creative commons

COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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

dCollection

경영학 석사 학위논문

조직문화가 혁신성과에 미치는 영향: 조직몰입과 교육개발투자를 바탕으로

2020 년 7 월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

유 혜 원

조직문화가 혁신성과에 미치는 영향: 조직몰입과 교육개발투자를 바탕으로

지도교수 이 정 연

이 논문을 경영학 석사 학위논문으로 제출함
2020 년 7 월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학전공
유 혜 원

유혜원의 경영학 석사 학위논문을 인준함
2020 년 7 월

위 원 장 최 진 남 (인)

부위원장 강 성 춘 (인)

위 원 이 정 연 (인)

초록

오늘날의 기업은 급변하는 시장 환경변화에 놓여있다. 혁신은 시장에서 경쟁 우위를 점하고, 진입 장벽을 견고하게 하며, 새로운 수익 채널과 고객을 확보한다. 기업이 불확실성(uncertainty)이 높은 환경에서 적응하고 살아남기 위해서는 지속적이고 파격적인 조직변화, 기술 변화, 신제품 개발을 추구해야 한다. 혁신을 창출하는 대상은 종업원 개개인이기에, 기업은 다양한 산업에서 기술, 제품, 프로세스 개발에 있어 혁신을 높이기 위해 기업 내부 R&D 역량을 중요하게 인식한다. 기업은 종업원들이 조직 목표를 내면화하여 혁신을 창출함에 있어 자발적이고 적극적인 노력일 기울일 수 있게 동기부여 하고자 한다. 기업은 종업원들의 역량, 조직몰입 및 동기부여를 향상시켜 혁신을 창출하게끔 유도하기 위해 인적자본개발에 투자한다.

본 연구는 혁신성과를 달성하기 위한 전제조건으로 조직문화를 제시한다. 조직문화란 조직 내에 공유된 신념, 가치, 체계로서 구성원의 행동 및 서로를 대하는 방식, 의사결정의 질이며, 나아가 조직의 성공 여부에 영향을 준다. 다수의 선행연구에서 특정 유형의 공유된 문화는 구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고, 조직문화와 일치하지 않는 활동 추구를 막음으로써 조직 효과성 및 혁신에 대한 저항의 기능을 한다고 주장하였다. 어떠한 조직문화를 갖느냐에 따라 인사관리제도의 효과성, 조직몰입, 직무성과, 혁신 등이 영향을 받으므로 조직문화와 혁신과의 관계를 분석해 볼 필요가 있다.

기업은 혁신을 창출할 특별한 인적자본개발을 위해 교육개발

(Training and Development)에 투자한다. 선행연구에서는 교육개발투자는 종업원들의 동기부여, 조직몰입, 직무몰입, 직무역량(KSA: knowledge, skill, attitude) 향상 등의 성과에 긍정적으로 기여한다고 보고하였다. 그러나 교육개발투자가 종업원들의 지식, 기술, 역량, 몰입 등의 성과에 있어 유의미한 예측 변수가 아니며, 종업원들의 직무이동 증가, 이직률 증가, 업무참여 저해 등과 같은 부정적 결과를 초래한다는 연구 결과들도 많다.

본 연구는 경쟁가치모형(Cameron, Quinn, 1999)을 바탕으로 조직문화의 네 가지 영역 중 어떠한 영역이 종업원들의 조직몰입을 향상시켜 기업의 혁신성과를 증진시키는지 살펴본다. 이러한 과정에서 교육개발투자가 어떠한 영향을 미치는지도 살펴본다. 본 연구에서는 국내 기업을 대상으로 조사된 한국직업능력개발원의 인적자본패널데이터 7차(2017년도) 자료를 활용한다. 국내 기업의 혁신성과를 증진시키는 데 있어 어떠한 조직문화가 적합한지, 국내 조직문화에서 혁신 증진을 위해 교육개발투자가 적합한지에 대해 제언할 수 있다는 점에 기여점이 있다. 조직문화 관련 선행연구들은 주로 종업원 차원의 성과, 재무적 성과에 치중하였다. 본 연구는 조직몰입과 혁신성과를 함께 고려함으로써 종업원 차원의 성과와 기업 차원의 성과를 함께 고려하였다는 점에서 선행연구와 차별성이 있다. 조직문화와 혁신성과와의 관계를 좀 더 체계적으로 밝힐 수 있다는 점에서 향후 연구에 기여할 수 있을 것이다.

주요어: 경쟁가치모형, 조직문화, 교육개발투자, 조직몰입, 혁신성과

학번: 2018-28511

목차

제 1 장 서 론 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 1

제 2 장 선행연구, 이론적 배경 및 가설 4

제 1 절 조직문화 4

1. 조직문화의 개념 4

2. 조직문화 접근방법 6

(1) 특성적 접근 7

(2) 강도적 접근 8

(3) 상황적 접근 9

(4) 유형적 접근 10

3. 조직문화의 유형화_경쟁가치 모형 11

제 2 절 조직문화와 성과 15

1. 조직문화와 성과 15

2. 조직문화와 혁신성과 16

(1)혁신의 개념 16

(2)조직문화와 혁신성과 18

(3)혁신문화와 혁신성과 19

(4)관계문화와 혁신성과 20

(5)과업문화와 혁신성과 21

(6)위계문화와 혁신성과 22
3. 조직문화와 조직몰입 22
(1)조직몰입의 개념 22
(2)조직몰입과 혁신성과 23
(3)조직문화와 조직몰입 25
(4)혁신문화와 조직몰입 26
(5)관계문화와 조직몰입 27
(6)과업문화와 조직몰입 28
(7)위계문화와 조직몰입 29
제 3 절 교육개발투자의 조절효과 30
1. 교육개발투자의 정(+)적 영향 30
2. 교육개발투자의 부(-)적 / 무 영향 32
3. 혁신문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과 33
4. 관계문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과 34
5. 과업문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과 35
6. 위계문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과 36

제 3 장 분석 방법 36
제 1 절 조사자료 선정 36
제 2 절 변수의 조작적 정의 37
제 3 절 변수 측정 방법 39
제 4 절 분석 방법 40

제 4 장 분석 결과 40

제 1 절 확인적 요인분석 40
제 2 절 판별타당도 분석 42
제 3 절 기술통계 및 신뢰도 44
제 4 절 산업별 조직문화 평균 분석 45
제 5 절 상관관계 분석_피어슨 상관계수 45
제 6 절 교육훈련투자비용의 조절효과 검정_위계적 회귀분석..47
제 7 절 조직몰입의 매개효과 검정_Baron and Kenny.....48
제 8 절 조직몰입의 매개효과 검정_Bootstrapping.....50
1. 조직문화 네 영역 모두 투입하여 분석 50
2. 조직문화 네 영역별로 각각 분석 52

제 5 장 결론 56
제 1 절 연구 결과 요약 56
제 2 절 한계 및 시사점 58

참고문헌 65
Abstract 72

표 목차

[표 1] 조직문화의 정의 6
[표 2] 조직문화의 유형적 접근 11
[표 3] 경쟁가치모형의 특성 13
[표 4] 경쟁가치모형의 특성 13
[표 5] 경쟁가치모형의 특성 13
[표 6] 조사자료 37
[표 7] 변수 측정 방법 39
[표 8] 확인적 요인분석 41
[표 9] 판별타당도 분석 43
[표 10] 기술통계 및 신뢰도 44
[표 11] 산업별 조직문화 평균비교 45
[표 12] 피어슨 상관계수 46
[표 13] 위계적 회귀분석 48
[표 14] Baron & Kenny 매개효과 검증 50
[표 15] 네 조직문화 한꺼번에 부트스트래핑 한 결과..51
[표 16] 네 조직문화 각각 부트스트래핑 한 결과.....53
[표 17] 네 조직문화 한꺼번에 부트스트래핑 한 결과..54
[표 18] 네 조직문화 각각 부트스트래핑 한 결과 55

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

혁신은 시장에서 장기적인 경쟁 우위를 점하고, 급변하는 경영 환경에서 새로운 수익 채널과 고객을 확보할 수 있게 한다(Roberts, 1999; Chandy and Tellis, 2000). 혁신은 광범위하고 다양한 지식 및 정보의 활용에 달려 있으며, 이는 기존 지식의 다양한 조합 및 재구성을 용이하게 한다(Ahuja, 2000; Sung & Choi, 2014a). 최근 제조업, 서비스업, 금융업 등 다양한 산업에서 기술, 제품, 프로세스 혁신을 창출하기 위해 인적자본 개발에 투자한다(Orhan Çömleka, Hakan Kitapçıb, Vural Çelikc, Mehtap Özşahin, Social and Behavioral Sciences, 2012). 자원기반이론(resource-based theory)에서 볼 때 인적자본은 모방이 어렵고 가치가 있어 경쟁우위 창출을 위한 소중한 자원이기 때문이다. 그러나 혁신을 창출하려면 인사관리제도의 도입만으로는 어려우며, 구성원들이 자발적으로 혁신성과를 달성하도록 유도하는 조직문화전략이 선행되어야 한다(이정주, 2005).

조직문화는 구성원들 사이에서 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms) 체계(Schein, 1992)로써 구성원들의 행동을 기저적(基底的)인 위치에서 자율적으로 이끈다(Dyer, 1985), (Schein, 1992). 조직문화는 공통의 목표와 철학을 갖게 함으로써 구심점 역할을 하고, 조직 체계의 안정성을 높이며, 조직시민행동을 형성한다(Bromley, Busching, 1988), (Graham, Organ, 1993), (Grover, 1982), (김진희, 2007), (황안숙, 2004).

조직문화가 직원의 기업가적 행동을 용이하게 하면 인적자원관리(Human Resource Management)의 구현은 혁신으로 이어진다(Bae, Lawler, 2000). 하지만 특정 유형의 공유된 문화는 구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고, 조직문화와 일치하지 않는 활동 추구를 막음으로써 조직 효과성 및 혁신에 대한 저항의 기능을 하기도 한다(Schneider, 1990). 어떠한 문화를 갖느냐에 따라 직무몰입, 조직몰입, 직무 동기부여 등의 종업원 차원의 성과 요인들과 혁신을 포함한 기업 차원의 성과 요인들이 영향을 받으므로(Fisher, Alford, 2000), 조직문화에 대한 고찰이 필요하다.

그 동안의 조직문화 선행연구들은 조직몰입, 직무만족, 응집력, 혁신행동과 같은 종업원 차원의 성과와의 관계를 주로 다루었으며, 조직문화와 기업 차원의 성과에 대한 연구는 적다(Ravasi, Schultz, 2006). 기업 차원의 성과를 다룬 선행연구들은 주로 재무적인 성과를 다루었으며, 혁신성과에 대해 다룬 논문은 적은 편이다. 급변하는 시장 환경에서 장기적인 경쟁우위 달성을 위해서는 혁신이 필수적이므로 조직문화와 혁신에 대한 연구가 필요하다(Roberts, 1999), (Chandy, Tellis, 2000).

조직문화 유형에 따라 인적자원관리방법에 차이가 있기 때문에 인적자원관리의 효과성도 달라진다(서인덕, 2006). 최근 다양한 산업에서 기술, 제품, 신규 프로세스 개발 혁신을 높이기 위해 내부 R&D 역량을 중요하게 인식한다. 기업은 경쟁자들보다 경쟁우위를 점하고자 특별한 인적자본 개발을 위해 교육개발에 투자한다(Shaw, Park, Kim, 2013), (Association for Talent Development, 2017). 기존의 연구들은 성과 창출에 있어 일관성 없는 연구 결과를 보였다. 교육개발투자는 종업원들의 동기부여, 조직몰입, 직무몰입, 직무역량(KSA) 향상 등의 성과에 긍정적으로 기여한다. 그러나 교육개발투자가 종업원의 지식, 기술, 역량, 몰입 등의 성과에 유

의미한 예측 변수가 아닐 수 있으며, 직무이동 증가, 이직률 증가, 업무참여 저해 등을 야기할 수도 있다(Tharenou et al, 2007). 교육개발과 성과에 대한 일관성 없는 연구 결과의 원인은 조직 내부의 환경적 요인을 간과한 데서 찾을 수 있다(Yilmaz. C, Ergun. E, 2008).

기존 연구에서 구성원의 공유된 가치관이자 행동양식으로서 조직 내부의 환경적 요인인 조직문화 유형에 따른 인적자원관리방법에 차이가 있다고 하였는데(Ouchi, 1981), (서인덕, 이원형, 2006), 조직문화와 혁신성과와의 관계에 있어 교육개발투자가 어떠한 효과를 주는지에 대한 연구가 필요하다. 앞서 언급한 선행연구들의 한계점을 개선하고자 본 연구는 한국직업능력개발원(Korea Research Institute for Vocational Education and Training)의 인적자본패널(이하 HCCP: Human Capital Corporate Panel) 7차(2017년) 유료 데이터를 활용하여 어떤 조직문화 영역이 종업원들의 조직몰입을 높여 기업의 혁신성과를 증진시키는지, 이 관계에 교육개발투자가 어떤 영향을 주는지 살펴본다(Ouchi, 1981). 2000년 이후 경쟁가치모형(Competing Value Framework), (Cameron, Quinn, 1999)에 따른 조직문화의 네 가지 영역 구분이 조직성과 관련 현상을 체계적이고 통합적으로 설명하는 데 효과적임이 밝혀졌으므로(박노윤, 1997), (Quinn, Cameron, Spreitzer, 1991), 본 연구도 이 모형에 따라 조직문화를 구분하고자 한다. 본 연구는 조직문화와 기업 수준의 혁신성과와의 관계를 연구하고, 이러한 관계에 교육개발투자가 미치는 영향을 분석함에 의의가 있다.

제 2장 선행연구, 이론적 배경 및 가설

제 1 절 조직문화

1. 조직문화의 개념

문화 인류학에서 주로 연구되었던 조직문화(organizational culture) 개념이 경영학의 조직 분야에 적용된 것은 1980년대부터이다. 일본기업 경쟁력의 핵심이 무엇인지를 밝히고자 하는 노력(Ouchi, 1981)과 더불어 미국 초우량 기업의 핵심원천을 도출하는 과정에서 조직문화의 학문적 중요성에 대한 논의가 활성화 되었다(Peters, Warterman, 1982). 조직문화는 조직이론 분야에서 중요한 연구주제로 다루어지고 있으며 그 개념도 매우 다양하다.

Ouchi는 조직문화를 “조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준”이라고 하였으며, Deal & Kennedy는 조직문화를 “다양한 조직 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야할지 명시해주는 비공식적인 지침”이라고 하였다. Denison(1990)은 집단이나 조직 수준에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 공유된 집단적 가치 또는 신념이라고 제시하였다. Schein(1990)은 조직 외부 적응 및 내부통합의 문제를 해결하는 과정에서 구성원들이 지각하고 느끼는 것이라고 정의하였다. Cameron & Quinn(1999)과 Hofstede는 구성원이 공유하는 가치관, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술을 포함한 총체적 개념으로 구성원의 행동에 영향을 주는 기본 가치 및 전제라고 규정하였다.

이러한 개념들을 종합하면 조직문화란 조직 내에서 구성원들이 공유하는 규범, 가치, 행동양식, 이념 또는 신념 체계이다. 조직문화는 구성원들이 조직의 제도나 의사결정을 인식하고 해석할 수 있는 가치관을 형성하게 하며, 이를 통해 구성원들의 태도와 행동을 조직이 생각하는 바람직한 방향으로 유지, 변화시킨다(O'Reilly, Chatman, 1996). 조직문화란 기업이 구성원들에게 요구하는 가치관 및 행동양식 틀이므로 강력한 사회적 통제 시스템으로 기능한다. 조직문화가 효과적으로 작동할 경우 성과평가나 보상제도와 같은 공식적인 통제시스템처럼 강력한 수준의 규제 장치로서 기능하며, 이는 경쟁사에서 쉽게 모방할 수 없는 해당 기업만의 핵심 경쟁우위로 자리 잡게 된다(Denison, 1990), (Schein, 1990).

