

기업경영리뷰
제8권 제1호, 2017년 2월,
pp.261-284.

논문접수일: 2017년 01월 05일

논문수정일: 2017년 01월 26일

게재확정일: 2017년 02월 07일

<http://dx.doi.org/10.20434/KRRCM2017.02.8.1.261>

CEO의 가치관이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

-기업연수의 조절효과 및 가치일치성의 매개효과-

유항근* · 박계홍** · 문재승***

본 연구에서는 CEO의 가치관(혁신성과와 집단주의)이 기업성과에 어떻게 영향을 주는지를 규명해 보고자 하였다. 먼저 CEO의 혁신성과 집단주의는 기업성과에 유의미한 영향을 줄 것이라는 것과, CEO의 가치관이 기업성과에 미치는 영향은 조직 수명주기이론(organizational life-cycle theory)을 바탕으로 기업연수가 조절작용을 할 것이라는 가설을 설정했다. 또한, 개인과 조직의 가치일치성(value congruence)은 두 변수 사이를 매개하면서 가치일치성이 큰 기업이 성과도 좋을 것이라는 가설을 세웠다. 이러한 가설을 실증하기 위해서 대전·세종·충남지역 소재 중소기업으로부터 수집한 306개 데이터를 활용하여 실증분석을 하였다. 검증결과, CEO의 혁신성은 기업성과에 영향을 주었으나 집단주의는 영향을 주지 않았다. 또한 CEO의 혁신성과 집단주의가 기업성과에 주는 영향에서 기업연수의 조절작용은 없는 것으로 나타났다. 한편 가치일치성은 혁신성과 기업성과 간의 관계를 매개하면서 일치성이 큰 기업에서 더 큰 성과를 보였다. 이러한 영향력을 활용하여 기업성과를 높이기 위해서는 CEO의 혁신성향을 높이는 것과, 가치일치성을 높이는 노력이 중요하다는 함의와 함께 이론적·실무적 시사점을 제시하였다.

주제어: CEO가치관, 혁신성, 집단주의, 가치일치성, 조직수명주기

I. 서론

세계무역자유화 현상이 급속히 진전되면서, 한국은 미국을 비롯한 51개국과 FTA(Free Trade Agreement)를 맺고 있어(문병기 등, 2016), 자유무역협정을 체결한 국가 간에는 관세장벽이 낮아지거나 허물어짐에 따라, 글로벌 경쟁력이 없는 기업은 세계시장에서 도태될 수밖에 없는 경영환경에 처해 있다. 이러한 거시적 글로벌 경쟁 환경의 변화 속에서도 매년 지속적으로 높은 성장을 이루는 기업이 있는가하면, 매출성장이 정체 되거나 또는 감소하여 결국 도산되는 기업도 다수 발

* 제1저자, (주)와이즈아이 대표컨설턴트 (E-mail: wiseye01@hanmail.net)

** 제2저자, 대전대학교 경영학과 교수 (E-mail: parkkh@dju.kr)

***교신저자, 대전대학교 경영학과 조교수 (E-mail: moonjs@dju.kr)

견할 수 있다. 기업의 성패는 각기 다른 개별적 기업 환경에 따라 여러 가지 성공과 실패의 원인이 있을 수 있겠으나 연구자들은 기업의 성패를 결정하는 요인으로 조직구조, 리더십 스타일, 조직문화 등에 주목하여 왔다(Duchesneau & Gartner, 1990). 일치성이론에 의하면, 조직 리더는 개인적 가치관의 선호도에 따라 조직구조나 전략방향을 설정하게 됨으로써 개인가치가 조직성과에 영향을 줄 것이라고 예견하고 있다(Hatton & Raymond, 1994). 따라서 CEO의 가치관이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구는 중요하다. 선행연구에서도 CEO의 영향력이 중요하다는 가설을 지지한다(Miller & Dröge, 1986). 그러나 CEO의 개인특성에 관한 연구는 개인가치보다는 주로 개인의 성격에 더 초점을 맞추고 있으며, 종속변수로서 회사의 이윤과 관련한 기업의 재무적 성과에 초점을 맞추지는 않았다. 따라서 일치성 이론을 근거로 하여 이론상으로는 CEO의 개인가치가 회사의 성과에 영향을 줄 것을 예측할 수는 있겠으나, 그것을 직접적으로 입증할 수 있는 실증적 연구가 현재로서는 찾아보기 힘들다. 그러므로 이러한 학문적 공백을 메우기 위한 연구가 필요하다.

본 연구에서 밝혀보고자 하는 다른 하나는, CEO의 가치관의 효과가 기업연수의 증가에 따라 달라질 것인지에 관한 것이다. 조직 수명주기이론에 따르면, 조직의 수명주기를 명확히 수치화할 수는 없을지라도 조직은 시간이 지남에 따라 설립 생존기에서 초기성장기를 거쳐 도약성장기로 이동하고, 도약성장기가 지나면 다시 성숙기를 맞이하며, 성숙기가 지나면 쇠퇴기로 접어들어 결국 소멸한다는 것이다. 이는 마치 생물체의 성장주기와도 비견될 수 있다. 조직이 오랫동안 생존하려면 그러한 수명주기 단계에 따라 조직에게 주어지는 독특한 도전과제에 적극적으로 대처해야 한다는 것이다. 어떤 요인들이 조직 수명주기의 어느 한 단계에서는 그 조직에 더 적합하다할지라도, 어떤 다른 요인들은 조직 수명주기의 다른 단계에서 더 잘 어울릴 수 있다는 주장을 한다(Baron & Markman, 2005). 본 연구에서는 이것이 CEO의 개인가치의 영향력과 관련해서 적용될 수 있다고 추론한다. 이러한 논리에 따라 CEO의 가치관이 기업성과에 주는 영향력은 기업연수가 경과함에 따라 달라질 수 있다는 가정을 하였다.

요약하면, 본 연구의 목적은 첫째, 기업 CEO의 가치관이 성과에 미치는 영향을 실증한다. 둘째, 이 과정에서 기업연수가 조절작용을 하는지 확인한다. 셋째, 가치일치성이 CEO의 가치관과 성과 간의 관계를 매개하는지 확인한다.

II. 이론적 배경과 가설설정

1. CEO의 가치관

가치란, 선호도에 따라서 대안의 순서를 배열하는데 필요한 원칙을 의미하며(Hambrick & Brandon, 1988), 어떤 행동방식이 개인적으로나 혹은 사회적으로 바람직할 것이라는 지속적인 믿음으로 정의할 수 있다(Neville & Kruse, 1996). 가치는 행동양식이나 존재목적이 왜 중요한지를

알려주는 내용적 요소와, 그것이 얼마나 중요한지의 척도를 보여주는 강도적 요소로써 그 속성을 나타낸다. 또한 가치가 상대적으로 얼마나 중요한지에 대하여 우선순위를 매김으로써 가치체계의 틀이 형성되고, 일단 형성된 가치체계는 상대적으로 안정성과 지속성이 있다(Meglino & Ravlin, 1998). 이러한 가치가 때로는 사건이나 사물을 판단하는데 있어서 객관성이나 합리성을 흐리게 하면서 태도와 행동에 영향을 주기도 한다(Meglino & Ravlin, 1998).

가치관이란, 개인이 처한 특정한 상황에서 어떤 선택이나 결정을 내려야 할 때 일정한 방향으로 행동하게 하는 관점으로 정의할 수 있다. 정진곤·이관춘(1997)은 가치관을 주관적 감정이나 개인의 욕구를 만족시킬 수 있는 성질로서 어떤 대상에 관계하는 일관된 태도 즉, 승인·거부·추구·회피 등에 평가 작용을 하는 개념으로 보았다. 따라서 가치관은, 아름다움과 추함, 옳고 그름에 대한 판단기준으로 작용하여 어떤 방향이나 방식으로 행동할 수 있도록 이끄는 역할을 한다. 가치에 관하여 연구자들이 주장하는 것은 조직에서 권위와 책임의 위치에 있는 사람들의 가치가 그 조직의 구조와 전략에 영향을 미친다는 것이다. 조직구조와 전략적 방향은 회사의 성장과 발전과 관련하여 매우 중요한 함의가 있음을 고려하면서 일치성을 주장하는 학자들은 조직의 리더가 성과에 개별적 영향을 가질 것이라고 예견하였다(Hatton & Raymond, 1994). 지금까지의 CEO와 관련된 연구에서는 CEO의 가치보다는 성격에 더 초점을 맞추었고, 종속변수로는 조직의 구조와 전략적 선택에 관한 것으로써 그중의 어느 것도 리더의 가치관이 주는 효과에서 기업의 이윤에 관한 재무적성과에 직접 초점을 맞춘 것은 찾아보기 어렵다. 따라서 리더의 영향력이 궁극적으로 회사의 재무적 성과에 기여를 하는지에 대하여 아직까지 실증적으로 불명확하다.

