직지식을 그 깊이에 따라 휴리스틱 지식과 스크립트 지식으로 분류하였다.

### ① 휴리스틱 지식 :

휴리스틱 지식은 조직의 구성원이 조직행동에 대한 환경반응으로 부터 자극(조직행동)과 반응간의 인지적 연합(association)을 도출함으로써 창출된다. 이러한 지식은 조직구성원의 행동을 안내하는 느슨한 인과도(loose cause map)의 형태로 존재하며 향후 다양한 구체적 문제에 적용됨으로써 점차 정교화된다(Reitman, 1964). 휴리스틱은 흔히 표면적 지식(surface knowledge)이라고 일컬어지는데(Kim & Courtney, 1988), 그 이유는 자극과 반응 간에 존재하는 인과성 구조에 대해 명확한 이해가 아직 존재하지 않고 있기 때문이다. 그러나 불확실성이 크게 존재하는 환경 속에서 휴리스틱 지식이 조직구성원의 다양한 행동에 영향을 미치고 있음을 간과할 수 없다.

### ② 스크립트 지식 :

휴리스틱 지식이 점차 자극-반응 간의 인과성 구조에 대한 깊은 이해를 제공해 주게 될 때, 이는 스크립트(script)로 추상화되어 간다. 스크립트는 행동과 사건 간에 기대되는 상호작용의 흐름에 대한 체계화된 지식이다(Gioia & Poole, 1984). 조직에서 가장 정형화된 스크립트는 규칙(rules)과 표준업무절차(standard operating procedures)이다. 조직구성원은 조직에 들어서게 되면 이같은 스크립트에 의해 자신에게 기대되는 역할행동을 학습하고 다양한 상황에 적용해감으로써 지식과 기능을 심화시켜 나간다. 스크립트는 흔히 심층적 지식(deep knowledge)이라고 일컬어질 수 있는 것으로서(Kim & Courtney, 1988), 구성원들에게 각종의 환경상황에 대한 행동대안을 연결시켜주는 세부화된 행동지침을 제공해준다(Gioia & Poole, 1984).

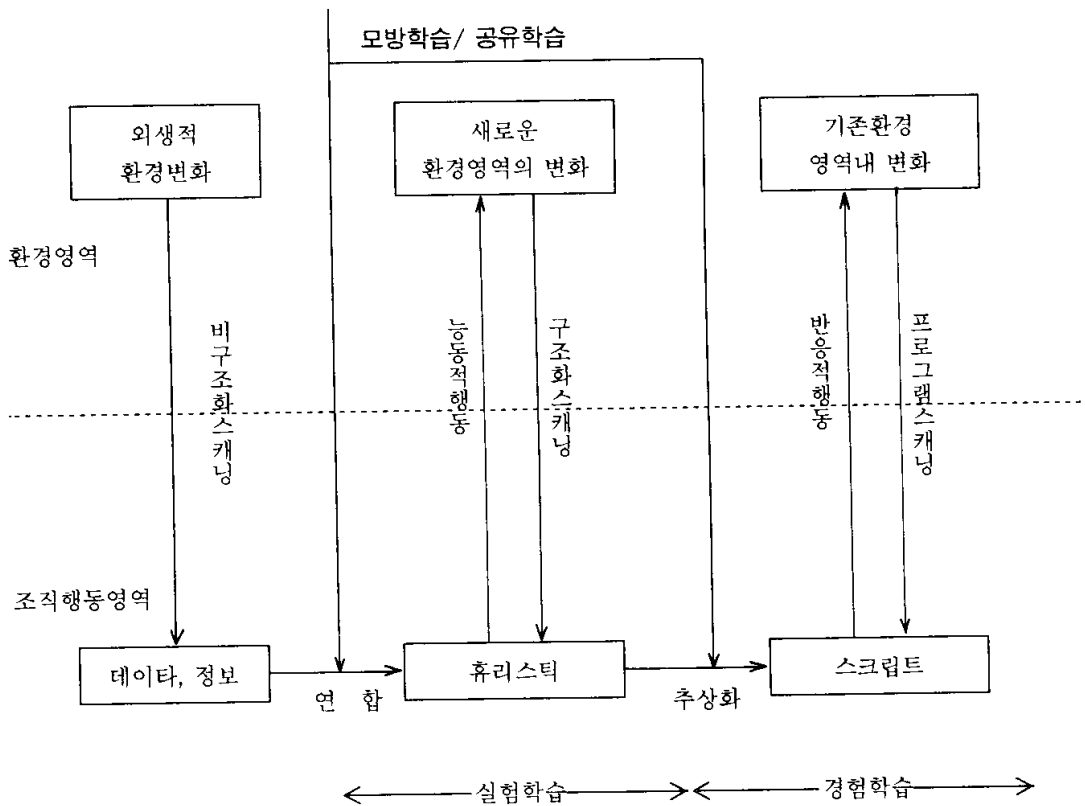
이상과 같이 조직지식을 휴리스틱과 스크립트 지식으로 분류함으로써 우리는 조직내 지식자원의 유효성과 타당성을 증대시키기 위한 제 관리방안을 도출할 수 있게 된다. 이에 대해서는 제4절에서 자세히 논의하기로 한다.



