

# 모범사례기업 조직문화가 작은기업의 기술혁신에 미치는 효과

정경식\*

전남대학교 경영전문대학원 기술경영전문과정(MOT-MBA)

## Best Practice Organizations Cultural Effects on Innovation in Small Company

Kyung-Sik Jeong

Graduate School of Business Jeonnam National University\*

**Abstract** People have relatively continuous and stable characteristic and it can help understand personal attitude and behavior. As individual has individual personality and society has culture, in case of organization, there is organization culture that means unique cultural characteristic. And as if we need to know culture of that society to understand individual, we need to know organization culture of that organization to understand any organization. The reason why organization culture is acknowledged as modern theory of business management is—modern company has proposed management innovation, organization activation, company transformation, and company reprogramming as management strategy to cope actively with various and quickly changing environment that modern company face—that organization culture and management innovation, that is, the concept of new business management is highlighted for means and tools to solve such problems. Seeing contemporary situation, although organization culture of small company is being improved by management innovation, cause and effect that organization culture affect technique innovation still insufficient. The meaning of this research is, through a good example of organization culture, providing reason that efficient organization culture affect technique innovation of small company (medium and small company) and making people understand why this effect occur. Through this, I want to provide strategy and policy implication of company.

**Key Words** : organization culture, technique innovation, management innovation, business innovation strategy, small company.

최근에 국내의 정보기술산업을 중심으로 스마트화와 컨버전스의 변화의 바람이 거세게 불면서 국내 산업은 세계화되어 가고 다양한 업종의 출현

### 1. 서론

\* 동명회계법인 이사

접수일(2015년 8월 6일), 수정일(1차: 2015년 8월 20일), 게재확정일(2015년 8월 30일)

등으로 경제적, 환경적 위협에 직면하고 있으며, 소득 증대와 서비스 가치 평가의 변화 등 산업 구조적 변화도 증가하고 있다. 따라서 국내시장뿐만 아니라 세계시장에서는 무한 경쟁 속에서 생존하기 위한 기존의 경영방식의 탈피와 새로운 경영 기법의 필요성이 대두되고 있다.

인간은 저마다 비교적 지속적이고 안정된 특성을 가지고 개인의 태도와 행동을 예측하는데 도움이 되며 개인에게 20 개성(individual personality)이 있고 사회에는 문화(culture)가 있는 것과 같이 조직(기업)에도 각기 독특한 문화적 특성인 조직 문화(organization culture)가 있다. 그리고 개인을 이해하려면 그 사회의 문화를 알아야 하는 것처럼 어떤 조직을 이해하려면 그 조직만의 독특한 조직 문화를 알아야 한다.

조직문화는 1980년대에 들어 경영관리의 새로운 도구로서 등장하여 전 세계적으로 확산되기 시작하였으며, 오늘날에는 학계는 물론 기업계에서도 일상적으로 통용되는 개념으로 보편화되었다. 조직문화가 이와 같이 빠른 속도로 기업경영의 현대적 이론으로 인정받게 된 것은 오늘날 기업들이 당면하고 있는 다양하고 급변하는 환경에 적극적으로 대응하기 위한 경영 전략으로 경영혁신, 조직 활성화, 기업변신, 기업재구조화 등을 제시하고 있는데 이들 문제를 해결하는 수단과 도구로서 조직문화와 기술혁신(경영혁신)이 새로운 경영관리의 개념으로 강조되고 있기 때문이다.

### 1.1 연구배경 및 목적

중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 자금, 인적자원, 규모경제면에서 경쟁우위를 갖기 못한 현실에서 어떻게 하면 적은비용으로 최대의 효과를 얻을 수 있을까? 하는 의문으로 시작하게 되었고 이에 체계적으로 조직화되어 있는 조직문화를 답습하고 이로 인한 경영혁신이 필요하게 된 것이다.

조직문화와 기술혁신(경영혁신)의 새로운 경영관리를 통하여 급변하는 환경 및 문제해결의 대안으로 떠오르는 것이 바로 변화와 혁신이다.

변혁적 리더십과 혁신행동은 기업 종사자들의

업무수행에 매우 중요한 요소임을 강조하면서, 리더가 종사자의 혁신행동을 위해 신뢰, 존경, 호감을 나타내어 조직의 목표를 달성하기 위해 노력해야 한다는 결론을 도출하였다. 이와 같이 기업과 혁신행동 간의 관계에 대한 다양한 연구가 이루어지면서 혁신행동은 기업에 있어 매우 중요한 요소로 부각되고 있다. 이러한 혁신행동을 위해서 기업은 적절한 문화적 환경을 조성해 주어야 하는데, 조직문화는 혁신을 용이하게 하기도 하고, 오히려 저항이 일어나 걸림돌로 작용하여 방어적 행동에 영향을 주기도 한다(권중생, 2000). 또한 조직구성원들을 결합시키거나 반목하는 요소임과 동시에 조직의 바탕이 되는 정신적 기반이며, 개인의 직장생활에 의미와 목적을 부여해 주고 행동을 결정하는 주요요소(홍병숙·정신혜·이은진, 2010)로 정의하면서 종사자의 혁신행동을 이끌어내기 위한 중요한 요소라고 하였다.

조직문화에 대한 연구는 인류학, 심리학, 정치학 그리고 관리부분 등 다양한 방면에서 이루어지고 있으며(박주승, 2010), 혁신에 대한 조직문화의 효과를 뒷받침하는 연구도 다양한 방면에서 이루어지고 있으며, 구성원들에게 지각되는 조직의 하위문화가 상황을 해석하기 위한 근거 및 행동의 방향을 설정하는 힘으로 작용한다고 주장하고 있다(Quinn, 1988; Quinn & Hall, 1983). 혁신에 영향을 미치는 조직문화에 대한 연구에서 많은 학자들이 혁신을 촉진하거나 변화를 어렵게 하는 조직은 그 문화적 특성에 기반을 두고 있다고 말하고 있는데 (최만기·이지우, 1999; Muafi, 2001; James et al., 2008; 김철의·박동수, 2008), 이러한 혁신은 조직문화에서 출발하고, 조직구성원 개인이 혁신행동의 주체가 되며, 실행을 가능하게 하는 존재임을 강조하고 있다(장지원·김석은, 2007). 특히 다른 어떤 조직보다도 인적요소의 중요성이 강조되는 기업의 특성상 경영성과와 경쟁력 향상을 위한 조직구성원의 혁신행동과 이러한 혁신행동을 뒷받침할 조직문화에 대한 연구가 반드시 필요하다.

그리고 조직몰입과 직무만족, 동기부여 및 참여 등은 조직문화에 의해 생성된 직접적인 유효성 지표로 사용되어 왔으며, 조직문화와 동기부여 또

는 직무몰입, 직무만족 간의 관계에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있다(이혜영·양일선, 2004). 또한 동기부여와 혁신행동 간의 관계에 관한 연구에서 혁신행동을 위해서는 조직구성원이 혁신의 필요성을 느끼고 아이디어를 개발하여 실행할 수 있도록 하는 내재적 동기가 필요하다고 하였고(김태호·노종호, 2010), 조직구성원이 뛰어난 기술을 가지고 있다 하더라도 이러한 기술을 활용하는 개인이 동기를 부여받지 못하여 이를 충분히 활용하지 못한다면 조직의 성과가 높아질 수 없다고 하였다.(김정재·정범구, 2008).

모범사례 기업들의 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 다른 연구에서는 동기부여의 요인을 보수 및 승진, 책임감 및 성취감, 신분 안전 및 업무자세로 정의하고 개인의 창의성과의 관계를 연구하였는데, 조직구성원들의 창의성 발휘를 기반으로 모범사례 기업은 내·외적 환경변화에 대처하고 조직혁신을 이루어야 할 필요가 있다고 하였습니다.

이와 같이 조직구성원의 혁신행동 발휘에 있어 뒷받침되는 조직문화와 이러한 조직의 문화적 특성에 따른 동기부여의 중요성이 대두되고 있음에도 불구하고 작은기업(중소기업)은 과거의 관행과 경영자의 직관에 의한 경영이 이루어지고 있는 부분에 대하여 효율적이고 체계적인 모범사례 기업을 통한 조직문화를 답습하여 이를 통한 경영혁신이 필요함을 인지하고 이에 본 연구가 필요하게 되어 “작은기업(중소기업)이 모범사례기업을 통한 경영혁신이 가능한지를 연구하고자 한다.

