creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

교육학 박사 학위논문

# 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계

The Structural Relationship Between Supervisor's Coaching Leadership, Proactive Personality, Autonomous Work Motivation, Thriving at Work and Innovative Behavior Perceived by Start-up Employees in Knowledge-based Service Industry

2023년 8월

서울대학교
농산업교육과
정지용

# 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계

지도교수 김 진 모

이 논문을 교육학박사 학위논문으로 제출함
2023년 7월

서울대학교 대학원
농산업교육과
정 지 용

정지용의 박사 학위논문을 인준함
2023년 7월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

# 국 문 초 록

## 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계

교육학 박사학위 논문

서울대학교 대학원, 2023년

정 지 용

이 연구의 목적은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 구조적 관계를 구명하는 데 있었다. 연구 목적을 달성하기 위한 연구 목표는 다음과 같다. 첫째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 적합한 구조모형을 설정한다. 둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 직접효과를 구명한다. 셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성 및 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기와 직무 번영감의 매개효과를 구명한다.

이 연구의 모집단은 전국 지식서비스 스타트업에 재직하고 있는 근로자로 약 492,480명이다. 표집은 유의표집 방식으로 진행하여 벤처확인종합관리시스템 또는 KODATA에 등록된 기업으로 선정하였으며, 스타트업 얼라이언스 및 코리아스타트업 포럼과 같은 스타트업 관련 기관의 협조를 바탕으로 진행하였다. 또한 창업 후 7년 미만이며, 정보통신업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 금융 및 보험업, 교육 서비스업에 해당하는 조직에 종사하고 있는 재직자만을 표집하

였다.

조사도구는 혁신행동, 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감과 인구통계학적 특성 관련 문항으로 구성되었다. 모든 조사도구는 국내 선행연구에서 신뢰도와 타당도를 입증받은 도구를 선정하였으며, 전문가 및 지식서비스 스타트업 재직자에게 검토를 받아 수정 및 보완하여 활용하였다. 모든 조사도구는 예비조와 본조사를 통해 신뢰도를 확인하였다.

연구에 활용된 자료의 수집은 2023년 4월 26일부터 5월 23일까지 온라인 설문조사를 통해 이루어졌다. 총 회수된 설문은 491부였으며, 이 중 불성실 응답 및 이상치를 제거한 뒤, 최종적으로 467부를 분석에 사용하였다. 자료 분석은 SPSS Statistics 26.0과 Mplus7을 사용하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 이론적 배경을 토대로 연구자가 설정한 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 실증 데이터를 타당하게 설명하였다. 둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 주도성($\beta$=.361, $p < .001$), 자율적 직무동기($\beta$=.232, $p < .001$) 및 직무 번영감($\beta$=.338, $p < .01$)은 혁신행동에 유의한 직접효과가 있었으나 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기($\beta$=.125, $p < .01$)와 직무 번영감($\beta$=.474, $p < .001$)에 유의한 직접효과가 있는 것으로 나타났으며, 주도성 역시 자율적 직무동기($\beta$=.667, $p < .001$)와 직무 번영감($\beta$=.546, $p < .001$)에 유의한 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 자율적 직무동기($\beta$=.029, CI{.005, .039}) 및 직무 번영감($\beta$=.160, CI{.042, .159})은 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계를 정적으로 단일 매개하는 것으로 나타났다. 또한 지식서비스 스타트업 자율적 직무동기($\beta$=.155, CI{.096, .334})와 직무 번영감($\beta$=.185, CI{.109, .403})은 주도성과 혁신행동의 관계를 정적으로 단일 매개하는 것으로 나타났다.

이 연구의 가설에 따라 연구를 수행한 결과 이 연구의 결론은 다음과 같다. 첫째, 이 연구의 구조모형은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동과 관련된 현상을 종합적으로 설명하는 데 적합하도록 설정되었다. 자기결정성 이론에 따라 지식서비스 스타트업에서 자율적 직무동기와 직무 번영감이 혁신행동의 수준을 결정할 수 있으며, 조직특성인 상사의 코칭리더십과 개인특성인 주도성이 이들을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 자율적 직무동기, 직무 번영감은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다. 즉 근로자가 조직 내에서 행동을 통해 환경을 바꾸려는 성향을 가지거나, 개인적으로 가치를 부여한 높은 수준의 동기를 더 많이 경험하거나, 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하며 활력감과 학습감을 동시에 경험할 때 혁신행동이 증가한다. 셋째, 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지는 못하지만 자율적 직무동기와 직무 번영감을 단일 매개하여 혁신행동에 간접적으로 정적 영향을 미친다. 이를 통해 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 근로자의 심리적 특성을 반영한 자율적 직무동기와 직무 번영감 같은 매개변인이 중요한 의미를 가지며, 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미치기 위해서는 심리적인 변화가 선행되어야 함을 알 수 있다. 넷째, 주도성은 자율적 직무동기와 직무 번영감을 단일 매개하여 혁신행동에 간접적으로 정적 영향을 미친다. 이는 재직자의 혁신행동을 효과적으로 증가시키기 위해서는 재직자가 높은 주도성을 갖출 뿐만 아니라 주도성이 자율적 직무동기나 직무 번영감과 같은 다른 심리적 변화를 촉진할 수 있도록 유도해야 함을 시사한다.

이 연구의 결론을 토대로 연구결과의 활용을 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타난 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감을 제고하기 위한 방안을 고려해야 한다. 둘째, 지식서비스 스타트업에서 중간관리자 및 경영진과 같은 리더는 코칭리더십을 활용하여 구성원에게 영향을 미칠 때 전달해야 할 내용뿐만 아니라 구성원에게 발생해야 할 심리적 변화에 초점을 맞춰야 한다. 셋째, 지식서비스 스타트업의 생존을 위해 근로자의 직무 번영감을 촉진할 수 있는 인적자원개발 전략이 반드시 포함되어

야 한다. 다음으로 후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 상사의 코칭리더십과 주도성이 자율적 직무동기 및 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 조절할 수 있는 변인에 대해 고려해야 할 것이다. 둘째, 코칭리더십의 측정도구 개발이 필요하다. 셋째, 지식서비스 스타트업 내에서 주도성에 영향을 미칠 수 있는 변인에 대한 고민이 필요하다.

---

주요어: 지식서비스 스타트업, 혁신행동, 상사의 코칭리더십, 주도성,
자율적 직무동기, 직무 번영감

학 번: 2019-30418

# 목 차

I. 서론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 6
3. 연구 가설 ····· 6
4. 용어의 정의 ····· 8
5. 연구의 한계 ····· 10

II. 이론적 배경 ····· 11
1. 지식서비스 스타트업 ····· 11
2. 혁신행동 ····· 26
3. 상사의 코칭리더십, 주도성, 직무 번영감, 자율적 직무동기 ····· 49
4. 혁신행동과 관련 변인 간의 관계 ····· 79

III. 연구방법 ····· 113
1. 연구 모형 ····· 113
2. 연구 대상 ····· 114
3. 조사 도구 ····· 116
4. 자료 수집 ····· 124
5. 자료 분석 ····· 127

IV. 연구 결과 및 논의 ····· 131
1. 변인의 일반적 특성 ····· 131
2. 측정모형 분석 ····· 140

3. 구조모형 적합성 ·····144
4. 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감 간의 직접효과 ··147
5. 자율적 직무동기 및 직무 번영감의 매개효과 ·····152
6. 연구 결과에 대한 논의 ·····156

V. 요약, 결론 및 제언 ····· 173
1. 요약 ·····173
2. 결론 ·····176
3. 제언 ·····181

참고문헌 ····· 185

[부록 1] 조사도구 수정 ····· 233
[부록 2] 설문조사지(안) ····· 239

# 표 차례

<표 Ⅱ-1> OECD(2008)의 지식서비스산업 분류 ·····13
<표 Ⅱ-2> Yang & Yan(2010)의 지식서비스산업 분류 ·····14
<표 Ⅱ-3> 스타트업의 정의 ·····17
<표 Ⅱ-4> 혁신행동과 관련 변인 간의 관계 종합 ·····110

<표 Ⅲ-1> 지식서비스 스타트업 종사자 수 ·····115
<표 Ⅲ-2> 조사도구(설문지) 구성 ·····116
<표 Ⅲ-3> 혁신행동 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도 ·····118
<표 Ⅲ-4> 코칭리더십 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도 ·····119
<표 Ⅲ-5> 주도성 측정도구의 구성 및 신뢰도 ·····120
<표 Ⅲ-6> 주도성 측정도구 문항묶음 결과 ·····121
<표 Ⅲ-7> 자율적 직무동기 측정도구의 구성 및 신뢰도 ·····122
<표 Ⅲ-8> 자율적 직무동기 측정도구 문항묶음 결과 ·····122
<표 Ⅲ-9> 직무 번영감 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도 ·····123
<표 Ⅲ-10> 응답자의 일반적 특성 ·····126
<표 Ⅲ-11> 측정모형의 적합도 판단 기준 ·····129
<표 Ⅲ-12> 연구 가설에 따른 자료분석방법 ·····130

<표 Ⅳ-1> 관찰변인의 기술통계량 ·····132
<표 Ⅳ-2> 관찰변인 간 상관행렬 ·····133
<표 Ⅳ-3> 관찰변인의 다중공선성 분석 결과 ·····134
<표 Ⅳ-4> 성별에 따른 차이 분석 ·····135
<표 Ⅳ-5> 연령에 따른 차이 분석 ·····135
<표 Ⅳ-6> 학력에 따른 차이 분석 ·····136
<표 Ⅳ-7> 직급에 따른 차이 분석 ·····136

<표 Ⅳ-8> 창업 구성원 여부에 따른 차이 분석 ·····137
<표 Ⅳ-9> 고용형태에 따른 차이 분석 ·····137
<표 Ⅳ-10> 현 조직 경력에 따른 차이 분석 ·····137
<표 Ⅳ-11> 전체 경력에 따른 차이 분석 ·····138
<표 Ⅳ-12> 업종에 따른 차이 분석 ·····139
<표 Ⅳ-13> 측정모형의 적합도 분석 결과 ·····141
<표 Ⅳ-14> 수렴타당도 분석 결과 ·····142
<표 Ⅳ-15> 측정모형 내 잠재변인 간 공분산 및 상관 ·····143
<표 Ⅳ-16> 구조모형의 적합도 분석 결과 ·····145
<표 Ⅳ-17> 혁신행동과 관련 변인의 직접효과 분석 ·····147
<표 Ⅳ-18> 자율적 직무동기의 단일 매개효과 분석 ·····152
<표 Ⅳ-19> 직무 번영감의 단일 매개효과 분석 ·····153
<표 Ⅳ-20> 연구 가설 검증 결과 종합 ·····155

# 그림 차례

[그림 Ⅱ-1] 자기결정성 이론 ·····35
[그림 Ⅱ-2] 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모델 ·····37
[그림 Ⅱ-3] 자기결정성 이론과 혁신행동 ·····38
[그림 Ⅱ-4] 목표 설정 모형 ·····40
[그림 Ⅱ-5] 혁신행동의 목표 지향 모형 ·····42
[그림 Ⅱ-6] 통합행동모형 ·····44
[그림 Ⅱ-7] 직무 번영감의 사회적 배태 모형 ·····73
[그림 Ⅱ-8] 코칭을 위한 자기결정성 이론 모델 ·····94
[그림 Ⅱ-9] 주도적 동기 과정과 선행변인 모형 ·····99

[그림 Ⅲ-1] 연구 모형 ·····113

[그림 Ⅳ-1] 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 측정모형 분석 결과 ·····140
[그림 Ⅳ-2] 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계 분석 결과(연구모형) ·····146
[그림 Ⅳ-3] 대안모형 검증 결과 ·····146

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

지식과 기술이 성장과 생존의 핵심동력인 지식기반사회에서 지식서비스업(knowledge-based service industry)은 R&D, 정보통신, 고급 인력의 활용을 통해 고부가가치 창출을 이끌어 산업경쟁력과 고용 창출의 원천으로 작용한다. 지식서비스업은 소비자에게 직접 서비스를 제공함으로써 고부가가치를 창출하거나 제조업이나 기타 서비스업을 연결하는 중간재 역할을 통해 타 분야의 발전을 도와 고부가가치를 창출한다(Yang & Yan, 2010). 지식서비스업은 단순한 서비스 제공을 넘어 전 분야의 혁신을 촉진하고 있으며, 전체 산업에서 차지하는 비중이 점차 커지고 있어 지식서비스에서 혁신의 중요성이 점차 강조되고 있다(성일석, 2013; Pina & Tether, 2016). 즉 빠르게 변화하는 환경에 대응하고, 전체 산업의 혁신을 위해 지식서비스업은 혁신을 필요로 한다. 지식서비스업은 정보통신과 같은 신기술을 신속하게 적용하는 기술혁신뿐만 아니라 조직 혁신이나 마케팅 혁신과 같은 비기술혁신을 통해서도 성과를 도출한다(이지훈, 서환주, 2015). 특히 제조업 중심의 산업구조에서 지식서비스업이 전체 경제에서 차지하는 비중이 높은 선진국형 경제로 이행하고 있는 한국에서 지식서비스업의 혁신에 대한 높은 관심이 지속해서 요구될 것이다(추민정, 김경환, 2021).

지식서비스업에서 혁신의 중요성이 강조되고 있는 만큼 혁신에 유리한 지식서비스 스타트업이 증가하고 있다. 기술혁신과 민첩성에 기반한 스타트업은 신생기업으로서 작고 유연한 조직 구조를 바탕으로 빠르게 변화하는 시장의 요구에 맞는 제품과 서비스를 제공하며, 새로운 비즈니스 모델을 바탕으로 시장을 개척하고 수익을 창출하여 경제 전체에 활력을 불어넣는다(남영현, 서영욱, 2020). 스타트업과 같은 작은 신생 조직은 새로운 제품이나 서비스를 런칭하고 지속적으로 창조하는 데 이점이 있으며, 혁신을 개발할 수 있는 생산적인 구조를 갖는다(Christensen, 2013; Criscuolo et al., 2012; Dalmarco et al., 2017). 이

러한 이유로 지식서비스 스타트업이 새롭게 창업하고 있으며, 기성기업 역시 사내 조직 일부를 분사하여 지식서비스 스타트업을 만들고 있다. 그럼에도 불구하고 많은 스타트업이 아이디어에서 사업화까지 이르는 일련의 과정에서 사장되고 있는 실정이다(Gompers & Lerner, 2001). 이는 지식서비스 스타트업이 혁신에 유리한 형태임에도 불구하고 새로운 아이디어를 부의 창출이나 성장 기회로 연결하는 혁신에 실패했기 때문으로 보인다. 따라서 지식서비스 스타트업이 혁신에 유리한 형태를 바탕으로 지속해서 혁신해나가는 데 필요한 요소에 대한 연구가 필요하다.

인적자원의 관점에서 지식서비스 스타트업이 혁신을 이루어나가기 위해서는 구성원의 혁신행동이 필수적이다. 조직의 혁신은 모든 구성원의 혁신행동을 동력으로 발생하므로 지식서비스 스타트업에서 강조되는 조직 수준의 혁신 역시 조직구성원의 혁신행동으로 인해 결정될 것이다. 근로자는 인적자원으로서 경영혁신 프로세스의 가장 본질적인 요소로, 근로자가 혁신행동을 하게 만드는 메커니즘은 매우 중요하다(Li et al., 2022; Wallace et al., 2016). 근로자가 혁신행동을 수행하기까지 이루어지는 심리적 특성의 변화에 대해 이해할 필요가 있으며, 심리적 특성의 변화를 이끄는 조직특성과 개인특성에 대한 연구가 필요할 것이다. 특히 스타트업은 조직의 특성상 구성원 개인의 역할이 매우 중요하기 때문에 조직의 혁신을 위한 근로자의 혁신행동이 더욱 강조된다. 스타트업은 조직 내 구조화된 절차하고 명확한 인센티브 지원이나 규범적인 기대를 제공하지 않아 조직 내에서 개인의 행동이 더 명확하게 조직의 결과로 이어지기 때문이다(Ensley et al., 2006; Mullins & Cummings, 1999). 따라서 지식서비스 스타트업은 혁신하기 위해서는 근로자가 혁신행동을 활발히 수행해야 하며, 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동이 이루어지기 위한 메커니즘에 대해 구명할 필요가 있을 것이다.

지식서비스 스타트업 구성원의 혁신행동을 활성화하는 메커니즘은 자율적 직무동기를 통해 이해할 수 있다(Bammens, 2016; Saether, 2019; Wang et al., 2020; Wahyudi et al., 2019). 혁신행동이 직무에서 규정하고 있지 않은

새로운 시도를 포함하고 있기에 구성원의 자발적인 수행이 필요하다(Afsar & Badir, 2016). 혁신행동은 개인 수준에서 이루어지는 행동임과 동시에 개인의 직무 범위를 넘어서는 가외적인 활동이기 때문에 높은 자기결정성을 갖는 자율적 직무동기가 더욱 강조된다. 즉 혁신행동은 외압에 의해서 발생하는 것이 아니라 근로자의 가치에 기반한 자율적 직무동기에 의해 이루어진다. 자기결정성 이론에 따르면, 개인특성 및 외부 환경에 의해 높은 수준의 행동을 위한 자율적 직무동기가 활성화될 수 있다(Deci et al., 2017). 내재적 가치뿐만 아니라 내면화 과정을 통해 외부의 가치가 자율적 직무동기를 활성화할 수 있다. 따라서 혁신행동을 촉진하기 위해 자율적 직무동기를 활성화할 수 있는 지식서비스 스타트업 상황에 적합한 조직특성과 개인특성에 대해 확인할 필요가 있을 것이다.

한편 근로자가 혁신행동을 수행하기 위해서는 조직이 근로자가 업무수행을 통해 성취하고자 하는 바를 제공할 수 있어야 한다. 명확한 인센티브가 부족한 지식서비스 스타트업 내에서 근로자가 혁신행동을 지속해서 수행하기 위해서는 직무를 수행하는 과정에서 자신의 성장에 대해 인식해야 할 것이다. 지식서비스 스타트업 근로자는 조직 내에서 이루어지는 과업 전반을 수행하는 과정을 통해 해당 분야의 전문가로 성장하고자 하므로(Putra et al., 2019), 지식서비스 스타트업은 근로자가 자신이 성장하고 있다고 느끼도록 해야 한다. 즉 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동의 전제조건 중 하나로 작용할 것이다. 조직 내에서 성장한다고 느끼는 개인은 문제에 대한 새로운 해결책을 인식하고 적용하는 데 호의적인 상태가 되며, 정해진 역할을 넘어서 다른 방식으로 조직에 기여할 방법을 탐색하게 되어 혁신행동을 더 많이 수행하게 된다(Spreitzer & Porath, 2014; Liu et al., 2020). 따라서 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동을 증가시키기 위해 자율적 직무동기뿐만 아니라 직무 번영감까지 활성화할 수 있는 조직특성과 개인특성에 대해 확인할 필요가 있을 것이다.

지식서비스 스타트업에서 자율적 직무동기와 직무 번영감을 매개하여 혁신행동까지 증가시킬 수 있는 조직특성으로는 리더의 코칭리더십을 들 수 있다. 소

규모 조직으로 리더와 빈번한 커뮤니케이션 이루어지는 지식서비스 스타트업 내에서 근로자의 자율적 직무동기와 직무 번영감을 높이기 위해서는 리더의 역할이 강조되며, 근로자의 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 기성기업을 선택하는 것과 달리 근로자는 리더를 기준으로 스타트업을 선택할 만큼 리더는 근로자에게 큰 영향을 미친다(Cardon & Stevens, 2004; Moser et al., 2017). 스타트업 리더는 인재를 확보하기 위해 근로자와 질적으로 높은 수준의 관계를 유지해야 하는데(Kuratko, 2007; Men et al., 2021), 그 과정에서 근로자에게 영향을 미치게 된다. 리더는 근로자에게 학습 자원을 제공할 뿐만 아니라 학습 자원 그 자체로 기능하여 근로자의 성장을 돕는다. 또한 스타트업 근로자는 리더와의 커뮤니케이션을 바탕으로 개인의 목표를 조직의 목표와 일치시키고, 공동의 이익을 추구하도록 동기부여된다(Men et al., 2021). 수평적인 커뮤니케이션이 활발한 스타트업에서 리더가 진정성을 바탕으로 근로자의 성장가능성에 대해 믿고 근로자를 지원한다면, 근로자는 조직 내에서 성장하고 있다고 인식하게 될 것이고, 자신의 가치와 일치된 더 높은 수준의 직무동기를 바탕으로 일하게 될 것이다. 나아가 리더의 코칭리더십은 자율적 직무동기와 직무 번영감을 매개하여 근로자의 혁신행동을 촉진할 것이다. 리더의 코칭리더십이 조직문화 구축과 정보 제공을 통해 근로자가 혁신행동을 수행하는 데 필요한 심리적 특성을 갖추도록 만들기 때문이다(Dai, 2019). 따라서 지식서비스 스타트업의 리더는 근로자의 자율적 직무동기와 직무 번영감을 촉진하기 위해 코치로서 거듭나야 하며, 근로자가 잠재력을 발휘할 수 있도록 이끄는 코칭리더십을 발휘해야 할 것이다.

자율적 직무동기와 직무 번영감을 모두 활성화하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 대표적인 개인특성으로 주도성을 들 수 있다. 주도성은 환경에 영향을 미치는 행동을 수행하려는 기질적인 경향성으로, 환경의 변화에 대처하고 일터의 복잡한 상황을 다루는 데 기여한다(Bateman & Crant, 1993). 주도성은 복잡한 상황에 맞서 다양한 역할을 수행해야 하는 스타트업 구성원에게 필요한 특성이다. 주도성은 직무 탐색 활동을 통해 자신에게 적합한 환경을 갖춘 조직을 선택하도록 하거나 직무 환경을 자신의 가치 및 요구와 일치하도록 변화시킨다

(Pan et al., 2018; Seibert et al., 1999). 주도성이 높은 근로자는 자신의 가치와 흥미와 가치에 맞는 직무 환경을 선택하게 하므로, 자기일치성이 높은 목표를 설정하게 되어 자율적 직무동기가 증가하게 된다(Greguras & Diefendorff, 2010). 또한 주도성이 높은 근로자는 환경을 조정하여 직무 번영감을 경험하는 상황에 자신을 더 노출시킨다(Porath & Bateman, 2006; Porath et al., 2012). 주도성은 개인의 요구에 맞는 환경을 구축하도록 하며, 지식과 기술을 획득하도록 하여 혁신행동을 증가시킨다. 따라서 주도성을 가진 경우, 높은 자기일치성과 성장기회에 대한 노출을 바탕으로 자율적 직무동기와 직무 번영감이 증가하여 결과적으로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

종합하면 지식서비스 스타트업의 지속적인 혁신을 위해 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동을 촉진하는 메커니즘에 대해 이해할 필요가 있을 것으로 보인다. 지식서비스 스타트업 근로자를 대상으로 조직특성인 상사의 코칭리더십과 개인특성인 주도성에 대해 살펴보고, 자율적 직무동기나 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 미치는 구조적 관계에 대해 살펴볼 수 있을 것이다. 지금까지 스타트업을 대상으로 이루어진 연구는 구성원보다는 리더, 기업가, CEO, 창업가, 창업팀 등에 초점을 맞추고 있다(김영환 외, 2017; 이재윤 외, 2017; 이혜정 외, 2016; 최고은, 2022; Åstebro & Bernhardt, 2003; Ensley et al., 2006; Huang et al., 2012). 반면 리더의 영향을 바탕으로 혁신행동을 수행하여 조직의 혁신에 기여하는 지식서비스 스타트업 구성원은 연구대상으로 주목받지 못해왔다. 특히 지식서비스 스타트업 내에서 혁신행동을 수행하기 위해 필요한 근로자의 인식 변화에 대한 연구는 그 중요성에 비해 충분히 이루어지지 못했다(추민정, 김경환, 2021). 따라서 이 연구는 지식서비스 스타트업의 근로자에 초점을 맞춰 혁신행동이 일어나는 메커니즘을 확인하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 구조적 관계를 구명하는 데 있다. 연구목적 달성을 위해 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 구조모형을 설정한다.

둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 직접적 영향관계를 구명한다.

셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성 및 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기 및 직무 번영감의 매개효과를 구명한다.

## 3. 연구 가설

이 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 변인 간 구조적 관계를 설명하는 데 적합할 것이다.

가설 2. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동은 변인 간 직접적인 영향관계가 있을 것이다.

가설 2-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-7. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-8. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십 및 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기 및 직무 번영감은 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-2. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다.

## 4. 용어의 정의

### 가. 지식서비스 스타트업

지식서비스 스타트업은 지식을 주된 투입요소로 하며 높은 혁신 투자 및 성과를 가진 서비스업에서 혁신적인 제품 또는 서비스를 바탕으로 비즈니스 모델을 창출하려는 7년 미만의 신생 조직을 의미한다. 이 연구에서 지식서비스업은 재정 서비스, 정보 및 의사소통 서비스, 기술 서비스, 비즈니스 서비스를 포함하며(Yang & Yan, 2010), 이 연구는 정보통신업(J), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P)이 지식서비스업에 해당된다고 보았다.

### 나. 혁신행동

혁신행동(innovative behavior)은 조직의 성과 향상을 목적으로 자신의 업무 활동 중에 새로운 업무 프로세스와 아이디어를 개발하고, 새로운 아이디어가 제품이나 서비스로 구현하는 활동을 의미한다(위희경 외, 2018; 이의연, 전정호, 2017; Janssen, 2000). 이 연구에서 혁신행동은 김일천 외(2004)가 번안한 Janssen(2000)의 도구에 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

### 다. 상사의 코칭리더십

상사의 코칭리더십(supervisor's coaching leadership)은 근로자에게 신뢰와 수평적인 관계를 바탕으로 방향제시와 동기부여를 통해 근로자가 잠재된 역량을 개발하고, 자발적으로 직무성과를 만들어 갈 수 있도록 촉진하는 리더십을 의미한다(박재진, 최은수, 2013). 이 연구에서 박재진(2012)의 도구에 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

### 라. 주도성

주도성(proactive personality)은 상황적 힘에 상대적으로 구속되지 않고, 행동을 통해 환경을 바꾸려는 개인의 경향성을 의미한다(Bergeron et al., 2014; Seibert et al., 1999). 이 연구에서 주도성은 Seibert 외(1999)의 도구를 황애영과 탁진국(2011)이 번안 및 수정한 도구에 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

### 마. 자율적 직무동기

자율적 직무동기(autonomous work motivation)는 개인적으로 가치를 부여한 높은 수준의 동기로서 스스로의 선택에 따라 행동할 수 있는 능력인 자기결정성을 지닌 동기를 의미한다(류재준, 임효진, 2018; 이은주, 2021; Reeve, 2014; Ryan & Deci, 2017). 이 연구에서 신인용과 이기현(2015)가 번안한 Tremblay 외(2009)의 도구에 응답한 점수를 의미한다.

### 바. 직무 번영감

직무 번영감(thriving at work)은 업무를 수행하면서 에너지와 자신감을 느끼고 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하는 심리적 상태로, 활력감과 학습감을 동시에 경험하는 심리적 상태를 뜻한다(이찬 외, 2018; Porath et al., 2012; Spteizaer et al., 2005). 이 연구에서 Porath 외(2012)의 도구를 수정하여 개발한 최정금과 김명소(2018)의 한국판 직무 번영감 척도에 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

## 5. 연구의 한계

이 연구의 목적을 달성하기 위해서는 국내 모든 지식서비스 스타트업을 정확히 파악하여 표집하는 것이 타당하다. 이 연구는 창업진흥원의 통계를 기반으로 모집단을 추정하고 있으나 지식서비스 스타트업의 생몰이 빈번하여 정확한 모집단을 특정하기 어렵고 자료수집에 한계가 있다. 이에 이 연구에서는 벤처확인종합관리시스템이나 KODATA 등에 등록된 기업으로 조사 대상 기업을 한정하고, 현실적인 자료 수집을 위해 스타트업 얼라이언스 및 코리아 스타트업 포럼 등과 같은 스타트업 협회의 협조를 바탕으로 비확률적 유의표집을 활용하였다. 따라서 이 연구의 결과를 모든 지식서비스 스타트업 전체로 일반화할 때 신중을 기할 필요가 있다.

# II. 이론적 배경

## 1. 지식서비스 스타트업

### 가. 지식서비스 스타트업의 정의

지식서비스업(knowledge-based services industry)은 서비스업 분야에서도 지식집약적 특성이 강한 분야로, 지식사회가 자리잡음에 따라 경제적인 중요성이 더욱 커지고 있다. 지식서비스업은 지식기반서비스업, 지식집약서비스업(knowledge intensive services), 지식집약비즈니스서비스업(knowledge intensive business services industry) 등 다양한 명칭으로 불리며, 전체 경제에서 지식서비스업의 필요성이 강조됨에 따라 지식서비스업의 개념과 범위를 명확히 규정하고, 지식서비스업을 활성화하기 위한 노력이 지속해서 이루어져 왔다.

우선 지식서비스업은 제조업과 기타 서비스업 사이를 이어 단일 조직이 갖고 있는 기능을 개선하는데, 선행연구에서는 이런 중간재 역할을 강조하여 지식서비스업을 정의하기도 하였다. 지식서비스업은 지식을 활용하여 중간재를 생산하고, 이를 타분야로 확산하여 고부가가치 창출에 기여한다. 지식서비스는 활발한 기술도입과 연구개발 활동을 통해 다른 산업의 혁신을 촉진하고 산업 전체의 경쟁력 강화를 촉진한다(성일석, 2013). 특히 제조업의 경쟁력에 있어서 지식서비스업의 역할이 커지고 있는데, 지식서비스업은 제조업에 전략혁신, 조직(인사)혁신, 기술혁신, 마케팅혁신, 생산(운영)혁신 등을 제공하여 제조업의 가치사슬에 영향을 미친다(장기진, 최혁준, 2014). 이와 같은 지식서비스업의 중간재 역할을 강조하기 위해 김영수(2003)는 직접 지식을 창출하거나 창출된 지식을 가공, 활용, 유통시키거나 지식이 체화된 중간재를 생산 활동에 집약적으로 사용함으로써 새로운 지식 또는 고부가가치 지식기반서비스를 제공하는 산업으로 지식서비스업을 정의한다. 서석경(2018)도 지식을 활용한 부가가치 창출의 원천이

되며, 제조업과 서비스업의 중간재 역할을 하는 성장잠재력이 높은 산업으로 지식서비스업을 정의하였다. 김석필, 박정일(2010)과 최봉현 외(2009)는 EU의 정의를 차용하여 다른 기업이나 기관에 중간재로 투입하여 해당 기업이나 기관의 내부 서비스 기능을 보완하거나 대체함으로써 생산의 품질과 효율성에 영향을 미치는 일군의 서비스 활동으로 정의하고, 소프트웨어 · 컴퓨터 서비스, 전략 · 경영컨설팅, 회계 · 조세 · 법률자문, 마케팅서비스 · 여론조사, 기술서비스 · 엔지니어링, 인력훈련 · 헤드헌팅 등이 지식서비스업에 해당한다고 보았다.

이어서 지식서비스업이 지식을 활용한다는 점을 강조하기 위해 OECD(1996)는 연구개발(R&D) 활동, 정보통신기술(ICT) 투입, 고급 인력의 투입 및 활용도가 높은 서비스업으로 지식서비스업을 정의하고, 통신, 금융 · 보험, 사업서비스, 교육 · 의료, 문화 등의 사업을 지식서비스업이라고 보았다. 즉 OECD 관점에서 지식서비스업은 기술혁신을 위한 연구개발이 활발하고, ICT 관련 제품 및 서비스 투입비중이 높으며, 고숙련인력의 투입비중이 높은 분야이다(산업연구원, 2007). 이후 OECD(2008)는 4가지로 지식서비스업을 구분하였다(백승현, 2016). 첫째, 지식집약형 하이테크서비스로 통신업, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운용 관련업, 연구개발 등의 분야가 해당한다. 둘째, 지식집약형 시장서비스로, 해상운송업, 항공운송업, 부동산업, 기계장비 및 소비용품 임대업, 기타 사업관련 서비스업 등의 분야가 해당한다. 셋째, 지식집약형 금융서비스로 금융업, 보험, 연금법, 기타 금융관련 서비스업이 여기에 속한다. 넷째, 기타 지식집약형 서비스로, 교육, 헬스, 사회사업, 레크레이션, 문화, 스포츠 등이 여기에 속한다. OECD(2008)의 기준은 지식서비업의 특성을 잘 나타내고, 국제비교의 용이성으로 인해 널리 사용되었으며, 백승현(2016), 서석경(2018), 최고은(2022), 최성호 외(2016) 등의 국내 연구에서도 OECD(2008)의 기준을 참고하여 정보통신업(J), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 사업시설관리, 사업 지원 및 임대서비스(N), 금융 및 보험업(K), 교육 서비스업(P), 보건업 및 사회복지 서비스업(Q), 예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업(R) 등으로 보았다. 그러나 해당 산업들은 같은 범주에 묶기에는 지나치게 다양성이 높다는 분류상 한계가 존재한다.

〈표 II-1〉 OECD(2008)의 지식서비스산업 분류

| OECD 분류 | 산업 | 10차 표준산업분류(코드) |
|---|---|---|
| 지식집약형 하이테크서비스 | 통신업, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운용 관련업, 연구개발 | 정보통신업(J), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) |
| 지식집약형 시장서비스 | 해상운송업, 항공운송업, 부동산업, 기계장비 및 소비용품 임대업, 기타 사업관련 서비스업 | 사업시설관리, 사업 지원 및 임대서비스(N) |
| 지식집약형 금융서비스 | 금융업, 보험, 연금법, 기타 금융관련 서비스업 | 금융 및 보험업(K) |
| 기타 지식집약형 서비스 | 교육, 헬스, 사회사업, 레크레이션, 문화, 스포츠 | 교육 서비스업(P), 보건업 및 사회복지 서비스업(Q), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R) |

주) 백승현. (2016). 혁신 지원정책과 혁신 그리고 성과의 인과구조 분석: 지식서비스기업을 중심으로. 기술혁신학회지, 19(2), 324-357. P.328를 연구자가 재구성

끝으로, Yang과 Yan(2010)은 지식기반서비스업을 지식을 주된 투입요소로 하며, 높은 혁신 투자 및 성과를 가진 서비스업으로 정의한다. Yang과 Yan(2010)은 지식서비스업이 지식을 활용한다는 특성뿐만 아니라 중간재 성격을 갖고 있으며, 4가지가 높은 특성이 있는 산업이라고 보았다. 첫 번째 특성은 지식의 수준이 높다는 것이다. 지식서비스업은 본질적으로 지식이 집약된 산업이며, 재직자는 특정한 지식을 제공하는 고학력의 인력이다. 두 번째 특성은 기술의 수준이 높다는 점이다. 산업과 기술을 잇는 연결고리의 역할을 수행하며, 새로운 기술을 적극적으로 활용한다. 세 번째 특성은 상호작용이 높다는 점이다. 고객과의 빈번한 상호작용은 고객의 지식과 능력을 활용하게 돕는다. 마지막 네 번째 특성은 혁신의 정도가 높다는 점이다. 지속적인 혁신을 통해 새로운 지식과 기술을 학습하고, 새로운 제품 개발에 요구되는 적절한 지식 모델을 창조하게 된다. Yang과 Yan(2010)은 이런 특성을 가진 지식서비스업을 재정 서비스, 정보 및 커뮤니케이션 서비스, 기술 서비스, 비즈니스 서비스 등 4가지로 분류하였다(<표 Ⅱ-2> 참조). Yang과 Yan(2010)의 정의와 기준은 지식서비스업의 특징을 명확히 제시하고, 다른 분류에 비해 지식서비스업을 초점화하여 제시

한 것으로 보인다. 따라서 이 연구는 Yang과 Yan(2010)에 따라 지식서비스업을 지식을 주된 투입요소로 하며, 높은 혁신 투자 및 성과를 가진 서비스업으로 정의하고, 교육 서비스업(P), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 정보통신업(J) 등이 지식서비스업에 해당한다고 보았다.

**〈표 II-2〉 Yang & Yan(2010)의 지식서비스산업 분류**

| 영역 | 세부 영역 | 10차 표준산업분류(코드) |
|---|---|---|
| 재정 서비스 | 은행, 증권, 보험, 기타 재정적 활동 | 금융 및 보험업(K) |
| 정보 및 의사소통 서비스 | 통신 및 기타 정보 전송 서비스, 컴퓨터 서비스, 소프트웨어 서비스 | 정보통신업(J) |
| 기술 서비스 | 연구 및 실험 개발, 전문 및 기술 서비스, 엔지니어링 및 계획 관리, 기술 교환 및 홍보 서비스 | 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P), |
| 비즈니스 서비스 | 법률 서비스, 컨설팅 및 조사, 기타 비즈니스 서비스 | |

주) Yang, W. & Yan, M. (2010). The Policy to Promote the Innovative Development of Knowledge Intensive Business Services. International Journal of Business and Management, 5(11), 190-194. P.190를 연구자가 재구성

끝으로, 한국에서는 산업발전법과 그 시행령, 그리고 산업기술혁신촉진법에 따른 산업기술혁신사업 공통 운영요령(산업통상자원부 고시)에서 지식서비스업의 정의와 범위에 대해 구체적으로 다루고 있다. 산업발전법 제8조2항은 지식서비스산업을 '지식의 생산, 가공, 활용 및 유통을 통하여 부가가치를 창출하는 산업'으로 다소 폭넓게 정의한다. 이에 따라 지식서비스업에 속하는 산업도 연구개발업, 정보서비스업부터 환경 정화 및 복원업, 사업시설 유지관리 서비스업, 포장 및 충전업 등으로 매우 다양하다. 한편, 산업기술혁신촉진법에 따른 산업기술혁신사업 공통 운영요령은 산업기술혁신사업의 범위를 결정하기 위해 산업을 분류하고 있는데, 지식서비스업은 경영·마케팅전략서비스, 금융·무역서비스, 인적자원역량개발서비스, 디자인/콘텐츠서비스, 제조·엔지니어링서비스, 제조부

가서비스, 제조융합서비스 등으로 구분된다. 그러나 한국의 법제상 정의는 지식서비스업을 지나치게 폭넓게 보고 있어 지식서비업의 특성을 제대로 반영하지 못하고 있다.

한편 스타트업(star-up)은 창업기업으로도 불리며, 시작을 뜻하는 '스타트'에서 알 수 있는 것처럼 주로 신생의 의미와 사업을 일으켰다는 의미를 포함한다. 스타트업은 새로운 아이디어를 기반으로 새로운 시장이나 비즈니스 기회를 획득하기 위해 창업한 기업으로 기존의 기업들이 제시하지 못했던 새로운 제품이나 서비스를 제공한다. 새로운 시장을 개척하거나 새로운 제품과 서비스를 통해 기존에 존재하는 시장에 침투하여 시장 점유율을 높이고, 비즈니스 환경에서 만나는 브랜드 인식 결여 등의 장애물을 극복해야 하므로, 스타트업은 혁신을 필요로 한다(Men et al., 2021; Nurcahyo et al., 2018). 혁신은 새로운 일을 수행하는 과정으로, 새로운 아이디어를 새로운 방법으로 재결합하거나 재분배하여 부를 창출하고, 성장 기회를 제공하며, 새로운 사업을 시작하는 창조적 활동으로 정의할 수 있다(이현호 외, 2017). 단 스타트업은 혁신이 필요함과 동시에 혁신하기 유리한 조직 구조를 갖는다. 스타트업과 같은 작은 신생 조직은 혁신적인 제품이나 서비스를 런칭하고 지속적으로 창조하는 데 이점이 있으며, 혁신을 개발할 수 있는 생산적인 구조로 볼 수 있다(Christensen, 2013; Criscuolo et al., 2012; Dalmarco et al., 2017).

선행연구는 신생 및 혁신과 관련된 스타트업의 특성을 고려하여 스타트업을 정의해왔다. 주로 혁신적인 아이디어나 기술을 바탕으로 창업하여 새로운 제품이나 서비스를 시장에 공급하는 기업으로 스타트업을 보았으며, 기존의 기업들과는 다른 새로운 비즈니스 모델을 바탕으로 수익을 창출할 것으로 보았다. 극심하게 변화하는 환경에서 생존하기 위한 조직의 형태 중 하나로 스타트업을 볼 수 있으며, 이를 위해 필요한 혁신적 아이디어나 기술 확보, 새로운 제품 및 서비스 개발, 새롭지만 지속가능한 비즈니스 모델 창출 등과 같은 다양한 조건들을 강조하여 스타트업을 정의할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 고도의 불확실성이 존재하는 시장에서 혁신적인 제품 또는 서비스를 바탕으로 비즈니스 모델

을 창출하려는 조직으로 스타트업을 정의한다.

한편, 스타트업과 유사 개념으로는 고도의 전문지식과 새로운 기술을 가지고 창조적·모험적 경영을 전개하여 고수익을 추구하는 영리기업을 뜻하는 벤처기업이 있다(정보영, 2017). 벤처기업은 새로운 기술을 바탕으로 혁신적인 활동이 필요하다는 점에서 스타트업과 유사하여 여러 선행연구에서 스타트업과 구분하지 않고 혼용하여 사용하고 있다. 스타트업과 벤처기업을 혼용해서 사용한다는 점은 스타트업의 정의에서 벤처기업이라는 표현이 등장하는 것에서도 나타난다(전해영, 2016). 그러나 한국에서 벤처기업은 '벤처기업육성에 관한 특별조치법' 에서 규정하고 있는 기업으로 한정되며, 비교적 체계적인 조직을 갖추고 연구개발의 비중이 높다(이현호 외, 2017). 반면, 스타트업은 특별한 법적 기준이 없고, 상대적으로 동적인 소규모 조직을 바탕으로 혁신적 아이디어의 사업화에 초점을 맞추는 프로젝트성 기업까지 넓은 범위를 아우른다. 따라서 스타트업이 벤처기업을 포함하는 더 큰 개념이라고 볼 수 있다.

〈표 II-3〉 스타트업의 정의

| 연구자 | 정의 |
|---|---|
| MacVicar & Throne (1992) | 혁신적인 제품과 서비스를 창출하는 첨단 기술에 초점을 맞춘 발달 초기의 소규모 기업 |
| Bresciani & Eppler (2010) | 시장 혁신과 고유하고 확장 가능한 비즈니스 모델의 구현을 중요시하는 10년 미만의 중소기업 |
| Eric(2012) | 고도의 불확실성이 존재하는 시장에서 새로운 제품 또는 새로운 서비스를 창출하려는 조직 |
| Blank(2013) | 반복 가능하고, 지속가능하며, 확장할 수 있는 비즈니스 모델을 찾는 임시 조직 |
| Poposka et al(2016) | 시장에 새로운 제품이나 서비스를 선보여 혁신을 창출하고 경제적 성장을 주도하는 기업 |
| 이서한, 노승훈(2014) | 사업초기로 분류되는 창의 기업을 의미하며, 창업을 시도하는 기업 |
| 전해영(2016) | 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 벤처기업으로 기존 산업에 새로운 패러다임을 제시하며 혁신주도형 경제를 선도하는 기업 |
| 이현호 외(2017) | 새로운 아이디어를 기반으로 첨단기술을 접목해 새로운 시장과 비즈니스 기회를 모색하는 신생 기업 |
| 정길호(2016) | 창업 후 벤처 캐피탈의 투자를 받고 있는 기업 |
| 중소기업연구원 (2017) | 극도의 불확실한 상황에서 새로운 제품과 서비스를 창조하기 위해 이루어진 사람들의 조직 |
| 박정우(2020) | 새로운 제품이나 서비스를 기획, 개발하여 혁신을 창출하는 창업 초기의 신생 기업 |
| 엄미선(2022) | 극심한 불확실성의 경영 환경 속에서 신규의 혁신적인 제품 및 서비스를 만드는 조직 |

스타트업 대상 연구에서 스타트업의 정의와 함께 강조되는 것이 스타트업의 범위이다. 어느 기업까지를 스타트업으로 볼 것인지에 대해 확인함으로써 연구 대상을 명확히 하고, 스타트업이 갖는 특성에 대해 구체화할 수 있다. 조직의 성장 단계에 따라 변화하는 조직의 규모와 특성을 고려하여 주로 초창기에 해당하는 조직을 스타트업으로 간주하게 된다. 구체적으로 살펴보면, Flamholtz(1990)는 조직의 성장 단계를 7단계로 나눴는데, 첫 3단계를 스타트업이라고 볼 수 있으며, 이 시기 조직은 새로운 제품과 시장을 개발하는 것에는 탁월하지만, 일

상의 제품 관리에는 소홀하며 HRD 활동을 통해 이러한 부분에 대해 보완할 수 있다고 보았다(Ardichcili et al., 1998). Miller와 Friesen(1984)는 성장단계를 조직 구조와 업력을 고려하여 탄생-성장-성숙-부활-쇠퇴 등 5단계로 나누었으며, 스타트업이 해당하는 탄생 단계를 비형식적인 구조를 가진 10년 이하의 조직으로 보았다. Miller와 Friesen(1984)는 구성원의 수를 특정하진 않았지만 탄생 단계에 해당하는 스타트업은 구성원 규모가 작으며, 소유주 중심으로 운영되어 단순하고 중앙집권적이라고 주장하였다. 박다인과 박찬희(2018)는 기업수명주기 5단계 중 스타트업은 10년 미만이며, 창업자가 지배하는 계층 구조 중심의 비공식적인 구조를 갖는다고 보았다. 벤처기업을 대상으로 연구를 수행한 구자원과 이윤철(2008)은 조직의 성장단계를 창업기(startup)-성장기-성숙기로 나누고, 스타트업을 회사 창업을 위한 준비단계를 포함하며, 창업을 통해 신규 제품이나 서비스를 생산하여 판매하는 기반을 수립하고, 생존을 최우선 과제로 하는 단계로 정의하였으며, 구분 기준을 업력 5년으로 하였다. 다만 이 연구는 구분 기준을 5년으로 설정한 근거를 명확하게 제시하지 않았다. Amason 외(2006)는 스타트업의 성공을 판단할 수 있는 결정적 시기인 창업 후 7년 미만을 스타트업을 정하는 기준으로 보았다. 이재윤 외(2017) 역시 Amason 외(2006)의 기준을 활용하여 스타트업을 정의하였으며, 서귀동(2019), 엄미선(2022)도 스타트업의 기준을 7년 미만의 기업으로 보았다.

스타트업 관련 선행연구를 종합했을 때 업력, 조직원 규모, 조직특성 등을 통해 스타트업의 범위를 정의할 수 있으나 일관된 기준은 확인하기 어려웠다. 업종, 기업의 처한 상황 등에 따라 스타트업을 나누는 기준이 달라진다고 보는 관점도 있다(Fisher et, 2016). 또한 연구의 관점에 따라 스타트업의 범위를 조작적으로 정의하여 활용하기도 하였다. 이 연구에서 스타트업은 고도의 불확실성이 존재하는 시장에서 새로운 제품 또는 새로운 서비스를 창출하려는 조직으로 정의하므로, 복잡한 환경에서 스타트업의 성공을 판단할 수 있는 시기를 제시한 Amason 외(2006)의 기준을 활용하고자 한다. 따라서 지식서비스 스타트업은 지식을 주된 투입요소로 하며, 높은 혁신 투자 및 성과를 가진 서비스업에서 혁신적인 제품 또는 서비스을 바탕으로 비즈니스 모델을 창출하려는 조직으로 조

작적 정의하였으며, 스타트업을 구분하는 업력 기준은 7년 미만으로 설정하였다.

## 나. 지식서비스 스타트업의 특성

지식서비스 스타트업의 특성에 대해 이해하기 위해 지식서비스업의 특성에 대해 먼저 살펴볼 필요가 있다. 지식서비스업이 고부가가치를 창출하고 타 분야의 혁신을 촉진한다는 점에서 지속적인 혁신이 지식서비스업에서도 강조되고 있다. 지식서비스업에서의 혁신은 정보통신과 같은 신기술을 빠르게 적용하는 것과 같은 기술적 혁신과 새로운 마케팅 기법이나 조직 혁신과 같은 비기술적 혁신을 포함한다(이지훈, 서환주, 2015). 고객에게 서비스를 제공하기 위해 지식서비스업은 새로운 지식을 흡수하고 새로운 기술을 습득하며 기술 및 생산 개발의 요구사항에 맞는 새로운 지식 모델을 창출 등의 혁신이 필요하다(Yang & Yan, 2010). 혁신을 위해 지식서비스업의 경우 내부혁신에 대한 투자가 높았으며, 다른 기관, 특히, 과학기반의 기관과의 상호작용이 활발하다(이재화, 김병근, 2016). 또한 지식서비스업에 속하는 조직은 단순한 서비스 제공을 넘어 전문인력을 활용하여 신기술 적용을 돕고, 업무 프로세스 개선에 기여하여 타 조직의 혁신을 촉진한다. 활발한 기술도입과 연구개발 활동을 통해 지식서비스업은 다른 산업의 혁신을 촉진하고, 나아가 산업 전체의 경쟁력 강화에 기여한다(성일석, 2013). Muller & Zenker(2001)는 지식서비스업과 고객기업 사이의 상호작용이 활발하였음을 확인하였는데, 지식서비스업이 공동생산자(co-producer), 공동혁신자(co-innovator)로서의 역할을 수행하기 때문으로 해석된다. 지식서비스업은 외부기업들과의 전략적 제휴나 협력 또는 외부 전문가를 통하여 기업의 혁신에 필요한 정보를 제공하였다(이공래, 2003; 이재화, 김병근, 2016).

또한 지식서비스업은 기술적 문제에 대해 이해하고 해결할 수 있는 전문적 인력에 의존한다(Gallouj & Savona, 2010; Miles, 2008). Pina와

Tether(2016)은 지식서비스업은 제약 및 컴퓨터 서비스 등이 해당되는 분석적(analytical) 지식, 컨설팅과 같은 통합적(synthetic) 지식, 미디어, 방송통신에 해당되는 상징적(symbolic) 지식 등을 필요하다고 보았다. 이러한 지식은 기존의 서비스업과는 달리 사용되는 기술에 대한 충분한 이해가 이루어진 인력의 중요성을 시사한다(이재화, 김병근, 2016). Larsen(2001)은 지식서비스 분야를 대상의 연구를 통하여 인적자원의 중요성을 확인하였는데, 인력의 학습된 기술과 이전의 경험은 내외부적인 네트워크를 통해 사회적 역량으로 나타났다. 이렇게 개발된 사회적 역량은 개인적인 전문적 영역, 서비스 개발과 혁신의 발전에 기여할 수 있다. 또한 지식서비스업에 속하는 조직의 규모는 제조업 등에 비하여 매우 적은 편이다. 즉 지식서비스업 분야의 조직은 창업이 많을 뿐만 아니라 종업원의 수가 적어 작은 형태의 조직으로 운영되는 경우가 많다(임희정, 2016). 따라서 지식서비스 분야 조직의 혁신에 있어서 근로자의 역할이 매우 중요할 것으로 판단된다.

다음으로 스타트업의 특징을 살펴보면, 스타트업은 개인의 역할과 책임이 기성 조직에 비해 강조된다. 스타트업의 조직은 적절하게 행동하는 구성원에게 명확한 인센티브, 지원, 규범적 기대를 제공하기 어려워 개인의 행동이 더 명확하게 조직의 결과로 이어진다(Ensley, 2006; Mullins & Cummings, 1999). 스타트업 조직은 개인의 행동을 통제할 수단이 상대적으로 부족하고 업무의 공식화 정도가 낮아 개인의 행동에 대한 자율성이 높으며(Robbins et al., 2013), 조직의 목표와 성공을 위한 작업을 계속 이어가기 위해 구성원에게 상당히 의존한다(Lisanti et al., 2017). 스타트업에서 구성원은 다양한 도전 속에서 스타트업의 경쟁 우위와 궁극적인 생존 및 성장을 결정하는 핵심 요소이다(Men et al., 2021). 또한 스타트업은 조직의 규모가 작고 집중도가 높아 개인의 영향력이 조직 전체로 금방 확대된다(Nurcahyo et al., 2018). 따라서 지식서비스 스타트업 조직은 다양한 역할을 수행하고자 하는 주도성을 지닌 사람을 선호할 것이며, 주도성을 지닌 개인의 행동 결과가 더욱 빨리 나타날 것이다.

개인의 책임과 역할이 강조되는 스타트업에서는 특히 리더의 역할이 중요하

다. 스타트업의 경우 조직의 규모가 작고 리더와 구성원 사이의 의사소통이 빈번하여 리더의 영향력이 더욱 쉽게 조직 전체로 확산된다. Spinelli와 Adams (2016)는 스타트업 내에서 CEO를 포함한 리더가 강력한 추진력을 가지며, 투자자의 신뢰를 얻는 동시에 경쟁 탄력성을 갖추는 시기인 동시에 대표자의 추진력과 재능에 의존하는 위험한 단계라고 보았다. 또한 스타트업은 불안정하고 브랜드 인지도가 낮아 인재를 확보하고 유지하기 매우 어려워 리더가 구성원과 질적으로 높은 수준의 관계를 지속적으로 유지해야 한다(Kuratko, 2007; Men et al., 2021). 즉 스타트업의 한계를 보완하기 위해 리더는 구성원과의 커뮤니케이션과 관계 형성에 초점을 맞춰야 한다. 따라서 스타트업 리더는 수평적인 커뮤니케이션을 바탕으로 구성원에게 비전을 제시하고 구성원의 목표와 조직의 목표가 같은 선상에 있다고 강조해야 하며 공유된 목표를 달성하도록 결집시켜야 스타트업의 한계를 극복하고 인적자원을 확보할 수 있다(Men et al., 2021).

지식서비스업과 스타트업의 특징을 종합했을 때, 지식서비스 스타트업은 혁신을 필요로 하며, 지식서비스 스타트업의 혁신을 위해 근로자의 혁신행동이 필요하다는 점을 알 수 있다. 지식서비스업과 스타트업 모두 인력에 의존적이며, 구성원의 역할과 책임이 강조된다. 구성원 개개인의 행동이 곧 조직의 결과로 이어지기 때문에 지식서비스 스타트업에서 구성원의 혁신행동은 스타트업의 혁신으로 이어질 것이다. 특히 스타트업에서는 개인의 기여가 혁신에 대해 매우 높은 잠재력을 갖고 있어 구성원의 혁신행동이 더욱 강조된다(Men et al., 2021). 따라서 지식서비스 스타트업의 혁신을 위해 근로자의 혁신행동이 필요하다. 덧붙여 분업과 공식화의 정도가 낮아 조직구성원 개인이 다양한 과업을 스스로 찾아 수행해야 하므로(Nurcahyo et al., 2018), 혁신행동과 관련해서도 개인의 주도성이 강조될 것이다.

한편 지식서비스 스타트업의 현황은 다음과 같다. 경제구조가 지식과 정보의 창출 · 확산 · 활용이 부가가치 창출과 경쟁력의 원천이 되는 지식기반구조로 빠르게 변화함에 따라 그 자체로 높은 부가가치를 창출할 뿐만 아니라 제조업의 혁신을 촉진하는 지식서비스업이 확대되었다(김태진, 심승진, 2012). 과학기술

진보의 가속화, 통신기술의 발전, 세계화 확산과 글로벌 경쟁의 심화, 소득증대에 따른 소비자 기호와 여가에 대한 인식 변화로 인해 지식기반경제가 도래하게 되었다(성일석, 2013). 글로벌 경제의 중심이 노동-자본 집약적인 사업에서 기술-지식 집약적인 산업으로 변화하여 지식이 가장 중요한 요소이자 지속적인 경쟁력 확보에 원천이 되었다(Su & Lin, 2006). 제품의 품질 향상에 대한 기여와 IT서비스에 대한 수요 증가로 인해 세계경제환경에서 지식기반서비스가 차지하는 중요성과 비중이 점점 증가하고, 지식기반서비스업의 발전이 강조되고 있다. 즉 전체 경제의 성장 동력으로서 지식서비스업의 기능과 역할이 확장된 것이다. 한국에서도 지식기반서비스업의 GDP가 전체 GDP에서 차지하던 비중은 1970년 4분기 7.3%에 불과했으나 2005년 4분기에는 20.1%까지 상승하였으며, 2021년 4분기에는 21.7%까지 증가하였다(통계청, 2022).

중소기업벤처부와 창업진흥원이 조사한 2020년 기준 창업기업실태조사에 따르면, 지식서비스 스타트업에 재직하고 있는 근로자(고용인원)는 총 492,480명으로, 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) 222,179명(45.1%), 정보통신업(J) 170,104명(34.5%), 교육 서비스업(P) 68,113명(13.8%), 금융 및 보험업(K) 32,084명(6.5%) 순이었다. 기업은 총 347,089개로 나타났으며, 교육 서비스업(P) 137,390개(39.6%), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) 122,154개(35.2%), 정보통신업(J) 69,584개(20.0%), 금융 및 보험업(K) 17,961개(5.2%) 순이었다. 지식서비스업이 확대됨에 따라 지식서비스업과 관련된 스타트업 역시 꾸준히 증가하고 있어 지식서비스 스타트업에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다. 중소벤처기업부(2021)에 따르면 2016년부터 2020년까지 제조업 창업은 5.9만 개에서 5.0만 개로 감소한 반면, 같은 기간 지식서비스업은 13.2만 개에서 17.9만 개로 크게 증가했다. 이는 코로나로 인해 경기가 침체되어 서비스업이 타격을 받은 상황에서 도출된 결과라 더욱 의미있다.

