

신철호 교수지도
박사학위청구논문

공공부문의
리더십과 구성원 역량의 혁신 성과

2007년 05월

성신여자대학교 대학원
경영학과
장준희

신철호 교수지도
박사학위청구논문

공공부문의
리더십과 구성원 역량의 혁신 성과

2007년

성신여자대학교 대학원
경영학과
장준희

공공부문의
리더십과 구성원 역량의 혁신 성과

신철호 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2007년 05월

성신여자대학교 대학원

경영학과

장준희

인 준 서

장준희의 박사학위 논문으로 인준함

심사위원 박 준 성 인

심사위원 김 정 호 인

심사위원 신 철 호 인

심사위원 이 석 영 인

심사위원 이 성 근 인

성신여자대학교 대학원

목 차

논문개요

I. 서론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	5
4. 논문의 구성	6
II. 문헌고찰	8
1. 경영혁신에 관한 선행연구	8
1) 경영혁신의 개념	9
2) 혁신의 유형	15
3) 경영혁신의 기법	20
4) 경영혁신의 성과	23
2. 혁신과 리더십	24
1) 비전	24
2) 최고경영진 및 조직구성원의 혁신 참여도	26
3. 혁신과 역량	27
4. 혁신과 메커니즘	29
5. 혁신과 조직특성	30
1) 혁신과 조직	30
2) 조직유형 특성과 혁신성과	34

III. 연구설계	40
1. 선행연구와의 차별점	40
2. 연구모형 및 가설의 설정	41
1) 리더십이 혁신활동에 미치는 영향	41
2) 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향	43
3) 혁신메커니즘이 리더십과 구성원 역량의 혁신성과 미치는 영향에 대한 조절효과	44
3. 연구방법	50
1) 표본선정 및 분석방법	50
2) 설문항목의 구성 및 조작적 정의	53
IV. 실증분석	57
1. 기초자료 분석	57
2. 신뢰성 및 타당성 분석	60
1) 구성개념 타당성 및 신뢰성	61
3. 가설검증	64
1) 혁신리더십과 혁신성과(H1)	64
2) 조직구성원 역량과 혁신성과(H2)	67
3) 혁신리더십과 조직구성원 역량의 혁신성과에 대한 메커니즘의 조절효과(H3)	69
4. 가설검증 결과의 요약	76

V. 결론	79
1. 연구의 시사점	79
1) 결과 및 시사점	79
2) 매커니즘의 혁신성과에 대한 조절효과 및 시사점	81
2. 연구의 한계 및 방향	82
참고문헌	85
<i>ABSTRACT</i> (영문초록)	98
부록	102

〈표 차례〉

[표 1-1] 조직 차원에서의 혁신 영향 요인	2
[표 2-1] 경영혁신과 경영혁신의 개념 비교	12
[표 2-2] 연구자별 혁신에 대한 정의	14
[표 2-3] 혁신 유형에 대한 분류	30
[표 2-4] 조직혁신 영향 변수에 대한 연구자별 요약	34
[표 3-1] 조직혁신 관련 측정 변수 및 이론	36
[표 3-2] 유형별 분류 기준	52
[표 3-3] 설문지 구성과 측정내용	55
[표 4-1] 기관 유형에 따른 표본특성	58
[표 4-2] 직급에 따른 표본특성	58
[표 4-3] 연령에 따른 표본특성	59
[표 4-4] 업무에 따른 표본특성	59
[표 4-5] 지표의 신뢰성과 집중타당성의 검토	63
[표 4-6] 혁신리더쉽이 혁신성과에 미치는 영향	64
[표 4-7] 혁신리더쉽이 혁신성과에 미치는 영향의 비교	65
[표 4-8] 기관유형에 따른 영향력 차이에 대한 유의성 검증	66
[표 4-9] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향	67
[표 4-10] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향의 비교	68
[표 4-11] 기관유형에 따른 영향력 차이에 대한 유의성 검증	69
[표 4-12] 혁신리더쉽이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과	70

[표 4-13] 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과 상호비교	71
[표 4-14] 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과의 영향력 차이 검증	72
[표 4-15] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과	73
[표 4-16] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과 상호비교	74
[표 4-17] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과의 영향력 차이 검증	75
[표 4-18] 가설검증결과의 요약	77

<그림 차례>

[그림 2-1] 계획적 혁신의 프로세스	16
[그림 2-2] 기술적 측면과 소비자의 지각 측면을 고려한 제품 혁신의 유형	20
[그림 3-1] 연구 모델	49

논문개요

경영혁신이란 급격한 환경의 변화에 적극적이고 능동적인 대처와 경쟁력 강화를 목적으로 채택하여 실행하는 조직 내부 전체의 체질변화를 가리킨다. 그리고 경영혁신은 조직구조 및 전략, 조직문화 및 분위기, 경영관리 기법 등의 동시다발적인 변화로 나타나는데, 이는 단순히 환경에 대한 적응 및 경영관리상의 개선과는 그 의미가 다르다.

대부분의 경영혁신 성과는 조직의 구조적인 요인보다 인적요인에 의해서 더 큰 영향을 받는다고 주장되어 왔다. 따라서 본 연구에서는 공공부문에 있어서 경영주체의 리더십 스타일과 이들의 영향을 받는 조직 구성원들의 역량 유형이 혁신 성과에 어떻게 영향을 미치는지 파악한다. 또한 경영주체의 리더십과 역량이 평가보상/교육육성이라는 메커니즘과 결합될 경우, 조절효과가 있는지 파악하는 것이 핵심 내용이다. 본 연구에서는 공기업의 특성을 수익기관과 연구기관으로 구분하였다. 이러한 조직특성에 따른 차이점을 통계적으로 검증하기 위해서 유의성을 검증한 베타(DFBETA)의 평균값을 적용하였다.

상기 모형에 근거하여 공공부문 종업원들을 대상으로 설문조사를 분석한 결과 리더십과 역량은 기존 연구결과와 동일한 결과를 나타냈다. 즉, 공공부문에 있어서 리더십 스타일과 조직구성원들의 역량은 경영혁신 성과에 매우 높은 영향 요인이라는 것이 검증되었다. 그러나 메커니즘의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났으며 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십 스타일과 조직역량은 통계적 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 영향력에서는 자율민주형 리더십보다 카리스마형 리더십이 조금 더

혁신성과에 영향력을 미치는 것을 알 수 있었다. 구심점 기능을 수행하는 리더의 역할이 혁신성과에 더 많은 영향을 미친다는 것을 파악하였다.

둘째, 조직구성원의 역량이 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로는 실행역량, 전문지식, 인지역량 순으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 공공 조직에서는 실행역량, 전문지식, 그리고 인지역량 모두가 혁신성과에 영향을 미치지만, 그중에서도 업무를 실제적으로 실행할 수 있는 조직구성원들의 능력이야말로 조직의 혁신성과에 가장 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

셋째, 메커니즘의 조절효과에 대해서는 공공부문 조직의 특성 측면과 리더십 유형/조직구성원 역량 측면으로 구분할 수 있다. 먼저 전자의 경우 수익기관은 자율민주형 리더십과 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 조절효과를 보였지만 연구기관의 경우 그 어떤 조절효과도 나타내지 않았다. 한편 후자인, 메커니즘의 혁신성과에 대한 조절효과로서는 자율민주형 리더십이 평가보상과 연계될 때와 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 평가보상 메커니즘은 미약하나마 전문지식과 인지역량과 연계될 때 그리고 교육육성 메커니즘은 실행역량과 연계될 때 조절효과를 보였다. 그러나 실행역량과 연계된 교육육성 메커니즘은 부(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났다.

조직특성은 경영혁신 성과에 영향을 주는 중요한 요소일 것이다. 따라서 선진 외국의 혁신기법을 무차별 도입하고 적용하려는 노력보다는 우리나라 조직특성에 맞는 혁신기법을 개발하고 모색하려는 노력이 필요하다. 그리고 혁신을 실천하기 이전에 개인의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 경영관리 풍토를 만들고 자신의 전문역량을 한껏 발휘할 수 있도록 경영시스템을 재설계해야한다. 또한 최고경영자의 혁신지원 태도를 조직구성원 모두에게 전달하고 인식시키는 기업문화 혁신 차원의 다양한 활동이 혁신

성과를 높이는 방안이 될 것이다. 그러나 혁신연구의 결과는 아직 상충되는 것이 많으며 한 분야에서의 혁신연구결과를 다른 분야에 명확하게 적용하는 것은 한계를 가질 수 밖에 없다.

본 연구의 한계점으로서 첫째, 경영혁신이 경영이라는 종합예술을 대상으로 하는 것이므로 경영의 모든 부분을 상세하게 다루기는 어렵다. 즉 경영혁신의 대상을 세분화하면 복잡한 경영 그 자체를 다루게 되어 모든 부분이 좋아야 경영혁신이 성공적이라는 애매한 결론에 도달할 수밖에 없다.

둘째, 본 연구모델에서 설정한 가설들을 종합적으로 요약할 때, 연구분석의 결과들은 혁신성과에 영향을 미치는 독립변수를 규명함에 있어 공공기관을 세부적으로 구분하는 것이 큰 의미가 없음을 보여주었다.

앞으로의 연구과제는 경영혁신 성과에 리더십 스타일이 어떻게 영향을 미치는지를 파악해 볼 필요가 있다. 그러나, 국내 민간기업 뿐만아니라, 특히 공공부문에서의 리더십 개발에 대한 방법론이 일천한 현실을 감안한다면, 빠른 시일 내 리더십 개발에 대한 연구가 선행되어야 한다. 또한 역량과 혁신성과와의 연구에 있어서 리더십이 매개변수로서의 역할에 대한 관계성을 정립할 필요가 있을 것이다. 또한 향후 연구는 본 논문의 내용에 따라 민간 기업을 포함한 많은 산업분야에 적용하여 실질적인 유용성을 검증해 볼 필요가 있다. 그리고 성공요인 중 요즈음 많은 기업이 경영혁신을 추진하는데 장애가 되는 저항에 대한 관리방법에 대해 실질적이며 심층적인 연구를 통해 현 시대의 요구에 맞는 한국적인 경영혁신 방법론을 정립할 수 있을 것이다.

I. 서론

1. 문제의 제기

오늘날 조직은 성장뿐만 아니라 경쟁이 증가하는 환경에서 생존하기 위해 혁신하고 변화할 준비를 해야 한다. 정보기술의 급속한 발전, 관세및 비관세장벽축소, 세계적 경제통합, 국내시장의 성숙등의 요인들이 경제의 세계화를 가속화 시키고 있다. 이러한 환경변화는 기업에게 기회와 위협을 제공한다. 기업들에게 있어서 경영혁신은 생존과 성장을 위한 노력의 일환으로 업종, 규모에 관계없이 거의 전 부문에 걸쳐 확산되고 있다.

Schumpeter(1942)가 혁신의 중요성을 강조한 이래 혁신은 학자들의 주요 관심사가 되어왔다. Down and Mohr(1976, p700)가 지적하였듯이 “혁신은 지난 수십년간 사회과학분야에서 가장 인기있는 연구주제로 부상되어왔다.” 1980년대에는 혁신관리가 기업계에서 가장 핵심적인 관심사중 하나였다(Van de Ven, 1986).

1990년대 들어서는 조직 혁신에 대한 우리나라 기업들의 관심이 높아지면서 많은기업들이 리엔지니어링(Hammer and Chamry, 1993) 벤치마킹(Watson, 1993)등의 이름으로 불리는 선진 외국의 혁신기법들을 앞 다투어 도입하고 있다.

국내 1000대 기업 중 약 3분의 2가 어떤 형태로든지, 경영혁신을 시도한 것으로 보고하고 있다(박광량, 1994). 그러나 경영혁신을 시도한 기업 중 60% 정도가 스스로 실패를 인정할 정도로 혁신의 결과는 그다지 성공적이지 못하다는 비판이 제기되고 있다(한배선, 1996).

한재민(1997)의 연구 결과에 의하면 국내기업들의 경영혁신 성과도 그다지 성공적이지 못한 것으로 나타났으며, 또한 조직 성숙도가 낮은 기업의 경우 조직 성숙도가 높은 기업에 비해 상대적으로 경영혁신 성과가 낮은 것으로 나타났다.

이러한 실질적 현상과 이를 설명하려는 이론적 연구의 결과들은 결국 우리 나라 국내 기업들의 경영혁신 성과를 설명할 수 있는 이론적 기반의 구축이 시급하다는 것을 의미한다고 하겠다.

다음 [표 1-1]에서 보는 바와 같이, 조직적 측면에서 경영혁신 성과를 설명하는 요인으로는 크게 환경요인, 조직특성요인, 조직구조요인, 조직원 특성요인 등으로 나눌 수 있다.

[표 1-1] 조직 차원에서의 혁신 영향 요인

구분	영향요인	세부적 요인
조직차원	환경요인	일반환경(경제, 정치, 사회, 문화 등) 산업환경(수요, 공급, 경쟁자, 정부, 기술 등)
	조직특성 요인	조직문화(자율성, 조직혁신시어, 보상, 커뮤니케이션 등) 내부능력(조직 전문성, 가용자원, 기술개발능력, 교육 등) 최고경영자(관리스타일, 리더십, 위험선호도 등) 조직 전략(시장 전략, 경쟁전략, 정보전략)
	조직구조 요인	조직구조(공식화, 중심화, 기능화, 계층화)
	조직원 특성요인	잠재적 혁신 사용자 특성(전문성향, 혁신성향, 나이, 교육배경, 직무연한, 직무역할 등)

본 연구는 기존의 연구에서 파악하지 못한 국내 기업들의 경영혁신 성과를 설명하는 요인들을 밝혀내고, 그들과 경영혁신 성과간의 관계를 설명하는 이론적 토대의 구축이 절실하다는 필요성으로부터 출발한다. 이러한 인식하에서 본 연구는 다음과 같은 문제를 제기하고 있다.

첫째, 조직의 규모나 조직이 처한 환경적 요인 등 조직의 특성이나 분위기가 영향을 줄 것이다. 특히 메커니즘 요인은 혁신성과에 영향을 미치는 요인임에도 불구하고 기존 연구에서 간과되었다.

둘째, 본 연구의 또 다른 목적은 리더십과 조직구성원 역량에 대한 관리기제로서의 메커니즘이 혁신성과에 대하여 조절효과가 있는지 여부를 파악하는 것이다. 예를 들어서 관리기제로서의 메커니즘은 커뮤니케이션 채널, 동기부여, 통제수단 등 다양한 형태로 구현될 수 있다. 본 연구에서는 평가보상 메커니즘과 교육육성 메커니즘 요인을 중심으로 조절효과를 파악하고자 한다. 셋째, 조직특성을 통제변수로 두었을 경우 이 특성이 혁신성과에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 본 연구에서는 민간부문이 아니라 공공부문을 수익기관과 연구기관으로 구분하여 리더십 유형과 조직구성원 역량이 어떻게 차이가 발생하는지 파악하고, 두 기관별 메커니즘의 혁신성과에 대한 조절효과도 비교 분석하고자 한다.

2. 연구의 목적

기업은 자원과 환경을 연결시키는 경제활동 조정 메커니즘이다. 따라서 기업은 기업가나 경영자와 같은 의사결정의 주체가 환경변화에 대응해서 기업이 보유한 자원을 활용하는 과정을 통해 효율적인 자원배분을 달성한다. 문제는 기업마다 직면한 환경, 의사결정의 주체, 보유하고 있거나 활용할 수 있는 자원 등이 상이하기 때문에 기업이 살아남고 지속적으로 성

장·발전하기 위해서는 조직혁신을 체질화하여야 한다. 혁신에 관해서는 여러분야에서 다양하게 많은 연구가 이루어져왔다. 그럼에도 불구하고 조직혁신 메커니즘에 대한 이해는 여전히 낮은 수준에 머무르고 있을 뿐만 아니라 그간의 연구는 실제 조직혁신에 그다지 큰 도움을 주지 못했다는 평가를 받고 있다(Meyer and Goes, 1988; Van de Ven, 1986; Wolfe, 1994). 이는 조직혁신에 관한 기존의 연구들이 이론적으로 혼란스럽고(Downs and Mohr, 1976), 단편적이며(Kelly and Kranzberg, 1978), 모순적(Kimberly and Evanisko, 1981)이고, 일관성이 부족하며(Wolfe, 1994), 개념화가 부족하면서(Tornatzky and Klein, 1982) 포괄적이지 못하기 때문이다(Damanpour, 1996). 이러한 지적들은 조직특성에 따라 혁신성과에 대한 보다 명확한 개념화, 이론적 정립 및 포괄적 연구모형이 요구됨을 시사한다.

한국기업들이 경영혁신활동을 지속적으로 추구해왔음에도 불구하고 혁신성과에 미치는 요인들에 대한 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 의의가 있다고 볼 수 있다. 첫째, 학문적으로는 경영혁신에 대한 연구가 많이 이루어 졌지만 단순히 혁신의 기법만을 대상으로 하거나 전략변화나 조직변화만을 대상으로 연구가 진행되어서 경영혁신의 과정이나 성과의 영향요인을 파악할 수 없었다. 본 연구에서는 이를 통합된 관점에서 살펴보고자 한다. 둘째, 미국이나 서구기업, 일본기업, 한국기업들은 각각 경영혁신의 목표나 그 전개 양상이 다르고 또한 경영혁신을 시도한다고 하여 의도한대로 모두 다 성공하는 것도 아니다. 그러나 국내외 기업들이 추구하는 경영혁신은 어떤 공통된 방향을 지향하고 있다. 전체적으로는 변화의 시대 속에서 기업은 어떻게 변화를 추구해야 하며 무엇을 변화시켜야 하는지 그리고 많은 기업들이 경영혁신을 통해 가고자 하는 방향은 어떠한 것인가 살펴보고자 한다. 본 연구를 통해 최고 경영

자, 기업 구성원, 혁신 담당자들에게 경영혁신에 대한 이해와 도움을 제공함으로써 보다 체계적이고 효율적인 경영혁신을 실행하는데 도움을 주고자 한다.

3. 연구의 방법 및 범위

혁신에 대한 기업들의 관심이 높아지면서 기업들은 선진 외국의 혁신기법을 경쟁적으로 도입하고 있다.

혁신은 무한경쟁시대에 기업이 생존하고 더 나아가 미래의 성공기업으로 도약하기 위해 필수적인 것이다.

현재 국내 많은 기업들에게 경영혁신의 개념이 소개되어 있으며, 실제 경영혁신을 수행할 수 있는 방법론에 대한 수요가 증가하고 있다. 그러나 경영혁신의 수행에 있어서 원칙이나 방법론을 제시하는 것은 어려운 일이다. 왜냐하면 기업마다 추구하는 목적과 당면한 문제점 그리고 내부능력과 조건이 다르기 때문이다.

본 연구에서는 경영혁신을 위한 변화관리활동과 그 성과간의 관계를 조직특성에 따라 검증하기 위하여 동일한 시기에 혁신활동을 추진한 공공기관중에서 표본을 설계하였다.

또한 그동안 민간기업에서 널리 도입되었던 혁신기법의 적용과 달리 공공조직에서의 혁신기법 적용이 어떻게 작용하는지 연구하는데 있다. 따라서, 그동안 우리나라 공공조직에서 접목된 혁신기법과 관련한 부분 중 기관장의 혁신리더십과 이에 수반하는 조직구성원들의 역량 그리고 평가보상과 교육육성으로 대표되는 혁신 메카니즘이 혁신성과에 어떻게 영향을 미치는지 연구하는데 초점을 두고 있다.

이러한 연구과제에 대한 실증분석을 위한 기본적인 통계분석은 SPSS

13.0 통계패키지를 이용하였으며, 경영혁신활동의 구성요소들 간의 인과관계(causality)를 검증하기 위해서는 각 요인들 간의 관계를 파악하기 위해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 그리고 조절변수의 작용효과 등을 분석하는데 널리 활용되고 있는 다중회귀분석을 이용하였다. 즉, 본 연구는 경영혁신성과를 형성하는 구성요소들간의 인과관계를 확인하고 기관유형별 차이를 확인하는데까지 그 범위를 한정하고자 한다.

4. 논문의 구성

본 논문은 리더십과 조직구성원 역량 그리고 평가보상과 교육육성으로 대표되는 메커니즘이 혁신 성과에 대하여 어떻게 영향을 미치는지를 분석하는데 목적이 있다.

본 논문은 크게 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 연구목적과 문제를 제기하고 연구구성과 방법에 대해 기술한다.

제2장에서는 문헌연구를 통한 이론적 배경으로 경영혁신의 정의와 유형을 제기하였고, 경영혁신을 조직에 적용하는 방안에 대한 개념을 제시하였으며, 혁신활동이 조직 혁신성과에 미치는 영향에 대해 고찰하였다.

제3장에서는 선행연구와 본 연구의 차별성을 기술하고, 이에 기반하여 연구모델 및 연구가설을 설정하였다. 또한 가설을 검증하기 위한 변수의 조작화 및 측정, 그리고 연구대상의 선정, 자료수집에 대해 기술한다.

제4장에서는 수집된 자료의 분석을 통하여 혁신활동과 혁신성과간의 관계 및 혁신에 대한 구성개념의 신뢰성과 타당성을 검토하고, 혁신활동과 혁신성과 구성요소들 간의 인과관계를 입증한다. 그리고 이러한 기본적인 분석을 근거로 설정한 가설들에 대한 검증과 해석을 기술한다.

제5장에서는 연구결과를 토대로 본 연구의 결과를 요약하고 경영혁신 전략에 대한 시사점을 제시한다. 그리고 본 연구가 가지고 있는 한계점과 향후 연구 방향을 제시한다.

II. 문헌고찰

1. 경영혁신에 관한 선행연구

혁신연구가 여러 학문 분야에서 다양하게 수행되는 가장 큰 이유는 그 개념이나 내용이 매우 광범위하기 때문이다. 경영혁신의 창시자라 할 수 있는 Schumpeter(1934)는 모든 기업은 창조적 파괴(creative destruction)의 관점에서 기업도산이 필연적이고 그 때문에 기업이 도산하는 것을 막기 위해서는 끊임없이 혁신이 요구된다고 말했다. 그는 또 모든 혁신 중에서도 기술혁신이 가장 중요하다고 강조하였다. 또한 Rogers(1983)는 기술혁신을 새로운 아이디어와 동의어로 보고 혁신과 기술은 동일한 개념으로 사용된다고 주장하였다. 그리고 기술이라는 것은 바람직한 성과를 이룩하기 위해서 관련된 원인-결과(cause-effect)관계의 불확실성을 줄이기 위한 고찰이다.라고 정의하였다. 그리고 Clark(1989)는 조직내 혁신의 과정을 제품과 서비스를 변화시키는 주기적이고 전략적인 설계와 외부의 발달된 혁신 확산(innovation diffusion)의 조화와 배합이라고 하였다.

경영혁신은 이전에는 하면 할수록 좋은 것(had better)으로 인식되었으나, 이제는 기업의 성장과 발전을 위해 반드시 행해야만 하는 (should do) 기업의 주요한 활동으로 자리매김하고 있다(신유근, 1997).

본 장에서는 최근의 학문연구에 있어서나 기업에의 실무적 적용에 있어서나 커다란 관심을 모으고 있는 경영혁신을 논의하기에 앞서 그 근간이 되는 경영혁신의 의미를 확인하고 구체적인 유형에 대하여 살펴보고자 한다.

