

2021 Spring Aalto EMBA

**Suggestion of the TOC Thinking Process for
Overcoming Differences in Organizational
Culture among Members of Multi-national
Pharmaceutical Companies**

Seungjae Pee

May 2022

2021 Spring Aalto EMBA

**외국계 제약회사 구성원 간의 조직문화 인
식차이 극복을 위한 TOC(제약이론)
Thinking Process관점 제언**

피 승 재

May 2022

Executive Summary (English)

Multi-national pharmaceutical companies have traditionally maintained a performance-oriented organizational culture. Due to the 4th Industrial Revolution, the need for an appropriate organizational culture beyond the traditional performance-oriented organizational culture is emerging, so this project sought to find a solution through the thinking process of constraint theory (TOC) by deriving a difference in perception of the organizational culture of the two groups (manager group, employee group).

First, external literature analysis was conducted on the definition of the right organizational culture, and through the analysis, it was found that for the right organizational culture to be formed, the right human view recognizing diversity must be internalized in all organizational members, including leaders.

In addition to the right human view, the company vision of empathy for all members should be internalized, the evaluation and compensation system should have specific evaluation and compensation policies to embrace the right human view and the company vision, and finally, ways work, and tools tailored to the 4th Industrial Revolution trend. Since this appropriate organizational culture is the future, we want to go to, we conducted a focus group interview on how members of the organization (manager group and member group) think about the current organizational culture. What I found in the interview was that organizational culture is transferred to the entire organization through leader maturity, but managers are not properly transferred because they have no ideal organizational culture experience in the past, and the familiar performance-oriented culture continues to be in place. In addition, members stipulate that the cause of the current organizational culture problem lies with the leader, whereas the leader group recognizes that the evaluation system is the main cause. To close these gaps, a solution was derived through the TOC Thinking process. In conclusion, it should be concluded that the CEO should be persuaded to decide to improve the organizational culture with experts, that an ambitious vision should be set for all employees to agree, that forum for leader maturity to learn to create a vision-linked organizational culture should be held regularly, and that a standard and evaluation system should be in place.

Executive Summary (Korean)

외국계 제약회사는 전통적으로 성과 중심의 조직문화를 유지해왔다. 4차 산업혁명으로 인해 전통적인 성과중심의 조직문화에 벗어나 적합한 조직문화에 대한 필요성이 대두되고 있기 때문에 본 연구에서는 두 집단 (매니저 그룹, 구성원 그룹)의 조직문화에 대한 인식차이를 도출하여 제약이론(TOC)의 **Thinking Process**로 해결책을 찾고자 하였다.

우선 올바른 조직문화의 정의에 대해서 외부 문헌 분석을 하였고 분석을 통해 올바른 조직문화가 형성되기 위해서는 다양성을 인정하는 올바른 인간관이 리더를 포함하여 모든 조직 구성원에게 내재화 되어 있어야 한다는 것을 발견할 수 있었다.

올바른 인간관과 더불어 모든 구성원 공감하는 비전이 내재화 되어 있어야 하며 평가와 보상제도는 올바른 인간관과 비전을 포용할 수 있는 구체적인 평가, 보상 정책을 갖춰져 있어야 한다는 것과 마지막으로 4차 산업혁명 트렌드에 맞춘 일하는 방식과 도구가 갖춰져야 한다. 이러한 올바른 조직문화는 우리가 가고자 하는 미래의 모습이기 때문에 현재 조직 문화 상태를 파악하고자 조직 구성원(매니저 그룹과 구성원 그룹)들이 현재 조직문화에 대해서 어떻게 생각하고 있는지에 대한 **Focus group interview**를 진행하였다. 인터뷰를 통해 발견할 수 있었던 점은, 조직문화는 곧 리더의 성숙을 통해 조직 전체에 전이가 되는데 매니저들은 과거 이상적인 조직문화 경험이 없기 때문에 제대로 전이가 되지 않고 있다는 것과, 익숙했던 성과주의 문화가 지속적으로 자리잡고 있다 라는 것이다. 또한 구성원은 현 조직문화 문제의 원인은 리더에게 있다고 규정하고 있는데 반하여 리더는 평가 제도에 원인이 있다고 인식하고 있다 라는 것이다. 이러한 간극을 좁히기 위해 **TOC Thinking process**로 해결방안을 도출하였다. 결론적으로, 전문가와 함께 CEO를 설득하여 조직문화 개선이라는 결단을 이끌어 내야 하며 전 직원이 동의할 수 있는 야심 찬 비전이 세팅 되어야 하고 비전과 연결된 조직문화를 만들기 위한 리더의 배움의 장인 포럼이 정기적으로 진행되어야 한다는 것과 마지막으로 리더의 성숙도를 판단할 수 있는 기준과 평가체계가 마련되어 있어야 한다는 결론을 내릴 수 있었다.

목차

I. 연구 배경 및 목적(Research Question)	1
1. 연구 배경	3
2. 연구 목적	3
3. 연구 방법	4
II. 이론적 배경(Theoretical background)	4
1. 조직문화란 무엇인가?	5
2. 이상적인 조직문화의 조건	11
3. TOC(제약이론이란?)	11
III. 연구결과(Research Analysis)	11
1 매니저 그룹과 부하 직원 그룹 간의 조직문화 인식 차이: 인터뷰	11
2.TOC Thinking process (CRT,FRT,TT).....	14
IV. 결론 및 시사점(Conclusions & Implications)	18
1. 요약 및 결론.....	19
2. 연구의 한계점	20
참고문헌(References)	21

그림목차

<그림 1>	매일경제_성과주의 단점 극복한 기업들_2011.09.16.....	4
<그림 2>	Forbes 202104호, 디지털 전환 시대, 일하는 방식의 재구성.....	6
<그림 3>	삼성KPMG 경제연구언 제공	7
<그림 4>	참여와 혁신 2016.11.07 한국의 기업문화 장단점 (도표 포함).....	8
<그림 5>	하우젠(HAUZEN) 드럼세탁기 지면광고(2003년).....	20
<그림 6>	CRT 현상분석 체계도	22
<그림 7>	FRT 미래상황구조.....	26
<그림 8>	TT예시.....	28
<그림 9>	TT 실행구조.....	30

I. 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

국내의 외국계 제약회사 (Multinational Pharmaceutical company)의 일반적인 조직문화는 매우 강한 실적 중심의 문화로 자리 잡아왔다. 이는 국내 제약산업 자체가 R&D 중심의 기술력을 기반한 가치창출이 아닌 Original 제품과 Generic 제품의 치열한 영업다툼으로 인해 오랜 시간동안 자리 잡은 특징 적인 조직문화이며 이러한 이유 때문에 제약사 조직문화는 성과(실적) 중심의 문화가 강하게 나타나고 있다. 이러한 성과 중심의 문화는 조직원의 과도한 스트레스를 야기하며 업무 몰입도를 낮추기 때문에 지양해야 할 조직문화로 알려져 있다. 실제로 숫자 중심의 KPI가 조직 관리에는 효율적이지만 과도한 KPI 중심의 성과중심의 문화가 내. 외부적으로 과도한 경쟁을 야기하기 때문에 조직 몰입과 조직의 인재 유지 측면에서 중. 장기적인 문제점을 야기시키고 있다.

2. 연구 목적

그렇다면 어떤 조직문화가 옳은 조직문화이고 구성원들은 같은 선상에서 조직 문화를 올바르게 인지하고 있을까? 조직문화라는 것이 좋고 나쁜 조직문화가 있는 것은 아니다. 중요한 것은 산업에 맞는 조직문화를 내재화하고 있는지, 조직원 모두 동일한 조직문화라고 인식하고 그에 맞는 행동과 생각을 공유하고 있는지가 중요할 것이다. 즉, 군대 같은 조직은 군대문화가 맞을 것이고 구글이나 애플과 같은 혁신적인 회사의 경우 그에 맞는 조직문화를 형성하는 것이 중요할 것이다. 즉, 군대라는 전쟁을 준비하고 실수를 줄여야 하는 집단에 구글과 같이 자유롭게 일하는 문화는 맞지 않는 것이다. 또한 군대에서 군대문화를 모든 조직원들이 동일하게 인식하고 있어야 그 조직은 발전 유지될 수 있다. 군대 간부의 경우 강력한 군대 조직문화로 인식하고 있지만 만약 사병의 경우 그렇지 않을 경우 잘 운영되는 조직으로 볼 수 없기 때문이다.

