

지속가능한 성장의 필요충분조건, 조직 민첩성(Organizational agility)

조성일 수석연구원, 경영컨설팅센터 (sizif@posri.re.kr)

Summary

- 코로나19 등으로 경영환경은 급변하고 있다. 이런 환경에서 살아남기 위해 조직은 유연하고 빨라야 하며, 이에 따라 조직의 민첩성이 중요해지고 있다.
- 조직 민첩성이란 ‘기업이 시장의 변화에 대응하여 신속하게 변화 또는 적응하는 능력’으로 정의된다.
- 글로벌 컨설팅사인 맥킨지의 연구에 따르면 민첩한 기업이란 ‘속도(speed)’뿐만 아니라 ‘안정성(stability)’을 동시에 가진 기업을 말한다.
- 이를 위해 기업들은 조직을 수평적으로 만들고(네이버), 구성원간 협업을 활성화(LG화학)하며, 애자일 방법론을 활용(GE)하는 등 다양한 노력을 경주한다.
- 많은 기업들이 조직 민첩성 확보를 위해 속도는 중시하는 반면, 안정성은 경시하는 경향이 있는데, 두 요인간의 균형을 유지할 필요가 있다.

1. 등장 배경

- 4차 산업혁명 및 코로나19 사태로 인한 급격한 경영환경 변화로 장기적 관점의 분석과 계획 수립보다 예측 못한 변화에 즉시 대응하는 조직의 유연성이 더 중요해지고 있음
 - 4차 산업혁명으로 전 세계는 실시간으로 연결되고, AI, Big Data, 사물 인터넷, 로봇과 같은 디지털 기술의 발전은 창의적이고 파괴적인 혁신을 가능케 함
 - 또한, 고령화·저출산으로 인한 인구변화, MZ세대의 부상에 따른 세대별 가치관 차이 등이 점점 더 기업 경영을 복잡하게 만들고 있음
 - 특히, 내부 구성원인 MZ세대는 자아성장 욕구가 강해 본인이 수행한 일에 대한 피드백을 즉시 받기를 원하는 경향을 보이고 있으며, 리더들에게도 보다 유연한 조직 관리가 요구되고 있음
- 급격한 경영환경 변화에 대응하기 위해 기업들은 기존의 기능(function) 중심의 수직적 조직체계에서 다기능(cross-function) 중심의 수평적 조직체제로 변화 중
 - 한 부서 내에서 업무를 수행하던 관행이 다른 여러 부서 전문가들과의 협업 체계로 바뀌고 있는데 이러한 현상이 바로 조직 민첩성을 강화하기 위한 노력의 일환임

2. 조직 민첩성 개념

- 영국의 저명한 HR 컨설턴트인 린다 홀베치(Linda Holbeche)는 급격한 환경변화에도 불구하고 살아남은 기업들의 공통점은 조직운영에 있어서의 ‘민첩성(agility)’이라고 주장
- 조직 민첩성이란 일반적으로 ‘기업이 시장의 변화에 대응하여 신속하게 변화 또는 적응하는 능력’으로 정의
 - 글로벌 컨설팅사인 맥킨지는 조직의 안정성(organizational stability)과 신속성(speed)의 두 요인을 동시에 추구하는 기업을 ‘애자일한’ 기업으로 정의
 - 신속성보다 안정성을 상대적으로 추구하는 기업은 ‘관료적’ 기업으로, 반대로 신속성에 초점을 둔 기업은 ‘스타트업’으로 분류
 - 영국의 전략 전문가인 도널드 설(Donald Sull) 교수는 ‘나비처럼 날아서 벌처럼

쓰는 능력'이라고 은유적으로 표현하며, 조직 민첩성을 3가지 유형으로 구분/정의

- 첫째는 전략 민첩성(strategic agility)으로, 신사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력 및 적시에 신속하게 철수하는 역량
- 둘째는 포트폴리오 민첩성(portfolio agility)으로, 자원을 신속하게 확보, 배분하고 시장 변화에 따라 제품과 사업군을 유연하게 조정하는 능력
- 셋째는 운영 민첩성(operational agility)으로, 제도, 조직, IT 시스템 등의 관리 시스템을 효율적이고 유연하게 운영해 사업계획을 신속하게 실행하는 능력

3. 기업 사례

○ 네이버(Naver)는 조직 민첩성을 높이기 위해 조직구조 개혁을 단행

- 스타트업으로 시작했으나 조직이 성장하면서 혁신이 정체되고 신성장 동력을 찾지 못하는 관료제 폐단이 발생하여 '14.5월 셀(cell) 조직 도입
 - 셀 조직은 독립채산제로 운영되는 사내벤처 개념
 - 셀 조직 도입으로 기존의 4단계(팀장→실장→센터장→본부장→CEO)이던 의사결정 프로세스가 2단계(리더→서비스총괄→CEO)로 축소셀의 효과적인 운영을 위해 셀 리더에게 서비스 기획, 운영부터 인사, 예산 권한까지 전반적인 권한을 부여
 - 이를 통해 신규 서비스 출시기간이 6개월에서 3개월로 50% 단축되는 효과 발생
- '15.1월에는 의사결정의 속도와 효율성 제고를 위해 본부제를 폐지하고, '센터/그룹, 실/랩' 단위로 재편
 - 2월에는 20여 개의 셀 중 성장성이 높은 조직을 CIC(Company in company, 사내독립기업)로 독립시켜 별도 자본금을 제공
- '16.4월에는 셀 조직은 그대로 유지한 채, 센터/그룹, 실/랩을 24개의 프로젝트 팀으로 재편
- 그러나, 이러한 노력이 모두 좋은 결과만을 가져온 것은 아님
 - 창립 19년 만인 '18.4월에 '투명한 의사결정 및 수평적인 조직문화 만들기'를 활동 목표로 노조가 탄생했는데 그 배경 중에 하나가 셀 조직 운영이었음
 - 셀 리더의 리더십, 관리역량에 불만을 품은 사람들이 많아지게 된 것임. 이를

