

## 양면조직에서의 인사제도\*

박 미 혜\*\*

### 〈목 차〉

I. 서 론

III. 사 례

II. 이론적 배경

IV. 결 론

본 연구는 활용형 혁신과 탐험형 혁신이 모두 잘 이루어져 맥락적 양면성이 구축되어 있는 조직을 연구 대상으로 한다. 그리고 이들이 어떤 특징의 인사제도를 가지고 있는지를 분석한다. 즉 맥락적 양면성을 구축하기 위한 훈련, 확장, 지원, 그리고 신뢰의 맥락을 어떠한 방식으로 만들어가고 있는지를 구글, 애플, GE, 3M, P&G의 사례를 통해 분석한다. 훈련의 맥락을 위해서 많은 기업들이 혁신과 아이디어에 대해 특별하게 보상해주고 지원해주는 시스템을 가지고 있다. 확장의 맥락을 위해서는 대부분 팀 활동을 통해 많은 지식을 공유하고 있고, 뚜렷한 공통의 비전과 정체성을 구축하고 있다. 지원의 맥락을 위해서는 인재육성과 리더십 교육에 많은 노력을 기울이고 있다. 그리고 수평적이고 활발하며 지속적인 의사소통을 통해 신뢰의 맥락을 잘 구축하고 있다. 기업의 혁신에 있어서 조직 내부의 협력은 물론 외부 조직이나 소비자들과의 공생의 시너지 또한 중요하다. 장기적인 시각에서 혁신을 문화로 만들기 위한 노력이 필요하다.

### I. 서 론

오늘날 기업들은 급변하는 환경 속에서 살아남고 변화하기 위해 많은 혁신이 요구되고 있다. 특히 단순한 점진적 혁신을 넘어선 급진적이고 탐험적인 혁신이 중요한 과제가 된다. 그런데 활용(exploitation), 또는 점진적인 혁신을 하는 기업은 많아도 급진적인 혁신을 함께 하는 기업들은 쉽게 찾아보기 어렵다. 이는 그만큼 탐험(exploration) 활동이 많은 위험을 수반하는 어려운 작업이기 때문이다. 이렇게 쉽지 않은 탐험활동을 훌륭

\* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

\*\* 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

하게 달성하는 기업들의 성공요인은 무엇이고 이러한 기업들이 어떤 제도적 특징을 지니고 있는지 살펴보는 것은 의미 있는 작업이 될 것이다.

March(1991)에 의하면 활용은 개선, 선택, 생산, 효율성, 그리고 실행 등과 관련이 있다. 활용은 기존의 지식기반을 더 깊게 하는 것과 관련이 있다(Mom et al., 2007). 이는 기존의 지식과 역량, 제품, 프로세스, 기술 등을 개선, 적용, 그리고 확장하는 것을 포함한다(March, 1991). 또한 생산이나 채택 등에 있어 단기적 관점에 집중한다(Tushman & O'Reilly, 1996).

반면 탐험은 변화, 위험감수, 탐색, 실험, 유연성, 그리고 발견 등과 관련이 있다(March, 1991). 탐험은 기존의 지식기반을 확장시키는 것과 관련이 있다(Mom et al., 2007). 이는 새로운 조직 규범, 루틴, 구조, 시스템을 탐색하는 것을 포함한다(Crossan et al., 1999). 또한 기술, 시장, 사업 과정 등에 대해 새로운 접근법을 경험하는 것(McGrath, 2001), 장기적 관점에서 혁신하고 채택하는 것(Tushman & O'Reilly, 1996) 등을 포함한다.

많은 연구들이 조직에서 이러한 활용과 탐험의 역할이 분리되어야 한다는 구조적 양면성(structural ambidexterity)에 대해 다루어 왔다(Raisch et al., 2009; Tushman & O'Reilly, 1996). 한편 조직학습에 있어서 점진적 혁신과 급진적 혁신간의 조화를 이루는 것의 중요성이 강조되어 왔는데(March, 1991; Kang & Snell, 2009), 본 연구에서는 이 둘간의 조화를 이루는 방법의 하나로 맥락적 양면성(contextual ambidexterity)에 초점을 두고자 한다. 즉, 맥락적 양면성은 활용과 탐색을 조직 내에서 모두 달성하는 것을 의미한다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

그간 맥락적 양면성의 연구들은 기업이나 사업 수준의 양면성에 초점을 두면서(Mom et al., 2009), 거시적으로 조직이나 사업부서의 시스템을 어떻게 조성할 것인지에 대해서 관심을 가졌다(c.f. Gibson & Birkinshaw, 2004). 그러나 이를 위한 구체적인 인사 제도나 시스템에 대해서 잘 정리된 연구들을 찾아보기 어렵다. 또한 여러 기업들의 심층적인 사례분석을 통해 이러한 조직들의 특징을 살펴본 연구도 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 활용과 탐험이 모두 잘 이루어져 맥락적 양면성이 잘 구축되어 있는 조직을 대상으로, 사례 분석을 통해 조직의 어떠한 제도적 특성이 혁신을 이루는데 도움이 되는지 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

맥락적 양면성은 조직의 구성원들이 기존 지식의 활용과 새로운 지식의 탐험을 모두 수행할 수 있는 행동적 역량을 지니는 것이다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2008). 맥락적 양면성은, 이러한 두 가지 혁신을 달성하는 메타 역량을 지니게 하고 적절한 시스템과 프로세스를 만들어감으로써 달성된다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

Gibson & Birkinshaw(2004)는 맥락적 양면성을 높이기 위한 조직의 맥락을 다음 네 가지로 언급하고 있다. 첫째, “훈련(discipline)”은 구성원들이 그들의 내재적이고 외재적인 몰입에 의한 모든 기대를 충족시키기 위해 자발적으로 노력하게끔 만들어 주는 것이다. 행동이나 성과에 대한 명확한 기준, 개방적이고 신속한 피드백 시스템, 제재 적용의 일관성 등을 수립함으로써 이것을 잘 달성할 수 있다. 예를 들어, 어떠한 평가, 보상 또는 인센티브 제도를 시행하는지에 따라 이 훈련의 맥락이 달라질 수 있다.

둘째, “확장(stretch)”은 구성원들이 더욱 야심적인 목표를 위해 자발적으로 노력할 수 있게끔 해주는 맥락을 의미한다. 개인의 차원에 더하여서, 공유된 비전 수립, 공동의 정체성 수립, 그리고 개인이 조직 전체의 목표에 기여하는 방법에 개인적인 의미를 부여해주는 것, 지식공유 등이 확장을 형성하는데 기여한다.

셋째, “지원”은 구성원들간 서로 도움을 주고 지지해 주도록 유도하는 맥락이다. 지원의 맥락은 서로의 자원에 쉽게 접근이 가능하도록 하고, 경영진들이 구성원들을 돕고 지도하는데 노력을 기울이며, 하위 계층도 주도권을 누릴 수 있는 분위기를 형성해줌으로써 구축될 수 있다. 즉, 구성원들을 키워주고 능력을 제고하기 위해 조직에서 제공하는 교육, 훈련, 선발, 직무체계 등이 이에 포함된다.

넷째, “신뢰”의 맥락을 통해 조직은 서로를 신뢰하는 분위기를 형성할 수 있다. 이를 위해서는 의사결정 과정이 공정해야 하고 구성원들이 활발하게 의사결정에 참여할 수 있어야 한다. 또한 각 업무 마다 그에 적합한 역량을 지닌 인재들이 필요하다.

이와 같이, 맥락적 양면성을 달성하기 위한 네 가지 조직 맥락을 형성하기 위해서 각 맥락 별로 특정 인사제도들이 도움이 된다. 즉, 훈련의 맥락에서는 어떠한 평가시스템, 보상과 인센티브 시스템을 가져가는지가 중요한 이슈가 된다. 확장에서는 공유비전, 집단정체성, 개인적 의미부여, 지식공유를 어떻게 활용하는지가 맥락형성의 중요한 요인이

된다. 지원에서는 교육, 훈련활동, 선발, 직무체계가 이 맥락을 형성할 수 있다. 그리고 신뢰의 맥락에서는 공정성과 의사결정 참여 등이 중요한 요인이 된다. 또한 이 네 가지 맥락은 상호의존적이다(Ghoshal & Bartlett, 1994). 본 연구에서는 네 가지 맥락의 틀 안에서, 양면조직의 인사제도를 살펴보도록 한다.

### Ⅲ. 사 례

맥락적 양면성을 잘 달성하고 있는 기업으로 구글, 애플, GE, 3M, 그리고 P&G를 꼽을 수 있다. 이 다섯 가지 기업을 본 연구에서 살펴보도록 한다. 전 세계적으로 잘 알려진 이 기업들을 기존 문헌 조사를 통해 살펴본 결과, 비교적 활용과 탐험이 모두 잘 이루어지고, 맥락적 양면성이 잘 구축되어 있어 이들을 분석 대상으로 택하였다. 본 기업들의 활용과 탐험이 어떻게 이루어지는지, 그리고 각 네 가지 맥락들이 어떠한 제도적 특징을 지니고 있는지 분석한다.

#### 1. 구글

구글은 혁신적 조직으로서 중요한 특성들을 지니고 있다. 즉, 얇은 계층조직, 수평적 의사소통의 밀집된 네트워크, 대단한 아이디어를 생산해낸 사람들에게 큰 상을 주는 정책, 제품개발에 대한 팀 중심의 접근, 어떤 직원에게나 고객 우선의 정신을 심어주는 기업 신념 등을 가지고 있다(Hamel & Breen, 2008). 또한 구글 플렉스(Googleplex)라고 불리는 본사는 헬스클럽, 당구장, 이발소, 세탁소, 치과, 마사지실, 직원 자녀들의 놀이방까지 갖춰져 있다. 직원들은 자유롭게 시설들을 사용하며, 대부분 넥타이와 정장 차림이 아닌 청바지와 티셔츠, 운동화 차림으로 일한다(장유엔창, 2010).

구글은 많은 혁신제품들을 탄생시켰는데, 구글의 대표 상품들 중에서 인수를 통해 성장한 것으로는 다음과 같은 것들이 있다. 유튜브는 2005년 생긴 무료 동영상 공유 사이트로 2006년 구글에 흡수돼 같은 이름으로 서비스 중이다. 키홀은 2001년 생긴 위성사진 서비스업체로, 2004년 구글에 흡수돼 '구글어스'가 탄생했다. 안드로이드는 2003년 생긴 스마트폰용 운영체제 개발업체로 2005년 구글에 흡수되었다. 그랜드 센트럴은

2006년 생긴 음성통신 업체로 2007년 구글에 흡수돼 '구글보이스'가 탄생했다. 어플라이드 시맨틱스는 1998년 생긴 검색업체로, 2003년 구글이 인수하여 '에드센스'가 탄생했다(조선일보, 2011).

