

# 사내기업가정신과 구성원의 직무만족 및 이직의도에 관한 다수준 분석(multi-level analysis): 사내기업가정신의 영향력과 조직신뢰의 조절효과 검증

김도희 (단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 박사과정)\*

남정민 (단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 주임교수)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구는 2017년도 인적자본패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 자료를 사용하여 사내기업가정신의 효과성을 분석하였다. 사내기업가정신이 기업의 성과로 연결되는 과정에서 주요한 연결고리인 근로자들의 태도는 그동안 자료수집 및 분석방법의 한계로 인하여 대부분 개인 및 조직수준에서 단일수준으로 연구되어 왔다. 사내기업가정신과 구성원의 태도 사이의 관계를 위계적 선형모형(hierarchical linear modeling)을 활용한 다수준분석(multi-level analysis)을 실시하여 변수 간의 관계성 추정에 정확성을 높였다. 또한, 사내기업가정신이 구성원의 태도에 이어지는 과정에서 조직수준의 조절효과에 대해 살펴보았다.

연구결과, 사내기업가정신은 근로자의 조직에 대한 태도인 직무만족 및 이직의도에 긍정적인 영향을 미쳤고, 이 과정에서 조직신뢰는 사내기업가정신과 직무만족의 관계에서 조절역할을 수행하는 것으로 나타났고, 사내기업가정신과 이직의도의 관계에서는 조절역할을 수행하지 않았다. 즉 조직차원의 사내기업가정신은 구성원의 태도에 미치는 중요한 영향변수임을 확인하였다. 이러한 결과를 바탕으로 연구의 시사점, 한계 및 향후 연구과제 등에 관하여 논하고자 한다.

핵심주제어: 사내기업가정신, 직무만족, 이직의도, 조직신뢰, 다수준분석

## 1. 서론

오늘날 기업가정신은 개인의 성과뿐만 아니라 기업의 성과향상에 원동력이며, 국가 경제 성장 및 사회발전의 핵심가치가 되고 있다. 초기 기업가정신 연구는 대부분 기업가의 개인적 특성과 심리적 특성에 초점을 두었다. 이후 기업의 여성 및 인종 등 소수 집단의 기업가정신과 가족기업가정신, 기업의 경쟁전략 등으로 연구 영역이 확장되었다. 이는 초기의 연구초점이 기업가 개인 수준에서 조직 수준으로 옮겨간 것을 의미한다. 2000년대 들어 기업가정신은 사회적기업가정신, 사내기업가정신, 국제기업가정신, 기업가정신 교육 등 다양한 주제로 많은 연구가 진행되고 있다(김영환·양태용, 2013; 이재강·박태경, 2017). 급변하는 경영환경과 다양한 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 기업수준(firm-level)에서 활발한 기업가적 활동이 요구되며(Dess et al., 1999; Zahra et al., 2000; Zahra et al., 1999), 기업의 핵심성장전략으로 사내기업가정신(corporate entrepreneurship)의 중요성이 증가하고 있다(Phan et al., 2009; Goodale et al., 2011; Kuratko & Audretsch, 2013).

세계적인 기업들에서 인적자원과 혁신적인 아이디어가 기업의 중요한 자산이 된 오늘날, 조직 내에서 아이디어 개발을 극대화하기 위해서 사내기업가정신을 활용하여 조직의 경쟁력을 제고하기 위해 노력하고 있다. 삼성전자는 사내벤처 프로그램인 C-랩(Creative Lab)을 운영하고 있으며, 아모레퍼시픽은 린스타트업을 적용한 사내벤처프로그램을 통해 팀당 5억 규모로 사내벤처 활동을 지원하고 있다.

사내기업가정신이 가지는 학술적·실무적 가치가 증가함에 따라, 해외 저명 학술지에는 사내기업가정신을 주제로 한 논문의 게재가 증가하고 있다. 이러한 국제적인 연구흐름에 따라 국내에서도 사내기업가정신에 대한 연구가 증가하는 추세이다. 그러나 양적 증가에 부합한 연구방법의 질적 제고는 아직 부족한 실정이다. 특히 사내기업가정신이라는 조직수준의 변수가 개인수준의 성과에 미치는 영향은 변수 간의 인과관계가 다수준(multi-level)으로 설정되고 분석될 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 국내 게재된 사내기업가정신 논문은 이론적 논의에 적합하게 변수 간의 관련성을 다수준으로 설정하고 적합한 분석방법을 적용한 연구는 전무한 것으로 나타난다.

\* 제1저자, 단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 벤처창업전공 박사과정, kimdohui316@gmail.com

\*\* 교신저자, 단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 주임교수, namjm@dankook.ac.kr

· 투고일: 2019-11-09 · 수정일: 2019-12-23 · 게재확정일: 2019-12-27

조직수준의 연구와 개인수준의 결합은 레벨이슈(level issue)의 문제가 제기될 수 있다. 레벨이슈는 이론의 수준(level of theory), 측정의 수준(level of measurement), 분석 수준(level of analysis)이 상호 일치하지 않을 때 발생할 수 있는 문제를 의미한다. 만약, 3가지 수준이 동일한 수준에서 분석이 이루어지지 않을 경우, 방법론적으로 심각한 문제가 발생하게 된다(박원우 외, 2003; 이재강·박태경, 2017; Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000). 이러한 레벨이슈를 해결하기 위해서 수준을 동일하게 일치시키거나 다수준 연구모형에 적합한 분석 기법인 HLM(Hierarchical linear modeling)을 사용해야 한다. 사내기업가정신 연구가 개인수준과 조직수준과을 모두 포괄하는 연구 분야라는 점에서 다수준분석방법을 적용한 연구의 필요성이 증가하는 이유이다.

