

회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향

- 조직지원과 실책관리문화의 조절효과 -

조영복* · 이나영**

〈요 약〉

사람은 누구나 다 살아가면서 역경과 어려움을 겪기 마련이다. 하지만 부정적인 생활사건이나 스트레스를 경험하는 사람들이 모두 신체적, 심리적으로 부정적인 결과물은 내는 것은 아니다. 즉, 개인이 이용할 수 있는 자원에 따라 스트레스나 역경의 상황에 유연하게 대처하거나, 성공적으로 극복하고, 적응하고, 혁신적인 성과를 보이기도 한다. 본 연구에서는 동일한 상황에서 위기나 위협의 요인들을 완화시킬 수 있는 개인적 속성, 즉 회복탄력성의 중요성을 강조하며, 회복탄력성의 결과요인으로 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 또한 개인특성인 회복탄력성과 혁신행동의 관계에 조직변수 즉, 환경적 요인으로 조직지원과 실책관리문화의 조절효과도 검증해보고자 한다.

이러한 연구목적에 따라 본 연구는 195명의 조직구성원을 표본으로 하여 회복탄력성이 혁신행동에 미치는 영향력과 이러한 관계에 대한 상사지원, 동료지원, 실책관리문화의 조절효과를 검증하였다.

연구 결과, 회복탄력성은 조직구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치며, 상사지원과 실책관리문화는 회복탄력성과 혁신행동 간 영향력을 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원이 급변하는 조직외부환경에 적응하고 진취적이고 역동적이며, 도전적인 혁신행동을 발휘함에 있어 개인적 특성인 회복탄력성과 조직상황 변수인 조직지원과 실책관리문화가 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 시사점을 제공한다. 즉, 조직에서는 조직구성원 개인의 회복탄력성을 발현하고 키울 수 있는 교육프로그램 제공 및 조직 분위기 조성이 필요하며, 실패를 두려워하지 않는 조직문화와 상사 및 동료 간 지원이 혁신행동을 증대시킬 수 있음을 알 수 있다.

핵심주제어: 회복탄력성, 혁신행동, 상사지원, 동료지원, 실책관리문화

논문접수일: 2014년 11월 25일 수정일: 2014년 12월 20일 게재확정일: 2014년 12월 24일

* 부산대학교 경영대학 교수, ybcho@pusan.ac.kr

** 부산대학교 경영학 박사(교신저자), nylee@pusan.ac.kr

I. 서론

물질문명의 혜택과 향유에도 불구하고 현대 사회인들은 급변하는 정치, 사회, 경제, 환경의 변화에 대한 불안감과 스트레스로 신체적, 정신적 건강에 위협을 받고 있다. 이에 따른 범죄, 우울과 자살은 중대한 사회적 문제로서 이를 해결하기 위한 사회적 비용이 요구되며 특히 조직구성원들의 경우, 심리적 불안과 부적응은 개인생활은 물론이거니와 업무성과 및 조직성과에도 부정적 결과를 초래한다. 이러한 삶의 위협적인 상황이나 스트레스는 부정적 결과를 초래하는 것으로 많은 선행연구들이 보고하고 있으나, 이러한 위협요인들이 모든 개인들에게 동일한 영향을 미치는 것은 아니다(Masten, 2001; Masten et al., 1999; Masten & Powell, 2002). 따라서 동일한 환경에 노출되었을지라도 이에 대처하는 능력과 마음가짐, 면역력이 개인차가 있으며, 이러한 현상을 설명하는 개념이 최근 주목받고 있는 긍정심리학에서 다루는 회복탄력성(resilience)이다.

현대 조직의 내외부환경이 빠르게 변화하면서 많은 조직이 기술의 발달, 구조조정과 합병, 글로벌화 등의 변화상황에 따른 외부 사업영역 정의와 내부자원 축적 및 통합에 대한 의사결정에 부담을 느끼고 있다. 이에 따라 조직이 경쟁우위를 확보하기 위한 적응력, 융통성, 불확실성에 대한 인내력에 대한 요구가 증가하고 있다(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge & Borman, 2002).

이러한 내외부의 환경변화 속에서 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하며, 문제의 인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정으로 이루어지는 일련의 과정이 혁신행동이다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). 조직구성원이 조직차원의 내외부 환경 및 개인 차원의 심리적 압박

과 스트레스에 유연하게 대처하는 심리적 저항 능력이 강하다면, 직무활동에 있어서도 실패나 결과에 대한 두려움 없이 창조적이고 도전적인 업무를 시도할 가능성이 높을 것이다.

