

박사학위논문

스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향

-애자일 조직문화, 조직몰입의 다중매개효과 중심으로-

2022년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

엄 미 선

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향

-애자일 조직문화, 조직몰입의 다중매개효과 중심으로-

Factors affecting the agile culture of startups
Impact on business performance
-Focused on the multiple mediating effects of agile
organizational culture and organizational commitment-

2021년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

엄 미 선

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향

-애자일 조직문화, 조직몰입의 다중매개효과 중심으로-

Factors affecting the agile culture of startups
Impact on business performance
-Focused on the multiple mediating effects of agile
organizational culture and organizational commitment-

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

엄 미 선

엄미선의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 김 상 봉 (인)

심 사 위 원 김 정 렬 (인)

심 사 위 원 유 연 우 (인)

심 사 위 원 전 우 소 (인)

심 사 위 원 한 충 근 (인)

국 문 초 록

스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향
-애자일 조직문화, 조직몰입의 다중매개효과 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원

스 마 트 융 합 컨 설 톡 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 톡 전 공

업 미 선

디지털 혁신에 기반한 4차 산업혁명은 다가올 미래가 아니라 현실이 되었고, 최근 코로나19와 같이 예측하지 못한 환경이 발생되고, 여기에 4차 산업혁명의 시대 혹은 디지털 전환의 시대에 스타트업들에게 경영 불확실성은 더욱 강하게 증폭되고 있으며 위협과 위험이 내재되며 급변하고 있는 경영 환경에 스타트업의 경쟁력과 차별화된 자원의 확보가 보다 절실히 요구되고 있는 상황이다. 이렇듯 경영환경의 불확실성이 커지고 빠르게 변화하면서 애자일(Agile) 경영기법에 대한 관심이 높아지고 있다. 최근 애자일이 기업 경영 전반에 걸쳐 적용할 수 있는 조직 운영 방식의 하나로 자리매김하고 있는 이유는 고객 요구의 변화에 유연하고도 신속하게 대응하고 시장 변화에 빠르게 반응할 수 있는 조직문화의 특성을 가지고 있기 때문이다. 이는 모든 스타트업들에게 요구되는 생존 및 성장전략이라 할 수 있다.

스타트업의 생존과 지속적인 성장을 위해서 역량 있는 창업가, 기발한 비즈니스 모델 및 아이디어, 기술력과 자본 외에도 성공한 스타트업은 모두

그들 조직 만의 조직문화가 있다. 스타트업이 수많은 인재를 모아 그들의 시너지를 기반으로 지속적으로 성장 할 수 있었고 그것이 결국 그들을 성공으로 이끌었던 힘이라고 하였다. 특히 지금처럼 코로나 19에 의한 특별한 시기에서의 스타트업에게는 적응력이 높은 애자일 조직문화는 더욱 더 중요하다고 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 급변하는 환경에서 스타트업의 생존 및 성장을 위한 방안으로 조직 문화적 관점에서 확인하고자 하였다. 이에 따라 스타트업에서의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향력을 확인하였으며, 이 과정에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과도 확인하였다. 기존 선행연구에서의 애자일 조직문화에 관한 연구는 대기업, 중견기업을 기반으로 주로 이루어졌으며, 스타트업을 대상으로 진행된 선행연구는 부족하였다. 따라서 본 연구는 스타트업을 대상으로 애자일 문화 영향요인과 애자일 조직문화, 조직몰입, 경영성과에 관한 연구를 진행함으로써 새로운 개념 및 학문적 시사점을 제공한다는 것에 큰 의미가 있다고 하겠다. 또한 스타트업의 생존과 성장 발전을 위한 방안으로 조직관리 차원으로 접근함으로써 스타트업의 생존 및 성장전략에 관한 실무적 시사점을 제공하였다고 할 수 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 7년 미만의 스타트업의 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고 수집된 233부 데이터를 SPSS 22.0와 AMOS 22.0을 통하여 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도 분석을 실시하고, 기술통계분석, 탐색적 요인 분석, 크론바흐 알파 (Chronbach's alpha)계수를 사용하여 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 통한 집중타당성과 판별타당성 검증, 가설검증을 위해 구조모형모델 분석을 시행하였다. SPSS PROCESS macro Model 6을 사용하여 다중매개효과 분석을 시행하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 애자일 조직 문화의 지속적 학습과 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 역할이 중요하다고 해석해 볼 수 있다. 반면에 조직적 요인이 협업에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되

었는데, 이것은 대기업이나 중견기업에 비해 스타트업은 소규모라는 특성상 멀티 플레이어를 하는 기업이 대부분이고 부서 또는 동료 간의 협업에 관한 체계적인 프로세스가 구축되지 않았기 때문에 기존 선행연구 결과와 상이한 결과가 나왔다고 해석해 볼 수 있다.

두 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 기술적 요인은 애자일 조직 문화의 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 정보기술의 사용 및 구축이 높을수록 애자일 조직 문화에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

세 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 환경 불확실성은 애자일 조직 문화의 협업과 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 스타트업을 둘러싼 다양한 이해관계자들과 고객들의 반응에 신속하게 대응하기 위해 협업과 개인적 커뮤니케이션이 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면에 지속적인 학습과 임파워먼트는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이것은 조직 구성원 간에 애매모호한 역할 및 책임 등으로 동기부여가 결여된 상황에서 발생할 수 있을 것으로 판단 해 볼 수 있으며, 이를 바탕으로 조직 내 구성원 간의 역할에 대한 명확한 제시가 필요하다고 해석할 수 있다.

네 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 지원이 높을수록 조직 구성원의 조직몰입도 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 기술적 요인은 조직 몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다. 즉 정보기술의 사용 및 구축 등은 조직 구성원의 내재적 동기요인에는 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다. 환경 불확실성은 조직몰입에 부적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉, 높은 조직몰입은 급변하는 환경 불확실성에 대한 불안한 요소를 감소시키는 역할을 할 수 있다고 해석할 수 있다.

다섯 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 역할은 조직관리 관점

에서의 활용방안을 구축할 수 있고 경영성과를 향상 시킬 수 있다고 할 수 있겠다. 기술적 요인과 환경 불확실성은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉, 정보기술의 사용 및 구축 등은 경영성과에 직접적인 영향 관계는 아님을 알 수 있었고, 환경 불확실성 역시 경영성과에 직접적인 영향 관계가 아님을 알 수 있었다.

여섯 번째, 애자일 조직 문화로 협업은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았고, 반면에 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 즉 조직 내 지속적 학습의 수준과 임파워먼트의 수준, 개인적 커뮤니케이션의 수준이 높을수록 조직 구성원의 조직몰입을 향상 시킬 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

일곱 번째, 애자일 조직 문화로 협업과 지속적 학습은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직 내 협업의 수준과 지속적 학습의 수준이 높을수록 경영성과에 미치는 직접적인 영향력이 증가한다는 것을 알 수 있었다. 반면에 임파워먼트는 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었다.

여덟 번째, 조직몰입은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었다. 이는 조직 구성원들이 자각하는 업무수행 난이도 대비 적절한 보상이 이루어지지 않는다면 조직 몰입도가 낮아지고 이에 따라 경영성과에도 부의 영향을 미친다는 것으로 해석해 볼 수 있겠다.

아홉 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(협업)과 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간에 단일매개효과(협업), 다중매개효과(협업, 조직몰입)는 없다는 것을 확인할 수 있었다. 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(협업, 조직몰입)도 없다는 것을 확인 할 수 있었다. 반면에 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(협업)과 단일매개효과(조직몰입)은 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었고, 다중매개효과(협업, 조직몰입)도 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

열 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조

직문화(지속적 학습)와 조직몰입의 매개효과에서는 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 경영성과)는 없음을 확인 할 수 있었다. 반면에 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(지속적 학습), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 모두 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 또한 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(지속적 학습), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 모두 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다.

열한 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(임파워먼트)와 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다. 반면에 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 또한 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입)은 매개효과가 없음을 확인할 수 있었고, 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 다음으로 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입)은 모두 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다.

열두 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(개인적 커뮤니케이션)과 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다. 또한 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다. 다음으로 환경 불확실성과 경영성과 조직몰입 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적

커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다.

상기 연구 결과를 기반으로 스타트업 애자일 문화 영향요인, 애자일 조직 문화, 조직몰입, 경영성과 사이의 구조적 관계를 분석하고 기존 선행 연구 결과를 실증적으로 확인한 후 새로운 논의 가능성을 제시해주었다는 점에서 의의가 있다. 스타트업의 특성과 애자일 문화의 특성을 비교하고 그들의 공통점을 기반으로 스타트업의 조직 문화 구축에 관한 실무적 시사점을 제시하고, 애자일의 기본 가치와 원칙을 조직문화로 녹여 내고 사업 여건에 맞는 애자일 방식과 범위를 활용할 수 있도록 실무적 시사점을 제공하였다고 할 수 있겠다.

【주요어】 , 애자일 문화 영향요인, 애자일 조직문화, 조직몰입, 경영성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 필요성	1
1.2 연구의 목적	4
1.3 연구의 방법 및 논문구성	6
II. 이론적 배경	7
2.1 스타트업의 개념과 현황	7
2.1.1 스타트업의 개념 및 특성	7
2.1.2 스타트업의 현황	10
2.1.3 스타트업의 선행연구	13
2.2 애자일(Agile) 조직 문화	15
2.2.1 애자일 조직문화의 개념	15
2.2.2 애자일 조직문화의 구성요소	21
2.2.3 애자일 조직문화의 선행연구	26
2.3 애자일 문화 영향 요인	30
2.3.1 조직적 요인	32
2.3.2 기술적 요인	34
2.3.3 환경 불확실성	36
2.3.4 조직적 요인, 기술적 요인, 환경불확실성의 선행연구	37
2.4 조직몰입	43
2.4.1 조직몰입의 개념	43
2.4.2 조직몰입의 구성요소	45
2.4.3 조직몰입의 선행연구	47
2.5 경영성과	48
2.5.1 경영성과의 개념	48
2.5.2 경영성과의 선행연구	49
III. 연구설계 및 조사방법	53

3.1 연구모형	53
3.2 가설설정	54
3.2.1 조직적, 기술적, 환경 불확실성과 애자일 조직 문화 간의 관계 ·	54
3.2.2 애자일 조직 문화와 조직몰입 간의 관계	55
3.2.3 애자일 조직 문화와 경영성과 간의 관계	56
3.2.4 애자일 조직 문화와 조직몰입 간의 관계	56
3.2.5 애자일 조직 문화와 경영성과 간의 관계	57
3.2.6 조직몰입과 경영성과 간의 관계	58
3.2.7 애자일 영향요인과 경영성과의 관계에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 매개효과	59
3.2.8 연구가설 요약	59
3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성	62
3.3.1 변수의 조작적 정의	62
3.3.2 설문지 구성	65
IV. 실증분석	67
4.1 자료수집 및 분석방법	67
4.2.1 표본의 선정 및 자료수집	67
4.2.2 분석방법	68
4.2 표본의 특성	68
4.3 기술통계분석	70
4.4 타당성 및 신뢰성 분석	72
4.5 확인적 요인분석 및 측정모델 평가	74
4.5.1 집중타당성 분석	76
4.5.2 판별타당성 분석	77
4.6 가설검증	79
4.6.1 구조모형분석	79
4.6.2 다중매개효과 검증	85
V. 결 론	106

5.1 연구결과 및 시사점	106
5.1.1 연구결과	106
5.1.2 연구 시사점	111
5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향	112
참 고 문 헌	114
부 록	125
ABSTRACT	131

표 목 차

[표 2-1] 스타트업 기업의 일반적 경영특성	9
[표 2-2] 스타트업의 개념 및 특성	10
[표 2-3] 애자일 소프트웨어 개발 선언	17
[표 2-4] 애자일 관리방법과 전통적인 관리방법의 비교	18
[표 2-5] 애자일 문화의 핵심요소	30
[표 2-6] 조직몰입의 정의	45
[표 3-1] 연구 가설 요약	60
[표 3-2] 변수의 조작적 정의	63
[표 3-3] 설문지 구성	66
[표 4-1] 조사 설계 및 자료 수집	67
[표 4-2] 표본의 인구 통계적 특성	69
[표 4-3] 기술통 계량 분석	70
[표 4-4] 탐색적 요인 및 신뢰성 분석의 결과	73
[표 4-5] 모형 적합도 판단 지수	75
[표 4-6] 측정 모델 평가	76
[표 4-7] 판별 타당성 분석결과	78
[표 4-8] 가설검정 결과	80
[표 4-9] 협업과 조직몰입의 다중매개분석 결과	87
[표 4-10] 협업과 조직몰입의 간접효과 분석 결과	89
[표 4-11] 지속적 학습과 조직몰입의 다중매개분석 결과	92
[표 4-12] 지속적 학습과 조직몰입의 간접효과 분석 결과	94
[표 4-13] 임파워먼트와 조직몰입의 다중매개분석 결과	97
[표 4-14] 임파워먼트와 조직몰입의 간접효과 분석 결과	99
[표 4-15] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 다중매개분석 결과	102
[표 4-16] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 간접효과 분석 결과	104

그림 목 차

[그림 2-1] '16~'20 연도별 창업 기업 추이	11
[그림 2-2] '16~'20 연도별 기술 기반 창업기업 추이	11
[그림 2-3] 시대별 스타트업의 역할 변천	12
[그림 2-4] 연도별 유니콘 기업 현황(개)	12
[그림 2-5] 스타트업의 창업 후 생존율 비교	13
[그림 2-6] 애자일 조직의 영향 요인	31
[그림 2-7] 환경과 애자일 조직에 관한 연구	43
[그림 3-1] 연구 모형	53
[그림 4-1] 측정 모형	75
[그림 4-2] 연구 모델의 구조모형 분석 결과	80
[그림 4-3] 협업과 조직몰입의 다중매개모형	90
[그림 4-4] 지속적 학습과 조직몰입의 다중매개모형	95
[그림 4-5] 임파워먼트와 조직몰입의 다중매개모형	100
[그림 4-6] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 다중매개모형	105

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 필요성

디지털 혁신에 기반을 둔 4차 산업혁명은 다가올 미래가 아니라 현실이 되었다. 특히 전 세계를 휩쓸고 있는 코로나19는 변화하거나 적응하지 못하면 살아남을 수 없는 급진적 변화를 강요하고 있다. 즉, 지금까지 당연하게만 여겨졌던 사람 간의 대면 활동이 비대면으로 전환되고 디지털 기반의 다양한 사업들이 과거 보다 훨씬 더 빠른 속도로 성장하고 있는 것이다.

하지만 코로나19로 인해 글로벌 경제 성장이 주춤하고 있음에도 아마존, 구글, 페이스북, 넷플릭스 등 글로벌 기업들은 주가 및 실적, 기업 가치 측면에서 모두 고공 행진을 기록하고 있다. 이렇듯 디지털 기반 4차 혁명을 주도하는 기업들도 한 때 스타트업들이다. 한국도 예외는 아니다. 네이버와 카카오 오는 더 이상 스타트업으로 칭할 수 없고, 이제 한국을 대표하는 기업을 넘어, 글로벌 기업으로 성장하고 있다. 네이버와 카카오 모두 시가총액 기준 국내 10위 (네이버 3위, 카카오 9위)안에 포진되어 있으며, SNS, 웹툰, 핀테크 서비스는 해외 진출을 통해 사업을 빠르게 확장하고 있다. 이 외에도 국내 쿠팡,마켓컬리, 카카오뱅크, 토스, 배달의 민족, 요기요 등과 같은 기업의 서비스가 없는 일상을 상상할 수 없는 다양한 스타트업들이라고 할 수 있으며 고성장하여 한국의 디지털 혁신을 이룩하고 사람들의 생활을 근본적으로 바꾸고 있다.

스타트업의 성장은 이렇듯 한국의 미래 국가 경쟁력을 좌우할 만큼 중요한 역할을 담당하고 이에 따른 긍정적인 경제적 선순환 구조를 이루고 있다. 이처럼 스타트업은 아이디어 및 기술, 창업팀, 제품 및 서비스 등이 벤처자본의 지원을 받을 정도로 유망하더라도 성공할 확률이 매우 낮지만, 반면에 성공하게 된다면 비약적인 성장 잠재력을 가지면서 국가 경제발전 및 고용 창출 등에 커다란 영향력을 미치기 때문이다(황세희, 2019). 실제로 2021년 1월 기준 전 세계 유니콘 기업 445개 중 CB인사이드에 따르면 한국의 유니콘

기업은 쿠팡(기업가치 90억 달러), 옐로모바일(기업가치 40억 달러), L&P코스메틱(기업가치 17억8천만 달러), 크래프톤(기업가치 50억 달러), 비바리퍼블리카(기업가치 22억 달러), 우아한형제들(기업가치 26억 달러), 야놀자(기업가치 10억 달러), 위메프(기업가치 26억5천만 달러), 지피클럽(기업가치 13억2천만 달러), 무신사(기업가치 18억9천만 달러), 에이프로젠(기업가치 10억4천만 달러) 등 총 11곳이 유니콘 기업으로 등재되어 있다. 중소벤처기업부가 파악한 한국의 유니콘 기업 11곳 평균 매출액은 3만7천 곳의 일반 벤처기업 보다 약 100배 가량 많으며, 고용 인원 역시 벤처기업 평균의 50배에 달한다.¹⁾

이처럼 스타트업의 성공이 국가 경제발전에 커다란 영향을 미친다고 할 수 있으며 따라서 스타트업은 한국의 미래 국가 경쟁력을 좌우할 만큼 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 하지만 매년 수백 개씩의 스타트업이 생겨나고 또 폐업을 하고 있으며 스타트업 중 성공했다 볼릴 수 있는 기업은 소수이다. 스타트업의 생존과 지속적인 성장을 위해서 역량 있는 창업가, 기발한 비즈니스 모델 및 아이디어, 기술력과 자본 외에도 성공한 스타트업은 모두 그들 조직만의 조직문화가 있다. 그들 조직에 가장 적합하고 구성원의 공감대를 사서 구성원들이 스스로 일하고 싶은 기업이 될 수 있게 하는 조직 문화가 있는 스타트업은 수많은 인재를 모아 그들의 시너지를 기반으로 지속적으로 성장할 수 있었고 그것이 결국 그들을 성공으로 이끌었던 힘이라고 하였다. 즉 스타트업의 이런 조직 문화는 회사 초창기에 세팅할수록 해당 기업의 성공 확률도 높아진다고 제시하였다(서귀동, 2019).

국가과학기술인력개발원에서 2021년 발표한 ‘뉴노멀시대의 조직 문화’ 중에서 맥킨지 보고서를 언급하였는데 격변하는 환경에 빠르게 적응할 수 있는 조직 문화를 가진 기업은 적응력이 떨어지는 같은 업종의 기업에 비해 연간 매출액이 15% 많았다고 한다. 지금처럼 코로나 19에 의한 특별한 시기에서의 스타트업에게는 적응력이 높은 조직 문화는 더욱 더 중요하다고 할 수 있을 것이다. 최근 코로나19와 같이 예측하지 못한 환경이 발생할 경우, 경쟁력이 있는 기업만 생존할 수 있는 적자생존의 경영환경이 한 층 더 강화되

1) <https://www.yna.co.kr/view/AKR20200228179900980?section=industry/all>

면서 스타트업들은 전례 없는 위협과 위험에 당면해 있다고 해도 과언이 아니다. 여기에 4차 산업혁명의 시대 혹은 디지털 전환의 시대에 스타트업들의 경영 불확실성은 더욱 강하게 증폭되고 있으며 위협과 위험이 내재되며 급변하고 있는 경영 환경에 스타트업의 경쟁력과 차별화된 자원의 확보가 보다 절실히 요구되고 있는 상황이다. 이렇듯 경영 환경의 불확실성이 커지고 빠르게 변화하면서 애자일(Agile) 경영기법에 대한 관심이 높아지고 있다. 애자일 방식은 빠르게 시제품을 출시하고 고객의 반응을 확인하면서 점진적으로 제품을 개선하고 개발 하는 것을 말한다

지금처럼 변화와 불확실성이 높은 다양한 경영 환경에 직면한 모든 기업에게 애자일 조직문화는 가장 적합하고 필요한 조직 문화로 평가받는다. 애자일(Agile)은 ‘기민한, 민첩한, 유연한, 낭비 없는’ 등의 뜻을 가진 단어로 2020년 경영 트렌드 용어로 많은 주목을 받고 있다. 이들 조직은 시장 변화에 빠르게 반응할 수 있는 조직 문화를 가졌다는 공통점이 있다. 아마존, 구글, 마이크로소프트, 애플 등 잘 알려진 글로벌 기업들의 조직 문화에 적용되었고, 애자일 조직문화의 대표적인 기업들이다. 이에 따라 ‘애자일’이 거의 모든 기업에 화두가 되고 있으며, 국내에 잘 알려진 기업들의 최고 경영자들도 그들 기업의 변화와 혁신을 위한 키워드로 강조하고 있다. 디지털 전환과 4차 산업혁명 등의 시대적 상황과 맞물려 더욱 더 관심이 고조되고 있는 듯 보인다.

스타트업은 대기업 및 중견기업처럼 대규모의 조직과는 달리 소규모 조직이라는 특성에서 조직 구성원 및 조직 문화가 중요하다. 일당백의 파워풀한 인력들이 뭉쳐 하나의 팀을 이룬 게 스타트업이다. 그래서 혁신과 변화를 만들어낼 수 있는 직원이 필요하며, 이는 유능한 인력 유지와 수익에 영향을 미치게 된다. 특히 수많은 시행착오와 실패의 과정을 딛고 경쟁우위를 확보하고 성공을 위한 스타트업의 성장 과정에서 애자일 조직 문화는 중요한 요소라고 할 수 있다.

2018년 인터넷 경제전문지<포버스>에서도 애자일 경영은 전 세계를 변화시킬 수 있는 막대한 글로벌 활동이라고 하였으며, 최근에 수많은 기업들이 애자일 도입을 희망하고 있다. 2017년 글로벌 컨설팅 기업인 딜로이트에

서 140개국 비즈니스 및 HR 리더들 10,000명 이상을 대상으로 실시한 설문조사에서 응답자 94%가 조직의 성공 여부가 민첩성과 협업에 달려있다고 발표하였다. 이러한 경영의 패러다임을 조직운영적 차원의 용어로 전환하면 조직문화라고 볼 수 있다. 미국의 조직 심리학자인 Edgar(2017)에 의하면 조직문화는 외부 환경에 대한 적응 및 조직의 내부적 통합 과정에서 발생하는 문제해결을 위해 조직 구성원들이 공유하는 기본적인 가정, 가치, 신념 그리고 이를 기반으로 나타나는 행동과 패턴을 의미한다고 하였다. 그래서 ‘애자일’은 곧 문화이며, ‘애자일 전환’은 곧 문화를 바꾸는 것이라고 할 수 있으며, ‘애자일 경영’은 조직 문화 관점에서 ‘애자일’이 어떤 행동, 결과로 이어질 지를 규명하고 새로운 조직문화를 구축하기 위하여 조직의 변화관리를 하는 것이라고 할 수 있다(장재웅, 상호이재, 2019).

본 연구에서는 급변하는 환경에서 스타트업의 생존 및 성장을 위한 방안으로 조직 문화적 관점에서 살펴보고자 하였으며, 스타트업에서의 애자일 문화 영향 요인이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 하였다. 또한 이 과정에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를 확인함으로써 스타트업의 애자일 영향요인을 증진시킬 수 있는 방안을 확인하고, 스타트업의 애자일 조직문화와 조직몰입을 향상시키는 데 기여하고자 하였다.

1.2 연구의 목적

기존의 많은 기업들은 전통적인 경영 및 제품 개발 과정은 경영진의 주도하에 철저한 보안을 유지하고, 많은 시간과 노력을 들여 완벽한 제품을 만들어 출시하는 형태를 취해 왔다. 하지만 경영환경의 불확실성이 커지고 빠르게 변화하고 있는 현재의 경영환경에서는 상명하달의 수직적인 의사소통 체계와 기능 부서 간의 장벽 등은 구성원의 잠재력을 충분히 활용하지 못하게 하고, 소통과 협력을 저해시켜 결과적으로 제품개발의 속도를 떨어뜨리는 요소로 작용하기 쉽다. 따라서 기업 입장에서는 최소한의 노력으로 신제품에 대한 검증을 빨리 수행하는 것이 좋으며 경영진의 의사 결정에만 의존하기보다는

고객과의 지속적인 소통 및 피드백, 구성원들의 적극적인 참여와 협력이 보다 성공적인 제품을 만드는 데 도움이 된다는 것을 인식해야 한다. 이제 우리나라 기업들도 기존에 성공해왔던 방식에 안주하기 보다는 비즈니스 환경 변화에 빠르게 대응할 수 있는 애자일 경영 방식을 활용해서 비즈니스 민첩성과 창의성을 높여야 한다.²⁾

앞서 설명한 것처럼 애자일의 중요성과 필요성은 언급되고 있지만 스타트업에서의 애자일 조직 문화에 관한 연구는 아직 부족한 편이다. 본 연구는 4차 산업혁명이 가져올 미래조직에서 스타트업의 생존 전략 및 성장발전에 있어 향후 스타트업 경영에 대한 실무적인 시사점을 제공하는데 목적이 있으며, 스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 경영성과에 미치는 영향을 확인하고, 이 과정에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를 확인하고자한다. 따라서 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 애자일 조직문화에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

둘째, 스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 조직 구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

셋째, 스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 스타트업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

넷째, 스타트업의 애자일 조직문화가 조직구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

다섯 째, 스타트업의 애자일 조직문화가 스타트업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

여섯 째, 스타트업의 조직 구성원의 조직몰입이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하고자 한다.

마지막으로 스타트업의 애자일 문화 영향요인과 경영성과의 관계에 있어 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를 확인하고자 한다.

2) 이재왕(2016), 비즈니스 라운지 『경영 인사이트』

1.3 연구의 방법 및 논문 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 스타트업, 애자일 문화 영향 요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경의 불확실성), 애자일 조직 문화(협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션), 조직 몰입, 경영성과에 관한 실증적 연구를 하고자 한다. 기존의 선행 연구를 기반으로 연구모형을 설계하고, 이론적 배경과 연구모형을 기반으로 연구 가설을 설정하였다.

실증 분석을 위한 설문지를 작성하여 스타트업 임직원들을 대상으로 290명에게 설문을 진행하였다. 설문조사를 통해 수집된 233부를 최종 분석에 활용하였으며, 수집된 데이터를 SPSS 22.0와 AMOS 22.0을 통하여 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도 분석을 실시하고, 기술통계분석, 탐색적 요인 분석, 크론바흐 알파(Chronbach's alpha)계수를 사용하여 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 통한 집중타당성과 판별타당성 검증, 가설검증을 위해 구조모형모델 분석을 시행하였으며, 다중매개효과 검증을 위해 SPSS PROCESS macro Model 6 분석을 시행하였다.

본 연구의 구성은 총 5장으로 구성되었으며, 내용은 다음과 같다.

I 장은 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 구성에 대하여 기술하였다.

II 장은 본 연구의 이론적 배경과 선행 연구 고찰로서 스타트업의 애자일 영향요인으로 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성, 애자일 조직 문화로 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션, 조직몰입, 경영성과 등에 관한 이론적 근거를 제시하였다.

III 장은 실증 분석을 위한 연구방법으로 이론적 배경을 토대로 연구 모형과 가설에 대한 내용을 기술하였고, 각 변수들에 대한 조작적 정의와 설문 구성 및 분석방법에 대하여 기술하였다.

IV 장은 실증 분석으로 설문조사에서 수집된 자료를 바탕으로 연구 가설에 대한 통계적 검증 결과를 기술하였다.

V 장은 본 연구의 결론 부분으로 전체 연구 결과를 요약하고 연구의 시사점을 기술하고 본 연구의 한계점을 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 스타트업의 개념과 현황

2.1.1 스타트업의 개념 및 특성

스타트업은 신생 창업 기업이란 의미로 혁신적인 기술 및 아이디어를 보유하고 있지만 자본이 부족한 기업³⁾으로 2000년대 전후 닷컴버블(dot-com bubble)⁴⁾시기에 인터넷의 대중화와 산업 구조의 변혁으로 미국의 실리콘 벨리를 중심으로 최초 등장하기 시작하였다. 소규모, 신생 기업의 사업 형태가 증가하면서 기존 벤처기업을 대체하거나 혼용하여 사용되었다(박정우, 2020). 이전의 선행 연구에서 논의된 스타트업의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

닷컴버블 이후 최근의 스타트업 기업은 IT로 대변되는 인터넷과 소프트웨어를 중심으로 관련 기술을 통해 수익을 창출하는 경우가 높으며, 이러한 글로벌 경영 트렌드와 함께 모바일과 스마트폰 기술의 등장으로 IT기술의 수요가 높아졌고 관련 기술의 효용이 일반화 되었다(전해영, 2016). 선행 연구의 정의에서도 “극도의 불확실한 상황에서 새로운 제품과 서비스를 창조하기 위해 이루어진 사람들의 조직”으로 소개하였다(중소기업연구원, 2017).

스타트업은 극심한 불확실성의 경영 환경 속에서 신규의 혁신적인 제품 및 서비스를 만드는 조직을 의미한다. 이는 회사 규모, 사업 분야, 산업 종류 등에 대한 조건이 아니라 극심한 불확실성 속에서 신제품이나 새로운 서비스를 만드는 행위를 기반 한다면 그 기업이 정부 조직, 대기업 신규 사업 부서, 비영리 조직, 벤처기업 등 다양한 형태에 상관없이 모두 스타트업으로 볼 수 있다고 하였다(이창수, 송우일, 2012). 이처럼 스타트업 기업의 정의에 관한 기존 연구의 공통점은 불확실성, 혁신, 변화 등 환경적 요인이 큰 조직, 첨단

3) 출처 : 네이버 지식백과

4) 닷컴 버블(dot-com bubble)은 인터넷 관련 분야가 성장하면서 산업 국가의 주식 시장이 지분 가격의 급속한 상승을 본 1995년부터 2000년에 걸친 거품 경제 현상

기술을 이용한 업종이란 특성을 가진다는 것이다. 국가별로도 다양하게 정의가 되고 있으나 통상적으로 ‘사업 활동에서 연구개발의 비중이 높고 고성장이 기대되는 신생 기업’으로 요약되는 특성을 갖는다고 하였다(전해영, 2016).

혁신적인 제품 및 서비스로 신규 시장에 진입한다는 점에서 불확실성과 스타트업 기업의 조직 성격, 변화와 움직임에 민감하게 대응해야 하는 생리적 특성 등으로 확장하여 인식할 수 있다. 따라서 스타트업은 첨단 기술, 디자인, 인문학까지 보다 다양한 기술과 지식의 융합을 통한 창의적인 경영방식의 특성으로 다양한 전문가들이 협업하여 새로운 제품 및 서비스를 제시하고 동태적 조직 운영이 이루어진다는 특성을 가진다(이창은, 2021).

또 다른 특성으로는 정보 통신 기술과 관련하여 네트워크에 의해 정보와 인적자원의 이동 속도가 빠르고 빈번하게 이루어진다. 이러한 현상은 스타트업이 기업 가치를 창출하는 과정에서 임시적 조직구성과 비교적 빠른 변화 속도의 기업적 특성을 가진다. 스타트업의 경영적 특성으로 중견 기업 이상의 기업과 비교할 경우 영세한 경영형태, 미완성된 기술수준, 취약한 자금사정, 체계적이지 못한 조직 등의 단점이 일반적으로 많이 발견된다고 하였다.

반면에 대기업과는 경영적 차별화로 볼 수 있는 기업 경영의 기민성은 스타트업의 장점으로 잘 활용하여야 하는 특성 중 하나이다(이창은, 2021). 다시 말해 스타트업은 신생기업으로써 체계적인 경영 시스템 없이 일하면서, 소규모로 시작하여 시장에서 실험하고 학습하고, 점차 요령이 아닌 실력을 쌓아간다. 스타트업 경영자들은 사업을 수행해 가면서 제대로 사업과 경영을 배운다. 사업은 결국 새로운 고객을 창출해야 하고, 고객에게 가치를 주는 경쟁력 있는 제품·서비스를 만들어야 하고, 경쟁자들보다 더 잘하고 그들을 압도해서 경쟁에서 이겨야 하는 게임이라는 것을 터득하게 된다. 또한 스타트업은 기존에 없던 시장을 새로 만들거나 기존 시장의 특성을 변화시켜 새로운 기회를 만든다. 그렇게 하기 위해서는 끊임없이 고객을 개발하고, 검증하고, 사업방향을 전환하여(pivoting) 성공적인 비즈니스 모델을 찾아야 한다. 스타트업의 창의성, 유연성, 민첩성, 개방성, 현실인식능력이 1단계의 성공을 이끄는 원동력이라 할 수 있다.⁵⁾ 김민준(2019)는 스타트업의 경영 특성을 8가지로 정의하

5) <https://www.idaegu.co.kr/news/articleView.html?idxno=320169>

였으며, [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 스타트업 기업의 일반적 경영 특성

분류	내용
기민한 환경 변화에 대응	-스타트업은 환경의 변화에 기민하게 대응할 수 있음 -대기업은 환경의 변화에 대응 속도가 느린 편이며 비용 대비 효율성이 낮음 -스타트업은 규모가 작고 시스템이 단순하여 변화에 대한 대응이 빠른 편이며 대응에 따른 문제 발생이 작으며, 적응 기간이 짧게 소요됨
유연성 있는 시장에 대응	-스타트업은 기술집약적 제품 생산 및 제품의 특성에 따라 신속하게 대응할 수 있는 유연성 있음 -소량, 맞춤형 제품 생산 가능 -설비 활용의 유연성을 바탕으로 다양한 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있음
융통성 있는 시장에 대응	-스타트업은 민첩하고 융통성 있는 경영이 가능 -기술과 제조 프로세스의 기본 조건의 완성 시 수요에 맞는 생산성 조절이 가능하고 변화하는 시장의 상황에 신속하게 대응
사업주체의 역량에 의존도가 높음	-초기 스타트업 기업은 사업 주체 자의 역량에 의존하는 경향이 큼 -성장의 정체기나 죽음의 계곡의 시기가 되면 문제 해결과 극복이 어려움 사업 주체자의 역량에 따라 기업의 존망이 결정되는 위험성 존재함
낮은 인지도에 따른 경영의 한계	-낮은 인지도 및 유통망 부족으로 판로의 개척 어려움 -이로 인하여 판매 실적 및 시장점유율 확보에 한계가 있음 -대기업에 비해 상대적으로 고용조건이 열악하며, 인력 확보가 어려움
기업의 자원 확보의 한계	-초기 스타트업은 사업 주최자와 관련자의 신용에 의존한 자금의 조달로 인하여 보유 자원의 한계 있음 -기업의 핵심 기술과 아이템의 연구 개발의 근본적인 목적 달성도 어려운 경우가 많음 -자금 문제의 해결을 위해 정부 및 지자체의 관련 지원 정책의 효율적 활용 필요
투자 및 인프라 구축 한계	-연구개발과 설비 등 핵심기술 및 아이템 투자에 어려움 있음 -제품화, 생산화, 마케팅 등 사업화를 위한 필수 시스템 구비의 한계가 있으며, 기업의 내부자원 부족으로 성장 단계에서 한계에 부딪히는 경우가 많음
인력 확보 및 조직 구성 한계	스타트업의 혁신적인 기술 개발에 고급 인력 확보가 매우 중요한데 내부 자원과 조직 시스템의 구조가 빈약하고 열악하여 채용에 어려움이 있어 개발에서 생산, 판매까지 조직 구성에 어려움이 있어 경쟁력을 갖추지 못하는 일이 많음

출처: 김민준(2019)

본 연구에서는 앞서 살펴본 내용을 바탕으로 스타트업의 개념 및 특성을 [표 2-2]과 같이 재정리하였다.