본 연구에서는 조직 구성원이 인식하는 조직수준의 사내기업가정신이 구성원 개인의 태도에 미치는 영향에 주목하고자 한다. 또한, 사내기업가정신과 결과변수의 관계를 강화할 수 있는 조절변수로서 조직신뢰를 검증하고자 한다. 조직신뢰에 특별히 주목하는 이유는 조직신뢰가 조직과 구성원 간의 장기적인 측면에서의 관계 형성으로 나타나는 것으로 구성원들의 태도에 영향을 미치기 때문이다(박양규·권미경, 2010). 특히 혁신성과 진취성, 창의성을 하위 변수를 두는 사내기업가정신에 있어 구성원들이 갖는 조직에 대한 신뢰 자체는 도전을 기반한 기업가정신이 갖는 위험성을 헤지(hedge)하는 중요한 안전장치 역할을 할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 조직수준의 사내 기업가 정신이 조직 구성원의 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적인 분석을 진행할 것이며, 조직수준의 조절변수로서 조직신뢰를 두고 개인수준의 결과변수인 이직의도와 직무만족에 대해 어떤 영향을 미치는지에 대해 다수준분석(multi-level analysis)을 통해 진행하고자 한다.

## II. 연구배경 및 가설설정

### 2.1 사내기업가정신

기업가정신은 어떠한 조직 집단에서나 나타날 수 있다(Drucker, 1985). 개인수준 뿐만 아니라 학교, 병원, 공공기관까지 집단, 더 나아가 전체 조직수준에까지 모두 적용될 수 있는 개념으로 확장되었다. 최근 기업가정신은 개인수준에서의 창업가 또는 기업가뿐만 아니라 최고 경영자, 중간관리자, 조직구성원들도 기업가정신을 수행할 수 있으며, 조직규모 측면에서 소기업뿐만 아니라 중소기업 및 대기업에도 적용될 수 있는 개념으로 확장되고 있으며(Morris & Kuratko, 2002; Lumpkin & Dess, 1996), 이러한 흐름에 따라 사내기업가정신이 주목받고 있다. 사내기업가정신은 조직성과와 경제발전에 중요한 요소이며, 1980년대 초부터 기업 활성화와 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 학자와 실무자들은 관심을 보이

고 있다(Schollhammer, 1981, 1982; Burgelman, 1983, 1985; Kanter, 1984; Pinchot, 1985; Rule & Irwin, 1988; Mckinney & McKinney, 1989; Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1991). 사내기업가정신은 대기업뿐만 아니라 중소기업에서도 중요하며(Carrier, 1994), 사내기업가정신과 지속 가능한 혁신에 대한 개인의 헌신에 도움이 되는 내부적 환경의 필요성은 지속적으로 언급된 바 있다(Rothwell, 1975). 사내기업가정신은 혁신적인 행동 및 경쟁전략, 목표를 추구하는 행동으로 정의되며(Miller, 1983), 수익성이나 경쟁력을 가지기 위해 기업 내부에서 새로운 사업 또는 혁신을 가지기 위한 과정으로 정의되기도 한다(Zahra, 1991). 종합적으로 사내기업가정신은 조직 구성원이 새로운 사업을 개발하거나 조직을 전략적으로 혁신하는 과정에서 나타나는 기업가적 성향 및 활동으로 정의될 수 있다. 즉, 창업활동이 아닌 기존 조직 내에서 나타나는 기업가정신의 연장선이라고 볼 수 있다.

사내기업가의 구성개념은 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk-taking)으로 제시되었으며(Covin & Slevin, 1986, 1991), Lumpkin & Dess(1996)는 혁신성과 진취성, 위험감수성과 함께 자율성(autonomy)과 경쟁적인 공격성(competitive aggressiveness) 등 두 가지 범주를 추가해 총 5가지로 개념을 확장하였다. 사내기업가정신의 효과성에 관한 국내 연구에서 사내기업가정신은 조직몰입 및 직무만족과 같은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치며, 개인특성과 환경특성에 의해 조절되는 것으로 나타났다(윤종록 외, 2003; 윤종록·김형철, 2006). 또한, 재무적 및 비재무적 성과 등의 기업성과, 나아가 신서비스개발에 미치는 영향에 대해서도 밝히고 있다(박정우, 2014; 윤용보, 2015).

### 2.2 직무만족과 이직의도

직무만족은 조직 구성원이 구성원으로서의 역할을 수행한 결과로 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔다. Locke(1970)는 조직 구성원으로서의 개인의 직무 또는 직무로 인해 파생된 경험에 대한 평가에서 오는 쾌적한 감정의 지속 또는 만족감으로 정의하였고, Hoppock(1935)은 조직 구성원들이 느끼는 개인 차원의 생리, 환경, 심리 상황의 복합적 결과물로 정의하였으며, 조직구성원 개인의 직무 수행 과정에서 충족된 개인의 욕구, 그로 인해 느끼는 긍정적 혹은 부정적 심리 상태의 조화로 정의되기도 한다(Smith et al., 1983). 고객만족과 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 박광덕(2019)의 연구를 살펴보면, 직무만족과 고객만족도가 조직성과에 반영되고 있고, 직무만족이 조직성과에 미치는 영향력이 상대적으로 강한 것으로 나타났다. 또한 자기효능감과 직무만족, 그리고 혁신행동이 어떻게 직무성과에 영향을 미치는지 연구한 남승하·정종원(2017)의 연구에 따르면 직무만족의 하위 구성개념인 업무만족과 관계만족은 직무성과에 유의미한 직접효과와 간접효과 모두 가지고 있음을 보여주고 있다. 앞서 언급

한 선행연구들을 종합하면 구성원의 조직만족은 전체 기업 차원의 조직성과를 향상시키는 중요한 변수인 것을 알 수 있다. 기업가정신과 직무만족을 다룬 연구에서도 긍정적인 결과가 나타났다. 사회적 기업가정신과 직무만족에 대한 선행연구(이은수·이준우, 2017; 이용탁·주규하, 2015; 배귀희 외, 2014)에서 긍정적인 영향이 나타났으며, 사내기업가정신의 결과요인에 관한 연구에서 사내기업가정신이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업가정신과 직무만족 간의 관계를 연구한 김재형·임진혁(2019)의 연구에서는 조직에서 진취적인 기업가정신을 보이는 조직구성원의 직무만족이 더 높게 나타났다. 이와 같은 선행연구를 토대로 사내기업가정신은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1-1: 사내기업가정신은 구성원의 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

