

다양성과 응집적 조직문화, 혁신 간 관계

박지성*

*충남대학교 경영학부

e-mail:jspark1@cnu.ac.kr

The Relationships among Diversity, Cohesive Culture, and Innovation

Jisung Park*

*School of Business, Chungnam National University

요약

본 논문은 다양성과 조직문화, 혁신 간 관계에 대해 살펴본다. 이를 보다 자세히 살펴보면, 다양성이 조직혁신에 미치는 영향에 대해 살펴본 뒤, 이러한 주 효과 관계에 있어 응집적 조직문화가 어떠한 조절효과를 가지는지에 대해 가설화한다. 본 논문에서는 다양성이 조직혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 보았으며, 응집적 조직문화는 다양성과 조직혁신 간 정(+)의 관계를 강화시킬 것이라고 예측하였다. 이러한 가설들을 검증하기 위해 인적자본패널데이터를 활용하였다. 분석 결과, 다양성은 조직혁신에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 응집적 조직문화는 다양성과 조직혁신 간 정(+)의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 결론에서는 혁신 및 조직문화 분야에 있어 본 연구가 가지는 시사점 및 한계에 대해 논의하였다.

2.1 다양성과 혁신

1. 서론

오늘날의 조직은 새로운 세대 비중의 증가 등으로 인한 대대적인 인력 구조상의 변화를 겪고 있으며, 이와 함께 역동적으로 변화하는 환경적 압력 하에서 혁신성과를 창출함으로써 조직 생존 및 번영을 해야 하는 상황에 놓여있다. [1,2,3]. 이러한 상황에도 불구하고, 조직 내에 인력이 다양화되는 상황에서 조직혁신을 어떻게 이루어야 하며, 그 과정에서 조직 내 구성원들에게 바람직한 사회적 규범을 전달하는 매개체로서의 조직문화가 어떠한 역할을 하는지에 대해서는 논의가 제대로 이루어져 있지 않은 실정이다.

이에 본 연구에서는 인력 다양성이 조직혁신에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 정보/인지 자원이론을 통해 살펴본다. 뿐만 아니라, 이 과정에서 응집적 조직문화가 다양성과 혁신 간 관계를 어떻게 조절하는지에 대해 가설화하고 이를 실증한다. 이를 통해 본 연구는 그간의 조직혁신 및 문화 관련 연구 분야의 외연을 보다 확대시키는데 있어 함의를 제공할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

연령은 다양성 문헌에서 가장 빈번히 활용되어 온 인구통계학적 변수라 할 수 있다[1,2]. 유사한 연령대의 사람들은 비교적 동질한 기억과 경험을 공유하기 때문에 다른 연령대 혹은 세대와 구분이 가능하다. 유사한 연령대간의 동질성과 상이한 연령대간의 이질성은 조직 구성원들 간 참여한 갈등과 반목을 유발할 수 있는 시한폭탄과 같은 역할을 하는 동시에, 건강한 갈등으로 승화시키고 성공적으로 장점을 활용한다면 조직이 한 단계 더 발전할 수 있는 전화위복의 계기를 제공하는 자양분이기도 하다[1,2].

이러한 다양성과 관련하여 살펴볼 수 있는 정보/인지 자원 이론(information/ cognitive resource theory)에 따르면, 다양한 세대들은 상이한 기억과 경험, 가치 등을 갖게 되는데 이러한 중첩되지 않은 지식과 경험, 가치들은 기존의 조직 내 정보 및 인지 풀(pool)을 확대시킴으로써 새로운 아이디어 창출에 기여할 수 있다[4,5,6]. 뿐만 아니라, 다양한 관점과 시각을 바탕으로 제안된 아이디어를 구성원들이 상호교환함으로써 건강한 갈등을 경험할 수 있고 이를 성공적으로 해소할 경우 보다 나은 의사결정을 할 수 있음과 동시에 조직 내 결속을 한층 강화할 수 있다[4]. 이처럼 다양한 인력 구성은 문제 해결을 위한 가용 정보의 양을 증가시켜 이슈 해결에 있어 보

다 효과적이고 창의적인 방안들을 도출할 수 있도록 기여한다[5,6]. 이러한 점에서 다양성은 문제 해결을 위한 다양한 방안들을 도출함으로써[7], 궁극적으로 조직혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

가설1: 다양성은 조직의 혁신성과를 높일 것이다.

