

개인혁신과 조직혁신의 이슈에 관한 연구

송경수* · 김혜정**

<목 차>

- | | |
|------------------------|--------------|
| I. 서론 | IV. 개인혁신의 이슈 |
| II. 한국기업에 있어서 조직혁신의 특징 | V. 조직혁신의 이슈 |
| III. 조직혁신의 2차원적 분류 | VI. 결론 |

I. 서론

기업을 둘러싼 대내외 환경은 급격한 변화로 인해 한치 앞을 내다보기 힘들 정도로 불확실성이 증가하고 있다. 기업환경의 변화는 기업의 생존에 중대한 영향을 미칠 수 있기 때문에 이에 대한 대응력을 향상시키기 위해서는 지속적인 조직혁신이 필요하며, 또한 기업조직들은 이러한 불확실한 기업의 현실과 미래 상황을 효과적으로 극복하기 위해 끊임없는 조직혁신을 통해 불확실성과 경쟁 격화에 능동적으로 대처해 오고 있다.

기업은 외부적으로 세계화, 개방화, 규제완화 등에 의해 경쟁이 격화되고, 소비자의 요구가 다양화되고 있으며, 조직구성원의 의식변화로 인해 끊임없는 내부혁신을 실행해야하는 상황에 처해 있다. 또한 내부적으로는 생산성의 저하에 따른 경쟁력의 약화와 기업의 간접부분에서 나타나는 비효율성의 증가에 따른 경영자들의 내부혁신에 대한 요구가 증가되고 있고, 여유자원을 효과적으로 활용하고 미래에 대비하기 위한 목적으로 조직혁신을 지속적으로 추진하고 있다.

그런데 조직혁신을 단행하는 경영자들의 입장에서는 우선 조직혁신을 시스템적으로 접근하는 것이 현실적으로 가장 쉬운 것으로 생각하여 이를 실행에 옮

* 부산가톨릭대학교 경영대학 경영학부 교수

** 부산예술문화대학 미용예술과 강사

기고 있지만 이에 따른 역기능적인 측면도 만만치 않은 것으로 나타나고 있다. 이처럼 조직혁신이 내·외부적으로 발생하는 저항을 최소화하면서 성공적으로 실행되기 위해서는 조직혁신에 관련된 몇 가지의 이슈를 고려하여 적절하게 이를 반영한 혁신전략이 마련되어야 할 것이다. 따라서 본 논문에서는 조직혁신이 보다 성공적으로 실행되기 위한 방안으로 경영자 또는 혁신관리자들이 고려해야 할 조직혁신에 관한 주요 이슈들을 개인적 측면과 조직적 측면에서 나누어 살펴보는 데 연구의 목적이 있다.

II. 한국기업에 있어서 조직혁신의 특징

1990년대부터 시작된 한국기업의 조직혁신운동은 미국기업의 자생적 조직혁신운동과는 근본적으로 구분이 되는 몇 가지 특성이 있다. 한국기업의 조직혁신운동은 WTO체제의 출범과 OECD가입, 외환위기와 IMF 관리체제 같이 한국기업이 당면한 시대적 변화에 많은 영향을 받으면서 변화하고 발전해 왔다. 1980년대에는 주로 일본기업의 조직혁신기법들이 국내기업에 소개되었던 반면에 1990년대 접어들면서는 미국식의 조직혁신기법들이 주로 국내기업에 도입되게 되었다. 외국의 조직혁신기법들이 1970년대에는 성장성에, 1980년대에는 수익성에, 그리고 1990년대에는 장기적 경쟁력을 확보하는 수단으로 도입되었다면, 우리나라 기업의 조직혁신은 1990년대 중반까지는 성장성, 1990년대 후반부터는 수익성과 장기적 경쟁력 확보를 목표로 뒤늦게 도입되었다. 따라서 한국기업들은 외국기업에 비해 다양한 조직혁신기법을 단시간 내에 한꺼번에 도입하게 됨으로써 제대로 혁신기법을 활용해 보지도 못한 채 항상 새로운 조직혁신기법을 도입하여 사용해야 하는 잘못을 범하기도 하였다.

1990년대 초반 한국기업에 있어서 주요한 경영의 화두는 국제화·세계화·개방화였다. 우루과이라운드(UR) 협상타결과 WTO 체제 출범을 전후한 시기에 세계경제는 새로운 무역질서 재편이라는 기치 아래 국경이 없어지고, 모든 나라가 세계시장을 거대한 단일시장이라는 생각으로 무한경쟁시대를 맞이하게 되었다. 이처럼 급변하는 국내외 경영환경의 변화 속에서 한국기업들은 세계적인 기업들과의 경쟁에서 생존해야 한다는 절박한 위기의식에 직면하게 되었고, 이에 대한 대응전략으로서 우리 기업들은 위기를 제2도약의 기회로 만든다는 목표아래 공격경영, 초우량경영, 세계경영을 표방하게 되었다. 이를 위한 구체적인 경영목표로는 새로운 사업영역확장, 신규시장의 개척, 매출극대화 및 성장위주의

전략을 추진하였다. 따라서 이 시기에 대표적인 조직혁신기법은 고객만족경영(고객세분화, 고객만족측정, 고객관계경영 포함), 리엔지니어링, 벤치마킹, 성장전략 등이었다.

