

조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정*

최만기

계명대학교 경영대학 경영학부 교수
(manchoe@kmucc.keimyung.ac.kr)

이지우

계명대학교 경영대학 경영학부 부교수
(iwlee@kmucc.keimyung.ac.kr)

21세기의 문턱에 다가서면서 정보화와 세계화의 가속화로 세계는 점차 국경 없는 무한경쟁시대로 깊숙이 진입하고 있다. 이러한 시대에 기업이 살아남고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 조직혁신을 체질화하여야 한다. 조직혁신은 조직분야에서 가장 인기 있는 주제중의 하나로, 많은 학자들과 경영자들이 이에 대해 꾸준한 관심을 기울이고 연구를 거듭하여 왔다. 그러나 그간의 연구는 그다지 축적적이지 못하였는 바, 그 가장 큰 이유 중 하나는 연구를 위한 포괄적이고 체계적인 통합모형이 제시되지 못하였기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 기존의 조직혁신에 관한 연구들을 광범위하고 면밀하게 분석하여 최만기와 이지우 (1997)가 제시한 조직혁신 통합모형의 설계근거들을 제시하고 기존의 연구모형에 대한 상대적 강점들을 규명하였다. 아울러, 이 모형의 구성요소들 중 조직혁신의 양, 질 및 속도에 초점을 맞추어 지금까지 소홀히 다루어 왔으면서 조직혁신연구의 지평을 확대하고 질적 향상을 도모할 수 있는 주요 연구명제들을 설정하였다. 나아가, 향후의 실증연구를 위해 각 명제로부터 도출될 수 있는 대표적인 가설들을 제시하였다.

I. 문제제기 및 연구목적

혁신은 다양한 분야에서 오랫동안 많은 학자들의 연구대상이 되어왔으며 (Rogers, 1995), 특히 조직분야에서 가장 인기있는 연구주제 중 하나로 부상하였다 (Downs & Mohr, 1976). 1940년대에 24건이던 혁신확산에 관한 연구가 1960년에는 510건으로, 1980년에는 3,160건으로, 그리고 1992년에는 3,810건으로 해가 거듭될수록 그 수가 크게 늘어나고 있다. 이같은 양적 방대성에도 불구하고 조직혁신에 대한 이해는 여전히 낮은 수준에 머무르고 있을 뿐만 아니라, 그간의 연구는 실제 조직혁신에 그다지 큰 도움을 주지 못했다는 평가를 받고 있다 (Meyer & Goes, 1988; Van de Ven, 1986; Wolfe,

1994). 이는 조직혁신에 관한 기존의 연구들이 “이론적으로 혼란스럽고” (Downs & Mohr, 1976: 701) “단편적” (Kelly & Kranzberg, 1978: 164), “모순적” (Kimberly & Evanisko, 1981: 698), “비일관적” (Wolfe, 1994: 405), “비축적적” (Meyer & Goes, 1988: 897)이며, “개념화가 부족”하고 (Tornatzky & Klein, 1982: 39) “포괄적이지 못하였기” 때문이다 (Damanpour, 1996: 693). 이런 지적들은 조직혁신에 관한 보다 명확한 개념화, 이론적 정립 및 포괄적 연구모형이 요구됨을 시사한다.

최근 최만기와 이지우 (1997)는 조직혁신에 관한 기존연구들을 개관하고 조직혁신의 주제, 동기, 목적, 내용, 과정 및 방법 등에 관한 성격을 규명하면서 조직혁신을 “조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스

스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 자체적으로 창안, 개발 및 실용화하거나 이미 개발·활용되고 있는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 인지, 도입 및 사용하는 일련의 행위”(p. 15)로 개념화하였다. 이와 함께 조직혁신의 이미지, 목적 및 연구초점에 따라 기존의 조직혁신에 관한 이론들을 합리적 효율론, 상징적 제도론, 과정적 진화론 및 구조적 상황론으로 분류하고 이들 각각에 대해 상세히 기술하였다. 그들은 나아가, 조직혁신에 관한 Kimberly와 Evanisko (1981), Meyer와 Goes (1988), Damanpour (1991), Amabile (1988), Staw (1990), Rogers (1995), Van de Ven (1993) 및 McGrath 등 (1996)의 모형을 분석·비판하고 조직혁신 연구를 위한 통합모형을 제시하였다.

〈그림 1〉에 제시된 이 모형은 우선, 조직혁신의 특성보다는 조직혁신 자체 즉, 조직혁신의 양, 질, 그리고 속도를 연구의 초점으로 삼고 있으며, 조직혁신에 영향을 미치는 결정요인들을 조직혁신의 선행요인과 조절요인들로 구분하고 있다. 선행요인은 다시 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성으로 대별되며, 각 특성별 구체적인 요인들과 특성간 상호작용 결과 형성되는 요인들이 모형에 포함되었다. 조절요인으로는 조직혁신특성과 혁신에 소요되는 비용이 포함되었다. 마지막으로, 조직혁신의 양과 질과 속도는 조직혁신의 결과인 조직성장에 영향을 미친다. 조직성장에 경제적 성과는 물론 행동적 성과와 상징적 성과까지도 포함되어 있다.

이 모형은 기존의 조직혁신 관련 연구모형들이 안고 있는 여러 문제점들을 상당히 보완하였지만 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다. 우선, 모형설계를 뒷받침할 수 있는 근거의 제시가 불충분하였다. 다음으로, 모형의 구성요소들에 관해 충분한

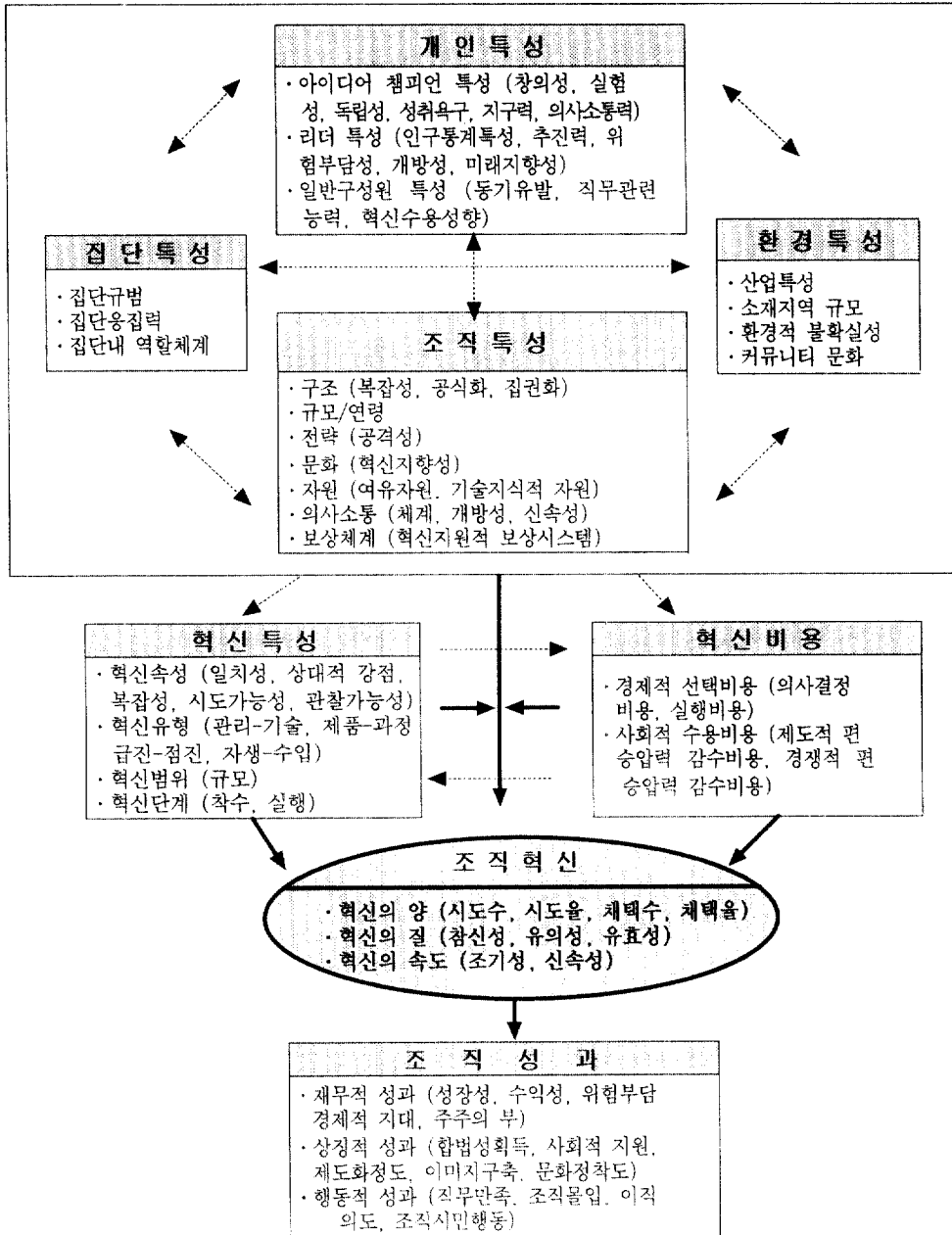
설명이 이루어지지 못하였다. 나아가, 모형을 구성하고 있는 변수들, 특히 지금까지 상대적으로 연구가 소홀하였으면서도 조직혁신 이해에 중요한 변수들 사이의 관계에 대한 논의가 부족하였다. 따라서 이러한 한계점들을 보완하는 것을 본 연구의 주요 목적으로 삼고자 한다. 연구목적을 효과적으로 달성하기 위해 먼저 조직혁신에 관한 기존연구들을 면밀하게 분석하였다.

II. 모형설명과 명제설정을 위한 문헌의 개관

다음의 세 단계를 거쳐 분석 대상을 정하였다. 첫째, 최만기와 이지우 (1997)의 연구에서 주요 분석 대상으로 삼은 혁신관련모형을 제시한 8개의 연구들과 이들이 공통적으로 참고한 주요 문헌들을 대상으로 하였다. 다음으로, 최근의 연구경향을 파악하기 위해 상기 연구이후 Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly 그리고 Organization Science에 게재된 조직혁신관련 논문들을 포함시켰다. 셋째, 이 논문들이 언급한 주요 논문들이나 저서들을 포함시켰다. 마지막으로, 한국의 연구결과들을 파악하기 위하여 1970년대 이후 「경영학연구」, 「인사관리연구」, 「인사·조직연구」, 「한국중소기업학회지」, 그리고 한국능률협회의 「신경영혁신 실천메뉴얼」을 분석대상에 포함시켰다.

결과, 총 58개의 연구들이 분석대상에 포함되었는데, 그들을 연구목적, 연구방법, 그리고 분석내용 및 결과별로 요약한 것이 〈표 1〉에 제시되어 있다. 총 58개의 연구들 중 기존연구를 종합하게

(그림 2) 조직혁신에 관한 통합모형



자료: 최만기와 이지우(1997)의 65쪽을 본 연구의 주제에 맞게 일부 수정하였음.

주: 실선은 본 연구에서 연구의 명제와 예시적 가설의 설정 대상으로 삼은 관계들을 의미함.

