

# 학습지향성이 점진적 혁신에 미치는 효과 및 재직기간의 조절효과

안 관 영\*

\*상지대학교 경영학과

## The Relationship Between Learning Orientation and Incremental Innovation, and the Moderating Effect of Tenure

Kwan-Young Ahn\*

\*Department of Business Administration, Sangji University

### Abstract

This paper studies the relationship between learning orientation and incremental innovation(process innovation, operational innovation, and service innovation), and the moderating effect of tenure in tele-communication service sector. Based on the responses from 241 employees, the results of multiple regression analysis show that learning orientation have positive relationships with process innovation, operational innovation, and service innovation. The results of moderating analysis showed that longer tenure employees have more positive relationships with all incremental innovation factors(process innovation, operational innovation, and service innovation) than short tenure employees.

**Keywords :** incremental innovation, learning orientation, tenure

### 1. 문제제기 및 연구목적

산업혁명을 계기로 기업의 주요 이윤추구방식은 노동집약형에서 자본집약형으로 변화하였으며, 이러한 변화로 대자본을 바탕으로 하는 기계화된 생산방식이 경쟁력의 원천이 되었다. 이어 지식정보사회가 도래하면서 3차 산업과 서비스산업의 중요성은 더욱 증대되고 있다. 또한 기계화되고 자동화된 생산방식이 일반화되면서 사회적으로 수요와 공급의 관계가 역전되고 기업간 경쟁은 치열해지게 됨으로서 제조업의 경우도 차별화의 요구가 증대되고 있다. 이러한 경영환경 변화의 결과로 제품의 기능을 획기적으로 개선하는 급진적 혁신도 중요하지만 제품의 기능이나 대 고객 서비스, 운영상의 개선과 같은 점진적 혁신의 중요성이 점차 증대하고 있다.

점진적 혁신의 가장 중요한 개념 중의 하나는 'learning by doing'과 경험곡선에 근거하며, 점진적 혁신은 시스

템에의 투입은 동일한 반면, 시스템을 거치면서 산출이 증가하는 것으로 볼 수 있다(안관영, 1997). 현대 조직에서는 개인 창의성과 자발적 참여가 중시되면서 점진적 혁신이 기업성장에 많은 영향을 미치고 있다. 그렇지만 혁신의 연구는 대부분 단기간의 성과를 기대하는 급진적 혁신과 제품혁신을 대상으로 하고 있고, 상대적으로 장기적인 관점의 점진적 혁신과 서비스 혁신에 대한 연구는 미흡한 편이다.

특히 기술혁신과 조직혁신에 대해서는 일찍부터 그 중요성을 인지하고 많은 연구가 진행되어 왔으나, 경제의 발전이 제조업 중심에서 최근의 서비스업의 폭발적인 수요의 증가와 중요성이 커짐에도 불구하고 서비스 기업의 혁신에 대한 선행요인과 영향력에 대한 검증은 미미한 편이다. 본 연구는 선행연구를 개관함으로써 혁신에 관한 연구의 동향을 살펴보고, 또한 다양하게 정의되고 있는 혁신의 개념과 급진적 혁신과 점진적 혁신을 구분하는 관점을 비교하고, 선행연구에서 제시되

† 교신저자: 안관영, 강원도 원주시 상지대학교 경영학과

M · P: 010-2745-3271, E-mail: kyahn@sangji.ac.kr

2010년 5월 31일 접수; 2010년 8월 17일 수정본 접수; 2010년 8월 19일 게재확정

었거나 검증되었던 혁신행동에 대한 결정요인을 종합하고자 한다. 앞서 모든 조직은 학습조직의 일환으로 조직구성원에 의한 지속적인 학습과정으로 이해할 수 있다(안병덕, 2009).

서비스분야는 소비자의 다양한 욕구 충족을 위하여 현장에서 고객과의 대면으로 즉각적으로 이루어지는 서비스가 대부분이며, 또한 지속적인 학습과 경험이 필요한 점진적 혁신의 대상이다. 이러한 필요성에 따라 본 연구에서는 구성원들의 학습지향성이 점진적 혁신에 미치는 효과를 실증분석하며, 이러한 관계가 재직기간에 따라 차이가 있는가를 검증하고자 한다. 재직기간에 따른 차이분석은 점진적 혁신의 제고를 위한 차별적 노력에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 점진적 혁신