고객만족경영은 1990년대 국내에서 널리 사용되었던 조직혁신기법으로, 미국에서는 1990년대 내내 크게 주목받지 못했던 고객만족경영기법이 한국에서는 1990년대 중반에 들어서 크게 인기를 얻기 시작하여 이후 꾸준히 활용되고 있다. 미국에서는 조직혁신운동의 상위 랭킹에도 들지 못했던 성장전략이 우리나라에서는 1990년대 초반부터 꾸준히 인기가 있었던 반면에 리엔지니어링은 미국의 경우와 마찬가지로 1990년대 초반에 뜨거운 관심 속에 도입되었다가 1995년을 전후로 미국보다 먼저 급속하게 퇴조되었다. 한편, 리스트럭처링은 미국에서는 1990년대 내내 가장 활용도가 높았던 조직혁신기법인데 반해 우리나라에서는 1990년대 내내 그렇게 활용도가 높지 않았던 것으로 분석되었다. 이는 한국기업들이 아직까지 양적성장에 치중한 기업경영목표를 추구하고 있고, 조직 및 사업재편은 노조와의 협의과정이라는 숙제를 안고 있다보니 급격한 구조개편을 수반하는 조직혁신전략들은 가능한 피하고 있음을 시사해 주고 있다(송경수, 2002).

1990년대 후반은 한국기업에게 있어 시련의 시기인 동시에 구조전환의 시기였다. 1990년대 중반까지 성장전략을 위주로 조직혁신을 추구하던 한국기업들은 1997년 10월 외환위기로 유발된 IMF관리체제를 맞이하면서 예상치 못했던 대내외적인 구조조정 압력에 직면하게 되었다. IMF관리체제는 국내기업에게 사업구조조정, 경쟁력강화, 투명경영, 글로벌 스탠다드의 도입 등 근본적인 경영패러다임의 변화를 요구하였으며, 또한 1990년대 후반 세계경제는 급속한 IT기술의 발전을 기반으로 인터넷과 e-비즈니스로 대표되는 디지털 경영시대로 전환되기 시작하면서 한국기업들도 이러한 시대적 흐름에 동승하지 않을 수 없었다.

내부적으로는 체질개선의 과제와 외부적으로는 조직혁신 압력에 직면한 한국기업들은 자율적·타율적 요구에 의해 다양한 조직혁신기법을 도입하게 되었다. IMF를 거치면서 성장위주의 한국기업들이 가진 경영전략들이 많은 문제점을 가진 것으로 드러나 구조조정의 일환으로 아웃소싱이나 전략적 제휴와 같은 조직혁신기법이 유행하였고, 새로운 세계경제의 흐름 속에 전사적 자원관리(ERP), 지식경영(knowledge management) 등과 같은 조직혁신기법이 새롭게 각광을 받기 시작하였다. 이 시기에 조직혁신운동의 특징 중 하나는 기업 외부의 요구에 비해 기업 내부적 노력이 이에 미치지 못했다는 점이다. 예를 들어, 우리나라

라 기업들은 미국식 리스트럭처링을 통한 대대적인 사업구조조정보다는 아웃소싱과 전략적 제휴 등을 통한 소극적인 구조조정방법을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 시나리오 경영기법의 활용도가 낮은 것을 보면 한국기업들의 위기관리 능력이 부족했음을 느꼈던 시기였음에도 불구하고 실제 위기상황 대응과 관련된 조직혁신기법인 시나리오 경영의 도입이 극히 저조했던 것은 한국기업의 조직혁신에 대한 대응능력이 미국 등의 선진국과는 다소 차이가 있음을 알 수 있다(LG경제 연구원, 2002).

글로벌 스탠다드의 영향으로 경제적 부가가치(EVA), 주주가치 분석(SVA) 등으로 대표되는 주주중심의 조직혁신기법이 강조되고, 스톡옵션이나 성과급의 도입이 활발했던 것도 이 시기의 특징 중의 하나이다. 아울러 21세기를 대비하기 위한 새로운 조직혁신기법의 도입이 급격하게 증가했다. 지식경영은 디지털 경영시대의 대표적인 조직혁신기법으로 자리매김하게 되었다. 지식경영은 미국에서보다 우리나라에서 1990년대 후반 활용도가 급격하게 증가하고 있는 조직혁신기법인 것으로 나타나고 있다.

또한 리엔지니어링 기법이 퇴조한 반면, 정보기술의 발달에 힘입어 전사적 자원관리나 공급사슬관리(SCM)와 같이 혁신의 대상과 내용이 훨씬 명확해진 조직혁신기법들의 활용도가 높아졌다. 미국의 경우 SCM의 활용도가 ERP의 활용도에 비해 훨씬 높게 나타난데 비해, 우리나라의 경우에는 ERP의 활용도가 SCM의 활용도에 비해 훨씬 높게 나타난 점도 주목해 볼 만한 내용이다. 이는 아직도 우리나라 기업들은 내·외부 가치사슬 전반에 걸친 혁신보다는 업무개선과 같은 기업내부의 프로세스 혁신에 더 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 해석할 수 있다.

지금까지 1990년대 한국기업의 조직혁신현황에 대해서 살펴보았다. 미국기업과 구별되는 한국기업의 조직혁신의 특징에서 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있다.