이직의도란 이직이 발생하기 전에 조직 구성원의 내면에 이직하고자 하는 생각을 가지고 있는 상태를 의미하는 것으로 이직 행동을 예측할 수 있는 중요한 개념이다(Steel & Ovalle, 1984). 이직이 적극적인 행동으로 드러나는 행위이며, 이직의도는 조직 이탈이 발생하기 전, 대안들과 현재의 상태를 종합적으로 고려하는 단계로 행위가 발생하지 않은 의지의 상태이다(Tett & Meyer, 1993). 이직이란 조직 구성원의 자발적 혹은 비자발적 조직 탈퇴를 의미하는데, 이는 곧 조직에서 수행하던 역할을 그만두는 것을 의미한다고 할 수 있다. Mobley(1982)는 구성원의 이직을 통해 기업 차원의 성과가 긍정 또는 부정적 영향을 받을 수 있다고 보았다. 구성원 개인의 필요에 의해 발생하는 자발적 이직의 경우, 이는 기업이 필요로 하는 인재의 유출을 의미한다. 이로 인해 발생하는 공백을 채우기 위해서 새로운 종업원 모집과 선발, 훈련 등에 소요되는 비용이 증가하게 된다.

또한 이직한 직원에 의한 핵심 기술 유출 위험, 업무 효율성 저하, 팀 사기 저하 등 기업 성과에 부정적인 결과를 초래할 수 있다(Schlesinger & Heskett, 1991; Kim & Kim, 2011). 이직과 조직성과 간의 관계를 연구한 선행연구에서 이직의도는 실제 이직에 영향을 미치고, 이직의 발생은 조직성과를 낮추는 요인으로 작용함을 알 수 있다. Cotton & Tuttle(1986)의 개인적·외부적·직무요인과 이직의도 간의 관계에 관한 연구, Price & Mueller(1986)의 직간접적 요인과 이직과의 관계에 대한 연구, Mobley(1982)의 이직의도와 이직과의 관계에 대한 연구 등 국내외 많은 이직의도에 관한 선행연구에서 살펴본듯이 이직의 발생 요인은 연구자에 따라 인구사회학적 요인, 작업환경요인, 외부환경요인, 개인특성요인 등 다양하게 존재한다는 것을 알 수 있다. 사내기업가정신은 조직구성원들이 사내기업가정신의 핵심규범인 혁신성, 진취성, 위험감수성을 따르는 경향을 높인다. 이는 조직 내에서 주어진 문제를 다르

게 보고 새로운 시각에서 접근하려는 개인수준의 혁신행동(Scott & Bruce, 1994)을 높일 수 있다. 경영자의 측면에서 볼 때, 사내기업가정신의 혁신성이 창업의도를 높이는 것을 우려할 수 있으나, 선행연구에 따르면 사내기업가정신은 혁신행동에 정의 영향을 미쳤지만 창업의도에는 영향을 미치지 않았다(방태연 외, 2016). 사내기업가정신은 새로운 사업 또는 혁신을 갖기 위한 과정으로 자아실현욕구 및 성취 욕구를 충족시키는 방향성을 갖는다. 사내기업가정신은 구성원의 행동과 태도에 영향을 미칠 수 있으며(Zehir et al., 2012), 이직의도를 줄이는데 긍정적인 영향이 나타났다(Lumpkin & Dess, 1996). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1-2: 사내기업가정신은 구성원의 이직의도에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 조직신뢰

조직신뢰는 “조직의 정책실행 및 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험을 기꺼이 수용하고 자하는 심리상태”로 정의될 수 있다(Rousseau, 1998).

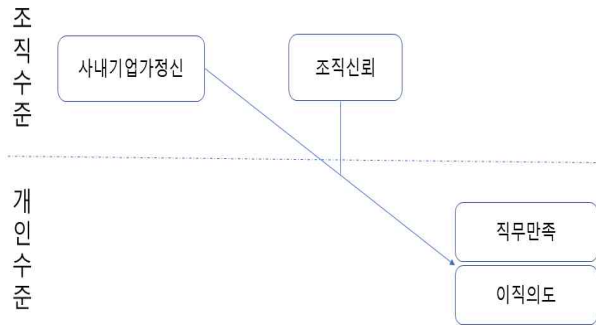
신뢰는 미시적, 거시적 측면으로 나누어 볼 수 있는데, 미시적 측면은 개인이 갖는 동료와의 신뢰 정도를 의미하고 경영자 및 조직에 대한 신뢰는 거시적인 측면을 의미한다(Aryee et al., 2002; 남정민·전병준, 2012). 사내기업가정신의 효과성을 파악하기 위해서는 거시적인 측면에서의 신뢰, 즉 구성원들이 공통적으로 갖는 조직신뢰에 대한 접근이 필요하다. 조직신뢰는 기업의 정책, 인사 관행에 관한 조직수준의 반응으로 인적자원관리기법의 성공여부를 측정하는 중요한 수단 중의 하나이기 때문이다(Costigan et al., 1998).

Podsakoff(1990)은 조직신뢰는 상사에 대한 믿음과 충성심이라고 정의하고 있다. Lewis & Weigert(1985)는 신뢰를 다양한 사람들 간의 관계 속에서 발생하는 사회적인 현상으로 정의하고 있다. 조직신뢰는 조직구성원들이 상호관계에서 서로에 대한 믿음 또는 감정의 형태로서 조직 구성원이 조직과 경영진 및 관리자의 역할과 업무수행에 대해 내포하고 있는 전문성 및 행동에 대한 믿음으로 정의할 수 있다(권기준 외, 2009). 조직신뢰는 직원들의 행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Lewicki, et al., 1998). 김문겸(2014)의 연구에서는 직무만족에 미치는 영향력으로 상급자에 대한 신뢰의 영향력을 분석하였으며, 조현구·최은수(2015)의 연구에서는 경영자의 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하였다. 선행연구에 따르면 기업가정신과 직무만족, 이직의도의 관계에서 신뢰의 조절효과가 나타내는 등(이은수·이준우, 2017; Mulki et al., 2006), 특히 조직신뢰는 도전을 기반한 기업가정신이 갖는 위험성을 헤지(hedge)하는 중요한 안전장치일 수 있다. 따라서 본 연구는 조직신뢰를 조절변수로 설정하여 사내기업가 정신이 조직 구성원의 태도에

미치는 영향에서 조직신뢰의 긍정적인 효과를 검증하고자 한다.