## 1.2 연구의 방법 및 구성

세계경제의 발전, 미래의 세계 “선도기업”이라는 캣치 프레이즈는 어느 기업에서나 마찬가지로 한번 쯤 가져 볼만한 희망사항일 것이다. 우리의 기업들은 협소하고 불리한 경영환경 속에서도 최근의 글로벌 기업의 탄생과 발전 가능성이 무궁무진한 기업들로 성장하고 있다. 이러한 성장요인은 기업들 간 가지는 기업특색과 각 조직들 간 문화에서 오는, 즉 각 조직의 문화가 기업의 대표문화와 코드로 자리 매김 하면서 그 기업의 대표 이미지로 부각되고 있는 상황이다. 우리의 기업들은

일찍이 이러한 중요성을 인식하면서 조직문화의 경쟁력확보방안에 많은 노력을 해온 것이 사실이다.

이에 본 연구에서는 조직문화의 경쟁력 확보방안 연구에 앞서 연구의 구성 기준을 먼저 각종의 문헌들을 선택하였다. 아울러 연구의 보완적 토대로는 기존의 선행되어진 연구서 및 선행논문을 통하여 그 표제를 확보하였으며, 또한 실증적 연구를 위하여 국내기업의 조직문화에 대한 세부분석 및 조사로 본연구의 사실성을 증명하였다. 마지막으로 각각의 해당 웹사이트를 방문하여 그 근거자료를 제시하여 경쟁력우위를 갖도록 구성하였다.

본 연구는 제1장 서론을 포함하여 총5개의 장으로 구성하고자 한다.

제1장은 서론으로서 연구의 배경과 연구목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하였다.

제2장은 문헌고찰로 조직문화에 관한 이론, 기술의 의의와 기술혁신, 그리고 혁신행동에 관한 이론 등을 구성하였다.

제3장은 연구 설계 단계로서 모범사례기업(국내)에 대한 선행연구에 대하여 고찰하였다.

제4장은 모범사례기업(국내)의 조직문화를 기준으로 하여 작은기업(중소기업)이 반드시 갖추어야 할 조직문화와 실천사항에 대한 분석결과를 제시하였다.

제5장은 결론으로 본 연구의 요약과 연구의 시사점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직문화

문화의 사전적 의미는 공동체의 구성원들이 일반적으로 보유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서, 공동체 구성원들의 행동 유형에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이러한 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이다. 그러므로 사회문화적 관점에서 볼 때, 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치

관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체에 대한 보다 정확한 개념은 학자들의 관점에 따라 조금씩 차이를 나타낸다.

조직문화는 조직의 주변 환경의 영향 속에 오랜 기간 경험을 통해 형성된 조직의 고유한 특성을 말하며, 이러한 조직 자체로서의 특성을 조직문화란 용어로 표현하고 있다. 조직문화에 대한 주제가 활발하게 연구된 이유 중에 하나는 기업체의 경우 조직문화가 경쟁력의 원천 중의 하나이며, 조직문화는 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다(박찬과, 2001).

Sathe(1983)는 문화는 조직 공동체의 구성원들이 갖고 있는 의미 있는 이해의 부분이라고 정의하고 공동체 구성원의 행동 유형과 공동체를 구성하는 각 부분 집합(Sub-Set)을 연결하고 통제하는 통합 요소이며, 일반적인 공동체 수준에서의 문화를 기업, 단체 등의 조직에 적용했을 때 이것을 기업문화, 조직문화라고 정의하였다.

이와 같이 조직문화에 대한 여러 정의들을 종합해 볼 때, 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있고, 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체라고 정의할 수 있다. 따라서 조직문화는 조직은 전략적 전체의 축진 또는 저해요인으로서 중요한 의미를 갖고 있으며 조직구성원들이 공유하고 있는 가정, 가치와 신념, 규범과 관습 그리고 전통과 상징 등 조직의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 요소로 다음과 같은 공통된 특성을 찾아볼 수 있다(김재영, 2001).

첫째, 조직문화는 학습된다. 즉, 조직문화는 조직구성원들의 상호작용에 의한 학습의 결과물이다.

둘째, 조직문화는 공유된다. 이것은 가장 중요한 특성으로 조직구성원들 사이에 공유되지 않는 것은 조직문화라 말할 수 없다.

셋째, 조직문화는 세대를 거쳐 계승되며 그 과정에서 변화할 수 있다.

넷째, 조직문화는 구성원들의 인식 및 행동에

영향을 미친다.

다섯째, 조직문화는 외부적인 환경변화에 적응한다.

여섯째, 조직문화는 수준과 차원을 갖는다.

체계적이고 꾸준한 변화관리 노력에 의하여 변화할 수 있으며 변화관리의 성과는 조직문화의 변화 정도로 판단할 수 있다.

### 2.1.1 조직문화의 유형

일반적으로 사물의 분류라는 행위는 분류할 대상을 상호관계에 기초하여 집단화하는 것을 의미하는데, 먼저 대상의 유사성을 식별하고 그 유사성에 기초하여 대상을 집단화하게 된다. 이런 측면에서 조직문화유형에 관련된 학자들의 연구를 살펴보면 조직문화의 개념과 구성요소에 대한 견해가 학자들에 따라 상이하며, 그 기준조차도 서로 판이하게 달라서 유형분류를 위한 기준으로 삼기에는 한계가 있다.

다만, 조직문화를 유형별로 구분하여 연구하는 것은 조직문화 유형에 대한 가치 판단을 하기 위한 것이 아니라 조직문화를 중심으로 조직의 다양한 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편의상 조직에 대한 문화유형을 구분하는 것이 유용하기 때문이다. 이같이 조직문화의 유형을 구분하는 중요한 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소, 예를 들어 공유 가치라고 지칭할 때 이 공유가치와 조직의 다른 부분과 부합여부가 조직의 성과에 커다란 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문이다. 조직문화는 조직이 당면한 환경에서 성공하기 위하여 무엇이 요구되는가를 구체화시켜준다. (백기복, 2002).

Quinn & McGrath(1985)의 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응 속도에 따라 문화를 구분하였으며, Weiner(1988)는 가치관의 초점과 원천이라는 두가지 차원에 근거하여 조직문화를 유형화하고 있다. 그리고 Denison(1990)은 준거의 초점과 변화추구 정도에 따라 구분하면서 이와 조직 효과성 간의 관계를 논의하였다.

한편, Cameron & Quinn(1999)은 원래 기존에 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 프레임워크 아래 통합시키려는 메타이론으로써 경쟁가치모형

(Competing Values Model)을 제시하면서 이를 조직문화를 규명하기 위한 분석틀로 변용하여 사용하고 있다. 여기에는 우선 신속성, 재량성, 역동성, 안전성, 통제, 질서를 강조하는 차원과 내부지향, 통합, 단결, 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 차원 등 두 가지 차원으로 하여 네 개의 문화유형이 도출되어 있다.

Deal & Kennedy(1982)는 위협의 정도와 결과에 대한 환류속도로 보아 남성적 문화, 과업문화, 여가병존문화, 투기적 문화, 과정적 문화 등 4가지로 분류하였다. 그리고 Jones(1983)는 사업집단의 구성원사이의 거래비용을 중심으로 생산적 문화, 관료문화, 전문적 문화 등 3가지 유형으로 구분하였고, Lundberg(1984)는 정태적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 단일문화, 변화적 이질문화로 구분하였다.

조직은 엄밀하게 보면 특정 유형의 문화만으로 구분되지 않는다. 모든 조직에서는 위에서 살펴본 네 가지 문화적 특성이 어느 정도씩 혼합되어 나타난다. 그러나 어느 유형의 문화가 조직 내에서 더욱 지배적으로 나타나는지는 각 조직마다 다르다(Quinn & Kimberly(1984).

이렇듯 조직문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는 조직들이 모두 서로 독특한 가치관을 소유하고 있기 때문이 아니라, 조직을 포함한 사회체계 내에 만들어진 제한된 수의 가치관에 대하여 조직마다 강조하는 정도가 서로 달랐기 때문이다(Zammuto & Krakower, 1991).

일반적인 의미에서 문화는 구성원들에 의해 공유되고 당연시 여겨지는 것으로 가치관, 신념, 이념, 의례 및 상징물을 포함하는 종합적인 개념이다. 조직문화 연구는 주로 조직성과와의 관계를 밝히는 방향에서 연구가 진행되어 왔다. 조직문화와 조직혁신의 관계에 대해 주장은 많았지만 실증 연구를 통해 밝힌 것은 많지 않다(Oldham & Cummings, 1996). 조직문화는 경쟁우위를 창조하여 조직의 성공을 도울 수도 있지만, 조직이 새로운 환경에 적용하는 것을 방해하거나 조직의 성공에 필요한 변화와 혁신에 장애가 될 수도 있다.

(Tushman & O'Reilly, 1997).

