

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2018.4.1.51>

JCCT 2018-2-7

## 혁신적 조직문화와 참여가 성과와 이직의도에 미치는 효과

# Effect of Innovative Culture and Participation on Firm Performance and Turnover Intention

김진희\*

Jinhee Kim\*

**요약** 본 논문은 조직의 혁신적 조직문화가 종업원 참여와 이직의도에 대해 미치는 효과와 최종적으로 조직성과에 미치는 효과에 대해 분석하였다. 분석을 위한 자료는 한국직업능력개발원의 인적자본패널에 대한 6차년도(2015년) 조사로 수집된 411개 기업에 대한 자료를 활용하였다. 연구모형의 분석에는 구조방정식분석을 활용하였으며, 분석결과 혁신문화는 조직 내 종업원의 참여를 높이고 이직의도는 낮추는 것으로 나타났다. 또한 혁신문화는 조직성과에도 긍정적인 효과를 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 종업원 참여의 수준이 높을수록 종업원의 이직의도는 줄어들며, 이직의도가 높아지면 조직차원의 성과에도 부정적인 것으로 나타났다.

**주요어** : 혁신적 문화, 참여, 조직성과, 이직의도

**Abstract** This paper examines the relationship between innovative culture, participation of employee, turnover intention and organizational performance. Data were extracted from the Korea Research Institute for Vocational Education & Training(KRIVET)'s human capital corporate panel survey(HCCP) from 2015, and the analysis used 411 companies. To test the research model, structural equation model employed. The model shows that innovative culture was positively related to participation, organizational performance. And turnover intention was a negatively related to innovative culture, participation, organizational performance.

**Key words** : Innovative culture, participation, performance, turnover intention

### 1. 서론

조직문화는 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정으로서 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms)의 체계로 정의한다[1]. 따라서 조직이 어떤 문화를 갖느냐에 따라 구성원의 직무동기와 이직에 대한 의도, 조직

성과 등이 영향을 받게 된다. 조직문화에 대한 연구 중 유형적 접근은 문화를 몇 가지 차원으로 구분하여 각 문화유형에 따라 조직요인이 어떻게 달라지는지에 대해 분석하는데 관심을 갖는다[2]. 만약 바람직하고 좋은 문화적 유형이 조직에 내재화 되어 있다면 그에 영향을 받은 종업원들의 참여 정도가 높아질 것이며, 성과도 높아질 것이다. 또한 좋은 조직문화와 직장문화 속에서 근무하는 종업원들의 직장에 대한 만족도도 높아지게

\*정회원, 대구가톨릭대학교 경영학부  
접수일: 2017년 12월 2일, 수정완료일: 2018년 1월 4일  
게재확정일: 2018년 2월 5일

Received: December 2, 2017 / Revised: January 4, 2018

Accepted: February 5, 2018

\*Corresponding Author: jinhkim@cu.ac.kr

Business School, Daegu Catholic University, Korea

될 것이다.

조직문화와 관련한 연구는 종업원이 공유하고 있는 문화적 가치를 파악하고 이것이 조직에 미치는 긍정적인 영향력을 높이도록 유도하는 것을 목적으로 한다 [3]. 본 연구는 조직문화에 대한 유형적 접근을 바탕으로 혁신적 조직문화 유형이 조직 구성원들의 참여 및 이직의도를 통해 조직성과에 미치는 관계를 규명하는 것을 목적으로 한다.

조직문화의 개념은 그 분석수준(level of analysis)이 조직레벨임에도 불구하고 지금까지 이와 관련한 실증 연구들이 주로 개인수준에서 다루어져 왔고, 조직몰입과 같은 개인차원의 효과성과의 관계를 분석해 왔다는 점에서 본다면, 본 연구는 조직문화의 분석수준을 조직레벨에서 다루고 그에 따른 조직성과를 함께 설명하려고 했다는데 의의가 있을 것이다. 본 연구를 위한 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 국내 기업을 대상으로 2005년부터 격년으로 조사하고 있는 인적자본기업패널조사(HCCP: Human Capital Corporate Panel)의 6차 조사에 응답한 467개 기업 중 해당 종업원들의 조사자료도 함께 매칭되는 것으로 파악된 411개 기업의 설문응답 자료를 활용하였다.

