



Print ISSN: 2093-9582

Online ISSN 2508-4593

<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2020.12.11.4.7>

Effects of Perception of Job Characteristics on Innovation Behavior and Innovation Resistance*

Hoe-Chang YANG¹

Received: September 15, 2020 Revised: November 11, 2020 Accepted: December 05, 2020.

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to clarify the role of decoupling between job characteristics, innovation behavior, and innovation resistance in order to seek ways for companies to survive and grow continuously through innovation activities in various uncertain situations. **Research design, data and methodology:** A total of 263 valid questionnaires were collected and used for analysis for employees working at the company. For the analysis, simple and multiple regression analysis, and 3-step mediated regression analysis were conducted using SPSS 24.0 and AMOS 24.0. **Results:** First, it was found that skill variety, task identity, autonomy, and feedback increase decoupling, and decoupling increases innovation resistance. In addition, it was confirmed that decoupling had a mediating effect between job characteristics and innovation resistance excluding task significance. Finally, it was found that task significance and feedback increase innovation behavior, and decoupling and task identity increase innovation resistance, but feedback can alleviate innovation resistance. **Conclusions:** As a result of the analysis, the fact that job characteristics excluding task importance have a positive effect on decoupling means that there are two sides of job characteristics perceived by employees. In other words, it means that the results of analysis on the jobs that the company assigns to its members may not be effective. In addition, decoupling, a phenomenon that seems to be accepting on the outside, but perceives that it is negative on the inside, means that there is a possibility to reject innovation. Therefore, prior to carrying out innovation activities, companies should give clear job specifications and meanings for the job and give them autonomy when assigning jobs to their members. In order to provide appropriate feedback, the company must design, operate, and provide feedback. It was found that there was a need to review the overall effectiveness. In addition, efforts such as strengthening corporate-level fairness, maintaining psychological contracts, and realizing authentic leadership should be preceded to reduce decoupling.

Keywords: Job Characteristics, Job Characteristics Model, Innovation Behavior, Innovation Resistance, Decoupling, Franchise.

JEL Classification Code: M10, M12, M54.

1. 서론

최근 기업들은 기업 내적 원인보다는 외적 원인에 의해 다양한 불확실성 상황에 노출되고 있다. 지금까지 기업들은 이런 외적 환경 변화에 적응해야 생존하고 성장할 수 있다는 것이

통설이었다. 그러나 최근 연구자들과 전문가들은 불확실한 상황에서의 적응만으로는 기업의 생존과 성장에 한계가 있다고 주장하고 있다. 왜냐하면, 기업이 경쟁기업에 대해 초격차를 획득하지 못하는 경우, 외적 변화에 대한 적응은 생존의 필요조건을 충족시킬 수 있지만, 성장의 충분조건이 되지 못하기 때문이다. 최근 확산세가 주춤한 프랜차이즈 산업 또한 예외가 아니다. 기업은 경쟁기업과 다른 가치를 창출하고 창출된 가치를 기반으로 한 경쟁요소들이 변화하는 환경에 영향을 미칠 수 있어야 지속적인 생존과 성장을 할 수 있다. 이런 이유로 경영자들은 많은 관심과 자원 투입을 통해 사내 혁신 활동을 활성화함으로써 경쟁력을 확보하기 위한 다양한 노력을 하고 있다.

1 This paper was supported by Jangan University Research Grant in 2020.

2 First Author's Affiliation: Assistant Professor, Department of Distribution Management, Jangan University, Hwaseong, Korea. Email: pricezzang@jangan.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

본 연구에서는 기업의 혁신 활동 촉진을 위해 먼저 개인과 직무의 적합성 (Person-Job Fit)에 주목하고 있다. 개인-직무 적합성은 개인의 행동이 개인이 속한 환경과의 상호작용에 의해 결정된다는 개인-환경 적합성 (Lewin, 1951)과 상호작용이론을 근거로 제시된 것이다. 개인-직무 적합성이란 구성원들이 자신이 맡은 직무에 제공할 수 있는 것과 직무가 개인에게 제공할 수 있는 것들의 일치 정도를 의미한다 (Caldwell & O'Reilly, 1990). 즉, 구성원이 수행하는 직무 자체가 바라고 있는 직무특성과 구성원이 보유한 개인특성과의 상호 적합 정도가 바로 개인-직무 적합성인 것이다 (Caldwell & O'Reilly, 1990; Carless, 2005). 직무특성에 대한 인지 정도, 즉 개인-직무 적합성에 대한 이해는 직무재창조 능력이 다르게 나타날 수 있으며 (Jo & Song, 2016; Kim & Lee, 2016), 열정, 업무몰입 등과의 사이에서도 긍정적인 결과를 이끌어 내는 중요한 역할 요인이다 (Times & Bakker, 2010; Tims et al., 2015).

