



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공조직과 민간조직의 조직혁신
결정요인 비교 분석

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 순 권

공공조직과 민간조직의 조직혁신 결정요인 비교 분석

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2016년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
이 순 권

이순권의 석사 학위논문을 인준함
2016년 6월

위 원 장 권 혁 주 (인)

부위원장 김 병 섭 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

본 연구는 공공조직과 민간조직이 다양한 조직혁신 정책과 제도를 도입하는데 영향을 주는 요인들이 무엇이며, 조직혁신을 결정하는 요인에 있어서 공공조직과 민간조직 간에 어떠한 차이가 있는지를 분석하는데 목적이 있다.

모든 조직은 생존을 위해 끊임없는 혁신의 압력을 받고 있으며, 이로 인해 다양한 혁신 경영기법과 제도를 도입하고 있다. 민간조직의 경우 원가절감, 수익극대화 등을 목적으로 기술혁신에 집중하는 반면, 공공조직은 목표보호성, 비효율성 등의 특성으로 인해 시장메커니즘의 도입과 같은 끊임없는 관리혁신과 효율성 압력을 받고 있다. 기존의 혁신연구들이 주로 주관적 인식조사 자료에 근거를 두거나 공공기관 경영평가 결과를 중심으로 혁신의 성과를 측정하고자 하였다면, 본 연구는 조직의 특성과 다양한 외부적 환경에 주목하였다.

조직이 인식하는 시장경쟁 정도, 제도적 압력 등의 환경적 요인, 공공조직 여부, 조직규모, 조직연령, 분권화 수준 등의 조직요인, 근로자의 참여제도 및 커뮤니케이션 수준 등 조직문화요인 등의 변수가 조직의 혁신제도 결정에 영향을 줄 것이라는 가정 하에 사업자패널조사 자료를 중심으로 혁신제도 도입 여부와 조직이 갖는 특성과의 관계에 초점을 맞추었다. 이와 더불어 공공조직과 민간조직 간 조직혁신을 결정하는 주요한 요인이 무엇인지 연구하고자 하였다.

대표적인 조직혁신 제도인 전사적 품질관리제, 목표관리제, 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제의 도입 여부를 종속변수로 하였다. 이에 영향을 미치는 독립변수로서 시장경쟁수준, 제도적 압력수준, 공공조직 여부, 조직규모, 조직연령, 분권화 수준, 근로자 참여제도, 근로자와의 커뮤니케이션 정도를 설정하였고, 통제변수로는 노조유무를 설정하였다. 본 연구를 위해서 한국노동연구원이 민간조직 1,653개, 공공조직 117개의 총 1,770개 기업을 대상으로 2011년 실시한 사업체패널조사 데이터를 이용하였고, 이들을 대상으로 다중회귀분석과 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 결과로는 첫째, 주로 민간조직을 중심으로 제도적 압력수준, 조직규모, 분권화(직무자율성), 근로자 참여제도 수준이 높을수록 조직혁신 제도 도입 수준이 높은 것으로 분석되었다. 둘째, 조직혁신 제도 도입에 있어서는 공공조직 여부는 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지는 않았다. 그러나 조직혁신 제도 도입 지수 등에 대한 독립표본 검정 결과에 있어서는 공공조직이 민간조직에 비해 조직혁신 제도 도입에 적극적인 것으로 나타났다. 결론적으로 조직혁신 제도를 적극적으로 도입하고, 성공적인 수용을 위해서는 근로자의 직무자율성을 높여 혁신의 필요성을 인식하게 하고, 근로자 참여제도를 확대하여 근로자가 적극적으로 혁신 활동에 참여할 수 있도록 하는 것이 중요한 요인이 될 수 있다고 할 수 있을 것이다.

주요어 : 조직혁신, 공공조직, 민간조직, 결정요인

학 번 : 2015-24429

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 방법	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	5
제 1 절 조직혁신에 관한 이론적 논의	5
1. 조직혁신에 개념	5
2. 조직혁신 연구의 흐름	6
3. 조직혁신의 유형	10
제 2 절 조직혁신 결정에 관한 이론적 논의	13
1. 조직혁신 결정 이론	13
2. 조직혁신 결정요인의 선행연구	16
제 3 장 연구설계 및 분석방법	22
제 1 절 변수의 조작적 정의와 가설설정	22
1. 조직혁신 제도 도입 여부(종속변수)	21
2. 조직혁신 제도 결정요인(독립변수)	23
3. 통제변수	28
제 2 절 연구의 분석틀	30
제 4 장 실증분석	31
제 1 절 기술통계 분석	31
1. 종속변수	31
2. 독립변수	34

3. 통제변수	39
제 2 절 상관분석	40
제 3 절 조직혁신 결정요인 회귀분석	44
1. 조직혁신 제도 도입지수의 결정요인 분석	44
가. OLS 회귀모형 기본가정의 검증	44
나. 회귀분석 결과	45
2. 개별 조직혁신 제도 도입 결정 요인 분석	51
가. 전사적 품질관리제	51
나. 목표관리제	55
다. 다면평가제	58
라. 사내공모제	60
마. 성과배분제	64
제 4 절 소결	67
제 5 장 결론	73
제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점	73
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	76
참고문헌	77
Abstract	80

표 목차

[표 1] 조직혁신 연구의 흐름	9
[표 2] 조직에서 급진적 혁신과 점진적 혁신의 개념적 모델 ..	12
[표 3] 조직혁신 결정 이론의 주요 특징	16
[표 4] 혁신에 관한 조직의 결정요인	20
[표 5] 분석변수 요약	29
[표 6] 조직혁신 제도 도입 현황	32
[표 7] 민간/공공조직의 조직혁신 제도 도입 현황	33
[표 8] 종속변수 기초통계량	34
[표 9] 민간/공공조직의 시장경쟁 정도	35
[표 10] 민간/공공조직의 제도적 압력 수준 현황	36
[표 11] 민간/공공조직의 조직규모 및 연령 현황	36
[표 12] 민간/공공조직의 분권화(직무자율성) 현황	37
[표 13] 민간/공공조직의 직원 참여 제도 현황	38
[표 14] 민간/공공조직의 근로자 참여 수준 현황	39
[표 15] 노동조합 유무 현황	40
[표 16] 상관관계 분석 결과	43
[표 17] 조직혁신 도입지수에 대한 회귀분석 결과	47
[표 18] 민간조직과 공공조직의 조직혁신 도입지수에 대한 회귀분석 결과...	49
[표 19] 전사적 품질관리제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 ..	53
[표 20] 민간조직과 공공조직의 전사적 품질관리제 로지스틱 회귀분석 결과·	54
[표 21] 목표관리제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과	56
[표 22] 민간조직과 공공조직의 목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과·	57
[표 23] 다면평가제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과	59
[표 24] 민간조직과 공공조직의 다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과·	60
[표 25] 사내공모제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과	62

[표 26] 민간조직과 공공조직의 사내공모제 로지스틱 회귀분석 결과··	63
[표 27] 성과배분제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과	65
[표 28] 민간조직과 공공조직의 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과··	66
[표 29] 분석결과	67
[표 30] 민간조직과 공공조직의 회귀분석 결과	70
[표 31] 본 연구의 가설 채택 여부 종합	72

그림 목차

[그림 1] 연구의 분석틀	30
----------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구목적 및 필요성

본 연구는 공공조직과 민간조직이 다양한 조직혁신 정책과 제도를 도입하는데 영향을 주는 요인들이 무엇이며, 조직혁신을 결정하는 요인이 있어서 공공조직과 민간조직 간에 어떠한 차이가 있는지를 분석하는데 목적이 있다.

개인이든, 집단이든, 조직이든 끊임없이 변화하는 환경 속에서 세상에 적응하고 생존하기 위해 다양한 변화전략과 혁신을 추구해왔다. 특히 세계화와 정보화의 진전, 국경 없는 무한경쟁의 가속화는 혁신의 불가피성과 중요성을 더욱 심화시키고 있다. Schumpeter(1942)는 창조적인 파괴가 경쟁의 원천이 될 것이며, 경제발전과 기업성장의 원동력은 곧 혁신이라고 주장하였다. 조직을 둘러싼 급격한 환경변화는 세계 각국의 수많은 기업들로 하여금 리엔지니어링, 벤치마킹, 균형성과표(BSC) 등 혁신경영기법과 성과주의 혁신제도를 도입하게 하였고, 민간조직에 있어서 조직혁신은 결국 기업의 생존을 결정하는 핵심적 요인 중 하나가 되고 있다.

이러한 혁신에 대한 압력은 단지 민간조직에만 해당되는 것은 아니다. 공공성과 수익성을 함께 추구하여야 하는 공공조직은 시장 메커니즘의 부재, 목표모호성, 비효율성과 낮은 생산성, 수익성에 대한 압력 등과 같은 공공조직의 특성으로 인하여 끊임없는 혁신과 효율성 압력을 받고 있다. 특히 신공공관리론(NPM)에 바탕을 둔 정부개혁론자들은 공공조직에 시장의 논리와 민간의 경영기법을 도입해야 한다고 주장하고 있다. 대표적으로 Osbourn & Gaebler(1992)는 미국의 공공부문에 대한 비효율성을 비판하고 기업가적 정부로의 변화를 주장하면서 정부의 '재창조

(reinventing)’를 강조한다. 그들은 변화된 행정환경에 따른 ‘혁신된’ 정부 조직의 바람직한 정부 역할로 공공서비스 부문의 경쟁원리 도입, 지출보다는 수익의 창조, 시장지향적 정부로서 시장기구를 통한 정부의 변화 등을 주장하였다.¹⁾

특히 공공조직은 민간조직이 시도하고 있는 다양한 혁신적 경영기법을 도입하도록 압력을 받고 있는 것이 현실이다. 대표적으로 성과주의에 기반을 둔 성과연봉제 등 성과중심의 인사제도, 식스시그마 등 품질 및 기술적 혁신제도가 공공조직에 잇달아 도입되고 있다. 그러나 한국의 경우, 1997년 IMF 경제위기 이후 정부 주도하에 공공부문에 대한 수많은 조직 혁신제도 도입이 이루어져왔음에도 불구하고, 도입 당시에 목표로 했던 혁신의 성과가 충분히 나타나지 못하고 있다. 이는 개별 조직의 특성 및 성격, 혁신에 영향을 주는 다양한 요인 등이 제대로 파악되지 못한 체 제도적 압력, 사회적 정당성, 정치적 압력 등에 의해 형식적으로 혁신제도가 도입되는데 기인한다고 볼 수 있다. 또한 이러한 외부적 압력에 의해 일방적으로 도입된 제도는 실제로는 느슨하게 운영되거나 제대로 작동되지 못하는 ‘디커플링(decoupling)’²⁾ 현상을 낳게 되었다. 결국 조직

1) Osbourne & Gabler는 “정부혁신의 길”이라는 저서에서 기업가적 정부를 달성하기 위한 방안으로 10가지를 제시한다. ① 추진적 정부로서 정부가 노젓기(rowing)보다는 방향을 설정(steering)하여야 하며, ② 지역사회가 주도하는 정부로서 정부는 서비스의 제공보다는 지역사회에 권한을 부여해야 하며, ③ 경쟁적 정부로서 공공서비스 제공에 경쟁원리를 도입해야 하며, ④ 사명지향적인 정부보다는 규칙중심조직의 개혁을 주장하며, ⑤ 성과지향적인 정부로서 투입이 아닌 성과와 연계한 예산 배분을 강조하며, ⑥ 고객지향적인 정부로서 관료제가 아닌 고객의 요구를 충족시켜야 하며, ⑦ 기업가적 정부로서 지출보다는 수익을 창조해야 하며, ⑧ 미래에 대비하는 정부로서 치료보다는 예방활동에 중점을 두어야 하며, ⑨ 분권적 정부로서 정부조직을 위계조직에서 참여와 팀워크조직으로 변화시켜야 하며, ⑩ 시장지향적 정부로서 시장기구를 통해 변화를 촉진할 것을 주장한다.

2) 디커플링(decoupling)은 조직론적 제도주의의 관점에서 제도화된 환경의 압력에 대한 적응과정에서 발생할 수 있는 문제점이나 마찰을 줄이는 전략으로서

의 성격과 특성, 조직을 둘러싼 내·외부적 환경과 조직문화 등에 대한 정확한 진단과 판단없이 무분별하게 도입되는 혁신제도는 기대되는 성과를 나타내기 어려우며 조직의 자원을 낭비하는 결과를 나올 수밖에 없다.

최근까지 한국에서의 혁신 연구는 경영학을 중심으로 주로 민간조직을 대상으로 진행되어 왔다. 특히 민간부문의 경우 주로 원가절감, 수익극대화를 목적으로 하는 기술혁신(technology innovation)에 초점을 두고 혁신 연구가 이루어져 왔다. 이로 인해 조직의 목적과 특성이 상이한 공공조직에 민간조직을 대상으로 하는 혁신 연구를 직접 적용하는 데는 일정한 한계가 존재한다. 반면에 기존의 공공조직에 관한 혁신 연구들은 주로 주관적 인식조사 자료에 근거를 두거나 공공기관 경영평가 결과를 중심으로 하는 혁신의 성과에 대한 연구에 중점을 두고 있다. 주관적 인식조사의 경우 다수의 표본을 이용해 일반화 가능성이 높다는 장점이 있지만 객관적 지표와는 차이가 발생할 수밖에 없다. 이에 대한 대안으로 여러 연구에서 공공조직의 혁신 성과 분석을 위한 객관적 지표로서 공공기관 경영평가 성과를 이용해 왔는데, 이 또한 공공조직이 갖는 목표모호성으로 인해 공공기관 경영평가 결과를 혁신 성과로 직접적으로 분석하는 데는 한계가 있다. 혁신제도 도입 자체가 오히려 공공조직의 혁신의 성과가 되는 모순적 관계에 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 사업자패널조사 자료를 중심으로 혁신제도의 도입 여부와 조직이 갖는 특성과의 관계에 주목함으로써 구성원에 대한 주관적 인식 자료가 아닌 조직과 관계된 객관적 자료를 중심으로 조직혁신을 결정하는 주요한 요인이 무엇인지 연구하고자 한다. 이와 더불어 공공조직과 민간조직 간의 비교를 통해 조직의 성격과 환경에 맞는 조직혁신 방안은 무엇인지 연구해보고자 한다. 우선 조직혁신을 결정하는 요인

제도를 도입하지만 실제 조직 활동과 분리시켜 느슨하게 운영되는 것을 의미한다.(Meyer & Rowan, 1977 ; 정장훈 2013에서 재인용)

들을 크게 환경요인, 조직요인, 조직문화요인으로 나누고 각 요인이 조직 혁신제도 도입에 어떠한 영향을 주었는지를 살펴본다. 동시에 공공조직과 민간조직의 조직혁신을 결정하는 요인의 차이점은 무엇인지, 어떠한 요인이 공공조직과 민간조직의 조직혁신에 가장 큰 영향을 주었는지를 사업체패널자료를 중심으로 분석하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구에서는 조직혁신과 관련된 문헌연구 및 조직단위 패널조사 결과를 통한 실증연구 방법을 실시하였다. 먼저 다양한 학문 분야에서 연구 중인 혁신 관련 이론과 문헌들을 분석하여 조직혁신 결정에 영향을 주는 요인들을 도출하였다. 이를 통해 설정된 연구모형 및 가설에 따라 공공조직과 민간조직의 조직혁신 결정요인에 대해 한국노동연구원이 2011년 실시한 사업체패널조사 결과를 실증적으로 비교 분석하고자 했다. 상관관계분석, 다중회귀분석, 로지스틱 회귀분석 등 통계분석을 위하여 IBM SPSS 22.0 통계프로그램을 이용하였다.

제2장에서는 조직혁신의 개념과 연구흐름, 조직혁신 유형에 대한 이론과 선행연구를 살펴본다. 제3장에서는 조직혁신 결정에 관한 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하고 변수에 대해 정의한다. 제4장에서는 연구대상에 대한 일반현황 분석, 기술통계 분석, 변수 간 상관관계 분석 및 회귀분석 등을 실시하여 연구가설을 검증하고자 한다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결론으로 전체 연구결과를 요약하고 연구의 의의를 살펴본 후, 본 연구의 한계 및 향후 연구과제 등을 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구

본 장에서는 먼저 조직혁신의 개념, 조직혁신 유형, 조직혁신 연구의 흐름 등 선행연구들을 살펴보고, 이어서 조직혁신 결정에 영향을 주는 주요한 요인에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

제 1 절 조직혁신에 관한 이론적 논의

1. 조직혁신의 개념

혁신(革新, Innovation)의 사전적 정의는 ‘묵은 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어서 새롭게 하는 것’을 말한다. 혁신의 개념은 혁신을 연구하는 학자의 수만큼이나 다양하게 정의되고 있다. 혁신은 창의성을 통해 새로운 제품, 서비스, 아이디어, 프로세스를 산출할 수 있고 실행으로 옮기는 것이며(Amabile, 1988), 조직 밖에서 창조된 제품과 프로세스를 적용하는 것까지도 포함한다(Woodman et al., 1993). 혁신은 새로운 과정이나 제품을 창출할 수 있도록 하는 새로운 아이디어를 적용하는 과정이자(Galbraith, 1982), 창의적인 아이디어를 성공적으로 이행하는 일로 정의하기도 한다. 또한 혁신은 직무, 조직, 사회에서 성과를 향상시키려고 설계된 의도적 행동(West & Farr, 1989), 조직이나 국가가 경쟁력을 얻는 방식의 하나로 제품, 기술, 과정, 마케팅 등에 있어서 새로운 해결책을 포함하는 것으로 정의되기도 한다(Tushman & O'Reilly, 1997; 이상 김구, 2011에서 재인용).

