

제12장 변화와 혁신

제1절 조직 변화
제2절 조직 개발
제3절 혁신

제12장 변화와 혁신

제1절 조직 변화

➤ **조직 변화:** 현재의 상태에서 좀 더 효과적인 미래의 상태로 이동하는 것.

- 전략 전환, 경영자 교체, M&A, 새로운 목표 개발 등
- 조직의 심리/ 정서/ 물리적 상태 등 조직전체에 영향을 줌

1. 변화 동인

(1) 기술적 요소

- 내/외부소스 및 소스와 관계없는 기술의 변화는 경영 방법과 조직 디자인의 변화를 가져 오게 할 수 있다.

(2) 직원 니즈 및 가치

- 재정적 보상보다는 삶의 질에 관련된 요소에 대한 가치 증가.
 - 융통성 있는 근무시간, 단축된 주간 근무 스케줄, 원격근무, 직장내 자녀를 돌보는 시설 등의 등장

(3) 사회적 요소

- 사회구성원의 관심의 변화
 - 건강과 외모에 대한 관심 증가: 식품회사들로 하여금 소금을 줄이고, 칼로리, 콜레스테롤, 포화 지방이 적은 식품을 마케팅하도록 하였다.)
- 사회적 압력에 의한 수용

제12장 변화와 혁신

(4)비즈니스 및 경제적 요소

- 인플레이션, 국내총생산, 통화공급, 이자율, 환율, 경쟁압력 등 요소
- 스마트 폰과 관련 애플리케이션 개발 경쟁은 삼성전자와 LG전자에 조직적 변화를 요구하고 있다.

(5)조직적 요소

- 조직 자체가 변화의 주요 요인
 - M&A, 비즈니스 분야를 통합할 때 리엔지니어링(Reengineering)
- 경영 목표의 변화
 - IBM은 1990년대 초반 컴퓨터 하드웨어 제조와 판매에서 하드웨어와 소프트웨어를 결합한 통합서비스로 비즈니스 모델의 전환

2. 변화 유형

(1) 반응적 변화 대 능동적 변화

▶ **반응적 변화:** 이미 발생한 환경 또는 조직적 상황의 변화에 대응하여 일어나는 변화.

- 변화를 요구하는 힘이 강력할 경우
 - 기존 장비나 시스템의 실패-강력한 원동력
 - 아마존의 등장 전통적 도서 판매 회사인 반즈앤노블의 온라인 비즈니스로 진출

▶ **능동적 변화:** 예상되는 미래 환경 또는 조직적 상황을 평가한 결과로서 조직에 의하여 시작되는 변화.

- 강제가 아닌 바람직하다는 결론을 내릴 때 발생
- 잠재적 미래 위협의 회피와 미래 기회의 활용
- 계획에 따라 진행되므로 질서가 있고 효율적

(2) 기술적 변화

- 기술에 대한 정의: 무엇인가를 더 잘하는 방법, 기술은 태어났을 때 없었던 것
- 20세기 후반에는 모든 조직에서 가장 극적으로 눈에 띄게 일어난 변화는 새로운 기술의 등장이라 할 수 있다.
- 기술적 변화는 조직이 어떻게 혁신 프로세스를 관리할 것인가에 대하여 배울 것을 요구한다. 조직의 기술적 능력은 신제품을 내놓고, 기존 제품을 변화시키고, 그리고 핵심 역량을 창조한다.
- 제품과 서비스의 신뢰성과 품질을 향상하는 것은 중요한 능력이다.
- 때로는 조직이 새로운 기술의 이점을 얻기 위해서 구조 조정을 해야 할 수도 있다.

(3) 구조적/절차적 변화

- 구조적 변화는 협력적으로 일하는 조직 디자인과 방법을 변화시키는데 집중.
- 계층적 권한, 목표, 구조적 특성, 행정 절차, 경영 시스템 등과 관련된다.
 - 기능적 조직에서 사업부 조직으로 전환하는 것에서부터 권한 위양과 매니저의 통제 범위 변화를 포함한다.
 - 구조적 변화는 금연 정책의 실행처럼 간단한 것에서부터 고객 니즈를 효과적으로 대응하기 위한 기업의 구조 조정까지 다양하게 일어난다. (구조조정:업무 협력, 다운사이징, 조직구조 조정, 그리고 생산성 향상을 위해 효과적인 방법을 찾는 노력)

(4) 인간지향적 변화

- 인간지향적 변화는 조직 구성원의 태도, 행동, 기술, 또는 성과를 바꾼다.
- 인간 중심의 프로세스 변화는 커뮤니케이션, 동기 부여, 지도, 그룹 내의 상호작용을 다룬다.
- 훈련에 대한 투자, 직원간의 교류, 다양한 노동자의 동기 부여를 위한 규칙 변경, 승진과 보상 시스템의 모니터링, 최고경영자 교체를 포함한다.