한편 지식서비스 스타트업 근로자에 대해 이해하기 위해서는 스타트업 근로자의 특성에 대해 이해할 필요가 있으며, 이를 지식서비스업의 특성과 연결지어 지식서비스 스타트업 재직자의 특성으로 판단할 수 있을 것이다. 우선 스타트업

재직자는 조직 내에서 자신의 직무를 특정하지 않고 다양한 역할을 수행하며, 그에 따른 영향력의 확대를 요구한다. 창업가가 자신의 기업을 시작하고 성공시키는 데 필요한 모든 사항을 갖추긴 어려우므로, 창업팀 등 스타트업 구성원들이 다양한 역할 수행이 필요하며, 이러한 역할 수행은 스타트업 내에서 구성원은 인적자원으로 중요하게 기능하여 부족한 초기자원을 보완한다(박상문 외, 2021). 다만, 이러한 역할 수행에 대해 스타트업은 확보한 자원의 한계로 재정적인 인센티브를 제공하기 어렵다. 대신 스타트업은 수평적인 리더십을 바탕으로 구성원이 역할을 수행하는 데 필요한 더 많은 권한을 제공하고 자율성을 보장한다(Ensley et al., 2006). 스타트업 재직자는 대기업 직원들에 비해 고용안정에 덜 가치를 두고 독립성과 책임감에 더 많은 가치를 두는 경향이 있기 때문에(Men et al., 2021), 자율적인 업무수행을 위한 자치적인 권한 부여, 중요하고 의미있는 프로젝트에 참여, 조직 내 의사결정 권한 공유 등을 요구한다(Gould et al., 1998). 스타트업 재직자를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 스타트업 재직자가 재직에 있어 가장 만족하는 부분 역시 자율적이고 수평적인 조직문화인 것으로 조사되었다(오픈서베이, 스타트업얼라이언스, 2021). 특히 지식서비스업에서 다루는 제품이나 서비스는 지식 창출을 위해 사용되는 경우가 많으므로, 지식서비스업 재직자는 지식의 제공자로서 고등 교육 혹은 훈련을 받은 사람의 비율이 높다(Yang & Yan, 2010). 지식서비스업은 고부가가치 창출을 위해 고학력자가 많으므로, 재직자가 더 많은 자율성을 보장받기를 원한다(유진혁, 김선배, 2015). 따라서 지식서비스업 스타트업 재직자는 다양한 역할 수행이 요구되며 권한을 부여받아 조직 내에서 더 큰 영향력을 행사하고자 하므로, 조직의 목표 달성이나 과업 수행을 위해 자율적 동기부여가 중요할 것이다.

스타트업 재직자는 조직과의 관계를 형성하는 데 있어 CEO와의 커뮤니케이션을 바탕으로 조직과의 관계를 형성하며, 리더와의 커뮤니케이션은 조직 전체에 대한 구성원의 인식과 조직 내에서의 태도와 행동에 큰 영향을 미친다(Men, 2021). 규모가 작은 스타트업은 기성기업과 커뮤니케이션의 양상이 다른데, 스타트업의 구조가 리더와 구성원 사이에 가깝고 빈번한 상호작용을 유도할 가능성이 높으며, 구성원 역시 리더와와의 커뮤니케이션으로부터 많은 영향을 받는

다(Slevin & Covin, 1990). 먼저 스타트업 구성원는 CEO를 비롯한 리더와의 커뮤니케이션을 바탕으로 동기부여된다(Kuratko, 2007). 스타트업 CEO가 구성원의 감정에 대해 공감하고, 지원의 능력에 대한 믿음을 표현하며, 진정성(authenticity) 있게 커뮤니케이션에 참여하는 경우, 구성원은 개인의 목표를 조직의 목표와 일치시키고, 공동의 이익을 추구하도록 동기부여된다(Men et al., 2021). 리더와 구성원 사이의 신뢰를 바탕에 둔 커뮤니케이션은 갈등의 원인을 찾아내 해결하고, 활기찬 직장 분위기를 조성할 수 있다(Zhang et al., 2020). 특히 관계를 중요하게 생각하는 유교 문화 내에서는 리더와 구성원 사이의 관계가 구성원의 동기부여로 더 이어지게 된다는 점에서(Chen et al., 2015), 한국의 스타트업 내에서 리더와의 커뮤니케이션이 구성원의 동기부여에 중요한 변인이 된다는 점을 시사한다. 다음으로 스타트업 구성원은 스타트업 CEO를 조직의 잠재적인 성공을 나타내는 가장 중요한 요소로 인식하여 조직을 선택하는 중요한 기준으로 삼기 때문에, CEO를 비롯한 리더와의 커뮤니케이션이 원만하게 이루어질 때 조직에 대해 강한 믿음을 형성하며 조직의 활동에 더욱 열정적으로 참여하게 된다(Cardon & Stevens, 2004; Moser et al., 2017). 스타트업 CEO가 활기찬 언어를 사용하면, 구성원은 조직에 대한 긍정적인 감정과 호의적인 인식을 촉발하고, 자신의 역할에 더 많은 에너지를 느낄 수 있으며, 조직의 미션에 더욱 몰입하게 된다(Men et al., 2020). 스타트업 리더가 열정과 희망을 구성원에게 전달하면, 긍정적인 감정이 촉발되고 스타트업에 대한 신뢰를 높여 더욱 열정적으로 참여하게 된다. 종합하면, 지식서비스 스타트업 재직자는 리더와의 지속적인 커뮤니케이션으로부터 큰 영향을 받아 동기부여되어 조직에 기여하는 행동을 더욱 적극적으로 수행하게 된다.

스타트업 구성원의 특성은 유사개념인 벤처기업 구성원을 대상으로 이루어진 연구를 통해서도 이해할 수 있는데, 조직의 성장과 함께 자신의 역량개발 및 경력개발을 추구한다는 점이다. 스타트업 재직자의 특성과 기대는 일반기업의 재직자들에 비해 자신의 역량과 경력을 개발하는 데 더 중점을 두는 성향이 있으며, 기업과의 고용관계에 있어서도 안정적인 고용상태 유지보다는 자신의 가치를 높여 현재보다 더 나은 고용 기회를 보장받는 것에 초점이 맞춰져 있다(이형

곤, 2016). 반대로 구성원의 경력개발에 실패하는 경우, 스타트업의 발전 역시 실패할 가능성이 높아진다. 선행연구에 따르면, 중소벤처기업의 구성원들은 기업의 추구하는 기술, 명성, 관계 및 인적·사회적 자원 등을 축적하여 향후 고용가능성을 확보하는 데 관심이 있다(Kanter, 1995). Gould 외(1998) 역시 중소벤처기업의 구성원들이 새로운 기술에 대해 관심이 많으며, 이를 학습하고자 하는 요구가 있다고 보았다. Putra 외(2019)에 따르면 구성원의 사회화 활동과 같은 경력개발에 필요한 훈련을 제공하지 않은 스타트업은 성장하는 데 실패하였다. 단, Putra 외(2019)는 스타트업이 훈련에 제공할 자원이 충분하지 않으므로 온라인 교육 플랫폼 등 외부 자원을 적극적으로 활용할 필요가 있다고 제언하였다. 특히 지식서비스업의 경우 공급자가 역량 측면에서 고도의 전문성과 자질을 갖추어야 지식서비스를 제공할 수 있고 낮은 생산성을 극복해야 하는 이슈에 직면해 있으므로(민대환, 2010; 유진혁, 김선배, 2015), 지식서비스 스타트업 재직자는 지속적인 역량개발을 이루어야 하며, 이에 대해 스스로 인식할 필요가 있을 것이다.

## 2. 혁신행동

### 가. 혁신행동의 개념

#### 1) 혁신행동의 정의

혁신행동(innovative behavior)을 정의하기 위해서는 먼저 혁신이 무엇인지 확인하고, 혁신과 혁신행동의 관계를 이해할 필요가 있다. 혁신은 새로운 아이디어와 자문을 새로운 방법으로 재결합하거나 재분배하여 부의 창출 및 성장 기회를 제공하는 수단이며 새로운 사업을 시작하는 창조적 활동으로 정의된다(이현호 외, 2017). 조직은 혁신을 통해 내부 프로세스 및 의사결정의 품질을 개선할 뿐만 아니라 새로운 상품, 서비스, 경로, 및 경험을 통해 고객이 원하는 가치를 제공하여 생존의 가능성을 높인다. 따라서 혁신은 중요한 경영 전략 중 하나로 받아들여지고 있는데, Hamel(2006)은 혁신(innovation), 가치(values), 적응성(adaptability), 열정(passion), 이념(ideology)을 현대 경영환경에 필요한 경영 전략으로 꼽았으며, 다섯 가지 전략 중 혁신이 가장 중요한 전략이라고 주장할 정도로 혁신을 강조하였다. 이렇듯 혁신은 조직 수준에서 나타나며, 조직이 생존하기 위해 선택할 수 있는 중요한 전략이다.

혁신행동은 혁신을 이끌어내는 내적 동력으로 작용하며, 개인수준의 혁신을 잘 포괄하는 개념으로 볼 수 있다(이지우, 2002). 구성원은 혁신의 중요한 원동력으로 작용하는데, 구성원이 가진 암묵지는 혁신에 필요한 자원으로 기능하여 조직 내 프로세스를 개선하고 제품 및 서비스를 새로운 형태로 조합하는 데 활용된다(De Spiegelaere et al., 2014). 혁신은 조직 수준에서 이루어지고 혁신행동은 개인에 초점을 두고 있는데, 혁신행동은 개인 수준에서 발현되는 혁신의 특성으로 볼 수 있는 동시에 조직의 혁신을 이끌어내는 내적 동력으로 기능하게 된다(Van de Ven, 1986). 혁신이 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 프로그램, 제도, 과정, 정책 등을 자체적으로 개발 혹은 실용화하거나 기존에 있는 것들을 도입하여 사용하는 행위라면(King & Anderson, 2002), 혁신행동은 조

직이 이런 행위를 할 수 있도록 변화를 이끄는 개인의 역할에 초점이 맞춰져 있다(Janssen, 2000). 특히 스타트업은 조직의 규모가 크지 않고, 구성원 하나하나의 영향력이 크기 때문에 조직 수준의 혁신과 구성원 수준의 혁신행동의 관계가 더욱 밀접할 것으로 보인다.

김승곤과 설현도(2021)는 혁신과 혁신행동의 관계를 R&D 보완성, 민첩한 문제해결, 인적자원 강화라는 세 가지 측면에서 설명한다. 첫째, 혁신행동은 조직의 R&D 기능을 보완하거나 촉진함으로써 조직의 혁신을 발생시킨다. 일선에서 활동하는 구성원은 혁신행동을 통해 조직의 생존과 관련된 정보를 생산하여 활용 가능성이 큰 현실적인 아이디어를 제공할 수 있고, 이러한 정보는 R&D를 통해 개발되어야 하는 정보를 일정 부분 대체하거나 새로운 R&D 활동을 촉진한다. 특히 스타트업 조직에서는 R&D에 투입할 자원이 부족한 경우가 많아 혁신행동을 통한 지식 확보가 R&D의 기능을 대체하는 데 더욱 효과적일 것으로 기대된다. 둘째, 혁신행동은 민첩한 문제해결을 촉진하여 조직의 혁신으로 이어진다. 현장에서 업무를 수행하는 구성원은 문제의 원인과 해결방안에 대해 알고 있고, 구성원이 비효과적인 관행을 제거하거나 바람직한 방향으로 실무를 개선하는 혁신행동을 수행함으로써 업무 효율과 성과를 높일 수 있다(Tidd & Bessant, 2018). 마지막으로, 혁신행동은 인적자원을 강화함으로써 조직의 혁신을 촉진한다. 학습은 혁신행동에 필수적이므로 구성원은 혁신에 필요한 학습을 수행한다(Atitumpong & Badir, 2017; Wan et al., 2015). 또한 혁신행동은 새롭고 어려운 과제임과 동시에 부정적인 피드백과 실패의 위험에 직면하게 되므로 학습할 기회를 제공하기도 한다(Runhaar et al., 2016). 즉 혁신행동을 수행하기 위해 학습할 뿐만 아니라 혁신행동의 과정에서 학습이 이루어져 인적자원이 강화된다.

개인 수준에서 나타나는 혁신이라는 관점에서 혁신행동을 정의한다면, 혁신행동은 구성원이 자신의 행동이나 과업뿐만 아니라 조직의 성과 향상에 기여하는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동으로 볼 수 있다(Janssen, 2000). 혁신행동의 궁극적인 목적은 조직의 혁신에 직접적으로 기여

함으로써 조직의 내부 프로세스를 개선하고, 경쟁력을 갖추도록 기여하며, 조직의 생존을 담보하는 것이다. 이를 위해 혁신행동은 조직의 혁신에 필요한 새로운 아이디어를 지속적으로 도입 및 확산하여 새로운 제품이나 서비스가 도출되도록 하며, 업무 활동 중에 조직 내 여러 자원을 창의적으로 활용하고 개발하여 조직이 갖는 여러 문제를 해결한다(Lukes & Stephan, 2016).

이 연구는 지식서비스 스타트업의 혁신을 위해 근로자의 혁신행동이 필요하다고 전제하고 있으므로, 지금까지 살펴본 혁신과 혁신행동의 관계에 초점을 맞춰 혁신행동을 정의하고자 한다. 단순히 창의적인 아이디어를 도출하는 것을 넘어서 조직의 성과를 높이기 위해 새로운 아이디어를 확산 및 실행하는 과정을 정의에 모두 포함하고자 한다. 따라서 이 연구는 혁신행동을 조직의 성과 향상을 목적으로 자신의 업무활동 중에 새로운 업무 프로세스와 아이디어를 개발하고, 새로운 아이디어를 제품이나 서비스로 구현하는 일련의 활동으로 정의한다(위희경 외, 2018; 이의연, 전정호, 2017; Janssen, 2000).

덧붙여 혁신행동(innovative behavior)과 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)은 표현의 차이일뿐 둘 사이의 개념적 차이는 없는 것으로 보인다. 이는 측정 측면에서 확인할 수 있는데, Scott & Bruce(1994)가 개발한 혁신행동(innovative behavior) 측정도구를 Janssen(2000)이 수정하여 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)을 측정하기 위한 혁신적 업무 행동 척도를 개발하였다. 이후 Janssen(2004)은 근로자의 혁신행동(innovative behavior)을 측정하기 위해 본인이 개발한 혁신적 업무 행동 척도를 수정없이 그대로 사용하였으며, 이로 인한 별도의 제한점에 대해 언급하지 않았다. 따라서 이 연구는 혁신행동(innovative behavior)과 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)을 같은 개념으로 볼 것이며, 혁신행동의 측정을 위해 혁신적 업무 행동 측정 도구까지 폭넓게 확인할 것이다.

### 2) 혁신행동의 구성요인

혁신행동의 구성요인는 혁신행동의 과정에 따라 이해할 수 있으며, 개인 수준

에서 혁신행동이 이루어지고 조직으로 확산되는 과정에 따라 관찰할 수 있다. 즉 혁신행동의 중심이 되는 아이디어가 개인으로부터 도출되고, 다른 구성원에게 받아들여져 실천되는 과정에 따라 혁신행동의 하위요소를 구분하게 된다. 혁신행동은 구성원이 새로운 아이디어와 문제해결책을 인식하고, 아이디어와 문제해결을 지원하며, 조직 내에서 적용할 수 있는 프로토타입이나 신세품을 생산하는 다단계의 프로세스로 이어진다. Scott과 Bruce(1994)는 혁신행동이 이루어지는 과정이 아이디어 개발의 한 단계로 이루어지는 것이 아니라 아이디어를 지원받고 시도할 연합을 형성하며 아이디어를 실천하는 단계로 구성된다고 보았다. West와 Farr(1990)는 혁신행동이 이루어지는 일련의 과정을 아이디어 생성(idea generation), 아이디어 지원 획득(idea promotion), 아이디어 현실화(idea realization)로 구분하였으며, Janssen(2000)이 이를 기준으로 도구를 개발한 것과 같이 많은 선행연구에서 혁신행동의 하위요소를 구분하는 기준으로 활용되었다. 혁신행동은 사회적인 활동으로 새로운 제품과 서비스 개발 및 프로세스 개선을 위한 아이디어가 제안되면, 새로운 아이디어를 구체화하는 데 필요한 동료의 지원을 이끌게 되고, 해당 아이디어가 구체화되고 일상화되면서 아이디어가 정착하게 되는 것이다.

세부적으로 하나씩 살펴보면, 아이디어 생성은 구성원 개인의 창의성을 기반으로 문제해결을 위해 새로운 기술 방법 등을 탐색하고, 새로운 아이디어를 만들어낸다. 기존의 지식 원천으로부터 획득하는 정보를 바탕으로 구성원은 환경으로부터 새로운 아이디어를 탐색할 수 있다(Lukes & Stephan, 2016). 외부환경에서 새로운 정보를 흡수함으로써 아이디어를 만들어내는 데 활용하고(송정수, 양필석, 2008), 프로세스를 개선할 수 있는 과업수행 방법의 개선 혹은 개발을 위한 자원을 탐색하게 된다(이지우 외, 2003).

다만 혁신행동이 이루어지기 위해서는 아이디어가 개인적인 수준에서 머무는 것이 아니라 주변 동료에게 받아들여져야 한다. 구성원은 보통 변화보다는 익숙함을 선호하기 때문에 아이디어가 인정받고 지지를 얻어야 정착할 수 있다(김승곤, 2019). 이에 아이디어 지원 획득이 필요한데, 아이디어 지원 획득은 참신한

아이디어를 실현시키기 위해 이를 뒷받침할 지지자나 지원자를 찾는 조직 구성원의 사회적 노력을 뜻한다(장동걸, 2006). 아이디어 지원 획득을 통해 주변의 상사와 동료로부터 혁신적인 아이디어에 대한 지지를 얻고, 조직으로부터 혁신적인 아이디어를 위한 지원을 이끌어내게 된다(Janssen, 2000). 아이디어 지원 획득은 아이디어를 도입하고자 하는 챔피언(champion)이 주도한다. 챔피언은 스폰서십(sponsorship)이나 연합체(coalition)를 형성하기 위해 주변에 영향력을 미치는 챔피언 행동(championing)을 수행한다(De Jong & Den Hartog, 2008; Kleysen & Street, 2001). 챔피언은 커뮤니케이션을 통해 아이디어를 공유함으로써 아이디어의 실행을 허가받게 되고, 다른 사람에게 혁신에 대한 비전과 열정을 전달하여 아이디어 구현에 참여시킨다(Binnewies et al., 2007; Howell et al., 2005).

아이디어 현실화는 체계적인 방법을 통해 아이디어를 적용하여 아이디어의 가치를 실현하는 활동이다(Kleysen & Street, 2001). 아이디어를 업무에 적용하여 효과를 얻을 수 있도록 원형(prototype)이나 모델이 개발된다(장동걸, 2006). 혁신적인 아이디어를 사용할 수 있도록 전환하고, 체계적인 방식으로 환경에 아이디어를 적용하며, 혁신적인 아이디어의 유용성을 점검한다(Janssen, 2000). 챔피언은 시작 행동으로 아이디어 구현을 위한 자원을 할당받으며, 문제를 예측하고 문제해결을 위한 계획을 세우게 된다. 즉 기존의 제품과 서비스를 대체하고 프로세스를 개선하는 과정에 지속해서 나타나는 장애물과 구성원의 저항에 대처해야 한다(Howell et al., 2005).

### 나. 혁신행동 관련 이론

혁신 관련 이론은 크게 조직 내에서 혁신이 어떻게 이루어지는지를 중점적으로 다루는 혁신 이론과 개인의 행동을 설명하는 여러 행동 이론을 바탕으로 혁신행동을 해석하는 혁신 행동이론으로 구분할 수 있다. 전자의 경우, 혁신의 영향요소와 개인, 팀, 조직 수준의 상호작용을 통해 혁신이 형성되는 과정, 그리고

조직 내에서 혁신이 확산되는 과정에 대해서 다룬다(Wolfe, 1994). 후자의 경우, 동기 이론, 학습 이론, 강화 이론 등 기존에 인간의 행동을 설명하던 이론을 혁신행동에도 적용하여 개인의 혁신행동을 촉발하고 유지하기 위한 메커니즘에 대해 다룬다. 즉 혁신행동도 개인의 행동인 만큼, 행동을 설명하는 이론에 터하여 설명할 수 있다는 관점이다(김승곤, 2019). 단 개인의 행동은 눈에 보이지 않고 복잡한 개인의 인지적 과정을 거쳐 도출되므로, 개인적 수준에서 혁신행동과 관련된 심리적 메커니즘을 설명하기 위한 노력은 상대적으로 부족하였다(Odoardi et al., 2010). 이는 구성원의 욕구와 동기수준, 인지체계에 대한 고려 없이 구성원이 조직의 제도, 영향 혹은 구조에 수동적으로 반응하는 무차별적인 대상으로 보았거나, 개인의 인지적 과정이 복잡한 양상으로 나타나 구체적인 메커니즘을 파악하기 어려웠기 때문으로 해석된다(김승곤, 2019; Burgelman et al., 2009). 그러나 혁신행동을 조직구성원이 취할 수 있는 행동 중 하나로 보고, 개인의 조직 내 행동을 설명하기 위한 이론을 통해 혁신행동을 해석하려는 노력도 이루어졌으며, 대표적으로 자기결정성 이론, 목표 설정 이론, 통합행동모형 등이 있다.

### 1) 자기결정성 이론

최근 들어 동기 이론 중 하나인 자기결정성 이론(self-determination theory)을 통해 혁신행동을 설명하기 위한 노력이 이루어졌다(Saether, 2019; Wang et al., 2020; Wahyudi et al., 2019). 혁신행동에 대한 동기를 촉진시킬 수 있는 요소를 밝히기 위해 동기가 발생하는 과정에 대해 다룬 과정이론 중 하나인 자기결정성 이론을 적용할 수 있을 것으로 보인다(Bammens, 2016). 자기결정성 이론은 인간의 동기, 정서 및 성격에 대해서 다루고 있는 거시 이론 혹은 메타 이론으로 지난 50년간 꾸준히 발전해왔으며, 인지 평가 이론, 유기체 통합 이론, 인과관계 지향 이론, 기본 심리적 욕구 이론, 목표 내용 이론, 관계 동기 이론 등 6개의 하위 이론을 갖는다(Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste et al., 2010). 자기결정성 이론의 하위 이론인 유기체 통합 이론에 따르면 동

기는 자기결정 연속선에 따라 연속적인 형태로 발생한다([그림 Ⅱ-1] 참조). 자기결정 연속성은 무동기와 내키지 않음에서 따름, 자기통제, 스스로에 대한 가치 부여, 재미 및 흥미까지 다양하다(Reeve, 2014; Ryan & Deci, 2000). 자기결정성 이론은 동기의 양뿐만 아니라 동기의 질까지 고려한 이론으로, 동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 나눌 뿐만 아니라 외재적 동기를 외적 조절, 내사 조절, 동일시 조절, 통합된 조절 등 4가지로 나누고, 여기에 무동기까지 더해 총 6가지의 형태로 동기를 구분한다. 첫째, 외적 조절(external regulation)은 오직 보상이나 처벌을 피하기 위해 행동하는 것이다. 둘째, 내사 조절(introjected regulation)은 죄책감, 불안 같은 타율적인 압력에 기초하여 죄의식, 수치심을 피하려 하거나 자아존중감을 유지하기 위해 타인에게 인정을 받거나 비판을 회피하기 위해 행동하는 것이다(오현성 외, 2019). 셋째, 동일시 조절(identified regulation)은 외부의 가치나 목표를 자신의 것으로 받아들이는 데에서 발생하는 동기로, 외부의 가치를 깊이 공감하고 그것을 내면화하는 과정에서 발생한다(가이트 외, 2019; Gagné & Deci, 2005). 넷째, 통합된 조절(integrated regulation)은 개인의 정체성, 열망, 흥미 등과 외부적인 영향력이 완전히 결합될 때 발생하는 동기로, 외부의 가치를 자기 삶의 부분으로 통합시킴으로써 발생한다. 끝으로, 내재적 조절(intrinsic regulation)은 외부의 규제나 보상과는 관련 없이 순수한 흥미, 호기심, 도전성, 즐거움 등으로 인해 발생되는 동기이다. 학자마다 기준은 조금씩 다르지만 대체로 동일시 동기, 통합적 동기, 내재적 동기는 내적이며 질적으로 높은 수준의 동기인 자율적 동기(autonomous motivation)로 볼 수 있으며, 외적 동기, 내사 동기는 외적이며 질적으로 낮은 수준의 동기인 통제적 동기(controlled motivation)로 분류할 수 있다(박주원, 조윤직, 2016; Ryan & Deci, 2017). 자율적 직무동기는 조직몰입, 직무몰입, 직무성과, 재직의도 등 조직 내에서의 심리적 특성뿐만 아니라 수행에도 긍정적인 영향을 미치며, 혁신행동과 같은 개인의 주도적인 행동으로 이어진다(Ryan & Deci, 2017; Saether, 2019). 따라서 자율적 직무동기를 촉진한다면, 혁신행동 역시 증가시킬 수 있다.

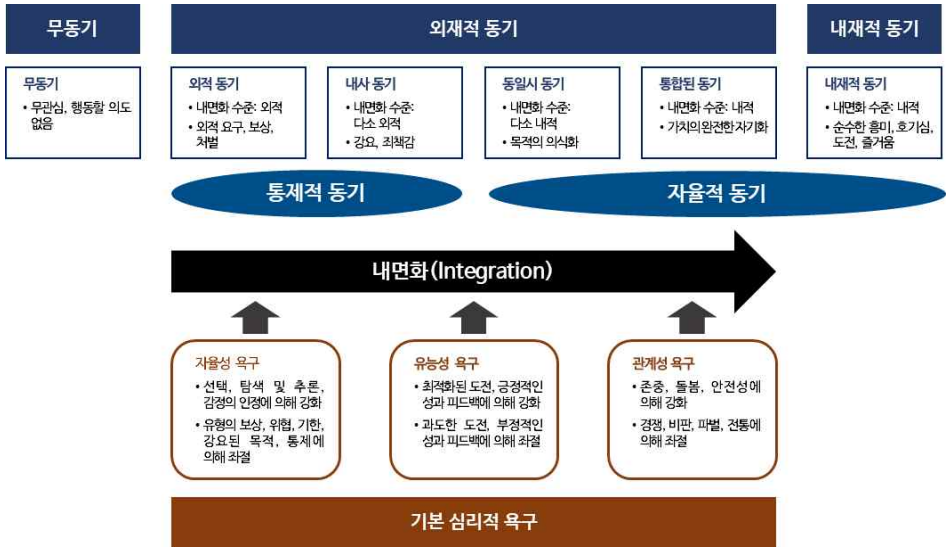
자기결정성 이론의 하위 이론인 인지 평가 이론에 따르면, 높은 수준의 자율

적 직무동기는 개인의 고정된 특성이 아니라 피드백, 의사소통, 보상, 기타 외재적 사건 등의 외부 요인에 따라 강화될 수도 있고 약화될 수도 있다(Ryan & Deci, 2017). 즉 자기결정성 이론은 과업 자체에 대한 흥미를 가질 때 자율적 직무동기가 발생할 수 있다고 설명하는 동시에 과업 수행의 이유가 원래 자신에게 존재하지 않더라도 개인이 그 과업은 가치를 내면화하는 조절 행동이 가능하다고 설명한다(신인용, 이기현, 2015). 이 때 외부 요인이 외부의 가치를 자신의 가치로 받아들이는 내면화(internalization)를 촉진한다면, 자율적 직무동기를 촉진할 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 내면화가 이루어지기 위해서는 기본적인 심리적 욕구가 충족되어야 하는데, 외부의 가치를 내면으로 받아들이기 위해서는 외부의 가치가 인간이 신체적 · 정신적 건강, 웰빙, 생산성, 사회적 기능 등을 결정하는 기본 심리적 욕구를 만족시켜야 하기 때문이다(Ryan & Deci, 2017). 또한 기본 심리적 욕구가 에너지가 넘치는 자원으로서 동기부여된 행동을 수행하도록 하기 때문에 내면화를 촉진할 수 있다(강민철 외, 2019; Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2010). 기본 심리적 욕구를 지원하게 되면, 자율적인 자기 통제에 필요한 자본을 확보하게 되어 내면화가 이루어지게 된다(Ryan & Deci, 2017). 따라서 기본 심리적 욕구가 높은 수준의 자율적 직무동기를 증가시켜 혁신행동과 같은 개인의 주도적인 행동을 촉진할 수 있다(Saether, 2019).

자기결정성 이론에 따르면, 기본 심리적 욕구는 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구가 있다. 3가지 기본 심리적 욕구는 상호관련되어 있으며, 서로를 촉진하기도 하고, 지속해서 상호작용하면서 인간 발달 및 행동에 영향을 미친다(김나경, 2017). 첫째, 자율성 욕구는 의지와 심리적 자유에 대해 경험하는 것으로 자신의 가치와 흥미에 기반하여 스스로의 행동을 선택하는 것이다(Vansteenkiste et al., 2010). 즉 자율성 욕구는 자신들이 추구하는 방향에 따라 무엇을 할지 자유롭게 선택할 수 있다고 느끼는 욕구로, 자신의 행동과 계획에 대해 자기의 주관에 따라 자유롭게 결정하는 것이다(강민철 외, 2019; Legault, 2017). 자율성 욕구가 충족된 경우, 자기 자신의 행동에 대해 활력을 느끼게 되며, 자신에 대한 완전한 지지를 경험하게 된다(Ryan & Deci, 2017).

또한 선택권을 제공하거나, 내적 경험을 인식하도록 돕거나, 통제 위치가 내재적으로 있다고 인식하기 때문에 자율성 욕구가 만족되면 내재적 동기가 강화되며, 질적으로 높은 수준의 행동을 수행하게 된다(Deci & Ryan, 2000). 자율성 욕구는 선택, 탐색 및 추론, 감정의 인정뿐만 아니라 사회적 맥락과 조직의 대인적 분위기 및 상사의 대인관계 스타일에 의해 강화된다(Cook & Artino, 2016; Gagné & Deci, 2005). 반면 자율성 욕구가 좌절되는 경우, 강요된 외부의 압력에 의해 통제받고 있다고 인식하게 되며, 원하지 않는 방향으로 이끌리고 있다는 갈등을 겪게 된다(Chen et al., 2015; Vansteenkiste et al., 2020). 자율성 욕구는 선택, 탐색 및 추론, 감정의 인정에 의해 강화되며, 유형의 보상, 위협, 기한, 강요된 목적, 통제에 의해 좌절된다(Cook & Artino, 2016). 둘째, 유능성 욕구는 환경과 효과적으로 상호작용하고 있다고 느끼는 욕구로 정의된다(Legault, 2017). 유능성 욕구는 자신이 추구하는 것에 대한 효능을 경험하는 것으로서, 효능감과 관련성이 높아 활동을 수행하는 과정에서 만족과 즐거움을 동반한다(Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste et al., 2010). 자신이 추구하는 것에 대한 효능을 경험하는 것으로서, 효능감과 관련성이 높아 활동을 수행하는 과정에서 만족과 즐거움이 동반되며, 적극적이고 성장 지향적인 성향과 관련된다(Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste et al., 2010). 유능성을 업무 측면에서 봤을 때 자신이 업무를 효과적으로 수행하고 있다고 느끼며, 숙련감을 인식하는 것을 의미한다(Gilbert & Kelloway, 2014). 유능성 욕구가 만족할 때 자신이 효과적으로 활동하고 있으며 원하는 결과를 달성할 수 있는 능력을 갖추고 있다고 느끼게 된다. 유능성 욕구는 개인이 환경과 상호작용을 하는 가운데 자신의 역량을 사용하고 개발할 기회가 있을 때 충족되며, 최적화된 도전, 긍정적인 성과 피드백에 의해 강화된다(강영순, 김정훈, 2013; Cook & Artino, 2016; Ryan & Deci, 2000). 반면 유능성 욕구가 좌절하는 경우 자신의 능력에 대한 의구심을 갖게 되며, 심한 경우 실패감과 무력감에 빠지게 된다(Chen et al., 2015; Vansteenkiste et al., 2020). 유능성 욕구는 과도한 도전, 부정적인 성과 피드백에 좌절된다(Cook & Artino, 2016; Ryan, 1982; Ryan & Deci, 2000). 마지막 셋째, 관계성 욕구는 중요한 타인과 의미있는 관계로 연결

되어 있으며 타인과 상호의존성을 느끼는 욕구이다(Legault, 2017; Gilbert & Kelloway, 2014). 관계성 욕구는 집단의 일원으로서 친밀감이나 소속감, 다른 사람과 연결되어 있다는 느낌뿐만 아니라 따뜻함, 유대감, 보살핌을 경험하고 긴밀한 감정적 유대관계를 형성하고자 하는 욕구을 포함한다(신인용, 이기현, 2015; Vansteenkiste et al., 2020). 관계성 욕구 만족되는 경우 타인이 믿는 것에 더 흥미를 갖게 되고 타인의 가치를 쉽게 받아들인다. 반면 관계성 욕구가 좌절되는 경우 상대적인 배제와 외로움을 경험하게 된다(Chen et al., 2015). 관계성 욕구는 관계가 잘 이어지고, 진솔한 자신이 받아들여질 때 관계성 욕구가 활성화되며 존중, 돌봄, 안정성에 의해 강화되는 반면 경쟁, 비판, 파벌, 전통에 의해 좌절된다(Cook & Artino, 2016).

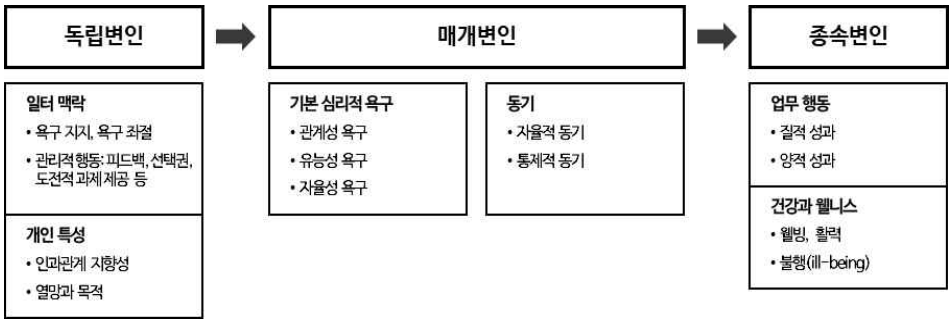



자료: Cook, D. A. & Artino, A. R. Jr. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. Medical Education, 50, 997-1014. p.1010을 연구자가 재구성.

**[그림 II-1] 자기결정성 이론**

Deci 외(2017)는 자기결정성 이론을 일터에 적용하여 기본 심리적 욕구와 동기가 조직 내 다양한 특성이 업무 행동(work behaviors)과 개인의 웰빙에 미치는 영향을 매개할 수 있다고 설명한다. Deci 외(2017)가 제안한 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모델(the basic self-determination theory model in the workplace)에 따르면 개인의 욕구를 지지 혹은 위협하는 일터 맥락(work context)은 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구 등 기본 심리적 욕구에 영향을 미쳐 동기를 촉발하고, 궁극적으로 성과와 관련된 업무 행동이나 개인의 웰빙으로 이어진다. 자기결정성 이론은 인간의 동기와 행동이 사회적 맥락(social context)에 의해 크게 달라질 수 있다고 보는데, 일터 맥락 역시 근로자의 동기와 행동에 영향을 미치는 주요한 사회적 맥락으로 기능하며, 자기결정성 수준에 영향을 미친다(신인용, 이기현, 2015; Deci et al., 2017). 기본 심리적 욕구에 영향을 미치는 일터 맥락은 리더가 제시하는 관리적 행동으로 나타날 수 있는데, 긍정적인 피드백과 정보 중심 피드백 제공, 구성원의 관점 인정, 선택권 제공, 도전 격려, 도전적 과제 제공, 특정 과업 수행에 대한 이유 설명 등의 관리적 행동은 기본 심리적 욕구를 충족할 수 있다(Deci et al., 2017). 특히 피드백은 구성원이 과업수행에 쏟은 노력의 효과성에 대하여 정보를 파악할 수 있도록 하며, 자신의 업무 수행 역량에 대해 확신하도록 하여 유능성 욕구에 긍정적인 영향을 미친다(권석균 외, 2016; 신인용, 이기현, 2015; Cook & Artino, 2016). 선행연구에 따르면, 이와 같은 관리적 행동은 직무만족, 관리에 대한 신뢰, 투자대비 수입(ROI), 웰니스 등으로 이어지는 것으로 보고되었다(Deci et al., 2017). 한편 개인특성 역시 기본 심리적 욕구와 동기로 이어질 수 있는데, 행동의 원인에 대한 이해를 뜻하는 인과관계 지향성과 삶에서 개인이 추구하는 구성원의 열망(employee aspiration)이 대표적인 개인특성이라고 볼 수 있다. 구성원의 열망은 재정적 부, 포상과 명성, 매력적인 이미지 등의 외재적 열망과 개인적 성장, 의미있는 관계, 지역사회에 공헌, 신체적인 건강 등의 내재적 열망으로 구분할 수 있다(Deci et al., 2017). 이중 내재적 열망을 추구할수록 높은 자기실현, 자기존중감 등 긍정적인 심리적 결과로 이어진다(Deci et al., 2017; Kasser & Ryan 1996). 인과관계 지향성은 자율적 지

향성(autonomy orientation), 통제적 지향성(control orientation), 비인격적 지향성(impersonal orientation)이 있으며, 자율적 지향성(autonomy orientation)이 높을 때 내재적으로 동기부여된다(Ryan, 1985).

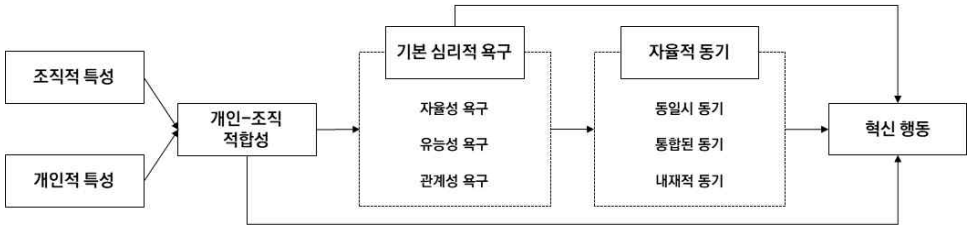



자료: Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43. p.23-27을 연구자가 재구성.

**[그림 II-2] 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모델**

혁신행동을 자기결정성 이론을 통해 설명하자면, 혁신행동이 일어나기 위해서는 조직구성원에게 기본 심리적 욕구가 충족되고 자율적 직무동기가 발생해야 하며, 자율적 직무동기는 개인-조직 적합성(person-organization fit)에 의해 충족된 기본 심리적 욕구에 의해 결정된다(Saether, 2019; Wang et al., 2020). 기본 심리적 욕구 중 자율성 욕구가 충족되는 경우, 새로운 아이디어를 반복적으로 수행할 수 있게 되고 아이디어의 생성 및 실행 활동을 기꺼이 하게 되어 혁신행동이 증가하게 된다. 유능성 욕구가 충족되는 경우, 복잡한 문제와 불확실성을 다룰 수 있다고 생각하게 되어 혁신 목표 달성을 위해 지속적으로 노력하게 된다. 관계성 욕구가 충족되는 경우, 새로운 아이디어를 제안하고 확산하는 데 따른 심리적 부담을 덜 느끼게 된다. 또한 자율적 직무동기가 높은 경우, 자신이 수행하는 일을 새롭게 수행하려고 하고, 성과를 성취하는 데 필요한

높은 수준의 노력과 지속성으로 자신의 동기를 전환하며, 목표지향적으로 활동하기 때문에 혁신행동이 증가하게 된다(Wang et al., 2020). Gagné와 Deci(2005)는 자율적 직무동기가 창의적이거나 문제해결을 할 수 있는 고품질 수행 및 행동과 연관되어 있다고 주장하는데, 이는 복잡한 문제해결 작업을 포함하는 혁신행동이 내재적 동기, 통합적 동기, 동일시 동기 등과 같은 자율적 직무동기에 의해 발생할 수 있음을 시사한다. 자율적 직무동기 중 내재적 동기는 일에 대한 흥미를 높이고, 더 노력하게 만듦으로써 혁신적으로 일할 능력을 개발하게 된다(Saether, 2019). 본질적으로 동기가 부여된 직원 사고방식의 유연성을 높이고 궁극적으로 더 높은 위험 감수를 장려하는 학습에 대한 호기심과 관심을 갖고 있다. 또한 통합적 동기는 조직 내에서 정체성을 통합하게 되며, 내면의 장애나 갈등 없이 조직의 목적을 달성하기 때문에 성과를 내기 위한 직무행동으로 이어진다(Deci et al., 2017). 동일시 동기 역시 자율적 직무동기에 포함되며, 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 동일시 동기는 자신의 행동에 대해 가치와 의미를 인식할 때 발생하게 되는데, 의미가 창의적 행동의 중요한 요소가 되므로, 자신의 일에서 의미를 찾게 되는 경우, 혁신행동이 증가하게 된다(Saether, 2019).




자료: Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. Journal of High Technology Management Research, 30, 1-12. p.2-4를 연구자가 재구성.

**[그림 II-3] 자기결정성 이론과 혁신행동**

자기결정성 이론과 혁신행동을 종합하면, 자율적 직무동기는 기본 심리적 욕

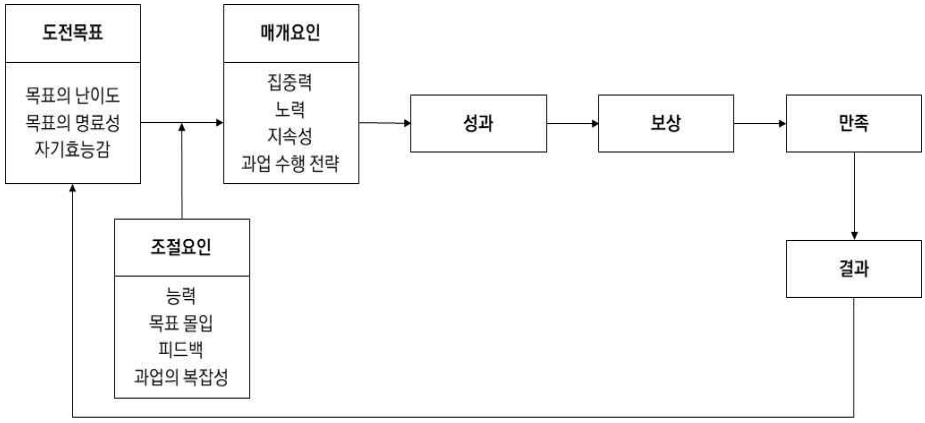
구가 혁신행동에 미치는 영향을 매개하는데, 기본 심리적 욕구의 충족은 지속적으로 새로움을 탐색하는 자율적인 자기조절 패턴을 강화하여 혁신행동을 증가시킨다고 해석할 수 있다(Wang et al., 2020). 여러 개인특성과 조직특성이 자율적 직무동기를 촉진하여 혁신행동으로 이어진다. 특히 조직특성이 기본 심리적 욕구를 만족시키는 경우, 내면화가 발생하여 자율적 직무동기가 증가한다. 이렇게 조직 내에서 자율적 직무동기가 증가하는 경우, 가외적인 활동인 혁신행동이 증가하게 된다.

### 2) 목표 설정 이론

다음으로 구성원의 조직 내에서의 행동은 이전에 발생한 동기에 의해 이루어지므로, 동기 이론을 활용하여 혁신행동을 설명하고자 하는 이론이 제시되어왔다. 혁신행동을 촉진할 수 있는 구성원의 동기를 이해하는 것은 매우 중요한 주제로 다루어졌다(Scott & Bruce, 1994). 구성원은 관리자에 비해 혁신에 대한 책임은 덜 지면서도 최전선에서 고객과 대하고 변화와 향상을 위한 기회를 처음으로 접하기 때문이다(Wallace et al., 2016).

대표적으로 Odoardi 외(2010)는 동기 이론 중 하나인 목표 설정 이론을 활용하여 구성원이 스스로 목표를 설정하도록 돕는다면, 혁신행동이 일어난다는 이론적 모형으로 혁신행동의 목표지향 모형을 제시하였다. 목표 이론(goal theory)은 일터에서의 동기를 설명하는 중요한 이론 중 하나로, 목표의 설정이 구성원의 동기를 촉발할 수 있다는 이론으로 목표설정 이론 혹은 목표지향이론 등으로 불린다. 목표는 구성원이 초점을 맞춰야 할 것, 노력하는 방법, 일에 얼마나 시간을 투입할지 등을 결정하며, 구성원이 목표달성에 필요한 전략을 탐색하고 선택하도록 동기부여한다. Locke와 Latham(1990)는 직무수행에 있어 목표설정이 성과로 이어지는 순환과정을 밝혔는데, 목표에 따라 구성원은 집중력, 노력, 지속성 등을 투입하여 성과를 도출하는데, 이 과정은 능력, 목표 몰입, 피드백, 과업의 복잡성 등에 의해 조절된다([그림 Ⅱ-4] 참조). 여기서 성과는 내재적 보상과 외재적 보상으로 이어지며, 보상은 구성원의 만족을 촉발하여 재도

전으로 순환된다(손태원, 2004). 혁신행동 역시 조직구성원의 행동이므로 이러한 목표에 따라 활성화될 수 있을 것이다. 즉 혁신 목표가 주어진다면, 구성원은 자신의 능력 및 조직의 특성에 의해 조절된 혁신행동을 취하게 될 것이고, 이에 따라 도출되는 성과에 따라 보상받고 만족하게 되어 혁신행동을 반복하게 될 것이다.

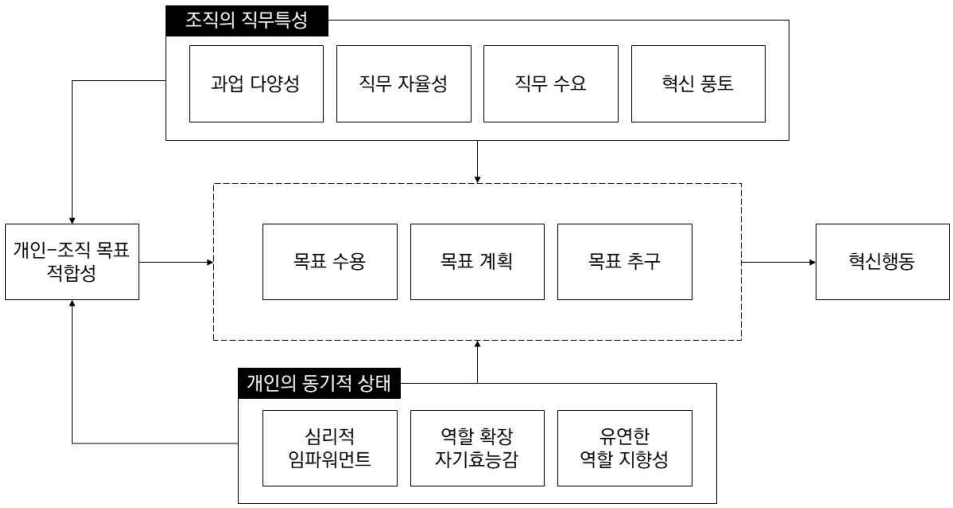



자료: Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice Hall. p.253를 연구자가 재구성.

**[그림 II-4] 목표 설정 모형**

Odoardi 외(2010)는 목표의 특성에서 착안하여 특정한 혁신 목표가 동기부여 과정을 활성화하여 성공적인 혁신 관련 결과로 이어질 수 있다고 주장한다. 조직에 혁신 목표가 있는 경우, 구성원은 혁신 목표에 맞는 혁신적인 아이디어를 도출하고, 해당 아이디어에 대한 다른 구성원의 지지를 받게 되며, 조직 내에서 아이디어 구현이 촉진된다는 것이다(Odoardi et al., 2010). 구성원은 조직의 혁신 목표를 받아들여 목표 생성 과정을 통해 개인에 맞는 혁신 목표를 설정하고 설정된 혁신 목표 달성을 위한 로드맵을 그린다. 이후 혁신 목표 추구를 통해 혁신과 변화 행동을 추구하고 행동에 대한 모니터링을 통해 혁신 목표에

맞는 혁신행동이 이루어지도록 통제한다. Odoardi 외(2010)는 나아가 목표가 혁신행동에 미치는 과정이 직무특성과 개인의 동기적 상태, 그리고 개인-조직 적합성에 의해 강화될 수 있다고 보았다. 직무특성 중 하나인 자율성이 높으면 스스로 혁신 목표를 선택할 수 있고 혁신 목표 달성을 위한 로드맵을 그리고 실천할 수 있고, 직무다양성이 높으면 자기효능감과 자기통제가 높아 혁신 관련 목표를 달성할 계획을 세울 수 있으며, 직무요구가 지나치게 많을 경우 혁신 목표를 받아들이기 어려워지고, 혁신 풍토가 마련되어 있는 경우 더욱 쉽게 혁신행동을 수행할 수 있다(Odoardi et al., 2010). 개인의 동기적 상태는 심리적 임파워먼트, 역할 확장 자기효능감, 유연한 역할지향성 등이 있는데, 개인의 동기적 상태가 높은 경우 비필수적인 역할인 혁신행동을 수행할 수 있다는 믿음이 강화된다. 끝으로 개인-조직 적합성은 개인의 요구가 만족되고 조직의 수요가 충족될 때 발생하는데, 혁신에 대한 조직의 가치와 개인의 가치가 적합할 때 혁신의 실행에 대한 개인의 몰입이 증가하며, 혁신에 요구되는 능력과 개인의 능력이 일치할 때 혁신행동의 효율성이 증가한다. 이상의 혁신행동이 도출되는 메커니즘은 [그림 Ⅱ-5]와 같이 나타낼 수 있다.



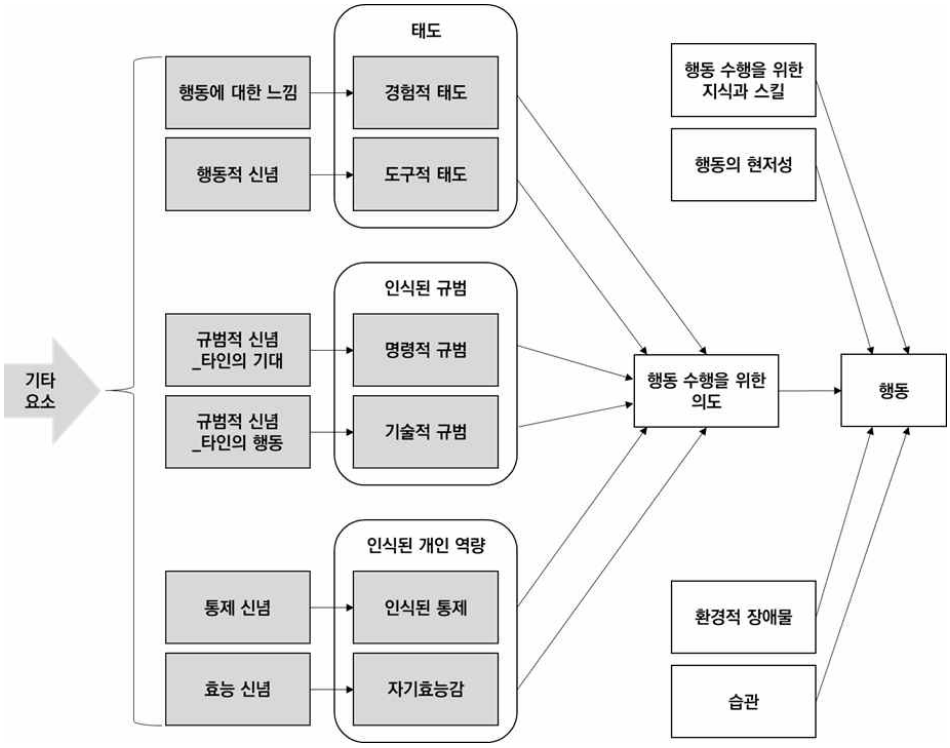

자료: Odoardi, C., Battistelli, A.,& Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour?: The motivation power of innovation-related goals. Bollettino Di Psicologia Applicata, 261-262, 3-17. p.14를 연구자가 재구성.

**[그림 II-5] 혁신행동의 목표 지향 모형**

목표 설정 이론을 통해 근로자가 지향할 수 있는 혁신 목표가 주어지고, 근로자가 목표를 추구할 수 있는 조건이 갖춰진다면, 근로자의 혁신행동이 증가할 수 있음을 확인할 수 있었다. 조직의 직무 특성이 개인의 내적 특성과 잘 맞고 근로자의 가치와 적합한 조직의 목표가 주어졌을 때, 근로자는 목표를 수용하고, 목표 달성을 계획하며, 해당 목표를 추구하게 되는 것이다. 그 결과 근로자의 조직 내 혁신행동이 증가할 수 있다. 덧붙여 혁신 목표를 추구하는 과정은 능력, 자기효능감 등과 같은 개인특성이나 과업 다양성, 과업 복잡성, 자율성 등 직무 특성에 의해 조절된다는 점 역시 확인할 수 있었다.

### 3) 통합행동모형

통합행동모형은 Montaño와 Kasprzyk(2008)가 제안하였으며, 계획된 행동이론에서 제안하는 행동 의도뿐만 아니라 행동에 직접적인 영향을 미치는 4가지 외적 요소를 제안하였다([그림 Ⅱ-6] 참조). 가장 먼저 행동이 이루어지기 위해서는 행동을 수행하고자 하는 의도가 형성되어야 한다. 행동의 의도는 태도, 인식된 규범, 그리고 인식된 개인 역량(personal agency)에 의해 결정된다. 태도는 행동을 형성하는 아이디어에 대한 정서적인 측면을 나타내는 경험된 태도와 행동적 신념에 기반한 인지적인 태도인 도구적 태도로 구성된다(Montaño & Kasprzyk, 2008). 지각된 규범은 개인이 특정한 행동을 수행할 때 느끼는 사회적 압력에 대한 인식이다(심재우, 김영일, 2022). 인식된 개인 역량(personal agency)은 개인대행으로 번역되기도 하며, 개인이 삶을 변화시킬 능력을 갖추고 있고 이를 바탕으로 자신의 삶을 바꾸도록 노력할 수 있다는 것에 대해 인식하는 것이며(김춘경 외, 2016), 통합행동모델에서 인식된 개인 역량은 지각된 통제와 자기효능감으로 구성된다. 다만 통합행동모형은 행동을 수행하고자 하는 의도가 아무리 높더라도 행동이 이루어지기 위해서는 4가지 외적 요소가 갖춰져야 한다고 보았다(Montaño & Kasprzyk, 2008). 행동이 이루어지기 위해서는 첫째, 행동을 수행하기 위해 요구되는 지식과 스킬이 있어야 하고, 둘째, 행동의 현저성을 갖추어 다른 행동에 비해 해당 행동이 먼저 상기되어야 하며, 셋째, 행동 수행을 방해하는 환경적 장애가 없어야 하고, 넷째, 다른 행동을 수행했던 습관이 적어야 한다.




자료: Montaño, D. E., & Kasprzyk, D. (2008). Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, and The Integrated Behavioral Model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. V. Viswanath (Eds.), Health behavior: Theory, research, and practice (pp. 95-124). Jossey-Bass/Wiley. p.128를 연구자가 재구성.

**[그림 II-6] 통합행동모형**

김승곤(2019)은 합리적 행동이론과 계획된 행동이론을 발전시킨 통합행동모형(integrated behavioral model: IBM)을 활용하여 혁신행동이 발생하는 심리적 메커니즘을 구조화했다. 김승곤(2019)은 구성원이 조직 내에서 다양한 동기수준과 인지체계를 가짐에도 불구하고 기존의 선행연구들이 구성원을 조직의 환경적 조건과 리더십 등 조직의 영향과 기술 구조에 동일하게 반응하는 무차별적인 대상으로 규정했다는 문제의식을 제시하며, 개인차원에 초점을 맞춰 혁신행

동을 해석한다. 통합행동모델은 외적 요인을 고려하지 못하는 합리적 행동이론과 계획된 행동이론의 한계를 보완하기 위한 이론으로 태도, 규범, 통제감에 영향을 미치는 배경변인뿐만 아니라 행동에 영향을 미치는 지식과 기술, 행동 현저성, 환경적 장애, 습관 등의 요소도 고려한다(Montaño & Kasprzyk, 2008). 김승곤(2019)은 통합행동모델에서 배경변인은 개인차원 변인인 셀프리더십, 임파워먼트, 학습목표지향성, 핵심자기평가, 성취욕구, 성실성, 감성지능 등으로 대체하였으며, 태도, 규범, 통제감을 각각 혁신에 대한 우호적인 태도, 지각된 규범, 개인적 역량으로 구체화하여 혁신행동에 미치는 영향을 확인하였다.

김승곤(2019)의 모형은 혁신행동을 구성원의 주도적인 활동으로 가정하고 혁신행동이 나타나는 구체적인 메커니즘을 규명했다는 점에서 의의가 있다. 통합행동모형을 근거로 혁신행동을 결정하는 태도, 규범, 역량에 대해 이해할 수 있으며, 개인차원에서 혁신행동을 영향을 미치는 다양한 요소를 확인할 수 있었다. 그러나 혁신행동을 설명하기 위해 통합행동모형에서 바꿔서 사용한 변인에 대한 논리가 충분하지 못하며, 혁신행동을 촉진하기 위한 구체적인 메커니즘을 확인하기 어렵다는 한계가 있다.

