

혁신저항의 결정요인과 혁신성과에 대한 실증적 연구

안 병 덕* · 안 관 영*
*상지대학교 경영학과

The Determinants of Innovation Resistance and Innovation Performances

Byeong Deok Ahn* · Kwan Young Ahn*

*Department of Business Administration, Sangji University

Abstract

This paper reviewed the relationship among CEO's entrepreneurship/risktaking, innovation resistance and innovation performance, and the mediating effect of innovation resistance between CEO's entrepreneurship/risktaking and innovation performance.

Based on the responses from 219 companies, the results of multiple regression analysis appeared as follow; 1) CEO's entrepreneurship and risktaking effect negatively on innovation resistance. 2) innovation resistance negatively on innovation performance(process innovation, organization innovation). 3) innovation resistance mediates partly between CEO's entrepreneurship/ risktaking and innovation performance.

Keywords : Entrepreneurship/Risktaking, Innovation Resistance, Innovation Performance

1. 문제제기 및 연구목적

기업이나 정부조직의 생존과 번영을 위해서는 지속적인 변화와 혁신이 필요하지만 이러한 혁신을 추진할 때 실패할 가능성이 높다. 그러나, 기업이 혁신을 시도 해서 성공할 확률은 20~25%에 불과하다(삼성경제연구소, 2011). 이는 기업이 전략적 변화를 시도할 때 혁신을 저해하는 여러 가지 요소를 제대로 통제·관리하지 못하기 때문이다. 기업이나 정부조직의 혁신은 대개 조직변화를 수반하는데, 조직문화는 조금 변화하는 듯해도 원래대로 되돌아가는 성질을 가지고 있고 변화하는데 오랜 시간이 걸리기 때문에 변화를 이끌어 내기란 매우 어렵다. 또한 성급하게 혁신성과물을 만들려다 보니 혁신을 추진하는 과정에 의도하지 않았던 부작용이

생겨나기도 하고, 더 큰 저항이 발생하기도 한다. 특히 혁신이 실패했을 경우 발생하기 쉬운 조직구성원들의 혁신피로도 즉, 직무몰입 저하와 직무불만족, 직무회피, 이직의도 증가, 강성 노조의 반발에 따른 조직문화의 붕괴 등은 심각하게 고려할 요소들이다. 그렇다고 혁신의 성공률이 낮다고 해서 환경변화에 소극적으로 대응하고 혁신을 꺼리면 일류기업도 '성공함정(success trap)'에 빠지게 되고 결국은 치열한 경쟁에서 쇠퇴하고 만다. 중요한 것은 사람과 이에 직접적으로 관련되는 혁신저항 요인들이 혁신성과와 어떤 관련이 있고, 이러한 혁신저항의 결정요인을 관리하는 것이 성공적인 혁신을 위해서 어떤 측면에서 필요한지를 실증연구를 통해서 규명하고자 한다.

† 이 논문은 2012년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음
[NRF - 2012S1A5B5A07036931]

† Corresponding Author : Prof. Kwan-Young Ahn, Dept. of Business Administration, Sangji Univ., Usan-dong, Wonju-si, Gangwon-do, Korea, M·P: 010-2745-3271, E-mail: kyahn@sangji.ac.kr

Received January 20, 2014; Revision Received March 13, 2014; Accepted March 19, 2014.

구체적으로 많은 기업조직은 환경변화에 직면하여 혁신을 추진하고 있다. M&A와 같은 거시적인 조직개편을 비롯하여 인사혁신이나 판매혁신과 같은 구체적인 혁신을 지속적으로 추진하고 있다. 그런데 조직이 혁신을 추진할 때 부딪치는 문제는 종업원 들 구성원들의 다양한 형태의 반발과 방어적 행동과 같은 혁신저항에 존재한다는 것이다. 이러한 반발과 저항은 CEO가 조직경쟁력 제고를 위해 혁신을 추진한다 하더라도 그 성과를 도출하는데 장애요인으로 작용한다는 것이다. 이에 본 논문에서는 CEO의 특성으로서 기업가정신과 위험감수성이 혁신저항과 혁신성과에 미치는 효과를 실증분석하고자 한다. 또한 CEO의 특성이 혁신성과에 미치는 영향과정에서 혁신저항의 매개효과를 고찰하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 혁신과 혁신저항

초기의 혁신저항에 대한 연구는 주로 신제품의 확산과 수용에 대한 소비자의 태도 등에 초점을 맞추어 진행되었다. 그 후 점차 조직변화에 대한 연구와 이와 관련된 조직구성원에 연구로 확대되는 경향이다.

