

조직문화와 점진적혁신활동 관계에 대한 실증적 고찰: 개인적특성을 중심으로

Organizational Culture and Incremental Innovation: focusing on
moderating effects of personal factors

安 寬 榮*
(Ahn, Kwan-Young)

논문접수일 : 97. 11

게재확정일 : 97. 12

목 차	
I. 문제제기 및 연구목적	IV 실증적 분석
II. 이론적 배경	V 결론 및 제언
III. 모형설정 및 변수의 측정	

1. 문제제기 및 연구목적

최근 조직문화에 대한 연구가 주목을 받게 된 것은 1970년대에 들어서 미국이 2차 세계대전 이후 장악하였던 세계경제에 대한 영향력을 일본으로부터 추월 당하면서부터로 볼 수 있다. 이처럼 미국이 대외 경쟁력을 잃게 되자 이에 대한 원인을 분석한 후 내놓은 두가지 해결방안의 하나가 대미교역국의 소위 불공정한 무역관행의 시정이고, 다른 하나가 새로운 경영이론에 입각한 대외경쟁력의 제고이었다(조동성, 1997). 이에 따라 새로운 경영이론이 제시되기 시작하였는데 그 중 가장 두드러진 것이 기업문화의 개념이다.

오늘날처럼 기업을 둘러싼 환경의 변화가 극심한 상황에서 기업경영자는 그러

* 상지대학교 경상대학 경영학과 부교수

한 환경변화를 기회로 삼을 수 있도록 적절한 전략을 추구하여야 하며, 이러한 전략 변화를 가능케하기 위하여 조직의 변화를 고려하여야 한다. 90년대 들어서면서 국가간의 무역장벽을 허물고 자유경쟁을 지향한다는 국제적 움직임은 WTO체제를 구축하였으며, 이러한 기업환경의 변화는 이에 적합한 새로운 기업문화를 요구하기에 이르렀다.

그간 우리나라 기업인들의 창업정신과 구성원들의 강한 근로의욕 그리고 정부의 강력한 경제정책은 우리나라 국제경쟁력의 중요한 요인으로 작용하였다. 그러나 최근 국내의 기업환경은 급변하고 있다. 국내기업은 새로운 환경에 적합한 기업문화를 개발하지 못함으로써 경쟁력을 잃고 기업성과도 저하되는 고난을 겪고 있다. 정치적으로 민주화의 흐름 속에서 기존 정치체제와 권력구조에 많은 변화와 개혁이 일어나고 있고, 과학기술의 고도화와 정보사회로의 발전은 더욱 가속화 되면서 사회전반에 많은 변화를 가져왔다. 그리고 개방화와 세계화의 속에서 급속히 다가오는 무한 경쟁시대는 우리 나라 기업에 심각한 위기감과 더불어 세계시장에 진출할 수 있는 무한한 기회를 제공하고 있다(이학중, 1996).

이와 같은 변화의 와중에서 기업문화 또는 조직문화는 경쟁력의 원천이 될 수 있다. 조직 또는 기업의 경쟁력에는

자금이나 자산과 같이 가시적인 것만이 포함되는 것이 아니라 현상이나 정보를 정확히 이해하여 개념화하고, 적기에 결정을 내려줄 수 있는 무형의 인지적 과정까지도 포함된다. 조직문화는 유형자산과 같이 한 순간에 처분을 해버린다고는 다른 것으로 바꾸어 놓을 수 있는 것이 아니라, 비교적 장기간에 걸쳐 서서히 변화되는 특징을 갖고 있다. 따라서 그릇된 문화는 기업경쟁력에 부정적인 영향을 미치는 반면, 올바른 조직문화는 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 점에서 조직문화는 사고 팔 수 없는 무형의 경쟁자원이다(Fiol, 1991; 백기복, 1994).

조직문화는 기업의 경쟁력차원에서 중요한 의미를 갖게 되며, 구체적으로 조직성과에도 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Saffold, 1988; Schneider & Snyder, 1975; Wiener, 1988; Wilkins & Ouchi, 1983; Zammuto & O'Connor, 1992). 이들의 선행 연구결과에 따르면 구성원들의 직무만족, 동조성, 애사심, 이직 및 혁신활동과 같은 성과요인에 영향을 미치는 것이 밝혀지고 있다.

본 연구에서는 조직문화와 성과요인으로서 혁신활동간의 관계를 고찰하고자 한다. 특히 점진적혁신활동을 성과변수로 택한 이유는 주로 전문인력, 자금, 시설 및 제도를 바탕으로 성과가 판가름되는 기술혁신에 비하여 점진적혁신은 구성원들의 자발적 의지와 참여여부가 중요한 선행조건이며, 조직문화는 구성원들의 이러한 자발성에 영향을 미치는 주요한 요인이기 때문이다(이재규, 1994). 또한 여러 연구결과에 따르면 구식설비에 약간의 개량이 가해지더라도 장기간에 걸쳐서는 상당한 성과증진이 이루어지며, 문제해결을 위한 노력을 기울이는 과정에서 축적된 '工場特有의 知識(plant specific knowledge)'이 성과제고에 상당한 영향을 미치는 것으로

로 분석됨으로서 점진적혁신의 중요성이 크게 부각되었다(Clark & Staunton, 1989).

그리고 조직문화와 혁신활동간의 관계를 인적특성(성, 연령, 직종)에 따라 비교 분석함으로써 기존의 조직문화에 대한 실증적 연구가 취하였던 일반론적인 접근방식에서 벗어나 인구통계적 요인에 기준한 집단별로 조직문화와 혁신활동간의 관계가 어떤 차이가 있는가를 살펴보고, 이를 바탕으로 조직문화를 통한 점진적혁신의 관리에 대한 시사점을 풍요롭게 하고자 한다.

II. 조직문화에 대한 이론적 배경

1. 조직문화의 의의 및 중요성

문화라는 개념은 약 100여년 전부터 인류학 등의 분야에서 연구되어 왔지만 조직문화에 대한 연구는 최근 학문적으로 조직행위론의 한 분야로서 인식되어 왔으며, 또한 기업실무에서도 중요성을 인정 받기에 이르렀다(Luthans, 1995). 짧은 역사에도 불구하고 최근 들어 조직문화에 대한 관심이 고조되고 있는 것은 비교적 단기적이며, 조직의 필요성에 의해 결정되어지는 기업의 경영기법이나 경영전략과는 달리 기업의 조직문화는 구성원들 간에 자발적·암묵적으로 생성되어지는 합의와 공유된 가치관을 바탕으로 하고 있기 때문에 비교적 장기에 걸쳐 구성원들의 행동에 영향을 미치며, 나아가 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 점에 기인하고 있다. 이러한 점에서 조직문화(organizational culture)에 대한 연구는 지난 십수년간 조직행위 분야에 있어서 중요한 문제로 제기되어 왔다(Barley, Meyer & Gash, 1988; O'Reilly, 1989; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Smirich, 1983).

