

# 기업가정신이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향 및 조직문화의 조절효과 -자동차 제조기업을 중심으로-

정수철<sup>1</sup>, 조영복<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>부산대학교 경영학과 박사과정, <sup>2</sup>부산대학교 경영학과 교수

## The Impacts of Entrepreneurship on Organizational Culture and Job Satisfaction and Moderating Effect of Organizational Culture -Focusing on Automobile Manufacturing Enterprises-

Soo-Cheol Jeong<sup>1</sup>, Young-Bohk Cho<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph. D Student, Dept. of Business Administration, Busan National University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Business Administration, Busan National University

요약 본 연구는 기업가정신이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 기업가정신과 직무만족 사이에서 조직문화가 조절역할을 하는지 검증하고자 하였다. 이와 같은 실증분석을 통해서 조직성과를 보다 높일 수 있는 전략적인 방안을 제시하는 데 기여하고자 하였다. 실증분석을 위하여 선행연구들의 이론적 배경과 연구모형을 참조하였다. 본 연구의 실증분석 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다. 첫째, 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)을 독립변수로 직무만족을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 기업가정신이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 기업가정신이 조직문화에 미치는 영향을 분석한 결과 혁신성, 진취성, 위험감수성 모두가 조직문화에 유의적인 정(+)의 효과를 보여 주었다. 셋째, 조직문화와 직무만족 간의 관계 분석에서 개발문화와 합리문화 2개의 요인만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증분석 결과는 남성위주의 현장 작업자들이 많은 자동차 제조기업의 경직된 조직문화와 관련이 있는 것으로 판단된다. 향후 다른 자동차 제조기업을 포함하는 추가 연구가 필요할 것으로 생각된다.

주제어 : 혁신성, 진취성, 위험감수성, 조직문화, 직무만족, 조절효과

Abstract This study was intended to analyze the effects of Entrepreneurship on manufacturing(G-automobile) employees' Organizational Culture and Job satisfaction. A proposed model based on previous research was empirically tested via SPSS 25.0 using 349 valid samples collected from current employees of G-automobile Enterprises in Chang Won. The results of the empirical analysis are summarized as follows. First, Entrepreneurship(Innovativeness, Proactiveness, Risk-taking) had direct effects on Job satisfaction. Second, Entrepreneurship(Innovative, Enterprising, Risk-sensitive) had direct effects on Organizational Culture. Third, as a result of analyzing the effect of Organizational Culture on Job satisfaction, it was found that Organizational Culture(Development Culture, Rational Culture) had a significant positive(+) effect on Job satisfaction. The results of this empirical analysis are considered to be related to the rigid organizational culture of automobile manufacturing companies with many male-oriented field workers. In the future, research involving other automobile manufacturers is expected to be needed.

Key Words : Innovative, Proactiveness, Risk-sensitive, Organizational Culture, Job Satisfaction, Moderating Effect

\*Corresponding Author : Young-Bohk Cho(browneyes417@naver.com)

Received September 14, 2020

Revised October 13, 2020

Accepted December 20, 2020

Published December 28, 2020

## 1. 서론

4차 산업혁명으로 인한 인공지능기술 및 사물인터넷, 빅데이터 등 정보통신기술(ICT)과의 융합으로 생산성이 급격히 향상되고 제품과 서비스가 지능화되면서 경제사회 전반에 혁신적인 변화가 나타나고 있다. 이러한 변화로 인해 새로운 사업기회들이 발생할 것으로 예상되며, 어느 때보다 혁신적이고 창의적인 기업가정신이 필요한 시점으로 보여진다. 이와 같은 기업가정신에 대한 연구의 필요성에 대해 Shane & Venkataraman(2000)은 체계적인 이론의 부재와, 데이터 수집의 어려움, 정의의 불명확화 그리고 다른 경영학 연구결과와 유사한 결론 도출 등의 어려움이 있는 점을 지적하며, 기업가정신의 중요성을 아래와 같이 정리했다[1]. 첫째, 기업가는 제품과 서비스를 통해 많은 정보를 제공받고 있고(Arrow, 1962)[2], 기업가정신은 그러한 정보를 또 다른 제품과 서비스로 전환하고 개발시키는 매개체가 되고 있다, 둘째, 기업가정신은 경제환경에서의 시간과 공간의 비효율성을 발견하고 완화시키는 매개체 역할을 하고 있다(Kirzner, 1997)[3]. 또한 Schumpeter(1934)는 기업가정신으로부터 시작된 제품과 제품 생산과정의 혁신은 생산 프로세스를 변화시키는데 가장 중요한 요소라고 지적했다[4]. 즉, 기업가정신에 대한 올바른 이해는 시장에 대한 연구와 기업의 관점, 조직, 변화관리 등 다양한 분야에서 역할을 하고 있는 경영학 연구에 필수적인 주제라고 할 수 있다.

기업가정신의 요체는 혁신과 위험을 감수하는 도전정신이다. 기업가정신은 기업을 효과적으로 혁신시키고 대외경쟁력을 향상시킬 뿐만 아니라 종업원의 사기와 생산성을 높여 본질적으로 경영성과를 증대시키는 기반을 제공한다(Drucker, 1970)[5]. 한편, 조직구성원들의 성과를 지속적으로 유지하고 향상시키기 위해서 벤처기업 창업자의 노력과 리더십이 중요한데, 많은 연구들이 창업자의 기업가정신에 기반한 리더십에서 성장의 요인을 확인하고 있다(McMullen, 2006; Morris, 2002)[6, 7]. 창업자의 기업가정신과 리더십은 중요한 의미를 갖는데, 특히 신생기업의 경우, 리더의 업무관련 경험과 전문지식, 구성원들 최고경영자의 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향과의 신뢰관계, 자유로운 의사소통은 무엇보다 중요한 사항으로 조직이 성과를 추구하는데 영향을 미치고 있다(Timmons & Spinelli, 2009)[8]. 조직문화 역시 기업가정신이나 경영활동과 밀접하게 연관되어 있다. 조직문화란 조직구성원들 사이에서 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것으로 표현된다(Martin 2002)[9]. 한국

