

우리 기업의 역량, 혁신이 필요한 때!

천성현 수석연구원, 경영연구센터 (shcheon@posri.re.kr)

목차

1. 우리 기업의 역량 이대로 좋은가?
2. 한국 기업의 조직역량 수준 진단
3. 기업역량 강화를 위한 제언

Executive Summary

- 한국 기업의 경영효율과 경쟁력의 하락세, 조직/인적 역량 혁신 필요한 시점
 - 최근 한국 기업의 제조/혁신역량 등 각종 경쟁력 지수 하락세 뚜렷
 - 기업가 정신, 동기부여, 권한위양, 리더십 등 조직역량 약화가 핵심 이슈로 제기
 - ☞ 글로벌 경쟁력, 4차 산업혁명에 대비한 디지털 조직 역량 진단과 혁신 필요
- 선진기업의 조직성과모델과 디지털 조직 준비도 등 조직역량모델을 검토하여 우리 기업역량 조사 방법을 도출하고 잡코리아와 공동 조사 실시('17. 8末)
 - (1) 혁신을 선도하는 역량, (2) 사업시스템을 운영하는 역량, (3) 인적 역량, (4) 4차 산업혁명에 대응하는 디지털 조직 준비도 4개 분야, 20문항 설문조사

[주요 진단 결과]

- 구성원이 인식하는 역량 수준은 평균 3.93점(7점 만점)으로 보통 수준 턱걸이
10명 중 2~3명만이 긍정적 인식(긍정응답률 24.0%)

[전반적인 조직역량 수준 인식]

- 혁신선도 역량 : '외부환경 민감도(3.80점)', '전략목표 공유(3.81점)', '조직가치 체화(3.72점)'
- 인적 역량 : '직원 성취감(3.45점)', '몰입과 동기부여(3.93점)'
- '사업시스템역량(4.02점)', '디지털 조직 준비도(4.28점)'로 보통 수준 약간 상회

- 유통서비스, 제조업, 건설업 대비, 금융, IT컨텐츠산업, 공기업의 역량 일부 미흡
- 대기업 구성원의 기업역량에 대한 자신감이 미흡한 수준으로 개선 필요

- 금융(3.33점), IT컨텐츠산업(3.94점), 공기업/공공기관(3.78점) 수준으로 개선 필요
- '혁신선도역량' 면에서 중견/소기업 3.89점 > 대기업 3.62점,
'사업시스템역량' 면에서도 중견/소기업 3.90점 > 대기업 3.78점

- 디지털 조직 준비도는 평균 4.28점(7점 만점), 상대적으로 높은 편이나 디지털화를 주도할 부서장의 리더십(4.14점)이 가장 미흡하다는 인식

- 디지털 준비도 : 디지털 마인드(4.37점), 운영 디지털화(4.25점), 데이터 중심 의사결정(4.31점)
협력적 학습(4.28점), 디지털 기술역량(4.33점), 디지털 리더십(4.14점)

- 기업의 경쟁력 향상과 디지털 기업 변신에 필요한 기업가 정신 함양, 혁신의 방향성 정립과 공유, 내부 시스템의 재정비, 인재 적재적소 배치, 강한 동기부여 등 조직역량의 체계적 혁신이 필요한 시점
 - [경영환경 변화에 민첩하게 대응] 외부 환경 변화 예측 위한 조직, 전략 수립, 커뮤니케이션 강화, 구성원 업무목표 수립과 실행을 연계하는 전략형 조직 강화
 - [신사업/혁신 인재] 신사업 전문 인재 수혈, Start-Up과 혁신과제 협업 수행
 - [관료주의 문화 타파] 기업가 정신과 도전정신의 회복, 조직 내 부서 간 협업 활성화 위한 조직 협력 체계 강화, 지속적 혁신을 추구하는 대내외 커뮤니케이션 통해 조직관료화 예방

1. 우리 기업의 역량 이대로 좋은가?