Hambrick & Brandon(1988)은 개인 가치의 고전적 모형들이 너무 일반적이고 조직적 환경에 맞지 않다고 주장하면서 조직에서 경영 간부들의 가치가 집단주의, 혁신성, 의무, 합리성, 물질만능주의, 그리고 힘(power) 등 6개의 주요 측면들로 분류될 수 있다고 하였다. 본 연구에서는 CEO의 혁신성과 집단주의성향이라는 2개의 가치에 초점을 맞추고자 한다. 그 이유로는 첫째, 이러한 2개의 가치가 과거의 연구에서도 가장 폭넓게 연구되었고(Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005), 둘째, 이전의 연구에서 이들 특성이 개인의 행동에 중요한 역할을 한다는 관점을 입증하였다(Choi & Price, 2005). 셋째, 회사 관리과정에서 특별히 다른 회사들과의 협력을 요하거나 창의성과 관련된다(Shane & Venkataraman, 2000)는 점이다.

1.1. 혁신성

혁신성이란, 조직 내에서 창조적 아이디어를 성공적으로 실행하는 능력으로 정의할 수 있으며(Amabile, 1996), Calantone(2002)와 최순영(2004)은 혁신성을 다른 경쟁자와 비교하여 상대적으로 새로운 것에 일찍 적응하는 능력의 정도로 정의하였다. 김장기·신윤창(2009)은 조직의 혁신성을 조직목표 달성에 필요한 새로운 아이디어나 가치, 기준, 방법, 절차, 등과 같은 창의적인 인간행동으로 설명하였으며 조직문화가치의 한 유형으로 볼 수 있다. 조직문화가치를 경쟁가치모형(competing value model)으로 유형화한 연구에서는 혁신성의 기본가치를 변화와 조직의 유연성

을 강조하는 문화로 구분하였다. 오늘날의 기업 환경은 경쟁적이며 조직의 현상유지나 안정성 추구보다는 변화와 혁신을 요하고 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고가 기업경쟁력의 핵심이 되고 있다(황안숙, 2004). 또한 Hanna(1988)의 연구에서는 고성과를 창출하는 기업의 공통된 문화적 특성은 리더가 새로운 아이디어에 매우 개방적이며 적극적이었고, 구성원들이 새로운 아이디어 개발을 통하여 조직목표를 달성할 수 있도록 동기부여를 하고 있음을 확인하였다. 본 연구에서의 혁신성은, 김장기·신윤창(2009)의 정의를 수용하여 조직목표 달성에 필요한 새로운 아이디어나 가치, 기준, 방법, 절차, 등과 같은 창의적인 인간행동으로써 창의성, 개방성 및 혁신적 분위기를 중시하는 것으로 정의하였다. 여기서 창의성은 일상 업무의 창의성이나 새로운 업무방식 선포 등을 말하고, 개방성은 직원들의 행동자유정도, 직무의 제약정도, 자기의사 표현정도 등을 의미하며, 혁신적 분위기는 실적과 성과중심의 효율성 문화 정착정도를 의미한다(이성·박주완·황승록, 2010).

1.2. 집단주의성향

개인의 가치 성향과 관련하여 다문화 관점(Cross-culture view)과 단일문화 관점(Within culture view)으로 구분할 수 있다. 다문화 관점은 국가나 사회, 조직문화를 구분하는 개념으로서 국가문화를 비교하는 이론 중에서 Hofstede(1997)는 개인주의(Individualism)와 집단주의(Collectivism)를 비롯한 권력거리의 크기 등 다섯 가지 차원으로 국가문화를 분류했다. 단일문화 관점은 개인주의와 집단주의 구분을 동일한 문화권 내에서 개인의 차이를 분류하는 것으로서 대표적인 연구자인 Triandis(1995)가 개인주의와 집단주의 개념을 체계화 시켰다. 개인주의는 조직의 이익보다는 개인적 사익을 더 중시하는 성향이고, 집단주의는 개인적 사익보다는 집단적 공익을 우선시하며, 개인적 사익과 집단적 공익이 상충될 경우에는 집단에 좋은 결과를 가져오는 쪽을 선택하여 실행하는 성향을 의미한다.

전통적으로 동양 문화권에서는 개인주의보다는 집단주의에 더 깊은 뿌리를 두고 있으며, 한국 사람을 대상으로 한 집단주의 연구는 한국인들은 대체로 집단주의적 성향이 강하다 (Hofstede, 1997; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)는 연구가 주를 이루고 있으나, 차재호·정지원(1993)의 연구에서는 한국인의 정서에는 일부 개인주의 성향도 있다고 하였다. 그것은 인간의 본성에는 이기심과 이타심이 상존하는 것이며, 사회문화적 환경요인이 이러한 인간본성을 개인주의나 집단주의로 흐르게 하는 것에서 원인을 찾을 수 있을 것이다. 조직의 문화가 바뀌는 것은 행위를 제한하는 금지법(예시; 부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률-김영란 법, 2016. 9. 28.)의 시행으로 한국의 경제·사회적 가치관이 일시에 흔들리며 혼란스럽게 바뀌는 경우를 제외하고는, 매우 점진적으로 긴 세월동안 아주 느리게 진행이 되는 것으로 생각할 수 있다. 이에 대하여 조영호·조윤형·안지혜(2002)는 일순간에 집단주의 문화가 개인주의 문화로 바뀌는 것은 아니며, 집단구성원들이 집단주의 성향과 개인주의 성향을 모두 수용하면서 점진적으로 하나의 통합된 문화적 특성을 형성하면서 아주 느리게 바뀌는 것으로 보았다.

2. 가치일치성

가치일치(Value Congruence)는 조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타내는 것(Jung et al. 2009)으로써, 조직구성원들과 조직문화 간의 가치일치는 구성원들의 조직몰입에 있어 긍정적인 관계를 가진다(Chatman, 1991). 내재적 가치는 조직구성원들의 동기부여에 중요한 메커니즘으로 작용할 수 있기 때문에 가치일치는 조직이 조직성과를 향상시키는데 중요한 역할을 할 것으로 추측된다. 조직의 가치와 유사한 가치를 가진 개인은 상호간 정보처리방법을 공유하면서 의사소통을 원활히 함으로써 개인의 성과향상에도 긍정적 영향을 끼친다(Meglino & Ravlin, 1998). 가치일치란 어떤 개인이 지각하는 가치와 그 조직이 추구하는 가치가 얼마나 밀접한지의 정도를 나타낸 것으로서 가치일치성이라고도 한다(Cazier & Louis, 2004). 조직에서 개인이 중요하다고 인식하는 가치와 다른 과업이 주어질 때, 내적 불만족 등의 부정적 감정을 경험하면서 특정한 환경이나 상황에서 부정적 태도와 행동을 보이는 것이다. 조직관리 차원에서 구성원의 선발과정과 조직사회화 과정에 많은 자원을 투입하여 조직의 가치와 개인가치가 조화될 수 있도록 노력을 기울이는 이유가 여기에 있다(Chatman, 1989). 조직의 가치는 두 가지 측면을 고려할 수 있는데 하나는 조직이 지향하는 가치와, 다른 하나는 조직구성원이 공유하는 가치이다. 첫째, 조직이 지향하는 가치는 조직경영진이 조직 내 구성원들에게 인식시키고 뿌리내리기를 바라는 미래지향적 가치를 말하며, 이를 의도된 가치(intended value)로도 표현한다. 둘째, 조직구성원이 공유하는 가치는 조직 내에 존재하는 가치(existing value)로서 조직문화와는 긴밀하게 연계되는 중요한 요소이다(Rousseau, 1995). 이러한 두 가지 차원의 가치는 조직혁신과정에서 변화가 요구될 때 서로 갈등관계가 될 수도 있다. 조직의 가치는 조직을 바람직한 방향으로 나아가게 하며 조직구성원들의 판단과 행동의 규범적 요소로 작용하게 된다.