이와 같은 조직문화는 바람직한 결과를 촉진하

기도 하고 다른 행동을 억압하기도 한다. 따라서 혁신에 도움이 되는 조직문화를 형성하기 위해서는 혁신을 시행하기 전에 조직구성원들의 혁신에 대한 태도 및 조직문화에 대한 조사를 통해 혁신의 수용가능성과 실행가능성에 대한 사전 검토가 필요하다. 혁신이 성공적이기 위한 바람직한 조직문화는 실패를 두려워하지 않고 도전적이며 성과지향적이고 신뢰에 바탕을 둔 문화이어야 한다.

특히 기업의 조직문화는 기업체가 주어진 환경여건 속에서 오랜 기간 동안에 자체의 목적을 달성해 나가는 과정에서 형성된다. 이러한 과정에서 형성된 조직문화는 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되면서 기업구성원의 행동에 영향을 주고 나아가서는 기업체의 성과에도 많은 영향을 준다.

본 연구에서는 Quinn & McGrath(1985), Quinn & Rohrbaugh(1983), 그리고 Cameron & Quinn(1999)의 경험가치모형을 기반으로 조직문화를 관계문화, 과업문화 2가지 유형으로 분류하여 조직혁신과의 관련성을 검토한다. 관계문화(group culture)는 조직 내에서 가족적인 인간관계 유지에 역점을 두고 있고, 구성원들 간의 소속감과 상호신뢰 그리고 참여가 이 문화 유형의 핵심 가치가 되고 있다. 또한 동기부여 요인은 응집성, 소속감이다. 과업문화(rational culture)는 조직의 성과달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 그러므로 조직 내에서는 명확한 목표 설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 중요한 자극제로 작용하게 되며 경쟁과, 예정된 목표의 성공적 달성이 동기부여의 요인이다.

## 2.2 기술혁신

기술(Technology)이라는 용어는 이제 기업실무는 물론 경영학, 경제학, 정책학의 문헌에도 자주 인용되고 있으나, 기술이라는 용어는 다양한 의미로 쓰이며 이에 대한 근본적인 이해를 못하는 경우가 많다. 오늘날 기술은 실제적인 문제의 해결, 즉 제품 및 공정의 개발에 활용되어지는 자연과학적, 기술적 관계에 관한 지식으로 이해되고 있다. 여기에 따르면 기술은 자연과학적 순수설명지식, 즉 인지지식 및 구체적인 활용지식, 즉 능력지식으로 파악한다.

### 2.2.1 기술혁신의 개념

기술혁신(Technological innovation)은 기술발전의 동태적인 측면을 나타내는 개념이며 경제주체들에 의한 기술발전과 활용 측면을 강조하였다.

기술혁신이라는 용어는 Schumpeter(1911)가 포괄적인 의미에서 혁신(innovation)이라는 용어를 사용한 이후 보편적으로 사용되었다.

Schumpeter는 기술혁신을 포괄적으로 새로운 생산자원의 결합으로 정의하고 보다 구체적으로 새로운 제품, 공정, 투입물, 조직, 시장의 창출 및 활용으로 정의하고 있다.

Schumpeter는 신고전학파의 경제이론이 경제성장의 방향 및 정도를 충분히 설명해 주지 못한다고 주장하면서 경제성장에 관한 새로운 이론을 구축할 필요가 있음을 강조하였다. 그는 기술혁신은 경제성장에 있어서 핵심적인 역할을 수행하고 있다고 강조하면서 현대 산업사회의 발전은 기술을 바탕으로 추구하여야 한다는 새로운 방향을 제시하였다. 이점에서 Schumpeter는 경제성장의 문제와 기술혁신 및 기술변화의 문제를 접목시켰던 것이다.

Schumpeter의 기술혁신이론의 출발점은 자본주의 경제의 발전에 있어서 기업이익(business profits)의 역할이었다. 그는 기업의 이익추구를 국가경제 발전의 원동력으로 보았던 것이다. 그는 이익은 기업가(entrepreneur)들에게 혁신할 수 있는 미끼의 역할을 담당하며, 이를 통하여 기업들은 투입물의 새로운 조합을 만들고 생산비용을 절감하며 전혀 새로운 제품을 만들어 내는 기술혁신 활동을 수행한다고 주장한다. 따라서 이익은 기업가 정신의 대가이며 이것이 없으면 자본주의 성장 및 경제성장은 이루어지지 않는다고 보는 것이다. 기술혁신을 통하여 기업들은 독점적인 위치를 차지할 수 있다.

그러나 여기에서 이익과 이로 인한 독점적인 지위는 순간적인 것이며 새로운 경쟁자들이 대두되어 이익을 잠식하고 이 점에서 Schumpeter의 이론은 근본적으로 동적인 속성을 가지고 있다.

일반적으로 많은 학자들은 기술혁신을 Schumpeter의 정의에 따라 기술에 있어서의 변화

가 처음으로 도입·활용된 것을 의미하는 것으로 파악하고 실제로 Schumpeter는 기술의 상업화적인 관점에서 기술혁신을 파악하고 있다. 그러나 현대 산업사회가 복잡해져 가고 상당한 문제점을 제시해 주고 있다는 점을 감안하면 기술혁신의 개념을 비단 기업 생산자원의 제조합의 개념에서 자본주의를 구성하고 있는 다양한 주체들이 “새로운 무엇을 창출·개선·활용하는 것”으로 확대하여야 할 필요가 있다

### 2.2.2 기술혁신의 유형

기술혁신은 혁신의 정도와 관련하여 분류하는 것이 일반적인데 기술혁신을 급진적 혁신(radical innovation)과 점진적 혁신(incremental innovation)으로 나눌 수 있다.

급진적 혁신은 혁신의 정도가 매우 높고 빠른 혁신을 나타내며, 점진적 혁신은 혁신의 정도가 낮고 느린 것을 나타낸다. 일반적으로 전자는 후자에 비하여 기업성과 및 사회에 훨씬 더 많은 영향을 미친다.

### 2.2.3 주요혁신과 부차혁신

기술혁신은 중요한 정도에 따라 주요혁신(major innovation)과 부차혁신(minor innovation)으로 분류할 수 있으며 주요혁신은 조직에 있어서 중요성이 높은 혁신이며, 부차혁신은 그 중요성이 상대적으로 낮은 혁신을 의미한다.

그 결과 많은 조직들은 주요혁신의 창출 및 활용에 더 많은 주안점을 두게 된다. 이 같은 중요성은 전술한 혁신의 정도를 반영하기도 한다. 즉, 주요혁신은 혁신의 정도가 높고 부차혁신은 혁신의 정도가 낮은 것으로 인식되어 주요혁신 대 부차혁신은 급진적 혁신 대 점진적 혁신의 개념과 호환적으로 사용되기도 한다.

### 2.2.4 연속적 혁신과 불연속적 혁신

기술혁신은 과거와의 연속적이나 혹은 단절적이나에 따라서 연속적 혁신(continuous innovation)과 불연속적 혁신(discontinuous innovation)으로 나누어 볼 수 있으며 일반적으로 연속적 혁신은 점진적이며 기존의 하부구조 내에

서 발생한다. 이는 기업의 기본적 전략 혹은 가정에 도전함이 없이 기존시장 내의 기존지식에 근거하여 창출된다. 즉, 연속적 혁신은 미래의 경쟁요건이 기존의 산업구조 및 경쟁구조 내에서 충족될 수 있을 경우에 작동한다. 이에 반해 불연속적 혁신은 기존시장의 밖에서 발생하는 경향이 높으며 성공하면 새로운 가능성을 제시하면서 시장을 크게 확장하거나 재 정의한다. 이를 창출하기 위해서는 다양한 사람들의 집합적 사고를 필요로 하며 정의된 경계 밖을 고찰하여야 한다. 불연속적 혁신은 극적인데, 고객의 수요가 기존 역량체계 속에서는 충족될 수 없을 경우에 발생하게 되며 시장수요와 기술능력의 양자와 관련된 새로운 지식의 발견과 활용으로 특징지어진다.

많은 경우 불연속적 혁신은 산업에 새로운 경쟁규칙을 가져와 새로운 것을 창출함으로써 기존의 기업 및 산업을 쓸모없게 만드는 비용을 수반하기도 한다.

