

## 조직의 창의성과 혁신\*

김 성 수\*\*

### 〈목 차〉

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| I. 들어가며             | IV. 현대카드/현대캐피탈의 사례 |
| II. 한국 기업의 창조 경영    | V. 맷으며             |
| III. 혁신적인 조직 문화의 구축 |                    |

### I. 들어가며

기업간의 경쟁이 격화됨에 따라 개별 기업이 경쟁자와 차별화된 역량을 구축하는 것이 더욱 중요한 전략적 의미를 갖게 되었다. 특히, 기업 간의 기술격차가 점점 줄어들면서 경쟁우위의 원천으로 창의와 혁신을 지속하는 조직역량에 관심이 커지고 있다.

애플이 1997년 이후 iMac, iPod, iPhone을 통해 거둔 성공은 창의와 혁신에 기반한 경쟁력이 얼마나 큰 성과를 가져올 수 있는지 보여주고 있다. 애플은 이미 기존 업체들이 치열하게 경쟁하는 시장에 후발업체로 들어가 단순한 제조 역량보다는 디지털 콘텐츠-인터넷-제품을 새로이 조합하는 혁신적인 비즈니스 모델을 통해 뛰어난 성과를 보이고 있다. 세계 시장에서 작은 비중만을 차지하던 우리나라 기업들도 이제는 다수의 사업부문에서 세계 1위의 반열에 오르는 쾌거를 이루고 있다. 지식경제부의 조사에 따르면 세계 시장에서 우리나라 기업의 제품 중 세계시장 점유율 1위를 차지한 제품은 2002년에는 49개였으나 2008년에는 모두 127개로, 큰 폭으로 증가하고 있다. 우리나라 기업이 만든 대표적인 세계 1위 제품은 D램 반도체(세계시장 점유율 49.1%), LNG 운반선(80.5%), TFT-LCD(38.5%) 등이 있다. 비디오테이프(85.0%)는 세계시장을 거의 독점한 것으로 조사되었다.

우리나라는 과거, 후발 공업국으로서 선진 기술과 관리시스템을 수입하는 추종 전략(fast-follower 전략)으로 세계 시장에서 커다란 성공을 이루어온 대표적인 국가이다.

\* 본 연구는 서울대학교 노사관계연구소의 지원으로 이루어졌습니다.

\*\* 서울대학교 경영전문대학원 교수

그러나 추종 전략으로는 지속적인 성장을 이루어내기 어렵기 때문에 이제는 많은 기업들이 혁신적이고 창조적인 제품이나 서비스를 만들어 내려는 방향전환을 시도하고 있다. 즉, 애플과 같이 세계시장에서 인정받는 혁신자(innovator)가 되기 위한 변화를 추구하고 있다. 삼성에서는 '창조 경영'을, LG에서는 '창의와 자율에 기반한 혁신'을 새로운 조직문화로 추구하고 있다(매일경제, 2010. 01. 18).

## II. 한국 기업의 창조 경영

혁신과 창조의 리더십은 우리나라 기업에게만 중요한 것이 아니어서, BusinessWeek지는 매년 글로벌 기업 중 '가장 혁신적인 회사(Most Innovative Companies)'를 선정하여 발표하고 있다. 2009년에 발표된 명단은 다음과 같다.

순위	가장 혁신적인 회사
1	APPLE
2	GOOGLE
3	TOYOTA MOTOR
4	MICROSOFT
5	NINTENDO
6	IBM
7	HEWLETT-PACKARD
8	RESEARCH IN MOTION
9	NOKIA
10	WAL-MART STORES
11	AMAZON.COM
12	PROCTER & GAMBLE
13	TATA GROUP
14	SONY
15	RELIANCE INDUSTRIES
16	SAMSUNG ELECTRONICS
17	GENERAL ELECTRIC
18	VOLKSWAGEN
19	MCDONALDS
20	BMW
	⋮
27	LG ELECTRONICS

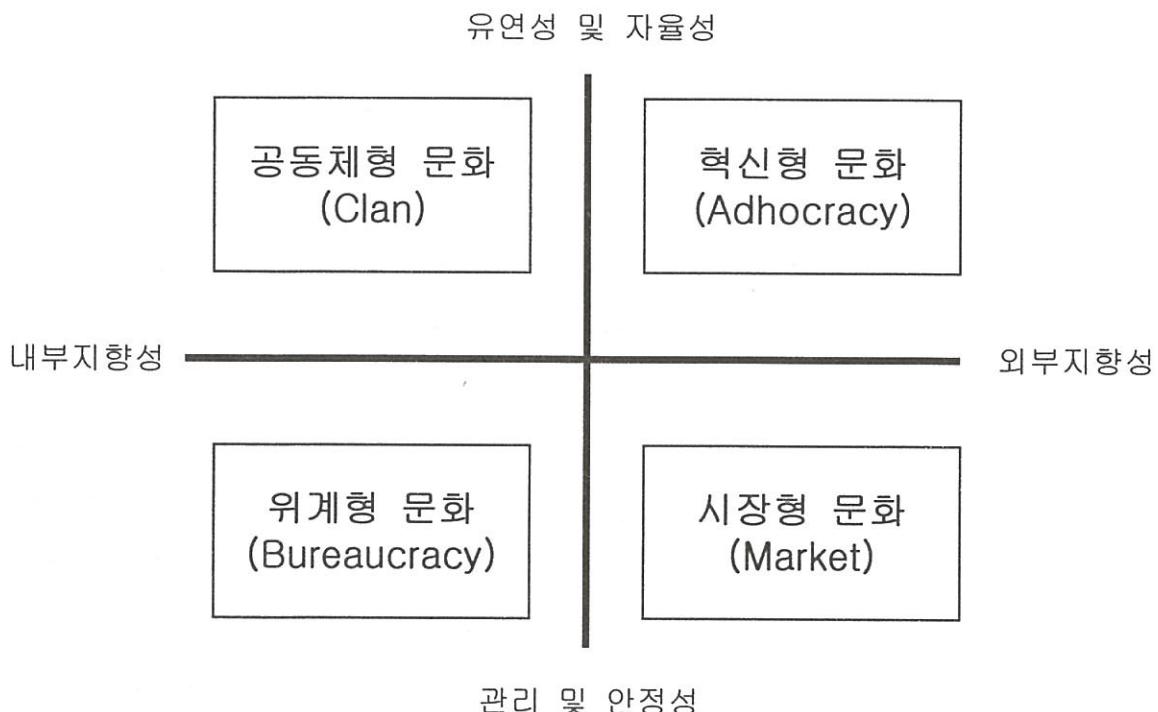
1등은 애플이고 2위는 구글로서 3년째 최상위권을 유지하고 있다. 우리나라 기업은 삼성전자가 16위를 기록하여 전년(26위)에 이어 비교적 높은 순위를 차지했는데, 이는 GE(17), BMW(20), Intel(33) 보다도 높은 순위이다. 한국 기업 중 다음으로는 LG 전자가 27등을 차지했는데, 이는 세계 시장에서 우리나라 기업이 높게 인정받는 것을 보여주고 있다.