구글이 IT 외에 확장하는 사업분야 중 하나는 무인자동차로, 지난 해 도요타의 프리우스와 아우디 TT를 개조한 무인자동차 6대를 시험 주행했다. 또한 태양광발전 사업을 개척했는데, 2006년 구글 사옥지붕에 태양광 패널을 설치해 1000가구에 전력을 공급할 만한 전기를 생산했다. 이후 태양광발전 사업에 적극 투자하였다(조선일보, 2011).

### 1) 활용

구글에서 활용에 해당하는 것은 대략 70퍼센트의 기초사업 업그레이드로 볼 수 있다. 구글의 혁신공식은 "70:20:10"으로 언급될 수 있다. 연구원 인력의 70퍼센트는 기초사업을 업그레이드하며(Hamel & Breen, 2008) 활용형 혁신을 달성한다.

### 2) 탐험

구글의 혁신공식 "70:20:10"에서 탐험 활동의 비중을 알 수 있다. 본 항의 내용은 Hamel & Breen(2008)이 언급한 사항으로 구글의 탐험 활동을 엿볼 수 있다. 20퍼센트는 온라인쇼핑 단순화 프로그램인 구글체크아웃, 사진검색 프로그램인 구글이미지, 주제별로 사이트를 분류한 구글디렉토리, 외국어번역 프로그램인 구글트랜스레이트와 같은 핵심사업을 발전시키는데 집중한다. 나머지 10퍼센트는 정부가 지원하는 공공 네트워크인 와이파이를 설치하는 등의 부가적인 아이디어에 집중한다. 2006년, 구글은 진행 중인 370건의 프로젝트를 공개했는데, 그 중 62퍼센트인 230건은 구글의 핵심사업에 관련한 것이었고 나머지 38퍼센트인 140건은 창의적 아이디어에 관련한 프로젝트였다.

구글의 판단에 따르면 성장곡선 유지를 위해서는 분기마다 10여 가지의 신규 서비스나 중요한 서비스 개선을 해야만 한다. 따라서 구글은 일찍, 자주, 빨리 제품을 출시하려고 한다. 이를 위해 구글랩(Google Labs)이 등장했는데, 이는 실험실에서 제공한 개방적인 웹에 이용자들이 접속하여 출시 준비중인 다양한 구글 서비스를 시험 삼아 다룰 수 있는 것이다. 이를 통해 구글은 고객에게 다양한 반응을 얻을 수 있다. 이렇게 구글은 그 명성답게 매년 고객 중심의 신규 서비스를 창출해 내고, 수많은 창의적 아이디어를 통해 탐험 활동에 훌륭한 성과를 거두고 있다.

### 3) 훈련 맥락

구글의 보상제도에 있어서, 보통 구글 직원이 받는 연봉은 업계 평균과 비슷한 편이지만 그 평균 안에서의 편차는 상당하다. 연간 보너스는 기본급의 30-60퍼센트 정도인데, 이윤을 창출한 아이디어를 생각해낸 사람에게는 더 많이 제공된다(Hamel & Breen, 2008). 이렇게 창의적인 아이디어에 대해 큰 보상을 해 줌으로써 구성원들이 이러한 역량을 키울 수 있도록 돕는다.

### 4) 확장 맥락

구글의 확장 맥락에 대한 다음 내용들을 Hamel & Breen(2008)의 연구에서 알 수 있다. 구글의 확장 맥락을 위해 중요한 것으로 우선 소규모 팀을 들 수 있다. 1만명 구글 직원들 중 제품개발과 관련 있는 절반 정도의 사람들은 팀을 조직하는데, 한 팀의 평균 인원은 3명이다. 각 팀에는 변화하는 프로젝트 요구사항에 따라 팀 멤버의 업무를 바꿔주는 책임자인 '상급 기술자 리더'가 있다. 구글은 프로젝트를 작은 부분으로 나누면 창의성은 좀더 쉽게 성장한다고 본다. 구글의 소규모 팀은 개인의 노력과 성과가 일치하도록 도와준다.

또한, 모든 개발자들에게는 자신의 시간 20퍼센트를 일과 관련되지 않은 창의적인 일에 자유롭게 쏟을 수 있는 자유가 주어진다. 또한 구글은 다양한 문제에 관심을 지닌 사람들을 채용한다. 20퍼센트 정책은 각자 개인적 열정을 추구하도록 보장해준다. 최근에 회사 신제품의 절반 이상은 20퍼센트 프로젝트에서 나왔다. 또한 단기적 압력으로 회사가 직원들의 에너지를 모두 소진하지 않도록 막아준다. 그리고 혁신이 모든 사람의 책임이라는 것을 명확히 밝혀 준다. 이렇게 공식적 업무 외의 개인적인 창의적 활동까지 지원해 줌으로써 구성원들은 보다 자신의 일에 대해 개인적인 의미를 부여할 수 있고 더욱 야심적인 목표를 위해 노력할 수 있게 된다.

구글의 의사소통은 수평적 흐름에 훨씬 더 충실하며, 독자적 팀을 단결시키고 연구원들을 느슨하게 감독하는 여러 가지 메커니즘이 있다. 첫째는 모든 팀 멤버들에게 개방되어 항상 변하는 아이디어로 가득 찬 '잡다한 목록'이다. 이 목록에 포함된 주제의 범위는 구글의 중국시장 진출 전략부터 회사 식당의 메뉴까지 다양하다. 둘째는 정보기술 기반으로 구축한 사내 통신망인 MOMA(Message Oriented Middleware Application)이다. 회사 내부의 수백 가지 프로젝트를 자유롭게 나누는 웹페이지가 들어있다. 셋째는

‘발췌’로, 이는 구글의 모든 연구원이 1주일마다 개인의 활동과 성과를 요약하여 올리는 웹사이트이다. 구글 직원들은 발췌목록을 검색해서, 비슷한 프로젝트를 연구하는 동료가 있는지 확인하거나 추세를 따라갈 수 있다. 넷째는 카페에서 하는 직원회의인 ‘TGIF’가 있다. 이와 같이 Hamel & Breen(2008)의 연구를 통해, 구글의 활발한 팀 활동과 서로간 지식 공유가 확장 맥락을 풍성하게 만들어 줌을 알 수 있다. 이와 같은 제도들을 통해 구성원들이 더욱 큰 목표를 위해 자발적으로 노력할 수 있게끔 함으로써 구성원과 조직을 더 높은 수준으로 끌어올릴 수 있다.

#### 5) 지원 맥락

구글의 채용과정은 몹시 어려운 것으로 소문이 나 있다. 지원자는 몇 주에 걸쳐 면접을 본다. 특히 컴퓨터 분야 과학자들에게는 멘사(Mensa) 수준의 문제가 주어지고, 그들은 이를 즉석에서 풀어야 한다. 까다로운 채용 과정을 통해 평범한 사람을 걸러내고 있는 것이다(Hamel & Breen, 2008).

구글은 인재 스카우트를 위해 많은 노력을 기울이는데, 이를 장유엔창(2010)에서 살펴볼 수 있다. 예를 들어 인도 시장공략을 위해 인도의 실리콘밸리라고 불리는 벵갈로에서 구글 인디아 코드잼(Google India Code Jam) 행사를 개최했다. 남아시아 지역에서 거주하는 뛰어난 엔지니어를 채용하기 위함이었다. 이 대회 최종 우승자는 상금 6,900 달러를 받는 동시에 구글 검색 엔진 기술센터의 직원으로 채용될 수 있었다. 또한 미 항공 우주국의 엔지니어이든 외과 의사이든 상관없이 그들에게 채용기회를 주며, 컴퓨터공학이라는 범위 내에서 인재를 모집하긴 하지만 누구든지 컴퓨터에 관심이 있는 사람에게 개방하고 있다.

또한 구글은 직원들의 복지혜택에도 상당히 주력하고 있다. 세탁실부터 직원들의 식사 메뉴에 이르기까지 범위도 다양하다. 무엇보다도 직원 전체가 서로 강한 유대관계를 맺고 일을 즐긴다(장유엔창, 2010).

#### 6) 신뢰 맥락

구글에서 직원들간의 관계는 민주적이고 수평적이며 밀접하다. 본 항의 신뢰 맥락의 내용을 Hamel & Breen(2008)의 연구를 통해 알 수 있다. 구글 직원은 어떤 문제든 의견을 말할 권리가 있고 이 의견들은 진지하게 받아들여진다. 누가 책임자인지 알 수

없을 정도로, 회의하는 동안 지위나 특권이 회의를 짓누르지도 않는다. 전형적인 기업의 경우 최고경영자는 전략을 위에서 아래로 하달하지만 구글은 그 반대다. 특히 구글의 생산성 전략 회의에서, 매주 최고경영자와 임원진은 6시간에 걸쳐 구글의 각 팀 멤버와 대화를 진행한다. 임원진들은 구글의 최전선 혁신가들의 생각을 직접 들을 수 있다.

공식적인 계획과정도 아래에서 위로 올라가는 구조가 더 많다. 구글은 동영상 관련 프로그램을 어떻게 상용화할 것인가, 휴대폰에 어떤 서비스를 제공할 수 있는가 등의 의사 결정을 위해 14개의 팀을 신설해 운영하고 있다. 이 그룹들의 상호작용은 매우 뛰어나고, 대화를 통해 스스로 아이디어를 발전시키며, 함께 결정한다.

동기부여가 높고 유능한 사람들이 공통의 비전을 가지고 있을 때 그들을 일일이 통제하지 않아도 된다는 것이 구글이 배운 교훈이다. 지나친 감독이 혁신에 방해가 된다는 것을 깨닫고, 구글의 제품과 관련한 개발 그룹의 관리자는 보통 50여개의 제품에 대해 직접 보고를 하며 어떤 리더들은 100개 이상을 담당하기도 한다. 구글의 혁신가들은 약간의 감독만 받고 있고, 사내의 수많은 소규모 팀에서 반응을 서로 공유한다. 구글의 통제는 관리자 대 부하 보다 동료 대 동료의 입장이 더 많다(Hamel & Breen, 2008).