가치일치를 다음과 같이 3가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 개인과 조직의 가치일치(Person-Organization Fit)이다. 개인이 지각하는 가치관이 있고 마찬가지로 조직도 조직이 필요로 하는 가치관이 존재하며 동일한 조직에서 함께 근무하는 구성원들도 서로 다른 가치관을 가지고 직무수행을 할 수 있으므로 이러한 가치가 항상 일치하지는 않는다. 따라서 개인과 조직은 그 가치관이 서로 일치하는지의 정도에 따라 조직에 대한 구성원의 태도와 행동이 달라지며, 그로 인하여 조직성과에 영향을 미치게 된다. 개인가치는 각 개인의 태도와 행동의 방향에 영향을 주는 나침판과 같은 역할을 한다. 개인과 조직은 상호작용을 하면서 서로 영향을 교환하게 되며 개인가치와 조직가치의 일치정도가 높을수록 조직은 지속가능성이 높아지고 조직구성원들은 상호관계를 통해서 직무만족도와 직무몰입이 높아진다. 이로써 조직의 공동목표달성을 위해 서로 협력적 노력을 기울이는 등 조직경영활동 전반에 걸쳐 광범위하게 영향을 준다(Hunt et al., 1989). 둘째, 개인과 팀의 가치일치(Person-Team Fit)이다. 이는 개인가치와 개인이 소속되어 있는 팀과의 가치일치정도를 말한다. 개인은 팀에 소속되므로 팀별 과업과 특성에 따라 팀 가치에 영향을 주기도

하고 또, 팀가치의 영향을 받기도 한다. 개인과 팀 가치가 일치할수록 팀의 성과향상에 긍정적 영향을 주고 조직전체의 변화를 이끌기도 한다. 조직전체의 관점에서 보면 팀은 조직의 하위조직으로서 조직 가치와는 상이한 가치를 가질 수 있으므로 팀 운영의 자율성을 해치지 않으면서도 조직 관리의 일관성이 유지되도록 하는 조직의 경영관리 활동이 필요하다. 셋째, 개인과 직무의 가치일치(Person-Job Fit)이다. 이는 개인가치와 개인이 수행하는 직무가치간의 일치정도를 나타내는 것(Edward, 1991)으로써, 개인의 과업수행능력과 직무가 요구하는 내용간의 일치정도 또는 개인의 희망과 직무속성간의 일치정도라고도 할 수 있다. 개인-직무간의 일치는 과업수행능력과 관련된 심리적·사회적 욕구충족과 직무요구에 따른 과업수행 행동사이를 중재하는 표준과 의사결정과정의 지침으로 작용하면서 직무수행의 지속성 증진에 긍정적인 영향을 준다. 개인이 자신의 직무일치성을 인식하는 것과 조직에서 필요로 하는 요구사항을 수행할 능력이 있는지와는 차이가 있을 수 있으므로 이를 일치시키는 노력이 필요하다.

조직의 가치에 대한 명확한 이해는 구성원들의 직무에 대한 적응력과 조직몰입 및 조직에 대한 만족수준을 제고시키는 것으로 나타났다(Meglino & Ravlin, 1998). 조직구성원들 간의 공유된 가치에 관해서는 많은 연구자들에 의해 조직에 대한 주요이슈로 연구된바 있으며 조직 내에서 개인과 조직의 가치일치성과 효과 간에 긍정적 유의미한 연관성이 있음을 입증한 바 있다. 박지환(2002)은 개인과 조직가치가 유사할 경우 구성원들의 개별적인 자기 계발에 도움을 주는 것은 물론, 개인의 성과 창출에도 긍정적 영향력이 있음을 제시한바있다. 선행연구에서 살펴본 것처럼 CEO의 가치관은 조직 내 구성원들에게 가치일치에 대한 동기로 작용하게 될 것이고 아울러 CEO-구성원 간의 가치일치는 조직구성원들의 조직몰입을 돕고 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다.

3. 조직 수명주기 이론

조직수명주기이론(Organizational Life-cycle Theory)은 조직이 성장하고 변화하는 것을 알게 해 주는데 유용한 이론이다(Kimberly & Miles, 1980). 연구자의 견해에 따라 조금씩 다른 용어를 사용하여 표현하고는 있지만 본 이론의 핵심은, 조직의 생명주기를 명확히 수치화할 수는 없을지라도 조직은 시간이 지남에 따라 설립 및 생존기에서 초기성장기를 거쳐 도약성장기로 이동하고, 도약성장기를 지나면 다시 성숙기를 맞이하며, 성숙기를 지나면 쇠퇴기로 접어들어 결국 소멸한다는 것이다. 이는 마치 인간의 성장주기와의 비견될 수 있다. 사람들의 수명도 문명이 될 발달되었던 시기에는 각종 질병에 대한 대처능력이 떨어져 수명이 짧았으나, 현대인들은 태어나면서부터 각종 질환에 미리 대비하고 성장을 해가면서도 질병을 예방하거나 치료하기 위한 의약적 처방을 받음으로써 평균수명이 획기적으로 늘어났다. 조직도 마찬가지로 오랫동안 생존하려면 조직수명주기 단계에 따라 조직에게 주어지는 독특한 도전과제에 적극적으로 대처해야 한다. 가령 CEO의 리더십도 기업 설립 후 초기성장기에는 창업자-CEO를 중심으로 한, 강력한 카리스마적 리더십으로 사업기회의 포착과 실행에 발 빠르게 대처해야 되나, 초기성장기를 지나면서부터 점차 권한위임(empowerment)을 강화하는 등, 지원적 리더십을 발휘함으로써 구성원들이 자기효능감을 높여

나가도록 돕는 상황적합적 리더십이 요구된다.

조직은 조직수명주기 4단계(Quinn & Kim, 1983)를 거치면서 서서히 발전함에 따라 조직구조와 통제시스템, 혁신의 주체 및 조직의 전략목표에서 변화가 나타난다. 각 단계별 조직 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫 번째는 창업 단계로서, 기업이 설립되면 시장에서 살아남기 위해 혁신적 제품개발과 개발된 제품의 판로개척에 온 힘을 기울인다. 최고경영자에 의해 모든 경영활동과 통제가 이루어지고, 조직은 소규모로서 비공식적 구조이며 비관료적이다. 두 번째는 집단공동체 단계로서, 이 시기는 조직의 청년기로 볼 수 있고 조직은 빠르게 성장하고 구성원들은 성장의 결실을 기대하면서 의욕적으로 직무에 전념한다. 몇 가지 절차가 문제가 되기는 하지만 대체로 조직 내에서 탄력적으로 흡수하게 되므로 조직구조는 여전히 비공식적이다. 리더는 강한 카리스마적 리더십이 필요하며 조직원에게 비전과 전략방향의 제시가 필요하다. 이 단계에서 주된 전략목표는 지속적인 성장이다. 세 번째는 공식화 단계이며, 이 시기는 성숙기로써 조직의 중년기에 해당하고 조직문화는 점차 관료주의적 문화로 바뀌기 시작한다. 업무는 세분화되어 추진절차를 공식화하게 되며 중간관리자를 비롯한 계층조직이 출현하고 부서별 업무분담이 명확하게 이루어진다. 제품 라인에 부가가치를 더하기 위해 보완 제품을 개발이 필요하므로 독립적인 연구개발 전담부서를 설치하여 혁신을 시도한다. 이 시기의 주된 전략목표는 내부프로세스의 안정화와 시장 확대에 초점을 맞춘다. 또한 성문화된 공식적 통제시스템을 갖추게 되며 최고경영자는 공식화된 부서장에게 상당한 권한을 위임하여야한다. 마지막으로 네 번째는 정교화 단계로서, 이 시기는 조직의 쇠퇴기로 볼 수 있다. 이 단계에 도달하게 되면 조직은 과대한 통제시스템이나 규칙과 절차가 빠른 의사결정을 저해하는 요소로 작용한다. 경영자는 조직의 관료화가 더 심해지는 것을 막기 위해 조직 내에 프로젝트팀을 만들어 대응한다. 최고경영자의 관심은 조직의 지위와 명성을 더욱 높이는 것에 모아진다. 이 단계에서 새로운 혁신을 이루지 못하면 조직은 서서히 쇠퇴하거나 몰락할 우려가 있다. 그러므로 경영진은 관료제를 견제하고 절차를 간소화하려는 노력과 함께 조직 재구성 차원에서 혁신드라이브를 걸어야하는 시기이다.

