

조직혁신이 조직변화에 미치는 영향

송 경 수*

〈목 차〉

I. 서 론	V. 결 론
II. 조직혁신의 개념적 정의	참고문헌
III. 조직혁신의 접근법	Abstract
IV. 조직혁신과 조직변화	

I. 서 론

현대사회는 예측 불가능할 정도로 정치·경제·사회·문화적 측면에서 복잡·다양하면서 신속하게 변화하고 있다. 특히 영리를 목적으로 움직이는 기업조직은 이러한 환경적 변화를 어떻게 받아들이느냐에 따라 기업의 생존과 직결된다. 환경의 변화에 따른 기업조직의 적응형태는 구조적 문제뿐만 아니라 인간적인 문제를 비롯한 다양한 문제점들과 직결되어 있으므로 기업이 이러한 변화를 어떻게 수용하느냐에 따라 조직의 성과가 크게 달라질 것이다.

조직혁신이란 조직뿐만 아니라 조직구성원 개개인의 문화적·사회적·경제적 변화 내지 발전에 대한 개념이므로, 주기적으로 변화를 추구해야 하는 조직이나 개인의 입장에서는 조직이나 개인 모두에게 유익한 결과를 가져다주는 방향으로 혁신이 추진되어야 할 것이다.

인간이나 조직과 같은 유기체(organ)는 환경의 변화에 적응하고 진화하는 과정을 거쳐야만 한다. 조직을 이끌어가는 원동력은 바로 인간이므로 조직이 진화와 발전을 통해 효과적으로 생존하기 위해서는 조직내 개인이나 또는 전체로서의 조

* 부산가톨릭대학교 경영대학 교수

직이 환경에 적응하여 변화하면서 발전하지 않으면 안 된다.

이처럼 변화하고 발전하는 모든 유기체와 현상에 대한 불가피한 연속적인 변화의 원천이 바로 조직혁신인데, 오늘날 조직발전 내지 조직변화의 문제는 조직혁신에 원천을 두고 있다. 하지만 조직이 생존을 위해 혁신하는 일상적인 과정에서 당면하는 불가피한 여러 가지 갈등상황을 조직이 어떻게 대처하며, 해결해야 할 것인가는 혁신을 추구하는 사람들이 풀어야 할 과제이다.

따라서 조직혁신의 여러 가지 측면 중에서 가장 외형적으로 쉽게 조직혁신의 성과를 관찰할 수 있는 조직변화에 중점을 두고 조직혁신을 통한 조직변화와의 관계를 연구함에 목적을 두고 있다.

II. 조직혁신의 개념적 특성

1. 혁신과 혁신성

1.1 혁신

혁신(innovation)은 어느 분야에 적용하느냐에 따라 다양하게 정의할 수 있는 만큼, 분야별로 정의가 다양하게 나타나 있다. 그래서 일반적으로 혁신을 채택하는 분야에서 새로운 방법이나 수단을 채택하도록 하여 변화를 야기하고 새로운 의미를 추구하는 것이 혁신이라고 볼 수 있다. 학자들이 주장하는 혁신의 정의를 살펴보면,

먼저 개인수준에서는 달성하고자 하는 목표를 최대한 달성할 수 있는 새로운 방법으로써 인간과 자연을 창조적으로 선별하고, 조직하고, 사용하는 것을 혁신으로 보는 사람도 있고(Richard, 1973), 설정된 목표를 보다 용이하게 달성할 수 있도록 새롭고 독특한 방법으로 인적·물적 자원을 창조적으로 선별하고, 조직화하고, 사용하는 것을 혁신으로 보기도 한다(Huberman, 1973). 또 혁신은 무의식적인 변화와는 달리 효과적으로 목표를 달성하기 위한 방향성을 제시하고 있다고 주장하고(Miles, 1964), 새로운 아이디어나 실천 또는 대상을 혁신으로 보는 사람이 있는가 하면(Rogers & Shoemaker, 1976), 조직과 관계있는 환경에 대한 새로운 변화의 채택을 혁신으로 보는 사람도 있다(Knight, 1971).

조직수준에서 혁신은 개인을 둘러싼 환경적인 여러 가지 변수들이나 조직특성

을 통한 수용과정을 개념으로 활용하고 있으나, 이는 결국 개인수준의 혁신을 의미하는 것이나 다를 바 없다. 슈페터(J.A. Schumpeter)는 혁신을 창조적 파괴로 정의했고(백철, 1988), 새로운 아이디어의 개념화로부터 문제해결에 걸쳐 경제적, 사회적 가치를 발휘시키는 것에 이르기까지의 여러 가지 활동의 복합체를 혁신으로 보기도 한다(Marquis, 1972). 또한 잘트만(G. Zaltman) 등이 혁신을 정의하기를 ① 혁신은 발명(invention)과 거의 동일한 의미로서, 둘 이상의 기존 개념(concept) 또는 실제의 기술을 조합하여 종래에 전혀 존재하지 않았던 것을 만들어 내는 창조적인 프로세스, ② 혁신이란 조직에 있어서나 환경에 있어서도 새로운 변화를 도입하는 것, ③ 수용할 것인가 하지 아니할 것인가는 별개의 문제이고, 채택하려는 조직에서 새롭게 생각되는 아이디어와 실제 그 자체를 혁신으로 보고 있다(Zaltman et al., 1977).