2.2.5 파괴적 혁신과 비파괴적 혁신

기술혁신은 조직의 경쟁우위 및 사회에 미치는 영향에 따라 파괴적 혁신(disruptive innovation)과 비파괴적 혁신(non-disruptive innovation)으로 나눌 수 있으며 파괴적 혁신은 혁신의 정도가 매우 높고 그 영향력이 매우 크고 광범위하여 기존산업을 파괴하여 새롭게 정의하고 새로운 산업을 창출하는 등 사회적인 영향력이 매우 높은 혁신을 의미하며 이 유형의 혁신은 일반적으로 어떤 제품의 산업 및 사회에 새로운 도입을 의미한다는 점에서 불연속적 혁신인 경우가 많다. 이에 반하여 비파괴적인 혁신은 그 영향의 정도가 그다지 파괴적이지 않고 기존의 산업에 약간의 영향을 미치는 것을 의미하며 혁신의 정도가 높지 않고 일반적으로 기존의 산업구조 내에서 기존 기술혁신과의 연결선상에서 창출된다는 점에서 연속적 혁신인 경우가 많다.

비파괴적 혁신은 기존의 기술혁신능력을 연장시킨다는 점에서 지속적 혁신(sustaining innovation)이라고도 한다. Christensen 등은 다양한 산업에서 많은 선도기업들의 파괴적 혁신의 중요성을 인식하지 못하여 경쟁의 대열에서 탈락하

는 경향이 많다고 주장하면서 파괴적 기술 및 혁신의 효과적인 경영의 필요성을 강조하고 있다.(Bower&Christensen,1995: Christensen, 2000)

2.3 혁신행동

최근 혁신이란 용어는 경영학 분야에서 자주 사용되는 주제로 전략경영에 있어 빼놓을 수 없는 요소로서 20세기 말부터 21세기로 시대가 변환되는 시대적 대전환과 밀접한 관계가 있다(D'Aveni, 1994; Hage, 1999; Hamel, 2006). 현대 기업의 조직은 급변하는 환경에서 생존을 위해 창조적이며 역동적인 시스템을 보유하여야 하는데 혁신은 바로 오늘날과 같은 복잡한 경영환경에서 기업의 새로운 활로로서의 역할을 하고 있다.

혁신에 대한 정의로 Scott, et al.(1994)는 조직 구성원이 개별적으로 직무와 관련하여 새로운 아이디어를 제시하고 이로 인해 조직의 성과가 향상 되도록 기여하는 일련의 활동이라고 정의하였다. 또한 West & Altink(1996)는 혁신이란 조직의 구성원이 속해 있는 집단, 조직 및 사회의 성과를 높이기 위해 새로운 아이디어나 제품, 공정 등을 개발하고 도입하여 적용하는 활동이며, 분석수준에 따라서 개인수준 혁신, 집단수준 혁신, 조직수준 혁신 및 사회문화적 혁신으로 분류된다.

그 중 개인수준 혁신은 과업의 목표나 수행방법, 대인관계대상 그리고 이들과의 접촉방법의 변화와 새로운 기술의 습득의 차원으로 구성되어 있다(West, 1989)고 하여 혁신에도 개인적, 집단적 차원이 나뉘어져 있음을 주장하였다. Amabile(1988)은 창의성이란 개인 또는 집단이 만들어낸 유용하고 획기적인 아이디어의 산출, 독특한 아이디어의 결합방법 또는 아이디어의 새로운 연계방법이라고 정의하였다.

창의성, 혁신과 관련하여 혁신행동에 대한 연구도 다양하게 이루어지고 있는데 혁신행동이란 개인이 문제나 변화의 필요성을 인지하고 이러한 과정을 주도해 나아가는 것(최인옥·박지환·선종규, 2011)이라고 하였고, Van de ven(1986)은 혁신행동을 새로운 아이디어의 제안하며 제안된 아이디어를 투입하는 행위라고 정의하였다. 반면 창의성과 혁신행동을 비슷하지만 다르게 주장한 학

자는 창의성과 혁신행동은 다른 개념으로서 혁신행동이 조직의 성과를 높이기 위한 과정이라면, 창의성은 혁신행동을 이행하기 위한 출발점이다(Kanter, 1988; Wookman, Sawyer & Griffin, 1993)고 정의하였다.

혁신행동과 창의성을 단어적 개념이 아닌 범위적으로 개념으로 정의한 연구에서는 창의성은 아이디어의 개발만을 이야기 하지만, 혁신행동은 아이디어 개발에서부터 홍보, 실행, 확산까지를 포함하는 개념으로 창의성보다 넓은 개념으로 이해되어야 한다(Scott et al., 1994)고 하였다. 특히 인적 자원에 대한 의존도가 높은 산업의 경우 조직구성원의 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동이 매우 중요한 요소이며, 이는 기업의 경영성과 및 경쟁우위에 큰 영향을 미치게 된다.

혁신행동이 기업이 추구해야 할 핵심적 가치이며, 특히 종사자의 혁신행동은 기업의 경영성과 및 목표달성과 서비스 개선에 있어 매우 중요한 요인이라고 주장한 선행연구(Oldham & Cummings, 1996; Woodman & Schoenfeldt, 1990; 설경진, 2009)를 살펴보면 앞으로 기업이 경쟁력을 강화하기 위해서는 혁신행동이 반드시 필요함을 역설하고 있다.

이러한 혁신행동은 아이디어를 개발하고 홍보하며 실현하는 세 가지의 행동으로 이루어진다. 따라서 본 연구에서는 혁신행동을 업무와 관련된 새로운 아이디어의 제안 그리고 이러한 아이디어를 업무에 활용하고자 하는 노력의 정도로 정의하고자 한다.

### 2.3.1 혁신행동의 유형

혁신에 관한 연구는 그 동안 혁신과 영향요인과의 상황적 관계를 규명하려는 상황적 접근방법과 상황적 관계를 고려하지 않은 일반적 관계를 밝히기 위한 일반론적 접근방법에 의해 주로 이루어져 왔다(최인옥 외, 2011). 이를 바탕으로 선행 연구에서는 개인, 집단, 조직수준 등과 혁신행동과의 영향요인을 살펴본 연구가 행해졌는데 조직의 환경적 요소, 공급자, 경쟁자나 그 밖의 재무, 생산, 연구개발능력을 중심으로 연구하였다. 그 중에서도 조직문화와 관련된 연구를 살펴보면 조직문

화의 하위요인이 조직의 구성원들에게 문화를 통하여 어떤 신념과 규범, 가치 및 구성원들의 행동과 방향성에 영향을 주는지에 대한 연구가 이루어졌고 조직의 문화에 따른 구성원의 행동특성이 밀접한 관계가 있다는 결론을 도출하였다(Tushman & Nadler, 1986).

혁신의 유형을 살펴본 결과 일부 학자들이 혁신의 위험성을 주장한 바도 있지만 (Levinthal et al., 1993; Hannan et al., 1984)이러한 연구들은 조직이론분야이며 경영학분야에서의 많은 연구들은 조직의 문화, 리더십, 조직공정성과 혁신행동 간의 관계연구에서 긍정적인 결과를 도출하였으며 (윤대혁·정순태, 2006;한운자 외, 2010), 대부분의 선행연구자들이 혁신을 통한 기업 또는 조직의 성공가능성을 제안하였다.

작은기업(중소기업)에 있어서도 혁신행동은 경영성과에 영향을 미치고, 전략적 목표달성을 위해 반드시 필요한 요소로서 종사자들의 혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 기업의 내부·외부적 환경이 조성되어야 한다(Drazin, Glynn & Kananjian, 1999). 종사자의 혁신행동을 위한 기업의 조직공정성에 대한 연구(하용규, 2010)를 살펴보면, 기업에서 혁신행동을 위한 인적자원관리 측면에서의 중요성을 언급하면서 조직공정성에 따라서 혁신행동이 영향을 미친다는 결론을 도출하였다.

## 3. 모범사례기업 조직문화의 경영혁신

### 3.1 삼성(Samsung)의 조직문화와 경영혁신

사회에는 문화가 있고 개인에게는 개성이 있는 것과 같이, 기업체에는 각기 독특한 문화적 특성, 즉 기업문화가 있다. 그리고 사회를 이해하려면 그 사회의 문화를 알아야 하고 개인을 이해하려면 그 개인의 성격을 알아야 하는 것과 마찬가지로, 기업체를 이해하려면 그 기업체의 기업문화를 알아야 한다.

삼성전자의 성공요인은 무엇인가? 삼성의 경영이념과 기본정신은 모든 삼성인의 공유가치로서 삼성문화의 핵심을 형성하면서 삼성의 고도성장에 크게 기여해왔다. 또한, 삼성의 경영이념과 기본정신은 환경 변화에 따라 사업전략에 적절히 반영되



고 성공적인 전략추구에 필요한 경영조직과 행동에 철저히 적용됨으로써 높은 성과를 달성하게 된 것이다.

그렇다면 그러한 삼성인의 공유가치란 삼성의 기업의 전반에 걸친 하나의 “문화”라고 일컬어 질 수 있을 것이다. 따라서 우리는 삼성전자의 기업 문화 전반을 조사해봄으로써 오늘날의 삼성의 모습을 살펴보고자 한다.

