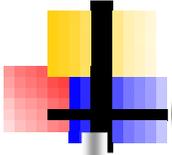


# 변화관리와 인재경영



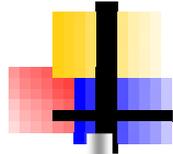


## 조직문화의 변화, 혁신

### I. 조직문화의 이해

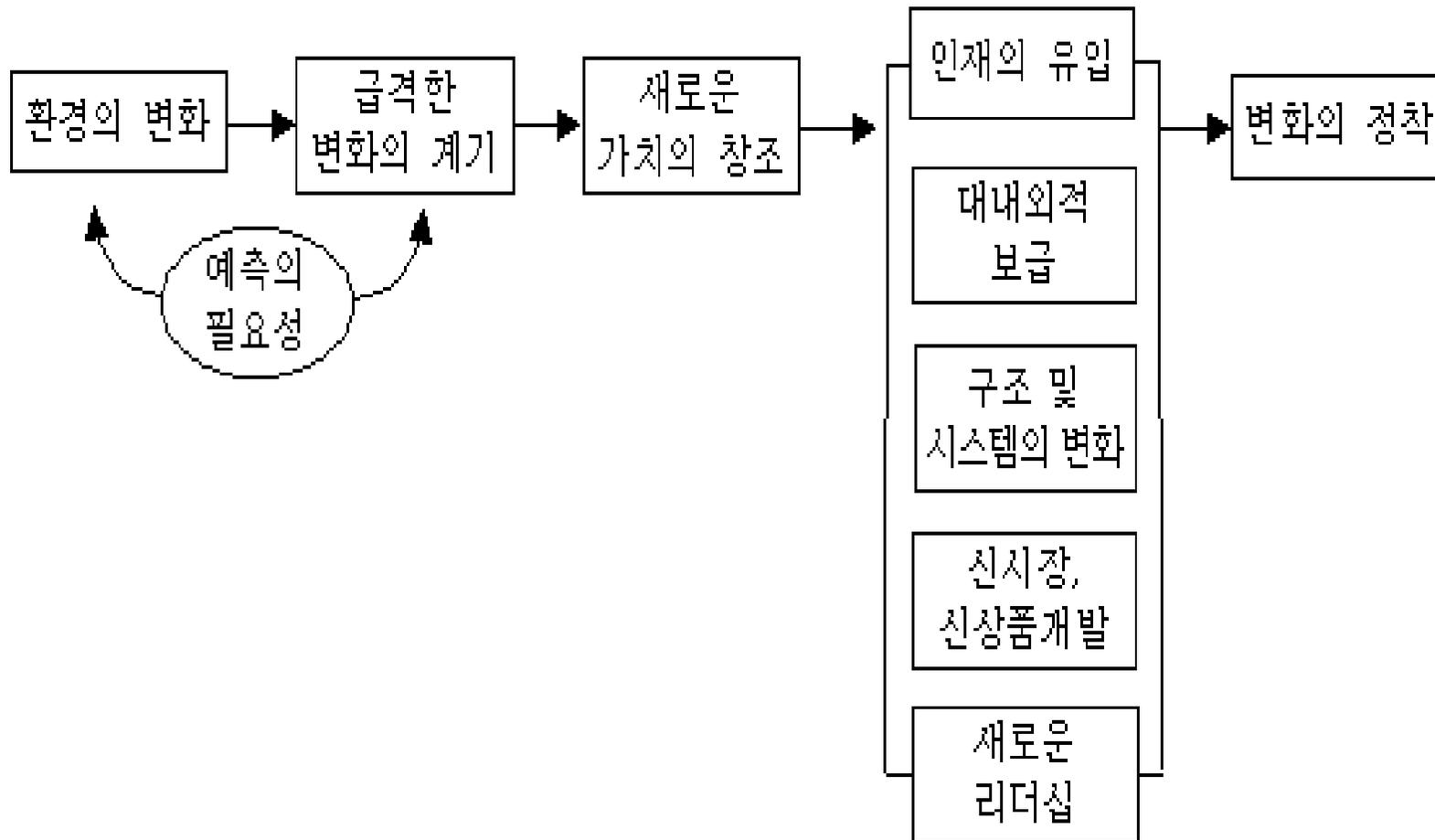
- 조직 안에서 구성원들이 보여주는 표징, 공유하는 가치, 신조(믿음), 행동 특성상의 체계를 의미한다. 이것이 공식적인 조직구조와 상호작용하여 행동규범(행위의 방향)을 낳는다.
- 이러한 조직문화의 중요성은 조직은 상품과 서비스를 창출함과 동시에 그 부산물로서 의식, 의례, 전설과 같은 문화적 산물을 낳는다. 이러한 것이 은연중에 조직구성원들의 행동이나 조직성과에 영향을 주게 된다 (조직문화의 기능).
- 따라서 그러한 관점에서 조직구성원과 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 특정문화의 형성의 필요성과 중요성이 부각되고 있다.

