

연구논문

조직변화 연구: 금융기관 사례*

장 용 선**

- I. 서론
- II. 조직변화의 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

〈 요약 〉

본 연구는 사례조직(금융기관)을 대상으로 전략적 선택과 이에 따른 핵심과업, 조직문화, 구성원, 공식조직의 정합성을 장기적으로 분석하여 조직변화 과정에 대한 이해를 높이고자 하였다. 금융산업에 속해 있는 사례조직은 정보통신 기술의 발전을 포함한 외부환경의 급격한 변화에 적절하게 대응하기 위해 새로운 사업다각화를 실행하였고, 이 과정에서 조직의 근본적 변화를 경험하였다. 본 연구는 사례조직의 변화를 인터뷰 및 관련 자료를 통해 분석하였다. 연구결과 금융전산의 조직변화 진행단계는 1986년부터 1994년까지 고유사업 집중 단계, 영리사업이 시작된 1995년부터 2011년 상반기 사이를 사업확장 단계로 구분하였다. 사업확장 단계는 1995년부터 영리사업본부제가 시행된 2001년 상반기까지를 신규사업의 시작 및 정착단계로, 2001년 하반기부터 2011년까지를 신규사업으로 인한 조직변화 확산단계로 세분화하였다. 본 연구의 의의는 장기적인 관점에서 한 조직이 외부환경 변화에 적응하여 외적 정합성과 내적 정합성을 이루어 나가는 과정을 통하여 조직의 불연속적인 혁신과 이로 인한 조직변화를 보여주고 있다.

[주제어: 조직변화, 사업다각화, 정합성 이론, 양면성 조직]

I. 서론

조직은 환경변화에 적합한 조직변화를 통해 지속적 성장을 유지해 나갈 수 있다. 기업조직이 적절한 전략을 선택하고 이를 실행하기 위해 조직 내부요소를

* 이 논문은 2011학년도 조선대학교 학술연구비의 지원을 받아 연구되었음

** 조선대학교 경영학부 교수(Changk6567@hanmail.net)

맞추어 나가는 과정은 기업의 지속적 성장을 위해 매우 중요하다. 또한 조직변화 연구는 학문적 차원에서도 사회과학의 중요한 연구 테마이기도 하다(Pettigrew et al., 2001).

포스터(Foster)와 카플란(Kaplan)이 1962년부터 1998년까지 1000개 대기업을 조사한 결과 1008개 기업 중 160개만이 존속하였고, 1970년 포춘지 선정 500대 기업 중 1983년에도 존속한 기업은 3분의 2였다. 조직사멸에 관한 연구는 대기업들의 잔존수명을 5.8년에서 14.6년으로 추정하였다(O'Reilly et al., 2009). 대기업의 기대수명이 낮은 이유는 기업이 외부 환경변화에 적절하게 대응하지 못하기 때문이다.

조직변화의 필요성은 일반적으로 대내외적인 조직의 압력에서 비롯된다. 제품기술의 빠른 변화, 시장의 포화, 기업간 경쟁의 격화, 고객욕구의 다양성 및 불확실성 증대, 불안정하고 예측할 수 없는 시장수요 등은 기업조직 활동을 구성하는 하부 구성요소들 간의 조화와 균형을 파괴하는 외부환경 요인이 된다. 이와 같은 적합성의 결여는 계속적으로 조직의 성과를 저하시켜 새로운 조화와 균형을 위한 재 조직화를 필요로 한다(김인수, 2001).

특히 현대 지식정보화 사회에서 기업 환경은 진화 속도가 점점 더 빠르고 복잡하게 진행되고 있다. 세계경제의 정보화와 글로벌화가 확산되면서 코닥, 보잉과 같은 대 기업들도 적절한 시기에 조직변화를 이루지 못하여 어려움을 겪는 경우가 많아지고 있다(O'Reilly & Tushman, 2004). 글로벌 기업인 노키아는 최근 시장변화에 적응하지 못해 위기를 경험하고 있다. 이는 많은 성공적 기업들이 현재의 제품이나 서비스에 집착하고, 전략적 차원에서 새로운 서비스나 제품을 급진적으로 도입하는 조직변화에 머뭇거리면서 나타나는 현상이다.

1980년대 초부터 세계 각국은 정보화 사회를 지향하여 국가차원의 경쟁을 가속화하고 있으며, 급속한 속도로 진전되고 있는 정보통신기술은 경제·사회 전반에 걸쳐 커다란 변화를 초래하고 있다. 국내에도 정보통신 기술이 빠르게 발전하면서, 사례조직이 속해 있는 금융산업에 큰 변화가 초래되었다. 금융업은 정보집약 산업이며 금융거래의 상당부분이 정보의 전달만으로 완료될 수 있다(김경원·최희갑, 2002). 특히 사례조직의 업무와 직접적인 관련이 있는 지급결제 기능은 직접적인 현금이동보다 자금정보의 전달과 관련 장부의 기록으로 완결되기 때문

에 사실상 정보처리 과정으로 보고 있다.

지식정보화 사회에서는 외부 환경에 효과적으로 대응하면서 기업이 경쟁력을 획득하고 유지하는 방안이 매우 중요시된다. 조직은 단기적으로는 전략, 구조, 문화와의 정합성을 지속적으로 높여 성과를 유지하여야 한다. 그러나 조직은 점진적 변화와 함께 장기적으로 지금까지 조직을 성공으로 이끈 전략, 구조, 문화와의 정합성을 파괴하여 새로운 전략적 선택에 적합한 내부구성 요소가 필요하다(Tushman & O'Reilly, 1996). 따라서 경영자들은 지속적인 성장을 위해 언제 어떻게 혁신적인 조직변화를 시도하여야 하는지 인식하여야 한다.

본 연구는 사례조직을 대상으로 전략적 선택과 이에 따른 핵심과업, 조직문화, 구성원, 공식조직 등의 정합성을 장기적으로 분석함으로써 조직변화 과정에 대한 이해를 높이하고자 하였다. 금융기관인 사례조직은 정보통신 기술의 발전을 포함한 외부환경의 급격한 변화에 적절하게 대응하기 위한 조직변화가 필요하였다. 이를 위해 사례조직은 새로운 사업다각화를 실행하였고, 이 과정에서 대규모적인 조직변화를 경험하였다. 본 연구는 사례조직의 변화를 인터뷰 및 관련 자료를 통해서 심층적으로 분석하여 사업다각화로 인한 비영리 조직의 조직변화의 구체적 과정을 보여주고 있다.

II. 조직변화의 이론적 배경

일반적으로 조직변화란 외부 또는 내부 압력에 대한 계획적 혹은 비계획적 반응을 의미한다. 개방시스템인 기업조직은 외부환경에 적응하기 위해 기업변화를 시도하는데, 조직변화는 조직 내외의 다양한 영향요인 및 행위자들에 의해 영향을 받는다(Van de ven & Poole, 1995).

조직변화는 복잡한 조직현상으로 여러 연구자들이 다양한 관점으로 조직변화를 설명하고 있다. Weick과 Quinn(1999)은 조직변화를 사건에 의한 변화와 지속적 변화로 구분하여 설명하였다. 그리고 Pettigrew et al.(2001)은 조직변화 연구에서 조직맥락을 강조하였다. 또한 Van de ven과 Poole(1995)는 조직변화의 유형을 조직수명주기 관점, 목적론, 변증법적 과정, 생물학적 진화의 4가지 관점으로 설

명하고 있다. Nadler와 Tushman(1990)은 점진적 변화와 전략적 변화를 한 축으로, 반응적 변화와 사전적 변화를 또 다른 축으로 4가지 유형으로 설명하였다. 한편 Mintzberg와 Westley(1992)는 조직변화를 동심원 주기(concentric cycles), 주변적 주기(circumferential cycles), 접점 주기(tangential cycles), 나선 주기(spiraling cycles)의 4가지 주기로 구분하고 있다.

한편 미시적인 관리 차원에서 Cummings와 Worley(1997)는 조직변화 관리에 영향을 미치는 활동을 변화에 대한 동기부여, 비전창조, 변화담당자의 권력 평가, 변화전이 관리, 변화유지 등의 5가지로 구분하고 있다. 그리고 이들은 조직변화를 위해서는 학습조직을 강조하고 있다(McGill, Slocum and Lei, 1992; Schein, 2004).