(5) 혁신

- 혁신은 변화의 부분집합
- 혁신은 조직이 어떤 아이디어를 처음으로 사용할 때 일어난다.
 - 변화는 기존 조직 관행에 대한 어떠한 수정을 의미하는 것이다.
- 예) 헨리 포드의 자동차의 대량 생산을 위한 조립 라인의 사용, 심장 이식 수술을 처음으로 해낸 것, 우주 여행 서비스를 처음으로 제공하는 것
- 도전적, 불확실적이므로 혁신을 지원하는 환경의 구축, 체계적인 변화 프로세스 관리 필요

3. 변화와 저항

- 변화에 대한 저항
 - 개인 차원과 조직 차원에서 접근
 - 보통 조직의 효과성과 생존 가능성을 감소시킨다.

- 조직 변화에 대한 거시적 노력
 - 조직/그룹 차원에서 구조적 변화로 시작할 수 있다.

- 조직 변화에 대한 미시적 노력
 - 개인 차원에서 시작하게 된다.
 - 개인차원의 변화 → 조직 변화에 대한 저항이나 조직 변화를 촉진

■ 변화에 대한 저항은 세 차원으로 분석될 수 있다.

1)조직 차원:

- ✓ 통제 지향적인 경영 방식과 기계적 조직: 안정, 일관성, 예측 가능성을 강조(변화에 저항)
- ✓ 유기적 조직: 변화에 대해 수용적이고 역동적 환경에 적응

2)그룹 차원:

- ✓ 그룹은 흔히 적합한 역할을 정하고 구속하는 강력한 규범을 만든다.
- ✓ 강한 그룹 규범: 변화에 대한 저항 그것은 변화가 새로운 규범, 역할, 관계를 만드는 것을 의미

3)개인 차원:

- ✓ 개인은 조직의 구성원으로서 변화를 예상하고, 주의하고, 반응
- ✓ 조용한 긍정적 지원, 조용한 부정, 강력한 저항으로 나타난다.
- ✓ 습관, 불확실성에 대한 두려움, 불안정감:부정, 저항으로 나타남

(1) 변화에 대한 저항의 원인

➤ 개인의 변화에 대한 영향 요소

- 기존상태의 가치
 - 가치감소 판단의 경우: 변화에 대한 저항
 - 가치증가 판단의 경우: 변화에 대한 지원과 수용
- 변화에 대한 이해
 - 이해도 부족의 경우: 즉 변화가 가져 올 영향을 잘 이해하지 못하면 개인은 최악을 가정하고 대응하게 된다.
- 변화 지도자에 대한 신뢰
 - 신뢰가 낮은 경우 : 변화를 부정적으로 인식하여 저항
 - 신뢰가 높은 경우 : 개인은 변화를 지원할 가능성이 높다.
- 변화에 대한 동의
- 개인적 태도(성격)

(2) 심리적 소유권과 조직 변화

- 심리적 소유권
직원이 대상에 대하여 심리적으로 소유감정을 경험하는 현상
- 심리적 소유권에 의해 강력한 감정적, 태도적, 동기적, 행동적 효과가 존재한다.
- 변화에 대한 심리적 접근방법
 - 왜 사람들이 변화를 지지하거나 저항하는지와 어떤 조건에서 개인이 조직 변화를 지지하거나 저항하는지에 대한 이론을 제시한다.
 - 변화의 목표에 대한 개인의 심리적 소유권의 강도가 변화에 대한 태도에 영향을 준다고 본다.