<표 1. 조직문화 정의>

학자	정의
Pettigrew(1979)	주어진 시기에 특정 집단의 운영을 위해 공식적, 집합적으로 수용된 시스템. 구성원들의 상징, 언어, 이념, 신념, 의식을 총체적으로 의미함.
Ouchi(1981)	기업이 지니고 있는 전통과 분위기. 특정 기업이 선호하는 가치관 및 행동양식에 대한 기준을 의미함.
Deal & Kennedy(1982)	구성원들의 행동을 결정짓는 비공식적인 지침, 가치관, 중심인물, 의례, 관례, 조직 내부 환경을 의미함.
Jelinek(1983)	조직의 신화, 패러다임, 공유된 의미, 특수한 언어, 잠재력을 의미함.
Smircich(1983)	조직이 공유하는 사회적, 규범적 집합체. 구성원이 공유하는 가치, 사회적 이념, 신념을 의미함. 구성원들에게 동질성을 느끼게 하고, 자신의 일보다 더 큰 일의 실행을 촉진하며, 조직 안정성을 향상시킴.

2. 조직문화 접근방법

조직문화와 성과의 접근방법은 다양하지만, Saffold(1988)의 특성론적 접근, 강도적 접근, 상황론적 접근, 유형적 접근이 조직문화 연구에서 가장 널리 쓰인다. 첫째, 특성론적 접근은 문화특성(cultural trait)이 높은 조직성과를 가져온다고 주장한다. 둘째, 강도적 접근은 문화 강

도(cultural strength)가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 주장한다. 셋째, 상황론적 접근법은 조직문화 특성과 상황요인들 간의 적합성이 조직성과를 좌우한다고 주장한다. 넷째, 유형적 접근법이 있다. 본 연구는 Cameron&Quinn(1999)의 경쟁가치모형(Competing value model)에 입각한 유형적 접근법을 적용하겠다. 이에 앞서 유형적 접근법을 제외하고 기존 선행연구에서 나타난 세 가지 접근법의 특성과 한계를 간략히 고찰하겠다.

(1)특성적 접근

특성적 관점은 조직성과에 기여하는 바람직한 문화 특성이 존재한다는 주장이다. 미국 우수기업들에서 공통적으로 나타나는 특성을 ① 행동지향성, ② 고객 최우대 서비스, ③ 자율성과 기업가 정신, ④ 인간을 통한 생산성 향상, ⑤ 독특한 전통가치의 중시, ⑥ 중점경영, ⑦ 간소한 조직, ⑧ 자율과 통제의 균형이라는 8 가지로 정리한 Peters & Watermn의 연구가 대표적이다.

Kilmann은 성과가 높은 기업이 되기 위해서는 위험을 감수하는 도전적인 적응적 문화(adaptive culture)를 가져야 한다고 주장하였다. Ouchi와 Price는 기업의 성공을 보장하는 Z 이론을 제시하였다. Akin & Hopelain은 생산적인 기업 문화의 특성으로 명료성(legibility), 응집성(coherence), 개방성(open-endedness)을 강조하였다. 그러나 이러한 연구들은 대부분 사례연구나 일화적인 소재로만 이루어져 방법론적으로 비판을 받았다.

이러한 비판을 극복하기 위해 계량적인 방법으로 조직문화의 특성을 도출하려는 방식이 시도되었다. Denison은 34개 기업을 대상으로 성과와

문화 간의 관계를 분석한 연구에서 참여적 조직문화(participative corporate culture) 및 잘 조직화된 작업체계(well-organized workplace)를 가진 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 성과가 높음을 확인하였다. 추후 Denison은 성과에 기여하는 조직문화 유형으로 관여(involvement), 일치성(consistency), 적응성(adaptability), 그리고 임무(mission)를 제시하였다. Gordon & DiTomaso은 적응성(adaptability)이 높은 기업일수록 재무적 성과가 높음을 입증하였다.

(2)강도적 접근

조직문화와 성과 간의 상관관계를 다룬 연구들에서 '조직문화 특성의 강도가 높을수록 성과가 향상된다.' 는 가설이 화두가 되었다. 조직문화의 강도는 응집성(cohesiveness)(Deal, Kennedy, 1982), (Weick, 1985), 동질성(homogeneity)(Ouchi, Price, 1978), 안정성(stability), 강도(intensity)(Schein. 1985), 일치성(congruence)(Schein, 1983), 농도(thickness)(Sathe. 1983). 통찰력(penetration) (Louis. 1985), 내부화된 통제(internalized control)(DiTornaso. 1987) 등 여러 방식으로 정의되었다. 강한 조직문화는 다음과 같은 장점을 지닌다. 첫째, 조직의 가치와 규범이 구성원 전체에게 공유되거나 내재화 되었을 때, 이는 강력한 사회적 통제 기능을 수행한다. 구성원들은 바람직한 행동이 무엇인지 깨닫고 스스로 조직 규범에 부합하지 않는 부적절한 행동을 개선한다. 즉, 강한 조직문화는 조직의 공식적인 통제시스템을 대체하는 효과를 발휘하여 비용을 감소시킨다. 둘째, 구성원들 모두 조직목표를 분명하게 인식함으로써 구성원의 목표와 경영층의 목표가 일치되면 모호성이 줄어들어 상호간의 협력이 증진된다. 셋째, 구성원이 자신들의 행동에 대한 통제를 높이고 내

재적으로 동기부여하여 성과 향상을 가져온다(Denison, 1984).

일부 학자들은 강한 문화가 변화하는 환경에 대한 적응력을 떨어뜨려 조직쇠퇴(organizational decline)를 가져올 수 있다고 비판하였다(Schein, 1985). Gordon & DiTomaso의 연구는 조직문화 강도가 3-5년의 장기적 성과에 부정적인 영향을 미침을 입증하였다. 강한 문화가 조직 규범에 어긋나는 행동을 통제함으로써 성과를 향상시킬 수도 있지만, 통제가 지나치면 구성원의 저항이 야기되어 성과가 떨어진다(Saffold, 1988), (김영조 & 박상언, 1998). 강한 문화는 안정적인 환경에서 성과와 관련성이 높았지만, 유동성이 높은 산업 환경에서는 성과와 관련성이 없었다. 문화 강도를 통해 조직성과를 예측하는 것은 한계가 있기 때문에 기업은 변화하는 환경에 맞춰 조직문화를 변화시키고자 노력해야 한다(Park , 2001).

(3)상황적 접근

조직문화의 상황론적 접근은 조직 내·외부의 상황적 변수들을 관심사로 둔다. 조직문화 특성 lac 상황 요인들 간의 적합성과 조직 효과성 간의 관계를 설명한다(Peterson, Spencer, 1991). 조직 내·외부의 상황요인과 조직구조 사이의 적합성이 성립할 때 조직성과가 향상된다는 관점 하에, 상황요인과 적합관계를 가질 수 있는 조직구조의 설계를 최종 목표로 둔다(Fiedler, 1960).

Kotter & Heskett는 성과가 높은 기업이 문화와 환경 간의 적합성이 높음을 확인하였다. 조직문화가 효과적이려면 내·외부적으로 조직문화와 조직의 구성요소 간의 일관성을 달성하여야 한다(Kwantes, 2007). 조직 내부 환경에 적합한 조직문화를 띈다는 사실을 확인하였다. 조직문화가 효과적이기 위해서는 내 외부적으로 조직문화와 조직의 구성요소 간의 일

관성을 달성하여야 한다(Kwantes, C. T, 2007). 이러한 상황론적 시각을 드러내는 연구들을 살펴보면 조직 전략의 일관성, 인사관리제도와의 적합성, 리더십과의 적합성 등을 주로 다루었다(Sorensen, J. B, 2003). 이들은 조직문화의 특성에 따라 나타나는 전략, 관리제도 및 리더십에 나타나는 특성의 차이를 검증하였다.

(4)유형적 접근

유형적 접근 관점에서 보면 조직문화란 문화 구성요소들이 다차원적으로 결합된 하나의 패러다임이다. 조직문화는 조직의 목표 달성을 위한 경영이념에 따라 다양하게 유형화된다. 유형적 접근은 기업의 문화적 특성을 설명하거나 기업들 간의 문화적 특성을 비교하기 위해 조직문화를 몇 가지 특징에 따라 분류한다(김영조, 2000).

조직문화 유형화 방식은 여러 학자들에 의해 개발되었다. 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직이 공유가치를 가지고 있고, 공유가치와 조직의 다른 부문과의 적합성 여부가 성과에 영향을 미치기 때문이다(서인덕, 1986)(Harrison, 1972), (Handy, 1978), (Ouchi, l983). 여러 유형화 방식 중 보편적으로 쓰이는 방식은 Cameron과 Quinn(1999)이 제시한 경쟁가치모형(competing value model) 이며, 본 연구에서도 경쟁가치모형을 적용하였다.

<표2. 조직문화의 유형적 접근>

연구자	유형구분	구분기준
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화	이념적인 지향
Handy(1978)	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화	
Deal & Kennedy(1982)	남성문화, 과업·여가 병존문화, 투기문화, 과정문화	기업행위 결과에 대한 위험도 및 「피드백」 속도
Wallach(1983)	혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화	개인의 동기유발요인
Ouchi(1980)	시장문화, 관료적 문화, 클랜(clan) 문화	거래비용중심
Jones(1983)	생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화	
Quinn & McGrath(1984)	합의적 문화, 적응적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화	환경의 인식유형, 조직의 반응유형
Lundberg(1984)	정태적 단일문화, 변화적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 이질문화	현실인식차원, 전체성-부분성, 항상성-무정형성
Ernest(1985)	상호작용문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화	인간차원, 활동차원
Kets de Vries & Miller(1986)	편집증적 문화, 회피문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화	최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향
Cameron & Quinn(1999)	관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화	통제-신축성, 조직내부지향-외부환경지향의 두 가지 차원

자료원: 서인덕(1986)의 연구를 요약, 추가하였음.

3. 조직문화의 유형화_경쟁가치 모형

Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형은 두 가지 차원을 기준으로 유형을 구분하는데, 세로축은 변화 대 안정, 가로축은 내부조직지향 대 외부환경지향으로 서로 상충적인 가치를 대립시키고 있다. 변화는 조직의 유연성과 신축성을 강조하는 반면, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조한다. 가로축의 내부조직지향은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통

합과 조정에 초점을 두고, 외부환경지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경 적응에 초점을 둔다. 경쟁가치모형에서는 조직문화를 이러한 두 차원으로 4분하여 혁신문화(adhocracy culture), 관계문화(clan culture), 과업문화(market culture), 위계문화(hierarchical culture)로 구분한다.

경쟁가치모형은 다양한 조직효과성 개념들을 분석하기 위한 틀로 제시되었고(Quinn, Rohrbaugh, 1981), 이후 조직의 유형(Quinn & Hall, 1983), 조직의 수명주기(Quinn, Cameron, 1983), 리더십 유형(Quinn, 1988) 등을 모형화 하는 데 적용되었다. 경쟁가치모형은 조직의 효율성(effectiveness) 여부를 결정하는 주요 기준은 무엇인가, 종업원들은 언제 조직이 유효성을 갖는다고 판단하는가, 조직은 어떤 지표를 추구하는가 등의 질문에 대해 고찰한다.

Campbell(1974)은 조직 유효성에 대해 가능한 광범위하게 여러 요소들을 고려해야 한다고 인식하였으며, 39개의 지표를 만들었다. Quinn & Rohrbaugh(1983)은 39개의 지표가 너무 광범위하다고 보았으며, 39개의 광범위한 측정 지표에 대한 패턴(pattern)과 집합(clusters)을 좀 더 구체적으로 확인하기 위하여 통계분석을 거쳤다. 그 결과 조직효과성을 결정짓는 핵심 차원으로 지향점(focus)과 구조(structure)의 두 가지 차원에서 수평과 수직 차원으로 혁신문화, 관계문화, 과업문화, 위계문화의 네 가지 유형이 도출되었다.

이후 Quinn&Spreitzer(1991)은 리커트 척도를 활용한 설문 항목으로 개발하여 조직문화 유형화 방식의 타당도를 검증하고(Kwan & Walker, 2004) 이는 추후 Quinn&Cameron(1999)에 의해 보편화된 방식으로 정리되었다. 경쟁가치모형은 조직의 문화적 특성을 이해하는 유용한 틀이며, 조직문화를 독립변수화함으로써 다양한 조직관리 특성과의 인과관계 분석에 적용된다. 추상적이고 포괄적인 문화 개념을 구체적이고 검증 가능한

변수로 전환하여 계량적으로 분석했다는 점에서 가치를 인정받고 있다.

<표 3. 경쟁가치모형의 특성>

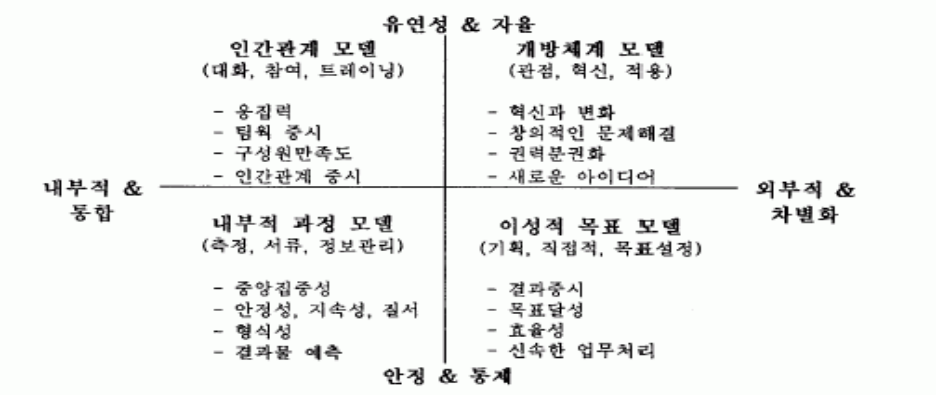

그림 2.1 CVF에 의한 조직문화 차원

출처 : Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999), Diagnosing and changing organizational culture, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., pp.58-59.

<표 4. 경쟁가치모형의 특성>

구 분	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화
목 적	목표의 추구	광범위한 목적	집단유지	규정의 집행
업 적	생산성, 능률	외부지원, 성장	응집성, 사기	안정성, 통제
권 위	상위자	카리스마	구성원 자격	규칙
평 가	유형적 산출	노력의 강도	관계의 질	공식적 기준
동 기	성취	성장	친화	안정

※ 출처: Quinn & McGrath(1985)

<표 5. 경쟁가치모형의 특성>

문화 유형	특성
혁신문화	조직의 변화, 유연성, 혁신, 창의력, 동태성을 지향한다. 환경 변화에 대한 적응, 혁신을 위한 자원 획득, 구성원들의 혁신행동, 위험 감수를 장려한다. 고객

	요구에 대한 신속한 반응, 급격한 성장 욕구, 내부 효율을 강조한다. 혁신문화에서 리더는 조직 외부 환경을 읽어내고 재빠르게 새로운 전략을 채택해야 한다. 구성원은 자유롭게 의사 결정을 내리고, 창의적으로 행동한다. (Sashittal & Jassawalla, 2002; Zammuto & Krakower, 1991).
관계문화	인간관계모형(human relation model) 이라고도 한다. 구성원들의 참여와 몰입을 도모한다. 관계문화에서는 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성을 통해 사기가 증진된다. 장기적인 역량개발을 중시하여 인적자원의 개발과 참여를 강조한다. 멘토링, 육성 및 “함께하는 일”에 중점을 둔다(Parker & Bradley, 2000).
과업문화	시장지향 문화라고도 한다. 조직 목적에 대한 선명한 비전을 가지며, 세일즈 성장률, 이익률, 시장 점유율과 같은 구체적인 성취 목표를 강조한다. 외부 고객에게 집중하며 생산성, 경쟁, 솔선수범, 성취를 위한 과도한 노력을 지향한다. 구성원들에게 매달 구체적인 성과 목표가 주어지며, 사내 정책과 보상 시스템은 성과에 기반한다. (Zammuto & Krakower, 1991), (Cameron & Quinn, 2006)
위계 문화	관료제. 안정성을 중시하며, 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치이다. 업무 수행에 있어 순서, 질서, 합리성을 강조한다. 계층에 따른 강력한 감독체계, 예측된 규범과 절차를 특징으로 하므로 급변하는 환경 속에서 새로운 변화의 요구를 수용하지 않으면 곤란에 처할 수 있다 (Zammuto & Krakower, 1991)

제 2절 조직문화와 성과

1. 조직문화와 성과

조직문화가 성과에 기여한다는 추측은 다음과 같은 조직문화의 기능을 암묵적으로 인정하는 것에서 비롯된다. 먼저, 조직문화는 조직의 분위기를 형성한다. 문화는 구성원들이 적절하다고 생각하는 조직의 구성 요소들을 형성하게 한다. 둘째, 조직 구성원들의 행동을 통제하는 기능을 수행한다. 문화는 조직의 공식적인 통제시스템의 영향 범위를 초월하여 구성원의 인지적 및 감정적 프로세스에 영향을 미쳐 행동을 통제하며, 새로운 구성원들의 사회화를 촉진하고, 또한 조직에 어울리지 않는 구성원의 이탈을 유도한다. 셋째, 조직문화는 사회적 효율을 높인다. 공유된 의미, 언어, 느낌은 구성원 서로간의 커뮤니케이션을 원활히 하고, 조직 내의 교환이나 거래에 관한 규범을 형성하여 교환비용을 감소시킴으로써 조직의 성과에 기여한다. 넷째, 조직의 통합에 기여한다. 모두가 공유하는 언어, 생각, 느낌 등의 문화 요소들은 구성원들을 통합하며, 일체감의 형성과 공동의 목표를 형성하도록 한다. 따라서 조직의 전체 구성원들이 목표를 분명히 알고 이를 모두가 공유하고 있다면 한결같은 방향으로 노력을 집중할 수 있으므로 조직의 성과가 높아지는 것은 당연하다.