4. CEO의 가치관과 조직성과

혁신성은, 가치 변화 즉 새로운 것과 다른 것에 대한 개인의 성향으로 정의할 수 있으며(Hambrick & Brandon, 1988), 조직에서 혁신성이란 조직목표 달성에 필요한 새로운 아이디어나 가치, 기준, 방법, 절차, 등과 같은 창의적인 인간행동(김장기·신윤창, 2009)으로 볼 수 있다. 이러한 가치를 갖는 관리자들은 혁신을 위한 높은 열정을 가지고 있고 경영 의사결정에 창의적인 경향이 있다는 것을 제안한바있다(Ford & Gioia, 2000). 기업가들은 제품과 서비스의 혁신과 결합을 통해서 ‘창조적인 파괴’의 대리인이다(Schumpeter, 1934). 따라서 창업자는 초기 조직 설계자로서 혁신성을 중요하게 생각해야만 한다. 창업자에게 혁신성의 가치는 그들이 CEO의 역할을 수행하면서 회사에 계속해서 유익한 영향을 줄 것이다. 다시 말해서 회사 리더의 개인 가치에 의해서 전략적 선택이 이루어진다는 일치성 연구자들의 주장에 근거해서 높은 수준의 혁신성의 가치를 가진 CEO는 경쟁사의 제품과 차별화하고 시장을 혁신적으로 확대하거나 변형시키기 위한 전략을

만드는 경향이 있다(Finkelstein & Hambrick, 1996).

개인주의는 조직의 이익보다는 개인적 사익을 더 중시하는 성향으로 정의하는 반면에, 집단주의는 개인적 사익보다는 집단적 공익을 우선시하며, 개인적 사익과 집단적 공익이 상충될 경우에는 집단에게 보다 더 좋은 결과를 가져오는 쪽을 선택하여 실행하는 성향을 의미한다(Triandis, 1990; Wagner, 1995). 또한, 집단주의적인 CEO는 그들의 직원들에게 협력과 나눔을 강조한다는 것이 밝혀졌다(Simsek et al., 2005). 그것은 높은 수준의 집단주의를 가진 CEO는 심의위원회 대책위원회 등과 같은 조정장치를 매우 많이 사용하고 공동의사결정을 포함한 통합적 조직구조를 가지고 회사를 운영할 가능성이 높다는 것이다(Miller & Friesen, 1984). 그러한 조직구조는 회사의 의사결정의 질과 선택된 전략의 실행을 개선시킬 수 있기 때문에 회사의 성과에 영향을 줄 것이다.

이러한 논의를 근거로 다음과 같이 CEO의 가치관이 회사성과에 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하였다.

[가설 1] CEO의 가치관은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[가설1-1] CEO의 혁신성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설1-2] CEO의 집단주의는 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 수명주기의 조절효과

조직 수명주기이론에서 살펴보았듯이, 조직이 성장과 발전을 지속하려면 각 성장단계 별로 기회요인과 위협요인이 무엇인지를 찾아내어 이에 대처하는 전략과 도전과제를 개발하여야한다. 특히 창업초기에는, 혁신적 가치관이 중요한 시기로서 불확실한 외부환경으로부터 많은 위협과 도전에 직면할 수 있으므로 기회요인을 활용하는데 있어서 최고경영자의 통제 하에 빠르게 반응을 해야만 한다(Choi & Shepherd, 2004). 그러나 연수가 오래된 기업은 이미 성장기를 지나 성숙기를 맞이하면서 전략의 초점이 혁신성의 가치보다는 안정성에 맞추어 지므로, 조직구성원에게는 함께 문제를 풀어가는 협동과 팀워크의 가치관이 중시된다. 또한, 이 시기는 외부적 경쟁 환경이 매우 위협적이지도 않고 자원의 확보도 제한적이지 않으므로, 기업의 전략도 회사의 시장 위치를 안정화하고 조직 구조와 기존 시스템의 부적합성을 수정하는 것으로 바뀐다. 위에서 언급된 것을 고려할 때 CEO의 혁신성의 효과는 연수가 더 작은 회사에서 더 이로운 효과를 내는 방식으로 기업연수가 기업성과를 조절할 것이라고 가정한다.

한편, 집단주의 가치가 주는 영향력에 관해서도 비슷한 추론을 할 수 있다. 성공적 성과를 이룩한 CEO들의 특성을 관찰하다보면, 회사가 직면하는 위기의 상황에서 빠른 판단을 내려야 할 때 과거의 경험을 기저로 하는 CEO의 직관력이 매우 유효하게 작용하였음을 발견할 수 있다. 그러나 집단주의적 가치관을 갖는 CEO는 의사결정을 할 때 심의위원회나 대책위원회와 같은 사내 의견조율장치를 거치는 과정에서 의사결정이 매우 천천히 진행될 가능성이 높다. 위와 같은 연구에서 보여주듯이, 신생기업은 기회가 무엇인지를 이해하고 기회를 활용하는데 있어서 빠르게 반응

을 해야만 한다. 그러나 집단주의적 가치관을 가진 CEO는 이러한 사업기회를 판단하는데 있어서 대책위원회와 같은 조정 기구를 거치는 과정에서 개인적 견해차 때문에 빠른 시간 안에 만장일치를 얻어내는 것이 매우 어려울 수 있다(Baron, 2006; Keh, Foo, & Lim, 2002). 사업기회를 인지하는 것과 그 이후의 기회활용은 기업연수가 적은 창업초기의 기업들에게는 지배적인 문제가 된다는 것(Baron & Markman, 2005)을 고려하면서, 집단주의 가치가 기업성과에 주는 영향력을 기업연수가 조절할 것이라는 추론을 하였다.

[가설 2] 기업연수는 CEO의 가치관과 기업성과와의 관계를 조절할 것이다.

[가설2-1] 기업연수는 CEO의 혁신성과 기업성과와의 관계를 조절 할 것이며,
기업연수가 낮을수록 CEO의 혁신성이 기업성과에 미치는 영향은 클 것이다.

[가설2-2] 기업연수는 CEO의 집단주의와 기업성과와의 관계를 조절 할 것이며,
기업연수가 높을수록 CEO의 집단주의가 기업성과에 미치는 영향은 클 것이다.

6. 가치일치성의 매개효과

CEO의 두 가지 가치관인 혁신성과 집단주의 성향이 종업원의 가치일치성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측은 할 수 있겠으나 이에 대한 실증적 선행연구는 찾아보기 어렵다. 가치일치성의 매개효과와 관련된 유사한 선행연구들을 살펴보면, 한상숙·김남은(2012)의 연구에서는 간호현장에서 리더십이 효과만족도에 주는 직접적인 영향은 없었으나 가치일치가 매개변수로 작용하면서 이들 성과에 긍정적 효과를 보였다. 이진규·박지환(2002)의 리더십과 성과와의 관계에 대한 연구에서는 부하에게 인지된 상사의 리더십이 성과에 직접적으로 영향을 주지는 않았으나 리더와의 신뢰 및 가치일치를 통해서 성과에 영향을 주는 것을 확인하였다.

이에 따라서 CEO의 가치관이 다음과 같이 구성원들의 가치에도 영향을 미칠 것이라는 추론을 해 볼 수 있다. 먼저, CEO의 혁신성은 조직 내 구성원들의 창의성과 개방성 및 혁신적인 분위기를 중시하게 되므로 이러한 가치성향이 종업원들에는 심리적 임파워먼트로 인식되면서 가치일치성을 높이는 효과가 있을 것이다. 또한, CEO의 집단주의는 개인적 사익보다는 집단적 공익을 우선시하며 개인적 사익과 집단적 공익이 상충될 경우에는 집단에 좋은 결과를 가져오는 쪽을 선택하여 실행하는 성향이 있음으로서 구성원들에게 가치일치성을 높이는 효과가 있을 것이라 예상할 수 있다.

이러한 논리를 근거로, CEO의 혁신성과 집단주의성향은 종업원의 가치일치성에 영향을 줄 것이라는 추정을 하였다.