가설2-1: 조직신뢰는 사내기업가정신과 구성원의 직무만족의 관계를 조절할 것이다.

가설2-2: 조직신뢰는 사내기업가정신과 구성원의 이직의도의 관계를 조절할 것이다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상과 자료분석

본 연구를 수행하기 위해 2017년도 인적자본기업패널 자료를 사용하였다. 기업변수의 경우는 Head데이터를 활용했으며, 근로자변수의 경우 Work데이터를 활용했다. 특히 개별 기업 별로 응답자가 10명 미만인 경우 분석대상에서 제외했으며, 전체 표본 중 80%로 차지하는 제조업에 국한하여 분석을 실시하였다. 최종적으로 국내 240개 사업장을 총 5,709명을 대상으로 가설검증을 실시하였다. 개인별 특성을 살펴보면, 남성은 81.3%, 여성은 18.7%, 관리직이 54%, 생산직이 46%를 차지했다. 20대는 8.5%, 30대는 36.4%, 40대 33.6%, 50대 18.7%, 60대 이상은 2.7%로 나타났다.

<표 1> 인구통계학적 분석결과(개인수준)

측정내용		인원	퍼센트
성별	남성	4642	81.3
	여성	1067	18.7
직렬	관리직	3081	54
	생산직	2628	46
연령	20대	487	8.5
	30대	2079	36.4
	40대	1919	33.6
	50대	1070	18.7
	60대 이상	154	2.7
학력	고졸이하	2106	36.9
	대졸	3373	59.1
	석박사졸	230	4.0

<표 2> 인구통계학적 분석결과(조직수준)

측정내용		인원	퍼센트
기업규모	300 미만	126	52.5
	300-999	86	35.8
	1,000-1999	14	5.8
	2,000 이상	14	5.8
기업연령	10년 이상 20년 미만	18	7.5
	20년 이상 30년 미만	43	17.9
	30년 이상 40년 미만	55	22.9
	40년 이상 50년 미만	53	22.1
	50년 이상 60년 미만	28.0	11.7
	60년 이상	43	17.9

조사대상의 기업별 특성과 관련하여 기업규모는 300인 미만이 52.5%, 300인 이상 999명 이하 35.8%, 1,000명 이상 1,999명 이하 5.8%, 2,000명 이상 5.8%로 나타났다. 기업연령은 10년 이상 20년 미만 7.5%, 20년 이상 30년 미만 17.9%, 30년 이상 40년 미만 22.9%, 40년 이상 50년 미만 22.1%, 50년 이상 60년 미만 11.7%, 60년 이상 17.9%로 나타났다.

#### 3.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 구성개념(construct)은 크게 사내기업가정신, 조직신뢰, 이직의도, 직무만족으로 구분된다.

연구의 핵심변수인 사내기업가정신은 경영의 목표를 달성하기 위해 일정 수준의 위험을 감수하려는 기업의 방침 하에 기업의 구성원으로서 개인이나 집단이 내부에서 새로운 사업을 창출하거나 조직전체를 혁신, 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가정신(Chua et al, 1999)이다. 즉, 기업의 혁신적이고 진취적이며 자율성을 보장한 조직문화가 조직구성원들에게 전파되어 조직구성원들이 혁신적이고 진취적인 행동을 수행하며 새로운 조직이나 사업을 창출하고자 하는 과정에서 나타나는 기업가정신으로 정의될 수 있다. 이를 측정하기 위해 선행연구를 참고하여 사내기업가정신의 대표적인 하위차원인 진취성, 위험감수성 및 혁신성을 측정할 수 있는 문항인 ‘우리조직은 변화와 새로운 시도를 장려한다’, ‘우리조직은 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다’, ‘우리조직은 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대한다’ 등 3개 문항을 평균하여 산출하였다. 직무만족의 경우는 ‘현재 일에 대한 만족’, ‘현재 받는 임금에 만족’, ‘현 직장의 인간관계에 만족’ 등으로 측정하였다. 이직의도는 가까운 미래에 조직을 떠날 가능성에 대한 개인의 주관적 평가이다(Mobley, 1982). 즉, 조직 이탈 전 조직이탈을 고려하는 조직구성원 개인의 태도이다. 이를 측정하기 위해 ‘더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함’, ‘회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 됨(억척도)’ 등 2개 문항을 평균하여 산출하였다. 조직신뢰는 ‘동료간 상호신뢰’, ‘평가와

보상에 대한 신뢰', '회사 경영진에 대한 신뢰' 등 3개 문항을 평균하여 산출하였다.

끝으로 본 연구에서는 연구결과의 정확성을 높이기 위해서 기존 연구에서 구성원의 태도에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌던 기업연령 및 기업규모 등을 조직수준에서 통제했으며, 개인수준에서는 성별, 연령, 학력, 직렬 등을 통제하였다.

### 3.3 다수준 접근 방법

사내기업가정신 분야 연구에서는 조직 내 개인의 태도(attitude)와 행동(behavior)을 분석하기 위해 가장 일반적인 방법인 회귀분석 및 구조방정식을 이용하였다. 차원이 다를 경우 가장 큰 문제는 이것을 모델에 담지 못한다는 점이다. 조직에서 개인의 태도나 행위는 개인 수준의 특성의 영향뿐만 아니라, 조직 수준의 영향도 받는다. March & Olsen(1994)의 연구에서 개인의 행태는 조직차원의 관습이나 문화 등의 제도에 의해 결정되며, 구성원들이 조직차원의 제도를 수용하고 내재화함으로써 소속감과 일체감을 가질 수 있으며, 불확실성을 줄일 수 있다고 제시하고 있다(유민봉 외, 2009; 남정민·전병준, 2012).

직무만족 및 이직의도 등 구성원의 태도는 개인마다 직무를 수행하는 태도에 있어 능력, 경력, 나이, 직무특성 등의 다양한 이유로 차이가 있을 수 있다. 기업 내 사내기업가정신 구축 정도는 미시적 특성 변수이기 보다는 조직 전체 차원의 거시적 특성인 것이다. 이러한 이유로 조직수준의 사내기업가정신은 개인과 완전히 분리될 수 있는 것은 아니지만, 이를 모든 조직 구성원에게 공통으로 작용하는 상위의 변수로 보고 분석하는 것이 타당한 접근일 것이다.