본 연구에서는 조직의 환경변화에 대처하고 적응하는 조직구성원의 회복탄력성이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 이들 개인 차원의 변수 간 관계에서 조직지원과 조직문화와 같은 조직차원의 변수의 조절역할 가능성을 살펴보고자 한다. 조직구성원에게 내재된 개인특성이 혁신행동에 중대한 영향을 미치겠지만, 외부 환경적 요인의 영향이 이들 간 관계를 어떻게 조절하는지 살펴볼 필요가 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 둘째, 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향력에 대하여 조직지원의 구성요인인 상사지원과 동료지원, 그리고 실책관리문화의 조절효과를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 회복탄력성

사람은 평생동안 적어도 한 번의 폭력이나 위협적인 상황에 처할 수 있으며, 생애 주기에 따라 지인의 죽음과 같은 상실이나 좌절, 큰 슬픔과 스트레스를 경험하게 된다. 하지만 모든 사람들이 이러한 혼란과 곤란의 상황에 똑같은 방식으로 대처하지 않는다. 어떤 사람은 회복될 수 없을 정도로 상당히 고통스러워하는 반면, 어떤 사람은 고통과 슬픔에 적게 시달리며 시간도 훨씬 짧다. 또한 어떤 사람은 금방 회복된 것처럼 보일 뿐 예상치 못한 건강문제나 예전처럼 삶을

즐거거나 집중하는데 어려움을 겪기도 한다(Bonanno, 2004).

Bonanno(2004)는 일반적인 환경에서도 회복탄력성이 존재할 수 있는 개념으로 보았으며, Masten(2001)도 인간의 적응력을 보호하기 위해 대부분의 사람들이 지니고 있는 ‘평범한 마술(ordinary magic)’ 현상으로서 회복탄력성에 주목하였다.

회복탄력성은 다시 튀어 오르거나 원래 상태로 되돌아온다는 뜻으로, 심리학에서는 주로 ‘정신적 저항력(홍은숙, 2006)을 의미하는 말로 쓰인다. 연구자들은 회복탄력성을 역경을 성숙한 경험으로 바꾸는 능력(Polk, 1997), 스트레스 및 역경을 극복하는 현상(Rutter, 1999), 중대한 위기상황을 겪었음에도 훌륭한 성장을 보이는 현상(Rutter, 1999), 높은 위험상태에 처해있거나 만성적인 스트레스와 외상적인 경험에도 불구하고 성공적으로 적응할 수 있는 개인의 능력(Garmezy, 1993), 도전적이거나 위협적인 상황에도 불구하고 성공적으로 적응하는 능력 혹은 그 결과에 이르는 과정(Masten, Best & Garmezy, 1990)등으로 정의한다.

회복탄력성의 특징은 성취지향, 뚜렷한 생애목적, 긍정적 가치 내재화, 적절한 대처기술, 책임감, 내적통제소재, 자기유능감이다(Garmezy, 1971; Luthar, 1991). 김주환(2011)은 회복탄력성이 높은 사람은 실수에 대해 보다 긍정적 태도를 지닌 사람들로 새로움을 추구한다고 하였다. 자신의 실수에 대해 예민하게 반응하되, 실수를 두려워하지 않는 것이 회복탄력성이 높은 긍정적인 사람들의 특징이라고 할 수 있다.

2. 회복탄력성과 혁신행동

스트레스의 영향을 이해하는데 중요한 개념은 인간과 환경 간의 상호관계와 특히 환경의 요구

와 인간이 가진 자원의 균형이다(Lazarus & Folkman, 1984). 그러므로 스트레스 상황에서 유연하게 적응하는 사람은 환경에 대한 인식을 잘 하고 환경의 요구에 맞게 자신이 가진 자원을 적절하게 활용하고 조절할 수 있는 능력, 즉 회복탄력성을 가진 사람이라고 볼 수 있다.

선행연구를 바탕으로 혁신행동을 많이 하는 조직구성원은 대체로 지능이 높거나, 창의성이 높고(Kirton, 1988), 모호함에 대한 인내가 높고 위험선호경향이 강하다(Howell & Higgins, 1990). 이러한 특성은 앞에서 살펴본 회복탄력성의 특징과 상당부분 겹치는 것으로 회복탄력성이 혁신행동에 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있다. 박병기(1999)는 환경이 인간에게 일방적인 영향력을 행사한다기보다, 인간 스스로 환경을 변형시키고, 해석하고, 구성할 수 있는 가능성이 있으며, 따라서 창의적 환경이 주어지기를 기다리기 보다는 스스로 자신의 환경을 창의적으로 변형시키려는 노력이 요구된다며 창의적 문제해결의 필요성과 중요성을 주장한바 있다. 또한 최석봉(2012)은 자율성과 개방성, 자신감, 긍정적 태도가 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 검증하였다. 이로 미루어 조직구성원은 능동적이고 내재적인 동기를 유발하는 회복탄력성의 발현으로 조직 내 주어진 과업이나 문제를 효과적으로 해결하고 새로운 아이디어를 도출하는 혁신행동을 할 가능성이 높을 것으로 가정할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 회복탄력성은 조직구성원의 혁신행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3. 조직지원 및 실책관리문화의 조절효과

조직을 대상으로 개인의 특성이 개인의 성과에 영향을 미치는 연구를 수행할 때 반드시 고

려해야 할 중요한 요인이 바로 환경적 요인이다. 회복탄력성이 예외 없이 동일한 정도로, 동일한 양상으로 개인성과에 영향을 미칠 것인가? 아마도 그렇지 않을 것이다.

