

조직행동론

Organizational Behavior

14주차 변화관리와 조직개발

경영학과

김 정 식 교수

14. 변화관리와 조직개발

- 조직변화의 필요성에 대해서 설명할 수 있다.
- 다양한 변화의 유형을 이해하고 차이점들을 구별할 수 있다.
- 조직변화관리의 구체적인 방법들을 제시할 수 있다.
- 양손잡이 조직(ambidextrous organization)의 개념과 효용성을 설명할 수 있다.
- 코터(Kotter)가 제시한 조직개발과정을 이해하고 이를 적용할 수 있다.

- 변화의 유형
- 관리 변화와 기술 변화
- 기술변화를 위한 방법
- 제품과 서비스 변화
- 문화의 변화
- 변화관리
- 변화관리시 고려사항
- 조직개발모형
- 코터(Kotter)의 조직개발과정
- 학습요약
- 퀴즈

1) 점진적 변화(incremental change)와 급진적 변화(radical change)
: 변화의 범위(scope)에 기초한 구분

점진적 변화 (incremental change)	급진적 변화 (radical change)
지속적인 변화(개선)	패러다임을 깨는 변화
조직 일부분에 영향을 미침 (조직 일부를 변화시킴)	전체 조직에 영향을 미침 (전체 조직을 변화시킴)
기존의 구조와 관리 프로세스 활용	새로운 구조와 관리 프로세스 창출
기술의 개선	기술의 비약(혁신)
제품의 개선	신제품 개발(신시장 개발)
안정적인 환경에서 적합	급진적으로 변화하는 환경에 적합

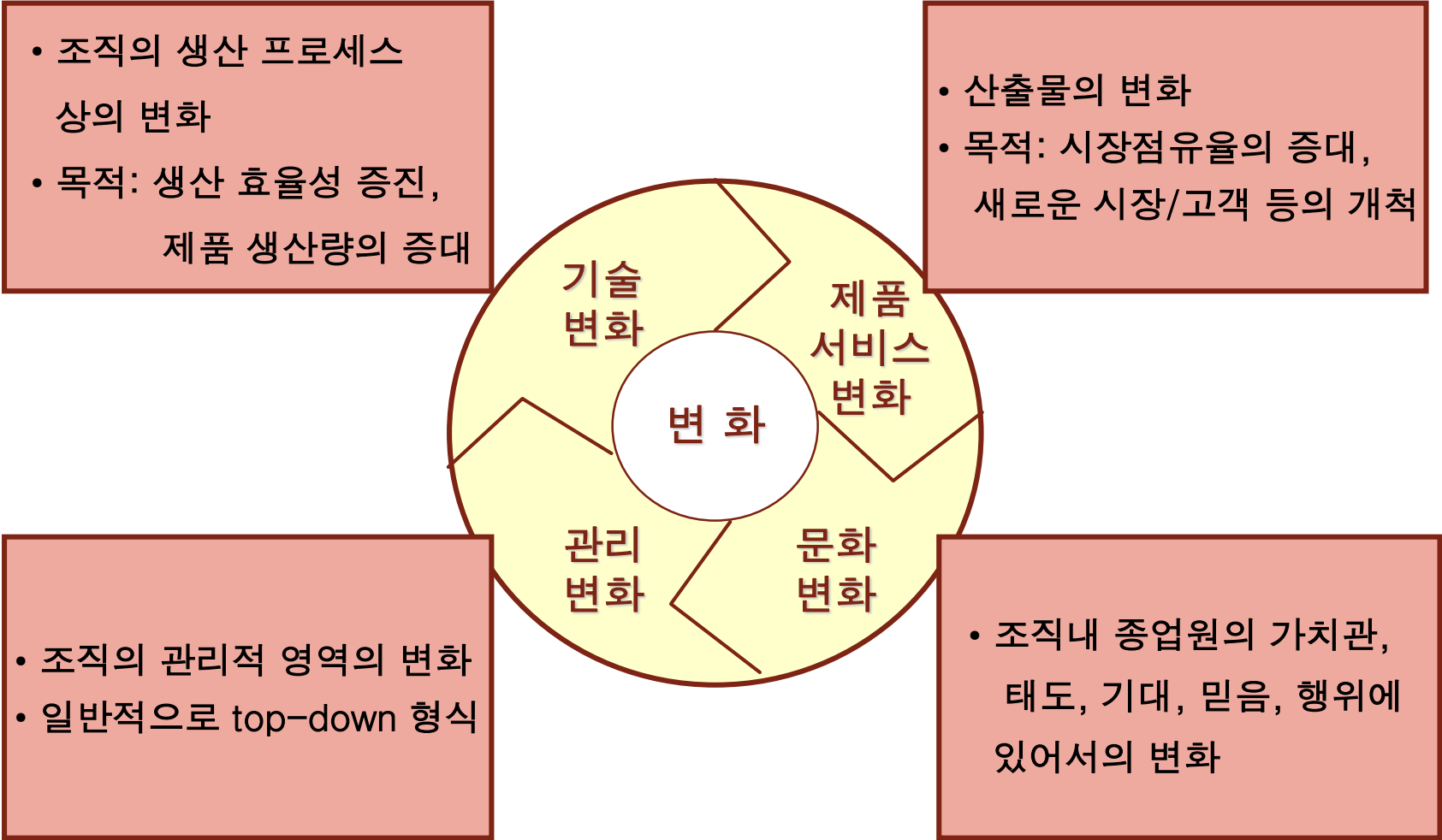
2) 반응적 변화와 예측적 변화
: 환경변화에 대응하는 시점에 따라 구분