만약, 조직수준의 사내기업가정신 연구에서 조직차원의 자료에만 의존하는 경우 정보의 손실과 생태적 오류(ecological fallacy)를 초래할 수 있다. 즉, 집단별로 나타내는 특성이 집단에 속한 개인에게 미치는 영향을 반영하지 못하고 분석하는 문제를 발생시키며, 개인차원의 다양한 특성에 대한 정보를 잃어버리게 된다. 반대로 개인차원의 분석에 의존하게 될 경우, 개인에게 영향을 주는 상위 차원의 영향을 무시하게 되고, 모든 원인을 개인차원으로 환원시켜 해석하는 원자적 오류(atomistic fallacy)를 초래한다(Bryk & Raudenbush, 1992).

본 연구에서 사용한 HLM(Hierarchical Linear Model)을 활용한 다수준분석방법은 개인차원으로 환원하는(disaggregated) 방식과 상위 차원을 통합하는(aggregated) 방식의 한계를 극복하고, 개인차원의 개별 응답자료와 속한 상위차원의 설문자료 및 객관적으로 생성된 자료(조직의 규모, 업종, 기업연령 등)를 통합하여 하나의 모형에 수용한다. 즉, 개인의 태도를 측정하기 위해서 개인차원의 변수(성별, 직급, 직무 등)와 조직차원의 변수(사내기업가정신, 조직신뢰 등)를 동시에 모형에 포함시켜 이들 사이의 영향관계를 보는 것이다.

## IV. 분석결과

### 4.1. 타당도 및 신뢰도, 상관분석 결과

독립변수와 종속변수, 조절변수 모두 복수의 문항으로 측정하였는데, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰도 분석(reliability test)을 실시하였다. 분석결과 사내기업가정신(3개 문항) 0.835, 직무만족(3개 문항) 0.764, 조직신뢰(3개 문항) 0.832, 이직의도(2개 문항) 0.610로 나타났으며, 개인수준과 조직수준으로 구분하여 실시한 요인분석 결과 각 변수는 단일 항목으로 구성되는 것으로 확인되었다(<표3>, <표4>).

<표 3> 개인수준 요인분석

변수명	구성요소	
	1	2
(직무만족1) 현재 일에 만족	.815	.279
(직무만족2) 현재 받는 임금에 만족	.759	.160
(직무만족3) 현 직장의 인간 관계 만족	.749	.453
(이직의도1) 더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함	-.655	.528
(이직의도2) 회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임(역척도 변환)	-.661	.517

<표 4> 조직수준 요인분석

변수명	구성요소	
	1	2
(조직신뢰1) 동료들 간에 서로 신뢰함	.708	.545
(조직신뢰2) 평가 및 보상이 공정하게 이루어짐	.840	.227
(조직신뢰3) 회사 경영진을 믿고 따를 수 있음	.838	.213
(사내기업가정신1) 변화와 새로운 시도를 장려함	.802	-.304
(사내기업가정신2) 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐	.854	-.231
(사내기업가정신3) 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함	.743	-.423

가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성을 파악하기 위해서 연구에 포함된 변수들에 대한 상관분석을 실시하였다. 분석결과 기업가정신은 본 연구의 주요 변수인 직무만족, 이직의도, 조직신뢰와 통계적으로 유의한 상관성이 존재하는 것으로 나타났다(<표 5> 참조).

<표 5> 상관관계분석결과

	평균	표준 편차	1	2	3	4
기업가 정신	3.27	0.76	1			
직무 만족	3.60	0.67	.54**	1		
이직 의도	2.86	0.88	-.40**	-.50**	1	
조직 신뢰	3.43	0.73	.70**	.62**	-.42**	1

a) 표본특징 : 개인수준=7428      b) \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 4.2 조직수준 변수 측정의 타당성 분석

본 연구에서는 개인수준에서 측정된 사내기업가정신 및 조직신뢰가 조직수준의 구성개념으로 합산되어 조직수준으로 승화시키는데 대한 타당성을 확보하기 위해 ICC(1)과 ICC(2)을 측정하였다.

집단 내 상관계수인 ICC(1)과 집단평균의 신뢰도에 해당하는 ICC(2)의 결과는 ICC(1)은 0.2이상, ICC(2)는 0.6이상일 때 바람직하다고 볼 수 있다(Bliese, 2000; James et al., 1984). 검증결과, 사내기업가정신의 ICC(1)은 0.339로, 이 변수의 개인간 분산 중에서 33% 이상이 조직 특성으로 설명된다. 이는 집단 내 동질성에 대한 지지결과로 측정변수가 조직 수준의 변수로 고려될 필요가 있음을 나타낸다(한태영·김원형, 2006). 또한 개인의 조직신뢰 점수의 조직 평균 점수에 대한 신뢰도를 나타내는 ICC(2)는 0.781로 기업수준 변수로 분석하는데 충분하고, 매우 높은 안정성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

### 4.3 위계적 선형모형 분석결과

가설1-1 (사내기업가정신이 직무만족에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위해 HLM(위계적 선형 모형)을 이용한 다수준 분석을 하였다. 분석결과 사내기업가정신은 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma = 0.492$ ,  $p < 0.001$ ; <표 6>, 모형1의 1단계). 따라서 가설 1-1은 지지되

었다.

가설1-2(사내기업가정신이 이직의도에 미치는 영향력)에 대한 검증결과, 사내기업가정신은 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma = -0.569$ ,  $p < 0.001$ ; <표 6>, 모형2의 1단계). 따라서 가설 1-2은 지지되었다.

사내기업가정신과 근로자의 태도 간의 관계에서 조직신뢰의 조절효과를 밝히기 위한 분석을 실시하였다(<표 6>, 모형1 및 모형2의 3단계). 분석결과 가설2-1(사내기업가정신과 직무만족 관계에서 조직신뢰의 조절효과)은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 주는 것으로 나타났지만( $\gamma = 0.232$   $p < 0.05$ ; <표 6>, 모형1의 3단계), 가설2-2(사내기업가정신과 이직의도 관계에서 조직신뢰의 조절효과)는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\gamma = 0.021$ ,  $p > 0.05$ ; <표 6>, 모형2의 3단계). 즉 가설2-2는 기각되었다.

