

# SNA 기법을 활용한 과학적 조직재설계 - 철강관련 A社 사례를 중심으로 -

김 용 근\*  
류 성 민\*\*

본 논문에서는 조직재설계 시 주로 활용해 오던 정성적·주관적 접근법의 한계를 극복하고, 보다 과학적인 조직재설계 접근법을 제안하고자 한다. 이에 조직설계 시 주로 검토하게 되는 조직간 협업관계 및 조직의 성과 등을 보다 객관적으로 분석할 수 있는 사회네트워크분석(Social Network Analysis: SNA)을 활용한 과학적 조직설계 방법을 제안하고, 이를 활용한 실제 적용 사례를 살펴보고자 한다.

사회네트워크 활용 단위가 될 수 있는 개인 수준, 집단/팀 수준, 조직 수준 중 본 연구에서는 집단/팀 수준의 개념을 실제 국내 대기업의 조직 재설계 작업에 활용하였다. SNA에 기반을 둔 조직 진단 도구를 설계하여 국내 철강관련 대기업인 A社의 전사단위 조직 재설계 작업에 직접 반영하였다. 초기 설문 준비 및 Pilot Test, 설문조사, 설문결과 분석, 조직 재설계 시사점 도출의 과정을 통해 실제 조직 재설계에 진단 결과가 매우 중요한 근거로 활용되었다. 사회네트워크이론 중 협업이 이루어지는 관계를 빈도(Frequency)로 분석하여 약한 관계(Weak Tie)와 강한 관계(Strong Tie)를 파악하였고, 밀도(Density) 파악을 통해 상호 높은 수준의 협업이 이루어져야 하는 3개 이상 집단의 협업 및 업무교류 관계를 파악하였으며, 기대역할 수준을 측정하여 해당 조직이 얼마나 제 역할을 하고 있는지를 파악하였다.

본 연구는 기존 조직 재설계 시 고려하는 인터뷰 중심의 정성적 방법 외에 SNA 기법을 활용하여 보다 과학적인 조직 재설계가 가능하도록 하였다. 이러한 조직재설계과정을 살펴봄으로써 사회네트워크 분석결과가 국내 기업들의 경영 의사결정에 직접적으로 활용될 수 있다는 시사점을 제공한다.

주제어: 조직설계, 조직진단, SNA(Social Network Analysis)

## 1. 서론

매년 연말연시가 되면 많은 기업들이 조직개편을 발표한다. 대부분의 직원들은 이러한 의사결정이 객관적이고 논리적인 정보에 기반을 두고 이루어진다고 생각하지만, 실제 진행되는 과정을 살펴보면 몇몇 영향력 있는 소수의 의견에 따라 정해지는 경우가 빈번하다. 물론 경영자가 아무 근거 없이 마음대로

로 의사결정 한다는 뜻은 아니다. 최종 의사결정을 해야 하는 경영자 입장에서도 객관적인 정보를 통해 합리적인 의사결정을 하고 싶지만, 조직의사결정에 필요한 충분한 정보가 없다면 주요 보직을 담당하고 있는 소수의 의견에 기반하여 판단할 수밖에 없다는 한계를 의미한다.

이렇게 객관적인 데이터가 아닌 직원들의 VOC(Voices of Customers), 또는 경영진의 VOB(Voices of Boards)에 기반을 둔 의사결정을 할 때 가장 문제

논문접수일: 2015. 09. 01. 1차 수정본 접수일: 2016. 02. 29. 2차 수정본 접수일: 2016. 05. 14. 게재확정일: 2016. 05. 20.

\* 포스코경영연구원 경영연구센터 수석연구원(yogkim@posri.re.kr), 제1저자

\*\* 경기대학교 경영학과 부교수(snu558@gmail.com), 교신저자

가 있는 부분은 더 영향력 있고, 소위 목소리 큰 층의 의견을 쉽게 수용하게 된다는 것이다. 이러한 의사결정이 얼마나 위험하고, 기업을 위험에 빠뜨리게 하는지 알면서도 객관적인 자료에 근거하여 대안을 마련하기가 쉽지 않다.

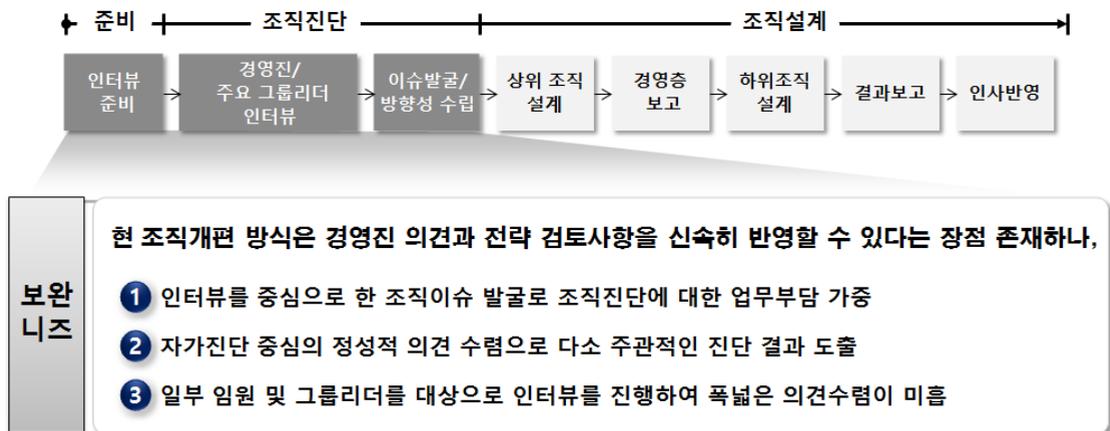
특히, 최근 조직재설계는 비즈니스 프로세스 재설계와 통합되어서 진행되고 있는데, Sikdar & Payyazhi (2014)는 프로세스 재설계 관점의 조직재설계 연구들은 비즈니스 프로세스와 조직요소 간 배열이 어떻게 운영되어야 하는지에 대해 실무적으로 명확한 답을 제공하지 못하고 있다고 지적하였다. 또한 이들은 비즈니스 프로세스 재설계의 단계별로 조직요소들의 배열에 대한 논리적인 프레임워크의 결핍도 존재한다고 제시하였다.

본 연구에서는 조직재설계 과정에서 객관적이고 세부적인 정보를 얻지 못하여 나타나는 문제점을 극복하기 위하여, 조직설계 시 주로 검토하게 되는 조직의 성과와 조직간 협업관계 등을 보다 객관적으로 분석할 수 있도록 사회네트워크분석(Social Network Analysis: SNA)을 접목한 과학적 조직설계 방법을 제안하고, 이를 활용한 실제 적용 사례를 살펴보

고자 한다. SNA는 프로세스 기반에서 도출 가능한 조직 내 문제점 및 현상을 분석할 수 있다는 장점이 있기 때문에(홍성철, 2008), 보다 객관적인 정보에 바탕을 둔 조직재설계를 가능케 할 수 있다.

본 연구에서 SNA를 적용한 조직재설계 사례로 살펴보고자 하는 기업은 국내 주요 철강사 중 하나인 A社이다. A社는 환경의 변화에 따라 조직을 재설계할 필요성을 느끼고 있었지만, 조직에 대한 해석과 이슈가 구성원마다 달라서 정확한 판단을 내리기 어려운 상황이었다. 이에 CEO의 요청에 따라 SNA를 접목한 조직재설계를 수행하였다. 세부적으로는 <그림 1>과 같이 조직 개편 시에 좀 더 정교하게 의사결정 할 수 있는 방법이 마련되었으면 좋겠다는 니즈에 따라, SNA에 기반을 둔 조직재설계를 수행하였다.

본 연구의 이후 구성은 다음과 같다. 먼저 조직재설계의 개념 및 사회네트워크분석(SNA)에 대해서 살펴보고, 다음으로 A社의 조직재설계사례를 살펴본다. 마지막으로 이를 통하여 조직재설계에 SNA를 활용하는 데 있어서 시사점을 제시한다.



〈그림 1〉 現 조직개편 절차 및 보완 니즈

## II. 선행연구

### 2.1 조직재설계의 개념 및 SNA의 필요성

많은 조직들은 조직의 성장과 환경변화를 겪게 되면서 기존 조직에 대한 문제점을 발견하게 된다. 이러한 시기에 비효율적인 기존의 조직을 좀 더 효과적인 새로운 조직으로 바꾸려는 노력을 기울이게 되는데, 이것을 조직재설계라고 한다(김인수, 2013). Hammer & Champy(2009)에 따르면 조직재설계는 비용, 품질, 서비스와 속도 등의 핵심적 성과에서 극적인 향상을 위하여 과업 수행과정을 근본적으로 다시 생각하고 재설계하는 것이다.