혁신(innovation)은 글로벌화 되고 급속히 변화하는 국내외 환경에서 기업뿐만 아니라 정부 등 전 분야에서 적응력과 경쟁력을 확보하기 위해서는 조직, 구성원, 프로세스 등에서 획기적인 변화를 요구하는 한 유형이라 할 수 있다. 변화는 무엇인가를 바꾸는 것을 일컫지만, 혁신은 참신한 아이디어를 적용해 새로운 것을 만들어 내거나 전과는 획기적으로 다른 상태를 이끌어 내려는 단절적인 변화로 이해할 수 있다. 따라서 혁신은 변화에 속하지만 모든 변화가 다 혁신으로 분류되지는 않는다(김일천, 2003; 안병덕, 2009).

이러한 혁신의 개념정의에 대해서도 다양한 견해가 있으며, 일반적인 정의는 ‘혁신은 창의적인 아이디어를 선택하고, 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 과정’을 말한다. Damanpour(1991)는 혁신은 개별적인 구성원들이 어느 정도로 혁신의 활동들을 수용 하는지와 혁신적인 활동들을 실천하고 있는가를 말하며 이를 혁신성향이라고 보았다.

Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 개인의 아이디어를 제품이나, 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 하였다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 개인 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾고, 적절한 계획을 수립하는 등의 행동을 제시하고 있다. 백영미·김성국(2000)은 기업의 경쟁우위를 확보하기 위

해서는 지속적인 혁신이 필수적이며, 조직혁신의 성공적 실현을 위해 개별구성원들의 혁신적 업무행동이 요구된다고 강조하였다. 이들은 개별구성원의 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 선행요인으로 문제해결스타일, 리더 멤버 교환관계, 혁신에 대한 태도, 조직의 경쟁압력에 대한 지각을 제시하였다.

Ettlie, Bridges & O’Keefe(1984)는 조직에서의 급진적 혁신과 점진적인 혁신의 모델을 제시하였는데, 조직의 규모를 제외시키고 조직의 전략이나 조직의 다양한 형태가 사전혁신을 초래한다는 개념으로 조직의 전략과 조직의 구조에 초점을 맞춘 모델이다. 이 모델에 의하면, 급진적 혁신은 기술적인 정책에 의해서, 조직구조는 기술적인 전문가에 의해서 집중화 된다고 하였다.

그리고 사전 혁신 조건으로는 혁신 챔피언과 기술과 조직의 일치에 의하고, 혁신 결과는 급진적인 프로세스 수용과 급진적인 프로그램의 수용이라고 하였다. 또 점진적인 혁신은 조직 전략이 시장차원의 성장전략과 다양화, 조직규모로서 조직구조는 복잡성, 정형화, 집중화 되며, 혁신의 결과는 점진적 혁신 프로세스의 수용과 새로운 제품(서비스)의 도입이라고 하였다.

Damanpour(1991)는 혁신을 변화의 급진성(radicalness)에 따라 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 구분하였다.

이러한 내용을 토대로 급진적 혁신과 점진적 혁신을 개념과 적용대상과 환경, 혁신의 성과 차원에서 구분하여 보면 <표 1>과 같이 구분해 볼 수 있다.

그러나 다양한 연구에도 불구하고 혁신의 급진성에 대하여 공통적으로 받아들이는 정의나 측정방법은 없으나, 다수의 연구자들이 일반적으로 급진성은 기술에 있어서 변화의 정도(혹은 새로운 지식)와 관련이 있다는 것에 동의하고 있다(Ettlie et al., 1984).

### 2.2 학습지향성과 혁신

대체적으로 지식경영은 지식을 획득하고 저장하며 공유하고 활용하는 프로세스를 의미한다. 즉 전체 조직의 다양한 형태로 분산되어 있는 지식을 조직적 차원에서 창출하고 그리고 이를 저장 및 공유하여 조직의 전사적 활동에 사용된다(박태호, 2002). 따라서 지식공유는 지식경영 프로세스의 한 영역이라고 할 수 있다.