반응적 변화	예측적 변화
사후적(대응적) 반응	사전적 변화 전략
현실지향적	미래지향적
위기극복에 어려움	위기극복이 수월

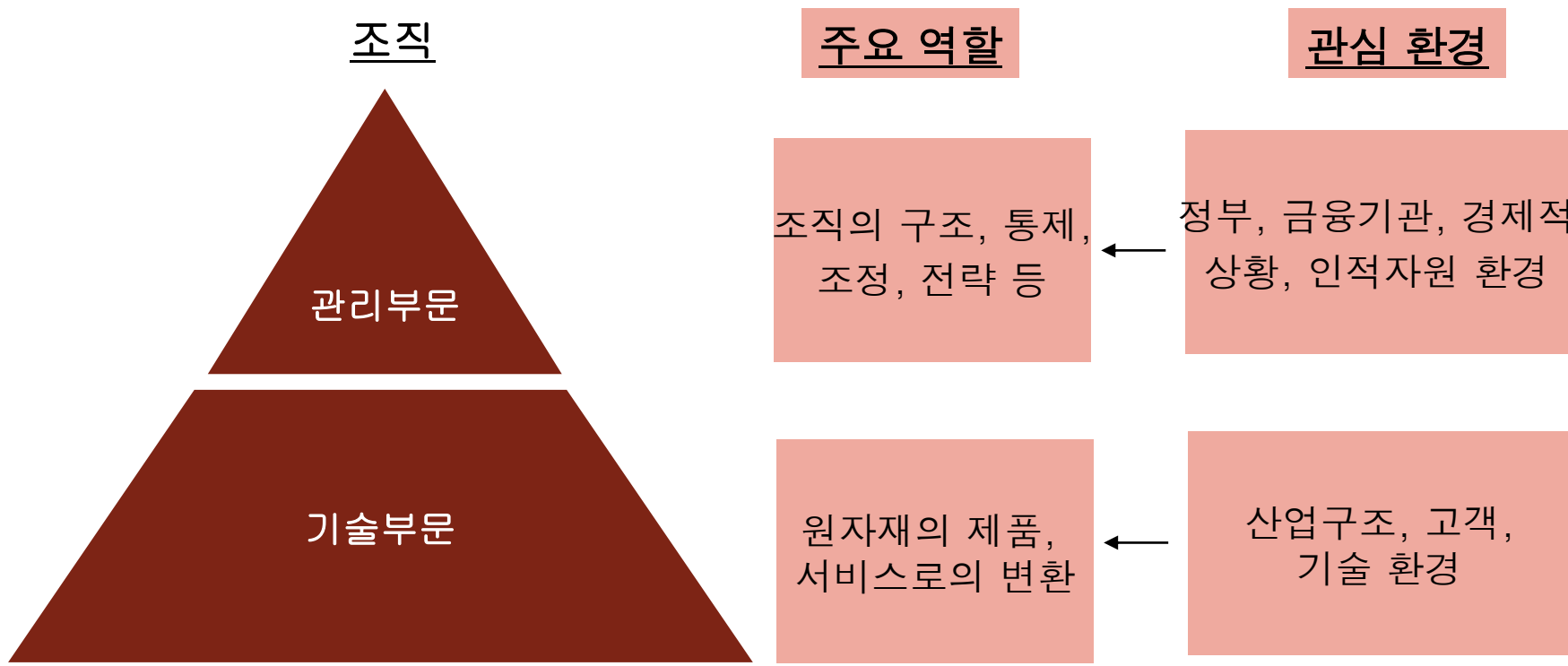
3) 참여적 변화와 강압적 변화
: 조직변화의 주체에 따라 구분

참여적 변화	강압적 변화
상향적 변화(bottom-up)	하향식 변화(top-down)
모든 조직구성원이 중심	최고경영진 중심
장기적 전략	단기적 전략
저항적음	저항이 큼

