

조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로

정다운
중앙대학교 경영학과 대학원 박사과정 수료

전병준
중앙대학교 경영학과 교수

The Mediation Effect of Trust and Communication on Relationship between Organizational Culture and Innovative Behavior: Focused on Manufacturing Business

Da-Un Jeong^a, Byung-June Chun^b

^aDepartment of Business Administration, Chung-Ang University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Chung-Ang University, South Korea

Received 30 November 2018, Revised 18 March 2019, Accepted 25 March 2019

Abstract

The purpose of this study is to research the effect of organizational culture on trust and communication. Also, the study explores whether trust and communication affects innovative behavior and the mediation effect on innovative behavior among organizational culture, trust and communication. This study analyzed the mediating effect with SEM using data from the HCCP in 2015. The results of the study are as follows. First, it was found that innovative, collective and rational culture positively influence but hierarchical culture negatively influence trust and communication. Second, trust and communication have a positive effect on innovative behavior and trust has a positive effect on communication. Third, the effect innovative, collective hierarchical and rational culture on innovative behavior is mediated through trust and communication. Therefore, this study suggests creating an innovative, relationship-based and goal-oriented organizational culture which increases trust and communication that facilitates innovative behavior.

Keywords: Communication, Organizational Culture, Innovative Behavior, Trust

JEL Classifications: C12, C83, L21, L23

^a First Author, E-mail: daun8916@daum.net.com

^b Corresponding Author, E-mail: blessyou@cau.ac.kr

© 2018 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

오늘날 조직은 끊임없는 환경변화와 그 변화의 속도도 점점 빨라지고 있는 상황에 놓여 있다. 정보혁명을 통해 급속히 진행된 세계화는 조직 간의 무한경쟁을 불러 일으켰다. 이처럼 불확실성(uncertainty)이 높은 환경에서 조직이 적응하고 살아남기 위해서는 지속적이고 파격적인 조직변화 및 기존에 추구하던 방법에서 탈피하는 조직혁신이 더욱 중요하다. 그러나 동양문화권의 조직은 혁신의 필요성은 공감하지만 실제 파격적 혁신이 이루어지지 않는다. 조직의 혁신은 구성원들로부터 발생하는데 특히, 아시아 문화권의 제조업 조직은 변화보다는 집단주의와 유교가치를 기반으로 구성원들에게 순종과 협조를 강조하는 경향이 있어 구성원들은 통제와 명령에 익숙해져 상호 경쟁 및 자발적 의사결정에 어려움을 겪고 있다(Heu Chul-Hang, 2015). 또한 상명하복식 체계를 강조하기 때문에 기존 틀을 벗어나는 것에 대한 허용 수준이 낮은 편으로 변화에 대응하는 새로운 시스템을 기피하여 혁신을 이루기 어려운 구조이다(Heu Chul-Hang, 2015). 따라서 우리나라 제조업 기업을 대상으로 혁신행동의 원인을 살펴보는 것은 의미가 있다.

조직혁신을 위해 구성원의 혁신행동을 촉진시키기 위해서는 거시적 측면과 구성원의 태도 및 행동과 같은 미시적 요소를 모두 고려하는 것이 중요하다. 그러나 많은 연구들은 조직문화와 조직 유효성관계, 신뢰 및 소통과 조직유효성 관계에 대해서만 다룬 연구가 대부분이며, 이 개념을 통합적으로 살펴본 연구는 미비하다(Choi In-Ok, Park Ji-Hwan and Sun Jong-Gyu, 2011; Shin Hwang-Young and Lee Hee-Sun, 2013). 왜냐하면 거시적으로 맥락적 구조와 조직성과 차원만을 고려하거나 미시적으로 개인행동과 조직유효성을 고려하였을 뿐 거시적 관점과 미시적 관점을 통합하여 바라보고자 하는 노력이 부족하였다.

본 연구에서는 거시적 측면으로 조직 내 가치공유를 바탕으로 개인의 태도와 사고에 영향을 미치는 조직문화를 살펴보고자 한다. 구성원들에 의해 인지된 조직문화는 조직현상에 대

한 해석 근거를 제공하고, 개인의 행동 및 신념의 형성에 영향을 미치기 때문에 조직문화에 따라 구성원의 혁신행동에 차이를 가져 올 것이다(Flamholtz, 1983; Quinn and Hall, 1983).

미시적 관점으로 구성원의 조직신뢰와 의사소통이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 조직문화에 따라 조직 신뢰와 의사소통의 수준의 차이가 있고 이들은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다. 각 조직문화에 따라 구성원들 간 상호작용을 통해 차별적으로 형성된 신뢰와 의사소통 수준은 응집성 및 조직 효과성에 영향을 미칠 것이다. 특히 혁신행동 촉진을 위해 상호협력이 강조 되는데, 조직신뢰와 구성원간의 소통은 중요한 역할을 할 것이다. 신뢰는 구성원 간 관계를 두텁게 만드는 요소이며, 조직을 통합시키는 역할을 하고 이를 바탕으로 조직 내 활발한 소통을 통해 조직 혁신의 기반이 될 것이다(Gong Eun-Hwa and Seo Bong-Eon, 2017).

본 연구는 기업문화, 신뢰, 의사소통 및 혁신행동간 관계를 종합적으로 연구하고자 한다. 상황변수로 Quinn and McGrath(1985)가 제시한 네 가지의 조직문화를 상정하여, 제조업을 대상으로 조직문화가 조직신뢰와 의사소통 수준을 매개하여 혁신행동에 어떠한 관계가 있는지 살펴볼 것이다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화

조직문화는 조직 구성원들 간에 공유되는 행동, 가치나 믿음을 의미한다(Rainey and Steinbauer, 1999). 조직문화는 조직 구성원들이 행동하는 규범, 규칙과 유사하다. 따라서 구성원들은 조직문화로 형성된 조직 내 규범, 규칙에 대해 암묵적으로 동의하는 것으로 간주된다(Ouchi, 1981). 즉, 조직문화는 구성원의 행동과 신념의 기준을 제시함으로써 문화에 따라 구성원들의 행동패턴과 신념을 달라지게 한

다. 조직문화는 구성원의 행동과 의지에 영향을 미치는 중요한 변수로서 구성원의 행동을 예측하는데 반드시 고려되어야 할 요인이다. 본 연구에서는 Quinn and McGrath(1985)가 경쟁가치접근법으로 제시한 조직문화 유형을 활용하여 연구하고자 한다. 유연성과 통제중심, 기업내부지향과 기업내부지향의 두 가지 차원에서 조직문화는 혁신문화, 집단문화, 위계문화 그리고 합리문화로 분류된다.