Tushman과 O'Reilly(2002)는 조직변화를 정합성이론(congruence theory)으로 설명하고 있다. 정합성이론은 거시적 차원과 미시적 차원을 효과적으로 조합하여 조직 맥락과 전략적 선택, 조직 내부 요소들 사이의 상호관계를 보다 포괄적이고 역동적으로 설명해준다. 정합성이론에 따르면 환경, 전략 등의 투입요소와 조직 내부 구성요소 상호간의 적합성이나, 내부 구성요소들이 서로 적합성을 이룰 때 조직효과성이 높아진다(Siggelkow, 2001; Tushman & O'Reilly, 2002; Tushman, & Smith, 2004).

정합성이론은 조직변화 과정을 전략과 구성요소들 상호간의 적합관계가 이루어지고, 환경변화로 인해 그것이 부분적 혹은 전반적으로 붕괴된 후, 다시 회복되는 과정으로 설명한다. 이 이론은 조직의 역사에서 불연속적 균형 현상이 발생하는 원인을 설명해 주고 있다(Tushman & O'Reilly, 2002; 이한륜, 2007). 조직의 정합성은 전략, 핵심과업, 공식조직, 사람, 조직문화의 다섯 가지 요소와 상호간의 관계에 관한 근본적 선택으로 구성된다.

적합관계는 두 가지 형태로 구성된다. 먼저, 외적 정합성은 전략적 맥락(환경, 자원, 역사)과 전략적 선택(비전, 목표, 전략)간의 적합 관계이다. 전략적 맥락(환경, 자원, 역사)은 전략적 선택(비전, 목표, 전략)에 영향을 미친다. 전략적 맥락 중 환경 요소에는 경쟁상황, 법률적, 정치적, 사회적, 기술적 환경, 고객 차원이 있고, 조직의 자원에는 재무, 기술, 명성, 시장지위 등이 있다. 역사 요소에는 발생된 사건, 주요 지표가 있다. 전략적 선택은 사업, 경쟁 방법, 제품, 서비스, 시

장, 고객, 기술, 경쟁시점을 선택하는 것을 의미한다.

다음으로 내적 정합성은 선택된 전략, 목표, 비전을 전제로 해서 이들과 조직 내부요소들 간 혹은 조직 내부요소들 상호간의 적합 관계를 의미한다. 내적 정합성은 전략과 핵심과업 간의 적합성 성립을 전제로 해서 특히 핵심과업과 사람간의 적합성, 핵심과업과 공식조직 간의 적합성, 그리고 핵심과업과 문화 간의 적합성이 중요하다.

Siggelkow(2001)는 내적·외적 정합성의 조합을 통해 불리한 적합-파괴 변화, 양호한 적합-파괴 변화, 무 변화, 적합유지 변화의 4가지로 조직변화 유형을 설명하였다. 불리한 적합-파괴 변화는 내적·외적 정합성이 모두 변화하는 것을 의미한다. 양호한 적합-파괴 변화는 환경변화에 의해 내적 정합성만 변화하는 경우이다. 무 변화는 내외 정합성 모두 변화하지 않는 것이다. 적합유지 변화는 외적 정합성은 감소하지만 내적 정합성은 유지하는 변화이다.

현대의 복잡한 환경에서는 조직이 내외 정합성 모두를 적절하게 변화시키는 것이 중요하다. 진화적 변화시기인 조직의 수렴기에 조직은 점진적인 지속적 변화를 통해 조직의 구성요소들 사이의 정합성을 높여 조직효과성을 향상시킬 수 있다. 그러나 외부환경이 급변하는 시기에 불연속적인 조직변화를 이루지 못한 조직은 쇠퇴하게 된다. 가장 성공적인 기업의 경영자들은 현재의 성공을 유지하기 위해 전략, 구조, 구성원, 조직문화의 정합성을 촉진하면서, 동시에 혁신적인 변화를 추구한다(Tushman & O'Reilly, 2002). O'Reilly와 Tushman(2004)이 정의한 양면성조직은 새로운 사업기회의 탐험과 기존 사업의 활용에 대한 양면성을 동시에 추구한다. 조직은 단기적으로는 전략, 구조, 문화와의 정합성(alignment)을 지속적으로 높여 성과를 유지하는 점진적 변화와 함께, 장기적으로는 조직을 성공으로 이끈 전략, 구조, 문화와의 정합성을 파괴하는 것이 요구된다(Tushman & O'Reilly, 1996).

현대 기업은 경쟁이 커지면서 효율성과 유연성을 동시에 향상시키기 위해 노력하고 있다. 효율성은 기존의 정합성을 높이려는 활동이고, 유연성은 새로운 정합성을 찾는 활동이다(Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). 탐험(exploration)은 실험 학습과 시행착오를 통해 변이를 증대시키는 활동으로 새로운 정합성을 추구하는 활동이다. 이에 반해 활용(exploitation)은 문제해결을 규정하고 변이를 감소시켜

현재 구성된 정합성을 높이려는 활동이다(Smith & Tushman, 2005). 탐험 없는 활용은 새로운 방향을 찾기 어렵고, 활용 없는 탐험은 실험의 연속으로 이어져 역량개발을 어렵게 한다(Kim & Rhee, 2009).

Birkinshaw & Gibson(2004)은 단기적인 점진적 변화와 장기적인 급진적 변화를 동시에 잘 수행하는 조직을 양면성조직이라고 정의하였고, 구조적 양면성과 맥락적 양면성조직으로 구분하였다. 구조적 양면성은 이질적 조직을 구분하여 양면적인 변화활동을 수행하는 것을 의미한다. 반면에 맥락적 양면성은 조직구성원들이 탐색활동과 활용활동 두 가지 능력을 동시에 갖추도록 조직맥락을 형성하는 것을 의미한다.

환경의 불확실성이 큰 현대 지식정보화 사회에서 기업이 성공적인 조직변화를 달성하기 위해서는 연속적인 상황과 불연속적인 상황 모두를 효과적으로 고려하여야 한다. 조직은 연속적인 상황에서 조직 내부의 문제점을 발견하고 내부 구성요소들 사이의 적합을 지속적으로 추구하는 부분적이고 점진적인 조직변화를 시도하여야 한다. 한편 불연속적 상황에서 조직은 새로운 전략적 선택과 이에 적합한 내부 구성요소를 급진적으로 변화시켜야 한다.

새로운 사업의 선택과 내부 구성요소의 정합성을 이루기 위해서는 조직정체성이 중요하다. 조직이 변화와 지속성의 균형을 유지하기 위해서는 조직정체성의 균형을 이루어야 한다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 그리고 Albert와 Whetten(1985), Pratt와 Foreman(2000)은 복잡한 외부 환경에 적응하기 위해 복수의 다중 정체성을 강조하였다. 조직이 정체성 균형을 이루는 것은 점진적인 정합성 개선에 중요하다.

III. 연구방법

1. 연구의 접근방법

본 연구의 순서는 문헌연구, 초기 자료수집, 초기 연구의 분석 틀 설정, 추가적인 자료수집 및 연구의 분석 틀 수정, 결과기술의 순서로 연구를 진행하였다.

자료수집과 분석은 연구가 진행되면서 연구설계가 만들어지는 발생적 연구설계에 의해 진행하였다(Lincoln & Guba, 1985; Spradley, 1979; Strauss & Corbin, 1998). 발생적 연구설계는 연구가 진행되면서 조사의 설계 및 과정이 구체화되고 혹은 수정되어 나간다. 본 연구에서는 사례연구 결과가 나타나면서 연구의 초점이 보다 구체적으로 드러나게 되었다. 이러한 접근방법은 연구자가 연구가 진행되기 이전에 이미 연구현상을 파악하여 이에 적합한 연구설계 하에서 연구가 진행되는 실험이나 서베이 연구와는 상이한 접근방법이다.

발생적 연구설계에 있어서 첫 번째 단계는 현상을 자세하게 관찰하고 기록하는 것이다. 다음단계는 첫 번째 단계에서 이해된 것들을 규정하고, 발생한 것들을 검증하기 위해서 추가적인 자료수집에 대한 지침을 구성한다. 이러한 과정은 개념영역이 형성될 때까지 계속적으로 진행된다(Belk et al., 1989).

2. 사례조직

금융전산(가명)은 전국어음교환관리소(1910년 기원)가 은행지로관리소(1969년 기원)를 인수하여, 1986년 6월에 창립되었다. 금융전산의 전신인 두 조직 모두 비영리 사단법인이었고 은행공동 금융업무를 수행하였다. 사례조직은 정부의 국가기관전산망 사업추진을 토대로 5대 국가기관 전산망의 하나인 금융전산망의 구축·운영 및 지급결제업무의 전담기관으로서의 역할수행을 위하여 설립되었다.