조직성과 차원에서 조직문화는 자사만의 고유한 역량 및 전략과 결합되어 성과와의 연결고리를 찾아야 한다는 점에서 한 가지의 정답만이 존재하는 것은 아니다(Snell, Youndt, 1995), (Chatman, Jehn, 1994), (Smircich, 1983), (O’ Reilly, 1989). 많은 선행 논문들이 조직문화 유형과 조직성과/조직효과성에 미치는 영향을 분석함으로써 장기적으로 지향해야

할 조직의 문화유형을 탐색하고 성과 향상을 위한 문화 변화전략을 제시하였다. 그러나 특정 문화가 조직성과에 늘 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 것은 아니며 산업군, 조직 규모, 외부 시장의 변화 등에 따라 특정 문화가 어떠한 기업에서는 성과를 향상시킬 수도, 혹은 감소시킬 수도 있다(F Shahzad, 2012), (GA Marcoulides, 1993). 인적자원 결과물, 조직적 결과물을 무엇으로 보느냐에 따라서 조직문화와 성과에 대한 연구 결과도 달라진다(L.C Harris, 2000).

조직성과는 연구 목적에 따라 다양한 정의가 가능하며, 다양하게 측정된다(Collins, Smith, 2005). 크게 인적자원 결과물과 조직적 결과물로 구별된다(Dyer, Reeves, 1995). 인적자원 결과물은 종업원의 태도와 행동이 조직효과성을 결정하는 요인이라는 시각이다. 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 측정을 통하여 조직 효과성을 평가한다(Whitener, 2001). 조직적 결과물은 재무적 결과물이라고도 하며, 생산성, 고객지향, 설비효율성, 품질, 고객의 서비스만족도 등을 통하여 성과를 측정한다(Rogg, Schmidt, Shull, Schmitt, 2001), (Way, 2002), (Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996). 또한 매출액, 순이익, ROA(총자산순이익률), ROI(투자수익률), 시장점유율 등의 계량적 지표를 포함한다(Dyer, Reeves, 1995).

2. 조직문화와 혁신성과

(1)혁신의 개념

현대에 와서 기업들이 혁신에 관심을 갖게 된 이유는 불확실한 환경에 직면하여 현재와 미래의 수익 균형, 효과적인 자원 배분, 시장 점유율

확대, 계획적인 신제품 개발 등의 이유 때문이다. 불확실한 시장 환경에 능동적으로 대응하고 미래에도 지속적으로 시장점유율을 확대하여 경쟁우위를 창출하기 위해 혁신의 필요성이 대두되었다. 혁신이란 조직목표 달성을 위한 새로운 아이디어나 방법이며 기존업무를 다시 계획, 실행, 평가하는 것이라고도 할 수 있다. 새로운 제품, 서비스, 생산공정 기술, 조직구조나 관리시스템, 구성원을 변화시키는 계획이나 프로그램 등을 의도적으로 실행함으로써 기존 시장에서 경쟁력을 유지하고 나아가 새로운 시장을 개척한다.

혁신이란 문제인식, 아이디어 채택, 해결안 생성에서부터 시작하여 이익 실현을 위해 조직 내의 지지자들과 연합하여 개인의 아이디어를 실제 제품, 서비스, 공정 등으로 실현해 내는 총체적인 프로세스이다(Kanter, 1988), (Van de ven, 1986). 혁신은 창의성과는 다른 개념이다. 창의성은 새롭고 독특한 아이디어의 산출까지를 의미하지만, 혁신은 창의성을 통한 아이디어 창출에 그치지 않고 이를 활용하여 수익을 내는 행위까지 포함한다(Rosenfeld, Serov, 1990).

창의성을 도모하는 조직 내 환경은 혁신을 촉진시킬 수 있다(Woodman, Sawyer, Griffin, 1993). 이를 위해서는 혁신적인 경영풍토가 중요한데, 이를 위해서는 종업원의 새로운 아이디어를 이끌어 낼 수 있는 자율성, 정형화된 관성을 파괴할 수 있는 유연성이 요구된다. 혁신 창출 주체는 종업원 개개인이기에 기업 차원의 혁신 결과물을 창출하려면 구성원의 혁신행동을 이끌어 내야한다. 따라서 기업은 혁신을 창출할 수 있는 특별한 인적자본 개발을 위해 자원을 투자해야할 필요성이 있다(Kaemmerer, 1978). 시장조사를 통하여 고객 니즈가 신속하고 정확하게 반영된 신제품을 개발하기 위해서는 내부 인적자본의 R&D 역량을 최대한 발현시켜야 하기 때문이다. 기업 차원의 혁신은 경영혁신이라고도 불

린다. 혁신적인 프로세스를 수립하는 과정은 경영자와 사원 층에게 전략적 사고를 배양하는 기회가 된다.

혁신 중 큰 부분은 기술혁신이다. 기술혁신은 자본, 노동, 유통, 생산관리방법 등에 큰 영향을 끼치며, 이에 뒤쳐지면 경쟁에서 패배한다. 급변하는 오늘날의 시장에서 기술혁신의 속도는 가속화되고 있다. 이러한 정세에 대처하기 위해서는 종래의 경영방법으로는 불충분하고, 기술 및 프로세스의 변화가 요구된다. 대외적으로는 예측, 조사, 계획에 오퍼레이션 리서치(operation research)와 같은 과학적 기법을 사용하여 신제품의 조사와 개발(research and development)을 강화하고, 대내적으로는 사무의 합리화, 간접부문 합리화, 탄력적 조직 채택 등이 추진되고 있다.

기존의 선행연구들은 주로 조직문화와 조직몰입, 혁신행동, 직무역량 등 조직문화와 종업원 차원의 성과를 다루었다. 본 연구는 종업원 차원의 성과를 다루는 기존 연구들의 미시적인 관점에 대한 한계점에서 벗어나고자 경쟁가치모형의 네 조직문화와 기업 차원의 혁신성과에 대해 분석하고자 한다. 앞서 설명한 기업 차원의 혁신 성과를 세분화하여 신제품 및 프로세스 개발과 기술 변화 측면의 혁신에 집중한다.

(2)조직문화와 혁신성과

조직의 구조적인 유연성과 권한의 자유로운 위임인 하위의 통합점(subcoalitions)은 사회네트워크를 활성화시켜 조직에 대한 자원을 늘리고 구성원의 혁신성향에 긍정적 영향을 준다(Damanpur, 1996). 특정 유형의 조직문화는 구성원들이 다양한 기회를 인식 혹은 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고, 조직문화와 일치하지 않는 활동 추구를 막음으로써 혁신에 대한 저항의 기능을 하기도 한다(Schneider, 1990:267). 혁신을 향상시키는 특성에는 창의성, 자율성, 위험감수 태도, 팀워크가 있

다(Naranjo-Valencia, 2010), (Amabile, 1998), (McLean, 2005). 기업이 위험감수가 위험하다고 인식하면 인사관리에 있어 창의성, 혁신, 위험감수에 가치를 두지 않으며(Filipescu, 2007), 이는 혁신을 저해한다(Claver, Llopis, Garcia, Molina, 1998).

경쟁가치모형(Cameron, Quinn, 1999)에서 위계문화와 과업문화는 통제 및 안정성에, 관계문화와 혁신문화는 유연성 및 적응성에 연결된다. 또한 위계문화와 과업문화는 외부 시장을 지향하며, 관계문화와 위계문화는 조직 내부를 지향한다. 유연성과 커뮤니케이션을 지향하고 외부 지향적인 문화는 창의성, 자유성, 위험을 감수하는 태도와 관련 있기 때문에 혁신을 향상시킨다(Amabile, 1998). 내부 지향적이며 안정성, 통제를 강조하는 문화는 혁신을 저해한다(Jaskyte, Dressler, 2005). 내부를 지향하고 통제를 중시하는 위계문화는 점진적인 변화(incremental change)로, 유연성과 외부 지향을 중시하는 혁신문화는 급격한 급진적인 변화(breakthrough change)로 이어진다(Jaskyte, Kisieliene, 2006).

본 연구에서는 혁신 향상 특성에 입각하여 경쟁가치모형의 네 가지 문화 영역들이 혁신성과와 유의한 영향이 있을 것으로 판단하였다. 이와 같이 경쟁가치모형의 조직문화 유형들이 혁신 향상 혹은 저해 요소의 특성들을 갖추고 있기 때문에, 네 조직문화 영역 각각의 특징과 혁신성과와의 연관성에 입각하여 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직문화는 혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(3) 혁신문화와 혁신성과

혁신문화는 개방체계모형으로서 조직의 신축성과 유연성을 강조하고

외부환경에의 적응과 변화에 중점을 둔다. 즉, 변화하는 외부 시장에 주목하며 이에 능동적으로 대처하고 적응하기를 요구한다. 새로운 기회, 성장, 혁신을 추구하고 창의성을 중시하며, 구성원들이 새로운 아이디어와 방법을 고안하도록 장려하는 문화이다. 혁신적인 아이디어를 실행하는 데 필요한 자원 확보를 위해 노력하는 문화이다. 조직의 목표 달성을 중시하고 외부 환경에 대한 적응, 창의성 발휘, 이와 같이 조직의 성장과 발전을 강조하는 혁신문화는 혁신성과와 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

가설 2: 혁신문화는 혁신성과에 정적 영향을 미칠 것이다.

(4) 관계문화와 혁신성과

경쟁가치모형에서 관계문화는 혁신을 저해하고 증진하는 요소들을 함께 갖고 있다. 관계문화는 내부를 지향하고 안정성을 중시하기에 혁신과 관련이 적을 수 있지만, 유연성, 커뮤니케이션, 팀워크 등을 중시하는 혁신 증진 요소들도 갖고 있다(Julia C, 2010). 관계문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화이다. 구성원들 간의 소통, 인화, 단결, 협동, 팀워크 등의 가치를 중시하고, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 특징을 지닌다.

관계문화에서는 구성원들을 가장 중요한 자산으로 생각하며 인적자원 개발을 중시하여 개인적 성장과 능력개발 및 발전의 기회를 갖도록 한다. 관계문화는 개별 구성원에게 관심을 가지고 그들의 요구사항에 주의를 기울이며 세심한 배려를 보이는 특성을 지닌다. 종업원 개개인의 능력개발에 관심을 가지고 구성원의 커뮤니케이션 및 자발적 참여를 중시하는 관계문화 또한 혁신성과와 정(+)의 관계를 보일 것이다.

가설 3: 관계문화는 혁신성과에 정적 영향을 미칠 것이다.

(5) 과업문화와 혁신성과

과업문화는 합리적 목표모형(rational goal model)이라고도 한다. 생산성 향상을 위한 전략적 계획수립을 강조하고, 목표달성과 조직 구성원 간의 경쟁, 직무성과를 중시하는 문화이다. 외부 시장 지향과 안정성을 특징으로 하며, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 과업문화의 특징을 가진 조직은 구성원들에게 목표를 명확히 인식시키고 합리적으로 설득하여 작업계획을 신속히 수립하게 한다. 과업문화에서는 생산성 향상의 동기 유발에 적극 개입하며 기준 이상의 성과 달성을 이루도록 경쟁적이고 도전적인 분위기를 조성한다(Cameron, Quinn, 1999).

경쟁가치모형에서 과업문화 역시 혁신을 저해하고 증진하는 요소들을 함께 갖고 있다. 선행연구에서 과업문화는 내부통제와 안정성을 강조하기 때문에 창의성, 혁신과 관련이 적다고 보고하였다(Song, Thieme, Xie, 1998). 고객 요구에 대한 과도한 관심은 혁신을 저해한다는 연구도 있다(Baker, Sinkula, 2002). 그러나 외부 시장의 수요와 고객의 요구에 부합하기 위해 생산성과 외부 시장을 중시하므로 혁신에 정(+)적 영향을 미친다는 선행연구도 있다(Jodie Conduit a, Felix T Mavondo, 2001). 기준 이상의 성과달성을 독려하는 경쟁적이고 도전적인 과업문화는 기존의 업무방식과 다른 혁신적인 프로세스를 내어 혁신성과를 증진시킬 수 있을 것이다.

가설4: 과업문화는 혁신성과에 정적 영향을 미칠 것이다.

(6) 위계문화와 혁신성과

위계문화는 관료제적인 통제의 요소인 중앙집권화와 형식화를 강조하므로 구성원의 혁신행동에 부(-)적 영향을 줄 것이다. 중앙집권화는 구성원들의 자발적 참여를 낮추며 정보의 비대칭으로 인하여 구성원의 인식(awareness)과 위임(commitment)을 낮춘다(Damanpour, 1996). 선행연구에서는 계층화의 정도가 높을수록 혁신성향에 부(-)적 영향을 준다고 보고하였다(Aiken, Hage, 1967). 또한 엄격한 규칙과 업무배분, 공식적 권위를 강조하는 형식화는 창조적인 문제 해결과 새로운 아이디어의 산출을 저해한다(Thompson, 1967). 따라서 관료제 문화로 불리며 안정성, 공식화, 문서화, 계층제, 형식화를 강조하는 위계문화는 변화와 혁신보다 조직의 안정과 균형에 치중될 가능성이 크므로 혁신성과에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설5: 위계문화는 혁신성과에 부적 영향을 미칠 것이다.

3. 조직문화와 조직몰입

(1)조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직 구성원의 작업 태도와 조직 행동 개념을 설명하는 중심 주제이다. 조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직성과 향상을 위해 노력하며 조직의 구성원으로 남으려는 태도이다(Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002).

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적

몰입으로 유형화하였다. 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대하여 심리적으로 애착감(attachment)을 느끼며 조직과의 일체감을 느끼는 정도이다(O'Relly &Chatman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990). 유지적 몰입은 구성원이 조직과의 관계를 손익 관계에 입각하여 현재의 조직을 선호하는 정도를 의미한다. 정서적 측면보다는 자신이 조직을 떠날 경우에 지불해야 할 비용과 부담이 크고 그 동안 조직에서 제공 받았던 보상도 희생해야 하기 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도를 말한다(Jaros, Jermier, Koehler, Sincich, 1993). 유지적 몰입은 이직과 관련된 비용적 관점에서 몰입을 바라보는 계산적, 교환적인 측면이다. 즉, 개인이 조직에 몰입하는 데에 필요한 것은 개인적인 이익과 관심사들이다. 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 의무를 수행해야 한다는 내적인 가치관이다(김원형, 2005).

(2)조직몰입과 혁신성과

조직몰입과 성과의 관계는 사회적 교환이론 관점에서 설명된다. 개인과 조직의 관계는 상호 호혜적이어야 한다. 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직 목표 달성에 노력을 기울인다(차동옥, 2004). 종업원은 조직몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 자발적으로 발휘하여 조직성과에 기여하고자 한다(Mowday, Porter, Steers, 1982).