조직구성원의 혁신행동은 조직 속에서 일련의 과정을 통해 발현되는 것으로 회복탄력성의 효과가 크게 혹은 적게 나타날 수 있는 ‘어떤 상황’, ‘어떤 조건’을 간과해서는 안 된다. 즉, 조직 환경의 ‘어떤 조건’이 회복탄력성과 상호작용하여 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미치는지 확인을 해야만 회복탄력성의 효과에 대한 보다 정교하고 설득력 있는 모델을 제공할 수 있을 것이다.

3.1 상사지원, 동료지원의 조절효과

역경을 이겨내는데 있어 적어도 한 사람 이상의 역할모델과 유대관계를 형성하는 것이 중요한데, 관심과 지지를 보내는 존재는 역경을 이겨내고, 동기부여의 원동력이 된다. 조직 내의 상사 및 동료지원을 많이 받는 조직구성원은 지원의 강도에 따라 혁신행동의 빈도와 강도가 달라질 수 있다. 반대로 조직 내의 상사 및 동료지원을 적게 받는 조직구성원은 회복탄력성이 높더라도 혁신행동과 같은 개인의 업무성과에 미치는 영향력은 감소될 것이다. 즉 내외적 스트레스에 대한 융통성과 뛰어난 적응력을 가진 조직구성원이라 할지라도 상사가 자신의 경력목표에 관심을 가지고 이를 지원해주거나, 성장기회를 제공하고, 피드백을 제공하는지의 여부나 동료의 관심, 업무의 능숙도 등에 따라 혁신행동이 달라질 수 있다.

리더는 리더가 가지는 영향력으로 조직의 가치를 확립하고 강화하는데 역할을 한다(서정기, 2013). 이로 미루어 조직 내 상사의 관심과 지원을 통해 조직구성원들의 행동에 영향을 미침을 알 수 있다.

조직 내 자원이 풍부하고, 경영자의 적극적인 지원과 리더십이 혁신행동을 촉진한다는 혁신행동에 대한 선행연구(Jassen, 2000; Scott & Bruce, 1994)도 있다. Jassen(2005)은 조직구성원의 혁신행동에 상사의 지원을 강조하였는데, 상사는 제기된 아이디어의 운명을 통제할 수 있고, 상사지원없이 조직구성원이 새로운 아이디어를 창출하고 실현하려는 동기가 줄어들 수 있다는 것이다. 상사는 혁신행동의 수행에 든든한 후원자(backers)가 되어 조직구성원의 혁신행동에 중요한 영향을 미친다.

이로 미루어 조직 내의 상사지원 및 동료지원에 따라 개인이 내재하고 있는 회복탄력성이 직무수행에 미치는 영향은 달라질 수 있을 것이다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동은 조직지원에 의해 조절될 것이다.

가설 2-1: 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동은 상사지원에 의해 조절될 것이다.

가설 2-2: 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동은 동료지원에 의해 조절될 것이다.

3.2 실책관리문화의 조절효과

변화하는 조직 환경에 대응하기 위해서는 조직 내부의 변화도 중요한데 가지적으로 변화를 이끌어내기 위해서는 조직문화가 중요하다는 인식 아래 조직변화와 적응을 위한 학습문화의 중요성이 제기되었다(Rouiller & Goldstein, 1993). 하지만 새로운 기술이나 절차를 학습하고 조직에 적용하는 과정에서 실책(error)이나 실패(failure)는 필연적이다. 변화의 필요성을 인식하여 기존 방식에서 탈바꿈하는 과정 속에서 시행착오는 불가피한 것임에도 불구하고, 실책이나 실패로 인한 책임과 비난에 대한 염려로 조직구

성원들은 거부감이나 부담감을 느낄 수 있다.

조직 내의 실책은 시간적 낭비와 불량품 생산과 같은 부정적 결과를 야기하기도 하지만, 학습이나 혁신과 같은 긍정적 결과를 가져오기도 한다(Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005). Van Dyck 등(2005)은 조직의 실책관리문화(error management culture)를 실책에 대하여 의사소통하고, 실책에 대한 정보를 공유하며, 실책이나 오류 발생 상황에서 서로 돕고, 실책을 빠르게 감지하여 해결하는 조직 내 방식이라고 정의하였다. 조직에서 이러한 실책관리문화를 통해 조직구성원들의 실책을 기꺼이 수용하고 그에 대하여 서로 분석함으로써 새로운 변화상황에 보다 효과적으로 적응할 수 있을 것이다(Keith & Frese, 2008). Van Dyck 등(2005)은 실책관리문화가 통제를 통해 실책으로 인한 부정적 결과를 반감하는 동시에 학습, 주도성, 혁신을 매개로 기업성과를 향상시킨다고 하였다. 실책관리문화가 강한 조직은 실패에 대한 두려움이나 부담이 없으므로 조직구성원들이 기꺼이 어려운 과제를 선호하는 경향을 보이게 되며, 실패하더라도 이를 개인의 능력부족 등 내부적 원인으로 귀인하기 보다, 잘못된 전략이나 노력의 부족으로 여기므로 향후 더 나은 전략을 사용하여 과제를 계속 수행하려 한다(Dweck & Leggett, 1988). 이상의 선행연구로 미루어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 : 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동은 실책관리문화에 의해 조절될 것이다.

