

조직문화(혁신)평가체계 개발

1. 조직문화의 특성과 중요성

- 조직문화를 하나의 개념으로 이해하는 것은 잘못된 것이며 그 조직의 존재 또는 공유되고 있는 문화는 조직관리방식 모든 것을 포함하는 개념으로 인식해야 함
 - 조직을 구성하는 개개인들의 문화가 통합되어 하나의 조직문화로는 대표될 수 있으나 그 조직문화가 그 구성원들의 개개인별 문화의 합과 동일한 것은 아님

- 이러한 의미에서 조직문화는 조직 구성원들이 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 규범, 지식과 기술 등을 복합적인 개념으로서 조직전체와 구성원의 각종 행위에 직접적이고 지속적으로 영향을 주는 것을 기본전제로 하고 있음

- 조직문화는 몇 가지의 공통적인 특성을 가지고 있음
 - 조직문화는 구성원들 간의 공유를 통해 계승되어지고 학습되어짐
 - 조직문화는 조직구성원들의 행태에 영향을 미침
 - 조직문화는 외부환경에 대한 적응력이 강하며 상이한 수준과 차원을 가지고 있음

- 조직문화가 강조되고 있는 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 따라 조직의 효율성을 결정한다고 믿기 때문이며 구체적 측면에서 다음과 같이 살펴볼 수 있음
 - 조직문화는 조직의 공식적·비공식적 운영과정에 영향을 미침
 - 조직통합을 시도할 경우 조직문화가 중요한 역할을 수행함
 - 조직문화는 조직의 정책과 전략과정에 영향을 미침
 - 조직문화는 정책담당자들의 관점을 제한하거나 저항세력을 형성시킴으로써 정책 및 전략추진에 영향을 미침
 - 조직문화는 조직성과와 관계가 있음

- 모든 조직문화가 조직 효율성에 정(+)의 관계를 가지고 있는 것은 아니며, 오히려 부정적 조직문화 특성들은 조직의 생산성 제고에 걸림돌이 될 수 있음
 - 특정한 시점에서 조직이 처한 상황을 고려하여 적합성을 높이는 방향으로 조직문화를 변화시키는 것이 바람직하며, 이를 통해 조직성과를 극대화할 수 있음

- 현재 충청남도의 경우 새롭게 조직문화와 혁신의 관점을 연계시킨 측정체계를 개발하여 올바른 조직운영방향을 모색하려는 시도를 준비하고 있음
 - 따라서, 소통과 가치공유를 중시하는 조직으로서 거듭나기 위한 조직문화를 형성하고 이를 이끌어 가기 위한 평가체계를 구성하는 것은 조직혁신의 관점에서 중요한 가치가 있음

2. 조직문화의 유형에 따른 평가

- 조직문화를 평가하기 위한 도구는 조직문화와 조직성과간의 관계성 하에서 한 조직의 문화는 그 조직이 선호하는 관심사사 내부와 외부 중 어느 쪽을 지향하는가의 차원과 조직의 구조상에 있어서 조직이 유연성과 통제 중 어느 쪽을 추구하는가 하는 차원에 초점을 두고 있음
 - 이를 기준으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화라는 유형의 조직문화를 설정하고 있음

조직문화 유형	주요 특징
관계지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성 강조 - 팀워크 중시, 개인다양성 - 협력, 단합 - 조직 단합 유지, 자유팀 추구를 중심
혁신지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조 - 창의성, 실험정신 - 도전정신, 과감한 목표 - 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동
규정지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되면 안정성을 강조 - 신의 성실, 권위 - 안정성, 규정준수 - 업무체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 행동
시장지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성 강조 - 성과극대화 및 결과지향 - 업무효율화 - 목표달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동

- 어떠한 조직문화유형이 바람직하다고 정의할 수 없으며 모든 유형에 장단점이 있는 만큼 장점을 부각시키고 강조할 수 있는 방법들의 개발과 적용이 필요함
 - 따라서, 평가체계의 구성에 있어 각 조직유형의 장점을 개발할 수 있는 지표들을 개발하여 적용하는 것이 바람직할 것임

