Proceedings of Conference on Business Venturing, Fall 2019
Nov. 8, 2019, pp.113-122

사람중심 조직문화 특성이 중소기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구

이일한
중앙대학교*
한수진
서울과학기술대학교**

국 문 요 약

본 연구에서는 사람중심 조직문화 특성이 중소기업의 비지니스 생태계와 회사탁월성에 어떠한 영향을 미치는지, 비지니스 생태계와 회사탁월성은 기업성과에 어떤 영향을 주는지를 연구하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 기업의 사람중심 조직문화 특성을 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개변수인 비즈니스 생태계와 화사탁월성에 미치는 영향과 비니니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 연구의 결과를 자세히 제시하면 다음과 같다. 사람중심 조직문화 특성과 비즈니스 생태계 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사람중심 조직문화 특성과 회사탁월성 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 업무몰입도는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 기업역량인 비즈니스 생태계와 회사탁월성과 경영성과 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면, 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 회사탁월성는 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과와 함께 본 연구를 통해 다음과 같은 두 가지 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 기존연구와 사람중심 조직문화 특성을 활용하여 중소기업을 대상으로 실증연구 했다는 점에서 본 연구의 학문적 기여점을 찾을 수 있다. 중소기업은 대기업이나 공공기관에 비해 사람중심 경영에 대한 인식이 낮을 것으로 추측되었으나 분석결과 사람중심 조직문화 특성이 기업역량과 기업성과에 중요한 영향을 미치고 있음을 확인하였다는데 큰 의미가 있다고 하겠다. 둘째, 기업은 기존의 사업중심의 전통적 기업가정신과 사람중심경영이 잘 융합되어 중소기업 핵심역량에 영향을 주고 이는 다시 기업성과로 이어지는 결과를 낳는 선순환 모형이 된다는 점에서 의미가 있다.

핵심어: 사람중심 조직문화, 비즈니스생태계, 회사탁월성, 경영성과

Ⅰ. 서론

기업운영에 대한 목적과 본질은 시대의 변화에 따라 그 패러다임이 변화하고 있다. 기업 외부환경들 불안전성이 경영자로 하여 인적요소에 관한 집중을 강화시키고 있는 부분이 중요하게 발전되었기 때문이다. 특히 1990년대 후반부터 미국과 유럽의 기업들은 기업이윤 추구를 넘어서 노동자에게 실질적인 혜택이 돌아가는 정책을 시행하고 있으며(Matten & Crane, 2003), 과거 기업운영 목적이 이윤창출의 극대화 또는 이익 극대화라는 데에는 이견이 없을 것이다.

현재의 시대는 경영활동을 행하는데 있어 조직 내의 윤리적 행동에 대한 높아진 사회적 기대결과를 추구해야 하며, 이로 인해 인간중심경영 방침이 새로운 사회적 이슈로 떠오르게 되었다. 따라서 기업 생태계 및 조직문화 특성파악이 절대적으로 필요한 시점이다.

이러한 화두에 근거한 본 연구의 목적은 조직문화 특성에 대한 경영성과를 공감(Empathy), 공정성(Equity), 역량개발(Enablement), 권한위임(Empowerment), 업무 참여몰입도(Engagment)로 나뉘어 살펴볼 것이다. 주요 요인에 대한 지

* lih2114@hanmail.net
** sarang752@naver.com

난 15년간의 연구는 기업경영에서 인간지향성과 경영성과의 직접적인 연관에 대한 것이었는데 경영성과가 경영자들의 조직문화에서 기인하는지 혹은 과업지향성에서 비롯된 것인지에 관심을 둔 것이다(Avolio et al., 2009). 이러한 관심에서 인간지향성, 과업지향성 두 가지를 독립변인으로 두고 연구하거나이를 독립변수로 두고 어떤 종속변인에 긍정적 영향을 끼치는지 검토가 가능하다(Fleishman, 1989).

Friedman(1970)의 주장에서도 기업들이 속임수 없이 법규준수를 통한 이윤 극대화를 달성할 때, 사회가 발전할 수 있다고 하였다. 그 결과 인력계획을 세우고 그에 맞추어 기업을 운영하면 기업의 실적이 향상된다고 결론을 내리게 되었다(오유·김기승, 2014). 한편으로 경영성과에 관한 연구는 기업가정신을 매우 중요한 고려대상으로 보고있다. 관련된 선행연구 연구결과가 경영자 위험회피정도가 시장개척에 영향을 미치거나, 기업의 동적역량이 새로운 핵심역량의 원천으로 작용하고 있다는 공통점이 있었다. 기업 최고운영진이 기업성과 향상을 위하여 조직 내부적으로 가지고 있는 위험감수성(risk taking), 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness)을 특정 선행변수와 함께 적절한 조합을 이끌어 내는 것도 중요한 부분일 것이다.

조직문화와 함께 인간의 자유와 행복추구 자체를 중요시하는 인본주의경영방침에 입각하여 기업경영의 새로운 패러다임을 경영인본주의라 할 수 있으며, 인간을 중시하는 경영방식과 업무방침을 실제 업무에 접목한 사상이라 해석이 가능하다. 인간중심경영(human-oriented management)은 조직문화의 근간을 이루고 있는 노동자들이 단순한 노동력을 제공해주는 존재가 아니라 이성을 갖추었기 때문에 경영자가 존엄성을 가진 인격체로서 종업원을 대하며 그들이 기업의 발전에 기여할 수 있는 원동력으로 생각하고 기업을 경영하는 것을 뜻한다(Galpin, 1996).

