혁신관행이 기업혁신에 미치는 영향
: 직무자율성과 저성과자 관리제도를 중심으로

최형진

초록

오늘날 많은 기업들이 불확실한 환경에서 생존을 위해 혁신을 추구하고 있다. 문제는 혁신에는 언제나 위험이 뒤따름에도 불구하고 혁신을 추구하면서도 위험을 근로자들에게 전가시키는 기업이 많다는 것이다. 물론 혁신의 결과는 외부시장의 요소에 영향을 많이 받을 수 있기 때문에 기업에게 투자손실이라는 위험을 발생시킬 수 있지만 근로자 또한 기존의 행하던 것과 다른 방향으로 나아가는 것이기에 기존 성과 대비 부정적인 성과로 직결될 수 있다는 위험을 가지게 된다. 이러한 측면에서 낮아진 성과에 대한 책임을 근로자에게 지우는 행위는 향후 근로자들의 혁신수용성 및 혁신행동에 부정적으로 작용할 수 있다. 기존의 혁신문헌에서는 대부분 행위자들로 하여금 위험을 감수하게 만들기 위한 분배와 보상에 주로 초점을 두었다. 반면 행위자들에게 주어지는 위험을 감소시킴으로써 위험을 감수하기 만들기 위한 방안에 대한 논의는 비교적 부족하였다. 이러한 연구의 공백을 바탕으로 본 연구는 한국노동연구원의 사업체 패널자료를 근간으로 혁신관행과 혁신의 관계에서 저성과자 처벌관행과 저성과자 구제관행이 미치는 영향을 분석함으로써 위험감소 정책과 용서하는 조직의 필요성을 강조하고자 하였다. 분석결과, 혁신장려관행의 하나인 직무자율성은 실제 혁신에 미치는 영향은 저성과자 관행에 의해 조절될 수 있다는 것을 실증하였다. 구체적으로 처벌관행(경고, 임금삭감, 평가결과 전면공개, 승진제한, 퇴출)이 많이 존재하고 실현되고 있을 때 직무자율성과 혁신의 관계는 부(-)의 관계를 가지고, 구제관행(교육훈련, 전직지원, 배치전환, 멘토지원)이 다수 존재하고 실제로 적용되고 있을 때 해당 관계는 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 우리는 이러한 실증분석 결과를 기초로 하여 지속적인 혁신을 위해서는 관행의 시너지가 중요하다는 사실과 실패로부터 학습할 수 있는 용서하는 조직으로 나아갈 필요가 있다는 점을 강조하였다.

키워드 : 혁신, 혁신장려관행, 직무자율성, 저성과자 관리제도, 용서하는 조직

Keyword: innovation, innovation practices, job autonomy, lower-performer practices, forgiving organization.

Ⅰ. 서론

오늘날처럼 급변하고 불확실한 환경에선 기업은 살아남기 위해 시장 상황에 따라 유연하게 반응해야 한다. 특히 현대사회에서는 세계적인 경제침체로 인해 기업에게 지속적인 경쟁우위확보와 생존을 위한 혁신이 요구되고 있다(심덕섭 & 하성욱, 2013; Luscher & Lewis, 2008). 최근에는 코로나19[1]로 인해 국민들의 활동반경 축소와 더불어 온라인 소비문화가 활성화되면서 세계 전반적인 산업구조의 변화가 발생하여 혁신의 중요성은 더욱 강해진 상황이다(박성현, 2020).

1) 코로나19란 2019년 12월 중국 후베이성 우한시에서 시작된 전염성 높은 바이러스이다. 변이바이러스의 일종으로 치사율이 높고 치료제 개발이 원활하지 않아 전 세계가 바이러스 전염을 막기 위해 학교, 회사, 공공장소 등을 임시로 폐쇄하고 자가격리 및 사회적 거리두기 방식 등으로 현 사태를 해결하기 위해 총력을 기울이고 있다 (박성현, 2020).

이처럼 변화가 극심한 현대사회에서 도태되지 않으려면 상황에 맞는 혁신이 지속적으로 이루어져야 한다. 허나 복잡성의 증가로 외부환경 변동이 극심해진 만큼 최고경영자가 내부의 모든 기술을 이해하고 다양한 상황에 맞춰 혁신을 주도하기 어렵기 때문에(Lee, 2015), 근로자가 주도하는 혁신이 보다 더 중요하다(예: 최석봉 2018; 박노근, 2008). 그런 이유에서 오늘날 많은 기업들이 권한위임, 성과배분 등과 같은 혁신 관행들을 통해 근로자의 동기를 부여하고 몰입을 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다(예: 김진희, 2018; 박우성,2010).

허나 혁신은 반드시 성공으로 이어지는 것은 아니다. 또한 혁신에는 언제나 위험이 뒤따른다(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019; Lazonick, & Mazzucato, 2013; Hylton & Lin, 2013). 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 근로자에게 혁신을 요구하면서도 결과에 대한 책임까지 요구하고 실정이다. 송민수(2019)에 따르면, 경고, 임금삭감, 승급제한, 평가결과공개, 퇴출 등 저성과자 처벌관행을 운용하고 있는 기업들이 아직도 많이 존재한다.

혁신의 결과는 본질적으로 위험하고 불확실하기 때문에 관리자와 근로자 모두 위험을 감수할 수 있는 관행을 수립하는 것이 중요하다. 구체적으로 근로자들이 결과에 위축되지 않도록 안전과 경력성장에 대한 신뢰를 약속하는 경영관행과 전략을 구현할 필요가 있다(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019). 그리고 급변하는 환경에선 한 번의 혁신으로 지속적인 성과를 견인할 수 없기 때문에 혁신을 촉진할 수 있는 적절한 업무환경과 유연한 경영관행(Molina-Moraes, Martinez-Fernandez, Torlo 2011; Keizer and Halman 2007) 및 혁신을 위한 긍정적인 문화(Caldwell & O'Reilly 2003)를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다.

특히 실패를 두려워하지 않는 혁신문화는 실수나 잘못을 용서하지 않은 조직에선 꿈꾸기 어렵다. 조직이 학습할 수 있는 기회는 실패에서 오기 때문이다. 그렇기에 실패를 용납하지 않고 징벌하며 위로와 관용 새로운 도전의 기회를 망설이게 만드는 조직에선 혁신을 통한 효과를 보기 어려울 수 있다(이상민, 2013). 이러한 관점에서 혁신관행과 처벌관행의 공존은 근로자의 안전을 위협한다는 측면에서 혁신지향문화를 방해하는 요소로 작용할 수 있을 것이다. 반대로 교육프로그램, 배치전환, 멘토지원, 전직지원 등과 같은 구제관행들은 안전과 성장의 기회를 보전한다는 측면에서 혁신지향문화가 안정적으로 정착하는데 일조할 수 있을 것이다. 다시 말해, 진정으로 혁신을 통해 장기적이고 지속적인 혁신과 성과를 도모하고자 하는 기업이라면 처벌보다 구제에 초점을 두어야 한다는 것이다.

선행연구에 따르면, HRM 관행은 도입보다 정착이 중요하다. 혁신관행이 도입되더라도 강도(strength)가 약한 경우 근로자들의 해석의 차이로 인해 실제 행동은 저마다 다르게 나타날 수 있다. HRM 강도와 관련한 후속연구들은 개별적인 관행의 효과는 비교적 많이 검증하였으나 HRM 시스템 강도의 중요성과 관련하여 세부요인들의 합을 연구는 여전히 많이 이루어지지 않은 상태이다(Ostroff & Bowen, 2016). 저성과자 연구 또한 대부분 저성과자의 발생원인, 관리필요성, 관리방안, 관리효과 등에 대한 연구에 대한 논의에 초점되어졌을 뿐(예: 홍석환, 2016, 문정진, 2016, 윤혜신, 2016), 저성과자 관리를 위한 관행들과 혁신관행 간의 시너지에 대한 연구는 거의 없다. 이러한 문제의식을 바탕으로 우리는 저성과자 처벌관행과 구제관행이 혁신에 미치는 영향을 분석함으로써

혁신문헌과 저성과자 문헌의 확장에 기여하고 더 나아가 용서하는 조직의 필요성을 강조하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 혁신과 위험

모든 혁신(innovation)에는 언제나 위험(risk)이 뒤따른다. 또한 혁신이 성과로 발현되기 위해서는 시간이 지남에 따라 펼쳐지는 학습의 과정을 거쳐야하기에 재무적 수익으로 나타나기에 필요한 투자의 총 비용을 산정하는 것은 매우 어렵다. 때문에 기존의 혁신연구들은 경제학적인 관점에서 '누가 보상을 받아야 하는가?', '누가 위험의 책임을 짊어져야 하는가?', 그리고 '위험을 감수하게 만들기 위한 적정수준의 보상은 무엇인가?' 등에 대한 논의를 주로 다루었다. 구체적으로 대상을 주주, 투자자, 행위자(근로자)로 구분지어 혁신이라는 불확실성 앞에서 어떤 인센티브를 제공하고 어떤 환경을 조성하여야 많은 개인이 스스로 위험을 취해야 하는 혁신프로세스에 참여하도록 유도할 수 있을 것인가와 관련한 연구들이 수행되어졌다(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019; Lazonick, & Mazzucato, 2013; Hylton & Lin, 2013). 이러한 연구들은 위험-보상 관점(RRN: Risk-Reward Nexus in a theory)에서 '경제행위자들의 기여가 저평가되는 교환관계에서는 혁신이 이루어지지 않는다.'는 가정아래 보상에 대한 분배 중요성을 강조하였다(Lazonick, & Mazzucato, 2013). 그러나 해당 연구들에선 행위자들의 위험을 감소시키거나 분산시키는 논의는 다소 부족하였다. Bowen & Ostroff(2004)에 따르면, 혁신을 촉진하기 위해서는 개별 실천요강과 정책이 상호적으로 유기적인 관계를 이루어야 원하는 성과를 낼 수 있으며, 혁신을 추구하는 HRM 시스템에서 세부 관행들을 적절하게 연결시키지 못하면 적절한 근로자들의 행동과 태도를 이끌어내지 못해 실패할 수 있다. 우리는 이러한 혁신문헌의 흐름과 논의에 근거하여 리스크를 감수하기 위해 보상의 크기를 확산하기 위한 것이 아닌 행위자들의 리스크 감소를 위한 논의를 보완하고자 저성과자 관행 세부요인의 합이 혁신관행과 실제 혁신에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