III. 실증연구

1. 조사대상 및 자료 수집

본 연구는 국내 기업의 직장인을 대상으로 하

였으며, 설문지는 2014년 10월 1일부터 10월 17일까지 우편을 통해 배포 및 수집되었다. 본 연구에 사용된 설문은 상사평정과 자기평정의 두 가지 설문으로 이루어져있으며, 부서장, 팀장 등 관리자가 일반 조직구성원들의 혁신행동을 평가하는 팀장용 설문과 일반 조직구성원들을 대상으로 한 팀원용 설문이 쌍으로 이루어져 총 230부를 배포하여 211부가 회수되었으며, 무응답과 중실화 경향이 두드러지는 일부 불성실한 응답의 설문지 16부를 제외하고 총 195부를 분석에 사용하였다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성 93명(49.2%), 여성 99명(50.8%)이며, 연령은 20대가 87명(44.6%), 30대 70명(35.9%), 40대 27명(13.8%), 50대 이상 11명(5.6%) 구성되어 있다. 학력은 고졸이하 10명(5.1%), 전문대졸 56명(28.7%), 대졸 117명(60.0%), 석사 이상 12명(6.1%)로 나타났다. 직위는 사원이 119명(61.0%)로 가장 많았으며, 다음으로 대리급 34명(17.4%), 과장급 23명(11.8%), 차장급 13명(6.7%), 부장급 이상 6명(3.1%)로 나타났다. 조사대상이 속한 업종은 전문·과학·기술·서비스업이 93명(47.7%)으로 가장 많았고, 유통업 51명(26.2%), 제조업 40명(20.5%), 금융업 11명(5.6%) 순으로 나타났다. 조사대상이 속한 조직 규모는 100인 이하 47명(24.1%), 101~300인 이하 56명(28.7%), 301~500인 이하 4명(2.0%), 501인 이상 88명(45.1%)이며, 이들의 근속년수는 3년 미만 71명(36.4%), 3~5년 41명(21.0%), 5~7년 12명(6.25), 7~9년 19명(9.7%), 10년 이상 52명(26.7%)이다.

2. 측정도구

2.1 회복탄력성 척도

본 연구에서는 회복탄력성의 조작적 정의를

김주환(2011)에 따라 변화하는 환경에 적응하고 그 환경을 스스로에게 유리한 방향으로 이용하는 인간의 총체적 능력으로 정의한다. 회복탄력성의 측정항목은 Campbell Sills & Stein(2007)의 CD-RISC의 10문항을 번안하여 사용하였다.

2.2 혁신행동 척도

혁신행동은 문제인식과 새로운 아이디어 및 해결책 생성, 아이디어의 실현을 위한 후원을 얻기 위해 지지자들의 연합을 구축하고 이를 통해 혁신을 위한 시작품을 만드는 것이다(Kanter, 1988). 본 연구에서는 혁신행동을 Scott와 Bruce(1994)의 직장 내 개인의 혁신행동 척도를 바탕으로 Grim(2010)이 측정된 9문항을 사용하며, 상사평정으로 측정하였다.

2.3 조직지원 척도

상사지원과 동료지원은 조직구성원이 자신의 직속상사 및 동료가 자신의 아이디어에 주의를 기울이고, 인정하고, 지원하는 정도에 대한 조직구성원의 인식으로 정의한다(Jassen, 2005). 상사지원은 조직 내 상사로부터 받는 경력지원의 정도에 관한 것으로 Greenhaus, Prasaduraman과 Wormley(1990)의 supervisor support 에 대한 9개 문항의 척도로 측정하며, 동료지원은 Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers와 Amick(1998)의 Job Content Questionnaire(JCQ) 중 동료의 사회적 지원(coworker social support) 척도 6문항을 사용하였다.

2.4 실책관리문화 척도

실책관리문화란 실책에 대하여 의사소통하고, 실책에 대한 정보를 공유하며, 실책이나 오류 발생 상황에서 서로 돕고, 실책을 빠르게 감지하여

해결하는 조직 내 방식이다(Van Dyck et al., 2005). 실책관리문화는 Van Dyck 등(2005)이 개발한 Error Orientation Questionnaire(EOQ) 중 실책관리(error management)에 대한 16문항으로 측정하였다.

IV. 연구결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 요인의 수를 결정함에 있어서 고유치(Eigen Value) 1.0을 기준으로 하고, 요인 간 상호독립성을 유지하여 회전하는 직각회전방식의 베리맥스(varimax) 방식을 통해 요인을 추출하였다. 통제변수를 제외한 총 50개 항목 중 요인으로 묶이지 않아 제거된 항목은 회복탄력성 10번 문항, 동료지원 4,5번 문항, 실책관리문화 13,14,15번 문항이다. 타당성 분석 결과는 표 1과 같다. 요인분석 결과 추출된 5개 요인은 총 분산의 63.960%를 설명하고 있다. 다음으로 측정도구의 신뢰성 검증결과 분석에 사용된 모든 변수가 Cronbach의 알파 계수 .60 이상으로 나타나 본 연구 가설 검증을 위한 측정변수의 타당성과 신뢰성을 확보하였다.

2. 가설 검증

2.1 상관관계 분석

가설검증에 앞서 측정변수들 간의 상호관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 각 변수들의 기술통계와 상관관계는 표 1과 같다.