### 3.1.1 삼성그룹 기업 문화의 분석

한국의 대표기업 삼성은 새로운 변화를 거듭하고 있는 국내외적 경영환경의 변화에 조용하고 제2의 도약을 모색하기 위한 경영이념을 이념적 바탕으로 하고 있다.

삼성그룹은 ‘마누라와 자식만 빼고 다 바꾸자’라는 매우 혁신적인 구호하에서 그룹 창업주의 경영 이념과 삼성정신을 창업 이념으로 제 규정하고 인간존중, 기술중시, 자율경영이라는 제2창업 정신을 종합해서 “인재와 기술을 바탕으로, 최고의 제품과 서비스를 창출하여, 인류사회에 공헌한다.”라는 신 경영이념과 “고객과 함께 하며, 세계에 도전하며, 미래를 창조한다.”는 신 삼성인의 정신으로 냉철한 자기비판을 수반한 변화를 강조하며 새로운 기업 문화의 이념적 배경을 정립하였다.

삼성의 신 경영은 나부더의 변화를 통해 사람냄새가 물씬 풍기는 인간미를 추구하고 잃어버린 도덕성을 회복하는 것으로부터 시작합니다. 이것은 양위주의 사고를 송두리째 버리고 질을 최우선으로 여기는 질 위주의 경영을 추진하고 나아가 국제화, 정보화, 복합화를 통해 국제 경쟁력을 높이며 궁극적으로 인류 사회에 공헌하는 21세기 초 일류 기업을 달성하기 위한 것입니다.

삼성은 고객의 시대, 변화의 시대, 경쟁의 시대를 맞이하여 고객만족은 하면 좋은 것이 아니라 안 하면 망한다는 인식아래 불량 발생하면 생산라인을 멈추는 라인 스톱제와 품질 혁신 운동인 6시그마 등 선진 수준의 품질관리 기법을 도입하였습니다. 뿐만 아니라 신속한 윈 스톱 서비스 체제를 갖추고 고객 신 권리선언 등을 통해 제품과 서비스의 질 향상을 위해 많은 노력을 기울이고 있습니다.

삼성그룹은 신 경영이념이 그룹 구성원들의 행동 양식으로 승화시키기 위해 구성원들이 공유할 가치를 “함께. 도전. 창조”로 압축하고 있다. 이러한 공유 가치가 생활 속에서 실천될 수 있도록 삼성그룹은 능력을 중심으로 학연, 지연 등 전근대적인 관념에 의해 영향을 받지 않는 열린 인사제도를 실시하고 이를 통해 삼성그룹의 일부라는 강한 귀속감과 자긍심의 고취 그리고 업무의 효율성을 극대화시키기 위한 신명나는 기업 문화를 정착 시키려하고 있다. 특히 일상생활, 회사생활, 개인생활, 가족생활 등 다양한 분야에서 삼성인이 지켜야할 세부 지침을 제정하여 인성 적으로 예의 바른 삼성인 외형적으로 깨끗하고 말끔한 삼성인을 양성하려는 기업 문화로 정착시키고 있다. 여기에서 주목할 점은 업무의 효율성과 조직의 유지를 위해서 조직 내 위계질서를 삼성인이 지켜야 할 예의범절의 기본원칙으로 제시하고 있다는 점이다.

### 3.1.2 삼성그룹의 과거와 현재의 조직문화 비교

삼성그룹은 30여 년 동안의 역사를 이어오면서 삼성은 조직 문화를 글로벌 시대에 맞추어 변화시켜 왔다. 시대 흐름에 따른 조직문화의 변화는 다음과 같다.

첫 번째 특징은 조직 구성원들의 모험(risk taking)을 허용할 뿐만 아니라 이를 적극적으로 장려한다는 것이다. 과거의 조직에서는 현재 맡고 있는 업무를 아무 실수 없이 보다 빠르게 하는 것이 바람직했지만, 현재 삼성 조직에서는 현상을 고수하는 것이 가장 나쁜 것이고 실패를 하더라도 현재보다 더 나은 아이디어나 새로운 접근방법을 끊임없이 시도하는 것이 바람직하다. Honda 기연에서는 매년 연말 파티에서 가장 많은 실패를 한 사람에게 샴페인을 터뜨려 줌으로써 실패를 장려하기까지 한다는 것이다.

두 번째 특징은 구성원의 자율성을 강조하는 것이다. 모든 구성원들에게 의사결정의 권한이 대폭 이양되고 불필요한 규정이나 규칙 등 관료적 간섭이 최대한 배제되어 있다. 이러한 자율성 하에서 구성원들은 스스로 문제해결 방안을 모색하고 창의적 접근방법을 통해 새로운 아이디어와 해

결책을 선택하게 된다. 예를 들자면 3M의 15% rule은 종업원들이 자기업무시간의 15%를 자기의 꿈을 실현하는 데 사용하도록 하여 창의성을 고취시키고 있다. 그러나 과거에는 구성원들의 자율적이며 자발적인 업무 처리보다 질차나 규정을 중시하고 하향식 자율성만을 허용했기 때문에 구성원들의 업무가 수동적으로 이루어질 수밖에 없었다.

세 번째로는 삼성의 현재 기업 문화의 또 다른 특징은 창의적 긴장감 (creative tension)이 넘친다는 것이다. 초우량 기업을 연구한 Peters 와 Waterman 은 최고의 제품을 개발해야 한다는 신념은 타협의 여지가 없는 종교적 신념에 가깝다고 얘기하고 있다. 항상 새로운 브랜드와 제품 생산을 고려하는 기업의 조직문화가 반영된 사례라 할 수 있다. 그러나 과거에는 경직적인 상하 구조 속에서 창의적인 업무의 활성화보다 주어진 일을 단지 수행하는 수준에만 그쳐 새로운 신제품의 생산이 지금보다 활성화되지 못했다.

네 번째로 개인보다는 팀 정신을 중시하는 문화이다. 물론 혁신적이고 창의적인 아이디어는 개인의 탁월한 자발적 발상에 의해 많이 제안될 수 있으나 최근의 기술개발이나 혁신에 있어서는 보다 다양한 분야의 전문지식과 경험, 관점들의 중첩과 통합이 요구되는 추세이다. 뛰어난 한 사람의 천재성도 필요하지만 대부분의 혁신에 있어서는 여러 가지 역할의 분담이 필수적이다. 신제품 개발의 경우 설계, 기술, 생산, 영업, 구매, 상품기획 등 여러 기능 분야의 전문가가 한 팀이 되어 서로 다른 관점과 전문능력을 하나로 통합함으로써 최고의 제품을 개발 할 수 있는 팀워크가 중요하다.

삼성 조직문화의 또 다른 특징은 개방적인 문화라는 것이다. 조직 내의 개인 간, 부서 간 자유로운 접근과 정보공유가 이루어질 뿐 만 아니라 조직 외부의 여러 정보 원천이나 고객, 공급업체들과 밀접한 관계를 맺고 있어 소위 말하는 NIH (Not-Invented-Here) 증후군으로 인한 고립현상에서 벗어나고 있다. Johnson & Johnson사는 개인 간, 부서 간, 분야 간 입장차이에서 오는 갈등을 창의적 갈등이라 부르고 이러한 경우를 혁신의 좋은 기회로 인식하고 있으며, Intel사 역시 건설

적인 대결을 통해 서로 다른 의견이나 아이디어를 직급이나 부서 차이에 관계없이 개진하고 토론함으로써 적극적이고 혁신적인 발상을 도출하고 있다. 이러한 조직 문화는 세계적인 기업으로 발돋움하는 삼성도 예외가 아니다. 과거에는 상의 하달적인 업무 수행이 이루어지고 제한적인 공개를 해왔다. 그러나 점차적으로 투명성을 요구하는 대세와 토론 문화가 확산되어 좀 더 개방적인 문화로 나아가고 있다.

마지막 삼성 문화의 특징은 행동이 중시되는 문화라는 것이다. 지나친 엄밀함보다는 빠른 실행을 중시하며 과정의 합리성보다는 결과를 우선하고 적시성을 대단히 중시한다는 특징을 가지고 있다. 신제품 개발 시 사양동결 (Spec Freezing) 제도를 통해 웬만한 신기술이 아니면 본래의 제품 사양을 바꾸지 않고 개발기간을 단축시키는 것을 더 강조하고 있다.

