

철도건설기관의 조직문화혁신과 성과변화에 관한 사례연구

A Case Study on the Cultural Innovation and Change in Performance of the Railway Construction Authority

김영우[†] · 류근옥* · 문대섭**

Young-Woo Kim · Keun-Ok Ryu · Dae-Sup Moon

Abstract

This paper considers the case study of the change management and business innovation of the rail construction agency for overcoming the crisis it faced in early stage. It will provide the suitable innovation techniques of each change stage. Also, each phase it evaluated the change degree of organization culture especially by the six box model of Weisbord and the Quinn's model. For the Period of Change, organization culture will grow about 10% and harmonize with 4 competitive organization culture; community, innovation, hierarchy, product. Only, it discovered that the difference of the current culture and the organizer's wish is considerable by the Quinn's model. It will be able to describe the innovation fatigue which the organizers feel in the change of organization culture. For the successful innovation, it will have to be managed properly and the new innovation technique will have to be developed for solving.

Keywords : Cultural Innovation
조직문화혁신

1. 서론

2003년 정부는 경부고속철도(KTX)의 개통과 함께 국유·국영체제의 철도산업의 경쟁력을 높이기 위해 '철도산업발전기본법'을 제정하여 국가기간망인 철도의 건설과 유지관리는 국가 또는 국가대행기관이 담당하고, 철도운영과 영업 등 상업적인 기능은 공사를 설립하여 경영의 자율성을 보장하고 시장경제체제로 전환하기로 하였다. 이러한 정부차원의 구조조정은 종전 조직에 소속되었던 조직원들은 신설조직의 설립목적에 따라 대규모로 이동하게 되었고, 신설기관은 설립 초기의 각종 제도의 부재, 조직원들 간의 가치관, 문화와 관습의 차이 등으로 인한 혼란으로 위기를 맞을

수 있으므로 강력한 리더십과 변화관리가 필요하다. 본 연구는 정부의 철도구조개혁에 따라 설립된 신설 철도건설 전문기관에서 2004년부터 2006년까지 약2년 동안 시행했던 변화관리 프로세스와 이로인한 성과창출과 조직문화의 변화에 대한 사례를 조사하고, 이를 변화관리 프로세스 측면에서는 존 코트의 '변화를 성공으로 이끄는 8단계 과정'과 비교분석하였고, 혁신방법론 측면에서는 조동성, 신철호의 '14가지 경영혁신기법의 통합모델'과 비교 평가하였다. 조직문화의 변화측정은 Weisbord의 '6Box모델'과 Quinn의 '조직성과에 관한 경쟁가치 모델'을 사용하여 신설조직 설립 직전인 2003년 9월, 설립후 1년인 2005년 2월, 설립 후 2년인 2006년 2월 등 3회 측정하여 비교 분석하여 신설기관에서 적용할 수 있는 변화관리의 방향을 제시하였다.

2. 조직문화와 경영혁신

문화는 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소

[†] 책임저자 : 정희원, 서울산업대학교 철도전문대학원
철도차량시스템공학과, 석사, 한국철도시설공단 기획조정실장
E-mail : ywkim@ktx.or.kr
TEL : 042-607-3011 / FAX : 042-607-3239

* 서울산업대학교 경영학과 교수

** 정희원, 한국철도기술연구원 철도정책물류연구본부 본부장

유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로 사회 구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이러한 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화개념이다. 그러므로 사회 문화적 관점에서 볼 때, 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념이다. 따라서 조직문화는 체계적이고 꾸준한 변화관리 노력에 의하여 변화할 수 있으며, 변화관리의 성과는 조직문화의 변화정도로 판단할 수 있다. 오늘날 조직문화는 기존의 인력, 자금, 물자, 정보라는 4대 자원에 추가하여 제5의 경영자원으로 조직의 의사결정, 의사소통, 상호협조, 조직몰입에 큰 영향을 미친다.¹⁾ 또한, 조직 구성원들에게 정체감을 전달하고, 조직의 행태를 지도하며, 조직 구성원들의 헌신과 동기를 창출하며, 조직 구성원의 만족과 조직의 성과에 영향을 미친다. 오늘날 초우량기업의 8가지 조건으로 행동지향성, 고객만족, 자율성과 기업가 정신, 사람을 통한 생산성 향상, 가치관에 입각한 실천, 이윤경영, 조직운영, 유연하고 엄격한 통제의 조화를 제시하고 있으며, 그 중에서 가장 중요한 요소로 가치관에 입각한 실천 즉 조직문화가 초우량 기업의 기본요소로 받아들여지고 있다.²⁾