이처럼 혁신에는 개인수준과 조직수준에서 바라보는 정의가 다를 수는 있지만, 새로운 무엇인가를 만들어내기 위한 행위의 연속이라는 측면에서는 공통점을 가지고 있다.

1.2 혁신성

혁신성(innovativeness)은 혁신과 유사개념으로, 혁신의 특성과 관련된 여러 가지 구체적인 유형을 포함하는 개념이라 할 수 있다. 로저스(E. M. Rogers & R. A. Rogers) 등은 혁신을 새로운 아이디어의 채택과정으로 본 반면에 혁신성은 새로운 아이디어를 채택하는 속성인 것으로서, 어떤 사례에서든지 지각된 문제점들을 해결하기 위해서 조직 내의 어떤 수준에서 채택된 전체 혁신의 수를 의미한다고 정의하고 있다(Rogers & Rogers, 1976). 이들은 혁신성을 조직 내의 어떤 수준에서 채택이라 보고, 채택의 과정을 인지, 흥미, 평가, 시행, 그리고 채택의 다섯 단계로 설명하면서 이들 각 단계마다 이를 채택하는 사람들의 인간성이나 취향에 따라 좌우된다고 보고 있다(E. Rogers, 1974). 즉, 각 단계마다 먼저 채택하는 사람, 나중 채택하는 사람, 채택을 미루는 사람 등과 같이 다른 개성과 함께 문화적인 가치, 의사소통 행위, 그리고 사회관계의 여러 가지 측면에서 특성을 달리하고 있고, 또한 새로운 아이디어를 채택하는 문제에 있어서도 수용, 거부, 저항 등으로 설명될 수 있다(Janssen, 2003). 이처럼 개인의 선택행위가 조직의 집단 의사결정에 의해서 선정될 수 있으며, 조직풍토에서 오는 조직특유의 규범이나 보상체계 양식과 더불어 조직건강상 성장하고 발전하며 변화하려는 혁신성에서 혁신의 유

래를 찾을 수도 있다(E.M. Rogers, 1969).

또 사회적 상호작용을 중심으로 분석하여 그 요소를 채택, 시간의 경과, 특별한 아이디어나 실행, 개인이나 단체 또는 그에 관련된 다른 채택단위, 의사소통채널, 사회구조, 가치체제 문제 등을 혁신성으로 설명하고 있으며(Katz, Levin, and Hamilton, 1963), 하브록(R.G. Havelock)은 생산자와 소비자 간의 상호작용을 중심으로 혁신성의 연계이론을 개인적인 접촉과 상호간의 의사소통 관계를 나타내는 연계성(linkage), 연구에서 활용에 이르는 전체과정에서 여러 가지 요소를 조직하고 조정하는 구조(structure), 새로운 보상을 주고받을 수 있는 공개적인 분위기인 개방성(openness), 인적·물적 자원을 활용하는 능력(capacity), 긍정적인 보상(rewards), 물리적 시설에 대한 근접성(proximity), 새로운 아이디어의 수용단계에서의 긍정적 또는 부정적 반응을 나타내는 시너지(synergy)효과 등의 일곱 가지 요인으로 설명하고 있다(Havelock, 1971).

이러한 연계이론은 개인적 의사소통의 효과분석에서 탈피하여 새로운 지식이 조직체제에서 활용되도록 체계적인 접근을 강조하며, 더 나아가 개인이나 조직들 간의 상호작용 유지에 더 많은 관심을 집중하고 있다. 혁신성은 계획적인 조직변화를 일으키게 하는 전략이나 방법과 같이 조직에 있어 역할수행, 권한체제, 분업형태, 조직목표와 관련된 개인행동의 변화를 요구하는 혁신의 형태 및 그 범주를 포괄하는 것으로 생각할 수 있다(West & Hirst, 2003). 그래서 혁신의 속성과 밀접하게 관련된 조직은 의사소통뿐만 아니라 보상체제, 의사결정 등 관련분야의 이론들이 융통성 있게 적용되어야 한다.

따라서 혁신성은 이러한 이론에 바탕을 둔 문제해결과정에서 보여주는 기술상의 방법들이다. 혁신성에 관해서 생각할 수 있는 구체적인 증거로는 ① 혁신을 채택하는 시간에 따라 발행된 기록이나, ② 어떠한 혁신에 관한 결정이 공식적인 조직으로부터 논의되고 결정되는가를 알릴 수 있는 기록, ③ 조직운영과 구성원들에 관한 개인면담이나 설문지, ④ 혁신채택의 관찰과 물리적 검사 등이 있다(Rogers & Rogers, 1976).

이러한 맥락에서 보면 오늘날 현대조직이 당면하고 있는 주요과제는 혁신성이라는 개념으로 결집될 수 있다. 혁신성은 급격한 사회변화가 수반되고 있는 현대사회에서 조직이 존립하고 성장하기 위한 중요한 메커니즘으로 등장하고 있다. 과학과 기술의 발전, 산업의 성장, 기회구조의 다양화 등에 따른 조직내외의 변화와 더불어 조직의 기본구조, 기능, 기술의 효율성은 감소되고, 조직은 여기에다 새로운 아이디어나 절차를 도입하여 고려하지 않으면 안되게 되었다(Mumford, 2000).