금융전산은 몇 가지 조직특징을 지니고 있다. 첫째, 비영리사단법인으로 사원 은행의 공동이익 증진과 공익성을 동시에 추구하는 기관이다. 둘째, 국내 유일의 지급결제제도 및 금융전산망의 구축·운영의 전담기관이다. 셋째, 사업추진에 필요한 상당부분의 필요경비를 사업실적에 따른 사원은행 분담금에 의존하고 있다.

금융전산의 주요 비영리사업은 어음과 지로 등의 은행공동업무, 금융공동망 업무, 종합무역자동화망, 국제은행 간 정보통신망인 스위프트(SWIFT)망 운영 등이다. 영리사업에는 신용카드 및 직불카드 뱅(VAN) 서비스와 자금관리서비스(CMS) 업무가 있다.

〈표 1〉 조직현황 흐름

항목	1986	1994	1995	1999	2000	2001	2005	2010	2011
기본재산(억원)	20		600			1,200	1,730		2,500
1년예산(억원)	90		420			667			900
총재직자(명)	533					657	674		580
영리사업부(명)		18명				100명			110명
조직구조	5부1실 40개지부	7부2실 3부속 실, 49 개지부				4본부, 1실 1연구 소, 45 팀, 48 개 지부	4본부, 8실 1연구 소, 62 팀, 36 개 지부		4본부, 6실 1연구 소, 82팀, 4 개 지부
영리사업 매출(억원)				150,	240,	420,		780,	
영리사업 이익(억원)				50	80, (40억 비영리 전입)	80 (50억 비영리 전입)		200, 200억 비영리 전입)	

최근에 시작된 사업은 대부분 정보통신기술과 밀접한 관계가 있다(부록 1 참고). 최근 사용이 급증하는 사업은 기존의 금융공동망과 인터넷을 활용한 개인과 기업 대상의 전자금융서비스이다. 이중 기업 간 전자상거래 지급결제 서비스는 대금결제를 네트워크상에서 온라인으로 처리할 수 있는 서비스이다.

조직의 최고경영자인 원장은 사원기관에 의해 구성되는 총회에서 선임한다. 원장의 임기는 3년이고, 중임이 가능하며, 원장 다음으로 전무이사가 있다. 전문이사 밑에는 4개의 사업본부를 관리하는 상무이사 4명과 감사가 있다. 조직전체의 사업본부제는 2000년 말부터 보스턴 컨설팅의 결과를 참고하여 2001년 2월 9일부터 시행되었다. 이 시기에 팀제가 도입하여, 부·과단위로 수행되었던 업무를 부·팀 단위로 변경하였다.

총회는 금융전산의 최고 의사결정기구로서 사원 전원으로 구성하며 정기총회와 임시총회로 구분된다. 이사회는 정관의 규정과 총회에서 의결하는 범위 안에서 사례조직의 목적달성을 위하여 필요한 중요사항을 의결하는 업무집행 의사결정기구이다. 금융전산은 정관이 정하는 바에 따라 총회 또는 이사회에 부의할 안

건을 심의하고 총회와 이사회에서 위임받은 사항을 의결하기 위하여 각종 위원회를 설치·운영하고 있다.

2011년 현재 금융전산의 참가기관은 사원기관 11개, 준사원 기관 10개, 특별 참가기관 43개 등 총 64개 기관이다. 총회는 사원기관의 최고경영자들로 구성되어 있고, 이사회는 금융전산 원장 및 사원과 준사원기관의 임원들로 구성되어 있다.

3. 자료수집 및 분석

자료수집은 두 시기에 이루어졌다. 1차 자료수집 기간 중 인터뷰는 2000년 12월부터 2002년 3월까지 29회 이루어졌다. 2차 자료수집 기간 중 인터뷰는 2011년 7월부터 2012년 3월까지 13회 실시하였다. 그리고 2차 자료수집 시기에 연구자는 3차례 조직행사 혹은 사례조직이 주관하는 세미나 참석을 통해 사례조직에 관련된 다양한 정보를 획득하였다. 인터뷰는 대부분 비구조화 형태로 진행하였다. 본 연구에서 정보제공자의 선정기준은 비영리와 영리사업부에서 비교적 장기간 근무하여 비영리와 영리사업을 모두 잘 알고 있는 직원을 대상으로 하였다. 인터뷰 이외의 추가적인 자료에는 관찰, 사보, 조직의 규정집, 조직의 역사편찬 발간물(1996년, 2006년 간행), 노조나 영리사업부의 공식보고서 등의 역사적 기록물이 포함되어 있다.

첫 번째 시기에는 사례조직의 전통적 조직특성과 조직문화, 신규 사업다각화의 시작과 정착 과정, 영리사업의 하위문화에 관한 자료를 수집하였다. 두 번째 시기에는 사업다각화로 인한 조직 전반적인 변화 내용과 과정에 관한 정보를 수집하였다.

인터뷰 방식과 분석은 Spradley(1979)의 절차를 이용하였다. 자료분석은 관찰이나 기술적인 질문, 이론적 배경을 통해서 기본적인 단위나 영역을 찾아내고, 영역(domain)에 대한 검증이나 추가적인 용어를 찾기 위해서 구조적인 질문을 하게 된다. 구조적 질문 후에는 인터뷰 내용을 정리하는 과정을 거치게 된다. 연구자는 연구가 진행되면서 연구영역이나 주제를 발견하였고, 조사의 설계 및 과정이 구체화되고 혹은 수정되어 나갔다.

연구자는 구조적 질문을 통해서 영역을 확인하였고, 영역 확인 후, 2개 이상의 영역에 대해서 분류분석을 하였다. 분류분석은 영역간의 관계에 대한 전체적인 구조와 종합적인 관계를 파악하게 해준다(Spradley, 1979). 분류분석은 <표 3>과 같다.

기술적 질문의 예는 다음과 같다. 예를 들면 “영리사업 초기 상황은 어떠했습니까?” “초기 직원들의 영업에 대한 지식은 어떠했습니까?” “이곳에서 이상적으로 생각하는 리더들의 행동을 설명해 주시기 바랍니다.” “근무를 해보니까 비영리사업하고 다른 점이 많이 있습니까?” “수익사업에서 많이 사용하는 용어는 어떤 것이 있습니까?” “비영리사업에 대해서 마인드가 없다는 말을 많이 사용하는데 그것은 무엇을 의미합니까?” 라고 질문하는 것이다.

구조적 질문은 다음과 같다. 첫째, 확인을 위한 질문: 영역(domain) 확인질문은 “수익사업에서는 실적을 중요시합니까?” 포함용어(included term) 확인질문은 “필드상황은 외부와의 관계에 포함됩니까?” 의미론적 관계에 대한 확인질문은 “고객은 영리사업부에서 어떤 의미가 있습니까?” 고유언어의 확인질문은 이익이라는 용어는 “여기에서 많이 사용하고 있습니까?” 둘째, 표지용어(cover term) 질문은 “영리사업부의 특성에는 어떤 것들이 있습니까?” 셋째, 포함용어(included term) 질문은 “팀제가 의사소통이 빠른 측면과 어떤 다른 특성이 있습니까?”

〈표 2〉 자료수집 및 분석단계

단계	단계별 내용	단계별 중점 사항
1단계	자료원 탐색, 면접참여자 선정	연구현상에 대해 깊이 문화화 되어 있는 사람 선정
2단계	기술적인 질문	정보제공자와의 관계구축 및 기본단위와 범주 획득
3단계	영역분석	기술적 질문과 답변 내용 및 추가자료 분석
4단계	구조적인 질문	영역검증과 추가적인 용어나 의미 획득
5단계	연구현상 정리를 위한 분류분석	영역의 분류 및 구조 확정
6단계	결과작성	정보제공자에게 분류분석 결과를 제시하여 확인

〈표 3〉 연구영역 분류분석과 자료원

연구영역 분류(대)	연구영역 분류(중)	자료원
전통적 조직특성 (1차 자료수집)	환경	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서
	경영전략	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보(경영자 메시지), 보고서
	핵심과업	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 조직도
	조직문화	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	구성원	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	공식조직	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 규정집, 조직도
영리사업부 특성 (1차 자료수집)	환경	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서
	경영전략	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보(경영자 메시지), 보고서
	핵심과업	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 조직도
	조직문화	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	구성원	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	공식조직	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 규정집, 조직도
영리사업 정착 이후 전체 조직특성 (2차 자료수집)	환경	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서
	경영전략	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보(경영자 메시지), 보고서
	핵심과업	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 조직도
	조직문화	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	구성원	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보
	공식조직	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 규정집, 조직도

본 연구는 다음 방법을 참고하여 자료의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 노력하였다(Lincoln & Guba, 1985). 첫 번째 장기적인 관여(prolonged engagement)로서 연구자가 연구목적 달성, 응답자의 오류 극복, 응답자와 연구자간의 신뢰구축을 위해 연구에 충분한 시간을 투자하는 것이다.