한편 기업의 적극적인 혁신 활동 노력은 구성원들에게 다양한 압박으로 작용할 가능성이 매우 크다. 왜냐하면, 기업의 경우 혁신 활동을 촉진하기 위해 외부인재 영입이나 경영컨설팅, 사내 제도 개편 등을 통해 기존의 조직체계를 보다 효율적이고 효과적으로 변화시키려는 적극적인 노력을 하게 된다. 그러나 이런 변화의 전파과정에 노출된 구성원들의 경우 다양한 혼란 상황에 빠질 가능성이 크다. 특히 프랜차이즈 본부의 경우, 자신의 조직 내 역할에 대한 명확한 정체성을 확보하지 못하는 경우 역할 모호성 (role ambiguity)이나 역할 갈등 (role conflict)으로 인해 이직과 같은 다양한 이탈 행위를 할 가능성이 있다. 또한, 프랜차이즈 본부가 혁신활동을 도모하는 경우 개인의 습관에 영향을 미치는 경우 개인 수준에서도 디커플링이 발생할 가능성이 높다. 즉, 외부에는 혁신을 수용하는 것처럼 보이도록 하지만 실제 활동을 분리할 가능성이 있다는 것이다.

본 연구의 목적은 프랜차이즈 기업들을 포함해 다양한 불확실성 상황에서 기업들이 혁신 활동을 통해 지속적으로 생존하고 성장할 방안을 모색하고자 하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 조직 내 개인이 인지하는 직무특성의 하위요인들이 혁신행동과 혁신저항에 어떤 영향을 미치는지를 확인하고, 최근 조직 차원에서 빈번하게 다루어지고 있는 디커플링 (Decoupling) 현상을 개인 수준으로 수용하여, 디커플링이 직무특성과 혁신행동 및 혁신저항 간에 어떤 역할을 하는지를 확인하고자 하였다.

본 연구의 결과는 기업차원에서 구성원들이 인지하는 직무특성을 재조명하여 긍정적으로만 인식되었던 요인이 부정적일 가능성까지 실증함으로써 직무의 구축과 관련된 전반적인 인사업무를 점검할 기회를 제공해 줄 것으로 기대한다. 특히 디커플링의 경우 지금까지 조직차원에서만 연구되었기 때문에 이를 개인차원에서 적용하여 그 역할을 점검한 것만으로도 학문적

기여도는 높을 것으로 기대한다. 또한, 본 연구의 목적이 다양한 불확실성 상황에서 혁신활동을 통해 지속적으로 생존하고 성장할 수 있는 방안의 모색이기 때문에 개인차원의 직무특성의 각 하위요인 뿐만 아니라 디커플링의 역할을 검증함으로써 성공적인 혁신활동에 기여할 수 있는 다양한 단서들을 제공할 것으로 기대한다. 한편, 변화를 위해 기존의 시스템을 재편성해야 하는 많은 기업들과 일반 조직들에게 자사의 구성원들이 자신의 직무를 어떻게 인지해야 하는지에 대한 방향을 설정하고 교육훈련 프로그램 등을 적용하는데 활용할 수 있을 것이며, 특히 프랜차이즈 관련업계의 경우 프랜차이즈들이 프랜차이지들의 디커플링 여부의 판단과 대응을 통해 상생이 가능한 방안들을 강구할 수 있을 것이다.

2. 이론적 고찰

2.1. 직무특성

직무특성은 직무와 관련된 다양한 자원들과 특성들이 유기적으로 연결되면서 구성원의 심리상태를 긍정적으로 만들어 주는 요인으로 정의된다 (Shin, 2018). 긍정적인 직무특성은 직무에 대한 열의뿐만 아니라 직무몰입을 증진시켜 주는 중요한 변인이다 (Asnawi, 2018; Kasa & Hansen, 2019; Ullah et al., 2018; Wang, 2020).

직무특성과 관련된 최근 연구는 불확실성 상황에서의 직무성과와 관련된 연구 (Asnawi, 2018; Ullah et al., 2018; Wang, 2020)들과 직무소진과 일-가정 갈등 (Kasa & Hansen, 2019) 등 구성원들이 인지하는 직무특성이 성과나 태도 및 행동변수에 영향을 미치는 정도에 관한 연구들이 다수 보고되고 있다. 이는 그만큼 불확실성을 뛰어넘어야 하는 조직의 니즈 (needs)가 많은 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서 관심을 갖고 있는 직무특성이론은 특정한 직무특성이 구성원들에게 특정한 심리 상태를 유발하여 직무성과에 영향을 미친다는 이론이다 (Hackman & Oldham, 1976). 직무특성이론에서 구성원들의 직무 요인에 영향을 미치는 핵심적인 직무특성은 과업수행에 요구되는 다양한 활동, 기능 등의 정도와 관련된 기술 다양성 (skill variety), 자신의 직무를 처음부터 끝까지 전체를 수행할 때 느끼는 지각의 하나인 과업 정체성 (task identity), 자신의 직무가 타인의 직무에 중요하게 영향을 미치는 정도와 관련된 과업 중요성 (task significance), 구성원에게 부여된 업무상 자유 재량권인 자율성 (autonomy)과 자신의 직무에 대해 명확하게 유효성 정도에 대한 정보를 획득할 수 있는 피드백

(feedback)의 5 개 하위차원으로 구성된다 (Eom & Yang, 2014; Hackman & Oldham, 1976; Yang & Tasnuva, 2013).