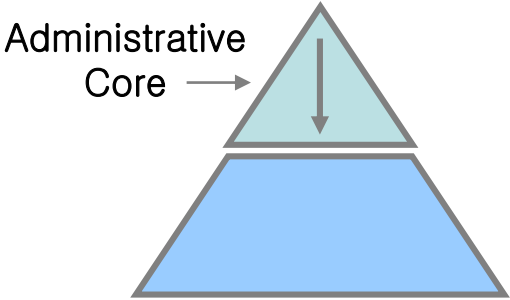
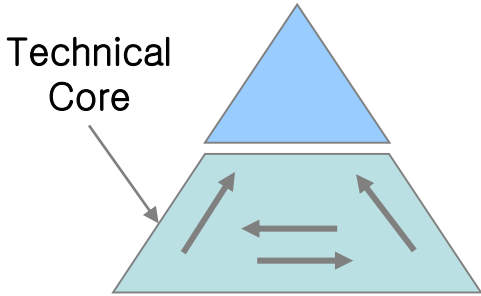
변화의 유형(4)



1) 조직의 관리부문과 기술부문



관리 변화와 기술 변화(계속)

구분	관리 변화 (administrative change)	기술 변화 (technical change)
변화의 방향	Top-Down	Bottom-Up
변화의 예	전략, 다운사이징 팀제, 통제 시스템	생산기법, 혁신적인 기술, 작업 흐름 개선
적합한 조직형태	기계적 조직	유기적 조직
관심 환경영역	정부, 금융기관, 경제적 상황, 인적자원 등	고객, 기술 등
그림		

1. 스위칭 조직구조

- 조직구조의 전환운영

2. 혁신, 창조를 위한 부서

- 혁신과 창조만을 위한 부서를 따로 설치

3. 벤처팀 운영

4. 기업가정신 함양

- 변화관리자(change agent), 사내기업가 (intrapreneur)육성

5. 협력팀 운영

- 구성원 개인간의 시너지 활용

제품과 서비스 변화

- 1) 새로운 제품의 성공 비율
 - 제품/서비스 변화는 기술 변화와 관련
 - 새로운 제품의 개발과 판매는 조직외부의 고객에 초점을 맞추기 때문에 높은 불확실성 가짐
 - 신제품의 성공 확률

Technical completion	0.57
↓ Commercialization	0.31
↓ Market success	0.12

- 2) 새로운 제품의 성공요인
 - 고객의 욕구를 더욱 잘 이해하고 마케팅에 많은 비용 투자
 - 외부의 기술, 자문(consulting)의 효율적인 활용
 - 최고경영자의 지원

: 전략, 구조, 기술, 제품의 변화는 작업이 어떻게 수행되어야 하는가에 대한 종업원의 사고 방식의 전환(문화 변화)에서 출발

1) 리엔지니어링과 수평적 조직

- 기업의 성과를 획기적으로 올리기 위해 업무과정을 근본적으로 재설계
- 기능(function)보다는 과정(process)에 초점, 수평적 조직형태 필요

2) 다양성(diversity)의 관리

3) 학습조직(learning organization)

- 끊임없는 배움을 통해 개인과 조직이 동시에 성장/발전하는 조직

4) 문화변화를 위한 조직개발(OD) 기법

- 개입, 팀빌딩, 부서간 연계활동

: 성공적인 변화는 변화를 지원하기 위한 리더십이 요구되며,
변화에 반대하는 저항관리가 필요

1) 변화를 위한 리더십

- 변화의 필요성을 인식하고, 이를 실행할 수 있는 리더 필요
- 변화에 몰입하기 위한 단계
준비 → 수용 → 몰입

2) 변화의 장벽

- 지나친 비용에의 초점
- 변화의 긍정적인 측면(장점)에 대한 인식 부재
- 조정과 협동의 부족
- 불확실성의 회피
- 손실에 대한 두려움

1. 고객중심 R&D의 중요성

- R&D의 궁극적인 목적은 핵심기술을 바탕으로 고객과 시장이 원하는 제품을 효과적으로 개발·출시하여 이들에게 필요한 가치를 제공하는 것임
- 시장 및 기술의 변화속도가 매우 빨라 R&D 투자에 대한 불확실성이 높아지고 투자규모가 대형화되는 상황 → 고객과 시장의 니즈의 정확한 파악의 중요성 제고
- 겉으로는 고객 중심 R&D를 부르짖지만 궁극적인 목표를 매출 확대에 두고 있음
→ 경쟁사를 모방, 조직 내부의 강점에 고객의 니즈를 끼워 맞추고 있음