Pfeffer(1994)는 기업운영자들이 조직구성원을 일순위로 여김으로서 그 구성원들이 조직문화를 습득하고 조직성과를 최대로 발휘할 수 있게 하는 분위기 조성이 중요하다고 하였다. 인본주의에 입각한 구성원 중심의 경영이 지속적인 경쟁우위 원천이 될 수 있다. 또한, 조직 구성원들을 자율적인 존재로 대하는 문화형성과 경영자들의 경영성과 추구방식이 기업구성원들의 목표와 일치해야 하고, 타율적 참여보단 능동적인 참여를 이끌어 내는 방법이 재무적, 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 기업운영자들은 조직구성원들의 개별적인 능력파악과 그 실현가능성을 지원하고 능동적인 참여, 창의성 등이 업무경쟁력 원천이 된다는 것을 고려해야 한다.

이에 본 연구에서는 다양한 국내외 문헌을 통하여 사람중심 조직문화의 개념적 정의와 특징을 살핀 후 연구모형에 활용할 요소 도출하였다. 최종적으로 본 연구에서는 사람중심 조직문화 특성이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향을 살펴보고, 비즈니스 생태계와 회사탁월성이 기업 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

II. 연구 배경

2.1. 사람중심 기업가정신의 의의

4차 산업혁명 시대를 맞이하여 사람에 대한 이해관계가 더욱 중요해지고 있다. 기업 입장에서는 고객, 직원, 파트너가 중요한 인적 이해관계자이다. 과거에는 사람을 사업을 수행하는 단순한 수단으로만 보던 관점이 강했다면, 이제 사람은 중요한 기업자원의 수단이며 가치를 함께 창출하고 나누어야 할 목표이다.

따라서 사업중심이라고 할 수 있는 기존의 기업가정신의 개념에 사람중심 요소를 새로 추가하고 이를 융합한, 사람중심 기업가정신으로의 전환이 필요하다. 이러한 부분에서 사람중심 기업가정신이란 일반적인 기업가정신과 비교할 때 그 의미가 더 명확해질 수 있다. 일반적인 기업가정신은 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것(Pursuing Opportunities without regard to resources currently controlled)으로 정의한다(Stevenson, 1994). 사람중심 기업가정신은 기회의 실현과 지속가능한 발전을 위하여 기업가적 방식의 성장과 인력개발을 동시에 추구해야 하는 것(The pursuit of entrepreneurial growth and humane development for opportunity realization and sustainable organization)으로 정의할 수 있다. 달리 말하면 사람중심 기업가정신이란 사람중심 경영을 통해 사업개발 및 성장과 사람성장 및 헌신의 개념으로 선순환적 구조를 추구하는 것이다. 기업가정신, 리더십 그리고 사람자원 관리가 선순환적으로 자기증식하면서 경쟁우위를 창출하는 것이다. 사람중심 기업가정신의 성공적인 구현은 경제 성장과 질 좋은 일자리 창출의 선순환을 가져오기도 한다.

본 연구에서는 사람중심 기업가정신을 바라보는 관점을 크게 4가지로 살펴볼 수 있는 부분을 제시하여 경영패러다임 측면, 개발경영 측면, 자율경영 측면, 참여경영 측면을 제시하였다. 인간존중에 대한 개념으로 사람중심 기업가정신이 대표되는 것이며, 인간존중 경영의 출발점이 곧 조직구성원들 간의 신뢰와 인본주의의 패러다임에서 시작하는 것이다. 여타 하위에 존재하는 사람관리경영으로 경영성과가 결정되기 때문에, 성공적인 조직운영에는 직원에 대한 신뢰가 필수적이다. 인본주의 경영의 패러다임은 조직에서 구성원을 경제적 가치창출 수단으로 여기는 것이 아니라,

궁극적인 조직문화 공유를 하는 문화로 이해해야 한다. 핵심 경영자원으로서의 인간관이 기업경쟁력 원천이라는 점을 잘 활용해야 할 것이다.

사람중심 기업가정신의 핵심개념은 기업의 기회포착과 사업개발을 통한 가치창출 활동, 구성원의 동기부여와 기업문화를 통한 사람성장 활동(사람성장 사이클; Humane Cycle)을 균형있게 추진하여 기업의 지속가능한 발전과 사람중심 경영을 추구하는 것이다. 즉, 전통적 기업가정신(entrepreneurship)에서 강조하는 조직구성원의 중요성처럼 조직문화 형성의 기회를 실현시켜 새로운 업무영역에도 접목시키고 이를 통하여 새로운 부가가치를 창출하는 기업가적 활동이 중요한 것이다. 이 과정에서 조직 내부적인 구성원들이 주인의식과 동기부여를 촉진받고 자신들의 역량을 개발시켜 조직목표를 달성 및 공유하는 인간존중문화, 사람중심 경영 구현이 필요하다.