□ 최근 우리 기업의 경쟁력이 뚜렷한 하락세를 보이고 있으며, 특히 기업환경에 비해 내부 조직역량의 약화가 주요 요인이라는 인식

○ 기업 경영효율, 제조업 경쟁력 지수, 기업 혁신역량 등 우리 기업의 경쟁력이 쇠퇴하는 징후가 뚜렷

- 스위스 국제경영개발대학원(IMD)은 한국의 국가경쟁력 순위가 '12년 22위에서 '16년 29위로 7계단 하락, 기업의 경영효율은 25위에서 48위로 23계단 급락하였다고 인식
- 미국경쟁력위원회와 딜로이트가 공동조사한 세계 제조업 경쟁력 지수 순위도 중국이 1위를 고수하고, 독일이 8위에서 4위로 오른 데 비해 한국은 '10년 3위에서 '13년 5위, '18년(전망) 6위로 하락세
- 세계경제포럼(WEF)의 기업 혁신역량 평가에서도 '07년 5.5점에서 '16년 4.8점으로 하락하면서 순위도 7위에서 30위로 급락세

○ 우리 기업의 조직과 인적 역량 부족이 기업 경쟁력 약화에 상당히 영향을 미치고 있어, 내부 조직역량 혁신이 시급한 상황

- 스위스 국제경영개발대학원은 한국 기업의 경영효율이 낮아진 주된 요인으로 기업가 정신(16위 → 61위), 근로자 동기부여 정도(25위 → 59위), 새로운 도전에 직면했을 때 해결하고자 하는 적응성(31위 → 48위) 등 조직과 인적 역량의 문제를 제시
- 맥킨지컨설팅은 한국기업 조직건강도를 55점(100점 만점)으로 평가, 대기업 67점에 비해 중견기업을 50점의 낮은 수준으로 진단함. 리더십, 조율 및 통제, 역량, 외부지향성이 우리 기업의 역량에 부정적인 영향을 주고 있음
- 세계경제포럼(WEF)의 국가경쟁력 조사 중 기업의 직원에 대한 권한이양 정도는 63위로 기업 관련 항목 중 큰 폭으로 낮은 수준을 보임
- 인시아드大 글로벌인적자원경쟁력지수(GTCI) '16년 조사에서 한국은 29위를 차지, 특히 외부개방성 70위, 직업안정성 48위로 열세를 보임. 신기술에 대한 준비도 수준은 13위로 디지털 시대를 대비하는 역량은 상대적으로 높은 수준을 기록함

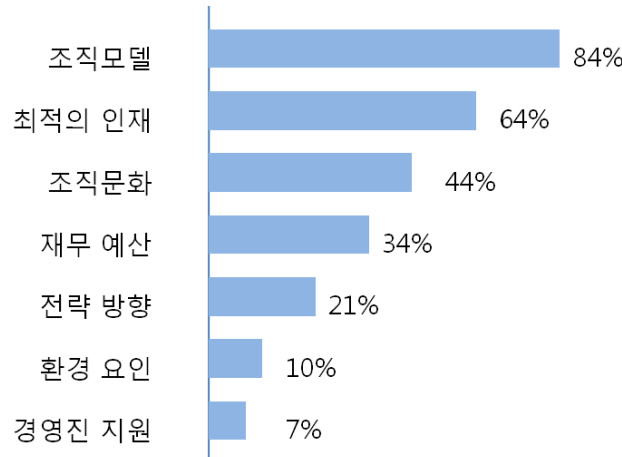
☞ 글로벌 기업 간 경쟁 심화와 4차 산업혁명시대 도래로 새로운 혁신을 주도할 기업 전략 실행을 위한 조직역량 강화와 조직혁신이 필요한 시점

□ 기업 전략의 실행력 관점에서 조직역량(Organization Capability) 진단을 위한 요인을 도출하여 한국 기업 조직역량 서베이에 활용