1) 경영혁신의 개념

경영혁신이란 급격한 환경의 변화에 적극적이고 능동적인 대처와 경쟁력 강화를 목적으로 채택하여 실행하는 조직 내부 전체의 체질변화를 가리킨다. 그리고 경영혁신은 조직구조 및 전략, 조직문화 및 분위기, 경영관리 기법 등의 동시다발적인 변화로 나타나는데, 이는 단순히 환경에 대한 적응 및 경영관리상의 개선과는 그 의미가 다르다.

특히 Hammer and Champy(1993)는 이러한 변화를 일으키는 힘을 3C로 정의하고 있다. 고객(Customer), 경쟁(Competition), 변화(Change)가 그것이다. 즉, 오늘날의 기업이 지속적으로 이윤을 창출하면서 성장하고 타기업에 대한 경쟁적인 우위를 확보하기 위해서는 변화의 피상적인 면을 볼 것이 아니라 그 원동력 또는 핵심이 되는 3가지 축을 정확히 파악하고 그에 대한 대처방안을 강구해야 한다. 이는 또한 기업 경영 및 조직구조에 있어서 중점을 두어 추구해야 하는 전략적 방향을 제시하는 것이다.

즉, 국내외의 기존경쟁자 그리고 새로운 기업들간의 첨예화된 경쟁을 극복하고 보다 다양화되고 개별화된 고객을 만족시키면서 급속한 변화에 효과적으로 대처하여 스스로 혁신하는 기업만이 존속할 수 있다.

경영혁신은 이러한 변화의 중요성 및 필요성에 대한 인식으로부터 출발하고 있으며 Peters(1991)는 오늘날에는 예측 가능한 장래에도 경쟁상대에 대한 확고한 우위, 또는 상당한 우위를 유지하는 일 자체가 어렵다고 전제하면서 이를 위해 끊임없는 개선과 지속적인 변화를 강조하고 있다.

혁신, 즉 Innovation이라는 말을 처음 쓴 Schumpeter 자신도 혁신의 내용을 새로운 상품의 도입, 새로운 제조방법의 도입, 새로운 시장의 개척, 원재료 및 반제품 공급에 있어서의 새로운 공급원의 확보, 산업에 있어서의 새로운 조직의 수행이라고 밝힌 바 있다. 이는 혁신의 의미가 협의로서

가 아니고 기술의 혁신, 제품의 혁신, 공정의 혁신, 판매조직의 혁신, 그리고 의식개혁 등의 광의의 개념으로 기업 전체적 관점에서 이해되어야 함을 의미한다.

Kimberly(1981)는 경영혁신을 조직의 현재 상황에서 중요한 변화를 일으키며, 조직내 의사결정 과정에서 유용한 정보의 내용, 양 및 질에 영향을 미치는 프로그램, 제품, 기술 등의 변화로 정의했다. 경영혁신의 기본적인 특성을 조직성과에 직접적인 효과를 밝혀내기가 기술혁신보다 경영혁신에 있어서 채택과 도입 측면에서 중요한 역할을 한다고 보았다.

Levy(1986)의 이차적 변화(second-order change)는 조직체계의 핵심을 변화시키지 않는 점진적 대응인 일차적 변화(first-order change)와는 달리, 조직체계 전체를 새로운 패러다임으로 변환시키는 다차원적, 다요소적, 다계층에 걸친 체계적 지배 규칙의 변화를 언급했다. 이에대한 구체적인 변화내용으로는 첫째, 조직전체를 지배하는 규칙인 조직의 패러다임 변화, 둘째는 조직의 목표 및 전략의 내용과 방향이 명시된 사명의 변화, 셋째는 조직의 가치, 신념, 규범 등을 포함한 조직문화의 변화, 넷째는 조직구조, 경영관리, 의사결정과정, 보상제도, 커뮤니케이션 형태 등을 포함한 핵심과정의 변화 등의 네 가지를 제시했다. 또한 이 네 가지 영역의 변화는 개별적인 것이 아니라 서로 중첩되어 발생하는 것이라고 설명하였다.

Tushman et. al.(1986)의 '개혁적 변화'(frame-braking change)는 점진적이고 수렴적 변화(incremental and converging change)와 구별되며, 조직 전략, 조직구성원, 조직구조와 과정의 동시다발적이고 명시적인 변화를 일컫는다. 그런데 개혁적 변화는 실시기간이 길어질수록 조직구성원의 저항이 커지고 불확실성과 불안정의 시기가 오래 지속되기 때문에 효율적인 실시기간이 필요하다. 그리고 개혁적 변화의 기본적인 특성으로 조직의 사명과 핵심가치의 변화, 권력과 지위의 변화, 조직의 구조, 체계, 절차의 변

화, 조직구성원의 상호작용 관계의 변화, 변화에 적합한 새로운 경영자의 영입의 다섯 가지를 제시하였다.

Nonaka(1988)의 기업의 자기혁신은 기업이 적극적으로 환경을 극복하여 자기초월적 목표를 수립하여 동태적으로 변해가는 과정이며, 자기 혁신적 기업의 핵심활동은 정보처리보다는 정보창출 활동이라 하였다. 자기혁신의 기본원칙은 첫째 조직목표와 비전의 명확화, 둘째 혁신과정상의 혼돈을 긍정적으로 포용함, 셋째 조직구성원들의 자발적인 참여, 넷째 순환근무제도와 같은 방법을 사용한 정보의 중복적 공유, 다섯째 혼돈이 명확한 조직목표를 향하도록 조직구성원은 자율적인 자기반영적 학습을 통해 실천적 해결방안을 모색하는 과정, 여섯째 정보의 다양성을 포용하여 가장 효과적인 정보창출과정을 찾기 위해서 조직구조의 네트워크화, 매트릭스화가 이루어져야 하는 것 등의 여섯 가지를 제시하였다.

Beer et. al(1990)의 과업할당 중심의 변화는 조직구성원 각각의 태도변화에서 행위변화로, 계속해서 조직전체의 변화로 이어지는 하향적 방식이 아닌 상향적 방식의 변화를 가리킨다. 변화의 필수요소로서 조직구성원들 간의 협력, 변화에 대한 조직구성원의 몰입, 변화 수행에 필요한 지식의 기술을 종합한 능력의 세 가지로 구별하였다.

[표 2-1] 경영혁신과 경영개선의 개념 비교

연구자	경영혁신	경영개선
Shrivastave(1983), Argyris and Schon(1978)	조직의 이중루프 학습	단일루프 학습
Levy(1986)	이차적 변화	일차적 변화
Tushman et al(1986)	개혁적 변화	점진적/수렴적 변화
Barzak et al. (1986)	대규모 조직변화	적응적/점진적 조직 변화

위의 [표 2-1]은 경영혁신의 정의를 기존 관련 연구와 비교한 것이다. 경영개선과 경영혁신의 차이는 조직이 직면하는 내적/외적 환경에 대해 수동적으로 반응하느냐 적극적으로 대처하느냐의 차이이며, 조직관련 요소중 부분적인 변화이나 조직전체의 전반적 변화이냐의 차이라고 볼 수 있다. 앞의 연구들에서 공통적으로 나타난 것은 종래의 방식대로 기업경영이 되풀이되는 것이 아니라 새로운 방식으로 실행되는 것을 말하며 근본적인 변혁을 이루어야 한다는 것을 강조한다.

조직에서 혁신이 발생하면 반드시 조직변화가 발생한다고 말할 수 있다. 그러나 조직변화가 발생한다고 해서 항상 조직에서 혁신이 발생하는 것은 아니기 때문에 양자는 구별되어야 한다. 즉 제품, 서비스를 개선시키기 위해 또는 새로이 적용되는 새로운 아이디어 모두가 경영혁신이다(Bartil and Martin, 1991). Jick(1995)은 변화를 새로운 아이디어나 행동 등을 수용하는 것으로 정의하였고, 이와 반대로 경영혁신은 기업이 속한 산업이나 시장 또는 일반 환경에서 전혀 새로운 아이디어나 행동을 수용하는 것이라고 정의하였다. 따라서 모든 혁신은 변화라고 말할 수 있지만 그렇다고 모든 변화가 혁신이라고는 할 수 없다. 이러한 혁신에 대한 정의는 연구자

별로 다양한 정의를 가지고 있다.

결국 경영혁신이란, “새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산 공정 기술, 새로운 구조나 관리시스템, 조직구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것을 의미한다(조동성·신철호, 1996, p18). 즉 경영혁신은 기업이 원하는 목적을 달성하지 못하고 있거나 새로운 목적을 추구하는 경우에 유용하다. 다음의 [표 2-2]는 연구자별 혁신에 대한 정의를 정리한 것이다.

[표 2-2] 연구자별 혁신에 대한 정의

연구자	주요 정의
Schumpeter (1934)	새로운 결합으로서 시장의 균형을 창조적으로 파괴하는 변화
Thompson (1965)	새로운 프로세스, 제품 혹은 서비스를 조직에서 최초로 생성, 수용, 수행하는 과정
Carroll (1967)	조직적 채택의 사회적 과정
Evan and Black (1967)	새로운 절차나 아이디어의 도입
Cummings and O'Connell (1978)	조직변화라고 하는 광의의 범주에 포함
Kimberly (1981)	현재 경영상태에 중요한 변화를 일으키며, 조직 내 의사결정과정에서 유용한 정보의 내용, 양 및 질에 영향을 미치는 프로그램, 제품, 기술 등의 변화
Rogers (1983)	기술혁신을 새로운 아이디어와 동의어로 보고, 혁신과 기술은 동일한 개념으로 사용된다고 주장
Van De Ven(1986)	주어진 제도적 환경 내에서 타인과 거래에 참여하는 사람들에 의해 새로운 아이디어가 개발되거나 채워지는 것
Barzak et al. (1986)	대규모의 조직변화
Tushman et al. (1986)	전략, 구성원, 조직구조와 과정의 동시 다발적이고 명시적인 개혁적인 변화
Levy (1986)	조직체계 전체를 새로운 패러다임으로 변화시키는 다차원적인 체계적 지배규칙의 변화
Clark (1989)	조직내 혁신의 과정을 제품과 서비스를 변화시키는 주기적이고 전략적인 설계와 외부의 발달된 혁신의 도입의 조화와 배합
Jick (1995)	기업이 속한 산업이나 시장 또는 일반환경에서 전혀 새로운 아이디어나 행동을 수용하는 것
조동성·신철호(1996)	조직의 목적을 달성하기 위하여 새로운 생각이나 방법으로 기존업무를 다시 계획하고 실천하고 평가하는 것이다.

2) 혁신의 유형

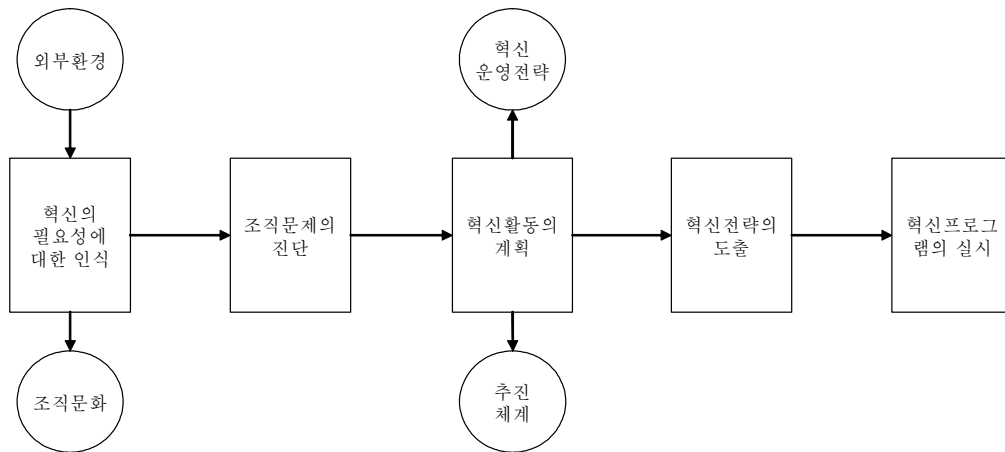
경영혁신의 목표와 내용은 조직구성원 전체를 대상으로 한 전사적인 변화노력으로 경영혁신의 필요에 다른 기업의 차별화와 다각화를 위한 전략적 요소로서 5가지 혁신의 축으로서 기술혁신, 사업혁신, 정보혁신, 마케팅 혁신, 제품혁신으로 분류하여 볼 수 있다.

Knight(1967)는 혁신을 네 가지 형태로 분류하고 있는데, 제품혁신(product innovation)이란 단순히 해당기업이 새로운 제품이나 서비스를 도입하는 것이고, 공정혁신(process innovation)이란 조직의 과업이나 제품·서비스 운용상에 새로운 요소를 도입하는 것이며, 구조혁신(structural innovation)이란 조직내의 업무할당, 권한관계, 의사소통체계, 정보 및 의사결정체계, 공식적 보상체계, 조직구조 등에 있어서 새로운 내용을 채택하는 것이며, 인적혁신(people innovation)이란 조직내 구성원들에 있어서 변화를 야기하는 것을 의미하는 것으로, 구성원들을 해고하거나 고용함으로써 구성원들을 변화시키거나 교육 등의 방법을 통하여 구성원들의 태도, 행위, 신념 등을 개조하는 것이 이에 해당한다. Sainfort(1987)는 Knight(1967)의 네 가지 혁신유형에 문화혁신(cultural innovation)을 추가하고 이 5가지 혁신형태를 두 그룹으로 분류하였는데, 제품과 공정혁신을 기술혁신(technology innovation)으로, 구조혁신, 인적혁신, 문화혁신을 조직혁신(organization innovation)으로 나누었다(송광선, 1997).

한편 혁신을 혁신 시스템의 상태에 따라 구분한 분류도 있다. Knight(1967)는 혁신을 계획적 혁신(programmed innovation)과 비계획적 혁신(non-programmed innovation)으로 분류하였다. 계획적 혁신이란 출시를 미리 계획하는 것으로서 기존 제품계열에 추가되는 혁신이 포함된다. 비계획적 혁신(non-programmed innovation)은 비관례적 혁신(non-routine

innovation)이라고도 하며, 혁신을 수행하는 주체인 기업의 사정에 따른 혁신이다.

[그림 2-1] 계획적 혁신의 프로세스



혁신의 급진성을 기준으로 해서 급진적 혁신(radical innovation)과 관례적 혁신(routine innovation)으로 구분하는 경우도 있다. 많은 학자들이 이 분류를 따르고 있다.

Martine(1984)은 기업의 입장에서 혁신의 급진성이 정규적인지 혁명적인지에 따라 정규적 혁신(normal innovation)과 혁명적 혁신(revolutionary innovation)으로 분류했으며, Gobeli and Brown(1987)은 제조업자와 소비자의 견해를 두 개의 차원으로 사용하여 극단적인 점진적 혁신(incremental innovation), 급진적 혁신(radical innovation), 응용 혁신(application innovation), 기술적 혁신(technological innovation)의 네 가지로 구분했다.

이 밖에도 혁신의 주요 초점이 어디에 있는가에 따라 여러 가지로 분류할 수 있다. Dalton (1986)은 혁신을 기술적 혁신(technological innovation),

가치 중심적 혁신(value-centered innovation), 구조적 혁신(structural innovation)의 세 가지로 구분했다.

Roberts(1988)는 혁신의 유형을 그 동인을 기준으로 크게 4가지로 나누어 보았다. 첫째로, 출현하는 기술력을 바탕으로 하는 기술에 의한 제품 혁신(technology-driven product innovation)으로서, 기업이 보유하고 있는 기술력이나 노하우, 또는 새롭게 출현하는 기술의 빠른 습득으로 제품의 성능을 최적화하고, 새로운 기능을 가진 제품을 개발함으로써 경쟁사 제품과의 차별화를 가져오는 것이다.

둘째, 제품의 새로운 개념 도출, 고객의 다양한 니즈 발견 등을 통한 디자인에 의한 제품 혁신(design-driven product innovation)을 들 수 있다. 이는 디자이너의 창의적인 사고와 능력을 필요로 하며, 기업의 전체성과의 연관성을 잘 고려한 제품 혁신 전략을 수립하는 것이 무엇보다 중요하다.

셋째, 시장 상황을 잘 파악하여 니치 시장과 새로운 시장을 발굴하는, 즉 시장을 통한 제품 혁신(market-driven product innovation)이 있다. 시장을 통한 제품혁신은 기술, 디자인을 통한 제품 혁신의 한 부분으로 생각하기 쉬우나, 오늘날 같이 무수히 많은 제품을 개발할 수 밖에 없는 대기업의 경우, 시장을 통한 제품혁신을 효과적으로 활용할 수 있어야 한다.

마지막으로, 실제 제품을 개발하는 프로세스 혁신(process-driven product innovation)이다. 이는 기업의 내부적인 요소, 보유 자원과 인력을 통한 혁신이라고 볼 수 있다. 또 아무리 기술, 디자인, 시장을 통한 제품 혁신 전략을 수립한다고 하더라도 개발 프로세스에서 차별화가 이뤄지지 않는다면, 전략 실행상에 많은 문제를 가져올 수 있다.

반면, Tauber(1988)는 혁신의 연속성에 따라 연속적 혁신 제품과 불연속적 혁신 제품으로 분류하고, 제품 확장 및 me-too 제품, 존재하는 카테고리 내에서 쉽게 분류할 수는 없지만 소비자 사용 습관에 변화를 주지 않

는 제품 들을 연속적인 혁신 제품으로, 소비자 행동에 변화를 요구하는 신 제품을 불연속적 혁신 제품으로 분류하였다.

혁신을 기술적 측면 외에 소비자의 측면을 추가하여 분류하는 관점으로 서, 혁신을 기술적 능력(technological capability)과 제품능력(product capability)의 두 가지 개념에 의해 분류한다. 여기에서 기술적 능력에서의 혁신은 기존에 존재하는 제품보다 기술적으로 더욱 발전된 정도를 의미하 는 반면(Ali, 1994; Kleinschmidt and Cooper, 1991), 제품 능력에서의 혁 신은 소비자 관점에 초점을 맞춘 것으로서 소비자에 의해 지각되고 경험 된 제품의 이익 정도를 의미하며, 이에 근거하여 혁신을 4가지 유형으로 분류하면 다음과 같다.

첫째 유형은, 연속적인 혁신으로서 제품 유사성 면에서 볼 때, 기존에 존재하는 제품과 기술적인 능력과 소비자 관점에서 파악되는 제품 능력의 정도가 유사한 경우로서, 혁신의 정도가 매우 낮은 유형이다. 예를 들며, 휴대폰의 다양한 멜로디 기능 등이 있다.

둘째, 기술적 측면의 불연속적 혁신유형은 제품의 기술력 면에서는 혁신 이 이루어졌으나 실제로 소비자들이 지각하는 혁신의 정도는 미미한 유형 이다. 예를 들면, 과거 Sony가 개발한 Beta방식의 VTR등이 있다.

셋째, 제품 측면에서의 혁신제품은 실제로 기술적인 혁신은 이루어지지 않았지만 소비자의 지각 면에서는 혁신제품으로 지각하는 것이며, 초기의 컵라면 등이 이에 해당한다.

마지막으로 기술적 측면에서의 혁신 및 소비자 지각측면에서의 혁신은 불연속적인 혁신의 대표적인 유형으로서 예를 들면, PC, 자동차, 항공기 등이 처음 시장에 출시되었을 때의 경우가 이에 해당한다.

그리고 품질은 질적인 측면에서 제품의 우수성이나 탁월성을 측정하기 위해 정의될 수 있으며(Dodds et al, 1991), 이는 다시 객관적 품질(objective

quality)과 지각된 품질(perceived quality)로 구별될 수 있다(Zeithaml, 1988; Dodds and Monroe, 1985; Garvin, 1983).

Dodds et al(1991)에 따르면 품질은 질적인 측면에서 제품의 우수성이나 탁월성을 측정하기 위해 정의되며, 객관적 품질과 지각된 품질로 구별된다. 소비자는 제품의 객관적 품질을 과거 경험에 의해 지각된 품질로 전환하는데, 즉, 객관적 품질이 우수하더라도 소비자의 과거 경험에 의해 지각된 품질은 낮을 수 있다.

혁신성이 주는 이점은 전형성(typicality)의 이점을 침해하기도 한다. 열등한 브랜드가 혁신을 이루었을 경우, 우등 브랜드 및 혁신을 이루지 못한 열등 브랜드에 대하여 구전효과, 시장개척, 반복 구매율 측면에서 더 우월한 이점을 가진다(Venkatesh et al, 1998). 혁신적인 후발 제품의 경우, 선발 제품의 시장점유율을 침해하여 자신의 시장 점유율을 늘려나가며 동시에 선발 제품의 마케팅 노력에 자신의 확산 정도가 전혀 부정적인 영향을 받지 않는 강력한 이점을 누린다. 연결이 용이하지 않은 경우에는 제품의 높은 혁신성은 제품 성과에 대한 위협을 높게 지각한다.

또 Veryzer(1998)는 혁신을 연속적 혁신과 불연속적 혁신으로 분류하고, 특히 불연속적 혁신 제품이 가지고 있는 친숙성의 부족, 소비자의 비합리성(irrationality), 소비자와 제품의 상호작용문제, 제품의 형태·성과에 대한 불확실성 및 리스크, 고객과의 융합성(accordance), 미학적 문제 등의 요소에 의해 제품에 대한 평가가 영향을 받게 됨을 밝혔다.

대부분의 성공한 혁신은 소비자의 관점에서 이루어진 혁신제품이다. 연속적 혁신 제품의 경우는 소비자들의 소비 패턴을 변경시키지 않고 기존 제품을 수정하거나 확장하여 시장을 확장해 나가고 있으며 불연속적 혁신 제품의 경우 소비자의 채워지지 않은 욕구를 잘 파악하여 소비자의 욕구에 맞는 제품으로 시장을 공략하고 있다. 많은 학자들이 혁신을 다르게 분

류하고 있지만 혁신의 기반은 반드시 소비자를 고려하고 있다는 것이 공통된 견해이다.

[그림 2-2] 기술적 측면과 소비자의 지각 측면을 고려한
제품 혁신의 유형

기술적 측면	High	기술측면의 불연속적 혁신	기술혁신 및 소비자 관점에서의 불연속적 혁신
	Low	연속적 혁신	소비자 관점에서의 불연속적 혁신
		Low	High
		소비자의 지각 측면	

3) 경영혁신의 기법

실천적 수단으로서 기업이 선택할 수 있는 경영혁신 기법들로서는 TQM(total quality management), 다운사이징(downsizing), 리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(reengineering), 벤치마킹(benchmarking) 등이 있다. 「전사적품질경영(Total Quality Management; TQM)」은 평가부분에서 경영 내용을 변화시키는 기법으로 통계적품질관리(Statistical Quality Control; SQC), 전사적품질관리(Total Quality Control; TQC)로부

터 발전된 개념이다.

TQM은 통계적 기법은 물론 조직론, 관리론적인 측면을 포함하는 경영 전반 과정에 품질을 획득하여 장기적인 경쟁우위를 확보하기 위한 전사적 품질경영 이라는 점에서 TQC를 포괄하는 보다 확장된 개념이다. 특히 여기서 품질의 의미는 종래 소비자 만족을 위한 균일성 확보에 한정되지 않는다.

