

연구보고서

2011. 5.

SERI형 조직문화 변화관리 모델

목차

요약

I. 연구의 배경과 개요

II. SERI형 조직문화 변화관리 모델

III. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 독립성

IV. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 상호성

V. 성공적인 조직문화 변화관리를 위한 제언

참고문헌

작성: 진현 수석연구원(3780-8238)

hyun.chin@samsung.com

강우란, 엄동욱, 예지은, 백성욱 수석

이병하 상무, 류지성 연구전문위원

《 Executive Summary 》

기업이 혁신을 시도해서 성공할 확률은 20~25%에 불과하다. 이는 기업이 전략적 변화를 시도할 때 조직문화의 변화를 충분히 고려하지 않기 때문이다. 조직문화는 조금 변화한 듯해도 원래대로 되돌아가려는 성질(inertia)을 가지고 있고 변화하는 데 오랜 시간이 걸리기 때문에 변화를 이끌어내기란 매우 어렵다. 또한 성급하게 변화 산출물을 만들려다 보니 의도하지 않은 부작용이 발생하고 더 큰 저항이 나타나기도 한다. 따라서 조직문화는 의도적이고 체계적인 변화관리가 필요하다.

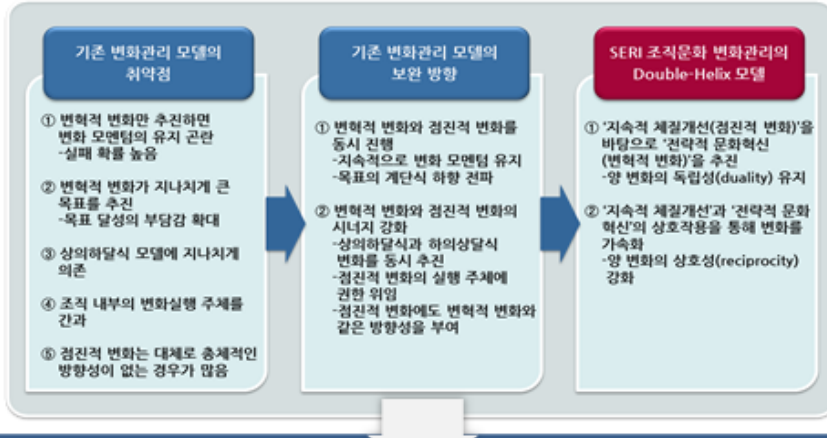
본 연구에서는 기존 변화관리 모델의 문제점을 보완하여 SERI형 조직문화 변화관리 모델인 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 Double Helix 모델을 구축하였다. ‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’은 신뢰, 소통 등 조직문화의 기초건전성을 높여나가기 위한 일상적인 조직문화 개선을 의미하는데 ① 조직문화 현황을 분석하고, ② 조직문화 개선 방향과 중점 추진과제를 도출하며, ③ 과제 실행 및 우수사례를 공유하는 3단계의 프로세스를 가지고 있다. 반면에 ‘전략적 문화혁신(Strategic Innovation)’은 외부환경 변화, 기업의 중장기 비전 변화 같은 큰 변화에 대응하여 전략적으로 추진하는 조직문화 변화를 의미한다. ① 변화 필요성을 환기하고 변화 비전을 설정하며, ② 변화관리팀을 구축하여 변화 프로그램을 기획하고, ③ 비전, 리더 행동, 커뮤니케이션, 교육훈련, 직원 참여, 인사제도, 조직구조 등 변화 드라이버별 전략을 실행하며, ④ 재무적 및 비재무적 성과를 창출하는 4단계 프로세스를 가지고 있다.

조직문화 변화는 변화 프로세스를 따르더라도 ‘운영방법의 세심함’에 따라 큰 차이가 발생하므로 기업은 직원의 참여방식, 진단 결과의 평가 반영 여부, 위기 조성 방법, CEO의 관심 유지 방법 등 변화관리 이슈에 대해서도 심도 있는 고민이 필요하다. ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’은 추진 주체, 변화 목표, 변화 프로세스가 서로 독립적이지만, 다른 한편으로는 서로에게 영향력을 행사하며 상호작용을 통해 시너지를 창출한다. 즉 양자는 서로의 비전을 공유하고 의사소통 채널과 추진조직을 함께 활용하며 서로가 창출한 가시적인 성과를 공유함으로써 조직문화의 총체적인 변화를 견인할 수 있다.

마지막으로 성공적인 변화관리를 위해서는 CEO의 ‘제대로 된’ 지원이 중요하다. CEO 스스로 ‘빨리 변하지 않는다’는 조급증을 경계하고, 변화 기획에만 관심을 갖고 실행에는 소극적이지 않도록 주의해야 한다. 나아가 직접 변화활동에 참여하여 직원의 목소리에 귀 기울이면서 변화가 일관되게 추진될 수 있도록 지원해야 한다.

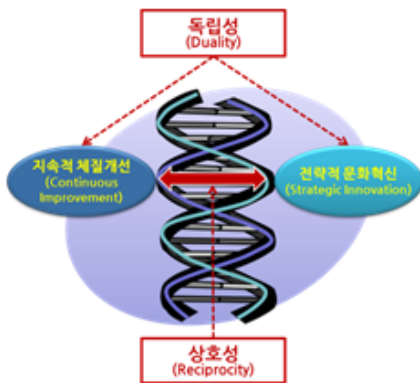
기존 변화관리 모델의 취약점과 보완방향 분석

· 기존 변화관리 모델의 취약점과 보완방향을 분석하여 'SERI형 조직문화 변화관리의 Double Helix 모델' 수립

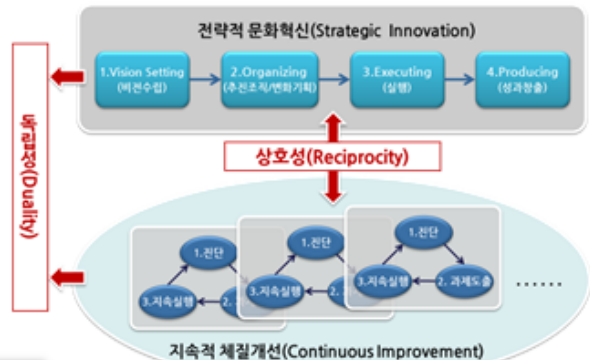


SERI 조직문화 변화관리의 Double Helix 모델

· 조직문화 변화를 위해 '지속적 체질개선'과 '전략적 문화혁신'을 병행하며 독립성과 상호성을 유지



· 2개의 변화가 독립성을 갖는다는 것은 각 변화가 아래의 프로세스에 따라 독립적으로 변화를 수행한다는 의미



'지속적 체질개선'과 '전략적 문화혁신'의 상호작용

· 양 변화가 상호성을 갖는다는 것은 '전략적 문화혁신'의 각 단계에서 '지속적 체질개선'과 활발하게 상호작용함으로써 시너지를 창출한다는 의미



《 요약 》

I. 연구의 배경과 개요

조직문화 변화의 중요성

- 기업의 생존과 번영을 위해서는 지속적인 변화와 혁신이 중요한데, 변화를 시도했을 때 실패할 가능성이 높음
 - 기업이 변화를 시도해서 성공할 확률은 20~25%에 불과¹⁾
 - 변화 성공률이 낮다고 해서 환경 변화에 소극적으로 대응하고 변화를 꺼리면 일류기업도 ‘성공 함정(success trap)’에 빠지게 되고 결국 쇠퇴
- 연구자와 경영자들은 큰 변화를 시도한 기업이 실패하는 이유로 조직문화의 중요성을 간과한 점을 지적
 - IBM의 전 회장 루 거스너는 “IBM의 조직문화를 이해하기 전까지는 조직 변화를 창출하는 것이 불가능했다”고 회고
 - 제프리 페퍼는 경쟁력의 핵심은 전략이나 비즈니스 모델이 아니라 조직 문화며, 조직문화는 모방이 어렵기 때문에 기업이 실패한다고 주장

조직문화의 변화 필요성

- 조직문화는 변화하더라도 되돌아가려는 성질을 가지고 있으며 변화하는데 오랜 시간이 걸리는 속성 때문에 변화시키는 것 자체가 곤란
 - 조직문화는 직원의 의식, 무의식에 배태된 태도와 행동이므로 쉽게 바뀔 수 없는 특성을 보유하고 있으며, 변화는 본질적으로 사람의 마음을 불안하고 불편하게 만들기 때문에 변화에 대한 저항은 자연스러운 현상

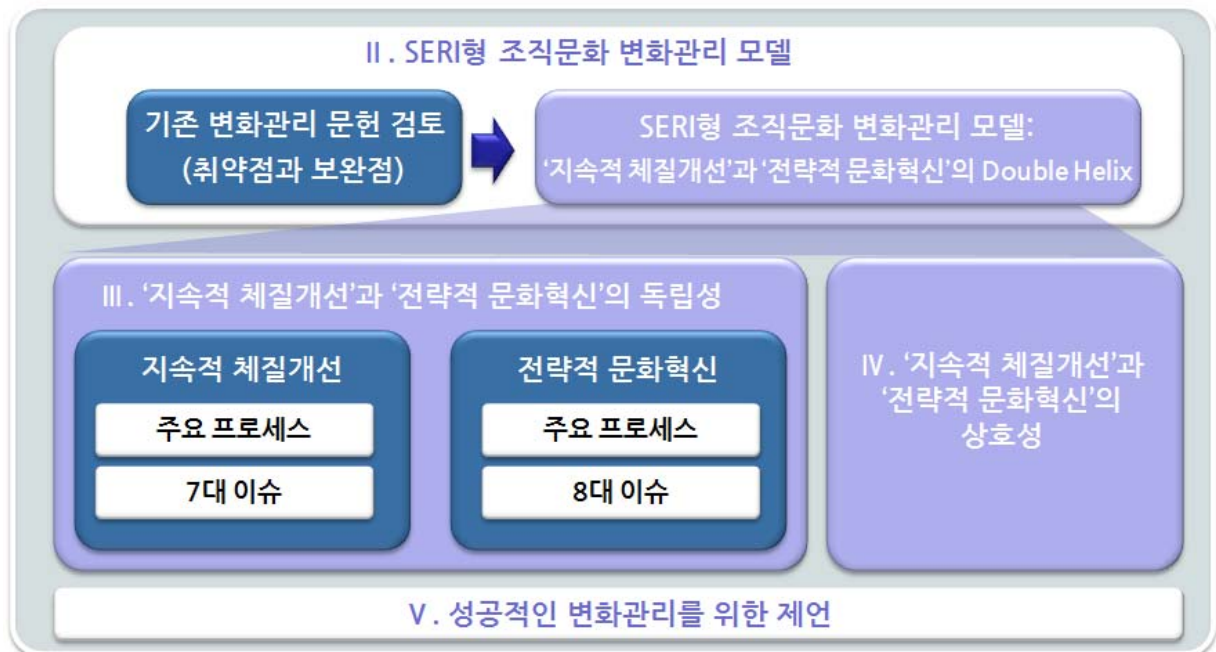
1) Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

- 성급하게 변화 산출물을 만들려다 보니 의도하지 않은 부작용이 발생
- 따라서 기업마다 직면하고 있는 특성을 감안하여 적용 가능한 체계적인 조직문화 변화관리 모델을 구축하는 것이 필요
- 조직의 비전을 지원하고 건강한 일터를 만드는 조직문화 변화 모델 정립
- 조직문화를 변화시키기 위한 주요 프로세스를 명확히 하고, 각 프로세스에서 계층별 역할과 변화에 활용할 수 있는 툴을 구체화하면 체계적 접근이 가능
- 변화 프로세스를 따르더라도 발생할 수 있는 운영상의 문제점을 구체화하고 해결 방안을 제시하여 성공적인 변화관리를 지원

본 연구의 개요

- 본 연구에서는 조직문화의 변화관리를 체계적으로 실행하기 위한 SERI형 조직문화 변화관리 모델을 구축
- 변화관리 문헌을 검토하고 기업 인사팀을 대상으로 인터뷰와 설문조사를 실시

연구의 개요



II. SERI형 조직문화 변화관리 모델

기존 변화관리 모델들의 주요 포인트

- 연구자들은 조직 변화의 핵심 요소로 문화의 변화를 제시
 - 조직 변화의 핵심으로 문화의 변화를 꼽거나, 한 걸음 더 나아가 아예 조직 변화와 조직문화의 변화를 동일시
 - 본 보고서에서도 조직문화 변화관리와 조직 변화관리를 구분하지 않음

- 변화 계기, 변화 정도, 변화 속도에 따라 변화의 유형을 구분
 - 조직의 변화 계기(trigger)에 따라 변화 유형을 2가지로 대별 가능: ① 위기 변화(crisis change), ② 선택 변화(chosen change)

 - 변화 정도에 따라 ① 발전적 변화(developmental change), ② 이행적 변화(transitional change), ③ 변혁적 변화(transformational change)로 구분

 - 변화 속도에 따라 ① 점진적 변화(incremental change), ② 변혁적 변화(transformational change)로도 구분이 가능

 - 2가지 변화 유형 중 처음에는 점진적 변화가 압도적으로 많았으나, 1980년대부터 환경 변화가 빨라지고 경쟁이 심화되면서 최근에는 변혁적 변화의 채택이 불가피하다는 논리가 우세

 - 변화 유형이 정리되었다는 것은 조직 변화가 다양한 모습을 띠며 그에 적합한 관리가 이루어져야 함을 시사

- 변화관리는 크게 ① 변화 필요성 & 비전 제시, ② 조직 내 전파, ③ 정착 등 3단계로 구분

- 변화관리 모델은 변화 단위별로 차별화된 관리를 강조

- ① 비전 확산의 방법으로 조직 내 위계를 이용한 계단식 하향 전파(cascading)를 제시하며, ② 변화 비전이 회사-집단-개인 차원에서 각각 다르게 받아들여질 수 있음을 지적
- 변화관리 모델들은 리더십, 비전, 커뮤니케이션, 교육훈련, 참여, 조직구조, 각종 절차, 인사관리 관행과 제도 등 다양한 변화 드라이버를 제시
- 변화관리 모델들은 변화 프로그램과 성과와의 긴밀한 연계를 주장

기존 변화관리 모델의 취약점

- 변화 기간 동안 변화 모멘텀을 계속해서 유지하기가 곤란
 - 변화관리 모델은 단계별 접근을 주창하지만, 실제로 추진되는 사례들을 보면 후반부로 갈수록 변화 모멘텀이 급속히 감소하는 경향
 - 더구나 변화가 추진되는 과정에서 예기치 못한 사태나 결과가 초래되어 변화 의도에 대한 의혹을 증폭시키기도 함
 - 이를 '강탈당한 변화' 또는 '공중납치된(hijacked) 변화'라고 부르기도 함²⁾
- 지나치게 큰 변화 목표로 인해 목표 달성에 대한 부담감이 확대
 - 정의상 큰 목표를 지향하는 변혁적 변화가 긴박한(urgency) 상황에 놓이면 큰 변화와 빠른 변화를 동시에 추구하는 형국
 - 크고 빠른 변화를 추진한다는 것 자체가 리스크가 높기 때문에 변혁적이고 급격한 변화 모델을 채택하면 대부분 실패로 끝날 확률이 높음
- 상의하달식 변화관리 모델에 지나치게 의존
 - 상의하달식 모델의 약점은 최고경영자층이 아무리 분명한 전략 의도를 가지고 있더라도 실제 변화는 중간관리자층에서 일어나야 한다는 것

2) Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy(8th ed.)*. London: Prentice Hall.

□ 조직 내부의 변화 실행 주체에 대해 간과한 채 변화 추진

- 많은 대규모 변화 프로그램이 외부 전문가에게 의뢰해 만들어지는 ‘작품’
· 변화 주체가 내부를 모르고 적극적 동참자가 없는 상태에서 조직을 전면 변화시키는 작업을 완성하기란 결코 쉽지 않음
- 환경에 적응하는 변화만큼이나 내부에서 진행되는 변화를 읽고 그것을 변화 프로그램에 적극 반영하는 것도 필요

□ 한편, 점진적 변화는 총체적인 방향성 부재로 중요성이 반감

- 점진적 변화가 추구해야 하는 일하는 방법의 혁신³⁾을 도외시함으로써 오히려 “조직문화 활동이 업무에 방해가 된다”는 불만이 제기될 정도

변화관리 모델의 보완 방향

□ 변혁적 변화와 점진적 변화의 동시 진행

- 변혁적 변화는 그 필요성에도 불구하고 75~80%의 실패율이 문제
· 변혁적 변화가 실패하면 조직 전체가 타격을 입음
- 한편, 점진적 변화는 외부환경의 변화에 대한 적응을 목표로 삼지 않기 때문에 급변하는 경영환경에 조직을 정렬시키는 방법으로는 불충분
- 따라서 상이한 성격의 변화를 동시에 진행하여 약점을 서로 보완
· 크고 급진적인 변화의 약점인 ‘조직지식 활용 및 참여 부족’과 점진적 변화의 약점인 ‘환경과의 정렬 및 속도 부족’을 서로의 강점으로 보완
- 2가지 변화 방식을 동시 진행한다는 것은 시간적으로 동시에 추진하지만 독립성을 유지하면서 서로의 단점을 보완한다는 의미

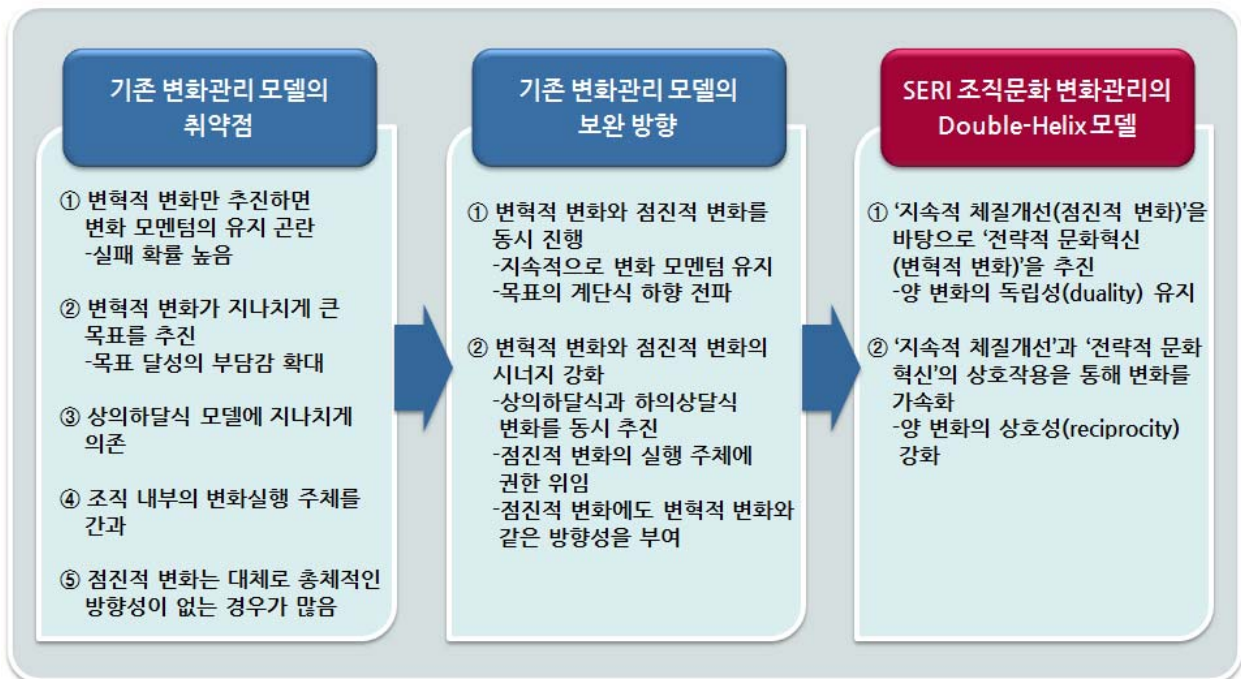
3) Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 158-166.

- 점진적 변화는 대개 1년 단위로 수행되고 변혁적 변화는 특별한 사안이 발생할 때만 추진되므로 이 둘의 동시화(sync)는 변혁적 변화의 추진 기간 동안 가능

□ 점진적 변화와 변혁적 변화 간 상호작용을 통해 시너지 창출

- 점진적 변화를 상시 추진하면서 신뢰와 소통의 조직문화를 구축하고, 내외부 환경 변화로 조직문화의 혁신이 필요할 때 변혁적 변화를 동시에 추진
- 변혁적 변화는 기업 차원에서 변화관리팀을 구축하지만, 변화관리팀은 기획에 집중하고 현장 단위의 실행은 점진적 변화 추진조직에게 위임
- 점진적 변화는 변혁적 변화를 통해 비전 지향적(vision-driven), 전략과 연계(strategy-aligned), 과업 지향적(task-based) 변화 방향성을 갖게 되며 성과와의 연계도 뚜렷

SERI 조직문화 변화관리의 Double Helix 모델 수립



- 기존 변화관리 모델과 실제 기업의 조직문화 혁신 우수사례를 종합해 SERI 고유의 변화관리 모델을 구축
- SERI형 모델에서는 조직문화 변화를 ‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’과 ‘전략적 문화혁신(Strategic Innovation)’으로 구분
 - 기업은 일상적으로 조직문화의 ‘지속적 체질개선’을 수행하며, 외부환경 변화 또는 내부의 비전과 전략 변화 같은 큰 이슈가 발생했을 때 ‘전략적 문화혁신’을 수행함으로써 총체적인 조직문화 변화관리에 성공
 - ‘지속적 체질개선’은 신뢰, 소통 등 조직문화의 기초건전성을 높여나가기 위한 일상적인 조직문화 개선을 의미
 - ‘전략적 문화혁신’은 외부의 환경 변화, 기업 내부의 중장기 비전 및 전략 변화 같은 큰 변화에 대응하여 전략적으로 추진하는 조직문화 변화를 의미

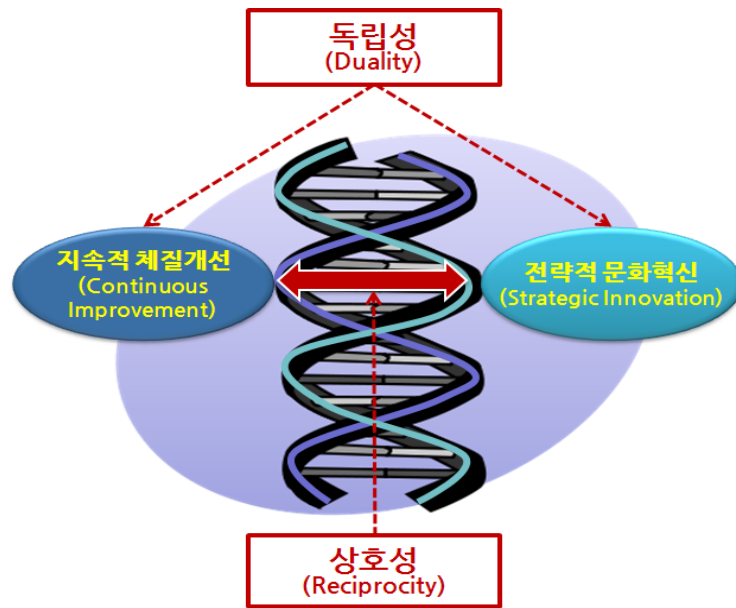
‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 비교

변화 드라이버	지속적 체질개선	전략적 문화혁신
의미	신뢰, 소통 등 조직문화의 기초건전성을 높여나가기 위한 일상적인 조직문화 개선을 의미	외부환경 변화, 내부의 중장기 비전 및 전략 변화 같은 큰 변화에 대응하여 전략적으로 추진하는 조직문화 변화를 의미
변화 동인	▷ 기업 내부의 니즈에 따른 개선 ▷ 직원 만족, 더 좋은 직장(GWP)과 연결	▷ 외부환경 변화와 밀접하게 연관(reactive) ▷ 기업의 존립, 성장과 직결
목표	뚜렷한 목표를 추구하기보다는 건전한 조직문화 구축이 목적	뚜렷한 목표와 방향성을 가짐
변화 주체	비교적 현장 중심적	CEO가 강하게 드라이브(상의하달형)
변화 속도	점진적(변화의 폭이 작으며 지속적이고 일상적으로 일어남)	변혁적(변화의 폭이 큼)
프로세스	① 진단 ② 과제도출 ③ 지속실행	① Vision Setting(비전수립) ② Organizing(추진조직/변화기획) ③ Executing(실행) ④ Producing(성과창출)
변화 주기	위 프로세스가 통상 1년 주기로 반복 (지속적으로 이어지는 반복적 성격)	위 프로세스가 통상 3~5년에 걸쳐 이루어짐 (시작과 끝이 비교적 뚜렷)

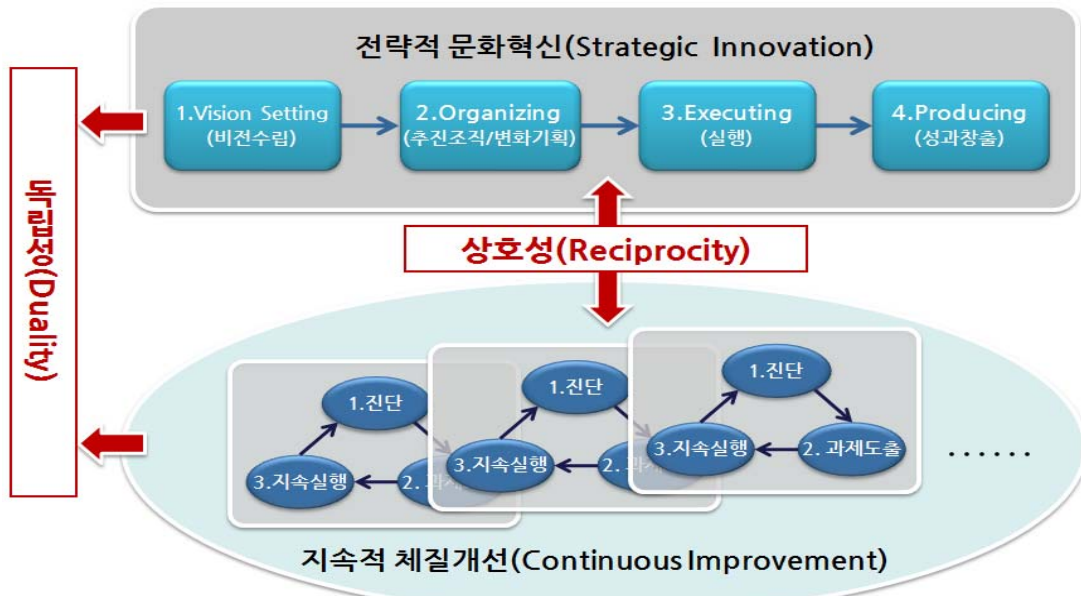
- ‘지속적 체질개선과 ‘전략적 문화혁신’이 ‘독립성’과 ‘상호성’을 함께 갖는 것이 중요

SERI형 조직문화 변화관리 모델:
‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 Double Helix 모델

- 조직문화의 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’을 병행하며, 각자가 독립성을 갖는 동시에 서로 상호작용(상호성)함으로써 총체적인 조직문화 변화를 견인



- ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’이 함께 일어나는 한 단면을 살펴보면 다음과 같음



□ ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 변화 프로세스는 독립성 유지

- ‘지속적 체질개선’은 ① 진단, ② 과제도출, ③ 지속실행의 3단계로 관리
- ‘전략적 문화혁신’을 체계적으로 관리하기 위해서는 ① Vision Setting(비전수립), ② Organizing(추진조직/변화기획), ③ Executing(실행), ④ Producing(성과창출)의 4단계 프로세스를 수행

□ ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’ 간 상호작용을 통해 시너지 발휘

- ‘지속적 체질개선’에만 주력하면 일상적인 개선을 통해 조직문화의 기초건전성은 확보할 수 있으나 기업의 외부환경 변화, 내부의 중장기 비전/전략 변화와 동일한 방향성을 가진 큰 규모의 조직문화 변화는 불가능
- 반면에 ‘지속적 체질개선’ 없이 ‘전략적 문화혁신’만 급격히 추진하면 건전한 조직문화의 기반이 확보되지 않아 근본적인 변화가 일어나기 어렵고, 일시적으로 변화가 일어나더라도 회귀할 가능성이 높음

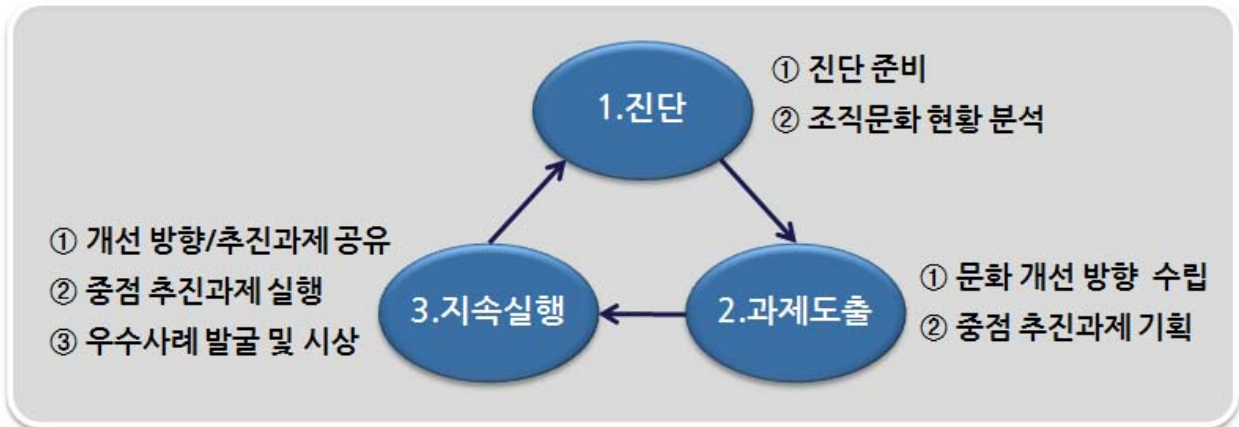
‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호 관계



Ⅲ. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 독립성

‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’ 관리 프로세스

지속적 체질개선(CI)의 세부 프로세스



□ 1단계 진단: 일상적으로 직원들의 고충과 의견을 경청하여 조직문화의 현 수준을 파악하고, 정기적인 조직문화 진단을 통해 개선 방향을 수립

- ① 진단 준비: 본격적인 진단 이전에 조직문화 추진조직을 재정비하고, 기존 조직문화 개선과제에 대한 지난 1년간의 주요 성과와 실적을 확인
- ② 조직문화 현황 분석: 기초건전성을 중심으로 조직문화의 현재 수준을 파악하기 위해 조직문화 진단 툴을 활용하여 현황 분석

□ 2단계 과제도출: 문화 개선 방향에 맞추어 중점 추진과제를 기획하고 구체적인 실행방안을 결정

- ① 문화 개선 방향 수립: 진단 결과 강점과 약점을 분석하고 그것을 바탕으로 향후 개선 방향을 수립
- ② 중점 추진과제 기획: 개선 방향을 바탕으로 구체적인 프로그램을 체계적으로 실행

□ 3단계 지속실행: 문화 개선 방향과 추진과제를 직원들과 공유하고 중점 추진과제를 실행, 지속적으로 우수사례를 발굴하여 시상

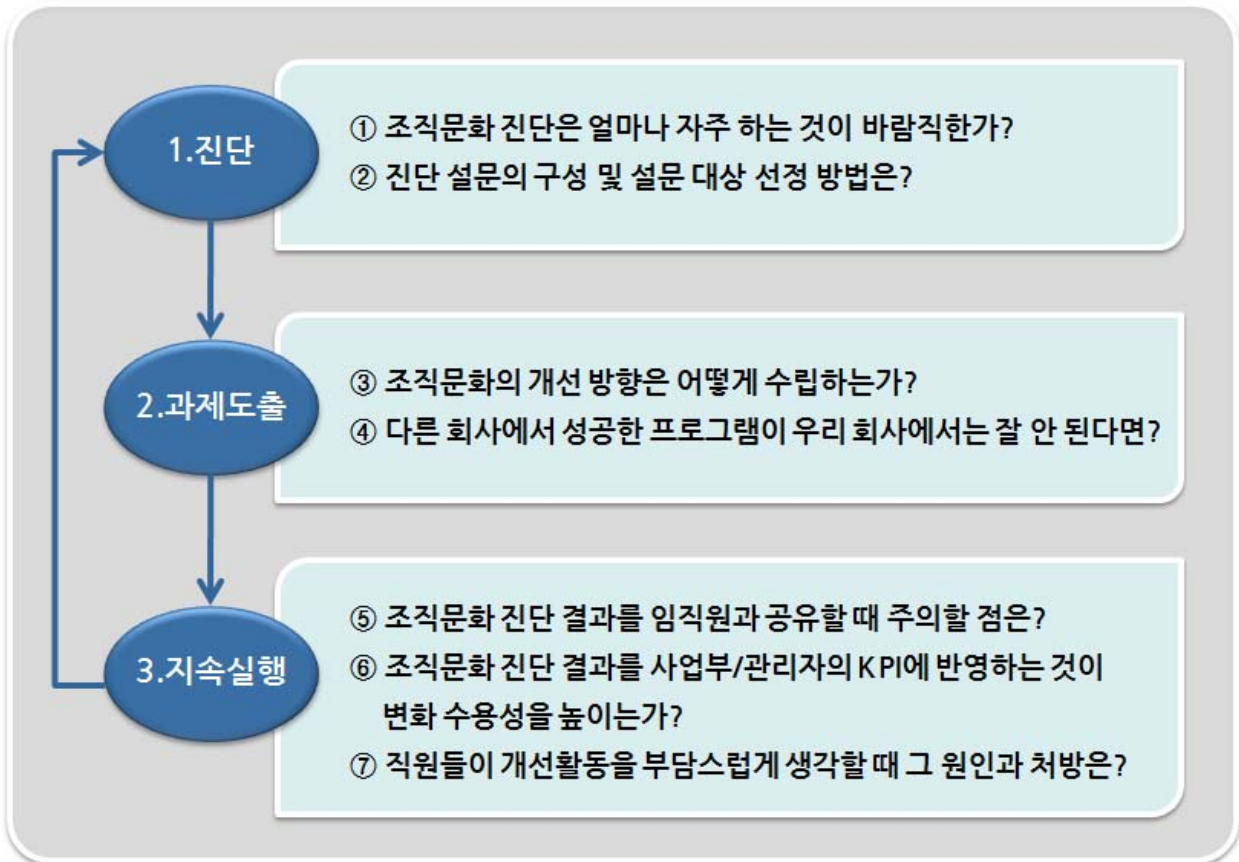
① 개선 방향 및 추진과제 공유: 조직문화 현황 분석, 문화 개선 방향, 개선과제를 포함한 진단 결과를 직원들에게 전달

② 중점 추진과제 실행: 연간 추진 계획에 입각하여 체계적이고 지속적인 활동을 전개

③ 우수사례 발굴 및 시상: 변화를 실천한 우수사례를 발굴하고 시상

‘지속적 체질개선’ 관리의 7대 이슈

‘지속적 체질개선’ 프로세스별 7대 이슈



① 조직문화 진단(diagnosis)은 얼마나 자주 하는 것이 바람직한가?