조직문화는 연구의 목적이나 이론적 근거에 따라 다양하게 정의 된다. 조직문화의 연구에 대하여 선구자적이라 할 수 있는 Schein(1985)은 "조직문화란 일정한 패턴을 갖는 (조직활동의)기본 가정 또는 전제, 믿음이다. 이들은 특정 집단이 외부 환경에 적응하고, 내적으로 통합해 나가는 과정에서 고안, 발견 또는 개발한 것들이다. 이러한 가정들은 오랜 기간동안 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어진다"고 정의하고 있다. 이에 대하여 Martin (1992)은 조직문화에 대하여 다른 의견을 제시하고 있다. 그녀에 따르면 "각 개인들은 조직에 입사하게 되면 우선 선임자들에 의해서만 이해될 수 있는 규범, 이야기, 조직의 공식적 규칙과 절차, 관례, 보수체계, 농담 등과 같은 것에 접촉하게 되는데 이러한 요인들이 바로 조직문화의 발현(manifestation)"이라는 것이다. 또한 "구성원들이 이러한 발현요인의 의미를 해석할 때, 그들 각자의 지각, 기억, 신념, 경험 및 가치가 다르기 때문에 같은 현상에 대한 해석일지라도 다르게 해석될 수 있다. 이러한 해석의

패턴과 반응체계도 문화를 구성한다”는 것이다.

이처럼 조직문화에 대한 정의는 상당히 복잡하기 때문에 조직문화에 대한 개념화에 대하여도 상당한 논란과 이론이 존재하고 있다(Hatch, 1993). 그러나 다양한 정의와 논란에도 불구하고 조직문화에 대하여 대체적으로 일치된 견해는 구성원들이 공유하고 있는 규범과 가치로서 구성원들의 행동을 일정한 방향으로 지향토록 하는 것이 조직문화라는 것이다. 이러한 점에서 많은 기업들은 신규 종업원들에게 이를 가르치려고 노력하며, 또한 신규종업원들 스스로도 이를 배우려고 애를 쓴다(Morrison, 1993).

앞서 논의한 바와 같이 조직문화에 대한 연구의 역사가 길지 않음에도 불구하고, 많은 학자들이 조직문화를 활발하게 연구하고 조직관리자들의 관심 또한 지대한 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 의해서 조직의 효과성을 결정한다고 믿기 때문이다(김인수, 1991; 이창원·최창현, 1996; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Fiol, 1991). 구체적으로 조직문화가 조직에 미치는 영향력을 살펴보면, 조직문화는 조직의 관행과 의사결정과정, 갈등에 영향을 미치며, 또한 조직문화는 조직의 정책과 전략과정에도 영향을 미치고, 조직성과에도 영향을 미친다는 것이다(김인수, 1991; 백기복, 1994).

2. 조직문화에 대한 연구의 동향

조직문화가 기업성공에 영향을 미친다는 것은 여러 연구결과와 기업현장의 경험에 의해서 입증되고 있다. 어떠한 조직문화를 갖는 것이 유리하며, 또 이를 어떻게 관리 내지는 변화시켜야 할 것인가는 주요한 관심사이다.

대체적으로 조직문화에 대한 선행연구의 동향은 문화가 어떤 요인의 영향으로 어떠한 과정을 거쳐서 형성되는 것인가에 대한 것으로 조직문화형성 요인 및 과정에 대한 연구로 요약될 수 있다. Schein(1985)은 기업문화의 형성과정을 기업의 창업자와 창업자의 기업이념에 동조하는 핵심집단이자 창업자집단이 조직의 성장을 위하여 자금을 모으고, 기계설비를 배치하고, 건물을 건축하는 등의 활동을 수행하게 되며, 이러한 과정에서 신규종업원이 입사하게 됨으로서 기업의 역사가 이루어지게 되고 조직문화 또한 형성된다는 것이다. 이러한 주장은 또한 다른 학자에 의해 뒷받침되고 있는데 조직의 창설자나 최고관리자의 조직관리이념이 조직문화 형성의 주된 영향요인이 된다는 것이다(신유근, 1989). 즉, 조직의 발전과정 초기에는 조직의 창설자가 조직문화형성에 중요한 역할을 한다. 따라서 창설자의 조직관리 이념이 그대로 조직이 지향하는 가치로 나타나는 경우가 많고, 조직의 탄생, 설화나 일화 같은 것들이 조직문화의 중요한 요소를 이룬다는 것이다. 이러한 내적 형성요인과 함께 Hofstede(1983)는 전 세계 70개 국가에 퍼져있는 IBM지사의 현지 직원 116,000명을 대상으로 한 대대적인 조사결과, 조직구성원들의 태도와 행동이 각국의 문화에 따라서 다르게 나타나고 있음을 발견하였다. 이러한 문화적 차이점은 네가지

차원 즉, 개인주의 대 집단주의, 권력격차, 불확실성에 대한 회피, 남성적 성향 대 여성적 성향으로 요약되는데 이러한 사회적 문화요인이 조직문화에도 영향을 미친다는 것이다.

이밖에도 조직문화의 형성과 과정에 대한 연구로는 다양한 학자들에 의해 이루어지고 있다. Hatch(1993)는 조직문화의 형성은 구성원들의 가정, 상징물, 인공물, 가치간의 인식화, 상징화, 의식화 및 현시화로서 이루어진다고 보았으며, Peters & Waterman(1982)은 관리기술, 리더십스타일, 구성원, 제도·절차, 구조, 전략, 공유가치의 7가지 요소의 네트워크에 의해 조직문화가 형성되는 것으로 파악하였다. 또한 한국에서의 조직문화에 대한 연구로서 이학종교수(1993)는 한국기업의 조직문화유형을 모험도-성과피드백기간기준, 공식화-집권화기준, 그리고 전략적 의사결정기준 등 세가지 기준을 가지고 모험형, 관료형, 권력조직 문화형, 관료조직 문화형, 그리고 갈등 약순환형 등 다섯가지로 나누고 있다. 또한 서인덕 교수(1986)는 문화를 현실 지각차원과 행동차원을 활용하여 진취적문화, 보존적문화, 친화적문화, 합리적문화로 4구분하였다.