두 번째 삼각법(triangulation)으로 연구자가 상이한 정보제공자에 의한 상이한 자료 원천을 확보하고, 인터뷰, 질문지, 관찰 등의 상이한 방법을 사용하는 것을 의미한다. 삼각법은 인터뷰와 기록물과의 대비, 정보제공자들의 인터뷰 비교를 통해서 가능하다.

세 번째 동료 보고(peer debriefing)로서 전문적인 지식을 가진 동료에게 설명함으로써 연구자가 인식하지 못한 부정적인 측면을 확인할 수 있다. 동료 보고는 연구자의 오류를 찾아낼 수 있고, 의미와 해석이 명확해 진다.

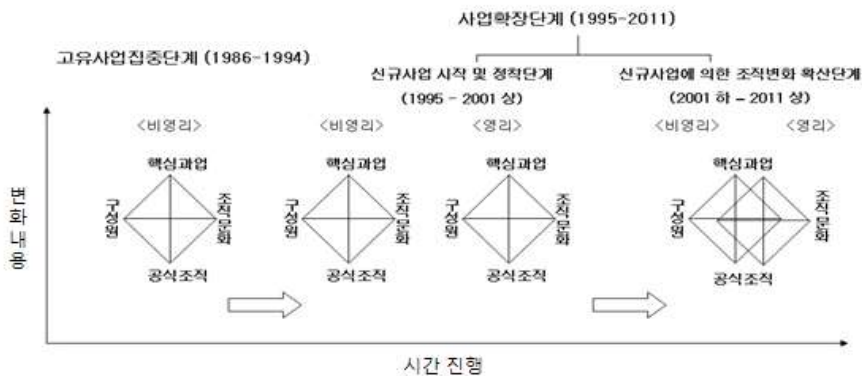
네 번째 구성원 점검(member check)은 신빙성 확보에서 중요한 기법이다. 자

료나 분석범주, 해석, 결론 등을 자료가 수집된 이해관계자 집단의 구성원들로부터 검증을 받는 것을 의미한다. 구성원 점검은 공식 혹은 비공식으로 수행하고 계속적인 과정이다. 연구자는 구성원 점검을 위해서 개별 인터뷰 진행시마다 확인하는 질문을 반복하였다.

Ⅳ. 연구결과

사례조직의 자료를 수집하여 분석한 결과 금융전산의 조직변화 진행 단계는 1986년부터 1994년까지 고유사업 집중 단계, 1995년부터 최근(2011년)까지를 사업확장 단계로 구분할 수 있었다. 사업확장 단계는 신규사업 시작 및 정착단계(1995-2001년 상반기)와 신규사업으로 인한 조직변화 확산단계(2001년 하반기-2011)로 나눌 수 있다. 금융전산은 1986년부터 1994년까지 비영리 중심의 고유사업인 지급결제 업무에 주력하였다. 1995년 이후 조직은 영리사업의 확장을 시도하여 조직 전체에 큰 변화가 일어났다. <그림 1>에서 가로 축은 시간 진행을 의미한다. 세로는 조직변화 내용(핵심과업, 구성원, 조직문화, 공식조직)을 의미한다. 신규사업에 의한 조직변화 확산단계에서 중복 부분은 영리와 비영리 특성이 동시에 나타나는 것을 의미한다.

〈그림 1〉 조직변화 과정



1. 고유사업 집중 단계(1986-1994)의 내·외 정합성

금융전산의 설립은 1980년대 초 정부주도 하의 국가기관 전산망의 구상 및 추진과 함께 시작되었다. 당시 정부는 국가기관 전산망 사업의 하나로 금융전산화 사업을 시작하였다. 금융전산은 1986년 어음교환 및 지로업무를 포함한 은행공동업무 처리와 금융전산망 추진 전담 사업자로 발족되었다. 정부 주도의 금융전산추진위원회는 금융전산망 추진 기관으로 금융전산을 선정하여 업무를 위탁하였다. 사례조직이 수행한 금융공동망 구축사업은 금융전산망에 대한 기술적 역량을 키울 수 있는 계기가 되었다. 이 당시 사례조직은 독점적인 비영리 형태로 운영되었다.

금융전산(사례조직)은 창립 초기에 사원은행의 전산화 추진여건 부족과 금융전산망시스템 개발의 경험부족으로 어려움이 있었다. 그러나 사례조직은 이러한 어려움을 극복하고, 금융전산망 기본계획에 근거하여 1980년대 말 금융전산망을 구축하였다.

당시 금융전산은 지급결제시스템의 안정적 운영과 금융전산화의 구축, 개발, 운영을 통한 금융산업 발전에 전략적 초점이 맞추어졌다. 그러나 금융전산의 전략적 선택은 자율성보다는 타율성이 지배적이었고, 조직의 전략적 선택에는 한계가 있었다.

내부 구성요소는 Tushman과 O'Reilly(2002)의 분류에 따라 핵심과업, 공식조직, 조직문화, 구성원으로 구분하였다. 핵심과업은 지급결제제도의 안정적 운영과 국가적 과제인 금융전산망의 개발, 구축, 운영의 전략적 선택을 성공적으로 수행하는 것이었다.

공식조직은 기능위주의 사업부 중심이었다. 각종 사업에 관한 주요 의사결정은 외부사원기관으로 구성된 위원회나 이사회의 심의를 거치는 과정이 필요하였다. 업무처리과정은 형식, 절차, 문서화를 중요시 하였다. 업무처리는 주로 규정집을 근거로 이루어져 규정집을 자주 참고하였다. 승진 및 보상은 주로 연공서열에 의해서 결정이 되고, 책임자로 승진하기 위해서는 승진자격시험에 합격하여야 한다.

조직문화는 공익성을 중요시하고, 원칙주의, 사명감, 사원기관의 이익 중시,

비영리조직 고유의 공공성 추구, 외부와의 조화, 장기지향 등을 강조하였다. 환경의 지배 혹은 시장창조 보다 환경에 대한 적합성과 외부현실에의 적응을 중요시하는 존재지향성이 있다. 이에 대해 정보제공자는 “비영리사업부에서는 자기주장을 많이 하구, 자기 고집을 주로 내세우게 되요. 이러한 원인은 조직이 영업활동이 적고, 현실세계에 대한 이해가 충분하지 않기 때문입니다.” 라고 하였다. 조직구성원들 사이의 관계에서는 인화, 위계질서 중시, 온정적인 공동체주의가 나타났다. 조직구성원들 사이의 상하 관계는 먼 권력거리가 유지되고 있었고, 위계질서를 강조하였다. 또한 조직문화가 실패에 너그럽지 않은 전통이 있었고, 실용주의적인 의사결정보다 전통적인 가치기준에 의해 의사결정이 이루어졌다. 이에 대해 정보제공자는 “비영리사업 부분은 시행착오를 하면 안되요. 시행착오가 생기지 않도록 사전에 제도적으로 많은 검토 단계를 거칠 수밖에 없는 조직문화이지요.” 라고 하였다.

구성원 차원을 보면, 은행공동사업을 오랜 기간 수행한 두 조직의 구성원들이 유사한 비율로 서로 통합되었다. 따라서 지급결제제도와 금융공동망 분야에서 인적자원이 풍부하고, 사업역량이 축적되어 있었다. 그러나 비영리이면서 독점사업을 수행한 결과 구성원들이 폐쇄적이고 경직된 습성이 남아 있었다.

당시 금융전산화 사업과 같은 공익성이 강한 사업을 수행하는데 핵심과업, 구성원, 조직문화, 공식조직이 정합성을 지녔다. 그리고 여러 단계의 조직계층은 사업을 신중하고 실수 없이 진행하는데 필요하였다. 또한 엄격한 상하간의 권력거리는 조직의 질서를 유지하고 안정적인 사업개발 및 사업운영에 적합하였다. 장기지향과 불확실성회피, 실패에 대한 엄격함 등의 조직문화 가치와 규정에 의한 업무처리도 핵심과업의 안정적 수행에 적합하였다.