〈표 1〉 조직혁신에 관한 기존연구의 요약

연구자 (연도)	연구 목적	연구 방법				종속 변수	유이한 독립변수
		분석 수준	분석 대상	자료수집 방법	분석 방법		
Abbey & Dickson(1983)	R&D 작업종토와 기술 혁신간 관계규명	개인	8개 기업 개인 99명	설문조사	등급순위 관계분석	기술혁신수	성과-보상의존성, 신축성, 지각된 혁신성
Abrahamson (1991)	혁신채택/기과의 결정 요인	-	-	-	개념연구	혁신	유행
Abrahamson & Rosenkopf(1993)	혁신채택기관이론 제시	-	-	-	개념연구	혁신채택	사회·기관적 특성, 권승압력, 채택조직수, 모호성수준
Amabile(1988)	개인·집단 창의성과 혁신에 관한 모형개발	개인 및 조직	개인 161명	면담	개념연구	조직혁신	개인창의성, 집단창의성
Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996)	창의성자극 및 방해요인의 규명(창의성측정 도구의 개발)	개인	12,525 경우	설문조사	차이분석	창의성, 생산성	작업집단지원, 도전적 일, 조직독려, 감독자독려, 자유, 충분한 자원, 작업압박감, 조직방해
Baldrige & Burnham (1975)	조직혁신의 개인적·조직적·상황적 결정요인 규명	조직	개인 775명	설문조사, 면담, 발간자료	상관계수분석, 회귀분석	혁신채택	개인특성(관리상 지위와 역할), 조직특성(규모, 복잡성, 환경특성(환경적 이질성, 환경변화)
Capon, Farley, Lehmann & Hulbert(1992)	제품개발 기업집단의 특성규명	조직	Fortune 500대 기업 113개 제조업체	설문조사 면담	군집분석, cannonical 회귀분석	혁신(초기수명단계에서 획득한 매출액, 신기술제품, 기술적리더십, 제품개발)	환경(시장성장률, 제품시장주기단축화, 시장지배), 전략(R&D의 비용, 강도 및 유형, 성장전략), 공식구조(신제품 개발특별부서, 신시장개척특별부서, 혁신지향적 구조, 혁신 인센티브 부여, 과학자 채용성향, 제품수명주기계획), 비공식구조(새 아이디어에 대한 투자, 과학적 토론분위기)
Daft(1978)	조직혁신 이해해모형의 검증	조직	개인 388명	설문조사, 면담	차이분석	혁신채택수	전문성, 규모, 혁신유형
Damanpour(1990)	조직혁신, 채택 및 유효성간 관계규명	조직	85개 공공 도서관	설문조사	상관계수 분석	조직혁신, 조직유효성	혁신채택율(특히 관리혁신의 경우)
Damanpour(1991)	조직구조 복잡성 및 규모와 혁신의 조절요인 규명	조직	21개 기존 연구결과	-	메타분석	혁신(유형단계-혁신채택률)	조절변수: 환경확실성, 조직규모, 조직형태(제조 대 서비스, 영리 대 비영리), 혁신속성(관리 대 기술, 제품 대 과정, 급진 대 점진, 착수 대 실행)
Downs & Mohr (1980)	혁신이론구축 필요조건 제시	-	-	-	개념적 연구	혁신	혁신의 폐택(프로그램화됨, 전위적인, 우주적인), 비용(의사결정비용, 실행비용), 자원(부, 인력의 전문성 및 시간, 장비, 정보변화에 대한 참모인내성), 절차요인(위협성, 단절 평균비용, 불확실성, 강대해택상의 불안정성, 벤처성)
Drazin & Schoonhoven (1996)	조직혁신에 대한 커뮤니터, 조직군 및 조직의 영향규명	조직	기존연구	-	기존연구 종합	조직혁신	전략(합병, 매수, 매각, 축소, 비용절감), 최고경영층행동(재무적 통제, 전략적 통제, 혁신에 대한 관심), 조직특성(혁신에 대한 문화, 자원가용성), 개인/프로젝트 특성(창의성에 대한 심리적 몰입), 혁신발해요인
Drew(1995)	신제품개발의 영향요인 및 속도 결정요인 규명	조직	미국 금융기관 10개	면담	사례연구	제품개발속도	조직분위기, 신기술채택, 제품개발에 대한 전향적 접근, 혁신에 대한 전략적 계획의 개발, 마케팅지향성, 혁신과 보상의 연계, 혁신을 위한 독립부서의 존재, 신제품을 통한 수입 목표 설정
Evan & Black (1967)	혁신제안 성과요인 규명	개인	개인 53명	설문조사	관별분석	혁신제안의 성공여부	공식화, 관리지전문성, 제안의 질, 조직규모, 스텝과 라인간의 의사소통, 집권화, 제안의 수, 관리자의 민감성, 스텝의 전문성, 조직의 경쟁력 지위
Ford(1995)	창의적 행동의 결정요인 규명	-	-	-	개념연구	창의적 행동	동기(창의성, 다양성, 독립성, 우수성), 수단(창의적 능력, 지능과 교육, 직관, 사회적 자신감) 기회(효과적 지도성, 자율성, 효과적 의사소통네트워크, 변화지향적 관리, 조직문화 함양, 효과적 보상시스템, 적정지위, 창의성을 갖추라는 지시)
Glynn(1996)	개인·조직 지능과 조직혁신간 관계에 관한 모형의 개발	-	-	-	개념연구	조직혁신	개인특성(동기, 성격, 기대, 창의성), 직무특성(직무의 참신성 및 도전성), 조직특성(혁신지향성, 규모·구조·공식화, 문화·규범·가치관, 기술, 학습능력, 문제의 참신성 및 도전성)

조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정

(계속)

연구자 (연도)	연구목적	연구방법				장구 편수	주요변, 독립변수
		분석 수준	분석 대상	자료수집 방법	분석 방법		
Hitt, Hoskisson, Johnson, Moesel (1996)	기업의 획득과 매각, 내적 통제 및 혁신결과간 관계규명	조직	250개조직 의 CEO 286명	설문조사, 출간자료	Structural Equation 분석	혁신(내적, 외적)	내적 통제: 획득강도, 재무적 통제, 전략적 통제 외적 통제: 획득강도, 재무적 통제
Howell & Higgins(1990a)	아이디어 챔피언 대 비 챔피언간의 차이규명	개인	캐나다기업 의 CEO 28명	설문조사	내용분석, 상관계수 분석, 차이분석	아이디어 챔피언의 출현	개인특성(위험부담, 성취동기, 혁신성), 리더십행동(영감 성, 지적 자극, 카리스마), 영향기술(빈도, 다양성)
Hyun(1996)	조직혁신이론의 구분과 명제제시	-	-	-	개념연구	조직혁신	환경특성, 공식화, 집중화, 복잡성
Jelinek & Schoonhoven (1993)	지속적 혁신기업의 경 영관리특징 규명	조직	5개기업 92명	면담	사례연구	조직혁신	전략, 경영관리시스템, 문화
Kanter (1988)	조직혁신의 구조적·집 단적·사회적 조건규명	-	-	-	개념연구	조직혁신	아이디어창출 및 혁신 실행화, 기반구축, 아이디어실현, 이 전 및 확산
Kelm, Narayanan, & Pinches(1995)	R&D혁신과 상용단계 상 주주부 창출영양요 인 규명	기업	R&D 공표 501건	R&D 공표 사전분석	회귀분석	주주의 부(초과 이익) 평균	산업 R&D 강도, 상대적 기업 R&D 강도, 산업집중화, 기 업규모
Kessler & Chakrabarti (1996)	조직혁신 속도에 관한 모형개발	-	-	-	개념연구	조직혁신 속도	경쟁강도, 기술 및 시장동태성, 규제제한성, 속도에 대한 전 략적 지향성, 속도에 대한 조직능력, 개발비용, 제품의 질
Khan & Manopichetwatta- na(1989)	혁신적 소기업과 비혁 신적 소기업간 유형간 특성의 차이규명	기업	소기업 50개	설문조사	계층군집 분석	혁신(기술적 리 더십, 수, 집진 적/혁신적)	기업가적 특성(전략적, 위험부담), 통합적 의사결정, 제품다 각화, 환경적 동태성
Kimberly (1981)	관리혁신에 관한 기존 연구개관	-	-	-	개념연구	관리혁신	관리자 및 구성원(전문가주의, 리더십유형, 세계주의, 엘리트가치관, 지위), 조직구조(집권화, 공식화, 규모, 조직여유 자원, 결과가시성, 정보추구행동), 조직간관계유형(공동프 로그램수, 경쟁, 독립적상태, 권위계층), 조직환경(복잡성 이질성, 조직범위)
Kimberly & Evanisko (1981)	조직혁신의 개인적·조 직적·상황적 결정요인 규명	조직	12개 기술 혁신및 8개 관리혁신	설문조사	회귀분석	기술 및 관리혁 신의 채택 (혁신 채택 유무)	기술혁신 결정요인: 집권화, 전문화, 조직규모, 조직연령 관리혁신 결정요인: 세계주의, 조직규모
Klein & Sorra (1996)	조직혁신 실행 유효성 모형의 개발	-	-	-	개념연구	혁신유효성	조직혁신의 실행유효성, 혁신차택의 전략적 정확성 (조절요인)
Kotabe(1990)	수입성향과 혁신성향간 관계 규명	산업	미국기업 30개	출간자료	회귀분석	혁신성향 (혁신수/총고용)	수입성향, R&D강도
Lowless & Anderson (1996)	혁신과 지방경쟁자의 성 과에 대한 영향력규명	조직	2,132기업	발간자료	상관계수분 석, 시계열 분석	조직성과(예측 시장점유율과 실제 시장점유 율간의 차이)	기업연령, 기술채택간격(log), 산업수요, 높은 혁신성, 틈새 내 차별화, 틈새변화, 틈새 지속기간
McGrath, Tsai, Venkataraman & MacMillan(1996)	혁신, 경쟁우위 및 경쟁 적 지대간의 관계규명	사업	8개국40개 기업 58개 프로젝트	설문조사	LISREL 분석	경제적 지대에 대한 기대	혁신인과에 대한 이해, 혁신팀능력, 경쟁우위의 창출
Meyer & Goes(1988)	조직혁신동화 결정요인 의 규명	조직	300개 혁신 결정	면담	회귀분석	기술혁신에 대 한 조직동화	환경특성(도시화, 소득중대), 조직특성(규모, 복잡성, 시장 전략, CEO의 교육), 혁신특성(위험, 기술, 관찰성), 혁신- 결정특성(양립성, CEO지원)
Nohria & Gulati(1996)	여유자원과 혁신간의 관계규명	부서	2개다국적 기업 부서 장 264명	설문조사	회귀분석	혁신(크기, 수)	여유자원

(계속)

연구자 (연도)	연구 주제	연구 방법				분석 방법	주요한 특질변수
		분석 수준	대상	설문조사	면담		
Nystrom (1990)	조직혁신결정요인 규명	조직	개인 124명	면담, 설문조사	질적 분석	조직혁신	구조특성(목표명확성, 공식화, 사전계획, 역할명료성, 일상성의 일관성), 문화특성(도전성, 아이디어지원, 아이디어 풍부성, 행동성, 시험성, 토론, 갈등, 신뢰, 자유, 조화, 상처치향성, 위협부담)
Paolillo & Brown(1978)	지각적 혁신성의 결정요인규명	개인	6개 R&D조직의 연구기술자 84명	설문조사	회귀분석	지각된 혁신성	R&D종업원수, 공식감독총수, 평균연구프로젝트, 자율성, 정보흐름, 창의성, 보상, 훈련
Pennings & Haritanto (1992)	기술혁신 확산요인의 규명	조직	미국은행 152개	설문조사, 면담	로지스틱 회귀분석	비디오 금융으로의 진입	기술경험(정보기술경험), 네트워크(기업간 연계경험), 기업특성(기업규모), 환경특성(소비자 수요규모(log값), 기업사망지수(84년))
Pierce & Delbecq(1977)	조직구조 및 개인특성과 혁신의 관계에 관한 모형 및 혁신단계별 규준제시	-	-	-	개념연구	혁신단계(착수, 채택, 실천)	조직특성(구조-분화, 전문화, cosmopolitanism, 분권화, 공식화, 계층), 환경특성(환경의 불확실성, 규모, 연령, 조직간의존성), 개인특성(직무만족, 내재적 동기, 변화에 대한 태도)
Robinson (1990)	제품혁신과 창업사업의 시장점유권 관계 규명	사업	328개진입 기업	설문조사	회귀분석	시장점유율	제품혁신(주제품우위성, 중간제품우위성, 제품부여), 진입전략(시장개척, 상대적 제품라인폭), 산업특성(평균산업시장점유)
Rogers(1995)	혁신확산에 관한 기존연구의 개관 및 이론 제시	-	-	-	개념연구	혁신확산	혁신자체, 의사소통 채널, 시간, 사회시스템, 조직혁신성의 결정요인: 개인특성(변화에 대한 태도, 조직구조특성(집권화, 복잡성, 공식화, 상호연결성, 조직여유자원, 규모, 환경특성(시스템개방성), 혁신특성(상대적 우위성, 양립성, 복잡성, 시도성, 관측성)
Scott & Bruce (1994)	개인적 혁신행동의 결정요인 규명	개인	R&D 관련자 172명, 관리자 28명	설문조사	LISREL 분석	일반구성원의 혁신적 행동	리더역할기대, 체계적 문제-해결유형, 경력단계, 리더-구성원 교환의 질, 혁신에 대한 지원, 자원제공
Shane, Venkatraman, & MacMillan(1995)	국가의 문화와 혁신, 해외인과 전략간 관계규명	국가	30개국가의 개인 1,228명	설문조사	회귀분석	혁신채피연	문화
Staw(1990)	혁신과 창의성에 관한 진화모형 제시	-	-	-	개념연구	조직혁신	다양성추구단계(과업 내재동기, 성격, 전문지향성, 혁신규범, 유동적 권력구조, 문제탐색자의 존재, 광범한 직무, 낮은 공식화, 과업상호의존성, 역할모호성, 학제적 팀, 직무순환, 매트릭스 조직구조), 선택단계(여유자원, 정치적 차단, 분권화된 예산편성, 책임완화, 토크핑, 집권화된 예산집행, 공식적 평가, 정치적 경쟁, 책임에 대한 압력)
Tabak & Barr (1996)	조직혁신의 개인·조직적 결정요인 규명	개인	개인 1,096명	설문조사	회귀분석	혁신태도의도	개인특성(자신감, 위험부담성향), 조직특성(정보처리능력, 전략, 자원가용성)
Tornatzky & Klein(1982)	혁신특성과 단계에 메타분석	-	75개 기존 연구결과	-	메타분석	혁신 채택 및 실행	혁신특성(일치성, 상대적 강점, 복잡성)
Tushman & Nadler(1986)	조직혁신의 결정요인 규명	-	-	-	개념연구	조직혁신	과업, 비공식구조(핵심가치, 규범, 의사소통네트워크, 주요역할, 갈등해소, 문제해결과정), 개인(다양한 전문성, 문제해결기술, 팀구축기술), 조직배열(연결기제, 벤처링체계, 인센티브, 공동평가, 직무순환/절계, 교육)
Van de Ven (1993)	조직혁신과정의 관리	-	-	-	개념연구	조직혁신	혁신특성(상대적 우위성, 양립성, 복잡성, 시도성, 관측성), 관리특성(공동채널, 변화담당자 승진노력, 조직규범), 사회시스템 특성(사회-경제적 특성, 혁신능력, 지각된 욕구나 차이)
West(1990)	집단혁신에 관한 이론제시	-	-	-	개념연구	집단혁신(수, 양)	비전, 참여적 안전성, 수월성 지향 분위기, 혁신규범과 지원

(계속)