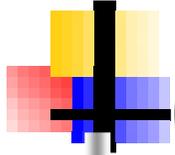




# 조직문화의 변화, 혁신

## II. 조직문화 변화모델





## 조직문화의 변화, 혁신

새로운 가치의 창조는 고객만족을 통해 이루어진다.

- 1) 고객은 움직이는 목표 → 과거 품질과 무관하게 소비자들이 상품을 찾아 다녔던 시절에서 글로벌화 고객을 찾아 다니는 시대로 바뀜.
- 2) 고객중심의 경영이란 → 기본적으로 고객의 욕구를 찾아 다니고 더 나아가 고객이 예기치 않았던 가치를 제공하는 것(고객을 기쁘게, 감동하게).  
→ 즉, 고객이 예상할 수 없는 가치까지도 제공함으로써 지속적으로 재구매가 이루어지도록 하는 경영을 의미함.

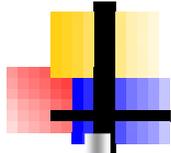
cf. 기본적인 고객의 욕구

- ① 상품과 서비스의 품질
- ② 판매 후 모든 불만요인 등을 효과적으로 해결해야 함

cf. 고객관리의 기회비용

- ① 고객을 비효율적으로 관리함으로써 발생하는 것. 고객유치를 위한 광고 홍보비 + 고객이탈로 인한 손실 + 지속적인 판매저하 손실.
- ① 판매 후 모든 불만요인 등을 효과적으로 해결해야 함.





# 조직문화의 변화, 혁신



[Home](#) | [Contact Vacation Planner](#) | [My Reservation](#) | [My Profile](#)

SEARCH  [vGo](#)

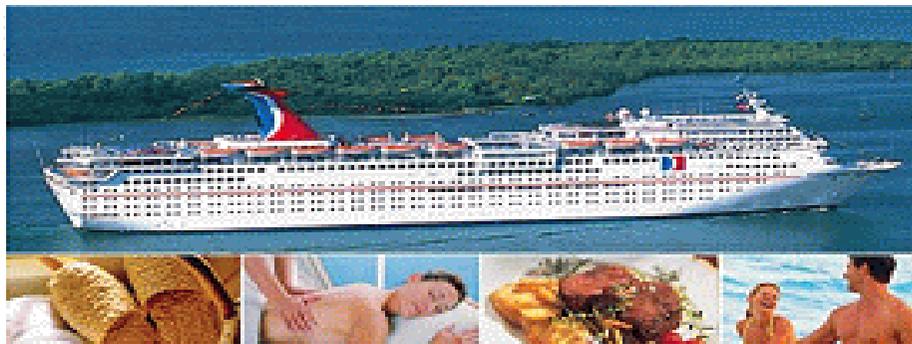
1.888.CARNIVAL

[Welcome](#) | [Not You?](#) | [Register](#)

[FIND A CRUISE](#) | [FUN SHIPS](#) | [DESTINATIONS](#) | [ONBOARD EXPERIENCE](#) | [SHORE EXCURSIONS](#) | [GIFTS](#) | [SPECIALS](#)

[Print this Page](#)

## CARNIVAL FASCINATION



[Virtual Tours](#)

[Staterooms](#)

[Deck Plans](#)

[Ship Highlights](#)

Selected Fun Ship

You'll be captivated by life aboard the "Fun Ship" Carnival Fascination. She boasts a lively array of eateries, lounges, nightclubs and fun-filled [onboard activities](#). Relax and rejuvenate at Spa Carnival or test your luck in the friendly casino. Book your cruise and spend three or four magical days cruising aboard the Carnival Fascination. It's a great trip on a beautiful ship. Ship's Registry: The Bahamas.