첫째 특징은 미국기업의 경우 조직혁신기법들의 활용도가 전반적으로 고르게 나타난 반면에, 한국기업의 조직혁신은 고객만족이나 지식경영, ERP 등과 같이 시대조류에 민감한 소수 기법에 편중되어 있었다는 점이다. 앞에서 살펴보았던 미국과 한국에서 활용도가 높았던 상위기법들의 도입현황을 살펴보면 이 같은 특징이 잘 나타나 있다. 이는 우리나라 기업들이 다양한 조직혁신기법을 도입하는 데 있어 자사의 역량과 필요에 맞게 취사, 선택할 수 있는 기본적인 전략이 부재했다는 것을 보여준다. 즉, 자사의 실적, 위상, 역량 등에 대한 정확한 이해나 조직혁신기법의 도입필요성 여부보다는 “남이 하면 나도 한다.”는 추종전략

(me-too strategy)에 따라 차별화된 조직혁신기법의 도입이 이루어지지 못한 결과로 판단된다. 특히 끊임없이 경쟁우위와 핵심역량 강화를 외쳐왔음에도 불구하고 그 근본인 신기술 확보, 인적자원 육성, 사업영역의 명확화를 수반하는 구조조정 등에 대한 혁신은 제대로 이루어지지 않고 일부 공정개선과 같은 편협한 영역에 과도한 시간과 자원을 투입하고 있었음을 알 수 있다.

둘째, 미국기업은 많은 조직혁신기법 중에서 구체적인 목표설정이나 성과측정과 달성이 가능한 기법을 집중적으로 활용하다가 용도 폐기한 반면, 한국기업이 선호했던 조직혁신기법들은 성과측정이 모호하거나 장기적으로 성과가 발생하는 기법들이었기 때문에 혁신운동의 지속성이나 성과달성여부에 대한 평가가 불가능하였던 것으로 보인다. 예를 들어, 미국기업이 선호하는 조직혁신기법들이 리스트럭처링이나 TQM/6시그마, 리엔지니어링, 아웃소싱 등이었던 데 반해, 한국기업이 선호하는 조직혁신기법들은 고객만족경영, 지식경영, 성장전략 등 혁신의 최종목표가 애매한 것들이 주류를 이루었다.

셋째, 조직혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 추진하는 과정에서 실행력을 유지하는 것이 중요하다. 실행력은 결국 의도한 성과가 나타나고 있거나 나타날 것이라는 확신을 가질 수 있어야 유지된다. 이를 위해서는 명확하고 구체적인 목표설정 뿐만 아니라 중간점검을 위한 성과측정치표의 사전합의가 필요하다. 따라서 의욕에 앞서 체계적인 준비없이 시작된 대다수의 조직혁신들이 추진 중에 방향성과 실행력을 잃어버리게 되고 혁신과정에 투입된 시간이나 자금 등 자원의 효율성에 대한 냉정한 평가가 없이 끝나버린 경우가 많았다.

마지막으로 조직혁신의 사후관리가 중요하다. 사전에 목표로 하는 경영성과가 불분명한 경우도 있지만, 그렇지 않은 경우에도 사후적으로 목표 대비 성과달성의 정도와 혁신의 성공 및 실패요인에 대한 분석과 사내공유가 이루어지지 않았다. 이를 달리 생각하면 조직혁신운동을 지속적인 혁신의 연속선상에서 보기보다는 일과성 행위로 생각하는 경향이 강했다라는 것을 보여주는 결과이다. 이 같은 현상은 조직혁신의 도입과 추진에만 치중하고 전문가를 양성하고, 습득한 노하우를 지속적으로 사내에 축적하기 위한 노력이 부족했던 것에서도 나타난다. 따라서 지나간 조직혁신 기법에 대한 사내 전문가를 찾아보기가 어렵고, 축적된 지식도 구체화하기 어렵다. 이런 상황은 새로운 조직혁신기법을 도입할 때 기존 기법과의 시너지 효과를 기대하기도 어렵게 만든다.

이상에서 살펴본 바와 마찬가지로 한국기업에서 도입하여 활용한 조직혁신 기법들은 시대적 요청에 의해 많은 기법들이 짧은 기간 내에 도입되어 활용되는 과정에서 실제 각 기법들이 가진 고유의 취지가 제대로 반영되지 못한 측면

이 많이 나타나고 있다. 특히 조직혁신기법들이 개인이나 조직차원에서 사용되는 관점에 따라 다르게 적용되어야 함에도 불구하고 이를 제대로 파악하지 못하고 일률적으로 적용함으로써 여러 가지 문제점을 야기하게 되었다. 따라서 본 논문에서는 이러한 문제점들을 제대로 인식하여 조직혁신이 성공적으로 실행될 수 있도록 하고자 개인이나 조직차원에서 쟁점이 될 수 있는 내용을 규명하고자 한다.

Ⅲ. 조직혁신의 2차원적 분류

조직혁신은 조직이 생존하기 위한 자체활동이지만, 이러한 혁신이 발생하려는 어떠한 동기(motive)가 있어야 혁신이 발생하지 자연발생적으로 일어나는 것은 아니다(Zaltman, et al., 1973). 이 동기는 현재 조직이 활동하는 것과 조직의 관리자가 의도하는바 사이의 괴리감(gap)을 말하는데, 이 괴리감에는 ① 구성원의 만족수준이 지나치게 높고, 또한 현대조직의 업적수준에 대한 적합한 만족기준이 없을 경우, ② 지나치게 업적중심적인 경우, ③ 조직혁신을 실시했음에도 불구하고 기대성과가 낮다든지 권력관계의 변화로 조직의 변화가 수반되는 등 내부적 환경에 의한 경우, ④ 제품이나 서비스 등의 시장가치가 변화하는 등 외부환경의 변화에 의한 경우 등이 있을 때 발생한다. 그래서 조직들은 이러한 괴리감을 좁힐 수 있는 대체안적 전략을 마련하기 시작하는데, 이것이 바로 조직혁신의 출발점이다.