## 2. 조직지식과 조직학습의 상호관련성

그렇다면 조직에서 휴리스틱과 스크립트 지식은 어떻게 창출되는 것일까? 조직내 지식자원의 축적과 개발과정에 대한 심층적 이해를 위해서는 앞절에서 설명한 조직학습의 유형에 따라 서로 다른 유형의 지식이 창출된다는 점을 인식하는 것이 중요하다. 조직 학습과 조직지식 간의 관계에 대해서는 아래의 <그림 1>에 제시되었다.

<그림 1> 조직학습-조직지식 간의 관계모형



위의 <그림 1>에 제시된 바와 같이 환경변화는 개별조직의 행동과는 무관하게 일어나는 외생적 환경변화, 조직의 조작행동(enactment)에 의해 유발되는 환경변화, 그리고 기존 환경영역내에서의 변화 등으로 나누어 볼 수 있다.

환경에서의 변이는 조직구성원에 의한 조작행동(enactment)에 의해 야기되거나 예기치 못한 외생적 충격(exogenous shock)에 의해 발생한다. 즉, 대부분의 환경변화는 조직의 무작위적(random) 또는 비계획적 행동이나(Weick, 1979), 조직으로서는 통제 불가능한(uncontrollable) 외부적 사건에 의해 유발되며, 조직의 의도적인 계획(planning)에 의해 이루어지는 경우는 매우 드물다. 조직 자체의 의도적 행동과는 무관하게 환경변화가 발생할 경우 조직은 유연하고도 신속한 환경정보수집 메카니즘을 활용해야 한다. 따라서 외생적 환경변화가 일어날 경우 조직은 비구조화(unstructured) 방식으로 환경스캐닝을 하고 이에 의해 환경변화의 효과에 대한 다양한 데이터와 정보를 수집하게 된다.

한편 조직이 의도적으로 새로운 환경영역에 진출함으로써 환경변화를 유발시키는 경우에는 조직은 구조화(structured) 방식의 환경스캐닝을 통하여 환경과의 상호작용 결과를 면밀하게 추적하여 이른바 시행착오학습을 하게 된다. 시행착오과정에서 조직-환경 간의 상호작용은 일정 시점에 이르기까지 편차증폭순환고리(deviation-amplifying circuit) 속에서 매우 복잡한 현상을 유발시키므로, 조직은 이같은 상황에 대응할 수 있는 필요다양성(requisite variety)을 확보해야 한다. 유효한 시행착오학습의 결과로 조직은 다양한 인과관계를 내포하는 휴리스틱 지식을 축적하게 되는데 이러한 지식은 흔히 조직의 하부단위에 보존되는 국지적 지식으로서의 특성을 갖게 된다. 휴리스틱 지식은 시행착오학습을 통한 직접경험에 의해서 창출될 뿐만 아니라, 타조직의 행동을 모방하고 조직내 데이터와 정보를 구성원들이 공유하면서 새로운 연합(association)을 도출하는 모방학습과 공유학습을 통해 창조되기도 한다(<그림 1> 참조).

마지막으로 스크립트 지식은 휴리스틱 지식을 기존 환경영역내에서 지속적으로 적용하고 경험을 함으로써 창조되고 보존된다. 또한 기존 환경영역내에서 변화가 발생하게 되면 적절한 대응행동을 마련하기 위해 조직내에 보유한 지식자원에 대한 적극적인 내부탐색(internal search)을 하게 된다. 내부탐색은 조직이 처한 상황에 따라 기(既)보유된 지식 중 스크립트나 휴리스틱에 초점을 두고 이루어진다. 대부분의 조직은 일차적으로 조직내 세부화된 행동지침, 즉 스크립트에 의거하여 환경대응행동을 구축해 나갈

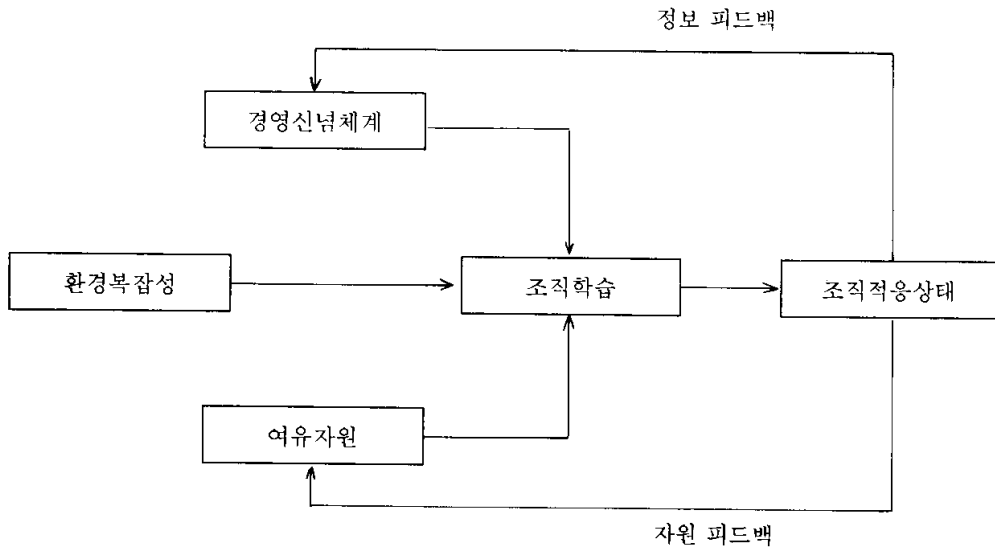
것이다. 이는 대부분 스크립트가 휴리스틱 보다는 조직구성원에 의해 정당성을 더 부여 받은 지식이기 때문이다. 그러나 스크립트에 의거한 대응행동이 유효하지 못할 때 조직은 휴리스틱 지식에 의한 새로운 환경적응행동을 시도할 것이다. 혁신적 조직은 유효하지 않은 스크립트를 폐기하고 새로운 휴리스틱을 이용하여 환경대응행동을 개발하는데 강점을 갖고 있을 것이다.