‘경영혁신’은 경영과 혁신이라는 두 단어의 합성어이다. 우선 경영은 계획, 조직, 지령, 동기부여, 통제, 충원, 기타 활동으로 구성되어 있는데, 크게 ‘P(사전적 활동; Plan)-D(현장활동; Do)-S(사후적 활동; See)’으로 정리된다. 혁신(革新; Innovation)이란 새로운 것을 의미하며, 이용 가능한 여러 가지 사물이나 힘의 결합방식을 변경하여 새로운 상품의 발명, 새로운 생산방법의 도입, 시장개척, 새로운 자원 및 조직개혁 등을 가져오게 하는 것으로서 기존방식의 점진적인 변화가 아닌 불연속적으로 나타나는 신결합이야말로 창조적인 파괴를 통한 경제발전의 원동력이 될 수 있다.³⁾

경영혁신상황은 조직개발관점에서 볼 때 해빙단계, 개혁단계, 재동결단계의 3단계의 변화과정을 거치고, 이들 세가지 변화의 하위과정은 개별 기업의 경영혁신목적과 변화상황에 따라 다르지만 일반적으로 해빙단계는 위기감 조성 및 변화주도세력의 구축, 비전과 변화전략의 구상 등으로 구성되고, 개혁단계는 구조조정과 조직 활성화, 계속적인 개혁, 그리고 재동결 단계는 모든 변화와 개선을 공유가치화하고 이를 정착시키는 새기업문화 개발로 구성된다.⁴⁾

경영혁신기법은 경영의 장을 변화시키는 기법과 경영 프

로세스를 변화시키는 기법으로 구분할 수 있는데, 경영의 장을 변화시키는 기법으로 BM(벤치마킹), CI(기업 아이덴티티), LO(학습조직), KM(지식경영), RS(리스터럭처링), VM(비전 만들기)등이 있고, 경영 프로세스를 변화시키는 기법으로 CS(경쟁전략), DS(다운사이징), LSP(장기전략계획), NP(신 인사제도), RE(리엔지니어링), SES(전략평가시스템), TBS(시간기준경쟁), TQM(전사적 품질경영), ZB(영점기준예산계획) 등이 있다.⁵⁾

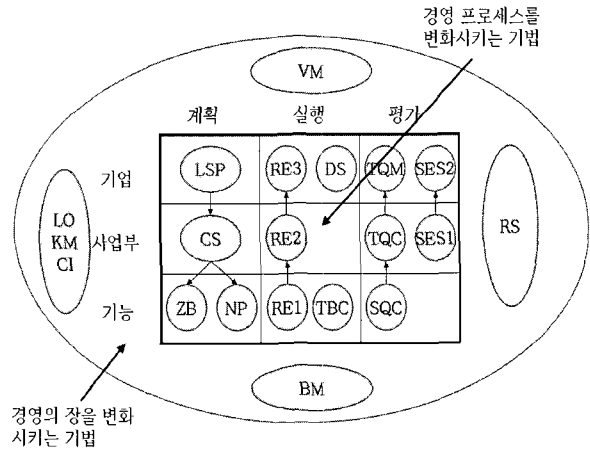


그림 1. 경영혁신모델

3. 신설 철도건설기관의 경영혁신 프로세스

신설 철도건설기관에서 2004년부터 2006년까지 적용하였던 경영혁신 프로세스는 아래와 같다.

현실인식 및 위기감 공유

2004.1.5일부터 1.27일까지 2차례에 걸쳐 경영목표 설정 방향 정립을 위해 비전 공모를 실시하였다. 전사적인 위기감 공유 및 비전 공유, 전략 개발을 위해 2004년 2월부터 4월까지 13차례 나누어 2박 3일 일정으로 CEO주제 전 임직원 워크숍을 개최하여 철도구조개혁의 의미, 조직통합에 따른 직원간의 원활한 관계를 구축, 조직의 비전과 전략개발, 신 조직문화 구현을 위한 워크숍 등을 시행하여 공단이 처한 환경인식과 조직의 위기를 공유하였다.