3. 연구 방법

그래서 이번 Business Project에서 하고자 하는 것은, 내. 외부 자료 조사를 통해 외국계 제약 회사에 맞는 옳은 조직문화는 무엇이며, 구성원 간의 인식의 차이가 있는지 조사하여 인식의 차이가 있다면 그 차이를 줄이기 위한 TOC(제약이론) Thinking process 방법론으로 해결책을 찾아 전달하고자 한다. 외국계 제약회사 특성을 고려하였을 때 어떠한 조직 문화가 옳은 조직문화인가를 규정하는 경우 아래와 같은 분석 방법으로 올바른 조직문화의 형태를 찾아

보는 것이 중요하겠다. 우선 이번 프로젝트의 문제점이라고 가정한 성과주의 문제점을 분석하고 전문가 의견을 분석하여 조직문화 전문가의 칼럼, 논문 등을 인용하여 건강한 조직문화 형태를 발견하고자 한다. 또한 기술, 정치, 경제, 사회, 산업 등 트렌드 분석을 통해 제약 회사의 전달하는 가치를 찾아 내어 이에 맞는 조직문화 형태를 발견하고자 하였다. 그 다음은 알맞은 조직문화가 무엇인지 외부 문헌 조사를 근거로 현재 조직 구성원 (매니저 그룹과 구성원 그룹) 간의 조직문화 인식 차이 분석하여 인식의 차이를 발견하고자 한다. 마지막 발견한 여러 내용을 토대로 TOC Thinking process (CRT, FRT, TT) 제약이론 관점으로 해결책 모색하여 문헌과 자료 분석을 통해 외국계 제약회사가 더 좋은 문화로 자리잡기 위한 필자의 제안으로 마무리하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화

조직문화에 대한 대표적인 학자인 Schein(1985)에 따르면 조직문화란 조직 내에서 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 구성원들에게 의해 창조 발전되어 그들의 행동을 이끄는 기본 가설, 즉 공유된 가치와 신념의 시스템이라고 정의하였다. 조직문화는 구성원의 일체감을 높여주고, 경영방식과 관리관행의 지침을 제공하여 기업의 정체성을 형성시켜준다. 조직의 양적인 성장뿐만 아니라 질적인 발전을 이루기 위해서는 경영층과 구성원들 사이에 공유된 가치와 지향점을 갖게 하는 바람직한 기업문화가 반드시 필요하며, 조직문화가 조직유효성 및 성과에 영향을 미친다는 사실이 계속해서 증명되고 있다. 초기의 질적 연구 중심 조직문화연구에서는 방법론적 차원에서 객관성이 부족하다는 미흡함을 드러냈었고 보다 엄격한 양적 연구가 요구되었다. 이에 따라 경쟁가치모형은 조직문화유형에 대한 대표적인 연구로 등장하였다. 경쟁가치모형을 통해 도출된 조직문화유형은 공동체지향문화, 혁신지향 문화, 위계지향문화, 시장지향문화이다. 경쟁가치 모형에 의하면 조직문화의 네 가지 유형들은 한 조직에서 시에 나타날 수 있다.

2. 조직문화의 전문가 분석 - 옳은 조직문화의 조건

(1) 성과주의 문제점

한국 기업들은 단 시간에 성장할 수 있었던 요인 중 하나가 강력한 성과 주도 방식의 일하는 문화이다. 부서별 개인별 주어진 목표 중심으로 모든 역량을 집중하여 단 시간에 비즈니스적 성과를 올릴 수 있게 되었다. 하지만 이러한 성과 주의 조직문화는 단 시간의 목표 달성을 만들었지만 반면 개인, 부서 이기주의, 협업 부재라는 문제점을 만들어냈다. 조직은 이러한 개인, 부서 이기적인 성과에 대해 보상을 해왔고, 수 년 동안 조직의 문화로 자리잡게 되었다. 개인, 부서 이기주의 일하는 방식과 문화는 결국 중 장기적인 측면에서 회사의 발전과 위험 발생율을 높이는 문제점을 가져올 수 있게 되었다. 이번 프로젝트에서 성과주의의 제대로 된 정의를 하는 것이 중요할 것 같다. 사실 성과를 어떻게 볼 것인가가 정의되어야 할 것이다. 단순 비즈니스 실적을 성과라고 정의한다면 위에서 언급한 개인, 부서 이기주의로 인해 중 장기적인 조직문화가 나타날 것이다. 하지만 조직에서 성과를 일하는 방식과 인재육성, 지속가능한 비즈니스 프로세스 구축이라고 정의하고 이에 따른 평가체제와 규범을 만들어 낸다면 이는 좋은 성과주의 문화라고 할 수 있다. 하지만 많은 제약회사의 문화는 오랜 시간 동안 실적 중심의 성과문화가 자리 잡고 있다는 것을 볼 수 있다. 아래 그림(1)과 같이 여러 많은 기업들이 전통적 성과관리 시스템에 문제

를 경험하였고 이를 해결하기 위해 여러가지 방법을 시도하고 있다. 하지만 제약회사와 어울리는 해결방법을 찾는 것이 이번 프로젝트에 있어서 의미가 있을 것이다.

그림(1)



주요 기업 성과관리 제도 문제점과 보완

기 업	전통적 성과관리 시스템	해결방법
•도요타	•직원들 개인성과 집착 및 팀워크 소멸 •전통적 일본식 선후배 관계 붕괴·마찰	•'부하 직원 육성' 항목 추가 •3년차 미만 사원들에 대한 '선배'의 관리와 소통
•콜로라도 병원	•복잡한 성과평가항목으로 인한 피로감 •관료주의적인 시스템 운영	•연간 면담보고서 시스템으로 전환
•웹시콜라 •구글 •SK •POSCO	•내부 경쟁 격화 및 피로감 확산 •일방적·단선적 평가에 대한 불만	•전통적 '평가→보상' 시스템에 '코칭' 대안 추가 •"코칭→평가→보상"
•맥킨지 •와치텔, 립턴	•지식공유 실패 •단기 성과에 집착	•연공서열제도 성격 부활

※자료=각사

(2) 옳은 조직문화의 조건 - 올바른 인간관

그렇다면 옳은 조직문화의 조건은 무엇인가? 전문가들은 아래와 같은 조건을 제안하고 있다. 첫째로 옳은 인간관과 조직개발에 대해서 조사하였다. 인간의 행동은 스스로 자유의지에 따라 결정된다. (자기결정론) 즉, 인간은 심리적인 성장과 통합을 향하여 능동적으로 자아를 발달시키려는 유기체적 존재이며, 조직은 구성원 모두 스스로 건강한 결정을 할 수 있도록 긍정적인 영향을 전달해야 한다. 그렇다면 조직의 비전과 관리자가 구성원을 대하고 바라보는 옳은 인간관이(관점)이 있어야 한다.

다음은 구성원에 대한 관점을 정리하였다. 관리자가 구성원을 바라보는 관점은 아래 두 가지로 볼 수 있으며 이를 통해 조직 문화가 결정될 수 있다. 첫째로 조직 구성원 게으르고

이기적이며 통제와 감시를 통해 관리되어야 성과가 만들어 낼 수 있다고 보는 관점과 다른 하나는 조직 구성원은 성실하고 협력적이며 서로의 질문과 반응을 통해 성과가 촉진될 수 있다고 생각하는 관점이다.

(3) 옳은 조직문화의 조건 -명확한 비전

옳은 조직문화의 조건에는 명확한 비전이 있어야 한다.