#### IV. 組織學習의 狀況的 影響要因

지금까지 우리는 조직내 기보유 지식체계가 조직학습유형의 선택에 영향을 미침을 살펴보았다. 조직내 보유된 지식체계는 환경으로부터의 피드백 정보를 해석하고 이러한 해석결과가 곧 새로운 행동의 선택에 영향을 미치는 순환과정에 중요한 영향을 미친다. 그러나 조직행동의 선택은 기존의 보유지식 뿐만 아니라 조직이 처한 상황적 여건에 의해 크게 영향을 받는다. Weick(1991)는 조직학습에 관한 기존 연구들에 대한 비판을 가하며 조직행동은 조직구성원에 의한 의도적 학습 이외의 수많은 외생변수에 의해서도 일어난다고 말하고 있다. March & Olsen(1975)도 조직학습은 조직내 보유된 지식자원의 양과 수준에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라고 설명하고 있다. 왜냐하면 조직행동은 조직내부의 상황, 즉 조직문화, 이데올로기, 규칙, 규범, 집단이해관계 등과 조직이 처한 외부환경의 힘, 즉 산업구조의 특성이나 외부이해관계자집단의 압력 등에 의해 크게 제약을 받기 때문이다.

이같은 비판은 조직이 학습을 해나가는데 있어서 상황적 제약을 받는다는 것을 말해준다. 기실 조직은 모든 행동을 무작위적으로 선택할 수 없으며 조직 내·외부의 제 조건 특히 조직의 여유자원과 전략적 의사결정자들이 환경에 대한 어떤 신념을 보유하고 있는가에 의해서 행동의 선택이 크게 달라진다. 예를 들어 Miles & Snow(1978)의 연구에서도 조직은 경영자의 신념과 조직문화, 경영관리시스템 등이 하나의 집합(constellation)을 이루어 독특한 환경과의 상호작용 패턴을 형성한다는 점이 잘 나타나고 있다. 본절에서는 조직이 처한 상황적 여건에 의해 제약되는 조직학습과정의 복잡한 내부적 관계를 설명하고 있다.

〈그림 2〉 조직학습의 영향요인



### 1. 경영신념체계와 조직학습

조직학습에 영향을 미치는 가장 중요한 요소로서 우선 경영신념체계를 고려할 수 있다. 일찌기 Miles & Snow(1978)는 기업의 전략적 행동이 경영자들의 신념체계에 매우 밀접히 연결되어 있음을 제시한 바가 있다. 또한 Donarldson & Lorsch의 연구(1983)는 경영자들 자신의 신념체계가 기업의 객관적 제약여건 및 이해관계자 요구와 상호 영향을 주고 받으며 그들의 전략적 의사결정에 영향을 준다는 것을 보여주고 있다. Donarldson & Lorsch는 기업들은 차별적 능력에 대한 비전(vision of distinctive competence), 위험선호에 대한 신념(beliefs about risk preference), 자기충족성에 대한 신념(beliefs about self-sufficiency) 등에 있어서 각기 다른 경영신념체계가 존재하고 있음을 규명하고, 이들 기업 특유의 신념체계가 조직의 목표, 수단, 내부관리시스템 등에 영향을 미치고 있음을 경험적 연구를 통해 제시하고 있다.

많은 조직이론가들의 연구(예: Duncan & Weiss, 1979; Galbraith, 1977; Lawrence & Dyer, 1983; McCaskey, 1982; March & Simon, 1958)에서 규명된 바와 같이 조직구성원은 정보를 처리하는데 있어서 인지적 한계를 가지고 있기 때문에 정보의 복잡성을 적정수준으로 단순화시켜야 한다. 이를 위해서 조직은 환경과의 상호작용에 대한 관찰을 의미있게 해줄 수 있는 지각필터(perceptual filters)를 필요로 한다(Hedberg, 1981). 지각필터는 신념과 행동의 왜곡을 초래하기도 하나 복잡성의 세계에서 행동과 결과 간의 관계에 대한 유의미한 추론을 가능케 해주는 매우 중요한 기제이다. Thomas(1951)는 이 지각필터를 상황정의(definition of situation)라고 일컬어 왔다. 상황정의는 관찰자로 하여금 자극을 유의미하게 해석할 수 있게 해주는 인지적 규칙의 집합이다. Duncan & Weiss(1979)는 이를 복잡한 실제세계(real world)를 의식 세계에서 구조화하는데 기초가 되는 패러다임적 틀이라고 설명하고 있다.