## 2. 애플

애플은 성공적인 혁신으로 큰 성장을 이루었다. 2010년 애플은 아이폰과 태블릿 PC인 아이패드의 대성공을 거두었다. IT기업 중에서는 시가 총액 1등을 기록하였고, 2010년 한 해 한국에서만 180만 대의 아이폰을 판매했다. 8,994만대의 아이폰을 판매함으로써 세계 휴대전화 1등 기업인 노키아를 추격하였다(송재용, 2011).

송재용(2011)에 의하면, MP3 플레이어, 스마트폰, 태블릿 PC로 이어지는 애플의 성공에는 개방적 혁신과 상생의 비즈니스 모델이 큰 몫을 하였다. 독보적인 유저 인터페이스 기술과 혁신적인 디자인, 아이콘 브랜드 확보 등으로 애플의 비즈니스 모델 혁신을 특징지을 수 있다. 예를 들어, 애플은 온라인 음악 판매점인 아이튠스를 아이팟과 결부시켜 큰 성과를 거두었다. 전통적인 팝에서부터 최신 음원까지 다양한 음원을 곡당 99센트의 저렴한 가격으로 제공한 것이다. 또한 모바일 콘텐츠 거래 장터인 앱스토어를 만들어 높은 질의 다양한 콘텐츠와 애플리케이션을 확보하여 제공했다. 앱스토어는 2011년 2월 기준 35만개의 애플리케이션의 대부분을 외부 개발자들로부터 제공받았다. 주목



할 만한 것은 이러한 과정에서 애플은 콘텐츠와 애플리케이션 제공자들의 지적재산권을 보호해주고 협력자들에게 수익의 70퍼센트를 배분하는 상생의 비즈니스 모델을 제시했다는 점이다. 이러한 상생의 모델을 통해 좋은 콘텐츠와 애플리케이션을 가장 많이 확보할 수 있었고, 이는 곧 애플이 시장을 석권하는 큰 힘이 되었다(송재용, 2011).

### 1) 활용

김영한(2009)에 의하면 애플의 제품들은 그 자체로 보면 기존에 존재하는 MP3 플레이어나 휴대전화, PC 등의 제품들이다. 즉, 이 제품들의 종류 자체만 보면 애플은 기존의 것들을 잘 활용하고 있는 셈이다. 애플은 제품 컨셉과 디자인은 직접 하고, 개발 및 생산은 주로 외부 전문기업에 맡긴다. 이런 방식을 통해 부품 개발과 생산을 단기간에 끝낼 수 있고, 대량생산은 물론 원가 절감도 달성할 수 있다. 주요 부품과 조립 생산 등의 부문 별로 세계 최고의 파트너와 협력함으로써 제품의 기본적인 하드웨어와 소프트웨어를 구비하고 있다.

### 2) 탐험

Hayashi(2007)에 의하면 애플의 대표적 혁신적 제품으로는 오늘날 PC의 원형이 된 1984년작 '매킨토시'가 있다. 마우스를 사용하여 조작하는 컴퓨터는 그 전에도 있었지만 일반 소비자를 위해 만들어진 것은 매킨토시가 처음이었다. 또한 2001년 음악을 즐기기 위해 시작되어 음악 업계의 양상까지 바꾼 아이팟을 들 수 있다. 큰 실적을 거둔 아이폰은 아이팟, 휴대전화, 모바일 인터넷 커뮤니케이터(인터넷단말기)의 세 가지가 집약되었으며 세 가지 각각의 기능이 모두 탁월하다. 아이폰은 휴대전화로서는 기존의 형식을 파괴한 제품이다. 휴대전화 분야에서는 사용된 적이 없는 수많은 기술을 활용하여 참신한 비즈니스 모델을 만들었다. 아이폰이 휴대전화의 상식을 깰 수 있었던 큰 요인은 애플이 추구하는 철저한 고객 지향 마인드와 장기적인 시각이다. 즉, 아이폰은 컴퓨터 사용자 입장에서 생각하면 기존의 휴대전화가 제공하지 못한 컴퓨터의 기능까지 갖춘 훌륭한 휴대전화인 것이다. 또한 애플은 5년에서 10년 후에 대한 비전을 가지고, 10년 주기의 큰 디자인을 설계하며 제품을 구상한다. 이와 같이 Hayashi(2007)는 애플의 탐험적 특성을 설명해 주고 있다.

유저 인터페이스 기술과 혁신적인 디자인, 콘텐츠 제공 역량은(송재용, 2011) 애플만

이 가지고 있는 장점이며 이는 탐험활동의 핵심 기반이 된다. 또한 개방의 상생의 비즈니스모델 자체도 탐험적 혁신이라고 볼 수 있다. 아울러 한번의 사용만으로도 직감적으로 조작법을 익힐 수 있을 만큼 사용법이 쉬운 점, 뛰어난 혁신에도 불구하고 저렴한 가격 등은 애플의 큰 경쟁력이다(Hayashi, 2008)

중요한 것은, 애플은 자사의 제품을 하나의 '문화현상'으로 만든다는 것이다. 이에 대해 안병도(2010)는 다음의 사항들을 강조했다. 애플이 내놓는 상품은 전 세계에서 일종의 문화현상이자 트렌드가 되어 버리는데, 애플이 가진 독특함과 혁신은 인문학적 사고에서 나온다. '사람들이 어떻게 살아가고 사회가 어떻게 움직이는지 연구해라. 그래서 그에 맞게 개발된 제품을 팔아라'라는 것이 잡스의 메시지였다. 애플에는 개발부와 영업부 외에도 '문화 연구 부서'가 있다. 이 부서에서는 기술이나 마케팅이 아니라 사람에 대한 연구를 한다. '사람이 제품을 사용할 때는 어떤 마음으로 쓰며, 그것이 다른 사람이나 사회와 어떤 관련을 맺고 있는가?', 그리고 '제품을 통해 사람들이 얻고자 하는 것이 무엇이며, 그를 통해 어떤 즐거움을 맛볼 수 있는가?'와 같은 물음에 대해 연구하는 것이다. 이렇게 사람에 대한 고민이 애플의 제품을 타사와 비교할 수 없는 독특하고 뛰어난 것으로 여겨지게 한다.

### 3) 훈련 맥락

Moritz(2010)는 애플의 훈련 맥락을 잘 설명해주고 있다. 우선 애플은 업계 표준보다 높은 개인의 헌신과 업무 능력을 기대하며, 모든 개별 직원이 변화를 일으킬 수 있기를 기대한다. 또한 고객의 존경과 충성을 얻을 만한 품질과 성능, 가치를 애플 제품에 담는다. 그리고 애플의 성공에 기여한 각 사람의 공헌을 인정하며 높은 성과로 얻은 재정적 보상을 나누어 준다. 재정적 보상뿐만 아니라 심리적 보상을 위해 모든 직원이 애플에 근무하는 데 따르는 모험과 신바람을 함께 나눌 수 있는 분위기 조성을 위해 노력한다. 또한 애플은 성취와 모험을 추구하는데, 공격적인 목표를 세우고 목표 달성을 위해 최선을 다하는 것을 원칙으로 한다. 제품이 사람들의 생활방식을 바꾸어 놓는 것을 강조하며 이것을 일종의 모험으로 본다. 그리고 그 모험에 참여하도록 만들어준다. 이러한 성과와 행동에 대한 기준을 가지고 종업원들을 훈련시키고 있는 것이다.

#### 4) 확장 맥락

애플은 앞에서 언급된 바와 같이 5년에서 10년 후에 대한 비전을 가지고 제품을 구상한다. 이러한 야심적 목표를 위해 구성원들이 노력할 수 있도록 조직이 뒷받침해주고 있다. 소수로 구성된 의사결정 팀이 그 중 하나이다. 또한 같은 비전과 같은 컨셉을 공유하는 책임자 각자가 복수 개발 공정 전반에 관여한다(Hayashi, 2007). 개발팀 구성을 보면 최고 책임자가 7-8명, 제품개발 프로젝트의 제품 개발 리더가 7-8명, 그리고 그 아래 세부적 개발을 담당하는 7-8명의 팀이 몇 개 있다. 팀의 인원이 너무 많은 것을 피하고 개발팀이나 경영자팀 모두 7-8명 정도의 인원으로 구성하는 경우가 많다(Hayashi, 2007).

또한 앞에서도 언급했듯이 개방형 비즈니스모델은 애플의 큰 성공요인인데, 제품 컨셉과 디자인은 내부에서 하면서 기술개발은 외부 전문가들의 도움을 잘 활용하는 네트워킹 개발방식을 통해 히트작 아이팟을 만들어낼 수 있었다(서진영, 2011). 하드웨어와 소프트웨어 전문업체는 물론 음악 콘텐츠 공급자인 음반사, 가수와도 제휴를 맺었는데(김영환, 2009), 이렇게 애플 내부뿐 아니라 외부와도 활발히 제휴하고 팀을 만들어가며 조직의 확장 맥락을 형성하고 있다.

#### 5) 지원 맥락

문휘창(2010)의 연구에서 애플의 지원 맥락을 알 수 있다. 애플은 충성스런 소비자를 많이 확보하고 있는데, 이를 위해 소비자들과 적극적으로 대화하도록 직원들을 훈련시킨다. 아시아의 주요 시장에도 애플스토어를 설립하고 소비자들이 자유롭게 제품들을 사용하게 하며 애플스토어 직원들이 소비자의 질문이나 문제점을 도와준다. 이 직원들은 거의 모든 기술적 문제를 해결할 수 있을 정도로 잘 훈련 받는다. 그 밖에 온라인 커뮤니티인 애플 포럼, 제품의 다양화와 소비자와의 소통을 위한 다양한 채널 제공 등을 통해 뛰어난 소비자 전략을 추진하고 있다.

#### 6) 신뢰 맥락

애플은 구성원들의 자유로운 의사결정 참여를 통해 신뢰 맥락을 구축하고 있다. 즉, 애플은 상하 계층을 넘어 커뮤니케이션이 원활하다. 임원과 직책, 부서를 구분하지 않는 자유로운 분위기의 회의가 가능한 것이다(Hayashi, 2007).

### 3. GE

심재우(2006)는 GE가 경영전략, 변화와 혁신, 베스트 프랙티스, 지식경영, 글로벌 인재 육성 등에 관한 선구자임을 강조한다. 워크아웃(work-out), 타운 미팅, 액션러닝, 변화가속화 절차(CAP: change acceleration process), 식스시그마 등은 새로운 경영 기법으로서 GE에서 개발되고 완성되었다. 식스시그마는 모토롤라에서 개발되었지만 GE가 이를 더욱 체계적으로 완성시켜 전 세계의 표준으로 확산시킨 바 있다. 또한 핵심인재 육성을 위한 '크로톤빌 연수원'은 최고로 인정받고 있다.