2. 사업확장 단계(1995년-2011년)

금융전산은 비영리사업만으로는 정보통신 기술이 빠르게 확산되는 금융산업의 환경변화에 적절하게 대응하기 어려웠다. 따라서 사례조직은 급변하는 환경변화에 대처하기 위해 1990년대부터 사업다각화를 추진하였다. 비영리인 금융전산은 영리사업 신설을 통해 경쟁력을 높이고 미래 전자금융시장에 대비하고자 하

였다. 금융전산은 영리사업 시작을 계기로 지급결제전담기관으로서의 장점을 활용하면서 새로운 금융서비스를 적극적으로 개발하여 경쟁력을 높일 수 있었다.

금융전산에서 영리사업의 시작과 정착(1995-2001년 상반기)은 조직역사에서 불연속적인 혁신으로 평가될 수 있다. Weick과 Quinn(1999)의 정의에 따르면 이 시기 조직변화는 사건에 의한 조직변화로 설명할 수 있다. 사건에 의한 조직변화는 불연속적이고, 드물게 일어나며, 의도적인 특성이 있는 균형 상태로부터의 이탈을 의미한다. 점진적 변화에 비해 불연속적 변화는 창업가적인 조직단위로부터 발생한다. 창업가적인 조직은 비교적 소규모이고, 분권화, 실험적 문화의 특징을 갖는다. 이들 단위들은 기존 조직과 차별화된 새로운 경험, 지식체계, 네트워크를 형성한다(Tushman & Smith, 2004).

이 단계는 사업다각화로 인해 신규 전략에 적합한 핵심과업과 이를 달성하기 위한 새로운 형태의 내적 정합성이 나타난 단계이다. 따라서 이 단계는 기존 사업의 내적 정합성과 새로운 사업의 내적 정합성이 동시에 나타났다(Birkinshaw & Gibson, 2004). 금융전산에서 기존 사업부는 고유사업인 지급결제 업무를 강조하고, 새로운 사업부는 신규사업 탐색을 강조하였다.

사업확장 단계는 신규사업 시작 및 정착단계(1995-2001년 상반기)와 신규사업으로 인한 조직변화 확산 단계(2001 하반기-2011년 상반기)로 구분하였다. 전자는 신규사업이 정착되어 조직변화의 토대가 형성된 시기이다. 후자는 정착된 신규사업을 기반으로 변화가 조직 전체로 확산되는 시기이다.

1) 신규사업 시작 및 정착단계(1995-2001년 상반기)의 내·외 정합성

금융전산은 1994년 11월 사원기관 총회 및 구 재정경제원의 허가를 얻어 부가통신(VAN) 사업 중심의 영리사업을 시작하였다. 금융전산은 영리사업을 통해서 조직 능력을 키워 미래 전자금융시장에 대비할 수 있었다. 새로운 사업이 정착되는 과정에는 고유사업에 중점을 두고자 하는 구성원과 신규 영리사업을 강조하는 구성원 사이에 갈등이 발생하였다. 그러나 신규 영리사업의 성공은 영리사업이 정착되는데 중요한 요인이었다.

금융전산은 영리사업을 토대로 향후 각종 사업의 수익성 여부를 판단하여 영리사업과 비영리사업의 상호보완을 통해 신사업개발의 기초를 세울 수 있었다.

그리고 정보통신기술과 인터넷을 활용한 지급결제에도 적극적으로 진출할 수 있는 토대가 마련되었다. 이 시기 신규 영리사업의 핵심과업은 새로운 시장개척, 고객관리, 수익성 향상이었다. 따라서 영리사업부는 핵심사업에 적합한 새로운 내적 정합성을 형성하여야만 했다.

공식조직 차원에서 영리사업부 조직은 2001년 상반기부터 사업본부제가 되어, 영리사업 본부장이 대부분의 중요 의사결정을 자율적으로 결정하는 체계로 변화되었다. 금융전산은 1998년 영리사업에서 손익분기점을 달성하였고, 2001년 상반기에 영리사업부를 조직전체 4개 본부 중 하나로 조직화 하였다. 영리사업은 금융전산의 주요 조직 중 하나로 인식되었다. 그리고 영리사업에서 발생한 이익의 비영리로의 전입은 비영리조직의 예산확보에 기여하였다.

구성원과 관련해서 영리사업의 시작은 조직구성원들 사이에서 새로운 기대와 갈등이 동시에 나타났다. 그 당시 신규 영리사업에 대해서 전체 조직구성원들이 많은 관심을 보였다. 금융전산은 비영리사업을 운영하면서 얻은 역량을 영리사업에 적극적으로 활용하였다. 영리사업 초기에는 인력 대부분이 비영리로부터 이동하였기 때문에 비영리조직의 성격을 지니고 있었다. 1998년 영리사업부의 손익분기점 달성은 영리사업 구성원들이 영리사업에 대한 자신감을 형성하게 하였다.

조직문화와 관련해서 영리사업부 문화는 비영리와 다른 문화적 특성을 형성해 나갔다. 2001년 상반기 사업다각화의 정착 단계에서 영리사업부 문화특성은 자율성, 대외활동에서의 적극성, 신속하고 유연한 의사결정, 보다 수평적인 상하관계가 나타났다. 영리사업부 구성원들은 자율적인 업무처리와 외부와의 관계형성을 중요시 하였다. 또한 영리사업의 업무는 비정형적인 업무가 많이 발생하였고, 새로운 사업실시가 용이하였다.

정보제공자는 “영리사업을 하면서 갑과 을의 관계가 바뀌었다는 거지요. 우리가 을의 입장에서 일을 해나가야 하는 상황이었지요. 예전의 사고부터 허물고 나가야 되니까요. 영업에 들어가면 무조건 굽혀야 되고 예스맨이 되어야 한다. 이런 이야기가 슬슬 나오기 시작 하였지요. 그리고 비영리에 있을 때는 유통업체 과장이 오면 만나지도 않았지요. 내 밑에 신입직원이 만나고 그랬는데, 지금 현재는 유통업체 과장은 나는 보지도 못해요. 밑에 주임만 보고 와요. 그 주임도 나를 무시해요. 그런 상황이기 때문에 완전히 180도 바뀌어 버렸지요. 쉽게 말해

서 입장이 완전히 바뀐 상황이지요. 이런 상황에서 마인드를 바꾸지 않고는 배겨날 수 없어요.” 라고 하고 있다.

금융전산의 영리사업부는 영리사업의 핵심과업에 적합한 공식조직, 조직문화, 구성원을 필요로 하였다. 조직에 큰 변화를 초래한 급진적 변화과정에서 영리사업 구성원들은 내적 정합성을 이루어 갔다. 영리사업 구성원들은 팀제를 발전시키고, 사업본부제를 통해 자율성을 확대하였다. 그리고 구성원들은 비영리조직의 전통적 가치와 관행을 영리조직에 적합한 새로운 가치와 관행으로 변화시켜 영리사업에 적합한 조직문화를 형성하였다.

2) 신규사업으로 인한 조직변화 확산 단계(2001 하반기-2011년 상반기)의 내·외 정합성

조직변화의 확산단계에서 두 사업부 사이의 교류와 균형을 통해 양 사업부의 특성이 수렴하기 시작하였다. Weick과 Quinn(1999)의 정의에 의하면 이 시기 변화는 지속적 변화로 이해할 수 있다. 지속적 조직변화는 미시적이고 국지적인 관점과 장기적인 적응을 강조하고, 누적적이고 점진적인 진화 특성이 있으며, 조직변화는 작업수행 과정에서 끊임없는 수정 패턴을 보인다. 이 시기는 전체 구성원들이 영리와 비영리의 특성을 동시에 내재화하여 Birkinshaw와 Gibson(2004)이 주장한 맥락적 양면성이 나타났다.

사례조직은 이 시기에 영리와 비영리의 조직정체성이 공존하면서 조직내에 다중 정체성이 나타났다. 다중 정체성이 나타나면서 구성원들 사이에 조직이 나아가 할 방향에 대한 정체성 갈등과 혼란이 발생하였다. 구성원들 중 일부는 고유사업에 집중 하는 것이 조직의 미래에 바람직하다고 생각하였다. 그러나 대다수 직원들은 고유사업과 함께 보다 적극적인 영리사업 수행을 원하였다. 따라서 이 시기 안정적인 조직변화를 유지하기 위해서는 영리와 비영리의 조직정체성 균형이 중요하였다.

사례조직은 비영리조직의 전통적 사업과 영리사업의 범위 조정을 통해 영리와 비영리의 조직정체성 균형을 이루기 위해 노력하였다. 사례조직은 비영리사업(지급결제) 중심의 부가/파생 사업(영리사업)을 적극적으로 수행하는 내용으로 다

중 조직정체성이 균형을 이루도록 하였다.