Grant(1996)는 지식공유란 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식의 활용을 극대화하여, 조직역량을 강화하려는 활동이라 했다. 최병구(1999)는 지식의 공유는 요구지식의 파악을 통해 지식에 대한 접근이 지원되도록 기술적, 조직적 인프라를 갖추으로써 언제든지 사용 가능하도록 지식에 대한 접근성을

<표 1> 혁신의 급진성에 따른 구분

구분	급진적 혁신	점진적 혁신
개념	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 새로운 제품의 개발이나 새 로운 생산방법의 도입, 슈퍼터의 창조적 파괴</li> <li>○ 기존의 시스템이 다른 시스템으로 전환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 실행을 통한 학습(learning by doing)처럼 누적적이고 지속적인 혁신활동을 통한 변화</li> <li>○ 기업의 본질 변화 보다는 단지 기업활동의 효율성 제고를 위한 기법</li> </ul>
적용대상과 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상호 연결되고 시스템 깊숙히 배어 있는 신념을 변화시키는데 효과</li> <li>○ 개인과 조직의 철학을 변화</li> <li>○ 광범위한 경제적 구조조정, 불화, 불연속 등의 조건을 보여주는 급진적인 시대에 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고립적이고 느슨하게 연결된 신념을 변화시키는 데 효과적</li> <li>○ 한 방향으로의 성장과 안정성을 가진 환경</li> <li>○ 조직이 기본적으로 현재와 미래의 환경조건에 적합하고, 충분한 시간으로 조직의 생명력을 위협하지 않고도 변화 가능</li> </ul>
혁신의 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 점진적 혁신 보다 성과가 높은 것으로 여겨 지지만, 불연속적이고 일시적이어서 잘 발생하지 않음</li> <li>○ 계획적이고 의도적으로 실행, 실행되면 혁명적인 효과 발생</li> <li>○ 패러다임이동(paradigm shift)과 비슷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 안정된 조직에서 서서히 성과가 발생</li> <li>○ 주로 개인적인 차원의 성과</li> </ul>

출처: 안병덕(2009), 전제서.

확보하기까지의 제반 과정으로 볼 수 있으며, 지식의 공유, 배포, 분배, 전이, 내재화 과정으로 나누어질 수 있다고 했다.

이상을 정리해 보면 지식공유는 개인에게 내재되어 있는 다양한 지식을 학습조직 또는 정보기술을 통해 조직구성원들 상호간 지식으로 축적해 가는 과정이라고 할 수 있다. 지식공유의 개념은 지식전이(transfer)와 함께 명확한 개념의 구분 없이 혼용되어 사용되고 있다. 이러한 원인은 연구자들이 지식을 보는 관점의 차이에서 비롯 된다고 할 수 있다. Popadiuk & Choo(2006)은 지식의 창조 관점에서 설명하였고, Zack(1998)에 의하면, 지식은 절차상(know how), 당위성(know why), 조건상(know when), 그리고 관계성(know with)으로 분류하는 것을 제안하였다. 이런 경우에는 지식은 고객, 제품, 프로세스, 그리고 경쟁자들을 이해하는 것과 관련이 있다. 이러한 것은 조직의 가치사슬의 구성 요소이다. 혁신과 지식 창조에 대해서 Popadiuk & Choo(2006)는 두 가지 영역에서 핵심 개념을 다루고 있다. 혁신은 새로운 아이디어가 제품, 프로세스, 서비스와 같이 변환되거나 충족시키는 새로운 아이디어로 구성되어 있다. 아이디어들은 조건들이 지식 창조의 가능성을 가진 환경에서 사람들 간에 충분한 상호작용을 통하여 아이디어들이 형성된다고 하였다.

모든 조직은 지식과 기술을 습득, 공유, 활용하기 위한 공식적, 비공식적 과정과 구조를 가지고 있다. 이러

한 의미에서 조직은 학습시스템으로 생각될 수 있다. 학습시스템은 저마다 학습을 어떻게 할 것인가를 선택할 수 있다(설현도, 2002). 학습지향성(learning orientation)에 대한 연구는 조직학습, 마케팅, 인적자원관리 이론 분야 등에서 많이 연구되고 있다.

Kim(1998)의 연구에서는 학습지향성을 단순모방(imitation), 창조적 모방(creative imitation), 혁신(innovation)으로 분류하고 있다. 이 연구에서는 지식기반수준이 낮은 한국의 현대자동차가 적극적인 위기조성을 통해서 단순모방에서 창조적 모방으로, 다시 혁신으로 학습지향성을 변화시켜 왔으며, 노력의 강도를 강화시킴으로써 신속한 지식변환과정을 통하여 기술능력을 축적해 왔음을 보여주고 있다(설현도, 2002). March et al.(1991)는 환경변화에 대한 조직의 적응 방식을 탐험(exploration)과 활용(exploitation)이라는 두 가지를 제시하고 있다.