의 조직문화에 대해 살펴보면 유교사상을 중심으로 조직의 자율성을 보장하기 보다는 조직을 일정부분 통제하는 방식으로 성장하고 발전되어 왔다고 볼 수 있으며, 개인을 우선시하기 보다는 조직이나 국가를 중요시하는 집단 중심 문화로 형성되어 왔다는 점은 부인하기 어렵다. 비록 IMF 금융위기 이후를 전후해 자율과 책임을 강조하는 팀제의 도입으로 수직적 위계질서를 중시하는 위계문화(Quinn & McGrath, 1985)[10]의 강도는 많이 약해졌지만, 개인의 합리성에 기반한 서구의 조직문화와는 확연히 구별되는 특징을 갖고 있다. 최근 들어서는 개인의 개성을 존중하고 인정하는 문화가 자리 잡기 시작했으나 아직도 연공서열(seniority)식의 위계문화가 엄연히 존재하고 있는 상황에서 기업들이 경쟁우위를 유지하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 할 것인지에 대한 고민이 필요하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 자동차 제조기업의 기업가정신이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향을 분석함으로써 기존의 실증연구에서 기업가정신이 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다는 주장들에 대한 검증과 함께 조직문화가 기업가정신과 직무만족 간에 조절효과가 있는지 살펴보고자 한다. 이와 같은 실증분석을 통해서 기업경영에서 조직성과를 보다 높일 수 있는 전략적인 방안을 제시하는 데 도움이 되고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업가정신

글로벌화된 무한 경쟁 속에서 기업들은 소비자들의 욕구를 만족시키기 위한 다양한 노력을 기울이고 있는 상황에서 혁신적이고 진취적인 기업가에 의해 기술혁신이 이뤄지고 새로운 시장이 창출된다는 측면에서 기업가정신은 많은 주목을 받고 있다. 더구나 최근에는 지식기반 경제로 진입하면서 기업 경쟁력의 원천으로 기업가정신이 부각되고 있는 상황이다. 기업가정신이 기업의 혁신을 위한 다양한 기회를 발견하고 포착하는 장이 되며[11], 기술주도적 혁신과 시장주도적 혁신에서 긍정적인 역할을 한다[12]. 이와 같은 기업가정신에 대해 다수의 학자들이 다양한 정의를 내리고 있는데, 피터 드러커(Peter F. Drucker)는 기업가정신을 포착된 기회를 활용하기 위해 위험을 감수하면서도 사업화하려는 모험과 도전정신으로 설명하였고[13], Stevenson et al(1985)의 정의에 따르면, 개인 및 조직을 관리하고 경영하는 CEO가 자원에 제약받지 않고 가지는 기회라고 주장하고 있다[14].

앞선 여러 연구가의 이론을 종합해 볼 때, 기업가정신은 창의성과 혁신성, 진취성, 도전 정신 등을 바탕으로 새로운 가치를 창조해내는 창업정신이라고 할 수 있다. 최근 들어, 이와 같은 개념을 바탕으로 기업가정신에 대한 연구는 기업가정신으로 사업을 추진하는 주체가 기업가뿐만 아니라 조직구성원으로까지 확대되는 추세에 있다. 따라서 구성원들이 인식하고 있는 기업가정신은 조직 내 구성원이 비록 자신이 리더가 아니라 하더라도 관리자의 감독 아래에서 기업가의 역할을 수행하는 것으로 인식되고 있으며, 이것은 기존 자원을 활용하여 효율적으로 경제적 역량을 향상시키는 것이라고 설명할 수 있다[15]. 기업가정신의 하위 구성요소로는 주로 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 그리고 위험감수성(risk-taking)을 설정한다[16]. 여기서 혁신성은 기업가정신을 발휘하는데 가장 중요한 요인으로 인식되고 있는데, 조직이 기술혁신을 강조하거나, 제품의 디자인, 신공법, 새로운 원재료, 신제품, 새로운 신시장의 개척, 새로운 조직의 구성 등을 위하여 조직의 자원을 결합하고 분리하는 등의 관리활동을 적극적으로 추진하는 성향을 말한다. 진취성은 치열하게 경쟁하고 있는 시장에서 사전에 수요를 예측하고, 다른 시장참가자들과 경쟁에서 보다 나은 위치를 확보하고자 하는 성향으로 기존의 방식보다는 새로운 경쟁 방식을 도입하려고 노력하며, 이와 같은 노력을 통해 새로운 기회나 제품 및 서비스를 발굴하여 선점하려는 의지라고 할 수 있다[17]. 다시 말해, 진취성은 내부에서 변화를 모색하는 혁신성과는 달리 외부의 변화에 대하여 반응하고 이를 활용하고자 하는 성향이라고 볼 수 있다. 이에 비해, 위험감수성은 위험성이 따름에도 의사결정을 추진하는 성향을 의미한다[18]. 신시장을 창출해내기 위해서 그에 따른 기업조직 구성원의 기업가정신과 개인 및 집단과의 관계에서 불확실성을 수용하면서 과감하게 투자를 진행하는 성향을 말한다. 한편, 국내의 기업가정신에 관련된 선행연구들을 살펴보면, 기업가정신은 창의성과에 유의한 영향을 미치며, 기업가정신이 잠재흡수역량, 실현흡수역량을 통해 창의성과에 영향을 미치는 절차적인 효과가 있다고 하였다[19]. 또한 김중환 등의 연구결과에 따르면, 사내기업가정신과 개인의 적응성과의 관계에서 감성능력의 매개효과와 지원적 리더십의 조절효과가 있음을 검증하였다[20]. 위에서 살펴본 선행연구들을 참고하여 본 연구는 기존의 개인 차원에서 다루던 기업가정신을 조직 차원으로 확대하여 기업 내부의 구성원이 인식하는 기업가정신을 중심으로 연구를 진행하고자 한다.