➤ 이론에 따른 조직변화 유형

① 자발적 변화 대 강요된 변화

- 변화는 자발적이거나 강요된다.
- 자발적 변화(심리적 소유권이 높은 경우):변화에 대해 긍정적 반응(수용, 능동적 지지, 만족)
- 강요된 변화:변화에 대해 부정적임 저항, 몰입의 약화, 불만족 초래

② 진화적 변화 대 혁명적 변화

- 진화적 변화: 품질 관리와 같이 점진적이고 구체적이며, 핵심 구조는 건드리지 않으면서 변화의 목표를 향하여 천천히 발전, 성장(수용, 능동적 지지, 만족)
- 혁명적 변화: 급진적이며, 모든 것을 해체하고 새로이 구축 목표의 기본 구조를 변경.(1980년대와 1990년대의 흡수 합병, 다운사이징, 구조조정)

③ 추가적 변화 대 공제적 변화

- 추가적 변화: 조직에 무엇을 더하는 것(수용, 능동적 지지, 만족)
- 공제적 변화:조직의 아이덴티티에서 무엇을 없애는 것(변화에 대해 부정적임 저항, 몰입의 약화, 불만족 초래)

(3) 저항에서 지지로의 전환을 위한 방법

① 교육 및 소통

- 개인 측면에서 변화 내용, 변화시기, 변화방법, 변화이유 등에 대한 교육과 소통을 통한 설득 및 유인(정보제공측면)

② 관여 및 참여

- 변화에 대하여 직원의 관여와 참여(정보수집)

③ 과업 지원

- 변화의 효과를 높이기 위해 도구, 재료, 자문 등의 지원

④ 정서적 지원

- 전문가, 직속상관, 동료 등을 통한 개인상담, 그룹토론 등의 정서적 지원

⑤ 인센티브 제공

⑥ 조종과 흡수

⑦ 강요

4. 조직변화 계획 및 관리

1단계: 변화 파악

1. 변화의 필요성 인식
2. 변화의 본질 파악
3. 목적 달성 기준 구체화

2단계: 실행 계획

1. 상황 진단
2. 일반 전략 선택
3. 지원 기법 선택

3단계: 실행

1. 해제
2. 변화
3. 동결

4단계: 평가 및 피드백

1. 데이터 수집
2. 데이터 평가
3. 피드백



(1) 변화 파악 단계

- 조직, 경영자, 직원이 변화의 필요성 인식, 변화방향 파악.
- 변화의 본질이 무엇인지 명확히 하여야 한다.

(2) 실행 계획 단계

- 변화관리를 위한 개략적 전략 및 구성원 수용기법 선택
- 상황 진단
 - 다양한 정보의 수집(변화대상, 영향가능성의 크기, 정보처 파악)
- 변화 전략의 선택
 - 변화 진행속도, 적용시기, 구성원의 참여/관여 정도 결정
- 변화에 대한 지원을 얻어 내기 위한 자원의 사용량 결정

(3) 실행 단계

■ 계획을 행동으로 옮기는 일(Kurt Lewin의 실행단계 모델)

① 해제

- ✓ 내부 구성원에게 문제의 인식과 변화의 필요성을 알리는 것.
- ✓ 해제는 변화를 이끄는 힘과 변화를 저지하는 힘 사이의 균형을 체계적으로 뒤엎는 것
- ✓ 변화 에이전트(외부의 전문가)에 의한 진단
- ✓ 해제는 변화 에이전트에 의해 직원들에게 변화의 필요성과 변화가 가져올 이점을 이해시키는 정보를 제공함으로써 성취될 수 있다.

② 변화(조정)

- ✓ 새로운 기계나 기술이 설치되고 새로운 업무 절차가 채택된다.
- ✓ 해제가 없으면 변화 준비가 되어 있지 않아서 저항이 클 수 있다.
- ✓ 변화 프로세스에서 매니저는 변화를 이끌 의지와 힘을 가진 팀을 만들고, 모든 구성원이 동감하는 변화 비전을 만들고, 전체 조직에 비전과 계획을 알리는 일을 한다.

③ 동결

- ✓ 개인이 새로운 태도와 가치를 획득하고 조직이 이에 대한 보상을 할 때에 일어난다.
- ✓ 동결은 상황을 안정시키고 변화를 장기적인 관점에서 수용하도록 하는 것이다.
 - 변화 에이전트는 긍정적인 성과의 변화를 보여 주는 새로운 데이터를 제공한다.
 - 매니저는 새로운 행동에 대한 영향을 평가하고 강화.
 - 직원들은 변화의 긍정적인 효과를 인식하게 됨.
- ✓ 변화는 조직 문화에 제도화되어, 이제 직원은 변화를 조직 운영의 정상적이며 통합된 부분이라고 여기게 된다.