<표 > 조직문화 유형에 따른 평가

조직문화 유형	지표
관계지향	<ul style="list-style-type: none"> - 학습활동(제도 및 참여) - 교육훈련(제도 및 참여/다양성 등) - 협력체계(부서내, 부서간) - 홍보체계(다양, 충실) - 외부연계 및 자문단 구성과 활용
혁신지향	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신목표 설정(부서별 비전과 목표의 설정 및 공유) - 핵심추진과제 선정 - 과제별 달성방안 모색 - 담당자 및 사업추진 T/F 등 - 실행 및 지원제도
규정지향	<ul style="list-style-type: none"> - 규정준수
시장지향	<ul style="list-style-type: none"> - 주요사업과 달성목표 설정 - 부서 및 개인별 추진업무 관리 - 부서별 성과관리 방안

3. 자기주도적 행정을 위한 의식중심의 조직문화 평가

1) 신뢰

- 신뢰가 조직의 경쟁력을 높이는 중요한 요소라는 인식이 높아지고 있음
 - 조직에 대한 신뢰 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 업무 몰입도가 높고, 조직에 대한 자부심이 높음
 - 조직이 구성원들에게 신뢰를 받기 위해서는 먼저 구성원들을 존중하고 배려하는 것이 필요함
 - 특히 이러한 존중과 배려는 일회성이 아닌 조직 문화로 정착되는 것이 필요하며 조직이 구성원들을 독립된 인격체로서 지속적으로 존중하고 배려하고 있다는 느낌이 구성원들 사이에 확산되면 조직 내에 신뢰 구축이 용이하게 됨
- 이를 위해 무엇보다 조직은 구성원에 대한 믿음을 분명하게 표시하여야 함
 - 구성원들이 조직을 위해 뛰어난 성과를 창출할 수 있는 능력과 태도를 갖추고 있다는 확신을 표명하는 것이며 당연히 사람은 자신을 믿고 일을 맡기는 조직을 더욱 신뢰하고 책임의식도 높아지게 됨
 - 조직이 자신을 믿는다는 느낌은 구성원들이 보다 책임감이 높은 업무를 수행하고 의사결정에 대한 참여도가 높을수록 강해지는 측면이 있음
- 조직의 신뢰도를 높이는 가장 손쉬운 방법은 바로 ‘조직이 말한 대로 실천하는 것’임
 - 구성원들은 조직 리더들의 말을 경청하고 행동을 주시하고, 그 둘이 일치하는지를 살펴보며 이 둘이 일치할 때 비로소 신뢰감이 형성됨
- 일관성 있는 조직 운영 원칙의 실행 강화를 위해 조직 리더들은 조직이 나아가야 할 바에 대해서 명확한 시각을 갖고 이에 대한 공감대를 구성원들과 형성해야 함
 - 공감대 형성을 위해 리더들은 구성원들에게 조직의 모든 정보를 제공하는 것이 바람직함
 - 리더들은 정립된 전략 방향 및 원칙들을 일관성 있게 실행해나가야 하

- 며 구성원들은 어려운 시기라도 진실을 말하고 정립된 원칙들을 일관적으로 지켜나가는 조직을 위해 일하고 싶어 하게 됨
- 신뢰가 무너지는 상황이 오면 조직은 신속한 조치를 통해 다시 신뢰가 회복될 수 있도록 해야 함
 - 조직이 신뢰를 회복하는 데 있어 가장 우선적으로 취해야 할 행동은 실수를 인정하고 발생한 문제에 대해서는 즉각적인 시정 조치를 취해야 함
 - 모든 것을 신뢰하고 구성원들에게 모든 권한을 부여한다는 것은 전혀 비현실적이며 그렇다고 해서 구성원들을 늘 통제하고 기존 질서에 도전하지 못하게 하는 것 역시 바람직하지 않음
 - 따라서 조직이 감수할 수 있는 위험의 정도를 고려하여 구성원들에게 부여하여야 할 재량권의 경계를 분명히 설정하고 관리해야 함