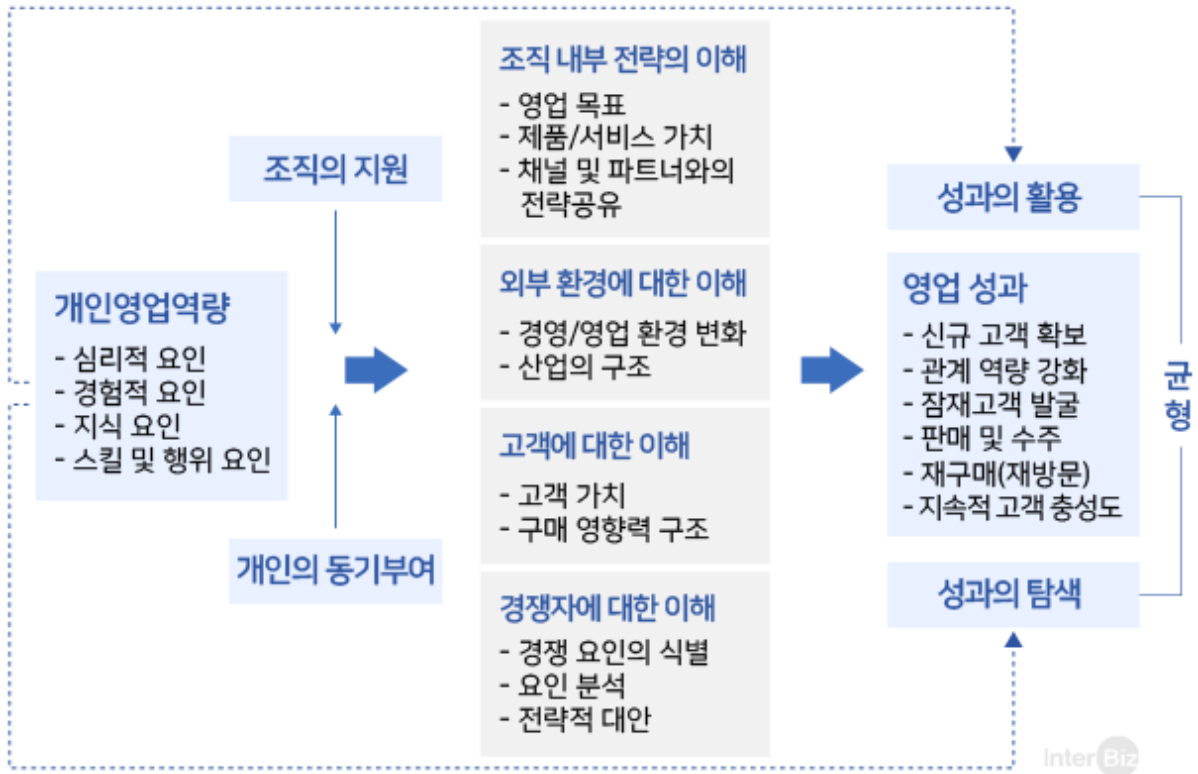
비전이 있는 조직과 그렇지 않은 조직의 차이는 크다. 사실 정확히 말하자면 비전이 살아있는 조직과 그렇지 않은 조직의 차이를 말하는 것이다. 조직문화의 아버지로 불리는 에드거 샤인(Edger Schein) 교수는 조직문화에 대한 정의를 내림에 있어서, “조직문화란 한 집단이 학습해서 공유하고 있는 기본 가정이다.”라고 말했다. 이어지는 부연설명을 통해 “그 집단의 조직문화가 무엇인지를 알기 위해서는 그 집단이 공유하고 있는 인공물, 표방하는 신념이나 가치관, 그 속에 숨겨져 있는 이런저런 가정(假定)에 대한 연구가 필요하다”는 말을 통해 조직문화의 핵심이 그들이 공유하고 있는 가치관에 있음을 암시했다. 가치관의 공유, 즉 MVC(Mission-Vision-Core Value)가 얼마나 조직문화 형성에 중요한 역할을 하는지는 모두가 공감하리라 생각한다. 문제는 이런 비전체계도가 구성원들의 머리와 가슴속에 얼마나 스며들어 있느냐가 관건이다. 즉, 좋은 조직문화란, 공유 가치가 얼마나 살아있고 일하는 방식에 녹아들고 있는지가 중요하다.

(4) 옳은 조직문화의 조건 - System (평가와 보상)

기업의 존재의 이유는 지속 가능한 경영활동이다. 이윤추구, 가치추구의 근본 이유는 지속적으로 기업이 사회에 남아있어야 가능하기 때문이다. 그렇게 되기 위해서는 일하기 좋은 일터 조성이 매우 중요하다. 일하기 좋은 일터, 곧 조직문화는 인재 유지에 있어서 가장 중요한 조건이다. 인재가 인재로서 인정받기 위해서는 알맞은 평가와 보상이 매우 중요하다. 인재가 평가 보상 받기 위한 기준은 무엇이 되어야 할까? 만약 영업사원이라면 실적 기준이 평가, 보상 기준이 되어야 할까? 우선 공정한 정량, 정성적인 평가 시스템이 있어야 한다. 실적 기반의 정량적 시스템은 대부분의 회사가 잘 갖춰져 있으며 기준에 대한 소통 또한 명확하게 이뤄지고 있다. 하지만 정성적 평가 기준을 마련하지 못하고 있다면 명확한 기준 설정과 소통, 교육이 필요하다. 성과 관리 전문가는 아래와 같은 SPC 모델을 제안한다.

그림(2)

SPC 모델



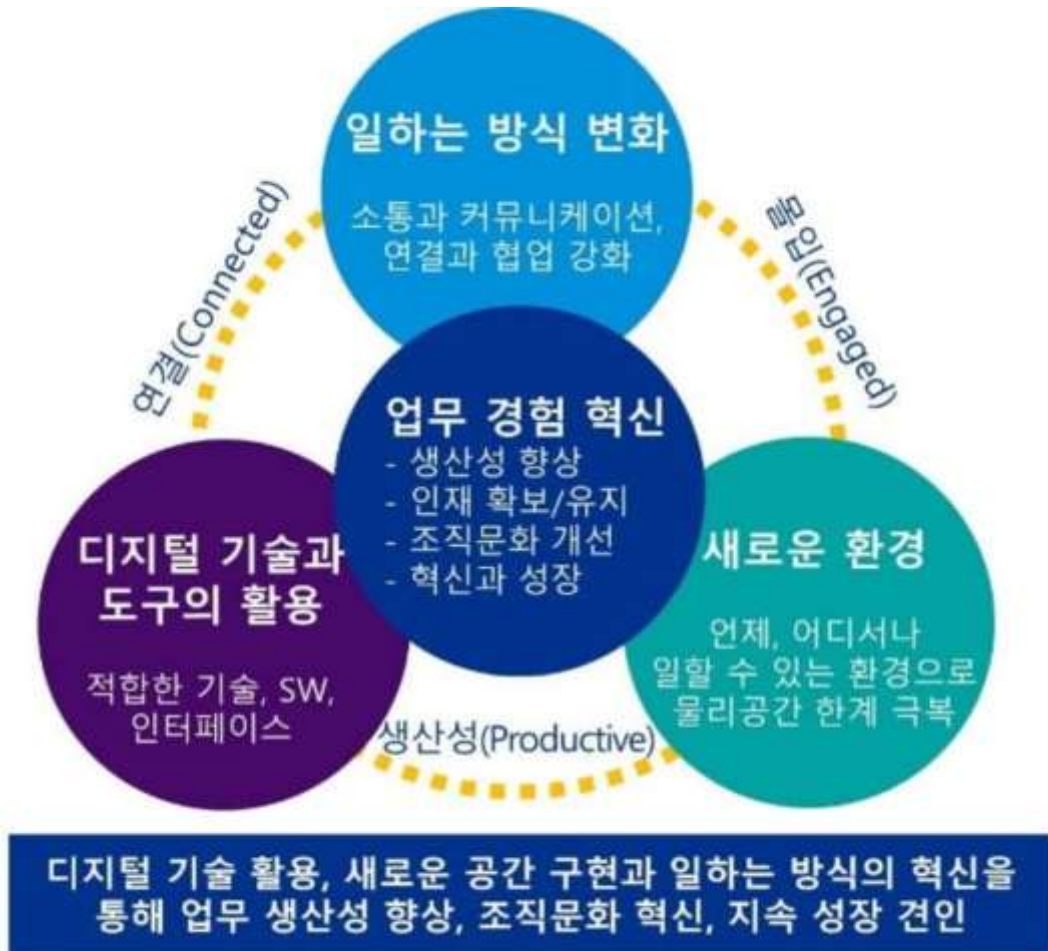
Sales Performance Chain (SPC 모델)은 세일즈 조직에서 영업 성과에 대한 요인과 개인의 역량, 환경 등을 통해 성과가 만들어내는 가장 이상적인 모델이라고 알려져 있다. 전문가들은 SPC 모델을 통해 성과에 대한 정의 및 알맞은 성과 보상 체계를 갖추고 있는지 점검해 볼 필요가 있다고 한다.

(5) 옳은 조직문화의 조건 - 트렌드/산업분석

기술, 정치, 경제, 사회 분석을 통해 제약회사의 전달하는 가치를 찾아 내어 이에 맞는 조직문화 형태를 발견하고자 한다. 가장 중요한 트렌드는 Digital Transformation 및 4차 산업혁명에 따른 조직 문화의 변화이다. 디지털 전환 시대, 일하는 방식의 재구성되어야 한다. 제약산업 조직문화와 디지털 트랜스포메이션을 연구한 자료 및 논문 등은 찾아보기 힘들다. 하지만 트렌드 분석에서는 일반적인 디지털 전환에 따라 알맞은 조직문화가 무엇인지 여러 문헌을 통해 알아보하고자 한다. '구성원 경험의 설계'가 매우 중요하다. 고객경험에 대한 이야기를 많이 한다. 하지만 디지털전환 조직문화 형성을 위한 구성원 경험의 설계가 무엇보다 중요하다고 전문가는 제안한다. 고객에게 제공하는 가치를 혁신하기 위해서 새로운 고객 경험(Customer Experience)을 제안하는 것이 중요하다고 잘 알고 있다. 새로운 고객 경험은 제품이나 서비스, 기타 사업 모델을 차별화한다. 특히 지금의 새로운 고객 경험은 디지털 기

술 기반의 차별화를 크게 요구하고 있다. 그런데 새로운 고객 경험을 만들어가는 주체는 조직 구성원들이다. 디지털 기반의 바람직한 일하는 방식이 먼저 정립되지 않으면 고객 가치의 혁신이 실패할 수밖에 없다. 이런 이유에서 기업들에 새롭게 요구되는 고민의 화두가 바로 ‘구성원 경험(Employee Experience)’이며, 이는 바람직한 디지털 조직문화의 초석이 된다. 구성원 경험의 설계(Employee Experience Design)는 구성원들이 더 나은 업무 수행을 위해 필요로 하는 새로운 ‘행동(Behavior)’의 정의로부터 시작된다. 새로운 행동은 아래 그림(3)과 같이 요약할 수 있다. 첫째로 새로운 환경의 구축 (Remote work, Smart Office)이며 둘째로는 디지털 기술과 도구의 활용 (데이터 분석 도구 활용) 마지막으로 일하는 방식의 변화 (소통, 연결, 협업)이다.