2.2. 사람중심 조직문화의 특성

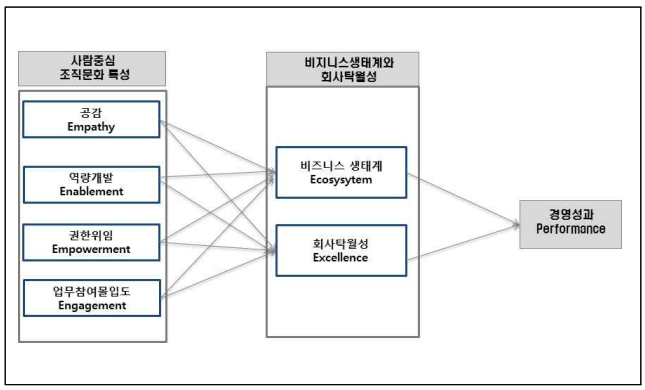
사람중심 조직문화의 특징은 여러 가지 요소들이 복합적으로 작용하게 된다. 조직에 속한 구성원들의 가치관 및 신념, 규범준수도, 관습 등의 요인이 특징적으로 나타날 수 있으며, 조직문화 형성에 대한 체계를 기업의 입장에서는 하나의 핵심적인 정체성으로 볼 수도 있다. 기업 내의 인간존중과 사람성장을 추구하는 풍토는 사업 발전을 보다 윤택하게 하며 직원행복도를 향상시킬 수 있다. 여기에는 기회인식, 비전제시(envisioning), 권한부여(empowerment), 인적자원 개발 등이 포함되며, 사람중심 기업가정신을 실천하는 기업문화와 전통적 기업가 정신을 잘 비교하여 기업운영에 반영하여야 한다.

이러한 비교 및 적극적인 문화반영으로 사람중시하는 기업문화 특성이 나타나며 관리제도 및 조직문화형성에 따르는 공유가치가 가장 핵심적이다(Brinkerhoff, 2000). 문화형성에 따르는 공유가치로 구성원의 감정을 공유해야 함을 나타내는 부분이며, 결국 조직문화의 핵심적인 원리는 첫째, 사업발전과 사람 개발을 동시에 균형적으로 추구하고, 둘째, 가치 창출뿐 아니라 가치배분도 함께 반영하며, 셋째, 기업가뿐 아니라 전 조직 구성원의 참여와 행복을 추구하고, 넷째, 발견과 실험을 통해 끊임없이 새로운 기회를 추구하는 것이다.

III. 연구방법

3.1. 가설설정 및 연구모형

본 연구는 기업의 사람중심 조직문화 특성을 공감, 공정성, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개변수인 비즈니스 생태계와 화사탁월성에 미치는 영향과 비지니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 본 연구에서 활용한 사람중심 조직문화 특성을 조직문화 특성요인으로 살펴본 것이 기존연구와의 차별점이다. 독립변수들을 다음과 같이 설정하였고, 비즈니스 생태계와 회사탁월성 및 경영성과와의 관계를 나타내는 연구모형은 아래 <,그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.2. 연구가설의 설정

3.2.1 사람중심 조직문화와 비즈니스 생태계, 회사탁월성 간의 관계

Brown & Peterson(1993)은 결정권을 하부에 위임 하는 권한위임은 직원들이 열정을 갖고 고객의 요구와 문제를 현장에서 유연하고 신속하게 처리하여 충성고 객으로 만들고 기업의 역량을 강화하는데 기여했다고 하였으며, 성과에 영향을 주는 요인으로 목표의 명 확성, 다양한 조직문화와 함께 권한의 집중화 정도가 조직성과에 중요한 영향을 미치는 변수들로 입증되었다(김수진, 2017).

김종현(2006)은 경영층과 직원간의 상호 공감 을 통해 기업 내 핵심역량인 기술역량과 마케팅역량을 증진시켰다고 하였다. 직원육성과 관련해서 김훈·김능진(2009)은 학습역량을 통해 다른 기업이 모방이 불가능하여 경쟁우위로 이어지도록 자체 보유역량에 대한 고찰과 강화전략이 필요함을 주장 하였다. 한편, 박노윤(1997)은 조직구조 차원에서

유연한 조직은 조직 구성원에게 보다 많은 권한이양과 자율성을 부여 하여 환경변화에 대한 신속한 대응능력과 혁신역량을 촉진하는 특성을 가진다고 하였다. 따라서 사내기업가정신, 인적자원관리 등 선행 문헌내용을 토대로 사업보다 사람에 초점이 맞춰진 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구성된 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 영향을 미치는지 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1-1: 공감은 비즈니스생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2: 역량개발은 비즈니스생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3: 권한위임은 비즈니스생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4: 업무몰입도는 비즈니스생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 공감은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2: 역량개발은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3: 권한위임은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4: 업무몰입도는 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 비즈니스 생태계, 회사탁월성과 경영성과 간의 관계

사람중심 조직문화 특성과 비즈니스 생태계 건강성 간에는 통계적으로 상당히 의미 있는 관계를 보이고 있다. 특히, 창의성과 생산성은 비즈니스 생태계 건강성과 통계적으로 의미 있지만, 기회성은 외부 환경에 의해 편차가 심할 것으로 사료된다. 사람중심 기업가정신을 다시 사업개발 측면과 사람성장 측면으로 나누어 보면 양측 모두 비즈니스 생태계 건강성에 영향을 미치고 있다.