[가설 3] CEO의 가치는 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설3-1] CEO의 혁신성은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설3-2] CEO의 집단주의는 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일치성의 일반적 개념화에서 중요한 것은 권위와 책임이 있는 사람들의 가치체계가 그 조직의 구조와 전략에 영향을 미친다는 것이다(Nightingale & Toulouse, 1977). 다시 말하면, 조직의 주요 리더들은 그들의 개인적 가치와 일치하는 방법으로 그 회사를 조직화하고 전략적 선택을 한다는 것이다. 조직구조와 전략의 선택은 회사의 성장과 발전방향에 중요한 역할을 한다. 일치성에 관한 질적 연구에서는 창업자의 야망과 비전이 새로운 조직이 나아갈 방향설정에 강한 영향력을 갖는다는 것을 발견하였다(Kimberly, 1979).

가치일치는 조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타내는 것이며(Jung, et al., 2009), 가치일치성은 리더와의 관계에 대해 리더와 부하가 가지고 있는 가치나 정체성 간의 일치되는 정도라고 정의할 수 있다(Posner & Schmidt, 1993). 조직의 가치가 개인의 가치관과 비슷하면 조직 내 구성원들은 서로 간 명확한 역할을 기대할 수 있고 조직 내 갈등은 줄어들 것이며 구성원들은 자신의 역할에 자신감과 만족감을 느끼면서 조직에 몰입할 수 있게 된다(Slusher, Helmic, & Metzen, 1983). 위에서 살펴본 논리를 근거로 CEO의 가치관과 구성원들의 가치일치성이 높으면 기업성도가 좋아질 것이고, 기업성도가 좋은 이유는 가치일치성 때문이라고 추론할 수 있다. 이러한 논리에 따르면서, 가치일치성은 CEO의 가치관과 기업성도를 매개할 것이라는 가정을 하였다.

[가설 4] 가치일치성은 CEO의 가치관과 기업성도와의 관계를 매개할 것이다.

[가설4-1] 가치일치성은 CEO의 혁신성과 기업성도와의 관계를 매개할 것이다.

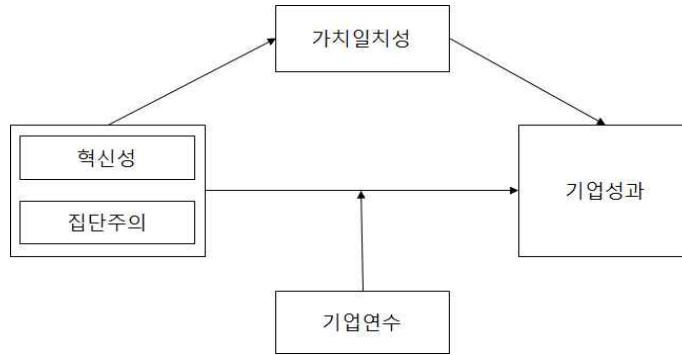
[가설4-2] 가치일치성은 CEO의 집단주의와 기업성도와의 관계를 매개할 것이다.

III. 실증분석

1. 연구모형

본 연구는 CEO의 가치관(혁신성과 집단주의)과 기업성도의 관계에서 기업연수의 조절효과 및 가치일치성의 매개효과를 규명하고자하였다. 연구 모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 데이터 수집과 표본

본 연구를 위한 데이터는 설문지를 통한 변수 측정방법을 사용하였으며, 대전·세종·충남 소재 중소기업 중에서 현재의 CEO가 회사의 창업자임을 확인한 기업을 대상으로 하여 총 316부를 배포하였으나, 미 회수분과 일부문항 미기재, 전체문항에 동일번호 표시 등 불성실 응답을 제외하고 총 306부의 설문지를 분석하여 데이터로 사용하였다.

<표 1> 표본의 특성

분류	구분	빈도	퍼센트	분류	구분	빈도	퍼센트
기업연수	2년 이내	16	5.2	종업원수	5명 이내	40	13.0
	2- 5년	48	15.3		6-10명	16	4.9
	6년-10년미만	70	22.8		11-20명	62	20.5
	11-15년	82	27.0		21-50명	58	18.9
	16년 이상	90	29.6		51명이상	130	42.7
	전체	306	100.0		전체	306	100.0
매출규모	5억원 이내	54	17.6				
	6억-10억	26	8.1				
	11억~30억	64	21.2				
	31억~100억	34	11.1				
	101억 이상	128	42.0				
	전체	306	100.0				

3. 변수의 조작적 정의

3.1. CEO의 가치관

혁신성은 김장기·신윤창(2009)의 정의를 수용하여 조직목표 달성에 필요한 새로운 아이디어나 가치, 기준, 방법, 절차, 등과 같은 창의적인 인간행동으로 정의하였다. 설문문항은 “우리회사의

CEO는 새로운 사업에 진출하기 위한 기술과 능력의 축적을 강조한다.” 등 10개 문항을 사용하여 “전혀 그렇지 않다” 1점에서 “매우 그렇다”의 Likert 5점 척도로 측정하였다. 집단주의는 개인적 사익보다는 집단적 공익을 우선시하며, 개인적 사익과 집단적 공익이 상충될 경우에는 집단에 좋은 결과를 가져오는 쪽을 선택하여 실행하는 성향을 의미한다(Triandis, 1990; Wagner, 1995). “우리 회사의 CEO는 기여도에 관계없이 보너스를 동등하게 나누는 것에 동의한다.” 등 10개 문항을 사용하여 “전혀 그렇지 않다” 1점에서 “매우 그렇다”의 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.2. 기업 연수

기업 연수(회사가 법적으로 설립된 이후의 연수)를 일반적 개념을 적용하여 측정하였다.

3.3. 가치일치

가치일치는 조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타낸다(Jung, et al. 2009). 설문문항은 “나의 가치관은 회사의 가치관과 일치한다.” 등 6개 문항으로 구성하고 Likert 5점 척도를 사용하여 “전혀 그렇지 않다” 1점에서 “매우 그렇다” 5점으로 측정하였다.

3.4. 기업성과

기업성과의 수익성과 성장성에 관하여 다른 주요 경쟁업체들과 비교하도록 요청하였고, 그 평가 기준에는 매출액 증가, 시장 점유율 증가로 구성하였다. 객관적 재정 데이터를 사용할 수 없기 때문에 회사 성과에 관한 회계담당자들의 자기보고 평가방법을 사용했다(중소기업이 자기회사의 회계 데이터를 문서화해서 노출하는 것을 꺼려하기 때문임). 기업의 회계담당자들은 일반적으로 그들의 회사 재정 성과와 관련해서 매우 잘 알고 있으며, 회계데이터를 직접 계산하여 산출도 하고 작성한 데이터의 정보를 회사 내·외부에 제공하는 일을 하고 있으므로 경영성과의 객관적인 자료로 간주하였다.

4. 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 척도는 신뢰성 분석에서 Cronbach's alpha 계수를 사용하였으며, 타당성 검증을 위해서 요인분석을 하였다. 신뢰성 분석에서 Cronbach's alpha 계수가 0.6이상이면 문제가 없는 것으로 보며, 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상을 보이면 문제가 없다. 요인적재량이 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주할 수 있고, 요인적재량이 0.5가 넘으면 매우 중요한 변수로써 인식할 수 있다(채서일, 2011). 독립변수인 가치관과 조절변수인 기업연수를 동시투입하고 종

속변수인 기업성과를 동시 투입하여 각각 분석을 실시하였다.