조직수준의 혁신 연구에서도 학자마다 다양한 관점에서 혁신을 설명하고 있는데, Drucker(1985)는 혁신이란 기업가 특유의 도구로서 기업가가 (환경)변화를 사업이나 서비스를 위한 변화로 이용하기 위한 수단이라고 정의하면서, 혁신은 일반적으로 기대하지 않았던 성공, 실패 또는 대외적

사건, 현실과 당위성 사이의 괴리, 과정상의 탐구, 산업구조나 시장구조의 변화, 인구통계적 변화, 지각과 의미의 변화, 그리고 새로운 과학적, 비과학적 지식으로부터 비롯된다고 한다. Van de Ven(1986)은 혁신의 개발과 실행에 초점을 맞추어 “제도적 질서 아래서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것”을 혁신으로 본다(최만기, 1997에서 재인용). 또한 Damanpour(1991)은 혁신은 특정조직에서 ‘새로운(new) 아이디어나 행동의 채택(adoption)’으로 정의하면서, 혁신과정 중 혁신채택과 채택주체인 조직에 초점을 맞추어 해당 조직에게 새로움을 주는 자체 제조 또는 (외부)수입의 기구, 제도, 정책, 프로그램, 과정, 제품 또는 용역의 채택으로 보았다.

이렇듯 ‘혁신’의 정의와 내용이 다양하게 설명되고 있지만 공통적으로 내포하고 있는 개념은 ‘새로운 것’ 혹은 ‘참신성’이며 이와 더불어 혁신은 실제에서 활용될 수 있는 것이어야 한다는 것이다. 혁신은 급변하는 환경 하에서 조직의 생존을 결정하는 핵심적인 요인 중 하나이며, 조직은 하나의 유기체와 같이 외부환경의 위협에 대비하여 내부적으로 끊임없이 새로운 혁신적 변화를 시도하여야 하는 것이다.

2. 조직혁신 연구의 흐름

그렇다면 혁신을 촉진하거나 결정하는 요인은 무엇일까? 조직혁신을 결정하는 요인에 대한 연구는 혁신에 대한 오랜 연구의 역사만큼이나 다학문적으로 접근되어왔다. 예를 들어 심리학적 접근은 엘리트의 가치지향(value orientations), 조직구성원의 성격 특성, 창의적 행동을 자극하는 부수적 집단이나 조직적 구조에 초점을 두며, 경제학적 접근에서는 조직의 크기, 시장경쟁, 조직 내·외적 여유 자원 등의 변수와 혁신이 성과에 미치는 영향에 관심을 갖는다. 또한 조직은 하나의 정치시스템으로서 그 안에서 투쟁과 협상의 결과물로서 혁신을 이해하기도 한다(Pierce &

Delbecq, 1977).

혁신은 그 개념의 다양성만큼이나 매우 복잡하고, 다중적인 행위이다. 혁신이 가진 근본적인 특성은 혁신의 주체, 혁신의 결정, 확산(diffusion), 채택(adoption), 실행, 성과에 이르기까지 다양한 범위에서 연구되고 있다. 혁신에 관한 다양한 개념 정의는 혁신의 연구의 방향과 밀접하게 연관된다. Wolfe(1994)는 조직의 경쟁력과 효과성을 높이기 위해 수많은 혁신 연구가 진행되어 왔지만, 혁신에 대한 지나치게 다양한 개념과 관점으로 인해 비결정적, 비일관적으로 연구가 이루어졌다고 지적하고, 혁신연구에 대한 일반화 가능성을 위해 혁신연구를 3가지로 분류하고 있다.

첫째, 혁신 확산 연구[Diffusion of innovation(DI) research]이다. 혁신 확산 연구자들은 주로 혁신의 수용자가 어떤 형태로 혁신을 확산시키게 되는가에 관심을 갖는다. 따라서 혁신이 확산되는 과정을 연구함으로써 시간적, 공간적인 측면에서 혁신이 어떠한 속도와 패턴을 보이는지 연구한다. 혁신 확산 연구자들은 혁신 확산에 영향을 주는 요인으로서 다음의 6가지 특성을 설명하고 있다.

- (1) 수용자의 특성(adopter characteristics)
- (2) 수용자가 속해있는 사회적 네트워크(the social network to which the adopters belong)
- (3) 혁신의 속성(innovation attributes)
- (4) 환경적 특성(enviromental characteristics)
- (5) 혁신이 소통되는 과정(the process by which an innovation is communicated)
- (6) 혁신을 촉진하는 사람들의 특성(the characteristics of those who are promoting an innovation)

또한 혁신 확산 연구의 결과로서 확산에 영향을 주는 혁신의 특성 즉 상대적 이익(relative advantage), 양립가능성(compatibility), 복잡성(complexity), 시행가능성(trialability), 측정가능성(observability) 등이 중요한 영향을 미친다고 설명한다. 이와 더불어 혁신 확산 연구는 혁신을 수용하는 사람들의 특징과 성향을 구분하였는데, 변화에 적극적인 혁신가(innovator)로부터 혁신에 둔감한 자(laggard)까지 5가지 유형으로 분류하고 있다(innovators, early adopters, early majority, late majority, and laggards). 그러나 혁신 확산 연구는 조직을 하나의 개인 또는 리더의 특징 등에 한정하여 설명함으로써 조직의 특성을 지나치게 단순화하고 부적절하게 의인화하였다는 한계를 지닌다.

둘째, 조직혁신 결정 연구[Organizational innovativeness(OI) research]이다. 이는 무엇이 조직혁신을 결정하는지에 관심을 갖는다. 즉 조직의 혁신성향을 결정하는 요인이 무엇인지를 발견하는 것이 연구 목적이 된다. 주로 서베이 데이터 연구에 의존하며, 종속변수로서 조직혁신을 조직에 의해 수용된 혁신제도 수의 합으로 본다. 반면에 독립변수로는 개인적, 조직적, 환경적 변수의 영향을 연구한다. 특히 혁신결정에 있어서 조직구조의 영향을 주요한 요인으로 본다. 그러나 조직혁신 결정 연구는 지나치게 정태적인 정향(static orientation)을 보인다는 비판을 받는다. 즉 혁신 과정이 무시됨으로서 혁신의 변화를 측정할 수 없으며, 변수들 간의 상호관계(interaction)에 대한 연구가 부족하다고 비판된다.

셋째, 혁신 과정이론 연구[Process theory(PT) research]이다. 혁신 과정이론은 조직이 혁신을 실행하는 과정에서 일어나는 현상을 연구하는 것이 주된 관심사이다. 혁신이 왜 그리고 어떻게 도입, 성장, 발전, 소멸되는지에 관심을 갖는다. 혁신확산연구와 결정연구가 변수들 간의 상관관계를 결정하는 것에 관심을 갖는다면 혁신과정 연구는 혁신의 발전과 실행행위의 시간적 순서와 단계(stage)를 강조한다. 혁신과정이론은 비슷한 수준의 혁신 단계가 존재하고 이를 예측 가능하다고 가정한다. 그러

나 현실의 혁신은 매우 복잡하며, 단순하게 순차적인 단계로 예측되기는 어렵다고 비판받는다.

이상과 같은 Wolfe의 연구는 <표 1>과 같이 정리될 수 있다.

<표 1> 조직혁신 연구의 흐름

연구 질문	접근방법	연구주제	주요 요인
1. 조직의 주요 수용자들의 혁신 확산 패턴은 무엇인가?	혁신확산연구 (Diffusion of Innovation: DI)	시간, 공간에 걸친 혁신의 확산	1) 수용자의 특성 2) 수용자가 속한 사회적 네트워크 3) 혁신의 특성 4) 환경적 특성 5) 혁신이 전달되는 과정 6) 혁신을 촉진하는 사람들의 특성
2. 무엇이 조직 혁신을 결정하는가?	혁신결정연구 (Organizational Innovativeness : OI)	조직혁신 결정요인	1) 개인 변수 2) 조직 변수 3) 환경 변수
3. 조직이 혁신을 실행하는 과정은 무엇인가?	혁신과정이론 연구 (Process Theory : PT)	조직내부의 조직혁신 과정	1) 혁신단계 모델(Stage model) : 혁신 단계와 순서에 대한 예측 2) 혁신의 생성부터 소멸에 이르는 일련의 과정

자료 : Wolfe. R. A. (1994)

3. 조직혁신의 유형

혁신개념의 모호성과 다양성으로 인하여 혁신연구자마다 서로 다른 연구결과를 낳게 되었고 이로 인해 혁신개념을 구체화할 필요성이 제기되었다. 이러한 혁신개념의 모호성에서 벗어나기 위해 혁신을 단일속성이거나 변수가 아닌 상위범주를 구성하는 ‘차원’들을 설정하고 이에 근거하여 혁신의 차원과 유형을 분류하는 경향을 보인다(왕재선·김서용, 2009).

Damanpour(1991)는 조직혁신에 미치는 결정변수와 조절변수의 효과에 대한 메타분석을 통해 혁신의 차원과 유형을 구분하고 있다. 우선 혁신의 유형(type of innovation)으로서 기술혁신(technical innovation)과 관리혁신(administrative innovation)을 구분한다. 이는 혁신제도가 영향을 미치는 조직의 영역(기술 대 관리)에 따른 구분이다. 다른 한편으로 혁신이 도입되고 결과를 산출하는 과정이라는 측면에서 급진적 혁신(radical innovation)과 점진적 혁신(incremental innovation)으로 구분한다. 즉 혁신이 수용되는 단계(stage of adoption)로서 혁신시작(initiation stage)과 혁신실행(implementation stage)을 구분하여 이들과 조직변수 간의 관계가 상이하다는 점을 보여준다.

기술혁신과 관리혁신의 구분은 사회구조와 기술 간의 일반적인 차이점과 관계된다. 기술혁신은 주로 제품이나 프로세스와 관련되며 제품, 서비스, 생산과정기술과 연관된 혁신을 의미한다. 관리혁신은 주로 조직의 기본적인 작업 행위, 관리활동과 관련된 조직구조와 관리과정 등의 혁신을 의미한다. 이러한 구분은 동일한 예측 변수가 관리혁신과 기술혁신에 다른 영향을 준다는 데 의미가 있다. 즉 Daft(1978)의 "이중핵 모형(dual-core model)"에 따르면 낮은 전문가주의(low professionalism), 높은 공식화(high formalization) 그리고 높은 집중화(high centralization)는 관리혁신에 영향을 주며, 그 반대의 경향은 기술혁신에 영향을 준다고 보았다. 즉 유기적 조직에서는 기술혁신이, 기계적 조직에서는 관리혁신

이 높게 나타나는데 이는 각 혁신이 가지는 속성 때문이다(왕재선·김서용, 2009).

급진적 혁신과 점진적 혁신은 혁신을 도입하고 수용하는 급진성(radicalness)에 따른 분류이다. 혁신의 채택은 한 조직의 구조와 기능에 대한 변화를 가져오지만, 이러한 변화의 정도는 모든 조직에 동일하지 않다. 결국 변화를 수용하는 조직이 기존의 관행으로부터 어느 정도나 변화가 이루어지는 지에 따라서 혁신은 분류될 수 있다. 급진적 혁신은 조직 행위에 근본적인 변화를 가져오고 현존하는 관행들로부터의 분명한 분리에서 출발한다. 반면 점진적 혁신은 현존하는 관행들 속에서의 작은 변화에서 출발한다. 점진적 혁신은 기존의 조직에 약간의 변화를 도입해서 기존 조직 디자인의 잠재성을 이용하거나 우위를 강조한다. 예를 들면 변화에 대한 관리자의 태도와 기술 지식 자원은 급진적 혁신에 작용하는 반면, 구조적 복잡성과 분권화는 점진적 혁신에 영향을 미친다(Damanpour, 1991). 즉 점진적 혁신은 기존의 조직능력을 강화시키고, 급진적 혁신은 새로운 문제의 파악, 뉴테크놀러지, 신속하고 새로운 문제 해결방법 등에 필요하게 될 것이다(이동기, 1998). Ettlie et al(1984)는 급진적 혁신과 점진적 혁신에 따라 그 결정요인이 달라지며, 결정요인의 수준과 정도에 따라 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 구분하여 적용할 수 있다는 것을 하나의 모형으로 제시하고 있다(김구, 2011에서 재인용).

<표 2> 조직에서 급진적 혁신과 점진적 혁신의 개념적 모델

구 분	조직전략과 조직크기	→	조직구조	→	선제적 혁신조건	→	혁신결과
급진적 혁신 과정	1. 기술정책		1. 기술전문가 집중화		1. 혁신챔피언 2. 기술-조직 합치		1. 급진적 프로세스 채택 2. 급진적 패키지 채택
점진적 혁신 과정	2. 시장지배 성장전략 3. 다양화 4. 조직크기		2. 복잡성 3. 형식화 4. 집권화				3. 점진적 프로세스 채택 4. 새로운 제도 (서비스) 도입

자료 : Ettlie et al(1984), 김구(2011)에서 재인용

제 2 절 조직혁신 결정에 관한 이론적 논의

1. 조직혁신 결정 이론

조직혁신이 조직의 생존을 결정하는 중요한 요인이 된다는 점은 분명하다. 그러나 조직이 혁신을 결정하는 것은 다양한 원인과 목적을 지닌다고 볼 수 있다. 일반적으로 조직은 수익과 성과를 위해서 혁신을 도입하는 것이 일반적이겠으나, 사회적인 정당성이나 위상을 제고하기 위해 혁신을 도입하기도 하며, 환경에 적응하기 위한 불가피한 선택에 의해 혁신이 결정되기도 한다.

이러한 조직혁신 결정요인의 다양성은 혁신 연구 및 이론의 관점과 분석초점의 다양성을 나타내는데, 최만기(1997)는 조직혁신에 대한 배경이론을 정리하면서 기존의 조직혁신 연구들을 그 목적에 따라 4가지 이론틀로 설명하고 있다.

첫째, 합리적 효율론이다. 합리적 효율론에 따르면 조직혁신은 경제적 이익이나 이해관계자의 부(富) 증대의 원천이다. 따라서 혁신의 주된 목적은 경제적 이익의 획득이며, 연구초점은 혁신으로 기대되는 혜택과 혁신을 위해 소요되는 비용의 분석이다. 이 이론은 조직혁신 결정에 가장 지배적인 이론으로서 기본적으로 경제학적인 관점을 반영하고 있다. 이 이론은 혁신의 목표는 이윤극대화, 시장점유율 제고 및 경쟁력우위 확보이고, 혁신에 따른 기술적 능률성은 투입에 대한 산출임을 가정하고 있다.

혁신의 선구자인 Schumpeter, Drucker 등은 혁신을 경제발전의 원동력으로 주장하면서 혁신은 부를 창조하기 위해 자원에 새로운 능력을 부여하는 행위이자 자원에 경제적 가치를 부여하는 행위로 본다(최만기 1997에서 재인용). 이 이론은 이후 Downs & Mohr(1980)의 혜택-비용

모형(the benefit-cost model) 등으로 발전된다.

둘째, 상징적 제도론이다. 상징적 제도론은 조직혁신을 조직의 상징적 위상을 유지·제고시키고 그 조직이 속한 커뮤니티로부터의 수용성을 증대시키는 수단으로 본다. 혁신의 주된 목적은 경제적 이익보다는 사회적 수용이며, 조직은 혁신을 제도화하고 그것을 통해 조직이 속한 커뮤니티의 규범을 따르고 커뮤니티의 한 구성원임을 상징적으로 과시할 수 있다. 따라서 이 이론의 연구자들은 혁신의 상징적 효과나 제도화에 분석의 초점을 맞춘다. 합리적 효율론의 기본적 가정, 즉 조직혁신은 조직의 경제적 이익을 가져올 것이며 조직혁신이나 혁신의 채택은 조직외부에 영향을 받지 않고 독립적으로 이루어진다는 것에 대한 반론을 제기한다.

Abrahamson(1991)은 조직이 왜 기술적으로 비능률적이고 경제적으로 전혀 도움이 되지 않거나 심지어 해악이 될지라도 조직 외부의 영향을 받아 혁신을 감행하는지에 대하여 연구하면서 능률-선택관점(the efficiency-choice perspective), 외압-선택관점(the forced-choice perspective), 일시유행관점(the fad perspective), 유행관점(the fashion perspective)을 제시한다. 조직이 혁신을 결정함에 있어서 수많은 외부의 조직이나 이해관계자들의 영향을 받게 되며, 특히 외부적 환경이나 유행에 민감하게 반응할 수밖에 없는 공공기관, 대학과 같은 공공조직에 두드러지게 나타난다. 조직이 처해있는 내외부적인 환경에 대한 충분한 고려없이 민간의 최신 혁신기법이나 제도를 채택한다거나, 그러한 제도를 받아들이지 못하는 것이 경쟁에서 뒤처지는 결과를 가져올 것이라는 위협의 인식들이 조직혁신 결정의 요인이 될 수 있다고 본다.

셋째, 과정적 진화론이다. 과정적 진화론에 따르면 조직혁신은 조직이 환경변화에 적응하기 위하여 다양성 추구하고 선택적 보전을 하는 과정이다. 조직혁신의 주요목적은 궁극적으로 환경에의 적응을 통한 생존이다. 이 연구자들은 혁신의 진화과정과 이 과정에서 나타나는 혁신의 단계 및

단계별 다양성 추구와 선택적 보전을 결정하는 요인 규명에 연구의 초점을 맞춘다. 이는 앞서 설명한 Wolfe의 이론 분류 중 혁신과정이론(process theory)과 유사하다. 즉 조직혁신은 시간의 흐름에 따라 진행되는 일련의 과정이며, 개인적 창의성에 바탕을 둔 아이디어의 창안에서부터 그것의 개발, 사용자에게 의한 채택과 확산에 이르는 선형적인 흐름으로 본다.