[표 2-2] 스타트업의 개념 및 특성

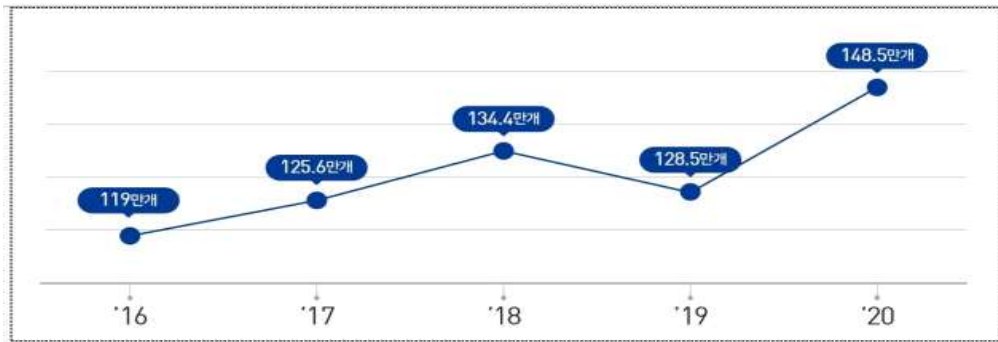
스타트업의 개념 및 특성
- 불확실한 환경 속에서 사업 및 경영에 대한 경험이 부족한 소규모의 사람들로 구성되어 부족한 자원으로 새로운 시장에 진입하여 큰 기회와 성장을 추구하는 신생조직 - 아이디어 또는 혁신적인 기술을 기반으로 사업의 기회를 만들어 비즈니스 모델을 개발하고 이를 기반으로 시장에서 끊임없이 실수와 실패를 통하여 빠르게 피봇팅하면서 새로운 시도와 실험을 반복, 경쟁우위를 추구하는 조직 - 시장의 변화와 고객의 요구사항에 대하여 빠르게 수용하고 대응하는 과정에서 단순한 제품 및 서비스의 성장이 아니라 조직이 더욱 단단해지면서 변화에 적응하는 역량을 갖춘 조직 - 전통에 얽매이지 않고 더 많은 시도와 적극적인 도전으로 성장의 기회를 스스로 찾아내며 조직에서 수동적으로 배우거나 정해진 틀에 의하여 움직이는 것이 아니라 팀원들과 함께 주어진 문제에 대한 함께 고민하고 실행하는 조직 - 자유로운 업무 환경과 수평적인 조직 분위기, 함께 성장하는 조직

출처 : 연구자에 의한 재정리

2.1.2 스타트업의 현황

스타트업의 측면에서 공통적으로 언급되는 주요 특성으로는 혁신, 신생, 새로운 사업, 새로운 제품, 혁신 서비스 등의 키워드로 설명할 수 있다. 스타트업은 미약한 조직체계를 가진 소기업의 형태로 빠르게 변화하는 불확실성의 경영 환경에 대응하기 위한 자원이 부족한 경우가 많으므로 창업 직후부터 생존성이 매우 약한 것이 특징이다(박정우, 2020).

중소벤처기업부가 2021년 4월에 발표한 한국 창업 생태계의 변화 분석에 따르면 한 해 동안 새로 창업한 개인 창업과 법인 창업을 합한 창업 기업 역시 매년 증가 추이이며, 최근 4년간 24.8% 증가('16. 119만개 → '20. 148만개)하였다고 하였다.



[그림 2-1] '16~'20 연도별 창업기업 추이

출처 : 창업 기업 동향 ('16~'20, 개인 창업과 법인창업을 합한 전체 창업기업 통계)

또한, 기술 기반 창업은 최근 4년간 20.1% 증가('16. 19.1 → '20. 22.9만 개)하였으며, 연도별 기술 기반 창업기업 추이는 [그림 2-2]와 같다.



[그림 2-2] '16~'20 연도별 기술 기반 창업기업 추이

출처 : 창업 기업 ('16~'20, 개인 창업과 법인 창업을 합한 전체 창업기업 통계)

2021년 중소벤처기업부에 따르면 우리 사회가 스타트업에게 바라는 역할을 살펴보면 1990년대 후반까지는 부품·부분품 공급자로서의 역할이 강조되었으나, 2000년 초반 벤처붐 시기를 거치면서 경제 구조조정·벤처 혁신의 주체로 주목받았고, 이후 온라인·모바일 시대에 접어들면서 온라인·모바일 기반의 새로운 서비스 제공자 역할을 담당하였다. 최근에는 4차 산업혁명 시대의 주역으로 자리매김하면서 청년 일자리 창출의 대안으로써의 경제적 효과를 함께 기대할 수 있다. 스타트업의 기대 효과를 역할적 측면에서 정리하면 [그림 2-3]과 같다.



[그림 2-3] 시대별 스타트업의 역할 변천

출처 : 중소벤처기업부(2021). 한국 창업 생태계의 변화 분석

이처럼 유망한 스타트업 스케일 업은 고용 및 생산 등 실질적 경제성장의 원천으로 국가경제 차원에서도 큰 의의를 지닌다고 발표했으며, 스케일업은 잠재력을 가진 스타트업을 고성장 기업(3년 평균 매출 증가율 20% 이상)으로 성장시키는 행위이자 고성장하는 기업이라는 두 가지 모두를 의미한다고 하였다. 이러한 스타트업의 스케일업은 기업의 진화 단계 과정에서 혁신과 효율에 기반하여 기업가치를 향상시키고 이러한 스케일업 과정을 거쳐 유니콘 기업으로 성장한다고 설명하였다. 대다수 글로벌 유니콘 기업의 빠른 기업가치 성장 사례에서 보듯이 스케일업 단계가 유니콘 여부를 결정한다고 할 수 있으며, 세계 속에서의 국내 스타트업 생태계의 위상 또한 점차 상승하고 있으며, 기업가치 10억달러(약 1조원)이상 비상장 기업인 유니콘기업은 '16년 2개에서 '20년 13개로 급증하였다.

구분	2016	2017	2018	2019	2020
유니콘 기업	2	3	6	10	13

[그림 2-4] 연도별 유니콘 기업 현황(개)

출처 : 중소벤처기업부(2021). 한국창업생태계의 변화 분석

그러나 창업 후 스타트업의 생존율은 3년 내 40%, 4~5년 내 30% 수준에 불과하며, 이는 EU 등 해외와 비교 시에도 국내 창업 4~5년 생존율은 취

약하다고 할 수 있다.

(단위:%)						(단위:%)					
구분	창업후					구분	창업후				
	1년	2년	3년	4년	5년		1년	2년	3년	4년	5년
'13년	60.1	47.3	38.2	32.2	29.0	독일	75.1	60.3	52.1	44.7	40.0
'14년	62.4	47.5	38.8	31.9	27.3	스페인	79.5	65.0	54.8	50.0	47.3
'15년	62.7	49.5	39.1	32.8	27.5	프랑스	78.7	77.9	67.3	58.0	51.3
'16년	65.3	50.7	41.5	33.5	28.5	이탈리아	85.7	74.4	63.9	55.2	50.2
'17년	65.0	52.8	42.5	35.6	28.2	영국	86.3	71.4	57.7	49.8	42.6

[그림2-5] 스타트업의 창업 후 생존율 비교

출처 : 2019년 통계청, 2014년 Eurostat

스타트업은 한국의 경제발전에 긍정적인 영향을 미치며 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 앞서 스타트업의 창업 후 생존율에서 확인한 것처럼 매년 수백 개씩의 스타트업이 생겨나고 또 폐업을 하고 있으며 스타트업 중 스케일업 기업은 소수이다. 본 연구에서는 스타트업의 생존과 지속적인 성장을 위한 방안을 다양한 관점에서 확인하고자 한다.

2.1.3 스타트업의 선행 연구

스타트업은 첨단기술과 혁신적인 아이디어를 사업화 시키는 신생의 기업이라는 측면에서 벤처기업과 동일하게 창업 생태계에서 검증된 성공 및 실패의 결정요인에 유사한 영향을 받게 될 것이다. 창업에 관한 선행 연구로 Zoltan(2008)는 Schumpeter의 연구를 바탕으로 창업 활동은 하나의 과정이며 창업가는 이러한 창업의 과정을 기반하여 자원을 새롭게 결합하고 운영하여 현재 상태를 탈피하는 혁신가로 설명하였다.

스타트업의 창업에 있는 중요한 개념은 혁신이며, 혁신이란 새로운 일을 하는 과정으로 정의하였다. 따라서 혁신이란 새로운 아이디어와 자문을 새로운 방법으로 재결합 또는 재분배하여 부를 창출하거나 성장의 기회를 제공하는 수단이며, 새로운 사업을 시작하는 창조적인 활동으로 정의할 수 있으며, 스타트업의 창업 생태계는 창업의 주체인 창업자와 이를 지원 해주는 정부와 민간단체, 기업 등으로 구성되어 있다(황세희, 2019).

우리나라는 현재 여러 가지 요인으로 인해 높은 실업률이 유지되는 상황이며, 이러한 실업률을 극복하기 위해 정책적인 대안으로서 등장한 것이 창업이었다(이현호 외, 2017).

Santisteban & Mauricio(2017)는 중요한 성공의 요건으로 성장과 일자리 창출이라는 두 요소가 공통적인 성공의 요건이라고 설명하고, 생산된 제품과 서비스가 시장에 수용되어 지속적인 수익을 실현하고 더불어 일자리도 창출할 수 있는 기업을 성공한 기업으로 설명하였다.

김민준(2018)의 스타트업의 안정적 성장을 위한 핵심 역량에 관한 연구에서는 기업의 성장을 자원 기반 이론의 관점으로 생태환경혁신이론이 자주 활용되어 왔는데, 기업의 생태환경의 혁신은 소비자에게 기업의 가치를 효과적으로 제공하는 과정에 대한 전반적인 수행 역량이라고 정의하였다. 또한 일반적으로 기업이 치열한 시장의 경쟁 환경에서 탁월한 성과를 만들어 가는 과정 또는 차별적 역량이라고 하였으며, 이러한 생태환경 혁신의 구성요소로 인적 자원, 기술 자원, 물적 자원, 명성 및 조직 자원, 재무 자원 등으로 구분하기도 하지만, 연구개발, 생산관리, 재무관리, 마케팅, 인적 자원 관리, 일반관리 등으로 구분하기도 한다고 하였다. 이러한 생태환경의 혁신은 기업이 경쟁우위를 확보하고 유지함에 있어 필수적 역량이며 중요한 요인이라고 설명하였다.

서귀동(2019)의 7년 미만의 초기 스타트업을 대상으로 한 조직 문화의 유형이 스타트업의 구성원들의 조직몰입과 조직성과에 관한 연구에서 스타트업이 굴러가게 하는 힘의 원천은 결국 그 조직 내 구성원들에게서 나온다고 하였으며, 성공한 스타트업에겐 모두 그들만의 조직 문화가 있다고 하였다. 구성원의 공감대를 사서 수많은 인재를 모아 그들의 시너지를 기반으로 지속적으로 성장할 수 있었고 그것이 결국 그들을 성공으로 이끌었던 힘이라고 하였다. 또한 이러한 조직 문화는 창업 초창기에 구축할수록 해당 기업의 성공확률도 높아진다고 하였다. 조직 문화는 외부환경에 대한 적응과 조직의 내부통합의 문제 해결을 위하여 구성원들에 의하여 창조적이고 발전적으로 학습되는 기본가정으로써 스타트업 구성원들에 의해 공유된 가치, 신념, 규범의 체계로 정의한다. 따라서 조직문화에 따라 조직 구성원의 직무동기, 몰입 및

충성심, 직무성과는 물론 더 나아가 조직의 성과와 혁신을 포함하여 조직 요인도 직접적 또는 간접적으로 영향을 받는다 하였다. 연구 결과를 정리하면 7년 미만 스타트업의 혁신 문화는 스타트업의 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입이 고객 만족도에도 긍정적인 효과가 있는 것을 밝혔다.

최근 스타트업과 애자일에 관한 연구를 살펴보면 기업이 신생되어 성장하는 과정에서 죽음의 계곡을 지나게 될 때, 기업의 CEO가 애자일과 동태적 역량을 활용한 경영전략으로 죽음의 계곡을 벗어나 기업을 성장시키는 과정을, A사 사례 연구를 통하여 살펴보았다. 팀을 조직하여 고객과의 상호의사소통을 활성화하여, 고객이 요구하는 제품 또는 서비스를 찾아내 개발하였으며, 고객에게 그것을 미리 경험하게 함으로 제품과 기업의 인지도와 선호도를 키웠다. 즉 사례 연구를 통하여 스타트업이 애자일과 동태적 역량을 활용하여 성장하는 과정을 밝혔다(김현, 문재승, 2021).

본 연구에서는 스타트업의 성공 요인을 스타트업의 개념 및 특성과 애자일 문화에 관한 선행 연구를 바탕으로 애자일 조직 문화 관점에서 연구를 진행하였다.

2.2 애자일(Agile) 조직 문화

2.2.1 애자일 조직 문화의 개념

4차 산업혁명의 시대 혹은 디지털 전환의 시대에 급변하는 환경은 스타트업에게 경영의 불확실성은 더욱 강하게 증폭되고 있으며 이에 따른 위협과 위험이 내재되고 있다. 기업 간 경쟁은 갈수록 치열해지고 알려져 있는 경쟁자뿐만 아니라 언제 나타날지 모르는 잠재적 경쟁자들과도 싸워야 하며, 트렌드에 따라 달라지는 고객 및 직원들의 요구에도 기민하게 반응해야 살아남을 수 있다. 이러한 경영 환경에 스타트업의 차별적인 경쟁력 확보는 절실히 요구되고 있는 상황이다. 지금처럼 변화와 불확실성이 높은 다양한 경영 환경에 직면한 스타트업이 경쟁력을 확보하기 위해서 애자일 조직문화는 가장 필

요한 조직문화이다.

최근 급변하는 환경에 발맞추어 많은 기업들은 새로운 경영 방식인 ‘애자일’ 문화에 대한 관심이 점차 높아지고 있으며, 언제 어떻게 변화할지 모르는 경제 정세, 급격하게 변화되는 업계 트렌드, 정치적 이슈 등 불확실한 미래에 신속하게 대응할 수 있는 전략이 필요하기 때문에 기업에서도 애자일 문화를 도입하게 되었다(안나, 2020).

애자일 문화의 대표적인 기업으로는 Google, Microsoft, Apple, Amazon 등 글로벌 기업들이며, 이들 조직은 시장 변화에 빠르게 반응할 수 있는 조직 문화를 가졌다는 공통점이 있다. 이에 ‘애자일’은 2020년 경영 트렌드 용어로 많은 주목을 받기 시작했으며, 국내 잘 알려진 기업들의 최고경영자들도 그들 기업의 변화와 혁신을 위한 키워드로 강조되고 있으며, 디지털 전환과 4차 산업혁명 등의 시대적 상황과 맞물려 더욱 집중을 받는 듯 보인다.

이처럼 기업들에게 놓아진 경영 환경은 변덕스럽고, 불확실하며, 복잡한 시대이며, 글로벌 시장은 더욱 더 예측하기 어려워질 것이다. 이와 같은 경영 환경에서 기존의 경영전략으로는 미래의 생존에 대한 보장을 받을 수 없다는 것을 이미 많은 경영자들이 예측하고 있다. 이러한 상황에서 기업의 생존전략을 고민하는 이들에게 ‘애자일’이라는 단어는 매력적으로 다가온다(정운섭, 2020).

특히나 새로 시작하는 스타트업에게는 예측이 불가능하고 역동적이고, 지속적으로 급변하고 있는 환경에 효율적이고 효과적인 대응 및 민첩성은 조직의 능력으로써 조직의 적자생존과 지속가능한 경쟁 우위를 확보함에 있어 필수적인 요소이다. 그리하여 조직측면에서 이와 같은 환경의 대안으로 적응조직, 유연조직, 애자일 조직 등의 개념이 제시되고 있다(Roberts & Grover, 2012). 본 연구에서는 애자일 조직에 대하여 알아보고자 하였다.

‘애자일(Agile)’라는 단어는 ‘민첩성(Agility)’이라는 형용사이며, 안나(2020)에서는 애자일의 정의를 두 가지 유래에서 정의하였다.

첫 번째 유래의 애자일은 소프트웨어 개발 방법론에서의 정의이다. 2000 년대에 민첩성의 형용사로 ‘애자일’이라는 용어가 소프트웨어 개발에서 처음 사용되었다. 2001년 애자일 선언에서 IT 컨설턴트 및 리더 그룹이 일련의 가

치와 원칙에 동의하고 이들에 의해 소프트웨어와 IT에 대한 신속한 접근 방식이 도입되었으며, 켄트 벡(Kent Beck)등 저명한 소프트웨어 개발자 17명이 모여 여러 종류의 경량 개발 방법론에 관하여 논의하였다. 그 결과는 애자일 소프트웨어 개발 선언문으로 정리되었고, 이러한 접근방식을 ‘애자일’이라고 규명하였다. 애자일 선언문의 내용은 아래 [표 2-3]와 같다.

[표2-3] 애자일 소프트웨어 개발 선언문

〈애자일 소프트웨어 개발 선언〉 우리는 소프트웨어를 개발하고, 또 다른 사람의 개발을 도와주면서 소프트웨어 개발의 더 나은 방법을 찾아가고 있다. 이 작업들을 통해 우리는 다음을 가치 있게 여기게 되었다. 공정과 도구보다 개인과 상호작용을 포괄적인 문서보다 작동하는 소프트웨어를 계약 협상보다 고객과의 협력을 계획을 따르기보다 변화에 대응하기를 가치 있게 여긴다. 이 말은, 왼쪽에 있는 것들도 가치가 있지만, 우리는 오른쪽에 있는 것들에 더 높은 가치를 둔다는 것이다.
--

:애자일 소프트웨어 개발 선언문, <http://agilemanifesto.org/iso/ko/manifesto.html>. 2019.09.

애자일 선언문의 핵심 가치를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공정 및 도구보다 개인과 상호작용이 더욱 가치 있고 중요하며, 이는 개인을 중시하고 프로젝트 구성원 간에 커뮤니케이션을 적극적으로 실행한다는 것을 의미한다.

둘째, 동작하는 소프트웨어는 포괄적인 문서보다 더욱 가치 있고 중요하며, 이는 성과물을 다큐먼트하는 것뿐만 아니라 동작이 가능한 소프트웨어로 한다는 것을 의미한다.

셋째, 계약에 대한 협상보다 고객과의 협력은 더욱 가치 있고 중요하며, 이는 유저들이 적극적으로 프로젝트에 참가하여 같은 목표를 향해 협력하여 간다는 것을 의미한다.

넷째, 변화에 대한 대응이 계획 준수보다 가치 있고 중요하며, 이는 외적 요인, 내적 요인에 의해 리스크가 항상 발생하기에 때문에 변화에 유연하게 대응해야 한다는 것을 의미한다(이재왕, 2016).

애자일 모델은 전통적 방식과 반대로 적은 돈과 시간에 맞추기 위해 요구 사항을 끊임없는 수정이 반복되는 방식이며, 애자일 선언문은 전통적인 개발 프로세스가 직면한 복잡성과 도전에 대응한 것으로 전통적인 관리 방법과 애자일 관리방법의 차이점을 [표2-4]과 같이 비교하여 설명하였다(Bishop, et al., 2017).

[표2-4] 애자일 관리 방법과 전통적인 관리 방법의 비교

	애자일 관리 방법	전통적인 관리 방법
업무 방식	상세한 계획 없이, 소규모의 팀으로 피드백을 빠르게 하고 지속적인 개선을 시도하고 다양한 변화 수용	시스템이 완벽하게 명세 되고, 대규모의 팀으로 업무 계획을 상세하게 수립하여 예측가능 함
관리 방식	리더십과 협업	명령과 통제
지식 관리	암묵적 지식	명시적 지식
조직 구조	유연적, 협력적	규범화, 기계적
관리자 역할	조력자	기획자
보상제도	팀 보상제도	개인 보상제도

출처: Bishop, Rowland, & Noteboom(2017).

애자일 선언문과 함께 애자일 소프트웨어 개발의 12가지 원칙도 같이 제시되었으며, 1)고객을 만족시키기 위한 최우선 목표는 가치 있는 결과물을 빠르게, 지속적으로 제공하는 것. 2)애자일은 고객이 경쟁 우위에 있고 늦게라도 새롭게 추가되는 고객의 요구 사항은 기꺼이 받아들임. 3)고객에게 결과물을 2주에서 2개월 간격으로 자주 전달. 4)프로젝트 과정에서 관리자와 구성원들은 적극적으로 서로간의 의견을 매일 주고받으며 함께 참여. 5)동기부여가 있는 개인들과 프로젝트 팀을 구성하고 그들이 필요로 하는 환경 및 지원을 통해 그들을 완전한 신뢰를 하는 것. 6)가장 효율적이고 효과적인 방법 정보 전달 방법은 직접적인 커뮤니케이션. 7)진척에 관한 주된 척도는 결과물. 8) 이해관계자는 일정한 속도로 결과물을 생성할 수 있도록 유지하고, 애자일 프로세스는 지속적으로 가능한 개발을 장려. 9)좋은 설계에 대한 지속적인 관심이 민첩성을 발전시키고, 기술적 탁월함임. 10)단순성하고 불필요한 일의 양은 최소화하는 기술이 필수적. 11)고객의 요구사항, 설계를 자발적으로 자기

조직화 된 팀에서 최고의 방식이 이루어짐. 12)효과적으로 업무를 수행 할 수 있는 방법을 찾는 행동은 조직이나 팀 모두 지속적이어야 함.

애자일 조직은 이처럼 자율성과 권한 위임을 매우 중요하게 여기며 구성원간의 커뮤니케이션과 협업을 통한 서로 간의 신뢰와 지속적인 학습으로 반복적인 개선을 하는 조직이라는 것을 알 수 있다.

두 번째 유래의 애자일은 민첩함을 의미하는 영어 단어로서의 정의이다. 애자일(Agile)은 민첩함을 의미하는 형용사이다. 1950년대 사회과학 분야에서 민첩성이 아니라 조직의 '적응성'개념으로 사용하였고 불확실성과 변화에 대처하는 능력으로 주로 연구하여 조직의 형태, 구조, 그리고 공식화 정도가 적응 능력에 어떻게 영향을 미치는 지를 조사하고 있었다(Burns & Stalker, 1961; Hage & Aiken, 1969; Hage & Dewar, 1973). 1980년대 중반에 들어와서는 연구가 조직 유연성에 초점을 맞추기 시작하였으며, 조직 유연성을 환경 변화에 대응하여 내부 구조와 과정을 적응시키는 조직의 능력으로 정의하였다(Reed & Blunsdon, 1998). 1990년대 초반에 역동적이고 변화하는 환경에 대하여 대응하기 위한 방안으로 민첩성이 등장하였고, 1991년에는 '21세기 제조 기업 전략'이라는 Lehigh대학(USA) Iacocca연구 기관에서의 보고서에서 민첩성이라는 단어를 처음으로 사용하였다.

Kidd(1994)의 연구에 따르면, 예측하기 힘든 변화에 대한 기업들의 빠르고 전향적인 적응력으로 정의하였다. 이들은 빠르게 변화하는 시장의 요구(속도, 유연성, 고객, 경쟁자, 공급자, 인프라, 반응)에 대응하는 능력(하드기술과 소프트기술, 인적자원, 교육된 관리, 정보)을 갖춘 제조시스템을 민첩성으로 정의하였다(Yusuf et al., 1999). 민첩성의 개념은 이후에 공급사슬 민첩성, 민첩성 기반의 제조업 전략, 애자일 조직, 조직 민첩성, 학습 민첩성, 인력민첩성 등 용어로 발전되었으며, 공급사슬(Yusuf et al., 2014, Dubey, Gunasekaran, & Childe, 2018), 비즈니스 네트워크(Raschke, 2010), 경영관리(Winby & Worley, 2014)등 여러 분야로 확대되었다.

Gunasekaran(1999)는 제조업에서의 애자일 제조는 변화하고 있는 시장에서의 조직의 유연성과 대응성을 중점으로 하는 제조 패러다임으로 예측하

기 어렵고 지속적인 변화와 경쟁 환경에서 고객 요구에 의한 제품 및 서비스로 지원하고 발전할 수 있는 능력이라고 정의하였다.

Braunscheidel & Suresh(2009)는 공급 사슬 관리에서의 민첩성은 시장의 다양한 변화와 실제적 및 잠재적인 중단 상황에서도 기업이 핵심 공급 업체, 고객, 내부에 신속하게 적응할 수 있거나 대응할 수 있는 기업의 능력이라고 정의하였다.

Baramichai et al.(2007)에서는 빠르게 변화하고 점점 세분화되고 있는 시장에 대응하기 위하여 새로운 역량이 지원 가능하도록 비즈니스 파트너를 통합하는 민첩한 공급사슬을 설명하였다.

Kitchens, Dobolyi, Li, & Abbasi(2018)에서는 조직 관리에서 혁신의 기회를 감지하고 이러한 기회에 대응하고 시장환경을 활용하기 위하여 프로세스를 신속하게 재설계하는 능력으로 정의하였으며, 애자일은 빠른 시간 안에 고객이 작동해 볼 수 있는 소프트웨어, 고객과의 협업, 환경과 고객의 변화에 적극적이고 능동적으로 대처하는 것을 강조하였다.

급변하는 환경에 성공적으로 기업이 대응할 수 있는 민첩성은 기업과 학계에서 오랫동안 연구되어 왔지만 민첩성에 대한 기존 연구에서처럼 여러 분야에서 다양하게 연구되고 따라서 연구자마다 정의를 서로 다르게 설명하고 있다.

따라서 본 연구에서는 앞서 언급된 애자일에 대한 개념을 바탕으로 다음과 같이 정의하고자 한다. 애자일이란 민첩한 조직 문화로써 스타트업의 생존에 있어 필수 요소이며 스타트업이 빠르게 변화하고 있는 비즈니스 환경에 대응하고 다양한 해결책을 찾아가기 위해 기존의 방식을 탈피하여 아이디어와 강력한 팀으로 무장한 조직이다.

이러한 조직 문화를 기반으로 하여 그들의 제품 및 서비스를 시장에 빨리 출시해보고 올바른 방향이라면 속도와 완성도를 신속하게 높이고 반면에 올바른 방향이 아니더라도 개선과 시도를 반복하며 올바른 방향을 향해 민첩하고 끊임없이 도전하여 성공을 이루는 것이라고 하겠다.

2.2.2 애자일 조직 문화의 구성 요소

조직 문화의 개념에 대한 다양한 정의로 애자일 문화에 대하여 한마디로 정의하기는 어렵고, 애자일 문화가 무엇이고 어떤 요소의 특성을 갖고 있는지는 명확하게 정의되지 않았다. 하지만 연구를 바탕으로 애자일 문화의 특성에 대하여 다음과 같이 확인하였다.

Wouter et al.(2018)에서는 맥킨지에서 제시한 내용을 바탕으로 애자일 문화는 신뢰 및 자율을 중요시하고 이러한 철학을 기반으로 책임과 권한을 위임하는 것이라고 하였다. 또한 조직 구조의 연속성과 관련되고 고정된 부서의 정해져있는 업무로써 수행하지 않고, 유기적 구조로서 기본 기능을 담당하는 플랫폼만 상시적으로 존재하고, 나머지는 수시로 프로젝트에 의해 재조직하는 형태라고 설명하였다.

Anderson & Schragenheim(2004)에서는 애자일 원칙 및 학습 조직을 연구하며 두 원칙 사이에 강력한 유사성이 있다고 하였다. 그리고 기업이 민첩해지면 지속적인 학습 문화도 함께 촉진된다고 하였다. 따라서 기업의 민첩성을 유지하기 위하여 업무를 수행하며, 더불어 효율적인 업무 수행 방법을 지속적으로 생각하여 이를 수행할 수 있는 메커니즘을 구축하는 것이 중요하다고 설명하였다.

Derby(2006)에서는 권력적이고 관료주의 문화 조직에서의 애자일 방법을 구현하는 것도 가능할 수 있지만, 협업적인 문화와 적응 문화 조직이 애자일 문화를 더욱 더 잘 조정할 수 있다고 설명하였다. 지속가능한 개발 형태로 애자일 방법을 적용하기 위해서 일과 사고방식을 바꾸는 것만으로는 부족하고 원칙과 가치도 변화시켜야 한다고 하였으며(Evers & Rising, 2008; Tate, 2005), Tate(2005)는 애자일 방법의 도입은 지속적 학습 문화와 신제품 개발 문화를 장려할 것을 권장한다고 설명하였다.

애자일 방법에 대한 다양한 조직 문화 모형 중에서 Hofstede(2001)의 문화차원이론, Denison & Spreitzer(1991)의 경쟁가치모형, Shein(1985)의 조직 문화모형 등을 적용하여 애자일 문화의 유형과 패턴을 설명하였다.

Rebentisch et al.(2018)는 조직 문화와 애자일 방법 사이에 상호작용이

있을 수 있고 문화적 맥락을 변화 시킬 수 있다고 정의하였다(Schein, 1985; Hofstede et al., 1990).

Rebentisch et al.(2018)는 제조, 제품 및 소프트웨어 개발, 조직 등 여러 가지 분야에서 애자일 조직의 선행 연구를 통해 조직에서 애자일 방법에 대하여 자신의 조직에 적합성을 기준으로 평가하여 애자일 문화의 핵심요소를 이해하고 설명하였다.

이처럼 조직 내 애자일 문화는 연구의 목적과 분야에 따라 측정도구의 구성요소가 상이하였으며, 본 연구에서는 Rebentisch et al.(2018)에서 언급한 애자일 문화를 잠재력의 중요성으로 애자일 문화의 요인 중 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션을 중심으로 애자일 문화를 4가지 항목으로 구성하여 연구를 하고자 한다.

2.2.2.1. 협업

협업은 애자일 조직에서의 이해 당사자들이 모두 작업과정에 참여하면서 업무에 관한 산출물을 지속적인 피드백을 제공하는 것을 말하며(Stare, 2014), 애자일 방법이 프로젝트 성공에 있어 긍정적 영향을 미쳤던 프로젝트에서 이해관계자가 일반적으로 작업 과정에서의 협업 관계가 있는 것으로 설명하였다(Wendorff, 2002; Vinekar et al., 2006; Conforto & Amaral, 2016).

협업은 협력적인 환경으로써 구성원들이 작업에 대한 가치를 공유하고 모든 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 작업환경이며, 구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 의사결정을 할 수 있도록 한다고 설명하였다(송재준, 김문중, 2013). 협업은 연구 목적에 따라 “2인 이상의 동등한 구성원이 합의된 목표를 달성하기 위해 공유된 의사결정을 통하여 자발적으로 참여하는 상호작용”이라고 정의되고(Friend & Cook, 2010), “공유된 개념을 구축하고 유지하기 위하여 지속적인 시도의 결과로써 동시에 발생하는 조정된 활동”이라고 정의되었다(Roschelle & Teasley, 1994).

다시 말해 협업은 공동의 목표 달성 혹은 조직의 공동 가치 달성을 위한 상호보완적 의미를 가지고 있다고 할 수 있다(김영한, 2017).

본 연구에서는 협업을 구성원들의 작업환경 내에서 가치를 공유하고, 상호 간의 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 협력적인 의사 결정 환경으로 정의하였다(Kruse, 1999).

2.2.2.2. 지속적 학습

애자일 조직에서 모든 구성원들은 지속적인 학습과 자기 개방에 대하여 긍정적인 태도와 지속적인 개선을 촉진하는 보상 시스템을 암시한다고 하였다(Crocitto & Youssef, 2003). 구성원들은 이와 관련하여 개인적인 시간을 할애하여 작업 방법과 프로세스를 개선 할 수 있는 방법을 스스로 검토하고 서로에게서 배우고자 한다(Misra et al., 2009; Gren et al., 2016). 이는 피드백에 대하여 긍정적으로 받아들임으로써 보상이 지원된다고 정의하였다(Cockburn & Highsmith, 2001; Highsmith, 2004). 지속적인 학습은 조직의 혁신과 개선의 핵심이며, 이러한 학습에 관한 문화가 없다면 애자일 실행은 힘들고 사람들은 위험 회피는 물론 실패에 대한 두려움에 집중될 수 있을 것이다. 즉, 혁신과 지속적인 개선을 위해 학습이 높게 평가되고 실수가 개선 및 학습을 위한 기회가 되는 환경을 만드는 것이라고 정의하였다(Simon, 1957).

학습적 조직을 ‘조직 차원에서 확장한 역량을 실현한 조직, 새로운 능력에 대한 개방적인 사고 능력을 향상시키고 자유로운 학습방법과 지원을 받고 지속적으로 학습하는 조직’이라고 정의하였다(Senge, 1990).

Watkins & Marsick(1996) 는 지속적인 학습 조직은 지속적할 수 있는 학습 능력을 가지고 꾸준히 개선해 나가는 조직을 말한다고 정의하였으며, 지속적인 학습이 작업을 진행하면서 발생된 구성원의 업무 실수 및 이에 대하여 지속적으로 개선 방안을 끊임없이 토론하는 것을 의미한다고 하였다(Boehm & Turner, 2005).

지속적 학습은 변화하는 조직 환경에서 새로운 지식과 기술의 꾸준한 개발을 위하여 계획하고, 학습하고, 새로운 지식과 기술을 적용하는 과정이라고 하였으며(London & Mone, 1999), 지속적 학습을 직무 요구 사항에 대한 변

화의 기회, 학습활동에 대한 적극적인 참여, 성장목표설정, 피드백을 통한 긍정적 영향을 받음으로써 이를 직무에 적용하고, 수행 능력을 향상하는 행동이라고 설명하였다(Hurtz & Williams, 2009).

이와 같이 지속적 학습은 조직 내 애자일 문화의 한 형태으로써 개인과 조직의 학습활동을 지속적으로 장려하고 촉진하는 조직 문화이며, 본 연구에서는 지속적 학습을 조직 내 구성원이 학습과 자기개발에 적극적인 태도로 자유롭게 학습하고 지속적인 개선을 할 수 있도록 하는 환경으로 정의하였다.