- 연 1회 정도 정기적으로 진단을 실시하는 것이 바람직
 - 정기적으로 실시하지 않으면 각종 조직문화 개선과제의 효과성을 파악하기가 곤란하므로 연간 주요 경영활동의 하나로 진행

② 진단 설문지 구성 및 설문 대상 선정 방법은?

- 적절한 문항 수 안에서 조직문화 건전성에 대해 질문하는 것이 중요하며 근무환경과 조직특성 등에 따라 온/오프라인 설문을 적절히 활용
- 진단 결과를 어떻게 활용할 것인가를 고려하여 설문 대상자의 규모 결정
 - 사업부별/직급별/성별 등 상세 분석을 할 때나, 부서 단위로 피드백을 하고자 할 때는 전수조사가 효과적

③ 조직문화 개선 방향은 어떻게 수립하는가?

- 조직문화 진단 결과의 연도별 개선 추이를 분석하여 당해 연도의 개선 방향을 수립하는 것이 바람직
- 장기적인 조직문화 개선 방향을 위한 로드맵도 필요

④ 다른 회사에서 성공한 프로그램이 우리 회사에서는 잘 안 된다면?

- 다른 회사에서 성공적으로 정착한 프로그램도 인적 속성과 환경이 다른 조직에 그대로 적용하면 실패할 가능성이 높음
 - 각 회사의 인적 속성(연령대, 직무, 교육수준)에 맞추어 프로그램을 도입하는 것이 필요

- 체질개선 과제는 겉보기에는 동일하게 보여도 운영과정에서 발생하는 미묘한 차이에 따라 효과성의 차이가 크므로 운영과정을 재검토할 필요

⑤ 조직문화 진단 결과를 임직원과 공유할 때 주의할 점은?

- 진단에 대한 신뢰가 쌓이지 않은 진단 초기에 경영진에게 부정적인 피드백이 이루어지면 진단 자체에 대한 거부감이 발생

- 최초 보고 시에는 조직의 단점뿐 아니라 장점도 충분히 언급하여 조직의 전반적인 건강도에 관심을 갖도록 유도

- 진단 결과를 여러 채널로 공유하여 소외되는 직원이 없도록 배려

⑥ 조직문화 진단 결과를 사업부/관리자의 KPI에 반영하는 것이 변화 수용성을 높이는가?

- 조직문화 진단 결과를 관리자들의 평가에 반영하면 조직문화를 관리하는 것이 아니라 점수를 관리하는 부작용이 발생

- 리더 평가에 반영된다는 것을 직원들이 알게 되면 리더의 요구가 없어도 솔직하게 응답하기보다는 무조건 긍정적인 응답을 할 가능성이 존재

⑦ 직원들이 조직문화 개선활동을 부담스럽게 생각할 때 그 원인과 처방은?

- 직원들은 조직문화 개선활동을 단순한 이벤트로 인식하거나 자신의 일과 무관하다고 느낄 때 '또 하나의 업무'라고 생각

- 조직문화 개선활동이 업무와 별개로 이루어지면 직원들은 부가 업무라고 인식하여 참여를 회피

□ 조직문화 개선활동과 업무와의 명시적인 연계를 통해 업무생산성을 높이고 업무피로도를 감소시킬 필요

- 직접적으로 업무생산성을 제고시킬 수 있는 프로그램을 도입
 - 예를 들어 불필요한 업무를 제거하여 업무량을 줄여줌으로써 업무피로도를 낮추고 직무에 대한 만족도를 제고

‘전략적 문화혁신’ 관리 프로세스

전략적 문화혁신의 세부 프로세스



□ 1단계 Vision Setting(비전수립): 외부환경 변화, 내부 중장기 비전/전략 변화와 연계하여 변화의 필요성을 인식하고 뚜렷한 방향성을 가진 조직문화 비전을 수립

- ① 변화 필요성 인식: 조직의 생존을 위협하는 요인을 제거하고 환경에 적합한 새로운 비전을 성공시키기 위해서는 조직문화의 전략적 변화가 반드시 병행되어야 함을 인식
- ② 조직문화 비전수립: 기업 내외부 변화에 맞추어 조직문화가 지향하는 비전을 정의하고, 이를 구체적인 키워드로 압축

□ 2단계 Organizing(추진조직/변화기획): 조직문화 변화관리의 주체가 되는 조직을 구축하고 관련 제도를 기획

- ① **변화관리팀 구축:** 조직의 변화에 걸맞은 조직문화의 전략적 변화를 기획하고 현장의 실행을 체계적으로 지원하는 변화관리팀을 구축
- ② **변화 프로그램 기획:** 변화관리팀은 조직문화 비전을 달성하기 위한 구체적인 변화 드라이버별 세부 계획을 수립하고 추진 방법을 결정

□ **3단계 Executing(실행):** 구체화, 내부화, 제도화를 통해 실행

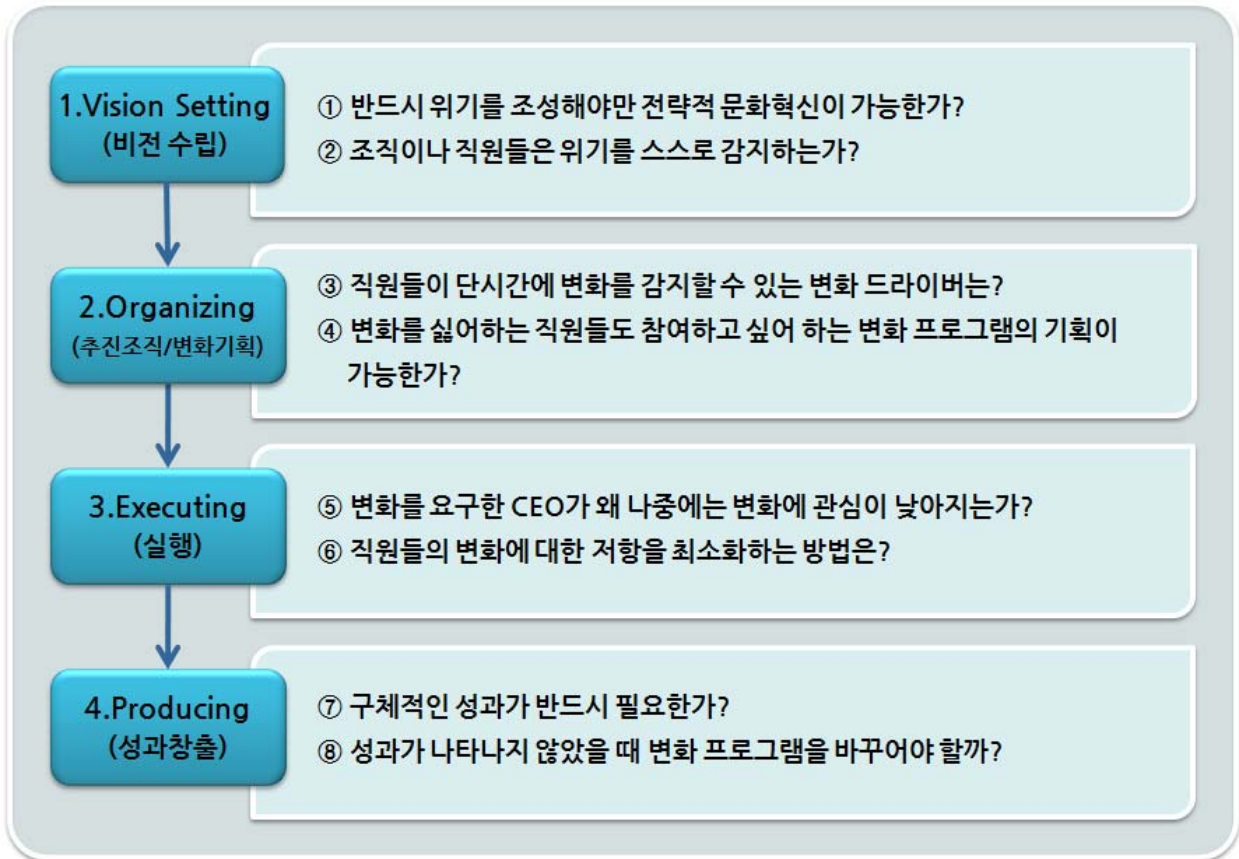
- ① **구체화(clarification):** 비전에 부합하도록 리더의 행동을 정렬하고 조직 전체에 비전을 공유하며 적극적으로 커뮤니케이션
 - 비전: 변화 비전을 명확히 하고 전 직원과 공감대를 형성
 - 리더 행동: 변화 비전을 실천하는 솔선수범 리더 양성
 - 의사소통: 변화관리를 체계적으로 지원하는 의사소통 채널 확보
- ② **내부화(internalization):** 교육훈련을 강화하고 직원들의 참여를 독려
 - 교육: 직원의 의식과 행동을 변화시키는 교육 프로그램
 - 참여: 적극적인 직원 참여로 변화 확산
- ③ **제도화(institutionalization):** 인사제도와 관행을 재정비하고 필요할 경우 조직구조를 재편
 - 제도: 변화 비전을 조직의 공식적인 제도로 구현
 - 조직구조: 비전 달성을 위한 조직구조의 재정렬

□ **4단계 Producing(성과창출):** 재무적·비재무적 관점에서 가시적이고 실질적인 성과를 도출

- ① **재무적 성과창출:** 조직문화 비전 달성을 통해 가능해진 재무적 성과를 구체적으로 확인
- ② **비재무적 성과창출:** 계량적인 성과지표에 의한 검증뿐 아니라 직원들의 반응, 체감도 등 정성적인 검증도 필요

‘전략적 문화혁신’ 관리의 8대 이슈

‘전략적 문화혁신’ 프로세스별 8대 이슈



① 반드시 위기를 조성해야만 전략적 문화혁신이 가능한가?

- 경영진이 계속해서 위기를 거론하면 직원들은 오히려 위기라는 말에 무감각해질 가능성
 - 존 코터 하버드대 교수도 위기를 상시 강조하면 “직원들이 위기 자체에 관심을 갖기보다는 상사에게 열심히 일하는 것처럼 보이는 데 에너지를 쏟는다”고 지적
- 조직문화 혁신의 시급성을 환기시키면서도 기존 조직이 가진 강점을 배제하지 않도록 주의

② 조직이나 직원들은 위기를 스스로 감지하는가?

- 조직은 스스로 위기 징후를 지각하지 못하며, 위기 징후를 감지하더라도 위기 가능성을 부정하는 것이 보편적
 - 특히 성공을 경험한 조직은 성공에 도취하여 성공을 당연시 여기는 자만심 때문에 스스로를 격리시킴

③ 직원들이 단시간에 변화를 감지할 수 있는 변화 드라이버는?

- 직원들이 주도적으로 변화를 실천하지 않더라도 근무환경 속에서 변화를 느끼도록 할 필요
 - 근무시간 변동, 사무실 환경 개선 등 물리적 근무환경의 변화를 활용
 - 단순히 근무환경의 변화가 아니라 환경을 바꾸는 목적을 충분히 반영하여 설계하는 것이 필요

④ 변화를 싫어하는 직원들도 참여하고 싶어 하는 변화 프로그램의 기획이 가능한가?

- 일반적으로 변화는 직원들에게 불편과 스트레스를 주기 때문에 변화에 대해 저항하는 것은 자연스러운 모습
 - 따라서 변화의 궁극적인 목표를 달성하기 위해서는 변화 내용뿐 아니라 변화 메시지를 전달하는 방법에 대해서도 고민할 필요
- 딱딱하고 엄격한 방법보다는 재미와 유머를 가미하여 즐거움과 변화 메시지를 동시에 전달
 - 텍스트보다는 네 컷 만화, 동영상, 플래시 등 직원들이 클릭하고 싶어 하는 채널을 적극 활용

⑤ 변화를 요구한 CEO가 왜 나중에는 변화에 관심이 낮아지는가?

- CEO는 일반적으로 기획이 완료되면 실행은 당연히 이루어진다고 생각
 - 따라서 CEO는 전략적 문화혁신을 실행하는 것은 자신의 역할이 아니라고 간주하는 경향이 있음
 - CEO의 관심이 줄어들면 경영진과 관리자의 참여도 급격하게 감소
- CEO의 관심을 유지하기 위해서는 전략적 문화혁신을 기획한 후 실행 현황을 정기적으로 보고하는 회의체가 반드시 필요
 - 변화관리팀과 각 사업부장이 월별, 분기별 추진 결과를 발표하고 토의하며 중요한 의사결정을 하는 위원회를 구성하여 운영

⑥ 직원들의 변화에 대한 저항을 최소화하는 방법은?

- 변화 비전을 경영진이 적극 수용함에도 불구하고 직원들이 강력하게 반발하는 경우가 종종 발생
 - 변화 자체에 대한 스트레스도 저항의 한 요소이지만, 더 큰 요인은 변화를 통해 자신의 기득권을 잃어버리고 불이익을 받는다고 생각하기 때문
- 조직의 비전뿐 아니라 이와 연계된 직원 개인의 비전도 함께 제시함으로써 비전 수용도를 제고

⑦ 구체적인 성과가 반드시 필요한가?

- 가시적인 성과를 확인하지 못하면 경영진 내부에서 조직문화 혁신 무용론이 나타날 수 있음
- 변화관리팀은 작은 성과라도 가시적인 성과를 찾아내고 이를 경영진과 직원 들과 공유하는 것이 반드시 필요

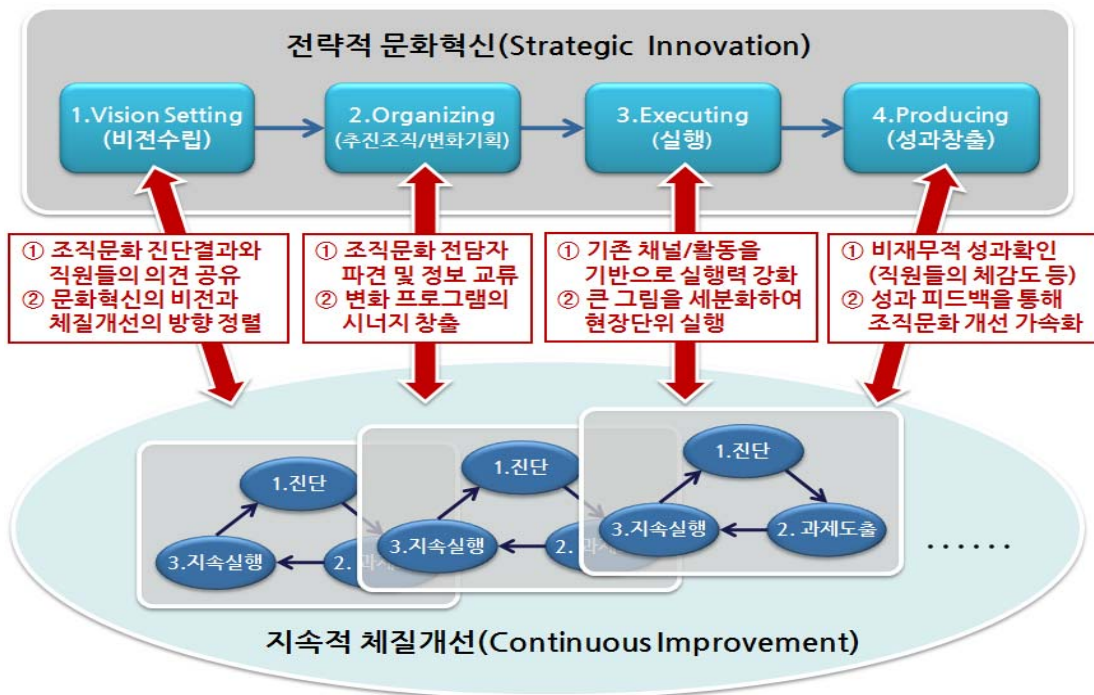
- 직원들은 작은 규모라도 성공을 경험하면 변화할 수 있다는 자신감을 갖게 되고 변화 속도를 높이게 됨

⑧ 성과가 나타나지 않았을 때 변화 프로그램을 바꾸어야 할까?

□ 실행하고 있는 변화 프로그램의 성과가 나타나지 않을 때는 세부 운영방안을 다시 검토

- 효과가 단기간에 나타나지 않는다고 해서 제도를 바로 폐기하기보다는 세밀하게 모니터링하고 운영방법을 수정함으로써 일관성을 유지
- 단기적 관점에서 성급하게 프로그램의 성패 결론을 내지 않도록 주의
 - 프로그램 실행 즉시 임직원의 반응이 있는 것이 아니라, 지속적인 노력 이후에 반응이 나타나는 시간차(time lag)가 존재함을 인지
- 조직문화 프로그램 기획 단계에서 기존 프로그램의 지속적인 유지와 새로 도입하는 프로그램과의 조화를 고려

IV. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 상호성



Vision Setting(비전수립) 단계에서의 상호작용

- ① [CI→SI] 조직문화 진단 결과와 직원들의 고충/니즈/의견 공유: ‘전략적 문화혁신’의 비전을 수립할 때 ‘지속적 체질개선’이 파악한 조직문화의 현 상태, 직원들의 고충과 니즈 같은 전반적인 진단 결과를 적극 활용
- ② [SI→CI] 문화혁신의 비전과 체질개선의 방향 정렬: ‘전략적 문화혁신’의 비전과 ‘지속적 체질개선’의 방향이 정합성을 갖도록 상호작용
 - 또한 회사 차원의 비전을 개인 차원의 비전(people vision)으로 세분화하고 적용하는 과정을 ‘지속적 체질개선’이 담당

Organizing(추진조직/변화기획) 단계에서의 상호작용

- ① [CI→SI] 조직문화 전담자 파견 및 정보 교류: ‘지속적 체질개선’을 추진해온 조직문화 전담자를 ‘전략적 문화혁신’을 추진하는 변화관리팀에 파견하고 체인지 에이전트를 함께 활용하며 정기적으로 정보를 교류
- ② [SI→CI] 변화 프로그램의 시너지 창출: 기업 차원에서 추진하는 ‘전략적 문화혁신’의 변화 프로그램은 ‘지속적 체질개선’에 변화의 동력 제공

Executing(실행) 단계에서의 상호작용

- ① [CI→SC] 기존 채널/활동을 기반으로 실행력 강화: ‘전략적 문화혁신’이 성공적으로 정착되기 위해서는 기존에 수행하던 ‘지속적 체질개선’의 실행, 즉 일상적인 현장직원과의 커뮤니케이션을 비롯한 점진적인 문화의 개선 작업이 뒷받침되어야 함
- ② [SC→CI] 큰 그림을 세분하여 현장 단위 실행: ‘전략적 문화혁신’의 실행이 기업 차원에 머물지 않고 현장 단위에서 구체적인 행동으로 일어나도록 큰 그림(Big Picture)을 세분화하고 체인지 에이전트 조직과 연계하여 실행

Producing(성과창출) 단계에서의 상호작용

- ① [CI→SI] 비재무적 성과 확인: ‘전략적 문화혁신’의 성과 중 비재무적 성과 확인을 ‘지속적 체질개선’ 프로그램에서 담당
- ② [SI→CI] 성과 피드백을 통해 조직문화 개선 가속화: ‘전략적 문화혁신’의 재무적/비재무적 성과창출을 통해 ‘지속적 체질개선’의 추진도 가속화

V. 성공적인 조직문화 변화관리를 위한 제언

‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호작용이 필수적

- 성공적인 조직문화 변화를 위해서는 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호작용이 필수
 - 많은 기업이 문화의 근본적인 체질개선을 간과하고 상의하달 방식의 문화혁신만을 추진함으로써 궁극적인 조직문화 변화에 실패
 - 특히 문화혁신을 추진하면서 기획 단계에만 치중하고 세밀하게 실행하지 못하면 중간에 변화 추진 자체가 중단될 위험
 - ‘전략적 문화혁신’과 이를 뒷받침해주는 ‘지속적 체질개선’이 동시에 실행되지 못해 변화 추진이 빈번히 좌절되면, 직원들은 변화 자체에 회의적인 시각을 갖게 되고 참여를 유보

CEO와 경영진의 적극적인 참여와 관심이 성패를 좌우

- CEO와 경영진의 ‘제대로 된 관심과 지원’이 필요
 - CEO의 관심과 지원은 조직문화 변화에 절대적인 영향을 미치나, 조직문화는 상의하달식만으로는 변화하지 않는다는 것도 분명히 인식할 필요

- 특히 변화에 있어서 ‘시키는 대로 빨리 변하지 않는다’는 조급증을 경계
- CEO가 조직문화 변화에 대해 지속적인 관심과 의지를 표명함과 동시에 실제로 변화가 어떻게 진행되고 있는지 직원들의 목소리에 귀를 기울이고 속도를 조절하며 꾸준히 추진하는 것이 중요

부서장(중간관리자)은 회사의 변화 전략을 이해하고 실천

- 부서장이 직원에게 요구하는 행동과 회사의 방침이 서로 상충하면 직원들은 불안과 혼란을 경험
- 회사는 리더가 스스로 변화 방향에 맞게 행동할 것을 요구하기보다는 조직 차원에서 변화 방향을 이해시키고 교육시키는 것이 필요
 - 리더에 대한 체계적·반복적인 교육이 없으면 변화를 실천하는 역량에서 조직 간 격차가 심화
- 변화를 잘 이해하고 실천하는 리더에게 적절한 보상을 제시
 - 변화 도입기에는 변화를 잘 이해하고 실천하는 모범 부서장과 부서를 발굴하여 회사 차원에서 적절한 격려와 보상을 제공
 - 확산 단계에서는 변화에 참여하지 않거나 변화에 반대하는 행동을 하는 부서장에 대한 관리가 필요

직원들의 참여방법에 대한 고민 필요

- 조직문화 변화에 직원들을 참여시키는 방법에 대해서도 심도 깊은 고민이 필요
 - 기본적으로 직원들이 갖는 ‘변화에 대한 거부감’을 인정하고 대응
 - 기존 방식에 대한 관성(inertia)과 변화 후에 벌어질 상황에 대한 막연한 불안감이 직원들의 적극적인 참여를 저해한다는 점을 이해

- 조직 구성원의 직급, 직군, 성별 등을 고려하여 프로그램과 참여방식을 결정하고 참여를 독려

새롭게 변화 프로그램을 도입할 때는 본질에 집중

- 타 기업에서 실시하고 있는 우수사례를 무조건 받아들이면 의도한 효과를 얻지 못할 수도 있음을 주지
 - 같은 프로그램도 받아들이는 직원의 특성에 따라 효과가 달라질 수 있음
 - 연구개발직과 기능직은 같은 프로그램에 대한 반응이 다를 수 있음
 - 똑같은 프로그램도 운영방법에 따라 직원들의 반응이 달라질 가능성
 - 간담회에 참여하는 직원의 수가 너무 많으면 형식적으로 서로 정해진 질문과 응답을 할 가능성
- 타 기업의 우수사례를 벤치마킹할 때는 프로그램 자체보다 프로그램이 갖고 있는 철학에 초점을 맞추는 자세가 필요
 - 일부 조직문화 담당자는 다른 회사에서 성공적으로 시행한 프로그램을 도입하였으나 자신의 회사에서는 효과가 나타나지 않는다고 문제를 제기
 - 프로그램의 겉모습만 따라하다 보면 직원들이 조직문화 변화활동을 단순한 이벤트로 인식

변화 프로그램을 일관되고 지속적으로 운영하는 것이 가장 중요

- 조직문화 변화를 추진하며 새로운 프로그램을 기획하는 것도 중요하지만, 기존 프로그램과의 연계성과 지속성이 더욱 중요
 - 새롭고 신선한 기획에만 치중할 것이 아니라 기존 프로그램이 직원들에게 충분히 흡수되도록 시간 여유를 갖고 지속적으로 운영할 필요
 - 변화관리팀은 새로운 프로그램 기획을 실적으로 생각하는 우를 범하지 않도록 주의하고 실질적인 변화를 이끌어내는 운영에 집중

I. 연구의 배경과 개요

1. 조직문화 변화관리의 필요성

① 조직문화 변화의 중요성

- 기업의 생존과 번영을 위해서는 지속적인 변화와 혁신이 중요한데, 변화를 시도하였을 때 실패할 가능성이 높음
 - 기업이 변화를 시도해서 성공할 확률은 20~25%에 불과⁴⁾
 - 변화에 성공할 확률이 낮다고 해서 환경 변화에 소극적으로 대응하고 변화를 꺼리면, 일류 기업도 ‘성공 함정(success trap)’에 빠지게 되고 결국 쇠퇴
- 연구자와 경영자 들은 큰 변화를 시도한 기업이 실패하는 이유로 조직문화의 중요성을 간과한 점을 지적
 - IBM의 전 회장 루 거스너는 “IBM의 조직문화를 이해하기 전까지는 조직 변화를 창출하는 것이 불가능했다”고 회고

조직 변화와 조직문화 변화

▷ “당신이 리더로서 어떤 조직을 변화시키려 한다면 그 조직의 문화를 이해해야 한다. 먼저 구성원들이 어떻게 행동하고, 왜 그렇게 행동하고, 무엇에 가치를 두는지, 어떤 기준으로 보상을 받는지 이해해야 한다. 나는 그런 것을 낮게 평가했기 때문에 IBM CEO로 부임하면서 목표 달성에만 집중하였다. 그러나 그것은 오산이었다. 가장 중요한 것은 IBM의 역사와 경험을 이해하는 것이었다. 당시 IBM은 성공에 매몰되어 조직 내부에만 관심을 갖고 외부에는 관심을 두지 않았다. 바로 이것이 IBM의 조직과 조직 구성원의 행동방식, 즉 조직문화였다. 조직문화를 이해하기 전까지는 그 조직에서 변화를 창출하는 것은 불가능하다.”

(자료: 루 거스너 (2011. 1. 2). CNN의 대담 프로그램 「파리드 자카리아 GPS」 인터뷰 중.)

4) Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

- 제프리 페퍼는 기업이 성공한 경쟁 기업을 모방하려 할 때 실패하는 이유로 경쟁력의 핵심을 오해하고 있기 때문이라고 주장⁵⁾
 - 경쟁력의 핵심은 전략이나 비즈니스 모델이 아니라 조직문화며, 조직문화는 모방이 어렵기 때문에 다른 기업들이 모방하지 못함

기업문화가 뒷받침되지 않은 전략 모방의 실패 사례

- ▷ 사우스웨스트 항공이 가격우위 정책을 바탕으로 성공을 거듭하자, 여러 항공사가 이와 유사한 전략을 도입하였으나 실패
 - 콘티넨털 항공은 1993년 단거리 전문 자회사인 콘티넨털 라이트를 설립하였으나 2년 만에 폐쇄
 - 아메리카웨스트, 리노 등 신생 항공사들도 사우스웨스트를 모방한 전략을 시도하였으나 결국 실패
- ▷ 저가 유지의 원동력은 비행기가 땅 위에 머무는 시간을 최소화하는 것인데 사우스웨스트 항공은 청소원뿐 아니라 기장과 승무원도 함께 비행기 청소를 하면서 비행기가 땅 위에 머무는 시간을 단축시키는 협력문화가 있었으나, 경쟁사는 이런 문화가 없어서 실패

- 결국 기업이 환경 변화에 대응하기 위해 전략적 변화를 꾀했다면, 거기에 걸맞은 조직문화의 변화를 통해 전략과 조직의 정합성(fit)을 높임으로써 변화 성공 확률을 높임
 - 경영환경 변화에 능동적으로 대응하기 위한 전략적 변화를 추진하여 외적 정합성(external fit) 강화
 - 전략적 변화를 체계적으로 지원하는 조직문화의 변화를 통해 내적 정합성(internal fit) 강화

② 조직문화 변화의 어려움

- 조직문화는 변화하더라도 되돌아가려는 성질을 가지고 있으며 변화하는데 오랜 시간이 걸리는 속성 때문에 변화시키기 곤란
 - 조직문화는 직원의 의식, 무의식에 배태된 태도와 행동이므로 쉽게 바뀔 수 없는 특성을 보유

5) 찰스 오레일리, 제프리 페퍼 (2002). 『숨겨진 힘, 사람』 (김병두 역). 서울: 김영사.