순위 결정방법이 우리에게 주는 시사점이 큰데, 총점의 80%는 글로벌 기업의 임원 2,700명에게 설문조사(혁신적 제품, 서비스, 비즈니스 모델이나 경영시스템을 보유한 회사를 적어내게 함)하여 산출하고, 총점의 10%는 주가수익률, 5%는 매출성장률, 5%는 이익성장률을 반영하였다. 글로벌 기업 임원의 평가가 가장 공정한 것이라고 할 수는 없지만, 현재 세계 경제를 이끌어가는 리더들 사이에서 기업이 어떤 평가를 받고 있는가를 측정하는데는 적절한 방법이라 생각된다. 이러한 평가에서 한국 기업이 16위(삼성전자)와 27위(LG전자)를 했다는 것은 이들 기업이 실제 재무적 순위(매출액이나 시가 총액 등) 보다 더 나은 평가를 받고 있다는 것을 보여준다.

이러한 순위 결정방법이 경영자에게 경영지침이 될 수는 없지만, 시사하는 바는 크다. 결국 세계 시장에서 혁신적 기업으로 인정받으려면 혁신적인 제품과 서비스를 만들거나 혁신적인 비즈니스 모델이나 경영시스템을 만들어 우수한 경영실적을 창출해야 하는 것이다.

이를 위해서는 기존의 경영 방식의 장점은 살리면서 모자라는 점, 특히 창의성과 혁신성을 보완할 필요가 있다. 근래에는 이러한 조직 문화를 창조적 조직문화, 창조 경영이라 부르고 있다. 창조적인 조직문화란 무엇인가? 어떤 문화의 특성을 어떻게 구분짓고 측정할 것인가? 이에 대해 여러 가지 접근법이 있지만 조직문화 분석모형으로 가장 널리 쓰이는 모형 중 하나인 경쟁가치모형(competing values framework)을 사용하여 이해해 보고자 한다. 경쟁가치모형은 어느 조직이 강조하는 가치를 두 개의 차원으로 단순화하였다. 첫째 차원은 유연/자율 대(vs) 통제/안정이다. 즉 어떤 조직은 유연/자율을 통제/안정보다 더 중시하고 어떤 조직은 그와 반대의 경향을 나타낸다. 유연/자율과 통제/안정을 동시에 달성하기 어려우므로 이를 경쟁가치라고 부르고 있다. 조직문화를 특징짓는 또 한가지 차원은 내부지향성 대(vs) 외부지향성이다. 즉, 어떤 조직은 조직의 내부적 통합을 외부에서의 평가보다 더 중시하고 어떤 조직은 그 반대의 경향을 보인다는 것이다. 이 또한 경쟁적인 가치라 할 수 있다. 이렇게 두 가지 차원을 사용하면 다음 그림과 같이 4개의 조직문화 유형이 나타난다.

〈표 1〉 경쟁가치모형을 이용한 조직 문화의 유형



출처: Cameron & Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley. 1999.

한국 기업은 1990년대 말 외환위기 이전에는 공동체형 조직문화 위주였지만 외환위기를 겪으면서 대다수 선도기업이 과감한 구조조정과 소위 성과주의 인사관리 제도를 도입하며 시장형 문화로 변화하였다. 시장형 문화는 주로 미국 대기업에서 발견되는 조직문화이며 특히 GE가 그 선두에 있다고 할 수 있다. 시장형 문화를 가진 기업이 보이는 특징은 사원들간의 경쟁이 자연스러운 조직문화, 평가를 통한 인력 구조조정, 철저히 성과에 기초한 승진 및 보상관리 등이다. 한국의 다수 기업이 이러한 조직문화를 채택한 이후 한국 경제가 위기를 신속히 극복하고 세계 무대에서 전에 없던 큰 성과를 달성하는 기업이 나타나면서 시장형 조직 문화가 '정답'인 것처럼 인식되는 시기를 맞이하게 되었다. 이에는 시장형 문화의 선두에 있는 GE와 잭 웰치의 영향력도 크게 작용하였다.

상대적으로 같은 기간 동안 일본 기업은 한국 기업보다 덜 변화하였다고 할 수 있는데, 부분적으로는 한국과 같은 심한 위기(1990년대 말 외환위기)를 겪지 않았기 때문인 것으로 보이고, 또 부분적으로는 일본 기업이 이미 1980년대에 세계 정상을 차지했던

경험이 서구 제도를 한국 기업보다 덜 승상하고 덜 모방하게 하는 역할을 했다고 보인다. 이로 인해 일본 기업이 한국 기업보다 느리다는 평가를 받기도 했으나, 긍정적인 면을 본다면 좀 더 사원과 사회의 현실을 고려한 모습이라고 할 수도 있겠다.

한국 기업이 2000년대 중반까지 전례없는 강도로 시장형 조직문화를 채택하였지만 이러한 조직문화가 한국의 현실과 괴리가 있다는 점에서 사원들의 불만을 야기하게 되었고 위기가 극복됨에 따라 자연스럽게 사원들이 좀 더 인간적인 조직문화를 요구하게 되었다. 외환 위기 전에 한국 기업이 강하게 공동체적 문화를 추구했던 점을 고려하면 실은 외환 위기 이후 급격한 시장형 문화 추구는 사원들에게 받아들이기 어려운 상황이었다고 보인다.

동시에 한국 기업이 세계 시장의 선도자로서 혁신적인 역량을 구축해야 하는 상황이 되면서 2000년대 중반 이후 일방적인 시장형 문화보다는 창조와 혁신을 중시하게 되었다. 위계적인 조직 분위기와 강한 성과주의가 일사불란한 조직 운영에는 도움이 되었지만 한국 대기업이 추구하는 창조적인 모습과는 매우 거리가 있었다. 이에 대한 반성으로, 삼성의 '창조경영'이나 LG의 '창의와 자율에 기반한 혁신 선언'이 나오게 되었다.

비록 한국의 대표 기업들이 창의와 혁신의 조직문화를 강조하고 있지만 이러한 문화가 어떤 모습을 지칭하는지, 어떻게 이를 달성할 수 있는지에 대한 구체적인 논의는 별로 이루어지고 있지 않다. 경쟁가치모형을 이용하여 한국 기업이 추구하는 창조적 조직문화가 무엇인지 생각해보면 다음과 같은 모습이 나온다.

한국 기업이 추구하는 창조적 문화는 경쟁가치 모형에서 말하는 혁신형 문화와 거의 유사하다. 혁신형 조직문화는 유연하고 자율적이면서도 시장에서 인정받는 제품이나 서비스를 창출하는 문화 유형이기 때문이다. 그런데, 한국 기업이 추구하는 창조적 문화는 단지 혁신형 문화에만 머무르지 않고, 시장형 문화의 특징도 보인다. 즉, 시장의 경쟁에서 이기고 탁월한 실적을 올리는 수단으로서 혁신형 문화를 추구하는 모습을 보인다. 한국 대표기업의 임직원을 만나 의견을 들어보면 이 부분이 더 명확하게 이해된다.

이를 종합하여 볼 때, 최근 한국 기업이 추구하는 창조적 조직문화는 혁신형 문화와 시장형 문화를 동시에 추구하는 모습으로 보인다. 이러한 경향은 실제로 현재 애플의 모습으로 알려져 있다. 애플의 창업 초기에는 매우 혁신적 문화가 나타났다. 그러나 위계형, 시장형을 거치면서 이제는 혁신형과 시장형이 공존하는 기업으로 진화하였다.