사례조직은 관리 차원에서도 정체성 균형을 이루도록 하였다. 조직에서 공통 업무부서(비영리와 영리사업 공동 수행)의 인건비는 7:3 (비영리: 영리) 비율로 배분하여 처리되었다. 또한 비영리사업을 주로 하는 사업부서도 영리사업과 관련성이 있는 해당 부서 구성원의 인건비는 비영리와 영리로 배분하여 처리하였다. 감독기관은 2010년 전후해 일정기간 동안 사례조직의 영리사업에 대해 40% 기준을 준수할 것을 요구하였다. 이는 비영리조직의 1년 총 예산대비 40% 수준의 매출액 유지를 요구하는 것으로, 이후 이 기준은 완화되었다.

사례조직은 영리사업의 정착 단계를 거치면서 조직변화가 확산되었다. 내부적으로는 2001년 영리사업본부제 이후 비영리와 영리사업부는 상호 활발한 교류를 통해 조직 전체의 변화를 확산시켰다. 그리고 외부환경 차원에서 2001년 이후 인터넷의 확산과 정보통신 기술의 급속한 발전은 금융전산에 새로운 기회와 함께 위협이 되었다. 김경원과 최희갑(2002)에 의하면 은행산업은 IT업체가 관리하는 유무선 통신망을 통해 금융서비스가 제공되어, 과거 은행의 고객접점에 대한 통제력이 크게 떨어졌다. 또한 정보통신업체들이 직접 금융업에 진출하는 사례도 점차 늘고 있다.

금융전산은 새로운 금융서비스가 가능해짐에 따라 비영리 부분에서 전통적인 금융서비스 업무 외에 인증, 보호, 모바일뱅킹서비스, 인터넷 지로를 정착시켰다. 이는 2000년 이후에 신규사업 수가 급속도로 증가하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이러한 신규사업수의 급속한 증대에는 영리사업의 사업활동을 통해서 쌓은 경험과 자신감이 중요한 요인이었다.

핵심과업은 인터넷과 모바일기반의 신규사업의 적극적 개발과 이를 활용할 수 있는 혁신역량 구축이다. 이는 영리와 비영리의 결합으로 인한 상승효과로 가능하였다. 이에 대해 정보제공자는 “영리사업은 선택이 아니라 조직의 발전을 위해 필연적으로 하여야 하는 사업입니다. 이에 대해 대부분 직원들이 동의할 것입니다.” 라고 하였다. 금융전산은 핵심과업을 달성하기 위해 조직전체의 비전, 전략, 경영목표를 공유할 수 있는 조직문화와 조직역량을 강화하였다.

공식조직 차원에서, 금융전산은 비영리와 영리부분 사이의 교차근무를 활발하게 시행하였다. 영리사업이 시작된 뒤 약 16년간 많은 구성원들이 영리와 비영

리 사업부에서 교차근무를 하여 두 사업부 모두에서 근무 경험을 쌓아나갔다. 2001년 하반기에는 조직 전체적으로 팀제를 실시하여 이를 발전시켰다. 이에 따라 조직은 결재단계가 축소되고, 수평적 조직화를 이루어, 효율성이 향상되었다. 조직에서 팀제 도입을 처음 논의하게 된 배경은 영리사업부의 팀제가 시발점이 되었다. 또한 사례조직에는 신규사업 개발 팀과 고객관리 팀이 만들어져 조직의 혁신역량이 증가하였다. 6시그마 경영기법이 지속적인 개선과 혁신을 위해 2004년 말에 도입되었고, 전략목표 및 성과지표는 고객, 재무, 프로세스, 학습과 성장 4가지 관점의 균형성과표 방식이 시행되었다. 한편 금융전산은 핵심지식을 지속적으로 창출하고, 공유하도록 하기 위해 2006년에 신지식경영시스템을 구축하였다.

구성원 및 조직문화와 관련해서, 영리사업부가 정착된 후 영리사업부의 가치와 행동이 비영리 조직구성원들에게 큰 영향을 미쳤다. 조직의 미래방향에 대한 상징으로 성공적인 새로운 사업부 구성원들은 보다 활력이 있고, 다른 부문들에 변화를 전파할 수 있는 변화 담당자로서 역할을 할 수 있다. 예를 들어 조직에서 신규 제품개발 부문의 구성원들은 미래 소비자의 욕구를 충족시키고, 외부정보를 수집하고, 새로운 아이디어를 제시하고, 위험을 추구하는 혁신 역량을 갖추게 된다.

비영리집단 중에서 영리사업부와 상호작용이 많은 집단은 영리부문으로부터 변화의 압력과 교육이나 자문을 받았다. 정보제공자는 이에 대해 “의사결정에 대해 과거에는 규정에 맞지 않으면 되지 않는 다는 생각이 많았는데, 지금은 대안을 많이 생각하는 의식구조로 바뀌었습니다.”라고 하였다. 영리사업부에서 근무한 많은 직원들은 영리사업 경험을 통해 사업에 대한 안목과 고객에 대한 인식이 변화하였다. 이에 대해서 정보제공자는 “영리사업에서는 저렇게 하는데 우리는 이 방식을 계속 고수 할 것인가를 생각하게 되고, 영리사업 모델을 따라 가게 되는 거지요. 그러면 나도 모르게 자연스럽게 그것을 배운다는 겁니다.” 라고 하였다. 영리사업부에서 근무경험이 있는 직원들이 조직에 새로운 관행과 의식을 전파함으로써, 조직문화의 변화가 확산되었다.

이와 아울러 과거 비영리조직에서 발달한 신중하고 체계적인 업무처리방식은 새로운 영리사업의 사고방식과 결합하여 조직운영에 상승효과를 발휘하였다. 이

단계는 조직이 맥락적 양면성으로 진행되는 단계이다. 맥락적 양면성은 조직구성원들이 새로운 아이디어를 통한 탐색과 기존 지식활용의 두 가지 능력을 동시에 갖추는 것을 의미한다.

그러나 사례조직에서 영리와 비영리가 결합된 외적·내적 정합성이 완성되지는 않았다. 하나의 예로 영리와 비영리가 보다 높은 수준의 상승효과를 위해서는 둘 사이의 보다 강력한 통합이나 의사소통이 필요하였다. 이러한 현상은 비영리 조직에서 영리사업 수행의 제약과 외부 이해관계자들의 압력에 기인한다. 따라서 사례조직이 보다 발달된 정합성을 위해서는 앞으로도 지속적인 점진적 변화가 필요하다.

V. 결 론

1. 연구의 함의

조직변화의 이해는 기업경영에서 중요한 의미가 있다. 조직은 적절한 시기에 적절하게 조직의 전략적 지향성과 이에 적합한 형태로 내부 요소를 변화시켜야 조직의 지속적 성장이 가능할 것이다. 기업이 장기적으로 성공하기 위해서는 변화하는 환경조건에 대응할 수 있는 새로운 전략과 이에 적합한 내부 요소를 설계하여 조직을 주기적으로 재정비하여야 한다. 근본적 변화는 불연속적인 변화를 통해 자주 나타나는데, 과거 포춘지 선정 많은 대 기업들이 불연속적 변화에 대응하지 못해 쇠퇴하였다. 최근에도 근본적이고 대규모적인 변화를 이루지 못한 노키아가 기업경영에 큰 어려움을 겪고 있다.

조직변화는 많은 사례들을 분석함으로써 이해를 높일 수 있다. 조직의 발전 시기별로 내·외 정합성을 중심으로 분석한 애플사의 사례는 본 연구와 관련하여 많은 시사점을 주고 있다. Tushman과 O'Reilly (2002)는 증분적 변화와 불연속적인 급진적 변화로 애플사의 조직진화를 설명하였다. 불연속적인 단계에서 1단계는 혁신단계로 경영자가 스티브잡스(Steve Jobs)에서 스컬리(Scully)로 교체되기까지의 시기이다. 1단계에서 애플사의 초기 조직구조는 전략이나 핵심과업과 잘 연

계된 형태였다. 초기 성공은 새로운 제품만이 아니라 새로운 PC를 제조, 유통, 설계, 상품화할 수 있는 조직의 역량으로부터 나왔다. 그러나 조직이 성공을 지속하면서 효율과 통제를 위해 새로운 절차와 구조를 필요로 했다. 조직은 규범이 바뀌었고, 문화도 새로운 도전을 반영하기 위해 변화하였다. 애플사의 전략은 집중화 전략에서 광범위한 시장 전략으로 옮겨졌고, 이와 같은 전략적 변화는 내부 요소와의 적합을 필요로 했다. 이 과정에서 잡스에서 스킨리로 경영자가 교체되었다.