많은 연구들이 조직성과에 있어 조직몰입의 중요성과 역할에 대해 설명하였다. 조직몰입은 직무 특성, 역량, 리더십, 조직 공정성, 조직적 지원 등에 영향을 받으며, 목표 성취 노력, 내·외재적 만족, 적극적 참여, 직무성과를 높인다(Becker, 1992), (Mathieu, Zajac, 1990), (Meyer, Stanley,

Herscovitch, Topolnytsky, 2002), (O'Reilly, Chatman, 1986). 조직몰입이 높을수록 조직 목표 성취를 위한 자발적 노력, 역할 외 행동, 이타주의를 포함한 조직시민행동이 높아지고 결근률 및 이직이 줄어든다(Becker, 1992), (Mathieu, Zajac, 1990), (O'Reilly, Chatman, 1986).

조직몰입이 높은 구성원은 외재적인 보상 뿐 아니라 내재적인 직무만족도가 높게 나타난다. 동료와의 관계도 원만하고, 창의적이고 혁신적인 행동을 보인다. 직무 수행 시 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있으며, 높은 품질과 생산성 향상에 공헌한다(한주희, 황원일, 박석구, 1997). 조직몰입의 정도는 사회적 교환관계의 산물이며 종업원이 작업장에서 자신의 능력을 생산적으로 발휘하도록 하는 힘이 된다는 점에서 조직성과를 설명함에 있어 조직몰입의 연구 가치는 크다.

혁신은 불확실한 시장에서 경쟁 우위를 점하고, 새로운 수익 채널과 고객을 확보한다(Roberts, 1999), (Chandy, Tellis, 2000). 자원기반관점(resource-based view)에서 혁신을 창출하여 경쟁우위를 차지하는 것은 우수한 인적자원 확보와 활용에 달려있다(Fikret Sözbilir, 2013). 인적자원을 어떻게 운영하는지에 따라 조직성과가 달라지며, 인사정책의 효과성은 개인의 경쟁력을 어떻게 이끌어 내는가에 달려있다(Janssen. O, 2003). 혁신은 광범위한 지식 및 정보의 활용에 기초하므로(Ahuja, 2000), (Sung, Choi, 2014), 직원들이 신제품 및 서비스 프로세스를 개발하도록 동기부여를 하는 것이 중요한다(Francis Boadu, Yu Xie, Yi-Fei Du, Elizabeth Dwomo-Fokuo, 2018), (Bowen, Ostroff 2004).

구성원의 혁신을 동기부여하려면 조직몰입은 전제해야 한다. 조직몰입은 최소한의 업무 수행을 넘어서서 조직 목표를 달성하도록 동기부여한다(P. M. Wright, Gardner, Moynihan, Allen, 2005). 조직몰입이 높을수록 조직 목표를 성취하고자 하는 노력, 역할 내 행동, 이타주의를 포함

한 조직시민행동이 높아지고, 결근율과 이직 의도는 줄어든다(Becker, 1992), (Mathieu, Zajac, 1990) (O'Reilly, Chatman, 1986). 조직몰입이 높을 때 구성원들의 창의성, 조직시민행동, 자발적 참여가 증진되며, 자신의 능력을 발휘해 조직성과에 기여하고자 한다(Mowday, Porter, Steers, 1982). 따라서 조직몰입은 조직문화와 혁신성과와의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 6: 조직몰입은 혁신성과에 정적 영향을 미칠 것이다.

(3)조직문화와 조직몰입

사회적 맥락(social context) 관점에서 보면 조직문화는 구성원의 태도와 행동에 중요한 역할을 한다. 조직문화에서 조직의 사회적 맥락은 조직의 신념과 가치 체계의 네트워크로 이뤄져 쉽게 바뀌지 않는 심층구조(deep structure)이며, 조직관행에 대한 지식, 수행하는 매일의 활동, 기대되는 보상 등에 대해 종업원들이 서로의 인식을 공유함으로써 형성된다. 이는 조직에 의해 공식화되기도 하지만 주로 종업원 간의 암묵적 형태로 이뤄진다(Bowen, Ostroff, 2004), (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, Frink, 1998). 구성원 간의 가치관의 공유는 조직 차원에서 맥락적 심층구조를 형성하고, 다시 종업원의 태도와 행동을 규정한다(Detert, Schroeder, Mauriel, 2000).

Smircich(1983)는 조직문화가 일체감을 제공하며, 조직 몰입을 촉진시키고, 구성원의 행위에 영향을 준다고 보고하였다. 또한 조직문화는 조직의 안정, 직무 만족, 조직시민행동 등을 향상시키는 역할을 한다고 보았다. 조직이 외부의 환경변화에 적응하기 위해서는 주어진 상황에서 구성

원들을 하나의 구심점으로 결집시키고, 이들의 강한 열정과 에너지를 이끌어 낼 수 있는 조직문화가 필요하다(최병권, 2003). 조직문화의 근본적인 변화가 수반되지 않는 경영혁신의 노력은 실패하거나 일시적인 것에 그친다(김영조, 박상언, 1998).

따라서 경쟁가치모형에서 제시하는 네 가지 영역의 조직문화가 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라고 가정한다. 또한 조직문화와 혁신성과에 있어 조직몰입이 매개효과를 가질 것이다.

가설 7: 조직문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설 8: 조직몰입은 조직문화와 혁신성과와의 관계를 매개할 것이다.

(4)혁신문화와 조직몰입

경쟁가치모형(Cameron, Quinn, 1999)의 혁신문화(adhocracy culture)는 외부와의 상호작용을 통한 조직 성장을 강조하므로 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 변화하는 외부환경에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중한다. 외부 시장을 지향하되 유연성과 재량권, 수평적 관계를 중시한다. 외부환경변화에 민감성을 가지고 창의적, 발전적으로 대응하고 지속적인 성장을 위해 독특하고 새로운 상품이나 서비스의 제공, 새로운 시장 개발과 업무의 변화에 초점을 둔다. 이를 위해 위험을 감수하며, 생존을 위한 제반 자원을 획득하는 데 노력한다.

환경 변화에 유연하게 대응하기 위해 즉각적이고 자발적인 구성원들의 태도와 행동이 중요하므로, 구성원의 솔선과 자유로운 의견 개진이 이뤄지도록 유도한다. 변화에 대한 준비와 과감한 도전을 장려하므로 조직은 종업원의 새로운 아이디어 창출을 장려하고 적극적으로 피드백한다

(O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). 따라서 구성원은 조직과 자신의 성장과 발전을 동일시하여 조직의 목표와 가치를 내면화시키며 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울인다(Sashittal, Jassawalla, 2002). 따라서 구성원은 조직과 자신의 성장과 발전을 동일시하여 조직 목표와 가치를 내면화시키며 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울인다(Sashittal, Jassawalla, 2002), (O'Relly, Chatman, Caldwell, 1991). 혁신문화는 구성원들의 조직몰입을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있으며(김근세, 이경호, 2005), 다수의 선행연구들이 혁신문화와 조직몰입간의 정(+)의 상관관계를 보고하였다.

가설 9: 혁신문화는 조직몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.

(5)관계문화와 조직몰입

관계문화(clan culture)는 인간관계에 초점을 둔다. 유연한 의사결정, 결속력, 가족적 분위기, 유연한 의사결정, 단결, 팀워크 등의 가치를 중시하고, 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출한다(Kimberly, Quinn, 1984). 관계문화는 합의문화라고도 불리는데, 합의문화 조성을 위해 구성원의 장기적 역량 개발, 장기근속을 중시하며, 구성원의 자발적 참여와 커뮤니케이션 빈도가 높아 직무 동기, 조직몰입 수준이 높게 나타난다(Cohen, 2006).

관계문화에서의 관리자는 구성원을 지지하고 분권화된 의사결정을 유도하여 팀워크를 통한 상호작용을 유도한다(Quinn, McGrath, 1985). Moore(1997)는 관계문화가 의사소통을 중시하는 수평적 관계, 분권화는

구성원의 자발성, 권한 강화를 유도해 창의성을 높인다고 하였다. 관계 문화에서 팀에 도전적인 아이디어를 제시하고 새로운 경험과 다양한 정보를 통합하는 유능한 구성원이 있다면 혁신이 촉진된다(Castaeda, 2015), (Jamrog et al., 2006), (Martins, Terblanche, 2003), (McLean, 2005). Llorens, Garcia(2005)는 관계문화가 조직몰입과 혁신행동을 촉진함을 발견했다. Cohen(2006)은 집단적 성격이 강한 문화가 조직몰입을 증진시켜 조직시민행동을 촉진함을 보고하였다.

이러한 점에 기초하여 관계문화에서 조직몰입이 높게 나타날 것이라고 가정하였다.

가설 10: 관계문화는 조직몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.

(6)과업문화와 조직몰입

과업문화(market culture)는 외부지향, 안정성의 특징이 있다. 외부 고객 및 공급자가 관심 대상이며, 생산성, 효율성, 합리성의 가치를 중시한다. 고객의 기대를 끊임없이 파악하고 경쟁우위를 확보하여 시장을 선도하려 한다. 인사제도 시스템을 성과기반으로 운영하며, 경쟁적인 분위기를 지향하여 구성원의 생산성을 최대화하고자 한다. 종업원과 조직의 관계는 계약적이다(Reid, Brentani, 2004).

과업문화는 실적 경쟁과 생산성 압박으로 인간적 배려에 소홀할 수 있고(김근세, 이경호, 2005), 성과주의로 인해 조직에 방어적 태도, 개인주의 행동으로 정서적 몰입 향상은 어려울 것이다(김호정, 2002). 그러나 생산성 극대화를 위해 인사제도가 성과기반으로 운영된다는 측면에서 유지적 몰입은 높다(김호정, 2002).

선행연구에서 과업문화가 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 검증하

였으며, 구연원(2005)은 과업문화가 직무몰입에 정(+)의 영향을 검증하였다. 개인과 조직의 관계가 상호 호혜적일 때 구성원은 조직에 긍정적인 태도를 형성하고 조직 목표 달성을 위해 노력한다(차동욱, 2004). 이와 같은 선행연구에 기초하여 과업문화에서 조직몰입이 높게 나타날 것으로 가정하였다.

가설 11: 과업문화는 조직몰입에 정적 영향을 미칠 것이다.

(7)위계문화와 조직몰입

위계문화(hierarchy culture)는 업무 수행에 있어 명령, 절차, 규칙, 감시, 통제, 위계, 안정성, 효율성, 일관성, 예측가능성, 공식성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 강조한다. 위계문화에서는 문서화, 구조화, 체계화, 공식화를 통해 표준화된 업무들이 예측 가능하게 운영되도록 하며, 공식적이고 체계적으로 조직관리가 이뤄진다(Zammuto, Krakower, 1991).

위계문화에는 창의성, 자율적 권한, 위험 감수, 팀워크가 부족하다(Miron, Erez, Naveh, 2004). 지나친 통제와 규율 하에서 구성원은 소극적, 모험 회피, 안전 지향적 성향을 갖게 된다. 구성원의 자격을 유지하는 복종의 단계에 머물고(Sylvie Laforet, 2007), 조직 경직성과 통제로 인한 처벌과 책임을 회피하기 위해 수동적으로 주어진 업무만 수행한다(McLaughlin, Bessant, 2008). 또한 자발적 참여, 조직 목표에 대한 애착이 약하다(Ahmed, 1998). 지나친 통제는 개인·조직 적합성을 낮춰 혁신을 저해하며(Julia C, Naranjo Valencia, 2010), 동기부여와 직무 매력을 감소시키므로 조직몰입도 높아지기 어렵다(황원일, 1996).

다수의 선행연구가 위계문화와 조직몰입의 부(-)적 영향을 보고하였으

므로, 본 연구에서는 위계문화가 조직몰입에 부적 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설 12: 위계문화는 조직몰입에 부적 영향을 미칠 것이다.

이상의 논의에 기초하여 경쟁가치모형의 네 조직문화 영역과 혁신성과 사이에 조직몰입의 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 13: 조직몰입은 혁신문화와 혁신성과와의 관계를 정적으로 매개할 것이다.
가설 14: 조직몰입은 관계문화와 혁신성과와의 관계를 정적으로 매개할 것이다.
가설 15: 조직몰입은 과업문화와 혁신성과와의 관계를 정적으로 매개할 것이다.
가설 16: 조직몰입은 위계문화와 혁신성과와의 관계를 정적으로 매개할 것이다.

제 3 절 교육개발투자의 조절효과

1. 교육개발투자의 정적 영향

Schneider(1990)는 조직문화에 따라 인적자원의 관리방식(채용, 배치, 보상, 감독, 승진 등)이 변하는데, 이는 조직풍토의 변화를 유발하고, 변화된 조직풍토는 구성원들의 인지적·정의적 상태에 영향을 미쳐 동기부여, 직무만족, 직무몰입의 정도가 달라지고 결국 조직몰입도 영향을 받는다고

보고하였다. 인적자본이론에 입각해볼 때 대체할 수 없는 인적자원은 기업을 경쟁우위로 이끌기 때문에 기업은 직원 역량을 활용하여 성과를 충족시키기 위해 교육개발(training and development)에 투자한다(Clardy, 2008), (Noe et al., 2010), (Sung, Choi, 2014)(Shaw, Park, Kim, 2013).

교육개발은 직원들에게 새로운 지식을 제공하고 직장에서의 도전을 장려하는 지속적이고 탐구적인 학습을 제공하기에 혁신을 강화한다(Shipton, West, Dawson, Birdi, Patterson, 2006). 교육개발훈련을 통해 얻은 풍부한 인지적 자원과 직무역량(KSA)은 변화하는 환경에 대한 적응력과 혁신적 아이디어의 원천이다(Aragón-Sánchez et al, 2003), (Choi, Chang, 2009), (Sitzmann, Weinhardt, 2017), (Swanson, Holton, 2001).

사회적 교환이론(social exchange theory)의 관점에서 교육개발투자는 기업이 직원의 복지와 성장에 관심을 갖는다는 신호를 전달한다. 이는 직원 성과를 위한 지원에 대한 신념을 이끌어 냄으로써 직원들에게 조직몰입을 강화한다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986), (Masterson, Stamper, 2003). 교육개발이 업무 수행에 유익하다고 인식하는 직원은 조직에 감사하는 감정을 가지므로 고용주와 신뢰 관계를 형성한다(Rhoades, Eisenberger, 2002).

그러나 교육개발은 높은 자원 의존성을 나타내며, 충분한 자원 할당에 성공해야 한다(Grossman, Burke-Smalley, 2017), (Ployhart et al., 2017), (Sung, Choi, 2014). 학습 및 교육 관련 연구에서 전통적인 교육 디자인(ISD; instructional systems design)(Kraiger, 2008)은 교육개발에 대한 자원 할당과 같은 하향식, 조직 중심 접근 방식을 강조함으로써 기업 차원의 교육 활동의 설계, 양적 투자, 제공에 중점을 둔다(Sung, Choi, 2014).

2. 교육개발투자의 부적 영향/ 무 영향

교육개발(training and development)과 성과 간에 상관관계가 없거나 부정적이라는 선행연구도 존재한다(Nguyen, Truong, Buyens, 2010), (Tharenou, Saks, Moore, 2007). 교육개발은 종업원의 동기 부여, 몰입, 역량, 성과에 유의미한 예측 변수가 아니며, 직원을 화나게 하여 부정적 결과를 초래한다는 것이다(Castellanos, Martin, 2011), (Kim, Ployhart, 2014). Ployhart, Call, McFarland(2017) 그 예로 종업원의 직무 이동 증가, 이직률 향상, 협상력 증가 등을 들었다. Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, Sanz-Valle(2003)은 교육개발이 직원의 업무 참여 및 회사 수익성을 저해한다고 보고하였다.

교육개발투자의 효과가 미비하다고 주장한 연구들도 있다(노용진, 채창균, 2009), (Tharenou et al, 2007), (김기태, 조봉순, 2008), (Sevilla, Wells, 1998), (Saari et al., 1988). 일관되지 않은 교육개발과 성과와의 관계에 대한 보완 효과로서 경력개발을 동시에 실시하였을 때 성과에 미치는 영향을 분석한 선행연구에서 교육개발에만 투자하는 기업과 비교하여 경력개발 지원을 동시에 하는 기업이 생산성과 수익성 등 모든 지표에서 나은 성과를 거두고 있음을 보여주었다. 조직 목표에 따라 교육개발 교과목 편성과 훈련스킬을 달리 적용해야 한다고 하였다(Klingner, Nalbalbandian, 1998). 이러한 연구들은 교육개발에 대한 금전적 투자 보다는 교육 환경 및 방법에 따라 성과가 달라짐을 나타낸다(Goldstein, 2002).

