

# 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

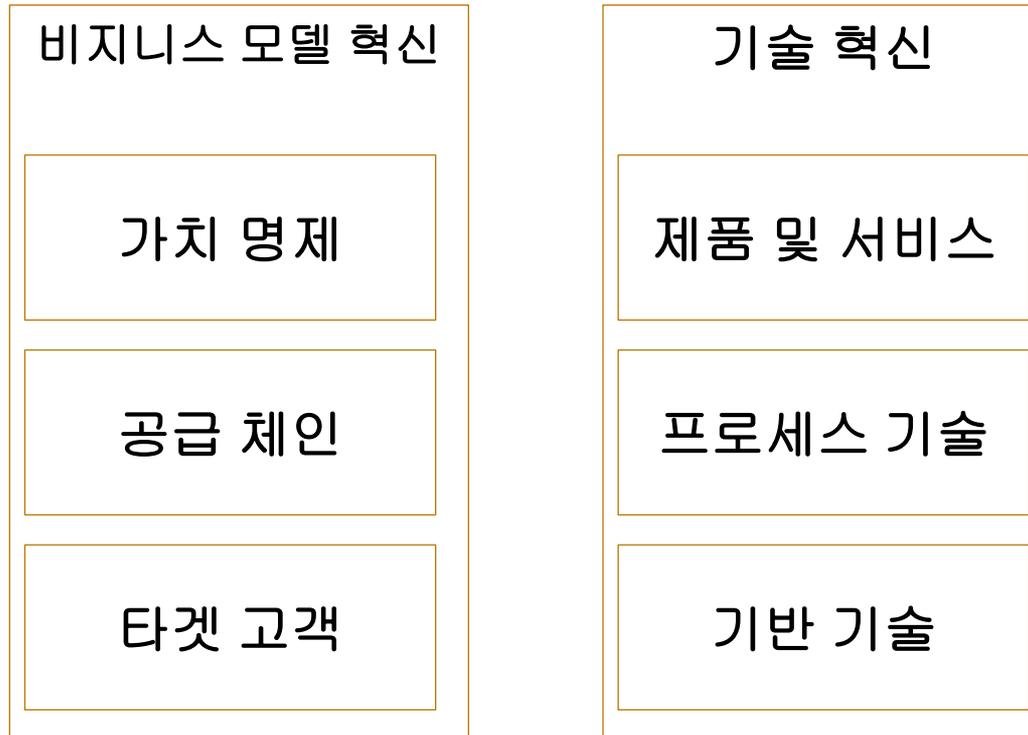
- 새로운 차원의 성과를 창조하는 변화(피터드러커)
- 기술 혁신과 비즈니스 모델 혁신을 실행하는 것
  - 비즈니스 모델: 기업이 어떻게 고객에게 가치를 생산, 판매, 배달 할 것인지를 말한다.
- 비즈니스 모델의 혁신의 초점
  - ① 가치 명제; 시장에 무엇을 판매할 것인가? (예: IBM 전통적 하드웨어 생산/판매 비즈니스 모델에서 IT 서비스 중심의 비즈니스 모델로 전환하였다.)
  - ② 공급 체인: 시장에서 어떻게 조달하고 생산할 것인가? (예: 토요타 자동차는 공급업자와의 전통적 대립형 관계를 협력 관계로 전환)
  - 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

