

조직특성과 개인별 혁신운동성과의 지각차이

박 운 성*
김 태 형**

논문접수일 : 96. 4

게재확정일 : 96. 9

초 록

급변하는 환경에 적응하고자 하는 기업은 혁신해야만 한다. 오히려 변화에 적응하기보다는 새로운 기회를 탐색하고 추구하는 노력을 지속적으로 기울이는 것이 필요하다. 이를 위해서는 조직구조 자체에 대한 변혁이 필요하고, 그에 따른 관리시스템 변화 또한 전개해야 한다.

우리 나라 기업에서 실행하고 있는 대부분의 조직혁신은 외국 기업을 대상으로 만들어진 혁신기법이나 방법론을 그대로 적용해 보는 노력에 지나지 않고 있다. 따라서 본 연구는 우리 나라 기업에 있어서 혁신성과를 제고하기 위한 방안을 모색하고자 한다. 기존연구에서 탐색된 혁신성과와 관련된 영향요인을 중심으로 우리 나라 기업특성에 적합한 조직혁신 방향을 설정하는 기초를 마련하고자 한다.

연구결과를 보면, 조직특성에 따라서 혁신성과는 매우 다르게 지각되었다. 조직구조 복잡성, 의사소통 개방성, 최고경영자 관심정도는 성과를 결정하는 중요한 영향요인으로 작용하였다. 그리고 기업구성원 인구통계학적 개인특성에 따라 혁신성과를 동일하게 지각하지 않는 것으로 나타났다. 이는 기존연구에서 유의적이지 않다는 분석과는 상이한 결과로써 그 의미가 있다. 특히 교육수준과 근속년수에 따라 성과를 다르게 지각하고 있는 것은 우리 나라 기업의 고유한 문화적 특성을 반영하고 있다.

한편, 기업구성원 개인은 조직특성을 지각하는 정도에 따라서 혁신성과를 다르게 지각하는 것으로 분석되었다. 이는 개인에 적합하도록 조직특성을 재설계하는 방향으로 조직혁신을 추진해야 할 필요가 있음을 제시하는 것이다. 구성원 개인별 차이를 고려하여 조직을 변화시켜 나가는 활동은 혁신실행 이전에 실천해야 할 매우 중요한 과제이다.

* 경북대학교 경상대학 경영학부 교수

** 경북대학교 경상대학 경영학부 강사

본 논문을 위해 유익한 지적과 조언을 주신 익명의 두분 심사위원께 감사드립니다.

I. 서 론

기업환경은 매우 복잡하면서도 빠른 속도로 변화하고 있다. 국제간 경쟁이 날로 심화되고, 기술적 진보 또한 급속도로 전개되고 있다. 더욱이 기업구성원의 인구통계적 특성 및 사회문화적인 욕구 변화 등, 이전과는 다른 질적·양적 변화가 가속화되고 있다. 기업은 이러한 환경 변화에 적응하기 위해서 지속적으로 혁신해야만 한다.

Drucker(1985)는 기업가라면 공통으로 수행해야 하는 주된 관리활동이 있다고 주장한다. 이 중에서 가장 핵심이 되는 활동이 바로 혁신이라는 것이다. 즉, 경제적 및 사회적 잠재능력으로부터 목적지향적이고 자원집중적인 변혁을 지속적으로 추구하는 노력을 기울여야 한다고 말한다.

그러나 실제로 혁신을 실행하는 과정에서는 이용가능한 경영자원이 한정되어 있고, 필요한 각종 정보를 획득하기가 곤란하다는 문제가 발생한다. 또한 기업구성원이 가지는 저항감을 어떻게 줄일 것인가 하는 문제, 혁신을 기획한 이후 조직내 다양한 부서와 구성원들에게 수용 및 확산되기까지 소요되는 시간적 격차를 최대한 줄여야 하는 문제 등 여러 가지 해결해야 하는 과제로 인해 혁신실천 과정은 매우 복잡해지고 있다.

한편, 우리 나라 기업체에서 다양하게 전개하고 있는 조직혁신은 그 성과가 미약한 편이다. 이러한 현상은 우리 나라 기업구성원 개인특성에 적합한 혁신방법이 무엇인가를 모색하는 노력이 반드시 필요함을 말하는 것이다. 특히, 조직혁신이란 이를 계획하고 수용하여 실천하는 각 단계에 있어 기업구성원 모두의 합일된 노력과 참여를 전제로 추진해야만 하는 활동이다. (King & Anderson, 1995, 115-118). 이러한 관점에서 본 연구는 우리 나라 기업체 구성원 개인특성과 이들이 지각하고 있는 조직특성이 혁신성과에 어떻게 관련되는가를 구체적으로 알아보려고 한다.

먼저, 기업구성원 인구통계적 개인특성에 따라 혁신성과 지각차이가 존재하고 있는가를 알아보고, 이들 차이를 줄이기 위해 관리자가 고려할 수 있는 조직특성 요인을 탐색한다. 따라서 혁신성과를 동일하게 지각함으로써 구성원 개인간 혁신에 대한 공감대를 형성할 수 있도록 관리가능한 실천방향을 모색하는 것을 본 연구의 목적으로 한다.

II. 이론적 배경

2.1 조직혁신의 의미

혁신이란 새로운 것을 발견하는 과학적인 발견과는 달리 새로운 어떤 것을 조직 내에 수용하는 하나의 사회적 프로세스를 의미한다(Pierce & Delbecq, 1977). 따라서 조직 운영시스템의 구조나 절차, 행동 등이 변화하는 것을 포함하고 있다. 조직혁신(Organizational Innovation)이란 새로운 아이디어가 동일한 목표를 지향하는 하나의 방향성을 가지고서 일련의 조직체 내부에 처음으로 적용되어 구성원 및 조직전체가 변화하는 과정을 의미한다.

경영혁신이란 기업목적 달성을 위해 새로운 아이디어나 방법, 기술을 동원하여 조직전략, 구조, 시스템, 인재 등 모든 경영관련요소를 획기적으로 변화시켜 재구성하는 활동을 말한다. 반면, 조직혁신은 경영혁신 과정에서 수반되는 조직구조 및 시스템 혁신과 의식 및 행동 혁신에 해당하는 것으로, 특히 구성원 의식과 행동을 획기적으로 변화시킬 목적에서 이루어지는 활동이라고 할 수 있다. 따라서 경영혁신은 조직혁신을 반드시 수반하는 것은 아니다(김형기, 1994).

이러한 측면에서 협의의 조직혁신은 조직구성원 사고 및 행동변화를 유도하는 의도적이고 계획적이며 지속적인 활동이다. 반면에 넓은 범위로 보면, 조직구성원 입장에서 전혀 새로운 제품 및 서비스, 생산공정, 기술, 조직구조와 관리시스템, 그리고 이와 관련된 실천계획이나 행동프로그램 모두를 포함한다. 즉, 내부에서 발생되거나 외부에서 구매하던지 간에 새롭게 적용하는 장치, 시스템, 정책, 프로그램, 프로세스, 제품 및 서비스를 기업이 수용하는 것을 말한다. 따라서 조직혁신은 조직을 구성하고 있는 모든 요소와 경영활동과 관련된 모든 과정을 망라하는 다양한 유형에서의 변화를 모두 포함하고 있다(Damanpour, 1991, 556).

혁신이란 새로운 프로세스나 상품, 서비스가 처음으로 조직체내에서 발생되어 수용 및 실행되는 과정이다. 즉, 다른 조직이나 산업분야에서 이미 진행되는 것과는 상관없이 전략적인 노력을 기울여 새로운 것을 조직내에 적용시켜 나가는 것을 모두 포함하고 있다. 따라서 혁신과정은 일반적으로 3단계로 구분한다. 먼저, 도입단계에서는 조직 내에서 어떤 새로운 변화를

가져다 줄 아이디어나 제안을 만든다. 다음의 수용단계에서 권한을 가진 의사결정자가 이를 수정·보완하여 각종 경영자원을 지원하도록 결정을 한다. 마지막으로 수용된 아이디어를 조직내 널리 인정받는 새로운 행동유형이 되도록 지속적으로 체질화시켜 나가는 실천단계가 있다(Pierce & Delbecq, 1977, 29).

결과적으로, 조직혁신은 조직의 모든 구성요소인 조직구조와 경영시스템, 구성원의 직무내용과 행동 등에 새롭고 구체적인 변화를 가져다준다. 따라서 각 구성요소들은 새로운 조화관계를 형성해야만 한다. 이러한 조화관계는 이전과 다른 조직체계로의 이행을 말하는 것이므로 구성원 개인을 고려하는 조직혁신 전개과정이 매우 중요한 의미를 가진다.

2.2 혁신성과 영향요인

혁신을 효과적으로 수행하기 위해서는 혁신성과에 영향을 주는 특성요인을 먼저 파악해야 한다. 이와 관련된 영향요인을 검증하기 위한 많은 연구들이 진행되어 왔다. 그러나 기존연구를 보면, 연구자에 따라 다양한 결과를 제시하고 있다. 특히 연구방법과 연구대상 및 목적에 따라서 상이한 조직특성을 내용으로 하고 있다. 더욱이 혁신성과를 결정하는 요인은 상황에 따라 매우 복잡하게 나타나기 마련이다.

따라서 이들 혁신성과 결정요인들에 대한 기존연구들을 종합적으로 고찰하고, 구성원 개인특성과 조직특성으로 분류하여 기업특성을 구체적으로 살펴보도록 한다.

2.2.1 기존연구 종합고찰

Pierce와 Delbecq(1977)는 혁신을 촉진시키는 요소로써 조직구조 변수와 환경변수, 그리고 개인특성을 들고 있다. 구조변수로는 차별성, 전문성, 분권성, 공식성, 계층성을 들고 있다. 상황요인인 환경변수로는 불확실성, 기업규모, 기업역사, 기업내 부문관계를 제시하였고, 개인변수로는 조직구성원의 태도와 가치를 포함시켰다. 비록 자신들의 주장에 대한 실증적 연구결과를 제시하고 있지 않지만, 이론적 연구성과는 영향요인을 체계적으로 분류하고 접근할 수 있도록 해준다.