사업개발 측면과 사람성장 측면을 곱해서 기업가정신이 사업과 사람의 균형을 중시하는 경우를 보면, 사람중심 기업가정신과 비즈니스 생태계 건강성 지표 중 기회성과 생산성이 의미있는 관계를 가진다. 이는 특정 측면만을 집중적으로 강조하는 기업가보다는 사업개발 측면과 사람성장 측면 모두를 균형 잡힌 시각에서 강조하는 기업가가 생태계에 더 긍정적인 영향을 미치거나 혹은 생태계의 성장에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

따라서 비즈니스 생태계와 회사탁월성은 경영성과에 영향을 미치는지 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3: 비즈니스 생태계는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 회사탁월성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ. 분석결과

4.1 조사대상자의 일반적 특성

본 연구에서의 실증 분석에 사용된 총 288명의 응답자 기업체의 일반적 특성을 회사유형, 종업원수, 성별, CEO연령, CEO유형, 오너유형, 설립년도, 주력사업, 활동유형, 응답자 직위 등에 관해 빈도분석을 실시하였다.

조사 대상자의 소속기업체의 일반적 특성을 살펴보면, 회사유형은 중견/중소기업 117건(40.6%), 소기업/소상공인 104건(36.1%), 대기업 47건(16.3%)순으로 나타났다.

종업원 수는 10명~49명 99건(34.4%), 300인 이상 82건(28.5%), 1~9명 59건(20.5%) 순으로 나타났다.

CEO 성별은 남성이 259건(89.9%), 여성이 29건(10.1%) 순으로 나타났으며, CEO 연령은 40세~59세미만 212건(73.6%), 60세이상 68건(23.6%), 40세 미만 8건(2.8%) 순으로 나타났으며, CEO 유형은 오너(대주주) 196건(68.1%), 전문경영인 80건(27.8%) 순으로 나타났으며, 오너(대주주)의 유형은 창업자 172건(59.7%) 승계자 53건(18.4%), 인수자(회사가 인수된 경우) 32건(11.1%)순으로 나타났다.

설립년도는 설립된지 31~100년 80건(27.8%), 설립된지 11~20년 77건(26.7%), 설립된지 21~30년 70건(24.3%), 설립된지 6~10년 33건(11.5%) 순으로 나타났다.

대상 기업의 주력사업은 제조업 164건(56.9%), 서비스 89건(30.9%), 제조와 서비스의 융합형 35건(12.2%) 순으로 나났으며, 기업의 활동유형은 제조납품형(OEM, Original Equipment Manufacture) 133건(46.2%), 소매/유통업 35건(12.2%), 엔지니어링 서비스 25건(8.7%) 순으로 나타났다.

마지막으로 응답자의 직위는 직원 106건(70.2%), 임원 11건(7.3%), CEO 5건(3.3%) 순으로 나타났다. 본 연구에서 사용한 표본기업에 대한 일반적 특성 현황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상 기업의 일반적 특성

구 분		빈도수(명)	백분율(%)
회사 유형	대기업	47	16.3
	중견/중소기업	117	40.6
	소기업/소상공인	104	36.1
	공기업	14	4.9
	기타	6	2.1
종업원 수	300인이상	82	28.5
	50명~299명	48	16.7
	10명~49명	99	34.4
	1~9명	59	20.5
성별	남성	259	89.9
	여성	29	10.1
CEO 연령	40세 미만	8	2.8
	40세~59세 미만	212	73.6
	60세이상	68	23.6
CEO 유형	오너(대주주)	196	68.1
	전문경영인	80	27.8
	기타	12	4.2
오너 (대주주) 유형	창업자	172	59.7
	승계자	53	18.4
	인수자(회사가 인수된 경우)	32	11.1
	기타	30	10.4
설립년도	설립된지 5년이하	24	8.3
	설립된지 6~10년	33	11.5
	설립된지 11~20년	77	26.7
	설립된지 21~30년	70	24.3
	설립된지 31~100년	80	27.8
	설립된지 101년이상	4	1.4
주력사업	제조업	164	56.9
	서비스	89	30.9
	제조와 서비스의 융합형	35	12.2
기업 활동 유형	제조납품형(OEM, Original Equipment Manufacture)	133	46.2
	개발판매형(ODM, Original Design Manufacture)	18	6.3
	개발자사 브랜드 판매(Original Brand Manufacture)	21	7.3
	엔지니어링 서비스	25	8.7
	R&D 서비스	21	7.3
	소매/유통업	35	12.2
	기타	35	12.2
응답자 직위	오너	3	2.0
	CEO(전문경영자)	5	3.3
	임원	11	7.3
	직원	106	70.2

4.2 측정항목의 확인적 요인분석

탐색 요인분석은 SPSS, SAS 등의 프로그램에서 수행되는 기법으로 변수들 간의 구조를 조사하고, 통계 효율성을 높이기 위해 변수의 수를 줄이기 한 방법으로 사용되고 있으며 변수와 요인 간의 관계가 이론적으로 정립되지 않거나 논리적으로 체계화되지 않은 상태에서 주로 활용된다(유종필, 2012). 그렇기 때문에 탐색 요인분석에서는 모든 측정변수가 모든 요인들로부터 영향을 받는다고(각각의 요인이 모든 측정변수와 연을 지음) 가정하고, 이를 바탕으로 어떤 요인과 상계가 높은 측정변수(다른 요인과는 상계가 낮아야 함)들을 하나의 요인으로 추출하여 변수를 축약하는 과정을 거치게 된다. 그래서 탐색 요인분석은 이론적 배경이나 선행연구에 근거하기 보다는 데이터가 보여주는 결과 자체를 그대로 받아들이게 되므로 이론 생성과정(theory generating procedure)에 가깝고, 데이터 지향(data driven)인 성격을 띤다고 할 수 있다(Stapleton, 1997; Prooijen & Kloot, 2001).