순수하게 혁신형 문화만을 추구하는 것은 창업 초기의 소규모 기업에서는 나타날 수 있다. 이들 기업은 비교적 적은 수의 인력이 동일한 비전을 가지고 일하는 초기 단계이므로

의사소통이 원활하고 의사결정이 빨라 관리적 통제가 느슨해도 조직의 문제가 쉽게 발견되고 이에 대해 신속하게 대응할 수 있다. 그러나, 이미 성장한 기업의 경우 혁신형만의 추구는 재무적 안정성과 결과지향성을 잊게 할 수 있고 방만한 조직관리로 이어지기 쉽다.

따라서 어느 정도 규모가 있는 기업은 혁신형과 시장형을 동시에 추구할 필요가 있으며 이는 혁신과 창의를 추구하면서도 성과에 의한 통제를 잊지 않는 것을 말한다. 혁신형 문화의 추구를 위해서는 세 가지 수준(조직, 부서, 개인 수준)에서 일관된 조직문화 변화노력이 필요하다. 먼저, 조직수준에서는 혁신을 중심으로 하는 핵심가치 혹은 경영방침을 선포하고 이를 지원하는 문화와 제도를 시행해야 한다. 또, 혁신을 전담하는 조직(예를 들어, 연구개발 부서 등)을 창설하거나 더욱 강화하여 운영해야 한다. 회사의 모든 부서가 혁신을 추구할 필요는 없다. 저부가 가치의 단순반복적 업무는 혁신을 추구하기 보다 비용통제의 측면에서 아웃소싱하는 것이 더 나은 경우가 많다. 혁신과 창의는 좀 더 핵심적인 업무와 관련하여 추구해야 한다.

기업의 부서 수준에서는 부서간의 벽을 허물고 통합적 의사결정을 지향해야 한다. 부서간의 장벽으로 창의적인 문제해결이 방해받지 않도록 부서간 협력을 조장하는 문화와 평가/보상 제도로 뒷받침해야 한다. 개인 수준에서는 개인의 창의성을 증대하기 위한 제도를 실행해야 한다. 예를 들어, 구글의 20% 원칙(사원에게 업무시간의 20%는 회사가 준 과제가 아닌 자신이 흥미를 느끼는 과제를 할 수 있게 한 것), 3M의 15% 원칙과 같이 사원이 새로운 시도를 할 수 있는 시간적 여유를 제도화할 필요가 있다. 새로운 시도는 의도하지 않은 실수를 발생시키기도 하는데 이때, 실패를 용인하는 문화가 필요하다. BMW에서는 매월 '이달의 가장 창의적인 실수상'을 선정해 실패한 사원에게 오히려 상을 준다.

이러한 혁신 지향의 제도는 혁신적 문화를 구축하는데 도움이 되지만 그것만으로는 조직이 방만하게 경영될 수 있다. 따라서, 한국 기업이 지향할 혁신적 문화는 혁신형에 시장형을 더하여, 즉 조직의 성과를 혁신과 동시에 강조하는 형태가 된 것으로 보인다. 이는 혁신의 경계선을 지정하는 효과를 나으며, 혁신을 상업적 성공으로 이끄는 지향성을 낳게 된다. 아울러 혁신의 문화는 단지, 느슨한 문화만을 의미하지 않음을 확인하는 것이다. 후지츠의 고바야시 전 회장은 '긴장이 풀린다고 창의성이 생기지 않는다. 창의성은 절박한 상황에서 필사적인 노력할 때 나온다'고 말함으로써 혁신적 조직문화가 단지 여유로운 문화만을 의미하지 않음을 지적하고 있다.

문제는 혁신형 문화와 시장형 문화를 한 기업에서 동시에 창달하는 것은 쉽지 않은 과

제라는 것이다. 현재 각광받는 기업 중에서도 애플, 구글 등 일부만이 이러한 문화적 결합을 이루어 낸 것으로 인정받고 있다. 한국 기업의 과제는 최고 경영자의 리더십 하에 혁신과 성과를 동시에 달성해야 하는 어려운 과제를 안고 있다.

### III. 혁신적인 조직 문화의 구축

창조적이고 혁신적인 조직문화의 구축을 위해서는 아래와 같이 조직 수준, 제도 수준, 문화적 수준에서 변화해야 한다.

조직 수준	제도 수준	조직 문화
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업의 정의</li> <li>• 업무수행 방식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용 관리</li> <li>• 보상 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 커뮤니케이션</li> <li>• 리더십</li> </ul>

#### 1. 조직수준의 변화

##### 1) 사업의 정의

지속적인 혁신을 위해서 사업의 정의를 유연하게 하라는 것이 창조적 조직문화에 대해 오래 연구한 학자들의 제언이다(Hamel & Breen, 2007). 새로운 경영 환경과 새로운 경영 트렌드로 인해 애플과 같은 컴퓨터기업이 MP3 플레이어, 핸드폰 시장에 진입한 것처럼 창조적인 조직문화를 강화하기 위해 구성원에게 현재 사업영역에 국한되지 말고 새로운 영역에서 창조적으로 도전하도록 유도해야 한다. 또한 혁신이 경영 활동의 정상적인 일부임을 구성원에게 지속적으로 말해주어야 한다.

구글의 경우 인터넷 업계의 후발주자였음에도 불구하고 현재 세계 인터넷 검색시장의 1등이며 세계 인터넷 검색의 65% 가량이 구글에서 이루어지고 있다. 구글은 창업 초기부터 핵심 사업을 폭넓게 규정하고 단순히 인터넷과 관련된 사업만이 아니라 모든 사

업을 회사의 사업영역으로 지정하고 있다. 그 결과 구성원들은 인터넷과 관련된 폭넓은 영역에서 새로운 혁신적 아이디어를 내놓았고 근래에는 '안드로이드 폰'이라는 스마트폰을 출시하고 아이폰이 장악하고 있는 스마트폰 시장에서도 활동하려 하고 있다.

국내 기업들도 '신수종 사업', '새로운 먹거리' 등의 용어를 쓰면서 새로운 성장 사업을 추구하고 있는데, 이는 기존의 사업영역에 국한되지 않고 새로운 시장을 개척하려는 노력이라 할 수 있다. 이러한 노력이 계속될 때, 사내에서 새로운 아이디어와 시도들이 등장하고 창조적인 미래를 열어갈 가능성이 커진다.

## 2) 업무수행 방식

조직의 창의성을 증대하기 위해서 조직 수준에서 많이 제시되는 방안은 구성원을 작은 팀 단위로 업무하게 하라는 것이다(Oldham & Cummings, 1996). 작은 규모의 팀에서는 구성원간에 긴밀한 커뮤니케이션과 협업이 일어나고, 업무에 대한 주인의식도 높아지며, 자신의 새로운 시도와 아이디어가 곧 실행되고 그 효과가 즉각적으로 일어나기 때문에 구성원의 창의성을 자극한다.

구글은 약 만 명의 사원 거의 모두가 작은 규모의 팀에 배치되어 있으며 평균적인 팀의 구성원은 3인이다. 구글의 유명한 서비스 중 하나인 G메일 서비스는 30여명의 인력이 담당하고 있는데 이들은 모두 3-4명으로 이루어진 팀에 배치되어 있다. 각 팀이 유기적으로 연결되어 각자 맡은 업무를 수행하며 업무에 대한 책임을지고 있다. 만일, 어떤 팀의 업무량이 커져서 팀원의 증가가 필요하면 구글은 이 팀을 다시 3-4인의 작은 팀으로 나누어 업무를 처리하게 하고 있다.