## V. 결론 및 토의

### 5.1 연구의 의의와 시사점

본 연구에서는 조직수준의 사내기업가정신이 어떠한 상황을 통해 근로자들의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 사내기업가정신(독립변수)은 기존 연구에서 주로 제시한 진취성, 혁신성, 위험감수성 등의 하위변수로 측정했으며, 개인수준의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에서 조직수준의 조직신뢰의 조절효과를 검증하고자 하였다.

본 연구의 첫 번째 주제는 사내기업가정신이 근로자들의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 위계적 선형모형(HLM)을 이용하여 정교하게 두 변수간의 관계를 살펴보는 것이다. 분석결과, 사내기업가정신이 높게 구축될수록 근로자들의 직무만족 및 이직의도에 긍정적인 영향을 주고 있음이 나타났다.

두 번째 주제는 사내기업가정신과 근로자의 태도간의 관계에서 조직신뢰의 조절효과를 살펴보는 것이다. 분석결과, 사내기업가정신과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰는 정(+)의 조절효과를 하는 것으로 나타났지만, 사내기업가정신과 이직의도 간의 관계에서 조직신뢰의 조절효과는 나타나지 않았다.

본 연구는 사내기업가정신이 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 끼친다는 기존의 선행연구들과 일치하는 결론을 얻었다.

<표 6> 위계적 선형모형 검증 결과

구 분	모형1 직무만족			모형2 이직의도		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
상수	3.116***	3.131***	3.134***	4.250***	4.246***	4.247***
	(0.051)	(0.050)	(0.050)	(0.064)	(0.064)	(0.064)
개인수준(L 1)						
성별	0.038	0.038	0.037	-0.173***	-0.174***	-0.174***

	(0.023)	(0.023)	(0.023)	(0.029)	(0.029)	(0.029)
학력	0.070**	0.069**	0.068**	0.033	0.035	0.035
	(0.024)	(0.024)	(0.024)	(0.030)	(0.030)	(0.030)
연령	0.006***	0.006***	0.006***	-0.027***	-0.027***	-0.027***
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
직렬	0.211***	0.209***	0.209***	-0.167***	-0.166***	-0.166***
	(0.023)	(0.023)	(0.023)	(0.028)	(0.028)	(0.028)
조직수준(L 2)						
기업규모 1 (300인 이상 1000인 미만)	0.088**	0.102***	0.105***	-0.169***	-0.183***	-0.183***
	(0.030)	(0.027)	(0.027)	(0.043)	(0.042)	(0.042)
기업규모 2 (1000인 이상 2000인 미만)	0.169**	0.173**	0.140**	-0.203*	-0.210*	-0.213*
	(0.057)	(0.051)	(0.052)	(0.084)	(0.080)	(0.083)
기업규모 3 (2000인 이상)	0.160**	0.147**	0.150**	-0.297**	-0.286**	-0.286**
	(0.056)	(0.050)	(0.049)	(0.082)	(0.079)	(0.079)
기업연령	0.000	-0.000	-0.000	-0.002	-0.001	-0.001
	(0.001)	(0.001)	(0.000)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
사내기업가정신	0.492***	0.115	-0.658*	-0.569***	-0.233*	-0.304
	(0.041)	(0.062)	(0.309)	(0.059)	(0.094)	(0.483)
조직신뢰		0.560***	-0.177		-0.499***	-0.566
		(0.073)	(0.297)		(0.111)	(0.463)
사내기업가정신*조직신뢰			0.232*			0.021
			(0.090)			(0.142)
Deviance	11079.462	11031.877	11026.561	13652.441	13637.449	13637.655
a) L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(조직수준), b) * $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$						

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구과제

하지만 본 연구는 두 변수 사이의 관계에서 조직신뢰의 조절효과를 검증함으로써 조직 전체 수준에서 정서적 공유인 조직신뢰의 조절효과를 파악하는데 주안점을 두었다. 특히 기존의 사내기업가정신 연구에 있어 실증적 분석의 한계에서 벗어나 개인수준과 조직수준의 통합적 접근을 시도하였다.

사내기업가정신이 구성원의 태도에 이르는 경로를 밝혔다는 점에서 조직성과를 높일 수 있는 새로운 실마리를 제공하였다. 즉, 사내기업가정신이 조직성과를 제고시키는데 있어 어떠한 방향으로 제시하여야 하는가에 대한 연구를 진행할 수 있을 것이다.

또한, 본 연구의 분석방법인 다수준 분석 방법을 통해 기존 연구의 한계인 조직수준의 제도적 원인변수와 근로자 성과간의 관계를 과도하게 단순화시키는 문제(Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008)와 생태적 오류와 원자적 오류의 문제(Bryk & Raudenbush, 1992)를 해결하고자 노력하였다. 기존 국내 사내기업가정신 연구에 있어 다수준 연구의 필요성이 증대되고 있지만, 실제 실증연구가 전무한 상황에서 개인과 조직에 대한 심층적 이해를 위해 조직수준과 개인수준을 분석을 동시에 진행하여, 조직의 제도적 측면이 조직 구성원 개인의 태도 및 행위에 미치는 영향을 심도 있게 연구하였다.

본 연구의 한계점 및 향후과제는 다음과 같다.

첫째, 횡단적 접근만으로 연구를 진행했다는 것이다. 조직수준의 독립변수인 사내기업가정신이 구성원의 태도에 미치는 영향을 보다 명확하게 증명하기 위해서는 종단적연구(longitudinal analysis)가 필요하다. 비록 조직의 사내기업가정신이 조직수준에서 경험적으로 내재화 되어 있다고 하더라도, 보다 엄밀한 연구를 위해서 시차를 둔 종단적 접근방법의 연구가 필요할 것이다.

둘째, 사내기업가정신이 조직 내 인적자원이 경영성과 및 기업의 경쟁력 및 역량과 같은 조직성과에 영향을 미친다는 것을 궁극적으로 밝히기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다. 본 연구에서는 사내기업가정신과 구성원의 태도간의 다양한 매커니즘을 밝혀냈으나, 이러한 결과가 조직수준의 성과에 영향을 미치는지에 관한 분석은 실시하지 못하였다. 향후 연구에서는 여러 선행연구에서 이론적으로 제시되었던 사내기업가정신과 조직성과 간의 관계를 실증적으로 분석하여 기업가정신 분야의 연구발전을 도모해야 할 것이다.