따라서 본 연구에서는 직무특성이론 (Job Characteristic Model)의 5 개 하위요인을 개인이 인지하는 직무특성으로 구성하고 구성원들이 인지하는 직무특성의 정도가 개인-직무 적합성을 확인할 수 있는 요인으로 기대하였다.

2.2. 디커플링

디커플링 (Decoupling)은 신제도주의 조직이론에서 등장한 것으로 느슨한 결합 체계 (Glassman, 1973)에 근거를 두고 있다. 느슨한 결합 체계란 조직 내 구성요소들이 결합되어 어느 정도의 상호작용을 하고 있지만, 각 구성요소들 간에는 개별적인 정체성을 강하게 유지하고 있는 상태를 의미하며 이런 상황에서는 어떤 자극에 대한 반응이 매우 드물거나 느린 상황이 발생함을 뜻한다 (Weick, 1976). 개인차원으로 볼 때 디커플링은 조직이 외부 환경의 요구에 대응할 때 자신의 판단과 맞지 않는 경우 수용 또는 거부의 하나를 선택하는 것이 아니라 겉으로는 수용하지만 실제로는 수용하지 않는 경우가 있음을 의미한다 (Meyer & Rowan, 1977). 즉, 조직이 사회적 정당성과 효율성을 동시에 추구하기 위해 디커플링 현상을 보이는 것처럼, 개인도 이를 동시에 추구하기 위해 서로 다른 의사결정을 하거나 외부로 보여주는 형태와 실제 활동을 분리시키는 디커플링 현상이 있을 수 있다는 것이다.

디커플링은 과거 조직이나 제도적 관점에서 연구되었으며 (Cho & Kang, 2011; Chung et al., 2011; MacLean & Behnam, 2010; Yang & Zheng, 2011), 개인 차원의 연구는 미미한 형편이다. 조직차원에서의 디커플링은 채택한 제도와 그 활용 사이의 괴리를 의미하며 (Yang & Zheng, 2011), 혁신적 제도 도입의 충격을 완화하기 위한 탄력적 운영 (Crilly et al., 2012) 등에 활용되는 것으로 보고되고 있다. 한편 개인차원의 접근 중 Jeong & Hong (2015)은 경영자 디커플링을 조직에서의 공식적인 미션 및 비전과 경영자들의 언행이 일치하지 않는 것에 대한 구성원의 부정적 인식을 뜻하며 조직 규범과 경영진 행동의 비동조, 불일치에 따른 인지 정도 (Tsui et al. 2006)로 정의하였다.

선행연구들을 검토한 결과 조직에서 개인차원의 디커플링 인식은 소속된 조직의 정책이나 상사들의 언행의 불일치에 대한 구성원의 부정적 인식으로 정의할 수 있다.

2.3. 혁신행동과 혁신저항

혁신의 사전적 의미는 오래된 풍속이나 관습, 방법 등을 완전히 바꾸어서 새롭게 하는 것으로 정의되며 아이디어가 확산되고

효과적으로 활용되는 전 과정에 거쳐 진행되는 것을 의미한다 (Lim, Lee, & Kim, 2012; Yang et al., 2020). 혁신행동은 기업과 개인에게 실제적인 효익을 제공하기 위한 포괄적인 개념이며 일상적 업무에서 요구하는 범위를 넘어서는 역할 외 행동 (Kim, 2020; Kim & Lee, 2013; Lee & Park, 2019; Lim, Song, & Chu, 2019; Seo & Hong, 2015; Yang et al., 2020)이다. 또한, 혁신행동은 개인 수준의 혁신을 설명하기 위한 개념 (Yoon & Jung, 2006)으로 창의적 활동에 대한 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것으로 정의하고 있다 (Oldham & Cummings, 1996).

조직에서의 혁신행동은 개선을 위한 구성원들의 자발적 의지에서 시작되는 것이 가장 바람직하기 때문에 혁신의 주체는 개인이라는 접근이 지배적이다 (Griffin et al., 2007; Yang et al., 2020). 개인차원의 혁신은 조직 구성원으로서 문제를 인식하고 이를 해결할 수 있는 다양한 아이디어를 도출하며 실행이 가능하도록 타인과의 정보공유, 정보결합뿐 아니라 연합체를 구성하는 등의 적극적인 노력을 의미한다 (Kanter, 1988). 한편 이와 양극에 존재하는 것으로 알려진 혁신저항은 구성원들이 조직이 추구하는 변화에 대해 현재 상태를 유지하고 변화의 발생을 억제하기 위해 저항하는 것을 의미한다 (Jung et al., 2013; Piderit, 2000).

혁신행동은 기업가 정신 및 리더십 (Bagheri & Akbari, 2018), 개인의 주관적 안녕감 등과의 영향 관계 (Wang et al., 2017) 등이 보고되고 있으며, 혁신저항 또한 다양한 경영학적 영역에서 그 연구 결과 (Huang et al., 2017)가 보고되고 있다.