2) 열정

- 많은 조직들이 구성원의 열정을 개인적인 것으로 치부하고 이를 적극적으로 관리해 나갈 필요성을 느끼지 못하고 있음
 - 하지만 구성원들의 열정이 조직의 성과로 연결되기 위해서는 목적지향적인 열정관리가 이루어져야 함
- 열정은 이 시대의 중요한 키워드 중의 하나임
 - 특히 세계적인 경영학자 톰 피터스는 강연에서 ‘시스템이나 전략보다는 사람과 열정이 초우량 기업의 조건이다’라고 말한 바 있으며 이는 조직을 움직이는 것은 사람이고 조직의 생명력은 개인의 열정으로부터 파생된 창조성과 상상력이라는 것이다.
 - ‘열정 경영(The Passion Plan at Work)’이라는 책을 쓴 리처드 창 역시 조직의 성공과 실패는 열정이 넘치는 구성원을 얼마나 많이 확보하고 있는가에 달려 있다고 하였으며 이는 높은 기술력이나 풍부한 자본을 갖고 있다 하더라도 이를 활용하는 인재와 그의 열정에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문임
- 조직의 열정지수(Passion Quotient, 조직의 전반적인 열정 수준을 나타내는 척도)를 높이기 위해서는 적극적으로 열정을 관리해 나갈 필요가 있음

- 선진 기업들은 구성원의 열정을 단순히 개인 차원에만 머무르게 하지 않고 기업의 핵심 경쟁력으로 만들어 가고 있음
- 조직은 구성원의 열정에 대한 믿음을 갖고, 잠재되어 있는 열정을 어떻게 깨울 것인가를 고민해야 함
 - 열정은 타고난 것이라고 생각하여 열정을 어떤 특별한 사람만이 갖는 특성인양 오해하는 경우가 있으나 개인마다 열정을 갖는 분야가 다를 뿐이지, 누구에게나 열정은 있기 마련임
- 숨겨진 열정을 깨우는 가장 좋은 방법은 구성원들로 하여금 분명한 목표 의식을 갖도록 하는 것임
 - 분명한 목표가 있을 때 구성원들은 자신이 하고 있는 일에 대한 의미를 발견하고 목표를 달성하기 위해 자신의 열정을 발휘하게 됨
 - 반대로 목표도 없고 의미도 없는 일의 반복은 구성원의 열정을 죽일 수밖에 없음
 - 구성원들은 제시된 목표와 자신이 이루어낸 업적을 확인하면서 자부심을 느끼고 하고 있는 일의 의미를 발견하고 목표 달성을 위해 자신의 열정을 쏟아 내게끔 자극을 받는 것임
- 열정을 깨우는 다른 방법 중 하나는 교육·훈련을 통해 지식을 쌓아 가게 하는 것임
 - 잘 알지 못하는 업무나 분야에 대해 열정을 갖기란 매우 힘들며 그런 측면에서 열정은 감정의 한 형태이지만 지식이 바탕이 되지 않으면 제대로 발현될 수가 없음
 - 어떠한 것에 대해 열정을 갖고 있을 때 그것에 대해 잘 알 수 있기도 하지만 반대로 잘 알기 때문에 그것에 대한 열정을 갖게 되는 경우도 있는 것임
- 구성원들의 자발적인 참여를 통해 열정의 질을 높여야 함
 - 흔히 열정적으로 일한다고 하면 야근을 많이 하고 오랫동안 책상에 앉아 집중하는 모습을 떠올리곤 하지만 어쩔 수 없이 해야 할 일이기 때문에 위에서 시키는 대로 시간에 쫓겨 일하는 모습 속에서는 진정한 열정을 발견할 수 없음
 - 기계적 순종(Compliance)이 아닌 자발적 헌신(Commitment)을 통해 열정의 질이 높아야 함
 - 참여를 통해 열정을 불러 일으키고 이는 결국 조직의 힘으로 연결될 수 있음