○ 경영진은 전략 실행을 위한 핵심성공요인으로 조직요인을 중시

- CEO 조사 결과(PwC), 조직모델, 최적의 인재, 조직문화 등 조직역량 요인을 전략실행의 주요 장애요인으로 꼽음

< 그림 1. 기업의 전략 실행과 성공을 가로막는 장애요인들 >

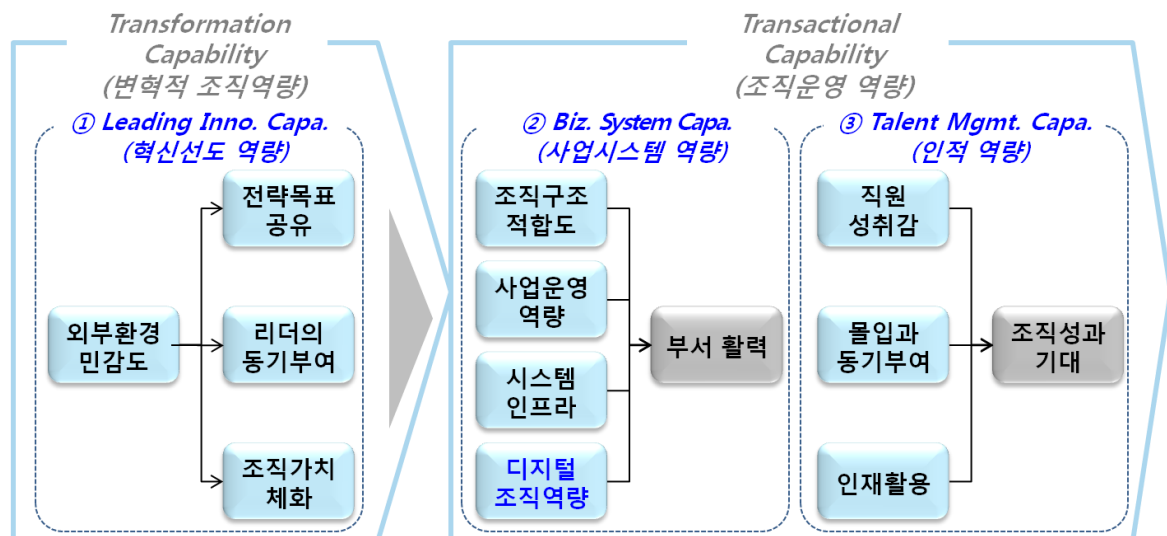


* 2016 PwC Strategy & Customer Strategy Survey(CEO), Strategy&

○ 검증된 조직역량요인 이론을 검토하여, 조직 변화와 운영 역량에 대한 세부 요인을 도출

- ‘조직성과모델(Burke-Litwin)’과 맥킨지 ‘조직건강도’ 모델을 조정하여 ‘조직역량요인’을 설정

< 그림 2. 전략실행력 관점의 조직역량모델 도출 결과 >



* Source : Organization Performance Model(Burke & Litwin), McKinsey 7S & Organization Health Check Model

- 진단영역으로 혁신을 선도하는 ‘변혁적 조직역량’과 함께 조직운영 역량을 표현하는 사업시스템 역량과 인적 역량을 구분하여 반영
- 최종적으로 ‘전략목표 공유’, ‘사업운영역량’, ‘시스템 인프라’ 등 10개의 하위 역량요인과, 2개의 성과요인(부서 활력, 조직성과 기대감)을 측정하는 방식 고려
- 사업시스템 운영 역량의 일환으로 4차 산업혁명 시대에 적합한 미래 조직역량 준비 수준을 조사하기 위해 ‘디지털 조직 준비도’ 요인을 도출하여 조사
 - 독일 인더스트리4.0 위원회와 글로벌 IT전문 컨설팅사 캡제미니의 디지털 조직 준비도를 측정한 요인과 문항을 활용
 - ‘디지털 마인드’, ‘데이터 통합과 협업’, ‘디지털 운영 인프라’ 관련 문항 활용
- ☞ 전략의 실행력에 대한 ‘조직역량 요인’과 4차 산업혁명 시대 ‘디지털 조직 준비도 요인’을 중심으로 우리 기업의 역량을 조사

2. 한국 기업의 조직역량 수준은 어느 정도인가?