연구자 (연도)	연구목적	연구방법				종속 변수	유의한 독립변수
		분석 수준	분석 대상	자료수집 방법	분석 방법		
West & Farr (1989)	혁신과 창의성 향상을 위한 심리적·조직적 전략의 제시	-	-	-	개념연구	조직혁신, 창의성	조직구성원 특성(리더 및 의사결정자 재임기간, 교육수준, 몰입도, 우주주의, 리더십유형, 아이디어채피온), 조직특성(조직규모, 집권화, 여유자원, 혁신에 대한 지식, 조직연령, 조직전략, 조직문화), 환경특성(커뮤니티 규모, 경쟁, 환경적 복잡성 및 역동성), 혁신유형(기술 대 관리혁신, 프로그램화된 대 비프로그램화된 혁신, 도구적 대 궁극적 혁신, 혁명적 대 점진적 혁신)
Zajac, Gorden, Shortell(1991)	조직유형과 혁신간 관계규명	기업	기업 53개	설문조사	회귀분석	서비스혁신(수, 독특성)	조직지원, 연령다양성, 통합적 참여
박운성과 김태형 (1996)	조직특성과 개인특성차이에 따른 혁신성과와 지각차이규명	개인	16개업체 134명	설문조사	차이분석	혁신성과(혁신운동 수용정도)	조직구조의 복잡성, 의사소통 개방성, 최고경영자 관심(구성원의 교육수준과 근속년수는 조절)
분희철과 김광환 (1995)	기술혁신전략, 기술혁신결정요인 및 기술혁신성과간 관계	조직	130개 기업의 개인 130명	설문조사	회귀, 분산, 군집분석	기술혁신성과	기술혁신 환경특성, 기업일반특성, 기술특성, 경영자특성, 자원능력, 기술혁신전략
송광선(1995)	기술혁신 영향요인규명	조직	39개 중소기업	설문조사	차이분석(t 분석)	기술혁신(최근 50년간 신제품 시장도입정도)	환경특성(동태성, 복잡성, 적대성), 조직분위기(자율성, 혁신성, 과업지향성, 응집성), 조직구조(공식화, 집권화, 전문직화, 관리집약도), 전략특성(연구개발집중도, 기술연계), 최고경영자 특성(외부와의 의사소통도합치향성)
송광선(1996)	혁신유형별 조직 특성의 차이 규명	조직	57개 기업	설문조사	차이분석(ANOVA)	기술혁신(빈도, 강도)	조직분위기(자율성, 혁신성, 과업지향성, 응집성, 고객지향성), 조직의지, 조직간 상호의존성(기술연계, 생산연계), 최고경영자 특성(외부와의 의사소통, 모험지향성), 조직성과(매출액성장률, 이익률)
송상호(1995)	기업유형별 기술혁신 결정요인 규명	조직	50개 기업	설문조사	차이분석	기술혁신	연구개발능력, 해외기술도입의존도, 내부능력, 기업전략, 최고경영자 특성(경영스타일, 전문적 활동의 정도), 조직분위기(의사소통공개성, 혁신적 조직분위기, 자율적 분위기, 업적주의), 기술혁신특성(빈도, 강도, 지수)
이덕로(1997)	금융산업혁신의 결정요인규명	조직	140개 금융기관	설문조사	비율분석	경영혁신에 대한 만족	혁신기법, 혁신성과
이장우와 김태형 (1997)	조직혁신성과 결정요인규명	조직	62개 업체의 446명	설문조사	LISREL 분석	혁신성과(회사 운영에 대한 영향, 목표달성기대, 미래성과기대)	과업특성(과업자율성, 보상공정성, 보상정확성), 구조특성(의사소통개방성, 구조복잡성), 환경특성(환경동태성), 정서적 유대감기대)
최단기와 이지우 (1997)	조직혁신의 성격규명, 주요이론의 증명 및 통합모형의 탐색	조직	-	-	개념연구	조직혁신	선행요인(개인특성, 집단특성, 조직특성, 환경특성), 선행 또는 조절요인(혁신특성, 혁신비용), 결과요인(조직성과)
한국능률협회(1992)	1000대기업의 경영혁신운동 실태원인분석	조직	376개기업	설문조사	기업별 내용, 기술 비율분석	경영혁신운동(의식개혁, 사무합리화, 생산혁신, 기업문화)	성공요인(목표·방향의 명확한 제시, 전사화산을 위한 분위기조성, 타부서의 협조, 장기관점에서의 추진, 전담조직구성)
한국능률협회(1995)	기업 잉여자원, 성과, 권한위임, 경쟁압력등이 위험부담과 혁신에 미치는 영향 규명	조직	229개기업	설문조사	LISREL 분석	혁신(경영혁신 지수)	주관적 성과, 권한위임, 경쟁압력, 미흡수잉여자원, 위험부담

나 메타분석한 연구가 3개였으며, 개념적 연구가 19개였다. 실증연구 36개 중 주요 분석대상이 개인인 연구들이 8개, 조직인 연구들이 23개인 반면, 집단을 주요 분석대상으로 삼은 연구들은 1개에 불과하였다. 실증연구의 경우 자료수집방법은 설문조사가 대종을 차지하였다. 종속변수 중에는 혁신의 특성이나 혁신성이 가장 많았으며, 유의한 독립변수는 연구에 따라 매우 다양하게 나타났다. 다음 장에서는 <표 1>을 바탕으로 <그림 1>의 모형설계 근거들을 논의하고 모형의 특징을 요약하고자 한다.

III. 연구모형의 내용과 특징

3.1 연구모형의 내용

3.1.1 조직혁신의 선행요인

1) 개인특성

조직혁신을 성공적으로 유도하기 위해 필요한 개인적 특성들은 그들이 수행하는 혁신상의 담당역할에 따라 차이가 있다. 다음은 조직혁신에서의 역할에 따라 상대적으로 강조되어야 할 구체적 특성들이다.

아이디어 챔피언과 변화담당자의 특성. 보통 아이디어 챔피언이라고 불리는 아이디어 주창자들과 혁신프로그램을 계획하고 주도적으로 실천하는 변화담당자들이 갖추어야 할 주요능력은 창의력, 문제의 발견 및 해결능력, 그리고 의사소통능력 등이다. 창의력은 조직혁신의 기초적 조건이다 (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996; Ford, 1995;

Kanter, 1988). 이와 함께 아이디어 챔피언들은 조직이 갖고 있는 문제를 발견하고 그 해결책을 찾아낼 수 있는 능력과 자신의 아이디어나 계획을 다른 구성원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 의사소통능력도 갖고 있어야 혁신채택과 실행에 필요한 지원확보와 연합체형성이 가능해진다 (Staw, 1990). 아이디어 챔피언과 변화담당자에게 상대적으로 높게 요구되는 태도는 혁신 필요성에 대한 강한 신념이다. 대부분의 경우 아이디어 챔피언들은 그 밖의 남다른 성격적 특성들을 갖고 있는데 지구력, 자신감, 설득력, 호기심, 성취욕구, 자율성 욕구, 그리고 사회적 독립심 등이 여기에 속한다 (Ford, 1995; Howell & Higgins, 1990; King, 1990).

리더 또는 의사결정권자의 특성. 최고경영자를 비롯한 조직의 리더는 혁신의 필요성과 혁신을 통해 탈바꿈된 조직의 미래상태, 즉 비전을 명확하고 설득력있게 제시할 수 있어야 한다 (Kanter, 1983). 또한 혁신의 채택이나 실행과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제들을 극복할 수 있는 추진력과 자신이 책임지고 있는 직무에 대해 충분한 지식과 경험도 갖고 있어야 한다. 근속년수, 교육배경, 및 직무관련경험 등의 인구통계특성들 (Evan & Black, 1967; Kimberly & Evanisko, 1981; Meyer & Goes, 1988; West & Farr, 1989; 박운성과 김태형, 1996), 조직혁신 과정에서 표출될 수 있는 다양한 이해와 갈등을 적절히 해결할 수 있는 정치적 능력, 혁신필요성의 지각, 혁신 성공가능성에 대한 확신, 그리고 혁신지향적 경영스타일 (Van de Ven, 1986; 송광선, 1996; 송상호, 1995), 위협감수 성향, 자신감, 그리고 직관력 (Khan & Manopichetwattana, 1989; Kimberly, 1981) 등이 조직혁신의 중요한 선행

요인으로 자주 언급되고 있다.

일반구성원의 특성. 일반구성원들의 업무관련분야에 대한 지식이나 기술적 능력과 재능 등과 혁신에 대한 동기유발, 변화수용 태도, 그리고 자신감과 같은 태도들은 조직혁신에 영향을 미치는 주요 특성들이다 (Amabile, 1988; Tabak & Barr 1996).

2) 집단특성

집단이 갖고 있는 특성이 조직혁신에 미치는 영향을 규명한 연구는 매우 부족한 편이나 (King, 1990) 개별구성원과 조직을 연결하는 고리로서 집단의 역할과 확산되고 있는 집단활용 경영기법 등을 고려할 때, 집단이 조직혁신에 미치는 영향은 결코 간과될 수 없다. 조직혁신에 영향을 주는 집단특성들은 주로 집단역학과 관련된 것들로서, 집단규범은 혁신에 대한 구성원들의 행동과 태도에 많은 영향을 미치며, 집단응집력은 혁신에 대한 아이디어의 확산이나 그것의 채택을 위한 연합체형성에 영향을 미칠 수 있는 요인이다 (Amabile, 1988; Staw, 1990; West, 1990). 집단이 어떤 역할체계를 갖고 있으며, 결과적으로 각 구성원들이 자신과 다른 구성원의 역할에 대해 얼마나 정확한 기대를 주고받을 수 있는지에 따라 조직혁신은 달라지므로 역할체계도 혁신에 영향을 미친다 (McGrath et al., 1996; Nystrom, 1990; Scott & Bruce, 1994).

3) 조직특성

조직구조. 조직구조와 관련해 집권화, 공식화, 복잡성, 그리고 상호연결성이 제시되고 있다(Damanpour, 1991; Evan & Black, 1975; Glynn, 1996; Hynn, 1996; Kimberly, 1981; Meyer & Goes,

1988; Pierce & Delbecq, 1977; Regers, 1995; Zaltman et al., 1973; 송광선, 1995; 이장우와 김태형, 1997).

조직규모 및 연령. 조직규모는 조직혁신을 가장 잘 설명해주는 요인 중 하나로 자주 거론되어 왔는데 (Baldrige & Burnham, 1975; Daft, 1978; Damanpour, 1996; Kimberly & Evanisko, 1981; Lowless & Anderson, 1996; Pennings & Haritano, 1992; Pierce & Delbecq, 1977; West & Farr, 1989; Rogers, 1995; Zajac et al., 1991), 이에 대해 Rogers (1995)는 조직혁신을 결정하는 다른 조직특성들의 영향을 규모가 함축하고 있을 가능성을 제시하였다. 조직의 나이 역시 조직혁신에 영향을 주는 요인이다 (King, 1990). 이는 고령화에 따라 조직이 관료화되면서 새로운 기술이나 관리방식을 채택하는 정도가 달라지기 때문이다 (Aiken & Alford, 1970; Pierce & Delbecq, 1977).

조직자원. 조직이 보유하고 있는 여유자원의 정도에 따라 혁신의 채택이나 실행비용과 혁신이 실패할 경우 발생하는 비용에 대해서도 느끼는 부담감이 달라지므로 여유자원의 정도에 따라 아이디어 탐색이나 시도 등과 같은 혁신활동이 영향을 받게 된다 (Rogers, 1995; Staw, 1990; West & Farr, 1989; 문희철과 김창완, 1995; 한국능률협회, 1995). 조직이 환경 속에서 활용가능한 혁신을 인식하고 그 속성을 이해하고 있는 정도를 일컫는 혁신지식 역시 조직의 주요자원이다 (Damanpour, 1991).

조직 의사소통. 조직내부에서 이루어지는 의사소통과 조직과 외부환경요소들과의 의사소통은 조직혁신에 영향을 준다 (Capon et al., 1992; Evan & Black, 1967; Ford, 1995; Paolillo

& Brown, 1978; Rogers, 1995; Tushman & Nadler, 1986; 박운성과 김태형, 1996; 송상호, 1995; 이장우와 김태형, 1997). 개방성이나 신속성과 같은 조직내부 의사소통체계의 특성은 혁신을 통해 추구하는 비전의 공유, 새로운 기술이나 관리 방식에 대한 학습, 그리고 다양한 의견의 조율 등에 많은 영향을 주게 된다. 또한 조직외부와의 의사소통에 따라 혁신에 관한 정보획득 정도가 달라지며, 결과적으로 조직혁신은 영향을 받게 된다 (Rogers, 1995).

조직 보상체계. 조직의 보상체계는 기존연구에서 자주 언급되지 않은 요인이다. 그러나 만약 보상기준에 혁신의 가치가 반영되지 않고 혁신시도 과정에서 발생할 수 있는 시행착오적 실수를 인정하지 않는다면, 혁신을 촉진시킬 수 있는 창의력 발휘와 실험정신을 기대하기 어렵다. 따라서 보상체계는 조직혁신의 결정요인에 포함되어야 하며, Drew (1995), Ford (1995), Rogers (1995), Tushman과 Nadler (1986) 및 이장우와 김태형 (1997)의 연구 등에서는 예외적으로 보상관련 사항들을 논의하고 있다.

조직전략. 전략은 조직혁신에 중요한 영향을 미칠 수 있는 요인임에도 불구하고 아직 이에 관한 실증연구가 많지 않다. 그러나 Meyer (1982)는 전략이 구조나 자원보다 조직혁신을 설명하는데 더 중요한 역할을 하고 있다는 사실을 강조하였다. Brooks-Rooney 등 (1987)도 전략이 조직혁신의 유형과 정도를 결정하는 주요 요인임을 강조하였는데, 최근들어 조직혁신과 전략사이에 관계에 관한 연구가 늘어나고 있다 (Capon et al., 1992; Klein & Sorra, 1996; Lowless & Anderson, 1996; McGrath et al., 1996; Robinson, 1990; Shane et al., 1995; Tabak & Barr,

1996; 문희철과 김창완, 1995; 송광선, 1995).