- 디즈니 인스티튜트가 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 이뤄지는 결정들은 직원들 스스로의 판단에 의한 것이며 회사는 그들이 현장에서 내리는 결정을 신뢰하고 있음. 그러한 순간을 만드는 것은 전적으로 업무에 대한 자율성을 가진 직원들의 몫인 것임
- 열정이 개인적인 수준에 머무르지 않고 시간과 공간을 넘어 조직 내부에 지속적으로 전파되도록 하는 것이 조직의 열정 관리에 있어 필요함
 - 처음에는 열정으로 시작한 조직들이 시간이 가고 규모가 커질수록 처음의 열정을 잃어 버리고 관료주의에 빠져드는 경우가 있으며 뛰어난 리더에 의해 열정적으로 움직이던 조직이 그 리더가 떠나고 난 뒤, 갑작스럽게 흔들리는 경우도 있음
 - 이는 모두 열정이 조직 전체로 전파되지 못하고 열정의 공백이 생기기 때문에 발생하는 문제이며 이러한 문제를 극복하기 위해서는 열정에 대한 내부 커뮤니케이션이 중요함
 - 개인적인 만남이나 메모, 이메일, 교육 프로그램 등을 통해 끊임 없이 구성원들과 의사소통 하면서 업무에 대한 열정을 조직 전체에 확산시켜야 함
- 열정은 조직의 사명과 목적에 따른 분명한 방향성을 가져야 함
 - 방향성 없는 열정은 오히려 위험하다. 조직의 핵심 가치와 연계된 열정만이 핵심 역량이 될 수 있으며 우수한 성과로 이어질 수 있음
 - 이를 위해서는 일관성 있는 원칙에 바탕을 둔 실천이 중요함
- 구성원의 열정이 지속적인 성과로 이어지기 위해서는 이를 조직에 대한 충성심으로 확장시킬 필요가 있음
 - 자신이 하고 있는 업무에 대해서는 만족하고 열정도 있지만 조직에 대해서 별다른 감정적 헌신을 보이지 않는다면 핵심 경쟁력으로 체화될 수 없음
- 개인의 열정을 회사에 대한 충성심으로까지 끌어올리기 위해서는 무엇보다 열정에 대한 인정과 보상이 뒤따라야 함
 - 자신이 조직으로 부터 인정을 받고 있는 중요한 사람이라고 생각될 때 자신의 가치를 느끼면서 최선을 다함

3) 소통

- 현대 사회에서 조직 내 인력구성이 다양해지고 행정환경이 급변하면서 소통의 중요성이 강조되고 있음
 - 소통은 단순히 의사전달의 문제로 보기보다 존중과 이해를 기반으로 한 상호작용으로 고찰해 봐야 함
- 소통은 구성원이 생각을 교환하는 경로로 문제발견과 공감대 형성을 위한 가장 중요한 수단임
 - 소통문제의 근본해결책은 주체와 객체가 이해를 바탕으로 상호작용해서 서로 뜻이 통할 수 있게 하는 것이 본질임
- 조직 내 의사소통이 잘 진행되는 것, 조직이 모두 한마음 한뜻이 되는 것, 그것을 모든 조직책임자는 바라는 것이고, 조직이 그런 방향으로 움직이기를 원하고 있음
 - 살아온 배경이 다르고 생각이나 가치관이 다른 사람들을 하나의 생각으로 모으는 것은 너무나 어려운 과정임

- 링귀론은 경영의 지혜에서 "소통은 기업 경영에 있어서 매우 중요하다. 기업 내 소통의 중요성을 직관적으로 반영할 수 있는 두 개의 숫자가 있는데 바로 두 개의 70%다. 첫 번째 70%란 기업 경영자들은 실제 70%의 시간을 소통을 위해 사용한다는 것이다. 두 번째 70%란 기업의 문제 중 70%는 소통의 장애로 야기된다는 것이다."라고 했음