□ 포스코경영연구원과 잡코리아 공동으로 회원 대상 설문조사 실시

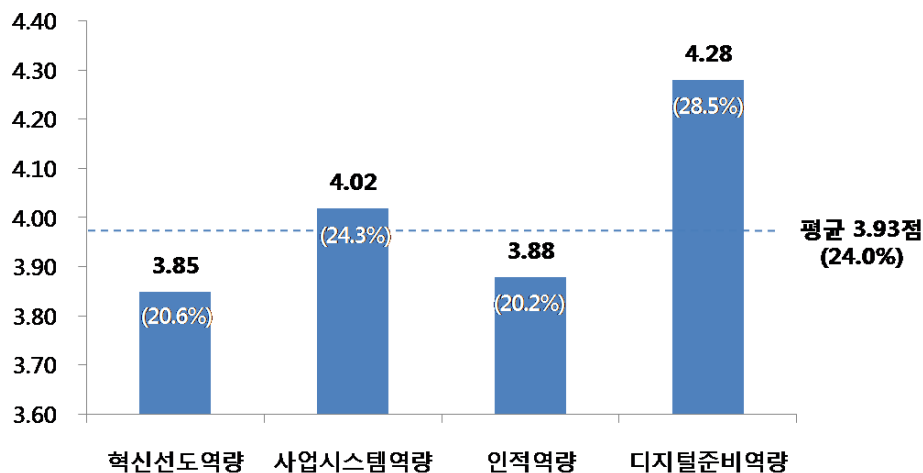
- 근무 기업의 조직역량 인식 수준에 대해 인터넷과 모바일을 활용하여 '17년 8월 말(24~31일) 설문조사 실시, 응답자 894명 자료 분석
 - 조직역량 14문항, 디지털 조직 준비도 6문항 등 총 20문항 설문조사, 7점 만점 척도(보통이다 = 4점, 긍정응답률 = %, 그렇다/매우그렇다 응답자)
 - 산업별 분포 : 금융산업(64명), 유통서비스산업(277명), IT컨텐츠산업(159명), 제조업(209명), 건설엔지니어링산업(49명), 공기업/공공기관(32명), 금속소재산업(34명), 기타(70명)
 - 기업규모별 분포(500인 사업장 기준) : 대기업 500인 이상 사업장(127명), 중견/소기업(767명)
 - 본 조사는 응답자가 소속한 회사 또는 구직 중인 경우 직전 회사의 조직역량 수준에 대한 인식을 조사하는 데 초점을 둬. 차후 본격적인 기업 조직역량 조사를 위해 대상 기업을 선정하고 내부 임직원을 대상으로 설문조사하는 방식을 도입할 필요가 있음

□ 구성원이 인식하는 우리 기업의 역량 수준은 평균 3.93점(7점 만점)으로 보통 수준에 턱걸이, 10명 중 2~3명 정도(24.0%)가 긍정적 인식

○ 사업을 운영하기 위한 역량으로서 ‘사업시스템역량(4.02점)’, ‘디지털 조직 준비도(4.28점)’가 보통을 겨우 넘는 수준

- 특히, 기업혁신의 방향을 설정하는 ‘혁신선도역량(3.85점)’과 조직 내부 인재를 활용하고 동기부여하는 ‘인적역량(3.88점)’은 상대적으로 낮은 수준

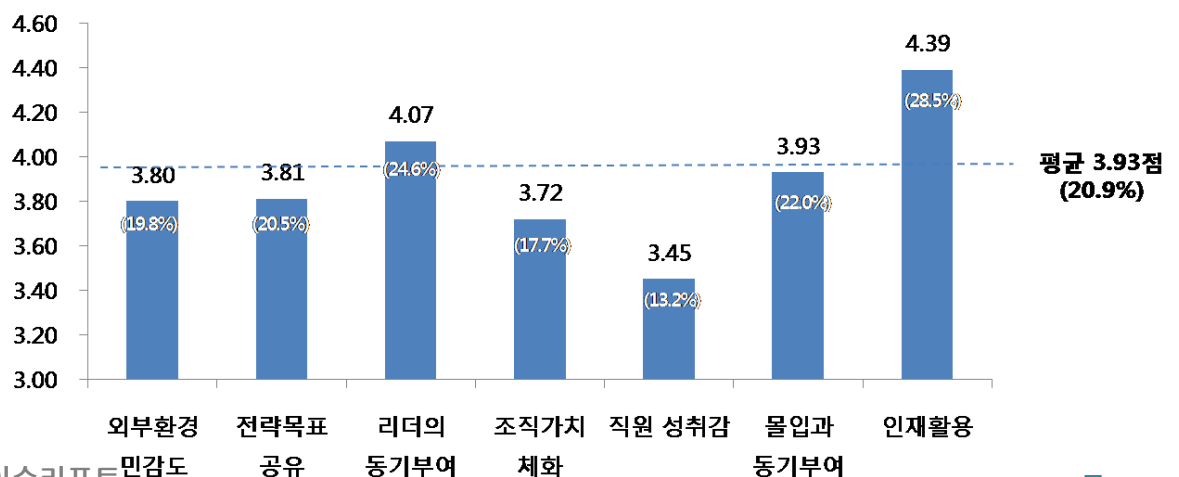
< 그림 3. 우리 기업의 조직역량 인식 수준(요약) >



○ 조직역량 수준이 낮은 혁신선도역량과 인적역량 요인의 하위 문항을 비교해 보면, 특히 외부환경과 전략을 조직 내에 체화하고 구성원의 성취감을 고양하기 위한 노력이 미흡하다는 인식