또한 그들은 혁신단계를 세 단계로 구분하여 각 단계별로 영향력과 요인들이 다르다는 주장을 펴고 있다. 혁신을 시작하는 단계인 제안에서부터 이를 수용하고 실천하는 각 단계는 서로 다른 복잡한 요인들이 복합적으로 관계한다는 것이다. 그들이 제시한 영향요인과 정의 및 단계별 영향력을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 혁신성과를 결정하는 조직특성 변수

구분	구 성 변 수 와 정 의		단계별 영향력		
	변 수	정 의	제안	수용	실천
조직구조	차별성	직무의 이질적 기능에 따라 분류된 정도	+	+	+
	전문성	다양한 경험, 자신감, 담당영역에의 전문적 지식	+	+	+
	분권화	조직내 의사결정에 대한 권한위임 정도	+	+	+
	공식화	관료조직에 의한 통제유형, 규칙, 절차, 처리지침	-	+	+
	계층화	지위계층의 적합성과 조직내 승진계층의 다양성	-	/	/
환경	불확실성	공급자, 소비자, 경쟁자 및 규제 등의 불확실성	+	+	+
	기업규모	자산규모, 종업원수 및 자원의 이용가능정도	+	+	+
	기업역사	기업의 나이, 동종업종에의 종사기간	-	-	-
	대외관계	외부환경의 조직간 접촉관계 및 범위	+	+	+
개인	태도	담당직무에 대한 구성원의 태도 및 동기부여정도	+	+	+
	가치	최고경영자의 혁신에 대한 가치관과 지원정도	+	+	+

자료 : Pierce, & Delbecq(1977), 29-35 요약.

한편, Damanpour(1991)는 13가지 기업특성 결정요소를 중심으로 기존연구 결과들을 종합 분석하였다. 여기에는 조직구조변수와 함께 과정변수, 경영자원 및 문화적 변수를 모두 포함하고 있다. 그가 활용한 13가지 조직특성변수의 정의와 측정도구를 살펴보면, <표 2>에서와 같다.

이들 연구결과들을 바탕으로 혁신성과에 영향을 주는 구성원 개인특성과 조직특성을 분류하여 살펴보도록 한다.

〈표 2〉 조직특성 정의와 측정도구

구 분	정 의	측 정 도 구
전문성; specialization	조직내 존재하는 서로 다른 전문기능, 복잡성, 역할전문성	직무유형과 직무명의 수 서비스 이용가능성, 수
차별성; functional differentiation	서로 다른 부서의 분할정도, 수평적, 구조적 차별화, 부문화	최고관리층의 부서수
숙달성(교육수준); professionalism	교육과 경험이 필요한 구성원의 전문적 지식수준	전문스택의 수 구성원의 전문훈련 수준
공식성; formalization	조직활동의 수행에 필요한 규정과 절차를 중시하는 정도	규정집과 직무처리 절차의 수
집권성; centralization	권한과 의사결정의 집중정도, 분권화, 자율적 결정권의 반대	구성원의 의사결정참여 구성원의 자율권 정도
최고경영자의 태도; managerial attitude	혁신에 대한 최고경영자와 추진전담부서의 태도	변화에 대한 관리적 수용성 정도
관리자의 근속기간; managerial tenure	조직내 관리자가 지닌 직무 및 경험기간	관리자의 근무년수
기술적 지식정도; technical knowledge	조직이 보유하고 있는 기술 자원 및 잠재력 정도	기술부서의 수준 기술담당자의 수준
관리비중; administrative intensity	관리비율 및 일반관리 수준	종업원에 대한 관리자의 비율
여유자원의 량; slack resources	조직운영에 필요한 최소자원 이상의 자원보유량	재무적, 인적 자원의 여유정도
외부적 의사소통; external communication	대환경 접촉능력과 과업환경의 변화를 탐지하는 정도	외부환경활동에의 구성원 참여정도
내부적 의사소통; internal communication	조직단위나 부서 사이의 의사소통 정도, 공동결정수준	관련위원회 수, 모임 및 접촉횟수
수직적 차별성; vertical differentiation	조직의 수직계층상 직위의 수	최고관리자 이하의 계층수

자료 : Damanpour (1991), 558-559, Table 1 참고.

2.2.2 구성원 개인특성

이는 기업구성원에 관한 개인특성과 관련된 영향요인을 말한다. 이러한 특성은 기존의 실증 조사 결과 일반적으로 유의성이 미약하다. 대체로 기술혁신을 분석대상으로 하는 연구에서는 기술수준과 교육수준 정도에 있어 유의한 차이를 보이고 있다. 그러나 관리혁신에서는 더욱 미약하다.

Baldrige와 Burnham(1975, 165-169)의 조사연구에 의하면, 개인특성으로 조직구성원의 나이, 성별, 태도, 교육수준과 같은 인구통계학적인 변수는 혁신성가에 중요한 결정요인으로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 다만 관리계층상 지위 및 역할은 개인의 혁신적인 행동에 영향을 주는 것으로 분석되었다.

Damanpour가 제시한 영향요인 중에서 관리자 태도나 근속기간, 구성원의 전문기술과 보유 지식, 담당업무와 관련된 경험 및 교육과 기술훈련 정도가 이러한 개인특성에 해당된다. Kimberly와 Evanisko(1981)의 연구와 Baldrige와 Burnham(1975)의 연구결과를 바탕으로 개인수준에서 다루어야 할 중요한 구성원 개인특성을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 근속기간

조직혁신을 수용하는 태도와 근속기간은 긍정적인 관계에 있는 것으로 보인다. 비록 선형성을 보이지는 않지만, 조직혁신이라는 거대한 조류 속에서 기대성과를 획득하기 위해 각자가 해야 할 행동을 판단하는 데는 참여하는 조직 및 담당하는 직무에 대한 개인별 이해정도가 매우 중요하다. 오히려 담당직무에 대한 경험이 전혀 없거나 이해력이 부족한 개인일수록 조직혁신을 지원하고 받아들이기가 용이하다는 주장도 가능하다(Kimberly & Evanisko, 1981).

일반적으로 근속기간이 길수록 담당직무에 대한 경험과 이해도는 높아진다. 따라서 직무를 수행하는 적절한 방법과 지식을 파악하고, 어떻게 성과를 달성할 수 있는가를 알게 된다. 담당 직무와 관련된 여러 가지 문제점을 인식하고, 이러한 문제인식을 통해서 새로운 변화에 대한 필요성을 공유하게 된다. 개인이 조직혁신을 적극적으로 받아들이고 자율적으로 몸에 익히기 위해서 노력하는 출발점은 조직혁신의 필요성과 중요성 인식에 있기 때문이다.

(2) 구성원 교육 및 기술수준

구성원 교육수준이 높을수록 혁신은 더욱 잘 수용된다(Kimberly & Evanisko, 1981). 구성원의 기술적 지식수준이 높을수록, 새로운 기술적 아이디어를 좀더 쉽게 이해 가능하다. 또한 아이디어 개발이나 실행절차를 더욱 용이하게 수행한다(Damanpour, 1991).

실제로 어떤 내용의 교육 프로그램을 습득했는가 하는 것이 교육수준보다 중요하다고 하더라도, 교육 및 기술수준은 특히 소규모 기업에서는 매우 중요한 요소로 작용한다. 구성원간 상호교환을 통한 기술훈련 및 교육경험은 변화를 잘 수용하게 한다. 그리고 혁신과 관련하여 구성원 자신의 개인별 역할수행에 있어서도 많은 영향을 준다(Romano, 1990).

2.2.3 조직특성

기존연구를 보면, 조직구조 복잡성과 기업규모는 조직혁신에 긍정적인 영향관계를 갖는다. 다만 혁신단계에 따라서 약간의 차이를 보이고 있다. 조직혁신 초기단계인 아이디어 제안에는 유기적인 조직특성이 효과적인 것으로 분석되고, 실행단계에서는 강력한 통제력과 지도력을 바탕으로 하는 기계적 조직특성이 효과적인 것으로 보고 있다. 기존연구에서 주로 사용하고 있는 조직수준에서의 혁신영향요인은 다음과 같다.

(1) 조직구조변수

(가) 분권성

분권성이란 계층별 권한 위임정도와 하급자의 조직문제에 대한 참여 정도, 관리자의 업무재량권 정도를 말한다. 분권화된 구조는 조직혁신을 시작하기 위한 아이디어를 만들어 내는데 매우 효과적이다. 즉, 분권화는 혁신제안과 관계되는 중요한 영향요인이다. 개인직무와 관련된 분야에 대해 책임과 권한을 행사할 수 있음에 따라 창의적 아이디어를 만드는 분위기가 연출되기 때문이다.

Kimberly와 Evanisko(1981)의 조사결과를 보면, 기술혁신에서 집권화는 혁신수용에 부정적인 효과를 지닌다. 반면 관리혁신 경우에는 그다지 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

(나) 공식성

공식성이란 개인이 업무를 수행할 때 업무처리지침을 활용하는 정도와 업무처리에서 자유재량 없이 규칙이나 절차를 중시해야 하는 정도를 말한다. 즉, 조직내 업무처리를 위해 공문과 보고서를 어느 정도 활용하고 있는가, 조직내 규칙이나 절차 등이 어느 정도 표준화되어 있는가, 구성원행위를 규제하는 규칙과 규정이 어느 정도 명시되어 있는가, 공문에 의한 지시가 어느 정도 빈번한가 등을 보면 알 수 있다. 따라서 공식화가 진행될수록 직무담당자에게 담당업무에 대해 최소한의 재량권만 주어지게 된다.

공식성이 높을수록 혁신을 제안하는 초기단계에 부정적인 영향을 미치고, 다음 단계인 혁신 수용과정 및 실행단계에서는 긍정적인 것으로 예측되고 있다(Pierce & Delbecq, 1976).