교육개발투자와 성과에 대한 이러한 일관되지 않은 연구 결과들은 교육개발투자가 성과에 미치는 데에 있어 영향을 미치는 내부 환경적 요인

들을 간과해서이다(이종성, 신명훈, 1994), (이남철, 1998). 교육개발투자 자체가 혁신과 정적 영향이 있다고 보기는 힘들며, 교육개발을 통해 나타난 조직 몰입, 직무 만족, 능력 향상 등 종업원 차원의 행동 변화를 통해 기업 성과로 나타난다고 해석하는 것이 적합하다(김정희, 박지남, 2000). 이에 각 경쟁가치모형의 각 조직문화 영역에 따라 교육개발투자가 조직몰입 및 혁신성과에 미치는 영향이 달라질 것이라고 가정하였다.

가설 17: 교육개발투자는 조직문화와 혁신성과의 관계를 조절할 것이다.

3. 혁신문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과

혁신문화에서는 구성원의 역량, 지식 향상, 헌신적 참여에 긍정적인 조직관행의 제도가 뒷받침된다. 혁신문화를 통해 지속적인 성장을 이룩하려는 기업의 노력 중 하나로 교육개발을 통해 직원들에게 기업의 핵심가치를 내재화한다(정연화, 홍아정, 2015). 혁신을 위해서는 많은 지식과 노하우가 필요하기 때문에 신기술 및 서비스에 대한 적극적인 교육개발훈련을 실시하며, 이를 통해 종업원들이 최고의 가치를 생산해낼 프로세스를 추구한다(이성 외, 2010). 혁신문화에서의 혁신을 증진시키는 인적자원관리는 시장지향성, 조직몰입, 직원 성과에 긍정적인 영향을 미친다(김진희, 2007; 정동섭, 2007; 한현정, 윤세목, 2011).

이러한 선행연구에 비춰볼 때 혁신문화에서의 교육개발투자는 종업원들의 업무능력 향상에 유용할 것이며, 종업원들도 교육개발에 대한 인식이 좋을 것으로 예상된다. 혁신문화는 새로운 아이디어 창출, 변화에 대한

과감한 도전을 장려하며 이에 대해 적극적으로 피드백이 주어지는 문화이므로(O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991), 교육개발투자의 정(+)적 효과가 극대화될 것이다. 이에 혁신문화에서의 교육개발투자는 종업원들의 조직몰입을 향상시키고, 혁신성과로 이어질 것이라고 가정하였다.

가설 18: 혁신문화에서의 교육개발투자는 조직몰입 및 혁신성과로의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

4. 관계문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과

관계문화는 결속력, 가족적 분위기, 유연한 의사결정을 강조한다(Kimberly, Quinn, 1984). 관리자는 구성원을 지지하고 분권화된 의사결정을 유도하여 팀워크를 통한 상호작용을 유도한다(Quinn, McGrath, 1985). 관계문화에서 구성원의 자발적 참여와 커뮤니케이션 빈도가 높고, 신뢰, 유대감, 결속 등으로 인해 직무에 대한 동기부여, 조직몰입 수준이 높다(Cohen, 2006). Moore(1997)는 관계문화의 의사소통을 중시하는 수평적 관계, 분권화는 구성원의 자발성, 권한 강화를 유도해 창의성을 높인다고 하였다.

관계문화에서 조직효과성은 인적역량개발 및 구성원의 참여와 연결된다(McLean, 2005). 구성원의 장기근속을 위한 인사제도를 중시하며, 장기적 역량개발을 중시한다(Martins, Terblanche, 2003). 관계문화에서 팀에 도전적인 아이디어를 제시하고 새로운 경험과 다양한 정보를 통합하는 유능한 구성원이 있으면 혁신이 촉진된다(Castaeda, 2015), (Jamrog et al, 2006). 이와 같이 구성원의 장기적인 역량개발을 중시하며 커뮤니케이션 및 자발적 참여, 자율 권한이 보장되는 분위기이기 때문에 관계문화에서

교육개발투자의 긍정적인 영향이 증대될 것이다.

가설 19: 관계문화에서의 교육개발투자는 조직몰입 및 혁신성과로의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

5. 과업문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과

과업문화는 외부 시장의 기대를 파악하고 지속적인 경쟁우위를 확보하려 하므로(Salavou, Baltas, Lioukas, 2004), 시장의 수요에 부합하는 제품 및 서비스 생산 역량을 갖춘 인적자본 개발을 중시한다(Salavou, 2004). 성과 창출을 위해 구성원들의 직무역량(KSA)을 높이는 교육개발을 지향할 가능성이 크다. 업무 관련 직무역량은 유용하고 혁신적인 아이디어를 생성하는 데 중요하다(Castellanos, Martín, 2011), (Nguyen et al., 2010).

과업문화는 생산성 최대화를 위해 경쟁적이고 도전적인 분위기를 지향하며(Felix T Mavondo, 2001), 성과기반 인사제도 시스템을 운영한다. 사회적 교환이론의 관점에서 기업의 교육개발투자는 종업원 성과를 위한 지원에 대한 강한 신념을 이끌어 냄으로써 조직에 대한 애착을 강화한다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986), (Masterson, Stamper, 2003). 이와 같은 선행연구에 기초하여 과업문화에서의 교육개발투자는 성과를 위한 지원에 대한 강한 신념을 이끌어 내어 조직몰입을 높여 혁신으로 이어질 것이라고 예상하였다.

가설 20: 과업문화에서의 교육개발투자는 조직몰입 및 혁신성과로의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

6. 위계문화와 혁신성과에 있어 교육개발투자의 조절효과

관료제는 권력이 상층부에 집중되어 경영층이 고객과 환경 변화에 동떨어진 경영 전략 및 인적자원관리 전략을 내릴 수 있으며, 과도한 통제가 구성원들의 자율적 재량권을 제한하기도 한다(Amabile, 1998). 우수 인재를 뽑아놓고도 형식적이고 비효율적인 교육프로그램, 주먹구구식의 보직관리, 낮은 보수와 불공정한 승진 등으로 교육개발에 대한 성과를 내지 못한다(Balkin, 2013). 이러한 위계문화의 특징과 선행연구들에 입각해볼 때, 위계문화에서의 교육개발투자는 조직몰입에 효과가 적고, 혁신으로 이어지지 않을 것으로 예상할 수 있다.

가설 21: 위계문화에서의 교육개발투자는 조직몰입 및 혁신성과로의 관계에 조절효과가 없을 것이다.

제 3 장 분석 방법

제 1절 조사자료 선정

본 연구에서는 인적자본패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 데이터 중 조직문화 설문문항이 보강된 2017년 7차 자료를 사용한다. 조직문화 형성에 시간의 축적이 필요하기 때문에 시계열 자료를 활용한 종단분석이 바람직하겠지만, 가장 최신의 자료를 활용한다는 관점에서 횡단

면 자료로 분석한다. 2017년 7차 자료는 총 441개의 국내 기업에 대해 설문조사하였으나, 분석에 사용하는 일부 변수들의 결측치로 인해 최종적으로 425개 기업을 대상으로 분석한다.

<표 6. 조사자료>

구 분	범 주	비율 (%)	빈도
산업	제조업	75.29	320
	금융업	6.59	28
	비금융업	18.12	77
규모	300명 미만	51.76	220
	300~1000명 미만	36.00	153
	1000~2000명 미만	6.82	29
	2000명 이상	5.41	23
총계		100.0	425

제 2절 변수의 조작적 정의

1. 조직문화

조직문화는 선행연구(Cameron, Quinn, 1999)를 참고하여 종업원들이 응답한 혁신문화 3문항, 관계문화 3문항, 위계문화 3문항, 과업문화 3문항을 이용한다(4점 척도). 조직문화 차원별로 각 문화에 해당하는 문항의 타당성 및 신뢰성을 요인분석과 신뢰도 검증으로 분석한다.

2. 조직몰입

선행연구(Allen, Meyer, 1990)를 참고하여, 종업원 차원의 4가지 설문 항목을 사용하여 평가한다: (a)이 회사를 떠나기로 결정하면 인생에서 너무 많이 잃을 것이다(유지적 몰입), (b)우리 회사의 문제가 내 자신의 것처럼 느껴진다(정서적 몰입), (c)우리 회사는 내가 충성하기에 합당하다(정서적 몰입), (d)회사를 떠나기로 결정하면 내 인생의 많은 부분이 중단될 것이다(유지적 몰입).

3. 혁신성과

기업의 혁신성과는 신제품 개발(NPD: new product development) 및 기술에 대한 혁신의 정도를 평가했다. 부서관리자들은 “최근 2년간 귀사에서 신제품이나 서비스를 어느 정도까지 소개 했습니까?” 라는 항목을 평가하여 회사의 신제품 개발 수준을 보고했다(1 = 전혀 없음, 4 = 대폭 많이), (Sung, Choi, 2014). 또한 관리자들은 “우리 회사는 최근 2년간 기술변화가 있었다” (1 = 전혀 없음, 4 = 대폭 많이), (Shipton et al., 2006) 항목을 평가하여 기업의 기술적인 혁신 수준을 평가했다. 기업별 응답 상태가 상이하므로 각 기업의 혁신성과 점수는 관리자들이 응답한 두 문항에 대한 평가 등급을 평균화하여 계산한다.

4. 교육개발투자

교육개발투자비용은 직원 1인당 비용으로 산출한다.

제 3 절 변수 측정 방법

주요 분석 변수는 조직문화의 4개 하위요인, 조직몰입, 교육훈련투자비용, 혁신 성과 등으로 구분된다. 독립변인인 조직문화는 혁신, 위계, 관계, 과업 이렇게 4개로 구성된다. 각 문화별 4점 척도의 3개 문항으로 구성되어 있으며, 매개변인인 조직몰입은 4점 척도의 4개 문항으로 구성되어 있다. 혁신성과에 영향을 미칠 수 있는 산업, 기업규모를 통제변인으로 사용하였다. 제조업, 금융업, 비금융업의 더미변수, 그리고 기업규모와 관련해서는 정규직과 비정규직을 포함시켜 합산 문항에 대해 로그 변환하여 분석에 사용하였다. 마지막으로 4점 척도인 '지난 2년간 주력제품(상품/서비스) 수요 변화(Sung, Choi, 2014)'를 통제변인으로 포함시켜 종속변수인 혁신성과를 적절하게 통제하였다.

<표 7. 변수 측정 방법>

변인	구분	결과 및 단위	비고
통제변인	산업	제조업, 금융업, 비금융업	더미변수 처리
	종업원수(기업규모)	명	정규직+비정규직 합산 문항에 대해 로그 변환
	수요변화	4점 척도	지난 2년간 주력제품(상품/서비스) 수요 변화
독립변인	조직문화	1: 혁신 2: 위계 3: 관계 4: 과업	● 각각 3개 문항으로 구성되며 연속변수로 투입
조절변인	1인당 교육개발투자비용		연속변수로 투입
매개변인	조직몰입	4점 척도	4개 문항
종속변인	혁신성과	4점 척도	● 지난 2년간 신제품 또는 기존 제품을 크게 개선한 제품 시장 출시 여부 ● 지난 2년간 기술변화

제 4 절 분석 방법

조직문화의 4개 하위요인 및 조직몰입에 대해서는 확인적 요인분석 및 판별타당도를 통해 해당 문항 및 요인변수가 분석에 투입하기에 적합한지를 판단하였다. 요인적재치가 너무 낮아서 모형적합도가 떨어지거나 판별타당도를 판단할 때 사용하는 평균분산추출지수(AVE: average variance extracted)를 떨어뜨리는 문항들은 제거하였다. 또한 Cronbach's α를 통해 요인의 내적일치도를 산출하고, 분석에 투입하기에 적합한 문항들을 활용하여 평균치를 산출하였다.

교육개발투자비용의 조절효과를 산출하기 위해 통제변수를 설정한 상태에서 조직문화와 교육훈련투자비용의 상호작용항을 만들어 투입하는 위계적 회귀분석방법을 적용하였다. 그리고 조직몰입의 매개효과 검정을 위해 Baron & Kenny의 단계적 회귀분석을 실시하고, 간접효과의 유의성 검정은 1,000회의 부트스트레핑 방법으로 실시하였고, Stata 16.0을 사용하였다.

제 4 장 분석 결과

제 1 절 확인적 요인분석

조직문화는 12개 문항으로 구성되어 있으며, 각 문화별 3개 문항씩 총 4개 영역으로 분류된다. 조직몰입은 4개 문항이며, 혁신성과는 '지난 2년

간 신제품 또는 기존 제품을 크게 개선한 제품의 시장 출시 여부' 및 '지난 2년간 기술 변화' 문항으로 구성된다. 혁신성과 관련 문항들은 각 기업별로 해당사항이 있는 경우에만 응답하였고, 모든 문항에 대해 응답을 하지는 않았기 때문에 응답한 항목들의 평균치로 단일측정문항을 만들어 분석하였다.

따라서 확인적 요인분석이 가능한 측정문항은 조직문화 문항 12개와 조직몰입 4개 문항이다. 이들에 대해 확인적 요인분석을 실시하여 Table 1의 결과를 얻었다.

<표 8. 확인적 요인분석(confirmative factor analysis)>

		Esitmate	SE	t	p	C,R.	AVE
혁신문화	조직문화 1	.833	.019	43.872	.000	.745	.597
	조직문화 2	.915	.014	63.884	.000		
	조직문화 3	.734	.025	29.066	.000		
관계문화	조직문화 4	.823	.020	41.649	.000	.917	.786
	조직문화 5	.921	.012	77.417	.000		
	조직문화 6	.913	.013	67.946	.000		
위계문화	조직문화 7	.998	.036	27.471	.000	.754	.629
	조직문화 8	.511	.040	12.670	.000		
과업문화	조직문화 10	.695	.031	22.265	.000	.841	.639
	조직문화 11	.855	.021	41.119	.000		

	조직문화 12	.839	.020	42.789	.000		
조직몰입	조직몰입 2	.751	.027	27.840	.000	.804	.580
	조직몰입 3	.671	.032	21.304	.000		
	조직몰입 4	.852	.022	38.653	.000		

χ^2=191.597, df=59, p=.000, CFI=.966, TLI=.948,
SRMR=.039, RMSEA=.073 95%CI (.061-.084)

조직몰입 1번 문항과 위계문화 1개 문항은 요인적재치가 0.5 미만이고, 분석 시 제거하지 않을 경우 평균분산추출지수가 0.5 미만으로 판별타당도를 분석하는데 지장을 주어 제거하였다.

조직몰입과 위계문화에서 각각 1개씩 문항을 제거한 상태에서 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항들은 0.5이상의 요인적재치로 문항 구성타당성을 보여주었다. 개념신뢰도(CR; construct reliability)값 역시 0.7 이상으로 타당하였고, 평균분산추출지수(AVE)도 일반적인 기준치인 0.5 이상으로 양호하였다. 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수를 보면 CFI=.966, TLI=.948 등은 기준치인 0.9 이상으로 적합하였으며, SRMR은 .039로 기준치 0.05보다 작아서 적합하였다. RMSEA 역시 0.073로 기준치인 0.08보다 작아서 적합하였다.

제 2 절 판별타당도 분석

잠재변인들 간의 판별타당성을 알아보기 위해 잠재변인간 상관계수의

제곱값인 결정계수와 두 잠재변인의 평균분산추출지수(AVE)값을 비교하였다. 판별타당성은 두 잠재변인 간 결정계수가 두 잠재변인의 평균분산추출지수(AVE)값보다 클 경우, 두 잠재변인은 판별타당도를 확보하지 못하는 것으로 보아 하나의 잠재변인으로 묶어야 한다. 그러나 Table 2에서 보듯이 독립변인인 조직문화 4개의 잠재변인들의 결정계수는 각 잠재변인의 평균분산추출지수(AVE)보다 작기 때문에 판별타당도가 확보되었음을 알 수 있다. 따라서 이들 잠재변인을 활용하여 가설검정을 할 수 있음을 확인하였다.