<표 1> 변수 간 상관관계 분석 결과

	M	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
성별	1.51	.501	1											
연령	1.81	.881	-.242**	1										
학력	2.68	.684	-.181*	-.002	1									
직위	1.73	1.099	-.380**	.420**	.255**	1								
업종	3.87	1.350	.485**	-.129	-.196**	-.322**	1							
조직규모	3.92	2.059	.130	-.032	-.052	-.183*	-.091	1						
근속연수	2.69	1.658	-.078	.724**	-.047	.379**	-.011	.144*	1					
회복탄력성	4.22	.670	-.296**	.153*	.105	.094	-.154*	-.075	-.018	1				
혁신행동	3.79	.829	-.288**	.046	.129	.217**	-.124	-.392**	-.081	-.427**	1			
상사지원	3.89	.947	-.142*	.107	.293**	.199**	-.204**	-.285**	-.007	.218**	.309**	1		
동료지원	4.54	.616	-.182*	-.004	.133	.133	-.112	-.251**	-.141*	.467**	.327**	.417**	1	
실책관리문화	4.49	.654	-.155*	.045	.148*	.149*	-.264**	-.050	.015	.378**	.153*	.435**	.453**	1

주) N=195 * p<.05, ** p<.01

<표 2> 타당성 및 신뢰성 분석 결과

	요인					Cronbach's α
	실책관리문화	혁신행동	상사지원	회복탄력성	동료지원	
OEMC04	.827	.012	.188	.084	.011	0.925
OEMC05	.806	.063	.210	.148	.008	
OEMC03	.773	.065	.159	.189	.043	
OEMC09	.759	.029	.091	.110	.266	
OEMC06	.748	.116	.085	.070	-.017	
OEMC02	.729	.018	.112	.100	.215	
OEMC08	.697	.139	.148	.194	.129	
OEMC07	.678	.118	.165	.160	.072	
OEMC10	.673	-.053	.264	.011	-.046	
OEMC16	.609	-.098	-.009	.060	.328	
OEMC12	.577	.133	.314	.177	.107	0.955
OEMC11	.531	-.023	.210	.171	.040	
IH05	.011	.873	.148	.129	.008	
IH04	.074	.867	.115	.160	.059	
IH08	.152	.853	.052	.095	.131	
IH06	.080	.847	.094	.108	.070	
IH07	.066	.841	.146	.118	.081	
IH09	.216	.806	.100	.055	.066	
IH03	-.022	.804	.162	.244	-.027	
IH02	-.083	.782	.120	.304	.106	
IH01	-.139	.771	.158	.303	.054	0.936
SUS03	.176	.114	.824	.014	.037	
SUS08	.223	.096	.810	.069	-.008	
SUS05	.250	.082	.793	-.036	.079	
SUS07	.124	.090	.780	.109	.081	
SUS01	.083	.170	.766	.108	.177	
SUS02	.126	.161	.762	.122	.136	
SUS06	.230	-.010	.756	-.022	.202	

SUS04	.298	.120	.753	-.010	.071	0.895
SUS09	.160	.292	.712	.089	-.062	
R05	.105	.099	.081	.783	.153	
R04	.188	.154	.142	.757	-.056	
R09	.076	.121	-.063	.732	.098	
R06	.199	.226	.083	.730	.104	
R02	.277	.159	-.019	.728	.096	
R03	.036	.063	.218	.672	.031	
R07	.110	.295	.005	.656	.009	
R08	.162	.216	.034	.624	.330	
R01	.291	.133	-.001	.568	.297	0.768
CCS02	.197	.051	.156	.128	.761	
CCS06	.268	-.045	.196	.064	.714	
CCS01	-.010	.251	.130	.289	.645	
CCS03	.176	.251	.109	.256	.588	
고유치	6.877	6.853	6.096	5.143	2.534	
설명분산 %	15.938	15.936	14.174	11.961	5.894	
누적분산 %	15.938	31.930	46.105	58.066	63.960	

2.2 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 검증

첫 번째 가설을 검증하기 위해 표 3과 같이 회귀분석을 실시하였다.

앞서 상관관계에서 조직구성원의 혁신행동과 유의한 관계가 있다고 나타났던 성별, 직위, 조직규모를 통제변수로 설정하여 모델 1에서 투입하고, 독립변수인 회복탄력성을 모델 2에서 투입하였다.

모델 1에서 성별, 조직규모는 혁신행동에 유의

한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 여성보다 남성이, 조직규모가 작을수록 혁신적인행동을 수행할 가능성이 크다고 볼 수 있다.

모델 2에서 회복탄력성은 β .363으로 조직구성원의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .001$). 모델 2는 모델1의 설명력 21.5%보다 12%향상된 33.4%이며 회귀식은 유의하다($F=23.344, p < .001$). 따라서 회복탄력성이 높을수록 혁신행동 성과가 높아짐을 알 수 있으며, 가설 1은 채택되었다.