(다) 복잡성

구조 복잡성은 조직내 역할이 복잡하게 전문적으로 분할되어 있는 정도를 말한다. 즉 수평적, 수직적 분화가 이루어진 정도를 의미한다. 복잡성은 직무가 전문화되어 있는 정도와 기능별로 사업부서가 부문화되어 있는 정도 및 조직계층 수가 많은 정도를 파악함으로써 알 수 있다. 수평적 분화를 통해서 직무의 전문화와 부문화가 어느 정도 이루어져 있는가, 전문직종 수와 요구되는 훈련기간이 어느 정도인가 등이 복잡성을 가늠하는 척도이다. 따라서 복잡성은 전문성, 차별성, 계층성의 개념을 모두 포함하는 구조변수이다.

수직적 분화는 조직내 계층 수와 깊이를 말한다. 복잡성이 높아질수록 관리자는 의사소통, 조정 및 통제상 문제에 좀더 많은 주의를 기울여야 한다. 복잡한 조직일수록 혁신을 지원하는 전문적인 스태프와 다양한 자원들을 이용할 수 있으므로 혁신수용에 효과적이다. 또한 계층수가 많음에 따라 경력사다리 단계가 풍부하므로 혁신수용을 통해 승진과 관련된 동기부여가 제공된다.

(2) 의사소통 유형

의사소통이란 조직내 집단특성으로 외부의사소통을 보유한 능력과 내부의사소통이 원활한 정도로 구분할 수 있다. 외부의사소통은 조직이 과업환경과 다방면으로 접촉하고 그 외부 환경변화를 탐지하는 능력을 말한다. 이는 조직구성원 전체가 얼마나 외부 환경요소를 민감하게

받아들이고, 변화를 전문적으로 탐색하는데 관심을 가지고 있는가를 의미한다(Tannenbaum, 1994, 171-202).

한편, 내부의사소통은 조직 내부단위와 부서간 의사소통이 활발한 정도를 의미한다. 즉, 구성된 위원회 수나 모임횟수가 많을수록 의사소통이 개방적이라고 볼 수 있다. 동일계층이나 다른 계층을 구분하지 않고 대면접촉이 이루어지고 있는가. 또는 부서간 동시결정을 하는 빈도는 어느 정도인가 등이 유용한 판단기준이다.

내부의사소통 유형은 개인과 개인간 정보를 교환하는 과정이다. 자신의 아이디어를 상대방에게 전달하고 자신을 이해시키는 역할을 하므로 대인간 상호작용 및 행동역학에 크게 영향을 미친다. 정보교환체계는 대인관계를 나타내는 것이므로 정보가 제한된 계층 사이에서만 교환된다면, 직무상황에 대한 신속하고 정확한 이해가 곤란해진다. 상하간 정보교환이 활발하게 이루어지고 있는지, 상사가 하급자의 의견을 경청하고 있는지, 업무정보가 수평적으로 교환되고 있는지 등이 의사소통유형을 가늠하는 척도가 된다.

(3) 최고경영자의 혁신에 대한 관심

최고경영자가 조직가치와 조직혁신을 중요시하는 경우 혁신성과는 매우 향상된다. 혁신성공을 위해서 최고경영자는 구성원이 위협을 받아들이고 새로운 아이디어를 만들어 낼 수 있도록 끊임없이 격려하고 지원해야만 한다. 따라서 최고경영자에게 적합한 행동유형은 먼저 조직의 중심적인 가치를 표현하는 비전을 제시하고, 이를 언어나 상징, 행동을 통해 구성원들에게 전달하여 공유토록 하는 것이다. 다음으로 자신 스스로 그러한 비전의 모델이 되어야 한다. 또한 구성원의 노력을 지지하고 개인직무와 관련된 의사결정에 스스로 참여하도록 허용하는 리더십을 발휘하여 혁신을 적극 지원하고 있다는 태도를 보여야 한다(Niehoff, et al., 1990). 최고경영자는 조직혁신에 대한 관심을 실제 행동으로 표현하여 구성원들에게 보여 주어야 한다. 혁신에 대한 경영자의 우호적인 태도는 혁신을 위한 조직내부 분위기를 형성하는데 도움이 된다. 경영자가 혁신을 지원하는 태도를 보이는 것은 혁신을 조직내 실행하는 단계에서 매우 중요하다. 이 단계에는 개인과 부서간에 생기는 갈등과 저항을 해결하고 조정해야 할 필요가 있기 때문이다(Damanpour, 1991).

Eden(1984)에 의하면, 경영자가 구성원에 대해 기대하고 있는 직무성과 정도는 자신의 행

동을 통해서 구성원에게 전달되기 마련이다. 구성원이 최고경영자 행동을 지각하고 있는 정도는 조직 전체의 것으로 일반화되어 버린다. 경영자가 구성원이 혁신적이기를 원하고 있다면, 자신의 행동을 통해서 조직혁신을 지원하고 격려하고 있다는 것을 지각할 수 있도록 만들어야 한다. 경영자의 이러한 행동은 조직전체를 대표하는 것으로 인정되고, 따라서 그만큼 조직전체가 혁신을 지원하고 있는 것으로 인식하게 한다(Scott & Bruce, 1994).

2.3 혁신성과지표

혁신성과를 측정하는 지표는 목적과 방향에 의해 결정된다. 대부분 조직혁신은 환경변화에 적응하여 조직유효성을 유지하고 증대시키고자 하는 공통목적을 가지고 있다.

기존연구에서는 연구대상과 방법에 따라 성과지표를 달리하고 있다. 예를 들면, 기술혁신 연구에서는 완성된 기술개발 및 개선빈도, 신제품 개발건수, 신공정 도입 및 개발정도 등을 지표로 하고 있다. 반면에, 관리혁신에 대한 연구에서는 구성원들이 제출한 아이디어건수, 혁신 목표 달성정도, 구성원 혁신수용정도 등을 다양하게 사용하고 있다.

혁신 활용정도를 성과로 평가하는 방법 이외에 구성원이 혁신을 어느 정도로 수용하고 있는가를 측정하는 성과지표가 있다. 혁신수용(Adoption of Innovation)이란 새로운 아이디어나 행동을 제안하여 개발·실천하는 모든 과정을 포함한다. 혁신수용은 일반적으로 조직성과나 유효성을 지향하고 있다. 환경변화에 적응하기 위해서 조직구성원은 지속적으로 새로운 혁신을 수용해야만 한다(Damanpour, 1991).

따라서 혁신수용 정도는 성과를 측정하는 지표로 사용할 수 있다. Kimberly와 Evanisko (1981)는 기술혁신과 관리혁신을 구분하지 않고 구성원이 수용한 혁신의 건수를 총합하였다. 관리혁신과 관련된 연구는 조직이 혁신을 수용하고 이를 실무와 정책에 다양하게 활용하고 있는가를 측정하고 있다. 그러나 제안은 하였으나 실행되지 않은 혁신 아이디어는 제외시키고 있다(Tannenbaum & Dupree-Bruno, 1994).

혁신성과와 관련된 이러한 논의들은 혁신 자체를 조직구성원들이 실제로 어느 정도 활용하고 있으며, 수용하고 실천하고 있는 가라는 차원에서 접근하고 있다. 따라서 혁신제도와 기법에 대해 구성원이 지각하고 있는 정도를 기준으로 혁신성과를 측정한다.

Buller와 McEvoy(1989)는 혁신성과를 파악하는 체계적인 접근법을 제시하였다. 그들은 혁신성과를 제도화하고 있는 정도와 조직유효성 지표로 구분하고 있다. 특히 조직혁신을 구성원들이 수용하여 어느 정도 제도화하고 있는가를 의미하는 지표로써 혁신에 대한 구성원 지각 정도를 3항목으로 측정하고 있다. 혁신을 실제로 활용하고 있는가, 구성원들이 일상적인 것으로 받아들이고 있는가, 그리고 부서와 조직에 지속적으로 영향을 미치고 있는 가로 구성하고 있다.

Ⅲ. 연구모형 설계 및 가설설정

3.1 연구모형 설계

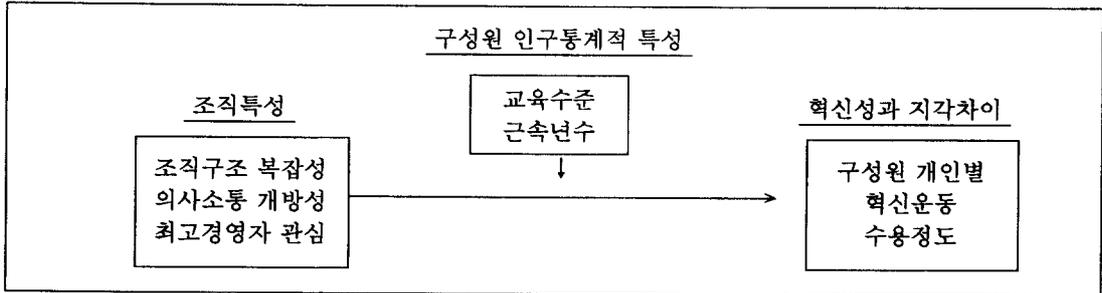
이론적인 연구를 바탕으로 조직특성 및 구성원 인구통계적인 특성과 혁신성과간 관련성을 검증하기 위한 연구모형을 설계하고자 한다. 기업구성원이 조직특성을 지각하는 차이와 이들 구성원 인구통계적 특성에 따라 혁신성과가 어떻게 달라지는가를 알아보고자 한다. 우리 나라 기업구성원 개인특성에 비추어 혁신성과에 영향을 미치는 조직특성을 파악하는 것은 혁신성과를 높이는 실천전략을 수립하는 데 도움이 될 것이다.

Buller 등(1989, 33-34)에 따르면, 조직혁신이란 구성원 개인의 인지, 행동과 선호도 가장 먼저 영향을 미치고, 이들 구성원 집단의 재강화(reinforcement)와 집합적 인식(collective awareness)에 따라 혁신에 대한 규범적인 일체감과 공유가치를 형성한다.