다만 본 연구는 가설검정 시 잠재변인을 활용한 구조방정식으로 분석하기보다 회귀분석을 하고자 하므로, 분석결과는 각 문항의 구성타당성과 판별타당성을 확인하는 용도로만 활용한다.

<표 9. 판별타당도 분석(discriminant analysis)>

	혁신문화	관계문화	위계문화	과업문화	직원몰입
혁신문화	.597				
관계문화	.593	.786			
위계문화	.310	.421	.629		
과업문화	.576	.411	.539	.639	
직원몰입	.401	.452	.421	.433	.580

대각선은 해당 잠재변인의 평균분산추출지수, 기타 셀의 값들은 두 잠재변인의 결정계수(상관계수의 제곱)

제 3 절 기술통계 및 신뢰도

확인적 요인분석이 가능한 조직문화, 조직몰입, 혁신성과의 평균, 표준편차 등의 기술적 통계치와 문항 간 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 신뢰도 계수를 산출하였다.

4점 척도에 각각 3개 문항으로 구성된 조직문화의 평균은 위계문화 3.608, 관계문화 3.518, 과업문화 3.470, 혁신문화 3.267 순이었다. 각 Cronbach's α는 0.8 이상으로 양호하지만 위계문화는 0.676 으로 상대적으로 낮다. 조절변인 1인당교육개발투자비용은 평균 26만5천원이며, 매개변인 조직몰입은 4점 척도의 3개 문항으로, 평균 3.325점에 Cronbach's α는 .803로 높았다. 종속변인 혁신성과는 4점 척도의 2개 문항이며, 평균 2.101점 이었다.

<표 10. 기술통계 및 신뢰도(means, standard deviations, Cronbach's α)>

		문항수	최소값	최대값	Mean	SD	Cronbach's α
독립변인	혁신문화	3	2.00	4.67	3.267	.423	.865
	관계문화	3	2.00	5.00	3.518	.391	.907
	위계문화	2	2.42	5.00	3.608	.332	.676
	과업문화	3	2.33	5.00	3.470	.360	.817
조절변인	1인당교육개발투자비용	1	0.00	8.19	.265	.525	-
매개변인	조직몰입	3	2.10	4.83	3.325	.345	.803
종속변인	혁신성과	2	1.00	4.00	2.101	.766	-

제 4 절 산업별 조직문화 평균 분석

산업별 조직문화 평균을 비교하였다.

<표 11. 산업별 조직문화 평균비교>

	혁신문화	관계문화	위계문화	과업문화
제조업	3.23±.40	3.48±.37	3.59±.32	3.42±.31
금융업	3.67±.53	3.81±.46	3.85±.33	3.94±.44
비금융업	3.28±.42	3.58±.38	3.59±.37	3.51±.40
F (p)	14.85*** (.000)	11.09*** (.000)	8.00*** (.000)	32.14*** (.000)
평균±표준편차 *p < .05; **p < .01; ***p < .001.				

제 5 절 상관관계 분석_피어슨 상관계수

<표 12>에서 피어슨 상관계수를 제시하였다. 피어슨 상관계수는 가설검정을 위한 회귀분석에서 결과를 예측하고, 분석과정에서 부호가 바뀌는지, 다중공선성 문제가 있는지를 미리 판단하는 용도로 활용한다.

독립변인 간 다중공선성 여부를 판단하고자 조직문화 변인 간 상관계수를 보았다. 유의하지 않거나, 유의하더라도 -.109~.350 정도로 약한 상관관계를 보이므로 다중공선성을 우려할 정도는 아니었다. 조직몰입도 r=.126으로 약한 정의 상관관계를 보여 다중공선성 문제는 없었다.

조직몰입에 대해 통제변수인 제조업은 r=-.122, 금융업은 r=.210, 직원수는 r=.324 등으로 나타났는데, 제조업은 조직몰입이 상대적으로 낮지만 금융업은 조직몰입이 상대적으로 높음을 의미한다. 또한 직원 수, 즉 기업

규모가 클수록 조직몰입이 높음을 알 수 있다. 조직문화 요인 중 혁신문화 r=.537, 관계문화 r=.604, 위계문화 r=.493, 과업문화 r=.531 등으로 모두 유의하게 정의 상관관계를 보였으며, 조절변인 1인당교육훈련비용도 r=.179로 유의한 정의 상관관계를 보였다.

마지막으로 혁신성과에 대해서 통제변인인 제조업은 r=.115, 금융업은 r=-.147, 비금융업은 r=-.034, 직원수는 r=.268 등으로 나타났다. 제조업은 혁신성과가 높지만 금융업과 비금융업은 혁신성과가 낮음을 의미한다. 직원 수, 즉 기업규모가 클수록 혁신성과가 높음을 알 수 있다. 조직문화 요인 중 혁신문화 r=.180, 관계문화 r=.164, 과업문화 r=.152 등으로 위계문화를 제외한 세 유형의 문화들이 모두 혁신성과와 유의하게 정의 상관관계를 보이지만 약한 상관관계를 보였다. 매개변인 조직몰입은 r=.116으로 다소 약한 정의 상관관계를 보였다.

<표 12. 피어슨 상관계수(correlations among study variables)>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 제조업	1											
2. 금융업	-.464**	1										
3. 비금융업	-.821**	-.125**	1									
4. 직원 수	-.132	.174**	.036	1								
5. 수요변화	-.073	.066	.039**	.093	1							
6. 혁신문화	-.155**	.253**	.011**	.326**	.092	1						
7. 관계문화	-.183**	.199**	.076**	.348**	-.016	.713**	1					
8. 위계문화	-.084	.191**	-.030	.258	-.010	.386**	.502**	1				
9. 과업문화	-.250**	.350**	.055**	.347**	.100	.650**	.552**	.598**	1			
10. 조직몰입	-.122*	.210**	.001	.324**	-.059	.537**	.604**	.493**	.531**	1		
11. 1인당교육훈련비용	.265	.525	-.179**	.207**	.067**	.542**	.100*	.116**	.259**	.179**	.302**	
12. 혁신성과	.115*	-.147**	-.034**	.268**	.240**	.180**	.164**	.086	.152**	.116*	.182**	.162**

Note. Unit of analysis is organization (N = 425).
*p < .05; **p < .01.

제 6 절 교육훈련투자비용의 조절효과 검정_위계적 회귀분석

교육훈련투자비용이 4가지 조직문화가 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 유의하게 조절효과를 보이는지를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 통제변인을 모두 투입하였는데, 이는 통제변인을 투입하지 않는 경우와 비교해서 독립변수 및 조절변인들의 유의성에서 큰 차이를 보이지 않았기 때문이다.

조직몰입에 대한 분석에서 1단계 모형(Model 1)에서는 통제변인만을 투입하였으며, 업종에서는 금융업이 β=.230($p<.001$), 직원수가 β=.052($p<.001$), 수요변화가 β=-.034($p<.05$) 등으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞서 살펴본 상관관계 분석결과와 비교하면 유의하지 않았던 수요변화가 부의 방향으로 유의하게 나타났다. 조직몰입은 외부시장의 수요변화가 클수록 떨어짐을 의미한다.

4가지 조직문화 독립변인을 추가 투입한 2단계 모형(Model 2)에서 혁신문화는 β=.104($p<.05$), 관계문화는 β=.275($p<.001$), 위계문화는 β=.181($p<.001$), 과업문화는 β=.138($p<.05$)는 모두 유의하게 영향을 미쳤다. 1인당교육훈련비용은 β=.012($p>.05$)로 유의하지 않았다. Model 1에 비해 Model 2는 설명력이 31.8% 추가되었다.

Model 2에서 조절변인과 독립변인간의 상호작용항을 추가 투입한 3단계 분석모형인 Model 3의 경우, 추가투입한 4개의 상호작용항은 모두 유의하게 영향을 미치지 못함을 확인하였다. 즉, 조직문화 4개가 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 교육훈련투자비용도 유의한 조절효과를 보이지 않았다.

<표 13. 위계적 회귀분석(results of hierarchical regression analyses predicting employee outcomes)>

predictors	Employee commitment		
	Model1	Model2	Model3
제조업(기준집단)			
금융업	.230***	.025	.027
비금융업	.014	-.022	-.021
직원수	.052***	.013†	.010
수요변화	-.034*	-.030*	-.029*
혁신문화		.104*	.137*
관계문화		.275***	.227***
위계문화		.181***	.177**
과업문화		.138*	.146*
1인당교육훈련비용		.012	-.166
혁신문화*1인당교육훈련비용			-.156
관계문화*1인당교육훈련비용			.199
위계문화*1인당교육훈련비용			.038
과업문화*1인당교육훈련비용			-.036
Contant	3.222***	.928***	.979***
F	17.00***	38.74***	26.97***
R^2	.139	.457	.460
$\triangle R^2$	.139	.318	.003

Notes. N = 425. Standardized beta coefficients are shown.
† *p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001.*

제 7 절 조직몰입의 매개효과 검정_Baron and Kenny

네 영역의 조직문화와 혁신성과와의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과가 있는지 확인하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 매개 검증절차를 적용하였다. Baron과 Kenny(1986)의 검증절차 단계에서 1) 독립변인은 종속

변인에 유의한 영향을 미쳐야 하고, 단계 2) 독립변인은 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 하고, 단계 3) 독립변인을 통제한 상태에서 매개변인은 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 단계 4) 매개변인을 포함한 회귀방정식에서 종속변인에 대한 독립변인의 영향은 단계 1)의 경우보다 적으면 부분매개, 전혀 없으면 완전매개로 판단한다.

다만 최근 분석기법은 Baraon 과 Kenny의 방법 보다는 부트스트래핑을 활용하므로, 추후 추가적으로 매개효과 검정을 위해 좀 더 정확한 방법인 1,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다.

우선 Baron과 Kenny 방법에 따라 검증절차를 실시했을 때, 1단계에서 4개 조직문화와 기업혁신성과에 대한 분석결과를 보면 4개 조직문화는 기업혁신성과에 대해 모두 유의하게 직접적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

2단계 분석에서 4개 조직문화는 매개변인인 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미침을 확인하였다. 즉 혁신문화는 $\beta=.104(p<.05)$, 관계문화는 $\beta=.276(p<.001)$, 위계문화는 $\beta=.178(p<.001)$, 과업문화는 $\beta=.141(p<.05)$ 등으로 유의하게 정의 영향을 미쳤다. 3단계에서 조직몰입은 혁신성과에 대해 $\beta=.214(p<.05)$로 역시 유의하게 정의 영향을 미쳤다.

4단계에서는 모든 독립변인과 매개변인인 조직몰입은 기업의 혁신성과에 대해 유의하게 영향을 미치지 못하고 있으므로 조직몰입이 매개효과가 있다면 완전매개효과라는 것을 알 수 있다.

<표 14. Baron과 Kenny 매개효과 검증(Mediation effects for Employee commitment)>

dependent / predictors	1단계	2단계	3단계	4단계
	혁신성과	조직몰입	혁신성과	혁신성과
제조업(기준집단)				
금융업	-.826***	.027	-.733***	-.827***
비금융업	-.194*	-.021	-.164†	-.194*
직원수	.088***	.014*	.098***	.088***
수요변화	.175***	-.030*	.185***	.175***
혁신문화	.086	.104*		.084
관계문화	.158	.276***		.152
위계문화	-.089	.178***		-.093
과업문화	.206	.141*		.203
조직몰입			.214*	.020
Constant	.134	.922***	.567	.115
F	12.31***	43.66***	17.84***	10.92**
R^2	.176	.446	.166	.174

Notes. N = 425. Standardized beta coefficients are shown.
† *p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001.*

제 8 절 조직몰입의 매개효과 검정_Bootstrapping

1. 조직문화 네 영역 모두 투입하여 분석

조직문화와 혁신성과에 있어 조직몰입이 매개효과를 갖는지 여부를 좀 더 정확하게 분석하기 위해 부트스트래핑을 실시하였다. 우선, 조직문화 네 영역을 함께 분석하고, 이후에 네 개의 문화 각각의 고유 특성상 어떤

결과가 나타나는지를 비교해 보고자 네 영역 각각 하나씩 분석하였다.

조직문화 4개를 모두 같이 부트스트래핑 해본 결과, '혁신문화→조직몰입→혁신성과' 경로는 p값이 .141로 .01 보다도 커 유의성이 다소 떨어졌으나, 1000번 반복분석으로 훨씬 더 정확한 분석결과를 제공하는 부트스트래핑에서 하한치(.003)와 상한치(.075)에 0을 포함하지 않으므로 유의성이 있음을 확인하였다. 따라서 '혁신문화→조직몰입→혁신성과' 에서 조직몰입은 완전매개효과를 보이고 있다.

'관계문화→조직몰입→혁신성과' 경로의 경우 p값이 .046으로 .005 보다 작아 유의했다. 부트스트래핑 분석의 하한치(.016)와 상한치(.166) 사이에 0을 포함하지 않으므로 조직몰입의 매개효과가 유의함을 확인할 수 있다. 따라서 '관계문화→조직몰입→혁신성과' 경로에서 조직몰입은 완전매개효과를 보이고 있다.

'위계문화→조직몰입→혁신성과', '과업문화→조직몰입→혁신성과'의 경우 p값이 .210, .190으로 높은 수치였다. 두 문화에서 부트스트래핑 분석의 하한치와 상한치 사이에 모두 0을 포함하였으므로 매개효과가 없다고 볼 수 있다. 따라서 '위계문화→조직몰입→혁신성과', '과업문화→조직몰입→혁신성과'에서 조직몰입은 매개효과가 없음을 알 수 있다.

<표 15. 네 조직문화 한꺼번에 부트스트래핑 한 결과(Bootstrapping for indirect effects)>

독립변인	매개변인	종속변인	Product coefficients			Bootstrapping bias-corrected 95% CI	
			Point estimate	SE	p	Lower	Upper
혁신문화	직원몰입	혁신성과	.025	.017	.141	.003	.075
관계문화			.075	.038	.046	.016	.166

위계문화			.031	.025	.210	-.001	.108
과업문화			.045	.034	.190	-.000	.129

Note. Bootstrap sample size = 1000. CI = confidence interval.
음영부분은 유의함

2. 조직문화 네 영역별로 각각 분석

네 개의 문화 각각의 고유 특성상 어떤 결과가 나타나는지를 한꺼번에 부트스트래핑 했을 때와 비교해 보고자 네 영역 각각 하나씩 부트스트래핑 분석하였다.

조직몰입의 매개효과를 알아보기 위해 각각 부트스트래핑 해본 결과, '혁신문화→조직몰입→혁신성과' 경로는 p값이 .029로 .05보다 낮으므로 유의하고, 1000번 반복분석으로 훨씬 더 정확한 분석결과를 제공하는 부트스트래핑에서 하한치(.014)와 상한치(.169)에 0을 포함하지 않으므로 조직몰입의 매개효과가 유의함을 확인하였다. 따라서 '혁신문화→조직몰입→혁신성과' 에서 조직몰입은 완전매개효과를 보이고 있다.

'관계문화→조직몰입→혁신성과' 경로의 경우 p값이 .026으로 .005 보다 작아 유의했다. 부트스트래핑 분석의 하한치(.019)와 상한치(.235) 사이에 0을 포함하지 않으므로 조직몰입의 매개효과가 유의함을 확인하였다. 따라서 '관계문화→조직몰입→혁신성과' 경로에서 조직몰입은 완전매개효과를 보이고 있다.

'위계문화→조직몰입→혁신성과' 경로의 경우 p값이 .030으로 .05 보다 작아 유의했다. 부트스트래핑 분석의 하한치(.022)와 상한치(.216) 사이에 0을 포함하지 않으므로 조직몰입의 매개효과가 유의함을 확인하였다. 따라서 '위계문화→조직몰입→혁신성과' 경로에서 조직몰입은 완전매개효과

를 보이고 있다.