탐험이 의미하는 것은 기존의 지식과 다른 새로운 지식을 적극적으로 추구하는 것으로 급진적 혁신에 해당된다고 할 수 있으며, 활용은 기존 지식을 사용하여 점진적으로 개선하고 보완해 나가는 점진적 혁신을 의미하는 것으로 볼 수 있다(설현도, 2002). 이재훈 등(2006)은 학습지향성은 조직에서 새로운 지식의 개발과 관계가 있다. 학습지향성이란 신제품 개발을 포함한 고객의 욕구, 시장변화, 경쟁자 행동 등에 관한 유용한 정보들을 경쟁자 보다 먼저 획득하고 공유하는 활동이라고 할 수 있을 것이다. 이재훈(2006)은 혁신성의 선

행변수와 결과변수 및 매개변수에 관한 논문에서 학습지향성은 혁신성에 매개역할을 하는 것으로 실증적 연구를 통해 확인하였다. 이상과 같은 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고 검증하고자 한다.

가설 1: 구성원들의 학습지향성은 점진적 혁신에 정의 영향을 미칠 것이다.

그런데 구성원들의 태도나 이들에 대한 관리기법이 행동에 미치는 효과는 구성원들의 인구통계적 요인에 따라 차이가 있을 수 있다. 구성원들은 재직기간이 증가함에 따라 조직분위기에 익숙해지며, 담당업무에 대한 숙련도도 높아지게 된다. 그리고 조직에 대한 일체감이 증대하면서 학습지향성과 혁신을 위한 조직의 노력에 대하여도 적극 참여하고자 하는 노력이 증대할 것이다.

이러한 점에서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2: 구성원들의 학습지향성이 점진적 혁신에 미치는 효과는 재직기간이 길수록 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연구의 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 표본조사를 실시하였다. 표본조사는 정보통신 분야에 종사하며, 전국의 각 사업장(지점)에 소속된 직원에게 설문지를 배포, 수거하는 방식을 취하였다. 본 설문은 2009년 10월 23일부터 2009년 11월 8일까지 약 2주간에 걸쳐 총 300부를 배포하여 이 중 256부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 응답이 부실한 15부를 제외한 총 241부를 분석대상으로 하였다.

가설 1과 2를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시하였다. 이 방법은 독립변수와 종속변수간의 관계가 조절변수의 수준에 따라 차이가 있는가, 즉 조절효과를 검증하는데 적합한 기법이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986).

#### 3.2 변수의 조작적 정의

학습지향성은 지식을 적용할 수 있다는 것은 능력이 있다는 것 보다 높은 수준에서 학습이 되었다는 것을 의미하고, 학습이 되었다는 것은 결국 지식이 강화된

것이라고 할 수 있다. 설문문항은 조직의 관리자들이 조직의 목표와 비전 제시, 환경에 맞지 않는 지식의 탈피와 정보공유, 고객과 외부시장의 변화수용 등으로 본 연구에서는 최순영(2004)이 사용한 문항을 사용하였다.

구체적으로 환경변화에 따른 새로운 지식습득 노력, 외부 이해관계자의 의견 수용노력, 외부 시장환경변화에 대한 적응 노력 등을 설문하였다.

점진적 혁신은 급진적 혁신과 대비되는 개념으로 비교적 장기간에 걸쳐서 진행되며, 주로 서비스나 프로세스를 대상으로 하며 실행을 통한 학습처럼 느린적이고 지속적인 혁신활동을 통하여 변화를 추구하는 혁신을 말한다. 점진적 혁신은 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신의 세가지로 구분하고, 프로세스혁신은 기존의 내규와 업무절차의 개선, 경영절차의 아이디어 제안, 비용절감 및 업무효율화를 위한 아이디어 제안을 설문항목으로 구성하였다. 운영혁신은 직원의 복지개선, 직장 만족, 업무개선 및 대인관계 개선을 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였다. 서비스혁신은 내방고객 및 고객 만족을 위한 아이디어 제안, 고객 불만사항이나 신속한 고객서비스를 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였으며, Mandanmohan(2005)의 연구내용을 근거로 12개의 설문문항을 연구자가 재구성하여 Likert-style의 5점 척도로 측정하였다.