- 조직내의 소통을 위해서는 먼저 소통의 대상이 명확해야 할 것임
 - 무엇을 소통하겠다고 하는지, 어떤 내용을 어떤 대상에게 소통할 것인지를 확정해야 함
- 다음으로는 일관성임
 - 많은 경우 소통을 한다고 하면서 각 조직마다 다른 이야기를 하기도 하며 이는 차칫 다른 형태의 소통이 되기도 함
 - 따라서, 명확한 전달을 위한 노력이 필요함
- 지속적인 반복이 필요함
 - 조직을 움직이는 입장에서는 같은 이야기를 반복하는 것이 어렵겠지만, 그 이야기를 듣는 구성원은 꼭해봐야 한 두번이다. 따라서, 반복이 필요함

- 또한, 구성원들의 의견을 경청해야 함
 - 의사소통 역량 제고를 위해 리더들은 시간을 갖고 구성원들의 의견을 듣고 그들의 관점을 이해해야 함
 - 신뢰 구축은 독백이 아니라 대화에서 생기게 되며 상대방의 상황과 입장을 생각해 보고 그 사람을 인정해 주어야 함

4) 조직 충성심(심리적 계약)

- 초일류 기업은 직원들의 자부심과 긍지를 높이고 일터에서 보람을 느끼게 만드는 특유의 가치와 관행을 활용해 조직과 구성원을 하나로 묶는 심리적 계약으로 정착, 발전시켜왔음
- 직원들에게 자부심과 긍지, 보람을 느끼게 만드는 다양한 요인을 활용해야 함
 - 선진기업에서는 직원의 경력 개발 지원, 최고의 직장에서 일한다는 긍지, 일과 생활의 조화 추구, 즐거운 일터 등 고유의 고용브랜드를 지향했음
 - 장기간에 걸쳐 조직과 구성원 간의 상호 기대와 의무가 제대로 이행된다고 느낄 때 기업 특유의 심리적 계약이 형성될 수 있다.
- 심리적 계약이란 조직과 구성원 간 상호 의무에 대한 기대와 믿음을 말함
 - 이 같은 심리적 계약이 위반될 경우 조직 몰입도가 저하되고 성과 감소, 조직에 대한 불신감 및 이직률 증가 등 부작용으로 이어질 수 있음
- 이를 위해 동반자 의식과 배려가 우선시 되어야 함
 - 영국 로펌 CMS 캐머런 매켄나는 2005년 런던 폭탄테러 당시 전 직원에게 사고 소식을 문자 메시지로 알리고, 실시간으로 속보를 전해 직원들의 불안감을 완화하고 안전을 도모했으며 메리케이는 ‘남이 당신을 대해주시기를 바라는 것처럼 남들을 대하라’는 골든 룰을 리더십의 근간으로 삼아 직원의 마음을 배려했음. 또한, 각 지점의 뷰티 컨설턴트들이 본사를 방문하면 레드 카펫과 핑크 캐딜락을 제공하고, 직원의 해외출장시 일등석 탑승 혜택을 주었음

- 즐겁게 일하는 풍토를 조성해야 함
 - 세계적인 인터넷 쇼핑몰 기업 자포스는 ‘자포니언’이라 부르는 직원들을 ‘행복을 창조하고 이윤보다 가치를 따르는 사람들’로 정의하고 의료보험료 전액지원, 점심 무료 제공, 사내 취침실 등을 마련해 직원의 행복 추구를 핵심 가치로 실천했음

- 일과 생활의 조화를 중시해야 함
 - SAS는 ‘직원이 만족하면 고객도 만족한다’는 경영철학을 기반으로 업무환경과 직원 복리후생에서 일관되게 실천했으며 CEO 짐 굿나이트는 ‘좋은 복지→직원 행복·만족→고객 만족→회사 성장’으로 이어지는 ‘직원 복지 선순환’ 구조를 강조했음
 - 스톡옵션을 지급하는 대신 전세계에서 열리는 콘퍼런스에 개발자들을 보내 새로운 것을 배울 수 있는 기회를 제공했으며 직원들의 미래를 위해 매년 회사 이익의 15%를 퇴직기금으로 적립하는 독특한 이윤배분제도를 운영했음