확인적 요인분석은 측정오차(measurement error) 및 측정오차가 분리된 순 수한 구성개념인 잠재변수(latent variable) 개념을 개발함으로써 기존의 경로분석(path analysis)과 결합을 통한 지금의 구조방정식모델(structural equation model)의 탄생에 지한 공헌을 하게 된 것이다(최창호·유연우, 2017).

확인적 요인분석은 구조방정식모델을 구현하는 프로그램 중 하나인 AMOS와 PLS의 프로그램에서 수행되는 기법으로 측정변수와 잠재변수 간의 관계 및 잠재변수 간의 관계를 검정 및 확인하며, 분석 전에 요인(잠재변수)의 수와 이들 요인을 구성하는 측정변수(설문문항)가 미리 지정된 상태에서 분석이 이루어진다. 그렇기 때문에 확인적 요인분석에서는 강력한 이론 배경이나 선행연구를 바탕으로 특정한 측정변수는 반드시 관련 요인(잠재변수)으로부터만 영향을 받고 다른 요인과는 연관되지 않는 것으로 가정된다. 그래서 확인적 요인분석은 이론 검증과정(theory testing procedure)에 가깝고, 이론 지향(theory driven)인 성격을 띤다고 할 수 있다(Stapleton, 1997; Prooijen & Kloot, 2001).

이러한 가정으로 인해 확인적 요인분석은 데이터의 공분산행렬이 연구모델의 추정 공분산행렬과 일치하는지(또는 연구모델이 데이터에 적합한지)를 검정하는 모델적합도(model fit) 판정은 물론, 집중타성과 판별별타당성 등의 추가인 검정과정을 거치게 되는 등, 탐색 요인분석에 비해 보다 엄격하고 보수적인 방법이라 할 수 있다.

한편, 확인적 요인분석을 실시하기 해서는 관련된 변수들

이 연속형 데이터여야 하며, 확인적 요인분석을 통한 측정모델분석을 활용하여 모델적합도가 확보(이 과정에서 설명력이 낮은 변수는 정제됨)되어야 하고, 이 상태 에서 추가적으로 집타당성과 판별타당성 검정(이 과정에서도 설명력이 낮은 변수는 정제 됨)을 거치게 되는 것이다.

따라서 본 연구에서는 확인적 요인분석을 실시하였으며 이에 대한 분석결과에 대한 설명은 다음과 같다.

일반적으로 측정모형에 대한 평가는 통계검증에서 수렴타당성(convergent validity) 및 판별타당성(discriminant validity)을 주로 사용된다. 수렴타당성은 구성개념에 대한 복합신뢰도(CR: composite reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 등에 의하여 검증될 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 복합신뢰도 측정에서는 측정변수에 대해 내적 일관성이 어떻게 되는지 평가하는 것이며 기본적으로 0.7 이상이 평가기준이 되며, 평균분산추출(AVE)에 대한 구성개념은 일반적으로 측정변수를 설명하는 분산에 대한 크기를 의미하며 0.5 이상이 일반적인 평가기준이 된다. 반면, 판별타당성에 대한 검증 방법은 잠재변수의 평균분산추출(AVE)이 잠재변수간의 상관계수 제곱보다 크게 되면 판별타당성이 성립하는 것으로 간주한다(Yu, 2012; Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981).

<표 2>와 같이 측정모형의 각 차원이 AVE가 0.5 이상이 되거나, 측정모형의 표준화된 요인부하량 값이 0.805 ~ 0.946 사이(0.7 이상이 가장 바람직함), 측정된 값의 요인부하량의 t-값들이 1.965(또는 2.0) 이상일 때 유의하기 때문에(유의수준 0.05, t-값/CR(Critical Ratio) > 1.965, $p<0.05$) 본 연구에서는 집중타당성이 있다고 판단 할 수 있다(Yu, 2012; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2012). <표 2>에서 t-값은 부트스트래핑(표본 수 500)에 의해서 나타난 결과들이다.

<표 2> 측정모델 결과

잠재변수	측정항목	요인 부하량	t-값	C.R.	Cronbach α	AVE
공감	Empathy1	0.886	51.829	0.964	0.957	0.794
	Empathy2	0.866	35.279			
	Empathy3	0.866	29.318			
	Empathy4	0.894	55.850			
	Empathy5	0.913	60.933			
	Empathy6	0.895	54.870			
	Empathy7	0.916	78.738			
역량개발	Enablement1	0.918	63.466	0.969	0.962	0.841
	Enablement2	0.929	78.099			
	Enablement3	0.903	65.026			
	Enablement5	0.911	73.180			
	Enablement6	0.937	103.555			
	Enablement7	0.905	63.038			
권한위임	Empowerment1	0.924	95.635	0.973	0.967	0.835
	Empowerment2	0.902	45.896			
	Empowerment3	0.897	51.317			
	Empowerment4	0.944	118.039			
	Empowerment5	0.928	71.398			
	Empowerment6	0.890	49.249			
	Empowerment7	0.909	64.877			
업무참여몰입도	Engagement1	0.853	30.708	0.970	0.964	0.822
	Engagement2	0.904	54.967			
	Engagement3	0.906	57.381			
	Engagement4	0.946	118.334			
	Engagement5	0.898	34.924			
	Engagement5	0.925	77.801			
	Engagement7	0.909	60.927			