그림(3)



Source: KPMG International, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

이 모델을 구축하기 앞서 주의할 점은, 구성원들의 현재 일하는 방식에 대한 공감을 바탕으로 디지털 업무 환경에서 조직의 바람직한 행동양식을 먼저 설계한 뒤, 이를 지원하는 기술과 솔루션의 도입을 추진해야 한다는 것이다. 구성원들의 애로사항(Pain Point)을 제거하고 업무 생산성을 높여 삶의 질을 향상하는 새로운 일하는 방식에 초점을 둔 스토리와

콘텐츠를 만들고 이를 구성원들과 공유하고 행동의 실질적인 변화를 유도해가는 과정에서, 이에 필요한 도구와 환경을 구현하는 것이 바람직한 구성원 경험을 완성하고 디지털 혁신을 성공으로 이끄는 방법임을 잊지 말아야 한다. 한국의 기업문화 장/단점이 있다. 새로운 모델 구축에 앞서 한국 기업의 장/단점을 분석할 필요가 있었다. 익히 알려진 과도한 목표 세팅으로 인한 Top-Down의 추진방식 외에도 글로벌 우수기업 대비 취약한 영역은 건전한 성과주의 문화의 정착 및 업무 가치 부여라는 것도 아래 그림을 통해 알 수 있었다.

그림(4)

한국기업에서 필요이상으로 강조되는 영역		글로벌 우수기업 대비 취약한 영역	
권위를 통한 업무추진 리더십	비전/목표를 세우고 강력하게 top-down 방식으로 추진	결과에 따른 성과관리	건전한 성과주의 문화의 정착 및 업무가치 부여
비전 공유		건전한 내부 경쟁	
직업윤리 준수		핵심가치에 따른 업무수행	
인재 확보	경쟁적 인재확보 및 외부자원 활용	업무프로세스 및 지식의 축적/관리	지식의 공유/축적 및 업무프로세스 역량 자산화
외부자원/역량 활용		지식의 공유	

선도회사 조직문화 분석, 고객분석을 통해 이에 맞는 조직문화 형태를 발견하고자 한다. 제약회사의 조직문화는 비즈니스 실적 성과중심의 보수적 문화를 가졌다. 영업 중심의 조직문화와 이로 인해 매우 보수적인 의사 집단의 고객 성향의 영향을 많이 받는다. 새로운 도구와 문화를 받아들이지 않으며 그렇기 때문에 선도적인 조직문화 사례를 찾아보기 어렵다. 그렇지만 대부분 내부적으로 많은 변화를 겪고 있으며 이러한 변화를 통해 새로운 조직문화를 만들어 내기 위해 노력하고 있다. 녹십자 외 다수의 국내 제약회사의 경우 MZ세대와 소통하기 위한 메타버스 교육 마케팅 도입 등 수평적 문화를 위한 노력을 시도하고 있다. 직급, 호칭 없애고 자율 복장 권장: 앞서 언급한 것처럼 보수적이고 경직된 조직문화를 탈피하고 젊은 기업문화를 만들기 위해 과격적인 시도를 멈추지 않고 있다. 광동제약은 여성리더를 위한 멘토링 프로그램을 진행하고 있고, 동아쏘시오홀딩스는 자율 복장제를 시행하고 있다. 여전히 이벤트성의 노력이 대부분이지만 과거 시도조차 하고 있지 않은 여러 활동이 진행되고 있고, 내부적인 노력의 움직임이 있다는 것은 필요성을 느끼고 있다는 증거가 될 수 있으며 매우 고무적인 변화라고 말할 수 있다.

3. TOC - 제약이론이란?

제약이론(Theory of Constraints)은 Goldratt박사가 개발한 생산 스케줄링 소프트웨어 OPT(Optimized Production Technology)에서 출발한 경영과학의 체계적 이론이다. 이 이론은 생산 스케줄링 외에 성과 측정을 위한 회계이론과 정책분석/수립을 위한 사고 프로세스(Thinking Process)가 포함된다. TOC는 생산/물류분야, 재무분야, 품질경영 그리고 문제해결에 의한 정책수립을 중심으로 시스템개선에 활용된다. TOC의 기본 원리는 집중 개선 프로세스(focusing improvement process)라 불리는 시스템 사고이다. TOC의 배경은 1970년대 후반 이스라엘의 물리학자이자 교육학자인 Eliyahu M. Goldrat 은 생산 스케줄링분야에서 자신의 독창적인 아이디어를 연구 개발하여, 이를 바탕으로 OPT라는 소프트웨어를 개발, 판매하였다. 그 후 1979년 후반에 Eliyahu M. Goldratt은 3명의 이스라엘 동료들과 함께 미국으로 건너와 Creative Output Inc를 설립하였다. OPT에 관한 이론이나 방법론이 비밀로 되어있어 그다지 널리 확산되지 못했다. 결국 Creative Output Inc는 도산을 하고, OPT에 대한 권리는 영국의 Scheduling Technologies Group으로 넘어 가고 말았다. 그러나 1983년 뉴올리언스에서 개최된 APICS International Conference에서 Goldratt의 연구 발표는 많은 찬사를 받았다. 그 후 1984년 라스베가스에서 개최된 APICS International Conference에서 "A Town Without Wall"를 발표하면서 그의 이론은 더욱 알려 졌고, 다른 나라의 새로운 이론에 대한 미국인의 강한 저항도 받았다. 1984년 Goldratt과 Cox는 "THE GOAL"이라는 비즈니스 소설 속에서 처음으로 OPT에 관한 이론을 소개하기 시작하면서, 여러 분야에서 이 이론의 실제적인 적용이 증가하기 시작하였으며, 1986년에는 Goldratt Institute를 설립하여 본격적인 Consulting을 시작하였다. GOLDRATT은 자신의 아이디어를 논리적으로 정리하여 Theory of Constraints 라는 이름으로 발표하였다. 현재 TOC는 단순한 생산과 관련된 기법을 넘어 마케팅, 조직, 회계분야, 품질경영 등으로 확산되고 있으며, 심지어 개인의 의사 결정에 대한 효율적인 방안과 교육의 성과 향상을 위한 도구로서 활용되는 등 경영 철학으로 발전하고 있다.

이번 프로젝트에서 중요하게 인용하게 된 것은 TOC를 통한 조직문화 해결 (Thinking Process - CRT & FRT) 방식이다. 현상분석체계도 CRT는 현재 상황을 논리적으로 분석하는 도구이다. 현재의 문제점을 분석하거나, 현재의 장점을 분석할 수 있다. 문제점을 분석하면 핵심문제(Core Problem)를 확인하고 어떤 과정에 의해 문제점들이 발생하는지 알 수 있고, 장점을 분석하면 핵심경쟁력을 확인하여 지금 누리고 있는 장점들의 발생 과정을 알 수 있다. 미래상황구조 FRT는 어떤 해결책이 가져올 결과를 예측하는 다이어그램이다. 어떤 대책을 실행하기 전에 그 파급 효과를 미리 알아보거나, 그 대책이 과연 목표를 제대로 달성할 수 있을지 알아보고 싶을 때 사용한다. 한마디로 미래의 시나리오를 그리는 도구이다. 본 프로젝트는 TOC Thinking Process 방법론을 기초로 하여 UDE (Undesirable Effect)를 밝혀내고 CRT(Current Reality Tree) 현상분석체계도를 그려서 공통의 인식을 만드는 작업을 통해 가장 핵심적인 병목지점을 찾은 후, 공략할 수 있는 숨겨진 가정을 드러내고, 인식 차이 해법을 제안하고자 한다. 또한 FRT를 그려 미래 이상적인 모습 구현을 통해 실질적 해결책을 제안

하고 TT(Transition Tree/실행계획구조)를 그려 수행해야 할 구체적인 행동을 정의하도록 하겠다. 추가적으로 변화의 3단계 CRT, FRT, TT를 설명하자면, 무엇을 변화시킬 것인가? 핵심문제를 CRT를 통해 추출하고 어떤 모습으로 변화시킬 것인가를 도출할 수 있는 해결방안을 FRT를 통해 도출하고 어떻게 변화를 만들어갈 것인가?를 TT를 통해 도출할 수 있다.

III. 연구결과

1. 매니저 그룹과 부하 직원 그룹 간의 조직문화 인식 차이: 인터뷰

조직문화에 대한 인식 차이를 규명하기 위해 매니저와 부하직원 그룹 간의 Focus group interview를 통해 인식 차이를 발견하고자 하였다. 먼저 매니저 그룹 인터뷰를 진행한 내용을 요약하자면 다음과 같다. 총 5명의 임원과 인터뷰를 진행하였다.

