

## 2022 경제학 공동학술대회

2022 Korea's Allied Economic Associations Annual Meeting

# 코로나 이후 한국경제의 발전 방향 · 국제경제환경의 변화와 정부의 경제정책 과제

일시: 2022년 2월 10일(목) ~ 11일(금)

장소: 연세대학교/Webinar

2022경제학공동학술대회 조직위원회

한국생산성학회



2022경제학공동학술대회 한국생산성학회 분과

**제 1 분과회의 (10일 09:20 - 10:50)**

Zoom Link : <https://us06web.zoom.us/j/84160328751?pwd=cG11SUtxZTV3SmF3YkY1dU9tbFYzdz09>

사 회 : 최국현(중앙대)

발 표1 : 이현애(경희대), 구철모(경희대), 정남호(경희대)  
“서울 스마트관광 콘텐츠의 경제적 파급효과 추정”

토 론1 : 정희정(경희대)

발 표2 : 김현지(경희대), 정남호(경희대)

“COVID-19하에서 관광객의 감각추구 성향이 가상관광 및 관광지 방문의도에 미치는 영향”

토 론2 : 이현애(경희대)

발 표3 : 정승현(화순군 농촌신활력플러스사업추진단), 이창원(한양대)

“사회적 자본과 지식관리 역량과의 관계에 관한 연구”

토 론3 : 박원준(숭실대)

**제 2 분과회의 (10일 11:00 - 12:30)**

Zoom Link : <https://us06web.zoom.us/j/84160328751?pwd=cG11SUtxZTV3SmF3YkY1dU9tbFYzdz09>

사 회 : 노경호(대림대)

발 표1 : 이주연(영남대), 박태경(영남대)  
“브리콜라주에 대한 다차원적 접근”

토 론1 : 윤현중(강원대)

발 표2 : 가정이(영남대), 담락묘(영남대), 안성익(영남대)

“상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 관계: 윤리적 리더십과 상사의 비인격적 감독의 조절효과 중심으로”

토 론2 : 김보영(국민대)

발 표3 : 김성용(안동대)

“완벽주의 성향과 개인지향 조직시민행동 간 관계에서 심리적 분리의 조절효과”

토 론3 : 강신형(충남대)



# 서울 스마트관광 콘텐츠의 경제적 파급효과 추정 : 지역산업연관 분석을 활용하여

2022. 02. 10

이현애, 구철모, 정남호 (경희대)



Kyung Hee University  
Smart Tourism Research Center

1

## 1. 서론

## 2. 이론적 배경

- 1) 스마트관광 콘텐츠
- 2) 지역산업연관분석

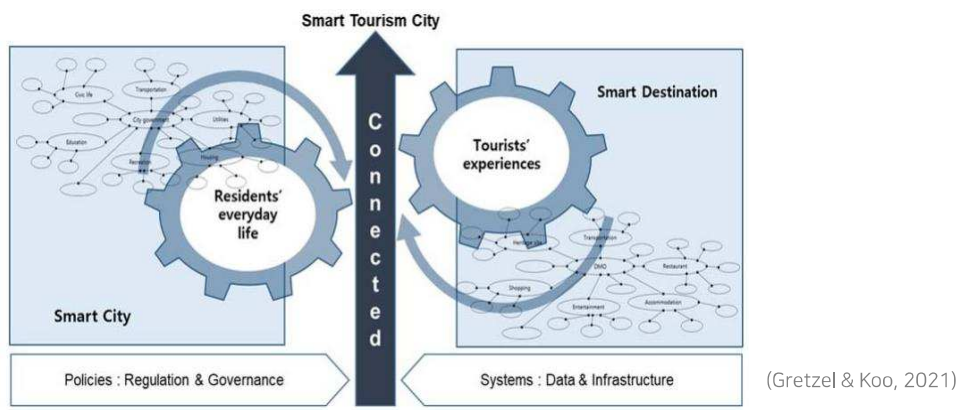
## 3. 연구 방법 및 연구 결과

- 1) 연구 설계
- 2) 연구 방법 및 결과

## 4. 시사점 및 한계점

2

# 1. 서론



- 기존의 관광 콘텐츠는 관광객들만을 위해 개발 및 제공된다고 인식되는 측면이 강함
  - >> 그러나, 세계 여러 도시들이 스마트관광도시로 변모해감에 따라 관광객과 시민의 구분이 모호해짐 (Gretzel & Koo, 2021)
  - >> 오늘 날 관광 콘텐츠는 관광객과 시민, 도시 이해관계자들에게 실시간으로 도시 정보를 제공하는 역할을 수행
- 스마트관광 콘텐츠와 플랫폼은 다양한 마케팅 전략을 통해 수익을 창출(차훈상 외, 2021)
  - >> 무료 서비스를 내세우며 시장 인지도 구축, 한 번 이용하면 끊기 어렵도록 종속성을 강화

# 1. 서론

## 연구 목적

- 온라인과 디지털 기술을 기반으로 한 오늘날의 콘텐츠는 기존의 경제학 이론과 비즈니스 법칙으로는 설명할 수 없는 디지털 경제를 이끌어가고 있음
- 시간과 공간의 장벽이 사라지고 디지털 형태로 이용자들 간에 빠르게 전달되며 넓은 범위로 긍정적인 경제적 파급효과를 창출
- 서울에서는 추진하고 있는 스마트관광 관련 산업들은 스마트관광 콘텐츠 활성화에 크게 기여할 것으로 기대됨

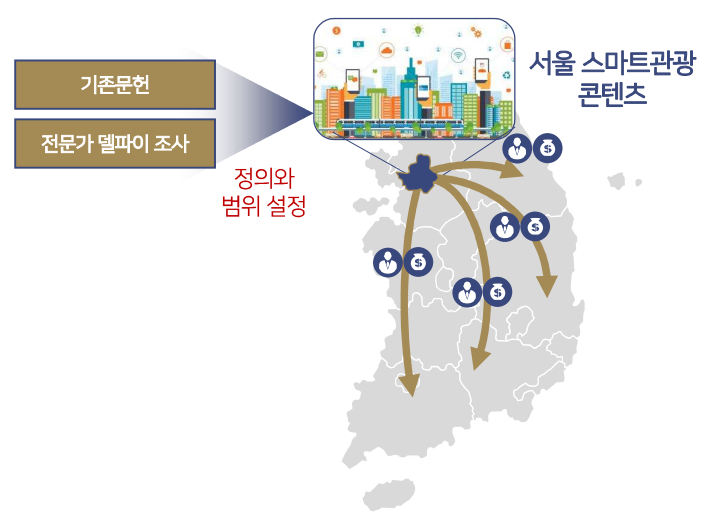
서울의 스마트관광 콘텐츠 활성화에 따른 경제적 파급효과 파악

---

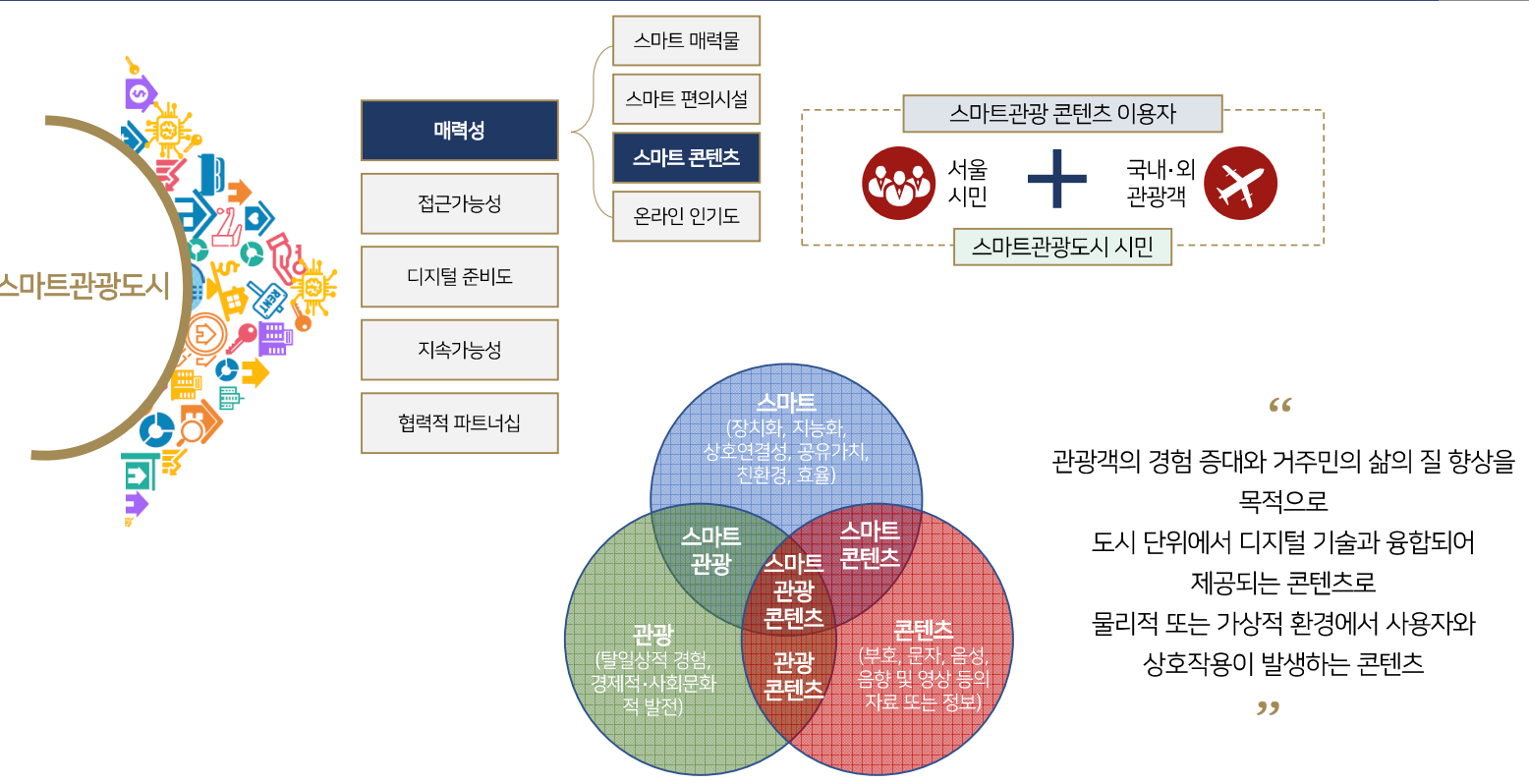
전문가 델파이 조사를 통한 서울 스마트관광 콘텐츠의 정의와 범위를 전문적이고 객관적으로 설정

---

서울 내와 서울 외 타 지역으로 미치는 경제적 파급효과를 구분



## 2. 이론적 배경 - 1) 스마트관광 콘텐츠



## 2. 이론적 배경 - 2) 지역산업연관분석

### 산업연관분석

- 산업연관분석은 Wassily W. Leontief가 1936년 그의 논문에서 미국경제에서 모든 재화와 서비스의 흐름을 일괄적으로 표현한 경제표를 작성하면서 시작됨(Leontief, 1936).
- 이후 Leontief는 이를 기반으로 1919년부터 1929년 간 미국경제에 대한 투입산출표를 작성한 논문(Leontief, 1944)과 1939년까지로 그 범위를 넓힌 논문(Leontief, 1951)을 발표함으로써, 산업연관분석의 토대를 닦음.
- 스마트관광 콘텐츠는 여러 산업들의 융합으로 이루어지기 때문에, **다양한 산업의 경제적 활동에 대한 데이터가 필요**
- 한국은행의 산업연관표를 토대로한 산업연관분석은 국가경제를 구성하는 산업들의 구입, 생산, 판매 등 경제적 활동의 내역을 행렬로 정리한 표로, 경제적 파급효과 분석에 용이

※ 산업연관분석의 장단점에 대한 의견이 있으나 현재까지 개발된 방법론 중에서는 개별승수 도출이 가능하다는 점에서 가장 객관적인 방법임. EU 및 국내 다수 연구소에서 산업연관분석을 활용하여 사물인터넷, 5G 등의 경제적 파급효과를 추정해바 있음(European Commission report, 2019; 한국정보화진흥원, 2015; KT경제경영연구소, 2019)

### 지역산업연관분석

지역간 산업연관표		중간수요			최종수요			지역내 산출액
		지역 1	...	지역 r	지역 1	...	지역 r	
국산 투입	지역 1	$Z_{11}$	투입 구조 ↓	$Z_{1r}$	$Y_{11}^d$	...	$Y_{1r}^d$	$X_1$
	지역 r	$Z_{r1}$		$Z_{rr}$	$Y_{r1}^d$	...	$Y_{rr}^d$	$X_r$
	수입 투입	$M_1$		$M_r$	$Y_1^m$	...	$Y_r^m$	
	부가가치	$V_1$		$V_r$				
	지역내 산출액	$X_1$		$X_r$				

- 지역 간 상이한 산업구조와 기술구조, 거래형태를 반영하기 위해 지역별, 산업별 거래내역을 나타냄
- 지역 내 기술 구조 뿐만 아니라 **지역 간 상호의존관계를 나타내는 교역구조를 반영하여 경제적 파급효과를 분석하기 위해 제안된 것**
- 특정지역 A내의 각 산업 부문 간의 경제적 파급효과 뿐만 아니라 타 지역 B의 전 산업분야에 미치는 경제적 파급효과까지 보여주는 유용한 경제 모델**



- 스마트관광 콘텐츠와 관련된 산업계 및 학계 전문가 20명을 대상으로 2-round 델파이 조사 수행

No	성명	소속	비고	No	성명	소속	비고
1	서OO 대표	누아	산업계 전문가	11	이OO 교수	경기대학교	학계 전문가
2	도OO 대표	레드테이블	산업계 전문가	12	이OO 교수	북경이공대학교	학계 전문가
3	배OO 대표	코리아트래블이지	산업계 전문가	13	함OO 교수	북경이공대학교	학계 전문가
4	배OO 대표	트래볼루션	산업계 전문가	14	정OO 교수	한양대학교	학계 전문가
5	강OO 겸임교수	건국대학교	산업계 전문가	15	이OO 교수	단국대학교	학계 전문가
6	정OO 대표	트립비토즈	산업계 전문가	16	남OO 교수	경희대학교	학계 전문가
7	홍OO 대표	MHQ 원페이	산업계 전문가	17	윤OO 교수	동의대학교	학계 전문가
8	정OO 교수	경희대학교	학계 전문가	18	최OO 교수	가천대학교	학계 전문가
9	구OO 교수	경희대학교	학계 전문가	19	박OO 교수	청주대학교	학계 전문가
10	이OO 교수	세종대학교	학계 전문가	20	한OO 부연구위원	한국문화관광연구원	학계 전문가



### 3. 연구 방법 및 연구 결과

Step 1. 전문가 집단 구성

Step 2. 스마트관광 콘텐츠 범위 설정

Step 3. 생산유발계수 행렬 도출

Step 4. 경제적 파급효과 추정

Step 5. 전·후방 연쇄효과 파악

#### 1단계 1차 델파이 조사

- [1차 델파이 조사]: 한국은행의 지역산업연관표에서 스마트관광 콘텐츠와 관련된다고 판단되는 산업을 선택하고, 그 관련도를 1~5점 척도로 평가하게 함
- [산업 1차 채택]: 과반수 이상에게 선택 + 평균 4점 이상 받은 산업 도출

#### 2단계 2차 델파이 조사

- [2차 델파이 조사]: 1차 델파이 조사에서 채택된 산업들과 평균점수를 정리하여, 전문가들과 공유하고, 평균점수를 참고하여 재평가

#### 3단계 최종 산업 채택

- [광의적 분류]: 2차 델파이에서 평균 4점 이상을 받은 산업 채택
- [연관적 분류]: 2차 델파이에서 평균 4점 이상을 받은 산업 + 관련도를 반영  
예) '컴퓨터 및 주변기기' 산업이 평균 4.5점을 받은 경우, 해당 산업의 파급효과 중 90%만 계산에 포함(4.5/5\*100=90%)

#### 총 14개의 산업이 스마트관광 콘텐츠 관련 산업으로 선정

산업	평균 점수		산업	평균 점수			
	1차 델파이	2차 델파이		1차 델파이	2차 델파이		
01	육상운송서비스	4.3	4.5	08	소프트웨어 개발 공급 및 기타 IT서비스	4.6	4.9
02	수상운송서비스	4.3	3.7	09	영상·오디오품 제작 배급	4.3	4.1
03	항공운송서비스	4.4	4.1	10	연구개발	4.0	4.2
04	음식점 및 숙박서비스	4.8	4.6	11	사업관련 전문서비스	4.2	3.7
05	통신서비스	4.3	4.9	12	장비·용품 및 지식재산권 임대	4.2	3.9
06	방송서비스	4.3	4.2	13	문화 및 여행 관련 서비스	5.0	5.0
07	정보서비스	4.3	4.7	14	스포츠 및 오락 서비스	4.8	4.9

### 3. 연구 방법 및 연구 결과

Step 1. 전문가 집단 구성

Step 2. 스마트관광 콘텐츠 범위 설정

Step 3. 생산유발계수 행렬 도출

Step 4. 경제적 파급효과 추정

Step 5. 전·후방 연쇄효과 파악

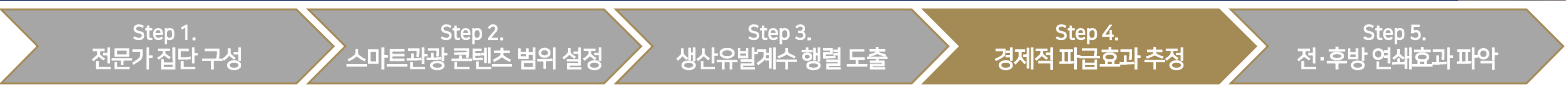
1 I-O table		2 I-O table		3 Input coefficient matrix (A)	
Seoul		Seoul		Seoul	
Industry	Region	Industry	Region	Industry	Region
Industry1	$S_{11}$	Industry1	$S_{11}$	Industry1	$A_{11}^d$
Industry2	$S_{21}$	Industry2	$S_{21}$	Industry2	$A_{21}^d$
Industry3	$S_{31}$	Industry3	$S_{31}$	Industry3	$A_{31}^d$
Industry4	$S_{41}$	Industry4	$S_{41}$	Industry4	$A_{41}^d$
Industry5	$S_{51}$	Industry5	$S_{51}$	Industry5	$A_{51}^d$
Industry6	$S_{61}$	Industry6	$S_{61}$	Industry6	$A_{61}^d$
Industry7	$S_{71}$	Industry7	$S_{71}$	Industry7	$A_{71}^d$
Industry8	$S_{81}$	Industry8	$S_{81}$	Industry8	$A_{81}^d$
Industry9	$S_{91}$	Industry9	$S_{91}$	Industry9	$A_{91}^d$
Industry10	$S_{101}$	Industry10	$S_{101}$	Industry10	$A_{101}^d$
Industry11	$S_{111}$	Industry11	$S_{111}$	Industry11	$A_{111}^d$
Industry12	$S_{121}$	Industry12	$S_{121}$	Industry12	$A_{121}^d$
Industry13	$S_{131}$	Industry13	$S_{131}$	Industry13	$A_{131}^d$
Industry14	$S_{141}$	Industry14	$S_{141}$	Industry14	$A_{141}^d$
Wages & Salaries	$P_1$	Wages & Salaries	$P_1$	Wages & Salaries	$P_1$
Indirect tax	$T_1$	Indirect tax	$T_1$	Indirect tax	$T_1$
Value-added	$V_1$	Value-added	$V_1$	Value-added	$V_1$
Total input	$TI_1$	Total input	$TI_1$	Total input	$TI_1$