근거로 볼 때 리더에 대한 사전교육이 중요함을 알 수 있음

○ LG화학은 조직 민첩성을 향상시키기 위한 협업 솔루션 도입

- '20.4월에 한국, 중국, 미국, 폴란드 등 전 세계 사업장의 사무기술직 2만여 명을 대상으로 마이크로소프트사의 메신저 기반 협업 솔루션 `팀즈(Teams)`를 도입
- 팀즈 도입을 통해 비대면(Untact), 무중단(Unstoppable), 무제한(Unlimited)의 `3U 업무 시스템` 구축을 도모
 - 비대면(Untact) 업무 시스템(실시간 채팅, 원격회의, 문서 공동작업 등)을 통해 업무 상황을 상시 공유해 업무 효율성 향상
 - 무중단(Unstoppable) 업무 시스템을 통해 오피스 소프트웨어가 설치되지 않은 PC에서도 문서를 편집할 수 있어 어떤 상황에서도 끊김 없는 업무 환경을 구축
 - 무제한(Unlimited) 업무 정보 접근 시스템을 통해 회의 내용, 문서 공동작업 결과 등을 팀즈 한 곳에 생성·보관해 누구나 검색 한 번으로 업무 진행 과정과 맥락 파악이 가능
- LG화학은 협업 툴인 팀즈를 통해 오프라인상에서 행해지던 비효율을 줄이고, 부서 및 개인 간 협업 효율성을 높이기 위해 지속적으로 노력 중

○ GE는 패스트웍스(FastWorks)를 통해 조직 민첩성 향상을 도모

- '12년 GE는 제품개발 분야에 애자일 방법론에 기반한 패스트웍스를 도입, 운영 중
 - 패스트웍스는 불확실한 환경을 효과적으로 극복하고, 경영과 제품개발 속도를 높여 고객과의 거리를 좁히려는 경영도구로, 구성원들이 기업가정신을 가지고 민첩하게 움직이도록 만든 행동방식의 집합체임
- 프로젝트 팀은 10여 명 내외로 프로젝트 리더 1~2명과 마케팅, 엔지니어링, 디자인 등 관련부서 인력 6~8명으로 구성
 - 리더 이외의 멤버들의 역할 구분은 없고, 팀원 각각이 오너로서의 역할 수행
- 패스트웍스는 5가지 절차로 운영
 - 첫째, 고객의 문제를 파악
 - 둘째, 문제해결을 위한 가설을 설정하고 구체화한 후 테스트 제품 제작
 - 셋째, 최소한의 비용과 시간을 투자한 MVP(Minimum Viable Product) 제작. 이는 최소한의 투자로 고객이 원하는 성능을 구현한 제품으로 시제품일 수도, 완제품일 수도 있음

- 넷째, 고객의 반응을 기반으로 새로운 측정 기준을 찾아 적용
- 다섯째, 입증된 결과를 바탕으로 전략 수정. MVP에 대한 고객의 반응이 긍정적이라면 기존 전략대로 진행하고 아니면 전략을 수정
- GE는 이러한 방식을 통해 새로운 양전자 컴퓨터 단층촬영기 개발에 기존 소요시간인 2~4년 보다 절반 가까이나 줄이는 획기적인 성과를 창출
- 상기 기업들 외에도 많은 기업들이 조직민첩성 강화를 위해 다양한 노력들을 기울이고 있음.
- 그러나, 네이버와 같이 신속성과 안정성의 균형을 맞추지 못해 어려움을 겪는 경우도 존재

4. 시사점

- 조직민첩성 강화는 급변하는 경영환경 하에서 기업의 생존과 성장을 위해 선택이 아닌 필수가 되고 있음
- 조직의 민첩성을 높이기 위해서는 신속성과 안정성을 균형 있게 추구할 필요
 - 기업들은 조직구조, 일하는 방식, 각종 제도와 인프라, 조직문화까지 다방면의 노력을 기울이고 있으나, 대개는 신속성을 높이기 위한 노력들임
 - 몇 해 전 다수의 대기업들이 의사결정의 속도를 높이고, 수평조직 체계를 구축하고자 직급과 호칭을 통폐합했으나, 몇 년도 되지 않아 이전 체제로 복귀
 - 이유는 여러 가지가 있었으나 근본 원인은 지금까지 안정적으로 운영되던 제도를 갑자기 바꾸는 데 대한 거부감과 불안이었음
- 이 같은 점을 고려할 때, 앞서 언급한 맥킨지의 조직 민첩성 정의를 곱씹어 생각해 볼 필요가 있음
 - 민첩성은 속도와 유연성만으로 이루어지는 것이 아니라 안정성도 함께 필요
 - 대기업들은 의사결정 속도를 높이려는 목적에서 직급·호칭 폐지를 시도했겠지만, 실제로는 조직의 안정성을 해치는 부작용을 낳으며 해프닝으로 끝남
- 따라서, 기업들은 조직 민첩성 향상을 위해 신속성을 높이는 방안 이외에 안정성을 해치지 않는 방안도 함께 고려해야 함

[출처]

- McKinsey, '15.12.1., Why agility pays
- Mckinsey Quarterly, '10.11.1, Competing through organizational agility
- 매일경제, '20.4.1., LG화학, MS 협업 솔루션 '팀즈' 도입 등 디지털전환 통한 업무 혁신 나서
- 국내외 언론 종합, POSRI 보고서 등 참조

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.