마지막으로 구조적 상황론이다. 이 이론에 따르면 조직혁신은 혁신의 결정요인과 상황요인과의 적합성의 산물이다. 조직혁신을 효과적으로 유도하기 위해서는 혁신의 속성과 제반 상황 요인 사이의 적합도가 높아야 한다. 따라서 그러한 적합성을 높이는 상황적 특성을 규명하는 것이 이 이론의 연구자들의 주된 관심사가 된다. 조직구조의 복잡성, 조직의 유형, 조직 내부의 유연성 등 조직이 갖는 고유한 조직특성을 조직혁신 결정의 주요한 변수로 본다. Burns & Stalker(1961)는 조직혁신과 혁신의 채택·확산은 기계적인 조직보다 유기적인 조직에서 더 잘 일어난다고 하며, Daft(1978)는 이중핵 모형(the dual-core model)을 통해 기계적인 조직은 관리혁신을, 유기적인 조직은 기술혁신을 촉진시킨다고 설명한다(최만기 1997에서 재인용).

이상과 같은 조직혁신 결정 이론의 주요 특징을 정리하면 <표 3> 과 같다.

<표 3> 조직혁신 결정 이론의 주요 특징

이론	조직혁신 이미지	조직혁신의 목적	연구초점	주요연구 방법
합리적 효율론	조직혁신은 경제적 이익이나 부적 증대의 주요 원천	경제적 이익	비용-혜택 및 능률적 선택의 분석	수리경제적 /계량경영적 연구
상징적 제도론	조직혁신은 조직의 상징적 위상을 유지·제고시키고 커뮤니티로부터의 수용성을 증대시키는 수단	사회적 수용	혁신의 상징적 효과 및 제도화 분석	정성적/ 종단적 연구
과정적 진화론	조직혁신은 조직이 환경의 변화에 적응하기 위하여 다양성을 추구하고 선택적으로 보존하는 과정	환경에의 적응	혁신의 단계 및 진화과정의 분석	종단적 연구
구조적 상황론	조직혁신은 조직혁신 결정요인과 상황요인과의 적합성의 산물	상황적합성의 제고	혁신과 결정요인 사이를 조절하는 상황요인과 혁신 결정요인 구성의 분석	횡단적 연구

자료 : 최만기(1997)

2. 조직혁신 결정요인의 선행연구

앞서 살펴본 바와 같이 조직은 경제적 목적 뿐만 아니라 대내외의 평판이나 환경에의 적응을 위해 혁신을 결정한다. 그렇다면 좀 더 구체적으로 조직의 혁신 결정에 영향을 주는 요인들은 무엇일까? 개념적 차원의 논의를 보면 혁신의 결정요인 분석에 있어 개인, 조직, 환경 등과 같

이 분석수준에 따라 구분을 시도하고 있다는 점을 알 수 있다. Pierce & Delbecq(1977)는 조직혁신의 결정요인으로서 구조적 요소(분화(differentiation), 전문화, 탈집권화, 공식화, 계층화), 맥락적 요소(환경적 불확실성, 조직크기, 조직연령, 조직간 상호의존성), 개인적 요소(직무만족, 성과불만족, 내적 동기, 의사결정자의 변화지향성) 등이 혁신에 영향을 미친다고 주장한다. 최만기·이지우(1999)는 개인특성, 집단특성, 조직특성, 환경특성 등을, Kimberly(1981)는 관리자 및 구성원, 조직구조, 조직간 관계유형, 조직환경 등이 혁신에 영향을 미친다는 점을 제시한다. Daft(1982)는 혁신에 영향을 미치는 변수를 개인적 요소(주요 의사결정자, 변화주도자, 인사, 지각된 성과 요소), 조직적 요소(크기 및 자원, 조직구조 등), 환경적 요소(시장관련요소, 고객/공동체요소, 기타 조직적 요소) 등으로 구분하고 있다(왕재선·김서용, 2009).

특히 공공조직의 혁신에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 주로 조직의 내부적 특성과 외부 환경적 특성, 관리활동 및 관리역량이 혁신에 영향을 미침을 주장하고 있다. 다수의 연구들은 공공조직의 혁신에 미치는 영향을 조직 내부적 특성과 외부 환경적 특성으로 구분하여 분석하고 있다. Damanpour & Schneider(2006)는 미국의 공공기관을 대상으로 혁신 도입, 실행 등의 단계 별로 조직 자체의 특성, 환경적 특성, 관리자의 특성이 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 Walker(2007)는 영국 지방 정부를 대상으로 조직 혁신 활동에 미치는 영향을 조직의 구조를 비롯한 조직의 특성, 사회적 요구 및 복잡성, 외부 환경 변화 등을 나타내는 환경적 특성, 혁신의 유형으로 구분하였다. 왕재선·김서용(2009)은 혁신의 결정요인이 과업적 측면에서의 경쟁적 환경, 조직 규모, 복잡성, 집권화를 포함하는 구조적 요인, 여유자원, 조직 연령 등임을 실증분석을 통해 밝혔으며 다양한 속성을 바탕으로 혁신에 대한 분석이 이루어져야 함을 주장하였다.

Damanpour(1991)은 조직혁신에 대한 결정요인과 조절요인에 대한 메타분석을 통해 조직혁신에 영향을 미치는 조직의 특성을 13가지로 설명하고 있다. 조직혁신을 결정하는 요인으로서 전문화, 기능적 차이, 전문직업주의, 변화에 관한 관리 태도, 관리자의 임기, 기술지식 자원, 관리집중, 여유자원(slag resource), 외재적·내부적 커뮤니케이션은 조직혁신에 정(+)의 관계를 갖는 반면, 형식화, 집권화, 수직적 차이는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 분석하였다.

조직의 전문화(specialization)는 ‘복잡성’, ‘역할 전문성’으로 표현되기도 하는데 조직 내 다양한 전문가는 광범위한 지식 기반과 아이디어를 제공할 수 있으며 이를 통해 조직혁신 결정에 적극적인 경향을 나타낸다고 한다. 기능적 차이(functional differentiation)는 최고관리자 아래의 단위 부서의 수로서, 기능 단위별로 형성된 전문가 집단의 존재는 기술 및 관리시스템 변화에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 전문직업주의(professionalism)는 조직 구성원들의 전문지식의 정도로서 업무에 대한 자기확신과 몰입을 촉진하며, 변화에 관한 관리 태도(managerial attitude toward change)는 관리자나 종업원들이 변화를 지지하는 정도로서 혁신을 주도하는 엘리트의 가치변화 등에 대한 수용도에 긍정적인 영향을 미친다. 관리자의 임기(managerial tenure)는 해당 직무에 대한 관리자의 장기근속은 과업의 수행방법, 정치적 과정에 대한 대처능력, 기대 성과에 대한 획득 방법 등에 대한 정당성과 지식을 제공하며, 조직의 기술자원과 잠재력인 기술지식 자원(technical knowledge resources)은 새로운 기술적 아이디어를 이해하고 절차에 적용하는 것을 용이하게 한다. 혁신적인 관리자의 비율인 관리집중(administrative intensity)은 구성원에 대한 리더십을 발휘하고 혁신에 대한 지지수준을 높이며 조정함으로써 혁신채택의 성공률을 높이게 된다. 조직의 여유자원(slag resources)은 혁신 실패에 따르는 비용 부담 등을 흡수하고 새로운 아이디어 탐색을 촉진하는 요인이 된다. 마지막으로 조직의 외재적·내부적 커뮤니케이션(external·internal communication)이 높아질수록 외부의

혁신 아이디어를 받아들이고 조직 내부에서 혁신적 아이디어의 확산 및 수용도를 높이게 된다.

반면에 조직활동에 대한 규칙과 절차인 형식화(formalization), 의사결정 권한의 집중정도인 집권화(centralization)는 업무적 융통성을 저해하고 규칙에 얽매이게 하며, 혁신적인 해결책을 제시하는데 방해요소가 된다. 이와 더불어 조직 내부에 존재하는 계층의 수인 수직적 차이(vertical differentiation)는 그 수준이 높아질수록 혁신적인 아이디어의 흐름을 방해하고 혁신의 확산을 어렵게 한다. 이상의 논의는 다음의 <표 4>와 같이 정리될 수 있다.

<표 4> 혁신에 관한 조직의 결정요인

독립변수	관계	이유
전문화	+	다양한 전문가는 광범위한 지식 기반을 제공할 수 있고(Kimberly & Evanisko, 1981) 아이디어가 횡단적으로 증가될 수 있다(Aiken & Hage, 1971).
기능적 차이	+	차이가 있는 기능 단위들로 형성된 전문가 집단은 기술시스템의 변화를 설명하고 도입하며 관리시스템의 변화에 영향을 미친다(Baldrige & Burnham, 1975).
전문직업 주의	+	어떤 현상(변동)으로 옮기는 데 자기확신과 몰입을 하게 된다(Pierce & Delbecq, 1977).
형식화	-	융통성과 일 규칙에 얽매이지 않는 것은 혁신을 조장한다(Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1965; Aiken & Hage, 1971). 낮은 형식화는 새로운 아이디어와 행동을 조장하게 하는 개방성을 허용한다(Pierce & Delbecq, 1977).
집권화	-	의사결정의 집권화는 혁신적인 해결책을 제시하는 데 방해가 된다(Thompson, 1965). 참여적인 직무환경은 조직구성원의 의식, 몰입을 증대시킴으로써 혁신을 촉진한다.
변화에 관한 관리태도	+	변화에 관한 관리자의 우호적인 태도는 혁신으로 이행하는 내부 분위기를 이끈다. 혁신을 위한 관리자의 지지는 혁신실행 단계에서, 개인과 부서 간에 조정과 갈등해결에 필수적이다.
관리자의 임기	+	직무에서 관리자의 장기근속은 과업을 어떻게 수행해야 될지, 정치적 과정에 어떻게 대처해야 될지, 그리고 기대하는 성과를 어떻게 획득해야 될지에 관한 정당성과 지식을 제공한다(Kimberly & Evanisko, 1981).
기술지식 자원	+	기술적 지식 자원이 많으면 많을수록 새로운 기술적 아이디어를 이해하고 절차에 적용하는 것을 더욱 쉽게할 수 있다(Dewar & Dutton, 1986)
관리집중	+	혁신을 조장하는 관리자 비율이 높을수록 리더십, 지지, 조정을 통해 혁신채택의 성공이 높아진다(Daft & Becker, 1978; Damanpour, 1987).
여유자원	+	여유자원(slag resources)은 조직이 혁신을 받아들이고, 실패를 흡수하며, 혁신에 대한 비용을 부담할 수 있게 하고, 새로운 아이디어 탐색을 추구하도록 여유를 갖게 한다(Roger, 1968: 615).
외재적 커뮤니케이션	+	조직구성원들의 조직 외부에서의 전문적인 활동은 혁신 아이디어를 불러 일으키며(Jervis, 1975; Miller & Friesen, 1982), 조직의 환경에 관한 정보를 교환하게 한다(Tushman, 1977).
내부적 커뮤니케이션	+	조직 내에서 아이디어의 확산을 촉진시키고 다양성을 증대시키며 아이디어의 횡적인 확산을 불러일으킨다(Aiken & Hage, 1971). 또한 새로운 아이디어가 생존할 수 있는 우호적인 내부 환경조성에 기여한다(Ross, 1974).
수직적 차이	-	위계적 계층 수준이 높아질수록 계층간 커뮤니케이션을 방해하고, 혁신적인 아이디어의 흐름을 더욱 어렵게 한다(Hull & Hage, 1982)

자료 : Damanpour(1991); 김구(2011)에서 재인용

이상의 논의를 정리하면 조직혁신 결정요인으로 개인적 요인, 조직적 요인, 환경적 요인으로 구분되고 있다는 점을 알 수 있다. 본 연구는 사업체패널조사라는 조직수준의 자료를 바탕으로 하기 때문에 개인수준의 인지변수는 독립변수에서 제외한다. 본 연구는 조직혁신의 결정요인을 환경요인(시장경쟁, 제도적 압력), 조직적 요인(공공부문 여부, 조직규모, 조직연령, 분권화(직무자율성)) 및 조직문화요인(근로자 참여제도, 근로자의 커뮤니케이션 수준)으로 나누고 이러한 요인들이 조직혁신 결정에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 공공조직과 민간조직에 어떠한 차이를 나타내는지 실증·분석하고자 한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 변수의 조작적 정의와 가설설정

1. 조직혁신 제도 도입 여부(종속변수)

조직혁신 수준을 평가하는 방법은 학자마다 다양하게 정의되고 있다. Damanpour(1991)는 조직 혁신(organizational innovation) 또는 혁신성(innovativeness)은 일반적으로 혁신의 채택률로 측정된다고 보았다. 몇몇의 다른 연구들은 건축회사에 있어서의 수상(awards) 건수(Blau & McKinley, 1979), 특허권(patents)의 수(Hull & Hage, 1982)와 같이 혁신의 결과물로서 혁신수준을 측정하고 있으나, 대부분의 연구들은 일정기간에 도입된 혁신제도의 수를 혁신의 척도로 본다. 즉 조직혁신을 주어진 기간 내에 채택된 혁신의 숫자를 통해 측정하고 있으며, 새로운 사고와 행동의 생성, 발전, 집행을 포함하는 것으로 정의하면서 구체적으로 조직에서 새로운 장치, 체계, 정책, 프로그램, 과정, 제품, 서비스 등을 생성하거나 구매하는 것으로 정의하고 있다.

Hage & Aiken(1967) 또한 혁신을 새로운 사업의 채택으로 보고 있다. 왕재선·김서연(2009)도 공공부문의 조직혁신의 다차원성과 결정요인에 대한 실증분석에서 전사적 품질경영(TQM; Total Quality Management), 6 Sigma, 팀제, 아웃소싱, 지식관리시스템(KMS), 전사적 자원관리(ERP) 등을 구체적인 혁신기법들로 보고 이를 종속변수로 활용하였다. 이와 같은 선행연구와 같이 본 연구에서도 조직혁신 수준을 전사적 품질관리제(TQM), 목표관리제(MBO), 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제 등 총 5개 조직혁신 제도의 도입 여부와 도입된 제도의 합을 종속변수로 조작화하였다.

2. 조직혁신 제도 결정요인(독립변수)

1) 환경요인

조직은 환경의 불확실성과 조직이 인지하는 경쟁의 심각성이 증가할수록 불확실성을 극복하기 위한 조직혁신 제도를 도입할 가능성이 크다. 즉 조직을 둘러싼 환경적 복잡성이 증가하면 조직은 생존을 위해 조직구조와 기능의 정교화를 시도한다(Blau & Mckinley, 1979 ; 왕재선·김서용, 2009에서 재인용). 따라서 일반적으로 조직연구자들은 환경특성이 조직혁신에 영향을 미친다고 본다. Pierce & Delbecq(1977)은 과업적 환경(task environment)을 내부기능에 즉각적인 영향을 주는 외부적 조건들로 정의하면서, 공급자, 소비자, 경쟁자, 규제기관, 과학적·기술적 참고 그룹들을 주요한 관련자들로 보았다. 이러한 환경적 불확실성(environmental uncertainty)이 조직혁신의 동기, 채택, 실행에 영향을 준다고 보고, 조직의 불확실성은 조직혁신과 정(+)의 관계를 가지고 있다고 분석하였다. Kimberly & Evanisko(1981), Young 등(1981)은 환경 내 존재하는 경쟁(Competition)의 정도가 혁신에 영향을 준다고 본다(왕재선·김서용 2009에서 재인용). Rogers(1995)는 경쟁이 증가하면 증가할수록 불확실성은 증가하게 되며, 조직은 생존을 위해 인적자원 관리 변화를 포함한 다양한 혁신을 시도하게 된다(장용석·정장훈·조승희, 2014 에서 재인용). 특히 한국의 경우 1997년 IMF 경제위기 이후 사회 전반에 걸친 개혁이 추진되었다. 조직의 생존을 위해서는 성과가 가장 중요하다는 것이 민간영역뿐만 아니라 공공영역에서도 강조되었고, 경쟁 메커니즘을 통해 조직성과 향상이 가능하다는 분위기가 조성되었다. 결국 경쟁의 증가로 인해 환경의 불확실성이 증가할수록 조직은 혁신의 필요성을 느끼게 된다(장용석·정장훈·조승희, 2014). 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서도 조직이 처한 경쟁적 환경의 강도가 조직혁신과 관련된다는 가설을 제시한다.

가설1 : 조직환경이 경쟁적일수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

공공조직은 시장의 부재와 목표모호성으로 인하여 효율성에 대한 비판을 받는다. 이로 인해 혁신적 제도의 수용에 대하여 규범적 압력을 받게 되고, 민간조직의 혁신경영기법에 대한 제도의 채택과 운영에 제도적 동형화 성향을 나타낸다. 혁신이란 많은 조직이 공유하고 있는 제도를 채택하는 동형화(isomorphism)의 과정이며, 조직이 이미 정당화된 제도를 받아들이지 않을 경우, 제도적 환경으로부터 정당성을 확보할 수 없을 뿐 아니라 나아가 조직의 생존에 위협이 나타날 수 있다. 따라서 제도적 환경에 적극적인 조응(Conformity)을 시도하는 조직은 당연시되는 규범과 제도적 환경의 압력에 민감하다(Meyer & Rowan, 1977 ; Frank et al., 2000 ; Baek et. al., 2012 ; 왕재선 · 김서용 2009에서 재인용). 선행 연구에 따라 본 연구에서도 민간조직과 공공조직 모두 조직혁신제도 도입 결정에 있어 제도적 동형화 또는 압력에 영향을 받는다고 보고, 인사, 노무관련 전문잡지 구독여부, 다른 회사 인사관리자들과의 정기회합 여부, 경영자단체 및 협회로부터 조언/자문 여부, 국내외 우수사업장 벤치마킹 여부, 컨설팅 여부에 대한 응답의 합으로 측정하였다.