혁신문화는 변화와 혁신을 추구하는 문화로서 개방체계모형이라고도 한다. 이 문화는 조직의 유연성과 자발성을 강조하고 외부 환경에 관심을 가진다. 분권화를 통한 재량권, 자발성을 바탕으로 외부 환경에 주목하여 변화하는 환경에 능동적으로 적응하고 성장하고자 한다. 혁신문화를 강조하는 조직은 외부 환경에 적응, 성장을 위해 통찰력과 자원 획득을 중시한다(Quinn and McGrath, 1985). 혁신문화는 조직 구성원에게 변화와 새로운 시도를 장려함으로써 조직원의 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 여긴다. 즉, 혁신문화는 조직 구성원들이 새로운 아이디어와 업무 방법을 추구하도록 장려하고 창의적인 아이디어를 실행하는 데 조직의 자원을 투자하고자 노력하는 문화이다.

집단문화는 인적자원 개발을 초점으로 인간 관계에 초점을 가지는 문화이다. 이 문화는 현 조직 유지를 목표로 외부 환경보다 내부 환경에 관심을 가지고 분권화를 통해 구성원의 자발성을 강조한다. 집단문화 조직은 유연성을 추구하며 소속감, 신뢰 그리고 구성원의 참여를 핵심 가치로 생각한다. 구성원의 동기부여 요인을 조직에 대한 소속감과 구성원 간의 화합으로 여긴다. 관리자는 구성원의 참여를 장려하고 그들을 지지해줌으로써 팀워크를 통한 구성원들의 상호작용을 유도한다(Quinn and McGrath, 1985). 집단문화는 인간적이고 가족적인 분위기 창출을 통해 개인적 성장, 발전을 중시하여 개인의 능력을 조직의 발전을 위해 상부상조하는 문화이다(Choi In-Ok, Park Ji-Hwan and Sun Jong-Gyu, 2011).

위계문화는 조직의 안정성에 초점을 맞추고 조직 내 효율성, 단일화 그리고 조직화를 강조하는 문화이다. 이 문화는 구성원의 통제를 통

하여 조직의 안정성을 유지하고자 한다. 위계 문화는 조직의 합동과 균형 유지를 위해 안정성, 질서, 규칙 그리고 규제 등을 핵심가치로 여긴다. 이에 따라 관리자는 보수적이고 권위적이다(Quinn and McGrath, 1985). 위계적 문화는 보수적으로 조직을 운영하고 루틴(routine)을 통한 업무가 일상화되어 있어 업무의 경직성이 강하다.

합리문화는 합리적 목표모형(rational goal model)이라고도 하며 효율성, 성과, 이익을 강조하는 문화이다(Lee Joeng-Nam and Kim Moon-Suk, 2009). 효율적인 업무처리와 합리적 목표달성에 있어 관리자는 조직에게 명확한 목표를 제시한다. 조직은 생산성 향상을 위해 구성원의 동기 유발에 적극 개입하며 경쟁적이고 도전적인 분위기를 만든다. 이런 분위기에서 구성원들은 다른 구성원보다 더 많은 성과를 달성하기 위해 경쟁한다(Quinn and McGrath, 1985). 이처럼 실적 경쟁을 추구함으로써 인간적 배려와 인간관계를 간과할 수 있으며 개인주의적 성향이 강하게 나타날 수 있다(Hwang Yong-Shin and Hee Sun-Lee, 2013).

2. 혁신행동

조직은 외부 환경의 변화에 적응하기 위하여 조직 내부의 '기존 반응 시스템'을 통해 대응한다. 또한 조직은 새로운 방법으로 변화에 대응하는데 이런 행동을 혁신이라고 일컫는다(Flamholtz, 1983). 조직은 조직원이 혁신의 도를 가지는 것로부터 혁신행동이 발생되기 때문에 조직의 변화를 도모하고자 할 때 조직원의 혁신행동이 중요하다. 혁신행동은 문제인식과 업무 개선을 위한 새로운 아이디어나 해결책의 생성과 실행력으로서 산업, 조직 또는 개인 수준에서 발생할 수 있다(Damanpour, 1996; Scott and Bruce, 1994). 조직 수준의 혁신행동은 '조직이 환경에 적응하기 위해 새로운 행동 또는 아이디어를 적용하고자 하는 의도'로 정의된다. 이런 관점에서 혁신행동은 프로세스로서 새로운 행동 또는 아이디어를 생산, 발전 및 실행하고자 하는 의지이다

(Damanpour, 1996).

혁신행동에 대한 선행연구에 의하면 혁신행동은 개인특성, 상황적 특성에 의해 영향을 받는다. 개인특성으로는 성취욕구, 독단성, 자기만족감, 직관적 문제해결스타일, 내재적 동기 부여 수준 및 교육 수준 등이 높을수록 혁신행동을 유발함을 밝혔다(Hammaond et al, 2011; Jabri, 1991; Woodman and Schoenfeldt, 1989). 상황적 특성으로는 자율성, 직무복잡성, 상사의 지원, 리더십, 조직문화 특성 등이 혁신행동의 선행요인으로 다루어져 왔다. 구체적으로 자율성, 직무복잡성과 상사의 지원이 높을수록, 임파워링 리더십이나 분권화되고 혁신 지원적 조직문화 등이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다(Flamholtz, 1983; Hammond et al, 2011; Kim Il-Chun, Kim Jong-Woo and Lee Ji-Woo, 2004). 그러나 상황적 특성과 개인의 행동 및 태도를 종합적으로 고려하여 혁신행동에 미치는 영향을 연구가 부족하여 어떠한 영향을 미치는 지 밝혀낼 필요가 있다.

3. 조직문화와 혁신행동

조직문화는 조직원들이 공유하는 규범이나 공통의 가치체계를 의미하며 조직행동이나 경영전략을 수립하는데 중요한 요소이다. 조직문화는 근무환경 및 시스템을 변화시키고 구성원들의 태도와 행동에 영향을 준다. 조직분위기에 따라 조직의 혁신적 성향 및 구성원의 혁신행동의 중요성이 달라질 수 있다(Smirich, 1983).

조직이 혁신을 권장하는 분위기는 구성원들의 혁신행동의 가치를 높게 평가한다. 조직은 구성원들이 혁신행동을 성공했을 때의 가치를 실패했을 때의 비용보다 크게 지각하여 적극적으로 혁신행동 유도한다. 창의성을 바탕으로 변화와 새로운 시도를 강조하고 새로운 아이디어를 지원해주는 혁신문화는 조직 구성원들의 혁신행동을 유발한다(Scott and Bruce, 1994).

구조적인 유연성과 권한 위임은 네트워크를 활성화시켜 조직 구성원의 혁신성을 증가시킨다(Damanpour, 1996). 집단문화는 구성원이

의사결정에 대한 자발적인 참여를 강조하여 네트워크를 활성화시키고 인간 중심의 인적자원을 중시하며 개인의 능력개발을 강조한다. 이 같은 특징은 구성원들이 새로운 시도에 대한 개인의 의사를 존중하여 창의적 아이디어 개발에 긍정적 영향을 미친다.

상부에 권한이 집중되어 있는 중앙집권화, 형식화와 높은 계층화는 정보의 비공개 및 구성원의 권한위임의 수준을 낮춘다. 이는 구성원들 간의 정보 및 아이디어 공유를 저해시켜 창의성에 부정적 영향을 줄 것이다(Damanpour, 1996; Aiken and Hage, 1971). 또한 규칙, 공식적 권위를 강조하는 형식화는 구성원의 순종을 요구하며 창의적인 문제 해결과 새로운 아이디어 생성을 저해할 것이다(Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2011; Thompson, 2017).