조직변화에 대한 구성원들의 저항 및 수용은 성공적인 혁신을 위해서도 중요하지만 혁신에 대한 구성원들의 이러한 반응은 조직몰입이나 직무만족, 이직의도 등 조직유효성에 관련된 요인에 대해서도 영향을 미칠 수 있다. Judge(1999), Wanberg and Banas(2000), Chawla and Kelloway(2004), Oreg(2006) 등의 연구결과에 의하면 혁신, 조직변화에 대한 구성원들의 저항이나 수용은 주로 조직몰입이나, 직무만족, 이직의도 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신저항의 형태는 조직적 차원과 개인적 차원에서 나누어 볼 수 있지만 구체적인 행동표출의 주체는 개인이라고 볼 수 있으며, 개인적인 행동은 혁신의 '방어적 행동'으로서 방어적 행동은 독립성을 제한하는 문화로부터 소외감을 가지는 분노를 느끼며, 업무지연을 비롯하여 기업에 손실을 초래하는 행위 등 방어적 행동의 패턴을 행동회피, 비난회피, 변화회피 등 세 가지로 나누었다(권중생, 2000). 행동회피에는 과도한 집착, 책임전가, 명칭한 척 하기, 사적 감정보제, 부산떨기와 성과안배, 붙들고 있기 등이 있으며, 비난회피에는 완충영역확보, 안전한 게임하기, 자기합리화, 희생양 찾기, 잘못 표기, 몰입도의 증대 등이 있다. 변화회피에는 변화에 대한 저항, 자기영역보호를 위한 장치마련 행동 등이 있다.

혁신저항의 대표적 행동으로서 방어적 행동을 들 수 있는데 변화에 대한 회피적 행동으로 정의된다(권중생, 2000). 기업의 구조조정과 다운사이징은 직장에 대한 고용안전성에 대한 위협이며, 직위를 위태롭게 하는 변화이다. 특히 기업을 둘러싼 경제적·기술적·사회적 환경이 급변하면서 기업의 환경변화에 대한 적응은 매우 중요한 과제이다. 이러한 환경변화에 직면하여 대다수 조직은 혁신과 변화를 추구하면서 구성원들은 이러한 변화에 대해 방어적인 태도와 반응을 보이게 된다. 구체적으로는 관례에 안주하면서 변화에 대해 집단적으로 반발하거나 규정과 절차를 이유로 변화에 대해 반발하는 반응을 보이기도 함으로서 조직이 추구하는 혁신에 미온적인 태도를 갖는 것이다.

2.2 CEO의 특성과 혁신 및 혁신저항

중소기업이 대기업에 비해 체계적·조직적 관리가 어렵다는 점에서 중소기업의 경영성과는 CEO에 의해 절대적인 영향을 받는다. 특히 CEO에게 요구되는 특성은 기업가정신, 위험감수성, 그리고 진취성의 세 가지 구성요소를 포함한다. 구체적으로 기업가정신은 시장 환경 변화에 대한 적극적인 자세로 시장의 불안정성과 불확실성을 극복하고 선도하기 위한 새로운 기술이나 지식프로세스 등의 도입을 적극적으로 고려하고 새로운 거래처의 개발을 통하여 혁신적인 제품 개발 및 원가절감을 위한 적극적이고 자발적인 행동으로 나타낼 수 있다. 또한 위험감수성은 결과에 관계없이 새로운 방식이나 기회에 대해 적극적인 것을 의미한다는 점에서 기업가정신과 위험감수성과 같은 기업가 특성은 혁신에 긍정적 영향을 미친다(신충상, 2011).

기업에서 CEO의 혁신추진의지를 비롯한 CEO의 경영능력과 더불어 행동특성은 기업경영에 절대적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 최고경영자의 행동특성은 기업혁신을 연구하는 과정에서 다양한 형태로 진행되었다. 이러한 연구에서 최고경영자의 행동특성 선행연구는 주로 개인 특성에 맞추어 연구되었고, 개인특성으로는 심리적 특성과 인구통계학적 특성으로 구분하고 있다. 성취욕, 위험감수성향, 내재적 통제위치, 모호성의 수용을 최고경영자의 심리적 특성으로 보고 있으며, 인구통계학적 요인으로는 연령특성, 학력특성, 경력특성(관련 산업 근무경력), 환경특성(성장배경 및 가족구성) 등으로 구분하고 있다(신충상, 2011).