[Click here](#) to see all of the amazing enhancements the Carnival Fascination received as part of Carnival's [Evolutions of Fun!](#)

[Click here](#) for more sailings aboard the Carnival Fascination.

To book a cruise aboard the Carnival Fascination: Call your travel agent, 1-866-299-5698 24-hours a day or contact a [Carnival Vacation Planner](#) today!

### ITINERARIES FOR THIS SHIP:

DESTINATION	DAYS	SAILING FROM
Bahamas		



### Fun From Florida

"Fun Ship" cruises from the Sunshine State's convenient, close-to-home ports.

[Jacksonville](#)  
[Port Canaveral](#)  
[Tampa](#)  
[Pt. Lauderdale](#)  
[Miami](#)

[Florida Specials](#)

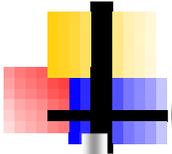
### Come Aboard



[»Onboard Activities](#)  
[»Guest Testimonials](#)

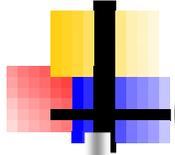
**EUROPE**  
is closer than you think





## 조직문화의 변화, 혁신





# 조직문화의 변화, 혁신

## II. 혁신

1.어원: 라틴어 **novus** → 새로움.

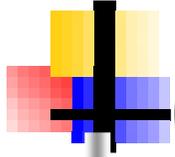
### 2. Joe Shumpeter

- ① 혁신이란 새로운 것을 창출하는 일
- ② 새로운 제품의 창조, 새로운 판로의 개척, 새로운 구매 경로의 발견,  
새로운 조직의 실현
- ③ 창조적 파괴의 의미

### 3. Peter Drucker

- ① 혁신에 필요한 것은 버리는 것임
- ② 낡은 것을 체계적으로 폐기하면서 기술과 시스템을 새로운 방식으로 창조하는 것.





## 조직문화의 변화, 혁신

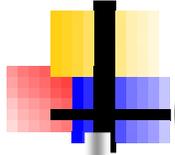
### 4. Peters & Waterman

- ① 창조적 인재가 시장성 있는 신제품과 서비스를 개발하는 활동
- ② 혁신적 기업은 신제품을 통한 높은 매출과 환경 변화에 대한 지속적 대응능력을 갖춰야 함

### 5. 혁신의 실천

- ① 혁신은 과거의 낡은 것을 과감히 버리고 고객을 위해 새로운 것을 창조하는 일
- ② 지속적인 원가 절감, 품질향상, **lead-time**의 감소, 고객서비스의 강조, 고객의 욕구 충족 → 고객은 현재에 만족하지 않음.  
지속적으로 보다 싸고, 빠르고, 우수한 상품과 서비스를 요구함.





### III. 패러다임(paradigm)

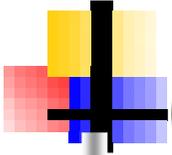
1. 어원: 그리스어 **Paradeigma**  
모델, 패턴, 사례의 의미

2. **Thomas S. Kuhn**

**"과학적 혁명의 구조(The Structure of Scientific Revolutions)"**

- ① 개인이 갖고 있는 사고 패턴, 사고방식(틀)  
고유의 여과장치를 통해 걸러내는 작용
- ② 고유의 규칙과 척도를 통해 판단함. 여과되지 않은 것은 무시함.
- ③ 기존의 패러다임은 의식, 사고, 가치판단의 기준이 됨.





## 주식무하이 벼하. 혁신

### 3. Joel Barker

"패러다임" → 기업 경영에 활용 방법을 제시

- ① 행위가 이루어지는 범주나 규칙을 구체적으로 설명해 줌.
- ② 그 범주 안에서 성공하기 위해서 어떻게 해야 할 것인가(방법)를 제시함.

(예) 게임을 생각할 수 있음

가) 어떤 게임을 할 것인가를 결정

나) 주어진 경기 규칙에 따라 게임을 진행하고 과정을 제시함.