다음으로 문화의 특성 및 강도에 따른 조직성과와의 관계에 대한 연구를 들 수 있다. Peters & Waterman(1982)의 효과적 조직문화에 대한 연구를 계기로 Ouchi와 그의 동료들은 소위 Z이론과 높은 조직성과와의 관계를 고찰하였다(Ouchi, 1981; Ouchi & Price, 1978). 이와 함께 조직성과와 조직문화와의 관계(Denison, 1984; Wilkins, 1984) 또는 조직성과가 높은 기업의 조직문화적 특성(Stevenson & Gumpert, 1985; Aiken & Hopelain, 1986)에 관한 연구가 있다.

또한 조직문화와 성과와의 관계에 대한 연구는 문화적특성과 성과라는 접근방식이 아닌 조직문화의 강도와 성과의 관계라는 접근방식도 연구의 한 부분을 차지하고 있다. 강한 문화는 성과향상의 열쇠가 된다는 주장과 함께 Peters & Waterman(1982)은 “강한 문화는 미국경제의 이면에서 강력한 추진력을 제공하여왔다”고 보았다. 이와 함께 Posner, Kouzes & Schmidt (1985)의 연구결과 구성원들간의 강한 공유가치는 조직몰입, 자기확신, 윤리적 행위 및 직무스트레스의 감소와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 그러나 반대로 강한 조직문화는 환경변화에 대한 적응력문제를 야기시킬 수 있다는 점도 고려하여야 할 것이다.

3. 조직효과성으로서 혁신활동

(1) 혁신활동의 유형

技術革新은 특성에 따라 여러 가지 유형으로 구분될 수 있는데 일반적으로 製品(product)革新과 工程革新(process innovation), 急進的(radical)革新과 漸進的(incremental)革新, 그리고 技術(technical)革新과 管理(administrative)革新으로 구분할 수 있다.

혁신은 변화의 급진성(radicalness)에 따라 급진적혁신과 점진적혁신으로 구분될 수 있다(Damanpour, 1991). 보다 구체적으로 점진적혁신은 시스템에의 投入은 동일한 반면, 시스템을 거치면서 產出이 증가하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 점진적 혁신의 가장 중요한 개념 중의 하나는 ‘일하면서 배운다(learning by doing)’는 것과 ‘經驗曲線(learning curve)’에 근거한다. ‘일하면서 배운다’는 것과 ‘경험곡선’은 작업현장에서 자연스럽게 이루어지는 것이라는 일부의 주장도 있지만 이러한 주장은 점진적 개선과 향상이 이루어지는 메카니즘과 많은 기업에서 점진적개선이 이루어지지 못하고 있는 점을 설명하지 못하고 있다. 이에 대하여 Scott & Kemmis(1983)의 사례연구 결과에 따르면 구식설비에 약간의 개량이 가해지더라도 장기간에 걸쳐서는 상당한 성과증진이 이루어진다는 것이다. 특히 이 사례를 통하여 문제해결을 위한 노력을 기울이는 과정에서 축적된 ‘工場特有的 知識(plant specific knowledge)’이 성과제고에 상당한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 이전에 비하여 점진적혁신의 중요성이 크게 부각되었다(Clark & Staunton, 1989: pp. 80-83). 이러한 점진적혁신과 급진적혁신의 차이는 <표 1>에서 현장중심의 제안제도에 바탕을 둔 일본식의 작업개선방법인 ‘카이젠(改善)’과 획기적 변화와 결과를 중시하는 革新을 살펴보면 보다 분명하게 구분될 것이다.

<표 1> 카이젠과 이노베이션의 비교

	카이젠	이노베이션
효과	장기적이고 지속적이지만 극적이 되지 못한다	단기적이지만 극적이다
진척강도	소폭	대폭
시간	계속적이고 점진적	계속적이지만 점진적이지는 않다
변화	완만하고 일정하다	급격하고 폭발적이다
종업원 참여	전원	일부 엘리트만 참가한다
접근방식	집단주의, 집단노력 및 조직적 어프로치	철저한 개인주의, 개인적인 아이디어와 노력
방법	유지와 개선	파괴와 재건
원동력	재래의 노하우와 기존의 기술 수준	기술적비약, 신발명, 신이론
투자의 필요성	투자는 거의 불필요하나 그것을 유지하는데 노력이 필요	많은 투자가 필요하나 그것을 유지하는 노력은 적어도 된다
노력의 방향	인간	테크놀로지
평가기준	보다 나은 결과를 위한 진행과 노력	이익면의 결과
강점	저성장경제에서 적합	고도성장경제에 보다 적합

출처; Masaaki, Imai, *Kaizen: the Key to Japan's competitive Success*, 1986

(이재규, 『리엔지니어링과 카이젠』, 21세기북스, 1994에서 재인용).

점진적혁신과 급진적혁신의 구분에 대하여는 학자들에 따라 명칭이 다양하다. 이에 대하여 Normann(1971)은 '變形(variation)'과 '再構成(reorientation)'으로, Nord & Tucker(1987)는 '日常的革新(routine innovation)'과 '急進的革新'으로, 그리고 Grossman(1970)은 '手段的革新(instrumental innovation)'과 '根源的革新(ultimate innovation)'으로 구분하였다. 여기에서 再構成과 根源的革新 및 急進的革新은 기존의 관행과는 전혀 다른 근본적인 조직활동의 변화를 초래하는 혁신활동을 의미하는데 대하여, 變形, 日常的革新, 手段的革新은 기존관행에서 약간 변화된 혁신을 의미한다(Damanpour, 1991; Dewar & Dutton, 1986).

점진적혁신과 급진적혁신의 선행변수에 대한 많은 연구결과에 따르면 변화에 대한 관리자들의 태도와 專門知識의 蓄積度는 급진적혁신을 촉진하는 것으로 나타나고 있는 반면(Dewar & Dutton, 1986), 구조의 복잡성과 분권화는 점진적혁신을 유도하는 것으로 밝혀지고 있다(Ettlie et al., 1984). 이 두가지 유형의 혁신에 대한 성공적 사례는 美·日간의 기업에서 대비적으로 나타나고 있다. 1960년대부터 1970년대에 걸친 일본 제조업의 성공은 상당부분 점진적혁신과 관련이 있는 반면, 이 기간중 미국기업들의 성공은 급진적혁신의 도입과 관련이 있는 것으로 볼 수 있다는 것이다(Hull et al., 1985).