## 2.2 조직문화

조직문화에 대해 Pettigrew(1979)는 상징, 언어, 이념, 신념, 의례·의식, 전통 등의 조직 개념적 근원이라고 보았으며[21], Schien(1992)에 따르면, 조직문화란 신념, 규범, 태도, 가치, 가정 및 업무방식 등에 대해 전반적으로 조직의 구성원들이 공유하고, 이를 새로운 구성원들에게 전해지게 하는 것이라고 정의하였다[22]. Deal & Kennedy(1982)는 조직문화에 대한 정의를 사람들이 상식적으로 어떻게 행동해야 하는지에 알려주는 규칙의 체계화라고 하였고[23], Korte & Chermack(2007)는 조직문화란 조직을 하나의 공동체로 묶어주는 공유된 인식 모델 또는 사회적인 접착제라고 정의하였다[24]. 조직문화를 연구하는 일련의 행정학 학자들은 조직문화는 조직 효과성의 향상을 위해 조직 및 조직의 리더에 의해 관리·양성될 수 있음에 주목하고 실용적인 접근을 강조하고 있다(Dull, 2009; Hartmann & Khademan, 2010)[25,26]. 조직문화에 대한 개념정의 및 연구방법의 복잡성과 동일하게 조직문화의 분석 수준과 관련하여서도 다양한 논의가 있다(Hartnell, 2011; Hofstede, 1993)[27,28]. 조직문화를 조직수준의 구성개념(compositional construct)으로 보는 견해에 따르면, 조직문화는 조직구성원의 합의에 기반을 둔 공유된 가치의 총합으로 조직구성원의 인식과 행동에 통일성을 가져오는 조직 내의 사회적 통제 기제로 보고 있다(Kozlowski & Klein, 2000; O'Reilly & Chatman, 1996)[29,30]. 한편, Valmohammadi et al(2015)에 따르면, 조직문화 체계를 혈연 문화, 임시문화, 거래 문화, 위계 문화로 분류하였고[31], Ogbonna and Harris(2000)는 경쟁적 문화, 혁신적 문화, 관료적 문화, 공동체적 문화로 구분하고, 조직의 성과를 달성하기 위해서는 혁신적 문화와 경쟁적 문화가 중요한 요인이라고 제시하였다[32]. 본 연구에서는 많은 기존의 연구들이 채택하고 있는 Quinn과 McGrath(1985)의 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화유형을 합리문화, 집단문화, 개발문화, 위계문화로 분류하여 실증분석을 진행하고자 한다[10].

## 2.3 직무만족

직무 만족(job satisfaction)이란 개인이 본인의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 획득하게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌함 또는 좋은 감정 상태를 의미한다. 즉, 개인들이 자신의 직무에 대하여 가지고 있는 태도로서, 직무에 대한 개인의 정서 반응이라고 할 수 있다

(Locke, 1976)[33]. 또한, 조직시민행동은 “공식적인 직무기술서에 나와 있지 않으며, 보상체계에 의해 인정되지는 않지만, 전반적으로 조직의 효과성을 촉진하는 개인의 자발적인 행동”을 말한다(Organ, 1988)[34]. 직무만족도의 최초 연구자인 Hoppock는 직무만족도에 대해 “조직의 종사원들이 느끼는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태”라고 정의했다. 대다수의 관련 학자들은 직무만족도의 개념은 매우 추상적이고 주관적이며, 이에 대한 근원은 개인의 감정적, 인지적 요소로 구성되어 있다는 데 대체적으로 동의한다[35]. Herzberg에 따르면, 구성원들이 조직 내에서 직무만족을 가져오는 요인(동기요인)과 직무불만족을 가져오는 요인(위생요인)은 각기 다르며, 동기요인은 성취감, 직무에 대한 책임감, 승진기회, 인정, 직무자체에 대한 만족 등의 5가지로 볼 수 있고, 불만족 요인인 위생요인은 기업 내의 방침과 업무관리, 급여와 근무조건, 본인의 직무에 대한 보장, 관리감독 등으로 구성된다고 한다. 한편 직무는 조직과 밀접한 관련성이 있기 때문에 직무에 대한 부정적인 태도는 조직이나 개인 모두에게 유익하지 못한 결과를 초래하기 쉬우며, 만일 조직구성원이 자신의 직무에 만족한다면 개인적 측면에서 업무의 성과를 높이게 되고 조직적 측면에서도 효율성을 높이게 되어 결국 조직발전과 유지에 크게 기여하게 된다고 한다[36]. 한편, Avolio et al.,(2004) 등의 연구에 의하면, 진정성 리더는 부하직원에게 리더가 진정성이 있다고 느끼게 함으로써 리더의 진정성을 부하직원에게 전이시키며, 부하직원 역시 리더와 유사한 방식에서 동료들 대하고 이는 시간이 흐름으로써 하나의 새로운 조직문화를 형성하게 된다고 하였다[37]. 이러한 과정은 결과적으로 부하직원의 직무 만족과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다 (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018)[38,39]. 이와 관련된 실증연구를 살펴보면 먼저 직무만족과 관련된 실증연구로, Rahimnia & Sharifirad(2015)는 병원을 대상으로 한 실증연구를 통해 부하직원이 인식한 진정성 리더십이 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다 [40]. Aguilera 등은 CSR이 직원들이 느끼는 기업의 공정성을 향상시키고, 직무만족도, 몰입, 이직, 직무 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혔다[41].

### 3. 연구의 설계와 가설 설정

#### 3.1 연구모형 및 분석방법

본 연구의 목적은 자동차 제조기업의 기업가정신이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 기업가정신이 조직문화에 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 분석하는 것이다. 이와 같은 목적을 위해서 <Fig. 1>과 같이 연구 모형을 설정하고, 실증분석을 위하여 이론적 배경과 선행연구 결과들을 참고로 하여 기업가정신의 하위 요소로 혁신성 (innovativeness), 진취성(proactiveness), 그리고 위험감수성(risk-taking)을 설정하였다. 조직문화는 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화로 구분하여 기업가정신과 조직문화와의 관계, 조직문화와 직무만족과의 관계를 살펴보고, 기업가정신과 직무만족 사이에서 조직문화의 조절효과를 분석해 보고자 한다. 설문문항은 선행연구들이 사용하여 검증된 설문을 바탕으로 설정하였으며, 실증분석을 위해 자동차 제조기업인 G사를 대상으로 400부의 설문지를 배부하여 376부를 회수였으며, 회수된 설문지 중에서 미성실 답변 27부를 제외한 총 349부를 통계분석에 사용하였다. 실증분석은 SPSS 25.0 통계 패키지를 사용하여 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였으며, 빈도분석과 상관관계분석 그리고 다중회귀분석 및 조절회귀분석 방법을 사용하였다.