da Silva Etges & Cortimiglia(2019)에 따르면, 106편의 혁신논문을 리뷰를 통해 혁신을 촉진할 수 있는 전략수립의 기준을 크게 9가지 관점으로 분류할 수 있다. 먼저 첫 번째는 경쟁사 대비 우수한 지식(knowledge superior/inferior compared to competitors)으로 혁신을 촉진하기 위해 시장 정보를 효율적으로 수집하고 사용할 수 있는 지적 능력을 갖춘 직원을 확보하는 인적자원 보유관점이다. 두 번째, 혁신전략(innovation strategy)은 자사의 브랜드를 혁신과 연결하고 외부 파트너와 연계 및 협력, 혁신기술 모니터링, 혁신활동 계획수립, 성장의 결과를 추적하기 위한 관리 시스템 등과 같은 기술활용관점 접근방식이다. 세 번째, 기술관리(technology management)는 기술개발, 통합, 모니터링, 획득, 다양화, 활용 등 기술확보관점 접근방식이다. 네 번째, 정부 인센티브와 정책(governmental incentives and policies)는 정부에서 제공하는 자금을 지원받고 세제 혜택 등을 받음으로써 결과물을 창출하는 데 도움을 받기 위한 재정확보 접근방식이다. 다섯 번째, 리스크 프로파일(risk profile)은 혁신에서 오는 불확실성에 대처하기 위해 관리자와 근로자 모두 위험지향적

(risk-oriented)인 자세를 취할 수 있는 HR 프로파일을 구성하고 개발하는데 초점을 두는 접근방식이다. 여섯 번째, 유연성 및 혁신지향 관리(flexible and innovation-oriented management)란 금융과 경력성장에 대한 안전을 제공하고 신뢰를 구축하는 등 혁신을 촉진하기 위한 업무환경을 조성하는데 주안을 둔다. 일곱 번째, 지리적 위치 및 외부관계(geographic location and external relationships)은 혁신을 위한 외부협력관계를 구축하고 활성화하기 위해 기술개발이 자주 발생하는 단지에 전략적으로 위치하는 등 지리적인 요소를 고려하는 관점이다. 여덟 번째, 규모 및 성숙도(size and maturity)는 기업의 규모와 경영적 성숙도와 관련이 있기에 혁신을 위해선 조직의 성장이 중요하다는 관점이다. 예를 들면 대기업은 새로운 혁신 프로젝트에 더 많은 자원을 투입할 수 있다. 마지막 아홉 번째, 창의성(creativity)에서는 혁신의 필수요소인 근로자의 창의성을 높이기 위해 실험, 문제해결, 학습, 집단 창의성 등 개발과 육성관점에서 교육을 강조한다.

본 연구는 앞서 언급한 저성과자 관행, 혁신관행, 그리고 실제혁신 간의 관계를 밝혀 위험을 감수하고 지속적인 혁신을 위해 안정과 신뢰라는 조직문화를 형성하기 위한 요소들에 대한 시사점을 제공함으로써 da Silva Etges & Cortimiglia(2019)에서 분류한 리스크 프로파일(risk profile) 및 유연하고 혁신 지향적인 관리(flexible and Innovation-oriented Management) 측면에서 혁신문헌 흐름에 기여하고자 한다.

2. 혁신장려관행과 혁신

앞서 언급했던 바와 같이 혁신을 촉진하기 위해서는 혁신장려관행을 통해 근로자들이 혁신의 주체가 될 수 있는 문화를 형성하는 것이 중요하다(da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Molina-Moraes, Martinez-Fernandez, Torlo 2011; Keizer and Halman 2007; Caldwell & O'Reilly, 2003). 본 연구에서는 혁신연구에서 자주 사용되는 직무자율성 변수를 통해 혁신관행과 혁신과의 관계를 살펴보고자 한다(예: Ostroff & Bowen, 2016; Bowen & Pugh, 2009;_Bowen & Ostroff, 2004).

직무자율성(job autonomy)이란 주어진 직무를 수행하고 완성하는 작업의 계획 및 방법 그리고 의사결정 등에 대한 재량권으로 심리적 주인의식과 혁신행동 간 관계가 깊다(최석봉, 2018). 즉, 직무자율성은 근로자들에게 심리적 주인의식을 형성하여 혁신에 적극적이게 참여할 수 있도록 만드는 권한위임체계로 일종의 혁신을 장려하는 관행 중 하나로 볼 수 있다(예: 최예나, 2019; 김진희, 2018, 최석봉, 2018, 홍완기 & 안관영, 2016). 급변하는 환경으로 인해 오늘날 최고경영자가 기업의 모든 인적자원특수기술을 인지하고 통제하며 관리하기 어렵기에(Lee, 2015), 혁신을 촉진하고 결과에 대한 수용성 또한 높이기 위해서는 직무자율성에 기초한 근로자가 주도한 혁신의 과정이 필요하다. 기존의 연구들과 동일한 맥락에서 직무자율성이라는 혁신관행과 혁신의 관계를 유추할 수 있으며, 이는 자기결정이론에 근거하였을 때 그 가능성을 짐작할 수 있다.

자기결정이론(SDT: Self-Determination Theory)이란, 개인이 어떤 활동을 수행하였을 때 행동의 시작이 내적동기에 의해서 일어난 것인지 외적동기에 의해 일어난 것인지에 따라 전혀 다른 결과가 나타난다는 내용으로 수립한 이론이다(Yam, Klotz & Reynolds, 2017; Lens, Paixão, & Herrera,

2009). 내적동기(internal motivation)란 순수하게 자신의 가치와 목표에 따른 행동으로 즐거움과 지적호기심으로 인해 행동이 발생하는 자율적인 동기(autonomous motives)를 의미한다. 선행연구에 따르면 직무자율성과 같은 개인의 성장과 개발에 대한 요구를 충족시킬 수 있는 환경은 내적동기를 촉진하고 업무열의를 증가시킬 수 있다(예: Ilies et al., 2017; Yam, Klotz & Reynolds, 2017; Demerouti, Bakker & Gevers, 2015; Chen, Yen, & Tsai, 2014; Tims, Bakker, Derks, & Van Rhenen, 2013; Deci & Ryan, 1985). 자율성에 기반한 혁신행동은 직무에서 오는 과부하를 줄이고 업무를 보다 효율적이게 자원을 활용하고자 하는 욕구를 증진시켜 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(예: Thomas et al., 2020; Kosseka & Ollier-Malaterre, 2020; Bruning & Campion, 2018; Bakker, Tims, & Derks, 2012). 즉, 업무수행의 자율권을 증가시키는 조직의 관행은 심리적 주인의식을 바탕으로 근로자로 하여금 혁신과정에 열의를 가지고 참여하게 하여 업무수행 경험을 바탕으로 여러 가지 아이디어를 제시함으로써 실질적인 혁신의 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

가설1. 직무자율성은 혁신과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

4. 저성과자 관행

저성과자(low-performer)란 통상 조직에서의 성과가 하위 5~10% 미만인 근로자를 의미한다(홍석환, 2016). 분명 파레토 법칙과 같이 소수의 핵심인재의 혁신적 아이디어를 바탕으로 기업 전체의 성과를 견인하는 경우가 많기에 교육과 육성을 통해 혁신을 장려하는 것은 중요하다. 그러나 마찬가지로 저성과자가 기업 전체성과에 미치는 영향력 또한 무시할 수 없기에 이에 저성과자 관리도 혁신에 있어서는 매우 중요한 요소 중 하나이다(윤혜신, 2012).

구체적으로 업무능력이 부족한 저성과자는 개인의 성과저하 문제에서 그치는 것이 아니다. 그들의 저성과는 전사 목표달성을 방해하여 동료 구성원들의 업무를 가중시키는 결과로 이어질 수 있으며, 또한 해당 근로자가 혁신저항 및 조직 내 업무갈등 등을 유발함으로써 팀과 조직전체에 부정적인 영향을 미치는 방해자 역할(bad-apples)을 수행할 수도 있다. 게다가 만약 조직의 관리자급 근로자가 저성과자인 경우에는 회사의 정책을 이해하지 못하고 잘못된 방향으로 의사결정을 하거나 팀원의 혁신행동을 저지하는 등의 행동으로 혁신프로세스에 부정적인 영향을 미치고 더 나아가 다수의 저성과자를 양성하는 결과까지 낳을 수 있다(윤혜신, 2012; 설홍수 & 지성구, 2005).

저성과자가 발생하는 원인은 매우 다양하다. 먼저 채용과 직무배치 단계에서 기업이 개인이 원하지 않는 직무 또는 적합하지 않은 직무에 배치하거나 또는 상대평가제도에서 하위등급을 강제배분하는 등과 같은 기업관행으로 인해 저성과자가 발생할 수 있다. 또한 의욕적으로 업무를 수행하는 직원일지라도 한 순간의 실수 및 잘못된 판단으로 부정적인 결과를 내었을 때 저성과자로 분류될 수 있다. 이는 특히 저성과자라는 낙인효과로 인해 근로자가 위축될 경우 성과저하라는 연속선상에서 벗어나기 어려워진다. 이는 근로자에게 귀책사유가 존재하나 관행과 문화측면에서 구제받지 못하여 악화되는 경우이다(홍석환, 2016). 그 외에도 승진누락 및 불공정성 지각으로 인해 업무동기 저하에 기초한 자발적 저성과자가 있는 반면. 회사의 성장이 정체되거나 혁신으로 인해 업무부

적응의 결과인 비자발적 저성과자가 존재할 수 있다(홍석환, 2016; Lazonick, & Mazzucato, 2013)

위 예시와 같이 저성과자는 온전히 개인의 귀책으로만 발생하는 것이 아니다. 때문에 인적자원의 손실을 최소화하고 혁신으로 인한 긍정의 효과를 극대화하기 위해선 저성과자로 분류된 개인을 구제하기 위한 관행들이 필요하다. 선행연구에 따르면 저성과자 관리방안은 크게 4가지로 구분할 수 있다. (1) 정리해고, 권고퇴직 등으로 저성과자를 즉시 제거하는 Lay off 방식, (2) 평가결과 공개, 임금삭감, 원치 않는 인사이동 등을 통해 자발적 퇴직을 유도하는 고용조건 변화방식, (3) 경력변화 또는 재취업에 대한 정보를 제공하는 등의 Career transition방식, (4) 마지막으로 저성과자의 역량을 개발할 수 있는 기회를 제공하는 내부경력개선 프로그램 방식이 있다(문정진, 2016). 이는 크게 처벌관행(적극적 처벌과 소극적 처벌)과 구제관행(적극적 구제와 소극적 구제)로 구분할 수 있다.