조직재설계 과정에서 고려해야 할 요소들은 학자마다 다르게 제시하고 있는데, 가장 널리 활용되는 기준은 Mintzberg(1983)가 제시한 것이다. Mintzberg(1983)는 조직설계 단계를 지위설계, 조직 상부구조 설계, 조직 상부구조의 수평적 통합, 의사결정 시스템 설계로 구분하였다. 첫째 단계인 지위설계 단계는 개별과업의 설계단계로 볼 수 있다. 이 단계에서는 직무분석을 바탕으로 개인수준에서 직무를 설계한다. 둘째 단계인 조직 상부구조 설계에서는 앞서 설계한 직무를 묶어서 부서를 설계한다. 셋째 단계인 상부구조통합 단계에서는 앞서 설계된 부서들 간 관계를 설계한다. 넷째 마지막 단계인 의사결정 시스템 설계 단계에서는 의사결정 권한을 조직 상층부에 집중할 것인가 혹은 현장에 위임할 것인가를 결정한다(안성익, 2015).

Mintzberg가 제시한 조직설계과정 중 개별과업의 설계는 직무분석을 통해서 이루어지기 때문에, 조직재설계과정에서 보다 중요하게 고려되는 것은 부서의 설계 및 부서 간 관계의 설계이다. 부서 수준에서의 조직설계를 이론적으로 설명한 가장 대표적인 연구는 Thompson(1967)의 상호의존성에 대한 논의

이다. 상호의존성은 조직구성원 개인이나 부서에서 과업을 수행하기 위하여 다른 부서나 개인과 얼마나의존적인 관계를 유지하는가를 나타내 주는 개념이다(김인수, 2013). Thompson(1967)은 단위작업 간의 상호의존성을 집합적 상호의존성, 순차적 상호의존성, 교호적 상호의존성으로 유형화하였으며, 상호의존성의 유형에 따라 활용기술을 중개형 기술, 연속형 기술, 집약형 기술 등 3가지 유형으로 분류하였다.

집합적 상호의존성은 부서간의 상호의존성이 거의 없는 형태를 의미한다. 즉 단위작업 사이에는 작업의 관련성이 없고, 각 부서는 조직의 한 부분으로서 조직의 공통목표에 독립적으로 공헌을 하게 된다. 집합적 상호의존성은 중개형 기술을 사용하는 조직에 존재한다. 조직은 중개형 기술을 사용하여 투입 측면과 산출측면에서 고객들에게 제품이나 서비스를 제공한다. 집합적 상호의존성이 있는 조직에서는 각 부서 간 업무의 표준화를 위해서 규정과 절차를 사용한다. 각 부서는 동일한 규정과 절차에 의해서 업무를 수행하기 때문에 부서간의 상호조정활동은 거의 필요하지 않게 된다.

순차적 상호의존성은 한 부서의 활동이 다른 부서의 활동에 직접적으로 관련되어 있는 상호의존성을 의미한다. 상호의존성의 정도는 집합적 상호의존성보다는 높는데, 각각의 부서들은 자신들의 업무수행을 위해서 필요한 자원을 서로 교환하기도 하며 다른 부서의 과업수행결과에 영향을 받기도 하기 때문이다. 순차적 상호의존성은 연속형 기술을 사용하는 조직에 존재한다.

교호적 상호의존성은 관련부서 간의 상호의존성이 가장 높은 상태를 말한다. 하나의 과업을 수행하기 위해 여러 부서의 활동이 동시에 상호·관련되어 있는 것을 의미한다. 교호적 상호의존성은 집약형 기술을 사용하는 조직에 존재한다. 집약형 기술은 고객에게 다양한 제품과 서비스를 제공할 때 모든 업

무담당자가 협력하여 동시에 제공하는 것을 말한다.

Thompson(1967)에 따르면 순차적 상호의존성이 있는 연속형 기술을 사용하고 있는 조직에서는 집합적 상호의존성을 가진 조직에 비해 단위작업 간 조정을 위한 여러 가지 노력이 더 필요하다. 또한, 교호적 상호의존성이 존재하는 기술을 사용하는 조직에서는 문제를 효과적으로 해결하기 위해 직접대면에 의한 의사소통이 빈번하게 이루어져 많은 상호작용이 필요하기 때문에, 교호적 상호의존성을 갖는 집약형 기술은 가장 복잡한 기술이라 할 수 있다(김인수, 2013). 효과적으로 조직이 설계되기 위해서는 부서 내부 및 부서 간 관계를 설정할 때 기본적으로 이러한 상호의존성에 대한 고려가 필요하다. 따라서 조직재설계 과정에서 상호의존성을 파악하고 적용할 수 있는 기법이 필요하다.

한편 최근 들어, 조직재설계는 비즈니스 프로세스 재설계(Business Process Reengineering)와 통합되어서 진행되고 있다. 즉, 기존의 조직재설계는 구조, 기술, 행태 등과 같은 변수를 중심으로 진행되었지만(신원형 & 김용오, 2001), 프로세스 재설계는 조직 및 관리방식도 프로세스 지향적으로 개편함으로써 경영활동의 초점을 기능이 아니라 프로세스에 두는 경영방식, 또는 조직을 상호 연계된 프로세스로 구성된 하나의 시스템으로 보며 프로세스의 개선을 중시하는 제반 경영방식이다(허문구, 2004). 선행연구에서는 프로세스 재설계로 인하여 고객만족, 업무간소화로 인한 생산성 향상과 원가절감, 제품개발 및 인도시간 단축, 종업원의 만족 및 이로 인한 수익성 증대 등의 효과가 있다고 제시된다(허문구, 2004; Bhasin & Parrey, 2013).

그런데 Sikdar & Payyazhi(2014)는 프로세스 재설계 관점에서 조직재설계 연구들의 한계를 지적하였다. 비즈니스 프로세스와 조직요소 간 배열에 대해 명확한 대안 제공이 어렵다고 하였고, 또한 비즈니스 프로세스 재설계의 단계별로 조직요소들의

배열에 대한 논리적인 프레임워크도 부족하다고 지적하였는데, 이러한 것은 특히 부문 간 관계를 설정할 때 더 문제가 될 수 있다. 홍성철(2008)도 비즈니스 프로세스 모델의 경우 부서 단위 분석에 따른 세부적 분석이 어렵다고 제시하고 있다. 즉, 사람 측면의 프로세스 모델이 부재하다는 것이다. 따라서 조직재설계 연구에서 보다 세부적으로 사람측면을 고려하여 조직요소 및 부분들의 배열과정을 심층적으로 살펴볼 수 있는 분석의 필요성이 제기되고 있다.

본 연구에서는 부서수준 재설계의 토대이론인 Thompson(1967)의 상호의존성 논의를 적용하고, 프로세스 재설계 관점의 문제점을 보완하며, 보다 객관적인 정보를 도출할 수 있는 방법으로 사회네트워크분석(SNA)을 도입하고자 한다.

사회네트워크분석(SNA)은 프로세스 기반에서 도출 가능한 조직 내 문제점 및 현상을 보다 객관적으로 분석할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 조직사회를 이루는 구성요소들 간의 관계에 대한 과학적 접근으로, 친밀감, 인맥, 영향력, 정보 획득, 지원효과 등에 대한 파악이 용이하다(홍성철, 2008). 이를 통하여 업무의 병목현상, 권력편중현상, 의사전달력의 영향, 하위집단 형성, 지위와 역할관계, 상호작용 등을 도출할 수 있고, 부서설계 및 개편, 프로세스 리모델링 등에 대한 방안을 논의할 수 있다는 장점이 존재한다(홍성철, 2008). 다음 부분에서는 사회네트워크분석(SNA)에 대해서 보다 자세하게 살펴본다.

## 2.2 사회네트워크분석(SNA) 활용

조직설계와 관련해서는 맥킨지, BCG 등 다양한 전략컨설팅 회사들의 다양한 방법론뿐만 아니라 여러 학자들이 조직 설계 시 필요한 다양한 진단 Tool도 설명하고 있다. Galbraith(2001)는 조직설계 분야 베스트셀러 중 하나인 'Designing Organizations'를 통해 조직설계 시 고려해야 할 5가지 요소를 제

안하고 있다. 전략, 구조, 프로세스, 보상, 인력을 고려하여 조직을 설계해야 한다는 일명 스타모형을 제시하고 있다(김현주, 정재상, 2005). 하지만 아쉬운 점은 이러한 중요한 요소들에 대한 측정 방식을 볼 때 인터뷰나 각종 보고자료 검토 등 실제 조직 내에서 이루어지고 있는 다양한 이해관계에 대한 객관적 측정 방식이 부족하다는 것이다.