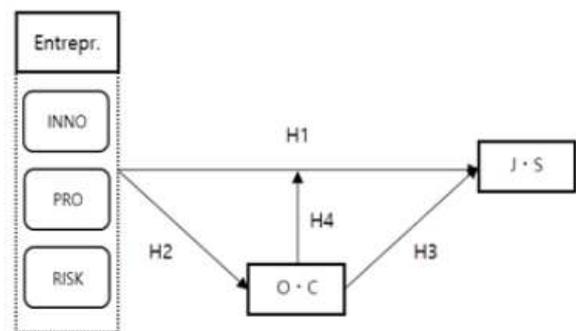


Fig. 1. Research Model

#### 3.2 가설설정

##### 3.2.1 기업가정신과 직무만족

그동안 기업가정신에 관해서는 많은 연구가 이루어져 왔으나 주로 조직유효성이나 조직성과와의 상관관계 검증이 주를 이루고 있었다. 윤종록(2003) 등은 환경적 특성과 조직구성원의 개인적 특성이 기업가정신과 조직유효성 사이에 조절효과가 있는지에 대해 실증분석 하였다. 분석결과, 기업가가 혁신성이 강하면 조직 구성원들도 강한 혁신성을 가지려고 노력하게 되고 이런 성향은 조직 성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시하였다[42]. 또한 이재훈(2005) 등은 국내 자동차부품산업 관련 중소기업

기업 조직구성원들을 표본으로 하여 기업가정신과 조직구조, 조직문화, 조직성과간의 관련성을 실증분석 하였다. 분석결과, 조직구성원들의 기업가정신이 크고 강할수록 조직의 성과도 같이 높아지는 것으로 나타났다. 다시 말해, 중소기업의 경영자가 혁신적인 사고를 가지고 진취적으로 위험을 감수하고 사업을 추진할수록 조직성과가 더욱 높아지는 관계를 증명하였다[43]. 지금까지 대부분의 연구들이 단기적 기업성과와의 상관관계에 초점을 맞추었지만 기업가정신은 단기적 성과보다는 중장기적 성과에서 의미를 가진다고 볼 수 있다(Zahra & Covin, 1995)[44]. 따라서 본 연구는 선행연구에서 나타난 기업가정신이 경영성과에 직간접적으로 영향을 주고 있다는 사실들을 참고로 하여 자동차 제조기업의 기업가정신이 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 파악하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 기업가정신은 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

- 가설 1-1 혁신성은 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2 진취성은 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3 위험감수성은 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**3.2.2 기업가정신과 조직문화**

Carmerson & Quinn(1999)에 의하면, 기업가정신은 조직구성원의 행동에 크게 영향을 미치게 되며, 조직특성의 중요한 부분인 조직문화와 직간접적으로 밀접하게 연결되어 있다고 주장한다. 이들은 특히 조직문화 형성의 주요 요소로 CEO나 창업자와 같은 인물의 특성을 들 수 있으며[45], 경영자의 리더십도 조직문화에 영향을 주며, 특히 중소기업의 경우 경영자의 특성에 따라 조직문화 형성에 더 많은 영향을 받는다고 한다(Quinn & McGrath, 1985)[10].

기업가정신과 조직문화 유형과의 관계는 Quinn & Kimberly(1984)[46], Quinn & McGrath (1985)[10], Cameron & Quinn(1999)[43] 등이 제시한 조직문화 유형인 경쟁가치모형(competing values model)에서 유추할 수 있다. Denison & Mishra(1995)의 조직문화 적응성은 기업가정신과 관련되는 경쟁가치모델의 개발문화와 연결된다[47]. 이와 같은 이론적 배경과 실증연구들

을 토대로 기업가 정신과 조직문화와의 연관성을 밝혀보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 기업가정신은 조직문화에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

- 가설 2-1 혁신성은 조직구성원의 조직문화에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2 진취성은 조직구성원의 조직문화에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3 위험감수성은 조직구성원의 조직문화에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**3.2.3 조직문화와 직무만족**

조직문화가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해 많은 연구가 진행되었으나, 연구결과가 서로 상반되게 나타나고 있다. 통상 조직문화는 기업의 단기적 성과와 상관관계가 있는 것으로 보고되고 있으며, 조직문화(strong culture)가 강한 기업은 단기적 성과와 유의미한 상관관계를 가지지만 장기적 성과에는 부정적인 결과를 보여주고 있는 것으로 나타났다. Daft(2007)의 연구결과에 의하면, 외부환경이 유연성(flexibility)과 순응성(responsiveness)을 요구하게 되는 상황이고 이에 대해 적응성(adaptability)을 격려하는 조직문화는 이해관계자들의 욕구를 수용하기 때문에 조직의 성과를 증대시킬 수 있다고 하였다[48]. Kotter & Heskett(1992) 등도 급변하는 주변 환경에 적응성을 가지는 조직문화는 더욱 큰 조직성과를 올릴 수 있을 것이라고 의견을 제시하였다[49]. 또한 Kilmann(1985)도 조직의 성과를 높이려면 상호 신뢰할 수 있고, 모험적, 도전적 행동방식을 특징으로 하는 적응적 문화를 가지는 것이 필요하다고 주장하였다[50]. 한편, 대구 및 경북지역의 가족사업기관을 대상으로 한 연구에서 조직의 개발문화는 공공기관의 사업 성과에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되었다[51]. 이와 같은 실증연구 결과들을 토대로 자동차 제조기업의 조직문화와 직무만족의 연관성을 검증해 보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3: 조직문화는 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

- 가설 3-1 합리문화는 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2 집단문화는 조직구성원의 직무만족에 유의한

정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3-3 개발문화는 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3-4 위계문화는 조직구성원의 직무만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 조직문화의 조절효과

조직문화와 기업가정신에 관한 연구 및 기업가정신과 조직유효성에 관한 연구로서 조직문화와 기업가정신에 관련된 선행연구로는 기업가정신과 경영성과와의 관계에서 조직문화는 강한 조절효과를 가진 변수로 제시되고 있다(Lumpkin & Dess, 1996)[52], 글로벌 전기회사를 대상으로 수행한 Johnson-Cramer et al.(2007) 등의 연구에 따르면 조직문화가 유연하고 학습지향적일수록 조직의 네트워크 형성이 더욱 활발하고, 이러한 외향적인 조직문화에서의 조직구성원들은 외부로부터 많은 정보를 얻을 수 있기 때문에 조직의 성과에 더욱 기여할 수 있다고 주장하였다[53]. 이재훈(2006) 등은 자동차 부품 중소기업에 근무하는 조직구성원들을 표본으로 한 기업가정신과 조직유효성 간에 있어 조직문화의 조절효과를 검증한 결과, 위계지향적 조직문화는 부(-)의 조절효과를 나타내고 있으며, 관계지향적 조직문화는 조절효과가 없는 것으로 분석되었다[41]. 또한 제주지역의 관광기업들을 대상으로 연구한 고종남(2014) 등의 실증분석 결과에 따르면, 관계지향적 조직문화는 조직유효성의 요소 중 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고 있으며, 통제지향적 조직문화는 직무만족과 조직몰입에 대해 통계적으로 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직문화와 조직유효성의 사이에서 기업가정신의 조절효과를 분석한 결과, 통계적 유의성이 확보되어 조절효과가 있는 것으로 나타났다[54]. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 조직문화가 기업가정신과 직무만족 간에 조절효과가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4: 기업가정신과 직무만족과의 관계에서 조직 문화는 조절변수로서 유의적인 영향을 미칠 것이다.**