이같은 지각필터 또는 상황정의의 개념은 Daft & Weick(1984)에 의해서 보다 체계적으로 발전되었다. Daft & Weick는 조직구성원들의 외부세계에 대한 패러다임적 틀을 '환경에 대한 기본가정(basic assumption)'이라고 정의한다. 이 기본가정은 주로 전략적 의사결정 집단이 기업환경의 분석가능성(analyzability)에 대해 보유하고 있는 신념에 의해서 형성된다. 이러한 신념이 곧 환경의 반응을 해석하고 학습하는 과정에 영향을 미치게 되는 것이다. 나아가서 Daft & Weick는 환경의 분석가능성의 정도에 대한 신념의 차이와 조직이 외부환경에 침투되어 있는 정도 즉 침투성(intrusiveness)의 높고 낮음에 따라 조직의사결정자들의 신념체계를 유형화하고 있다. 이들의 연구에서는 조직의사결정자들이 보유한 경영신념체계의 다양한 유형에 따라 다르게 나타나는 조직의 전략적 행동, 조직문화 및 조직과정 등의 특성이 체계적으로 제시되고 있다.

상기의 연구들은 조직의사결정자들이 보유하고 있는 경영신념체계가 환경과의 상호작용에 중요한 영향을 미치고 있다는 점을 강조하고 있다. 조직구성원들간의 오랜 사회화과정 및 상호작용을 통해 형성된 경영신념체계는 조직내 최고경영자 및 지배집단에 의해 지속적으로 강화되어 조직의 안정성을 유지시켜준다. 따라서 조직은 경영신념체계에 의해 일관된 행동을 반복적으로 수행하게 되기 때문에 조직진화의 수렴현상을 초래하며, 경영신념체계 자체에 대한 근본적인 문제제기(inquiry)가 이루어질 만큼 충분한 외부환경의 압력이 존재하거나, 최고경영자 또는 지배집단의 성원자격(membership)에서 급격한 변화가 일어날 경우에만 순환적인 수렴과정으로부터의 이탈이 가능해진다.

Argyris & Schon(1978)은 기존의 경영신념체계가 유지·강화되는 순환적인 조직학습을 단순순환학습(single-loop learning)이라고 명명하고 있으며, 조직구성원이 환경상황에 대한 보다 근본적인 이해를 증진시키기 위해서는 경영신념체계 자체의 변화가 수반되는 이중순환학습(double-loop learning)이 일어나야 된다고 강조하고 있다.

앞의 <그림 2>에 도시된 환경피드백의 경영신념체계로의 영향은 이러한 관계를 설명하고 있다. 즉 환경피드백이 기존 경영신념체계의 강화를 낳을 경우에는 그로 인해 이미 선택되어진 조직학습유형이 다시 반복적으로 선택될 확률이 높아져 이른바 단순순환학습이 지배적으로 나타나게 된다. 그러나 환경피드백이 기존 경영신념체계의 변화를 유발할 경우에는 이전 시점에 선택되어진 조직학습유형이 새로운 유형으로 대체될 확률이 높아져 이른바 이중순환학습이 이루어질 수 있게 되는 것이다. 물론 이러한 관계는 환경피드백의 내용 및 강도 뿐만 아니라 최고경영자 및 지배집단의 기존 경영신념체계의 내용과 강도에 의해 상호 영향을 받게 될 것이다.

명제 1. 기존의 경영신념체계가 강할 수록 조직구성원이 환경피드백을 선택적으로 지각하고 해석하는 경향이 증대하고 조직행동의 일관성을 추구하는 경향이 강하게 나타날 것이다.

가설 1. 기존의 경영신념체계가 강할 수록 조직학습 유형의 변화를 추구치 않는 경향이 클 것이다.

## 2. 조직내 여유자원과 조직학습

조직학습은 조직이 학습을 위한 충분한 여유자원(slack)을 보유하고 있는가에 의해 영향을 받는다. Cyert & March(1963)는 조직이 현재 획득가능한 자원과 조직이 필요로 하는 자원과의 차이분(differential)을 여유자원이라고 정의하고 있다. 여유자원은 조직이 환경적응과정에서 불완전한 문제해결과 행동선택을 하게될 때 발생하는 위험을 흡수해주는 완충(buffer)기제의 역할을 수행한다. 따라서 조직내 여유자원의 보유가 환경적응에 필수적인 요소이기 때문에, 여유자원이 감소하는 경향이 나타나면 문제해결을 위한 노력이 증대된다는 것이다.

이에 반해 Lawrence & Dyer(1983)는 적정수준의 여유자원이 유효한 학습과정을 유발시킨다고 보고 있다. 지나친 여유자원은 학습의 필요성에 대한 인식을 약화시키고

내적 동기부여를 감소시키며, 반대로 과도한 자원희소성은 학습에 요구되는 자원기초를 갖지 못함을 의미한다.

한편, Hedberg, Nystrom & Starbuck(1976)은 과도한 풍요는 조직의 환경적응에 부정적인 영향을 미칠 수 있는데 그 이유는 조직의 실패가 반복적으로 여유자원에 의해 흡수되어지면 구성원이 환경적응의 중요성에 대한 인식을 충분히 하지 못하고 일상적인 행동에 안주하게 되기 때문이다. 그 결과 학습동기가 약화되며 조직과 환경간의 연결성이 매우 느슨하게 된다는 것이다. 따라서 최소한의 여유자원이야말로 조직이 끊임없이 학습을 통해 적응성을 높여가기 위한 필요조건이라고 보고 있다.