조직문화. 조직문화 역시 최근들어 강조되고 있는 요인 중 하나이다 (Drazin & Schoonhoven, 1996; Ford, 1995; Handy, 1985; Jelinek & Schoonhoven, 1993; Kanter, 1983; Nystrom, 1990; West & Farr, 1989; 송광선, 1995; 송상호, 1995). 문화의 구성요소인 구성원들의 공유가치관은 그들의 행동을 결정하며, 어떤 행동과 태도가 존중되며 가치있는 것인지에 관한 구성원들의 공감대는 어떤 혁신이 조직에서 성공적으로 받아들여져 꽃 피울 수 있을지를 결정하는 주요 요인이기 때문이다.

4) 환경특성

산업특성. 조직이 속한 산업의 특성 중 경쟁정도는 전통적으로 조직혁신을 유발시키는 요인으로 받아들여져 왔다 (Cooper, 1984). 그 밖에 소속산업의 전반적인 혁신성, 성장성이나 진입장벽과 같은 시장구조, 경쟁자의 전략, 고객의 라이프 스타일이나 구매행동패턴 등과 같은 고객특성, 그리고 산업의 기술수준 역시 조직혁신의 선행요인들이다 (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Kelm et al., 1995; Pennings & Haritanto, 1978; Robinson, 1990).

조직 소재지역의 규모. Mohr (1969) 및 Kimberly와 Evanisko (1981)의 연구결과에서는 지역사회의 규모가 조직혁신의 주요 결정요인으로 나타났다. Meyer와 Goes (1988)는 도시화와 도시의 소득정도가 조직혁신과 관계있음을 밝혔다.

환경의 불확실성. 많은 연구들은 외부환경의 불확실성이 혁신 필요성에 대한 암시를 조직이 더욱 민감하게 받아들일게 함으로써 조직혁신을 촉진시킨다는데 일치된 견해를 보이고 있다 (Aiken &

Alford, 1970; Baldrige & Burmham, 1975; Damanpour, 1991; Hynn, 1996; Khan & Manopichetwattana, 1989; Kimberly, 1981; Pierce & Delbecq, 1977; Rogers, 1995; West & Farr, 1989; 송광선, 1995; 이장우와 김태형, 1997).

커뮤니티 문화. 커뮤니티의 개방성, 협동성, 모험성 등과 같은 문화적 특성은 그 속에서 활동하는 조직구성원들의 가치관에 많은 영향을 주므로 조직의 혁신행동패턴에도 영향을 미친다 (Van de Ven, 1993).

3.1.2 조직혁신의 조절요인

1) 혁신특성

혁신속성. 혁신의 기본적 속성과 조직혁신과의 관계에 대해서는 Rogers와 Shoemaker (1971) 그리고 Tornatzky와 Klein (1982)에 의해 광범위하게 연구되었는데, 이들이 제시한 혁신특성들 중 중요한 것으로는 우선, 조직이 갖고 있는 기존 가치나 욕구 그리고 과거경험과 혁신이 서로 모순되지 않는 정도를 의미하는 일치성을 들 수 있다. 다음으로, 어떤 혁신이 다른 혁신보다 우월할 것으로 지각되는 정도를 나타내는 상대적 강점, 어떤 혁신을 이해하고 활용하면서 부딪히게 될 상대적 어려움을 의미하는 복잡성이 조절역할을 할 것이다. 이와 함께, 혁신을 한정된 범위 내에서 실험해 볼 수 있는 정도를 나타내는 시도가능성과 혁신의 결과를 다른 사람이나 집단이 쉽게 관찰할 수 있는 정도를 일컫는 관찰가능성도 중요한 조절변수들로 여겨진다.

혁신유형. 외부에서 개발된 혁신을 조직이 도입하여 채택하는 경우에 주로 초점을 맞춘 기존연구

들의 확산편견은 조직 스스로 내부에서 개발해내는 혁신, 즉 자생혁신에 대한 중요성을 반영하지 못하고 있다 (King, 1990; Rogers, 1995). 따라서 수입 또는 자생혁신도 혁신을 조절하는 유형의 하나로 간주될 필요가 있다.

혁신범위. 혁신범위는 매우 다양하며, 조직 또한 여러 종류의 혁신을 시도할 수 있다. 일정 기간동안 조직에서는 여러 개의 혁신프로그램이 동시에 도입 또는 개발되어 진행될 수 있는데, 이런 특성 역시 선행요인들이 조직혁신에 미치는 영향을 촉진하거나 저해할 수 있을 것이다.

혁신단계. 조직혁신은 아이디어 창출이나 도입에서 상품화나 상용화에 이르기까지 다양한 단계를 거쳐 이루어지고, 이들 각 단계에서 일어나는 활동과 사건, 해결되어야 할 과제 등이 다르다. 그러므로 혁신을 촉진시키는 요인들 역시 차이가 나게 마련이다 (Amabile, 1988; Pierce & Delbecq, 1977; Rogers, 1995; Staw, 1990; Van de Ven, 1993). 따라서 크게 착수와 실행으로 구분되어 다시 세부적으로 나눌 수 있는 혁신단계는 조절역할을 하는 요인에 포함되어야 할 것이다.

2) 혁신비용

Downs와 Mohr (1980)는 조직혁신에 소요되는 혁신비용이 조직혁신을 조절할 가능성이 있음을 시사하고, 이를 의사결정비용과 실행비용으로 나누어 설명하였다. 의사결정비용은 조직이 혁신을 채택할지 하지 않을지, 그리고 만약 채택한다면 어느 정도의 속도 또는 범위로 채택할지를 결정하기까지 소요되는 비용이다. 실행비용은 조직이 채택한 혁신을 공정-시도점까지 실행하는데 소요되는 비용으로, 여기에는 장비비용, 인건비, 그리고 대내·외적 사회비용이 포함된다.

그들의 조직혁신 비용개념은 주로 경제적 관점에서 합리적 효율론에 바탕을 두고 있다 (최만기와 이지우, 1997). Abrahamson과 Rosenkopf (1993)에 따르면, 이런 종류의 혁신비용은 초기단계의 혁신 확산과정에서 주로 증시된다. 혁신확산이 진행되는 후기단계에서는 동업계에 특정혁신을 채택하는 조직 수가 늘어나면서 그 혁신의 모호성 수준이 증대될수록 편승압력은 늘어나고, 편승압력과 예상 평가이익이 채택임계역 (adoption threshold) 을 초과하면 조직은 혁신을 채택하게 된다. 그러므로 여기에서 채택임계역은 채택비용에 비견될 수 있다.

편승압력은 제도적 편승압력과 경쟁적 편승압력으로 구분된다 (Abrahamson & Rosenkopf, 1993). 제도적 편승압력은 동업계의 여러 조직들이 혁신을 채택하는 경우, 만약 어떤 조직이 혁신을 채택하지 않으면 단순히 그것 때문에 그 조직이 속한 커뮤니티로부터 합법성을 부여받지 못하거나 지원을 확보 받지 못할 수 있다는 두려움 때문에 받는 압력이다. 따라서 제도적 편승압력에도 아랑곳하지 않고 혁신을 채택하지 않으려면 이로부터 오는 희생을 감수해야 하는데, 이 때 조직이 지불하여야할 비용이 제도적 편승압력 감수비용이다. 한편, 경쟁적 편승압력은 동업계의 여러 조직들이 혁신을 채택하고 있음에도 불구하고 어떤 조직이 혁신을 채택하지 않으면 그로 인해 조직성고가 평균이하로 떨어질 수 있다는 두려움 때문에 받는 압력이다. 따라서 경쟁적 편승압력에도 불구하고 혁신을 채택하지 않으려면 이로부터 오는 희생을 감수해야 하는데, 이 때 조직이 지불하여야할 비용이 경쟁적 편승압력 감수비용이다.

경쟁적 선택비용이든 사회적 수용비용이든 혁신비용은 다른 비용과 마찬가지로 한편으로는 혁신에

소요되는 비용이며, 다른 한편으로는 혁신이 실패로 돌아갈 때 감수하여야 할 손실의 양면성을 지니고 있다. 따라서 혁신비용이란 용어 대신 혁신기대 수익이라는 용어를 사용하거나 이 두 용어를 동시에 사용하여도 무방할 것이다. 본 연구에서는 개념화의 단순화를 위해 혁신비용으로 표현하였다.

3.1.3 조직혁신

Downs와 Mohr (1980)에 따르면, 조직혁신의 주구성요소는 혁신의 '양'과 혁신의 조기성 즉, 혁신의 '속도'이다. 혁신의 양은 "사전 정해진 유의기준에 따라 도입·실행된 새로운 아이디어의 수"이고, 혁신의 질은 "아이디어의 참신성, 아이디어의 등급 유의성 및 아이디어의 최종유효성"으로 평가될 수 있다 (West, 1990, p. 310). 이같은 논의는 혁신의 질도 혁신의 주요 구성요소임을 의미한다. 아울러, 이 혁신의 참신성, 혁신의 유의성 및 혁신의 유효성을 통해 혁신의 질적 수준을 가름할 수 있음을 의미한다. Abbey와 Dickson (1983), Daft (1978), Kotabe (1990), Nohria와 Gulati (1996), West (1990), Zajac (1991), 그리고 송광선 (1995, 1996) 등이 혁신의 양에 관심을 기울인 경우이고, Drew (1995) 및 Kessler와 Chakrabarti (1996)의 연구가 혁신의 질을 분석의 초점으로 삼은 경우이다.

3.1.4 조직성과

Downs와 Mohr (1980)에 따르면, 조직혁신의 결과 얻어질 수 있는 주요혜택은 세 가지인데, 첫 번째는, 프로그램화된 혜택이다. 경제적 성과에 초점을 맞춘 이 혜택은 조직행동 분야에서는 재무적

성과로 불리고 있으며, Rogers (1995)의 생산성이나 유효성과 유사한 개념이다. 재무성과의 측정 지표는 성장성, 수익성 및 위험부담성이 그 대종을 이루고 있는데, McGrath 등 (1996)이 관심을 둔 경제적 지대, Robinson (1990)이 관심을 둔 시장점유율, 그리고 Gartrell (1990)과 Kelm, Narayanan 및 Pinches (1995)가 관심을 둔 주주의 부(富) 등도 이런 종류의 조직성과이다. <표 1>의 조직성과에 관심을 둔 연구들 가운데 거의 대부분이 이 유형의 성과를 분석의 초점으로 삼고 있다.

둘째, 명망혜택으로서, 이는 조직이 새로운 프로그램과 기술의 조기채택자가 됨으로 인해 조직과 그 구성원들에게 부여되는 인정과 승인의 혜택을 의미한다. 이 혜택은 조직혁신이 가져다주는 경제성을 높여주는 실질적 성과보다 사회구성적인 상징적 성과인데, 혁신적 문화의 형성정도, 커뮤니티가 요구하는 혁신을 조직구조나 시스템으로 제도화하는 정도, 상징물의 관리, 그리고 조직이미지나 정체성의 관리 등에 의해 측정가능하다 (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Cornwall and Perlman, 1990; Dougherty, 1996; Nicholson, 1990).

셋째, 구조혜택으로서, 이는 종업원의 직무만족이나 양호한 상호관계와 같은 순수히 내부적인 혜택인데 조직행동 분야에서 조직성과의 한 지표로 널리 사용되는 행동적 성과개념에 가깝다. 행동성과의 대표적인 측정지표들은 직무만족, 조직몰입 및 이직의도이며, 최근에 관심을 끌고 있는 조직시민행동도 여기에 속한다. <표 1>의 연구들 중에는 이덕로 (1997)와 한국능률협회 (1992, 1995)의 연구 등이 이러한 종류의 성과에 관심을 기울이고 있다.

3.2 연구모형의 특징

이상 설명한 모형이 지니고 있는 상대적 강점이나 내재적 특징들은 다음과 같다. 첫째, 이 모형은 조직혁신의 선행요인들로부터 조절요인은 물론 결과요인인 조직성과에 이르기까지 조직혁신에 관한 포괄적이고도 통합적인 관련성을 제시하고 있다. 조직혁신의 선행요인들에는 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성은 물론 혁신특성과 혁신비용이 포함되어 있다. 이 선행요인들은 독립적으로나 상호영향을 주고받으면서 조직혁신에 영향을 미치고 있다. 조직혁신은 나아가 여러 조직성과들로 이어진다. 둘째, 이 모형에서는 기존의 연구에서 간과되어온 혁신비용을 조직혁신의 주요 결정요인의 하나로 간주하고 있으며, 조직혁신의 비용에 경제적 측면은 물론 상징적 측면까지 포함시키고 있다. 이는 조직혁신이 단순히 합리적 효율성 때문만이 아니라 상징적 제도성 때문에도 이루어지고 있다는 이론을 반영하고 있다. 셋째, 기존의 연구에서는 조직혁신성이나 조직혁신을 우회적으로 측정할 수 있는 지표를 주로 종속변수로 삼았으며, 직접적인 조직혁신을 나타내는 종속변수의 경우에도 조직혁신 채택변수나 채택율과 같은 정량적인 기준에 초점을 맞추고 있다. 그러나 이 모형에서는 조직혁신의 양은 물론 질과 속도까지 포함시켰다. 넷째, 기존의 많은 연구에서는 혁신특성을 종속변수로 간주한 경우가 많았으나, 이 모형에서는 혁신특성과 혁신비용이 조직혁신에 직접 영향을 미치며 동시에 조절역할을 하는 변수들로 간주되고 있다. 마지막으로, 이 모형에서는 재무적 성과는 물론, 행동적 성과와 상징적 성과까지도 조직성과에 포함시키고 있다. 그리고 재무성과에 성장성과 수익성은 물론 위험부담성, 경제적 지대 및 주주의 부와 같은 다양한 지표들을 포함시키고 있다.