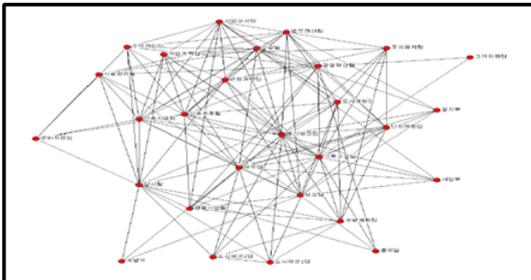
Blenko, Mankins & Rogers(2010)는 최고경영자들이 조직구조가 조직의 재무적 성과 개선에 중요하다고 생각하지만 실제 성과는 미흡하다고 설명하고 있다. 그 이유는 CEO가 신규로 부임하게 되면 대부분 조직개편을 단행하지만 그것이 오히려 과거보다 못한 조직이거나 제대로 조직의 현상을 파악하지 못하고 소수의 의견에 따라 의사결정을 내리기 때문이다. 물론 CEO 교체 시마다 조직개편을 해야 하는지 다시 한 번 생각해 볼 필요도 있지만, 조직개편을 해야 한다면 보다 객관적이고 과학적인 진단

을 할 필요가 있다.

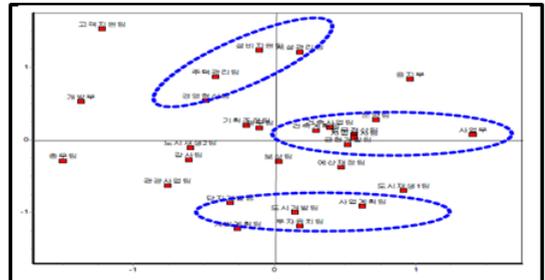
보다 과학적 조직재설계 방안을 마련하기 위한 기법적 또는 이론적 측면에서 사회네트워크분석(SNA)을 살펴보고자 한다. 최근 사회네트워크 연구는 양자 간 관계(Dyadic Tie), 삼자(Triad) 이상의 네트워크에 이어 다시 수행자(Actor)에 대한 연구가 재조명을 받고 있다(Kilduff & Brass, 2010; Burt, Kilduff, & Tasselli, 2013).

조직 내 팀 간의 관계도 결국 양자 혹은 삼자 이상의 네트워크이므로 이에 대한 시사점 도출을 위해서는 사회 네트워크 이론을 활용하는 것이 적합할 것이다. <그림 2>에서와 같이 조직 내 팀 간 관계는 다양한 방식으로 분석이 가능하다. 먼저 양자 간 관계(Dyadic Tie)의 강도를 측정하는 방식 중 대표적인 방법인 빈도(Frequency) 측정 방식을 통해 조직 간 관계 수준을 파악할 수 있다. 조직 설계를 목적으로 조직 간 양자 간 관계를 파악하기 위해서 A라는

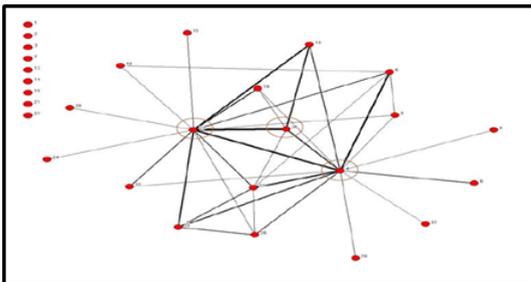
(1) 전체 조직 수준에서의 업무연계 소시오그램



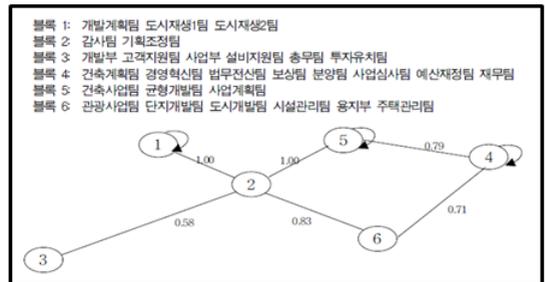
(2) 업무협조 다차원 분석



(3) 하위집단으로 겹치는 팀의 관계



(4) 블록모델분석 결과



<그림 2> 조직 내 팀간 관계 분석 예시

조직이 B, C 등 사내 다른 조직과 협업하는 빈도를 1점(분기 단위) ~ 5점(상시 교류) 수준으로 파악한 후 주로 협업이 이루어지는 관계를 빈도(Frequency)로 분석하여 약한 관계(Weak Tie)와 강한 관계(Strong Tie)를 파악하였다.

또한 삼자(Triad) 이상의 조직 간 관계는 밀도(Density), 중심화(Centralization), 중계자(Brokerage) 등의 개념을 통해 파악할 수 있다. 본 연구에서 조직 간 관계를 파악함에 있어서는 상호 협업 관계 수준을 기반으로 단위 조직 하에 있는 부서들의 관계 밀도(Density)를 중심으로 활용하였다. 예를 들어 상호 높은 관계 밀도를 기대한 본부 내 조직간 관계나 회사에서 전략적으로 강화하고자 하는 '마케팅-생산-R&D 부서'간 협업 수준 등을 파악할 수 있다.

마지막으로 행위자(Actor) 특성의 경우 개인수준의 분석 시에는 개인의 성격(Characteristics) 등을 주로 분석하지만, 조직 수준의 분석에서는 부서의 특성을 파악할 수 있는 다른 기준이 필요하다. 이에 부서 자체의 유형(예, 영업, 생산, 재무, HR 등)과 각 부서와 협업하는 조직의 만족도 수준을 종합하여 부서별 특징을 파악하였다.

Kilduff & Tsai(2003)는 조직단위에서 활용할 수 있는 사회네트워크의 다양한 개념을 소개하고 있다. 특히 그룹/팀 단위에서는 조직 내 비공식적 단위, 조직 간 관계 등에 기반을 둔 조직 개편에 활용할 다양한 정보를 확보할 수 있다고 하였다. 이에 앞에서 설명한 조직의 양자간 관계, 삼자 이상의 관계, 조직 자체의 특성이라는 3가지 측면의 정보를 종합하여 조직개편의 시사점을 도출하였다.

이렇게 사회네트워크 이론을 조직이나 기업 단위에서 활용하려는 다양한 노력에 비해 국내에서는 아직 하나의 기업 내 조직 단위에서의 활용보다 주로 개인 단위에서 활용이 이루어지고 있다(신인용, 이기현, 오홍석, 2006; 이기현, 오홍석, 정명호, 2008; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006). 이에 본 연구에서

는 국내 철강업을 대표할 수 있는 대기업인 A社를 대상으로 기업 내 부문 수준에서 사회네트워크 방법을 활용해보고자 한다. 조직 수준에서 사회네트워크 기법을 활용할 수 있는 영역은 다양하지만, 본 연구는 실제 조직설계에 사회네트워크분석(SNA) 기법을 활용함으로써 사회네트워크이론의 활용 영역을 넓히는데 일조하고자 한다.

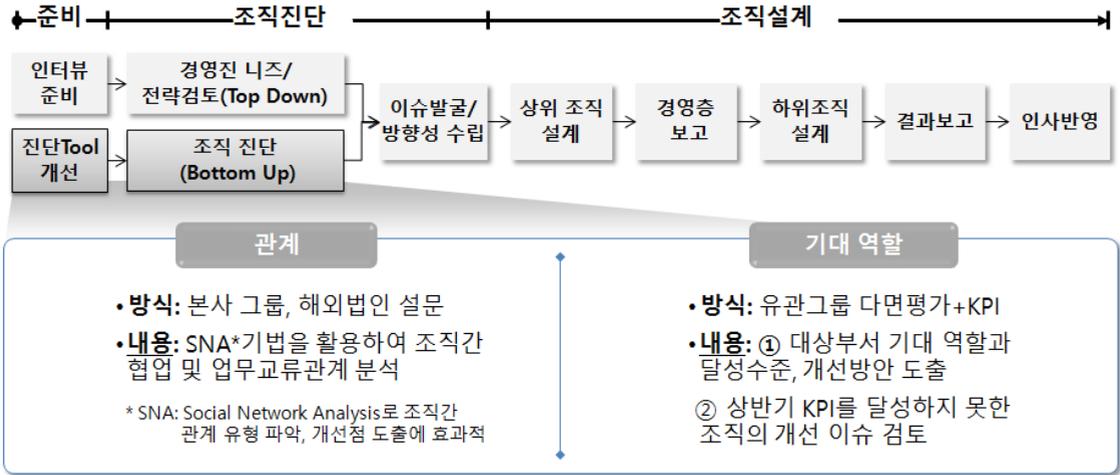
### III. 사례 분석

#### 3.1 설문준비 및 Pilot Test

먼저 조직재설계 시에 조직진단 방식을 어떻게 개선할 것인지를 좀 더 명확화 할 필요가 있다. 조직재설계는 조직진단과 조직설계 단계로 구분해서 살펴볼 수 있는데, 이 중 조직설계 단계의 절차는 그대로 유지하되 조직진단 시 Bottom-up으로 정리하는 방식을 Social Network 방식을 활용하여 개선한 것이라고 설명할 수 있다.