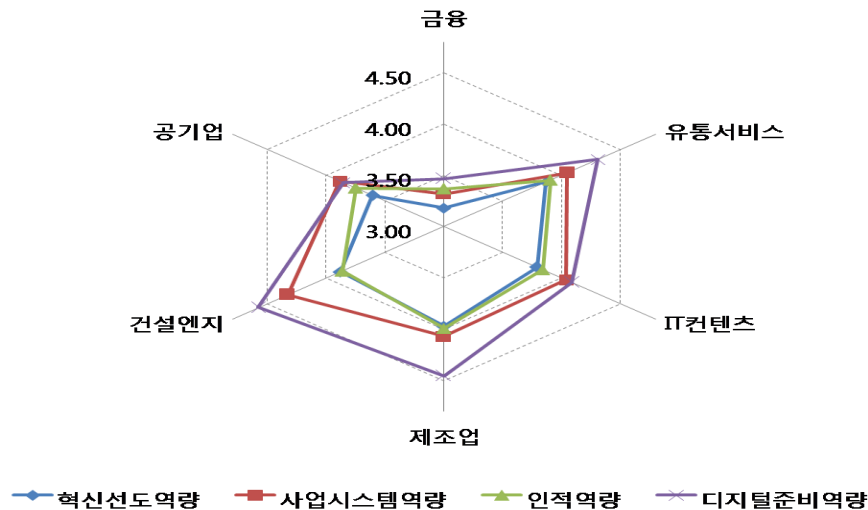
- ‘외부환경 민감도(3.80점)’, ‘전략목표 공유(3.81점)’, ‘조직가치 체화(3.72점)’는 추가적인 개선이 필요함. 환경 변화를 전략에 반영하고 구성원과 커뮤니케이션하며 혁신의 방향을 정립하려는 노력이 미흡한 결과
- ‘직원 성취감(3.45점)’, ‘몰입과 동기부여(3.93점)’는 상대적으로 낮은 수준을 기록해 인재활용에 비해 지속적인 구성원 동기부여 노력이 부족하다는 인식

< 그림 4. 조직역량 중 이슈 역량 요인들 인식 수준 >



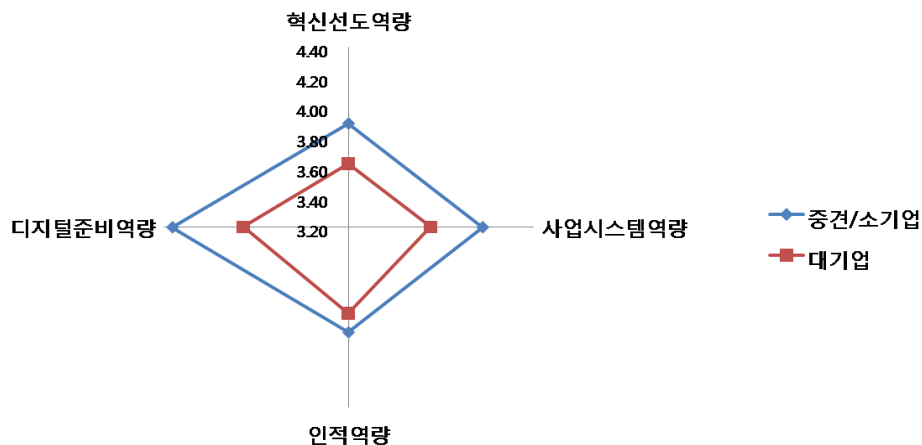
- 유통서비스, 제조업, 건설업종 기업 구성원들은 자사 조직역량 수준에 자신감을 가지고 있는 것으로 나타남
 - 구성원의 응답을 업종별로 살펴보면, 유통서비스(4.03점), 제조업(4.12점), 건설업(4.16점)이 비교적 높은 수준을 보임. 금융산업(3.33점), IT컨텐츠산업(3.94점), 공기업/공공기관(3.78점)은 상대적으로 미흡