2단계는 차별화 단계로 스킨리에서 스핀들러(Spindler)로 경영자가 교체되는 시기이다. 윈도우가 시장 표준이 되면서 경쟁 기준이 원가, 품질, 효율성으로 바뀌었다. 이런 현실에 직면해서, 애플사는 내부 구조와 전략 사이의 정합성을 다시 이루어야만 했다. 이를 위해 이사회는 경영자를 스킨리에서 스핀들러로 교체하였다. 3단계는 성숙단계로 스핀들러와 아멜리오(Amelio)의 경영자 시기이다.

본 연구의 의의는 첫째, 애플사의 사례와 같이 사례조직이 외부환경 변화에 대응하여 외적 정합성과 내적 정합성을 이루어 나가는 과정을 분석하여 조직의 불연속적인 혁신과 이로 인한 조직변화를 구체적으로 보여주고 있다. 조직과 외부환경의 전략적 적합을 의미하는 외적 정합성과 조직 내부 구성요소 사이의 내적 정합성 모두 기업성과 향상에 매우 중요한 의미를 지닌다.

조직변화의 이해를 위해서는 조직과 환경, 조직 내부 구성요소 사이의 관계를 보다 명확하고 구체적으로 파악하는 것이 중요하다. 이를 위해 본 연구는 20년 이상의 기간 동안에 사례조직의 변화추이를 분석하였다. 사례조직은 1910년부터 조직역사가 시작되어 조직의 점진적 변화를 이루어 나갔으나, 1995년 영리 사업다각화의 시작과 정착 및 확산 단계를 거쳐 조직이 성장 변화해 나갔다. 비영리조직에서 영리사업의 시작은 불연속적이고 급진적인 변화로서 과거의 조직과는 부분적으로 단절현상이 나타났다. 영리사업의 시작으로 인해 위계와 기능 중심의 조직구조는 수평적인 팀제로 변하였고, 원칙주의와 사명감 중심의 조직문화는 보다 유연한 사고로 바뀌었다.

영리사업의 다각화는 비영리와의 시너지를 얻기 위해 시도되었다. 다각화를 통한 시너지 창출은 기업경영의 효과를 높일 수 있다(Davis et al., 1992; Markides & Williamson, 1994; Nayyar, 1992; Porter, 1985; Robins & Wiersema, 1995;

Simmons, 1990; 조동성, 1998). 사례조직이 영리사업의 다각화를 통해 조직변화를 이루지 못했다면, 외부 환경이나 전략과 내부 구성요소의 부적합으로 인해 낮은 수준의 내적, 외적 정합성이 나타나고, 조직이 인터넷기반의 금융환경에 제대로 적응하지 못해 성장이 한계에 직면했을 것이다.

사례조직은 고유사업 집중 단계, 영리사업의 시작 및 정착, 조직변화의 확산 단계에서 서로 상이한 전략, 핵심과업, 공식조직, 조직문화, 구성원 적합이 나타났다. 사업단위들 사이의 상호작용이 활발한 조직변화 확산 단계에서 조직전체가 내적 정합성을 정립해 나가기 위해서는 지속적인 변화 노력이 필요하였다. 조직은 혁신적인 사업다각화를 통한 불연속적 변화를 거쳐 보다 장기적이면서 점진적인 내적 정합성을 발전시켜 나가야 한다.

둘째, 본 논문은 사업다각화로 인해 탐험과 혁신을 강조하는 영리사업과 기존 사업의 활용에 중점을 둔 비영리사업이 동시에 나타나는 양면성조직을 설명하고 있다. 양면성 조직의 구축은 기업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Beckman, 2006; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; 윤권현·김연수, 2010).

그러나 기존 연구에서 양면성 조직의 형성과정에 대한 상세한 설명은 부족하였다. 양면성 조직에 대해 국내외에서 다수의 논문이 발표되었지만 양면성 조직이 어떤 과정을 통해 구축되는지에 대한 논의는 부족한 상황이다. Tushman과 O'Reilly(2002)는 혁신지향의 소규모조직을 대상으로, O'Reilly와 Tushman(2004)은 USAToday의 전통적인 신문사업 이외의 새로운 사업인 온라인과 텔레비전 조직을 통하여, 이흥과 김찬모(2004)의 LG전자 디지털 어플라이언스 사업본부(백색가전 전자제품 주로 생산)를 통한 일부 연구에서 양면성 조직의 형성 과정을 설명하고 있다. 그러나 지금까지의 연구는 양면성조직의 형성과정을 충분히 설명하지는 못하였다.

기업이 모순되는 속성을 동시에 갖춰야 하는 양면성조직을 효과적으로 구축하기는 쉽지 않다. 본 사례는 새로운 사업부가 만들어지고 이로 인해 양면성조직이 나타나는 과정을 보여주고 있다. 신규사업의 시작 및 정착 단계에는 비영리사업부와 영리사업부의 구조적 양면성이 두드러지게 나타났다. 신규사업으로 인한 조직변화의 확산 단계에서는 비영리사업부에서 영리사업부의 영향을 받아 영리

사업부의 사고방식과 행동이 확산되어 맥락적 양면성이 나타나기 시작하였다. Tushman과 O'Reilly(2002)에 의하면 양면성조직에서는 효율성과 실험을 강조하는 모순되는 구조적 특성이 동시에 나타난다. Tushman과 O'Reilly(2002)에 의하면 양면성 조직의 형성을 위해서는 창업가적인 조직단위를 보호하고, 정당성을 부여하며, 문화와 구조를 유지할 수 있도록 해주어야 한다.

셋째, 본 논문은 기존 조직의 특성과는 다른 새로운 사업부로 인하여 기존 사업부가 변화하는 과정을 설명하고 있다. 이러한 과정은 내부 관련다각화 조직에서 관련 사업 부서들 사이의 상호관계를 통해 조직이 변화하는 과정을 보여준다. 비영리 문화변화의 영향요인은 영리사업부와는 상호작용과정에서 변화의 압력 및 상대방에 대한 장점 인식과 영리사업으로 인한 직·간접적인 경험 및 학습이었다. 변화의 확산요인은 교차근무(Adler, Goldoftas & Levine, 1999), 상대적 장점과 의사소통의 용이함(Kono & Clegg, 1998), 다양한 대안 고려(Wilkins & Dyer, 1988), 변화에 대한 매력(Deal & Kennedy, 1982), 이해관계자의 압력(Lundberg, 1985) 등이 있다.

내부 관련 다각화에서 기존 사업부와 신설 사업부는 과업이나 구성원 차원에서 관련성이 깊기 때문에 기존 사업부가 신설 사업부의 형성과 정착에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 그리고 신설 사업부의 성공적 정착은 기존 사업부의 조직변화에 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 조직의 내부 관련 다각화는 조직전체의 변화를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

마지막으로 본 사례는 사업다각화를 통해 조직구성원들이 보다 자발적으로 조직변화를 이끌어 나가는 것을 보여주고 있다. 기업경영에서는 경영자들의 직접적인 개입이나 의도적인 변화에 의한 조직변화를 주로 강조하고 있다. 그러나 이러한 하향식 조직변화는 구성원들의 마음을 움직이지 못하여 의도된 목적을 달성하지 못한 경우가 많았다. 조직변화가 성공적으로 이루어지기 위해서는 구성원들의 의식이나 행동을 변화시켜야 하는데, 자발적으로 나타나는 조직변화가 효과적일 수 있다.

따라서 기업 경영자들은 사례에서와 같이 새로운 사업이나 신제품의 성공으로 인한 간접적인 개입에 의한 조직변화를 고려하는 것이 바람직할 것이다. 사업다각화를 결정하는 경우에, 다각화 자체의 전략적인 측면만이 아니라 사업부가

성공할 경우 조직변화에 미칠 파급효과까지 고려하는 전략적 의사결정이 필요하다. 조직이 새로운 사업의 성공과 함께 조직변화도 이루어진다면 조직에는 보다 바람직 할 것이다.

2. 연구의 한계 및 미래연구

본 연구는 하나의 사례를 통한 연구이기 때문에 사업다각화를 통한 조직변화의 일반화에는 한계가 있다. 특히, 본 연구의 사례조직은 비영리조직에서 영리사업을 수행하고 있다. 그래서 일반조직에서의 사업다각화는 본 연구의 조직변화와는 다른 양상을 보일 수도 있다. 앞으로의 연구는 여러 산업에서 다양한 유형의 사례를 통한 비교 연구가 진행되어야 할 것이다. 다수의 사례를 포함한 연구는 사례들 사이의 비교과정을 통해 연구내용을 풍부하게 하고, 연구의 타당성을 높이는데 효과적일 것이다.