진단 Tool을 개선하면서 관계적 측면의 진단 시 SNA 기법을 활용하여 첫째, 두 개의 조직 간 상호 협업 및 업무교류가 어떻게 이루어지고 있는지 파악하였다. 이때 조직 간 협업 및 교류 수준은 1점(분기)-2점(월)-3점(격주)-4점(매주)-5점(상시)으로 자가 진단할 수 있도록 하였으며, 그 결과 월 2회 이상 교류하게 되는 3점 이상을 Strong Tie(강한 관계), 3점 미만을 Weak Tie(약한 관계)로 정의하였다. 그리고 교류가 일방향인지 쌍방향인지도 파악하여 화살표로 표시할 수 있도록 하였다.

둘째, 밀도(Density) 파악을 통해 상호 높은 수준의 협업이 이루어져야 하는 3개 이상의 집단의 협업 및 업무교류 관계를 파악하였다. 양자 간의 관계 진단에서 파악된 Strong/Weak Tie를 그룹 상위



〈그림 3〉 SNA를 활용한 조직진단 개선

조직이나 협업이 필요한 그룹들 간의 관계만 분리하여 협업 밀도 수준을 도식화(Sociogram)를 통해 파악하였다.

셋째, 조직의 특성을 파악하기 위해 조직간 상호 기대역할 수준을 설문을 통해 측정하여 해당 조직의 얼마나 제 역할을 하고 있는지를 파악한다. 이때 협업하는 조직들이 진단하는 기대 역할 달성수준은 1점(매우 부족) ~ 5점(매우 만족)의 Likert 5점 척도로 측정하였고, 이를 평균하여 4점 이상인 경우 기대역할을 충족하고 있는 것으로 판단하였다.

이렇게 Bottom-up으로 도출된 결과는 기존 인터뷰 방식에 의해 Top-down 관점에서 진행된 경영진 니즈 및 전략 검토 결과와 함께 종합하여 〈그림 3〉과 같이 조직설계에 반영하게 된다. 조직설계의 절차는 기존 방식과 유사하지만 SNA 기법을 통해 도출된 진단 결과는 보다 객관적이고 설득력 있는 분석 결과를 제공하여 의사결정자가 조직설계 단계 프로세스 시 빠른 의사결정을 할 수 있는 계기가 된다.

기존 인터뷰 방식 진단은 진단결과를 수치화하거나, 전체 조직 의견을 수렴한다든지, 3개 이상의 다수 조직간 이슈를 파악하는데 한계가 있었다. 하지

만 Social Network 기법을 활용하면 이러한 기존 진단 방식의 단점을 극복할 수 있다. 또한 조직간 네트워크 관계도 도식화(Sociogram)하여 보여줄 수 있다.

〈표 1〉 진단방식 비교

인터뷰 방식	SNA 방식
진단결과 수치화 한계	진단결과 수치화 가능
조직간 관계 표현 한계	조직간 관계 도식화
일부 의견수렴	전체 의견수렴 가능
제한적 이슈 확인	거의 모든 이슈 수렴
2개 조직간 이슈 중심	다수 조직간 이슈 파악

SNA 설문문의 가장 어려운 점 중의 하나는 진단하는 단위에서 전수조사가 이루어져야 한다는 것이다. 따라서 응답률이 100%가 아니어도 어느 정도 수준의 설문이 수집되면 대표성을 가진다고 할 수 있는 일반 설문과 달리 회수율이 상당히 부담되는 방식이다. 또한 과연 이러한 진단을 통해 충분한 효과가 있을 수 있을지, 확신도 생기기 전에 전사 직책자들을 대상으로 설문을 진행하기는 어렵다. 따라서 우선

설문을 준비하고, 일부 부서를 대상으로 Pilot Test를 진행하여 이 방식이 충분히 시사점을 파악할 수 있는지 확인할 필요가 있다.

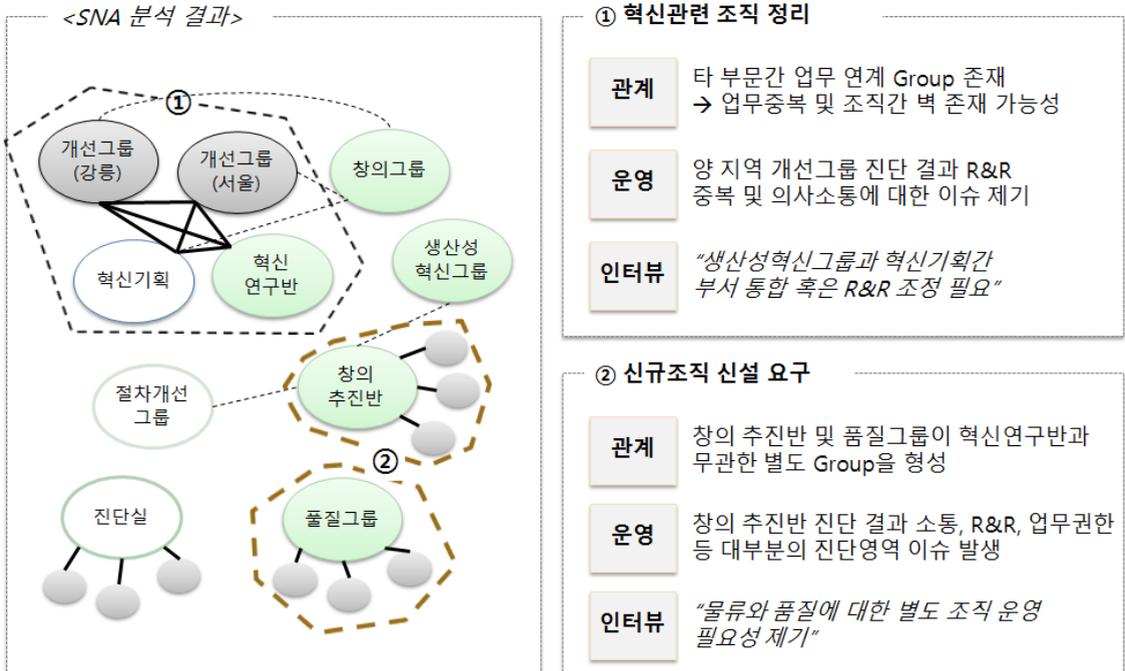
이에 본격적인 진단에 앞서서 관련된 조직이 다양하고, 그들 간의 협업이 중요한 '혁신관련 부서'를 대상으로 Pilot Test를 진행하였다. 이에 <그림 4>와 같이 타 부문 산하에 있는 협업하고 있는 조직을 파악하여 통합여부를 검토한다든지, 기존에 동일한 센터 하에서 협업하기 위해 만들어 둔 조직이 따로 활동하는 것을 보면서 이를 분리, 통합 등 다양한 재설계 이슈를 파악할 수 있음을 확인하였다. 물론 설문에서 파악된 객관적인 현상에 대해서 그 원인을 파악하기 위해서는 설문 외에 인터뷰를 통해 파악할 필요가 있음도 확인하였다. 따라서 우선 설문을 통해 이슈 여부를 파악하고, 원인을 파악하기 위해 추가적인 심층 인터뷰를 진행하는 것으로 진단 프로세

스를 보완하였다.

### 3.2 설문조사

Pilot Test를 마치고 전사의 공식 직책자인 그룹 리더들을 대상으로 설문을 진행하기 위해 지역별로 워크숍을 진행하였다. 온라인을 통해 설문과 설명 자료를 배포하고 진행할 수도 있었지만, SNA 진단에 대한 직원들의 이해도가 낮음을 고려할 때 온라인 설문보다는 오프라인 설문이 훨씬 적합할 수 있다.

조직 재설계에 필요한 설문 준비를 위해 전사 그룹 리더들을 대상으로 조직개편에 관한 설명회를 진행하였다. 실제 조직개편에 대한 의견 수렴은 임원급들의 의견은 수렴하지만 그룹리더의 의견을 이렇게 대대적으로 수용하는 경우는 극히 드물다. 따라서 대부분의 그룹 리더들이 참여하였고, 해외 출장



<그림 4> 혁신관련 조직 Pilot 진단 결과

등으로 참석하지 못한 그룹 리더에게는 별도로 받는 것으로 하였다.

조직개편이라는 이슈가 그룹 리더들이 맡고 있는 조직과 직결되는 문제다 보니, 진단 방식에 대한 궁금증이 상당히 많았다.

첫째, SNA 분석을 위해서는 기명 설문이 이루어져야 하는데, 이에 대한 걱정이 상당히 많았다. 그동안 진행된 대부분의 설문은 솔직한 답변을 위해 무기명으로 진행되었는데, 기명으로 적어서 응답하려니 솔직하게 답변하기 부담스럽다는 것이다. 직책자들이 이렇게 부담을 느끼게 된 이유는 SNA 진단 방식의 특징이기도 하지만, 단순히 어느 조직과의 협업 여부만 작성하는 것이 아니라 이러한 협업관계 속에서 기대한 역할에 만족하는 지도 측정했기 때문이다. 이러한 응답자의 불안감을 해소하기 위해 연구진이 보안을 철저히 지킬 것을 워크숍 자리에서 충분히 설명한 후 설문을 진행하였다.

