

세계화된 기업의 조직개발전략

이 동 명*

〈목 차〉

- I. 서론
- II. 분석모형

- III. 전략적 지향에 따른 조직개발개입
- IV. 결론

I. 서론

최근 경영환경변화와 관련하여 다시 강조되는 분야 중의 하나가 조직개발이다. 조직개발 개념은 아직도 계속 발전 과정에 있기 때문에 연구자들마다 다양하게 정의하고 있다. 초기에는 행동과학이론 및 연구를 기반으로 조직문화를 변화시키는 계획적 과정(Burke, 1982)으로 이해하는 경향이 강했다. 구성원의 태도나 행동의 변화와 같은 마이크로 행동과학지식을 적용하여 조직의 성과를 달성하고자 하는 범조직적인 노력을 의미했다(French, 1969; Bechard, 1969). 그러나 최근에는 매크로 행동과학지식 개념을 확대·적용하여 조직의 유효성 향상을 위한 전략, 구조 및 과정의 계획적 개발, 개선, 강화를 포함하는 광의의 의미로 정의하고 있다(Cummings & Worley, 2005).

Cummings & Worley(2005)의 개념에 따를 때, 조직개발은 다음과 같은 특징을 지니고 있다. 첫째, 조직개발은 시스템 전체를 대상으로 한다. 시스템 수준이 개인, 부문, 조직 전체인 것과는 상관없이 시스템 자체의 요소인 전략, 구조, 과정의 변화를 통해 전체시스템을 개혁하는데 적용된다는 것이다. 둘째, 리더십, 그룹 다이내믹스, 작업설계 등의 마이크로 행동과학이론에서 탈피하여 전략, 조직설계, 국제관계 등 매크로 접근 방식도 동시에 활용한다. 셋째, 조직개발은 변화를 지향하는 것이지만, 종래의 프로그램화된 전문가 중심의 경영 컨설팅이나 기술혁신과는 다르다. 변화를 계획하고 실행하는 과정에서 시스템의 개별성, 유연성도 존중한다. 넷째, 변화를 창조하고, 이를 정착화할 때까지

* 한국항공대학교 경영학과 부교수

의 모든 과정이 포함된다. 즉 변화를 어떻게 제도화할 것인가에 대해 관심을 가진다. 다섯째, 조직개발은 단순히 인간적 가치의 실현만이 목적이 아니라, 조직의 유효성을 증대할 수 있어야 한다. 조직개발을 통해 조직의 문제를 해결하고, 생산성을 향상하며, 또 그 과정에서 구성원의 가치를 존중하여 동기를 자극할 수 있어야 한다.

이러한 최근의 조직개발 개념의 변화에도 불구하고, 전통적인 관점에서의 인간지향적 가치는 여전히 모든 조직개발전략의 기본이 되고 있다. 이러한 점에서 오로지 목적 합리성, 기술적 적합성, 환경에의 적응만을 고려하는 단순한 변화관리와는 구별되는 특징을 지니고 있다. 나아가 조직개발이란 의도적인, 목적지향적인 특징을 지닌다는 측면에서 단순한 변화와는 구별되는 개념이다(Cummings & Worley, 2005).

본 연구에서는 이러한 조직개발개념을 세계화를 지향하는 기업에서 어떻게 적용할 것인가를 논의해 보고자 한다. 오늘날 경영 환경의 중요한 변화 중의 하나가 글로벌 경제의 출현이다. 중국 원화 가치의 세계경제에 대한 영향, 전세계를 상대로 하는 테러리즘의 출현, SARS 바이러스의 확산 등의 현상에서 알 수 있듯이 세계의 시장은 서로 밀접히 연계되어 있다. 많은 조직은 독자적인 역량만이 아니라, 전세계적 사업 공동체 혹은 네트워크에 진입하거나, 이를 형성함으로써 성장·발전하고 있다. 이러한 국제화 추세는 낮은 무역 장벽, 탈규제화, 사유화의 조치로 더욱 확산되고 있다. 단지 소수의 범세계적 기업만이 구축했던 관계 및 지역지식은 이제 많은 조직에서도 필요하게 되었다. 조직이 점점 글로벌화됨에 따라 조직구조, 정보체계, 조정방식, 인적자원관행 등을 다양한 국가적 특성에 맞게 전개시키는 과제가 중요하게 부각되고 있다. 이러한 계획적 변화가 가능하기 위해서는 다양한 지역적 문화 혹은 경제적 조건에 따라 조직의 과정, 구성원의 능력 등이 바뀌어야 한다. 즉 상황에 적합한 조직개발을 통한 경영관행의 계획적 변화 없이는 의도하는 목적을 달성할 수 없는 것이 현실이다. 여기에 글로벌화된 기업에서의 조직개발이 중요한 과제로 부각되는 이유가 있다.

국제적(international), 다국적(multinational), 지구적(global), 범국가적(transnational) 등의 수식어가 붙는 세계화된 조직은 조직개발을 통해 다양한 나라에서 활동할 수 있는 역량을 갖추게 된다. 이들 기업은 조직전략, 구조, 과정 변화에 다양한 조직개발기법을 적용하여 세계 각지의 다양한 문화적 요구에 맞추어 기업 활동을 전개하고 있는 것이다. 또 조직개발을 통해 각 기업의 구성원이 문화적 경계를 넘어 경영활동을 전개하는데 필요한 능력과 지식을 갖추어 가고 있다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 범세계적 기업이 추구하는 전략적 지향을 유형화하고, 각 유형별 이상적 특성을 갖추기 위해서는 어떤 조직개발개입이 필요한지를 검토해보고자 한다. 먼저, 세계화된 조직에서의 조직개발개입을 분석하는 모형을 제시하고, 여기에 따라 구체적인 조직개발개입에 대해 논의하고자 한다.

II. 분석모형

1. 기본전제: 전략적 지향

조직개발은 기본적으로 상황요소와 적합관계를 가져야 한다. 상황요인은 환경, 산업구조, 문화, 법률 등 다양한 구성 요소로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 상황요소로 조직의 "전략적 지향"을 강조하고자 한다. 조직개발은 조직이 나아가고자 하는 기본 방향, 즉 전략적 지향에 따라 이를 강화하는 역할을 수행한다. 조직의 전략적 지향을 조직의 주체로서의 경영자를 강조하여 "경영자"의 전략적 지향으로 대체하여 표현하고자 한다. 본 연구는 전략적 지향에 따라 조직개발이 전개되어야 한다는 상황론적 설명구조 [Chandler, 1962; 최종태, 1985]를 따르되, 전략에 전략적 지향 개념을 추가로 포함하고자 한다. 전략적 지향을, 조직개발에 영향을 미치는 조직의 목표로, 경영자의 선택 및 의도를 반영한 개념으로 정의하고자 한다.

본 연구에서 말하는 전략적 지향은 기본적으로 '전략1' 개념에서 그 근원을 찾을 수 있다. 그런데 전략 개념이 기본적으로 주체의 의식적인 측면이 내재되어 있다 하더라도 연구자의 관점에 따라 전략형성의 원인에 대한 강조점이 다르게 나타난다. 경영정책론자 혹은 산업조직론자는 조직환경을, 자원거점이론가는 내부능력을, 전략적 선택론자는 경영자 철학 등을 상대적으로 강조하고 있다(신유근 외, 1999). 이 중 본 연구는 '전략적 선택론' 입장에서 전략을 정의하고, 이러한 전략과 조직개발개입과의 관계를 고찰하고자 한다.

1) 이때의 '전략' 개념은 조직개발의 한 요소(Cummings & Worley, 2005)로서의 전략과는 근본적으로 다르다. 본 연구에서는 조직개발의 요소로서의 전략은 제품과 시장에 대한 선택으로, 조직의 전반적 '전략'은 조직이 나아가 할 기본 방향의 의미로 전략적 지향으로 각각 표현하였다. 따라서 특별한 언급없이 쓰이는 전략은 조직 전체의 방향의 의미를 지니고 있다. 제품 및 시장에 대한 선택으로서의 전략은 반드시 '제품 및 시장 전략'으로 표현했다.