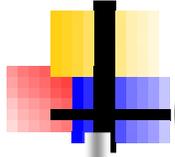
### 4. 패러다임 변화의 의미

게임의 종목을 바꾸는 일.

규칙도 바뀌게 됨.

고정관념, 의식체계를 원점으로 돌려놓고 다시 생각하는 과정임.





## 조직문화의 변화. 혁신

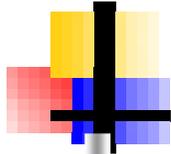
### 5. 패러다임 변화의 필요성

과거의 패러다임(과거의 경험에 의해 형성된 가치 판단을 위한 틀)  
→ 새로운 패러다임으로 전환 시 대립과 갈등을 야기함.

### 6. Herbert Simon의 실험

→ 체스 경기

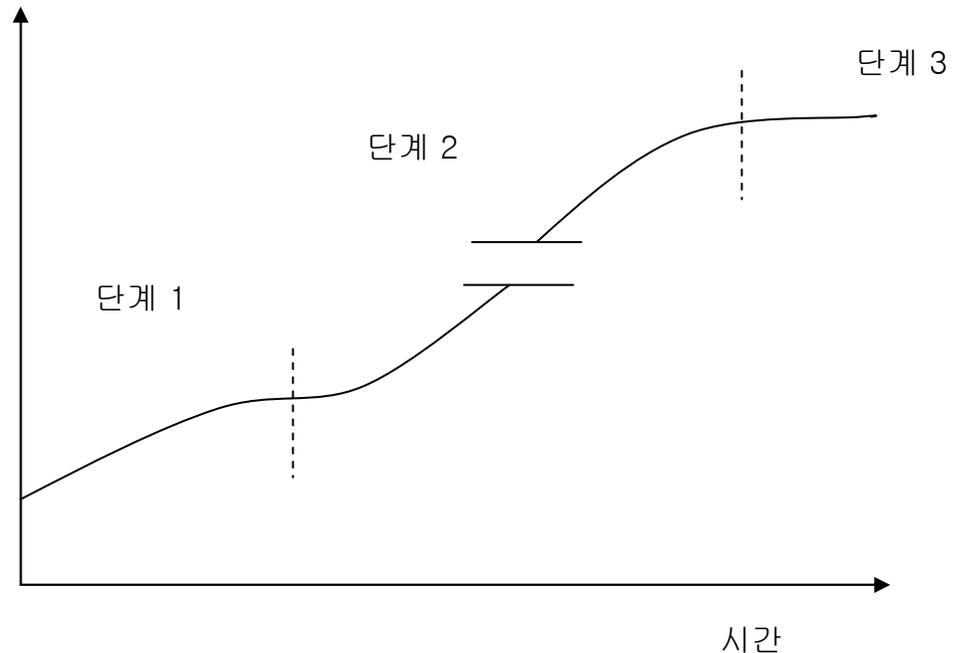




# 조직문화의 변화, 혁신

## 7. 패러다임의 진행과정

문제 해결  
수준



**단계 1: 해결해야 하는 문제의 발견과 인식. 문제 해결을 위한 방법을 모색하면서 진행됨.**

**단계 2: 새로운 패러다임을 이해하고, 단계의 문제해결 능력을 갖추므로써 가속도가 붙음. 시장과 고객을 확보하며 이윤 극대화가 이루어짐. [대량소비시장의 창출]**

**단계 3: 문제해결 수준이 주춤하고 완만함. 이적 단계에서 생기기 무제적들로 인해 지행에 저항을 받게 됨.**



# 조직문화의 변화, 혁신

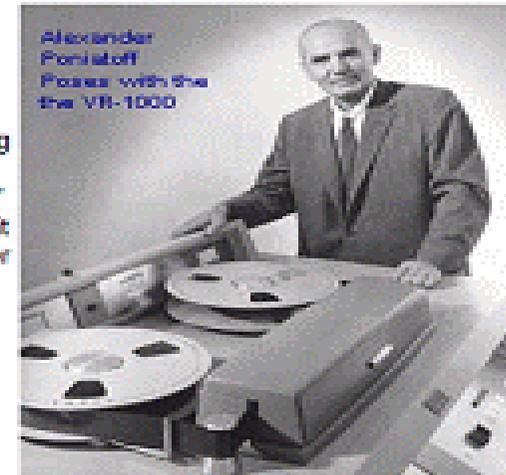
## History:

### History of Ampex and Tape Recorder Development

Ampex was founded by Alexander M. Poniatoff during WWII in 1944. The company originally manufactured motors and generators and established a very exceptional reputation.