조직혁신을 개인, 집단, 그리고 조직 등과 같은 범주로 나누는 유형론(typology)은 그 자체가 혁신의 특징이나 속성에 바탕을 두어야 한다. 다시 말하면 혁신에 따른 비용의 고저 또는 단순 내지 복잡으로 혁신을 구분하는 전달가능정보보다 혁신의 특징이 나타내는 바를 어떻게 행사하고 혁신이론을 정립함에 있어서 어떠한 관련을 맺고 있는지를 규명하는 것도 의미있는 일이다.

로크(J. Locke)에 의하면 사물과 자료의 속성은 제1차적인 것과 제2차적인 것으로 나눌 수 있고, 제1차적인 속성들은 사물이나 자료에 본질적인 것이어서 속성들이 인식되던 인식되지 않던 간에 그 자체가 고유한 것이고, 제2차적인 속성은 인식하는 사람의 감각에 의해 인식된 것들로서 인식하는 사람에 따라 다르게 평가될 수 있다고 주장한 것처럼 유형론이 제1차적인 속성에 근거를 둘 때 혁신이나 특수한 조직에 관해 신뢰할 수 있을 만큼 명료하게 구분할 수 있다(Jeans, 1966).

따라서 논리적으로 조직혁신을 채택하려면 무엇보다도 독립적으로 존재하는 혁신의 제1차적인 특질이 존재하는가 존재하지 않는가를 파악하는 것이 필수적인 관건이며, 이것이 조직혁신 연구에서 항상 문제시 되는 부분이다.

다운스(G. W. Downs)와 모어(L. B. Mohr)는 조직혁신의 제1차적인 속성을 조직에 관한 기존 연구들에서 어떤 본질적인 변화가 나타나지 않는 것이라고 정의하였고, 혁신에 따른 불안정성은 제 1차적 속성에 있어 혁신들 사이에서 오는 차이점이라고 보았다. 그러나 조직혁신을 연구하는 접근방법들이 과학적 합리성에 바탕을 둔 행동과학의 한 분야라고 생각하면 궁극적으로 본질에 대한 논의는 통합된 이론으로 해결할 수 없고, 단지 조직혁신을 연구하는 논거를 제시해 주고 있다(Downs & Mohr, 1976).

동일한 조직혁신이라 할지라도 다른 조직에서는 다른 범주로 구분할 수 있어 혁신을 채택하는 그 결정인자가 각각 달라지기 때문에 일반화하기 어렵다. 윈터(S. G. Winter)는 조직혁신이란 다른 혁신에 의해 사소하거나 판에 박힌 것으로 보여 질 수 있다고 보았다. 반면에 다른 사람에게는 주요하거나 급진적인 것으로 보여질 수 있으며, 지속적인 조직혁신의 차원에서 고려할 때 혁신은 조직의 운용만큼이나 조직상에서 변화의 양이 현저하게 증가하게 됨을 알 수 있다. 이러한 점에서 혁신이 두 조직 간에 동일한 결과를 가져오는 경우는 거의 없다고 보았다. 이처럼 조직이 가진 여러 가지의 특성과 환경적 특성에 따라 혁신의 파급효과가 다르게 나타나므로 전체적으로 일반화된 조직혁신모형을 다루기가 어렵다(Winter, 1975).

또 조직혁신 시에 고려해야할 환경적 속성도 마찬가지로이다. 로렌스(P. R. Lawrence)와 로쉬(J. W. Lorsch)는 환경을 다양성과 동태성이 크고 작음에 따라 분류하여 단순하고 동태적인 환경, 단순하고 안정적인 환경, 복잡하고 안정적인 환경, 복잡하고 동태적인 환경의 네 가지로 구분하였다(Lawrence & Lorsch, 1967). 에머리(F. E. Emery)와 트리스트(E. L. Trist)는 복잡성과 변화율이라는 특성에 맞추어 평온-무작위 환경, 평온-집약적 환경, 착란-반응적 환경, 격동의 장으로 분류하였고(Emery & Trist, 1971), 톰슨(J. D. Thompson)은 환경의 다양성과 이질성으로, 동태성을 불안정성으로 보고 단순-복잡, 동질-이질, 정적-동적, 안정-불안정으로 분류하였다. 이러한 환경적 분류는 모든 조직에 적용하는 데 타당성이 있고, 또한 특정조직이 어느 환경에 처해 있는가를 이해하는 데 매우 유용하게 활용할 수 있다고 주장하고 있다.

환경을 2차원적으로 구분하는 것은 혁신의 변화율이 될 수 있다. 만약 두 가지 이상의 이론들이 동일한 혁신의 채택에 적용될 상황에 직면하게 되면 비용

이 많이 소요되는 혁신과 비용이 적게 드는 혁신 사이에 평균치를 취하게 된다. 이것은 두 가지 유형론의 범주 내지 서로 다르게 영향을 미치는 독립변수의 상관계수로 평균을 낼 오류를 범할 수 있다.