2.2.2.3. 임파워먼트

애자일 조직에서 구성원은 작업 프로젝트 수행의 과정에 참여할 수 있는 능력과 배정된 업무 외에 자신의 과제를 선택할 수 있는 권한이 주어진다(Gunasekaran, 1999; Highsmith, 2004; Maximi, 2015; Gren et al., 2016). 이것은 급변하는 환경과 변화하는 고객 요구에 대한 신속한 대응을 가능케 하는 임파워먼트로 애자일 조직에서의 필수적인 요소이다(장은미, 2019).

Bandura(1982)는 임파워먼트는 하나의 프로세스로 정의되며 이는 경험과 기회를 제공함으로써 신념이나 판단을 조성하고 판단을 요구하는 행동을 잘 마무리하고 자신의 역량에 관한 신념을 촉진시킨다고 정의하였다.

Conger & Kanungo(1988)에 의하면 조직 내 권한을 구성원에게 위임하여 균형을 유지하도록 하는 관계적 관점과 구성원들에게 자기효능감을 부여함으로써 동기부여적 관점에서 임파워먼트에 대한 개념을 설명하였다. 임파워먼트는 조직 구성원들이 결정을 내리고 각자에게 발언권이 있으며 전문지식을 발휘하여 조직은 물론 개인의 성과를 높이는 과정이라고 설명하였다(Foy, 1994).

Spreitzer(1995)는 동기부여 차원에서 개인 수준의 심리적 임파워먼트로, 과업 의미성, 역할 수행력, 자기 결정력, 업무 영향력 측면에서 내재적으로 동기부여가 확대되는 과정으로 정의하였으며, 임파워먼트는 ‘권한 위임’, ‘권한이양’, ‘자율성 부여’등 다양한 개념으로 해석되는데, 중요한 것은 권한의 위임이 아니라 위임된 그 권한이 실제로 발휘되어 성과를 만

드는 것까지 연결되어야 한다고 정의하였다(Kinlaw, 1995).

Hartline & Ferrell(1996)는 관리자가 직무 관련 활동에 대하여 구성원들이 스스로 의사결정 할 수 있는 권한을 위임하는 것이고, 고객 만족을 향한 순간적인 의사결정 대응 능력이 필요하다는 측면에서 임파워먼트는 필수요소를 강조하였다.

본 연구에서는 임파워먼트를 조직 구성원들이 효율적인 업무 수행과 문제해결을 위한 자율재량권 등을 위임하는 것으로 정의하였다(이금심, 2016).

2.2.2.4. 개인적 커뮤니케이션

애자일 조직에서의 조직 구성원들은 활동 하는 동안 사회적 상호작용과 의사소통이 더 빨리 진행된다(Wendorff, 2002; Beck et al., 2009; Doshi and Dosi, 2009; Maximini, 2015). 구성원들은 공식적인 의사소통을 하며 함께 일하지만, 또한 비공식적인 개인적 커뮤니케이션도 허용하는 환경을 조성 할 것을 제시하였다(Beck, 1999; Misra et al., 2009; Highsmith, 2004; Maximini, 2015).

개인적 커뮤니케이션은 보다 개인화 되고 자발적인 커뮤니케이션으로써 비공식 커뮤니케이션을 의미하며(Mohr et al., 1996), 조직 커뮤니케이션은 조직 내의 한 구성원으로부터 다른 구성원들에게 의사소통 및 의사결정을 전달하는 모든 과정으로써 커뮤니케이션 없는 조직은 존재할 수 없다(Simon, 1957).

조직 커뮤니케이션은 공식과 비공식으로 분류할 수 있으며, 애자일 조직에서 개인적 커뮤니케이션은 곧 비공식 커뮤니케이션을 의미한다. 공식적 커뮤니케이션은 조직 구성원 간의 공식적 관계를 전제로 하여 권한과 절차가 분명한 상태에서 이루어지는 커뮤니케이션을 뜻하며 이는 조직 내 결재, 문서전달, 공식회의, 보고 등 규정되어 있고 공식적인 행위 과정(김영재 외, 2007)에 나타나는 커뮤니케이션이기에 제한적이라고 할 수 있다.

하지만 비공식 커뮤니케이션은 자연 발생적 커뮤니케이션으로 조직의 직

종과 위계를 넘어서 유대, 학연, 지연 등을 바탕으로 자생적 커뮤니케이션이며 개인 간 상호 접촉작용의 결과로서 나타나게 된다(이오숙, 2019). 개인적 커뮤니케이션은 공식적인 환경에서 다루지 못하는 정보나 아이디어를 발굴할 수 있는 역할을 하며 조직 구성원 사이의 유대감을 형성시키고, 조직 생활에서 오는 긴장감을 완화시킬 수 있다고 하였다(주성래, 정명선, 2016). 개인적 커뮤니케이션은 조직의 규정이나 직무와 상관없이 진행되는 것으로 조직 단위보다 개인 간에 이루어지는 활동으로 이해할 수 있다(황성욱, 2009).

본 연구에서는 개인적 커뮤니케이션은 조직 구성원들이 비공식적인 모임을 통하여 더욱 빠르게 공감대를 형성하고, 밀접하게 의사소통하고 협력할 수 있는 사회적 상호작용에서 발생하는 커뮤니케이션으로 정의하였다(Down & Hazen, 1977).

2.2.3 애자일 조직 문화의 선행연구

애자일 조직은 기존 기계적인 구조의 한계에서부터 시작되었으며, 19세기 산업혁명 직후 포드의 컨베이어 시스템이 대표적이며 작업 방식이 ‘워터폴(Waterfall· 폭포)’ 방식으로써 업무가 세분화 되어 서로 분리된 부서들에 순차적으로 자신의 업무만 반복하여 완성하고 다음 단계로 넘어가는 구조로 조금씩 흘러내려 오는 형태이다. 그리고 예측 가능한 계획을 구체적으로 수립하고 요구 사항을 문서화하고 이후 변경에 대하여 매우 엄격하게 관리 하는 방식이다. 이에 따라 조직문화는 Top-down의 기계적 조직 구조가 강해지는데, 이 과정에서 리스크를 최소화 하기위해 세분화된 부서별로 다양한 의사결정자가 관여하고, 조직 내부 간의 장벽이 생겨 부서 간 정보를 공유는 물론 협업하지 않은 관성이 나타났다. 또한 고객 중심 서비스 보다는 상사를 섬기는 상사중심의 특성을 형성 하는 등의 문제가 발생되게 되었다.

따라서 이에 대응되는 애자일 조직이 관심을 받기 시작했으며, 미국의 실리콘 벨리 내 혁신적인 기업을 중심으로 먼저 적용되었고, 이를 바탕으로 ‘민

첩한, 신속한'이란 의미처럼 애자일 조직은 조직 운영에 있어서도 역동성과 신속함을 강조한다. 그리고 애자일 조직은 기계적 구조와는 달리 조직 내 부서의 경계를 허물고 필요에 맞게 소규모 팀을 재구성하여 프로젝트 단위로 업무를 수행하는 조직을 말한다(안나, 2020).

애자일 조직은 예측 불가능한 변화와 치열한 경쟁 환경에서 신속하게 성장하는 능력을 통해 고객지향적 사고 중심으로 시장가치에 대해 신속하게 반응하고 변화시키는 능력을 가진 조직이라고 정의하였다(Goldman et al., 1995). Cho et al.(1996)에서는 조직 내 민첩성은 그들의 고객 중심적 제품과 서비스를 개발할 수 있으며 급격하게 변화하는 시장에 신속하게 대응하고 예측 불가능한 경쟁 환경에서 생존과 발전을 가능하게 하는 능력을 가진 조직이라고 정의하였다.

이처럼 애자일 조직은 급격한 속도로 변화되고 있는 시장에 유연하고 신속하게 대응 할 수 있으며, 권력과 통제의 수직적 구조가 아닌 조직 구성원들의 참여를 통한 지적 능력을 좀 더 활용하는 수평적 구조로써, 프로젝트 팀별 효과를 극대화 시키며 지속적인 변화를 추구하는 혁신적인 조직이라 할 수 있다.

애자일 조직과 관련한 선행 연구로 애자일의 접근방식 도입을 실행한 애자일 조직에 관한 실증 연구로 아래와 같다.

Jin et al.(2003)에서는 애자일 제조분야의 초기 전개 연구하여 애자일 제조 프로세스 및 내용에 대하여 이해를 도모할 수 있는 연구로 애자일 조직을 설명하였다. Narasimhan et al.(2006)의 연구에서는 린 제조와 민첩한 제조의 내용을 바탕으로 애자일 조직을 설명하였으며, 린 제조에서의 유효성 및 민첩한 제조의 패러다임을 연구하였다.

Vázquez-Bustelo, Avella & Fernández(2007)에서는 스페인에서의 애자일 제조 산업에 대한 연구를 하고 이를 바탕으로 다른 산업 분야로의 확장 및 성공할 수 있는 요소로써 시사점을 제시하였다.

Sambamurthy et al.(2003)에서는 정보 기술이 기업의 성과에 미치는 영향 관계를 연구함으로써 정보 기술의 전략적 역할에 대한 시사점을 제시한 연구로 애자일 조직을 설명하였다. Loforte & Timóteo(2010)에서는 중소기업의

조직 환경에서 실행되고 있는 관리 방법과 도구에 관한 연구를 기반으로 애자일의 가치와 방법이 업무의 성과를 향상시킨다는 결론을 도출하고 사례연구를 통하여 차이점을 설명하였다.

Peterson(2018)은 애자일 철학을 바탕으로 기회를 실현하고 고객의 요구에 신속하게 대응하는 애자일 조직이 성공하고 시장을 선점 할 수 있을 것이라고 주장하였다. 이러한 조직은 시장을 스스로 통제하고 뒤쳐지지 않으며, 리스크를 최소화하여 시장을 보다 바람직한 방향으로 이끌 수 있음을 제시하였다. 맥킨지에서 2018년 출판한 ‘애자일 조직의 5가지 특징(The 5 trademark of Agile Organization)보고서’에서는 그 5가지 특성을 ‘조직 전체에 공유된 목적과 비전’, ‘빠른 의사결정과 학습의 사이클’, ‘권한을 위임 받은 네트워크 탐구’, ‘차세대 실현 가능 기술’, ‘동기가 부여 된 역동적 사람 중심의 모델’, 등 특성을 가진 문화로 구성된 조직을 애자일 조직이라고 제시하였다.

즉 애자일 조직은 전사적으로 공유된 목적과 비전을 통해 구성원들이 명확하고 책임 있는 역할을 할 수 있도록 하며, 의사 결정에 관한 명확한 기준을 제공하고 적극적으로 참여할 수 있도록 한다.

또한 수직적이고 위계적인 조직 구조가 아닌 팀 중심의 수평적인 조직을 구축하여 구성원들에게 권한위임을 함으로써 신속한 의사결정을 실행하고 개선하며 지속적인 학습을 할 수 있도록 하여 조직의 관리에 있어 기술과 시스템 등을 적용하여 업무의 효율성을 높이고 조직적인 역량을 구축하는 것을 말한다.

애자일 방법을 적용한 조직 문화에 있어서 Siakas and Siakas(2007)에서는 애자일 문화를 모든 팀원의 적극적인 참여와 유연성 및 자발성을 필요로 하며, 이를 강조하는 수평적 구조의 조직 유형에 가장 적합하다고 설명하였다. 이러한 수평적 구조의 조직에서는 협의, 참여, 권한 위임 등 구성원들의 적극적인 참여가 가능한 환경으로 급변하는 시장 및 고객의 요구에 대한 수용과 개발자와 고객 사이의 협업, 제품 생산에 대한 신속한 대응과 지원 등 애자일 문화 및 애자일의 성공요소로 나타난다고 설명하였다.

Strode et al.(2009)는 사례 연구를 통해 조직 문화와 애자일 방법의

효과적인 활용을 연구하여 제시하였다. 조직 내 조직 문화와 애자일 방법에 긍정적인 영향력을 미친 6가지 요인은 첫째로 조직은 피드백과 학습으로 만들어진다. 둘째로 조직 내에 사회적인 상호작용은 신뢰를 할 수 있으며 협력적이다. 셋째로 프로젝트 관리자는 촉진자의 역할을 한다. 넷째로 경영의 스타일은 협업이어야 한다. 다섯째로 조직 팀워크는 유연하면서 참여적이고, 사회적 상호작용이 매우 중요하다. 마지막으로 조직은 훈련을 지원하여야 한다.

Iivari & Iivari(2011)에서는 Denison & Spreitzer(1991)가 언급한 경쟁가치모형 측면에서 애자일 방법은 한 가지 문화의 유형에서 단독적으로 할당이 가능하지 않고 대응하는 두 개의 축 사이에서 합리적 균형으로 반영될 수 있다고 주장하였다. 그 결과로 발전문화, 합리문화, 집단문화 등이 민첩한 방법론 수용을 촉진시키며 반면 위계문화는 수용을 방해한다고 설명하였다.

Wouter et al.(2018)에서는 애자일 문화는 신뢰 및 자율을 중요시 한다고 하고 이를 기반 한 철학을 바탕으로 책임과 권한을 하부로 권한 위임 한 것이라고 하였다. 그리고 조직 구조의 연속성과 관련 있기에 고정된 부서에서 정해진 업무만을 수행하지 않으며, 유동성 있는 구조로 프로젝트 단위의 팀을 재구성하여 실행하는 형태를 보인다고 하였다.

Rebentisch et al.(2018)에서는 제품 및 서비스 개발, 제조, 소프트웨어 개발, 조직 등 다양한 분야에서의 애자일 조직 연구를 통하여 조직 내 애자일 방법에 대하여 적합성 및 자신의 조직을 평가하고 이 과정에서 애자일 문화를 핵심으로 하는 측면을 설명하였다. 이는 애자일 문화를 분석하는데 사용되는 프레임워크로써, 애자일 문화에 대한 이해를 촉진시킨 것이라고 할 수 있다. 그리고 그들은 애자일 문화 척도를 참여적인 의사결정, 지속적 학습, 자율성, 권한위임, 협업, 팀 지향성, 개인적 커뮤니케이션, 정보공유, 변화수용태도 등 8개의 요인으로 제시하였다. 앞서 언급된 선행 연구를 바탕으로 애자일 방법 적용 기업의 애자일 문화에 관한 핵심요소를 [표2-5]와 같이 정리하였다.

[표2-5] 애자일 문화의 핵심요소

연구자	지속적 학습	참여적 의사결정	권한부여	협업	팀워크	고객지향성	피드백	혁신	커뮤니케이션	정보공유	자율성	자기주도관리	신뢰	자원공유	변화수용성	위험감수
Siakas and Siakas (2007)		●	●	●		●									●	
Strode et al.(2009)	●	●		●	●		●									
Iivari & Iivari (2011)			●					●								●
Wouter et al.(2018)		●	●	●					●	●	●		●			
Rebentisch et al.(2018)	●	●		●					●	●	●				●	

출처 : 연구자가 선행 연구를 근거로 재구성

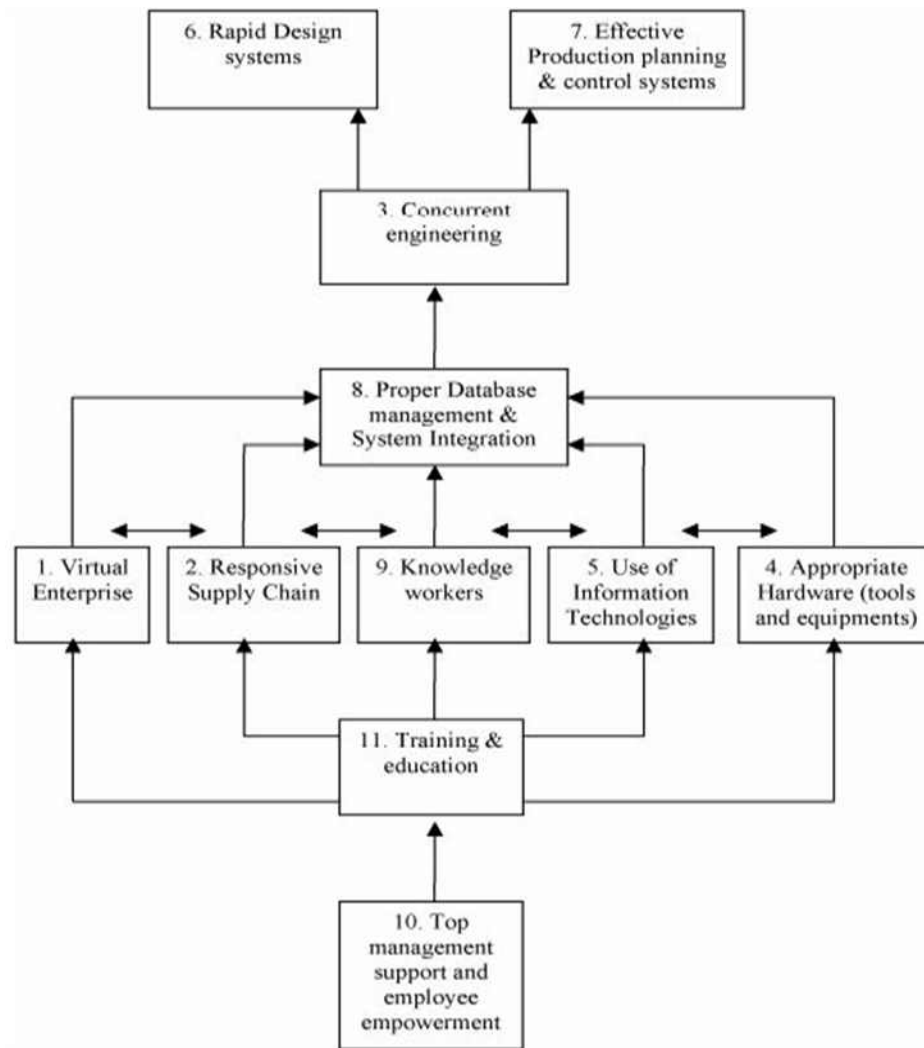
애자일 문화는 연구의 목적이나 분야에 따라 측정도구의 구성요인이 상이하다. 본 연구는 Rebentisch et al.(2018)의 연구에서 제시한 애자일 문화의 요소 중에서 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션으로 구성요소로 하여 연구에 활용하였다.

2.3 애자일 문화 영향 요인

애자일 조직은 고객이 원하는 제품을 사용하고자 하는 시점에 필요한 수량만큼 공급함으로써 고객에게 가치를 제공하는 공급사슬관리(Supply Chain Management)에서 제품 계획, 원재료 구매, 제조, 배달 등 공급망에 관련된 구성 요소를 유기적으로 통합하고, 그 결과로 생성된 가치를 고객에게 전달하는 과정에서 시장민감도, 고객만족도, 품질향상, 제공 속도, 데이터 정확성, 신제품 개발, 중앙집권화 및 협업, 프로세스 통합, IT도구 사용, 리드타임 감소, 서비스 수준 개선, 비용 최소화, 불확실성 최소화, 신뢰개발 및 불확실성에 대한 저항의 최소화 등 변수에 따라 접근방식이 다르다고 설명하였다(Agarwal et al., 2007).

Hasan et al.(2009)에서는 애자일 조직의 형성 가능성에 대해서 애자일 제조 조직은 전략, 시스템 및 인력, 기술 등으로 분류하였다. 전략으로 가상조직과 공급사슬, 그리고 동시 엔지니어링, 기술로 적절한 하드웨어와 정보 기술 활용, 시스템으로 디자인 시스템, 생산 계획과 통제, 시스템 통합과

데이터 베이스 관리, 사람으로 지식노동, 최고경영진 지원, 종업원에게 권한부여, 교육훈련 등 11개의 영향요소로 애자일 조직 형성을 설명하였다. 그 경로는 [그림2-6]과 같다.



[그림2-6] 애자일 조직의 영향요인

출처: Hasan et al.(2009).

따라서 가속화된 디지털화, 핵심인력유지, 그리고 사회적 책임 등 급변하는 경영환경은 기업에게 경쟁력을 유지하고 지속성장을 위하여 조직의 민첩하고 빠른 대응을 요구하고 있다. 이에 애자일 조직 문화는 동시다발적으로

일어나는 경영환경 변화 속에서도 새로운 가치 창출, 경영 전략, 조직 구조, 기술적 인프라, 구성원의 정서와 역량 등을 변화에 신속하게 대응할 수 있는 상태를 항시적으로 유지할 수 있는 것을 의미한다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 재구성하여 애자일 문화의 영향요인을 조직적 요인과 기술적 요인 그리고 환경 불확실성 차원에서 연구하였다.

2.3.1 조직적 요인

급변하는 경영환경에서 조직은 조직문화의 중요성을 인식하고 조직문화의 변화를 통한 변화를 모색하고 있다. 조직이 새로운 환경에 신속하게 대응하기 위해 운영방식을 개선하거나 조직개발을 시도할 때 조직문화는 중요한 요소로써 결정적인 역할을 수행하고 있다(권혜림, 2015). 따라서 조직의 성공 전략에 기여하기 위해 오래전부터 연구가 진행되어 왔다. 조직의 변화와 혁신을 추동하는 가장 중요한 요인은 조직 내 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있는 관리역량이라고 할 수 있으며(Farazmand, 2004), 인적자원은 미래의 환경변화에 가장 유효한 자원이자 기술의 진보 및 지속성장에 대응할 수 있는 핵심자원으로써 조직이 보유한 가장 강력한 무기라고 할 수 있다(Thurow, 1997). 조직이 글로벌 경쟁시대, 기술 혁신, 고객 만족에 신속하게 대응하기 위하여 조직전략에 맞추어 인적자원개발을 함으로써 경쟁우위 확보 및 유지할 수 있다(최용범, 2008).

Beer & Spector(1989)에서는 조직의 변화 목표로 전략적인 인적자원 개발 운영은 전략기획 및 조직문화 변화와 직접적으로 연관되어 있고 시스템 전반에 걸친 개인 활동이라고 설명하였다.

Torralo & Swanson(1995)에서는 조직의 변화 목표로 전략적인 인적자원개발 운영은 조직 구성원의 역량을 조직의 목표에 맞추므로써 전략적인 역할을 수행할 수 있다고 강조하였다. McCracken & Wallace(2000)은 조직변화를 목표로 전략적인 인적자원개발 운영은 조직의 전략에 부응되는 교육훈련, 개발 및 학습 전략으로써 전략을 보다 구체화하고 전략을 실행함에 있어 긍정적인 영향을 미치게 되어 조직의 변화, 지속적인 성장을 하

도록 하는 학습문화를 형성한다고 설명하였다.

조직 혁신을 위해 애자일 방법의 도입을 통한 애자일 문화를 형성함에 있어 관료문화는 방해될 수 있다. 그러므로 조직 내 지배적인 위치에 있는 최고 경영진이 보상을 의무화하거나 제공함으로써 애자일 문화를 구현되도록 할 수 있다(Teo & Ranganathan, 2004). 따라서 애자일 관행, 팀 태도, 기술역량, 최고경영진의 지원 등에 의하여 애자일 방법이 조직에 반영되어 애자일 문화를 형성하는 정도를 결정할 수 있는 요인이 된다고 하였다(Senapathi & Srinivasan, 2012).

Schneiderman(1999)에서는 최고 경영진에서의 지원이 부족할 경우 조직의 변화 및 혁신에 있어 실패요인을 설명하는데 중요한 단일 요인임을 제시하였다. Eder & Igbaria(2001)는 최고 경영진의 지원이 새로운 기술에 대한 긍정적인 태도 형성을 지원한다고 정의하였다. 최고 경영진의 역할 모델이 애자일 방법의 조직 적용과 더불어 애자일 문화 형성에도 영향을 미치기에 중요한 요인이라고 하였다. 그리고 애자일 문화 장점에 관한 신념과 규범을 전사적이고 공개적으로 표현함으로써 애자일 방법 도입에 대한 장기적인 비전과 목표를 확립시키는 것에 최고 경영진은 도움을 줄 수 있다고 하였다(Lee & Chen, 2019).

교육훈련은 조직 구성원에게 직무가 요구하는 지식, 기능, 기술, 태도 등을 향상 시키고 현재 또는 미래에 수행해야 할 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 계획적이고, 조직적인 경영관리 활동이며, 이를 통해 기업의 목표를 달성하고자 교육훈련을 한다고 하였다(김봉규, 1995). 성공적인 조직 운영을 위해 우수한 인력은 필수 요소이며, 이러한 우수 인력은 성공적 업무 수행 능력을 갖추어야 할 것이고 이러한 능력을 갖추게 하는 방안으로 교육훈련을 제시하였다(McClelland, 1998). 즉, 교육은 애자일 방법이 성공적으로 조직에 도입되도록 하여 애자일 문화를 구현하는 중요한 요소라고 하였으며(Scotland & Boutin, 2008), 애자일 방법의 구현 및 애자일 문화의 성공적인 구현과 교육훈련은 밀접한 상관 관계가 있음을 입증하였다(Livermore, 2008).

2.3.2 기술적 요인

정보기술은 조직문화를 변화시키는 요인이며, 조직과 조직문화를 결정하는 요인이다. (King, 1996; Karsten, 1999). 이러한 관점에서 애자일 조직에서는 정보와 컴퓨터 기술을 직간접적으로 활용하고 있다(Zhou et al., 2009). 기업의 정보기술도입은 전략적 차원에서 이루어지며 정보기술은 전략적 수단이라 할 수 있고, 그 정도에 따라 단순히 변화를 용이하게 하는 것부터 시작하여 보다 적극적으로 혁신을 유인하고 구체적 조직문화변화의 기제를 이루기도 한다고 하였다(Vendramin & Valenduc, 2002).

Leavitt & Whistler(1958)에 의해 정보기술이라는 용어가 처음으로 사용되었으며 이들은 방대한 양의 정보를 신속하고 정확하게 처리가 가능한 정보처리 기술과 의사결정 문제에 대한 신속하고 정확한 지원을 위한 수학적이고, 통제적인 기술, 소프트웨어 프로그램 사용을 통한 시뮬레이션 기술 등을 정보기술이라고 하였다. 경영학 관점에서의 정보기술은 기업이 경쟁우위를 확보할 수 있는 능력으로서 경영전략을 수립하고, 조직 내 업무수행을 통제하는 수단이라고 설명하였다(Earl, 1989).

Clemons(1991)에서는 정보기술로 소프트웨어와 기기, 인적 자원으로 구성되며, 컴퓨터 하드웨어 및 소프트웨어를 활용하여 정보 생산 및 통제, 유통 등 종합적 통신기술로 정의하였다. Tippins & Sohi(2003)는 정보기술을 기업 내 정보를 관리하기 위해 수단으로 정보기술을 효율적으로 활용하기 위한 지식 보유 정도로 정의하였으며, Khan et al.(2014)은 조직의 운영, 조직의 발전과 질적 성장을 지지하는 목적 하에 효율적으로 정보기술을 활용하는 요소로 정의하였다.

정보기술의 특성으로 끊임없는 변화는 적절한 시기에 적절한 정보기술을 조직 내 도입하고, 이를 조직 구성원들이 활용할 수 있도록 정보기술지원이 뒷받침 되어야 한다. 조직마다 보유하고 있는 조직 특성의 다양성, 조직이 직면하게 되는 환경에 대한 다양한 변수들이 존재한다. 따라서 생산성과 효율성을 향상시키기 위해서는 정보기술을 도입하고 이에 대한 활용을 높이기 위해서 정보기술을 도입한 이후 정보기술 활용에 대한 구성원의 노력이 필요하다

고 하였다(이옥화, 2015).

정보기술의 활용은 의사결정 속도와 품질 향상과 동시에 비용절감을 할 수 있는 요인이라고 하였으며(Riezebos et al., 2009), 정보기술은 정보를 수집하고 처리하는 과정으로 이를 조직적으로 활용함으로써 조직에 지식과 정보를 제공하며, 이를 통해 지식성과 와 조직 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 하였다(임영규, 박운용, 2010).

장귀숙(2001)은 정보기술의 활용을 통한 정보시스템은 조직에 확산되고 이에 대한 효과적인 관리 능력, 기업 환경의 변화에 능동적인 대처 능력을 향상시킴으로써 기업의 전략적 자원이 될 수 있다고 정의하였다. Pavlou & El Sawy(2011)에서는 정보기술 활용 능력에 관하여 기업에서 신제품을 개발하는 과정 속에서 제품 개발 부서의 업무를 지원하기 위하여 정보기술의 기능들을 효율적으로 활용하는 능력으로 정의하였다.

시장경쟁이 치열한 환경에서 정보기술의 도입은 절대적으로 필요한 요소이며 경쟁자에 대한 대응방안의 하나로써 정보기술 활용은 매우 중요하다고 설명하였다(Cash et al, 1985).

정보기술 인프라의 목적은 공유와 재사용이 가능한 정보기술 자원 및 능력을 조직 전반에 제공하는 것이며, 이는 정보기술 인프라가 현재 직면한 비즈니스 요구와 일치 시킬 수 있어야 할 뿐만 아니라, 미래의 불확실성과 변화에 적합해야 한다는 것을 의미한다고 설명하였다(Duncan, 1995).

정보기술 인프라는 기업 내 미래 정보기술역량의 기반이 되며, 정보기술 인프라를 통하여 확보된 능력은 경쟁업체들 보다 차별적인 경쟁우위 확보, 향상된 경영성과를 가져올 수 있다고 강조하였다(Bharadwaj et al., 2000).

정보기술 인프라가 조직 내 잘 정비되는 것은 매우 중요하며, 표준화된 커뮤니케이션을 사용하고, 동일한 정보기술의 매체 사용이 업무의 효율성을 향상시킬 수 있다고 설명하였다. 이를 통하여 기업 내·외 간 협력 증진 및 시너지를 향상시킬 수 있다고 하였다.

또한 정보기술 인프라 개발은 기업 내에서 구성원들이 업무과정에 애플리케이션 등을 이용하여 필요로 하는 정보 및 지식을 획득하는 인적 정보기술 인프라를 형성하고 이를 기반으로 구성원들 간의 정보를 공유할 수 있게 함

으로써 조직 내 커뮤니케이션이 원활하게 진행될 수 있도록 한다.

이는 신속하고 민첩한 조직 문화 형성 및 기업에서의 비즈니스 기능 간에 시너지를 창출할 수 있도록 기회를 제공한다고 설명하였다(Akkermans & Horst, 2002).

정보기술 인프라는 기업의 다양한 경영활동을 지원한 기업조직 내 정보기술 역량의 총집합이며(Mckay & Brockway, 1989), 애자일 방법 도입을 위한 방법으로써 조직에서의 활용 가능한 기술적인 자원을 의미한다고 정의하였다(Lee & Chee, 2019).

2.3.3 환경 불확실성

기업에서의 환경적인 측면은 직·간접적으로 기업과 관련하여 모든 요소들의 집합이며, 기업이 예측하기 힘들 정도의 속도로 급격하게 변화하고 있으며, 이에 기업은 생존을 위해 환경적인 측면의 고려는 매우 중요하다(윤대홍, 2017). 이처럼 환경은 전체 영역 중에서 기업의 영역을 제외하고 나머지 영역에 해당하며 기업에게 잠재적이고 실질적으로 영향을 미치는 모든 현상을 말한다(Daft & Lengel, 1986).

Rowe(1989)에서는 환경은 곧 기업 그 자체라고 제시하였으며, 기업은 진공 속에서의 존재가 아니며 일정한 환경 하에서 운영되기 때문에 기업이 생존하고 지속인 성장을 하기 위해서는 상위 시스템인 환경에 신속하게 적응해야 하고 환경의 변화에 대응하지 못하는 기업은 생존할 수 없다고 할 정도로 본질적으로 기업과 환경은 깊은 연관성을 가진다고 하였다.

Woodward(1958)는 경쟁력 있는 기업의 조직 구조는 외부환경에 적합한 구조를 채택하고 조직을 운영한다고 하였다. Lenz(1980)에서는 환경 불확실성을 기업에게 기회와 위협을 창출하는 영향을 의미한다고 설명하였다. 기업이 경영활동을 하면서 기업 환경의 전반적인 구성요인에 대한 확실한 대처가 없이 외부 환경의 변화에 대응하기 어려운 상황에 도래하는 것을 환경 불확실성이라고 정의하였다(Milliken, 1987). 환경 불확실성은 상황이론에서 상황 변수로써 시스템을 통해 성과에 직접적인 영향을 더 많이 미친다고 하였다

(Lawrence & Lorsch, 1967).

환경의 동태성은 조직 내 의사결정과정에서 고려해야 할 환경적 요소들의 변화와 관련된 개념이며(Dess & Beard, 1984), 기업이 산업 내에서 변화와 혁신의 정도, 경쟁자와 고객에 대하여 예측 불가능한 정도를 의미한다(Duncan, 1972 ; Miller and Friesen, 1983). 환경의 동태성이 클수록 기업은 좋은 대안을 필요로 하며 불확실한 환경에 직면할 수 있다(Venkatraman, 1989). 환경의 동태성이 클수록 기업은 정확한 정보를 탐색하고 수집하는 데 있어 어려움이 동반되고, 이러한 동태성은 복잡성을 야기하는 요인으로 간주될 수 있다고 정의하였다(Bourgeois, 1980).

환경의 복잡성은 의사결정자가 환경적 고려에 있어 다양한 변수들을 얼마나 많이 고려해야 하는지에 관한 것으로 환경 복잡성은 조직의 이질적인 요소를 연결하는 조합을 의미한다고 하였다(Thompson, 1967 ; Dess & Beard, 1984). 또한 다양성으로 조직이 관리해야 하는 특수 환경과 일반 환경의 강도, 과업 환경의 수, 상호 연관 관계 등으로 정의될 수 있다고 하였다(Child, 1972).

환경의 적대성은 조직 환경에서의 경쟁 정도나 핵심 산업의 침체 또는 성장 정도에 따라 기업이 당면한 위협의 정도라고 할 수 있다(Miller & Friesen, 1983). Miller(1987)는 적대성의 원인으로 제품경쟁, 유통 경쟁, 기술 경쟁, 노동력 부족, 법적 제약, 원자재 부족 등으로 제시하였다.

2.3.4 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성의 선행연구

2.3.4.1. 조직적 요인과 애자일 조직문화

성공적인 애자일 조직은 기술, 인적 자원 등을 포함한 여러 기능을 개발하고 통합할 수 있는 조직의 역량에 영향을 받으며, 기업의 경영성과의 향상은 불확실한 환경에 신속하고 민첩하게 대응한 것을 반영한 것이라고 하였다(Nabass & Abdallah, 2019).

애자일 조직은 조직 내 구성원들에게 신속하고 민첩한 대응을 할 수 있는

조직문화 형성을 위하여 인적자원에 대한 교육훈련은 필수적으로 요구된다고 하였다(Vazquez-Bustelo et al., 2007). Gandomani et al.(2014)에서는 교육에 대하여 조직의 애자일 조직으로의 변화 과정에 필수적인 요소라고 하였으며 애자일 변화 지원을 위한 포괄적이면서 기능적인 훈련 및 교육이 반드시 제공되어야 한다고 하였다, 즉 인적자원이 애자일로 변환하는 과정에서 매우 중요한 역할을 하며 교육훈련은 애자일로 변화하는 과정을 보다 더 쉽고 빠르게 전환할 수 있도록 촉진한다고 설명하였다.