가설2 : 조직이 직면한 제도적 압력이 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

2) 조직요인

공공조직은 조직이 제공하는 재화나 서비스 등 최종산출물의 성과를 정확히 평가하기 어려우며, 이로 인해 절차나 과정에 관한 사회적 정당성 확보를 위해 노력한다. 공공조직은 조직이 가지는 비효율성 제고에 대한 대내외적 압력이 높기 때문에 선진 조직기법을 벤치마킹하고 혁신 제도를 도입하여 사회적 정당성을 확보하려는 경향이 높다고 할 수 있다. 전영한(2009)는 공공-민간조직의 조직환경에 관한 차이를 검증한 경

협적 연구들의 메타분석을 통해서 공공조직이 민간조직에 비해 환경적 영향에 더 개방적이며 제도화 경향이 높다는 가설을 지지하였다. 이를 바탕으로 공공조직은 민간조직에 비해 제도적 환경에 더욱 민감하게 반응하며, 조직혁신에 관련되어 있는 다양한 조직혁신 체도를 보다 더 적극적으로 도입하는 경향이 있다는 가설을 설정하였다.

가설3 : 공공조직이 민간조직보다 조직혁신 제도 도입 수준이 더 높을 것이다.

선행연구들에서는 조직규모와 혁신수준과의 관계에 대해서는 조직규모가 커질수록 혁신을 촉진하는 경향을 나타낸다고 분석한다. 조직규모가 커질수록 규모의 경제가 발생하기 때문에 혁신을 촉진시키고(Kimberly & Evanisko, 1981), 조직규모가 혁신을 수행할 수 있는 조직의 역량을 높이는 역할을 한다고 한다(Blau & Mckinley, 1979). Baldrige & Burnham(1975)는 규모가 혁신을 촉진하는 이유를 세 가지로 정리하고 있다. 첫째, 규모의 증가에 따른 복잡성 증대가 혁신을 촉진하고 다른 한편에서는 규모 증가로 인해 발생하는 문제점들을 해결하기 위해서 필요한 조정, 통제, 관리 등과 같은 혁신적 관행이 생겨나게 된다. 둘째, 규모의 증가는 비판적 다수(critical mass)를 만들어내기 때문이며, 셋째, 규모 증가는 환경과의 상호작용의 가능성을 증대시키기 때문이다(왕재선 · 김서용, 2009에서 재인용). Kaluzny, et al(1974)는 병원과 보건부문에 대한 혁신 수준 연구에서 조직의 규모가 전반적인 혁신 수준에 강한 연관이 있다고 하였다(Pierce & Delbecq, 1977에서 재인용). 이러한 선행연구들을 바탕으로 기관의 2010년 말 기준 전체 근로자수를 로그변수로 변환하여 적용하였다.

가설4 : 조직규모가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

조직혁신은 주로 외부의 자극에서 오는데 조직연령이 오래될수록 외부의 자극에 둔감해져 혁신지체로 이어질 수 있다. 즉 조직이 오래될수록 관료화되고 혁신에 대한 반응성이 떨어지기 때문에 혁신의 가능성은 낮아지는 경향이 있다(Aiken & Alford, 1970 ; 왕재선·김서용 2009에서 재인용). Kimberly & Evanisko(1981)는 병원조직을 대상으로 한 연구에서 조직연령이 조직혁신에 부(-)의 영향을 미친다고 주장한다(왕재선·김서용 2009에서 재인용). 또한 조직은 시간이 지나면서 조직 본연의 성격이 변화하게 되는데, 가령 관료화의 정도 및 관리방법·기술을 채택하는 정도가 달라지게 되어 혁신에 영향을 주게 된다. 따라서 조직의 연령은 조직혁신에 부정적 관계를 준다(Pierce & Delbecq, 1977). 이러한 선행연구를 바탕으로 조직의 연령 변수를 기관의 설립년도를 조사시점인 2011년에서 차감한 결과에 자연로그를 취한 값을 사용하여 측정하고자 한다.

가설5 : 조직연령이 오래될수록 조직혁신 수준이 낮을 것이다.

혁신활동에 있어서 조직구성원이 자신의 업무수행을 위한 방법과 절차 등에 관해 어느 정도 자율성을 가지고 있을 때 업무수행에 있어서 새로운 아이디어를 도입하거나 공유하는 등의 혁신활동을 할 가능성이 높다(김종우·이지우, 2012). Ramamoorthy et al.(2005)도 자율성이 혁신활동에 긍정적인 영향을 주고 있다고 실증 분석했다(정지수·한승희, 2014에서 재인용). Pierce & Delbecq(1977)는 조직의 의사결정에 대한 높은 참여수준과 같은 분권화는 혁신의 초기 단계에 영향을 주며, 유기적인 조직이 혁신적이며, 조직구조 내에서의 분권화 수준이 혁신의 주요한 예측변수가 된다고 주장한다. Hage & Aiken(1970)은 분권화와 프로그램 변화율은 정(+)의 관계가 있고, 혁신과 권위적 위계질서는 부(-)의 관계를 갖는다고 실증하였다(Pierce & Delbecq, 1977에서 재인용).

Damanpour(1991)는 집중화(Centralization)를 조직 내에서의 의사결정의 자율성이 퍼져있는 또는 집중되어 있는 정도로 설명하면서, 분권화를 조직원의 의사결정 참여도, 스스로 의사결정을 하여야 하는 권위와 자유의 정도로서 정의하고 있다. 이를 바탕으로 근로자의 업무수행방법, 업무속도, 신규채용 및 훈련 결정에 대한 자율성 정도에 대한 응답을 중심으로 분권화(직무자율성) 수준을 측정하고자 한다.

가설6 : 분권화(직무자율성)가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

3) 조직문화 요인

Carson(1985)은 참여적인 조직관리기법을 활용하게 되면 참여과정에서 조직원들의 새로운 아이디어의 도입으로 인해 생산성이 향상될 것이며, 직무만족도를 상승시킴으로써 동기가 부여되고 창의성이 높아지고, 실적에 의한 인센티브제도가 도입됨으로써 성과가 향상될 것이라고 분석하였다(김하현·나태준, 2011에서 재인용). 조직혁신에 있어서 근로자의 참여문화가 혁신활동 성과에 영향을 미치고, 혁신활동 성과가 기업의 재무적 성과에 영향을 미친다(김현동·이동진, 2010: 정지수·한승희 2014에서 재인용). Damanpour(1991)는 내부 커뮤니케이션(internal communication)을 조직 하위 단위(units) 또는 그룹 간의 커뮤니케이션 수준으로 정의하며, 조직 내의 모임(committees)의 수와 미팅의 빈도, 비슷한 또는 상이한 수준의 사람들 간의 대면 접촉 수, 의사결정 공유 수준 등을 변수로 이용하였다.

이를 바탕으로 근로자의 참여적 조직문화를 측정하기 위하여 업무개선 제안제도 여부, 소집단활동 여부, 근로자의 공식적, 비공식적 통로를 통한 경영계획(투자, 인력, 생산 계획), 신기계 및 설비 도입, 공정 및 작업

조직 개편, 근로자 훈련, 분사나 하청, 감원 등 고용조정의 결정에 대한
관여정도에 대한 응답을 바탕으로 참여적 조직문화 수준을 측정하고자
한다.

가설7 : 근로자의 참여적 조직문화 수준이 높을수록 조직혁신 수준이
높을 것이다.

가설7-1 : 근로자의 조직혁신 참여제도가 많을수록 조직혁신 수준이
높을 것이다.

가설7-2 : 근로자와 조직 간 커뮤니케이션 수준이 높을수록 조직혁신
수준이 높을 것이다.

3. 통제변수

조직혁신에는 갈등이 존재한다. 혁신은 조직혁신은 조직의 현재 상태를
인위적으로 변화시키기 때문에 현상유지를 바라는 조직 구성원들로부터
저항(抵抗)을 받기 마련이다. 이로 인해 노동조합이 존재할 경우, 조직성
과 및 시장경쟁원리를 강화하는 혁신제도의 도입에 반대하는 경향을 보
인다(Spell & Blum, 2005). 따라서 노동조합의 유무가 조직혁신 도입에
영향을 줄 수 있다고 보고, 노조가 있는 경우를 1, 없는 경우를 0으로 처
리하여 코딩하여 통제하였다.

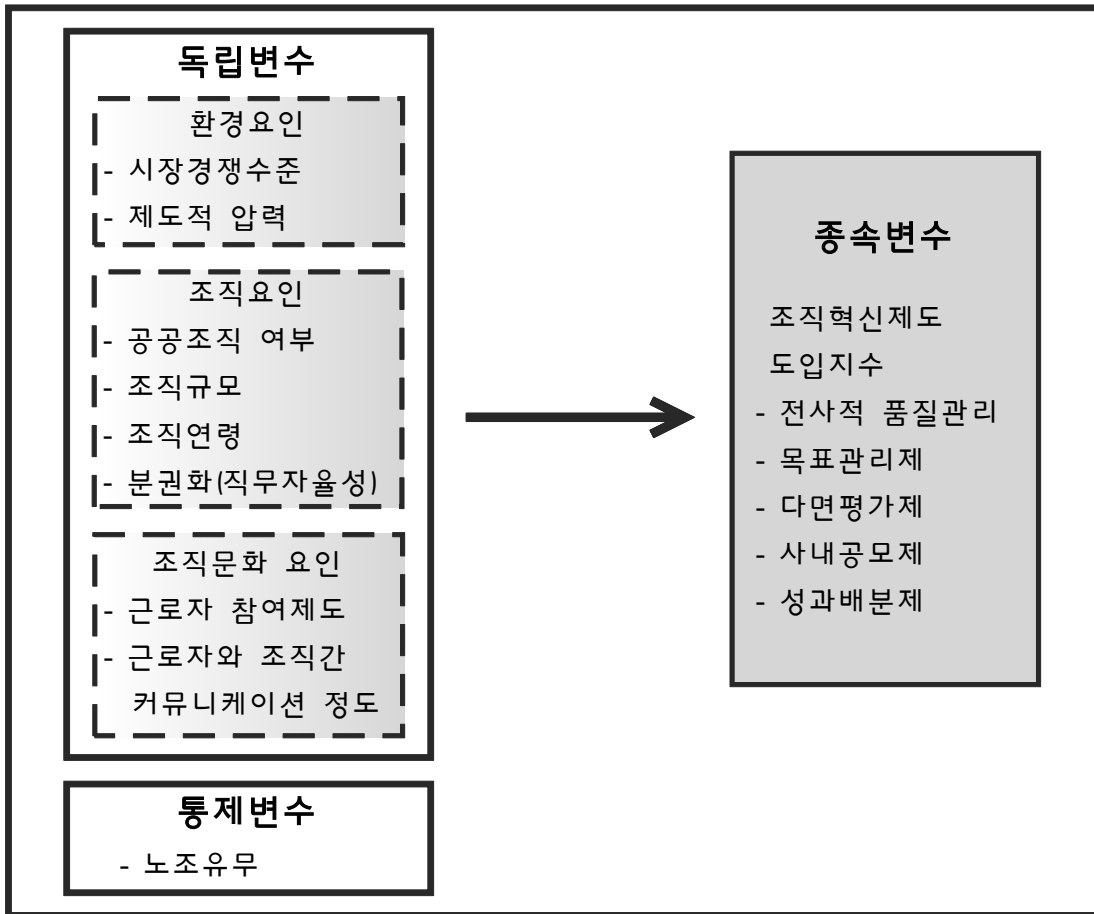
<표 5> 분석변수 요약

변수		조작적 정의	
종속변수	조직혁신제도 도입	조직혁신제도 도입지수 사업체패널내 조직혁신제도 도입의 합 (전사적 품질관리, 목표관리제, 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제) (도입=1)	
독립변수	환경요인	시장경쟁수준	주력제품/상품, 서비스의 경쟁의 정도에 대한 인식 (5점 척도, 심각함=5)
		제도적 압력	인사/노무 관련 전문잡지 구독 여부, 인사관리자간 정기적 정보교류 회합 참석 여부, 경영자단체 및 협회로부터의 자문/조언 여부, 우수사업장 벤치마킹 여부, 컨설팅 여부 등 5가지 설문문항에 관한 응답의 합
	조직요인	공공조직 여부	민간조직=0, 공공조직=1
		조직규모	전체근로자 수(로그 변환)
		조직연령	2011-개별조직의 설립연도(로그 변환)
	분권화 (직무자율성)	업무수행방법, 업무속도결정, 신규팀원 채용결정, 팀원 훈련결정에 대한 설문문항 (자율권을 많이 가지고 있다=1, 각 설문의 합)	
	조직문화요인	근로자의 참여제도	업무개선제안 제도, 소집단활동 여부 (여=1, 부=0)
근로자와 조직간 커뮤니케이션		근로자가 경영계획, 최신기계 및 설비 도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련, 분사나 하청의 결정, 감원 등 고용조정결정에 대한 응답 (사전에 정보도 받지못함~노사가 공동으로 결정함 =0~5)	
통제변수	노조유무	노동조합 존재 여부(더미, 노조있음=1)	

제 2 절 연구의 분석틀

지금까지 살펴본 바와 같이 연구모형을 도식화하면 아래의 그림과 같이 설명될 수 있다.

<그림 1> 연구의 분석틀



가설1 : 조직환경이 경쟁적일수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설2 : 조직이 직면한 제도적 압력이 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설3 : 공공조직이 민간조직보다 조직혁신 제도 도입 수준이 더 높을 것이다.

가설4 : 조직규모가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설5 : 조직연령이 오래될수록 조직혁신 수준이 낮을 것이다.

가설6 : 분권화(직무자율성)가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설7 : 근로자의 참여적 조직문화 수준이 높을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설7-1 : 근로자의 조직혁신 참여제도가 많을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

가설7-2 : 근로자와 조직간의 커뮤니케이션 수준이 높을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다.

본 연구는 조직수준에서 이루어지는 혁신을 연구대상으로 하며, 이를 위해 한국노동연구원이 격년으로 진행하는 사업자패널조사데이터 중 최신자료인 2011년 조사자료를 참조하였다.

사업체패널조사는 전국 30개 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성 있는 1,700여개의 표본 사업체를 층화 추출하여 실시하고 있다. 특히 공공부분의 경우, 정부출자기관, 출연기관, 보조위탁기관, 자회사, 재출연기관, 경영혁신대상기관 등을 포함한다. 2011년 사업자패널조사(4차년도)는 전체 응답 사업체는 1,770개소이며, 이 중 민간 부분의 표본사업체는 1,653개소이고, 공공 부문은 117개소이다. 전체 응답 사업체 중 원패널의 표본사업체는 1,191개소, 2차년도 또는 3차년도 조사에서 추가된 표본사업체가 343개소, 4차년도 조사에서 새롭게 추가된 표본사업체가 236개소이다. 본 연구에서는 2011년 사업체패널조사 결과 중 결측치를 제외하고 민간조직 1,651개, 공공조직 117개 총 1,768개 응답치를 분석대상으로 하고 있다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 기술통계 분석

1. 종속변수

<표 6>과 같이 조직혁신 제도 도입 수준을 보면, 목표관리제 도입이 56.6%로 가장 높았고, 다면평가제(54.3%), 성과배분제(47.6%), 전사적 품질관리(23.9%), 사내공모제(15.6%) 순이었다.

<표 6> 조직혁신 제도 도입 현황

주요변수	세부변수	실시	미실시	합계
조직혁신 제도도입	전사적품질관리	423 (23.9%)	1,345 (76.1%)	1,768 (100%)
	목표관리제*	719 (56.6%)	551 (43.4%)	1,270 (100%)
	다면평가제*	690 (54.3%)	580 (45.7%)	1,270 (100%)
	사내공모제	276 (15.6%)	1,492 (84.4)	1,768 (100%)
	성과배분제	841 (47.6%)	927 (52.4%)	1,768 (100%)

주) *: 결측치 제외함

조직혁신제도 도입을 민간조직과 공공조직으로 나누어 분석한 결과, 민간부문의 경우에는 목표관리제가 56.9%로 가장 높았고, 공공조직의 경우 다면평가제가 80.0%로 가장 높았다. 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제는 공공조직이 민간조직에 비해 조직혁신 제도 도입 비율이 높은 것으로 나타났다. 반면 기술혁신 제도인 전사적 품질관리는 공공조직에 비해 민간조직의 도입비율이 높았으며, 목표관리제의 경우는 큰 차이가 없었다.

<표 7> 민간/공공조직의 조직혁신 제도 도입 현황

주요 변수	세부 변수	민간조직			공공조직		
		실시	미실시	합계	실시	미실시	합계
조직혁신 제도도입	전사적 품질관리	404 (24.5%)	1,247 (75.5%)	1,651 (100%)	19 (16.2%)	98 (83.8%)	117 (100%)
	목표관리제*	657 (56.9%)	498 (43.1%)	1,155 (100%)	62 (53.9%)	53 (46.1%)	115 (100%)
	다면평가제*	598 (51.8%)	557 (48.2%)	1,155 (100%)	92 (80.0%)	23 (20.0%)	115 (100%)
	사내공모제	238 (14.4%)	1,413 (85.6%)	1,651 (100%)	38 (32.5%)	79 (67.5%)	117 (100%)
	성과배분제	757 (45.9%)	894 (54.1%)	1,651 (100%)	84 (71.8%)	33 (28.2%)	117 (100%)

주) *: 민간조직 결측치 496, 공공조직 결측치 2 제외함

아래 <표 8>에서는 종속변수의 기초통계량을 중심으로 민간부문과 공공부문으로 나누어 단순평균값과 표준편차를 비교하였다. 주요한 관리혁신제도인 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제와 조직혁신지수는 민간조직보다 공공조직에서 평균치가 높게 나타났고 기술혁신 제도인 전사적 품질관리는 민간조직의 평균치가 공공조직에 비해 높게 나타났다. 또한 목표관리제의 경우는 민간조직이 공공조직에 비해 평균치가 높았으나 큰 차이가 나타나지는 않았다. 종합해볼 때, 전반적으로 민간부문보다 공공부문에서 조직혁신 제도가 더 적극적으로 도입되고 있는 것으로 나타났으며, 특히 관리혁신 제도 도입수준이 민간조직에 비해 높게 나타났다.