1. 요즘 조직의 분위기는 어떻고, 분위기에 가장 큰 영향을 미치는 일은 무엇인가?

A. 코로나 이후 비대면으로 모든 회의와 소통이 전환되었다. 재택 근무를 하게 되면서 업무 자율도가 높아지고, 비효율적인 업무가 줄어들어는 추세이다. 그래서 업무에 대한 만족도는 매우 높은 편이다.

B. 그렇다. 긍정적인 면도 있다. 하지만 비 대면 상황에서 직원 스스로 업무에 대해서 계획하고 실행해야 하는데, 이 부분을 잘 못하는 직원들도 있다. 누가 잘하고 있는지 파악하는 것도 싶지가 않다.

C. 영업의 경우, 비 대면 상황이라고 해서 큰 변화는 없다. 다만 회식을 할 수 없게 되다 보니 이 부분에 대해서 장. 단점이 확실히 있는 것 같다. 불필요한 회식과 회식으로 인한 업무 영향이 없기 때문에 영업적 효율은 높아졌다. 하지만 확실히 팀 소통의 기회가 적어져서 다른 팀원이 어떻게 생활하고 있는지 관심도 사라지고 서로 간의 친밀감도 그 전보다 적어진 것 같다.

2. 조직의 가치와 당신이 일하는 방식에서 추구하는 가치에는 어떤 차이가 있는가?

A. 조직에서 추구하는 가치와 자신의 가치가 일치하는 경우가 있겠는가? 다만 조직에서 추구하는 가치에 대해서 명확히 파악하는 것이 중요하다. 사실 가치에 대해서 파악하는 것이 쉽지가 않다.

B. 조직은 성과를 주요가치로 여기고 있다. 성과달성을 모든 의사결정의 중요한 요소이며 조직의 문화도 그렇게 되어져야 한다고 생각한다.

C. 성과는 중요하다. 그렇지만 성과를 최 우선의 가치여야 하는지에 대해서는 의문이다. 성과중심 조직문화가 직원들에게 전달되는 압박이 심하다.

D. 그렇다. 코로나로 인해 직원의 생각이 많이 변하고 있다. 열심히 해도 성과를 달성하지 못하는 경우가 많다. 그 보다 조직분위기, 시스템을 우선적으로 건강하게 조성해야 한다는 의견이 많아지고 있다.

3. 성과중심 문화의 문제점은 없는가?

A. 과도한 경쟁 때문에 과로, 스트레스가 심해지고 있다.

B. 사실 성과중심 문화의 문제점은 많다. 그렇지만 어떤 문화가 좋은 문화인가에 대해서는 구성원들이 잘 모른다. 특히 우리같이 기성세대의 경우 그런 문화를 접해본 기억이 없다.

C. 미디어에서 좋은 문화라고 보여주는 것이 구글, 애플 또는 스타트업의 조직문화이다.

점심을 무료로 제공하고, 수평적인 호칭과 자유로운 분위기가 그것인데, 사실 보여주기 위함이 아닌가?

D. 타 회사를 따라하기 보다는 우리 조직의 특성과 특징을 살려 알맞은 조직문화를 조성하는 것이 중요할 것 같다.

4. 제약산업은 성과중심 문화가 너무 강하다. 어떤 변화를 만들어야 하는가?

A. 비전이 강하지 않다. 매출 달성 비전은 있지만 그 숫자를 왜 달성해야 하는지에 대한 사명, 비전이 강하지 않다. 단지 문장이 아니라 진정성 있는 비전 공유가 필요하다.

B. 부서장 입장에서 그러한 비전 공유를 접해본 기억이 없다. 매출 달성이 일하는 이유인데, 왜 일하는지에 대해서 생각해본 경험이 없는 것 같다. 그래서 사명, 비전을 부서원에게 전달하기 힘들다.

C. 평가 방식도 문제가 있다. 우리는 매출 성과에 대해서 평가를 하다 보니 성과가 최우선의 가치가 된 것 같다. 지금이라도 평가 방식을 변화하여 조직이 무엇이 최우선 가치일지에 대해서 구성원과 소통할 필요가 있다.

5. 그렇다면 우리 조직에 맞는 조직문화는 무엇인가?

A. 고객 중심의 조직문화를 만들어야 하지 않을까? 제약회사는 환자의 생명을 다루는 산업이다. 그런데 매출이 최우선의 가치라면 보람이 생기지 않을 것 같다.

B. 고객, 환자 중심의 문화가 자리잡기 위해서는 그것을 위한 평가제도 개선이 시급하다. 어떤 행동이 환자를 위한 행동인지에 대한 평가 가이드를 만들 필요가 있다.

C. 동의한다. 환자 중심의 문화를 만들어야 한다. 손해를 보더라도 환자의 이득을 위해 의사결정을 할 수 있어야 하는데, 아직까지는 쉽지 않을 것 같다.

이와 같이 인터뷰 내용 정리하면 매니저 그룹의 경우 성과 중심의 문화에 대한 문제점을 잘 알고 있다. 하지만 이들은 어떤 문화가 좋은 문화인지 과거에 접해본 경험이 없기 때문에 변화하기 힘들다는 것이다. 이는 인터뷰를 통해 얻을 수 있는 중요한 인사이트였다. 그리고 환자 중심의 문화가 자리 잡기 위해서 평가제도 개선과 의사결정에 있어서 우선순위가 되어야 한다고 의견을 모았다.

다음은 구성원 그룹 인터뷰를 정리하고자 한다. 인터뷰 참가자는 역시 5명이며, 주요 인터뷰 내용은 다음과 같다.

1. 우리 조직의 문화를 무엇이라고 설명할 수 있을까?

A. 회사 문화가 모호하다. “우리 문화가 무엇이다”라고 명확하게 설명을 들었던 기억이 없다.

B. 조직문화 빌딩에 대한 관심이 없는 것 같다. 성과달성이 최우선이다.

C. 겉으로는 환자 중심으로 일하자라고 하지만 환자 중심 자체가 모호하다.

D. 우리 회사는 서로의 의견에 대해서 치열하게 토론할 수 없는 분위기이다.

2. 조직문화에 대한 아쉬움은 있는 것 같다. 그래도 회사에 대해서 보람을 느꼈던 적은 없었는가?

A. 코로나를 겪으면서 제약회사의 역할에 대해서 생각해 볼 수 있었다. 제약회사가 백신

과 치료제를 만들었기 때문에 코로나도 종식될 것이라고 본다. 이전에 못 느꼈던 자기 효능감을 느꼈다.

B. 자긍심은 있다. 제약회사에 대한 사회적 역할에 대해서 고민한다. 하지만 회사의 방향은 그러한 것을 강조하는 것 같지는 않다.

C. 전문성을 지닌 구성원들이 많다. 고객들도 가장 전문가 집단들이다. 그래서 늘 자극이 되고, 성장 욕구 자극이 된다.

D. 글로벌 기업이기 때문에 본사의 영향을 많이 받는다. 본사 직원들의 일하는 방식을 보게 되면 자극을 받고 보람을 느낄 때가 있다.

3. 어떤 조직문화가 요구된다고 생각하나?

A. 본사의 조직문화와 연결되었으면 한다. 본사의 영향을 받기 때문에 겉으로는 이상적인 조직문화를 표방하나 실상은 그 문화를 따라갈 수 없는 역량이라고 생각한다. 먼저 리더들의 인식변화가 필요하다.

B. 혁신 문화가 부족하다. 제약산업 자체가 매우 보수적이다. 그래서 실수를 받아들이기 힘든 경우가 많다. 특히 성과 중심의 문화에서는 새로운 시도가 쉽지가 않다. 그래서 새로운 시도에 매우 저항적이다.

C. 수평적 문화는 타 산업에 비해서 높은 것은 사실이다. 하지만 새로운 것을 시도하고자 하는 변화에 대해서는 저항적이다.

D. 고객과 관계에 있어서는 수평 하지 않다. 수평적 파트너십 형성을 위한 문화도 필요하다.

4. 새롭게 시도할 수 있는 것들은 무엇인가?

A. 명확한 조직문화에 대한 정의를 해줬으면 한다. 리더십에서 고민하지 않는 것 같다.

B. 구성원과 조직이 동반 성장할 수 있도록 프로그램을 만들어 지속하면 좋을 것 같다.

C. 스타트업 문화를 벤치마킹하는 것도 방법이다. 애자일 방식, 디자인씽킹과 같은 방법론 도입도 필요하다.

D. 리더들을 위한 리더십 교육이 필요하다. 리더의 성숙이 곧 조직문화의 성숙도를 만들어 낸다고 생각한다.

구성원들의 인터뷰 내용 정리하자면 다음과 같다 첫째로, 구성원들은 리더들을 통해 조직 문화 핵심가치에 대한 전이가 되고 있지 않기 때문에 스스로 조직문화에 대해서 규정하기 어렵다. 둘째로 외국계 제약사 특성 상 구성원 간의 수평적 관계는 형성되어 있지만 여전히 고객과 수직 관계가 형성되어 있다. 마지막으로 혁신에 대한 결핍을 느끼고 있지만 혁신을 위한 조직문화는 형성되어 있지 않다 라는 것이다.