중소기업의 경영자는 대부분 소유경영자이므로 관료화되기 쉬운 대기업에 비하여 신속하게 경영의사를 결정 할 수 있는 것이 장점이다. 급변하는 기업환경에서

기업을 유지하기 위해서는 추진력을 바탕으로 변화를 주도하는 노력이 필요하다. CEO는 혁신력으로 기업의 유협요소를 발전기회로 전환시키는 능력을 가져야 한다. 기업을 둘러싸고 있는 여러 가지 환경요소 중 특히 위협적인 요소들은 적극적으로 이용하여 오히려 발전의 기회로 삼는 능력을 말한다. 특히 혁신적 리더십으로서 급변하는 환경에 탄력적으로 대응할 수 있는 유연성의 소유자이어야 한다. 그런데 이러한 변화에 대한 의지와 노력은 구성원들이 방어적이거나 변화에 대해 미온적 내지 반발하는 경우 혁신성과를 기대하기 어렵다는 점이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: CEO의 기업가정신과 위험감수성은 혁신저항에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 혁신저항과 혁신성과

기존연구에서 혁신성과를 측정하기 위해 가장 많이 사용하는 방법은 주관적인 성과를 나타내는 것이다. 주관적인 성과는 주관적으로 자사의 성과가 얼마나 좋은지, 경쟁사와 비교하여 어떤지를 묻는 항목이고 객관적인 성과를 확보하기 어려울 때 가장 많이 사용한다. 기업의 객관적인 성과는 재무성과이나 이는 사실상 혁신성과가 재무구조의 어떤 부분에 직접적으로 영향을 미치는지에 대한 객관적인 연구가 부족한 실정이다. 혁신성과를 나타내는 종속변수는 크게 기술혁신성과, 공정혁신성과, 구조혁신성과 그리고 인적자원혁신성과로 분류된다. 기술혁신성과는 지적재산권 보유여부와 건수 등 신제품개발건수 등이고, 공정혁신성과는 공정개선의 실시여부와 새로운 공정시스템의 도입여부 등을 파악할 수 있다. 구조혁신성과는 조직개편여부, 그리고 구조혁신시스템의 도입여부와 건수 등이고, 인적자원 혁신성과는 직제개편을 통한 조직변화여부, 연봉제나 인센티브 시스템의 변화여부 등으로 나눌 수 있다.(신충성, 2011).

가설 2: 혁신저항은 혁신성과에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 혁신저항의 매개효과

저항이란 현재 상태에서 변화하기를 거부하는 소비자의 상태이며 변화에 의해서 느끼는 위협감이며(Ram, 1987), 이전 상태를 변경하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하는 하는 어떤 행동으로, 혁신을 수용하지

않으려는 태도이다(Zaltman and Wallendorf, 1983). Ram(1987)은 혁신저항을 수용이나 확산의 반대개념이 아니라 저항이 다른 요인과 충돌할 때 일어난다고 보았는데, 이는 혁신저항에 대한 독립적인 연구가 필요하다는 것을 의미한다(지성구, 2005). 즉 혁신저항은 기업에서 CEO의 기업가정신이나 위험감수성은 혁신성과의 관계에서 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

가설 3: 혁신저항은 CEO 기업가정신/위험감수성과 혁신성과의 관계를 매개할 것이다.

3. 연구의 설계

3.1 연구모형 및 자료수집과 분석

본 연구의 목적은 혁신저항의 결정요인으로 CEO의 특성이 혁신저항에 미치는 영향과 혁신저항이 혁신성과에 미치는 영향의 관계에 대해 실증분석 하고자 한다. 연구모형은 다음과 같다. CEO특성과 혁신저항, 혁신저항과 혁신성과의 관계, 그리고 CEO특성과 혁신성과의 관계에서 혁신저항의 매개효과를 검증하고자 한다.



<Figure 1> Research model

연구를 위한 자료의 수집은 2012년 12월부터 2013년 4월까지 이루어졌으며, 지역적으로는 수도권과 강원 영서지역의 중소기업에 재직하는 종사원을 대상으로 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문은 최초 300부가 배부되었으며, 이중 회수된 270부 중 비교적 설문응답이 충실하게 이루어졌으며, 누락이 적은 255부가 분석대상이 되었다. 본 조사가 순수하게 학문용이며, 설문응답이 따른 개인적 신상에 미치는 효과가 전혀 없음을 주지시킴으로서 응답율을 높이고, 객관적이고도 성의 있는 응답이 도출되도록 노력하였다.

본 연구에서는 회수된 자료를 바탕으로 매개효과 분석을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 단계적 다중회귀분석을 적용하였다. 그리고 독립변수인 CEO의 기업가특성(기업가정신, 위험감수성)이 혁신성과에 미치는 효과에 대한 혁신저항의 매개역할로서 직접효과와 간접효과를 분석하기 위해 분해법(decomposition)을

적용하였다(Price & Mueller, 1986). 이러한 기법은 독립변수인 CEO 기업가특성의 구성요소인 기업가정신과 위험감수성이 종속변수인 혁신성과에 미치는 효과를 혁신저항을 매개하지 않는 직접효과와 혁신저항을 매개하는 간접효과를 구분한다는 점에서 분석결과의 해석과 시사점 도출에 유효하다는 점이다. 그리고 본 연구에서 사용된 통계적 분석은 SPSSWIN 18.0을 사용하였다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 연구변수들에 대한 조작적 정의 및 측정은 선행연구에서 검증된 것을 바탕으로 우리의 현실에 맞도록 재구성하였다.