- “지난 십 년 동안 GE의 조직문화를 바꾸기 위해 노력했지만, 앞으로 십 년이 더 필요하다” (잭 웰치, 전 GE 회장)⁶⁾
- 또한 변화는 본질적으로 사람의 마음을 불안하고 불편하게 만들기 때문에 변화에 대한 저항은 자연스러운 현상
- 조직문화는 일회성 선언이나 액션에 의해 바뀌지 않고 다시 원래대로 돌아가려는 성질을 가짐
 - 특히 CEO가 조직문화에 지속적인 관심을 표명하지 않을 때 조직문화의 변화는 용두사미로 끝나는 경우가 대부분
- 조직문화를 변화시키는 프로그램에 대한 조직의 반응이 빨리 나타나지 않으면 쉽게 기존 프로그램을 포기하고 새로운 프로그램을 도입하여 또 다른 변화 스트레스를 유발
 - 새로운 프로그램을 빈번하게 도입하면 직원들은 변화에 대한 스트레스로 인해 더욱더 변화에 강하게 저항

[인터뷰]

“어차피 잠깐 하고 또 금방 그만둘 거다. 가만히 있으면서 소나기만 피하면 된다.”

- 변화하면서 성급하게 산출물을 만들려다 보니 의도하지 않은 부작용이 발생
 - 조직문화 진단 결과를 관리자나 사업부의 KPI에 포함시켜 변화에 대한 압력을 행사하려 하지만, 관리자나 사업부장이 직원들에게 진단 점수를 왜곡하도록 유도하여 결국 진단 결과를 신뢰할 수 없게 되는 현상
 - 조직문화 진단이 오히려 직원과 관리자 간, 직원과 경영진 간 불신을 초래하는 사례가 많음

[인터뷰]

“우리 팀장은 나의 ID와 패스워드를 받아서 본인이 직접 설문에 응답한다.”

6) Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

□ 경영진, 관리자, 직원, 인사팀(조직문화 담당자) 등 조직의 각 계층도 조직문화 변화에 대해 나름의 어려움을 호소

- 경영진은 변화 방향에 대해서 직원들이 경영진의 의도를 이해하지 못한다고 판단
 - 직원들이 위기에 무감각하고 설명해도 이해하지 못한다고 인식

[인터뷰]

“직원들에게 어떻게 변화해야 한다고 여러 차례 이야기했지만 아직도 내 이야기를 알아듣지 못하고 있다.”

“직원들에게 우리가 위기라고 설명했지만 위기를 몸으로 느끼지 못하는 것 같다.”

- 일부 경영진은 조직문화를 변화시키는 것과 기업의 성과는 아무런 관련이 없다고 생각
 - GWP 활동을 전적으로 직원들을 위한 것으로 간주하고 회사는 이를 위해 희생한다는 인식
 - 재무 성과만 좋으면 직원들의 회사에 대한 만족도는 자동적으로 높아질 것이라는 막연한 기대
- 관리자들은 자신의 역할에 대해 의문을 제시하고 필요한 자원을 충분히 제공받지 못하고 있다고 인식

[인터뷰]

“사장님이 직접 직원들을 챙기시니 내가 뭘 해야 할지 모르겠다.”

“업무 성과에 대한 압박도 크다. 내가 왜 직원들의 개인 생활까지 관심을 가져야 하는지 이해할 수 없다.”

“조직관리를 하려면 돈이 필요한데, 회식이나 문화활동을 하기 위한 조직 관리비가 턱없이 부족하다.”

- 직원들은 조직문화를 위한 다양한 회사의 노력에 대해 냉소적
 - 회사가 직원들을 위해 실행하고 있는 GWP 프로그램이 오히려 또 다른 업무가 되어 부담스럽다는 의견

- 회사가 변화의 필요성을 강조하기 위해 위기를 매년 강조하자, 직원들은 “위기가 왔다”는 말을 무감각하게 받아들이는 현상 발생
- 인사팀 내 조직문화 활동을 추진하는 담당자들은 자신의 역할과 책임이 명확하지 않아 지속적인 업무 수행에 어려움이 있다고 호소
- 조직문화 담당자가 구체적으로 수행해야 할 역할이 명시되지 않은 조직이 상당수(220명 응답자 중 44%인 96명이 조직문화 전담자가 없다고 응답)
- 다른 업무를 겸하면서 조직문화 변화관리를 수행하는 담당자는 프로그램을 지속적으로 기획하고 운영하기가 어려움

[인터뷰]

“조직문화 담당자이지만, 다른 업무와 겸하고 있어서 조직문화에 대해 관심을 쏟기가 어렵다.”

“우리 회사에서는 행사와 관련된 일은 무조건 조직문화 담당자에게 시킨다. 우리는 행사 담당이 아니다.”

- 인사팀은 다양한 조직문화 변화 프로그램을 시도하였으나 성과가 나타나지 않고 있음을 우려
- 경영진은 조직문화 변화 프로그램에 대해 즉각적인 효과를 기대하기 때문에 당장 구체적인 실적으로 나타나지 않으면 조직문화 개선활동 무용론이 확산될 가능성 상존
- 다른 회사에서 성공적으로 시행된 변화 프로그램을 도입하였으나 자신의 조직에서는 효과가 나타나지 않는 경우가 자주 발생

③ 조직문화 변화관리의 필요성

□ 따라서 기업마다 직면하고 있는 특성을 감안하여 적용 가능한 체계적인 조직문화 변화관리 모델을 구축하는 것이 필요

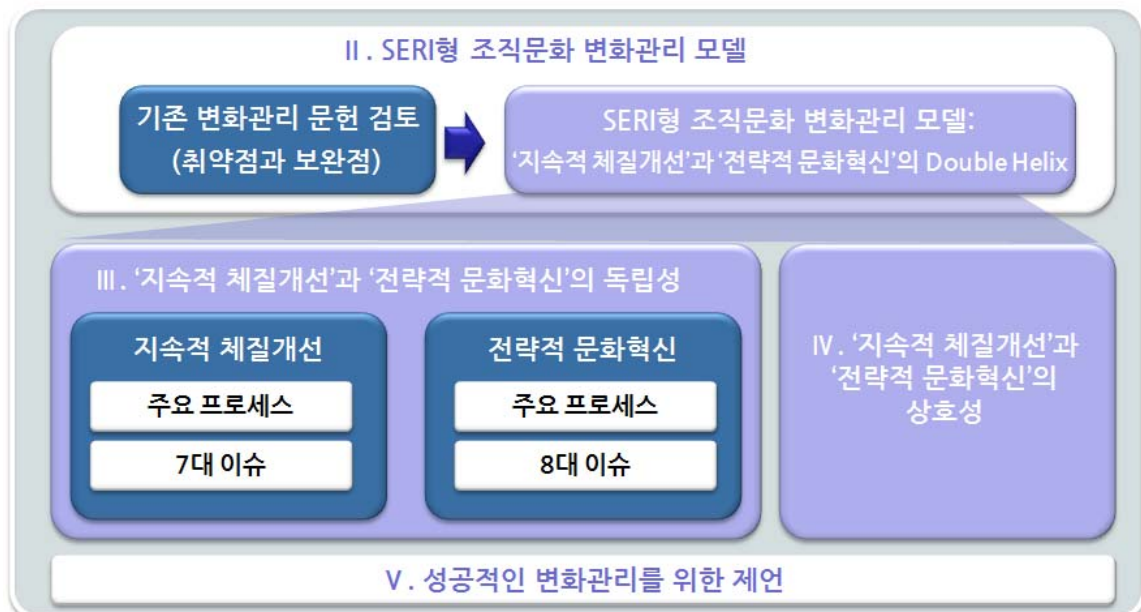
- 조직의 비전과 전략적 목표를 지원하고 건강한 일터를 만드는 조직문화 변화 모델을 정립

- 조직문화를 변화시키기 위한 주요 프로세스를 명확히 하고, 각 프로세스에서 계층별 역할과 변화에 활용할 수 있는 툴을 구체화하면 체계적 접근이 가능
- 변화 프로세스를 따르더라도 발생할 수 있는 운영상의 문제점을 구체화하고 그 해결 방안을 제시함으로써 성공적인 변화관리를 지원
 - 조직문화 활동은 운영방식의 세심한 차이에 따라 그 결과가 다르게 나타날 가능성이 높음

2. 연구의 개요

- 본 연구에서는 조직문화의 변화관리를 체계적으로 실행하기 위한 SERI형 조직문화 변화관리 모델을 구축
 - 이를 위해 변화관리 기존 문헌을 검토하고 기업 인사팀(조직문화 담당자)을 대상으로 인터뷰와 설문조사를 실시
 - 총 12개 기업의 인사팀과 인터뷰를 실시하고 그 결과를 바탕으로 인사팀 대상 설문조사를 실시(총 220명 응답)
 - 2006년부터 조사해온 삼성문화지수(SCI: Samsung Culture Index) 결과와 일반 조직 구성원과의 인터뷰 내용도 함께 활용

연구의 개요



II. SERI형 조직문화 변화관리 모델

1. 기존 변화관리 모델들의 주요 포인트

- 연구자들은 조직 변화의 핵심 요소로 문화의 변화를 제시
 - 조직 변화의 핵심으로 문화의 변화를 꼽거나, 한 걸음 더 나아가 아예 조직 변화와 조직문화의 변화를 동일시
 - 조직문화가 조직 변혁을 가능하게 할 수도 있고(facilitator, enabler), 가로막을 수도 있다(inhibitor)고 판단⁷⁾
 - Kotter(1995)⁸⁾는 궁극적으로 조직문화의 변화가 정착되어야 변화가 완성된 것으로 간주
 - 학습조직(learning organization)의 경우, 조직의 변화가 곧 조직문화의 변화임을 강조⁹⁾
 - 본 보고서에서도 조직문화 변화관리와 조직 변화관리를 굳이 구분하지 않음
 - 연구자에 따라 용어를 ‘조직문화’의 변화로 사용하는 경우가 있으나,¹⁰⁾¹¹⁾ 대부분의 변화관리 모델이 조직문화의 변화를 암묵적으로 포함

변화 계기, 변화 정도, 변화 속도에 따라 변화의 유형을 구분

- 조직의 변화 계기(trigger)에 따라 변화 유형을 2가지로 대별 가능: ① 위기 변화(crisis change), ②선택 변화(chosen change)¹²⁾

7) Schein, E. (2003). Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation (MIT Sloan School of Management working paper 3831-95). MIT.

8) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.

9) Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.

10) Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.

11) Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organizational Development and Change*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

12) Price, A. D. F. & Chahal, H. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.

- 위기 변화는 이미 도래한 위기를 타개해나가기 위해 전개하는 사후반응적(reactive) 변화로, 외적 요인과 실패에 대한 두려움이 직접적 동기
- 선택 변화는 위기가 가시화되지 않은 상태거나 중장기적으로만 예상되는 상황에서 구성원들이 능동적으로 추진하는 선제적(proactive) 변화로 조직의 성공을 목적으로 함

※ 단, 위기 변화와 선택 변화 모두 계획을 수반하는 것으로 보며, 자연 발생적 조직 변화(unplanned change)는 본 보고서에서 다루지 않음

□ 변화의 정도(degree)에 따라서는 ① 발전적 변화(developmental change), ② 이행적 변화(transitional change), ③ 변혁적 변화(transformational change)로 구분¹³⁾

- 발전적 변화: 기존에 존재하는 것을 더 많이 혹은 더 잘해내는 것
- 이행적 변화: 기존의 방식을 해체하고 더 나은 새로운 방식을 시행
- 변혁적 변화: 조직 전략과 비전의 대대적인 수정이 요구되며, 이에 입각해 새로운 방향으로 진화

□ 변화의 속도에 따라 ① 점진적 변화(incremental change), ② 변혁적 변화(transformational change)로도 구분이 가능¹⁴⁾

- 점진적 변화는 임직원의 광범한 동의와 참여하에 조직의 성장에 적응해 나가는 과정이자 전략
- 변혁적 변화는 성장요인보다는 외부환경의 요인으로 인한 급격한 변화로, 대개 즉각적인 구조조정을 수반

13) Pritchett, P. & Pound, R. (1996). *The Employee Handbook for Organizational Change*. Atlanta GA: Pritchett and Hull Associates.

14) Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O. D. Model. *Organizational Studies*, 9(3), 317-334.

- 외부환경의 변화가 심화되면서 변혁적 변화에 대한 관심도 함께 증가
- 비슷한 의미로 연속적 변화(continuous change)와 일회성 변화(episodic change)로 구분하기도 하며,¹⁵⁾ 1차 변화(first-order change)와 2차 변화(second-order change)라고도 명명¹⁶⁾

변혁적 변화와 점진적 변화의 비교

기준	변혁적 변화	점진적 변화
변화의 계기	외부환경의 변화	조직 건강의 유지 강화
변화 시점과 기간	일회성, 3~4년	연속적, 매년 동일한 사이클 수행
변화 스타일	글로벌, 강제, 목표 중심	로컬, 참여, 활동 중심
체인지 에이전트의 역할	변화 창출의 견인차	변화의 의미 부여자

자료: 문헌 종합 및 재구성.

- 2가지 변화 유형 중 처음에는 점진적 변화가 압도적으로 많았으나, 1980년대부터 환경 변화가 빨라지고 경쟁이 심화되면서 최근에는 변혁적 변화의 채택이 불가피하다는 논리가 우세¹⁷⁾

□ 변화 유형이 정리되었다는 것은 조직 변화가 다양한 모습을 띠며 그에 적합한 관리가 이루어져야 함을 시사

- 이를테면 선택 변화에 비해 위기 변화 시의 변화관리는 구성원의 능동적 참여에 큰 의미를 두지 않기 때문에 참여 분위기 조성에 별도의 노력을 기울이지 않을 수도 있음
- 동시에 위기 변화는 초기에 심각한 갈등 기간¹⁸⁾을 거칠 수 있다는 사실을 사전에 인식하는 것이 유용

15) Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
 16) Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-20.
 17) Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O. D. Model. *Organizational Studies*, 9(3), 317-334.
 18) Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 200-229). San Francisco, C.A.: Jossey Bass.

- 변혁적 변화를 관리하는 데 새로운 조직 비전 제시가 필수라는 사실을 인지하는 것도 중요
 - 변혁적 변화는 이행적 변화나 발전적 변화에 비해 더 근원적이고 총체적
- 변화의 유형을 변화관리 스타일에 따라 ① 교육, ② 참여, ③ 개입, ④ 지휘, ⑤ 강제 등 5가지로 분류하는 것도 가능
 - 대체로 ① 교육, ② 참여, ③ 개입은 점진적 변화의 스타일이며, ④ 지휘, ⑤ 강제는 변혁적 변화 스타일

변화 스타일별 주요 특징

스타일	수단/맥락	효과가 발휘되는 상황
① 교육	집합교육을 통해 전략 논리를 설명하고 최고경영진에 대한 신뢰를 내재화	점진적 변화 또는 장기적이고 수평적으로 수행되는 변혁적 변화에서 효과
② 참여	별도 T/F 등이 제시한 전략 어젠다 또는 주요 사업/조직 이슈에 관여시킴	
③ 개입	체인지 에이전트가 조율과 통제를 맡으면서 변화의 여러 요소들을 현장에 이양	점진적 변화 또는 非위기성 변혁적 변화에 효과
④ 지휘	조직의 권위를 이용해 변화 방향과 수단을 설정	변혁적 변화에 효과
⑤ 강제	'포고령'을 통한 명시적 권력 사용	위기 변화, 급속한 변혁적 변화 또는 독재적 문화 안에서 변화를 일으키려 할 때 효과

자료: Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy(8th ed.)*. London: Prentice Hall.

변화관리 단계화 이론의 발전

- 변화관리를 단계별로 나누어 접근하는 것은 변화관리 모델의 주요 성과 중 하나
 - 변화관리는 대개 ① 변화 필요성과 비전 제시, ② 조직 내 전파와 실행, ③ 정착 등 3단계로 크게 구분
 - 더 세분화된 단계를 쓰는 모델도 많으나 대체로 위의 3단계가 중심이거나 3단계로 통합하는 것이 가능

- 일찍이 Lewin(1952)¹⁹⁾이 조직 변화를 Unfreezing, Moving(또는 Mobilizing), Refreezing의 3단계로 설명한 이래²⁰⁾ 3단계 모델이 다수
- Beyer & Trice(1988),²¹⁾ Isabella(1990),²²⁾ Roberts & Brown(1992)²³⁾ 등도 3단계 변화관리 모델을 제시
 - Tichy(1983)²⁴⁾ 역시 변화 프로세스를 Uncoupling, Aligning, Recoupling으로 분석하면서 이러한 3단계 작업이 조직의 다양한 시스템(정치, 기술, 문화 시스템) 간 관계에서 일어나야 전체 차원의 변화가 가능하다고 간주
- 한편, Kotter(1995)²⁵⁾는 변화관리의 8단계 모델을 제시
- 1단계(위기감 조성) → 2단계(변화선도팀 구성) → 3단계(비전 창출) → 4단계(비전 공유) → 5단계(변화 추진) → 6단계(단기적 성과 창출) → 7단계(후속 변화 창출) → 8단계(조직문화로 정착)
 - Kotter 모델을 Lewin 모델에 대응시켜보면, 1~3단계가 Unfreezing, 4~6단계가 Moving 그리고 7~8단계가 Refreezing
 - 단, 점진적 변화를 염두에 둔 Lewin 모델과 달리 Kotter 모델은 변혁적 변화에 초점을 맞추고 있어 위기감 조성과 변화선도팀 구성 등 사전 준비 단계가 반드시 필요하다고 강조

19) Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock.

20) McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior(3rd ed.)*. New York: McGraw Hill.

21) Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1988). The Communication of Power Relations in Organizations through Cultural Rites. In Jones, M. O., Moore, M. D. & Snyder, R. C. (Eds.), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimensions* (pp. 141-157). Beverly Hills, C.A.: Sage.

22) Isabella, L. (1990). Evolving Interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.

23) Roberts, H. & Brown, A. D. (1992). Cognitive and social dimensions of IT implementation. *British Academy of Management 6th Annual Conference*, September 14-16. Bradford: Pennsylvania, USA.

24) Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.

25) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.

- 단계화를 통해 변화 프로세스 전체에 대한 체계적 조망과 동시에 사전 준비가 가능
 - 예를 들어 단계별 가이드라인을 제시하여 변화 주도자가 단계별 미션을 설정하고 다음 단계를 예견하도록 지원

변화 단위별로 차별화된 관리 방식 접근

- 기존 변화관리 모델들은 변화 단위의 구별을 암묵적으로 강조
 - 변화 단위별 접근을 명시화하지는 않았으나 ① 비전 확산의 방법으로 조직 위계를 이용한 계단식 하향 전파 방식을 제시하며,²⁶⁾ ② 변화 비전이 회사-집단-개인 차원에서 각각 다르게 받아들여질 수 있음²⁷⁾을 지적
 - 계단식 하향 전파 방식은 대개 CEO가 회사 차원의 변화 목표를 제시하고 사업부장 등 고위임원이 그 목표를 받아 각자의 조직에 적합한 하부 목표와 목표 달성 방법을 설정하는 방식으로 추진
 - 변화 목표의 계단식 하향 전파 방식은 일선 부서장까지 이어짐
 - 한편, 서로 수평적 위치에 있는 부서들이라 해도 업무/역할 속성에 따라 회사 차원에서 제시한 새 비전에 대해 상이한 반응을 보일 가능성 존재
 - 예를 들어 회사가 보다 창의적인 조직문화 구축을 위해 유연근무시간제를 채택한다고 했을 때 기획팀은 찬성하는 반면, 제조부서나 고객센터 부서는 냉소적으로 반응하기 쉬움
 - 변화 목표 수용의 차이는 집단뿐 아니라 개인별로도 다양하게 나타남
 - 변화 드라이브를 따를 때 자신에게 득이 되는 것이 무엇인가(What's in it for me?)를 1차적으로 고려

26) Kotter, J. P. (1999). Leading change: The eight steps to transformation. In Conger, J., Spreitzer, G. & Lawler, E. (Eds.), *The Leader's Change Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

27) Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.

□ 기존 변화관리 모델들은 집단과 개인의 변화 프로세스를 구별

- 집단 차원: 도입 → 채택 → 지속 → 유지 또는 쇠퇴²⁸⁾
- 개인 차원: 사전탐색(precontemplation) → 탐색(contemplation) → 준비 → 변화 → 지속²⁹⁾
- 집단 차원에서 일어나는 변화는 개인 차원에 비해 더 쉽게 채택되는 반면, 쇠퇴할 가능성도 더 높음
 - 개인 차원에서는 변화를 채택하기가 어렵고 시간을 요하지만, 일단 채택 하면 지속적으로 강화되는 경향
 - 이는 Schein 모델(1985, 1992)³⁰⁾³¹⁾이 제시하는 가치의 3단계인 인공물 → 주창가치 → 저변가정 중 개인 차원에서 무의식적으로 수용되는 저변가정이 바뀌어야 조직이 변화한다는 주장과 일맥상통
- 개인 차원의 변화를 이끌어내기 위해 회사는 개인에게 새로운 비전을 제시하고 새로운 관계를 추진
 - ‘회사와 개인 간 협정(personal compact)’을 재구성³²⁾
- 변화관리 모델이 변화 차원을 적어도 3개(회사, 팀, 개인)로 구분하고 나아가 조직 내 이해관계에 주목함으로써 변화의 어려움을 효과적으로 부각

변화의 드라이버 규명

□ 변화관리 모델들은 다양한 변화 드라이버³³⁾를 제시

28) Goodman, P. S. (1982). *New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

29) Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1144.

30) Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

31) Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership(2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

32) Strelbel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May-Jun, 74(3), 86-92.

33) 변화 드라이버는 변화 이행을 촉진하는 이벤트, 활동, 행동, 제도 등을 통칭(Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A

- 대표적인 변화 드라이버는 리더십, 비전, 커뮤니케이션, 교육훈련, 참여, 조직구조, 각종 절차, 인사관리 관행과 제도 등

변화 드라이버와 그 역할

변화 드라이버	의미	역할
비전	변화 비전을 회사 구성원, 이해관련자, 조직 전체에 긍정적인 것으로 인식하고 기꺼이 수용	회사 내 다양한 집단과 개인의 과업과 관련해 지금 추진 중인 변화가 어떤 의미를 가지는지 밝히고 구체화하는 역할
리더 행동	리더 공동체가 조직 전체에 걸쳐 변화 비전의 중요성을 알리고 그 실행을 지지하는 행동을 수행	지금의 변화가 조직의 미래에 얼마나 중요한지를 구성원들에게 알려 이들이 변화 이니셔티브를 채택하고 실행하도록 유인
커뮤니케이션	변화 이니셔티브, 실행, 성과, 장애물 및 그 해결에 관한 정기적인 양방향 커뮤니케이션	현재 추진 중인 변화의 필요성과 우선순위를 구성원들에게 이해시키고 관심을 촉구. 효과적인 양방향 커뮤니케이션은 변화 장애물을 확인하고 제거할 뿐만 아니라, 변화 모멘텀을 유지
교육훈련	변화 이니셔티브가 요구하는 스킬, 핵심 가치 또는 변화 틀에 관한 교육	집단과 개인이 자신의 과업 맥락 안에서 변화를 이해할 수 있도록 돕고, 변화 방향과 궁극적 결과물에 알맞은 지식, 스킬, 업무 프로세스를 제공
직원 참여	직원들이 파일럿 그룹 등의 형태로 변화 이니셔티브에 직접 관련된 과업을 수행	변화 추진에 대해 이해를 돕고, 체험을 통해 변화가 본사나 변화 추진 주체뿐 아니라 각 부문이나 지역에서 일어날 수 있도록 자극
인사제도/관행	성과 평가나 보상, 채용, 신규인력 교육 등과 같은 인사제도/관행을 변화 이니셔티브에 정렬	경영진의 약속과 의지의 표명. 변화 이니셔티브에 맞는 행동을 보상함으로써 조직과 개인의 행동을 강화하고 확산
조직구조	조직구조, 조직 성과 측정, 기획, 예산, 보고 시스템을 변화 이니셔티브에 정렬	변화에 필요한 조직구조상의 지원을 제공하여 변화를 용이하게 함. 과거 모습으로 회귀하지 않도록 제어

자료: Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.

- 대개 변화 드라이버는 하나가 아니라 여러 개가 동시에 작동
 - 프로세스의 각 단계에서 수행하는 역할과 중요성이 다르며 집단이나 개인이냐에 따라 영향력도 다르기 때문에 적절한 조화가 필요

가시적인 성과창출의 중요성 환기

- 변화관리 모델들은 변화 프로그램과 성과와의 긴밀한 연계를 주장
 - 성과를 경시하거나 너무 장기적인 성과만을 추구하면 변화 노력을 꾸준히 지속하기가 곤란
 - 가시적이고 단기적인 성과가 변화 노력 초기에 나타나면 일선 관리자와 구성원 들의 믿음과 지지를 얻게 됨
- 결과기반(result-driven) 변화 프로그램과 대비되는 개념은 활동중심(activity-centered) 변화 프로그램

활동중심 변화 프로그램과 결과기반 변화 프로그램 비교

활동중심 변화 프로그램	결과기반 변화 프로그램
1. 글로벌하고 장기적인 언어로 목표 설정 ("업계 최고")	1. 단기적 성과 향상이 가시화되도록 노력
2. 경영진은 실행 방안들이 철학적 정당성을 가지고 있기 때문에 실천	2. 경영진은 성과 향상이 예상되므로 실천
3. 인내심과 의지를 가지고 추진	3. 조급한 분위기. 당장 결과가 가시화되길 바람
4. 스태프와 외부 컨설턴트가 변화 프로그램의 비법과 용어를 전체 구성원들에게 주입하려고 노력	4. 스태프 조직과 외부 컨설턴트는 관리자들이 성과를 낼 수 있도록 지원
5. 스태프와 외부 컨설턴트가 관리자와 종업원들에게 변화 프로그램을 믿고 지지하라고 촉구	5. 해당 접근법이 성과를 창출하는지를 관리자 스스로 검증해보도록 장려
6. 성과가 가시화되기 전에 경영진의 막대한 선행 투자가 필요	6. 프로세스 시작 단계에서는 대규모 투자가 없고 결과가 가시화되면서 투자에 확신

자료: Schaffer, R. H. & Harvey, A. (1992). Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 70(1), 80-89.

- 활동중심 변화 프로그램은 성과 목표를 가지고 있지만, 대개 크고 장기적인 목표를 지향하기 때문에 성과 향상이 가시화되는 데 상당 기간을 요구
- 활동중심 변화 프로그램도 성과지표를 만들어 성과를 측정하지만, 대부분 실제 개선 결과를 재는 것이 아니라, 개선을 위한 활동을 얼마나 했는지를 재도록 설계되어 있어 내용보다는 '포장효과'만 산출할 수 있음

- 결과기반 변화 프로그램은 변화 프로세스상에서 지속적인 활력과 강력한 확산 메커니즘을 제공
 - 타 부서의 성과창출 사례와 시행착오 사례를 변화 초기부터 공유하는 것이 필요

2. 기존 변화관리 모델의 취약점과 보완 방향

2.1. 취약점

□ 변화 기간 동안 변화 모멘텀을 계속 유지하기가 곤란

- 기존 변화관리 모델들이 복잡한 변화 프로세스를 정리하고 주요 체크포인트를 명시화하였음에도 불구하고 조직 변화의 성공률이 제고되지 않는다는 문제가 상존
 - 변화 사례 대부분이 용두사미형으로 전개됨
 - 변화관리 모델은 단계별 접근을 주창하지만, 실제로 추진되는 사례들을 보면 후반부로 갈수록 변화 모멘텀이 급속히 감소하는 경향
 - 결국 앞에서도 언급하였듯이 대다수의 변화 프로그램이 실패
 - 전체의 20~25% 정도만이 성공하는 것으로 추정³⁴⁾³⁵⁾
 - 이를테면, Kotter(1995)³⁶⁾가 제시한 변화의 8단계 중 1~3단계인 ‘위기감 조성’, ‘변화선도팀 구성’, ‘비전 창출’을 수행하였더라도 다음 단계인 ‘비전 공유’와 ‘변화 추진’ 등으로 이행하면서 변화 동력이 급격하게 감소
 - 다음 단계로 갈수록 훨씬 복잡한 요인들이 작용하고 변화 저항을 생성
 - 결과적으로 대규모 홍보와 열정으로 시작한 프로젝트가 가시적 성과를 내지 못하고 흐지부지되는 경우가 대다수

34) Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

35) Burnes, B. (2005). Complexity Theories and Organizational Change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.

36) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.

- 모델이 제시한 변화 단계를 빠짐없이 거치는 것만으로 이러한 문제가 해결될 거라고 간주할 수는 없음
 - 예를 들어 Kotter(1995)³⁷⁾는 “회사 경영진의 75%가 현재 비즈니스 지속이 불가능하다고 느낀다면 위기감이 충분히 조성된 것으로 볼 수 있다”고 주장하지만, 경영진의 인식이 조직 전체에 그대로 전이되지 않는
 - 경영진의 인식과 일반 종업원의 인식 간에 간극 존재
- 더구나 변화가 추진되는 과정에서 예기치 못한 사태나 결과가 초래되어 변화 의도에 대한 의혹을 증폭시키기도 함
 - 예를 들어 보험회사에서 고객서비스 향상이라는 기치하에 전화응답 전산화를 추진하면서 고객응대 부서의 인력 감축을 실시하였다면, 종업원들은 전산화는 물론이고 고객서비스 향상이라는 대전제를 불신³⁸⁾
 - 이러한 경우를 '강탈당한 변화' 또는 '공중납치된(hijacked) 변화'라고 부르기도 함³⁹⁾

□ 지나치게 큰 변화 목표로 인하여 목표 달성에 대한 부담감 확대

- 최근 들어 다수의 변화 프로젝트가 사후대응형(reactinary)
 - 사후대응형은 위기 봉착 외에도 실적 급락, 시장 점유율 정체, 경쟁 격화, 신규 사업 좌초 등 위기 조기 경보에의 대응까지 포함
- 사후대응형은 분명한 변화 필요성을 제시한다는 것이 강점
 - 기업 회생(turnaround)이나 재생(renewal)을 목표로 하며, 변화하지 않으면 생존할 수 없다는 인식을 공유
 - 사후대응형은 변화를 추진할 시간의 절대 부족 때문에 변혁적이고 급진적인 변화를 택할 수밖에 없음
- 사후대응형이 아니더라도 대개의 경우 변혁적(transformational) 변화를 주창
 - 예를 들어 기업 재창조(reinvention)가 변화 목표인 경우

37) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.

38) Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy(8th ed.)*. London: Prentice Hall.

39) Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy(8th ed.)*. London: Prentice Hall.