## 2. 제도 수준의 변화

### 1) 채용 관리

조직 내에서 창의와 혁신을 고양하기 위해 다양성을 증대해야 한다는 것은 오래 전부터 지적되어 왔다. 즉, 다양한 인종, 성별 등을 지닌 구성원을 적극 채용해야 한다는 것이다. 그러나 다양성은 단지 이러한 수준에 머무는 개념이 아니다. 다양성에서는 표면적 다양성(surface-level of diversity)과 심층적 다양성(deep-level of diversity)이 있다(Harrison, Price & Bell, 1998). 전자는 인구통계적 다양성으로 다양한 성별, 연

령, 인종을 지칭한다. 후자는 태도, 지식, 가치관 등에 있어서의 다양성을 지칭한다. 즉, 인구통계적으로 다양하지 않은 인력들도 심층적 차원에서는 다양할 수 있으며 이러한 다양성은 창의와 혁신의 근원이 될 수 있다.

## 2) 보상관리

적절한 보상제도는 구성원의 창의성을 자극하는데 필요하다. 구성원이 창의성을 충분히 발휘하도록 하려면 그들의 창조적 노력에 대해 보상해야 하며, 심지어 그들의 우수한 아이디어가 시장에서 실패할 경우에도 이에 대한 용인과 나아가 보상이 필요하다. 창의적 시도는 상당수 실패할 수 밖에 없기 때문에 이에 대해 불이익이 주어진다면 누구도 창의적 시도를 하지 않게 된다(Harrison, Price & Bell, 1998). 따라서 조직은 성과 평가의 공정성과 창의적 시도에 대한 평가간의 불균형 문제를 풀어나가야 한다. 그러한 좋은 예로서 BMW가 매달 선정하는 '이 달의 창의적 실수상'이나 혼다(Honda)에서 시행되는 '올해의 실패왕' 포상제도 등이 있다.

## 3. 조직문화의 변화

### 1) 커뮤니케이션

조직 내에서 창의적인 아이디어가 나오더라도 위계적인 조직구조에서는 이 아이디어가 의사결정권자에게 전달되지 않는 경우가 혼하다. 새로운 시도와 혁신이 나타나려면 커뮤니케이션의 흐름 또한 중요하다. 가능하면 조직 내의 위계적, 상명하복적 문화를 타파하고 구성원이 자신의 의견과 아이디어를 자유롭게 말할 수 있는 분위기가 되어야 한다(Skarzynski & Gibson, 2008). 이는 특히 한국 기업의 현실과 괴리가 많지만 한국 기업이 진정 원한다면 이 문제를 극복하는 것이 어렵지는 않으리라 생각된다. 고어텍스로 유명한 고어(Gore)사의 경우 조직을 평면적 조직(flat organization)으로 설계하여 상하의 간격을 최소화하고 누구나 자신의 의견을 제시할 수 있는 커뮤니케이션 분위기를 구축하여 조직내의 창의성이 말살되지 않도록 하고 있다.

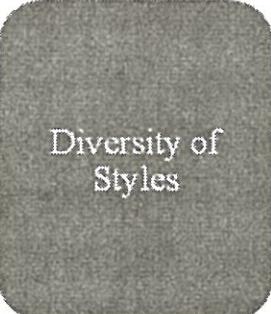
### 2) 리더십

경영자의 리더십도 창의적 문화를 개발하기 위해 매우 중요한 요소이다(Woodman,

Sawyer & Griffin, 1993). 최고경영자가 분기별 혹은 연도별 실적에 의해 평가된다면, 장기적인 시간이 필요한 혁신에 관심을 가지기 어렵다. 한국 대기업의 경우 전문경영인인 최고경영자가 대부분 매년 재무적 지표(예를 들어, 매출액, 순이익 등)에 의해 평가를 받기 때문에 지속적인 혁신을 이루어 가기 쉽지 않은 상황에 있지만 어느 정도 혁신을 이루어 왔다. 그러나 앞으로 더 큰 혁신을 이루어 가려면 최고경영자의 평가에 좀 더 장기적인 시각을 도입하여 평가하는 것이 바람직하다.

조직이 지속적으로 창조적 문화를 가꾸기 위해서는 정기적으로 현재의 조직 문화를 평가해보는 작업이 필요하다. 하버드 대학의 웹사이트([www.elearning.hbsp.org/business-tools](http://www.elearning.hbsp.org/business-tools))는 조직 구성원이 할 수 있는 조직 진단지를 제공하고 있다. 그 내용은 다음과 같다.

#### Workplace Assessment Checklist

 <p>Your Leadership Style</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I can describe my own preferred style of thinking and working.</li> <li>• I have talked with members of my group about their preferred modes of problem solving.</li> <li>• I encourage intellectual conflict within my group.</li> </ul>
 <p>Diversity of Styles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I am aware of the creative value of diverse thinking styles, and try to incorporate this diversity in teams.</li> <li>• I actively seek out or hire people with diverse backgrounds and thinking styles.</li> <li>• Our group recognizes the conflict that creative abrasion can cause, but also recognizes its value.</li> </ul>
 <p>Your Work Group</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The majority never ignores the minority opinions in my work group.</li> <li>• I have added someone to my work group specifically because he/she brings a fresh perspective.</li> <li>• Our work environment supports those who think differently from the majority.</li> </ul>

## Workplace Assessment Checklist (계속)

The Psychological Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I support people taking intelligent risks, and do not penalize them when they fail.</li> <li>• There are opportunities for people to take on assignments that involve risk and stretch their potential.</li> <li>• We openly discuss risks taking, assess the risk potential of projects, and make contingency plans or identify risk management strategies.</li> </ul>
The Physical Workspace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Our workspace includes stimulating objects such as journals, art, and other items that are not directly related to our business.</li> <li>• I have made changes to our physical workspace to improve communication and creative interaction.</li> <li>• Group members are encouraged to make their workspace reflect their individuality.</li> </ul>
Bringing in Oursiders or Alternative Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Our group makes visits to people outside the division or organization in order to find different perspectives and ideas.</li> <li>• Our group has observed customers actually using our product or service in their own environment.</li> <li>• Our group has observed our customers' customers using our product or service in their own environment</li> </ul>
Promoting Group Convergence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I encourage group members to bring up and discuss non-work-related subjects when they interfere with work.</li> <li>• When a project has been completed, I hold a debrief meeting to determine specifically what to do differently (or the same) the next time.</li> <li>• When I hold a debrief meeting, I always make sure that all members can be present.</li> </ul>

#### IV. 현대카드/현대캐피탈의 사례

현재 한국에서 혁신적인 조직문화를 갖추기 위해 가장 많이 노력하는 기업 중 하나는 현대카드/현대캐피탈이라 할 수 있다. 2003년만 하더라도 양사의 적자합계가 8천억을 뛰어 넘은 가운데 현대카드/현대캐피탈은 경영 위기를 맞고 있었다. 같은 해, 정태영사장이 취임을 하여 경영합리화를 단행하고 조직문화의 대변혁을 시도하였다. 그 결과, 회사는 2005년을 기점으로 흑자를 기록하였으며 2007년에는 6980억의 경상이익을 기록했다. 신용카드업계의 후발주자로서 뒤늦게 뛰어든 현대카드는 굴지의 경쟁사들의 시장 점유율이 뒷걸음치는 가운데 2003년 시장점유율 3.0%에서 지속적인 성장세를 유지하여 2007년에는 시장점유율 14.3%를 기록했다.