- 직원의 경력 개발 기회를 제공해야 함
 - 언스트앤드영은 ‘인재들이 무한히 성장해 성공할 수 있는 회사’라는 기업 이미지를 구축했으며 구성원의 성장과 발전, 경력 개발을 위해 멘토링 제도와 학습비용 지원 등 다양한 프로그램을 제공했음
 - 구글은 교류를 통한 학습을 촉진하기 위해 CEO를 비롯한 누구에게도 개별 사무공간을 제공하지 않았으며 20% 룰을 활용해 주 5일 중 하루는 타 분야의 일을 경험하며 직원 상호 간에 아이디어를 교류하고 학습할 수 있도록 유도했음

- 눈에 보이지 않는 것들이 조직구성원의 충성심을 이끌어내는 데 주목할 필요가 있음
 - 조직과 구성원을 하나로 묶는 것은 조직 특유의 직원 존중이라는 가치가 실제로 현장에서 실천된다는 믿음을 심어줘야 함
 - 또한 관리자의 일관성 있는 관심 표명과 인사정책과 제도를 통한 지속적인 실행이 무엇보다 중요함

영역	주요특징	지표
신뢰	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원의 존중과 배려, 믿음 - 의견경청 - 일관성 있는 조직 운영 원칙 실행(조직의 명확한 방향설정, 공감대 형성, 정보제공, 일관성 유지) - 즉각적 시정 - 보상과 실패를 통한 학습환경 조성 - 업무의 조정(재량권의 경계?) 	<ul style="list-style-type: none"> - 부서의 운영방향 설정 - 공감대를 통한 사업추진 - 업무의 자율성 확대 방안 - 성과 및 실패에 대한 결과 및 조치 방안
열정	<ul style="list-style-type: none"> - 목표의식(개인 및 부서의 목표) - 분명한 목표제시 및 관리 (각종 지표 등) - 지식 제공 - 자발적 참여(일관 관련한 자율성) - 열정에 대한 내부커뮤니케이션 (업무와 관련된 만남, 메모, 메일, 교육 등 교류) 조직의 정신 등 - 일관성 원칙에 둔 실천 - 열정에 대한 인정(업무에 대한 인정과 칭찬 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 개인 및 부서의 목표 설정 - 업무 추진 관련 개인경험 공유 - 업무성과에 대한 보상제도 - 교육제도(다양성 등)
소통	<ul style="list-style-type: none"> - 권위주의 타파 - 분위기(이야기 하기) - 경청/질문 - 방법(언어적, 비언어적) - 정보공개 	<ul style="list-style-type: none"> - 부서 내외 정보공유 제도 - 업무토론 제도 - 직원화합 제도 - 권위타파 노력
심리적 계약	<ul style="list-style-type: none"> - 동반자 의식과 배려(직원에게 업무추진에 대한 배려) - 즐겁게 일하는 풍토 조성 - 직원복지선순환 - 직원의 경력개발 기회 	<ul style="list-style-type: none"> - 직원들의 업무추진에 대한 배려제도 - 개인행복을 위한 부서의 제도 - 직원들의 경력개발 기회제공

4. 운영방안

- 조직문화를 바꾸고 평가하기 위해서는 사전에 합의가 필요
 - 이는 평가체계에 대한 사전조율과 목표치, 운영방안 등에 대한 사전 공유가 필요함
 - 이를 바탕으로 조직이 계획을 수립하고 운영할 수 있는 기반과 여건을 마련해 주어야 함
- 바로 적용하기 보다는 예비조사와 평가를 거쳐 수정 및 보완 후 추진하는 것이 바람직함
 - 이는 지속적으로 조직이 처한 환경과 변화에 따라 변화시켜야 할 것임
- 조직문화의 평가를 조직평가점수에 연동시켜 반영하는 것은 제도의 정착 시에는 일부 효과가 있을 수 있으나 향후 도청 전체적인 관점에서 이끌어 가야 할 문화라 여긴다면 평가점수의 반영을 넘어선 조직관리방안으로 이루어져야 할 것임