본 연구에서의 요인 적재치 기준은 0.5 이상을 포함시키고 0.5 미만을 제거하였다. 요인분석 결과 아이겐 값과 누적분산비율이 모두 기준치 이상을 보임으로써 전체 변수가 판별타당성을 확보하였다. 신뢰성 및 타당성 검증 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 주요변수에 대한 신뢰성 및 타당도 분석

측정항목	성 분			
	기업 성과	가치 일치	혁신성	집단 주의
COL6 우리회사의 CEO는 가능하다면 다른 사람과 보조를 맞추며 함께 작업하길 원한다.	.123	.119	.149	.806
COL7 우리회사의 CEO는 집단과 개인이 조화를 이루는 것을 매우 중요하게 생각한다.	.133	.137	.155	.830
COL9 우리회사의 CEO는 개인만 좋은 것 보다는 동료들이 함께 만족할 수 있도록 신경을 쓴다.	.102	.267	.189	.721
COL10 우리회사의 CEO는 자신만의 생각보다는 주위사람들의 의견을 들어서 일하려 노력한다.	-.011	.276	.279	.671
INNO6 변화와 혁신을 중시	.234	.301	.534	.231
INNO7 신기술개발을 위한 R&D팀을 별도로 운영	.116	.051	.714	.129
INNO8 새로운 거래선 발굴을 위한 마케팅활동 활발	.070	.131	.827	.133
INNO9 새로운 경영기법 도입에 많은 노력	.137	.298	.715	.247
INNO10 제품의 품질개선 활동을 적극 장려	.130	.308	.663	.264
CONG1 나의 가치관은 회사의 가치관과 일치	.145	.761	.209	.160
CONG2 나의 가치관은 직장동료들의 가치관과 일치	.238	.528	.101	.228
CONG3 회사가 중시하는 가치는 나의 가치관을 반영	.124	.788	.191	.207
CONG4 회사가 중시하는 가치관이 바람직하다고 생각	.084	.725	.110	.229
CONG5 가치관이 달랐다면 회사에 들어오지 않았음	.144	.680	.157	.073
CONG6 회사를 선택한 이유는 회사가가치관 때문	.101	.744	.096	.053
PERF1 매출액 증가	.716	.185	.072	.160
PERF2 신상품 시장점유율	.622	.134	.248	.202
PERF3 회사 종업원 수 매년 증가	.503	.018	.467	-.005
PERF4 회사의 지적재산권 보유수	.740	.306	-.052	-.038
PERF5 자기자본이익률	.830	.126	.042	.053
PERF6 총자산이익률	.865	.053	.150	.080
PERF7 매출액 영업이익률	.788	.086	.213	.058
Eigen Value	7.627	2.744	1.807	1.399
% 분산	34.667	12.473	8.215	6.359
% 누적	34.667	47.140	55.355	61.714
신뢰도(α)	.875	.848	.831	.834

5. 상관관계 분석

연구에 사용된 변수는 변수 간 연관성이 있어야 함으로 피어슨(Pearson) 상관관계를 분석하였다. <표3>에서 나타난 것처럼 변수 간에 유의한 상관관계를 확인할 수 있었다. 독립변수인 가치

성향(집단주의와 혁신성)과 종속변수인 기업성과는 유의한 상관관계가, 또한 매개변수인 가치일치와도 상관관계를 확인할 수 있었다.

<표 3> 변수간의 상관관계

	혁신성	집단주의	가치일치	기업성과
혁신성	1			
집단주의	.528**	1		
가치일치	.509**	.443**	1	
기업성과	.478**	.295**	.393**	1
기업년수	.032	.007	.022	.118*

* $p < .05$, ** $p < .01$

5.1. 가설 1 검증

[가설 1]은 CEO의 가치성향이 조직성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정이다. <표 4>에서 보는 바와 같이 혁신성은 기업성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 집단주의는 조직성과에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않았다. 따라서 CEO의 혁신성향이 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 [가설1-1]은 채택되었고, CEO의 집단주의성향이 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 [가설1-2]은 기각되었다.

<표 4> CEO의 성향이 기업성과에 미치는 영향

	종속변수: 기업성과				t	유의수준
	B	표준 오차	B	표준 오차		
(상수)	2.796	.102	1.196	.215	5.570	.000
매출액	.050	.034	.038	.030	1.261	.208
종업원수	.035	.037	.032	.033	.981	.327
혁신성			.407	.057	7.196	.000
집단주의			.083	.065	1.271	.205
R ²	.035		.254			
수정된R ²	.029		.244			
△R ²			.215			
F값	5.505		25.623			
F값 변화량			20.118***			

** $p < .01$, *** $p < .001$

5.2 가설 2의 검증

[가설 2]는 CEO의 가치성향과 기업성과와의 관계를 기업의 연수가 조절할 것이라는 가설이다. <표 5>의 4단계 모형은 CEO의 가치성향과 기업성과의 관계에서 기업연수가 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 가치성향과 기업연수를 곱한 상호작용 항을 투입하였다. 4단계 모형의 수정된 R^2 값이 .242로 3단계 모형에 비해 설명력이 오히려 감소하였다. 또한 혁신성과 기업연수간의 상호작용 항은 유의하지 않게 나타났고 집단주의와 기업연수간의 상호작용 항 역시 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 [가설 2]는 기각되었다.

<표 5> 기업성과에 대한 CEO의 집단주의 및 혁신성향과 기업연수의 상호작용

		기업성과				t	VIF
		1단계	2단계	3단계	4단계		
통제변수	(상수)	2.796	1.196	1.150	1.474	1.983	
	매출규모	.050	.038	.033	.036	1.146	2.285
	종업원수	.035	.032	.028	.019	.564	2.249
독립변수	혁신성(a)		.407***	.408***	.189	.976	1.483
	집단주의(b)		.083	.081	.215	.970	1.429
조절변수	기업연수(c)			.022	-.059	-.308	1.273
상호작용항	(a*c)				.060	1.185	1.266
	(b*c)				-.037	-.640	1.226
R^2		.035	.254	.255	.259		
수정된 R^2		.029	.244	.243	.242		
ΔR^2			.215	-.001	-.001		
F값		5.505	25.623	20.590	14.881		

** p<.01, *** p<.001

5.3 가설 3과 가설4의 검증

[가설 3]은 CEO의 가치성향이 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. <표 6>의 모델2에서 보는 것과 같이 혁신성과 집단주의 모두 가치일치성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 3]은 지지되었다.

CEO의 가치성향이 기업성과에 미치는 영향에서 가치일치성의 매개효과를 검증하기 위해 <표 6>과 같이 위계적 회귀분석을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차에 따르면, (1) 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하고, (2) 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의하며, (3) 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하며, (4) 매개변수를 통제하였을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 사라지거나 약해져야 한다. <표 6>의 모델4에서와 같

이 혁신성은 종속변수인 기업성과에 유의하였으며($B=.369, p<.001$), 모델2에서와 같이 혁신성이 가치일치성에 미치는 주 효과가 유의하였고($B=.447, p<.001$), 모델5와 같이 가치일치가 종속변수인 기업성과에 미치는 주 효과가 유의하였다($B=.231, p<0.01$). 모델5를 보면, 매개변수인 가치일치를 통제하였을 때 기업성과에 대한 혁신성의 효과는 모델4에 비해 감소하여 가치일치의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 4-1]은 채택되었다. 그러나 가치일치가 CEO의 집단주의와 기업성과간의 관계를 매개할 것이라는 [가설 4-2]은 기각되었다. Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차 1단계에서 집단주의는 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않았기 때문에 다음의 절차를 진행하지 않았다. 따라서 [가설 4]는 부분 채택되었다.

<표 6> 가치일치의 매개효과

변수	매개변수 가치일치		종속변수 기업성과		
1단계 :통제변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
매출규모	.018	.001	.067	.056	.056
종업원수	-.081	-.077	-.003	-.007	.011
2단계 :독립변수					
혁신성		.447***		.369***	.265***
집단주의		.283***		.053	-.013
3단계 :매개변수					
가치일치					.231***
F	2.713	35.882	2.944	13.034	13.587
R ²	.018	.323	.019	.148	.185
수정된 R ²	.011	.314	.013	.136	.171
△R ²		.303		.123	.035

*** $p<.001$

IV. 결론

1. 연구결과 요약

CEO의 영향력에 관한 연구에서 기업의 조직구조와 전략에 관해서는 입증되었다고 할지라도, 기업 성과에 관해서는 실증적 연구가 이루어지지 않았다. 더욱이 기업이 가치관의 잠재적인 효과를 연구한 예는 찾아보기 어렵다. 본 연구의 주요 목표는 CEO의 가치관이 기업성과에 미치는 잠재적인 영향력을 실증적으로 입증하는 것이었다. 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CEO의 혁신성은 기업성과에 유의한 영향을 주었으나, 집단주의는 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았다. 혁신성에 관한 최수만(2015)의 연구에서는 최고경영자의 혁신성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증한 바 있다. 선행연구와 동일하게 본 연구에서도 CEO의 혁신성향이 기업성과에 유의한 영향을 주는 것을 입증하였다. CEO의 집단주의가 기업성과에 주는 영

향에 대한 선행연구사례는 찾아볼 수가 없으나, 김재훈(2014)의 연구를 보면, 신입사원의 집단주의 성향이 강할수록 직무성과와 조직시민행동이 높게 나타났다. 그러나 본 연구에서는 CEO의 집단주의성향은 기업성과(매출액증대 등)에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았다. 이는 연구표본의 선정에서 다음과 같은 오류가 있을 수 있음을 추론한다. 본 연구에서의 연구표본은 대전·세종·충남 소재 중소기업을 대상으로 하였지만 설문지의 배포과정에서, 주로 대전지역(대덕테크노밸리) 소재기업을 대상으로 하였던바, 대덕테크노밸리 지역의 기업특성상 하이테크 기술기업이 주종을 이루는 관계로 이 지역은 신생기업이 많고 CEO의 연령대는 낮으며 기업규모는 작으면서 혁신성은 강한 반면, 상대적으로 집단주의 성향은 약할 것으로 추측할 수 있다. 이러한 이유로 본 연구에서 밝혀보고자 했던 집단주의 성향이 기업성과에 주는 영향력이 통계적으로 유의미하지 않았을 것으로 추측된다. 향후 연구에서는 데이터 표본을 어느 지역에 국한하지 말고 전국단위의 상장기업을 대상으로 확대함으로써 이러한 문제를 사전 방지하는 노력이 필요할 것이다.