3. 연구설계

3.1. 연구가설

구성원이 인지하는 직무특성의 각 하위요인이 디커플링과 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다 (Asnawi, 2018; Eom & Yang, 2014; Hackman & Oldham, 1976; Kasa & Hansen, 2019; Ullah et al., 2018; Wang, 2020; Yang & Tasnuva, 2013). 첫째, 기술 다양성 (skill variety)은 구성원들에게 다양한 기술이나 지식, 재능을 활용하도록 유도하는 정도로 정의된다. 따라서 기술 다양성은 구성원들이 다양한 기술 및 지식을 습득할 수 있는 관점에서는 직무충실화 (job enrichment)나 직무확대 (job enlargement)와 같은 맥락으로 구성원들의 동기를 유발할 수 있으며 혁신행동을 촉진할 가능성이 높다. 그러나 기술 다양성 정도는 구성원들로 하여금 사회적 정당성과 효율성을 기반으로 디커플링을 높일 가능성 또한 배제할 수 없다. 둘째, 과업 정체성 (task identity)은 개인의 직무를 전체의 부분을 수행하는 것으로 보는 것이 아니라 그 자체로

완성되는 정도라 인지하는 것을 의미한다. 따라서 과업 정체성과 혁신행동을 촉진할 가능성이 높으나 기술 다양성과 마찬가지로 이유로 디커플링을 높일 가능성이 있다. 셋째, 과업 중요성 (task significance)은 구성원이 부여받은 업무가 조직 내외부에 어느 정도 영향을 미치는지를 인지하는 정도이다. 따라서 과업 중요성이 높은 구성원은 사회적 정당성과 효율성을 이미 확보한 상태로 볼 수 있으며 혁신행동을 촉진하는 요인이지만 디커플링을 줄이거나 발생시키지 않을 것으로 기대할 수 있다. 넷째, 자율성 (Autonomy)은 구성원이 자신의 업무에 대해 수행관련 계획에서부터 절차를 결정하고 실행하는데 부여받은 독립성과 자율성의 정도를 의미한다. 일반적으로 높은 자율성을 부여받은 경우 그 결과에 대한 책임감을 경험할 수 있기 때문에 조직의 변화에 대해 적극적으로 수용하지 않는 경우 디커플링을 유발할 가능성이 매우 높다. 마지막으로 피드백 (feedback)은 구성원이 자신의 업무를 수행하는 과정과 결과에 대해 직접적이고 명확한 정보가 제공되는 정보를 의미한다. 따라서 상사나 동료 등 구성원으로부터 다양한 정보를 제공받음으로 인해 혁신행동을 촉진할 수 있으나 기술 다양성이나 과업 정체성과 동일한 이유로 디커플링을 경험하게 할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설들을 수립할 수 있다.

- H1:** 구성원이 인지하는 직무특성의 정도는 디커플링에 영향을 미칠 것이다.
- H1-1:** 과업에 대한 기술 다양성이 높으면 디커플링에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2:** 과업에 대한 과업 정체성이 높으면 디커플링에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3:** 과업에 대한 과업 중요성이 높으면 디커플링에 영향을 미치지 못하거나, 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4:** 과업에 대한 자율성이 높으면 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-5:** 과업에 대한 피드백이 높으면 디커플링에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 선행연구 (Jeong & Hong, 2015; Tsui et al. 2006)에서 검토한 것처럼 디커플링은 겉으로는 수용하지만 실제로는 수용하지 않는 경우를 의미하기 때문에 조직의 발전에 기여하려는 적극적 활동인 혁신활동에는 영향을 미치지 않거나 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 혁신저항을 높일 가능성이 있는 것으로 추정할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설들을 수립하였다.

- H2:** 디커플링은 구성원의 혁신활동에 영향을 미칠 것이다.

- H2-1:** 구성원의 디커플링 정도가 높으면 혁신행동에 영향을 미치지 않거나, 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

- H2-2:** 구성원의 디커플링 정도가 높으면 혁신저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무특성과 혁신활동 간에 디커플링의 역할을 확인하기 위한 이론적 근거는 가설 H1 을 수립하기 위해 제시한 것과 같다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다 (매개효과의 하위가설들은 제시하지 않음).

- H3:** 구성원의 직무특성과 혁신행동 간에 디커플링이 매개할 것이다.

- H4:** 구성원의 직무특성과 혁신저항 간에 디커플링이 매개할 것이다.

위의 가설 중 매개효과 가설(H3 H4)들을 제외하고 구조화된 연구모형은 Figure 1 에 제시하였다.