생산성 향상과 성과달성을 중시하는 합리문화는 경쟁적이고 도전적인 분위기를 조성을 통해 구성원이 경쟁적으로 성과향상을 위해 노력하도록 촉구한다. 성과달성을 위해 경쟁적이고 도전적인 분위기를 조성함으로써 기존 업무방식과는 다른 혁신행동을 유발 할 것이다(Quinn and McGrath, 1985). 그러나 선행 연구들을 살펴보면 합리문화와 구성원 혁신행동 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않았고(Choi In-Ok, Park Ji-Hwan and Sun Jong-Gyu, 2011). 합리문화가 직무만족과 조직몰입을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(Hwang Yong-Shin and Hee Sun-Lee, 2013).

선행연구 검토 결과, 조직문화와 혁신행동 간의 연관성을 유추할 수 있으나 인과관계를 명확하게 파악하는데 실패하였다. 또한 조직이 조직문화를 형성하여 구성원의 태도와 행동을 조직의 방향으로 유발하고 싶어 할지라도 구성원이 조직문화에 대한 공유, 인정 및 납득이 이루어지지 않는다면 조직문화의 방향대로 행동하지 않을 것이다. 즉, 조직이 조직문화를 형성한다고 구성원의 구체적 행동을 이끌어 낼 수 있는 것이 아니라 구성원과의 의사소통을 통해 조직문화에 대한 공유 및 합의 또는 구성원의 조직신뢰 형성을 통해 조직이 원하는 목

표로 구성원을 이끌어 갈 수 있다(Quinn and Hall, 1983). 따라서 조직문화와 혁신행동에 대한 직접적인 관계를 보기보다 조직문화와 혁신행동의 메커니즘에 초점을 맞춘 연구가 필요가 있다. 즉, 조직문화와 혁신행동 관계의 매개 영향으로서 조직신뢰 와 의사소통에 대한 연구가 의의를 가진다.

4. 의사소통과 신뢰

의사소통이란 일반적으로 인간관계를 중심으로 한 개체로부터 다른 개체로 정보나 메시지를 전달함으로써 상대방의 생각, 행동 및 태도에 영향을 주는 쌍방향적 행위이다. 조직 내 의사소통은 구성원들이 목표달성을 위해 다양한 계층의 구성원들과 조직 간의 정보를 교환하는 과정이다. 즉, 개인과 조직 차원의 지식의 공유나 수렴되는 과정을 일컫는데 조직 의사소통은 조직 내 정보의 혈류작용으로 지식의 획득과 지식 전의 활동을 포함한다.(Oh Seok-Young, 2013; Seong Yeon-Ok, 2012).

신뢰는 상대를 기꺼이 믿고 위험을 감수할 수 있는 심리적 상태를 의미한다. 특히 조직신뢰는 구성원이 조직에 대한 애착 심리를 형성하고 조직이 구성원에게 이로운 행동을 수행하고 최소한 해로운 행동은 하지 않을 것이라는 조직에 대한 평가, 확신이다(Spence Laschinger, Finegan and Shamian, 2002). 조직신뢰는 사회교환이론에 의해 구성원이 조직을 위해 자발적 사회화를 촉진시키고 기꺼이 위험을 감수하고 노력함으로써 감독, 통제관리 등의 거래비용을 감소시켜 조직효과성에 핵심요인이다(Cook and Wall, 1980; Kramer, 1999).

의사소통과 신뢰 관련 연구를 살펴보면 구성원들 간 활발한 의사소통은 직무만족과 조직몰입에 정적 영향을 미친다(Gong Eun-Hwa and Seo Bong-Eon, 2017). 또한 의사소통은 조직, 개인목표 달성에 필요한 다양한 정보와 지식공유를 가능케 하고 구성원들 간의 업무협조 및 협동심을 향상시켜 업무효율성을 증대시킨다.(Myers and Myers, 1982). 의사소통 수준이 낮으면 지식병목현상이 일어나 조직 내

새로운 지식에 대한 발전적 공유를 저해해 지식획득 및 지식 전이 활동이 일어나지 않아 조직혁신에 음의 영향을 미친다(Bontis, Crossan and Hulland, 2002; Oh Seok-Young, 2013).

조직신뢰는 구성원에게 안정감을 주어 높은 성과를 촉진시키며 조직유효성에 긍정적 영향을 준다. 조직신뢰의 조직유효성은 대개 조직몰입, 직무만족 및 이직의도를 중점적으로 살펴본 연구가 대부분이었다(Cook and Wall, 1980; Gong Eun-Hwa and Seo Bong-Eon, 2017; Kramer, 1999). 리더-구성원간의 교환관계가 혁신행동에 정의 영향을 미친다는 연구가 진행되긴 하였으나 교환관계를 신뢰, 존경, 호감, 재량권 위임 등 포괄적 의미로서 혁신행동간의 관계를 살펴본 연구는 혁신행동과 조직신뢰와의 직접적 관계를 연구할 필요가 있다(Kim Il-Chun, Kim Jong-Woo and Lee Ji-Woo, 2004).

Ⅲ. 연구방법론

1. 연구모형 및 연구가설

1) 조직문화와 조직신뢰, 의사소통에 관한 연구가설

조직문화에 따라 구성원의 태도와 행동이 다르게 나타나고 형성된 구성원의 태도와 행동은 상호 영향을 받기도 한다. 조직문화 유형에 따라 조직에 대한 개인의 태도 신뢰수준과 의사소통 수준이 다르게 나타난다. 또한 조직신뢰수준과 의사소통간에 서로 영향을 미치기도 한다.

조직문화와 신뢰에 대한 연구를 종합해 본 결과 두 변수간에 유의미한 관계가 있음을 밝혀냈다(Robinson and Morrison, 1995; Konovsky and Pugh, 1994; Ryun Eun-Young and Ryu Byung-Gon, 2015). 조직문화의 공유와 동일한 가치신념은 구성원들이 조직 규범을 내면화를 통해 구성원을 결속시키고 조직에 대해 친밀감을 느껴 신뢰를 구축하게 된다. 선행연구들에 따르면 변화문화, 위계문

화, 관계문화와 과업문화가 조직신뢰에 양의 영향을 미친다는 결과와 개발문화 집단문화와 관료문화는 상사신뢰와 관계가 있지만 경쟁문화는 관계가 없다는 연구결과들이 혼재되어 나타난다(Seo In-Seok, Yun Woo-Je and Kwon Gi-Heon, 2011; Ryun Eun-Young and Ryu Byung-Gon, 2015).