(2) 조직문화와 혁신활동

최근들어 조직문화에 대한 연구가 활발해지고 있다. 이는 경영성과를 제고하는데는 제도나 경영기법의 도입만으로는 한계가 있으며, 조직구성원들의 공유된 가치와 신념에 바탕을 둔 태도와 행위의 변화가 이루어질 때 효과적일 수 있다 것을 반영한다고 보겠다. 조직문화의 이러한 기능과 역할은 다음과 같은 Robbins(1984)의 주장으로도 알 수 있다. 즉, "조직문화라고 하는 것은 종업원들이 해야 할 언행에 대한 적절한 기준을 제공함으로써 조직을 묶어주는 사회적 단서를 제공한다. 또한 조직문화는 구성원들의 행위에 대하여 강력한 영향력을 행사하며 개인과 집단의 행위를 규정하는 규범을 창출한다"는 것이다. 이러한 견해는 다른 학자들에 의해서도 뒷받침되고 있는데 Alvesson(1985)은 조직문화적 특징을 행동기준이 되는 규범의 설정, 조직의 주도적 가치제시와 조직의 신념과 정책의 구현 등으로 열거함으로써 조직문화가 구성원의 행위에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 주장하였다.

구체적으로 조직문화의 기능에 대하여는 다양한 주장이 있다(김인수, 1991; 박내회, 1989; 백기복, 1994; 이창원·최창현, 1996; Smirich, 1983). 먼저 조직문화는 소속 구성원으로서의 정체성을 제공한다. 즉, 조직문화는 조직구성원들이 공유하는 동질성을 제공함으로써 그들의 조직생활에 대한 의미와 목적을 부여해주며, 그들의 행위를 결정하는 중요한 요소가 된다. 다음으로 조직문화는 집단적 몰입을 가져온다.

조직문화는 구성원들에게 기대되는 행동의 유형 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜줌으로서 문화가 강한 조직은 구성원들의 전념도가 높아진다. 그리고 조직문화는 조직체계의 안정성을 높인다는 것이다. 즉, 강한 문화는 규범과 통제가 증가하며 이로 인해 구성원들은 감정적 애착을 갖게 된다는 것이다. 또한 조직문화는 조직이 구성원들에게 기대하는 것이 무엇이고, 어떠한 행동이 보상을 받으며, 해야 할 행동과 그렇지 않은 행동에 대한 해답을 제공함으로써 구성원들의 행동을 형성시킨다. 즉, 조직문화는 일종의 학습도구로서의 기능을 수행한다.

조직문화와 조직과의 관계에 대한 논의는 또한 동태적으로도 연장될 수 있다(김인수, 1991; 이창원·최창현, 1996; Schein, 1985). 조직형성의 초기에 조직문화는 조직을 묶어주는 접착제 역할을 하며, 조직의 성장 내지 중간단계에서는 문화의 가장 중요한 요소가 제도화 되거나 조직구조와 과정 속에 정착하게 된다. 다음으로 조직의 쇠퇴단계에 이르러서는 조직문화가 도리어 조직혁신의 제약요인으로 작용한다는 것이다.

조직문화에 대한 최근의 다양한 연구는 조직문화가 기업성과와 유효성과 밀접한 관계가 있다는 점을 반영하고 있으며, 또한 선행연구에서도 이러한 주장이 뒷받침되고 있다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Saffold, 1988; Schneider & Snyder, 1975; Wiener, 1988; Wilkins, 1983; Zammuto & O'Connor, 1992). 이들의 선행 연구결과에 따르면 조직문화는 구성원들의 직무만족, 동조성, 애사심 및 이직과 같은 성과요인에 영향을 미치는 것이 밝혀지고 있다. 강한 조직문화는 구성원들로 하여금 조직이나 조직 지도자와 일체감을 증가시키는 역할을 수행함으로써 이직율을 저하시키게 된다(Wiener, 1988). 이러한 주장은 강한 조직문화는 구성원을 일족(clan)과 같이 한데 묶는 역할을 하기 때문에 기업을 Z유형으로 유지시켜주며, 기업이 위기에 처하더라도 구성원들이 이직하지 않고 오히려 자부심을 가지며, 구성원 상하간에는 신뢰와 가족적 관계가 형성되고 파업은 줄게 된다(Wilkins & Ouchi, 1983)는 연구결과와도 일치한다고 보겠다.

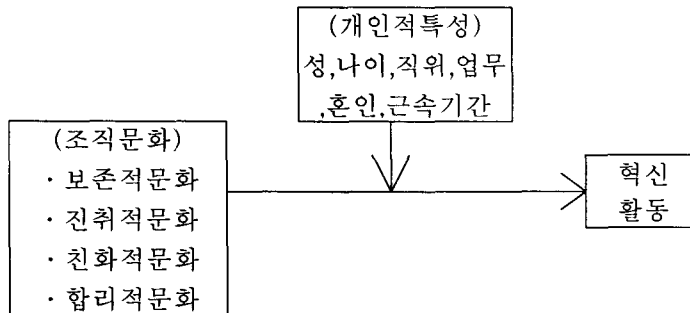
특히 조직문화는 구성원들의 가치와 신념, 태도의 형성에 영향을 미치며, 이를 통하여 혁신활동에 대하여도 지대한 영향을 미친다는 것이다. Schumann 등(1994)은 동태적인 환경하에서 시장이 요구하는 혁신을 성공적으로 수행하기 위하여는 강한 시장지향적인 기업문화를 지녀야 함을 강조하였다. 또한 이를 위하여 기업은 분명하고도 강한 공동의 비전을 갖고 외부환경에 대하여 반응적이어야 하며, 구성원들이 스스로 변화에 대응할 수 있도록 동기부여하는 탄력적인 인력정책을 제시하여야 한다고 주장하였다. 이처럼 조직문화는 기업의 경쟁력차원에서 중요한 의미를 갖게 되며, 구체적으로 조직성과에도 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다

Ⅲ. 모형설정 및 변수의 측정

1. 연구모형의 설정

본 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화에 대한 분류와 이를 응용한 서인덕 교수(1986)의 조직문화유형¹⁾에 따라 조직문화를 보존적문화, 진취적문화, 친화적문화 및 합리적문화로 4구분하였다. 본 연구는 구성원들이 느끼는 각 유형별 인지도와 혁신활동간의 관계를 실증적 고찰하고자 한다²⁾. 특히 두 요인간의 관계가 개인특성(연령, 직위, 성, 근속기간 등)에 따라 어떻게 다른가? 즉, 조절효과(moderating effect)가 존재하는가를 검증하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



본 연구를 실증적으로 분석하기 위한 설문문의 구성은 선행연구에 바탕을 둬서 문항의 신뢰도와 타당성을 높이고자 하였으며, 표집대상의 선정과 기간은 원주 지역에 위치한 기업을 대상으로 업종을 고려하여 900부를 1997년 7월 10일~25일에 걸쳐 배부 및 회수하였으며, 그중 회수된 748부중 응답내용이 부실하거나 응답항목

- 1) 서인덕교수는 현실지각차원(동태적-정태적)과 행동차원(유지지향적-활동지향적)의 2개 차원을 교차하여 「동태적이며 유지지향적」인 문화를 친화적문화, 「동태적이며 활동지향적」인 문화를 진취적문화, 「정태적이며 유지지향적」인 문화를 보존적문화, 그리고 「정태적이며 활동지향적」인 문화를 합리적문화로 구분하였음(서인덕, “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 서울대학교 대학원경영학과,박사학위논문, 1986, p. 68).
- 2) 대체적으로 기업문화에 대한 연구는 1기업 1문화라는 가정 하에서 기업문화의 강도와 조직유효성간의 관계에 대한 연구가 주종을 이루어왔다. 그러나 최근 들어 강한 기업문화는 환경변화에 대한 적응력에 있어서 장애가 되고 있다는 논의와 함께 조직문화도 다양한 하위문화를 거느리고 있으며, 또한 동질적이기보다는 이질적이라는 주장을 바탕으로 개인별 문화에 대한 인지도와 조직유효성간의 연구가 이루어지고 있다(Gregory, 1983; Sackman, 1992).