(4) 평가 및 피드백 단계

- 조직의 장기적 성공에 매우 중요
 - ① 목표가 성취 평가를 위한 데이터가 수집.
 - ② 데이터를 평가한다.
 - ③ 매니저는 목표하였던 것이 변화에 의하여 성취되었는지를 비교한다.
 - ④ 만일 차이가 존재하면 변화를 수정하는 계획이 수립되거나 변화의 결과를 관리하는 프로세스를 바꾸는 계획이 수립되어야 한다.

제2절 조직 개발

1. 조직 개발(Organizational Development) 의 정의

조직이 환경에 적응하고, 내부 관계를 향상시키고, 학습과 문제 해결 능력을 증대시키는 능력을 통하여 조직의 건강과 효과성을 높이기 위하여 행동 과학 지식과 기법을 사용하는 계획적이며 체계적인 변화 프로세스

2. 조직 개발 활동 기법

① 인간 프로세스 조정(그룹 및 개인 관계)

- ✓ 조직전체의 성과를 향상시키기 위하여 조직의 개인, 그들 상호 관계, 그리고 그들이 업무처리 방법을 향상시키는 활동
- ✓ 신입 직원이 많거나, 다른 문화가 존재하거나, 직원들 사이의 불평 또는 충돌이 많거나, 사기가 저하되어 있거나, 잦은 이직과 비효과적인 팀이 존재할 때 도움이 된다.
- ✓ 개인을 지도하는 방법으로는 코칭, 카운슬링, 권한 이양, 사기 진작, 멘토링, 동기 부여 등이 있다.
- ✓ 그룹 기반의 조정은 충돌 관리, 대화, 그룹 촉진 및 학습, 자기 주도형 팀, 팀 구축, 가상 팀, 그리고 대규모 조정 등을 포함한다.

② 기술구조적 조정(구조, 기술, 포지션 등)

- ✓ 조직의 구조, 기술, 운용, 절차, 역할/포지션 변경
- ✓ 성장을 지속할 내부 시스템 부재, 역할 혼란이 크거나, 신기술 또는 프로세스가 도입, 고객불평이 많은 경우.
- ✓ 조직화, 리엔지니어링, 다운사이징, 아웃소싱 등 경영기법.

③ 인적자원 관리 조정(개인 및 그룹 성과 관리):

- ✓ 조직 내의 개인 및 그룹의 성과를 향상시키려는 활동
- ✓ 목표에 대한 진도 모니터링, 피드백 공유, 목표를 성취하는 활동의 장려와 목표 성취를 저해하는 요인의 억제 활동(직원 개발)
- ✓ 새로운 조직 목표 수립, 신규 시스템의 실행, 신입 직원, 생산성이 낮은 경우, 비효과적인 팀이 존재하는 경우에 유용

④ 전략적 조정(조직 및 외부 환경):

- ✓ 조직의 외부 환경과의 상호작용에 초점
- ✓ 외부 환경의 급격한 변화, 판매량의 급격한 변화, 경쟁의 심화, 급격한 시장 확장, 흡수와 합병 등의 경우 유용
- ✓ 비즈니스 계획, 문화 변화, 대규모 조정, 오픈 시스템 계획, 조직 제휴, 조직 전환, 전략적 계획 등을 포함된다.