## II. 문헌고찰과 연구모형

### 1. 문헌고찰

#### 1) 혁신적 조직문화

조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형이 있는데, 조직문화를 혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화로 유형화였다. 이 모형의 이론적 타당성과 신뢰성은 이미 많은 학자들로부터 인정받았다[4]. 특히 Quinn & Kimberly의 연구가 조직문화 유형의 정의와 특성을 해석하는데 활용하였다[5]. 이 경쟁가치모형의 문화유형 중 본 연구에서 활용하는 혁신문화의 특성과 내용은 다음과 같다. 혁신문화란 변화를 목표로 하며, 조직의 유연성 유지를 중시한다. 특히 조직의 혁신과 창의력, 동태성을 강조한다. 따라서 환경변화에 대한 적응과 조직혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원들의 혁신적 활동이 중심 가치이다[6].

#### 2) 참여와 이직의도

참여는 주로 조직차원에서의 중재(intervention)와 조정(treatment)을 위한 사회적 기술로 정의된다[7]. 또한

개인의 동기부여와 능력발휘에 대한 분야부터 그룹다이나믹스, 조직과 사회화 프로세스에 이르는 광범위한 수준을 아우른다[8]. 참여가 내포하는 맥락 중에서 특히 인간성장과 개발, 효율성의 가치가 기업차원에서 중요하다. 인간성장과 개발관점에서 볼 때 참여는 조직 구성원들에 대한 조직의 취약성을 보완하는 수단으로서 고려된다. 즉, 직무전문성, 반복작업, 명령체계와 엄격한 감독은 조직 내 합리적인 협력과 확실성을 높이는 반면 종업원 개발과 정신적 안정과 같은 고차원적 만족은 방해한다. 따라서 자율성, 직무충실화, 종업원 영향력 강화를 야기하는 참여는 종업원의 동기유발에 중요한 역할을 한다.

그리고 조직의 생산성과 효율성은 기업조직이 이루어야할 목표인데, 참여는 인간의 존재가치와 역량을 높임으로써 종업원의 불만족, 결근율과 이직률을 줄여 생산성과 효율성을 높이는 데에 기여 한다. 또한 참여를 통해 개인과 조직은 서로의 가치와 목표를 일치시키는 과정을 가지게 된다. 서로의 일치정도가 낮을 때에는 조직으로부터의 강한 목표 요구가 있더라도 종업원은 이에 저항한다. 반면 서로 간의 참여가 보장되고 가치와 목표의 일치가 이루어지면 기업조직은 종업원의 집중과 일관성, 목표몰입을 얻어낼 수 있다[9].

한편 이직의도는 재직의 반대로써 현재의 담당 직무를 그만두고 다른 회사로 옮기는 것을 의미한다. 종업원의 이직은 조직과의 관계 종료를 의미한다. 현재의 조직에 대한 애착심이나 일체감이 현저히 떨어진 상태에서 이직의도는 높아지며 이직의도가 높은 종업원은 현재의 직무성거나 조직의 성과 향상에 대한 기여가 떨어질 수 밖에 없다[9].

#### 3) 조직성과

기업조직에 대한 연구의 주요 관심은 조직성과의 향상과 경쟁력 향상에 있다. 조직성과의 개념은 연구목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능하며, 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념이다[12]. 조직성과는 크게 인적자원 성과, 조직적성과, 재무적 성과로 구분한다[13]. 인적자원 결과물은 개인의 행동주의 관점에서 설명하며, 종업원의 태도와 행동이 조직효과성을 이루는 중요한 요인이라는 시각에서 개인의 직무만족, 조직몰입, 사기 등의 요인을 측정하여 조직성과를 평가한다. 조직적 성과는 시스템 관점의 결과로 노동생산성, 고객지향성, 효율성, 제품(서비스)품질, 서비스만족도 등으

로 성과를 측정한다. 재무적 성과는 기업의 매출액, 순이익, 총자산순이익률, 시장점유율 같은 계량적 지표를 의미한다.

본 연구에서는 조직차원의 성과를 평가하기 위해 노동생산성, 회사이미지, 직원의 직무능력에 대한 측정 자료를 조직성으로 활용한다.

## 2. 연구모형

이상의 논의를 통해 본 연구를 위한 연구의 개념적 틀과 연구모형을 설정하였으며, 다음의 그림 1이 조직의 혁신적 문화가 조직 구성원의 참여와 조직성공을 향상시키는 긍정적인 효과를 가정한다. 또한 혁신적 문화와 참여는 구성원들의 이직의도를 줄이는 긍정적인 역할도 하며, 종업원들의 이직의도가 높아지는 것은 조직성공에 부정적인 영향을 미친다는 점을 모형화 하였다.