그러나 사람마다 아이디어를 받아들이는데 차이가 있듯이, 조직도 어떤 조직은 새로운 아이디어를 신속하게 도입하고 소화시키는가 하면, 어떤 조직은 그렇지 못하여 조직구조와 활동을 변화시키는데 많은 어려움을 겪는다. 조직간의 이러한 차이가 조직혁신성의 차이에서 유래한다면, 이 조직혁신성의 차이는 조직마다 고유의 특성에서 오는 것이라 할 수 있다.

이러한 조직혁신성을 설명하는 변수들은 다양하게 나타나고 있는데, 이를 도식화하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직혁신성을 설명하는 변수

환경변수	사회적 요인	문화적 특성, 과학기술수준, 도시화, 경제 및 정치체제
	과업환경요인	경쟁조직, 행정통제, 기술개발, 시장
조직내변수 (intra-organizational variables)	구조	공식화, 복잡성, 집권화, 통합
	인간(personality)	창의성, 개방성, 리더십
	과업	과업의 종류, 단일성
	기술	기술수준, 종류, 생산형태

자료 : 정홍익, “조직혁신성과 조직특성,” 행정논총(17권 1호), 서울대학교 행정대학원, 1975, p.184.

특히 이 중에서도 조직혁신에 대해서는 공식화, 표준화, 집권화, 감독폭 적정화 (span of control), 관리비율 등의 조직구조상의 변수를 중심으로 한 연구들이 주류를 이루었고, 본 논문에서 살펴보고자 하는 조직변화의 측면은 이러한 관점에서 접근이 시도되어질 것이다(Guest & King, 2004).

이상을 종합해 보면, 조직과 밀접하게 연계된 혁신성은 혁신과 불가분의 관련성을 지닌 것으로, 구체적인 혁신에 관한 요소들을 포함하고 있다. 즉, 혁신성은 조직구조에서 내보일 수 있는 조직목표, 구조, 리더십, 자원 등 여러 요인들을 계획적으로 조직변화를 유발하는 것들을 문제해결과정에서 보여줄 수 있는 구체적인 해결방식과 그 범주들을 말한다.

2. 조직혁신의 정의

조직혁신은 오래 전부터 경영학에서뿐만 아니라 문화인류학, 사회학, 교육학,

경제학, 정치학, 조직의사소통 분야 등에서 광범위하게 사용되고 있고, 또한 연구되어 왔다. 이들 각 분야에서의 조직혁신에 관한 연구는 어떤 유일 최선의 원리에 의해서가 아니라 광범위한 개념으로 목표지향점이 다르며, 경험적인 연구들 간에도 가끔 잠정적이고 모호한 특징을 띠고 있어서 일반적으로 불안정하다고 할 만큼 변수들 간에도 극단적인 불일치를 이룰 때도 있다. 이처럼 다양한 분야에서 연구영역이 증대하고는 있지만 시행에 있어서는 아직 크게 영향을 미치지 않는다는 비판적인 입장을 견지하고 있다(Weiner, 1979).

이상에서처럼 조직혁신에 관한 연구가 오래 전부터 논의되어 왔으나 아직까지 연구가 체계적으로 추진되지 못한 이유는 연구자들 간에 공통된 개념적 정의가 없이 조직변화(organizational change), 적응(adaption), 그리고 발명(invention) 등과 같은 용어들이 혁신과 혼용되어 왔다는데서 그 이유를 찾을 수 있을 것 같다(Becker and Whisler, 1967). 따라서 조직혁신의 개념을 정의하기 위해서는 이들 용어간의 차이점을 살펴보는 것이 도움이 될 것이다.

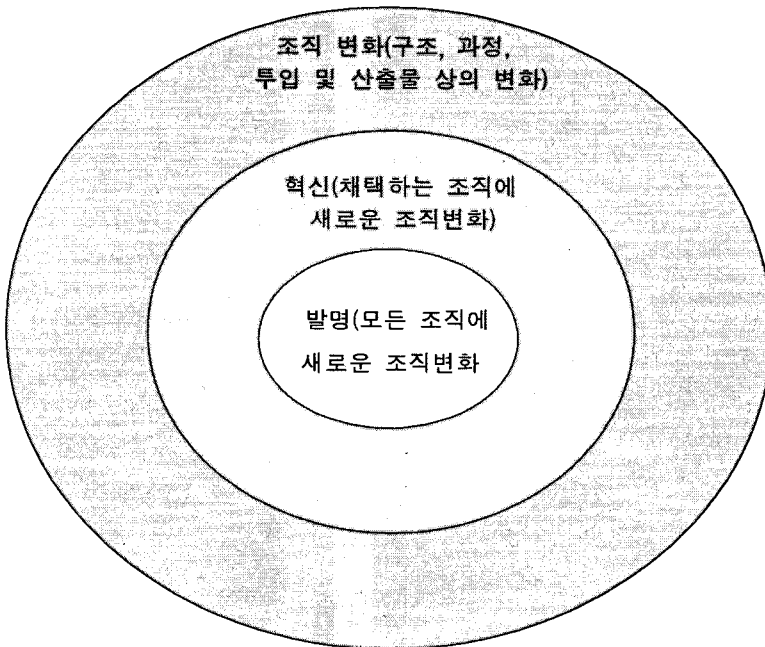
조직변화는 조직의 기본적인 시스템의 변화라는 의미로써, 조직의 내적 변화와 구별되어 사용되거나(Parsons, 1951), 넓은 의미로 모든 조직변수의 증감을 나타내는 의미로 사용되기도 한다(Etzioni, 1961). 이 경우에는 조직이 문제해결의 새로운 방법을 추구한 결과로서의 혁신이라는 의미가 결여되어 있다. 혁신은 조직변화의 한 유형으로서, 조직해체와는 별개의 개념이다.