Child(1972)의 임의성을 강조하는 '전략적 선택(strategic choice)'은 Hamel & Prahalad(1989)가 제시한 '전략적 지향(strategic intent)'이라는 용어로 구체화된다. 그들은 세계적 경쟁력을 갖춘 조직에서의 전략을 자원과 기회의 전략적 적합성, 저원가·차별화 등의 일반전략, 목표-전략-전술 등의 전략적 위계 등을 강조하는 기존 전략과는 근본적으로 다른 측면에서 규정하고 있다. 세계적 우량기업은 그 조직이 지닌 자원, 능력이 아니라 '야망(ambition)'이 있었기에 성공적 조직을 형성할 수 있었다는 것이다. 즉 성공적 조직의 특징은 구성원, 특히 경영자가 경쟁자를 이기고 승리하겠다는 집념(obsession)을 갖고 있으며, 그 집념을 계속적으로 유지한 결과라는 것이다. 그들은 이러한 야망, 집념을 '전략적 지향(strategic intent)'이라고 명명하였다. 전략적 계획이 기본적으로 객관적 상황을 분석한 '현실가능성(feasibility sieve)'에 근거한다면, 전략적 지향은 경영자의 야망, 집념이 투영된 조직의 바람직한 미래의 목표를 의미한다 [Hamel & Prahalad, 1989]. 조직은 전략적 지향에 따라 경쟁에서 승리하기 위한 핵심적 과제를 인식하고, 이를 상황변화에 따라 단계적으로 변화시켜 나가며, 최종적으로 전략적 지향을 달성한다는 것이다.

본 연구에서는 이상의 논의를 종합하여, 조직개발에 영향을 미치는 '상황'(Chandler, 1962)으로서의 "전략적 지향" 변수를 상정하되, 전략적 선택론자의 관점에 따라 경영자의 철학이 반영되어[Child, 1972], 미래에 조직이 되고자 하는 열망으로 제반 경영관리활동을 통합하는 지침(Hamel & Prahalad, 1989)으로 정의하고자 한다. 나아가 본 연구에서는 전략을 경영자의 철학, 열망이 반영된 개념으로 보되, 이를 범세계적 조직의 운영과 관련된 부분에 한정하여 정의하고자 한다. 즉 전략적 선택론 입장에서 세계화된 환경속에서 기업을 어떻게 운영할 것인가와 관련한 장기적인 목표, 의도를 종합하여 '전략적 지향'이라고 정의하고자 한다. 즉 경영자가 지닌 열망이 기업 경영의 총체적 길잡이가 되듯이, 경영자가 국제환경 속에서 기업운영에 대해 갖고 있는 기본 철학, 신념, 가치가 조직개발에 반영되어야 조직의 국제화 목표를 달성할 수 있다는 가정에서 연구를 진행하고자 한다.

2. 구체적 모형: 상황적 적합성

세계를 무대로 하는 기업의 전략적 지향을 어떻게 정의할 수 있을 것인가? 다시 말해

조직개발에 영향을 미치는 상황요소로서의 전략적 지향은 무엇을 기준으로 구분할 것인가? 세계적 기업에서 지향하는 목표는 다양하겠지만, 연구자들은 전략적 지향으로 통합성과 지역성의 두 가지 차원을 제시하고 있다[Cummings & Worley, 2005]. 지역성이란 사업의 성공을 위해 제품, 서비스, 지원, 사양, 기타 활동을 현지조건에 맞추어야 하는 정도를 의미한다. 이는 조직이 지역의 특성을 고려하여 어느 정도 분화할 것인가를 의도하는 차원이 된다. 조직이 지역적 특수성에 반응하여 각종 활동을 다양하게 전개하고자 하는 의도를 말한다. 통합성이란 사업의 성공을 위해 사람, 공장, 장비, 제품, 서비스 전달 등을 세계적 관점에서 조정할 필요성을 인지하는 정도를 의미한다. 예컨대, 반도체생산자가 어느 한 나라에서 반도체 칩을 설계하고, 다른 지역에서 생산하며, 또 다른 국가에서 최종 제품을 조립 혹은 검사하여 고객에서 전달할 수 있다. 이런 경우 경영자는 모든 활동을 상호 밀접하게 조정·통합하려 할 것이다.

이상의 두 가지 기준에 따라 세계적 조직의 전략적 지향을 다음 [그림 1]과 같이 네 가지 유형으로 구분하고자 한다. 국제적 환경 속에서 경영활동을 수행하고자 하는 조직은 전략적 지향의 두 가지 차원인 통합성과 지역성의 정도를 각각 「고-저」로 구분하여 국제적(international), 지구적(global), 다국적(multinational), 범국가적(transnational) 등 네 가지의 전략적 지향 중의 하나를 선택하게 된다는 가정을 하였다. 국제적 지향은 통합성과 지역성이 모두 낮은 경우를, 지구적 지향은 통합성은 높고 지역성은 낮은 경우를, 다국적 지향은 통합성은 낮고 지역성이 높은 경우를, 범국가적 지향은 통합성과 지역성이 모두 높은 경우를 각각 의미하는 유형이다.

(그림 1) 세계화된 기업의 전략적 지향

통합성	고	지구적 지향 (global intent)	범국가적 지향 (transnational intent)
	저	국제적 지향 (international intent)	다국적 지향 (multinational intent)
		저	지역성 고

자료: Cummings & Worley(2005) 참조 작성

국제적 환경 속에서 경영활동을 수행하는 기업은 이러한 지향을 기반으로 어떤 특징을 가지고 있는가? 즉, 각각의 전략적 지향에 따라 경영의 구체적 특징은 어떻게 전개되어야 할 것인가? 이에 대해 Bartlett & Ghoshal(2000)은 세계적 지향을 지닌 조직은 세 가지 측면의 경영활동을 주의깊게 전개하여야 경쟁력을 제고할 수 있다고 주장하였다. 첫째, 그들은 제품과 서비스를 본국을 넘어 한 국가 이상에 제공하고, 이러한 국가에 지속적인 직접투자 활동을 전개한다. 결과적으로 이들 조직은 독특한 제품 사양, 관세, 세제, 정부규제, 유통관련법, 무역협정 등 다양한 요구에 대응할 수 있어야 한다. 둘째, 세계적 조직은 제품이나 기능적 관심 사항이 거리, 시간, 문화 등 지리적 이슈와 균형을 맞추도록 설계하여야 한다. 예컨대 미국 담배회사는 개발도상국에 담배를 팔 것인지를 결정함에 있어서 기술적, 도덕적, 조직적 이슈를 고려해야 한다. 또 만약 판매하기로 결정했다면 전세계적 규모에 따라 생산과 유통량을 조절해 나가야 할 것이다. 셋째, 세계적 기업은 주재원(expatriates), 사업차 단기방문자, 현지 종업원 등 다양한 인력을 활용하여 서로 다른 문화간의 조정 활동도 수행하여야 한다. 다양한 문화적 배경을 지닌 근로자를 조직의 전체적 목표와 이미지를 높이는 방식으로 관리하여야 한다. 따라서 기업은 인적자원정책과 절차를 문화에 맞게, 또 경영목표 달성에 적합하도록 실시하여야 한다. 관리적 측면에서 해외 경영활동을 이끌어 갈 구성원을 선발한다는 것은 세계적 기업에게는 매우 중요한 의사결정이 된다.