<표 3> 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향

변수		종속변수 : 혁신행동			
		model 1		model 2	
		β	t	β	t
통제변수	(상수)		18.958		5.839
	성별	-.215**	-3.093	-.105	-1.578
	직위	.071	1.019	.082	1.261
	조직규모	-.350***	-5.361	-.336***	-5.557
독립변수	회복탄력성			.363***	5.843
R ² (adj R ²)		.215(.202)		.334(.320)	
ΔR^2		.215		.120	
F		17.393***		23.844***	

주): * : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

2.3 조직지원의 조절효과 검증

본 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 조절효과 검증 모델에 따라 독립변수, 독립변수와 조절변수, 독립변수와 조절변수 간의 상호작용 항의 순으로 투입하여, 상호작용 항의 유의성에 따라 조절효과의 유무를 판별한다. 조절효과를 검증하기에 앞서, 다중공선성 문제를 줄이기 위하여 분석에 사용되는 변수들의 원점수를 중심화(centering)하였다. 먼저 회복탄력성과 혁신행동 관계에서 상사지원, 동료지원, 실책관리 문화의 조절효과 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 2를 검증하기 위하여 첫 번째 단계에서는 혁신행동과 상관관계가 있는 것으로 나타난 성별, 직위, 조직규모와 회복탄력성을 투입하였고, 두 번째 단계에서는 첫 번째 단계의 변수들과 함께 조절변수 상사지원을 투입하였다. 마지막으로 세 번째 단계에서는 독립변수와 조절변수를 통제한 후 독립변수와 조절변수의 상

호작용변수(독립변수 x 조절변수)를 종속변수와 함께 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 회복탄력성과 혁신행동 간의 상사지원조절효과 검증결과는 표 4에 제시하였다. 모델 1에서 조직규모($\beta = -.336, p < .001$)와 회복탄력성($\beta = .363, p < .01$)이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수 성별, 직위, 조직규모 그리고 회복탄력성, 조절변수인 상사지원을 투입한 모델 2의 설명력은 모델 1보다 설명력 1.2% 증가한 34.6%였다($p < .05$). 센터링한 상호작용 항을 추가한 모델 3에서 설명력이 34.8%로 2.2% 증가하였다($p < .01$). 상호작용항 중 회복탄력성*상사지원($\beta = .150, p < .01$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 회복탄력성과 혁신행동 관계를 상사지원이 조절함을 알 수 있으며, 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

<표 4> 회복탄력성과 혁신행동 간의 상사지원의 조절효과 검증

변수		종속변수 : 혁신행동					
		model 1		model 2		model 3	
		β	t	β	t	β	t
통제변수	성별	-.105	-1.578	-.105	-1.582	-.123*	-1.867
	직위	.082	1.261	.065	1.010	.065	1.016
	조직규모	-.336***	-5.557	-.306***	-4.943	-.306***	-5.010
독립변수	회복탄력성	.363**	5.843	.340***	5.423	.330***	5.321
조절변수	상사지원			.119*	1.885	.137**	2.186
상호작용항	회복탄력성*상사지원					.150**	2.551
R ² (adj.R ²)		.334 (.320)		.346* (.329)		.348** (.348)	
ΔR^2				.012		.022	
F		23.844***		20.042***		18.274***	
ΔF				3.554		6.509	

주)*: $p < .05$, **: $p < .01$, *** : $p < .001$

가설 2-2를 검증하기 위하여 모델 2에서 조절변수인 동료지원, 모델 3에서 회복탄력성*동료지원 상호작용 항을 추가로 투입하였다. 회귀분석

결과는 표 5와 같다. 그 결과 회복탄력성과 동료지원 상호작용 항의 값은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 가설 2-2는 기각되었다.

<표 5> 회복탄력성과 혁신행동 간의 동료지원의 조절효과 검증

변수		종속변수 : 혁신행동					
		model 1		model 2		model 3	
		β	t	β	t	β	t
통제변수	성별	-.105	-1.578	-.105	-1.575	.107	-1.596
	직위	.082	1.261	.079	1.210	.077	1.182
	조직규모	-.336***	-5.557	-.323***	-5.207	-.321***	-5.155
독립변수	회복탄력성	.363**	5.843	.336***	4.851	.336***	4.833
조절변수	동료지원			.059	.848	.060	.861
상호작용항	회복탄력성*동료지원					.031	.522
R ² (adj.R ²)		.334(.320)		.337(.319)		.338(.317)	
ΔR^2				.003		.001	
F		23.844***		19.191***		15.976***	
ΔF				.398		.603	

주)*: p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

가설 3을 검증하기 위하여 모델 2에서 조절변수인 실책관리문화, 모델 3에서 회복탄력성*실책관리문화 상호작용 항을 추가로 투입하였다. 회귀분석 결과는 표 6과 같다. 검증 결과 회복탄력

성과 실책관리문화의 상호작용항 값이 β -.118, p<.05로 나타나 조절효과를 확인하였다. 따라서 회복탄력성과 혁신행동 관계를 실책관리문화가 조절함을 알 수 있으며, 가설 3은 채택되었다.