## 4. 실증분석 결과

### 4.1 표본의 일반적 특성

실증분석을 위한 조사대상자의 일반적 특성을 파악하

기 위하여 349개 표본의 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 근속연수, 직급에 대한 빈도분석을 실시한 결과, 조사대상자 중 남성이 326명으로 93.4%로 남성 위주의 제조업 특성을 반영하고 있으며, 연령은 60대(0.6%)를 제외하고는 약 25~30%대의 고른 분포를 나타내었다. 결혼 여부를 묻는 질문에 기혼이 107명으로 30.7%, 미혼이 241명으로 69.3%로 미혼자가 절반을 넘었다. 학력을 묻는 질문에 고졸이 46.6%를 차지하였으며, 전문대를 포함한 대졸이 50.6%를 보이고 있어 고졸과 대졸이 비슷한 분포를 보이고 있었다. 직장에서 근무경력은 15년 이상이 49.7%로 거의 절반을 차지하고 있었다. 조직 내에서 직급을 묻는 질문에서 대리/과장급이 41.4%로 가장 많았고, 차장급 이상이 33.6%로 간부층이 약 1/3를 차지하는 것으로 나타났다.

### 4.2 조사도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구는 설정된 변수의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인분석은 요인적재량이 0.5 이상이고, 아이겐 값은 전체적으로 1.0 이상의 값을 기준으로 하여 분석하였다. Table 1.은 신뢰도분석 및 요인분석 결과이다. 신뢰도분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7이상으로 나타나 측정 항목들 간의 내적 일관성을 가진 것으로 볼 수 있다. 요인추출방법은 주성분 분석을, 요인회전 방법은 베리맥스(varimax)를 이용하였다. 이와 같은 분석결과로 볼 때 본 연구에 사용된 설문지의 문항들은 전반적으로 신뢰성이 높은 것으로 판단된다.

Table 1. Feasibility and Reliability Analysis Results

	1	2	3	4	5	6	7	8	Cronbach's $\alpha$
RC 2	<b>.825</b>	.180	.174	.212	.106	.036	.204	.120	.844
RC 1	<b>.824</b>	.146	.109	.151	.129	.127	.138	.139	
RC 3	<b>.724</b>	.141	.225	.374	.099	.026	-.002	.092	
IV 2	.196	<b>.761</b>	.216	.260	.068	-.004	.012	.283	.814
IV 3	.201	<b>.759</b>	.077	.149	.042	.028	.313	.202	
IV 1	.084	<b>.724</b>	.171	.062	.246	.139	.279	.129	
IV 4	.213	<b>.662</b>	.216	.089	.225	.261	.140	-.294	
RS 3	.160	.118	<b>.855</b>	.240	.107	.050	.077	.094	.866
RS 4	.112	.124	<b>.781</b>	.249	.036	.047	.256	.136	
RS 2	.266	.289	<b>.735</b>	.071	.116	.050	.216	.094	
JS 3	.213	.055	.232	<b>.840</b>	-.025	.056	.110	.005	.877
JS 4	.269	.134	.172	<b>.800</b>	.061	-.006	.083	.194	
JS 2	.229	.287	.156	<b>.699</b>	.192	.025	.197	.213	
HC 4	-.012	.110	.096	-.019	<b>.820</b>	.298	.038	.161	.811
HC 5	.159	.126	.065	.149	<b>.817</b>	.163	.081	.065	

HC 3	.189	.143	.084	.038	<b>.744</b>	.250	.204	-.059		
GC 2	.069	-.061	.040	-.008	.163	<b>.873</b>	.060	.059		
GC 3	-.063	.149	.085	.143	.228	<b>.792</b>	-.088	.051	.828	
GC 1	.151	.171	-.013	-.068	.244	<b>.776</b>	.162	-.110		
EP 2	.215	.301	.290	.140	.215	.030	<b>.699</b>	.082		
EP 4	.202	.286	.251	.349	.053	.076	<b>.594</b>	.126	.902	
EP 3	.108	.403	.316	.094	.300	.139	<b>.569</b>	.157		
DC 4	.428	.245	.347	.281	.092	.068	.154	<b>.530</b>		
DC 3	.459	.267	.261	.253	.109	-.010	.216	<b>.525</b>		
DC 1	.407	.230	.166	.353	.180	.010	.298	<b>.519</b>	.859	
DC 2	.405	.257	.422	.296	.150	.000	.075	<b>.503</b>		
EV	3.210	3.095	2.880	2.824	2.467	2.319	1.849	1.563		
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)									.928	
Bartlett ' Test of Sphericity									Chi-Square	6072.212
									df(p)	325(.000)

4.3 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화, 직무만족 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 분석결과 모두 통계적으로 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

VC	1	2	3	4	5	6	7	8
INNO	1							
PRO	.711**	1						
RISK	.519**	.645**	1					
RC	.492**	.535**	.499**	1				
GC	.293**	.258**	.167**	.193**	1			
DC	.609**	.656**	.650**	.726**	.145**	1		
HC	.424**	.458**	.296**	.331**	.524**	.366**	1	
JS	.474**	.537**	.527**	.600**	.122*	.684**	.255**	1

\*\* P < .001, \* P < .005

4.4 가설검증

4.4.1 기업가정신과 직무만족과의 관계 검증

기업가정신이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 혁신성, 진취성, 위험감수성을 독립변수로 직무만족을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의성이 확보되었으며(F=63.29, p<.000), 회귀모형의 설명력은 약 35.6%(수정된 R<sup>2</sup>은 35.0%)로 나타났다.