연구의 초점에 있어서 약간의 차이가 있지만, 이들 연구를 비교해보면 여유자원과 학습간의 관계에 대해 다양한 견해가 존재함을 알 수 있다. Cyert & March는 풍부한 여유자원을, Lawrence & Dyer는 적정수준의 여유자원을, Hedberg등은 최소한의 여유자원을 조직학습에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악하고 있다. 그러나 이들 모두의 연구는 여유자원의 정도가 조직학습에 매우 중요한 영향을 미친다는 점에서 공통점을 보여주고 있다.

여기에서 중요한 점은 이들 연구에 있어서 여유자원의 정도가 어떻게 조직학습의 유형선택에 영향을 미치는가에 대한 논의가 제시되고 있지 않다는 것이다. 기실 조직학습은 앞서 논의한 바와 같이 다양한 유형으로 분류될 수 있다. 조직이 보유하고 있는 여유자원의 정도는 조직이 선택할 수 있는 학습유형을 제약하는 필요조건으로 인식되어야 한다. 즉 여유자원의 수준이 낮을 경우에 조직학습에 대한 니즈가 크지만 자원요구가 큰 학습유형을 선택할 수 없다는 제약이 있다. 그러므로 여유자원의 수준이 높을 경우에 조직은 실험학습을 활성화하는 경향이 높아지고, 여유자원의 수준이 낮을 경우 경험학습과 모방학습에 치중할 가능성이 커지게 될 것이다. 이상의 논의에 기초하여 아래와 같은 명제와 가설을 도출하였다.

- 명제 2. 지나치게 풍부한 여유자원은 새로운 시행착오 행동을 시도할 수 있게 하여 주지만, 현재상태에 대한 만족으로 인해 외부환경에 대한 주의(attention)를 분산시키고 환경변화에 대한 민감성을 감소시킬 것이다. 반면에 지나치게 부족한 여유자원은 비계획화된 새로운 행동에 수반되는 위험비용을 증가시켜 구성원들이 표준업무절차에 의거한 반복적인 계획적 행동에 의존하는 성향을

증대시킬 것이다.

가설 2. 여유자원이 증가하게 될수록 실험학습을 통한 휴리스틱 지식의 창조가 많아 지나 조직지식의 체계화에 대한 학습동기가 감소되어 스크립트 지식의 창조는 오히려 적어질 것이다.

가설 3. 여유자원이 감소하게 될수록 조직지식의 체계화에 대한 학습동기가 증가되어 스크립트 지식의 창조는 많아지지만 학습비용과 위험 때문에 실험학습을 통한 휴리스틱 지식의 창조는 감소할 것이다.

지금까지 우리는 조직학습유형은 조직내 경영신념체계와 여유자원의 정도에 의해 다르게 선택될 수 있으며 그 결과 지식자원의 축적이 다른 형태로 전개될 수 있다는 것을 살펴보았다. 이하에서는 외부환경의 특성이 어떻게 학습유형에 영향을 미치는지에 대한 고찰을 하고 있다.

### 3. 환경복잡성과 학습

환경의 복잡성은 환경구성요소들, 특히 기업을 둘러싸고 있는 타조직들과 이해관계집단들의 다양성과 예측불능성에 의해 야기된다(Freeman, 1984). 조직이 설정하고 있는 사업영역이 다양하고 가변적일수록 환경의 복잡성은 증대되어 전략적 의사결정자들이 환경의 진화를 제대로 이해할 수 있는 가능성이 적어진다. 특히 신생산업의 경우에서 경쟁조직들이 서로 다른 제품 및 공정기술을 보유하고 시장경쟁을 할때, 더욱 복잡한 환경이 형성된다. 이때 각각의 조직들은 산업내 경쟁방식을 주도하게 될 이른바 지배적 설계(dominant design)가 정착될때까지 매우 공격적인 행동을 보여준다. 따라서 공급자 또는 고객들에 있어서 안정적인 관계는 존재하지 않을 뿐만 아니라, 조직이 자신의 정당성을 확보하려는 노력이 정형화되지 않은 상태에 있기 때문에 규제환경과 일반사회 환경 요소들과의 관계도 매우 가변적이다. 그러나 이같은 상황에서도 조직은 스스로의 적소를 발견하여 환경과의 관계를 점진적으로 학습해간다.

환경의 복잡성은 조직학습의 유효성에 영향을 미친다. 환경복잡성과 조직학습과의 관계는 주로 정보처리적 관점에서 설명될 수 있는데, 전도된 2차원곡선의 관계( $\cap$ -curve relationship)를 갖는다. 미미한 환경복잡성은 창조적 사고를 자극할만큼 충분한 정보



다양성을 제공해주지 못하며, 조직이 일상적인 표준업무절차를 반복적으로 이용할 수 있게 해주기 때문에(Hedberg, 1981; Lawrence & Dyer, 1983) 조직학습을 활성화시켜 주지 못한다.

반면에 과도한 환경복잡성은 조직의사결정자들의 인지적 한계를 벗어나는 정보불확실성과 모호성을 불러일으키기 때문에 학습의 유효성을 저해한다. 지나친 환경복잡성이 존재할 경우 환경과의 상호작용에 의한 변이(variation)가 과도하게 되어, 조직행동-환경반응의 연관성에 대한 지식의 유효한 선택과 보존이 어렵게 되기 때문이다. 그 결과 인과적 불확정성(causal indeterminacy)(Orton & Weick, 1992)이 증대되어 부적절한 추상화가 일어나고 미신학습(superstitious learning)(Leavitt & March, 1988)과 같은 오류가 발생할 가능성이 커지는 것이다. 이와 같은 이유 때문에 Hedberg(1981)와 Lawrence & Dyer(1983) 등은 적정수준의 환경복잡성과 정보불확실성이 조직학습의 활성화에 필요조건으로 보고 있다.