조직문화와 의사소통에 관한 선행연구를 살펴보면, 조직문화와 의사소통에 관한 연구(Kim Yeon-Su, 2011)와 조직문화와 종업원 참여에 대한 의사소통의 매개효과를 연구(Jiony, Tanakinjal and Siganul, 2015; Ju Young-Ha and Sun Min-Jung, 2018)한 결과들은 있다. 그러나 조직문화와 조직유효성에 대한 연구에 비하여 조직문화와 의사소통에 관한 연구들이 부족하여 연구할 필요가 있다. 선행연구 결과는 공통적으로 집단문화, 혁신문화와 합리문화는 의사소통수준에 긍정적 영향을 미쳤으나 위계문화는 의사소통에 부정적 영향을 미치거나 유의미한 영향을 미치지 못한다는 연구결과들이 있다(Kim Yeon-Su, 2011; Ju Young-Ha and Sun Min-Jung, 2018). 이처럼 조직문화와 신뢰 및 의사소통에 대한 연구결과들이 합치되어 있지 않기 때문에 조직문화의 기본적 개념과 특징을 바탕으로 각 조직문화가 조직신뢰와 의사소통 수준의 어떠한 차이를 가져오는 지 살펴 볼 필요성이 있다.

구체적으로 혁신문화는 환경변화에 대응하기 위해 구성원의 성장, 창의성 격려 등이 강조된다(Seo Bong-Eon and Gong Eun-Hwa, 2017). 이 같은 조직지원은 구성원들로 하여금 조직을 믿고 조직 가치를 따르게 함으로써 구성원 간 자발적 협조와 상호 소통을 통해 창의적 행동을 촉발할 것이다.

집단문화는 원만한 인간관계, 사기와 팀워크를 강조하며 통합과 협력을 중시한다. 인간중심문화로서 구성원의 참여와 응집력을 중요시하고 구성원 자체를 가치 있게 여긴다(Quinn and Kimberly, 1984). 집단문화는 유대감과 신뢰를 중요한 업무방식으로 여김으로 조직신뢰를 형성하고 구성원들 간 우호적 관계 구축함으로써 상호작용 및 소통을 유발할 것이다.

위계문화는 명령, 규제 등 통제와 안정강조를 바탕으로 효율적인 관리를 중요시 하며 내부의 체계적 관리와 계층화에 따른 공식적 규칙을 강조함으로써 위계질서가 뚜렷한 특징을 가진다(Quinn and Rohrbaugh, 1983). 위계문화는 통제와 지시를 강조하고 구성원을 통제의 대상으로 바라봄에 따라 구성원들의 조직에 대한 진실한 신뢰를 기대하기는 어렵다. 또한 조직 분위기가 보수적이고 권위적이며 상부에 권한을 집중시켜 구성원 간의 소통을 제한시킬 것이다.

과업목표달성에 있어 생산성을 강조하는 합리문화 조직은 명확한 목표달성 및 계획, 목표달성을 위한 효과적 관리 및 성과달성에 대한 보상을 특징으로 한다. 성과달성을 추구하는 문화에서 구성원들은 조직목표를 달성을 위해 협력하고 의견을 주고받는다. 그러나 지나친 성과주의는 구성원이 조직에 대한 방어적 태도를 취함으로써 조직신뢰를 형성하지 못할 것이다(Ju Young-Ha and Sun Min-Jung, 2018). 이를 바탕으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

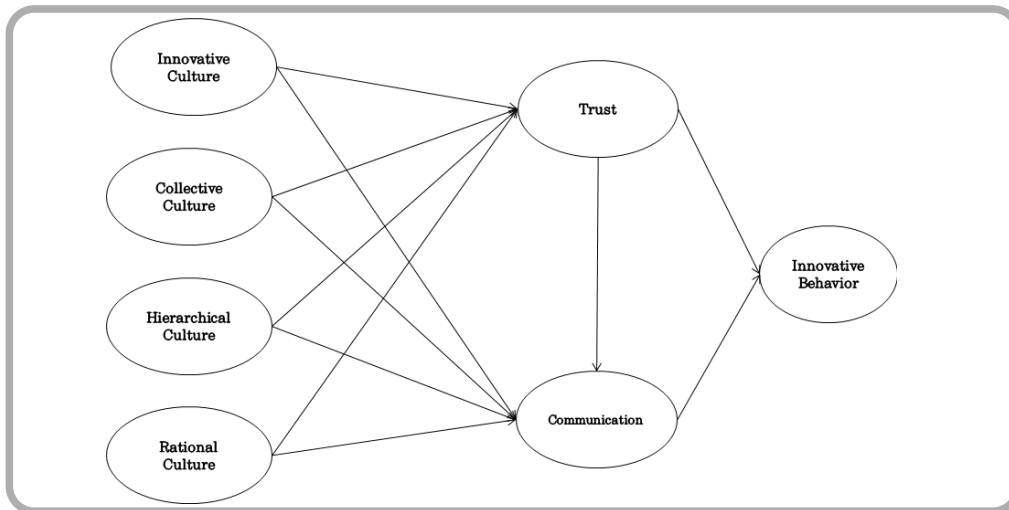
- H1 조직문화에 따라 조직에 대한 신뢰의 정도가 달라질 것이다.
- H1-1 혁신문화는 조직에 대한 신뢰를 증가시킬 것이다.
- H1-2 집단문화는 조직에 대한 신뢰를 증가시킬 것이다.
- H1-3 위계문화는 조직에 대한 신뢰를 감소시킬 것이다.
- H1-4 합리문화는 조직에 대한 신뢰를 감소시킬 것이다.
- H2 조직문화에 따라 조직 구성원 간 의사소통 정도가 달라질 것이다.
- H2-1 혁신문화는 조직 구성원 간 의사소통이 활발할 것이다.
- H2-2 집단문화는 조직 구성원 간 의사소통이 활발할 것이다.
- H2-3 위계문화는 조직 구성원 간 의사소통이 위축될 것이다.
- H2-4 합리문화는 조직 구성원 간 의사소통이 활발할 것이다.

2) 의사소통, 조직신뢰와 혁신행동에 관한 연구가설

조직신뢰가 높은 개인은 조직 및 구성원들 간의 결속이라는 사회심리적 관계를 형성하고 구성원들끼리 정서적으로 동일화됨에 따라 상호의 존성, 상호소통이 증가한다(Kramer, Dougherty

and Pierce, 2004). 조직신뢰는 구성원들 간 업무와 관련된 욕구와 상대방의 관심사에 대해 지속적 관심을 보이고 점차 구성원들 간 동반 적 관계로 발전하면서 구성원들 간 의사소통이 활발해지게 될 것이다(Graen and Uhl-Bien, 1995).

Fig. 1. Research Model



H3 조직신뢰가 높을수록 구성원 간 의사소 통이 활발해 질 것이다.

조직이 구성원들과 높은 신뢰 관계를 유지 하면 구성원의 협동, 지원과 이타적 행동들을 유발시키고 변화에 대한 구성원의 적극적 대처 로 기업의 적응력을 증대시킨다(Marshall, 1999). 조직신뢰가 구축된 구성원은 조직과 상호 의존 관계로서 조직을 위해 위험을 기꺼이 감수하고 자 한다. 이는 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것에 대한 실패의 위험부담을 구성원이 감내하고 업무 외적 행동에 대한 노력을 촉진 시킴으로써 구성원의 혁신행동을 고취시킨다 (McCauley and Kuhnert, 1992; Scott and Bruce, 1994). 국내 연구에서도 상사신뢰는 혁신행동을 조절하거나 혁신행동에 유의한 영 향을 미친다는 점을 추론한 바 있다(Shin Hye-

Young and Kwon Sang-Jib, 2017). 이를 바 탕으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

H4 조직에 대한 신뢰가 높을수록 혁신행동 이 높아질 것이다.