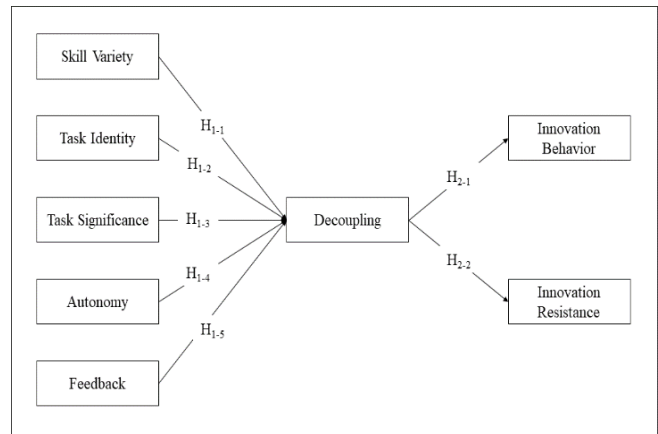


Figure 1: Research model

3.2. 자료수집 및 활용척도

본 연구를 위해 A 컨설팅 기관의 도움을 받아 2019 년 8 월 1 일부터 2 주 동안 기업에 근무하는 구성원들에게 e-mail 로 설문지를 링크하여 온라인으로 응답하게 한 결과 총 263 명의 유효설문지를 획득하여 분석에 활용하였다.

본 연구에서 활용한 척도는 다음과 같다. 직무특성은 Sims et al. (1976)의 Job Characteristics Inventory (JDI)와 Hachman and Oldham (1976)의 연구를 근거로 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성 및 피드백과 관련된 각 3 개 문항을 리커트 5 점 척도로 측정하였다. 디커플링은 Tsui et al. (2006)와 Jeong & Hong (2015)의 연구를 근거로 6 개 문항을 리커트 5 점 척도로

측정하였다. 혁신행동은 Scott and Bruce (1994)의 연구를 근거로 4 개 문항을, 혁신저항은 Oreg (2006)의 연구를 근거로 6 개 문항을 리커트 5 점 척도로 측정하였다.

4. 실증분석

4.1. 인구통계적 특성

응답자의 인구통계적 특성을 확인한 결과 남성이 209 명 (79.5%), 여성이 54 명 (20.5%)으로 나타났으며 전문대졸 이하가 48 명 (18.2%), 대졸이 126 명 (47.9%), 대학원 이상이 89 명 (33.8%)으로 확인되었다. 연령은 40 세 미만인 70 명 (26.6%), 40~50 세 미만인 68 명 (25.8%), 50 세 이상이 125 명 (47.6%)으로 나타났다. 직위는 부장이 가장 많은 65 명 (24.7%)이었으며, 중소기업의 대표도 55 명 (20.9%), 임원이 41 명 (15.6%)으로 나타나 상대적으로 직장에서 안정적인 계층의 응답이 많은 것으로 나타났다. 업종은 전기전자관련 업종의 응답자가 87 명 (33.1%)으로 가장 많았으며, 기계장비관련이 36 명 (13.7%), 교육 및 공공기관이 33 명 (12.5%) 순으로 전반적으로 다양한 업종의 응답자들이 참여하였다.

4.2. 신뢰도와 타당도

타당도 확인을 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 기술다양성의 1 개 문항, 과업정체성의 1 개 문항의 표준적재치가 0.5 보다 작아 제거하였다. 신뢰도 검증은 내적 일관성 확인을 위해 Cronbach's α 계수를 활용하였다. 신뢰도와 타당도 분석결과는 다음과 같다 (See Table 1).

Table 1: Results of Reliability & Validity

Variable	Item	CR	AVE	α
Skill Variety	2	0.807	0.688	0.752
Task Identity	2	0.796	0.662	0.758
Task Significance	3	0.872	0.695	0.843
Autonomy	3	0.886	0.723	0.854
Feedback	3	0.885	0.721	0.837
Decoupling	5	0.883	0.604	0.882
Innovation Behavior	4	0.927	0.761	0.899
Innovation Resistance	6	0.916	0.645	0.921

Note) CR: Construct Reliability, α : Cronbach's α

4.3. 상관관계분석

변수 간의 관계와 방향성 및 판별타당도를 검증하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과 과업중요성과 디커플링 ($r = .112, p = .070$), 디커플링과 혁신행동 ($r = .065, p = .290$) 간에는 통계적으로 유의한 관계가 없었다. 그러나 다른 변수들은 모두 상관계수가 0.145~0.799 사이에서 통계적으로 유의하게 정 (+)의 관계가 있는 것으로 확인되었다. 그러나 직무정체성에 대해 과업중요성 ($r = .741, p < .01$), 자율성 ($r = .711, p < .01$), 피드백 ($r = .777, p < .01$) 등 독립변수 간에 0.7 이상 높은 상관계수는 다중공선성 등을 의심할 수 있어 이를 확인하고자 4 개 변수를 모두 투입하여 다중 공선성 진단이 실시되었다. 분석 결과, 공차한계 (tolerance)는 0.242~0.349, 분산팽창지수 (VF)는 2.869~4.129 로 나타나 다중공선성 존재 여부는 문제되지 않았다. 또한, 분산추출지수 (AVE)와 상관계수의 제곱값 (r^2)인 결정계수의 비교 결과를 통해 각 변수들의 판별타당도가 확보되었다.