### 4) 혁신행동 관련 이론 종합

혁신행동 관련 여러 이론은 세부적인 요소들은 다르지만 혁신행동에 영향을 미치는 요소와 혁신행동이 이루어지는 심리적 메커니즘을 밝히기 위해 노력하고 있다. 혁신행동 관련 여러 이론은 행동이 촉발되기 위해 필요한 조건에 대해 제시하고 있으며, 행동이 발생하기 전까지 심리 내적으로 발생하는 현상에 대해 설명한다. 통합행동모델은 행동이 이루어지기 위해 태도, 지각된 규범, 개인적 역량을 통해 행동의도가 먼저 형성되어야 한다고 본다. 이렇게 형성된 행동의도가 환경과 개인적 특성(지식, 습관, 현저성) 등의 조건이 갖춰질 때 행동으로 이어지므로, 혁신행동 역시 행동의도, 환경, 개인적 특성 등의 영향을 받을 것이다. 목표설정이론은 직무특성과 개인의 동기적 상태, 둘 사이의 적합이 개인의 목표를 형성할 수 있으며, 이를 통해 혁신행동이 이루어진다고 본다. 마지막으로 자

기결정성 이론은 개인특성과 조직특성이 적합할 때 기본 심리적 욕구가 만족되어 자율적 직무동기가 생기고, 자율적 직무동기로 인해 혁신행동이 이루어진다고 본다. 즉 개인-환경 적합성이 높을 때 자율적 직무동기가 발생하여 혁신행동이 발생한다고 주장한다. 혁신행동을 설명하는 이론들은 공통적으로 개인적 특성과 조직적 특성이 조건으로 갖춰질 때 동기가 형성되어 혁신행동이 이루어진다고 보며, 개인-환경 적합성이 혁신행동의 전제 조건이 될 수 있음을 시사한다. 단 주도적이고 다양한 역할 수행이 요구되는 지식서비스업 스타트업 재직자의 혁신행동에 대해 설명하기 위해서는 혁신행동이 이루어지기 위해 필요한 조건에 대해 설명하는 통합행동모형에 비해 개인의 목표 설정을 강조한 목표 설정 이론과 개인의 자율적 동기에 대해 설명하는 자기결정성 이론이 더 적합할 것으로 판단된다.

### 다. 혁신행동의 측정

초기에 이루어진 혁신행동 연구에서는 창의적인 행동을 측정하는 척도를 활용하여 혁신행동을 측정하였으며, 이후에는 혁신행동을 측정하기 위한 도구는 단일 차원으로 측정하는 도구들이 개발되었다(김승곤, 2019; Oldham & Cummings, 1996; Tierney et al., 1999; Zhou & George, 2001). Scott & Bruce(1994)는 아이디어 개발, 연합 구축 및 아이디어 실현 등 6개 항목을 단일차원으로 구성한 척도를 제시하였다. Scott & Bruce(1994)의 측정도구는 5점 리커트 척도로 구성되어 있고, 간결하면서도 신뢰도와 타당도가 높이 평가되어 가장 많이 사용된다(Yuan & Woodman, 2010). 국내연구에서도 최근까지 Scott & Bruce(1994)의 측정도구를 사용해왔는데, 이가현(2020)의 연구에서 이 도구를 중소기업 사무직을 대상으로 사용한 결과, 신뢰도는 .886을 보였으며, 요인적재치는 .777~.814로 나타났다. 한편 이슬기(2021)는 이 도구를 아이디어 개발, 아이디어 실행의 2요인으로 구분하여 사용하였으며, 스타트업 근로자를 대상으로 측정한 결과 각각 .856과 .868의 높은 신뢰도를 보였다.

Kleysen & Street(2001)는 혁신행동의 광범위한 개념화에도 불구하고 혁신행동의 측정이 단일 차원에서 이루어졌다는 사실을 비판하며, 혁신행동의 단계별 필요한 결정요인을 규명하기 위해 14문항으로 구성된 다차원적 척도를 개발하였다. 기회탐색은 기회를 통해 더 많은 것을 학습하고 발견하기 위해 이루어지며, 혁신을 위한 기회 찾기, 기회를 위해 정보 수집하기 등으로 나타난다. 생산성은 조직과 구성원, 제품, 서비스, 프로세스의 변화를 위한 행동으로, 기회를 위한 아이디어와 해결책 생산하기, 아이디어와 정보의 결합과 조합을 생산하기 등으로 나타난다. 형성적인 조사는 아이디어, 해결책, 의견 등을 구체화하고 조사를 통해 아이디어, 해결책, 의견을 시도하는 것으로, 아이디어와 해결책 형성하기, 아이디어와 해결책 실험하기 등으로 나타난다. 챔피언닝은 아이디어, 해결책, 혁신의 잠재력을 현실화하는 사회적 행동으로, 설득하기와 영향력 미치기, 추진하기와 협상하기 등으로 나타난다. 마지막으로 적용은 혁신을 일상적인 비즈니스에 정착시키는 것으로, 실행하기, 수정하기 등으로 나타난다. 이 도구의 Cronbach' s $\alpha$는 기회탐색에서 .719, 생산성에서 .719, 형성적 조사에서 .802, 챔피언닝에서 .893, 적용에서 .796으로 높은 신뢰도를 보였으나 하위요소간 구분이 명확하지 않았다.

Janssen(2000)은 개인의 응답과 직속상사의 응답을 종합하여 혁신행동을 측정하고자 하였으며, Scott & Bruce(1994)의 도구를 활용하여 아이디어 개발, 아이디어 지원 획득, 아이디어 현실화로 혁신행동의 다차원적 구성개념과 척도를 개발하였다. Janssen(2000)은 혁신행동을 단일차원으로 측정하면 혁신행동 단계별로 선행요인과의 인과성을 확인하기 어려워 혁신행동 연구마다 일관된 결론을 도출하기 어렵다고 판단하여 다차원적 측정도구를 개발하였다. 이 도구는 7점리커트 척도로 구성되어 있으며, 각 하위요소별 3개 문항씩 9개 문항을 개발하였다. 이 도구의 Cronbach' s $\alpha$는 자기보고식에서 .95, 직속상사의 평가에서 .96으로 높은 신뢰도를 보였다. 국내에서도 Janssen(2000)의 도구를 활용하였는데, 양인준, 정진철(2021)의 연구에서 신뢰도는 아이디어 생성이 .800, 아이디어 지원 획득이 .751, 아이디어 현실화가 .820으로 나타났다. 오진주(2019)는 팀 혁신행동을 측정하기 위해 Janssen(2000)의 도구를 수정하여 활

용하였으며, 아이디어 생성이 .925, 아이디어 지원 획득이 .751, 아이디어 현실화가 .820으로 나타났다.

덧붙여 일부 연구에서는 혁신행동을 자기보고식이 아닌 동료나 상사의 평가를 통해 측정하기도 한다(De Spiegelaere et al., 2014; Janssen, 2000). 예를 들어, 고욱 외(2020)는 Janssen(2000)의 도구를 활용하여 상사의 응답을 통해 혁신행동을 측정했다. 혁신행동이 관찰할 수 있고 자기보고식이 분산의 문제가 발생할 수 있어 리더나 동료가 평가할 때 더 혁신행동을 더 정확하게 측정할 수 있다는 주장도 있다(김승곤, 설현도, 2021). 그러나 구성원의 혁신행동이 상사의 시야 밖에서 발생할 수 있고, 상사에게 좋은 인상을 남기기 위해 상사의 이니셔티브나 아이디어에 구성원이 더 적극적으로 반응하는 경우 상사의 평가가 달라질 수 있어 자기보고식이 혁신행동을 측정하는 데 더 적합하는 의견도 있어 동료나 상사의 평가를 활용하는 데 유의해야 한다(De Spiegelaere et al., 2014). 또한 재직자는 동료나 상사에 비해 자신의 혁신행동에 대해 역사적, 맥락적, 의도적으로 훨씬 더 많은 정보를 갖고 있고, 혁신행동이 직무 내에 포함되지 않은 재량적인 작업 행위로 평가자의 주관성이 크게 반영되어 독특한 해석에 매우 민감하다(Janssen, 2000). 따라서 이 연구에서도 자기보고식으로 혁신행동을 측정하고자 한다.

## 3. 상사의 코칭리더십, 주도성, 직무 번영감, 자율적 직무동기

### 가. 상사의 코칭리더십

#### 1) 코칭리더십의 개념

현대에 들어 불확실성이 증대되고 조직의 규모와 다양성이 커짐에 따라 소수의 리더가 조직의 모든 상황과 구성원을 통제하기 어려운 상황에 놓이게 되었으며, 조직구성원의 심리적인 특성을 고려하지 않은 통제나 개입은 조직의 효과성에 부정적인 영향을 미친다는 인식이 확산됨에 따라 권한과 책임을 분배하는 수평적인 형태의 리더십이 강조되고 있다. 소수의 리더가 조직의 미션과 비전의 달성을 위해 다른 조직구성원에게 영향을 미치는 전통적인 리더십에서 탈피하여 구성원 개개인의 역할을 강조하고, 구성원이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하는 방향으로 리더의 역할이 변화하고 있다. 근로자가 자율적으로 자신의 역할을 수행하기 위해서는 인적자원으로서 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있어야 하기에 리더에게 칭찬 및 지원을 통해 근로자의 잠재력을 이끌어 성장하도록 동기부여하는 코치 역할이 요구되고 있으며, 코칭에 대한 관심 역시 증가하였다(이가현, 임상혁, 2019; 조은현, 탁진국, 2011).

코칭은 근로자에게 자율성을 부여하여 자신의 잠재력 극대화를 위한 역량개발과 성과향상을 이루도록 적극적으로 도와주고 지원해주는 프로세스로 정의된다(Gallway, 2000; 나기현, 2020). 코칭은 인간이 자신의 잠재력을 온전히 실현시키는 존재라고 보는 인본주의적 관점을 바탕으로 근로자의 성장가능성에 대해 믿고 동기부여를 통해 역량을 개발하도록 지원한다(박명희 외, 2019; Whitmore, 2017). 개인 차원에서 봤을 때 코칭은 근로자가 바라는 유능하고 만족스러운 지점까지 나아가도록 이끈다(Collins, 2001). 조직 차원에서 봤을 때 코칭은 발전적 접근 방식으로서 부하들을 자극하여 성과를 도출하는 것을 목적으로 한다(Ellinger et al., 2003). 조직 맥락에서 코칭은 리더와 부하 간에 성과관리에 필요한 지속적인 커뮤니케이션을 가능하도록 하여 스스로 문제를 해

결할 수 있게 된다(Latham et al., 2005; 조은현, 탁진국, 2011). 결과적으로 코칭은 조직과 개인 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있으며, 조직의 성과 향상과 HRD에 효과적인 수단이라는 인식이 늘어나면서 급속히 확산되었다(조성진, 정이수, 2018; Ryan & Deci, 2019).

이와 같은 코칭의 개념과 철학을 확장하여 리더십에 접목한 개념이 바로 코칭리더십이다. 코칭이 근로자가 성과를 향상하고 변화에 적응하도록 돕는 효율적인 리더십의 구성요소로 여겨졌다면(Hui & Sue-Chan, 2018), 코칭리더십은 다른 리더십과 구분되는 개별적인 리더십으로 개념화되었다(Peláez, 2019; Zuberbühler et al., 2023). 코칭이 근로자의 목표 달성을 지원하는 리더의 행동이나 역량에 초점이 맞춰져 있는 반면, 코칭리더십은 리더십의 발휘라는 보다 포괄적인 형태를 띄고 있다(양수진, 2017; Zuberbühler et al., 2023). 코칭리더십은 근로자가 업무를 수행하는 과정에서 자신과 조직의 성장 및 발전을 이끌 수 있도록 영향력을 미치는 과정으로 나타난다. 또한 코칭이 근로자의 문제해결 지원과 학습을 통한 역량향상지원을 통해 근로자의 성장을 달성하려고 하는 반면(조대연, 박용호, 2011), 코칭리더십은 학습과 개발뿐만 아니라 관계 등과 같이 더 폭넓은 차원에서 근로자에게 영향을 미친다. 다른 사람들에 대한 공감과 신뢰, 낮은 통제와 지시, 다른 사람들의 발전을 돕고자 하는 욕구, 피드백과 개인화된 학습에 대한 개방성, 그리고 학습욕구에 대한 믿음 등과 같은 사고와 태도를 포함한다(Zuberbühler et al., 2023). 이렇듯 코칭리더십은 다른 리더십 접근 방식과 차별화되어 리더와 직원 간의 차이를 줄이려는 새로운 패러다임에 맞춰 발전하고 있다(Hagen & Aguilar, 2012; Peláez, 2019).

코칭리더십은 근로자에게 신뢰와 수평적인 관계를 바탕으로 방향제시와 동기부여를 통해 근로자가 잠재된 역량을 개발하고, 자발적으로 직무성과를 만들어 갈 수 있도록 촉진하는 리더십으로 볼 수 있다(나기현, 2017; 박재진, 최은수, 2013). 코칭리더십은 현대적인 형태의 리더십으로서 근로자의 자율성을 강조하고 성장을 지원한다. 그래서 코칭리더십은 근로자가 리더의 도움을 받아 스스로 자신의 가능성을 자각하고 행동하여 뛰어난 성과를 달성하도록 하는 리더십으로

정의된다(조은현, 탁진국, 2011). 한편, 코칭리더십이 근로자를 지원하여 변화를 유도하는 만큼 리더의 역량 관점에서에서 정의되기도 한다. 양일선 외(2015)는 코칭리더십을 근로자에게 동기를 부여하고 구성원 개인별 역량의 개발 및 문제를 해결함으로써 조직의 성과를 증대시키게 하는 리더의 역량으로 정의하였다. 이러한 코칭리더십은 변화된 리더의 역할에 적합한 리더십으로 볼 수 있으며, 특히 복잡한 문제를 다루고 혁신이 강조되는 스타트업 상황에서 코칭리더십이 강조될 것이다. 코칭이 조직 전체의 학습, 전략적 및 상업적 개발, 비즈니스 방식 등을 지원하므로, 코칭리더십이 공동의 비전을 구축하고 공동으로 전념하게 도울 수 있기 때문이다(Humala, 2015).

코칭리더십의 가장 대표적인 특성은 근로자가 새로운 역량을 개발할 수 있도록 근로자의 학습을 촉진한다는 점이다. 코칭리더십은 리더가 근로자의 숨겨진 지식과 스킬을 개발하기 위해 지원하는 행동을 포함한다(김미정, 박종우, 2022; 이가현, 임상혁, 2019). 코칭리더십은 성장가능성에 대한 믿음을 바탕으로 근로자가 자신에게 필요한 역량이 무엇인지 자각하도록 도와 근로자가 자신의 역량을 개발하도록 지원한다. 코칭리더십은 감화의 효과가 있어 잠재능력에 대해 깨닫는 데 흥미를 느끼게 한다(박주현, 윤병섭, 2018; Heslin et al., 2006). 리더는 코칭리더십의 일환으로 구성원이 더 높은 성과를 창출할 수 있도록 근로자의 향상을 도와주기 위해 노력한다(나기현, 2020). 코칭리더십은 직원들의 학습과 자신의 성장에 주의를 기울이며 환경을 수용도록 돕는다(Dai, 2019).

이어서 코칭리더십은 근로자에게 목표와 그에 따른 피드백을 제공한다. 근로자가 잠재된 능력을 개발하기 위해서는 분명한 목표설정과 함께 피드백을 제공해야 할 것이다(박선규, 정은경, 2021). 그뿐만 아니라 코칭리더십은 구성원의 업무나 과제가 어떤 비전과 목표를 갖고 나가야 하는지에 대한 명확한 방향성을 제시한다(나기현, 2020). 리더는 조직의 상위 목표를 기준으로 리더가 부하의 개인특성을 고려하여 조직의 목표와 일치한 여러 가지 가능성을 제시할 수 있다(박명희 외, 2019). 코칭리더십은 리더와 근로자가 상호 수행해야 할 직무의 목적과 조직목표에 대한 정보를 제공한다(김미정, 박종우, 2022). 근로자는 코칭

리더십을 통해 조직목표를 자발적으로 이해하게 되는데, 다른 한편으로 코칭리더십은 근로자 개인적인 목표에 초점을 맞추고 긍정적인 상호작용을 통해 개인적인 목표를 조직의 목표와 결합시킨다(Yuan et al., 2019). 이러한 목표제시와 함께 코칭리더십은 근로자가 목표를 잘 추구하고 있는지 지속해서 피드백을 제공하며, 목표를 달성해가는 과정에서 근로자에게 적극적인 책임을 요구한다(박해경, 2018). 코칭리더십은 구성원의 성장을 위해 근로자에 대한 공정한 평가를 실시하고, 그 결과를 피드백하여 개선방안에 대해 건설적으로 소통하는 과정을 포함한다(나기현, 2020).

코칭리더십은 수평적 형태의 리더십으로, 리더가 주도적으로 근로자에게 수직적으로 영향력을 발휘하기보다는 리더가 부하에게 도움을 주거나 촉진함으로써 부하 스스로 영향력을 행사하도록 한다(조은현, 탁진국, 2011). 코칭리더십은 리더가 근로자를 인간으로서 존중하고 심리적으로 지지하고 돕는 존중을 바탕으로 리더가 근로자에 대한 신뢰하고 수평적인 관계로 대함으로서 이루어진다(성현정, 탁진국, 2017). 코칭리더십은 리더와 구성원간의 상호작용을 중시하는 수평적이고 개방적 커뮤니케이션을 바탕으로 소통하는 특성이 있다(이가현, 임상혁, 2019). 구성원과의 수평적인 커뮤니테이션을 바탕으로 코칭리더십은 직원들과 열린 소통을 보여주고 팀워크에 초점을 맞춘다(박선규, 정은경, 2021; Dai, 2019). 코칭리더십은 수평적인 관계를 바탕으로 근로자를 심리적으로 지지하게 되며, 근로자의 요구에 대한 경청을 포함한다(성현정, 탁진국, 2017).

이상의 특성을 고려했을 때 코칭리더십의 관찰변인은 방향제시, 역량개발, 수행평가, 상사와의 관계 등으로 볼 수 있다(박재진, 최은수 2013; Stowell, 1987). 첫째, 방향제시는 리더가 근로자에게 업무나 과제의 목표에 대해 설명하는 것이다. 방향제시는 리더가 구성에게 달성해야 할 목표를 일방적으로 전달하는 것이 아니라 양방향 의사소통을 통해 목표를 명확히 인식하도록 유도하는 것이다(박주현, 윤병섭, 2018). 둘째, 역량개발은 목표를 달성하기 위해 필요한 역량을 확보할 수 있도록 지원하는 것이다. 역량개발 측면에서 리더는 활발한 상호작용을 통해 근로자들의 잠재된 역량을 개발할 수 있도록 적절한 도움을 제

공할 수 있다(이가현, 임상혁, 2019; Cui et al., 2022). 셋째, 수행평가는 근로자가 수행한 업무나 과제에 대해 책임지도록 하며, 그 결과에 대해 공정하게 평가하고 피드백하는 것이다(최치영, 2003). 리더는 수행평가 측면에서 과거의 수행을 평가하여 향후 의사결정에 도움을 주며, 건설적인 방향으로 피드백을 제공하여 실수로부터 배우고 조직성과에 기여하도록 한다(김수정, 2015; Ellinger et al., 2008). 마지막 넷째, 상사와의 관계는 리더와 조직구성원 사이의 수평적 신뢰관계를 기반으로 관심, 칭찬 및 격려를 제공하는 것을 뜻한다(정홍길, 신호철, 2021). 상사와의 관계는 직무보다는 관계에 기반한 코칭리더십의 형태라고 볼 수 있으며, 리더는 근로자에 대한 심리적 지지를 제공하고, 경청함으로써 지속해서 좋은 관계를 창출해나가게 된다(성현정, 탁진국, 2017; Berg & Karlsen, 2016).

### 2) 코칭리더십의 측정

일부 선행연구에서는 코칭리더십을 측정하기 위해 리더의 코칭 행동을 측정하는 도구를 활용하였다. Li 외(2022)와 Wang 외(2017)는 코칭리더십을 측정하기 위해 Anderson(2013)이 개발한 코칭 행동 측정도구를 수정하여 활용하였다. 이 도구는 피드백 주고받기, 효과적인 경청, 상호 지원/대화, 계획 및 목표 설정, 개발 지향적 행동 및 성과 지향적 행동 등을 측정하는 12문항으로 되어 있으며, Li 외(2022)와 Wang 외(2017) 모두 5점 리커트 척도를 활용하였다. Li 외(2022)의 연구에서 신뢰도는 .818로 나타났으며, Wang 외(2017)의 연구에서는 .87로 나타났다.

Zuberbühler 외(2023)는 코칭리더십의 개념 정립 및 측정도구가 필요하다고 주장하며 코칭리더십 측정도구를 리더형과 근로자형을 구분하여 제안하였다. Zuberbühler 외(2023)는 코칭리더십의 하위요소를 리더와 근로자 간 상호 존중, 신뢰, 투명성에 기반한 관계를 뜻하는 ‘업무 연합체(working alliance)’, 경청과 질문 기술에 기반한 ‘개방형 커뮤니케이션’, 지속적인 학습과 목표 달성을 촉진하는 ‘학습과 개발’, 도전적인 목표 설정 및 달성을 지원하는 ‘진

행 및 결과’ 등으로 보았다. 문항 수는 총 16문항이었으며, 업무 연합체 3문항, 개방형 커뮤니케이션 4문항, 학습과 개발 5문항, 진행 및 결과 4문항으로 구성되었다. 공기업 및 사기업 근로자를 대상으로 조사한 결과, 근로자형의 경우, 신뢰도가 업무 연합체 .81, 개방형 커뮤니케이션 .78, 학습과 개발 .84, 진행 및 결과 .84 등으로 나타났다.

국내에서도 코칭리더십을 측정하기 위해 측정도구를 개발하였다. 먼저 조은현과 탁진국(2011) 역시 코칭리더십 측정도구를 개발하였다. 문헌연구, 포커스 그룹 인터뷰 및 임원 코칭 전문가 인터뷰를 통해 예비문항을 도출하고, 일반 직장인 대상 개방형 설문조사 결과를 분석하여 하위구인 및 측정문항을 확정하는 과정을 거쳐 코칭리더십 측정도구를 개발하였다. 이 도구는 리커트 5점 척도를 활용하고 있으며, 총 24문항으로 존중 10문항, 목표제시와 피드백 6문항, 관점변화 3문항, 성장가능성에 대한 믿음 5문항으로 구성되어 있다. 이 도구의 전체 신뢰도는 .97이며, 하위구인별 신뢰도는 존중 .94, 목표제시와 피드백 .90, 관점변화 78, 성장가능성에 대한 믿음 .89 등으로 나타났다. 하원식과 탁진국(2012)은 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 구명하기 위해 이 도구에서 일부 문항을 제거하여 사용하였는데, 전체 신뢰도는 .94로 나타났으며, 창의적 행동에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 조은현과 탁진국(2011)의 도구에서 ‘내가 자발적으로 동기부여되는 사람이라고 믿는다.’, ‘나의 잠재능력과 성장 가능성을 믿는다.’ 등과 같은 문항은 상사의 구체적인 행동을 나타내는 문항이 아니므로 재직자가 인식하기 어렵다는 한계가 있다.

다음으로 박재진(2012)은 리더의 코칭을 측정하기 위해 개발된 최치영(2003)의 도구를 바탕으로 코칭리더십을 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 박재진(2012)은 방향제시 3문항, 역량개발 3문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항 등 총 13문항으로 코칭리더십 측정도구를 구성하였다. 5점 리커트 척도를 활용하였으며, 신뢰도는 방향제시 .815, 역량개발 .760, 수행평가 .795, 관계 .852 등으로 나타났다. 이후 이 도구는 기업 구성원을 대상으로 개발되었기에 국내 다수의 연구에서 수정 및 활용되었다(나기현, 2020; 박주현, 윤병섭, 2018; 양

수진, 2017; 이가현, 임상혁, 2019). 예를 들어, 코칭리더십과 조직유효성의 정적인 관계를 확인한 양수진(2017)의 연구에서 이 도구는 적합한 요인구조를 보였으며, 방향제시 .884, 역량개발 .736, 수행평가 .839, 관계 .889 등의 신뢰도를 보였다.

## 나. 주도성

### 1) 주도성의 개념

구성원은 일터 환경에서 다양한 영향을 주고 받게 되는데, 환경을 수동적으로 받아들이려는 구성원이 있는 반면 환경에 영향을 미치려는 구성원도 존재한다. 즉 환경에 영향을 미치고자 하는 경향성은 개인마다 차이가 있을 수 있으며, 주도성을 가진 개인은 상황적 요인에 구속받지 않고 오히려 환경에 영향을 미친다(박자경, 2022). 주도성은 혁신적인 해결책을 고안하고, 사회적 네트워크에서 리더십 역할을 맡으며, 불쾌한 느낌을 수용함으로써 자신의 주변을 통제하려는 욕구이다(Truxillo et al., 2012). 따라서 주도성을 가진 구성원은 현재의 상황을 향상시키거나 새로운 것을 만들어 환경의 변화를 이끌 기회를 식별하고 획득하게 된다(Bateman & Crant, 1993). 즉 주도성을 가진 구성원은 행동을 통해 현재 상황에 의도적이고 직접적으로 변화를 줘서 환경을 자신에게 적응시킨다(Bergeron et al., 2014). 반대로 주도성이 낮은 사람은 상대적으로 수동적이고, 자신의 관점을 배제한 상태로 이미 주변에 형성되어 있는 것들을 그대로 받아들이는 경향이 있다(Bergeron et al., 2014).

주도성은 불확실성이 높은 환경에 대처하는 데 중요한 역할을 하기에 불확실성이 높은 지식서비스 스타트업 근로자에게 필요한 특성으로 볼 수 있다. 주도성은 상황에 안주하지 않고 환경을 극복하고자 하는 성향이므로, 불확실성이 높은 상황에서 중요한 의미를 갖는다(고귀영, 2022). 주도성은 불명확한 상황을 변화시키고자 하는 동기를 갖게 하며, 가능성을 예상하고 대처하도록 하기 때문

이다(Ohly & Schmitt, 2017). 또한 주도성은 변화하는 환경적 우발성을 예측하고 건설적인 환경 변화를 창출한다(Bateman & Crant, 1993). 일터의 복잡한 상황을 다루기 위해 주도성에 기반한 주도적 행동은 더 나은 결정, 문제해결을 위한 새로운 아이디어 제안, 발전을 위한 상황 통제 등을 지원한다(Bai et al., 2022). 주도성이 높은 직원들은 자신의 역량과 의지를 활용하고 모호한 역할을 기회로 활용함으로써 자신의 업무를 재설계하는 데 더 적극적으로 참여하여 변화하는 환경에 대응한다(Shin & Kim, 2022).

이 연구에서는 주도성을 자율적 직무동기와 직무 번영감, 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 개념으로 보고 있으므로, 환경에 대응하여 자율적으로 새로운 아이디어를 생산 및 적용할 수 있는 개인적 특성에 주목하고자 한다. 주도성은 인간과 상황이 상호작용한다는 사회적 인지이론에 뿌리를 두고 있어 의미있는 환경 변화를 이끌어내도록 기회 탐색, 새로운 시도, 지속적 인내를 포함한다(Fuller & Marler, 2009). 즉 주도성은 환경 변화를 시작할 수 있는 개인의 능력과 이상적인 환경을 형성할 수 있도록 환경을 개선하려는 태도를 포함한다. 따라서 이 연구는 주도성을 상황적 힘에 상대적으로 구속되지 않고, 행동을 통해 환경을 바꾸려는 개인의 경향성으로 정의한다(Bergeron et al., 2014; Seibert et al., 1999).

한편 주도성은 주도적 행위(proactivity)와 구분되는 상대적인 개념으로 이해할 수 있다. Tornau와 Frese(2013)는 성격은 일반화되고, 안정적이며, 환경적 영향으로부터 독립적인 내생적 성향이고, 행동은 성격과 환경의 상호작용의 결과로 개념화되나 주도성은 일반적인 행동을 포함하는 광범위한 개념으로 활용된다고 주장하였다. Porath와 Bateman(2006) 역시 주도성을 통해 근로자의 행동을 설명하였다. 따라서 주도성은 성격 5요인, 통제 소제 등과 같은 일반적인 성격적 특성과 구분되며, 성격뿐만 아니라 일반적인 행동까지 포괄하는 폭넓은 개념으로 볼 수 있다. 반면, 주도적 행위(proactivity)는 자기 주도적이며 자신이나 현재 상황을 바꾸고 개선하는 것을 목표로 하는 미래 지향적인 행동이다(Parker et al., 2006). 주도적 행위는 환경에 영향을 미치기 위한 일련의 구체

적인 행동으로 예상하기, 계획하기, 실행하기 등으로 이루어진다(Grant & Ashford, 2008; Presbitero, 2015). 정리하면, 주도성은 행동하려는 경향성을 포함하나 주도적 행위(proactivity)와는 다른 개념으로 구분되어 사용될 필요가 있다.

주도성은 환경과 상호작용하여 조직 내에서 주도적 행동(proactive behavior)을 이끄는 주도적 과정(proactive process)의 시발점이 되는 개인특성으로 작용한다(Bergeron et al., 2014; Crant, 2000; Parker et al., 2010; Seibert et al., 2001). 주도성은 과업 행동(task behavior)과 같은 역할 내 행동뿐만 아니라 혁신행동, 조직시민행동과 같은 역할 외 행동을 모두 촉진한다(Bergeron et al., 2014; Seibert et al., 2001). 즉 주도성을 가진 구성원은 조직 내에서 수행하는 역할의 범위가 넓어 직무가 요구하는 수준을 넘어서 다양한 행동을 수행한다(Bateman & Crant, 1993; Seibert et al., 2001). 이는 주도성을 가진 구성원에게 역할 내 행동과 역할 외 행동 모두 개인적인 비전을 현실로 만드는 데 기여하기 때문이다. 조직 내에서 변화를 이끌어내기 위해서는 공식적이고 조직적인 방법 외에도 목표를 달성하는 데 도움이 되는 임시 활동을 창출해야 한다(Bergeron et al., 2014). 따라서 주도성은 수동적으로 적응하기보다 현재 상황에 도전하며 현재 상황을 개선하거나 새로운 상황을 만드는 데 이니셔티브를 갖는 것으로 정의되는 주도적 행동을 이끄는 개인적 특성으로 볼 수 있다(Crant, 2000).

나아가 주도성은 주도적 행동을 통해 개인적 성공과 조직적 성공을 모두 이끌어낸다(Bai et al., 2022; Li et al., 2022). 주도성을 가진 구성원은 개인과 팀의 효과성을 위해 호의적인 상태를 만들 기회를 식별하고 만드는 경향이 있다(Crant, 2000). 주도성을 가진 구성원은 성과를 높이기 위해 새로운 정보와 실행을 추구하고, 환경을 통제하고 조정하기 위해 활발히 일하며, 새롭고 효과적으로 일할 방식에 대해 탐색한다(Bateman & Crant, 1993; Choi & Thompson, 2005). 개인적 성공 차원에서 살펴보면, 주도성은 개인의 경력 성공에 영향을 미친다. 주도성을 가진 사람은 자신의 주변의 환경을 자신의 요구에 맞게 변경

해나가는데, 자신의 경력에 유리하도록 환경을 조성한다. 주도성을 지닌 근로자는 경력 관리 활동에 더 많이 참여할 뿐만 아니라 주변 환경에서 교육이나 기술 습득과 같이 자기개발 기회를 식별하고 추구할 가능성이 높으며, 이는 미래의 승진에 긍정적으로 기여한다(Seibert et al., 1999). 조직적 성공 차원에서 살펴보면, 주도성은 기회를 찾고, 행동을 취하게 하며, 조직의 실질적인 변화를 도출할 때까지 인내하도록 한다(Bateman & Crant, 1993; Chien et al., 2021). 주도성은 바람직한 환경을 조성하기 위해 그들 주변을 수정하려는 이니셔티브를 발현하게 한다(Li et al., 2022). 주도성은 일터의 지속적인 변화에 영향을 미치기 위해 정보를 모으고, 기회를 인식하며, 현재의 상태를 재구성하며, 이상적인 상태로 변화하도록 한다(Li et al., 2022). 그 결과 주도성은 일터에서의 성과와 성과를 넘어서는 긍정적인 결과로 이어진다(Parker et al., 2010).

### 2) 주도성의 측정

주도성의 대표적인 측정도구에는 Bateman과 Crant(1993)의 주도성 척도(proactive personality scale: PPS)가 대표적이며, 이후 연구에서도 주로 PPS를 사용하거나 PPS를 수정하여 주도성을 측정하였다. Bateman과 Crant(1993)는 주도성을 측정하기 위해 주도적 행동을 개념화하여 27문항을 도출하였다. 이후 타당성이 낮은 문항을 제거하여 결과적으로 이 도구는 7점 리커트 척도로 구성되었으며, 단일구인의 17문항으로 구성되었다. 이 도구의 대표문항은 '어디에 있었든, 나는 건설적인 변화를 위한 강력한 힘이 되어왔다.', '나는 나의 아이디어에 대한 장애물에 직면하거나 극복하는 것을 즐긴다.', '나는 현상에 도전하는 것을 좋아한다.' 등이다. Bateman과 Crant(1993)의 연구에서 대학생을 대상으로 이 도구를 활용한 결과, 신뢰도 계수는 .89로 나타났다.

Seibert 외(1999)는 Bateman과 Crant(1993)의 주도성 척도를 축약하여 10문항 도구를 만들었다. Seibert 외(1999)는 PPS가 사용된 선행연구 3개를 확인하여 요인적재치가 높은 10문항을 선별하여 축약형 도구를 구성하였다. 조직에 재직중인 MBA 이수자를 대상으로 PPS와 축약형 도구를 비교한 결과, PPS

의 Cronbach’s α값은 .88로 나타났으며, 축약형 도구의 Cronbach’s α값은 .86으로 나타나 PPS와 축약형 도구의 신뢰도 차이는 미미한 것으로 나타났다(Seibert et al., 1999). 국내에서도 이 도구를 수정 및 번안하여 많이 활용하였는데, 대표적으로 황애영과 탁진국(2011)은 이 도구를 번안하여 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향을 확인하였다. 황애영과 탁진국(2011)은 5점 리커트 척도를 활용하였으며, 국내 기업재직자를 대상으로 활용한 결과 Cronbach’s α값은 .90으로 매우 높게 나타났다.

Seibert 외(1999)의 축약형 외에도 더 짧은 문항으로 주도성을 측정하는 도구도 개발되었다. Janssen 외(2015) 역시 Seibert 외(1999)의 도구를 수정하여 단일구인이며, 5문항으로 구성된 주도성 측정도구를 개발하였다. Janssen 외(2015)는 조직심리학 분야에서 측정도구의 문항수를 줄여 타당성을 어느 정도 유지하면서도 짧은 시간 안에 정보를 수집하기 위해 도입된 개미 군집 최적화(ant colony optimization: ACO)를 활용하여 주도성의 축약형 도구를 개발하였다. 화이트칼라 직장인을 대상으로 이 도구를 활용한 결과, 이 도구의 Cronbach’s α값은 .79로 나타났으며, 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Mahmood 외(2019)는 Bateman과 Crant(1993)의 주도성 척도 17문항을 6문항으로 재타당화하여 사용하였다. Mahmood 외(2019)의 도구는 5점 리커트 척도를 사용하고 있으며, .78의 신뢰도를 보인다. Li 외(2022)의 연구에서 IT 업계 종사자를 대상으로 Mahmood 외(2019)의 도구 중 5문항을 활용한 결과 요인적재치는 .729 ~ .843으로 높게 나타났으며, Cronbach’s α값은 .954로 매우 높게 나타났다. Li 외(2022)의 연구에서 주도성은 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 다. 자율적 직무동기

### 1) 자율적 직무동기의 개념

동기(motivation)는 행동을 활성화하고 방향성을 결정하며 이를 유지하는 내적인 과정으로 행동에 에너지와 방향성을 제공해주는 과정을 의미하며, 크게 내재적 동기와 외재적 동기로 구분한다(Burkley & Burkley, 2017; Reeve, 2014). 여기서 에너지는 행동이 힘을 갖고 있으며, 행동의 개시, 강도, 그리고 지속성이 에너지에 따라 달라질 수 있음을 시사한다(Burkley & Burkley, 2017). 즉 동기는 행동을 시작하게 하고, 행동의 노력 수준을 결정하며, 다른 상황이 발생하더라도 행동을 일정 시간이 이상 이루어지도록 한다. 또한 방향성은 행동이 목표를 갖고 결과에 대한 성취를 지향한다는 점을 나타낸다(Reeve, 2014). 동기는 행동을 통해 달성하거나 피하려는 결과를 포함하며, 수행을 선택하도록 한다. 따라서 동기는 개인의 행동을 결정할 뿐만 아니라 행동 강화와 변화를 촉진하기 위한 주요한 변인으로 다루어졌다(Vallerand et al., 1997). 동기와 관련된 논의는 심리학, 경영학 분야의 내용 이론과 과정 이론을 통해 꾸준히 이루어져 왔으며, 앞서 설명한 자기결정성 이론에 따라 크게 발달하게 되었다. 동기의 내용 이론이 동기를 촉진하는 개인의 다양한 욕구에 대해 설명하는 반면, 과정 이론은 동기가 발생하기까지 인지적 과정에 관해 다루는 이론이다. 자기결정이론은 과정이론에 속하며, 외부의 환경과 사건에 따라 변화하는 심리적 욕구에 의해 다양한 형태의 동기가 발생할 수 있다고 보았다.

선행연구에 따르면 동기는 크게 내적인 것과 외적인 것으로 구분되며, 조직 내에서의 직무동기 역시 내재적 동기와 외재적 동기로 구분된다(Deci & Ryan, 1985). 내재적 동기는 그 자체로 흥미롭거나 즐겁기 때문에 행동을 하는 것이며(Burkley & Burkley, 2017; Ryan & Deci, 2000), 조직 맥락에서는 스스로의 즐거움이나 만족, 과업 자체에서 동력을 얻게 되는 것을 의미한다(이은표, 2021). 반대로 외재적 동기는 결과와 다소 분리된 수단적인 요소에 의해 행동하는 것을 의미하며(Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2017), 조직 맥락에

서는 급여나 포상, 승진, 휴가 및 인센티브, 직무 환경과 같은 외부 요인에 의해 행동하게 되는 것을 뜻한다(이은표, 2021). 그러나 내재적 동기와 외재적 동기는 분리해서 이해하기 보다는 완전히 내재적인 것에서부터 완전히 외재적인 것까지 연속선상에서 이해할 수 있다(Reeve, 2014). 자기결정성 이론은 이러한 관점을 채택하여 과거의 내재적 동기와 외재적 동기의 이분법적인 논의를 넘어서 연속적인 다양한 동기로 외재적 동기를 세분화하였다. 자기결정성 이론에 따르면, 외재적 동기라고 하더라도 내적 자율성의 경향에 따라 자기결정성이 높아질 수 있다(은주희, 최진실, 2020). 개인이 보상이나 규칙과 같은 외부의 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도에 따라 외재적 동기의 종류가 달라질 수 있다.

자율적 직무동기(autonomous work motivation)는 자율성 동기, 자기결정성 동기, 업무 자기결정동기, 자발적 동기 등으로도 번역되며, 내적이며 질적으로 높은 수준의 동기로 직무에서 자신의 의지와 선택을 경험하는 것을 뜻한다(Reeve, 2014). 앞서 설명한 자기결정성 이론에 따르면, 동기는 인과성 소재 또는 자기결정성의 연속성에 따라 외재적 동기와 내재적 동기 사이의 연속선상에 놓이게 된다(Ryan & Deci, 2017). 인과성 소재의 연속선상에 자율적 수준에서 통제적 수준까지 여러 동기가 순서대로 배열되는데, 자율적 직무동기는 그 자체로 흥미롭거나 즐겁기 때문에 행동하게 하는 내재적 동기뿐만 아니라 내면화된 유형의 외재적 동기를 포함한다(박주원, 조윤직, 2016; Ryan & Deci, 2017). 내면화된 유형의 외재적 동기는 내적 통재소재를 갖는 동기로 자신의 행동에 대해 자율성을 경험하는 것을 뜻한다. 즉 자율적 직무동기는 외부적인 요인에 의해 발생하더라도 자발적 의지와 선택에 따라 이루어지는 행동과 관련된다. 반대로 통제적 동기는 처벌을 피하거나 보상을 얻으려고 자신의 행동에 대해 압력은 느끼는 동기로, 조직 내에서 직무 열의를 낮추고 스트레스를 높이는 것으로 나타났다(Ryan & Deci, 2017).

따라서 이 연구에서는 내재적 동기와 외재적 동기의 이분법적인 구분을 넘어서 자기결정성 이론의 관점에 따라 자율적 직무동기를 활용하고자 한다. 이 연

구에서 자율적 직무동기는 자율적 직무동기는 개인적으로 가치를 부여한 높은 수준의 동기로서 스스로의 선택에 따라 행동할 수 있는 능력인 자기결정성을 지닌 동기를 의미한다(류재준, 임효진, 2018; 이은주, 2021; Reeve, 2014; Ryan & Deci, 2017).

자율적 직무동기는 앞서 설명한 자기결정성 이론으로부터 도출된 개념이다. 자기결정성 이론은 과업 자체에 대한 흥미를 가질 때 자율적 직무동기가 발생할 수 있다고 설명하는 동시에 과업 수행의 이유가 원래 자신에게 존재하지 않더라도 개인이 그 과업은 가치를 내면화하는 조절 행동이 가능하다고 설명한다(신인용, 이기현, 2015). 외부 요인이 외부의 가치를 자신의 가치로 받아들이는 내면화(internalization)를 촉진한다면, 자율적 직무동기를 촉진할 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 내면화가 이루어지기 위해서는 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구 등 기본적인 심리적 욕구가 충족되어야 하는데, 외부의 가치를 내면으로 받아들이기 위해서는 외부의 가치가 인간이 신체적·정신적 건강, 웰빙, 생산성, 사회적 기능 등을 결정하는 기본 심리적 욕구를 만족시켜야 하기 때문이다(Ryan & Deci, 2017).

자기결정성이 낮은 동기유형에 비해 자기결정성이 높은 동기유형일수록 조직 맥락에서 긍정적인 결과로 이어진다(이은주, 2017; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). 자율적 직무동기를 가진 경우, 구성원은 더 많이 노력하고, 자유롭고 자발적으로 노력하게 되며, 수행, 성취 측면에서 지속적이고 생산적으로 행동하게 되기 때문이다(De Cooman et al., 2013; Deci & Ryan, 2000; Revee, 2014). 자율적 직무동기가 노력의 양과 질을 높임으로써 조직 내에서 더욱 긍정적인 결과를 촉진할 수 있다. 또한 자율적 직무동기를 가진 경우, 자기개념과 직무 행동 사이의 일치성을 경험하여 일에서의 의미 역시 더욱 잘 찾기 때문에 조직 맥락에서의 긍정적인 결과로 이어질 수 있다(Autin et al., 2022). 즉 구성원이 현재 수행하고 있는 일에 대해 열정을 갖고 즐기기 위해서는 자율적 직무동기를 경험할 수 있어야 한다. 자율적 직무동기가 조직 맥락에서 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면, 우선 자율적 직무동기는 수행에 긍정적

인 영향을 미치는데, 높은 수준의 성과, 과업 지속성(persistence in work task)을 보장한다(Autin et al., 2022; Ryan & Deci, 2017). 또한 조직 맥락에서 봤을 때 자율적 직무동기는 조직 내에서의 웰빙, 조직몰입, 직무몰입, 직무열의 등 조직 내에서의 긍정적 심리 상태에 정적인 영향을 미친다(Ryan & Deci, 2017; Saether, 2019). 자율적 직무동기가 높은 구성원은 조직 친화적인 태도와 행동을 갖게 된다. 반대로 자율적 직무동기는 직무요구에서 오는 스트레스와 소진뿐만 아니라 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다(Deci et al., 2017).

또한 자율적 직무동기가 높을수록 더 많은 학습이 이루어지며, 나아가 학습결과를 현장에 더 많이 적용하는 것으로 알려져 있다. 선행연구에 따르면, 자율적 직무동기는 학습에 대한 개인의 성취, 수행, 태도, 몰입에 영향을 미쳤다(은주희, 최진실, 2020; 이은주, 2020; Guay et al., 2010; Soenens & Vansteenkiste, 2005). 자율적 동기가 학업에 더 많은 노력을 기울이고, 메타인지에 영향을 주기 때문이다(서은희, 김은경, 2013). 예를 들어, 자기조절학습은 학습자가 초인지를 활용하여 자신의 학습과정에 개입하는 것인데, 자율적 직무동기로 인해 자기조절학습의 실천과 자기조절학습을 위한 노력이 증가할 수 있다(서은희, 김은경, 2013). 또한 자율적 직무동기는 학습전이를 증가시키는 것으로 나타났다(Tafvelin & Stenling, 2021). 자율적 직무동기가 높은 경우 자기주도적 학습능력을 발휘하여 학습몰입이 증가하게 되며, 학습몰입은 학습량을 증가시켜 학습전이까지 촉진한다. 반면 통제적 동기가 높은 학습자는 바람직하지 않은 대처전략을 사용하며, 메타인지를 덜 활용하고, 낮은 학업 성취를 보였다(서은희, 김은경, 2013; Ryan & Connell, 1989; Soenens & Vansteenkiste, 2005; Vansteenkiste et al., 2020). 종합하면, 자율적 직무동기가 높을수록 조직에서 필요한 역량을 개발할 수 있을 것이다.

자율적 직무동기는 고유한 특성을 지닌 여러 조절유형이 모여 연속체를 이루고 있는 구인이다(이은주, 2021). 자율적 직무동기는 내재적 동기와 함께 높은 수준의 외재적 동기를 포함하는데, 어느 정도 수준까지를 자율적 직무동기로 볼

것이냐 차이가 있으나 대체로 동일시 동기 이상의 내재화된 동기를 자율적 직무동기로 본다(Gagné & Deci, 2005; Reeve, 2014; Tremblay et al., 2009). 즉 동일시 동기, 통합적 동기, 내재적 동기를 자율적 직무동기의 구성요소로 볼 수 있다.

먼저 동일시 동기는 거의 내재화되고 자기결정적인 외재 동기를 뜻한다(Reeve, 2014). 외부의 가치, 의미, 목표 등을 자신의 것으로 받아들이는 데에서 발생하는 동기로, 외부의 가치를 깊이 공감하고 그것을 내면화하는 과정에서 발생한다(가이트 외, 2019; Gagné & Deci, 2005; Tremblay et al., 2009). 가치와 행동에 대해 동일시 동기가 높은 사람은 스스로 개인적인 중요성을 인식한다(Ryan & Deci, 2017). 동일시 동기는 어떤 일이나 행동이 개인적으로 중요하다고 생각하거나 가치있다고 판단하여 스스로의 선택에 의해 유발된 동기이다(조수영, 나승일, 2015). 동일시 동기가 높은 사람은 생각이나 행동을 하는 방식이 개인적으로 중요하거나 유용하다고 보기 때문에 자발적으로 그 생각이나 행동이 가지는 가치와 유용성을 받아들인다(Reeve, 2014). 또한 동일시 동기 높은 사람은 개인적인 목표와 정체성과 행동의 일치성이 높기 때문에 자유와 의지를 더 많이 느끼게 된다(Gagné & Deci, 2005). 단순히 외적인 요소에 복종하거나 내재화된 수요에 의해 행동하는 것이 아니라 개인적인 중요성에 대한 믿음이나 활동의 가치에 대해 인식하여 행동하고 자신의 의지에 따라 행동할 때 동일시 동기가 높다고 볼 수 있다. 따라서 동일시 동기는 외적 동기나 내사된 동기에 비해 안정성, 지속성, 요구되는 에너지 측면에서 명확한 기능적 이점을 갖는 동기라고 볼 수 있다(Ryan & Deci, 2017).

다음으로 통합적 동기는 개인의 정체성, 열망, 흥미 등과 외부적인 영향력이 완전히 결합될 때 발생하는 동기로, 외부의 가치를 자기 삶의 부분으로 통합시킴으로써 발생한다. 즉 통합적 동기는 새로운 방식의 생각이나 느낌, 행동을 자신이 이미 갖고 있는 생각, 느낌, 행동을 일치시키는 과정을 포함한다. 통합적 동기는 동일시 동기에서 더 나아간 형태로, 완전히 내면화되고 가장 자율적인 형태의 외재적 동기이다(Ryan & Deci, 2017). 개인의 자아의식의 일부가 될

정도로 활동에 가치를 둘 때 발생한다(Tremblay et al., 2009). 통합적 동기가 높은 사람은 행동의 자신의 본질적인 부분이며, 행동이 자신의 자의식에서 나왔다고 인식하므로 완전히 자기결정적이라고 인식하게 된다(Gagné & Deci, 2005). 또한 통합적 동기가 높은 사람은 진심으로 행동이나 가치에 대해 노력하게 되며, 다른 정체성과의 갈등을 경험하지 않는다(Ryan & Deci, 2017).

다만 일부 연구에서는 동일시 동기와 통합적 동기를 분리하지 않고 '잘 내면화된 형태의 외재적 동기(well-internalized forms of external regulation)' 혹은 내면화된 유형의 외재적 동기 등과 같이 하나의 개념으로 보기도 한다(Autin et al., 2022). 외적 동기와 내사된 동기와 같은 통제적 동기와 대비되는 높은 자기결정성 수준을 가지는 외재적 동기를 별도로 잘 내면화된 형태의 외재적 동기를 사용하게 된다. 동일시 동기와 통합된 동기는 자기결정성 수준이 높다는 점에서 내재적 동기와 같이 높은 수준의 동기로 분류된다. 그러나 동일시 동기와 통합적 동기 모두 개인적인 목표를 달성하기 위해 도구적으로 중요하기 때문에 행동한다는 점에서 내재적 동기와 다르다고 볼 수 있다(Gagné & Deci, 2005).

끝으로, 내재적 동기는 가장 높은 수준의 자기결정성 수준을 갖는 동기로, 외부의 규제나 보상과는 관련 없이 순수한 흥미, 호기심, 도전성, 즐거움 등으로 인해 발생되는 동기이다(Ronen & Mikulincer, 2014). 내재적 동기는 새로움과 도전을 발견하고 자신의 능력을 키우고 배우려는 동기로서, 과제 자체의 흥미와 즐거움으로 인해 활동에 참여하게 한다(이은주, 2021; Burkley & Burkley, 2017; Ryan & Deci, 2000). 조직 맥락에서 내재적 동기는 스스로의 즐거움이나 만족, 과업 자체에서 동력을 얻게 되는 것을 의미한다(이은표, 2021). 내재적 동기는 행동 그 자체에 흥미와 즐거움을 느껴 참여하게 될 때 발생하며, 활동 그 자체로부터 자발적인 만족과 효능을 얻게 한다(Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017). 내재적 동기가 높은 사람은 주체성을 보이고, 자신의 관심 분야에서 노력하며, 창의적으로 행동하고, 스스로를 개발하고자 하며, 높은 수준의 긍정적 정서와 활력을 경험한다(Reeve, 2014). 또한 내재적 동기가 높

은 사람은 흥미를 유발할 수 있는 참신함과 도전에 적극적이다(Ryan & Deci, 2017).

자율적 직무동기의 특징을 종합하면, 자율적 직무동기는 자기결정성 이론에 터하여 이해할 수 있으며, 개인특성과 조직특성에 의해 변화할 수 있고, 이로 인해 개인과 조직에 긍정적인 결과로 이어진다는 점을 알 수 있다. 개인특성과 조직특성에 의해 기본 심리적 욕구가 만족되어 내면화가 이루어지는 경우, 조직 내에서 자율적 직무동기가 증가할 수 있다. 이렇게 자율적 동기가 증가하면, 지속적이고 생산적으로 행동하게 되고 조직 내에서 긍정적인 심리 상태를 갖게 된다.

### 2) 자율적 직무동기의 측정

자율적 직무동기를 측정하기 위해 우선 자기결정성 이론에서 인과성 소재의 연속선에 따라 제시하는 여러 동기 유형별로 점수를 가중치에 따라 합산하여 자율적 직무동기의 단일 지수(index)를 만들어 활용하였으며, 이를 총합점수방법이라고 한다(이은주, 2021). 자기결정성 이론에서 제시하는 6가지 유형의 동기(혹은 동일시 동기를 제외한 5가지 유형의 동기)를 모두 측정한 뒤에 자기결정성 수준이 높은 동기일수록 높은 가중치를 부여하여 취합하여 자율적 직무동기를 측정하였다. 예를 들어, Tremblay 외(2009)는 자기결정성 이론에서 제시하는 6가지 유형의 동기를 측정할 수 있는 외재적/내재적 동기 척도(work extrinsic and intrinsic motivation scale: WEIMS)를 개발하였는데, 자율적 직무동기를 측정하기 위해 일 자기결정성 지표(work self-determination index: W-SDI)를 만들어 활용하였다. 일 자기결정성 지표는 무동기 -3, 외재적 동기 -2, 내사된 동기 -1, 동일시 동기 +1, 통합적 동기 +2, 내재적 동기 +3의 가중치를 부여한 값의 합으로 구성된다. 외재적/내재적 동기 척도가 7점 리커트 척도, 동기 유형별로 3문항씩 총 18문항으로 구성되므로, 일 자기결정성 지표는 -36~36의 범위를 갖는다. 신인용과 이기현(2015) 역시 Tremblay 외(2009)가 사용한 도구와 방법에 따라 자율적 직무동기를 측정하였다. 신인용과

이기현(2015)은 외재적/내재적 동기 척도(WEIMS)를 번안하여 사용하였으며, 무동기 -3, 외재적 동기 -2, 내사된 동기 -1, 동일시 동기 +1, 통합적 동기 +2, 내재적 동기 +3의 가중치를 부여하여 업무 자기결정성 지수를 만들어 자율적 직무동기를 측정하였다. 이 도구는 각 동기 유형별로 3개 문항씩 총 18개 문항으로 구성되며, Cronbach's $\alpha$는 .92로 나타났다. 장재윤과 최한별(2007)은 Guay 외(2000)가 개발한 상황적 동기척도(Situational Motivation Scale: SIMS)를 번안하여 활용하였으며, 자율적 직무동기화 수준이라는 지표를 만들어 자율적 직무동기를 측정하였다. 자율적 직무동기화 수준은 무동기 -2, 외적 동기 -1, 동일시 동기 +1, 내재적 동기 +2의 가중치를 부여하여 합산한 값을 의미한다. 단 통합점수방법은 자율적 직무동기가 다차원적이라는 관점에 맞지 않고, 각 동기의 독립적인 효과를 규명하는 데 한계가 있다(이은주, 2021).

자율적 직무동기를 측정하기 위해 다음으로 여러 동기 중 자율적 직무동기에 해당하는 동일시 동기, 통합적 동기, 내재적 동기만을 측정하는 방법이 활용되었다. 이 경우 일터에서의 동기를 측정하는 도구 중 자율적 직무동기에 해당하는 동기만을 채택하여 측정하였다. 대표적으로 Gagné 외(2010)의 일터에서의 동기 척도(Motivation at Work Scale: MAWS)는 외적 동기, 내사된 동기, 통합적 동기, 내재적 동기 등 4가지 하위구인을 각각 3문항씩 12문항으로 7점 리커트 척도를 활용하여 측정하였다. De Cooman 외(2013)는 MAWS 중 통합적 동기와 내재적 동기가 자율적 직무동기라고 판단하고 통합적 동기와 내재적 동기를 측정하는 6문항을 활용하여 자율적 직무동기를 측정하였다. 서비스 조직의 구성원을 대상으로 측정한 결과, Cronbach's $\alpha$는 .91로 나타났다. Autin 외(2022) 역시 MAWS 중 통합적 동기와 내재적 동기를 통해 자율적 직무동기를 측정하는 문항을 활용하여 자율적 직무동기를 측정하였다. 재직자를 대상으로 측정한 결과 통합적 동기의 내적일치도는 .95로 나타났으며, 내재적 동기의 내적일치도는 .90으로 나타났다.

또한 Guay 외(2000)의 상황적 동기 척도(SIMS) 역시 직무동기 전반을 측정하도록 개발되었으나 이후의 연구에서 자율적 직무동기를 측정하기 위해 일부

문항을 차용하여 활용하였다. 상황적 동기 척도는 무동기, 외적 동기, 동일시 동기, 내적 동기 등으로 구성되어 있으며, 각 동기를 7점 리커트 척도, 4문항씩으로 측정하였다(Guay et al., 2000). 단 상황적 동기척도는 측정도구가 길어진다는 이유로 내사된 동기와 통합적 동기를 제외했다는 한계가 있다. 국내에서는 고수일과 한주희(2005)를 포함한 다수의 연구가 이 도구를 번안하여 활용하였다. 권석균 외(2016)는 고수일과 한주희(2005)의 도구를 수정하여 활용하였으며, 상황적 동기척도(Situational Motivation Scale: SIMS)의 한계를 극복하기 위해 동일시 동기와 통합적 동기를 구분하여 측정하였다. 권석균 외(2016)의 도구는 동일시 동기 3문항, 통합적 동기 4문항, 내재적 동기 3문항으로 구성되었으며, 동일시 동기가 .939, 통합적 동기가 .886, 내재적 동기가 .878의 신뢰도 계수를 보였다.

마찬가지로 Tremblay(2009)가 개발한 외재적/내재적 동기 척도(WEIMS) 역시 자기결정성 이론에 따라 연속적인 형태의 6개의 동기를 측정하기 위한 도구로 개발되었으나 동일시 동기, 통합적 동기, 내재적 동기 등에 해당하는 9문항만 따로 활용하여 자율적 직무동기를 측정하는 데 활용되었다. Tremblay(2009)의 연구에서 7점 리커트 척도를 활용하여 캐나다 여러 조직의 구성원을 대상으로 조사한 결과, 자율적 직무동기의 Cronbach’s $\alpha$는 .87로 나타났다. 국내에서는 이주용, 권석균(2020)이 이 도구를 활용하여 중소기업 재직자의 자율적 직무동기를 측정하였다. 그 결과 자율적 직무동기의 신뢰도는 .848로 나타났다.