이처럼 조직혁신을 구분하는 것은 연구자들의 관점에 따라 다를 수 있지만, 본 연구에서는 조직혁신의 차원을 제1차적 조직혁신과 제 2차적 조직혁신으로 구분하는 전통적인 접근법과는 달리 조직의 분석수준에서처럼 개인적 차원과 조직적 차원에서 조직혁신이 어떻게 다르며 어떠한 이슈들을 가지고 있는지를 규명하여 혁신이 보다 성공적으로 실행될 수 있도록 노력하여야 한다.

IV. 개인혁신의 이슈

로저스(E. M. Rogers)는 어떤 개인이나 조직이 조직혁신을 통하든 아니면 다른 방법을 통하든 간에 새로운 사물을 수용하는 데는 다섯 가지의 과정을 거치는 것으로 구분하고 있다(E. M. Rogers, 1983). 먼저 지식의 단계로서, 조직혁신의 존재를 알고 그 기능을 어느 정도 이해하는 단계이다. 여기서 문제가 되는 것은 개인에게 새로운 아이디어를 착안하게 되는 것은 우연에 의한 것이며 아이디어에 관한 지식이 욕구에 앞선 것인지 욕구가 우선 존재하고 이것이 동기(motive)가 되어 아이디어가 탐색되고 그 결과 아이디어에 관한 지식이 얻어지는 것인지에 대한 것이다. 이에 대하여는 아직 확실한 결론이 내려져 있지 않지만, 어떤 경우이든지 간에 정보의 충분한 피드백이 혁신의 개시를 촉진한다는 것은 확실하다. 여기에서 새로운 아이디어를 창출하여 조직 내에서 수행하게 하는 역할이 중요하다는 것을 알 수 있으며, 이러한 역할을 수행하는 사람을 혁신 담당자(innovation agent)라고 한다.

둘째는 태도형성의 단계로서 혁신에 대하여 호의적이거나 비호의적인 태도를 굳히는 단계이다. 지식의 단계에서 정신활동이란 구성원들의 인식을 의미하는 데, 이 단계에서는 보다 감정적·정서적이며 논리적이라기보다 좋은가 싫은가가 중요한 판단기준이 된다. 즉, 혁신결과의 도입으로 어떤 변화가 일어날 것인가를 결정, 시행이전에 예측하는 것이라 할 수 있다. 새로운 것의 도입에는 많은 불확실성이 따른다. 여기서 구체적으로 도입행동으로 옮기기 위해서는 적극적으로 여기에 도전하고자 하는 심리적 몰입이 필요하다. 그러나 이러한 심리적 몰입없이 다음 결정단계에서 혁신결과의 도입을 바로 단행하는 경우도 있다. 몰입 단계가 비호의적인 태도인 채로 도입되는 경우도 있다. 강제적인 도입의 경우가

여기에 해당되는데, 그렇다고 해서 비호의적인 태도가 그대로 지속한다고 단정할 수는 없다. 결정과 실행단계를 밟아감에 따라 태도가 바뀌는 수가 있고, 이것과는 반대로 호의적인 태도를 가지고 있던 경우에도 그 태도가 비호의적으로 바뀌는 수도 있다.

셋째로는 결정의 단계로서, 혁신을 도입할 것인가 도입하지 않을 것인가를 실제로 결정하는 단계이다. 혁신결과를 부분적으로나마 시도해 볼 수 있으며, 결정은 보다 빨리 내려질 수 있을 것이다. 물론 이 시도는 자기 자신에 의하지 않고 동료나 기타 신뢰할 수 있는 사람이나 조직에 의해서도 가능하다. 혁신결과의 도입 결정은 이 단계에서만 할 수 있는 것은 아니고 지식의 단계에서 정보가 부족하여 적당한 혁신결과를 예측하지 못하고 도입하지 않을 것을 결정하는 경우도 있다.

넷째로는 실행의 단계로서, 혁신의 결과를 실행으로 옮기는 단계이다. 이 단계에 이르러서도 새로운 것에 대한 불확실성은 없어지는 것은 아니며, 혁신의 활용법 등에 관하여 적극적인 정보탐색활동이 계속된다. 이때 혁신담당자는 조직 내에서 발생하는 다양한 개인적 문제에 자문하는 컨설턴트로서의 역할을 한다. 또한 혁신의 결과를 실제 활용함에 있어서 새로운 사용법이 만들어지고 혁신의 결과는 원래대로가 아닌 약간의 병행이 가해지고 수정된 형태로 도입되는 수가 있다. 혁신의 결과에 대한 새로운 사용법의 등장은 좋을 때도 있고 나쁠 때도 있는데, 이것이 마무리된 혁신결과의 시스템을 파괴하는 수가 많아서 오히려 새로운 사용법이 예상치 못한 역기능적 결과를 가져올 수도 있다. 하지만 다양한 욕구에 맞추어 혁신의 결과를 보급하기가 쉬워진다는 의미에서 새로운 방법의 발견은 순기능적 효과가 있다고 볼 수 있다.

다섯째는 고정화의 단계로서, 혁신결과의 도입이 결정되어 실제로 사용된 후에도 혁신을 도입한 것이 타당한 것이었는가에 대해서 비판적 정보도 지속적으로 수집해야 한다. 정보 수집을 통해서 혁신의 도입결정을 비판하는 정보가 많이 존재하게 되면 혁신도입의 결정을 유보할 수도 있다.