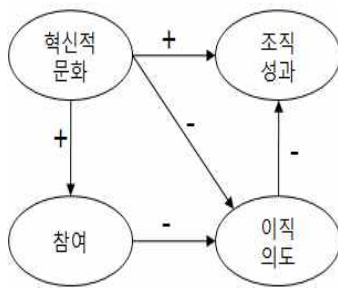


그림 1. 연구모형  
 Figure 1. Research Model

## III. 연구방법

본 연구의 모형을 분석하기 위한 자료는 본 연구를 위한 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 국내 기업을 대상으로 2005년부터 격년으로 조사하고 있는 인적자본기업패널조사(HCCP)의 2015년 6차 조사에 응답한 467개 기업의 자료를 활용하였다.

이 조사는 개별 기업수준의 요인에 대한 설문과 해당기업 복수의 종업원을 대상으로 한 설문으로 나뉘어 조사하였는데, 기업차원의 조사와 종업원 조사 자료가 매칭되는 기업은 411개인 것으로 나타나 최종적으로 411개 기업의 응답자료를 활용하였다.

표 1. 변수의 측정지표

Table 1. Variable Measurement

변수 및 항목		측정대상 (측정단위)
혁신 문화	-변화를 위한 새로운 실험 장려 -혁신활동에 대한 적절한 보상 -창의성 높은 인력에 보상 -경쟁적 분위기와 성과목표 강조	종업원 (5점 리커트)
참여	-직원들에게 회사의 사정을 알려줌 -상급자에게 의견을 자유롭게 개진 -부서간의 자유로운 소통	종업원 (5점 리커트)
이직 의도	- 좋은 조건을 제시하는 회사로 옮길 의향이 있음(단일문항)	종업원 (5점 리커트)
조직 성과	-노동생산성 -회사 이미지 -직원능력	기업 (4점 리커트)

## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 일반적 특성

분석에 활용되는 자료는 411개 기업과 각 기업에 재직중인 종업원을 대상으로 조사하였으며 재직자들의 응답자는 10,069명이다. 먼저 기업수준에서 조사된 자료를 대상으로 산업과 종업원 규모별로 분석한 교차분석 결과를 표 2에 정리하였다.

표 2. 표본의 특성-기업

Table 2. Characteristics of Sample-Company

	299인 이하	300-999인	1,000-1,999인	2,000인 이상	계
제조업	165	112	23	21	321
금융업	9	6	6	4	25
기타	38	20	4	3	65
계	212	138	33	28	411

그리고 다음으로 411개 기업의 재직자 10,069명을 대상으로 수집한 자료를 산업과 재직 중인 직종별로 분석한 교차분석 결과를 표 3에 정리하였다.

표 3. 표본의 특성-종업원 직종

Table 3. Characteristics of Sample-Employee job

	관리	생산 관리	생산	서비스	전문	계
제조업	4,254	285	4,013	-	-	8,552
금융업	252	-	-	145	-	397
기타	615	-	-	-	505	1,120
계	5,121	285	4,013	145	505	10,069

2. 변수의 기업수준으로의 집합

본 논문은 혁신 조직문화와 참여, 이직의도와 조직성과 간의 관계를 분석하는 것이다. 조직문화와 참여, 이직의도는 각 개별 기업에 소속된 복수의 종업원의 응답들을 해당 기업의 수준으로 집합(aggregate)하여 기업 수준에서 측정된 조직성과와 결합하여 분석하여야 한다.

그에 앞서 개인수준의 자료를 기업수준으로 집합(aggregate)하는 것이 정당한지를 검증하여야 하는데, 이는 ICC(intraclass correlation coefficient)분석을 통해 같은 조직 내 종업원 수준의 자료의 동질성 정도를 평가하였다[4].

ICC(1)은 단일항목측정(single measure)으로 하나의 문항에 대해 서로 다른 응답자의 동질성 정도를 측정하는 것이며, ICC(2)는 표본 내 집단의 측정평균(average measure)에 대한 신뢰도를 의미하며, 그 결과는 cronbach's  $\alpha$  값과 유사하다[14]. ICC(1)의 경우 최소한 0보다 커야하고, .20이상이면 비교적 높은 값이며, ICC(2)는 .60이상이면 양호하다[4]. 다음 표 4는 해당 기업 종업원들의 혁신문화, 참여에 대한 설문 항목들에 대한 ICC분석 결과이다.

표 4. ICC분석 결과

Table 4. Result of Intraclass Correlation Coefficient

요인	ICC(1)	ICC(2)
혁신문화	.564	.838
참여	.670	.859

ICC검증 결과 ICC(1)은 .5이상, ICC(2)도 .8이상의 값을 보여주고 있어 동일 기업 내 종업원의 응답 자료의 동질성이 확보되어 기업수준으로 집합(aggregate)하는데 문제가 없을 것으로 판단하였으며, 개인 응답 자료들을 411개 기업의 수준으로 집합하였고, 기업별 성과평가의 항목들과 결합하여 분석하였다.