- 변혁적 변화는 Kotter(1995)⁴⁰⁾의 조언대로 긴박감 혹은 긴급성(urgency) 조성을 제1단계로 추진한다는 점에서 시간적 여유가 없음을 전제로 변화
 - 조직 변화를 ‘침몰하느냐 계속해서 헤엄치느냐의 문제(a Sink or Swim Proposition)’로 제시⁴¹⁾
- 변화 목표는 현재 모습을 바꾸는 것(transforming)을 넘어 지금의 모습이 아닌 다른 것을 창조해내는 것(creating what isn't)이 되어야 함을 명시⁴²⁾
 - 이러한 목표하에서 점진적 변화는 설 자리를 잃음
- 정의상 큰 목표를 지향하는 변혁적 변화가 긴박한(urgency) 상황에 놓이면 큰 변화와 빠른 변화를 동시에 추구하는 형국
 - 크고 빠른 변화를 추진한다는 것 자체가 리스크가 높기 때문에 변혁적이고 급격한 변화 모델을 채택하면 대부분 실패로 끝날 확률이 높음

□ 상의하달형 변화관리 모델에 지나치게 의존

- 대부분의 변화관리 모델이 상의하달형을 전제로 변화 프로세스를 전개
 - 최고경영진의 비전과 의지가 변화 성공에 있어 가장 중요한 요인
 - 변화 이니셔티브가 계단식 하향 전파 방식으로 조직 위계를 타고 확산
- 상의하달형의 장점도 분명히 존재
 - 변화 목표가 분명하고 신속하게 설정되며 조직 내 핵심 멤버들로 참모 부대가 구성
 - CEO의 강한 의지 덕분에 교육이나 제도 변화 등을 실행에 옮기기가 용이
- 그러나 상의하달형의 최대 약점은 최고경영자층이 분명한 전략 의도를 가지고 있더라도 실제 변화는 중간관리자층에서 일어나야 한다는 것⁴³⁾

40) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.

41) Goss, T., Pascale, R. & Athos, A. (1993). The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 71(6), 97-108.

42) Goss, T., Pascale, R. & Athos, A. (1993). The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 71(6), 97-108.

43) Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

- 중간관리자층은 자신이 맡고 있는 역할과 책임이라는 맥락에 근거해 동료나 팀 구성원들과 상호작용하면서 최고경영진의 전략 의도를 재해석⁴⁴⁾
 - 중간관리자층의 재해석 프로세스에서 멀리 떨어져 있을 수밖에 없는 최고경영진으로서는 변화의 방향(direction of change)을 주창하고 영향을 미칠 수는 있지만, 변화 자체(change itself)를 지시할 수는 없음
- 기존 변화관리 모델들이 상의하달형을 기본 접근법으로 채택했기 때문에 변화 주체가 오히려 소극적인 역할만을 담당하게 됨
 - 중간관리자들이 변화 방향의 메시지를 전달받는 것이 아니라 변화 내용을 받아 수행하도록 프로그램을 설계
 - 경영진은 변화내용을 세부적으로 지시할수록 변화가 용이하다고 판단
 - 상의하달형은 위에서 언급한 변화에 대한 계층 간 시각차를 무시하거나 의도적으로 최소화
 - 최고경영진과 변화를 기획하라는 미션을 부여받은 전문 스태프 조직은 기본적으로 변화를 성장이나 생존의 기회로 생각
 - 반면에 중간관리자층은 변화를 기존 업무방식의 균형을 깨는 혼란요소로 간주⁴⁵⁾
 - 변화 프로젝트의 시작부터 이러한 불가피한 계층 간 이견에 대한 수렴 노력이 필요하나, 상의하달형은 변화 스타일의 강점(강도, 속도, 분명한 방향성 등)을 살리기 위해 무시
 - 강점의 강조로 인해 약점도 함께 증가

□ 조직 내부의 변화 실행 주체에 대해 간과한 채 변화를 추진

- 조직 변화의 계기는 내부에서 형성되기도 하고 외부환경의 변화로 주어지기도 하지만, 기존 변화관리 모델들은 대개 후자를 강조
 - 조직의 경험, 역사, 업무관행, 구성원 의식, 조직문화와 같은 내부적 요인보다 환경 변화에 따른 새로운 목표 설정을 강조

44) Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

45) Strelbel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*. May-Jun, 74(3), 86-92.

- 조직의 특수성, 즉 조직의 역사와 역동성, 구성원의 사고방식에 대한 경시는 내부 주체를 형성하는 데 큰 걸림돌로 작용
- 변화관리팀이 주도하여 체인지 에이전트(change agent)를 선발하고 조직을 구성하면, 이들이 생성하는 피드백이 변화관리팀의 기대에 맞게 윤색, 왜곡될 가능성이 상존
 - 체인지 에이전트의 열의도 반감될 수 있음
- 환경에 적응하는 변화만큼이나 내부에서 진행되는 변화를 읽고 그것을 변화 프로그램에 적극 반영하는 것이 필요
- 많은 대규모 변화 프로그램이 외부 전문가에게 의뢰해 만들어지는 ‘작품’
 - 외부에서 영입한 신입 CEO의 부임이 변화 프로그램을 추진하는 주요 계기가 되며, CEO는 또한 외부 인물을 주요 임원진으로 임명하고 전문 경영 컨설턴트가 변화 청사진을 작성
- 변화 주체가 조직 내부를 모르고, 적극적인 동참자가 형성되어 있지 않은 상태에서 조직을 전면 변화시키는 작업을 완성하기란 결코 쉽지 않음
 - 외부환경 변화에 적응하려는 목표일수록 조직 내부에 대한 지식과 조직 구성원들의 동참이 절실히 요구됨

□ 한편, 점진적 변화는 총체적인 방향성 부재로 중요성이 반감

- 조직 구성원의 안녕과 만족, 역량 개발 등에 초점을 두고 있어 작금의 단기 실적 중시 풍토와 괴리가 심화
 - 최고경영진의 관심 목록에서 후순위
- 내부에 초점을 맞추는 기본 속성상 조직의 발전 방향과 연계되지 않아 구성원들조차 큰 의미를 부여하지 않는 상태
 - 심지어 눈에 보이는 성과 없이 매년 비슷비슷한 활동이 반복되는 데 대해 불신이 노정

- 점진적 변화가 추구해야 하는 일하는 방법의 혁신⁴⁶⁾을 도외시함으로써 오히려 “조직문화 활동이 업무에 방해가 된다”는 불만이 제기될 정도
- ‘활동을 위한 활동’으로 전락하게 되어 더욱더 CEO의 관심에서 멀어지는 악순환에 빠짐
- 조직문화 담당자들의 사기도 저하
- 성과와 연계시킬 수 있는 방법이 없다는 것도 점진적인 변화의 영향력을 감소시키는 한 원인

2.2. 보완 방향

□ 변혁적 변화와 점진적 변화의 동시 진행

- 변혁적 변화는 그 필요성에도 불구하고 75~80%의 실패율이 문제
 - 변혁적 변화가 실패하면 조직 전체가 타격을 입음
- 한편, 점진적 변화는 외부환경 변화에 대한 적응을 목표로 하지 않는다는 점에서 급변하는 경영환경에 조직을 정렬시키는 방법으로는 불충분
 - 점진적 변화는 환경이 비교적 안정적이고 산업이 지속 성장한다는 전제 하에서 작동할 수 있는 접근법
 - 점진적 변화만으로 성과를 거둘 수 있는 여건은 1970년대 후반과 1980년대에 대체로 소멸⁴⁷⁾
 - 변화 속도가 느리다는 점에서 용도의 한계가 존재
- 따라서 상이한 성격을 가진 2가지 변화 프로그램을 동시에 진행하여 약점을 서로 보완
 - 크고 급진적인 변화의 약점인 ‘조직 지식 활용과 참여 부족’과 점진적 변화의 약점인 ‘환경과의 정렬과 속도 부족’을 서로의 강점으로 보완

46) Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 158-166.

47) Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O. D. Model. *Organizational Studies*, 9(3), 317-334.

- 변혁적 변화와 점진적 변화의 동시 사용은 ‘2가지 변화 방식의 통합’과는 구분되는 의미
 - ‘통합’은 첫째 2가지 변화 방식의 장점만을 취해 화학적으로 새롭게 결합된 제3의 방식을 만드는 것이라는 의미일 수 있고, 둘째 점진적 변화를 추진하다가 환경 여건이 바뀌면 변혁적 변화를 채택하는 방식을 말할 수도 있음
- 본 보고서에서 2가지 변화 방식을 동시에 사용한다는 것은 시간적으로 동시에 추진한다는 것이며, 2가지 방식은 독립성을 유지하면서 서로의 단점을 보완한다는 의미
- 점진적 변화는 대개 ① 정기적인 조사(climate survey 실시 등)를 통한 조직문화 진단, ② 과제도출, ③ 지속실행이라는 3단계 프로세스를 대개 1년 단위로 수행하며, 변혁적 변화는 특별한 사안이 발생할 때만 추진되므로 이 둘의 동시화(sync)는 변혁적 변화의 추진 기간 동안 가능

□ 점진적 변화와 변혁적 변화 간 상호작용을 통해 시너지 창출

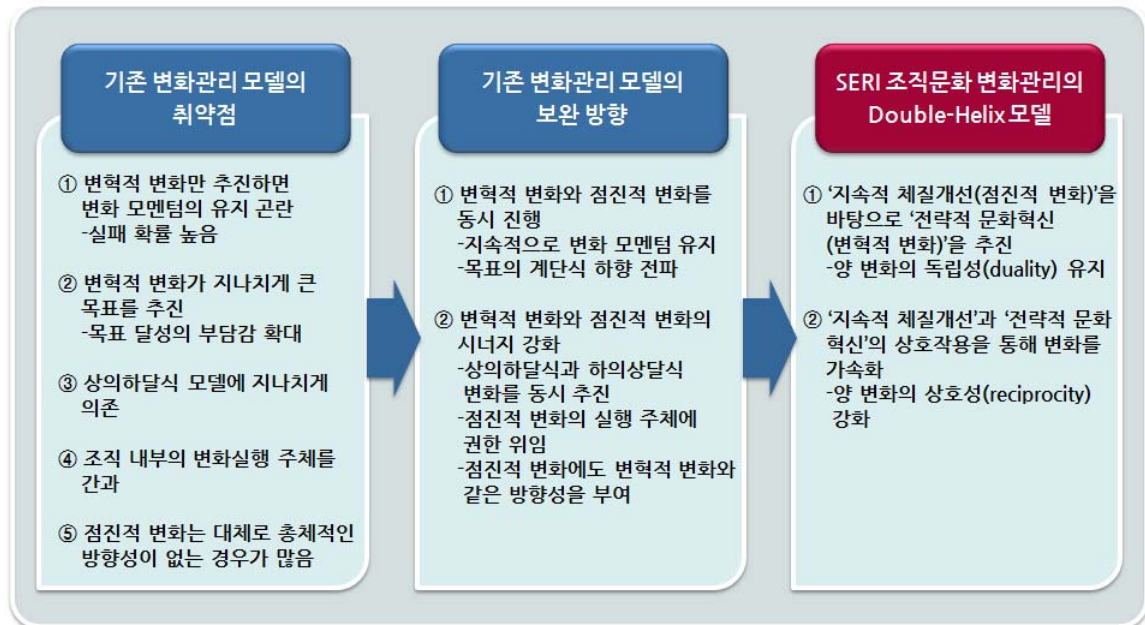
- 점진적 변화를 상시 추진하면서 평소 신뢰와 소통의 조직문화를 구축하고, 내외부 환경 변화로 조직문화의 혁신이 필요할 때 변혁적 변화를 동시에 추진
 - 그동안의 점진적 변화 노력이 기반이 되어 변혁적 변화 추진 시 가속도를 제고해줌
- 변혁적 변화의 추진을 위해 구축한 기업 차원의 변화관리팀은 기획에 집중하고, 현장 단위의 실행은 점진적 변화 추진조직에게 위임
 - 대부분의 변혁적 변화가 실패하는 단계가 바로 실행 단계로, 여기서 CEO는 동력이 소진되고, 중간관리자는 무관심한 채로 남으며, 종업원은 냉소적이 됨
 - 점진적 변화를 담당하는 인사팀은 이미 사업장과 사업부 단위, 부서 단위의 실행조직을 구축한 상태이기 때문에 변혁적 변화는 이를 활용하여 실행력 제고

- 변혁적 변화의 변화관리팀은 점진적 변화 추진조직에게 정보를 제공하고 현장의 실행을 지원
- 점진적 변화는 변혁적 변화를 통해 비전 지향적(vision-driven), 전략과의 연계(strategy-aligned), 과업 지향적(task-based) 변화 방향성을 갖게 되며 성과와의 연계도 뚜렷
- 변혁적 변화의 비전을 수용함으로써 경영목표와 연계된 점진적 변화가 가능
- 점진적 변화가 경영목표 달성에 직접적으로 기여하므로 점진적 변화에 대한 경영진의 관심도가 증가

3. SERI형 조직문화 변화관리 모델

SERI 조직문화 변화관리의 Double Helix 모델 수립

SERI형 조직문화 변화관리 모델



- 기존 변화관리 모델과 실제 기업의 조직문화 혁신 우수사례를 종합하여 SERI 고유의 변화관리 모델을 구축

- 기존 변화관리 모델의 취약점과 보완 방향을 반영
- 실제 기업의 조직문화 혁신 사례를 분석하여 성공적인 조직문화 변화관리를 위해 반드시 거쳐야 하는 프로세스와 주요 요소들을 종합

□ SERI 모델에서는 조직문화 변화를 ‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’과 ‘전략적 문화혁신(Strategic Innovation)’으로 구분

- 기업은 일상적으로 조직문화의 ‘지속적 체질개선’을 수행하며, 외부환경 변화 또는 내부의 비전과 전략 변화 등 큰 이슈가 발생했을 때 ‘전략적 문화혁신’을 수행함으로써 총체적인 조직문화 변화관리에 성공
- 기초체력(지속적 체질개선)이 튼튼해야 큰 산을 등반(전략적 문화혁신)할 수 있는 것과 같은 이치

‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 비교

변화 드라이버	지속적 체질개선	전략적 문화혁신
의미	신뢰, 소통 등 조직문화의 기초건전성을 높여나가기 위한 일상적인 조직문화 개선을 의미	외부환경 변화, 내부의 중장기 비전 및 전략 변화 같은 큰 변화에 대응하여 전략적으로 추진하는 조직문화 변화를 의미
변화 동인	▷ 기업 내부의 니즈에 따른 개선 ▷ 직원 만족, 더 좋은 직장(GWP)과 연결	▷ 외부환경 변화와 밀접하게 연관(reactive) ▷ 기업의 존립, 성장과 직결
목표	뚜렷한 목표를 추구하기보다는 건전한 조직문화 구축이 목적	뚜렷한 목표와 방향성을 가짐
변화 주체	비교적 현장 중심적	CEO가 강하게 드라이브(상의하달형)
변화 속도	점진적(변화의 폭이 작으며 지속적이고 일상적으로 일어남)	변혁적(변화의 폭이 큼)
프로세스	① 진단 ② 과제도출 ③ 지속실행	① Vision Setting(비전수립) ② Organizing(추진조직/변화기획) ③ Executing(실행) ④ Producing(성과창출)
변화 주기	위 프로세스가 통상 1년 주기로 반복(지속적으로 이어지는 반복적 성격)	위 프로세스가 통상 3~5년에 걸쳐 이루어짐(시작과 끝이 비교적 뚜렷)

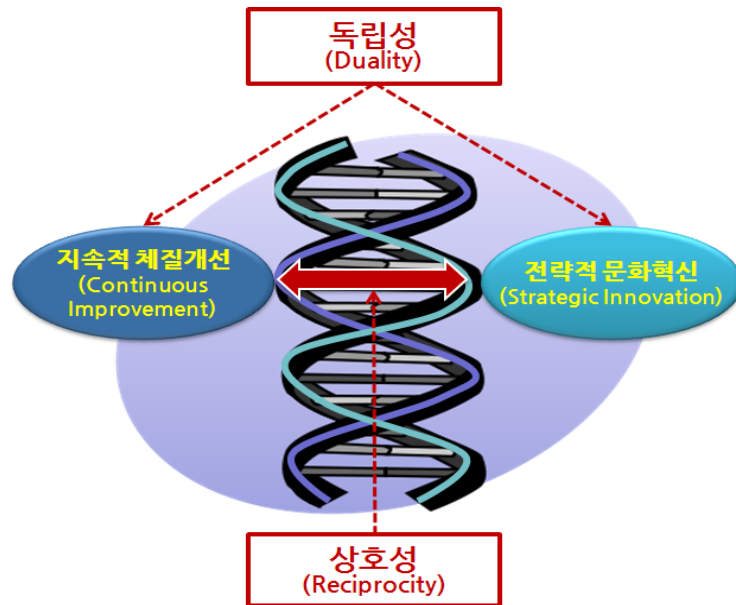
- ‘지속적 체질개선’은 신뢰, 소통 등 조직문화의 기초건전성을 높여나가기 위한 일상적인 조직문화 개선을 의미
 - 뚜렷한 변화 목표를 지향한다기보다는 사람의 기초체력처럼 작고 지속적인 개선을 통해 건전한 조직문화의 기반을 다지는 것

 - ‘전략적 문화혁신’은 기업 외부의 환경 변화, 중장기 비전과 전략 변화 같은 기업 내외부의 큰 변화에 대응하여 전략적으로 추진하는 문화 변화를 의미
 - 뚜렷한 목표와 방향성을 가지며 변화 규모가 크고 장시간이 소요
- 2개의 변화 즉, ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’ 양자가 ‘독립성’과 ‘상호성’을 함께 갖는 것이 중요
- ‘독립성’은 두 변화가 각각의 프로세스에 따라 독립적으로 변화를 수행하는 것을 의미
 - ‘지속적 체질개선’의 프로세스는 ①진단-②과제도출-③지속실행
 - ‘전략적 문화혁신’은 ①Vision Setting(비전수립)-②Organizing(추진조직/변화기획)-③Executing(실행)-④Producing(성과창출)

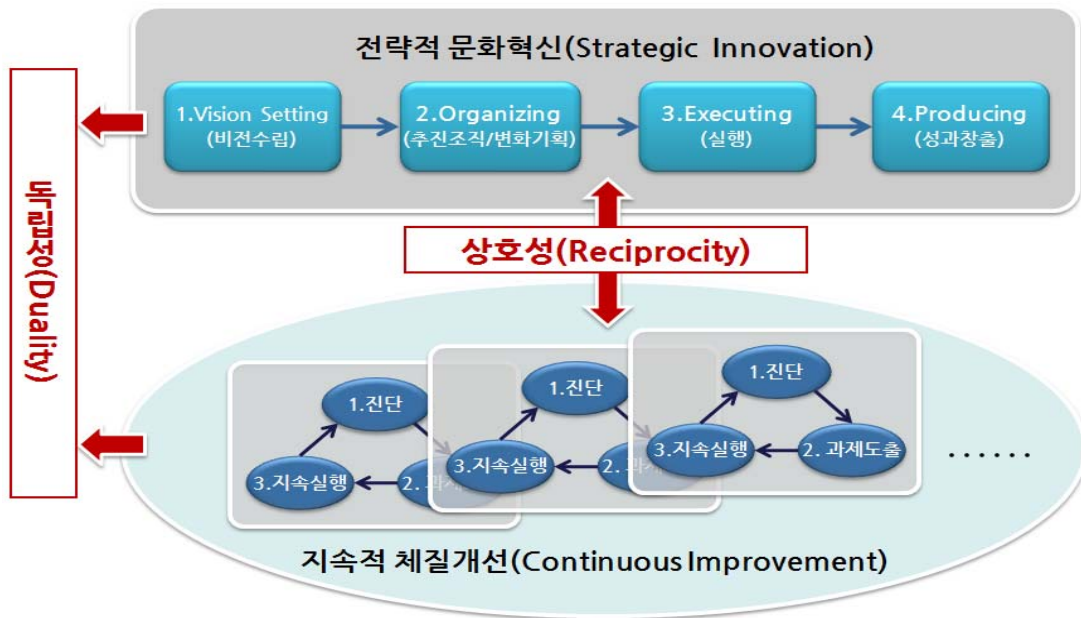
 - ‘상호성’은 양자의 변화가 상호작용을 통해 시너지를 발휘함으로써 총체적인 조직문화 변화를 견인한다는 것

SERI형 조직문화 변화관리 모델:
‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 Double Helix 모델

- 조직문화의 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’을 병행하며, 각자가 독립성을 갖는 동시에 서로 상호작용(상호성)함으로써 총체적인 조직문화 변화를 견인



- ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’이 함께 일어나는 한 단면을 살펴보면 다음과 같음

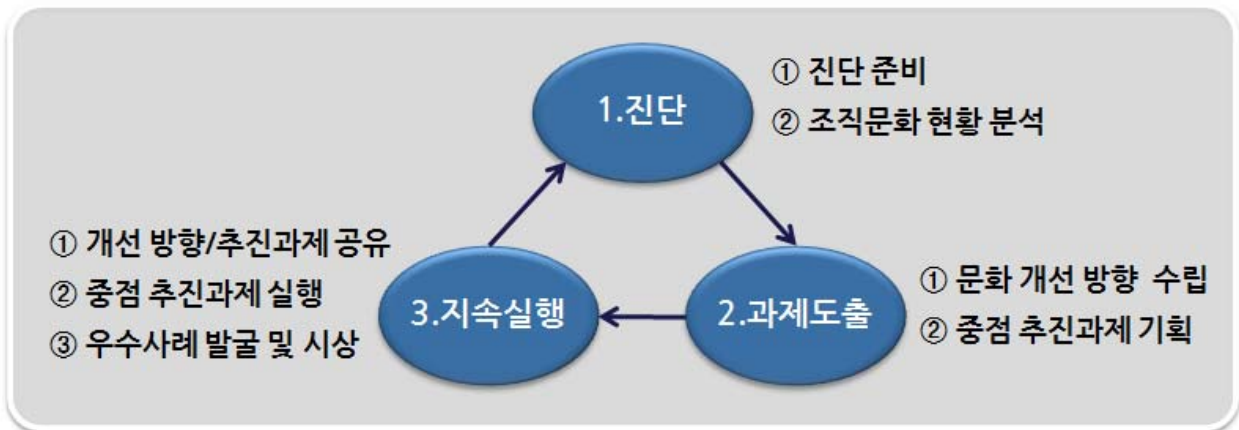


‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 프로세스: 독립성

□ 성공적인 조직문화 변화관리를 위해서는 조직문화의 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’ 각각의 세밀한 프로세스 관리가 필요

- ‘지속적 체질개선’은 ①진단-②과제도출-③지속실행의 3단계 프로세스를 통해 관리

‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’ 관리 프로세스



- 1단계 진단: 진단 이전에 추진조직을 정비하고 기존의 문화 개선활동을 분석하며, 설문과 인터뷰를 활용하여 조직문화의 현 수준을 파악
 - 2단계 과제도출: 현황 분석을 바탕으로 조직문화의 개선 방향을 수립하고 이를 구현하는 중점 추진과제를 기획
 - 3단계 지속실행: 문화 개선 방향과 추진과제를 직원들과 공유하고 중점 추진과제를 실행, 지속적으로 우수사례를 발굴하여 시상
- ‘전략적 문화혁신’을 체계적으로 관리하기 위해서는 ①Vision Setting(비전수립)-②Organizing(추진조직/변화기획)-③Executing(실행)-④Producing(성과창출)의 4단계 프로세스를 수행

‘전략적 문화혁신’ 관리 프로세스



- 1단계 Vision Setting(비전수립): 외부환경 변화, 내부 중장기 비전/전략 변화와 연계하여 변화의 필요성을 인식하고 뚜렷한 방향성을 가진 조직 문화 비전을 수립
- 2단계 Organizing(추진조직/변화기획): 조직문화 변화관리의 주체가 되는 조직을 구축하고 관련 제도를 기획
- 3단계 Executing(실행)
 - 구체화: 비전에 부합하도록 리더의 행동을 정렬하고 조직 전체에 비전을 공유하며 적극적으로 커뮤니케이션
 - 내부화: 교육훈련을 강화하고 직원들의 참여를 독려
 - 제도화: 인사제도와 관행을 재정비하고 필요할 경우 조직구조를 재편
- 4단계 Producing(성과창출): 재무적·비재무적 관점에서 가시적이고 실질적인 성과를 도출

‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호관계: 상호성

- 조직문화에서 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’이 서로 상호작용하며 함께 일어나야 총체적인 조직문화 변화가 가능
- ‘지속적 체질개선’에만 주력하면 일상적인 개선을 통해 조직문화의 기초 건전성은 확보할 수 있으나, 기업의 외부환경 변화, 내부의 중장기 비전/전략 변화와 동일한 방향성을 가진 큰 규모의 조직문화 변화는 불가능

- 반면에 ‘지속적 체질개선’ 없이 ‘전략적 문화혁신’만 급격히 추진하면 건전한 조직문화의 기반이 확보되지 않아 근본적인 변화가 일어나기 어렵고, 일시적으로 변화가 일어나더라도 회귀할 가능성이 농후
- 과거 6시그마, 사무혁신 등 큰 규모의 급격한 변화가 용두사미로 끝난 이유는 조직문화의 일상적인 체질개선이 뒷받침되지 않아 직원들의 업무와 직접적으로 연관된 의식, 태도, 행동에서 변화를 이끌어내지 못했기 때문

‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호관계

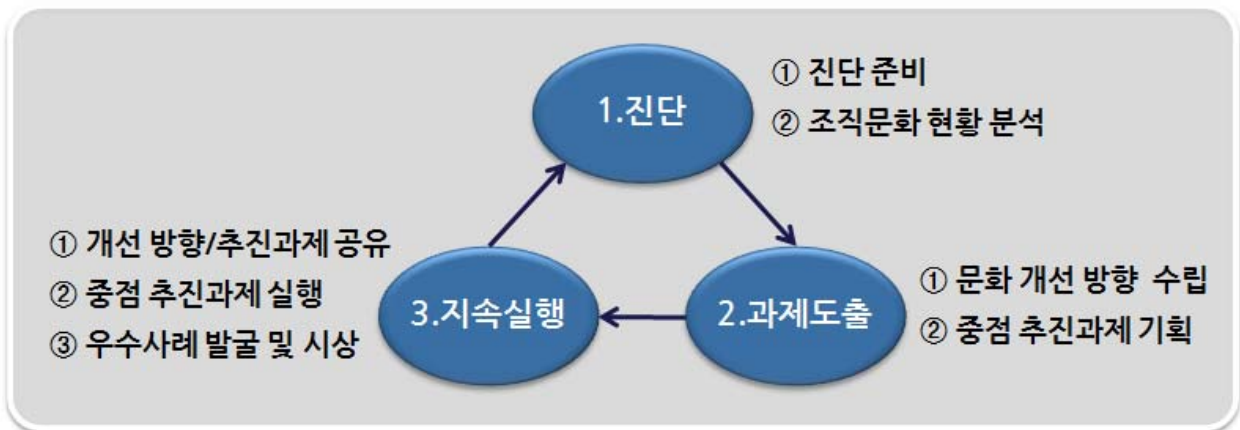
전략적 문화혁신 (미흡) (적용)	• 조직문화 기초건전성이 미흡한 상태에서 뚜렷한 방향성을 가진 큰 규모의 조직문화 변화를 시도 ex) 기초체력이 부실한 상태에서 등반을 시도하는 격 → 실패 가능성 높음	• 조직문화 기초건전성을 바탕으로 뚜렷한 방향성을 가진 큰 규모의 조직문화 변화를 수행 ex) 기초체력을 바탕으로 높은 산에 등반하는 격 → 성공 가능성 높음
	• 조직문화 기초건전성이 미흡하며, 큰 규모의 조직문화 변화도 수행하지 않음 ex) 기초체력 관리와 등반 모두 시도도 하지 않음	• 조직문화 기초건전성만 유지, 큰 규모의 조직문화 변화 수행은 시도하지 않음 ex) 기초체력만 관리, 등반은 시도하지 않음
	(없음)	(있음)
	지속적 체질개선	

Ⅲ. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 독립성

1. ‘지속적 체질개선(Continuous Improvement)’ 관리

1.1. 주요 프로세스

지속적 체질개선(CI)의 세부 프로세스



1.1.1. 진단

① 진단 준비

□ 본격적인 진단 이전에 전 기업 차원의 조직문화 추진조직을 재정비

- 본사, 지역 사업장 또는 사업부, 현장부서 단위로 추진조직을 정비
 - 본사 인사팀 내 조직문화 전담자, 사업장/사업부 내 조직문화 담당자, 현장부서의 체인지 에이전트 등
- **인사팀:** 인사팀 내에는 반드시 지속적 체질개선을 전담하는 조직문화 전담자를 선임해야 하며, 조직문화를 진단하고 과제 도출 및 지속실행의 전 과정을 책임지고 수행

- 사업장/사업부 내 조직문화 담당자: 본사의 조직문화 개선 방향을 수용하여 사업장과 사업부의 특수성을 고려한 조직문화 개선활동을 기획하고 현장부서의 실행을 지원
- 현장부서의 체인지 에이전트: 현장부서의 조직문화 개선활동을 수행

지속적 체질개선의 추진조직 구축



□ 현장의 체인지 에이전트를 매년 초 조직이 개편되면 새롭게 선임

- 체인지 에이전트는 현장조직(사업부/부서 등) 규모에 따라 전담 또는 겸임 1명으로 구성하며, 기업 전체의 방향성에 맞추어 현장 단위 조직문화 변화를 주도적으로 견인
- 체인지 에이전트는 이벤트에 치우치지 않고 현장의 변화를 적극적으로 이끌 수 있는 대리 또는 과장급으로 선임하며 2년 정도의 임기로 운영
- 인사팀은 체인지 에이전트가 각 현장조직에서 역할을 충실히 이행할 수 있도록 정기적으로 교육하고 제도적으로 지원
- CEO가 주관하는 체인지 에이전트 임명식, 우수 체인지 에이전트 시상 제도 등을 통해 격려하고 동기부여

- 체인지 에이전트를 대상으로 정기 교육, 워크숍 등을 실시하여 조직문화 이해와 실행 역량을 제고
- 모든 사업부/부서가 아니라 자발적으로 참여를 원하는 사업부/부서를 대상으로 체인지 에이전트를 임명하고 점차 확산하는 것도 좋은 방법
- 자발적 참여 부서에 집중하면 체인지 에이전트를 위한 지원을 세심하게 할 수 있으며 좋은 성과를 낸 부서를 통해 체인지 에이전트의 유용성 전파

[사례] 사우스웨스트 항공의 기업문화위원회 운영

- ▷ 1990년 회사 규모가 커지고 사업장이 전국에 분포되자 기업문화를 지속적으로 유지하기 위해 기업문화위원회를 운영
 - 각 지역과 부서 대표 65명을 선발하여 다양한 활동 전개
- ▷ 활동 사례
 - 직원들이 서로에게 평소에 느끼는 고마움을 표시하도록 분위기 조성
(예: 조종사들이 새벽 3시에 야간 정비공들에게 바비큐파티를 열어줌)
 - 1일 순환근무제(walk a mile in my shoes) 캠페인을 벌여 전체 임직원 중 75%를 선발하여 최소 6시간 동안 동료가 평소에 하는 일을 체험하게 하고, 이어나 간부도 분기당 1일은 현장업무를 담당하도록 함

(자료: 찰스 오레일리, 제프리 페퍼 (2002). 『숨겨진 힘, 사람』 (김병두 역). 서울: 김영사.)