2.2 응집적 조직문화의 조절효과

1980년대부터 초우량 기업들의 행동양식을 찾는 과정에서 강조되기 시작한 조직문화는 일반적으로 구성원들 간에 공유되고, 집단이나 조직 수준에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 집단적 가치 또는 신념으로 정의된다[8]. 즉, 조직문화는 조직에서 무엇이 중요한지를 정의하고, 어떻게 생각하고 행동해야 하는지를 규정하는 가치와 규범의 집합체라 할 수 있다. 이러한 조직문화는 공유된 규범체계로서 구성원들의 의식이 어디로 주목해야 하는지(the focus of attention)에 영향을 주며, 사건에 대한 인식과 해석을 형성하게 하며, 이에 따라 궁극적으로 자신의 태도와 행동을 유지하거나 변화시키게 만든다[8,9].

이러한 조직문화 유형 중 응집적 조직문화에서는 팀워크, 직원참여프로그램 등 구성원들의 자발적인 참여와 긴밀한 유대관계가 중요시된다. 즉, 응집적 조직문화의 경우 구성원들의 신뢰감과 친밀감, 유대감, 결속력 등이 특징적으로 나타나며, 이러한 특징들을 바탕으로 구성원들 간 긴밀한 협동과 인간적 배려, 활발한 참여활동, 높은 조직몰입 등이 이루어진다[8,9]. 이러한 응집적 조직문화가 갖는 속성들은 다양성으로 인해 발생할 수 있는 잠재적 갈등이나 커뮤니케이션 상의 어려움 등을 해소하는데 도움을 줄 수 있다. 뿐만 아니라, 상호 간의 신뢰를 증진하여 건설적 갈등을 촉진함으로써 보다 다양한 문제해결 방안들을 모색하는데 기여할 것이다[7]. 이에 응집적 조직문화가 다양성과 혁신 간 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정한다.

가설2: 응집적 조직문화는 다양성과 조직의 혁신성과 간 정(+)의 관계를 강화시킬 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구는 실증분석을 위해 한국직업능력개발원이 조사하고 배포하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 자료를 활용하였다. 본 연구에서 분석을 위해 사용한

최종 표본은 162개이다.

3.2 측정변수

혁신성과는 각 기업이 출원한 특허의 수로 활용하였다. 특허 출원 수는 개별 기업이 추진한 혁신의 결과물로서, 혁신활동에 의한 결과를 효과적으로 반영해주는 지표로 알려져 있다[7].

HCCP 데이터에서는 조직 구성원들을 총 네 가지 범주인 29세 이하, 30-39세, 40-49세, 50세 이상으로 구분하고 있다. 본 논문에서는 다양성 지수 공식인 $1 - \sum p_i^2$ 을 통해 조직 내 연령 다양성 지수 값을 계산하였다[10]. 지수 값은 0과 1 사이이며, 1에 가까울수록 다양성이 높은 것으로, 0에 가까울수록 다양성이 낮은 것으로 해석된다.

응집적 조직문화는 설문문항을 활용하였다. 예시문항은 “우리 회사는 가족과 같은 분위기가 형성되어 있다,” “우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다” 등이다. 응집적 조직문화의 경우 $rwg = .83$, ICC(1)과 ICC(2)는 .15과 .78로 나타났다.

마지막으로 산업 유형과 조직규모, 조직연령, 노동조합 유무, 전년도 혁신성과를 통제변수로 고려하였다.

4. 결과

4.1 가설 검증

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 기초 통계량과 상관관계를 분석한 결과는 <표 1>과 같다.