- 스마트관광 콘텐츠 외생화
  - 델파이 조사에서 최종 선택된 산업들을 토대로 스마트관광 콘텐츠 외생화
- 산업연관표 재구성
  - 서울지역을 기준으로 타 지역들을 통합한 산업연관표 작성
- 투입계수표(A) 작성
  - 투입계수(A<sup>d</sup>)들로 구성된 투입계수표 작성
- 생산유발계수행렬 (I - A<sup>d</sup>)<sup>-1</sup> 작성
  - 단위행렬(I)에서 투입계수표(A)를 뺀 뒤 역행렬하여 구성

4 (A)<sup>d</sup> 매트릭스

Industry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Wages & Salaries	Indirect tax	Value-added	Total input
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Wages & Salaries	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Indirect tax	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Value-added	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total input	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

### 3. 연구 방법 및 연구 결과



산업	산업	서울 → 서울		서울 → 타 지역	
		광의	연관	광의	연관
생산승수	스마트관광 콘텐츠	1.3361	1.2646	1.3228	1.2717
	타 산업 평균	1.2694	1.2522	1.4011	1.3946
소득승수	스마트관광 콘텐츠	0.3154	0.2984	0.2853	0.2770
	타 산업 평균	0.2797	0.2756	0.2710	0.2696
부가가치승수	스마트관광 콘텐츠	0.6291	0.5929	0.5652	0.5477
	타 산업 평균	0.5446	0.5363	0.5393	0.5366
간접세승수	스마트관광 콘텐츠	0.0415	0.0385	0.0264	0.0264
	타 산업 평균	0.0244	0.0239	0.0157	0.0156
고용승수	스마트관광 콘텐츠	0.0105	0.0099	0.0100	0.0097
	타 산업 평균	0.0097	0.0095	0.0097	0.0097

- **악한 생산 파급효과**  
 :: 관광 분야는 타산업에 원재료로 쓰이는 것이 아니라 바로 부가가치로 전환되기 때문(선행연구들과 동일한 결과)
- **서울 지역내로 향하는 소득승수와 부가가치, 간접세 파급효과가 높음 >> 높은 세수 확보 가능 + 고소득, 고부가가치 산업**
- **서울 내에 대한 고용 창출 효과가 큼. 타 지역으로 새는 경향이 적음 >> 서울시민에 대한 고용 창출효과가 높음**



연쇄효과 계산      스마트관광 콘텐츠 산업이 타 산업과의 관계에서 갖는 위치 파악

**[전방연쇄효과(FL<sub>ij</sub>): 스마트관광 콘텐츠 산업 → 타 산업]**

① 정의: 중간재로 투자된 특정 산업(j)의 산출물을 사용하는 타 산업들의 생산물에 대한 특정 산업의 직·간접적 효과

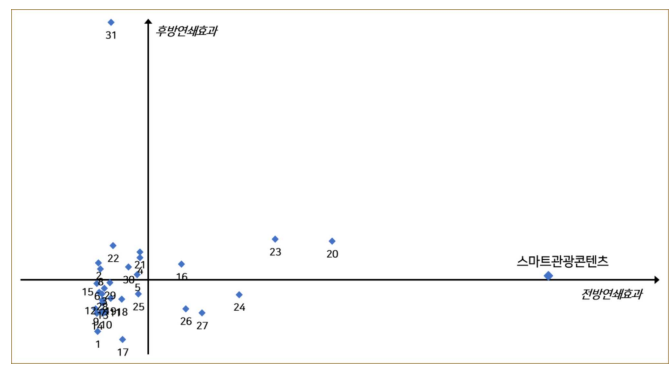
② 공식:  $FL_{ij} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{l=1}^n B_{lj}}{\frac{1}{n} \sum_{l=1}^n \sum_{j=1}^n B_{lj}} = \frac{\text{생산유발계수행렬의 행합}}{\text{생산유발계수 행렬의 행합의 평균}}$

**[후방연쇄효과(BL<sub>ij</sub>): 타 산업 → 스마트관광 콘텐츠]**

① 정의: 특정 산업(j)의 생산에 필요한 중간재를 제공하는 모든 산업의 생산에 대한 직·간접적 영향

② 공식:  $BL_{ij} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{l=1}^n B_{lj}}{\frac{1}{n} \sum_{l=1}^n \sum_{j=1}^n B_{lj}} = \frac{\text{생산유발계수행렬의 열합}}{\text{생산유발계수 행렬의 열합의 평균}}$

**후방연쇄효과**



- 높은 전방연쇄효과에 비해 낮은 후방연쇄효과  
 >> **중간 수요적 원시산업형에 가까움** (핀테크, 스마트그리드 등 신산업들에 대한 연구에서도 동일한 결과)  
 >> 중간 수요적 제조업형의 성격도 다소 갖고 있음 → 스마트관광 콘텐츠 사업을 통해 발생한 산출물이 타 산업의 성장에 기여하는 기반 역할
  - 첨단기술 + 각종 서비스업이 포함되어 있기 때문에 원시산업으로 보는 것은 적절치 않음.  
**중간수요적 산업에 속한다고 볼 수 있음**
- (신용재 & 서우중, 2019)

시  
사  
점  
1

관광 측면에 초점을 맞추어 스마트관광 콘텐츠 산업의 정의와 범위를 설정하고, 이를 바탕으로 경제적 파급효과를 추정

- ① 과대 추정의 위험 감소
- ② 적게 연구된 스마트관광 콘텐츠에 초점을 추어 향후 연구에 대한 기본적 토대 마련하고자 노력함

시  
사  
점  
2

스마트관광 콘텐츠의 경제적 역할과 위치를 파악하고, 발전방향 설정에 기여하고자 노력함

- ① 단순히 정보통신기술, 관광과 콘텐츠를 혼합한 산업에 국한되지 않음 → 생태계적 관점에서 바라보고 도입해야함
- ② 서울로의 긍정적인 파급효과 → 도시의 경제적 지속성에 기여하는 측면 존재

한  
계  
점

최신 지역산업연관표가 2015년 발행 → 현재의 경제상황을 충분히 반영하기 어려움

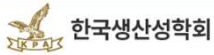
스마트관광 콘텐츠의 경제적 파급효과를 추정함에 있어 투자액, 매출액 등을 고려하지 못함

# 감사합니다.

# COVID-19하에서 관광객의 감각추구 성향이 가상관광 및 관광지 방문의도에 미치는 영향

The World is  
a Global Village and  
the Peoples of the World  
are One Human Family.  
May We Strive for  
Global Cooperation

경희대학교 스마트관광원  
김현지  
정남호



CHAPTER

I

## 서론 1. 연구 배경

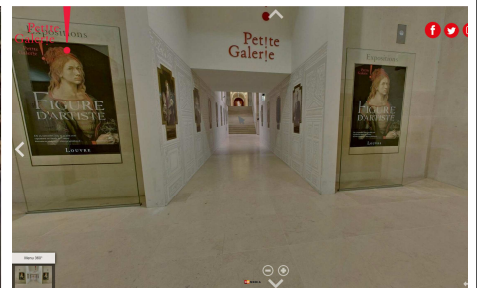
- 차별화된 관광 경험 제공과 목적지 마케팅을 위해 사용 되어온 가상 관광의 다양화 및 수요 증가 (Airbnb, 2020; Explore French, 2020)
- 가상 관광: COVID-19 시대의 전통 관광에 대한 대안 (BBC, 2020)



[돈의문 박물관: AR/VR을 체험관]



[마이 리얼 트립: 가이드와의 실시간 연결을 활용한 가상 관광]



[루브르 박물관: 온라인 가상 현실 관광]

“코로나 시대 전통적 관광을 대체할 수 있는  
새로운 관광 유형이자, 방문 욕구를 증대시키는 마케팅 수단”

## 서론

### 1. 연구 배경

- 기존 가상 관광 연구는 여행 전 정보 제공 수단으로 사용된 AR/VR 연구, 목적지에서 관광객 경험 향상을 위해 지원 수단으로 사용된 AR/VR 연구가 주를 이룸 (Chung et al., 2018; Kim et al., 2020)  
-> 전통적 관광을 지원하는 수단을 넘어 새로운 관광 유형으로써 가상 관광을 바라보고 더 나은 가상 관광 경험을 설계할 필요성 존재
- 기술준비도, 기술불안 등 기술에 대한 개인의 성향을 적용한 관광 연구는 많지만, 가상 관광 측면에서 개인의 성향을 적용한 연구는 부족 (Adukaite et al., 2016; Hailey Shin et al., 2020; Wang et al., 2017)  
-> 개인의 성향은 특정 경험에 대한 인지, 평가, 태도에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 만큼, 가상 관광에서도 개인의 성향이 가상 관광 경험에 미치는 영향을 파악함으로써 관광객 경험에 대한 이해도를 향상시킬 수 있음



개인의 성향

기억에 남는  
가상관광경험

가상관광경험의 특성

## 서론

### 1. 연구 목적 및 질문

#### 연구 목적

1. 기억에 남는 가상관광 경험을 구성하는 선행 요인 파악
2. 관광객 개인의 성향(감각추구)이 가상관광 경험과 향후 의도에 미치는 영향 파악
3. 가상 관광 경험에 대한 다면적 이해(학술적)와 더 나은 가상 관광 경험 설계(실무적)를 위한 시사점 제시

#### 연구 질문

1. 기억에 남는 가상관광 경험을 구성하는 가상관광의 특성은 무엇인가?
2. 관광객의 감각추구 성향이 가상관광 경험에 어떠한 영향을 미칠 것인가?
3. 관광객의 감각추구 성향이 가상관광 재참여의도 및 관광지 방문의도에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

## 이론적배경 1. 가상 관광 – Airbnb Online Experiences

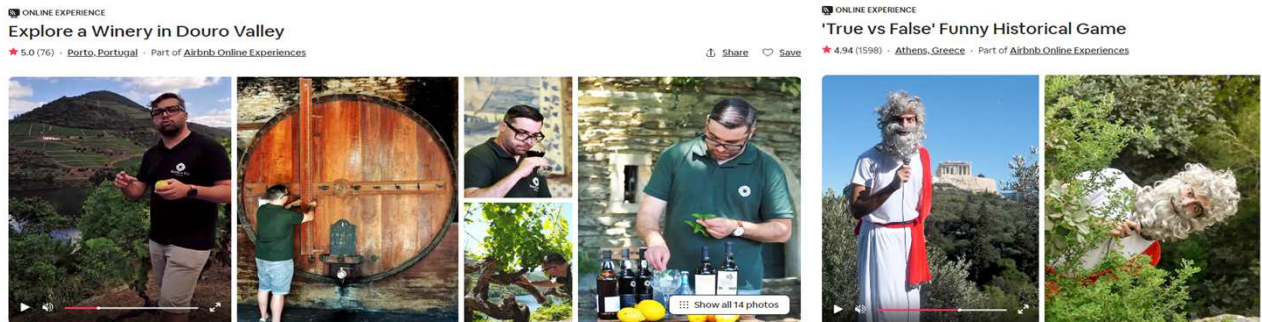
- VR/AR 뿐만 아니라, 다양한 기술을 통해 실현될 수 있는 가상 관광 (Mura et al., 2017; Deng et al.,2019, 2021)
- 각 유형에 따라 접근가능한 공간, 상호작용 대상이 달라짐

Type of virtual tourism	Need for technology	Type of technology	Accessibility	Interactivity with	Specific example	Reference
Fantasy, Imagination	X	-	Any time, Any where	oneself	Book, Myth, Story	Mura et al.(2017)
Video	O	TV, Web, Mobile	Any time, Any where	oneself	Video, Audio in TV, YouTube	Cho et al.(2002)
VR in yourplace	O	VR	Any time, Any where	technology	Virtual hotel room tour	Guttentag(2010); Kim et al.(2020)
VR in destination	O	VR	During actual tour	technology and tourist	VR in Disneyland	Guttentag(2010); Kim et al.(2020)
Technology-mediated tour in destination	O	VR, AR, MR	During actual tour	technology and tourist	Augmented reality, Mixed reality in museum	Chung et al.(2018); Wojciechowski et al.(2004)
Live streaming	O	Internet, Web, Mobile	Anywhere with actual situation and time	host, online guidance, other participants or avatars	Airbnb online experiences	Deng et al.(2019, 2021)

5

## 이론적배경 1. 가상 관광 – Airbnb Online Experiences

- 2020년 출시 당시 50여개 체험 -> 2021년 1,000개 이상의 체험 (Airbnb, 2021)
- 코로나로 생계가 어려워진 관광지 현지 종사자들에게 새로운 기회 제공
- 호스트, 게스트 간의 실시간 상호작용을 통해 관광지에서 느낄 수 있던 **사회적 실재감**과 **진정성**을 제공



*“관광객의 욕구를 충족시키고, 관광 목적지의 지속가능성을 높이는  
Airbnb Online Experiences*

6



## 이론적배경

### 2. 감각추구성향 (Sensation-seeking)

- 유전적, 호르몬적 성격 특성으로 감각추구성향이 강한 경우 더 새롭고 강한 자극을 추구함 (Hur et al., 1997; Park et al., 2020)
- 개인의 행동 차이를 예측하고 이해하기 위한 중요 특성으로 강조되어 왔으며, 특히, 관광의 경우 새로운 지역, 사람, 음식과 같이 낯선 경험이 동반된다는 점에서 더욱 중요하게 작용함 (Hoyle et al., 2002; Park et al., 2020)
- 국립 공원, 산악 활동, 해외 여행, 배낭 여행, 증강 현실 등 다양한 관광 연구에서 감각추구 성향의 적용을 통해 관광객의 행동과 경험 관련 연구가 진행되어 옴 (Galloway et al., 1999; Burnik et al., 2008; Fuchs, 2013; Park et al., 2020)

-> 가상관광은 새로운 기술이 적용된 새로운 관광 유형이라는 점에서 감각추구성향에 따라 가상관광에 대한 태도, 가상관광을 통해 느끼는 경험의 질 등에 큰 차이가 존재할 수 있음



약한  
감각추구성향

강한  
감각추구성향

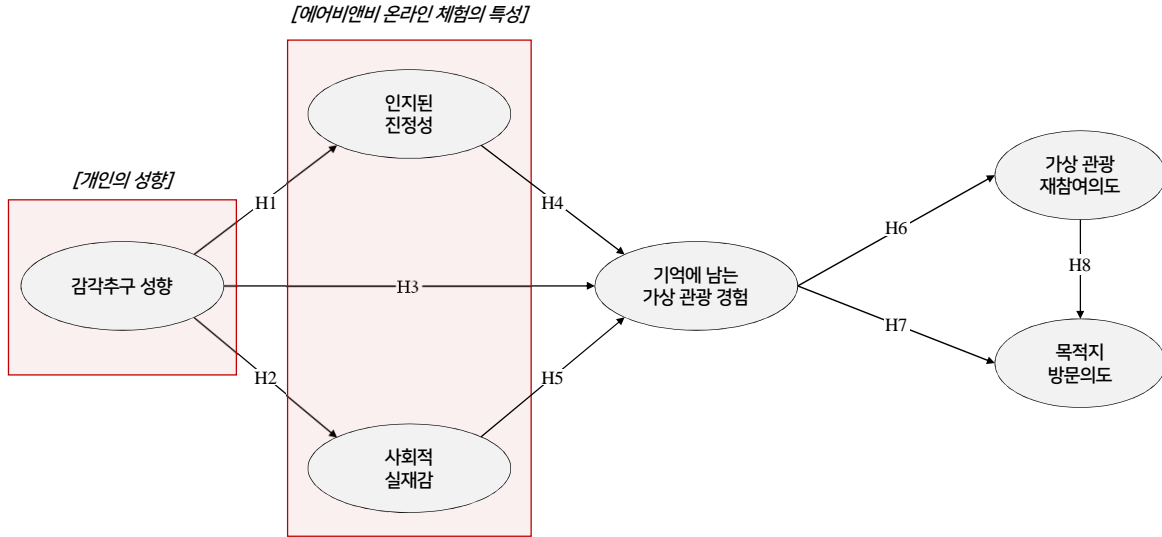
## 이론적배경

### 3. 기억에 남는 가상 관광 경험

- 관광에 있어 경험은 가장 핵심적인 상품이기 때문에 관광목적지는 가치 있는 경험을 선사하기 위해 노력 (Buhalis & Amaranggana, 2015)
- 오늘날엔 관광이 끝난 후에도 긍정적으로 기억되고 다시 떠오르는 것을 의미하는 **기억에 남을만한 관광 경험**(Memorable Tourism Experience;MTE)이 주목을 받고 있음 (Kim, 2018)
- 관광객들이 목적지에서 몰입할 수 있는 활동을 수행할 때 MTE를 경험할 가능성이 높으며, 최종적으로 관광지 재방문의도와 같은 충성도에 긍정적 영향을 미침 (Kim & Ritchie, 2014)
- 이는 가상 관광에 있어서도 동일하게 적용될 수 있기 때문에, **기억에 남는 가상 관광 경험**을 제공하기 위한 이해와 탐색이 필요함

# 연구 방법

## 1. 연구 모형 및 가설



# 연구 방법

## 2. 데이터 수집 및 분석 절차

데이터 수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총 213개의 표본</li> <li>• 할당 표본 추출 방법을 적용한 온라인 설문 (via Mturk, 2021년 3월 1주간 진행)</li> </ul>
빈도 분석 및 기술 통계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 응답자의 일반적 특성과 문항별 정보 파악 (SPSS)</li> </ul>
확인적 요인 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문항의 신뢰도 및 집중 타당도 검토 (Smart PLS)</li> </ul>
상관관계 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문항의 판별 타당성 검토 (Smart PLS)</li> </ul>
구조방정식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변수의 인과관계 검토 (Smart PLS)</li> </ul>



CHAPTER IV

# 분석 결과

## 1. 표본의 일반적 특성

Variables		Frequency	%	Variables		Frequency	%	
Gender	Male	125	58.7	Job	Student	9	4.2	
	Female	88	41.3		Administrator	24	11.3	
Age	20-29	73	34.3		Professional	88	41.3	
	30-39	91	42.7		Technical post	23	10.8	
	40-49	34	16.0		Manual labor	7	3.3	
	50-59	6	2.8		Self-employed	40	18.8	
	≥60	9	4.2		Housewife/husband	1	0.5	
Education	High school	2	0.9		Other	21	9.8	
	2 year college	14	6.6		Number of virtual tour experience	1~2	91	42.7
	University	151	70.9			3~4	80	37.6
	Graduate school	46	21.6		5~6	22	10.3	
Marital status	Single	61	28.6		More than 7	20	9.4	
	Married	152	71.4	Total		213	100	

11

CHAPTER IV

# 분석 결과

## 2. 확인적 요인 분석

Construct	Items	FL	α	CR	AVE
감각추구성향 (Sensation seeking)	I would like to explore new places.	0.802	0.527	0.758	0.512
	I would like to take off on a trip with no pre-planned routes or timetables.	0.668			
	I get restless when I spend too much time at home.	0.668			
인지된 진정성 (Perceived authenticity)	Airbnb Online Experiences provide me with exceptional experiences.	0.850	0.765	0.864	0.680
	Airbnb Online Experiences provide me with genuine experiences.	0.839			
	Airbnb Online Experiences provide me with local experiences.	0.783			
사회적 실재감 (Social presence)	There was a sense of human contact in Airbnb Online Experiences.	0.869	0.864	0.917	0.786
	There was human warmth in Airbnb Online Experiences.	0.892			
	There was a sense of human sensitivity in Airbnb Online Experiences.	0.897			
기억에 남는 가상 관광 경험 (Memorable virtual tour experience)	I really enjoyed Airbnb Online Experiences.	0.831	0.753	0.858	0.669
	I learned something about myself from Airbnb Online Experiences.	0.781			
	I experienced something new(e.g., food, activity, etc.) through Airbnb Online Experiences.	0.842			
가상 관광 재참여 의도 (Continuous engagement)	I will do Airbnb Online Experiences regularly in the future.	0.863	0.871	0.911	0.720
	I will frequently do Airbnb Online Experiences in the future.	0.827			
	I will strongly recommend others to do Airbnb Online Experiences.	0.847			
	I would continue to do Airbnb Online Experiences.	0.857			
목적지 방문의도 (Intention to a visit destination)	I am planning to visit the destination(place) that I observed in Airbnb Online Experiences in the future.	0.885	0.890	0.924	0.752
	I intend to visit the destination(place) that I saw in Airbnb Online Experiences in the future.	0.868			
	I am willing to visit the destination(place) that I saw in Airbnb Online Experiences in the future.	0.834			
	I intend to invest money and time to visit the destination(place) that I observed in Airbnb Online Experiences.	0.880			