- 기존 조직문화 개선과제에 대한 만족도 조사를 활용하여 지난 1년간의 주요 성과와 실적을 확인
 - 만족도 조사 결과를 바탕으로 기존 개선과제를 수정하고 향후 1년간 개선활동 과제를 기획 시 참고자료로 활용
 - 만족도가 낮다고 해서 무조건 폐지하기보다는 운영방식을 수정하여 개선과제의 일관성을 유지하는 것이 중요

② 조직문화 현황 분석

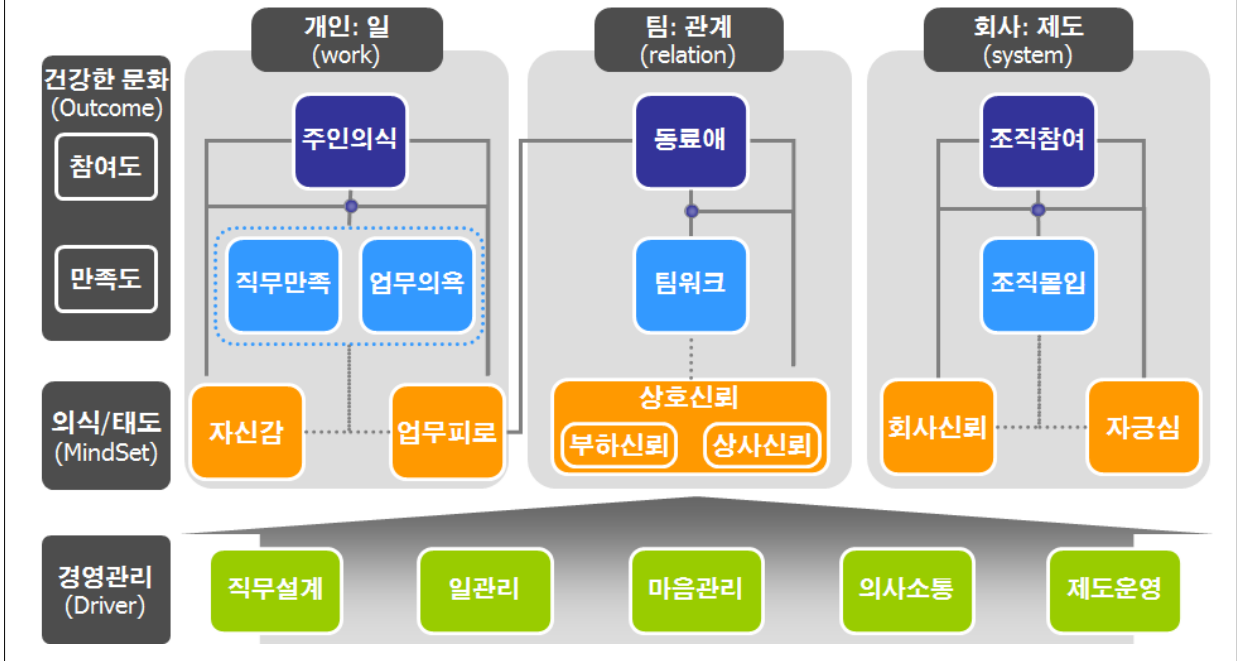
- 기초건전성을 중심으로 조직문화의 현재 수준을 파악하기 위해 설문조사, 인터뷰 등을 활용하여 정기적인 조직문화 진단을 실시
 - 객관화된 데이터를 통해 조직의 강점과 약점을 파악한 후, 강점은 더욱 강화하고 단점은 점진적으로 보완
 - 외부 전문기관 또는 자체 조직문화 진단 툴을 활용
 - 외부 전문기관을 활용하면 전문성과 독립성을 바탕으로 좀 더 객관적인 시각에서 조직문화의 현주소를 분석하고 개선책 제시가 가능
 - 자체 진단 툴을 사용하면 조직의 특수한 상황을 반영할 수 있다는 장점

개인, 부서, 회사 차원의 건강상태를 파악하는 설문조사 실시

- 조직문화 현황을 파악하는 가장 대표적인 방법은 전 직원을 대상으로 한 설문조사
 - 설문은 짧은 시간 내에 광범위한 분야에 대해 객관적인 데이터를 획득
 - 조직문화의 기초 체력을 측정하는 주요 설문 문항은 개인 업무(예: 업무 만족도, 업무 의욕), 부서 내 관계(예: 상사 신뢰, 동료와의 관계), 회사 시스템(의사소통, 조직 몰입)에 대한 만족도를 포함
 - Trust Index, 삼성문화지수(SCI: Samsung Culture Index) 등이 대표적

SCI 3대 차원과 17대 변수 간 체계도

- ▷ SCI는 개인-팀-회사의 3대 차원에서 조직문화 건강도를 진단
 - 개인의 업무 몰입, 팀의 상사-부하 간 신뢰 및 팀워크, 회사의 신뢰 및 일체감 수준을 측정
- ▷ 조직문화 결과(Outcome), 의식/태도(MindSet), 경영관리활동(Driver)의 3단계, 17대 변수로 구성



- 사전에 조직문화 진단의 취지와 설문 방법 및 차후 일정 등에 대해 전 직원을 대상으로 공지
 - 사전 공지가 없으면 진단에 대한 무관심을 초래할 뿐 아니라 진단에 대한 오해 등으로 진단 취지가 퇴색
 - 설문 이후 어떠한 방법으로 진단이 진행되고 피드백되는지를 공지
- 설문조사 외에도 평상시에 다양한 소통 채널을 활용하여 조직문화 현황 파악이 가능
 - CEO 간담회와 현장방문, 경영설명회 등 경영진의 적극적인 현장활동을 통해 현장의 고충을 파악

- 온라인 고충 채널, 고충처리위원회를 통해 고충 파악

설문 결과 분석 및 인터뷰 실시

설문 데이터와 자유기술 항목 분석을 통해 조직의 강·약점과 주요 이슈를 도출

- 변수별 및 문항별 점수 확인을 통해 조직문화의 기초조건성을 파악
 - 시계열 분석으로 전년 대비 점수의 하락과 상승 변수를 확인하고, 사업부/직급/직군/남녀 등 계층별로 세부 데이터 분석

- 자유기술 분석을 통해 기업 전체의 공통 이슈와 계층별 주요 이슈 등을 파악

설문조사와 자유기술 결과로 나타난 주요 이슈를 심층 분석하기 위한 FGI (Focus Group Interview) 실시

- FGI 이전에 인사팀과 인터뷰를 실시하여 최근 회사 현황과 설문 분석을 통해 나타난 이슈에 대한 의견 청취
- 직원 FGI는 사업부, 직급, 성별 등을 고려하여 인터뷰 대상자를 선정
 - 사원과 간부가 함께 인터뷰에 참여하면 사원들이 솔직한 응답을 꺼려할 수 있으므로 별도로 진행하는 것이 효과적
 - 특히 설문 분석을 통해 문제가 제기된 계층에 대해서는 집중 인터뷰를 실시하고 핵심 이슈를 파악

설문 결과와 인터뷰를 종합한 조직문화 현황 분석

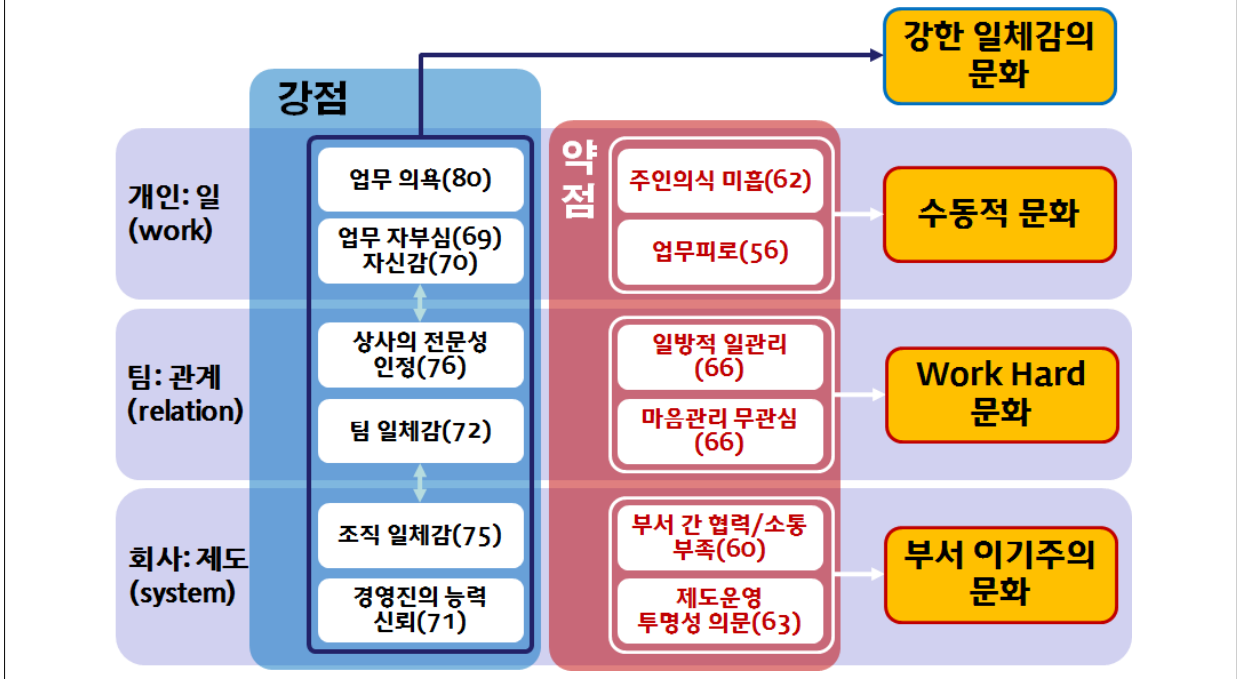
설문 데이터 분석과 인터뷰 결과를 바탕으로 조직문화의 현주소에 대한 분석 보고서를 작성

- 데이터 분석과 자유기술 항목, 인터뷰를 통해 확인된 주요 이슈와 그 원인 및 개선책 등을 제시

- 자유기술과 인터뷰를 표기하여 생생한 현장 목소리를 여과 없이 포함

[사례] A 금융사의 SCI 진단 결과

- ▷ 설문조사와 인터뷰를 실시하여 조직의 강점과 약점을 파악하고 강화 및 개선 방향 수립에 활용
- ▷ 임직원들이 업무에 대한 강한 의욕과 일체감을 느끼고 있으나, 수동적인 업무자세와 일 중심의 조직관리, 부서 간 소통 부족 등의 문제점이 드러남



1.1.2. 과제도출

① 문화 개선 방향 수립

□ 조직문화 현황 분석 결과를 바탕으로 조직문화 개선 방향을 수립

- 진단에만 그치는 것이 아니라 취약 부분을 개선하기 위해 전 기업 차원의 조직문화 개선 방향을 매년 수립
- 경영목표와 연계한 조직문화 개선 방향을 수립
 - 회사 비전 및 경영 목표와의 정합성을 고려한 조직문화 개선 방향을 수립하여 성과창출에 직간접적으로 기여

[사례] 삼성생명의 조직문화 개선 방향

- ▷ 진단 결과 나타난 주요 이슈를 바탕으로 문제의 심각성, 시급성, 실현 가능성 등을 고려한 구체적인 개선 방향 도출
- ▷ 의사소통 부족과 비효율적 업무관행을 개선하기 위해 현장 참여형 소통 강화와 비효율 업무관행 개선을 주요 개선 방향으로 선정



- 기업의 조직문화 방향 설정 시 현장의 조직문화 담당자의 참여를 확대하고 의견을 적극 반영
 - 조직문화 담당자 워크숍을 통해 조직문화 진단 결과를 공유하고 조직문화 변화 방향을 함께 결정

② 중점 추진과제 기획

- 조직문화 개선 방향을 바탕으로 중점 추진과제를 구체적으로 기획
 - 체계적인 프로그램 운영을 위하여 도출된 조직문화 개선과제를 바탕으로 연간 세부 추진 계획을 수립

- 분기별 등 정기적인 추진활동 점검을 실시하여 계획한 개선과제가 체계적으로 운영될 수 있도록 점검

[사례] 삼성물산 상사의 '신문화 Wave 2.0' 활동

- ▷ 2011년 실시한 SCI 진단 결과를 바탕으로 '소통, 스피드, 승부근성'이라는 키워드를 중심으로 '신문화 Wave 2.0' 활동을 전개
 - 주관 부서와 현업의 협력을 강화하고 단계별(도입기, 심화기, 정착기) 중점 방향을 선정하여 추진
- ▷ 기존 문화 개선활동을 더욱 내실 있게 운영하는 한편, SCI 진단 결과 나타난 현장의 니즈와 CEO의 VOB, 임직원의 의견을 반영한 활동 전개

	직무특성	일관리	마음관리	팀 의사소통	회사 의사소통	제도운용
소통	▪ 문화마당	▪ 모성보호실/여성쉼터 ▪ 부서장회의제	▪ 가을문화행사 ▪ 열린상담실	▪ 도란도란간담회 ▪ Creative NCD	▪ CEO 커뮤니케이션 ▪ 가족초청행사 ▪ 주니어보드	▪ 노사협의회 ▪ 노사랑 개편
스피드	▪ 독서캠페인	▪ 노사협 연간캠페인		▪ 함께하는 상생경영 (조직관리교육)	▪ 신문화리더(스피드Up위원회)	▪ 자율출근제
승부근성	▪ 상상 '실현' 프로젝트	▪ 직책간부 특별교육		▪ 물산 기네스 ▪ 동호회 활성화	▪ 두드림 플러스	▪ 신문화인賞 개편

▪ 신규(6개), 개선(7개), 폐지(3개), 다짐펀드/오프데이/칭찬압시다

- 기업의 주도적인 프로그램을 기반으로 하되 하위문화(Sub-culture)의 특성을 고려하여 사업부의 조직문화 활동 계획 수립
 - 사업부별 조직문화 활동 계획을 세울 때는 기업 차원의 조직문화 활동 방향과의 통합뿐만 아니라 각 사업장 특성에 맞는 차별화 전략을 추구

[인터뷰]

“조직문화 활동은 본사 사람들만을 위한 ‘그들만의 리그’다.”

- 업무 특성과 인력 구성의 특성을 고려하여 추진과제 기획
 - 예로 연구개발직 같은 고학력 조직에서는 모든 직원이 의무적으로 참여하는 이벤트에 대해 거부감을 가질 가능성

[인터뷰]

“단체 체육대회를 하자.” (생산직) vs. “그냥 내버려둬라.” (연구개발직)

[사례] 삼성전기의 사업부 중심 고유문화 정착 활동

- ▷ CEO 경영철학을 기반으로 각 사업부별 중점 추진계획을 수립
 - 사업부별 조직문화 선포식과 계층별 특별교육 실시를 통해 공감대 형성

기판(事) T.O.P 문화



조직문화 선포식 '09년 7월

OMS(事) O.M.S 문화



계층별 특별교육 실시(案)

구분	대상	주요 내용
1	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
2	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
3	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
4	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
5	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
6	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
7	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
8	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
9	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식
10	기판사업부	기판사업부 조직문화 선포식

T.O.P 리더십 교육 운영(案)
 1. 제 경
 2. 운영 계획
 3. 교육 내용
 4. 및 장 표
 발원: 과장 VOC 및 세부과정

O.M.S를 통한 Triple One 달성
(ISM 1兆, MD 1兆, New사업 1千億)

O Open Mind (조직) - 소통을 통한 조직 활성화

M Market Creator (경영) - 성과 창출로 획기적 경영 개선

S Specialist (개인) - 개인의 성장과 비전 실현

1.1.3. 지속실행

① 개선 방향 및 추진과제 공유

□ 조직문화 현황 분석, 문화 개선 방향, 개선과제를 포함한 진단 결과를 직원들에게 피드백하여 개선에 대한 공감대를 형성

- 조직문화 진단 수행 이후 피드백이 부족하다는 불만이 존재
- 진단 결과에 대한 피드백 부족한 진단에 대한 회의적인 반응을 형성
 - 진단의 실효성에 의문을 제기하고 나아가 다음 해에 자발적인 참여를 꺼려함

[인터뷰]

“매년 진단을 하지만 달라지는 것이 없다.”

“응답은 했는데 결과를 본 적은 없다.”

“담당부서가 실적을 챙기기 위해 조직문화 진단을 하는 것 아닌가?”

“매년 진단을 하면서 피드백도 없고 뭔가 바뀌는 것이 없는 것을 보면 형식적으로 실시하는 것 같다.”

- 일반 직원에게 진단 결과를 피드백하는 회사는 전체의 35%에 불과

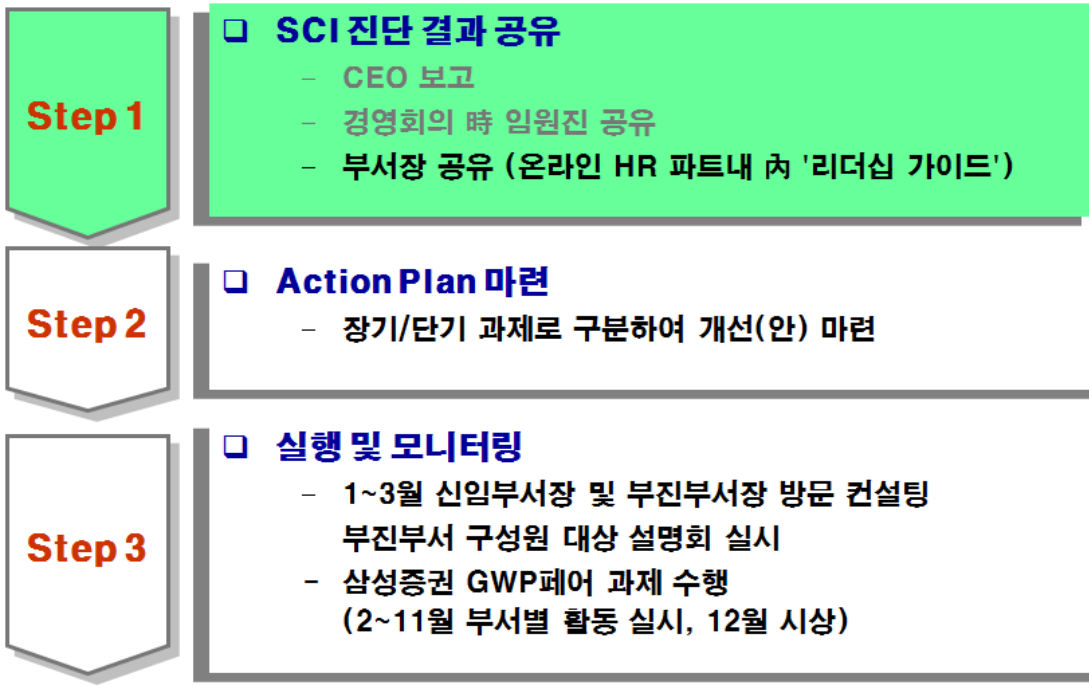
조직문화 만족도 조사 후에 임직원에게 피드백하고 있습니까?



- 진단 결과 및 심층 분석한 내용을 경영진, 관리자(팀장), 일반 직원을 구분하여 피드백

[사례] 삼성증권의 SCI 진단 결과 Follow up

- ▷ SCI 진단 결과를 CEO에게 보고한 후 체계적인 Follow up 계획을 수립하여 실천
 - 관리자 및 직원 공지 후 장·단기 과제로 구분하여 개선(안) 마련, 실행



- 경영진에게는 전 기업 차원에서 조직문화의 현재 모습과 주요 원인, 개선 방향을 종합적으로 피드백
- 일반 직원에게는 조직문화의 현 모습과 향후 중점 추진과제를 공유
 - 일반적으로 조직이 직원에게 진단 결과 피드백을 꺼리는 이유는 부정적인 결과가 나왔거나, 조직의 문제점 또는 이슈를 공론화하는 것을 회피하기 때문
- 팀장에게는 팀의 점수와 회사 전체 점수를 함께 제시
 - 팀의 강점과 약점을 분석한 리더십 진단 보고서를 함께 첨부하여 팀장 스스로 리더십 개선 방향을 찾을 수 있도록 유도

- 정기적인 리더십 교육에 리더십 진단 보고서를 활용한 구체적인 리더십 개선 아이디어를 제공

[사례] SCI 진단 결과를 활용한 리더십 보고서

- ▷ SCI 17대 변수 중 일관리와 마음관리 점수를 활용하여 작성한 리더십 보고서를 관리자들에게 제공
 - 본인의 리더십 유형과 전체 리더 중 자신의 상대적 위치 확인 가능
 - 리더십 세부 항목별 분석, 리더십 향상을 위한 제언 제공

리더십 유형

방관형 70점

귀하는 관계지향형과 중도형 중간입니다.
○ 일관리 78점 (+8점)
○ 마음관리 77점 (+7점)

마음관리는 매우 훌륭하지만, 일관리는 보통 수준인 것으로 나타났습니다.
마음관리에 매진하는 만큼 일관리에도 노력한다면 회사에서 손꼽히는 리더가 될 수 있을 것이라 생각합니다.
대충 틀레 부하들의 업무수행이나 회사생활에 대한 더 많은 애정과 관심을 기울여주시기 바랍니다.

리더십 세부항목 분석

구분	세부항목	점수	회사비교	리더십 항목별 의견
일관리	목표설정	64	+2	목표설정은 평균수준입니다.
	피드백관리	78	+3	피드백관리는 매우 우수합니다.
	상사지전	78	+5	일관리 부분의 상사지전은 매우 우수합니다.
마음관리	상사지전	77	+8	마음관리 부분의 상사지전은 매우 우수합니다.
	성장지전	76	+7	성장지전은 매우 우수합니다.
	상호존중	82	+7	상호존중은 매우 우수합니다.
	팀의사소통	75	+6	팀의사소통은 매우 우수합니다.

리더십 향상을 위한 제언

부서일 등답의 Worst 5분항에 대한 제언

구분	개선 대상 (문항)	제언
1	나는 상충하는 업무 지시를 부여받는 일이 있다. (R)	죽을죄라고 광정적인 업무지시는 귀한 상충하는 업무지시로 이어질 수 있습니다. 기존 업무와의 연관성, 업무 중요도 등을 고려한 업무지시가 필요합니다.
2	나는 무리한 업무 지시로 인해 목표를 달성하지 못하는 일이 종종 있다. (R)	일방적인 업무지시보다 방향성 커뮤니케이션을 통해 목표에 대해 합의를 이루어나가는 과정이 중요합니다. 업무목표에 무리함은 있는지 사전에 체크하시기 바랍니다.
3	나는 상사의 목표 달성 요구 때문에 스트레스를 받는 일이 많다. (R)	목표 달성을 위한 무조건적인 압박은 금물입니다. 임파워먼트를 통해 스스로 목표를 달성할 수 있도록 권한과 책임을 부여하시기 바랍니다.
4	나는 사소한 업무로 인해 중요한 일에 충분히 집중하지 못하고 있다. (R)	쓸데 없는 일에 시간을 낭비하다 보면 정말 중요한 일에 몰입하기가 어렵습니다. 사소하거나 불필요한 일은 차라리 줄여주는 것이 중요합니다.
5	나는 업무 결과에 대해 상사로부터 충분한 피드백을 받고 있다.	피드백은 부하직원들이 앞으로 어떤 행동을 해야 할지 알려주는 나침반과 같습니다. 특히 업무결과에 대하여는 같은 점과 개선해야 할 점을 나누어 한심히 피드백하여야 직장을 성장시킬 수 있습니다.

SCI 점수

개인: 일 (work)

주인 의식 (85 +1)

직무 만족 (72 +3) / 업무 의욕 (78 +14)

자신감 (78 +2) / 업무 비로 (70 -4)

7대 경영 요인

직무 열정 (86 +7) / 일관리 (73 +3)

팀: 관계 (Relation)

동료애 (76 +2)

팀워크 (84 +9)

상호 신뢰 (83 +9) / 의사소통 (77 +2)

7대 경영 요인

여율관리 (77 +7)

회사: 제도 (System)

참여도 (86 -1)

포직몰입 (81 +3)

의사소통 (87 -5) / 자긍심 (78 +5)

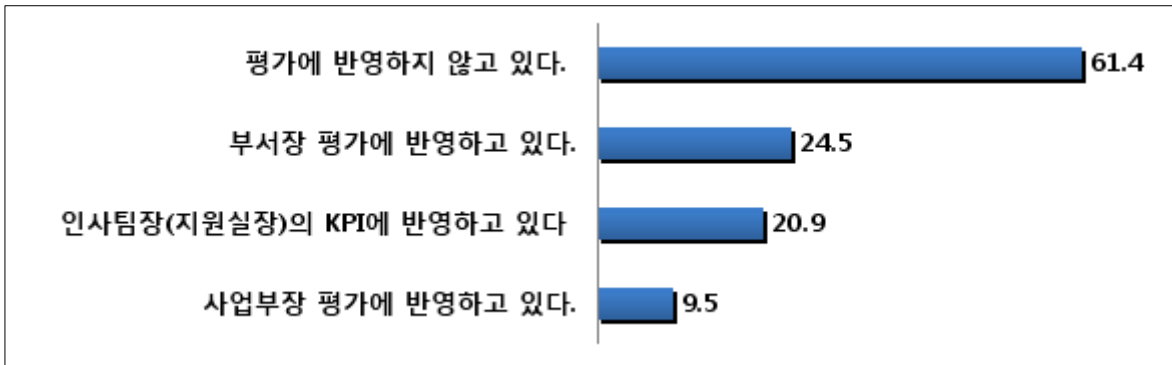
7대 경영 요인

의사소통 (82 -2) / 제도 운영 (89 +1)

□ 진단 결과는 평가에 반영하기보다는 직원의 고충 파악과 리더십 교육에 활용

- 진단 결과를 평가에 반영하면 직원들이 무조건 긍정적인 응답을 할 가능성이 높아 결과적으로 진단 내용이 왜곡될 가능성
- 진단 결과를 피드백할 때 사업부/팀 평가와는 무관함을 주지시킬 필요
- 그러나 진단 결과를 평가에 반영하고 있다고 응답한 인사팀이 전체의 38.4%에 이르러 진단 결과의 왜곡이 우려되는 상황

조직문화 만족도 조사 결과를 평가에 반영하고 있습니까? (복수응답)

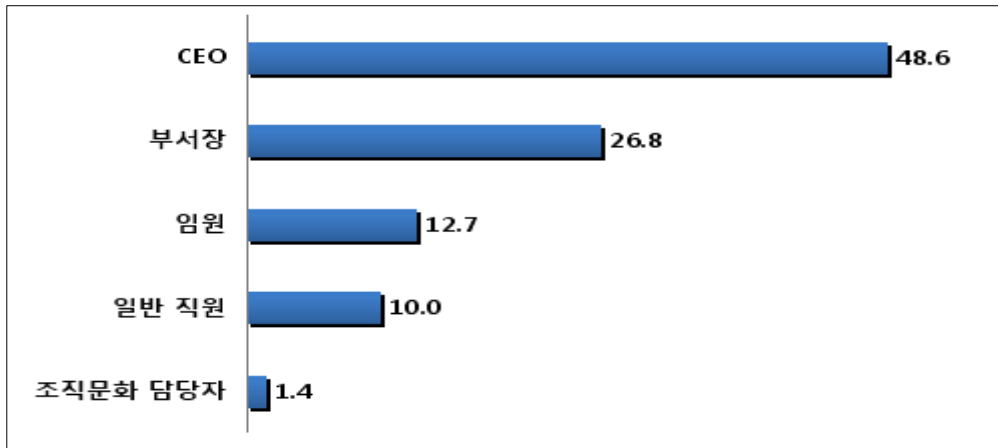


② 중점 추진과제 실행

- 단기간에 변화를 기대하기보다는 장기적인 안목을 가지고 일관되고 지속적으로 과제를 실행
 - 조직문화는 약간의 변화가 발생해도 다시 제자리로 돌아가려는 관성이 있어 의식과 사고방식이 바뀌는 데 오랜 시간이 소요
 - 연간 추진 계획에 입각하여 체계적이고 지속적인 활동을 전개
 - 개선과제를 일회성으로 운영하거나 자주 변경하면 조직 구성원의 개선과제에 대한 불신을 초래
 - 잠깐하다 말 것이라는 인식을 갖게 되면 문화 개선과제에 참여하지 않게 되고 결국 과제의 효과성이 떨어짐

- 최고경영진의 지속적인 관심 표명과 참여를 통해 조직문화 개선활동의 실천력을 제고
 - 전략회의, 경영현황 설명회 등을 통해 조직문화 변화의 필요성을 강조
 - 각종 행사나 조직문화 활동 우수부서 시상식 등에 참여
 - 조직문화의 지속적인 체질개선을 하는 데 가장 중요한 계층은 CEO(48.6%), 부서장(26.8%), 임원(12.7%) 순

건전한 조직문화 구축을 위해 가장 중요한 역할을 하는 사람은 누구인가?