5. 혁신장려관행과 혁신의 관계에서 저성과자 관행의 조절효과

혁신과 위험은 불가분의 관계에 놓여있다. 혁신은 반드시 긍정적인 성과로 연결되는 것은 아니며 가시적인 성과로 나타나기까지 시간이 소모되기에, 혁신 초기 단계에는 기업의 불확실성부터 높아진다(Nagano, Stefanovitz., & Vick 2014; Bessant 2003; Caldwell & O'Reilly 2003). 때문에 많은 혁신연구자들은 성공적인 혁신을 위해서는 혁신을 안정적으로 추구하는 조직문화를 구축하는 것이 필요하다고 주장하였다(예: Wong & Chin, 2007). 이는 도전(challenge)하는 것을 장려하고 위험(risk)을 인내할 수 있게 하는 문화를 뜻한다. 이러한 문화를 구현하기 위해서는 혁신 관계자가 부담해야하는 위험에 상응하는 보상메커니즘과 확보하는 동시에, 부적합성이 발생했을 때 최소한 불이익은 주지 않는 위험 감소메커니즘을 구축하는 것이 필요하다. 이 메커니즘은 조직으로 하여금 혁신에 대한 유연성과 적응성 향상에 큰 기여를 할 수 있다(Kelley, 2009).

위 논의들은 혁신 지향 기업의 리더들에게 새로운 아이디어, 변화 및 실험에서 오는 위험을 인내할 수 있도록 혁신 관계자들이 불확실성으로부터 편안하게 해주어야 한다는 것을 시사한다(Van Bossuyt et al. 2012; Cabrales, Medina, Lavado & Cabrera, 2008; Dewett 2007). 실제로 개인은 처벌에 대한 위험을 가질 때 덜 위험한 행동을 추구하며, 긍정적인 답례 및 실질적인 보상과 더불어 위험을 나누고 처벌하지 않을 것이라는 안정감이 뒷받침 될 때 위험을 기꺼이 짊어진다(Barr, Owens, & Perera, 2020). 위 논의를 저성과자 관리관행에 빗대어 해석하면 처벌관행보다 구제관행이 있을 때 혁신은 더 활성화 될 수 있을 것이다.

또한 사회학습이론(social learning theory)과 자원보존이론(conservation of resources theory)을 통해 간접적으로 처벌관행보다 구제관행이 혁신에 있어서 더 중요한 역할을 할 수 있음을 예측할 수 있다. 먼저 사회학습이론에 따르면 인간의 행동은 자신의 행동에 대한 직접적인 보상이나 처벌을 받지 않더라도 타인의 행동을 관찰하는 것을 통해 학습할 수 있다(Bandura, 1977). 사회학습이론은 조직행동분야에서 리더의 행동이 조직구성원들에게 전이되는 과정을 설명하는데 자주 이용되는데(예: Liu et al. 2012; Detert & Treviño 2010; Kuenzi and Schminke 2009; Liao and Chuang 2004), 혁신문헌에 따르면 혁신의 결과는 차후 혁신행동에 영향을 미친다고 알려져 있으며 특히 부

정적인 결과가 발생하였을 때 리더의 혁신행동 기준에 내생적인 감소가 발생하여 전반적인 혁신수준이 감소될 수 있다(Biais, Rochet, & Wooley, 2015). 이러한 이유로 구성원들의 혁신행동을 장려하기 위해서는 리더의 혁신행동 퇴보를 저지해야하며 이는 부정적인 감정을 강하게 발생시키는 처벌관행보다 구제관행을 활용하는 것이 더 효과적일 것이다. HRM 문헌에서도 다수의 연구자들이 관리자가 자율성과 같은 혁신관행과 풍토에 대해 부정적인 인식을 가질 경우 관행에서 요구하는 것과 상반되는 행동을 하위근로자에게 요구함으로써 HR시스템에서 내려오는 메시지의 일관성이 훼손하여 근로자들로 하여금 관행에 대한 소극적인 태도, 혼란, 더 나아가 부정적인 태도와 행동으로 연결될 수 있기에 중간관리자의 역할이 매우 중요하다고 주장한다(예: Ostroff & Bowen, 2016; Luscher & Lewis, 2008; Bowen & Ostroff, 2004).

자원보존이론에 따르면, 개인은 자원을 유지(maintain), 촉진(foster), 보호(protect)하려는 습성이 있다. 그렇기에 근로자들은 실제로 자원을 잃거나(actually lose resources), 자원손실에 대한 위협(threatened with resources loss), 투입한 자원에 비해 자원을 회수하지 못하는(fail to gain resources after investing resources)는 상황에 직면했을 때 심리적 스트레스(psychological stress)가 발생할 수 있다(Jiang & Probst, 2017; Hobfoll, 1989).

조직구성원들의 업무들은 대부분 상호의존적인 관계 속에 놓여있기에 혁신이라는 것은 혼자서 수행하기 어렵다. 왜냐하면 혁신은 조직구성원에게 혁신주체의 역할을 요구하는 동시에 혁신의 대상으로서 스스로의 변화 또한 요구되기 때문이다(Xu, Jiang, & Wang, 2019; 김주인, 2013; Scott & Bruce, 1994). 그렇기에 누군가의 혁신행동이 개인의 자원을 소실시키고 더 나아가 저성과자로 분류되는 등 처벌의 가능성(위험의 증가)을 높이는 것과 연관이 있을 경우 근로자 간 갈등을 야기하거나 혁신에 저항하는 행동으로 혁신문화가 저해될 수 있을 것이다. 실제로 선행연구에 따르면 동료의 혁신행동은 다른 동료들의 업무를 증가시켜 자원을 감소시키는 것과 관련이 있다(예: Bakker, Rodriguez-Munoz, & Sanz Vergel, 2016; Tims, Bakker, & Derks, 2015).

게다가 근로자 중에서도 특히 고령의 직원의 경우에는 신체적 저하 등과 관련하여 저성과에 대한 고정관념위협(stereotype threat)에서 자유롭지 못한 경우가 많아 기존에 유지하던 행동패턴의 변화에 민감하게 반응할 수 있다(김나정, 김성철 & 박근형, 2017; Kulik & Cregan, 2016). 이런 그들에게 혁신은 자원손실에 대한 위협으로 느껴질 수 있기에 처벌관행보다는 구제관행을 활용하는 것이 자원손실에 대한 위험을 감소시킬 수 있어 고령의 저성과자로 인해 혁신이 저해되는 것을 방지하고 더 나아가서는 다양한 계층의 근로자들로부터 혁신아이디어를 이끌어내는데 보탬이 될 수 있을 것이다.

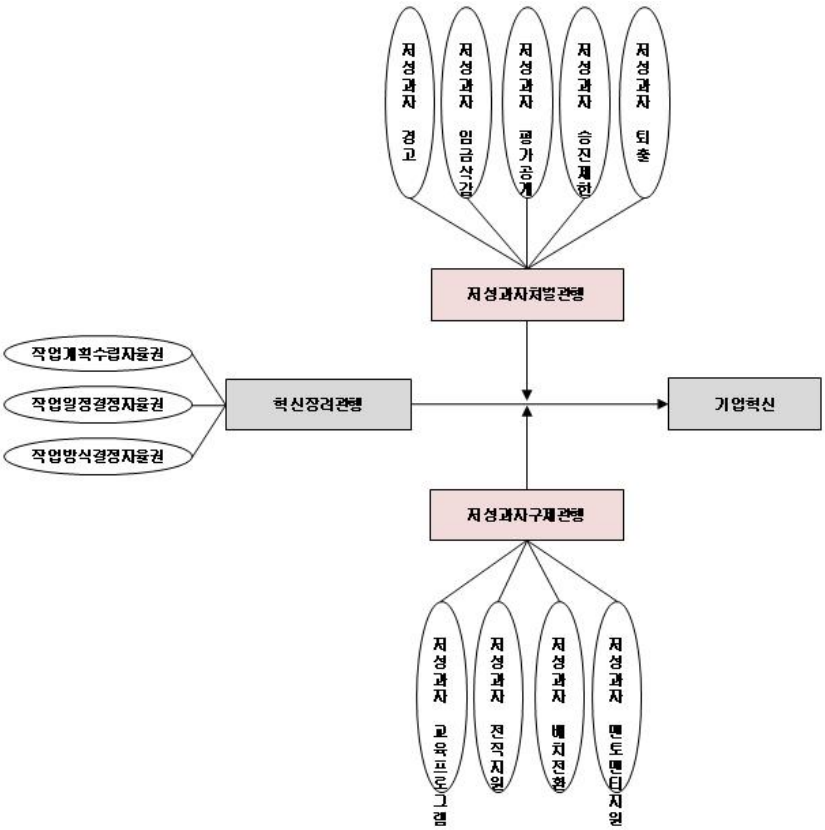
종합하면 간접학습과 자원보존 측면에서, 본인 또는 타인의 혁신행동으로 인한 부정적인 경험으로 인한 부정적인 인식은 동료 근로자들의 혁신행동을 저하시킬 수 있을 것이며 경험한 당사자가 관리자일 때 혁신저해행동 전파정도는 더욱 강해질 수 있을 것이다. 반대로 혁신행동으로 인해 큰 성과를 올려 보상을 받은 개인으로 인해 긍정적인 경험을 간접적으로 학습하거나 실패하더라도 구제관행으로 인해 회생한 개인이 있다면 향후 혁신행동에 대해 안심하고 더욱 적극적으로 근로자들은 혁신적인 아이디어를 제안하는 혁신지향적인 문화를 형성할 수 있을 것이다. 따라서 처벌관행

은 혁신관행이 혁신에 관계에 부적으로 강화하고 반대로 구제관행은 관계를 정적으로 강화할 수 있을 것이다.