4.4. 가설검증

직접효과 가설검증을 위해 변수들과 관계가 있을 것으로 확인된 성별, 연령, 학력 및 직위를 통제 후 단순회귀분석이 실시되었다. 분석 결과, 기술다양성 ($\beta = .133, p < .05$), 과업정체성 ($\beta = .148, p < .05$), 직무자율성 ($\beta = .218, p < .01$), 피드백 ($\beta = .193, p < .01$)은 통계적으로 유의하게 디커플링에 정 (+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 그러나 상관관계분석에서 예상했던 것과 같이 과업중요성 ($\beta = .086, p = .193$)은 디커플링에 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H1 의 하위가설은 모두 채택되었다.

한편 디커플링은 혁신행동 ($\beta = .037, p = .541$)에 통계적으로 유의한 영향이 없었으나 혁신저항 ($\beta = .538, p < .01$)에는 통계적으로 유의하게 정 (+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 H2 의 하위가설도 모두 채택되었다.

직무특성의 각 하위요인과 혁신행동 (H3) 및 혁신저항 (H4)에 대해 디커플링의 매개효과 검증을 위해 Baron and Kenny (1986)의 3 단계 매개회귀분석이 실시되었다. H3 의 하위가설은 디커플링과 혁신행동 간의 상관계수 ($r = .065, p = .290$)가 통계적으로 유의하지 않아 모두 기각되었다. 또한, 과업중요성과 디커플링 ($r = .112, p = .070$)간의 상관계수도 통계적으로 유의하지 않아 H4-3 은 기각되었으며, H4 의 나머지 하위가설에 대한 검증만 실시되었다. 분석결과 디커플링은 기술 다양성 및 직무 정체성과 혁신저항 각각의 관계에서 부분매개하며, 자율성 및 피드백과 혁신저항

각각의 관계에서는 완전매개하는 것으로 확인되었다. 따라서 H 4-1, H 4-2, H 4-3 및 H 4-4는 채택되었다.

비록 가설로 설정하지는 않았지만, 직무특성 중 혁신행동과 혁신저항에 어떤 요인이 더 영향을 미치는지를 확인하기 위해 인구통계적 특성을 동일하게 통제된 후 다중회귀분석이 실시되었다. 분석 결과, 혁신행동에는 과업중요성 ($\beta = .364, p < .01$), 피드백 ($\beta = .237, p < .05$) 순으로 통계적으로 유의하게 정 (+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 한편 혁신저항의 경우 직무자율성 ($\beta = .233, p < .05$) 만이 통계적으로 유의하게 정 (+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한, 직무특성의 하위요인과 디커플링을 모두 투입하고 혁신행동과 혁신저항에 미치는 영향을 확인한 결과는 혁신행동에 대해 과업중요성 ($\beta = .348, p < .01$), 피드백 ($\beta = .248, p < .05$) 순으로 긍정적인 영향을 미치며, 디커플링 ($\beta = .527, p < .01$)과 과업정체성 ($\beta = .179, p < .05$)이 혁신저항을 높이지만, 피드백 ($\beta = -.289, p < .01$)은 오히려 혁신저항을 낮추는 것으로 나타났다 (See Appendixes1).

5. 결론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 다양한 불확실성 상황에서 기업들이 혁신 활동을 통해 지속적으로 생존하고 성장할 방안을 모색하기 위해 구성원이 인지하는 직무특성이 혁신행동 및 혁신저항에 미치는 영향과 함께 이들 간의 관계에서 디커플링의 역할을 규명하고자 하였다. 가설검증 및 분석결과를 통해 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직무특성 중 과업중요성을 제외하고 기술다양성, 과업정체성, 직무자율성 및 피드백은 통계적으로 유의하게 디커플링에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 결과는 구성원이 인지하는 위와 같은 직무특성이 외현적으로는 수용하려 하지만 내면적으로는 부정적임을 인지하는 현상인 디커플링 정도를 높이지만 과업에 대한 중요성을 인지하는 경우에는 디커플링의 양면적 현상이 보이지 않음을 의미한다. 이는 기업이 구성원들에게 부여하는 직무에 대한 기술다양성, 과업정체성, 직무자율성 및 피드백이 효과적이지 않음을 의미한다. 따라서 프랜차이즈 본부가 구성원들에게 직무를 부여할 때 해당 직무에 대한 명확한 직무명세와 의미를 부여하고 자율성을 부여해야 하며, 적합한 피드백이 가능할 수 있도록 직무설계에서부터 운영과정 및 피드백 등 전반적인 효과성을 검토해야 할 필요가 있다.

둘째, 디커플링은 혁신행동에는 유의한 영향을 미치지 않았으나 혁신저항을 높이는 것으로 확인되었다. 이런 결과는 결국 디커플링 현상이 발생하는 경우 혁신을 거부할 가능성이 높음을 의미한다. 즉, 회사가 구성원들의 의견을 충분히 수렴하지 않은 정책을 채택·운영하거나 경영진 또는 상사의 일탈 행동 등은 구성원들의 부정적 행동의 출현 빈도를 높일 가능성이 있으며 (Jeong & Hong, 2015) 기업의 혁신노력에 저항하게 됨을 의미한다. 따라서 디커플링을 해소할 수 있는 방안으로 제시되고 있는 프랜차이즈 본부의 공정성 강화 노력, 심리적 계약의 유지 (Hong & Yoon, 2013), 진정성 있는 리더십 구현 (Gardner et al., 2005) 등의 노력이 선행되어야 할 것이다.