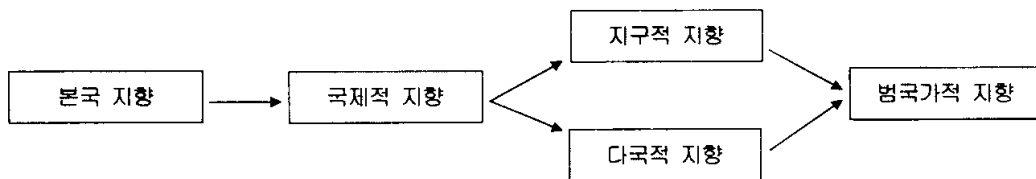
결국 제품·서비스전략, 조직구조, 인적자원관리관행의 세 가지 측면이 어떻게 조정되느냐에 따라 세계시장에서의 기업의 경쟁력이 결정된다[Bartlett & Ghoshal, 2000; Evans, 1989; Bartlett, Doz, & Hedlund, 1990]. 세계적 기업은 어떤 나라에 제품과 서비스를 제공할 것인가를 선택하여야 한다. 또 그들은 본사 중심의 집권적 혹은 지역 중심의 분권적 경영방식을 채택할 수도 있다. 마지막으로 다양한 문화적 배경을 지닌 사람들을 어떻게 선발하고 보상할 것인지를 결정해야 한다.

이런 관점에서 본 연구에서는 다음 두 가지에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다. 첫째, 조직의 전략적 지향에 적합한 제품시장전략, 조직구조, 인적자원관리 관행은 무엇인가를 규명하고자 한다. 이는 상황론의 연구 틀에 근거하여 앞서 살펴 본 네 가지 전략적 지향에 따라 조직이 갖추어야 할 세부 경영요소가 어떻게 전개되어야 적합관계를 이루는 지를 고찰하는 부분이 될 것이다. 둘째, 전략적 지향과 적합관계를 이루는 조직을 구축하기 위해 어떤 조직개발방법이 필요한 지를 규명하고자 한다. 이를 위해서

는 두 가지 측면에서의 개입이 필요하다. 하나는 현재의 전략적 지향을 강화하는 측면에서의 조직개발개입이, 다른 하나는 미래 조직의 지향을 전개하기 위한 개입이 있어야 한다.

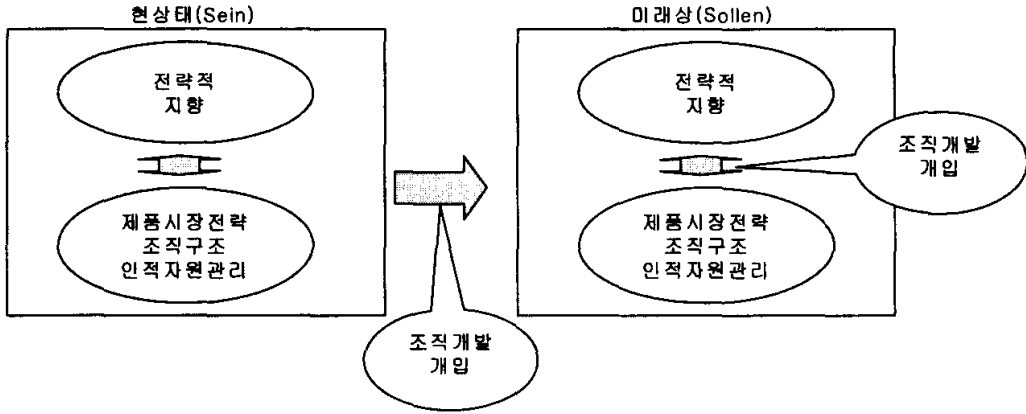
또 조직이 세계화 기업으로 발전해 가는 단계를 고려하여 조직개발의 개입방법을 선택해야 한다. 조직은 일반적으로 본국 지향에서 출발하여 세계화된 기업으로 전개된다. 본국 지향에서 바로 범국가적 지향을 추구하는 기업으로 전개되기는 현실적으로 불가능하다. 따라서 본국 지향 → 국제적 지향 → 지구적 지향 또는 다국적 지향 → 범국가적 지향의 단계를 거치는 것으로 가정할 수 있다[Cummings & Worley, 2005]. 따라서 조직개발방법은 본국 지향에서 국제적 지향으로, 국제적 지향에서 다국적 혹은 지구적 지향으로, 다국적 혹은 지구적 지향에서 범국가적 지향으로 조직이 전개되는데 기여하여야 한다.

(그림 2) 세계화된 기업의 지향 단계



이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음 [그림 3]과 같은 분석 모형을 제시하고자 한다. 조직개발개입전략은 기본적으로 전략적 지향에 맞는 조직의 제품·시장전략, 조직구조, 인적자원관리가 되도록 촉진하여야 한다. 이때, 조직의 현재 상태에서의 지향과 각종 경영요소간의 적합성에 대해서는 특별한 고려를 하지 않았다. 왜냐하면, 조직개발이란 기본적으로 미래의 조직 모습을 바꾸는데 기여하여야 한다고 가정하였기 때문이다. 또 세계화된 기업의 발전 단계를 고려하여 현상태에서 미래의 바람직한 조직 상태로의 전개를 촉진하기 위한 조직개발개입을 논의하고자 한다. 여기에 대해서는 장을 달리하여 구체적으로 설명하고자 한다.

(그림 3) 본 연구의 분석 모형



Ⅲ. 전략적 지향에 따른 조직개발개입

1. 국제적 지향과 조직개발개입

국제적 지향은 통합성과 지역성이 모두 낮은 상태를 추구하는 세계화 기업의 전략이다. 이것은 처음으로 해외 시장에서 경영활동을 시도하는 조직에서 흔히 나타나는 전략적 선택이다. 이런 지향을 지닌 조직에는 모기업과 특정 나라에 있는 소수의 해외 영업 혹은 마케팅 부문 사이의 조정이 가장 우선적인 과업이 된다. 조직은 국내에서 생산되는 제품이나 서비스를 수출하는데 주력하므로 지역적 특수성에 반응할 필요가 없다. 경영자가 국제적 지향을 추구하려면 다음과 같은 세 가지 사항에 대한 검토가 선행되어야 한다 [Bartlett & Ghoshal, 2000]. 첫째, 다른 나라의 시장이 새로운 전략 실행에 필요한 유무형의 비용을 능가할 정도로 충분히 큰 이점을 제공하는가? 둘째, 외국지역에서 사업을 시작하는 초기의 불리함을 극복할 정도로 조직의 제품, 서비스, 가치 등이 강한가? 셋째, 조직이 외국에 기술, 제품, 서비스 등의 단순 계약 혹은 라이센스보다 외국에서의 활동을 통해 더 큰 가치를 창출할 수 있을 정도로 능력이 있는가?

이러한 검토 결과 기업의 역량이 충분하다고 판단되면, 경영자는 본국 지향에서 국제적 지향으로 나아가게 된다. 다음에는 국제적 지향이라는 전략적 선택 하에서 조직이 갖

추어야 할 기본 특징을 살펴보고, 이를 위한 조직개발 개입방법을 검토해 보고자 한다.

첫째, 제품·시장전략 측면부터 살펴보자. 국제적 지향 기업은 외국 시장에 대한 매출 증가를 통해 전체의 판매량을 증가시키는 것을 목표로 한다. 기존의 제품·서비스를 활용함으로써 국내의 경영활동 능력을 확장하고 촉진하는 것이다. 국제적 지향은 대부분의 경우, 본국의 국내 지향 기업이 자신의 제품라인을 한 두 국가와 무역하는 것에서 시작하여 점차 다양한 지역으로 확대함으로써 국제시장에 진출한다. 우리의 경우도 처음 수출지역은 중국, 동남아를 중심으로 시작하여 일정한 기간이 지나고 나면, 유럽, 아프리카, 미국 등으로 영역을 확장해 간다.

이러한 국제적 지향기업으로 나아가기 위해 경영자는 제품시장전략 측면에서 조직개발 방법을 사용할 필요가 있다. 예상 매출액을 설정하고 국제 부문에 대한 투자수준을 결정하기 위해 환경조사, 경쟁자 분석, 시장조사 등을 활용할 수 있을 것이다. 구성원은 탐색회의(search conference)와 같은 팀빌딩, 대규모집단개입을 통해 국제시장, 특정 경쟁요소, 진출국의 문화에 대한 적절한 정보를 얻을 수 있을 것이다(Cummings & Worley, 2005).