둘째, 조직 간 협업이라는 것이 그룹 리더만 하는 것이 아니기 때문에 그룹원의 의견도 수렴해야 하지 않는가에 대한 의문이다. 물론 조직에 따라서는 그룹리더가 그룹원이 수행하는 세부 업무 상 어느 부서와 협업하는지 다는 모를 수 있다. 하지만 그룹 리더에게도 리포트가 되지 않는 협업 수준은 해당 조직에서 중요도나 영향력이 낮은 업무라고 해석할 수 있다. 따라서 그룹리더가 최근 보직 변경 등으로 업무를 다 파악하지 못한 경우에는 돌아가서 그룹원들과 상의하여 작성하시되, 가급적 워크숍 내에서 작성하는 것을 원칙으로 하였다.

셋째, 응답 조직을 어느 정도까지 세분화해야 하는지 의문이다. 응답자들이 편하기 위해서는 굳이 조직을 세분화하지 않고, 상위 조직 단위로 정리하면 편하다. 하지만 이렇게 응답이 이루어지면 실제 조직개편에 활용할 수 있는 내용이 없다. 따라서 가급적 세분화된 조직단위로 응답할 수 있도록 유도가 필요하다.

넷째, 업무 교류가 얼마나 있는 조직까지 정리해야 하는가에 대한 의문이다. SNA 분석을 진행할 때 대상이 되는 조직은 전사 모든 조직이다. 따라서 협업하는 업무가 전사 조직에 퍼져 있는 경우에는 수백 개의 전사 모든 조직과의 관계를 정리해야 한다. 따라서 업무에 대한 상한을 제시하였다. 예를 들어 최소 분기에 1회 이상 교류가 발생하는 부서를 기재하여서, 설문 부담을 줄여줄 수 있도록 하였다.

Pilot 및 질의응답 과정을 고려하여 최종 정리된 진단 방식은 다음과 같다. 우선 그룹리더/부장급 대상자들에게 '본인 부서성과를 위해 협업하고 있는 부서와 빈도'를 측정한다. A社의 경우 경영지원, 영업, 연구 분야의 경우 임원 밑에 그룹을 운영하고, 생산의 경우 그룹대신 부 단위 조직을 운영하고 있으므로 임원 바로 하위 직책단위인 그룹리더/부장급을 대상으로 설문을 진행하였다. 이는 업무 수행 상 성과 향상이 목적이 아닌 단순 정보 제공 등의 활동을 제거할 수 있도록 하기 위한 것으로 협업의 강도는 상호간 협업을 하는지, 한쪽만 일방적으로 업무교류가 있는지, 그리고 그 빈도에 따라서 강도를 표현한다.

기대역할에 대한 달성도는 5점 척도로 측정할 수 있도록 하였고, 각 조직과 협업하는 부서들이 평가한 결과를 종합하여 평균 낸 수준으로 각 조직의 기대역할 달성도를 표시한다. 이때 기대역할 달성도의 전사 평균 수준을 검토한 결과 4.0이 평균 수준임을 고려하여 이를 하회하는 조직을 이슈가 있는 조직으로 파악한다. 이는 기업마다 문화가 다르겠지만 설문조사 시 점수가 주로 중간인 3점을 주는지 아니면 평균을 4점으로 생각하는지는 설문결과 후 전체 평균을 통해 파악할 수 있다. 따라서 이러한 평균 수준을 기준으로 어느 정도 점수를 문제가 있다고 볼 것 인지를 정할 필요가 있다.

<그림 5>의 세부 설문 항목을 살펴보면, 협업관계와 기대역할에 대한 수준 외에도 기대역할에 대한 주요 내용과 개선방향에 대한 의견을 묻도록 하고 있

관계	자료/정보 공유, 협의체 참여, 지시/보고, RAI 공유 등 우리 부서의 성과 창출을 위해 협업 및 업무 협조가 정기적으로 이루어지고 있는 모든 그룹(해외법인)을 선정해주시요.		
	협업분야	부서명	관계의 강도 (매우 낮음 1 ~ 5 매우 높음)
		1)	1 - 2 - 3 - 4 - 5

<관계 강도> 1: 분기 단위 업무 교류, 2: 월 단위 업무 교류, 3: 격주 단위 업무 교류, 4: 주 단위 업무교류, 5: 상시 업무 교류

앞에서 선택한 그룹(해외법인)을 대상으로 다음 질문에 답변해 주십시오.

기대역할	부서명	문항	답안
	1)	우리 부서의 성과 창출을 위해 해당부서에 기대하는 역할은 무엇입니까?	부서별 R&R 자료 참고하여 작성
		해당 그룹(법인)은 기대하는 역할을 충분히 수행하고 있습니까?	(매우 부족) 1 -2-3-4- 5 (매우 만족)
해당 그룹이 기대역할을 수행하기 위한 조직차원의 개선점은 무엇입니까?		① 업무이관(부서명: ) ② 부서통합(부서명: ) ③ 리더십 개선    ④ 판단불가 ⑤ 기타( )	

<그림 5> 세부 설문 항목

다. 설문 결과 이슈가 발생한 조직에 대해서는 심층 인터뷰를 통해서 원인을 파악할 수도 있지만, 우선 설문 시에 타 조직에서 바라보는 문제의 원인을 조사하게 되면 인터뷰 시 보다 원활하게 진행이 될 수 있기 때문이다.

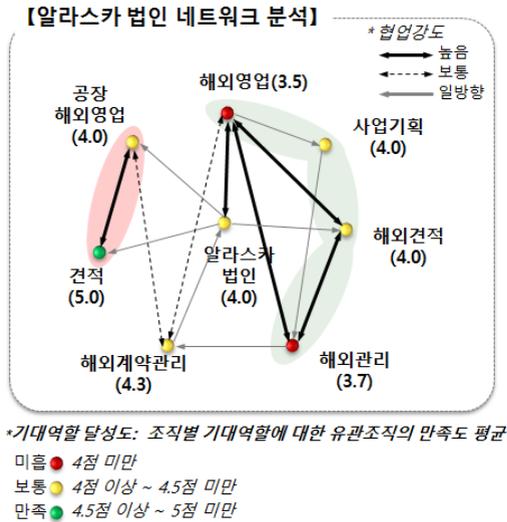
설문은 오프라인으로 진행되는 점을 고려하여 출력물로 준비하되, 관련 조직을 최대한 많이 적을 수 있도록 20개 이상의 조직을 작성할 수 있도록 여유 있게 빈칸을 제작할 필요가 있다. 설명회에 참석하지 못하는 해외법인 인력들을 위해서 별도의 온라인 설문양식을 준비해서 배포하는 것도 방법이고, 기존에 제작한 오프라인 설문 양식을 파일로 보내서 직접 기입 후 저장하여 발송하는 것도 방법이다. 온라인 설문의 경우 협업 부서의 이름을 적고 이에 대한 관계를 표시하는 식의 복잡한 설문을 소화하기가 어렵기 때문이다.

### 3.3 설문결과 분석

SNA 분석의 특성 상 미응답한 조직이 있을 경우 네트워크 분석 시 혼자 동떨어져 있거나, 해당 조직에서 협업하는 부서와의 관계가 정확하게 파악되기

어렵다. 또한 기대역할에 대한 만족도에도 오류가 생길 수 있다. 따라서 전사 조직의 설문을 최대한 다 받아낼 수 있도록 하는 조치가 필요하다. 다행스러운 것은 본 조사가 조직개편에 반영될 것임을 알리자 대부분의 직책자들이 설문에 적극적으로 참여하여 본인의 의견을 개진하였다. 물론 응답 수준에는 차이가 있지만 우선적으로 대부분이 참여할 수 있는 여건이 마련되었다는 점이 고무적이다.

설문결과를 분석하는 방식에는 여러 가지가 있겠지만, 대표적인 정리 방식을 살펴보면 <그림 6>과 같이 같은 본부 내 각 조직이 상호간에 어떠한 관계를 나타내는지 먼저 정리하여 상호간에 유기적으로 협업하는 조직과 약간 협업 빈도가 낮은 조직을 구분해 낸다. 이를 통해 협업을 기대한 조직인데 협업이 이루어지지 않고 있거나, 반대로 전혀 관련 없는 부서 간 협업 하는 이유가 무엇인지 파악해 볼 이슈를 발견한다. 그리고 각 조직과 협업하는 부서로부터 피드백 받은 기대역할에 대한 만족도 수준을 파악하여 정리한다. <그림 6>의 경우 미흡(4점 이하)으로 평가된 조직에 대한 원인을 파악할 필요가 있다. 요구사항 파악을 통해 특히 취약한 기능이 무엇인지를 파악하여 이를 개선할 수 있는 구조적, 운영



**협업  
이슈**

- 알래스카 법인과 공장/해외 유관조직 관계 미흡
- 알래스카 법인과 사업기획/해외관리 조직 간 상호 협업부서로 인식하고 있지 않음
- 대부분 조직도 알래스카 법인이 일방향으로 협업을 요청하는 관계에 해당함
- 단, 해외영업은 상호 협업이 긴밀함

**기대  
역할  
이슈**

- 유관 조직의 기대역할 진단결과 관련 조직 간 기대역할 만족도가 대체로 미흡
- 공장 해외영업(입찰 전 실행 Risk 진단 미흡), 해외영업그룹(영업정보 부족) 역할 미흡 지적
- 해외영업과 해외관리 그룹간에는 상호 역할에 대한 불만이 나타남(상호조직을 3점으로 평가)

〈그림 6〉 SNA활용 진단 결과 예

적 대안을 마련할 필요가 있다.