IV. 연구명제의 설정과 대표적 가설의 예시

이상의 논의를 종합하면, 조직혁신은 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성과 같은 선행요인들에 의해 개별적으로 혹은 상호작용적으로 영향을 받는다. 이 영향은 혁신특성이나 혁신비용과 같은 요인들에 의해 조절되기도 한다. 이런 변수들에 영향을 받아 추진되는 조직혁신은 조직의 재무적, 상징적, 그리고 행동적 성과에 영향을 미친다. 조직혁신을 보다 체계적이고 포괄적으로 이해하려면 이러한 일련의 현상들을 종합적으로 고려하여 앞서 설명한 연구모형을 구성하고 있는 변수들 사이의 관계를 규명할 필요가 있다. 따라서 이하에서는 <표 1>을 바탕으로 통합모형에 제시된 여러 관계들 중 지금까지 상대적으로 충분히 인식되지 못하였거나 조직혁신에 관한 이해의 폭을 넓히는데 필수적인 연구명제들을 설정·제시하였다. 나아가 향후 연구에서 이 명제들을 근거로 구체적인 가설들을 도출하고 검증할 수 있도록 각 명제에 해당되는 관계들 중 대표적인 것을 가설로 예시하였다.

4.1 선행요인들과 조직혁신

4.1.1 개인특성과 조직혁신

Mohr (1969)는 미국과 캐나다의 공중보건조직의 지역책임자가 진보적 이념을 갖고 있을수록 조직혁신이 보다 빈번히 시도된다는 것을 발견하였다. 그 이후 조직혁신 관련 의사결정권을 행사하는 리더의 동기구조와 가치관 그리고 나이, 교육수준, 근속기간 등과 같은 인구통계특성이 미치는 영향이 중점

적으로 연구되어 왔다 (Kimberly & Evanisko, 1981; Patti, 1974; Pierce & Delbecq, 1977). 예를 들어 Pierce와 Delbecq (1977)는 경영자의 변화에 대한 적극적 태도가 조직혁신에 필수적임을 강조하였다.

아이디어 챔피언 역시 조직혁신에 중요한 역할을 담당한다 (Howell and Higgins, 1990). Bouwen과 Fry (1988)는 아이디어 챔피언의 활동과 그것의 관리와 관련된 조직체계가 조직혁신에 직접적인 영향을 준다고 주장하였다. 기술발전과 소비자 기호의 변화 속도가 빨라지고 있는 현실을 고려할 때, 조직혁신에서 창의적인 발상과 실험정신을 갖춘 아이디어 챔피언의 역할은 앞으로 더욱 중요해질 것이다.

조직의 일반구성원 특성도 조직혁신 결정요인으로 고려되어야 한다. King (1990)의 지적처럼, 일반구성원들의 혁신수용성향이나 조직혁신을 향해 유발된 동기는 조직혁신에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 요컨대, 탐색활동을 통해 새로운 아이디어를 인지하고 그것을 조직에 받아들일 것인지를 결정하고 이를 구체적으로 실행하는 주체는 바로 조직구성원들이기 때문에, 그들이 갖고 있는 개인특성은 어떤 질의 조직혁신이 얼마만큼 그리고 얼마나 빨리 채택되어 실행될 것인지를 결정하는 중요한 요인이 된다.

이런 주장과 함께 <표 1>에 제시된 Amabile (1988), Amabile 등 (1996), Baldrige와 Burnham (1975), Drazin과 Schoonhoven (1996), Evan과 Black (1967), Ford (1995), Glynn (1996), Khan과 Manopichetwattana (1989), Kimberly (1981), Rogers (1995), Scott와 Bruce (1994), Tabak과 Barr (1996), West와 Farr (1989), 박운성과 김태형 (1996),

문희철과 김창완 (1995), 송광선 (1995, 1996), 그리고 송상호 (1995)의 연구들에 근거하면, 다음과 같은 연구명제를 설정할 수 있을 것이다.

명제 1a: 조직혁신의 양, 질 및 속도는 아이디어 챔피언, 리더 및 일반구성원과 같은 조직구성원들의 개인적 특성에 직접 영향을 받는다.

예를 들어, 조직내의 아이디어 챔피언의 창의성이 높으면 보다 참신한 혁신을 보다 많이 추구할 수 있을 것이다. 또한, 리더나 최고경영자의 위험 부담성향이 강할수록 보다 많은 혁신을 보다 신속히 추진할 것이다. 나아가, 일반구성원들의 혁신수용성향이 높을수록 보다 참신한 혁신들을 보다 신속히 그리고 보다 많이 추진할 가능성이 높을 것이다. 따라서 상기 명제 1a와 관련된 가설 하나를 대표적으로 예시하면 다음과 같다.

가설 1a: 조직내 아이디어 챔피언의 창의성이 높고 최고경영자의 위험부담성향이 강하고 일반구성원의 혁신수용성향이 높을수록 보다 참신하고 많은 조직혁신이 보다 신속하게 추진될 것이다.

4.1.2 집단특성과 조직혁신

조직내 집단들이 다양한 관점을 존중하고 모호한 상황과 위협을 기꺼이 감수하려는 규범을 형성하고 있다면 조직혁신은 촉진될 것이다. 그러나 조직혁신에 대한 집단응집력의 영향에 관해서는 상반된 예측을 할 수 있다. 하나는 응집력이 강할수록 집단구성원들이 소속집단에 대해 강한 애착을 갖고

집단을 위해 헌신하려는 자세를 가지므로 혁신이 촉진될 것이라는 것이다 (King & Anderson, 1990). 그러나 다른 한편으로, 강한 응집력은 집단의 결정을 무비판적으로 수용하게 함으로써 오히려 조직혁신을 저해할 가능성도 있다. 이에 대해 Nystrom (1979)은 아이디어 개발 등이 이루어지는 혁신의 초기단계에서는 높은 응집력이 짐이 될 수 있지만 실행단계에서는 강한 응집력이 오히려 바람직하기 때문에, 혁신 단계에 따라 집단응집력을 변화시키려는 시도가 요구된다고 주장하였다.

집단내 구성원들의 역할체계가 조직혁신에 미치는 영향은 응집력의 효과와 유사할 것으로 유추된다. 구성원들의 역할이 명확하게 규정되어 있고 그들을 벗어나기 어렵다면, 새로운 발상과 실험이 요구되는 조직혁신의 개발이나 도입을 기대하기 어려울 것이다. 그러나 일단 도입되거나 개발된 혁신을 효과적으로 실행하기 위해서는, 구성원들이 서로의 역할에 대한 기대를 정확히 전달하고 자신의 역할을 적절히 수행할 수 있는 역할체계가 갖추어져야 할 것이다.

이상의 논의들과 <표 1>에 있는 Amabile (1988), Amabile 등 (1996), Glynn (1996), Tushman과 Nadler (1986), 그리고 이장우와 김태형 (1997) 등의 연구결과들에 근거하면 다음과 같은 연구명제가 설정될 수 있을 것이다.

명제 1b: 조직혁신의 양, 질 및 속도는 집단규범, 집단응집력 및 집단내 역할체계와 같은 집단특성에 직접 영향을 받는다.

만약 집단내에 조직혁신에 대해 긍정적인 규범이 강하게 설정되어 있다면 별 부담없이 조직혁신을 시도할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 규범하에서

집단의 응집력이 강하다면, 그 집단은 조직혁신에 더욱 박차를 가할 수 있을 것이다. 나아가 집단내 구성원들이 조직혁신을 위해 무엇을 언제 어떻게 하여야 할 것인지 각자의 역할이 분명하다면, 박차가 가해진 혁신들이 현실화될 가능성은 더욱 높아질 것이다. 따라서 명제 1b와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1b: 조직내 집단에 조직혁신에 긍정적인 규범이 확산되어 있고 그 집단의 응집력이 강하고 집단구성원들의 역할이 분명할수록 보다 많은 조직혁신이 보다 신속하게 도모될 것이다.

4.1.3 조직특성과 조직혁신

복잡한 구조를 갖고 있는 조직에는 전문적 업무를 수행하는 다양한 전문가들이 많고, 이들이 외부와의 접촉을 통해 새로운 아이디어에 관한 유익한 정보를 조직에 유입시킴으로써 조직혁신이 촉진된다. 그리고 다양한 전문가 집단들에 의해 제시되는 서로 다른 관점이나 의견이 혁신을 유도한다 (Baldrige & Burnham, 1975; Hage & Aiken, 1967). 반면, 공식화는 일반적으로 혁신에 부정적 영향을 주는 것으로 받아들여지고 있다. 규칙이나 절차를 상대적으로 덜 강조하는 보다 유연한 조직에서 오히려 혁신이 촉진된다 (Burns & Stalker, 1961; Aiken & Hage, 1971). 그리고 낮은 공식화로 인한 개방성 때문에 새로운 아이디어 모색이나 행동이 유도될 수 있다 (Pierce & Delbecq, 1977). 집권화 역시 조직혁신을 억제하는 요인으로 간주되고 있다. Hage와 Aiken (1970)에 따르면, 의사결정권이 집중될수록 새로

운 아이디어의 조직내 전파나 갈등발생 가능성이 낮아지기 때문에 변화가 유발되기 어렵다. 그리고 집권화를 통해 형성된 기득권층이 조직변화 시도를 저지하기 때문에 집권화는 조직혁신에 부정적인 영향을 미친다.

조직규모는 일반적으로 조직혁신과 정적인 관계를 지닌 것으로 보고되고 있다 (Baldrige & Burnham, 1975; Kimberly & Evanisko, 1981; Mohr, 1969). Mansfield (1968)는 기술혁신에 관한 연구에서, 대규모 조직이 소규모 조직에 비해 월등히 많은 혁신을 채택하는 것을 발견하였다. 조직규모와 조직혁신의 연계성은 조직혁신을 결정하는 다른 조직특성들의 영향이 규모에 내포되어 있다는 주장을 통해 설명되기도 한다 (Rogers, 1995). 예를 들어, 대규모 조직에서는 내부조정과 통제와 관련된 문제가 더 심각할 뿐만 아니라 여유자원을 상대적으로 많이 갖고 있기 때문에 새로운 아이디어의 탐색에 대한 필요성과 여력을 갖추고 있어 조직혁신이 활발해진다는 것이다.

조직혁신의 양, 질 및 속도는 또한 조직연령에 따라 달라질 수 있다 (King, 1990). 예를 들어, 고령화에 따라 조직이 관료화되기 때문에 오래된 조직일수록 조직혁신은 어려워진다 (Pierce & Delbecq, 1977). 반대로 Kimberly와 Evanisko (1981)는 오래된 병원들이 더 많은 기술혁신을 채택하는 것을 발견하였는데, 오래된 조직일수록 자신의 명성과 지위를 지키기 위해 많은 혁신을 채택하기 때문에 이런 결과가 나타난 것으로 해석하였다.

조직자원은 조직혁신에 긍정적 영향을 미친다 (Damanpour, 1991). 조직이 보유하고 있는 여유자원이 많을수록 새로운 기술이나 기법을 쉽게 구매하거나 개발을 시도할 수 있으므로 많은 양의 혁신이 시도될 수 있을 것이기 때문이다. 그리고

혁신을 실행하면서 부딪히는 문제들을 개선하고 체계적으로 제도화할 수 있는 여유를 갖고 있어 보다 양질의 혁신을 이루어낼 수 있기 때문이다.

조직에 도움이 될 수 있는 혁신을 주변환경에서 찾아낼 수 있고 그것의 주요특성을 이해할 수 있는 조직지식의 정도에 따라서도 혁신의 양, 질 및 속도는 달라진다. 조직이 새로운 기술을 쉽게 이해할 수 있는 능력을 갖고 있다면, 그 기술을 활용하는 혁신의 개발과 실행이 원활하게 이루어질 수 있기 때문이다.

조직이 개방적인 외부 의사소통체계를 갖고 있으면 환경탐색을 통한 혁신적 아이디어 도입과 실행이 진척되며, 내부의사소통이 원활히 이루어지면 아이디어 전파나 타가수정이 촉진되어 혁신채택 속도가 빨라질 수 있다 (Damanpour, 1991; Rogers, 1995; Van de Ven, 1993). 조직혁신은 보상체계에 의해서도 영향을 받는다. 예를 들어, 보상이 성과에 연계된 정도가 클수록 많은 수의 기술혁신이 이루어지는 것을 발견한 Abbey와 Dickson (1983)의 연구결과는 창의적인 제안과 그것의 실행이 높ی 평가받을 수 있을 때 조직혁신이 촉진될 수 있다는 것을 잘 보여주고 있다.

전략은 혁신의 채택이나 실행에 직접 영향을 미치는 중요한 요인으로 강조되어 왔다(Brooks-Rooney et al., 1987; Meyer, 1982). 예를 들어, Cooper (1984)는 시장지향적이고 기술적으로 경쟁기업에 앞서려는 전략을 택한 기업들이 많은 제품혁신을 이루어낸 것을 발견하였다.

조직에서 어떤 태도와 행동이 가치 있는 것인지에 관한 구성원들의 공감대를 나타내는 조직문화나 분위기는 혁신을 이끌어내고 받아들이는데 많은 영향을 미친다. 일찍이 Bower (1965)는 참여와 표현의 자유, 그리고 적정 수준의 난이도를 갖춘 성과

기준을 혁신촉진을 위한 조직분위기의 요건으로 제시하였다. Duncan (1972)은 변화지향적 조직분위기의 구성요소로 변화필요성, 변화에 대한 개방성, 그리고 변화잠재력을 들고 있다.