## 라. 직무 번영감

### 1) 직무 번영감의 개념

구성원은 조직 내에서 활동하며 수행할 수 있는 과업이 점차 늘어나고 자신의 역량을 개발할 수 있다. 이 과정에서 자연스럽게 자신이 조직 내에서 성장하고 있다고 인식하게 된다. 이 때 구성원은 자신의 업무에서 느끼는 긍정적인 정서를 바탕으로 지속해서 일 경험을 쌓고자 할 것이며, 일 경험 속에서 새로운 지식과 기술을 습득하는 것을 선호한다. 이와 같이 일에서의 경험을 통한 성장에 대한 개인의 인식을 직무 번영감(thriving at work)으로 설명할 수 있다. 직무 번영감은 업무를 수행하면서 에너지와 자신감을 느끼고 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하는 심리적 상태를 뜻한다(이찬 외, 2018; Porath et al., 2012). 직무 번영감은 긍정적인 심리적 개발 경험으로 개인을 더 생동감 있게 하고 활기를 돋게 한다(Carver, 1998).

직무 번영감을 결과로 이해하는 관점과 과정으로 이해는 관점이 병존한다. 직무 번영감을 결과로 보는 관점은 직무 번영감을 자기개발의 결과로 얻는 성취로 해석한다(Brown et al., 2017; Paterson et al., 2014). 즉 자기개발의 결과를 통해 얻게 되는 성공과 부, 그리고 심리적 상태가 직무 번영감을 나타낸다고 보는 것이다. 여기서 자기개발은 피드백의 활용, 개발 목적의 설정, 개발 활동의 촉진, 그리고 스스로 자신의 발달을 추적하는 활동 등으로 이루어진다(Paterson et al., 2014). 한편 직무 번영감을 과정으로 보는 관점에 따르면 직무 번영감을 개발적이고 성장지향적인 과정으로 이해한다(Brown et al., 2017). 개인이 조직 내에서 활동하는 과정에서 신체적, 심리적, 사회적 강화에 대한 인식이 직무 번영감을 나타낸다고 보는 것이다. 이 연구에서는 개인특성과 조직특성이 직무 번영감을 거쳐 혁신행동으로 이어지는 과정을 중점적으로 다루고 있으므로, 직무 번영감을 과정으로 보는 관점에 초점을 맞춰 정의하고자 한다.

직무 번영감은 개인의 발전과 성장에 대해 심리적으로 경험하는 정서적 측면과 인지적 측면을 포괄하는 개념이다(Nix et al., 1999; Spreitzer & Porath,

2014). 정서적 측면은 일에 대한 열정을 바탕으로 지속해서 일 경험을 쌓고자 하는 활력감(vitality)으로 표현할 수 있다(Spreitzer et al., 2005). 인지적 측면은 일을 통해 자신의 잠재력을 확인해나가는 학습감(learning)이 있다(Spreitzer et al., 2005). Spreitzer 외(2005)는 개인에게 활력감과 학습감을 모두 관찰할 수 있어야 직무 번영감을 느끼고 있다고 볼 수 있다고 제시하였다. 활력감과 학습감은 개별적 차원으로 볼 때 한계점을 지니고 있어 한쪽이 부재할 경우 직무 번영감을 경험하고 있다고 보기 어렵다. 활력감이 없이 학습감만 있는 경우 일에 대한 흥미와 에너지가 배제되어 스스로 고갈되는 소진상태로 빠져들게 된다(조영복, 주규하, 2013). 이 경우 성장에 필요한 지속적인 일 경험을 쌓기 어렵다. 직무 번영감이 직무열의와 몰입과 구분되는 가장 큰 특징은 학습을 포함한다는 점이다(Spreitzer & Porath, 2014). 학습이 없이 활력감만 있는 경우, 성장능력의 부재로 성과를 지속해서 산출하지 못하고 현재 위치에서 발전 없이 머물게 된다(조영복, 주규하, 2013). 즉 학습이 일어나지만 직무소진을 느껴 부정적인 심리상태를 경험하고 있거나 일터에서 활력감을 느끼지만 반복적인 업무로 인해 학습감이 발생하지 않는다면 개인이 직무 번영감을 느낀다고 보기 어렵다(이찬 외, 2018).

따라서 이 연구는 활력감과 학습감을 직무 번영감의 관찰변인으로 활용하고자 한다. 직무 번영감은 정서적인 측면인 활력감과 인지적 측면인 학습감을 주된 구성요인으로 한다. 활력감과 학습감이 모두 있어야 구성원이 직무 번영감을 느낄 수 있다는 점은 직무 번영감에 대한 주된 가정이다(Kleine et al., 2019). 즉 근로자가 스스로 직무에서 향상된다고 인지하는 동시에 직무 수행 과정에서 열정을 느낀다면, 해당 근로자는 번영한다고 여겨진다(Alikaj et al., 2021). Spreitzer 외(2005)가 제안한 직무 번영감의 구성요소가 다른 연구에서도 수용되어 널리 사용되었으며, 국내 연구에서도 이를 수용하여 활력감과 학습감을 직무 번영감의 관찰변인으로 이해하여 활용하였다.

구체적으로 살펴보면 먼저 활력감은 살아있다는 긍정적인 에너지가 충만한 상태를 느끼는 것을 뜻한다(이찬 외, 2018). 긍정적인 에너지를 바탕으로 자신이

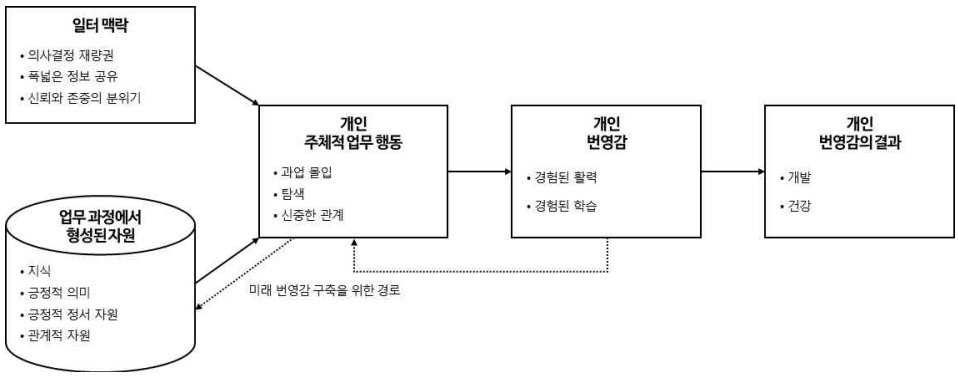
수행하는 일 자체에 열정을 느끼고 있는 상태라고 볼 수 있으며(Nix et al., 1999), 이러한 에너지를 활용할 수 있는 느낌까지 포함한다(임영재, 2015). 활력감은 일터에서 느끼는 긍정적인 정서 중 하나로 연구되어 왔는데, 구성원이 의도적인 행동으로부터 발생하는 에너지를 나타내는 개념으로 사용되었다(Kleine et al., 2019). 활력감이 높은 경우, 에너지를 바탕으로 정상적인 역할과 책임을 넘어 창의적으로 생각하고 행동하도록 구성원을 이끈다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 활력감은 자기결정성, 자기실현 경향성, 신체적·정신적 건강과 관련된다(Ryan & Fredrick, 1997).

다음으로 학습감은 지식과 기술을 획득하고 있으며, 새롭게 익힌 지식 또는 기술을 실무에 적용할 수 있다고 느끼는 것을 의미한다(이찬 외, 2018; Paterson et al., 2014). 개인이 일을 통해 무엇인가를 획득해 나가고 있으며, 일터에서 점차 나아지는 과정에 대한 인식을 포함한다. 학습감은 일터에서 전문성을 쌓는데 필수적인 과정으로 이해되는데, 기술적, 절차적, 지적 노하우를 획득하는 과정에서 인식하게 된다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 학습감은 독립적으로 발생하기 보다는 새로운 정보를 전달받는 등 다른 구성원과의 사회적 상호작용으로 인해 잠재력이 점차 실현되는 과정으로 이해할 수 있다(Spreitzer et al., 2005).

이상의 직무 번영감의 관찰변인을 고려했을 때 직무 번영감은 개인의 에너지를 긍정적으로 활용할 수 있는 느낌인 활력감과 지식, 기술 등을 배우고 적용할 수 있는 느낌인 학습감이 병합된 심리적 상태라고 볼 수 있다(Liu et al., 2020; Spreitzer et al., 2005). 따라서 이 연구에서 번영감을 업무를 수행하면서 에너지와 자신감을 느끼고 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하는 심리적 상태로, 활력감과 학습감을 동시에 경험하는 심리적 상태로 정의한다(이찬 외, 2018; Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2005).

직무 번영감은 조직 내에서 여러 업무 경험을 통해 느끼는 심리적 특성인 만큼, 개인의 영구적인 기질보다는 사회적으로 배태될 수 있다(박상언 외, 2016; 조영복, 주규하, 2013). 사회적으로 배태된 직무 번영감 모형(social embedded

model of thriving: SEMT)에 따르면, 직업 상황과 직무 자원의 구조적인 특징은 구성원의 직무 번영감을 촉진하는 데 함께 작용한다(Spreitzer et al., 2005; Zeng et al., 2020)([그림 Ⅱ-7] 참조). 또한 SEMT는 개인이 진정성 있는 업무 행동을 지원받는 환경에서 직무 번영감을 느끼게 되고, 주체적 행동, 자원, 그리고 직무 번영감의 선순환을 통해 직무 번영감을 지속해서 느낄 수 있다고 설명한다(Goh et al., 2022). 직무 번영감이 개인적 특성에 의해 결정되긴 하지만, 성격과 같이 개인적인 기질이 아니라 사회적으로 내재되고 영향을 받는다고 볼 수 있으며, 일과 관련된 맥락적 특성과 자원으로부터 영향을 받는다(주규하, 2013; Liu et al., 2020). 비교적 안정적인 성장욕구와 대비하여 직무 번영감은 조직 환경과 조직 내에서의 경험으로부터 영향을 받아 더욱 증가할 수도, 감소할 수도 있다(Spreitzer & Porath, 2014). 따라서 조직 차원에서 구성원이 직무 번영감을 느낄 수 있는 환경을 조성해주는 등 직무 번영감을 관리하는 것이 중요하다. 조영복과 주규하(2013)는 의사결정 재량권, 정보공유 등을 통해서 조직구성원의 직무 번영감을 촉진할 수 있다고 보았다. Liu 외(2020) 역시 유사하게 일과 관련된 재량권 확보, 정보 공유, 그리고 신뢰와 존경의 분위기가 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보았다. 조영복과 주규하(2013)와 Liu(2020)의 주장은 직무 번영감이 자율적으로 일할 때 증가하기 때문으로 해석할 수 있는데, 구성원은 자율적으로 일할 때 더 활력감을 갖고 일할 수 있어 직무 번영감이 증가하게 된다(Spreitzer & Porath, 2014). 또한 정보 제공은 직무 번영감을 느끼는 데 필요한 학습 자원을 제공할 수 있기 때문에 직무 번영감에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. SEMT에 따르면, 조직의 지원으로부터 직무 번영감을 느끼게 된 근로자는 결과적으로 조직에 이익이 되는 결과물을 도출하도록 독려된다(Porath et al., 2012).




자료: Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. Organization Science, 16(5), 537-549, p.540을 연구자가 재구성.

**[그림 II-7] 직무 번영감의 사회적 배태 모형**

직무 번영감이 조직특성에 의해서 증가될 수 있다는 점은 자기결정성 이론을 통해서도 이해할 수 있다. 자기결정성 이론이 심리적 성장과 개발에 대한 경향성을 가정하는 만큼, 성장에 대한 인식을 뜻하는 직무 번영감은 자율적 직무동기와 마찬가지로 자기결정성 이론과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(Ryan & Deci, 2017; Spreitzer & Porath, 2014; Wallace et al., 2016). 자기결정성 이론에 따르면, 인간은 기본 심리적 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구의 만족은 번영감을 경험하는 데 전제 조건으로 작용한다(Brown et al., 2017; Wallace et al., 2016). 성장은 삶의 과정에서 본질적인 요소로서, 기본 심리적 욕구가 만족된 경우 궁극적으로 심리적 성장과 개발이 이루어지게 되어 성장에 대한 인식인 직무 번영감 역시 증가하게 된다(Ryan & Deci, 2000; Spreitzer & Porath, 2014). 일부 연구에서는 기본 심리적 욕구가 만족된 재직자는 심리적 발달과 성장을 촉진하는 행동에 참여하게 되며, 이로 인해 직무 번영감을 경험한다고 해석하기도 한다(Liu et al., 2020). 즉 기본 심리적 욕구는 자율적 직무동기에 영향요인으로 작용할 뿐만 아니라 직무 번영감의 영향요인으로 작용

한다. 외부 요소에 의해 기본 심리적 욕구가 만족되는 경우 내면화를 일으켜 자율적 직무동기를 증가시킬 뿐만 아니라 직무 번영감 역시 경험할 수 있게 되는 것이다. Spreitzer와 Porath(2014) 역시 일에서의 인간 성장 통합 모형을 제안하며, 의사결정 재량권, 정보 공유, 신뢰/존중 분위기, 성과 피드백, 환경 변동성(environment volatility) 등 조직특성이 기본 심리적 욕구를 매개하여 직무 번영감으로 이어질 수 있다고 제시하였다. 그러므로 기본 심리적 욕구를 만족시킬 수 있는 개인특성 및 일터 맥락적 요소들은 직무 번영감으로 이어질 수 있다(Wallace et al., 2016).

그 밖에도 정서적 사건 반응 이론(affective events theor)과 확장-형성 이론(the broaden-and -build theory)을 통해 직무 번영감을 이해할 수 있을 뿐만 아니라 직무 번영감을 촉진하는 요소와 직무 번영감의 결과를 설명할 수 있다(박상언 외, 2016). 먼저 정서적 사건 반응 이론은 직무 번영감을 촉진하는 원리를 이해할 때 활용할 수 있다. 정서적 사건 반응 이론은 조직에서 겪는 여러 사건이 정서적 반응을 유발하는 정서적 사건으로 작용할 수 있으며, 정서의 변화로 말미암아 성과와 관련된 태도 및 행동이 변화할 수 있음을 설명하는 이론이다(Weiss & Cropanzano, 1996). 정서의 변화를 야기하는 사건 중 대표적인 요소가 리더십이며, 리더의 영향력에 따라 구성원의 정서적 반응 달라져 성과와 관련된 행동 역시 변화할 수 있다(Cropanzano et al., 2017). 긍정적 정서는 개인이 성장하고 사회적 연결을 높이는 수단으로 작용한다. 사람들은 개인적 사회적 자원을 형성함으로써 긍정적인 정서가 미래에 더 나은 삶을 살도록 변화시킨다(Fredrickson, 2001). 따라서 조직 내에서 리더에 대한 신뢰 등은 긍정적 정서로서 직무 번영감을 경험하게 만들 수 있으며, 직무 번영감은 외부의 사건과 성과를 제고하는 조직 내 행동을 매개할 수 있다(박상언 외, 2016). 다음으로 확장-형성 이론은 직무 번영감의 결과를 설명할 때 활용할 수 있다. 확장-형성 이론은 Fredrickson(1998)이 제시하였으며, 긍정적 정서들이 사고와 활동의 레퍼토리를 확장시키는 기능을 한다고 본다. 개인의 긍정적인 정서는 사고와 행동 대안의 폭을 확장시켜 상황을 개방적이고 유연하게 판단할 수 있는 여유와 인지 능력을 고양시킨다(박상언 외, 2016; Fredrickson, 1998). 이를

확장 효과로 볼 수 있으며, 긍정 정서를 경험할 때 새로운 사고를 할 수 있으며, 대안적인 해결책을 찾고 창의적으로 사고하게 한다고 볼 수 있다(Hefferon & Boniwell, 2011). 이어서 긍정적 정서의 확장은 개인의 신체적·지적·심리적·사회적 자원을 형성하는데 기여한다(구재선, 2009). 이를 형성 효과로 볼 수 있으며, 긍정적 정서를 통해 확보된 자원은 미래의 위협에 대응하고, 개인의 변화와 발전을 이끌며, 더 나은 삶을 살도록 개인을 변화시키며, 상승적 순환을 통해 긍정 정서를 더 많이 유발한다(Hefferon & Boniwell, 2011). 따라서 직무 번영감을 느끼는 경우, 확장-형성 이론에 따라 조직 내에서 변화를 이끌 수 있는 긍정적인 자원을 확보할 수 있으며, 긍정적인 자원을 바탕으로 개인의 변화와 발전을 이끌어 다시 직무 번영감이 높아지는 선순환이 이루어질 수 있다.

나아가 직무 번영감을 촉진할 수 있는 조직 내 환경을 구축하기 위해서는 리더의 역할이 중요한 것으로 나타났다. 다른 구성원과 생산적인 관계를 맺을 때 활력감을 느끼고 타인과의 관계 속에서 학습이 발생하므로 직무 번영감은 타인과의 상호작용으로부터 영향을 받는데(Carmeli & Spreitzer, 2009), 리더는 구성원이 상호작용하며 영향을 받는 주요한 대상이다. 다수의 선행연구에서는 리더와의 관계가 직무 번영감을 결정한다는 결과가 나타났는데, 리더가 롤모델로서 대리적 행동을 위한 학습 자원을 제공할 뿐만 아니라 직무 번영감에 필요한 지원을 제공하고 강한 연대감을 조성할 수 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한 리더는 긍정적이고 안전하며 격려하는 환경을 구축하여 직무 번영감을 촉진한다(Goh et al., 2022). 구체적으로 리더와 직무 번영감의 관계에 대해 살펴보면, 먼저 리더는 학습 자원을 직무 번영감을 느끼는 데 필요한 학습 자원을 제공할 수 있다. 리더는 새로운 경험을 공유하고 구성원이 지식 자원에 접근할 수 있도록 도와 구성원이 학습 자원을 형성하도록 이끈다(Zeng et al., 2020). 다음으로 구성원은 리더에 대해 신뢰할 때 직무 번영감을 경험하였다(박상언 외, 2016; 이찬 외, 2018; Carmeli & Spreitzer, 2009). 리더에 대한 신뢰는 그 자체로 긍정적인 경험이라 활력감에 긍정적인 영향을 미친다(박상언 외, 2016). 리더와의 강한 연대감을 바탕으로 변화를 수용할 수 있는 심리적 상태에 영향을 미치고, 학습에 필요한 연결성을 강화한다(조영복, 주규하, 2013).

리더에 대한 신뢰는 심리적 안정성을 제공하여 더 적극적으로 행동하고 위험을 감내하여 하여 일을 통한 학습을 촉진한다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 끝으로 상사가 지원 분위기(supportive climate)를 조성하면 구성원이 위험을 더욱 감내하여 대리적 행동이 증가하며 되며, 대리적 행동을 통해 학습감과 활력감을 느낄 수 있다(Brown et al., 2017). Kleine 외(2019) 역시 직무 번영감에 영향을 미치는 주된 요소 중 하나로 리더의 지지적 행동(supportive behavior)을 제시하였다.

번영감의 다른 특징으로는 직무 번영감이 그들의 직무에 대한 태도를 결정하는 기준이 될 수 있다는 점이다. 개인이 긍정적으로 성장할 때 단기적으로는 업무를 향상시키고, 장기적으로는 환경에 대한 수용성을 높인다(Abid et al., 2015). 직무 번영감을 느낀 구성원이 자신의 발전을 촉진하는 방향으로 일하게 된다(Spretizer et al., 2005). 직무 번영감은 자기개발에 대한 긍정적인 태도를 갖게 하여 개인적 성취에 기여한다(Kleine et al., 2019). 구성원이 조직 내에서 성장할 때 자신의 업무 수행에 필요한 역량을 갖추게 될 뿐만 아니라 조직 환경에 대해 수용하여 적극적인 태도를 갖추게 된다. 직무 번영감은 구성원이 조직에 대한 긍정적인 태도를 갖게 하는데, 직무 번영감이 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 것에서 이를 확인할 수 있다. 활력감은 그 자체로 웰빙에 영향을 미쳐 조직 내 직무만족까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보이며, 학습감은 구성원의 지속적 학습과 개인적 성장을 이끌어 조직에 지속해서 재직하게 만든다(Kleine et al., 2019).

### 2) 직무 번영감의 측정

직무 번영감에 대한 연구는 역사가 길지 않아 측정 역시 오래되지 않았다. 대다수의 연구에서 유사한 도구를 사용하고 있다. Porath 외(2012)의 도구가 가장 널리 사용된 직무 번영감의 측정도구로 알려져 있다(Kleine et al., 2019). Porath 외(2012)는 활력감을 측정하기 위해 Ryan과 Fredrick(1997)이 주관적인 활력감 척도의 7문항에 3문항을 추가하여 제시하였다. 한편 Porath 외

(2012)는 학습을 측정하는 기존 문항을 배태될 수 있는 학습의 특성을 반영하지 못한다고 지적하며, 개인의 주관적인 경험으로서의 학습을 측정할 수 있는 14개의 새로운 문항을 제안하였다. Porath 외(2012)는 다양한 직종에 재직하는 종사자를 대상으로 타당화를 거쳐 최종적으로 7점 리커트 척도, 활력감 5문항, 학습감 5문항으로 구성된 도구를 개발하였다.

한편 Porath 외(2012)의 도구 외에 Rozkwitalska(2018)의 도구가 직무 번영감을 측정하기 위해 활용되었다. Rozkwitalska(2018)는 활력감을 측정하기 위해 위트레흐트 업무 열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale)의 일부 문항을 사용하였으며, 학습감을 측정하기 위해 Vandewalle(1997)의 학습목표지향성 측정도구를 사용하였다. 이 도구를 다문화 조직과 단일 문화 조직을 대상으로 활용한 결과, 활력감의 Cronbach's $\alpha$는 각각 .87과 .84가 나타났으며, 학습감의 Cronbach's $\alpha$는 각각 .89과 .84가 나타났다. 단 Kleine 외(2019)는 이 도구에서 사용한 학습목표지향성 측정도구가 학습을 희망하는 정도를 측정하는 것으로 학습에 대한 현재의 상태에 대한 인식과는 거리가 있다고 비판하였다.

국내 연구에서는 Porath 외(2012)의 도구 혹은 이 도구를 일부 수정하여 활용하였다. 임영재(2015)의 연구가 대표적인 경우로, 임영재(2015)는 Porath 외(2012)의 도구에서 활력감과 학습감을 각각 4문항씩 골라 사용하였다. 단 확인적 요인분석 결과 요인적재치가 낮은 문항을 제거하여 최종적으로 활력감 3문항, 학습감 3문항을 분석에 활용하였다. 박상언 외(2016)는 Porath 외(2012)의 도구를 국내 상황에 맞게 번안하여 사용하였으며, 일부 문항을 제거하여 활력감 3문항, 학습감 3문항으로 직무 번영감을 측정했다. 박상언 외(2016)의 연구에서 활력감의 요인 적재치는 .792 ~ .901로, Cronbach's $\alpha$는 .885로 나타났으며, 학습감의 요인 적재치는 .774 ~ .892로, Cronbach's $\alpha$는 .883으로 나타났다. 비교적 최근에 진행된 김학수 외(2022) 역시 Porath 외(2012)의 도구 중 일부 문항을 활용하였으며, Cronbach's $\alpha$은 .94로 나타났고 높은 요인 적재치(.73 ~ .88)를 보였다. 한편 조영복, 주규하(2013)는 Porath 외

(2012)가 처음에 제시한 24문항 중 한국의 상황에 맞는 활력감 7문항과 학습감 9문항을 활용하였다. 다만 조영복, 주규하(2013)는 확인적 요인분석 결과 표준화 회귀계수가 낮은 문항을 제거하여 최종적으로 활력감 5문항, 학습감 7문항을 연구에 활용하였다.

최정금과 김명소(2018)은 Porath 외(2012)의 도구를 한국의 상황에 적합하도록 수정하여 한국판 직무 번영감 척도를 개발하였다. 이 도구 역시 활력감과 학습감의 2요인 구조로 되어있으며, Porath 외(2012)의 도구와 달리 긍정 문항으로만 구성되었다. 활력감 5문항, 학습감 5문항 등 총 10문항으로 구성되었으며, 6점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)를 활용하였다. 최정금과 김명소(2018)의 연구에서 국내 다양한 조직에 종사하는 재직자를 대상으로 조사한 결과 활력감의 요인 적재치는 .740 ~ .948로, Cronbach’s $\alpha$는 .934로 높게 나타났으며, 학습감의 요인 적재치는 .775 ~ .973으로, Cronbach’s $\alpha$는 .927로 높게 나타났다.

## 4. 혁신행동과 관련 변인 간의 관계

이 연구는 자기결정성 이론을 중심으로 혁신행동과 관련 변인 간의 관계를 살펴보았다. 자기결정성 이론에 따르면, 조직특성과 개인특성에 따라 기본 심리적 욕구가 만족되는 경우, 자율적 직무동기와 직무 번영감이 발생하여 혁신행동으로 이어진다. 이 연구에서는 지식서비스 스타트업의 상황을 고려하여, 조직특성으로 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기와 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 보았으며, 개인특성으로 주도성이 마찬가지로 자율적 직무동기와 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 보았다. 이에 따른 구체적인 혁신행동 관련 변인 간 관계는 다음과 같다.

### 가. 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 직접 관계

#### 1) 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계

선행연구에서 리더는 근로자의 혁신행동을 예측하는 주된 변인 중 하나로 활용되었는데(Scott & Bruce, 1994), CEO를 비롯한 리더가 제공하는 코칭리더십 역시 재직자에게 영향을 미치는 것으로 나타났다. Dai(2019)에 따르면, 코칭리더십이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Dai(2019)는 코칭리더십이 근로자가 새로운 아이디어를 실천할 수 있도록 자원을 제공하고 개방적이고 상호작용하는 분위기를 형성하여 혁신행동을 증가시킨다고 설명하였다. 국내 연구에서도 코칭리더십과 혁신행동의 관계를 확인할 수 있는데, 박선규와 정은경(2021)은 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미칠 수 있음을 입증하였으며, 코칭리더십이 신뢰와 자율성을 확보하게 하여 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 나용근 외(2019) 역시 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 입증하였다. 단 일부 연구에서는 코칭리더십의 하위요인에 따라 결과가 다르게 나타났다. 권미경(2015)은 항공사 직원을 대상으로 코칭리더십

의 하위구인별로 혁신행동의 하위구인에 미치는 영향을 확인하였다. 그 결과 방향제시와 역량개발은 아이디어 개발에, 방향제시와 관계 피드백은 아이디어 지원 획득에, 역량개발은 아이디어 현실화에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭리더십은 기본적으로 구성원의 학습과 성장을 촉진하기 때문에 학습을 바탕으로 구성원의 혁신행동을 증가시킬 수 있다. 혁신행동이 수행되기 위해서는 지식과 기술을 개발해야 하며, 이를 위한 학습이 필수적이다(Atitumpong & Badir, 2017; Holman et al., 2012). 새로운 아이디어를 도출해내고 이를 다른 구성원에게 설득하며 아이디어를 구현하기 위해서는 지식과 기술을 자원으로 활용할 수 있어야 한다. 코칭리더십은 근로자가 문제에 대해 이해하고 독립적으로 해결할 수 있도록 학습시켜 혁신행동을 촉진하는 정신 모델(mental model)을 갖도록 한다(Dai, 2019). 따라서 코칭리더십은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

코칭리더십과 혁신행동의 관계는 신뢰를 통해 이해할 수 있다. 신뢰는 혁신행동이 이루어지기 위해 필수적인 환경적 특성으로 알려져 있는데, 코칭리더십은 신뢰를 형성하여 혁신행동을 촉진한다(박선규, 정은경, 2021; Yuan & Woodman, 2010). 코칭리더십은 긍정적 기대를 바탕으로 하여 신뢰에 정적인 영향을 미친다(조은현, 탁진국, 2011). 코칭리더십은 근로자가 자신의 리더로부터 혁신에 대해 지원받는다고 믿게 만들어 혁신행동을 증가시킨다(성현정, 탁진국, 2017; Isaksen & Akkermans, 2011; Vroom & Jago, 2007). 혁신은 위험할 수 있기 때문에 구성원은 조직 내에서 위험을 감수할 수 있을 정도로 조직을 안전하다고 느껴야 혁신행동을 수행하도록 동기부여 되는데(Caniels & Veld, 2019; Javed et al., 2019), 코칭리더십은 근로자의 심리적 안전감에 정적인 영향을 미치며, 근로자에게 실수를 용인하는 상황을 만들어 혁신적인 아이디어를 시도하게 된다(Li et al., 2022; Yuan et al., 2019). 특히 코칭리더십은 근로자가 스스로를 조직구성원이라고 인식하게 만들어 조직을 위해 더 헌신하고 조직의 성공과 자신의 성공을 동일시하게 만들어 혁신행동을 증가시킨다(Li et al., 2022).

코칭리더십은 혁신행동을 촉진할 수 있는 조건을 형성함으로서 혁신행동에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 먼저, 코칭리더십은 혁신행동이 활성화될 수 있는 조직분위기를 형성한다. 코칭리더십은 리더와 구성원간의 상호작용을 중시하는 수평적이고 개방적 커뮤니케이션을 바탕으로 이루어져 창의적이며 혁신적인 조직성과를 낼 수 있는 환경을 조성한다(이가현, 임상혁, 2019). Dai(2019) 역시 코칭리더십으로 인해 조직에서 창출되는 개방적이고 상호작용하는 분위기가 직원들이 혁신적인 아이디어를 실천할 수 있도록 더 많은 자원과 도움을 제공하여 혁신행동을 증가시킨다고 주장하였다. 선행연구에 따르면, 코칭리더십은 창의성, 인지적 유연성, 문제해결능력에 정적인 영향을 미치는데(박재진, 최은수, 2013; 성현정, 탁진국, 2017; 하원식, 탁진국, 2012), 이와 같은 요소들은 혁신행동을 촉진할 수 있다. 특히 코칭리더십의 하위변인인 관점변화는 기존 관점에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하여 문제해결에 기여하므로, 근로자의 창의성을 높이는 데 기여할 것이다(성현정, 탁진국, 2017).

코칭리더십과 혁신행동의 관계는 목표설정이론을 통해 이해할 수 있다. 혁신행동 관련 이론에서 설명한 것처럼, 구성원은 혁신 목표가 주어진다면, 이를 자신의 목표로 수용하고 목표를 추구할 동기를 형성하여 적합한 계획을 세워 목표를 추구하는 혁신행동으로 이어지게 된다(Odoardi et al., 2010). 목표를 설정한 개인은 목표 달성을 위한 학습에 적극적으로 임하게 되고, 도전적인 일을 학습할 기회로 보기 때문에 적극적으로 새로운 아이디어를 제공하고 실천에 옮기게 된다(Klein et al., 2010; Li et al., 2021). 그런데 코칭리더십의 하위구인 중 하나인 목표제시와 피드백은 개인의 성장과 발전을 위한 구성원의 목표설정을 촉진할 수 있으므로, 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 지식서비스 스타트업 재직자는 코칭리더십을 통해 혁신 목표를 수용하고 이를 추구하는 과정에서 혁신행동을 수행하게 될 것이다.

코칭리더십과 혁신행동의 관계는 코칭리더십의 유사변인인 육성적 피드백을 통해서도 이해할 수 있다. 육성적 피드백은 구성원의 학습 및 개발과 직무에서의 향상에 도움이 되고 가치있는 정보를 상사가 구성원에게 제공하는 것으로

(Zhou, 2003), 목표제시 및 피드백을 하위구인으로 두고 있는 코칭리더십과 유사한 변인으로 판단된다. Su 외(2019)가 조직구성원을 대상으로 조사한 결과, 리더의 육성적 피드백은 근로자의 혁신행동에 정적인 영향을 미쳤다. Su 외(2019)는 리더의 육성적 피드백이 구성원에게 유용한 정보를 제공하고, 혁신기술 및 전략에 필요한 학습을 촉진하며, 미래지향적이라 혁신과 관련성이 높아 혁신행동을 증가시킬 것이라고 보았다. Li 외(2021)는 하이테크 기업의 재직자를 대상으로 조사한 결과 유의한 수준에서 리더의 육성적 피드백이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Li 외(2021)는 자기조절적 측면에서 육성적 피드백이 구성원의 목표설정과 동기에 영향을 미치며, 학습을 촉진하여 창의적인 아이디어를 도출할 수 있도록 하여 혁신행동이 증가한다고 보았다.

코칭리더십은 코칭행동에 기반하고 있으므로, 코칭리더십과 혁신행동의 관계는 코칭과 기본 심리적 욕구 사이의 관계를 통해 이해할 수 있다(강영순, 김정훈, 2013). 코칭은 근로자가 자신의 가치를 비판단적으로 인정하게 만들고, 근로자의 선택을 지지하며, 필수사항을 강요하기 보다는 목표와 행동을 재확인하는 데 초점을 맞춰 자율성을 높일 수 있다. 또한 코칭은 장애물을 식별하는 것을 촉진하고, 풍부하고 명확하며 효과적인 피드백을 전달하며, 성찰을 촉진하여 유능성을 높일 수 있다. 끝으로 코칭은 근로자에 대한 무조건적 긍정적 존중과 흥미를 전달하고, 진정성 있고 투명하게 근로자를 대하여 관계성을 높일 수 있다(Ryan & Deci, 2019). 이렇게 기본 심리적 욕구가 충족된 구성원은 자발적으로 직무수행을 위한 노력과 조직에 대한 배려행동을 하게 되는데, 조직에서의 역할 외 행동인 혁신행동을 수행하게 된다. 즉 기본 심리적 욕구가 충족되어 내재적으로 동기부여된 구성원은 자발적으로 직무수행과 관련된 노력하게 되며, 그 과정에서 혁신행동이 증가하게 된다(강영순, 김정훈, 2013). 이승원과 김병직(2021)은 확장-형성 이론(broaden-build theory)에 따라 리더의 격려와 인정이 구성원들의 유능성과 관계성을 충족시키는 동시에 인지능력을 유연하게 만들어 혁신행동으로 이어질 수 있다고 주장하였다. 따라서 구성원의 성장을 위한 학습을 촉진하는 동시에 수평적 의사소통을 통해 긴밀한 관계를 형성할 수 있는 코칭리더십 역시 구성원의 기본 심리적 욕구를 충족시키므로, 혁신행동을 촉진

할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

### 2) 주도성과 혁신행동의 관계

주도성은 조직 내에서의 여러 행동적 결과를 설명하는 개인특성 변인으로 사용되었다(Seibert et al., 1999). 특히 주도성은 변화를 인식하고 실행하는 행동 성향을 나타내므로, 다수의 연구에서 새로운 아이디어를 환경에 적용하고 실행하는 혁신행동을 설명하는 변인으로 활용되었다(Bai et al., 2022; Li et al., 2017; Li et al., 2022; Zhang et al., 2022). Kong과 Li(2018)는 주도성을 가진 사람이 혁신에 필요한 사회적 네트워크를 형성하고 전문적인 지식의 업데이트에 더 적극적이라고 주장하며, 주도성이 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 입증하였다. Bai 외(2022)가 하이테크 제조업 종사자를 대상으로 연구를 진행한 결과, 주도성이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bai 외(2022)는 주도성이 혁신적인 작업 환경을 구축하고 비즈니스 분위기와 관련된 복잡한 상황이나 변화에 대처하는 데 기여하여 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 수 있다고 보았다. Li 외(2022)는 확장-형성 이론에 따라 주도성이 혁신행동을 촉진할 것으로 보았으며, 연구결과 역시 주도성이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주도성과 혁신행동의 관계는 혁신행동의 유사변인인 창의성과 주도성의 관계를 통해서도 추론할 수 있다. 주도성은 창의성에 긍정적인 영향을 미치는데, 주도성을 가진 근로자가 직무 현장을 쾌적하고 생산적인 변화시키기 위해서는 창의성이 활용되어야 한다(Kim et al., 2009). Parker 외(2010)에 따르면, 주도

성을 가진 구성원은 변화를 지향하고, 스스로 동기부여되어 업무를 시작하며, 미래에 초점을 맞추는데, 이러한 특징은 창의성에 영향을 미친다(Jiang & Gu, 2015). 주도성을 가진 사람들의 변화지향적인 경향성은 주도성을 가진 근로자가 자신의 요구에 따라 환경을 변화시키도록 하며, 이로 인해 창의적 행동을 더 보여주게 된다(Pan et al., 2018). 또한 주도성은 문제에 대한 예측과 해결책의 확장을 통해 환경에 영향을 미치는데, 이는 혁신과 창의성을 촉진한다(Seibert et al., 2001). 주도성을 가진 근로자는 새로운 발견과 문제해결을 즐기게 되어 창의성을 갖게 된다(Karimi et al., 2022).

직무 환경에 영향을 미치는 개인의 기질이 다르기 때문에 주도성은 혁신행동을 예상할 수 있는 중요한 변인으로 인식되었다(Kong & Li, 2018; Seibert et al., 2001; Thomas et al., 2010). 주도성을 가진 구성원은 현재 상황을 개선할 방법을 지속적으로 모색하면서 새로운 아이디어를 생산하고, 전파하며, 구현하는 데 참여할 가능성이 높다(Crant, 2000; Li et al., 2017). 주도성을 가진 구성원은 조직 전반 시스템에 수동적으로 적응하기 보다는 기존 조건을 개선하기 위해 비효과적이라고 생각할 수 있는 복잡한 절차 또는 방법에 대해 보다 포괄적이고 혁신적인 해결책을 모색하도록 동기부여된다(Parker et al., 2010). 주도성이 높은 근로자는 어려움을 지속해서 추적하고, 새로운 프로젝트를 시작하며, 구체적인 해결책을 제안한다(Bateman & Crant, 1993). 주도성을 가진 구성원은 환경을 변화시키는 데 적극적으로 참여하는데, 이 과정에서 새로운 아이디어의 생산 및 적용에 대한 동기가 발생한다. Seibert 외(2001) 역시 주도성이 건설적인 변화를 이끌며 변화의 주체가 되어 제품 개선의 챔피언 역할을 하므로 주도성이 혁신행동을 예측한다고 주장하였다.

주도성은 근로자를 도전하게 하며, 이를 통해 혁신행동을 촉진한다. 주도성을 가진 근로자는 도전적인 과업을 수행하게 되는데, 도전적 과업은 새로운 아이디어를 적용할 기회를 제공한다(Bai et al., 2022; McCormick et al., 2019). 구성원이 주도적인 상태로 있는 경우, 도전이 증가하게 된다(Parker et al., 2010). 주도성을 가진 구성원이 참여하는 도전적 과업은 기존의 해결책으로는

다루기 어려우므로, 새로운 아이디어를 생성하고 적용하는 것을 촉진한다. 도전적인 직무 상황을 인식하는 경우, 구성원은 자신의 업무를 도전적이고 흥미롭게 간주하고 문제해결력이 높아져 혁신행동을 활발히 수행하게 된다(고욱 외, 2020; Van Dyne et al., 2002). 정리하면 주도성은 구성원이 더욱 도전적으로 직무에 임하게 하며, 그 결과 혁신행동이 발생하게 된다.

주도성은 혁신행동을 촉진하는 환경을 만들 뿐만 아니라 혁신행동에 필요한 자원을 확보하는 데 유리하게 작용한다. 주도성은 근로자가 혁신적인 행동을 추구할 수 있도록 심리적·사회적 자원을 제공한다(Kong & Li, 2018). 조직은 구성원이 자원을 책임감 있게 사용할 것이라고 믿고, 개인이 변화지향적인 행동에 참여할 것이라고 기대할 때 자원의 가용성이 확대되기 때문이다(Jiang & Gu, 2015). 주도성을 가진 근로자는 조직으로부터 사용 가능한 자원을 제공받고 이러한 자원을 지속적으로 사용하여 조직의 전략적 목표를 달성할 수 있는 건설적인 발전을 이루게 된다(Jiang & Gu, 2015). 또한 주도성을 가진 사람은 사회적인 네트워크를 구축하고 자신의 전문 지식을 업데이트하는 데 적극적으로 참여하는 경향이 있는데, 이러한 경향은 혁신과 긍정적으로 연결된다(Kim et al., 2009; Kong & Li, 2018). 상사와의 사회적 네트워크를 형성함으로써 직무와 관련된 다양한 자원을 확보하여 변화에 활용할 수 있다(Jiang & Gu, 2015). 혁신행동에 작용하는 방법 측면에서 살펴보면, 주도성을 지닌 구성원은 모든 기회에서 새로운 방법을 찾으며, 새로운 기술을 시전하고, 현대적인 직무 관련 기술을 탐색한다(Choi & Thompson, 2005). 이와 같은 방법들은 혁신행동을 수행하기 위해 필요하다.

주도성과 혁신행동의 관계는 앞서 설명한 확장-형성 이론을 통해서도 이해할 수 있다. 확장-형성 이론에 따르면, 긍정적 정서는 사고 및 행동의 습관적인 방식을 폭넓게 확장할 수 있다(Fredrickson, 2001). 긍정적 정서가 사고와 활동의 레퍼토리를 확장시키는 기능을 하기 때문에 사고와 행동의 대안의 폭을 확장시켜 개방적이고 유연하게 판단할 수 있게 한다(박상언 외, 2016). 또한 긍정적 정서는 더욱 비범하고 유연하며 창의적으로 생각하게 한다(Fredrickson,

2001). De Dreu 외(2008)에 따르면 긍정적인 정서는 아이디어를 생산하고 혁신을 전달하는 데 긍정적인 영향을 미치며, Choi 외(2011)에 따르면 긍정적인 정서와 혁신의 실행은 긍정적인 영향을 미친다. 그런데 Randolph와 Dahling (2013)에 따르면, 적극적인 성격을 가진 구성원은 긍정적인 정서를 그렇지 못한 구성원에 비해 더 많이 느낀다. 주도성은 자신감, 낙관주의, 만족, 희망 등과 같은 조직 내에서의 긍정적인 정서 경험과 관련되며, 이러한 긍정적인 정서 경험은 혁신행동과 관련된다(Kong & Li, 2018). 따라서 주도성은 긍정적 정서를 이끌어내며 확장-형성 이론에 따라 혁신행동을 촉진할 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-2. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

### 3) 자율적 직무동기와 혁신행동의 관계

자기결정성이론에 따르면, 개인이 자신의 행동을 스스로 결정하고 선택할 때 높은 수준의 내재적인 동기가 발현되어 혁신행동이 나타난다(Ryan & Deci, 2017). 이는 실증연구에서도 입증되었는데, Wang 외(2020)의 연구에서 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 영향을 미쳤다. Wang 외(2020)는 일에서 자율적으로 동기부여되는 경우, 흥미롭고 새로운 업무를 일과 중에 하게 되며, 높은 수준의 노력과 지속성을 보이며, 더 목표지향적이라 혁신행동을 더 많이 수행한다고 보았다. Saether 외(2019)는 자율적 직무동기 중 내재적 동기와 동일시 동기가 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 R&D 인력을 대상으로 한 설문조사를 통해 입증하였다. Saether 외(2019)는 조직 차원에서 과업을 재미있게 만들어 내재적 동기를 높이는 것보다 업무의 가치를 내면화하도록 권장하는 것이 더 실용적이므로, 내재적 동기뿐만 아니라 높은 수준의 외재적 동기가 혁신행동

에 미치는 영향을 확인한 것이 의미있다고 보았다.

자율적 직무동기와 혁신행동 사이의 관계는 자율적 직무동기의 유사개념과 혁신행동의 유사개념을 통해서도 추론해볼 수 있다. 먼저 자율적 직무동기와 창의성 사이의 관계를 통해 추측할 수 있다. Grant와 Berry(2011)의 연구와 Suwanti(2019)의 연구에서는 내재적 동기부여가 창의성에 정적인 영향을 미쳤다. 이는 내재적으로 동기부여된 구성원은 학습에 대해 호기심과 흥미를 느껴 유연하게 사고하게 되며, 더 많은 정보에 접근하여 창의성이 자극되기 때문으로 해석된다(Grant & Berry, 2011). 또한 자율적 직무동기가 높은 구성원은 도전적이고 복잡하고 비일상적인 업무를 할 준비가 되어있어 더 많이 인내하므로 창의성이 높아진다(Gagné & Deci, 2005; Suwanti, 2019). 다음으로 자율적 직무동기와 혁신행동의 관계는 자율적 직무동기의 유사개념인 셀프리더십을 통해 추론할 수 있다. 셀프리더십은 국내외 여러 선행연구에서 혁신행동의 선행변인으로 활용되었다(김승곤, 2019; 김해룡, 김쌍언, 2011; 김해룡, 양필석, 2008; 박경임, 2020; 정원호, 윤인수, 2016; Carmeli et al., 2006; DiLiello & Houghton, 2006). 그런데 셀프리더십은 스스로에게 영향을 미치는 과정으로 조직과 자신의 성장을 위한 일종의 동기부여 과정으로 이해할 수 있다(Houghton et al., 2003). 자기 스스로가 여러 가지 전략을 통해 스스로를 통제하고 동기부여하는 셀프리더십의 경우, 자신의 선택에 의해서 이루어지는 과정이기 때문에 높은 자기결정성을 가지게 된다(신대훈 외, 2016). 셀프리더십은 여러 전략을 통해 자신을 조절하므로, 혁신행동을 수행하기 위해 자신의 목표와 행동을 수정할 수 있다(Carmeli et al., 2006).

혁신행동은 종업원의 개인적인 성향에 의해 크게 영향을 받는데, 혁신행동이 발현되기 위해서는 무엇보다도 구성원의 자발적인 자세와 열정이 필요하다(배을규, 이민영, 2010). 자율적 직무동기가 높은 사람은 행동의 의미와 가치를 인식하며 능동적인 태도를 가지므로(Ryan & Deci, 2000), 혁신행동에 필요한 자발적인 자세와 열정을 갖추고 있다고 볼 수 있다. 자율적 직무동기가 높은 경우, 자신이 수행하는 일을 새롭게 수행하려고 하고, 성과를 성취하는 데 필요한 높

은 수준의 노력과 지속성으로 자신의 동기를 전환하며, 목표지향적으로 활동하기 때문에 혁신행동이 증가하게 된다(Wang et al., 2020). 또한 자율적 직무동기와 혁신행동의 관계는 인지적 유연성 측면으로 해석할 수 있다. 자율적 직무동기가 높을수록 긍정적인 정서가 형성되는데(Ryan & Connell, 1989), 앞서 설명한 확장-형성 이론에 따르면 긍정적인 정서는 사고의 유연성을 높여줘 구성원의 혁신행동을 촉진한다.

자율적 직무동기의 하위요인별로 구체적으로 살펴보면, 우선 내재적 동기는 일에 대한 흥미를 높여 노력하게 만듦으로써 혁신행동에 필요한 능력을 개발하게 한다. 본질적으로 동기가 부여된 직원은 사고방식의 유연성이 높고 궁극적으로 더 높은 위험 감수를 장려하는 학습에 대한 호기심과 관심을 갖고 있다(Saether, 2019). 내재적 동기이론에 따르면 내재적 동기가 발생하는 경우, 행동을 하는 그 자체에서 보상받게 되어 혁신행동이 발생할 것이다. 자신의 직무가 가치를 창출한다는 즐거움을 바탕으로 자신의 과업에 더 노력을 기울이는 과정에서 새로운 아이디어를 제시하고, 새로운 아이디어의 구현을 위해 노력하게 되는 것이다(정원호, 윤인수, 2016). 다음으로 통합적 동기는 구성원이 조직 내에서 정체성을 통합하여 나타나게 되는데, 내면의 장애나 갈등 없이 조직의 목적을 달성하기 때문에 성과를 내기 위한 직무 행동으로 이어진다(Deci et al., 2017). 이어서 동일시 동기는 자신의 행동에 대해 가치와 의미를 인식할 때 발생하게 되는데, 창의적 행동에 필요한 행동에 대한 가치와 의미를 알게 하여 혁신행동이 증가하게 된다(Saether, 2019). 혁신행동은 복잡하여 상당한 정도의 노력을 필요로 하는 경우가 있는데, 동일시 동기가 높은 구성원은 복잡하고 노력이 필요한 작업에 대해 지속성을 유지하는 경향이 있어 혁신행동을 더 수행할 것이다(Bammens, 2016). 종합하면, 자율적 직무동기는 기본 심리적 욕구가 혁신행동에 미치는 영향을 매개하는데, 기본 심리적 욕구의 충족은 지속적으로 새로움을 탐색하는 자율적인 자기조절 패턴을 강화하여 혁신행동을 증가시킨다(Wang et al., 2020). 따라서 자기결정성 수준이 높은 자율적 직무동기와 혁신행동 역시 정적인 관계임을 할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

### 4) 직무 번영감과 혁신행동의 관계

직무 번영감은 혁신행동을 예측하는 중요한 변인 중 하나로 인식되어 왔다. 여러 연구에서 혁신행동을 설명하기 위해 직무 번영감을 활용해왔다(Abid et al., 2015; Carmeli & Spreitzer, 2009; Wallace et al., 2016). Abid 외(2015)는 직무 번영감이 혁신행동에 정적인 영향을 미친다고 제시하였으며. Abid 외(2015)는 연구결과를 바탕으로 직무 번영감이 혁신행동의 중요한 자극이 된다고 주장하였다. Carmeli & Spreitzer(2009)는 근로자가 직무 번영감을 느낄 때 새로운 아이디어를 생각하기에 유리한 위치에 있게 되거나 혁신행동을 수행하는 데 필요한 에너지를 얻는다고 주장하였으며, 다양한 기업의 근로자를 대상으로 조사하여 혁신행동에 대한 직무 번영감의 정적인 영향을 입증하였다. 특히 Carmeli & Spreitzer(2009)는 신뢰나 연결성과 같은 개인특성이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. Wallace 외(2016)는 Carmeli & Spreitzer(2009)와 마찬가지로 직무 번영감이 향상 기회를 인식하거나 실행하기에 이상적인 위치에 있게 되며, 혁신에 필요한 더 많은 에너지를 얻게 되고, 긍정적인 감정 상태가 되어 개인 수준의 혁신을 증가시킨다고 보았으며, 직무 번영감이 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 입증하였다.

직무 번영감은 개인의 경력과 직무에 대한 심리적인 안정과 행동에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 혁신행동을 비롯한 경력개발, 직무행동 등에 더욱 적극적으로 참여하며 직무소진은 감소하는 것으로 나타났다(박상언 외, 2016). 직무 번영감은 구성원이 조직에 대해 긍정적인 생각을 갖게 하여 조직에 기여하기 위한 역할 외 행동을 촉진하게 된다. 긍정적인 심리적 상태인 직무 번영감이 조직

을 위한 긍정적인 행동적 결과를 내게 하도록 구성원을 변화시키며, 조직의 생산성과 효율성의 기본이 되는 혁신행동을 증가시키는 것이다(Abid et al., 2015).

직무 번영감과 혁신행동의 관계 역시 확장-형성 이론을 통해 이해할 수 있다. 앞서 설명한 바와 같이 확장-형성이론에 따르면 긍정적 정서는 사고와 행동의 폭을 확장시켜 혁신행동을 촉진할 수 있다. 직무 번영감 역시 확장-형성 이론에서 설명하는 긍정적 사고 중 하나로 볼 수 있으며, 사고의 유연성을 확장시켜 새로운 아이디어를 도출하거나 적용하게 된다. 직무 번영감은 행동의 수준을 확장시켜 직면한 상황에 대해 개방적으로 대하게 하며, 사고의 유연성을 확장시켜 심리적 여유와 인지 능력 향상을 이끌어 창의적 행동을 촉진할 수 있다(이상우, 2022). 직무 번영감 중 활력감은 긍정적인 정서를 내포하고 있는데, 이는 인지적인 사고와 창의적 사고를 통해 문제해결을 촉진한다(Wallace et al., 2016). 직무 번영감을 느끼는 개인은 지식 축적뿐만 아니라 업무에 대한 열정을 느끼게 되어 창의적 행동을 더욱 수행하게 된다(Alikaj et al., 2021). 나아가 확장-형성 이론에서 설명하는 긍정적 정서가 제공하는 심리적·사회적 자원은 혁신행동을 촉진할 수 있다(Wallace et al., 2016).

직무 번영감과 혁신행동의 관계는 직무 번영감의 하위요소와 혁신행동의 관계를 통해서도 이해할 수 있다. Carmeli과 Spreitzer(2009)는 직무 번영감의 하위요소를 통해 직무 번영감과 혁신행동의 관계를 설명하는 다음과 같은 메커니즘을 제안하였다. 우선 직무 번영감의 하위요인인 활력감을 느낄 때 혁신행동을 수행하는 데 필요한 더 많은 에너지와 동기를 느낄 수 있다(Kark & Carmeli, 2009; Liu et al., 2020). 혁신행동을 수행하기 위해 필요한 심리적 자원을 직무 번영감이 제공하는 것이다. 또한 구성원이 직원들이 활력감을 느낄 때 발생하는 긍정적인 기분과 감정은 창의적인 사고를 촉진하고 문제를 해결하기 위한 인지 능력이나 기술을 향상시킨다(Liu et al., 2020). 다음으로 직무 번영감의 하위 요인인 학습감과 관련하여, 구성원이 학습하고 일을 통해 성장한다고 느낄 때 문제에 대한 새로운 솔루션을 인식하고 적용하는 데 호의적인 상태가 된다

(Carmeli & Spreitzer, 2009). 즉 학습감을 느낄 때 적극적으로 새로운 시도를 하게 되는 것이다. 또한 구성원은 일을 통해 학습하고 개발될 때 향상 기회를 인식하고 실행할 수 있는 이상적인 위치에 있게 된다(Wallace et al., 2016). 학습을 통해 얻게 된 전문성은 창의적 행동을 이끌고 창의적 노력의 성공을 보장하기 때문이다(Carmeli & Spreitzer, 2009).

직무 번영감과 혁신행동의 관계는 공식적인 과업이나 업무수행을 원활하게 만들어 주는 역할 외 행동을 촉진하는 직무 번영감의 특성을 바탕으로 이해할 수 있다. 즉 상호호혜성의 원리에 따라 자신이 성장하고 있다고 느끼는 구성원은 정해진 방식을 넘어서 다른 방식으로 조직에 기여할 방법을 찾는다(Spreitzer & Porath, 2014). 높은 수준의 직무 번영감을 느끼는 경우, 긍정적인 변화와 혁신을 이끌도록 동기부여된다(Spreitzer et al., 2012). 상호호혜성의 측면에서 개인이 조직에서 성장하고 있다고 느끼게 되면 이에 보답하고자 조직에 이익이 되는 행동을 하려고 하는데, 혁신행동은 조직에 이익이 되는 대표적인 행동이다. 또한 직무 번영감의 하위요인인 활력을 느낄 때 가외적인 행동을 할 에너지를 얻게 된다(Liu et al., 2020). 혁신행동은 개인의 직무에 포함되지 않아 의무적으로 수행할 필요가 없고 자유분방하게 발생하는 가외적인 활동이다(Afsar & Badir, 2016). 따라서 직무 번영감을 느낄 때 조직시민행동과 같은 역할 외 행동뿐만 아니라 혁신행동도 증가할 수 있다(박상언 외, 2016).

| |
|---|
| 가설 2-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

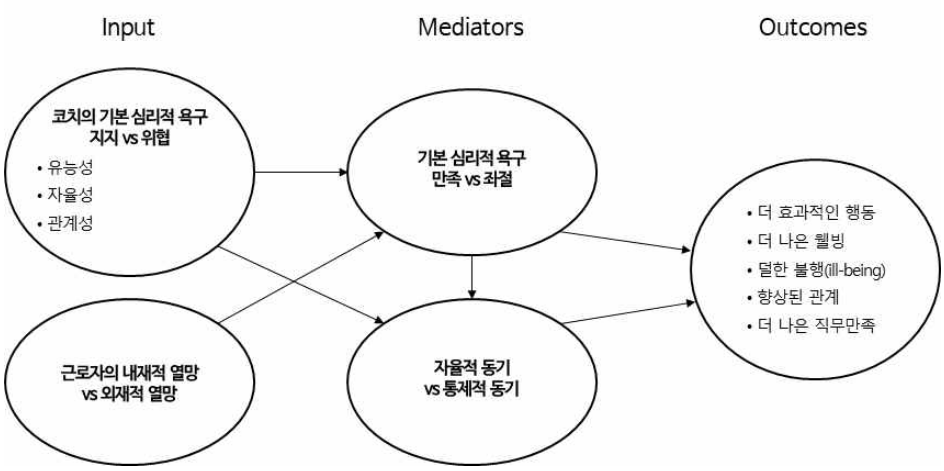
### 5) 상사의 코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계

코칭리더십이 칭찬, 경청, 지원을 통해 부하직원의 잠재력을 이끌어 전문가로 성장하고 발전토록 돕는 동기부여 능력까지 요구되어 등장하게 되었으므로(이가현, 임상혁, 2019), 코칭리더십과 자율적 직무동기는 밀접한 관련을 맺을 것으로 판단된다. 코칭리더십은 개인의 가능성을 보고 동기부여를 이끌어내며, 근로자와 함께 목표를 설정하고 부하의 의견을 존중해주며 지속적인 피드백을 제공하는 과정에서 근로자가 자율적으로 동기부여하도록 유도한다(성현정, 탁진국, 2017). 실제로 Dai(2019)는 코칭리더십과 직무동기의 관계에 대해 입증하였는데, 코칭리더십이 근로자의 기본 심리적 욕구를 만족시켜 직무동기로 이어진다고 설명하였다. 따라서 코칭리더십은 자율적 직무동기를 촉진할 것으로 판단된다.