같은 상위 조직 하에 있는 그룹을 단순히 비교하는 것이 아니라 정책 방향에 맞게 조직이 운영되고 있는지를 파악할 수도 있다. 〈그림 7〉의 경우 마케팅-생산-기술 간 협업을 유도하기 위해 제품별 매트릭스 평가를 수행하고 있는데, 제품별로 이러한 관계가 잘 형성되어 있는지를 파악한 것이다. 살펴보면 협업이 제대로 이루어지고 있지 않은 후판, 선재 등의 제품군을 파악할 수 있다. 따라서 이러한 분석을 통해 해당 제품군의 협업이 낮은 이유와 이를 높이기 위한 다양한 구조적, 운영적 대안을 마련할 수 있다.

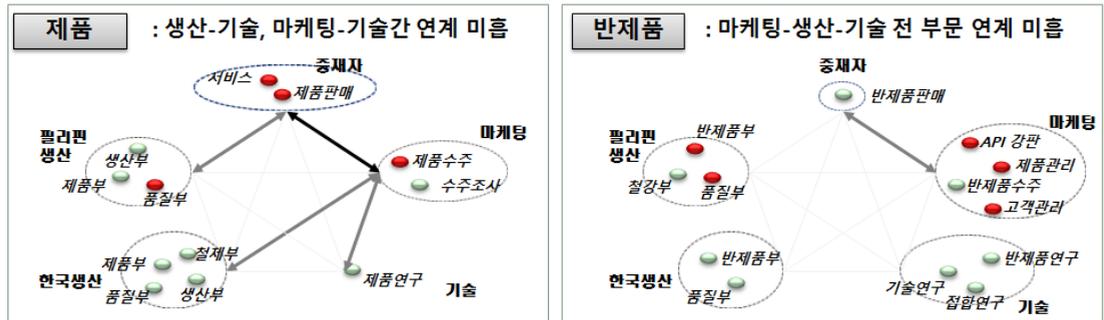
이러한 방식을 통해 새롭게 도입한 SNA기반 조직 진단 결과를 해석하여 다양한 조직적 이슈를 발굴할 수 있다. 이러한 방식은 기존에 인터뷰를 통해서 분석할 경우 누구와 인터뷰를 진행하느냐에 따라서 확인될 수도 있고, 안될 수도 있다. 이렇게 관심 있게 조직간 일어나는 현상을 파악할 수 있는 경우가 드물기 때문이다. 반면 이렇게 전사 차원의 설문을 통해서 도출된 결과는 누구에게든지 객관적으로 설명할 수 있다. 실제 조직 재설계에 진단결과를 반영하

려면, 여러 가지 현재 조직이 추구해야 할 전략적 방향성을 뽑고, 그와 관련된 조직간 관계를 집중적으로 살펴보는 것이 이슈를 찾아내는데 보다 효율적이다. 이러한 가설 없이 무작위로 조직간 관계를 본다고 할 때는 실제 조직 재설계에 반영할 수 있는 이슈를 발견하기 어렵거나, 너무 많은 이슈가 나와서 무엇을 먼저 다뤄야 할지 어려움에 빠질 수 있다.

추가적으로 도출된 결과에 대한 원인 파악을 위해 관련 담당자, 임원 등에 대한 인터뷰를 추가적으로 진행해야 한다. 이를 통해 협업 관계가 없는 것이 예상과 달리 당연한 것인지, 기대 역할 수준이 낮은 원인이 무엇인지 등 이슈를 보다 정확히 해석할 수 있다. 심층 인터뷰를 진행할 때는 진단 결과를 미리 공유하기 보다는 전반적인 질문 항목으로 시작해서, 나중에 진단 결과에 대한 의견을 묻는 방식으로 진행하는 것이 인터뷰 대상자의 생각을 보다 많이 도출할 수 있는 Tip이다. 처음부터 진단결과를 제공하게 되면, 인터뷰 대상자도 진단결과에 사교가 고착되어 다른 의견이나 보다 정확한 원인 파악에 실패할 수 있다.

제품별 중재자	협업 수준		
	마케팅⇔생산	생산⇔기술	기술⇔마케팅
제품	●	○	●
반제품	○	○	○

- ※ **제품 중재자 운영현황을 살펴보니**
- 마케팅⇔생산은 협업이 어느 정도 이루어지는 편이나, 생산⇔기술, 기술⇔마케팅 연계는 미흡
  - 특히 제품 중에는 제품, 반제품 중재자의 협업수준이 타 제품 중재자에 비해 낮음



〈그림 7〉 SNA활용 진단 결과 예

### 3.4 조직 재설계 시사점 도출

조직 진단 결과를 종합하여 살펴본 후에는 실제 조직 재설계에 대한 방향성 도출이 필요하다. 이 방향성 도출은 앞에서 얘기한 조직개편 절차 중 상위 조직 설계 및 하위조직 설계에 모두 활용될 수 있다.

〈그림 8〉은 상위 조직 설계에 반영된 사례이다. 성장사업에 대한 투자기능을 동일한 조직 하에 두었으나, 실제 수행하는 역할 관계를 보면 상호간에 협업이 거의 발생하지 않아서 굳이 동일한 조직 하에 있을 필요가 없다는 근거를 제시하고 있다. 이에 향후 조직 재설계 시 해당 기능을 철강, 비철강 등으로 분리하는 것이 더 효율적일 수 있다는 의견을 제시한 것이다. 또한 해외 조직에 대한 검토 결과 하나의 해외법인에 협업하기 위해 붙어있는 본사 조직이 너무 많아서 관리의 효율화가 필요하다는 시사점을 SNA 기법을 활용하여 제시하고 있다.

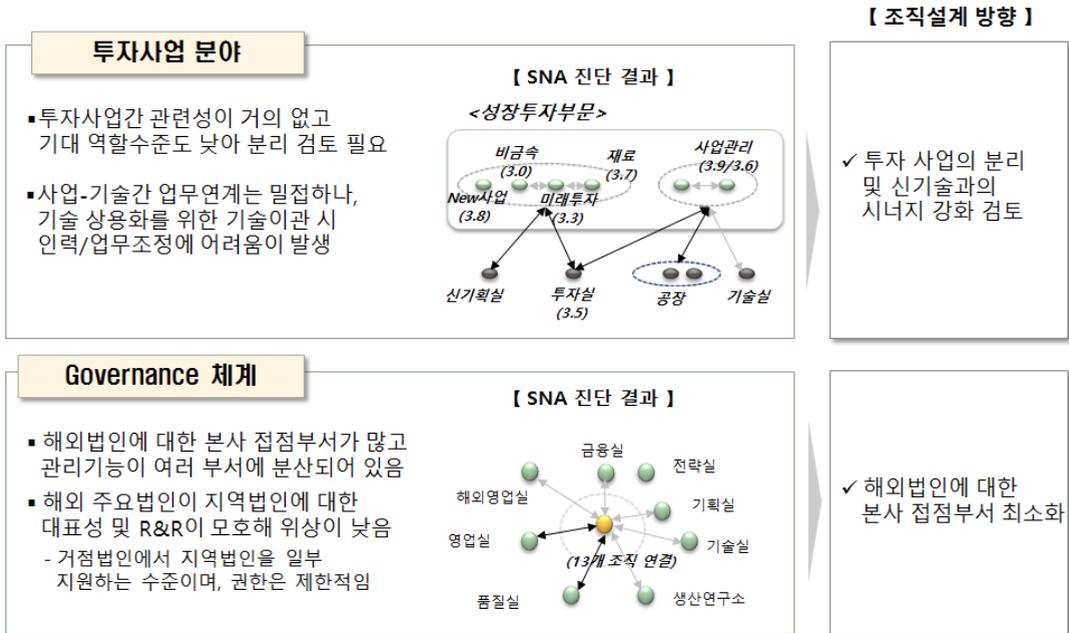
이처럼 SNA 기법을 활용하면 그 동안 말로만 표현해야 했던 조직간 협업관련 이슈를 한눈에 파악할 수 있다. 또한 조직 내에서 해당 조직이 제 역할을

하고 있는지는 관련 협업 조직들이 제 역할을 하고 있는지 해준 평가보다 더 정확한 것은 없다. 물론 HR 부서와 같이 해야 하는 역할이 조직원들로부터 다소 부정적인 피드백을 받을 수밖에 없는 조직도 있겠지만, 일반적으로 함께 일하는 조직으로부터 받는 피드백이 그 조직의 성과라고 볼 수 있다. 그런 면에서 SNA를 활용한 조직간 다면진단은 해당 조직의 성과를 객관적으로 설명할 수 있는 좋은 방법이다.