<표 6> 회복탄력성과 혁신행동 간의 실책관리문화의 조절효과 검증

변수		종속변수 : 혁신행동					
		model 1		model 2		model 3	
		β	t	β	t	β	t
통제변수	성별	-.105	-1.578	-.106	-1.578	-.115*	-1.724
	직위	.082	1.261	.086	1.311	.089	1.379
	조직규모	-.336***	-5.557	-.336***	-5.548	-.350***	-5.781
독립변수	회복탄력성	.363***	5.843	.375***	5.647	.369***	5.576
조절변수	실책관리문화			-.035	-.547	-.014	-.218
상호작용항	회복탄력성*실책관리문화					.118*	1.939
R ² (adj.R ²)		.334(.320)		.335(.318)		.348(.327)	
ΔR^2				.001		.013	
F		23.844***		19.065***		16.746***	
ΔF				.585		.054	

주) † : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001

V. 결론 및 토의

본 연구는 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동 간의 관계를 규명하여 실제 기업 조직에서

회복탄력성의 중요성을 인식하는데 목적을 둔다. 또한 회복탄력성과 조직구성원의 혁신행동의 관계에 영향을 미치는 조직 환경 변수로 상사지원과 동료지원, 실책관리문화의 개입 프로세스를

검토하고자 한다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 회복탄력성의 결과요인으로 예측한 혁신행동이 유의한 결과를 나타냈다. 이로써 회복탄력성이 높을수록 급변하는 환경 속에서 새로운 방식이나 아이디어를 제안하고 이를 실천하는 혁신행동의 성과도 높을 것으로 예측할 수 있다.

둘째, 개인의 회복탄력성이 조직 내 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것은 검증되었으나 회복탄력성이 높음에도 조직 내 환경적 변수로 인하여 결과가 좌우될 수 있다는 판단을 조절변수를 투입하여 살펴보았다. 그 결과, 회복탄력성과 혁신행동 간에는 상사지원과 실책관리문화가 조절효과를 보였다. 새로운 아이디어와 프로세스를 제안하고 시도하는 과정에서는 동일한 직위의 동료지원보다 실패에 대한 부담 없이 새로운 아이디어를 제시하고, 실행함에 있어 적절한 지원과 조언이나 배려, 결과에 대한 부담을 상쇄시켜주고 피드백이나 학습의 기회를 제공할 수 있는 상사지원과 실책관리문화가 영향력을 조절할 수 있음을 나타낸다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내 조직구성원들을 대상으로 탄력성의 개념을 적용한 하나의 경험적 연구로 기존의 선행연구에서 많이 다룬 결과변수인 적응수행 외에도 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증함으로써 회복탄력성의 중요성을 시사한다. 둘째, 본 연구는 회복탄력성이 조직에 어떠한 긍정적 결과로 이어지는가를 살펴보고 회복탄력성이 미치는 영향요인에 대한 조직 환경적 측면까지 실증적으로 검증하여 회복탄력성에 대한 보다 정교한 이론을 구축하는데 기여하였다고 할 수 있다. 특히 비교적 최신 개념인 실책관리문화의 영향력을 검증하였다는 점에서 의의를 가진다. 속도와 경쟁, 결과 위주의 압박과 부담감 속에서 조직구성원들은 실책과 실패를 경험하게 되는데, 이러한 경험에 어떻게 대처하느냐에 따라 개인

의 업무성과에 차이가 나타난다. 즉 자신의 실패 경험에 대하여 조직이 건설적으로 반응하는지, 비건설적으로 반응하는지의 여부가 성공적인 조직생활을 예측한다는 측면에서 실책관리문화는 그 중요성을 지닌다고 볼 수 있다. 셋째, 그동안 조직심리학 연구들이 병리적 측면에서 역기능 제거에 초점을 맞추어 온 것에 비해 최근 낙관성, 행복, 회복탄력성과 같은 인간의 긍정적 측면에 대한 관심이 높아지고 있는 것과 흐름을 같이 하여 주어진 환경과 상황변화에 잘 적응하도록 하는 회복탄력성에 대한 연구는 의미가 있다고 사료된다.

또한 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 실제 조직에서 회복탄력성을 향상시킬 수 있는 교육훈련 및 프로그램 개발을 제안하고 혁신행동을 고취하는데 있어 회복탄력성의 역할을 강조함으로써 의의가 있다. 개인의 회복탄력성이 향상됨으로써 새롭고 향상된 아이디어나 업무를 제안하고 실천하는 혁신행동을 유도할 수 있을 것이다. 둘째, 과업환경에서 조직구성원들의 혁신행동을 장려하는데 관리적 시사점을 제공할 수 있다. 오늘날 조직은 팀제 도입, 다면평가 등을 통해 창의적이고 혁신적인 조직 분위기를 조성하고 그로 인한 성과를 장려한다. 이러한 시스템의 성공을 위해서는 조직구성원의 태도와 행동이 중요한데, 대인관계에 유연하고 상황에 적응을 잘하는 개인의 역동적 능력이 회복탄력성에 주목할 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 조사대상 중 20~30대가 80.5%로 이들은 사회초년생으로 사회와 조직으로부터 성과와 성공에 대한 압박이 시달리고 있는데, 이에 유연하고 강인하게 대처하여 성공유무와 관계없이 정신적으로 성장할 수 있는 잠재적인 힘이 바로 회복탄력성이다. 즉, 치열한 경쟁과 취업, 성공에 대한 압박감으로 고통 받는 조직구성원들에게 회복탄력성이야말로 간과해서는 안 될 중요한 개념임을 강조하고자

한다.