3. 확인적 요인분석

다음은 확인적 요인분석을 실시하여 본 연구에 활용된 자료들의 요인구조를 평가하였다. 확인적 요인분석에는 구조방정식(structural equation model) 분석을 활용하였다. 모형의 적합도는 앞서 설정한 연구모형이 실제의 자료와 적합성이 높게 구성되었는가를 평가하는 지수이며, 연구모형이 갖는 설명력을 의미한다.

본 연구의 모형 적합도는 RMSEA, TLI, CFI, NFI지수를 사용하였다. .90이상의 적합도와 .08이하의 RMSEA는 비교적 좋은 설명력을 갖는 모형으로 평가한다[15]. 다음 표 5에서 확인적 요인분석 결과 적합도 지수는 .90이상으로 자료와 잘 부합된 것으로 나타났으며, 경로계수도 유의하여 각 설문문항이 연구모형의 구성개념으로 잘 집중되어 집중타당성이 있는 것으로 평가된다. 구성개념 간의 판별타당성은 각 변수의 평균분산추출(AVE: average variance extracted)값이 .5 이상인가를 검토하는데[16], 구성개념의 AVE값 모두 .7이상으로 변수들의 판별타당성이 인정된 것으로 판단하였다.

표 5. 확인적 요인분석, AVE와 신뢰성 분석

Table 5. Confirmatory factor analysis, AVE test

요인항목	표준화 계수	경로계수	표준오차	t	AVE
혁신문화1	.797	1.000			.735
혁신문화2	.918	1.146	.056	20.48**	
혁신문화3	.785	.860	.050	17.32**	
혁신문화4	.500	.558	.055	10.15**	
참여1	.869	1.000			.701
참여2	.795	.819	.044	18.46**	
참여3	.793	.913	.050	18.41**	
조직성과1	.908	1.000			.709
조직성과2	.874	.975	.046	21.30**	
조직성과3	.752	.967	.054	17.93**	

$\chi^2=70.00$ ,  $df=32$ ,  $RMSEA=.054$ ,  $TLI=.98$ ,  $CFI=.98$ ,  $NFI=.97$   
 \*\*:  $p<.01$ , \*  $p<.05$

4. 경로분석 결과

다음으로 본 연구모형을 분석하였는데, 구조방정식 분석을 활용하여 각 변수 간 경로관계를 설정한 후 모형의 적합도와 변수 간 경로의 유의성을 판단하였다.

표 6. 경로분석 결과

Table 6. Result of Path Analysis

요인항목	경로계수	표준오차	t
혁신문화→참여	.853	.057	14.88**
혁신문화→이직의도	-.329	.126	-2.60**
혁신문화→조직성과	.343	.100	3.43**
참여→이직의도	-.361	.119	-3.03**
이직의도→조직성과	-.154	.067	-2.29*

$\chi^2=85.88$ ,  $df=40$ ,  $RMSEA=.053$ ,  $TLI=.98$ ,  $CFI=.98$ ,  $NFI=.97$   
 \*\*:  $p<.01$ , \*  $p<.05$

본 연구모형을 평가하는데 사용된 모형 적합도 지수는  $\chi^2$ , RMSEA, TLI, CFI, NFI를 사용하였다.  $\chi^2$ 지수는 표본의 크기에 따라 민감하게 변하므로 참고만 하였다. 연구모형에서 제시한 변수 간 경로를 구조방정식 분석을 통해 분석한 결과 분석모형의 적합도 지수는  $\chi^2=85.88$ , RMSEA=.053, TLI=.98, CFI=.98, NFI=.97로 나타났다. RMSEA와 TLI, CFI, NFI가 각각 .053과 .95 이상의 값을 보였다는 점에서 비교적 좋은 설명력을 갖는 연구모형으로 판단할 수 있다[15].

각 경로관계에 대한 유의도 검증 결과에서, 첫째, 혁신문화와 참여와의 관계에 대해서는 경로계수=.85( $t=14.88$ ,  $p<.01$ )로 나타나 혁신적 문화가 종업원의 참여를 높이는 데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 혁신문화가 이직의도에 미치는 효과에 대해 경로계수=-.329( $t=-2.60$ ,  $p<.01$ )의 결과를 보여 조직의 혁신적 문화가 종업원들의 이직의도를 낮추는 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 혁신문화가 조직차원의 성과에 미치는 효과에 대해서는 경로계수=.343( $t=3.43$ ,  $p<.01$ )으로 혁신문화가 조직차원의 성과에 미치는 긍정적인 영향이 유의한 것을 확인하였다.