<표 8> 종속변수 기초통계량

세부변수	척도	민간조직			공공조직			민간/공공 차이
		평균	표준편차	관측수	평균	표준편차	관측수	t-stat
전사적 품질관리	0,1	.245	.430	1,651	.162	.370	117	2.296**
목표관리제*	0,1	.569	.495	1,155	.539	.501	115	0.612
다면평가제*	0,1	.518	.500	1,155	.800	.402	115	-7.013***
사내공모제	0,1	.144	.351	1,651	.325	.470	117	-4.075***
성과배분제	0,1	.459	.498	1,651	.718	.452	117	-5.958***
조직혁신지수	0~5	2.139	1.315	1,155	2.565	1.312	115	-3.312***

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

*: 민간조직 결측치 496, 공공조직 결측치 2 제외함

2. 독립변수

(1) 환경변수

<표 9>와 같이 조직혁신에 영향을 주는 환경요인으로서 시장경쟁 수준을 보면, 민간조직은 66.2% 이상이 시장경쟁이 심한 편으로 인식하고 있는 반면, 공공조직은 22.3%로 상대적으로 시장경쟁 수준을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 민간/공공조직의 시장경쟁 정도

세부변수		민간조직		공공조직	
		빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
시장경쟁 수준	매우 심하다	476	26.9	12	10.3
	심한 편이다	695	39.3	14	12.0
	보통이다	486	27.5	59	50.4
	약한 편이다	70	4.0	15	12.8
	매우 약하다	41	2.3	17	14.5
	합계	1768	100.0	117	100.0

또한 조직이 외부환경으로부터 받는 제도적, 규범적 압력 수준을 나타내는 구성요소를 살펴보면, 공공조직이 정기회합을 제외한 모든 부문에서 민간조직보다 적극적으로 참여하고 있는 것을 볼 수 있다. 즉 민간조직보다 공공조직이 조직혁신에 영향을 주는 외부적 네트워크에 적극적으로 참여하며 특히 조직혁신 결정에 직접적인 영향을 주는 자문활동, 벤치마킹, 컨설팅을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 민간/공공조직의 제도적 압력 수준 현황

세부변수		민간조직			공공조직		
		예	아니오	합계	예	아니오	합계
제도적 압력	전문 잡지 구독	641 (38.8%)	1,010 (61.2%)	1,651 (100%)	64 (54.7%)	53 (45.3%)	117 (100%)
	정기 회합	660 (40.0%)	991 (60.0%)	1,651 (100%)	44 (37.6%)	73 (62.4%)	117 (100%)
	인사/ 노무 자문	842 (51.0%)	809 (49.0%)	1,651 (100%)	72 (61.5%)	45 (38.5%)	117 (100%)
	벤치 마킹	402 (24.3%)	1,249 (75.7%)	1,651 (100%)	61 (52.1%)	56 (47.9%)	117 (100%)
	컨설팅	406 (24.6%)	1,245 (75.4%)	1,651 (100%)	64 (54.7%)	53 (45.3%)	117 (100%)

(2) 조직요인

조직혁신에 영향을 주는 조직요인으로서 조직규모, 조직연령, 분권화(직무자율성)수준을 살펴보면 조직규모의 경우 평균 근로자 수가 394.34명이며, 조직의 설립연도는 평균값이 1985.74로 나타났다. 조직규모와 조직연령에 대한 t-test 결과 조직규모에 있어서는 민간조직과 공공조직간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

<표 11> 민간/공공조직의 조직규모 및 연령 현황

주요변수	세부변수		민간조직	공공조직	민간/공공차이 (t-stat)
조직요인	조직규모	평균	367.09	778.87	4.703***
			394.34		
	조직연령	평균	1985.65	1987.01	0.893
			1985.74		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

조직혁신에 영향을 주는 조직요인으로서 분권화(직무자율성)수준을

살펴보면 업무수행방법, 업무속도, 신규팀원 채용, 훈련 결정의 자율권 모두 공공조직이 민간조직에 비해 자율권의 정도가 높게 나타났다.

<표 12> 민간/공공조직의 분권화(직무자율성) 현황

세부변수		민간조직	공공조직
업무수행방법 결정 자율권	전혀 없다	52 (3.1%)	0 (0%)
	없는 편이다	399 (24.2%)	12 (10.3%)
	있는 편이다	1,085 (65.7%)	84 (71.8%)
	많이 있다	115 (7.0%)	21 (17.9%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
업무속도 결정 자율권	전혀 없다	49 (3.0%)	0 (0%)
	없는 편이다	401 (24.3%)	13 (11.1%)
	있는 편이다	1,103 (66.8%)	86 (73.5%)
	많이 있다	98 (5.9%)	18 (15.4%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
신규팀원 채용결정 자율권	전혀 없다	197 (11.9%)	16 (13.7%)
	없는 편이다	646 (39.1%)	45 (38.5%)
	있는 편이다	745 (45.1%)	49 (41.9%)
	많이 있다	63 (3.8%)	7 (6.0%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
훈련결정 자율권	전혀 없다	111 (6.7%)	7 (6.0%)
	없는 편이다	497 (30.1%)	17 (14.5%)
	있는 편이다	973 (58.9%)	76 (65.0%)
	많이 있다	70 (4.2%)	17 (14.5%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)

(3) 조직문화 요인

조직혁신에 영향을 주는 참여적 조직문화 요인으로서 근로자의 참여 제도인 업무제안제도, 소집단활동 운영 여부의 경우 공공조직이 민간조직에 비해 적극적인 직원 참여 제도를 도입하고 있는 것으로 나타났다.

<표 13> 민간/공공조직의 직원 참여 제도 현황

세부변수	민간조직			공공조직		
	여	부	계	여	부	계
업무제안	861 (52.2%)	790 (47.8%)	1,651 (100%)	92 (78.6%)	25 (21.4%)	117 (100%)
소집단활동	718 (43.5%)	933 (56.5%)	1,651 (100%)	74 (63.2%)	43 (36.8%)	117 (100%)

조직혁신에 영향을 주는 근로자와 조직간 커뮤니케이션 정도로서 근로자가 경영계획, 최신기계 및 설비도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련, 본사나 하청의 결정, 감원 등 결정에 참여하는 비중을 살펴보면 공공조직이 민간조직에 비해 경영 등과 관련한 조직의 의사결정에 더 높은 참여도를 보이고 있다고 할 수 있다.

<표 14> 민간/공공조직의 근로자 참여 수준 현황

세부변수		민간조직	공공조직
경영계획 결정	사전에 정보도 없음	194 (11.8%)	3 (2.6%)
	사전에 정보만 받음	583 (35.3%)	29 (24.8%)
	의견개진 가능	447 (27.1%)	34 (29.1%)
	의사결정 반영	259 (15.7%)	28 (23.9%)
	거부권 행사 가능	8 (0.5%)	1 (0.9%)
	노사 공동결정	160 (9.7%)	22 (18.8%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
신기계 및 설비 도입 결정	사전에 정보도 없음	209 (12.7%)	7 (6.0%)
	사전에 정보만 받음	599 (36.3%)	25 (21.4%)
	의견개진 가능	436 (26.4%)	43 (36.8%)
	의사결정 반영	237 (14.4%)	19 (16.2%)
	거부권 행사 가능	3 (2.0%)	2 (1.7%)
	노사 공동결정	167 (10.1%)	21 (17.9%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
공정 및 작업조직 개편 결정	사전에 정보도 없음	170 (10.3%)	6 (5.1%)
	사전에 정보만 받음	522 (31.6%)	21 (17.9%)
	의견개진 가능	518 (31.4%)	45 (38.5%)
	의사결정 반영	253 (15.3%)	18 (15.4%)
	거부권 행사 가능	5 (0.3%)	2 (1.7%)
	노사 공동결정	183 (11.1%)	25 (21.4%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
근로자 훈련 결정	사전에 정보도 없음	106 (6.4%)	0 (0%)
	사전에 정보만 받음	451 (27.3%)	16 (13.7%)
	의견개진 가능	553 (33.5%)	47 (40.2%)
	의사결정 반영	337 (20.4%)	26 (22.2%)
	거부권 행사 가능	10 (0.6%)	0 (0%)
	노사 공동결정	194 (11.8%)	28 (23.9%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
분사나 하청 결정	사전에 정보도 없음	295 (17.9%)	4 (3.4%)
	사전에 정보만 받음	577 (34.9%)	22 (18.8%)
	의견개진 가능	348 (21.1%)	40 (34.2%)
	의사결정 반영	187 (11.3%)	17 (14.5%)
	거부권 행사 가능	16 (1.0%)	2 (1.7%)
	노사 공동결정	228 (13.8%)	32 (27.4%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)
감원 등 고용조정 결정	사전에 정보도 없음	215 (13.0%)	3 (2.6%)
	사전에 정보만 받음	541 (32.8%)	20 (17.1%)
	의견개진 가능	350 (21.2%)	29 (24.8%)
	의사결정 반영	199 (12.1%)	19 (16.2%)
	거부권 행사 가능	13 (0.8%)	3 (2.6%)
	노사 공동결정	333 (20.2%)	43 (36.8%)
	합계	1,651 (100%)	117 (100%)

3. 통제변수

<표 15>와 같이 노동조합의 경우 민간부문의 조직률이 34.8%인 반면 공공부문은 조직률이 76.1%로 나타나, 민간부문보다 공공부문의 노동조합 조직률이 더 높은 것으로 분석되었다. 또한 민간조직과 공공조직의 노조유무에 대한 차이를 살펴보면 t값이 9.103으로 유의미하게 차이가 나는 것으로 나타났다.

<표 15> 노동조합 유무 현황

통제 변수	민간조직			공공조직			민간/공공 차이
	유	무	계	유	무	계	t-stat
노동 조합	575 (34.8%)	1,076 (65.2%)	1,651 (100%)	89 (76.1%)	28 (23.9%)	117 (100%)	9.103***

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

제 2 절 상관분석

가설검증을 위한 회귀분석을 실행하기에 앞서, 변수들 간의 관련성 여부를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관분석은 종속변수와 독립변수 간의 인과관계를 살펴보는 것이 아니라 서로 동등한 위치에서 두 변수 간의 변화의 방향과 정도를 파악하여 어느 정도 밀접한가를 측정하는 분석기법을 말한다. 이러한 변수들 간의 관련성을 미리 살펴봄으로써 가설 검증에 앞서 어느 정도의 정보를 미리 알 수 있다는 장점이 있다. 본 연구에서는 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계 분석결과는 <표 16>과 같다.

일반적으로 상관관계분석에서 변수 간의 상관계수값의 범위는 $-1 \leq r \leq +1$ 이며, r 의 절대값의 크기는 선형관계의 강도, 또는 정도를 나타낸다. 절대값이 1에 가까울수록 관계의 강도가 크다. 상관관계의 정도를 해석하는 데 있어서 학자들이 동의하는 기준은 없으나, 절대값이 0.2~0.4인 경우에 낮은 상관관계, 0.4~0.7인 경우에 비교적 높은 상관관계, 0.7~0.9인 경우에는 높은 상관관계, 0.9이상인 경우에 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 해석된다(남궁 근, 2014). 본 연구에서는 변수 간 절대값이 대체로 큰 유의한 상관계수가 조직혁신지수와 개별 혁신제도 간에 나타나고 있는 데(조직혁신지수와 목표관리제 간 0.661) 이는 조직혁신지수가 개별 조직혁신제도 도입 건수의 총합을 의미하므로 강한 상관관계를 갖는 것이 당연하다고 볼 수 있다.

먼저 통제변수와 다른 변수와의 상관관계를 살펴보면, 노조 유무는 사내공모제, 다면평가제, 목표관리제, 성과배분제, 전사적 품질관리, 조직혁신지수, 제도적 압력 수준, 공공부문 여부, 조직규모, 조직연령, 근로자 참여제도, 커뮤니케이션 수준과는 정(+)¹의 상관관계를, 시장의 경쟁수준, 분권화 수준과는 부(-)²의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편, 독립변수와 다른 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 공공부문 여부는 사내공모제, 다면평가제, 성과배분제, 조직혁신지수, 제도적 압력 수준과는 유의미한 정(+)¹의 상관관계를, 전사적 품질관리, 경쟁수준과는 부(-)²의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 목표관리제와는 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 시장의 경쟁수준은 종속변수 중 목표관리제만 정(+)¹의 관계를 가지며, 나머지는 유의미한 상관관계를 보이지 않았고, 독립변수 중 제도적 압력 수준은 정(+)¹의 상관관계를, 공공부문 여부, 커뮤니케이션 수준과는 부(-)²의 상관관계를 나타냈다. 제도적 압력 수준은 다른 변수들 모두에 정(+)¹의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

조직요인 중 조직규모는 종속변수들과 정(+)의 상관관계를 갖고 있으며, 독립변수 중 분권화를 제외한 다른 독립변수들과는 정(+)의 상관관계를 보였다. 조직연령은 다면평가제, 전사적 품질관리제, 조직혁신지수, 조직규모, 근로자와 조직간 커뮤니케이션과는 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 분권화(직무자율성) 수준은 사내공모제, 다면평가제, 성과배분제, 조직혁신지수, 공공조직 여부, 제도적 압력 수준, 참여제도, 커뮤니케이션 수준과는 정(+)의 상관관계를 보였다. 근로자 참여제도는 종속변수들 모두에 정(+)의 상관관계를 나타냈고, 독립변수 중 공공/민간부문, 조직규모, 분권화, 근로자와 조직간 커뮤니케이션, 노조유무와 정(+)의 상관관계를 보였다. 근로자와 조직간 커뮤니케이션 수준은 전사적 품질관리제와는 유의미한 관계가 없었으나, 기타 조직혁신 제도들과는 정(+)의 관계를 나타냈고, 독립변수인 시장경쟁수준, 제도적 압력 수준, 공공부문 여부, 조직규모, 조직연령, 분권화, 참여제도, 통제변수인 노조유무와 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖고 있다.

<표 16> 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	.143**	1													
3	.240**	.161**	1												
4	.218**	.102**	.238**	1											
5	.128**	-.011	.183**	.161**	1										
6	.554**	.515**	.661**	.599**	.481**	1									
7	.027	-.027	.063*	-.006	.037	.020	1								
8	.273**	.098**	.272**	.248**	.259**	.366**	.055*	1							
9	.124**	.163**	-.017	.129**	-.048*	.093**	-.266**	.122**	1						
10	.267**	.074**	.173**	.193**	.157**	.246**	.061**	.392**	.151**	1					
11	.011	.062*	.039	.011	.053*	.061*	.002	.125**	-.008	.280**	1				
12	.087**	.086**	.012	.127**	-.030	.085**	.008	.100**	.099**	.018	-.014	1			
13	.192**	.064*	.234**	.233**	.404**	.347**	.024	.345**	.138**	.210**	.019	.054*	1		
14	.120**	.069*	.070*	.078**	.038	.120**	-.053*	.237**	.140**	.165**	.150**	.180**	.154**	1	
15	.136**	.093**	.099**	.071**	.093**	.159**	-.081**	.248**	.212**	.443**	.336**	-.047*	.127**	.323**	1

주1) **: p<0.01, *p<0.05 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주2) 1:사내공모제, 2:다면평가제, 3:목표관리제, 4:성과배분제, 5:전사적품질관리, 6:조직혁신지수, 7:경쟁수준, 8:제도적 압력수준, 9:공공/민간부문, 10:조직규모, 11:조직연령, 12:분권화, 13:참여제도, 14:근로자와 조직간 커뮤니케이션, 15:노조유무

주3) 다면평가제, 목표관리제, 조직혁신지수의 N값은 결측치를 제외한 1,270, 기타 변수의 N값은 1,768임

제 3 절 조직혁신 결정요인 회귀분석

1. 조직혁신 제도 도입 지수의 결정요인 분석

본 연구에서 종속변수로 조작화한 조직혁신 도입지수는 개별 조직혁신 제도의 도입여부를 수치화하여 그 합을 이용하였다. 먼저 선형회귀분석(OLS)의 기본가정에 대한 진단을 실시하고 이어서 다중회귀분석 기법을 이용해 독립변수와 종속변수 간 비교 분석을 실시하였다.

가. OLS 회귀모형 기본가정의 검증

1) 이상치(Outlier) 진단

이상치는 어느 종속변수 값이 다른 관찰점의 종속변수 값과 큰 차이를 보일 경우를 말한다(고길곤, 2014). 회귀결과가 이러한 이상치에 의해 왜곡되는 것을 방지하기 위해 제거하는 것이 좋다고 한다. 이상치는 독립변수의 동일수준의 다른 관측치에 비해 종속변수의 값이 지나치게 크거나 작은 관측치를 말한다. 반면에 판단할 다른 관측치가 동일 독립변수 수준에 없는 관측치를 영향치라고 한다. 이상치는 제거하는 것이 타당한 반면, 영향치는 관측치의 개수에 따라 달리 판단해야 한다. 이상치와 영향치를 판단하는 기준으로는 표준화 잔차(standardized residual), 스튜던트 잔차(RSTUDENT: studentized residual), DFFITS, DFBETAS, Cook's D, COVRATION 등의 값이 이용된다. 잔차의 절대값의 크기는 종속변수의 측정단위에 영향을 받기 때문에 이를 정규화하여 판단하는 것이 편리하며, 일반적으로 잔차를 정규화한 것을 표준화 잔차라고 한다.