환경의 복잡성과 조직학습의 다양한 유형들과의 관계를 고려하여 보면 위에서 제시된 기존 연구자들의 논거를 좀 더 세분화하여 발전시킬 수 있다. 즉 환경의 복잡성이 높을수록 조직은 실험적 행동을 통하여 보다 많은 휴리스틱을 창조할 수 있을 것이다. 그러나 인과적 불확정성이 크기 때문에 휴리스틱 지식이 스크립트 지식으로 전환하는 것이 어렵고 경험학습의 유효성은 낮을 것이다. 그러나 여기서 중요한 점은 스크립트 지식이 적다고 해서 조직의 환경적응력이 떨어지는 것이 아니라는 점이다. 오히려 복잡하고 가변적인 환경에서는 조직행동의 유연성과 탄력성을 제공해주는 휴리스틱 지식의 활용이 환경적응력을 높혀줄 수 있을 것이다. 한편 적정 수준의 환경복잡성 상황에서는 실험학습을 통한 휴리스틱 지식의 창출 보다는 경험학습이나 모방학습을 통한 스크립트 지식의 창조가 더 시도되고 성공가능성도 높을 것이다. 이상을 정리하면 아래와 같은 명제와 가설이 도출된다.

명제 3. 지나치게 복잡한 환경은 조직의 정보처리능력을 넘기 때문에 유효한 정보 처리활동을 어렵게하고, 정보처리자의 정신모델에서의 정보통합능력을 제약할 것이다. 반면에 지나치게 단순한 환경은 쉽게 학습되어 버릴 수 있기 때문에 학습동기를 저하시켜 기존지식에 의거한 정례적 행동에 더 많은 의존을 하는 성향을 증대시킬 것이다.

- 가설 4. 환경복잡성이 증가하게 될수록 실험학습을 통한 휴리스틱 지식의 창조가 많아지고, 인과적 불확정성 때문에 스크립트 지식의 창조는 오히려 적어질 것이다.
- 가설 5. 환경복잡성이 감소하게 될수록 인과적 명확성 때문에 스크립트 지식이 창조될 수 있는 가능성은 높아지고, 환경의 자극과 정보다양성이 부족하기 때문에 실험학습을 통한 휴리스틱 지식의 창출은 적어질 것이다.

## V. 狀況適合性 確保를 위한 戰略的 組織學習管理

지금까지 우리는 조직학습의 유형과 조직과정의 관계에 대해 고찰하였고 조직지식, 경영신념체계, 여유자원, 환경복잡성 등이 조직학습의 유효성에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 설명하였다. 이하에서는 조직학습의 영향요인 중에서 조직의 전략적 상황을 가장 잘 규정지워주는 조직의 여유자원과 환경복잡성 정도에 따라 조직학습을 어떻게 관리해야 하는가에 대해 설명하고 있다.

앞서 논의한 바와 같이 조직학습은 조직내 보유된 여유자원의 정도와 외부환경의 복잡성의 정도에 의해 크게 영향을 받게 된다. 여기서 중요한 점은 이들 상황이 조직의 학습유형에 영향을 미치지만 조직의 환경적합성을 증대시키기 위해서는 조직학습에 대한 의도적(intended)인 관리가 요구된다는 점이다. 즉, 조직이 처해있는 전략적 상황에서 선택가능하고 유효한 학습유형을 인식하고 이를 효과적으로 관리함으로써 조직의 환경적응 상태를 개선할 수 있다는 것이다.

아래의 <그림 3>에 제시된 바와 같이 외부환경의 복잡성 정도와 조직내 여유자원의 보유정도에 따라 네가지의 전략적 상황을 정의할 수 있다.

첫째, 흡수상황은 외부환경의 복잡성이 크고 조직내 여유자원의 보유정도가 낮은 상황이다. 이 경우 조직은 복잡한 환경을 스스로 학습하기 위해 요구되는 충분한 여유자원을 보유하고 있지 못하기 때문에 보유자원을 가장 효율적으로 활용하여 환경적응상태를 개선해야 한다. 따라서 조직의 주요 의사결정자들은 경쟁조직을 민감하게 주시하고 이들의 환경대응행동 중에서 유효한 부분만을 선택적으로 모방하고 이를 내부자산화해야 한다. 그러므로 이 조직에서는 경계연결자의 역할이 매우 중요하며 수집된 정보가

〈그림 3〉 전략적 상황과 학습유형

		여유자원	
		저	고
환경복잡성	고	<u>흡수상황</u> 학습유형 : 모방학습	<u>탐색상황</u> 학습유형 : 실험학습
	저	<u>적응상황</u> 학습유형 : 경험학습	<u>지배상황</u> 학습유형 : 경험학습 실험학습

신속히 주요 의사결정자에게 전달되는 조직과정을 설계해야 한다.