두 집단과의 조직문화 인식차이 정리하자면 조직문화는 곧 리더의 성숙을 통해 전이가 된다. 리더들은 과거 이상적인 조직문화 경험이 없기 때문에 제대로 전이가 되지 않고 있으며, 과거 익숙했던 성과주의 문화가 구성원은 현 조직문화 문제의 원인은 리더에게 있다고 규정하고 있는데 반하여 리더의 경우 평가 제도에 원인이 있다고 인식하고 있다. 두 집단 모두 현재의 성과 중심 문화의 문제점을 가지고 있고 새로운 방향 모색에 대한 니즈를 가지고 있

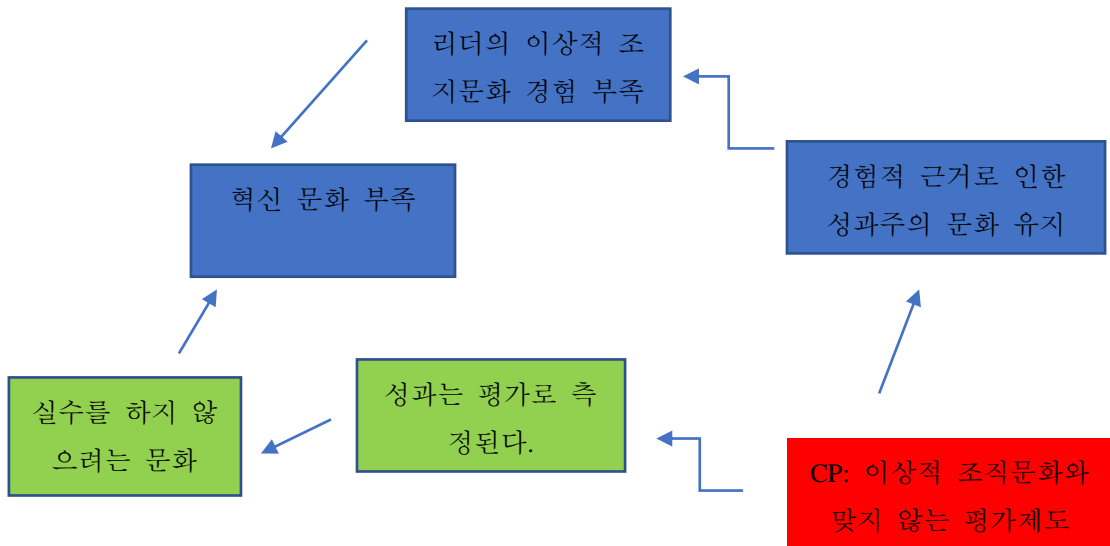
다. 즉, 매니저 그룹은 환자 중심 문화로 전환으로 구성된 그룹은 혁신, 수평적 파트너십 조직문화를 원하고 있다.

2. 인터뷰를 근거로 TOC Thinking process 도출

두 그룹과 인터뷰 결과를 통해 UDE (Undesirable Effect)를 정리하면 아래와 같다. 첫째 리더의 이상적 조직문화 경험 부족 둘째 경험적 근거로 인한 성과주의 문화 유지 셋째 혁신 문화 부족 넷째 이상적 조직문화와 맞지 않는 평가제도이다.

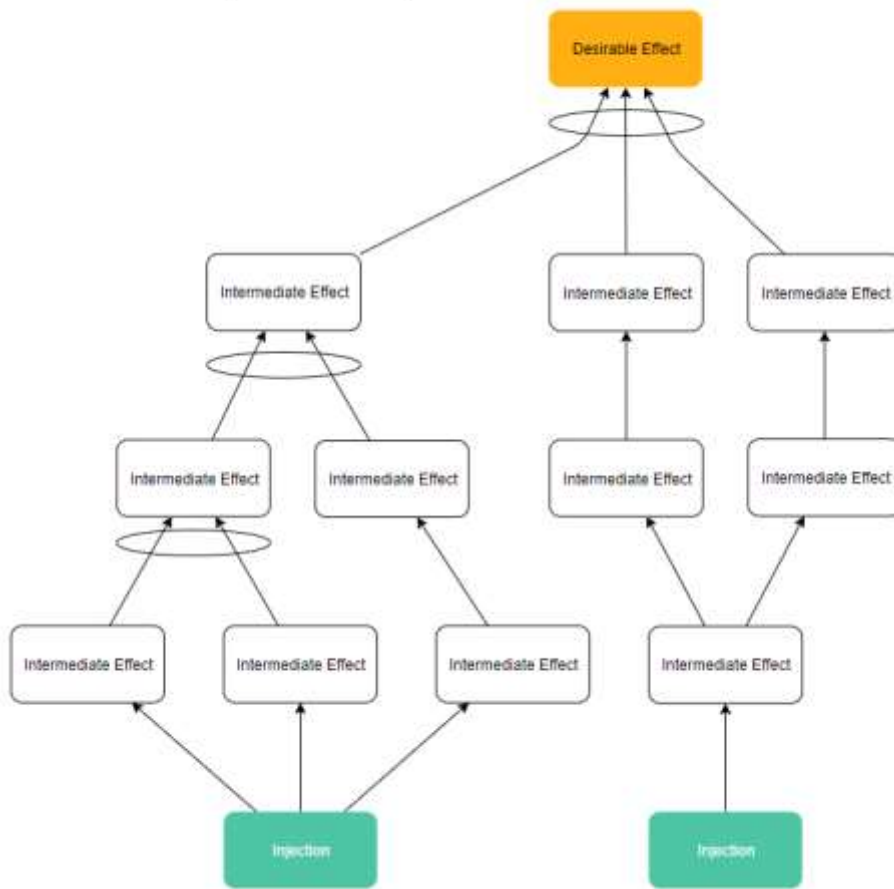
도출한 UDE를 통해 CRT(현상분석 체계도)구성 (CP: Core Problem/Constraint - 개선의 초점, 핵심문제 도출)하였다. 아래와 같이 CRT를 구성하였을 때 Constraint (병목)은 이상적 조직문화와 맞지 않는 평가제도라는 결론을 내렸다.

그림(6) CRT 현상분석 체계도



CRT에서 도출한 CP를 개선하기 위한 FRT (Future Reality Tree; 미래상황구조)를 그려보았다. FRT(Future Reality Tree)는 이름에서 알 수 있듯이 미래 상태를 시각화 할 수 있는 트리이다.