둘째, 조직수명주기이론에 의한 상황적 관점에서 CEO의 혁신성과 집단주의의 효과는 기업연수에 의해 영향을 받지 않았다. 기업연수가 적은 신생기업은 기회가 무엇인지를 이해하고 활용하는데 있어서 빠르게 반응을 해야만 한다(Choi & Shepherd, 2004). 그러나 집단주의 성향을 가진 CEO는 이러한 사업기회를 판단하는데 있어서 심의위원회 등의 조정장치를 거치면서 빠른 시간 안에 결론을 얻어내는 것이 매우 어려울 수 있다(Baron, 2006; Keh, Foo, & Lim, 2002)는 점을 고려하면서, CEO의 집단주의성향이 기업성과에 주는 영향력을 기업연수가 조절할 것이라는 추측을 하였다. 또한, 혁신성의 가치가 주는 영향력은 연수가 적은 회사에는 도움이 될 수 있지만 연수가 더 오래된 회사의 성과에는 방해가 될 수 있다는 주장(Ciavarella, et al., 2004)을 근거로, CEO의 혁신성의 효과는 연수가 더 적은 회사에서 더 이로운 효과를 내는 방식으로 기업연수가 기업성과를 조절할 것이라고 가정을 하였다. 그러나 본 연구에서 실증분석을 하여본바, CEO의 집단주의와 혁신성의 효과는 기업연수에 의해 영향을 받지 않았다.

셋째, 가치일치성은 CEO의 혁신성과 기업성과를 매개하면서 가치일치성이 높은 기업이 기업성과도 좋게 나타났음을 입증하였다. Meglino & Ravlin(1998)의 연구에서는 개인과 조직의 가치가 유사할 경우 조직구성원들은 서로 간에 정보처리방식을 공유하면서 구성원 상호간 보다 적극적이고 원활한 의사소통을 육성한다 하였고, 박지환(2002)은 개인과 조직가치가 유사할 경우 구성원들의 개별적인 자기 계발에 도움을 주는 것은 물론 개인의 성과 창출에도 긍정적 영향력이 있음을 제시한바있다. 본 연구에서도 선행연구에서와 같이 동일한 결과를 얻었다. 이러한 결과는 기업의 성과향상을 위해서 종업원들의 가치일치성을 높이는 노력이 중요하다는 함의가 있다. 한편, CEO의 집단주의성향이 기업성과에 주는 영향력을 가치일치성이 매개할 것이라는 가설은 기각되었다. 이는 앞서 제시한 집단주의 성향이 기업성과에 주는 영향력의 기각사유와 동일함으로, 향후 연구에서는 데이터의 보편적 변별력을 높이는 시도가 필요하다.

2. 연구의 시사점

본 연구결과의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 일치성 이론에서 주장하는 ‘회사 리더의 가

치가 조직에 매우 중요한 의미를 가질 것'이라는 이론을 실증적으로 입증하였다는 것이다. 또한, CEO의 집단주의와 혁신성이 기업의 재무적 성과에 어떠한 영향력이 있는지에 대한 기존의 연구 사례를 찾아보기 힘든 현실에서 이에 대한 이론적 발전에 도움을 주었다.

둘째, 본 연구의 결과에서 CEO의 혁신성이 기업성과에 유의한 영향을 주었고, 가치일치성이 혁신성과 기업성과를 매개하면서 일치감이 높은 기업이 성과도 좋게 나타났음을 실증적으로 입증하였다. 이는 향후 CEO의 가치관과 기업성과 간의 연구에 새로운 방향을 제시할 수 있을 것이며, 기업가들의 개인가치성향이 가지는 효과를 이해하는데 있어서 새로운 통찰력을 줄 수 있을 것이다.

본 연구결과의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과는 CEO의 가치관 중 혁신성의 가치는 회사성과에 유의미한 영향력이 있음을 보여주었다. 기업가의 창업동기부여에 관해서 연구했던 과거의 연구를 보면, 독립과 자율성(Brandstaetter, 1997; Johnson, 1990)과 창조적 파괴(Rauch & Frese, 2000)를 추구하기 위해 자신의 사업을 시작하였고 안정적 수입이 보장되는 임금 근로채용(wage employment) 으로부터 회피하였다는 것을 발견할 수 있다. 이는 사업 창업자들이 일반집단보다 높은 수준의 혁신성을 소유할 수 있다는 것을 시사한다. 그럼에도 불구하고 혁신성이 낮은 가치관을 가진 CEO가 있다면 이를 높이기 위한 노력이 필요할 것이다. 아니면 그에 적합한 가치를 가지고 있는 전문 경영자를 고용할 필요가 있다. 대부분의 창업자-CEO는 자기 회사에 강한 감정적 애착을 가지고 있다는 점을 고려할 때, 전문 경영자를 채용하여 회사경영권을 넘긴다는 것은 매우 어려운 일이겠지만 회사가 지속적 성장을 위해서는 꼭 필요한 경영행위임을 인지해야 한다. 본 연구결과는 역설적으로 CEO가 본인의 가치관을 기업이 처한 상황에 맞게 조절할 수 있는 역량을 키워서 회사를 경영한다면 회사의 재무적 발전에 더 크게 기여할 수 있을 것임을 시사한다.

둘째, 본 연구에서 가치일치성은 CEO의 혁신적 가치관과 기업성과를 매개하면서, 가치일치성이 높은 기업이 기업성과가 좋다는 것을 입증하였다. 이는 기업에서 종업원들의 가치일치성을 높이는 노력이 중요하다는 것을 말해 준다. 기업에서 가치일치성을 높이는 실무적 방안으로는 우선 신입사원을 선발할 때부터 조직의 가치에 잘 맞는 인재를 채용하는 것이며, 이는 기업의 성과향상 뿐만 아니라 종업원이직률을 낮추는 효과로도 작용할 수 있다. 이를 위해서는 먼저 회사의 비전체계를 세우면서 조직이 추구하는 가치관과 인재상을 명확히 한 후에, 입사 지원자에게 사전에 충분히 알려주는 노력이 필요하다. 조직의 가치와 개인가치가 얼마나 잘 맞는지(Person-Organization Fit)를 사전에 검증할 수 있도록 입사 전 적성검사 때 가치일치 항목을 추가한다거나, 면접 전형에서 가치일치성을 검증하는 등 신입사원 선발 방법을 개선함으로써 신입사원의 중도퇴사에 따른 손실을 줄일 수 있을 것이다. 또한, 종업원에 대한 조직사회화 과정에서 가치일치성을 높이는 노력을 지속적으로 전개함이 요구된다할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 객관성을 담보하기 위해서 측정오차를 줄이려고 많은 노력을 하였으나 연구방법론 측면에서 다음과 같은 연구의 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구의 데이터분석이 성격상 횡단분석

이였다는 점이다. 향후 연구는 종단분석을 통하여 CEO의 개인 가치의 영향력이 같은 조직에서 시간이 지남에 따라 어떻게 변화하는지를 측정하는 것이 더 많은 객관적 정보를 얻을 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 사용한 표본은 중소기업이었다. 연구표본을 대기업에도 적용하여 본 연구 결과가 대기업에서도 동일하게 관찰되는지 여부를 확인해볼 필요가 있다. 중소기업은 대기업과 비교해서 관리수준이 낮고 외부로부터 오는 영향도 대기업보다는 덜 받으면서 정부로부터 일정수준의 지원혜택을 받고 있으므로 대기업에서는 다르게 나탈 수도 있다. 셋째, 회사 성과에 관한 평가기준은 성격상 주관적(회계담당자 보고에 기초)이고 표본의 수가 제한적이었다. 비록 회사성과에 대한 자기보고 측정 기준이 긍정적으로 유의미하다고 할지라도 회사성과의 객관적인 측정지표와 다를 수 있는 가능성을 배제 할 수는 없다.