Note: FL=Factor Loading CR=Composite construct reliability, AVE=Average Variance Extracted, α=Cronbah's alpha

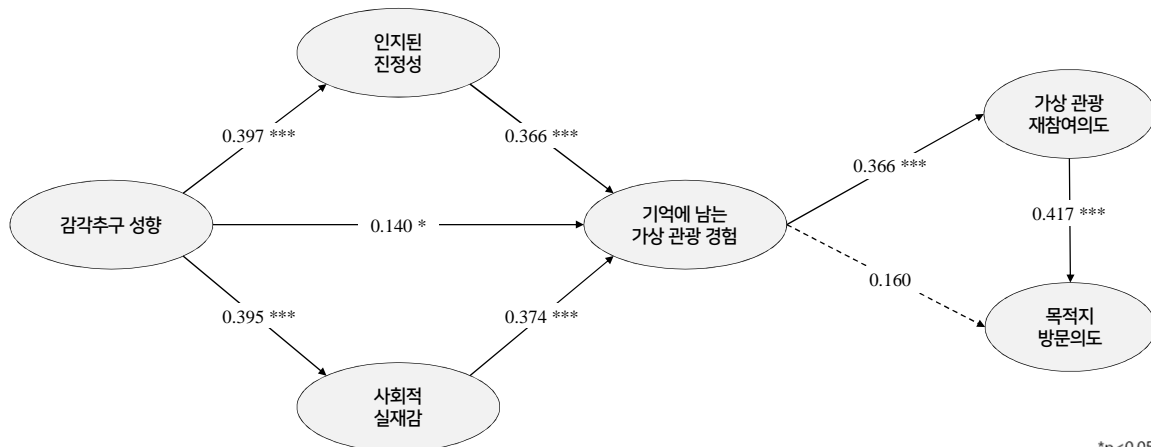
12

### 분석 결과 3. 상관관계 분석

Construct	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Mean	SD
(1) 감각추구성향	<b>0.716</b>						5.654	0.862
(2) 인지된 진정성	0.397 (0.618)	<b>0.825</b>					5.526	0.901
(3) 사회적 실재감	0.395 (0.577)	0.545 (0.665)	<b>0.886</b>				5.479	1.145
(4) 기억에 남는 가상 관광 경험	0.434 (0.659)	0.626 (0.819)	0.629 (0.779)	<b>0.818</b>			5.627	0.996
(5) 가상 관광 재참여 의도	0.430 (0.618)	0.685 (0.839)	0.485 (0.560)	0.706 (0.868)	<b>0.849</b>		5.501	0.995
(6) 목적지방문 의도	0.435 (0.636)	0.531 (0.647)	0.411 (0.469)	0.454 (0.551)	0.530 (0.594)	<b>0.867</b>	5.667	1.031

Note: Diagonal elements (in bold) are the square root of the average variance extracted (AVE). For adequate discriminant validity, the diagonal elements should be greater than the corresponding off-diagonal elements. ()=HTMT

### 분석 결과 3. 구조모형 분석



\*p<0.05  
\*\*p<0.01  
\*\*\*p<0.001

## 결론 및 시사점

- 1 가상관광을 그 자체로 관광 경험을 제공할 수 있는 독립적인 수단으로 바라보고, 가상관광 경험을 다면적으로 (관광객 측면과 가상 관광의 특성 측면) 이해함  
-> 가상관광 경험의 이해도와 학술적 범위를 확장
- 2 관광객의 감각추구 성향과 가상관광 경험의 특성(진정성, 사회적 실재감)은 기억에 남는 가상관광 경험에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남  
-> 기억에 남는 가상관광 경험을 구성하는 선행요인을 파악하고 그 영향력을 검증했다는 학술적 시사점을 가짐
- 3 더 나은 가상관광 경험을 제공하기 위해선 진정성과 사회적 실재감을 느낄 수 있는 환경 설계가 필요함  
-> 감각추구 성향이 기억에 남는 가상관광 경험에 갖는 직접적인 영향력이 진정성, 사회적 실재감을 통해 갖는 간접적 영향력보다 작은 만큼, 감각추구 성향이 낮은 관광객 또한 충분한 진정성과 사회적 실재감을 느끼도록 상품을 설계 한다면, 긍정적인 결과를 이끌어낼 수 있음 (예: 사전 가이드라인 제공 등)
- 4 할당표본추출법은 비확률표본추출로 모집단을 대표하는 대표성이 약해 일반화에 영향을 줄 수 있으며, 가상관광 경험 및 향후 의도에 영향을 미치는 기타 변수가 존재할 수 있음

# Thank you

김현지 (hyunjik@khu.ac.kr)


정남호 (nhchung@khu.ac.kr)

스마트관광원

<http://step.khu.ac.kr/>

스마트관광연구소

<http://strc.khu.ac.kr/>

2022 경제학 공동학술대회 - 한국생산성학회세션 -  한양대학교


## 사회적 자본과 지식관리 역량과의 관계에 관한 연구

A Study on the Relationship between Social Capital and Knowledge Management Capacity

2022년 2월 10일

정승현 한양대학교 경영학 박사  
(현. 화순군 농촌신활력플러스사업 추진단 사무국장)  
jeongjs@hanyang.ac.kr

이창원 한양대학교 경영대학 교수  
leecw@hanyang.ac.kr

정승현 이창원  한양대학교

### Study Motivation and Purpose

Study Motivation

- 코로나19로 인한 예측 불가능한 기업환경 상황 속에서 기업경영 환경 불확실성 증대
- 공급사슬관계에 있는 참여자 조직 상호 간 투입 대비 산출을 기반한 효율적 관리 전략 관심 고조
- 구매자와 공급자 사이 **공급자 관점의 사회적 자본과 지식관리 역량에 관한 다양한 실증적 연구 필요**
- 글로벌 기업환경은 선택과 집중을 통한 **지식관리 역량 강화를 통해 창의적인 경영 성과 확보**

2

## Study Motivation and Purpose



## Study Purpose

- 기존의 선행연구에서는 구매자와 공급자 공급사슬관계에서 구매자 관점에 초점
- 사회적 자본, 경영성과에 대한 자원기반관점의 영향에 대한 실증분석 연구가 진행
- 구매자 입장에서 사회적 자본, 공급사슬성과의 연구는 일부 진행
- 공급자와 관련된 사회적 자본 연구는 매우 부족한 실정

- 공급자 관점에서 구매자와 공급자 공급사슬 관계에 대한 사회적 자본의 주요 특성을 파악 하고, 제조업을 중심으로 사회적 자본과 지식관리 역량 및 경영 성과의 관련성을 고찰하여, 이를 기반으로 경영 성과 향상에 대한 전략적 대안을 제시

# 자원재탐색과 혁신성과: 브리콜라주의 다차원적 접근

## Resource re-search and innovation performance: A multidimensional approach of bricolage

이주연\* · 박태경\*\*

Juyeon Lee · Taekyung Park

< 목 차 >

I. 서론	IV. 실증분석 결과
II. 이론적 배경 및 가설	1 측정모형 분석 결과
1 기업가적 자원관리로서의 브리콜라주	2 구조모형 분석 결과
2 브리콜라주의 구성개념	3 사후 분석
3 자원재탐색과 브리콜라주	V. 결론
4 브리콜라주와 혁신성과	1 이론적 기여점
5 브리콜라주의 매개효과	2 실무적 시사점
6 연구모형	3 연구의 한계점 및 향후 제언
III. 연구방법	<참고문헌>
1 연구 표본	<Abstract>
2 표본의 특성	
3 변수의 조작적 정의	

한글 색인어: 기업가적 자원관리, 자원재탐색, 브리콜라주, 혁신성과

### I. 서론

급변하는 기업환경에 적시적으로 대응하지 못하는 기업들, 특히 대기업에 비해 사용가능한 보유자원의 정도가 낮은 중소벤처기업은 생존이 더욱 어려워지고 있다. 이런 상황에서 최근 자원제약(resource constraints)의 한계를 극복하기 위한 전략적 수단으로서 브리콜라주(bricolage)에 대한 관심이 증가하고 있다(Baker & Nelson, 2005; Wu et al., 2017; An et al., 2018). 브리콜라주란 새로운 문제와 기회에 대응하기 위해 외부의 전략적 자원에 의존하지 않고 적극적으로 기업에게 주어진 평범한 자원을 창의적으로 조합 및 구축하여 활용하는 것을 의미한다(Baker & Nelson, 2005). 이런 점에서 브리콜라주의 효과적인 개발 및 활용은 자원제약을 경험하는 중소벤처기업들에게 전략적 우위를 가져다줄 수 있다(Salunke et al.,

\* 영남대학교 경영학과 4단계 BK21 연구교수 (제1저자, lovelyjane@yu.ac.kr)

\*\* 영남대학교 경영학과 교수 (교신저자, tpark@yu.ac.kr)

2013; Turturea et al., 2015). 이러한 브리콜라주의 전략적 유용성으로 인해 최근 들어 관련 연구가 증가하고 있다. 예를 들어, 선행변수로서 브리콜라주가 기업가지향성 및 혁신성과에 영향을 미친다는 연구 결과가 보고되고 있다(e.g., Burger et al., 2014; An et al., 2018). 뿐만 아니라 브리콜라주의 매개효과(e.g., Salunke et al., 2013; Stenholm & Renko, 2016) 및 조절효과(e.g., Wu et al., 2016; Guo et al., 2018; Digan et al., 2019)를 탐색한 연구에서도 브리콜라주의 유용성과 의미성을 밝히고 있다.

그럼에도 불구하고 선행연구에서 사용된 브리콜라주에 대한 측정은 단일차원적(unidimensional) 수준에 머물고 있는 실정이다(e.g., Senyard et al., 2014; Davidsson et al., 2017). 즉, 브리콜라주를 단순히 복수항목들을 사용하여 단일차원으로 측정하고 있어 브리콜라주의 속성을 정확히 파악하는 데는 한계가 있다. 일부 연구(예: Ronkko et al., 2016; Yu et al., 2019)에서 브리콜라주를 다차원 속성의 구성개념으로 접근하고자 하는 시도가 이루어지기는 했으나, 브리콜라주를 적용할 수 있는 모든 영역들을 세부적 차원으로 두고 있다. 이 경우 상황에 따라 적절하게 브리콜라주를 활용하는 선택적 브리콜라주(selective bricolage)로 간주하기 어렵다는 문제점이 존재한다(Baker & Nelson, 2005).

이에 본 연구는 기업가적 자원관리 관점에 근거하여 브리콜라주의 구성개념을 제안한다. 즉, 브리콜라주를 재조합(re-combination)과 재활용(re-deployment)의 2가지 자원관리 활동으로 구성된 상위차원의 구성개념(higher-order construct)으로 접근한다. 나아가 자원재탐색이 브리콜라주에 미치는 영향 및 혁신성과와의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

본 연구 결과는 그동안 불분명했던 브리콜라주의 하위구성개념을 실증적으로 검증하고 있다는 점에서, 브리콜라주 연구의 이론적 확장에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 나아가 브리콜라주와 혁신성과 간의 관계를 규명함으로써, 자원제약적 기업의 혁신성과를 유발하는 근본 원인과 경로를 파악하는 데 기여할 수 있을 것이다. 이를 통해 실무적 관점에서 중소벤처기업에서 혁신성과 창출의 전략적 도구로서 브리콜라주의 유용성에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 기업가적 자원관리로서의 브리콜라주

일반적으로 중소벤처기업은 신생의 불리함(liability of newness)과 규모의 불리함(liability of smallness)으로 인해 기업가적 기회를 추구하고자 하는 성향이 상대적으로 강하다(Gimenez-Fernandez et al., 2020). 이들 기업이 어떻게 자원을 관리하여 기회를 추구하는가에 관한 메커니즘을 규명하는 연구는 전략적 기업가정신 분야에서 중요한 과제로 간주되어 왔다(Grichnik et al., 2014; Zhao et al., 2021). 이러한 기업가적 기회를 활용하기 위해 다양한 유무형의 자원을 다루는 일련의 조직 프로세스를 기업가적 자원관리(entrepreneurial resource management)라고 한다(Sirmon et al., 2007; Clough et al., 2019; Zahra, 2021). 관련 연구로서 Clough et al.(2019)는 기회 실행을 위한 자원 동원(resource mobilization)에 초점을 맞추어 기

업가적 자원관리의 메커니즘 기반 프레임워크를 제시하였다.

브리콜라주는 다른 기업들이 거절하거나 무시한 자원들에 관심을 기울임으로써 무에서 유를 창조해내는 신생기업들의 자원관리 양상을 포착한 Baker & Nelson(2005)에 의해 처음 제시된 기업가적 자원관리 기법이다. 본래는 문화인류학자 Levi-Strauss(1966)에 의해 부족사회에서 한정된 재료와 도구만으로도 여러 가지 일을 능통하게 해내는 원시인의 기술을 지칭하기 위해 고안된 용어였으나, 이러한 원시인의 지략성(resourcefulness)이 마치 신생기업의 그것과 상당히 유사하다는데 착안하여 Baker & Nelson(2005)이 차용한 것이다. Baker & Nelson(2005)의 연구를 기점으로 브리콜라주는 기업 유형을 불문하고 자원제약을 극복하면서 기회를 추구하는 데 유용한 기업가적 자원관리 활동으로 주목받으면서 후속 연구들이 활발하게 전개되고 있다(e.g., Halme et al., 2012; An et al., 2018; Yang, 2018; Busch & Barkema, 2021; Reypens et al., 2021).

한편, 자원기반관점(resource-based view)의 이론적 확장을 시도한 Zahra(2021)는 기존 자원기반이론의 틀에서 논의되지 못했던 기업가적 자원관리 활동의 특징을 설명하고자 하였다. 이를 위해 기업가적 자원관리 프로세스의 세분화를 진행하였으며, 크게 자원의 개념화(conceptualization), 평가(evaluation), 조합(assembly), 편성(orchestration) 및 활용(deployment) 활동으로 구분하였다. Zahra(2021)에 따르면, 전략적 자원 보유의 중요성을 강조하는 자원기반관점에서는 자원의 전략적 가치를 결정하기 위한 평가(evaluation)와 경쟁우위를 추구하기 위한 선택(selection)이 경쟁우위의 관건으로 작용한다. 이로 인해 자원기반관점에서 핵심이 되는 자원관리 활동은 주로 자원의 개념화와 평가, 그리고 활용에 초점이 맞추어져 있다. 하지만 외부에서 전략적 자원을 확보하기가 어려운 기업들은 종종 자원의 개념화 및 평가 절차를 생략하는 대신, 지략을 발휘하여 주변 자원을 창의적으로 조합하여 활용하는 브리콜라주 활동을 전개함으로써 유의미한 성과를 거두기도 한다.

이상의 논의들을 종합해 볼 때, 브리콜라주는 전형적인 기업가적 자원관리 방식과는 다른 형태의 기업가적 자원관리활동으로 간주할 수 있다. 또한 브리콜라주는 기업의 지략적 행동이 극명하게 구현되는 자원관리활동이라는 특징을 가지고 있다(Williams et al., 2021). 일반적인 기업가적 자원관리가 자원획득에 있어 목적지향적이라면 브리콜라주는 수단지향적인 특성이 강하다는 것이다(Desa & Basu, 2013).

## 2. 브리콜라주의 구성개념

외부로부터 전략적 자원을 확보하는 데 요구되는 비용 부담을 완화함과 동시에 즉각적으로 문제를 해결하고 기회를 활용할 수 있다는 이점을 지닌 브리콜라주는 중소벤처기업에게 특히 매력적인 자원관리 기법이다(Zhao et al., 2021). 지략적 행동으로서 브리콜라주의 특징은 이전이 어려운 자원을 추구하기 보다는, 특별한 조건 없이도 즉각 이용가능한 주변 자원들의 동원을 통해 상황에 신속하고 능동적으로 대처하는데 있다(Dew et al., 2008; Zahra, 2021). 일상적 자원(ordinary resources)에서부터 표준 미달의 자원(substandard resources), 심지어 사용가치가 없다고 평가되는 불용 자원(junk resources)까지도 동원하여 문제를 해결하



거나 기회를 활용하는데 적용하고자 한다(Baker & Nelson, 2005; Warnier et al., 2013; Chen et al., 2016; Lundmark & Westelius, 2019). 이런 부분은 브리콜라주의 수단지향적 특징을 보여준다(Garud & Karnøe, 2003; Fisher, 2012; Desa & Basu, 2013). Dew et al.(2008)은 이를 자원의 ‘적응적 사용(adaptation)’과 대조되는, 자원의 ‘굴절적 사용(exaptation)’이라고 표현하면서 브리콜라주로 실현되는 기업가적 기업의 특성으로 설명하였다. 자원을 변칙적으로 이용하는 굴절적 사용은 한정된 자원을 창의적으로 재조합하고 새롭게 재활용하고자 하는 기업의 노력에 의해 이루어진다는 것이다.

더욱이 브리콜라주를 취하는 기업가적 기업들은 “손에 닿는 자원들로 일단 무엇이든 하고자 하는” 마인드셋을 갖고 있다는 점에서(Baker & Nelson, 2005, p. 333), 자원재조합 및 재활용 활동을 적극적으로 추구하는 것은 매우 자연스러운 과정이다(Hitt et al., 2011). 기업이 쉽게 확보할 수 있는 자원들은 내부에서 이미 보유하여 사용 중이거나 혹은 가치가 낮아 시장 또는 기업 내에서 방치 상태의 자원일 것이다. 따라서 이러한 자원들을 새로운 목적에 사용할 수 있도록 창의적인 방식으로 재조합하는 과정, 그리고 새로운 용도를 위해 재활용하는 과정이 수반되어야 비로소 다양한 도전과제를 해결할 수 있다(Baker & Nelson, 2005, Davidsson et al., 2014; Guo et al., 2016; An et al., 2018; Tsilika et al., 2020).

이런 점에서 브리콜라주를 구성하는 핵심 요인은 ‘자원재조합’과 ‘자원재활용’에 있다고 볼 수 있을 것이다. 이는 최신 브리콜라주 연구에서도 간접적으로 지지되고 있다. 예컨대 자원관리활동 측면에서 Zahra(2021)는 브리콜라주에 내재된 핵심 자원관리활동이란 기업이 이용 가능한 자원의 활용가능성을 극대화시킬 수 있게 자원을 조합하고 활용하는 활동임을 강조한 바 있다. 또한 외부적으로 새로운 기회를 탐험하기에는 자원 및 역량이 부족하여, 기존에 잘 알려진 기회를 내부적으로 활용하는 데 집중하는 소규모 기업들에게 유용한 내부적 탐험활동(internal exploration activities)을 규명한 김진영(2019)은 기회추구활동 측면에서 브리콜라주를 비용효율적(cost-efficient)으로 새로운 기회를 창출하는 탐험(exploration) 전략으로 접근하였다. 그 과정에서 브리콜라주의 핵심 활동이란 기업이 조직 내부에서 새로운 가능성을 모색하기 위해 내부 자원을 재조합하고 재활용하는 일련의 실험 활동에 있다고 강조하고 있다.