다음으로 적응에 관한 것으로서, 혁신은 새로운 아이디어의 창출과 그 아이디어의 시행 등을 포함하는 개념인데 반해 적응은 아이디어의 도입·시행만을 의미한다. 따라서 혁신적인 조직은 적응력 있는 조직이 되지만, 그 반대는 성립되지 않는다(Thompson, 1965). 즉, 조직적응은 조직의 목적, 기능, 구성원의 활동 등이 획일적인지 또는 다양한지에 관한 개념이고, 혁신은 조직이 과거에 실행하지 않았던 것을 새롭게 한다는 뜻으로 구별하는 것이 적당할 것이다.

발명은 지금까지 존재하지 않던 것을 새롭게 만들어 내는 것을 말하고, 혁신은 이미 존재하는 것을 새롭게 채택하는 것을 의미한다. 따라서 어떤 조직에서 새로운 기술을 그 생산공정에 채택했을 경우에 만약 그 기술이 자체에서 개발된 것이면 발명과 혁신이 모두 일어난 것이고, 외부에서 개발된 것이라면 혁신만 일어났다고 볼 수 있다. 이 경우에 혁신과 발명사이에 혼동이 생기는 이유는 어떤 조직에서 새로운 기술을 만들어 내는데 성공하면 이를 기술발명 또는 개발이라 부르지 않고 흔히 기술혁신이 일어났다고 부르기 때문이다. 또한 혁신을 새로운 아이디어의 개념화로부터 문제해결과정을 거쳐 경제적·사회적 가치를 실현시키는 것

에 이르기까지의 여러 가지 활동의 복합체로 인식하는 것도 혼동의 원인이 될 수 있다(Marquis and Meyers, 1969).

이외에도 조직혁신 자체가 가지는 속성들뿐만 아니라 다양하고 복합적인 조직과 결부될 때는 그 복잡성과 어려움이 더해지기 때문에 개념적 혼돈과 모호성이 증가될 수밖에 없다. 왜냐하면 조직수준에서 조직현상으로 인해 발생할 수 있는 조직이 가지는 상황변수, 매개변수, 그리고 결과변수를 조직 스스로가 통제하기 어려운 상황이 발생할 수도 있기 때문이다. 또한 자연과학인 지식을 적용할 경우와는 달라서 조직혁신이 이룩한 성과를 평가할 만한 준거의 틀을 제대로 제공하지 못하는데서 오는 혼란도 한 원인이 될 수 있다. 이를 이해하고 해결하기 위해서는 각 영역의 자료들이 유용하게 이용될 수 있도록 통합적인 체계가 구축되어야 조직혁신에 대한 개념적 혼돈을 막을 수 있을 것이다. 하지만 이와 같이 상호관련성을 가지는 조직변화, 혁신, 그리고 발명과의 관계를 개념적으로 도식화하면 <그림 1>과 같다.



자료: D. Robey, Designing Organizations: A Macro Perspective(Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1982), p.438.

<그림 1> 조직변화, 혁신, 발명과의 관계

앞에서 설명한 혁신과 혁신성의 개념적 정의와 이상에서 살펴본 내용을 중심으로 조직혁신을 정의하면 다음과 같다. 조직혁신은 조직이 환경 및 내부조건의 변화에서 제기되는 문제를 해결하기 위하여 새로운 방법 또는 절차를 도입하여 이를 조직의 정상적인 체제의 한 부분으로 정립하는 과정을 의미하는 것으로 정의할 수 있다.

Ⅲ. 조직혁신의 접근방법

조직혁신을 확산시키는 일은 조직의 목적을 보다 효율적으로 달성하기 위하여 혁신하고자 하는 내용들을 특정한 경로를 통해서 일정한 시간동안 조직구성원들에게 전달시키는 과정이다. 따라서 조직혁신의 확산은 전달하고자 하는 메시지가 새롭고 창의적인 아이디어와 관련되어 있는 특별한 의사소통 유형이라는 측면을 고려하면 조직혁신을 이해하는 데는 구성원들 간의 의사소통을 바탕으로 한 변화가 수반되어야 할 것이다(Rogers, 1962). 왜냐하면 조직의 혁신성이란 조직내부 구성원들 간의 복합적인 대인 상호작용의 산물로 인식되기 때문이다(Albrecht and Ropp, 1984). 따라서 정보가 광범위하게 확산되고 피드백을 통해 기존의 공식적인 권한체계에 구애받지 않고 작용할 수 있도록 활성화될 때 진정한 조직혁신이 이루어질 것이다(Kanter, 1982).