Damanpour(1991/1996)에 의하면 네트워 크의 활성화와 활발한 의사소통을 통해 조직에 대한 지원을 늘리는 것은 조직 구성원의 혁신 성향을 증가시킨다. 구성원간의 의사소통은 구 성원 간의 새로운 아이디어의 공유와 피드백을 통한 지식 전이를 확대시키고 긍정적인 교환관 계를 통한 목적의식 공유와 지식전이에 의해 조직혁신에 정의 영향을 미친다(Oh Seok-Young, 2013). 구성원들 간의 활발한 의사소통을 통한 협동에 의해 혁신행동이 촉진된다(Chandler, 1962).

H5 조직 구성원 간 의사소통이 활발할수록 혁신행동이 높아질 것이다.

선행연구에서는 조직문화와 조직신뢰와 의사소통을 결과변수로 바라보지 않고 매개변수로 바라보았는데, 이는 변수의 '연계성'의 특징에 따른 것으로 해석할 수 있다(Ryu Eun-Young and Ryu Byung-Gon, 2015). 즉, 조직의 신념과 가치체계인 조직문화가 개인의 태도와 행동에 영향을 줌으로써 조직유효성에 변화를 가져온다.

H6 구성원의 조직신뢰와 의사소통은 조직문화와 혁신행동 관계를 매개할 것이다.

IV. 실증분석 결과

1. 연구방법

1) 데이터 및 연구대상

인적자본기업패널은 한국직업능력개발원에서 2005년을 1차 조사를 시작으로 2년마다 2015년에 걸쳐 6차까지 조사를 진행했다. 인적자원기업패널은 인적자원의 중요성이 강조되는 가운데 인적자원의 능력을 개발시키고 관리하기 위한 목적으로 데이터를 구축하고 있다. 본 연구는 인적 자본 중 조직성과에 크게 기여하는 혁신행동과 조직문화 등을 포함한 2015년 6차년도 인적자본기업패널은 5개의 기업을 대상으로 근로자 10,069명을 조사한 데이터를 활용했다. 본 연구는 6차(2015)년도 자료 중 제조업을 대상으로 조사한 근로자 7,108명의 자료를 바탕으로 연구하였다.

2) 변인설정 및 분석도구

인적자본기업패널에서 측정된 조직문화 변수를 Quinn(1983/1985)이 정의한 조직문화 분류에 따라 혁신문화, 집단문화, 위계문화 그리고 합리문화로 설정했다. 각 요인에 대한 대

표적 설문문항은 '성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대한다.', '가족과 같은 조직 분위기를 형성한다.', '서열의식을 강조하는 조직분위기를 형성한다.'와 '경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다.'이다. 각 설문문항에 대해 '전혀 그렇지 않음=1'에서부터 '전적으로 그러함=5'까지 5점 척도로 측정했다.

중속변수는 인적자본기업패널에서 측정된 개선과 실행에 주도적 역할 변수와 회사 변화와 주도변수를 Scott and Bruce(1994)의 척도를 반영하여 혁신행동으로 설정했다. 대표적 설문문항은 '회사변화와 혁신을 주도한다.'이다.

또한 본 연구는 매개변수로서 인적자본기업패널에서 측정된 신뢰와 의사소통을 변수를 사용했다. 각 변수의 대표적 설문문항은 '동료들 간에 서로 신뢰한다.'와 '상급자에게 자유롭게 의견을 제시한다.'이다. 각 변인 측정에 대한 신뢰성과 타당성은 신뢰도 분석과 확인적 요인 분석을 통하여 검증할 것이다.

본 연구는 구조방정식모형을 이용하여 각 요인들이 혁신행동에 어떻게 영향을 미치는지를 분석했다. 구조방정식모형의 추정을 위한 통계 분석 도구로는 SPSS23과 Lisrel8.80을 활용하였고 구조방정식모형은 원 데이터의 공분산 행렬을 이용하여 추정되었으며 모수 추정방법으로 최대 우도법(maximum likelihood)이 이용되었다.

2. 결과분석

1) 측정모형의 평가: 신뢰도와 타당도

측정모형의 평가는 측정문항들이 구조방정식모형에서 설정한 잠재변수를 적절히 대표하고 있는지를 검증하기 위하여 실시했다. 측정모형의 평가는 신뢰도와 타당도 두 차원에서 진행되었다. 신뢰도 평가는 SPSS를 통해 전통적인 내적일관성 신뢰도 지수인 Cronbach α 를 활용하여 각 변수에 대한 신뢰도 분석을 실시했다. 신뢰도 평가 기준은 Cronbach α 값이 약 0.6이상이면 신뢰도를 허용할 수준으로 바라본다. <Table 1>에서 위계문화 변수를 제외

하고 모든 잠재변수들의 Cronbach α 가 0.6이상으로 측정 문항들이 각 구성개념을 일관성 있게 측정되었다고 평가할 수 있다. 위계문화 변수의 Cronbach α 값이 0.6에 미치지 못하지만 0.5이상을 최소한의 값으로 바라보기 때문에 위계문화의 측정문항에 대해 최소한의 신뢰성은 확보했다고 볼 수 있다(Hair et al., 1998)

잠재변수들 간의 가설 검증을 하기에 앞서 측정변수들이 단일차원으로 잠재변수를 측정했는지 검증하기 위해 SPSS를 활용하여 요인 분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 분석을

사용하였고 회전방식은 Varimax방법을 사용했다. 구체적인 결과 값은 <Table 1>에 제시되어 있다. 그 결과, 외생변수인 조직문화는 잠재요인 4개로 내생변수는 3개 요인으로 추출되었다. 각 요인의 고유값은 1.0이상으로 나타났고 요인 적재값이 0.6이상 상회하고 있어 각 요인들의 집중타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다(Bagozzi and Yi, 1988). 조직문화는 혁신문화, 집단문화, 위계문화와 합리문화로 요인을 명칭하고 내생변수는 의사소통, 신뢰와 혁신행동으로 요인을 설정해주었다.