2. 고객중심 R&D의 유형과 특징

1) 고객대응 R&D

- 고객대응 R&D에서는 고객이 표현한 니즈를 충실하게 이해하고 반영함
- 개량·개선 신제품개발의 경우, 안정적인 시장환경에 적합
- 혁신적인 신제품개발에 취약

2) 고객창조 R&D

- 고객창조 R&D를 통해 새로운 시장 및 고객층을 만들 수 있는 혁신적인 신제품개발이나 신사업 창출을 이끌어 냄
- 혁신적인 신제품은 오랜 기간(대부분 1년 이상)의 R&D 활동을 통해 수행될 가능성이 높음
→ 기술, 시장, 자원, 조직 측면에서 많은 불확실성이 존재하며 아이디어 발의에서 상업화에 이르는 과정이 불연속적이고 가변적임
- 명시적인 고객니즈보다는 고객의 내면 속의 잠재 니즈를 찾기 위해 부단히 노력
ex) 워크맨, 아이팟, 아이폰, 밀폐용기(락앤락), Onedrive, ChatGPT(Microsoft)

3. 양손잡이 조직(ambidextrous organization)을 통한 실행

1) 구조적인 양손잡이(Structural ambidexterity)

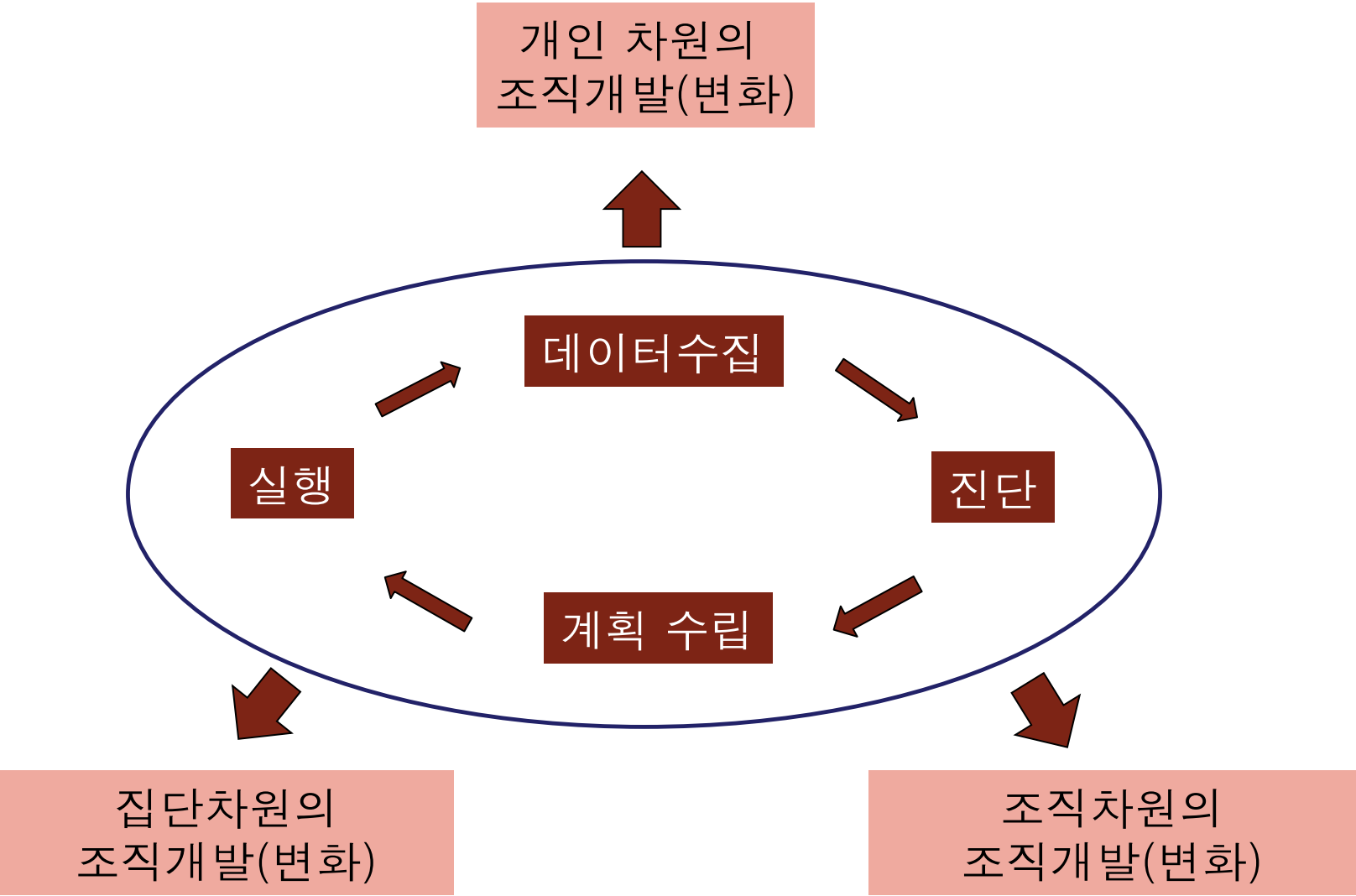
： 기존조직과 별도로 조직구조, 운영시스템, 조직문화, 작업 공간 등 조직체계를 완전히 독립해서 운영하는 구조적인 양손잡이를 의미