즉, TQM은 기능, 미관은 물론 구성원의 만족감과 긍지, 환경보호, 사회봉사 등을 포괄하는 총체적인 품질(Total Quality)을 극대화시킴으로써 소비자, 조직구성원, 사회등 회사의 모든 고객들에게 기쁨을 주고자 노력하는 전사적 접근방법이다(신철호, 1999).

다운사이징은 효율적인 네트워크 운영을 위한 정보시스템 다운사이징과 리스트럭처링의 일부분으로 조직의 슬림화, 재정비 차원에서 조직 다운사이징으로 나눌 수 있다. 조직의 다운사이징은 불필요한 조직과 기구의 통폐합을 의미한다(신철호, 1999). 세부 유형으로는 인력감축, 직무와 업무수행 단위가 변화 목표인 조직 재설계, 조직문화가 그 목표인 체계적 변화를 들고 있다. 리스트럭처링은 조직의 경쟁력 강화를 위해, 전략경영의 차원에서 각 사업단위의 축소, 통폐합 및 확대와 신규 사업의 진입과 주력 사업의 선정 등을 결정하여, 이러한 사업들을 어떻게 연계하여 통합할 것인지를 결정하는 복잡하고 다차원적인 전략기획의 방법이다. 세부유형으로는 사업구조 혹은 자산 재구축, 재무구조 혹은 자본 재구축, 조직구조 혹은 경영 재구축을 들 수 있다(Bowman and Singh, 1993).

한편, 리스트럭처링은 다운사이징과 유사한 개념이며, 사업구조 재구축을 수반하여 나타나기도 한다. 리엔지니어링은 기업의 성과를 획기적으로 향상시키기 위해 현대의 정보기술을 이용한 업무 프로세스를 근본적으로 재설계하는 것으로 정의할 수 있다(Belgard, 1988). 또한 구체적으로 리엔

지니어링은 이익, 품질, 서비스, 속도와 같은 기업의 핵심적인 성과를 원천적으로 재설계하는 것으로 정의하고 있다(Hammer, 1993). 이외에도 리엔지니어링은 업무프로세스재설계(business process redesign), 핵심프로세스 재설계(core process redesign), 업무핵심프로세스재설계(business core process redesign), 총체적 전달시스템(total delivery system)등으로 불린다(조동성· 신철호, 1996).

리엔지니어링은 비용, 질, 서비스 및 속도와 같은 현대 기업성과의 중요한 척도에서 극적인 개선을 이뤄내기 위한 업무공정들(business process)의 근본적인 생각의 전환과 급진적인 재설계를 의미한다. 또한 업무공정혁신에 정보기술의 적용을 강조한 것도 리엔지니어링의 중요한 요소이다.

벤치마킹이란 기업들에게 지속적인 개선을 지원하고 경쟁상 이점을 확보하는 데 필요한 정보를 수집하기 위한 수단이다. 다시 말해서 기업이 기업 성과의 지속적인 개선을 위해서 내부 활동 및 기능, 또는 관리능력을 외부적인 비교시작을 통해 평가하고 판단하는 지속적인 연구이며 학습경험이다. 즉 동업종 중에서 최고 수준에 도달한 기업과 자사의 경영상태를 비교하여 그 차이를 줄이는 것을 목표로 한다(Robbins and Coulter, 1996).

이러한 경영혁신 기법은 시대의 상황에 따라 변화해왔다. 1990년대 이전의 경영혁신은 기업내의 원가 절감이나 품질 개선에 주력한 경영혁신 활동을 전개해왔고 기업내의 기능 부서를 대상으로 경영혁신이 이루어졌으며 업무수행과 관련되어 부서와 부서, 자사와 협력 업체와의 사이에는 정보교환이 이루어지지 않아 폐쇄적인 관계가 형성되었다. 1990년대 이후의 경영혁신은 시간 단축이나 민첩성 증대에 경영전략의 초점을 두면서 혁신의 대상으로서 조직범위가 기업간으로 확대되고 있다. 기업간 협력은 단지 상호간에 요구되는 제품 공급만의 협력이 아니고, 정보를 공유하는 환경을 구축하여 상호간의 업무 수행방식까지 변화시키는 제품과 프로세스의 협

력이다. 또한 이런 협력 형태는 조직의 장벽을 초월한 업무수행을 요구하므로 관련 조직간에 동적이고 개방적인 관계를 형성할 수 있다. 이와 같이 기업들에 적용되고 있는 경영혁신 기법들은 세월의 흐름에 따라 변화해왔다. 이는 기업의 상황과 조직특성을 고려하여 자신들의 기업에 적합한 경영혁신 기법을 도입하였기 때문이다. 따라서 이러한 경영혁신 기법의 도입은 앞으로 고찰하게 될 영향요인과 함께 경영혁신 성과에 중요한 역할을 하게 된다. 본 연구에서는 어느 특정한 기법을 고찰하지는 않으며 조직 내에서 발생하는 전체적인 측면을 중심으로 경영혁신의 과정과 성과의 영향요인을 알아볼 것이다.

4) 경영혁신의 성과

혁신의 성과는 단기간에 나타나는 경우도 있지만 대부분 장기적으로 나타난다. 목표달성을 위해 조직의 역량을 결집할 때 조직의 성과가 극대화될 수 있으므로 조직구성원간의 협조강화, 원활한 의사소통을 통해 경영혁신에 대한 공감대를 형성해야 한다. 이를 위해서는 토론과 학습활동이 활발하게 이루어져야 한다. 학습활동은 구성원 역량을 지속적으로 확대시켜 주며 혁신활동에 필요한 정보 공유를 통해 혁신성과를 높여준다. 즉, 최고경영자와 조직구성원이 비전을 공유하고 한 방향으로 나아갈 때 기업의 경영성과는 극대화가 된다.

경영혁신의 성과는 1차적인 성과와 2차적인 성과로 구분할 수 있다. 1차적으로는 생산성 향상, 불량률 감소, 고객 만족 등의 직접적인 성과를 얻을 수 있고 2차적으로는 매출의 증가, 순이익 증가, 주가상승 등을 들 수 있다. 경영혁신에 따른 성과에 대해 구체적으로 살펴보면, Caron et al, (1994)은 미국의 CIGNA 기업을 대상으로 사례연구를 통하여 경영혁신의

성과를 초기의 계획목표와 프로젝트 추진 연도별로 분석한 결과에 따르면 성과를 인력비용.운영비용.거래처리비용.시스템의 감소정도 등을 이용하여 측정하였다(Caron et al., 1994).

Goldratt(1992)은 경영혁신을 추진하는 기업에서 수익률 향상, 재고감축, 운영비용의 감축 등의 차원에서 주요한 효과를 거둘 수 있다고 제안하고 있으며 경영혁신의 성과로 처리속도, 품질, 인력절감, 비용절감, 처리량의 감소 등으로 보는 연구자들도 있다. 전 구성원들의 공감대 형성을 경영혁신 성과의 중요한 요인으로 보는 연구자도 있다.

경영혁신의 성과인 공감대 형성은 변화를 준비, 계획하고 실행하는과정에서 계층별로, 그리고 부서별로 경영층과 구성원들의 공감대가 형성되고 경영혁신을 실제로 전개하는 과정에서는 모두가 공동으로 변화를 달성해 나가야 한다. 또한 이러한 공감대 형성이 일시적으로 일어나지 않고 영구적인 과정으로 지속되어야 한다(Beer et al., 1990).

2. 혁신과 리더십

1) 비전

경영혁신을 시도하면서 필수적인 리더십이 없이 이를 추진하면 아주 커다란 실수를 범할 수 있다. 경영혁신이 성공적으로 실행되기 위해서는 대개 경영자가 선두에 서서 구성원들에게 지속적이고 확실한 비전을 제시하고 이를 같이 공유해야 한다. 비전을 공유한다는 것은 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 그것이 왜 중요한 것인지에 대해 모든 구성원들이 공감대

를 형성하는 것이다. 따라서 비전은 특정 개인이나 소수집단에 의하여 제시되는 것이 아니라 전 구성원 개개인의 비전과 리더의 비전간에 끊임없는 대화를 통하여 형성된다(손태원·전상길, 1997). 이러한 비전의 공유를 위해서는 모든 구성원을 동등하게 대우하며 그들의 의견과 이견을 조율하고 수렴할 수 있는 경영자의 비전적 리더십(visionary leadership) 또는 변혁적 리더십(transformational leadership)의 역량이 중요하게 요구되어진다.

이러한 리더십은 경영자의 확고한 의지가 수반되어야 하고 경영자는 경영혁신운동의 중도 포기를 저지하고 종업원들의 공감을 이끌어내기 위한 확고한 철학과 뚜렷한 비전을 가지고 있어야 한다. 그리고 경영자가 제시하는 비전은 미래지향적이어야 하며 비전의 목표와 방향성이 확실해야 한다(Nanus, 1992). 경영혁신 추진과정에서 경영자의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 변화를 이끌 수 있는 경영자의 경영혁신에 대한 철학과 일관된 태도가 중요하다. 경영혁신의 가치는 실행에 옮기는 것으로 시작된다. 보고로 끝나버린 경영혁신은 조직에 아무런 의미가 없다. 변화는 신속하고 과감하게 이뤄지도록 해야 한다. 시간이 열쇠가 될 수 없는 과제 해결은 결단이 빠를수록 좋으며 그것도 과감하게 실행되는 편이 훨씬 효과적이다. 왜냐하면 중대한 환경변화에 대한 최고 경영자의 적절한 의사결정은 경영혁신에 있어 아주 중요하기 때문이다(Barr et al., 1992). 또한 최고경영자의 리더십을 통해 구성원들에게 경영혁신의 내용 등에 대한 중요성 및 필요성을 이해시켜 마음의 혁신을 일으켜야 한다. 즉 조직의 변화를 가져오기 위해서는 무엇보다 효과적인 리더십이 요청되고 있으므로, 강하고 헌신적이며 실행력 있는 리더십은 경영혁신에 있어서 필수적인 요소라고 할 수 있다. 그리고 뚜렷한 방향성과 목표가 있는 비전을 내세워 구성원들의 참여를 유도해야 한다.

2) 최고경영진 및 조직구성원의 혁신 참여도

경영혁신의 초기에는 앞서가는 경영자가 혁신을 선도하고 구성원들중 소수가 이를 수용하여 점차 구성원 다수에게 전파시키며, 마침내 조직 전체에 확산되는 모습을 상정할 수 있다. 초기에는 경영혁신이 특정인에 의해 선도되지만 기술과 경쟁 환경의 끝없는 변화가 기업의 지속적인 혁신을 요구하는 상황에서는 사람에 의존하는 경영혁신은 한계를 지닌다. 구성원들로부터 변화에 대한 필요성을 인식시키고 공감대를 조성하여 자발적인 협조를 유도하려면 상황진단으로부터 시작하여 변화계획의 수립과 변화 프로그램의 실천에 이르기까지 변화과정 전반에 걸쳐서 관련 구성원들을 최대한 참여시키는 것이 바람직하다(Beer et al. 1990). 이것은 최고경영층으로부터 수립된 계획을 전달하거나 동기를 부여하는 것, 또는 커뮤니케이션활동을 하는 것을 의미하는 것은 아니다. 이 방법은 기업이 직면하고 있는 중요한 도전에 구성원을 단순한 실행자가 아닌, 의미 있는 기여자로 참여시키는 것을 말한다(Pascale et al. 1997).

참여의 범위를 확대할수록 구성원의 대표성이 제고되고 이는 결국 구성원들의 시각에서 변화의 합법성을 제고시키는 데도 도움이 되기 때문에 저항을 사전에 해소할 수 있다. 따라서 보다 많은 종업원이 경영에서 보다 중요한 역할을 맡아야 하고, 더 많은 관심을 가질 필요가 있다. 보다 많은 사람이 개혁에 더 높은 관심을 보일 필요가 있는 것이다. 경영혁신을 성공적으로 달성하기 위하여 모든 조직의 구성원들은 조직이 변화해야 하는 이유, 조직의 변화 과정이 특별한 이유, 새로운 조직에서도 각자의 기여도가 반영될 수 있을 것인가의 여부 및 변화된 조직에서 필요로 하는 기술을 보유하고 있는가의 여부, 그리고 제반구조, 시스템 등이 추구하는 변화

를 지원하는데 적절한지에 관하여 스스로 답할 수 있어야 한다.

자발적인 순환보직, 자발적인 제안제도의 활성화, 분임 토의의 활성화를 통해 종업원의 주인의식을 고취시켜 참여의지를 높이는 방법도 쓰일 수 있다. 구성원들의 자발적이고 창의적인 마음을 불러일으켜서 자기 업무뿐만 아니라 회사 전체적인 문제까지 개선해 나가도록 유도하기 위한 방법으로서는 제안활동을 촉진시켜야 한다. 혁신운동을 위한 제안제도를 활성화하기 위한 방안을 마련하고 제안활동을 위한 운영조직을 만들고 제안활동의 취지 및 목적에 대해서 주기적으로 점검, 교육, 개정이 이루어지는 조직을 만들어 구성원의 창의성을 높여줄 필요가 있다. 이를 통해 생생하게 살아있는 창의적인 아이디어 발상이 씨앗이 되어 회사에는 이익과 혁신을 주고 구성원들에게 개선의 보람을 만끽할 수 있도록 해야 한다(Dale and Cooper, 1992). 구성원 참여의 또 다른 형태는 워크숍을 통해서이다. 이러한 워크숍을 통해 구성원들간의 브레인스토밍은 창조적인 생각을 표출시키는 효과적인 수단이다(Scott, 1989).

3. 혁신과 역량

지식이란 특정 조직의 행동을 결정하는, 그 조직만의 고유한 인지적·수단적인 제반 능력을 의미한다. 특정 조직에 있어 조직 관념과 패러다임 또는 관점, 조직의 사업영역, 전략, 제품개념 등은 조직의 인지능력이 형식화된 것이며, 조직의 기술, 특허, 경영기법, 노하우, 데이터베이스 등은 주로 조직의 방법적 능력이 구현된 것이라 할 수 있다(Nonaka, 1995). 경영혁신은 하나의 학습과정이다. 완벽한 전략과 혁신적인 조직구조를 가진 기업이 라도 처음부터 항상 바른 것만 할 수 있는 것은 아니다. 실수의 가능성이

란 상존해 있는 것이다. 가장 훌륭한 경쟁자들은 이러한 실수들의 의미를 재빨리 파악하여 수정하고, 통찰력을 행동으로 옮길 수 있는 조직을 가지고 있는 것이다. 이런 기업들은 고객, 경쟁자 그리고 부품업체들, 모두에게서 배운다. 그리고 성공에서 배우고 실패에서도 배운다.

기업경영에 있어 지식을 창조하는 것도 중요하지만 여러 상호관계에서 발생된 지식을 미래의 변화에 대처할 수 있는 지식구조(knowledge structure)를 축적하는 것은 아주 중요하다. 현대는 지식의 시대라고 불린 만큼 이의 중요성을 강조하고 있기 때문에 변화를 위해서는 무엇보다도 먼저 새로운 지식을 지속적으로 축적할 수 있는 조직을 구축해야 한다. 새롭게 형성된 외부환경의 질서에 대한 정보는 구성원들에게 공유되고, 조직 전체의 지식으로 축적되어야만 한다(Jantsch, 1980).

혁신이란 의도적으로 변화를 피하는 것이다. 그 혁신에는 인간과 조직 관성에 따라 잘 변화하지 않으려는 힘이 당연히 작용하게 된다. 따라서 축적된 지식구조를 통해 지속적인 경영혁신을 함으로써 그 힘을 작게 하거나 제거해야 의도한 대로 지속적으로 변화할 수 있다. 조직학습이론에 의하면 조직은 합리적 계산에 의하여 전향적이고 유연한 적응능력을 지니고 있으며, 이에 따른 변화는 바람직한 결과를 가져온다는 입장이다. 여기에서는 과거의 경험이 조직의 지식기반으로서 기억 형태로 남게 되며, 이것이 조직 전체에 공유되는 과정을 본다. 즉 조직의 능력이 바로 조직의 규정(rule)이나 표준 업무절차와 같은 일상성(routine)에 기초하고 있다고 보며, 이러한 일상성의 획득이 조직의 성과를 좌우한다고 본다. 또한 과거의 성공적 혁신사례나 성공적인 기업에 대한 벤치마킹(benchmarking)을 통한 학습이나 지식의 축적은 경영혁신의 성과에 영향을 준다. 즉, 경영혁신과정에서 성공적 혁신사례에 대하여 인정하고 보상을 부여하고, 연구·교육과정 개발, 다양한 목표달성 활동을 실행함으로써 경영혁신 활동은 발전된다는 것이다(Libbey, 1994).

4. 혁신과 메커니즘

경영혁신에 따른 조직의 가치를 높이기 위해서는 구성원들에게 변화를 촉진시키기 위한 적극적인 교육 및 훈련과 인력개발을 통한 학습이 병행되어야 한다. 이는 구성원의 태도를 변화시키기 위한 주된 방법으로써 경영혁신과 관련하여 예상되는 구성원의 저항을 극복하고 바람직한 방향으로 태도와 행위를 변화시킬 수 있다. 이에 대해 구체적으로 살펴보면, 경영혁신과 변화관리의 개념 등에 대한 교육이 필요하며(Davenport, 1993), 경영혁신과 변화를 가능하게 하는 새로운 정보기술 등 일반적인 능력향상 교육이 필요하다(Liker and Roskies, 1987). 왜냐하면 경영혁신과 같은 새로운 시대에서의 교육은 기존의 고정관념과 사고방식에서 과감히 탈피하여 지금까지와는 다른 이질적인 능력을 개발시켜줄 수 있어야 하며 이를 행동화할 수 있도록 이질능력의 활용장면을 개발, 제공해 주어야 하기 때문이다.

또한 경영혁신을 실행하기 위해서는 유능한 경영자가 필요하기 때문에 현재의 경영자에 대한 능력향상 교육과 미래의 경영자를 육성하기 위한 체계적인 교육이 필요하다(Cooper and Markus, 1995). 한편 경영혁신에 대한 일반적으로 교육 및 훈련의 유형은 교육 및 훈련의 대상에 따라 나눌 수 있는데, 이를 계층별로 나누는 방법과 직능별로 나누는 방법이 있다(Kirkpatrick, 1976). 이러한 계층별이나 직능별로 나누어 교육 및 훈련을 실시하는 경우 자연스러운 페이스로 훈련이 계속될 수 있게 하며, 장기에 걸친 문제점들에 보다 신속하게 적용할 수 있게 되기 때문에 효과적이다(Tenner and DeToro, 1993).

5. 혁신과 조직특성

1) 혁신과 조직

조직혁신은 크게 기술 혁신, 관리 혁신, 행태 혁신으로 구분할 수 있다 (Daft, 1986). 기술 혁신은 조직의 핵심기술에서의 혁신을 의미하는 것으로 제품 및 공정 혁신 등의 혁신과 관련된다. 관리 혁신은 권한의 위계, 조정, 통제 등과 같은 조직 구조적 혁신과 관련된다. 행태 혁신은 조직의 인적요소에서의 변화로서 조직성원들의 태도나 가치, 행위패턴의 혁신에 주로 관련된다.

일본능률협회(JMAC)도 혁신을 제품과 사업을 변화시키는 제품혁신, 업무 및 경영의 방식을 변화시키는 공정혁신, 그리고 조직구성원의 마음과 행위를 변화시키는 마인드혁신(mind innovation)의 3가지로 구분하였다. 이상의 연구들을 종합하여 도표로서 정리하면 다음 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 혁신 유형에 대한 분류

연구자	혁신의 유형		
	Hard	←-----→	Soft
Daft(1986)	Technological Change	Administrative Change	Behavioral Change
JMAC(1989)	Product Innovation	Process Innovation	Mind Innovation
Sainfort(1987)	Product Innovation	Structure Innovation	Individual Innovation

Schien의 조직 혁신 모델(a sociotechnical model of organizational innovation)은 조직 혁신에 있어서 필요한 4가지 측면을 문화(Culture), 프로세스(Process), 조직(Structure), IT로 보아 단일 요소가 아닌 균형적인 모델을 구성하는 데 중점을 두었다.

경영혁신 과정은 목표와 수단을 가지고 기업 내외의 환경에 적응하기 위하여 반복적으로 수행되는 일련의 영향 요인들간의 상호관계로 이루어진다고 정의할 수 있다. 경영혁신은 일련의 몇 단계로 구분된 변화과정에 따라 수행되어야 하는데 계획된 변화를 주도하는 변화담당자는 변화를 촉진하는 세력과 변화담당자 자신의 역할에 대한 지각에 따라 개입전략을 선택한다. 그리고 변화대상과 방법을 결정하고 해동, 변화, 재동결의 변화과정에 따라 변화작업을 실천하게 된다. 그리고 이와 같은 과정을 거쳐 조직의 어떤 한 영역에 있어서의 변화는 또 다른 변화를 위한 새로운 변화의 세력을 주도하게 된다(Robbins, 1990).

경영혁신 과정은 내외부적 환경에서 변화를 요구하는 압력들이 경영혁신의 주체인 경영자와 구성원에게 가해진다. 즉 경영혁신은 어떤 압력에 의해서 시작된다. 이에 대해 경영혁신 주체자는 조직의 목표와 내.외부적 환경의 추세를 고려하여 경영혁신의 필요성을 인식하게 되면 경영혁신은 시작되는 것이다. 이때 경영혁신은 해빙, 변화, 재동결의 변화과정에 따라 실시하게 된다. 이러한 경영혁신이 성공적이라면 성과는 높아지며, 조직 전체에 효과성을 가져오게 되는 것이다(Short, 1973).

그러나 이러한 경영혁신의 과정이 순조롭게 진행이 되는 것은 아니다. 조직의 경영혁신을 통한 변화는 당연히 저항이 뒤따른다. 변화에는 항상 저항이 따르기 때문이다. 경영혁신은 현상유지의 균형 상태를 인위적으로 변화시키기 때문에 언제나 저항에 봉착하게 되는 것이다. 저항은 변화의 내용을 잘 모르기 때문에, 감정적인 이유로, 또는 이성적이거나 합리적인

이유 때문에 발생할 수 있다. 그러나 저항이란 자연스러운 것으로 사람들이 자기 자신에 대한 통제력을 잃는데서 나오는 피할 수 없는 반작용이며, 이는 잘못된 것에 대한 징후가 아니라 그들이 불편하다는 것을 나타내는 한 가지 표현방식이다(Conner, 1993).

경영혁신과정을 성공적으로 수행하려는 많은 노력에도 불구하고, 많은 구현과정들이 구성원들이나 그 밖의 사람들로 부터 상당한 저항을 받고 있다. 그러므로 경영혁신을 시도하고자 하는 경영자는 먼저 구성원들이 무슨 이유로 저항하는지를 알아야 한다. 즉 저항의 본질을 이해해야 하는 것이다. 따라서 경영혁신에 대한 저항의 본질에 깔려 있는 다양한 동기들을 이해하는 것이 무엇보다 필요하다(Hammer and Stanton, 1995). Kotter and Schlesinger(1979)는 저항을 관리하는 방법으로는 상황에 따라 교육과 커뮤니케이션, 참여와 몰입, 촉진과 지원, 타협과 동의, 조작과 영입, 내외적 강압으로 구분하고 있다.