잠재변수	측정항목	요인 부하량	t-값	C.R.	Cronbach α	AVE
비즈니스 생태계	Ecosystem1	0.884	52.395	0.968	0.962	0.813
	Ecosystem2	0.919	77.056			
	Ecosystem3	0.903	60.900			
	Ecosystem4	0.919	73.564			
	Ecosystem5	0.901	46.512			
	Ecosystem6	0.878	51.865			
	Ecosystem7	0.908	66.489			
탁월성	Excellence1	0.826	33.041	0.950	0.938	0.730
	Excellence2	0.868	37.701			
	Excellence3	0.876	46.520			
	Excellence4	0.868	48.311			
	Excellence5	0.891	50.584			
	Excellence6	0.837	26.991			
	Excellence7	0.811	22.750			
경영성과	Performance1	0.884	24.576	0.833	0.605	0.715
	Performance2	0.805	13.453			

<표 3> 잠재변수들 간의 상관계수

	변수	1	2	3	4	5	6	7
1	공감	.891						
2	역량개발	.840	.917					
3	권한위임	.854	.899	.914				
4	업무몰입도	.784	.780	.809	.907			
5	비즈니스 생태계	.787	.853	.826	.743	.902		
6	회사탁월성	.695	.711	.736	.839	.750	.854	
7	경영성과	.253	.274	.259	.321	.266	.371	.846

<표 3>과 같이 측정모형의 경우에는, 잠재변수들 간의 상관계수행렬에서 가장 큰 상관계수인 0.899(역량개발과 권한위임)의 제곱인(0.899)2=0.808보다 역량개발의 AVE(0.822)와 권한위임의 AVE(0.835)가 모두 크기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(Yu, 2012; Fornell & Larcker, 1981; Hulland, 1999).

4.3 구조모형 분석

PLS는 내생변수의 설명력 최대화 즉 분산설명력 최대화 또는 구조오차 최소화가 목적이며 LISREL나 AMOS 등을 사용하는 공분산구조모형에서 사용되어지는 적합도 지수가 사용되지 않는다(Chin, 1998; Vinzi et al., 2010). 이를 대신에 <표 5>과 같이 다음 세 가지(R2값, 중복성(redundancy)값, 공통성(communality)값을 종합하여 예측적합도와 전반적 적합도를 판단하게 된다(Tenenhaus et al., 2005; Hulland, 1999; Chin, 1998;).

첫째, 내생변수의 설명력을 뜻하는 결정계수 R2값을 예측적합도 지수로 사용하며, 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 나누어 판단하며, 내생변수의 R2값을 살펴보면 평균이 .536(>0.26)로 나타나 구조모형의 적합성이 있는 것으로 판단된다.

둘째, 내생변수의 중복성(redundancy)값을 예측적합도 지수로 사용하며, 이 값이 0보다 크면 예측적합도가 있으며, 평균이 .077로 나타나 예측적합도가 있는 것으로 판단된다.

셋째, 구조모형에 대한 전반적 적합도는 모든 내생변수의 R2의 평균값과 각 차원들의 공통성(communality)평균값을 곱한 값의 제곱근의 값으로 산출되며, 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.10~0.25)로 구분하여 판단하고 있다. 본 연구에서는 전반적 적합도(Goodness-of-Fit Index)는 .652로 나타나 GoF의 평가기준이 상인(0.36<0.65) 것으로 나타났다.

<표 4> 구조모형의 적합도

변수	R2	중복성	공통성
공감			.794
역량개발			.841
권한위임			.835
업무몰입도			.822
비지니스생태계	.756	.273	.813
회사탁월성	.714	-.018	.730
경영성과	.138	.097	.715
평균	.536	.077	.793
전반적 만족도	0.652		

4.4 가설검증

구조모형의 적합성을 토대로 구조모형의 각 경로의 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩 재표본 절차를 수행하여 각 연구가설의 검증을 실시하였다. 부트스트랩 재표본 기법은 표본자료로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 방법으로서 PLS 경로모형에서 주로 경로계수의 유의성을 평가하기 위해 일반적으로 사용된다 (Cotterman & Senn, 1992). PLS algorithm을 통해 나온 표준화된 경로계수값과 PLS bootstrapping(표본 수 500)을 통해 나온 경로계수 t-값 및 유의성 검증 결과는 다음의 [표 4-6]에 요약하였다. 방향성 가설에 대한 단측검증이기 때문에, 유의수준 α=.05에서 $|t| > 1.645$이면 경로계수와 가설이 유의하다(Yu, 2010).