많은 조직혁신에 관한 연구들은 조직을 특징짓는 의사소통유형, 새로운 아이디어의 채택 및 확산간에는 밀접한 관련성이 존재하고 있고(Baldrige and Burnham, 1975), 조직구성원들이 조직 내 대인간의 네트워크가 어느 정도로 잘 통합되어 있는가에 따라서 조직혁신의 성공이 좌우된다는 사실이 증명되고 있다(Rolland and Jannsen, 1981). 그렇지만 조직혁신이 의사소통을 통해 이루어진다고 할 경우, 의사소통을 통한 대인관계가 어떻게 발전되는지에 대해서는 알려진 바가 없어 이것이 혁신의 성공에 영향을 준다는 명백한 증거는 제시하지 못하고 있다(Kimberly, 1981).

하지만 이상의 특질들은 조직변화와 발전이라는 측면에서 볼 때에 매우 중요한 역할을 하는 요인들이라는 점이 주목된다. 따라서 혁신성의 개념에서 구조적 측면의 조직변화에 대한 중요성이 언급된 것과 더불어 조직혁신과 조직변화와의 사이에 어떠한 관계가 존재하는 지를 설명하고자 한다.

IV. 조직혁신과 조직변화

급격한 조직환경의 변화는 조직들에게 지속적인 적응을 요구하고, 이러한 의식적인 적응노력이 뒷받침되지 않는 조직은 퇴보하거나 도태될 수밖에 없다. 이러한 이유에서 조직들은 끊임없는 환경과의 관련성 속에서 조직생존을 위한 계획적인 조직변화의 노력이 요구된다.

조직변화는 자연적 변화와 계획적 변화로 구분할 수 있는데, 자연적 변화는 조직이 스스로 완충역할을 하면서 생존하므로 변화의 필요성을 심각하게 느끼지 않는다. 하지만 일정기간 내에 조직목적을 성취하기 위해서는 자연적 변화를 통해서 는 불가능하기 때문에 의도적이고 계획적으로 목적달성에 적합한 형태로 조직을 변화시키지 않으면 안 된다.

계획적 조직변화를 야기시키는 노력을 개혁(reform), 갱생(renewal), 개선(improvement), 발전(development), 성장(growth), 변화(change), 혁신(innovation), 조직재편(reorganization) 등과 같이 다양한 용어들을 사용하고 있어 개념상 구분이 명확치 못하고 연구자들 간에도 명확한 의견일치를 보지 못하고 있다.

조직변화에서 새로운 아이디어를 창출하여 이를 도입·실천하는 과정인 조직혁신을 중심으로 이들의 영향관계를 살펴보고자 한다(Guest & King, 2004). 즉, 조직혁신과 조직변화의 관계를 조직에서 혁신과 변화로 보아 이들 두 용어의 관련성을 규명함으로써 조직혁신과 조직변화의 관계를 밝히고자 한다.

혁신은 근본적으로 무엇인가 새로운 것인데 비해 변화는 부분적으로 새로운 것이라고 개념적으로 정의하는 사람이 있는가 하면, 변화는 조직의 구조 및 기능면에서 발생하는 여러 가지 변화의 과정으로 보기도 하고(Rogers, 1969), 조직 또는 하위조직의 구조나 기능이 일정기간에 걸쳐서 수정되는 것으로 변화를 정의하기도 한다(Allen, 1991).

반면에 혁신은 더 좋은 것을 위한 수정을 의미하는 것이므로, 그것은 의도적이고 가치로운 것으로 판단되는 변화라야 하는데 반해 변화는 계획된 변화나 예상치 못한 변화도 포함되는 것이라고 주장하고(Pratte, 1974), 리치랜드(M. Richland)는 혁신을 변화와 비교하여 설명하기를 혁신이란 과거의 제도, 방법, 내용들에 있어 새로운 변화가 일어나는 것을 말하지만, 기존의 것과는 다른 새로운

것만을 의미하는 것이 아니라 목표지향적이며 가치판단의 개념이 포함된다고 보고 있다(Richland, 1976).

이를 종합해 보면 혁신은 유목적적이며 가치지향적인 것인데 비해 변화는 맹목적이며 가치중립적이거나 몰가치성을 내포하고 있다. 또한 혁신과 변화라는 것이 개념상 적용하는 체제가 다르기는 하나 조직과 관련환경은 지속적인 변화를 반복하고 있다. 하지만 인간은 조직과 달리 심리적인 침체현상에 빠져있는 것 또한 사실이다. 이러한 현상에 보다 효율적으로 대처하기 위해서 혁신이나 전략을 통해 개인·집단·조직수준에서 환경적인 변화에 대해 적응을 시도하는 것은 변화가 구성원에게 미치는 영향이 단지 그 일부분에 대한 해결책밖에 되지 않는다. 조직변화는 항상 부정(-) 효과만을 내는 것이 아니라 정적(+) 효과를 낼 수도 있다. 조직혁신은 결과에 있어서 부정 효과를 낼 수 있으나 그 과정에서 정적 효과를 기대하게 된다. 예를 들면, R&D, MIS, 의사소통 등을 통해 바람직한 변화를 시도하여 결과가 정적으로 나타났다면 조직변화와 조직혁신이 동일한 개념적 틀을 가진 것으로 간주한다. 그래서 조직혁신에 대해 조직변화의 개념상 적용의 틀을 광의의 개념으로 보거나 동일한 의미로 간주할 수 있다.