본 연구에서는 민간조직과 공공조직간 케이스의 차이가 큰 점을 감안하여 표준화 잔차값이 ± 2 를 초과하는 값을 이상치로 판단하여 제거하였으며, 따라서 본 연구의 회귀모형에 사용된 관측치는 전체 1,768개에서 538

개(결측치 498개 포함)를 제외한 1,230개(민간조직 1,119개, 공공조직 111개)로 약 30.4% 감소하였다.

2) 다중공선성(Multicollinearity) 진단

다중공선성은 독립변수들 간에 상관관계가 나타나는 것이다. 회귀분석은 독립변수들 간에 완전한 선형관계가 없다는 것을 기본 가정으로 하고 있는데, 상관관계가 존재하는 변수들이 모형에 포함되면 회귀계수를 추정하는 데 문제가 발생하므로 다중공선성이 높은 변수는 제거되어야 한다. 다중공선성을 진단하는 방법으로는 공차한계(Tolerance)값, 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factor) 등이 주로 사용되는데, 공차한계값이 0.1이하일 때, 분산팽창계수 값이 10보다 크면 다중공선성을 의심해야 한다(송지준, 2011). 따라서 변수들의 공차한계값과 VIF를 계산한 결과, 공차한계값이 0.687~0.938, VIF값이 1.066~1.456 사이에 있으므로 변수들 간에 다중공선성은 없다고 판단하였다.

나. 회귀분석 결과

조직혁신 제도 도입지수에 대한 연구가설을 검증하기 위해 1,768개 데이터 중 이상치를 제거한 1,230개 관측치(민간부문 1,119개, 공공부문 111개)에 대하여 회귀분석을 실시하였으며 분석모형은 아래와 같이 설정하였다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \varepsilon$$

Y = 조직혁신제도 도입지수

(전사적 품질관리, 목표관리제, 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제 도입 총합)

X₁ = 시장경쟁 수준

X₂ = 제도적 압력 수준

X₃ = 공공조직 더미 변수

X₄ = 조직규모

X₅ = 조직연령

X₆ = 분권화(직무자율성)

X₇ = 근로자 참여제도

X₈ = 근로자와 조직간 커뮤니케이션

X₉ = 노조 유무

위 회귀모형의 OLS 회귀분석 결과는 아래 <표 16>과 같다.

<표 17> 조직혁신 도입지수에 대한 회귀분석 결과

변수		비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
환경 요인	시장경쟁 수준	.039	.035	.029	1.133	.258
	제도적 압력 수준	.211***	.020	-.280	10.332	.000
조직 요인	공공조직 여부	.184	.120	.041	1.537	.124
	조직규모	.132***	.030	.128	4.443	.000
	조직연령	-.056	.053	-.027	-1.039	.299
	분권화(직무자율성)	.032**	.016	.052	2.069	.039
조직 문화	참여제도	.455***	.041	.288	11.221	.000
	커뮤니케이션 수준	.000	.005	.001	.025	.980
통제	노조유무	.068	.076	.026	.896	.370
상수		.235	.250		.939	.348
F값		52.73***				
R 제곱		0.280				
수정된R 제곱		0.275				
관측수		1,230				

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

우선 모형의 설명력은 약 27.5%의 유의한 설명력이 있다고 할 수 있다. (수정된 R제곱 = 0.275; $F=52.729$, $p < 0.001$). 먼저, 조직혁신 결정의 독립변수로서 환경요인 변수 중 시장경쟁 정도는 기각되었고, 제도적 압력 수준은 조직혁신제도 도입지수와 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 시장경쟁수준이 조직혁신 도입에 정(+)의 관계를 갖는다는 가설 1은 기각되었고, 제도적 압력 수준이 높을수록 조직혁신 도입수준이 높을 것이라는 가설 2는 지지되었다.

조직요인의 경우 조직규모와 분권화(직무자율성)는 조직혁신 도입지수에 대하여 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타나 가설 4과 가설 6은 지지되었다. 반면 공공부문 여부와 조직연령은 조직혁신 도입지수와 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않으나 공공조직이 민간조직보다 조직혁신 도입지수에 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

조직문화 요인의 경우 근로자의 참여제도가 많을수록 조직혁신 도입지수가 높은 것으로 나타나 가설 7-1을 지지하고 있으나, 근로자의 경영계획, 설비도입, 교육훈련 등에 대한 참여도인 커뮤니케이션 수준은 조직혁신 도입에 통계적으로 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 마지막으로 통제변수인 노조유무 또한 조직혁신 도입지수에 유의한 영향을 주지 못하고 있다. 베타계수를 통한 독립변수들의 상대적인 영향력을 살펴보면 근로자의 참여제도가 가장 크고 조직규모, 분권화(직무자율성) 순으로 유의한 정(+)의 영향을 주었고, 제도적 압력 수준이 음(-)의 방향으로 영향을 준 것으로 나타났다.

한편, 본 연구에서는 공공조직과 민간조직의 조직혁신제도 도입과 관련하여 환경요인, 조직요인, 조직문화요인이 어떠한 차이를 보이는지 비교하기 위하여 공공조직 더미변수를 기준으로 공공조직과 민간조직을 분리하여 추가로 분석하였다.

<표 18> 민간조직과 공공조직의 조직혁신 도입지수에 대한 회귀분석 결과

변수		민간조직				공공조직			
		비표준화계수		표준화계수	t	비표준화계수		표준화계수	t
		B	표준오차	베타		B	표준오차	베타	
환경요인	시장경쟁정도	0.020	0.037	0.014	0.536	0.175*	0.097	0.153	1.806
	제도적 압력수준	0.213***	0.021	0.283	9.911	0.217***	0.070	0.277	3.101
조직요인	조직규모	0.128***	0.031	0.124	4.105	0.198*	0.106	0.195	1.865
	조직연령	-0.066	0.056	-0.033	-1.181	0.090	0.197	0.039	0.454
	분권화	0.031*	0.016	0.051	1.93	0.053	0.058	0.078	0.918
조직문화	참여제도	0.456***	0.042	0.290	10.782	0.393**	0.154	0.238	2.549
	커뮤니케이션정도	0.002	0.005	0.013	0.471	-0.017	0.014	-0.102	-1.192
통제변수	노조유무	0.055	0.079	0.021	0.695	0.116	0.291	0.038	0.398
상수		.345	.261		1.323	-.646	.924		-.698
F값		51.379***				5.914***			
R 제곱		0.270				0.317			
수정된 R제곱		0.265				0.263			
관측수		1,119				111			

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

민간조직과 공공조직을 각각 분리하여 회귀분석 결과는 <표 18>과 같다. 민간조직의 경우 이 모형은 26.5%, 공공조직의 경우 26.3%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다(p<0.001). 민간조직의 경우 제도적 압력수준, 조직규모, 분권화(직무자율성) 및 참여제도가 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있는 반면, 공공조직의 경우 시장경쟁정도, 제도적 압력수

준, 조직규모, 참여제도가 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 정리하면 환경요인으로서 시장경쟁 정도는 민간조직의 경우 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 분석되어 가설 1이 기각되었고, 제도적 압력수준이 커질수록 조직혁신 지수가 증가하여 가설 2 또한 지지되었다. 조직요인의 경우 조직규모와 분권화(직무자율성)과 관련된 가설 3과 5는 지지되었다. 조직문화 요인 중 근로자의 참여제도와 관련된 가설 7-1은 지지된 반면, 가설 7-2인 근로자의 경영 관련 커뮤니케이션 정도는 기각되었다.

공공조직의 경우 환경요인으로서 시장경쟁정도(가설 1)가 지지($p < 0.1$)되었고, 제도적 압력수준 또한 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 나타나 가설 2도 지지되었다. 조직요인의 경우 조직규모와 관련된 가설 3이 지지되었으나 조직연령, 분권화와 관련된 가설 4, 5는 기각되었다. 조직문화 요인의 경우도 민간조직과 마찬가지로 근로자의 참여제도(가설 7-1)는 지지된 반면 근로자의 경영 등 커뮤니케이션 정도는 기각되었다. 마지막으로 통제변수인 노조유무는 공공조직과 민간조직 모두 조직혁신 도입지수에 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다.

2. 개별 조직혁신 제도 도입 결정요인 분석

종속변수로 조작화한 조직혁신 제도 도입 지수는 조직이 도입하고 있는 개별 조직혁신 제도의 도입의 함을 종속변수로 분석함으로써 개별 혁신 제도와 독립변수와의 관계를 검증하는 데는 어려움이 있다. 각각의 조직 혁신제도는 조직의 특성별로 다른 영향을 받을 수 있는 데, 이러한 개별 조직혁신제도 도입과 이에 영향을 주는 결정요인을 분석하기 위해 이산형 종속변수에 적합한 로지스틱 회귀분석을 사용하였고, 조직혁신에 영향을 주는 독립변수로서 환경요인, 조직요인, 조직문화 변수들의 집단적 효과를 파악하기 위하여 단계적으로 분석을 실시하였다.

먼저 개별 조직혁신제도 도입 여부를 종속변수로 하여 민간조직과 공공조직의 전체 데이터를 대상으로 독립변수의 결정요인을 분석하였다. 통제변수인 노조유무부터, 환경요인, 조직요인, 조직문화요인 변수를 단계적으로 분석함으로써 각 요인이 미치는 영향을 분석하고자 하였다.(모형 1, 2, 3, 4, 5) 이어서 민간조직과 공공조직의 데이터를 분리하여 각각의 요인들이 개별 조직혁신 제도의 도입에 미치는 영향을 분석함으로써 민간조직과 공공조직 간의 차이점을 비교해 보고자 하였다. (모형 6, 7)

가. 전사적 품질관리제

<표 19>에서 확인할 수 있듯이 공공조직 여부의 경우 모형 3과 5에서 통계적으로 유의한 음(-)의 관계를 나타내고 있는데 이는 공공조직보다 민간조직이 기술혁신 제도인 전사적 품질관리제를 더욱 적극적으로 도입하고 있다고 볼 수 있다. 모형 5에서 확인할 수 있듯이 승산비(odds ratio)가 0.262로 공공조직이 민간조직보다 전사적 품질관리제를 채택할 가능성은 0.262배 정도 감소하고 있는 것을 알 수 있다.

환경요인 중 제도적 압력수준은 모형 2와 5에서 통계적으로 유의한 정(+)의 결과를 나타내고 있는데 이는 제도적 압력 수준이 증가할수록 전사적 품질관리제를 도입할 가능성이 높아지는 경향을 보이고 있다 (Exp(B)=1.234). 조직문화 요인 중 근로자 참여제도의 경우 모형 4와 5에서 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있으며 모형 5의 승산비(odds ratio)로 볼 때 참여제도가 증가할수록 전사적 품질관리제를 채택할 가능성이 3.599배 증가하는 것을 확인할 수 있다. 반면 분권화(직무자율성)의 경우 모형 5에서 통계적으로 유의미한 음(-)의 관계를 나타냈는데, 이는 분권화(직무자율성) 수준이 높아지면 오히려 전사적 품질관리제 도입이 낮아지는 것으로 검증되었다(Exp(B)=0.938). 기타 독립변수인 시장경쟁정도, 조직규모, 조직연령, 커뮤니케이션 정도, 노조유무 등은 전사적 품질관리제 도입에 통계적으로 유의미한 관계를 나타내지 않고 있다.

<표 19> 전사적 품질관리에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공조직																
		1			2			3			4			5				
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)		
환경 요인	1				.071	1.315	1.073							-.029	.170	.971		
	2				.349***	96.994	1.418							.211***	25.472	1.234		
조직 요인	3													-1.341***	21.011	.262		
	4													.078	1.771	1.081		
	5													.053	.235	1.055		
	6													-.064**	4.183	.938		
조직 문화 요인	7												1.351***	233.454	3.861	1.281***	194.258	3.599
	8													-.016*	3.408	.984	-.015	2.520
통제 변수	9	.443***	15.325	1.557	.171	2.001	1.186	.210	2.475	1.234	.267**	4.184	1.306	.130	.701	1.138		
-2로우도		1930.366			1825.441			1889.144			1627.097			1563.648				
Nagelkerke R-제곱		0.013			0.098			0.047			0.247			0.291				
관측수		1,768			1,768			1,768			1,768			1,768				

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주) 1.시장경쟁정도, 2.제도적압력수준, 3.공공여부, 4.조직규모, 5.조직연령, 6.분권화(직무자율성), 7.참여제도, 8.커뮤니케이션 정도, 9.노조유무

<표 20> 민간조직과 공공조직의 전사적 품질관리제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간조직			공공조직		
		6			7		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경 요인	시장경쟁 정도	-.057*	.599	.945	.338	1.349	1.403
	제도적 압력수준	.221***	26.336	1.247	-.151	.692	1.163
조직 요인	조직규모	.065	1.158	1.068	.340	1.672	1.404
	조직연령	.080	.494	1.083	-.407	.576	.665
	분권화	-.055*	2.883	.947	-.275	2.495	.759
조직 문화 요인	참여제도	1.298***	192.868	3.661	.668	1.673	1.951
	커뮤니케 이션정도	-.020**	4.384	.980	.058	2.696	1.060
통제 변수	노조유무	.145	.830	1.156	-.295	.125	.745
- 2 로그우도		1465.356			88.285		
Nagelkerke R-제곱		0.300			0.211		
관측수		1,651			117		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

민간조직과 공공조직을 분리하여 분석한 결과를 살펴보면, 민간조직의 경우 시장경쟁 정도, 분권화(직무자율성) 수준은 전사적 품질관리제 도입에 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 시장경쟁 수준과 분권화 수준이 높을수록 조직혁신 제도 도입에 적극적일 것이라는 가설들과는 반대의 결과가 나타났다. 다만 제도적 압력수준 ($\text{Exp}(B)=1.247$, $p < 0.01$)과 근로자의 참여제도 수준 ($\text{Exp}(B)=3.668$, $p < 0.01$)이 높을수록 전사적 품질관리제를 도입할 가능성이 높은 것으로 분석되었다.

공공조직의 경우에는 환경요인, 조직요인, 조직문화요인 변수 모두 전사적 품질관리제 도입 결정에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

나. 목표관리제

목표관리제 도입을 종속변수로 한 로지스틱 회귀분석 결과 공공조직 여부 더미변수는 모형 3과 5에서 목표관리제 도입에 통계적으로 유의한 음(-)의 관계를 나타냈고($p < 0.1$), 모형 5에서 알 수 있듯이 공공조직이 민간조직에 비해 목표관리제를 도입할 가능성이 0.639배 낮은 것으로 나타났다($\text{Exp}(B)=0.639$).

환경요인 중 제도적 압력수준은 모형 2와 5에서 목표관리제 도입여부에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 제도적 압력수준이 높아질수록 목표관리제를 도입할 가능성이 1.292배 높아지는 것으로 나타났다. 조직요인에서는 조직규모가 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있는데, 목표관리제의 경우에는 조직규모가 커질수록 이 제도를 도입할 가능성이 높아지는 것으로 확인된다($\text{Exp}(B)=1.162$).

조직문화요인에서는 근로자의 참여제도가 목표관리제 도입에 유의미한 정(+)의 관계를 나타내고 있으며, 근로자의 참여제도가 증가할수록 목표관리제를 도입할 가능성이 높아지는 것으로 나타났다($\text{Exp}(B)=1.569$). 반면 시장경쟁정도, 조직연령, 분권화(직무자율성), 근로자의 경영참여 정도인 커뮤니케이션 정도, 노조유무 변수는 목표관리제 도입에 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않고 있다.

<표 21> 목표관리제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간/공공조직														
		1			2			3			4			5		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경 요인	1				.120**	3.859	1.128							.075	1.291	1.078
	2				.326***	78.684	1.386							.256***	41.286	1.292
조직 요인	3															
	4															
	5															
	6															
조직 문화 요인	7															
	8															
통계 변수	9	.409***	12.453	1.506	.221*	3.232	1.247	.203	2.195	1.225	.285**	5.316	1.329	.108	.539	1.114
-2로그우도		1725.741			1635.039			1694.721			1660.96			1590.589		
Nagelkerke R-제곱		0.0132			0.1047			0.0452			0.0792			0.1473		
관측수		1,270			1,270			1,270			1,270			1,270		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주) 1.시장경쟁정도, 2.제도적압력수준, 3.공공여부, 4.조직규모, 5.조직연령, 6.분권화(직무자율성), 7.참여제도, 8.커뮤니케이션 정도, 9.노조유무

<표 22> 민간조직과 공공조직의 목표관리제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간조직			공공조직		
		6			7		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경요인	시장경쟁 정도	.066	.844	1.068	.127	.475	1.136
	제도적 압력수준	.258***	37.954	1.294	.232*	3.012	1.262
조직요인	조직규모	.162***	7.250	1.176	.076	.155	1.079
	조직연령	-.064	.359	.938	-.121	.105	.886
	분권화	-.007	.051	.993	.080	.517	1.083
조직문화요인	참여제도	.448***	30.739	1.565	.529*	3.316	1.697
	커뮤니케이션 정도	.004	.193	1.004	-.037	1.866	.964
통제변수	노조유무	.082	.154	1.085	.221	.162	1.247
- 2 로그우도		1442.123			145.047		
Nagelkerke R-제곱		0.150			0.146		
관측수		1,155			115		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

목표관리제에 대한 민간조직과 공공조직의 로지스틱 회귀분석 결과, 민간조직의 경우에는 제도적 압력수준이 높을수록(Exp(B)=1.294), 조직규모가 클수록(Exp(B)=1.176), 참여제도가 많을수록(Exp(B)=1.565) 목표관리제를 도입할 가능성이 높았다. 환경요인 중 시장경쟁 정도, 조직요인인 조직연령과 분권화(직무자율성)수준, 조직문화 요인인 커뮤니케이션 정도 변수 그리고 통제변수인 노조유무는 목표관리제 도입과 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

공공조직의 경우 제도적 압력수준이 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타내었고(Exp(B)=1.262), 조직문화요인 중 근로자 참여제도가 많을수록 목표관리제 도입 가능성이 높은 것으로 분석되었다(Exp(B)=1.697).