### 4. 조사결과의 분석

본 연구에서 분석대상이 되는 연구변수들 간의 대략적인 관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. <표 2>는 연구변수들 간의 무차상관계수를 나타낸 결과이다. 무차상관계수는 두 변수간의 관계에서 다른 변수들을 통제하지 않은 것으로 변수들 간의 관계에 대한 추후 분석을 위한 예비적 분석결과라 할 수 있다.

분석결과 점진적 혁신의 구성요소인 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신은 상호 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 학습지향성은 종속변수인 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신과 모두 긍정적인 유의적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수인 재직기간은 종속변수 중 프로세스혁신, 서비스혁신과 긍정적 관계가 있으며, 독립변수인 학습지향성 과도 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 성별의 경우는 여성에 비하여 남성이 프로세스혁신, 운영혁신과 긍정적 관계가 있으며 서비스혁신은 유의적 관계가 없는 것으로 나타났다. 성격의 경우는 A형 성격일수록 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신과 긍정적 관계가 있으며, 학습지향성도 긍정적인 것으로 나타났다.

<표 2> 연구변수들 간의 무차상관계수

	프로세스혁신	운영혁신	서비스혁신	학습지향성	재직기간	성별	성격
프로세스혁신	1						
운영혁신	.606**	1					
서비스혁신	.613**	.562**	1				
학습지향성	.363**	.285**	.319**	1			
재직기간	.114**	.025	.123**	.185**	1		
성별a)	-.151**	-.141**	-.048	-.006	-.165**	1	
성격b)	.246**	.324**	.221**	.189**	-.175**	.012	1

a) 성별은 남자=1, 여자=2로 코딩

b) 성격은 A형 성격

\* p < .05, \*\* p < .01

학습지향성이 점진적 혁신에 미치는 효과에 대한 가설 1과 학습지향성과 점진적혁신의 관계에서 재직기간의 조절효과에 대한 가설 2를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다.

먼저 가설 1중에서 학습지향성이 프로세스혁신에 미치는 효과를 검증하기 위하여 다중회귀분석한 결과는 프로세스혁신을 종속변수로 하고 성별, 성격, 재직기간을 통제변수로 하는 분석결과와 3단계와 같다. 분석결과 학습지향성의 표준화 회귀계수(β)는 0.151로 나타났으며, 유의수준은 p<.01로 나타났다. 그리고 성별의 경우 남성이 여성에 비하여 프로세스혁신에 긍정적인 영향을 미치며(β=-.073, p<.05), A형 성격이 강할수록 프로세스혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.351, p<.01). 다음으로 학습지향성과 운영혁신의 관계에 대한 분석결과 학습지향성의 표준화 회귀계수(β)

는 0.135로 나타났으며, 유의수준은 p<.01로 나타났다.

성별의 경우 남성이 여성에 비하여 운영혁신에 긍정적인 영향을 미치며(β=-.108, p<.01), A형 성격이 강할수록 운영혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.189, p<.01). 또한 학습지향성과 서비스혁신의 관계에 대한 분석결과 학습지향성의 표준화 회귀계수(β)는 0.102로 나타났으며, 유의수준은 p<.01로 나타났다.

성별의 경우 남성과 여성의 차이는 없으며, A형 성격이 강할수록 운영혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고(β=.348, p<.01), 재직기간의 경우 장기재직자일수록 서비스혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다(β=.069, p<.05). 이상의 분석결과 학습지향성과 점진적혁신(프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신)의 관계에 대한 가설 1은 모두 채택되었다.

<표 3> 위계적 다중회귀분석 결과

예측변수	점진적혁신 단계				운영혁신				서비스혁신			
	1단계	2단계	3단계	4단계	1단계	2단계	3단계	4단계	1단계	2단계	3단계	4단계
성별a)	-.069	-.078	-.073*	-.073	-.094	-.101	-.108*	-.108	.031	.024	.035	.035
성격b)	.401	.352	.351**	.355	.228	.188	.189**	.193	.386	.350	.348**	.350
학습지향성		.157	.151**	.393		.128	.135**	.385		.114	.102**	.261
재직기간			.033	.626			-.040	.572			.069*	.459
학습지향성*재직기간				.691**				.713**				.454*
△R2		.022*	.001	.023**		.025**	.001	.024**		.022**	.005	.014*
R2	.237**	.259	.260	.283	.130	.155	.156	.180	.205	.227	.232	.246

a) 성별은 남자=1, 여자=2로 코딩

b) 성격은 A형 성격

\* p < .05, \*\* p < .01

다음으로 학습지향성이 점진적혁신(프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신)의 관계에서 재직기간의 조절효과에 대한 가설 2를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>에서 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신에 대한 각각의 분석결과와 4단계와 같다.