이런 연구들과 <표 1>의 Capon 등 (1992), Daft (1978), Downs와 Mohr (1980), Drazin과 Schoonhoven (1996), Drew (1995), Evan과 Black (1967), Ford (1995), Glynn (1996), Hyun (1996), Jelinek과 Schoonhoven (1993), Kessler와 Chakrabarti (1996), Kimberly (1981), Klein과 Sorra (1996), Meyer와 Goes (1988), Nohria와 Gulati (1996), Nystrom (1990), Paolillo와 Brown (1978), Pennings와 Harianto (1992), Robinson (1990), Rogers (1995), Shane 등 (1995), Tabak와 Barr (1996), Van de Ven (1993), West와 Farr (1989), Zajac 등 (1991), 박운성과 김태형 (1996), 송광선 (1995, 1996), 송상호 (1995), 이장우와 김태형 (1997), 그리고 한국능률협회 (1992, 1995) 등의 연구결과들에 근거하여 다음의 명제가 설정되었다.

명제 1c: 조직혁신의 양, 질, 속도는 조직의 구조, 규모, 전략, 문화, 자원, 의사소통, 보상체계 및 연령과 같은 조직 특성에 직접 영향을 받는다.

상기 명제는 수많은 가설들을 유도해낼 수 있다. 만약 혁신에 상당한 경험을 가진 조직의 구조가 덜 공식화 되어 있으면 혁신에 대한 접근이 보다 용이할 것이다. 또한, 그 조직의 전략이 공격적이고 문화가 혁신지향적이며 여유자원이 풍부하면 혁신을 향해 보다 신속히 행동할 수 있을 것이다. 나아가

의사소통체계가 개방적이고 보상체계가 혁신지원적이면 혁신을 하기 위해 더 많은 노력을 기울일 것이다. 따라서 다음의 가설이 유도될 수 있다.

가설 1c: 조직규모가 크고 여유자원이 많으며 문화가 혁신지향적이고 전략이 공격적이며 구조가 덜 공식화되어 있고 의사소통체계가 개방적이며 보상체계가 혁신지향적일수록 참신한 조직혁신이 보다 많이 보다 신속히 추진될 것이다.

4.1.4 환경특성과 조직혁신

경쟁정도와 같은 산업특성을 비롯한 다양한 환경요인들은 조직혁신의 양, 질 및 속도에 영향을 준다. 예컨대 경쟁정도가 높아지면 그 산업의 조직들은 시장을 지키기 위해 전보다 공격적인 성향을 갖게 되고 그 결과 시장 역학체계의 불확실성이 높아진다. 이런 상황에서는 남보다 빠르게 혁신을 이끌어낼 수 있는 조직이 경쟁력을 가질 수 있기 때문에 경쟁이 조직의 혁신속도를 높인다 (Kessler & Chakrabarti, 1996). 그 밖에도 소재도시나 커뮤니티의 규모 (Kimberly & Evanisko, 1981; Mohr, 1969), 그리고 환경의 불확실성이나 동태성 (Khan & Manopichetwattana, 1989; Pierce & Delbecq, 1977; 이장우와 김태형, 1997)도 중요한 혁신요인들로 밝혀졌다. 기존연구들이 많이 다루지는 않았지만, 커뮤니티의 문화 역시 조직혁신에 영향을 미친다 (Meyer & Goes, 1988).

이런 연구들과 <표 1>에 제시된 Baldrige와 Burnham (1975), Hyun (1996), Kelm 등 (1995), Kimberly (1981), Lawless와 Ander-

son (1996), Pennings와 Harianto (1992), Robinson (1990), Rogers (1995), Van de Ven (1993), West와 Farr (1989), 문희철과 김창완 (1995)을 종합하면 다음과 같은 명제의 설정이 가능하다.

명제 1d: 조직혁신의 양, 질 및 속도는 산업특성, 소재지역 규모, 환경적 불확실성 및 커뮤니티 문화와 같은 조직의 환경적 특성에 직접 영향을 받는다.

이 명제와 관련하여 어떤 조직이 소재한 도시의 규모가 커서 매우 풍부한 정보를 교환할 수 있고, 주로 생산하는 제품에 대해 경쟁이 치열하고 소비자들의 기호가 빠른 속도로 바뀌며, 지역사회의 분위기가 매우 혁신지향적인 경우를 상정해보자. 이런 상황에 처한 조직은 소비자의 기호를 충족시키고 지역사회의 문화를 수용하여 경쟁에서 살아남기 위해 자연스럽게 조직혁신을 도모하지 않을 수 없을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 1d: 지역사회 문화가 혁신지향적인 대도시 소재하고 경쟁이 치열한 산업에 속한 조직이 불확실한 환경에 처할수록 보다 많은 조직혁신을 보다 신속히 추진할 것이다.

4.1.5 선행요인들간 상호작용과 조직혁신

주요 선행연구들은 개별구성원의 행동과 구조적 특성의 역할에 관한 가정에 따라 몇 가지 관점으로 구분될 수 있다 (Becker & Whisler, 1967; Pierce & Delbecq, 1977; Slappendel, 1996).

개인주의 또는 인본주의적 접근으로 불리는 첫 번째 관점은 개인의 행동을 조직혁신의 주 결정요인으로 파악하고, 그런 행동을 유발할 수 있는 개인특성에 초점을 맞추고 있다. 이에 반해, 조직혁신이 주로 조직의 구조적 특성에 의해 결정된다는 것을 강조하는 두 번째 접근은 구조주의이다. 조직의 개별구성원과 구조적 특성 각각에 초점을 맞추고 있는 이 두 접근 중 어느 하나에만 의존하기보다는 그 둘을 결합시킨 관점이 요구된다는 주장이 제기되고 있다 (Pierce & Delbecq, 1977; Slappendel, 1996). 상호작용주의라고 불리는 이 접근에서는 조직혁신을 구성원의 행동과 구조적 특성의 상호작용 결과로 이해하면서, 구성원의 행동이나 조직구조의 특성 각각의 독립적인 영향력보다는 그들의 상호작용을 통해 조직혁신을 설명하는 것이 바람직하다고 주장한다.

본 연구에서 제시된 네 가지 선행요인들도, <그림 1>에서 볼 수 있듯이, 서로 영향을 주고받는다. Lovelace (1986)는 유기적이며 분권화된 조직구조는 아이디어 챔피언이 보다 많은 창의력을 발휘할 수 있는 여건을 마련해주는 것을 발견하였는데, 이는 조직구조와 아이디어 챔피언의 창의력 발휘가 서로 관련되어 있음을 나타내주는 한 예이다. 그리고 조직이 속한 산업의 경쟁상황은 조직전략과, 조직문화는 집단규범과 밀접한 관계를 갖고 있다. Amabile (1988)은 외재적 보상보다는 내재적 보상이 구성원들의 창의력 발휘에 더 큰 영향을 미치며, West (1989)는 상사로부터의 지원이 간호사들의 창의력 발휘정도와 정적인 관계를 갖고 있음을 발견하였다. 그리고 Damanpour (1991)는 원활한 조직내부 의사소통이 일반구성원들의 혁신 수용 성향을 높이는데 중요한 역할을 한다고 주장하였다.

Downs와 Mohr (1980), Pierce와 Delbecq

(1977), Rogers (1995), Slappendel (1996), West와 Farr (1989), 그리고 한국능률협회 (1992, 1995)의 논지나 연구결과들을 근거로 선행요인들 사이의 상호작용이 조직혁신에 미치는 영향을 반영하는 다음과 같은 연구명제가 설정될 수 있다.

명제 1e: 조직구성원의 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성은 복합적인 상호작용을 통해 조직혁신의 양, 질 및 속도에 영향을 미친다.

이 명제와 관련된 보다 구체적인 가설의 설정을 위하여 개인특성의 경우 아이디어 챔피언의 창의성, 집단특성의 경우 규범, 조직특성의 경우 보상체계, 그리고 환경특성의 경우 산업특성 사이의 상호작용을 생각해 보자. 아이디어 챔피언 개인의 창의성을 인정하여 주는 방향으로 집단의 규범이 확고히 정립되어 있으면, 그렇지 않는 경우보다 조직혁신이 도모될 가능성은 높을 것이다. 마찬가지로 아이디어 챔피언 개인에 대한 창의성을 조직이 충분히 보상하여 준다면, 그렇지 않는 경우에 비해 조직혁신이 지속될 가능성이 높을 것이다. 같은 논리로 경쟁이 치열한 산업에 속할수록 조직혁신의 양, 질 및 속도를 높이기 위해서는 아이디어 챔피언 개인의 창의성을 존중하고 혁신지원적 보상시스템을 갖추지 않을 수 없을 것이다. 이는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있음을 의미한다.

가설 1e: 아이디어 챔피언의 창의성, 집단의 혁신지향적 규범, 조직의 혁신상응적 보상체계 및 산업경쟁도가 상호작용될 때 그렇지 않는 경우보다 보

**다 참신한 조직혁신이 보다 많이 보
다 신속히 이루어질 것이다.**

과를 반영하는 연구명제이다.

4.2 혁신특성과 혁신비용의 조절효과

4.2.1 혁신특성의 조절효과

혁신특성에는 혁신속성, 유형, 범위, 그리고 단계가 포함되어 있는데, 혁신특성의 조절효과는 Damanpour (1991)의 메타분석에 의해 종합적으로 검토된 바 있다. 전문화, 기능적 분화, 집권화 등과 같은 결정요인 13개와 조직혁신과의 관계에 관한 실증연구들을 메타분석하고 혁신유형, 혁신범위, 혁신단계, 그리고 조직유형에 따라 재분석한 결과, 혁신유형은 조직구조상의 전문화와 조직혁신 사이의 관계를 조절하며, 혁신범위는 공식화나 집권화와 조직혁신 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

일반적으로 조직혁신은 그 유형에 따라 서로 다른 요인들에 의해 결정될 수 있다 (Evan & Black, 1967; Kimberly & Evanisko, 1981). 예를 들어, Daft (1978)가 주장한 이중핵모형에 따르면 낮은 전문가주의, 높은 공식화와 집권화는 관리혁신을 촉진시키지만 기술혁신은 저해시킨다. 혁신단계에 따라서도 선행요인들이 달라질 수 있다. 예컨대, 구조적 복잡성이 높고 집권화가 낮을 수록 착수단계에 있는 조직혁신은 촉진되지만 실행 단계에 있는 혁신은 오히려 위축된다. 이와 같은 혁신단계의 조절효과는 Zaltman 등 (1973)이 주장한 양손잡이모형에서 잘 설명되고 있다.

다음은 이상의 연구결과들과 <표 1>의 Damanpour (1996), Hitt 등 (1996), Klein과 Sorra (1996), Rogers (1995), 그리고 Staw (1990) 등의 연구결

명제 2a: 조직구성원의 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성이 조직혁신의 양, 질 및 속도에 미치는 영향은 혁신특성에 의해 조절된다.

이와 관련하여 혁신특성중 지금까지 거의 논의되지 않았던 자생혁신 대 수입혁신의 조절효과를 생각해 보자. 조직이 자체적으로 혁신을 고안하여 실행하는 경우 일반구성원들의 특성보다는 아이디어 챔피언의 창의력과 같은 특성들이 조직혁신의 양, 질 또는 속도에 상대적으로 더 큰 영향을 줄 것이다. 그리고 집단의 역할체계가 정교하게 구축되어 있으면 자생혁신은 저해될 수 있지만 수입혁신의 실행은 촉진될 수 있을 것이다. 새로운 아이디어의 탐색을 위한 외부의사소통의 역할이 강조되는 자생혁신과는 달리 수입혁신의 효과적인 실행을 위해서는 원활한 내부의사소통이 큰 몫을 담당하게 된다. 이런 논의에 따라 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 2a: 아이디어 챔피언의 창의력, 집단의 느슨한 역할체계, 그리고 원활한 외부의사소통이 조직혁신의 양, 질, 및 속도를 높이는 정도는 수입혁신보다 자생혁신의 경우 더 클 것이다.

4.2.2 혁신비용의 조절효과

비록 실증연구를 발견하기 어렵지만 Abrahamson (1991), Abrahamson과 Rosenkopf (1993), Downs와 Mohr (1980), McGrath 등 (1996), 그

리고 한국능률협회 (1992, 1995) 등의 연구들이 시사하듯, 비용관련 변수들은 조직혁신의 선행요인들이 조직혁신의 양, 질 및 속도에 미치는 영향을 조절할 수 있다. 예를 들어, 조직의 보유자원량이 조직혁신의 채택과 실행에 미치는 영향은 혁신실행비용에 따라 달라질 수 있다. 보유자원이 많고 적은은 새로운 구매절차를 도입하는 것과 같이 비용이 거의 들지 않는 혁신의 채택결정에는 영향을 줄 수 없지만, 거액의 시설투자가 요구되는 새로운 공정도입과 같이 비용이 많이 드는 혁신에 관한 결정에서는 매우 큰 영향을 미칠 것이기 때문이다.

또한 조직이 속한 산업과 커뮤니티의 특성이 조직혁신에 미치는 영향은 사회적 수용비용 정도에 따라 달라질 수 있다. 예컨대, 어떤 제조업체가 공해배출을 크게 줄일 수 있는 혁신적인 정화기술을 얼마나 빨리 도입할 것인지는 그런 기술을 채택하지 않음으로써 상실되는 명망을 얼마나 감수할 수 있는지, 즉 제도적 편승압력에 대한 감수비용을 어느 정도로 지불할 것인지에 따라 달라질 것이다. 따라서 혁신비용의 조절역할에 관해 다음과 같은 연구명제를 설정할 수 있다.