강력한 변화관리팀의 구성

신설조직 출범과 함께 2004년 1월 강력한 변화관리를 추진할 수 있는 조직으로 11명으로 구성된 변화관리팀을 신설하였고, 2004년 7월 8명의 사무국과 45명의 경영혁신전담요원

으로 조직을 강화하였으며, 2005년 1월 변화관리가 본격 추진됨에 따라 사무국 산하에 조직문화팀, 조직·인사혁신팀, 6시그마 혁신팀, 고객만족경영팀, 윤리경영팀으로 분화하면서 조직이 강화되어 지속적인 변화관리를 추진하였다.

비전과 전략의 개발

비전과 전략을 개발하기 위해 조직의 현재와 미래의 외부 경영환경을 분석하였는데 긍정적인 면은 교통수단간의 고속화 경쟁으로 시속300키로급의 고속철도를 도입한 철도가 우위를 점하고, 리오험 및 교토의정서 등을 통한 환경문제로 친환경적인 교통시스템인 철도의 중요성이 강조되고 있고, 특히 한반도, 대륙 간 철도연결사업 등 동북아 물류중심 국가 로드맵을 통한 투자확대가 기대되는 반면 한반도 경제의 불안정, 민간철도사업자의 등장, 정부의 투자재원의 한계, 철도운영기관의 만성적인 적자경영구조 등은 강력한 위협요인으로 작용하게 될 것으로 분석되었다. 향후 나아가야 할 방향은 고속철도 건설경험기술을 바탕으로 세계시장에 진출함으로써 시장 확대를 꾀하고, 핵심역량사업 모델을 개발하고, 민간 투자자의 확보로 투자재원 마련 등으로 경영정상화를 이루어 철도시장의 세계화에 따른 글로벌 경쟁력 확보와 정부투자의 한계성을 극복할 수 있는 사업모델을 확보하는 것이 필요한 것으로 분석되었다.

내부역량분석을 위해 7S(Shared Value, Strategy, Structure)의 Tools을 사용한 설문조사를 시행한 결과 철도운영기관출신 조직원은 환경변화에 대응력이 부족하고, 설정된 전략방향의 성과에 대한 만족도가 낮은 반면, 상징물 등 특이한 관습 등 가치공유가 활발한 것으로 나타났고, 철도건설기관출신 조직원은 목표와 실적을 중시하고, 전략방향의 성과에 대한 만족도가 높은 반면 공유가치가 낮은 것으로 나타났다.⁶⁾

또한 기회요인으로 남북철도 및 대륙철도사업, 동북아물류중심로드맵, 철도산업구조개혁을 통한 새로운 이미지 확보등으로 조사되었고, 위협요인으로는 정부 및 이해관계자의 지나친 통제와 간섭, 경영효율화에 대한 압력, 투자재원 확보 어려움 등으로 조사되었다.

비전개발

신설기관의 꿈과 희망을 담은 비전은 조직의 역량분석과 포트폴리오를 바탕으로 설문조사와 워크숍을 통하여 「동북아 시대 글로벌 경쟁력을 갖춘 철도엔지니어링 전문기업 실현」으로 정의하였다.

또한 2004년 2월부터 4월까지 13차에 걸친 비전 워크숍,

사내 인터넷, 홈페이지, 홍보책자 등에 비전게시 및 각종 선포식, 워크숍, 성과발표회 등을 통하여 지속적인 비전 알리기를 추진하였다.