오랫동안 형성되어 온 조직문화는 그 자체의 관성이 대단해서 여간한 노력으로는 바뀌지 않는 것이 일반적이다. 우리나라의 대기업으로써 삼성도 지금의 조직 문화를 만들어내기 위해 지금도 부단히 노력하고 있는 것이 사실이다. 조직 문화를 외부 경쟁이나 압력에 의해 할 수 없이 바뀌는지 아니면 외부 환경 변화가 심각하기 전에 미리 앞을 내다보고 바꿀 것인지 그 조직의 리더와 구성원의 결심에 달려 있다고 하겠다. 즉 이러한 창의적·혁신적 조직문화의 필요성을 인식하여 현상을 타파하고 새로운 결단으로 이를 행동으로 옮기는 비전과 용기 있는 리더와 구성원이 있을 때 시간이 걸리더라도 우리의 조직 문화는 변화할 것이다.

### 3.1.3 삼성그룹 조직문화의 정립배경

삼성그룹은 경영이념과 기업문화의 정립과정에서 적지 않은 문제점들이 잠재하고 있다는 사실을 인지하게 되었다. 기존의 경영이념과 삼성정신이 국제화, 고객중시 등 시대적 변화에 따라 추가, 변경 또는 재해석될 필요성이 대두되었다. 삼성그룹이 새롭게 제정한 경영이념은 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌하는 것”이다. 삼성그룹이 지향하는 궁

극적인 목적은 인류의 공동이익을 실현하여 인류 사회에 공헌하는 것이다.

이러한 목적을 실현하기 위해서는 우리의 고객에게 최고의 만족을 줄 수 있는 질 높은 제품과 서비스를 만들어야 한다. 또한 이를 달성하기 위한 경영의 핵심요소가 바로 사람과 기술이다. 따라서 삼성그룹의 경영이념은 인재와 기술을 바탕으로 한 경영관이다. 이것은 경영원칙으로 인재육성과 기술우위의 확보를 경영원칙으로 삼아 인재와 기술의 조화를 통해 경영전반의 효율성을 상승시키기 위함이라 할 수 있다. 인재와 기술의 조화를 통한 경영전반의 발전은 고객에게 되돌려져야 한다는 것이 새로운 삼성그룹의 경영이념이다. 즉 경영이념의 문구 중 “최고의 제품과 서비스를 창출한다.”는 것은 고객에게 최고의 만족을 줄 수 있는 제품과 서비스를 창출하여 동종업계에서 세계1군의 위치를 확보한다는 것이다.

이것은 고객을 정신적, 물질적으로 만족시키고 인류사회에 공헌하기 위해서 최선을 다하여 최고의 제품과 서비스를 만들겠다는 의지의 표현이라 할 수 있다. 마지막으로 삼성그룹이 경영이념을 통해 제시한 인류사회의 공헌이란 인류의 공동이익과 풍요로운 삶을 위해 기여하고 이것이 곧 삼성그룹에게 주어진 인류공동체의 일원으로서 사명임을 의미하는 것이다.

### 3.1.4 노조 없는 조직문화

노동조합(줄여서 ‘노조’)은 근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건을 유지·개선과 사회적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 그 연합단체이다(우리나라 노동조합법). 대부분에 사람들이 대기업이라면 노조가 당연히 있을 것이라고 생각한다. 하지만 우리나라 최고의 기업이라고 알려진 삼성에는 노조가 없다. 노조를 필요로 하지 않는 경영이 바로 삼성이 추구하는 경영인 것이다.

삼성의 노조 없는 기업 문화 역시 쉽게 만들어진 것이 아니다. 특히, 우리나라처럼 노조가 있는 것이 당연시되는 문화 속에서는 더욱 쉽지 않았을 것이다.

우선, 최고 경영자의 노조를 필요로 하지 않는

경영에 대한 확고한 철학과 노사 안정을 실천하려는 강력한 의지에 따라 일선 관리자들과 인사 관리자들이 노사 문제 예방 활동을 적극 전개하는 것이 필요했다. 삼성의 창업자 이병철 회장은 사내에 노조 설립의 움직임이 보이자 “내 눈에 흙이 들어가기 전에 노조는 안 된다”는 강력한 말을 남기며 노조 설립을 반대했다. 무조건 노조는 필요 없다는 생각이 아니라 노조가 없어도 노사 안정을 실천하려는 강력한 의지가 있었던 것이다. 노동자와 사용자간에 대립적인 관계가 아니라 서로 협조하는 공존 공영하는 관계라는 기본 의식이 있고, 노동자를 단순히 일하는 기계로 보는 것이 아니라 인간적으로, 함께 가는 동료로 보는 생각이 기본 바탕이 되어야 한다.

두 번째로 깨끗하고 공정한 인사 제도와 업계 최고 수준의 처우를 보장하는 근로 조건이다. 노조의 기본적인 기능은 단체 협약권과 단체행동권이고, 노조가 존재하는 이유는 근로조건개선 및 임금 협상을 위해서라고 해도 틀린 말이 아닐 것이다. 사원들이 노조의 필요성을 느끼지 않게 먼저 근로조건을 개선하고 업계 최고 수준의 처우를 보장하는 것이다. 물론 급여가 높고, 환경이 좋다고 해서 노조가 안 생기는 것은 아니지만 우선 제일 기본이 되는 조건을 충족시켜주는 것이다.

세 번째는 입사 전부터 퇴직 때까지 체계적인 교육이 실시된다는 것이다. 입사 때부터 합숙 교육을 통해서 삼성의 경영 철학과 삼성 정신 그리고 삼성의 조직문화 등에 관해 철저히 교육을 받음으로써 그룹의 전통을 이해하고 계승할 수 있다. 입문 교육이 끝남과 동시에 교육이 끝나는 것이 아니고 삼성에 근무하게 되는 동안 체계적으로 끊임없이 교육을 받는다.

네 번째로는 집단적 대의 기구로 노사협의회를 운영을 강화함으로써 노조의 대체적 기구로, 아울러 노사간의 공식적 대화 채널로서 기능할 수 있도록 했다는 점이다. 노사를 구분하지 않는 노사 관계 관리, 즉 중립원주의 노사 관리를 실천해 가고 있는 삼성에서는 노조가 수행할 수 있는 일반적인 기능은 경영이 앞 장서 수행해 나가고 있으며, 중요한 기능은 노사협의회를 통해서 해결해 나가고 있다. 노조를 대체하는 대의기구로 노사협

의회는 임금 및 근로 조건 등 중요한 사항들을 결정해나가고, 근로자들의 권익을 보호하고 신장시키기 위한 역할을 하고 있다.

다섯째로는 각종 정보 수집 및 관리 체계가 우수하며 그에 따른 대응 또한 신속하게 이루어질 수 있는 시스템이 구축되어 있다는 점이다.

조직문화는 오랫동안 형성되는 것이고 쉽게 바뀌지 않는다. 특히 삼성과 같은 대기업은 조직 자체가 방대하고 타성에 젖어들기가 쉽기에 더욱 어렵다. 그러나 삼성은 최고경영자의 실패를 두려워하지 않고 변화를 한발 앞서서 받아들이려고 하는 가치관을 통해 구성원 모두 자율적이고 자발적인 혁신적인 기업문화를 만들기 위해 노력해왔고 앞으로도 노력할 것이다.

기업문화를 변화시키는 것은 CEO 한 사람의 힘만 있다고 되는 것도 아니고, 몇몇 사원들의 노력으로 되는 것도 아니다. CEO와 사원들 모두의 힘이 합쳐져야만 가능한 것이다. 이런 삼성의 무한한 변화의 원천은 인간중심의 문화이다. 경영자는 사원들을 일하는 기계가 아닌 함께 가는 동반자로 인식하며 공존공영의 철학을 가지고 인간을 최대 가치로 삼고 있다. 근로자는 자신의 인격과 개성이 존중되고 일한 만큼 능력을 인정해주는 회사를 평생 자신의 터전으로 여기고 회사를 위해 최선을 다하며 살아간다. 노·사가 대립하고 싸우는 것이 아니라 서로 믿고 이해하며 함께 살아가는 것이다.

노조를 필요로 하지 않는 기업문화 역시 이런 인간 존중의 기업문화를 기본 바탕으로 하고 있다.

삼성은 자기 자신만의 인간중심의 혁신적인 기업문화를 만들기 위해 끊임없이 노력하였고, 삼성의 기업문화는 세계 어느 기업의 기업문화와 비교했을 때 뒤지지 않는다. 좀더 한국적이고 우리정서에 맞는 기업문화라고 할 수 있을 것이다.

### 3.2 포스코(POSCO)의 조직문화와 경영혁신

포스코는 10년 전부터 올해까지, 단일 제철소의 연간 생산실적으로는 세계 제 1위의 자리를 줄곧 차지하고 있다. 이렇게 세계에서도 굴지의 기업으로 성장한 포스코의 기업문화를 논의하기 위해서 먼저 포스코는 어떻게 설립되었는가, 설립되

면서부터 오늘날에 이르기까지의 과정은 어떠한가 하는 포스코 기업문화의 형성 배경을 본 절에서 먼저 살펴보기로 한다.