'과업문화→조직몰입→혁신성과' 경로의 경우 p값이 .034으로 .05 보다 작아 유의했다. 부트스트래핑 분석의 하한치(.012)와 상한치(.219) 사이에 0을 포함하지 않으므로 조직몰입의 매개효과가 유의함을 확인하였다. 따라서 '과업문화→조직몰입→혁신성과' 경로에서 조직몰입은 완전매개효과를 보이고 있다.

<표 16. 네 조직문화 각각 부트스트래핑 한 결과(Bootstrapping for indirect effects)>

독립변인	매개변인	종속변인	Product coefficients			Bootstrapping bias-corrected 95% CI	
			Point estimate	SE	p	Lower	Upper
혁신문화	직원몰입	기업 혁신성과	.100	.046	.029	.014	.169
관계문화			.124	.056	.026	.019	.235
위계문화			.109	.050	.030	.022	.216
과업문화			.118	.056	.034	.012	.219

Note. Bootstrap sample size = 1000. CI = confidence interval.
음영부분은 유의함

<표 17. 네 조직문화 한꺼번에 부트스트래핑 한 결과>

```
Bootstrap results                               Number of obs     =        425
                                                Replications      =        200

      command:  indireff24
        _bs_1:  r(indir10)
        _bs_2:  r(indir11)
        _bs_3:  r(indir12)
        _bs_4:  r(indir13)

------------------------------------------------------------------------------
             |   Observed   Bootstrap                         Normal-based
             |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .0254055   .0172483     1.47   0.141    -.0084005    .0592115
       _bs_2 |   .0752315   .0376597     2.00   0.046     .0014198    .1490432
       _bs_3 |   .0313954   .0250684     1.25   0.210    -.0177377    .0805285
       _bs_4 |   .0447681   .0341879     1.31   0.190    -.0222388    .1117751
------------------------------------------------------------------------------

. estat bootstrap, percentile bc

Bootstrap results                               Number of obs     =        425
                                                Replications      =        200

      command:  indireff24
        _bs_1:  r(indir10)
        _bs_2:  r(indir11)
        _bs_3:  r(indir12)
        _bs_4:  r(indir13)

------------------------------------------------------------------------------
             |   Observed               Bootstrap
             |      Coef.       Bias    Std. Err.  [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .02540551   .0006023   .01724827   -.0003127   .0649909   (P)
             |                                       .0026309   .0751087  (BC)
       _bs_2 |   .07523148     .00136   .03765973    .0126729   .1629794   (P)
             |                                       .0159652   .1660302  (BC)
       _bs_3 |    .0313954  -.0016539   .02506836   -.0129067   .0854368   (P)
             |                                        -.000672   .1083348  (BC)
       _bs_4 |   .04476813   .0045782   .03418786   -.0003795   .1291027   (P)
             |                                      -.0001928   .1291027  (BC)
------------------------------------------------------------------------------
(P)    percentile confidence interval
(BC)   bias-corrected confidence interval
```

<표 18. 네 조직문화 각각 부트스트래핑 한 결과>

```
Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff31
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed   Bootstrap                         Normal
             |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf.
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .0995175   .0456167     2.18   0.029     .0101104

. estat bootstrap, percentile bc

Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff31
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed               Bootstrap
             |      Coef.       Bias    Std. Err.  [95% Conf. Inter
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .09951749   .0041514   .04561669    .0203657   .196
                                                     .0140192     .1

(P)    percentile confidence interval
(BC)   bias-corrected confidence interval
```

```
Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff32
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed   Bootstrap                         Normal-b
             |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. I
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .1235249   .0556348     2.22   0.026     .0144827

. estat bootstrap, percentile bc

Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff32
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed               Bootstrap
             |      Coef.       Bias    Std. Err.  [95% Conf. Interva
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .12352495   .0033433   .05563482    .0244533   .25082
                                                      .01931    .2354

(P)    percentile confidence interval
(BC)   bias-corrected confidence interval
```

```
Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff33
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed   Bootstrap                         Normal-b
             |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. I
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .1088314    .050194     2.17   0.030     .0104529

. estat bootstrap, percentile bc

Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff33
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed               Bootstrap
             |      Coef.       Bias    Std. Err.  [95% Conf. Interva
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .10883138   .0029588   .05019404    .0217802   .21958
                                                     .0215555    .2161

(P)    percentile confidence interval
(BC)   bias-corrected confidence interval
```

```
Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff34
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed   Bootstrap                         Normal-b
             |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. I
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .1182682   .0557823     2.12   0.034     .0089369

. estat bootstrap, percentile bc

Bootstrap results                               Number of obs     =
                                                Replications      =

      command:  indireff34
        _bs_1:  r(indir7)

             |   Observed               Bootstrap
             |      Coef.       Bias    Std. Err.  [95% Conf. Interva
-------------+----------------------------------------------------------
       _bs_1 |   .11826819    .00543   .05578232    .0239229   .24398
                                                     .0118678   .21914

(P)    percentile confidence interval
(BC)   bias-corrected confidence interval
```

제 5 장 결론

제 1 절 연구 결과 요약

본 연구는 네 가지 조직문화가 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는지, 이러한 과정에서 조직몰입과 교육개발투자의 매개, 조절 효과가 있는지를 살펴보았다. 세로축(변화 대 안정)과 가로축(내부조직지향 대 외부환경지향)으로 구분되는 경쟁가치모형의 네 문화 영역들의 특성을 고려하여 혁신문화(adhocracy culture), 관계문화(clan culture), 과업문화(market culture), 위계문화(hierarchy culture) 모두 혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정하였다(가설 1). 이 중 혁신문화, 관계문화, 과업문화는 혁신성과에 정적 영향을(가설 2, 3, 4), 위계문화는 혁신성과에 부적 영향을 미칠 것으로 가정하였다(가설 5).

사회적 교환이론에 입각한 상호 호혜적 관점에서 조직 목표 달성에 자발적으로 노력하도록 동기부여하는 조직몰입이 조직문화와 혁신성과와의 관계를 증가 혹은 감소시키는 매개효과를 줄 것으로 가정하였다(가설 6, 7, 8). 각 문화 영역들의 특성과 선행연구들을 참고하여 혁신문화, 관계문화, 과업문화에서 조직몰입이 높게 나타나 혁신성과를 증폭시킬 것으로 가정하였으며(가설 9, 10, 11, 13, 14, 15), 위계문화에서 조직몰입이 낮게 나타나 혁신성과를 감소시킬 것으로 가정하였다(가설 12, 16). 조직문화와 조직몰입 및 혁신성과와의 관계에 있어 교육개발투자의 조절효과가 있을 것이라고 가정하였다(가설 17). 혁신문화, 관계문화, 과업문화 세 문화 영역에서 교육개발투자가 정적인 조절효과를 가질 것으로 가정하였으며(가설 18, 19, 20), 위계문화에서는 교육개발투자의 조절효과가 없을 것으로 가정하였다(가설 21).

가설 검증을 위해 한국직업능력개발원의 인적자본패널데이터 7차(2017년도) 자료로 실증분석하였다. 혁신성과에 영향을 줄 수 있는 산업군, 기업 규모, 외부 시장의 수요변화 등의 요인을 통제하였다. 매개·조절효과 분석에 앞서 조직문화와 조직몰입 관련 설문 문항들을 확인적 요인분석, 판별타당도 분석하여 통계 분석에 있어 신뢰도와 타당도를 확보하였으며, 피어슨 상관계수를 구하여 변인들 간의 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다.

조직문화와 혁신성과의 경로에 유의성이 있는지, 이를 조직몰입이 매개하는지를 살펴보고자 먼저 Baron과 Kenny의 4단계 검증절차를 적용하였다. 1단계 분석 결과 4개 영역의 조직문화는 기업 혁신성과에 모두 직접적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 기존에 설정했던 가설 1,2,3,4,5는 모두 기각되었다. 2단계 분석에서 각 조직문화 모두 매개변인인 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미침을 확인하였다. 다만 과업문화와 위계문화에서는 매우 약한 정(+)의 상관관계였다. 3단계에서 조직몰입은 혁신성과에 유의하게 정의 영향을 미침을 확인하였으므로 가설7이 지지되었다. 그러나 4단계에서 조직문화의 네 영역과 조직몰입은 혁신성과에 유의한 영향을 미치지 못하였으므로 조직몰입이 완전매개 역할을 함을 볼 수 있었다.

조직몰입의 매개효과를 더 정확히 검증하고자 1,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 조직문화의 네 영역을 각각 투입하여 분석한 결과, 네 영역 모두에서 조직몰입이 매개효과를 보였다. 그러나 본 연구는 조직문화를 각각 부트스트래핑한 것은 참고 용도로만 쓰고, 네 조직문화 영역들을 한꺼번에 부트스트래핑한 결과를 최종적으로 사용하였다. 이는 네 문화를 한꺼번에 분석해야 다른 조직문화가 통제가 된 상태에서

어떤 특정문화가 실제 효과를 지니는지 알 수 있기 때문이다.

조직문화 네 영역을 모두 투입하여 분석한 결과 혁신문화, 관계문화 영역에서만 조직몰입의 매개효과가 검증되었다. 따라서 가설 8이 일부 지지되었다. 혁신문화에서의 경로값(p값)은 다소 높았으나 1000번 반복분석으로 더 정확한 분석결과를 제공하는 부트스트래핑에서 하한치(.003)와 상한치(.075)에 0을 포함하지 않으므로 매개효과가 유의함을 확인하였다. 혁신문화, 관계문화와 혁신성과로의 경로에서 조직몰입이 완적매개 역할을 함이 입증되었으므로 가설 9, 10, 13, 14는 지지되었다.

과업문화와 위계문화에서 부트스트래핑 해본 결과를 보면 상한치와 하한치에 0을 포함하여 혁신성과로의 경로에 있어 매개효과가 없음을 확인하였다. 따라서 가설 11, 12, 15, 16은 기각되었다. Baron과 Kenny 의 검증에서는 과업문화, 위계문화가 조직몰입에 매우 약한 정(+)의 상관관계를 가진다고 나왔으나, 더 정확한 분석 방법인 부트스트래핑에서 두 문화와 혁신성과와의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과가 없다는 결론을 얻었다. 따라서 두 문화가 조직몰입과 상관관계가 있다고 보기도 힘들 것이다.

위계적 회귀분석으로 교육개발투자의 조절효과를 살펴본 결과 네 조직문화 모두에서 조절효과가 없는 것으로 나타났으므로 가설 17, 18, 19, 20이 모두 기각되었고, 가설 21은 지지되었다.

제 2 절 한계 및 시사점

본 연구는 외부시장을 지향, 생산성 극대화를 독려하는 경쟁적인 과업문화가 기존의 업무 방식과 다른 혁신적인 프로세스를 내어 혁신성과를 증진시킬 수 있을 것으로 보았으며, 인사제도가 성과기반으로 운영된다

는 측면에서 유지적 몰입 및 혁신성과와의 상관관계가 높을 것이라고 가정하였다. 그러나 부트스트래핑 분석 결과 과업문화는 혁신성과에 직접적인 유의성이 없었으며 조직몰입의 매개효과도 없음이 확인되었다. 이러한 결과가 나온 원인은 과업문화에서는 실적 경쟁과 생산성 압박으로 개인주의 행동으로 이어질 가능성이 커서 정서적 몰입이 낮고(김근세, 2005), 고객 요구에 과도한 관심을 두는 과업문화는 혁신을 저해할 수 있기 때문이다(Baker, 2002).

다수의 선행연구에서 위계문화의 조직 경직성 및 통제로 인해 구성원은 처벌과 책임을 회피하고자 주어진 업무만을 수행하며, 이는 자발적 참여, 조직 목표에 대한 애착을 약화시켜 혁신을 저해한다고 보고하였다(McLaughlin, Bessant, 2008). 본 연구는 위계문화에서의 조직몰입은 혁신성과로의 경로를 부(-)적으로 매개할 것이라고 가정하였지만, 분석 결과 조직몰입의 매개효과가 없음이 확인되었다. 이러한 결과의 원인으로는 위계문화의 경우 절차 규정이 명확하여 직무몰입이 높고 이로 인해 조직몰입도 높을 수 있고, 권위적인 문화에서 상관에 복종하고 조직에 충성을 다하여 조직몰입도 높을 수 있다(Jimenez-Jimenez, 2000). 승진, 성과보상 등의 인적자원관리 제도에 따라 조직몰입이 높을 수도 있을 것이다(Naveh, 2004).

혁신문화는 조직의 유연성, 외부지향, 창의력, 동태성, 자유로운 의사결정, 커뮤니케이션을 강조하는 혁신 장려 문화이다(Quinn, Cameron, 1999), (Sashittal, Jassawalla, 2002), (Zammuto, Krakower, 1991). 그러나 Baron과 Kenny 분석 결과 혁신문화 자체가 혁신성과에 직접적인 유의성이 없었으며, 조직몰입과의 정(+)의 상관관계도 관계문화보다 낮았다. 이의 원인을 찾고자 찾아본 선행연구에서 혁신을 지향하는 문화에서 구성원은 창의성을 요구 받고, 외부 시장으로부터 결과를 평가 받아야 하므로 긴장

상태에 있다고 하였다(한주희, 1996). 이러한 급진적인 문화전략은 구성원의 자발성에 기초하더라도 직무만족, 조직몰입, 혁신행동을 저하시킬 수 있다고도 하였다(이창길, 2010).

분석 결과 네 문화 모두 혁신성과에 직접적인 유의성은 없었고, 위계문화와 과업문화의 경우 혁신성과의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과도 없었다. 혁신문화와 관계문화의 경우 조직몰입의 매개효과가 있었다. 혁신문화는 혁신성과로의 경로에 있어 조직몰입의 매개효과가 있다고 나왔으나, 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 다소 약했다. 본 연구에서 네 문화 모두 혁신성과에 직접적인 효과가 없다는 것으로 나타나 혁신성과로 이어진다면 매개변인을 통해서만 가능함을 알 수 있었다. 이에 후속 연구에서는 위계문화, 과업문화, 혁신문화와 혁신성과와의 관계에 있어 다른 매개변인들을 찾는 것이 필요해 보인다. 선행연구에서 조직문화와 혁신과의 관계에 있어 조직신뢰, 의사소통의 매개효과가 있음이 입증되었다(정다운, 전병준 2019). 조직문화와 혁신과의 관계에 있어 조직신뢰, 과업갈등의 조절효과가 있음도 입증되었다(최인옥, 박지환, 선종규, 2011). 조직문화와 직무만족, 직무역량, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계가 입증되기도 하였다(신황용, 이희선, 2013). 다양한 매개요인들이 작용할 수 있으므로 이를 찾는 노력이 필요할 것이다.

혁신을 이루기 위해 기업은 교육개발에 투자하여 대체불가한 인적자본 개발에 힘쓴다. 조직문화 유형에 따라 인적자원관리방법에 차이가 있으므로 인적자원관리의 효과성이 달라지며, 직무 몰입, 조직 몰입, 직무 동기부여는 물론 혁신을 포함한 여러 종업원 및 기업 차원의 성과 요인들도 영향을 받는다. 본 연구에서 교육개발투자의 경우 네 조직문화 영역 모두에서 조절효과가 없었다. 조직 내 인적자원개발 방식은 다양하다. 향후 연구에서 교육개발투자 뿐만 아니라 조직문화와 혁신성과에 있어 보다 다양

한 인적자원개발 변수(variable)를 만들어서 조절효과를 확인해보는 시도가 필요하겠다(Choi, 2018). 교육개발투자 그 자체 보다 교육개발 방식, 질, 종업원의 만족도, 교육개발평가, 교육개발에 자발적 참여 등이 더 큰 영향을 줄 수도 있다(Choi, 2018), (Clardy, 2008), (Dhamodharan, 2010). 교육개발투자가 아닌 교육개발에 대한 종업원의 만족도, 교육방식 등의 영향을 보는 것도 좋을 것이다.