둘째, 국제적 지향을 지원하기 위한 조직구조적 측면의 특징은 기존 조직에 “국제부(international division)”를 추가적으로 설치하는 것이다. 국제부의 주된 역할은 마케팅, 영업, 유통에 대한 책임을 맡는 것이다. 어떤 경우는 조인트 벤처, 라이선스계약, 프랜차이즈, 공장건설 등의 업무를 수행하기도 한다. 조직은 기본적으로 원래의 구조와 경영관행을 그대로 유지한다. 그러나 국제부문에 대해서는 느슨한 통제시스템을 갖는 것이 일반적이다. 경영자는 국제부가 수행하는 사업이 기존 업무와는 다르다는 것을 이해하고, 그들이 국제적인 위상을 갖추어 나가도록 자율적인 권한을 부여한다.

이러한 조직 특징을 갖추기 위해 경영자는 구조적 조직개발개입을 활용한다. 적절한 조직 구조의 설계, 새로운 과업 및 역할 정의, 본사와 해외 부문사이의 보고체계정비 등에 조직개발을 적용한다. 예컨대, 국제적 지향으로 나가기 위해 기능별조직을 기본으로 하되 별도의 타스크포스를 만들어 특정 국가의 산업, 정치, 법률 등을 연구하는 조직구조를 구축할 수 있을 것이다.

셋째, 국제적 지향에 맞는 인적자원관리 관행을 구축하여야 한다. 적절한 외국어 훈련, 해외 거주 경험, 국제적 역할에 대한 열정 등을 갖춘 자가 새롭게 시작한 국제부에서 역할을 수행하도록 한다. 또 이러한 역할을 원활히 수행하기 위해 사전에 철저한 교육을

실시하여야 한다.

경영자는 관리자와 그 가족이 국제적 업무수행을 준비하고 훈련받는데, 또는 인재 선발 및 보상체계개발에 인적자원관리개입을 적용할 수 있다[Tung, 1987; Roure, et al., 1993]. 이 단계는 기업이 국제 사업을 첫 번째로 경험하는 과정이다. 이에 조직개발 전문가는 해외 업무를 수행하는 예비자에게 문화적 측면의 훈련 필요성을 알려 준다. 예비자는 범문화적 능력, 지역풍습, 법률/규제 조건 등에 대해 외부기관으로부터 교육을 받을 수도 있을 것이다. 조직개발 전문가는 인적자원부문이 기존의 보상 및 복지후생제도를 설계 혹은 변경하거나, 구성원 재배치에 따른 거주, 교육, 비용 등에 대한 정책 수립을 지원한다.

결론적으로 국내 지향에서 국제적 지향 조직으로 변화된다는 것은 새로운 시장에 기존 전략을 확장하는 것을 의미한다. 이러한 논리에도 불구하고, 변화는 점진적이지도 단순하지도 않다. 국제적 지향 조직으로의 이행을 부드럽게 하고 더욱 생산적으로 만드는데 조직개발이 중요한 역할을 할 수 있다. 국내 조직은 팀빌딩, 집단개입, 타스크포스구축, 문화교육 등 다양한 조직개발방법을 적용하여 세계시장의 요구를 배우고, 이를 수행하기 위한 필요 지식과 경험을 축적해 갈 수 있을 것이다.

2. 지구적 지향과 조직개발개입

지구적 지향은 높은 통합성과 낮은 지역성을 목표로 한다. 지구적 지향의 기본 특징은 다양한 국가에서 표준화된 제품을 파는 전략이라 할 수 있다. 일반적으로 특별한 특징이나 지역적으로 이용할 수 있는 사양을 지닌 제품이나 서비스를 제공하는 것이 실익이 없을 때 이러한 전략을 추구하는 경향이 강하다. 사무장비, 소비재, 컴퓨터나 반도체, 타이어, 컨테이너 등은 거의 모든 국가에서 기본적으로 필요한 제품이므로 지구적 지향을 추구하기에 적합하다. 다음은 지구적 지향의 구체적인 특징과 그에 따른 조직개발개입방법을 살펴보도록 하겠다.

첫째, 지구적 지향 하에서의 제품·서비스의 특징은 생산 및 관리적 측면의 효율성 달성을 일차적 목표로 추구한다. 생산효율성은 일정규모의 판매와 소수의 대규모 생산공장을 통해, 관리효율성은 제품설계, 생산, 유통, 마케팅을 집중화함으로써 달성된다. 조직

활동의 세계적 통합은 투입, 생산, 분배가 세계적 요구와 균형을 맞추도록 주요 기능 집단과 공식통제체계를 물리적으로 가깝게 배치함으로써 달성된다. Honda, Sony, NEC, Matauahida와 같은 많은 일본 기업은 1970년대와 1980년대초 국제경쟁속에서 성장하기 위해 이러한 전략을 사용하였다. 유럽의 Nestlé는 세계에 잘 알려진 브랜드명을 광고에 활용함으로써 마케팅에서 규모의 경제를 추구하고 있다. 예컨대 Nestlé는 진자렌지의 증가, 맛벌이부부의 증가 등의 환경에 대응하여 Nescafé 커피가, 그리고 저칼로리의 가벼운 저녁 냉동식품인 Lean Cuisine이 유럽, 북미, 남미, 아시아 등에서 지배적인 시장 점유율을 갖도록 하는 전략을 추구하고 있다. 비슷하게 농심은 전세계에 동일한 라면을 공급하는 지구적 제품·시장전략을 통한 효율성 달성에 경영의 초점을 맞추으로써 재무위기를 극복하였다(Cummings & Worley, 2005).

이러한 제품·서비스 전략을 추구하기 위해서는 전략적 의사결정의 질을 높여야 한다. 여기에는 최고경영층팀빌딩의 조직개발전략이 유용할 것이다. 지구적 지향 기업에서는 중심화 정책으로 최고경영층에 대한 의존도가 매우 높다. 그럼에도 불구하고 경영층내의 대인적인 갈등은 조정비용을 증가시키고, 중요한 의사결정이 합리적으로 이루어지지 못하도록 방해할 수 있다. 이에 최고경영층 수준에서 조직개발 기법 중의 하나인 과정개입을 통해 의사결정의 속도와 질을 향상시키고, 대인관계를 개선할 수 있을 것이다.

한편, 국제적 지향 단계에서 세계적 통합성을 추구하는 기업으로 전환하기 위해서는 세계의 시장이 상대적으로 동일한 특징을 지니고 있다는 강력한 신념이 있어야 한다. 다시 말해, 판매나 고객의 충성도에 부정적인 영향을 미치지 않으면서 제품과 서비스, 지원, 유통, 마케팅활동이 표준화될 수 있어야 한다. 이러한 결정 과정에 조직개발 기법을 적용할 수 있다. 조직개발의 진단 및 대안설정방법을 통해 해외시장에서의 성공 요인에 대한 정교한 분석과 토론이 이루어지고, 그 결과에 따라 지구적 지향으로 나아가야 한다.

둘째, 지구적 지향 기업의 구조적 특징으로는 전세계를 단일 시장으로 하는 각각의 제품을 중심으로 하는 제품별 조직을 형성한다(Cummings & Worley, 2005). 이에 따라 조직은 제품별로 집중화된다. 각 중요한 제품집단의 책임자가 CEO에 보고하고, 제품집단은 라인 조직을 형성한다. 각각의 제품집단이 세계경영에 대한 책임을 지게 된다. 또 통제를 위한 정보체계는 매우 공식화된다. 각 지역단위는 제품책임자에게 판매, 원가, 기타 자료를 직접 보고한다.

이러한 제품중심의 공식화와 표준화를 위한 조직구조를 구축하기 위해 역할명료화, 목

표설정과 같은 조직개발 개입이 적절하다. 이러한 조직개발개입을 통해 각 개인이 언제, 어떻게, 왜 필요한 작업이 행해져야 하는지를 상세하게 알게 됨으로써 효율적인 거래 및 관계를 형성할 수 있다. Intel에서는 교육훈련개입을 통해 회합규약, 성과관리, 보고책임과 같은 다양한 기업표준관행을 일관되게 실행해가고 있다(Cummings & Worley, 2005).