#### 3.2.1 포스코 정신의 형성

회사의 창업으로 인한 사업의 효과로서 ①철강재의 자급자족 ②둘째, 연관 산업의 유발과 육성 ③국제수지 개선 및 고용증대 ④방위산업의 지원으로 자주국방 능력의 강화 ⑤철강시설의 현대화 및 구조적 불균형의 개선 ⑥독립국가로서 현대적 종합제철시설을 보유한다는 정치적 차원의 의의가 존재하였습니다.

포스코는 불과 20년동안 세계에서 손꼽히는 기업으로 성장했고 우리나라 산업의 든든한 바탕이 되게 한 ‘포스코 정신’을 짚어 보기로 하자.

#### 3.2.2 제철보국 정신

포항제철의 창업정신은 ‘제철보국’을 핵심으로 한다. 포항제철의 건립계획이 진행되어 나가다가 외자도입 문제에 걸렸을 때도 그 문제를 과감한 발상의 전환으로 해결할 수 있었던 것은 개인의 이익이나 작은 사회집단의 이익을 넘어 민족차원에서의 사명감이 있었기 때문이다. ‘제철보국’의 정신은 포항제철의 건립사업에서 구체적으로 ‘사명감’과 ‘희생정신’으로 구현된다.

#### 3.2.3 우향우정신

포스코가 탄생하게 된 한 일화를 소개하면 어느 날 새벽에 박태준 사장은 건설요원을 토크 하우스 앞에 불러 모아 정신훈화를 하고 나서 “모두들 우향우”하고 외쳤다고 한다. 우향우 한 건설요원들의 눈에는 어렴풋이 영일만 쪽의 동해가 보였다. 박태준 사장은 말했다. “이 사업은 조상의 고귀한 피의 대가로 시작된 것이며 만약 제철소 건설에 실패할 경우, 우리가 민족 앞에 저야 할 책임은 몇 사람의 사표나 퇴진으로 끝나는 것이 아니다. 그럴 경우 우리 모두 다 영일만에 빠져 죽어야한다.” 초기의 건설요원들에게 구호처럼 불려졌던 ‘우향우 정신’은 여기서 비롯된 말이다. 이처럼 포항제철 건립의 초기의 요구되었던 것은 사명감과 희생정신이었다.

여기서는 기본적인 자세를 중요시한다는 것을 알 수 있다. 이런 자세는 포항제철의 근무하는 사람들 전체에 파급되어 외부와의 거래와 인사 등에 있어 중요한 원칙이 되고 있다.

### 3.2.4 포스코 조직문화의 오늘

포스코의 창업정신과 사원의식은 여느 기업과는 달리 설립 초기부터 큰 뜻을 가지고 있었으며 포철인은 어느 회사의 사원보다도 사명감이 투철하고 의지가 강하다. 위에서 말한 것처럼, 포항제철의 창업정신은 ‘제철보국’이며 그 정신은 구체적으로 사명감과 희생정신, 합리성, 협동정신과 공동체 의식 등으로 나타났다.

포항제철 사원들은 일반 국민들과는 매우 다른 의식을 가지고 있다.

#### ① 조직의 유연성 확보를 위한 새로운 기업문화

포항제철의 장래가 어떻게 그리고 얼마나 기술 집약화를 추진하느냐에 달려 있다는 생각은 이미 포철 사원들 사이에 널리 퍼져 있으며 생산체계에 있어서의 변화는 불가피하게 조직체계의 혁신을 요구한다. 우선 직위를 중심으로 하는 승진개념에서 과감하게 벗어나 연구개발에 종사하는 전문직 요원들의 기여도를 인정할 수 있는 제도적 장치를 정비할 필요가 있다. 특히 극소전자기술을 활용한 자동화의 진행은 인력절감 효과와 함께 직무의 재편성을 가져오므로 다기능공화를 비롯한 포철 사원 능력개발을 위한 새로운 계획이 필요해진다. 이는 ‘기능적 유연성’의 확보를 통한 포철 사원의 재배치를 가능하게 하는 효과를 가져 올 것이다.

이러한 주관적 의식과 객관적 조건의 변화에 대응하기 위해서는 모든 사원이 기업의 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 개방된 통로를 마련하는 것이 무엇보다 필요하다. 즉 참가의 제도화를 기초로 하는 새로운 통합구조가 제시되어야 한다. 그것이 바로 새로운 시대에 적합한 ‘유연한 기업 문화’를 이룩하는 길이다. 이를 통해 포항제철은 다양성이 조화를 이루고 노사가 창조적으로 협력하는 21세기를 선도하는 기업으로 나아갈 수 있을 것이다.

#### ② 포스코의 미래 조직문화

포항제철의 기업이념은 “민족기업”, “인간존중”,

“세계지향”이다. 민족기업은 포항제철의 창업이후 제철보국의 정신으로 오늘에 이른 포항제철의 뿌리를 의미하는 것이다. 인간존중은 포항제철의 뿌리로부터 뻗어나 포항제철을 실질적으로 받치고 있는 이념적 줄기이다. 무에서 유를 창조할 때에 포항제철에는 무엇이 있었는가? 오로지 인간이 있었고 인간의 강인하고 진취적인 정신력이 있었다. 인간을 존중함으로써 만들어진 과거와, 인간에 의하여 개척되는 미래가 포철인 자신을 통하여 연결되고 있는 것이다.

#### ③포스코와 기업혁신

포스코가 처한 어려움에도 불구하고 이처럼 우수한 경영성과를 거둘 수 있었던 것은 과감하고 철저한 경영혁신을 추진해온 결과로 해석되며 기업의 역사는 성공과 실패의 반복으로 점철되어 왔다. 성장의 정점에 올랐다고 생각하는 순간 성장의 원동력이었던 구성원들의 정신력이나 결속력이 쇠퇴하기 시작하여 쇠망의 길로 돌아 선 기업들이 많다. 과거의 성공요인은 내일의 승리를 위해 도움이 되지 않는다는 것이다. 새로운 환경에서 승리하기 위해서는 그에 걸 맞는 새로운 성공의 조건을 모색해야 한다.

오늘날 혁신적인 변신노력을 통해 정상으로 질주하고 있는 기업들은 무엇보다 먼저 자사가 처한 여건과 능력을 바탕으로 독자적인 혁신의 틀을 마련하고 있다. 그러한 틀 안에서 최고경영자는 기업이 추구해야 할 궁극적인 목표를 제시하고 전 구성원들의 열정을 모아서 기업을 이끌어 가는 것이다. 도약을 꿈꾸는 기업에게 필요한 것은 리더와 구성원 모두의 결속을 창출해 낼 수 있는 의식의 혁명이며 기업문화의 창조적 재정립이다.

포스코의 경영혁신은 매우 독특한 특성을 가지고 있다. 우선, 경영혁신이 ‘변해야 산다’는 식의 구호차원이 아니라 경영진의 경영철학을 바탕으로 지속적이고 철저하게 추진되었다는 것이다. 기업의 경영성과가 양호한 상황에서 미래에 대비하기 위해 혁신을 하자고 함으로서 내부로부터의 반발과 저항을 극소화하면서 전 직원의 공감대를 토대로 목표를 제시하고 그것을 달성하기 위해 경영혁신을 진행시켜 나가고 있는 것이다. 이러한 포스코 경영혁신의 특징을 요약하면 다음과 같다.

- 위기가 아닌 성공하고 있을 때에는 능동적으로 혁신 주도
- 내부의 조직문화와 경영혁신 변화 동기와 최고 경영자의 경영철학과의 연계
- 부문별로 특성에 맞는 방법론 채택으로 실현성 제고.
- 내부 프로세스 개선이 기축 사업으로 발전
- 최고경영진이 혁신의 스폰서가 되어 지원
- 공기업으로서 혁신에 충실한 점

### 3.2.5 미래를 향해가는 포스코

#### ① 투명해진 지배구조

포스코는 민영화와 함께 전문경영진의 책임경영과 이사회에 경영감시 및 견제기능 강화를 골자로 하는 글로벌 전문 경영체제(GPM)를 도입, 내부 통제기능을 강화하고 투명경영과 주주가치 극대화를 위한 경영기반을 구축했다.

그 결과 민영화 초기에 제기됐던 적대적 인수합병(M&A) 등 경영불안의 우려를 말끔히 씻어내고 기업가치 향상과 경영안정에 기여한 것은 물론, 국내외 주주들의 높은 신뢰를 이끌어 냈다.