셋째, 매개효과 검증결과 직무특성의 각 하위요인과 혁신행동 간에 디커플링의 매개효과는 없었으나, 기술 다양성과 혁신저항, 직무 정체성과 혁신저항 간의 관계에서는 디커플링이 부분매개하며, 자율성과 혁신저항, 피드백과 혁신저항 간의 관계에서는 디커플링이 완전매개하는 것으로 확인되었다. 이런 결과는 응답자들이 소속된 기업의 경우 디커플링 뿐 아니라 구성원들이 기술다양성과 직무정체성에 대한 명확성의 한계가 조직의 혁신에 저항하려는 결과를 보이는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 자율성과 피드백의 경우 디커플링 인식이 강하게 혁신에 저항하게 하는 것으로 보인다. 따라서 앞에서 언급한 것과 같이 구성원들의 직무 부여시 기술다양성과 직무정체성에 대해 충분히 인식할 수 있도록 지원해야 하며, 조직에서 디커플링을 인식하지 않게 하는 노력들이 선행되어야 함을 시사하고 있다. 특히 일반 조직과는 그 구성 상태가 다른 프랜차이즈 업계의 경우 이런 현상이 더욱 두드러질 가능성이 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점의 역할 규명과 가맹점 활동과 관련된 관리체계를 제대로 구성하여 제시할 필요가 있다.

마지막으로, 혁신행동과 혁신저항에 어떤 요인이 더 영향을 미치는지 확인하기 위한 다중회귀분석결과는 혁신행동에 대해 과업 중요성, 피드백이 긍정적인 영향을 미치며, 혁신저항의 경우 직무자율성이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편, 디커플링을 포함한 다중회귀분석결과는 혁신행동의 경우 동일하게 과업중요성과 피드백이 긍정적인 영향을 미치며, 디커플링과 과업정체성은 혁신저항을 높이지만 피드백은 오히려 혁신저항을 낮출 수 있는 것으로 나타났다. 이런 결과는 결국 구성원들에게 직무에 대한 중요성과 긍정적인 정체성을 인식하게 하며, 상사나 회사의 적극적이고 긍정적인 피드백은 조직의 혁신활동에 저항하지 않고 적극적인 행동을 이끌어 낼 수 있음을 시사한다. 또한, 디커플링은 혁신에 저항하는 중요한 요인이기 때문에

구성원들이 디커플링을 인식하지 않도록 투명하고 공정한 조직문화를 구축할 필요가 있음을 시사하고 있다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 혁신행동과 혁신저항에 미치는 직무특성의 요인과 디커플링의 역할을 확인함으로써 다양한 함의를 도출하였으나 몇 가지 한계점이 있어 향후 연구에서는 이를 보완할 필요가 있다. 첫째, 기업에 근무하는 불특정 다수의 응답자에게 설문을 획득함으로써 기업의 특성 등에 따른 차이를 확인하지 못한 점을 들 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 대·중·소기업 단위의 응답자를 확보하여 차이를 확인하거나, 프랜차이즈 관련 기업의 자료를 획득하여 일반기업과의 비교 연구를 수행할 필요가 있다. 둘째, 둘째, 자기보고식 설문지에 대한 다양한 편의 (bias)와 횡단연구의 한계점과 함께 디커플링에 영향을 미치는 추가적인 변수를 고려하지 못한 점을 들 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 변수들을 추가하여 조직의 혁신에 걸림돌이 되는 디커플링의 해소 방안을 도출할 필요가 있을 것이다.

References

- Asnawi, M. A. (2018). The design of work facility and description of job characteristic to improve employee performance at PT. Ferlina Jaya Mandiri Gorontalo. *International Journal of Applied Business & International Management*, 3(2), 126-132.
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Cho, S. M., & Kang, J. H. (2011). The effect of organizational traits on the adoption and decoupling of an institution: The case of career development programs in South Korea. *Korean Journal of Management*, 19(2), 253-297.
- Chung, J. H., Cho, M. S., & Jang, Y. S. (2011). The effects of work-family policy adoption and decoupling on organizational performance improvement. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 11(2), 179-215.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Eom, K., & Yang, H. C. (2014). Effects of employees' job characteristics, commitment, and self-leadership on organizational citizenship behavior. *Journal of Distribution Science*, 12(7), 13-21.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Glassman, R. B. (1973). Understanding radical organizational change: Bridging together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hong, G. H., & Yoon, J. K. (2013). Effects of organizational justice and psychological contract breach on organizational commitment and job stress: In search of the alternative models. *Journal of Organization and Management*, 27(1), 59-85.
- Huang, P. C., Hou, C. C., & Chen J. S. (2017). Analyzing the trust mechanism of the sharing economy based on innovation diffusion theory and innovation resistance theory. *Management Review*, 36(Oct), 123-137.
- Jeong, Y. J., & Hong, G. H. (2015). The effects of TMT decoupling, trust in the team leader, and perceived team politics on extra-role behavior and CWB: The mediating role of organizational anomie. *Korean Journal of Management*, 23(2), 93-129.
- Jo, S. I., & Song, H. D. (2016). The mediating effect of job crafting on the relationship between job characteristics and work engagement for HRD practitioners. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 18(1), 327-352.
- Jung, H. J., Choi, Y. C., & Lee, D. S. (2013). Resistance to organizational change and organizational commitment: The mediating role of job stress and the moderating roles of union instrumentality and procedural justice. *Korean Journal of Management*, 21(2), 1-36.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. vol. 10: 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kasa, M., & Hansen, Z. (2019). Mediating role of flow in the relationship between job characteristic and job burnout on work-family conflict: A study on the hotel industry in Sarawak. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(3), 255-261.
- Kim, T. H. (2020). The Effect of Creative Potential on Innovation Behavior: focusing on Design Thinking. *Journal of Distribution Science*, 18(8), 65-74.
- Kim, G., & Lee, Y. (2016). Toward high performance organization, the impacts of job characteristics and job crafting. *International Journal of U- and E- Service, Science and Technology*, 9(2), 85-100.