현대카드/현대캐피탈의 특징은 조직문화의 혁신에 대해 강한 의지를 가졌다는 것과 이를 실행 가능한 행동계획(action plan)으로 옮겨 조직 전체에 전파될 수 있도록 심혈을 기울인다는 점에 있다. 이 회사는 거창한 비전이나 미션 등을 설정하지는 않았지만 반드시 지키는 다음과 같은 4대 경영방침을 가지고 있다.

1. Never-ending changes
2. Strategy-focused
3. Innovation
4. Speed

현대카드/현대캐피탈은 변화의 핵심은 '결코 멈추지 않는 것(never-ending)'이라고 규정하고, 계속된 변화를 추구하고 있다. 또한 혁신(innovation)만이 '유일한 존재와 성공의 이유'라고 선언하고 지속적인 변화와 혁신을 조직 운영의 원칙으로 삼고 있다.

현대카드/현대캐피탈은 창조적이고 자유로운 조직문화를 강조하지만 이로 인해 조직이 느슨해지는 것도 경계하고 있다. 이를 위해 엄격한 규율이 살아있는 윤리경영을 강조하고 있다. 즉, 현대카드/현대캐피탈은 '무관용원칙 ZTP(zero tolerance policy)'하에 기업윤리강령을 세우고 성희롱, 거래처로부터 접대 받기, 그리고 고객정보 유출은 엄격히 금지하고 있다. 이에 따라, 높은 윤리의식과 리더십 역량을 골고루 갖춘 글로벌 금융 전문가 육성을 인재경영의 기본 원칙으로 삼고 채용에서부터 성과관리, 평가, 보상, 교육 훈련, 그리고 경력개발에 이르는 인사관리 전 영역에서 있어서 '현대카드/현대캐피탈스러

'운' 인재 육성을 위한 제도를 도입해오고 있다. 그러한 제도 중 가장 두드러진 것은 커리어 마켓이라 할 수 있다. 이하에서는 커리어 마켓에 대해 자세히 설명한다.

2003년 신인사 시스템구축을 필두로 대대적인 인력관리부문 경영합리화에 나섰던 현대카드/현대캐피탈은 커리어마켓(career market)이라는 제도를 통해 창의력과 혁신을 중심으로 한 인사제도를 시행하고자 하고 있다. 이 제도는 회사의 대표적인 인사정책 중 하나로서 그 성공스토리가 언론에 소개된 이후 큰 반향을 일으키며 여러 기업과 정부 조직의 주요 벤치마킹 대상이 되어왔다.

커리어 마켓이란 말 그대로 사내의 구인/구직 시장으로서 사원 개인에게는 주도적으로 자신이 원하는 직무를 선택할 수 있는 기회를 제공하고, 인력소요 부서에게는 지원자들을 대상으로 선발 권한을 넓혀 개인의 경력개발과 조직의 인력선발에 대한 요구를 시장 원리에 입각해 충족시키고자 하는 인사제도이다. 인사팀이 주관하던 기존의 전환배치는 주로 조직개편, 결원보강, 또는 승진을 고려하여 실시되어 왔으며, 소요부서와 전출부서 장의 의견을 조정하는 과정에서 전환배치 대상자 개인의 의견이 적절히 반영되는 것이 미흡했다. 그리고, 원활한 인력이동을 저해하는 전환배치의 경직성이 개선 대상으로 지적되었는데, 커리어 마켓 도입 이전에는 전보에 따른 후속충원 문제로 인하여 전보를 희망하는 사원의 의사보다는 현 소속 부서장의 의지가 더 중요시되는 부작용을 안고 있어 부서장이 전출에 동의하지 않는 경우 신속한 인력이동에 어려움이 있었다. 커리어마켓은 이러한 문제점을 개선하고, 개인과 조직의 경쟁력을 향상시키고자 도입된 육성형 신 평가제도와 그 맥을 같이하기 위해 시행되었다. 커리어마켓은 인력소요 부서와 전보 희망자간 쌍방향 의사소통을 효과적으로 연결시켜 인력시장(HR market)의 기능을 수행 한다. 그리고, 사원들에게는 자기주도적 경력개발 환경을 제공하고, 부서장 및 조직운영자에게는 인력운영의 책임의식을 제고시켜, 인사관리의 핵심가치인 성과지향(performance-driven), 전문화(specialization), 그리고 내부고객만족(employee satisfaction)을 높은 수준에서 달성하는데 그 목적이 있다.

커리어 마켓은 다음의 세가지 기능으로 구성된다:

- My Account(자기신고)
- Job Posting(사내공모)
- Open Career Zone(전보희망신청)

자기신고(my account)는 인터넷을 통해 임직원 개인의 급여, 평가, 교육사항 등 인사정보의 일괄(one-stop) 조회를 가능하게 하고, 이를 종합적으로 관리 할 수 있도록 하는 기능을 제공한다. 또한, 장기적인 관점에서 자기 주도적인 경력 개발을 지원할 수 있도록 희망 직무를 1지망부터 3지망까지 개인의 선호도별로 작성하도록 하여 향후 인력소요 발생시 전환배치에 적극 반영되도록 한다. 아울러, 희망 근무지역과 전보 시기와 같은 사항에 대해서 기록하도록 되어있다. 이와 관련해, 2007년 7월 전 사원을 대상으로 커리어마켓을 확대 시행 후 개인별로 상시 갱신(update)이 가능하도록 했다.

인사팀에서는 이러한 인사정보를 바탕으로 커리어마켓을 통해 전보가 가능한 인력 대상자 그룹을 추적 관리 함으로서, 전사전략과 연계된 인력계획을 체계적으로 수립할 수 있도록 하여 전략실행의 실효성을 높이고, 인력 소요부서가 요청 할 시 적정 후보인력의 정보를 제공하여 전환배치 시에도 되도록 개인의 희망직무가 충분히 반영 되도록 한다.

자기신고는 사원들 스스로가 선호 직무를 수시로 신청 및 변경하여 향후 인력소요 발생시 인사팀에 의한 전환배치에 적절히 활용된다는 점에서 ‘소극적인’ 경력개발이라고 할 수 있다. 하지만, 오픈 커리어존(open career zone)에 지원을 할 경우 해당 실의 인력 소요 여부에 따라 즉시 전보가 가능하다는 점에서 ‘적극적인’ 경력개발이라고 볼 수 있다. 이때, 전보를 희망하는 개인은 전보 희망부서를 선택하여 특정직무에 대해 인사팀과 희망부서 실장에게 적극적인 전보 의지를 내비칠 수 있으며, 희망부서를 선택하지 않음으로써 현 소속으로부터의 전출을 주 목적으로 인사팀과 소속 실장을 포함한 전사 실장들에게 자신의 전보희망 사유와 강점 등에 대해 개방적으로 자기 선전을 하도록 한다. 뿐만 아니라, ‘도전적인 직무 검색(challengeable job search)’을 도입해 사원 개인의 경력개발에 순기능 측면을 강화했다.