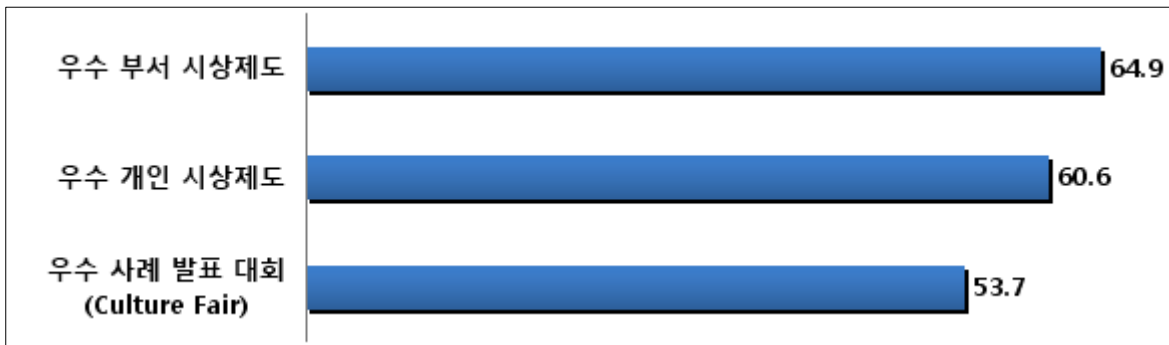


③ 우수사례 발굴 및 시상

□ 조직문화를 변화시킨 우수사례를 발굴하고 시상

- 인사팀 응답자 중 64.5%가 조직문화와 관련된 시상제도가 있다고 응답하였으며, 우수부서 시상제도, 우수개인 시상제도, 우수사례 발표 대회 및 시상 순으로 활성화

조직문화와 연계된 제도는? (복수응답)

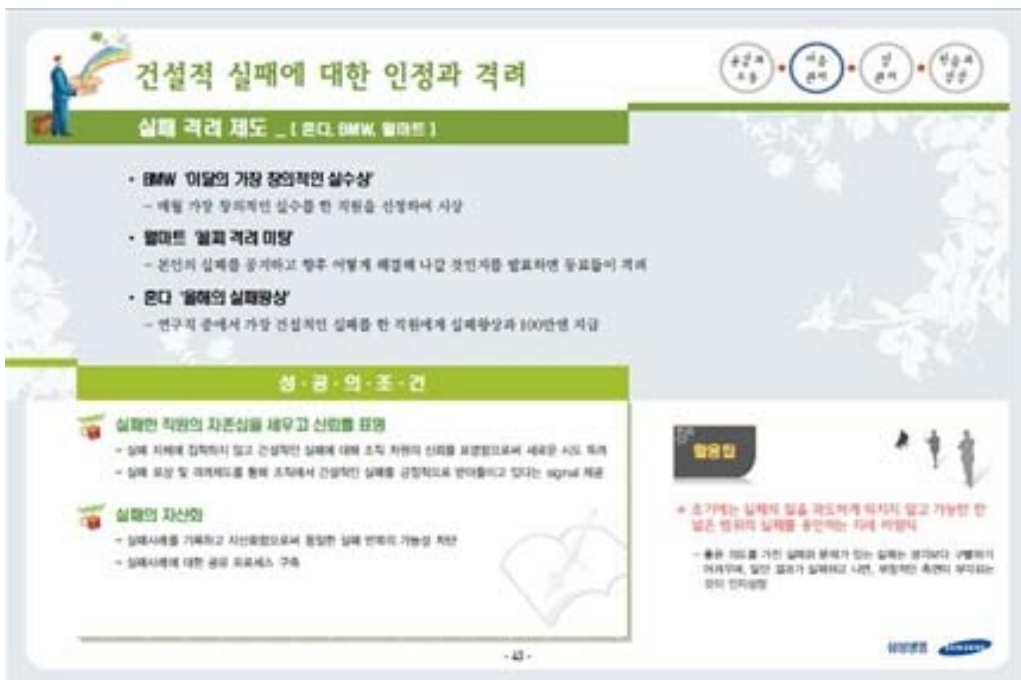


- 삼성증권은 매달 직원의 추천을 통해 조직문화를 가장 잘 실천하는 ‘삼성증권인’ 4인을 선발하여 CEO가 직접 시상
 - 인사 가점을 부여하고 온라인 포털에 1개월간 사진 및 축하 메시지 게시
- 우수사례 발굴 및 시상을 위해 정기적인 Culture Fair를 실시

- 우수사례 전파를 위해 우수사례집을 발간하거나 웹진, 메일링 서비스 실시
 - 인사팀은 온/오프라인 조직문화 개선 Tool Box나 면담수첩을 제공하는 등 리더십 개선을 체계적으로 지원

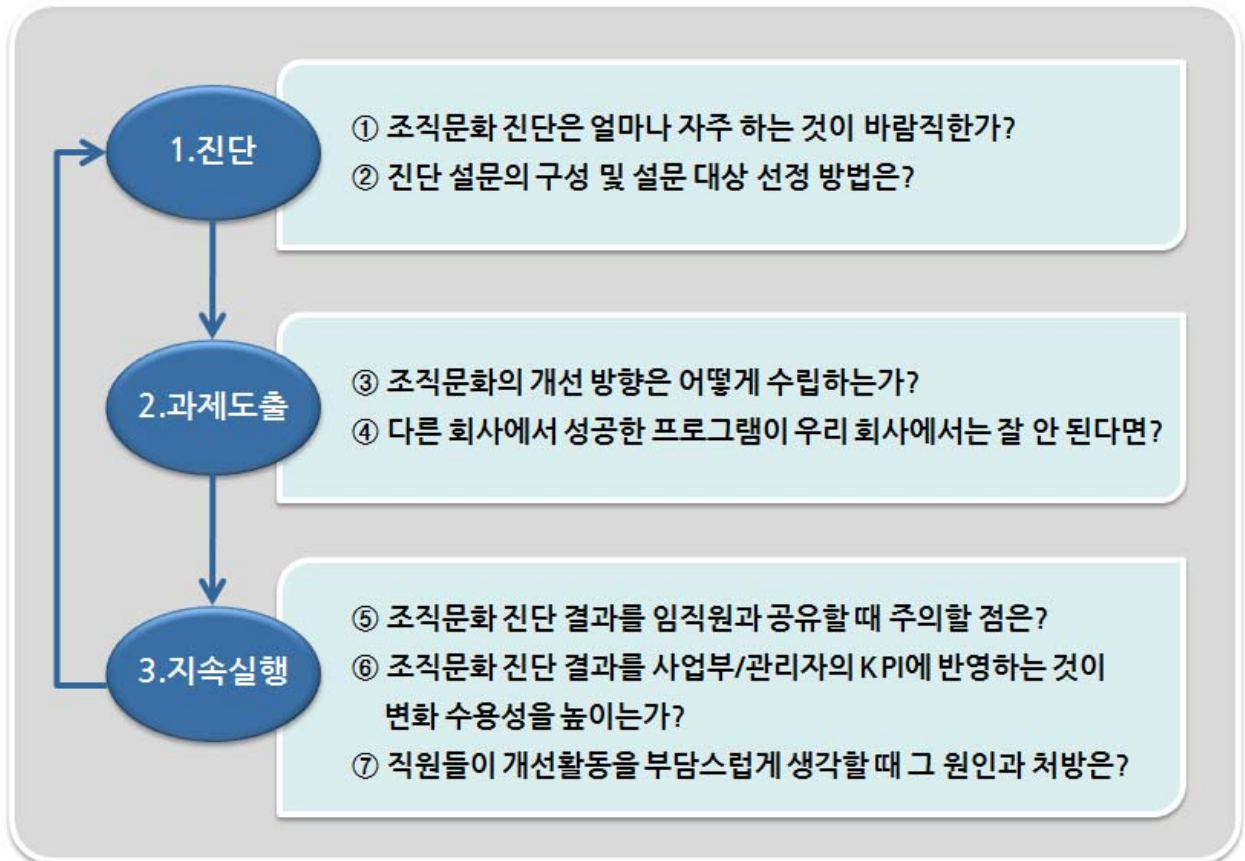
[사례] 삼성생명의 GWP 조직문화 Tool Box

- ▷ 조직문화 주요 테마별로 대내외 GWP 우수사례와 가이드를 웹진으로 제작, 제공하여 현업부서의 자발적이고 효과적인 GWP 실천에 참조 또는 활용하도록 지원(삼성경제연구소 협업)
 - 조직문화 4대 테마별(공감과 소통, 일관리, 마음관리, 학습과 성장) 운영방안
 - 가이드 및 우수사례(대내외) 수록
 - 사례를 참조하여 해당 부서의 특성에 맞게 운영하도록 권장
 - 웹진 형태로 제작하여 온라인 GWP 공유의 장인 'GWP 마당'에 게시



1.2. '지속적 체질개선' 관리의 7대 이슈

'지속적 체질개선(CI)' 프로세스별 7대 이슈



① 조직문화 진단(diagnosis)은 얼마나 자주 하는 것이 바람직한가?

연 1회 정도 정기적으로 진단을 실시하는 것이 바람직

- 정기적으로 실시하지 않으면 각종 조직문화 개선과제의 효과성을 파악하기가 곤란하므로 연간 주요 경영활동의 하나로 진행
 - 진단 결과가 나쁘면 진단을 꺼리는 경우가 많은데, 결과가 나쁠수록 지속적으로 진단을 실시해야 조직의 근본적인 문제점을 파악하고 체계적인 개선과 해결이 가능
- 조직 내 각종 이벤트 등에 의해 진단 점수가 영향을 받을 가능성이 있으므로 동일한 시점의 진단도 중요

- 예를 들어 성과급을 받은 직후는 긍정적으로 대답할 가능성이 높으나, 승진 발표 이후에는 승진 누락자와 승진자 간의 점수 차이가 크게 발생

② 진단 설문지의 구성 및 설문 대상 선정 방법은?

적절한 문항 수 안에서 조직문화 건전성에 대해 질문하는 것이 중요

- 많은 정보를 얻기 위해 설문 문항이 많아지면 직원들은 질문을 제대로 읽지 않거나 무조건 한 번호에만 응답하는 경향을 보일 수 있음
- 무조건 한 번호만 응답하는 구성원들을 구별하기 위해 설문에 역문항 (reverse item)을 포함하는 것도 한 방법
- 매년 동일한 질문으로 설문 문항을 구성하여 개선 정도를 파악하되, 매년 주요 관심사를 선정하여 이에 대한 추가 문항을 포함
- 삼성문화지수(SCI: Samsung Culture Index)의 경우 기본 설문문항 외에 창의성 모듈, 소통모듈 등의 별도 모듈을 개발하여 활용

근무환경과 조직특성 등에 따라 온/오프라인 설문을 적절히 활용

- 온라인 설문이 효율적이지만 개인정보 노출 등 온라인 설문에 대한 불신이 있으면 오프라인 설문을 활용
- 근무 여건상 온라인으로 설문을 진행할 수 없을 때에도 설문지를 활용한 오프라인 설문 실시
- 오프라인 설문은 일부 문항과 인적 사항에 응답하지 않거나 잘못 표기할 가능성이 있어 온라인 설문에 비해 정확성이 다소 떨어짐
- 데이터 코딩 등의 추가 작업이 소요되는 번거로움도 발생

진단 결과를 어떻게 활용할 것인가를 고려하여 설문 대상자의 규모 결정

- 회사 전체 구성원의 의식과 태도를 파악하려 할 때는 전수조사가 아닌 무작위 추출로도 충분

- 반면에 사업부별/직급별/성별 등 상세 분석을 하려 할 때나, 부서 단위로 피드백을 할 때에는 전수조사가 효과적

③ 조직문화 개선 방향은 어떻게 수립하는가?

- 조직문화 진단 결과의 연도별 개선 추이를 분석하여 당해 연도의 개선 방향을 수립하는 것이 바람직

- 진단 결과 전년 대비 저조한 영역을 파악해 문화 개선 방향을 수립하여 집중 추진
 - 예를 들어 진단 결과 업무피로도가 급격히 높아진 걸로 나타나면 업무 피로도 관리를 문화 개선 방향에서 중요 요소로 관리
- 전년 대비 상승한 영역도 꾸준히 관심을 갖고 관리할 필요

- 장기적인 조직문화 개선 방향 로드맵도 필요

- 매년 정기적인 진단을 통해 조직문화의 강점과 약점을 정확히 파악하고, 장기적인 개선 방향도 함께 수립
- 장기 로드맵 속에서 당해 연도의 조직문화 개선 방향과 추진결과가 어떻게 기여하는지 분석

④ 다른 회사에서 성공한 프로그램이 우리 회사에서는 잘 안 된다면?

- 다른 회사에서 성공적으로 정착한 프로그램도 인적 속성과 처한 환경이 다른 조직에 그대로 적용한다면 실패할 가능성이 높음

- 각 회사의 인적 속성(연령대, 직무, 교육수준)에 맞추어 프로그램을 도입하는 것이 필요
 - 예를 들어 연구개발 인력은 다 같이 무조건 참여하는 프로그램보다 소수여도 자발적으로 참여하는 프로그램이 효과적

- 동일한 프로그램도 젊은 직원들에게는 너무 식상하게 느껴지고, 중년층 직원들에게는 너무 어렵게 느껴질 수 있음
- 따라서 인적 속성, 전략적 문화혁신 진행 여부 등 조직이 처한 상황을 고려하여 개선과제를 도입하는 것이 중요
- 체질개선 과제는 겉보기에는 동일하게 보여도 운영과정에서 발생하는 미묘한 차이에 따라 효과성의 차이가 큼
- 예를 들어 체인지 에이전트를 선발한 후 업무만 부여하는 조직과 이들에게 체계적인 교육과 변화관리 툴을 제공하여 조직문화의 변화를 주도하도록 육성하는 것은 큰 차이
- 따라서 다른 회사에서 성공한 프로그램이 효과적이지 않다면 운영과정을 재검토하는 것이 필요

⑤ 조직문화 진단 결과를 임직원과 공유할 때 주의할 점은?

- 진단에 대한 신뢰가 쌓이지 않은 진단 초기에 경영진에게 부정적인 피드백이 이루어지면 진단 자체에 대한 거부감이 발생
- 최초 보고 시에는 조직의 단점뿐 아니라 장점도 충분히 언급하여 조직의 전반적인 건강도에 관심을 갖도록 유도
- 진단 결과를 여러 채널로 공유하여 소외되는 직원이 없도록 배려
- 사내방송, 온라인 게시판, 소식지 등 다양한 채널을 활용하여 피드백
- 적극적인 피드백은 회사가 조직문화 개선을 중요성하게 생각하고 있다는 것을 직원들에게 간접적으로 보여줄 수 있는 좋은 방법

⑥ 조직문화 진단 결과를 사업부/관리자의 KPI에 반영하는 것이 변화 수용성을 높이는가?

□ 조직문화 진단 결과를 관리자들의 평가에 반영하면 조직문화를 관리하는 것이 아니라 점수를 관리하는 부작용이 발생

- 리더 평가에 반영된다는 것을 직원들이 알게 되면 리더의 요구가 없어도 솔직하게 응답하기보다는 무조건 긍정적인 응답을 할 가능성이 존재
- 응답 결과가 오염되어 결국 리더 평가에도 사용할 수 없게 되고, 리더십 개발 용도로도 사용하기가 곤란

- 진단 결과를 한 번이라도 리더 평가에 사용하면 이후 평가에 반영하지 않더라도 응답에 대한 경향성과 습관이 유지되어 계속해서 왜곡이 발생

⑦ 직원들이 조직문화 개선활동을 부담스럽게 생각할 때 그 원인과 처방은?

□ 직원들은 조직문화 개선활동을 단순한 이벤트로 인식하거나 자신의 일과 무관하다고 느낄 때 ‘또 하나의 업무’라고 생각

- 조직문화 개선활동이 업무와 별개로 이루어지면 직원들은 부가 업무라고 인식하여 참여를 회피
- 또한 조직문화 개선과제를 단순한 행사 위주로 기획하면 조직문화 활동을 이벤트 행사로 오인

□ 조직문화 개선활동과 업무와의 명시적인 연계를 통해 업무생산성을 높이고 업무피로도를 감소시킬 필요

- 조직문화 개선활동은 직접적이기보다는 간접적으로 업무생산성을 제고
 - 예를 들어 직원들의 고충을 경청하고 해결해주어 업무에 좀 더 집중할 수 있는 근무환경을 구축
- 직접적으로 업무생산성을 제고시킬 수 있는 프로그램 도입
 - 예를 들어 불필요한 업무를 제거하여 업무량을 줄여줌으로써 업무피로도를 낮추고 직무에 대한 만족도를 제고

2. 전략적 문화혁신(Strategic Innovation) 관리

2.1. 주요 프로세스

전략적 문화혁신(SI)의 세부 프로세스



2.1.1. Vision Setting(비전수립)

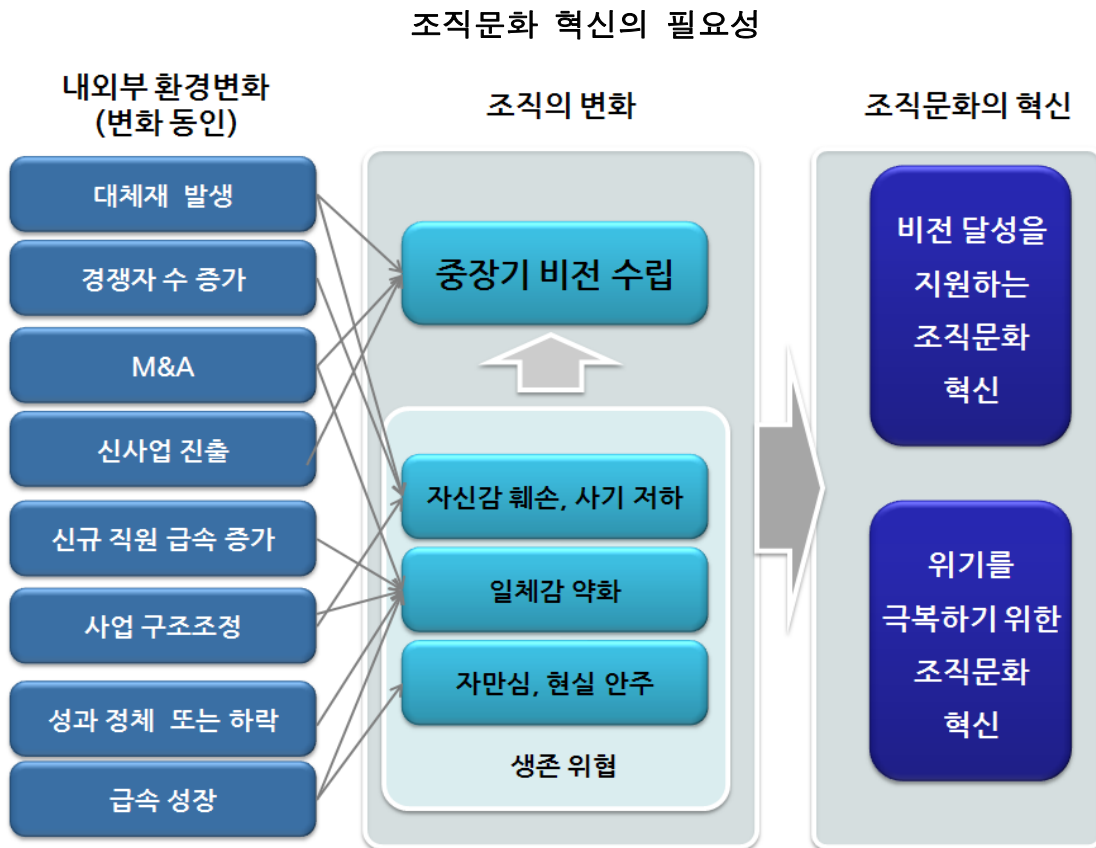
① 변화 필요성 인식

□ 조직문화 혁신에 앞서 그 필요성을 인식하는 것이 전제조건

- 조직문화의 근본적인 변화 없이는 조직이 성공적으로 비전을 달성할 수 없을 뿐 아니라 나아가 조직의 생존 자체가 위협받을 수 있음을 인식시키는 것이 중요
- 기업 내부와 외부 환경 변화는 조직의 큰 변화를 요구하며, 조직의 큰 변화가 성공하고 지속 성장이 가능하기 위해서는 조직문화의 변화가 반드시 병행되어야 함을 강조

□ 조직의 생존을 위협하는 요인을 제거하고 환경에 적합한 새로운 비전을 성공시키기 위해서는 조직문화의 전략적 변화가 반드시 병행되어야 함

- 사업 포트폴리오의 재편, 고속 성장 등 새로운 비전을 달성하기 위해서는 조직문화의 전략적 변화가 필수적
- 일체감 약화, 사기 저하, 자신감 훼손, 자만심, 현실 안주 등의 조직 내 위기를 극복하기 위해서 조직문화의 전략적 변화가 반드시 필요
 - **일체감 약화**: 다른 회사와 합병, 조직의 급성장으로 인한 신규 인력 대거 유입 등으로 조직 내 구성원 간 결속력 약화
 - **사기 저하와 자신감 훼손**: 사업 구조조정, 계속되는 성과 하락으로 성공에 대한 자신감이 급격하게 저하
 - **자만심과 현실 안주**: 지속적으로 성과를 향상시킨 기업에서는 ‘최고의 기업’이라는 자만심과 도전을 꺼려하고 현실에 안주하려는 분위기 발생



② 조직문화 비전 수립

- 구체적인 키워드로 조직문화 변화 비전을 제시

- 기업 내외부 변화에 맞추어 조직문화가 지향하는 바를 정의하고, 이를 구체적인 키워드로 압축
 - 3~5년 동안 중장기 조직문화 변화를 이끌 키워드의 의미가 정확하게 전달되도록 개념을 명확히 하는 것이 중요
- 경영환경, 경쟁환경, 경영진과 직원이 요구하는 조직문화 변화의 비전을 선정
- 전문가 의견, 고객 인터뷰, 경영진과 직원 들을 대상으로 한 인터뷰와 설문조사 등을 활용하여 변화 필요성 확인
 - 특히 직원의 의견은 ‘지속적 체질개선’ 틀을 통해 확인된 설문 결과와 인터뷰를 적극 활용
 - 궁극적으로는 변화 비전을 나타내는 키워드의 의미를 설명

[사례] A 부품회사의 변화 비전 의미와 하부 구성요소

▷ A사는 조직문화 변화 비전으로 ‘팀워크’, ‘오너십’, ‘프로페셔널’ 등을 선정
 - 각 비전 키워드에 대해 구체적인 의미를 설명하고, 키워드를 구현하기 위해 필요한 하부 구성요소를 포함시켜 이미지를 구체화

3대 TOP Value	의미	하부 구성요소
팀워크	성과 창출을 위한 협력 (We cooperate for the best results)	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 간 협력을 통한 전사 최적화 • 본사-현장 간 존중과 협력 • 협력을 통해 성과를 극대화할 수 있는 평가제도 운영
오너십	창의적 업무주도 (We lead our business)	<ul style="list-style-type: none"> • 창의적인 제안과 실패 용인 • 신뢰에 기반한 권한위임 풍토 • 효율적 근무문화 구축 • 칭찬과 인정의 문화
프로페셔널	최고지향 성장 (We grow for excellence)	<ul style="list-style-type: none"> • 직무경험을 통한 본업 역량 개발 • 자발적 학습문화 창달 • 체계적 육성 플랜을 통한 성장 지원 • 리더상에 부합하는 계층별 리더십 개발

- 조직문화의 비전을 나타내는 키워드가 내외부 환경과 정합하는가를 최종적으로 재확인
 - 외부 정합성(external fit)은 기업의 내외부 환경 변화와 중장기 계획 간의 정합성을 의미
 - 내부 정합성(internal fit)은 중장기 계획과 문화 비전 간의 정합성을 의미

[사례] 지넨텍의 적응적(adaptive) 기업문화 구축

- ▷ 세계적 생명공학기업인 지넨텍은 유용한 변화를 초래하는 내부 프로세스와 절차뿐 아니라 고객과 직원 들에 대해서도 관심을 가짐으로써 경쟁력을 형성하고 유지
 - 1995년 최고경영자에 취임한 아서 레빈슨은 수익의 50%를 연구에 투자하도록 이사회를 설득하고, 충족되지 않은 고객의 욕구에 집중
 - 제품개발과 기초연구처럼 서로 다른 영역을 하나의 조직으로 묶어 경계를 무너뜨렸고, 전략과 적응적 가치에 적합하지 않은 프로젝트와 직원을 제거
- ▷ 지넨텍은 협력, 책임소재, 창조성, 평등주의를 가치관으로 강조
 - 적합한 가치관을 가진 사람을 채용하기 위해 20번의 면접을 시행
 - 월급, 직책, 승진에 대해 너무 많은 질문을 한 후보자를 제외시키고 암과 같은 증병을 치료할 수 있는 약을 개발하려는 회사의 소명과 과학에 관심을 가진 사람을 채용

(자료: 리차드 L. 대프트 (2010). 『조직이론과 설계(10판)』 (김광점 외 역). 서울: 한경사.)

2.1.2. Organizing(추진조직/변화기획)

① 변화관리팀 구축

- 조직의 변화에 걸맞은 조직문화의 전략적 변화를 기획하고 현장의 실행을 체계적으로 지원하는 변화관리팀을 구축
 - 기획 단계: 조직문화의 비전을 수립하고 관련 변화 프로그램을 기획
 - 실행 단계: 변화를 직접 실행할 현장조직을 지원하고 관리

기획 단계: 변화관리팀의 구성과 역할

- 기획 단계에서는 다양한 관점을 포괄하기 위해 현장인력, 외부전문가, 인사팀 조직문화 담당자를 포함한 변화관리팀을 구성하는 것이 효과적⁴⁸⁾
 - 상근 구성원과 비상근 구성원으로 구성
 - 상근 구성원은 외부 컨설턴트, 인사팀(‘지속적 체질개선’의 주 담당자), 현장을 대표하는 직원을 포함하며, 변화 비전을 수립하고 변화 프로그램을 기획
 - 비상근 구성원은 현장직원과 주요 경영진을 포함하며, 현장의 목소리를 대변하고 주요 산출물의 타당성을 검증

변화관리팀의 구성과 주요 역할

구성원	자격	내용
상근	인사팀, 외부 컨설턴트, 현장조직의 대표직원	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 조직문화 변화 비전 설정 ▷ 변화 프로그램 수립 ▷ 변화 프로그램 기획 시 현장의 입장 대변
비상근	현장직원, 경영진	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 변화 프로그램의 타당성 검증 ▷ 현장의 목소리 반영

- 본사 직원 외에도 현장인력과 외부 컨설턴트를 포함하며, 새로운 시각을 반영
 - 특히 컨설턴트를 활용하면 조직의 주요 현상을 객관화할 수 있을 뿐 아니라 전문가적 접근이 가능
 - 상근 조직은 컨설턴트 활용 시 컨설팅 결과물만 취하지 않도록 주의
 - 변화 비전 설정과 변화 프로그램 기획 전 과정에 적극 참여해야만 마스터플랜의 실행이 용이
 - 비상근 조직은 비전 설정과 변화 프로그램 기획과정에서 타당성을 검토하고 의견을 제시

48) 이 조직은 중장기 비전을 수립하고 실행하는 역할도 함께 수행하는 것이 일반적

실행 단계: 변화관리 실행체계 구축 및 변화 프로그램 실행

- 실행 단계에서는 기업 전체, 사업장(사업부), 부서 단위의 단계별 실행 조직을 구축하고 변화 프로그램을 실행
 - 기획 단계의 변화관리팀이 향후 3~5년간 전 기업 차원에서 조직문화의 전략적 변화를 총괄
 - 일부 현장 대표자와 컨설턴트를 제외하고 3~5명으로 구성
 - 직원들의 신뢰를 받는 사람, 직원을 고객 관점에서 대응할 수 있는 사람, 직원과 경영진 사이에서 교량 역할을 하는 사람으로 구성
 - 기존의 관행을 타파하고 새로운 시각을 대변하기 위해서는 인사팀 밖에서 영입하거나 조직 외부의 전문가를 채용하는 것도 좋은 방법
 - 글로벌 및 국내 사업장(사업부)의 직원 중 변화관리 담당자를 지정
 - 사업장(사업부)에 적합한 변화관리 프로그램을 기획, 사업장 내 체인지 에이전트 선발 및 교육, 본사 변화관리팀과 정기적인 협의 등 수행
 - 부서 단위로 체인지 에이전트를 선발
 - ‘지속적 체질개선’에서 이미 체인지 에이전트를 활용하고 있다면 이를 활용
 - 변화 프로그램 실행, 현장과 사업장 변화관리 담당자 간 가교 역할 수행

전략적 문화 변화 실행 조직 구축



□ 변화관리팀이 제대로 역할을 수행하기 위해서는 조직 내 위상도 중요

- CEO 직할조직, 인사팀 또는 혁신팀 임원 산하 조직에서 충분히 협조를 얻을 수 있는 위치에 조직을 구성

② 변화 프로그램 기획

□ 변화관리팀은 조직문화 비전을 달성하기 위한 구체적인 제도를 기획

- 주요 변화 드라이버별 세부 계획을 수립하고 추진 방법을 결정

변화 드라이버별 주요 내용

구분	변화 드라이버	주요 내용
구체화 (clarification)	비전	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 변화 비전을 명확하게 하고 직원과 공감대 형성 ▷ CEO, 경영진, 변화관리팀 등이 주도 ▷ 비전 선포식, UCC, 포스터 제작 등 포함
	리더 행동	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 변화 비전을 실천하는 솔선수범 리더 양성 ▷ 변화를 실천하는 모범 리더를 발굴하고 격려 ▷ 리더 행동지표 개발 및 리더상에 반영
	커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 변화 비전을 전파하기 위한 의사소통 채널 확보 ▷ 변화관리팀은 정기적으로 직원과 의사소통 ▷ 임원 간담회, 온라인 포털, CEO 메시지 등
내부화 (internalization)	교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 직원의 의식과 행동을 변화시키는 교육 ▷ 경영진, 부서장, 직/반장, 일반 직원 계층을 구분하고 차별화된 콘텐츠를 활용하여 교육 실시
	직원 참여	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 물리적인 환경 변화로 자연스럽게 참여 유도 ▷ 변화 비전을 업무에 응용한 사례 발굴 및 전파 ▷ 변화 비전과 개인 비전 간 정렬로 동기부여
제도화 (institutionalization)	인사제도/관행	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 비전을 일 속에서 구현할 수 있는 제도 설계 ▷ 변화 비전을 적극 실현한 부서와 개인에게 적절한 평가보상을 실시
	조직구조	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 비전 달성을 위한 조직구조 재정렬 ▷ 관리자 변화, 결재 라인 변화, 협업 방식의 변화 등을 포괄

2.1.3. Executing(실행)

① 구체화(clarification)

비전: 변화 비전을 구체화하고 전 직원과 공감대를 형성

- 전 기업 차원에서 다양한 채널을 이용하여 조직문화의 변화 필요성과 비전 키워드에 대한 공감대를 형성
 - CEO와 경영진이 주도적으로 소통하며 조직문화 변화에 직원들이 적극 참여할 수 있도록 독려
 - 전 기업 차원의 방향성과 직원 개개인의 행동이 연계되어 실제로 실행이 이루어지도록 하는 것이 중요

[사례] 시스코시스템스의 기업문화와 가치 공유

- ▷ 경영전략과 일관성을 가진 기업문화를 임직원들에게 명확하게 알리고 참여의식을 갖도록 유도
 - 회사의 기업문화와 가치를 인트라넷을 통해 적극 홍보하고, 중요한 행사는 웹방송을 활용하여 전 임직원의 컴퓨터로 통보
 - 중요한 행사 때마다 파티와 다채로운 이벤트를 제공

(자료: 찰스 오레일리, 제프리 페퍼 (2002). 『숨겨진 힘, 사람』 (김병두 역). 서울: 김영사.)

- 조직문화 변화 비전을 공유하는 주체와 채널을 선정
 - CEO, 경영진, 변화관리팀 등이 변화 비전을 직원들에게 전파
 - 하나의 채널만 활용하기보다는 동시에 여러 개의 의사소통 채널을 활용하여 빠른 시일 내에 직원과 공감대 형성
 - 소프트웨어와 하드웨어 양쪽을 함께 활용하여 변화 메시지를 전달
 - 하드웨어 측면: 슬로건/키워드를 근무환경에서 쉽게 만날 수 있도록 포스터, 스크린세이버, 마우스패드, 신분증 목걸이 등을 활용

- 소프트웨어 측면: 설명회, 교육, 사내 기획 방송 등
- CEO를 주축으로 비전을 선포하고 전 직원에게 공표하는 것도 좋은 방법
- 조직의 새로운 비전 선포 시 비전을 실행하게 하는 핵심 도구로서 문화 비전도 함께 선포

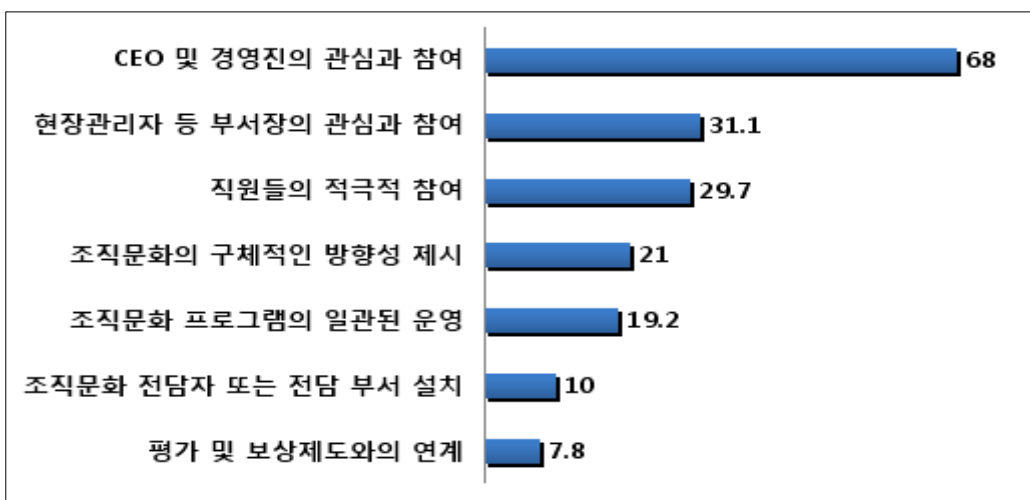
비전 공유 방법

공유 방법	주체	내용
문화 비전 선포식	CEO/변화관리팀	▷ 전체 조회 발표, 사내 생방송(시리즈)
문화 비전 설명회	CEO/변화관리팀	▷ 사업장(현장) 설명회 실시, 메일링 서비스 실시
문화 비전 교육	변화관리팀/교육팀	▷ 관리자, 일반 직원, 신입사원 대상 교육
비전 근무환경 구축	변화관리팀	▷ 포스터, 스크린세이버 등

리더 행동: 변화 비전을 실천하는 솔선수범 리더 양성

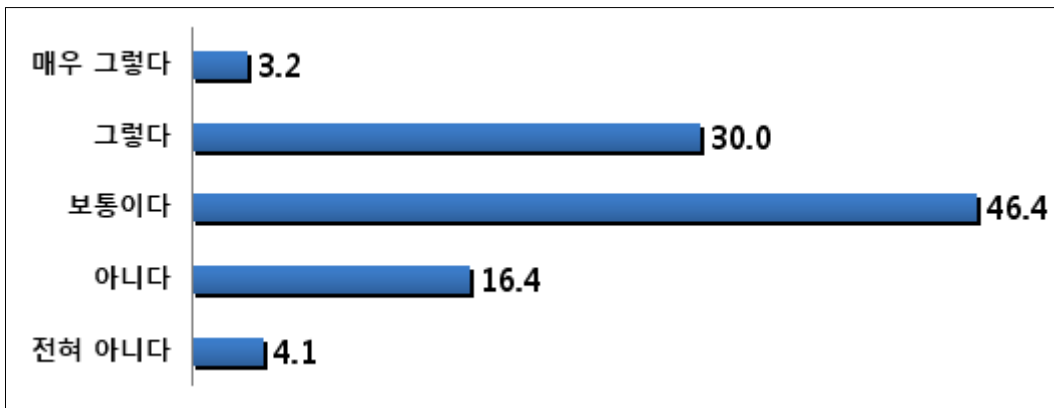
- CEO를 비롯한 경영진 및 관리자가 변화 방향과 일치된 행동을 보임으로써 직원들의 롤 모델이 되어야 함
- 설문조사에서도 조직문화 변화를 위해 가장 중요한 것은 CEO와 경영진의 관심과 참여라고 응답(68.0%)

조직문화 변화를 위해 가장 중요한 점은? (복수응답)



- 변화 초기에는 변화 방향을 적극적으로 따르고 이를 통해 성과를 창출한 리더를 발굴하여 그 사례들을 전파
 - CEO의 공식적인 인정과 칭찬, 사내방송을 통한 사례 전파 등
 - 변화를 선도하는 리더 스스로 동기부여가 될 뿐 아니라 미처 변화에 동참하지 못한 리더들에게 구체적인 방법을 제시하는 효과
- 리더들이 조직문화 변화의 롤 모델이 되고 있다는 응답은 33.2%에 불과

임원이나 부서장이 조직문화 변화의 롤 모델이 되고 있습니까?