다. 다면평가제

<표 23>에서는 다면평가제 도입에 영향을 주는 독립변수들과의 관계를 나타낸다. 공공조직 더미변수는 모형 3과 모형 5에서 다면평가제 도입 여부와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타내고 있는데, 모형 5의 분석 결과 공공조직이 민간조직에 비해 다면평가제 도입 가능성이 3.377 배 높은 것으로 나타나 가설 3을 지지하였다.

환경요인의 경우 시장경쟁정도는 다면평가제 도입에 유의한 관계를 보이지 않았고, 제도적 압력 수준은 모형 2와 5에서 다면평가제 도입에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 즉 제도적 압력수준이 높을수록 다면평가제 도입 가능성이 높았으며 가설 2를 지지하는 결과를 나타냈다.

공공조직 더미 변수 외에 조직변수 중 분권화(직무자율성) 정도는 다면평가제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 나타냈으며, 분권화 수준이 높을수록 다면평가제 도입 가능성이 높아지는 결과를 나타냈다 ($\text{Exp}(B)=1.070$). 즉 분권화 수준이 높을수록 조직혁신 제도 도입 가능성이 높아진다는 가설 6을 지지하는 결과를 나타냈다. 반면 조직문화요인인 참여제도와 커뮤니케이션 정도 변수, 조직요인인 조직규모, 조직연령 변수는 다면평가제 도입과 유의한 결과를 나타내지 않았다.

<표 23> 다면평가제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

		민간/공공조직														
		1			2			3			4			5		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경 요인	1				-.053	.788	.949							.045	.498	1.046
	2				.101***	8.592	1.106							.072*	3.598	1.075
조직 요인	3							1.187***	23.037	3.277				1.217***	22.218	3.377
	4							.046	.787	1.047				.007	.017	1.007
	5							.146	2.206	1.157				.148	2.273	1.160
	6							.074***	6.779	1.077				.068**	5.472	1.070
조직 문화 요인	7										.121*	2.892	1.128	.059	.624	1.061
	8										.012	2.067	1.012	.001	.030	1.001
통제 변수	9	.380***	10.897	1.462	.301**	6.474	1.351	.158	1.352	1.171	.310***	6.688	1.363	.133	.903	1.143
-2 로그우도		1740.083			1730.999			1699.807			1734.441			1693.504		
Nagelkerke R-제곱		0.0115			0.0209			0.0529			0.0174			0.0592		
관측수		1,270			1,270			1,270			1,270			1,270		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주) 1.시장경쟁정도, 2.제도적압력수준, 3.공공여부, 4.조직규모, 5.조직연령, 6.분권화(직무자율성), 7.참여제도, 8.커뮤니케이션 정도, 9.노조유무

<표 24> 민간조직과 공공조직의 다면평가제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간조직			공공조직		
		6			7		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경요인	시장경쟁 정도	.011	.029	1.011	.368	2.449	1.145
	제도적 압력수준	.073*	3.494	1.076	.097	.335	1.102
조직요인	조직규모	.006	.010	1.006	-.027	.012	.974
	조직연령	.133	1.726	1.142	.627	1.818	1.872
	분권화	.068**	5.315	1.071	.101	.509	1.106
조직문화요인	참여제도	.045	.336	1.046	.292	.737	1.339
	커뮤니케이션 정도	.004	.237	1.004	-.038	1.332	.963
통제변수	노조유무	.101	.490	1.106	.676	1.088	1.967
- 2 로그우도		1581.064			105.949		
Nagelkerke R-제곱		0.021			0.121		
관측수		1,155			115		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

다면평가제의 경우 민간조직은 환경요인 중 제도적 압력수준과 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈고((Exp(B)=1.076, $p < 0.1$), 조직요인 중 분권화(직무자율성) 수준이 높을수록 다면평가제를 도입할 가능성이 높은 것으로 분석되었다((Exp(B)=1.071, $p < 0.05$). 반면에 공공조직의 경우에는 환경요인, 조직요인, 조직문화요인 및 통제변수 모두 다면평가제 도입과 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다.

라. 사내공모제

사내공모제 도입여부에 대한 로지스틱 회귀분석 결과는 <표 25>와 같다. 공공조직 더미변수의 경우 모형 3에서는 사내공모제 도입여부와 유

의미한 정(+)의 관계를 나타냈으나, 모형 5에서는 통계적으로 유의미하지 않은 결과가 나타났다. 환경요인 중 제도적 압력수준은 모형 2와 5에서 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈으며, 조직이 직면하는 제도적 압력수준이 높을수록 사내공모제가 도입될 가능성은 높아지는 것으로 분석되어 가설 2를 지지하였다.

조직요인 변수 중 조직규모, 분권화(직무자율성) 변수는 모형 5에서 사내공모제 도입과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈으며, 조직규모가 커질수록($\text{Exp}(B)=1.536$), 분권화 수준이 높을수록($\text{Exp}(B)=1.096$) 사내공모제를 도입할 가능성이 높은 것으로 나타나 가설 4와 6을 지지하는 것으로 분석되었다. 또한 조직연령 변수의 경우 조직연령이 오래될수록 사내공모제를 도입할 가능성이 낮아지는 것으로 분석되었는데 ($\text{Exp}(B)=0.702$), 이는 조직연령이 많아질수록 조직혁신 수준이 낮을 것이라는 가설 5를 지지하는 결과를 나타냈다.

조직문화요인 중 참여제도 변수는 근로자 참여제도가 증가할수록 사내공모제 도입 가능성이 높은 것으로 나타났으며($\text{Exp}(B)=1.376$, $p<0.01$), 근로자의 경영 참여수준인 커뮤니케이션 정도 변수는 사내공모제 도입에 통계적으로 유의미한 결과를 보이지 않았다. 또한 시장경쟁 정도 및 노조여부는 사내공모제 도입과 유의미한 관계를 보이지 않았다.

<표 25> 사내공모제에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

		민간/공공조직														
		1			2			3			4			5		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경 요인	1				.066	.843	1.069							.081	1.039	1.085
	2				.419***	98.078	1.520							.265***	31.954	1.304
조직 요인	3							.504**	4.719	1.655				.410	2.618	1.506
	4							.570***	88.304	1.768				.429***	43.256	1.536
	5							-.340***	8.504	.711				-.353***	8.371	.702
	6							.117***	11.639	1.124				.091**	6.420	1.096
조직 문화 요인	7										.602***	49.118	1.827	.320***	11.628	1.376
	8										.023**	6.634	1.023	.014	2.005	1.014
통제 변수	9	.748***	31.932	2.112	.438***	9.694	1.550	.240	2.207	1.271	.523***	13.619	1.687	.099	.330	1.104
-2로그우도		1499.766			1392.267			1379.332			1436.562			1309.134		
Nagelkerke R-제곱		0.0308			0.1308			0.1424			0.0904			0.2041		
관측수		1,768			1,768			1,768			1,768			1,768		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주) 1.시장경쟁정도, 2.제도적압력수준, 3.공공여부, 4.조직규모, 5.조직연령, 6.분권화(직무자율성), 7.참여제도, 8.커뮤니케이션 정도, 9.노조유무

<표 26> 민간조직과 공공조직의 사내공모제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간조직			공공조직		
		6			7		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경요인	시장경쟁 정도	.078	.812	1.081	.135	.389	1.145
	제도적 압력수준	.283***	32.265	1.327	.152	1.042	1.165
조직요인	조직규모	.416***	36.127	1.515	.548**	6.204	1.731
	조직연령	-.407***	10.080	.665	.295	.483	1.343
	분권화	.083**	4.857	1.087	.212*	2.741	1.237
조직문화 요인	참여제도	.296***	9.194	1.345	.610*	2.940	1.840
	커뮤니케이션 정도	.022**	4.223	1.022	-.044	2.065	.957
통제변수	노조유무	.059	.108	1.061	.479	.495	1.614
- 2 로그우도		1178.707			120.801		
Nagelkerke R-제곱		0.187			0.285		
관측수		1,651			117		

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

사내공모제와 관련하여 민간조직과 공공조직에 대한 로지스틱 회귀분석 결과, 민간조직의 경우에는 환경요인 변수 중 시장경쟁 정도는 통계적으로 유의미한 영향을 보이지 않아 가설 1은 기각되었다. 제도적 압력수준은 사내공모제 도입과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈는데, 이는 가설 2를 지지하는 결과이다. 조직요인 관련 독립변수는 사내공모제 도입과 모두 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈는데, 조직규모가 클수록 사내공모제 도입 가능성이 높았고(Exp(B)=1.515), 조직연령이 높을수록 사내공모제 도입 가능성이 낮아지는 결과를 나타내어(Exp(B)=0.665, p<0.01) 조직요인과 관련된 가설 4와 5를 지지하는 것으로 분석되었다. 또한 조직문화 요인인 참여제도와 근로자의 경영참여 수준인 커뮤니케이션 수준은 사내공모제 도입과 정(+)의 관계를 보이고 있어 가설 7을 지지하는 것으로 분석되었다.

공공조직의 경우에는 조직규모가 클수록 사내공모제를 도입할 가능성이 높은 것으로($\text{Exp}(B)=1731$, $p<0.01$), 분권화(직무자율성) 수준이 높을수록, 참여제도가 많아질수록 사내공모제 도입에 적극적인 것으로 분석되어 가설 4, 6, 7-1을 지지하였다.

마. 성과배분제

<표 27>과 같이 성과배분제 도입과 독립변수간 로지스틱 회귀분석 결과 공공조직 더미변수의 경우 모형 3과 5에서 성과배분제와 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타내었다($p<0.01$). 특히 모형 5에서 볼 수 있듯이 공공조직이 민간조직에 비해 성과배분제를 도입할 가능성이 높은 것으로 분석되어($\text{Exp}(B)=1.951$) 가설 3을 지지하고 있다.

환경요인 변수 중 제도적 압력수준 또한 모형 2와 5에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈으며, 가설 2와 같이 제도적 압력수준이 높을수록 성과배분제 채택 가능성이 높은 것으로 나타났다. 조직요인 중 조직규모가 커질수록($\text{Exp}(B)=1.231$), 분권화(직무자율성) 수준이 높을수록($\text{Exp}(B)=1.105$) 성과배분제를 도입할 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 조직문화요인은 다른 조직혁신제도와 동일하게 근로자의 참여제도 수준이 높을수록 성과배분제 도입 가능성이 높은 것으로 나타나고 있으며($\text{Exp}(B)=1.480$, $p<0.01$), 시장경쟁정도, 조직연령, 근로자의 커뮤니케이션 수준, 노조유무는 성과배분제 도입에 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다.

<표 28> 민간조직과 공공조직의 성과배분제 로지스틱 회귀분석 결과

변수		민간조직			공공조직		
		6			7		
		B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
환경요인	시장경쟁 정도	-.051	.733	.950	.209	1.139	1.233
	제도적 압력수준	.196***	29.708	1.216	.193	1.715	1.213
조직요인	조직규모	.217***	18.901	1.242	.019	.008	1.019
	조직연령	-.122	1.877	.885	.409	1.028	1.506
	분권화	.105***	17.342	1.111	.013	.012	1.014
조직문화요인	참여제도	.404***	36.846	1.498	.232	.589	1.262
	커뮤니케이션 정도	-.002	.044	.998	-.016	.284	.985
통제변수	노조유무	-.210	2.541	.810	.654	1.344	1.922
- 2 로그우도		2012.211			129.721		
Nagelkerke R-제곱		0.135			0.112		
관측수		1,651			117		

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

성과배분제에 대한 민간조직과 공공조직의 로지스틱 회귀분석 결과, 민간조직은 조직이 직면하는 제도적 압력수준이 높을수록 성과배분제를 적극적으로 도입하였다($Exp(B)=1.216$). 조직요인으로는 조직규모가 클수록, 분권화(직무자율성) 수준이 높을수록 성과배분제를 많이 도입하였고, 근로자의 참여제도가 많을수록 성과배분제를 도입할 가능성이 높은 것으로 분석되어 가설 4, 6, 7-1이 지지되었다.

공공조직의 경우 독립변수인 환경요인, 조직요인, 조직문화요인 모두 성과배분제 도입에 통계적으로 유의미한 영향을 나타내지 않는 것으로 분석되었다.

제 4 절 소결

지금까지 조직혁신 제도 도입과 관련된 회귀분석 결과를 정리하면 아래의 <표 29>와 같다.

<표 29> 분석결과

		조직혁신 도입지수	전사적 품질관리	목표 관리제	다면 평가제	사내 공모제	성과 배분제
환경 요인	시장 경쟁정도	+	-	+	+	+	-
	제도적 압력수준	+	+	+	+	+	+
		***	***	***	*	***	***
조직 요인	공공여부	+	-	-	+	+	+
			***	*	***		***
	조직규모	+	+	+	+	+	+
			***		***		***
조직연령	-	+	-	+	-	-	

분권화	+	-	+	+	+	+	
		**	**		**	**	***
조직 문화 요인	참여제도	+	+	+	+	+	+
			***	***	***		***
커뮤니케 이션정도	+	-	+	+	+	-	
통제 변수	노조유무	+	+	+	+	+	-

주) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$. *: $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함을 뜻함

주요 독립변수와 종속변수로 조작화한 조직혁신 도입지수는 공공부문 더미변수와 통계적으로 유의한 결과를 보이지는 않았다. 개별 조직혁신 제도의 경우 다면평가제, 성과배분제의 경우 공공조직이 민간조직에 비해 적극적으로 조직혁신 제도를 도입하는 것으로 나타났으며, 전사적 품질관리, 목표관리제의 경우에는 유의한 음(-)의 영향을 보이고 있다. 다만 조직혁신 도입지수, 사내공모제가 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 회귀계수가 정(+)의 관계를 갖고 있는 점을 감안할 때 본 연구에서 설정한 가설 3에 근접한 결과를 나타내고 있다.

환경요인으로 설정한 시장경쟁 정도는 모든 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지 않아 가설 1은 기각되었고 이는 조직이 처해있는 환경적 불확실성, 경쟁정도가 조직혁신 도입에 정(+)의 영향을 준다는 선행연구를 검증하지 못했다. 다만 조직혁신지수, 목표관리제, 다면평가제, 사내공모제에 정(+)의 관계를 나타내고 있는 점을 감안할 때 시장경쟁 정도와 조직혁신 제도와의 관계를 예측해 볼 수 있을 것이다. 다른 환경요인 변수로서 제도적 압력수준은 조직혁신 도입지수와 개별 조직혁신 제도 도입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 나타내고 있어 조직이 직면하고 있는 제도적 압력이 클수록 조직혁신 도입에 적극적일 것이라는 가설 2는 채택되었다.

조직요인 변수인 조직규모의 경우 전사적 품질관리, 다면평가제를 제외한 개별 조직혁신 제도와 조직혁신 도입지수 모두에 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 이는 조직규모가 커질수록 조직혁신 제도를 더욱 적극적으로 도입할 것이라는 선행연구 결과와 가설 4를 채택할 수 있었다. 조직연령의 경우 사내공모제에 대하여만 유의미한 음(-)의 영향을 나타내었고, 다른 개별 조직혁신제도와 조직혁신 도입지수에는 서로 상반된 결과를 보이고 있어 가설 5는 기각되었다. 마지막으로 환경요인 변수인 분권화(직무자율성) 변수는 전사적 품질관리제에만 유

의미한 음(-)의 영향을 보였지만, 조직혁신 도입지수, 다면평가제, 사내 공모제, 성과배분제에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냄으로써 근로자의 직무자율성 수준이 높을수록 조직혁신 제도 도입에 적극적일 것이라는 가설 6은 지지되었다.

조직문화요인인 근로자의 참여제도는 조직혁신 도입지수 및 개별 조직혁신 제도 도입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타내고 있어 가설 7-1은 채택되었다. 즉 조직내부에 조직혁신을 공유할 수 있는 제도가 많을수록 조직혁신 제도가 더욱 적극적으로 도입되는 것을 확인할 수 있었다. 반면 근로자의 경영참여 수준인 커뮤니케이션 정보 변수는 종속변수와 통계적으로 유의한 결과를 보이지는 않았으나 다수의 조직혁신 제도와 양(+) 회귀계수를 나타내고 있어 가설 7-2는 지지되고 있는 것으로 판단하였다.

통제변수인 노조유무 역시 종속변수들과 통계적으로 유의미한 영향을 나타내지는 않았으나 다수의 조직혁신 제도도입과 회귀계수 부호가 정(+)의 방향을 갖고 있어 선행연구와는 상반되는 결과를 나타냈다.

본 연구에서는 조직혁신 결정에 영향을 주는 변수들을 민간조직과 공공조직을 분리하여 분석함으로써 각 독립변수들이 공공과 민간조직 간에 어떠한 차이점을 나타내는지 분석하였다. 분석결과는 아래의 <표 29>와 같다

<표 30> 민간조직과 공공조직의 회귀분석결과

		조직혁신 도입지수		전사적 품질관리		목표 관리제		다면 평가제		사내 공모제		성과 배분제	
		민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공	민간	공공
환경 요인	시장 경쟁정도	+	+ *	- *	+	+	+	+	+	+	+	-	+
	제도적 압력수준	+ ***	+ ***	+ ***	-	+ ***	+ *	+ *	+	+ ***	+	+ ***	+
조직 요인	조직규모	+ ***	+ *	+	+	+ ***	+	+	-	+ ***	+ ***	+ ***	+
	조직연령	-	+	+	-	-	-	+	+	- ***	+	-	+
	분권화	+ *	+	- *	-	-	+	+ **	+	+ **	+ *	+ ***	+
조직 문화 요인	참여제도	+ ***	+ **	+ ***	+	+ ***	+ *	+	+	+ ***	+ *	+ ***	+
	커뮤니케이션정도	+	-	- **	+	+	-	+	-	+ **	-	-	-
통제 변수	노조유무	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+

주) ***: p<0.01, **:p<0.05. *: p<0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함

민간조직과 공공조직 모두 가장 강한 영향을 준 변수는 제도적 압력수준과 근로자의 참여제도로 분석되었다. 제도적 압력수준의 경우 가설 2과 같이 조직혁신 제도 도입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 나타

났다. 참여제도 변수는 민간조직과 공공조직 모두 유의미한 정(+)의 관계를 나타냄으로써 가설 7-1은 지지되었으며, 근로자의 조직혁신 참여제도가 많을수록 조직혁신 제도를 적극적으로 도입하는 것으로 분석되었다.