먼저 학습지향성과 프로세스혁신의 관계에서 재직기간의 조절효과를 분석하기 위해 1단계에서 통제변수인 성별과 성격을 예측변수로 하고 프로세스혁신을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 다음으로 2단계에서는 1단계에서 독립변수인 학습지향성을 추가하여 예측변수로 하였으며, 3단계에서는 2단계에서 조절변수인 재직기간을 추가하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 4단계에서는 재직기간의 조절효과를 분석하기 위해 3단계에서 학습지향성과 재직기간의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가하는 다중회귀분석을 실시하였다. 3단계에 비해 상호작용항이 추가된 4단계에서의 설명력 증가분( $\Delta R^2$ )은 .023으로 나타났으며,  $p < .01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 상호작용항인 ‘학습지향성\*재직기간’의 표준화 회귀계수( $\beta$ )는 .691이며, 유의수준은  $p < .01$ 로 나타나 학습지향성이 프로세스혁신에 미치는 효과는 긍정적인데(3단계 분석결과  $\beta = .151$ ), 단기재직자에 비해 장기재직자일수록 학습지향성이 프로세스혁신에 미치는 효과가 긍정적임을 의미한다.

학습지향성과 운영혁신의 관계에서 재직기간의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과(운영혁신을 종속변수로 하는 위계적 다중회귀분석의 4단계), 상호작용항 ‘학습지향성\*재직기간’의 추가에 따른 설명력 증가분( $\Delta R^2$ )은 .024( $p < .01$ )로 나타났으며, 표준화 회귀계수( $\beta$ )는 .713( $p < .01$ )으로 나타나 학습지향성이 운영혁신에 미치는 효과는 긍정적인데(3단계 분석결과  $\beta = .135$ ), 단기재직자에 비해 장기재직자일수록 학습지향성이 운영혁신에 미치는 효과가 긍정적임을 의미한다. 같은 방법으로 학습지향성과 서비스혁신의 관계에서 재직기간의 조절효과를 분석한 결과 단기재직자에 비해 장기재직자일수록 학습지향성이 서비스혁신에 미치는 효과가 긍정적인 것으로 분석되었다.

이상의 분석결과 학습지향성과 점진적혁신의 관계는 재직기간이 길수록 긍정적일 것이라는 가설 2를 모두 채택하였다.

## 5. 결론 및 제언

기술혁신, 조직혁신에 대해서는 일찍부터 그 중요성을 인지하고 많은 연구가 진행되어 왔으나, 경제의 발전이 제조업 중심에서 최근의 서비스업의 폭발적인 수

요의 증가와 중요성이 커짐에도 불구하고 서비스기업의 혁신에 대한 선행요인과 영향력에 대한 검증은 미미한 편이다. 본 연구에서는 서비스기업에서의 점진적 혁신에 주된 관심을 가지고, 점진적 혁신의 선행요인과 영향력에 대해서 실증적 연구를 실시하였다.

분석결과 학습지향성은 프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신 모두에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 새로운 지식이나 정보에 대하여 구성원들이 쉽게 접근하고, 공유하며, 논의할 수 있는 공간과 장을 만듦으로서 학습지향성을 제고하는 것이 점진적혁신을 촉진하는데 도움이 될 것이다. 구체적으로 제안제도를 활성화하여 구성원들로 하여금 사무실의 분위기 개선이나 운영, 대 고객 서비스 개선을 위한 아이디어를 제안하고 이에 대해 심사하여 포상하도록 하는 것이다. 또는 CoP를 활성화하여 구성원들이 관심있거나 흥미를 갖는 주제에 대해 정보를 온-오프라인 상에서 교환하고, 적절한 아이디어를 인터넷 상에 게시하여 전 구성원들이 공유하는 것도 학습지향성을 증진하는데 도움이 될 것이다. 이러한 점에서 기업차원에서 구성원들의 정보교류나 아이디어의 창안이나 이전, 공유를 위한 활동에 대한 적극적 지원이 요청된다.