REFERENCE

권기준·어윤선·이형룡(2009). 조직후원인식이 신뢰와 직무태도에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 18(3), 153-170.

김문겸(2014). 상급자에 대한 신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 내, 외제적 모티베이션의 매개효과를 중심으로, *공공정책과국정관리*, 8(2), 3-24.

김영환·양태용(2013). 기업가정신 전문 유명 국제학술지 논문 검토를 통한 기업가정신 연구 동향 분석, *중소기업연구*, 35(3), 347-376.

김재형·임진혁(2019). 기업가정신이 직무성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 경영자: 근로자 여부의 조절효과를 중심으로, *대한경영학회지*, 32(7), 1181-1197.

남승하·정종원(2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로, *한국인사행정학회보*, 16(4), 27-55.

남정민·전병준(2012). 다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리구성원의 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명, *노동정책연구*, 12(1), 57-85.

박광덕(2019). 고객만족과 직무만족이 조직성과에 미치는 영향분석: 사회복지조직을 중심으로, *사회적경제와 정책연구*, 9(3), 123-154.

박양규·권미경(2010). 직무태도-성과관계 검증과 신뢰의 조절효과, *경상논총*, 28(4), 97-118.

박원우·김재원·최혜원(2003). 레벨이슈 (Level Issue) 의 의미, 현상 및 해결방안, *인사조직연구*, 11, 199-233.

박정우(2014). 조직기업가정신이 기업성과에 미치는 영향: 외식산업 종사자들의 조직몰입 매개효과를 중심으로, *한국외식산업학회지*, 10(2), 23-33.

방태연·이재훈·안성익(2016). 종업원에 대한 사내기업가정신의 선행요인과 결과요인에 대한 연구, *한국산업경영학회*, 31(1), 1-36.

배귀희·박시남·이윤재(2014). 사회적기업가 정신이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개변수를 중심으로, *한국인사행정학회보*, 13(3), 251-276.

유민봉·류은영·심형인·김영호(2009). 관계선형모형을 이용한 조직의 구조적 특성이 공무원의 직무만족에 미치는 영향 분석, *한국행정연구*, 18(4), 31-58.

윤용보(2015). 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 연구: 심리적 주인의식을 매개로, *관광연구저널*, 29(3), 209-223.

윤종록·위홍복·최광신(2003). 조직기업가정신이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구: 환경특성변수와 개인특성변수의 조절효과 검증을 중심으로, *대한경영학회지*, 16(3), 869-888.

윤종록·김형철(2006). 조직기업가정신에 관한 실증연구, *한국창업학회지*, 1, 66-103.

이용탁·주규하(2015). 사회적 기업가정신이 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향-소명의 매개효과, *인적자원관리연구*, 22(2), 107-123.

이은수·이준우(2017). 사회적 기업가정신이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 24(1), 113-133.

이재강·박태경(2017). 국내 사내기업가정신 연구 현황과 향후 연구 방향, *전략경영연구*, 20(2), 1-25

조현구·최은수(2015). 평생교육기관 경영자의 서번트 리더십이 구성원의 직무태도에 미치는 영향: 상사신뢰를 매개로, *평생교육, HRD 연구*, 11(1), 95-118.

한태영·김원형(2006). 권한위임과 조직공정성이 직무효과성에 미치는 영향에 대한 다수준적 (multilevel) 고찰, *인사조직연구*, 14, 183-216.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X.(2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.

Bae, H. K., Park, S. N., & Lee, Y. J.(2014). Korean Public Personnel Administration Review, *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(3), 251-276.

Bang, T. Y., Lee, J. H., & Ahn, S. I.(2016). Employees' level consequences and antecedents of corporate entrepreneurship, *Journal of Business Research*, 31(1), 1-36.

Bliese, P. D.(2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*.

Bowen, D. E., & Ostroff, C.(2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system, *Academy of management review*, 29(2), 203-221.

Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W.(1992). *Hierarchical linear models newbury park*, Calif: Sage Publications.

Burgelman, R. A.(1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, *Administrative science quarterly*, 223-244.

Burgelman, R. A.(1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management, *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.

Carrier, C.(1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study, *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P.(1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Costigan, R. D., Litter, S. S., & Berman, J. J.(1998). A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of managerial issues*, 303-317.

Cotton J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale, *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(3), 628-639.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991). A conceptual model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E.(1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions, *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 85-102.

Drucker, P. F.(1985). Entrepreneurial strategies, *California Management Review*, 27(2).



- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G.(2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance, *Journal of operations management*, 29(1-2), 116-127.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A.(1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic management journal*, 5-15.
- Han, T. Y., & Kim, W. H.(2006). Multilevel Investigations of Effects of Empowerment and Organizational Justice, *Korean Journal of Management*, 14, 183-216.
- Hoppock, R.(1935). Job satisfaction of psychologists, *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B.(2006). Effects of ethical climate and supervisor trust on salesperson's job attitude and intention to quit, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Kim, J. K., & Kim, M. J. (2011). A review of research on hospital nurses' turnover intention, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 538-550.
- Kim, J. H., & Im Jin. H.(2019). The Effect of Entrepreneurship on the Job Performance of Small Businesses: Focused on Mediating Effects of Job Satisfaction & Moderating Effects of Managers/Worker Status, *Korean Journal of Business Administration*, 32(7), 1181-1197.
- Kim, M. K.(2014). A Study on the Effect of Trust in Seniors on Job Satisfaction: Focusing on the Mediating Effect of Internal and External Motivation, *The Journal of Public Policy and Governance*, 8(2), 3-24.
- Kwon, K. J., Eu, Y. S., & Lee, H. R.(2009). The Effect of Perceived Organization Support on Chain Restaurant Employees' Trust and Job Attitude, *Korean Journal of Hotel Administration*, 68(4), 653-663.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G.(1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- Jo, H. K., & Choi, E. S.(2015). The Effect of Servant Leadership of the CEO of Institute Lifelong Education on the Attitude of the Employees: The Mediating Effect of the Leader Trust, *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 11(1), 95-118.
- Kanter, R. M.(1984). SMR Forum: Innovation: The Only Hope for Times Ahead?, *Sloan Management Review* (pre-1986), 25(4), 51.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W.(2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B.(2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Lee, E. S., & Lee. J. W.(2017). Study on the Relationship Between Social Entrepreneurship and Job Attitudes: Moderating Effect of Trust, *Journal of Human Resource Management Research*, 24(1), 113-133.
- Lee, J. K., & Park. T. K.(2017). Corporate Entrepreneurship in Korea: Review and Future Research Directions, *Journal of Strategic Management*, 20(2), 1-25
- Lee, Y. T., & Joo. G. H.(2015). The Effect of Social Entrepreneurship on Customer Orientation and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Calling, *Journal of Human Resource Management Research*, 22(2), 107-123.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J.(1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lewis, J. D., & Weigert, A.(1985). *Trust as social reality*, Social Forces.
- Locke, E. A.(1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- March, J. G., & Olsen, J. P.(1994). *Institutional perspective on governance*, Arena.
- McKinney, G., & McKinney, M.(1989). Forget the corporate umbrella-entrepreneurs shine in the rain, *MIT Sloan Management Review*, 30(4), 77.
- Miller. D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mobley, W. H.(1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and contro.*. Addison-Wesley.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F.(2002) *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*, South-Western Pub.
- Nam, J. M., & Chun, B. J.(2012). The Impact of High Commitment Human Resource Management on Employee Attitudes: Mediating effects of psychological empowerment, *Quarterly Journal of Labor Policy*, 12(1), 57-85.
- Nam, S. H., & Jung, J. W.(2017). The Effect of Self-efficacy and Job-satisfaction on Members Innovation-behavior and Performance, *Korean Public Personnel Administration Review*, 16(4), 27-55.
- Nishii, L. H., & Wright, P.(2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management, *The people make the place*, 225, 248.
- Park, G. D.(2019). Analysis on Customer Satisfaction and Job Satisfaction to Organizational Performances: focused on community welfare organizations, *Social Economy & Policy Studies*, 9(3), 123-154.
- Park, J. W.(2014). The Effect of Organization Entrepreneurship on Firm's Performance-Focus on the Organization Commitment of Food Service Industry Employee, *Food Service Industry Journal*, 10(2), 23-33.
- Park, W. W., Kim. J. W., & Choi. H. W.(2003). Level Issue: Its Concept, Phenomena and Overcoming Methods, *Korean Journal of Management*, 11, 199-233.
- Park, Y. K., & Kwon. M. K.(2010). An Empirical Test for Employee Attitudes-job Performance and the Exploration of a Moderator, *Koreanische Zeitschrift*

- fuer Wirtschaftswissenschaften*, 28(4), 97-118.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L.(2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions, *Journal of business venturing*, 24(3), 197-205.
- Pinchot III, G.(1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur, *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986). Absenteeism and Turnover of Hospitality Employee, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relation*, 245-247.
- Rothwell, R.(1975). Intracorporate entrepreneurs, *Management Decision*, 13(3), 142-154.
- Rousseau, D. M.(1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives, *Research in organizational behavior*.
- Rousseau, D. M.(1998). The 'problem' of the psychological contract considered *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W.(1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge, *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L.(1991). The service-driven service company, *Harvard business review*, 69(5), 71-81.
- Schollhammer, H.(1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies, *Frontiers of entrepreneurship research*, 451-456.
- Schollhammer, H.(1982). Internal corporate entrepreneurship, *Encyclopedia of entrepreneurship*, 209, 223.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, j. P.(1983). Organizational Citizenship Behavior: it's Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K.(1984). A review and meta-analysis of ,research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673
- Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Yong, B. Y.(2015). The Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior and Organization Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Psychological Ownership, *Korea Tourism Research Association*, 29(3), 209-223.
- You, M. B., Ryu, E. Y., & Kim. Y. H.(2009). An Analysis of the Effect of Organizational Structure on Job Satisfaction by Using Hierarchical Linear Model, *Journal of Korea Institute of Public Administration*, 18(4), 31-58.
- Yun, J. L., Wi. H. B., & Choi. K. S.(2003). An Empirical Study on the Effecting Factors of Corporate Entrepreneurship in Organizational Effectiveness: Focus on Moderator of Dynamic Environment and Personality of CEO, *Korean Journal of Business Administration*, 16(3), 869-888.
- Yun, J. L., & Kim, H. C.(2006). An Empirical Research on Organizational Entrepreneurship: Focus on Moderating Effect of Environmental characteristics, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 1, 66-103.
- Zahra, S. A.(1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F.(1999). The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A.(2000). Introduction to Special Topic Forum Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda, *Academy of Management Review*, 25(3), 509-524.
- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S.(2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment, *Turkey SMEs Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 58, 924-933.

## Multi-level Analysis of Corporate Entrepreneurship and Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention: Analysis of HCCP Panel Data

Kim, do hui\*  
Nam, jung min\*\*

### Abstract

This study This study analyzed the effectiveness of Corporate Entrepreneurship, using Human Capital Corporate Panel (HCCP) data from 2017. The attitude of workers, which is main link in the process of corporate entrepreneurship, has been studied at a singular level at individual and organizational levels due to the lack of data and analysis methods. Multi-level analysis using hierarchical and linear modeling was performed to improve the accuracy of the relationship estimation between variables. In addition, this study examined the moderating effect of the organizational level in the process of entrepreneurship.

As a result, corporate entrepreneurship has had a positive effect on job satisfaction and turnover, which is due to the employees attitude and organization. Organizational trust in the process has been shown to perform an important role in the relationship between the corporate entrepreneurship and job satisfaction, and that the relationship between the corporate entrepreneurship and turnover has not been controlled. Based on these results, the implications, limitations, and future research tasks of the study are discussed.

*Keywords: Corporate Entrepreneurship, Organizational trust, Job satisfaction, Turnover intention, Multi-level analysis.*

---

\* First Author, Doctoral Course, Department of Global Venture, Dankook University, kimdohui316@gmail.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Global Venture, Dankook University, namjm@dankook.ac.kr