- 변화 확산 시점에는 변화를 거부하는 리더들에게 제재를 가할 필요
 - 변화에 동참하지 않는 이유를 면밀히 확인하고 이들이 동참할 수 있는 여건을 확보함으로써 참여 기회를 부여
 - 계속해서 변화를 거부하는 리더에게는 중요 업무에서 배제하는 등 부정적인 피드백을 제공
- 궁극적으로는 문화 변화 비전을 반영한 리더 행동지표를 개발하고 이를 리더상에 반영

커뮤니케이션: 변화관리를 체계적으로 지원하는 의사소통 채널 확보

변화 실천의 주요 이슈에 대해 의견을 교환할 수 있는 회사-직원 간 상시 의사소통 채널을 확보

- 온/오프라인 의사소통 채널을 함께 활용

- 특히 영업소와 공장 등 사업장이 여러 지역에 분산되어 있을 때 온라인 채널의 역할이 매우 중요
 - 임원 간담회, 온라인 포털, CEO의 월요편지 등 상시적·정기적인 발신 채널을 다각도로 유지
- 변화관리팀은 정기적으로 직원과 소통할 수 있는 채널을 반드시 확보
- 직원들에게 메시지를 전달할 때 재미를 가미하여 변화에 대한 거부감을 최소화하는 것이 중요

[사례] 삼성전기의 조직문화 메일링 서비스

- ▷ 삼성전기는 회사가 추구하는 조직문화 비전을 직원들이 이해하기 쉽게 전달하기 위해 격주 단위로 '비타민 플러스' 메일링 서비스를 실시 중
- ▷ 변화관리팀은 회의/보고서 문화 개선을 위해 'Office Diet' 캠페인을 개그 프로그램 <두분 토론>을 패러디하여 진행함으로써 친근감을 제고



② 내부화(internalization)

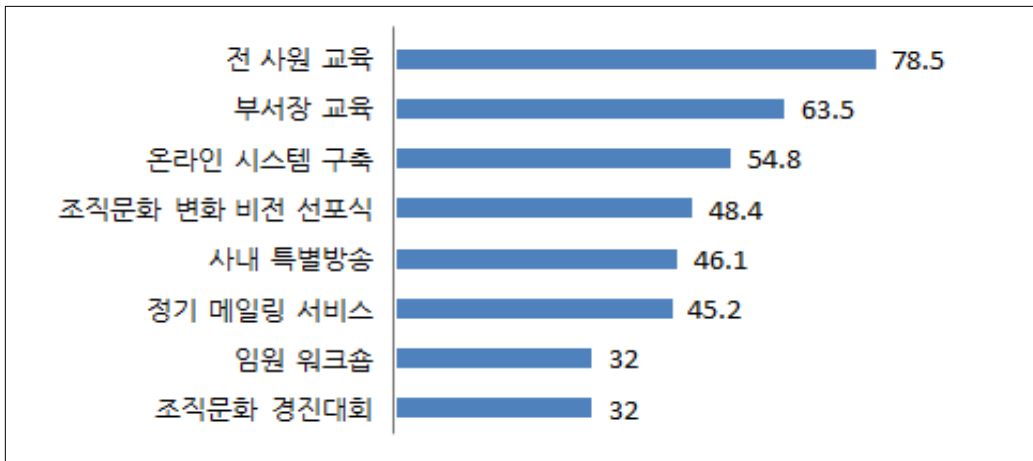
교육훈련: 직원의 의식과 행동을 변화시키는 교육 프로그램

□ 조직문화의 변화를 업무 속에서 실천할 수 있도록 교육 프로그램을 설계

- 기존 교육 프로그램에 변화 비전을 이해하고 실천할 수 있는 교육 모듈을 포함

- 경영진, 부서장, 직/반장, 일반 직원 등을 구분하여 각 계층별 역할과 책임을 명확하게 이해시키는 것이 중요
- 변화 비전을 업무에 적용시킨 우수사례를 지속적으로 발굴하고, 사례 대상자가 직접 강의를 함으로써 전파효과를 극대화
- 인사팀은 조직문화 변화를 위해 교육 방법을 가장 많이 활용
 - 78.5%가 전 사원 교육, 63.5%가 부서장 교육을 한다고 응답

조직문화 변화를 위해 어떤 노력을 실시하고 있는가? (복수응답)



직원 참여: 적극적인 직원 참여로 변화 확산

- 변화 초기에는 변화에 대한 저항감이 적으면서 직원들이 일상생활에서 체감할 수 있는 물리적인 환경 변화에 집중
 - 출퇴근 시간의 변화, 근무복장의 변화, 사무실 환경의 변화 등이 대표적이며 직원 입장에서 변화된 환경에 자연스럽게 참여할 수 있음

[사례] 삼성전자의 자율출근제 운영

- ▷ 삼성전자는 아침 7시부터 오후 1시 이전까지 아무 때나 자유롭게 출근하여 이후 8시간 동안 근무하는 자율출근제를 운영
 - 출근 예정 시간을 사전에 상사에게 보고할 필요 없이 본인 편의에 따라 출근
- ▷ 직원들은 자신의 컨디션을 고려하여 출근할 수 있기 때문에 업무 집중력이 개선되었다고 평가

- 물리적인 근무환경 변화를 통해 직원들은 변화에 대한 부담을 최소화하면서도 변화의 긍정적인 측면을 확인할 수 있음

[사례] 삼성생명의 휴게실 리모델링

- ▷ 삼성생명은 조직 구성원의 삶의 질을 개선하는 1단계로 휴게실을 리모델링
 - 아침에는 샌드위치와 커피를 판매
 - 저녁에는 맥주와 와인을 판매하여 부서 간에 단합할 수 있는 기회를 마련
- ▷ 휴게실 맞은편에는 운동센터를 마련하고 전문 강사를 초빙하여 직원에게 개인교습 실시



- 변화 확산기에는 직원들이 능동적으로 참여하는 변화 프로그램을 적극 활용
 - 변화 비전을 구체적으로 자신의 업무에 적용한 사례를 발굴하고 기업 전체에 전파하여 직원들의 참여를 유도
 - 일본삼성의 한 직원은 CDC(Customer Driven Change)라는 변화 비전에 맞추어 구매업체에게 받는 자료의 서식을 통일하여 구매업체의 업무 부담을 최소화
 - 변화를 통해 조직만 혜택을 얻는 것이 아니라 개인의 역량도 향상되고 나아가 개인의 성장 비전에도 긍정적임을 확인시키는 것이 필요
 - 예를 들어 글로벌 사업 확대라는 비전 달성을 위해 영문보고서 작성, 영어 회의 정례화 등의 과제를 실시하면 개인의 글로벌 역량도 개선됨을 주지

③ 제도화(institutionalization)

인사제도/관행: 변화 비전을 조직의 공식적인 제도로 구현

□ 일과 직접적으로 연계되는 프로그램을 인사제도로 구현

- ‘협업을 통한 집단 창의성’을 제고하기 위해 직무순환제도 도입
- ‘도전적인 업무 수행’을 위해 사내 공모제도를 통해 신규 프로젝트 멤버를 선발

□ 변화 비전을 실천한 조직이나 구성원을 대상으로 평가 보상제도를 마련

- Culture Fair 같은 사내 경진대회를 활용하여 우수사례를 발굴할 뿐 아니라 우수한 부서와 구성원에게 보상을 제공
- ‘실패를 용인하는 문화’ 구축을 위해 실패 프로젝트(훌륭한 시도) 발표대회를 통해 보상을 제공하고 실패자를 격려

[사례] 엘리릴리의 실패파티

▷ 제약회사인 엘리릴리는 연구 내용이 훌륭하고 과학적이었음에도 불구하고 결과적으로 실패한 연구를 위해 실패파티(failure party)를 개최

- 사내 연구원들은 실패를 두려워하지 않으며, 실패한 약을 활용할 수 있는 대체용도를 찾음
- 골다공증 치료약 에비스타는 실패한 피임약을 활용하였고, 주의력결핍/과잉행동장애 치료제 스트라테라는 원래 항우울제 개발에 실패한 의약품이고, 발기부전치료제 비아그라는 심장통증 치료제로 성공하지 못한 의약품

(자료: 리차드 L. 대프트 (2010). 『조직이론과 설계(10판)』 (김광점 외 역). 서울: 한경사.)

- 사업부장 및 관리자의 평가 기준인 KPI에 변화 실천 내용을 반영
 - ‘신매출 확대’ 비전을 가진 조직은 사업부장 KPI에 신사업 매출 비중 30%라는 목표를 포함

조직구조: 비전 달성을 위한 조직구조의 재정렬

- 조직구조의 변화는 경영진뿐 아니라 직원 개개인에게 가장 큰 영향을 미치는 변화 드라이버
 - 부서원의 변화뿐 아니라 관리자 변경, 결재 라인 변화, 협업 방법의 변화 등을 포괄
 - 예를 들어 ‘고객 밀착 경영’이라는 비전 달성을 위해 제조부서와 판매부서를 하나의 사업부로 운영하는 사업부제를 운영

2.1.4. Producing(성과창출)

① 재무적 성과창출

- 비전 달성을 통해 가능해진 재무적 성과를 구체적으로 확인
 - 예를 들어 ‘신사업 확대’ 비전은 신제품 매출의 비중 확대 또는 고부가가치 제품 판매 확대, ‘글로벌 비즈니스 확대’ 비전은 글로벌 매출의 확대 등을 활용
 - ‘세계 1등 기업’ 비전은 세계 1등 제품의 수, 제품의 매출 성장률, 시장 점유율 등을 측정
- 조직문화 변화가 재무적 성과에 어떠한 공헌을 했는지를 구체적인 경로를 통해 확인하고 그 내용을 직원과 공유
 - ‘협업’을 통해 새로운 상품을 개발한 사례, ‘실패 용인 문화’ 덕분에 실패로 간주되었던 프로젝트가 나중에 매출에 기여한 사례, ‘고객 마인드 강화’로 새로운 수주를 확보한 사례 등을 발굴

[사례] 캐터필러의 문화평가프로세스(CAP)

- ▷ 건설기계업체 캐터필러는 문화평가프로세스(CAP: Cultural Assessment Process)를 통해 문화적 요인 덕분에 절약한 수백만 달러에 대한 자료를 최고경영자에게 제공
 - 조직의 효율성을 측정하기 위해 1999년 문화평가프로세스를 개발
 - 설문조사, FGI(Focuss Group Interview), 일대일 인터뷰 실시
- ▷ 신규 인력 채용과 교육 등에 투입된 인력 및 시간과 종업원에 의해 발생된 시간 손실비용과의 비교를 통해 문화 변화를 통한 재무적 영향력을 파악
 - 시간 손실비용 산출 기준: 지각, 휴게시간 초과, 작업 지체, 기계 고장, 조기 퇴근

(자료: Kee, M. R. (2003). Corporate culture makes a Fiscal difference. *Industrial management*, 45(6), 16-20.)

② 비재무적 성과창출

- 변화관리팀은 재무적 성과뿐 아니라 비재무적 성과도 함께 관리
 - 계량적인 성과지표에 의한 검증뿐 아니라 직원들의 반응, 체감도 등 정성적인 검증도 필요
 - 조직 차원의 성과뿐 아니라 직원 개개인 차원의 성과를 함께 확인
- 변화 키워드에 맞는 정량적 및 정성적 성과물을 확인
 - 직원의 의식과 태도 변화, 리더십에 대한 만족도 변화 등 정량적 지표를 개발하고 정기적으로 측정
 - 예를 들어 ‘일과 생활의 균형’을 추구하는 회사에서 잔업과 특근시간 감소 정도를 측정
 - 리더가 조직문화의 변화 방향을 이해하고 변화 방향에 알맞은 행동을 수행했는가를 측정

[사례] 삼성토탈의 홈퍼니 만족도 조사

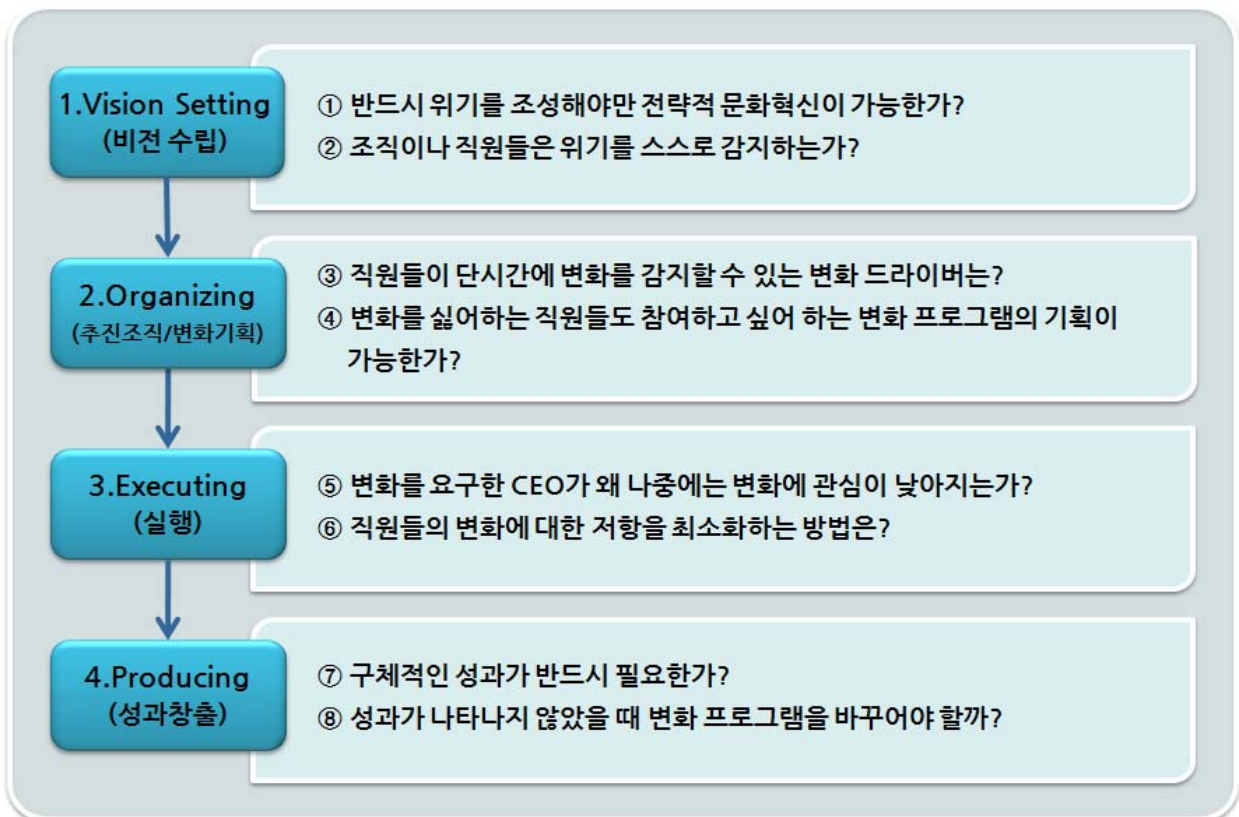
- ▷ 삼성토탈은 가족(home)과 회사(company)를 결합한 홈퍼니 경영제도를 도입하여 회사가 직원뿐 아니라 '직원 가족의 행복'까지 생각하는 조직문화 구축
 - 10개의 주부위원회가 주축이 되어 자녀교육, 문화체험 행사 등 다양한 가족 참여 프로그램 운영
- ▷ 홈퍼니 프로그램이 직원뿐 아니라 직원 가족의 조직몰입에 영향을 주고 있는가를 확인하기 위해 설문조사를 실시
 - 직원 가족이 배우자의 회사에 자부심을 가지고 계속 근무하기를 원하는 정도를 '홈퍼니 만족도' 조사로 측정하여 홈퍼니 경영제도의 실효성을 검증

- 가급적 정량적인 지표를 만들어 구체적인 결과를 경영진과 직원에게 피드백
 - 개별 사업부 또는 리더 개개인을 평가하는 데 조직문화 변화 정도를 측정하는 정량적 지표를 사용하는 것은 지양
- 직원 인터뷰와 고객 인터뷰 등을 통해 조직문화 변화를 정성적으로도 확인
- 조직의 성과물뿐 아니라 직원 개개인도 조직문화 변화에 적극 동참함으로써 얻게 되는 성과물이 무엇인지를 확인
- '창의적 조직문화'를 추구하면서 직원들이 외부 정보를 흡수하고 학습할 수 있는 기회를 제공하면 직원들의 자기개발이 대폭 증가
 - 자격증 취득, 개인 관심사 확대, 업무 외적인 것을 업무에 응용하는 역량 증가 등
- '워크스마트 조직문화' 비전하에 직원들이 업무생산성을 향상시킨 결과 퇴근시간이 단축되어 가족과 보내는 시간이 증가
- 성과 검증을 통해 구체적인 성과내용과 추진과정의 개선점, 다음 단계의 발전 방향을 모색
- 성과를 확인하면서 변화 프로그램의 실효성을 검토하고 변화 프로그램의 크고 작은 수정을 실시

- 변화가 가시적인 성과로 나타나는 데에는 일정 시간이 필요하기 때문에 당장 성과가 나타나지 않는다고 해서 변화 프로그램을 폐지하는 것은 성급한 결론
- 변화 프로그램을 폐지하기보다는 프로그램의 운영방식을 수정하고 프로그램의 효과성을 제고시킴으로써 프로그램의 일관성을 유지하는 것이 중요
 - 프로그램을 수시로 폐지하면 직원들 입장에서는 어차피 폐지할 제도라는 사고가 만연되어 변화를 꺼리고 조직에 대한 불신이 증가

2.2. ‘전략적 문화혁신’ 관리의 8대 이슈

‘전략적 문화혁신’ 프로세스별 8대 이슈



① 반드시 위기를 조성해야만 전략적 문화혁신이 가능한가?

- 경영진이 계속해서 위기를 거론하면 직원들은 오히려 위기라는 말에 무감각해질 가능성

- 특히 재무성과가 우수한 조직에게 위기를 강조하고 변화가 시급하다고 설득할 때 직원들은 혼란을 경험
- 존 코터 하버드대 교수도 위기를 상시 강조하면 “직원들이 위기 자체에 관심을 갖기보다는 상사에게 열심히 일하는 것처럼 보이는 데 에너지를 쏟는다”라고 지적

‘불타는 갑판식’ 상시적인 위기감 조성의 문제점

▷ “불타는 갑판으로 상징되는 위기감을 상시적으로 조성하면, 잘못된 점을 수정하는 것 이상으로 조직에 상처를 줄 수 있습니다. 따라서 불타는 갑판 전략을 사용해 조직을 일깨웠다면 곧바로 사람들의 두려움을 보다 긍정적인 힘으로 바꿔야 합니다. 사람들의 머리를 때려 주의를 끌었다면 다음엔 거기서 벗어나야 한다고 말할 뿐만 아니라 더 나은 곳이 있고 그곳으로 가야 한다고 말할 수 있어야 합니다. 끊임없이 위기감을 조성하는 것은 지속되지 않습니다. 위기감은 닳고 바래며 사람들은 숨고 스스로를 보호하려고 하기 마련입니다.” (존 코터, 하버드대 교수)

(자료: “위기, 위기 남발하면 위기 불감증 걸린다.” (2010. 12. 18.). 『Weekly Biz』.)

- 조직문화 혁신의 시급성을 환기시키면서도 기존 조직이 가진 강점을 배제하지 않도록 주의
 - 기존의 강점을 무시하고 모든 것이 바뀌어야 한다고 변화 필요성을 제기하면 오히려 변화에 대해 강한 거부감을 나타냄
 - 특히 계속해서 좋은 성과를 창출한 조직의 경영진은 현 문화의 문제점만 지적했을 때 수용하지 않으려 함
 - 지금까지 성공에 주효했던 가치 중 계승하고 발전시켜야 할 가치와 새롭게 필요한 가치를 구분하는 것이 필요

② 조직이나 직원들은 위기를 스스로 감지하는가?

- 조직은 스스로 위기 징후를 지각하지 못하며, 때로는 위기 징후를 감지하더라도 위기 가능성을 부정하는 것이 보편적

- 특히 성공을 경험한 조직은 스스로 성공에 도취하여 성공을 당연시 여기는 자만심 때문에 스스로를 격리시킴
- 짐 콜린스는 위기를 감지하지 못하고 몰락하는 기업의 주요 특징을 5단계로 구분하여 설명

기업 몰락의 5단계

- ▷ 1단계: 성공으로부터 자만심이 생겨나는 단계
 - 성공에 도취해 스스로를 격리시킴
 - 성공을 당연한 것으로 간주하고 거만해짐
- ▷ 2단계: 원칙 없이 더 많은 욕심을 내는 단계
 - 더 큰 규모, 더 높은 성장, 더 많은 찬사 그리고 '성공'으로 보이는 것은 무엇이든 함
 - 자기통제와 규율 없이 더욱 위대해지기 힘들거나 빠르게 성장하기 어려운 영역으로 진입
- ▷ 3단계: 위험과 위기 가능성을 부정하는 단계
 - 내부에 경고 신호가 증가하지만 외부 성과가 여전히 견고하기 때문에 위기 징후에 대한 우려를 무시
 - 부정적인 데이터는 축소하고 긍정적인 데이터는 부풀리며 모호한 데이터는 긍정적으로 채색
- ▷ 4단계: 구원을 찾아 해매는 단계
 - 누구에게나 기업의 가파른 하락세가 뚜렷이 보임
 - '구원투수'는 비전과 카리스마가 있고 과감하지만 입증되지 않은 전략, 문화적 변혁 등을 추구
- ▷ 5단계: 유명무실해지거나 생명이 끝나는 단계
 - 재무적 강점이 침식되기 시작, 위대한 미래를 건설하려는 희망을 버림

(자료: 짐 콜린스 (2010). 『위대한 기업은 다 어디로 갔을까?』 (김명철 역). 서울: 김영사.)

③ 직원들이 단시간에 변화를 감지할 수 있는 변화 드라이버는?

- 직원들이 주도적으로 변화를 실천하지 않더라도 근무환경 속에서 자연스럽게 변화를 느끼도록 하는 방법이 필요
- 근무시간을 바꾸거나 사무실 환경을 바꾸는 등 물리적 근무환경의 변화를 활용
- 단순히 근무환경의 변화가 아니라 환경을 바꾸는 목적을 충분히 반영하여 설계하는 것이 필요

- 예를 들어 과거에 휴게 공간은 일 안하고 노는 곳으로 인식되어 최소한의 비용이 투입되어 협소하게 만들어졌으나, ‘창조적 조직문화’하에서는 직원들이 자연스럽게 소통하고 협력할 수 있는 공간으로 인식되어 더 많은 직원들이 더욱 편안하게 찾을 수 있는 공간으로 설계

④ 변화를 싫어하는 직원들도 참여하고 싶어 하는 변화 프로그램의 기획이 가능한가?

일반적으로 변화는 직원들에게 불편과 스트레스를 주므로 변화에 대해 저항하는 것은 자연스러운 모습

- 따라서 변화의 궁극적인 목표를 달성하기 위해서는 변화 내용뿐 아니라 변화 메시지를 전달하는 방법에 대해서도 고민할 필요

딱딱하고 엄격한 방법보다는 재미와 유머를 가미하여 즐거움과 변화 메시지를 동시에 전달

- 텍스트보다는 네 컷 만화, 동영상, 플래시 등 직원들이 클릭하고 싶어 하는 채널을 적극 활용

- 직원들은 재미를 느끼면서 자신도 모르게 변화 비전을 이해하고 변화 프로그램에 참여

- 특히 신세대 직원들은 일을 포함하여 모든 것에서 유머를 즐기는 경향이 있으므로 재미를 느끼면 명시적인 외재적 보상이 없어도 매우 능동적으로 참여

- 그러나 재미와 유머를 포함하면서도 변화 메시지를 정확하게 전달하기 위해서는 변화관리팀이 많은 시간과 노력을 투입해야 함을 명심

⑤ 변화를 요구한 CEO가 왜 나중에는 변화에 관심이 낮아지는가?

CEO는 일반적으로 기획이 완료되면 실행은 당연히 이루어진다고 생각

- 따라서 CEO는 전략적 문화혁신을 실행하는 것은 자신의 역할이 아니라
고 간주하는 경향이 있음
- CEO의 관심이 줄어들면 경영진과 관리자의 참여도 급격하게 감소
- CEO의 관심을 유지시키기 위해서는 전략적 문화혁신을 기획한 후 실행
현황을 정기적으로 보고하는 회의체가 반드시 필요
- 변화관리팀과 각 사업부장이 월별, 분기별 추진 결과를 발표하고 토의하
며 중요한 의사결정을 하는 위원회를 구성하여 운영
- CEO가 계속해서 일관된 메시지를 전달하고 변화 메신저로서 역할 모델
을 수행하는 것도 병행
 - 월례사, 간담회 등 직원과 직간접적으로 만나는 자리에서 메시지를 반복
해서 전달

⑥ 직원들의 변화에 대한 저항을 최소화하는 방법은?

- 변화 비전을 경영진이 적극 수용함에도 불구하고 직원들이 강력하게 반
발하는 경우가 종종 발생
 - 변화 자체에 대한 피로와 스트레스도 저항의 한 요소이지만, 더 큰 요인
은 변화를 통해 자신의 기득권을 잃어버리고 불이익을 받는다고 생각하
기 때문
- 조직의 비전뿐 아니라 이와 연계된 직원 개인의 비전도 함께 제시함으로
써 비전 수용도를 제고
 - 개인의 비전과 조직의 비전을 정렬시킴으로써 조직의 성공이 곧 개인의
성공이 될 수 있도록 연계
 - 예를 들어 삼성전기는 회사의 성공을 위해 모든 직원이 전문가로서 역
량을 갖추어야 한다는 ‘professional’을 비전 중 하나로 설정

- 변화가 고통스럽지만 변화를 통해 회사뿐 아니라 개인도 성장하고 발전하였다는 구체적인 증거를 찾아내어 공유
 - 변화를 통해 얻어진 성과를 검증할 때 개인 입장에서는 어떤 성과가 있었는지 객관적인 데이터로 검증하는 것이 필요
 - 예를 들어 글로벌 비즈니스를 확대하기 위해 1인당 외국어 자격증을 2개씩 취득하도록 독려하고 그 결과를 취합

⑦ 구체적인 성과가 반드시 필요한가?

- 가시적인 성과를 확인하지 못하면 경영진 내부에서 조직문화 혁신 무용론이 나타날 수 있음
 - 또한 변화를 꺼려하는 일반 직원들도 변화에 대한 저항이 더욱 심해질 가능성
- 변화관리팀은 작은 성과라도 가시적인 성과를 찾아내고 이를 경영진과 직원 들과 공유하는 것이 반드시 필요
 - 직원들은 작은 규모라도 성공을 경험하면 변화할 수 있다는 자신감을 갖게 되고 변화 속도를 높이게 됨
 - 한편, 조직문화의 근본적인 변화는 일정 시간이 소요됨을 설명하고 중간에 포기하지 않도록 설득

⑧ 성과가 나타나지 않았을 때 변화 프로그램을 바꾸어야 할까?