끝으로 본 연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구는 횡단적 연구 설계를 사용하였다. 하지만 회복탄력성의 영향력을 보다 정확히 살펴보기 위해서는 종단적 연구방법을 통한 보다 정교한 연구가 필요할 것이다. 또한 경영학 분야에서 회복탄력성에 대한 연구는 초기단계이므로 측정 도구에 있어 국내 실정과 조사대상에 맞는 척도 개발이 요구된다. 또한 본 연구는 상사평정을 통해 동일방법편의를 최소화하고자 하였으나 향후 연구에서는 자기평정과 상사평정을 함께 측정해볼 필요가 있을 것이다. 마지막으로 감정노동자, 벤처기업 종사자 등 직종별, 업종별 등 다양한 기준을 통한 회복탄력성의 비교분석을 제안하는 바이다.

참고문헌

- 김주환(2011), 회복탄력성: 시련을 행운으로 바꾸는 유쾌한 비밀, 위즈덤하우스.
- 서정기(2013), 윤리적 풍토가 윤리적 리더십, 조직시민행동에 미치는 영향 연구, 경영과 정보연구, 32(4), 27- 51.
- 최석봉(2012), 셀프리더십, 창의적 인성, 혁신 행동 및 학업만족 간의 구조적 관계: 대학조직을 중심으로, 경영과 정보연구, 31(4), 611-6380
- 홍은숙(2006), 탄력성(resilience)의 개념적 이해와 교육적 방안, 특수교육학연구, 41(2), 45-67.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M.(1996), Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bonanno, G. A. (2004), Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Campbell Sills, L. and Stein, M. B. (2007), Psychometric analysis and refinement of the connor - davidson resilience scale (CD RISC): Validation of a 10 item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 1019-1028.
- Dweck, C. S. and Leggett, E. L. (1988), A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Garnezy, N. (1971), Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41(1), 101-116.
- Garnezy, N. (1993), Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 56(1), 127-130.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990), Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

14. Grim, A. M. (2010), Use of Situational Judgment Test to Measure Individual Adaptability in Applied Settings. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University, Virginia.
15. Howell, J. M. and Higgins, C. A. (1990), Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
16. Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
17. Kanter, R. M. (1988), Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
18. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., and Amick, B. (1998), The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
19. Keith, N. and Frese, M. (2008), Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59-69.
20. Kirton, M. J. and McCarthy, R. M. (1988), Cognitive climate and organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 61(2), 175-184.
21. Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Publishing Company.
22. Masten, A. S. (2001), Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
23. Masten, A. S., Best, K. M., and Garmezy, N. (1990), Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444.
24. Masten, A. S., Hubbard, J. J., Gest, S. D., Tellegen, A., Garmezy, N., and Ramirez, M. (1999), Competence in the context of adversity: Pathways to resilience and maladaptation from childhood to late adolescence. *Development and Psychopathology*, 11(1), 143-169.
25. Masten, A. S. and Powell, J. L. (2003), A resilience framework for research, policy, and practice. In Luthar, S. S.(Ed.), *Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities*: 1-25. New York, NY: Cambridge University Press.
26. Polk, L. V. (1997), Toward a middle-range theory of resilience. *Advances in Nursing Science*, 19(3), 1-13.
27. Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., and Hedge, J. W. (2002), Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323.
28. Rouiller, J. Z. and Goldstein, I. L. (1993), The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
29. Rutter, M. (1999), Resilience concepts and

- findings: implications for family therapy. *Journal of Family Therapy*, 21(2), 119-144.
30. Scott, S. G. and 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.
31. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., and Sonnentag, S. (2005), Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.

Abstract

The effects of Resilience on employee's Innovative Work Behavior : moderating effect of Organizational Support and Organizational Error Management Culture

Cho, Young-Bohk* · Lee, Na-Young**

We meet many difficult challenges from many factors such as crime, natural disasters, social unrest, financial problems, employment, and so on. It therefore essential to cope with these negative stressful events to attain a state of personal well-being. Lately in the field of psychology and psychiatry, a concept called 'resilience' has received increasing attention. Resilience embodies the personal qualities that enable one to thrive in the face of adversity. Also it refers to the process of overcoming the negative effect of risk exposure, coping successfully with adversity, and avoiding the negative trajectories associated with risks. Resilience people were expected to do their innovative work behavior well. And SUS(supervisor support), COS(coworker support), OEMC(organizational error management culture) influence the relationship of resilience between Innovative Behavior.

This study focused on three question. First, how is resilience relate to individual performance in the organization? And second, are there any moderate factors between resilience and individual performance.

As the result of the hierarchical regression analysis, resilience indicates positive effects on IB and IB was predicted by interaction of resilience by SUS and OEMC. Findings in this study indicated that the level of SUS and OEMC should be considered in interpreting the resilience and Innovative Behavior.

Key Words : resilience, innovative behavior, supervisor support, coworker support, organizational error management culture

* Professor, Dept. of Business Administration, Pusan National University, ybcho@pusan.ac.kr

** Ph.D., Dept. of Business Administration, Pusan National University, nylee@pusan.ac.kr