향후 연구에서는 회사성과에 관한 더 객관적인 데이터를 사용하고 표본의 수와 측정범위를 확장하여 본 연구를 보강하고 연구결과를 발전시키는 노력이 필요할 것이다. 또한 회사 리더의 영향력에 관한 다른 가치관을 연구하는 것으로서 Hambrick & Brandon (1988)의 모형에서 설명한 물질만능주의, 파워(power) 등에 대한 영향력 연구도 새로운 주제가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김장기·신윤창(2009), 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로, **한국조직학회보**, 6(1), 121-143.
- 김재훈(2014), 신입사원의 개인주의-집단주의 성향이 조직유효성에 미치는 영향: 개인-조직 가치 일치성과 지원적 리더십의 조절효과를 중심으로, **리더십연구**, 5(2), 99-132.
- 문병기·조빛나·류승민·심혜정·박지은(2016), 2016년 상반기 수출입 평가 및 하반기 전망, **한국무역협회 국제무역연구원 Trade Focus 2016년**, (25), 1-48
- 박지환(2002), 리더십 인지와 신뢰 및 가치일치의 중요성, **한국인사·조직학회 춘계학술연구발표회 발표논문집**, 103-120.
- 이성·박주완·황승록(2010), 기업의 혁신성이 교육훈련 투자와 조직성장에 미치는 영향, **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 275-296.
- 이진규·박지환(2002), 리더십 인지와 신뢰 및 가치일치의 중요성, **한국인사조직학회 춘계학술대회 발표논문집**, 103-120.
- 정진곤·이관춘(1997), **한국인의 가치관 조사 모형개발을 위한 탐색적 연구: 개인의 가치와 기업체의 가치를 중심으로**, 한림대학교 한림과학원 편, 21세기를 여는 한국인의 가치관, 서울: 도서출판 소화.
- 조영호·조윤희·안지혜(2002), 조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(3), 89-111.
- 차재호·정지원(1993), 현대 한국사회에서의 집단주의, **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 7, 150-153.
- 최수만(2015), 기업의 인적자원 혁신성이 기업경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기업의 혁신활동의 매개효과를 중심으로, 성균관대학교 석사학위논문.
- 최순영(2004), **학습지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구**, 강원대학교 박사학위논문.
- 한상숙·김남은(2012), 간호사가 지각한 리더의 서번트 리더십이 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 미치는 영향: 리더 신뢰 및 가치일치의 매개효과를 중심으로, **대한간호학회지**, 42(1), 85-94.
- 황안숙(2004), **인적자원 개발과 관리**, 양서원.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, Co, Westview Press.
- Baron, R. A.(2006), Entrepreneurship: A process perspective. In Baum, R., Frese, M., & Baron, R. A. (Eds.), *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baron, R. A., and Markman, G. D.(2005), Toward a process view of entrepreneurship: The changing relevance of individual-level variables across phases of new firm development. In Rahim, M. A., Golembiewski, R. T., & Mackenzie, K. D. (Eds.), *Current topics in management*, 9, 45-64. New Brunswick, NJ: Transaction.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Brandstaetter, H.(1997), Becoming an entrepreneur: A question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157-177.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y.(2002), Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cazier, J. A., and Louis, R. S. (2004), *The relationships among value congruence, trust and behavioral intentions in e-business*, Arizona State University.
- Chatman, J. A.(1989), Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chatman, J. A.(1991), Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Choi, J. N., and Price, R. H.(2005), The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 83-96.
- Choi, Y. R., and Shepherd, D. A.(2004), Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities, *Journal of Management*, 30, 377-395.
- Ciavarella, M. A., Bucholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., and Stokes, G. S.(2004), The big five and venture success: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19, 465-483.
- Duchesneau, D. A., and Gartner, W.(1990), A profile of new venture success and failure in an emerging industry, *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Edwards, J. R.(1991), Person-job fit: A conceptual integration, literature on review and methodological critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C.(1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, St. Paul, MN: West.
- Ford, C. M., and Gioia, D. A.(2000), Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making, *Journal of Management*, 26, 705-732.
- Hambrick, D., and Brandon, G.(1988), Executive values. In Hambrick, D.(Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, Greenwich, CT: JAI.
- Hanna, D. P.(1988), *Designing organizations for high performance*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hatton, L., and Raymond, B.(1994), Developing small business effectiveness in the context of congruence, *Journal of Small Business Management*, 33, 76-89.
- Hofstede, G.(1997), *Culture and organizations*, New York, McGraw-Hill.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., and Chonko, L. B.(1989), Ethical and organizational commitment in

- marketing, *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Johnson, B. R.(1990), Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 39-54..
- Jung, D., Yamarino, F. J., and Lee, J. K(2009), Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective, *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- Keh, H. T., Foo, M. D., and Lim, B. C.(2002), Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(2), 125-148.
- Kimberly, J. R.(1979), Issues in the creation of organizations, *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.
- Kimberly, J. R., Miles, R. H. (1980), *The organizational life cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Meglino, B. M., and Ravlin, E. C.(1998), Individual values in organizations: Concepts, controversies and research, *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Miller, D., and Dröge, C. (1986), Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 544-569.
- Miller, D., and Friesen, P. H.(1984), A Longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Neville, T. P., and Kruse, S. D. (1996), Effective instructional leadership teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools, *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Nightingale, D. and Toulouse, J. M.(1977), Toward a multi-level congruence theory of organization, *Administrative Science Quarterly*, 22, 264-280.
- Ostroff, C., Shin, Y., and Kinicki, A.(2005), Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Posner, B. Z., and Schmidt, W. H.(1993), Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems, *Journal of Business Ethics* 12(5), 341-347.
- Quinn, R. E., and Kim, C.(1983), Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, *Management Science*, 29, 3-51.
- Rauch, A., and Frese, M.(2000), Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-141. New York: John Wiley.
- Rousseau, D. M.(1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and*

- unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S., and Venkataraman, S.(2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M., and Dino, R. N.(2005), Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration, *Academy of Management Journal*, 48, 69-84.
- Slusher, B. J., Helmick, S. A., and Metzen, E. J.(1983), Perceived economic well-being: The relative impact of value concordance and resource adequacy. In Dunsing, M. M. (Ed.). *Proceedings of the symposium on perceived economic well-being*, University of Illinois.
- Triandis, H. C.(1990), Cross-cultural studies of individualism and collectivism, In Berman, J.(Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, 41-133. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, Co Westview Press.
- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*(2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Wagner, J. A.(1995), Studies of individualism collectivism: Effects on cooperation in groups, *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-172.

The effect of CEO's value on firm performance : The moderating role of company age and mediating effect of value congruence

Hang-Geun, Yoo* , Kye-Hong, Park** , Jaeseung, Moon***

Abstract

The purpose of the study was to investigate the impact of CEO's value on the firm performance and the moderating role of company age, and mediating effect of value congruence. We hypothesized that CEO's innovativeness and collectivism were positively related to the firm performance and that company age would moderate the relationship between CEO's value and firm performance, and also that value congruence would mediate the relationship between CEO's value and firm performance.

The findings of the study are as follows: first, we found that CEO's innovativeness was positively associated with firm performance while there was no significant relationship between CEO's collectivism and firm performance. Second, the empirical data showed that there were no significant moderating effect of company age on the relationship between CEO's value and firm performance. Third, we identified that value congruence was positively related to the firm performance. Forth, we found that value congruence mediated the relationship between CEO's innovativeness and firm performance.

Theoretical and practical implications, and future research directions were discussed based on the study results.

Key words: CEO's value, innovativeness, collectivism, value congruence, organizational life cycle theory

* First Author, Consultant, Wise-eye Corporation (E-mail: wiseeye01@hanmail.net)

** Co-Author, Professor, Department of Business Administration, Daejeon University (E-mail: parkkh@dju.kr)

*** Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration, Daejeon University
(E-mail: moonjs@dju.kr)