가설2-a. 저성과자처벌관행은 직무자율성과 혁신과의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다.
가설2-b. 저성과자구제관행은 직무자율성과 혁신과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

위에서 제시한 이론적 논의와 이를 토대로 설정된 가설을 기반으로 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.

<그림1> 연구모형



Ⅲ. 연구 방법

1. 자료수집

본 연구에서는 가설의 실증적 검증을 위해 한국노동연구원에서 제공하는 2017년 사업체패널 자료를 이용하였다. '사업체 패널 조사'는, 2년 주기로 근로자 30인 이상 규모의 사업체를 대상으로 이루어지는 사업장 단위의 표본조사로써, 사전 컨택, 우편물 발송, 재무현황 및 근로자현황 조사표 작성, 사업장 방문 면접조사의 단계를 거쳐 진행되어졌다. 이는 컴퓨터를 활용한 개별면접 방식(CAPI)를 통하여 조사가 이루어졌으며, 응답한 사업장은 2,868개였다.

2. 측정도구

2.1. 직무자율성 (job autonomy)

본 연구에서는 혁신장려관행 중 하나인 직무자율성을 통해 혁신에 미치는 저성과자 관행의 관계를 탐색하고자 하였다. 직무자율성은 사업체 패널조사의 작업계획수립 자율권(dq2011: 작년 한 해 동안 [Majority_Occ]의 경우, 귀 사업장의 대표적 작업단위(예; 팀이나 작업반)는 작업계획수립에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?), 작업방식결정 자율권(dq2012: 작년 한 해 동안 [Majority_Occ]의 경우, 귀 사업장의 대표적 작업단위(예; 팀이나 작업반)는 작업일정 결정에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?), 작업일정결정 자율권(dq2013: 작년 한 해 동안 [Majority_Occ]의 경우, 귀 사업장의 대표적 작업단위(예; 팀이나 작업반)는 작업방식 결정에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?)에 대한 문항을 평균하여 활용하였다.

2.2. 혁신 (innovation)

혁신(innovation)이란 새로운 생각이나 방법으로 기존의 업무를 다시 계획하고 실천하며 평가하는 것을 의미한다. 혁신은 크게 발명이나 창조의 개념으로 지금까지 없었던 것을 새로 만들어내는 것과 다른 조직이나 개인을 비교하여 새로운 아이디어를 만들어내는 것으로 구분할 수 있다. 즉, 혁신은 창조(creation)을 의미하는 급진적 혁신과 개선(improvement)을 의미하는 점진적 혁신이 있다(Lala, Gheorghe & Monica, 2010).

사업체 패널조사에서 실제 혁신여부를 조사한 문항은 (1) 제품·서비스상품 혁신(완전히 새로운 제품을 시장에 출시하여 매출에 영향), (2) 공정/프로세스 혁신(현저하게 개선된 방식을 실제 운영에 적용하여 생산 및 유통구조를 개선하고 물류/전달 비용을 절감하는 등 품질향상에 영향), (3) 조직혁신(조직의 기업역량 향상, 업무흐름의 개선을 위한 새로운 업무수행방식, 지식관리방식, 외부조직과 관계개선 등 전반적인 조직운영 방식의 변화 등), (4) 마케팅 혁신(소비자와의 상호작용을 극대화하기 위한 디자인 및 배치 등의 변화)이다. 본 연구에서는 직무자율성에 대한 세부문항이 작업계획, 작업방식, 작업일정 등 획기적인 변화보다 점진적인 혁신과 관련이 있는 문항으로 구성된 점을 고려하여 급진적 혁신으로 볼 수 있는 제품·서비스혁신과 외부관계자 관계개선 또는 소비자와의 상호작용 등 외부적 요인이 적용될 수 있는 조직혁신과 마케팅 혁신은 변수에서 제외하고 두 번째, 공정혁신(aq3015: 작년 한 해 동안 귀 사업장은 '공정·프로세스' 혁신을 실행하였습니까?)의 문항만

예(1), 아니오(0)으로 더미변수로써 조작하여 활용하였다.

2.3. 저성과자 관행 (lower-performer practices)

실제 혁신과의 관계를 살펴보기 위해 저성과자 제도의 유무(cq1029r1~9)보다는 활용되는 관행의 실제운영유무에 초점을 맞춘 문항(cq1030r1~9: 지난 2년간 귀 사업장에서는 인사평가결과에서 저성과자로 분류된 근로자를 관리하기 위해 실제로 시행한 제도가 있습니까? 그렇다면 모두 선택하여 주십시오)을 활용하였다. 송민수(2019)에 따르면, 한국노동연구원의 사업체 패널조사 저성과자 문항들은 푸시형(push: 경고, 임금삭감, 평가결과 전면공개, 승급(승진)제한, 퇴출) 그리고 풀형(pull: 교육훈련, 전직지원, 배치전환, 멘토지원) 크게 2가지로 분류할 수 있다. 푸시형 관리제도는 저성과의 원인을 기본적으로 조직구성원 개인에게 있다고 보는 관점에서 일종의 저성과자 처벌관행으로 구분할 수 있고, 풀형 관리제도는 저성과에 대한 책임을 조직에 있다고 보고 구성원이 저성과를 극복할 수 있도록 적극적으로 유도하는 일종의 저성과자 구제관행으로 구분할 수 있을 것이다. 본 연구는 위 구분에 따라 처벌관행 문항(r1,r4,r5,r7,r9)의 합과 구제관행 문항(r2, r3, r6, r8)의 합을 변수로써 활용하였다.

2.4. 통제변수 (control variable)

본 연구에서는 주요변수에 영향을 미칠 수 있는 기업규모, 설립년도, 노조유무, 시장수요수준, 가격경쟁수준, 공정표준화수준, 공정단순화수준, 공정자동화수준을 통제변수로 채택하여 회귀모형에 포함시켰다.

da Silva Etges 와 Cortimiglia (2019)에 따르면, 규모에 따라 투입자본의 크기가 다르게 적용되며 해당 기업들은 중소기업에 비해 내부 R&D에 상대적으로 더 많이 투자하는 경향이 있기에 혁신의 차이가 발생할 수 있기에 (1) 기업규모(epq1011: 전체 근로자수 로그 값)를 통제하였다. 또한 Lazonick, & Mazzucato(2013)에 의하면, 스타트업의 기업의 경우 초창기 혁신의 수준이 매우 높게 나타날 수 있기에 (2) 설립년도(aq3003)를 통제하였다. 또한 (3) 노동조합은 저성과자 퇴출에 반대하는 등 처벌관행의 실질적인 효력에 직접적인 영향을 미칠 수 있기에 더미처리 한(mq1001: '작년 말 기준 귀 사업장에는 노동조합이 있습니까? 있다 = 1, 없다 = 0, 있지만, 노조 활동을 하지 않는 휴면노조 상태이다 = 0)변수를 통제하였다.

그리고 (4) 시장수요수준(aq3009: 작년 한 해 동안 귀 사업장의 주력제품·상품이나 서비스의 시장수요 상황은 어떠하였습니까? 국내와 해외 시장을 모두 포함하여 응답해 주십시오), (5) 가격경쟁수준(aq3010: 작년 한 해 동안 귀 사업장의 주력제품·상품이나 서비스의 가격 수준은 경쟁업체에 비하여 어떠하였습니까?)는 내부 근로자들의 집약된 노하우를 바탕으로 기업이 나아지기 위해 점진적인 혁신을 수행한 것이 아닌 외부압력에 의한 강제적이고 급진적인 혁신과 관련될 수 있기에 통제하였다. 또한 (6) 공정표준화수준(dq2001: 작년 말 기준 귀 사업장에서 생산하는·제공하는 주요 제품·서비스를 위한 제품생산 공정·서비스제공 프로세스가 얼마나 표준화 되어있습니까?), (7) 공정단순화수준(dq2002: 작년 말 기준 귀 사업장에서 생산하는·제공하는 주요 제품·서비스를 위한 제품

생산 공정·서비스제공 프로세스가 얼마나 단순·반복화 되어있습니까?), (8) 공정자동화수준(dq2003: 작년 말 기준 귀 사업장에서 생산하는·제공하는 주요 제품·서비스를 위한 제품생산 공정·서비스제공 프로세스가 얼마나 자동화 되어있습니까?)는 공정혁신의 필요를 느끼지 못하는 요인으로 작용할 수 있기에 이를 통제하였다.

2.5. 분석방법

수집된 자료는 SPSS Statistics 18 프로그램을 이용하여 분석하였다. 측정도구 조작적 정의에 따라, 직무자율성을 저성과자 처벌관행 및 저성과자 구제관행과 각각의 상호작용항을 작성하였으며 이러한 변수들이 혁신에 미치는 영향을 분석하였다. 조절회귀분석을 하게 될 경우 독립변수와 조절변수 간의 선형관계로 인해 다중공선성이 발생할 수 있기 때문에 이를 피하기 위해 본 연구에선 각 변수들에 대해 평균집중화(mean centering) 조치를 취한 뒤 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계분석

본 연구에서 사용한 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위한 분석을 실시하였다. 결과는 아래의 <표1>과 같다. Pearson 상관관계를 통해서 나온 결과를 살펴보면, 직무자율성은 공정·프로세스 혁신과 .05 이하 유의한 수준에서 .039의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 저성과자 처벌관행은 -.015의 부(-)의 상관관계를 가졌으나, 유의하지 않은 수치를 기록하였고, 저성과자 구제관행 .01 이하 유의한 수준에서 .118의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

2. 가설 검증

가설1, 가설2인 직무자율성이 혁신에 미치는 영향과 저성과자 관행의 조절효과에 대한 회귀분석 결과는 <표2>와 같다. 이에 따르면, 가설1에서 제시한 바와 같이 직무자율성은 유의하지 않은 수준으로 나타나 가설1은 지지되지 않았다(B=-.002, t=-.064). 가설2-a의 검정결과, 직무자율성과 혁신의 관계에서 저성과자 처벌관행의 상호작용 항은 유의한 결과를 보였으며(B=-.088, p <.05), 이 회귀모형은 F값이 p<.01에서 2.419의 수치, 그리고 회귀식에 대해서 R^2=0.48로 4.8%의 설명력을 보이고 있다. 가설2-b의 검정결과, 직무자율성과 혁신의 관계에서 저성과자 구제관행의 상호작용 항은 유의한 결과를 보였으며(B=.094, p <.05), 이 회귀모형은 F값이 p<.001에서 3.144의 수치, 그리고 회귀식에 대해서 R^2=0.51로 5.1%의 설명력을 보이고 있으므로 가설2는 지지되었다.