따라서 본 조사연구 목적은 기업 구성원들이 조직혁신이라는 하나의 변화를 수용하는 과정에서 혁신가치나 비전에 대한 공감대를 형성하기 위해서는 경영자들이 어떤 조직특성을 먼저 고려해야 할 것인가를 밝히고자 하는 데 있다. 우리 나라에서의 혁신운동을 성공적으로 추진하기 위해서는 혁신기법과 추진방법보다는 우리 나라 기업체의 조직특성과 구성원들의 개인특성에 적합하도록 혁신운동을 실천하려는 사전노력이 바탕 되어야 할 필요가 있기 때문이다. 기업내 구성원 개인특성에 따라 혁신성과를 다르게 지각한다면 혁신운동을 계획하고 실천하

는 프로세스내 집단간 갈등의 원천이 있음을 말하는 것이다. 따라서 혁신성공이란 기업구성원 집단간 크게 차이를 보이지 않고 혁신운동에 대한 공통적 공감대를 형성하고 있을 때에 비로소 가능하다.

이러한 연구목적에 맞도록 연구모형을 설계하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 본 연구의 연구모형

3.2 연구가설 설정

연구모형에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다. 조사연구는 대구경북 지역소재 기업체 중에서 조직분위기 개선을 목적으로 관리혁신 차원의 혁신운동을 진행 또는 실행한 경험이 있는 기업체 구성원을 조사대상으로 실시한다.

조직혁신 연구를 위해서는 개인, 집단 및 조직수준을 모두 고려하는 다수준 연구가 반드시 필요하다. 물론 각 연구수준에 따라서 연구과제가 달라질 수 있다(King & Anderson, 1995, 4-5). 그러나 본 조사연구는 개인이 참여하고 있는 기업체의 조직특성을 지각하는 정도에 따라 혁신성과를 지각하는 정도가 차이가 있는가를 알아보고자 한다. 그리고 기업구성원 인구통계적인 집단특성에 따라 혁신수용성과를 지각하는 정도가 다를 것인가를 검증하고자 한다. 기업 구성원 집단내 규범과 가치가 혁신활동을 지원하고 있다면 혁신성과는 높아진다. 만일 이들이 지원적이지 못하다면, 혁신을 지속할 수가 없기 때문이다(Buller & McEvoy, 1989, 34).

가설 1. 구성원 조직특성 지각정도에 따라 혁신성과 지각정도는 차이가 있다.

가설 1-1. 조직구조 복잡성에 대한 지각이 높을수록 혁신성과 지각정도는 높다.

가설 1-2. 의사소통 개방성에 대한 지각이 높을수록 혁신성과 지각정도는 높다.

가설 1-3 최고경영자의 관심에 대한 지각이 높을수록 혁신성과 지각정도는 높다.

가설 2. 구성원 인구통계적 특성에 따라 조직특성과 혁신성과 지각정도는 차이가 있다.

가설 2-1. 구성원 개인별 교육수준에 따라 조직특성과 혁신성과간 지각정도는 다르다.

가설 2-2. 구성원 개인별 근속년수에 따라 조직특성과 혁신성과간 지각정도는 다르다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 조직특성

혁신성과에 영향을 미치는 조직특성으로 조직구조변수인 복잡성과 의사소통 개방성, 최고경영자의 혁신에 대한 관심정도를 포함하는 것으로 하고, 이를 개인이 지각하는 정도로 정의한다.

조직구조변수는 복잡성, 분권성, 공식성의 핵심차원으로 정의할 수 있다(Robbins, 1983, 45-72). 그러나 본 연구는 우리 나라에서 기업구조를 가장 잘 설명하는 복잡성 변수만을 다루기로 한다. 복잡성이란 직무 전문화, 부문화, 조직계층 수를 말한다. 조직내의 역할이 분할되어 있는 정도 즉, 조직 내에 존재하는 분화정도를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 대표적인 조직구조변수로서 업무처리 전문성과 기능별 담당업무의 분화정도로 정의한다.

의사소통 개방성은 수직적 채널로써 하향적인 상의하달 및 상향적 하의상달이 원활한 정도와, 동일 계층내 부서간 및 개인간 수평적 의사소통 채널이 원활하게 활동하고 있는 정도를 포함한다. 따라서 공식적 의사소통이 활발한 정도로 정의한다(박운성, 1994, 351-355; 나대웅, 1994, 54).

최고경영자 관심정도는 최고경영자가 혁신에 대해 관심을 보유하고 있는 정도와 혁신추진 담당부서를 적극 지원하는 정도, 혁신운동을 지원하고 지지하는 행동을 구성원들에게 자주 표현하는 정도로 정의한다.

3.3.2 인구통계적 특성

구성원 개인별 인구통계적인 특성으로 교육수준, 근속년수를 포함하며 개인별 담당직위를 참고하는 것으로 한다. 따라서 기업구성원 개인을 구분하는 인구통계적 지표만을 활용한다. 한편, 이들 특성은 개인의 태도나 동기부여, 사기 및 만족감과 같은 심리적 개인특성은 반영하지 않는다.

3.3.3 혁신성과

혁신의 효과성을 나타내는 혁신성과변수로 Buller 등(1989)의 성과지표를 이용하는 것으로 한다. 혁신운동 자체에 대한 개인별 수용 및 활용 정도를 조사에 적합하도록 정의하였다.

관리혁신운동 자체를 현재 성공적으로 진행하고 있고, 미래에 지속적으로 효과를 보일 것이라고 기대하고 있는 정도로써 혁신성과에 대한 지각적인 평가를 말하는 것이다. 즉, 혁신운동을 현재 성공적으로 진행하고 있는가, 혁신운동을 자신의 것으로 받아들이고 이를 실제로 또한 일상적으로 활용하고 있는가 등 혁신운동에 대한 현실적인 평가수준을 포함한다(Buller & McEvoy, 1989, 40). 또한 혁신운동을 통해 추구하는 목표를 달성할 가능성은 있는가, 혁신운동 효과가 장기적으로 회사운영에 도움을 줄 것인가 등 미래 실현될 가능성에 대한 기대수준을 포함하는 것으로 한다.

IV. 조사분석 결과

4.1. 표본특성

대구경북지역 소재 16개 기업체를 대상으로 조사한 응답자 표본특성은 <표 3>에서와 같다. 조사대상 각 기업체에 15-20매씩 배부하여 회수한 응답결과를 분석하였다. 각 기업체별로

평균 8-9매 정도의 유효한 설문지를 분석대상으로 하였다. 이들 각 기업체는 최근 1-2년 이내에 관리혁신운동 차원의 조직혁신을 현재 진행중이거나 실천한 경험이 있는 것으로 파악되었다.

따라서 본 조사분석에서는 전사적인 차원에서 전개하는 조직분위기 개선 및 생산성증대 목적의 관리혁신운동의 혁신유형만을 연구대상으로 한다.

〈표 3〉 응답자 표본특성

구분	표 본 특 성 항 목 및 빈 도							
성 별	남자		124		여자		10	
연 령	30미만	24	30-35세	67	36-40세	25	41이상	18
학 력	대졸미만		21		대졸		95	
직 위	사원		28		주임		8	
	대리		41		과·차장		41	
근무년수	3년이하	32	4-6년	38	7-9년	32	10년이상	32
소속부서	혁신담당 및 관련부서			83		비관련 부서		51
업 종 별	섬유, 의복 제조업체			23		금속기계 조립업체		18
	자동차부품 조립업체			32		식품관련 제조업체		10
	건설 및 토목업체			8		금융, 보험, 부동산 용역업체		26
	운수 창고 서비스업체			19				
합계	134 명							

4.2 신뢰성 및 타당성 검증

조사에서 사용된 측정도구의 항목간 내적 일관성을 Cronbach α 계수를 이용하여 측정한 결과는 〈표 4〉에서와 같다. 개인별 인구통계적인 특성을 제외한 측정변수를 대상으로 검증하였다.

〈표 4〉 신뢰성 검증결과

변 수 명		α 계수	평균값	표준편차	항목수
조직 특성	최고경영자 관심	.8995	4.856	1.232	3
	조직구조의 복잡성	.7569	4.246	1.036	2
	의사소통 개방성	.8392	4.249	0.894	5
혁신성과	구성원 혁신수용정도	.9200	4.325	1.088	6

또한 측정도구에 대한 구성타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 이들은 모두 7 점척도로써 구성하였다. Varimax법을 활용하여 분석한 결과는 〈표 5〉와 같다. 분석결과에 따라 조직구조 복잡성 측정항목 하나와 의사소통 개방성 3개 항목을 제외시키는 것으로 하였다.

〈표 5〉 측정도구의 타당성 검증결과

항 목	혁신수용성과	의사소통 개방성	최고경영자 관심	조직구조 복잡성
최고경영자의 관심표현 정도	.26026	.05706	.88342	.06886
혁신담당부서 지원 적극성	.29186	.20876	.81580	.17237
최고경영자의 지지행동 정도	.27596	.30759	.79923	.15361
구성원의 업무처리 전문성	.46683	.33340	.17970	.58925
직무의 기능별 분할 정도	.24082	.28670	.19496	.75949
상하급자간 허심탄회한 대화	.05784	.73279	.11507	.26983
부서간 관련업무 상의정도	.27677	.78359	.14134	.12278
동료개인간 업무관련 토론정도	.29854	.77374	.06989	.07377
상층 지시방침의 전달 명확성	.35307	.55353	.20672	.33940
부서내 업무관련 의견 교환정도	.07521	.67926	.20617	.24271
혁신운동 실행의 성공 여부	.70195	.23743	.36067	.27709
혁신운동의 영향력의 지속성	.73218	.23924	.33420	.18064
혁신운동의 실제 활용성 정도	.77927	.17060	.08043	.29746
혁신목표 달성가능성 기대정도	.77581	.15566	.24831	.17276
개인 혁신으로 수용하는 정도	.76984	.20874	.26575	.10746
미래 성과에 대한 기대정도	.77684	.15242	.15725	.20541
아이젠 값	8.06473	1.66471	1.29069	.70592
누적분산비율(%)	50.4	60.8	68.9	73.3

4.3 변수간 상관관계

조사연구에서 사용한 변수간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 변수간 상관관계표

	의사소통 개방성	최고경영자 관심	혁신수용성과
조직구조 복잡성	.6501 ***	.4814 ***	.6681 ***
의사소통 개방성		.4819 ***	.5704 ***
최고경영자 관심			.6120 ***

*** : $P < 0.001$

변수간에 0.7 이상의 매우 강한 상관성을 보이는 변수는 없다. 분석결과 조직특성에 대한 지각정도와 혁신운동을 수용하는 정도는 상관성이 높음을 알 수 있다. 그리고 의사소통 개방성과 조직구조 복잡성간의 상관관계가 0.6을 초과하고 있으나, 차후분석에서 다중공선성 문제는 크게 발생되지 않을 것으로 판단된다.