GE가 126년 역사 동안 세계 최고 기업의 자리를 유지할 수 있게 한 가장 큰 요인으로는 끊임없는 변화와 혁신을 들 수 있다. GE는 '문화혁명'이라고 불리울 만큼의 급진적 변화를 겪었고, 담당자들이 제출한 아이디어를 5개 이상 새로운 평가 기준으로 삼는 등 사내 문화도 빠른 속도로 변화하였다. GE의 변화와 혁신의 가장 큰 특징은 하드웨어적 변화와 소프트웨어적인 변화를 동시에 추구했으며, 일회성이 아닌 지속적인 변화와 혁신 추구를 통해 변화와 혁신을 하나의 기업문화가 되도록 정착 시켰다는데 있다. 이와 같이 심재우(2006)는 GE의 변화와 혁신을 긍정적으로 평가하고 있다.

#### 1) 활용

GE는 시장 선도 기업으로서의 위치를 안정적으로 지킬 수 있는 점진적인 혁신, 중간적인 혁신과 파격적인 혁신을 고르게 추구했다. 단, 잭 웰치 회장이 GE를 이끌었던 1980년대와 90년대에는 주로 뒤쳐지지 않기 위한 전략을 추진했다. 즉, 리스크를 최소화하여 점진적인 혁신 위주의 혁신 포트폴리오를 구성했다. 사업부별로 필요로 하는 연구를 GE 연구소에 의뢰하고 연구소 비용 역시 사업부별로 지불하도록 했다. 이 때문에 각 사업부는 다소 소극적인 혁신을 추구하게 되었다(Davila, Epstein, & Shelton, 2005).

#### 2) 탐험

제프리 이멜트 회장은 차세대 시장을 선도해나가기 위해 다시 이기기 위한 전략으로의 변화를 추진하며 탐험적 혁신을 주도해나갔다. 이기기 위한 전략을 위해 이멜트는 연구 개발 인력을 대거 영입하고 연구개발 투자를 크게 늘렸다. 비즈니스 모델 또한 항상 경

쟁사들의 것과는 다른 새로운 비즈니스 모델을 시도하였다. 또한 신기술 분야인 인공지능, 차세대 항공기엔진, 나노기술 개발을 중점적으로 추진하였다. GE는 기업 안팎의 수많은 개인 및 조직들과 혁신을 위한 네트워크를 구성하여 이러한 신기술을 개발하였으며, 이러한 네트워크는 혁신 플랫폼이라는 이름으로 많은 기업들에 의해 활용되었다 (Davila et al., 2005).

### 3) 훈련 맥락

GE의 리더십 가치 평가에 대해 심재우(2006)는 다음과 같이 설명하였다. EMS는, 모든 구성원들이 일정한 양식을 가지고 자신이 작성하고 상사에게도 제출하여 평가를 받는 것이다. 경력, 이수한 교육, 역량, 지난해 업무 성과, 약점과 개선할 사항, 실행계획, GE 리더십 가치에 대한 스스로의 평가 등이 이에 포함된다. 나인매트릭스는, 리더급의 구성원에 대한 잠재력이나 가능성, 능력을 평가하는 것이다. 상사가 부하직원의 가능성과 능력을 평가하는데, 잠재력은 전환, 성장, 숙달 잠재력 등 크게 3가지로 구분된다. '전환 잠재력'은 3년에서 3년 이내에 상위 리더십 단계로 진급할 수 있는 자격을 갖춘 것을 말한다. '성장잠재력'은 3년 내에 같은 리더십 단계에서 좀 더 중요한 일을 맡을 수 있는 자격을 갖춘 것을 의미하며, 현 단계에서 우수하다고 인정할 수 있는 실무, 기술, 관리 능력과 리더십을 나타낸다. '숙달 잠재력'은 현재의 지위에서 현재와 같은 노력으로 발전할 수 있는 것을 의미한다. 이를 위해 현재 자신의 직무를 잘 알고 직무에 필요한 일을 열심히 하여 기술이나 기능의 숙련도를 높이는데 치중한다. 나인블록은 리더가 행동할 때 기준이 되는 9가지 항목으로, 각각의 항목은 4개에서 6개의 세부항목으로 구성된다. 직원이 항상 휴대하면서 상기하도록 하며, 평가를 통해 인사에 반영한다. 비전, 열정/약속, 에너지/스피드, 글로벌 마인드/다양화, 변화, 벽없는/팀플레이어, 성실함, 개발, 품질의 9가지 항목으로 구성된다. 세션 C는 직원들에 대한 공정하고 투명한 평가를 실시한다. 회사가 추구하는 가치를 포함한 과정을 통해 핵심인재를 발굴 및 육성하고, 실천적 맞춤형 교육을 실시한다. 또한 다면평가도 실시하고 있다.

### 4) 확장 맥락

GE는 현재 조직이 달성할 수 있는 성과 수준을 현저하게 초월해 있는 목표나 도전과제를 '확장'이라고 부르면서, 이 원칙을 토대로 항상 모든 것에서 어느 정도 도전할 수

있도록 장려하고 있다(Ulrich et al., 2002). '네 달 안에 주요 제품의 파손을 50%까지 감소시킨다' 등의 목표를 설정할 때에도 확장 개념이 개입될 수 있다(Ulrich et al., 2002).

또한 심재우(2006)에 의하면 GE는 워크아웃을 통해서 모든 구성원들이 주인의식과 열정을 가지고 참여하는 조직문화를 구축한다. 이를 통해 관료주의를 제거하고 조직 간의 장벽을 허무는 목표를 추구한다. 그 결과 조직의 비전과 목표, 가치관을 구성원과 함께 공유하고, 개인의 창의력과 아이디어를 존중하고 이끌어내는 새로운 기업 문화를 창출한다. 또한 지식경영을 추구하며, 새로운 지식과 아이디어를 조직 전체가 신속하게 공유하는 열린 학습문화를 구축하고자 한다.

##### 5) 지원 맥락

GE의 지원 맥락을 형성하는 인재육성 시스템에 대해 심재우(2006)는 다음의 내용들을 설명해준다. 우선 2005년 미국의 한 기관에서 전 세계의 기업 중 핵심인재 교육에 가장 많은 투자를 하고 있는 기업의 서열을 매겼는데, 1등 기업으로 67.7%를 기록한 GE가 선정되었다. GE는 철저한 개별적 인사관리와 맞춤형 교육이 제공되어 매우 유연한 인사시스템을 가지고 있다. 또한 현장 관리자가 소속된 직원들에 대한 인사권을 가지고 있어서 강력한 리더십을 발휘할 수 있다. 즉, 인사와 교육이 체계적으로 연계되어 평가와 육성이 유기적으로 운영됨은 물론, 개인의 경력이나 직급에 따라 다양한 인재양성 프로그램이 운영된다. 차세대를 이끌 최고경영자를 조기에 발굴하여 집중적으로 육성하고, 핵심인재들은 다양한 업종을 경험하게끔 하며 지속적인 변화와 혁신을 주도하도록 유도한다. 그리고 무엇보다 GE의 가치와 기업문화를 강조하면서 함께 일하는 공동체 의식을 심어준다.

GE의 독특하고 탁월한 제도는 리더십 파이프라인인데, 이는 GE의 인재양성 시스템의 핵심이라고 할 수 있다. 리더십 파이프라인을 통해 많은 세계 최고 수준의 인재를 배출하고 있다. 리더십 파이프라인에는 공정한 인재개발 및 역량 평가 시스템이 명시되어 있는데, 이를 통해 업무 성과를 평가하는 공정한 기준을 세울 수 있다. 각 리더십 단계에서 필요한 자질과 역할을 깨닫게 하고 이를 현업에서 실천해 나가도록 만든다. 각 리더십 단계마다 필요한 기술과 역량을 분류 및 정의해 주고 있고, 다음 리더십 단계를 위해 필요한 리더십 역량 또한 교육시켜 준비하도록 한다. 이 때 단계별로 정의된 요건이 개

인의 잠재력이나 능력과 부합하도록 만든다.

리더십 파이프라인을 구성하는 요소는 다음과 같다. 첫째, 회사의 이해(UTC)이다. 우선적으로 회사가 추구하는 비전과 사명, 가치와 기업문화에 대한 고찰을 하도록 한다. 다음으로는 기업의 각각의 직무에 관한 상세한 개요를 작성한다. 2단계(DLL)는 단계별 리더십 개발이다. 리더십의 각 단계를 설명하며 이전단계에서 다음단계로 가기 위해 바꾸어야 하는 업무 활동이나 방향을 구체적으로 개발한다. 3단계(DCC)는 역량의 진단으로, 사업 역량이나 업무 성취도, 실적을 평가해서 강점과 약점을 찾아내는 180도 평가와 다양한 리더십 요소들에 대한 360도 평가가 있다. 180도 평가는 자신과 상사가 진단하고, 360도 평가는 자신과 상사, 동료, 부하, 그리고 고객까지 참여한다. 4단계(PLD)는 리더십 개발 계획 수립이다. 3단계의 진단과 평가 결과를 가지고 상사와 함께 개인의 리더십 개발 계획을 만드는 것이다. 5단계(ETL)는 리더십 교육 및 훈련으로, 상사와 협의하여 만든 리더십 개발 계획에 따라 교육과 훈련을 받는다. 6단계(MBP)는 성과극대화, 일정기간이 지난 후에 업무 성과를 확인하여 리더십 역량이 발전했는지 재점검한다. 상사에게 성과평가를 통해 피드백을 받는 것이다. 이와 같이 심재우(2006)를 통해, 리더십파이프라인을 비롯한 GE의 인재양성 시스템이 지원 맥락을 형성하고 있음을 알 수 있다.

#### 6) 신뢰 맥락

GE는 “세션D”를 통해 윤리경영을 실천하고 있다. GE는 일상의 경영 활동에 윤리경영이 실천될 수 있도록 시스템과 문화를 확립하는 것이 중요하다고 판단한다. GE는 윤리경영을 경영 지도자의 책임으로 생각하고 이들에 대한 교육이나 평가의 과정이 지속적으로 이루어지도록 한다. 윤리경영 규정은 ‘GE 윤리강령’과 ‘정직과 신뢰성’으로 이루어져 있고, 정직과 신뢰성은 고객, 공급자, 정부, 경쟁, 공동체 등 5개 분야에 걸쳐 13개 규정을 담고 있다(심재우, 2006).