Ⅴ. 논의

혁신에 대한 대부분의 선행연구는 혁신을 장려하기 위한 관행 또는 근로자들이 위험을 감수하게

만들기 위한 분배의 확장에 집중하였다(예: da Silva Etages & Cortimiglia, 2019; Hylton & Lin, 2013; Lazonick & Mazzucato, 2013). 하지만 혁신은 혼자서 이뤄낼 수 있는 것이 아니다. 조직 내부에 혁신이 발생하면 그것을 감당해야하는 것은 근로자의 몫이기 때문이다(Xu, Jiang, & Wang, 2019; 김주인, 2013; Scott & Bruce, 1994). 때문에 혁신지향문화가 올바르게 정착하게 만들기 위해선 혁신을 발생시키는 요인(예: 위험감수유인)에만 집중을 할 것이 아니라 혁신을 방해하는 요소(위험감소정책)에도 관심을 가질 필요가 있다. 이러한 논의에 입각하여 본 연구에서는 저성과자 관리제도의 세부요인을 크게 처벌관행과 구제관행으로 나누어 조직 내 혁신에 미치는 영향을 분석을 시도하였다. 그 결과 혁신관행은 구제관행과 합을 이룰 때 긍정적이고 처벌관행과 합을 이룰 때 부정적일 수 있다는 것을 발견하였다.

구체적으로 연구 결과에 따르면 <그림2>과 같이 저성과 처벌관행(경고, 임금삭감, 평가결과 전면공개, 승급(승진)제한, 퇴출)등의 관행을 높은 수준으로 시행하고 있는 기업의 경우, 혁신관행(직무자율성)의 수준으로 운영하고 있다 하더라도 실제 혁신에는 부(-)의 관계를 가질 수 있다. 반대로 만약 처벌관행을 다소 낮은 수준으로 운영하고 있다면 상대적으로 혁신발생가능성이 조금 더 커진다. 이는 저성과자 처벌관행이 혁신장려관행을 통한 실질적인 혁신이라는 목적을 저해하는 요소로 작용할 수 있음을 시사한다.

다른 한편으로 <그림3>과 같이 저성과자 구제관행(교육훈련, 전직지원, 배치전환, 멘토지원)을 높은 수준으로 운영하고 있는 기업이라면 혁신관행(직무자율성)의 수준이 높을 때 혁신의 정의 관계를 가질 수 있다. 즉, 자율성이 낮을 때보다 자율성이 높을 때 혁신은 더 적극적으로 이루어질 수 있다. 이러한 결과는 처벌관행보다 구제관행을 수립하여 근로자들에게 심리적인 안전망을 제공하였을 때 근로자들이 혁신프로세스에 적극적으로 참여할 수 있음을 간접적으로 시사한다.

오늘날 조직에서 일어나는 하향평준화의 상당 부분은 위험에 대한 혐오감에서 비롯된다(Borgelt, & Falk, 2007). 혁신과 위험은 본질적으로 분리될 수 없기에(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019; Lazonick, & Mazzucato, 2013; Hylton & Lin, 2013), 혁신을 추구하는 조직은 위험과 관련하여 목적에 맞는 HR전략을 수립할 필요가 있다. 규제와 처벌 등을 통한 위험관리는 조직의 효율성을 높이기 위한다는 측면에선 분명 중요한 도구로 활용될 수 있겠으나, 성공 및 설계를 돕는 지식과 정체성을 개발하고 실패로부터 오는 학습체계를 구성하는 데에는 부정적으로 작용할 수 있다(Borgelt & Falk, 2007). 그러므로 근로자들이 위험을 기꺼이 감수하고 혁신에 적극적으로 참여하기 위해서는 구제관행과 같은 조직차원의 안전망이 기반이 되어 운영되어야 할 것이다.

회사 생활을 통해 수익을 올릴 수 있을 것이라 기대를 가지고 있는 근로자가 혁신으로 인한 이익은 주주들의 몫으로 돌아가고 불확실한 위험요인으로부터 오는 모든 손실을 근로자들이 감수해야 한다면 혁신에 적극적으로 참여하지 않게 될 수 있다. 그런 의미에서 기존의 선행연구에서 논의된 바와 같이 혁신 프로세스에서 서로 다른 경제 행위자들이 취하는 위험의 정도를 정확하게 정량화하기는 어렵지만, 혁신 프로세스가 수익을 창출하는 경우 및 그 때 적절한 보상의 분배를 제공하는 것은 근로자들에게 혁신에 대한 좋은 인식을 제공할 수 있다(Lazonick, & Mazzucato, 2013). 그러나 본 연구결과처럼 위험의 정도가 근로자들의 혁신동기를 감소시키는 결과로 이어질 수도 있다.

때문에 한 쪽으로 치우쳐진 정책보다 분배를 강화하고 위험을 최소화하여 실패로부터 학습할 수 있는 긍정적인 혁신환경을 조성하는 것이 기업에게는 무엇보다 중요할 것이다. 특히 성공확률보다 실패확률이 높을 때 근로자들의 동기를 저하될 수 있기 때문에(예: Kacperczyk & Balachandran, 2018; Connelly, Tihanyi, Crook., & Gangloff, 2013) 긍정적인 혁신환경을 조성하는 것에는 본 연구의 논의와 같이 저성과자 처벌관행보다 저성과자 구제관행에 초점을 두어 운영하는 것이 혁신지향 문화를 형성하고 정착하는데 조직에 더 정적인 역할로써 작용할 수 있을 것이다.

1. 이론적 시사점

본 연구는 이러한 결과를 바탕으로 다음과 같은 세 가지 이론적 시사점을 가진다. 먼저 혁신문헌 확장에 기여할 수 있다. 구체적으로 da Silva Etges & Cortimiglia(2019)에서 분류한 9개의 유형 중 위험프로파일(risk profile) 및 유연하고 혁신 지향적인 관리(flexible and Innovation-oriented Management) 부문에서 혁신문헌 확장에 기여할 수 있을 것이다. Wong & Chin(2007)은 성공적인 혁신경영을 위한 7가지 필수요소 중 조직문화의 중요성을 강조하였다. 즉, 혁신전략에서 부적합성을 촉진(최소한 불이익을 주지 않는 관행)하지 않는 관행을 유지하는 것이 조직에게 유연성과 적응성 향상 기반을 마련하게 하고 혁신성과 모니터링과 보상메커니즘과 관련을 높일 수 있다는 것이다(da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Kelley, 2009; Wong and Chin 2007; Meijer 2006; Wan, Chin, & Lee 2003). 많은 저자들은 성공적인 혁신지향 사업을 위해선 적절한 업무환경이 무엇보다 중요하며 그러한 환경은 유연한 경영 관행에 근거하고 있다고 주장한다(Molina-Moraes, Martinez-Fernandez, Torlo 2011; Keizer and Halman 2007). 본 연구결과는 이러한 논의에 힘입어 저성과자 처벌관행이 아닌 구제관행을 운영하는 것이 위험관리를 개선하고 긍정적인 혁신성과를 창출하고 혁신을 위한 긍정적인 문화를 형성(예: Caldwell 및 O'Reilly 2003)하기 위한 사전적 접근 방식의 첫 번째 단계임을 실증하였기에 해당 논의에 실증적인 증거를 제공함으로써 혁신문헌 확장에 기여했다고 볼 수 있다.

두 번째는 본 연구의 결과를 통해 저성과자 문헌의 확장에 기여할 수 있다는 점이다. 저성과자 연구들은 주로 조직생산성 측면에서의 논의를 주로 다루고 있다(송민수, 2019; 문정진, 2016; 홍석환, 2016; 윤혜신, 2012). 저성과자를 관리하는 방안을 체계적으로 수립하지 않을 경우 조직성과에 미치는 개인적인 영향과 더불어 저성과자 개인이 조직구성원에게도 심리적으로 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다는 주장이다(홍석환, 2016). 이러한 관점에서 본 연구의 결과는 저성과자 관리제도가 개인성과에 미치는 영향을 넘어 조직차원의 혁신이라는 성과에도 영향을 미칠 수 있음을 실증함으로써 저성과자 논의의 확장 방향성을 제공하였다. 또한 송민수(2019)에서 분류한 저성과자 처벌(push)관행과 구제(pull)관행의 차이를 실증하여 저성과자 관리제도의 모든 것이 조직에게 긍정적으로 작용하는 것이 아니라는 점을 보여줌으로써 향후 조직이 집중해야하는 관행의 구성요소에 대한 탐구의 방향을 제시하였다는 점에서 해당 문헌의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구의 결과는 HRM 문헌의 확장에 기여할 수 있다. HRM관행은 하나의 최적의 관행이 존재하는 것이 아니다. 여러 가지 관행의 구성요소들이 서로 유기적으로 적절하게 연계되

어야 강력한 강도를 형성할 수 있고 그것이 근로자들로 하여금 관행에 대한 개별적인 해석과 행동이 아닌 일관된 해석을 가능하게 하여 성과를 향상시키도록 돕는다(Ostroff & Bowen, 2016). 특히 혁신전략은 혁신에 초점을 맞춘 HRM 실천관행을 채택해야 촉진될 수 있는데, 혁신을 달성하기 위해선 자율성을 촉진하는 것과 더불어 개별 실천요강과 정책이 상호적으로 유기적인 관계를 가져야 한다(Bowen & Ostroff, 2004; Ferris et al., 1998; Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990). 이러한 측면에서 본 연구에서는 혁신관행(직무자율성)이 실제 혁신에 미치는 영향에 저성과자 관리제도라는 개별 실천요강이 어떤 상호적인 관계를 가지는지에 대한 실증을 수행하였기에 관행의 시너지 중요성과 해당 측면을 탐구하는 부문으로 HRM문헌의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

2. 실무적 시사점

본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 기업이 혁신을 수행하기 위해서는 근로자들의 동기부여를 분배에만 초점을 두는 것이 아니라 위험감소에도 초점을 두어야 한다는 것이다. Borglet & Falk (2007)에서는 위험관리 전략의 일부는 근로자들의 학습과 지식개발을 방해할 수 있다고 주장하였다. 이처럼 혁신을 요구하면서 위험회피를 장려하는 충돌적인 관행의 합은 근로자들이 조직의 맥락을 이해하는 데 혼선을 제공할 수 있다. 다시 말해 혁신이 지속적으로 발생하기 위해선 조직 또한 근로자들의 위험을 함께 분산하여 가져갈 필요가 있다. Wince-Smith(2005)는 위험을 감수하지 않는 한 혁신하고 성장할 수 없음에도 불구하고 많은 기업이 위험을 줄이는 것을 장려하고 있다고 말한다. 실제 조직컨설턴트로써 컨설팅을 수행하였을 때 중소기업에서 이러한 관행의 충돌을 고려하지 않고 처벌관행을 유지하면서 혁신관행을 도입하는 경우를 많이 볼 수 있다. 때문에 본 연구결과는 처벌관행이 혁신에 부정적으로 작용할 수 있다는 실증을 통해 처벌보다 구제하는 방식의 관행의 합을 꾸리는 것이 혁신지향문화와 실제 혁신에 긍정적일 수 있다는 실무적 시사점을 조직 관리자들에게 제공할 수 있을 것이다.