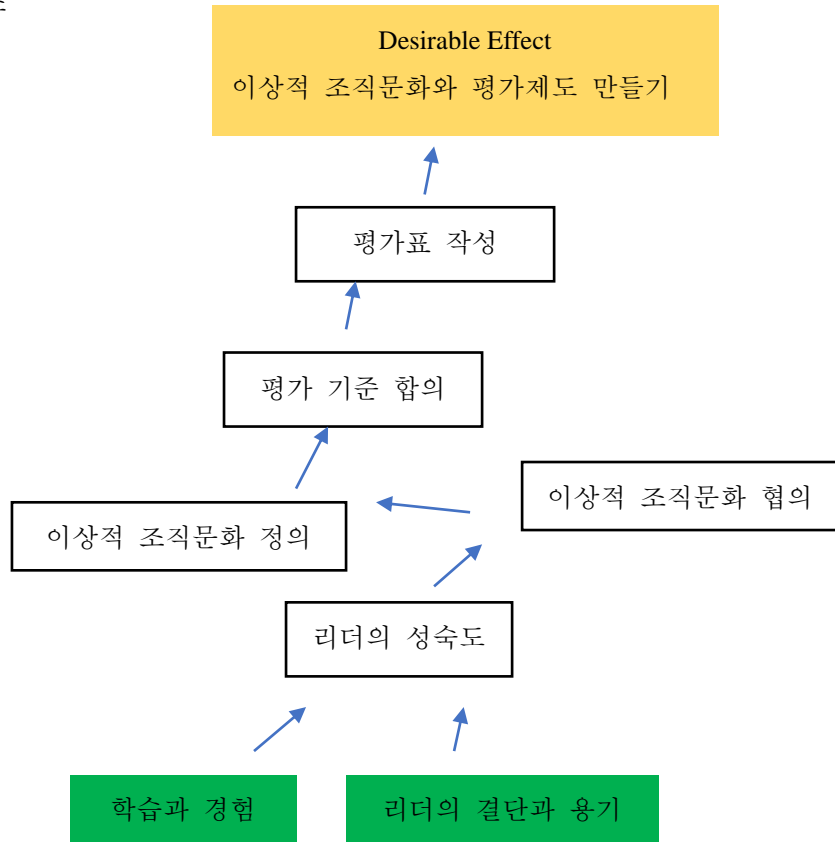
Future Reality Tree Template



i

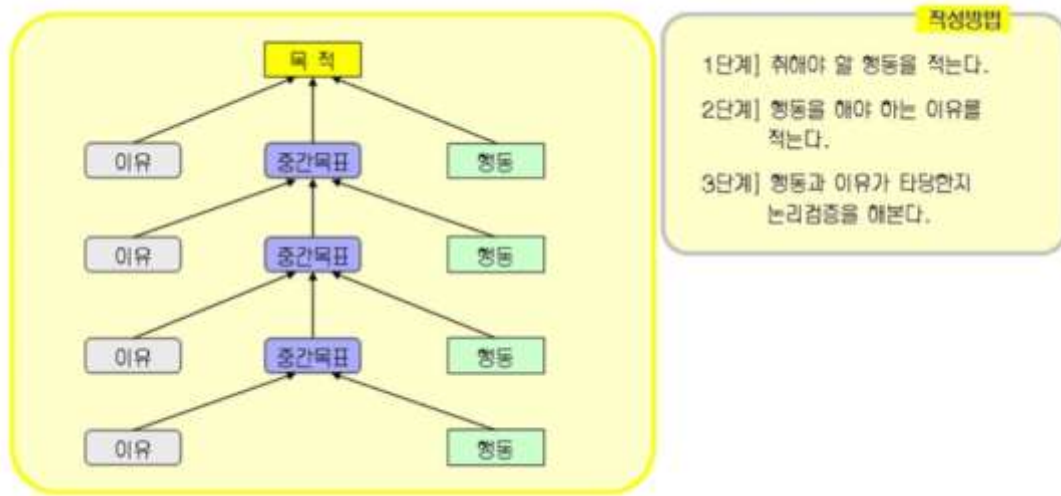
위 Template을 토대로 아래와 같이 실제 FRT를 그려보았다. 아래 그림을 보는 것처럼 이상적 조직문화가 무엇인지 정의되어야 하고, 평가 제도가 마련이 되어야 하는 이상적인 목표를 도출할 수 있다. 이것을 달성하기 위한 intermediate effect를 통해 리더의 학습과 경험과 결단과 용기라는 injection을 도출할 수 있었다.

그림(7) FRT 미래상황구조

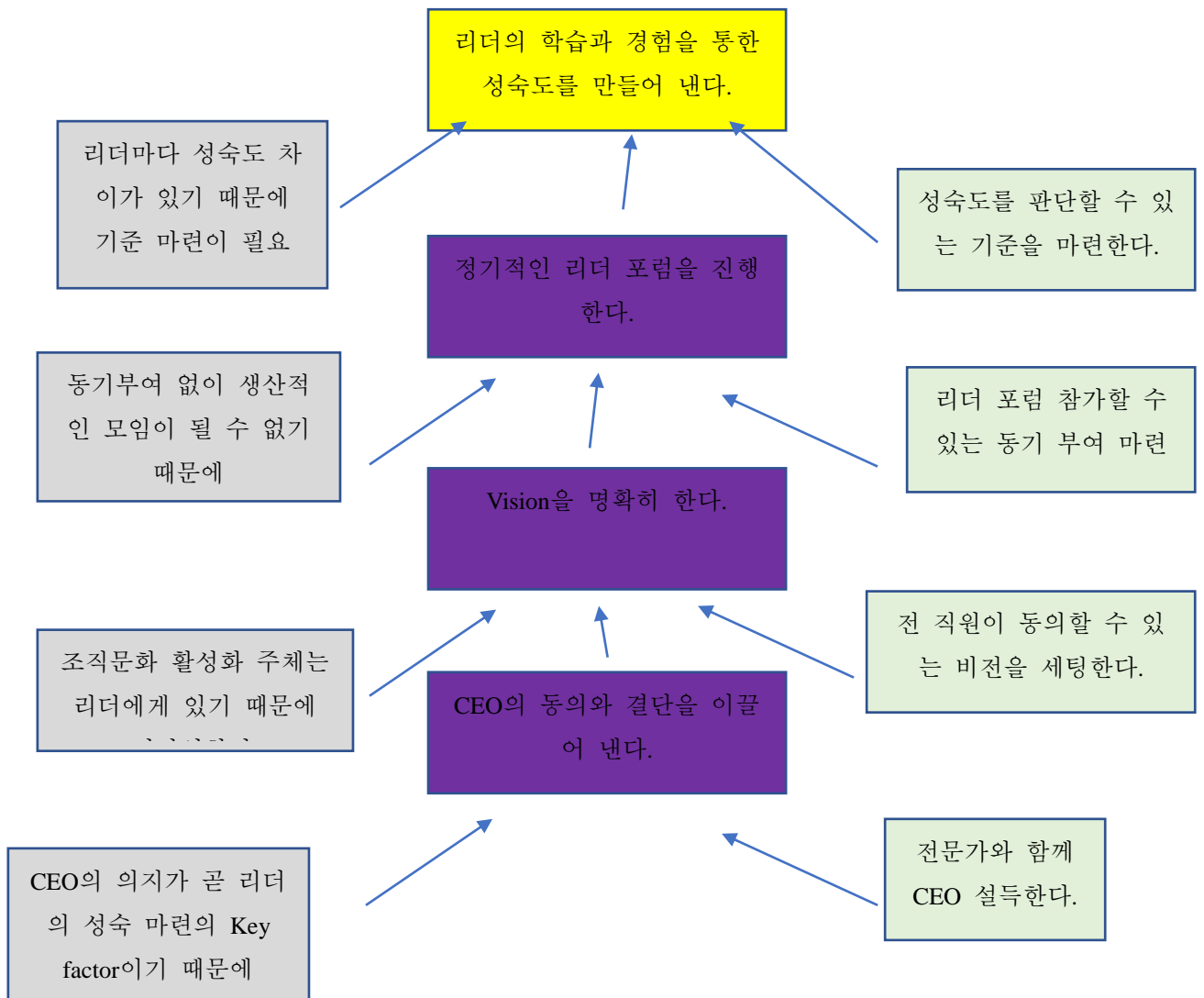


도출한 FRT를 근거로 아래 예시와 같이 TT(Transition tree/실행구조) 그리기 보았다. TT는 집중해야 할 문제와 선 후행 과정에 대한 깊이 있는 성찰을 통해 즉시 실천해야 할 과제부터 장기적인 관점까지 체계적으로 준비해야 할 과제들을 일관성 있게 정립해주는 효과적인 Thinking Process 도구이다. FRT에서 도출한 리더의 성숙도를 만들기 위한 Injection인 리더의 학습과 경험과 리더의 결단과 용기라는 과제 달성을 위한 TT를 그려보았다.

그림(8) TT 예시



그림(9) TT 실행구조



TT를 통해 알 수 있는 것은, 리더의 성숙도를 만들기 위한 구체적인 행동은, 전문가와 함께 CEO를 설득하여 결단을 이끌어 내야 하며 전 직원이 동의할 수 있는 야심 찬 비전이 세팅 되어야 하고, 비전과 연결된 조직문화를 만들기 위한 리더의 배움의 장인 포럼이 정기적으로 진행되어야 할 것이며, 마지막으로 리더의 성숙도를 판단할 수 있는 기준과 평가체계가 마련되어 있어야 한다.

TOC Thinking Process를 통한 조직문화 인식의 차이 극복을 위한 제언을 정리하고자 한다. 그룹 간의 조직문화 인식의 차이는 소통 불균형, 조직의 방향성 불일치 등의 문제점을 가져올 수 있다. 인터뷰 결과를 통해 아래와 같은 내용을 도출하였으며, TOC를 통해 발견한 핵심 문제를 도출하여 이를 개선할 수 있는 해결책을 아래와 같이 제시하고자 한다.

리더는 옳은 인간관이 내재화 되어 있고 이를 지속적으로 평가받아야 하며, 구성원은 비전과 옳은 인간관에 근거한 일하는 방식으로 평가받아야 한다. 이러한 인식의 차이를 줄여주기 위한 HR적 관점의 활동이 필요하다. 인식의 차이를 좁혀 줄 수 있는 조직문화 활성화를 위한 해결책을 아래와 같이 제안한다.

첫째 Vision 공유이다. 조직문화 활성화의 주체는 구성원이 아니라 리더에게 있다. 조직이 일하는 이유와 목적에 대해서 명확하게 자주 구성원과 공유를 해야 한다.

둘째 성과에 대한 명확한 정의가 필요하다. 그리고 성과를 달성하기 위한 일하는 방식 정리, 이를 위한 4차 산업혁명 시대의 일하는 방식에 대한 전 직원 공감대 형성이 요구된다.