조직혁신을 수행하는 과정에서는 무엇보다도 혁신담당자의 역할이 중요한데, 혁신담당자는 혁신을 수용한은 사람들에게 혁신의 필요성을 인식시키고, 정보를 피드백시키는 시스템을 구축하여야 하며, 혁신보급에 따른 문제점을 명확히 하고, 혁신을 수용하는 사람이 혁신을 수용할 수 있는 분위기를 조성하도록 동기 부여시키며, 혁신에 대한 인식을 행동에 옮기기 쉽게 지원하며, 혁신을 도중에 중지하지 않도록 지원하며, 혁신수용자가 자기혁신이 가능한 능력을 갖도록 지도하는 역할을 한다.

조직혁신은 반드시 논리적이고 기계적으로 진행되는 것은 아니며, 오히려 혁신담당자나 혁신을 수용하는 사람들의 심리적·감정적 요인이 포함된다는 것을 보여주고 있다. 조직 내의 구성원들을 위해 개인적 혁신을 도입할 것인가의 여부는 개인이 가진 성격, 개인을 둘러싼 환경, 욕구, 혁신결과의 질 등 다양한 조건에 의해서 결정된다.

V. 조직혁신의 이슈

잘트만(Zaltman et al.) 등은 조직혁신을 도입하기 위해서는 반드시 구성원들에 혁신의 필요성을 설명할 수 있는 합당한 이유가 있어야 한다고 주장하고 있다. 이들에 따르면 혁신은 조직의 주체적 활동이므로 어떤 동기가 존재해야 하며, 자연적으로는 생겨날 수가 없다. 이 동기는 현재의 조직이 행하는 것과 조직의 의사결정자가 이상적이라고 생각하는 것과의 차이(gap)를 말하며, 이를 업적수행의 차이(performance gap)이라고 말한다. 잘트만 등은 업적수행의 차이를 네 가지로 구분하고 있는데,

첫째는 만족기준이 너무 높고, 또한 현재 조직의 업적수준에 대한 적합한 만족기준이 서지 않는 경우이고,

둘째는 안정적인 환경 하에서도 조직이 더욱 높은 업적을 달성하려고 하는 경우이며,

셋째는 조직의 내부환경에 기인하는 경우로서 새로운 구성원들이 조직에 참가하여 만족기준이 변경될 경우와 새로운 기술을 도입하였지만 기대만큼의 결과를 얻지 못하거나 권력관계가 변화되어 만족기준이 변경된 경우 등이며,

넷째는 조직의 외부환경에 기인한 것으로서 제품이나 서비스 등의 조직산출물이 시장에서 가치변화를 수반할 경우와 외부로부터 큰 기술혁신이 이루어져서 이에 따른 만족기준이 변경되는 경우, 그리고 조직자체의 사회적 위치가 변경되는 경우 등으로 구분할 수 있다.

그래서 조직들은 이러한 업적수행의 차이를 메울 수 있는 다양한 전략을 탐색하기 시작하였다. 현대기업의 특성상 이러한 업적수행의 차이가 없는 기업은 거의 존재하지 않는다. 잘트만 등은 조직이 실제로 새로운 것을 도입하여 차이를 메우려는 과정을 개시(initiation)와 실행(implementation)으로 나누어 설명하고 있다(Zaltman et al., 1977).

조직혁신은 주로 기업의 신제품 개발이나 구조적 측면과 관리적 측면에서의

변화를 수반한다. 이러한 변화의 연속은 반드시 직선적으로나 기계적으로 진행되는 것은 아니다. 복수의 조직구성원들이 다양한 역할을 해나가면서 서서히 진행되는 것이 조직내외의 저항을 최소화시키는 것인데, 조직혁신의 성격상 더디게 진행되는 혁신은 효과적 측면에서 다소 문제가 발생할 가능성이 많이 혁신의 속도를 어느 정도로 하는 것이 좋은 지는 조직의 특성을 고려하여 조절하여야 한다. 조직혁신에서 필요한 역할 중에는 조직 내의 설득을 통하여 아이디어의 실현을 향하여 조직의 공식적인 지원을 획득하는 프로젝트 참여자로서의 역할과 조직혁신의 실행 도중에 필요하게 되는 정보를 필요한 곳으로 피드백시키는 문지기(gate keeper)의 역할이다. 이것은 혁신의 본질적 성격을 시사하는 것으로서, 조직에서 극소하게 발생하는 새로운 아이디어를 신제품으로 시장에 내보내는 과정에는 많은 개인과 부문들의 참여가 필요하고 이 참여과정은 질서를 세워 진행하는 공식적·강제적 과정이라기보다는 조직구성원들이 거부하거나 수용하는 의사결정에 관한 복잡한 연쇄과정이다(송경수, 2004).

조직혁신은 항상 높은 불확실성을 수반하며, 이를 이해하고 실행에 협력해야 하는 조직의 구성원들은 이 높은 불확실성 때문에 협력을 거부하는 것이 보편적이다. 현대기업에서 조직혁신은 전문가와 조직구성원들의 협력을 필요로 하는 조직적인 활동이면서 동시에 용이하게 조직화를 하기 어려운 극히 개인적·심리적 과정이기도 하다.