4. 4 가설검증

4.4.1 조직특성과 혁신성과

혁신성과와 조직특성간 관계의 특성과 정도를 평가하여 상대적 영향력을 비교하기 위해 지각된 조직특성과 혁신성과간 관련성을 다중회귀분석한 결과는 <표 7>과 같다. 잔차 Plot을 통해 산포도 패턴이 0을 중심으로 무작위로 흩어져 있으므로 독립변수와 종속변수간 선형관계를 확인하였다. 오차항의 등분산성 및 정규분포성 또한 확인되었고, 오차항의 독립성을 확인하기 위해서 Durbin-Watson의 D통계량이 1.77로써 조직특성들 간에 자기상관관계가 없음을 검증하였다. 또한 변수간 다중공선성 평가결과 문제가 없음을 볼 수 있다.

〈표 7〉 혁신성과 지각차이에 대한 지각된 조직특성의 회귀분석결과

구 분	B	β	Tol	T	F	R ²	Adj. R ²	D-W Test
조직구조 복잡성	.4339	.4133	.5405	5.258 ***	56.447 ***	.56571	.55569	1.7704
의사소통 개방성	.1628	.1337	.5402	1.701 *				
최고경영자 관심	.3078	.3485	.7188	5.113 ***				

(* : P < 0.1, *** : P < 0.001)

분석결과에 따르면, 조직특성 지각정도는 혁신성과를 지각하는 정도에 많은 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 모두 채택되었다. 전문성이 높아서 조직구조가 고도로 복잡하다고 지각하는 개인일수록, 최고경영자가 혁신운동에 많은 관심을 갖고 있다고 지각하는 구성원일수록 혁신수용성과를 지각하는 정도가 높다. 그러나 이에 비해 의사소통 개방성은 혁신성과를 지각하는 정도에 미치는 영향이 비교적 낮다.

따라서 구성원의 전문적인 업무처리 능력 및 기능별 직무세분화 정도가 높아서 고유한 직무를 담당하고 있다고 지각하는 개인일수록 혁신을 더욱 잘 수용한다(Damanpour, 1991, 567-569). 또한 최고경영자의 관심을 직접 지각하는 정도가 높을수록 혁신수용성과가 높음을 볼 수 있다(이운호, 1995, 142-143; Niehoff, 1990, 337-341). 그리고 조직단위나 부서간 및 동료 개인간의 내부 공식적인 의사소통이 원활하다고 지각하는 개인일수록 혁신운동을 잘 수용한다(Tushman, 1977, 587-588). 의사소통 개방성은 개인간 상호작용에 많은 영향을 미치고, 변화에 대한 집합적 인식을 산출하는 역할을 한다.

4.4.2 인구통계적 특성과 혁신성과

다음으로 기업구성원 인구통계적인 특성에 따라 혁신성과를 지각하는 정도에 차이가 있는가를 알아보기 위해서 분산분석을 실시한 결과를 보면 〈표 8〉과 같다.¹⁾

1) 담당직위를 개인특성에 포함시켜 분석한 결과, 우리 나라 기업체 특성상 연공서열주의가 반영되어 근무년수와 담당직위가 매우 유사한 결과를 보이고 있음을 참고로 제시하였다.

〈표 8〉 인구통계적 특성에 따른 혁신성과 지각차이 분석결과

구 분	집 단 특 성	평 균	표준편차	F값 (유의도)	사후분석 Duncan	분산동질성 Levene 검증
교육수준	1. 고졸 및 전문대(21)	5.17	.864	8.5281 (.0003)	1 > 2, 3	.4152 (.663)
	2. 대학교졸(95)	4.18	1.04			
	3. 대학원졸(18)	4.08	1.16			
근속년수	1. 4년미만(46)	3.86	1.05	12.7280 (.0000)	3 > 1, 2	.1055 (.900)
	2. 4년-8년(40)	4.17	1.02			
	3. 8년이상(48)	4.88	.947			
담당직위	1. 사원, 주임(36)	4.07	1.12	9.7286 (.0001)	3 > 1, 2	.4247 (.655)
	2. 계장, 대리(55)	4.04	.988			
	3. 과장이상(43)	4.89	.985			

분석결과를 보면, 먼저 교육수준에 따라서 혁신성과 지각정도에 차이가 있다. 특히 교육수준이 높을수록 혁신성과는 오히려 낮다. 이는 기존연구와는 달리 교육수준이 높을수록 혁신운동에 대한 저항감이 많은 것으로 조사되었다(Kimberly, 1981; Romano, 1990). 이러한 결과는 조직혁신 추진과정상 학력수준이 높은 대졸이상의 구성원 집단들이 혁신계획수립, 실천 및 평가의 혁신프로세스를 자기 자신의 운동으로 수용하여 몰입하지 못하고 있음을 보여준다. 또한 이들이 혁신운동성고가 낮다고 지각하는 것은 혁신운동을 추진하는 방향이나 전개방법상 문제가 있으며, 현재의 관리혁신운동이 그다지 기업구성원에게 많은 영향을 주지는 못하고 있음을 지적하는 것이다. 따라서 고학력 시대의 기업환경에 적합한 혁신프로세스를 재설계하는 노력이 필요하다고 볼 수 있다. 특히, 학력수준이 높은 집단들은 조직혁신에 대해서 더욱 체계적인 저항력을 가질 수 있으므로 이들이 혁신 자체를 적극 수용하도록 준비해야 한다.

한편, 근속년수가 길수록 혁신을 더욱 잘 수용하는 것으로 분석되었다. 특히 8년미만의 구성원들간에 차이는 없으나, 이들은 혁신성과를 낮게 지각하고 있다. 그러나 근속년수 8년이상 구성원들은 혁신운동을 효과있는 것으로 지각하고 있다. 이는 기존연구와 동일한 결과를 보여준다. 즉, 근속년수가 길수록 혁신 필요성과 의미를 잘 수용하고 있는 것으로 보여진다(Kimberly, 1981).

그리고 담당직위에 따른 성과차이를 보면, 과장 이상의 관리자들은 혁신운동을 효과적인 것으로 지각하고 있으나, 부서내 중요한 업무와 조직운영과 관련하여 직접 실제업무를 담당하고 처리하는 대리나 계장급의 중간관리계층에서 혁신성고가 낮은 것으로 지각하고 있다. 이러한 결과는 혁신을 통해 담당직무 및 역할 프로세스가 급격하게 변할 수 있는 직위계층에서 혁신 필요성에 대해 더욱 저항하는 것으로 보여진다. 또한 표본 기업체의 경우에는 혁신운동을 하향적으로 전개하고 있음을 간접 시사하고 있다. 주체적으로 혁신운동을 추진해야 하는 업무담당자와 이를 관리하는 직위계층간에 혁신과 관련하여 갈등이 존재하고 있다는 것을 보여주는 결과이다.

따라서 이들의 저항력을 줄일 수 있도록 혁신프로세스를 설계하고 추진방향을 모색할 필요가 있다. 혁신운동 결과를 직접 수용해야 하는 직위계층에서 혁신성고가 낮다고 지각하는 것은 장기적으로 혁신성공을 보장할 수 없기 때문이다. 또한 기업조직의 변화를 이끄는 혁신을 실천하기 위해서는 구성원들의 공통적인 관심사와 공감대를 바탕으로 추진되어야만 한다. 기업내 구성원들의 인구통계적인 특성에 따라 혁신성고가 다르다는 것은 혁신운동을 실행하는 과정상 많은 저항감이 산출될 것이라는 것을 예측하지 않을 수 없다. 따라서 혁신성공을 위한 예비적인 노력을 통해서 구성원간 일체감을 형성하는 방안을 우선 강구해야만 한다.

조직내 혁신적 변화를 최초로 수용하는 과정은 많은 개인과 집단 및 조직 구성요소의 상호작용에 의해 형성된다. 이러한 조직요소가 기업구성원들이 혁신을 허용하고 몰입하는 전반적 수준을 동시에 결정한다. 일단 혁신을 수용하게 되면, 특정 조직요인들이 이러한 변화를 지속할 것인가를 결정한다. 즉, 이러한 상황요소에 의해 개인과 구성원 집단은 혁신에 필요한 새로운 행동을 실천할 것인가를 평가하고 행동한다(Buller & McEvoy, 1989, 35-37).

그러므로 구성원 집단간 변화에 대한 수용정도에서 차이가 있다면, 이들 차이가 장기적인 혁신성공을 저해하는 요인으로 작용한다. 혁신수용성고를 높이기 위해서 관리가능한 방안을 모색하기 위해, 조직특성과 인구통계적 특성간 조절효과를 검증하면 다음과 같다.

4.4.3 조직특성과 인구통계적 특성간 조절효과

본 조사연구에서 인구통계적 특성은 서열척도로 구성된 분류변수이고, 지각된 조직특성은

7점척도인 연속변수로 구성되어 있다. 따라서 이들간 조절효과를 분산분석으로 확인하기 위해 지각된 조직특성을 3개 집단으로 구분하는 것으로 하였다. 즉, 지각된 조직특성에서 평균점을 중심으로 평균집단을 구성하고, 그 나머지를 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다.

이는 조직특성에 대한 개인별 지각차이를 해석하기 위해 평균적인 지각수준을 가진 개인들과 그렇지 않은 개인들을 명확히 구분하는 것이 필요하기 때문이다. 인구통계적인 특성에 따라 조직특성과 혁신성과간의 지각차이를 보면, <표 9>에서와 같다.