또 국제적 지향에서 지구적 지향 기업으로 나가기 위해 조직은 자신의 특별한 능력을 고려하여야 한다. 지구적 기업으로 성공하기 위해서는 복잡한 세계적 부문을 조정할 수 있는 조직 및 경영 능력이 필요하다. 기업이 집권적 의사결정에 더욱 적합한 문화와 핵심 역량을 보유하고 있고, 공급망관리의 경험을 가지고 있으며, 전사적 자원계획에 대한 동기가 높아야 지구적 지향은 촉진될 수 있다. 기업이 지구적 지향을 수행하기 위해서는 이러한 능력, 경험, 제도 도입을 위한 노력을 전개하고, 이를 촉진하는 조직개발기법을 적극적으로 활용하여야 한다.

셋째, 지구적 지향 기업의 인적자원정책은 자국중심적(ethnocentric) 선발 및 배치를 핵심으로 한다. 이 방법은 중요한 외국 업무를 본사 출신자가 담당하는 것을 말한다(Heenan & Perlmutter, 1979). Volvo, Siemens, Nissan, Michelin에서는 주요 관리적 지위를 각각 스웨덴, 독일, 일본, 프랑스 출신자가 맡고 있다(Borras, 1990). 본사에서 파견된 경영자가 현지 인사보다는 의사결정의 집중화에 더욱 순응하고, 업무 과정, 의사결정, 모기업과의 관계를 표준화하는 경향이 강하므로 자국중심적 정책은 지구적 지향에 적합하다. Nissan의 경우, 전세계적으로 분권화된 생산시스템을 가지고 있다 하더라도, 거의 모든 해외 책임자는 일본인이고, 심지어 낮은 수준의 의사결정도 도쿄에서 대면회합을 통해 이루어진다.

이러한 자국 중심적 인적자원관리관행을 추구하기 위해 다양한 조직개발 기법을 적용할 수 있다. 이중 가장 중요한 기법이 경력계획을 통해 본국 인력이 외국에서의 범문화적 업무수행 경험을 갖추고 승진에 필요한 능력을 개발함으로써 최고경영자가 되는 경로를 지원하는 것이다. 경력계획을 통해 현지 구성원에게는 고급 관리자나 경영자로 승진되지 않는다는 것을 강조할 수 있다. 또 다른 차원에서 경력계획은 지역조직내에서, 혹은 기술이나 비관리적 분야에 적합한 직무 및 승진 경로를 개발하는데 활용될 수 있다. 마지막으로 임파워먼트를 통해 구성원이 비용절감, 작업표준화, 조정비용최소화 등의 노력에 참여함으로써 효율성목표를 달성할 수 있을 것이다.

종합하면, 지구적 지향의 실행을 촉진하는 조직개발개입은 앞서 국제화 지향에서의 이행은 물론, 지구적 지향을 정교화·강화하는 데에도 사용되어질 수 있다. 그중 경력계획, 역할 명료화, 구성원 몰입, 갈등관리, 최고경영층팀빌딩 등이 지구적 지향 조직의 운영 효율 달성을 지원하는데 활용될 수 있는 조직개발기법이라 하겠다. 이러한 조직개발은 조직의 다양한 요소를 지구적 지향에 적합하게 맞추는 역할을 수행함과 동시에 국제적 지향에서 지구적 기업으로 이행하는 것을 지원한다. 조직은 국제적 지향을 통해 국제적 사업과 관련한 기본 지식과 능력을 형성할 수 있었다. 이제 지구적 전략으로의 성공적 이행을 위해서는 경영자가 지역적 반응보다는 세계적 통합이 더욱 중요하다는 확신이 있어야 하고, 조직은 강력한 집중화된 활동을 조정하는 능력을 가지고 있어야 한다. 이러한 이행을 촉진하기 위해서는 조직개발을 적극적으로 적용·활용할 필요가 있는 것이다.

3. 다국적 지향과 조직개발개입

다국적 지향은 세계적 통합성이 낮지만, 지역성은 매우 높게 추구한다. 전세계를 단일 시장으로 보고, 하나의 보편적 제품이나 서비스가 아니라, 특정 지역에 맞는 제품과 서비스를 제공하는 것을 경영 목표로 삼는다. 다국적 지향 기업의 예로는 독일의 Hoechst, BASF, 미국의 IBM, Merck, 일본의 Honda를 들 수 있다(Cummings & Worley, 2005). 이들 조직은 각 지역 단위가 그들의 지리적 지역내에서 효율을 최대화하도록 동기부여시킨다. 다음은 다국적 지향에 맞는 조직의 특징과 이를 촉진하는 조직개발방안을 살펴보도록 하겠다.

첫째, 다국적 지향 기업에서는 지역조건에 맞춘, 그리고 지역별 혹은 국가별 시장에 가장 적합한 제품 라인을 주요 특징으로 한다. 예컨대 미국의 City Bank는 종합금융기업이지만, 한국에서는 일반 고객보다는 특수한 일부 고객만을 위한 자산관리에 초점을 둔 경영을 추구하고 있다.

이러한 제품·서비스 전략을 촉진하기 위한 조직개발방법으로 지역경영자팀빌딩 개입을 들 수 있다. 지역경영자팀은 지구적 지향에서의 최고경영층의 팀빌딩과는 달리 다국적 기업 속의 특정 지역을 중심으로 한다는데 그 특징이 있다. 다국적 지향 기업에서는 다음에 설명하게 될 다원주의적(polycentric) 선발정책에 따라 각 지역단위마다 다양한 문화를 지닌 경영자팀이 형성된다. 따라서 어떤 특정 지역의 경영자팀을 위해 개발된 프

로그랩은 문화가 다른 새로운 지역의 팀에는 적용되지 않을 수도 있다. 따라서 지역적 특성을 반영한 팀빌딩방법의 적용이 요청된다.

국제적 지향에서 다국적 지향으로 전환하기 위해서는 세계 시장에 대한 엄밀한 분석을 먼저 실시하여야 한다. 분석결과 세계 시장이 서로 다른 특징을 나타낸다는 것을 확신할 수 있어야 한다. 다시 말해 전체적으로 매출을 증대하기 위해 제품 및 서비스, 지원, 유통, 마케팅활동 등을 고객화 혹은 현지화하는 것이 바람직해야 한다. 여기에 조직개발에서의 진단기법이 적절히 활용될 수 있다.

둘째, 다국적 전략 지향의 조직은 분권화된 범세계적 부문별 구조를 지닌다. 부문별 조직은 각 지역이나 국가에서 자율적으로 운영되고 그 결과만을 본사에 보고한다. 부문별 조직은 매우 세부적으로 분화되고, 전체 기업은 이들을 느슨하게 조정하는 구조를 가진다. 제품설계, 제조, 유통과 같은 운영 관련 결정은 분권화되어 지역단위에서 통합적으로 수행된다. 예컨대, 세탁비누제조업체는 각 나라에서의 환경규제, 세탁기형태, 물의 경도(hardness), 유통채널에 맞추기 위해 제품규격, 포장, 마케팅전략을 변경한다. 새로운 기술 및 자원할당에 대한 세계적 조정을 위한 계획 활동은 종종 본사 차원에서 집권화되기도 하지만, 대부분의 경우 각 부문이 사업단위인 이익센터통제시스템으로 관리한다. 각 지역 부문은 이익이 유지되는 한 경영에 대한 자율성이 부여된다(Cummings & Worley, 2005).

이러한 구조적 특징을 갖춘 다국적 지향 기업에서는 지역단위와 모기업간의 관계를 증진시키는 집단간 개입이 매우 필요하다. 분권화된 의사결정 및 지역중심의 선발제도로 본사와 지역간에 긴장관계가 형성될 수도 있다. 다른 문화적 배경을 지닌 본사 경영자는 자신의 문화적 특성에 맞게 활동하려는 지역 경영자를 이해하지 못할 지도 모른다. 조직개발을 통해 문화적 다양성 및 미묘한 차이에 대한 교육을 제공함으로써 양 집단이 서로에 대한 이해를 증진하도록 도와야 한다. 또 앞서 설명한 바와 같이 이익센터 통제시스템이나 지역단위의 효과성을 측정·평가할 수 있는 기준을 설정하여 본사와 지역간의 긴장관계를 완화할 수 있을 것이다.