In the summer of 1945, the company moved from a rental location to their own building in San Carlos, California and a registration request was submitted to name the company "AMP" (which was the founder's nickname). Since "Aircraft Marine Products" had already registered this name the solution was to add an "EX" at the end to make it possible for registration. Shortly after the company opened, the San Carlos newspaper wrote an article about Ampex and gave a striking explanation to the origin to the name. "A.M.P." are the initials of the founder, and the "EX" is an abbreviation for the word "excellent," thus indicating the type of product the company intends to make... Alexander Poniatoff liked this explanation.

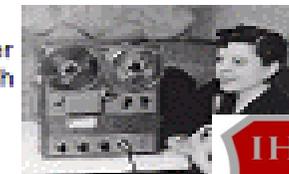
During the Second World War Ampex was extremely busy meeting U.S. Army and Navy contract schedules and deliveries for the APS/6 and APS/19 radar motors. The war ended and then came cancellation of the military contracts. Poniatoff looked for a new product. The Magentophone was manufactured by AEG, Germany's General Electric and Poniatoff was shown a captured German audio tape recorder that had been developed for use by German army journalists.

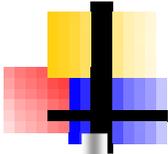


The first audio tape recorder Ampex Model 200 made its debut April 25, 1948, when the device was used to record the popular Bing Crosby radio show. The recorders sold for \$4,000 each. The Model 300 was shipped in July 1949, and design patents of the Model 300 became the NAB standard. By 1950 Ampex pioneered the development of instrumentation recorder with the design and production of a system for the U.S. Navy (Model 500) based upon its audio recorder design. The first prototypes of the FR-200, instrumentation tape transport, were shown at the Eastern Computer Conference in Boston in late 1955. The first rotary head recorder, the VR-1000 was demonstrated in 1956. It made tape recording of TV signals practical for the first time.

During the 45 years since the first rotary head recorder was demonstrated for TV application, Ampex has been a world leader in high-performance tape drive technology providing products with ever increasing bandwidth, data rates, and capacities. Today,

Quad Density DST tape drive cartridges provide user data capacities of up to 660 GB per cartridge and system data rates of 20 MB/Sec per drive.





# 조직문화의 변화, 혁신

## New Products



DDRs 400



DSRs 400 B



DSRs 400 J



DSRs 440

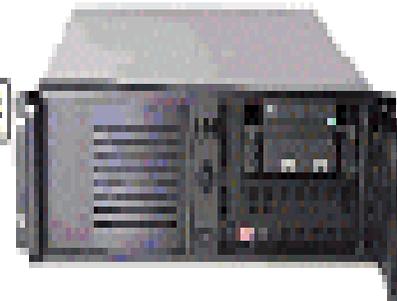


MiniR 700



AMUX 600

[Click to see specifications](#)

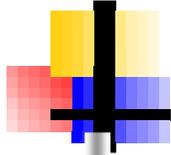


DSRs 410



DSRs 420





## 조직문화의 변화, 혁신

### 8. VISION

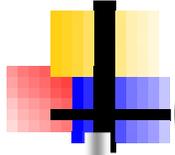
- 미래에 대한 그림. 왜 그 미래를 만들기 위해서 노력해야 하는가를 직접, 간접적으로 설명함.
- 비전은 조직구성원들 개개인의 힘을 한 방향으로 집결하는 힘을 발휘한다. 구성원들의 각기 다른 행위를 가장 효과적으로 조화시킨다.
- 명확하며, 구성원들이 공감할 수 있는 “올바른 비전”은 이를 실현하기 위한 주체들이 올바른 방향으로 행동할 수 있도록 동기부여 역할을 함.
- 현재의 어려움(고통)을 극복하고 미래를 향해 도전할 수 있도록 해줌.

cf. **Saint Exupery**의 어린왕자



# 조직문화의 변화, 혁신





## 조직문화의 변화, 혁신

### 9. 새로운 패러다임의 발견

#### ① 새로운 패러다임의 등장 시기

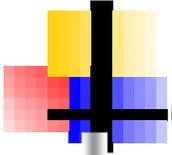
어른적으로 호황국면이 끝나고, 문제가 누적되기 시작하는 단계3에서 출현해야 할 것임.