Table 3. Analysis between organizational culture and organizational commitment

Model	Depen var : Brand Awareness					
	R <sup>2</sup> =.168 Modified R <sup>2</sup> =.144, F=7.246(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t	p	VIF
Constant	.877	.182		4.833	.000	
INNO	.168	.069	.151	2.438	.015	2.049
PRO	.254	.073	.240	3.461	.001	2.564
RISK	.288	.056	.294	5.165	.000	1.733

\* P < .05, \*\*P < .01, \*\*\* P < .001

한편 더빈왓슨(D-W) 통계량은 1.651로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에는 별다른 문제가 없는 것으로 볼 수 있으며, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 평가되었다. 기업가정신의 하위요인들 중 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 혁신성(β=.151, t=2.438, p=.015), 진취성(β=.240, t=3.461, p=.001), 위험감수성(β=.294, t=5.165, p=.000)로 나타나 하위요인 모두가 직무만족에 통계적인 유의성이 인정되었다. 따라서 기업가정신이 조직구성원들의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다.

4.4.2 기업가정신과 조직문화와의 관계 검증

기업가정신이 조직문화에 미치는 영향을 분석하기 위하여 혁신성, 진취성, 위험감수성을 독립변수로 조직문화를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다.

Table 4. Analysis between organizational culture and organizational commitment

Model	Depen var : Brand Awareness					
	R <sup>2</sup> =.168 Modified R <sup>2</sup> =.144, F=7.246(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t	p	VIF
Constant	1.374	.106		12.981	.000	
INNO	.219	.040	.295	5.432	.000	2.049
PRO	.221	.043	.314	5.176	.000	2.564
RISK	.133	.032	.205	4.098	.000	1.733

\* P < .05, \*\*P < .01, \*\*\* P < .001

그 결과 회귀모형은 통계적으로 유의성이 확보되었으며(F=117.036, p<.000), 회귀모형의 설명력은 약 50.5%(수정된 R<sup>2</sup>은 50.1%)로 나타났다. 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었으며, 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 분석결과 조직문화는 진취성(β=.314, t=5.176, p=.000), 혁신성(β=.295, t=5.432,

p=.000), 위험감수성( $\beta=.205, t=4.098, p=.000$ ) 순으로 높은 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 따라서 기업이 정신이 조직문화에 미치는 영향을 분석한 가설 2는 채택되었다.

#### 4.4.3 조직문화와 직무만족과의 관계 검증

조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직문화를 독립변수로 직무만족을 종속변수로 회귀 분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의성을 보였다( $F=82.746, p<.000$ ), 회귀모형의 설명력은 약 49.1%, 수정된  $R^2$ 은 48.5%). 분석결과 개발문화( $\beta=.531, p=.000$ )와 합리문화( $\beta=.218, p=.000$ )가 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 합의문화와 위계문화는 직무만족에 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 조직문화의 하위요인 중 개발문화와 합리문화 2개의 요인만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 부분 채택되었다.

Table 5. Analysis between organizational culture and organizational commitment

Model	Depen var : Brand Awareness					
	$R^2=.168$ Modified $R^2=.144, F=7.246(.000)$					
Indep var	B	S.E	Beta	t-value	p-value	VIF
Constant	.808	.201		4.012	.000	
R-C	.220	.057	.218	3.858	.000	2.155
G-C	.014	.053	.012	.271	.787	1.395
D-C	.573	.062	.531	9.240	.000	2.222
HC	-.021	.057	-.018	-.365	.715	1.567

\* P < .05, \*\*P < .01, \*\*\* P < .001

#### 4.5 조직문화의 조절효과 검증

조절효과란 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 과정에 다른 변수(조절변수)가 개입하여 독립변수의 직접적인 효과가 아닌 또 다른 영향을 발생하게 하는 경우를 말하는데, 혁신성, 진취성, 위험감수성이 직무만족에 영향을 미치는 데 있어, 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해 조절회귀분석(Moderated Regression Anlysis)을 실행하였다. 분석결과는 다음 Table 6과 같이 정리하여 제시하였다.

첫째, 혁신성(INNO)이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 조직문화가 어느 정도 조절효과가 있는지를 분석하였다. 그 결과  $R^2$ 의 값이 모형1보다 모형2, 모형3으로 갈수록 점점 높아지고 있어 설명력이 향상되는 것을 확인

할 수 있다. 특히 조절효과를 확인하는 상호작용변수의 투입에서도 미세하지만  $R^2$  값이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 결과적으로 혁신성이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향은 .015라고 할 수 있으며, 조직문화라는 조절변수가 추가되면 최종적으로 .439의 영향을 미치고 있다. 혁신성이 직무만족에 미치는 영향은  $p=.023$ 으로 유의하다고 할 수 있지만, 조절변수가  $p=.145$ 로 나타나 혁신성이 직무만족에 미치는 영향에 조직문화가 조절효과를 가지지 못하는 것으로 검증되었다.

둘째, 진취성(PRO)이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 조직문화가 어느 정도 조절효과가 있는지를 분석한 결과,  $R^2$ 의 값이 모형1(.468)보다 모형2(.474), 모형3(.476)으로 갈수록 점점 높아지고 있어 설명력이 향상되는 것을 확인할 수 있다. 또한 조절효과를 확인하는 상호작용변수의 투입에서도 미세하지만  $R^2$  값이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 결과적으로 진취성이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향은 .468라고 할 수 있으며, 조직문화라는 조절변수가 추가되면 최종적으로 .476의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 진취성이 직무만족에 미치는 영향은  $p=.000$ 으로 유의하다고 할 수 있지만, 조직문화와 조절변수가 각각  $p=.053, p=.269$ 이므로 진취성이 직무만족에 미치는 영향에 조직문화가 조절효과가 있다고 판단하기 어렵다.