### 3. 자원재탐색과 브리콜라주

브리콜라주는 높은 환경 불확실성에 직면하거나 극심한 자원제약을 경험하는 기업들에서 많이 나타나고 있다(Simba et al., 2020). 이들 기업들은 특유의 방식으로 브리콜라주를 위한 자원탐색을 행하고 있는데, 본 연구에서는 이를 ‘자원재탐색’으로 명명하고 브리콜라주의 선행요인으로 접근하고자 한다.

불확실성이 높은 환경에서는 위기상황에 대한 신속한 대응전략 수립과 이를 실현가능하게 하는 의사결정 속도가 기업 생존을 위한 관건이다(Akgun et al., 2007; Santos et al., 2020). 이로 인해 높은 환경 불확실성을 인지하는 기업들은 철저히 계산된 합리적 의사결정보다는 의미부여(sense-making)를 통한 의사결정을 선호한다(Bogner & Barr, 2000). 또한 즉각 실행

이 가능한 대안의 도출이 가능하도록 모든 가용자원에 대하여 개방적 자세를 견지하고자 하며 조직 내 자유로운 의사소통이 가능하도록 지원한다(Ferneley & Bell, 2006; Welter et al., 2016). 더욱이 기술 진보 및 시장 수요의 변화가 커질수록 자원의 가치나 수급 또한 매우 불안정해지며(Porter, 1991), 외부 자원보유자의 기회주의적 행동에 따른 위험 부담도 가중된다. 이에 기업은 필요한 자원 획득을 위해 외부 자원을 탐색하고 접근하는 것에 몰입하기보다 내부 자원을 면밀히 재검토하여 그 이용가능성을 높이는 것에 더 많은 관심을 갖게 된다(De Clercq et al., 2014; Yang, 2018).

한편, 소규모와 신생의 한계에 따른 자본 부족으로 인해 외부의 전략적 자원을 동원하는데 상당한 애로를 겪는 기업이나 저개발도상국과 같이 적절한 외부 자원을 동원하는 것 자체가 불가능에 가까운 환경에서 사업을 영위하는 기업에게 자원결핍은 숙명적인 문제로 인식된다(Helme et al., 2012; Fackler et al., 2013; Linna, 2013). 이러한 기업들은 설립 초기부터 생존과 성장을 위해 기업가적 지략의 필요성을 인지하게 되며(Busch & Barkema, 2021), 이를 발휘하는데 효과적인 내부 환경을 조성하는 데 주력하는 경향이 있다(Cunha et al., 2014, Williams et al., 2021). 기업가적 지략은 주관적인 자원환경을 재구축하기 위한 일종의 '경계 허물기 행동(boundary-breaking behavior)'이므로(Baker & Nelson, 2005; Reypens et al., 2021; Williams et al., 2021), 개방성을 강조하고 새로운 아이디어 도입 및 조직 내 지식 공유를 장려하는 것이다(Baker & Sinkula, 1999). 이를 통해 지금까지 이용가치가 낮은 것으로 평가되어 오던 조직 내·외부의 자원에 대해서도 수시로 관심을 환기하고 이들 자원의 새로운 이용 가능성에 주목한다(An et al., 2018; Yang, 2018).

이러한 논의들을 종합해 볼 때, 자원재탐색이란 기업가적 지략을 요하는 기업 내·외부 상황적 여건으로 말미암아 그간 간과해 온 주변 자원들에 대하여 관심을 환기하고 이들 자원의 이용 가능성을 높일 수 있도록 자원의 잠재력에 대하여 논의하는 활동으로 볼 수 있다. Cunha et al.(2014)은 브리콜라주에서 중요한 것은 자원의 잠재력을 평가하는 조직의 주관적인 판단이며, 이에 더 나아가 어떻게 자원을 재조합하고 재배치하여 활용하는 것임을 강조하고 있다. Williams et al.(2020) 또한 자원의 잠재력을 평가하는 기업가적 판단이 자원의 재조합 및 재활용의 선행조건으로 고려될 수 있음을 주장하였다. 이런 점에서 주관적인 자원 풀(resource pool)을 확장하는 자원재탐색은 브리콜라주의 선행요인으로 작용할 것임을 추론해 볼 수 있다.

이러한 추론을 뒷받침하는 실증연구로, An et al.(2018)은 기업의 기회인식에 기여하는 브리콜라주의 효과성은 기존의 자원활용 관행에 의문을 제기하면서 끊임없이 새로운 활용방안을 찾고자 하는 성향에 의해 좌우될 수 있음을 규명하였다. 또한 Yang(2019)은 인터뷰 조사를 통해 관리자들이 개방성과 실험을 장려하는 문화 형성을 통해 기존의 내부자원들을 우선적으로 탐색하고 이들을 재조합 및 재활용하는 브리콜라주 활동을 전개하고 있다는 경험적 증거를 제공하고 있다. 이와 유사하게 Zhao et al.(2021)은 다양한 지식습득의 장려를 통해 높은 지식 이질성(knowledge heterogeneity)을 가진 기업들은 우발적 상황에서도 유연한 대처가 가능할 수 있도록 지식이질성을 동원해 기존 자원의 새로운 가능성을 탐색하는데 적극적이며, 이로 인해 브리콜라주가 제고된다는 것을 실증적으로 확인하였다. 이에 다음과 같은 가

설을 설정하였다.

H1. 자원재탐색은 브리콜라주에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 브리콜라주와 혁신성과

기업이 혁신성과를 도출하기 위해서는 상당한 자원의 투입이 요구되기에(Rammer et al., 2009), 기업의 자원제약은 혁신을 위한 새로운 시도 자체를 주저하게 만들거나, 충분한 자원이 적시에 투입되는 것을 어렵게 만든다는 점에서 혁신의 저해요소로 간주된다(박상문·강신행·황정태, 2017). 그러나 일부 기업들에 있어 자원제약은 오히려 혁신을 위한 기업가적 전략의 기폭제로 기능하여 다양한 혁신성과를 가져다주는데 기여하기도 한다(Keupp & Gassmann, 2013). 외부 자원이 충분하지 않은 척박한 환경에서 사업을 영위하거나 규모가 작은 기업들이 외부 자원 조달의 어려움을 극복하기 위해 브리콜라주를 활용한 기업가적 전략을 발휘함으로써 오히려 자원여력이 충분한 기업들보다 우수한 혁신성과를 창출하는 것이 그 예이다(Iqbal et al., 2020; Santos et al., 2020; Williams et al., 2021).

다수의 실증연구들은 브리콜라주가 혁신성과 제고에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보고하고 있다. Senyard et al.(2014)은 신생기업의 브리콜라주가 혁신을 시도하고자 하는 성향을 높이는데 기여한다는 것을 확인하였다. Wu et al.(2017)은 중소기업을 대상으로 브리콜라주가 신제품 우위에 미치는 영향을 분석하여, 브리콜라주가 신제품 개발 속도에 정의 효과와 신제품 창의성에 역 U자(inverted U-shaped)의 효과를 가진다는 것을 입증하였다. He et al.(2015)의 연구에서는 브리콜라주가 조직 내 인적자본 및 사회적자본의 축적을 통해 혁신에 기여하는 것으로 나타났다. 결국 브리콜라주를 통해 사회적으로 재구축되는 주관적인 조직의 자원 환경은 혁신에 대한 동기를 부여할 뿐 아니라 혁신에 필요한 자원을 신속히 동원하는 역할을 하여 기업의 혁신성과를 높일 수 있을 것으로 추론해볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 브리콜라주는 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 5. 브리콜라주의 매개효과

혁신성과 창출을 위해서는 새로운 아이디어뿐만 아니라 이를 구현하기 위한 실행의 과정이 반드시 수반되어야 한다(Alegre & Chiva, 2013). 이러한 관점에서 볼 때, 잠재력이 재평가된 자원을 실제로 재조합하고 재활용하는 브리콜라주는 자원재탐색이 혁신성으로 이어지는 과정에서 매개적인 역할을 담당할 수 있다.

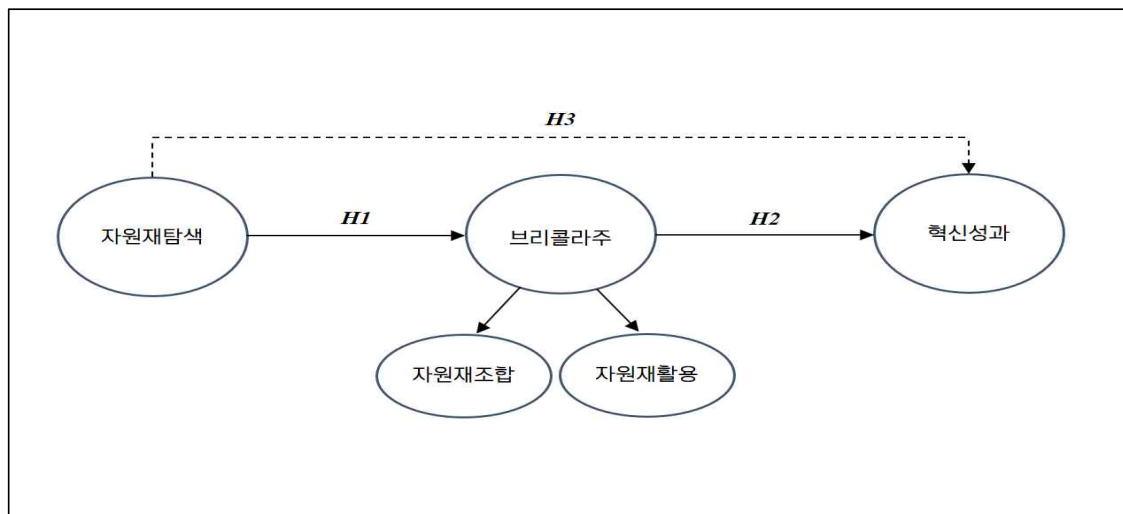
이와 관련하여, Guo et al.(2016)은 탐험 지향성이 기업가적 브리콜라주를 매개로 하여 사업모델혁신을 이끌어낼 수 있음을 확인하였다. 이는 단순히 자원의 새로운 가능성을 탐험하는 노력에서 그치지 않고 실질적인 자원의 재조합 및 재활용으로 이어질 때 가시적인 혁신

성과를 창출할 수 있음을 시사한다. 이와 유사하게 An, Zhang et al.(2018)에서는 기업가적 창의성이 브리콜라주를 매개로 하여 혁신성과를 달성하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 창의적으로 자원을 해석하는 역량에서 더 나아가 자원을 재조합하고 재활용하는 활동으로 연결될 때 비로소 혁신성과를 달성할 수 있음을 시사한다. 이러한 논의들을 종합해 볼 때, 주변 자원의 잠재력을 평가하는 자원재탐색 활동은 혁신 과정에서 발생하는 문제해결과 기회활용이 가능하도록 자원을 재조합하고 재활용하는 브리콜라주를 높이고, 나아가 혁신성과에 기여할 수 있을 것으로 추론해볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 자원재탐색과 혁신성과 간의 관계에서 브리콜라주는 매개효과를 가질 것이다.

## 6. 연구모형

이상에서 논의한 가설을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 연구 결과에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된 기업규모, 기업업력, 연구개발강도, 산업 및 성장단계는 통제하였다.



<그림 1> 연구모형

## Ⅲ. 연구 방법

### 1. 연구 표본

본 연구는 국내 상시종업원 수 30명 이상 300명 미만 규모의 중소벤처기업을 연구 대상으로 설정하고 구조화된 설문지법을 이용하여 자료를 수집하였다. 중소벤처기업은 일반적으로 신규진입 및 소규모에서 기인하는 불리함에 따른 자원제약을 극복하고 혁신을 추구하려는 경향이 높다는 점에서, 본 연구에 적합한 연구대상으로 판단된다. 중소기업현황정보시스템

기업DB, 한국산업단지공단 기업DB 등을 토대로 총 875개 기업을 추출하였으며, 표본기업의 최고경영자 또는 전반적인 기업 운영 현황에 정통한 상위관리자에게 응답을 요청하였다. 자료수집 절차의 엄밀성 및 회수율 제고를 위해 조사대행전문기관을 활용하여 자료를 수집한 결과 총 223부가 회수되었으며(회수율: 25.9%), 이 중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 높다고 판단된 40부를 제외한 총 183개의 표본을 분석에 활용하였다.

추가적으로 표본의 비응답편의(non-response bias)의 존재 여부를 확인하였다. 자료수집 시점을 기준으로 2주 이내에 수집된 표본(125개)과 그 이후에 수집된 표본(58개)으로 구분하고, 주요변수에 있어 두 집단 간의 차이를 검증하는 t-test를 실시하였다(Armstrong & Overton, 1977). 그 결과 두 집단 간에 유의미한 차이가 발견되지 않음에 따라(자원재탐색:  $p=0.979$ , 브리콜라주:  $p=0.531$ , 혁신성과:  $p=0.315$ , 기업규모:  $p=0.714$ , 기업연령:  $p=0.407$ , 혁신성과:  $p=0.295$ ), 비응답편의와 관련한 문제는 없는 것으로 판단하였다.

## 2. 표본의 특성

표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 산업별로는 전기/전자가 48개(26.2%)로 가장 높은 빈도를 차지하였으며, 이어서 기타 45개(24.6%), 기계/금속 48개(26.2%), 의료정밀광학 27개(14.8%), 바이오/화학 20개(10.9%) 순이었다. 설립연도는 2000년대가 72개(39.3%)로 가장 많았으며, 이어서 1990년대 51개(27.9%), 2010년대 40개(21.9%), 1990년대 이전 20개(10.9%)로 그 분포가 넓은 것으로 나타났다. 상시근로자 수는 30~50명이 73개(39.9%)로 가장 높은 빈도를 보였으며, 전체 표본의 90.2%가 100명 이하로 나타났다. 총 매출액 대비 연구개발비 지출 비율은 10% 이하가 70개(38.3%)로 가장 많았으며, 이어서 1% 이하 58개(31.7%), 11~20% 27개(14.8%), 20% 초과 28개(15.3%)로 나타났다.

## 3. 변수의 조작적 정의

### (1) 브리콜라주

브리콜라주가 갖는 차별성은 '쉽게 확보가 가능한 자원들을 새로운 목적으로 재조합함으로써 무슨 일이든 착수하려는 행동 편향'에서 비롯되는 기업가적 지략에 있다(Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnøe, 2003). 이에 본 연구는 브리콜라주를 쉽게 확보가 가능한 자원들을 창의적으로 재조합하는 행동으로 정의되는 '자원재조합'과 이러한 자원들로 새로운 목적을 위해 활용하는 행동으로 정의되는 '자원재활용'의 두 하위차원으로 구성된 상위 구성개념(higher-order construct)으로 접근하였다. 각 하위차원의 측정은 브리콜라주의 행위적 속성에 초점을 맞춘 Davidsson et al.(2017)의 측정도구로부터 각 하위차원에 해당되는 문항을 추출하여 본 연구에 맞게 재구성하고 새로운 1문항을 추가함으로써 각 3문항씩 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 구체적으로, '주변 자원의 창의적 조합'에는 "우리 회사는 기존의 자원과 추가 비용이 들지 않는 다른 자원들을 조합함으로써 새로운 과업에 대처하는

편이다.” 등 기존 3문항이 사용되었다. ‘새로운 목적을 위한 활용’에는 “새로운 문제를 해결하거나 혹은 기회를 추구하는데 유용하다고 생각되는 자원은 어떠한 것이든 활용하는 편이다.” 등 기존 2문항과 함께 신규 문항으로 “조합된 자원을 창의적인 방법으로 배치 및 활용하려는 편이다.” 등 1문항이 사용되었다.

#### (2) 자원재탐색(resource re-search)

본 연구는 브리콜라주에 선행하여 수반되는 특유의 자원재탐색을 ‘이용가능한 자원에 대한 개방적인 태도를 기반으로 다양한 자원의 새로운 용도 및 활용 가능성에 대하여 논의하는 정도’로 측정하였다. 이와 관련하여 개발된 측정도구가 전무함에 따라, 자원의 대안적 용도를 모색하기 위한 사전 학습적 특성이 강조될 수 있도록 관련 선행연구(e.g., Calantone et al., 2002; Cyert & March, 1963; Paladino, 2007; Sarasvathy, 2009)를 참조하여 자체적으로 문항을 개발하여 사용하였다. 구체적으로 “우리 회사는 자원의 본래 용도에 국한하지 않고 다양하게 이용할 수 있는 아이디어의 도입에 개방적이다.” 등의 3문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### (3) 혁신성과

혁신성과란 기존 고객 및 잠재적 고객의 효익을 위해 새로운 제품 및 서비스를 출시하고 기존 제품 및 서비스를 큰 폭으로 변화시키는 데 성공을 거둔 정도를 의미한다(Frishammar & Hoerte, 2005). 이를 측정하기 위해 Miller & Friesen(1982)에서 사용한 항목을 소기업을 대상으로 수정한 Frishammar & Hoerte(2005)의 측정도구를 활용하였다. 특히 액면타당도(face validity)의 제고를 위해 혁신의 ‘성과’ 측면이 아닌 혁신을 위한 투입적 속성(input)과 관련된 1개 문항은 적절하지 않다고 판단하였다. 이에, 혁신에 따른 결과적 속성(outcome)과 관련된 2개 문항만을 본 연구에 맞게 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### (4) 통제변수

본 연구에서는 브리콜라주 및 혁신성과에 영향을 미칠 가능성이 있다고 판단되는 5개의 변수들을 통제하였다. 먼저 기업규모는 상시근로자 수로, 업력은 2021년을 기준으로 설립연도를 차감하는 방식으로 측정하였으며, 극단치로 인한 비대칭분포의 특성을 정규분포화할 수 있도록 자연로그로 변환(log transformation)한 값을 사용하였다. 산업은 전기전자, 바이오화학, 기계금속, 의료정밀광학, 기타 산업으로 분류하고, 기업의 성장단계는 창업기, 성장기, 안정기로 분류하여 모두 더미변수화(dummy-coded)하여 사용하였다. 마지막으로 기업의 연구개발강도는 최근 3년간 총매출액 대비 연구개발비로 측정하였으며, 자연로그로 변환하여 사용하였다.

#### (5) 동일방법편의

본 연구는 설문지를 이용하여 동일응답자를 대상으로 자료를 수집하였다는 점에서, 동일방법편의(common method bias)에 따른 문제가 발생할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 이에 Harmon의 단일요인분석을 실시한 결과, 총 5개의 고유값(eigen-value) 1 이상 변수가 추출되었다. 이 중 가장 큰 고유값은 5.021이고 그 분산은 전체의 약 35.9%만을 설명하는 것으로 나타났다. 추가적으로 모든 항목을 단일요인으로 가정하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한 결과, 모형 적합도가  $\chi^2(df=44)=290.38(p<0.000)$ , TLI=0.563, CFI=0.650, RMSEA=0.175로 나타났다. 이에, 본 연구의 결과는 동일방법편의에 의해 거의 영향을 받지 않을 것으로 판단되었다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 측정모형 분석 결과

Anderson & Gerbing(1988)의 2단계 접근법에 따라, 먼저 측정모형을 평가하기 위해 투입된 원자료에 대해 AMOS 25.0을 사용하여 최대우도추정법(maximum likelihood estimation method)을 적용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 비록  $\chi^2(df=38)$ 값은 55.793( $p=0.031$ )로 통계적으로 유의하게 나타났지만, 주요 적합도 지수를 확인한 결과 CFI=0.975, TLI=0.975, RMSEA=0.051로 일반적으로 권장되는 적합도 수준을 상회하고 있으므로, 모형 적합도는 수용가능하다고 판단되었다(홍세희, 2000).