이러한 조직혁신에 영향을 미치는 요인에 대해서는 여러 연구결과들이 존재한다. 조직은 급변하는 환경 변화에 적절히 대응하기 위하여 항상 새로운 혁신을 조직 차원에서 고려하여야 한다. 변화라는 측면에서 볼 때 조직혁신은 조직의 구성요소와 상호작용을 통하여 조직 전체에 영향을 미치게 된다. 그러므로 혁신과 환경, 혁신과 조직의 구성요소, 즉 조직변수와는 불가분의 관계에 있다는 것을 알 수 있다. 이에 따라 많은 혁신 연구자들은 혁신에 영향을 미치는 요인들을 분석해왔다. 여기에서는 조직 혁신에 영향을 주는 요인들을 개괄적으로 살펴보고자 한다.

Baldrige and Burnham(1975), Damanpour(1991)는 조직 혁신에 대한 영향 요소를 환경적 요소, 조직적 요소, 개인적 요소로 구분하여 연구를 진행하였다. Chakrabarty and Souder(1987)는 50개 미국 기업들의 200개 신제품 개발 과정에 대한 사례 연구 결과에서 혁신의 통합도에 대한 영향

요소로서 위의 환경적 요소, 조직적 요소 이외에 프로젝트 차원의 요소를 추가하였다. 이와 같이 많은 연구자들이 조직 혁신의 성공에 영향을 미치는 여러 요인군들을 제안하였으며, 크게 분류하면 환경적, 조직적, 개인적, 그리고 혁신의 속성적 요인 군으로 구분할 수 있다.

조직혁신에 대한 연구가 더욱 진행됨에 따라 혁신 연구의 대상이 되는 영향 요인들은 환경요인, 조직 구조적 요인, 개인적 요인으로부터 조직의 내부 특성요인, 전략요인, 그리고 혁신 자체의 속성 요인들로 연구의 초점이 이동해가는 경향을 보이고 있다. 이는 경영환경 변화에 따라 전략적, 관리적 측면, 그리고 조직의 문화적 측면과 같은 조직 내부 특성과 역량이 혁신에 주요한 요인으로 작용하는 것으로 나타났기 때문이다.

조직특성과 혁신과의 관계에 대한 기존의 연구들을 살펴보면, 조직에 관한 많은 연구는 조직특성이 혁신에 주요한 영향을 미친다고 지적한다. Brancheau 는 혁신채택 의사결정에 영향을 미치는 잠재적 조직요인을 확인하고 보완조사를 시행하였는데, 이 연구에서는 조직의 개방성과 상호연계성, 변호를 격려하는 규범의 존재여부 등이 경영혁신에 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Roger, 1993)). Cohen and Levinthal(1990)은 교육 및 훈련과 R&D 투자와 같은 혁신에 대한 사전지식을 쌓는 것이 혁신의 수용능력을 높인다고 하였다.

Mezias and Glynn(1993)은 조직혁신의 종류와 크기가 교육 및 훈련과 관련이 있다고 주장했다. Caron et al. (1996) 등은 경영혁신이 성공하기 위해서는 사전에 혁신이 성공하기 위한 요인으로서 조직특성을 고려해야 한다고 주장하였다. 조직혁신 영향변수에 대한 기존연구를 정리하면 다음 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 조직혁신 영향 변수에 대한 연구자별 요약

영향요인군	영향요인	종속변수에의 기대효과	종속변수	연구자
조직구조 요인	공식화 집중화 복잡성 분산화 계층화 전문화 기능화	혁신도입에는 부정적 혁신사용에는 긍정적 혁신도입에는 부정적 혁신사용에는 긍정적 혁신도입에는 부정적 혁신도입에는 긍정적 혁신사용에는 부정적 대체로 부정적 모두 긍정적 모두 긍정적	혁신도입 및 사용	Burns and Stalker(1961) Rogers(1962) Thompson(1965) Aiken and Hage(1971) Baldrige and Burnham(1975) Pierce and Delbceq(1977) Daft(1978)
조직역량 요인	여유자원 조직전문성 조직혁신성 갈등처리능력 기술지식자원	모두 긍정적	혁신도입 및 사용	Zaltman et al (1973) Kimberly and Evanisko(1981) Ettlie et al (1984) Dewar and Dutton(1986)

이와 같이 기존의 연구들을 종합해보면, 조직특성 중에서 조직문화, 경영체계, 조직구조 등이 경영혁신과 밀접한 관계가 있다는 것을 알 수 있다. 이는 결국 경영혁신을 추진하기 위한 제도화와 연계되어진다.

2) 조직유형 특성과 혁신성과

혁신성과는 혁신활동을 조직구성원들이 수용하면서 이러한 혁신적인 활동을 제도화하고 있는 정도로 측정할 수 있다. 조직성과가 혁신으로 인해

어떻게 개선되었는가를 측정하는 것으로 혁신 활동이 아직은 초기단계라는 측면을 고려했을 때 성과보다는 혁신활동에 참여하는 것을 강조하는 측면에서 조직성과보다는 혁신 관련된 제반 과제를 얼마나 제도화했는가에 초점을 맞춰서 측정하게 된다.

기업이든 산업이든 경제 환경의 영향을 받게 마련이다. 문제는 환경변화가 기업의 경영성과에 미치는 영향이 얼마나 되느냐 하는 것이다. 흔히 경영환경이 악화되면 기업의 경영성과도 악화될 것으로 생각하는 경향이 있다. 하지만 반드시 그런 것은 아니다. 즉 경영자들이 낯은 사고방식을 버리고 진취적으로 기업이 쇄신할 수 있는 경영전략을 채택했을 경우 기업의 성과는 극대화되는 것이다. 그러나 성과는 외적 환경의 영향을 받고, 한 가지 항목만으로는 측정하기 어려운 다양한 측면을 가진 개념으로서 많은 연구를 필요로 하기 때문에 측정하기가 쉽지 않다(Delone and Mclean, 1992). 일련의 논문을 참고하여 조직유형의 특성과 혁신성과의 측정할 수 있는 조직혁신 관련 측정 변수를 살펴보면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 조직혁신 관련 측정 변수 및 이론

측정 변수	관련변수	관련이론
사업 변수	1)혁신을 받아들여 실행하기 위해 부담해야 할 위험 수준 2)혁신수행을 위해 요구되는 기능이나 기술수준 3)혁신내용의 관찰가능성	Meyer and Goes (1988)
	조직유형(영리, 비영리조직)	Damanpour (1991)
	조직혁신 선택적 보전단계에서 기존관행으로부터의 탈피와 강조	Staw (1990)
	혁신조직창출에 있어서의 사업특성 영향	Tidd, et al. (1997)
	조직 아키텍처와 조직컴포넌트에 대한 사업특성 영향	송위진 · 박진서 (2002)
개인 변수	직무근속, 개방성, 교육배정, 조직운영에의 관여특성 (nature of organizational involvement)	Kimberly and Evanisko(1981)
	리더	Mayer and Goes (1988)
	조직혁신의 동기유발요인: 1)혁신에 부여된 가치 2)위험을 감수하려는 경향 3)조직에 대한 구성원들의 자부심 및 능력	Amabile (1988)
	다양성 추구	Staw(1990)
	조직혁신을 실행하려는 의지	Rogers (1995)
	조직 구성원에 해당하는 혁신활동: 1)고안활동(필요 및 문제분석, 아이디어 개발) 2)개발활동(디자인과 평가) 3)확산과 관리활동(유통, 설득, 의사소통 및 조정)	Van de Ven (1993)
	팀 숙련 경우 등의 조직 구성원의 역할	McGrath et al. (1996)
	혁신 목표공유, 의지 및 이를 위한 리더쉽 공유, 혁신에 대한 열망	Tidd et al. (1997)
	조직구성원들의 결합	송위진 · 박진서 (2002)

측정 변수	관련변수	관련이론
조직 변수	집권화, 전문화, 규모, 기능적 분화, 외적 통합성	Kimberly and Evanisko(1981)
	규모, 복잡성, 마케팅전략	Mayer and Goes (1988)
	1)조직구조 : 전문화, 기능적 분화, 집권화, 직업주의 (Prpfeessionalism), 공식화, 관리자집중도 및 수직적 분화 2)자원(resource) : 여유자원과 기술관련 지식자원 3)과정 : 조직 내·외적 의사소통 4)조직유형 : 영리추구여부, 산업 분야	Damanpour (1991)
	과업 관련영역 자원 : 예산, 시스템, 사람 및 보전	Amabile (1988)
	선택적 보전	Staw(1990)
	특정 조직상황에 의해 혁신의 재정의 변화되는 정도	Rogers(1995)
	조직규범, 조직규칙, 인적요소 및 지원, 의사소통 조정	van de ven (1993)
	조직구조, 조직분위기, 교육훈련, 의사소통	Tidd et al. (1997)
	조직의 유인체계, 책임성, 의사결정권	Osborne and Plastrik (1997)
문화 변수	조직내외문화로 구분 1)조직 내 문화는 흔히 조직문화라고 불리는 것 2)조직 외 문화는 커뮤니티 개방성, 협동성, 모험성 등과 같은 문화적 특성을 지칭	최만기·이지우 (1997)
환경 변수	1)다른 조직과의 경쟁 정도(산업특성), 2)외부지원과 자원	Van de ven (1993)

Source : 조직혁신 사례 분석 모형을 통한 조직혁신 방안 연구(류경석외 2명, 2004)

Caron and Javenpaa(1994)는 미국 CIGNA 기업을 대상으로 한 사례연구를 통하여 경영혁신의 성과를 초기의 계획목표와 프로젝트 추진 연도별로 분석하였다. 여기에서 그들은 성과측정항목으로서 인력비용, 운영비

용, 거래처비용, 시스템의 감소 등을 이용하여 성과를 측정하고 있다. 한편 Drew는 금융업에 종사하는 43명의 중역과의 인터뷰 및 설문을 통하여 경영혁신 프로젝트 유형을 네 가지로 구분하고 프로젝트 기간, 벤치마킹의 활용여부, 경영혁신 경험 정도 등의 요소가 각 유형별로 어떻게 성과와 관련되어 있는가를 분석하였다. 그는 네 가지 프로젝트 유형의 구분을 경영혁신의 성과 항목에 해당하는 서비스의 질적 개선 및 처리 속도의 감소에 목표를 두고 있는 프로젝트와 단지 비용 절감만을 추구하는 프로젝트, 그리고 광범위한 성과를 목표로 하는 프로젝트 등으로 구분하였다.

Kimberly and Evanisko(1981)는 경영혁신을 조직의 현재상황에서 중요한 변화를 일으키며, 조직내 의사결정과정에서 유용한 정보의 내용, 양 및 질에 영향을 미치는 프로그램, 제품, 기술 등의 변화로 정의하였다. 경영혁신의 기본적인 특성을 조직성과에 직접적인 효과를 밝혀내기가 기술혁신보다 어렵다는 것과 모방은 기술혁신보다 경영혁신에 있어서 채택과 도입 측면에서 중요한 역할을 한다고 보았다.

혁신활동은 내실있게 그리고 지속적으로 추진되어야 성공할 수 있다. 내실이 있는 혁신활동은 질적인 성과위주의 활동이 되어야 하며 철저히 추진하되 기업의 특성에 따라 혁신활동의 성격도 달라져야 하며 궁극적으로는 혁신활동이 모든 구성원의 업무 그 자체로 인식되고 수행되어야 성공할 수 있는 것이다.

그러나 본 연구의 분석대상이 되는 공공기관에 대한 혁신성과는 다르게 접근하여야 한다. 가령 공공기관에서의 중요한 혁신성과로는 책임경영 방식의 확립을 들 수 있다. 영국의 넥스트 스텝 프로그램(Next Step Program)을 책임경영방식의 대표적 사례로 들 수 있다. 이는 뉴질랜드의 사업부서화 혁신과 맥을 같이 하는 것이다. 그리고 책임경영이 제대로 이루어지지 않는 근본 원인은 부실경영이나 성과부진에 대한 대가를 원인제

공자가 직접 책임지지 않는다는데 있다. 따라서 공공기관의 성과향상을 위해서는 성과에 대한 책임을 분명히 하고 이를 뒷받침하는 성과급제도, 성과계약제 등의 혁신을 혁신성으로 정의하고, 또한 연봉제, 다면평가제, 결재단계 개선 등 일하는 방식의 개선 부문을 혁신성으로 포함한다.

그리고 공공기관의 혁신성의 또 하나의 범주에는 고객서비스 향상을 들 수 있다.

Ⅲ. 연구설계

1. 선행연구와의 차별점

조직혁신에 관한 기존연구는 주로 혁신 자체보다는 혁신의 결정요인에 초점을 맞추어 조직수준보다는 개인수준을 대상으로 연구되어왔다.

Down and Mohr(1976)는 혁신과 관련된 기존연구들을 평가하면서 실증 연구결과들 사이에는 상당한 차이가 있다고 하였다. 따라서 이러한 차이를 명확하게 해석하기란 곤란하며, 비록 연구량은 많이 있으나 연구결과는 거의 축적되지 않고 있다고까지 말하고 있다.

국내에서의 연구 중 김형기(1994)는 혁신성과를 높이기 위해서는 조직구성 요소들을 조화롭게 결합해야 한다고 강조하였다. 그는 조직을 구분할 수 있는 특성으로서 보유하고 있는 기술의 수준, 권한의 배분 정도, 공식화 정도, 기능분화 정도, 통제시스템의 특성, 의사소통 원활성을 제시하였다.

Pierce and Delbecq(1977)은 혁신영향요인을 조직구조적 변수와 환경적 변수, 그리고 개인변수로 구분하였다. 구조변수로는 차별성, 전문성, 분권성, 공식성, 계층화를 들고 있다. 환경변수에는 불확실성, 기업규모, 기업역사, 기업내 부문간 관계를 제시하였다. 그리고 개인변수로는 조직구성원의 태도와 가치를 포함시켰다. 이러한 이론적인 연구의 결과는 조직혁신성과에 영향을 주는 요인들을 체계적으로 분류하고 접근할 수 있도록 해준다.

본 연구는 우선 경영혁신을 실행하는 과정에서 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향, 조직 구성원의 역량이 혁신성과에 미치는 영향, 혁신 메커니즘이 리더십과 조직 구성원 역량의 혁신성과에 미치는 조절효과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

2. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구 모형의 핵심은 환경변화를 인지한 최고경영자와 임원들의 ‘혁신 리더십’이 ‘비전과 전략’ 및 ‘혁신메커니즘’을 촉진하고, 뒤이어 ‘구성원 혁신역량 및 참여’로 이어지며, ‘구성원 혁신역량 및 참여’ 영역에서의 혁신 수준이 비로소 ‘혁신성과’ 수준을 결정하게 된다는 점이다.

1) 리더십이 혁신활동에 미치는 영향

리더십은 목표를 달성하기 위해 집단에 영향력을 발휘할 수 있는 능력이다. 이 영향력은 조직에서의 직위와 같은 공식적인 원천에서 나온다. 경영혁신에서 범하기 쉬운 실수 중에 하나는 이를 추진하는데 필수적인 리더십 없이 경영혁신을 시도하는 것이다. 경영혁신이 성공적으로 실행되기 위해서는 대개 최고경영자가 선두에 서서 조직구성원들에게 동기를 부여하고 지속적인 관심과 지원이 필요하다. 또한 최고경영자의 리더십을 통해 조직구성원들에게 혁신의 내용 등에 대한 중요성 및 필요성을 이해시켜 마음에 혁신을 일으켜야 한다(Zeira and Avendisian, 1990). 즉 조직혁신을 위해서는 무엇보다 효과적인 리더십이 요청되고 있으므로 강하고 헌신적이며 실행력 있는 리더십은 경영혁신에 있어서 필수적인 요소라고 할 수 있다(Hammer and Station, 1995).

혁신에 있어서 혁신리더의 역할은 매우 중요하다. 리더는 가장 먼저 변해야 하고 혁신에 가장 열정적이어야 하며 모든 일에 솔선수범하는 자세를 보여주어야 한다. 이것은 조직의 최고 위치에 있는 사람들 스스로가 근원적 혁신의 프로세스에 직접 참여해야 한다는 말이다.

최고경영자의 지원 뿐만아니라 임원의 혁신지원활동도 혁신성과에는 중요한 역할을 하게 된다. 임원을 포함한 경영진은 조직구성원보다 앞서 혁신지식을 습득하고 혁신의 필요성과 잇점을 조직에 알려 혁신의 도입과 사용을 적극적으로 촉진하는 비공식적인 조직지원 성격의 혁신지원자이다 (Grover, 1993). 임원은 최고경영자와 조직구성원들간의 연결고리로서 혁신의 도입과 적용, 그리고 성공에 있어 지대한 역할을 담당하고 있다. 임원은 혁신에 있어 역할의 인식, 솔루션법, 적극성이 필요하다. 대부분의 경영혁신이 실패하는 근본적인 이유는 조직의 리더들이 자신들의 행동을 변화시키지 않았기 때문이다(Quinn, 1996).

혁신리더십을 구성하고 있는 내용들은 혁신에 대한 열의, 의지, 관심, 확신, 혁신성, 확고한 철학, 적극적 개입, 강력한 추진력과 조정력, 경영혁신에 대한 충분한 이해 등 최고경영자에 대한 모든 인적 요인들이 망라되어 있다. 이를 종합해보면 최고경영자가 위기의식과 혁신의 필요성에 대해 충분히 자각하고 리더십을 발휘하여 강력하게 추진할 경우 혁신의 성공확률이 높아지는 것으로 설명할 수 있다.

최고경영자 뿐만 아니라 임원진들에게 궁극적으로 어려운 문제는 단기적인 영업성과를 뛰어난 상태로 지속하는데 초점을 맞추는 일과 근본적 혁신을 통해 장기적인 성장으로 가는 새로운 길을 닦기 위한 연구를 지속함으로써 기업의 미래를 창조하는 일 사이의 균형을 찾는 것이다. 임원진은 근본적 혁신 허브를 구축, 유지하고 프로젝트 감시단을 후원하고, 근본적 혁신 아이디어의 포착자와 수집자를 충원, 양성하며 적절한 평가기준을 실행할 수 있어야 한다. 이러한 조치들을 실행함으로써 임원진들은 직접적인 후원자가 되는 부담을 덜 수 있으며 근본적 혁신에 적당히 몰두 할 수 있다. 임원진들은 개별 프로젝트를 보호하는 것을 뛰어넘어 궁극적으로 기업이 근본적 혁신 역량을 구축할 수 있도록 도와야 한다.

가설1 : 혁신리더십은 공공기관의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1a : 공공기관에서의 카리스마형 리더십은 연구기관보다 수익기관에서 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1b : 공공기관에서의 자율민주형 리더십은 수익기관보다 연구기관에서 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향

모든 구성원을 혁신에 동참 시키는 것은 중요한 과제이다. 그러나 구성원 모두를 혁신에 참여 시키는 것은 말처럼 쉬운 일은 아니다. 따라서 조직 특성에 맞는 다양한 기법과 수단을 동원하여 구성원 모두의 자발적인 참여를 유도 해야만 한다. 경영혁신에서의 성공적인 변화는 리더십만으로는 불충분하다. 즉 적절한 사람이 각각의 임무를 담당하도록 하는 것이 매우 중요하다. 왜냐하면 기업에서 변화의 주체는 조직구성원인만큼 경영혁신은 변화에 대한 조직구성원들의 협조 없이는 성공적으로 이루어질 수 없기 때문이다. 구성원들로부터 혁신에 대한 필요성을 인식시키고 공감대를 조성하여 자발적인 협조를 유도하려면 상황진단으로부터 시작하여 혁신계획의 수립과 혁신프로그램의 실천에 이르기까지 혁신과정 전반에 걸쳐서 관련 구성원들을 최대한 관여시키고 참여시키는 것이 바람직하다. 참여의 범위를 확대할수록 조직구성원의 대표성이 제고되며 이는 결국 조직구성원들의 시각에서 혁신의 합법성을 제고시키는데도 도움이 되기 때문에 저항을 사전에 해소할 수 있다.

그러므로 본 연구에서는 조직구성원들의 혁신참여의 범위, 제안제도, 혁

신활동에 대한 이해도 등을 구성원혁신역량으로 정의하고자 한다. 즉 혁신 대상은 조직의 일반 직원이 될 것이며, 이들에게 요구되는 것은 혁신 과정에 대해서 주인의식을 갖고 몰입할 것이 요구된다. 따라서 조직구성원들이 혁신을 얼마나 이해하고 있는지, 혁신을 추진할 역량이 개발되어 있는지, 그리고 혁신활동에 얼마나 참여하고 있는지가 주요 변수가 된다.

경영혁신 과정에서 변화의 주체는 조직구성원이므로 경영혁신은 혁신에 대한 조직구성원들의 협조없이는 불가능하다(이학중, 1994). 그러므로 전 조직구성원들이 모든 과정에 참여함으로써 저항을 사전에 해소하고 전 조직구성원의 공감대를 형성할 수 있다(Beer et. al, 1990).

가설 2 : 조직구성원 역량은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2a: 연구기관보다 수익기관의 실행역량은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2a: 연구기관보다 수익기관의 전문지식은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2a: 연구기관보다 수익기관의 인지역량은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 혁신메커니즘이 리더십과 구성원 역량의 혁신성과에 미치는 영향에 대한 조절 효과

조직구성원의 행동 변화와 조직의 성과를 향상 시킬 수 있는 효과적인 교육육성 방법과 평가보상 체계 구축은 혁신 성공의 핵심 요소라 할 수

있다. 혁신리더십 역할이 중요함에도 불구하고 제대로 혁신성과가 발휘되지 않는 측면은 최고경영자에게 지속적인 정보제공을 통한 인식 제고 노력 뿐 아니라 임원 및 혁신추진 조직의 역할 강화, 혁신활동의 지속적인 유지를 위한 시스템과 추진방법의 보완을 통해 달성할 수 있는 것이다.

혁신메커니즘은 혁신을 추진하기 위한 구체적이고 세부적인 시스템이 마련되어 있는가에 관한 것으로 변화관리를 지속적으로 전담할 조직은 구성되어 있는가, 혁신성공을 위한 지속적인 변화관리 프로그램은 준비되어 있는 지 그리고 혁신에 조직구성원을 동참시키고 혁신을 정착시키는데 가장 중요한 요소인 평가, 보상은 어떻게 할 것인가에 관한 것이다.

경영혁신의 목표는 전체적으로 경영성과를 극대화하는 것이다. 이것은 전통적인 범위를 뛰어넘는 새로운 팀(task force team)을 창출하여 조직구성원들의 적극적인 참여를 유도함으로써 이루어지기도 한다. 이러한 팀은 임원팀(top management team)과 경영혁신 전담 조직, 두 가지 차원이 될 수 있다. 경영혁신이 성공하기 위해서는 추진조직이 구체적이고, 적절히 구성되어야 하며, 혁신의 방향결정, 프로세스의 확인, 결과의 평가 등 중요한 사항의 결정과 조직간의 갈등의 조정, 활동결과의 평가 및 보상수준의 결정 등을 담당하게 된다. 또한 혁신을 이끄는 강력한 팀으로서 최고경영자의 적극적인 후원을 통하여 일상적인 조직과 분리하여 전담요원이 배치되어야 하며 혁신의 내용과 기법에 적절한 지식과 능력, 자격을 갖춘 사람이어야 한다. 이들은 혁신기법에 대한 명확한 이해를 바탕으로 추진조직과 조직구성원들 사이에서 홍보와 이해관계와 조정을 위하여 중요한 역할을 수행할 수 있어야 한다.