종속변수인 혁신성과에 대해서는 공정혁신과 구조적혁신 등을 설문하였다(신충상, 2011). 독립변수로 개인적 특성인 기업가정신은 혁신성, 위험감수성, 진취성 등을 사용하였다(Miller & Friesman, 1982). 그리고 혁신저항으로는 혁신저항의 대표적 행동으로서 방어적 행동에 대한 문항을 제시하였다(권중생, 2000). 이상과 같은 설문의 측정은 모두 리커트의 5점 척도를 이용하였다. 그리고 변수의 타당성과 신뢰성을 유지하기 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석 시 요인적재량은 0.4를 기준으로 요인구성 문항을 선택하였으며, 신뢰도분석 시 Cronbach- α 는 모두 0.5 이상으로 일반적인 변수의 구성에 따른 타당도와 신뢰도를 충족하였다. 특정 문항의 경우 2개의 최고 요인적재치 간의 차이가 0.2이상 이어야 한다는 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

이상과 같은 요인분석 기준을 적용하여 독립변수와 매개변수인 방어적행동에 대한 문항을 분석한 결과 <Table 1>과 같이 나타났다. 전체적으로 아이겐값의 누적구성비는 79.185%로 나타나 비교적 설문문항의 내용이 제시된 변수를 충실히 대변하는 것으로 풀이된다. 그리고 각 변수에 대한 신뢰도는 Cronbach- α 로 산정하였다. 기업가정신은 .910, 혁신저항은 .862, 위험감수성은 .850으로 각각 나타나 선행연구에서 제시한 기준을 충족하여 동질성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 종속변수인 혁신에 대해서는 선행연구를 검토하여 구조혁신과 공정혁신에 관한 설문을 제시하였다. 앞서의 분석과 같은 기준으로 요인분석한 결과는 <Table 2>와 같다. 전반적으로 아이겐값의 누적구성비는 86.259%로 나타나 비교적 설문문항의 내용이 제시된 변수를 충실히 대변하는 것으로 풀이된다. 그리고 각 변수에 대한 신뢰도는 Cronbach- α 로 산정하였다. 구조혁신은 .901, 공정혁신은 .846으로 각각 나타나 선행연구에서 제시한 기준을 충족하여 동질성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

<Table 1> Factor analysis for CEO and defensive behavior

설문 문항	기업가정신	혁신저항	위험감수성
CEO의 혁신에 대한 관심	.883	-.219	.091
CEO경영혁신활동의 실천정도	.888	-.059	.191
CEO의 비전 제시	.833	-.147	.138
CEO의 미래 위험감수 성향	.212	.074	.881
위험회피보다 기회 중시 성향	.116	-.060	.913
업무영역을 고수	-.117	.842	.060
변화에 대한 회피	-.228	.845	-.028
관례를 중시	-.061	.874	-.029
아이겐값	2.388	2.267	1.680
구성비(%)	29.850	28.341	20.994
누적구성비(%)	29.850	58.191	79.185
Cronbach- α	.910	.862	.850

<Table 2> Factor analysis for innovation

설문 문항	구조혁신	공정혁신
부서간 통폐합을 위한 노력	.921	.215
선도기업에 대한 벤치마킹 노력	.909	.120
조직개편을 통한 경쟁력강화 노력	.877	.264
생산방식 개선을 통한 원가절감 노력	.121	.931
새로운 제조방식에 대한 평가와 보상	.284	.881
아이겐값	2.540	1.773
구성비	50.796	35.463
누적구성비	50.796	86.259
Cronbach- α	.901	.846

4. 조사결과의 분석

본 연구의 목적은 혁신저항의 결정요인인 CEO특성으로서 기업가정신과 위험감수성향이 혁신저항에 미치는 효과(가설 1), 혁신저항이 혁신성과인 공정혁신과 구조혁신에 미치는 효과(가설 2), 그리고 CEO특성과 혁신성과의 관계에서 혁신저항의 매개효과(가설 3)를 검증하는 것이다. 이를 검증하기 위한 통계적 분석결과는 <Table 3>, <Table 4>와 같다.