그러나, 실제로는 호황국면인 2단계에서 발생. 수용하기 어렵고, 심한 저항에 처하게 됨.

#### ② 새로운 패러다임의 필요한 근거

- 급속한 호황을 통해 성장하다 보면, 문제가 발생하고 누적하게 됨. 미 해결문제들은 계속 해결을 미루게 됨. (문제해결을 위한 기술이나 방법의 모색이 어렵기 때문. 기업의 능력 외부에서 문제가 발생하기 때문)
- 새로운 패러다임을 통해서만 해결이 가능함.





## 조직문화의 변화, 혁신

### ③ 새로운 패러다임의 발견자

- 이론적으로 기존의 패러다임에 전혀 익숙하지 않은 제3자가 발견하는 것이 정상적일 것임.
- 그러나 현실적으로 기업이 호황을 누리는 상황에서 제3자가 다른 패러다임으로 혁신전략 변경을 제안할 때, 이를 수용할 조직은 드물 것임.

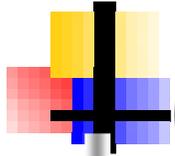
i) 교육을 끝내고 바로 경력을 쌓기 시작한 젊은 세대  
(1998년 구글의 창시자 래리 페이지와 서지 브린)

ii) 다른 분야에서 경험을 쌓은 베테랑으로서, 자신의 분야와 거리가 있는 분야의 패러다임을 제3자 입장에서 관찰하고 전환시킴 (TQM의 개척자)

iii) 기존의 패러다임의 운용을 통해 새로운 패러다임을 발견함. 이는 이론적으로 어렵고, 사례도 적은 경우임.  
(Motorola의 창업자 Paul Galvin - 라디오를 자동차용 라디오로 소형화 함.)

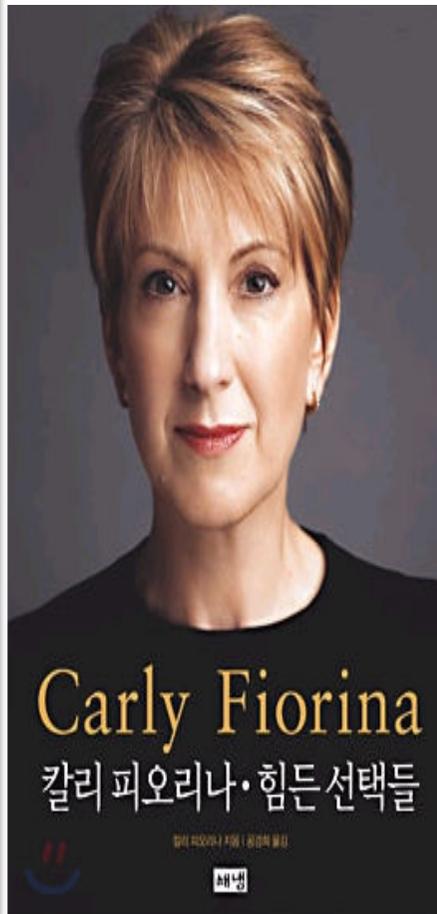
iv) 우연한 발견(spreadsheet의 개발자는 경영학과 교수나 컴퓨터 공학자가 아닌 프로그래머)

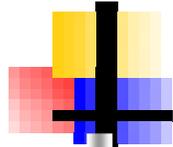




## 조직문화의 변화, 혁신

### ③ 새로운 패러다임의 발견자





# 조직문화의 변화, 혁신

미국에서 CEO가 되고 싶다면 GE나 IBM에 입사하라

미국 CEO들의 마력서를 살펴보면 눈에 띄는 공통점이 있다. 시가총액 20억달러 이상의 상장기업 1187개 기업에서 10명의 CEO 가운데 한 사람은 꼭 8개 회사 중 특정한 한 곳에 재직했다는 점이다. 그리고 27명 가운데 한 사람은 GE 혹은 IBM에서 근무한 적이 있었다.