Table 1. Measurement Model's Estimation Result

Latent Variable	Observed Variable	Loading	Eigen value	Variance(%)	Cronbach α
Innovative Culture	Innovative Culture01	.767	2.40	21.85	0.79
	Innovative Culture02	.773			
Collective Culture	Innovative Culture02	.767	2.11	19.17	0.86
	Collective Culture 01	.810			
	Collective Culture 02	.817			
Hierarchical Culture	Collective Culture 03	.802	1.82	16.55	0.57
	Hierarchical Culture 01	.798			
	Hierarchical Culture 02	.826			
Rational Culture	Rational Culture 01	.681	1.48	13.46	0.69
	Rational Culture 02	.731			
	Rational Culture 03	.759			
Communication	Communication 01	.842	2.05	29.21	0.76
	Communication 02	.788			
Trust	Trust01	.839	1.75	24.97	0.81
	Trust02	.770			
	Trust03	.693			
Innovative Behavior	Innovative Behavior 01	.902	1.71	24.44	0.83
	Innovative Behavior 02	.891			

2) 구성개념 간 상관관계분석

본 연구에서 사용한 변수간의 상관관계 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 상관관계분석 결과를 요약하면 혁신문화의 평균은 3.26, 집단문화의 평균은 3.48, 위계문화의 평균은 3.38이고 합리문화의 평균은 3.44로 각 조직

문화들 간에는 정의 상관관계를 나타냈다. 조직 이고 내 의사소통 평균은 3.29이고 조직 문화, 조직신뢰와 혁신행동 간의 양의 상관관계를 보였다. 조직 신뢰의 평균은 3.37로 조직문화와 혁신행동 간의 정의 상관관계가 있고 혁신행동의 평균은 3.32로 조직문화들과 양의 상관관계가 있음을 알 수 있었다.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlation between Variables

Variable	Mean	S.D.	Correlation						
			1	2	3	4	5	6	
Innovative Culture	3.26	0.79	1						
Collective Culture	3.48	0.79	.612**	1					
Hierarchical Culture	3.38	0.80	.172**	.236**	1				
Rational Culture	3.44	0.78	.529**	.497**	.323**	1			
Communication	3.29	0.83	.623**	.600**	.081**	.430**	1		
Trust	3.37	0.79	.632**	.653**	.134**	.462**	.693**	1	
Innovative Behavior	3.32	0.97	.385**	.369**	.102**	.287**	.393**	.407**	1

Notes: 1. p: ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

3) 연구모형 적합도 검증

연구모형의 검증은 구조방정식 적합도 평가에 적합한 Lisrel 8.80프로그램을 활용하여 구조적 관계와 잠재변수들 간 개별적인 경로에 대한 평가로 이루어졌다. 전반적인 모형 적합도에 대한 평가는 다양한 적합도 지표들이 제시하는 기준치와 비교하는 방식으로 진행되었다. 본 연구에서 설정한 연구모형의 적합도를 판단하기 위해 사용한 여러 가지 모형 적합도 지표와 그 결과를 <Table 3>에 정리하였다. 적합도 지표들을 구체적으로 살펴보면 카이제곱(χ^2)검정은 실제 모형이 매우 복잡하여 모수가 많은 경우, 데이터가 다변량 정규분포를 따르지 않는 경우 그리고 표본 수가 굉장히 많은

경우 등에서는 카이제곱 검정이 평가지표로 유용하지 않은 경우가 많다(허준, 2013). 본 연구는 7, 108개 표본을 대상으로 연구했기 때문에 본 연구모형 적합도 판단 지수로서 절대적합도 지수인 SRMR, GFI와 AGFI가 포함되었고, 상대적합도지수로 TLI, NFI, CFI를 포함하고 간결성 지표 RMSEA를 기준으로 모형의 적합도를 판단했다. 그 결과 SRMR은 0.03(<0.05), GFI는 0.97(>0.9), AGFI는 0.96(>0.9), TLI는 0.98(>0.9), NFI는 0.99(>0.9), CFI는 0.99(>0.9) 그리고 RMSEA는 0.04(<0.05)로 모든 적합도 지수가 기준을 상회하고 있으므로 본 연구모형이 적합함을 알 수 있다.

Table 3. The Fit Index of Model

The Fit Index	$\chi^2(df)$	SRMR	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
	11940.36(118)	0.03	0.97	0.96	0.98	0.99	0.99	0.04

4) 가설검증

<Table 4>는 잠재변수들간의 표준화경로계수(β)와 연구가설의 검증결과를 보여준다. 구체적으로, 혁신문화, 집단문화는 내생변수인 신뢰와 의사소통의 관계가 예측방향과(+) 동일하게 나타났고($\beta = 0.48, \beta = 0.39, \beta = 0.24, \beta = 0.12, p < 0.01, H1-1, H1-2, H2-1, H2-2$ 채택) 위계문화도 신뢰와 의사소통과의 관계가

예측방향대로 통계적으로 유의한 음(-)의 관계($\beta = -0.09, \beta = -0.10, p < 0.01, H1-3, H2-3$ 채택)가 있음을 알 수 있다. 그러나 합리문화는 신뢰와 의사소통의 관계는 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다($\beta = 0.09, p < 0.01, \beta = 0.04, p < 0.1, H1-4$ 기각, $H2-4$ 채택). 또한 구성원의 조직 신뢰는 구성원의 의사소통 및 혁신행동에 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 나타냈다($\beta = 0.58, \beta =$

0.28, $p < 0.01$, H3, H4 채택). 마지막으로 조직 내 의사소통과 혁신행동의 관계는 예측방향대로 통계적으로 유의한 양(+)의 관계가 나타났다($\beta = 0.27$, $p < 0.01$, H5 채택). 조직문화가 구성원의 조직신뢰에 대한 설명력이 72%, 조직문화와 조직신뢰의 의사소통에 대한 설명력이 81%로 높게 나타났고 조직신뢰와 의사소통이 혁신행동에 대해 27%의 높은 설명력을 가짐을 알 수 있다.

혁신문화, 집단문화와 합리문화가 팽배한 제

조업 조직에서는 조직에 대한 구성원의 신뢰가 높고 조직 구성원 간 의사소통이 활발하게 나타났다. 그러나 위계문화가 강조되는 제조업 조직은 조직에 대한 구성원의 신뢰를 떨어뜨리고 조직 구성원 간 의사소통을 위축시킴을 알 수 있었다. 또한 조직에 대한 구성원의 신뢰는 구성원들 간의 의사소통 촉진 및 혁신적 행동을 증가시켰으며 구성원들 간의 의사소통은 혁신적 행동을 유발시키는 역할을 함을 밝혔다.

Table 4. Hypothesis Test Result

Path	β	t	R ²
H1-1 Innovative Culture → Trust	0.48	22.07	0.72
H1-2 Collective Culture → Trust	0.39	20.41	
H1-3 Hierarchical Culture → Trust	-0.09	6.23	
H1-4 Rational Culture → Trust	0.09	4.18	
H2-1 Innovative Culture → Communication	0.24	9.46	0.81
H2-2 Collective Culture → Communication	0.12	5.65	
H2-3 Hierarchical Culture → Communication	-0.10	6.61	
H2-4 Rational Culture → Communication	0.04	1.87	
H3 Trust → Communication	0.58	21.43	0.27
H4 Trust → Innovative Behavior	0.28	6.56	
H5 Communication → Innovative Behavior	0.27	6.19	

5) 직접효과 · 간접효과 검증

변수들 간 관계의 강도를 직접효과와 간접효과로 구분하여 <Table 5>에 정리하였다. 조직문화가 조직신뢰에 대해 미치는 직접효과는 혁신문화, 집단문화, 위계문화 그리고 합리문화 순으로 경로의 강도가 큼을 알 수 있었다. 또한 구성원들 간 의사소통에 대해 조직문화와 조직신뢰가 직접적 영향을 미치고 조직문화가 신뢰를 매개하여 간접영향을 미치고 있다. 분석결과 구성원들 간 의사소통에 대한 직접효과는 혁신문화가 0.28, 집단문화가 0.23, 위계문화가 -0.05, 합리문화가 0.05, 신뢰가 0.58이고 조직문화가 신뢰를 매개한 간접효과는 혁신문화가 0.28, 집단문화가 0.23, 위계문화가 -0.05, 합리문화가 0.05로 의사소통에 대한 총효과는 1.39이다.