VI. 결 론

조직혁신을 실행하는 경영자들은 조직혁신을 시스템적으로 접근하는 것이 가장 용이하다고 생각하여 이를 실행에 옮기고 있지만 이에 따른 부정적인 측면도 만만치 않다. 조직혁신이 내·외부적으로 발생하는 여러 가지 저항을 최소화 하면서 성공적으로 실행되기 위해서는 조직혁신에 관련된 몇 가지의 이슈를 고려하여 적절하게 이를 반영한 혁신전략이 마련되어야 할 것이다. 다시 말하면 조직혁신은 도입하는 기법에 따라 개인적 차원에 초점을 맞추느냐 아니면 조직 차원에 초점을 두느냐에 따라 실행방법이 달라져야 함에도 불구하고 우리나라의 경우에는 단기간에 여러 가지의 혁신기법들이 도입되면서 본래의 취지를 제대로 살리지 못한 채 실행된 경우가 많았다. 따라서 본 논문에서는 조직혁신이 보다 성공적으로 실행되기 위한 방안으로 고려되어야 할 조직혁신에 관한 주요 이슈들을 개인적 측면과 조직적 측면에서 나누어 살펴봄으로써 이러한 측면을

고려하여 조직혁신을 실행할 때 조직혁신의 성공가능성이 높아지게 된다.

이제 한국기업은 시련의 시기를 극복하고 세계속의 기업으로 거듭나고 있다. 1997년 IMF관리체제 시절의 시련을 거울삼아 향상된 혁신기법을 활용하여 세계적 경쟁력을 확보하고 초우량 기업으로 변신해야 할 시기이다. 경영자들은 성공적으로 조직혁신을 시도하는 것이 경쟁력있는 기업으로 거듭나는 지름길임을 인식하고 조직혁신이 성공하기 위한 지속적인 결정요소들의 깊이 있는 탐색이 필요할 것이다.

성공적으로 조직혁신이 실행되기 위해서는 첫째, 조직혁신의 계획단계에서는 자사의 역량과 시장에서의 위치, 경쟁자와의 관계 등에 대한 정확한 이해를 바탕으로 다양한 조직혁신기법들을 자사의 역량과 필요에 맞게 취사선택할 수 있는 전사차원의 차별적 혁신전략을 수립하고 조직혁신운동을 전개해야 한다. 전사차원의 전략수립은 조직혁신기법의 도입목적과 우선순위, 자원배분에 대한 명확한 초점을 제공하기 때문에 매우 중요하다.

둘째, 조직혁신을 실행하는 단계에서는 사전에 조직혁신기법 도입을 통해 거두고자 하는 구체적인 목표와 성과측정방법을 확정하고, 추진 중에는 적당한 점검시기(milestone)를 정해놓고 목표로 하는 성과가 나타나고 있는지를 점검하여야 한다.

셋째, 조직혁신을 실행하고 난 후 사후관리단계에서는 목표한 경영성과를 거두었는지에 대한 철저한 사후검증과 실패 및 성공요인에 대한 확인작업이 요구된다. 또한 조직혁신운동 추진 시에 습득한 노하우가 추진한 부서나 담당자에게만 남아있지 않고 지속적으로 사내에 축적되고 전파될 수 있도록 사내전문가를 양성하고, 축적된 혁신기법의 지속성 유지에 힘써야 한다.

참 고 문 헌

1. 송경수(2004), 조직혁신이 조직변화에 미치는 영향, 경영정보연구(제14집), 대한 경영정보학회, pp.133~149.
2. 송경수 편저(2002), 조직혁신론강의, 진영출판사, pp.37~39.
3. LG경제연구원(2002), 한국기업의 10년을 돌아본다(1) : 경영혁신운동의 과거와 미래, <http://www.lgeri.com>
4. Anderson, N. and King, N.(1993), "Innovation in organizations", in C. C. Cooper & I. T. Robertson(eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 8), (Chichester: Wiley), pp.1~34.
5. Arndt, M. & Biglow, B.(2000), "Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospital's use of impression management", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 45), pp.494~522.
6. Axtel, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, I. D., and Watson, P. E.(2000), "Shopfloor innovation facilitating the suggestion and implementation of ideas", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(Vol. 73), pp.265~285.
7. Bear, M. & Frese, M.(2003), "Innovation is not enough: Climate for innovative and psychological safety, process, innovations, and firm performance", *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 24), pp.45~68.
8. Bunce, D. & West, M. A.(1996), "Stress, management and innovation intervention at work", *Human Relations*(Vol. 49), pp.209~232.
9. Damanpour, F.(1991), "Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants, and moderators", *Academy of Management Journal*(Vol. 34), pp.555~590.
10. De Dreu, C. K. W.(2002), "Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and team reflexivity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*(Vol. 11), pp.288~298.
11. Downs, G. W. & Mohr, L. B.(1976), "Conceptual issues in the study of innovation", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 2), pp.702~703.
12. Emery, F. E. & Trist, E. L.(1971), "The causal texture of organizational environments", in J. G. Mauser(ed.), *Readings in Organizational Theory: Open System Approach*(New York: Random House).