[표 1] 기술통계 및 상관관계

| Variable | M | S.D. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|-------|------|
| 1.Firm Age ^b | 3.14 | .66 | | | | | | |
| 2.Firm Size ^b | 5.93 | 1.08 | .166** | | | | | |
| 3.Unionization | .84 | .32 | .157** | .252*** | | | | |
| 4 . P a s t Innovation | 78.78 | 610.20 | .062 | .2763** | .042 | | | |
| 5 . A g e Diversity | .65 | .17 | .364*** | .092* | .198*** | .112* | | |
| 6.Cohesive Culture | 3.61 | .79 | -.015 | .1785* | .007 | .142* | .002 | |
| 7.Exploratory Innovation | 73.86 | 527.45 | .080 | .289*** | .065 | .811*** | .132* | .041 |

<표 2>에서는 본 연구의 가설을 검증하기 위해 음이항 회귀분석을 진행하였다[11]. 분석 결과, 다양성이 조직혁신에

미치는 영향은 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = 1.93, p < .10$). 따라서 다양성은 조직의 혁신성과를 높일 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다. 이어서 조절효과에 대한 가설 2를 검증한 결과는 다음과 같다. 다양성과 응집적 조직문화의 상호작용항이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = .51, p < .05$). 이에 가설 2는 지지되었다.

[표 2] 회귀분석 결과

| Variable | Firm Innovation | | |
|---------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | Step 1 | Step 2 | Step 3 |
| Control variables | | | |
| Firm Age(log) | -.59*** | -.61*** | -.51*** |
| Firm Size(log) | .94*** | .95*** | .89*** |
| Unionization | .03 | .03 | .10 |
| Past Innovation | .01** | .01** | .01** |
| Main variable | | | |
| Age Diversity(AD) | | 1.93 | 1.90 |
| Moderator | | | |
| Cohesive Culture(CC) | | | -1.61 |
| Moderating effect | | | |
| AD X CC | | | .51** |
| Log-likelihood | -603.29 | -589.13 | -585.06 |
| Log-likelihood ratio test | 315.05*** | 308.15*** | 306.15*** |

5. 결론

본 연구가 가진 시사점은 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 본 논문은 다양성과 혁신, 조직문화 간 관계에 있어 보완적 영향에 대해 제시하고 이를 실증했다는 점에서 함의를 갖고 있다. 실무적 측면에서는 다양성이 증대되고 있는 기업 내 인력 구조 하에서 기업이 추구하는 혁신을 달성하기 위해서는 어떠한 조직문화가 도움이 될 수 있는지를 실무자들에게 제시했다는 점에서 의의가 있다.

본 연구가 갖는 한계점과 그로부터 파생되는 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실증 분석에서 2차 데이터를 사용하였다는 본질적 한계로 인해 개념들을 변수화 할 때 정교함이 다소 떨어질 수 있다는 측면이 있다. 둘째, 실증 결과를 일반화하기 위해 본 연구가 수행된 한국 기업 외에 다양한 맥락과 샘플을 통한 추가 연구가 요구된다. 셋째, 다양성과 조직 혁신성과 간 관계는 시간의 흐름에 따라 매우 역동적으로 변화할 수 있으므로 사례연구와 같은 질적 접근을 통해 시간상의 변화가 조직 내에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하는 연구들이 진행될 필요가 있다.

참고문헌

[1] F. J. Milken, L. L. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of

Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.2 pp. 402-433, 1996.
 [2] K. Y. Williams, C. A. O'Reilly, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20 pp. 77-140, Greenwich, CT: JAI Press.
 [3] M. L. Tushman, C. O' Reilly, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2002.
 [4] C. O'Reilly, R. Snyder, J. Boothe, "Effects of Executive Team Demography on Organizational Change", In G. P. Huber & W. P. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, pp. 147-175, New York: Oxford University Press, 1993.
 [5] L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.1 pp. 1-28, 1999.
 [6] K. A. Jehn, G. B. Northcraft, M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups ", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.4 pp. 741-763, 1999.
 [7] W. J. Abernathy, K. B. Clark, "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, Vol.14, No.1 pp. 3-22, 1985.
 [8] E. H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol.45, No.2 pp. 109-119, 1990.
 [9] C. O'Reilly, J. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18 No.1, pp. 157-200, Greenwich, CT: JAI Press.
 [10] P. M. Blau, *Inequality and Heterogeneity*. Free Press, Glen-COE, IL, 1977.
 [11] B. Crepon, E. Duguet, "Estimating the Innovation Function from Patent Number: GMM on Count Panel Data", *Journal of Applied Econometrics*, Vol.12, No.3 pp. 243-263, 1997.