의 누락이 많은 28부를 제외한 720부를 대상으로 통계분석하였다.

각 변수별 단일차원성에 대한 타당성 즉 集中 妥當性은 여러 항목으로 구성된 변수별에 대한 要因分析의 결과로 얻어진 요인적재량을 이용하여 평가하며, 신뢰도는 Cronbach - α 값을 이용 하였다. 구체적으로 각 문항의 선정은 많은 실증적 선행연구(Price & Mueller, 1981, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택 하며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 한다.

조직문화의 강도가 혁신활동에 미치는 영향력에 대한 검증은 회귀분석을 통하여 검증하였으며, 종업원의 개인적특성에 따라 조직문화가 혁신활동에 미치는 영향력차이에 대한 검증은 무차 상관계수분석과 정규분포인 Fisher의 Z'분포표를 이용 하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에서의 실증적고찰을 위한 조직문화유형들과 혁신활동에 대한 측정은 가급적 선행연구에서 이용된 설문항목을 참고함으로써 설문내용의 타당성과 신뢰도를 높이고자 하였다. 개인적특성으로는 피응답자의 성, 학력, 직위, 업무성격, 혼인여부, 전직횟수, 연령, 직장근속연수, 직무근속연수를 중심으로 분석하고자 하였다.

개인적특성에 대한 항목을 제외한 조직문화의 유형과 혁신활동과 관련한 항목들의 측정은 응답자들의 답변에 근거하여 Likert척도로 측정하였다. 이러한 주관적인 인지척도에 대한 타당성의 문제는 많은 학자들에 의해 옹호되어 왔다(Wahba, 1980; Price & Mueller, 1986).

중속변수인 革新活動度에 대하여는 연구개발부서에서 주로 이루어지고 있는 急進的革新(radical innovation)을 대상으로 하지 않고, 漸進的革新(incremental innovation)을 대상으로 하였고, 구체적으로는 혁신에 대한 제안활동정도를 측정수단으로 하였다(Aiken, Bacharach, & French, 1980). 현장의 작업자를 중심으로 담당 직무 수행과 관련하여 이루어지는 업무처리절차의 개선, 업무처리방법의 개선, 비용절감방법 또는 제품이나 서비스향상과 관련하여 이루어지는 제안활동의 정도를 7점 Likert척도로 측정하였다.

개인적특성에 대하여는 性(남, 여), 학력(고졸이하, 전문대졸 이상), 혼인여부(미혼, 기혼), 직위(평사원, 관리자), 업무(생산직, 관리직)를 명목척도로 측정하였으며, 나머지 전직횟수, 나이, 현직근무년수, 현직무경험년수에 대하여는 비율척도로 측정 한 다음 빈도분포를 보아 중위집단을 제외하고 상하위 약 30%를 기준으로 고, 저의 두 집단으로 구분하였다. 이러한 상·하집단의 2구분에 의한 명목척도화는 흔히 조절효과를 검증하는데 이용되고 있다(김호정, 1993; Brief & Aldag, 1975; Oldham & Cummings, 1996).

문화유형의 경우는 Quinn & Kimberly(1984)과 서인덕교수(1986)의 연구를 바탕

으로 친화적문화, 진취적문화, 보존적문화, 합리적문화로 4구분하였으며 각각에 대한 정의는 다음과 같다.

먼저 친화적 문화(affiliation culture)는 조직구성원이 그 조직의 전체적 조건 및 관행이 우의적, 공정성, 상호 협조적이고, 친근감을 주고, 상호관계 지향적이고, 집단 의식, 합의성이 강하고, 개인이 존중받는 조직으로 지각되고 있는 문화 형태를 말한다.

<표 2> 문화유형에 대한 요인분석결과

문항번호	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
	친화적 문화	합리적 문화	진취적 문화	보존적 문화
A2	.75494	.03770	.07620	-.00314
A6	.72714	.15477	.06753	.14343
A22	.70690	.02925	.02616	-.16715
A10	.65421	.18843	.20916	.03748
A14	.61541	-.04477	.30659	-.05917
A8	.07469	.72431	.05910	.10261
A12	.00951	.71407	.20491	-.02277
A32	.18371	.67005	.16498	.05741
A20	.14220	.62806	.19530	.10566
A4	-.05810	.59238	.01857	.22885
A27	.16435	.13352	.71142	-.04590
A31	.22674	.33723	.66130	-.07275
A15	.00871	.11295	.60338	.12918
A3	.37737	.05083	.56615	.22993
A7	.16907	.33782	.47347	.05316
A1	-.10114	.00014	.09946	.69414
A25	.05251	.03770	.08565	.69162
A5	-.01594	.25859	.06335	.49438
A28	.05886	.20792	-.32763	.44895
Eigenvalue	4.45322 (23.4%)	2.23202 (11.7%)	1.36825 (7.2%)	1.20395 (6.3%)
Cronbach- α	0.6634	0.7954	0.8082	0.6737

진취적 문화(progressive culture)는 그 조직의 공유된 행동신념이 도전적, 모험적 지행성을 갖고 융통성 있는 태도로 규칙, 절차보다 신속한 행동을 지향하며 첨단성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

보존적 문화(maintainable culture)는 조직의 행동지향성이 안정 지향적이며 관련

규정, 절차 등이 명확하고도 세밀하게 정해져 시행되고 업무의 흐름이 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며, 질서와 서열의식이 뚜렷한 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

합리적 문화(rational culture)는 조직의 관행 및 운영성향이 실적, 결과, 목표달성 위주로 하고 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 것으로 지각되는 문화형태를 말한다.