환경요인인 시장경쟁 정도는 민간조직의 경우 전사적 품질관리제만이 유의미한 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났고, 다수의 개별 조직혁신 제도에 대한 회귀계수가 양(+)의 부호를 지니고 있어 조직이 인식하는 시장경쟁 수준이 조직혁신 도입에 영향을 주는 것으로 보여진다. 조직요인 중 조직규모 변수는 민간조직과 공공조직 모두 대부분 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었는데 특히 민간조직의 경우 조직규모가 커질수록 조직혁신 도입에 적극적인 것으로 유의미하게 분석되었다. 조직연령 변수는 민간과 공공조직 모두 개별 조직혁신 제도에 따라 상이한 영향을 나타내고 있는데 민간조직의 경우 사내공모제 도입에 유의미한 음(-)의 영향을 보이고 있다. 근로자의 업무수행 등에 있어서의 자율성 정도를 나타내는 분권화(직무자율성) 수준은 민간조직의 경우 전사적 품질관리제에 음(-)의 경우를 나타냈으나, 민간조직과 공공조직 모두 전반적으로 조직혁신 도입에 긍정적인 영향을 보이는 것으로 나타났다.

조직문화 요인 중 근로자의 경영참여 정도인 커뮤니케이션 수준은 민간조직과 공공조직 모두 상이한 결과를 나타냈다. 그러나 민간조직에 대해서는 정(+)의 영향을 공공조직에 대해서는 음(-)의 영향을 주는 경향을 나타냈는데, 민간조직이 공공조직에 비해 근로자의 경영참여 수준이 높을수록 조직혁신 제도 도입에 적극적인 것으로 분석되었다. 통제변수인 노조유무는 민간조직과 공공조직 모두에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으나, 노동조합이 있는 경우 개별 조직혁신 제도에 대한 회귀계수가 양(+)의 부호를 나타내는 것으로 볼 때 노조가 있는 경우 조직혁신에 대한 저항이 강하여 조직혁신 수준이 낮을 것이라는 선행연구들과는 반대의 결과를 나타내고 있다.

지금까지의 분석결과를 바탕으로 본 연구에서 설정된 가설들의 채택/기각 여부를 정리하면 다음의 <표 31>과 같다.

<표 31> 본 연구의 가설 채택 여부 종합

			1	2	3	4	5	6	채택 여부
H1	조직환경이 경쟁적일수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	×	×	×	×	×	×	기각
		공공	○	×	×	×	×	×	기각
H2	제도적 압력이 높을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	○	○	○	○	○	○	채택
		공공	○	×	○	×	×	×	기각
H3	공공조직이 민간조직보다 조직혁신 제도 도입 수준이 더 높을 것이다		×	×	×	○	×	○	기각
H4	조직규모가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	○	×	○	×	○	○	채택
		공공	○	×	×	×	○	×	기각
H5	조직연령이 오래될수록 조직혁신 수준이 낮을 것이다	민간	×	×	×	×	○	×	기각
		공공	×	×	×	×	×	×	기각
H6	분권화(직무자율성)가 클수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	○	×	×	○	○	○	채택
		공공	×	×	×	×	○	×	기각
H7-1	근로자의 조직혁신 참여 정도가 많을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	○	○	○	×	○	○	채택
		공공	○	×	○	×	○	×	기각
H7-2	근로자와 조직 간의 커뮤니케이션 수준이 높을수록 조직혁신 수준이 높을 것이다	민간	×	×	×	×	○	×	기각
		공공	×	×	×	×	×	×	기각

주) 1. 조직혁신도입지수, 2. 전사적 품질관리제, 3. 목표관리제, 4. 다면평가제, 5. 사내공모제, 6. 성과배분제

주) ○ : 가설지지, × : 가설 기각. 조직혁신 도입 지수와 개별 조직혁신 제도 도입 여부의 6가지 종속변수 가운데 세 가지 이상 가설이 기각되는 경우 최종적으로 가설이 기각되는 것으로 판단하였음.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

본 연구는 조직혁신 제도의 결정에 영향을 주는 요인들을 시장경쟁수준과 조직이 처한 외부적 압력 수준인 환경적 요인, 조직규모, 조직연령 등 조직 고유의 요인과 분권화 정도를 나타내는 조직요인, 마지막으로 근로자가 조직혁신에 참여할 수 있는 제도적 기반과 경영활동에의 참여 정도를 나타내는 조직문화요인으로 나누어 분석하였다. 특히 조직이 갖는 목적과 가치가 상이한 민간조직과 공공조직은 조직혁신 결정에 서로 상이한 요인에 영향을 받을 것이라는 가설 하에 민간조직과 공공조직을 구분하여 분석하였다. 우선 조직혁신 수준을 측정하기 위해 조직혁신 제도를 대표할 수 있는 전사적 품질관리제, 성과배분제, 목표관리제 등 5가지 조직혁신 제도 도입여부를 합산하여 조직혁신 도입수준을 종속변수로 분석하였고, 개별 조직혁신 제도들의 특성이 상이할 수 있다는 점을 가정하여 개별 제도들과 독립변수의 관계를 분석하였다.

먼저 조직이 느끼는 시장경쟁 수준이 높을수록 생존을 위한 조직혁신 제도에 적극적일 것이며, 조직을 둘러싼 외부의 정보 및 제도의 압력수준이 높을수록 조직혁신 도입에 적극적일 것이라는 가설을 설정하였다. 그리고 조직이 갖는 일반적인 속성에 주목하여 조직규모가 클수록, 조직연령이 낮을수록, 조직 내부의 분권화(직무자율성) 수준이 높을수록 혁신적이 제도의 도입에 적극적일 것이라고 가설을 설정하였다. 마지막으로 혁신적인 제도의 수용과 성공은 근로자의 자발적인 참여와 경영진과의 높은 커뮤니케이션 수준에 영향을 받을 것이라는 가설 하에 참여적인 조직문화가 조직혁신에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측하였다.

위와 같은 가설 하에 기술혁신과 관리혁신을 대표하는 조직혁신 제도들인 전략적 품질관리제, 목표관리제, 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제

를 대상으로 그러한 제도의 도입 여부의 총합인 ‘조직혁신 도입지수’를 종속변수로 조작화하였고, 이에 영향을 미치는 환경요인, 조직요인, 조직문화요인을 독립변수로, 조직의 노조유무를 통제변수로 하는 회귀모형으로 분석하였다. 이와 동시에 개별 조직혁신 제도의 도입 여부를 종속변수로 하는 로지스틱 회귀분석을 실시하여 독립변수가 개별 조직혁신 제도 도입에 미치는 영향을 분석하였다. 본 분석을 위해 이용된 자료는 한국노동연구원이 격년으로 진행하는 사업자패널조사데이터 중 최신자료인 2011년 조사자료를 참조하였고, 전체 응답 사업체는 1,770개소이며, 결측치를 제외하고 민간조직 1,651개, 공공조직 117개 총 1,768개 응답치를 분석대상으로 하였다.

분석 결과, 주로 민간조직을 대상으로 제도적 압력수준, 조직규모, 분권화(직무자율성) 수준, 근로자의 참여제도 수준이 조직혁신 제도 결정에 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다. 이는 조직이 직면하는 외부적인 제도적 압력이 커질수록 조직혁신 제도가 적극적으로 도입되고, 조직 규모가 커질수록 관리와 조정을 위한 혁신제도 도입에 적극적인 경향을 나타낸다고 볼 수 있다. 근로자의 분권화(직무자율성) 수준, 즉 권위적이고 위계적인 조직구조 보다는 근로자가 업무수행과 관련한 직무자율성 수준이 증가할수록 적극적으로 조직혁신을 도입할 가능성이 높아지는 것으로 분석해 볼 수 있다. 이와 더불어 업무개선 제안제도, 소집단 활동 등 근로자의 혁신 참여제도가 늘어날수록 조직혁신 제도 도입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석할 수 있다.

본 연구에서 주요한 비교 대상으로 설정한 공공조직과 민간조직의 조직혁신 제도 결정요인의 차이는 통계적으로 유의한 영향을 나타내지 않았다. 다만평가제, 성과배분제 도입에 있어서는 공공조직이 민간조직에 비해 적극적으로 나타났으나, 전사적 품질관리제 등 기타 조직혁신 제도는 가설이 지지되지 못하였다. 그러나 조직혁신 제도 도입지수 및 개별 조직혁신 제도 도입을 종속변수로 한 독립표본 검정 결과 조직혁신 도입지

수, 전사적 품질관리, 다면평가제, 사내공모제, 성과배분제에 대하여 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있고, 다면평가제, 사내공모제 등과 같은 관리혁신 제도의 경우 공공조직이 민간조직에 비해 적극적으로 혁신제도를 도입하는 것으로 분석되었다. 또한 회귀분석 결과 다수의 종속변수에 대하여 양(+)의 회귀계수를 나타내고 있는 점을 감안할 때 조직혁신 제도 도입에 미치는 공공조직과 민간조직 간의 차이는 존재하는 것으로 볼 수 있다.

위와 같은 분석결과를 바탕으로 조직혁신 결정과 관련된 주요 시사점을 정리해 본다면 조직혁신을 적극적으로 도입하고 성공적인 수용을 위해서는 우선 근로자에게 직무에 대한 자율성을 높여 스스로 혁신에 대한 필요성을 인식하게 하고, 근로자가 혁신활동에 참여할 수 있는 제도 마련이 중요한 것으로 분석된다. 이와 더불어 조직혁신 제도 도입과 관련하여 공공조직과 민간조직 간에 차이를 나타내고 있으며, 민간조직의 경우 조직혁신 도입에 근로자의 직무자율성과 참여제도 확대가 긍정적인 영향을 주는 점을 감안할 때 공공조직의 경우에도 조직혁신 활성화를 위해서 근로자의 혁신 참여기회를 확대하고 직무자율성을 높이는 방안을 마련할 필요가 있다고 할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저 본 연구에서는 조직혁신 수준을 측정하기 위해서 대상 조직이 도입한 조직혁신 제도의 도입 개수와 본 설문에서 측정 가능한 조직혁신 제도 도입 여부를 종속변수로 하였다. 이는 단순 제도 도입여부를 대상으로 하는 한계가 있으며 이러한 조직혁신 제도가 조직의 목적과 성과에 실질적인 영향을 주는 지에 대해서는 분석할 수 없는 한계를 지닌다. 또한 개별 조직혁신 제도도 조직의 특성에 따라 영향력이 상이할 것임에도 불구하고 동일한 가중치로 판단한 점은 한계로 지적될 수 있다. 조직혁신을 설문 응답시점에 조직혁신 도입 여부만을 분석대상으로 하고 있기 때문에 조직혁신 제도 시행기간, 지속가능성 등을 측정할 수 없기 때문에 실질적이고 지속적으로 혁신활동이 수행되고 있는지 판단할 수 없었다.

두 번째로, 본 연구가 지닌 자료의 한계점이다. 본 연구는 2011년 사업체패널조사 자료를 대상으로 하였으며, 자료의 특성상 측정 대상 변수에 한계가 있었다. 2011년 이전에 실시한 설문에 포함되었던 기술혁신제도로써 식스시그마 등이 2011년 설문에서는 생략되거나 통합됨에 따라 주로 관리혁신 제도에 초점을 맞출 수밖에 없었다. 이와 더불어 종속변수와 관련하여 다수의 결측치가 발생하였고, 민간조직에 비해 공공조직의 응답수가 지나치게 작아 정확한 비교 통계 분석에 한계가 있었다.

향후 조직혁신 결정요인에 대한 충실한 연구를 위해서는 2기 이상의 패널데이터를 통해 조직혁신 제도의 지속성 및 실질적인 영향 분석이 필요할 것으로 생각된다. 또한 조직구조, 형식화 수준, 집권화 수준 등 조직특성 변수와 개인 수준의 영향 요인으로서 경영진 변수 등을 추가적으로 분석할 필요가 있다. 이러한 분석을 통해 조직혁신을 촉진하고 성공적으로 실행하기 위한 다양한 요인을 찾아냄으로써 조직혁신 연구뿐만 아니라 실질적인 조직혁신 도입과 확산에 도움이 될 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 고길곤(2014), 『통계학의 이해와 활용』, 경기 : 문우사
- 김구(2011), 『조직혁신의 이해』, 경기 : 한국학술정보(주)
- 남궁 근(2014), 『행정조사방법론』, 서울 : 법문사
- 데이빗 오스본, 테드 게블러, 삼성경제연구소 역 (1994), 『정부혁신의 길 : 기업가 정신이 정부를 변화시킨다』, 서울 : 삼성경제연구소
- 송지준(2011), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 경기 : 21세기사
- Rainey, H. G.(2014), *Understanding and Managing public organizations*. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass.

<국내논문>

- 김성국·백영미(1998), “조직혁신의 선행요인에 관한 이론적 연구”, 「경영논총」, Vol 16: 79-92.
- 김종우·이지우(2012), “조직공정성, 과업특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계”, 「경영경제」, 45(1): 117-140.
- 김하현·나태준(2011), “참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 「행정논총」, 49(1): 93-116.
- 박은정(2014), “성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석: 민간부문과 공공부문 간 비교를 중심으로”. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 왕재선·김서용(2009), “조직혁신의 다차원성과 결정요인 : 혁신속도, 범위 및 빈도를 중심으로”. 「한국행정학보」, 43(3): 73-99.
- 이동기(1998), “정부혁신 : 논리와 특징 그리고 유형”, 「중앙행정논집」, 12(0): 139-150.

- 장용석·정장훈·조승희(2014), “인적자원관리제도 운영의 딜레마: 효율성과 책임성의 공존에 관한 공·사부문 비교분석”. 「한국행정학보」, 48(2): 27-53.
- 전영한(2009), “공공·민간 조직 비교연구 메타분석 : Sayre 명제의 재검증”, 「행정논총」, 47(2): 61-92.
- 정장훈(2013), “공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석: 제도 운영의 디커플링(decoupling)을 중심으로”. 「한국거버넌스학회보」, 20(1): 179-203.
- 정지수·한승희(2014), “공공기관장의 출신배경이 혁신과 성과에 미치는 영향”. 「한국사회의 행정연구」, 25(1): 115-140.
- 조희진·이정욱(2011), “공공기관의 관리역량이 조직 혁신에 미치는 영향”. 「국정관리연구」, 6(2): 143-170.
- 최만기, (1997), “조직혁신의 성격규정과 배경이론의 규명”. 「경영경제」, 30(2): 199-226.
- 한국노동연구원, Workplace Panel Survey 2011 Questionnaire(사업체패널조사 설문조사지)
- 한국노동연구원, Workplace Panel Survey User's Guide(사업체패널조사 유저 가이드)

<해외논문>

- Daft, R. L.(1978), "A dual-core model of organizational innovation", Academy of Management Journal, Vol.21(2): 193-210.
- Damanpour, F.(1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", Academy of Management Journal, Vol.34(3): 555-590.
- _____.(1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", Management

- Science, Vol.42(5): 693-716.
- Downs, G. W., Jr., & Mohr, L. B.(1979), "Toward a theory of innovation", *Administration & Society*, Vol.10(4): 379-408.
- Hull, F., & Hage, J.(1982), "Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type", *Sociology*, Vol.16(4): 564-577.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G.(1988), "The public and private distinction in organization theory: A critique and research strategy", *Academy of Management Review*, Vol.13(2): 182-201.
- Pierce, J. L., & Delbecq, Andre L.(1977), "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol.2(1): 27-37.
- Slappendel. C.(1996), "Perspectives on innovation in organizations", *Organization Studies*, Vol.17(1): 107-129.
- Wolfe. R. A.(1994), "Organizational innovation : Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies* Vol.31(3): 405-431.

Abstract

A Comparative Study on
Determinants of Organizational
Innovation in the Public and
Private Organization

Lee, Soon Kwon

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This study intends to compare and analyze the determinants of organizational innovations in public and private organizations. Based on research and theory related to organizational innovation, this study considers three major determinants of organizational innovations - environments of organization, organizational characteristics and organizational culture. These major factors include market competition, institutional pressure, proximity to public sector, organizational size, organizational age, decentralization(job autonomy), the level of employee's participation system and the level of employee's

communication with executives. Using correlation, regression analysis and T-test, the hypotheses are then tested with data from 2011 workplace panel survey. The hypotheses of environmental factors are as follows : the higher competition of market, institutional pressure will facilitate the adoption of organizational innovations. The hypotheses of organizational characteristics are as follows : proximity to public sector, organizational size, the lower age of organization and the higher level of decentralization will have positive effect on the adoption of organizational innovations. Lastly, the hypotheses of organizational culture factors as follows : the higher level of employee's participation system and employee's communication with executives have significant impacts on the adoption of organizational innovations. Results showed that institutional pressure, organizational size, decentralization and the higher level of employee's participation system have a greater effect on organizational innovation in private sector. On the other hand, T-test results showed that public organizations are introducing a higher level of organizational innovation compared to private organizations. These results suggest that expanding job autonomy and employee's participation system should be taken into account when adopting innovational innovations.

Keywords : Organizational Innovation, Public sector, Private sector, Determinants of innovation

Student Number : 2015-24429