코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계를 이해하기 위해서는 우선 내면화에 대해 이해해야 한다. 내면화란 개인이 습득한 가치, 신념, 또는 행동 조절을 받아들이고, 자신의 가치와 목표 등에 적극적으로 변용하는 프로세스를 의미한다(Ryan et al., 1985). 내면화는 자기결정성 이론의 가장 핵심적인 개념 중 하나로서 기본 심리적 욕구와 자율적 직무동기 사이의 관계를 설명한다. 앞서 설명한 바와 같이 자기결정성 이론의 하위 이론인 인지 평가 이론에 따르면, 외부 요인에 따라 동기의 자기결정성 수준이 달라지게 되는데, 외부 요인이 외부의 가치를 자신의 가치로 받아들이는 내면화를 촉진한다면, 자율적 동기가 증가할 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 즉 기본 심리적 욕구가 충족되는 경우, 외부의 목표와 목표를 도달하는데 필요한 규율을 받아들이게 된다(Van der Hauwaert et al., 2022; Ryan & Connell, 1989). 개인과 환경의 관계에 따라 내면화의 정도가 달라진다. 내면화가 이루어지기 위해서는 외부의 가치가 신체적·정신적 건강, 웰빙, 생산성 등과 관련된 개인의 본질적인 요구를 만족시킬 수 있어야 하는데, 이를 기본 심리적 욕구의 충족을 통해 확인할 수 있다(Ryan & Deci, 2017). 또한 기본 심리적 욕구가 에너지가 넘치는 자원으로 기능하여 행동을 수행하도록 동기부여하기 때문에 내면화를 촉진할 수 있다(강민철 외, 2019;

Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2010). 기본 심리적 욕구를 지원하게 되면, 자율적인 자기 통제에 필요한 자본을 확보하게 되어 내면화가 이루어지게 지게 되어 자율적 직무동기가 증가한다(Ryan & Deci, 2017).

리더가 코칭을 통해 자율적 직무동기를 이끌 수 있기 때문에 코칭리더십의 중요성이 더욱 강조된다(박주현, 윤병섭, 2018). 즉 코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계는 코칭과 자율적 직무동기의 관계를 통해 이해할 수 있다(김정식, 김현철, 2012). 먼저 코칭이 기본 심리적 욕구를 매개하여 자율적 직무동기를 높일 수 있다는 점을 통해 알 수 있다. Ryan과 Deci(2019)에 따르면, 코칭이 개인과 조직 모두의 개발을 촉진할 수 있다고 주장하며, 자기결정성 이론에 따라 코칭이 기본 심리적 욕구를 매개하여 자율적 직무동기를 높일 수 있다고 주장했다. 앞서 코칭리더십과 혁신행동에서 설명한 바와 같이 코칭은 기본 심리적 욕구를 만족시킬 수 있다(강영순, 김정훈, 2013; Dai, 2019). 코칭은 근로자가 자신의 가치를 비판단적으로 인정하게 만들고, 근로자의 선택을 지지하며, 필수사항을 강요하기 보다는 목표와 행동을 재확인하는 데 초점을 맞춰 자율성을 높일 수 있다. 또한 코칭은 장애물을 식별하는 것을 촉진하고, 풍부하고 명확하며 효과적인 피드백을 전달하며, 성찰을 촉진하여 유능성을 높일 수 있다. 끝으로 코칭은 근로자에 대한 무조건적 긍정적 존중과 흥미를 전달하고, 진정성 있고 투명하게 근로자를 대하여 관계성을 높일 수 있다. 코칭은 위와 같은 과정을 거쳐 기본 심리적 욕구를 증가시키고, 이로 인해 내면화가 발생하여 자율적 동기가 증가하게 된다([그림 Ⅱ-8] 참조). 덧붙여, 코칭은 근로자의 활동에 대한 근거를 제공하고, 근로자에게 공감적인 관점을 제공하며, 무조건적으로 근로자를 존중함으로써 직접적으로 자율적 직무동기를 높일 수 있다(Ryan & Deci, 2019).




자료: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Supporting autonomy, competence, and relatedness: The coaching process from a self-determination theory perspective. In S. English, J. M. Sabatine, & P. Brownell (Eds.), Professional coaching: Principles and practice (pp. 231-245). Springer Publishing Company. p.244를 연구자가 재구성.

**[그림 II-8] 코칭을 위한 자기결정성 이론 모델**

상사의 코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계는 코칭리더십의 유사변인인 육성적 피드백을 통해 이해할 수 있다. 육성적 피드백은 자율적 직무동기의 구성요소에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Guo 외(2014)는 육성적 피드백이 내재적 동기에 미치는 영향을 입증했는데, 육성적 피드백이 동기를 유지하고 향상시키는 필수적인 피드백을 제공하고 미래 직원 직무 성과 향상을 지원함으로써 내재적 동기에 영향을 미친다고 주장했다. Thuan와 Thanh(2020)의 연구결과 역시 육성적 피드백이 내재적 동기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Thuan과 Thanh(2020)에 따르면, 육성적 피드백은 실용적인 정보를 제공하여 내재적 동기를 강화하며, 조직에 대해 편하게 느끼고 직무에 대해 높은 흥미를 갖게 하여 내재적 동기를 증가시킨다. 한편, 피드백은 자율적 직무동기에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, Liu와 Long(2021)의 연구결과 학습자에게 피드백을 제공하면 자율적 직무동기가 증가하였다.

종합하면, 코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계는 자기결정성 이론에 따라 이해할 수 있다. 코칭리더십은 자율성, 유능성, 관계성 등 기본 심리적 욕구를 촉진하며, 이로 인해 내면화가 발생하여 자율적 직무동기가 증가하게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-5. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

### 6) 상사의 코칭리더십과 직무 번영감의 관계

상사의 코칭리더십은 근로자의 학습을 촉진하고 역량개발을 지향하므로, 직무 번영감에 영향을 미칠 것이다. 상사의 코칭리더십은 근로자의 숨겨진 지식과 스킬을 개발하기 위해 지원하는 행동을 포함하는데(김미정, 박종우, 2022; 이가현, 임상혁, 2019), 리더의 이러한 시도가 성공할 경우 근로자는 기존에 인지하지 못했던 자신의 지식과 스킬을 개발하게 되어 직무 번영감을 경험할 것이다. 이러한 관계는 코칭과 직무 번영감에 대한 연구를 통해 확인할 수 있는데, 코칭은 환경적 요소로서 지도와 명확한 목표를 제공하여 근로자의 직무 번영감에 영향을 미친다(Raza et al., 2020). 구성원은 조직의 지원으로부터 존중과 감사를 느껴 조직 내에서 더 큰 에너지를 느껴 번영감이 높아지게 되는데(Wiesenfeld et al., 2001), 코칭이 조직의 지원으로 기능하는 것이다. 코칭이 학습의 기회를 주고, 근로자를 긍정적이고 생산적으로 만들어 번영감에 정적인 영향을 미칠 수 있다(Raza et al., 2017). 따라서 코칭리더십 역시 번영감에 정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

상사로부터 느끼는 신뢰는 직무 번영감을 촉진하는데(박상언 외, 2016; 이찬 외, 2018; Carmeli & Spreitzer, 2009), 이 점을 통해서도 코칭리더십과 직무

번영감의 관계를 추론할 수 있다. 리더에 대한 신뢰는 직무 번영감을 높여주는 맥락적 조건으로 작용할 수 있는데, 신뢰는 그 자체로 긍정적인 경험이라 활력에 긍정적인 영향을 미친다(박상언 외, 2016). 그뿐만 아니라 신뢰는 구성원의 심리적 안정감을 높여줘 학습에 필요한 다양한 시도를 할 수 있도록 유도한다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 이렇듯 직무 번영감에 큰 영향을 미치는 상사에 대한 신뢰를 코칭리더십이 제공할 수 있다. 조은현과 탁진국(2011)은 신뢰가 상대방에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 하여 코칭리더십의 인간관과 일치한다고 주장하며, 코칭리더십이 리더에 대한 신뢰에 미치는 정적인 영향을 밝혔다.

코칭리더십과 직무 번영감의 관계는 직무 번영감의 유사변인인 일로부터의 획득감(sense of work gain)을 통해 이해할 수 있다. 일로부터의 획득감은 근로자가 일을 통해 획득한 이익에 대한 주관적인 인식으로 급여에 대한 만족뿐만 아니라 능력 개발, 경력에 대한 열망, 가치의 실현 등 성장에 대한 인식까지 포함하므로(Wang et al., 2022), 직무 번영감과 유사하다고 볼 수 있다. 그런데 Wang 외(2022)에 따르면, 코칭리더십은 일로부터의 획득감에 영향을 미친다. Wang 외(2022)는 코칭리더십이 근로자의 목표를 설정하고, 목표를 달성하도록 지도하여 근로자가 성취감과 소속감을 느끼도록 하므로 일로부터의 획득감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 코칭리더십은 지도, 퍼실리테이션, 감화를 제공하여 획득감에 영향을 미친다. 따라서 코칭리더십은 근로자의 변화를 이끌어 직무 번영감에 정적인 영향을 미친다고 이해할 수 있다.

앞서 설명한 바와 같이 코칭은 기본 심리적 욕구를 높이는 역할을 수행하는데(Ryan & Deci, 2019), 그 결과 직무 번영감까지 증대될 수 있다(Liu et al., 2021). 세 가지 기본 심리적 욕구를 고려할 때, 리더는 직무 설계와 직무 순환을 통해 직원들의 번영 상태를 높일 수 있는 더 많은 기회를 제공할 수 있으며, 이는 긍정적인 의미를 경험하고 자기효능감을 증가시키며 업무로부터 새로운 지식을 습득할 가능성이 높다(Niessen et al., 2012). 리더는 구성원의 번영 상태를 높일 수 있도록 긍정적인 의미를 경험하고 자기효능감을 증가시키며 업무로부터 새로운 지식을 습득하도록 돕는다(Niessen et al., 2012; Liu et al.,

2020). 따라서 리더가 제공하는 코칭리더십은 구성원의 유능성을 높여주고 이를 통해 직무 번영감의 하위요소인 활력감 및 학습감을 증대시킬 수 있다. 또한 코칭리더십을 통해 제공되는 정보는 유능성을 높여줘 학습에 필요한 활동에 더 많이 참여하도록 한다. 직무 번영감 중 학습은 배운 내용을 적용할 수 있다는 인식까지 포함하므로, 육성적 피드백이 제공한 직무 상황을 통제할 수 있다는 인식으로 인해 증가된 구성원의 유능감은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 코칭리더십은 직무 번영감을 높인다고 추론할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-6. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

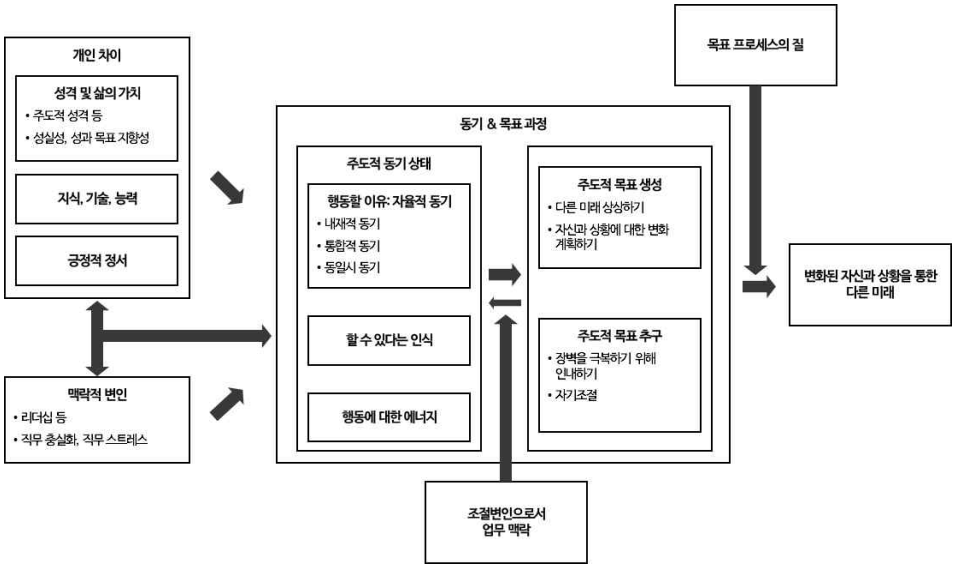
### 7) 주도성과 자율적 직무동기의 관계

주도성은 일터에서의 자기결정성과 깊은 관련을 맺고 있는 변인이다(Seibert et al., 1999). 주도성과 자율적 직무동기의 관계는 변인의 특성이나 개념적 모형을 통해 가정되어 왔으며, 주도성과 자율적 직무동기의 관계를 실증하기 위한 연구는 비교적 최근에 이루어졌다(Hon et al., 2022). Hon 외(2022)가 서비스직 종사자를 대상으로 연구를 수행한 결과, 주도성은 자율적 직무동기에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hon 외(2022)는 주도성을 가진 근로자가 조직의 목표를 더 달성하려고 하기 때문에 자율적 직무동기가 높을 것이라고 보았다. 그 밖에 Karimi 외(2022)는 주도성이 내재적 동기에 미치는 영향을 실증하였으며, Farooq 외(2020)는 주도성이 자율적 직무동기와 통제적 동기를 모두 포함한 동기에 미치는 정적인 영향을 확인하였다.

여러 상황이나 시기에 따라 개인이 동기부여되는 경향이 달라진다고 하더라도, 개인마다 상황이나 시기에 따라 자율적으로 동기부여되는 정도는 다르다

(Karimi et al., 2022). Deci 외(2017)는 자기결정성 이론 관점에서 자율적 직무동기가 개인적 특성의 영향을 받는다고 보았다. 자율적 직무동기는 상황적 특성과 개인적 특성으로 인해 형성되므로 개인의 성격적 특성 역시 자율적 직무동기에 영향을 미칠 수 있다(Karimi et al., 2022; Tan et al., 2019). 상황이 다르다고 해도 개인마다 상황을 받아들이는 경향은 다르므로 자기결정적으로 동기부여 되는 정도 역시 달라질 수 있다(Amabile, 2018). Ryan과 Deci(2017)는 개인의 주도성이 내재적 경향성으로 통합적 동기와 내재적 동기의 징후가 될 수 있다고 보았다.

Parker 외(2010)는 주도적 동기 과정과 선행변인 모형(model of proactive motivation process and antecedents)에서 목표를 생성하고 목표 달성을 위한 지속적인 노력을 설명하는 과정에서 주도성과 자율적 직무동기의 관계를 밝혔다. Parker 외(2010)의 주도적 동기 과정과 선행변인 모형에 따르면, 자율적 직무동기는 미래를 변화시키기 위한 주도적 목표 설정과 주도적 목표 추구에 동력을 제공하는데, 내재적 동기는 몰입의 원천이 되어 주도적 목표를 이끌어 내고, 통합적 동기는 삶에서 중요한 목표나 핵심적인 가치를 이해하게 하여 주도적 목표를 추구하게 하며, 동일시 동기는 주도적 목표가 이끌 변화된 모습에 대해 인식하여 주도적 목표를 추구하게 한다. 주도성은 이러한 내재적 동기, 통합적 동기, 동일시 동기 등 자율적 직무동기에 영향을 미치는 개인 수준의 요소 중 하나로 기능한다([그림 Ⅱ-9] 참조). 주도성이 변화를 이끌어내므로 주도성을 지닌 개인은 달성이 의도된 주도적 목표를 가지고 되고, 주도적 목표는 구성원이 할 수 있는 것과 해야 하는 것을 결정하여 동기로 이어진다(Parker et al., 2010). 이러한 자율적 직무동기를 통해 주도성은 미래의 자신과 상황을 변화시키는 원거리 요소로 작용한다. 단 Parker 외(2010)는 개념적 모형만 제시했을 뿐 주도성과 자율적 직무동기 사이의 관계를 실증하지는 않았다.




자료: Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Journal of Management, 36(4), 827-856. p.830을 연구자가 재구성.

**[그림 II-9] 주도적 동기 과정과 선행변인 모형**

주도성과 자율적 직무동기의 관계는 자기결정성 이론에 기반한 자기일치모델(self-concordance model)을 통해 설명할 수 있다(Greguras & Diefendorff, 2010). 자기일치모델에 따르면 개인이 자율적으로 선택한 목표를 따를 때 목표를 달성하기 위해 더 많은 노력을 할 것이고, 그만큼 목표를 달성할 가능성도 높아진다(Sheldon & Ellior, 1999). 그뿐만 아니라 자신이 추구할 목표를 선택한 이유는 행동의 동기를 결정하는 중요한 결정요인이며, 이에 따라 자율적 직무동기가 발생할지 통제적 동기가 발생할지 결정된다(Sheldon & Ellior, 1999). 주도성은 자신의 가치와 흥미와 가치에 맞는 직무 환경을 선택하게 하므로, 자기일치성이 높은 목표를 설정하게 되어 자율적 직무동기가 증가하게 된다(Greguras & Diefendorff, 2010). 주도성은 직무 탐색 활동을 통해 자신에게 적합한 환경을 갖춘 조직을 선택하도록 하거나 직무 환경을 자신의 가치와

요구와 일치하도록 변화시키거나 자신의 가치와 요구에 맞도록 변화시킨다(Pan et al., 2018; Seibert et al., 1999). 따라서 주도성을 가진 경우, 높은 자기일치성을 바탕으로 자율적 직무동기가 증가할 것이다.

| |
|---|
| 가설 2-7. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

### 8) 주도성과 직무 번영감의 관계

직무 번영감이 다루어진지 오래되지 않은 변인임에도 주도성은 직무 번영감을 결정하는 대표적인 개인특성 변인으로 여겨졌다(Brown et al., 2017; Kleine et al., 2019). Kleine 외(2019)의 메타연구에 따르면, 주도성은 직무 번영감과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. Jiang(2017)의 연구결과, 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Jiang(2017)은 주도성이 주변 환경에 영향을 미쳐 근로자가 번영할 수 있도록 하며, 주도성이 자기향상과 기술 개발에 영향을 미치는 훈련과 교육에 근로자를 더욱 참여하게 만들어 직무 번영감을 증가시킨다고 보았다. Alikaj 외(2020)에 따르면, 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미쳤다. Alikaj 외(2020)는 주도성이 직무 번영감을 형성할 수 있도록 자기개발 활동에 참여하게 하거나 새로운 기회를 탐색하게 하는 등 주체적 행동(agentic behavior)을 수행하게 한다고 주장하였다.

주도성이 환경으로부터 직무 번영감을 느끼는 데 필요한 더 많은 기회를 획득하도록 주체적 행동(agentic behavior)을 수행하게 만들어 직무 번영감을 증가시킬 수 있다. 주도성은 환경을 조성하거나 변화시키려는 행동적 경향으로, 주도성을 가진 구성원은 자신의 미래 발전에 필요한 교육과 기술에 대한 기회를 더 많이 식별하고 추구하는 경향이 있으며, 일에서의 사회적, 정치적 요소와 관련된

지식을 더 활발히 축적한다(Parker et al., 2006; Seibert et al., 1999; Seibert et al., 2001). Poarath 외(2012)는 주도성을 가진 근로자가 의도적인 건설적 변화를 시작하고 교육과 훈련을 통해 자기개발 기회를 식별할 가능성이 높으므로, 주도성이 번영의 원천이 될 수 있다고 보았다. 즉 주도성을 가진 사람은 환경과 상호작용하는 과정에서 지식, 기술, 교육의 획득을 포함한 자기개발을 위한 기회를 추구하여 일을 통해 더 많이 배운다(Major et al., 2006). 덧붙여, 주도성을 가진 구성원은 교육과 훈련에 더 많이 참여할 뿐만 아니라 주변 동료의 행동을 학습과 향상의 기회로 여겨 학습을 경험하게 된다(Zhang et al., 2022).

주도성을 가진 근로자는 주도적 행동을 통해 환경을 잘 조정하여 직무 번영감을 경험하는 상황에 자신을 두기 때문에 직무 번영감을 더 경험할 수 있다(Porath & Bateman, 2006; Porath et al., 2012). 주도성을 가진 근로자는 직무를 향상시킬 새로운 방법을 탐색하기 위해 지식과 기술을 업데이트하고 새로운 업무 과정을 식별하게 된다(Kim et al., 2009). 이 과정에서 주도성을 가진 구성원에게 정보를 포함한 여러 자원을 제공하여 구성원의 목표 달성을 돕는 영향력을 가진 다른 구성원과 네트워크를 형성하게 되어 근로자가 더 직무 번영감을 느끼게 될 가능성이 높아진다(Alikaj et al., 2021). 이와 관련하여 주도성과 직무 번영감의 관계를 실증한 Jiang(2017)은 주도성을 가진 근로자가 선택, 변화, 업무에 대한 의미 부여, 성장 기회 탐색, 사회적 자원 변경 등을 통해 주변 환경을 변화시키고자 하는데, 선택, 변화, 업무에 대한 의미 부여, 성장 기회 탐색, 사회적 자원 변경 등은 직무 번영감의 원천이 된다고 주장하였다. 앞서 설명한 바와 같이 주도성을 가진 근로자는 사회적 자원을 획득하기 쉬운데(Fuller & Marler, 2009; Jiang & Gu, 2015), 주도성을 바탕으로 형성된 사회적 자원은 직무 번영감을 추진할 수 있는 자원으로 기능한다(Jiang, 2017).

덧붙여, 주도성과 직무 번영감의 관계는 주도성과 혁신행동의 관계와 마찬가지로 도전을 통해서도 이해할 수 있다. 앞서 설명한 바와 같이 근로자가 주도성을 가진 경우, 도전이 증가하게 된다(Parker et al., 2010). 주도성은 조직에서

직면하는 다양한 압박을 일시적인 도전으로 여기고 긍정적으로 도전을 대하게 된다(Zhang et al., 2022). 주도성은 도전을 추구하는데, 도전은 개인을 각성시켜 활력을 자극한다(Brown et al., 2017). 근로자가 장애물을 도전으로 여길 때 활력이 발생하며, 활력은 긍정적인 결과로 이어진다(Greenglass & Fiksenbaum, 2009). 또한 주도적인 성격을 가진 사람은 도전을 스트레스로 생각하거나 두려워하기보다는 도전을 통한 성장 가능성에 주목한다(Brown et al., 2017). 주도성이 더욱 많은 학습감을 느낄 수 있도록 상황적 요인을 통제할 수 있다는 믿음을 주기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 2-8. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

## 나. 혁신행동과 관련 변인 간의 관계에서 자율적 직무동기 및 직무 번영감의 매개효과

### 1) 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기의 매개효과

Dai(2019)에 따르면 코칭리더십은 직무 동기를 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 미친다. Dai(2019)는 코칭리더십이 혁신과 관련하여 잠재력을 가짐에도 불구하고 혁신행동과 관련하여 변혁적 리더십이나 임파워먼트 리더십을 중심으로 연구가 진행되었다고 지적하며, 자기결정성 이론에 따라 코칭리더십이 직무동기에 영향을 미쳐 혁신행동이 변화할 수 있다고 주장하였다. Dai(2019)는 코칭리더십이 업무 능력 향상을 통해 활동에 대한 강한 관심과 자신감을 갖게 하여, 혁신적인 행동을 촉진한다고 주장하였다.

코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기의 매개효과는 자기결정성 이론에 기반한 혁신행동 메커니즘에 따라 이해할 수 있다. 앞서 설명한 자기결정성 이론에 따르면, 혁신행동이 일어나기 위해서는 조직특성으로 인해 기본 심리적 욕구가 충족되어 자율적 직무동기가 발생해야 한다(Saether, 2019; Wang et al., 2020). 외부 요인으로 인해 자율적 직무동기가 높아진 경우, 자신이 수행하는 일을 새롭게 수행하려고 하고, 성과를 성취하는 데 필요한 높은 수준의 노력과 지속성으로 자신의 동기를 전환하며, 목표지향적으로 활동하여 혁신행동이 증가하게 된다(Wang et al., 2020). 여기서 조직특성은 대표적으로 리더의 관리적 행동을 들 수 있다. 앞서 설명한 Deci 외(2017)는 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모델에 따르면, 피드백과 같은 관리적 행동이 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동과 같은 질적으로 높은 수준의 업무 행동이 발생한다. 여기서 관리적 행동은 긍정적인 피드백과 정보 중심 피드백 제공, 구성원의 관점 인정, 선택권 제공, 도전 격려, 도전적 과제 제공, 특정 과업 수행에 대한 이유 설명 등이 있다(Deci et al., 2017). 그런데 코칭리더십이 근로자의 관점에서 목표를 선택 및 추구하도록 돕고, 근로자에 대한 존중에 기반하고 있으므로, 위와 같은 관리적 행동과 유사하다고 볼 수 있다. 특히 피드백은 코칭리더십의 방

법으로도 활용되는데, 의미있고 명확한 피드백을 제공받을 때 근로자는 자율적 직무동기가 촉진되어 업무행동을 수행하게 된다. 따라서 코칭리더십은 관리적 행동과 유사하게 조직특성으로 작용하여 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

혁신행동은 가외적인 행동이기 때문에 무엇보다 자발적인 동기부여가 중요하게 작용하는데, 리더는 동기부여를 통해 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다(Afsar & Badir, 2016; Afsar & Umrani, 2020). 리더는 구성원의 동기부여에 대해 직접적으로 피드백을 제공하여 동기부여에 영향력을 미칠 수 있으며, 피드백은 기대 상태에 대한 정보를 제공하여 구성원을 동기부여할 수 있다. 특히 코칭리더십은 근로자의 학습 및 성장에 초점을 두고 있어 구성원이 긍정적으로 생각하고 창의적인 아이디어를 도출하도록 영감을 주므로 구성원이 혁신적인 기술과 창의적인 아이디어를 적극적으로 창출할 가능성이 높아진다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

| |
|---|
| 가설 3-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

### 2) 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 매개효과

직무 번영감은 여러 선행연구에서 조직특성 및 개인특성과 성과 변인을 연결하는 변인으로 사용되어 왔다(Abid et al., 2015; Jiang, 2017). Abid 외(2015)에 따르면, 조직의 지원은 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Abid 외(2015)는 직무 번영감이 근로자를 긍정적인 행동적 결과를 도출하도록 만드는 심리적 상태이기 때문에 매개변인 역할을 할 수 있다고 보았다. 코칭리더십 역시 조직차원의 지원으로 인식될 수 있

으므로(Raza et al., 2017), 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

한편 Wallace 외(2016)는 조직의 근로자 참여 문화(Employee Involvement Climate)가 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 미쳤다고 밝혔다. Wallace 외(2016)는 근로자 참여 문화가 기본 심리적 욕구를 만족시켜 직무 번영감을 증가시킴으로써 혁신행동에 영향을 미친다고 보았다. 코칭리더십 역시 수평적인 형태의 리더십으로서 자발적으로 직무성과를 만들어가게 하므로(나기현, 2017; 박재진, 최은수, 2013), 근로자의 참여를 이끌어낸다고 볼 수 있다(성현정, 탁진국, 2017). 이렇듯 근로자의 참여가 혁신행동에 미치는 정적인 영향에 대한 직무 번영감의 매개효과가 입증되었으므로, 유사한 맥락에서 코칭리더십이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다.

또한 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 매개효과는 정서적 사건 이론을 통해 이해할 수 있을 것으로 보인다. 직무 번영감의 매개효과는 먼저 긍정적 정서를 촉발하는 요인과 긍정적 정서의 결과 사이의 관계를 통해 이해할 수 있다. 정서적 사건 이론에 따르면, 직무 환경에서 발생하는 사건은 직무 번영감과 같은 정서적 반응을 촉발하고, 이에 따라 조직 내에서의 태도와 행동이 결정된다. 코칭리더십은 직무 환경에서 발생할 수 있는 지원으로서 정서적 반응을 이끌어 낼 수 있다(Yuan et al., 2019). 직무 번영감은 구성원이 자신의 발전을 촉진하는 방향으로 일하는 것을 촉진하므로, 자신이 속한 조직을 변화시키는 과정에서 혁신행동이 발생한다(Spretizer et al., 2005). 즉 코칭리더십이라는 정서적 사건에 의해 촉발된 직무 번영감이 조직에 기여할 수 있는 혁신행동으로 이어지게 된다. 따라서 조직의 환경적 지원의 관점에서 코칭리더십은 직무 번영감을 촉진하여 조직 친화적인 행동인 혁신행동을 증가시킬 것으로 예상할 수 있다.

| |
|---|
| 가설 3-2. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

### 3) 주도성과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기의 매개효과

주도성은 단일 요소로서 주도적인 행위를 설명하기에는 불충분하며 동기적 상태가 더 행위와 근거리에 있다(Parker et al., 2010). 조직 내에서 동기는 심리적인 준비 상태로서 개인의 행동에 영향을 미친다(Karimi et al., 2022). 따라서 동기는 성격과 조직 내에서의 행동 사이를 설명하는 매개변인으로 연구되어 왔다(Karimi et al., 2022). 다수의 연구에서 주도성과 창의적 행동과 같은 혁신행동의 유사변인 사이의 관계를 설명하는 데 동기를 활용해왔다. Farooq 외(2020)에 따르면, 주도성은 동기를 매개하여 창의성에 영향을 미쳤다. Farooq 외(2020)는 주도성을 가진 근로자는 미래를 대비하기 위해 효과적인 변화를 추구하게 되는데, 이를 위해서는 높은 동기 수준이 필요하다고 보았다. Horng 외(2016)는 주도성이 자율적 직무동기 중 하나인 내재적 동기를 부분매개하여 근로자의 창의성에 영향을 미쳤다고 보고하였다. Karimi 외(2022) 역시 Horng 외(2016)와 마찬가지로 주도성과 창의성의 관계에서 내재적 동기가 매개효과를 가진다고 보고하였다. Karimi 외(2022)는 주도성과 혁신의 핵심요소인 창의적 행동의 관계를 설명하는 메커니즘이 부족했다고 지적하며, 주도성과 내재적 동기의 관계와 내재적 동기와 창의적 사이의 관계에 주목하였다.

앞서 언급한 바와 같이 주도성은 혁신행동을 예상하는 변인으로 활용되어 왔는데, 주도성과 혁신행동 간의 관계 저변에 깔려있는 개입 메커니즘에 대한 연구 역시 이루어졌다(Kong & Li, 2018). 주도성과 혁신행동 사이의 관계를 설명하는 메커니즘에서 많이 활용된 개념이 구성원의 동기이다. 기본적으로 성격은 동기를 거쳐 일과 관련된 행동에 영향을 미치므로(Barrick & Mount, 200

5), 주도성이 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다.

앞서 설명한 Saether(2019)의 자기결정성 이론과 혁신 행동 모형에 따르면 개인특성과 조직특성에 따라 기본 심리적 욕구가 충족되는 경우, 내면화가 발생하여 자율적 직무동기가 증가하게 되므로, 창의적이거나 문제해결을 할 수 있는 고품질 수행 및 행동이 이루어져 혁신행동이 증가할 수 있다. 이 때 주도성은 개인특성으로 해석할 수 있다. Ryan과 Deci(2017) 역시 주도성와 기본 심리적 욕구와 주도성이 관련있음을 시사하였다. 따라서 주도성은 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있음을 추측할 수 있다.

주도성과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기의 매개효과는 요구-공급 적합성을 통해 이해할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 주도성을 가진 경우 직무환경을 자신의 가치와 요구와 일치하도록 변화시켜 요구-공급 적합성을 높인다(Pan et al., 2018; Seibert et al., 1999). Silverthorne(2004)의 연구나 Syahputra와 Satrya(2021)의 연구 역시 개인의 요구가 만족된다면, 근로자는 그들의 과업에 더 만족하고 내재적으로 동기부여되어 혁신행동을 더 많이 보여준다고 주장하였다. 특히 혁신행동이 개인의 직무에 포함되지 않아 의무적으로 수행할 필요가 없고 자유분방하게 발생하는 가외적인 활동이므로(Afsar & Badir, 2016), 개인이 느끼는 적합성으로 인해 발생하는 자율적 직무동기가 더욱 중요하게 작용할 것이다. Lauver과 Kristof-Brown(2001) 역시 개인의 가치가 조직의 가치와 맞을 때 개인이 조직 내에서 가외적인 활동을 더 많이 수행할 것으로 보았다. 이상의 논의를 종합하면, 주도성으로 인해 증가한 요구-공급 적합성은 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미친다(Wang et al., 2020). 이상을 종합했을 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

| |
|---|
| 가설 3-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

### 4) 주도성과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 매개효과

Alikaj 외(2020)는 주도성이 직무 번영감을 매개하여 창의적 행동에 미치는 영향을 실증하였다. Alikaj 외(2020)는 주도성과 창의적 행동의 관계 저변에 있는 메커니즘을 밝히기 위해 직무 번영감을 사용하였으며, 주도성을 가진 근로자가 조직에서 번영할 수 있는 능력을 형성할 수 있으며, 이로 인해 창의적 행동이 증가될 수 있다고 보았다. 앞서 주도성과 직무 번영감의 관계에서 설명한 바와 같이 주도성을 가진 개인은 교육과 훈련을 포함한 자기개발 기회를 더욱 잘 식별하고(Major et al., 2006; Poarath et al., 2012), 지식과 기술을 업데이트하게 되는데(Kim et al., 2009), 이 과정에서 직무 번영감을 느끼게 될 뿐만 아니라 혁신행동에 필요한 지식과 기술을 획득할 수 있다. Alikaj 외(2020)는 이와 같은 지식과 기술이 새로운 방법을 식별하고 탐구할 수 있게 하여 더 높은 수준의 창의성을 보여준다고 주장하였다. 또한 활력의 측면에서 살펴보면, 주도성을 가진 구성원은 자신의 요구에 따라 환경을 재구성하므로, 활력감을 느낄 수 있는 상황을 더 많이 경험할 수 있다. 앞서 설명한 확장-형성 이론에 따라 활력과 같은 긍정적인 정서를 느낀 구성원은 더 창의적으로 행동하게 된다. 따라서 주도성이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미친다는 점을 추론할 수 있다.

직무 번영감은 개인특성이 혁신행동에 미치는 영향을 매개하는 메커니즘으로 사용할 수 있다. 직무 번영감이 자율적인 과정으로 개인 내부의 심리적 상태와 혁신행동과 같은 자기 통제적인 업무 관련 행동 사이를 설명할 수 있기 때문이다(Liu et al., 2020; Wallace et al., 2016). 직무 번영감은 개인이 긍정적인 행동적 결과를 이행하도록 변화시키는 심리적 상태로 혁신행동을 예측하는 매개변인으로 활용될 수 있다(Abid et al., 2015). 개인특성으로 인해 구성원이 직무 번영감을 느끼는 경우, 자기적응적 동기부여 심리 상태가 되어 혁신행동을 하게 된다(Liu et al., 2020). Wallace 외(2016)는 행위 선택의 준거가 되는 근로자의 조절 초점이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미친다고 보았다. Liu 외(2020)는 개인이 경험을 해석하고 역설을 처리하는 정신적인 틀을

뜻하는 개인특성인 역설적 마인드셋이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미친다고 보았다.

주도성은 개인-환경 적합성을 높이고, 이로 인해 혁신행동이 증가할 수 있으며, 이 과정에서 직무 번영감 역시 발생할 수 있다. 주도성을 가진 근로자는 주변 환경에서 교육이나 기술 습득과 같이 자기개발 기회를 식별하고 추구한다(Seibert et al., 1999). 주도성을 가진 근로자가 의도적인 건설적 변화를 시작하고 교육과 훈련을 통해 자기개발 기회를 식별할 가능성이 높으므로, 주도성이 번영의 원천이 된다(Poarath et al., 2012). 그 결과 학습으로 인해 환경이 요구하는 능력을 더 많이 개발하게 되어 개인-환경 적합성의 하위요인인 수요-능력 적합성이 높아지게 된다. 앞서 설명한 바와 같이 개인-환경 적합성이 높아지는 경우, 혁신행동이 증가하게 된다(Saether, 2019). 덧붙여 주도성에 따라 교육 및 훈련에 많이 참여하는 경우, 직무 번영감을 더 많이 느낄 수 있으며, 혁신행동에 필요한 지적 자원을 확보할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

| |
|---|
| 가설 3-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

## 〈표 II-4〉 혁신행동과 관련 변인 간의 관계 종합

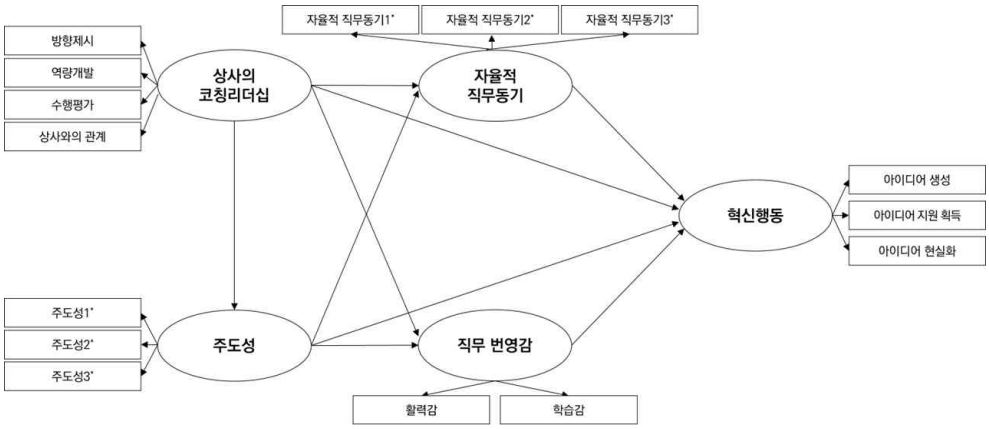
| 구분 | | 선행연구 |
|---|---|---|
| 직접효과 | 가설 2-1. 상사의 코칭리더십 → 혁신행동 | ▪ 권미경(2015), 나용근 외(2019), 박선규, 정은경(2021), Dai(2019)<br>▪ 자기결정성이론을 통한 관계 이해: 강영순, 김정훈(2013), 이승원, 김병직(2021), Ryan & Deci(2019)<br>▪ 목표설정이론을 통한 관계 이해: Klein et al.(2010), Li et al.(2021), Odoardi et al.(2010)<br>▪ 학습을 통한 관계 이해: Atitumpong & Badir(2017), Holman et al.(2012)<br>▪ 신뢰를 통한 관계 이해: 박선규, 정은경(2021), 성현정, 탁진국(2017), 조은현, 탁진국(2011), Caniels & Veld(2019), Isaksen & Akkermans(2011), Javed et al.(2019), Li et al., (2022), Vroom & Jago(2007), Yuan & Woodman(2010)<br>▪ 육성적 피드백을 통한 관계 이해: Li et al.(2021), Su et al.(2019) |
| | 가설 2-2. 주도성 → 혁신행동 | ▪ Kong & Li(2018), Li et al.(2017), Li et al.(2022), Seibert et al.(2001), Thomas et al.(2010), Zhang et al.(2021)<br>▪ 확장-형성 이론을 통한 관계 이해: Randolph & Dahling(2013)<br>▪ 도전을 통한 관계 이해: 고욱 외(2020), Bai et al.(2022), McCormick et al.(2019), Van Dyne et al.(2002)<br>▪ 혁신에 필요한 자원 확보를 통한 관계 이해: Kim et al.(2009), Jiang & Gu(2015), |
| | 가설 2-3. 자율적 직무동기 → 혁신행동 | ▪ Bammens(2016), Saether(2019), Wang et al.(2020)<br>▪ 자기결정성 이론을 통한 관계 이해: 정원호, 윤인수(2016), Ryan & Deci(2017)<br>▪ 창의성을 통한 관계 이해: Gagné & Deci(2005), Grant & Berry(2011), Suwanti(2019)<br>▪ 셀프리더십을 통한 관계 이해: 김승곤(2019), 김해룡, 김쌍언(2011), 김해룡, 양필석(2008), 박경임(2020), 정원호, 윤인수(2016), Carmeli et al.(2006), DiLiello & Houghton(2006) |
| | 가설 2-4. 직무 번영감 → 혁신행동 | ▪ Abid et al.(2015), Carmeli & Spreitzer(2009), Kark & Carmeli(2009), Liu et al.(2020), Wallace et al.(2016)<br>▪ 확장-형성 이론을 통한 관계 이해: 이상우(2022), Alikaj et al.(2020)<br>▪ 상호호혜성을 통한 관계 이해: 박상언 외(2016), Spreitzer et al.(2012), Spreitzer & Porath(2014) |

| 구분 | | 선행연구 |
|---|---|---|
| 직접효과 | 가설 2-5. 상사의 코칭리더십 → 자율적 직무동기 | ▪ Dai(2019)<br>▪ 자기결정성이론을 통한 관계 이해: 강영순, 김정훈(2013), Ryan & Deci(2019)<br>▪ 육성적 피드백을 통한 관계 이해: Guo et al(2014), Liu et al(2021), Thuan & Thanh(2020) |
| | 가설 2-6. 상사의 코칭리더십 → 직무 번영감 | ▪ Raza et al(2017), Raza et al(2020)<br>▪ 자기결정성 이론을 통한 이해: 강영순, 김정훈(2013), Liu et al(2020), Liu et al(2021), Niessen et al(2012), Ryan & Deci(2019)<br>▪ 신뢰를 통한 관계 이해: 박상언 외(2016), 박선규, 정은경(2021), 이찬 외(2018), 조은현, 탁진국(2011), Carmeli & Spreitzer(2009), Yuan & Woodman(2010)<br>▪ 일로부터의 획득감을 통한 관계 이해: Wang et al(2022) |
| | 가설 2-7. 주도성 → 자율적 직무동기 | ▪ Karimi et al(2022), Parker et al(2010)<br>▪ 자기결정성 이론을 통한 이해: Saether(2019)<br>▪ 자기일치모델을 통한 관계 이해: Greguras & Diefendorff(2010) |
| | 가설 2-8. 주도성 → 직무 번영감 | ▪ Alikaj et al(2020), Brown et al(2017), Jiang(2017), Kleine et al(2019)<br>▪ 자기개발 기회 추구를 통한 관계 이해: Major et al(2006), Poarath et al(2012), Zhang et al(2022)<br>▪ 도전을 통한 관계 이해: Greenglass & Fiksenbaum(2009), Parker et al(2010) |
| 매개효과 | 가설 3-1. 상사의 코칭리더십 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | ▪ Dai(2019)<br>▪ 자기결정성이론을 통한 관계 이해: Deci et al(2017), Saether(2019), Wang et al(2020) |
| | 가설 3-2. 상사의 코칭리더십 → 직무 번영감 → 혁신행동 | ▪ 정서적 사건 이론을 통한 관계 이해: Spretizer et al(2005), Yuan et al(2019)<br>▪ 조직의 지원 인식을 통한 관계 이해: Abid et al(2015), Raza et al(2017)<br>▪ 참여를 통한 관계 이해: 나기현(2017), 박재진, 최은수(2013), 성현정, 탁진국(2017), Wallace et al(2016) |
| | 가설 3-3. 주도성 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | ▪ Karimi et al(2022)<br>▪ 자기결정성 이론을 통한 이해: Saether(2019), Ryan & Deci(2017)<br>▪ 요구-공급 적합성에 따른 관계 이해: Silverthorne(2004), Wang et al(2020) |
| | 가설 3-4. 주도성 → 직무 번영감 → 혁신행동 | ▪ Alikaj et al(2020)<br>▪ 직무 번영감의 자기통제적 특성을 통한 관계 이해: Liu et al(2020), Wallace et al(2016)<br>▪ 수요-능력 적합성을 통한 관계 이해: Poarath et al(2012) |

# III. 연구방법

## 1. 연구 모형

이 연구의 목적은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 관계를 구명하는 것이다. 이를 위해 선행연구를 고찰하여 도출한 변인 간 관계를 종합하고 이를 증명하기 위해 구안한 연구 모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.




**[그림 Ⅲ-1] 연구 모형**

주) 문항묶음을 통해 관찰변인을 도출하였음.

선행연구를 종합한 가설적 연구 모형에 따르면, 첫째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 이들 간의 관계를 예측하는 데 적합할 것이다. 둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감은 혁신행동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성이 혁신

행동에 미치는 정적 영향을 자율적 직무동기와 직무 번영감이 각각 정적으로 단일 매개하는 효과가 있을 것이다.

## 2. 연구 대상

### 가. 모집단

이 연구의 모집단은 국내 지식서비스 스타트업 재직자로 설정하였다. 지식서비스업은 지식을 주된 투입요소로 하며, 높은 혁신 투자 및 성과를 가진 서비스업으로, Yang과 Yan(2010)을 참고하여 정보통신업(J), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 금융 및 보험업(K), 교육 서비스업(P)으로 보았다. 2020년 기준 창업기업실태조사의 통계자료를 통해 만 7년 미만의 조직의 수를 확인한 결과 지식서비스 스타트업의 수는 총 347,089개이며, 종사자(고용인원)는 총 492,480명이다. 업종별 종사자 수는 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) 222,179명(45.1%), 정보통신업(J) 170,104명(34.5%), 교육 서비스업(P) 68,113명(13.8%), 금융 및 보험업(K) 32,084명(6.5%) 순으로 나타났다(<표 Ⅲ-1> 참조).

〈표 Ⅲ-1〉 지식서비스 스타트업 종사자 수

| 업종 | 기업 수 | | 종사자(고용인원) | |
|---|---|---|---|---|
| | | 비율(%) | | 비율(%) |
| 정보통신업(J) | 69,584 | 20.0% | 170,104 | 34.5% |
| 금융 및 보험업(K) | 17,961 | 5.2% | 32,084 | 6.5% |
| 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) | 122,154 | 35.2% | 222,179 | 45.1% |
| 교육 서비스업(P) | 137,390 | 39.6% | 68,113 | 13.8% |
| 총계 | 347,089 | 100% | 492,480 | 100% |

주) 창업진흥원(2023). 2020년 기준 창업기업실태조사. 동기관. p.45, p.53 재구성

## 나. 표집

이 연구는 분석에 활용할 표본 수를 결정하기 위해 모집단의 크기와 연구에서 사용할 연구방법을 종합적으로 고려하였다. Krejcie와 Morgan(1970)은 모집단의 크기에 따른 표본의 수를 제시하였는데, Krejcie와 Morgan(1970)의 기준에 따르면 이 연구의 모집단 크기인 492,480명에는 약 384명 이상의 표본이 필요하다. 또한 구조방정식을 사용하기 위해서는 모형의 복잡성, 추정법, 모형의 적합도 등을 고려하여 표본 크기를 결정하게 된다(우종필, 2012). 모형의 복잡성은 관찰변인의 수나 추정해야 하는 모수(parameter)의 영향을 받는데, Mitchell(1993)은 관찰변인 수의 10~20배로 표본 크기가 필요하다고 보았다. 이 연구의 관찰변인 수는 15개이므로, 150~300개의 표본이 필요할 것으로 판단된다. 또한 최대우도법을 사용하기 위해서는 200~400개의 표본이 필요하다(우종필, 2012). 덧붙여, 류근관(2005)은 연구결과의 일반화는 일반적으로 모집단의 수에 상관없이 표본 집단의 절대 수에 기인하며, 사회과학에서는 300명 이상이면 신뢰할 만한 표본 집단이라고 주장하기도 하였다. 이를 종합하여 이 연구에서는 400개의 표본이 적절할 것으로 보이며, 이상치 및 불성실응답 등 분석에 사용하기 어려운 데이터가 발생할 것을 고려하여 목표 표집 수를 500부로 하였다.

다음으로 이 연구는 지식서비스 스타트업이라는 특성에 맞춰 유의표집 방법을 사용하였다. 이 연구에서는 모집단인 국내 지식서비스 스타트업 근로자가 하위집단별로 큰 차이가 나지 않을 것으로 판단하여 유의표집을 실시하였다. 또한 유의표집을 활용하는 것이 표집을 현실적이고 효율적으로 진행하는데 도움이 될 것으로 판단하였다. 따라서 이 연구는 목표 표집 수를 500부로 설정하고 유의표집을 실시하였다.

## 3. 조사 도구

이 연구는 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 직무 번영감, 자율적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계를 구명하기 위해 설문지를 활용하였으며, <표 Ⅲ-2>와 같은 측정도구를 사용하였다. 측정도구에는 인구통계학적 척도를 확인할 수 있는 8문항이 포함되었는데, 성별, 연령, 학력, 직급, 고용형태, 전체 경력뿐만 아니라 지식서비스 스타트업의 특성을 반영할 수 있도록 창업팀 구성원 여부와 현 조직에서의 경력을 추가하였다. 인구통계학적 특성과 함께 연구자가 설정한 측정도구는 혁신행동 9문항, 상사의 코칭리더십 13문항, 주도성 10문항, 직무 번영감 10문항, 자율적 직무동기 9문항으로 총 59문항으로 구성하였다. 측정도구의 타당도를 확인하기 위해 인적자원개발(HRD) 분야 박사 4인에게 내용타당도를 검증받았으며, 지식서비스 스타트업 재직자 3인에게 안면타당도를 확인받아 일부 문항을 수정하였다. 이후 예비조사에서 신뢰도 분석을 통해 조사도구를 사용하기 적합한지 확인하였으며, 본조사를 실시하여 내적 일치도 계수를 확인하였다.

〈표 Ⅲ-2〉 조사도구(설문지) 구성

| 구분 | | 문항수 | 문항번호 | 도구 구성 관련 선행연구 |
|---|---|---|---|---|
| 인구통계학적 특성 | 성별 | 1 | Ⅵ-1 | - |
| | 연령 | 1 | Ⅵ-2 | |
| | 학력 | 1 | Ⅵ-3 | |
| | 직급 | 1 | Ⅵ-4 | |
| | 창업팀 구성원 | 1 | Ⅵ-5 | |
| | 고용형태 | 1 | Ⅵ-6 | |
| | 근무경력 | 2 | Ⅵ-7-8 | |
| 혁신행동 | 아이디어 생성 | 3 | Ⅰ-1~3 | ▪ Janssen(2000) 원안<br>▪ 김일천 외(2004) 번안 |
| | 아이디어 지원 획득 | 3 | Ⅰ-4~6 | |
| | 아이디어 현실화 | 3 | Ⅰ-7~9 | |
| 상사의 코칭리더십 | 방향제시 | 3 | Ⅱ-1-3 | ▪ 박재진(2012) 원안<br>▪ 양수진(2017) 수정 |
| | 역량개발 | 3 | Ⅱ-4-6 | |
| | 수행평가 | 3 | Ⅱ-7-9 | |
| | 상사와의 관계 | 4 | Ⅱ-10-13 | |
| 주도성 | - | 10 | Ⅲ-1~10 | ▪ Seibett 외(1999) 원안<br>▪ 이형권(2018) 번안 |
| 자율적 직무동기 | - | 9 | Ⅳ-1~9 | ▪ Tremblay et al.(2009) 원안<br>▪ 신인용, 이기현(2015) 번안 |
| 직무 번영감 | 활력감 | 5 | Ⅴ-1~5 | ▪ Porath et al.(2012) 원안<br>▪ 최정금과 김명소(2018) 수정 |
| | 학습감 | 5 | Ⅴ-6~10 | |
| 총계 | | 59 | - | - |

## 가. 혁신행동

혁신행동 측정도구는 김일천 외(2004)가 번안한 Janssen(2000)의 도구를 사용하였다(<표 Ⅲ-3> 참조). 이 도구는 아이디어 생성 3문항, 아이디어 지원 획득 3문항, 아이디어 현실화 3문항 등 총 9문항으로 구성되었다. 원도구는 7점 리커트 척도를 활용하고 있으나 이 연구에서는 응답의 일관성을 위해 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 수정하여 활용하였다. 이 도구는 김

일천 외(2004)의 연구에서 신뢰도가 .93으로 높게 나타났다.

내용타당도 및 안면타당도 확인 결과, ‘나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.’는 개발이라는 표현이 응답자의 오해를 발생시킬 수 있어 원문을 참고하여 ‘나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출한다.’로 수정하였다. 또한 ‘나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.’는 ‘나는 직장의 핵심인물들이 혁신적 아이디어를 열렬히 지지하도록 만든다.’로 의미를 명확하게 제시하였다.

예비조사 결과 혁신행동의 전체 신뢰도는 .903으로 나타났으며, 관찰변인별로는 아이디어 생성 .704, 아이디어 지원 획득 .854, 아이디어 현실화 .806 등으로 나타났다. 본조사 결과 혁신행동의 전체 신뢰도는 .899로 분석되었으며, 아이디어 생성 .798, 아이디어 지원 획득 .803, 아이디어 현실화 .792로 분석되었다.

**〈표 Ⅲ-3〉 혁신행동 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도**

| 구분 | 문항 | 내적일치도 계수 | |
|---|---|---|---|
| | | 예비조사(n=78) | 본조사(n=467) |
| 아이디어 생성 | Ⅰ-1, 2, 3 | .704 | .798 |
| 아이디어 지원 획득 | Ⅰ-4, 5, 6 | .854 | .803 |
| 아이디어 현실화 | Ⅰ-7, 8, 9 | .806 | .792 |
| 전체 | | .903 | .899 |

## 나. 상사의 코칭리더십

상사의 코칭리더십 측정도구는 박재진(2012)이 Stowell(1987)과 최치영(2003)을 참고하여 개발하고, 양수진(2017)이 일부 수정한 도구를 사용하였다

(<표 Ⅲ-4> 참조). 이 도구는 방향제시 3문항, 역량개발 3문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항으로 구성되어 있다. 이 도구는 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)를 활용하고 있다. 이 도구는 양수진(2017)의 연구에서 방향제시 .884, 역량개발 .736, 수행평가 .839, 관계 .889 등으로 나타났다. 이 연구에서는 관찰변인명인 '관계'가 표현하는 바가 모호하여 '상사와의 관계'로 수정하여 활용하였다.

예비조사 결과 상사의 코칭리더십 전체 신뢰도는 .939로 나타났으며, 관찰변인별로는 방향제시 .861, 역량개발 .791, 수행평가 .898, 상사와의 관계 .894 등으로 나타났다. 본조사에서 상사의 코칭리더십 전체 신뢰도는 .952로 나타났으며, 관찰변인별로는 방향제시 .885, 역량개발 .799, 수행평가 .868, 상사와의 관계 .909 등으로 나타났다.

**〈표 Ⅲ-4〉 코칭리더십 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도**

| 구분 | 문항 | 내적일치도 계수 | |
|---|---|---|---|
| | | 예비조사(n=78) | 본조사(n=467) |
| 방향제시 | Ⅱ-1, 2, 3 | .861 | .885 |
| 역량개발 | Ⅱ-4, 5, 6 | .791 | .799 |
| 수행평가 | Ⅱ-7, 8, 9 | .898 | .868 |
| 상사와의 관계 | Ⅱ-10, 11, 12, 13 | .894 | .909 |
| 전체 | | .939 | .952 |

## 다. 주도성

주도성은 Bateman과 Crant(1993)가 개발한 17개 문항으로 구성된 주도성 척도(PPS)를 Seibett 외(1999)가 10문항으로 수정한 도구를 사용하여 측정하였다(<표 III-5> 참조). 이 도구는 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우

그렇다)를 활용하였다. 황애영과 탁진국(2011)의 연구에서 이 도구를 국내 기업인을 대상으로 사용한 결과, Cronbach’s $\alpha$는 .90으로 높게 나타났다.

이 연구에서는 이형권(2018)이 이 번안한 도구를 일부 수정하여 활용하였다. 내용타당도 및 안면타당도 확인 결과, 의미를 명확하게 전달하기 위해 원문을 참고하여 일부 문항을 수정하였다. ‘나는 늘 인생을 증진시킬 새로운 방법을 모색한다.’는 ‘나는 항상 인생을 더 발전시킬 새로운 방법을 찾는다.’로 수정하였다. ‘나는 건설적인 변화를 위한 강력한 힘을 보유하고 있다.’, ‘나는 건설적인 변화를 위한 힘을 가지고 있다.’로 수정하였다. ‘나의 아이디어를 실천하는 것이 가장 재미있다’는 ‘나는 나의 아이디어가 실현될 때 가장 기쁨을 느낀다.’로 수정하였다. ‘나는 기회포착에 뛰어나다.’는 ‘나는 기회를 잘 포착한다.’로 수정하였다.

예비조사 결과 주도성의 신뢰도는 .775로 나타났다. 본조사 결과 주도성의 신뢰도는 .823인 것으로 분석되었다.

**〈표 Ⅲ-5〉 주도성 측정도구의 구성 및 신뢰도**

| 구분 | 문항 | 내적일치도 계수 | |
|---|---|---|---|
| | | 예비조사(n=78) | 본조사(n=467) |
| 주도성 | Ⅲ-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | .775 | .823 |

다음으로 단일구인으로 측정하는 주도성의 경우, 문항묶음(item parcel)을 활용하여 관찰변인을 도출하였다. 요인 알고리즘 방법(factorial algorithm method)으로 문항묶음을 실시하기 위해 요인분석을 활용하여 개별문항의 요인부하를 추정하였으며, 요인부하의 추정치 순위 및 역순에 따라 문항을 배치하여 3개의 문항묶음을 도출하였다(<표 Ⅲ-6> 참조). 그 결과, 문항2, 문항8, 문항3이 주도성1로 묶였고, 문항9, 문항7, 문항5가 주도성2로 묶였으며, 문항10, 문항1, 문항4, 문항6이 주도성3으로 묶였다.