이상의 문화유형에 대한 인지도를 측정하기 위하여 선행연구에서 검증된 설문을 바탕으로 각 문화차원당 8개씩, 총 32개 문항을 제시하였다. 설문한 결과를 바탕으로 각 문화차원변수에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 일차적으로 직각교차법에 의한 요인분석 결과를 바탕으로 요인적재치가 낮은 문항을 제외한 나머지 문항들에 대하여 이차적으로 요인분석한 결과의 각 문항별 요인적재치와 각 변수들에 대한 신뢰도 Cronbach- α 는 <표 2>와 같다.

3. 가설설정 및 검증방법

본 연구에서 목적으로 하는 조직문화와 혁신활동간의 관계를 검증하기 위하여 다음과 같이 연구가설을 설정하고자 한다. 일차적으로 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 조직문화의 강도가 혁신활동에 영향을 미치는가에 대한 검증을 하고자 한다. 다음으로는 조직문화가 혁신활동에 미치는 영향력이 구성원의 인적특성에 따라 차이가 있는가를 검증하고자 한다.

가설 1: 조직문화의 강도가 혁신활동에 미치는 영향력검증

- (1-1) 보존적문화는 혁신활동에 영향을 미친다.
- (1-2) 친화적문화는 혁신활동에 영향을 미친다.
- (1-3) 진취적문화는 혁신활동에 영향을 미친다.
- (1-4) 합리적문화는 혁신활동에 영향을 미친다.

가설 2: 개인적특성에 따른 혁신활동에 대한 조직문화의 영향력차이검증

- (2-1) 보존적문화가 혁신활동에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-2) 친화적문화가 혁신활동에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-3) 진취적문화가 혁신활동에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
- (2-4) 합리적문화가 혁신활동에 미치는 효과는 개인적특성에 따라 차이가 있다.

조직문화가 혁신활동에 미치는 영향력의 존재유무에 대한 검증은 회귀분석을 통하여 검증하고자 한다. 다음으로 종업원의 개인적특성이 독립변수인 조직문화와 종속변수인 혁신활동간의 관계에 조절효과가 있는지를 검증하기 위해서는 2분화된 개인적특성별로 고집단과 저집단간에 독립변수들과 종속변수간의 상관계수의 차이인 $\rho_1 - \rho_2$ 가 0 이 아님을 증명하여야 한다. 이를 증명하기 위한 통계량 $r_1 - r_2$ 의 분

포가 정규분포를 이루지 못하므로 r_1, r_2 를 각각 정규분포인 Fisher의 Z_1', Z_2' 로 전환한 다음, Z_1', Z_2' 를 다시 아래의 식을 이용하여 표준정규분포의 Z 로 전환하여 Z 검정한다³⁾. 태도와 인구통계요인의 경우도 같은 방식으로 긍정적 태도집단과 부정적 태도집단 또는 고, 저집단으로 구분하여 얻어지는 r_1, r_2 의 차이를 이용하여 조절효과여부를 검증한다. 여기에서 검증되는 통계량인 상관계수 r 은 無次相關(zero-order correlation)係數를 이용한다.

$$Z = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sigma_{Z_1' - Z_2'}} = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

IV. 실증적 분석

1. 조직문화의 강도가 혁신활동에 미치는 영향력검증

4개의 조직문화에 대한 인지도가 혁신활동에 미치는 영향력을 검증하기 위하여 보존적문화, 친화적문화, 진취적문화 및 합리적문화를 독립변수로 하고 혁신활동을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과의 통계량은 <표 3>과 같다.

<표 3> 제안활동에 대한 조직문화의 회귀분석결과
(R=0.39438, R2=0.15554, p=0.0000)

변수명	B	SE B	Beta	Sig T
보존적문화	.123690	.050811	.089949	.0152*
친화적문화	.322174	.046489	.268841	.0000*
진취적문화	.211577	.048992	.184754	.0000*
합리적문화	-.032645	.053184	-.025297	.5395

* p<0.05

표의 결과에서 나타난 결과를 놓고 볼 때, p=0.05 수준에서 가설 (1-4)는 기각되

- 3) 조절효과의 검증은 독립변수와 조절변수의 자료성격이 연속적인지 또는 범주적인지에 따라 각각 다른 검증방법을 적용할 수 있다. 본 연구에서와 같이 독립변수가 연속적이고 조절변수가 범주적인 경우는 상관계수 r 을 이용한 Fisher의 Z -transformation이나 Cohen & Cohen(1985)이 제시한 Hierarchical regression방법을 적용할 수 있다(Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182).

는 반면에 가설(1-1), 가설(1-2), 및 가설(1-3)은 채택되었다. 따라서 $p=0.05$ 수준에서 보존적문화, 친화적문화, 진취적문화만이 혁신활동에 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 합리적문화는 혁신활동에 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 또한 영향의 정도와 방향에 있어서 보존적문화는 $\beta=0.090$, 친화적문화는 $\beta=0.269$, 진취적문화는 $\beta=0.185$ 로 각각 正의 영향력을 갖는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 종업원의 조직문화의 강도가 조직성공에 영향을 미친다는 앞서의 선행연구 결과와 대체적으로 일치하는 경향을 보이고 있다. 또한 조직문화의 강도에 따른 혁신활동에의 영향력정도는 친화적문화, 진취적문화, 보존적문화의 순으로 나타나, 일부 전문가에 의존하는 급진적 혁신활동과는 달리 구성원들의 자발적 참여에 바탕을 두는 점진적 혁신활동은 친화적문화의 강도가 높을 때 활발하다고 볼 수 있다. 또한 합리적문화의 경우는 혁신활동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다으나 가설 2를 통하여 인적특성에 따른 분석에서도 동일한 결과가 도출되는지에 대하여 추가적분석이 요구된다.

2. 조직문화와 혁신활동관계에 대한 개인적특성의 조절효과분석

조직문화와 혁신활동간의 관계에 대한 개인적 특성의 조절효과를 분석하기 위하여 무차상관관계분석과 Fisher의 Z-transformation을 이용한 결과는 다음의 <표 4>와 같다.

4개의 문화유형과 9개의 인적특성에 따른 36가지 경우에서 $p=0.05$ 수준에서 조절효과가 존재하는 경우는 가지로 나타났다. 먼저 보존적문화와 혁신활동간의 관계에 대한 개인적특성의 조절효과와 관련한 가설 (2-1)은 $p=0.05$ 수준에서 모든 개인적 특성하에서 가설이 기각 되었다. 따라서 보존적문화는 性, 학력, 직위, 업무유형, 혼인여부, 전직횟수, 연령, 직장근속년수, 직무근속년수에 관계없이 혁신활동에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 친화적문화와 혁신활동간의 관계에 대한 개인적특성의 조절효과와 관련한 가설 (2-2)는 性, 학력, 직위, 전직횟수의 경우 $p=0.05$ 수준에서 채택되었고, 나머지 개인적특성에 대하여는 기각되었다. 진보적문화와 관련한 가설 (2-3)의 경우는 직위와 연령의 경우만 $p=0.05$ 수준에서 가설을 채택하였고 나머지 특성의 경우에는 가설을 기각하였다. 그리고 합리적문화의 경우는 性의 경우만 $p=0.1$ 수준에서 가설을 채택하였고 나머지 특성에서는 가설이 기각되었다.