〈 그림 5. 산업별 조직역량 인식 수준 비교 〉



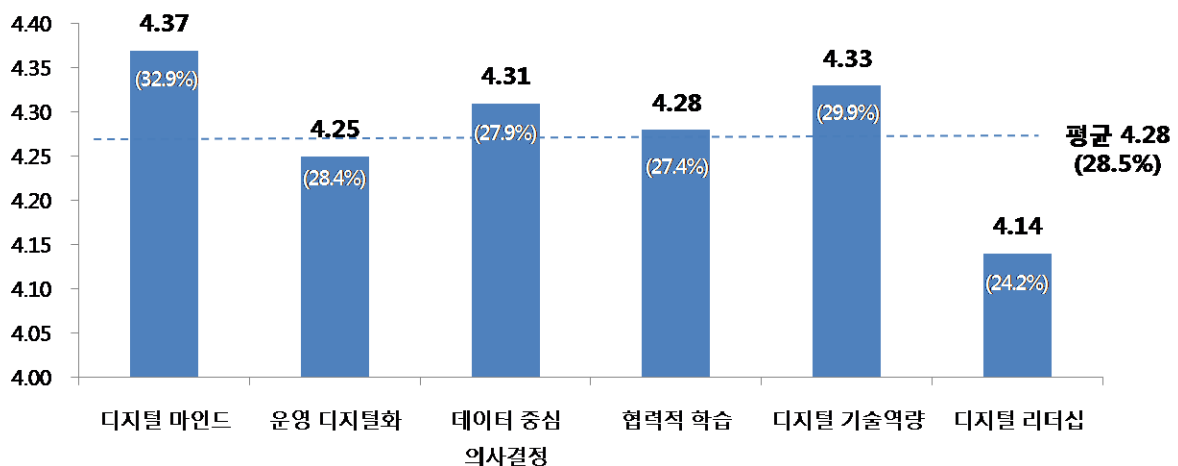
- 중견기업과 소기업 구성원이 대기업 구성원에 비해 오히려 기업역량에 자신감을 보이고 있음
 - 500인 이하 중견/소기업은 500인 이상 대규모 기업에 비해 미래 비전을 구성원과 커뮤니케이션하기 쉽기 때문에 ‘혁신선도역량’ 면에서 3.89점으로 3.62점을 기록한 대기업 구성원에 비해 높은 자신감을 보임. ‘사업시스템역량’ 면에서도 3.90점 > 3.78점으로 유의미한 격차를 보임
 - 대기업이 관료주의적 태도로 인해, 유연하고 신속한 조직관리를 통해 비전을 제시하고 구성원의 공감대를 형성하는 노력이 부족하기 때문으로 분석됨

〈 그림 6. 기업규모별 조직역량 인식 수준 비교 〉



- 4차 산업혁명에 대한 마인드와 인식 수준은 상대적으로 높은 편이나, 디지털화를 주도하는 부서장의 리더십이 미흡하다는 인식
 - 디지털 조직 준비도는 평균 4.28점으로 기업 내 조직역량에 비해 상대적으로 높음
 - ‘리더가 평소 업무수행 시 데이터 분석과 활용을 강조’하는 디지털 리더십은 4.14점으로 평균 대비 낮아 지속적 개선 필요

〈 그림 7. 디지털 조직 준비도 인식 수준 비교 〉



3. 기업역량 강화를 위한 제언

- 한국 기업의 조직역량 수준에 대한 인식이 보통을 조금 넘는 수준인 점을 고려할 때, 글로벌 기업과의 경쟁 격화와 4차 산업혁명 시대의 도래로 디지털 기업 변신(Digitization)에 필요한 전략의 실행력 확보를 위해 명확한 혁신 방향성의 정립과 공유, 인재 적재적소 배치, 강한 동기부여 등 조직역량의 체계적 혁신이 필요한 시점
- 나아가 기업과 구성원 스스로 변화의 시기에 조직역량을 높일 수 있도록 내부 분위기를 조성하고 시스템 혁신을 도모해 나가야 할 것임

[경영환경 변화에 민첩하게 대응] 외부 환경 변화를 예측하기 위한 조직, 전략의 수립, 조직 내 커뮤니케이션 강화, 구성원의 업무 목표 수립과 실행을 연계하는 전략형 조직운영 체계 마련 필요

- 선도기업의 추종자(Follower) 역량 수준에서 벗어나 퍼스트 무버로서 미래 사업변화를 예측하고, 사업 비전을 수립하며, 제품/서비스 혁신을 실행할 수