〈표 Ⅲ-6〉 주도성 측정도구 문항묶음 결과

| 문항 | 요인적재치(순위) | 공통성 | 문항묶음 |
|---|---|---|---|
| 문항 1 | .681(4) | 0.464 | 주도성3 |
| 문항 2 | .722(1) | 0.521 | 주도성1 |
| 문항 3 | .596(7) | 0.356 | 주도성1 |
| 문항 4 | .543(9) | 0.295 | 주도성3 |
| 문항 5 | .556(8) | 0.310 | 주도성2 |
| 문항 6 | .522(10) | 0.272 | 주도성3 |
| 문항 7 | .653(5) | 0.427 | 주도성2 |
| 문항 8 | .620(6) | 0.385 | 주도성1 |
| 문항 9 | .689(2) | 0.474 | 주도성2 |
| 문항 10 | .682(3) | 0.465 | 주도성3 |

주) KMO=.855, Bartlett=1308.411(p=.000)

## 라. 자율적 직무동기

자율적 직무동기의 측정도구는 신인용과 이기현(2015)이 번안한 Tremblay 외(2009)의 도구를 활용하였다(<표 III-7> 참조). 5점 리커트 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되어 있으며, 총 9문항으로 구성되어 있다. Tremblay 외(2009)의 도구를 기업 근로자를 대상으로 활용한 결과, Cronbach’s $\alpha$는 .87로 나타났다.

내용타당도 및 안면타당도 확인 결과, ‘내가 일을 하는 이유’이라는 단서를 달아 직무에서의 동기임을 명확하게 전달하고자 하였다. 또한 ‘흥미로운 도전과제를 맡음으로써 경험하게 되는 만족감 때문이다.’는 ‘흥미로운 도전과제를 맡음으로써 만족감을 경험하기 때문이다.’로 수정하였으며, ‘어려운 과제를 성공적으로 완수할 때 경험하게 되는 만족감 때문이다.’는 ‘어려운 과제를 성공적으로 완수함으로써 만족감을 경험하기 때문이다.’로 수정하였다.

예비조사 결과 자율적 직무동기의 신뢰도는 .813으로 나타났다. 본조사 결과

자율적 직무동기의 신뢰도는 .818로 나타났다.

**〈표 Ⅲ-7〉 자율적 직무동기 측정도구의 구성 및 신뢰도**

| 구분 | 문항 | 내적일치도 계수 | |
|---|---|---|---|
| | | 예비조사(n=78) | 본조사(n=467) |
| 자율적 직무동기 | Ⅳ-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 | .813 | .818 |

다음으로 단일구인으로 측정하는 자율적 직무동기의 경우, 문항묶음을 활용하여 관찰변인을 도출하였다. 요인 알고리즘 방법으로 문항묶음을 실시하기 위해 요인분석을 활용하여 개별문항의 요인부하를 추정하였으며, 요인부하의 추정치 순위 및 역순에 따라 문항을 배치하여 3개의 문항묶음을 도출하였다(<표 Ⅲ-8> 참조). 그 결과, 문항3, 문항1, 문항4가 자율적 직무동기1로 묶였고, 문항9, 문항2, 문항5가 자율적 직무동기2로 묶였으며, 문항6, 문항8, 문항7이 자율적 직무동기3으로 묶였다.

**〈표 Ⅲ-8〉 자율적 직무동기 측정도구 문항묶음 결과**

| 문항 | 요인적재치(순위) | 공통성 | 문항묶음 |
|---|---|---|---|
| 문항 1 | .625(6) | 0.391 | 자율적 직무동기1 |
| 문항 2 | .660(5) | 0.435 | 자율적 직무동기2 |
| 문항 3 | .702(1) | 0.493 | 자율적 직무동기1 |
| 문항 4 | .609(7) | 0.371 | 자율적 직무동기1 |
| 문항 5 | .560(8) | 0.314 | 자율적 직무동기2 |
| 문항 6 | .677(3) | 0.458 | 자율적 직무동기3 |
| 문항 7 | .560(9) | 0.313 | 자율적 직무동기3 |
| 문항 8 | .661(4) | 0.437 | 자율적 직무동기3 |
| 문항 9 | .696(2) | 0.484 | 자율적 직무동기2 |

주) KMO=.822, Bartlett=1363.660(p=.000)

## 마. 직무 번영감

직무 번영감의 측정도구는 최정금과 김명소(2018)가 Porath 외(2012)의 도구를 바탕으로 한국의 상황에 적합하도록 개발한 한국판 직무 번영감 척도를 사용하였다(<표 III-9 참조). 이 도구는 활력감 5문항, 학습감 5문항 등 총 10문항으로 구성되었다. 단 한국판 직무 번영감 척도는 6점 리커트 척도를 활용하고 있으나 이 연구에서는 응답의 일관성을 위해 5점 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 수정하여 활용하였다. 최정금과 김명소(2018)의 연구에서 다양한 분야 조직을 대상으로 활용한 결과, 활력감은 Cronbach's $\alpha$가 .934로 높게 나타났다. 학습감은 Cronbach's $\alpha$가 .927로 높게 나타났다.

내용타당도 및 안면타당도 확인 결과, '회사에서 업무를 수행하면서'라는 단서를 달아 일터에서 느끼는 번영감임을 명확히 하였다. 또한 기백보다는 활기가 더 이해하기 쉽다는 의견에 따라 '나는 에너지와 기백(활기)을 갖고 있다.'를 '나는 에너지와 활기(기백)를 갖고 있다.'로 수정하여 활용하였다.

예비조사 결과 직무 번영감의 전체 신뢰도는 .939로 나타났으며, 관찰변인별로는 활력감 .940, 학습감 .949 등으로 나타났다. 본조사 결과 전체 신뢰도는 .928로 나타났으며, 관찰변인별로는 활력감은 .912, 학습감 .913으로 나타났다.

**〈표 Ⅲ-9〉 직무 번영감 관찰변인 측정도구의 구성 및 신뢰도**

| 구분 | 문항 | 내적일치도 계수 | |
|---|---|---|---|
| | | 예비조사(n=78) | 본조사(n=467) |
| 활력감 | IV-1, 2, 3, 4, 5 | .940 | .912 |
| 학습감 | IV-6, 7, 8, 9, 10 | .949 | .913 |
| 전체 | | .939 | .928 |

## 4. 자료 수집

자료 수집은 지식서비스 스타트업이라는 특성에 맞춰 모집단을 전형적으로 대표할 수 있는 사례를 표본으로 선정하는 유의표집 방법을 사용하였으며, 조사 스타트업 및 기관 선정, 기업 및 협회의 관계자와 접촉하여 설문 협조 요청, 설문 참여를 위한 이메일 및 SMS 발송, 설문 결과 회수의 절차로 진행하였다. 조사결과의 일반화 가능성을 위해 여러 집단에 걸쳐 자료가 수집될 수 있도록 노력하였다. 지식서비스 스타트업의 대표성을 확보하기 위해 조사 스타트업은 벤처확인종합관리시스템이나 KODATA 등에 등록된 기업으로 선정하였으며, 스타트업 얼라이언스나 코리아스타트업 포럼 등 스타트업 협회 등에 협조를 요청하여 설문협력자를 확보하였다. 이외에도 스타트업 커뮤니티를 활용하여 설문협조자를 모집하였다. 설문협조자에게는 설문에 대한 안내와 함께 설문지의 원본과 온라인 설문조사를 위한 URL을 발송하여 설문조사를 배포하도록 하였다. 또한 설문 참여를 독려하기 위해 설문협조자와 응답자 모두에게 소정의 사례를 제공하였다.

이 연구는 조사의 목적에 따라 예비조사 및 본조사를 구분하여 실시하였다. 예비조사는 측정도구의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 2023년 4월 19일부터 4월 21일까지 온라인 설문조사를 통해 진행하였다. 예비조사에서 총 90부가 수집되었으며, 분석에는 불성실응답을 제외한 78부를 사용하였다. 본조사는 예비조사 결과를 점검하여 2023년 4월 26일부터 5월 23일까지 온라인 설문조사를 통해 이루어졌다. 목표 부수는 500부였으며, 총 491부가 수집되었다. 이 연구에서 모두 한 번호로 응답하는 등 불성실 응답 24부를 분석에서 제외하였다. 그 결과 분석에 활용된 문항은 467부였다.

최종 분석에 활용된 467부에 해당하는 응답자의 일반적 특성은 다음과 같다. 우선 성별은 남성이 271명(58.0%), 여성이 196명(42.0%)으로 나타났다. 연령은 30대가 236명(50.5%)으로 가장 많았으며, 20대 미만 151명(32.3%), 40대 68명(14.6%), 50대 이상 12명(2.6%) 순으로 나타났다. 학력은 대졸자가

328명(70.2%)으로 다수를 차지했으며, 석사 이상 97명(20.8%), 전문대졸 25명(5.4%), 고졸 미만 17명(3.6%)으로 나타나 대체로 고학력자가 많은 것으로 보였다. 직급은 중간관리자 238명(51.0%), 사원 229명(49.0%)으로 거의 균등하게 나타났다. 창업 구성원 여부는 창업 구성원인 경우가 69명(14.8%), 아닌 경우가 398명(85.2%)으로 나타났다. 고용형태는 정규직이 437명(93.5%), 계약직이 30명(6.5%)으로 나타나 정규직이 다수를 차지하는 것으로 나타났다. 현재 조직에서의 경력은 1년 이상 3년 미만 231명(49.5%), 1년 미만 163명(34.9%), 3년 이상 5년 미만 44명(9.4%), 5년 이상 7년 미만 29명(6.2%) 순으로 나타났으며, 전체 경력은 5년 미만 199명(42.6%), 5년 이상 10년 미만 146명(31.3%), 10년 이상 15년 미만 71명(15.2%), 15년 이상 20년 미만 28명(6.0%), 20년 이상 23명(4.9%) 순으로 나타났다. 업종별로는 정보통신업이 256명(54.8%)으로 나타났으며, 전문, 과학 및 기술 서비스업 121명(25.9%), 금융 및 보험업 48명(10.3%), 교육 서비스업 42명(9.0%) 순으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-10〉 응답자의 일반적 특성

| 구분 | | 빈도(명) | 백분율(%) |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남성 | 271 | 58.0 |
| | 여성 | 196 | 42.0 |
| 연령 | 20대 미만 | 151 | 32.3 |
| | 30대 | 236 | 50.5 |
| | 40대 | 68 | 14.6 |
| | 50대 이상 | 12 | 2.6 |
| 학력 | 고등학교 졸업 미만 | 17 | 3.6 |
| | 전문대학 졸업 | 25 | 5.4 |
| | 대학교 졸업 | 328 | 70.2 |
| | 석사 이상 | 97 | 20.8 |
| 직급 | 중간관리자 | 238 | 51.0 |
| | 사원 | 229 | 49.0 |
| 창업 구성원 여부 | 창업 구성원 | 69 | 14.8 |
| | 그 외 구성원 | 398 | 85.2 |
| 고용 형태 | 정규직 | 437 | 93.5 |
| | 비정규직 | 30 | 6.5 |
| 현 조직 경력 | 1년 미만 | 163 | 34.9 |
| | 1년 이상 3년 미만 | 231 | 49.5 |
| | 3년 이상 5년 미만 | 44 | 9.4 |
| | 5년 이상 7년 미만 | 29 | 6.2 |
| 전체 경력 | 5년 미만 | 199 | 42.6 |
| | 5년 이상 10년 미만 | 146 | 31.3 |
| | 10년 이상 15년 미만 | 71 | 15.2 |
| | 15년 이상 20년 미만 | 28 | 6.0 |
| | 20년 이상 | 23 | 4.9 |
| 업종 | 정보통신업(J) | 256 | 54.8 |
| | 금융 및 보험업(K) | 48 | 10.3 |
| | 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) | 121 | 25.9 |
| | 교육 서비스업(P) | 42 | 9.0 |
| 총계 | | 467 | 100.0 |

## 5. 자료 분석

수집된 자료는 SPSS Statistics 26.0과 Mplus 7을 활용하여 분석하였다. 기술통계, 상관분석 및 요인분석은 SPSS Statistics 26.0을 활용하였으며, 이론 및 선행연구를 바탕으로 설정된 이론적 연구가 경험적으로 설명되는지를 검증하기 위해 Mplus 7을 활용하여 모형 적합성 분석, 구조적 관계 검증 등을 실시하였다.

먼저 SPSS Statistics 26.0을 활용하여 대상자의 일반적 특성에 대한 기술통계를 실시하였다. 일반적 특성은 성별, 연령, 학력, 직급, 소속부서, 근무경력, 업종 등을 제시하였다. 또한 SPSS Statistics 26.0을 활용하여 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 관찰변인에 대한 응답자의 평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값, 왜도, 첨도를 분석하여 제시하였다.

다음으로 단일구인으로 측정하는 주도성과 자율적 직무동기의 경우, 문항묶음(item parcel)을 활용하여 관찰변인을 도출하였으며, 문항묶음을 수행하기 위해 SPSS Statistics 26.0을 활용하여 요인분석을 실시하였다. 문항묶음은 두 개 이상의 개별문항 점수를 합치거나 평균을 내어 구조방정식 모형의 관찰변인으로 사용하는 방법으로, 일차원성이 가정되어 하나의 지표변수로 잠재변수를 측정할 때 사용할 수 있다(김수영, 2016). 이 연구에서는 주도성과 자율적 직무동기를 단일구인으로 측정할 수 있다고 보고 있으므로, 이지현, 김수영(2016)이 제안한 방법에 따라 요인 알고리즘 방법(factorial algorithm method)으로 문항묶음을 실시하였다. 요인 알고리즘 방법에 따라 요인분석을 통해 개별문항의 요인부하를 추정하였으며, 요인부하의 추정치 순서에 따라 문항을 배치하여 주도성과 자율적 직무동기 각각 3개씩 문항묶음을 도출하였다.

이어서 관찰변인을 분석하였다. 각 변인의 정규성을 확인하여 구조방정식 모형을 사용하기 적절한지 판단하였다(Kline, 2011). 정규성은 왜도지표와

첨도지표를 활용하였으며, Kline(2011)의 기준을 준용하여 왜도지표의 절대값이 3 이내, 첨도지표의 절대값이 10 이내인지 확인하였다. 다음으로 관찰변인들 간의 상관행렬을 확인하여 구조방정식 모형 분석에 적합한지 판단하였다. 구조방정식 모형 분석은 관찰변인의 상관행렬을 기준으로 최적의 모형을 분석하는 방법이므로 관찰변인들 간의 상관계수가 통계적 기준 내에서($p<.05$) 유의한지 확인하고, Davis(1971)를 참고하여 .70 이상일 때 매우 높은 상관관계라 보았고, .50 이상에서 .70 미만은 높은 상관관계, .30 이상에서 .50 미만은 중간의 상관관계, .10 이상에서 .30 이하는 낮은 상관관계로 보았다. 또한 공차와 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)를 확인하여 공차는 .1 이상, 분산팽창지수는 10 이하의 수치를 기준으로 다중공선성이 발생했는지 확인하였으며, 신뢰도를 분석하여 조사도구가 측정오차로부터 자유로운지 판단하였다. 이상의 관찰변인 분석은 SPSS Statistics 26.0을 활용하였다.

다음으로 측정모형을 분석하였다. 측정모형분석은 확인적 요인분석으로 관찰변인들이 해당 잠재변인을 적절하게 측정하는지 확인하였다. 측정모형분석은 Mplus 7.0을 통해 진행하였으며, 최대우도법(maximum likelihood: ML)을 통해 모수를 추정하였다. 김수영(2016)과 Kline(2011)이 제안한 바와 같이 $\chi^2$, SRMR, RMSEA, CFI, TLI 등의 적합도 지수를 통해 측정모형의 적합도를 판단하였다(<표 Ⅲ-11> 참조). 이어서 수렴타당도 및 판별타당도를 통해 구인타당도를 검토하였다. 수렴타당도는 하나의 특성을 측정하는 다른 방법들은 서로 높은 상관이 있어야 한다는 뜻이며, 판별타당도는 다른 특성을 측정하는 값들은 서로 낮은 상관이 있어야 한다는 뜻이다(김수영, 2016). 수렴타당도는 배병렬(2016)의 기준을 활용하여 요인적재량 .5 이상을 기준으로 활용하였으며, 평균분산추출(AVE) 값이 .5 이상인지, 개념신뢰도(CR) 값이 .7 이상인지 확인하였다. 판별타당도는 김수영(2016)의 제시한 기준을 참고하여 잠재변인 간의 상관 .85 이하를 기준으로 활용하였다.

**〈표 Ⅲ-11〉 측정모형의 적합도 판단 기준**

| 구분 | 적합도 판단 기준 |
|---|---|
| 카이제곱($\chi^2$) 값 | p > .05 |
| SRMR(standardized root mean-squared residual) | ≤.08 |
| RMSEA(root mean square error of approximation) | ≤.05: 매우 좋음<br>≤.08: 좋은 편임<br>≤ .10: 적합 |
| CFI(comparative fit index) | ≥ .90 |
| TFI(normed fit index) | |

끝으로, 연구 가설을 검증하기 위해 구조모형 분석을 실시하였다. 구체적인 연구모형에 대한 검증 분석방법의 개요는 <표 Ⅲ-12>와 같다. 이론 및 선행연구 고찰을 통해 설정된 연구 모형의 적합성을 판단하기 위해 최대우도법을 활용하여 모수 추정 및 모형의 적합성을 판단하였으며, 모형 적합도 및 경로계수를 확인하였다. 모형 적합도와 경로계수를 확인한 뒤 모형의 수정 여부를 판단하였다. 모형의 수정은 자료를 통해 도출한 상관행렬이 더욱 적합한 모형상관행렬을 도출할 수 있도록 수정하는 것을 뜻한다(배병렬, 2016). 구조방정식 모형 내에 있는 잠재변인 간 직접효과는 최대우도법을 활용하였으며, 간접적인 영향인 매개효과는 구조방정식의 부트스트래핑 방법을 활용하여 확인하였다. 잠재변인 간 직접효과는 도출된 계수를 바탕으로 영향을 주는 외생잠재변인과 영향을 받는 내생잠재변인의 구조적 관계를 확인하였다. 매개효과 분석을 위한 부트스트래핑 결과는 신뢰구간이 0을 포함하지 않는 경우를 통계적으로 유의한 효과가 있는 것으로 판단하였다.

〈표 Ⅲ-12〉 연구 가설에 따른 자료분석방법

| 구분 | | 분석방법 |
|---|---|---|
| 모형 | 가설 1. 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 인과적 구조모형의 적합도 | 모형 적합도 검증 |
| 직접효과 | 가설 2-1. 상사의 코칭리더십 → 혁신행동 | 구조방정식 최대우도법 |
| | 가설 2-2. 주도성 → 혁신행동 | |
| | 가설 2-3. 자율적 직무동기 → 혁신행동 | |
| | 가설 2-4. 직무 번영감 → 혁신행동 | |
| | 가설 2-5. 상사의 코칭리더십 → 자율적 직무동기 | |
| | 가설 2-6. 상사의 코칭리더십 → 직무 번영감 | |
| | 가설 2-7. 주도성 → 자율적 직무동기 | |
| | 가설 2-8. 주도성 → 번영감 | |
| 매개효과 | 가설 3-1. 상사의 코칭리더십 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | 구조방정식 부트스트래핑 |
| | 가설 3-2. 상사의 코칭리더십 → 직무 번영감 → 혁신행동 | |
| | 가설 3-3. 주도성 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | |
| | 가설 3-4. 주도성 → 직무 번영감 → 혁신행동 | |

# Ⅳ. 연구 결과 및 논의

## 1. 변인의 일반적 특성

### 가. 관찰변인의 기술통계량

이 연구에서 구조방정식에 투입될 관찰변인의 평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값, 왜도, 첨도 등의 기술통계량은 <표 Ⅳ-1>과 같다. 먼저 혁신행동의 관찰변인별 평균은 아이디어 생성 3.93, 아이디어 지원 획득 3.65, 아이디어 현실화 3.78로 나타났다. 상사의 코칭리더십의 관찰변인별 평균은 방향제시 3.39, 역량개발 3.35, 수행평가 3.31, 상사와의 관계 3.64로 나타났다. 직무 번영감의 관찰변인별 평균은 활력감 3.62, 학습감 3.90으로 나타났다. 한편 단일구인인 주도성의 평균은 3.71로 나타났으며, 자율적 직무동기의 평균은 3.85로 나타났다.

이어서 각 관찰변인이 정규성 가정을 충족하는지 확인하기 위해 왜도와 첨도 값을 확인하였다. 관찰변인의 왜도 지표는 -1.029에서 -.182의 값을 가지는 것으로 나타나 단변량 정규성을 충족하는 기준인 왜도<|3|을 충족하는 것으로 나타났다. 첨도 지표는 -.314에서 1.580의 값을 가지는 것으로 나타나 첨도<|10|을 충족하는 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서 측정된 모든 관찰변인은 단변량 정규성을 충족하는 것으로 확인되었다.

〈표 Ⅳ-1〉 관찰변인의 기술통계량

| 잠재변인 | 관찰변인 | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 | 왜도 | 첨도 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 아이디어 생성 | 3.93 | .681 | 1.00 | 5.00 | -.724 | 1.580 |
| | 아이디어 지원 획득 | 3.65 | .783 | 1.00 | 5.00 | -.559 | .438 |
| | 아이디어 현실화 | 3.78 | .730 | 1.00 | 5.00 | -.686 | .934 |
| 상사의 코칭 리더십 | 방향제시 | 3.39 | 1.008 | 1.00 | 5.00 | -.568 | -.314 |
| | 역량개발 | 3.35 | .986 | 1.00 | 5.00 | -.515 | -.260 |
| | 수행평가 | 3.31 | 1.027 | 1.00 | 5.00 | -.536 | -.314 |
| | 상사와의 관계 | 3.64 | 1.030 | 1.00 | 5.00 | -.800 | .045 |
| 주도성 | | 3.71 | .517 | 1.90 | 5.00 | -.182 | .165 |
| 자율적 직무동기 | | 3.85 | .585 | 1.78 | 5.00 | -.281 | .270 |
| 직무 번영감 | 활력감 | 3.62 | .800 | 1.00 | 5.00 | -.605 | .543 |
| | 학습감 | 3.90 | .776 | 1.00 | 5.0 0 | -1.029 | 1.579 |

## 나. 관찰변인 간 상관관계 및 다중공선성 확인

이 연구에 활용된 관찰변인들의 상관관계를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-2>와 같다. 상관관계 분석은 Pearson 상관계수를 활용하였다. 상관관계 정도의 판단 기준은 Davis(1971)를 참고하여 .70 이상일 때 매우 높은 상관관계라 보았고, .50 이상에서 .70 미만은 높은 상관관계, .30 이상에서 .50 미만은 중간의 상관관계, .10 이상에서 .30 이하는 낮은 상관관계로 보았다. 상관관계 분석 결과, 모든 상관계수가 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 전반적으로 중간에서 높은 수준의 상관관계를 보였다. 그러나 혁신행동 관찰변인과 상사의 코칭리더십 관찰변인 간 상관이 .144~.301로 나타나 대체로 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한 상사의 코칭리더십 관찰변인과 주도성 관찰변인 사이의 상관이 .096~.156으로 나타나 낮은 상관관계를 보이는 것으로 분석되었다. 상사의 코칭리더십 관찰변인과 자율적 직무동기 관찰변인 사이의 상관이 .105~.216으로 나타나 낮은 상관관계를 보이는 것으로 분석되었다.

## 〈표 Ⅳ-2〉 관찰변인 간 상관행렬

| 잠재변인 | 관찰변인 | 1-1 | 1-2 | 1-3 | 2-1 | 2-2 | 2-3 | 2-4 | 3-1 | 3-2 | 3-3 | 4-1 | 4-2 | 4-3 | 5-1 | 5-2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 혁신행동 | 1) 아이디어 생성 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2) 아이디어 지원 획득 | .672** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| | 3) 아이디어 현실화 | .629** | .710** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2. 상사의 코칭 리더십 | 1) 방향제시 | .202** | .283** | .245** | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2) 역량개발 | .200** | .301** | .239** | .815** | 1 | | | | | | | | | | |
| | 3) 수행평가 | .144** | .246** | .196** | .783** | .791** | 1 | | | | | | | | | |
| | 4) 상사와의 관계 | .250** | .271** | .234** | .753** | .722** | .696** | 1 | | | | | | | | |
| 3. 주도성 | 1) 주도성1 | .586** | .467** | .470** | .147** | .144** | .118* | .156** | 1 | | | | | | | |
| | 2) 주도성2 | .420** | .512** | .409** | .112* | .129** | .096* | .111* | .547** | 1 | | | | | | |
| | 3) 주도성3 | .526** | .498** | .435** | .145** | .139** | .107* | .100* | .655** | .696** | 1 | | | | | |
| 4. 자율적 직무동기 | 1) 자율적 직무동기1 | .480** | .482** | .503** | .147** | .133** | .131** | .105* | .490** | .437** | .478** | 1 | | | | |
| | 2) 자율적 직무동기2 | .494** | .492** | .497** | .194** | .179** | .154** | .155** | .513** | .449** | .474** | .667** | 1 | | | |
| | 3) 자율적 직무동기3 | .344** | .400** | .411** | .216** | .216** | .203** | .166** | .401** | .300** | .347** | .455** | .678** | 1 | | |
| 5. 직무 번영감 | 1) 활력감 | .494** | .551** | .485** | .373** | .353** | .318** | .369** | .477** | .418** | .431** | .519** | .486** | .371** | 1 | |
| | 2) 학습감 | .401** | .439** | .423** | .485** | .457** | .430** | .424** | .359** | .258** | .294** | .365** | .360** | .281** | .637** | 1 |

주) *p<.05, **p<.01

다음으로 관찰변인 간의 다중공선성 진단을 위한 공차 및 분산팽창지수(VIF)를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-3>과 같다. 투입된 관찰변인의 공차는 .245~.524로 모두 .1 이상의 값을 가지는 것으로 나타났다. 분산팽창지수는 1.909~4.088로 모두 10 이하의 값을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 관찰변인 간의 다중공선성은 없는 것으로 판단하였다.

**〈표 Ⅳ-3〉 관찰변인의 다중공선성 분석 결과**

| 잠재변인 | 관찰변인 | 공차 | 분산팽창지수 (VIF) |
|---|---|---|---|
| 상사의 코칭리더십 | 방향제시 | .245 | 4.088 |
| | 역량개발 | .261 | 3.825 |
| | 수행평가 | .306 | 3.271 |
| | 상사와의 관계 | .375 | 2.670 |
| 주도성 | 주도성1 | .481 | 2.081 |
| | 주도성2 | .480 | 2.085 |
| | 주도성3 | .395 | 2.532 |
| 자율적 직무동기 | 자율적 직무동기1 | .478 | 2.093 |
| | 자율적 직무동기2 | .353 | 2.831 |
| | 자율적 직무동기3 | .524 | 1.909 |
| 직무 번영감 | 활력감 | .447 | 2.239 |
| | 학습감 | .509 | 1.965 |

## 다. 일반적 특성에 따른 혁신행동 차이 분석 결과

혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성에 대해 확인하기 위해 차이 분석을 실시하였다. 먼저 성별에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 남성 3.86, 여성 3.68으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(<표 Ⅳ-4> 참조). 따라서 성별에 따라 혁신행동에 차이가 있는 것으로 보아 통제변인으로 투입하였다.

**〈표 Ⅳ-4〉 성별에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | t |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 남성 | 271 | 3.86 | 0.611 | 2.897*** |
| | 여성 | 196 | 3.68 | 0.681 | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

연령에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 50대 이상 3.88, 40대 3.88, 30대 3.83, 20대 미만 3.67로 나타났으나, 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다(<표 Ⅳ-5> 참조). 따라서 연령에 따라 혁신행동에 차이가 유의하지 않은 보아 통제변인으로 투입하지 않았다.

**〈표 Ⅳ-5〉 연령에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 20대 미만 | 151 | 3.67 | 0.711 | 2.327 |
| | 30대 | 236 | 3.83 | 0.599 | |
| | 40대 | 68 | 3.88 | 0.627 | |
| | 50대 이상 | 12 | 3.88 | 0.699 | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

학력에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 석사 이상 3.91, 대학교 졸업 3.76, 고등학교 졸업 미만 3.71, 전문대학 졸업 3.66으로 나타났으나, 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다(<표 Ⅳ-6> 참조). 따라서 학력에 따라 혁신행동에 차이가 유의하지 않은 보아 통제변인으로 투입하지 않았다.

**〈표 Ⅳ-6〉 학력에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 고등학교 졸업 미만 | 17 | 3.71 | 0.662 | 1.858 |
| | 전문대학 졸업 | 25 | 3.66 | 0.741 | |
| | 대학교 졸업 | 328 | 3.76 | 0.625 | |
| | 석사 이상 | 97 | 3.91 | 0.680 | |

주) $^{*}$p<.05, $^{**}$p<.01, $^{***}$p<.001

직급에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 중간관리자 3.94, 사원 3.63으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(<표 Ⅳ-7> 참조). 따라서 직급에 따라 혁신행동의 차이가 있을 것으로 판단하여 통제변인으로 투입하였다.

**〈표 Ⅳ-7〉 직급에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | t |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 중간관리자 | 238 | 3.94 | 0.589 | 5.315$^{***}$ |
| | 사원 | 229 | 3.63 | 0.667 | |

주) $^{*}$p<.05, $^{**}$p<.01, $^{***}$p<.001

창업 구성원 여부에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 창업 구성원 4.03, 그 외 구성원 3.74로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이

를 보였다(<표 Ⅳ-8> 참조). 따라서 창업 구성원 여부에 따라 혁신행동의 차이가 있을 것으로 판단하여 통제변인으로 투입하였다.

**〈표 Ⅳ-8〉 창업 구성원 여부에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | t |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 창업 구성원 | 69 | 4.03 | 0.598 | 3.645*** |
| | 그 외 구성원 | 398 | 3.74 | 0.646 | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

고용형태에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 계약직 3.91, 정규직 3.78으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다(<표 Ⅳ-9> 참조). 따라서 고용형태에 따라 혁신행동의 차이가 유의하지 않은 보아 통제변인으로 투입하지 않았다.

**〈표 Ⅳ-9〉 고용형태에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | t |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 정규직 | 437 | 3.78 | 0.643 | -1.048 |
| | 계약직 | 30 | 3.91 | 0.703 | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

현재 조직에서의 경력에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 3년 이상 5년 미만 3.95, 5년 이상 7년 미만 3.93, 1년 미만 3.85, 1년 이상 3년 미만 3.69로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다(<표 Ⅳ-10> 참조). 단 Scheffe 사후분석 결과 집단 간 유의한 차이는 발견되지 않았다. 종합하여, 현 조직 경력에 따라 혁신행동의 차이가 유의한 것으로 판단하였으며, 현 조직 경력을 통제변인으로 투입하였다.

**〈표 Ⅳ-10〉 현 조직 경력에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | F | Scheffe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 1년 미만 | 163 | 3.85 | 0.601 | 3.568* | - |
| | 1년 이상 3년 미만 | 231 | 3.69 | 0.683 | | |
| | 3년 이상 5년 미만 | 44 | 3.95 | 0.592 | | |
| | 5년 이상 7년 미만 | 29 | 3.93 | 0.584 | | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

전체 경력에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 15년 이상 20년 미만 4.02, 20년 이상 3.95, 5년 이상 10년 미만 3.82, 10년 이상 15년 미만 3.81, 5년 미만 3.70으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않은 차이를 보였다(<표 Ⅳ-11> 참조). 따라서 전체 경력에 따라 혁신행동의 차이가 유의하지 않은 것으로 판단하였으며, 전체 경력을 통제변인으로 투입하지 않았다.

**〈표 Ⅳ-11〉 전체 경력에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 5년 미만 | 199 | 3.70 | 0.701 | 2.349 |
| | 5년 이상 10년 미만 | 146 | 3.82 | 0.581 | |
| | 10년 이상 15년 미만 | 71 | 3.81 | 0.611 | |
| | 15년 이상 20년 미만 | 28 | 4.02 | 0.647 | |
| | 20년 이상 | 23 | 3.95 | 0.572 | |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

업종에 따른 혁신행동의 차이를 분석한 결과, 혁신행동의 평균은 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) 3.84, 금융 및 보험업(K) 3.78, 교육 서비스업(P) 3.77, 정보통신업(J) 3.76으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않은 차이를 보였다

(<표 Ⅳ-12> 참조). 따라서 전체 경력에 따라 혁신행동의 차이가 유의하지 않은 것으로 판단하였으며, 업종을 통제변인으로 투입하지 않았다.

**〈표 Ⅳ-12〉 업종에 따른 차이 분석**

| 구분 | | 빈도(명) | 평균 | 표준편차 | F |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 정보통신업(J) | 256 | 3.76 | 0.652 | .354 |
| | 금융 및 보험업(K) | 48 | 3.78 | 0.683 | |
| | 전문, 과학 및 기술 서비스업(M) | 121 | 3.84 | 0.684 | |
| | 교육 서비스업(P) | 42 | 3.77 | 0.442 | |

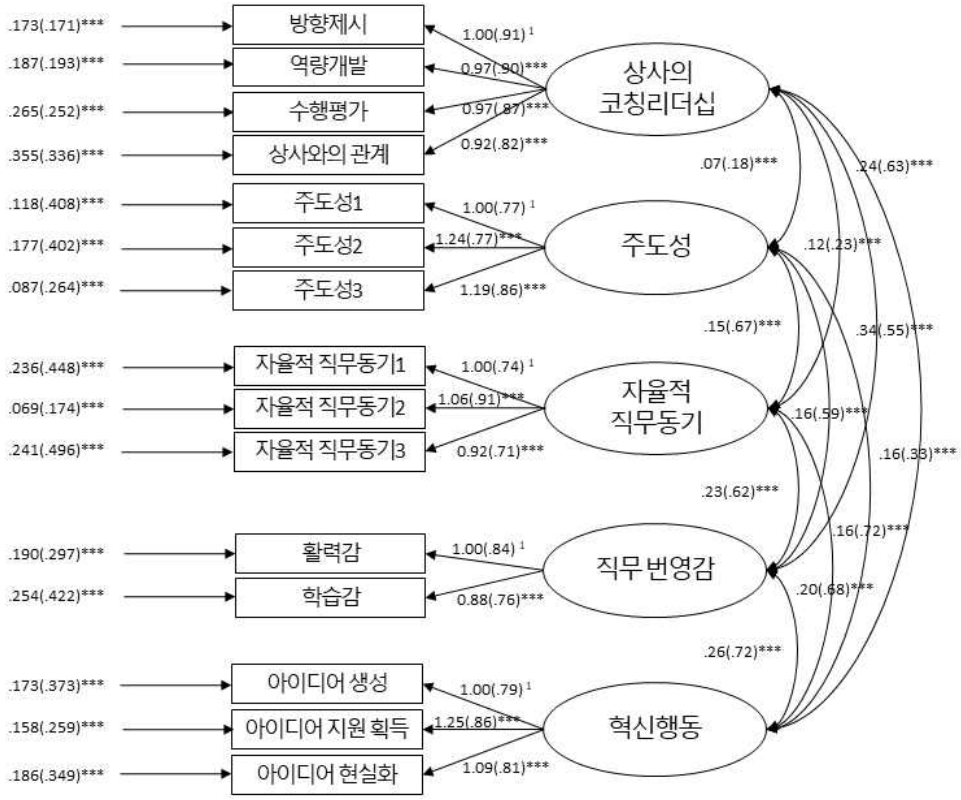
주) $^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

차이 분석 결과를 종합하면, 인구통계학적 특성 중 성별, 직급, 창업 구성원 여부, 현 조직 경력에 따라 혁신행동에 유의미한 차이가 있으며, 연령, 학력, 고용형태, 전체 경력, 업종에 따라서는 유의미한 차이가 확인되지 않았다. 따라서 이 연구에서는 구조방정식에서 성별, 직급, 창업 구성원 여부, 현 조직 경력을 통제변인으로 활용하였다.

## 2. 측정모형 분석

### 가. 측정모형 적합도 분석

이 연구에서 설정한 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동에 대한 구조모형 분석에 앞서 관찰변인이 잠재변인을 신뢰롭고 타당하게 설명하는지 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다([그림 Ⅳ-1]).




**[그림 Ⅳ-1] 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 측정모형 분석 결과**

주1) 지표 변인으로 통계적 검정 불가

주2) 제시된 값은 비표준화 계수이며, 괄호 안의 수치는 표준화 계수임

주3) ***P<.001

측정모형이 자료분석을 위해 수집된 표본자료에 얼마나 잘 부합하는지 확인하기 위해 절대 적합도 지수, 상대적 적합도 지수, 간명 적합도 지수를 활용하였다. 절대 적합도 지수로는 $\chi^2$, SRMR, RMSEA를 활용하였다. $\chi^2$은 p값이 .05 이하로 나타나 절대 적합도 지수 기준을 충족하지 못하는 것으로 나타났다. 단 $\chi^2$은 데이터 크기에 민감하여 표본의 크기가 큰 경우 기준으로 활용하기 어려우므로, SRMR, RMSEA 등 다른 절대 적합도 지수를 대신 활용하여 모형의 적합여부를 확인할 수 있다(김수영, 2016; 홍세희, 2000). SRMR 값은 .041, RMSEA 값은 .065로 나타나 절대 적합도 지수의 판단기준에 모두 부합하는 것으로 나타났다.

상대적 적합도 지수(증분 적합도 지수)는 CFI와 TLI를 활용하였다. CFI 값은 .965로 나타났으며, TLI 값은 .954로 나타나 적합도 지수 기준을 모두 충족하는 것으로 나타났다. 따라서 이 연구의 측정모형은 적합도 기준을 충족하는 것으로 나타나 적합한 것으로 판단할 수 있다(<Ⅳ-13> 참조).

**〈표 Ⅳ-13〉 측정모형의 적합도 분석 결과**

| 구분 | 판단 기준 | 분석 결과 | 적합 여부 |
|---|---|---|---|
| 카이제곱($\chi^2$) 값 | p > .05 | 238.310<br>(p=.000) | 부적합 |
| SRMR | ≤.08 | .041 | 적합 |
| RMSEA | ≤.05: 매우 좋음<br>≤.08: 좋은 편임<br>≤ .10: 적합 | .065 | 좋은 편임 |
| CFI | ≥ .90 | .965 | 적합 |
| TLI | ≥ .90 | 954 | 적합 |

## 나. 측정모형 타당도 분석

관찰변인이 잠재변인을 타당하게 측정하는지 평가하기 위해 측정모형의 타당

성을 검증하였다. 이를 위해 <표 Ⅳ-14>와 같이 수렴타당도를 분석하였다. 관찰변인이 하나의 잠재변인을 잘 측정하고 있는지 확인하기 위해 관찰변인과 잠재변인 간 표준화 계수를 확인하고, 비표준화계수와 표준오차를 각각의 경로계수마다 제시하였다. 측정모형의 확인적 요인분석 결과, 측정변인별 표준화 계수의 크기는 모두 .5 이상으로 나타나 양호한 것으로 판단하였다. 또한 평균분산추출(AVE)을 확인한 결과 .627~.762으로 모두 .5 이상으로 나타났으며, 개념신뢰도(CR)를 확인한 결과, .780~.928로 나타나 모두 .7 이상의 값으로 확인되어 수렴타당도를 확보한 것으로 보였다.

**〈표 Ⅳ-14〉 수렴타당도 분석 결과**

| 잠재변인 | 관찰변인 | B | $\beta$ | SE | est./SE | AVE | CR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 아이디어 생성[1)] | 1.000 | 0.792 | | | .673 | .861 |
| | 아이디어 지원 획득 | 1.249 | 0.861*** | .064 | 19.39 | | |
| | 아이디어 현실화 | 1.092 | 0.807*** | .060 | 18.20 | | |
| 상사의 코칭 리더십 | 방향제시[1)] | 1.000 | 0.911 | | | .762 | .928 |
| | 역량개발 | 0.965 | 0.898*** | .033 | 29.55 | | |
| | 수행평가 | 0.967 | 0.865*** | .036 | 27.21 | | |
| | 상사와의 관계 | 0.915 | 0.815*** | .038 | 24.29 | | |
| 주도성 | 주도성1[1)] | 1.000 | 0.769 | | | .642 | .843 |
| | 주도성2 | 1.240 | 0.773*** | .078 | 15.94 | | |
| | 주도성3 | 1.193 | 0.858*** | .068 | 17.60 | | |
| 자율적 직무동기 | 자율적 동기1[1)] | 1.000 | 0.743 | | | .627 | .833 |
| | 자율적 동기2 | 1.060 | 0.909*** | .063 | 16.87 | | |
| | 자율적 동기3 | 0.917 | 0.710*** | .064 | 14.25 | | |
| 직무 번영감 | 활력감[1)] | 1.000 | 0.838 | | | .640 | .780 |
| | 학습감 | 0.879 | 0.760*** | .057 | 15.38 | | |

주1) 지표변인으로 통계적 검증 불가
주2) ***p<.001

잠재변인의 판별타당도를 확인하기 위하여 잠재변인 간 상관계수를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-15>와 같다. 잠재변인 간의 상관을 확인한 결과 .199~.806으로 나타나 모두 .85 이하인 판별타당도 기준을 충족한 것으로 나타났다. 이에 잠재변인 간의 판별타당도 역시 확보된 것으로 판단되었다.

**〈표 Ⅳ-15〉 측정모형 내 잠재변인 간 공분산 및 상관**

| 잠재변인 | 혁신행동 | 상사의 코칭리더십 | 주도성 | 자율적 직무동기 | 직무 번영감 |
|---|---|---|---|---|---|
| 혁신행동 | 1 | 0.163*** | 0.157*** | 0.196*** | 0.252*** |
| 상사의 코칭리더십 | 0.362*** | 1 | 0.068*** | 0.115*** | 0.333*** |
| 주도성 | 0.797*** | 0.199*** | 1 | 0.146*** | 0.160*** |
| 자율적 직무동기 | 0.756*** | 0.254*** | 0.741*** | 1 | 0.221*** |
| 직무 번영감 | 0.806*** | 0.610*** | 0.673*** | 0.705*** | 1 |

주1) 대각선 기준 우상단 수치는 잠재변인 간 공분산이며, 좌하단 수치는 상관계수임.
주2) ***p<.001

## 3. 구조모형 적합성

| |
|---|
| 가설 1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 변인 간 구조적 관계를 설명하는 데 적합할 것이다. |

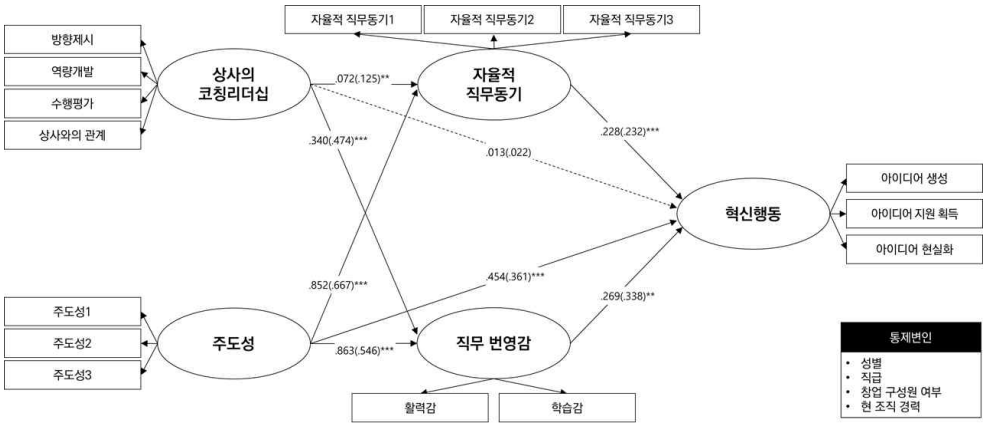
지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 관계를 설정한 구조모형을 분석한 결과는 [그림 Ⅳ-2]와 같다. 구조모형의 적합도를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-16>과 같다. 절대 적합도 지수로 중 $\chi^2$값이 404.560(p=.000)으로 적합 여부 판단 기준인 .05 이하로 나타나 절대 적합도 지수 기준을 충족하지 못하는 것으로 나타났다. 앞서 설명한 바와 같이 $\chi^2$은 데이터 크기에 민감하여 표본의 크기가 큰 경우 기준으로 활용하기 어려우므로, SRMR, RMSEA 등 다른 절대 적합도 지수를 대신 활용하여 모형의 적합여부를 확인하였다. SRMR 값은 .071, RMSEA 값은 .055로 나타나 적합도 판단기준을 충족하는 것으로 나타났다. 또한 CFI는 .947로 나타났으며, TLI는 .938로 나타나 모형의 적합도 판단 기준을 충족하는 것으로 분석되었다. 따라서 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 구조적 관계는 적합할 것이라는 가설 1은 채택되었다.

단 연구변인 간 경로를 분석한 결과, 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간 경로가 유의하지 않은 것으로 나타나 모형의 간명성을 확보하기 위해 해당 경로를 제거한 대안모형을 만들었다. 이에 연구모형과 모형수정을 통해 도출한 대안모형의 적합도를 비교하여 대안모형의 적합도 개선 수준을 확인하였다. 그 결과 대안모형 역시 $\chi^2$을 제외한 다른 적합도 지수를 모두 충족하여 구조방정식 모형을 분석하기에 적합한 것으로 보였다. 그러나 카이제곱 통계치의 변화량은

.174로 유의한 변화가 없었으며, SRMR, RMSEA, CFI, TLI 모두 통계치의 큰 변화가 나타나지 않았다. 이에 연구자가 설정한 연구모형이 최종 구조모형으로 채택될 수 있는 조건을 갖추었다고 판단하였다. 또한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 잠재변인 간 상관계수가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서는 연구자가 설정한 연구모형을 최종 구조모형으로 선정하였다.

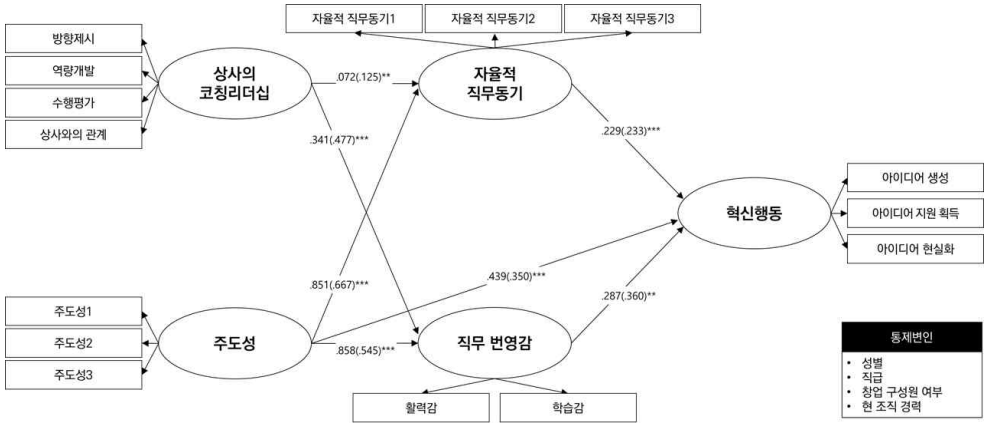
**〈표 Ⅳ-16〉 구조모형의 적합도 분석 결과**

| 구분 | 판단 기준 | 연구모형 분석 결과 | 대안모형 분석 결과 | 적합 여부 |
|---|---|---|---|---|
| 카이제곱($\chi^2$) 값 | p > .05 | 404.560 (p=.000) | 404.734 (p=.000) | 부적합 |
| SRMR | ≤.08 | .071 | .071 | 적합 |
| RMSEA | ≤.05: 매우 좋음<br>≤.08: 좋은 편임<br>≤ .10: 적합 | .055 | .055 | 좋은 편임 |
| CFI | ≥ .90 | .947 | .948 | 적합 |
| TLI | ≥ .90 | .938 | .939 | 적합 |




**[그림 Ⅳ-2] 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계 분석 결과(연구모형)**

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001




**[그림 Ⅳ-3] 대안모형 검증 결과**

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

## 4. 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감 간의 직접효과

가설 2를 검증하기 위하여 설정한 구조모형에서의 변인 간 직접효과를 확인하였다(<표 Ⅳ-17> 참조). 통제변인이 혁신행동에 미치는 직접효과와 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 그 외 모든 경로계수가 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부 가설별로 살펴보면 다음과 같다.

**〈표 Ⅳ-17〉 혁신행동과 관련 변인의 직접효과 분석**

| 경로 | | | | | B | $\beta$ | SE | est./SE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 상사의 코칭리더십 | | | → | 혁신행동 | .013 | .022 | .032 | 0.401 |
| 상사의 코칭리더십 | | | → | 자율적 직무동기 | .072 | .125** | .026 | 2.569 |
| 상사의 코칭리더십 | | | → | 직무 번영감 | .340 | .474*** | .040 | 8.390 |
| 주도성 | | | → | 혁신행동 | .454 | .361*** | .117 | 3.866 |
| 주도성 | | | → | 자율적 직무동기 | .852 | .667*** | .091 | 9.331 |
| 주도성 | | | → | 직무 번영감 | .863 | .546*** | .104 | 8.266 |
| 자율적 직무동기 | | | → | 혁신행동 | .228 | .232*** | .065 | 3.522 |
| 직무 번영감 | | | → | 혁신행동 | .269 | .338** | .077 | 3.469 |
| 통제변인 | 성별 | | → | 혁신행동 | .047 | .045 | .039 | 1.199 |
| 통제변인 | 직급 | | → | 혁신행동 | .063 | .061 | .042 | 1.504 |
| 통제변인 | 창업 구성원 여부 | | → | 혁신행동 | .005 | .004 | .052 | 0.102 |
| 통제변인 | 현 조직 경력 (기준: 1년 미만) | 1년 이상 3년 미만 | → | 혁신행동 | -.057 | -.055 | .042 | -1.333 |
| 통제변인 | 현 조직 경력 (기준: 1년 미만) | 3년 이상 5년 미만 | → | 혁신행동 | .108 | .061 | .064 | 1.687 |
| 통제변인 | 현 조직 경력 (기준: 1년 미만) | 5년 이상 7년 미만 | → | 혁신행동 | -.038 | -.017 | .075 | -0.499 |

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

| |
|---|
| 가설 2-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향은 정적인 것으로 나타났으나 유의수준 0.05 수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 직접효과를 가질 것이라는 가설 2-1은 기각되었다. 이는 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것을 나타낸다.

| |
|---|
| 가설 2-2. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 혁신행동에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 주도성이 혁신행동에 미치는 표준화 경로계수는 .361이며 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-2가 채택되었다($\beta$=.361, $p < .001$). 따라서 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성이 높을수록 혁신행동의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 자율적 직무동기가 혁신행동에 미치는 표준화 경로계수는 .232이며 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-3이 채택되었다($\beta$=.232, p < .001). 이에 따라 지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기가 높을수록 혁신행동의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 직무 번영감이 혁신행동에 미치는 표준화 경로계수는 .338이며, 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-4가 지지되었다($\beta$=.338, p < .01). 연구가설이 채택됨에 따라 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감이 높을수록 혁신행동의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-5. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기에 미치는 표준화 경로계수는 .125이며 유의수준 .01에서 통계적으로 유

의한 것으로 나타나 가설 2-5가 지지되었다($\beta$=.125, p < .01). 따라서 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 높을수록 자율적 직무동기의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-6. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십이 직무 번영감에 미치는 표준화 경로계수는 .474이며, 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-6이 채택되었다($\beta$=.474, p < .001). 연구가설이 채택됨에 따라 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 높을수록 직무 번영감의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-7. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 자율적 직무동기에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 주도성이 자율적 직무동기에 미치는 표준화 경로계수는 .667이며, 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-7이 지지되었다($\beta$=.667, p < .001). 이에 따라 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성이 높을수록 자율적 직무동기의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

| |
|---|
| 가설 2-8. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 직무 번영감에 정적인 직접효과를 가지는 것으로 나타났다. 주도성이 직무 번영감에 미치는 표준화 경로계수는 .546이며 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2-8이 채택되었다($\beta$=.546, $p < .001$). 연구가설이 채택됨에 따라 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성이 높을수록 직무 번영감의 수준이 높아진다는 것을 확인하였다.

## 5. 자율적 직무동기 및 직무 번영감의 매개효과

### 가. 자율적 직무동기의 단일 매개효과

상사의 코칭리더십과 주도성이 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 자율적 직무동기가 단일 매개하는 효과를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-18>과 같다. 단일 매개효과 분석 결과 모든 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

**〈표 Ⅳ-18〉 자율적 직무동기의 단일 매개효과 분석**

| 경로 | B | $\beta$ | SE | 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 하한 | 상한 |
| 상사의 코칭리더십 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | .016 | .029 | .008 | .005 | .039 |
| 주도성 → 자율적 직무동기 → 혁신행동 | .194 | .155 | .060 | .096 | .334 |

| |
|---|
| 가설 3-1. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기는 유의미한 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기를 매개로 혁신행동에 미치는 간접효과의 표준화 경로계수는 .029이며, 부트스트래핑을 통해 도출된 95% 신뢰구간의 하한은 .005이었으며 상한은 .039로 매개효과의 유의성이 검증되어 가설 3-1은

채택되었다.

| 가설 3-3. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. |
|---|

지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기는 유의미한 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 주도성이 자율적 직무동기를 매개로 혁신행동에 미치는 간접효과의 표준화 경로계수는 .155이며, 부트스트래핑을 통해 도출된 95% 신뢰구간의 하한은 .096이었으며 상한은 .334로 매개효과의 유의성이 검증되어 가설 3-3이 지지되었다.

## 나. 직무 번영감의 단일 매개효과

상사의 코칭리더십과 주도성이 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 직무 번영감이 단일 매개하는 효과를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-19>과 같다. 단일 매개효과 분석 결과 모든 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

**〈표 Ⅳ-19〉 직무 번영감의 단일 매개효과 분석**

| 경로 | B | $\beta$ | SE | 95% 신뢰구간 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 하한 | 상한 |
| 상사의 코칭리더십 → 직무 번영감 → 혁신행동 | .091 | .160 | .029 | .042 | .159 |
| 주도성 → 직무 번영감 → 혁신행동 | .232 | .185 | .072 | .109 | .403 |

| |
|---|
| 가설 3-2. 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감은 유의미한 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십이 직무 번영감을 매개로 혁신행동에 미치는 간접효과의 표준화 경로계수는 .160이며, 부트스트래핑을 통해 도출된 95% 신뢰구간의 하한은 .042이었으며 상한은 .159로 매개효과의 유의성이 검증되었다. 따라서 가설 3-2가 지지되었다.

| |
|---|
| 가설 3-4. 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. |

지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감은 유의미한 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 주도성이 직무 번영감을 매개로 혁신행동에 미치는 간접효과의 표준화 경로계수는 .185이며, 부트스트래핑을 통해 도출된 95% 신뢰구간의 하한은 .109이었으며 상한은 .403으로 매개효과의 유의성이 검증되었다. 따라서 가설 3-4가 채택되었다.

연구가설의 검증 결과를 종합적으로 제시하면 <표 Ⅳ-20>과 같다.

**〈표 Ⅳ-20〉 연구 가설 검증 결과 종합**

| 가설 | 내용 | 결과 |
|---|---|---|
| 가설 1 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 변인 간 구조적 관계를 설명하는 데 적합할 것이다. | 채택 |
| 가설 2-1 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. | *기각* |
| 가설 2-2 | 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-3 | 지식서비스 스타트업 근로자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-4 | 지식서비스 스타트업 근로자의 직무 번영감은 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-5 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-6 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-7 | 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 자율적 직무동기에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 2-8 | 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성은 직무 번영감에 정적인 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| 가설 3-1 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. | 채택 |
| 가설 3-2 | 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. | 채택 |
| 가설 3-3 | 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가질 것이다. | 채택 |
| 가설 3-4 | 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가질 것이다. | 채택 |

## 6. 연구 결과에 대한 논의

### 가. 연구 모형에 대한 논의

지식서비스 스타트업 재직자의 혁신행동에 미치는 잠재변인으로 구성한 측정모형과 구조모형의 적합도를 분석한 결과, 카이제곱 적합도를 제외한 모든 적합도 기준을 충족한 것으로 나타났다. 카이제곱 적합도의 경우, 표본 크기가 커짐에 따라 영향을 받게 되는 수치이므로, SRMR, RMSEA 등 다른 절대 적합도 지수를 대신 활용하여 모형의 적합 여부를 확인하였다. 그 결과 연구 변인으로 구성한 모형 간의 관계가 모두 적합한 것으로 나타났다. 수렴타당도와 판별타당도 역시 기준에 충족하여 적합한 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 연구에 투입된 변인 간의 관계가 적절하게 구성되었다는 것을 보여준다.

이 연구 모형은 지식서비스 스타트업에서 중요성이 강조되는 조직특성인 상사의 코칭리더십과 개인특성인 주도성이 근로자의 심리 내적인 변화를 일으켜 혁신행동의 변화로 이어졌다고 해석할 수 있다. 혁신행동은 창의성을 바탕으로 새로운 아이디어의 생성-확산-현실화라는 일련의 과정을 거쳐야 하므로 인지적인 유연성과 에너지가 모두 요구된다(Bammens, 2016; Chen et al, 2016). 따라서 혁신행동이 이루어지기 위해서는 근로자의 심리 내적인 변화가 선행되어야 하며, 이 연구 모형은 자율적 직무동기와 직무 번영감이 혁신행동에 필요한 심리 내적 변화를 나타낸다고 보았다. 자율적 직무동기와 직무 번영감 모두 조직특성과 개인특성의 영향을 받아 변화할 수 있고, 자율적 직무동기와 직무 번영감은 혁신행동에 필요한 에너지 수준을 나타내며, 긍정적인 정서를 형성하여 확장-형성 이론에 따라 혁신행동에 필요한 인지적 유연성을 제공하기 때문이다(Carmeli & Spreitzer, 2009; Ryan & Connell, 1989; Saether, 2019; Wang et al., 2020).