명제 2b: 조직구성원의 개인특성, 집단특성, 조직특성 및 환경특성이 조직혁신의 양, 질 및 속도에 미치는 영향은 경제적 선택비용과 사회적 수용비용과 같은 혁신비용에 의해 조절된다.

이와 관련된 가설의 설정은 비교적 용이하다. 왜냐하면 어느 조직이든 다른 조건이 동일하다면 비용이 적게 들수록 혁신추진경향이 높아질 것이기 때문이다. 따라서, 가설 1e의 대상으로 삼은 변수들을 여기에 적용하여 보면, 다음과 같은 가설의

설정 가능성이 있다.

가설 2b: 아이디어 캠페인의 창의성, 집단의 혁신상용적 규범, 조직의 혁신지향적 보상체계, 그리고 산업경쟁도가 조직혁신의 양, 질 및 속도를 높이는 정도는 혁신의 경제적 선택비용이나 사회적 수용비용이 적을수록 커질 것이다.

4.3 혁신특성이나 혁신비용과 조직혁신

〈그림 1〉은 혁신특성과 혁신비용이 여러 선행요인들과 조직혁신 사이의 관계를 조절할 뿐만 아니라 직접 결정할 수도 있음을 보여주고 있다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

4.3.1 혁신특성과 조직혁신

혁신특성들이 조직혁신에 영향을 미친다는 것을 밝힌 기존연구들은 상대적으로 많은 편이다. 특히 혁신의 유형, 범위 및 속성이 조직혁신의 양에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 연구는 상당히 많이 이루어져 왔다. 예를 들면, Meyer와 Goes (1988)는 의료기술도입 의사결정과정을 분석하여 기술혁신이 어떻게 조직에 동화되는지를 연구한 결과, 기술혁신에 내재한 위험성과 관찰가능성이 조직혁신에 정적인 영향을 주는 것을 발견하였다.

혁신속성과 혁신채택 및 실행 사이의 관계는 Tornatzky와 Klein (1982)의 메타분석에 의해 종합적으로 검토되었다. 그들은 75개 실증연구들의 메타분석을 통해 혁신의 수나 채택량에 영향을 미치는 가장 중요한 혁신속성이 혁신의 일치성, 상대적 강점, 그리고 복잡성임을 발견하였다. 이와

함께 상관관계분석을 통해 혁신 일치성과 혁신의 채택 및 실행간의 관계를 밝힌 13개의 연구들 중 10개의 연구에서 정적인 관계가 있음을 발견하였다. 상대적 강점과 혁신의 채택 및 실행에 대해서는 5개의 실증연구들에서 정적관계를 나타내는 통계치가 보고되었고, 복잡성의 경우는 7개 중 6개의 연구에서 부적인 관계가 발견되었다.

혁신유형 역시 조직혁신의 양, 질, 또는 속도에 직접 영향을 줄 수 있다. Damanpour (1990)는 혁신유형에 따라 그 기대효과가 달리 평가될 수 있으며, 효과적일 것으로 인식되는 혁신일수록 더 빈번히 그리고 더 빨리 채택될 것이라는 가정을 제시하고 있다. 다시 말해 그 효과가 가시적인 유형의 혁신이 상대적으로 많이 그리고 빠르게 채택되어 실행된다는 것이다. 실제 85개 공립도서관들을 대상으로 그런 가정을 검증하였는데, 의사결정권자들은 기술적 혁신을 관리혁신이나 영역확장혁신(ancillary innovation) 보다 약간 더 효과적인 것으로 인식하고 있었다. 또한, 기술혁신이 관리혁신에 비해 상대적으로 많이 채택된 것도 발견하였다. 그 밖에 Damanpour (1996), Kanter (1988), Kimberly와 Evanisko (1981), Meyer와 Goes (1988), Rogers (1995), Staw (1990), Van de Ven (1993), West와 Farr (1989), 송상호 (1995), 그리고 한국능률협회 (1992, 1995) 연구들도 혁신의 제반 특성들이 조직혁신에 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 혁신특성과 조직혁신 사이의 관계에 대해 다음의 명제를 설정할 수 있다.

명제 3a: 혁신의 속성, 유형, 범위 및 단계 등의 혁신특성은 조직혁신의 양, 질 및 속도에 직접 영향을 미친다.

이와 관련된 가설의 예시를 위해 혁신속성 중 시도가능성, 혁신유형 중 급진적 혁신 대비 점진적 혁신, 혁신의 규모, 그리고 혁신의 단계와 혁신의 양 사이의 관계를 생각해 보자. 만약 혁신의 시도가능성이 높으면 혁신의 시도수나 채택수가 많고 혁신이 급진적인 경우 보다는 점진적이면 혁신을 시도하기가 쉬울 것이다. 이는 혁신의 규모가 적은 경우에도 마찬가지이다. 혁신이 착수단계에 있는 경우, 자원이나 시간이 실행단계에 비해 상대적으로 적게 투입되기 때문에 혁신을 쉽게 시도할 수 있다. 이를 종합하면, 다음의 가설을 설정할 수 있다.

가설 3a: 혁신의 시도가능성이 높고 점진적이고 적은 규모이며 착수단계에 있을수록 조직혁신은 보다 많이 보다 신속히 이루어질 것이다.

4.3.2 혁신비용과 조직혁신

Downs와 Mohr (1980)에 따르면 새로운 아이디어를 인식하고 그것을 실행할 것인지를 결정하기까지 소요되는 의사결정비용에 따라 조직이 채택하는 혁신의 양이나 속도가 달라진다. 그리고 채택한 혁신을 공정-시도점까지 실행하는데 드는 실행비용 역시 조직혁신 실행 속도 등에 영향을 미친다. Tornatzky와 Klein (1982)의 메타분석에 의하면, 5개의 연구들에서 조직혁신의 채택이나 실행과 관련된 비용과 혁신채택 사이에 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌는데, 그 중 3개 연구들에서 부적인 관계가 나타났다.

Abrahamson (1991) 및 Abrahamson과 Rosenkopf (1993) 등은 조직혁신의 경제적 비용뿐만 아니라 조직혁신의 사회적 수용비용도 조직

혁신의 채택여부를 가름짓는 주요 결정요인으로 간주하고 있다. Tornatzky와 Klein (1982)의 메타분석에 따르면, 제도적 편승압력 감수비용의 역 개념에 해당된다고 볼 수 있는 사회적 인정 (social approval)과 조직혁신 채택 및 실행과의 상관관계를 밝힌 3편의 실증연구 중 2개에서 부적인 관계가 나타났다. 이 연구들은 다음 연구명제의 설정을 뒷받침해 준다.

명제 3b: 혁신에 따른 경제적 선택비용과 사회적 수용비용과 같은 혁신비용은 조직혁신의 양, 질 및 속도에 직접 영향을 미친다.

Tornatzky와 Klein (1982)의 연구결과가 시사하듯, 경제적 선택비용이든 사회적 수용비용이든 혁신비용은 조직혁신에 걸림돌이 될 가능성이 높다. 예컨대, 혁신의 착수를 위한 의사결정비용이나 혁신의 실행에 소요되는 비용이 높다면 혁신의 수는 줄어들고 속도는 떨어질 것이다. 그런데 혁신에 소요되는 비용은 혁신에 따른 기대수익을 반영하므로 다음과 같은 예시적 가설의 설정이 가능하다.

가설 3b: 혁신에 소요되는 경제적 선택비용이나 사회적 수용비용이 높거나 혁신으로 인한 경제적·사회적 기대수익이 낮을수록 조직혁신의 양은 줄어지고 속도는 떨어질 것이다.

4.4 조직혁신과 조직성과

Downs와 Mohr (1980), Abrahamson과 Rosenkopf (1993), Kessler와 Chakrabarti

(1996), 그리고 Rogers (1995) 등의 연구들은 조직의 혁신이 성과에 영향을 미칠 것이라는 개념적 근거를 제공하고 있다. 그러나 이에 관한 실증연구는 충분히 이루어지지 않고 있는데, 특히 조직혁신이 상징적 성과나 행동적 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 더욱 그러하다.

〈표 1〉에 제시된 바와 같이, McGrath 등 (1996)은 조직혁신이 어떻게 경제적 우위향상을 통해 경제적 지대를 제고시키는지를 실증적으로 연구하였는데, 8개 국가의 40개 기업들에서 수행된 58개 혁신프로젝트들을 LISREL을 이용·분석한 결과 혁신이 경제적 지대를 향상시키는 것을 발견하였다. Gartrell (1990)은 R&D 활동이 주주의 부를 증대시킴을 실증적으로 규명하였다. Kelm, Narayanan 및 Pinches (1995)는 혁신이 주주의 가치증대에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 연구한 바 있는데, 연구개발 프로젝트를 혁신의 대리변수로 보고 주식시장에 연구개발 프로젝트가 공표되는 것과 주주의 부 증대간 관계를 분석한 결과, 그들은 연구개발 프로젝트가 주주의 부를 증대시켰음을 발견하였다. 그밖에도 Robinson (1990)은 제품혁신이 실제 시장점유율을 증가시키는 효과가 있다는 것을 밝혔다.

Damanpour (1990)도 혁신채택률과 조직성과 사이의 관계를 밝힌 실증연구를 검토하였는데, Becker와 Stafford (1967) 그리고 Bean 등 (1975)의 연구에서는 부적 또는 비유의한 결과가, Armour와 Teece (1978), Mansfield (1968), 그리고 Mason과 Halter (1968)의 연구에서는 정적 관계가 나왔다. 공공도서관을 대상으로 한 자신의 연구에서는, 관리혁신 채택률이 객관적 조직성과와 그리고 관리혁신, 기술혁신 및 영역확장혁신 모두가 도서관장에 의해 평가된 주관적 조직성

과와 유의한 관계가 있음을 발견하였다.

이 연구결과들과 Klein과 Sorra (1996), Lowless와 Anderson (1996), Robinson (1990), 이덕로 (1997), 송상호 (1995), 그리고 한국능률협회 (1992,1995) 등의 연구들은 조직혁신과 조직 성과에 대해 다음 연구명제의 설정을 가능케 한다.

명제 4: 조직혁신의 양, 질 및 속도는 조직의 재무적 성과, 상징적 성과 및 행동적 성과 같은 조직 성과에 영향을 준다.

만약 어떤 조직이 다른 조직보다 혁신채택률이 높고, 채택된 혁신이 유효하며 상대적으로 보다 신속히 혁신을 추진한다면 그 조직은 재무적인 측면에서 상대적으로 높은 성과를 획득할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 상징적인 측면에서도 혁신지향적인 이미지를 보다 용이하게 구축할 수 있을 것이다. 이로 인해 그 조직의 구성원들은 자신의 직무에 보다 만족하고 소속 조직에 보다 강한 애착을 가질 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 예시적 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 보다 많은 혁신을 채택되고 채택된 혁신을 보다 효과적으로 신속하게 추진하는 조직일수록 재무적 성과가 높고 많은 사회적 지원을 받으며 구성원들의 조직몰입도가 높을 것이다.

V. 요약 및 제언

Downs 와 Mohr (1976)는 1970년대 중반 조직혁신에 관한 연구들을 종합적으로 검토한 후, 의미있는 해석을 이끌어낼 수 없을 정도로 연구결과들간의 차이가 심해 조직혁신에 관한 체계적인 지식축적이 이루어지지 못하고 있는 실정이라고 당시

상황을 진단하였다. 그로부터 약 20년이 지난 1990년대 중반, Wolfe (1994) 역시 조직혁신에 관한 연구들을 종합적으로 검토한 뒤, 연구결과들의 일관성이 부족하여 어떤 결론을 도출하기 어렵고 설명력 또한 낮아 조직혁신에 대한 우리의 이해 정도가 아직도 불충분하다고 결론지었다.

이에 대한 가장 큰 이유는, Amabile (1988)이나 Downs와 Mohr (1980)등이 지적하였듯이, 조직혁신과 같이 복잡하고 다양한 현상을 포괄적이고 체계적으로 연구하는데 바탕이 될만한 모형이 부족하였기 때문이다. 그리하여 최만기와 이지우 (1997)는 기존의 주요모형을 개관하고 조직혁신 연구를 위한 통합모형을 제안한 바 있다.

본 연구에서는 이 모형의 설계근거가 되는 문헌들을 상세하게 분석하여 모형내용을 보다 정교하게 기술하고, 이 모형이 갖는 상대적인 강점들을 논의하였다. 아울러 이 모형의 여러 구성요소들 중 조직혁신 자체에 초점을 맞추어, 기존연구에 대한 광범위하고 면밀한 분석을 바탕으로, 지금까지 상대적으로 소홀히 다루어왔으면서도 조직혁신 연구의 지평을 확대하고 질적 심화를 도모할 수 있는 주요 연구명제들을 설정하였다. 마지막으로, 향후 연구를 위해 각 연구명제에 내재한 여러 관계들 가운데 대표적인 관계들을 가설로 제시하였다.

이제 곧 다가올 21세기는 세계화와 정보화로 국경없는 초경쟁이 가속화될 것이다. (D'Aveni, 1994: 손태원과 최만기, 1998). 이런 상황에서 기업이 살아남고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 조직혁신의 일상화가 필수적이다. 기업이 조직혁신을 일상화하는 것을 돕기 위해 앞으로 학계에서는 조직혁신에 관한 현상을 보다 정확하게 규명할 필요가 있다.