혁신행동에 대해 조직구성원의 신뢰와 의사소통이 직접적 영향을 미치고 조직문화가 신뢰와 구성원 간 의사소통을 매개로 간접적으로 영향을 미치고 있다. 분석 결과 혁신행동에 대한 직접효과는 조직 신뢰가 0.28, 구성원 간 의사소통이 0.27로 나타났다. 혁신행동에 대한 조직문화의 매개효과는 신뢰를 매개한 간접효과, 의사소통을 매개한 간접효과와 신뢰와 의사소통을 매개한 간접효과를 포함한다. 구체적으로 혁신행동에 대한 혁신문화의 간접효과는 0.27, 집단문화의 간접효과는 0.20, 위계문화의 간접효과는 -0.07, 합리문화의 간접효과는 0.05이고 의사소통을 매개한 신뢰의 간접효과는 0.16이다. 이를 종합하면 조직 신뢰와 구성원의 의사소통이 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치지만 그 직접효과(0.55)보다 혁신행동

에 대해 조직문화와 신뢰가 미치는 간접효과 (0.61)가 더 큼을 알 수 있다. 이를 통해 구성원의 혁신행동 촉진을 위해서는 조직신뢰와 구성원 간 의사소통도 중요하지만 조직은 조직문화를 통해 조직신뢰증대와 구성원 간 의사소통

을 원활하게 하는 것을 강조할 필요성이 있다. 특히, 혁신문화와 집단문화에서는 조직신뢰와 구성원 간 의사소통을 촉진시켜 조직 내 혁신행동을 더욱 증가시킴을 알 수 있다.

Table 5. Direct-Indirect Effect of Innovative Behavior

Latent variable	Trust		Communication			Innovative Behavior		
	Direct	Direct	Indirect	Total Effect	Direct	Indirect	Total Effect	
Innovative Culture	0.48	0.24	0.28	0.52	-	0.27	0.27	
Collective Culture	0.39	0.12	0.23	0.35	-	0.20	0.20	
Hierarchical culture	-0.09	-0.1	-0.05	-0.15	-	-0.07	-0.07	
Rational Culture	0.09	0.04	0.05	0.09	-	0.05	0.05	
Communication	-	-	-	-	0.27	-	0.27	
Trust	-	0.58	-	0.58	0.28	0.16	0.44	
Total Effect	-	0.89	0.51	1.39	0.55	0.61	1.16	

V. 결론 및 시사점

본 연구는 다양한 선행연구들을 바탕으로 조직문화가 혁신행동에 미치는 관계에서 조직신뢰와 의사소통의 매개효과를 검증하였을 뿐만 아니라 문화유형에 따라 신뢰와 의사소통의 강도가 달라지고 신뢰, 의사소통과 혁신행동 간의 관계를 밝혔다. 본 연구의 주요 연구결과와 논의는 다음과 같다.

첫째, 혁신문화, 집단문화와 합리문화의 순서대로 구성원의 조직신뢰와 의사소통에 정(+)의 영향을 미쳤다. 혁신문화가 조직신뢰와 의사소통에 가장 긍정적으로 영향을 미쳤으며 이에 비해 합리문화가 가장 낮게 긍정적 영향을 미쳤다. 반면 위계문화는 구성원의 조직신뢰와 의사소통에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 구성원의 조직에 대한 신뢰와 구성원 간의 의사소통 수준은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 구성원의 조직신뢰가 높고 구성원 간 의사소통이 활발할수록 조직 내 혁신행동이 증가함을 밝혔다. 또한 조직신뢰가 의사소통에 정(+)의 영향을 미쳤는데 즉, 구성원이

조직신뢰가 높게 형성되면 구성원 간의 의사소통이 증가하는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향은 조직신뢰와 구성원 간 의사소통을 통해 상대적으로 매개됨을 밝혔다. 이는 혁신문화, 관계문화 및 합리문화가 조직신뢰와 의사소통에 따라 혁신행동에 대한 영향력이 달라 질 수 있음을 의미한다. 우선, 혁신문화, 집단문화와 합리문화 수준이 높아질수록 조직신뢰와 의사소통의 정도가 증가되고 신뢰와 의사소통 수준이 높아질수록 혁신행동이 증가되는 관계인 것으로 나타났다. 반면, 위계문화 수준이 낮아질수록 조직신뢰와 의사소통이 높아지며 신뢰와 의사소통 수준이 높을수록 혁신행동이 증가하는 관계임을 알 수 있었다. 또한 조직신뢰가 혁신행동에 의사소통을 통해 간접적으로 영향을 미치는 데 조직신뢰가 높아질수록 구성원 간 의사소통이 활발하게 되어 혁신행동이 증가되는 관계임을 밝혔다

본 연구는 선행연구들이 각 변수들이 혁신행동에 미치는 개별적 영향에 대한 연구가 주를 이루는 가운데 조직문화와 혁신행동의 관계에 있어 조직신뢰와 의사소통의 매개효과에 대한 연구를 했다는 점에서 의의를 가진다. 조직

이 혁신행동을 요구하는 문화를 형성한다 할지라도 구성원의 조직문화에 대한 신뢰와 의사소통을 통한 조직문화에의 공유가 전제되지 않는다면, 구성원의 혁신행동을 이끌어내지 못한다는 것을 알 수 있다. 즉, 선행연구의 조직행동과 혁신행동 관계의 모호성에 대해 조직신뢰와 의사소통의 메커니즘을 밝혀냈다는 점에서 학술적으로 가치가 있다.

이를 바탕으로 본 연구가 조직에 제시하는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 구성원의 혁신행동을 통한 조직성과 향상을 위해서는 조직의 근무환경을 위계문화보다는 혁신문화, 집단문화나 합리문화를 지향하는 것 효과적일 것이다. 기업은 외부 변화에 능동적 대처를 통한 조직성과 증대를 위해 전통적 관료제적 문화를 고집하기보다 유연하고 새로운 운영방식을 고려한 조직문화를 형성해야 할 것이다. 또한 경직된 상하관계보다 인간 중심의 관계지향적인 조직문화 형성을 통해 구성원의 혁신행동을 장려하는 것이 필요하며 이를 위해 구성원들의 복지 증진, 수평적 의사소통 및 협력이 이루어질 수 있는 예산과 교육이 뒷받침되어야 한다. 뿐만 아니라 목표달성에 대한 적절한 보상을 해줌으로써 혁신행동의 증대를 가져올 수 있을 것이다. 한편, 동양권 조직에서 혁신이 어려운

이유는 위계적 문화가 팽배하여 조직을 경직시키고 조직신뢰 및 의사소통을 저해하여 상호 다양한 정보와 의견 교류를 억제함으로써 새로운 아이디어 수용을 저해하기 때문이다. 따라서 동양문화권 조직은 지나친 위계문화를 경계하고 유연성을 강조해야 할 것이다.