### 4. 3M

3M은 다양한 제품 생산과 공격적인 연구개발 사업 추진 등으로 그 명성이 알려져 있다. 3M은 사포를 만드는 데에서 시작해서 수백 개의 다양한 제품을 생산하는 기업으로

변모했다. 접착제, 필름, 광섬유 등을 포함해서 5만여 개 제품이 넘게 상업화가 된 것이다(Luecke, 2003). 또한 미국 전체 여론 조사 결과, 미국 기업들 중에서 어떤 회사가 가장 공격적으로 연구개발 사업들을 추진하고 있는가, 그리고 어떤 회사가 미래의 시장 환경 변화에 가장 잘 적응할 것인가라는 질문에 대해 많은 경영자들이 3M을 선택하여 3M이 1위를 차지했다(Gundling, 2000).

3M은 혁신을 위해 다양한 접근방법들의 시도를 권장하고 이러한 시도들을 잘 융합시킨다. 3M은 같은 프로젝트 팀 안에서 기술 관리와 자유로운 프로젝트 진행, 고객 필요 파악과 개인의 능력에 몰두, 개발 우선순위 결정과 개인의 독창성 고무와 같은 역설의 양면성이 모두 존재하도록 만든다(Gundling, 2000).

#### 1) 활용

3M에는 기존의 것을 활용하는 점진적 혁신 제품이 급진적 혁신 제품과 더불어 존재한다. 급진적 혁신 제품이 많은 것으로 유명하지만, 그것들은 활용형 혁신 없이는 존재하지 못한다. 점진적 혁신 제품으로는 다양한 모양과 색상의 포스트잇 메모지, 새로운 형태와 색상의 바닥청소 패드 등을 들 수 있다(Gundling, 2000).

#### 2) 탐험

3M은 오랜 기간 전 세계 대기업 중 가장 혁신 지향적인 기업 중 하나로 손꼽혀 왔다. 전사적으로 혁신 지향적 조직문화와 창조 경영 시스템 구축에 오랜 기간 많은 노력을 기울여 왔다. 3M은 사업 부문이 최근 5년 동안에 개발한 신제품으로 매출의 30~40퍼센트 이상을 달성하면 높은 평가를 해주는 30퍼센트 룰, 40퍼센트 룰 등을 도입했다. 이를 통해 전사는 물론 각 사업 부문이 지속적으로 상용화가 가능한 기술과 혁신적인 상품 개발에 매진하도록 했다(송재용, 2011). 이를 통한 급진적 혁신 제품으로는 연마재, 스카치 테이프, 레코드 테이프, 반사효과가 있는 신호기, 새신 장식리본, 기름흡수 부직포를 들 수 있다(Gundling, 2000).

또한 Gundling(2000)에 의하면 페이스 팰러스(Pacing Plus)라고 하는, 3M이 집중 투자대상으로 지정한 약 35개의 신기술 프로그램들이 1998년도에 10억 달러의 매출을 올렸다. 이는 전년 대비 약 50퍼센트가 증가한 것이다. 특허권으로는 1998년도에 611개의 특허를 획득했고, 미국 기업들 중 특허 획득 상위 10위 기업에 들었다. 기초 기술



군으로는 30개 이상의 기초기술 분야에서 다양한 제품들을 생산하고 있다. 연구개발에서는 1년에 10억 달러 이상을 연구개발 부문에 투자하고 있으며, 7,100명의 정규직 사원들이 연구개발 업무에 종사하고 있다(Gundling, 2000).

### 3) 훈련 맥락

2000년에 기용된 제프리 맥너니 회장은 3M의 핵심인재들에게 필요한 자질로 다음의 10가지를 요구했다. 이는 회사 전략의 강력한 실행, 분명한 성과 달성, 빠르고 유연한 조직 구성, 위기 대처 능력, 성과에 대한 공정한 평가와 책임의식, 규모와 범위 그리고 글로벌화의 지렛대 효과, 업무의 우선순위 선정 및 효과적인 자원 할당, 우수한 인재에 대한 조기 발굴과 육성 및 보상, 이익 증대를 위한 경영관리, 그리고 명확하고 효율적인 커뮤니케이션이다(심재우, 2006). 이러한 것들이 3M의 훈련 맥락을 잘 형성해주고 있다.

또한 페이스 팰러스(Pacing Plus) 프로그램을 통해 훈련의 맥락을 잘 구축하고 있음을 알 수 있다. 페이스 팰러스 프로그램은 회사의 우선 업무체제 구축을 위한 최고경영진의 첫 번째 시도였는데, 두 번째 시도는 가장 유망한 아이디어들을 선발하고 육성하기 위해 페이스 팰러스 프로그램으로 지정하는 것이었다. 대략 30개의 페이스 팰러스 프로그램들이 있는데 이 프로그램들은 다음과 같이 정의된다. 이는 '신규 또는 기존 시장에서 경쟁의 기반을 바꾼다', 높은 투자수익과 함께 높은 매출과 수익 가능성을 제공한다, '3M 자원배분에 있어서 우선권을 획득한다', 보다 빠르게 작업을 추진한다, '가장 효율적인 제품화 과정을 취한다' 등으로 요약된다. 페이스 팰러스는 매우 성공 잠재력이 큰 아이디어를 지원하고 보강하기 위해 3M이 사용하는 효과적인 경영정책이다(Gundling, 2000).

### 4) 확장 맥락

3M은 혁신을 촉진하기 위한 조직 문화와 경영 시스템 도입에도 신경을 많이 썼다. 3M이 조직의 창의성을 높이기 위해 도입한 대표적인 제도로, 최선을 다했지만 실패한 연구원들에게 실패 파티를 열어주고 실패로부터의 학습을 권장하는 '잘 의도된 실패' 원칙을 들 수 있다. 핵심 인재들의 업무시간 중 15퍼센트를 자기개발이나 미래를 위한 구상 등에 사용하게 한 15:85 원칙 또는 15퍼센트 룰도 유명하다(송재용, 2011). 15퍼센트 규정의 진정한 의미는 직원들이 주어진 업무 이외의 작업에 시간을 사용할 수 있는 권리를 갖도록 해서 직원들이 회사를 위해 최선의 것을 할 수 있는 환경을 조성해 주자는 것

이다(Gundling, 2000).

또한 훌륭한 작업성적을 보인 종업원에게 저명한 Carlton Society에 들어갈 수 있도록 인정해 주는데, 이는 매년 소수의 뛰어난 혁신가들에게 문을 연다. 이러한 사람들을 3M에서는 동료가 선택한다(Luecke, 2003). 또한 4백만 달러 이상의 수익을 낸 제품을 만들어낸 팀은 상(Golden Step Award)을 받는다(Luecke, 2003).

##### 5) 지원 맥락

3M의 지원 맥락에 관한 다음 사항들을 심재우(2006)의 연구에서 볼 수 있다. 3M은 GE의 크로톤빌 연수원과 같이 유능한 인재를 육성하기 위한 리더십개발센터(LDI: Leadership Development Institute)를 설립하였다. 그리고 3M의 리더십 특성은 여섯 가지로 정립되었다. 이는 인재 육성 시스템 로드맵 작성, 높은 목표 지향, 동기부여, 혁신, 3M 가치의 생활화, 그리고 목표 달성이다.

3M은 외부 전문가의 자문을 받는 등의 많은 공을 들여 체계적인 인재 육성 로드맵을 만들었다. 이를 통해 개발된 리더십 프로그램이 2001년에 최초로 실시되었다. 2002년에는 리더십개발 가속화 프로그램(ALDP: Accelerated Leadership Development Program)을 실시했다. 이를 통해 회사가 필요로 하는 인재 육성을 가속화시킬 수 있었다. 핵심 리더들과 외부 전문가들이 강사로 참여하고 5일간의 강의와 토의가 이어진 후 10일 간은 액션러닝 방식으로 진행되었다. 마지막 이틀간은 액션러닝 방식으로 다룬 문제들에 대한 해결방안을 회장 앞에서 발표하고 의사결정을 하기도 하였다. 이는 GE의 워크아웃과 타운 미팅 방식을 활용한 것이며 타운미팅에 액션 러닝 기법을 추가한 것이다. 그리고 ALDP는 360도 리더십 평가도 연계하여 활용한다. 이 프로그램은 다음 7가지의 목표를 추구하고 있다. 이는 '복잡하고 빠르게 변하며 심한 경쟁상황에서의 결단력', '비즈니스 성장을 주도하고 지원하기 위한 성장 전략과 실행 계획', '3M의 비즈니스 이슈를 해결하기 위한 도구와 테크닉 응용', '3M의 고위급 경영진에게 배운 경험과 노하우 활용', '확고한 윤리의식', '혁신', '기술적 기반', '글로벌 비즈니스 경험의 추구', '리더십 스킬의 강화와 광범위해지는 리더십 역할의 준비', 그리고 '동료와의 적극적이고 비즈니스 지향적인 네트워크 구축'이다. 이와 같이 심재우(2006)의 연구에서 3M의 인재육성 체계가 지원 맥락을 잘 형성하고 있음을 볼 수 있다.

## 6) 신뢰 맥락

부하직원들의 높은 성과 달성을 위해 3M 매니저들은 직원들과 원활한 의사소통을 한다. 회의, 협의, 팀 구성, 컴퓨터 통신, 데이터베이스 등을 활용하여 사람들이 함께 모이도록 하는 데 최선의 노력을 다하고 있다. 3M은 분권화된 조직체계를 가지고 있으며 거의 모든 부문에 자율적 경영권을 허용한다(Gundling, 2000). 또한 창의적인 소수 의견을 권장하고 채택하기 위해 보고할 때 소수 의견을 병기하도록 의무화한 마이너리티 리포트 제도를 가지고 있다(송재용, 2011). 따라서 모든 구성원들의 의사결정 참여를 보장해 주어 신뢰적 조직맥락 형성에 도움을 준다.

## 5. P&G

P&G는 장기적인 성공을 위해 사업의 모든 영역에서 서로 대립되는 압력 간의 균형을 잡으려 노력했다. 예를 들어 장기적 정책과 단기적 정책, 중앙 통제와 각 부서의 자율, 미국적 시각과 비 미국적 시각, 새 브랜드 개발과 기존 브랜드의 강화, 소수의 대형 사업과 다수의 소규모 사업 사이의 균형을 잡으려 하였다. 또한 전통과 혁신 간의 균형을 잡기 위해 노력했다(Dyer, Dalzell, & Olegario, 2003).