그 외 혁신역량 제고를 위한 제도마련도 필요한데, 가령 교육훈련은 혁신의 도입 이전부터 시작하여 혁신이 수행되는 전단계를 거쳐 체계적이고 지속적이며 철저하게 실시되어야 혁신이 성공할 수 있다. 교육훈련을 통하

여 혁신의 목적과 운영방법에 대한 정보를 제공함으로써 조직 내 공감대를 형성하여 혁신의 추진과정에서 발생하는 저항을 최소화할 수 있고, 인적자본의 개발을 통해 효과적인 혁신을 추진할 수 있으며, 일관성 있는 추진이 가능하게 될 것이다. 그러기 위해서는 교육훈련 프로그램 자체가 혁신적일 필요가 있는 것으로 나타났다.

이처럼 혁신메커니즘에서는 역량있는 사람들로 구성되어진 혁신전담조직이 필요하며, 혁신의 추진에 적합한 정보시스템과 지식관리시스템, 부서간 지원시스템 등이 정비되어야 하고, 실행을 위한 교육, 보상, 개선 등 관련된 제도가 보완되어야 하고 성공적인 모델이 있는 경우 성공사례(best practice)를 활용할 필요가 있다.

특히 변화가 많은 현대 경영환경에서는 기업경쟁력을 유지하기 위하여 혁신적인 제도개선이 끊임없이 이루어져야 하고(Quinn, 1996) 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 언제라도 혁신을 받아들이고 추진할 수 있는 혁신프로세스가 상시화되어야 하며 혁신을 추진하기 위한 적절한 업무구조가 형성되어야 한다.

평가는 혁신활동의 목표와 실적을 비교하여 차이를 분석하고 혁신활동을 강화할 대책을 찾는 절차이며 보상은 평가의 결과 실적과 노력의 정도에 따라 대우하는 절차이다. 다양한 평가와 보상방법이 연구되고 시행되어 가지만 정답은 존재하지 않는다. 혁신활동의 성공을 위해 평가와 보상활동은 객관적으로 시행되어야 하며 평가기준의 기업의 비전과 전략적 목표와 연계되어 합리적이고 이해가능해야 한다.

또 하나 주의해야 할 점은 Herzberg의 2요소 이론에서 주장하고 있는 것처럼 보상, 즉 인센티브(incentive)의 활용에 있어 동기부여요인과 위생요인을 구분하여 활용하여야 한다는 것이다. 많은 기업들이 금전적인 인센티브를 강조하고 만족감, 인정 등의 동기부여 요인에 의한 보상에 대해서는

간과하고 있어 환경이 변하거나 방침이 변하여 금전적인 인센티브가 약화되거나 없어졌을 때 혁신활동이 원 상태로 돌아가거나 저항에 직면하는 현상이 나타나기도 한다.

특히, 최근 경영 혁신의 두 조류인 지식경영과 학습조직이 학계는 물론 기업들에서도 크게 주목을 받고 있다. 그러나 이 두 경영혁신의 패러다임이 서로 상충되는 것인지 보완적인 것인지 아니면 전혀 별개의 것인지 많은 혼란이 야기되고 있다. Nonaka(1994)는 지식경영에 대해 “지식자원을 가치로 전환하는 창조적 과정으로, 지식의 획득 또는 창출, 확산, 공유, 재창출을 통해 기업의 생존력과 경쟁력을 제고하려는 일련의 조직 과정”이라고 정의를 내리고 있다. Garvin(1993)의 학습조직에 대한 정의도 이와 동일하다. 즉, 학습조직이란 “선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변화시키며, 이렇게 얻어진 새로운 지식과 통찰력에 바탕을 두고 조직의 행동을 변화시켜 나가는 조직”이다. 지식경영이 창조적 과정과 조직설계과정을 강조하는 것이 특징이라면, 학습조직의 경우는 조직행동의 변화를 강조하고 있는 것이 특징이라고 하겠다. 즉, Nonaka(1994)의 지식경영은 창조성의 우위를 통한 경쟁력을 추구한다면, 생계 등의 학습조직은 선행적인 변화관리를 통한 생존력의 우위를 확보하는데 중점을 두고 있다고 하겠다. 따라서 지식경영과 학습조직의 두 대표 모형에서 사용되고 있는 핵심개념들이 결코 새로운 것이 아니라, 새로운 경영현실에 새롭게 적용될 수 있게 재구성된 창조적 모형이라고 평가된다. 이러한 동질적인 구성의 이유는 바로 지식은 학습과정의 결과이기 때문이다. 즉, 시스템 사고의 견해에서 볼 때, 지식은 저장(stock)의 개념이며, 학습은 흐름(flow)의 개념으로 서로 연계되어 있으며, 별개의 것이 아니기 때문이다.

경영 현실에 대한 실천적인 측면에서도 두 패러다임이 성공적으로 활용되기 위해 필요한 조건들을 제시하고 있는데, 이 부분에 있어서도 매우 유

사한 주장을 하고 있다. 즉, 지식경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 정보기술과 인프라 그리고 기업문화의 정합성(fit)을 강조하고 있으며, 학습조직의 구축에 있어서도, 비전, 전략, 구조, 문화들과의 연계와 통합을 강조하고 있다.

결론적으로 지식경영과 학습조직은 전혀 별개의 것이 아니라 동전의 양면 또는 수레의 두 바퀴로 볼 수 있을 것이다. 이미 언급한 바와 같이 기업의 경쟁적 우위를 확보하기 위해 각기 창조적 과정과 선행적 변화관리 과정을 강조할 뿐, 그러한 과정들이 구체화되기 위해서는 두 이론에서 주장하는 핵심개념들의 상호연계가 중요하다. 즉, 지식경영은 별개가 아니라 학습조직의 역량구축에서 출발되어야 하며, 개인, 팀, 조직 전반에서 학습이 공유될 때 지식경영이 구축될 수 있다는 순환적 인과관계 또는 시스템적 사고에서 바라보아야 할 것이다.

가설 3 : 조직 혁신 메커니즘은 혁신 리더십, 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대하여 조절 관계에 있을 것이다.

3a : 수익기관에서의 카리스마형 리더십이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 그 혁신성과에 대한 영향이 연구기관보다 더 긍정적인 관계가 있을 것이다.

3b : 연구기관에서의 자율민주형 리더십이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우, 그 혁신성과에 대한 영향이 수익기관보다 더 긍정적인 관계가 있을 것이다.

3c : 수익기관에서의 구성원 실행역량이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 그 혁신성과에 대한 영향이 연구기관보다 더 긍정적인 관계가 있을 것이다.

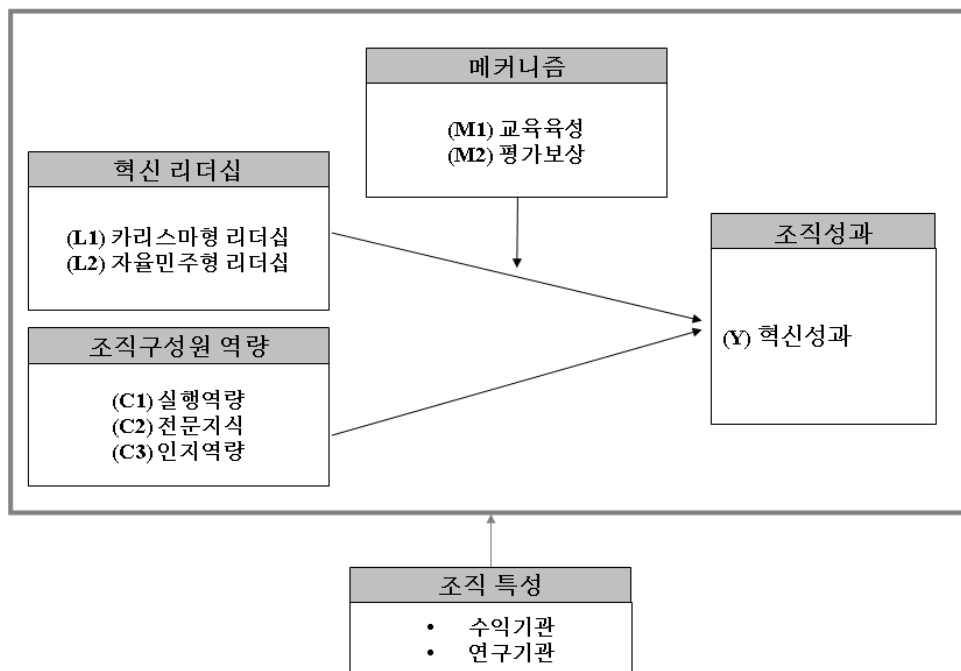
3d : 연구기관에서의 구성원 전문지식이 교육육성 메커니즘과 결

합될 경우, 그 혁신성과에 대한 영향이 수익기관보다 더 긍정적인 관계가 있을 것이다.

3e : 수익기관에서의 구성원 인지역량이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 그 혁신성과에 대한 영향이 연구기관보다 더 긍정적인 관계가 있을 것이다..

지금까지 도출된 가설을 모델로 도식화하면 아래 그림과 같다.

[그림 3-1] 연구 모델



3. 연구방법

1) 표본선정 및 분석방법

본 연구에서는 경영혁신을 위한 변화관리 활동과 그 성과간의 관계를 조직유형의 특성에 따라 검증하기 위하여 동일한 시기에 혁신활동을 추진한 기관중에서 표본을 설계하였다. 현실적으로 국내 기업에 대한 혁신 사례를 실증적으로 검증하기 위해서는 추진 방법이나 조직 유형의 격차를 분류하는데 한계가 존재하고, 혁신기법이 동일하게 적용되었을 때의 효과 분석의 목적으로 표본의 유사성을 고려하기 위하여 동일 시기에 혁신활동을 추진한 국내 213개 공공기관으로 한정하였다. 이들 공공기관에는 외부 환경에 노출되어 있는 민간기업과 유사한 성격을 가지고 있는 기관으로부터 외부환경에 전혀 노출되지 않은 국책연구기관까지 포함되어 있다.

국내 213개 공공기관의 분류는 다음의 [표 9]와 같다. 공공기관들은 크게 정부의존형과 자율운영형으로 구분되는데, 정부의존형은 정부의 지원액이 50% 이상인 기관을 그리고 자율운영형은 정부지원액이 50% 미만인 기관을 지칭한다. 구체적으로 살펴보면, 정부의존형의 경우 사업기관이 51개 그리고 연구기관이 59개로 구성되어 있는 반면 자율운영형은 경제분야가 53개 그리고 비경제분야가 50개로 되어있다.

그러나 본 연구에서는 정부의 유형별 분류기준과 달리 기관의 성격에 따라 표본들을 구분하여 기관별 차이를 검증하고자 하였다. 즉, 수익을 목적으로 하는 기관과 연구를 목적으로 하는 기관을 따로 구분하여 이들 기관에 따라 혁신성과에 영향을 미치는 독립변수와 조절변수 간에 차이가 있는지를 검증하려고 하였다.

따라서, 수익을 목적으로 하는 정부의존형의 사업기관 그리고 자율운영형의 경제 및 비경제분야의 기관들을 모두 수익기관으로 분류하였으며, 연구기관은 정부의존형에 속하는 연구기관에 한정하였다. 즉, 표본의 대상이 되는 수익기관은 154개인 반면 연구기관은 59개가 되는 셈이다. 이러한 기준에 의거 표본의 대상이 된 213개 공공기관을 대상으로 자료를 수집한 결과 총 108개의 표본이 최종적으로 선정되었다. 선정된 표본을 전체 대상기관과 구별하기 위해 [표 3-2]에서 표본선정기관에 대해서는 밑줄을 그어 쉽게 파악할 수 있도록 하였다.

[표 3-2] 유형별 분류 기준
정부의존형(정부지원액이 50%이상인 기관)

<<사업기관 : 51개>>	<<연구기관(R&D) : 59개>>
<p>국민생활체육협회의회 국제방송교류재단 대한무역투자진흥공사 대한체육회 도로교통안전관리공단 독립기념관 민족문화추진회 민주화운동기념사업회 석탄산업합리화사업단 신박검사기술협회 언론중재위원회 에너지관리공단 영하진흥위원회 제외동포재단 직업원심의조정위원회 진국신용보증재단연합 경동극장(재) 정보통신연구진흥원 축산물등급판정소 학교법인기능대학 한국간행물윤리위원회 한국생생보호공단 한국게임산업개발원 한국과학기술단체총연합회 한국과학재단 대한법률구조공단</p>	<p>경제사회연구원 공공기술연구원 과학기술정책연구원 교통개발연구원 국방과학연구소 국방품질관리소 국토연구원 기초기술연구원 대외경제정책연구원 산업기술연구회 산업연구원 에너지경제연구원 원자력의학원 인문사회연구원 정보통신정책연구원 통일연구원 한국개발연구원 한국과학기술연구원 한국과학기술정보연구원 한국광기술원 한국건설기술연구원 한국교육개발원 한국교육과정평가원 한국국방연구원 한국기계연구원 한국기초과학지원연구원 한국노동연구원 한국농촌경제연구원 한국문화관광정책연구원 한국확장양연구원</p>

자율운영형(정부지원액이 50%미만인 기관)

<<경제 : 53개>>	<<비경제 : 50개>>
<p>88관광개발주식회사 기술신용보증기금 농수산물유통공사 대한광업진흥공사 대한석탄공사 대한주택공사 대한주택보증(주) 부산교통공단 부산항만공사 신용보증기금 안산도시개발(주) 예금보험공사 인천국제공항공사 주택관리공단 중소기업은행 증권예탁원 한국가스기술공업(주) 한국건설관리공사 한국공항공사 한국관광공사 한국남동발전(주) 한국남부발전(주) 한국도로공사 한국동서발전(주) 한국마사회 한국가스공사 한국철도공사</p>	<p>건강보험심사평가원 공무원연급관리공단 교통안전공단 국립알센터 국립공원관리공단 국민체육진흥공단 근로복지공단 대덕전문연구단지관리 대한상공회의소 대한지방행정공제회 대한지적공사 별정우체국연합회 사립학교교직원연금공단 산재의료관리원 열상물등급위원회 예술의전당 전쟁기념사업회 제주자유도시개발센터 중소기업진흥공단 한국가스안전공사 한국국제교류재단 한국무선국관리사업단 한국문화예술진흥원 한국방송광고공사 한국방송영상산업진흥원 한국보건산업진흥원 한국사학진흥재단 한국석유품질검사소 한국소방경정공사 한국소방안전협회 한국승강기안전관리원 한국시설안전기술공단 한국연료재단 한국원자력안전기술원 한국인터넷진흥원 한국전기안전공사 한국지방행정공제회 한국청소년수련원 한국체육산업개발(주) 한국환경자원공사 한국관리공단 국민건강보험공단 국민연금관리공단 산업기술시험원 요업기술원 한국산업기술평가원 한국과학기술기획평가원 경북관광개발공사 한국문화재보호재단</p>

자료의 분석은 표본의 구성현황을 전체적으로 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하여 분석대상이 되는 수익기관과 연구기관의 현황 및 각 기관별 응답현황을 파악하였다. 그리고 설문지에서 사용된 각 구성개념의 타당성을 분석하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였고, 이에 기초하여 각 요인들에 대한 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach α 가 실행되었다.

또한 독립변수인 혁신리더십과 조직역량이 종속변수인 혁신성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 그리고 이러한 독립변수들과의 관계 속에서 혁신메카니즘이 종속변수에 미치는 조절효과 등을 검증하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression)이 실시하였다. 전자의 경우는 모든 독립변수들이 진입되는 ENTER방식에 의해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 그리고 후자의 경우에는 통계적으로 유의미한 변수만이 진입되는 Stepwise 방식을 통해 조절변수의 효과성을 검증하려고 하였다. 본 연구에서 설정된 가설들의 검증을 위한 이러한 모든 분석들은 사회과학을 위한 통계패키지인 SPSS 13.0 프로그램에 의해 수행되었다.

2) 설문항목의 구성 및 조작적 정의

본 연구에서는 실증 조사의 목적을 달성하기 위하여 설문지법을 이용하였으며 응답자가 직접 기입하게 하는 자기 기입식의 구조화된 설문지를 사용하였다. 앞에서 설정한 가설들을 통계적으로 검증하기 위해서는 각 변수에 대한 개념적 정의에 대응하여 각 구성개념을 객관적으로 측정이 가능하도록 변환한 관련변수들에 대해서도 조작적 정의가 선행적으로 이루어져야 한다.

본 연구에서는 혁신관리의 측정항목을 4가지 변수로 분류하여 이러한 요인들이 어떻게 혁신성과에 작용하였는지에 대한 상호 연관관계를 밝히는데 그 목적을 두고 있다. 다시 말해서, 혁신관리의 측정항목을 혁신리더십, 조직역량, 혁신메카니즘, 그리고 혁신성과라는 개념으로 구분한 다음, 이들 구성개념들간의 인과성을 검증하였다. 각 구성개념들을 측정하는 관련 변수들과 이에 대한 조작적 정의가 [표 3-3]에 나타나 있다.

[표 3-3] 설문지 구성과 측정내용

구성개념	하위 변수	지표	측정내용
혁신 리더십	카리스마형 리더십	L1	자발적인 변화와 혁신의 실천
		L2	혁신 아이디어 수용을 통한 실천
		L3	혁신의 방향설정 후 즉각적 실행
		L4	혁신추진계획 실행과정에 대한 점검
		L5	혁신추진과정상 야기되는 계층간, 부문간, 노사간 갈등 조정
	자율민주형 리더십	L6	혁신 추진조직과 담당자에 대한 권한부여
		L7	혁신활동의 성공적 추진을 위한 적극적 후원
		L8	바쁜 일정 중에도 혁신관련 업무보고의 점검
조직 구성원 역량	실행역량	C1	직원들은 중장기 혁신목표에 대한 인식
		C2	직원들의 중장기 혁신목표에 대한 적극적 공감
		C3	기관에서 진행 중인 혁신활동(프로그램)의 목적과 방법에 대한 공감
		C4	기관에서 진행 중인 혁신활동(프로그램) 관련한 각자의 역할에 대한 명확한 인식
		C5	혁신 성공사례에 대한 자부심 및 다른 부서나 기관에 대한 전과노력
	전문지식	C6	혁신과 관련된 지식의 공유 및 확산 정도
		C7	기관특성이 반영된 전문지식의 축적 및 공유 정도
		C8	업무에 적용가능한 실무적 지식의 축적과 공유 정도
	인지역량	C9	혁신과 관련된 전문적인 지식과 노하우
		C10	구성원들의 자발적 참여를 유인하는 능력
		C11	기관특성에 맞춘 다양한 혁신방법론의 수정 및 적용 능력
혁신 메카니즘 (조절 변수)	교육육성	M1	혁신전담 부서에 의한 혁신의식 또는 활동의 주도 및 다른 부서 직원들로의 확산
		M2	혁신 관련 교육프로그램의 충분한 제공
		M3	혁신 관련 외부 프로그램에의 참석에 대한 충분한 지원
		M4	혁신역량개발을 위한 학습모임의 활성화
	평가보상	M5	개인이나 부서의 혁신활동성과에 대한 공정한 평가
		M6	개인이나 부서의 혁신성과에 대한 충분한 보상
조직성과	혁신성과	Y1	유사 기관과 비교한 혁신활동 및 성과의 발전정도
		Y2	과거와 비교한 혁신성과의 향상 정도
		Y3	혁신을 통한 본업(기관의 사명달성을 위한 핵심사업 또는 서비스)의 사업성과 향상 정도

독립변수인 혁신리더십은 카리스마형 리더십과 자율민주형 리더십으로 구분하였으며, 조직구성원역량은 실행역량, 전문지식, 인지역량으로 구분하여 측정하였다. 조절변수인 혁신메카니즘은 교육육성과 평가보상으로 그리고 종속변수는 기관의 혁신성과에 대한 응답자의 인식을 통해 측정하였다. 설문에서 사용된 이러한 모든 변수들을 측정하는 개별 항목들은 모두 5점 리커트 척도에 의해 측정되었다.

IV. 실증분석

1. 기초자료 분석

본 연구의 통계분석에 사용된 총 3,559개의 표본에 대해 분석하여 기관별 구성 비율을 살펴보았다. 본 연구에서의 기관유형은 공공기관을 관리하고 있는 기획예산처의 공공기관 분류 기준을 적용한 것이다. 기획예산처는 기관의 전체 예산중에서 정부지원액이 차지하는 비율을 기준으로 재정자립도 50%를 기준으로 자율운영형과 재정의존형으로 분류하고, 이를 다시 제품 또는 서비스 생산을 통해 직접 매출을 발생시키는 수익기관과 매출을 발생하지 않는다 하더라도 제품 또는 서비스를 생산하는 준수익기관으로 구분한다. 연구기관에는 대부분의 국책연구기관이 포함되어 있으며, 국가 예산을 활용하여 공공서비스 진흥에 초점을 두는 비연구기관 등으로 재분류하고 있다.

이러한 분류기준은 앞서 정부의존형과 자율운영형 분류에서 자세히 설명한 바 있다. 그러나 본 연구에서는 수익발생에 기반을 두는지에 따라 수익기관과 연구기관으로 구분하여 이들 기관별 차이를 검증하는데 주안점을 두고 있다. 이러한 기준에 의거 기관별 응답현황을 분석한 결과가 [표 4-1]에 있는데, 응답한 기관의 수는 본 연구에서 구분한 기관유형에 따라 비슷한 수준을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기관유형에 따라 차이를 분석함에 있어 결과의 타당성을 향상시킨다는 점에서 바람직한 응답분포라고 할 수 있다.

[표 4-1] 기관 유형에 따른 표본특성

기관유형	기관수	표본 수	기관비율	응답자비율
수익기관	58	2,001	53.7%	56.2%
연구기관	50	1,558	46.3%	43.8%
합 계	108	3,559	100%	100%

한편 응답자 현황을 구체적으로 살펴본 결과 45명의 결측값이 발견되었으며, 인구통계적 항목에 응답한 표본의 총 수는 3,514명인 것으로 나타났다. 먼저 직급에 따라 살펴보면 전체 응답자 중 6급(상당) 이하가 41.2%로 가장 높았으며, 그 다음으로 5급이 28.8%인 것으로 나타났다. [표 4-2]에서 보면 알 수 있듯이 공무원 조직의 구조가 전형적인 피라미드인 것을 감안할 때 모든 직급에서 고르게 응답한 것을 알 수 있다. 따라서 직급에서 기인하는 측정오차는 그만큼 낮다고 할 수 있다.

[표 4-2] 직급에 따른 표본특성

직급	표본 수	응답자비율
3급(상당) 이상	397	11.3%
4급(상당)	656	18.7%
5급(상당)	1,012	28.8%
6급(상당) 이하	1,449	41.2%
합 계	3,514	100.0%

연령에 따라서 응답자 현황을 분석한 결과, 40대가 50.1%로 전체의 과반수를 차지하고 있으며, 그 다음으로 30대 이하가 35.0%인 것으로 나타났다. 50대 이상은 14.9%로 가장 낮았는데, 이러한 결과는 연령에 따른 차

이에서 오는 공무원 조직의 위계를 보이는 것이라 할 수 있다.