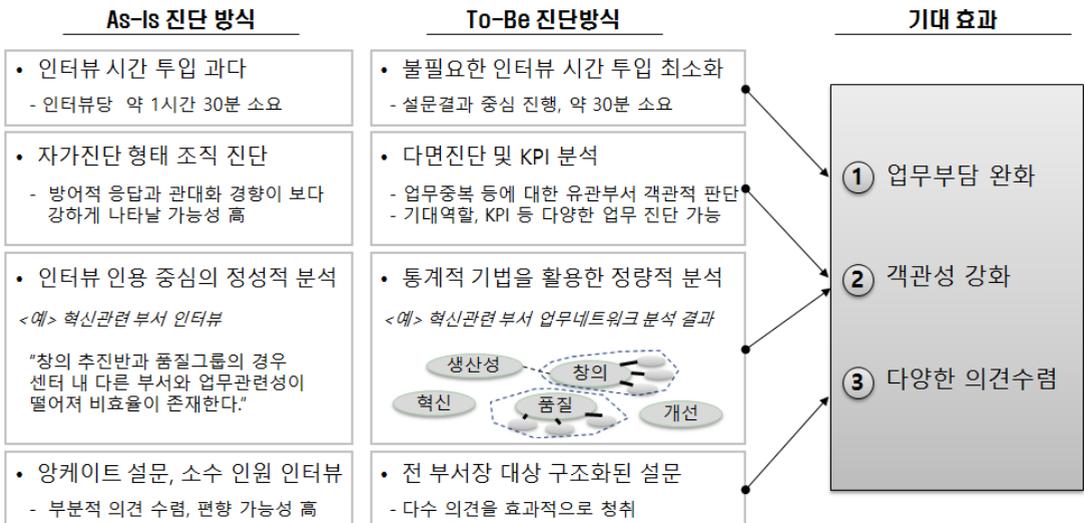
이렇게 SNA 진단결과를 활용하여 조직 재설계에 대한 시사점을 도출한 결과 상위조직에 대한 설계 방향성 및 하위 조직에 대한 설계까지 신속하게 의사결정이 진행될 수 있다.

## IV. 결론

조직 내에서 조직개편 작업을 하게 될 경우 담당자들은 사무실 골방에 들어가서 몇 달 동안 같이 일하는 동료들 얼굴도 보기 힘들 정도로 바쁘게 지내



〈그림 8〉 진단 결과 조직설계에 활용



〈그림 9〉 SNA활용을 통한 기대 효과

게 되는 어려운 작업이다. 이는 경영진 및 주요 의사 결정자들에게 수차례의 보고와 수정작업을 거쳐야하기 때문이다. 따라서 조직개편 작업이 성공적으로

진행되기 위해서는 초기에 조직개편 방향성 및 상위 조직 설계 방향에 대해서 최고 경영자의 빠른 의사 결정을 받아 내는 것이 업무 추진을 원활하게 진행

하는데 핵심 요인이다.

A社は 조직개편에 SNA 기법을 활용함으로써 인해서 조직개편 방향성과 상위 조직 설계 방안에 대해서 가장 빠른 의사결정을 할 수 있었다. 이는 그 동안 CEO에게 정성적 의견으로만 제공되었던 근거를 정량적인 진단 결과를 토대로 제공할 수 있었기 때문이다. A社は 이러한 성과를 그룹사로서까지 확대하여 그룹 내 건설 계열사의 조직 개편에도 활용되는 등 그룹 내 베스트 프랙티스로 자리매김하게 되었다.

SNA를 활용한 조직 재설계를 통해 향후 국내 기업 내 다양한 정량적 정보를 활용하여 의사결정의 질을 높일 수 있는 계기가 만들어지기를 기대해 본다.

## 참고문헌

김민정 · 오홍석 · 김민수(2006), “조직 내 개인의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국심리학회지**, 19(2), 229-258.

김인수(2013), **거시조직이론**, 무역경영사.

김현주 · 정재상(2005), **조직설계 방법론 - 전략, 구조, 프로세스 통합을 위한**, 시그마인사이트

신인용 · 이기현 · 오홍석(2013), “사회적 네트워크 유형 별 내향 중심성이 직무 스트레스에 미치는 차별적 영향,” **경영학연구**, 42(4), 849-973.

안성익(2015), “매트릭스 조직은 구시대의 유물로 전락한 것인가?” **한국비즈니스리뷰**, 8(2), 33-59.

이기현 · 오홍석 · 정명호(2008), “관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원 교환관계 (LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합,” **한국심리학회지**, 21(4), 545-573.

허문구(2004), “프로세스 조직의 설계와 효과,” **경영학연구**, 33(4), 1097-1134.

허문구(2005), “프로세스 혁신 및 ERP의 실행과 조직변화,” **Korea Business Review**, 9(1), 169-195.

홍성철(2008), “조직 재설계를 위한 프로세스 기반의 사회적 네트워크에 대한 분석,” **2008년 대한산업공학회**

**춘계학술대회 논문집**, 1078-1096.

Bhasin, J., & Parrey, A. H(2013), Correlating business process management and organizational performance: A case study of J&K Bank, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XII(4), 21-32.

Blenko, W. M., Mankins, C. M., & Rogers, P. (2010), The Decision-driven Organization. *Harvard Business Review*, June, 55-62

Burt, S. R., Kilduff, M., & Tasselli, S.(2013), Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage, *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547.

Galbraith, R. J.(2001), *Designing Organizations : An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process Revised*, San Francisco: Jossey-Bass.

Greve, H., Rowley, T. & Shipilov, A. (2014). *Network advantage - How to unlock value from your alliances and partnerships*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hammer, M., & Champy, J(2009), *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins Publishers.

Kilduff, M., & Tsai, W.(2003), *Social Networks and Organizations*, London: SAGE

Kilduff, M., & Brass, J. D.(2010), Organizational social network research: Core ideas and key debates, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.

Sikdar, A., & Payyazhi, J.(2014), A process model of managing organizational change during business process redesign, *Business Process Management Journal*, 20(6), 971-998.

Thompson, J. D(1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers.

\* Social Network 관련 세미나 진행자료

\* A社 내부자료

# Organization Redesign Using Social Network Analysis Methodology

## - A Case From A Company In Steel Industry -

Yong-Geun Kim\* · Seong-Min Ryu\*\*

### Abstract

In this paper, we propose a scientific approach of redesigning organization to overcome subjective approaches previously used to redesign organizations. We introduce a new redesign approach using the Social Network Analysis(SNA) technique that is easy to analyze performance of organization and cooperative relationship. We show a case from A company in Steel industry to utilize the new approach to redesign organization.

There are three levels of analysis using SNA that are personal level, group/team level and corporate level. In this case study, A company use analysis of group/team level. Diagnostic Tool is designed for redesigning A company's organization based on SNA. The result of analysis is very useful to the actual redesigning organization. Base on the theory of Social Network, cooperative relationship was investigated by frequency level that could be strong tie or weak tie. Density among more than 3 teams is used to find the flow information and work. The level of satisfaction about expected roles is used to evaluate team performance.

We find that SNA makes it possible to redesign organization without qualitative approach in this study. And the result of SNA is useful for CEOs and executives to make right decision about organization redesign.

Key Words: Organization Design, Organization Assessment, Social Network Analysis

---

\* Principal Researcher, Management Research Center, POSCO Research Institute, First Author

\*\* Associate Professor, College of Economics & Business, Kyonggi University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

## SNA 기법을 활용한 과학적 조직재설계 - 철강관련 A社 사례를 중심으로 -

### I. Synopsis

매년 연말연시가 되면 대부분의 기업들이 조직개편 발표를 하곤 한다. 대부분의 직원들은 이러한 의사결정이 객관적이고 논리적인 정보에 기반을 두어 이루어진다고 생각하지만, 실제 진행되는 과정을 살펴보면 몇몇 영향력 있는 소수의 의견에 따라 정해지는 경우가 빈번하다. 조직 개편 시에 좀 더 정교하게 의사결정 할 수 있는 방법을 도출하기 위해서 SNA에 기반을 둔 과학적 조직재설계 방안을 마련하게 되었다.

### II. Teaching point

본 사례 학습의 목적은 크게 3가지로 분류 할 수 있다. 첫째, 현재 국내 기업들의 조직설계 방식의 한계를 이해시키는 것이다. 둘째, Social Network

이론을 조직재설계에 접목하는 방법을 알게 하는 것이다. 셋째, Social Network 기법을 실무적으로 활용할 때 발생할 수 있는 응답자 저항에 효과적으로 대응할 수 있는 아이디어를 제안하는 것이다.