<표 4>의 결과를 바탕으로 인적특성별로 조직문화와 혁신활동간의 관계를 정리하면 다음과 같다(분석결과에 대한 해석은 $p=0.05$ 을 기준함).

먼저 性別에 따른 조직문화와 혁신활동관계에 대한 조절효과의 경우 친화적문화에서만 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 구체적으로 친화적문화가 혁신활동에 미치는 영향력의 정도가 여자에 비하여 남자의 경우 현저하게 크다는 것이다. 학력별 차이에 있어서도 친화적문화의 경우에서 고졸이하집단에 비하여 전문대졸 이상의 집단이 높은 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 직위에 따른 차이에 있어서는 친화

적문화와 진취적문화의 2경우에서 조절효과가 나타나고 있다. 먼저 친화적문화의 경우 평사원에 비하여 관리자계층이 친화적문화에 따른 혁신활동정도가 높은 것으로 나타났으며, 진취적문화의 경우도 평사원에 비하여 관리자계층에서 진취적문화에 따른 혁신활동정도가 높아지는 것으로 나타났다.

<표 4> 조직문화와 혁신활동에 대한 개인특성의 조절효과

		보존적 문화			친화적 문화			진취적 문화			합리적 문화		
		r	Z'	Z	r	Z'	Z	r	Z'	Z	r	Z'	Z
성	남 (397)	.0859*	.086	.33	.4806***	.524	4.14***	.3607***	.378	1.79*	.2026***	.203	1.92*
	여 (317)	.1112**	.112		.1992***	.203		.2348***	.239		.0539	.054	
학력	고졸 (378)	.1024**	.102	.07	.2333***	.237	3.36***	.3147***	.326	.63	.1135**	.114	1.54
	전문대 (340)	.1082**	.108		.4569***	.497		.3672***	.375		.2289***	.233	
직위	평사원 (463)	.1169**	.118	1.01	.2788***	.297	2.43**	.2601***	.266	2.66***	.1092**	.109	1.50
	관리자 (257)	.0399	.040		.4507***	.485		.4428***	.472		.2216***	.225	
업무	생산직 (270)	.0727	.073	.07	.3733***	.391	1.16	.2660***	.273	1.28	.1619***	.164	.00
	사무직 (328)	.0669	.067		.2862***	.294		.3632***	.380		.1619***	.164	
혼인	혼인 (413)	.1215**	.122	1.09	.3902***	.412	1.90*	.2635***	.269	.83	.1713***	.175	.99
	미혼 (307)	.0448	.045		.2700***	.277		.3159***	.328		.1047*	.105	
전직 횟수	무 (327)	.1009*	.101	.19	.4298***	.458	2.12**	.3250***	.337	.43	.1562***	.157	.44
	2회- (247)	.1158*	.117		.2730***	.280		.2917***	.301		.1190*	.120	
연령	저 (245)	.0144	.014	.03	.2709***	.279	1.43	.3552***	.372	2.26**	.1512**	.152	1.02
	고 (237)	.1295**	.131		.3866***	.407		.1685***	.170		.0612	.061	
직장 근속	저 (221)	.1337**	.134	.67	.2981***	.307	.46	.3982***	.422	1.73	.1325**	.133	.72
	고 (220)	.0666	.067		.3419***	.353		.2445***	.249		.0609	.061	
직무 근속	저 (313)	.0922	.092	.01	.2740***	.281	1.69*	.3378***	.352	1.58	.1121**	.112	.32
	고 (256)	.0930	.093		.3990***	.422		.2170***	.220		.0846	.085	

* p<0.1(z>1.645), ** p<0.05(z>1.96), *** p<0.01(z>2.575)

전직횟수에 따른 조절효과는 친화적문화에서만 존재하는데 전직무경험집단이 전

직경험집단에 비하여 친화적문화의 강도에 따른 혁신활동정도가 현저히 높아지는 것으로 나타났다. 연령에 따른 조절효과는 진취적문화에서만 존재하는데 예상대로 저연령층이 고연령층에 비하여 진취적문화의 강도에 따른 혁신활동정도가 현저히 높아지는 것으로 나타났다. 이밖에 업무유형, 혼인여부, 직장근속년수, 직무근속년수에 따른 조절효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 제언

오늘날 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 급격히 변모하고 있으며, 이에 따라 기업들은 기존의 전략을 수정하여 변화에 적응하려는 노력을 기울이고 있다. 그런데 새로운 전략을 수립한다 하더라도 수정된 전략이 조직문화 안에서 채택·실시되지 않는다면 그 기업은 달성하고자 하는 소기의 성과를 이룰 수 없게 된다. 따라서 경영자는 기업환경의 변화를 끊임없이 주시하고 이를 기업전략에 능동적으로 반영하는 한편, 기존의 기업문화와 새로운 가치관의 도래에 따른 새로운 기업문화에로의 변화양상에도 관심을 갖고 이를 건전히 발전시켜 나가야 할 것이다(조동성, 1997).

우리의 기업환경은 급변하고 있다. 과거와 같은 저가격에 의한 경쟁력은 상실되고, 집권적 통제에 의한 경쟁력제고도 창의력을 강조하는 방향으로 전환하여야만 한다.

이러한 시점에서 본 논문은 조직문화가 기업성과에 영향을 미치고 있다는 선행연구 결과를 전제로 문화적특성이 혁신활동에 미치는 효과가 개인적특성별로 어떻게 다르게 나타나고 있는가를 분석하였다.

<표 3>의 결과로는 점진적 혁신활동에 대한 영향력이 가장 큰 문화는 친화적문화로 나타났으며, 다음으로는 진취적문화와 보존적문화의 순으로 나타났다. 따라서 점진적 혁신활동을 활성화하는데는 친화적문화가 가장 바람직하며 다음으로 진취적문화와 보존적문화가 바람직한 것으로 볼 수 있다. 또한 <표 4>의 결과와 함께 논의할 때, 친화적문화의 경우 다른 문화에 비하여 혁신활동에 대한 영향력이 큰 것으로 분석되었는데 이러한 영향력은 개인적특성으로서 성, 학력, 직위, 전직경험에 따라 현저한 차이가 있는 것으로 나타났고, 진취적문화는 직위, 연령에 따라 문화적강도에 따른 혁신활동정도가 차이가 있는 것으로 분석되었다.