국제적 지향에서 다국적 지향으로 전환하기 위해서는 조직이 다양한 지역에서의 사업활동을 통해 이익을 달성할 수 있는 관리적, 기술적, 조직적 능력을 갖추고 있어야 한다. 조직의 문화 및 핵심역량이 분권화된 의사결정에 적합하고, 조직이 높은 모호성과 복잡성을 관리할 수 있는 능력을 갖추어, 다국적 지향은 촉진될 수 있다.

셋째, 구성원에 대한 인적자원관리관행은 다원주의적(polycentric) 혹은 지역중심적(regioncentric) 인사정책을 추구한다(Heenan & Perlmutter, 1979). 이는 현지 사람들이 자신의 문화를 가장 정확하게 이해한다는 믿음을 그 배경으로 하고 있다. 지역 단위에 채용된 현지인이 고객의 욕구에 맞춘 제품이나 서비스를 만들 수 있는 능력을 갖추므로써 시장의 요구를 충족시켜 나간다. 다원주의와 지역중심의 선발은 인재의 범위에서 약간의 차이가 있다. 다원주의 선발정책에서는 지역 단위를 국가로 하는 반면, 지역중심 선발은 다소 넓은 관점이 채택되고 중요 직위는 지역사람이 담당하게 된다. 지역사람이란, 벨기에인, 이탈리아인과 같이 특정 국가가 아니라 "유럽인"과 같이 보다 포괄적으로 적용되는 개념이다.

인적자원관행과 관련한 조직개발은 경영자의 선발, 개발, 보상을 중심으로 전개될 수 있다. 지역 경영을 위한 관리자로 기술 및 경영 능력은 물론 본사와의 상호작용에 필요한 대인관계능력을 가진 자를 선발하여야 한다. 이러한 능력을 갖춘 사람을 선발하는 것은 매우 어렵기 때문에 관리자개발프로그램을 통해 범문화적 능력을 갖추도록 교육할 수 있을 것이다. 경영자 개발프로그램에는 일반적으로 언어, 문화인식, 기술 훈련 등이 포함된다. 또 본사와 지역의 상호이해를 증진하기 위해 교육 담당자로 본사 혹은 지역의 관리자나 스태프가 함께 포함될 수도 있다. 보상시스템은 분권화된 구조에 맞게 설계되어야 한다. 보상과 통제시스템을 연계하는 측면에서, 관리자의 전체 임금 중 많은 부분이 지역성과에 따라 지급되도록 하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

이상 다국적 지향의 특징과 이를 촉진하기 위한 조직개발방안을 검토하였다. 분권화되고 지역적으로 조정되는 다국적 지향은 복잡한 종류의 조직개발개입이 요구된다. 조직개발이 특정 국가나 지역단위의 운영에 적용될 때, 그 핵심은 지역 단위가 위치하고 있는 특정 문화적, 경제적 상황에 적합해야 한다는 것이다. 다국적 지향에 적합한 조직개발개입으로는 집단간 관계, 지역경영자팀빌딩, 정교한 경영자 선발 및 개발 관행, 보상체계 변경 등을 들 수 있다. 또 조직개발을 통해 국제적 기업에서 다국적 기업으로의 이행을 촉진할 수도 있다. 지구적 지향으로의 이행에서 추천된 많은 활동에 특정 지역에 따라 고객화되어야 한다는 측면을 추가하면 여기에 적용될 수 있을 것이다.

4. 범국가적 지향과 조직개발개입

범국가적 지향은 세계적 통합성과 지역성이 모두 높은 전략적 선택이다. 이것은 가장 복잡하고 모호한 세계화 지향이며, 제품과 서비스가 어느 지역에서도 만들어 지고 판매될 수 있다는 신념을 반영한 전략이다(Thurow, 1996). 범국가적 지향은 지구적 및 다국적 지향의 장점과 "기업내는 물론 국가 혹은 문화경계를 넘어 자원을 이동시키는 능력"인 제 3의 요소를 결합한 전략이다(Cummings & Worley, 2005). 범국가적 기업의 예로는 GE, Motorola, HP 등을 들 수 있다. 다음에는 범국가적 지향의 특징과 조직개발개입방안을 구체적으로 검토해 보고자 한다.

첫째, 제품·서비스 측면에서 고객화된 제품과 효율적·반응적 운영을 결합한 전략을 채택한다. 이는 작업이 가장 효율적으로 수행될 수 있는 세계 어디에서나 생산, R&D, 자금조달, 원재료 공급, 기타 다양한 기능을 수행하는 가장 복잡한 세계화를 지향하는 전략이다. 이들 기업은 필요한 어느 곳이나 능력, 자원, 지식을 이동할 수 있다. United Technologies의 한 부문인 Otis Elevator는 5개 나라의 6개 연구소를 통해 새로운 프로그램을 사용하는 엘리베이터를 개발했다(Borras, 1990). 미국 연구소는 시스템의 통합을 담당하였고, 일본은 엘리베이터를 부드럽게 움직이도록 하는 특수한 모터를 설계했다. 프랑스는 출입문시스템을 보완하였으며, 독일은 전자기술을 발전시키고, 스페인은 조그만 기어부품을 생산했다.

이러한 다양한 제품과 시장 전략을 추구하는 기업에서는 잘 개발된 비전과 미션이 필요하다. 비전과 미션의 확립을 통해 기업문화에서 강조될 가치 및 신념을 전달하고, 조직 의사결정이 통합되도록 한다. 예컨대, ABB의 경우 어떤 지역의 문화에서는 이익에 대해 말하는 것이 바람직하지 않을 때, 다양한 문화에 따라 미션을 달리 표현한다(Stewart, 1999). 이러한 조직개발을 통해 표현의 재작성 및 변형 과정에 구성원을 참가시킴으로써 조직 미션에 대한 구성원의 주인의식을 높일 수 있을 것이다. ICL, SAS, Apple Computer 등 영국의 컴퓨터 제조사에서 기업 신조(credo) 개발을 연구한 결과, 신조는 표현 자체의 우수성보다는 많은 구성원의 몰입정도가 그 성공여부를 결정하는 것으로 나타났다(Evans, 1989).

지구적 혹은 다국적 지향 기업은 환경, 시장, 기술에서의 변화로 말미암아 범국가적 지향의 전략적 선택을 하는 경향이 있다(Bartlett & Ghoshal, 2000). 지구적 지향에서

는 어떤 환경 변화로 효율적 혹은 집중화된 경영에 대한 요구가 완화될 수 있다. 지구적 지향의 전략적 선택으로 성공하던 일본 자동차 기업이 미국 자동차 산업에서의 고용감소, 전반적 무역 불균형에 대한 반감 등에 따라 미국 고객의 요구가 까다로워지고, 이에 일본 기업들이 지역 조건에 보다 반응적으로 행동할 필요성이 커졌다. 다국적 지향 기업 경우 어떤 계기로 소비자의 욕구가 변하여 고객화된 제품 및 지역적 반응에 대한 필요성이 줄어들고, 이에 따라 많은 의사결정과 활동이 집권화될 필요성이 대두될 수 있다. 예컨대 한류 열풍에 따라 동남아 지역에서 자국의 특성을 살린 전통적인 디자인보다는 한국과 같은 모형의 디자인을 원한다면, 다국적 기업에서 지역성이 낮아질 수 있다. 이러한 상황에서 지구적 혹은 다국적 기업은 범국가적 지향 기업을 추구하게 된다.