이상과 같이 학습지향성이 점진적혁신(프로세스혁신, 운영혁신, 서비스혁신)에 미치는 효과는 긍정적인 것으로 나타났는데, 이러한 관계는 장기재직자일수록 긍정적 효과가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 장기재직자일수록 조직에 대한 몰입도가 높아 사무실 운영이나 방문고객에 대한 관심과 배려도가 높기 때문으로 풀이된다. 따라서 단기재직자에 대하여 담당업무와 조직발전, 또는 고객에 미치는 효과 등에 대해 관심을 갖도록 교육하며, 장기재직자들의 경험과 노하우를 전수하도록 하는 것이 바람직 할 것이다. 특히 신입직원에 대한 멘토링제도의 적용도 조직분위기에 신속하게 적용하는데 도움이 될 것이다.

본 연구는 주로 강원 영서지역과 수도권 지역에 위치한 정보통신 사업분야에 종사하는 현장 종업원들의 설문에 근거하여 실증분석이 이루어졌다. 또한 설문의 구성이 주로 주관적 인지척도에 근거하였다는 점에서 분석결과를 일반화하는데 한계가 있다. 이러한 점에서 추후 보다 광범위한 지역을 대상으로 하는 연구와 종단적 연구가 이루어져야 할 것이다. 그리고 분석결과가 상황에 따라 다르게 나타날 수 있음을 고려하여 추후 연구에서는 재직기간 이외의 다른 상황적 요인을 조절변수로 고려하는 연구도 요청된다.

6. 참 고 문 헌

[1] 김일천(2003), 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구, 계명대학교 박사학위 논문.

[2] 박태호(2002), 지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향, 경성대학교, 박사학위 논문.

[3] 백영미·김성국(2000), “문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계”, 인사·조직연구(한국인사·조직학회), Vol.8, No.1, pp.105-163.

[4] 설현도(2002), 조직의 학습지향성, 흡수능력과 지식창출, 고려대학교, 박사학위 논문.

[5] 안관영(1997), “조직 문화와 점진적 혁신 활동 관계에 관한 실증적 고찰: 개인특성을 중심으로,” 경영학연구 제9권, pp. 233-253.

[6] 안병덕(2009), 점진적 혁신의 결정요인과 조직문화의 조절효과에 관한 연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문.

[7] 이재훈·이도형·박태경(2006), “혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계,” 중소기업연구, 제28권 제2호, pp.75-108.

[8] 최병구(1999), “기업지식화 지표 개발,” 제3회 지식경영 학술심포지엄 논문집, pp. 76-104.

[9] 최순영(2004), 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 혁신능력, 시장기반능력, 경쟁력의 매개역할과 지식관리유형, 존속기간의 조절효과를 중심으로, 강원대학교, 박사학위 논문.

[10] Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” Journal of Personality and Social Psychology, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.

[11] Cohen, J, and P. Cohen(1983), Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science, Hillsdale, New Jersey: Laerence Erlbaum Associates.

[12] Damanpour, F. (1991), “Organizational Innovation A Meta analysis of Effects of Determinants and Moderators,” Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.

[13] Ettlíe, J.E. and W.P. Bridges and R.D. Keefe (1984), “Organization Strategy and Structural Difference for Radical versus incremental Innovation,” Management Science, Vol. 30, No. 6, June.

[14] Grant, R. M. (1996), “Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration,” Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp.375-387.

[15] Kanter. R.(1988), “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations,” Research in Organizational Behavior, Vol. 10, pp. 169-211.

[16] Kim, LinSu(1999), “Building Technological Capability Industrialization: Analytical Frameworks and Korea’s Experience”, Industrial and Corporate Change, Vol.8, No.1, pp. 111-136.

[17] Madanmohan(2005), “Incremental Technical Innovation and their Determinants,” International Journal of Innovation Management, Vol. 9, No. 4, pp. 481-510.

[18] March. J.G., Sproull, S. and M. Tamuz(1991), “Learning from Samples One or Fewer”, Organization Science, Vol.12, No.1, pp.1-13.

[19] Popadiuk, C.W. Choo(2006), “Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?,” International Journal of Information Management, Vol.26, pp. 302-312.

[20] 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, Vol. 37, pp. 580-607.

[21] Zack, M.(1998), “An architecture for managing explicit knowledge”, In Proceedings of Association for Information Systems 1998 Americans Conference, Baltimore, Maryland, August 14-16.

저 자 소 개

안 관 영



현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 청주대학교에서 경영학사, 서울대학교에서 경영학 석사, 인하대학교에서 경영학 박사 학위 취득하였고, 인사·조직이 주 전공이면서 이를 바탕으로 서비스품질, 안전경영, 직업탐색 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 중이다.

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과