H1~1~4을 검증한 결과, 공감(t=3.788), 역량개발(t=8.539), 권한위임(t=2.843), 업무몰입도(t=2.788)는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H2~1~4을 검증한 결과, 업무몰입도(t=9.523)는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

H3을 검증한 결과 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

H4을 검증한 결과 회사탁월성(t=4.478)은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5> 가설검증 결과

	경로			경로계수	표준오차	t-값	검증결과
H1-1	**공감**	**→**	**비지니스생태계**	**0.129**	**0.064**	**2.026**	**채택**
H1-2	**역량개발**	**→**	**비지니스생태계**	**0.496**	**0.074**	**6.701**	**채택**
H1-3	**권한위임**	**→**	**비지니스생태계**	**0.185**	**0.088**	**2.115**	**채택**
H1-4	**업무몰입도**	**→**	**비지니스생태계**	**0.105**	**0.062**	**1.709**	**채택**
H2-1	공감	→	회사탁월성	0.053	0.099	0.535	기각
H2-2	역량개발	→	회사탁월성	0.070	0.093	0.753	기각
H2-3	권한위임	→	회사탁월성	0.123	0.101	1.220	기각
H2-4	**업무몰입도**	**→**	**회사탁월성**	**0.698**	**0.079**	**8.835**	**채택**
H3	비지니스생태계	→	경영성과	-0.028	0.092	0.300	기각
H4	**회사탁월성**	**→**	**경영성과**	**0.392**	**0.086**	**4.543**	**채택**

Ⅴ. 결론

급변하는 경제 환경 속에서 기업의 지속적인 성장(Scale-up)을 위해 기업가정신의 역할이 중요해지면서 많은 연구가 이루어지고 있다. 그러나 그간의 연구는 효율만을 강조하는 사업 중심의 성장문화를 주로 다루어 왔다. 그러나 4차 산업혁명 시대를 맞이하면서 기업의 효율보다는 사람이 더 중요시되고 있는데 반해 사람중심의 조직문화 특성에 관한 연구는 활발히 진행되지 못하였다. 특히, 중소기업을 대상으로 한 연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구에서는 사람중심 조직문화 특성이 중소기업의 비니지스 생태계와 회사탁월성에 어떠한 영향을 미치는지, 비니지스 생태계와 회사탁월성은 기업성과에 어떤 영향을 주는지를 연구하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 기업의 사람중심 기업가정신을 공감, 공정성, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개변수인 비즈니스 생태계와 화사탁월성에 미치는 영향과 비니니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 연구의 결과를 자세히 제시하면 다음과 같다.

사람중심 조직문화 특성과 비즈니스 생태계 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화 특성에 따르는 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도의 요인이 조직구성원의 특성을 잘 반영하여 비즈니스 생태계에 잘 반영이 된다고 나타난 부분으로 해석가능하다.

사람중심 조직문화 특성과 회사탁월성 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 업무몰입도는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 기술발전, 고객만족 실현정도, 재구매율 정도, 제품원가 경쟁력 등으로 대표되는 회사탁월성 요인에 공감, 역량개발, 권한위임이 유의한 영향을 미치지 않는 이유는 구성원 개개인의 심리적 요인으로 대표되는 조직문화 특성이 직접적인 영향을 미치지 않기 때문이다. 탁월성을 향상시키는 위해서는 종업원의 업무몰입도를 높일 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

기업역량인 비즈니스 생태계와 회사탁월성과 경영성과 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면, 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 회사탁월성는 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 생태계 구상에 대한 환경적인 요인보다는 기업의 외부명성, 입사지원율, 매출성장 등의 객관적 지표로 파악이 가능한 부분이 경영성과에 영향을 가진다고 보여 진다.

참고문헌

강문실·김윤숙(2015). 사회적 기업가정신과 조지경과간의 조직몰입 조절효과. *상업교육연구*, 30(3). 307-329.

국가과학기술인력개발원(2018). *워라밸(Work & Life Balance) 사례집.*

김선왕·조대우·성을현(2017). 개인의 기업가정신과 조직몰입의 관계에서 대내외 네트워크와 창의적 효능감의 매개효과에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 36(5), 121-134.

김광현·동학림(2019). 사람중심 기업가정신이 중소기업 핵심역량과 기업성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(19), 218-229.

문남희(2016). *사회적기업가정신 척도 개발 및 타당화 연구: 친사회성을 중심으로* 박사학위논문, 호서대학교 대학원.

배종태·송창석·김용진·강명수·박지훈·김기찬(2018). 사람중심 기업가정신. 더메이커.

박원우·성지영(2005). 효과적 조직문화 변화방법의 도출에 관한 연구. *한국인사조직학회 발표논문집*, 241-284.

박노윤(2016). 소셜벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인: 사회적 상호작용을 중심으로. *인적자원개발연구*, 19(2), 41-86.

서문식·안진우·노태석(2012). 사전적, 기능적 고개참여 행동이 종업원 반응에 미치는 영향. *경영학연구*, 41(4), 867-895.

삼성 SDI(2014). *건강하고 생동감 넘치는 조직문화 구축.* 44-47.

송찬후(2016). *창의적 조직자원 관리. KAIST 기술경영학부*, 차세대 혁신리더 양성과정 3기.

이승현·김승건·최재녕(2004). 조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미치는 영향, *한국정부학회*, 16(4), 735-757.

이채원·오혜미(2017). 공감, 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가적 의도에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5). 127-139.

이인수·유연우(2012). 학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가 정신과 역량에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털정책연구*, 10(5), 89-99.

오유·김기승(2014). 국내외 기업의 인적자원관리에 따른 경영성과 및 노사관계 분석. *인적자원관리연구*, 21(2), 65-81.

오상환(2018). *사회적기업가정신이 사회적기업의 시장지향성과 지속가능성에 미치는 영향*: 박사학위논문, 부산가톨릭대학교 대학원.