제3절 혁신

1. 혁신 개념

(1) 혁신 정의

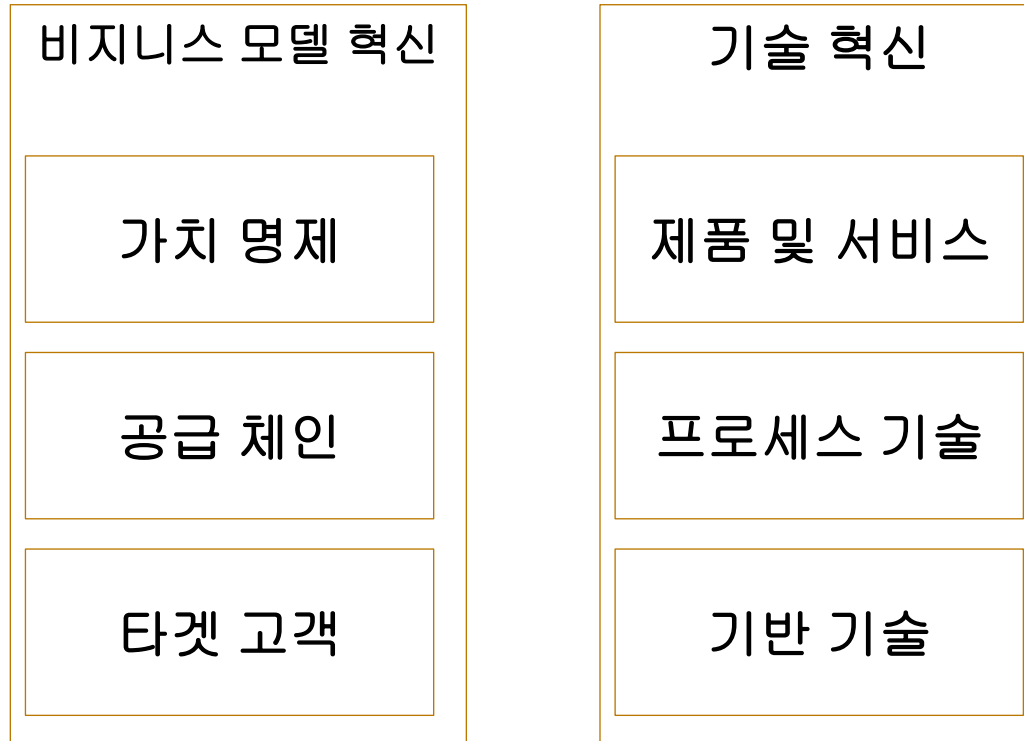
- 새로운 차원의 성과를 창조하는 변화(피터드러커)
- 기술 혁신과 비즈니스 모델 혁신을 실행하는 것
 - 비즈니스 모델: 기업이 어떻게 고객에게 가치를 생산, 판매, 배달 할 것인지를 말한다.
- 비즈니스 모델의 혁신의 초점
 - ① 가치 명제; 시장에 무엇을 판매할 것인가? (예: IBM 전통적 하드웨어 생산/판매 비즈니스 모델에서 IT 서비스 중심의 비즈니스 모델로 전환하였다.)
 - ② 공급 체인: 시장에서 어떻게 조달하고 생산할 것인가? (예: 토요타 자동차는 공급업자와의 전통적 대립형 관계를 협력 관계로 전환)
 - ③ 타겟 고객: 누구에게 판매할 것인가? (예: 미국의 의류제조회사인 다커(Dockery)는 손질이 간편한 기성복으로 패션을 배격하는 남성들을 대상으로 판매하였다.)

제12장 변화와 혁신

➤ 기술 변화를 통한 혁신

- ① **제품 및 서비스:** 기업이 시장에서 제공하는 제품 또는 서비스의 변화. 예를 들어 더 많은 기능과 저장 용량을 가진 새로운 **MP3** 플레이어가 계속 시장에 나오고 있다.
- ② **프로세스 기술:** 제품 제조 및 서비스 배달 과정의 기술 변화. 그 예로 택배회사의 배송 물건 처리 프로세스의 발전을 들 수 있다.
- ③ **기반 기술:** 기업이 전략을 전략 우위의 원천이 되도록 수행하게 하는 기술. 월마트(War-Mart)는 정보기술(IT)을 사용하여 공급 체인 관리를 하고 있다.

혁신의 두 지렛대



(2) 혁신 유형

1) 점진적 혁신

- 비즈니스 모델 변화 또는 기술 변화의 지렛대의 하나 이상의 요소에서 약간의 변화를 가져 오는 혁신
 - (예: 자동차 모델의 부분의 수정으로 새로운 모델 출시.)

2)반 급진적 혁신

- 비즈니스 모델 변화와 기술 변화 중 어느 하나의 지렛대에서 상당한 변화가 일어났으나 다른 지렛대에서는 약간의 변화가 일어난 경우이다.