<표 9> 혁신성과에 대한 조직특성과 인구통계적 특성간의 분산분석 결과²⁾

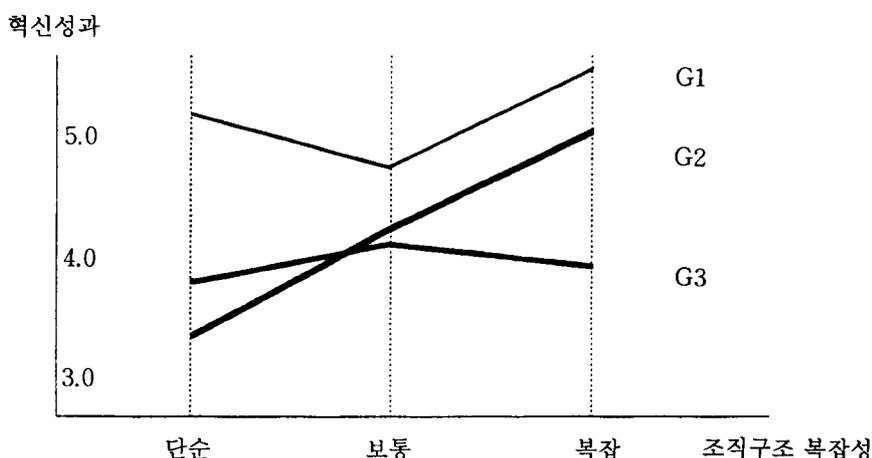
변 수	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Bartlett-Box (Prob.)
교육수준	8.428	2	4.214	5.724**	1.717(.090)
조직구조 복잡성	50.121	2	25.060	34.040***	
2-Way Interactions	6.888	4	1.722	2.339*	
오 차	92.026	125	.736		
합 계	157.462	133	1.184		
교육수준	10.700	2	9.070	10.750***	1.161(.319)
의사소통 개방성	43.962	2	21.981	28.575***	
2-Way Interactions	6.643	4	1.661	2.159*	
오 차	96.156	125	.769		
합 계	157.462	133	1.184		
교육수준	5.518	2	2.759	3.159**	.959(.466)
최고경영자 관심	38.382	2	19.191	21.975***	
2-Way Interactions	4.395	4	1.099	1.258	
오 차	109.166	125	.873		
합 계	157.462	133	1.184		
근속년수	11.602	2	5.801	7.717 ***	1.237(.273)
조직구조 복잡성	50.121	2	25.060	33.340 ***	
2-Way Interactions	1.781	4	.445	.592	
오 차	93.958	125	.752		
합 계	157.462	133	1.184		
근속년수	10.743	2	5.372	7.331 ***	1.322(.171)
의사소통 개방성	43.962	2	21.981	30.000 ***	
2-Way Interactions	11.169	4	2.792	3.811 ***	
오 차	91.588	125	.733		
합 계	157.462	133	1.184		
근속년수	9.277	2	4.639	5.754 ***	1.392(.194)
최고경영자 관심	38.382	2	19.191	23.806 ***	
2-Way Interactions	9.035	4	2.259	2.802 **	
오 차	100.767	125	.806		
합 계	157.462	133	1.184		

(* : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01)

2) 분산분석의 동분산성 기본가정을 Bartlett-Box 검정으로 확인하였다. 집단간의 표본수가 다르므로 본 검증방법이 유효하다.

분석결과 가설 2-1, 2의 일부가 채택되는 것을 확인할 수 있다. 가설 2-1에서 교육수준에 따른 조직구조 복잡성 및 의사소통 개방성과 혁신성과의 지각차이는 다르다. 그러나 지각된 최고경영자 관심과는 조절효과가 없다. 가설 2-2의 근속년수에서는 의사소통 개방성 및 최고경영자 관심정도와 혁신성과간의 관련성에 조절효과가 있음을 확인할 수 있다.

조절효과가 확인된 집단별 혁신성과 지각차이 형태를 구체적으로 살펴보도록 한다. 먼저, 교육수준과 지각된 조직구조 복잡성간의 조절효과 형태는 <그림 2>와 같다.

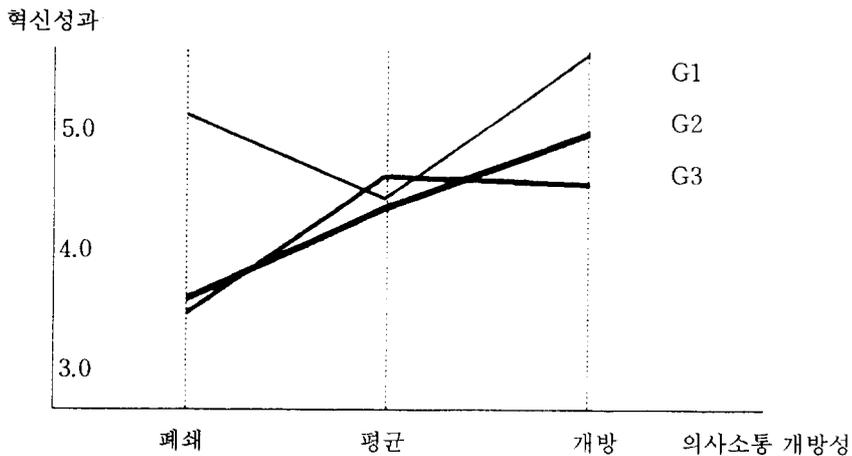


<그림 2> 교육수준에 따른 조직구조 복잡성과 개인별 혁신성과 지각차이

<그림 2>에서 보면, 교육수준에 따라 조직구조 복잡성과 혁신성과간 관련성은 차이가 있는 것으로 나타났다. 고졸의 경우 조직구조가 단순하거나 복잡하다고 지각하는 집단이 평균집단보다 혁신성과에 대한 지각정도가 높은 것으로 분석되었다. 그리고 대졸에서는 구조 복잡성을 지각하는 정도가 높을수록 혁신성과가 높다고 지각하고 있다. 그러나 대학원졸에서는 조직구조 복잡성 정도에 따라 혁신성과에 대한 지각차이는 별로 없는 것으로 나타났다.

따라서 직무를 기능별로 세밀하게 구분함에 따라 전문적 자질을 필요로 하는 조직일수록 혁신성과에 대한 지각도는 높아지지만, 이러한 조직특성은 특히 대졸수준에서 두드러지게 나타난다고 할 수 있다. 그러나 고졸집단에서는 오히려 조직복잡성이 아주 단순하거나 복잡한 경우에만 혁신성과가 높은 것으로 지각하는 특성이 있다. 학력이 높은 개인집단에 있어 구조 복잡성 지각정도는 혁신성과에 그다지 영향을 주지는 않는다.

다음으로 교육수준에 따라 의사소통 개방성과 혁신성과간 관련성 형태는 <그림 3>에서와 같다.



구분	폐쇄형(47)	평균(48)	개방형(39)
G1: 고졸	5.03	4.42	5.70
G2: 대학졸	3.49	4.37	4.92
G3: 대학원졸	3.38	4.56	4.50

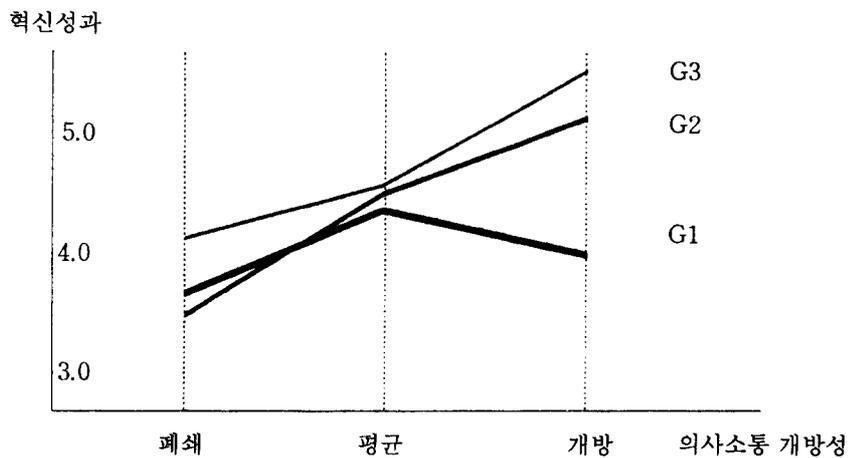
<그림 3> 교육수준에 따른 의사소통 개방성과 개인별 혁신성과 지각차이

분석결과를 보면, 폐쇄적 의사소통은 고학력 개인집단에 있어 매우 악영향을 주고 있음을 알 수 있다. 의사소통을 일정수준이상 원활하게 변화시키면 대졸이상 개인에 매우 효과적이다.

이상에서 보면, 교육수준이 낮은 개인에 있어 조직특성은 혁신성과 수용정도에 영향을 주지 않는다. 그러나 교육수준이 높을수록 특히 의사소통 개방성은 혁신성과 지각에 많은 영향을 미친다. 따라서 고학력 시대의 기업현실을 감안하면, 의사소통을 개방하기 위한 관리제도적 장치를 마련하는 것이 혁신성공에 필수적인 전제조건임을 파악할 수 있다.

다음으로 근속년수에 따라 지각된 의사소통 개방성과 혁신성과간 관련성의 구체적 형태를 도식하면 <그림 4>와 같다.