[표 4-3] 연령에 따른 표본특성

연령	표본 수	응답자비율
30대 이하	1,230	35.0%
40대	1,762	50.1%
50대 이상	522	14.9%
합 계	3,514	100.0%

마지막으로, 응답자들의 업무가 어떠한지를 살펴보았는데, 혁신업무를 전담하고 있다고 응답한 표본은 전체에서 6.2%로 적은 것으로 나타났다. 또한 혁신과 관련한 인사, 기획, 홍보 등의 업무를 수행하는 응답자 수는 전체에서 25.5%인 반면 혁신과 관련이 없는 기관의 고유한 업무를 수행하고 있다고 응답한 표본은 68.2%로 매우 높게 나타났다.

[표 4-4] 업무에 따른 표본특성

업무	표본 수	응답자비율
혁신전담업무	219	6.2%
혁신관련업무	897	25.5%
기관고유업무	2,398	68.2%
합 계	3,514	100.0%

이러한 결과에 기초할 때, 혁신활동이 조직의 성과에 얼마나 영향을 미치는지를 분석함에 있어 비교적 타당한 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 왜냐하면, 혁신전담이나 관련 업무를 수행하는 응답자들이 많을 경우 이들이 혁신에 대해서 과대평가하거나 실제보다 긍정적으로 응답할 우려가 있기 때문이다. 이러한 점을 감안할 때 기관의 고유 업무를 수행함에

있어 혁신이 가져오는 효과를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 응답자들이 많다는 것은 본 연구에서 나타나는 결과의 일반화가능성을 높여줄 수 있는 기반이 될 수 있을 것이다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

가설을 검증하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격히 검증되어야 한다. 특히, 다수의 측정항목으로 수집된 측정개념의 경우 측정항목들이 해당 이론변수를 적절하게 반영하였는가와 관련하여 신뢰성을 평가할 필요가 있다(Churchill, 1979). 신뢰성(reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다.

다중항목 척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(item analysis)을 사용할 수 있는데, 항목분석방법으로는 동일항목의 반복측정법, 항목분할법, 내적 일관성 측정법 등이 있다. 일반적으로 구성항목들의 내적 일관성을 평가하기 위해서는 Cronbach α 값이 사용되고 있다.

본 연구에서는 다중항목 중 신뢰성을 저해시키는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법인 Cronbach α 계수를 이용하였다. 특히, Cronbach α 값은 측정항목의 신뢰성을 평가하는데 있어서 가장 보수적인 기준을 가지고 있는 것으로 알려져 있다(Carmines and Zeller, 1979).

한편 타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정

하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis) 방법이 있는데, 본 연구에서는 하나의 구성개념을 개별 항목이 얼마나 잘 대표하고 있는가 즉, 연구에서 도입된 구성개념을 측정도구가 얼마나 잘 측정하였는지를 의미하는 측정도구의 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서는 개별 요인의 추출방법으로 다양한 방법들이 있으나, 본 연구에서는 각 구성개념의 공통분산을 최대화시키는 주대각성분추출법(principal components)을 채택하였으며, 회전방식으로는 배리맥스(Varimax)를 이용하였다. 그리고 이러한 분석에 기초해 도출된 요인점수(factor score)은 가설검증을 위한 후속분석인 회귀분석에 활용되었다.

1) 구성개념 타당성 및 신뢰성

먼저, 구성개념인 혁신리더십의 하위 변수인 카리스마형 리더십과 자율민주 리더십을 살펴보면, 공통분산치(communality)가 모든 항목에서 0.8 이상을 보이고 있으며, 요인부하량(factor loadings) 역시 사회과학에서 보편적으로 수용되고 있는 수준인 0.6이상인 것으로 나타났다[표 13]. 또한 카리스마형 리더십과 자율민주 리더십 두 변수가 혁신리더십을 설명하는 정도인 총분산도 81.48%로 매우 높게 나타나고 있음을 볼 때 독립변수의 구성개념 타당성은 충분한 것으로 입증되었다. 또한 혁신리더십을 구성하는 하위 변수들의 신뢰성을 보면 카리스마형 리더십이 0.936 그리고 자율민주

형 리더십이 0.894로 높은 내적 일관성을 가지고 있음을 알 수 있다.

두 번째 구성개념인 조직구성원역량의 경우, 하위 변수가 실행역량, 전문지식, 인지역량으로 구분되어 있는데, 모든 항목들의 공통분산치가 0.6이상을 보이고 있으며 이들 세 가지 변수들이 조직역량을 설명하는 정도도 75.07%로 높게 나타나고 있다. 또한 각 변수들의 신뢰성은 0.914, 0.905, 그리고 0.892로 높은 점을 감안할 때 타당성과 신뢰성을 충분히 확보하고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서 조절효과를 검증하기 위해 사용된 혁신 메카니즘이라는 구성개념은 교육육성과 평가보상이라는 두 개의 변수로 구분되는데, 이들 두 변수가 혁신 메카니즘의 분산을 설명하는 정도가 74.03%로 나타났으며, 각 항목들의 공통분산치도 모두 0.6을 상회하고 있다. 신뢰성에서는 교육육성이 0.907로 높게 나타난 반면 평가보상은 0.639로 나타났다. 그러나 Nunally(1978)에 따르면 사회과학에서 요구되는 최소 수준인 0.6을 상회하고 있는 점을 볼 때 가설검증을 함에 있어 평가보상을 이용하는데 큰 무리가 없을 것으로 판단된다.

마지막으로, 종속변수인 혁신성과의 경우, 각 항목의 공통분산치는 모두 0.7을 상회하며, 총분산도 76.99%로 나타나고 있을 뿐 아니라 신뢰성 또한 0.828로 높게 나타나고 있는 점을 볼 때 종속변수의 타당성과 신뢰성은 충분한 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-5] 지표의 신뢰성과 집중타당성의 검토

구성 개념	하위 변수	지표	요인부하량	공통분산치	신뢰성	충분산
혁신 리더십	카리스마형 리더십	L1	0.792	0.809	0.936	81.48%
		L2	0.740	0.803		
		L3	0.824	0.804		
		L4	0.786	0.813		
		L5	0.672	0.769		
	자율민주형 리더십	L6	0.853	0.851	0.894	
		L7	0.764	0.834		
		L8	0.691	0.834		
조직 구성원 역량	실행역량	C1	0.806	0.760	0.914	75.07%
		C2	0.799	0.790		
		C3	0.771	0.739		
		C4	0.762	0.765		
		C5	0.707	0.671		
	전문지식	C6	0.807	0.769	0.905	
		C7	0.785	0.841		
		C8	0.757	0.822		
	인지역량	C9	0.792	0.679	0.892	
		C10	0.791	0.729		
		C11	0.782	0.692		
혁신 메커니즘 (조절변수)	교육육성	M1	0.700	0.619	0.907	74.03%
		M2	0.849	0.801		
		M3	0.856	0.780		
		M4	0.825	0.763		
	평가보상	M5	0.880	0.817	0.639	
		M6	0.719	0.663		
조직성과	혁신성과	Y1	0.890	0.754	0.828	76.99%
		Y2	0.874	0.763		
		Y3	0.868	0.792		

3. 가설 검증

1) 혁신리더십과 혁신성과(H1)

혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향이 기관의 유형에 따라 다를 것이라는 가설을 검증하기 위해서 먼저 혁신리더십이 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. [표 4-6]에서 알 수 있는 것처럼 혁신리더십은 혁신성과에 매우 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

가설1의 경우 모든 항목들이 5점 리커트 척도로 동일하게 측정되고, 이러한 항목들로부터 요인점수를 구한 후, 그 점수를 회귀분석에 이용하였기에 척도를 표준화한 BETA와 Adj R²가 아닌 B와 R²를 보는 것이 타당하다.

분석결과, 모델의 설명력을 나타내는 R²가 0.492로 매우 높게 나타나고 있으며, 혁신성과에 영향을 미치는 독립변수들도 $p < 0.01$ 에서 통계적 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 회귀계수의 영향력에서는 자율민주형 리더십보다 카리스마형 리더십이 조금 더 혁신성과에 영향력을 미치는 것을 알 수 있었다.

[표 4-6] 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향

독립변수 \ 종속변수	혁신성과					
	B	BETA	t	F	R ²	Adj R ²
카리스마형 리더십	0.499	0.499	41.446**	1697.197	0.492	0.492
자율민주형 리더십	0.493	0.493	40.947**			

*: $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

위의 결과에 기초해 수익기관과 연구기관의 회귀계수가 차이를 보이는

지를 비교하여 분석하였다[표 4-7]. 그 결과 두 기관 모두 모델의 설명력이 0.471과 0.454로 높게 나타나고 있으며, 독립변수인 카리스마형 리더십과 자율민주형 리더십이 혁신성과에 미치는 영향력도 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

두 기관의 회귀계수를 살펴보면 독립변수인 카리스마형 리더십과 자율민주형 리더십 모두 연구기관보다는 수익기관에서 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀계수의 차이를 보면 카리스마형 리더십보다는 자율민주형 리더십에서 보다 큰 차이를 보이는 것을 알 수 있었다. 그러나 단순히 이러한 회귀계수의 차이만으로 연구기관보다 수익기관에서 카리스마형 리더십과 자율민주형 리더십이 혁신성과에 보다 큰 영향을 미친다고 단정할 수 없으므로 이들 두 기관의 회귀계수의 차이에 대한 통계적 유의성 검증이 추가적으로 분석될 필요가 있다.

[표 4-7] 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향의 비교

종속변수	계수	독립변수		
		기관유형		
혁신성과	B	수익기관	0.498	0.500
		연구기관	0.462	0.431
	BETA	수익기관	0.484	0.472
		연구기관	0.513	0.475
	<i>t</i>	수익기관	28.433**	27.750**
		연구기관	28.270**	26.198**
	F	수익기관	814.653**	
		연구기관	693.339**	
	R²	수익기관	0.471	
		연구기관	0.454	
	Adj R ²	수익기관	0.471	
		연구기관	0.453	

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

두 기관의 회귀계수의 차이에 대한 통계적 유의성을 검증하기 위해 요인점수에 기초한 회귀분석의 실행과정에서 영향력 통계량인 유의성을 검증한 베타를 구한 후, 이 값의 차이가 두 기관에 따라 통계적으로 유의성을 가지는지를 살펴보았다[표 4-8]. 그 결과, 개별 응답자들이 가지는 유의성을 검증한 베타의 평균은 연구기관보다 수익기관에서 더욱 높은 것으로 나타났으며, 평균의 차이는 카리스마형 리더십보다는 자율민주형 리더십에서 더 크게 나타났다. 또한 카리스마형 리더십에서는 그 차이가 통계적으로 유의하지 않은 반면 자율민주형 리더십에서는 $p < 0.05$ 에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다.

그러나 본 연구에서 설정한 가설1 즉, 카리스마형 리더십은 연구기관보다는 수익기관에서 혁신성장에 긍정적인 방향으로 더 큰 영향을 미칠 것이라는 것이 통계적으로 지지되지 않았다. 또한 자율민주형 리더십의 경우 통계적으로 유의성을 가지는 것으로 나타났지만 수익기관보다 연구기관에서 긍정적으로 영향을 미칠 것이라는 것과는 배치되는 결과를 보이고 있다. 따라서 가설 1a와 가설 1b는 지지되지 않았다.

[표 4-8] 기관유형에 따른 영향력 차이에 대한 유의성 검증

독립변수	기관유형	표본수	DFBETA 평균	표준오차	t-값	p-값
카리스마형 리더십	수익기관	1,832	.0000047	.00000782	0.863	0.388
	연구기관	1,674	-.0000054	.00000868		
자율민주형 리더십	수익기관	1,832	.0000095	.00000525	2.413	0.016
	연구기관	1,674	-.0000105	.00000649		

2) 조직구성원 역량과 혁신성과(H2)

조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향력을 분석한 결과, 회귀방정식 모델의 설명력은 0.520으로 매우 높게 나타나고 있다[표 17]. 독립변수 별로 살펴보면 종속변수인 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로는 실행역량이 0.357이었으며, 전문지식과 인지역량이 각각 0.314와 0.279로 나타났다.

또한 모델과 각 독립변수들은 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다는데, 이러한 결과를 볼 때 공공조직에서는 실행역량, 전문지식, 그리고 인지역량 모두가 혁신성과에 영향을 미치지만, 그중에서도 업무를 실제적으로 실행할 수 있는 조직구성원들의 능력이야말로 조직의 혁신성과에 가장 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 이는 향후 공공조직이 혁신성과를 향상시키기 위해서는 업무와 관련한 전문지식을 함양하는 교육에 치중할 것이 아니라 업무를 실제 수행할 수 있는 능력을 배양하는 것을 최우선시 해야 함을 시사하는 바를 할 수 있다.

[표 4-9] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향

독립변수 \ 종속변수	혁신성과					
	B	BETA	t	F	R ²	Adj R ²
실행역량	0.357	0.467	34.916**	1967.108	0.520	0.519
전문지식	0.314	0.410	30.648**			
인지역량	0.279	0.365	27.256**			

*: $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

위의 결과를 기초로 조직구성원 역량 중에서 어떤 독립변수들이 각 기

관에 더욱 큰 영향을 미치는지를 비교분석하였다[표 18]. 분석결과 모델의 설명력을 나타내는 R^2 가 수익기관은 0.515 그리고 연구기관은 0.436으로 모두 높게 나타나는 것을 알 수 있었다. 또한 수익기관이 연구기관에 비해 실행역량, 전문지식, 그리고 인지역량 등 모든 부문에서 혁신성과에 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났으며, 이러한 회귀계수는 $p < 0.01$ 에서 통계적 유의성을 가졌다.

[표 4-10] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향의 비교

종속변수	계수	독립변수	실행역량	전문지식	인지역량
		기관유형			
혁신성과	B	수익기관	0.370	0.317	0.284
		연구기관	0.325	0.290	0.268
	BETA	수익기관	0.474	0.430	0.331
		연구기관	0.442	0.380	0.419
	t	수익기관	26.895**	24.409**	18.717**
		연구기관	19.375**	16.544**	18.406**
	F	수익기관	556.212**		
		연구기관	284.283**		
	R ²	수익기관	0.515		
		연구기관	0.436		
	Adj R ²	수익기관	0.514		
		연구기관	0.434		

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

이러한 결과를 볼 때, 수익기관의 실행역량, 전문지식, 인지역량이 연구기관보다 혁신성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 잠정적으로 지지되는 것으로 보인다. 그러나 이러한 회귀계수의 단순한 수치비교는 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 없으므로 본 연구모델에서 설정한 가설2를 검증하기 위해서는 기관의 유형에 따른 회귀계수에 대한 차

이검증을 실시해야 한다. [표 4-11]은 이러한 두 기관의 회귀계수에 대한 차이분석을 실시한 결과를 요약한 표이다.

앞서 수익기관이 연구기관보다 실행역량, 전문지식, 인지역량 등에서 혁신성가에 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났으나, 회귀계수에 대한 차이검증 결과는 통계적으로 유의성을 가지지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2a, 2b, 2c는 모두 지지되지 못하였다.

[표 4-11] 기관유형에 따른 영향력 차이에 대한 유의성 검증

독립변수	기관유형	표본수	DFBETA 평균	표준오차	t-값	p-값
실행역량	수익기관	1,575	.0000056	.00000493	1.637	0.102
	연구기관	1,108	-.0000080	.00000698		
전문지식	수익기관	1,575	.0000026	.00000560	0.712	0.477
	연구기관	1,108	-.0000037	.00000695		
인지역량	수익기관	1,575	.0000021	.00000730	0.443	0.658
	연구기관	1,108	-.0000030	.00000901		

3) 혁신리더십과 조직구성원 역량의 혁신성가에 대한 메커니즘의 조절효과(H3)

혁신리더십이 혁신성가에 미치는 영향에 대해 혁신 메커니즘이 조절효과를 가지는지를 분석하기 위해 Stepwise Regression을 실시하였다. 변수를 모두 포함하는 ENTER방식이 아닌 단계적 진입방식인 Stepwise로 회귀분석을 실시한 이유는 본 연구에서는 두 기관이 가지는 독립변수의 영향력의 차이가 통계적으로 유의성을 가지는지를 분석하는데 목적이 있기 때문이다.

먼저, 혁신리더십이 혁신성과에 영향을 미치는데 있어 혁신 메커니즘의 조절효과가 존재하는지 파악하였다. 그 결과가 [표 4-12]에 나타나 있는데, 분석대상이 되는 계수는 BETA와 Adj R²이다. 그 이유는 자율민주형 리더십과 카리스마형 리더십과는 달리 혁신 메커니즘의 조절효과를 파악하기 위해 혁신리더십의 유형과 조절변수인 평가보상 및 교육육성을 곁한 값을 이용하였기 때문에 분산을 표준화할 필요가 있기 때문이다.

[표 4-12] 혁신리더십이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과

독립변수 \ 종속변수	혁신성과					
	B	BETA	t	F	R ²	Adj R ²
자율민주형 리더십	0.494	0.513	34.545**	495.078	0.397	0.396
카리스마형 리더십	0.472	0.469	30.623**			
자율민주형*평가보상	0.103	0.112	7.590**			
카리스마형*평가보상	0.055	0.063	4.106**			

※: $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

분석결과, 가설1에서처럼 자율민주형 리더십과 카리스마 리더십은 종속변수인 혁신성과에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 종속변수인 혁신성과에 대한 조절효과로서는 자율민주형 리더십이 평가보상과 연계될 때 0.112 그리고 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 0.063의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 회귀계수는 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 교육육성은 어떤 리더십 유형과 연계해도 조절효과를 보이지는 않았다.

기관유형에 따른 조절효과를 분석해 보면, 수익기관은 자율민주형 리더

십과 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 각각 0.143과 0.127의 조절효과를 보였지만 연구기관의 경우 그 어떤 조절효과도 나타내지 않았다. 또한 조절효과를 보인 수익기관의 설명력이 조절효과를 보이지 않은 연구기관에 비해 모델의 설명력인 Adj R² 또한 상대적으로 훨씬 높았다. 이러한 점을 감안할 때 종속변수인 혁신성가에 조절변수가 미치는 영향은 큰 것이라고 볼 수 있다. 그러나 이는 단순한 수치 비교에 국한되기 때문에 실질적인 비교를 위해서는 두 기관의 회귀계수에 대한 통계적 유의성을 검증할 필요가 있다.

[표 4-13] 혁신리더십이 혁신성가에 미치는 영향에 대한 혁신
메커니즘의 조절효과
상호비교

종속변수	계수	독립변수 기관유형	카리스마	자율민주	자율민주* 평가보상	카리스마* 평가보상
		혁신성가	B	수익기관	0.523	0.500
연구기관	0.389			0.390	-	-
BET A	수익기관		0.509	0.483	0.154	0.132
	연구기관		0.432	0.457	-	-
t	수익기관		24.162**	25.026**	7.891**	6.257**
	연구기관		19.046**	20.122**	-	-
F	수익기관		290.836**			
	연구기관		326.535**			
R ²	수익기관		0.412			
	연구기관		0.326			
Adj R ²	수익기관		0.411			
	연구기관		0.325			

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

수익기관과 연구기관의 회귀계수에 대한 차이를 비교한 결과, 카리스마

형 리더십과 자율민주형 리더십 모두 수익기관이 연구기관보다 높았는데, 이러한 값은 $p < 0.05$ 에서는 유의하지 않았으나 $p < 0.1$ 에서는 통계적 유의성을 가지는 것으로 나타났다.

또한 자율민주형 리더십과 교육육성간 연계성이 혁신성가에 미치는 조절효과의 차이는 $p < 0.1$ 에서, 그리고 자율민주형 리더십이 평가보상과 연계되어 혁신성가에 미치는 조절효과의 차이는 $p < 0.01$ 에서 수익기관과 연구기관간에 통계적 유의성을 보였다.

따라서 이러한 결과를 종합해 볼 때, 수익기관에서의 카리스마형 리더십이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우 혁신성가에 미치는 영향이 연구기관보다 더욱 긍정적일 것이라는 가설 3a는 지지되지 못하였다. 더욱이, 연구법인의 경우 자율민주형 리더십이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우 혁신성가에 미치는 영향이 수익기관보다 더욱 긍정적일 것이라는 가설 3b도 정반대의 결과가 나타나 지지되지 못하였다.

[표 4-14] 혁신리더십이 혁신성가에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과의 영향력 차이 검증

독립변수	기관유형	표본수	표준화 DFBETA 평균	표준오차	t-값	p-값
카리스마형 리더십	수익기관	1,664	.0011876	.00069820	1.712	0.087
	연구기관	1,354	-.0016267	.00160832		
자율민주형 리더십	수익기관	1,664	.0009163	.00052591	2.103	0.036
	연구기관	1,354	-.0012167	.00091990		
자율민주형 *교육육성	수익기관	1,664	.0015146	.00088453	1.859	0.063
	연구기관	1,354	-.0020249	.00180980		
카리스마형 *평가보상	수익기관	1,664	.0013117	.00060035	2.850	0.004
	연구기관	1,354	-.0016309	.00087498		

한편 독립변수 중 조직구성원 역량이 혁신성가에 미치는 영향에 대해

혁신 메커니즘이 가지는 조절효과를 살펴본 결과, 실행역량, 전문지식, 인지역량 순으로 영향력을 가지는 것으로 나타났으며, 조절변수인 평가보상은 미약하나마 전문지식과 인지역량과 연계될 때 그리고 교육육성은 실행역량과 연계될 때 조절효과를 보였다. 그러나 실행역량과 연계된 교육육성은 부(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났다. 즉, 실행역량이 충분한 조직구성원들에게 교육적인 부분을 강조하는 것은 오히려 혁신성과를 저하시킬 수 있음을 의미한다. 이는 업무수행에 필요한 실행적인 역량이 충분한 데도 불구하고 기관에서 교육이수를 강조하거나 구성원들의 실행역량을 제대로 파악하지 못해 교육을 통해 그들의 역량을 강화하고자 할 경우 오히려 구성원들은 혁신에 집중할 여력을 가지지 못해 일어날 수 있는 현상일 것으로 해석될 수 있다.