먼저 <Table 3>에서 1단계의 분석결과는 혁신저항을 종속변수로 하며, CEO의 기업가정신과 위험감수성향을 독립변수로 하는 다중회귀분석의 결과이다. 표의 결과에 따르면, CEO의 특성으로서 기업가정신($\beta = -.154, p < .01$), 위험감수성($\beta = -.116, p < .01$)은 모두 혁신저항에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 모두 채택되었다. 그리고 재직기간과 직위는 응답자들의 인구통계적 특성에 따른 왜곡효과를 줄이기 위해 통제변수로 활용하였다.

다음으로 혁신저항은 공정혁신에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 혁신저항을 독립변수로 하고, 다른 연구변수인 재직기간, 직위, CEO의 기업가정신과 위험감수성을 통제변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 표에서 3단계의 결과와 같으며, 혁신저항은 공정혁신에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.295, p < .01$)(<Table 3>의 3단계 참조). 그리고 혁신저항은 구조혁신에도 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.262, p < .01$)(<Table 4>의 3단계 참조). 따라서 가설 2는 모두 채택되었다.

그리고 혁신저항이 CEO의 기업가정신 및 위험감수성과 혁신성과의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증기법을 적용하고자 한다. 이에 따르면 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 3가지 회귀방정식을 추정하여야 한다. 첫째로 매개변수를 종속변수로 하고 선행요인을 독립변수로 하는 회귀분석을 실행한다. 둘째로 종속변수에 대한 독립변수만의 회귀분석을 실행한다. 셋째로 종속변수에 대하여 각각의 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀분석한다(Baron & Kenny, 1986; 안관영, 2011).

이상의 3가지 회귀방정식을 수식화하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 M &= \beta_{1j} X_i + \epsilon_1 && \longrightarrow \text{①} \\
 Y_i &= \beta_{2j} X_i + \epsilon_2 && \longrightarrow \text{②} \\
 Y_i &= \beta_{3j} X_i + \beta_{4M} + \epsilon_3 && \longrightarrow \text{③}
 \end{aligned}$$

(Y_i: 종속변수, X_i: 독립변수, M: 매개변수)

이들 3가지 회귀식을 통하여 매개모델의 연계성을 검증하게 되는데 매개효과가 검증되기 위해서는 다음의 조건들이 충족되어야 한다.

먼저 첫 번째 회귀식에서 독립변수는 매개변수에 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_{1j} 이 유의적이어야 한다. 다음으로 두 번째 회귀식에서 독립변수는 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타나야 된다. 즉, β_{2j} 가 유의적이어야 한다. 셋째로 세 번째 회귀식에서 매개변수는 종속변수에 유의적 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_{4} 가 유의적이어야 한다.

<Table 3> Path analysis and mediating effects for process innovation

예측변수	단계 종속변수	경로분석						
		1 단계	2 단계	3 단계	간접효과	직접효과	총효과	매개효과
재직기간	혁신저항	-.007	.223**	.219**				
직위	혁신저항	-.051	-.028	-.046				
기업가정신	혁신저항	-.298**	.489**	.378**	.088	.378	.466	부분매개
위험감수성	혁신저항	-.116*	.173**	.111*	.034	.111	.144	부분매개
방어적행동	혁신저항			-.295**				
R2	혁신저항	.153**	.347**	.426**				

* p<.05; ** p<.01

끝으로 이들 조건들이 모두 예측된 방향으로 나타난다면, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 두 번째 회귀식 보다는 세 번째 회귀식에서 적게 나타나야만 된다. 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 전혀 영향을 미치지 못하는 경우 매개조건은 완벽한 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Baron & Kenny, 1986). 따라서 위의 세가지 조건을 만족하면서 β_{3j}가 유의적이지 못한 경우 매개효과는 완벽하다고 볼 수 있으며(완전매개), 또는 위의 식에서 β_{2j}가 β_{3j}에 비하여 크다고 관정되는 경우 매개효과의 존재를 검증하게 된다(부분매개).

이상과 같은 기준에 따라 분석한 결과 CEO 기업가정신과 공정혁신의 관계에서 혁신저항은 부분매개 효과를 갖는 것으로 나타났다. 그 이유는 표의 1단계에서 기업가정신은 매개변수인 혁신저항에 영향을 미쳐야 한다는 첫 번째 조건과 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미쳐야 한다는 두 번째 조건을 충족하였으며(위의 식 ①과 식②의 충족), 또한 <Table 3>의 3단계(식 ③)에서 혁신저항이 통제된 상태에서 기업가정신의 회귀계수 β_{3j}(=.378; p<.01)은 통제되지 않은 상태인 2단계에서의 회귀계수 β_{2j}(=.489; p<.01)에 비해 적은 것으로 나타나 독립변수와 종속변수간의 관계에서 혁신저항은 부분매개의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

그리고 위험감수성의 경우는 표의 1단계에서 매개변수인 혁신저항에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=-.116; p<.05, 식 ① 충족), 표의 2단계에서 위험감수성은 종속변수인 공정혁신에 유의적 영향을 미