그렇게 때문에 마지막으로 제안하고자 하는 것은 디지털 전환에 따른 직원 역량 개발에 대한 지속적인 노력이다. 이번 프로젝트를 통해 제안하고 싶은 것은, 현재 제약회사의 조직문화에 대해서 객관적으로 볼 수 있도록 하고 싶었고 올바른 방향으로 가기 위한 나름의 나침반을 제시하고 싶었다. 가장 의미가 있었던 부분은 성과 중심의 조직문화가 옳지 않다는 것은 아니다. 성과에 대한 명확한 정의 없이 성과주의를 도입하게 되었고 수년간 지속된 비즈니스 실적 중심의 성과주의가 극도의 개인, 부서 이기주의와 과도한 경쟁을 불러 일으키는 특유의 제약회사 조직문화를 만들어 냈다는 것이다. 즉, 성과중심 문화가 문제가 아니라 성과에 대한 명확한 정의가 필요한 것이다. 성과와 실적을 명확히 구분할 필요가 있다. 올바른 성과에 대한 정의가 필요하며 이번 프로젝트가 그에 대한 도움이 되기를 바란다.

IV. 결론 및 한계점

1. 요약 및 결론

외국계 제약회사는 전통적으로 성과 중심의 조직문화를 유지해왔다. 4차 산업혁명으로 인해 전통적인 성과중심의 조직문화에 변어 나 적합한 조직문화에 대한 필요성이 대두되고 있기 때문에 본 연구에서는 두 집단(매니저 그룹, 구성원 그룹)의 조직문화에 대한 인식차이를 도출하여 제약이론(TOC)의 Thinking Process로 해결책을 찾고자 하였다.

우선 올바른 조직문화의 정의에 대해서 외부 문헌 분석을 하였다. 먼저 올바른 인간관이다. 인간은 다양성을 통해 긍정적 방향으로 발전한다는 다양성을 인정하는 올바른 인간관이 리더를 포함하여 모든 조직 구성원에게 내재화 되어 있어야 한다. 다음은 명확한 비전이다. 조직 구성원 모두 동의하고 공감하고 있는 살아있는 비전이 내재화되어 있어야 한다. 또한 평가와 보상이다. 올바른 인간관과 비전을 포용할 수 있는 구체적인 평가, 보상 정책을 갖춰져 있어야 한다. 마지막으로 트렌드에 따른 기술, 사회적 구조에 맞는 환경, 일하는 방식, 도구가 갖춰져야 한다.

이러한 올바른 조직문화는 우리가 가고자 하는 To-be의 모습이라고 할 수 있다. 그렇다면 조직 구성원의 현재 조직문화에 대해서 어떻게 생각하고 있을지에 대한 연구를 Focus Group interview를 통해 두 집단(매니저 그룹, 구성원 그룹)의 의견을 알아보았다.

매니저 그룹을 통해 얻을 수 있었던 내용은, 우선 성과 중심의 문화에 대한 문제점을 잘 알고 있다는 것이다. 하지만 어떤 문화가 좋은 문화인지 접해본 경험이 없기 때문에 변화하기 힘들다. 그러므로 환자 중심의 문화가 자리 잡기 위해서 평가제도 개선과 의사결정에 있어서 우선순위가 되어야 한다고 의견을 모았다.

반면 구성원 그룹의 인터뷰를 통해 얻을 수 있었던 내용은, 구성원들은 리더들을 통해 조직문화 핵심가치에 대한 전이가 되고 있지 않기 때문에 스스로 조직문화에 대해서 규정하기 어렵다. 외국계 제약사 특성 상 구성원 간의 수평적 관계는 형성되어 있지만 여전히 고객과 수직 관계가 형성되어 있다. 혁신에 대한 결핍을 느끼고 있지만 혁신을 위한 조직문화는 형성되어 있지 않다.

인터뷰를 통해 얻은 현재의 모습(As-is)과 우리가 원하는 미래의 모습(To-be)의 Gap을 통해 구체적인 해결방안을 TOC의 Thinking process로 아래와 같이 도출하고자 하였다. 우선 CRT(현상분석 체계도)를 통해 CP(핵심문제)를 도출했는데 즉, 현재 상황의 병목 지점은 “이상적 조직문화에 맞지 않는 평가제도라고 도출하였다. 그리고 핵심문제가 해결된다면 미래는 어떤 모습일지 그려보는 FRT(미래상황구조)를 그렸는데, 이상적인 모습이 되기 위해 필요한 injection은 “이상적 평가 제도를 만들기 위한 리더의 학습과 경험을 통한 결단과 용기를 도출하였다. 마지막으로 실질적 실행 행동을 찾기 위한 TT(실행구조)를 그렸는데, 구체적인 4가지 과업을 찾을 수 있었다.

첫째 전문가와 함께 CEO를 설득하여 결단을 이끌어 내야 하며

둘째 전 직원이 동의할 수 있는 야심 찬 비전이 세팅 되어야 하고,
셋째 비전과 연결된 조직문화를 만들기 위한 리더의 배움의 장인 포럼이 정기적으로 진행 되어야 할 것이며,

마지막으로 리더의 성숙도를 판단할 수 있는 기준과 평가체계가 마련되어 있어야 한다. 결론적으로, 대기업과 같은 조직에서는 조직문화 부서가 많은 프로젝트를 통해 조직의 병목 현상을 발견하고 해결하기 위한 투자를 많이 하는 반면, 외국계 제약회사는 이러한 노력이 그 동안 없었다는 것이다. 이번 프로젝트의 시사점은 성과주의를 기본으로 하는 조직문화 개선을 위해 TOC Thinking process를 적용하여 해결책과 실질적인 Action plan(과업)을 도출했다는 것이 의의가 있으며, 아래와 같이 정리할 수 있을 것이다.

수업에서 배운 TOC를 활용했다는 것과 제약이 되는 요소를 찾아 효율적인 해결방안을 제시하여 조직문화 활성화를 위한 제약이 되는 취약점이 리더의 성숙도라는 것, 마지막으로 TT를 통해 개선방안의 구체적 행동을 도출했다는 것이다.

2. 한계점

현실 세계에서 실제로 움직이는 것은 조직 자체가 아니라 조직의 구성원들이다. 때문에 조직의 작동 방식을 이해하고 조직의 생산성을 제고 시키기 위해서는, 이들 구성원의 사고와 행태의 토대를 이루는 조직문화를 파악하는 것이 필수적이라고 할 수 있다. 이제까지 연구에 의하면 조직문화는 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라, 조직의 비효과성을 초래하는 원천이 될 수도 있는 것으로 밝혀지고 있다. 최근 학자들과 실무자들이 조직문화의 진단에 큰 관심을 보이고 있는 것은 조직이 안고 있는 문제나 증상의 저변에 깔린 조직문화적 변수를 파악하여 이를 개선함으로써 조직의 생산성을 높이려는 목적에서 비롯된 것이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 조직과 그 구성원들의 조직문화에 대한 인식의 차이를 설명할 수 있는 내용을 인터뷰를 통해 조직문화에 관한 주요 측면을 검토해 보았다. 그래서 TOC관점으로 UDE를 도출하였고 이를 근거로 앞으로 조직 리더십의 가장 중요한 과업(TT)은 적절한 조직문화를 발전시키기 위한 노력이 될 것이다. 하지만 앞으로의 연구 역시 존재로서의 문화보다는 처방 및 실천과 관련된 도구로서의 문화에 대한 연구가 더 요구된다고 할 수 있다. 따라서 바람직한 조직문화의 창출과 관련하여 향후 보다 체계적으로 규명되어야 할 연구과제는 조직문화의 어떤 차원과 변이(variations)를 타진할 필요가 있는가? 조직문화의 진단을 위해 조직관리자는 어떤 수단과 기술을 활용할 수 있는가? 조직문화는 어떻게 전파되는가? 어떤 형식과 수단을 통해 조직문화는 표현되고 전달되는가? 관리자는 어떻게 기존의 조직문화를 새로운 조직문화로 전환시킬 수 있는가? 그러기 위해서는 어떤 조치와 전략이 필요한가? 등이 될 것이다.

본 연구에서 다루지 못한 조직문화 진단의 수단과 기술, 조직문화 전파, 실질적인 조치와 전략에 대해서 다루지 못하였다는 점은 본 연구의 한계점이라고 할 수 있다

참고문헌

<국내문헌>

Reference (참고문헌)

- 헬스코리아 2021.11.08자, 시대가 바뀌었다... 제약업계, MZ세대 맞춤형 경영 돌입
- DBR 2009년 10월, 단기 실적 집착이 한국형 성과주의 걸림돌
- POSRI 이슈리포트 2019.7.3자,
- 매일경제 2011.09.16자, 성과주의 단점 극복한 기업들
- 정승환, 장형심 (한국인력개발학회 정기 간행물 2015년8월) 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의
- DBR 2015.08호, 성공 or 실패 영업은 기복 심한 일 B2B 영업, 장기적 안목으로 평가를...
- 인터비즈 블로그 <https://interbiz.creatorlink.net/>
- Forbes 202104호, 디지털 전환 시대, 일하는 방식의 재구성
- 한경경제_2021.03.02자, '디지털 워크'로의 대전환, 기업 대응전략은?
- 삼정 KPMG 경제연구원
- 참여와 혁신 2016.11.07자, 한국의 기업문화 장단점
- TOC 협회 홈페이지 <http://tockorea.org/tp>
-