혁신기법의 융합추진

짧은 기간내 조직을 혁신하고 가시적인 성과를 창출하기 위하여 다양한 혁신기법들을 융합하여 추진하였다. 먼저, 경영진의 면담을 통해 경영상의 이슈를 도출한 후, 주요이슈별로 약10명의 이해관계자를 구성하여 집중인터뷰를 통해 시사점을 도출하였다. 두 번째, 주요 이슈별로 도출된 시사점들을 전략, 업무프로세스, 조직/인력, 문화/제도, 정보화 등 5가지의 경영시스템에 대해 진단하고 분석하였다. 세 번째, 조직의 경영목표를 달성하기 위한 전략적 실행과제를 도출하고 이를 구조화하였다. 네 번째, 조직의 경영목표 달성을 위한 과제별 우선순위 및 추진계획 수립과 함께 각 과제별로 적용하기에 알맞은 혁신기법을 적용함으로써 혁신을 체계적이고 효율적으로 추진할 수 있는 중장기경영혁신마스터플랜을 수립하였다.

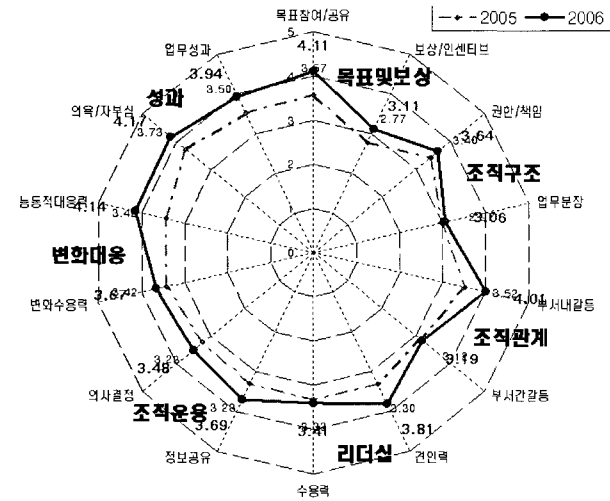
2004년부터 2006년까지 2년 동안 신설 철도건설기관이 적용하였던 혁신방법론은 경영의 장을 변화시키는 혁신방법론으로 위기인식 워크숍, 비전 및 CI 수립, 벤치마킹, 신지식경영 도입 및 학습조직 구성, 변화관리팀 구성 및 혁신포스터 등 변화관리프로그램 등이 있고, 계획프로세스를 변화시키는 방법론으로 중장기경영전략 및 경영혁신마스터플랜 수립, 신인사제도 도입 등이 있고, 실행프로세스를 변화시키는 방법론으로 프로젝트중심 조직혁신, 사업관리시스템 및 전사적자원관리시스템(ERP) 도입, 6시그마 혁신, 가치공학(VE), BPM, 즉개선활동(QW)등이 있으며, 평가프로세스를 변화시키는 방법론으로 균형평가시스템(BSC), 혁신평가시스템, MBO 등 혁신과제에 따라 다양한 혁신기법들이 적용되었다.

4. 조직문화진단

경영혁신에 대한 성과측정으로 조직문화의 변화를 측정하였다. 측정방법은 Weisbord의 「6 Box Model」과 Quinn & Cameron의 「조직성과에 관한 경쟁가치 모델」을 사용하여 구조화된 설문지를 개발하여 진단하였고, 설문은 2005.2.16일부터 25일까지 10일간, 2006.2.28일부터 3.6일까지 7일간 실시하였고 1차는 총1,211명, 2차는 601명이 설문조사에 참여하였다.

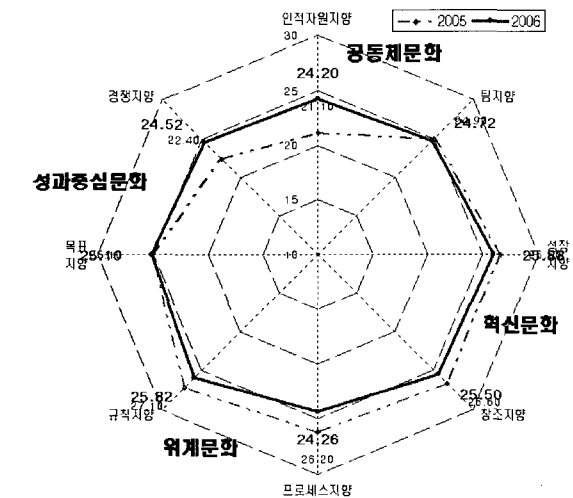
6Box Model에 의한 조직문화 분석⁷⁾

2005년 혁신기법의 융합추진 후 단기간임에도 불구하고 조직문화는 10.5% 성장하였음을 알 수 있었다. 다만, 목표에 비해 보상요인이, 권한책임에 비해 업무분장 요인이, 견인력에 비해 수용력의 성장이 미흡한 것으로 나타나, 업무분장의 재조정, 간부 리더십 교육 등이 필요한 것으로 나타났다.