구성개념 타당도를 평가하기 위해 수렴타당도와 판별타당도 평가를 실시하였다. 먼저 <표 1>에서 보는 바와 같이, 교차로딩(cross loading) 없이 모든 측정항목들이 지정된 요인에 적재되었으며 표준화 요인적재량의 t값이 2.00 이상으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988). 또한 모든 구성개념들의 평균분산추출(AVE)값 및 개념신뢰도(CR)값을 산출한 결과 수렴타당도 평가 기준(AVE>0.5, CR>0.7)을 충족시키고 있으므로, 수렴타당도가 확인되었다(Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). 다음으로 판별타당도를 평가하기 위하여 구성개념들 간의 상관을 1로 고정한 제약모형과 상관을 자유롭게 추정하는 비제약모형을 설정하여  $\chi^2$ 값의 차이를 검정하는 쌍별분석(two-paired test)을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 값의 차이는 최소 72.343(자원재탐색-자원재활용)에서 최대 96.276(자원제조합-혁신성과)로 모든 경우에서 비제약모형의  $\chi^2$ 값은 제약모형의  $\chi^2$ 값과 비교하여 자유도 1의 감소를 만회할 만큼 충분한 감소폭을 보여( $\Delta\chi^2(\Delta df=1)>3.84$ ,  $p<0.05$ ) 판별타당도가 확인되었다(Bagozzi & Phillips, 1982). 변수들의 신뢰도를 평가하기 위하여 내적일관성(internal consistency) 분석을 실시하였다. 그 결과, 변수들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 최소 0.739(자원제조합)에서 최대 0.865(혁신성과)로 양호한 내적일관성이 나타나 변수들의 신뢰도는 높은 것으로 확인되었다(Nunnally, 1978).

추가적으로 브리콜라주의 상위 구성개념으로서의 적용 타당성을 확인하기 위해 Doll et al.(1994)의 접근법에 따라 확인적 요인분석을 재수행하였다. 그 결과, 상위 구성개념인 브리콜라주와 하위 구성개념인 자원재조합( $\beta=0.824$ ) 및 자원재활용( $\beta=0.762$ ) 간의 구조계수는 모두 0.7 이상을 상회하는 것으로 나타나 브리콜라주의 수렴타당도가 확보되었다. 또한 브리콜라주와 자원재탐색 및 혁신성과 간 쌍별분석 결과에서도  $\Delta\chi^2(\Delta df=1)$ (자원재탐색-브리콜라주)=72.674,  $\Delta\chi^2(\Delta df=1)$ (브리콜라주-혁신성과)=92.423으로 나타나 판별타당도가 확보되었다 (Bagozzi & Phillips, 1982).

다음의 <표 2>는 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

구성개념 및 항목		표준 화 계수	t값	AVE	C.R	$\alpha$	
자원 재탐색	1. 우리 회사는 자원의 본래 용도에 국한하지 않고 다양하게 이용할 수 있는 아이디어의 도입에 개방적이다.	0.743	-	0.665	0.856	0.793	
	2. 우리 회사는 여러 자원들의 유용성에 대하여 빈번하게 소통하는 편이다.	0.791	9.207				
	3. 우리 회사는 다양한 정보와 축적된 경험을 바탕으로 자원의 유용성 여부를 평가하곤 한다.	0.720	8.640				
브리 콜라주	자원 재조합	1. 우리 회사는 기존의 자원과 추가 비용이 들지 않는 다른 자원들을 조합함으로써 새로운 과업에 대처하는 편이다.	0.729	-	0.625	0.833	0.739
		2. 우리 회사는 새로운 과업을 수행하기 위해 비용 부담이 거의 없는 자원들을 확보한 다음 우리가 기존에 보유하고 있는 자원들과 조합하는 편이다.	0.715	7.894			
		3. 우리 회사는 기존의 자원들을 조합함으로써 상당히 다양한 새로운 과업들을 수행하는 편이다.	0.677	7.604			
	자원 재활용	1. 우리 회사는 새로운 문제를 해결하거나 혹은 기회를 추구하는 데 유용하다고 생각되는 자원은 어떠한 것이든 활용하는 편이다.	0.676	-	0.606	0.821	0.775
		2. 우리 회사는 새로운 과제를 수행하기 위해 처음에는 그러한 목적으로 사용하고자 의도된 것이 아닌 자원들도 활용하는 편이다.	0.630	6.790			
		3. 우리 회사는 조합된 자원을 창의적인 방법으로 배치 및 활용하려는 편이다.	0.767	7.541			
혁신 성과	1. 지난 3년간 우리 회사는 많은 새로운 제품 혹은 서비스를 시장에 출시했다.	1.067	-	0.863	0.924	0.865	
	2. 지난 3년간 우리 회사의 제품 혹은 서비스는 변화 혁신이 크게 일어났다.	0.717	3.252				

모형적합도:  $\chi^2(df=38, p=0.031)=55.793$ ,  $\chi^2(df=1.468)$ , CFI=0.975, TLI=0.963, RMSEA=0.051



<표 2> 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과

변수	m	s.d	구성개념 간 상관관계														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. 전기전자	0.26	0.44	1														
2. 바이오화학	0.11	0.31	-.21**	1													
3. 기계금속	0.24	0.43	-.33**	-.19*	1												
4. 의료정밀광학	0.15	0.36	-.25**	-.15*	-.23**	1											
5. 창업기	0.01	0.07	.12	-.03	-.04	-.03	1										
6. 성장기	0.44	0.50	.12	.07	-.05	.00	-.07	1									
7. 기업업력 <sup>a</sup>	2.85	0.65	-.03 <sup>†</sup>	-.01	.09	-.10	-.25**	-.27**	1								
8. 기업규모 <sup>a</sup>	4.22	0.66	-.17*	-.12	.13*	.14	-.07	-.23**	.00	1							
9. R&D장도 <sup>a</sup>	1.64	1.34	.17	.04	.11	.01	.08	.24**	-.12	-.00	1						
10. 자원재탐색	3.45	0.69	-.11	-.02	-.05	.04	.10	.04	.20**	-.01	.27**	1					
11. 자원재조합	3.51	0.60	.06	-.04	-.01	-.01	.06	.10	.25**	-.03	.22**	.47**	1				
12. 자원재활용	3.65	0.51	-.09	-.07	-.06	-.01	.09	-.05	.10	-.02	.23**	.47**	.38**	1			
13. 브리콜라주	3.58	0.51	-.01	-.01	-.04	.00	.09	-.03	.22**	-.03	.27**	.56**	.84**	.82**	1		
14. 혁신성과	3.01	0.89	.05	.08	-.01	.04	.13	.15*	.21**	-.07	-.02	.19**	.19**	.19**	.23**	1	

주: 1) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (양측검정)

2) a 로그(log) 변환

## 2. 구조모형 분석 결과

다음으로 구조모형 분석을 실시하여 변수들 간의 구조적 관계를 추정하였다. 먼저, 구조모형의 적합도를 확인한 결과, 비록  $\chi^2(df=112)$  값은 154.920( $p < 0.01$ )로 통계적으로 유의하였으나 주요 적합도 지수들이 CFI=0.954, TLI=0.922, RMSEA=0.046으로 만족스러운 적합도를 보이는 것으로 확인되었다.

가설검증을 위해 직접효과 경로를 확인한 결과, <표 3>에서 보는 바와 같이, 자원재탐색은 브리콜라주에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.780$ ,  $p < 0.01$ ). 이에 가설 1은 채택되었다. 또한 브리콜라주는 혁신성과에 유의한 정(+)의 효과를 가지고 있는 것으로 나타나( $\beta=0.246$ ,  $p < 0.01$ ), 가설 2도 채택되었다. 자원재탐색이 브리콜라주를 매개하여 혁신성과에 미치는 간접효과 경로의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시하였다. 두 직접경로(자원재탐색-브리콜라주, 브리콜라주-혁신성과)의 비표준화계수를 곱한 간접효과 경로계수( $B=0.220$ )에 대하여 재추출 표본수 5,000개로 부트스트래핑 검증을 수행한 결과, <표 4>에서 보는 바와 같이 95% 신뢰구간 내 매개효과의 계수값이 하한값과 상한값 사이에 숫자 0이 포함되지 않았음에 따라 간접효과 경로가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 브리콜라주는 자원재탐색과 혁신성과 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3도 채택되었다.

추가적으로 브리콜라주의 완전매개 여부를 평가하기 위해 대안모형으로 자원재탐색과 혁신성과 간의 경로를 추가한 부분매개모형을 설정하고 본 연구모형과  $\chi^2$  차이검정을 실시하였다. 그 결과, 대안모형( $\chi^2=154.901$ ,  $df=111$ )은 연구모형( $\chi^2=154.920$ ,  $df=112$ )의 자유도 1의 감소를 만회할 수 있는  $\chi^2$  값의 감소폭을 보이지 못함에 따라( $\Delta\chi^2(\Delta df=1)=0.019 < 3.84$ ,

p<0.05), 완전매개모형인 연구모형이 더 높은 설명력을 제공하는 우수한 모형으로 판명되었다(Anderson & Gerbing, 1988). 이에 브리콜라주가 자원재탐색과 혁신성과 간의 관계를 완전매개한다고 해석할 수 있다.

이상에서 확인한 모든 가설검증에 대한 결과를 도식화하면 <그림 2>와 같다.

<표 3> 구조모형 분석 결과

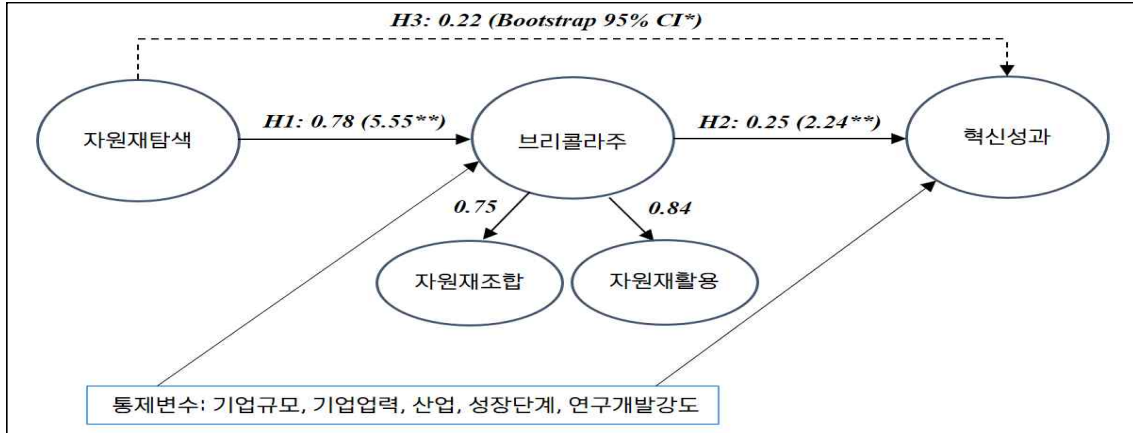
경로	표준화계수	t값
직접효과 경로		
전기전자 → 브리콜라주	0.114	1.161
전기전자 → 혁신성과	0.085	0.933
바이오화학 → 브리콜라주	-0.090	-1.050
바이오화학 → 혁신성과	0.142 <sup>†</sup>	1.649
기계금속 → 브리콜라주	-0.014	-0.149
기계금속 → 혁신성과	0.071	0.799
의료정밀광학 → 브리콜라주	0.027	0.310
의료정밀광학 → 혁신성과	0.091	1.101
창업기 → 브리콜라주	0.063	0.811
창업기 → 혁신성과	0.137 <sup>†</sup>	1.739
성장기 → 브리콜라주	0.014	0.168
성장기 → 혁신성과	0.118	1.446
기업연령 → 브리콜라주	0.112	1.405
기업연령 → 혁신성과	0.009	0.121
기업규모 → 브리콜라주	0.142	1.630
기업규모 → 혁신성과	-0.078	-0.917
연구개발강도 → 브리콜라주	0.039	0.471
연구개발강도 → 혁신성과	0.035	0.453
(가설 1) 자원재탐색 → 브리콜라주	0.780 <sup>**</sup>	5.554
(가설 2) 브리콜라주 → 혁신성과	0.246 <sup>**</sup>	2.236

모형적합도:  $\chi^2(df=112, p<0.01)=154.920$ ,  $\chi^2/df=1.383$ , CFI=0.954, TLI=0.922, RMSEA=0.046

주: <sup>†</sup> p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01 (양측검정)

<표 4> 매개효과 검증 결과

간접효과 경로	표준화 계수	비표준화 계수	Bootstrap 95% 신뢰구간	
			하한	상한
(가설 3) 자원재탐색 → 브리콜라주 → 혁신성과	0.192	0.220 (0.567×0.388)	0.023	0.452



주: 1) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (양측검정)  
 2) 실선경로는 직접효과 경로로, 표준화 계수와 t값에 따른 유의성(괄호)이 보고됨  
 3) 점선경로는 간접효과 경로로, 비표준화 계수와 Bootstrapping에 따른 유의성(괄호)이 보고됨

<그림 2> 가설검증 결과 모형

### 3. 사후 분석(post-hoc analysis)

본 연구는 브리콜라주가 자원재조합과 자원재활용으로 구성된 다차원적 구성개념 (multidimensional construct)임을 제안하고 있다. 연구 결과의 강건성(robustness) 확보를 위하여 자원재조합 및 자원재활용을 각각의 개별 구성개념으로 분리하여 자원재탐색과 혁신성과 간의 인과관계를 분석하였다. 그 결과, <표 5>에서 보는 바와 같이, 자원재탐색은 자원재조합과 자원재활용에 유의한 정(+)의 효과를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 두 변수 모두 개별적으로는 혁신성과와 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 자원재조합과 자원재활용은 상호보완적인 영향을 주고 받으면서 브리콜라주를 형성하는 구성개념으로 간주하는 것이 타당함을 시사한다. 이런 점에서 브리콜라주는 본 연구에서 제안하고 있는 바와 같이, 자원을 재조합하고 재활용하는 일련의 과정이 통합된 자원관리활동으로서 의의를 가진다고 할 수 있다.

<표 5> 구조모형 분석 결과 (사후분석)

경로	표준화 계수	t값
직접효과 경로		
자원재탐색 → 자원재조합	0.621**	5.430
자원재탐색 → 자원재활용	0.719**	6.273
자원재조합 → 혁신성과	-0.079	-0.849
자원재활용 → 혁신성과	0.147	0.953
모형적합도: $\chi^2(df=103, p < 0.01) = 144.181$ , $\chi^2/df = 1.400$ , CFI=0.956, TLI=0.919, RMSEA=0.047		

주: 1) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (양측검정)  
 2) 통제변수 경로는 모두 비유의적이었으며, 지면 제약으로 인해 별도 제시하지 않음

## V. 결 론

### 1. 이론적 기여점

본 연구는 브리콜라주의 다차원적 구성개념을 제안하면서 자원재탐색과 브리콜라주 및 혁신성과 간의 관계를 규명하고자 시도된 연구이다. 국내 중소벤처기업 183개로부터 수집된 설문자료를 기반으로 실증분석한 결과를 통해 이론적 기여점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 선행연구들은 브리콜라주를 단일 차원의 개념으로 간주하고 연구를 진행하였다. 비록 일부 연구에서 브리콜라주를 다속성 차원으로 접근한 시도가 있었으나, 브리콜라주의 적용 가능 영역을 하위 차원으로 두고 있어 성과 제고에 기여하는 선별적 브리콜라주로 보기 어렵다는 한계점이 존재하였다. 이를 극복하기 위한 노력으로서 본 연구에서는 기업가적 자원관리에 관한 선행연구를 검토하여 브리콜라주가 자원재조합과 자원재활용의 하위 차원으로 구성된 상위 구성개념이라는 것을 밝히고 있다. 이런 점에서 본 연구는 그 동안 불분명했던 브리콜라주의 자원관리활동 메커니즘을 규명하고 있을 뿐만 아니라, 기업가적 지략에 기반한 자원관리활동으로서의 차별성이 반영되도록 브리콜라주의 구성개념에 대한 이론적 확장을 시도하였다는 데 기여점이 있다.

둘째, 브리콜라주는 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 혁신성과 창출에 있어 기업가적 지략의 중요성을 강조한 최근의 선행연구(Williams et al., 2021)를 지지하는 결과이다. 또한 중소벤처기업의 자원재탐색 활동은 자원을 재조합하고 재활용하는 브리콜라주에 선행되는 활동이며, 나아가 브리콜라주를 완전매개로 혁신성과에 기여할 수 있음을 확인하고 있다. 이러한 결과는 브리콜라주와 혁신성과의 선행요인으로서 자원재탐색의 의미성을 보여주고 있다는 점에서 이론적 기여점이 있다.

셋째, 본 연구 결과는 Cunha et al.(2014)가 강조한 자원의 잠재력에 대한 조직 내부의 주관적인 평가 및 판단의 중요성, 그리고 실질적으로 자원에 가치를 불어 넣는 실천적 자원 관리활동으로서 브리콜라주의 중요성을 입증하고 있다는 점에서 또한 이론적 의의가 있다. 동시에 기업의 내·외부 상황에 따른 객관적인 자원환경보다는 브리콜라주를 통한 ‘경계 허물기 행동’에 의해 사회적으로 재구축되는 주관적인 자원환경이 혁신성과와 같은 결과물을 만들어 낸다는 기업가적 지략의 의미성을 다시 한번 확인하고 있다(Baker & Nelson, 2005; Williams et al., 2021). 이에 본 연구는 Zahra(2021)가 촉구한 향후 기업가적 지략에 기반한 자원 관리활동의 메커니즘 및 그 성과에 대한 논의의 확장에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

### 2. 실무적 시사점

본 연구 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 분석 결과 자원재탐색이 활발할수록 브리콜라주가 강화되는 것으로 나타났다. 이는 이용 가능한 모든 자원에 대하여 개

방적인 태도를 갖고 이들 자원의 새로운 용도 및 활용 가능성에 대하여 활발하게 논의하는 자원재탐색 활동에 적극적인 기업일수록 자원을 재조합하고 재활용하는 브리콜라주에 관여하는 수준이 높음을 시사한다. 따라서 적시에 필요한 외부 자원의 동원이 어려운 중소벤처기업의 경영자들은 브리콜라주가 유발될 수 있도록 자원재탐색 활동을 조직의 루틴(routine)으로 착근시키고자 하는 노력을 기울여야 할 것이다. 이를 위해 학습 분위기를 조성하여 조직구성원들로 하여금 새로운 사고를 적극 권장하고 내부적으로 원활한 지식 공유가 이루어지도록 지원한다면 자원재탐색 활동 수준을 높이는데 효과적일 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구 결과는 혁신성과를 제고하기 위해서는 브리콜라주에 대한 관심의 수준을 높일 필요가 있음을 보여주고 있다. 특히 자원 여력이 충분하지 않고 외부 자원의 동원에도 상당한 제약이 존재하더라도, 기업가적 지략을 활용하여 자원재조합 및 재활용에 능숙한 기업은 어려운 여건에서도 기회를 활용하고 문제점을 해결하는 과정을 통해 혁신성과를 높일 수 있음을 시사한다. 이에 중소벤처기업의 경영자들은 브리콜라주를 혁신성과 창출을 위한 전략적 도구로 인식하여야 할 것이다.