있는 사업 프로세스와 체계 강화(예: 지멘스 Picture of Future)

[신사업/혁신 인재] 신사업을 수행할 전문 인재를 수혈하고, 관련 전문 Start-Up과 제휴하여 혁신과제를 수행하는 인재혁신프로그램 운영 검토

- 신사업 추진 시 경력 전문가를 채용하여 실력을 발휘할 수 있는 조직 분위기를 조성하고, 우수 혁신기업과 파트너십 제휴 통한 인적 역량 확보도 고려 가능
- 신생 혁신기업 중 우수기업과 혁신과제 협업 등의 과정에서 내부 임직원의 역량 및 혁신 마인드 강화 계기 마련

[관료주의 문화 타파] 기업 규모가 성장하고 대기업화됨에 따라 의사결정 속도가 저하하고, 관행을 되풀이하는 관료주의가 만연할 우려가 큼. 기업가 정신을 함양하고, 조직 내 부서 간 사일로 현상을 예방하며, 협업을 활성화하기 위한 다양한 조직 활동 전개 필요

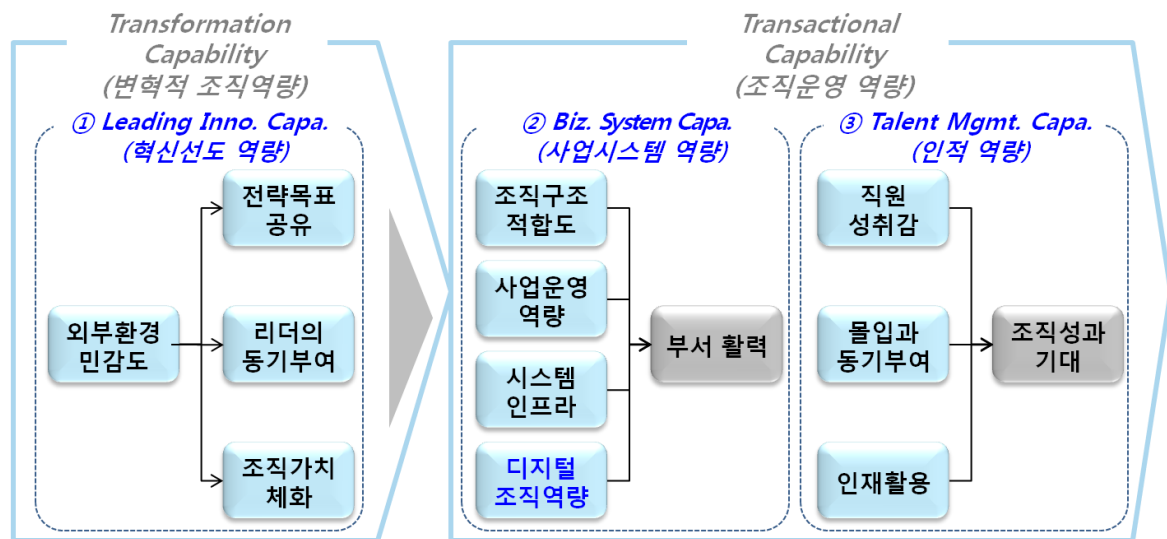
- 기업 혁신을 이끌 수 있는 사내 기업가 정신과 혁신활동에 대한 도전정신 등 구성원의 열정 회복이 중요
- 조직구조의 권위주의 위계 간소화를 위한 조직계층 축소, 조직 간 협업을 활성화하기 위한 협업 평가 보상 체계 강화 필요(예 : 네이버 셀 조직, IBM 협업 포인트 제도 등)
- 관료적 조직문화는 조직규모 성장에 따라 부지불식 간에 침투하는 ‘기업 병리 현상’이므로, 지속적으로 조직 혁신을 반복 확산하는 커뮤니케이션 노력이 필수적임

[첨부] 조직역량 진단 모델 및 서베이 문항 구성

○ ‘조직성과모델(Organizational Performance Model, Burke-Litwin)’과 맥킨지 ‘조직건강도’ 모델을 조정하여 ‘조직역량요인’을 설정