#### ② 글로벌 우량기업으로

포스코는 향후 주주가치를 지속적으로 향상시킬 수 있는 강한 기업체질로 발전시켜 나갈 계획이다. 특히 중기 경영전략을 차질 없이 수행하여 기업 가치를 높인다는 복안이다. 일련의 경영혁신 결과 우수한 수익 창출력을 보여 왔다”며 “최근 철강경기가 회복되면서 가격상승 효과가 대부분 이익으로 반영되는 등 고수익구조가 정착돼 있어 미래 경영전망은 더욱 밝은 편”이라고 강조했다.

## 4. 결과 및 시사점

본 연구는 효율적인 조직문화를 기반으로 하여 경영혁신을 이룩한 모범사례 기업을 통하여 작은 기업(중소기업)이 성장할 수 있는 기반을 마련하는데 있어 어떠한 점을 중점적으로 혁신하여 지속적으로 경영하여야 하는 것에 구체적인 내용은 다음과 같습니다.

4.1 체계적인 조직문화의 관리가 필요합니다.

- ① 조직 문화, 진단틀부터 만들어야 한다.
- ② 전체적인 조직 분위기를 파악하라
- ③ 정례적인 설문조사로 변화의 단서를 찾아라.
- ④ 객관적 조직 문화성과 지표를 찾아라.
- ⑤ 보상과 연계를 통한 몰입을 강화하라
- ⑥ 성급한 보상에의 적용에 주의하라
- ⑦ 조직문화, 체계적인 관리가 필요하기에 지속적으로 관리하라.

4.2 글로벌 기업문화 구축하는 것이 필요합니다.

글로벌 경쟁이 가속화되면서 우리 기업들의 글로벌 수준도 상당히 진전되어 가고 있다. 일부에서는 선진 글로벌 기업의 대열에 들어선 기업들도 나타나고 있다. 그러나 우리 기업들이 진정한 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 사업이나 기술만이 아니라 조직 문화면에서도 글로벌화가 이루어져야 할 것이다.

- 1) 원칙은 글로벌(Global), 운영은 지역적(Local)으로 하여라.
- 2) 글로벌 인재를 확보 하여라.
- 3) 인재의 순환교육을 시행하여라.
- 4) 글로벌 조정 위원회의 구성하여야 한다.
- 5) 최고 경영자의 세심한 관심과 적극적인 참여가 반드시 필요하다.
- 6) 기업 문화는 글로벌 경쟁 우위를 승부하라.

최근 들어 외형이나 활동 범위만을 놓고 볼 때 우리 기업들의 글로벌화는 매우 크게 진전되어 글로벌 기업의 대열에 들어선 기업들이 많이 나타나고 있다. 이에 우리 글로벌 기업들은 외형적인 글로벌화에 맞춰 조직 역량 측면에서의 글로벌화에도 많은 노력을 기울이고 있으나, 한 단계 더 도약하기 위해서는 더 많은 노력이 필요한 것으로 보인다.

튼튼한 기업 문화의 구축은 조직 역량 제고의 출발점이라 할 수 있다. 이러한 면에서 볼 때, 기업 문화의 글로벌화는 한계에 부딪힌 우리 기업들의 글로벌 수준을 향상시키고, 세계 시장에서 승리할 수 있는 글로벌 경쟁 우위의 한 원천이 될 수 있을 것이라 본다.

#### 4.3 서로 소통하는 조직문화가 필요합니다.

기업의 조직은 한 개인과 개인이 모여 일치된 조직의 목표를 향해 함께 이루어가는 시스템이라 할 수 있는데 무한경쟁시대에 대체하고 앞서가기 위한 전략으로 동료간의 신뢰를 통한 일체감을 쉽게 형성할 수 있는 만큼 개인간의 소통이 절실하게 필요한 시점이라 여겨집니다.

기업은 본질적으로 변하는 환경에 적응하지 않으면 생존할 수 없는 환경 적응업 일 뿐만 아니라 성장과 발전을 위해 환경을 창조해야 하는 환경창조업이다. 과거의 환경에 적합하여 번영을 누린 기업도 미래의 환경에 반드시 적합한 것이라고 할 수 없으므로 더 이상 번영을 보장받을 수 없다.

제2의 천성이 되어가고 있고 하나의 목표가 아니라 지상명령인 세계화를 계기로 지각적인 환경 변화에 직면한 오늘날의 모든 기업이 문화의 뿌리를 달리하는 하나의 지구촌에서 생존하고 더욱 성장하고 발전하기 위해서는 특별자원으로 등장한 기업문화를 잘 관리해야 하며 세계화에 적합한 새로운 '창조 문화'를 이룩하여야 한다. 세계적 문화의 형성(창조)이 그리고 이에의 변혁이 21세기 경제의 성공에 이르는 열쇠가 되기 때문이다. 그러기 위해서는 현존 조직문화의 창조적 파괴를 통한 새로운 경영패러다임으로의 전환이 시대적으로 요청되어 기업의 새로운 중요한 연구과제가 된다. 이 같은 연구과제의 해결에 성공하는 기업은 흥하고 그렇지 못하는 기업은 망하게 됨은 진리이다.

이 같은 전제에서 기업의 세계화와 이에 따른 조직문화의 관계에 관해 다각적으로 살펴보았거나와 본 연구를 통하여 작게나마 조직문화의 글로벌화 연구의 기초 자료로 활용되기를 바라며 모범사례기업의 조직문화에 의한 경영혁신이 작은기업(중소기업)과의 사회적, 환경적 측면에서 얼마나 유사한 상황에서의 받아들임과 지속적인 경영이 사후적으로 정착하느냐의 한계점은 반드시 존재하지만, 모범사례기업을 통한 경영혁신은 이루어진 결과에 대한 공통점을 작은기업(중소기업)에 적용하여 이에 대한 피드백을 지속적으로 실천한다면 효율적인 조직문화를 통한 기술혁신(경영혁신)은 이루어지리라 조심스럽게 예측하면서 본 연구를

같음하고자 합니다.

#### 참고 문헌

- [1] 김성규(2007), "경영혁신과 기업성장에 관한 네트워크 조직 조절효과" - 부산대학원
- [2] 김찬호, 고창룡, 설성수 (2012) "기술사업화 실패 사례연구" 기술혁신학회지 제15권 1호 pp.203-223
- [3] 김기령(2013) "기업사례를 통해 본 조직문화의 경쟁력 구축방안"
- [4] 박재린(1998), "현대조직론의 이해", 무역경영사
- [5] 백삼균 "세계 초일류 기업의 기업문화" - 기업문화연구위원회
- [6] 안용기(2012), "호텔의 조직문화가 기술혁신에 미치는 영향" - 세종대학원 석사학위 논문
- [7] 유순하 "삼성 신 경영 대 해부" - 고려원
- [8] 윤위석(2007), "조직혁신과 혁신확산에 영향을 미치는 상황적, 합리적 제도적 관점의 비교연구 - 성균관대학교 대학원(박사학위논문)
- [9] 이성진(2002), "조직문화가 조직유효성에 미치는 영향":벤처기업을 중심으로 - 동구대학교
- [10] 정선양(2007), "전략적 기술경영" pp.19-28
- [11] 최영철(2012), "경영혁신이 조직문화와 경영성장에 미치는 영향" - 중앙대학교 석사학위논문
- [12] Deal, T.E. and A.A.Kennedy, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life, Mass.: Addison Wesley Pub.Co., 1982
- [13] Drucker, P. F.(1995). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper&Row
- [14] Melissa A. Schilling(2010) "STRATEGIC MANAGEMENTofTechnological Innovation"
- [15] Schwarz, H. and S.M.Davis, 'Matching Corporate Culture and Business Strategy', Organizational Dynamics, Summer, 1981
- [16] Pettigrew,R.M.'OnStudying Organizational Cultures',Administrative science Quarterly,

Vol.24, 1979.

- [17] Quinn, R. E., & Kimberly, J. R (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 295, 313.
- [18] Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Publishers, 1992
- [19] 삼성경제연구소 : [www.seri.org](http://www.seri.org)
- [20] 한국경제신문 : [www.hankkyung.com](http://www.hankkyung.com)
- [19] 포스코 : [www.posco.com](http://www.posco.com)
- [20] 포스코경영연구소 : [www.posri.kr](http://www.posri.kr)
- [21] 네이버 : <http://www.naver.com/>

정경식 (Kyung-Sik Jeong)



- 2014년 08월 전남대학교 경영전문대학원MOT-MBA (기술경영전문석사)
- 1997년 ~ 현재 동명회계법인 이사
- 관심분야 : 사례연구, 조직 문화 및 인사관리, 소득분배

· E-Mail: [ksjung-world@hanmail.net](mailto:ksjung-world@hanmail.net)