조직에서 발생하는 대부분의 변화는 예외적인 조직상의 과정이나 상상력에서 나오는 것이 아니라 조직을 환경과 결부시키려는 비교적 안정되고 체계화된 과정에서 나온 결과이다. 조직변화는 환경의 한 부분에서만 발생하는 것이 아니라 여러 부분에서 동시에 발생하는 것으로 보고 있다(March, 1981). 조직과 환경과의 상호작용은 혁신의 과정에 결정적으로 영향을 주며(Zaltman et al., 1977), 조직이 혁신적이 되기 위해서는 어느 정도 체제의 개방성과 환경과의 정보교류가 있어야만 한다.

조직이 환경에 의해 조정되기보다는 환경을 통제하는 조직이 더 혁신적일 것이며, 시스템의 개방과 복잡한 환경이 혁신으로 유도하는 한 가지 방법은 인지된 자극제가 되어 동기화함으로써 조직변화에 적용할 수 있다고 본다. 조직혁신이나 조직변화가 정적인 효과를 유발하기 위해서는 구조적인 측면이나 관리적인 측면에서의 변화가 잘 수용되어야 한다.

먼저 구조적 측면에서 혁신이나 효과가 정적인 결과를 가져오기 위해서는 조직구조가 환경에 얼마만큼 알맞게 조정되었는지의 여부를 확인하여야 한다. 조직구조는 분화와 통합이라는 틀을 가지고 있고, 분화는 조직환경에 따라 자연적으로 아니면 계획적으로 분화가 이루어져야 조직의 효율성을 증대시킬 수 있다. 하지만 지나친 분화는 부서간의 갈등과 경쟁을 과도하게 유발시키므로 조직목표의 달성

을 위해서 통합의 필요성이 대두될 때도 있으므로 조직혁신과 조직변화는 이러한 구조적 문제를 고려할 수 있는 체제 안에서 변화와 혁신이 이루어져야 한다.

다음으로 관리적 측면에서 보면, 조직의 관리체제는 환경의 변화정도에 따라 안정적 환경과 불안정한 환경으로 나눌 수 있고, 이에 따라 조직도 기계적 조직과 유기적 조직으로 구분하여 조직이 얼마나 효과적인지를 분석하였다. 고도로 세분화된 직무환경, 권한과 책임의 명확화, 계층적 위계조직 등의 기계적 조직이 변화가 수반되지 않는 조직상황에서는 효과적일 수 있지만, 현대와 같이 급격한 변화가 수반되는 조직상황에서는 유기적 조직이 효과적일 수밖에 없다. 하지만 사람은 변화에 저항하는 근본적인 속성을 가졌기 때문에 스스로 조직변화를 통해 조직성과의 향상을 도모하지는 않는다. 그래서 조직변화를 수반한 조직혁신이 필요하며, 이러한 변화가 수용되지 않는 조직은 그만큼 조직목표달성에 실패할 가능성이 높아지게 된다.

조직내부와 외부환경을 구성하고 있는 요인이나 부분을 통합한 효과적인 조직 메커니즘과 혁신적이고 변화하는 조직하위시스템들 간에는 여러 가지 특징을 가지고 있는데(Janssen, Vliert, and West, 2004), ① 하위시스템들 간에는 적당한 간격이 유지되어야 하고, ② 통합을 할 경우에 특별한 문제에 대해 많은 지식을 가져야 하며, ③ 효과적인 보상이 주어져야 한다는 사실을 주지할 것이다. 이들 하위시스템들을 연결하기 위한 메커니즘의 확립을 위해서는 규범적인 목표와 변화담당자의 역할이 중요하다. 특히, 변화담당자는 조직의 가치와 전략을 형성하고 조직 내 준거체계에 대한 반응을 지배할 수 있는 특별한 사람 내지 조직으로서, 조직에 혁신적인 가치가 전달될 수도 있고, 긴장완화를 위한 갈등해결방법을 제안할 수도 있고, 조직의 형태는 기계적 구조보다는 유기적 구조의 형태로 유도할 수 있는 역할을 수행한다. 그래서 조직변화는 조직에 대해 내외적으로 연결되어 있는 것으로, 유효한 지식을 조직에 적용하려는 변화담당자에 의해 결과적으로 성과의 향상에 영향을 주게 된다.