셋째, 자원재탐색은 브리콜라주를 완전매개로 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 열린 사고를 기반으로 주변 자원에 대해 지속적으로 관심을 환기하고 이들의 활용 가능성에 대하여 지식을 공유함으로써 자원의 잠재력을 발견하는 과정이 단순히 논의 차원에서만 그쳐서는 안 된다. 자원의 새로운 이용 가능성에 대하여 논의하는 재탐색 과정은 아직 실현되지 못한 지식 기반에 불과하기 때문이다(Zhao et al., 2021). 이는 그러한 논의의 결과가 실제로 실행될 수 있도록 자원을 재조합하고 재배치하여 활용하는 자원관리활동으로 연결될 때 비로소 가시적인 성과로 이어질 수 있음을 시사한다. 이에 중소벤처기업의 경영진은 자원의 재탐색과 브리콜라주의 유기적 실행이 이루어질 수 있도록 실험을 장려하는 환경을 조성한다면 자원제약 하에서도 지속적인 혁신성과를 달성할 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 한계점 및 향후 제언

이상에서 논의한 연구의 기여점과 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 한계점을 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 지략에 기반한 기업가적 자원관리 기법인 브리콜라주가 일반적인 기업가적 자원관리와 차별화된 메커니즘을 가지는 것으로 접근하였다. 그러나 분석 수준 또는 분석 대상의 산업 등에 따라 이들 자원관리는 상호보완적일 수 있을 것이다. 이에 향후 연구에서는 다양한 상황적 맥락(situational context)에서 기존 기업가적 자원관리 접근법의 메커니즘과 대안적 기업가적 자원관리 접근법의 메커니즘을 비교하고 그 상호관계를 규명하는 연구를 진행한다면 새로운 함의점을 발견할 수 있을 것이다. 둘째, 외부 자원을 동원하는 데 활용되는 기업의 사회적 자본 또는 선제적인 네트워킹 활동은 조직 내 브리콜라주의 형성에 유의미한 영향을 미칠 가능성이 있다(Moss et al., 2021). 향후 연구에서 이들 변수가 브리콜라주를 구성하는 각 세부 차원들에 미치는 영향을 분석해본다면 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다. 셋째, 본 연구는 선행연구(Frishammar & Hoërte, 2005)에 기반하여 중소벤처기업의 혁신성과를 측정하고자 노력하였으나, ‘결과적 속성’에 초점을 둔 2개 문항만

을 사용하였다는 한계점을 갖고 있다. 향후 연구에서는 혁신의 속도(speed) 및 참신성(newness)과 같은 정성적 지표뿐만 아니라 특허수 및 신제품 개발건수와 같은 정량적 지표를 활용하여 중소기업의 혁신성과를 보다 다각도로 평가하고자 하는 시도가 요구된다. 넷째, 본 연구는 자원재탐색과 브리콜라주 및 혁신성과 간의 인과관계 검증을 위해 방법론적 엄밀성을 확보하기 위하여 노력하였다. 그러나 양적 연구방법론만으로는 브리콜라주의 형성 메커니즘을 구성하는 하위 차원들이 실제 기업 운영에서 어떻게 구현되어 혁신성과가 도출되는지 구체적으로 제시하는 데는 한계가 있다. 향후 연구에서는 이를 보완할 수 있도록 사례 연구나 현장 연구 등의 질적 연구를 진행해 본다면 보다 추가적인 시사점을 발견할 수 있을 것으로 판단된다. 마지막으로, 본 연구는 횡단면 자료(cross-sectional data)를 사용하였기에, 시간 차(time lag)를 고려하지 않고 변수들 간의 인과관계를 분석하고 있다는 한계점이 존재한다. 향후 연구에서는 자원재탐색이 브리콜라주를 통해 혁신성과로 연결되는 과정을 보다 엄격하게 검증하기 위하여 종단 자료(longitudinal data)를 바탕으로 연구를 진행해볼 것을 제안한다.

## 참 고 문 헌

- 김진영(2019), “Organizational ambidexterity flipped: Small- and medium-sized enterprises’ internal exploration and external exploitation to cope with resource constraints,” *기업가정신과 벤처연구*, 제22권, 제2호, pp. 121-137.
- 박상문·강신형·황정태(2017), “자원제약이 기술혁신 성과에 미치는 영향: 수출과 업력의 조절 효과,” *경영교육연구*, 제32권, 제1호, pp. 243-264.
- Akgün, A.E., J.C. Byrne, G.S. Lynn, and H. Keskin (2007), “New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance,” *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24, No. 33, pp. 203-230.
- Alegre, J., and R. Chiva (2013), “Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, No. 4, pp.491-507.
- An, W., J.Zhang, C., You, and Z. Gip (2018), “Entrepreneur’s creativity and firm-level innovation performance: Bricolage as a mediator,” *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 30, No. 7, pp. 838-851.
- An, W., X. Zhao, Z. Cao, J. Zhang, and H. Liu (2018), “How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 49-65.
- Anderson, J.C., and D.W. Gerbing (1988), “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Armstrong, J.S., and T.S. Overton. (1977), “Estimating nonresponse bias in mail surveys,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- Bagozzi, P., and L.W. Phillips (1982). “Representing and testing organizational theories: A holistic construal,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-489.
- Bagozzi, R.P., and Y. Yi (1988), “On the evaluation of structural equation models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Baker, T., and R.E. Nelson (2005), “Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 3, pp. 329-366.
- Bogner, W.C., and P.S. Barr (2000), “Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition,” *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 212-226.

- Burgers, H., M. Stuetzer, and J. M. Senyard (2014), "Antecedents, consequences, and the mediating role of bricolage in corporate entrepreneurship," *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2014, No. 1, pp. 134-173.
- Busch, C., and H. Barkema (2021), "From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource constrained environments," *Strategic Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 741-773.
- Calantone, R.J., S.T. Cavusgil, and Y. Zhao (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance," *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 515-524.
- Chen, C.C., G.G. Lee, and T.C. Chou. (2016), "A process model for bricolage-based resource co-management for a resource-constrained government IT project: Lessons learned from Taiwan's DOC project," *Information Technology & People*, Vol. 29, No. 1, pp. 200-220.
- Clough, D.R., T.P. Fang, B. Vissa, and A. Wu (2019), "Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities?," *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 1, pp. 240-271.
- Cunha, M.P., A. Rego, P. Oliveira, P. Rosado, and N. Habib (2014), "Product innovation in resource poor environments: Three research streams," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 202-210.
- Cyert, R.M., and J.G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Davidsson, P., T. Baker, and J.M. Senyard (2017), "A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*," Vol. 23, No. 1, pp. 114-135.
- De Clercq, D., N. Thongpapanl, and D. Dimov (2014), "Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry," *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 1, pp. 191-205.
- Desa, G., and S. Basu (2013), "Optimization or bricolage?: Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 26-49.
- Dew, N., S. Read, S.D. Sarasvathy, and R. Wiltbank (2008), "Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, No. 1, pp. 37-59.
- Digan, S.P., G.K. Sahi, S. Mantok, and P.C. Patel (2019), "Women's perceived empowerment in entrepreneurial efforts: The role of bricolage and psychological capital," *Journal of Small Business Management*, Vol. 57, No. 1, pp. 206-229.
- Doll, W.J., W. Xia, and G. Torkzadeh (1994), "A confirmatory factor analysis of the



- end-user computing satisfaction instrument,” *MIS quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 453-461.
- Fackler, D., C. Schnabel, and J. Wagner (2013), “Establishment exits in Germany: The role of size and age,” *Small Business Economics*, Vol. 41, No. 3, pp. 683 - 700.
- Ferneley, E., and F. Bell (2006), “Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs,” *Technovation*, Vol. 26, No. 2, pp. 232-241.
- Fisher, G. (2012), Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 5, pp. 1019-1051.
- Fornell, C.G., and D.F. Larcker (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Frishammar, J., and S. Åke Hörte (2005), “Managing external information in manufacturing firms: The impact on innovation performance,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 251-266.
- Garud, R., and P. Karnøe (2003), “Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship,” *Research Policy*, Vol. 32, No. 2, pp. 277-300.
- Gimenez-Fernandez, E.M., F.D. Sandulli, and M. Bogers (2020), “Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms,” *Research Policy*, Vol. 49, No. 10, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104049>
- Grichnik, D., J. Brinckmann, L. Singh, and S. Manigart (2014), Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 2, pp. 310-326.
- Guo, H., Z. Su, and D. Ahlstrom (2016), “Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 533-549.
- Guo, Z., J. Zhang, and L. Gao (2018), “It is not a panacea!: The conditional effect of bricolage in SME opportunity exploitation,” *R&D Management*, Vol. 48, No. 5, pp. 603-614.
- Halme, M., S. Lindeman, and P. Linna (2012), “Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations,” *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 4, pp. 743-784.
- He, C., J. Zhang, and H. Liu (2015), “How SMEs Promote Innovation through Bricolage: the Mediating Effect of Intellectual Capital,” In *Academy of Management*

- Proceedings*, Vol. 2015, No. 1, pp. 17473
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, D.G. Sirmon, and C.A. Trahms (2011), "Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 2, pp. 57–75.
- Iqbal, Q., N.H. Ahmad, and H.A. Halim (2021), "Insights on entrepreneurial bricolage and frugal innovation for sustainable performance," *Business Strategy & Development*, Vol 4, No. 3, pp. 237–245.
- Keupp, M.M., and O. Gassmann (2013), "Resource constraints as triggers of radical innovation: Longitudinal evidence from the manufacturing sector," *Research Policy*, Vol. 42, No. 8, pp. 1457–1468.
- Linna, P. (2013), "Bricolage as a means of innovating in a resource-scarce environment: A study of innovator-entrepreneurs at the BOP," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 18, No. 3, pp. 1–23.
- Lundmark, E. and A. Westelius (2019), Antisocial entrepreneurship: Conceptual foundations and a research agenda. *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 11, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00104>.
- Miller, D., and P.H. Friesen (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–25.
- Moss, T.W., A.C.D. Loo, and F.D. Parada (2021), "Partnerships as an enabler of resourcefulness in generating sustainable outcomes," *Journal of Business Venturing*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106089>.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill, NY.
- Paladino, A. (2007), "Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 534–553.
- Podsakoff, P.M., and D.W. Organ (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531–544.
- Porter, M.E. (1996). "What is strategy?," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
- Rammer, C., D. Czarnitzki, and A. Spielkamp (2009), "Innovation success of non-R&D-performers: Substituting technology by management in SMEs," *Small Business Economics*, Vol. 33, No. 1, pp. 35–58.
- Reypens, L., S. Bacq, and H. Milanov (2021), "Beyond bricolage: Early-stage technology venture resource mobilization in resource-scarce contexts," *Journal of Business Venturing*, Vol. 36, No. 4, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106110>.
- Rönkkö, M., J. Peltonen, and P. Arenius (2014), "Selective or parallel?: Toward

- measuring the domains of entrepreneurial bricolage,” In *Entrepreneurial Resourcefulness: competing with Constraints*, eds. Corbett, A.C. and Katz, J.A. 43–61, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Salunke, S., J. Weerawardena, R. Janet and J.R. McColl–Kennedy (2013), “Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms,” *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, pp. 1085–1097.
- Santos, L.L., F.M. Borini, M. de Miranda Oliveira, D.E. Rossetto, and R.C. Bernardes (2020), “Bricolage as capability for frugal innovation in emerging markets in times of crisis,” *European Journal of Innovation Management*, <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0225>.
- Sarasvathy, S.D. (2009), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing, UK.
- Senyard, J., T. Baker, P. Steffens, and P. Davidsson (2014), “Bricolage as a path to innovativeness,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 211–230.
- Simba, A., N. Ojong, and G. Kuk (2021), “Bricolage and MSEs in emerging economies,” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(2), 112–123.
- Sirmon, D.G., M.A. Hitt, and R.D. Ireland (2007), “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box,” *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Stenholm, P., and M. Renko (2016), “Passionate bricoleurs and new venture survival,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 31, No. 5, pp. 595–611.
- Tsilika, T., A. Kakouris, N. Apostolopoulos, and Z. Dermatis (2020), “Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs,” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 32, No. 6, pp. 635–652.
- Turturea, R., J. Jansen, and I. Verheul (2015), “TMT improvisation, resource management and SME performance: A mediated model,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 35, No. 9, pp. 218–223.
- Warnier, V., X. Weppe, and X. Lecocq (2013), “Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources,” *Management Decision*, Vol. 51, No. 7, pp. 1359–1379.
- Welter, C., R. Mauer, and R.J. Wuebker (2016), “Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 5–20.
- Williams, T.A., E.Y. Zhao, S. Sonenshein, D. Ucbasaran, and G. George (2021), “Breaking boundaries to creatively generate value: The role of resourcefulness in

- entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 36, No. 5, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106141>
- Wu, L., H. Liu, and J. Zhang (2017). “Bricolage effects on new-product development speed and creativity: The moderating role of technological turbulence,” *Journal of Business Research*, Vol. 70, pp. 127–135.
- Yang, M. (2018). “International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers,” *International Business Review*, Vol. 27, No. 5, pp. 1045–1056.
- Yu, X., Y. Li, D.Q. Chen, X. Meng, and X. Tao (2019), “Entrepreneurial bricolage and online store performance in emerging economies,” *Electronic Markets*, Vol. 29, No. 2, pp. 167–185.
- Zahra, S.A. (2021). “The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda,” *Journal of Management*, Vol. 47, No. 7, <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>.
- Zhao, J., Y. Huang, X. Xi, and S. Wang (2021), “How knowledge heterogeneity influences business model design: Mediating effects of strategic learning and bricolage,” *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 17, pp. 889–919.

# Resource re-search and innovation performance: A multidimensional approach of bricolage

Juyeon Lee · Taekyung Park

## Abstract

While growing attention is being paid to bricolage, the measurement of its construct remains unidimensional. From an entrepreneurial resource management perspective, this study takes a multidimensional approach to bricolage. Drawing upon the literature review regarding bricolage, it attempts to categorize the construct as two sub-dimensions: resource re-combination and resource re-deployment. The research also explores the causal link among resource re-research, bricolage and innovation performance. Hypotheses are developed and tested using data collected from 183 small and medium-sized venture firms. Results indicate that resource re-search is found to be significantly positive to bricolage, which in turn positively affects the performance. In particular, it is found that bricolage plays a fully mediating role in the relationship between resource re-search and innovation outcome. The findings not only make a contribution to the theoretical expansion of the construct of bricolage, but also provide an implication of the important role of bricolage to play in improving innovation performance. Limitations and suggestions for future studies are presented.

Key words : entrepreneurial resource management, resource re-search, bricolage,  
innovation performance

# 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 관계: 윤리적 리더십 및 상사의 비인격적 감독의 조절효과 중심으로

## The effect of supervisor' s innovative behavior on subordinates' innovative behavior: Focused on the moderating effect of ethical leadership and abusive supervision of the superior

가정이\* 담락묘\*\* 안성익\*\*\*

Jia-Jing Yi· Tan-Lue Miao· Ahn- Seong Ik

### <목 차>

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| I. 서론             | IV. 연구결과   |
| II. 이론적 배경 및 가설도출 | V. 결론 및 토론 |
| III. 연구방법         | VI. 한계점    |
|                   | <참고문헌>     |

### I. 서론

기업은 업무 경계를 끊임없이 확장하려면 산업 발전 추세에 대한 예측과 외부환경의 지원 및 자원을 얻는 방법을 고민해야 한다. 이전에 사업 모델이 기업이 지속적인 발전을 지탱하기가 부족할 때 상사는 전망성이 있는 관점으로 부하직원에게 자신감 세울 수 있도록 도와주며 조직에 새로운 자원을 제공하는 것이 아직도 조직에 직면하는

\* 가정이, 영남대학교 석사학위과정(jeongi423@126.com)

\*\* 담락묘, 영남대학교 박사학위과정(13031696126@163.com)

\*\*\* 안성익, 영남대학교 경영학과 부교수(siahn@yu.ac.kr)

문제이다. 그래서 상사의 본질과 사고방식을 리모델링(remodeling)의 필요성 있는 것이다(Armitage, Brooks, Carlen, & Schulz, 2006).

상사는 집단 또는 조직에서 부하직원한테 가장 큰 영향을 미치는 사람이라고 정의하였고(Outhwaite, 2003) 리더십은 개인이 집단에 있는 구성원들에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 목표를 달성하는 과정에 영향을 미칠 수 있는 것이다(Winston, 2001). 국내 리더십에 대한 연구는 진성 리더십(김준수·김경수, 2021); 서번트 리더십(임태종, 2021); 감성 리더십(백은실·김해룡, 2021); 변혁적 리더십(박정배·박윤경, 2021); 권위주의적 리더십(정지윤, 2021) 등 학자들이 리더십에 관심이 받고 있다. 그런데 윤리적 리더십에 대한 선행연구가 아직 부족한 상황이다.

윤리적 리더십이란 개인의 행위나 개인상호간 관계를 통해서 규범적으로 적절한(도덕적) 행위를 보이는 것, 그리고 그러한 행위를 상호간 쌍방향 의사소통, 강화(reinforcement), 의사결정 등을 통하여 추종자들에게도 그와 같은 행동을 하도록 촉진하는 리더십을 의미한다(Brown et al., 2005). 많은 조직들이 윤리 규칙, 기업 회계 감사제도, 표준화된 절차, 윤리 교육 프로그램과 같은 공식적인 시스템들을 가지고 있으며 리더는 조직의 모든 수준에서 윤리적 행동과 정의의 인식을 형성할 수 있게 해야 한다(Demirtas, 2015). 리더가 가진 역할 중 하나는 다른 사람을 위한 도덕적 체계를 형성하는 것이며(Barnard, 1938), 조직과 구성원 간의 도덕적 갈등을 성공적으로 해결해야 할 책임이 있다(Barnard, 1939). 이로부터 윤리적 리더십이 상황을 분석하며 타인의 의견을 청취하여 조직의 이익에 부합하는 현명한 정책을 내리는 역할을 하는 것으로 알 수 있다. 뿐만 아니라 구성원들의 윤리적 태도와 행동을 유발하는데 있어서 관리자의 윤리적 리더십 또한 부각되고 있는 추세이다(김용호·이규만, 2021).

무한경쟁 환경 하에서 대기업에 비해 경영자원이 상대적으로 부족한 중소기업들의 생존 가능성 여부는 지속적인 혁신노력에 크게 의존하고 있다. 그러므로 이를 획득하기 위한 조직 구성원들의 혁신적인 아이디어 창출과 실천 행동이 매우 중요한 요인으로 부각되고 있다(Shalley & Gilson, 2004). 전통적인 독재적 리더십은 일반적으로 관리 기능의 감독과정을 통해 부하직원의 창의력을 억제시킬 수 있지만(Kanter, 1983), 윤리적 리더십이 조직의 가치를 강화할 수 있기 때문에 혁신행동에 유리한 전망을 예상할 수 있다.

그러나 Plinio, Young, & Lavery(2010)가 윤리적 리더 참여와 비윤리적 행위는 조직에서 직면한 가장 큰 문제라고 말한다. 조직에서 부하를 괴롭히는 상사의 행위로 상사의 공격적 행동(Supervisor aggression), 상사의 침해(Supervisor undermining), 편협한 횡포(Petty tyranny) 등 다양한 행동들이 제시되고 있는데(Tepper, 2007), 그 중에는 상사의 비인격적 감독(Abusive supervision)은 윤리적 리더십에 비해 조직에 어떤 부정적 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

본 연구는 윤리적 리더십에 대한 실증적 연구의 필요성에 동조하면서, 특히 윤리적 리더십이 상사와 부하간의 혁신행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 주목한다. 한편 상사의 혁신행동이 부하의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 실증연구해 보고자 하고 이 사이에 윤리적 리더십이 상사의 비인격적 감독의 조절효과를 확인하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설도출

### 1. 윤리적 리더십

초기연구는 Enderle(1987)가 윤리적 리더십(Ethical Leadership)의 개념이 제시하면서 윤리가 리더한테 중요한 차원을 지적한다고 하였다. 그리고 리더는 ‘현실을 감지·해석·창조하고, 자신의 결정에 따른 관련자 영향에 대한 책임을 지고, 기업 목표 실시 담당’으로 세 가지 요인으로 구성되어 있는 것을 말한다. 윤리적 리더는 자신이 도덕적 인간(moral person)이 되기 위해 노력하고, 조직구성원들은 도덕적 관리자(moral manager)가 되도록 촉진한다. 도덕 인간은 성실, 정직 등 특성을 가지고 있고 합리적 의사결정을 하고 도덕적 관리자는 가시적인 행동을 통해 부하의 모범을 보이고 상벌 제도를 운용하여 도덕과 가치관을 전파함으로써 부하의 도덕/비도덕 행위에 영향을 끼친다(Trevino, Hartman, & Brown, 2000). 윤리적 리더십은 “개인적인 행동과 대인 관계를 통해 규범적으로 적절한 행동의 입증과 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정을 통해 부하들에게 그러한 행동을 촉진하는 것”(Brown et al., 2005)으로 정의된다.