오픈 커리어존은 현재 직무를 변경함으로써 경력개발을 추구하는 사원의 관점에서 운영이 되지만, 사내공모(job posting)는 인력 소요부서가 발생할 경우 해당 직무로의 전보를 희망하는 지원자들 가운데, 공모 직무의 요구역량에 부합하는 사원을 즉시 선발할 수 있도록 한다. 인력소요가 있는 모든 직무에 대해 부서장이 자율적으로 게시를 하며, 지원자들 중에 해당 직무에 적합한 사원을 선발하지 못할 경우, 자기신고내용을 바탕으로 전환배치 또는 외부충원을 실시한다. 이는, 인력 소요에 대해서 항상 내부인원을 먼저 고려하여 사원의 경력개발 효과를 극대화하기 위한 것이다. 이와 덧붙여, 사원들이 자신들의 경력개발계획을 주도적이며 체계적으로 수립할 수 있도록, 실별 중/장기 인력

운영계획을 전사적으로 공지하도록 하고 있다. 선발인원에 대한 최종 검토가 인사팀에 의해 실시되며, 현 소속 부서장과 본인에게 통보 후 '1주일 원칙'에 따라 전보가 실시되며, 후속인력 충원은 별도로 진행된다. 그러나, 직무특성 상 '1주일 원칙'에 따른 전보가 여의치 않을 경우 별도의 승인 절차를 밟은 후에 소정의 기간을 조정할 수 있도록 한다.

커리어 마켓은 크게 두 가지 프로세스를 통해 운영된다. 하나는 소요부서의 인력충원 요청에 따라 사내공모를 실시하여, 해당 직무에 대한 지원자들과 자기신고인력 풀(pool)을 함께 검토하여 선발 및 충원하는 방식, 다른 하나는 사원 개인의 관점에서 즉시 전보를 희망하는 경우 오픈 커리어존을 활용해 경력개발을 도모하는 방식이다.

인력소요 발생시 해당 부서장은 인사팀에 인력 충원계획에 대한 승인을 받은 후 자율적으로 사내공모 직무에 대한 정보를 게시한다. 그 다음 인사팀은 사내공모 내 해당 직무 지원자와 자기신고 인력 풀(pool) 중 전보가 가능한 대상자들의 경력 및 역량정보를 활용하여 후보인력을 추천하면, 소요부서에서 후보인력을 사정하여 대상을 최종 선정한다. 그 후, 선발인원에 대한 전출 사실을 현 소속 부서장에게 통보하고 '1주일 원칙'에 의거, 동일 기간 내 충원 가능여부에 상관없이 전보를 실시하게 된다. 후보인력 중 직무 역량에 적합한 지원자 및 자기신고 인력을 찾지 못할 시에는 외부채용을 권장하고 있다. 이와 대조적으로, 사원 개인이 타 부서로의 전보를 희망하는 경우, 오픈 커리어존을 이용해 직무를 전환할 수 있다. 오픈 커리어존을 통해 전보 희망부서를 선택하여 신청할 경우, 인사팀과 해당 실장에게 정보가 공유되어 선발을 검토하게 되며, 전보 희망부서를 선택하지 않는 경우, 전사 실장에게 정보가 공개되어 선발을 희망하는 부서로 전보가 실시된다. 오픈 커리어존 내에서도 '1 주일 원칙'이 동일하게 적용되어 선발인원에 대한 인력이동의 효과성을 강조한다.

커리어 마켓의 운영 기준 상 전보대상은 동일 직무에서 2년 이상 근무한 일반/사무직 정규 사원을 대상으로 하고, 2007년 제도 도입 시기에 제외되었던 부장급 사원도 2008년부터 커리어 마켓 전보대상으로 확대 적용되고 있다. 경력직 입사자의 경우, 특정 직무 수행을 바탕으로 채용된 것을 감안해 동일 직무로 4년 이상 근무 시 전보대상 자격을 얻고, 커리어 마켓을 통해 다른 직무를 선택할 수 있는 기회가 주어진다. 커리어 마켓을 통해 업무를 변경할 때 '실/지역본부'를 기본 단위로 직무분류를 적용하며, 업무변경 없이 '실/지역본부' 소속이 달라진 경우에는 동일직무로 간주된다.

기존의 인사팀 주관 전환배치의 단점을 메우고, 자기 주도적인 직무선택 및 경력개발

기회를 확대하여, 개인과 조직의 인적 경쟁력을 제고하고자 도입된 커리어마켓은 다양한 제도적 장치의 마련과 함께 운영 상 부작용을 최소화 하고자 노력해왔다. 제도 기획단계에서부터 성공적인 운영을 위해 특별히 강조되어온 것이 지원자 정보의 철저한 보안 유지와 '1주일 원칙'에 기반한 先 전보 後 충원기능이 그것이다. 확실한 출구와 다음 행선지가 확보되지 못한 상황에서 자신의 전보의사가 현 소속 부서 동료들이나 부서장에게 밝혀지는 것은 지원자 개인에게 상당한 부담으로 작용할 것이다. 이에 따른 위험회피적인 행동은 커리어마켓의 성공여부를 떠나 존폐를 좌지우지할 수 있는 중요한 문제일 것이다. 이런 이유로, 커리어 마켓의 사내공모나 오픈 커리어존에 입력된 지원자에 대한 개인정보는 철저히 보안이 유지되고, 인사팀 내에서도 커리어마켓을 담당하는 협업 담당자와 소요부서 실장만이 지원자에 대한 구체적인 내용을 열람할 수 있도록 한다. 지원자 정보의 보안 유지가 커리어 마켓의 효과를 결정짓는 요소라면, '先 전보 後 충원'제도는 커리어 마켓의 효율성을 극대화시키는 동인으로 볼 수 있다. 커리어 마켓 도입 전 인사팀 주관 전환배치 제도 하에서는 사원이 전보의사가 있다 하더라도 현 소속 부서장이 전출에 동의하지 않을 경우 원활한 인력이동이 어려웠다. 왜냐하면 전보에 따른 후속충원 문제로 사원의 의견보다는 현 소속 부서장의 의견이 더 우선하여 반영되었기 때문이다. '先 전보 後 충원' 기능이 강력히 제도화되지 못한다면, 전보를 원하지만 위험을 감수하기 꺼리는 사원들에게 커리어 마켓을 활용해야 할 충분한 유인을 제공해주지 못할 것이다. 실효성 있는 커리어 마켓을 운영하기 위해서 인사팀은 이런 기준의 전환배치 제도가 가지고 있는 인사이동 상의 병목현상을 최소화하고, 높은 수준에서 커리어 마켓의 기본 취지를 충족 시킬 수 있는 제도를 고안해 내야 했다. '先 전보 後 충원'원칙은 사내공모, 오픈 커리어존, 그리고 자기신고를 통한 인사팀 주관 전환배치에 동일하게 적용되며, 위의 채널을 통해 선발된 인원은 기존 직무에 대한 충원 여부와 관계없이 일정기간 내에 전보를 실시하도록 한다.