예) 유기적 조직(새로운 아이디어 탐색담당 부서)과 기계적 조직(새로운 아이디어 실행 담당)을 병행하여 운영

2) 상황적인 양손잡이(Contextual ambidexterity)

： 개인차원의 영역으로서 일상화된 일과 새로운 일간의 시간 배분을 적절하게 해서 2가지 활동을 동시에 잘 하는 조직 구성원들의 행동 역량을 의미

예) 오전시간(업무처리에 집중), 오후시간(고객응대에 집중)



코터(Kotter)의 조직개발과정

단계	주요내용
1단계	위기감을 고조시킴(Increase urgency)
2단계	변화를 선도하는 팀을 구성(Build the guiding team)
3단계	비전과 전략을 수립(Get the vision right)
4단계	참여를 이끌어내는 의사소통(Communicate for buy-in)
5단계	변화 실행에 대한 권한과 책임을 위임(Empower action)
6단계	단기간에 가시적 성과를 이끌어냄(Create short-term wins)
7단계	변화를 지속시킴(Don't let up)
8단계	새로운 시스템, 제도, 문화로의 정착(Make change stick)

- 변화의 속도에 따라서 조직변화를 유형화하면 점진적 변화와 급진적 변화로 나누어볼 수 있다.
- 기술변화를 위한 구체적 방법으로는 스위칭 조직구조 도입, 혁신을 위한 부서 마련, 벤처팀 운영, 기업가정신 함양, 협력팀 운영 등을 제시할 수 있다.
- 성공적인 변화는 변화를 지원하기 위한 리더십이 요구되며, 변화에 반대하는 저항관리가 필요하다.
- 코터(Kotter)의 조직개발과정은 8단계로 진행되는데, 1) 위기감고조, 2) 변화를 선도하는 팀구성, 3) 비전과 전략 수립, 4) 참여를 이끌어내는 의사소통, 5) 변화 실행에 대한 권한과 책임 위임, 6) 단기간에 가시적 성과를 이끌어냄, 7) 변화의 지속, 8) 새로운 시스템과 제도 및 문화로의 정착이 이에 해당된다.

- 조직변화의 주체가 누구냐에 따라 조직변화를 2가지로 제시할 수 있는데, 이중 모든 조직구성원이 중심이 되는 변화를 ()변화라고 하는데, 장기적 전략으로 접근하고 조직구성원들의 저항이 적다는 특징을 가진다.
- 조직변화시 조직의 어느 부분을 변화시키느냐에 따라서 4가지로 나누어서 변화를 이끌 수 있는데, 제품과 서비스 변화, 문화변화, ()변화, ()변화가 이에 해당된다.
- 성공적인 조직변화관리를 위해서는 변화를 지원하기 위한 리더십이 요구되며 변화에 반대하는 ()관리가 필요하다.
- 조직개발모형에 따르면 조직개발은 분석수준에 따라 3가지 차원으로 진행되는 데, 개인차원의 조직개발, ()차원의 조직개발, 조직차원의 조직개발로 구분된다.

정답 : 1. 참여적 2. 관리, 기술 3. 저항 4. 집단