### III. Assignment Question

1. 국내 기업들의 조직재설계 방식은 무엇이며, 한계는 무엇인가?
2. Social Network 이론을 조직재설계에 접목시키는 방법은 무엇인가?
3. Social Network 방식의 진단 시 응답자 저항을 어떻게 극복할 것인가?



〈일반적인 조직진단 및 설계 절차〉

## IV. Analysis

### 1. 국내 기업들의 조직재설계 방식은 무엇이며, 한계는 무엇인가?

조직설계와 관련해서는 맥킨지, BCG 등 다양한 전략컨설팅 회사들의 다양한 방법론 뿐만 아니라 여러 학자들이 다양한 고려사항을 설명하고 있다. Galbraith(2001)도 조직 설계 분야 베스트셀러 중 하나인 'Designing Organizations'를 통해 조직설계 시 고려해야 할 5가지 요소를 제안하고 있다. 전략, 구조, 프로세스, 보상, 인력을 고려하여 조직을 설계해야 한다는 스타모형을 제시하고 있다. 하지만 아쉬운 점은 이러한 중요한 요소들에 대한 측정 방식을 볼 때 인터뷰나 각종 보고자료 검토 등 실제 조직 내에서 이루어지고 있는 다양한 이해관계에 대한 객관적 측정 방식이 부족하다는 것을 확인할 수 있다.

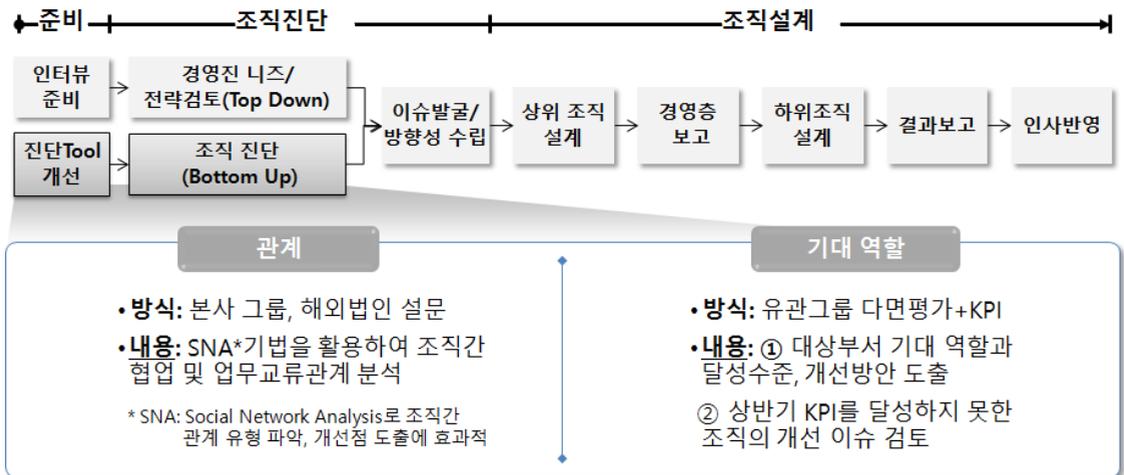
삼성, LG, SK, 포스코 등 국내 주요 대기업의 조직담당자 인터뷰 결과, 조직개편에 필요한 진단을 위해 별도의 설문을 운영하는 경우는 있지만 대부분 경영진의 전략적 방침을 뒷받침하기 위한 형식적 도

구로 활용될 뿐이라는 것이 중론이다. 따라서 Bottom-up으로 조사되는 정보가 실제 경영진의 의사결정에 직접적인 근거로 활용되기에는 한계가 있다.

최종 의사결정을 해야 하는 경영자 입장에서도 객관적인 정보를 통해 합리적인 의사결정을 하고 싶지만, 의사결정에 필요한 충분한 정보가 없다면 주 요 보직을 담당하고 있는 소수의 의견에 기반을 두어서 판단할 수 밖에 없기 때문이다. 이렇게 직원들의 VOC(Voices of Customers), 또는 경영진의 VOB(Voices of Boards)에 기반을 둔 의사결정을 할 때 가장 어려운 부분은 조직의 경우 서로의 입장에 따라 성과에 대한 판단도 이슈에 대한 해석도 다르다 보니 더 영향력 있고, 소위 목소리 큰 측의 의견을 수용하게 된다는 것이다. 이러한 의사결정이 얼마나 위험하고, 기업을 위험에 빠뜨리게 하는지 알면서도 대안을 마련하기가 쉽지 않는 것이 현실이다.

### 2. Social Network 이론을 조직재설계에 접목시키는 방법은 무엇인가?

Social Network 이론을 활용을 위해 다양한 관



〈SNA를 활용한 조직진단 개선〉

련 연구를 검토한 결과, Kilduff & Tsai(2003)는 조직단위에서 활용할 수 있는 다양한 개념을 소개하고 있다. 그룹/팀 단위에서는 조직 내 비공식적 단위, 조직 간 관계 등에 기반을 둔 조직 개편에 활용할 다양한 정보를 확보할 수 있다. Greve, Rowley & Shipilov(2014)은 기업/조직 레벨에서 한전(KEPCO), 미쓰비시(Mitsubishi Co.), 페트로나스(PETRONAS) 등 기업 간 협력(Alliance) 관계 파악에 활용하기도 하였다.

일반적인 조직설계 절차에서 진단 Tool을 개선하면서 관계적 측면의 진단 시 SNA 기법을 활용하여 조직 간 협업 및 업무교류 관계가 어떻게 운영되고 있는지 파악했으며, 이렇게 협업 및 업무교류 관계에 있는 조직간 상호 기대역할 수준을 설문을 통해 측정하여 해당 조직의 얼마나 제 역할을 하고 있는지를 파악한다.

이렇게 Bottom-up으로 도출된 결과는 기존 인터뷰 방식에 의해 Top-down 관점에서 진행된 경영진 니즈 및 전략 검토 결과와 함께 종합하여 조직설계에 반영하게 된다. 조직설계의 절차는 기존 방식과 유사하지만 SNA 기법을 통해 도출된 진단 결과는 보사 객관적이고 설득력 있는 분석 결과를 제공하여 의사결정자가 조직설계 단계 프로세스 시 빠른 의사 결정을 할 수 있는 계기가 된다.

### 3. Social Network 방식의 진단 시 응답자 저항을 어떻게 극복할 것인가?

Social Network 기법을 설문을 통해 조사할 경우 일반적인 설문조사와 달리 익명성을 보장하기 어려운 경우가 많다. 본 연구에서도 팀 간의 협업관계를 파악하기 위해서 모든 그룹리더들에게 설문 조사를 실시하였고, 이 때 응답자와 피응답자의 조직명을 작성토록 하였다.

조직 내에서 다른 부서에 대해 공개적으로 비판하

거나 토론하는 문화에 익숙하지 않은 국내 기업의 직책자들에게 이러한 형태의 설문은 심적으로 상당한 부담을 주게 되고, 결국 데이터 왜곡으로 이어져 정확한 진단을 저해하는 요인으로 작용하게 된다. 본 연구에서는 설문을 진행하면서 직책자에게 개별적으로 설문의 활용 취지와 연구자 외에는 정보가 공개되지 않겠다는 설명을 통해 진행하였지만 보다 정교한 대응 방안 마련이 필요하다.

첫째, 설문 방식 측면에서는 Off-line 설문보다 On-line 설문이 심적인 부담을 덜어줄 수 있는 방안이 될 수 있다. 본 연구에서는 워크샵 형태로 진행되다보니 직책자가 진단해야 할 다른 조직의 직책자가 옆에 앉아 있거나 바라봐야 하는 상황이 생기기 때문에 객관적인 평가를 하기에 어려움이 발생했다. 따라서 설명은 워크샵 형태로 진행하되, 실제 진단은 On-line 시스템을 활용한다면 보다 객관적인 데이터 확보가 가능할 것이다.

둘째, 조직 간 협업 수준에 대한 진단을 직책자 한 명이 하기보다 소속 직원들이 함께 진단에 참여하는 것도 실제 협업 수준을 파악하는데 도움이 될 수 있다. 본 연구에서는 직책자가 필요 시 소속 직원들과 협의하여 진단해달라고 했지만, 실제 얼마나 협의가 이루어졌는지 장담하기 어렵다. 따라서 그룹 내 실무 업무를 맡고 있는 실무자와 직책자가 함께 진단한다면 보다 정확한 데이터 확보가 가능할 것이다.

셋째, 자가 진단 방식의 측정보다 실제 사내 이메일 등의 교류 횟수를 확보할 수 있다면 커뮤니케이션이 이루어지는 객관적인 데이터를 확보할 수 있다. 물론 이러한 데이터는 개인정보 활용에 대한 개인 동의가 이루어져야 하기 때문에 추진에 한계가 있을 수 있지만, 업무 관련 메일을 별도로 쓴다거나 사내 문서 공유 시스템 등이 따로 있다면 자가 진단 외에 보다 정확한 데이터 확보 방안을 마련할 수 있다.