오현석·이상훈·류정현·박한림·최윤미(2015). 사회적기업가정신 측정도구 개발 및 타당화 연구. *직업교육연구*, 34(2), 109-133.

유종필(2012). *구조방정식 모델 개념과 이해.* 서울: 한나래아카데미.

윤승배·김상현·노광현(2018). 사회적 기업가정신과 사회적기업의 직무열의의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. *한국디지털정책학회논문지*, 16(12). 33-39.

장제욱·서민규(2018). 이윤추구 경영에서 인본주의 경영으로: 한국과 일본의 행복한 강소기업 사례 연구. *문화와 융합*, 40(8), 501-534.

최조순(2012). *사회적기업가정신과 사회적기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구*: 박사학위논문, 서울시립대학교대학원.

최창호·유연우(2017). 탐색적요인분석과 확인적요인분석의 비교에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 15(10), 103-111.

한병철·조용화·송찬섭·김은경·이선규(2018). 기업가정신, 흡수역량과 창의성 간의 관계에 관한 연구. *한국디지털정책학회논문지*, 16(10), 187-195.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.(2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 16(1), 74-94.

Brinkerhoff, P. C.(2000). *Social entrepreneurship.* New York; John Wiley & Sons.

Bae, Z. T., Kang, M. S., Kim, K. C., & Park, J. H.(2018). Humane entrepreneurship: Theoretical foundations and conceptual development. *Journal of Small Business Innovation,* 20(4), 11-21.

Cotterman, W., & Senn, J.(1992). *Challenges and Strategies for Research in Information Systems Development*, Chichester, John Wiley&Sons.

Chin, W.(1998). T*he Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling in Modern Methods for Business Research, Marcoulides, G.(Ed.)*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.

Drucker, P.(1985). *Innovation and entrepreneurship.* New York: Harper & Row.

Fleishman, E. A., & Mumford, M. D.(1989). *Individual attributes and training performance.*

Friedman, M.(1970). *The social responsibility of business is to increase its profits.* New York Times Magazine, September 13.

Fornell, C., & Larcker, D.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research,* 18(1), 39-50.

Fornell, C., & Bookstein, F. L.(1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research,* 19(4), Special Issue on Causal Modeling, 440-452.

Gilder, G.(1990). *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*. Simon & Schuster Trade Paperbacks.

Grant, A. M., & Gino, F.(2010), A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expression motivate prosocial behavior. *American Psychological Association*, 98(6), 946-955.

Hulland, J.(1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.

Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, & William C. B.(1995). *Multivariate Data Analysis.*

4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J.(2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 40(3), 414-433.

Henseler, J., Ringe, C. M., & Sinkovics, R. R.(2009). The use of Partial Least Squares path Modeling in International Marketing. *The University of Manchester, Advances in International Marketing*, .20, 277-319.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D.(1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404-416.

Kirzner, I, M.(1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kim, K. C., Bae, Z. T., Park, J. H., Song, C. S., & Kang, M. S.(2016). *Flourishing enterprises with humane entrepreneurship: Theory and practice*. ICSB 2016 World Conference, New York, United States.

Kim, K. C.(2016). *Global survey: Humane entrepreneurship. 2016 Entrepreneurship and SME World Conference,* Seoul, South Korea.

Kim, K. C., E. l. Tarabishy, A., & Bae, Z. T.(2018a). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management,* 56(1), 10-29.

Kim, K. C., Bae, Z. T., Enriquez, J. L., & Song, C. S.(2018b). International comparison of humane entrepreneurship: Status, typology and policy implications. *Journal of Small Business Innovation,* 20(4), 23-32.

Kim, Y. J., Kim, K.-C., Song, C. S., & Kang, M. S.(2018c). *The impact of humane entrepreneurship on business ecosystem and economic development.*

Leadbeater, C.(2006). *The socially entrepreneurial city. In A. Nicholls(Ed.),* Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford University Press.

Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A.(2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation, *Journal of Applied Psychology,* 89, 946-959.

Matten, D,, Crane, A. & Chapple, W.(2003). Behind the mask: recealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.

Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage through People.* Bost; MA Harvard business.

Preston, S. D., Bechara, A., Damasio, H., Grabowski, T. J., Stansfield, R. B., Mehta, S., & Damasio, A. R.(2007). The Neural Substrates of Cognitive Empathy. *Social Neuroscience*, 2(3-4), 254–275.

Penner, Louis A., Dovidio, John F., Piliavin, Jane A., Schroeder, David A.(2005), Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives, *Annual Review of Psychology,* 56, 365-392.

Prooijen, V., & Kloot, W. A.(2001). Confirmatory Analysis of Exploratively obtained Factor Structures. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 777-792.

Robbins, S., & Langton, N.(2003). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Application,* Pearson Education Canada Inc, Toronto, 2003.

Stapleton, J.(1997). *DSDM: The Method in Practice*. Addison-Wesley Longman Publishing.

Timmons, J. A.. & Stephen S.(2004). *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st Century 6th ed* new york; Mcgraw-Hill/Irwin.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y., & Lauro, C.(2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.

Urbach, N., & Ahlemann, F.(2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.

Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S.(2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Handbooks, 47-79.

Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.

Yu, J. P.(2012). *Structural Equation Modeling Concepts and Understanding,* Hannarae Publishing Co.