기업은 종업원들의 높은 지식의 수준과 적극적인 참여가 형성되었을 경우 환경에 대한 대응과 변화의 과정에서 보다 능숙하게 식별하고 대응하고 실현하는데 필요한 조치를 원활하게 결정할 수 있다(Nieves & Haller, 2014).

따라서 인적자원개발을 통하여 조직 내 구성원은 급변하는 환경 속에서 정확한 정보분석, 신속하고 민첩한 상황판단, 합리적인 의사결정을 이룰 수 있다고 하였다(진재근, 장석인, 2019). 또한 인적자원개발을 위한 교육훈련은 기업이 달성하고자 하는 목표에 대하여 구성원들의 지식과 능력을 함양시키고, 변화하는 다양한 환경에 빠른 적응과 효과적인 대응을 도모할 수 있도록 하는 조직적인 활동이라고 하였다(김중원, 2008).

높은 수준의 지속적인 학습문화를 가진 기업은 개인과 조직 모두 학습의 중요성을 인식하고 지속적인 학습활동을 지향하며 이러한 활동에 대하여 체계적인 보상과 지원이 필수적으로 이루어져야 한다는 규범과 가치관을 폭넓게 공유하였다(박규은, 이수범, 2014; Garvin, 1993; Škerlavaj, Song & Lee, 2010). 지속적 학습문화는 개인의 업무에 필요로 하는 새로운 지식을 스스로 지속적이고 언제든지 자율적으로 습득하고 이를 활용 가능케 하는 조직적 분위기 및 환경을 조성할 수 있다고 하였고, 국내 기업에서의 인적자원개발은 지속적인 학습문화 구축에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(허연, 2006).

노관석, 홍아정(2012)에 의하면 다양한 교육프로그램 개발 및 제공을 통하여 구성원이 스스로 경력개발을 할 수 있는 환경과 역량을 향상시킬 수 있도록 한다고 하였다. 또한 인적자원개발 지원을 통하여 임파워먼트가 향상될 수 있다고 설명하였다.

조직 내 개인적 커뮤니케이션은 두 당사자 사이에서 보다 개인화되고 자발적인 커뮤니케이션으로써 비공식적 커뮤니케이션을 의미한다(Mohr et al., 1996). 비공식적 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 수 있는 요인으로 경영진의 지원과 노력을 제시하였다.

또한 경영진이 구성원을 기업이 가지고 있는 귀중한 인적자원이라는 것을 인지하고 구성원의 만족을 위한 경영진의 지원과 노력의 중요성을 설명하였다(김윤형, 하동현, 2015). 그리고 장기적으로 인적자원개발의 교육훈련을 통한 업무의 이해력 증가 및 역량 강화는 구성원의 조직 적응력을 높여주는 줄 뿐만 아니라 상호 간 정보 공유를 원활하게 해 주고 커뮤니케이션을 증가시키는 요인이라고 설명하였다(조선유, 2013).

조직적 요인에서의 최고경영진과 관련하여 최근의 연구결과를 살펴보면 경영자의 기업가적 진취성은 시장지향성인 시장정보생성과 시장정보대응에 영향을 미치고 다시 상호작용에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다.

이에 관한 연구 결과로 혁신적인 조직문화의 경영성과에 영향을 미치는 과정에서 기업가적 진취성과 시장지향성이 혁신지향이 병렬-직렬 다중매개 역할을 수행한다는 것을 밝혔다(주철근, 2020).

한지영, 박지원(2021)의 연구에서는 조직구성원이 인식하는 혁신적 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향이 어떠한지 확인하고자 하였다. 연구결과로 첫째는, 혁신적 조직문화와 직무만족, 무형식학습효과, 조직몰입 간 구조적 관계는 통계적으로 유의한 것을 밝혔다.

따라서 혁신적인 조직 문화로 애자일 문화의 영향요인인 학습과 최고 경영자는 구성원이 업무를 대하는 태도를 향상시키고 더불어 조직 분위기의 변화를 유발한다고 할 수 있으며 이는 곧 조직에 미치는 영향요인으로 설명할 수 있겠다.

2.3.4.2. 기술적 요인과 애자일 조직문화

정보기술은 조직 내 커뮤니케이션 방식의 변화, 조직구조의 변화, 의사결정방식의 변화, 업무방식의 변화 등 다양한 차원에서 논의 되어 왔으며(김인

수, 2005), 많은 학자들이 애자일 조직에 있어서 정보기술의 중요성을 강조하였다(Gunasekaran, 1999; Yusuf et al., 1999; Dowlatsahi & Cao, 2006; Dubey & Gunasekaran, 2015).

정보기술은 정보처리의 양과 질적 향상을 가능하게 하고 다양한 부서와 집단, 그리고 구성원들 간의 협업을 통하여 양질의 정보를 생산하게 할 수 있다. 또한 정보기술은 정보처리와 협업과정에서 필요한 시간을 절약함에 있어 크게 기여할 수 있다(Huber, 1990).

정보기술은 커뮤니케이션과 협업활동을 증진시키며 지식 및 정보 탐색 과정에 도움을 주며 협력적인 학습을 가능하게 할 수 있다고 한다(Khandelwal & Gottschalk, 2003). 애자일 문화를 실현하는 애자일 조직에서 지속적인 학습 및 개선, 위험 감수 등 일련의 작업과정 등에서 정보기술은 이러한 활동을 심도 있게 구현하는데 필수적 조건이라고 하였다(Perez-Arostegui et al., 2012).

애자일 조직은 정보를 효과적이고 효율적으로 공유할 수 있으며 기업과 불가분의 관계에 있다고 하였다(Dubey & Gunasekaran, 2015). 이옥화(2015)에서는 정보기술을 통하여 불필요한 작업을 최소화하고 효과적인 의사소통을 가능케함으로써 리드타임 단축 및 조직의 경쟁력 향상 및 성과 향상의 원천이라고 하였다. 정보기술을 활용하면 일상적인 정형화된 업무에서 벗어나 권한과 책임을 가지고 의사결정에 보다 적극적이고 창의적으로 참여할 수 있을 것이라고 설명하였다(김인수, 2005).

장수덕, 이장우(2010)는 조직 내 구축된 정보기술을 의사결정과정에서 최대한 활용하며 어떻게 활용하는가에 따라서 방대한 양의 정보처리를 효율적으로 함으로써 의사결정 과정에서의 질적 향상이 가능할 수 있음을 제시하였다. 그리고 정보기술 활용이 의사결정의 질적 향상을 가능하게 하고 더 나아가 기업성과의 향상에 기여할 수 있다고 설명하였다.

특히 환경 불확실성이 높은 기업일수록 더 강하게 나타날 가능성이 있으며, 높은 불확실성의 환경에 있는 기업은 정보처리와 협업의 필요성이 더욱 강하게 요구되며 정보기술의 활용은 의사결정에서의 질적 향상에 도움을 주기에 기업 성과 향상에 높은 기여가 가능하다고 하였다.

정보기술을 바탕으로 기업은 정보에 신속하고 효율적으로 접속 할 수 있고, 지식의 디지털화를 통하여 지식획득을 용이하게 할 수 있다. 또한 기업은 지식관리 프로세스를 쉽게 적용할 수 있도록 만들어 지속적인 학습과 성과향상을 도모할 수 있다고 하였다(Handzic, 2004).

조직은 효과적인 정보 수집 및 활용의 도구로서 정보기술 사용에 관한 전략을 개발하고 검색엔진, 네트워크화된 컴퓨터시스템과 같은 정보기술 인프라를 구축을 통하여 조직의 지속적인 학습을 촉진시킬 수 있다고 하였다(곽기영, 홍문경, 2011).

Miller & Lee(2001)는 정보기술의 활용 및 정보기술의 인프라 구축을 통하여 협업의 양은 물론 질적인 향상시킬 수 있으며, 이러한 경우 재무적 성과도 더불어 향상될 수 있음을 제시하였다. 정보기술 활용은 조직 내 의사소통, 협업 등의 효율성을 증가시키는데 긍정적으로 기여할 수 있음을 제시하였다(Hill & Jones, 2001).

2.3.4.3. 환경 불확실성과 애자일 조직문화

Beatty & Smith(1987)의 연구에서는 환경의 불확실성이 높아질수록 기업은 미래의 결과 예측이 어렵게 때문에 이에 대한 신속하고 민첩한 반응이 중요한 요소로 떠오르며 기업은 새로운 정보를 통해 환경의 불확실성에 대응하기 위해 노력하고 있다고 하였다. 따라서 애자일 조직에서의 가장 큰 목표로는 불확실성의 환경 변화에 대응하며 빠르게 성과를 도출하는 것이라고 할 수 있다.

Wendler & Stahlke(2014)의 연구에 따르면, 최근에 더욱 치열해지고 있는 경쟁환경과 급격하게 변화하는 환경 속에서 조직의 민첩성은 더욱 중요한 요소가 부각되고 있다고 하였다. 환경의 불확실성은 기업의 생존을 예측 불가능한 변화에 보다 신속하게 대응할 수 있는 능력을 요구할 수 있기에 애자일 조직을 선호한다고 설명하였다.

급격한 변화와 복잡하고 치열한 경쟁환경에서 기업들은 경쟁우위를 차지하기 위해 적극이고 민첩한 대응을 위하여 기업들은 애자일 문화를 구현해야

한다. 그리고 고객의 다양하고 변화하는 요구에 대응하고 충족시키기 위해 지속적인 학습 문화를 구축하고 이를 기반으로 신속한 신제품 개발 및 출시가 필요하다고 설명하였다(김종근, 2018).

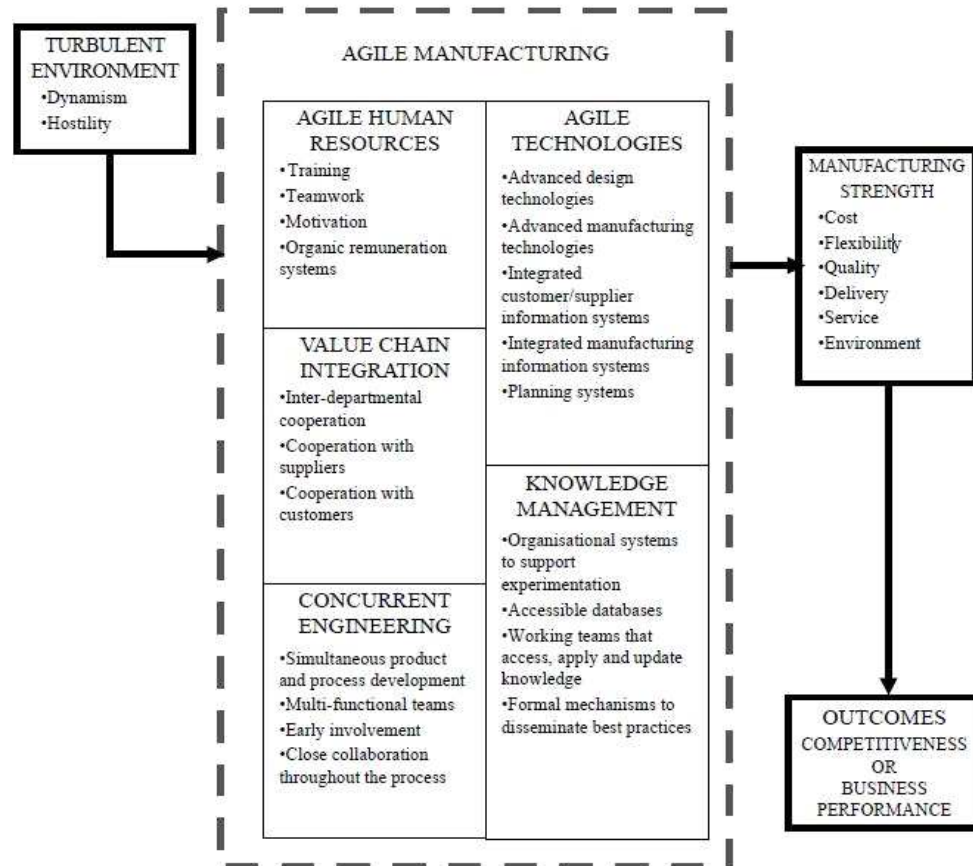
Barkai & Samuel(2005)의 연구에 따르면, 환경의 불확실성이 높을수록 지속적인 학습메커니즘을 보다 많이 사용해야 한다고 제시하였다.

환경의 불확실성이 높고 효과적인 의사결정을 필요로 하는 경우에는 위계적 구조 보다 분권화된 구조가 강점을 가질 수 있다고 하였다. 하지만 의사결정자가 스스로 많은 정보를 인식하고 의사결정을 내리기에는 시간과 전문성이 부족하기에 보다 효과적인 의사결정을 위해서 의사결정 권한을 위임하게 된다고 하였다(김인수, 2005).

기업들이 불확실하고 급격한 변화 및 치열한 경쟁 환경에 적응하고 경영성과를 향상시키기 위해서는 유연하고 신속하게 변화에 대응할 수 있도록 조직 내 능력을 갖추어야 한다고 하였다. 이를 위해 현장에 대한 직접적인 경험과 지식을 가장 많이 보유하고 있고 발생하는 문제에 대한 해결방안과 이에 대한 의사결정이 신속하고 보다 정확하게 이루어 질 수 있게 조직 구성원들 스스로 적극적인 의사결정에 참여 할 수 있도록 권한 위임을 해야 한다고 하였다(Peters & Waterman, 1982).

애자일 조직은 비공식적인 커뮤니케이션과 협업을 강조하고 변화하는 환경에 신속하고 적극적으로 대응하는 조직이기에 외부환경에 의하여 크게 영향을 받는다(이태용,유영진, 2011).

Va ´zquez-Bustelo(2007)에서는 스페인 내 애자일 제조업 분석을 통하여 애자일 조직을 다른 산업에서도 중요한 요소 인가에 관한 연구하였다. 연구결과 환경의 동태성과 적대성에서 애자일 조직의 관행을 통합, 사용하면 경쟁적 우위가 향상되어 운영, 시장, 재무성과가 향상됨을 확인하였다. 연구 결과는 [그림2-7]와 같다.



[그림2-7] 환경과 애자일 조직에 관한 연구
출처: Hasan et al.(2009). A study of enablers of agile manufacturing.

2.4 조직몰입(Organizational Commitment)

2.4.1 조직몰입의 개념

조직몰입이란 자발적 심리상태로 보는 관점과 현재보다 나은 조건의 직장이 있더라도 이직하지 않는다는 계산적인 관점 모두를 포용하고 있다고 하였다(이상윤, 2019).

최근의 연구에서는 조직몰입을 가치몰입, 근속몰입으로 구분하였으며, 가치몰입이란 조직의 목표와 가치에 대해 동일감, 일체감을 느끼는 것과 그러고

자 하는 노력 의지를 가지며 조직에 대한 자부심을 느끼는 상태를 의미한다고 하였다. 근속몰입이란 조직에 대한 애착이 제외된 의지로 조직에 소속감을 느끼며 구성원으로 남고자 하는 의지를 말한다(김미라, 2021; 황동연, 2019).

이종식(2019)에서는 조직몰입은 조직에 대한 충성도와 구성원의 역량을 조직에 내재화하여 조직목표 달성에 기여하는 요소로써 오늘날 급변하는 환경 속에서 효과적인 인적자원관리를 시행하는데 있어서 몰입과 관련된 변수들의 영향관계는 중요한 요소라고 설명하였다.

송성화(2015)에서는 조직몰입은 직무만족과 긍정적 관계를 가지며, 이직률, 개인의 번아웃(burnout) 등을 막아주며 조직성과 향상에 중요한 역할을 하는 변수로 조직행태 분야 연구에서 중요한 관리전략의 요소라고 설명하였다.

이승연, 박수경(2018)에서는 개인특성, 직무특성, 직무경험, 공정성 등 다양한 변수에 의해 영향을 받으며 조직에 대한 충성심과 만족도를 증대시키고 이직 의도, 결근 등을 포함한 조직에서 발생할 수 있는 다양한 부정적인 요인들을 줄여주는 효과를 나타낸다고 하였다.

다시 말해 조직몰입은 내부의 구성원이 조직에 관하여 얼마나 애정을 가지고 있는지, 헌신하고자 하는지 여기에 대한 설명 기준으로써, 이를 통하여 내부 구성원이 조직과 그 조직이 달성하고자 하는 목적과 자신을 동일 시 하고자 하는 수준의 정도이며, 구성원으로 조직에 남고자하는 의지라고 정리할 수 있다.

앞서 살펴본 연구자들의 조직몰입에 대한 정의는 아래 [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 조직몰입의 정의

연구자	내용
이상윤(2019)	자발적 심리상태로 보는 관점과 현재보다 나은 조건의 직장 이 있더라도 이직하지 않는다는 계산적인 관점 모두를 포용
김미라(2021), 황동연(2019)	가치몰입이란 조직의 목표와 가치에 대해 동일감, 일체감 을 느끼는 것과 그러고자 하는 노력 의지를 가지며 조직 에 대한 자부심을 느끼는 상태 근속몰입이란 조직에 대한 애착이 제외된 의지로 조직에 소속감을 느끼며 구성원으로 남고자 하는 의지
이종식(2019)	조직몰입은 조직에 대한 충성도와 구성원의 역량을 조직 에 내재화하여 조직목표 달성에 기여하는 요소
송성화(2015)	조직몰입은 직무만족과 긍정적 관계를 가지며, 이직률, 개인의 번아웃(burnout) 등을 막아주며 조직성과 향상에 중요한 역할을 하는 변수
이승연, 박수경(2018)	개인특성, 직무특성, 직무경험, 공정성 등 다양한 변수에 의해 영향을 받으며 조직에 대한 충성심과 만족도를 증 대시키고 이직 의도, 결근 등을 포함한 조직에서 발생할 수 있는 다양한 부정적인 요인들을 줄여주는 효과

: 연구자가 재정리

2.4.2 조직몰입의 구성요소

1960년대부터 조직몰입에 대한 연구는 이루어져 왔으며 조직 내부 구성원들의 행동과 태도에 초점을 두며 이론적인 개념 및 정의가 활발하게 진행되었다. 그러나 연구자의 연구의 목적과 방법에 따라 그 개념이나 정의가 다양하다고 할 수 있다. 이에 Allen&Meyer(1990)의 연구에서는 연구자들마다 상이한 개념화 및 측정방식으로 진행되었던 조직몰입을 정서적몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 그 구성요소를 3가지로 제안하였다.

첫 번째는 정서적 몰입(Affective Commitment)이다. Allen & Meyer (1990)에서는 정서적 몰입은 내부 구성원들 각자 자신이 처한 조직에 대하여 느끼는 일체감 정도라고 하였다. 이는 구성원들은 그들 조직의 가치관을 받아들이고 조직 목표 달성을 위하여 기꺼이 참여하며 헌신을 다하겠다는 심리적 상태라고 설명하였다. 따라서 정서적 몰입은 조직의 목적과 개인의 목적이 일치함을 바탕으로 개인이 조직에 계속하여 존재하고자

하는 자산의 조직에 대한 심리적 애착이라 할 수 있다. 이처럼 조직에 남고자 하는 자발적인 정서적 몰입은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 단, 정서적 몰입은 구성원의 행동이나 의도가 아니라 조직에 대한 정서적인 지향성만을 평가한다는 특수성이 있다고 할 수 있다(안정원, 이순묵, 2015). Mowday et al.(1979)은 정서적 몰입을 조직에 대한 강력하고 긍정적인 태도의 집합이라고 정의하였으며, 이는 조직의 목적과 공유된 가치를 통하여 나타난다고 설명하였다(채순화,2004).

둘째는 지속적 몰입(Continuance Commitment)이다. 지속적 몰입은 자기이해관계를 기반으로 하여 조직을 이탈하는 경우, 스스로 지각된 경제적, 사회적 지위와 관련된 비용에 기초를 둔 집단에 대한 심리적인 애착 정도라고 설명하였다(Allen&Meyer,1990). 즉, 자신의 기업 투자에 대한 가치가 상승하여 그 조직에서 근무하면서 얻게 되는 이익이 이직을 하면서 얻게 될 이익보다 크다고 생각하기 때문에 내부 구성원으로서 소속을 유지하고자하는 심리적 상태라고 할 수 있다. 이와 같이 개인이 조직에 투자하여 얻는 혜택이 상실되는 두려움에서 비롯되는 것이라고 할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 시간이 지날수록 조직 구성원들은 조직생활에 투자한 자신의 시간과 노력이 많게 되고 조직에 존재로써 얻게 되는 이득이 증가되거나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 클 때 조직에 보다 몰입하게 되는 것이라고 하였다(Mathieu & Zajac, 1990). 따라서 계산적인 몰입이라고도 불리는 지속적 몰입은 전반적으로 조직을 떠날 경우에 예상되는 손실 및 결과에 대한 개인의 지각을 평가요소로 하고 있다.

셋째는 규범적 몰입(Normative Commitment)이다. 규범적 몰입은 조직의 목표를 위하여 행동 하도록 하는 구성원에게 내면화된 사회 규범적 압력을 의미하는 것으로 한 조직에 계속 남으려고 하는 것이 옳다고 믿거나 유지하려고 하는 심리적인 상태를 나타낸다고 하였다(Allen & Meyer, 1990). 이는 조직몰입을 규범적인 측면에서 파악하고자 하여 근속년수에 따르는 지위상승처럼 외재적인 보상요인 없이도 내부구성원 스스로의 행동이 옳다고 믿고 조직에 몰입하는 것을 말한다. 따라서 조직에 충성하고자 하는 내부 구성원이 자신의 의무를 성실히 수행하려는 내적

가치관에 기인하며, 조직의 목적을 위하여 같은 방향으로 행동할 수 있도록 압력을 가하는 내적 규범체계를 나타낸다. 따라서 조직에 몰입하는 내부 구성원은 조직 목표의 달성을 위하여 스스로의 상당한 노력 및 시간을 투자하며 조직을 위하여 사회생활을 할 가능성이 크다고 하였다. 즉, 규범적 몰입은 근속에 대한 지각된 의무감으로 평가하고 있다.

2.4.3 조직몰입의 선행연구

조직몰입은 개인이 조직 자체에 대하여 스스로 지각하는 감정을 반영한 태도로써 작업행동, 이직률, 결근률, 조직시민행동 등의 변수에 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Meyer et al., 2002). 또한 조직몰입은 팀웍과 직무성과 간의 관계에 있어 매개효과를 보였으며(김연선, 김성혁, 2010), 리더십 행동, 직무만족, 직무성과 간의 관계에 있어 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입, 규범적 몰입이 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 있어 매개효과를 보였으며(최동주 외, 2010), 윤리풍토와 직무성과 간의 관계에 있어서 정서적 몰입의 매개효과가 있음을 확인하였다(이형용 외, 2011).

조직 구성원을 공정하게 대할수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치게 되고(Simons & Roberson, 2003), 김정석, 안관영(2012)은 조직 구성원은 자신의 업무에 대한 보상, 승진 등 이에 대하여 기대하며 성과 배분의 과정이 제대로 이루어지는지 관심을 갖고 판단하는데 이에 따라 향후 조직에 몰입하는데 있어 동기부여가 된다는 것을 확인 하였다.

조직몰입과 내부 구성원과의 관계는 사회적인 교환 관계 측면에서 설명된다. 즉 개인과 조직 간의 관계는 상호 호혜적이 되어야 한다. 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직의 목표달성을 위해 많은 노력을 기울인다(차동옥, 2004).

조직문화를 개선시키며, 조직목표 달성 및 안정성에 영향을 미쳤다(이용기 등, 2006). 또한, 조직몰입이 높은 조직 구성원은 직무수행 시 조직의 입장에서 행동하는 경향을 보인다. 구체적으로 조직단위, 조직구성원, 그리고 다른

이해 관계자 사이의 신뢰를 높인다는 것을 확인하였다(조두현, 2019).

제갈란, 김학수(2017)의 연구에 따르면 조직지원 지각과 리더 신뢰 지각 정도가 조직몰입을 높여주는 요인임을 입증하였다. 즉 애자일 문화 영향요인으로 조직적 요인에 있어 최고 경영진이 자신을 충분히 지원하고 있다는 것에 대한 지각이 높을수록 조직몰입은 증가한다고 할 수 있겠다. 더불어 최고 경영자에 대한 신뢰의 수준이 높을수록 조직몰입도 역시 증가한다고 할 수 있겠다.

현재까지 애자일 문화와 조직몰입과 관련해서 직접적인 선행연구는 부족한 편이며, 조직문화와 직무태도, 조직의 공정성 등 다양한 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 애자일 조직문화와 조직몰입 간의 관계에 미치는 영향에 관하여 확인하고자 한다.

2.5 경영성과

2.5.1 경영성과의 개념

경영성과는 다양한 분야에서의 기업 활동에 대한 결과로써 계획, 실행 및 수행, 성취 및 달성 등으로 나타낼 수 있으며, 성과는 성취나 달성, 결과와 관련이 있다. 그리고 수익성, 비용, 판매량, 계약 등에 대한 산출의 결과로 나타난다고 할 수 있다(구정대, 이성호, 2006). 또한 경영성과를 2가지 범위로 구분하였는데, 이는 객관적인 성과와 주관적인 성과, 비재무적인 성과와 재무적인 성과로 구분할 수 있다고 설명하였다.

재무적인 성과 지표로는 주로 매출액, 순이익, 매출성장률 등으로 나타낼 수 있고, 비재무적인 성과 지표로는 조직의 성장, 수익실현과 등과 같이 경영상 효과성으로 설명할 수 있다. 또한 경영모델에서는 다양한 개념과 변수들이 활용되고 있으며, 재무적인 성과지표에 많이 활용하는 개념과 변수로는 매출액, 자본, 자산, 영업 이익률, 시장 점유율 등 전반적인 성과 등이 있다. 그리고 경영성과의 조직모델로는 조직 내 구성원들이 참여자, 과업, 구조, 기술 등을 전체적으로 고려하여 이들 변수들 간의 종합적 운영관점에서 측정하고 평

가되어야 한다고 제시하였다(권성탁, 2003; 김철, 이주성, 2016).

Kaplan & Norton(2006)에 연구에서는 급변하는 시장과 고객중심시장 환경에서 4가지의 관점으로 성과산출 지표를 수립하였다. 첫째, 재무적 관점, 성장률, 매출액, 현금흐름, 영업이익 등이다. 둘째, 고객 관점, 적시공급, 고객 만족도, 신제품의 매출액 비율 등이다. 셋째, 기업의 내부 프로세스 관점, 실제 도입 스케줄 및 계획, 사이클 타임 등이다. 넷째, 학습과 성장 관점, 의사결정의 시간, 신제품 개발 전까지 시간 등으로 분류하였다.

Rai et al. (2006)는 경영성과 중에서 고객, 기업의 내부프로세스, 학습과 성장의 관점에서의 평가는 운영성으로 구분 가능하므로 비재무적 지표를 대변하며, 이는 기업의 재무적인 부분 외의 성과라고 할 수 있다. 즉, 운영성과는 경쟁사보다 고객에 대한 신속한 대응성, 내부의 프로세스 생산성 지표를 평가하여 기업 성과 중 비재무적 성과로 나타낸 것이라고 하였다.

이와 같이 본 연구에서의 경영성과를 재무적 성과 측면과 운영성과 측면을 기반으로 연구의 목적에 맞게 재구성하여 연구하였다.

2.5.2 경영성과의 선행연구

애자일 조직문화는 경영성과에 영향을 미친다고 선행연구에서 설명하였고(Eisenhardt, 1989; Collins & Cordon, 1997), 애자일 조직은 일반적으로 성과를 향상시킬 수 있다고 제시하였다(Castro et al., 2012; Flumerfelt et al., 2012; Vinodh et al., 2013; Dubey & Gunasekaran, 2015).

예측 불가능하고 급변하는 환경에서 기업이 생존하기 위해서는 이에 신속하게 대응할 수 있는 적합한 조직문화를 구축해야 한다. 이러한 관점에서 애자일 조직에서의 공유된 이해와 가치로 형성된 문화는 애자일 문화로 지각하고 변화와 혁신을 중요시하며 구성원들 간의 관계와 신뢰를 중요시하는 문화라고 할 수 있다. 조직 내 구성원들의 자율적인 협업과 정보 공유는 애자일 문화는 조직의 생산성을 향상시키는 데 도움이 된다고 하였다(Randall et al., 1999). 이처럼 애자일 문화는 예측이 어렵고 변화하는 고객요구에 대응하고, 지속적인 경쟁 환경에서 발전적인 성장을 위한 문제해결방법이라고 설명하였

다(Hallgren & Olhager, 2009).

Yusuf & Adeleye(2002)는 영국의 제조업 107개를 대상으로 애자일 기업의 경쟁력과 경영성과간의 영향에 관한 연구를 진행하였고, 그 결과 유의한 긍정적 상관관계를 가지고 있다고 밝혔다. 이처럼 애자일 문화가 기업의 매출 성과, 시장 점유율 등과 같은 다양한 성과 지표를 향상시키는 것으로 나타났다. 즉 경영성과에 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

Inman et al.(2011)는 미국 대규모 제조업을 대상으로 애자일 제조 조직과 운영성과, 재무성과, 마케팅성 간의 관계를 연구하였다. 연구결과로 애자일 제조 조직은 기업 내 운영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 이러한 운영성과가 향상됨으로써 마케팅성과, 재무성과도 동시에 향상된다는 것을 밝혔다.

Hallgren & Olhager(2009)의 연구에서는 미국, 스웨덴, 독일, 오스트리아, 핀란드, 일본, 한국을 대상으로 211개 제조회사 내 각 회사의 운영에 관한 전문지식을 보유한 관리자에게 설문조사를 통한 연구를 진행하였다. 애자일 제조 기업은 원가절감전략 보다는 제품 속도와 유연성을 더욱 추구한다는 것을 밝혔으며, 이를 기반으로 애자일 문화가 제품 차별화 및 경쟁우위를 통해 운영성과에 긍정적이 영향을 미친다는 것을 제시하였다.

Carvalho et al.(2012)에서는 제조업을 대상으로 연구를 진행하였고, 그 결과로 애자일 접근방법을 적용시킨 조직은 제품의 품질, 시장진입 및 고객 서비스 개선 등 경쟁우위 매개역할을 통하여 기업의 경영성과로 운영성과, 재무성과를 높일 수 있다고 밝혔다. 따라서 애자일 조직은 변화하는 시장환경 및 고객 요구사항에 대하여 보다 신속하고 민첩한 대응을 추구하며 기업의 경쟁우위 확보 및 유지를 위하여 애자일 문화가 형성된다고 주장하였다.

Leite & Braz(2016)의 연구에서는 포르투갈의 소기업 규모의 3개 제조업을 연구개발, 생산관리 분야에서의 임직원 대상으로 비교분석을 하였다. 비교분석결과로 애자일 방법 도입 기업은 운영성과에 있어 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있었고, A회사는 애자일 문화가 보다 높은 수준

의 서비스를 제공하고 고객에게 신속한 답변으로 시장의 혁신을 제공하는 능력을 향상시키는데 기여하고 있음을 확인할 수 있었다. B회사는 애자일 문화가 제품의 품질 및 불량률 감소, 고객 만족도를 향상시키는데 기여하고 있음을 확인할 수 있었다. C회사는 출시 기간의 단축 및 오차감소 긍정적인 영향을 미친다고 나타났는데, 이처럼 애자일 조직과 운영성과 간의 관계에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

Nabass & Abdallah(2019)의 연구에서도 요르단의 제조업체 292개 기업을 대상으로 하여 애자일 조직은 운영성과와 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 이는 애자일 문화를 가진 조직과 기업의 경영성과 간의 관계에 있어 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 그리고 애자일 조직은 운영성과에만 국한되는 것이 아닌 고객만족, 수익성, 지속적인 성장 등 전반적으로 경영성과에 영향을 미침을 확인하였다.

또한 지속적인 학습 조직에서는 구성원들의 직무만족이 높고, 조직의 수익률 및 생산성도 동시에 증가한다고 하였으며(Sambharya, 2011), Marsick & Watkins(2003)는 지속적인 학습문화를 강조하는 조직에서 학습, 협업, 커뮤니케이션 촉진 등이 원활히 진행되면 될수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Yamg et al.(2004)의 연구에서도 지속적인 학습문화 조직은 지식의 회복, 조직의 재무적인 성과의 증대에도 관련성이 있다는 것을 확인하였다.

정석훈, 오석영(2021)에서는 ICT기업 구성원들의 임파워먼트와 관련된 선행연구에서는 상사와의 관계와 임파워먼트의 영향관계에 있어 통계적으로 유의미한 관계가 있다는 것을 밝혔다. 리더가 구성원에게 자율성과 권한을 더 많이 부여하고 이로 인해 구성원은 상사와의 협업과 본인의 업무에 대해 의미감, 자신감, 결정감, 영향력을 더 크게 인식하게 된다는 것을 확인하였다.

장수덕, 이장우(2010)는 이러한 협업 과정에 있어 정보기술의 적극적 활용을 하는 경우 기업의 경영성과에 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이상길, 하규수(2017)의 연구에서는 지속적인 학습조직은 정보기술의 활용을 통하여 시장에 대한 정보파악 및 변화하는 상황에 신

속한 대응을 가능하게 하는 정보기술의 활용역량을 향상시킴으로써 기업 성과의 창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 설명하였다.

뿐만 아니라 이러한 상호작용의 효과를 통하여 환경 불확실성이 높을 경우 안정적인 환경보다는 기업성장에 보다 더욱 많은 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 권순식 외(2008) 연구에서도 국내 중소기업을 대상으로 연구를 진행하였는데 구성원의 참여적 의사결정과 내부 커뮤니케이션은 제품과 서비스의 품질 및 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

즉 조직구성원 간의 협업, 지속적인 학습의 확대는 현재 우선 시되는 전제들과 전략적 실행계획들을 신속하게 개선 및 수정하며, 성과 향상을 가져올 수 있는 혁신적인 개발과 새로운 경영전략의 출현을 촉진하는데 기여한다고 할 수 있겠다.

정남인, 황복주(2021)에서는 조직문화가 경영성장에 직접적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 조직문화를 강화시킨다면 가치를 공유하게 되고 조직구성원의 제반행동에 관한 방향성을 제공한다고 설명하였다. 또한 이러한 행동은 조직의 운영 효율성이 증가되고 조직의 의사결정 체계 등에 영향을 미침으로써 경영성장을 증가시킬 수 있다는 것이다.

지속가능 혁신이 강화된 기업은 경제적, 환경적, 그리고 사회적 측면에서 경쟁우위를 창출할 수 있어 궁극적으로 경영성장을 향상시킬 수 있다는 것을 확인하였다. 즉 지속가능 혁신을 추구하는 기업은 환경 및 사회적 요소를 중요시하는 다양한 이해관계자들의 요구사항과 시장환경 하에서 이를 충족시키고 타 기업과의 경쟁우위를 선점할 수 있는 기업의 내부자원과 핵심역량을 강화시켜 궁극적으로 시장과 고객이 필요로 하고 요구하는 새로운 혁신적인 제품과 서비스를 개발하여 다양한 이해관계자들을 만족시키고 성과를 향상시킬 수 있음을 시사함을 검증하였다(이승남 외, 2021).