따라서 조직문화를 통한 혁신활동을 활성화하는데 있어서는 친화적문화와 진취적문화 및 보존적문화에 대한 강도를 높이는 것이 바람직하며, 특히 친화적문화와 진취적문화의 경우는 개인적특성에 따른 차별적 관리가 요망된다.

구체적으로 친화적문화의 경우 여성에 비하여 남성집단이, 저학력집단(고졸이하)에 비하여는 고학력집단(전문대졸이상)이, 평사원계층보다는 관리자계층이, 그리고 전직 경험집단보다는 무경험집단이 친화적문화의 강도에 따른 혁신활동정도가 높아지는 것으로 나타나 이들 집단에 대한 각별한 관심이 요망된다. 다음으로 진취적문

화의 경우는 평사원계층에 비하여 관리자계층이 그리고 고연령층에 비하여 저연령층에서 진취적문화의 강도에 따른 혁신활동정도가 활발한 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 측정이 주로 응답자들의 설문에 의존하는 방식을 취함으로써 연구결과를 객관화하는데는 한계가 있으며, 보다 정밀한 분석이 요구된다 하겠다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1991.
김호정, 「사회과학통계분석」, 삼영사, 1993.
박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1989.
백기복, 「조직행동연구」, 법문사, 1994, p. 581.
서인덕, “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 서울대학교 대학원경영학과, 박사학위논문, 1986.
신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989.
이재규, 「리엔지니어링과 카이젠」, 21세기북스, 1994
이창원·최창현, 「새조직론」, 대영문화사, 1996.
이학중, 「인적자원관리」, 세경사, 1996.
이학중, 「한국의 기업문화」, 박영사, 1993.
조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스, 1997.

<외국문헌>

- Abbey, A. & J. W. Dickson(1983), "R&D work climate and innovation in semiconductors", *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 362-368.
- Abernathy, W.J., & K.B. Clark(1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", in Bengt-Arne Vedin(1994), *Management of Change and Innovation*, Brookfield, Vermont: Dartmouth.
- Acs, Z. A., & D. B. Audretsch (1990), *Innovation and Small Firms*, Massachusetts: MIT Press.
- Aiken, M., Bacharach, S.B., & French, J.L.(1980), "Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 631-652.
- Aiken, G., & Hopelain, D.(1986), "Finding the culture of productivity", *Organizational Dynamics*, vol. 7, no. 2, pp. 19-32.
- Alvesson, M.(1985), "Organization Culture and Ideology," *Academy of Management Review*, April, pp. 217-229.
- Barley, S., Meyer, G., & Gash D.(1988), "Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 393-413.
- Baron, R.M. & D.A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- Brief, A. P., & R. J. Aldag(1975), "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186.
- Clark, P., & N. Staunton(1989), *Innovation in Technology and Organization*, New York: Routledge.
- Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, v ol. 34, no. 2, pp. 555-590.
- Deal, T., & Kennedy, A.(1982), *Corporate cultures*, Reading, MA: Addison-W esley.
- Denison, D.(1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizatio nal Dynamics*, vol. 13, no. 2, pp. 5-22.
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E.(1986), "The adoption of radical and incremental in novations: An empirical analysis", *Management Science*, vol. 32, pp.142 2-1433.
- Ettlie, J.E., W.P. Bridges, & R.D. O'Keefe(1984), "Organization strategy and st ructural differences for radical versus incremental innovation", *Managem ent Science*, vol. 30, pp.682-695.
- Fiol, C. M.(1991), "Managing culture as a competitive resource: An identity-b ased view of sustainable competitive advantage," *Journal of Managemen t*, vol. 17. no. 1, pp. 191-211.
- Gregory, K. L.(1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p p. 359-376.
- Hatch, M. J.(1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of M anagement Review*, October, pp. 657-693.
- Hofstede, G.(1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and T heories", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 7 5-90.
- Hull, F.M., J. Hage, & K. Azumi(1985), "R&D management strategies: Americ an versus Japan", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 32, pp. 78-83.
- Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*(7th ed), McGraw-Hill International Edition, pp. 496-511.
- Martin, J.(1992), *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Pre ss, p. 3.

- Milton, C. R.(1981), *Human Behavior in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall.
- Morrison, E. W.(1993), "Longitudinal Study of the Effects of the Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 173-183.
- Normann, R.(1971),"Organizational innovativeness: Product variation and reorientation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 203-215.
- Oldham, G.R., A Cummings(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, pp. 607-634.
- O'Reilly, C. A., III(1989), "Corporation, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations", *California Management Review*, vol. 31, no. 4, pp.9-25.
- O'Reilly, C. A., III, J. Chatman, & D. F. Caldwell(1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487-516.
- Ouchi, W.(1981), *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W., & Price, R.(1978), Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organizational development", *Organizational Dynamics*, vol. 7, no. 2, pp. 25-44.
- Peters, T. J., & R. M. Waterman, Jr.(1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New-York: Harper & Row,
- Posner, B., J. Kouzes, & W. Schmidt(1985), "Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture", *Human Resource Management*, vol. 24, pp. 293-309.
- Price, J. L., & C. W. Mueller(1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 543-565.
- Price, J. L., & C. W. Mueller(1986), "Absenteesim and Turnover of Hospital Employees", *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc..
- Quinn R. E. and Kimberly J. R.(1984), *Management Organizational Translation*, Irwin, 1984.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985), "The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspectives," in Forst, P. J., et als(eds.) *Organizational Culture*, Beverihills, Cal.: Sage, 1985.
- Robbins, S. P.(1984), *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs,

- New Jersey; Prentice-Hall.
- Sackman, S. A.(1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 140-161.
- Saffold, III, G. S.(1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 546-558.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, p. 9.
- Schneider, B., & R. A. Snyder(1975), "Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 3, pp. 318-328.
- Schumann, P. A., D. C. Prestwood, A. H. Tong, and J. H. Vanston(1994), *Innovate!: Straight Path to Quality, Customer Delight, and Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill.
- Smirich, L.(1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28., pp. 339-359.
- Stevenson, H., & Gumpert D.(1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 2, pp. 85-94.
- Wahba, M. A.(1980), *Turnover from Organizations: A Multivariate Analysis of a Causal Model*, The Pennsylvania State University, Ph. D. dissertation.
- Wiener, Y.(1988), "Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 534-545.
- Wilkins, A. L.(1984), "The creation of company culture: The role of stories in human resource systems", *Human Resource Management*, vol.23, pp.41-60.
- Wilkins, A. L., & W. G. Ouchi(1983), "Efficient Cultures: Exploring the relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 468-481.
- Zammuto, R. F., & E. J. O'Connor(1992), "Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organization design and culture," *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4, pp. 701-728.