치는 것으로 나타났다(β=.173; p<.01, 식 ②의 충족). 다음으로 매개변수인 혁신저항과 독립변수인 기업가정신, 위험감수성이 모두 투입된 다중회귀분석(3단계) 결과, 혁신저항은 공정혁신에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.295; p<.01, 식 ③의 충족). 따라서 식 ①, ②, ③을 충족시키므로 혁신저항은 위험감수성과 공정혁신의 관계를 매개한다. 또한 식 ③(표의 3단계)에서 혁신저항이 통제된 상태에서의 위험감수성의 회귀계수 β_{3j}(=.111; p<.05)은 통제되지 않은 상태인 2단계에서의 회귀계수 β_{2j}(=.173; p<.01)에 비해 적은 것으로 나타나 독립변수와 종속변수간의 관계에서 혁신저항은 부분매개의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 독립변수가 종속변수인 공정혁신에 미치는 효과를 경로분석을 통해 직접효과와 간접효과를 살펴 보았다. 경로분석에서 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과는 분해법을 이용하여 매개변수를 경유하여 미치는 간접효과와 매개변수를 경유하지 않고 미치는 직접효과로 구분할 수 있다(Price & Mueller, 1986). 기업가정신이 공정혁신에 미치는 전체 효과는 혁신저항이 통제된 상태에서 공정혁신에 미치는 직접효과(3단계에서의 표준화회귀계수 β_{3j})와 혁신저항을 경유하여 공정혁신에 미치는 간접효과의 합으로 계산될 수 있다. 구체적으로 기업가정신이 공정혁신에 미치는 간접효과는 매개변수(혁신저항)에 대한 기업가정신의 표준화 회귀계수(β_{1j})와 공정혁신에 대한 혁신저항의 표준화 회귀계수(β₄)의 곱으로 계산된다. 즉, 기업가정신이 공정혁신에 미치는 간접효과는 'β_{1j} × β₄'로 계산된다.

<Table 4> Path analysis and mediating effects for organization innovation

단계 예측변수	단계			경로분석			
	1 단계	2 단계	3 단계	간접효과	직접효과	총효과	매개효과
종속변수	혁신저항	구조혁신	구조혁신				
재직기간	-.007	.212**	.208**				
직위	-.051	.100	.084				
기업가정신	-.298**	.460**	.359**	.078	.359	.437	부분매개
위험감수성	-.116*	.186**	.124*	.030	.124	.154	부분매개
방어적행동			-.262**				
R2	.153**	.311**	.373**				

* p<.05; ** p<.01

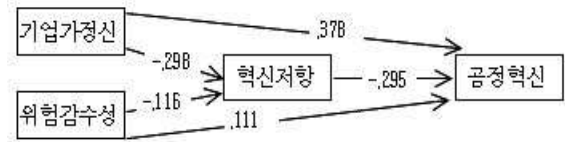
따라서 기업가정신이 공정혁신에 미치는 간접효과는 $(-.298) \times (-.295) = .088$ 로 계산된다. 그리고 기업가정신의 공정혁신에 대한 직접효과는 혁신저항이 통제된 3단계에서의 표준화회귀계수 β_{3j} 에 해당되므로 .378로 나타났다. 따라서 기업가정신이 공정혁신에 미치는 총효과는 간접효과인 .088과 직접효과인 .378의 합계인 .466으로 나타났다.

위와 같은 방식으로 위험감수성이 공정혁신에 미치는 전체 효과는 혁신저항이 통제된 상태에서 공정혁신에 미치는 직접 효과(.111, 3단계에서의 표준화회귀계수 β_{3j})와 혁신저항을 경유하여 공정혁신에 미치는 간접효과 $(-.116) \times (-.295) = .034$ 의 합으로 계산된다. 따라서 위험감수성이 공정혁신에 미치는 총효과는 .144(.034 + .111)로 계산된다.

같은 방식으로 기업가정신/위험감수성과 구조혁신의 관계에서 혁신저항은 모두 부분매개 효과를 갖는 것으로 나타났다. 기업가정신은 매개변수인 혁신저항에 영향을 미쳐야 한다는 첫 번째 조건과 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미쳐야 한다는 두 번째 조건을 충족하였으며(위의 식 ①과 식②의 충족), 또한 <Table 4>의 3단계(식 ③)에서 혁신저항이 통제된 상태에서 기업가정신의 회귀계수 β_{3j} (=.359; $p < .01$)은 통제되지 않은 상태인 2단계에서의 회귀계수 β_{2j} (=.460; $p < .01$)에 비해 적은 것으로 나타나 독립변수와 종속변수간의 관계에서 혁신저항은 부분매개의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 위험감수성의 경우도 식 ①, ②, ③을 충족시키며, 다만 식 ③(표의 3단계)에서 혁신저항이 통제된 상태에서의 위험감수성의 회귀계수 β_{3j} (=.124; $p < .05$)은 통제되지 않은 상태인 2단계에서의 회귀계수 β_{2j} (=.186; $p < .01$)에 비해 적은 것으로 나타나 독립변수와 종속변수간의 관계에서 혁신저항은 부분매개의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