또한 혁신적이고 재량적인 행동을 장려하는 HRM 시스템을 도입하였을 때 혁신의 필요성에 대한 관리자와 근로자의 인식은 유사해질 수 있으나 근로자들의 실제 행동에는 차이가 있을 수 있다(Ostroff & Bowen, 2016; Bowen & Pugh, 2009). 위 관점에서 우리의 연구는 혁신관행을 도입하였음에도 불구하고 혁신이 일어나지 않거나 근로자들이 소극적으로 행동함으로써 원하는 결과를 얻지 못한 것에 대한 통찰력을 제공함으로써 원인을 파악하고 해결하는데 긍정적으로 작용할 수 있을 것이다.

실무진들은 혁신은 성과측면에서 주주에게도 투자손실관련 리스크를 발생시키지만 근로자에게도 성과손실관련 리스크를 발생시킬 수 있다(Lazonick, & Mazzucato, 2013)는 점을 기억해야 할 것이다. 혁신으로 인해 발생한 모든 변화가 근로자들에게 동일하게 정적으로 작용하지 않을 수 있다는 것이다. 게다가 각종 외부환경으로 인해 개인의 노력과 무관하게 성과가 일치하지 않을 수 있는 혁신이라는 상황아래 성과저하에 대한 책임을 오로지 개인에게만 귀속시키는 결과중심적 처벌관행들은 중장기적인 측면에서 혁신에 부정적으로 작용할 수 있다. 구체적으로 근로자 본인이 원치 않았던 혁신, 그로 인한 성과저하, 뒤따르는 처벌 등은 조직에 대한 불만으로 이어져 조직과 동료 구

성원들에게도 부정적인 영향을 미치면서 조직 전반적인 프로세스와 성과에 차질을 빚는 결과로 이어질 수 있을 것이다(예: da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Bowen & Ostroff, 2004). 특히 혁신을 통해 발생한 결과에 대한 책임과 평가가 향후 임금에 연관이 높은 관행을 수용하고 있는 기업일 경우, 기존 업무수행방식의 변화에 더욱 민감하게 반응할 수 있기에 혁신에 대한 저항이 발생하거나 근로자 간 갈등의 정도가 증폭될 수 있을 것이다(예: 설홍구·지성구, 2005). 그런 의미에서 혁신 중에서도 근로자가 주도함으로써 합의된 혁신이 보다 효과적이다(예: 최석봉, 2018; 박노근, 2008). 앞서 말했듯이 혁신은 결과는 다양한 외부요인으로 인해 영향을 받을 수 있고, 혁신의 결과를 사전에 예측하기는 매우 어렵기에 다양한 아이디어를 바탕으로 여러 번의 시도와 개선이 이루어져야 하며 때로는 성과가 발현되기까지 장기적으로 기다릴 필요가 있다(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019). 이러한 논의에 입각하여 본 연구의 결과는 실무자에게 장기적이고 지속적인 혁신을 장려하기 위한 방침으로 처벌관행의 요소보다 구제관행의 요소로 HR관행의 합을 구성해야 한다는 운영측면의 실무적 시사점을 제공할 수 있다.

3. 한계점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 한계의 첫 번째는 혁신관행(직무자율성)과 혁신의 주효과 가설이 지지되지 않았다는 점에 있다. 해당 원인은 먼저 매개변수라는 중간과정이 생략되었기 때문일 수 있다. 예를 들어 혁신관행(직무자율성)과 실제 혁신유무의 사이에는 혁신행동(예: 박노근, 2008), 중간 관리자의 리더십 및 행동(예: Luscher & Lewis, 2008), 근로자 간의 갈등(예: Luvison & Cummings, 2017; Tubre & Collins, 2000) 등이 존재할 수 있을 것이다. 이러한 변수들의 관계는 본 연구에서 한국노동연구원의 사업체 패널조사라는 데이터 표본의 한계로 인해 규명할 수 없었다. 대표적인 예로, 저성과자 관행에 대한 문항은 15년도부터 조사가 되었으나, 근로자 주도혁신행동의 문항은 13년도 이후 조사되지 않고 있다. 본 연구결과에 따르면, 2,868개의 표본으로 비교한 직무자율성과 혁신의 상관관계에서는 .05이하 유의한 수준에서 .039 정(+)의 상관관계를 보여주었지만, 최종 분석에 활용된 767개 표본의 다중회귀분석과정에선 유의하지 않았으나 -.023이라는 상반되는 결과를 보여주었다. 이를 Luscher & Lewis(2008) 논의에 의거하여 해석하면 자율성은 혁신에 분명 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으나 내부적으로 합의되지 않아 근로자들 별로 일관적이지 못한 해석이 발생할 경우 오히려 혁신에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이러한 점을 고려하여 향후 연구에서는 혁신관행과 혁신사이의 존재하는 매개메커니즘에 대한 연구가 필요할 것이다.

두 번째 한계는 17년도 표본이라는 횡단분석을 수행하였다는 점에 있다. 단일 연도 표본으로 연구를 수행할 경우 변수들 간의 인과관계를 알아내기 어렵다. 본 연구를 예로 들면, 근로자들의 직무자율성을 증진하는 관행으로 인해 혁신이 발생하게 된 것인지, 반대로 혁신이 발생하여 기존의 체계의 변화가 극심해져 근로자들의 자율성이 높아진 것인지와 같은 인과에 대한 해석이 어려울 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 중단연구를 통해 관행이 미치는 효과에 대한 인과를 밝힘으로써 본 연구에서 활용한 변수들의 관계를 보다 더 깊이 다룰 필요가 있을 것이다(예: Hulshof, Demerouti, & Le Blanc, 2020). 구체적으로 저성과자 관행측면에선 저성과자 관행의 실행시기에 따라 직무자

율성이 위축되었는지 활성화 되었는지와 관련하여 혁신에 어떠한 영향을 미쳤는지 등의 연구로 확장할 수 있을 것이다.

세 번째 한계는 혁신관행을 직무자율성 문항에만 제한하였다는 점에 있다. 본 연구에서는 분배보다 저성과자 제도와 관련하여 위험으로 인한 위축에 초점을 두었기에 직무자율성 문항에 한정하여 본 연구를 수행하였으나, 혁신관행 문헌을 살펴보면 혁신관행에는 직무자율성 외에도 다양한 관행들이 존재한다(예: da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019; Lazonick, & Mazzucato, 2013; Hylton & Lin, 2013). 따라서 향후 연구에서는 분배강화와 위험감소라는 두 가지 측면에서 다양한 혁신관행 구성요소들 간의 시너지를 탐구하는 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 구체적으로 한국노동연구원 사업체 패널데이터를 예를 들면 분배 관점에선 성과배분제와 같은 혁신을 감수하게 만드는 문항들이 존재한다. 또한 조직의 혁신을 저해하거나 강화하는 요소들로는 저성과자 관행만이 존재하는 것은 아니기에 향후 연구에서는 실제 혁신에 영향을 미칠 수 있는 기타 여러 관행들을 탐색하는 연구들이 이루어져야 할 것이다.

네 번째 한계는 저성과자 관행들의 합으로 본 연구를 수행하였다는 점에 있다. 저성과자 문헌에서 다룬 논의들을 살펴보면(예: 송민수, 2019; 문정진, 2016; 홍석환, 2016; 윤혜신, 2012), 저성과자 관리제도는 그 안에서도 적극적인 처벌관행(예: 해고, 임금삭감 등)과 소극적인 처벌관행(예: 경고) 그리고 적극적인 구제관행(예: 교육훈련, 멘토지원 등)과 소극적인 구제관행(전직지원, 배치전환)등으로 나뉠 수 있다. 이는 분명 세부 구성요소들이 어떻게 구성되느냐에 따라 저성과자 관행의 강도(strength)에 대한 근로자들의 인식수준에 영향을 주어 효과가 다르게 나타날 수 있을 것이다. 세부관행들의 최적화가 중요하다는 HRM 연구자들의 논의에 따라(예: Ostroff & Bowen, 2016; Bowen & Pugh, 2009;_Bowen & Ostroff, 2004) 향후 연구에서는 각 세부요소들의 조합에 따른 영향력을 탐구가 진행되어져야 할 것이다. 같은 맥락에서 이는 처벌관행과 구제관행을 동시에 운영하였을 때 처벌관행의 영향력이 줄어드는지 처벌관행의 부정적 효과를 감소시키기 위한 관행 세부요인들은 무엇이 있는지에 대한 연구로도 확장될 수 있을 것이다.

다섯 번째 한계는 본 연구에서 기업매출과 같은 성과와의 관계를 탐구하지 못하였다는 점에 있다. 선행연구에 따르면 혁신이 반드시 긍정적인 성과로만 이어지는 것은 아니다(da Silva Etges, & Cortimiglia, 2019; Lazonick, & Mazzucato, 2013; Hylton & Lin, 2013). 따라서 향후 연구에서는 직무자율성과 저성과자 관행들이 실제 혁신을 발판으로 매출액과 기업생산성 등과 같은 변수들을 통해 실제성과와 어떠한 관계를 가지는지에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다. 더 나아가 만약 혁신이 부정적인 성과로 이어지는 경우는 어떠한 혁신프로세스가 선행되었을 때 해당 관계가 성립하게 되는지에 대한 탐구로 이어져야 할 것이다.