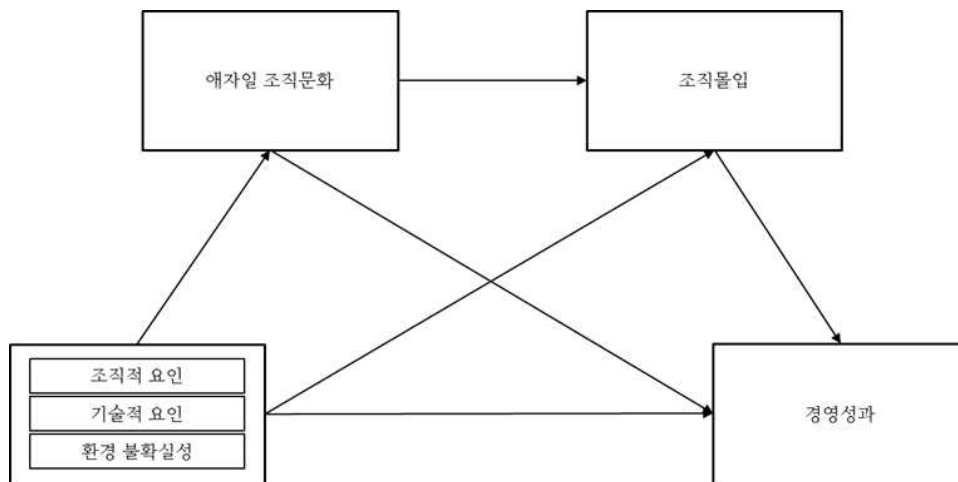
Ⅲ. 연구설계 및 조사방법

3.1 연구모형

스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였으며, 이 과정에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이는 급변하는 경영환경과 치열한 경쟁에 스타트업의 생존과 지속적인 성장을 위한 방안으로 조직관리 관점에서 해결방안을 알아보하고자 하였다.

스타트업의 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인과 기술적 요인 그리고 환경 불확실성으로 구분하여 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 또한 애자일 문화 영향 요인과 경영성과의 관계에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를에 대하여 분석하였다.

본 장에서는 앞에서 살펴본 바와 같이 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 인과관계를 종합적으로 확인하고자 아래의 [그림 3-1]과 같이 연구모형을 설계하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

3.2 가설설정

3.2.1 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성과 애자일 조직 문화 간의 관계

3.2.1.1 조직적 요인

급변하는 환경에서 조직들은 조직의 문화에 대한 중요성을 인식하고 조직 문화의 변화를 통하여 조직의 변화 방향을 모색하고 있다. 조직이 새로운 환경에 적응하기 위해 운영방식을 개선하거나 조직개발을 시도할 때 조직 문화가 결정적인 역할을 수행하고 있다(권혜림, 2015). 조직문화가 ‘제5의 경영자원’이라 불리울 만큼 인간과 자본, 물자와 정보에 이어 조직 관리의 중요변수에 해당된다(주재진, 2013). 김기황(2012)에서는 기업이 직면하고 있는 다양하고 급격한 변화가 있는 환경에 적극적인 대응을 위해서 경영혁신, 기업의 변화, 조직 활성화, 재구조화 등을 필요로 하며, 이를 해결하고자 하는 수단으로 조직의 문화가 강력한 관리 수단임을 제시하였다. Hu et al.(2012)에서는 최고 경영진의 행동과 조직문화, 종업원의 개인적 행동 간의 관계가 정보의 보안에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 연구결과로 조직에서의 최고 경영진은 직원들과 공유하는 지배적인 가치, 신념과 규범에 따라서 조직 문화적인 한 측면을 형성하며 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

3.2.1.2 기술적 요인

정보기술과 문화 간의 연구들은 주로 적합성 차원에서 국가문화, 조직문화에 따른 정보기술의 도입 및 활용 정도의 차원에서 연구되어 왔다(Gallivan, Srite, 2005). 이옥화(2015)에서는 중국의 기업을 대상으로 정보기술의 활용이 조직문화와 기업경쟁력, 지속적 경쟁우위, 경영성과에 어떠한 영향을 미치는

지 연구하였다. 연구결과로 정보기술의 활용과 조직문화간의 관계가 통계적으로 유의함을 확인하였고, 정보기술의 활용 정도는 조직문화에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

3.2.1.3 환경 불확실성

류성민, 김성수(2007)에서는 기업이 당면한 불확실성이 높은 환경일수록 불확실성의 감소를 위하여 의사결정에 대한 참여의 정도가 커진다는 것을 확인하였다. 황대기(2001)에서는 환경 불확실성이 높으면 높을수록 조직들은 자신들의 생존전략으로 기존 틀을 탈피하고 새로운 방식에 대한 적극적 모색을 위하여 학습이나 외부의 감시 및 탐색을 통하여 환경의 변화에 관한 정보 및 지식을 얻고자 하며 지속적인 학습을 보다 필요로 한다고 설명하였다.

Pennings(1975)에서는 중개회사 대상으로 연구를 하였으며 환경의 복잡성이 높을수록 직원들이 의사결정에 참여하려는 범위가 증가하고 이에 따라 집권화가 점점 낮아진다고 설명하였다.

불확실한 환경은 조직에게 혁신의 필요성을 증대시켜 조직은 혁신을 추구하는 경향이 있고 기업은 혁신에 필요한 지식과, 정보, 그리고 아이디어를 외부로부터 획득하거나 내부적으로 지속적 학습을 통해 발굴할 것이라고 하였다(Damanpour, 1991; 장수덕, 2008). 결국 환경 불확실성은 조직에게 지속적인 학습의 활동을 강화하게 한다고 설명하였다. Sheng et al.(2011)에서는 환경 불확실성이 높을수록 이해관계자들과의 사회적 관계로 협업을 강화시킨다면 기업 성과에 향상을 가져온다고 주장하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 영향요인이 애자일 조직 문화에 어떠한 영향을 미치는 지 확인하기 위하여 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.2 애자일 문화 영향 요인과 조직몰입 간의 관계

전정호(2012)는 조직 내 후원인식과 경영진에 대한 신뢰와 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구한 결과 경영진이 조직 구성원에 대한 관심과 신뢰, 지원할 경우 조직 구성원의 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

김대건, 허성욱 (2015)은 조직문화가 조직효과성으로 직무만족, 조직몰입, 조직 성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구결과로 조직문화에 따라 직무만족과 조직몰입, 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

조직이 조직 구성원에 대한 관심을 가지고, 인정받고 조직에 대하여 기대를 느낄 때 조직 구성원은 조직에 더욱 긍정적 영향을 미치고자 하며, 보다 적극적 태도로 조직과 나를 동일시하려는 조직몰입이 더욱 높아진다는 것을 확인하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 영향요인이 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고자 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.3 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계

이옥화(2015)의 연구에서는 기술적 요인이 조직문화와 경쟁력, 그리고 경쟁우위, 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과로 정보기술 활용과 조직문화의 관계에 있어 유의한 정적 영향을 미침을 확인하였다.

안나(2019)에서는 기업에서의 조직구성원이 지각하는 애자일 문화는 직무성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있고 이것은 조직에서 애자일 문화를 구성 할 수록 종업원들의 직무성과가 높아질 수 있음을 확인하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 영향요인이 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.4 애자일 조직 문화와 조직몰입 간의 관계

선행연구에서 조직문화가 조직 유효성에 영향을 미치는 요인이라는 것이 실증연구결과 확인하였으며(서인덕, 1986; 한주일 외, 1997; 임채화, 이규만,

2001; 도재욱, 2004), 서인덕(1986)의 연구에서는 친화적 문화가 조직몰입과의 관련성이 크며, 그 다음에 친취적 문화가 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 조직 문화가 구성원의 상하 간의 개인적 사정의 존중, 우의적이고 상호관계, 친밀한 인간관계에 지향적이며 공정성 및 합의성이 강조되는 친화적인 문화에서 구성원의 조직몰입이 더욱 높아진다는 것을 알 수 있게 해준다. 뿐만 아니라 기존의 규칙 및 습관의 제한은 덜 받게 되고, 창의적이면서도 도전적 문화풍토에 구성원들의 조직 몰입은 높아진다는 것을 알 수 있다. 임채화, 이규만(2001)에서는 집단문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향력이 가장 높다고 하였다. 조덕희(2019)의 연구에서는 장수하는 중소기업 중에서도 경쟁력이 우수한 기업일수록 변화와 혁신을 지향하는 조직문화가 높은 점수를 받고 있다는 것을 확인하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 알아보려고 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.5 애자일 조직 문화와 경영성과 간의 관계

애자일 방식으로 운영하는 기업의 애자일 문화는 재무적 성과, 마케팅 성과 및 운영성과 등 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다 (Vazquez-Bustelo et al., 2007). Hallgren & Olhager(2009)에서는 애자일 제조 기업은 원가절감전략 보다는 제품의 속도와 더불어 유연성을 추구한다고 설명하였으며, 또한 제품의 차별화 제공이 가능함을 보여주었는데 즉, 애자일 문화가 경쟁우위를 가져오고 이를 바탕으로 운영성과에도 영향을 미친다는 점을 확인하였다. Ghobakhloo & Azar (2018)에서는 재무 성과의 증가를 위하여 전 세계적 경쟁과 역동적 고객의 요구 사항에 대한 대응을 위하여 애자일 방법을 도입하는데 크게 의존함을 설명하였으며, 즉 애자일 문화의 기업은 다른 경쟁기업들 보다 높은 성과를 얻을 수 있음을 설명하였다.

경영성과 중에서 비재무적인 지표를 대변한다고 볼 수 있는 고객, 기업의 내부 프로세스, 학습 등의 성장 관점 평가는 운영적 측면의 성과로 분류하며, 기업의 재무 부분 외의 성과를 의미한다고 할 수 있다. 즉 운영성과는

경쟁사들보다 신속하게 고객에 대응하고 내부의 프로세스에 관한 생산성 지표 등을 평가 함으로써 비재무적 성과를 나타내는 것이라고 하였다(Rai et al. 2006).

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.6 조직몰입과 경영성과 간의 관계

선행연구로 김금수(2002)에서는 조직 구성원의 조직몰입이 높을수록 기업 성과도 향상된다고 설명하였다. 김진희(2004)에서는 인적자원관리의 시스템에 있어서 몰입도와 조직성과 간에 미치는 영향에 관한 연구를 하였으며 결과로 구성원의 조직몰입이 높을수록 기업성과에도 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

이인희(2005)에서는 기업의 조직에 있어 구성원이 직무에 만족이 된다면 조직 몰입도 된다고 설명하였으며, 더불어 조직몰입이 높을수록 기업의 성과도 함께 높아진다는 것을 확인하였다.

김문중, 권기한(2014)에서는 조직몰입이 혁신행동에 긍정적인 정적 영향을 미치고 있음을 밝혔으며, 조직 구성원들의 조직몰입이 높을수록 고객 욕구에 대하여 충족 및 만족도를 향상시키고, 고객과의 상호작용 또한 활성화되어서 기업의 경쟁력을 증가시킨다고 설명하였다.

이현규(2017)에서는 조직몰입이 호텔 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 조직 구성원들의 몰입은 자신의 업무에 대하여 만족도를 증가시키고, 만족도가 높을수록 조직에 더욱 몰입할 수 있게 된다고 하였다. 이를 통하여 자신의 직무에 만족한 구성원은 고객에게 보다 높은 품질의 서비스를 제공하게 되고 이는 곧 고객만족으로 이어져 경영성과에도 크게 기여할 수 있다고 설명하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.7 애자일 영향요인과 경영성과의 관계에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 매개효과

김정선(2002)에 의하면 조직 구성원 스스로가 자신의 조직에 대하여 민주적이고 개방적인 의사결정이 가능할수록 임파워먼트는 증가하고 이를 통해서만 조직몰입이 높아질 수 있다는 것을 검증하였다. 즉 임파워먼트를 매개로 하였을 경우 조직몰입을 높일 수 있음을 확인하였다.

최정민(2016)는 학교조직을 대상으로 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 조직 문화로 관계지향적인 문화와 과업지향적인 문화가 유의한 정적 영향을 나타낸다는 것을 확인하였고, 또한 조직의 효과성을 높이는 데 있어 교사, 즉 조직 구성원의 긍정적인 심리와 임파워먼트가 중요한 매개 역할을 한다는 것을 확인하였다. 또한 조직 문화에서 긍정적 심리와 조직몰입과 다중매개로 하여 조직 효과성에 유의한 정적 영향을 미친다는 것을 설명하였다.

오영호(2015)에서는 조직문화에 관한 매개효과에 연구를 진행하였고, 그 결과로 감성적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 관계지향적인 조직문화, 위계성과지향 조직문화가 +의 부분매개를 나타낸다고 하였다. 또한 자기인식의 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 관계지향적 조직문화와 위계성과지향적 조직문화가 +의 부분매개를 나타낸다고 하였다. 관계 관리적인 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 관계지향적 조직문화와 혁신지향적 조직문화가 +의 부분매개를 나타낸다는 것을 검증하였다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 애자일 영향요인과 경영성과의 관계에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 매개효과에 대한 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

3.2.8 연구가설 요약

본 연구에서는 스타트업의 애자일 문화 영향 요인이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지 알아보고, 이 과정에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과를 확인하고자 하였다. 이를 검증하고자 아래와 같이 가설을 설정하였다. 가설은 [표 3-1]와 같다.

[표 3-1] 연구가설 요약

가설	경로	연구가설 내용
H1	조직적요인 → 협업	조직적 요인은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H2	조직적요인 → 지속적 학습	조직적 요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H3	조직적요인 → 임파워먼트	조직적 요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H4	조직적요인 → 개인적커뮤니케이션	조직적 요인은 개인적커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H5	조직적요인 → 조직몰입	조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H6	조직적요인 → 경영성과	조직적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H7	기술적요인 → 협업	기술적요인은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H8	기술적요인 → 지속적 학습	기술적요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H9	기술적요인 → 임파워먼트	기술적요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H10	기술적요인 → 개인적커뮤니케이션	기술적요인은 개인적커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H11	기술적요인 → 조직몰입	기술적요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H12	기술적요인 → 경영성과	기술적요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H13	환경불확실성 → 협업	환경불확실성은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H14	환경불확실성 → 지속적 학습	환경불확실성은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H15	환경불확실성 → 임파워먼트	환경불확실성은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H16	환경불확실성 → 개인적커뮤니케이션	환경불확실성은 개인적커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H17	환경불확실성 → 조직몰입	환경불확실성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H18	환경불확실성 → 경영성과	환경불확실성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H19	협업 → 조직몰입	협업은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H20	협업 → 경영성과	협업은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H21	지속적 학습 → 조직몰입	지속적 학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H22	지속적 학습 → 경영성과	지속적 학습은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H23	임파워먼트 → 조직몰입	임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H24	임파워먼트 → 경영성과	임파워먼트는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H25	개인적 커뮤니케이션 → 조직몰입	개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H26	개인적 커뮤니케이션 → 경영성과	개인적 커뮤니케이션 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H27	조직몰입 → 경영성과	조직몰입은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다
H28	조직적요인→협업→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 협업은 매개역할을 할 것이다.
H29	조직적요인→조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H30	조직적요인→협업→조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 협업, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H31	기술적요인→협업→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 협업은 매개역할을 할 것이다.
H32	기술적요인→조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H33	기술적요인→협업→조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 협업, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H34	환경불확실성→협업→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 협업은 매개역할을 할 것이다.
H35	환경불확실성→조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H36	환경불확실성→협업→조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 협업, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H37	조직적요인→지속적학습→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 지속적 학습은 매개역할을 할 것이다.
H38	조직적요인→조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H39	조직적요인→지속적학습→조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 지속적학습, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H40	기술적요인→지속적학습→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 지속적 학습은 매개역할을 할 것이다.
H41	기술적요인→조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H42	기술적요인→지속적학습→조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 지속적학습, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H43	환경불확실성→지속적학습→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 지속적학습은 매개역할을 할 것이다.
H44	환경불확실성→조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.
H45	환경불확실성→지속적학습→조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 지속적학습, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.

H46	조직적요인→임파워먼트 →경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 임파워먼트는 매개 역할을 할 것이다.
H47	조직적요인→조직몰입→ 경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H48	조직적요인→임파워먼트 →조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 임파워먼트, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H49	기술적요인→임파워먼트 →경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 임파워먼트는 매개 역할을 할 것이다.
H50	기술적요인→조직몰입→ 경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H51	기술적요인→임파워먼트 →조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 임파워먼트, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H52	환경불확실성→임파워먼트 →경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 임파워먼트는 매개 역할을 할 것이다.
H53	환경불확실성→조직몰입 →경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H54	환경불확실성→임파워먼트 →조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 임파워먼트, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H55	조직적요인→개인적커뮤니케이션 →경영성과	조직적요인 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다.
H56	조직적요인→조직몰입→ 경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H57	조직적요인→개인적커뮤니케이션 →조직몰입→경영성과	조직적요인과 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H58	기술적요인→개인적커뮤니케이션 →경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다.
H59	기술적요인→조직몰입→ 경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H60	기술적요인→개인적커뮤니케이션 →조직몰입→경영성과	기술적요인과 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.
H61	환경불확실성→개인적커뮤니케이션 →경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다.
H62	환경불확실성→조직몰입 →경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이다.
H63	환경불확실성→개인적커뮤니케이션 →조직몰입→경영성과	환경불확실성과 경영성과의 관계에서 개인적커뮤니케이션, 조직몰입은 다중매개역할을 할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

3.3.1 변수의 조작적 정의

본 연구에서의 독립변수는 애자일 문화 영향요인으로 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성으로 구성하였으며, 종속변수는 경영성으로 구성하였다. 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 다중매개효과를 검증하기 위하여 애자일 조직문화로 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입을 매개변수로 구성하였다. 본 연구에서 채택된 모든 측정항목은 내용타당성의 확보를 위하여 기존의 선행연구를 바탕으로 연구의 목적과 특성에 맞게 수정 및 보완하여 조작화하고, 각 변수의 정의는 아래 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 변수의 조작적 정의

변수 구분	연구 변수	조작적 정의	측정항목	관련연구
애 자 일 문 화 영 향 요 인	조직적 요인	최고경영진의 의지와 지원정도와 회사의 직원에 대한 교육훈련 지원 정도	1. 최고경영진은 애자일에 대해 깊은 관심 2. 최고경영진은 애자일의 중요성을 이해강조 3. 최고경영진의 애자일에 따른 위험을 감수 4. 임직원을 대상으로 애자일 교육을 실시 5. 직원들은 새로운 기술 수용의 지가 높음 6. 인적자원 능력의 중요성을 강조	Knapp et al., 2006; 임명성, 2013). Bradford & Florin(2003), Chan & Chong(2013), Kotzab et al.(2006), Lin et al.(2009), Ruivo et al.(2014)
	기술적 요인	정보기술이 효율적으로 사용되는 정도와 정보기술을 사용함에 있어서 원활한 지원과 협조가 효과적으로 잘 이루어진 수준의 정도와 정보기술의 구축에 대한 수준 정도, 정보기술의 설비의 보유 정도, 정보 기술에 대한 활용정도와 이를 이용한 문제해결 가능한 전문적 인력의 보유 정도	1. 외부정보를 수집하는데 정보 기술을 활용 2. 정보 저장과 관리를 위한 정보 기술 활용 3. 효율적인 의사결정에 정보 기술의 도움이 되는 정도 4. 정보기술 사용에 대한 불편사항 시정 및 원활한 지원 체계 5. 다양한 소프트웨어를 보유 6. 정보기술을 지원하는 전문인력을 보유 7. 정보인프라가 사용이 용이 8. 다양한 정보기술 지원을 받음	Raymond, 1990; Tippins & Sohi, 2003), 임영규(2011), 이옥화(2015), 송상호(2005), 정기영(2016)

애 자 일 문 화 영 향 요 인	환경 불확실성	조직 외부 환경의 변화정도와 환경이 특정적인 조직들에 만 의존하는 정도와 이들 조직이 미치는 영향의 정도, 기업 환경으로부터 여러가지 변화의 요인에 따른 조직의 생존위협 정도	1. 고객들의 선호도 빠르게 변화 2. 산업에서 제품의 퇴출속도가 빠름 3. 고객 수요의 변동이 심함 4. 산업의 변화가 빠름. 5. 제품개발에 고객의 정보가 필요함. 6. 제품개발과정에 고객과 업무공조가 필요함. 7. 업무수행과 관련된 이해관계자가 다양함. 8. 업무수행 과정에 있어 고객과 상호작용함. 9. 산업에서 경쟁의 정도가 높음 10. 핵심 산업의 침체에 봉착 11. 제품에 대한 시장의 축소가 조직의 생존 위협 12. 노동력/제품재원 공급부족이 회사 생존 위협	Marsick & Watkins(2003), Song & Chermack (2009), 권오성(2019)
	협업	조직구성원 모두 관계하는 작업의 환경과 그 속에서 가치 공유 및 상호간의 긍정적 영향 관계에 미치는 의사결정, 이를 가능하게 하는 협력적인 환경	1. 여러 가지 측면에서의 관점과 욕구를 이해하기 위한 상호간의 의견 경청 2. 상하위 직급을 불문하고 서로간의 긴밀한 관계유지 3. 회사에서의 목표 달성 시 구성원들의 전원이 해냈다고 생각 4. 자신의 정보를 타 직원들에게 솔선수범하여 공유	Kruse(1999), Getha Taylor(2008)
	지속적 학습	구성원이 학습과 자기개발에 적극적인 태도와 사람들이 자유롭게 학습 하고 개선할 수 있게 유도하는 학습 환경의 정도	1. 학습에 대한 지원과 보상 2. 업무과정에서 지속적으로 개선하고자 하는 노력 3. 회사가 지원하는 교육 프로그램에 참가 4. 업무와 관련성과, 행동, 스킬에 대한 피드백을 요구	Marsick & Watkins(2003), Song & Chermack (2009)
애 자 일 조 직 문 화	임파워먼트	조직의 구성원들이 효율적으로 업무수행을 하고 문제해결을 위하여 제공되는 자율재량권 등을 위임하는 정도	1. 직무에 대한 문제점을 자기 스스로 찾도록 장려 2. 개인의 자율성 인정 3. 권한 위임 받은 직원에게 필요한 지원의 충분한 제공 4. 업무의 수행 시 자율권 및 재량권의 충분한 부여	이금심(2016). Aiman et al.(2005)

	개인적 커뮤니케이션	조직 구성원들의 비공식적 모임을 통하여 더욱 신속하게 공감대를 형성하고 밀접하게 의사소통하며 협력하는 사회적인 상호작용을 통하여 이루어지는 커뮤니케이션	1. 비공식적 모임이 업무수행에 도움 됨 2. 비공식적 커뮤니케이션이 자연스러움 3. 비공식적 커뮤니케이션에 의하여 문제해결이 잘 됨 4. 사적인 모임에서 얻게되는 정보에 관한 신뢰도 높음	Downs & Hazen(1977), Downs & Hazen(1977)
	조직몰입	내부구성원이 조직의 목적과 자신을 동일시 하며, 자신의 조직에 대해 긍지를 느끼며, 조직에 오랫동안 근무하고 싶어하는 의욕	1. 강한 소속감을 느끼고 있는 정도 2. 회사 내에서 내가 한 가족의 일원인 것처럼 느끼는 정도 3. 개인 및 회사의 발전을 위하여 노력과 열정을 쏟는 정도 4. 조직의 일이나 일이라고 생각하는 정도 5. 회사에서 근무하는 것에 대한 가치 지각 정도 6. 회사에 대한 칭찬이나 인정으로 느껴지는 정도 7. 회사에 가지는 중요한 의미의 존재 여부 및 이에 대한 생각 정도 8. 나의 업무가 우리 회사의 주요 업무로 인지하고 있는지에 대한 정도	Allen & Meyer (1990)
	경영성과	조직의 성장, 수익 실현과 같은 경영상의 효과성 수익성으로 표현되며 기업의 최종적인 경영성과를 평가하는 가장 중요한 기준	1. 제품/서비스에 대한 고객만족도 증진 2. 업무추진에 대한 의사결정시간이 단축 3. 제품/서비스 및 개발에 대한 처리시간이 단축 4. 생산성의 향상 및 원가의 절감이 됨 5. 영업이익이 전에 비해 증가 6. 시장점유율이 증가 7. 매출액이 전에 비해 증가 8. 전반적 성과가 향상	Malhotra, 2000; 인준서, 2016), 송상호(2005), 정성희, 박민수(2007), 한만필(2017)

3.3.2 설문지 구성

본 연구의 설문지 구성은 9개의 변수와 인구통계 항목을 포함하고 총

63개 설문 문항으로 구성하였다. 애자일 문화 영향요인 변인들에 관한 설문항목이 26개 문항, 애자일 조직 문화 변인들에 관한 설문항목이 12개 문항, 조직몰입변인들에 관한 설문항목이 8개 문항, 경영성과 변인들에 관한 설문항목이 8개 문항, 인구 특성 변인들에 관한 설문항목이 9개 문항으로 아래의 [표 3-3]과 같이 설문을 구성하였다.

[표 3-3] 설문지 구성

설문항목		문항수	척도
애자일 문화 영향요인	조직적 요인	6	5점 척도
	기술적 요인	8	5점 척도
	환경 불확실성	12	5점 척도
애자일 조직문화	협업	4	5점 척도
	지속적 학습	4	5점 척도
	임파워먼트	4	5점 척도
	개인적 커뮤니케이션	4	5점 척도
조직몰입		8	5점 척도
경영성과		8	5점 척도
인구통계		9	명목척도
합계		63	

Ⅳ. 실증분석

4.1 자료 수집 및 분석방법

4.4.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향에 알아보고자 하였으며, 그 과정에서 애자일 조직 문화와 조직몰입의 다중매개 효과도 함께 확인하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 양적연구 방법을 택하여 분석하고자 하며, 이를 위해 설문조사를 통해 자료를 수집 하였다. 연구의 대상으로 7년 미만의 스타트업의 임직원을 선정하였다. 자료의 수집은 2021년 08월부터 2021년 10월 까지 총 290부의 설문지를 배포하여 233부를 회수하였으며, 수집된 233부를 대상으로 분석을 실시하였다.

설문조사는 설문대상 기업의 임직원 등으로 본 연구를 위한 설문의 취지와 내용을 설명하고 양해를 구한 다음, 이메일과 구글 설문지 도구를 사용한 인터넷 설문조사를 병행하였다. 표본의 선정 및 자료수집에 관한 내용은 [표 4-1]과 같이 정리하였다.

[표 4-1] 조사설계 및 자료수집

구분	내 용
조사대상	7년 미만 스타트업, 벤처기업, 투자를 유치한 중소기업
조사표본	재직 중인 임직원
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기입식 설문조사 (이메일, 구글 설문지 도구 활용)
조사 기간	2021. 08~2021. 10
설문배포	290
설문회수	233
최종 분석 활용	233

4.4.2 분석방법

본 연구는 설문조사 방법으로 수집된 데이터를 SPSS 22.0와 AMOS 22.0을 통하여 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도 분석을 실시하고, 기술통계분석, 탐색적 요인 분석, 크론바흐 알파(Chronbach's alpha)계수를 사용하여 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 통한 집중타당성과 판별타당성 검증, 가설검증을 위해 구조모형모델 분석을 시행하였다. 다중개요효과를 확인하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 6을 사용하여 분석을 시행하였다.

4.2 표본의 특성

설문 응답자들의 일반적 특성을 파악하기 위하여 SPSS 22.0을 사용하여 빈도분석을 시행하였으며, 응답자에 대한 인구 통계학적 특성은 [표 4-2]와 같이 나타났다.

응답자의 72.1%는 벤처기업에 해당되었고, 27.9%는 일반 스타트업으로 나타났다, 남자가 134명으로 57.5%, 여자가 99명으로 42.5%로 나타났다. 전체 응답자 중 30대가 42.5%로 가장 많았으며, 다음으로 40대가 29.2%, 20대가 16.7%, 50대가 11.6%로 나타났으며, 차장 및 부장의 비율이 30.9%, 사원이 24.9%, 대리가 16.3%, 과장이 15.5%, 대표이사가 7.7%로 나타났다.

업종으로는 IT관련업이 26.6%로 가장 많았으며, 제조업이 22.7%, 도소매업 및 물류가 12.4%, 의료 및 바이오업이 9.4%, 문화콘텐츠업이 4.7% 순으로 나타났다. 설립 시기로는 3년 초과~4년 미만의 기업이 22.7%, 2년 초과~3년 미만의 기업이 18.5%, 4년 초과~5년 미만의 기업이 15.8%, 1년 초과~2년 미만의 기업이 15.5%, 6년 초과~7년 미만의 기업이 13.3%, 5년 초과~6년 미만의 기업이 9.0%, 1년 미만의 기업이 5.2% 순으로 나타났다.

다음으로 매출액은 10억원 이상~20억원 미만의 기업이 28.8%, 20억원 이상의 기업이 20.2%, 5억원 이상~10억원 미만의 기업이 17.6%, 3억원 이

상~5억원 미만의 기업이 13.3%, 1억원 이상~3억원 미만의 기업이 10.7%, 1억원 미만의 기업이 7.3%, 매출 발생 전 기업이 2.1%로 나타났다. 상시 근로자 수는 11명~20명 이하가 24.5%로 가장 많았으며, 다음으로 6명~10명 이하가 20.6%, 21명~30명 이하 기업과 31명 이상의 기업은 각각 18.9%로 동일하게 나타났으며, 5명 이하의 기업은 17.2%로 가장 낮게 나타났다. 대부분의 기업은 소기업으로 77.3%를 차지했으며, 중기업은 22.7%로 나타났다.

[표 4-2] 표본의 인구 통계적 특성

[N=233]

구분		빈도수	구성비율(%)
벤처기업유무	벤처기업(유)	168	72.1
	벤처기업(무)	65	27.9
성별	남자	134	57.5
	여자	99	42.5
연령	20대	39	16.7
	30대	99	42.5
	40대	68	29.2
	50대	27	11.6
직급	사원	58	24.9
	대리	38	16.3
	과장	36	15.5
	차장 및 부장	72	30.9
	대표이사	18	7.7
	기타	11	4.7
업종	IT관련	62	26.6
	제조업	53	22.7
	의료/바이오	22	9.4
	문화/콘텐츠	11	4.7
	도소매업/물류	29	12.4
	지식서비스	12	5.2
	기타	44	18.9

설립시기	1년 미만	12	5.2
	1년 초과 ~ 2년 미만	36	15.5
	2년 초과 ~ 3년 미만	43	18.5
	3년 초과 ~ 4년 미만	53	22.7
	4년초과 ~ 5년 미만	37	15.9
	5년 초과 ~ 6년 미만	21	9.0
	6년 초과 ~ 7년 미만	31	13.3
매출액	매출 발생 전	5	2.1
	1억원 미만	17	7.3
	1억원 이상 ~ 3억원 미만	25	10.7
	3억원 이상 ~ 5억원 미만	31	13.3
	5억원 이상 ~ 10억원 미만	41	17.6
	10억원 이상 ~ 20억원 미만	67	28.8
	20억원 이상	47	20.2
상시 근로자 수	5명 이하	40	17.2
	6명 ~ 10명 이하	48	20.6
	11명 ~ 20명 이하	57	24.5
	21명 ~ 30명 이하	44	18.9
	31명 이상	44	18.9
기업형태	소기업	180	77.3
	중기업	53	22.7

4.3 기술통계분석

척도의 정규성 확인을 위하여 SPSS 22.0을 이용하여 기술통계분석을 실시하였다. 기술통계분석은 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 확인하였다. 기술통계 분석의 결과는 아래 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 기술통계량 분석결과

측정변수	N	평균	표준편차	왜도	첨도
조직적요인1	233	3.893	.755	-.001	-.839
조직적요인2	233	3.828	.869	.022	-1.105

조직적요인3	233	3,588	.702	-.053	.228
조직적요인4	233	3,536	.996	-.075	-1.034
조직적요인5	233	3,811	.850	-.265	-.571
조직적요인6	233	3,820	.857	-.431	-.355
기술적요인1	233	3,704	.892	-.227	-.507
기술적요인2	233	3,760	.867	-.353	-.289
기술적요인3	233	3,790	.897	-.187	-.656
기술적요인4	233	3,691	.909	-.286	-.365
기술적요인5	233	3,657	.916	-.080	-.688
기술적요인6	233	3,472	1.099	-.174	-.968
기술적요인7	233	3,498	1.018	-.056	-.806
기술적요인8	233	3,622	.953	-.084	-.672
환경불확실성1	233	3,734	.909	-.109	-.718
환경불확실성2	233	3,292	.794	-.572	.420
환경불확실성3	233	3,292	.777	-.560	.322
환경불확실성4	233	3,536	.942	.050	-.763
환경불확실성5	233	3,747	.947	-.395	-.312
환경불확실성6	233	3,601	.814	-.498	.210
환경불확실성7	233	3,584	.727	-.532	.732
환경불확실성8	233	3,734	.741	-.553	.615
환경불확실성9	233	3,631	.755	-.362	.209
환경불확실성10	233	2,253	.825	.194	-.507
환경불확실성11	233	2,112	.823	.445	-.003
환경불확실성12	233	1,979	.833	.718	.610
참여적의사결정1	233	3,670	.937	-.279	-.493
참여적의사결정2	233	3,661	.867	-.005	-.554
참여적의사결정3	233	3,631	.901	.013	-.345
참여적의사결정4	233	2,137	.824	.299	-.020
협업1	233	3,549	.694	-.842	1.402
협업2	233	3,438	.687	.226	.350
협업3	233	3,545	.776	-.905	1.292
협업4	233	3,545	.694	-.514	.835
지속적학습1	233	3,305	.813	-.370	-.738
지속적학습2	233	3,712	.809	.028	-.412
지속적학습3	233	3,519	.965	.017	-.712
지속적학습4	233	3,622	.827	.157	-.675
임파워먼트1	233	3,639	.923	-.316	-.266
임파워먼트2	233	3,678	.873	-.147	-.484
임파워먼트3	233	3,575	.745	-.701	.659

임파워먼트4	233	3.567	.661	-.881	1.269
개인적커뮤니케이션1	233	3.592	1.013	-.191	-.748
개인적커뮤니케이션2	233	3.773	.917	-.346	-.520
개인적커뮤니케이션3	233	3.498	.821	-.158	-.276
개인적커뮤니케이션4	233	3.674	.917	-.050	-.733
조직몰입1	233	3.837	.870	-.310	-.427
조직몰입2	233	3.850	.933	-.339	-.667
조직몰입3	233	3.708	.772	-.125	-.067
조직몰입4	233	3.725	.767	-.759	1.008
조직몰입5	233	3.717	.752	-.522	.818
조직몰입6	233	3.687	.810	-.400	-.221
조직몰입7	233	3.863	.885	-.330	-.495
조직몰입8	233	3.918	.839	-.198	-.850
경영성과1	233	3.807	.761	.104	-.812
경영성과2	233	3.721	.812	.114	-.779
경영성과3	233	3.747	.820	.074	-.816
경영성과4	233	3.700	.828	.150	-.820
경영성과5	233	3.742	.911	-.329	-.500
경영성과6	233	3.670	.724	-.643	.287
경영성과7	233	3.880	.868	-.524	-.283
경영성과8	233	3.923	.822	-.561	-.028
유효 N(목록별)	233				

4.4 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구의 가설들을 검증하기에 앞서 사용한 변수들의 측정도구 개념들이 서로 구분되는지 확인하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 통하여 측정 순화과정을 거쳤다. 탐색적 요인분석에서 요인의 추출은 고유치(eigen value) 1.0, 적재값은 .4 이상을 기준으로 하였다.