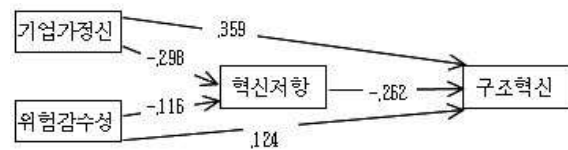
따라서 혁신저항이 CEO 기업가정신/위험감수성과 혁신성과를 매개할 것이라는 가설 3은 모두 채택되었다. 다만 완전매개가 아닌 부분매개의 역할을 하는 것으로 나타났다.

다음으로 공정혁신의 경우와 같은 방식으로 CEO의 기업가정신과 위험감수성이 구조혁신에 미치는 총효과를 분해법을 이용하여 분석하였다. 기업가정신이 구조혁신에 미치는 총효과는 간접효과 $.078$ ($(-.298) \times (-.262) = .078$)과 직접효과인 .359의 합인 .437로 나타났다. 같은 방식으로 위험감수성이 구조혁신에 미치는 총효과는 간접효과 $.030$ ($(-.116) \times (-.262) = .030$)과 직접효과인 .124의 합인 .154로 나타난다. 이상과 같은 경로분석을 통해 나타난 변수 간 경로계수는 <Figure 1>, <Figure 2>와 같다. <Figure 1>에서 나타난 바와 같이 기업가정신과 위험감수성은 모두 혁신저항에 부정적 영향을 미치며, 동시에 공정혁신에는 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.



<Figure 2> Path coefficient for process innovation

또한 <Figure 2>에서 나타난 바와 같이 기업가정신과 위험감수성은 혁신저항에 부정적 영향을 미치며, 구조혁신에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.



<Figure 3> Path coefficient for structure innovation

5. 결론 및 제언

이상의 분석결과 기업가정신과 위험감수성과 같은 기업가 특성은 혁신저항에 부정적 영향을 미치며, 공정혁신과 구조혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 혁신저항은 공정혁신과 구조혁신에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구들의 주장을 지지하였다.

이러한 분석결과를 바탕으로 CEO의 적극적이고도 도전적인 업무추진이 필요하며, 구성원들에게 명확한 비전을 제시하고, 때로는 불확실성을 감수하는 진취성을 갖는 것이 혁신성과를 나타내는데 필요함을 의미한다. 그런데 이러한 기업가의 특성이 혁신성과로 이어지기 위해서는 변화에 대한 구성원들의 반발과 저항을 줄이는 것이 급선무이다. 따라서 일방통행적인 지시보다는 수평적 내지 하의상달형 의사소통을 통해 변화의 필요성에 대해 구성원들을 이해시키고, 나아가 비전제시와 변혁적 리더십을 통해 구성원들 간에 일체감을 높이는 것이 바람직 할 것이다. 또한 이러한 노력이 CEO의 개인적 노력에 의해 이루어지기 보다는 변화와 혁신에 대해 저항이 적은 기업문화를 형성하는 것도 장기적 관점에서는 바람직 할 것이다.

또한 구성원들의 변화와 혁신에 대한 저항은 혁신성과에 부정적 영향을 미친다. 이러한 결과는 기업에서 성과에 대한 지나친 집착과 실패에 대한 부정적 보상과 같은 처벌주의적 관리에 기인하는 바가 크기 때문으로 풀이된다. 합리적 경영을 지향한다는 측면에서 실패에 대한 처벌보다는 새로운 시도를 장려하는 조직문화의 정착이 혁신을 촉진하는 요인이 될 것이다.

매개효과 분석결과 CEO의 특성으로서 기업가정신과

위험감수성은 혁신저항을 경유하여 공정혁신과 구조혁신에 영향을 미친다는 점에서 구성원들의 혁신저항을 낮추기 위한 노력이 필요하다. 앞서 언급한 처벌주의적 인사관리의 지양, 실패에 대해 관대한 문화의 촉진, 적극적으로도 자발적 노력을 장려하는 분위기를 만들도록 노력할 필요가 있다. 또한 기업가정신과 위험감수성은 그 자체로도 혁신에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 CEO의 진취적이고도 적극적인 리더십이 요구된다. 혁신저항에 관한 연구는 이제까지 신제품의 수용과정과 확산에 대한 소비자의 태도에 대한 혁신저항의 결정요인에 대한 연구가 이루어졌지만, 인적구조변화, 조직변화와 같은 총체적인 혁신추진과정에서 혁신저항의 결정요인에 관한 실증적인 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구를 통하여 혁신을 주체인 CEO와 조직구성원을 중심으로 혁신저항의 선행요인과 결과요인간의 관계에 대한 연구를 통하여 선행요인들의 영향정도에 관한 실증적 연구 자료를 축적할 수 있으며, 그 동안 거의 연구되지 않은 '방어적 행동'에 대한 자료 축적의 효과가 있을 것이다.