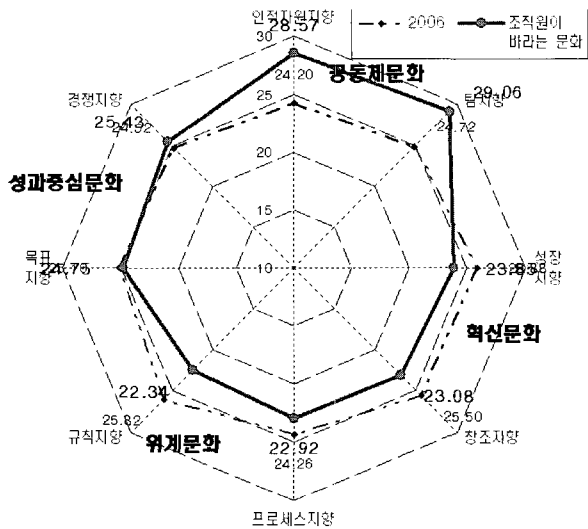
경쟁가치 모델에 의한 조직문화 분석⁸⁾

2005년도는 '위계형 문화'가 상대적으로 강하고, 경쟁을 유발하지 못하는 조직풍토와 규칙과 프로세스 지향적인 문화 특성으로 인해 조직 전반적인 유연성이 낮은 것으로 평가된 반면, 혁신기법의 융합추진 후 2006년도는 혁신문화가 강한 문화로 변모하였고, 특히 인적자원지향과 목표지향, 경쟁지향 문화가 크게 성장하면서, 전체적으로 4대 조직문화가 균형이 잡힌 모양으로 성장하고 있는 것으로 나타났다. 조직문화의 편향 정도는 당초 약6.6%에서는 0.55%로 개선되었다.



5. 결론

신설 철도건설조직의 사례를 통해 경영혁신과 조직문화의 성장은 깊은 상관관계를 갖고 있으며, 특히 조직진단후 그에 맞는 혁신기법들을 융합추진하였을 경우 짧은 기간 내 큰 성과를 거둘 수 있음을 확인하였다. 반면, 2006년 2월 현재 조직문화와 조직원이 바라는 조직문화를 조사한 결과 큰 차이를 보이고 있었고, 이와 같은 차이를 조직 문화차원에서 '혁신피로증'으로 정의할 수 있으며, 이러한 차이가 클수록 조직원들은 혁신피로증에 걸렸다고 진단할 수 있을 것이다.



따라서 성공적인 혁신문화 정착을 위하여는 현재의 조직 문화와 조직원이 원하는 조직문화와의 차이를 줄일 수 있도록 조직원들과의 충분한 커뮤니케이션 등 변화관리 노력이 필요하다 할 것으로, 향후 이러한 혁신피로증을 최소화하기 위한 변화관리방안들이 연구되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 김재영(2001), 정부출연연구기관의 조직문화 특성, 한국과학기술 평가원, pp.16~17
2. Peters, Thomas. J. and Waterman, Robert. H. Jr.(1982), In Search of Excellence, (New York : Happer and Row), p.35
3. Shumpeter, J.A.(1950), Capitalism, Socialism, and Democracy, in 3rd ed. (New York : Harper & Row)
4. 이학중(2003), 경영혁신과 조직개발, 법문사, pp. 220~221
5. 신철호(1999), 14가지 경영혁신기법의 통합모델 II, 서울경제경영, pp.25~51
6. 한국철도시설공단의 설립과 운영을 위한 중장기 전략방향 및 운

영체제 구축 보고서(2003), pp. 85~97

7. Weisbord, Marvin R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory (Group & Organization Studies), pp. 430~447
8. Quinn, R.E.(1988). Beyond Rational Management(San Francisco : Jossey-Bass Publishers)