또한 P&G는 지속적인 유기적 성장을 우선 사항으로 삼고, 많은 혁신과 성장을 이루었으며 이를 체계화시킨 프로그램을 만들었다. 우선 인수합병을 통한 성장보다 리스크가 적고 투자자들이 선호하는 유기적 성장으로 초점을 바꾸었다. 그리고 최근 P&G의 연간 매출 성장은 거의 혁신에서 발생하였다. 5-7%의 매출 성장 중 1%만 인수합병을 통해 발생했고 나머지는 혁신에서 비롯된 유기적 성장이었다(Lafely & Charan, 2008). 아울러 지난 수년간 혁신과 성장을 체계화시켰다(Brown & Anthony, 2011). 혁신을 내부화시키고 시작단계부터 정착단계까지의 단단한 혁신 과정 체계를 만들기 위해 연계개발(C&D: Connect and Develop) 프로그램을 수립했다(Brown & Anthony, 2011).

P&G도 혁신을 활용과 탐험의 두 가지로 구분한다. 최초의 합성세제 타이드는 탐험의 좋은 예가 된다(Lafely & Charan, 2008). 제2차 세계대전 이후로 2008년까지 P&G는 대략 총 17번의 혁신을 이루었다. 급진적 혁신을 통해 탄생한 브랜드들이 매출의 절반 이상을 책임지고 있는데, 점진적 혁신 역시 P&G의 지속적 성장을 가능케 하는 요인이다(Lafely & Charan, 2008).

## 1) 활용

1990년대 후반에는 경영진들이 시장점유율 하락에 위기를 느껴, 효율적이고 속도를 중시하는 조직문화로 바꾸기로 하고 다른 경쟁사들을 압도하는 혁신을 신속하게 연속적으로 이루어내고자 노력했다. 그 무렵 새로운 최고경영자인 더크 제이거는 너무 많은 것을 한꺼번에 바꾸려고 하다가 실패하였고, 후임 최고경영자인 앨런 래플리(Alan Rafley)는 조직 내부를 안정적으로 추스르면서 혁신전략을 추진하기 시작했다. 래플리는 혁신 추진 과정에 대해 많은 이들의 참여를 이끌어냈고, 구체적이고 실현 가능한 목표를 제시했으며 일의 우선순위를 정해 단계적으로 혁신을 이루어나갔다. 성공 가능성이 높다고 판단되는 아이디어를 순차적으로 활용해 제품화하고 출시했다. 임직원들에게는 혁신을 추진한다는 사실 자체가 중요한 것이 아니라 고객들로부터 인정받는 혁신이 중요하다는 점을 강조하면서 혁신에 대한 평가 방식도 이에 맞게 바꾸었다(Davila, Epstein, & Shelton, 2005).

## 2) 탐험

송재용(2011)에 의하면 P&G 역시 개방형 혁신 시스템 도입을 통해 창조적 혁신에 성공한 기업이다. 래플리 회장은 2000년에 기존의 연구개발의 패러다임을 탈피하고 제휴개발이라는 새로운 패러다임을 도입하였다. 이를 통해 P&G가 개발하는 신제품 및 신기술 아이디어의 절반 이상을 외부 전문가 집단과 벤처기업 등에서 얻었다. 이를 내부의 역량과 결합해서 혁신적인 제품을 탄생시켰으며 신제품의 양과 질, 속도를 모두 높일 수 있었다. 1990년대까지는 회사 내부의 자체적인 지식만을 기반으로 하는 폐쇄적인 혁신 시스템을 지니고 있었기 때문에 혁신적인 신제품 개발에 어려움이 있었다. 그러나 21세기에 들어와 협업과 제휴를 통한 개방적 혁신 시스템으로 변모한 결과 연이어 혁신적인 신제품을 출시할 수 있었다(송재용, 2011).

예를 들어, 서진영(2011)에 의하면 P&G는 감자칩에 유머 등을 새겨 넣은 프링글스 프린트(Pringles Print)를 판매하고 있는데, 이는 외부의 기술을 이용한 것이다. 내부적으로 개발했을 경우 걸릴 시간의 절반도 채 걸리지 않고, 시간과 비용을 단축하여 제품을 출시할 수 있었다. 이 밖에도 전 세계에 걸쳐 있는 타사로부터 기술 라이선싱을 받아 새로운 브랜드를 만들어내고 있다. P&G는 이를 연계개발(C&D)이라고 한다(서진영, 2011).

Lafely & Charan(2008)에 의하면, P&G에 있어 1960년대부터 1980년대의 기간이 전성기라고 할 수 있다. 이 기간 항상 새로운 기술이 적용된 참신한 제품을 출시했고 이를 시장에 소개하는 방식 또한 여느 경쟁사들과 달랐다. 타이드(Tide), 크레스트(Crest), 팜퍼스(Pampers), 러브스(Luvs)와 같은 브랜드들은 항상 최고의 시장점유율을 유지하고 있었다(Davila et al., 2005). 특히 타이드는 P&G가 핵심 사업에서 활용과 탐험의 균형을 통해 일구어낸 승리의 좋은 예다. 타이드는 세 번의 탐험형 혁신을 이루었는데 1946년에는 강력한 오리지널 합성세제, 1984년에는 액상 타이드, 1988년에는 표백제 첨가 타이드를 출시했다. P&G의 탐험형 브랜드들은 2007년 이들의 총 매출이 P&G 전체매출의 절반 이상을 차지했다. 예를 들어, 올레이는 백화점 수준의 피부 관리 편의와 제품을 대중 시장에 선보였고, 타이드는 분말 세제를 구시대의 유물로 만든 합성세제 기술을 선보였다. 약토넬은 골다공증을 치료하고 예방하는 최초의 제품을 출시했고, 페브리즈는 섬유 냄새 제거라는 새로운 범주를 창출했으며, 스위퍼 또한 '빠르게 표면을 청소한다'는 범주를 창출해 내었다(Lafely & Charan, 2008).

### 3) 훈련 맥락

P&G에서 혁신과 전략에 대한 평가는 전통적으로 분리되어 이루어진다. 그리고 평가는 개인 사업 단위 별로 이루어진다(Brown & Anthony, 2011). 또한 뒤에서 언급할 교육프로그램인 P&G 칼리지의 '전투훈련' 역시 경쟁력 강화를 통해 훈련의 맥락을 잘 형성하고 있다.

### 4) 확장 맥락

P&G는 광범위하고 강하고 일관된 혁신 문화를 가지고 있다. 소비자들의 삶을 개선하는 것이 P&G 직원들의 사명이며, 직원들은 중요한 혁신 파트너인 고객이나 공급자들과 깊이 연결되어 있다(Lafely & Charan, 2008). 또한 P&G는 새로운 사업 창출 그룹을 설립하기도 했고, 전문화 팀인 "학습 작업(Learning Works)"을 만들어내기도 했다. 작은 미팅이나 워크샵에서 주요 혁신 컨셉을 강화시켰다(Brown & Anthony, 2011).

2007년에는 "파괴적 혁신 대학"을 설립했다. 새로운 성장 프로젝트에서 일하는 사람들은 12개가 넘는 강의 중에서 선택하여 들을 수 있다. 이 강의들은 기본 혁신 언어에서부터 비즈니스모델을 설계하고 실행하는 것, 새로운 성장 팀 채용 등까지 다양하다

(Brown & Anthony, 2011).

#### 5) 지원 맥락

P&G는 1991년 말에 P&G 칼리지를 설립했다. P&G 칼리지는 크로톤빌 연수원과 유사한 성격을 띤다. 이 기관은 전략과 전술을 바탕으로 경쟁력을 강화하여 기업적 성공을 이루어내겠다는 의지와 야망을 북돋우는 데 그 목적이 있다. 군사적 용어를 사용하는 데에도 주저하지 않고, 프로그램명을 '전투훈련'이라고 칭하며 '실행속도와 질적인 측면 모두 비약적인 발전'이 있기를 바랐다. P&G칼리지는 신입 관리자를 대상으로 한 프로그램을 실시했다. 신입 관리자는 발령 첫해에 3일 또는 4일간의 훈련 프로그램에 참가해야 한다(Dyer et al., 2003).

선발에 있어 P&G는 전통적으로는 내부선발 방식을 사용하지만, 핵심 역량 외의 부분에 있어서는 외부 우수 인재를 영입한다. 외부인들을 고용해서 'Agile Pursuits Franchising'을 운영한다(Brown & Anthony, 2011).

#### 6) 신뢰 맥락

권춘오(2008)에 의하면 P&G는 여덟 가지 혁신 요소를 지니고 있는데, 이 중에 '일관된 시스템'이 있다. 즉 혁신을 위해서는, 새로운 아이디어가 회사를 위해 유형적인 결과를 낼 수 있도록 일관성 있는 시스템을 갖춰야 한다고 보았다. P&G는 잘 훈련되고 잘 구성된 투명한 시스템을 통해 새로운 아이디어를 받아들이고 이를 훌륭한 상품으로 출시하였다.

### 6. 요약

점진적 혁신과 급진적 혁신이 잘 이루어지고 있는 기업들을 대상으로 하여 이들이 어떠한 방식으로 조직을 운영하고 있는지 살펴보았다. 지금까지 살펴본 기업들의 혁신활동과 인사제도의 특징이 <표 1>에 정리되어 있다.

구글은 활발한 커뮤니케이션과 수평적 의사소통을 통해 직원들의 아이디어에 대해 큰 보상과 지원을 해 주고, 고객과 함께 상품과 서비스를 개발하며, 자유롭고 훌륭한 본사 시설을 갖추고 있다. 훈련 맥락을 위해서는, 아이디어 제공자를 위한 차별화된 보상체계

를 가지고 있다. 확장 맥락을 위해서는, 창의성 개발은 물론 개인의 노력과 성과의 연계를 보다 수월하게 해주는 소규모 팀을 가지고 있으며 팀 활동과 지식공유가 활발히 이루어진다. 또한 업무와 관련되지 않은 일을 자유롭게 할 수 있는 20퍼센트 법칙을 가지고 있다. 지원 맥락을 위해서는, 특별히 인재 채용에 많은 에너지를 쏟고 있으며, 매우 까다로운 채용 과정을 통해 비범한 인재를 채용하고 있다. 신뢰 맥락을 위해서는, 수평적이고 민주적인 의사소통과 전사차원의 지속적인 대화, 그리고 감독을 느슨하게 하여 스스로 관리하는 소규모 팀을 추구한다.