범국가적 기업으로 전개되기 위해서는 두 가지의 추가적인 능력이 필요하고, 조직개발을 통해 이를 확보하여야 한다[Cummings & Worley, 2005]. ① 지구적 조직은 원거리 지역 경영에 대한 신뢰를 배워야 하고, 다국적 기업은 조정을 보다 잘 할 수 있어야 한다. ② 양 형태의 조직은 세계 전체를 통해서 자원을 효율적으로 이전하는 능력을 갖추어야 한다. 이러한 추가적 능력의 개발 없이는 범국가적 기업으로의 이행에 많은 어려움이 따를 것이다.

둘째, 범국가적 지향 기업은 구조적인 측면에서 정보나 자원을 가장 잘 활용할 수 있도록 국제적 매트릭스와 네트워크 조직형태를 동시에 지닌다. 매트릭스조직 측면에서는 지역부문은 제품군별로 본사와 교차된다. 네트워크조직 측면에서 보면, 본사, 제품군, 생산설비 등 각 지역 사무소는 자기충족적 단위(nod)로서의 역할을 수행한다. 또 각 단위는 지식과 자원을 가장 가치 있는 장소로 보내기 위해 서로를 조정한다. 이때, 조직학습과 지식경영 관행을 활용하여 전세계에 흩어져 있는 구성원의 지식과 기능을 수집, 분석, 저장, 확산한다[Cummings & Worley, 2005].

국제적으로 흩어져 있는 독립적 네트워크 단위인 각 부문의 자율성을 존중해 주면서 하나의 기업으로서 조정하기 위해서는 정교하게 만들어진 비전과 미션을 교육을 통해 그 의미, 표현하는 가치, 가치에 요구되는 행동 등을 구성원이 명확히 인지하고 공유할 수 있도록 하여야 한다. 범국가적 기업은 유연성과 조정을 필요로 하기 때문에 판매, 비용, 수요에 대한 공식 보고서만으로는 바람직한 행동을 이끌 수 없다. 공식 정보는 정리하고 유통시키는데 많은 시간을 필요로 한다. 오히려 범국가적 기업의 구성원은 비전과 문화를 통해서 왜, 어떻게 의사결정할 것인가에 대한 기준을 설정할 수 있을 것이다.

지구적 지향에서 범국가적 기업으로 이행하기 위해서는 조직구조적 측면에서 분권적 운영 노하우를 갖추고, 여러 지역에서 활동하는 분리된 조직 단위간 지식, 기능, 자원을 이전하는 방법을 배워야 한다. 각 부문 단위가 창조적으로 사고하고, 자신의 상황 속에서 가장 최선의 방안으로 운영되도록 관리적 방안을 전환하여야 한다. 예컨대 국제적 시장에서 보다 특화된 제품이 요구된다면, 이에 따라 지역 공장에서의 생산활동이 더욱 필요하고 원재료를 필요한 장소로 제때에 보낼 수 있는 유연적 이전 체계를 갖추어야 할 필요가 있다. 이러한 이행을 지원하는 조직개발개입으로는 교육훈련, 보상, 조직설계 등 다양한 방법이 있다. 예컨대, 교육을 통해 각 지역단위별로 경영관행, 통제시스템, 성과평가, 정책 및 절차 등이 서로 다르다는 것을 인정하도록 한다. 각 지역 단위에서 기업가정신 혹은 성과증진 노력을 전개할 수 있도록 보상시스템을 운영한다. 조직도 지역 특성을 고려하여 효율적으로 운영될 수 있도록 설계한다. 또 지구적 기업은 제품과 관행의 집권화와 표준을 통해 효율성을 추구하는데 목표를 둔다. 이런 조직은 높은 유연적 정책을 수행하는 데는 적합하지 않고, 지식, 기능, 자원의 이전에도 방해가 된다. 교육훈련을 통해 구성원은 각 지역단위별로 성과가 향상될 수 있는 다양한 방법을 인식할 수 있어야 한다. 이러한 조직개발을 통해 지구적 조직이 범세계적 단계로 이행할 수 있을 것이다.

다국적 기업에서 범국가적 지향 기업으로 이행하기 위해서는 제품, 기술, 규제 등이 더욱 동일화되고, 보다 효율적으로 운영될 필요성이 있다. 그러나 범국가적 기준으로 경쟁하기 위한 능력은 서로 다른 지역에 산재되어 있을 가능성이 크다. 조직단위간 조정의 필요성과 지역적 반응의 균형을 맞추는 것은 다국적 기업에게는 새로운 과제이다. 범국가적 기업으로 전환하기 위해서는 부품·완성품, 자금·기능·기타 자원, 아이디어·지식 등이 원활히 흐르도록 서로 의존하는 시스템을 만들어야 한다. 복잡한 상호의존성이 요구되는 상황에서 다국적 기업과는 다른 정교하고 새로운 조정 메커니즘이 필요하다. 여기에 집단간 팀빌딩, 문화인식, 대인관계능력훈련 등과 같은 조직개발개입은 성공적인 조정에 필수적인 커뮤니케이션을 촉진하는데 기여할 것이다. 또 세계적 기업은 기본적으로 매트릭스구조를 가지고 있고, 서로 다른 나라에서 사업을 수행하는 다문화적 환경을 지니고 있으므로 갈등이 발생하는 것은 당연하다. 역할명료성, 제3자 컨설턴트, 조정과 같은 조직개발방법도 이러한 갈등을 해결하는데 도움이 될 수 있다.

셋째, 범국가적 기업에서는 국적에 상관없이 직위에 가장 적합한 사람을 선발하는 지구촌(geocentric) 선발방식을 통해 인재를 등용한다(Heenan & Perlmutter, 1979).

이러한 인재선발관행을 통해 전세계를 무대로 자원할당을 최적화할 수 있다고 믿는다. 전략적 지향에 맞는 인재를 교육·개발하는데 많은 시간을 투자하는 지구적 혹은 다국적 기업과는 달리, 범국가적 기업은 처음부터 적합한 인재를 선발하는데 초점을 둔다. 예컨대, HP의 인재선발은 기술적 자격과 더불어 기업의 문화적 가치에 적합한 성격 특성을 갖추었는지에 초점을 두고 있다(Evans, 1989).

이러한 지구촌선발과정을 보완하는 인사정책으로 사람, 관점, 관행을 결합하기 위해 다양한 지역이나 기능적 영역으로 구성원을 이동·배치시키는 방안이 있다. GE, ABB, Coca Cola, Colgate와 같은 조직에서는 광범위한 외국 경험을 지닌 핵심 경영자그룹을 개발하고 있다(Cummings & Worley, 2005). 조직내에서의 배치이동은 두 부문간 협력이 필요할 때 핵심 인재간 서로에 대한 이해를 높여 조정을 쉽게 하는 기회를 제공할 것이다.

지구적 기업에서 선발정책의 변화를 통해 구성원에게 범국가적 기업으로 이행하고 있다는 신호를 보낼 수 있다. 지구적 전략하에서는 자민족중심주의 정책을 통해 표준적 활동을 유지하였다. 그러나 모국의 인재에 국한하지 않고, 직위에 가장 적합한 인재를 선발하는 지구촌선발정책으로의 변화는 범국가적 기업으로의 이행에 대한 명확한 상징이 된다. 또한 보상시스템의 변화 역시 지구적 기업이 범세계적 기업으로의 이행에 도움이 될 것이다. 지구적 전략의 특징인 양적, 집권적, 성과중심 보상시스템에서 탈피하여 새로운 아이디어 챔피언을 보상하고 분권화된 사업 단위별 인센티브를 제공할 수 있는 시스템으로 전환하여야 한다. 이러한 보다 유연적인 보상 시스템이 각 지역, 제품라인, 스탭집단 등 부문간 조정을 촉진하게 될 것이다.

다국적 기업에서 범국가적 지향 기업으로의 이행은 현상태에 대한 위협이 될 수도 있기 때문에 큰 주의가 요청된다. 다국적 기업하의 각 부문은 창조성과 독립성이 촉진되고, 또 이것에 대한 보상이 주어진다. 그러나 범국가적 기업은 물리적으로나 지리적으로 떨어져 있는 각 조직단위가 그들의 활동을 조정해야만 유효성이 달성된다. 독립적 단위에서 서로 연계되는 사업 단위로 이행되는 과정에서 조정에 대한 요구가 강해질 때 부문간 갈등이 야기될 수 있다. 이때, 조직개발적 측면에서는 협동을 촉진하는 보상 시스템의 설계를 통해 변화에 따른 불확실성을 완화하는데 기여할 수 있을 것이다.