커리어 마켓의 구심점 역할을 하는 철저한 보안 유지와 '先 전보 後 충원'제도 외에도 인력 유출에 대한 관리 방안의 일환으로 전출인원을 실별 순 감소인원을 1명으로 제한하고, 실/지역본부 인원 감소율이 일정비율 초과시 '先 전보 後 충원'제도로부터 부서별 특성을 감안하여 3/6개월 단위로 제외시키는 세이프 가드(safe guard)을 운영하고 있다. 뿐만 아니라, 직무 선호도가 낮거나 업무강도가 높은 비선호 부서에 대해서도 원인분석 및 인력 유지(retention)를 실시하고 있다. 이와 반대로, 사내 충원 쿼터(quota)제도를

도입해 일부 특정 선호 부서에 대해 과도한 사내공모 및 인력유입을 제한하고, 우수인력을 외부 채용하도록 하는 노력을 유도하고 있다. 커리어마켓은 현대카드/현대캐피탈이 통합운영하고 있으며, 따라서 소속에 관계없이 상호 교차 지원이 가능하다. 2008년 1월부터 현대 커머셜이 커리어 마켓을 통합 시행하게 되었고, 2009년부터 미국, 중국, 유럽 등 해외사업장에 까지 확대 시행하고 있으며, 현지 채용인도 커리어 마켓을 통해 자기 주도적으로 경력을 개발할 수 있도록 하고 있다.

### 1. 커리어 마켓 시행 현황

2007년 7월 처음 도입되어 불과 1년여 남짓의 기간 동안 커리어마켓은 대외적으로 그 성공사례가 큰 관심을 불러일으키며 현대카드/현대캐피탈의 대표적인 인사제도로 정착되었다. 커리어 마켓의 활용도 측면에서 인사팀 내부에서 조차 제도 도입 초창기 기대했던 예상치를 훨씬 뛰어넘을 정도로 급속도로 활성화 되었다. 내부자료 통계에 따르면, 제도가 시행된 2007년 7월부터 다음해인 2008년 10월까지 총 인사이동 인원 267명 중 커리어 마켓을 통해 선발된 인력이 187명, 즉 70%에 달하고 있으며, 사내공모나 오픈 커리어존을 통해 충원이 어려운 긴급한 결원 보강을 위해 동일 본부 내에서 전환배치를 30% 실시했다.

시장원리에 입각해 자유로운 직무선택을 장려한다는 점에서 제도 도입 초기에 많은 우려를 낳았던 특정 직무로의 '쏠림'현상이나, 효과적인 인사 이동 관리가 어려울 정도의 폭발적인 전보 수요 증가도 발견되지 않았다. 동일 기간 내, 커리어마켓 대상인원 대비 42%인 총 516명이 커리어마켓에 지원해 187명(36%)이 선발 되고, 329명(64%)이 선발되지 못해 대략 평균 2:1을 약간 상회하는 커리어마켓 경쟁률을 보였으며, 전체적으로 현대카드/현대캐피탈은 커리어 마켓 위주의 다소 안정적인 전환배치가 실시되고 있는 것으로 나타났다.

커리어 마켓을 통한 인사 이동의 세가지 경로(자신신고, 사내공모, 오픈 커리어존) 중 현대카드/현대캐피탈의 인사관리 철학, 그리고 조직 관리에 있어 창의성과 혁신을 잘 나타내주고 있는 것이 오픈 커리어존일 것이다. 실제 활용도 측면에서 기업의 내/외부 경영 여건에 따라 적지 않은 편차가 있을 수 있지만, 자신신고 내용을 반영한 전환배치 그리고 사내공모 제도는 이미 현대카드/현대캐피탈 외에도 많은 국내외 기업들이 도입해

시행하고 있다. 그러나, 특히, 자신의 중장기적 경력개발 계획에 따라 주도적으로 역량과 기술을 갖추고 사내 인력시장에서 자기 마케팅을 통해 직무전환을 꾀할 수 있도록 하는 오픈 커리어존이 가지고 있는 기본 취지와 방향은 수 많은 언론보도와 격찬이 무색하지 않을 정도다. 다만, 2007년 7월부터 2008년 8월까지 경로 별 이동 현황을 나타내는 내부자료에 따르면, 아직까지 이상과 현실의 차이가 크게 벌어져 있음을 알 수 있다. 커리어마켓을 통한 대부분의 인사이동이 사내공모에 의해 전환 배치 되었다. 같은 기간 내, 사내공모를 통해 지원한 인력은 전체 커리어마켓 지원자의 69%를 차지했고, 사내공모를 통해 선발된 인원의 비율은 전체 커리어마켓 지원자 중 90% 정도로 나타나 상대적으로 오픈 커리어존의 활용도가 뒤쳐져 있는 것을 알 수 있다. 이는, 전보를 희망하는 사원들은 명확하게 인력소요가 있고 직무내용이 공지되어있는 사내공모를 선호하며, 해당 부서는 인력소요 여부와 큰 관계없이 사원 개인의 단순 희망에 의거한 지원이 상당 부분 차지하는 것으로 인해 오픈 커리어존 지원자의 선발율이 낮게 나타난 것으로 해석 할 수 있다.

## 2. 커리어 마켓(Career Market) 성과

인사팀이 매년 전 사원을 대상으로 실시하고 팀장급 이상의 임직원이 참석하는 리더십 포럼에서 그 결과를 발표하는 사원만족도조사(ESI)에 따르면, 커리어마켓이 시행된 이후 희망직무반영과 적재적소배치여부를 묻는 전환배치/이동관련 문항들에서 지속적인 개선 추이를 보이는 것을 알 수 있다. 2007년 커리어마켓 도입 후 이동관련 만족도가 전년 대비 0.24포인트 개선되어, 전체 인사관리 만족도 지수 평균 상승폭을 웃도는 것으로 나타났다. 2009년에는 0.04포인트 상승한 3.43을 기록했지만, 제도가 시행 된지 채 2년 밖에 되지 않아 타 항목과 비교 할 때 만족도는 아직 낮은 수준이다.

비슷한 맥락에서, 적재적소배치 항목이 HR평균 만족도 보다 상대적으로 낮은 이유는 커리어 마켓이 실행 된지 얼마 되지 않아 사원들 사이에 수혜비율이 높지 않기 때문인 것으로 판단된다. 이로써, 향후 커리어마켓을 통해 더욱 많은 사원들이 자신이 원하는 직무로 이동하고, 운영 개선을 통해 활성화됨에 따라 향후 전환배치 항목에서 지속적인 개선 추이가 기대된다.

커리어 마켓제도 시행 이 후, 사원만족도조사(ESI)를 포함하여 다방면에서 업무개선

효과나 나타나고 있다. 커리어 마켓은 시장원리에 입각한 자유로운 직무선택을 가능케 하고, 자기계발노력을 제고하여 사내에서 자기 주도적 경력개발 환경을 제공하였다. 또한, 인력 선발 선택의 폭을 넓히고, 필요한 인력을 능동적으로 사내에서 선발 가능하게 하여 사원 및 부서장 스스로 선택한 의사결정에 대한 책임의식을 강화 시켰다. 뿐만 아니라, 제도시행 전 전환배치가 가지고 있는 인력이동의 경직성이나 개인의사 반영이 미흡한 단점을 보완하여, 사내 인력이동의 효율성과 투명성이 제고 되었다. 실/부서 내 핵심인력의 유지(retention) 및 커리어마켓 대상자를 중심으로 전반적인 인력관리에 대한 조직 관리자의 자구노력이 강화되어 커리어 마켓 시행 후 제도 도입 1년 전(2006년)과 비교해 2008년 퇴직율이 7.8%에서 5.1%로 감소하였고, 동일 기간 내 직무불만에 따른 퇴직율이 기존 11%에서 9% 감소하여, 제도 시행 1년 후 2008년에는 2%에 머무르고 있다.