Ⅵ. 결론

‘실패는 성공의 어머니’라는 말이 있듯이 실제로 우리는 실패로부터 많은 것을 학습하고 개선할 수 있다. 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 근로자들의 실패에 대해 관대하지 못한 것이 현실이다. 프로야구에서도 스트라이크 2개를 가져갔을 때 심리적으로 위축되는 상황이 발생하듯이 조직에서도

처벌에 대한 근로자들의 경험과 그것에서 오는 향후 처벌에 대한 불안감은 분명 새로운 시도와 학습을 방해하는 요소로 작용할 수 있을 것이다. 그런 의미에서 불확실한 환경에서 살아남고자 혁신을 지속적으로 수행하길 바라는 기업은 본 연구결과가 시사하는 바와 같이 저성과자를 구제하는 관행을 수립함으로써 근로자들이 위축되지 않게 장려하여 기업특수적 인재를 확보하는데 보다 신경을 써야할 것이다. 이번이 마지막 기회라고 생각하는 근로자들은 행동을 조심하거나 무리한 행동을 취할 수 있다. 사람이 잠재력과 역량은 분야마다 다르게 나타날 수 있고 성장하는 시간 또한 저마다 다르게 소요될 수 있기 때문에 이러한 점들을 고려하여 기업의 혁신과 생존 그리고 경쟁우위 확보 측면에서라도 용서하는 조직으로 나아갈 필요가 있다.

용서하는 조직의 핵심은 실수와 잘못을 덮는 것에 있는 것이 아니다. 구성원이 잘못을 저지른 경우에 이를 구체적으로 확인하고 징벌보다 용서와 관용을 베풀며 스스로 실패를 밑거름 삼아 앞으로 나아가게 만드는 것에 있다. 이는 더 나아가 혁신문화와 조직신뢰를 위한 도구에 그치지 않고 조직의 목적이나 비전이 될 수 있다(이상민, 2013). 또한 용서하는 조직으로 나아가는 것은 근로자뿐만 아니라 사용자에게도 장기적인 관점에서 보다 긍정적일 수 있다. Lepak & Snell (1999)에 따르면, 경제학적인 관점에서 사용자와 근로자의 이해관계가 일치하지 않았을 때 고용은 종료될 수 있다. 하지만 모든 인간이 합리적으로 행동하는 것은 아니기에 기업도 근로자의 관용을 필요로 하는 순간이 올 것이다. 기업 또한 언제나 긍정적인 상황에만 놓이는 것은 아니기 때문이다. 결론적으로 급변하는 환경이라는 불확실적인 현실 속에서 혁신과 생존을 넘어 상호적인 관점에서 성장과 인내를 도모하게 만들 수 있기에 오늘날 기업들은 용서하는 문화를 형성하는데 노력할 필요가 있다.

참고문헌

김나정·김성철·박근형. (2017). 인력의 고령화와 인적자원관리 연구: 국외연구의 동향과 국내연구의 향후 과제, ***인사조직연구***, 25(4), 45-96, http://dx.doi.org/10.26856/kjom.2017.25.4.45

김주인. (2013). 변화인식이 혁신저항과 혁신냉소주의에 미치는영향: 조직-개인목표 일치성의 조절효과 중심으로, ***가천대학교 박사학위논문***.

김진희 (2018). 작업팀 자율성과 혁신성과에 대한 몰입형 인사제도의 종단효과 연구, ***한국인력개발학회***, 20(2), 1-24.

문정진 (2016). 저성과자 관리와 맞춤형 역량강화 프로그램 수립방안, ***임금연구***, 18-36.

박노근 (2008). 그룹 인센티브가 근로자주도의 혁신과 기업성과에 미치는 효과: 시장전략의 조절적 영향, ***대한경영학회지***, 21(1), 279-296.

박성현. (2020). 코로나 이후의 세계, ***미디어숲***.

박우성. (2010). 성과배분제와 동기부여: 개인 및 조직 특성의 조절효과, ***대한경영학회지***, 23(5), 2689-2676.

윤혜신. (2012). 저성과자 관리의 전략적 운영 프레임과 개선과제, ***임금연구***, 4-21.

이상민. (2013). Labor Desk HR Column 용서하는조직, ***경영계***, 411(0), 46-47.

설홍구·지성구. (2005). 조직혁신 냉소주의의 선행요인에 관한 탐색적 연구, ***대한경영학회지***, 18(3), 1349~1367.

송민수. (2019). 저성과자 관리제도 시행의 현황과 과제, ***한국노동연구원 페널프리프***, 18, 1-10

심덕섭·하성욱. (2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과, ***산업혁신연구***, 29(3): 95-124.
최석봉. (2018). 종업원의 심리적 주인의식, 직무자율성, 그리고 혁신행동: 매개된 조절효과 모델, 한국기업경영학회, 25(4), 65-82. https://doi.org/10.21052/KCMR.2018.25.4.04.
최예나. (2019). 조직프렌드십 관리로서 직무만족 조직몰입, 직무자율성이 공무원들의 혁신행동에 미치는 영향 연구: 시민대응성의 조절효과를 중심으로, ***한국자치행정학보***, 33(1), 49-71.
홍석환. (2016). 저성과자 HRD 전략, ***임금연구***, 4-16.
홍완기·안관영. (2016). 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식 조절효과, ***벤처창업연구***, 11(3), 145-155.
Bandura, A. (1977). ***Social learning theory.*** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
Bakker, A.B., Rodriguez-Munoz, A., & Sanz Vergel, A.I. (2016). Modeling job craft behaviors: Implications for work engagement. ***Human Relations***, 69, 169 - 189. http://doi.org/10.1177/0018726715581690
Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. ***Human Relations***, 65, 1359 - 1378. http://doi.org/10.1177/0018726712453471.
Barr, A., Owens, T., & Perera, A. (2020). Risk taking and sharing when risk exposure is interdependent, ***Journal of Economic Behavior and Organization***, 176, 445-460 https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.04.011.
Bessant, J. (2003). ***Challenges in Innovation Management***. The International Handbook on Innovation: 761 - 774.
Biais, B., Rochet, J. C., & Woolley, P. (2015). Dynamics of Innovation and Risk, ***The Review of Financial Studies***, 28(5), https://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhv003
Borgelt, K., & Falk, I., (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management? ***The Leadership and Organization Development Journal***, 28(2), 122-136. https://dx.doi.org/10.1108/01437730710726822.
Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system, ***Academy of Management Review***, 29(2), 203-221. http://www.jstor.org/stable/20159029.
Bowen, D. E., & Pugh, S. D. (2009). ***Linking human resource management and customer outcomes***. In J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), The Routledge companion to strategic human resource management, 502 - 518. Abingdon, UK: Routledge.
Bruning, F. P., and Campion A. M. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory. ***Academy of Management Journal***, 61(2), 499-522. https://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.0604
Cabrales, A. L., Medina, C. C. Lavado, A. C. and Cabrera. R. V. (2008). Managing Functional Diversity, Risk Taking and Incentives for Teams to Achieve Radical Innovations. ***R&D Management,*** 38(1), 35 - 50.
Caldwell, D. F., and C. A. O'Reilly III. (2003). The Determinants of Team-based Innovation in Organizations - The Role of Social Influence. ***Small Group Research,*** 34(4), 497 - 517.
Chen, C., Yen, C., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. ***International Journal of Hospitality Management***, 37, 21-28.
Connelly, L. B., Tihanyi, L., Crook, T. R., Gangloff, K. A. (2013). Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions, ***Journal of Management***, 40(1), 16-47,

https://dx.doi.org/10.1177/0149206313498902.
da Silva Etges, A, P. B., & Cortimiglia, M, N. A. (2019). systematic review of risk management in innovation-oriented firms, ***Journal of Risk Research***, 22(3), 364-381, https://dx.doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality, ***Journal of Research in Personality***, 19(2), 109-134.
Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. ***Journal of Vocational Behavior***, 91, 87-96.
Detert, J. R., and Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: how supervisors and skiplevel leaders influence employee voice, ***Organization Science,*** 21(1), 249-270.
Dewett, T. (2007). Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment. ***R&D Management,*** 37(3), 197 - 208.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. ***American Psychologist,*** 44, 513 - 524. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
Hulshof, L. I., Demerouti, E., and Le Blanc M. P. (2020). Reemployment Crafting: proactively shaping One's job Search. ***Journal of Applied Psychology***, 105(1), 58-79. http://dx.doi.org/10.1037/apl00
Hylton, K. N., & Lin, H. (2013), Innovation and Optimal Punishment, with Antitrust Applications, ***Journal of Competition Law & Economics***, 10(1), 1-25, https://dx.doi.org/10.1093/joclec/nht027
Ilies, R., Liu Y. X., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives When they are highly engaged at work?. ***Journal of Applied Psychology***. 102(6), 956-970, http://dx.doi.org/10.1037/ap10000211.
Jiang, L and Probst, T. M. (2017). The rich get richer and the poor get poorer: country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship, ***Journal of Applied Psychology***, 102(4), 672-681. http://dx.doi.org/10.1037/ap10000179.
Kacperczyk, A., Balachandran, C. (2018). Vertical and Horizontal Wage Dispersion and Mobility Outcomes: Evidence from the Swedish Microdata. ***Organization Science***, 29(1), 17-38. https://dx.doi.org/10.1287/orsc.2017.1169.
Keizer, J. A., and Halman. J. I. M. (2007). Diagnosing Risk in Radical Innovation Projects. ***Research-Technology Management,*** 50(5), 30 - 36.
Kelley, D. (2009). Adaptation and Organizational Connectedness in Corporate Radical Innovation Programs. ***Journal of Product Innovation Management,*** 26(5), 487 - 501.
Kosseka, E. E., & Ollier-Malaterreb, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work, ***Journal of Vocational Behavior***, 117, https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.003.
Kulik, C. T., & Cregan, C. (2016). Engage me: the mature-age worker and stereotype threat, ***Academy of Management Journal***, 59(6), 2132-2156. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.0564
Lala, P. L., Gheorghe, P., & Monica, B. (2010), A Theoretical Approach of the Concept of Innovation, ***Managerial Challenges of the Contemporary Society***, 1, 151-156.
Lazonick, W., & Mazzucato, M. (2013). The risk-reward nexus in the innovation-inequality relationship: who takes the risks? Who get the reward?, ***Industrial and Corporate***