요컨대, 범국가적 기업에서는 매우 분권적인 의사결정 하에서도 효율적으로 지구적 통합을 달성할 수 있는 능력을 갖추 수 있도록 지원하는 조직개발개입이 필요하다. 이러한

개입에는 앞서 설명한 지구촌 선발정책과 같이 광범위한 경영자 선발 및 개발, 집단간 개입, 강력한 기업 비전·문화의 개발 및 전파 등의 방법이 있다. 지식경영 개입도 구성원의 학습을 지원하는 세계적 정보를 개발하는데 도움이 될 것이다.

조직개발은 범국가적 기업의 계획적 변화를 실행하는데 기여할 뿐만 아니라, 범국가적 기업으로의 복잡한 이행을 지원한다. 비록 많은 기업이 국제화를 지향하고 있지만, 지구적 지향과 다국적 지향을 동시에 추구할 수 있는 역량을 갖춘 경우는 극히 소수에 불과하다. 통합성과 지역성이라는 범국제적 지향을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직의 모든 부분이 함께 이러한 전략적 선택을 추구해야 한다. 범국가적 전략으로의 이행에 대한 지식은 현재에도 여전히 개발의 과정에 있고, 지속적인 학습과 연구가 필요한 분야이다.

IV. 결론

오늘날 많은 기업체들은 범세계적 시장 출현에 대한 적절한 대응책을 강구하기 위해 노력하고 있다. 경쟁압력의 증가, 무역장벽의 완화, 정보기술의 진보 등의 환경변화에 따라 여러 국가에서 제품과 서비스를 제공하는 기업이 급속히 증가하고 있다. 이러한 세계를 무대로 한 활동을 원활히 수행하기 위해서는 조직의 지속적인 성장과 다양한 기능이 요청되고 있다. 각 기업은 문화와 지역을 넘어, 그리고 다양한 정부와 환경적 요구 속에서 조직 활동을 효율적으로 수행하기 위해 적절한 전략적 방안을 강구해야 한다. 다양한 지역 조건에 맞게 기업의 정책과 절차를 적절하게 설정할 수 있어야 한다. 더욱이 서로 다른 국가에서 이루어지는 경영활동을 통제·조정하기 위해서는 정보 및 통제시스템 구비와 더불어 관리적 측면의 능력 및 지식에 대한 요구도 증가되고 있다.

이러한 기업의 국제적 활동을 효율적으로 촉진하기 위한 방안 중의 하나가 세계적 기업에서의 조직개발이다. 세계적 기업의 조직개발은 다양한 지역적, 문화적 경계를 넘어 활동하는 조직에 적용된다. 기존의 하나의 문화나 경제상황 아래서 활동하는 조직에서의 조직개발과는 그 차원을 달리해야 한다. 본 연구에서는 조직개발 영역에서 상대적으로 새롭고 중요한 분야로 부각되는 세계적 조직을 대상으로 그 적용을 검토하였다. 검토 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직개발개입방법은 기업의 전략적 지향과 적합관계 하에서 결정하여야 한다. 세

계화된 기업의 전략적 선택은 지역성과 통합성을 기준으로 국제적, 지구적, 다국적, 범세계적 지향으로 유형화된다.

둘째, 국내 지향 조직이 새로운 시장에 기존 전략을 확장하는 것을 의미하는 국제적 지향 조직으로 전환하기 위해 팀빌딩, 집단개입, 타스크포스구축, 문화교육 등 다양한 조직개발방법을 적용하여 세계시장의 요구를 배우고, 이를 수행하기 위한 필요 지식과 경험을 축적해 갈 수 있다.

셋째, 지구적 지향을 촉진하는 조직개발개입으로 경력계획, 역할 명료화, 구성원 몰입, 갈등관리, 최고경영층팀빌딩 등을 제시할 수 있다. 이러한 조직개발은 조직의 다양한 요소를 지구적 지향에 적합하게 맞추는 역할을 수행함과 동시에 국제적 지향에서 지구적 기업으로 이행하는 것을 지원한다.

넷째, 다국적 지향 기업이 되기 위해서는 지역 단위가 위치하고 있는 특정 문화적, 경제적 상황에 적합하게 맞추어야 한다. 다국적 지향에 적합한 조직개발개입으로는 집단간 관계, 지역경영자팀빌딩, 정교한 경영자 선발 및 개발 관행, 보상체계변경 등을 들 수 있다.

다섯째, 범국가적 기업에서는 매우 분권적인 의사결정 하에서도 효율적으로 지구적 통합을 달성할 수 있는 능력을 갖출 수 있도록 지원하는 조직개발개입이 필요하다. 이러한 개입에는 지구촌 선발정책의 구성원 선발 및 개발, 집단간 개입, 강력한 기업 비전·문화의 개발 및 전파 지식경영 개입 등의 방법이 있다.

여섯째, 이상의 검토에도 불구하고 세계화된 기업에 적용할 조직개발방안은 아직 연구의 초기 단계에 있다. 계속적인 문헌 검토와 사례를 중심으로 한 실증연구를 통해 수정·보완해 나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 신유근 외. 1999. 「신조직환경론」. 서울: 다산출판사.
- 최종태. 1985. 「현대조직론」. 서울: 경세원.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal. 2000. *Transnational management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bartlett, C., Y. Doz, & G. Hedlund. 1990. *Managing the global firm*. London:

- Routledge.
- Bechkard, R. 1969. *Organization development: Strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Borrus, A. 1990. The stateless corporation. *Business Week*, 14, May: 101-103.
- Burke, W. 1982. *Organization development: Principles and practices*. Boston: Little, Brown.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22.
- Cummings, T. G. & C. G. Worley. 2005. *Organization development and change*. Reading, Mass.: Thompson.
- Evans, P. 1989. Organization development in the transnational enterprise. *Research in Organizational Change and Development*, 3: 1-38.
- French, W. 1969. Organization development: Objectives, assumptions and strategies. *California Management Review*, 12, 2: 23-34.
- Hamel, G & Prahalad, C. K. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67, 3: 63-76.
- Heenan, D. & H. Perlmutter. 1979. *Multinational organization development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Roure, J., J. Alvarez, C. Garciapont, & J. Nueno. 1993. Managing internationally: The international dimensions of the managerial task. *European Management Journal*, 11: 485-492.
- Stewart, T. 1999. A way to measure worldwide success. *Fortune*, 15 March: 196-198.
- Thurow, L. 1996. *The future of capitalism*. New York: Morrow.
- Tung, R. 1987. Expatriate adjustment: Dealing with hosts' attitudes in a foreign assignment. *Academy of Management Executive*, Summer: 117-126.

Organization Development Intervention Strategies in Worldwide Corporation

Dong-myong Lee*

ABSTRACT

Today, it is very important issue that firms should take measures of responding to the changes of global marketplace. Organizations are growing and complex in order to manage worldwide operations. Management should choose appropriate strategic intents for across nations and cultures. Under this circumstance organization development intervention can play an important role in facilitating helping worldwide company manage operations.

In this point of view, I examined management' strategic intents and organization development intervention strategies to implement them. First, I divided management' strategic intents on worldwide operations in to four types, international, global, transnational, and multinational ones, according to two dimensions such as global integrity and local responsibility. They are situational factors effecting on organization development intervention strategies. Second, I represent organization development intervention strategies fitting strategic intents, such as management team building, large group intervention, culture training, career development program, employee involvement, conflict management, ethnocentric/regioncentric/polycentric/geocentric selection, reward system, and building corporate vision. Third, because this study on organization development intervention strategies of worldwide companies is beginning stage, more detailed field studies and more sophisticated theories should be continued to modify and compensate for the present propositions.

* Associate Professor, Dept. of Administration, Hankuk Aviation University.