애플은 개방형 비즈니스 모델을 통해 성공한 대표적 기업 중 하나이다. 애플은 단순히 뛰어난 기계적 제품이 아닌, '문화'로서의 제품을 만들어낸다. 훈련 맥락에서는, 높은 수준의 성취와 모험을 추구하고 소비자 생활방식을 변화시키는 목표와 기준을 지니고 있다. 확장 맥락을 위해서는, 장기적 비전과 소규모 팀에 더하여, 외부전문가들의 도움까지 활용한다. 지원 맥락을 위해서는 무엇보다 소비자들과의 소통을 위한 교육훈련이 중시되며, 신뢰 맥락을 위해서는 상하계층간의 원활한 커뮤니케이션이 이루어진다.

GE는 워크아웃을 통해 '문화혁명'이라고 불릴 만큼의 급진적 변화를 겪었는데, 지속적인 변화와 혁신추구를 통해 변화와 혁신이 하나의 기업문화가 되도록 정착시켰다. 그리고 많은 경영기법과 인재육성의 모범이 된다. GE는 훌륭한 리더십 가치 평가 모델을 가지고 있고, 높은 수준의 목표와 도전과제를 통해 구성원들의 역량을 확대시키며 그 비전과 목표를 공유하고 열린 지식경영을 추구하여 훈련과 확장의 맥락을 달성한다. 또한 교육과 훈련을 위해, 인재육성 시스템은 개별 맞춤형 교육을 제공하며 핵심인재를 체계적으로 육성하고 GE 인재양성 시스템의 핵심인 리더십 파이프라인을 운영한다. 그리고 매일의 경영 활동에 윤리경영이 실천될 수 있도록 리더들에 대한 교육, 평가, 검토의 과정이 지속적으로 이루어진다.

3M은 대표적인 혁신 지향적인 기업으로 손꼽혀 왔다. 아이디어 개발이 장려되고 지원을 받는 기업 문화가 중요하게 작용하고 있고(Luecke, 2003), 실패를 비난하지 않고 실패를 통해 배우는 문화가 형성되어 있다(Gundling, 2000). 이에 대표적인 제도들이 성공 잠재력이 큰 아이디어를 지원하는페이싱 플러스 프로그램, '잘 의도된 실패 원칙', 업무 비 관련 창의적 일에 집중하는 '15퍼센트 룰', 그리고 팀 보상 제도인 'Golden Step Award' 이다. 직원들의 교육과 인재 육성을 위해서는 리더십개발센터를 설립하여 운영하고 있고 핵심인재 육성 제도인 '리더십 개발 가속화 프로그램'을 운영하고 있다.

〈표 1〉 기업들의 혁신활동과 인사제도 특징

	Google	Apple	GE	3M	P&G
<b>활용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구글의 혁신공식 "70:20:10" : 70%의 기초사업 업그레이드</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단기간의 부품 개발과 생산. 대량생산과 원가 절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지지 않기 위한 전략.</li> <li>- 리스크 최소화하여 점진적인 혁신 위주의 혁신 포트폴리오 구성.</li> <li>- 각 사업부는 소극적인 혁신 추구.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 점진적 혁신 제품: 다양한 모양과 색상의 포스트잇 메모지, 새로운 형태와 색상의 바닥청소 패드.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990년대 후반에는 효율성과 속도 중시</li> <li>- 엘런 래플리는 조직 내부를 안정적으로 추스르면서 혁신전략 추진. 구체적인 실현가능한 목표 제시, 단계적 혁신.</li> </ul>
<b>탐험</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% 핵심사업 발전, 10% 부가적 아이디어에 집중.</li> <li>- 2006년 370건의 프로젝트 중 38%인 140건은 창의적 아이디어에 관련한 프로젝트.</li> <li>- Google Labs을 통한 지속적인 신규서비스 탄생 및 개선.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개방형 상생의 비즈니스 모델</li> <li>- 혁신적 디자인, 유저 인터페이스 기술. 콘텐츠 제공 역량.</li> <li>- 오늘날 PC의 원형이 된 '매킨토시'</li> <li>- 아이폰 (아이팟+휴대전화+인터넷 단말기)</li> <li>- 제품의 '문화현상화'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이기기 위한 전략.</li> <li>- 연구개발 투자 크게 늘림.</li> <li>- 새로운 비즈니스 모델 시도.</li> <li>- 인공지능, 차세대 항공기엔진, 나노기술 추진.</li> <li>- 기업 안팎의 수많은 개인 및 조직들과 혁신을 위한 네트워크를 구성하여(혁신 플랫폼) 신기술 개발.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30퍼센트 룰, 40퍼센트 룰 도입을 통해 지속적으로 상용화 가능한 기술과 혁신적인 상품개발에 매진하도록 함.</li> <li>- 신기술프로그램들이 높은 매출, 특히 획득 상위 기업, 연구개발투자.</li> <li>- 급진적 혁신 제품: 연마제, 스카치 테이프, 레코드 테이프, 반사효과가 있는 신희기, 새신 장식리본, 기름 흡수 부직포</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개방형 혁신 시스템(C&amp;D: Connect and Develop)</li> <li>- 파괴적 혁신 브랜드 예: 타이드, 팜퍼스, 크레스트, 올레이, 악토넬, 페브리즈, 스유퍼 등.</li> </ul>



〈표 1〉 기업들의 혁신활동과 인사제도 특징 (계속)

	Google	Apple	GE	3M	P&G	
인사제도특징	<b>훈련</b> (평가, 훈련, 보상)	- 차별화된 보상체계: 연간보너스는 기본급의 30-60%. 이윤창출 아이디어 제공자에 대해 더 많은 보너스 제공.	- 시장 주도, 고객의 존경과 충성을 얻을 만한 품질과 가치 추구, 성취와 모험을 추구, 제품을 통한 소비자 생활방식 변화 추구. - 재정적 보상 + 심리적 보상	- EMS: 스스로의 평가 포함 - 나인메트릭스: 리더급 - 나인블록(리더십 가치 평가): 리더 9가지 항목 - 세션 C - 다면평가	- 페이싱 플러스 프로그램: 성공 잠재력이 큰 아이디어를 지원하고 보강.	- 혁신과 전략에 대한 평가는 분리되어 이루어짐. - P&G 칼리지의 '전투훈련'
	<b>확장</b> (공유비전, 집단정체성, 개인적 의미부여, 지식공유)	- 소규모팀 - 20퍼센트룰: 20퍼센트는 업무 비관련 창의적인 일에 쓸 수 있는 자유 보장. - 활발한 팀 활동과 지식공유: '잡다한 목록', MOMA, '발췌', 'TGIF'	- 장기적 비전과 소수로 구성된 의사결정 팀. - 같은 비전과 같은 컨셉을 공유하는 책임자가 복수 개발 공정 전반에 관여. - 개방형 비즈니스모델을 통해 외부전문가들의 도움까지 활용.	- 현 성과 수준을 현저하게 초월한 목표나 도전과제 - 조직의 비전과 목표, 가치관을 구성원과 공유. - 지식경영 추구, 열린 학습 문화.	- '잘 의도된 실패' 원칙 - 15 퍼센트 룰 - Carlton Society 기회. - 팀 보상 Golden Step Award	- 광범위, 강하고 일관된 혁신문화. - 경영진과 직원들은 소비자들과 깊이 연결. 소비자들의 삶을 개선하는 사명. - 새로운 사업창출그룹 설립 - 전문화팀 "학습 작업" - "파괴적 혁신 대학"
	<b>지원</b> (교육, 훈련, 선발, 직무체계)	- 까다로운 채용 과정, 비범한 인재 채용. - 인재스카웃 노력: Google India Code Jam - 다양한 복지혜택	- 소비자들과의 활발한 소통을 위한 교육훈련.	- 개별 맞춤형 교육을 제공하는 인재육성 시스템 - 평가 및 육성이 유기적으로 운영. - 핵심인재 체계적 육성 - 리더십파이프라인	- 리더십개발센터 - 리더십개발 가속화프로그램: 수퍼급 핵심인재 육성.	- P&G 칼리지 - "파괴적 혁신 대학" - 외부 우수 인재 영입.
	<b>신뢰</b> (공정성, 의사결정 참여)	- 수평적, 민주적 의사소통, 아래에서 위로 올라가는 구조. - 약간의 감독만 받음. 스스로 관리하는 소규모 팀. - 전사차원의 지속적인 대화.	- 상하계층간 원활한 커뮤니케이션.	- 세션 D: 윤리경영	- 원활한 의사소통 - 마이너리티 리포트 제도 - 분권화된 조직체계, 자율적 경영권	- 투명한 '일관된 시스템'

3M 역시 조직 내 원활한 의사소통이 이루어지며, 소수의 의견을 존중하고 자율적 경영권을 보장하여 구성원들의 신뢰 형성에 도움을 주고 있다.

P&G는 지속적인 유기적 성장을 통해 수많은 혁신적 제품들을 탄생시켰다. P&G도 외부전문가 집단과 기업으로부터 신기술을 얻는 개방형 혁신 시스템인 연계개발 프로그램을 가지고 있다. 평가에 있어서는, 혁신과 전략에 대한 평가가 따로 이루어져 이들에 대한 특별한 관리를 하고 있다. 또한 기업 공동체는 강하고 일관된 혁신 문화를 지니고 있으며, 소비자들의 삶을 개선하는 사명을 가지고 있고, 새로운 사업 창출 그룹과 전문화팀인 “학습 작업”을 통해 활발한 팀 활동이 이루어진다. 그리고 교육훈련을 위해 P&G 칼리지를 설립하였고, 최근에는 파괴적 혁신 대학을 통해서도 다양한 교육을 제공하고 있다.

#### IV. 결 론

본 연구는 활용과 탐험이 잘 이루어지고 있는 조직에서 어떠한 특징의 인사제도를 가지고 있는지 사례를 통해 분석하였다. 사례 기업의 대상으로 구글, 애플, GE, 3M, 그리고 P&G를 택하였다. 맥락적 양면성의 구축을 위한 훈련, 확장, 지원, 신뢰의 맥락을 각각 살펴보았다.

본 연구에서 살펴본 다섯 개의 기업은 다양한 제도들을 가지고 있고 기업 나름의 독특성을 지니고 있다. 그러나 점진적 혁신과 급진적 혁신을 훌륭하게 달성해 내는 이 기업들로부터 독특성뿐 아니라 공통된 특징을 발견할 수 있다. 이러한 공통된 특징이 맥락적 양면성을 달성하기 위한 중요한 요인이 될 것이다.