연구 모형은 자기결정성 이론에 따라 이해할 수 있으며, 특히 Deci 외(2017)가 제안한 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모형에 따라 설명할 수 있다. 자

기결정성 이론에 따르면, 자율적 직무동기는 외부 요인에 의해 영향을 받아 형성될 수 있으며, 이렇게 형성된 자율적 직무동기는 혁신행동과 같은 개인의 수행과 관련된 행동에 영향을 미친다(Ryan & Deci, 2017; Saether, 2019). 즉 자기결정성 이론은 개인의 흥미와 같은 내적 요소에 의해서도 질적으로 높은 수준의 동기인 자율적 직무동기가 발생할 수 있지만, 외부의 요소라도 기본 심리적 욕구를 만족시켜 내면화를 발생시킨다면 자율적 직무동기를 높일 수 있다고 보았다. 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모형에 따르면, 일터에서도 개인특성뿐만 아니라 외부 요소인 일터 맥락에 의해 기본 심리적 욕구가 만족될 수 있다. 이러한 경우, 자율적 직무동기가 발생할 수 있으며, 그 결과 업무 행동으로 이어질 수 있다. 피드백, 의사소통, 외재적 사건 등과 같은 일터에서의 외부 요인이 외부의 가치를 자신의 가치로 받아들이는 내면화를 촉진하여 재직자는 자율적 직무동기를 가질 수 있게 된다(Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2017). 이 연구의 연구 모형 역시 개인특성인 주도성뿐만 아니라 피드백, 의사소통 등의 외부 요소를 포함하는 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기를 증가시켜 혁신행동까지 영향을 미쳤다고 해석할 수 있다.

한편 상사의 코칭리더십과 주도성이 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 경로 역시 자기결정성 이론을 통해 설명할 수 있다(Wallace et al., 2016). 자기결정성 이론에 따르면, 인간은 기본 심리적 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구의 만족은 번영감을 경험하는 데 전제 조건으로 작용한다고 알려져 있다(Brown et al., 2017; Spreitzer & Porath, 2014; Wallace et al., 2016). 기본 심리적 욕구가 만족된 재직자는 심리적 발달과 성장을 촉진하는 행동에 참여하게 되어 직무 번영감을 경험하게 되는 것이다(Liu et al., 2020). 성장은 삶의 과정에서 본질적인 요소로서, 기본 심리적 욕구는 자율적 직무동기에 영향요인으로 작용할 뿐만 아니라 직무 번영감의 영향요인으로 작용한다(Spreitzer & Porath, 2014). 즉 기본 심리적 욕구가 만족되는 경우 내면화를 일으켜 자율적 직무동기를 증가시킬 뿐만 아니라 직무 번영감 역시 경험할 수 있게 한다. 그러므로 기본 심리적 욕구를 만족시킬 수 있는 개인특성 및 조직특성은 직무 번영감을 촉진할 수 있으며, 그 결과 혁신행동을 수행하는 데 필요한

에너지를 확보하게 되어 혁신행동이 증가하게 된다(Wallace et al., 2016). 이에 따라 이 연구의 연구 모형은 지식서비스 스타트업 근로자에게 강조되는 주도성이 개인특성으로, 지식서비스 스타트업 리더가 제공할 수 있는 코칭리더십이 조직특성으로 작용하여 직무 번영감을 높임으로써 혁신행동으로 이어졌음을 시사한다.

## 나. 변인 간 직접효과에 대한 논의

### 1) 혁신행동에 대한 상사의 코칭리더십의 직접효과

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 유의미한 직접효과를 미치지 않는 것으로 나타나 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이라고 설정한 연구가설은 기각되었다($\beta$=.022, p > .05). 이 결과는 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 정적인 직접효과를 갖는다고 제시한 선행연구의 결과와 다소 차이가 있는 것으로 볼 수 있다(권미경, 2015; 나용근 외, 2019; 박선규, 정은경, 2021; Dai, 2019). 이 연구는 박선규, 정은경(2021)과 Dai(2019)를 참고하여 상사의 코칭리더십이 신뢰롭고 수평적인 분위기 등 혁신행동에 필요한 조건을 조직에 형성함으로써 혁신행동을 증가시킬 것으로 예상하였다. 그러나 연구결과는 통계적으로 유의하지 않게 나타났으므로, 혁신행동에 대한 상사의 코칭리더십의 직접효과는 없는 것으로 판단된다.

단 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미치기 어렵다고 해석하기 보다는 혁신행동에 대해 상사의 코칭리더십이 간접적으로 영향을 미쳤다고 해석해야 할 것으로 보인다. 기존의 선행연구들 역시 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 설명하기 위해 직무동기, 신뢰, 자기효능감, 업무 태도 등 개인의 심리적 특성을 매개변인을 활용하였으며(나용근 외, 2019; 박선규, 정은경, 2021; 박해경, 2018), 이는 코칭리더십과 혁신행동 사이에 개인의 심리적 측면에서 변화가 있어야 함을 시사한다. 이 연구 역시 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기, 직

무 번영감 등을 통해 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났으므로, 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미치기 위해서는 개인의 심리적 변화가 선행되어야 함을 시사한다. 이 연구에서는 상사의 코칭리더십을 외생변인으로, 혁신행동을 종속변인으로 하여 외생변인과 종속변인 사이의 매개효과를 가지는 변인들을 구조적 관계로 설명하였기 때문에 직접효과보다 매개효과를 통해 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계를 설명할 수 있게 된 것으로 해석할 수 있다. 표준화 계수를 통해 확인해봤을 때, 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향의 효과 크기($\beta$=.022)보다 자율적 직무동기($\beta$=.029)나 직무 번영감($\beta$=.160)을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향의 효과 크기가 더욱 큰 것을 알 수 있다. 따라서 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십은 직접적으로 혁신행동에 영향을 미치는 것보다 간접적으로 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있으며, 상사의 코칭리더십이 근로자의 심리적 특성에 대한 변화를 이끌어내지 못한다면, 혁신행동을 발생시키기 어려울 것으로 판단된다.

### 2) 혁신행동에 대한 주도성의 직접효과

주도성은 혁신행동에 직접적으로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=.361, $p < .001$). 이는 지식서비스 스타트업 재직자의 주도성이 높을수록 혁신행동을 더 많이 수행할 수 있음을 의미한다. 주도성은 불확실성이 높은 환경에 대응하여 우발성을 예측하고 건설적인 변화를 창출한다(Bateman & Crant, 1993; Ohly & Schmitt, 2017). 이와 같은 주도성이 높을수록 환경의 변화를 변화시키고자 할 것이며, 그 과정에서 새로운 아이디어를 생산하고 확산하며 현실화하는 혁신행동이 높아진다는 결과는 여러 선행연구와 유사한 결과로 판단된다(Bai et al., 2022; Kong & Li, 2018; Li et al., 2017; Li et al., 2022; Seibert et al., 2001; Thomas et al., 2010; Zhang et al., 2021).

주도성은 변화지향성을 갖기 때문에 변화에 필요한 창의성을 촉진한다는 특성을 가진다(Parker et al., 2010). 주도성이 높은 재직자는 변화지향적인 특성을 가져 미래에 초점을 맞춰 환경을 변화시키며, 이에 필요한 창의성 역시 갖추게

된다고 알려져 있다(Jiang & Gu, 2015; Pan et al., 2018). 이러한 특성이 지식서비스 스타트업 내에서 나타나 재직자가 문제를 탐색 및 해결하여 환경을 바꾸기 위해 혁신행동을 더욱 수행하게 되었다고 해석할 수 있다. 주도성을 가진 구성원은 현재 상황을 개선할 방법을 지속적으로 모색하면서 새로운 아이디어를 생산하고, 전파하며, 구현하는 데 참여하게 되므로(Crant, 2000; Li et al., 2017), 주도성이 높은 재직자가 혁신행동을 수행할 것으로 추측할 수 있다.

주도성은 특히 지식서비스 스타트업에서 근로자의 혁신행동에 더 큰 영향을 미칠 것 보인다. 지식서비스 스타트업의 특성상 재직자가 높은 자율성을 바탕으로 다양한 역할을 수행하므로(Robbins et al., 2013), 주도성이 높은 재직자가 자신의 새로운 아이디어를 더욱 쉽게 만들고 실현시킬 수 있을 것으로 판단된다. 또한 스타트업은 조직 규모가 작고 집중도가 높아 근로자 개인의 영향력이 조직 전체로 더욱 쉽게 확대되므로(Nurcahyo et al., 2018), 환경을 변화시키고자 하는 주도성이 높은 재직자의 새로운 아이디어가 더욱 쉽게 조직에 확산되었을 것으로 판단된다. 따라서 이 연구 결과는 지식서비스 스타트업이 지속적으로 혁신하기 위해서는 근로자가 주도성을 갖춰나가야 한다는 점을 강조한다고 볼 수 있다.

### 3) 혁신행동에 대한 자율적 직무동기의 직접효과

지식서비스 스타트업 재직자의 자율적 직무동기는 혁신행동에 직접적으로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=.232, $p < .001$). 이러한 결과는 지식서비스 스타트업 재직자의 자율적 직무동기가 높을수록 혁신행동이 증가함을 의미한다. 이는 자율적 직무동기와 혁신행동의 관계를 구명한 선행연구의 결과와 유사한 것으로 나타났다(Bammens, 2016; Saether, 2019; Wang et al., 2020). 자율적 직무동기는 개인적으로 가치를 부여한 높은 수준의 동기로서 스스로의 선택에 따라 행동할 수 있는 능력인 자기결정성을 지닌 동기를 의미한다(Reeve, 2014; Ryan & Deci, 2017). 자율적 직무동기는 높은 수준으로 내면화된 동기로서 직무와 관련한 행동을 지속할 수 있는 원동력을 갖고 있음을 뜻

한다. 따라서 조직 내에서 자율적 직무동기가 높은 재직자는 질적으로 높은 수준의 업무 행동인 혁신행동을 더 많이 수행하는 것으로 볼 수 있다.

이 연구에서 구명된 자율적 직무동기와 혁신행동의 직접효과는 자기결정성 이론에 터해 해석할 수 있다. 개인이 자신의 행동을 스스로 결정하고 선택할 때 높은 수준의 동기가 발현되어 혁신행동을 하게 된다고 해석할 수 있는 것이다(Ryan & Deci, 2017). 자기결정성 이론에 따르면, 자율적 직무동기는 개인의 웰빙뿐만 아니라 조직 내에서 고품질의 수행 및 행동과 연관되며, 높은 수준의 노력과 지속성으로 이어진다(Gagné & Deci, 2005). 혁신행동을 자율적 직무동기로 인해 발생하는 고품질의 수행 및 행동으로 해석할 수 있으며, 자율적 직무동기로 인해 발생하는 높은 수준의 노력과 지속성은 근로자를 목표지향적으로 행동하게 만들어 혁신행동이 증가하게 되었다고 해석할 수 있다(Wang et al., 2020).

혁신행동이 발현되기 위해서는 근로자의 자발적인 자세와 열정이 필요한데(배을규, 이민영, 2010), 이 연구 결과를 통해 지식서비스 스타트업 내에서 근로자의 자율적 직무동기가 혁신행동에 필요한 자발적인 자세와 열정을 나타낸다고 해석할 수 있다. 혁신행동은 역할 외 행동으로서 근로자의 개인적인 성향에 의해 큰 영향을 받으므로, 근로자의 개인적인 성향을 예측하고 개입함으로써 혁신행동을 촉진할 수 있을 것이다. 자율적 직무동기가 높은 경우 자신이 수행하는 일을 새롭게 수행하려고 하고, 높은 성과를 내기 위해 지속적으로 노력하며, 인지적 유연성을 확보하게 된다(Ryan & Connell, 1989; Wang et al., 2020). 즉 자율적 직무동기가 높은 경우, 혁신행동에 필요한 개인적인 성향을 갖췄다고 해석할 수 있다. 따라서 이 연구의 결과는 지식서비스 스타트업 재직자의 혁신행동이 발생하기 위해 필요한 조건으로 자율적 직무동기를 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

### 4) 혁신행동에 대한 직무 번영감의 직접효과

지식서비스 스타트업 재직자의 직무 번영감은 혁신행동에 직접적으로 정적 영

향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=.338, p < .01). 이는 지식서비스 스타트업 근로자가 조직 내에서 자신이 성장한다고 인식할수록 혁신행동을 더 많이 수행할 수 있음을 의미한다. 이 연구의 결과는 직무 번영감과 혁신행동의 관계를 구명한 이전 선행연구의 결과를 지지하는 것으로 판단된다(Abid et al., 2015; Carmeli & Spreitzer, 2009; Wallace et al., 2016). 직무 번영감은 업무를 수행하면서 에너지와 자신감을 느끼고 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하는 심리적 상태로 정의된다(이찬 외, 2018; Porath et al., 2012; Spteizaer et al., 2005). 연구결과를 통해 지식서비스 근로자가 이러한 심리적 상태를 갖게 되는 경우, 조직 내에서 혁신행동을 수행하는 데 필요한 에너지와 자원을 얻게 되었다고 해석할 수 있다.

직무 번영감은 활력감과 학습감을 동시에 경험하는 심리적 상태를 뜻한다. 이 연구가 밝힌 직무 번영감과 혁신행동의 유의미한 정적 관계는 Carmeli과 Spreitzer(2009)가 제안한 것과 같이 활력감과 학습감 측면으로 세분화하여 직무 번영감이 혁신행동에 필요한 자원을 제공한 것으로 판단된다. 활력감 측면에서 봤을 때 근로자가 활력감을 느낄 때 발생하는 에너지는 혁신행동을 수행하는 데 활용될 수 있을 것으로 해석할 수 있다. 즉 직무 번영감은 긍정적인 정서를 내포하고 있어 사고와 행동의 폭을 확장시켜 혁신행동을 촉진한다(Wallace et al., 2016). 또한 학습감 측면에서 봤을 때 근로자가 일을 통해 학습하고 개발될 때 문제를 해결하기 위한 새로운 시도를 하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 즉 직무 번영감은 인지적 자원을 확보하게 하여 업무 프로세스를 향상시키는 데 기여했다고 볼 수 있다(김학수 외, 2022). 따라서 직무 번영감의 관찰변인인 활력감과 학습감을 느끼게 함으로써 혁신행동에 필요한 자원을 확보할 수 있을 것으로 판단된다.

나아가 이 연구 결과는 지식서비스 스타트업에서 자신의 성장에 대한 인식이 지속적인 성취를 위한 노력으로 이어졌으며. 그 과정에서 자발적으로 혁신행동을 수행하는 데 호의적인 상태가 되었다고 해석할 수 있다. 직무 번영감을 느낀 근로자는 개인적 성취와 인정을 지속해서 추구하며, 새로운 아이디어의 생성을

촉진하고 이를 적용하여 현재 상태를 바꾸는 데 호의적으로 변화한다(김학수 외, 2022; Liu et al, 2020). 직무 번영감을 느낀 지식서비스 스타트업 근로자 역시 자신의 역량 등이 진일보하고 확장되는 경험을 통해 혁신행동에 대해 더 호의적으로 변화했을 것이다. 특히 재직자의 혁신행동을 촉진할 수 있는 지원 수단이 기성기업에 비해 부족한 지식서비스 스타트업에서 자신의 성장에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 크게 나타났을 것으로 추측할 수 있다. 따라서 지식서비스 스타트업이 근로자가 직무 번영감을 느끼도록 한다면, 스타트업의 한계를 보완하여 근로자가 혁신행동을 수행하게 하는 데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

### 5) 자율적 직무동기에 대한 상사의 코칭리더십의 직접효과

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 자율적 직무동기에 직접적으로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=.125, $p < .01$). 이는 상사의 코칭리더십이 높을수록 자율적 직무동기가 향상될 수 있음을 의미한다. 상사의 코칭리더십은 상사가 재직자에게 정보를 제공하는 것을 넘어서 근로자 수행하는 업무나 과제에 대한 비전이나 목표에 대해 제시하여 재직자에게 영향을 미치는 개념으로 이해할 수 있다(나기현, 2019; 박선규, 정은경, 2021). 상사가 코칭리더십을 통해 재직자에게 비전이나 목표를 제공하여 재직자의 자율적 직무동기가 증가한다는 결과는 코칭리더십과 관련한 선행연구에서 구명한 결과와 유사하였다.

상사의 코칭리더십과 자율적 직무동기의 관계는 자기결정성 이론과 밀접한 관련을 맺는 것으로 보인다. 일터에서의 기본적 자기결정성 이론 모델에 따르면, 피드백이나 도전적 과제를 제공하는 리더의 관리적 행동은 근로자의 내면화를 촉진하는 일터 맥락 중 하나로 자율적 직무동기에 영향을 미친다(Deci et al, 2017). 여기서 상사의 코칭리더십을 일종의 관리적 행동으로 이해할 수 있을 것이다. 상사의 코칭리더십 역시 근로자에게 목표를 제공하고 그에 따른 피드백 제공을 포함하기 때문이다. 상사의 코칭리더십은 재직자가 수행할 업무와 과제

가 나아갈 방향성을 명확히 제공하고, 업무와 과제를 수행하는 과정에서 목표를 잘 따르고 있는지 피드백을 제공한다(나기현, 2020; 박해경, 2018). 연구 결과를 통해 상사의 코칭리더십이 관리적 행동으로 작용하여 내면화를 촉진하였으며, 그로 인해 근로자의 자율적 직무동기에 영향을 미쳤다고 해석할 수 있다.

특히 지식서비스 스타트업의 경우 근로자의 내면화를 촉진할 수 있는 일터 맥락이 부족하기 때문에 상사의 코칭리더십의 중요성이 더욱 강조된다. 내면화가 이루어지기 위해서는 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구 등 기본 심리적 욕구가 만족되어야 하는데, 지식서비스 스타트업은 이를 지지할만한 제도적 장치가 부족하다. 단 스타트업의 특성상 리더의 영향력이 조직 전체로 더욱 쉽게 확산되고 수평적인 커뮤니케이션이 활발히 이루어지는 조직인 만큼 상사의 코칭리더십이 근로자에게 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 지식서비스 스타트업의 대표 및 중간관리자가 코칭리더십을 갖춰나감으로써 근로자가 자율적 직무동기를 제고하는 데 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

### 6) 직무 번영감에 대한 상사의 코칭리더십의 직접효과

지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십은 직무 번영감에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=.474, $p < .001$). 이는 상사의 코칭리더십이 높을수록 근로자가 직무 번영감을 더 느낄 수 있음을 의미한다. 코칭리더십은 리더가 근로자의 숨겨진 지식과 스킬을 개발하기 위해 지원하는 행동을 포함하고 있으며, 근로자가 학습과 성장에 주의를 기울이도록 하는 개념으로 이해할 수 있다(김미정, 박종우, 2022; 이가현, 임상혁, 2019; Dai, 2019). 이런 특성을 고려했을 때 상사의 코칭리더십은 근로자가 일을 통해 성장하고 있다는 인식에 정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이 연구의 결과는 코칭리더십과 직무 번영감의 관계를 구명한 선행연구의 결과와 유사하다고 볼 수 있다(Raza et al., 2017; Raza et al., 2020).

상사의 코칭리더십과 직무 번영감의 유의한 정적 관계는 리더와 구성원 사이의 신뢰와 밀접한 관련이 있다. 상사의 코칭리더십은 상대의 성장에 대한 믿음

을 바탕으로 이루어지기 때문에 긍정적 기대에 기반한 신뢰로 이어진다(조은현, 탁진국, 2011). 즉 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십은 근로자가 상사를 신뢰하고, 나아가 조직까지 신뢰하는 데 기여할 수 있다. 이와 같은 신뢰는 근로자가 활력감과 학습감을 동시에 경험하도록 한다. 기존 선행연구에서 강조한 바와 같이 신뢰는 그 자체로 긍정적인 경험이라 근로자가 활력감을 느끼게 하며, 근로자의 심리적 안정감을 바탕으로 학습에 필요한 시도를 촉진하여 학습감을 느끼도록 한다(박상언 외, 2016; Carmeli & Spreitzer, 2009). 이 연구의 결과 역시 이와 같은 선행연구의 결과를 지지한다.

특히 리더로부터 많은 영향을 받는 스타트업의 재직자의 특성을 고려했을 때(Men, 2021), 상사의 코칭리더십은 지식서비스업의 부족한 학습 자원을 보완하여 직무 번영감에 영향을 미치는 것으로 보인다. 스타트업은 부족한 자원으로 인해 기성기업에 비해 교육 제공이 부족한 반면, 리더를 비롯한 구성원 사이의 커뮤니케이션이 긴밀하게 이루어져 지식공유의 기회를 갖는다(Men, 2021). 리더가 제공하는 코칭리더십은 지식서비스 스타트업 내에서 근로자에게 효과적으로 작용할 수 있으며, 코칭리더십을 통해 제공되는 방향제시와 역량개발이 구성원이 학습하고 있다는 인식에 더욱 직접적으로 작용할 것으로 판단된다. 따라서 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십이 근로자의 번영감에 미치는 영향을 구명한 이 연구의 결과는 상사의 코칭리더십이 학습 자원으로 기능할 수 있다는 점을 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

### 7) 자율적 직무동기에 대한 주도성의 직접효과

주도성은 자율적 직무동기에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다($\beta$=.667, $p < .001$). 이는 지식서비스 스타트업 재직자의 주도성이 높을수록 자율적 직무동기의 수준 역시 높다는 것을 의미한다. 이와 같은 결과는 주도성과 자율적 직무동기의 관계에 대해 구명한 선행연구의 결과를 지지하는 것이다(Farooq et al., 2020; Hon et al., 2022). 주도성이 높은 개인은 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키고 이를 달성하기 위해 노력하기 때문에 높은 자

율적 직무동기를 갖게 되는 것으로 볼 수 있다. 이 연구 결과를 통해 행동을 통해 환경을 바꾸려는 성향을 가질수록 조직 내에서 높은 수준의 동기를 경험할 수 있음이 입증되었다.

주도성과 자율적 직무동기의 정적인 관계는 자기결정성 이론을 통해서도 이해할 수 있다. 자기결정성 이론에 따르면 개인과 환경의 상호작용을 통해 자율적 직무동기가 형성되는데, 같은 상황이더라도 개인마다 자율적으로 동기부여되는 정도는 다르며, 개인적 특성에 의해 자율적 직무동기가 결정되기도 한다(Deci et al, 2017; Karimi et al., 2022). 주도성은 환경과의 상호작용 속에서 환경을 자신에 맞게 변화시키려는 개인특성이기 때문에 같은 환경에 놓여있더라도 주도성이 높은 근로자가 자율적 직무동기 수준이 더 높을 것으로 판단할 수 있다. 주도성을 지닌 재직자는 주도적 목표를 갖게 만들어 할 수 있는 업무와 해야 하는 업무에 대한 자율적 직무동기를 갖게 한다(Parker et al., 2010). 따라서 이 연구의 결과 역시 지식서비스 스타트업 재직자의 주도성이 자율적 직무동기 수준을 결정하는 개인특성으로 작용했다고 해석할 수 있다.

특히 개인의 행동으로 인한 변화가 명확하게 나타나는 스타트업에서 근로자가 자신의 주도성을 발휘할 수 있도록 지지하여 자기와 일치하는 환경이 갖춰져 자율적 직무동기가 증가하게 되었을 것으로 추측할 수 있다. Greguras와 Diefendorff(2010)가 제안한 것과 같이 주도성이 높은 근로자는 스스로 선택한 목표를 추구하는 과정에서 자기일치성이 높은 환경을 구축했을 것으로 추측할 수 있다. 따라서 지식서비스 스타트업이 자율적 직무동기가 높은 근로자를 확보하기 위해서는 주도성이 높은 근로자를 선발해야 할 뿐만 아니라 근로자가 조직 내에서 주도성을 발휘할 수 있도록 유도해야 할 것이다. 조직 내 환경을 변화시키려는 근로자의 성향을 권장하고 근로자의 변화지향적인 행동을 지지한다면, 재직자가 높은 수준의 자율적 직무동기를 경험할 수 있을 것이다.

### 8) 직무 번영감에 대한 주도성의 직접효과

주도성은 직무 번영감에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다

($\beta$=.546, p < .001). 이는 지식서비스 스타트업 재직자의 주도성이 높을수록 직무 번영감을 더 많이 느낄 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 Alikaj 외(2020), Brown 외(2017), Jiang(2017), Kleine 외(2019) 등과 같이 주도성과 직무 번영감의 관계에 대해 구명한 선행연구의 결과가 유사한 것으로 나타났다. 주도성은 상황적 힘에 상대적으로 구속되지 않고 환경을 개선하려는 특성을 가진다(Seibert et al., 1999). 주도성이 높은 근로자는 지식서비스 스타트업의 상황이 다소 열악함에도 불구하고 자신의 학습과 성장에 유리하도록 환경을 변화시킴으로서 직무 번영감을 경험할 수 있을 것이다.

주도성은 근로자가 자기개발 활동에 참여하거나 새로운 기회를 탐색하도록 하여 개인의 성장과 학습을 촉진함으로써 직무 번영감에 정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 주도성이 높은 근로자는 성과를 높이고자 하기 때문에 새로운 정보와 실행에 호의적이다(Bateman & Crant, 1993; Choi & Thompson, 2005). 또한 주도성이 높은 근로자는 자신의 경력개발 차원에서 훈련과 교육에 적극적으로 참여하고 자기개발 활동에 높은 관심을 갖는다(Alikaj et al., 2020; Jiang, 2017; Seibert et al., 1999). 이러한 관점에서 볼 때 주도성이 높은 근로자는 학습에 빈번히 노출되기 때문에 직무 번영감을 경험할 기회를 더욱 빈번하게 접할 것으로 예상된다.

또한 주도성이 직무 번영감에 미치는 직접적으로 정적인 영향은 도전을 통해서 해석할 수 있다. 주도성이 높은 근로자는 환경을 변화시키기 위해 조직 내에서 다양하게 도전한다(Parker et al, 2010). 조직 내에서의 도전은 근로자를 각성시켜 활력감을 느끼게 하는 것으로 알려져 있다(Brown et al., 2017; Greenglass & Fiksenbaum, 2009). 또한 도전을 통해 겪게 되는 다양한 경험은 학습감을 경험할 기회로 작용할 것이다. 주도성을 지닌 개인은 도전이 주는 성장가능성에 집중하는 것으로 알려져 있다((Brown et al., 2017). 따라서 이 연구의 결과는 주도성이 발생시키는 도전이 활력감과 학습감을 촉진한 것으로 해석할 수 있다. 특히 근로자가 변동적인 상황을 더욱 자주 겪게 되는 지식서비스 스타트업에서 주도성과 직무 번영감의 정적인 영향 관계는 더욱 강하게 나타

날 수 있다. 지식서비스 스타트업에서 주도성이 높은 개인은 급격하게 변화하는 상황에 직면하여 도전할 것이며, 그 결과 번영감을 경험하게 될 것이다. 이는 지식서비스 스타트업에서 주도성과 직무 번영감의 관계를 더욱 중요하게 고려해야 함을 시사한다.

## 다. 변인 간 매개효과에 대한 논의

### 1) 자율적 직무동기의 매개효과

먼저 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다($\beta$ =.029, CI{.005, .039}). 이는 지식서비스 스타트업에서 상사가 코칭리더십을 제공할수록 근로자의 자율적 직무동기 수준이 높아지고 이에 따라 혁신행동을 더 수행하게 된다는 것을 의미한다. 이와 같은 자율적 직무동기의 매개효과는 자기결정성 이론에 기반하여 이해할 수 있다. 자기결정성 이론에 따르면, 조직특성과 개인특성의 영향을 받아 내면화가 발생하여 자율적 직무동기 수준이 결정되며, 자율적 직무동기 수준에 따라 조직 내에서의 행동 수준이 결정된다(Saether, 2019; Wang et al., 2020). 이때 상사의 코칭리더십을 기본 심리적 욕구를 만족시키는 내면화를 촉진하는 조직특성으로 이해할 수 있다. 상사의 코칭리더십이 목표와 행동을 재확인하는 것을 도와 자율성 욕구를 만족시키고, 역량개발을 촉진하고 피드백을 제공하여 유능성 욕구를 만족시키며, 수평적 신뢰관계를 바탕으로 관심과 격려를 제공하여 관계성 욕구를 만족시켜 내면화를 촉진할 수 있기 때문이다. 이어서 자율적 직무동기는 창의적이거나 문제해결과 관련된 고품질의 행동은 자율적 직무동기의 수준에 큰 영향을 받는데(Gagné & Deci, 2005), 혁신행동 역시 복잡한 문제해결 작업을 포함하는 등 고품질의 업무활동이라고 볼 수 있으므로, 자율적 직무동기에 영향을 받을 것이라고 추측할 수 있다. 특히 지식서비스 스타트업에서 근로자는 리더와의 빈번한 상호작용을 통해 동기부여를 경험하게 되며(Chen et al., 2015; Kuratko, 2007), 이를 바

탕으로 더 큰 영향력을 조직에 행사하고자 하므로, 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미쳤을 것으로 추측할 수 있다. 종합하면, 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십이라는 조직특성이 내면화를 촉진하여 자율적 직무동기를 증가시킬 수 있으며, 그 결과 고품질의 업무활동인 혁신행동이 증가할 수 있다.

다음으로 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기는 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다($\beta$=.155, CI{.096, .334}). 이는 주도성이 자율적 직무동기를 정적으로 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 수 있음을 뜻한다. 주도성과 혁신행동의 관계에서 자율적 직무동기의 매개효과 역시 자기결정성 이론에 기반하여 해석할 수 있다. 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 조직특성으로 상사의 코칭리더십을 이해할 수 있다면, 자율적 직무동기를 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 개인특성으로 주도성을 이해할 수 있다. 개인의 주도성이 자율성, 유능성, 관계성 등 기본 심리적 욕구를 충족시키는 방향으로 환경을 변화시켰을 것으로 보인다. 이 경우 내면화가 발생하여 자율적 직무동기가 증가하였으며, 그 결과 혁신행동 역시 발생했을 것이다. 특히 혁신행동은 역할 외 행동으로서 높은 수준의 자율적 직무동기가 바탕이 되어야 이루어질 수 있는데, 주도성으로 인해 기본 심리적 욕구가 만족하여 증가하게 된 자율적 직무동기는 혁신행동에 큰 영향을 미칠 것으로 판단된다.

### 2) 직무 번영감의 매개효과

우선 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다($\beta$=.160, CI{.042, .159}). 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 직접적인 정적 영향은 통계적으로 유의하지 않았으나 직무 번영감의 정적인 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 기존연구에서도 조직의 지원이 직무 번영감을 정적으로 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠

수 있음을 밝혔다(Abid et al., 2015). 이와 같이 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감이 완전 매개하는 결과가 나타난 것은 코칭리더십의 목표을 통해서도 이해할 수 있다. 코칭리더십은 근로자의 성장가능성에 대한 믿음을 바탕으로 하며, 근로자의 잠재된 역량을 개발하고 자발적으로 직무성과를 달성하도록 하는 것을 목표로 한다(김미정, 박종우, 2022; 박재진, 최은수, 2013; 이가현, 임상혁, 2019; Zuberbühler et al., 2023). 따라서 자신의 성장에 대한 인지를 뜻하는 직무 번영감은 상사의 코칭리더십이 목표를 달성했다면 증가하게 될 것이며, 상사의 코칭리더십이 효과적으로 작용하여 긍정적인 결과로 이어질 수 있음을 알리는 신호로 기능할 수 있을 것이다. 만약 상사의 코칭리더십이 양적으로 많이 이루어졌다고 하더라도 질적으로 목표를 달성하지 못한다면, 직무 번영감은 높게 나타나기 어려울 것이며, 혁신행동과 같은 긍정적인 결과로 이어지긴 어려울 것이라고 해석할 수 있다.

또한 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 정적인 단일 매개효과는 정서적 사건 이론과 확장-형성 이론의 관점에서 살펴본다면, 직무 번영감의 중요성에 대해 이해할 수 있다. 정서적 사건 이론에 따르면 직무 환경에서 발생하는 사건은 정서적 반응을 촉발하고 이에 따라 조직 내에서 취하는 태도나 행동이 결정되는데, 상사의 코칭리더십은 직무환경에서 발생할 수 있는 지원으로서 정서적 반응을 이끌 수 있다(Yuan et al, 2019). 또한 확장-형성 이론에 따르면 긍정적 정서는 사고의 행동의 폭을 확장시켜 혁신행동을 촉진시키는데, 직무 번영감 역시 혁신행동을 촉진하는 긍정적 정서로 이해할 수 있다(이상우, 2022; Wallace et al, 2016). 따라서 이 연구가 밝힌 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 정적인 단일 매개효과는 정서적 사건 이론과 확장-형성 이론의 관점에서 봤을 때 상사의 코칭리더십이 직무 번영감이라는 긍정적인 정서를 야기하여 혁신행동까지 영향을 미쳤을 것으로 해석할 수 있다. 특히 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미치는 직접적인 정적 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다는 점에서 직무 번영감의 매개효과가 더욱 의미있다고 볼 수 있는데, 상사의 코칭리더십이 직무 번영감이라는 긍정적 정서가 발생시켜야 근로자의 혁신행동

이 증가할 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

다음으로 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감은 정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났다($\beta$=.185, CI{.109, .403}). 이는 지식서비스 스타트업 근로자가 주도성이 높다고 인식할 때 직무 번영감도 높다고 인식하며, 궁극적으로 혁신행동도 증가한다는 것을 의미한다. 주도성이 높다는 것은 근로자가 교육과 학습을 포함한 자기개발 기회를 더 잘 식별하여 참여함으로써 지식과 기술을 업데이트할 수 있다는 것을 뜻하며(Kim et al., 2009), 그 결과 직무 번영감을 느꼈을 뿐만 아니라 혁신행동에 필요한 자원을 확보했다고 해석할 수 있다. Alikaj 외(2020)가 주장한 바와 같이 주도성이 높은 재직자가 더 쉽게 지식과 기술을 획득하고 그 결과 새로운 방법을 식별 및 탐구할 수 있게 되어 혁신행동이 증가했다고 해석할 수 있다. 또한 주도성과 혁신행동의 관계에서 직무 번영감의 매개효과는 경력개발을 통해서도 이해할 수 있다. 주도성이 높은 근로자는 자신의 경력개발에 적극적으로 임하므로(Alikaj et al., 2020; Jiang, 2017; Seibert et al., 1999), 직무 번영감을 느낄 수 있으며, 그 결과 조직과 개인에게 모두 긍정적인 혁신행동과 같은 결과로 이어진다고 판단할 수 있다. 특히 조직에서 형식학습을 제공하기 어려워 자기개발 기회를 스스로 찾아야 하는 지식서비스 스타트업에서 주도성과 직무 번영감의 관계는 더욱 컸으며, 그로 인해 혁신행동 역시 발생했을 것으로 추측된다.

# V. 요약, 결론 및 제언

## 1. 요약

이 연구의 목적은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동 간의 구조적 관계를 구명하는 것이었다. 연구 목적을 달성하기 위한 연구 가설은 다음과 같다. 첫째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 변인 간 구조적 관계를 설명하는 데 적합할 것이다. 둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동은 변인 간 직접적인 영향관계가 있을 것이다. 셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십 및 주도성과 혁신행동 간의 관계에서 자율적 직무동기 및 직무 번영감은 매개효과를 가질 것이다.

연구모형의 잠재변인 및 관찰변인은 다음과 같다. 종속변인인 혁신행동은 아이디어 생성, 아이디어 지원 획득, 아이디어 현실화 등 총 3개의 관찰변인을 바탕으로 측정하였다. 독립변인인 상사의 코칭리더십은 방향제시, 역량개발, 수행평가, 상사와의 관계와 같이 총 4개의 관찰변인으로 측정하였으며, 주도성은 단일구인으로 판단하였다. 매개변인인 직무 번영감은 활력감과 학습감을 관찰변인으로 측정하였으며, 자율적 직무동기는 단일구인으로 판단하였다. 단일구인인 주도성과 자율적 직무동기의 경우, 문항묶음을 통해 관찰변인을 도출하여 측정하였다.

연구의 모집단은 전국 지식서비스 스타트업에 재직하고 있는 근로자로 약 492,480명이다. 지식서비스 스타트업의 기준은 선행연구를 바탕으로 정보통신업(J), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P) 업종에 속하는 조직 중 창업한지 7년 미만인 조직으로 설정하였다. 표집은 500부를 수집하는 것을 목표로 진행하였다. 유의표집 방식을 활용하기 위해 벤처확인종합관리시스템이나 KODATA 등에 등록된 지식서비스 스타트업으로 선정하

였으며, 스타트업 얼라이언스 및 코리아스타트업 포럼 등 스타트업 협회 등에 협조를 요청하여 설문협력자를 확보하였다. 자료수집은 2023년 4월 26일부터 5월 23일까지 온라인 설문조사를 통해 이루어졌다. 총 회수된 설문은 491부였으며, 이 중 불성실 응답 및 이상치를 제거한 뒤, 최종적으로 467부를 분석에 사용하였다.

변인 측정은 혁신행동과 상사의 코칭리더십, 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 인구통계적 특성을 묻는 설문 문항에 대하여 근로자가 응답하는 방식으로 이루어졌다. 모든 변인의 측정도구는 국내 선행연구에서 사용된 바 있고 신뢰도와 타당도가 높은 도구를 사용하였다. 조사도구는 HRD 박사학위 소지자 4인의 내용타당도 검증과 스타트업 재직자 3인의 안면타당도 검증을 바탕으로 일부 문항을 지식서비스 스타트업 재직자의 상황에 맞게 수정하여 활용하였다. 예비조사를 실시하여 구인타당도 및 신뢰도 검증을 실시한 후 확정된 문항으로 본조사를 실시하였다. 본조사에 활용된 문항은 혁신행동 9문항, 상사의 코칭리더십 13문항, 주도성 10문항, 자율적 직무동기 9문항, 직무 번영감 10문항, 인구통계학적 특성 8문항으로 총 59문항이었다.

자료 분석을 위해 SPSS Statistics 26.0과 Mplus 7.0을 사용하였다. 우선 SPSS Statistics 26.0을 사용하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차에 대한 기술통계분석을 실시하였고, 관찰변인의 왜도와 첨도를 통해 정규성을 검증하였으며, 공차와 분산팽창지수(VIF)를 활용하여 다중공선성을 검증하였다. 이어서 Mplus 7.0을 활용하여 측형모형 및 구조모형의 적합도 및 타당도, 영향관계 및 매개효과를 검증하였다. 측정모형과 구조모형의 적합도는 $\chi^2$, SRMR, RMSEA, CFI, TLI 등의 적합도 지수를 통해 판단하였고, 요인적재량, 평균분산추출(AVE), 개념신뢰도(CR)를 통해 수렴타당도와 판별타당도를 확인하였다. 영향관계 분석 결과에 대한 통계적 유의성은 .05를 기준으로 최대우도법을 활용하였으며, 매개효과는 부트스트래핑 결과의 신뢰구간이 0을 포함하지 않는 경우를 통계적으로 유의하다고 판단하였다.

주요 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조모형은 카이제곱 적합도를 제외한 모든 적합도 기준을 충족한 것으로 나타나 실증 데이터를 타당하게 설명하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 이 연구에서 자기결정성 이론에 따라 설정한 구조모형이 잠재변인 간의 인과관계를 예측하는 데 적합하다는 것을 나타낸다.

둘째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 주도성($\beta$=.361, p < .001) 및 자율적 직무동기($\beta$=.232, p < .001), 직무 번영감($\beta$=.338, p < .01)은 혁신행동에 정적인 영향을 미쳤으나 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 유의한 정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 코칭리더십은 자율적 직무동기($\beta$=.125, p < .01)와 직무 번영감($\beta$=.474, p < .001)에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 주도성은 자율적 직무동기($\beta$=.667, p < .001)와 직무 번영감($\beta$=.546, p < .001)에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지식서비스 스타트업에서 근로자의 혁신행동에 있어 주도성과 자율적 직무동기, 직무 번영감이 중요하다는 점을 시사한다.

셋째, 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 자율적 직무동기($\beta$=.029, CI{.005, .039}) 및 직무 번영감($\beta$=.160, CI{.042, .159})은 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계를 정적으로 단일 매개하는 것으로 나타났다. 또한 지식서비스 스타트업 자율적 직무동기($\beta$=.155, CI{.096, .334})와 직무 번영감($\beta$=.185, CI{.109, .403})은 주도성과 혁신행동의 관계를 정적으로 단일 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 코칭리더십과 주도성이 자율적 직무동기와 직무 번영감과 같은 심리적 특성의 변화를 촉진하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사한다.

## 2. 결론

연구의 결과와 논의를 바탕으로 내린 결론은 다음과 같다.

첫째, 이 연구의 연구 모형은 지식서비스 스타트업 근로자가 인식한 상사의 코칭리더십과 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동과 관련된 현상을 종합적으로 설명하는 데 적합하도록 설정되었다. 이는 지식서비스 스타트업에서 자율적 직무동기와 직무 번영감이 혁신행동의 수준을 결정할 수 있으며, 조직특성인 상사의 코칭리더십과 개인특성인 주도성이 이들을 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있음을 밝힌 것이다. 이와 같은 결과는 통합모형 내에서 지식서비스 스타트업 근로자와 관련한 개인특성과 조직특성이 어떠한 심리적 특성의 변화를 야기하여 혁신행동을 촉진할 수 있는지 확인했다는 점에서 의의가 있다. 나아가 이 연구의 연구 모형은 자기결정성 이론을 통해 지식서비스 스타트업 재직자의 혁신행동을 설명하였다. 매개변인으로 사용된 자율적 직무동기와 직무 번영감 모두 자기결정성 이론과 밀접한 관련을 맺는데, 자기결정성 이론에 따르면, 개인특성과 조직특성으로 인해 기본 심리적 욕구가 만족되는 경우 자율적 직무동기와 직무 번영감이 증가하게 된다(Spreitzer & Porath, 2014). 이를 통해 혁신행동에 필요한 에너지와 자원을 확보하게 되었음을 알 수 있으며, 자신의 일을 새롭게 수행하고, 목표지향적으로 활동하게 되어 역할 외 행동인 혁신행동이 증가하게 된다(Saether, 2019; Wallace et al., 2016; Wang et al., 2020). 특히 지식서비스 스타트업은 분업과 공식화의 정도가 낮고 직무를 특정하지 않고 다양한 역할을 수행하여 개인특성으로 주도성이 강조되기 때문에 자율적 직무동기와 직무 번영감에 영향을 미칠 개인특성으로 주도성을 활용할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 기성기업에 비해 학습 자원이 부족하며 리더와의 커뮤니케이션이 강조되는 지식서비스 스타트업의 상황을 고려했을 때, 자율적 직무동기와 직무 번영감을 촉진할 조직특성으로 상사의 코칭리더십을 활용할 수 있을 것으로 보인다. 종합하면, 이 연구의 연구 모형은 자기결정성 이론에 따라 개인특성인 주도성과 조직특성인 상사의 코칭리더십이 기본 심리적 욕구를 만족

시켜 자율적 직무동기와 직무 번영감을 촉진했으며, 그 결과 혁신행동이 증가하는 메커니즘을 나타내는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 지식서비스 스타트업 근로자의 주도성과 자율적 직무동기, 직무 번영감은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 근로자가 조직 내에서 행동을 통해 환경을 바꾸려는 성향을 갖거나, 개인적으로 가치를 부여한 높은 수준의 동기를 더 많이 경험하거나, 일을 통해 자신이 발전하고 있다고 인식하며 활력감과 학습감을 동시에 경험할 때 혁신행동이 증가한다는 것을 의미한다. 특히 지식서비스 스타트업의 특성을 고려했을 때 해당 변인들이 근로자의 혁신행동에 영향을 미쳤음을 추측할 수 있다. 지식서비스 스타트업은 기성기업에 비해 개인의 행동을 통제할 수단이 상대적으로 부족하고 업무의 공식화 정도가 낮아 개인의 행동에 대한 자율성이 높고(Robbins et al., 2013), 근로자에게 바람직한 행동에 대해 외재적 보상을 제공하기 어려우며(Ensley et al., 2006), 조직의 성장과 함께 자신의 역량개발 및 경력개발 통한 고용가능성 확보를 추구하므로(Kanter, 1995), 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감이 혁신행동에 영향을 미쳤을 것으로 해석할 수 있다.

이를 통해 지식서비스 스타트업 상황에 맞는 개입을 통해 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감을 높임으로써 혁신행동을 촉진할 수 있다는 점을 알 수 있다. 지식서비스 스타트업은 조직의 혁신을 위해 주도성, 자율적 직무동기 및 직무 번영감을 가진 근로자를 확보할 필요가 있으며, 기본적으로 이러한 특성을 가진 근로자를 채용함으로써 이루어질 수 있다. 단 자율적 직무동기와 직무 번영감뿐만 아니라 주도성 역시 외부 요소와 상호작용하는 과정에서 발현될 수 있으므로 조직 차원의 개입을 통해 증가할 수 있을 것이다. 최근 연구들에서는 주도성이 변화할 수 있는 근로자의 심리적 특성으로, 긍정적으로 상황을 재구조화하고 주도성을 발휘할 상황이 반복적으로 주어진다면 변화할 수 있다고 보았다(Bai et al., 2022; Yamak & Eyupoglu, 2021). 상황의 긍정적인 재구성과 희망의 실천과 같은 상향식 과정에 따라 성격과 같은 근로자의 심리적 특성이 변화할 수 있기 때문이다(Roberts et al., 2006). 따라서 지식서비스 스타트업 근

로자가 주도성을 발휘할 수 있도록 반복적으로 도전적인 과제와 함께 높은 자율성 및 신뢰를 제공한다면, 상황에 대한 재구성을 도와 근로자가 조직 내에서 주도성을 더욱 발현할 수 있을 것이며, 이를 통해 혁신행동이 증가하게 될 것이다. 한편 자기결정성 이론에 따르면, 자율적 직무동기와 직무 번영감은 내면화를 촉진할 수 있는 조직특성이나 개인특성에 영향을 받으며, 내면화는 기본 심리적 욕구를 만족시킴으로서 이루어진다. 따라서 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동을 증가시키기 위해서는 스스로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 계획 수립을 지원하여 자율성 욕구를 만족시키고, 업무수행에 대한 피드백 제공 및 역량개발 지원을 통해 유능성 욕구를 만족시키며, 조직 내에서의 관계 형성을 지원하여 관계성을 만족시킴으로써 자율적 직무동기와 직무 번영감을 증가시켜야 할 것이다.

셋째, 상사의 코칭리더십은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지는 못하지만, 자율적 직무동기와 직무 번영감을 각각 단일 매개하여 혁신행동에 간접적으로 정적 영향을 미친다. 이를 통해 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 근로자의 심리적 특성을 반영한 자율적 직무동기와 직무 번영감 같은 매개변인이 중요한 의미를 가지며, 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미치기 위해서는 근로자의 심리적인 변화가 선행적으로 발생해야 함을 알 수 있다. 상사의 코칭리더십은 수평적인 형태의 리더십으로 목표와 피드백을 제공하여 자율적 직무동기를 증가시키며, 지식서비스 스타트업의 부족한 학습 자원을 보완하고 긍정적인 정서를 촉발하여 직무 번영감을 증가시킴으로써 혁신행동을 증가시키는 것으로 보인다. 상사가 부하 직원의 심리적 변화에 초점을 맞추지 않고 근로자에게 단순히 정보만을 제공하는 방식 등으로 코칭리더십이 이루어진다면, 혁신행동이 증가하긴 어렵다고 추측할 수 있다. 예를 들어, 상사가 코칭리더십의 한 가지 형태로 피드백을 제공할 때 근로자의 성장에 초점을 맞추지 않고 잘못된 행동에 대한 피드백만 한다면, 상사의 코칭리더십이 높게 나타나더라도 근로자의 심리적인 변화를 이끌어 혁신행동을 촉진하긴 어려울 것으로 추측된다.

지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십은 상사와 부하의 관계에 초점을 맞춰 근로자에게 수평적 커뮤니케이션과 심리적 지지를 제공하는 데 초점을 맞춰 이루어져야 하며, 방향제시, 역량개발, 수행평가 역시 내용뿐만 아니라 목적까지 근로자에게 전달하여 근로자의 심리적 변화를 촉진해야 함이 강조된다. 나아가 상사의 코칭리더십이 재직자의 발전에 영향을 미쳤으며, 조직 내에서 긍정적인 결과로 이어질 것임을 나타내는 신호로 자율적 직무동기와 직무 번영감을 활용할 수 있을 것이다. 상사의 코칭리더십은 긍정심리학적 관점에 따라 성장가능성에 대한 믿음을 바탕으로 근로자의 잠재 역량 개발과 자발적인 직무성과 달성을 추구하며, 목표 설정을 통해 근로자를 동기부여한다(김미정, 박종우, 2022; 박선규, 정은경, 2021; 박재진, 최은수, 2013; 이가현, 임상혁, 2019; Zuberbühler et al., 2023). 따라서 코칭리더십이 개념과 철학에 따라 근로자에게 영향을 미친다면, 이를 자율적 직무동기나 직무 번영감을 통해 확인할 수 있을 뿐만 아니라 혁신행동과 같이 조직 내 긍정적인 결과로 이어질 수 있음을 기대할 수 있을 것이다.

넷째, 주도성은 자율적 직무동기와 직무 번영감을 단일 매개하여 혁신행동에 간접적으로 정적 영향을 미친다. 이는 주도성이 혁신행동에 영향을 미치는 경로에서 근로자의 다른 심리적 특성인 자율적 직무동기와 직무 번영감의 증가를 겪는 것이라 볼 수 있다. 지식서비스 스타트업에서 자기결정성 수준이 높은 동기는 환경을 변화시키려는 경향성이 높아지면 증가할 수 있고 결과적으로 업무활동 중에 새로운 업무 프로세스와 아이디어를 개발한다. 또한 지식서비스 스타트업에서 근로자가 성장하고 있다는 인식과 활력감과 학습감에 대한 경험은 환경을 변화시키려는 성향이 높아지면 증가할 수 있고, 결과적으로 새로운 아이디어의 생성 및 현실화가 촉진될 수 있다. 나아가 지식서비스 스타트업 근로자가 주도성이 높다고 하더라도 자율적 직무동기와 직무 번영감을 증가시키지 못한다면, 혁신행동이 증가하는 정도가 약해질 것이다. 주도성은 근로자가 목표를 설정할 수 있도록 돕는데, 이러한 목표를 추구할 수 없는 상황이 발생하여 자율적 직무동기가 발생하지 않거나 주도성이 높은 사람이 탐색하는 학습 기회나 도전에 장애가 생겨 직무 번영감이 발생하지 않는다면, 혁신행동이 크게 증가하기

어려울 것이다. 따라서 지식서비스 스타트업이 생존 및 성장하는 데 필수적인 재직자의 혁신행동을 효과적으로 증가시키기 위해서는 재직자가 높은 주도성을 갖출 뿐만 아니라 주도성이 자율적 직무동기나 직무 번영감과 같은 다른 심리적 변화를 촉진할 수 있도록 유도해야 한다. 예를 들어, 주도성이 높은 근로자가 자율적 직무동기를 더 느낄 수 있도록 심리적 안정을 제공하면 주도성이 혁신행동에 더 큰 영향을 미칠 수 있을 것이며, 주도성이 높은 근로자가 직무 번영감을 더 느낄 수 있도록 외부 교육에 참여할 기회를 제공하거나 다양한 직무 경험 및 역량평가 기회를 제공한다면, 주도성이 혁신행동에 미치는 영향을 강화할 수 있을 것이다.

## 3. 제언

### 가. 연구결과의 활용을 위한 제언

첫째, 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타난 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감을 제고하기 위한 방안을 고려할 수 있다. 지식서비스 스타트업 상황에 맞게 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감을 높이기 위한 개입을 조직이 직접 설계할 수도 있을 것이며, 외부 기관으로부터 제공받을 수도 있을 것이다. 특히 자기결정성 이론에 따르면 자율적 직무동기와 직무 번영감 모두 기본 심리적 욕구에 영향을 받으므로, 지식서비스 스타트업 상황에서 기본 심리적 욕구를 만족시킬 방법에 대해 고민할 필요가 있다. 예를 들어, 수평적인 커뮤니케이션이 활발히 이루어진다는 지식서비스 스타트업 특성에 기반하여 CoP를 운영하고 구성원 상호 간에 피드백을 제공한다면 유능성 욕구와 관계성 욕구를 만족시켜 자율적 직무동기와 직무 번영감을 증기시킬 것으로 기대된다. 또한 지식서비스 스타트업 활성화를 위한 정부 차원의 지원이 이루어지고 있으며, 지식서비스 스타트업에 대한 대기업이나 협회의 협조도 증가하고 있는 만큼 이를 적극적으로 활용하여 근로자의 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감을 촉진할 수 있을 것으로 판단된다. 예를 들어, 정부의 재정 지원 일부를 조직개발 컨설팅에 활용하면 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감을 촉진할 수 있는 조직문화를 구축할 수 있을 것이며, 공공기관이나 협회, 비영리기관 등에서 운영하는 외부 교육에 근로자가 자율적으로 참여토록 한다면, 자율적 직무동기나 직무 번영감을 개발하도록 유도할 수 있을 것이다.

둘째, 지식서비스 스타트업에서 중간관리자 및 경영진과 같은 리더는 코칭리더십을 활용하여 구성원에게 영향을 미칠 때 전달해야 할 내용뿐만 아니라 구성원에게 발생해야 할 심리적 변화에 초점을 맞춰야 한다. 이 연구 결과에 따르면, 지식서비스 스타트업 내에서 상사의 코칭리더십을 통해 전달하고자 하는 내용이 아무리 훌륭하더라도 자율적 직무동기나 직무 번영감 등 근로자의 심리적 변화를 촉진할 수 없다면 혁신행동의 변화로 이어지기 어려울 것이다. 지식서비스

스타트업에서 상사의 코칭리더십이 이루어질 때 상사와 구성원의 긍정적인 관계 형성 및 공고화에 높은 비중을 둘 필요가 있음을 시사한다. 상사와 부하 간 수평적이고 신뢰할 수 있는 관계를 형성하는 데 초점을 맞춤으로써 상사의 코칭리더십이 혁신행동에 미칠 수 있는 효과를 극대화할 수 있을 것으로 판단된다. 상사의 코칭리더십이 나타나는 구체적인 형태인 방향제시, 역량개발, 수행평가가 근로자의 성장과 발전을 위해 이루어진다는 점에 대해 근로자가 충분히 인지할 수 있게 되기 때문이다. 따라서 Peterson과 Hick(1996)이 강조한 바와 같이 상사의 코칭리더십을 제공하기에 앞서 리더와 근로자 간 파트너십을 형성해야 할 것이며, 지식서비스 스타트업 창업자 및 관리자에게 제공되는 교육에서도 관계 형성에 대해 강조하여 다뤄야 할 것으로 보인다.

셋째, 직무 번영감의 매개효과를 통해 알 수 있듯 지식서비스 스타트업이 혁신하기 위해서는 근로자가 조직 내에서 성장한다고 지속해서 인식해야 하므로, 지식서비스 스타트업이 자사의 전략을 구축하는 과정에서 근로자와의 동반성장이 강조되어야 할 것으로 판단된다. 스타트업 근로자는 재직하는 과정에서 자신의 역량과 경력을 개발하여 현재의 고용상태를 유지하려고 하기 보다는 더 나은 고용 기회를 보장받으려고 하므로(이형곤, 2016), 리더 입장에서는 근로자의 성장을 지원하는 것이 조직에 도움이 될지 의문을 가질 수 있다. 그러나 Putra 외(2019)가 주장한 바와 같이 스타트업이 근로자의 역량 및 경력개발을 지원하지 않는다면 성장하는 데 실패할 수 있으며, 이 연구 결과를 통해 봤을 때 지식서비스 스타트업의 성장에 있어 필수적인 근로자의 혁신행동이 덜 이루어졌기 때문으로 해석할 수 있다. 역량 및 경력개발이 이루어지지 않아 근로자의 직무 번영감이 감소한다면, 혁신행동 역시 감소하기 때문이다. 자체적인 교육 프로그램 운영뿐만 아니라 외부 교육 프로그램을 적극적으로 활용할 수 있을 것으로 보이며(Putra et al, 2019), 정부 기관의 다양한 지원 사업에 참여하여 근로자의 역량 개발에 필요한 지원을 활용할 수 있을 것이다(이현호 외, 2017; 중소기업벤처부, 2023). 따라서 지식서비스 스타트업의 생존을 위해 근로자의 직무 번영감을 촉진할 수 있는 인적자원개발 전략이 반드시 포함되어야 할 것이다.