- 진단영역으로 혁신을 선도하는 ‘변혁적 조직역량’과 함께 조직운영 역량을 표현하는 사업시스템 역량과 인적 역량을 구분하여 반영
- 전략 실행력 관점에서 조직 역량요인을 중시하고 조직만족도, GWP(Great Work Place), 부서 분위기 등 일반적인 만족도 요인은 배제
- 최종적으로 ‘전략목표 공유’, ‘사업운영역량’, ‘시스템 인프라’ 등 10개의 하위 역량요인과, 2개의 성과요인(부서 활력, 조직성과 기대감)을 측정하는 방식 고려

< 그림 2. 전략실행력 관점의 조직역량모델 도출 결과 >

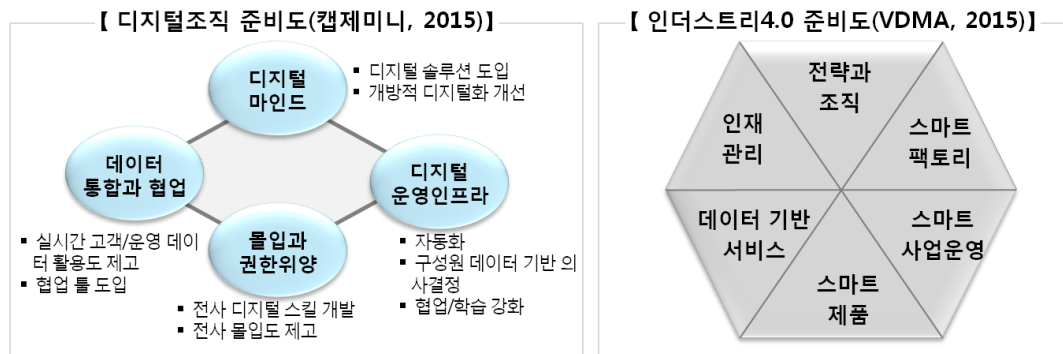


* Source : Organization Performance Model(Burke & Litwin), McKinsey 7S & Organization Health Check Model

○ 4차 산업혁명 시대에 적합한 미래 조직역량 준비 수준을 조사하기 위해 ‘디지털 조직 준비도’ 요인을 도출하여 조사

- 독일 인더스트리4.0 위원회 차원의 준비 프로젝트 일환으로 독일 엔지니어링 협회(VDMA)의 요청에 따라 IMPLUS컨설팅이 '15년 디지털 조직의 준비도를 측정한 요인과 문항을 활용
- 글로벌 IT전문 컨설팅사 캡제미니의 ‘디지털 조직 준비도’ 요인 중, ‘디지털 마인드’, ‘데이터 통합과 협업’, ‘디지털 운영 인프라’ 관련 요인과 문항 활용

< 그림 2. 디지털 조직역량 준비도 조사 모델들 >



특징

- 디지털 조직의 구성 요인별 특성을 측정하는 모델과 문항으로 구성
- 항목별 구성원의 인식 측정

- 독일 인더스트리4.0 위원회 관련 개별 기업의 준비 수준을 측정
- 전문가에 의한 성숙도 레벨 체크리스트 방식

[참고자료]

[보고서/논문]

강희종·김태양·김기국, ‘한국기업의 혁신역량 변화와 시사점’, STEPI Insight VOL 199, 과학기술정책연구원, 2016. 10

이경상·최원식 외, ‘한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서’, 대한상공회의소, 맥킨지앤컴퍼니, 2016. 3

‘2016년 세계경제포럼(WEF) 국가경쟁력 평가 결과’, 기획재정부, 2016. 9

Amy Harder, Jessica Gouldthorpe, Jeff Goodwin, ‘Exploring Organizational Factors Related to Extension Employee Burnout’, Journal of Extension, 2015. 4

Bruno Lanvin, Paul Evans, ‘The Global Talent Competitiveness Index, Talent and Technology 2017’, INSEAD, 2016. 12

Didier Bonnet, ‘Organizing for Digital : Why Digital Dexterity Matters’, Capgemini Consulting, 2015

Karl Lichtblau, ‘Industrie 4.0 Readiness: Sponsored By VDMA’, IMPULS, VDMA, 2015. 10

Liberal Seburikoko, ‘Capacity and needs assessment analysis for the Ministry of Natural Resources’, UNDP, 2012. 12

Thomas Ripsam, Louis Bouquet, ‘Your company’s customer strategy : A path to delivering distinctive value and experience’, Strategy&, 2016