Table 6. Moderate Effect Analysis of O-C

Var	Model	$R^2$	Statistic variation			D-W
			$R^2$ variation	F variation	S-P F variation	
INNO	1	.015	.015	5.233	.023	1.627
	2	.427	.412	248.443	.000	
	3	.431	.004	2.130	.145	
PRO	1	.468	.468	304.867	.000	1.689
	2	.474	.006	3.782	.053	
	3	.476	.002	1.228	.269	
RISK	1	.065	.065	24.128	.000	1.732
	2	.406	.341	197.747	.000	
	3	.411	.006	3.221	.074	

셋째, 위험감수성(RISK)이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 조직문화가 어느 정도 조절효과가 있는지를 분석하였다. 분석결과,  $R^2$ 의 값이 모형1(.065)보다 모형2(.406), 모형3(.4116)으로 갈수록 설명력이 향상되는 것을 확인할 수 있다. 또한 조절효과를 확인하는 상호작용변수의 투입에서도 미세하지만  $R^2$  값이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 그러나 유의확률 F의 변화량을 확인할

결과, 위험감수성이 직무만족에 미치는 영향은  $p=0.00$ 으로 유의한 결과를 보여주었지만 조직문화와 조절변수가 각각  $p=0.00$ ,  $p=0.074$ 이므로 위험감수성이 직무만족에 미치는 영향에 조직문화가 조절효과가 있다고 판단하기 어렵다. 따라서 기업가정신이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 조직문화는 조절적인 역할을 하는 못하는 것으로 검증되었으며, 가설 4는 채택되지 못했다.

## 5. 결론 및 논의

본 연구는 자동차 제조기업의 기업가정신이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향을 분석을 통해서 기존의 실증연구에서 기업가정신이 조직성과에 정(+의 영향을 미친다는 주장들에 대한 검증을 해보고자 하였다. 또한 조직문화가 기업가정신과 직무만족 사이에서 조절효과가 있는지 살펴보고자 하였다. 이와 같은 실증분석을 통해서 자동차 제조기업의 조직성과를 보다 높일 수 있는 전략적인 방안을 제시하는 데 도움이 되고자 하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 자동차 제조기업인 G사를 대상으로 400부의 설문지를 배부하여 376부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중에서 미성실 답변 27부를 제외한 총 349부를 통계분석에 사용하였다. 실증분석은 SPSS 25.0 통계패키지를 사용하여 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였으며, 빈도분석과 상관관계분석 그리고 다중회귀분석 및 조절회귀분석 방법을 사용하였다. 본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업가정신이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 혁신성, 진취성, 위험감수성을 독립변수로 직무만족을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 기업가정신의 하위요인 모두가 직무만족에 통계적인 유의성이 인정되었다. 이와 같은 결과는 윤종록(2003)[42] 등과 이재훈(2005)[43] 등이 제시했던 기업가정신이 강할수록 조직성과가 높아진다는 연구결과와 일치하는 것으로 의미가 있다고 판단할 수 있다.

둘째, 기업가정신이 조직문화에 미치는 영향을 분석하기 위하여 혁신성, 진취성, 위험감수성을 독립변수로 조직문화를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 조직문화는 진취성( $\beta=0.314$ ,  $t=5.176$ ,  $p=0.000$ ), 혁신성( $\beta=0.295$ ,  $t=5.432$ ,  $p=0.000$ ), 위험감수성( $\beta=0.205$ ,  $t=4.098$ ,  $p=0.000$ ) 순으로 높은 영향을 받고 있는 것으로 검증되었다. 이러한 실증분석 결과는 Carmeron & Quinn(1999)[45]이 제시한 기업가정신은 조직구성원의 행동에 크게 영향

을 미치게 되며, 조직특성의 중요한 부분인 조직문화와 직간접적으로 밀접하게 연결되어 있다는 연구결과와 유사하다.

셋째, 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직문화를 독립변수로 직무만족을 종속변수로 회귀분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의성을 보였다( $F=82.746$ ,  $p<0.000$ ), 분석결과 개발문화( $\beta=0.531$ ,  $p=0.000$ )와 합리문화( $\beta=0.218$ ,  $p=0.000$ )가 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 합의문화와 위계문화는 직무만족에 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 조직문화의 하위요인 중 개발문화와 합리문화 2개의 요인만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 부분 채택되었다.

넷째, 기업가정신과 직무만족 사이에서 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해 조절회귀분석(Moderated Regression Analysis)을 실행하였다. 실증분석 결과 기업가정신의 세 가지 하위 요소인 혁신성, 진취성, 위험감수성 모두 1, 2 단계에서는 통계적인 유의성이 확보되었지만 3단계 상호작용항에서 유의성이 나타나지 않아 조절효과가 있다고 판단하기에는 어려움이 있었다. 이러한 결과는 Lumpkin & Dess, 1996)[52]과 Johnson-Cramer et al.(2007)[53] 등이 제시한 조직문화가 유연하고 학습지향적일수록 조직의 네트워크 형성이 더욱 활발하고, 이러한 외향적인 조직문화에서의 조직구성원들은 외부로부터 많은 정보를 얻을 수 있기 때문에 조직의 성과에 더욱 기여할 수 있다고 주장과는 다른 결과이다. 하지만 자동차 부품 중소기업에 근무하는 조직구성원들을 표본으로 한 기업가정신과 조직유효성 간에 있어 조직문화의 조절효과를 검증한 결과, 위계지향적 조직문화는 부(-)의 조절효과를 나타내고 있으며, 관계지향적 조직문화는 조절효과가 없는 것으로 분석한 이재훈(2006)[43] 등의 연구결과와는 유사한 결과이다. 이와 같은 실증분석 결과는 남성위주의 현장 작업자들이 많은 자동차 제조기업의 경직된 조직문화와 관련이 있는 것으로 판단된다.

이상의 연구 결과를 종합해보면, 자동차 제조기업에서 기업가정신이 조직문화와 직무만족에 미치는 영향은 다른 기업들과 유사한 결과를 보여주는 것으로 유추할 수 있다. 그러나 이와 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구는 모집단 표본을 G자동차(한국GM) 회사만을 한정하여 설문조사를 실시하였기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계가 있는 것으로 보여진다. 향후 다른 자동차회사나 자동차부품 회사들로 연구대상을 확대하여 실증분석 한

후, 분석결과를 비교 분석해보는 것도 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 조직문화의 조절 효과가 기존의 연구결과와는 다른 결과를 보이고 있는 점에 대한 추가 연구가 필요한 것으로 생각된다.