3)급진적 혁신

- 비즈니스 모델 변화와 기술 변화의 두 지렛대에서 상당한 변화를 일으킨 혁신이 여기에 해당한다.
- (예: MS사의 .NET은 엄청난 기술적 투자로 개발되고 있는 소프트웨어 비즈니스 모델을 바꾸는 새로운 소프트웨어 개발 기반이다.)

(3) 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)

- 파괴적 혁신은 기술과 비즈니스 모델의 변화 모두를 지칭하는 더 넓은 의미의 용어이다.
- 파괴적 혁신은 주로 완전히 새로운 고객이나 낮은 가격대의 고객을 타겟으로 하여 기존 제품보다 값싸거나 단순한 버전을 등장시켜 기존의 앞선 기업이 망하거나 선두 자리에서 물러나게 하는 것을 말한다.
- 파괴적 혁신은 점진적, 반 급진적, 또는 급진적 혁신과 같은 기술과 비즈니스 모델 요소의 상대적 변화를 말하는 것이 아니라 경쟁 구도의 파괴에 집중.

제12장 변화와 혁신

2. 혁신 조직

1) 기업 내의 혁신 조직의 건강 상태는 기업의 가치와 성장 창출 능력과 직접적으로 연결되어 있다.

2) 건강한 혁신 조직은 탄력성 있는 조직이다. 탄력성 있는 조직은 외부적 시장의 변화에 빠르게 대응할 수 있도록 유연성이 있고 확고하게 일관성 있는 비즈니스 전략에 초점을 맞추어 나간다.

■ 지속적인 혁신 조직의 요소

① 혁신을 위한 비전과 전략

② 혁신을 지원하는 조직 문화

③ 혁신을 지원하는 프로세스, 실무, 시스템

④ 혁신을 이끄는 최고경영자

⑤ 혁신의 로드맵(Roadmap)을 매핑하는 부서간 팀

⑥ 혁신을 추진하는 권한이 부여된 직원

3. 혁신 전략

① 지식경영(Knowledge Management) :

- 지식경영은 조직 내의 기존 지식을 사용하거나 활용하는 것.
- 혁신 전략에 대한 책임은 주로 최고경영자
 - ✓ 최고경영자는 인적자원 또는 정보기술 부서와 함께 지식경영 이니셔티브를 주도할 수 있다. 모든 조직의 중요한 내부 자원은 직원의 지적 자본과 기술이다.

② 발굴(Exploration) :

- 발굴은 새로운 내부 아이디어와 자원을 창조하는 것
- 실험과 시제품을 통한 잠재적 가치를 발견하여 발굴을 촉진.
- 연구 개발, 신흥 기술, 실험실 및 혁신 센터의 실험에 대한 투자.

③ 협력(Cooperation)

- 조직의 경계를 넘어 기존 자원과 아이디어를 전이하거나 교환
- 협력은 위험을 분산하여 불확실성을 줄인다.
- 인수 및 합병, 전략적 제휴, 아웃소싱(Outsourcing) 등

④ 기업가 정신(Entrepreneurship)

- 조직 외부의 새로운 자원, 아이디어와 응용방법을 찾는 것이 기업가 정신의 핵심이다.
- 벤처 기업의 혁신적 전략은 보통 최고경영자의 지원을 받는 자율적 부서에 의해 주도된다.
- 기업가적 활동은 급격한 또는 획기적 혁신의 핵심이고, 새로운 비즈니스의 창조와 창의성은 기업가 정신의 핵심이다.
- 기업은 창의성, 위험 감수, 그리고 아이디어 배양을 촉진하고 자극하는 문화적 및 조직적 요소를 통하여 기업가 활동을 촉진할 수 있다.
 - ✓ 예: 3M에서는 과학자들에게 혁신적 프로젝트 아이디어를 수행할 수 있는 제네시스 보조금(Genesis Grant)를 신청할 수 있게 한다. 3M은 매년 12개에서 20개의 제네시스 보조금을 주어 연구자들이 보조 연구원 채용, 장비 구입, 또는 다른 목적에 사용할 수 있게 한다.
 - ✓ 인텔(Intel)은 직원과 외부 조직에게 새로운 벤처 창업 자금을 지원하는 인텔 캐피탈(Intel Capital)을 운영하고 있다.

제12장 변화와 혁신

혁신전략