그만큼 GE와 IBM은 많은 인재를 양성하는 회사로 유명하다. 그리고 이곳 출신들은 그들의 자부심 또한 마찬가지다. 또 하나의 인재 사천학교로 유명한 프러터 앤드 켈블(P&G)의 AG 래플러 CEO도 "우리는 리더십과 재능을 갖췄다"고 말했다.

하지만 전체 직원 수 당 배출한 CEO 수를 따라 기업 순위를 예로 보면 GE나 IBM은 64위 밖으로 밀린다.

GE의 직원 수는 총 30만명이다 그 중에서 현재 시가총액 20억달러 이상의 기업 CEO 중 GE 출신은 38명이다. 따라서 GE의 직원 1만1540명 당 1명의 CEO를 만든 셈이 된다.

IBM의 경우도 38만4850명의 직원 중에 지금까지 배출한 CEO는 18명이므로 CEO가 될 확률은 2만1388분의 1이 된다.

반면 맥킨지는 직원 1만1000명인데도 16명의 CEO를 배출해 CEO가 될 확률이 690분의 1이라고 할 수 있다. GE나 IBM보다도 훨씬 높다.

이런 식으로 계산하면 맥킨지뿐만 아니라 델로이트와 헉스턴 인터내셔널, 프라이스 워터 하우스 쿠퍼스, 에른스트 앤드 영 등이 GE나 IBM보다 많은 CEO를 배출했다는 것을 알 수 있다.

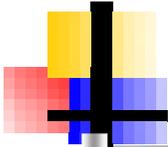
하지만 GE의 수장 피터 헨리얼만 부사장은 "GE 직원의 절반이 실제로 CEO가 될 확률이 높은 하이브 홀딩이 기업들에 실제로도 GE에서 CEO가 될 확률이 더 높다"고 반박했다.

최고 CEO 양성 기업 TOP 5

순위	회사	직원수	배출한 CEO*	CEO가 될 가능성**
1	GE	300000	26	1/11540
2	IBM	36685	18	1/20360
3	맥킨지	11000	16	1/690
4	AT&T	301840	13	1/23220
4	핀시	168000	13	1/12925

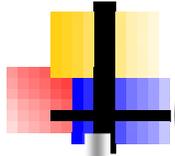
순위	회사	직원수	배출한 CEO*	CEO가 될 가능성**
1	맥킨지	11000	16	1/690
2	델로이트	17170	8	1/2150
3	텍스타 인터내셔널	48000	11	1/4365
4	프라이스 워터 하우스 쿠퍼스	47750	10	1/4775
5	에른스트 앤드 영	109000	12	1/9083





## 조직문화의 변화, 혁신

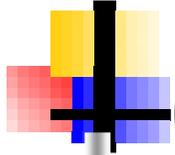




## 조직문화의 변화, 혁신

### ④ 사례

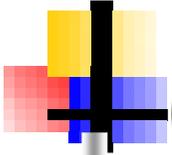




## 조직문화의 변화, 혁신

### ④ 사례

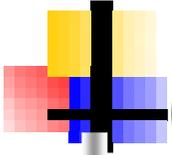




## 조직문화의 변화, 혁신

### ④ 사례

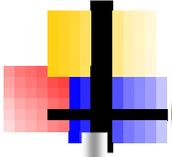




## 조직문화의 변화, 혁신

### ④ 사례

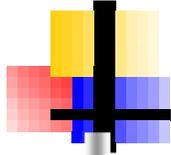




## 조직문화의 변화, 혁신

### ④ 사례



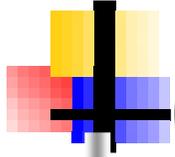


# 조직문화의 변화, 혁신

## 9. 패러다임 변화의 실천

	기존 경영 패러다임	새로운 경영 패러다임
리더십	통제와 감독	참여 및 Coach
조직구조	수직적 계층구조	수평 구조
의사결정	지시적	참여, consultative
종업원 관계	경쟁적	협력적
경영전략	수동적 변화대응	기회의 조기파악(proactive)
경영의 초점	내부조직 중심	고객 중심
변화전략	점진적 대응	flexible, fast
주인의식	I only work here	I am the organization
권한부여	계층구조	자율적 의사결정에 따름
개선활동	문제 발생시에만	점진적 개선과 혁신간 균형
품질관리	결함제거에 중심(초점)	global quality를 위한 TQM
보상(승진)	근무시간과 inbreeding	실질적인 공헌(측정의 타당성)