넷째, 종업원 참여와 이직의도와와의 관계에서 경로계수=-.361( $t=-3.03$ ,  $p<.01$ )로 참여의 수준이 높을수록 종업원의 이직의도가 낮아지는 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 다섯 번째로 종업원의 이직의도와 조직성과와의 관계에서 경로계수=-.154( $t=2.29$ ,  $p<.05$ )로 나타나, 종업원의 이직의도가 높은 기업의 성과는 낮아지는 부정적인 결과가 있다는 점을 확인할 수 있었다.

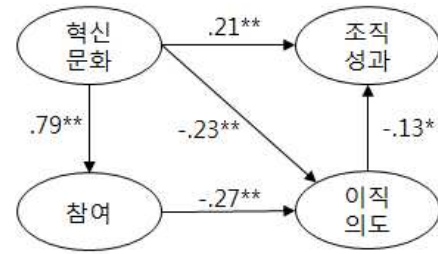
## V. 결 론

본 연구는 기업의 혁신문화가 종사자의 참여, 이직의도 및 조직성과와 가지는 관계에 대해 분석하였다. 연구모형의 분석결과는 다음 그림 2로 요약하였다.

연구모형 검증을 통해 혁신적 조직문화가 참여와 성과를 높이는 요인이라는 것을 확인할 수 있었으며, 이는 종업원들이 조직을 떠나고자하는 이직의도를 줄여주는 효과가 있다는 것을 알 수 있었다.

이를 통해 첫째, 혁신문화의 형성은 자발적 참여를

높여 생산성과 회사 이미지 등의 조직성과를 높이는 데 긍정적인 역할을 한다는 것을 확인하였다.



\* 표준화 계수 값

그림 2. 분석결과 요약

Figure 2. Summary of Analysis

이 혁신문화는 기존의 것에서 탈피해서 새로움을 위한 실험, 위험감수를 중시하므로 기술기업이 아닌 서비스 기업조직에서도 권장되는 문화유형이다. 작업장의 종업원은 직무의 유연성과 서비스별 전문역량에 대한 향상노력이 이루어져야 한다는 점과 창의적인 아이디어를 빈번하게 내는 직원과 업무 정보의 수집과 자기개발 노력을 하는 직원이 좋은 평가를 받을 수 있는 조직 풍토가 높아져야 한다고 여긴다[2].

따라서 기업조직은 위로부터의 혁신지향과 목표제시와 함께 종업원들이 체감할 수 있도록 하기 위한 역량개발의 지원과 아이디어, 실험, 실패의 용인, 직무정보 획득에 대한 평가기준을 마련하고 적절한 보상체계가 마련되어야 할 것이다.

조직문화의 관점에서 보면 좋은 문화라 하더라도 그 한 가지 문화만 강하게 타나난다고 조직의 경쟁력이 높아지는 것은 아니며, 작업장의 개선과 효율성을 높이는 혁신적인 문화와 함께 표준화된 공정과 작업 절차를 중시하는 위계적인 문화도 적절히 조화를 이룰 때 조직성과가 극대화 된다. 따라서 조직문화의 균형과 조화를 위한 다양한 조직문화의 유형이 동시에 추구되고 활성화되어야 할 것이다.

## References

- [1] Cheng, W. & Hahm, S. (2017). Cultural Approach for Future Plan Orientation: Chinese Students Study Abroad, International Journal of Advanced Smart Convergence, 5(4), 38-43.
- [2] Kim, J. (2007). The Relationship between

- Organizational Culture, Organizational Commitment and Performance: An Examination of Public Employment Service, *Quarterly Journal of Labor Policy*, 7(2), 103-134.
- [3] Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- [4] Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- [5] Quinn, R. E. & Kimberly, L. R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. Kimberly, J. R. & Quinn, R. (eds). *Managing Organizational Transitions*. pp. 295-313. Dow Jones-Irwin.
- [6] Sashittal, H. C. & Jassawalla, A. R. (2002). Cultures that Support Product-Innovation Process. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.
- [7] Wagner III, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- [8] Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996), The Challenge of Innovation Implementation, *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- [9] Becker, T. E.(1992). Foci ana Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making, *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- [12] Yoon, K. & Chang, Y. (2016). IOT-based SMEs Producing Standardized Information System Model Analysis and Design, *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 2(1), 87-91.
- [13] Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- [14] McGraw, K. O. & Wong, S. P. (1996). Forming Inferences about Some Intraclass Correlation Coefficients. *Psychological Methods*, 1(1), 30-46.
- [15] MacCallum, R. C. & Hong, S. (1997). Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI, *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- [16] Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.