둘째, 탐색상황은 외부환경의 복잡성이 크지만 조직내 여유자원의 보유정도가 높은 상황이다. 이 경우 조직은 예측키 어려운 환경에 적응하기 위해서 새로운 환경영역에서의 조작행동(enactment)을 시도하고 이를 통해 지속적인 시행착오학습을 해야 한다. 상대적으로 풍부한 여유자원은 이같은 실험학습에서 발생될 수 있는 위험이나 자원의 낭비를 완충시켜주는 역할을 하게 된다. 또한 실험학습의 결과 파생되는 다양한 휴리스틱은 조직의 혁신성과 탄력성을 증대시켜준다. 이는 향후 극심한 경쟁이나 예기치 못한 환경변화에 의해 여유자원이 소모될 경우에 조직의 생존력을 결정해주는 중요한 열쇠가 된다.

셋째, 지배상황은 외부환경의 복잡성이 낮으나 조직내 여유자원의 보유정도가 높은 상황이다. 이 경우 조직은 기존의 환경영역에서의 지배적인 영향력을 효율적인 경험학습을 통해 지속적으로 강화해 나갈 뿐만 아니라, 새로운 환경영역을 끊임없이 설정해가

야 한다. 경험학습은 실험학습에 비해 상대적으로 낮은 정도의 여유자원을 필요로 한다. 높은 수준의 보유자원에 비해 기존 환경에의 적응에 소요되는 자원의 양이 적기 때문에 조직의사결정자들은 자칫 풍요의 만족(*complacence in affluence*)에 빠질 수 있다. 따라서 이 경우에는 조직구성원의 학습동기를 불러 일으키고 조직의 경쟁력을 강화시키기 위해 의도적으로 실험학습을 시도해야 한다.

네째, 적응상황은 외부환경의 복잡성이 낮으며 조직내 여유자원의 보유정도 또한 낮은 상황이다. 이 경우에는 환경의 복잡성이 낮기 때문에 학습이 비교적 용이하고 많은 자원을 필요로 하지 않는다. 그러나 새로운 환경영역에의 실험행동을 통해 지식자원을 축적하기에는 그 과정에서 수반되는 탐색비용과 위험이 지나치게 크다고 볼 수 있다. 따라서 조직은 내부적 능률성을 극대화하기 위한 경험학습의 관리에 한정된 자원을 집중적으로 투자하는 것이 보다 효과적이다. 이를 통해 점진적으로 조직내 여유자원을 축적하여 경쟁위치를 지배상황으로 전환시켜야 한다.

이상과 같이 조직학습 유형의 선택과 학습과정의 관리는 조직이 처해있는 전략적 상황에 따라 의도적으로 전개되어야 한다. 전략적 상황에 적합한 조직학습 관리를 위해서는 전략과정(*strategy process*)의 뒷받침이 요구된다. 예를 들어 실험학습을 필요로 하는 조직에서 전략적 목표설정(*goal-setting*)의 방향이 톱다운(*top-down*) 과정으로 이루어진다면 새로운 목표와 행동의 선택이 유연하게 시도될 수 없으며 그 결과 새로운 휴리스틱 지식이 창출될 확률이 낮게 될 것이다. 반면에 경험학습을 필요로 하는 조직에서 목표설정의 방향이 대부분 버텀업(*bottom-up*)과정으로 구성되면 새로운 목표와 행동의 선택이 유연하게 시도되어 휴리스틱 지식의 창출가능성이 높아질 수 있으나, 시행착오로 인한 학습비용을 감당할 수 없어 궁극적으로는 조직이 환경적응에 실패하는 결과를 낳게 될 것이다. Lorange(1980)는 전략계획과정에 초점을 두고 이같은 목표설정의 방향이 기업의 제 전략과정에 결정적인 영향을 미친다고 설명하고 있다.

전략과정의 특성은 전략계획 뿐만 아니라 전략통제시스템 및 보상체계에 의해서도 영향을 받는다(Chakravarthy & Zajac, 1984). 즉 조직이 어떤 성과기준을 가지고 구성원의 전략적 행동에 대한 통제를 하는가, 그리고 어떠한 기준에 더 비중을 두고 구성원에 대한 보상을 하는가가 전략과정의 주요한 특성을 결정짓는다. 따라서 전략적 의사결정자들은 조직의 전략적 상황에 대한 명확한 인식에 의거하여 조직학습의 유형을 선택하고 이를 뒷받침하는 전략통제시스템 및 보상체계를 구축해야 할 것이다.

뿐만아니라 Burgelman(1988)이 주장하는 바와 같이 전략은 그 자체로서 조직의 행동레퍼토리(Duncan & Weiss, 1979)를 선택하고 보존하는 기제이기도 하다. 따라서 조직의 학습요구를 뒷받침하는 경영전략이 수립되고 실행되어야 경쟁적 위치의 개선이 이루어질 수 있을 것이다.

## VI. 맺음말

본고에서는 조직이론가들의 주요 관심사가 되고 있는 조직학습의 유형과 영향요인에 대해 고찰하고, 전략이론가들의 주요 연구주제인 경쟁위치의 개선을 상호보완적인 이슈로 설명하고 있다. 조직학습의 활성화를 통해 기업은 궁극적으로 스스로의 경쟁력을 증진시킬 수 있다는 것은 오늘날 많은 실무지향적 연구에서도 지적되고 있다. 조직의사결정자들은 조직이 어떻게 환경을 학습하는가에 대한 근본적인 성찰을 갖춤으로써 조직학습에 대한 전략적 관리를 할 수 있게 될 것이다.