Northouse(2004)는 윤리적 리더십의 특징을 조직구성원들의 말을 경청하고 반대의견을 포용하는 존중, 다른 사람들의 정당한 이익이나 목표를 추구하도록 도와주는 봉사, 부하들을 평등하게 대우하는 정의, 정직, 그리고 양립할 수 있는 목표를 추구하는 공동체 윤리 등으로 보았다. 윤리적 리더는 윤리와 가치를 내재한 소통, 윤리적 역할 모델링, 윤리적 행동에 따른 보상을 통해 리더십에 있어서 윤리의 중요성을 명확히 개념화 한다(Trevino, Brown, & Hartman, 2003). 최근의 연구들은 기업경영환경에서 윤리경영의 중요성에 대한 인식을 주로 논하고 있으며 조직차원에서의 윤리경영 뿐만 아니라 리더십으로서의 윤리가 경영의 성과를 증진시키는데 매우 중요한 의미를 가치를 밝히고 있다(류정란·조영복·주규하, 2012).

윤리적 리더십 하위차원을 살펴보면 Kanungo & Mendonca(1996)는 리더의 동기부여, 영향력, 특성을 윤리적 리더십을 제시하였고 Riggio et al.(2010)은 신중함, 용기, 절제, 공정성을 4가지 기본 덕목을 측정할 수 있는 척도를 개발하였다. De Hoogh &



Den Hartog(2008: 297-311)의 연구에서는 도덕과 공정, 역할의 명확성, 권한 공유 등을 윤리적 리더십을 나눠서 보일 수 있다. Resick, Hanges & Dickson(2006)는 윤리적 리더십이 5가지 내용을 특성/성실성, 윤리적 인식, 지역사회/사람지향, 동기부여, 격려/임파워먼트, 그리고 윤리적 책임 관리를 포함하여 주장하였다. Brown & Trevino(2006)의 연구에서는 윤리적 리더십에 영향을 주는 요인에 대해 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하였다.

윤리적 리더십의 이해와 구성원과 상황에 미치는 영향과 관련한 이론적 틀로 Brown & Treviño(2006)는 사회적 학습이론(Bandura, 1986)과 사회적 교환이론(Blau, 1964; Gouldner, 1960)을 제시하고 있다. Brown & Treviño(2014)는 사회학습이론(social learning theory)에 의거하여, 리더가 바람직한 윤리의 모델 역할을 수행함을 통해 부하로 하여금 윤리적 행동을 하게끔 이끈다고 설명해 왔다. 사회교환이론(social exchange theory, Blau, 1964)에서 리더와 추종자의 높은 신뢰관계가 상호간의 호혜원칙(reciprocity)을 형성한다고 하였다.

윤리적 리더십이 조직에 미치는 긍정적 효과를 가져올 수 있다는 가정하에 많은 실증연구가 진행되어 있다(박현숙·김태희, 2021). 오석운(2021)는 윤리적 리더십 요인 중 윤리적 모범요인과 정직성 요인은 상사신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이남겸·황일영·이수욱(2021)의 연구를 통해 사회적 기업 경영자가 발휘하는 윤리적 리더십의 투명성은 사회적기업 내에 근무하는 조직구성원의 직무몰입에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났는 것으로 알 수 있다. 김주영·차동욱(2021)는 윤리적 리더십에 의해 조직구성원들의 이상주의는 윤리적 리더십에 의해 강화될 수 있음을 확인하였다. 두주·조윤희(2015)는 조직시민행동은 OCBI와 OCBO로 구분하여 윤리적 리더십은 조직시민행동에 모두 긍정적 영향력을 보일 수 있는 결과가 나타났다. 손은일·송정수(2012)의 연구를 통해 윤리적 리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 보인다.

## 2. 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 관계

혁신행동(Innovative Behavior)은 Scott & Bruce(1994)의 연구에서 조직 구성원이 자신의 업무와 조직에 도움을 주고자 새로운 아이디어, 절차, 상품을 집단 및 조직에 도입, 소개, 적용하는 일련의 업무 행동으로 정의한다. 혁신행동은 조직의 문제 및 변화의 필요성을 인식하고 자발적으로 변화를 추구하고자 하는 개인행동이다(이문선·강영순, 2003; 김성훈·지성호·강영순, 2014). Kanter(1988)는 문제인식, 새로운 아이디어의 채택 또는 해결책의 생성에서 시작되어 아이디어를 실현시키기 위해 후원을 얻고자 지지자들의 연합을 구축하고 아이디어를 제품, 서비스, 공정 등으로 만드는 과정을 혁신행동이라고 하였다.

혁신의 대표적 유형으로는 기술혁신(technical innovation)과 관리혁신(administrative innovation)으로 나눌 수 있다(Evan, 1966). Messmann & Mulder(2010)는 기회탐색, 아이디어 개발, 홍보, 실행이라는 4가지로 제안되었다. Janssen(2000)은 아이디어 개발, 홍보, 실현의 3단계 과정으로 구성요소를 구분하였으며 Kleysen & Street(2001)는 기회탐색, 아이디어 생성, 형성적 연구, 실현, 응용 등 5가지 차원으로 구분하였다. De Jong & den Hartog(2010)에 의해 기회탐색, 생성, 지지, 활용으로 구성되어 연구되고 있고 송병식·강영순(2001)는 교육수준, 과업자율성, 과업상호의존성, 기반주의성향으로 구성되었다.

혁신행동에 관련 있는 국내 선행연구 따르면 먼저 고득영·유태용(2012)은 직무만족이 직무자율성과 혁신행동 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 밝혀졌다. 또한 백은실·김해룡(2021)은 공공조직에서 감성리더십과 혁신행동의 관계에서 직무열의의 정적인(+) 매개효과를 나타냈고 윤성환(2021)은 자기효능감은 서번트 리더십과 내재적 동기, 서번트 리더십과 혁신행동 간 관계에서 부분 매개역할을 담당하는 것으로 나타났다. 고종식·정호일(2021)의 연구에서 공간주권과 혁신행동에서 집단주의의 조절효과가 인정되며 전무경·박지환(2021)의 연구에서 구성원의 인지적 유연성과 혁신행동 간의 정적인 관계를 심리적 안전감이 조절하는 것으로 나타났다.

혁신행동에 대한 국외 선행연구에 따라서 Scott & Bruce(1994)는 리더 역할기대와 체계적 문제해결 스타일은 혁신행동에 직접 영향을 미쳤고, LMX와 직관적 문제해결 스타일은 간접적으로 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Georgsdottir & Getz(2004)는 인지적 유연성이 높을 경우, 다양한 경험과 정보를 개방적으로 받아들이게 되고, 새로운 환경변화에 개인적 호기심을 나타내어 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. Birdi et al.(2016)은 기업 지원프로그램이 직원의 혁신적인 행동에 영향을 미친다는 사실을 제안하였다. 혁신행동은 심리적 안전, 전환적 리더십, 심리적 임파워먼트, 긍정심리자본 등의 영향을 받는 것으로 연구된 바 있다(Setiawan et al., 2020; Sun & Huang, 2019; Yomna, 2018).

Bandura(1991)의 관찰학습 이론에 따르면 주의의 과정은 관찰의 첫 단계이며, 주의 과정의 시작부터 사람들은 관찰 대상의 선택에서 존경받고, 지위가 높고, 능력이 뛰어나며, 권리와 흡인력이 있는 대상을 본보기로 삼고, 대상의 관찰을 용이하게 하는 경향이 있다. 조직에서 이러한 특징을 갖춘 것은 직원의 직접 주관자이다(Supervisor). 이와 같은 관점은 연구자들의 지지를 받았으며, 상사의 혁신행동에 직면하여 부하들은 상사를 포함한 사고와 행동의 특징을 배우고 모방하려는 강한 동기를 가지고 있다(Bogoviyeva & Mahmood, 2011).

조직에서 리더와 구성원의 관계는 업무로 연결되어 있으며 이를 통해 조직의 성과가 결정된다(김민철·손승연, 2019). 혁신행동은 외부환경의 불안정성, 기술 혁신의 북

잡성, 부하의 잠재력의 유한성 등 요소를 인해 위험을 무릅쓸 수 있다. 상사는 부하의 업무수행 능력을 가지고 있을 뿐만 아니라 조화, 관리 등 능력도 제대로 활용할 수 있다. 상사는 혁신행동을 하려면 조직에 도움이 되어서 부하가 혁신행동의 선행요인으로써 위험을 감수할 수 있는 것을 기대할 수 있다. 본 연구는 상사의 혁신행동이 독립변수인 부하의 혁신행동을 높일 수 있는 목적으로 연구하고자 한다.

**가설1: 상사의 혁신행동이 부하의 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 윤리적 리더십과 부하의 혁신행동의 관계

사회와 기술이 급변하는 상황 속에서, Redmond, Mumford, & Teach(1993)는 현장에서 개인들의 혁신행동은 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다. 조직이 장기적으로 존재하고 발전하기 위해서는 구성원들이 스스로가 능동적, 혁신적으로 변화를 주도하기 때문에 혁신 행동은 리더에 의해 촉진되거나 조직 내부적인 지원을 통해 지속 강화되어야 할 덕목이다(주세영·정인성·김정식·박동희, 2015).

혁신행동의 선행요인으로는 분배공정성(이용규·정석환, 2007), LMX의 질(이규만·임효창, 2001), 변혁적 리더십(문계완·최석봉·문재승, 2009), 리더의 임파워링 행동(정성화·탁진국, 2013), 사회적 지원(이기은·전무경, 2011), 개발문화, 집단문화, 위계문화(최인욱·박지환·선종규, 2011), 직무자율성(장은미·김수, 2021) 등이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

혁신은 조직의 지속 성장과 생산성을 포함한 차별화 된 경쟁력을 확보하여 조직의 기강을 유지할 수 있게 하는 중요한 요소이다(Yukl, 2006; Griffin, Rafferty, & Mason, 2004). 혁신행동은 효율적인 업무수행을 위해 조직 내에서 업무에 관한 새로운 아이디어를 생산하여 효율적으로 업무수행 과정을 변화시켜 성과를 향상하는 행동을 말한다(Farr & Ford, 1990). Janssen(2000)은 혁신행동을 조직구성원이 자신의 행동과 자신의 과업 그리고 소속된 집단의 성과를 향상시키는데 도움이 될 수 있는 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하여 도입하고 적용할 수 있다.

윤리적 리더십과 혁신행동 간의 관계는 사회적 학습이론과 사회교환이론을 적용하여 설명할 수 있다. 사회적 학습이론에 의하면 윤리적 리더의 공정성과 진실성(integrity)은 구성원에게 매력적이고 믿을 수 있는 역할모델이 되면서 그들이 리더의 행동에서 나오는 가치를 모방하거나 내재화하여 윤리적인 태도와 행동을 형성한다(이명신·장영철, 2009; Mayer et al., 2012). 즉, 윤리적 리더는 상황평가, 전망기대, 모델 적용 등의 과정에서 부하가 긍정적인 문제 해결 방법을 유도할 수 있다(Bass & Steidlmeier, 1999). Mayer et al.(2012)은 윤리적 리더의 공정함과 배려 표시에 대하여 구성원은 개인적 이익보다는 공공적 가치에 치중한다는 사회적 교환이론을 제시하였다. Nazir, Shafi, Asadullah, Qun, & Khadim(2020)는 사회교환이론(Blau, 1964)을

바탕으로 윤리적 리더는 부하의 행동을 규정할 수 있고 부하의 창의성을 향상시키는 것으로 나타났다. 조직 내 부하는 상사의 윤리적 리더십을 통해서 아이디어 개발 단계에서는 의사소통이 구성원의 업무절차나 과정에 대한 아이디어를 생성하도록 지원해 준다(Martins & Terblanche, 2003).

선행연구를 고찰하여 Kashefi, Farjad, & Isfahani(2019)는 윤리적 리더십이 혁신 행동에 유의미한 적극적인 영향을 미치는 것을 보일 수 있고, 정동호(2021)는 개인적 행동이나 대인관계를 통해서 최고경영자의 윤리적 리더십은 조직구성원의 혁신 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Zahra, Tayysaar, & Waheed, & Ajmal(2017)는 윤리적 리더십이 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인되었으며 Qiu, Ying, & Jing(2021)는 중국에 있는 리더와 구성원에 대상으로 윤리적 리더십이 구성원의 혁신 행동을 향상시킬 수 있는 것으로 증명되었다. 김채은·이범석·이재민(2021)는 유통 관련 있는 조직에 대해 윤리적 리더십이 혁신 행동을 증가시킬 수 있는 것으로 알 수 있고 Ullah, Mirza, & Jamil(2020)의 연구도 같은 결과를 검증되었다. 윤선미(2019)는 윤리적 리더십이 혁신 행동에 대하여 유의한 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 나타났으며, 연구결과는 박건규·이희승(2016), 그리고 Manz & Sims(2001)의 연구결과를 지지한다.

윤리적 리더의 공정함과 배려적 행동은 사회적 학습 및 교환관계이론 의하여 구성원들이 개인보다는 공공 가치에 우선순위를 부여함에 따라 적극적인 업무수행을 가능하게 하며, 이는 구성원의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(정동호, 2021). 이러한 맥락에서 본 연구는 상사가 윤리적 리더십일수록 조직 경영의 성과를 높이기 위해 부하가 혁신 행동을 더 많이 할 것으로 예상하여 아래와 같은 가설을 설정할 것이다.

**가설2: 윤리적 리더십이 부하의 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

#### **4. 상사의 비인격적 감독과 부하의 혁신 행동의 관계**

상사의 비인격적 감독을 비롯하여 조직에서 발생하는 불공정성에 대한 많은 연구는 가해자와 피해자로 지칭될 수 있는 상사와 부하의 쌍적관계에서 부하들이 상사의 부당한 처우에 대해 어떻게 반응하고, 그와 같은 관계를 매개하는 변수나 관계를 변화시키는 조절변수를 밝히는데 많은 주목을 받고 있다(이경근·이은숙, 2021). 상사의 비인격적 감독은 조직목표 달성과 성과의 창출을 위해서 강압적인 행동을 하거나(Ashforth, 1994), 조직구성원들의 행동변화를 위하여 감정적으로 화를 내거나 비난도 하며(박희태·손승연·윤석화, 2014), 여러 의견 또는 제안 등을 무시(De Vries & Miller, 1986)하는 등 조직구성원들을 인격적으로 모욕하거나 위협적으로 대하는 것을 의미한다(Liu et al., 2012). 비인격적 감독은 상사에 대한 종사원의 주관적 평가이고,

신체적인 접촉을 제외한 적대적 언어 혹은 비언어적 행동을 지속적으로 보여준다는 공통점이 있다(이병학·이태희, 2016).

조직 내에서 나타나는 상사의 비인격적 감독의 대표적 예시로는 공개적인 자리에서 구성원을 비난하는 행동, 구성원들에게 소리를 지르거나 고함을 치는 행동, 다른 사람 앞에서 구성원을 무례하게 대하는 행동, 구성원의 능력을 깎아내리는 행동, 강압적이고 쉽게 이성을 잃고, 구성원을 위협하거나 무례하게 행동하고, 결백이 입증될 때까지 구성원을 몰아세우는 행동 등이 있다(Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002).

비인격적 감독(abusive supervision)은 직장내 괴롭힘과 관련하여 상사가 행하는 대표적인 부정적 행동으로 연구의 대상이 되어 왔다. 최진혁·한나영(2021)의 연구를 통해서 상사의 비인격적 감독은 상사에 대한 신뢰에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는 것으로 알 수 있고 연하·조운형(2020)은 비인격적 감독은 직업 소명 의식과 조직기반 자긍심을 낮추고 있는 것으로 보일 수 있다. 정재식·최병권·김기태(2021)는 상사의 타인지향 완벽주의가 분노를 매개로 비인격적 감독에 미치는 간접 효과는 부하의 직무성과가 낮은 경우에만 유의한 것으로 나타났다. 조영삼·신종식(2021)의 연구결과를 살펴보면 상사의 비인격적 감독은 부하의 일-가정 갈등과는 정(+ )의 관계, 일-가정 촉진과는 부(-)의 관계를 나타내며 두 변수 모두에 유의한 직접 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이혜민·고유진·김규리·송영수(2020)는 상사의 비인격적 행동은 조직 창의성에 정적인 영향을 미친다고 밝혀진 내적 동기와 창의적 조직 몰입의 영향을 저하시킬 수 있다고 검증되었다.

사회인지 이론의 관점에서 인간의 기능은 개인적 특성, 행동, 환경이라는 세 가지 요인이 지속적, 역동적으로 상호관계를 맺음으로써 결정된다(Bandura, 1986). 상사의 비인격적 감독에 지속적으로 노출하게 되면 업무를 수행하는 과정에서 자신감이 줄어들고 자율성을 가지고 임할 수 없게 되므로 불만이 생기는 동시에 직무몰입 낮아질 수 있다(하선미·문재승, 2013). 부하는 강압적인 행동을 인해 자기의 정신적 충격을 인지하고 직무에 집중하지 못해서 창의성을 창출 능력이 떨어지는 것이 예상된다.

비인격적 감독자들에게서 흔히 볼 수 있는 태도로는 매우 이기적이고 자기중심적인 사고를 하며, 또한 타인을 인격적으로 존중하거나 배려할 줄 모르고, 조직생활을 통해서 지켜야 할 기본적인 예의에서 벗어난 무례한 행동을 서슴없이 한다(Tepper, Duffy, 2000; Hong, 2016). 부하는 이런 상황에서 상사와 함께 일하기 힘들 뿐만 아니라 조직의 전망을 기대할 수 없다. 특히 상사의 비인격적 감독이 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 없고 부하의 혁신행동에 부정적인 영향을 끼칠 수 있을 것이다. 즉 상사의 비인격적 감독이 강할수록 부하의 혁신행동이 감소시킬 것으로 예측할 것이다.

**가설3: 상사의 비인격적 감독은 부하의 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이**

다.

## 5. 윤리적 리더십의 조절효과

조직구성원의 행동은 공식적으로 규정된 업무를 수행하는 역할 내 활동(in-role behavior)과 그 밖의 역할 외 활동으로 구분된다. 역할 내 행동은 직무기술서에 작성되어 있는 요구사항과 공식적인 보상시스템에 의해 규정되어 있는 행동을 말한다(Williams & Anderson, 1991). 역할 외 활동은 본인의 임무에 얽매이지 않고 조직에 공헌하는 행동을 수행하는 것이다. 이런 관점에서 지식을 탐색, 공유하는 일은 전형적인 역할 외 활동에 해당한다(권정언·우형록, 2019). 요컨대 혁신행동은 조직에서 부하가 반드시 수행해서 최소한의 성과기준을 만족시켜야 하는 것(Katz, 1964)이 아니라 자발적인 아이디어 탐색, 독창적 아이디어 창출, 아이디어 실행 노력하는 행동이다(Scott & Bruce, 1994; Jussila et al., 2015).