[표 4-15] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과

독립변수 \ 종속변수	혁신성과					
	B	BETA	t	F	R ²	Adj R ²
실행역량	0.354	0.470	33.501**	441.953	0.512	0.510
전문지식	0.320	0.425	30.492**			
인지역량	0.284	0.352	23.530**			
전문지식*평가보상	0.033	0.044	3.167**			
인지역량*평가보상	0.029	0.042	2.760**			
실행역량*교육육성	-0.031	-0.038	-2.639**			

※: $p < 0.05$, $**p < 0.01$

한편 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대해 혁신 메커니즘

이 가지는 조절효과를 살펴보면, 평가보상과 교육육성 모두 미약하나마 조절효과를 가지는 것으로 나타났다[표 4-15]. 수익기관의 경우 평가보상이 전문지식과 연계될 때 0.053 그리고 연구기관은 평가보상이 인지역량과 연계될 때는 0.033의 조절효과를 보이는 반면 교육육성이 실행역량 및 전문지식과 연계될 때는 각각 -0.058과 -0.040의 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 4-16] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과의 상호비교

종속 변수	계수	독립 변수 유형	전문지식	실행역량	인지역량	전문지식 * 평가보상	실행역량 * 교육육성	인지역량 * 평가보상	전문지식 * 교육육성	
혁신 성과	B	수익기관	0.322	0.359	0.266	0.035	-	-	-	
		연구기관	0.294	0.324	0.282	-	-0.058	0.033	-0.040	
	BETA	수익기관	0.445	0.478	0.288	0.053	-	-	-	
		연구기관	0.388	0.438	0.424	-	-0.078	0.064	-0.052	
	t	수익기관	24.121*	25.663*	15.520*	2.877**	-	-	-	
		연구기관	16.002*	18.094*	16.357*	-	-3.139**	2.450*	-2.194*	
	F	수익기관	361.162**							
		연구기관	136.698**							
	R ²	수익기관	0.489							
		연구기관	0.447							
	Adj R ²	수익기관	0.488							
		연구기관	0.443							

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

이러한 맥락에서 볼 때 전문지식을 가지는 조직구성원들에게 평가보상이 연계될 때는 혁신성과가 향상될 수 있는 반면 혁신업무에 대한 실행역량이나 전문지식을 갖춘 조직구성원들에게 교육적 측면을 강조함으로써

혁신성과를 향상시키려는 것은 오히려 그들의 불만을 야기시켜 혁신성과를 저하시키는 요인이 될 수 있음을 시사하는 바이다. 즉, 혁신업무를 함에 있어 실행적인 측면에서 충분한 역량을 갖추고 있거나 전문지식을 보유하고 있는 구성원들에게 기존에 가지고 있는 바를 또다시 교육시키는 것은 혁신업무에 집중할 시간을 감소시키거나 정서적으로 반감을 초래할 수 있어 혁신성과를 저하시키는 원인으로 작용할 수 있다는 것이다. 그러나 이러한 기관유형에 따른 결과는 단순한 수치비교에 기인한 것으로 보다 타당성을 가지기 위해서는 조절변수의 회귀계수에 대한 상호비교가 전제되어야 한다. 따라서 추가적으로 수익기관과 연구기관에 따라 회귀계수의 차이에 통계적 유의성이 있는지를 분석하였다[표 4-17].

[표 4-17] 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 혁신 메커니즘의 조절효과의 영향력 차이 검증

독립변수	기관유형	표본수	표준화 DFBETA 평균	표준오차	t-값	p-값
실행역량	수익기관	1,515	.0003714	.00052022	1.066	0.287
	연구기관	1,023	-.0005608	.00073466		
전문지식	수익기관	1,515	.0001100	.00055788	0.304	0.761
	연구기관	1,023	-.0001669	.00074032		
인지역량	수익기관	1,515	-.0001660	.00071531	-0.376	0.707
	연구기관	1,023	.0002623	.00089484		
실행역량* 교육육성	수익기관	1,515	.0005402	.00070586	1.183	0.237
	연구기관	1,023	-.0007186	.00076453		
전문지식* 평가보상	수익기관	1,515	.0001403	.00090093	0.302	0.763
	연구기관	1,023	-.0002231	.00060068		
인지역량* 평가보상	수익기관	1,515	-.0000059	.00059623	-0.202	0.840
	연구기관	1,023	.0002074	.00093157		

회귀계수에 대한 차이를 분석한 결과, 혁신 메커니즘이라는 조절변수가

연계될 경우 수익기관에서는 실행역량과 전문지식이 그리고 연구기관에서는 인지역량이 혁신성과에 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났지만 이러한 표준화된 유의성을 검증한 베타의 차이는 통계적 유의성을 가지지 못하는 것으로 나타났다.

또한 조절효과 측면에서 볼 때, 수익기관은 교육육성이 실행역량과 연계될 때 그리고 평가보상이 전문지식과 연계될 때 혁신성과에 더 큰 영향력을 가지는 반면 연구기관은 평가보상이 인지역량과 연계될 때 보다 긍정적인 영향을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 조절변수의 영향력인 표준화된 유의성을 검증한 베타의 평균값의 차이는 $p < 0.1$ 에서조차 통계적으로 유의하지 못하였다. 따라서 조절변수와 관련하여 설정한 본 연구에서의 가설들은 모두 지지되지 못하였다.

4) 가설검증 결과의 요약

본 연구에서 설정한 대표적인 세 가지 가설 즉, 혁신리더십이 공공기관의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것, 조직구성원 역량이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것, 그리고 조직혁신 메커니즘이 혁신 리더십, 조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 조절효과를 가질 것이라는 것 등에 대해 다중회귀분석을 실시한 결과 앞서 두 가지 가설은 지지되었지만 조절효과에서는 부분적으로 지지되고 있는 것으로 나타났다.

그러나 세부 가설의 경우는 모두 지지되지 못하였는데, 이는 공공기관을 수익기관과 연구기관으로 구분하는 것이 기관의 성격상 타당하지 못하다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있다. 즉, 수익을 목적으로 설립된 기관이라 할지라도 태생적 성격이 공공복지와 사회안정을 기초로 하기 때문에 연구기관과 유사한 성격을 가지고 있다는 것이다.

[표 4-18] 가설검증결과의 요약

가설	검증결과
H1: 혁신리더십은 공공기관의 혁신성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H1-a: 공공기관에서의 카리스마형 리더십은 연구기관보다 수익기관에서 혁신성가에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	불지지
H1-b: 공공기관에서의 자율민주형 리더십은 수익기관보다 연구기관에서 혁신성가에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	불지지
H2: 조직구성원 역량은 혁신성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H2-a: 연구기관보다 수익기관의 실행역량은 혁신성가에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	불지지
H2-b: 연구기관보다 수익기관의 전문지식은 혁신성가에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	불지지
H2-c: 연구기관보다 수익기관의 인지역량은 혁신성가에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	불지지
H3: 조직혁신 메커니즘은 혁신리더십과 조직구성원 역량이 혁신성가에 미치는 영향에 대해 조절관계에 있을 것이다.	부분지지
H3-a: 수익기관에서의 카리스마형 리더십이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 연구기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	지지
H3-b: 연구기관에서의 자율민주형 리더십이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 수익기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	불지지
H3-c: 수익기관에서의 구성원 실행역량이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 연구기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	불지지
H3-d: 연구기관에서의 구성원 전문지식이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 수익기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	불지지
H3-e: 수익기관에서의 구성원 인지역량이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 연구기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	불지지
H3-f: 연구기관에서의 구성원 인지역량이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우, 혁신성가에 대한 영향이 수익기관보다 더욱 긍정적일 것이다.	불지지

이러한 결과는 대표적인 가설1과 가설2 그리고 혁신 메카니즘의 조절효과를 상징한 가설3이 지지 또는 부분적으로 지지되고 있는데서 쉽게 파악할 수 있다. 본 연구모델에서 설정한 가설들을 종합적으로 요약할 때, 연구분석의 결과들은 혁신성과에 영향을 미치는 독립변수를 규명함에 있어 공공기관을 세부적으로 구분하는 것이 큰 의미가 없음을 보여주는 대표적 사례라 할 수 있다. 이러한 결과를 요약한 것이 [표 4-18]에 자세히 기술되어 있다

V. 결론

1. 연구의 시사점

1) 결과 및 시사점

혁신성과에 영향을 미치는 독립변수들, 즉 리더십 스타일과 조직역량은 통계적 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 영향력에서는 자율민주형 리더십보다 카리스마형 리더십이 조금 더 혁신성과에 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 두 기관의 회귀계수를 살펴보면 독립변수인 카리스마형 리더십과 자율민주형 리더십 모두 연구기관보다는 수익기관에서 높았다.

또한 조직구성원의 역량이 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 실행역량, 전문지식, 인지역량 순으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 공공조직에서는 실행역량, 전문지식, 그리고 인지역량 모두가 혁신성과에 영향을 미치지만, 그중에서도 업무를 실제적으로 실행할 수 있는 조직구성원들의 능력이야말로 조직의 혁신성과에 가장 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 이는 향후 공공조직이 혁신성과를 향상시키기 위해서는 업무와 관련한 전문지식을 함양하는 교육에 치중할 것이 아니라 업무를 실제 수행할 수 있는 능력을 배양하는 것을 최우선시해야 함을 시사하고 있다.

본 연구에서는 공기업의 특성을 수익기관과 연구기관으로 구분하였다. 이러한 조직특성에 따른 차이점을 통계적으로 검증하기 위해서 유의성을 검증한 베타의 평균값을 적용하였다. 첫째, 리더십 유형의 경우, 연구기관보다 수익기관에서 유의성을 검증한 베타 값이 더욱 높은 것으로 나타났

으며, 평균의 차이는 카리스마형 리더십보다는 자율민주형 리더십에서 더 크게 나타났다. 즉, 자율민주형 리더십의 경우 수익기관 및 연구기관에서 통계적으로 유의성을 가지는 것으로 나타났지만, 가설인 자율민주형 리더십은 수익기관보다 연구기관에서 혁신효과에 더 긍정적으로 영향을 미칠 것이라는 것과는 배치되는 결과를 보였다. 이는 공공기관 조직특성이 수익기관과 연구기관의 차이를 나타내지 못하는 조직풍토를 형성하고 있음을 시사하고 있다. 이를 다른 연구와 비교 해석하면, 공공조직의 수익기관 특성은 민간조직의 연구기관 특성과 유사하다고 예측할 수 있다. 그러나 연구기관은 공공조직 혹은 민간조직의 조직풍토 특성을 나타내지 못하는 것으로 판단된다.

한편, 수익기관이 연구기관보다 실행역량, 전문지식, 인지역량 등에서 혁신성과에 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났으나, 회귀계수에 대한 차이검증 결과는 통계적으로 유의성을 가지지 못하는 것으로 나타났다. 이는 공공조직에서 리더십 유형이 혁신성과에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 미치는데 비해, 조직구성원의 역량은 조직 특성에 따라 혁신성과에 어떠한 해석도 할 수 없다는 의미와 동일하다. 따라서 향후 조직구성원 역량과 공공부문 조직특성과 관련된 연구가 추가적으로 요구된다.

그리고, 기관유형에 따른 조절효과를 분석해 보면, 수익기관은 자율민주형 리더십과 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 조절효과를 보였지만 연구기관의 경우 그 어떤 조절효과도 나타내지 않았다. 수익기관에서의 카리스마형 리더십이 평가보상 메커니즘과 결합될 경우 혁신성과에 미치는 영향이 연구기관보다 더욱 긍정적일 것이라는 가설은 지지되지 못하였다. 더욱이, 연구기관의 경우 자율민주형 리더십이 교육육성 메커니즘과 결합될 경우 혁신성과에 미치는 영향이 수익기관보다 더욱 긍정적일 것이라는 가설도 정반대의 결과가 나타났다. 이는 앞서 지적한 바와 마찬가지로

로 공공조직의 수익기관 특성은 민간조직의 연구기관 특성과 유사하다고 예측할 수 있다는 것이다. 그러나 공공부문에서의 연구기관에서는 리더십 스타일과 메커니즘의 결합(조절)효과가 어떤 형태로도 의미있는 결과가 나오지 못했는데, 이는 공공부문 조직특성, 특히 순수 비영리 기관과 관련된 연구가 추가적으로 필요하다고 하겠다.

2) 메커니즘의 혁신성과에 대한 조절효과 및 시사점

메커니즘의 혁신성과에 대한 조절효과로서는 자율민주형 리더십이 평가보상과 연계될 때와 카리스마형 리더십이 평가보상과 연계될 때 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 회귀계수는 통계적으로 유의한 것($p < 0.001$)으로 나타났으나, 교육육성은 어떤 리더십 유형과 연계해도 조절효과를 보이지는 않았다. 이와 같은 분석결과는 공공부문에서 혁신기제로서의 메커니즘을 적용할 경우, 교육 혹은 육성 메커니즘보다 평가 및 보상 메커니즘을 적용하는 것이 더 영향력이 있는 것으로 해석될 수 있다. 이는 비영리를 추구하는 공공부문일지라도 개인의 욕구와 열망에 따라 성과가 달라질 수 있음을 시사하고 있다.

조직구성원 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대해 혁신 메커니즘이 가지는 조절효과를 살펴본 결과, 실행역량, 전문지식, 인지역량 순으로 영향력을 가지는 것으로 나타났으며, 조절변수인 평가보상은 미약하나마 전문지식과 인지역량과 연계될 때 그리고 교육육성은 실행역량과 연계될 때 조절효과를 보였다. 그러나 실행역량과 연계된 교육육성은 부(-)의 영향을 가지는 것으로 나타났다. 즉, 실행역량이 충분한 조직구성원들에게 교육적인 부분을 강조하는 것은 오히려 혁신성과를 저하시킬 수 있음을 의미한다. 이는 업무수행에 필요한 실행적인 역량이 충분한데도 불구하고 기관에

서 교육이수를 강조하거나 구성원들의 실행역량을 제대로 파악하지 못해 교육을 통해 그들의 역량을 강화하고자 할 경우 오히려 구성원들은 혁신에 집중할 여력을 가지지 못해 일어날 수 있는 현상일 것으로 해석될 수 있다.

전문지식을 가지는 조직구성원들에게 평가보상이 연계될 때는 혁신성고가 향상될 수 있다. 하지만 혁신업무에 대한 실행역량이나 전문지식을 갖춘 조직구성원들에게 교육적 측면을 강조함으로써 혁신성고를 향상시키려는 것은 오히려 그들의 불만을 야기시켜 혁신성고를 저해시키는 요인이 될 수 있음을 시사한다. 즉, 혁신업무를 함에 있어 실행적인 측면에서 충분한 역량을 갖추고 있거나 전문지식을 보유하고 있는 구성원들에게 기존에 가지고 있는 바를 또다시 교육시키는 것은 혁신업무에 집중할 시간을 감소시키거나 정서적으로 반감을 초래할 수 있어 혁신성고를 저하시키는 원인이 된다.

2. 연구의 한계 및 방향

기업을 둘러싼 경영환경의 변화가 급속하게 이루어지고 있는 오늘날 이에 대한 전략적 대응으로서 기업의 경영혁신활동 또한 광범위하게 추진되고 있다. 경영혁신에 대한 연구는 처음에는 단순하게 새로운 것이 어떻게 확산되는가에 대한 사회학적 연구로써 이루어졌으나 연구가 진행됨에 따라 경영학적 의미를 더 띠게 되었고, 오늘날에는 기업의 생존과 발전을 위한 전략적 의미가 가미되었다. 우리나라에서 전개되고 있는 경영혁신은 각 기업이 처한 조직특성을 고려하지 않고 이루어지고 있다.

조직특성은 경영혁신 성과에 영향을 주는 중요한 요소이다. 따라서 선진

외국의 혁신기법을 무차별 도입하고 적용하려는 노력보다는 우리나라 조직특성에 맞는 혁신기법을 개발하고 모색하려는 노력이 필요하다. 그리고 혁신을 실천하기 이전에 개인의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 경영관리 풍토를 만들고 자신의 전문역량을 한껏 발휘할 수 있도록 경영시스템을 제설계하면서 최고경영자의 혁신지원 태도를 조직구성원 모두에게 전달하고 인식시키는 기업문화 혁신 차원의 다양한 활동이 혁신성과를 높이는 방안이 될 것이다.

향후 공공조직이 혁신성과를 향상시키기 위해서는 업무와 관련한 전문지식을 함양하는 교육에 치중할 것이 아니라 업무를 실제 수행할 수 있는 능력을 배양하는 것을 최우선시해야 함을 시사하는 바를 할 수 있다.

그러나 혁신연구의 결과는 아직 상충되는 것이 많으며 한 분야에서의 혁신연구결과를 다른 분야에 명확하게 적용하는 것은 한계를 가질 수 밖에 없다. 최근 혁신연구자들은 대체적으로 다음 몇 가지 사항에 의견을 같이 하고 있다.

첫째, 혁신을 설명하는 단일 이론은 없으며, 혁신연구를 통해 더 많이 알게 됨에 따라 혁신전체를 완벽하게 이해하는 것이 더 어려워짐을 인식하게 된다.

둘째, 제한된 범위에서나마 적절하게 적용될 수 있는 주요 혁신이론 등이 있지만 이들의 적용은 각각 다른 상황에서만 유효하다.

본 연구의 한계점으로서 첫째, 경영혁신이 경영이라는 종합예술을 대상으로 하는 것이므로 경영의 모든 부분을 상세하게 다루기는 어렵다. 경영혁신의 대상을 세분화하면 복잡한 경영 그 자체를 다루게 되어 모든 부분이 좋아야 경영혁신이 성공적이라는 애매한 결론에 도달할 수밖에 없다.

둘째, 경영혁신이 목표로 하는 경쟁우위란 절대적인 개념이 아닌 상대적인 개념인 반면 본 연구가 공공분야 조직에서의 혁신성과를 다룬 것이기 때

문에 민간의 경영환경을 반영하기 어려웠다. 셋째, 혁신성과를 무엇으로 측정할 것인가에 대해 매출과 같이 재무적 성과보다는 경영상의 정성적인 성과에 초점을 두었다는 점이다.

앞으로의 연구과제는 경영혁신 성과에 리더십 스타일이 어떻게 영향을 미치는지를 파악해 볼 필요가 있다. 그러나, 국내 민간기업 뿐만아니라, 특히 공공부문에서의 리더십 개발에 대한 방법론이 일천한 현실을 감안한다면, 빠른 시일 내 리더십 개발에 대한 연구가 선행되어야 한다. 또한 역량과 혁신성과와의 연구에 있어서 리더십이 매개변수로서의 역할에 대한 관계성을 정립할 필요가 있을 것이다. 또한 향후 연구는 본 논문의 내용에 따라 민간 기업을 포함한 많은 산업분야에 적용하여 실질적인 유용성을 검증해 볼 필요가 있다. 그리고 성공요인 중 요즈음 많은 기업이 경영혁신을 추진하는데 장애가 되는 저항에 대한 관리방법에 대해 실질적이며 심층적인 연구를 통해 현 시대의 요구에 맞고 한국적인 경영혁신 방법론 정립이 필요하다.

참고문헌

국내문헌

- 박광량 (1994) “조직혁신 : 조직개발적 접근”, 영문사.
- 송광선 (1997) “한국기업의 경영혁신운동에 관한 실증적 연구”, 한국중소기업학회지.
- 송위진·박진서 (2002) “디지털화에 따른 조직혁신의 전개과정: 개념적 준거들의 개발” (기술혁신연구), 제10권, 제1호
- 손태원·전상길 (1997) “Senge의 학습조직 모형에 대한 실증적 연구: A Taxonomic Approach” 한국인사조직학회편, 「한국기업의 변화와 혁신」, 다산출판사(서울), 297-325.
- 신유근 (1997) “기업경쟁력 제고를 위한 경영혁신과 기업문화의 연계”, 한국인사조직학회편, 「한국기업의 변화와 혁신」, 다산출판사(서울), 515.
- 신철호 (1999) 14가지 경영혁신기법의 통합모델Ⅱ, 서울경제경영, 45-49.
- 이학중 (1994) 기업변신론 : 한국기업의 변신전략과 사례연구, 법문사.
- 조동성·신철호 (1996) “14가지 경영혁신기법의 통합모델”, SHB, July-August.
- 조동성·신철호 (1996) “14가지 경영혁신기법의 통합모델”, 아이비에스컨설팅그룹, 17-18.
- 최만기·이지우 (1997) 조직혁신에 관한 통합 모형의 탐색, 한국인사조직학회편, 「한국기업의 변화와 혁신」, 다산출판사(서울), 9-81.
- 한배선 (1996) “리엔지니어링 경영전략 : 최고경영자 리더쉽 성패 판가름” 매일경제신문, 3월26일자, 8.

한재민 (1997) “조직성숙 수준에 따른 BPR의 주요성공요인과 성과간의 관련성연구”, 경영정보학연구, 7.2, 103-135.

외국문헌

Aiken, M. and Hage, J. (1971) "The Organic Organization" *Sociology*, 5, 563-582.

Ali, A. (1994) "Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, 41-61.

Amabile, T. M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Argyris, C. and Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Barczak, G. C. Smith, and D. Wileman (1986) *Managing Large-Scale Organizational Change*, *Organizational Dynamic*, Autumn.

Barr, Pamela S. J. L. Stimpert and Anne S. Huff (1992) Cognitive Change, Strategic Action and *Organizational Renewal*, Vol. 13, Special Issue, Summer, 15-36.

Bartil, K. M. and D. C. Martin, (1991) *Management*, Mcgraw-Hill Inc., 225-227.

Beer, M. R. A. Eisenstat and B. Spector (1990) Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, November-December, 163-165

- Belgard, W., K. Fisher and S. Rayner (1988) "*Vision, Opportunity and Tenacity: Three Informal Processes That Influence Formal Transformation.*" In *Corporation Transformation Revitalizing Organization for a Competitive World*: Ed. by R. Kilmann, T. Covin and Associates, San Francisco, CA: Jossey Bass, 131-152.
- Burns, T. and Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*, Oxford: Oxford University, Press.
- Carmines, E. G. and Zeller, R. A. (1979) *Reliability and Validity*, Beverly Hills, CA; Sage Publications.
- Caron J. R. S. L. Javenpaa and D. B. Stoddard, (1994) Business Reengineering at CIGNA Corporation : Experience and Lessons Learned from the First Five Years, *MIS Quarterly*, September, 233-250.
- Carroll, J. (1967) A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools, *The Journal of Business*, October, 531-534.
- Chakrabarthy A. K. and Souder W. S (1987) "Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers: *A Managerial Evaluation Technovation*, Vol. 6, 103-114.
- Churchill, G. A. Jr. (1979) "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1989) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

- Conner, D. R. (1993) *Managing at the Speed of Change*, Villard Books.
- Cooper, R. and M. L. Markus, (1995) Human Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer, 39-50.
- Cummings, L. L. and O'Connell, M. J. (1978) Organizational innovation: A model and needed research, *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50.
- Daft, R. L. and Becker, S. W. (1978) *The Innovative Organization: Innovation Organization: Innovation Adoption in School Organizations*, New York: Elsevier North- Holland.
- Daft, R. L. and R. H. Legel (1986) Organizational Information Requiem Media Richness and Structural Design, *Management Science*, 32, 554-571.
- Daft, R. L. (1986) *Organization Theory and Design*.(6th ed).
- Dale, B. and C. Cooper (1992) *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Oxford, England.
- Dalton, Gene W. (1986) "Influence and Organizational Change" in Dalton, Gene W, Lawrence, Paul R. and Greiner, Larry E. (eds), *Organizational Change and Development*, Richard D. Irwin, Inc and The Dorsey Press: Homewood.
- Damanpour, F. (1991) "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators" *Academy of Management Journal* 34, 555-590.
- Damanpour. F. (1996) "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models" *Management Science*, 42, 693-716.