## 나. 후속 연구에 대한 제언

첫째, 상사의 코칭리더십과 주도성이 자율적 직무동기 및 직무 번영감을 매개하여 혁신행동에 미치는 정적인 영향을 조절할 수 있는 변인에 대해 고려해야 할 것이다. 이 연구는 자기결정성 이론에 터하여 지식서비스 스타트업에서 상사의 코칭리더십과 주도성이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 메커니즘에 대해 밝혔다는 점에서 의의가 있으나 이러한 메커니즘이 어떠한 경우에 더욱 활발할지에 대해서는 다루지 않았다. 즉 조직특성인 상사의 코칭리더십과 개인특성인 주도성이 내면화를 더욱 촉진하여 자율적 직무동기와 직무 번영감을 증가시킬 수 있는 경우가 있는지 확인해볼 수 있을 것이며, 자율적 직무동기와 및 직무 번영감과 혁신행동의 관계를 조절하는 변인에 확인해볼 수 있을 것이다. 이를 통해 지식서비스 스타트업 내에서 혁신행동을 촉진하기 위해 어떤 개입을 할 수 있을지 선택할 수 있을 것이다. 특히 상사의 코칭리더십이 자율적 직무동기에 미치는 정적인 직접효과는 다른 직접효과에 비해 낮게 나타났는데, 후속연구를 통해 상사의 코칭리더십이 발휘되는 조건과 전달되는 방식에 따라 자율적 직무동기가 어떻게 달라지는지 확인해볼 수 있을 것이다. 따라서 추후 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동에 대해 다루고자 하는 연구는 이 연구가 밝힌 메커니즘에 더해 혁신행동 관련 변인 사이의 관계를 조절할 수 있는 변인이 무엇인지 밝힘으로서 지식서비스 스타트업 근로자의 혁신행동에 대한 이해를 확장할 수 있을 것이다.

둘째, 국내 상황에 맞는 코칭리더십의 관찰변인에 대한 구명과 측정도구 개발이 필요할 것이다. 이 연구는 상사의 코칭리더십을 측정하기 위해 관찰변인을 방향제시, 역량개발, 수행평가, 상사와의 관계 등으로 보았으며, 국내 연구에서 활용도가 높으며 검증된 바가 있는 박재진(2012)의 도구를 활용하였다. 단 이 도구를 비롯한 선행연구에서 사용된 도구는 코칭리더십의 개념과의 정합성 측면에서 논의가 필요할 것으로 보인다. 리더의 행동이나 역량에 초점이 맞춰진 코칭과 달리 코칭리더십은 포괄적인 형태를 띠고 있어 근로자가 자신과 조직의 성장 및 발전을 이끌 수 있도록 영향력을 미치는 과정을 포함하고 있다(양수진,

2017; Zuberbühler et al., 2023). 코칭리더십을 측정하기 위해서는 리더와 근로자의 관계가 강조될 필요가 있어 신뢰롭고 수평적인 관계에 대한 내용이 관찰변인 및 측정문항으로 고려되어야 할 것이다. 또한 코칭리더십은 근로자의 성장에 대한 믿음을 바탕으로 근로자가 자발적으로 직무성과를 도출하도록 이끈다(나기현, 2017; 박재진, 최은수, 2013). 따라서 코칭리더십을 측정하기 위해서는 결과 측면에서 코칭리더십으로 인한 근로자의 자발적인 직무성과 향상을 확인할 수 있는 측정도구가 개발되어야 한다.

셋째, 지식서비스 스타트업 내에서 주도성에 영향을 미칠 수 있는 변인에 대한 고민이 필요할 것으로 판단된다. 주도성과 관련된 선행연구는 대부분 주도성을 독립변인으로 상정하고 주도성이 촉진하는 긍정적인 변화를 중심으로 이루어졌다. 이 연구 역시 주도성을 자율적 직무동기, 직무 번영감, 혁신행동에 영향을 미치는 개인특성으로 보고 독립변인으로 활용하였다. 이러한 선행연구의 경향은 주도성으로 인해 발생할 수 있는 긍정적인 결과와 주도성의 중요성에 대해 이해하는 데에는 도움이 되나 인적자원 측면에서의 시사점을 제안하는 데 한계가 있다. 주도성의 변화가능성에 대한 이해가 현재 수준에서 발전하지 않는다면, 주도성이 높은 근로자를 채용하는 것 외에 다른 개입을 조직에 제안하기 어렵기 때문이다. 따라서 재직자의 주도성을 높일 수 있는 변인에 대해서나 주도성을 매개변인으로 활용한 후속연구가 활발히 이루어진다면, 조직 내에서 근로자의 주도성을 촉진하기 위한 조건에 대해 이해할 수 있을 뿐만 아니라 주도성으로 인해 발생하는 효과성을 촉발시키는 방법에 대해 이해할 수 있게 될 것이다. 주도성은 긍정적으로 상황을 재구조화하고 주도성을 발휘할 상황이 반복적으로 주어지면 변화할 수 있으므로(Bai et al., 2022; Yamak & Eyupoglu, 2021), 근로자에게 이와 같은 상황을 제공하여 주도성을 변화시킬 수 있는 리더십, 직무특성, 조직문화 등에 대해 고민할 필요가 있다.

# 참고문헌


가이트, 손영우, 박지영. (2019). 임파워링 리더십이 직업 몰입과 주도적 행동에 미치는 영향: 자기결정이론을 바탕으로 한 동기의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 26(1), 97-118.

강민철, 신유형, 문태원. (2019). 상사의 무례함과 창의성 간 관계에 대한 자기결정이론적 고찰: 자율성, 유능성, 관계성 욕구의 매개 효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 43(1), 135-168.

강영순, 김정훈. (2013). 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. **대한경영학회지**, 26(7), 1909-1928.

고귀영. (2022). **전문대학생의 주도성, 미래시간관, 교수-학생 상호작용, 진로결정자율성 및 학습몰입과 진로적응력 간의 구조적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

고수일, 한주희. (2005). 직무동기의 다차원적 구조. **경영학연구**, 34(5), 1339-1363.

고욱, 오승영, 신민정. (2020). 조직의 혁신지원풍토와 혁신행동. **경영교육연구**, 35(2), 187-209.

구자원, 이윤철. (2008). 성장단계별 선택, 학습, 조정 메커니즘 요인 도출에 관한 연구. **대한경영학회지**, 21(6), 2819-2856.

구재선. (2009). 행복은 심리적 자원을 형성하는가. **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 23(1), 165-179.

권미경. (2015). 항공사 종사원의 코칭리더십, 서비스 태도와 혁신행동에 관한

연구-직무자율성의 조절적 효과를 중심으로. **한국항공경영학회지**, 13(1), 105-125.

권석균, 오성희, 최보인. (2016). 자발적 동기의 활성화: 핵심직무특성과 변혁적 리더십의 영향과 성과행동. **조직과 안시관리연구**, 40(2), 31-58.

김나경. (2017). **경력단절여성의 자아존중감, 자기결정성, 사회연결망이 진로적응성에 미치는 영향.** 숭실대학교 박사학위논문.

김미정, 박종우. (2022). 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **품질경영학회지**, 50(1), 91-104.

김석필, 박정일. (2010). **지식서비스산업 및 R&D 동향**. 한국과학기술기획평가원.

김수영. (2016). **구조방정식 모형의 기본과 확장**. 학지사.

김수정. (2015). **관리자의 코칭리더십과 조직유효성의 관계: 개별성, 관계성 및 직무자율성의 매개효과를 중심으로**. 한국기술대학교 박사학위논문.

김승곤. (2019). **혁신행동의 결정요인과 메커니즘: 통합행동모델을 중심으로**. 단국대학교 박사학위논문.

김승곤, 설현도. (2021). 국내 혁신행동 연구 동향에 대한 고찰. **무역연구**, 17(2), 391-415.

김영수. (2003). **지식기반산업의 지역별 발전동향과 정책시사점**. 산업연구원.

김영환, 김선우, 이정우, 이승재. (2017). **스타트업의 기업가정신과 혁신활동**. 과학기술정책연구원.

김일천, 이지우, 김종우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. **경**

**영연구**, 19(2), 281-316.

김정식, 김현철. (2012). 리더의 코칭과 부하직원들의 성과간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향. **대한경영학회지**, 25(2), 675-695.

김춘경, 이수연, 이윤주, 정종진, 최웅용. (2016). **상담학 사전**. 학지사.

김태진, 심승진. (2012). 지식서비스 중간투입이 제조업 수출에 미치는 효과. **무역학회지**, 37(5), 551-571.

김학수, 김연일, 박상언. (2022). 번영감과 혁신행동 간의 관계 및 연구개발 인력 집약도의 교차수준 조절역할: 중소기업 연구개발 인력을 중심으로. **중소기업연구**, 44(1), 1-29.

김해룡, 김쌍언. (2011). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 35(4), 199-229.

김해룡, 양필석. (2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. **대한경영학회지**, 21(5), 1831-1857.

나기현. (2017). 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향관계: 직무자율성의 조절효과, **전문경영인연구**, 20(4), 277-299.

나기현. (2020). 코칭리더십과 직무성과 간의 영향관계: 심리적 임파워먼트의 매개효과. **전문경영인연구**, 23(4), 25-50.

나용근, 김창일, 김영중. (2019). 상사의 코칭리더십이 종사원의 자기효능감 및 혁신행동에 미치는 영향 연구: 서울지역 특1급 호텔 조리사를 대상으로. **관광연구**, 34(6), 27-45.

남영현, 서영욱. (2020). The Effects of Startup Characteristics on Innovation Capability: Focusing on the Partnerships with Public Enterprises. **한국지식정보기술학회논문지**, 15(2), 299-313.

류근관. (2005). **통계학**. 법문사.

류재준, 임효진. (2018). 성장신념, 자기결정성, 그릿의 관계에서 목표 유형의 조절효과. **교육심리연구**, 32(3), 397-419.

민대환. (2010). 지식서비스 인재의 역량과 교육과정에 관한 조사. Telecommunications Review, 20(6), 953-966.

박경임. (2020). **셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 사회적 자본과 직무특성의 조절효과**. 단국대학교 박사학위논문.

박다인, 박찬희. (2018). 벤처기업의 성장단계별 기업경쟁력 및 기업 성과 창출 전략. **벤처창업연구**, 13(6), 177-189.

박명희, 이수란, 손영우. (2019). 코칭리더십이 부하의 지속학습활동에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절된 매개효과. **인적자원개발연구**, 22(2), 31-57.

박상문, 강신형, 이종선. (2021). 벤처기업의 인적자본 특성이 초기 경영성과에 미치는 영향. **인적자원개발연구**, 24(4), 143-161.

박상언, 김학수, 임영재. (2016). 번영감(Thriving at work): 개념, 선행 영향 요인, 그리고 효과성. **인사조직연구**, 24(2), 155-184.

박선규, 정은경. (2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**,

**34**(3), 349-375.

박소희, 박세웅. (2021). 조직 목표모호성이 직무특성과 혁신행동에 미치는 영향: 업무자율성과 성과 피드백의 매개효과를 중심으로. **한국행정연구**, **20**(1), 148-173.

박자경. (2022). **마이스터고등학교 취업희망자의 고용가능성과 학생 및 학교 수준 변인의 다층경로모형에서 자기효능감의 매개효과와 주관적 일자리 수요의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

박재진. (2012). **기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계**. 숭실대학교 박사학위논문.

박재진, 최은수. (2013). 기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계. **기업교육과인재연구**, **15**(2), 1-28.

박정우. (2020). **초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 성과의 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

박주원, 조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향. 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. **정부학연구**, **22**(2), 195-233.

박주현, 윤병섭. (2018). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. **전문경영인연구**, **21**(1), 373-398.

박해경. (2018). 간호사의 코칭리더십이 자기효능감, 직무열의 및 혁신행동에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, **18**(9), 260-272.

배병렬. (2016). **Mplus 7.0 구조방정식모델링**. 청람.

배을규, 이민영. (2010). HRD기업 구성원의 자기주도학습능력 측정도구 개발 연구. **HRD연구**, **12**(3), 1-26.

백승현. (2016). 혁신 지원정책과 혁신 그리고 성과의 인과구조 분석: 지식서비스기업을 중심으로. **기술혁신학회지**, **19**(2), 324-357.

산업연구원. (2007). **제조업과 지식서비스산업 동반성장전략 연구**. 동기관.

서귀동. (2019). 조직구조, 조직문화의 업무특성이 조직몰입 및 조직성과 미치는 영향: 7년 미만의 초기 스타트업 중심으로. **Proceedings of Conference on Business Venturing**, **26**, 175-179.

서석경. (2018). **지식서비스기업의 R&D활동이 혁신성과에 미치는 영향**. 부산대학교 박사학위논문.

서은희, 김은경. (2013). 자기결정성동기 프로파일에 따른 자기조절학습전략의 차이. **교육심리연구**, **27**(2), 396-407.

성일석. (2013). 지식기반경제로의 이행과 지식기반서비스의 발전방안. **무역금융보험연구**, **14**(3), 193-218.

성현정, 탁진국. (2017). 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, **30**(3), 373-391.

손태원. (2004). **조직행동과 창의성**. 법문사.

송정수, 양필석. (2008). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구. **기업경영연구**, **15**(1), 189-209.

신대훈, 이지영, 노명화. (2016). 셀프리더십과 주관적 안녕 간의 관계: 개인-직무 적합성 및 개인-조직 적합성의 매개효과와 조직지원인식의 조절효

과. **조직과 인사관리연구**, 40(4), 95-123.

신인용, 이기현. (2015). 업무 자기결정동기의 선행요인과 결과요인: 업무맥락과 변화몰입을 중심으로. **대한경영학회지**, 28(11), 2909-2929.

심덕섭, 하성욱. (2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. **산업혁신연구**, 29(3), 95-124.

심재우, 김영일. (2022). 확장된 계획행동이론을 적용한 카카오택시의 재사용 의도 연구. **대한경영학회지**, 35(1), 139-158.

양수진. (2017). **팀리더의 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 자기주도학습과 혁신행동의 매개효과 중심으로**. 한양대학교 박사학위논문.

양일선, 이승호, 이덕로. (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향-부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 22(5), 49-72.

엄미선. (2022). **스타트업 애자일 문화 영향요인이 경영성과에 미치는 영향: 애자일 조직문화, 조직몰입의 다중매개효과 중심으로**. 한성대학교 박사학위논문.

오진주. (2019). **대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

오현성, 이강수, 김환일. (2019). 자기결정성이론에 기반을 둔 동기부여 프로파일에 따른 직장인의 직무관련 행동의 차이. **인적자원개발연구**, 22(3), 177-208.

오픈서베이, 스타트업얼라이언스. (2021). **스타트업 트렌드 리포트 2021**. 동기관.

우종필. (2012). **우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해: Amos 4.0-20.0 공용**. 한나래아카데미.

위희경, 김일, 류태모. (2018). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. **인적자원관리연구**, 25(5), 103-126.

유진혁, 김선배. (2015). 융복합시대에 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습조직 구축요인이 혁신행동에 미치는 영향. **디지털융복합연구**, 13(4), 147-161.

은주희, 최진실. (2020). 고등학생의 자율적, 통제적 동기와 학업태도 관계에서 학교환경의 조절효과: 학습시설만족도, 교사전문성, 수업분위기를 중심으로. **교육문화연구**, 26(4), 621-643.

이가현. (2020). **코칭리더십과 긍정심리자본이 혁신행동에 미치는 영향: 자기주도학습의 매개효과를 중심으로**. 단국대학교 박사학위논문.

이가현, 임상혁. (2019). 코칭리더십이 인사담당자 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직몰입의 매개 효과를 중심으로. **기업경영연구**, 26(6), 51-71.

이공래. (2003). 지식집약서비스 공급업체의 혁신 특성과 전략. **지식경영연구**, 4(2), 79-94.

이상우. (2022). 호텔 총지배인의 겸손리더십이 구성원의 번영감과 창의적 행동에 미치는 영향. **인문사회과학 연구**, 30(3), 330-349.

이서한, 노승훈. (2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례 연구를 중심으로. **한국디지털정책학회**, 13(2), 203-215.

이슬기. (2021). 창업기업의 팀 역량이 혁신행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 직무자율성의 조절효과. **Entrepreneurship & ESG 연구**, 1(1), 43-71.

이승원, 김병직. (2021). 서번트 리더의 중요성: 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 서번트 리더십으로 조절된 기본 심리 욕구 만족의 매개 효과. **전문경영인연구**, 24(1), 31-50.

이은주. (2021). 자기결정성 동기의 다차원성 연속체 요인구조 검증. **교육심리연구**, 35(2), 259-284.

이은표. (2021). **대기업 사무직 근로자의 내재적 동기, 무형식학습, 직무 전문성, 팀 심리적 안전 및 창의적 문제해결의 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

이의연, 전정호. (2017). 글로벌 기업의 학습조직이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 자기주도학습의 매개효과를 중심으로. **무역연구**, 13(1), 499-518.

이재윤, 오수진, 김명언. (2017). 누구와 창업할 것인가?. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 30(1), 49-76.

이재화, 김병근. (2016). 한국 지식집약서비스업의 기술혁신 성과 영향 요인 분석. **한국기술혁신학회 춘계학술대회**, 187-202.

이주용, 권석균. (2020). 중소기업 CEO의 서번트 리더십이 조직구성원의 과업성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직지원인식과 자발적 동기의 이중 매개효과. **인적자원개발연구**, 23(1), 31-60.

이지우. (2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. **인**

**사관리연구**, 26(1), 113-130.

이지우, 김종우, 김일천. (2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. **보건행정학회지**, 13(1), 46-68.

이지현, 김수영. (2016). 문항묶음: 원리의 이해와 적용. **한국심리학회지: 일반**, 35(2), 327-353.

이지훈, 서환주. (2015). 지식집약 서비스산업에서 기업간 경쟁이 혁신활동에 미치는 영향. **산업혁신연구**, 31(3), 91-121.

이찬, 류지은, 정지용. (2018). 직업계 고등학교 학교장의 윤리적 리더십과 교사의 번영감의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. **농업교육과 인적자원개발**, 50(4), 83-102.

이현호, 황보윤, 공창훈. (2017). 스타트업 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. **벤처창업연구**, 12(1), 1-13.

이형곤. (2016). **중소벤처기업 구성원들의 직무속성요인과 직무스트레스요인이 직무만족에 미치는 영향: 사회적 지원의 매개효과와 조직몰입의 조절효과를 중심으로**. 호서대학교 박사학위논문.

이혜정, 박준기, 이세윤. (2016). 갈등상황에서 민첩한 스타트업 팀에 관한 연구: 공유된 비전의 이중효과. **벤처창업연구**, 11(3), 233-242.

이훈영. (2008). **이훈영교수의 연구조사방법론**. 청람.

임영재. (2015). **번영감의 선행영향요인과 효과성에 관한 실증연구**. 충북대학교 박사학위논문.

임희정. (2016). **국내 지식기반서비스업의 특징과 과제**. 현대경제연구원.

장기진, 최혁준. (2014). 제조기반 지식서비스산업의 혁신역량 강화방안. **e-비즈니스연구**, 15(4), 215-235.

장동걸. (2006). **행정조직문화와 공무원 혁신행동의 관계에 관한 실증적 연구: 6개 중앙행정부서 공무원의 인식을 중심으로**. 한국외국어대학교 박사학위논문.

장재윤, 최한별. (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(2), 113-133.

전해영. (2016). 국내외 스타트업 현황과 시사점. **현대경제연구원 VIP리포트**, 654, 1-13.

정길호. (2017). **창업가역량, 창업팀의 조직문화, 외부협력, 창업지원 활용이 기술창업기업의 기술경쟁력과 기업성과에 미치는 영향**. 한국기술교육대학교 박사학위논문.

정보영. (2017). **초기 벤처기업 R&D집단의 창의성과 단일, 이중, 삼중고리학습 활동, 리더십의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

정원호, 윤인수. (2016). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과. **인적자원관리연구**, 23(5), 135-156.

정홍길, 신호철. (2021). 코칭리더십이 강점활용을 통해 혁신행동에 미치는 영향. **글로벌경영학회지**, 18, 76-98.

조대연, 박용호. (2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. **HRD 연구**, 13(4), 89-109.

조성진, 정이수. (2018). 국내 코칭 (Coaching) 연구 동향 및 향후 연구 방향: 진전(1995년~2017년)과 전망. **인적자원개발연구**, 21(3), 249-313.

조수영, 나승일. (2015). 중소기업 S-OJT훈련가의 헌신과 업무부하, 보상 및 자율적 직무동기의 관계. **직업교육연구**, 34(4), 121-149.

조영복, 주규하. (2013). 코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과. **대한경영학회지**, 26(10), 2711-2728.

조은현, 탁진국. (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(1), 127-155.

주규하. (2013). 조직구성원의 관계성과 번영감이 경력개발에 미치는 영향. **한국지식정보기술학회 논문지**, 8(5), 95-101.

중소기업벤처부. (2021). **한국 창업 생태계의 변화 분석**. 동기관.

중소기업벤처부. (2023). **2023 창업지원사업**. 동기관.

중소기업연구원. (2017). **벤처 창업기업 규제특례제도 관련 국내외 사례 연구**. 동기관.

창업진흥원. (2023). **2020년 기준 창업기업실태조사**. 동기관.

최고은. (2022). **기술창업가의 사회적 네트워크, 무형식학습, 개인흡수역량 및 창업가적 탄력성의 구조적 관계와 환경불확실성의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

최봉현, 김홍석, 유현선. (2009). **지식서비스 수요활성화 정책방안**. 산업연구원.

최성호, 박종우, 조동혁. (2016). AHP분석을 활용한 비즈니스모델 구성요인의 상대적 중요도 연구: 지식서비스기업을 대상으로. **한국콘텐츠학회논문지**,

16(7), 119-30.

최정금, 김명소. (2018). 한국판 직무 번영감 척도의 타당화 연구: 유사개념과의 차별성 검증을 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(3), 715-739.

최치영. (2003). **상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로**. 수원대학교 박사학위논문.

추민정, 김경환. (2021). 창업 멘토링이 지식서비스 스타트업 경영성과에 미치는 영향. **경영교육연구**, 36(6), 237-260.

통계청. (2022). **경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사**. 동기관.

하원식, 탁진국. (2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 195-213.

홍세희. (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. Korean Journal of Clinical Psychology, 19(1), 161-177.

황애영, 탁진국. (2011). 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 프로틴(protean) 경력지향을 매개변인으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(2), 409-428.

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *9*(3), 982-998.

Afsar, B., & Badir, Y. (2016). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, *29*(2), 95-109.

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, *23*(3), 402-428.

AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, *72*(4), 1171-1208.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: Examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, *36*, 857-869.

Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, *21*, 125-148.

Anderson, V. (2013). A trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development*

*International*, *16*(3), 251-266.

Ardichcili, A., Harmon, B., Cardozo, R. N., Reynolds, P. D., & Williams, M. L. (1998). The new venture growth: Functional differentiation and the need for human resource development interventions. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(1), 55-70.

Atitumpong, A., & Badir, Y. F. (2017). Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, *30*(1), 32-47.

Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic psychological need satisfaction, autonomous motivation, and meaningful work: A self-determination theory perspective. *Journal of Career Assessment*, *30*(1), 78-93.

Åstebro, T., & Bernhardt, I. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival. *Journal of Economics and Business*, *55*, 303-319.

Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*(879176), 1-12.

Bammens, Y. P. M. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(3), 244-259.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, *18*(4), 359-372.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103-118.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, *39*(9), 1122-1142.

Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., & Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?. *Journal of Business Psychology*, *29*, 71-86.

Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(4), 432-455.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, *2013(2)*, 63-72.

Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, *19*(5), 356-366.

Brown, D. J., Arnold, R., Fletcher, D., & Standage, M. (2017). Human

thriving: A conceptual debate and literature review. *European Psychologist*, *22*(3), 167-179.

Burkley, E., & Burkley, M. (2017). *Motivation science*. Pearson.

Burgelman, R. A., Christensen, C., & Wheelwright, S. C. (2009). *Strategic management of technology and innovation*. McGraw-Hill Education.

Caniels, M., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: How much balance we need?. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(4), 565-585.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, *27*(1), 75-90.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, *43*, 169-191.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, *14*(3), 295-323.

Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, *54*, 245-266.

Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lee, C. Y. (2015). Creative

entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. *Journal of Business Research*, *68*, 900-905.

Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, *69*(1), 123-158.

Chien, S. Y., Yang, A. J. F., & Huang, Y. C. (2021). Hotel frontline service employees' creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Managment*, *47*, 422-430.

Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *98*(2), 121-132.

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Cook, D. A., & Artino, A. R. Jr. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education*, *50*, 997-1014.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, *26*, 435-462.

Criscuolo, P., Nicolaou, N., & Salter, A. (2012). The elixir (or burden)

of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, *41*(2), 319-333.

Cropanzano, R., Dasborough, M., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, *42*(2), 233-258.

Cui, Z., Wang, H., & Nanyangwe, C. N. (2022). How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(2), 279-290.

Dai, Y. (2019). Coaching leadership, job motivation and employee innovation behavior. In *5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development* (SSCHD 2019) (pp. 592-597). Atlantis Press.

Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *14*, 226-234.

Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Prentice-Hall.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 580-590.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,

*4*, 19-43.

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.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*, 1342-1352.

De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *94*, 739-756.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23-36.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, *23*(3), 318-330.

DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational

leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 319-337.

Din, S. U., Khan, M. A., Farid, H., & Rodrigo, P. (2023). Proactive personality: A bibliographic review of research trends and publications. *Personality and Individual Differences*, *205*(112066), 1-13.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, *14*(4), 435-458.

Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership Quarterly*, *17*, 217-231.

Farooq, N., Rehman, A., Bilal, H., Saleem, K., Hussain, A., & Zeeshan, M. (2020). Proactive personality, motivation and employee creativity in the public sector hospitals of Peshawar City. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 16-21.

Fisher, G., Kktha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An

integrated view of legitimacy, logics and new venture lifecycles. *Academy of Management Review*, *41*(3), 383-409.

Flamholtz, E. (1990). Toward a holistic model of organizational effectiveness and organizational development at different stages of growth. *Human Resource Development Quarterly*, *1*(2), 109-127.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, *2*, 300-319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226.

Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(3), 329-345.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, *70*(4), 628-646.

Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The Handbook of innovation in services: A multi-disciplinary*

*perspective* (pp. 27-48). Edward Elgar.

Gallway, W. T. (2000). *The inner game of work*. Random House.

Gilbert, S., & Kelloway, E. K. (2014). Positive psychology and the healthy workplace. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (pp. 50-71). John Wiley & Sons.

Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(2), 197-213.

Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *The Journal of Economic Perspectives*, *15*(2), 145-168.

Gould, S. B., Weine, B. R., & Lewin, K. J. (1998). *Free agents: People and organizations creating an new working community*. Jossey-Bass.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34.

Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *The Academy of Management Journal*, *54*(1), 73-96.

Greenglass, E. R., & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive coping, positive

affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis. *European Psychologist*, *14*(1), 29-39.

Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, *63*, 539-560.

Guay, F., Ratelle, C. F., Roy, A., & Litalien, D. (2010). Academic self-concept, autonomous academic motivation, and academic achievement: Mediating and additive effects. *Learning and Individual Differences*, *20*(6), 644-653.

Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of the situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, *24*, 175-213.

Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality Research*, *42*(5), 731-742.

Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, *101*(2), 1-16.

Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, *23*(3), 363-388.

Hefferon, K., & Boniwell, I. (2011). *Positive psychology: Theory,*

*research and application*. Open University Press.

Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, *9*(4), 871-902.

Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, *27*(2), 177-191.

Hon, A. H., Fung, C. P., & Senbeto, D. L. (2022). Willingness to share or not to share? Understanding the motivation mechanism of knowledge sharing for hospitality workforce. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(1), 77-96.

Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., & Liu, C. H. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, *54*, 25-34.

Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared leadership* (pp. 123-140). Sage.

Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, *20*(5), 641-661.

Huang, H., Li, M., & Lo, K. (2012). Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, *32*(5), 316-327.

Hui, R. T. Y., & Sue-Chan, C. (2018). Variations in coaching style and their impact on subordinates' work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(5), 663-679.

Humala, I. A. (2015). Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context. *Journal of Workplace Learning*, *27*(6), 426-441.

Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, *45*(3), 161-187.

Janssen, A. B., Schultze, M., & Grötsch, A. (2015). Following the ants development of short scales for proactive personality and supervisor support by ant colony optimization. *European Journal of Psychological Assessment*, *33*, 409-421.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 201-215.

Javed, B., Naqvi, S., Khan, A., Arjoon, S., & Tayyeb, H. (2019). Impact

of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management Organization*, *25*(1), 117-136.

Jiang, W., & Gu, Q. (2015). A moderated mediation examination of proactive personality on employee creativity. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(3), 393-410.

Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 85-97.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the american dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*(3), 280-287.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(6), 785-804.

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, *32*(2), 500-528.

Karimi, S., Malek, F. A., & Farani, A. Y. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: The mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *35*(1), 4500-4519.

Kim, T., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business Psychology*, *24*, 93-103.

King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Thomson.

Kleine, A-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal Organizational Behavior, 40*, 973-999.

Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C. (2010). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, *59*(3), 665-702.

Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, *2*(3), 284-296.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.

Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *46*(3), 431-446.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*,

*30*, 607-610.

Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(4), 1-11.

Larsen, J. N. (2001). Knowledge, human resources and social practice: The knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system. *Service Industries Journal*, *21*(1), 81-102.

Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, *34*(1), 77-87.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, *56*, 485-516.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, *59*, 454-470.

Legault, L. (2017). Self-determination theory. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1-9). Springer.

Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2017). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, *36*, 697-706.

Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive personality and innovative work behavior: Through the juxtapose of schumpeter's theory of innovation and broaden-and-build theory. *Frontiers in Psychology*, *13*(927458) 1-17.

Li, Z., Duan, C., Lyu, Z., & Xu, X. (2021). Why and when supervisor developmental feedback impact innovative behavior: Perspective of self-regulation theory. *Sustainability*, *13*(9190), 1-14.

Lisanti, Y., Luhukay, D., & Mariani, V. (2017). IT service and risk management implementation for online startup SME: Online startup SME in Jakarta. In *2017 International Conference on Information Management and Technology(ICIMTech)* (pp. 300-303). IEEE.

Liu, H., & Long, J. (2021). The influence mechanism of supervisor developmental feedback on the enactment of employees' creative ideas: A moderated chain mediation model based on psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, *12*(69603), 1-17.

Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.

Lukes, M., & Stephan, U. (2016). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative

behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(1), 136-158.

MacVicar, D., & Throne, D. (1992). *Managing high-tech start-ups*. Butterworth-Heinemann.

Mahmood, T. M. A. T., Al Mamun, A., Ahmad, G. B., & Ibrahim, M. D. (2019). Predicting entrepreneurial intentions and pre-start-up behaviour among Asnaf millennials. *Sustainability*, *11*(18), 4939-4964.

Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 927-935.

McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions. *Journal of Occupatioanl Organizational Psychology*, *92*, 30-51.

Men, L. R. (2021). How does startup CEO communication influence employee relational and behavioral outcomes?. *Public Relations Review*, *47*(4), 1-25.

Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging startup employees via charismatic leadership communication: The importance of communicating vision, passion, and care. *International Journal of*

*Business Communication*, 1-21.

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, *46*(3), 1-12.

Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Jornal*, *47*(1), 115-128.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, *30*(10), 1161-1183.

Mitchell, R. J. (1993). Path analysis: Pollination. In S. M. Scheiner & J. Gurevitch (Eds.), *Design and analysis of ecological experiments* (pp. 211-231). Chapman & Hall.

Montaño, D. E., & Kasprzyk, D. (2008). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. V. Viswanath (Eds.), *Health behavior: Theory, research, and practice* (pp. 95-124). Jossey-Bass/Wiley.

Moogk, D. R. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, *2*(3), 23-26.

Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal*

*of Business Venturing*, *32*(5), 588-610.

Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, *30*(9), 1501-1516.

Mullins, J. W., & Cummings, L. L. (1999). Situational strength a framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(6), 462-479.

Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work: A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 468-487.

Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *35*, 266-284.

Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*, 44-47.

Odoardi, C., Battistelli, A., & Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour?: The motivation power of innovation-related goals. *Bollettino Di Psicologia Applicata*, *261-262*, 3-17.

OECD. (1996). *The Knowledge-Based Economy*. OECD.

OECD. (2008). *Classification of Knowledge intensive Services*. OECD.

Ohly, S., & Schmitt, A. (2017). Work design and proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp.387-410). Routledge.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607-634.

Pan, J., Liu, S., Ma, B., & Qu, Z. (2018). How does proactive personality promote creativity? A multilevel examination of the interplay between formal and informal leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(4), 852-874.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827-856.

Parker, S. K., Willianms, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 636-652.

Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (2016). *Leader as coach: Strategies for coaching & developing others*. Personnel Decisions.

Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 434-446.

Peláez, M. J. (2020). *A Journey into the Heart of Coaching-based Leadership*. Doctoral Dissertation, Jaume I University.

Pina, K., & Tether, B. S. (2016). Towards understanding variety in knowledge intensive business services by distinguishing their knowledge bases. *Research Policy*, *45*(2), 401-413.

Poposka, C., Nanevski, B., & Mihajlovska, E. (2016). The start-up phase in SME development: Main challenges, motives and financing opportunities. *Journal of Sustainable Development*, *6*(16), 45-60.

Porath, C., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 185-192.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*, 250-275.

Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, *20*(5), 525-538.

Putra, E. E., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2019). Startup Learning Path(SLP): A learning model for startup employees using agile learning approach. *Journal of Physics: Conference Series*, *1339*, 1-9.

Randolph, K. L., & Dahling, J. J. (2013). Interactive effects of proactive personality and display rules on emotional labor in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*, 2350-2359.

Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Linking managerial coaching and workplace deviance: The mediating role of thriving at work. *Iranian Journal of Management Studies*, *13*(3), 467-494.

Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Moueed, A. (2017). Impact of managerial coaching on employee performance and organizational citizenship behavior: Intervening role of thriving at work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *11*(3), 790-813.

Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.

Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. A. (2013). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th ed.). Pearson.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *132*(1), 1-25.

Robertson, J. (2009). Coaching leadership learning through partnership. *School Leadership and Management*, *29*(1), 39-49.

Ronen, S., & Mikulincer, M. (2014). The foundation of autonomous

motivation in the workplace: An attachment perspective. In M. Gagné (Eds.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 109-126). Oxford University Press.

Rozkwitalska, M. (2018). Thriving in mono-and multicultural organizational contexts. *International Journal of Contemporary Management*, *17*, 233-247.

Runhaar, P., Bednall, T., Sanders, K., & Yang, H. (2016). Promoting VET teachers' innovative behaviour: Exploring the roles of task interdependence, learning goal orientation and occupational self-efficacy. *Journal of Vocational Education & Training*, *68*(4), 436-452.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*, 450-461.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(5), 749-761.

Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. In C. Ames & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51). Academic Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the

facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Supporting autonomy, competence, and relatedness: The coaching process from a self-determination theory perspective. In S. English, J. M. Sabatine, & P. Brownell (Eds.), *Professional Coaching: Principles and Practice* (pp. 231-245). Springer Publishing Company.

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, *65*, 529-565.

Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, *30*, 1-12.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Creating innovative behavior among R&D professionals: The moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive

personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, *84*(3), 416-427.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54*, 845-874.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(3), 482-497.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, *25*(7), 592-599.

Shin, I., & Kim, M. (2022). Proactive personality as a critical condition for seeking advice and crafting tasks in ambiguous roles. *Behavioral Sciences*, *12*, 481-581.

Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, *31*(2), 43-53.

Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2005). Antecedents and outcomes of self-determination in 3 life domains: The role of parents' and teachers' autonomy support. *Journal of Youth and Adolescence*, *34*(6), 589-604.

Spinelli, S. Jr., & Adams, R. J. Jr. (2016). *New venture creation:*

*Entrepreneurship for the 21st century* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Spreitzer, G., & Porath, C. L. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In M. Gagné (Eds.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 245-258). Oxford University Press.

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, *41*, 155-162.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*, 537-549.

Stowell, S. J. (1987). *Leadership and coaching*. Doctoral Dissertation, University of Utah.

Su, H., & Lin, Y. (2006). Enhancing knowledge-based service quality: A knowledge management perspective. *The Service Industries Journal*, *26*(7), 787-800.

Su, W., Lyu, B., Liu, Y., Chen, H., & Fan, J. (2019). Supervisor developmental feedback and employee performance: The roles of feedback-seeking and political skill. *Journal of Psychology in Africa*, *29*(5), 435-442.

Suwanti, S. (2019). Intrinsic motivation, knowledge sharing, and

employee creativity: A self-determination perspective. *Education*, *8*(7), 53-57.

Syahputra, N. F., & Satrya, A. (2021). Relationship between work ethic and innovative work behavior mediated by person organization fit and intrinsic motivation on banking employees. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *192*, 501-507.

Tafvelin, S., & Stenling, A. (2021). A self-determination theory perspective on transfer of leadership training: The role of leader motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(1), 60-75.

Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T., & Kailsan, R. A. L. (2019). Openness to experience enhances creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *The Journal of Creative Behavior*, *53*(1), 109-119.

Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Mediating mechanisms linking developmental feedback with employee creativity. *Journal of Workplace Learning*, *32*(2), 108-121.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, *22*(5), 1-13.

Tierney, W. G. (1999). Models of minority college-going and retention: Cultural integrity versus cultural suicide. *Journal of Negro Education*, *68*(1), 80-91.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, *83*, 275-300.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, *62*(1), 44-96.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *41*(4), 213-226.

Truxillo, D. M., McCune, E. A., Bertolino, M., & Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of big five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(11), 2607-2639.

Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social psychology*, *72*(5), 1161-1176.

Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological*

*Measurement*, *57*(6), 995-1015.

Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(1), 57-74.

Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, *32*(5), 590-607.

Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, *55*, 1-15.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *Advances in Motivation and Achievement*, *16*(1), 105-165.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, *44*, 1-31.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, *62*(1), 17-24.

Wahyudi, S., Udin, U., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019).

Person-organization fit, knowledge sharing behaviour, and innovative work behaviour: A self-determination perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *4*(4), 145-161.

Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, *42*(4), 982-1004.

Wan, F., Williamson, P. J., & Yin, E. (2015). Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from china. *Technovation*, *39*, 94-104.

Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, *45*(10), 1655-1664.

Wang, Z., Gao, M., & Panaccio, A. (2020). A self-determination approach to understanding individual values as an interaction condition on employees' innovative work behavior in the high-tech industry. *The Journal of Creative Behavior*, *55*(1), 183-198.

Wang, J., Gu, Y., Luo, Y., Huang, Y., & Liao, L. (2022). The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work. *Leadership & Organization Development*

*Journal*, *43*(4), 638-652.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, *4*(1), 15-30.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. John Wiley & Sons.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, *27*(2), 213-229.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Hachette.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, *31*(3), 405-431.

Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource*

*Management*, *24*(16), 3163-3177.

Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: Mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, *11*(1), 1-15.

Yang, W., & Yan, M. (2010). The policy to promote the innovative development of knowledge intensive business services. *International Journal of Business and Management*, *5*(11), 190-194.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *The Academy of Management Journal*, *53*(2), 323-342.

Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(4), 485-498.

Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, *11*(62), 1-11.

Zhang, Y., Duan, J., Wang, F., Qu, J., & Peng, X. (2022). "Attraction of the like": How does coworkers' proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance?. *Acta Psychologica Sinica*, *54*(4), 516-528.

Zhang, Z., Zhang, L., Wang, H., & Zheng, J. (2020). Linking supervisor developmental feedback to in-role performance: The role of job control and perceived rapport with supervisors. *Journal of Management & Organization*, 1-16.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, *88*(3), 413-422.

Zhou, H., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 682-696.

Zuberbühler, M. J., Coo Calcagni, C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, *42*(1), 648-669.

# [부록 1] 조사도구 수정

| 변인 (원안, 번안, 수정) | 하위요인 | 원문항 | 수정문항 |
|---|---|---|---|
| 혁신행동 (원안: Janssen, 2000 → 번안: 김일천 외, 2004) | 아이디어 생성 | 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다. | 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출한다. |
| | | 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다. | 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다. |
| | | 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안한다. | 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안한다. |
| | 아이디어 지원 획득 | 나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다. | 나는 직장에서 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다. |
| | | 나는 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다. | 나는 직장에서 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다. |
| | | 나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다. | 나는 직장의 핵심인물들이 혁신적 아이디어를 열렬히 지지하도록 만든다. |
| | 아이디어 현실화 | 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다. | 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다. |
| | | 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 도입한다. | 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 도입한다. |
| | | 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다. | 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다. |

| 변인 (원안, 번안, 수정) | 하위요인 | 원문항 | 수정문항 |
|---|---|---|---|
| 코칭리더십 (원안: 박재진, 2012 → 수정: 양수진, 2017) | 방향제시 | 나의 팀장은 내가 달성해야 할 구체적 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다. | 나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다. |
| | | 나의 팀장은 내가 맡은 업무의 추진방향에 관해 주기적으로 논의하고 설명해 준다. | 나의 상사는 내가 맡은 업무의 추진방향에 관해 주기적으로 논의하고 설명해 준다. |
| | | 나의 팀장은 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어 준다. | 나의 상사는 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어 준다. |
| | 역량개발 | 나의 팀장은 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해준다. | 나의 상사는 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해 준다. |
| | | 나의 팀장은 역량개발을 위한 교육연수에 참가하도록 독려한다. | 나의 상사는 역량개발을 위한 교육연수에 참가하도록 독려한다. |
| | | 나의 팀장은 내게 필요한 업무 역량을 이해하기 쉽게 설명해준다. | 나의 상사는 내게 필요한 업무 역량을 이해하기 쉽게 설명해 준다. |
| | 수행평가 | 나의 팀장은 내가 잘못한 점이 있다면 객관적이고 분명하게 알려준다. | 나의 상사는 내가 잘못한 점이 있다면 객관적이고 분명하게 알려준다. |
| | | 나의 팀장은 나의 업무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가해 준다. | 나의 상사는 나의 업무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가해 준다. |
| | | 나의 팀장은 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백 해준다. | 나의 상사는 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백해 준다. |
| | 상사와의 관계 | 나의 팀장은 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다. | 나의 상사는 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다. |
| | | 나의 팀장은 나를 수시로 격려하고 칭찬한다. | 나의 상사는 나를 수시로 격려하고 칭찬한다. |
| | | 나의 팀장은 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다. | 나의 상사는 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다. |
| | | 나의 팀장은 상사라기 보다는 동료와 같은 편안한 관계로 나를 대해준다. | 나의 상사는 상사라기 보다는 동료와 같은 편안한 관계로 나를 대해준다. |

| 변인 (원안, 번안, 수정) | 하위요인 | 원문항 | 수정문항 |
|---|---|---|---|
| 주도성 (원안: Seibert 외, 1999 → 번안: 이형권, 2018) | | 나는 늘 인생을 증진시킬 새로운 방법을 모색한다. | 나는 항상 인생을 더 발전시킬 새로운 방법을 찾는다. |
| | | 나는 건설적인 변화를 위한 강력한 힘을 보유하고 있다. | 나는 건설적인 변화를 위한 힘을 가지고 있다. |
| | | 나의 아이디어를 실천하는 것이 가장 재미있다. | 나는 나의 아이디어가 실현될 때 가장 기쁨을 느낀다. |
| | | 내가 싫어하는 것을 항상 고친다. | 나는 싫어하는 것을 항상 고친다. |
| | | 가능성과는 관계없이 내가 믿는 것을 항상 실천한다. | 나는 가능성과는 관계없이 내가 믿는 것을 항상 실천한다. |
| | | 다른 사람들이 반대해도 나의 아이디어를 실천하는 것이 좋다. | 나는 다른 사람들이 반대해도 나의 아이디어를 실천하는 것이 좋다. |
| | | 나는 기회포착에 뛰어나다. | 나는 기회를 잘 포착한다. |
| | | 나는 항상 더 좋은 문제해결 방법을 찾는다. | 나는 항상 더 좋은 문제해결 방법을 찾는다. |
| | | 어떠한 난관에도 내가 믿는 아이디어를 실천한다. | 나는 어떠한 어려움이 있어도 내가 믿는 아이디어를 실천한다. |
| | | 나는 다른 사람보다 훌륭한 기회를 더 일찍 찾아낸다. | 나는 다른 사람들보다 훌륭한 기회를 더 일찍 찾아낸다. |

| 변인 (원안, 번안, 수정) | 하위요인 | 원문항 | 수정문항 |
|---|---|---|---|
| 자율적 직무동기 (원안: Tremblay et al, 2009 → 번안: 신인용, 이기현, 2015) | | 새로운 것을 배움으로써 많은 즐거움을 얻기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 새로운 것을 배움으로써 많은 즐거움을 얻기 때문이다. |
| | | 흥미로운 도전과제를 맡음으로써 경험하게 되는 만족감 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 흥미로운 도전과제를 맡음으로써 만족감을 경험하기 때문이다. |
| | | 어려운 과제를 성공적으로 완수할 때 경험하게 되는 만족감 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 어려운 과제를 성공적으로 완수함으로써 만족감을 경험하기 때문이다. |
| | | 이 일은 내가 누구인지를 규정하는 근본이 되기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 이 일이 내가 누구인지를 규정하는 근본이 되기 때문이다. |
| | | 이 일은 내 삶을 살아가기 위해 내가 선택한 방식의 일부이기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 이 일이 내 삶을 살아가기 위해 내가 선택한 방식의 일부이기 때문이다. |
| | | 이 일은 내 삶의 일부이기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 이 일이 내 삶의 일부이기 때문이다. |
| | | 원하는 생활 방식으로 살기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 원하는 생활 방식으로 살기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. |
| | | 나의 경력 목표를 이루기 위해서 내가 이 일을 선택했기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 나의 경력 목표를 이루기 위해서 내가 이 일을 선택했기 때문이다. |
| | | 개인적으로 중요한 목표를 달성하기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. | 내가 일을 하는 이유는 개인적으로 중요한 목표를 달성하기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. |

| 변인 (원안, 번안, 수정) | 하위요인 | 원문항 | 수정문항 |
|---|---|---|---|
| 직무 번영감(원안: Porath et al, 2012 → 번안 및 수정: 최정금, 김명소, 2018) | 활력감 | 나는 활력이 넘침을 느낀다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 활력이 넘침을 느낀다. |
| | | 나는 에너지와 기백(활기)을 갖고 있다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 에너지와 활기(기백)를 갖고 있다. |
| | | 나는 생기 있고 활기차다고 느낀다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 생기 있고 활기차다고 느낀다. |
| | | 나는 활발하고 깨어있는 느낌이 든다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 활발하고 깨어있는 느낌이 든다. |
| | | 나는 날마다 하루가 새롭게 느껴지고 기대감이 생긴다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 날마다 하루가 새롭게 느껴지고 기대감이 생긴다. |
| | 학습감 | 나는 내가 계속해서 발전하고 있다고 생각한다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 내가 계속해서 발전하고 있다고 생각한다. |
| | | 계속해서 발전하고 있는 나 자신을 느낀다. | 회사에서 업무를 수행하면서 계속해서 발전하고 있는 나 자신을 느낀다. |
| | | 나는 한 개인으로서 많이 성장하고 있다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 한 개인으로서 많이 성장하고 있다. |
| | | 나는 자주 뭔가를 배우고 있다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 자주 뭔가를 배우고 있다. |
| | | 나는 시간이 흐를수록 계속해서 더 많이 배우고 있다. | 회사에서 업무를 수행하면서 나는 시간이 흐를수록 계속해서 더 많이 배우고 있다. |

# [부록 2] 설문조사지

## 설문지

안녕하십니까?

저는 서울대학교 대학원 농산업교육과에서 인적자원개발을 전공하고 있는 정지용이라고 합니다. 먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어주셔서 깊은 감사의 말씀을 올립니다.

이 설문은 지식서비스 스타트업 리더의 코칭리더십과 구성원의 주도성, 자율적 직무동기, 직무 번영감 및 혁신행동의 구조적 관계를 파악하고자 제작되었습니다. 귀하가 응답해주신 내용은 향후 지식서비스 스타트업 재직자의 학습과 관련된 연구에 있어 큰 도움이 될 것입니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 대답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로써 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다. 응답하지 않은 문항이 하나라도 있다면, 그 설문지는 분석에 사용할 수 없으니 **한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다**.

질문지는 **총 6쪽** 이며, **응답하시는데 소요되는 시간은 약 5분**입니다. 귀하의 설문 응답결과는 **통계법 제 33조에 의거하여 익명으로 처리**되며, 본 연구목적을 위한 통계 분석 이외에는 절대 사용되지 않을 것입니다. 응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2023년 4월

서울대학교 농산업교육과
박사수료 정 지 용
지도교수 김 진 모

※ 연락처: 정지용(02-880-4894 / refluxstd@naver.com)

Ⅰ. 다음은 '주도성'에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

| | | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 나는 항상 인생을 더 발전시킬 새로운 방법을 찾는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 나는 건설적인 변화를 위한 힘을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 나는 나의 아이디어가 실현될 때 가장 기쁨을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 나는 싫어하는 것을 항상 고친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 나는 가능성과는 관계없이 내가 믿는 것을 항상 실천한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 나는 다른 사람들이 반대해도 나의 아이디어를 실천하는 것이 좋다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 나는 기회를 잘 포착한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나는 항상 더 좋은 문제해결 방법을 찾는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 | 나는 어떠한 어려움이 있어도 내가 믿는 아이디어를 실천한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10 | 나는 다른 사람들보다 훌륭한 기회를 더 일찍 찾아낸다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅱ. 다음은 **'자율적 직무동기'**에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

| | | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (내가 일을 하는 이유는 ...) | | | | | | |
| 1 | 새로운 것을 배움으로써 많은 즐거움을 얻기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 흥미로운 도전과제를 맡음으로써 만족감을 경험하기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 어려운 과제를 성공적으로 완수함으로써 만족감을 경험하기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 이 일이 내가 누구인지를 규정하는 근본이 되기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 이 일이 내 삶을 살아가기 위해 내가 선택한 방식의 일부이기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 이 일이 내 삶의 일부이기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 원하는 생활 방식으로 살기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나의 경력 목표를 이루기 위해서 내가 이 일을 선택했기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 | 개인적으로 중요한 목표를 달성하기 위해서 내가 선택한 일이기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음은 **'직무 번영감'**에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

| | | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (회사에서 업무를 수행하면서...) | | | | | | |
| 1 | 나는 활력이 넘침을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 나는 에너지와 활기(기백)를 갖고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 나는 생기 있고 활기차다고 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 나는 활발하고 깨어있는 느낌이 든다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 나는 날마다 하루가 새롭게 느껴지고 기대감이 생긴다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 나는 내가 계속해서 발전하고 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 계속해서 발전하고 있는 나 자신을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나는 한 개인으로서 많이 성장하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 | 나는 자주 뭔가를 배우고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10 | 나는 시간이 흐를수록 계속해서 더 많이 배우고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅳ. 다음은 **'코칭리더십'**에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

| | | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (나의 상사는...) | | | | | | |
| 1 | 내가 달성해야 할 구체적 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 내가 맡은 업무의 추진방향에 관해 주기적으로 논의하고 설명해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 역량개발을 위한 교육연수에 참가하도록 독려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 내게 필요한 업무 역량을 이해하기 쉽게 설명해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 내가 잘못한 점이 있다면 객관적이고 분명하게 알려준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나의 업무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 | 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10 | 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11 | 나를 수시로 격려하고 칭찬한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12 | 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13 | 상사라기 보다는 동료와 같은 편안한 관계로 나를 대해준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

V. 다음은 **'혁신행동'**에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

| | | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않은 편이다 | 보통이다 | 그런 편이다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 나는 직장에서 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 나는 직장에서 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 나는 직장의 핵심인물들이 혁신적 아이디어를 열렬히 지지하도록 만든다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 도입한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9 | 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅵ. 다음은 **일반적 사항**에 대한 질문입니다. 해당하는 것을 골라 V표 해주시거나 정확한 내용을 기입해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

____① 남자 ____② 여자

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

(만) _____ 세

3. 귀하의 최종 학력은 무엇입니까?

____① 고졸 미만

____② 고졸

____③ 전문대졸

____④ 대졸

____⑤ 석사

____⑥ 박사

4. 귀하의 직급은 무엇입니까?

____① 대표 및 경영진 ____② 중간관리자 ____③ 사원

5. 귀하는 창업 시기부터 근무한 구성원입니까?

____① 공동 창업자 ____② 창립 멤버 ____③ 그 외 구성원

6. 귀하의 현재 고용형태는 어떻게 되십니까?

____① 정규직 ____② 계약직 ____③ 파견직 ____④ 일용직

7. 현재 직장에서 근무한 기간은 얼마나 되십니까?

(만) 년 개월

8. 귀하의 전체 경력 기간은 얼마나 되십니까?

(만) 년 개월

# Abstract

## The Structural Relationship Between Supervisor's Coaching Leadership, Proactive Personality, Autonomous Work Motivation, Thriving at Work and Innovative Behavior Perceived by Start-up Employees in Knowledge-based Service Industry

by Jiyong Jeong

Dissertation for the Doctor of Philosophy in Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2023

Major Advisor: Jin-mo Kim, Ph. D.

The purpose of this study was to investigate the structural relationships between supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior perceived by start-ups employees in knowledge-based service industry. To achieve the purpose of the study, the following research theories were established and analyzed. First, the theoretical research model of the structural relationship between supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior perceived by start-up employees in knowledge-based service industry was appropriated. Second, the direct relationships between supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior perceived by start-up employees in knowledge-based service industry was investigated. Third, autonomous work motivation and

thriving at work had a mediating effect in the relationship between supervisor's coaching leadership, proactivity, and innovative behavior perceived by start-up employees in knowledge-based service industry.

The population of the study is about 492,480 people with knowledge-based service start-up in South Korea. The sampling was conducted using purposeful sampling, selecting companies registered in the Venture Confirmation Integrated Management System or KODATA. Additionally, the study collaborated with start-up associations, such as Startup Alliance or Korea Startup Forum, and startup communities for sampling. The sample included employees who were working in organizations that had been in operation for less than 7 years and belonged to the information and communication industry, professional, scientific, and technical activities industry, financial and insurance activities industry, or education industry.

For the research instrument, the survey has been used that consists of questionnaires on supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior. The research instrument was reviewed to check if it required any modifications or deletions. The reliability and validity of all the measurement tools were secured.

Data collection was conducted using online survey system from April 26th to May 23rd, 2023. A total of 491 responses were sampled, and after removing careless responses, 467 questionnaire responses were analyzed using SPSS Statistics 26.0 and Mplus 7.0.

The following are the findings of this research. First, the theoretical research model of the structural relationship between supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior perceived by start-up employees in knowledge-based service industry was identified suitable for analyzing the collected data. Second, proactive personality($\beta$=.361, p<.001), autonomous work motivation($\beta$=.232, p<.001), and thriving at work($\beta$=.338, p<.01) had significant and positive direct effects on innovative behavior. However, the direct effect of supervisor's coaching leadership on innovative behavior was not significant. Additionally, supervisor's coaching leadership had significant and positive direct

effects on autonomous work motivation($\beta$=.125, p<.01) and thriving at work($\beta$=.474, p<.001). Similarly, proactive personality had significant and positive direct effects on autonomous work motivation($\beta$=.667, p<.001) and thriving at work($\beta$=.546, p<.001). Third, autonomous work motivation($\beta$=.029, CI{.005, .039}), and thriving at work($\beta$=.160, CI{.042, .159}) has mediating effect in relationship between supervisor's coaching leadership and innovative behavior. And autonomous work motivation($\beta$=.155, CI{.096, .334}), and thriving at work($\beta$=.185, CI{.109, .403}) has mediating effect in relationship between proactive personality and innovative behavior.

Based on the results of this study, the following conclusions were presented. First, the causal structural model was suitable to explain the phenomena related to supervisor's coaching leadership, proactive personality, autonomous work motivation, thriving at work, and innovative behavior perceived by start-up employees in knowledge-based service industry. According to self-determination theory, autonomous work motivation and thriving at work can determine the level of innovative behavior, while organizational characteristics such as supervisor's coaching leadership and individual characteristics such as proactive personality can influence innovative behavior by mediating these factors. Second, proactive personality, autonomous work motivation, and thriving at work perceived by start-up employees in knowledge-based service industry has a positive impact on innovative behavior. This indicates that when employees have a tendency to change their environment through their actions, experience a higher level of motivation personally attributed to their values, or perceive personal growth and a sense of vitality and learning through their work, innovative behavior increases. Third, supervisor's coaching leadership directly does not have a significant impact on innovative behavior, but it indirectly influences innovative behavior by mediating autonomous work motivation and thriving at work. This indicates that in the relationship between supervisor's coaching leadership and innovative behavior, mediating variables such as employees' psychological characteristics, namely autonomous work motivation and thriving at work, play an important role. For supervisor's coaching leadership to have an impact on innovative behavior, psychological changes need to occur as a precedent. Forth, proactive personality indirectly influences innovative behavior by mediating autonomous

work motivation and thriving at work. This implies that in order to effectively increase employees' innovative behavior, it is important for employees to have high proactive personality and also to encourage proactive personality to stimulate other psychological changes such as autonomous work motivation or thriving at work.

Based on the conclusion of this study, the suggestions for implications in the field are as follows. First, it is necessary to consider strategies to enhance proactive personality, autonomous work motivation, and thriving at work, which have been found to have a direct impact on innovative behavior. Second, leaders in knowledge service start-ups, such as middle managers and executives, should focus not only on the content they need to convey to their members using coaching leadership but also on the psychological changes that need to occur in their members. Third, to ensure the survival of a knowledge-based service start-up, it is essential to include human resource development strategies that promote employees' thriving at work. And the suggestions for subsequent research are as follows. First, it is important to consider variables that can moderate the positive effects of supervisor's coaching leadership and proactive personality on innovative behavior by mediating autonomous work motivation and thriving at work. Second, the development of a measurement tool for coaching leadership is necessary. Third, there is a need to examine the factors that can impact proactive personality within knowledge-based service start-ups.

---

Key words: Knowledge-based service start-ups, Innovative behavior, Supervisor's coaching leadership, Proactive personality, Autonomous work motivation, Thriving at work

Student Number: 2019-30418