본 연구에서는 이런 현상을 규명하기 위해 몇가

지 연구의 명제들을 제공하고 대표적 가설들을 예시하였지만, 이들은 추출가능한 많은 명제들과 이 명제들로부터 유도될 수 있는 구체적 가설들을 고려하면 극히 일부에 불과하다. 따라서 앞으로의 연구에서는 나머지 관계들에 관한 명제들과 가설들을 설정하여 이에 대한 검증이 이루어져야 할 것이다. 또한, 조직혁신은 많은 구성원들의 참여 속에 여러 과정을 거치면서 긴 기간동안에 이루어지는 경우가 많고 그 과정에서 정치적 현상이 나타나게 마련이다. 이런 정치적 과정이 조직혁신을 결정하는 경우가 많기 때문에 향후 연구에서는 이에 대한 관심도 요망된다. 나아가, 조직혁신의 성공여부는 본 연구에서 제시된 구조적 모형에 포함된 요인들 이외에도 비전의 설정과 기능적 실행과 같은 과정적 요소들에 따라 크게 달라질 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 측면에도 관심을 기울여야 할 것이다. 본 연구에서 제시한 기존 연구의 분석, 통합 모형, 그리고 연구명제와 가설들이 그와 같은 향후 연구들을 촉진시키는데 도움이 되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- 박운성과 김태형 (1996), "조직특성과 개인별 혁신운동성과의 지각차이," **경영학연구**, 25, 161-194.
- 손태원과 최만기 (1998), "세계화·정보화시대 한국기업의 신경영 패러다임의 탐색," **인사·조직연구**, 5, 3 (특별호), 1-28.
- 문희철과 김창완 (1995), "우리나라 중소기업의 기술혁신 전략에 관한 실증적 연구," **한국중소기업학회지**, 17, 141-167.
- 송광선 (1995), "기술혁신의 영향요인에 관한 연구--중소기업을 대상으로," **한국중소기업학회지**, 17, 169-192.
- 송광선 (1996), "한국 혁신기업의 유형별 특성에 관한 실증적 연구--중소기업을 대상으로," **경영학연구**, 25, 31-60.
- 송상호 (1995), "기술혁신의 특성과 기업환경, 내부능력, 전략간의 상황론적 연구," **인사관리연구**, 19, 179-210.
- 이덕로 (1997), "우리나라 금융산업의 경영혁신에 관한 현상분석," 한국인사조직학회 (편), **한국기업의 변화와 혁신**, 서울, 다산 출판사, 329-363.
- 이장우와 김태형 (1997), "조직혁신 성과의 영향요인," 한국인사·조직학회 (편), **한국기업의 변화와 혁신**, 서울, 다산출판사, 169-217.
- 최만기와 이지우 (1997), "조직혁신에 관한 통합모형의 탐색," 한국인사·조직학회 (편), **한국기업의 변화와 혁신**, 서울, 다산출판사, 9-81.
- 한국능률협회 (1992), **신경영혁신 실천 매뉴얼**, 서울, 한국능률협회 경영혁신추진 사무국.
- 한국능률협회 (1995), **신경영혁신 실천 매뉴얼**, 서울, 한국능률협회 경영혁신추진 사무국.
- Abbey, A. and J. W. Dickson (1983), "R&D work climate and innovation in semiconductors," *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- Aiken, M. and R. Alford, (1970), "Community structure and innovation: The case of urban renewal," *American Sociological Review*, 35, 650-665.
- Aiken, M. and J. Hage (1971), "The organic organization and innovation," *Sociology*, 5, 63-82.
- Abrahamson, E. (1991), "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations," *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Abrahamson, E. and L. Rosenkopf (1993), "Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion," *Academy of Management Review*, 18, 487-517.
- Amabile, T. M. (1988), "A model of creativity and

- innovation in organizations," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, Greenwich, CT, JAI Press, 123-167.
- Amabile, T. M., R. Conti., H. Coon., J. Lazenby, and M. Herron (1996), "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Armour, H. O. and D. J. Teece (1978), "Organizational structure and economic performance: A test of the multi-divisional hypothesis," *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 9, 106-122.
- Baldrige, J. V. and R. A. Burnham (1975), "Organizational innovation, Individual, organizational, and environmental impacts," *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
- Bean, A. S., R. D. Neal, M. Randor, and D. A. Tansik (1975), "Structural and behavioral correlates of implementation in U.S. business organizations," In R. L. Schultz and D. P. Slevin (Eds.), *Implementing operations research/management science: Research findings and implications*, New York. Elsevier, 77-132.
- Becker, S. W. and F. Stafford (1967), "Some determinants of organizational success," *Journal of Business*, 40, 511-518.
- Becker, S. W. and T. L. Whisler (1967), "The innovative organization: A selective view of current theory and research," *Journal of Business*, 40, 462-469.
- Bouwen, R. and R. Fry (1988), "An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990s," In M. Lambrecht (Ed.), *Corporate revival: Managing into the nineties*, Leuven, Belgium, Leuven University Press, 152-172.
- Bower, M. (1965), "Nurturing innovation in an organization," In G. A. Steiner (Ed.), *The creative organization*, Chicago, IL, Chicago University Press.
- Brooks-Rooney, A., A. Rees, and N. Nicholson (1987), "The development of managers as effective organizational resources: A summary of findings in the wool textile industry," MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield, Memo No. 196.
- Burns, T. and G. M. Stalker (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock.
- Capon, N., J. U. Farley, D. R. Lehmann, and J. M. Hulbert (1992), "Profiles of product of product innovators among large U. S. manufacturers," *Management Science*, 38, 157-169.
- Cooper. R. (1984), "The strategy-performance link in innovation," *R&D Management*, 14, 247-267.
- Cornwall, J. R. and B. Perlman (1990), *Organizational entrepreneurship*, Homewood, IL, Irwin.
- Damanpour, F. (1990), "Innovation effectiveness, adoption and organizational performance," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 125-141.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators," *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models," *Management Science*, 42, 693-716
- Dougherty, D. (1996), "Organizing for innovation," In S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 424-439.
- Downs, G. W, Jr. and L. B. Mohr (1976), "Conceptual issues in the study of innovation," *Administrative*

- Science Quarterly*, 21, 700-714
- Downs, G. W., Jr. and L. B. Mohr (1980), "Toward a theory of innovation," In Z. A. Agnew (Ed.), *Innovation research and public policy*, Ann Arbor, MI, UMF, 75-100.
- Drazin, R. and C. B. Schoonhoven (1996), "Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective," *Academy of Management Journal*, 39, 1065-1083.
- Drew, S. A. W. (1995), "Accelerating innovation in financial services," *Long Range Planning*, 28, 11-21.
- Duncan, R. (1972), "Organizational climate and climate for change in three police departments: Some preliminary findings," *Urban Affairs Quarterly*, 17, 205-245.
- D'Aveni, R. A (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York, Free Press.
- Evan, W. E. and G. Black (1967), "Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure," *Journal of Business*, 40, 511-530.
- Ford, C. M. (1995), "Creativity is a mystery clues from the investigators' notebook," In C. M. Ford and A. G. Dennis (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower vision and real world voices*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 12-49.
- Gartrell, K. D. (1990), "Innovation, industry specialization, and shareholder wealth," *California Management Review*, 32, 87-101.
- Glynn, M. A. (1996), "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation," *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111.
- Hage, J. and M. Aiken (1967), "Program change and organizational prosperities: A comparative analysis." *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- Hage, J. and M. Aiken (1970), *Social change in complex organizations*: New York, Random House.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson., R. A. Johnson., and D. D. Moesel (1996), "The market for corporate control and firm innovation," *Academy of Management Journal*, 39, 1084-1119.
- Howell, J. M. and C. A. Higgins (1990a), "Champions of technological innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Hyun, S. (1996), "Taxonomy of the theories of organizational innovation: A comparison of two perspectives," 1996 Fall Proceedings of Korean Association of Business Administration, Conference, 387-405.
- Jelinek, M. and C. B. Schoonhoven (1993), *The innovation marathon: Lessons from high technology firm*, Oxford, Basil Blackwell
- Kanter, R. M. (1983), *The change masters*, New York, Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1988), "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, CT, JAI Press, 169-211.
- Kelly, P. and M. Kranzberg (Eds.) (1978), *Technological innovation: A critical review of current knowledge*, San Francisco, San Francisco University Press.
- Kelm, K. M., V. K. Narayanan, and G. E. Pinches (1995), "Shareholder value creation during R&D innovation and commercialization stages," *Academy of Management Journal*, 38, 770-786.
- Kessler, E. H. and A. K. Chakrabarti (1996), "Innovation speed: A conceptual model of context,

- antecedents, and outcomes," *Academy of Management Review*, 21, 1143-1191.
- Khan, A. M. and V. Manopichetwattana (1989), "Innovative and noninnovative small firms: Types and characteristics," *Management Science*, 35, 597-606.
- Kimberly, J. R. (1981), "Managerial innovation," In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, Volume 1, New York, Oxford University Press, 84-104.
- Kimberly, J. R. and M. Evanisko (1981), "Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation," *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- King, N. (1990), "Innovation at work: The research literature," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 15-59.
- King, N. and N. Anderson (1990), "Innovation in working groups," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 81-100.
- Klein, K. J. and J. S. Sorra (1996), "The challenge of innovation implementation," *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Kotabe, M. (1990), "The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U. S. multinational firms: An empirical investigation," *Journal of International Business Studies*, 21, 623-638.
- Lawless, M. W. and P. C. Anderson (1996), "Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance," *Academy of Management Journal*, 39, 1185-1217.
- Lovelace, R. F. (1986), "Stimulating creativity through managerial intervention," *R&D Management*, 16, 161-174.
- Mansfield, E. (1968), *Industrial research and technological innovation: An econometric analysis*, New York, Norton.
- Mason, R. and A. N. Halter (1968), "The application of a system of simultaneous equations to an innovation diffusion model," *Social Forces*, 47, 182-195.
- McGrath, R. G., M. Tsai, S. Venkataraman, and I. C. MacMillan (1996), "Innovation, competitive advantage, and rent: A model and test," *Management Science*, 42, 389-403.
- Meyer, A. D. (1982), "Adopting to environmental jolts," *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Meyer, A. D. and J. B. Goes (1988), "Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis," *Academy of Management Journal*, 31, 897-923.
- Mohr, L. (1969), "Determinants of innovation in organizations," *American Political Science Review*, 63, 112-126.
- Nicholson, N. (1990), "Organizational innovation in context: Culture, interpretation and application," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 179-204.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996), "Is slack good or bad for innovation?" *Academy of Management Journal*, 39, 1245-1264.
- Nystrom, H. (1979), *Creativity and innovation*, New York, Wiley.
- Nystrom, H. (1990), "Organizational innovation," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley &

- Sons, 143-161.
- Paolillo, J. G. and W. B. Brown (1978), "How organizational factors affect R&D Innovation," *Research Management*, 2, 12-15.
- Patti, R. J. (1974), "Organizational resistance and change: The review from below," *Social Service Review*, 48, 367-383.
- Penning, J. M. and F. Harianto (1992), "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry," *Strategic Management Journal*, 13, 29-46.
- Pierce, J. L. and A. Delbecq (1977), "Organizational structure, individual attitude and innovation," *Academy of Management Review*, 2, 27-33.
- Robbinson, W. T. (1990), "Product innovation 5th Edition and start-up business market share performance," *Management Science*, 36, 1279-1289.
- Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of innovations (5th edition)*, New York, Free Press.
- Rogers, E. M. and F. F. Shoemaker (1971), *Communication of innovation: A cross-cultural approach*, New York, Free Press.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shane, S., S. Vankatraman, and I. MacMillan (1995), "Cultural differences in innovation championing strategies," *Journal of Management*, 21, 931-952.
- Slappendel, C. (1996), "Perspectives on innovation in organizations," *Organizational Studies*, 17, 107-129.
- Staw, B. M. (1990), "An evolutionary approach to creativity and innovation," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 287-308.
- Tabak, F. and S. H. Barr (1996), "Adoption of organizational innovations: Individual and organizational determinants," *Academy of Management Proceedings*, 388-392.
- Tornatzky, L. G. and K. J. Klein (1982), "Innovation characteristics and innovation implementation: A meta analysis of findings," *IEEE Transactions of Engineering Management*, 29, 28-45.
- Tushman, M. L. and D. Nadler (1986), "Organizing for innovation," *California Management Review*, 28, 74-92.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central problems in the management of innovation," *Management Science*, 32, 590-607.
- Van de Ven, A. H. (1993), "Managing the process of organizational innovation," In G. P. Huber and W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign*, New York, Oxford University Press, 269-294.
- West, M. A. (1990), "The social psychology of innovation in groups," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, New York, John Wiley & Sons, 309-333.
- West, M. A. and J. L. Farr (1989), "Innovation at work: Psychological perspectives," *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Wolfe, R. A. (1994), "Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions," *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
- Zajac, E. J., B. R. Golden, and S. M. Shortell (1991), "New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures," *Management Science*, 37, 170-184.
- Zaltman, G., R. Duncan, and J. Holbeck (1973), *Innovation and organizations*, New York, Wiley.

The Design of An Integrated Model and the Generation of Propositions on Organizational Innovation*

Man Kee Choe ** · Ji Woo Lee***

Abstract

As the 21st century approaches, globalization and change to an information and knowledge society have accelerated hypercompetitive environments. Under such environments, to survive and grow organizations should maintain continuous innovation. Although organizational innovation has attracted many scholars and managers for long time, the research of organizational innovation has not been accumulated because of nonexistence of a comprehensive and systematic model on organizational innovation. This study, therefore, has provided underlying logics of designing Choe and Lee's integrated model of organizational innovation based on comprehensive review of existing studies. This study has also generated important propositions underlying the model focusing on organizational innovation *per se*. This study, further, has exemplified hypotheses derived from each proposition for future studies.

* The present research has been conducted by the Research Fund for Attached Research Institutes of Keimyung University in 1996.

** Professor, School of Business, Keimyung University

*** Associate Professor, School of Business Keimyung University