우선 훈련 맥락을 위해서는 많은 기업들이 혁신과 아이디어에 대해 특별하게 보상해주고 지원해주는 시스템을 가지고 있으며 이것이 중요하게 작용함을 알 수 있다. 확장 맥락을 위해서는 대부분 소수로 구성된 팀을 지니고 있고 팀 활동은 활발하고 전문적이며 많은 지식을 공유한다. 그리고 공동의 뚜렷한 비전과 정체성을 가지고 있다. 또한 구글과 3M에서 각각 20퍼센트룰과 15퍼센트룰을 통해 업무와 관련되지 않은 자유로운 활동을 보장해줌으로써 창의성과 업무만족 증진에 큰 기여를 하고 있다. 지원 맥락을 위해서는 기업들이 인재 육성과 교육에 많은 투자를 하고 있으며, 특히 리더십 교육에 많은

노력을 기울이고 있는데 이 부분에 있어서는 많은 기업들이 GE를 벤치마킹 하고 있다. 그리고 신뢰 맥락을 위해서는 수평적이고 활발하며 지속적인 의사소통이 잘 이루어지고 있다. 이러한 의사소통이 결코 형식적이지 않고 실질적으로 이루어지고 있음을 볼 수 있다. 이와 같은 네 가지 맥락에서의 인사제도의 공통적 특징 등을 통해서, 다음 사항들을 기업 혁신의 중요한 요인들로 볼 수 있다.

첫째, 훌륭한 혁신을 이루어내는 기업들에게는 매우 매력적인 혁신적 제품들이 존재하는데, 이것은 지극히 고객 지향적인 마인드와 소비자들과 함께 제품을 만들어가는 발상의 전환으로부터 나온다(현용진, 2011). 앞에서 보았듯이 구글은 구글랩을 통해 고객들의 반응을 활용하고, 애플은 고객들이 원하는 것을 철저히 분석하여 온·오프라인으로 고객과 적극적으로 소통한다. P&G 역시 소비자들과 깊이 연결되어 있다. 현용진(2011)은 이러한 기업과 고객의 공생관계를 '상호 호혜적 로열티'라고 하며 고객과 기업이 상호 의존해야 함을 강조했다.

둘째, 각 기업들은 어떠한 뛰어난 제도를 넘어서서 새로운 비즈니스 모델을 창출하기 위해 노력하고 있는데, 이러한 비즈니스 모델 혁신을 통해 차별적 능력을 키워나가야 한다(Hamel, 2000). Hamel(2000)은 이러한 새로운 비즈니스 개념을 창출함으로써 급진적 전략이 나타날 가능성을 높일 수 있다고 주장한다. 애플과 P&G는 대표적으로 개방형 비즈니스 모델을 가지고 있다. GE 역시 기업 내 외부 개인, 조직들과 혁신을 위한 네트워크를 혁신플랫폼이라는 이름으로 구성하여 신기술 개발에 박차를 가한다. 더 이상 기업이 홀로 다양하고 빠르게 변화하는 시장에서 성공할 수 없다. 개방적 혁신을 통해 기업마다 버려지는 지식자산을 효율적으로 활용할 수 있다. 경쟁이 극심해지고 기술혁신 속도가 빨라지면서 기업은 내부 개발 비용을 본사 제품 판매 이익만으로 회수하기 어려워지고 있기 때문에 개방형 비즈니스 모델이 매우 중요해진다(서진영, 2011). 끊임없이 외부와 협력해서 상생의 비즈니스 혁신을 만들어 가는 것이 급진적 혁신의 해답이 될 수 있다.

셋째, 제품 안에 인문학적, 문화적, 인지적 요소를 담기 위해 노력할 필요가 있다. Hayashi(2008)에 의하면 애플의 기업전략은 단지 제품을 만드는 것에서 그치지 않고, 일종의 문화현상과 유행을 창출하며 주위까지 변화시켰다. 예를 들어, 아이맥의 등장으로 USB 주변기기 시장은 부활을 시작했고, 초기의 USB 기기는 아이맥의 영향을 받아 반투명의 다양한 색깔로 디자인되어 출시됐다. 또한 아이팟은 음악업계에 큰 변화를 몰

고 왔다. 아이팟 미니가 등장하자 다른 기업들은 모두 다양한 디자인과 색깔의 음악 재생기 판매를 시작했다. 게다가 아이폰 등장에 이어서 터치스크린 휴대전화기가 쏟아져 나왔다. 이는 제품 이면에 '사상'을 가지고 있었기 때문이다. 예를 들어 매킨토시는 자전거처럼 인간의 활동 범위를 넓히는 존재가 되는 것이 목표였다. 아이맥은 '간단히 연결하는 인터넷 시대의 컴퓨터'를 표방했고, 아이팟은 '주머니 속에 내가 좋아하는 모든 음악 목록을 가지고 다닌다'는 컨셉을 가지고 있었다. 또한 아이팟의 사상 이면에는 디지털허브에 대한 비전이 있었다. 이에 비해 많은 기업들은 시장조사를 통해 다른 회사 제품보다 아주 조금 좋은 제품, 아주 조금 싼 제품, 아주 조금 추가된 기능의 신제품들을 틀로 찍듯 만들어낸다. 애플이 다른 기업과 다른 점은 꿈과 이상을 좇는다는 점이다 (Hayashi, 2008).

뉴욕타임스의 칼럼니스트인 데이비드 브룩스는 "21세기는 세계화의 시대가 아니라 인지의 시대가 될 것"이라고 선언한 바 있는데, 이정모(2011)는 이에 다음과 같은 사항들을 주장하였다. 즉, 이러한 새로운 시대를 이해하기 위해 인지과학에 관심을 둘 필요가 있다는 것이다. 인지과학은 신경과학, 심리학, 언어학, 인류학, 철학, 종교학, 컴퓨터과학, 진화생물학 등 다양한 학문의 연구를 연결하는 통섭 학문이다. 지속적으로 변화하는 현대 사회의 여러 현상과 인간의 복잡한 내면을 이해하려면 한 학문만을 탐구해서는 안 된다. 애플의 제품 개발 시에는 인지심리학자와 인지공학자가 참여하였으며 인지과학이 애플 성공의 중요한 원인이 되었다. 구체적으로 조직에서 보다 다양한 전공과 배경의 사람들을 채용하고, 조직 내에서 서로 다른 부서간 활발히 협력하는 제도들이 많이 정착된다면 좋을 것이다. 이러한 노력을 통해 다른 기업들과는 차별화된 혁신적 제품을 창조할 수 있을 것이다.

넷째, 훌륭한 양면조직들은 혁신 자체를 하나의 기업 문화로 자리매김 시키기 위한 노력을 하여 혁신적인 문화가 조직에 깊이 뿌리 내리고 있음을 알 수 있다. 창의적 아이디어를 불러일으키고 지원해주기 위해 각 조직들은 시스템과 제도로 많은 노력을 기울이고 있는데 그것들이 일회적으로 끝나지 않고 지속적으로 이루어진다. 이러한 체계적 활동들을 통해 혁신을 기업문화로 만들어 가고 있다.

이렇게 조직의 점진적, 급진적 혁신을 위해서 기업 내부적으로는 개인과 팀 모두가, 그리고 외부적으로는 외부 조직들, 소비자들과 공생의 시너지를 내는 것이 중요하다. 보다 장기적 시각을 가지고 혁신을 문화로 만들기 위한 노력을 할 필요가 있다. 아울러 제품

이나 서비스의 단순한 기술적 우수성의 추구를 뛰어넘어, 인지 과학적이고 문화적인 고민들을 할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 권춘오. 2008. 혁신으로 P&G 구한 CEO의 회고. 『DBR』, 15: 126-127.
- 김영한. 2009. 애플, 자동차도 만들 수 있다. 『DBR』, 34: 74-75.
- 문휘창. 2010. 기업, 때론 소비자 가르쳐야. 『DBR』, 49: 88-91.
- 서진영. 2011. 열린 세상의 가운데에서 혁신을 만나다. 『DBR』, 72: 40-45.
- 송재용. 2011. 『송재용의 스마트경영』, 파주: 21세기북스.
- 심재우. 2006. 『GE의 핵심인재는 어떻게 단련되는가』, 서울: 스마트비즈니스.
- 안병도. 2010. 『애플을 벗기다: 독창성은 왜 그들의 발목을 잡았는가』, 서울: 웅진지식하우스.
- 이정모. 2011. 인지의 시대: 21세기엔 마음을 판다. 『DBR』, 83: 14.
- 장유엔창. 2010. 『창조경영 구글』, 서울: 머니플러스.
- 현용진. 2011. 기업과 고객은 공생관계 '상호호혜적로열티'로 패러다임 바뀌라. 『DBR』, 73: 18-23.
- Brown, B., & Anthony, S. D. 2011. How P&G tripled its innovation success rate. *Harvard Business Review*, 66-72.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. 2003. *The Innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. 2005. *Making innovation work*.

New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Dyer, D., Dalzell, F., & Olegario, R. 2003. *Rising tide: Lessons from 165 years of brand building at Procter & Gamble*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Gundling, E. 2000. *The 3M way to innovation: Balancing people and profit*. Tokyo: Kodansha Intl.
- Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Breen, B. 2008. *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hayashi, N. 2008. *Apple no housoku*. Tokyo: Seishun publishing.
- Hayashi, N. 2007. *Iphone shock*. Japan: Nikkei Business Publication, Inc.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2008. Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45: 982-1007.
- Kang, S., & Snell, S. A. 2009. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46: 65-92.
- Lafley, A. G., & Charan, R. 2008. *The Game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
- Luecke. (HBR) 2003. *Harvard business essentials: Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

- 
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- McGrath, R. G. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44: 910-931.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2009. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20: 812-828.
- Moritz, M. 2010. *Return to the little kingdom: Steve Jobs and the creation of Apple*. New York: Overlook Press.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20: 685-695.
- Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. N. 2002. *The GE work-out*. New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8-30.

# HR Practices in Ambidextrous Organizations

Mihye Park\*

## ABSTRACT

This study examines the characteristics of HR practices in ambidextrous organizations. Google, Apple, GE, 3M, and P&G attained contextual ambidexterity through four attributes: discipline, stretch, support, and trust. These organizations compensated innovative ideas to establish *discipline*. For *stretch*, they also shared expert knowledge through teamworks and established common goals and identities. Moreover, the leadership training and open communication contributed to establish *support* and *trust*. The collective identities of organizations, reinforcing mutual cooperation with other organizations, and making innovation as culture of organization are important for ambidexterity.

---

\* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University