그렇다면 조직은 어떻게 환경을 학습하는가? 앞서 논의한 바와 같이 조직학습은 외부환경의 외생적 변화와 조직의 비의도적 및 계획적 행동 등에 의해 다양한 형태로 유발된다. 그러나 여기서 중요한 점은 조직학습의 유형에 따라 환경스캐닝, 탐색, 피드백 초점 등이 다르게 구성(configuration)되어야 한다는 것이다. 뿐만 아니라 외부환경의 복잡성, 기존의 경영지식/신념체계, 여유자원에 의한 조직학습과정의 영향을 고려하지 않으면 조직학습은 미신학습 또는 비효용학습이 될 수 있다.

조직학습을 활성화시키기 위해서는 조직구성원 특히 전략적 의사결정자들은 스스로를 학습대리인(learning agent)으로 인식해야 한다. 조직구성원이 자신의 행동능력과 지식을 능동적으로 축적해가는 개인학습의 주체로서 학습인이 되는 것도 중요하지만, 한걸음 나아가서 조직전체 차원의 환경적응력과 경쟁력을 강화시키기 위해 조직학습의 주체, 즉 학습대리인으로서의 역할을 인식하는 것이 필요하다. 조직구성원이 조직학습의 목표, 과정 및 대상과 조직이 처한 전략적 상황에 민감하면 할수록 조직학습은 보다 체계적으로 이루어질 수 있다. 이는 조직구성원이 조직의 내부적 상황 뿐만 아니라 외부환경 상황에 이르기까지 자신의 의식세계를 확장시켜야 한다는 것을 의미한다. 일찌기 Berger & Luckman(1966)과 Weick(1977)에 의해 강조된 바와 같이 외부환경의

실재(reality)는 행위자의 인지와 신념 속에 존재한다. 다시 말하면 사회적 실재는 행위자의 인지와 신념에 의해 새로이 창출되고 해석되는 것이다. 비록 동일한 환경에 처해 있는 두 조직이 있다고 가정하더라도 조직의사결정자들이 서로 다른 환경해석을 함으로써 상이한 조직행동을 선택하게 되고 결과적으로 다른 수준의 조직학습을 하게 된다.

조직학습을 통해 조직의 환경적응상태를 개선하기 위해서는 조직의 주요 의사결정자들을 포함한 모든 구성원이 조직이 처하고 있는 전략적 상황을 명확히 인식하고 조직학습의 필요성 대한 민감한 의식을 가져야(critically aware) 할 것이다.

### 參 考 文 獻

- 권석균 (1995), "조직학습의 이론적 조망", 한국인사·조직학회, 『인사·조직연구』, 제 3권, 제1호, 121-164.
- Argyris, C & Schon, D. L. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, MA: Addison-Wesley.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.
- Burgelman, R. A. (1988) "Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing", *Interfaces*, 18(3), 74-85.
- Chakravarthy, B. S. & Kwun, S. K. (1989), "The Strategy Making Process: An Organizational Learning Perspective," Strategic Management Research Center, Univ. of Minnesota.
- Chakravarthy, B. S. & Zajac, E. (1984), "Tailoring Incentive Systems to a Strategic Context", *Planning Review*, 12(Nov.), 30-35.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Donarldson, G. & Lorsch, J. W. (1983), *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, NY: Basic Books.
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979), "Organizational Learning: Implications for Organizational Design," in B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, New York: JAI Press, 75-123.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pittman.
- Galbraith, J. (1977), *Organization Design*, Reading MA: Addison-Wesley.
- Gioia, D. A. & Poole, P. P. (1984), "Scripts in Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Hedberg, B. L. T. (1981), "How Organizations Learn and Unlearn," in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck(Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol 1: 3-27), New York: Oxford Univ. Press.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (1976), "Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organization," *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65.
- Katz, D. & Kahn, R. D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Willey & Sons.
- Kim, J. & Courtney, J. F. (1988), "A Survey of Knowledge Acquisition Techniques and Their Relevance to Managerial Problem Domains", *Decision Support Systems*, 4, 269-284.
- Lawrence, P. R. & Dyer, D. (1983), *Renewing American Industry: Organizing for Efficiency and Innovation*, New York: Free Press.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988), "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lorange, P (1980), *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lyles, M. A. & Schwenk, C. R. (1992), "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures", *Journal of Management Studies*, Vol 29, 155-174.
- McCaskey, M. B. (1982), *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*, Marshfield, MA: Pittman.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1975), "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity," *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 14-37.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1992), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization," *Academy of Management Review*, 15, 203-223.
- Reitman, W. R. (1964), "Heuristic Decision Procedures, Open Constraints, and the Structure of Ill-defined Problems", in N. W. Shelley & G. Bryan (Eds.), *Human Judgement and Optimality*, 282-315. New York: John Wiley & Sons.
- von Bertalanffy, L. (1950), "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", *Science*, 111, 23-28.
- Weick, K. E. (1977), "Enactment Processes in Organizations," in B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair, 267-300.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1991), "The Nontraditional Quality of Organizational Learning", *Organization Science*, 2, 116-124.
- Winter, S. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in D.



Teece (Ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 159-184. New York: Ballinger.