따라서 조직변화는 외적 환경이 조직구성원들에게 의식적인 변화를 강요하는 조직의 원리나 조직상황 속에서 종래의 권력분배, 역할기능, 전문화의 정도, 집권화, 권한체계 등과 같은 조직속성을 통해 조직혁신을 도모하는 것이라고 볼 수 있다. 다시 말하면 공식적인 조직구조의 개편 또는 설계변화 등이 대표적인 예가 될 수 있다. 조직변화나 조직혁신이 보다 능동적이고 의도적으로 적용하기 위해서는 조직구성원들의 속성을 이해함으로써 조직목표에 효율적으로 적용할 수 있는 인간중심의 변화와 혁신방법이 도입되어야 한다. 이는 구조적인 변화에서 오는 단점

을 보완하고 조직구성원의 인간관계를 개선함은 물론이요 조직 내 균형유지를 통해 자기혁신을 할 수 있는 근본적인 해결책이 강구되어야 하기 때문이다. 결론적으로 조직변화와 조직혁신의 관계에서 혁신이 변화에 영향을 준다고 주장하는 사람들도 있고, 변화가 혁신을 유도한다고 주장하는 사람도 있다. 어느 것이 우선이냐 하는 것은 논란의 여지가 있기 때문에 여기서는 양자가 조직의 성과향상을 위해 필연적인 방법 내지 수단이라는 인식을 갖는 것이 필요할 것이다. 하지만 조직혁신과 조직변화와의 개념적 특성을 살펴보면, 조직변화가 조직혁신보다는 광의의 개념으로 사용되고 있으나 계층적이고 의도적인 변화라는 측면에서는 동일한 개념으로 사용될 수도 있다.

V. 결 론

현대조직은 끊임없이 변화와 혁신을 요구하고 있고, 또 이러한 요구를 수용하지 않으면 생존에 직접적으로 영향을 받기 때문에 좋던 싫던 간에 대부분의 조직은 이러한 요구를 자의에 의해서든 타의에 의해서든 간에 수용하지 않으면 안 된다.

조직혁신과 조직변화는 환경의 변화와 밀접하게 관련되어 있고, 지금까지 조직혁신이나 조직변화가 주로 구조적, 관리적 측면에서의 접근을 많이 시도해 왔다. 하지만 조직의 주체는 인간인 만큼 구성원들의 의식과 가치, 문화적인 규범의 변화가 수반되지 않고는 조직변화와 조직혁신이 성공을 거두기 어렵다. 따라서 인간 중심적인 조직혁신과 조직변화의 방안이 강구되어야 하며, 조직혁신과 조직변화를 수용할 수 있는 조직구성원들의 의식개방도 필요할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김홍천(1988), “조직혁신을 위한 조직 내 의사소통에 대한 실증적 연구,” 서강대학교 대학원
2. 백철(1986), “조직의 이노베이션에 관한 연구,” 명지대학교 대학원
3. 정홍익(1975), “조직혁신성과 조직특성”, 행정논총(제17권 1호), 서울대학교 행정대학원
4. Albercht, T.L. and Ropp, V.A(1984), “Communicating about innovation in networks of three U.S. Organization,” *Journal of Communication*(Vol.34), pp.30~41.
5. Allen, F(1971)., *Socio-cultural Dynamics*(New York : MacMillan).
6. Anderson, N., De Dreu, K.W., and Nijstad, B.A(2004)., “The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-science,” *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 25), pp.147~173.
7. Anderson, N. and King, N.(1993), “Innovation in organizations,” in C.C. Cooper & I.T. Robertson(eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*(Vol.8), (Chichester; Wiley), pp.1~34.
8. Arndt, M. & Biglow, B.(2000), “Presenting structural innovation in an institutional environment : Hospital’s use of impression management,” *Administrative Science Quarterly*(Vol. 45), pp.494~522.
9. Axtel, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, I.D., and Watson, P.E (2000)., Shopfloor innovation facilitating the suggestion and implementation of ideas,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(Vol.73), pp.265~285.
10. Baldrige, J. and Burnham, R. A(1975)., “Organizations and innovation; Individual, organizational, and environmental impacts,” *Administrative Science Quarterly*(Vol.20), pp.165~176.
11. Bear, M. & Frese, M.(2003), “Innovation is not enough: Climate for innovative and psychological safety, process, innovations, and firm performance,” *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 24), pp.45~68.
12. Becker, S. and Whisler, T.H(1967)., “The innovative organization : A

- selective view of current theory and research," *The Journal of Business* (Vol.40), pp.461~473.
13. Bunce, D. & West, M.A.(1996)., "Stress, Management and Innovation Intervention at Work," *Human Relations*(Vol. 49), pp.209~232.
 14. Damanpour, F.(1991), "Organizational innovation : A meta analysis of effects of determinants, and moderators," *Academy of Management Journal* (Vol.34), pp.555~590.
 15. De Dreu, C.K.W.(2002), "Team innovation and team effectiveness : The importance of minority dissent and team reflexivity," *European Journal of Work and Organizational Psychology*(Vol.11), pp.288~298.
 16. Drucker, P.F.(1985)., *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*(London : Heinemann).
 17. Etzioni, A.(1961)., *Complex organizations ; A sociological reader*(New York : Holt, Reinhart and Winston).
 18. Greve, H.R. & Taylor, A.(2000), "Innovations as catalysts for organizational change : Shifts in cognition and search," *Administrative Science Quarterly*(Vol.45), pp.54~80.
 19. Guest, D., and King, Z.(2004), "Power, innovation and problem-solving : The personnel manager's three step to heaven," *Journal of Management Studies*(Vol.41), pp.401~423.
 20. Havelock, R.G.(1971)., *Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge*(Ann Arbor, Minnesota: Institute for Social Research).
 21. Huberman, A. H.(1973)., *Understanding change in education; An introduction*(UNESCO; IBE).
 22. Janssen, O., Van De Vliert, E., and West, M.(2004), "The bright and dark sides of individual and group innovation; A special issue introduction," *Journal of Organizational Behavior*(Vol.25), pp.129~145.
 23. Janssen, O.(2003), "Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers," *Journal of Organizational and Occupational Psychology*(Vol.76), pp.347~364.
 24. Janssen, O.(2000), "Job demands, perception of effort-award fairness and

- innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(Vol.73), pp.287~302.
25. Kanter, R. M.(1982), "The middle manager as innovator", *Harvard Business Review*(Vol.60), pp.95~105.
 26. Katz, E., Levin, H. L. & Hamilton, H.(1963), "Traditions of research on the diffusion of innovation," *American Social Review*(Vol. 28), pp.203~245.
 27. Kimberly, G.R.(1981), "Managerial innovation," in P. C. Nymstrom and W.H. Starbuck, eds. *Handbook of organizational design*(Vol.1)(Oxford; Oxford University Press), pp.11~20.
 28. Knight, K.(1971), "A descriptive model of the intra-firm innovation process," *Journal of Business*(Vol. 40), pp.470~483.
 29. March, J.G.(1981), "Footnotes to organizational change," *Administrative Science Quarterly*(Vol.26), pp.561~570.
 30. Marquis, D.(1972), "The anatomy of successful innovation," *Managing Advancing Technology*(Vol.1), pp.35~48.
 31. Marquis, D.G. and Meyers, S.(1969), *Successful industrial innovations* (Washington D.C.; NSF, U.S. Government Printing Officer).
 32. Miles, M. B.(1984), *Educational innovation; The nature of the problem* (New York : Teachers College Press).
 33. Mumford, M.D.(2000), "Managing creative people; Strategies and tactics for innovation," *Human Resource Management Review*(Vol.10), pp.313~351.
 34. Nijstad, B.A., and De Dreu, C.K.W.(2002), "Creativity and group innovation," *Applied Psychology : An International Review*(Vol.51), pp.401~407.
 35. Parsons, T.(1951), *The social system*(Glencoe, Illinois : The Free Press).
 36. Pratte, R.(1974), *Innovation in education, philosophy of education*(Edwardsville, Illinois : Philosophy of Education Society).
 37. Richland, M.(1976), *Traveling seminar and conference for the implementation of educational innovation*(London; Goerge Allen & Unwin Ltd.,).
 38. Rogers, E.M.(1969), *Modernization among peasants*(New York: Holt, Reinhort & Winston, Inc.,).
 39. Rogers, E.M.(1969), "Motivation, values, and attitudes of subsistence farmers : Toward a subculture of personality," in C.R. Whaton, (ed.), *Sub-*

- istence Agriculture and Economic Development*(Chicago : Aldline), pp.110~123.
40. Rogers, E.M.(1974), *Diffusion of innovation*, 3rd. ed.(New York : The Free Press).
 41. Rogers, E.M. and Shoemaker, F.G.(1976), *Communication of innovation* (New York : The Free Press).
 42. Rolland, I. and Janssen, R.(1981), "Total involvement as a productivity Strategy," *California Management Review*(Vol.24), pp.40~48.
 43. Thompson, V.(1965), "Bureaucracy and innovation," *Administrative Science Quarterly*, pp.1~20.
 44. Thompson, J.D.(1967), *Organizations in action*(New York : McGraw-Hill Co.).
 45. Weiner, H. N.(1979), *Notes on the comparative studies of educational innovation*(West Berlin; IFG project report no. 79-A12), pp.32~34.
 46. West, M. A.(1989), "Innovation amongst health care professionals," *Social Behavior*(Vol.4), pp.173~184.
 47. West, M.A., & Hirst, G.(2003), "Cooperation and teamwork for innovation," in M.A. West, D. Tjosvold, & K.G. Smith(eds.), *International Handbook of Teamwork and Cooperative Working*(Chichester; Wiley).
 48. West, M. A., & Anderson, N.(1996), "Innovation in top management teams," *Journal of Applied Psychology*(Vol.81), pp.680~693.
 49. Zaltman, G., Florio, D.H., & Sikorski, L.A.(1977), *Dynamic educational change; Models, strategies, tactics, and management*(New York : A Division of MacMillan Publishing Co.).

Abstract

A Study on the Relationships of Organizational Innovation and Organizational Change

Song, Kyung-soo

The purpose of this study is to find and explain the relationships of organizational innovation and organizational change. In order to pursue this purpose, an investigation and in-depth analysis of organizational innovation and organizational change, an inevitable ingredient of the organizational dynamics that influence organizational innovativeness, was undertaken.

The concept of innovation should be used as the positive concept. Innovativeness is the quasi-concept of innovation when organizational innovation can be meant as the deliberated and planned change, the reference to the difference between organizational innovation and organizational change operates as the same meaning. Organizational change is preconditioned for the structural adjustment, the management system, the adaptive subsystem, so that we will adopt more new ideas to the change of disturbant environment.