또한 혁신저항과 혁신성과 관계에 대한 연구를 개인과 조직 측면을 모두 포함함으로써 본 주제에 관한 추후 연구범위 확대에 기여할 수 있을 것이다. 기업의 혁신은 여러 가지 제한요인들로 인하여 CEO 한 사람의 의지로는 성공하기가 대단히 어렵다. 특히 기업은 갈수록 치열해 지는 경영환경에 병행하여 시기적절한 혁신을 추진해야 하는데, 혁신에서 실패하면 곧바로 기업쇠퇴의 길로 접어드는 것이다. 그만큼 기업이나 어느 조직에서든 혁신은 중요하고 적절한 절차와 방법으로 시기를 놓치지 않고 추진되어야 한다. 혁신에는 무엇보다도 조직구성원의 이해와 참여가 중요하다. 혁신저항의 결정요인과 이에 관련되는 혁신성과에 관한 연구는 기업의 측면에서 기업혁신 추진 시에 개인적인 고려와 기업측면에서 기업문화의 개선, 종업원관리 등 필요한 지식을 제공하게 될 것이며, 혁신성과 창출과 기업운영의 성공을 높이는데 기여할 것이다. 또한 종업원들의 방어적 행동을 중심으로 한 종업원의 연령, 직무경력, 재직기간 등의 조절효과에 대한 분석을 통하여 기업의 종업원과 조직을 운영하는데 필요한 시사점을 제공하게 될 것이다. 기업에서 혁신을 추진하기 위해서는 CEO의 의지도 중요하지만 무엇보다도 구성원들의 확고한 신념과 자발적인 동참이 중요하다. 그러나 기업에서 혁신을 전담하는 부서와 인력은 의외로 많지 않은 실정이다. 이러한 이유는 혁신이 지속적으로 추진되기 보다는 특정한 계기에 의하여 일시적으로 추진되기 때문이라고 본다. 따라서 혁신이 기업이나 정부조직 등에서 지속적으로 추진되기 위해서는 혁신을 전담하는 인력

양성이 시급하다. 대학기구의 산학협력단과의 산학협력을 통하여 지방자치단체나 중앙정부조직, 그리고 지역 내에 위치한 기업의 혁신추진의 문제점, 특히 혁신저항의 요인들을 실증분석하고 이를 토대로 체계적인 혁신추진을 위한 인력양성과 교육이 시급한 실정이다.

6. References

- [1] Ahn, K. Y.(2011), "The mediating effect of job satisfaction on the relationship between job quality and occupational injuries", *Journal of the Korean Society of Safety*, 13(4), 35-41.
- [2] Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, 1173-1182.
- [3] Kwon, J. S.(2000), "Relations Among Organizational Culture, Innovation Resistance and Defensive Behavior", 6(2), 223-244.
- [4] Miller, D.(1993), "The Correlats of entrepreneurship in Three ypes of Firm." *Management Science*, Vol.29. 770-791.
- [5] Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 5, JAI Press Inc.
- [6] Ram, S.(1987), "A Model of Innovation Resistance," *Advanced in Consumer Research*, 14, 208-212.
- [7] Samsung Institute of Economics(2011),"SERI type organizational culture model", Working paper.
- [8] Sheth, Jadish, N.(1981). "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research," *Research Marketing ed*, J.N. Sheth, 4, 273-282.
- [9] Shin, C. S.(2011), A study on the performance of small manufacturing firms in view of personality of CEO and employee, Doctoral dissertation of Hanyang University.
- [10] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

저 자 소 개

안 관 영



청주대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원에서 경영학 석사를, 인하대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 인사·조직이 주 전공이면서 이를 바탕으로 서비스품질, 안전경영, 직무스트레스, 직업탐색 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 중이다.

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과

안 병 덕



경북대학교 대학원에서 경영학 석사를 전공하고 상지대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 (예비)사회적기업인 (주)뉴스타트 대표로 재직 중이다. 주로 혁신분야에 많은 관심을 가지고 있으면서 특히 기업조직의 혁신행동, 혁신저항, 혁신성과 등에 관심을 두고 연구 중이다.

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 다산관 102호