인지구조를 단순화하고 다중공선성을 피하기 위하여 베리맥스(varimax) 회전을 이용한 주성분 분석을 실시하였고, 신뢰도 분석을 위해

크론바흐 알파(Chronbach's alpha) 계수(>.7)를 확인하였다. 추출된 9개 요인 모두 eigen value가 모두 1.0 이상을 보이고 있고, 누적분산량은 81.272%로 나타났다. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)분석은 0.936으로 나타났다으며 변수의 선정이 적정함을 보여주고 있다.

신뢰도 분석을 위해 크론바흐 알파(Chronbach's alpha)값을 이용하여 신뢰도를 분석하였다. 본 연구에서는 측정항목에 대한 크론바흐 알파(Chronbach's alpha)값은 0.6 이상으로 하였고, 항목에 대한 분석결과 애자일 문화 영향요인으로 조직적 요인($\alpha = .857$), 기술적 요인($\alpha = .924$), 환경 불확실성($\alpha = .745$), 애자일 조직문화로 지속적 학습($\alpha = .796$), 임파워먼트($\alpha = .783$), 개인적 커뮤니케이션($\alpha = .894$), 조직몰입($\alpha = .951$), 경영성과($\alpha = .908$)이 분석되었다. 모든 요인의 신뢰도를 확보하였다. 탐색적 요인 및 신뢰성 분석의 결과는 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 탐색적 요인 및 신뢰성 분석의 결과

측정변수	성분									공통성	Cronbach's α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
조직몰입6	.862	.150	.206	-.049	.078	.129	.030	-.083	.059	.844	.951
조직몰입4	.850	.094	.160	.046	.151	.022	.121	.186	.079	.838	
조직몰입5	.803	.103	.105	.165	.091	.195	.135	.065	.117	.776	
조직몰입3	.783	.084	.127	.108	.197	.224	.076	.161	.152	.792	
조직몰입7	.737	.332	.150	.259	.206	.121	.041	.040	.071	.808	
조직몰입1	.700	.351	.215	.417	.071	.133	-.036	.104	-.002	.868	
조직몰입2	.692	.285	.197	.405	.172	.172	-.026	.082	.049	.833	
조직몰입8	.588	.280	.250	.449	.200	.074	.126	.139	-.004	.768	
기술적요인7	.179	.829	.124	.189	.184	-.019	.142	.025	.032	.826	.924
기술적요인5	.147	.798	.203	.159	.088	.068	.153	-.008	.130	.778	
기술적요인6	.152	.787	.077	.260	.024	.102	.197	.032	.299	.857	
기술적요인3	.282	.725	.259	.017	.152	.144	.032	.253	.110	.793	
기술적요인8	.125	.713	.244	.197	.237	.097	.076	-.143	-.019	.714	
기술적요인1	.190	.697	.155	.165	.181	.218	.071	.233	-.026	.713	
경영성과7	.190	.245	.847	.211	.152	.086	.063	.024	.006	.893	.908
경영성과8	.211	.246	.769	.224	.191	.154	.146	.131	.012	.846	
경영성과6	.324	.074	.753	.079	.033	.012	.198	.041	.245	.787	

경영성과5	.144	.458	.667	.179	.133	.035	.019	.161	.055	.755	
경영성과3	.257	.412	.462	.288	.217	.241	-.015	.273	.139	.731	
개인적커뮤니케이션1	.300	.339	.245	.688	.113	.050	.187	.124	.185	.838	.894
개인적커뮤니케이션4	.152	.293	.288	.677	.239	.196	.056	.129	.107	.777	
개인적커뮤니케이션2	.344	.372	.267	.652	.092	.133	.190	.033	.019	.817	
조직적요인3	.317	.146	.083	.043	.754	.074	.134	.199	.191	.798	
조직적요인2	.206	.327	.240	.245	.729	.176	.161	-.044	.012	.858	.857
조직적요인1	.262	.437	.271	.211	.653	.031	.107	-.075	.019	.823	
암파워먼트4	.324	.149	.058	.260	.038	.784	.106	.005	.125	.841	.783
암파워먼트3	.318	.186	.175	.009	.184	.758	.048	.266	.071	.853	
환경불확실성8	.054	.187	.132	.153	.087	.180	.857	.047	-.140	.875	.745
환경불확실성7	.161	.200	.131	.049	.174	-.053	.776	.089	.239	.787	
협업1	.279	.121	.238	.206	.060	.214	.157	.768	.075	.862	
지속적학습1	.358	.309	.214	.145	.173	.261	.088	.045	.665	.840	.796
지속적학습3	.233	.391	.332	.375	.251	.110	-.006	.201	.494	.817	
Eigen Value	5.999	5.464	3.646	2.823	2.248	1.803	1.731	1.164	1.129		
분산 설명(%)	18.748	17.075	11.393	8.822	7.025	5.634	5.409	3.638	3.530		
누적 분산(%)	18.748	35.823	47.216	56.037	63.062	68.696	74.105	77.743	81.272		
KMO=.936, Bartlett 구형성 검정(근사 카이제곱=6743.246, df=496, p<.001)											

4.5 확인적 요인분석 및 측정모델 평가

본 연구 모델에 대한 탐색적 요인분석을 실행하여 정제된 측정변수들이 타당성과 신뢰성이 확보된 것을 확인하였으며, 모형적합도의 수용 수준을 판단하기 위해서 모형적합도의 판단지수를 비교하였다. 절대 적합지수인 카이제곱(χ^2) 검증, Q값(χ^2 /df 혹은 CMIN/DF), GFI, CFI, RMR, RMSEA에 대해 적합도지수별 수용수준을 살펴보면 카이제곱(χ^2)검증은 χ^2 이 .05 이상이면 모형이 적합(우수), Q값(χ^2 /df 혹은 CMIN/DF)은 3이하 이면 우수, GFI는 .9 이상이면

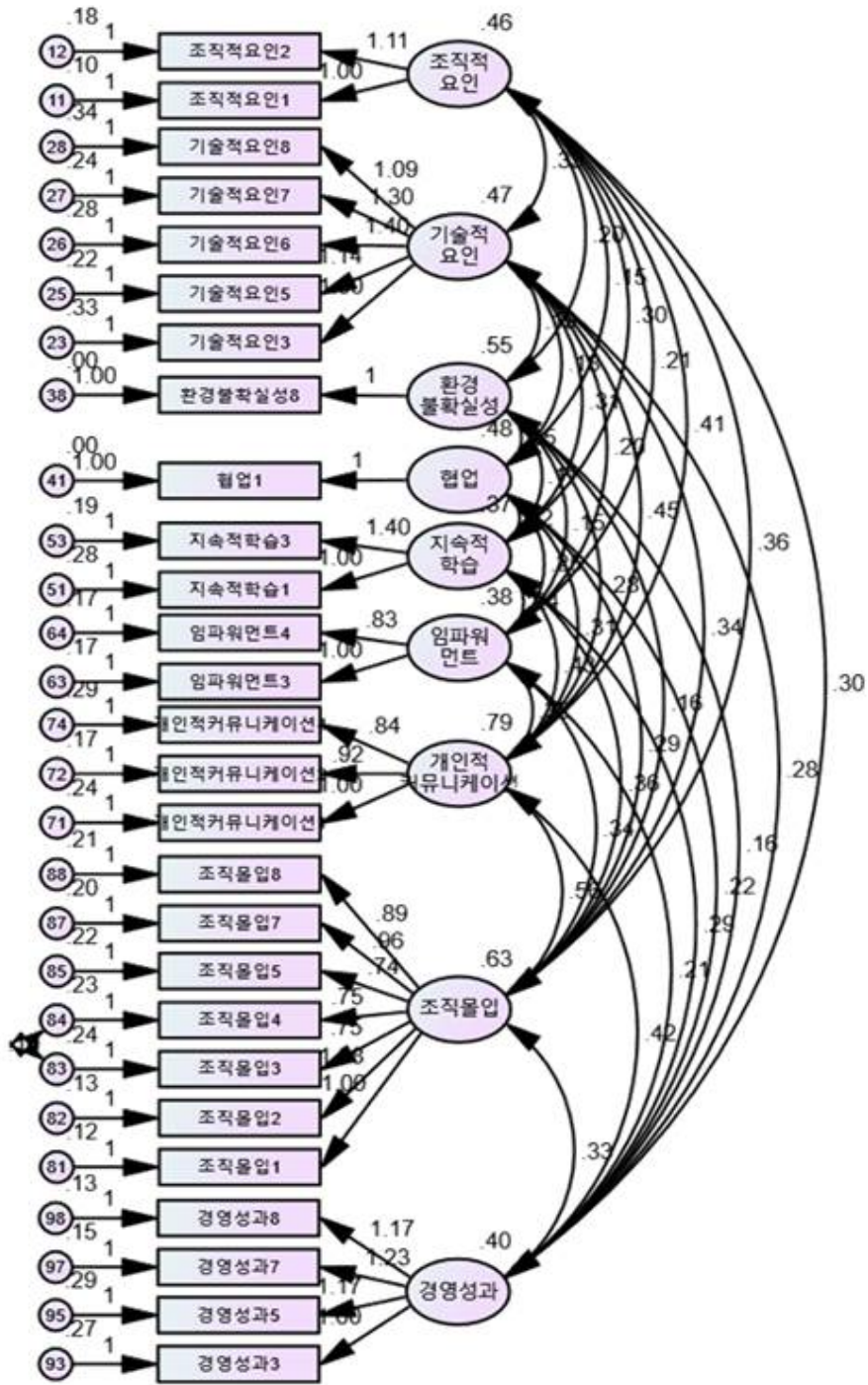
우수, CFI는 .9이상이면 우수, RMR은 .05 이하 이면 우수, RMSEA는 .08 이하이면 어느 정도 우수이고 .05이하이면 우수하다고 판단한다(신건권, 2016, pp81). 모형의 적합도 판단지수는 [표 4-5]와 같다.

[표 4-5] 모형적합도 판단지수

구분	적합도 지수	판정 기준	적합 기준
절대적합지수	χ^2 (CMIN)(χ^2) (Chi-square statistic)	P값 > .5	양호
	RMR(RMSR) (Root Mean-squared Residual)	< .05	양호
	GFI (Goodness of Fit Index)	> .9	양호
	AGFI (Adjusted GFI)	> .9	양호
	RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation)	< .1 < .08 < .05	보통 양호 좋음
충분적합지수	NFI [Normed Fit Index]	> .9	양호
	TLI [Tucker-Lewis Index]	> .9	양호
	CFI [Comparative Fit Index]	> .9	양호

출처: 우종필, 2015

본 연구의 연구모형을 바탕으로 잠재변수와 관측변수 간의 관계, 잠재변수 간의 관계 검증을 위한 확인적 요인분석을 실시하였고, 확인적 요인분석의 측정 모형은 [그림 4-1]과 같다.



[그림 4-1] 측정모형

4.5.1 집중타당성 분석

잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성을 나타내며, 집중타당성을 검증하는 방법으로 첫째는, 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량과 유의성을 측정하는 방법. 둘째는, 분산추출의 평균값을 기준으로 하는 방법. 셋째는, 개념 신뢰도 값을 기준으로 하는 방법이 있다(우종필, 2015; 송지준 2016).

집중타당성 분석 결과, 관측변수들의 요인부하량은 .753 ~ .920으로 0.7 이상의 수치를 보이고 있으며, 유의성 C.R.값은 ± 1.965 이상($p < .05$), 잠재변수들의 평균분산추출 AVE(Average Variance Extracted)는 .712 ~ .846으로 0.5 이상의 기준값을 상회하였고, 개념신뢰도 C.R.(Construct Reliability)은 .850~.962로 기준값 0.7 이상의 수치를 나타내고 있어 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다. 측정모델 적합도 결과는 $\chi^2=841.759$, $df=289$, $p=.000$, $CMIN/DF=2.913$, $RMR=.045$, $GFI=.788$, $AGFI=.722$, $RMSEA=.091$, $NFI=.856$, $TLI=.877$, $CFI=.899$ 로 나타났다. 측정모형의 모델 적합도는 전체적으로 수용이 가능하다고 평가할 수 있다. 측정모델 평가에 대한 결과 요약은 다음의 [표 4-6]과 같다.

[표 4-6] 측정모델 평가

잠재변수	관측변수	비표준화 요인부하량	표준화된 요인부하량	S.E.	C.R.	AVE (평균분 산추출)	CR (개념신 뢰도)
조직적요인	조직적요인1	1.000	.904			.846	.916
	조직적요인2	1.107	.870	.067	16.564		
기술적요인	기술적요인3	1.000	.768			.712	.925
	기술적요인5	1.143	.860	.081	14.186		
	기술적요인6	1.399	.877	.096	14.532		
	기술적요인7	1.295	.876	.089	14.528		
	기술적요인8	1.091	.788	.085	12.766		
지속적학습	지속적학습1	1.000	.753			.740	.850
	지속적학습3	1.000	.891				

임파워먼트	임파워먼트3	1.000	.831			.792	.884
	임파워먼트4	1.404	.780	.106	13.186		
개인적 커뮤니케이션	개인적커뮤니케이션1	1.000	.877			.761	.905
	개인적커뮤니케이션2	.918	.890	.049	18.597		
	개인적커뮤니케이션4	.837	.811	.053	15.758		
조직몰입	조직몰입1	.751	.914	.047	15.917	.786	.962
	조직몰입2	.746	.920	.047	15.889		
	조직몰입3	.741	.775	.046	16.273		
	조직몰입4	.887	.774	.047	18.882		
	조직몰입5	.962	.783	.048	20.152		
	조직몰입7	1.000	.865				
	조직몰입8	.831	.841	.077	10.810		
경영성과	경영성과3	1.227	.769	.083	14.818	.772	.931
	경영성과5	1.174	.808	.078	14.996		
	경영성과7	1.000	.892				
	경영성과8	1.078	.901	.045	23.759		
측정모형 모델적합도	x 2=841.759, df=289, p=.000, CMIN/DF=2.913, RMR=.045, GFI=.788, AGFI=.722, RMSEA=.091(LO 90=.084, HI 90=.098), NFI=.856, TLI=.877, CFI=.899						

4.5.2 판별타당성 분석

판별타당도(discriminant validity)은 서로 다른 잠재변수(latent variable) 간의 차이를 나타내는 정도로 잠재변수 간의 낮은 상관을 보인다면 판별타당성이 있는 것이며, 잠재변수 간의 높은 상관을 보인다면 두 구성개념 간의 차별성이 떨어지는 것을 의미하므로 잠재변수(latent variable) 간의 판별타당성이 없는 것으로 간주 한다(우종필, 2016).

본 연구에서는 판별타당도 검증을 위하여 세가지 방법 중 가장 일반적으로 사용되는 평균분산추출(AVE) 값과 상관계수 제곱 값을 비교[$AVE > \phi$

²]하는 분석을 실행하였다. 판별타당도 검증 결과 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 잠재변수 간 상관계수가 가장 크게 나타났다(.793**). 두 잠재변수의 평균분산추출지수(AVE)인 .761과 .786을 비교해 보면 상관계수를 제공한 값 보다 높게 나타는 것을 알 수 있다. 분석 결과는 다음의 [표 4-7]와 같다.

[표 4-7] 판별타당성 분석결과

	조직적 요인	기술적 요인	지속적 학습	임파워 먼트	개인적 커뮤니 케이션	조직 몰입	경영 성과
조직적요인	.920						
기술적요인	.703** (.045)	.844					
지속적학습	.718** (.042)	.743** (.045)	.861				
임파워먼트	.487** (.037)	.477** (.038)	.638** (.038)	.890			
개인적커뮤니케이션	.677** (.054)	.741** (.060)	.789** (.057)	.577** (.050)	.872		
조직몰입	.669** (.047)	.617** (.048)	.750** (.049)	.683** (.046)	.793** (.066)	.886	
경영성과	.692** (.041)	.654** (.042)	.751** (.041)	.530** (.036)	.749** (.055)	.657** (.046)	.879

*p<.05**p<.01***p<.001. ()안의 수치는 공분산의 표준오차 값임
대각선값은AVE의제곱근값이고비대각선값은상관계수값을나타냄.

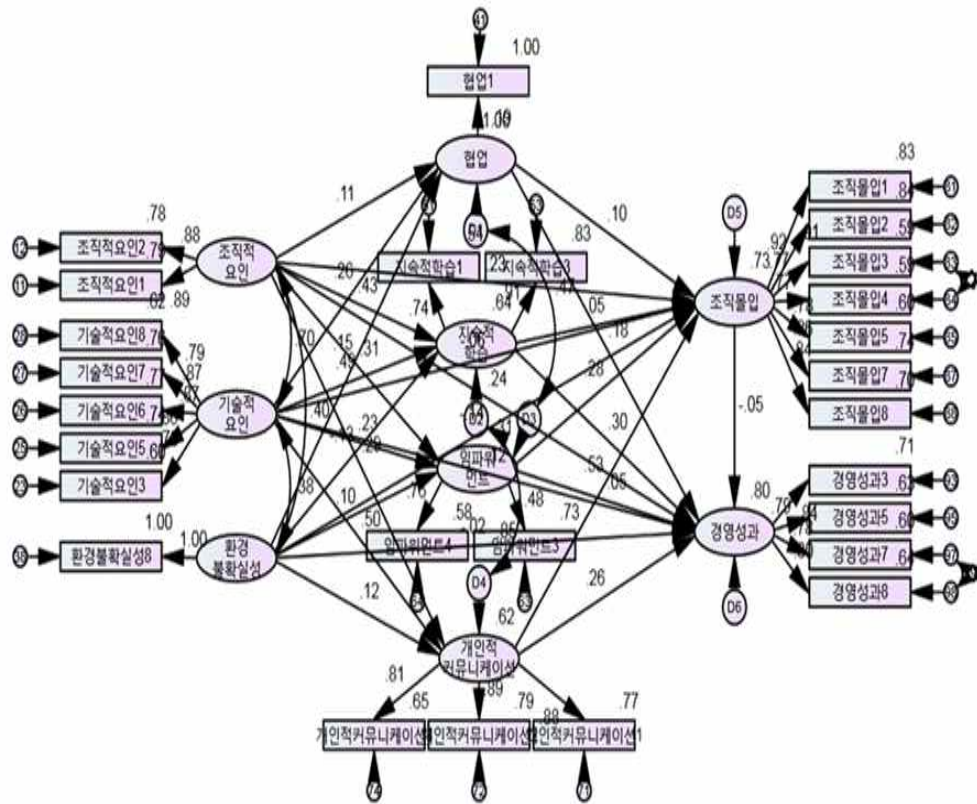
4.6 가설검증

4.6.1 구조모형분석

본 연구의 가설검증을 AMOS 22.0을 이용하여 연구모델의 구조모형분석을 실시하였고, 연구모델의 구조모형분석 결과 그림은 [그림 4-2]와 같으며, 구조방

정식 모델의 추정치 결과는 [표 4-8]과 같다.

본 연구모델의 적합도 결과에서는 $\chi^2=839.981$, $df=292$, $p=.000$, $CMIN/DF=2.877$, $RMR=.046$, $GFI=.785$, $AGFI=.721$, $RMSEA=.090$ ($LO90=.083$, $HI90=.097$), $NFI=.856$, $TLI=.880$, $CFI=.900$ 으로 나타났다.



[그림 4-2]연구모델의 구조모형분석 결과

[표 4-8] 가설검정결과

가설	경로	표준화 계수	비표준 계수	C.R.	P	결과
H1	조직적요인 → 협업	.124	.129	1.260	.208	기각
H2	조직적요인 → 지속적 학습	.493	.441	5.750	***	채택
H3	조직적요인 → 임파워먼트	.363	.350	3.399	***	채택

H4	조직적요인 → 개인적커뮤니케이션	.319	.427	4.009	***	채택
H5	조직적요인 → 조직몰입	.226	.261	2.735	.006	채택
H6	조직적요인 → 경영성과	.239	.243	2.709	.007	채택
H7	기술적요인 → 협업	.256	.256	2.668	.008	채택
H8	기술적요인 → 지속적 학습	.485	.415	5.715	***	채택
H9	기술적요인 → 임파워먼트	.204	.188	1.995	.046	채택
H10	기술적요인 → 개인적커뮤니케이션	.483	.619	5.970	***	채택
H11	기술적요인 → 조직몰입	-.065	-.072	-.790	.430	기각
H12	기술적요인 → 경영성과	.120	.118	1.414	.157	기각
H13	환경불확실성 → 협업	.146	.137	2.210	.027	채택
H14	환경불확실성 → 지속적 학습	-.136	-.109	-2.547	.011	기각
H15	환경불확실성 → 임파워먼트	.080	.069	1.125	.260	기각
H16	환경불확실성 → 개인적커뮤니케이션	.103	.124	1.962	.050	채택
H17	환경불확실성 → 조직몰입	-.144	-.151	-2.842	.004	채택
H18	환경불확실성 → 경영성과	-.024	-.022	-.436	.663	기각
H19	협업 → 조직몰입	.066	.074	1.218	.223	기각
H20	협업 → 경영성과	.158	.156	2.843	.004	채택
H21	지속적 학습 → 조직몰입	.272	.355	2.845	.004	채택
H22	지속적 학습 → 경영성과	.589	.678	5.128	***	채택
H23	임파워먼트 → 조직몰입	.274	.333	3.934	***	채택
H24	임파워먼트 → 경영성과	.097	.103	1.299	.194	기각
H25	개인적 커뮤니케이션 → 조직몰입	.402	.352	4.402	***	채택
H26	개인적 커뮤니케이션 → 경영성과	.290	.223	2.750	.006	채택
H27	조직몰입 → 경영성과	-.081	-.071	-.871	.384	기각
구조모형 모델적합도		CMIN=839.981,df=292,p=.000,CMIN/DF=2.877, RMR=.046,GFI=.785,AGFI=.721, RMSEA=.090(LO90=.083,HI90=.097), NFI=.856,TLI=.880,CFI=.900				

*** p<.001

가설 H1 조직적 요인은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .129, C.R. 1.260, p 값은 .208로 가설은 기각되었다. 즉, 조직적 요인은 협업에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2 조직적 요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .441, C.R. 5.750, $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 조직적 요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3 조직적 요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .350, C.R. 3.399, $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 조직적 요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H4 조직적 요인은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .427, C.R. 4.009, $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 조직적 요인은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H5 조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .261, C.R. 2.735, $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H6 조직적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .243, C.R. 2.709, $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 조직적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H7 기술적 요인은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .256, C.R. 2.668, $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 기술적 요인은 협업에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H8 기술적 요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .415, C.R. 5.715, $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 기술적 요인은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H9 기술적 요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .188, C.R. 1.995, $p < .05$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 기술적 요인은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H10 기술적 요인은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠

것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .619, C.R. 5.970, $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 기술적 요인은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H11 기술적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $-.072$, C.R. $-.790$, p 값은 .430으로 가설은 기각되었다. 즉, 기술적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H12 기술적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .118, C.R. 1.414, p 값은 .157로 가설은 기각되었다. 즉, 기술적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H13 환경 불확실성은 협업에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .137, C.R. 2.210, $p < .05$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 환경 불확실성은 협업에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H14 환경 불확실성은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $-.109$, C.R. -2.547 , p 값은 .11로 가설은 기각되었다. 즉, 환경 불확실성은 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H15 환경 불확실성은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .069, C.R. 1.125, p 값은 .260으로 가설은 기각되었다. 즉, 환경 불확실성은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H16 환경 불확실성은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 .124, C.R. 1.962, $p < .05$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 환경 불확실성은 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H17 환경 불확실성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $-.151$, C.R. $-2.$, $p < .01$ 로 가설은 부적 영향을 미친다는 것으로 채택되었다. 즉, 높은 조직몰입은 환경 불확실성을 감소시킬 수

있다는 것을 알 수 있었다.

가설 H18 환경 불확실성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $-.022$, C.R. $-.436$, p 값은 $.663$ 으로 가설은 기각되었다. 즉, 환경 불확실성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H19 협업은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.074$, C.R. 1.218 , p 값이 $.223$ 으로 가설은 기각되었다. 즉, 협업은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H20 협업은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.156$, C.R. 2.843 , $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 협업은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H21 지속적 학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.355$, C.R. 2.845 , $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 지속적 학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H22 지속적 학습은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.678$, C.R. 5.128 , $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 지속적 학습은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H23 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.333$ C.R. 3.934 , $p < .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H24 임파워먼트는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.103$ C.R. 1.299 , p 값이 $.194$ 로 가설은 기각되었다. 즉, 임파워먼트는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H25 개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로분석 결과 경로계수 $.352$ C.R. 4.402 , $p < .001$ 으로 가설은 채택되었다. 즉, 개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H26 개인적 커뮤니케이션은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이

다 의 경로분석 결과 경로계수 .223 C.R. 2.750, $p < .01$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 개인적 커뮤니케이션은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H27 조직몰입은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 의 경로 분석 결과 경로계수 $-.071$, C.R. $-.871$, p 값은 $.384$ 으로 가설은 기각되었다. 즉, 조직몰입은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

4.6.2 다중매개효과 검증

본 연구에서는 다중매개효과를 확인하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS macro Model 6을 실시하였다. 이 분석방법은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 분석 방법으로 측정오차를 반영하지 못하는 한계를 극복할 수 있으며, 이중매개모형 또는 다중매개모형 등의 복잡한 매개모형을 검정하는데 효과적이다(Preacher & Hayes, 2008). 또한 매개변수를 통한 간접효과가 통계적으로 유의한 지를 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다.

부트스트래핑 분석 방법은 대규모의 가상적 무선 표본을 만들어 각각에 관한 매개효과의 유의성을 검증하는 것으로써 본 연구에서는 10,000회의 부트스트래핑을 실시하였다. 95%의 신뢰구간에서의 매개효과 계수의 하한값과 상한값을 통해 매개효과의 효과계수 확인을 통하여 간접효과 유의성을 검증하였다. 95% 신뢰수준에서 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않는다면, 간접효과는 .05수준에서 통계적으로 유의한 매개효과가 있다고 할 수 있다.

4.6.2.1 애자일 문화 영향요인과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(협업), 조직몰입의 다중매개효과 검증

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(협업), 조직몰입의 다중매개효과의 유의성을 확인하였다. 1단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 협

업(M1)에 미치는 직접적인 영향에 대해 검증하였다. 2단계에서 협업(M1)이 조직몰입(M2)에 직접적으로 미치는 영향에 대해 검증하였다. 3단계에서는 조직몰입(M2)이 경영성과(Y)에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 4단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)가 협업(M1)과 조직몰입(M2)을 거쳐 최종적으로 경영성과(Y)에 미치는 영향에 대한 검증을 통해 다중매개 여부를 마지막으로 검증하였다. 5단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향에서 협업(M1)과 조직몰입(M2)의 다중매개효과를 세부적으로 분석하였다.

조직적 요인은 협업에 유의한 영향을 미치지 않았다($B=.074$, p 값은 $.306$). 반면에 기술적 요인은 협업에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B=.204$, $p<.01$), 환경 불확실성 역시 협업에 유의한 정적인 영향을 미쳤다($B=.161$, $p<.01$). 이는 기술적 요인과 환경 불확실성이 조직 내 협업에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 조직적 요인은 협업에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

협업은 조직몰입에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.368$, $p<.001$). 이는 협업수준이 높은 조직일수록 조직몰입이 높아지는 것을 의미한다. 조직적 요인도 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고($B=.348$, $p<.001$), 기술적 요인도 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=.187$, $p<.01$). 반면에 환경 불확실성은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B=-.052$, p 값은 $.298$). 이는 조직적 요인과 기술적 요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 조직몰입에 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다.

조직몰입은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.162$, $p<.05$). 이는 조직 몰입이 높을수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B=.274$, $p<.001$), 기술적 요인도 경영성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.271$, $p<.001$), 협업 역시 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.249$, $p<.001$). 환경 불확실성은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B=.001$, p 값은 $.987$). 즉 조직적 요인, 기술

적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 협업 수준이 높은 조직일수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 영향을 미치지 않다는 것을 확인할 수 있었다. 결과는 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 협업과 조직몰입의 다중매개분석 결과

경로	β	se	t	p
상수	1.926	0.259	7.428	0.000
조직적요인 →	0.074	0.072	1.026	0.306
기술적요인 →	0.204	0.065	3.135	**
환경불확실성 →	0.161	0.062	2.603	**
R=.408, R ² =.167, F=15.262***				
상수	0.676	0.231	2.922	0.004
조직적요인 →	0.348	0.058	6.001	***
기술적요인 →	0.187	0.053	3.513	**
환경불확실성 →	-0.052	0.050	-1.043	0.298
협업 →	0.368	0.053	6.950	***
R=.717, R ² =.514, F=60.219***				
상수	0.287	0.225	1.276	0.203
조직적요인 →	0.274	0.060	4.586	***
기술적요인 →	0.271	0.052	5.199	***
환경불확실성 →	0.001	0.048	0.016	0.987
협업 →	0.249	0.056	4.472	***
조직몰입 →	0.162	0.063	2.551	*
R=.768, R ² =.590, F=65.334***				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과 관계에서 협업과 조직몰입이 가지는 간접효과의 유의성 검증을 위하여 SPSS macro를 사용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

본 연구모형에서 매개효과 Ind1(조직적 요인→협업→경영성과)는 B=.019[-.020~.063]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(조직적 요인→조직몰입→경영성과)는 B=.056[.006~.120]으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(조직적 요인→협업→조직몰입→경영성과)는

B=.004[-.005~.018]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 B=.079[.001~.166]으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으나, 경로별 직접효과가 일부 유의하지 않아 다중매개효과(협업, 조직몰입)와 단일매개효과(협업)은 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(조직몰입)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 매개효과 Ind 1(기술적 요인→협업→경영성과)는 B=.051[.014~.095]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 2(기술적 요인→조직몰입→경영성과)는 B=.030[.002~.077]으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(기술적 요인→협업→조직몰입→경영성과)는 B=.012[.001~.030]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 총 간접효과(Total)는 B=.093[.041~.158]으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 다중매개효과(협업, 조직몰입)의 유의미한 정적 영향을 확인하였으며, 그 외에도 단일매개효과(협업)와 단일매개효과(조직몰입)만을 거치는 단일매개효과도 모두 유의미한 정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

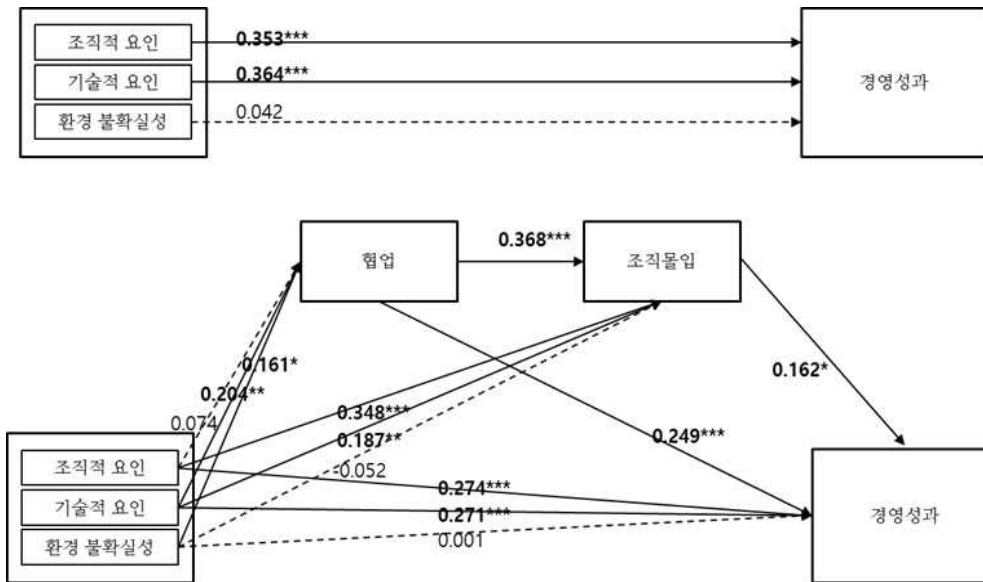
마지막으로 매개효과 Ind 1(환경 불확실성→협업→경영성과)는 B=.040[.004~.086]으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(환경 불확실성→조직몰입→경영성과)는 B=-.009[-.033~.019]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(환경 불확실성→협업→조직몰입→경영성과)는 B=.010[.000~.025]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 B=.041[-.010~.105]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 다중매개효과(협업, 조직몰입)는 없음을 확인하였으며, 단일매개효과(조직몰입)도 유의한 영향을 미치지 않는다는 것을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(협업)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인하였다. 결과는 [표 4-10], [그림 4-3]과 같다.

[표 4-10] 협업과 조직몰입의 간접효과 분석 결과

매개효과(간접효과):조직적요인, 기술적요인, 환경불확실성→경영성과					
구분		β	se	BootLLCI*	BootULCI**
총 간접효과	TOTAL	0.079	0.042	0.001	0.166
	Ind1	0.019	0.021	-0.020	0.063
개별매개효과	Ind2	0.056	0.029	0.006	0.120
	Ind3	0.004	0.006	-0.005	0.018
Ind1 : 조직적요인→협업→경영성과 Ind2 : 조직적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 조직적요인→협업→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.093	0.030	0.041	0.158
	Ind1	0.051	0.021	0.014	0.095
개별매개효과	Ind2	0.030	0.020	0.002	0.077
	Ind3	0.012	0.008	0.001	0.030
Ind1 : 기술적요인→협업→경영성과 Ind2 : 기술적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 기술적요인→협업→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.041	0.029	-0.010	0.105
	Ind1	0.040	0.021	0.004	0.086
개별매개효과	Ind2	-0.009	0.013	-0.033	0.019
	Ind3	0.010	0.007	0.000	0.025
Ind1 : 환경불확실성→협업→경영성과 Ind2 : 환경불확실성→조직몰입→경영성과 Ind3 : 환경불확실성→협업→조직몰입→경영성과					

* LLCI(Low Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 하한 값

**ULCI(Upper Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 상한 값



[그림 4-3] 협업과 조직몰입의 다중매개모형

4.6.2.2 애자일 문화 영향요인과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(지속적 학습), 조직몰입의 다중매개효과 검증

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(지속적 학습), 조직몰입의 다중매개효과의 유의성을 확인하였다. 1단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 지속적 학습(M1)에 미치는 직접적인 영향에 대해 검증하였다. 2단계에서 지속적 학습(M1)이 조직몰입(M2)에 직접적으로 미치는 영향에 대해 검증하였다. 3단계에서는 조직몰입(M2)이 경영성과(Y)에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 4단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)가 지속적 학습(M1)과 조직몰입(M2)을 거쳐 최종적으로 경영성과(Y)에 미치는 영향에 대한 검증을 통해 다중매개 여부를 마지막으로 검증하였다. 5단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향에서 지속적 학습(M1)과 조직몰입(M2)의 다중매개효과를 세부적으로 분석하였다.