## REFERENCES

- [1] S. Shane & S. Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1). 217-226.
- [2] K. Arrow. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention, In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors.* edited by R. Nelson, Princeton, NJ, Princeton University Press, 609-626.
- [3] I. M. Kirzner (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1). 60-85.
- [4] J. A. Schumpeter. (1934). *The Theory of Economic Development*, MA, Harvard University Press.
- [5] P. F. Drucker. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row.
- [6] J. S.. McMullen & D. A. Shepherd. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1). 132-152.
- [7] M. H. Morris & D. F. Kuratko. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. TX, Harcourt College Publishers.
- [8] J. Timmons & S. Spinelli. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York, McGraw Hill.
- [9] J. Martin. (2002). *Cultures in organizations: Three perspective*. N.Y.: Oxford University Press.
- [10] R. E Quinn & M. R. McGrath. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. *Organizational Culture*, P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.). Sage Publications. London. 315-334.
- [11] M. A. White & G. D. Bruton. (2010). *The management of technology and innovation: A strategic approach*. Mason. OH : Cengage Learning.
- [12] J. Zhou & C. E. Shalley. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 165-217.
- [13] P. Drucker. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. London ; New York : Routledge.
- [14] H. Stevenson & D. Gumpert. (1985). The heart of entrepreneurship.
- [15] J. C. Goodale, D. F. Kuratko, J. S. Hornsby & J. G. Covin. (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). 116-127. DOI : 10.1016/j.jom.2010.07.005
- [16] D. Miller. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7). 770-791. DOI : 10.1287/mnsc.29.7.770
- [17] G. T. Lumpkin & G. G. Dess. (1996), Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct—A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage. JSTOR.
- [18] J. G. Miller & D. P. Slevin. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1). 75-87. DOI : 10.1002/smj.4250100107
- [19] B. C. Han, Y. H. Cho, C. S. Song, E. K. Kim & S. K. yu Lee. (2018). A study of the relationship of Entrepreneurship, Absorptive capacity and Creative product. *Journal of Digital Convergence*, 16(10). 187-197. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.10.187
- [20] J. K. Kim & K. H. Park. (2018). Relations between Intrapreneurship and Emotional Intelligence, Supportive Leadership and Adaptation Performance in Organization. *Journal of Digital Convergence*, 16(11). 289-301. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.11.289
- [21] A. M. Pettigrew. (1979). On studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24. 570-581.
- [22] E. H. Schein. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- [23] T. E. Deal & A. A. Kennedy. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [24] R. F. Korte & T. J. Chermack. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39(6). 645-656.
- [25] M. Dull. (2009). Results-model reform leadership: Questions of credible commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2). 255-284.
- [26] J. Hartmann & A. M. Khademian. (2010). Culture Change Refined and Revitalized: The Road Show and Guides for Pragmatic Action. *Public Administration Review*, 70(6). 845-856.
- [27] C. A. Hartnell, A. Y. Ou & A. Kinicki. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical

- suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4). 677.
- [28] G. Hofstede, M. H. Bond & C. I. Luk. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4). 483-503.
- [29] S. W. Kozlowski & K. J. Klein. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W.
- [30] C. A. O'Reilly & J. A. Chatman. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in organizational behavior*, 18. 157-200.
- [31] C. Valmohammadi & S. Roshanzamir. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164. 167-178.
- [32] E. Ogbonna & L. C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4). 766-788.
- [33] E. A. Locke. (1976.). The nature and cause of job satisfaction. In M. K. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial & organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- [34] D. W. Organ. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [35] R. Hoppock. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- [36] F. Herzberg. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- [37] B. J. Avolio, F. Luthans & F. O. Walumba. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute. University of Nebraska-Lincoln.
- [38] G. C. Banks, K. D. McCauley, W. L. Gardner & C. E. Guler. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4). 634-652.
- [39] J. E. Hoch, W. H. Bommer, J. H. Dulebohn & D. Wu. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2). 501-529.
- [40] F. Rahimnia & M. S. Sharifirad. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2). 363-377.
- [41] R. V. Aguilera, D. E. Rupp, C. A. Williams & J. Ganapathi. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations.. *The Academy of Management Review*, 32(3). 836-863.
- [42] J. L. Yun, H. B. Wi & K. S. Choi. (2003). An Empirical Study on the Effecting Factors of Corporate Entrepreneurship in Organizational Effectiveness : Focus on Moderator of Dynamic Environment and Personality of CEO. *Korea Journal of Business Administration*, 37. 869-888.
- [43] J. H. Rhee, J. H. Lee & J. H. Yoon. (2007). Relationships Between Corporate Entrepreneurship, Formalization, and Organizational Cultures, and Organizational Performances. *Journal of Business Research*, 22(1). 91-118.  
DOI : 10.22903/jbr.2007.22.1.91
- [44] S. A. Zahra & J. G. Covin. (1995). Contextual Influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 10(1). 43-59.
- [45] K. S. Cameron & R. E. Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- [46] R. E. Quinn & J. R. Kimberly. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In G.R. Kimberly, J.R.E. Quinn(Eds). *Managing Organizational Transitions*, 295-313.
- [47] D. R. Denison & A. K. Mishra. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2). 204-223.
- [48] R. L. Daft. (2007). *Organization theory and design*(9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- [49] J. P. Kotter & J. L. Heskett. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- [50] R. H. Kilman, M. H. Saxton & R. Serpa. (1985). *Gaining control of corporate culture*. San Francisco. Jossey-Bss.
- [51] J. S. Seo & H. K. Cho. (2017). The influence of organizational culture of family welfare organization on the professionalism of healthy families specialist. *Korea family resource management association*, 21(3). 1-21.
- [52] G. T. Lumpkin & G. G. Dess. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage. JSTOR.
- [53] M. Johnson-Cramer, S. Parise & R. L. Cross. (2007). Managing Change through Distributed Values: How a Relational View of Culture Can Facilitate Large Scale Change. *California Management Review*, 43(3). 85-109.
- [54] J. N. Ko, K. H. Lee & J. H. Kwon. (2014). Study on the Interaction Effect of Corporate Entrepreneurship on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness -Focusing on Tourism Industries in Jeju-. *The Journal of Business Education*, 28(5). 373-403.  
UCI : G704-001402.2014.28.5.001

정 수 철(Soo-Cheol Jeong)

[정회원]



- 2019년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 박사과정 재학 (경영학과)
- 관심분야 : 인사조직
- E-Mail : browneyes417@naver.com

조 영 복(Young-Bohk Cho)

[정회원]



- 1985년 : 계명대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2015년 9월 ~ 2017년 8월 : 부산대학교 경영대학(원)장
- 관심분야 : 인사조직
- E-Mail : ybcho@pusan.ac.kr