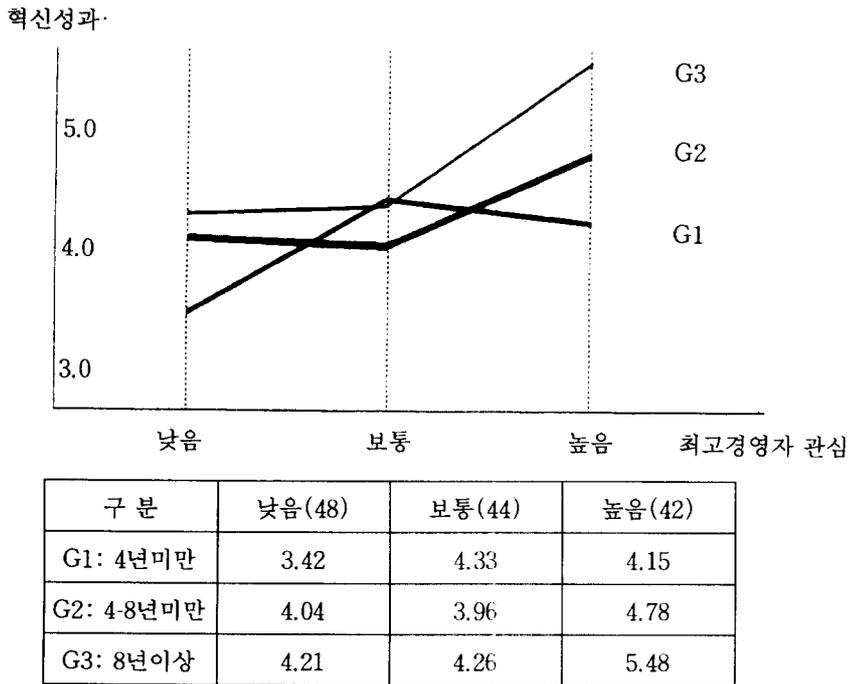
결과를 보면, 근속년수 4-8년미만의 계장 및 대리급 중간관리계층에 해당하는 구성원 개인집단에서 더욱 많은 차이를 보이고 있다. 즉, 30대 연령층의 실제업무 담당자들에게 의사소통 개방이 특히 필요하다. 반면 4년미만 개인들은 의사소통 개방성에 따른 혁신성과 지각차이가 별로 없는 것으로 분석되었다. 이들은 지각된 조직특성과는 관계없이 혁신을 수용하는 정도가 미약함을 보여 준다. 즉, 조직에 대한 이해도와 적응력이 미약한 개인은 혁신성과 지각정도에서 의사소통 개방성 지각정도에 따라 차이가 없다. 혁신성과를 위해서 계장 및 대리 계층에 해당하는 근속년수 4-8년 미만 구성원에 대해 의사소통을 개방하여 원활하게끔 관리시스템을 재설계할 필요가 있다.



구 분	폐쇄형(47)	평균(48)	개방형(39)
G1: 4년미만	3.61	4.26	3.83
G2: 4-8년미만	3.41	4.44	5.06
G3: 8년이상	4.02	4.49	5.57

<그림 4> 근속년수에 따른 의사소통 개방성과 개인별 혁신성과 지각차이

다음으로 근속년수에 따라 지각된 최고경영자 관심정도와 혁신성과간 관련성의 구체적 형태를 도식하면 <그림 5>에서와 같다.



<그림 5> 근속년수에 따른 최고경영자 관심과 개인별 혁신성과 지각차이

결과에 따르면, 4년 이상의 개인들에 있어 최고경영자가 혁신에 관심이 많다고 지각할수록 혁신성과를 지각하는 정도가 높다. 그러나 근속년수 4년미만의 개인집단에는 최고경영자 관심은 크게 영향을 주지 못함을 볼 수 있다. 다만 이들은 최고경영자의 관심이 낮다고 지각할수록 혁신성과를 매우 낮게 지각하는 경향이 있다. 이는 최고경영자가 혁신에 대해 관심을 보이고 이를 행동으로 표현하는 대상은 기업내 중간계층 이상의 특정개인들에게만 집중전달되는 한계가 있기 때문일 것으로 보인다. 따라서 최고경영자는 혁신운동에 대한 관심을 다양한 조직계층에 널리 확산시키는 체계적인 행동노력을 보일 필요가 있다.

4.5 분석결과에 대한 논의

이상의 분석결과에서 보면, 대구지역 조사대상 기업체에서의 혁신운동은 주로 생산성 향상이나 대고객 서비스 향상을 위해 전사적인 방향으로 전개하고 있음을 알 수 있다. 그리고 지각된 조직구조 복잡성과 의사소통 개방성, 최고경영자의 혁신에 대한 관심은 혁신성과를 좌우하는 중요한 요인임을 알 수 있다. 이는 기존연구와 동일한 결과를 제시하고 있다.

한편, 구성원 개인별 인구통계학적 특성에 따라 혁신성과를 지각하는 정도에 있어 차이가 있음을 보았다. 이러한 연구결과는 교육수준이나 나이, 근속년수 등은 혁신성과에 유의적이지 않다는 기존연구와 차이가 있다(Baldrige, 1975, 165-169). 우리 나라에서는 구성원 교육수준, 근속년수 및 담당직위에 따라 성과를 지각하는 정도에 있어 유의적인 차이가 있는 것으로 조사되었다.

이러한 결과는 독특한 경영관리 풍토를 반영하는 것이기도 하고, 혁신운동을 추진하는 과정상 몇 가지 문제점이 있음을 노출하는 것이기도 하다. 즉, 조직혁신이란 기업단위의 조직수준에서 행하는 관리활동이라는 차원에서 보면, 구성원 개인특성에 따라 혁신성과가 차이 있음을 효과적으로 조직혁신활동을 전개하지 못하고 있음을 보여준다. 따라서 교육수준이 높고 근속기간이 짧은 개인에 있어 효과성을 높일 수 있도록 혁신방향을 설정하는 것이 필요하다.

특히, 교육수준이 높은 개인일수록 혁신성과를 낮게 지각하는 것은 혁신 추진방법과 전개방향에 있어 문제점이 있음을 노출하는 결과이다. 기존연구는 교육 및 기술수준이 높은 개인일수록 혁신 필요성을 더욱 잘 자각하여 효과적으로 혁신을 수용할 것으로 보았으나, 본 연구결과는 이를 지지하지 않고 있다. 더욱이 교육수준이 높아지고 전문성이 점차 증대되어 가는 시점에서 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 이들 개인을 혁신자체에 좀더 밀접하게 몰입시키는 방법이 필요하다.

혁신이란 조직내 모든 계층에서의 지원과 협조를 필요로 하는 활동이다(Schneider, 1994, 21). 따라서 기업을 구성하는 많은 하위집단들 간에 조직혁신 활동에 있어 공통적인 일치감을 느끼지 못한다면 혁신성과를 기대하는 것이 어렵다. 집단과 개인간 혁신에의 일치감은 혁신을 실천하고 전개하는 전제조건이기 때문이다. 따라서 기업내 특정집단에서 일치감을 보이고 있는 개인 행동과 태도가 무엇이나 하는 것은 혁신활동을 효과적으로 수행하기 위한 매우 중요

한 관심사이다(King & Anderson, 1995, 68-70).

한편, 기업구성원 인구통계학적 개인특성과 지각된 조직특성간 조절효과 분석결과를 보면, 구성원 개인특성에 따라 조직특성이 혁신성과에 미치는 관련성에 있어 차이가 있다. 이러한 분석결과는 비록 표본수가 미약하여 일반화에 문제점을 지니고 있다고 하더라도, 우리 나라 기업에 있어서의 혁신운동은 구성원 개인의 집단적인 특성과 조직특성간의 관계를 고려하여 방법 및 방향을 설정하는 것이 필요함을 제시하였다.

동일 기업체라 하더라도 조직혁신 활동과 프로세스에 대해서 우호적이고 긍정적인 감정을 지닌 집단이 있는 반면, 또한 저항적이고 부정적인 반응을 보이는 소속집단이 있기 마련이다. 구성원 개인에 따라 조직혁신에 대해 서로 다른 지각과 태도를 보일 수 있다. 따라서 혁신을 수용하고 거부하는 것은 개인이 소속된 집단의 여러 가지 특성에 따라서 결정된다. 특히 조직혁신 활동이 기업외부에 의한 발생원인 때문에 추진하고 있다고 생각하는 개인은 혁신활동을 수용하지 않으려 한다. 이러한 경우 혁신담당자는 구성원들이 그러한 생각을 못하도록 해야 한다. 오히려 혁신은 구성원 전원과 조직전체에 보탬이 되는 활동이라는 인상을 심어주어야만 한다(King & Anderson, 1995, 74-75).

우리 나라 경우 특히 교육수준이 높고 근속년수 4년에서 8년미만인 중간관리계층 집단에 있어 의사소통채널을 개방하기 위한 사전적인 노력이 절대적으로 요청된다. 이러한 분석결과는 우리 나라 기업체에서 관리혁신을 전개하는 프로세스가 상명하복의 하향식(Top-Down Approach)으로 전개추진함에 따라 실제업무를 담당하는 집단계층과 이를 관리하는 상위계층간 보이지 않는 갈등이 존재하고 있음을 시사하고 있다. 특히 실제업무 담당자인 계장 및 대리급 직원들을 대상으로 혁신프로세스에의 참여 폭을 증대시키는 것이 중요하다. 비록 최고경영자가 아무리 관심을 많이 가지고 있다 하더라도 교육수준이 높고 실제로 고유업무를 담당하고 있는 조직구성원의 적극적인 협조와 참여 없이는 혁신을 효과적으로 추진할 수 없기 때문이다.

기업내 구성원들간 화합된 분위기와 일치감 조성에 혁신목표를 두고 있는 관리혁신의 경우에는 중간관리계층의 몰입이 반드시 필요하다. 이들 중간관리계층은 혁신실행 결과에 따라 담당직무 및 태도 변화를 가장 많이 감수해야 하는 계층이기 때문이다. 따라서 이들과 관리계층간 의사소통을 원활하게 개방하는 방향으로 혁신운동을 전개하는 것이 혁신성과에 더욱 효과적이다.

V. 결 론

5.1 연구의 시사점

우리 나라에서 전개하고 있는 조직혁신은 각 기업이 처한 조직특성이나 구성원 개인특성을 고려하지 않고 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 혁신은 그 성과에 있어서 미약하다는 것을 인정하지 않을 수 없다. 조직혁신이란 결국 조직을 구성하는 개인의 능력, 태도 및 가치관을 변혁하는 문화적인 접근방법을 고려하지 않을 수 없다. 이러한 점을 고려하여 본 연구결과가 시사하는 점은 다음과 같다.

첫째, 조직특성은 개인별 혁신수용성과에 많은 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 따라서 선진외국의 혁신기법을 무차별 도입하고 적용하는 노력보다는 우리 나라 조직특성에 적합한 혁신기법을 개발하고 모색하는 노력이 더욱 필요하다. 그리고 혁신을 실천하기 이전에 의사소통채널을 개방하여 개인 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 경영관리 풍토를 만들고, 자신의 전문성을 한껏 발휘할 수 있도록 조직구조를 재설계하면서, 동시에 최고경영자 혁신지원 태도를 기업구성원 모두에게 전달하고 인식시키는 의식개혁 차원의 다양한 활동이 혁신성과를 높이는 방안이 될 것이다.