- Kim, J. W., & Lee, J. W. (2013). The relationships between multidimensional innovative behavior and innovative performance. *Business Management Review*, 46(1), 127-141.
- Lee, J. P., & Park, K. H. (2019). The Effect of Personal Creativity on Knowledge Sharing and Innovation Behavior: Focused on Retail Workers. *Journal of Distribution Science*, 17(10), 93-105.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Lim, M. J., Song, M. R., & Chu, W. J. (2019). Effects of Consumer Innovativeness on Environment-friendly Product Satisfaction. *Journal of Distribution Science*, 17(10), 125-134.
- Lim, T. J., Lee, S. W., & Kim, S. K. (2012). The effects of uses of performance measurement systems on innovation type and organizational performance. *Korean Accounting Journal*, 21(3), 59-94.
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure on myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Piderit, s. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- 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.
- Seo, J. K., & Hong, A. J. (2015). The effect of shared leadership on innovative work behavior and the mediating effect of job embeddedness and informal learning. *Korean Journal of Business Administration*, 28(3), 981-1008.
- Shin, H. S. (2018). The effects of the employees' organizational conflicts based on core job characteristics of travel agency on psychological burnout. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 20(2), 1-16.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting, towards a new model of individual job redesigns. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance, a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Yang, H. C., Kim, C. H., & Cho, H. Y. (2020). The Effect of individualism-collectivism on organizational commitment and innovative behavior: Mediating effects of the characteristics of employment relations. *Journal of Creativity and Innovation*, 13(1), 29-53.
- Yang, H. C., & Tasnuva, K. (2013). Issues of workplace in Korea: How to inspire temporary workers?. *East Asian Journal of Business Management*, 3(1), 23-27.
- Yang, S., & Zheng, L. (2011). The paradox of decoupling: A study of flexible work program and workers' productivity. *Social Science Research*. 49(1), 299-311.
- Yoon, D. H., & Jung, S. T. (2006). A study on the effect of transformational leadership on organizational citizenship behaviors and the innovative behaviors of organizational members: Focusing on the moderating effect of organizational justice. *Journal of Human Resource Management Research*, 13(3), 139-169.
- Ullah, I., Mughal, Y. H., & Jehangir, M. (2018). Job characteristic model and relationship with employee performance: Case study of Qurtuba University. *International Journal of Information Systems and Social Change*, 9(4), 45-57.
- Wang, J., Yang, J. Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127.
- Wang, P. (2020). Core job characteristic and uncertainty avoidance: Into the black box of transformational leadership effect on creativity. *Journal of Creative Behavior*, 54(2), 311-322.
- Weick, K. E. (1976). Educational organization as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Youn, M. K., Kim, Y. O., Lee, M. K., & Namkung, S. (2006). Domestic restrictions on the opening of retail stores. *Journal of Distribution Science*, 6(2), 121-160.

Appendixes

Appendixes1: Mediation effect of Decoupling between Job Characteristics and Innovation Behavior

Mediation Variable	Independent Variables (IV)	Step	Results	R ²	F-value
Job Satisfaction	Skill Variety	1 (β_1)	.185**	.313	19.420***
		2 (β_2)	.133*		
		3 (β_3 , IV)	.116*		
		3 (β_3 , MV)	.523***		
	Task Identity	1 (β_1)	.202**	.313	19.478***
		2 (β_2)	.148*		
		3(β_3 , IV)	.125*		
		3(β_3 , MV)	.522***		
	Autonomy	1 (β_1)	.218**	.309	19.054***
		2 (β_2)	.214**		
		3(β_3 , IV)	.101 ^{n.s}		
		3(β_3 , MV)	.519***		
	Feedback	1 (β_1)	.193**	.301	18.367***
		2 (β_2)	.132*		
		3 (β_3 , IV)	.029 ^{n.s}		
		3 (β_3 , MV)	.533***		

Note) * p < .05, ** p < .01, ***p < .001, n.s: non-significant. It presented results of three-step