- 실행하고 있는 변화 프로그램의 성과가 나타나지 않을 때는 세부 운영방안을 다시 검토
 - 효과가 단기간에 나타나지 않는다고 해서 제도를 바로 폐기하기보다는 세밀하게 모니터링하고 제도의 운영방법을 수정함으로써 일관성을 유지

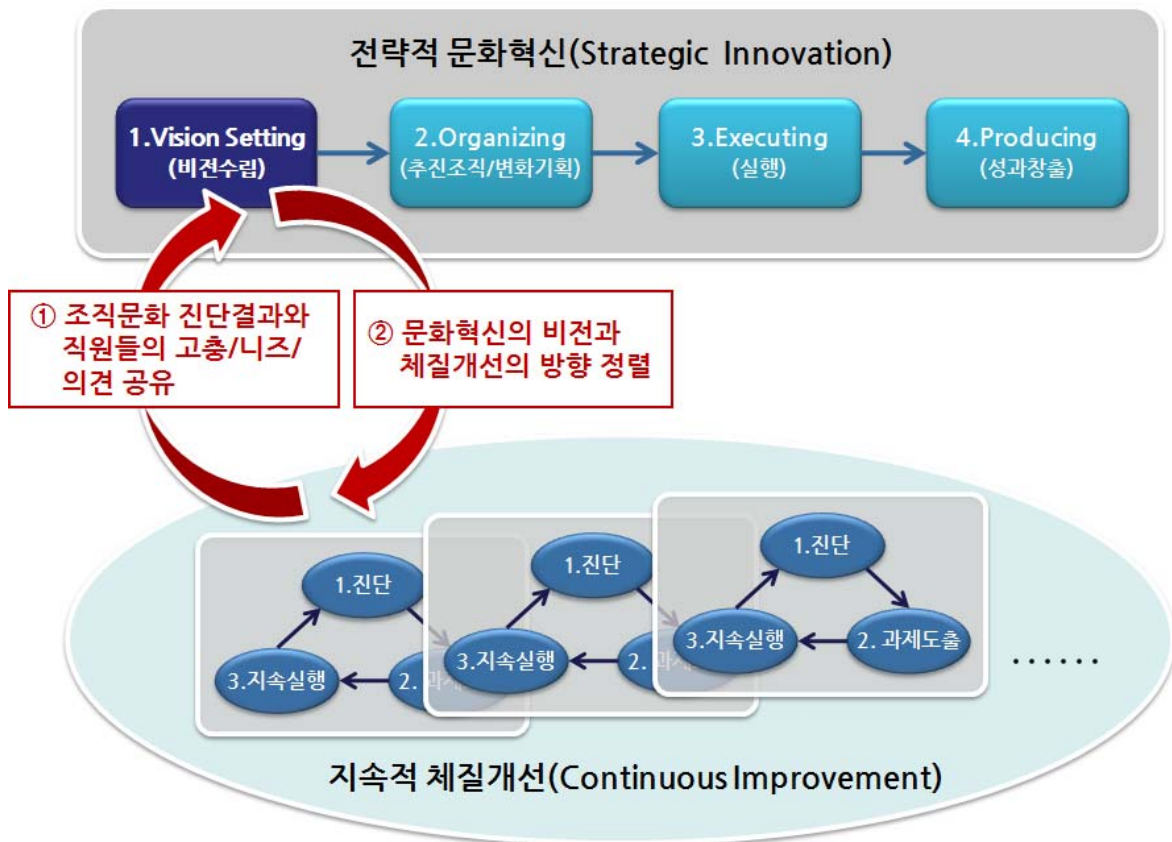
- 동일한 프로그램이라 하더라도 직원들의 특성에 따라 반응이 달라질 수 있으므로 직급, 직군, 사업장 등에 따라 세부 운영방안을 차별화하는 것도 한 방법
 - 예를 들어 젊은 직원으로 구성된 사업장은 재미있는 문화 체험을 활용한 소통, 중년층으로 구성된 사업장은 가족을 포함한 프로그램을 활용하여 소통하는 것이 효과적
- 단기적 관점에서 성급하게 프로그램의 성패 결론을 내지 않도록 주의
- 변화 도입기에는 변화에 대한 저항이 커서 불만이 많던 프로그램도 지속됨에 따라 직원의 반응이 변화하는 경우도 종종 발생
 - 프로그램 실행 즉시 임직원의 반응이 있는 것이 아니라, 지속적인 노력 이후에 반응이 나타나는 시간차(time lag)가 존재함을 인지
- 조직문화 프로그램 기획 단계에서 기존 프로그램의 지속적인 유지와 새로 도입하는 프로그램과의 조화를 고려
- 신선함을 위해 프로그램의 본질을 유지하면서 다양한 방법으로 접근하는 것도 필요

IV. ‘지속적 체질개선(CI)’과 ‘전략적 문화혁신(SI)’의 상호성

1. Vision Setting(비전수립) 단계에서의 상호작용

- ‘전략적 문화혁신’의 Vision Setting 단계에서는 변화 비전의 내-외부 정합성(external-internal fit)을 맞추어나가는 것이 중요
 - 외부환경 변화에 대응하여 변화의 필요성을 제고하고 구체적인 변화 비전을 수립
 - 변화 비전의 내부 정합성(internal fit)을 맞추는 과정에서 ‘지속적 체질개선’의 기반 필요

Vision Setting 단계에서 ‘전략적 문화혁신’과 ‘지속적 체질개선’의 상호작용



① [CI→SI] 조직문화 진단 결과와 직원들의 고충/니즈/의견 공유

- ‘전략적 문화혁신’의 비전을 수립하기 위해서는 조직문화의 현 수준을 정확히 파악하는 것이 중요하며, 이 과정에서 ‘지속적 체질개선’과의 긴밀한 상호작용이 필요
 - ‘지속적 체질개선’에서 정기적으로 수행한 조직문화 진단 결과를 통해 조직문화의 현 수준을 파악
 - 조직문화의 전반적인 수준, 취약점과 보완점, 개선 방향 등을 제공
 - ‘지속적 체질개선’에서 일상적으로 운영한 온/오프라인 소통 채널을 통해 직원들의 고충과 니즈, 의견을 청취하고 반영
 - 직원 간담회, 현장방문, 온라인 게시판, 고충처리위원회 등 기존 채널과 이미 파악하고 있던 직원들의 의견을 충분히 활용

② [SI→CI] 문화혁신의 비전과 체질개선의 방향 정렬

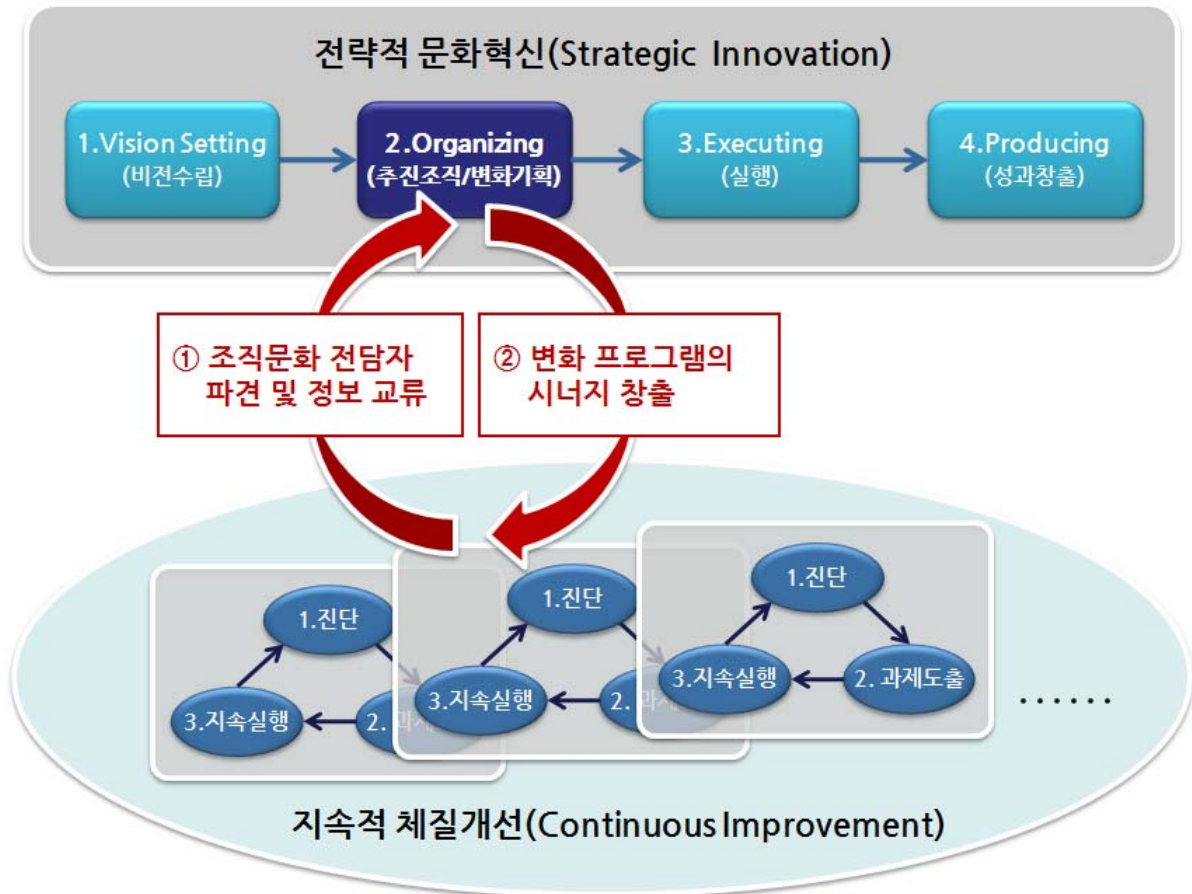
- ‘전략적 문화혁신’에서 수립한 비전과 ‘지속적 체질개선’의 방향이 정합성을 갖도록 상호작용 필요
 - ‘지속적 체질개선’이 큰 변화 비전의 틀 안에서 수행될 수 있도록 양자가 긴밀히 상호작용(interaction)하여 변화 비전 수립과정부터 방향성을 공유
 - ‘전략적 문화혁신’의 비전과 ‘지속적 체질개선’의 방향이 정합성을 가져야 직원들에게 일관된 메시지를 전달할 수 있으며 통합된 조직문화의 변화가 가능
 - 양자의 변화가 일관된 방향을 제시하지 못하면 현장 변화의 주체인 직원들에게 혼란을 주어 오히려 참여를 저해하는 요소로 작용
 - 특히 회사 차원의 비전을 개인 차원의 비전(people vision)으로 세분화하고 적용하는 과정을 ‘지속적 체질개선’이 담당

2. Organizing(추진조직/변화기획) 단계에서의 상호작용

□ ‘전략적 문화혁신’의 Organizing 단계에서는 효과적으로 변화를 이끄는 조직을 구축하고 변화 프로그램을 기획하는 것이 중요

- 기업 전체 차원의 변화 기획과 실행을 책임질 변화관리팀을 구축
- 변화관리팀의 인력 선정과 정보 공유, 기존 제도와의 정렬과 관련하여 ‘지속적 체질개선’과 긴밀한 상호작용이 필요

Organizing 단계에서 ‘전략적 문화혁신’과 ‘지속적 체질개선’의 상호작용



① [CI→SI] 조직문화 전담자 파견 및 정보 교류

- ‘지속적 체질개선’을 추진해온 조직문화 전담자와 ‘전략적 문화혁신’을 추진하는 변화관리팀 간 인력 교류가 필수
 - ‘전략적 문화혁신’을 위해 변화관리팀을 구축할 때, ‘지속적 체질개선’을 수행하던 기존의 조직문화 전담자를 파견하여 구성하면 효과적
 - 기존 조직문화 전담자는 조직문화의 현황과 이슈를 정확하게 파악하고 있으며 변화 추진을 경험했다는 점에서 유리
 - 또한 현장 실행을 담당하는 체인지 에이전트 조직의 경우, ‘지속적 체질개선’의 체인지 에이전트 조직이 ‘전략적 문화혁신’도 함께 실행함으로써 변화 추진의 연속성 제고
- ‘지속적 체질개선’을 담당하는 조직문화 전담자와 ‘전략적 문화혁신’을 담당하는 변화관리팀 간 정기적인 정보 교류 필요
 - ‘전략적 문화혁신’을 수행하는 변화관리팀이 기존에 ‘지속적 체질개선’을 수행해온 조직문화 전담자와 체인지 에이전트 조직의 의견과 정보를 충분히 청취하여 기업 전체의 변화 프로그램을 기획

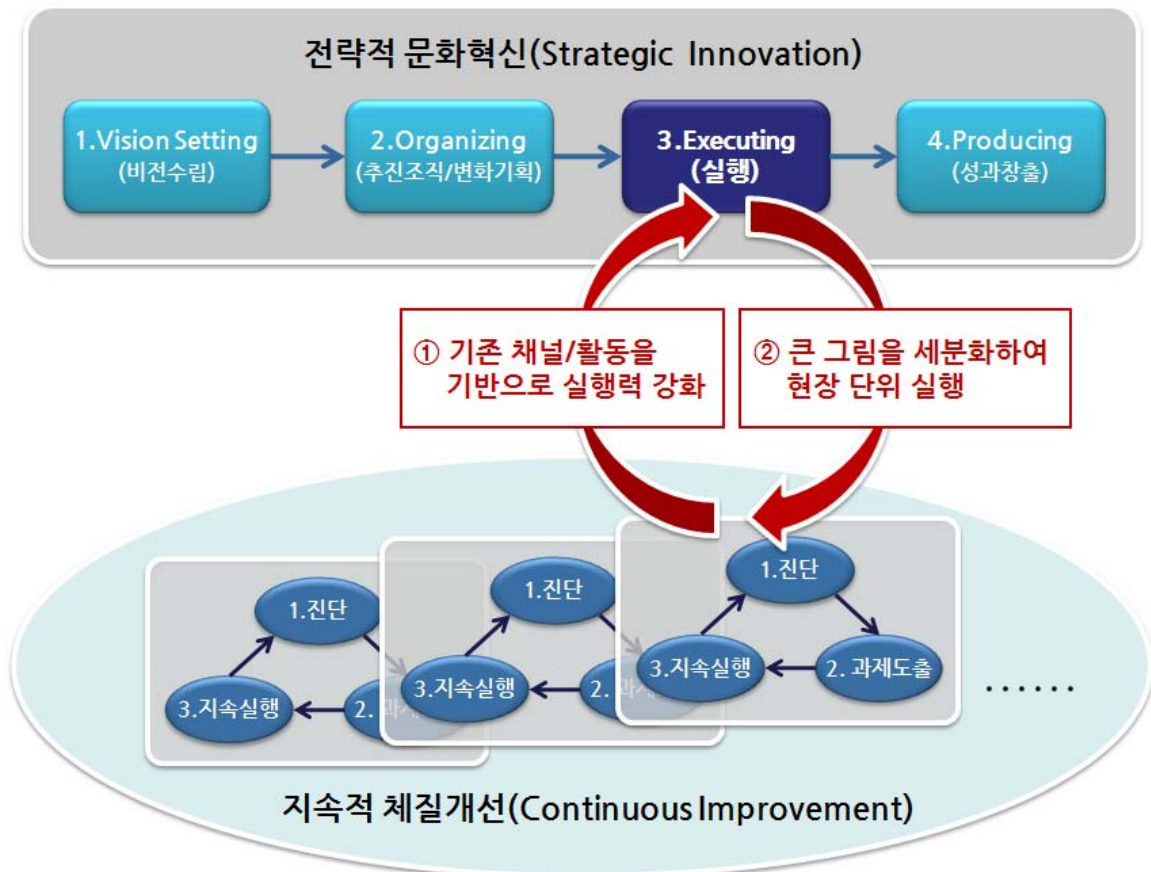
② [SI→CI] 변화 프로그램의 시너지 창출

- 전 기업 차원에서 추진되는 ‘전략적 문화혁신’의 변화 프로그램은 ‘지속적 체질개선’에 변화의 동력 제공
 - 비교적 점진적으로 진행되는 ‘지속적 체질개선’에 비해 ‘전략적 문화혁신’의 프로그램은 전 기업 차원에서 급진적으로 추진되는 경향
 - ‘전략적 문화혁신’의 변화 프로그램과 방향성을 맞추어 ‘지속적 체질개선’ 프로그램을 기획함으로써 조직문화 변화의 시너지 창출

3. Executing(실행) 단계에서의 상호작용

- ‘전략적 문화혁신’의 Executing 단계에서는 변화 추진의 실행력을 높이는 것이 중요
 - 기존 ‘지속적 체질개선’ 프로그램을 기반으로 ‘전략적 문화혁신’을 실행함으로써 효과성을 배가
 - 전 기업 차원에서 실행하는 ‘전략적 문화혁신’의 큰 그림(Big Picture)을 현장 단위에서 실행하도록 세분화하는 과정에서 ‘지속적 체질개선’과 긴밀한 상호작용 필요

Executing 단계에서 ‘전략적 문화혁신’과 ‘지속적 체질개선’의 상호작용



① [CI→SI] 기존 채널/활동을 기반으로 실행력 강화

- ‘지속적 체질개선’의 기존 활동을 바탕으로 ‘전략적 문화혁신’ 프로그램의 실행력 제고
 - ‘전략적 문화혁신’에서는 비전과 전략, 정합성을 갖고 뚜렷한 방향성이 있는 변화를 기업 전체에서 추진
 - 이러한 변화의 실행이 성공적으로 정착되기 위해서는 기존에 수행되던 ‘지속적 체질개선’의 실행, 즉 일상적인 현장직원과의 커뮤니케이션을 비롯한 점진적인 문화의 개선 작업이 뒷받침될 필요
 - 기존의 ‘지속적 체질개선’에서 활용하던 채널과 활동을 충분히 연계함으로써 실행의 효과성과 효율성을 제고
 - 또한 이러한 양자의 실행이 연계될 경우, 직원들의 변화에 대한 불안감과 저항도 낮아질 수 있음

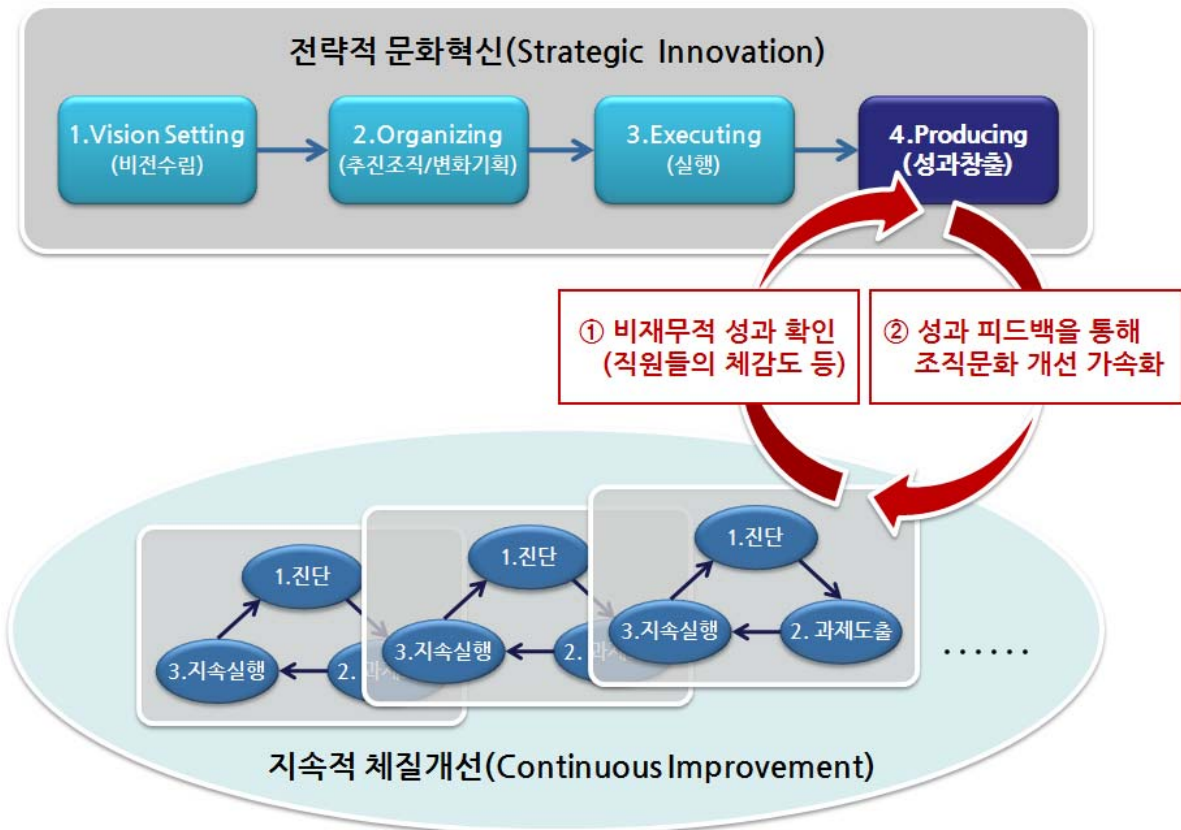
② [SI→CI] 큰 그림(Big Picture)을 세분하여 현장 단위 실행

- ‘전략적 문화혁신’의 실행이 기업 차원에 머물지 않고 현장 단위에서 구체적인 행동으로 일어나도록 큰 그림(Big Picture)을 세분하여 실행
 - ‘지속적 체질개선’의 부서 단위 실행조직인 체인지 에이전트 조직이 현장 단위로 구체화된 ‘전략적 문화혁신’ 프로그램을 실행
 - 체인지 에이전트 조직이 큰 방향하에서 주도적으로 세부 프로그램을 기획, 실행하도록 현장 실행에 대한 권한을 위임
 - 현장 체인지 에이전트 조직은 실행 후 결과를 기업 전체 조직인 변화관리팀에 피드백함으로써 이후 프로그램에 대해서도 실행력을 강화

4. Producing(성과창출) 단계에서의 상호작용

- ‘전략적 문화혁신’의 Producing 단계에서는 변화 추진의 성과를 창출하고 이를 가시적으로 검증하는 것이 중요
 - 변화 추진의 성과는 매출 성장률, 시장 점유율 등 재무적 성과뿐 아니라 직원들의 체감도 등 비재무적 성과를 포함
 - 특히 직원들의 반응 등 비재무적 성과를 확인하고, 성과 피드백을 통해 조직문화의 개선을 가속화하는 과정에서 ‘지속적 체질개선’과 긴밀한 상호작용 필요

Producing 단계에서 ‘전략적 문화혁신’과 ‘지속적 체질개선’의 상호작용



① [CI→SI] 비재무적 성과 확인

- ‘전략적 문화혁신’의 성과 중 비재무적 성과 확인을 ‘지속적 체질개선’ 프로그램에서 담당
 - ‘지속적 체질개선’에서 운영하는 기존 소통 채널을 활용하여 ‘전략적 문화혁신’에 대한 직원들의 반응과 체감도 같은 비재무적 성과를 확인
 - 정기적인 조직문화 진단 및 현장인터뷰, 온라인 게시판, 직원 간담회 등을 활용
 - ‘전략적 문화혁신’을 통해 도출된 사업부/부서 차원의 우수사례를 발굴하여 변화관리팀에 제공
 - 조직 차원의 성과뿐 아니라 개인 차원의 성과까지 확인

② [SI→CI] 성과 피드백을 통해 조직문화 개선 가속화

- ‘전략적 문화혁신’의 재무적·비재무적 성과창출을 통해 ‘지속적 체질개선’의 추진도 가속화
 - 조직문화의 변화와 성과 간의 관계를 명확히 함으로써 문화 변화의 중요성을 재인식
 - 이를 통해 일상적으로 진행하던 ‘지속적 체질개선’의 필요성도 강화
- ‘전략적 문화혁신’을 통해 창출된 우수사례를 부서 단위까지 확산하는 과정에서 ‘지속적 체질개선’과 유기적인 상호작용 필요
 - 현장 체인지 에이전트 조직을 활용하여, 부서/현장 팀 차원까지 우수사례를 전파하고 지속적인 참여를 독려

V. 성공적인 조직문화 변화관리를 위한 제언

‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호작용이 필수

- 성공적인 조직문화 변화를 위해서는 ‘지속적 체질개선’과 ‘전략적 문화혁신’의 상호작용(interaction)이 필수
 - 많은 기업들이 문화의 근본적인 체질개선을 간과하고 상의하달식의 문화혁신만을 추진함으로써 궁극적인 조직문화 변화에 실패
 - 특히 문화혁신을 추진하면서 기획 단계에만 치중하고 세밀하게 실행하지 못하면 중간에 변화 추진 자체가 중단될 위험
 - 조직문화의 방향성뿐 아니라 이에 부합하는 직원들의 의식과 행동 변화까지 이끌어내야 비로소 변화가 정착
 - ‘전략적 문화혁신’과 이를 뒷받침해주는 ‘지속적 체질개선’이 동시에 실행되지 못해 변화 추진이 빈번히 좌절되면, 직원들은 변화 자체에 회의적인 시각을 갖게 되고 참여를 유보

CEO와 경영진의 적극적인 참여와 관심이 성패를 좌우

- CEO와 경영진의 ‘제대로 된 관심과 지원’이 필요
 - 조직문화 변화관리에서 CEO의 관심과 지원은 조직에 절대적인 영향을 미치지만, 조직문화는 상의하달식만으로는 변화하지 않는다는 것도 분명히 인식할 필요
 - 특히 조직문화 변화에 대해 ‘시키는 대로 빨리 변하지 않는다’는 조금증을 경계
 - “5년이면 IBM의 기업문화가 바뀔 것으로 기대하였다. 그러나 10년이 지난 지금까지 문화 혁신을 위해 노력하였으나 아직도 절반 정도밖에 변화

하지 못한 것 같다. 문화는 고무줄과 같아서 변화하는 방향으로 계속해서 당겨야만 한다. 어느 순간 손을 놓아버리면 원래 자리로 되돌아가거나 오히려 악화되기도 한다. 의지를 가지고 지속적으로 문화의 변화를 강조하는 것이 가장 중요한 성공요인이라 할 수 있다.” (전 IBM 회장 루 거스너의 퇴임사 중에서)

- CEO가 조직문화 변화에 대해 지속적인 관심과 의지를 표명하고 동시에 실제로 변화가 어떻게 진행되고 있는지 직원들의 목소리에 귀를 기울여 변화 속도를 조절하면서 꾸준히 추진하는 것이 중요
- CEO가 조직문화에 충분한 관심과 지원을 보이지 않으면 변화관리팀이 수시로 주요 이슈를 제기하여 CEO의 관심을 환기

부서장(중간관리자)은 회사의 변화 전략을 이해하고 실천

- 부서장이 직원에게 요구하는 행동과 회사의 방침이 서로 상충하면 직원들은 불안과 혼란을 경험
 - 예를 들어 회사가 창의적인 조직문화를 강조하는 경우, 회사는 직원들에게 외부 정보를 흡수하고 새로운 것을 학습할 수 있는 여유시간을 확보하기를 요구하는 반면, 부서장은 야근이 곧 고성과라고 평가
 - 부서장이 회사의 변화 방향에 대해 이해가 부족하거나 구체적으로 어떤 행동을 해야 하는지에 대한 정보가 부족하면 부서장 스스로 의식과 행동을 변화시킬 수 없음
- 회사는 리더가 스스로 알아서 회사의 변화 방향에 맞게 행동할 것을 요구하기보다는 조직 차원에서 변화 방향을 이해시키고 교육시키는 것이 필요
 - 리더에 대한 체계적·반복적인 교육이 없으면 변화를 실천하는 역량에서 조직 간 격차가 심화

- 교육을 통해 변화의 의미를 이해한 리더가 솔선수범하면 직원들이 따라 함으로써 전 직원의 행동을 변화시킬 수 있음

□ 변화를 잘 이해하고 실천하는 리더에게 적절한 보상을 제시

- 변화 도입기에는 변화를 잘 이해하고 실천하는 모범 부서장과 부서를 발굴하여 회사 차원에서 적절한 격려와 보상을 제공
 - 예: GWP 우수부서 팻말 설치, 우수부서 사내방송 발신
- 확산 단계에서는 변화에 참여하지 않거나 변화에 반대하는 행동을 하는 부서장에 대한 관리도 필요

직원들의 참여방법에 대한 고민 필요

□ 조직문화 변화에 직원들을 참여시키는 방법에 대해서도 심도 깊은 고민이 필요

- 기본적으로 직원들이 갖는 ‘변화에 대한 거부감’을 인정하고 대응
 - 기존 방식에 대한 관성(inertia)과 변화 후에 벌어질 상황에 대한 막연한 불안감이 직원들의 적극적인 참여를 저해한다는 점을 이해
- 조직 구성원의 직급, 직군, 성별 등을 고려하여 프로그램과 참여방식을 결정하고 참여를 독려
 - 사내 체육대회 등 단체행사에 비교적 거부감이 적고 참여도가 높은 생산직에 비해 연구개발직은 거부감을 표현하는 경우가 다수
- 직원들의 참여를 독려하는 방법에서도 일단 전 직원의 참여를 의무화하여 참여의 재미를 느끼게 하는 방법과 자발적으로 참여하는 직원들을 중심으로 차츰 확대하는 방법 등 다양한 방법을 고려

새롭게 변화 프로그램을 도입할 때는 본질에 집중

- 타 기업에서 실시하고 있는 우수사례를 무조건 받아들이면 의도한 효과를 얻지 못할 수도 있음을 주지
 - 같은 프로그램도 받아들이는 직원의 특성에 따라 효과가 달라질 수 있음
 - 예를 들어 연구개발직과 기능직 직원들은 같은 프로그램에 대해 서로 반응이 다를 수 있음
 - 똑같은 프로그램도 운영방법에 따라 직원들의 반응이 달라질 가능성
 - 정기적으로 하는 경영진 간담회 vs. 수시로 하는 경영진 간담회
 - 간담회에 참여하는 직원의 수가 너무 많으면 형식적으로 서로 정해진 질문과 응답을 할 가능성
- 타 기업의 우수사례를 벤치마킹할 때는 프로그램 자체보다 프로그램이 갖고 있는 철학에 초점을 맞추는 자세가 필요
 - 일부 조직문화 담당자는 다른 회사에서 성공적으로 시행한 프로그램을 도입하였으나, 자신의 회사에서는 효과가 나타나지 않는다고 문제를 제기
 - 프로그램 자체를 단순히 벤치마킹하는 것이 아니라 그 프로그램이 의도하는 본질과 철학을 충분히 포함시킬 필요
 - 프로그램의 겉모습만 따라하다 보면 직원들이 조직문화 변화 활동을 단순한 이벤트로 인식

변화 프로그램을 일관되고 지속적으로 운영하는 것이 가장 중요

- 조직문화 변화를 추진하며 새로운 프로그램을 기획하는 것도 중요하지만 기존 프로그램과의 연계성과 지속성이 더욱 중요
 - 새로운 조직문화 프로그램을 기획할 때는 기존 문화의 바탕 위에 연계성을 갖도록 설계

- 새롭고 신선한 기획에만 치중하기보다는 기존 프로그램이 직원들에게 충분히 흡수되도록 시간 여유를 갖고 지속적으로 운영할 필요
 - 하나의 변화 프로그램이 정착하기도 전에 지나치게 빨리 새로운 프로그램을 도입하면 직원들에게 혼란을 줄 수 있음에 유의

- ‘전략적 문화혁신’과 ‘지속적 체질개선’ 프로그램이 상호 연계성을 갖기 위해서는 각 변화관리의 주체가 되는 변화관리팀(또는 담당자)의 인력 및 정보 교류가 필수

- 변화관리팀은 새로운 프로그램 기획을 실적으로 생각하는 우를 범하지 않도록 주의하고 실질적인 변화를 이끌어내는 운영에 집중

참고문헌

- 리차드 L. 대프트 (2010). 『조직이론과 설계(10판)』 (김광점 외 역). 서울: 한경사.
- 짐 콜린스 (2010). 『위대한 기업은 다 어디로 갔을까?』 (김명철 역). 서울: 김영사.
- 찰스 오레일리, 제프리 페퍼 (2002). 『숨겨진 힘, 사람』 (김병두 역). 서울: 김영사.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 158-166.
- Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1988). The Communication of Power Relations in Organizations through Cultural Rites. In Jones, M. O., Moore, M. D. & Snyder, R. C. (Eds.), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimensions* (pp. 141-157). Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Burnes, B. (2005). Complexity Theories and Organizational Change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organizational Development and Change*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O. D. Model. *Organizational Studies*, 9(3), 317-334.
- Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 200-229). San Francisco, C.A.: Jossey Bass.

- Goodman, P. S. (1982). *New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goss, T., Pascale. R. & Athos, A. (1993). The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 71(6), 97-108.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Isabella, L. (1990). Evolving Interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy(8th ed.)*. London: Prentice Hall.
- Kee, M. R. (2003). Corporate culture makes a Fiscal difference. *Industrial management*, 45(6), 16-20.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 73(2), 59-67.
- _____ (1999). Leading change: The eight steps to transformation. In Conger, J., Spreitzer, G. & Lawler, E. (Eds.), *The Leader's Change Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-20.
- Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior(3rd ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Price, A. D. F. & Chahal, H. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.
- Pritchett, P. & Pound, R. (1996). *The Employee Handbook for Organizational Change*. Atlanta, GA: Pritchett and Hull Associates.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. & Norcross, J. C. (1992). In search of

- how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1144.
- Roberts, H. & Brown, A. D. (1992). Cognitive and social dimensions of IT implementation. *British Academy of Management 6th Annual Conference*, September 14-16. Bradford: Pennsylvania, USA.
- Schaffer, R. H. & Harvey, A. (1992). Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 70(1), 80-89.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (2003). Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation (MIT Sloan School of Management working paper 3831-95). MIT.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*. May-Jun, 74(3), 86-92.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.