둘째, 구성원 개인의 인구통계적 특성에 따라서 혁신을 수용하는 성과가 다르다는 점이다. 기존연구는 개인특성이 혁신성과에 유의적인 차이가 없다고 하였으나, 본 연구결과는 유의적 차이가 있다. 지금까지 혁신연구는 조직내 혁신을 도입하고 실천하는 성과는 조직수준에서 동일한 것으로 여기고, 이에 따른 혁신기법과 범위 및 조직유형간의 적합성에 연구의 초점을 두어왔다. 그러나 기업내 구성원이 혁신성과를 동일하게 지각하지 않는다는 연구결과는 성과를 높이기 위한 혁신연구의 새로운 방향성을 제시한다. 즉, 구성원 개인의 집단특성에 따라 혁신을 수용하는 정도에서 차이가 있으므로 조직내 집단 계층간 혁신에 대한 갈등 및 저항이 다르다는 것이다. 따라서 이러한 집단간 수용성과 차이를 해소하기 위해 혁신을 기획 및 실행하기 이전에 관리적인 노력을 기울일 필요가 있다.

셋째, 한국적인 경영풍토에 적합한 혁신기법을 개발할 필요성을 제시하고 있다. 특히 우리

나라 기업구성원들의 다양성과 독특한 가치관을 전제하지 않고서는 혁신성과를 예측할 수 없음을 보여주었다. 우리 나라 기업체는 지속적으로 유지해 온 관료적인 관리관행으로 인해 관리혁신운동을 효과적으로 추진하지 못하고 있다. 기존 관리방식을 고수한 채로 단순히 경영효율성을 제고하기 위한 목적으로 혁신운동을 전개하는 경우 구성원들간 공통의식을 널리 공유할 수 없다. 그러므로 구성원의 다양한 참여절차가 전혀 없이 밀실에서 조직혁신을 기획하고 난 이후, 이를 하향식으로 강력하게 전달 실천토록 하는 탑다운식 관리혁신 방법은 그다지 효과적이지 못함을 알 수 있다.

결과적으로 조직혁신이란 조직의 한 부서나 특정계층 구성원을 대상으로 전개하는 변혁활동이 아니므로 전체 조직과 구성원 전원의 열의와 합일이 전제되어야만 성공가능한 것임을 실증적으로 보여 주었다. 결국 지속적으로 혁신하기 위해서는 먼저 의사소통을 개방하여 신뢰성을 회복해야 하고, 일관성을 유지하고자 하는 노력을 우선 해야 한다. 이러한 노력은 결국 구성원이 담당하는 일상직무에 대해 의미있는 참여를 허용함으로써 가능할 것이다(Scarpello, 1994, 160-163).

5.2 연구의 한계점 및 앞으로의 방향

조직혁신에 대한 연구는 필연적으로 조직을 대상으로 하고 있으며, 그에 따라 조직을 분석 수준으로 조사연구하는 것이 당연하다. 그러나 혁신관련 연구에의 일반화 문제를 제고시키기 위해서는 다방면의 연구범위와 연구대상들을 통합해야 하는 시점에 있다.

본 연구는 개인을 분석수준으로 구성원이 지각하는 조직특성과 혁신성과의 차이에 대해서 실증조사하였다. 따라서 본 연구는 조직혁신을 전개하는 방법 및 방향설정에 있어 유의미한 결과를 제시하는 데 초점을 두고 있다.

그러나 개인특성에 대한 연구에서 우리 나라 기업체 구성원들이 지니고 있는 가치와 태도, 행동양식 등에 대한 개인 심리적 차원 및 문화적 배경과 관련되는 특성 또한 매우 중요한 요소가 될 것이다. 이러한 요소들을 고려한다면 더욱 효과적인 연구가 될 수 있을 것으로 기대한다.

또한 본 연구에서 측정된 조직특성은 기업구성원 개인이 지각하는 수준에서의 기업특성을

크게 벗어나지 못했다. 조직특성은 기업규모, 환경특성 등 다양한 요소가 있는데도 이들을 제외시키고 있다는 점에서 한계점을 지닌다. 향후 이러한 연구를 바탕으로 다른 나라의 기업특성들과 대비해 보는 비교문화적인 연구를 수행한다면 더욱 효과적인 조직혁신 방향을 설계할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김인수 (1993), *거시조직이론*, 서울 : 무역경영사.
2. 김형기 (1994. 12), *한국기업의 조직혁신 현황과 방향*, 서울 : 한국생산성본부.
3. 나대웅 (1994. 2), “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 전남대 행정학과 박사학위논문.
4. 박광량 (1994), *조직혁신 -조직개발적 접근-*, 서울 : 경문사.
5. 박운성 (1994), *현대조직행동론*, 서울 : 박영사.
6. 이윤호 (1995), *한국기업의 경영 현주소*, 서울 : LG경제연구원.
7. 이준영 (1993), *기초자료분석*, 서울 : 석정출판사.
8. 조동성 (1994), *한국기업의 경영혁신-현황과 과제*, 럭키금성경제연구소 창립기념세미나 논문집.
9. 쯔무라타케오 (1993), *리스트럭처링을 통한 기업변신전략*, 서울 : 소프트전략경영연구원.
10. Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983), “R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors,” *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
11. Baldrige, J. V. & Burnham R. A. (1975), “Organizational Innovation : Individual, Organizational, and Environmental Impacts,” *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
12. Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989), “Top management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference,” *Strategic*

- Management Journal*, 10, 107-124.
13. Blau, J. R., & Mckinley, W. (1979), "Idea, Complexity, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 24, 200-219.
 14. Brannen, M. Y. (1991), "Culture as the Critical Factor in Implementing Innovation," *Business Horizons*, 34 /6, 59-67.
 15. Buller, P. F. & McEvoy, G. M.(1989), "Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change," *Group & Organization Studies*, 14 /1, 33-49.
 16. Burack E. H., & Miller, M. K. (1994), "New Paradigm Approaches in Strategic Human Management," *Group and Organization Management*, 19 /2, 141-159.
 17. Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990), "Changing Patterns or Patterns of Change," *Administrative Science Quarterly*, 35, 104-127.
 18. Daft, Richard. L. (1978), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, 21 /2, 193-210.
 19. Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
 20. Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation : A Meta - Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34 /3, 555-590.
 21. Drucker, P. F. (1985), "The Discipline of Innovation," *Harvard Business Review*, 63 /3, 67.
 22. Glick, W. H. & Roberts, K. H. (1984), "Hypothesized Interdependence, Assumed Independence," *Academy of Management Review*, 9 /4, 722-735.
 23. Glick, W. H. (1985), "Conceptualization and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research," *Academy of Management Review*, 10 /3, 601-616.
 24. Gustaven, B. (1986), "Evolving Patterns of Enterprise Organisation: The Move towards Greater Flexibility," *International Labour Review*, 125 /4, 375.

25. Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
26. Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990), "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
27. Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *Academy of Management Journal*, 24 /4, 689-713.
28. King, N. & Anderson, Neil (1995), *Innovation and Change in Organizations*, London: Routledge.
29. Klein, K. J. & Danseraeu, H. (1994), "Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis," *Academy of Management Review*, 19 /2, 195-229.
30. Lewis, L. K. & Seibold (1993), "Innovation Modification during Intraorganizational Adoption," *Academy of Management Review*, 18 /2, 322-354.
31. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
32. Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990), "The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions," *Group & Organization Studies*, 15 /3, 337-341.
33. Pierce, J. L., Delbecq, A. L. (1977), "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation," *Academy of Management Review*, 2, 27-37.
34. Robbins, S. P. (1983), *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Baltimore: Prentice Hall.
35. Romano, C. A. (1990), "Identifying Factors Which Influence Product Innovation : A Case Study Approach," *Journal of Management Studies*, 27 /1, 75-95.

36. Scarpello, A. (1994), "New Paradigm Approach in Strategic HRM-A Commentary," *Group & Organization Management*, 19/2, 160-163.
37. Schneider, Benjamin, Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994), "Creating the Climate and Culture of Success," *Organizational Dynamics*, 17-29.
38. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37/3, 580-607.
39. Tannenbaum, S. I. & Dupuree-Bruno, L. M. (1994), "The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices," *Group and Organization Management*, 19/2, 171-202.
40. Tushman, M. L. (1977), "Special Boundary Roles in the Innovation Process," *Administrative Science Quarterly*, 22, 587-605.
41. Tushman, M. L. & Nadler, D. S. (1986), "Organizing for Innovation," *California Management Review*, 28/3, 74-92.
42. Tushman, M. L., & Nelson, R. R. (1990), "Introduction: Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1-8.

The Differences of Individual Perception about Organizational Characteristics and Innovation Performance

Un-Sung Park* · Tae-Hyung Kim**

ABSTRACT

In the age of radical changes with the environments of management, corporate associates should adopt innovation movements and strategy successively for the future. It is necessary for business to detect and pursuit an opportunity within these changes. This study seeks to find some directions of innovation prospects suitable to the Korean firms and associates.

Previous research on the effects of individual differences on the relationships between performance and employee responses to the organizational innovation has yielded ambiguous and conflicting results. In general, individual differences about personal backgrounds did not moderate the relationships between implementation and performances of innovation.

However, this study shows that there are considerable effects on the relationships between innovation performances and personal backgrounds, that is level of education, job tenure, job position. This results produce meaningful implications for Korean managers which is different from previous foreign research.

Moreover organizational characteristics significantly influence innovation adoption behavior. In this study, three variables in organizational level have been found to be related positively to innovation performances. The complexity of organizational structure, openness of communication and involvement of top management have been included in this analysis.

Corporate individual backgrounds have some moderating effects on the relationship between perceived organizational characteristics and innovation adoption performances. This paper shows that Korean firms have to make another managerial efforts and procedures to reproduce the organizational characteristics before design administrative innovation movements.

* Professor, Dept. of Management, Kyung-Pook National University

** Lecturer, Dept. of Management, Kyung-Pook National University.