본 연구의 인터뷰 대상자들은 주로 중간관리자나 일반 직원들이고 경영자나 임원들은 포함되지 못하였다. 향후 연구에서는 경영자를 포함한 연구가 진행되어야 보다 타당성 있는 연구결과를 보여줄 수 있을 것이다.

또한 연구의 일부 내용은 인터뷰 대상자들의 과거 회상에 의존한 부분도 있으므로 앞으로의 연구는 이와 같은 문제점에 대한 보완이 필요하다. 또한 향후 연구에서는 설문조사도 병행하여 보다 객관적인 자료확보가 필요하다.

참고문헌

- 김경원, 최희갑.(2002). 「디지털 금융대혁명」, 삼성경제연구소.
- 김인수.(2001). 「거시조직이론」, 무역경영사.
- 윤권현, 김언수.(2010). “역동적 역량으로서의 양면성 혁신이 기업성장에 미치는 영향: 자원, 역량, 소유구조를 중심으로,” 12회 경영관련 통합학술대회 발표논문.
- 이한룡.(2007), 「조직개발과 조직혁신」, 대명출판사.

- 이흥, 김찬모.(2004). “양면조직의 작동 메커니즘: 사례연구를 통한 탐색,” 「인사·조직연구」, 12(특별호): 167-197.
- 조동성.(1998). 「21세기를 위한 전략경영」, 서울경제경영.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). “Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System.” *Organization Science*. 10(1): 43-68.
- Beckman, C. (2006). “The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior.” *Academy of Management Journal*. 49(4): 741-758.
- Belk, R. W., Sherry, J. F., & Wallendorf, M. (1989). “A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swat Meet.” *Journal of Consumer Research*, 14: 449-470.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). “Building Ambidexterity into an Organization.” *Sloan Management Review*. 45(4): 47-55.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Davis P. S., Robinson, R. B., Jr., Pearce, J. A., II & Park, S. H. (1992). “Business Unit Relatedness and Performance.” *Strategic Management Journal*. 13(5): 349-362.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. MA: Addison-Wesley.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity.” *Academy of Management Journal*. 47(2): 209-226.
- He, Z. & Wong, P. (2004). “Exploration vs Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypotheses.” *Organization Science*. 15(4): 481-94.
- Kim, T & Rhee M. (2009). “Exploration and Exploitation: Internal Variety and Environmental Dynamism.” *Strategic Organization*, 7(1): 11-1.
- Kono, T., & Clegg, S. R. (1998). *Transformations of Corporate Culture*. Berlin·New York: Walter de Gruyter.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lundberg, C. C. (1985). On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.),

- Organizational culture: 169-185. Beverly Hills, CA: Sage.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). "Related Diversification, Core Competence and Corporate Performance." *Strategic Management Journal*, 15: 149-165.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). "Management Practices in Learning Organization." *Organizational Dynamics*. 21(1): 5-17.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). "Cycles of Organizational Change." *Strategic Management Journal*. 13: 39-59
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change." *California Management Review*. 32(2): 77-97.
- Nayyar, P. R. (1992). "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms." *Strategic Management Journal*. 13: 219-235.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). "The Ambidextrous Organization." *Harvard Business Review*. 82(4): 74-81.
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., & Tushman, M. L. (2009). "Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunity." *California Management Review*. 51(4): 75-99.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research." *Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Robins, J. & M. Wiersema. (1995). "A Resource-Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter-Relationships and Corporate Financial Performance." *Strategic Management Journal*, 16: 277-300.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*(3rd ed.). CA: Jossey-Bass Publishers.
- Siggelkow, N. (2001). "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne." *Academy of Management Journal*. 44: 838-857.
- Simmons, P. G. (1990). "The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms." *Strategic Management Journal*,

11: 399-410.

- Smith, W. K. & Tushman M. L. (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams." *Organization Science*, 16(5): 522-536.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers..
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L., & Smith, W. K. (2004). Innovation Streams, Organization Designs, Organizational Evolution," In M. L. Tushman., & P. Anderson, (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*: 2-17. 2nd ed. NY: Oxford University Press.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations." *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 50: 361-386. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Wilkins, A. L., & Dyer, W. G., Jr. (1988). "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change." *Academy of Management Review*, 13: 522-533.

〈부록 1〉 금융전산 사업연혁

금융전산 설립 이전			
연월	업무	연월	업무
1910. 7	어음교환 실시	1981. 3	일반계좌이체 업무(지로) 실시
1959. 4	거래정지처분제도 실시	1981. 8	자동계좌이체 업무 실시
1977. 2	전기요금수납이체 업무 실시	1983. 10	통합공과금 수납이체 업무 실시
1977. 3	상호어음교환제도 실시	1986. 5	지방세 수납이체 업무 실시
1980. 1	서울어음교환소 기계(R/S) 처리 실시		
금융전산 설립(두 기관 합병) 이후			
연월	업무	연월	업무
1988. 7	CD 공동망 가동	2004. 02	정부 구매카드 데이터송수신시스템 구축
1989. 4	ARS 공동망 가동	08	은행보험용 기업인증서 유료화실시
12	타행환 공동망 가동	08	정액 자기앞수표실시간 정보교환 실시
1990. 12	일괄전송망 가동	08	은행보험용 기업인증서 유료화실시
1992. 3	SWIFT(국제 은행 간 정보통신망)	11	인터넷지로와 전문포털사이트간 연동실시
1993. 2	금융공동망과 경찰망 접속	12	외환동시결제(CLS) 공동망가동
1994. 1	금융공동망과 종합무역자동화망 접속	2005. 01	현금영수증 거래중계실시
1995. 4	영리사업 개시	01	전자어음 관리기관으로 지정
12	지로 EDI 서비스 실시	09	전자신용장(e-L/C) 관리 시스템 구축
1996. 2	직불카드 서비스 실시	09	전자 어음관리시스템 구축
1996. 3	신용카드 서비스 실시	12	퇴직연금 기록관리 (RK) 센터가동
1996. 5	자금관리(CMS) 서비스 실시	2006. 01	기업 심벌(VIS) 교체
2000. 3	주택청약 공동망 가동	05	고객센터 가동
3	인터넷지로서비스 실시	08	은행 신용카드보험용 인증서 발급개시
5	자기앞수표 정보 교환 실시	12	타행 ATM을 통한 현금 입금 서비스 실시
7	전자화폐(K-Cash)서비스 실시	2007. 03	분당 전산센터준공
9	공인인증(yesign)서비스 실시	09	타행 ATM을 이용한 모바일 뱅킹서비스 실시
12	전자상거래지급결제중계(BANKPAY) 서비스 실시	09	개성공단 내 전자결제시스템 구축
2001. 3	베트남지급결제 시스템 구축	12	공과금 무인수납기 공동이용실시
4	전자금융공동망 실시	2008. 02	국산 보안서버용 인증서 발급개시
9	서민금융기관(상호저축은행, 새마을금고, 신용협동조합)의 금융전산 사업참가	04	휴대폰용 공인인증서 모바일 뱅킹서비스 개시
2002. 3	기업 간(B2B) 전자상거래 지급결제 서비스 실시	04	인터넷 지로 지방세 실시간 납부 전국 확대실시

8	전자세금계산서 서비스 실시	07	전자상거래(PG) 업무 실시간 대금입금 서비스개시
8	금융정보공유 분석센터(ISAC) 구축	11	나라빌 서비스개시
12	금융공동망 원격지 백업시스템 가동	12	USIM칩 탑재 휴대전화를 이용한 CD/ATM 서비 (UbiTouch) 개시
2003. 1	재정자금전자수납 및 전자이체서비스 실시	2009. 02	어음발행정보등록·조회서비스실시
5	공인인증서 발급기관 간 상호연동 실시	04	업무연속성관리능력 국제표준BS(25999) 인증
7	BANKPAY에 인터넷 등기 서비스 추가	2010. 4.	스마트폰 모바일뱅킹서비스 실시
8	원화표시 국내신용장 어음정보교환 실시		
9	인터넷 지로 메일 서비스 실시		
11	모바일 지급결제 서비스 시범 실시		
12	인터넷 안전결제 시스템 구축		
12	정부구매카드 데이터 송수신 시스템 구축		