조직적 요인은 지속적 학습에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B=.359$,

$p < .001$), 기술적 요인도 지속적 학습에 유의한 정적 영향을 미쳤다($B = .444$, $p < .001$). 반면에 환경 불확실성은 지속적 학습에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B = -.070$, p 값은 $.218$). 즉, 조직적 요인과 기술적 요인은 조직 내 지속적 학습에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 지속적 학습에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

지속적 학습은 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .388$, $p < .001$). 이는 지속적 학습 수준이 높은 조직일수록 조직몰입이 높아지는 것을 의미한다. 조직적 요인도 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고($B = .236$, $p < .001$), 반면에 기술적 요인은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B = .089$, p 값은 $.128$). 환경 불확실성도 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B = .032$, p 값은 $.500$). 이는 조직적 요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었으며, 반면에 기술적 요인과 환경 불확실성은 조직몰입에 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다.

조직몰입은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .174$, $p < .01$). 이는 조직 몰입이 높을수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B = .197$, $p < .01$), 기술적 요인도 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .206$, $p < .001$), 지속적 학습 역시 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .254$, $p < .001$). 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B = .059$, p 값은 $.222$). 즉 조직적 요인, 기술적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 지속적 학습 수준이 높은 조직일수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 영향을 미치지 않다는 것을 확인할 수 있었다. 결과는 [표 4-11]와 같다.

[표 4-11] 지속적 학습과 조직몰입의 다중매개분석 결과

경로		β	se	t	p
상수		0.687	0.236	2.907	0.004
조직적요인	→	0.359	0.066	5.437	***
기술적요인	→ 지속적학습	0.444	0.059	7.488	***
환경불확실성	→	-0.070	0.056	-1.235	0.218
R=.704, R ² =.496, F=75.078***					
상수		1.117	0.213	5.244	0.000
조직적요인	→	0.236	0.062	3.812	***
기술적요인	→ 조직몰입	0.089	0.059	1.527	0.128
환경불확실성	→	0.034	0.050	0.676	0.500
지속적학습	→	0.388	0.059	6.639	***
R=.712, R ² =.506, F=58.428***					
상수		0.575	0.215	2.675	0.008
조직적요인	→	0.197	0.061	3.222	**
기술적요인	→	0.206	0.056	3.670	***
환경불확실성	→ 경영성과	0.059	0.048	1.224	0.222
지속적학습	→	0.254	0.061	4.177	***
조직몰입	→	0.174	0.063	2.750	**
R=.765, R ² =.586, F=64.192***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영 성과 관계에서 지속적 학습과 조직몰입이 가지는 간접효과의 유의성 검증을 위하여 SPSS macro를 사용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

본 연구모형에서 매개효과 Ind1(조직적 요인→지속적 학습→경영성과)는 B=.091[.036~.157]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(조직적 요인→조직몰입→경영성과)는 B=.041[.003~.095]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(조직적 요인→지속적 학습→조직몰입→경영성과)는 B=.024[.003~.055]로

95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.157[.074\sim.251]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)가 있음을 확인할 수 있었고, 단일매개효과(지속적 학습)와 단일매개효과(조직몰입)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 매개효과 Ind1(기술적 요인→지속적 학습→경영성과)는 $B=.113[.056\sim.185]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 2(기술적 요인→조직몰입→경영성과)는 $B=.016[-.006\sim.052]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(기술적 요인→지속적 학습→조직몰입→경영성과)는 $B=.030[.004\sim.066]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 총 간접효과(Total)는 $B=.158[.094\sim.239]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 경로별 직접효과가 일부 유의하지 않아 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)는 없음을 확인하였으며, 그 외에도 단일매개효과(조직몰입)도 매개효과가 없음을 확인하였다. 단일매개효과(지속적 학습)만을 거치는 단일매개효과만 있음을 확인할 수 있었다.

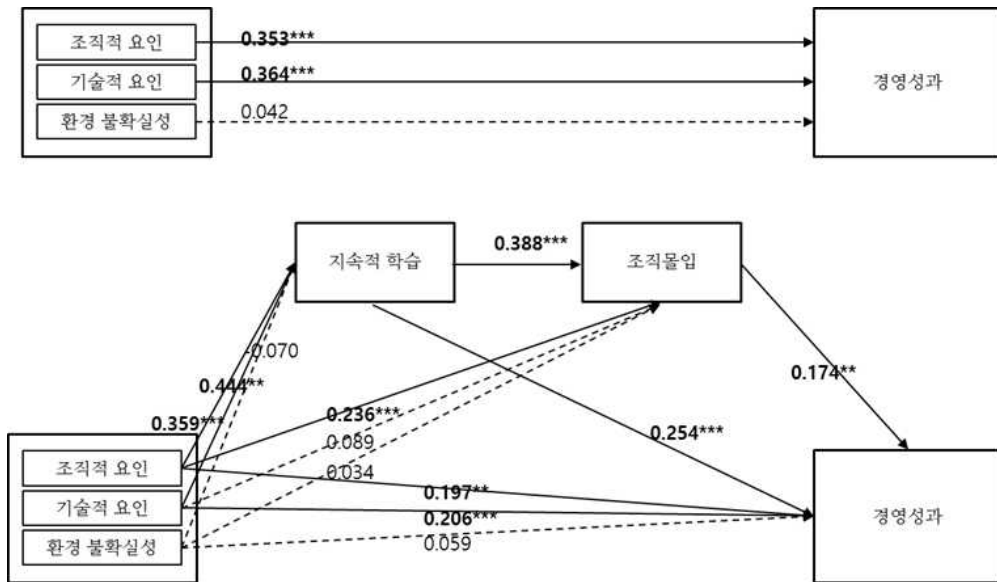
마지막으로 매개효과 Ind1(환경 불확실성→지속적 학습→경영성과)는 $B=-.018[-.057\sim.018]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(환경 불확실성→조직몰입→경영성과)는 $B=.006[-.018\sim.044]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(환경 불확실성→지속적 학습→조직몰입→경영성과)는 $B=-.005[-.018\sim.005]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=-.017[-.065\sim.040]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입), 단일매개효과(지속적 학습), 단일매개효과(조직몰입)는 모두 매개효과가 없음을 확인하였다. 결과는 [표 4-12], [그림 4-4]과 같다.

[표 4-12] 지속적 학습과 조직몰입의 간접효과 분석 결과

매개효과(간접효과):조직적요인, 기술적요인, 환경불확실성→경영성과					
구분		β	se	BootLLCI*	BootULCI**
총 간접효과	TOTAL	0.157	0.046	0.074	0.251
	Ind1	0.091	0.031	0.036	0.157
개별매개효과	Ind2	0.041	0.024	0.003	0.095
	Ind3	0.024	0.013	0.003	0.055
Ind1 : 조직적요인→지속적학습→경영성과 Ind2 : 조직적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 조직적요인→지속적학습→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.158	0.037	0.094	0.239
	Ind1	0.113	0.033	0.056	0.185
개별매개효과	Ind2	0.016	0.015	-0.006	0.052
	Ind3	0.030	0.016	0.004	0.066
Ind1 : 기술적요인→지속적학습→경영성과 Ind2 : 기술적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 기술적요인→지속적학습→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	-0.017	0.027	-0.065	0.040
	Ind1	-0.018	0.019	-0.057	0.018
개별매개효과	Ind2	0.006	0.015	-0.018	0.044
	Ind3	-0.005	0.006	-0.018	0.005
Ind1 : 환경불확실성→지속적학습→경영성과 Ind2 : 환경불확실성→조직몰입→경영성과 Ind3 : 환경불확실성→지속적학습→조직몰입→경영성과					

* LLCI(Low Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 하한 값

**ULCI(Upper Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 상한 값



[그림 4-4] 지속적 학습과 조직몰입의 다중매개모형

4.6.2.3 애자일 문화 영향요인과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(임파워먼트), 조직몰입의 다중매개효과 검증

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(임파워먼트), 조직몰입의 다중매개효과의 유의성을 확인하였다. 1단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 임파워먼트(M1)에 미치는 직접적인 영향에 대해 검증하였다. 2단계에서 임파워먼트(M1)가 조직몰입(M2)에 직접적으로 미치는 영향에 대해 검증하였다. 3단계에서는 조직몰입(M2)이 경영성과(Y)에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 4단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)가 임파워먼트(M1)와 조직몰입(M2)을 거쳐 최종적으로 경영성과(Y)에 미치는 영향에 대한 검증을 통해 다중매개 여부를 마지막으로 검증하였다. 5단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향에서 임파워먼트(M1)와 조직몰입(M2)의 다중매개효과를 세부적으로 분석하였다.

조직적 요인은 임파워먼트에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었

으며($B=.184, p<.01$), 기술적 요인도 임파워먼트에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=.178, p<.01$). 반면에 환경 불확실성은 임파워먼트에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B=.100, p\text{값은 } .069$). 이는 조직적 요인과 기술적 요인이 조직 내 임파워먼트 수준에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.445, p<.001$). 이는 임파워먼트 수준이 높은 조직일수록 조직몰입이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고($B=.294, p<.001$), 기술적 요인도 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=.182, p<.01$). 반면에 환경 불확실성은 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B=.031, p\text{값은 } .539$). 이는 조직적 요인과 기술적 요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 반면에 환경 불확실성은 조직몰입에 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다.

조직몰입은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.235, p<.01$). 이는 조직 몰입이 높을수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B=.247, p<.001$), 기술적 요인도 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.285, p<.001$). 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며($B=.031, p\text{값은 } .539$), 임파워먼트 역시 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B=.099, p\text{값은 } .138$). 즉 조직적 요인, 기술적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 조직몰입이 높을수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성과 임파워먼트는 경영성과에 영향을 미치지 않는다는 것을 확인할 수 있었다. 결과는 [표 4-13]와 같다.

[표 4-13] 임파워먼트와 조직몰입의 다중매개분석 결과

경로		β	se	t	p
상수		1.845	0.230	8.016	0.000
조직적요인	→	0.184	0.064	2.858	**
기술적요인	→ 임파워먼트	0.178	0.058	3.091	**
환경불확실성	→	0.100	0.055	1.824	0.069
R=.474, R ² =.225, F=22.216***					
상수		0.562	0.231	2.433	0.016
조직적요인	→	0.294	0.058	5.071	***
기술적요인	→ 조직몰입	0.182	0.052	3.488	**
환경불확실성	→	0.031	0.050	0.616	0.539
임파워먼트	→	0.445	0.059	7.602	***
R=.728, R ² =.530, F=64.247***					
상수		0.483	0.236	2.046	0.042
조직적요인	→	0.247	0.062	3.996	***
기술적요인	→	0.285	0.054	5.270	***
환경불확실성	→ 경영성과	0.031	0.050	0.616	0.539
임파워먼트	→	0.099	0.066	1.489	0.138
조직몰입	→	0.235	0.067	3.518	**
R=.747, R ² =.558, F=57.363***					

*p<.05, **p<.01,***p<.001

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영 성과 관계에서 임파워먼트와 조직몰입이 가지는 간접효과의 유의성 검증을 위하여 SPSS macro를 사용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

본 연구모형에서 매개효과 Ind1(조직적 요인→임파워먼트→경영성과)는 B=.018[-.008~.058]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(조직적 요인→조직몰입→경영성과)는 B=.069[.019~.132]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났

다. 매개효과 Ind 3(조직적 요인→임파워먼트→조직몰입→경영성과)는 $B=.019[-.002\sim.054]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.106[.034\sim.195]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으나, 경로별 직접효과가 일부 유의하지 않아 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입), 단일매개효과(임파워먼트)은 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(조직몰입)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 매개효과 Ind1(기술적 요인→임파워먼트→경영성과)는 $B=.018[-.007\sim.056]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 2(기술적 요인→조직몰입→경영성과)는 $B=.043[.012\sim.089]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 3(기술적 요인→임파워먼트→조직몰입→경영성과)는 $B=.019[-.001\sim.051]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 총 간접효과(Total)는 $B=.079[.028\sim.151]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입)와 단일매개효과(임파워먼트)는 유의한 영향이 없음을 확인하였으며, 단일매개효과(조직몰입)만을 거치는 단일매개효과만 있음을 확인할 수 있었다.

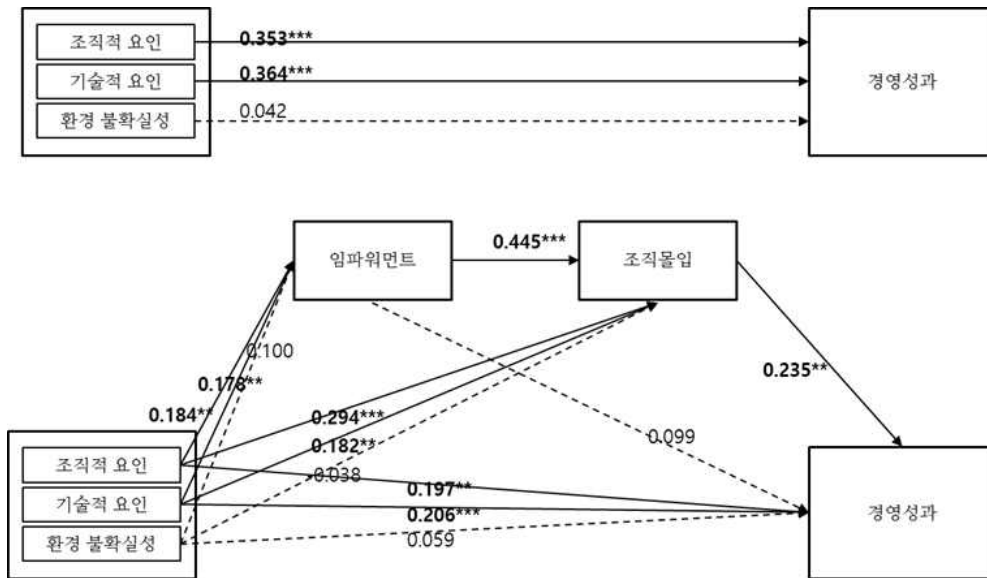
마지막으로 매개효과 Ind1(환경 불확실성→임파워먼트→경영성과)는 $B=.010[-.004\sim.044]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(환경 불확실성→조직몰입→경영성과)는 $B=-.009[-.045\sim.031]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 3(환경 불확실성→임파워먼트→조직몰입→경영성과)도 $B=.011[-.005\sim.030]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.012[-.029\sim.070]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입), 단일매개효과(임파워먼트), 단일매개효과(조직몰입) 모두 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 결과는 [표 4-14], [그림 4-5]과 같다.

[표 4-14] 임파워먼트와 조직몰입의 간접효과 분석 결과

매개효과(간접효과):조직적요인, 기술적요인, 환경불확실성→경영성과					
구분		β	se	BootLLCI*	BootULCI**
총 간접효과	TOTAL	0.106	0.041	0.034	0.195
	Ind1	0.018	0.017	-0.008	0.058
개별매개효과	Ind2	0.069	0.029	0.019	0.132
	Ind3	0.019	0.014	-0.002	0.054
Ind1 : 조직적요인→임파워먼트→경영성과 Ind2 : 조직적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 조직적요인→임파워먼트→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.079	0.032	0.028	0.151
	Ind1	0.018	0.016	-0.007	0.056
개별매개효과	Ind2	0.043	0.020	0.012	0.089
	Ind3	0.019	0.014	-0.001	0.051
Ind1 : 기술적요인→임파워먼트→경영성과 Ind2 : 기술적요인→조직몰입→경영성과 Ind3 : 기술적요인→임파워먼트→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.012	0.025	-0.029	0.070
	Ind1	0.010	0.013	-0.004	0.044
개별매개효과	Ind2	-0.009	0.019	-0.045	0.031
	Ind3	0.011	0.009	-0.005	0.030
Ind1 : 환경불확실성→임파워먼트→경영성과 Ind2 : 환경불확실성→조직몰입→경영성과 Ind3 : 환경불확실성→임파워먼트→조직몰입→경영성과					

* LLCI(Low Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 하한 값

**ULCI(Upper Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 상한 값



[그림 4-5] 임파워먼트와 조직몰입의 다중매개모형

4.6.2.4 애자일 문화 영향요인과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(개인적 커뮤니케이션), 조직몰입의 다중매개효과 검증

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과의 관계에 애자일 조직문화(개인적 커뮤니케이션), 조직몰입의 다중매개효과의 유의성을 확인하였다. 1단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 개인적 커뮤니케이션(M1)에 미치는 직접적인 영향에 대해 검증하였다. 2단계에서 개인적 커뮤니케이션(M1)이 조직몰입(M2)에 직접적으로 미치는 영향에 대해 검증하였다. 3단계에서는 조직몰입(M2)이 경영성과(Y)에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 4단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)가 개인적 커뮤니케이션(M1)과 조직몰입(M2)을 거쳐 최종적으로 경영성과(Y)에 미치는 영향에 대한 검증을 통해 다중매개 여부를 마지막으로 검증하였다. 5단계에서는 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향에서 개인적 커뮤니케이션(M1)과 조직몰입(M2)의 다중매개효과를 세부적으로 분석하였다.

조직적 요인은 개인적 커뮤니케이션에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로

확인되었으며($B=.302, p<.001$). 기술적 요인도 개인적 커뮤니케이션에 유의한 정적영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=.468, p<.001$). 반면에 환경 불확실성은 개인적 커뮤니케이션에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B=.141, p\text{값은 } .017$). 이는 조직적 요인과 기술적 요인은 조직 내 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 개인적 커뮤니케이션에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.432, p<.001$). 이는 개인적 커뮤니케이션 수준이 높은 조직일수록 조직몰입이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=.245, p<.001$). 반면에 기술적 요인은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었으며($B=.060, p\text{값은 } .297$), 환경 불확실성도 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다($B=-.054, p\text{값은 } .271$). 이는 조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었으며, 반면에 기술적 요인과 환경 불확실성은 조직몰입에 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다.

조직몰입은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.137, p<.05$). 이는 조직 몰입이 높을수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 조직적 요인은 경영성과에 유의한 정적 영향을 미쳤으며($B=.215, p<.001$), 기술적 요인도 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났고($B=.194, p<.01$), 개인적 커뮤니케이션 역시 경영성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.288, p<.001$). 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B=.001, p\text{값은 } .992$). 즉 조직적 요인, 기술적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 개인적 커뮤니케이션 수준이 높은 조직일수록 경영성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 환경 불확실성은 경영성과에 영향을 미치지 않다는 것을 확인할 수 있었다. 결과는 [표 4-15]와 같다.

[표 4-15] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 다중매개분석 결과

경로		β	se	t	p
상수		0.302	0.244	1.237	0.218
조직적요인	→	0.302	0.068	4.424	***
기술적요인	→ 개인적커뮤니케이션	0.468	0.061	7.632	***
환경불확실성	→	0.141	0.058	2.411	0.017
R=.722, R ² =.521, F=83.083***					
상수		1.253	0.203	6.168	0.000
조직적요인	→	0.245	0.059	4.166	***
기술적요인	→	0.060	0.057	1.046	0.297
환경불확실성	→ 조직몰입	-0.054	0.049	-1.103	0.271
개인적커뮤니케이션	→	0.432	0.055	7.894	***
R=.733, R ² =.537, F=66.166***					
상수		0.714	0.214	3.340	0.001
조직적요인	→	0.215	0.060	3.608	***
기술적요인	→	0.194	0.056	3.486	**
환경불확실성	→ 경영성과	0.001	0.048	0.011	0.992
개인적커뮤니케이션	→	0.288	0.060	4.794	***
조직몰입	→	0.137	0.065	2.118	*
R=.771, R ² =.595, F=66.672***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

애자일 문화 영향요인(조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성)과 경영성과 관계에서 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입이 가지는 간접효과의 유의성 검증을 위하여 SPSS macro를 사용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

본 연구모형에서 매개효과 Ind1(조직적 요인→개인적 커뮤니케이션→경영성과)는 B=.087[.033~.155]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(조직적 요인→조직몰입→경영성과)는 B=.034[-.004~.082]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 3(조직적 요인→개인적 커뮤니케이션→조직몰입→경영성과)도 B=.018[-.002~.045]로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미

하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.138[.063\sim.224]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입), 단일매개효과(조직몰입)은 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 매개효과 Ind1(기술적 요인→개인적 커뮤니케이션→경영성과)는 $B=.135[.069\sim.230]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(기술적 요인→조직몰입→경영성과)는 $B=.008[-.010\sim.040]$ 으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind3(기술적 요인→개인적 커뮤니케이션→조직몰입→경영성과)도 $B=.028[-.004\sim.062]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.171[.106\sim.261]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입), 단일매개효과(조직몰입)는 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

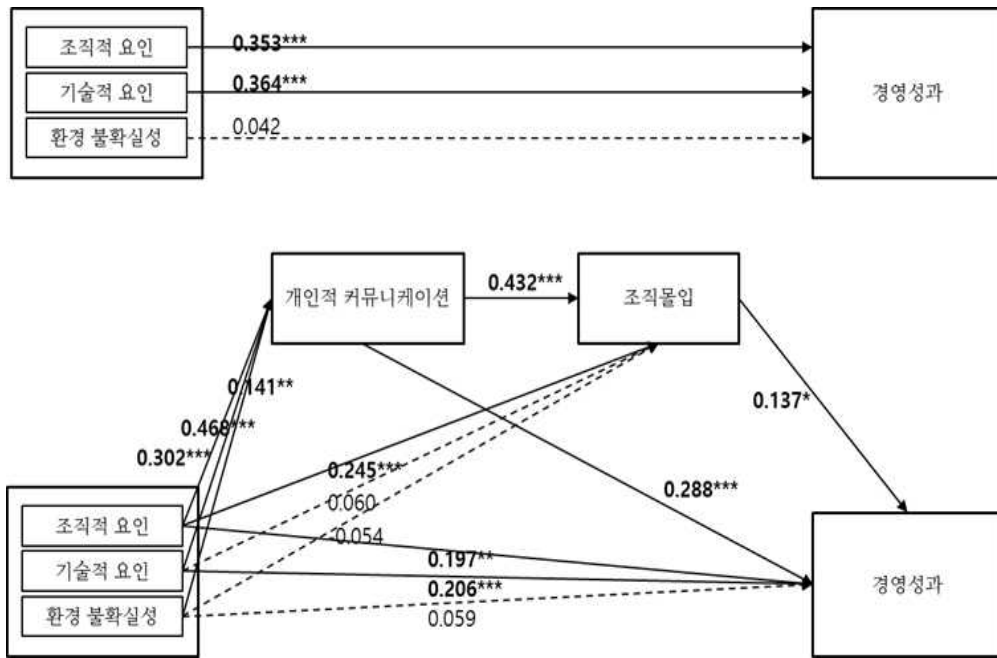
마지막으로 매개효과 Ind1(환경 불확실성→개인적 커뮤니케이션→경영성과)는 $B=.041[.004\sim.078]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매개효과 Ind 2(환경 불확실성→조직몰입→경영성과)는 $B=-.007[-.034\sim.015]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으며, 매개효과 Ind 3(환경 불확실성→개인적 커뮤니케이션→조직몰입→경영성과)도 $B=.008[-.001\sim.027]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 총 간접효과(Total)는 $B=.042[-.006\sim.094]$ 로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입), 단일매개효과(조직몰입)는 유의한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 반면에 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)만을 거치는 단일매개효과가 있음을 확인하였다. 결과는 [표 4-16], [그림 4-6]과 같다.

[표 4-16] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 간접효과 분석 결과

매개효과(간접효과):조직적요인, 기술적요인, 환경불확실성→경영성과					
구분		β	se	BootLLCI*	BootULCI**
총 간접효과	TOTAL	0.138	0.041	0.063	0.224
	Ind1	0.087	0.032	0.033	0.155
개별매개효과	Ind2	0.034	0.022	-0.004	0.082
	Ind3	0.018	0.012	-0.002	0.045
Ind1 : 조직적요인→개인적커뮤니케이션→경영성과					
Ind2 : 조직적요인→조직몰입→경영성과					
Ind3 : 조직적요인→개인적커뮤니케이션→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.171	0.039	0.106	0.261
	Ind1	0.135	0.041	0.069	0.230
개별매개효과	Ind2	0.008	0.013	-0.010	0.040
	Ind3	0.028	0.017	-0.004	0.062
Ind1 : 기술적요인→개인적커뮤니케이션→경영성과					
Ind2 : 기술적요인→조직몰입→경영성과					
Ind3 : 기술적요인→개인적커뮤니케이션→조직몰입→경영성과					
총 간접효과	TOTAL	0.042	0.026	-0.006	0.094
	Ind1	0.041	0.019	0.004	0.078
개별매개효과	Ind2	-0.007	0.012	-0.034	0.015
	Ind3	0.008	0.007	-0.001	0.027
Ind1 : 환경불확실성→개인적커뮤니케이션→경영성과					
Ind2 : 환경불확실성→조직몰입→경영성과					
Ind3 : 환경불확실성→개인적커뮤니케이션→조직몰입→경영성과					

* LLCI(Low Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 하한 값

**ULCI(Upper Limit Confidence Interval)=부트스트랩 95% 신뢰구간 내에서의 상한 값



[그림 4-6] 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 다중매개모형

V. 결론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 스타트업의 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향에 관하여 확인하였으며, 그 과정에서 애자일 조직 문화와 조직몰입의 다중매개 효과도 확인하였다. 본 장에서는 연구결과를 요약하여 정리하고, 향후 연구 방향에 대해 제시하고자 한다.

5.1.1 연구결과

스타트업들이 고성장하여 디지털 혁신을 이룩하고 우리나라의 경제발전 및 일자리 창출 등을 통하여 고용 확대와 지속적인 경제 성장의 효과를 제공하고 있다. 즉, 스타트업의 창업 활성화는 고용 확대와 지속적인 경제성장과 밀접한 관계가 있다고 할 수 있으며, 이처럼 스타트업의 지속적인 성장은 경제발전 및 일자리 창출을 위한 방안이자 우리나라의 경제가 지속적으로 성장하고 원활한 경제의 흐름을 위해서 기술력과 경쟁력이 있는 스타트업이 활성화되어야 한다.

유니콘 기업의 사례에서 살펴본 것처럼 유망 스타트업의 고성장은 고용, 생산 등 실질적 경제성장의 원천으로 국가경제 차원에서도 큰 의의를 지닌다. 하지만, 스타트업은 대내외적인 역량이 약하고 발생한 문제의 대처 능력 또한 부족한 편이라고 할 수 있고 때문에 실제 실패하는 기업들 또한 성공하는 기업의 수치보다 많은 것이 현실이고, 아이디어 단계에서 사업화 단계까지의 일련의 과정을 뜻하는 죽음의 계곡을 극복하지 못하고 폐업을 하는 등 90%에 달하는 스타트업들이 좌절하고 있는 상황이다.

최근 코로나19와 같이 예측하지 못한 환경이 발생되고, 여기에 4차 산업혁명의 시대 혹은 디지털 전환의 시대에 스타트업들에게 경영 불확실성은 더욱 강하게 증폭되고 있으며 위협과 위험이 내재되며 급변하고 있는 경영 환

경에 스타트업의 경쟁력과 차별화된 자원의 확보가 보다 절실히 요구 되고 있는 상황이다. 이렇듯 경영환경의 불확실성이 커지고 빠르게 변화하면서 애자일(Agile) 경영 기법에 대한 관심이 높아지고 있다.

최근 애자일이 기업 경영 전반에 걸쳐 적용할 수 있는 조직 운영 방식의 하나로 자리매김하고 있는 이유는 고객 요구의 변화에 유연하고도 신속하게 대응하고 시장 변화에 빠르게 반응할 수 있는 조직문화의 특성을 가지고 있기 때문이다. 이는 모든 스타트업들에게 요구되는 생존 및 성장전략이라 할 수 있다.

스타트업의 생존과 지속적인 성장을 위해서 능력 있는 창업가, 기발한 사업 모델과 아이디어 그리고 이를 뒷받침해 줄 기술력과 자본 외에도 성공한 스타트업에겐 모두 그들 만의 조직문화가 있다. 스타트업이 수많은 인재를 모아 그들의 시너지를 기반으로 성장을 거듭해 올 수 있었고 그것이 결국 스타트업을 성공으로 이끌었던 힘이라고 하였다. 즉 스타트업의 이런 조직 문화는 회사 초창기에 세팅할수록 해당 기업의 성공 확률도 높아진다고 하였다. 특히 지금처럼 코로나 19에 의한 특별한 시기에서의 스타트업에게는 적응력이 높은 애자일 조직문화는 더욱 더 중요하다고 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 급변하는 환경에서 스타트업의 생존 및 성장을 위한 방안으로 조직 문화적 관점에서 확인하였으며, 이에 따라 스타트업에서의 애자일 문화 영향 요인이 경영성과에 미치는 영향력을 확인하였다. 또한 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화와 조직몰입의 다중매개효과도 확인하였다.

기존 선행연구에서의 애자일 조직문화에 관한 연구는 대기업, 중견기업을 기반으로 주로 이루어졌으며, 스타트업을 대상으로 진행된 선행연구는 부족하였다. 따라서 본 연구는 스타트업을 대상으로 애자일 문화 영향요인과 조직문화에 관한 연구를 진행함으로써 새로운 개념 및 학문적 시사점을 제공한다는 것에 큰 의미가 있다고 하겠다. 또한 스타트업의 생존과 성장발전을 위한 방안으로 조직관리 차원으로 접근함으로써 스타트업의 생존 및 성장전략에 관한 실무적 시사점을 제공하였다고 할 수 있다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 애자일 조직 문화의 지속적 학습과 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 역할이 중요하다고 해석해 볼 수 있다. 반면에 조직적 요인이 협업에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었는데, 이것은 대기업이나 중견기업에 비해 스타트업은 소규모라는 특성상 멀티플레이어를 하는 기업이 대부분이고 부서 또는 동료 간의 협업에 관한 체계적인 프로세스가 구축되지 않았기 때문에 기존 선행연구 결과와 상이한 결과가 나왔다고 해석해 볼 수 있다.

두 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 기술적 요인은 애자일 조직 문화의 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 정보기술의 사용 및 구축이 높을수록 애자일 조직 문화에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

세 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 환경 불확실성은 애자일 조직 문화의 협업과 개인적 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 스타트업을 둘러싼 다양한 이해관계자들과 고객들의 반응에 신속하게 대응하기 위해 협업과 개인적 커뮤니케이션이 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면에 지속적인 학습과 임파워먼트는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이것은 조직 구성원 간에 애매모호한 역할 및 책임 등으로 동기부여가 결여된 상황에서 발생할 수 있을 것으로 판단 해 볼 수 있으며, 이를 바탕으로 조직 내 구성원 간의 역할에 대한 명확한 제시가 필요하다고 해석할 수 있다.

네 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉, 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 지원이 높을수록 조직 구성원의 조직몰입도 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 기술적 요인은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다. 즉 정보기술의 사용 및 구축 등은 조직 구성원의 내재적 동기요인에는 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다. 환경 불확실성은 조직몰입에 부정 영향을 미친다는 것을 확인하였

다. 즉, 높은 조직몰입은 급변하는 환경 불확실성에 대한 불안한 요소를 감소시키는 역할을 할 수 있다고 해석할 수 있다.

다섯 번째, 애자일 문화 영향 요인으로 조직적 요인은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 애자일에 대한 중요성을 인식하고 관심을 가지며 애자일에 대한 적극적인 최고경영진의 역할은 조직관리 관점에서의 활용방안을 구축할 수 있고 경영성과를 향상 시킬 수 있다고 할 수 있겠다. 기술적 요인과 환경 불확실성은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉, 정보기술의 사용 및 구축 등은 경영성과에 직접적인 영향 관계는 아님을 알 수 있었고, 환경 불확실성 역시 경영성과에 직접적인 영향 관계가 아님을 알 수 있었다.

여섯 번째, 애자일 조직 문화로 협업은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았고, 반면에 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 즉 조직 내 지속적 학습의 수준과 임파워먼트의 수준, 개인적 커뮤니케이션의 수준이 높을수록 조직 구성원의 조직몰입을 향상 시킬 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

일곱 번째, 애자일 조직 문화로 협업과 지속적 학습은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직 내 협업의 수준과 지속적 학습의 수준이 높을수록 경영성과에 미치는 직접적인 영향력이 증가한다는 것을 알 수 있었다. 반면에 임파워먼트는 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었다.

여덟 번째, 조직몰입은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었다. 이는 조직 구성원들이 자각하는 업무수행 난이도 대비 적절한 보상이 이루어지지 않는다면 조직 몰입도가 낮아지고 이에 따라 경영성과에도 부의 영향을 미친다는 것으로 해석해 볼 수 있겠다.

아홉 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직 문화(협업)와 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간에 단일 매개효과(협업), 다중매개효과(협업, 조직몰입)는 없다는 것을 확인할 수 있었다. 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(협업, 조직몰입)도 없다는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 조직적 요

인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(협업)과 단일매개효과(조직몰입)은 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었고, 다중매개효과(협업, 조직몰입)도 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

열 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(지속적 학습)와 조직몰입의 매개효과에서는 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 경영성과)는 없음을 확인할 수 있었다. 반면에 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(지속적 학습), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 모두 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 또한 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(지속적 학습), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 모두 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다.

열한 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(임파워먼트)와 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 다중매개효과(지속적 학습, 조직몰입)은 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다. 반면에 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 또한 기술적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입)은 매개효과가 없음을 확인할 수 있었고, 단일매개효과(조직몰입)은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 다음으로 환경 불확실성과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(임파워먼트), 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(임파워먼트, 조직몰입)은 모두 매개효과가 없음을 확인할 수 있었다.

열두 번째, 애자일 문화 영향 요인과 경영성과 간의 관계에서 애자일 조직문화(개인적 커뮤니케이션)과 조직몰입의 매개효과에서는 조직적 요인과 경영성과 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다. 또한 기술적 요인과 경영성

과 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다. 다음으로 환경 불확실성과 경영성과 조직몰입 간의 관계에서 단일매개효과(개인적 커뮤니케이션)은 매개효과가 있음을 확인하였고, 단일매개효과(조직몰입), 다중매개효과(개인적 커뮤니케이션, 조직몰입)은 매개 효과가 없음을 확인할 수 있었다.