Change, 22(4), 1093-1128, https://dx.doi.org/10.1093/icc/dtt019.
Lee, J. Y. (2015). Internal labor markets under external market pressures. *ILR Review*, 68(2), 338-371. http://dx.doi.org/10.1177/0019793914564964.
Lens, W., Paixão, M, P., & Herrera, D. (2009). Instrumental Motivation is Extrinsic Motivation: So What???, *Psychologica*, 50, 21-40, https://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_50_2
Lepak, P. D., & Snell, A. S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
Liao, H., and Chung, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes, *Academy of Management Journal,* 47(1), 41-58.
Liu, D., Liao, H., and Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity, *Academy of Management Journal,* 55(5), 1187-1212.
Luscher, L. S., & Lewis, W. M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
Luvison, D., & Cummings, J. L. (2017). Decisions at the boundary: Role choice and alliance manager behaviors. *Group & Organization Management*, 42, 279-309.
Meijer, E. M. (2006). DSM and Innovation: A Case Study. *International Journal of Technology Management,* 34(3/4), 260 - 277.
Molina-Moraes, F. X., M. T. Martínez-Fernández, and V. J. Torlò. (2011). The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. *Long Range Planning,* 44(2), 118 - 133.
Nagano, M. S., J. P. Stefanovitz, and T. L. Vick. (2014). Innovation Management Processes, their Internal Organizational Elements and Contextual Factors: An Investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management,* 33, 63 - 92
Ostroff, C., & Bowen, E. D. (2016). Reflections of the 2014 Decade Award: Is there Strength in the Construct of HR system strength, *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. http://dx.doi.org/10.5465/amr.2015.0323.
Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
Thomas, E.C., Du Plessis, M., & Thomas, K.G.F. (2020). An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(0), 1-12. https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1703
Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38, 427 - 454. http://doi.org/10.1177/1059601113492421
Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspectives: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?, *Applied Psychology*, 64, 727-753.
Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.

Van Bossuyt, D., C. Hoyle, I. Y. Tumer, and A. Dong. (2012). Risk Attitudes in Risk-based Design: Considering Risk Attitude Using Utility Theory in Risk-based Design. ***Artificial Intelligence for Engineering Design and Analysis,*** 26(4), 393 - 406.

Wan, D., H. O. Chin, and F. Lee. (2003). Determinants of Firm Innovation in Singapore. ***Technovation***, 25 (3): 261 - 268.

Wince-Smith, D. (2005), Innovate at your own risk, ***Harvard Business Review***, 83(5), 1- 25.

Wong, S., and K. Chin. (2007). Organizational Innovation Management. ***Industrial Management & Data Systems***, 107(9), 1290 - 1315.

Xu, X., Jiang, L., & Wang, H. J., (2019), How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. ***Journal of Occupational Psychology***, 92, 848-872. http://dx.doi.org/10.1111/joop.12277.

Yam, C. K., Klotz, C. A., He, W., & Reynolds, J. S. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance, ***Academy of Management Journal***, 60(1), 373-396. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0234

Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction, ***Social Behavior and Personality***, 48(2), https://doi.org/10.2224/sbp.8759

<표1> 상관관계 분석

	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01. 기업규모	4.99	0.47	1											
02. 설립년도	1990.5	1.24	-.299***	1										
03. 노조유무	0.33	0.47	.412***	-.345***	1									
04. 시장수요수준	2.96	0.96	-.104**	.023	-.040	1								
05. 가격경쟁수준	2.92	0.59	.034	-.048+	-.073*	.164***	1							
06. 공정표준화수준	3.72	1.20	.119***	-.038	.069*	-.019	.049+	1						
07. 공정단순화수준	3.31	1.23	.047	-.048+	.095**	.024	.005	.615***	1					
08. 공정자동화수준	3.08	1.24	.112***	-.114***	.110***	-.119***	-.027	.502***	.463***	1				
09. 직무자율성	2.64	0.60	-.068*	.052+	-.041	-.001	.013	.038	.008	-.067*	1			
10. 저성과자처벌관행	0.0057 (0.51)	0.67	-.014	-.019	-.021	-.002	.137***	-.058+	-.052+	-.079*	.048+	1		
11. 저성과자구제관행	0.0055 (0.42)	0.61	.086**	.032	-.008	-.007	-.013	.089**	.022	.019	.051+	-.052+	1	
12. 공정·프로세스혁신	0.34	0.47	.095**	-.033	.045	-.014	.048+	.091**	.102**	.127***	-.013	-.033	.112***	1

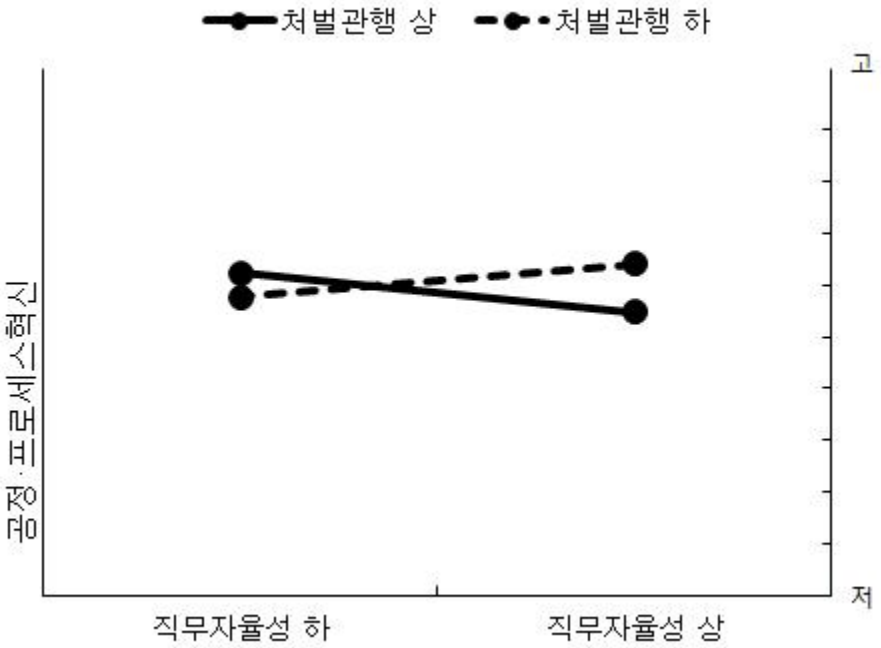
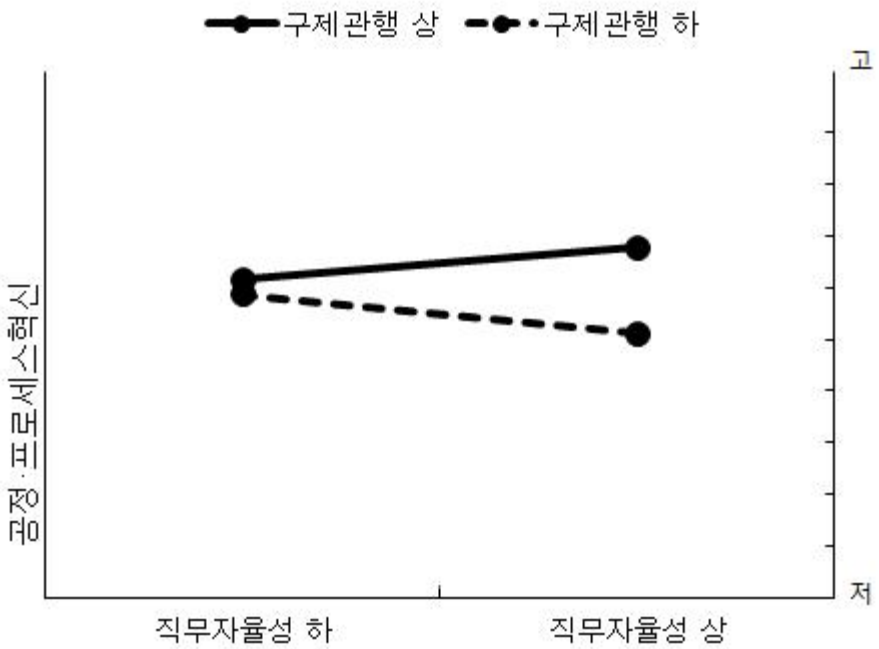
N = 776, $^{***}p \leq .001$, $^{**}p \leq .01$, $^{*}p \leq .05$, $^{+}p \leq .10$

<표2> 회귀분석결과

	공정·프로세스혁신							
	(1)		(2)		(3)		(4)	
변수명	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
(상수)	-.605	-.264	-.604	-.263	-.241	-.105	-.403	-.177
기업규모	.031 *	2.029	.031 *	2.021	.027 +	1.724	.027 +	1.745
설립년도	.000	.220	.000	.221	.000	.075	.000	.147
노조유무	.002	.058	.002	.058	.006	.154	.007	.172
시장수요수준	-.002	-.089	-.002	-.090	-.002	-.133	-.002	-.138
가격경쟁수준	.040	1.353	.040	1.352	.045	1.508	.047	1.604
공정표준화수준	-.002	-.089	-.002	-.084	-.007	-.348	-.011	-.566
공정단순화수준	.022	1.207	.022	1.206	.023	1.296	.023	1.303
공정자동화수준	.037 *	2.232	.037 *	2.215	.037 *	2.237	.040 *	2.434
직무자율성			-.002	-.064	-.005	-.179	-.006	-.208
저성과자처벌관행					-.017	-.665	-.013	-.510
저성과자구제관행					.080 **	2.904	.076 **	2.752
직무자율성×저성과자처벌관행							-.088 *	-1.997
직무자율성×저성과자구제관행							.094 *	1.982
N	776		776		776		776	
F값	2.724 **		2.419 *		2.822 **		3.144 ***	
R^2	.028		.028		.039		.051	
ΔR^2	.017		.016		.025		.035	

N = 776, $^{***}p < .001$, $^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$, $p^{+} < .10$

<그림2> 저성과자 처벌관행의 상호작용 그래프



<그림3> 저성과자 구제관행의 상호작용 그래프