- Davenport, T. H. (1993) Process Innovation, Harvard Business School Press.
- Delone, W. H. and E. R. Mclean (1992) Information Systems Success: The Quest for Dependent Variable, *Information Systems Review*, Vol. 3(1), 60-95.
- Dewar, R. and Dutton, J. E. (1986) The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An empirical Analysis, *Management Science*, 32(11).
- Dodds, William, B. Kent, B. Monroe (1985) "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluation" in E. C. Hirschman and M. R. Holbrook (eds.), *Advances in Consumer Research Association for Consumer Research, Provo, UT*, Vol. 12, 85-90,
- Dodds, William, B. and Dhruv Grewal (1991) "Effects of Price, Brand and Store Information on Buyer's Product Evaluation", *Journal of Marketing Research*, 28, August, 307-319.
- Downs Jr, G. W. and Mohr, L. B. (1976) "Conceptual Issues in the study of Innovation" *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
- Edward H. Bowman and Harbir Singh (1993) Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (Summer), 5-14.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. and O'Keefe, R. D. (1984) Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental innovation. *Management Science*, 30(6).

- Evan, W. W. and G. Black, (1967) Innovation in Business Organization: Some Factors Associated with Success, or Failure of Staff Proposals, *The Journal of Business*, 519-530.
- Gapalakrishnan, S. and Damanpour. F (1997) "A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management", Omega; *The International Journal of Management Science*, Vol. 25, 15-28.
- Garvin, David, A. (1983) "Quality on the line" *Harvard Business Review*, 61 (September-October), 65-73.
- Garvin, D. A. (1993) "Building a Learning Organization" *Harvard Business Review* (July-August.), 78-91.
- Goldratt, E. M. (1992) *The Goal*, 2nd ed, North Rive Croton-on-Hudson, New York.
- Gobeli, D. H. and Brown, D. J. (1987) Analyzing Product Innovations, *Research, Management* (July-August), 25-31.
- Hammer, M. (1993) Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, Vol. 68(4), July-August, 118.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Evolution*, New York: Haper Business.
- Hammer, M. and S. A. Stanton (1995) *The Reengineering Revolution*, HaperCollins Publishers Inc., New York.
- J. Victor Boldrige and Robert A. Burnam (1975) "Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20 (June), 165-176.

- Jantsch, E. (1980) *The Self-Organizing Universe: Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution*, Pergamon Press.
- Jick, T. D. (1995) "Accelerating Change for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 24, 77-82.
- Kelly, P. and Kranzberg, M(eds.) (1978) *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco, CA: San Francisco University Press.
- Kimberly, J. R. (1981) Managerial Innovation in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organization Design*, 1:84-104, New York, Oxford University Press.
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981) Organization Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation" *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kim, Hyung ki(1994) *Policies and Institutions for Industrial and Technological Development : A Korea Study*, World Bank.
- Kim S. Cameron, Sarah J. Freeman and Aneil K. Mishra (1993) "Downsizing and Redesigning Organizations," Chapter 2, In George Huber and William Glick (eds.) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press, 19-65.
- Kirkpatrick, D. L. (1976) Evaluation of training, in R. I. Craig eds., *Training and Development Handbook*, McGraw-hill, 18-27.

- Kleinschmidt, E. J. and Rober, G. Cooper (1991) "The Impact of Product Innovativeness on Performance" *Journal of Product Innovation Management*, 8 (Dec.), 240-251.
- Knight, K. E. (1967) "A Descriptive Model of the Intro-firm Innovation Process," *Journal of Business*, 40, 478-496.
- Kotter J. K and L. A. Schlesinger, (1979) Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, March-April.
- Levy, A. (1988) Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Levy, Amir (1986) Second-order Change: Definition and Conceptualization, *Organization Dynamics*, Summer, 4-20.
- Libbey, M. G., (1994) Reengineering Public Innovation, *Public Productivity and Management Review*, 18(2), 163-175.
- Liker, J. K., D. B. Rhotman, and E. Roskies, (1987) Changing Everything All at Once : Work Life and Technological Change, *Sloan Management Review*, Summer, 29-47.
- Mc Grath, R. G. Tasi, M. Venkataraman, S. and Mac Millan, I. C. (1996) "Innovation, Competitive, Advantage and Rent : A Model and Test" *Management Science*, 42, 389-403.
- Meyer. A. D. and Goes, J. B. (1988) "Organizational Assimilation of Innovations : A Multilevel Contextual Analysis" *Academy of Management Journal*. 31, 897-923.
- Mezias, S. J. and M. A. Glynn (1993) The Three Faces of Corporate Renewal : Institution Revolution, and Evolution, *Strategic Management Journal*, 14, 77-100.

- Michael Martin (1984) *Management Technological Innovation and Entrepreneurship*, Reston Publishing Company, Reston, V. A.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1986) *Managing Strategic Organizational Change: Frame Bending and Frame Breaking*, New York: Delta Consulting Group.
- Nanus, B. (1992) *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Nonaka, I. (1988) "Creating Organizational Order out of Chaos : Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Review*, Vol 30(3), 57-73.
- Nonaka Ikujiro (1994) "A Dynamics Theory of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995) *The Knowledgecreating company*, New York : Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York, McGraw-Mill.
- Osborne, D. and Plastrik, P. (1997) *Banishing Bureaucracy the Five Strategies for Reinventing Government*, Addison Wesley, New York.
- Osborne, D. and Plastrik, P. (1998). 「정부개혁의 다섯가지 전략」, 최창현(역), 삼성경제연구소: *Banishing Bureaucracy*, Addison Wesley Longman, INC., 1997.
- Pascale, R., M. Millemann and L. Gioja. (1997) *Changing the Way We Change*, *Harvard Business Review* (November-December), 127-139.

- Peters, T. J. and R. H. Waterman, (1982) *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row Publishers, 13-16.
- Pierce, J. L. and Delbecqu, A. (1977) "Organizational Structure, Individual Attitude and Innovation" *Academy of Management Review*, 2, 27-33.
- Quinn, R. (1996) *Deep Change: Discovering the Leader Within*, New York, NY, Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., (1990) *Organization Theory*, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 385-398.
- Robbins, S. R. and N. Coulter, (1996) *Management*, Prentice-Hall 59-60.
- Roberts, E. B. (1988) "Managing Invention and Innovation", *Research Technology Management*, January-February, 13-17.
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovation*, New York, NY: Free Press.
- Rogers, E. M. (1983) *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.
- Rogers, E. M. (1995) *Diffusion of Innovations* (4th ed.), New York : Free Press.
- Sainfort, F. (1987) *Innovation et Organisation : Vers Une Theorie Integratrice*, Unpublished *Doctoral Dissertation*, Ecole Centrale Paris.
- Schriavastava P. (1987) "Postmerger Integration", *The Journal of Business Strategy*, 65-74.
- Scott, G. G. (1989) *Making Effective Decisions Through Brainstorming*, *Manage*, 41:3, Nov-Dec., 34-36.
- Schumpeter J. A., (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.

- Schumpeter J. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York; Harper and Row.
- Short, L. E. (1973) Planned Organizational Change, MSU Business Topics, Autumn.
- Shrivastave, P. (1983) A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20, 1-28.
- Staw, B. M. (1990) "An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation." in M. A. West and J. L. Farr (eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies, 287-308*, New York : John, Wiley and Sons.
- Tam Peters, 노부호역(1991) "경영혁명" 한국경제 신문사 (서울), 19-20.
- Tauber, E. M. (1988) "Brand Leverage : Strategy for Growth in a Cost Control World", *Journal for Advertising Research*, 28 (Aug.-Sep.), 26-30.
- Tenner, A. R. and I. J. DeToro, (1993) Total Quality Management : Three steps to continuous improvement, Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
- Thompson V. A. (1965) Bureaucracy and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, special issue, June, 1-20.
- Tidd, Joe, Bessant John and Keith Pavitt (1997) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Chichester: John Wiley and Sons.
- Tornatzky, L. G. and Klein, K. J. (1982) "Innovation Characteristics and Innovation Implementation : A meta Analysis of Findings " IEEE Transactions of Engineering Management, 29, 28-45.

- Tushman, M. L., W. H. Newman, and E. Romamelli, (1986) Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, Fall.
- V. Grover (1993) An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Interorganizational Systems, *Decision Sciences* 24 (3), 603-630.
- Van De Ven, A. H. (1986) Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A. H. (1993) "Managing the process of Organizational Innovation" in G. P. Huber and W. H. Glick New York : Oxford University Press.
- Venkatesh, Shankar, Gregory S, Carpenter and Lakshman Knshnanurth (1998), "Late Mover Advantage: How Innovation Late Entrants Outsell Pioneers." *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (February), 229-242.
- Veryzer, Jr. Robert W. (1998) "Discontinuous Innovation and the New Product Develepment Process" *Journal of Product Innovation Management*, 15, 204-321.
- Waston, G. H. (1993) *Strategic Benchmarking*, New York : John Wiley and Sons.
- Wolfe, R. A (1994) "Organizational Innovation ; Review, Critique and Suggested Research Directions." *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
- Y. Zeira and J. Avendisian (1990) "Organizational Planned Change; Assessing the Changes for Success." *Organizational Dynamics*,322-356.

Zaltman, G., Duncan, R. and Holbada, J. (1973) *Innovations and Organizations*, New York: Wiley.

Zeithaml, Valarie A. (1988) "Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), 2-22.

ABSTRACT

Leadership, Competence and Innovation Effectiveness in the Public Sector

*The Graduate School of Business Administration
Sungshin Women's University
Jang Joon Hee*

Management innovation means organization's transformation, accepted and executed internally and fundamentally, as reaction to radical environmental changes and for enhancement of its competitiveness. It is realized as changes happening simultaneously in the various fields such as organization's structure, strategy, culture, atmosphere and operational methodologies, etc. So it differs from adaptation to environment or improvement activities in operational level.

It has been asserted that innovation performance is influenced mainly by structural factors rather than human factors. So this study is intended to find how in public sector leadership style and people's competences influence innovation performance and to see if any control effect exists when leadership and competences are coupled with mechanism of evaluation, compensation and educational training. This study classifies characteristics of public organizations such as for-profit institution and research institution. And to verify difference originated from those characteristics, the average value of DFBETA is applied.

The result of analyzing the questionnaires to the employees of public sector based on the above model, has same implication with past studies. It is verified that leadership style and people's competences are very influential factors to innovation performance. But control effect of mechanism doesn't have any significant effect. The main conclusions of the study are as follows.

First, the relationship between leadership style and organizational competences has statistical significance. Charismatic leadership is more influential to innovation performance than autonomous-democratic leadership. As a control tower, the role of leader is found to be more influential than competences.

Second, out of various kinds of people's competences, implementation competence, professional knowledge, cognitive competence have the most influence on innovation performance in descending order. Derived from this result, it is proposed that people's competences in an organization is the most important factor to innovation performance.

Third, control effect of mechanism has two aspects such as organizational characteristic in public sector and leadership style/people's competences. In terms of organizational characteristic, for-profit institutions has control effect when autonomous-democratic leadership and charismatic leadership is connected with evaluation and compensation, while research institutions has none of it. In terms of mechanism, control effect exists when autonomous-democratic leadership and charismatic leadership is connected with evaluation and compensation. And evaluation and compensation mechanism has weak

control effect when it works together with professional knowledge and cognitive competence. But educational training mechanism has negative relationship with implementation competence.

The organizational characteristic is an important factor affecting innovation performance. So it is needed to develop or find innovation methodology adaptive to Korean organization's characteristics rather than to introduce and apply foreign methodologies unconditionally. To make atmosphere and restructure managerial system for maximizing individual's competence before executing innovation can be a way to enhance innovation performance. But studies about innovation are still contradictory in many parts, and still has limitations when applying findings in one aspect to another.

The limits of this study are as follows. First, since the object of management innovation is management itself, which is the total art, so it's difficult to cover the all areas of management. So it has possibility to be led to a vague conclusion that innovation can succeed when every parts of management are in good condition.

Second, by summarizing up the hypotheses applied to the model of this study it is found that to segment the public institutions is not meaningful to find an independent variable affecting innovation performance.

Further study is needed to find how leadership style influences innovation performance. But research on leadership development should be preceded since methodology of leadership development in public and private sector is just in its initial phase. And it is also needed to

clarify the role of leadership as parameter in study of competence and innovation performance. The findings of this study should be applied to various industries, including private companies, to examine practical applicability. And Korean methodology of management innovation should be established by practical and deep research on how to manage resistance, which currently stands out as an obstacle to innovation in many companies.

부 록

공공기관 혁신활동에 대한 설문조사

안녕하십니까?

본 설문은 공공기관의 혁신수준을 진단하기 위해 해당기관 내부직원들이 응답하는 설문입니다. 바쁜 업무 시간 중이라도 조금만 시간을 내주시어 도와주신다면 큰 도움이 되겠습니다.

다음 페이지부터 제시되는 질문에는 정답이 없습니다. 다만 귀하의 지금까지의 경험을 토대로 솔직하게 응답해주시면 됩니다.

설문에 참여해 주셔서 감사드립니다.

* 귀하의 설문 응답은 통계법 제 13조에 의해 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

설문조사 Call Center

:

**필독
공지
사항**

- ▶ 설문은 2단계로 구성되어 있습니다. 1단계 설문을 마치시면, 그 응답결과에 맞추어 관련된 2단계 설문이 제시됩니다. 2단계 설문까지 마치시고, **[최종 종료]** 버튼을 누르셔야 응답결과가 시스템에 최종 입력이 됩니다.
- ▶ 응답과정 중 페이지 하단에 있는 **[임시 저장]** 버튼을 누르시면, 그때까지의 응답내용을 임시로 저장할 수 있습니다.
- ▶ **[임시 저장]** 버튼을 누르지 않은 상태에서 인터넷 연결이 끊기면, 그때까지의 응답내용이 모두 없어지게 됩니다. 응답과정 중 가급적 **[임시 저장]** 버튼을 자주 활용해 주시기 바랍니다.
- ▶ 응답과정 중 인터넷 연결이 끊기는 경우가 발생할 수 있습니다. 이 경우 ID와 Password를 다시 입력하시고 들어오셔야 합니다.

2007 년 2월

지도 교수: 신철호
박사 과정: 장 준 희
ibsjh@ibs.co.kr
성신 여자 대학교
011-9748-4815

1. 귀하가 속하신 기관의 기관장과 관련된 다음 사항에 대해 귀하께서 느끼신 바대로 응답해 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관장은 자기가 먼저 나서서 변화와 혁신을 실천하고 있다.					
2) 우리 기관장은 새로운 혁신적 아이디어를 적극 받아들여 이를 행동으로 실천하고 있다.					
3) 우리 기관장은 혁신과 관련해 일단 방향이 정해지면 곧바로 실행에 옮긴다					
4) 우리 기관장은 혁신 추진계획이 제대로 실행되고 있는지 그 진행과정과 결과를 반드시 챙긴다.					
5) 우리 기관장은 혁신추진과정에서 야기되는 내부의 계층간, 부문간, 노사간 갈등을 적극적으로 조정하고 있다.					
6) 우리 기관장은 혁신 추진 조직과 담당자에게 일을 제대로 할 수 있도록 힘을 실어주고 있다.					
7) 우리 기관장은 각종 혁신활동이 성공적으로 추진될 수 있도록 적극적으로 후원한다					
8) 우리 기관장은 아무리 바쁘더라도 혁신 관련 업무보고를 반드시 챙겨서 받는다					

2. 기관장은 평소 직원들이 참석하는 공식석상에서 혁신의 중요성을

강조하고 있다.

- ① 예 ② 아니오 ■ 잘 모르겠다 ()

3. 기관장이 혁신과 관련해 주로 강조했던 내용을 간략히 적어 주십시오.

Part 2 **구성원 혁신역량 영역**

1. 귀 기관에서는 중장기 혁신목표가 있습니까?

- ① 있다 ② 없다 ■ 잘 모르겠다 ()

[위의 질문에 ① 예로 응답한 경우 아래 문항에 응답하여 주시기 바랍니다.]

1-1. 귀 기관의 직원들은 중장기 혁신목표를 알고 있습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다
⑤ 매우 그렇다

1-2. 귀 기관의 직원들은 중장기 혁신목표에 대해 적극 공감하고 있습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다
⑤ 매우 그렇다

2. 귀 기관에서 진행되고 있는 혁신활동(프로그램)이 있습니까?

- ① 있다 ② 없다 ■ 잘 모르겠다 ()

[위의 질문에 ① 예로 응답한 경우 아래 문항에 응답하여 주시기 바랍니다.]

2-2. 우리 기관의 직원들은 우리 기관에서 진행 중인 위와 같은 혁신활동(프로그램)의 목적과 방법에 대해 공감하고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다
⑤ 매우 그렇다

2-3. 우리 기관의 직원들은 기관에서 진행 중인 혁신활동(프로그램) 관련하여 각자의 역할이 무엇인지를 잘 알고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다
⑤ 매우 그렇다

3. 귀하의 부서나 기관에는 대외적으로 자랑할만한 혁신 성공사례가 있습니까?

- ① 있다 ② 없다 ■ 잘 모르겠다 ()

[위의 질문에 ① 예로 응답한 경우 아래 문항에 응답하여 주시기 바랍니다.]

3-2. 내가 속한 부서나 우리 기관 직원들은 위 혁신 성공사례를 자랑스러워하고 다른 부서나 기관에 전파하기 위해 노력하고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다
⑤ 매우 그렇다

2. 귀 조직에서는 개인이나 부서가 만들어낸 혁신성과에 대한 보상이 이루어지고 있습니까?

- ① 있다 ② 없다 ■ 잘 모르겠다 ()

[2의 질문에 ① 예로 응답한 경우 3.1~ 3.3번 문항에 응답하여 주시기 바랍니다.]

3.1. 귀 조직에서 혁신성과에 대한 보상은 주로 어떤 방식으로 이루어지고 있습니까? 해당되는 사항에 모두 체크해 주십시오.

■ 잘 모르겠다 ()

(1) 혁신포인트 등을 이용해 혁신활동 및 성과우수자에 대해 보상 ()

(2) 성과평가 등을 통해 우수혁신 부서단위로 보상 ()

(3) 혁신경진대회와 같은 제도를 활용해 입상자에게 보상 ()

(4) 혁신제안제도 등에서 좋은 성과를 낸 직원들에게 보상 ()

3.2. 위와 같은 개인이나 부서의 혁신 활동 성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지고 있습니까?

- ① 매우 불공정하다 ② 불공정한 편이다 ③ 그저 그렇다
④ 공정한 편이다 ⑤ 매우 공정하다

3.3. 위와 같은 개인이나 부서가 만들어낸 혁신성과에 대한 보상은 충분히 이루어지고 있습니까?

- ① 매우 부족하다 ② 부족하다 ③ 그저 그렇다
④ 충분한 편이다 ⑤ 매우 충분하다

[직원, 내부, 외부 관계자 공통-혁신성과 개선도]

1. 유사한 타 기관과 비교해 볼 때, 해당 기관의 혁신활동 및 성과가 어느 수준에 해당한다고 생각하십니까?

- ① 유사기관 또는 경쟁기관 중 최하위권에 속한다.
- ② 유사기관 또는 경쟁기관에 비해 다소 낮은 수준이다.
- ③ 유사기관 또는 경쟁기관과 거의 비슷한 수준이다.
- ④ 유사기관 또는 경쟁기관에 비해 다소 높은 수준이다.
- ⑤ 타 기관들의 벤치마킹 대상이 될 정도로 탁월한 수준이다.

[직원, 내부, 외부 관계자 공통-혁신성과 개선도]

2. 해당 기관의 혁신성과는 과거와 비교하여 어느 정도 향상되었다고 생각하십니까?

- ① 과거에 비해 혁신성과가 크게 줄어들고 있다.
- ② 과거에 비해 혁신성과가 다소 줄어드는 편이다.
- ③ 과거와 거의 유사한 수준의 혁신성과를 보이고 있다.
- ④ 과거에 비해 혁신성과가 약간 높아지는 편이다.
- ⑤ 과거에 비해 혁신성과가 크게 높아지고 있다.

[직원, 내부, 외부 관계자 공통-혁신성과 개선도]

3. 혁신을 통해 본업(기관의 사명달성을 위한 핵심사업 또는 서비스)의 사업성과 향상이 어느 정도 달성되었다고 생각하십니까?

연구기관의 경우 : 혁신을 통해 기관이 수행해야 하는 고유의 연구활동의 성과 향상이 어느 정도 달성되었다고 생각하십니까?

- ① 혁신활동이 기관의 핵심사업(고유연구활동)과는 무관하게 진행되고 있다.
- ② 혁신활동이 기관의 핵심사업(고유연구활동)과 연계되기 시작했다.
- ③ 혁신을 통해 부분적으로 성과(고유연구활동과 관련된 성과)가 가시화되고 있다.
- ④ 혁신을 통하여 성과(고유연구활동 성과) 개선이 본격화되고 있다.
- ⑤ 혁신을 통하여 탁월한 성과(고유연구활동 성과) 향상을 달성하였다.

Part
5

**마지막으로 통계처리를 위해 필요한 개인적인 사항을
여쭙어 보겠습니다**

1. 중앙부처 공무원의 직급체계에 비추어 귀하의 직급은? ()
 ① 3급(상당) 이상 ② 4급(상당) ③ 5급(상당) ④ 6급(상당) 이하
2. 귀하의 연령은? () ① 30대 이하 ② 40대 ③ 50대 이상
3. 귀하가 현재 맡고 계신 업무는? ()
 ① 혁신을 전담하는 업무
 ② 인사, 홍보, 기획 등 혁신과 연관성이 높은 업무
 ③ 혁신과 연관성이 적은 기관 고유사업과 관련된 업무

감사의글

늦게 시작한 박사과정을 마치기까지 도움과 조언을 주신 수많은 지인 한분, 한분의 고마움을 표현 할 수는 없지만 지면으로 인사드립니다.

이 논문이 완성되기까지 바쁘신 가운데에서도 항상 격려하고 논문의 구성에 대해 많은 조언을 주신 박준성 교수님, 논문의 시작부터 끝까지 좀 더 나은 글이 되도록 지도하여 주신 이석영 교수님, 논문의 실증부분에 대하여 많은 지도를 해주신 이성근 교수님, 그리고 자상한 지도와 격려를 해주셨던 김정호 교수님께 진심으로 감사하다는 말씀을 드립니다.

특히 본인의 지도 교수로써 논문의 구상부터 이 논문이 나올때 까지 따뜻한 격려와 끊임없는 지도를 아끼지 않으신 신철호 지도교수님께 깊은 감사를 드립니다.

아울러 논문이 마무리 될 수 있도록 연구에 많은 도움을 주신 조형기 박사, 그리고 브랜드 스톡의 손일권 소장은 논문의 실증분석 부문에 많은 시간을 할애해 주셨습니다. 감사합니다.

또한 논문의 프로포잘부터 완성까지 끊임없이 도와준 IBS의 이명환 대표, 배홍문 전무, 강승모 본부장, 류지영 실장, 고경찬 연구원, 강덕찬 연구원, 한창민 연구원, 정선애 연구원에게 고마움을 전합니다.

“아버님께서 살아계셨으면 얼마나 좋아하실까”라며 안타까워하시는 어머니. 불효하는 장남을 위해 항상 기도해 주셔서 감사합니다. 만수무강하시길 기원합니다.

항상 옆에서 용기를 북돋아준 나의 영원한 동반자 이쁜 정이 그리고 사랑하는 아들(윤진·효진)은 언제나 내 삶의 원동력입니다.

마지막으로 그간에 도와주신 모든 분들께 다시금 머리 숙여 감사드립니다.

2007년 7월

장 준 희