5.1.2 연구 시사점

본 연구는 애자일 문화의 영향요인으로 기존 연구를 바탕으로 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성이 경영성과에 미치는 영향을 확인하였고, 애자일 조직 문화로 협업, 지속적 학습, 임파워먼트, 개인적 커뮤니케이션과 조직몰입의 다중매개효과를 확인하였다. 특히나 애자일과 관련된 연구는 대기업, 중견기업을 대상으로 주로 진행되어져 왔으며 스타트업을 대상으로 하는 연구는 부족하였다.

본 연구를 통해 스타트업의 생존 및 성장 과정에서의 스케일업을 위하여 조직적 관점에서 조직 문화의 중요성을 확인하였으며, 급변하는 환경에 전략적으로 대응할 수 있는 스타트업의 애자일 조직 문화 도입에 대한 학문적 시사점 및 실무적 측면에서의 시사점을 제공하였다는 점에 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 스타트업에서의 애자일 조직문화의 중요성을 확인하고, 이는 기존 연구에 비해 다양한 요인들을 구성하여 분석함으로써 애자일 이론의 기틀을 마련하였다고 볼 수 있다. 조직적 관리 측면에서 스타트업의 조직 문화로 애자일을 이해하고, 애자일 문화 영향요인으로 조직적 요인, 기술적 요인, 환경 불확실성 측면에서 애자일 조직 문화 활용방안을 도출 할 수 있으며, 소규모 스타트업에서도 긍정적인 효과를 가질 수 있음을 밝혀냄으로써 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 차별성을 가진다고 할 수 있다.

둘째, 애자일 조직 문화가 조직 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 인적자원관리 측면에서 조직 구성원들에게 동기부여를 제공하고 그들의 자발적이고 적극적인 참여를 기반으로 조직 경쟁력을 강화시킬 수 있고, 핵심 인력들의 유지관리에 대한 방안을 도출 할 수 있으며, 스타트업에서의 내부 구성원의 조직몰입은 스타트업의 경쟁력을 향상시키고 성장발전을 향상시킨다는 것을 확인 할 수 있어 스타트업에서의 인적자원의 중요성과 내부구성원의 사기진작 등 인적자원관리 측면에 대한 방향을 제시해 주고 있다.

셋째, 애자일 문화가 경영성과에 미치는 영향을 분석함으로써 스타트업의 역량, 성과, 애자일 조직 문화, 조직몰입과의 관계에 관한 향후 다양한 연구의 자료로써 후속연구에서 본 연구는 중요한 기초연구로 활용될 수 있다.

마지막으로, 애자일 문화의 영향요인, 애자일 조직 문화, 조직몰입, 경영성과 사이에서의 구조적 관계를 분석함으로써 기존의 연구 결과를 실증적으로 확인한 후 새로운 논의 가능성을 제시해주었다는 점에서 의의가 있다. 스타트업의 특성과 애자일 문화의 특성을 비교하고 그들의 공통점을 기반으로 스타트업의 조직 문화 구축에 관한 실무적 시사점을 제시하고, 애자일의 기본 가치와 원칙을 조직문화로 녹여 내고 사업 여건에 맞는 애자일 방식과 범위를 활용할 수 있도록 실무적 시사점을 제공하였다고 할 수 있겠다,

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구가 의미 있는 연구결과를 도출했다 할지라도 여전히 가지고 있는 연구의 한계들이 있음을 밝히고 이와 관련하여 향후 연구방향을 제시한다.

첫째, 본 연구에서 응답자의 주관적인 이해와 선입견에 대한 한계가 있다. 다양한 구성의 설문 항목에 관하여 응답자가 내용을 정확히 이해하고 작성하였는지에 대한 한계가 있다. 또한 입사 시기에 따라 조직에 대한 애착과 이해가 상이할 수 있다는 점에서 향후 동일한 대상으로 연구하여 차이점을 비교 연구 할 필요가 있다.

둘째, 스타트업의 기준에 있어 매출규모, 근로자수, 설립 시기에 대한 한계이다. 같은 스타트업이라 할지라도 매출규모, 근로자수, 설립 시기에 대한 차이가 클수록 결과도 상이할 것이다. 따라서 향후에는 스타트업의 기준을 통제하여 분석할 필요가 있다고 판단된다.

셋째, 동일한 년도 동일한 일자에 설립한 스타트업 기업이라 할지라도 스타트업의 업종, 기술력에 따라 매출 발생시기가 상이 할 수 있기에 업종별로 구분하여 연구한다면 업종별로 보다 정확한 분석결과를 기반으로 애자일 조직 문화 구축에 대한 방향 제시가 가능할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강대석 & 차동욱. (2004). 조직공정성, LMX 의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향. 『조직과 인사관리연구』, 28, 263-287.
- 곽기영 & 홍문경. (2011). 정보기술역량과 조직학습이 기업성장에 미치는 영향: 조직민첩성의 역할을 중심으로. 『경영학연구』, 40(4), 1075-1108
- 권혁삼. (2021). 중소기업에서의 조직공정성이 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원. 박사학위논문.
- 권혜림. (2015). 경찰조직의 환경변화 적응력 영향요인 탐색에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 17(5), 49-74.
- 김규배 & 김병구. (2015). 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대한 연구: 해외 히든 챔피언들의 성공요인을 중심으로. 『벤처창업연구』, 10(1), 187-198.
- 김금영. (2017). 관광기업의 협력형 경쟁이 핵심역량, 경쟁전략 및 경영성장에 미치는 영향, 영산대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김민준. (2019). 스타트업기업의 안정적 성장을 위한 핵심역량에 관한 연구. 경기대학교 서비스경영전문대학원. 박사학위논문.
- 김연선 & 김성혁. (2010). 특급호텔 직원의 셀프리더십, 팀웍, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성장에 관한 인과관계 연구. 『호텔관광연구』, 12(2), 97-108.
- 김우중. (2016). 창업가정신과 전략지향성이 기업성장에 미치는 영향: 디지털 리터러시와 학습지향성의 조절된 매개효과. 중앙대학교 대학원. 박사

학위논문.

- 김운선, 이승배, 유왕진. (2018). 직무발명보상에서 조직의 공정성이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『지식재산연구』, 13(2), 237-270.
- 김윤희 & 하동현. (2015). 내부마케팅에 대한 경영진 헌신이 내부커뮤니케이션에 그리고 이 내부커뮤니케이션이 종사원의 조직시민행동과 고객지향행동에 미치는 영향. 『관광연구』, 30(6), 131-150.
- 김중원. (2008). 조직 내부고객 만족경영이 구성원의 직무태도와 서비스 품질에 미치는 영향: 리더에 대한 신뢰와 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로. 전남대학교. 박사학위논문.
- 김정석 & 안관영. (2012). 조직공정성과 자발적 이직의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과에 관한 연구. 『경영교육연구』, 27(6), 331-352.
- 김종근. (2018). 정부기관의 민첩성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 우편유통을 중심으로. 『유통경영학회지』, 21(1), 1-7.
- 나석주. (2021). 기업의 공유가치창출(CSV)활동이 조직몰입, 발언행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 조선대학교 대학원. 박사학위논문.
- 노관석, & 홍아정. (2012). 직업군인의 감성지능이 주관적경력성공에 미치는 영향: 임파워먼트를 매개로. 『직업교육연구』, 31(3), 109-133.
- 박정우. (2020). 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계. 서울대학교 대학원. 박사학위논문.
- 박일주, 최종민. (2019). 정부의 창업자금지원이 창업가의 사업확장의도에 미치는 영향 : 소규모 신생기업을 중심으로. 『정부학연구』, 25(1): 245-274.
- 서귀동. (2019). 조직구조, 조직문화의 업무특성이 조직몰입 및 조직성과 미치는 영향: 7년 미만의 초기 스타트업 중심으로, 『Proceedings of

- 성민. (2012). 유형제품 국제교환에서 제품수요의 환경 동태성, 고객 지향적 마케팅 조직행동, 문화적 민감성, 그리고 협력이 기회주의적 행동에 미치는 영향. 『상품학 연구』, 30, 45-61.
- 성시한. (2014). 우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성 인식이 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 비교연구. 한성대학교 대학원. 박사학위논문.
- 송재준 & 김문중. (2013). 팀 협업과 정보교류체제가 성과에 미치는 영향: 성숙도의 조절 효과를 중심으로. 『상업교육연구』, 27(3), 45-72.
- 안나. (2020). 애자일 문화의 영향요인과 성과에 관한 연구. 부산대학교 대학원. 박사학위논문.
- 안정원 & 이순목. (2015). 조직몰입 3요소 모형의 내적구조 검토: 탐색적 구조방정식 모형(ESEM)의 적용. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 28(4), 795-827.
- 우종필. (2015). 구조방정식 모델과 경로분석에서 측정오차가 경로계수에 미치는 영향에 관한 연구: 서비스품질을 중심으로. 『서비스경영학회지』, 16(3), 161-181.
- 유대원. (2017). 중소기업의 리더십과 정보기술이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 동적역량 및 기술혁신을 중심으로. 대전대학교 대학원. 박사학위논문.
- 유정화 & 김형곤. (2018). 항공사 객실승무원의 조직공정성 지각, 심리적 주인의식, 지식공유, 조직몰입의 구조적 관계 : 근무기간의 조절효과. 『관광학연구』, 42(1), 133-152.
- 윤대홍. (2017). 사회적기업 환경의 불확실성측면이 조직구성원의 사회공헌활동 인식 및 관계성과에 미치는 영향. 『기업경영리뷰』, 8(4), 73-91.

- 이금심. (2016). 개인 창의성과 조직 구성원의 가치혁신문화 인식이 혁신성과 및 경영 성과에 미치는 영향 : 혁신행동, 지식공유의 매개효과. 건양대학교. 박사학위논문.
- 이상길 & 하규수. (2017). 기업가정신, 정보기술 수용성, 미디어 활용역량이 직장인의 업무몰입에 미치는 영향: 학습지향성 조절 효과를 반영하여. 『벤처창업연구』, 12(3), 37-51.
- 이상무. (2020). 기업 핵심역량 및 경쟁우위의 결정요인과 경영성과에 관한 연구 : 중소벤처 기업을 중심으로. 경희대학교. 박사학위논문.
- 이상윤. (2019). 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원. 국내박사학위논문.
- 이승남(광도), 강용진, 이상완, 박상협. (2021). 지속가능성 관리통제시스템의 이용강도가 지속가능 혁신과 경영성과에 미치는 영향. 『회계저널』, 30(5), 161-190.
- 이승연 & 박수경(2018). 정부출연연구소 연구인력의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향 연구: 조직공정성 매개효과 검증, 『기술혁신학회지, 21(3)』, 969-991
- 이오숙. (2019). 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 대구광역시와 울산광역시 119구급대원들을 대상으로. 한남대학교 대학원. 박사학위논문.
- 이옥화. (2015). 정보기술의 활용에 따른 조직문화가 기업의 성과에 미치는 영향 연구. 『전문경영인연구』, 18(2), 35-50.
- 이종식. (2019). 조직공정성과 협력적 노사관계가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향 -발전산업의 공공조직과 민간조직 비교 연구. 숭실대학교 대학원. 박사학위논문.
- 이창수 & 송우일(2012). 『린 스타트업 지속적 혁신을 실현하는 창업의 과학』. 인사이트.

- 이창은. (2021). 스타트업 기업의 창업성공을 위한 정책적 지원방안에 관한 연구. 영남대학교 대학원. 박사학위논문.
- 장재웅 & 상효이재(2019). 『네이키드 애자일』, 미래의 창.
- 전해영. (2016). 『한반도 르네상스 구현을 위한 VIP리포트 : 국내외 스타트업 현황과 시사점16-16 (통권 654호)』. 현대경제연구원 보고서.
- 정남인 & 황복주(2021). 조직문화, 흡수역량, 혁신행동을 통한 직업훈련 기관 인증제도가 경영성과에 미치는 영향. 『산업경제연구』, 34(1), 131-151.
- 정석훈 & 오석영(2021). ICT 기업 구성원의 LMX가 조직몰입에 미치는 영향: 자활력(psychological empowerment)과 혁신행동의 이중 매개효과. 『경영교육연구』, 36(2), 25-50.
- 정운섭. (2020). 중소벤처기업 직원들의 기업 미래전망 영향요인에 관한 연구 : 조직문화의 조직 효과를 중심으로. 호서대학교 벤처대학원. 박사학위논문.
- 제갈란 & 김학수(2017). 지원적 조직환경과 혁신행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 연구:조직지원인식과 상사지원인식의 상호 작용효과. 『인적자원관리연구』, 24(4), 1-32
- 조덕희. (2019). 장수 중소기업의 특성과 장수요인 분석. 서울: 산업연구원.
- 조선유. (2013). 기업의 교육훈련비, 직무만족도, 이직률, 직업기초능력, 교육 훈련 수행성과, 매출액 간의 구조적 관계 규명.
- 조운정. (2020). 『유니콘기업 육성을 위한 스케일업 촉진방안』, KDB미래전략 연구소 산업기술리서치센터, 8(777), pp22-52.
- 주철근. (2020). 혁신지향 조직문화가 경영성과에 미치는 영향 : 진취적 기업가행동과 시장지향성의 매개효과를 중심으로. 『디지털융복합연구』, 18(8), 119-131.
- 중소기업연구원. (2017). 『벤처 창업기업 규제특례제도 관련 국내외 사례 연

구』. 보고서.

진재근 & 장석인. (2019). 조직원의 조직지원인식이 변화지지행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 『인적자원개발연구』, 22(2), 175-203.

한만필. (2017). 중소기업 최고경영자의 성격이 과업성과에 미치는 영향. 충북대학교 대학원. 박사학위논문.

한지영 & 박지원. (2021). 혁신적 조직문화, 조직몰입의 관계에 있어서 무형식학습효과 및 직무만족의 매개효과. 『평생교육 · HRD연구』, 17.2 : 1-27.

황동연. (2019). 공공조직에서 조직정치지각과 조직후원인식이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구. 숭실대학교 대학원. 국내박사학위논문.

황세희. (2019). 국내 스타트업의 현황 및 성공요인 분석. 인천대학교 경영대학원. 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Agarwal A, Shankar R, & Tiwari M. (2007). Modeling agility of supply chain. *Ind Mark Manage*, 36(4), 443–457.
- Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*, 48(2), 37–42.
- Akkermans, H. A., & Van der Horst, H. (2002). Managing IT infrastructure standardisation in the networked manufacturing firm. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 213–228.
- Anderson D. & Schragenheim E. (2004). Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results. *Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ*.
- Baker, W. K. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human Relations*, 48(2), 169–186.
- Baramichai M Jr. Zimmers, E. W. Marangos, C. A. (2007). Agile supply chain transformation matrix: an integrated tool for creating an agile enterprise. *Supply Chain Manage Int J*, 12(5):334–348.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96–109.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information

- technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169–196.
- Bishop, D., Rowland, P., & Noteboom, C. (2017). Antecedents to Managerial Preference for Agile Software Development Methods – A Research Plan. *the MWAIS 2017 Proceedings, Springfield, IL*.
- Carvalho, H., Azevedo, S. G., & Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. *Logistics Research* ., 4(1-2), 49–62.
- Castro, H., Putnik, G.D., & Shah, V. (2012), A review of agile and lean manufacturing as issues in selected international and national research and development programs and roadmaps, *The Learning Organization*, 19(3), 267–289.
- Chan, F. T. S., & Chong, A. Y. L. (2013), Determinants of mobile supply chain management diffusion: a structural equation analysis of manufacturing, *International Journal of Production Research*, 51(4), 1196–1213.
- Conforto, E. C., Rebentisch, E., & Amaral, D.C. (2014), Project Management Agility Global Survey – *The Building Blocks of Agility as a Team's Competence in Project Management* , Cambridge.
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379–390.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework

- and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76(9–12), 2147–2157.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2018). Big data analytics capability in supply chain agility: the moderating effect of organizational flexibility. *Management Decision*, 29(14), 1158–1174.
- Gallivan, M., & Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. *Information and Organization*, 15(4), 295–338.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2014). Agility assessment model to measure Agility degree of Agile software companies. *Indian Journal of Science and Technology*, 7(7), 955–959.
- Ghobakhloo, M., & Azar, A. (2018). Business excellence via advanced manufacturing technology and lean-agile manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 2–24.
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2016). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies, *The Journal of Systems and Software*, 124, 1–34.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976–999.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343–355.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. *Harvard Business Press*.
- Khandelwal, V. K., & Gottschalk, P. (2003). Information technology support for interorganizational knowledge transfer: An empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(1), 14–23.
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). Advanced customer analytics: Strategic value through integration of relationship-oriented big data. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540–574.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–47.
- Lee, J. C., & Chen, C. Y. (2019). Investigating the environmental antecedents of organizations' intention to adopt agile software development. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 869–886.
- Leite, M., & Braz, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.

- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nabass, E. H., & Abdallah, A. B. (2018). Agile manufacturing and business performance: the indirect effects of operational performance dimensions. *Business Process Management Journal*.
- Perez-Arostegui, M. N., Benitez-Amado, J., & Tamayo-Torres, J. (2012). Information technology-enabled quality performance: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*.
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, 225–246.
- Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545–4562.
- Zoltan. (2008). *The startup process*, *Estudios de Economia*, 35(2), pp. 121–132.

부 록

[설 문 지]

본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적
외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다!

본 설문지의 목적은 『스타업의 애자일 문화 영향요인과 조직문화가 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향』에 관한 연구에 필요한 자료를 얻기 위함입니다.

각 질문사항에 대해서는 귀하께서 느끼시는 그대로 솔직하게 응답하여 주시면 됩니다.

귀하께서 응답하여 주시는 모든 내용은 통계법 제33조에 의거 연구 목적으로만 사용되고 비밀이 보장되며, 통계처리에만 사용되고 그 외의 목적에는 절대로 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

설문에 귀중한 시간 할애 주셔서 다시 한번 감사드립니다.

2021년 8월

한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅 학과
스마트융합컨설팅 전공

지도교수 : 유 연 우
연구자 : 엄 미 선
showsuny@hanmail.net

I. 다음은 영향요인에 대한 질문입니다. 각 설문문항에 대해 귀하께서 동의하시는 정도를 체크(V)하여 주시기 바랍니다

구분	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
조직적 요인	1 최고경영진은 애자일에 대해 깊은 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2 최고경영진은 애자일의 중요성을 이해하고 강조하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3 최고경영진은 애자일에 따른 위험을 감수한다.	①	②	③	④	⑤
	4 우리 회사는 임직원을 대상으로 애자일 교육을 실시한다.	①	②	③	④	⑤
	5 우리 회사의 직원들은 새로운 기술에 대한 수용의지가 높다..	①	②	③	④	⑤
	6 우리 회사는 인적자원 능력의 중요성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
기술적 요인	1 우리 회사는 외부정보를 수집하는데 정보기술을 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2 우리 회사는 업무수행에 필요한 정보의 저장과 관리를 위해서 정보기술을 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3 우리 회사는 획득한 정보를 바탕으로 업무관련 의사결정을 효율적으로 하는 정보기술이 많이 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
	4 우리 회사는 정보기술 사용상 불편사항에 대해 시정과 지원이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
	5 우리 회사는 작업에 필요한 다양한 소프트웨어 자원을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	6 우리 회사는 정보기술을 지원하는 전문인력을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	7 우리 회사는 구축되어진 정보인프라가 사용이 쉽고 수시로 업그레이드 된다.	①	②	③	④	⑤
	8 우리 회사는 기술적 인프라(PC, 인트라넷)를 충분히 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
환경 불확실성	1 우리 회사의 고객들의 선호도는 빠르게 변화한다.	①	②	③	④	⑤
	2 우리 회사가 속한 산업에서 제품(서비스)의 퇴출속도가 빠르다.	①	②	③	④	⑤
	3 우리 회사는 고객의 수요가 변동이 심하다.	①	②	③	④	⑤
	4 우리 회사가 속한 산업의 변화는 빠르다.	①	②	③	④	⑤
	5 우리 회사는 제품(서비스)개발에 고객의 정보가	①	②	③	④	⑤

		필요하다.					
	6	우리 회사는 제품(서비스)개발과정에 고객과 업무공조가 필요하다.	①	②	③	④	⑤
	7	우리 회사는 업무수행과 관련된 이해관계자가 다양하다.	①	②	③	④	⑤
	8	우리 회사는 업무수행과정에 있어 고객과 상호작용한다.	①	②	③	④	⑤
	9	우리 회사가 속한 산업에서 경쟁의 정도가 높다.	①	②	③	④	⑤
	10	우리 회사가 속한 핵심 산업의 침체에 봉착하였다.	①	②	③	④	⑤
	11	제품(서비스) 시장의 축소가 조직 생존에 위협이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
	12	산업에서 노동력이나 제품(서비스)재원에 대한 공급부족이 회사 생존에 위협이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 애자일 조직문화에 대한 질문입니다. 각 설문문항에 대해 귀하께서 동의하시는 정도를 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

구분		문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
협업	1	우리 회사 구성원들은 여러가지 관점과 니즈를 이해하기 위해 상호간 의견을 경청한다.	①	②	③	④	⑤
	2	우리 회사에서는 상, 하위 직급을 불문하고 서로 긴밀한 관계를 유지한다..	①	②	③	④	⑤
	3	회사에서 목표 달성 시 구성원 전원이 해냈다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	4	우리 회사 직원들은 자신이 가진 정보를 타직원들과 솔선수범하여 공유한다.	①	②	③	④	⑤
지속적 학습	1	우리 회사의 종업원들은 학습에 대한 지원과 보상을 받는다.	①	②	③	④	⑤
	2	업무과정에 지속적으로 개선하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
	3	사람들은 직무 관련 새로운 지식이나 기술을 배우기 위해 회사가 지원해준 교육프로그램에 참가한다.	①	②	③	④	⑤
	4	우리 회사의 사람들은 업무와 관련된 성과, 행동, 스킬에 대한 피드백을 동료에게 구한다.	①	②	③	④	⑤
임파워먼트	1	우리 회사는 직무에 대한 문제점을 스스로 찾도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤

	2	우리 회사는 개인의 자율성을 인정한다.	①	②	③	④	⑤
	3	우리 회사에서는 권한을 위임받은 직원에게 필요한 지원을 충분히 제공한다.	①	②	③	④	⑤
	4	우리 회사는 업무 수행시 자율권과 재량권을 충분하게 부여한다.	①	②	③	④	⑤
개인적 커뮤니 케이션	1	조직 내에 있는 비공식적 모임(사적대화, 회식, 체제지에서 식사, 여행, 쇼핑)이 업무수행에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
	2	우리 조직은 사적인 대화나 회식 등 비공식적 커뮤니케이션이 자연스럽게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3	조직 내 비공식 커뮤니케이션에 의한 문제해결이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
	4	우리 회사 내의 동료 및 사적모임에서 얻는 정보에 대한 신뢰도가 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 경영성과에 대한 질문입니다. 각 설문문항에 대해 귀하께서 동의하시는 정도를 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

구분	문 항		전혀 그렇지 않다	그 렇지 않다	보 통이다	그 렇다	매우 그렇다
경영 성과	1	제품 또는 서비스에 대한 고객만족이 증진되었다.	①	②	③	④	⑤
	2	업무추진에 따른 의사결정시간이 단축되었다.	①	②	③	④	⑤
	3	제품 또는 서비스 처리시간이 단축되었다.	①	②	③	④	⑤
	4	생산성 향상 및 원가절감이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
	5	우리 회사의 영업이익이 전에 비해 증가되었다.	①	②	③	④	⑤
	6	우리 회사의 시장점유율이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
	7	우리 회사의 매출액이 전에 비해 증가되었다.	①	②	③	④	⑤
	8	우리 회사의 전반적 성과가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 조직몰입에 대한 질문입니다. 각 설문문항에 대해 귀하께서 동의하시는 정도를 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

구분	문항		전혀 그렇지 않다	그 렇지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
조직 몰입	1	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2	나는 우리 회사 내에서 내 자신이 한 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
	3	나는 개인과 회사의 발전을 위해 회사가 기대하는 것 이상의 많은 노력과 정열을 다 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
	4	조직의 일은 나의 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	5	나는 우리 회사에서 계속 근무하는 것이 가치 있는 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	6	누군가 '내가 근무하는 회사'를 칭찬한다고 하면 나에게 대한 칭찬으로 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
	7	우리 회사는 나에게 개인적으로 중요한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
	8	내가 하는 업무는 우리기업의 주요업무라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 통계처리를 위한 기초 자료로 일반적 특성에 대한 문항입니다.

해당하는 항목에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

벤처기업 유무	①	유
	②	무

1	성별	① 남 ② 여
2	연령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
4	현 직급	① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 및 부장 ⑤ 대표이사 ⑥ 기타

5	기업 업종	① IT관련 ② 제조업 ③ 의료/바이오 ④ 문화/컨텐츠 ⑤ 도·소매업/ 물류 ⑥ 지식서비스 ⑦ 기타()
6	기업 설립시기	① 1년 미만 ② 1년 초과~2년 미만 ③ 2년 초과~3년 미만 ④ 3년 초과~4년 미만 ⑤ 4년 초과~5년 미만 ⑥ 5년 초과~6년 미만 ⑦ 6년 초과~7년미만
7	기업 매출액	① 매출 발생 전 ② 1억원 미만 ③ 1억원 이상~ 3억원 미만 ④ 3억원 이상~ 5억원 미만 ⑤ 5억원 이상~ 10억원 미만 ⑥ 10억원 이상~ 20억원 미만 ⑦ 20억원 이상
8	기업 상근 종사자 수	① 5명 이하 ② 6명~10명 이하 ③ 11명~20명 이하 ④ 21명~30명 이하 ⑤ 31명 이상
9	기업 형태	① 소기업 ② 중기업 ③ 중견기업 ④ 대기업 ⑤ 기타()

※ 바쁘신 업무에도 시간을 할애하여 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

Factors affecting the agile culture of startups
Impact on business performance
-Focused on the multiple mediating effects of agile
organizational culture and organizational commitment-

Eom, Mi-Sun

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

The 4th industrial revolution based on digital innovation has become a reality, not the future, and an unexpected environment such as Corona 19 has recently occurred, and here is the management uncertainty for startups in the age of the 4th industrial revolution or digital transformation. is being amplified more strongly, threats and risks are inherent, and in the rapidly changing business environment, the competitiveness of startups and the securing of differentiated resources are more urgently required. As the uncertainty of the business environment grows and changes rapidly, interest in agile management techniques is growing. The reason why agile has recently been positioned as one of the

organizational operating methods that can be applied throughout corporate management is that it has the characteristics of an organizational culture that can respond flexibly and quickly to changes in customer needs and respond quickly to market changes. Because. This is a survival and growth strategy required for all startups.

For the survival and continuous growth of startups, in addition to competent entrepreneurs, ingenious business models and ideas, technology and capital, successful startups all have their own organizational culture. It was said that startups were able to continuously grow based on their synergy by gathering numerous talents, and that was the force that ultimately led them to success. In particular, it can be said that an agile organizational culture with high adaptability is even more important for startups in a special time caused by COVID-19 like now.

In this study, we tried to confirm from the organizational culture point of view as a way for startups to survive and grow in a rapidly changing environment. Accordingly, the influence of factors influencing agile culture in startups was checked on business performance, and in this process, the multi-mediating effect of agile organizational culture and organizational commitment was also confirmed. Studies on agile organizational culture in previous studies were mainly conducted on the basis of large and medium-sized enterprises, and the previous studies conducted on startups were insufficient. Therefore, this study has great significance in providing new concepts and academic implications by conducting research on factors affecting agile culture, agile organizational culture, organizational commitment, and management performance for startups. In addition, it can be said that it has provided practical implications for the survival and growth strategies of startups by approaching them from the organizational management level as a method for the survival and growth development of startups.

To achieve the purpose of this study, a survey was conducted targeting executives and employees of startups less than 7 years old, and the collected 233 copies of data were analyzed through SPSS 22.0 and AMOS 22.0. Frequency analysis is performed to find out the demographic characteristics of the sample, and descriptive statistical analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis using Chronbach's alpha coefficient, concentration validity and discriminant validity through confirmatory factor analysis Structural model analysis was performed for verification and hypothesis verification. Multi-mediated effect analysis was performed using SPSS PROCESS macro Model 6. The results of this study are summarized as follows.

First, it was confirmed that organizational factors had a positive effect on continuous learning, empowerment, and personal communication of agile organizational culture. In other words, it can be interpreted that the role of top management who recognizes and cares about the importance of agile and is active in agile is important. On the other hand, it was confirmed that organizational factors did not have a significant effect on collaboration. This is because startups are small compared to large companies or mid-sized companies, so most of them are multiplayer companies, and a systematic process for collaboration between departments or colleagues has not been established. Therefore, it can be interpreted that the results of previous studies are different from those of previous studies.

Second, as factors affecting agile culture, it was confirmed that technical factors had a positive effect on collaboration, continuous learning, empowerment, and personal communication of agile organizational culture. In other words, it was found that the higher the use and implementation of information technology, the more positive the agile organizational culture was.

Third, it was confirmed that environmental uncertainty as a factor influencing agile culture has a positive effect on collaboration and personal communication of agile organizational culture. It was found that collaboration and personal communication have a positive effect in order to quickly respond to the reactions of various stakeholders and customers surrounding the startup. On the other hand, it was confirmed that continuous learning and empowerment did not have a significant effect. It can be judged that this can occur in a situation where there is a lack of motivation due to ambiguous roles and responsibilities among members of the organization, and based on this, it can be interpreted that a clear presentation of the roles among members of the organization is necessary.

Fourth, as a factor influencing agile culture, it was confirmed that organizational factors had a positive effect on organizational commitment. In other words, it was confirmed that the more the top management recognized the importance and interest in agile and the more active the top management support for agile, the higher the organizational commitment of the members of the organization. It was confirmed that technical factors did not significantly affect organizational commitment. In other words, it can be interpreted that the use and establishment of information technology does not affect the intrinsic motivation factors of organizational members. It was confirmed that environmental uncertainty has a negative effect on organizational commitment. In other words, it can be interpreted that high organizational commitment can play a role in reducing uneasy factors about rapidly changing environmental uncertainty.

Fifth, it was confirmed that organizational factors have a positive effect on business performance as factors affecting agile culture. In other words, it can be said that the role of top management who recognizes and cares about the importance of agile and is active in agile can build a

plan to use it from the perspective of organizational management and improve business performance. It was confirmed that technical factors and environmental uncertainty did not significantly affect business performance. In other words, it was found that the use and establishment of information technology did not have a direct influence on business performance, and environmental uncertainty did not have a direct influence on business performance.

Sixth, as an agile organizational culture, collaboration did not have a significant effect on organizational commitment, whereas continuous learning, empowerment, and personal communication had a positive effect on organizational commitment. In other words, it was confirmed that the higher the level of continuous learning, the level of empowerment, and the level of personal communication within the organization, the higher the level of organizational commitment of the members of the organization.

Seventh, as an agile organizational culture, collaboration and continuous learning were confirmed to have a positive effect on business performance. It was found that the higher the level of collaboration and continuous learning within the organization, the more direct influence it had on management performance. On the other hand, it was confirmed that empowerment did not significantly affect business performance.

Eighth, it was confirmed that organizational commitment did not significantly affect business performance. This can be interpreted as that, if appropriate compensation is not provided in relation to the difficulty of task performance perceived by the members of the organization, organizational commitment will be lowered and thus negatively affect business performance.

Ninth, in the mediating effect of agile organizational culture (collaboration) and organizational commitment in the relationship between

factors influencing agile culture and business performance, there was no single mediating effect (collaboration) or multiple mediating effects (collaboration, organizational commitment) between organizational factors and business performance. could confirm that In the relationship between environmental uncertainty and business performance, it was confirmed that there was no single mediating effect (organizational commitment) or multiple mediating effects (collaboration, organizational commitment). On the other hand, it was confirmed that the single mediating effect (organizational commitment) had a mediating effect in the relationship between organizational factors and business performance. In the relationship between technical factors and business performance, it was confirmed that the single mediating effect (activity) and the single mediating effect (organizational commitment) had a mediating effect, and it was confirmed that the multiple mediating effect (collaboration, organizational commitment) also had a mediating effect.

Tenth, in the mediating effect of agile organizational culture (continuous learning) and organizational commitment in the relationship between factors influencing agile culture and business performance, single mediating effects (organizational commitment) and multiple mediating effects (continuous learning, continuous learning, management performance) was confirmed. On the other hand, it was confirmed that the single mediating effect (continuous learning), single mediating effect (organizational commitment), and multiple mediating effect (continuous learning, organizational commitment) all had mediating effects in the relationship between organizational factors and business performance. Also, in the relationship between environmental uncertainty and business performance, it was confirmed that there was no mediating effect for single mediating effect (continuous learning), single mediating effect (organizational commitment), and multiple mediating effect (continuous

learning, organizational commitment).

Eleventh, in the mediating effect of agile organizational culture (empowerment) and organizational commitment in the relationship between factors affecting agile culture and business performance, single mediating effects (empowerment) and multiple mediating effects (continuous learning, organizational commitment) in the relationship between organizational factors and business performance) was confirmed to have no mediating effect. On the other hand, it was confirmed that the single mediating effect (organizational commitment) had a mediating effect in the relationship between organizational factors and business performance. Also, in the relationship between technical factors and business performance, it was confirmed that there was no mediating effect for single mediating effect (empowerment) and multiple mediating effects (empowerment, organizational commitment), and it was confirmed that single mediating effect (organizational commitment) had a mediating effect. could Next, in the relationship between environmental uncertainty and business performance, it was confirmed that there was no mediating effect for single mediating effect (empowerment), single mediating effect (organizational commitment), and multiple mediating effect (empowerment, organizational commitment).

Twelfth, in the mediating effect of agile organizational culture (personal communication) and organizational commitment in the relationship between the factors influencing agile culture and business performance, it was confirmed that the single mediating effect (personal communication) had a mediating effect in the relationship between organizational factors and business performance. , single mediating effects (organizational commitment) and multiple mediating effects (personal communication, organizational commitment) were confirmed to have no mediating effect. Also, in the relationship between technical factors and

business performance, it was confirmed that the single mediating effect (personal communication) had a mediating effect, and it was confirmed that the single mediating effect (organizational commitment) and multiple mediating effects (personal communication, organizational commitment) had no mediating effect. could Next, it was confirmed that the single mediating effect (personal communication) had a mediating effect in the relationship between environmental uncertainty and management performance and organizational commitment, and the single mediating effect (organizational commitment) and multiple mediating effects (personal communication, organizational commitment) had a mediating effect. could confirm that there was no

Based on the above research results, it is meaningful in that it analyzes the structural relationship between startup agile culture influencing factors, agile organizational culture, organizational commitment, and management performance, empirically confirms the results of previous studies, and suggests a new possibility for discussion. . Comparing the characteristics of startups with the characteristics of agile culture, presenting practical implications for building an organizational culture of startups based on their commonalities, dissolving the basic values and principles of agile into organizational culture, and developing agile methods suitable for business conditions It can be said that practical implications were provided so that the scope could be utilized.

【Key words】 Startup, factors affecting agile culture, agile organizational culture, organizational commitment, business performance