13. Greve, H. R. & Taylor, A.(2000), "Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in cognition and search", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 45), pp.54~80.
14. Guest, D., and King, Z.(2004), "Power, innovation and problem-solving: The personnel manager's three step to heaven", *Journal of Management Studies*(Vol. 41), pp.401~423.
15. Janssen, O., Van De Vliert, E., and West, M.(2004), "The bright and dark sides of individual and group innovation; A special issue introduction", *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 25), pp.129~145.
16. Janssen, O.(2003), "Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*(Vol. 76), pp.347~364.
17. Janssen, O.(2000), "Job demands, perception of effort-award fairness and innovative work behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(Vol. 73), pp.287~302.
18. Jeans, J. H.(1966), *Physics and Philosophy*(Ann Arbor: University of Michigan Press).
19. Kimberly, G. R.(1981), "Managerial innovation", in P. C. Nymstrom and W. H. Starbuck, eds. *Handbook of Organizational Design*(Vol. 1)(Oxford: Oxford University Press), pp.11~20.
20. Knight, K.(1971), "A descriptive model of the intra-firm innovation process", *Journal of Business*(Vol. 40), pp.470~483.
21. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.(1969), *Developing Organizations; Diagnosis and Action*(Mass.: Addison Wesley Pub.).
22. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.(1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*(Boston: Harvard University Press).
23. Lorsch, J. W. & Lawrence, P. R.(1965), "Organizing for product innovation", *Harvard Business Review*(Vol. 43, Jan.-Feb.), pp.24~36.
24. Miles, M. B.(1984), *Educational Innovation; The Nature of the Problem* (New York: Teachers College Press).
25. Mumford, M. D.(2000), "Managing creative people; Strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*(Vol. 10), pp.313~351.

26. Nijstad, B. A., and De Dreu, C. K. W.(2002), "Creativity and group innovation", *Applied Psychology: An International Review*(Vol. 51), pp.401~407.
27. Quinn, J. B. & Muller, J. A.(1963), "Transferring research results to operations", *Harvard Business Review*(Vol. 41, Jan.-Feb.), pp.34~43.
28. Rogers, E. M.(1974), *Diffusion of Innovation*, 3rd. ed.(New York: The Free Press).
29. Rolland, I. and Janssen, R.(1981), "Total involvement as a productivity strategy", *California Management Review*(Vol. 24), pp.40~48.
30. Thompson, V.(1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, pp.1~20.
31. West, M. A.(1989), "Innovation amongst health care professionals", *Social Behavior*(Vol. 4), pp.173~184.
32. West, M. A., & Hirst, G.(2003), "Cooperation and teamwork for innovation", in M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith(eds.), *International Handbook of Teamwork and Cooperative Working*(Chichester: Wiley).
33. West, M. A., & Anderson, N.(1996), "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 81), pp.680~693.
34. Winter, S. G.(1975), "Optimization and evolution in the theory of the firm", in R. H. Day & T. Groves(eds.), *Adaptive Economic Models*(New York: Academic Press).
35. Zaltman, G., Florio, D. H., & Sikorski, L. A.(1977), *Dynamic Educational Change: Models, Strategies, Tactics, and Management*(New York: A Division of MacMillan Publishing Co.).

Abstract

A Study on the Individual Issue and Organizational Issue of Organizational Innovation

Song, Kyung-soo · Kim, Hye-jung

The inner and outer environment surrounding companies becomes more insecure and unpredictable due to sudden changes. Because the change of environment surrounding companies can deeply affect the existence of companies, continuous innovation of organization is required to develop management ability. Also, to conquer insecure present and future of companies effectively, organizations of companies have voluntarily coped with insecurities and intense competitions through endless organization innovation.

Externally, globalization, openness, and relaxed regulation intensify competitions; consumers' requests get varied; consciousness of members of organizations have changed. Due to those factors, companies are placed in a situation that they should practice endless inner innovation. Internally, competitive power has weakened due to decline in productivity and inefficiency of indirect parts of company has increased. From those factors, managers increasingly request inner innovation and pursue organization innovation for the purpose of effective usage of extra resources and being prepared for the future.

The managers who operate organization innovation think that systematized approach to organization innovation is the most practical, and actually operate the thought. However, the negative side of the thought is not neglectable. To minimize inner and outer resistance and to operate organization innovation successfully, some innovation strategies that properly reflect several issues related to organization innovation should be prepared.

Another words, organization innovation should be operated differently by cases that if it focuses on personal perspective or on organization's. For

many cases of our country, several techniques of organization innovation have been adopted in a short time and operated without making its original use.

Therefore, this study looks into major issues that should be considered for more successful operation of organization innovation, from both personal aspect and organizational aspect. When considering such aspects and operate organization innovation, there is more possibility to succeed on organization innovation.

Now, Korean companies have overcome trial period and reborn as global companies. Take warnings by the ordeal under IMF administration, this is time to secure international competitive power by using developed innovation techniques and transform to superior company. Managers need to recognize that to try successful organization innovation is the shortcut to reborn as competitive company, and should take a continuous and profound search for decisive factors to succeed on organization innovation.

To operate successful organization innovation, first, at the step of planning organization innovation, the company should understand the company's capability, position in market and relationship with competitors. Then, the company should establish a distinguished innovation strategy which is of the whole company's aspect, so that the company can freely choose various technique of organization innovation that suits for the company's capability and needs, and unfold the organization innovation movement. Establishing strategy in the aspect of the total company is very important because it offers clear focus of the purpose of adopt, priority and distribution of resources.

Second, at the step of operating organization innovation, the company should define concrete purpose and method to evaluate the results that are expected to obtain by adopting organization innovation in advance. While pushing forward, the company should set proper time of examination(milestone) and inspect if expected results are shown.

Third, at the step of afterward management of operating organization innovation, the company requires a thorough afterwards verification if targeted results are obtained and of confirmation of successful or failure

factors. Also, the company should cultivate specialists in the company who can accumulate and continuously spread the know-how learned during organization innovation promotion, so the know-how don't remain only in certain departments or to a few people in charge. The company should also give effort to maintain the accumulated innovation techniques to be continued.

Key Words : Organizational Innovation, Organizational Innovation Characteristics, Individual Issue, Organizational Issue,