본 방법론적인 한계점들이 있다. 첫째, 한국직업능력개발원의 인적자본 패널데이터는 양과 질적인 부분에서 본 연구를 수행하는 데 다소 부적합한 자료였다. 조직문화 설문은 문화 당 3개씩 구성되어 있는데, 해당 문항을 1개라도 제거 시 조직문화의 특성이 분석에 제대로 반영되지 못할 우려가 있다. 조직몰입 문항은 정서적 몰입 2문항, 유지적 몰입 2문항 이렇게 총 4개로 구성되어 있는데 이 역시 문항을 하나라도 제거 시 조직몰입의 특성이 제대로 반영되지 못할 우려가 있다. 본 연구에서 분석에 투입하기에 적합한지를 확인적 요인 분석으로 검증한 결과, 조직몰입 1개 문항과 위계문화 1개 문항은 요인적재치가 낮아 판별타당도 분석에 지장을 주어 제거할 수밖에 없었다. 이러한 측면에서 본 연구의 분석 결과에 위계문화, 조직몰입의 특성이 제대로 반영되지 못했을 수 있다.

혁신성과 관련 문항들의 경우 각 기업별로 해당사항이 있는 경우에만 응답하였고, 모든 문항에 대해 응답을 하지는 않았기 때문에 응답한 항목들의 평균치로 단일측정문항을 만들어 분석할 수밖에 없었다. 데이터를 기업수준으로 평균을 내어 통합 하였는데, 혁신성과 문항의 경우 응답의 비율이 균일하지 않았다는 점에서 결측치로 인한 표본 오차의 오류 가능성이 있다. 후속 연구는 데이터의 가공 절차를 거치거나 위의 패널데이터로 새로운 변수를 만들어 다른 분석을 시도해보는 것이 좋을 것이다. 인

적자본 패널데이터에 한정짓지 않고 다른 패널데이터를 함께 사용하여 데이터의 한계를 뛰어 넘는 폭넓은 연구를 수행해도 좋을 것이다.

둘째, HR 관행의 영향, 특히 인적자본 구축을 위한 교육개발투자와 같은 노력은 상당한 시간이 지난 후 직원 및 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 조직의 혁신 역시 장기간에 걸쳐 전개되며 긍정적인 조직 관행 또는 직원의 성과가 조직 혁신으로 이어지기까지 최소 1년이 걸린다(Sung, Choi, 2014). 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)와 혁신성과에 대한 선행연구들은 시간지연 설계(time-lagged design)를 동반한 조직 혁신을 제안한다(Ahuja, 2000), (Hagedoorn, Cloodt, 2003). 본 연구는 2017년도 자료만 분석에 활용하였는데, 2011년도부터 조직문화 설문문항이 보강되었으므로 이 시점 이후부터 2017(7차)년도까지 최소 3가지 이상의 시점에서 수집된 데이터를 사용하는 것이 연구에 더 적합했을 것으로 보인다.

마지막으로, 선행연구에서 조직 내에 특정한 공유문화가 존재하지는 않으며 여러 문화가 복합적으로 작용한다고 하였다(Nadler. L, Nadler. Z, 1970). 조직 내에 경쟁가치모형의 한 가지 특정 문화 영역만 존재하지는 않을 것이므로 향후 연구에서는 이러한 점을 고려하여 다양한 문화를 복합적으로 고려하는 시도가 필요할 것이다.

다수의 한계점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 기여점이 있다. 첫째, 다수의 선행연구들이 조직문화와 종업원 차원의 성과, 재무적 성과를 다루는 것에 치중하였지만, 본 연구는 조직문화가 기업 차원의 혁신성과에 미치는 영향에 대해 분석하였고 이 과정에서 종업원 차원의 성과인 조직몰입의 매개효과를 함께 고려했다는 것에 차별성이 있다. 그간의 연구들은 조직문화와 조직유효성 관계, 신뢰 및 소통과 조직유효성 관계를 중심

으로 분석한 연구가 대부분이며, 이 개념을 통합적으로 살펴본 연구는 미비하다(Choi In-Ok, Park, 2013). 거시적으로 맥락적 구조와 조직성과 차원만을 고려하거나 미시적으로 개인행동과 조직유효성을 고려하였을 뿐 거시적 관점과 미시적 관점을 통합하여 분석한 연구가 많지 않았다. 혁신성과를 촉진시키기 위해서는 거시적 측면과 구성원의 태도 및 행동과 같은 미시적 요소를 모두 고려하는 것이 중요하다. 본 연구는 조직문화가 혁신성과로 이어지기 위해서는 조직몰입과 같은 종업원 차원의 성과가 함께 고려되어야 함을 밝혔다는 데에 차별성이 있다. 둘째, 교육개발투자의 조절효과를 살펴보았다는 것에도 의의가 있다.

셋째, 국내 기업이 지향해야할 시사점을 실증적으로 입증했다는 점에서 의의가 있다. 동양권 조직에서 혁신이 어려운 이유는 위계적 문화가 팽배하여 조직을 경직시키고 다양한 정보와 의견 교류를 억제함으로써 새로운 아이디어 수용을 저해하기 때문이다. 실증분석 결과 관계문화와 혁신성과에 있어 조직몰입의 매개효과가 가장 크며, 관계문화와 조직몰입의 정(+)의 상관관계가 제일 강했다. 또한 혁신성과로의 경로에서 관계문화와 혁신문화에서만 혁신성과로의 경로에서 조직몰입의 매개효과가 있었다. 이는 국내 기업에서 혁신성과를 창출하려면 기존의 위계적이고 수직적인 문화에서 탈피하여 유연성, 소통을 중시하는 관계문화를 지향해야함을 뜻한다. 다수의 선행연구들에서 커뮤니케이션이 잘 이뤄지는 소통중심의 문화에서 구성원의 창의성이 높아지며 조직시민행동, 혁신행동이 높아진다고 보고하였다(Nonaka, 1983), (M Fournier, 2007).

구성원들의 적극적 참여, 유연성, 의사소통의 수준을 높여 혁신을 유발시킬 수 있는 문화를 지향하는 것이 조직효과성 증대를 가져올 것이다. 조직은 혁신적 아이디어를 개진할 수 있는 창구를 만들어 혁신행동을 장려하고, 관계와 협력을 중시하고 목표달성을 추구하는 분위기 조성을 통

해 구성원들이 유대감과 조직신뢰 형성 및 개방적 의사소통을 할 수 있게끔 해야 한다. 즉, 위계문화보다는 혁신문화를 지향하는 것이 바람직하며, 전통적 관료제적 문화를 고집하기보다 팀제 등의 유연하고 새로운 운영방식을 도입해야 할 것이다. 나아가 조직목표 달성을 위해 종업원 동기부여를 위해 복지 증진, 수평적 의사소통 및 협력이 이루어질 수 있는 인적자원관리 제도가 뒷받침 되어야 할 것이다.

영문 참고문헌

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. Administrative Science Quarterly, 45, 425 - 455.

Aiken, L. S., & West, S. G (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park CA: Sage.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, 63, 1 - 18.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. International Journal of Human Resource Management, 14, 956 - 980.

Association for Talent Development. (2017). State of the industry report. Retrieved from State-Of-The-Industry-Report

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. Human Resource Development Quarterly, 12, 335 - 352.

Bell, B., & Kozlowski, S.W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. Journal of Applied Psychology, 93, 296 - 316.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., & Jegers, M. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. Voluntas, 24, 32 - 47.

Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. Human Resource Management Review, 21, 137 - 147.

Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2011). Training and employee development for improved performance. In S. Zedeck (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 469 - 503).Washington, DC: American Psychological Association.

Castellanos, R. M. M., & Martín, M. Y. S. (2011). Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. International Journal of Human Resource Management, 22, 574 - 594.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83, 234 - 246.

Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. Research in Multi-Level Issues, 3, 273 - 303.

Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. Journal of Applied Psychology, 94, 245 - 253.

Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International, 11, 183 - 197.

Collier, W., Green, F., Kim, Y.-B., & Peirson, J. (2011). Education, training and economic performance: Evidence from establishment

survival data. Journal of Labor Research, 32, 336 - 361.

Combs, J., Liu, Y., Hall, S., & Kitchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59, 501 - 528.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self - determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Dhamodharan, V., Daniel, J. C., & Ambuli, T. V. (2010). An empirical study on assessing trainees' expectations and their perceptions. International Business Research, 3, 174 - 180.

Dweck, C. S., & Elliott, E. S. (1983). Achievement motivation. P. H. Mussen. & E. M. Hetherington (Eds.), Handbook of child psychology: Social and personality development (pp. 643 - 691). New York, NY: Wiley.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of personality and social psychology, 51, 1173-1182.

Kenny, D. A., & Milan, S. (2012). Identification: A non-technical discussion of a technical issue. In R. Hoyle, D. Kaplan, G. Marcoulides, & S. West (Ed.), Handbook of Structural Equation Modeling (pp. 145-163). New York: Guilford.

Kramer, M. W., D. S. Dougherty and T. A. Pierce (2004), '.Managing Uncertainty during a Corporate Acquisition: A Longitudinal Study of Communication During an Airline Acquisition'., Human communication research, 30(1), 71-101.

Lee, Joeng-Nam and Moon-Suk Kim (2009), '.An Study on the Relationships between Organizational Culture and Organizational Effectiveness - Focusing on moderating effects of leadership'., Korean Journal of Resources Development, 12(2), 31-49.

McCauley, D. P. and K. W. Kuhnert (1992), '.A Theoretical Review and Empirical Investigatiomn of Employee Trust in Management'., Public Administration Quarterly, 265-284.

Myers, M. T. and G. E. Myers (1982), Managing by Communication: An Organizational Approach, New York : McGraw-Hill Book Company.

Naranjo-Valencia, J. C., D. Jimenez-Jimenez and R. Sanz-Valle (2011)'. Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture'., Management Decision, 49(1), 55-72.

Ouchi, W. (1981), '.Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge'.,Business Horizons, 24(6), 82-83.

Ouchi, W. (1981), '.Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge'.,Business Horizons, 24(6), 82-83.

Quinn, R. E. and J. R. Kimberly (1984), '.The Management of Transitions. New Futures: The Challenge of Transition Management'., New York: Dow Jones-Irwin.

Rainey, H. G. and P. Steinbauer (1999), '.Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations'., Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1-32.

Robinson, S. L. and E. W. Morrison (1995), '.Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior'., Journal of Organizational Behavior, 16(3), 289-298.

국문 참고문헌

김진희(2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. 노동정책연 구, 7(2).

이만기(2009). 기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석. 인적자원관리연구, 16(3).

이성 박주완 황승록(2010). 기업의 혁신성이 교육훈련투자와 조직성과에 미치는 영향. 농업교 육과 인적자원개발, 42(4).

임정연 이영민(2010). 중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석. 인적자 원관리연구, 17(2).

오헌석 이현응 배진현(2010). HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과 분석. 제3회 인적자본기업패널 학술대회 발표논문.

조희경 황승록 채창균(2013). 혁신지향 조직문화와 기업 성과. THE HRD REVIEW, 16(4).

강민옥(2011). 셀프리더십이 개인의 직무성과 및 일 관련 행동에 미치는 영향에 관한 연구-자율, 통제문화의 조절효과를 중심으로,「박사학위논문」숭실대학교 대학원.

계형석(2008). 관리자의 리더십과 커뮤니케이션 유형이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향,「석사학위논문」고려대학교 노동대학원. 김은희·김효순·박희서(2008). 지방정부의 조직환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 밈치는 영향,「지방정부연구」2(4): 7-32.

김일천·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구,「경영연구」19(2): 282-317.

김종우·이지우·김종길(2009). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무

행동간의 관계,「한국인 사조직학회」2009년도 춘계학술발표대회논문집.
김진희(2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계; 고용지원센터를 중심으로,「노동정책연구」7(2):103-134.
김홍규(2012). 소기업과 중기업에 있어서 리더십과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,「박사학위논문」동명대학교 대학원.
김희경(2013). 항공사 조직문화가 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향,「석사학위논문」경기대학교 대학원.
문재승(2007). 리더십유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향,「석사학위논문」경북대학교 경영대학원.
박상언·김영조(1995). 조직문화 프로필과 조직유효성간의 관계에 관한 연구; 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증,「경영학연구」24(3)
박상현(2005). 커뮤니케이션유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,「석사학위 논문」연세대학교 정경대학원.
박찬관(2001). 조직문화와 리더십간의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,「박사학위논문」창원대학교 대학원.
박천영(2013). 갈등관리유형에 따른 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향,「석사학위논문」한성대학교 경영대학원.
서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구,「박사학위논문」서울대학
신유근(1992). 인적자원관릴의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,「한국조직인사연구」1-14
송윤석·이민호(2011). 개인성격과 혁신행동과의 관계에 대한 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구,「사회과학연구」27(1):1-28.
안수진(2014). 조직문화, 창의성 직무만족의 구조적 관계,「석사학위논문」경희대학교 경영대학원.

안용기(2012). 호텔 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향, 「석사학위논문」 세종대학교 관광대학원.

어윤선(2010). 외식업체직원의 감성지능과 창의성, 조직몰입간의 구조적 관계, 「박사학위논문」세종대학교 대학원.

오홍재(2011). 금융기관 종사자의 혁신적 업무행동결정요인에 관한 연구, 「박사학위논문」상지대학교 대학원.

이용규·정경일·이종수(2000). Geert Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰, 「한국행정학회 2000년도 동계학술발표논문집」(I):7-21.

이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구, 「인사관리연구」 23(1):89-113.

이지훈(1995). 조사분석방법론, 「형석출판사」.

정영환·김영환·박희서(2005). 지방정부에서 지식행정활동이 공무원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 「지방행정연구」9)2):65-92.

최병권(2003). 강한조직문화만들기, 「LG경제연구원」7:18-24.

한봉주(2009). 조직문화와 조직시민행동간의 형태에 관한 연구; 공공기관, 선진화추진대상으로, 「인사조직연구」5(2):1-39.

한윤자(2012). 조직문화인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향, 「박사학위논문」단국대학교 대학원.

한주희·황원일·박석구(1997). 조직문화인식유형이 조직몰입유형에 미치는 영향에 관한 연구, 「인사조직연구」5(2):95-134.

한정석(2010). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향, 「석사학위논문」국민대학교 대학원.

홍웅식·양해슬(2010). 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한연구, 「한국산학기술학회논문지」11(10):370-372.

Abstract

Effects of organizational culture on firm innovative performance: mediating role of organizational commitment and moderating role of training and development investment

Heywon Yoo
Business Administration
The Graduate School
Seoul National University

Today's companies are facing a rapidly changing market environment. Innovation enables to acquire competitive advantages, solidify barriers to entry, and secure new revenue channels and customers. In order for a company to adapt and survive in an environment with high uncertainty, it is necessary to pursue continuous and disruptive organizational changes, technological changes, and new product development. As the main agent for creating innovation is employees, firms recognize that employees' R&D capabilities are important to increase innovation in developing new technology, new product, and new process. Companies invest in human capital development to gain a competitive advantage in innovation.

This study suggests 'Organizational Culture' as a prerequisite for

achieving innovative performance. Firms want to motivate their employees to make voluntary and active efforts in creating innovation by internalizing organizational goals. Organizational culture is a belief, value, and system shared within an organization that is the behavior of members, the way they treat each other, and the quality of decision-making, and further affects the success of the organization. It is necessary to analyze the relationship between organizational culture and innovation because the effectiveness of the personnel management system, organizational commitment, job performance, and innovation are affected depending on the organizational culture.

Companies invest in training and development to develop special human capital that will create innovation. Prior studies reported that training and development investment contributed positively to employees' motivation, organizational commitment, job commitment, and improved KSA(knowledge, skill, attitude). However, many studies indicate that training and development investment is not a significant predictor of employees' knowledge, skills, competencies, and commitment, and has negative consequences such as increased job mobility, increased turnover, and impeded work participation.

Based on the competitive value model(Cameron&Quinn, 1999), this study examines which of the four dimensions of organizational culture enhances organizational commitment and firm innovative performance. This study will also examine how training and development investment affects this process. In this study, the 7th(2017) data of Human Capital Panel data from the Korea Vocational Competency Development Center, which was surveyed for domestic companies, is used. The significance of this study is that it suggests which organizational culture is suitable for promoting innovation, and whether

training and development investment is suitable in this process. Prior studies related to organizational culture were mainly focused on employee-level performance and financial performance. This study differs from previous studies in that it considers employee-level performance and corporate-level performance by considering organizational commitment and innovation performance together. This study can contribute to future research in that it can reveal the relationship between organizational culture and innovation performance more systematically.

Key words: competitive value model, organizational culture, training and development investment, organizational commitment, firm innovative performance

Student Number: 2018-28511