둘째, 조직은 혁신행동 촉진을 위해 구성원에게 신뢰를 심어주고 원활한 의사소통이 이루어질 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다. 조직신뢰 형성과 원활한 의사소통은 혁신문화, 집단문화와 합리문화에서 긍정적 영향을 받고 위계문화에서는 부정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 조직은 구성원들의 조직 신뢰와 의사소통의 수준을 높여 혁신행동을 유발시킬 수 있는 문화를 지향하는 것이 조직효과성 증대를 가져올 것이다. 구체적으로 조직은 구성원들의 혁신적 아이디어를 개선할 수 있는 창구를 만들고, 구성원간의 관계와 협력을 중시하며 목표달성을 추구하는 분위기 조성을 통해 구성원 간의 유대감과 조직신뢰 형성 및 개방적 의사소통을 위해 노력해야 한다. 직원 워크숍 등을 통해 상호협력 증대를 꾀하고 의사소통 스킬 및 중요성에 대한 교육을 통해 구성원 간 정보공유 분위기를 조성하여 혁신행동을 증대시켜야 할 것이다.

References

- Aiken, M., and J. Hage (1971), "The Organic Organization and Innovation" *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Chandler, A. D. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise", *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, 4(2), 125-137.
- Choi, In-Ok, Ji-Hwan Park and Jong-Gyu Sun (2011), "A Study on the Relationship between Organizational Culture and Innovative Behaviors of Organizational Members: The Moderating Effect of Organizational Trust and Task Conflict", *The Journal of Business and Economics*, 27(3), 1-33.
- Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Flamholtz, E. G. (1983), "Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.
- Gom, D., M. M. Jiony, G. H. Tanakinja and R. S. Sigantul (2015), "Understanding Cultural Differences in Ethnic Employees' Work Values: A Literature Review", *American Journal of Economics*, 5(2), 112-118.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hammond, M. M., N. L. Neff, J. L. Farr, A. R. Schwall and X. Zhao (2011), "Predictors of Individual-level Innovation at Work: A Meta-analysis" *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Heu, Ghul-Hang(2015), "Asian Values and Korean Government Innovation.", *Yongsan Journal of East Asian Cultural Studies*, 22(0), 115-146.
- Shin, Hwang-Yong and Hee-Sun Lee (2013), "Structural Relations among Types of Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Innovational Behavior: Focusing on the Agricultural, Fisheries, and Forestry Cooperatives", *Korean Public Administration Review*, 47(1), 123-147.
- Jabri, M. M. (1991), "The Development of Conceptually Independent Subscales in The Measurement of Modes of Problem Solving", *Educational and Psychological Measurement*, 51(4), 975-983.
- Jiony, M. M., G. H. Tanakinjal, D. Gom and R. S. Sigantul (2015), "Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator: A Conceptual Framework" *American Journal of Economics*, 5(2), 128-134.
- Ju, Young-Ha and Min-Jung Sun (2018), "The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction: Focusing on the Mediating Effect of Communication" *Journal of Digital Convergence*, 16(7), 153-164.
- Kim, Il -Chun, Jong-Woo Kim and Ji-Woo Lee (2004), "Determinants of Innovative Work Behavior" *Journal of Business Review*, 19(2): 282-317.
- Kim, Yeon-Soo (2011), "The Effects of Organizational Culture Type on the Police Investigation Unit's Communication", *The Korean Association of Police Science Review*, 31(0), 29-58.
- Kimberly, J. R. and R. E. Quinn (1984), *New futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh(1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kramer, R. M. (1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.

- Kramer, M. W., D. S. Dougherty and T. A. Pierce (2004), "Managing Uncertainty during a Corporate Acquisition: A Longitudinal Study of Communication During an Airline Acquisition", *Human communication research*, 30(1), 71-101.
- Lee, Joeng-Nam and Moon-Suk Kim (2009), "An Study on the Relationships between Organizational Culture and Organizational Effectiveness - Focusing on moderating effects of leadership", *Korean Journal of Resources Development*, 12(2), 31-49.
- McCauley, D. P. and K. W. Kuhnert (1992), "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Myers, M. T. and G. E. Myers (1982), *Managing by Communication : An Organizational Approach*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Naranjo-Valencia, J. C., D. Jimenez-Jimenez and R. Sanz-Valle (2011), "Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture", *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Oh, Seok-Young (2013), "The Roles of Knowledge Acquisition Activities and Organizational Communication on Innovation: Focusing on The Mediation Effect of Organizational Trust to the Subjects of Power", *The Korean Journal of Human Resource Development*, 15(4), 101-123.
- Ouchi, W. (1981), "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Quinn, R. E. and R. H. Hall (1983), "Environments, Organizations, and Policy Makers: Toward an Integrative Framework", *Organizational Theory and Public Policy*, 281-298.
- Quinn, R. E. and J. R. Kimberly (1984), "The Management of Transitions. New Futures: The Challenge of Transition Management", New York: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath (1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective", *Organizational Culture*, 315-334.
- Quinn, R. E., and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rainey, H. G. and P. Steinbauer (1999), "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Robinson, S. L. and E. W. Morrison (1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Ryu, Eun-Young, Byung-Gon Ryu (2015), "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior in Korea and China Enterprise -The Mediating Effect of trust", *Journal of Human Resource Management Research*, 22(2), 251-276.
- 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(3), 580-607.
- Seo, Bong-Eon, Eun-Hwa Gong (2017), "The Structural Relationship among Corporate Culture, Trust, and Organizational Effectiveness by Learning Organization Participation", *The Journal of Education Research*, 38(1), 23-46.

- Seo, In-Seok, Woo-Je Yun and Gi-Heon Kwon (2011), "Structural Causality of Governmental Organizational Cultures, Justices, and Citizenship Behaviors: Involving Mediate Effects of Trust", *Korean Policy Studies Review*, 20(3), 395-427.
- Seong, Yeon-Ok(2012) "A Study on the Organizational Communication Theory", *Korean Review of Corporation Management*, 3(1), 19-47.
- Shin, Hye-Young and Sang-Jib Kwon (2017), "An Analysis of Structural Relationships among Leaders Communication Pattern, Followers Trust in Leader, Organizational Commitment, and Innovative Behavior", *Knowledge Management Research*, 18(2), 23-43.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Spence Laschinger, H. K., J. Finegan and J. Shamian (2002), "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment.", *Health Care Management*, 26(3), 7-23.
- Thompson, J. D. (2017), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Routledge.
- Woodman, R. W. and L. F. Schoenfeldt (1989), *Individual Differences in Creativity*, Springer, Boston, MA., 77-91.