커리어 마켓은 사원들 다수의 긍정적 평가를 받고 있지만 개선해야 할 과제도 안고 있다. 일부 사원은 커리어마켓을 통해 타부서로 옮겨가는 것이 생각보다 어렵다는 불만을 가지고 있었다. 또, 일부 사원은 커리어마켓의 운영이 투명하게 이루어지고 있는가에 대한 의구심도 가지고 있었다. 이러한 의견은 사실여부를 가리기 쉽지 않은 주관적 판단일 수는 있다. 하지만, 일부 사원들이 가지고 있는 주관적 의견이라 할 지라도 향후 커리어 마켓을 제도적으로 보완하고, 사용자와의 커뮤니케이션을 강화하여 본 제도에 대한 올바른 이미지를 갖게 하는데 참고할 필요가 있다고 사료된다.

커리어 마켓 시행 이후 본 제도와 실제 운영상 관행 사이의 괴리 가능성에 지적되었음에도 불구하고, 다양한 업무개선 효과로 인해 현대카드/현대캐피탈은 2008년 한국능률협회에서 주관한 기업부문 종합대상과 최고경영자상을 수상하였으며, 직장인 및 취업예정자를 대상으로 설문조사 한 결과 신용카드부문 '한국에서 가장 일하고 싶은 기업'에 선정되었다. 같은 해, 인적자원개발협회가 조직관리의 우수성을 인정하여 HRD부문 종합 대상 기업으로 선정했으며, 대표적인 인사 제도인 커리어 마켓은 국내 주요 언론매체에 소개되었고, 대학 및 인사관리 전문지에서 사례연구 및 공공기관/기업체의 주요 벤치마킹(benchmarking) 대상으로 활용되고 있다.

## V. 맷으며

한국기업은 창조적 조직문화를 구축하기 위한 출발점에 서있다고 할수 있다. 조직문화의 변화를 위해서는 첫째, 현재 조직문화의 진단이 필요하다. 예를 들어, 경쟁가치모형은 조직문화 진단에 매우 유용한 모형이다. 경쟁가치모형으로 진단해 보면, 한국의 대표 기업들 중 다수가 시장형 및 위계형이 강한 조직으로 진단된다. 조직문화 진단시, 조직의 현재 모습과 바람직한 모습을 모두 진단해야 한다. 바람직한 모습의 진단은 조직이 나아가야 할 방향에 대한 지침을 주기 때문에 매우 유용한 정보를 제공한다.

둘째, 조직의 미래를 위해 바람직한 조직문화가 무엇인지 조직구성원들과 허심탄회하게 토의하는 시간을 가져야 한다. 사원과의 토의를 통해 사원의 바람을 파악하고 창의적인 아이디어를 도출해야 한다. 그리고, 토의의 다른 장점은 참여한 사원이 변화의 주체가 되도록 하여 조직문화 변혁을 신속히 이룰 수 있다는 점이다. GE의 잭 웰치는 조직 내 관료주의가 문제가 됨을 깨닫고 크로톤빌 연수원에서 사원들과의 토론을 통해 조직 내 문제를 드러내고 이에 대해 신속한 조처를 취하도록 하는 워크아웃(work-out) 제도를 시행하였다. 이를 통해 GE는 거대 조직이면서도 빠른 의사결정을 하는 회사가 될 수 있었다.

셋째, 토의를 통해 추구해야 할 조직문화의 모습을 구체화하고 이를 실천할 수 있는 전략과 제도를 논의해야 한다. 예를 들어, 창의와 혁신의 조직문화를 창달하고자 한다면 현재 조직문화에서 이를 방해하는 요소를 파악하여 단계적으로 폐기해야 하고, 창의와 혁신을 제고할 수 있는 새로운 핵심가치와 새로운 제도(예를 들어, 구글의 20% 원칙, BMW의 '이달의 창의적인 실수상' 등)를 도출해야 한다.

넷째, 조직문화의 변화는 시간이 걸리는데, 이 기간 동안 조직구성원들에게 변화의 방향과 진행상황에 대해 구체적인 정보를 지속적으로 제공해야 한다. 그렇게 해야 사원들이 변화의 흐름을 이해하고 이에 대한 저항을 적게하게 되며, 변화되는 과정 속에 변화를 인정하고 적극 수용할 가능성이 커진다.

다섯 째, 조직문화의 변화를 위해 새로운 제도가 도입될 때 혹은 기존 제도의 변화를 추구할 때, 가능하면 구성원이 별로 저항하지 않아 쉽게 도입할 수 있는 것부터 변화시켜야 한다. 예를 들어, 삼성그룹은 창조경영을 위해 복장규정을 자유화하고 출퇴근 시간 자율제를 시행하였다. 또한 사원들이 창의적 아이디어를 내려면 과중한 업무부담에서 자

유로와야 하기 때문에 연월차 휴가를 적극 사용하도록 독려하기로 한 바 있다. 이로 인해 2009년 말에는 10일의 연말연초 휴가를 통해 사원이 재충전하는 기간으로 삼기로 했다. 이러한 변화는 그다지 어렵지 않게 도입할 수 있으면서도 창조경영의 취지와 부합하기 때문에 먼저 도입하기에 좋은 제도라 하겠다.

여섯 째, 도입하기 쉬운 제도를 시행한 후에, 진정한 조직문화 혁신을 추구하려면 실제로 사원의 평가/보상에 영향을 주는 제도를 변화시켜야 한다. 창의와 혁신의 문화를 추구하려 한다면, 창의와 혁신 행동에 대한 평가비중이 증가해야 하며 이에 대한 보상도 증가해야 한다. 아울러 창의와 혁신을 추구할 때 필연적으로 발생하는 일정량의 실패에 대한 평가에 대해서도 준비해야 한다. 만일 모든 실패가 부정적인 평가로 이어진다면 누구도 위험을 감수하며 창의적 도전을 하려 하지 않을 것이다.

한국 기업이 조직문화 혁신을 위해 위의 사항을 유의하며 진행한다면 새로운 경쟁환경에 대비하기 위한 조직문화를 순조로이 정착시킬 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 매일경제. 2010. 01. 18. “LG도 창의와 자율의 조직문화를 강조.”
- Hamel. G., & Breen. B. 2007. *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. 1998. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107.
- Harvard Business Press. 2009. *The innovator's toolkit: 10 Practical Strategies to Help You Develop and Implement Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.

- Skarzynski, P., & Gibson, R. 2008. Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates. MA: Harvard Business School Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.

## Creativity and Innovation in Organizations

Seongsu Kim\*

### ABSTRACT

Organizations today are under increasing pressure to develop a culture based on creativity and innovation. Apple has been a great role model in this regard by making great successes in markets where Apple was a late comer. Successes with iMac, iPod, and iPhone were possible by creatively combining internet, digital contents, and gadgets in a creative way.

Korean companies such as Samsung and LG are also trying to be more innovative in order to continue their successes in many of the global market segments that they are currently dominating. Cultures of many Korean companies, however, are marked by characteristics of Hierarchy and Market when diagnosed by the competing values model. So-called 'Chang Jo' management declared by Samsung is thought to one based on Adhocracy and Market. Achieving such a culture is a very difficult task, but it can be achieved. I suggested strategies to make transition to such a culture.

---

\* Professor, Graduate School of Business, Seoul National University.