# 새로운 리더십

## I. 새로운 리더십(New Leadership)

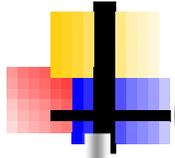
### 1. Transformational Leadership

과거의 거래적(transactional) 리더십 유형에 대비되는 개념

### 2. Visionary Leadership

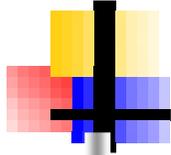
<b>Manager Leader</b>	<b>vs</b>	<b>Leader Leader</b>
<b>Administers</b>		<b>Innovators</b>
<b>A copy</b>		<b>An Original</b>
<b>Maintain</b>		<b>Develop</b>
<b>Focus on System &amp; Structure</b>		<b>Focus on People</b>
<b>Relies on Control</b>		<b>Inspire Trust</b>
<b>Bottom Line</b>		<b>Eyes on Horizon</b>
<b>How, When (Knowhow)</b>		<b>What, Why (knowwhy)</b>
<b>Accept Status quo</b>		<b>Challenge Status quo</b>
<b>Classic Good Soldier</b>		<b>Own People</b>
<b>Do Things Right</b>		<b>Do the Right Things</b>





# 새로운 리더십





## 새로운 리더십

내가 원하는 우리 나라

나는 우리 나라가 세계에서 가장 아름다운 나라가 되기를 원한다. 가장 부강한 나라가 되기를 원하는 것은 아니다.

내가 남의 침략에 가슴이 아팠으니, 내 나라가 남을 침략하는 것을 원치 아니한다.

우리의 부력은 우리의 생활을 풍족히 할 만하고, 우리의 강력은 남의 침략을 막을 만 하면 족하다.

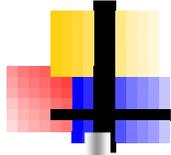
오직 한없이 가지고 싶은 것은 높은 문화의 힘이다. 문화의 힘은 우리 자신을 행복되게 하고, 나아가서 남에게 행복을 주겠기 때문이다.

지금 인류에게 부족한 것은 무력도 아니요, 경제력도 아니다. 자연과학의 힘은 아무리 많아도 좋으나, 인류 전체로 보면 현재의 자연과학만 가지고도 편안히 살아가기에 넉넉하다.

인류가 현재에 불행한 근본이유는 인의(仁義)가 부족하고, 자비가 부족하고, 사랑이 부족한 때문이다.

이 마음만 발달이 되면 현재의 물질력으로 20억이 다 편안히 살아갈 수 있을 것이다.





## 새로운 리더십

인류의 이 정신을 배양하는 것은 오직 문화이다. 나는 우리 나라가 남의 것을 모방하는 나라가 되지 말고, 이러한 높고 새로운 문화의 근원이 되고, 목표가 되고, 모범이 되기를 원한다.

그래서 진정한 세계의 평화가 우리 나라에서, 우리 나라로 말미암아 세계에 실현되기를 원한다.

홍익인간(弘益人間)이라는 우리 국조 단군의 이상이 이것이라고 믿는다.

또 우리 민족의 재주와 정신과 과거의 단련이 이 사명을 감당하기에 넉넉하고, 국토의 위치와 기타의 지리적 조건이 그러하며, 또 1차, 2차 세계대전을 치른 인류의 요구가 그러하며, 이러한 시대에 새로 나라를 고쳐 세우는 우리의 서 있는 시기가 그러하다고 믿는다. 우리 민족이 주연배우로 세계의 무대에 등장할 날이 눈앞에 보이지 아니하는가.

이 일을 하기 위하여 우리가 할 일은 사상의 자유를 확보하는 정치양식의 건립과 국민 교육의 완비다.

내가 위에서 자유의 나라를 강조하고, 교육의 중요성을 말한 것이 이 때문이다.