Blau(1964)의 사회교환이론을 바탕으로 부하는 조직 내 윤리적 리더십을 인식할 때, 이는 조직 전체에 대한 긍정적인 평가 및 조직 리더에 대한 긍정적 평가로 이어져, 이에 대한 보답으로 조직의 목적달성에 도움이 되는 행동을 취하게 됨을 예측할 수 있다. 윤리적 리더십을 통해 표출되는 리더의 바람직한 태도 및 행동은 조직구성원들에게 상사에 대한 상호호혜에 대한 의무감을 형성하게 되고, 이를 통해 과업성과 및 역할 외 활동인 혁신행동의 수행 등 조직에게 긍정적인 행동 및 태도를 통해 기여할 것이라 추정할 수 있다(박현숙·김태희, 2021).

윤리적 리더십에 대해 조절효과로 선행연구에서도 유사한 논의를 전개하고 있다. 박재춘·복경수(2019)는 OCB에 대한 성과회피성향의 부정적인 영향을 전환시키는 맥락적 변인으로 윤리적 리더십의 상호작용효과를 규명하였다는 것이다. 지속가능경영(경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임)과 비재무성과 사이에 윤리적 리더십의 조절효과를 검증한 결과 사회적 책임과 비재무성과 사이에 윤리적 리더십은 조절효과가 나타났다(윤선미, 2019). 윤리적 리더십을 높게 인지할수록 팀 응집력과 지식은폐간의 부의 관계는 보다 강화되는 것으로 나타났다(강소라·한수진, 2021). 김병진·임상혁(2018)의 연구는 영향력 전술과 윤리적 리더십의 상호작용효과를 보면 협력 전술이 구성원의 과업몰입에 정(+의 조절효과를 주는 것으로 보일 수 있다.

상사는 조직에 있는 문제를 인식하고 변화를 추구하면서 윤리적 리더십을 통해 부하의 의견을 존중할 뿐만 아니라 의사소통과 같이 상호작용을 촉진해서 부하가 조직에 도움을 주는 업무행동이 개발할 수 있다. 앞에 연구들을 바탕으로 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동 간의 관계를 윤리적 리더십이 조절할 수 있다는 측면에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설4: 윤리적 리더십은 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 관계를 강화할**

것이다.

## 6. 상사의 비인격적 감독의 조절효과

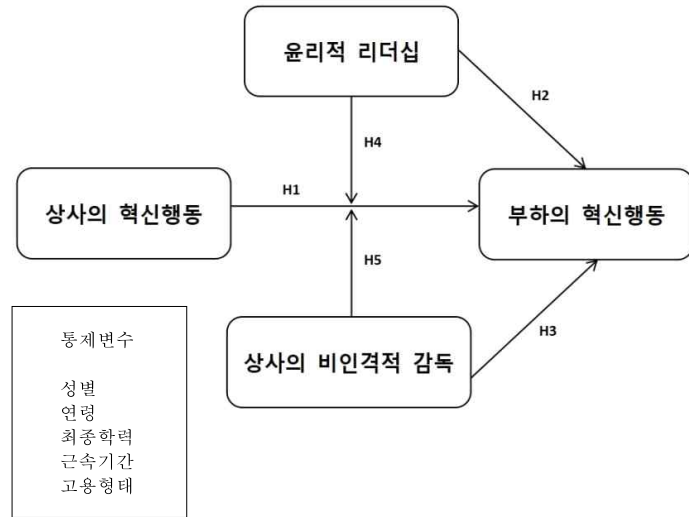
지금까지 비인격적 감독에 관한 연구는 결과론적인 관점에서 조직과 구성원들에게 어떤 부정적인 영향을 미치는지를 밝히는데 중점을 두고 이루어져 왔다. 그러나 비인격적 감독과 이로 인한 결과 간의 관계를 설명할 수 있는 메커니즘으로 부(-)의 영향을 다소 최소화할 수 있는 조절변수에 관한 연구가 필요하다(최진혁·한나영, 2021).

비인격적 감독은 무례함, 분노, 짜증, 비난, 비상식적인 행위 등이 포함되며, 심지어 이러한 행위는 다른 구성원들이 보는 앞에서도 공공연히 행해진다(Bies, 2001). 실제로 상사의 비인격적 행위가 발생하고 이에 대한 부하의 비인격적 감독에 대한 판단과 지각으로 이어지며, 이는 곧 부하의 심리적 고통, 일탈행동, 과업 태도 및 성과 등으로 나타난다고 설명하고 있다(황한솔·김미희·신유형, 2019). 조직 부하직원들은 불리한 대우를 받고 있다고 느낄 때 업무수행을 하향 조정(Robinson, 2008)하기 때문에 상사의 비인격적 감독을 겪으면 자연스럽게 상사를 돕거나 성과를 내기 위한 행동을 줄이거나 멈추게 된다(Zhang & Liao, 2015).

이러한 요인들을 바탕으로 혁신행동에 부정적인 영향을 기대할 수 있다. 조직 구성원의 혁신행동은 기존의 틀 또는 방식을 따르지 않고 새로운 것을 추구하기 때문에 위험이 뒤 따를 수도 있다. 즉 구성원이 제안한 혁신적 아이디어를 팀 혹은 조직 차원에서 지지해주거나 협력하여 도와주지 않는다면 오히려 구성원에게 해가 미칠 수 있다(정선화·탁진국, 2013). 비인격적 감독이 강한 상사는 부하에 업무 스트레스를 증가시키고 부하의 태도 및 행동에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 사회교환이론에 따르면, 조직 구성원들의 관계는 상호 관계유지를 위해 노력한 것들이 얼마만큼의 보상으로 돌아오는지에 따라 계속 유지되거나 중단될 수 있다(최수정, 2014). Uhl-Bien et al.(2003)은 근로자가 불리한 관리 조치를 당할 때 부정적인 교환이 발생한다. 이러한 상황에서 근로자는 무례함, 비지원, 비협조, 타인과의 의사소통을 꺼리는 등의 역기능적 행동에 관여하는 것으로 밝혀졌다. 상사의 비인격적 감독을 인해 부하는 조직 간의 교환관계 비대칭을 느끼게 하고 상사와 부하 간의 사회적 교환관계를 파괴하며 부하가 소극적인 태입할 수 있고 부정적인 불쾌한 감정을 발산하기 위해 자신의 업무 성과를 감소시키려고 한다. 따라서 부하는 충격을 받기 때문에 역할 외 행동을 진심으로 원하지 않고 상사의 혁신행동과 상호작용 때 부하의 혁신행동이 줄일 수 있는 것이 예상된다.

**가설5: 상사의 비인격적 감독은 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 정(+)  
의 영향을 약화시킬 것이다.**

그림 1. 연구모형



### III. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 분석절차

본 연구를 위하여 중국에서 있는 대기업, 중소기업에서 근무하는 직장인을 대상으로 조사하였다. 총 321부의 설문지가 배포되어 미응답된 설문과 불성실한 응답을 보인 설문 67부를 제외한 254부를 최종적으로 분석에 사용하였다. 본 연구의 표본의 특성을 살펴보면, 먼저 성별은 남성이 113명(44.5%), 여성은 141명(55.5%)이었고, 연령을 살펴보면, 20대 114명(44.9%), 30대 32명(12.6%), 40대 50명(19.7%), 50대 56명(22.0%), 60대 이상이 2명(0.8%)이었다. 학력에서는 고졸 이하 출신이 31명(12.2%), 전문대학 졸업자 66명(26.0%), 대학교 졸업자 124명(48.8%), 석사 학위자 28명(11.0%), 박사 학위자 5명(2.0%)이었고 근속연수는 3년 미만이 89명(35.0%), 3-5년 미만이 29명(11.4%), 5-7년 미만이 10명(3.9%), 7-10년 미만이 13명(5.1%), 10년 이상이 113명(44.5%)이었다. 조직 규모는 50명 미만이 58명(22.8%), 50-200명 미만이 67명(26.4%), 200-500명 미만이 30명(11.8%), 500-1000명 미만이 41명(16.1%), 1000명 이상이 58명(22.8%)이었고 직종 분류는 관리/사무직이 52명(20.5%), 생산/기술직이 34명(13.4%), 서비스/영업직이 59명(23.2%), 연구/개발직이 6명(2.4%), 기타 103명(40.6%)이었다.



직위는 부하 254명(100.0%), 리더 0명(0.0%)이었고 고용형태는 정규직이 210명(82.7%), 비정규직이 44명(17.3%)이며 국적은 중국 응답자가 251명(98.8%), 한국 응답자가 3명(1.2%)으로 나타났다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위해서 설문지법을 이용하였다. 연구통계학적 특성 문항을 제외하고 사용된 측정 문항에 대해서 모두 '1=전혀 그렇지 않다', '2=그렇지 않다', '3=보통이다', '4=그렇다', '5=매우 그렇다'와 같이 리커트 5점 척도(Likert-5점 scale)를 사용하였다.

Scott & Bruce(1994)이 상사의 혁신행동 척도(Innovative Behavior)를 개발한 총 6 문항을 번역하여 사용하였다. 설문 문항은 Scott & Bruce(1994)이 상사의 혁신행동 척도(Innovative Behavior)를 개발한 총 5문항을 번역하여 사용하였다. 구체적으로 "나의 직속 상사는 새로운 방법 및 프로세스, 테크닉 등과 같은 아이디어를 찾으려 한다.", "나의 직속 상사는 다른 사람들에게 아이디어를 자극, 촉진 시키는 편이다.", "나의 직속 상사는 새로운 아이디어를 수행하기 위해 예산을 확보하려고 한다." 등으로 구성되었다.

Scott & Bruce(1994)이 본인의 혁신행동 척도(Innovative Behavior)를 개발한 총 6 문항을 번역하여 사용하였다. "나는 아이디어 실행을 위한 계획과 일정을 세운다.", "나는 혁신적인 아이디어 및 업무 방식 실행을 위해 노력한다." 등이다.

Brown, Trevino, & Harnnett(2005)이 윤리적 리더십 척도(iEthical leadership)를 개발한 총 10문항을 번역하여 사용하였다. "나의 직속 상사는 부하직원들의 의견을 경청하는 편이다.", "나의 직속 상사는 사생활에 있어서도 윤리적인 태도로 행동하는 편이다.", "나의 직속 상사는 항상 마음속으로 부하직원들에 대해 관심을 갖고 있다." 등이다.

Tepper(2000)이 상사의 비인격적 감독 척도(abusive supervision)를 개발한 총 15문항을 번역하여 사용하였다. "나의 직속 상사는 나를 비웃는다.", "나의 직속 상사는 나의 요구를 묵살한다.", "나의 직속 상사는 나의 사생활을 침해한다.", "나의 직속 상사는 나의 지나간 과거의 실수와 잘못들을 들추어낸다." 등으로 포함되어 있다.

본 연구에서는 통제변수는 독립변수와 종속변수 간의 관계를 확인을 위하여 인구통계학적 변수를 성별, 연령, 학력, 근속연수, 조직 규모, 직종, 직위, 고용형태, 국적을 사용하였으며 성별, 연령, 학력, 근속연수, 고용형태로 연구 분석을 진행하였다.

## IV. 분석결과

## 1. 타당도 및 신뢰성

타당성을 판단하기 위해서 AMOS 25.0 통계프로그램을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과는 <표 1>과 같다. 모형의 적합도가  $\chi^2/df$  2.355, RMR .056, RMSEA .073, CFI .923, TLI .917 등으로 나타났다. 표<2>에 있는 요인적재량을 보면 최소 .711 최대 .942 사이로 나타났기 때문에 측정항 결과값들 사이에 타당도가 확보된 것으로 나타났다.

이어서 Cronbach's Alpha 계수를 평가 지표로 사용한다. Cronbach's Alpha 계수는 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 판정할 수 있다(Nunnally, Knott, & Duchnowski, 1967). 신뢰도 분석 결과를 보면 각 변수의 Cronbach's Alpha 계수는 최소 0.904에서 최대 0.965로 0.7 이상으로 나타났으며, 이는 비교적 높은 내적 일관성을 가지는 것으로 확인되었다. 신뢰도 분석 결과는 아래 <표 3>과 같다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과: 모형적합도

지표		산출값	권장되는 기준
$\chi^2 = 939.763, d.f = 399, p < .01 (\chi^2 / d.f. = 2.355)$			
절대 적합도 지수	RMR	.056	'<.05'이면 바람직함 '<.10'이면 수용가능함
	RMSEA	.073	'<.08'이면 적합도 좋음
증분 적합도 지수	CFI	.923	'>.90'이면 적합도 수용
	TLI	.917	'>.90'이면 적합도 수용

주) d.f=degree of freedom, RMR=root mean square residual, RMSEA=root-mean-square error of approximation, CFI=comparative fit index, TLI=Tucker-Lewis index.

## 2. 상관관계

상관관계를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 상사의 혁신행동은 연령, 근속기간과 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 학력과 유의한 부(-)의 관계가 있다. 부하의 혁신행동은 연령, 근속기간, 상사의 혁신행동, 윤리적 리더십과 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 상사의 비인격적 감독과 유의한 부(-)의 관계가 있다.

조절변수인 윤리적 리더십은 근속기간, 상사의 혁신행동과 유의한 정(+)의 관계를 볼 수 있다. 상사의 비인격적 감독은 상사의 혁신행동, 윤리적 리더십과 유의한 부(-)의 관계를 볼 수 있다.

### 3. 가설검증

상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 주효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 5>에서 볼 수 있는 바와 같이, 모형1에서는 통제변수(성별, 연령, 학력, 근속연수, 고용형태)만 투입하였고 모형2에서 통제변수와 독립변수(상사의 혁신행동)를 투입하였다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과: 집중타당성 검증

요인	측정 문항	표준화 적재량	표준 오차	AVE	개념 신뢰도
상사의 혁신 행동	SI1	.751	.053	.656	.726
	SI3	.784	.043		
	SI4	.820	.041		
	SI5	.830	.034		
	SI6	.861	.039		
윤리적 리더십	EL1	.795	.038	.673	.776
	EL3	.748	.042		
	EL4	.863	.031		
	EL5	.843	.030		
	EL7	.820	.040		
	EL8	.868	.032		
	EL9	.771	.047		
상사의 비인격적 감독	EL10	.851	.026	.648	.750
	AS1	.722	.056		
	AS3	.752	.053		
	AS5	.792	.047		
	AS6	.826	.041		
	AS7	.854	.034		
	AS8	.830	.040		
	AS10	.853	.031		
	AS11	.902	.020		
	AS12	.942	.014		
	AS13	.890	.026		
	AS14	.871	.022		
부하의 혁신 행동	AS15	.807	.042	.661	.834
	IB1	.711	.045		
	IB3	.841	.028		
	IB4	.864	.026		
	IB5	.840	.031		
	IB6	.802	.030		

주1) Cronbach's  $\alpha > .70$

주2) 최초 문항 제외 -> 상사의 혁신행동2; 부하의 혁신행동2; 윤리적 리더십2,6; 상사의 비인격적 감독2,4,9

<표 3> 신뢰도 검증

변수 유형	변수명	최초 문항수	최종 문항수	Cronbach's Alpha
독립변수	상사의 혁신행동	6	5	.904
종속변수	부하의 혁신행동	6	5	.905
조절변수	윤리적 리더십	10	8	.942
	상사의 비인격적 감독	15	12	.965

주1) Cronbach's  $\alpha > .70$

주2) 최초 문항 제외 -> 상사의 혁신행동2; 부하의 혁신행동2; 윤리적 리더십2,6; 상사의 비인격적 감독 2,4,9

먼저, 부하의 혁신행동에 대한 상사의 혁신행동의 주효과에 대해 살펴보겠다. 모형1에서 통제변수만 투입하였고 회귀분석의 결과는 모형1의 F값은 1.518지만  $p > 0.05$ 기 때문에 유의하지 않다. 모형2를 통해서 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동 간의 주효과를 검증하였다. 따라서 그 결과는 최종학력이 유의한 영향을 미친 것이 나타났다 ( $\beta = .118, p < .05$ ). 그리고 '상사의 혁신행동은 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'의 가설1은 채택되었다 ( $\beta = .532, p < .001$ ).

<표 6>의 모형3에서 조절변수(윤리적 리더십, 상사의 비인격적 감독)의 주효과 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. <표 5>의 모형1과 같은 통제변수를 투입하였고, 모형3에서 조절변수(윤리적 리더십, 상사의 비인격적 감독)를 투입하였다.

모형3를 통하여 조절변수인 윤리적 리더십과 상사의 비인격적 감독이 종속변수인 부하의 혁신행동에 미치는 주효과를 알아보았다. 이어서 분석결과는 두 가지를 알 수 있었다. 첫 번째는 윤리적 리더십이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 ( $\beta = .321, p < .001$ ). 두 번째는 상사의 비인격적 감독이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보인다 ( $\beta = -.015, p > .05$ ). 그 결과를 살펴보면 윤리적 리더십이 부하의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 알 수 있지만 상사의 비인격적 감독이 부하의 혁신행동에 유의하지 않는 것으로 보일 수 있다. 따라서 '윤리적 리더십은 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'의 가설2는 채택되었고 '상사의 비인격적 감독이 부하의 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다'의 가설3은 기각되었다.

<표 6>의 모형1,2,3과 같은 통제변수, 독립변수와 조절변수를 투입하였고, 모형4에서 독립변수(상사의 혁신행동)와 조절변수(윤리적 리더십, 상사의 비인격적 감독)의 상호 작용항을 투입하였다.

모형4에서 독립변수인 상사의 혁신행동과 조절변수인 윤리적 리더십, 상사의 비인격적 감독을 모두 투입한 결과 상사의 혁신행동은 부하의 혁신행동에 유의한 정(+)의 효과( $\beta = .334, p < .001$ )를 미쳤고 윤리적 리더십은 부하의 혁신행동에 유의한 정(+)의 효과( $\beta = .346, p < .001$ )를 미쳤으나, 상사의 비인격적 감독은 부하의 혁신행동에 유의한 효과를 보이지 않는다. <표 5>의 모형4에서 상사의 혁신행동과 윤리적 리더십은 유의한 정(+)의 영향을 보여 조절효과가 있는 것으로 나타났고( $\beta = .244, p < .001$ ) 상사의 혁신행동과 상사의 비인격적 감독의 상호 작용항을 투입한 결과 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 '윤리적 리더십은 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동에 미치는 정(+)의 영향을 강화시킬 것이다'의 가설4는 채택되었고, '상사의 비인격적 감독은 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동에 미치는 정(+)의 영향을 약화시킬 것이다'의 가설5는 기각되었다.

<표 4> 상관관계 분석결과

번호	변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1	성별	1.56	.498								
2	연령	2.21	1.249	-.229**							
3	최종학력	2.65	.903	.158*	-.322**						
4	근속기간	3.13	1.829	-.264**	.850**	-.392**					
5	고용형태	1.17	.379	.180**	-.253**	.018	-.271**				
6	상사의 혁신행동	3.794	.9240	.049	.188**	-.178**	.192**	.091			
7	윤리적 리더십	3.897	.8914	.031	.122	-.117	.125*	.060	.833**		
8	상사의 비인격적 감독	1.925	.9477	-.082	-.081	.032	-.084	-.049	-.381**	-.438**	
9	부하의 혁신행동	3.873	.7931	-.015	.134*	-.011	.134*	.044	.525**	.537**	-.254**

주1) N=254

주2) 통제변수 더미 처리: 성별(0=남자, 1=여자), 고용형태(0=정규직, 1=비정규직)

주3) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

표<5> 상사의 혁신행동의 주효과 검증

변수	종속변수: 부하의 혁신행동	
	모형1	모형2
	$\beta$	$\beta$
성별	.008	-.045
연령	.078	.022
최종학력	.057	<b>.118*</b>
근속기간	.118	.054
고용형태	.094	.022
상사의 혁신행동		<b>.532***</b>
F	1.518	<b>16.780***</b>
R <sup>2</sup>	.030	.290
Adj. R <sup>2</sup>	.010	.272
R <sup>2</sup> change	.030	<b>.260***</b>
P	.185	.000

주1) 표준화 회귀계수임

주2)\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

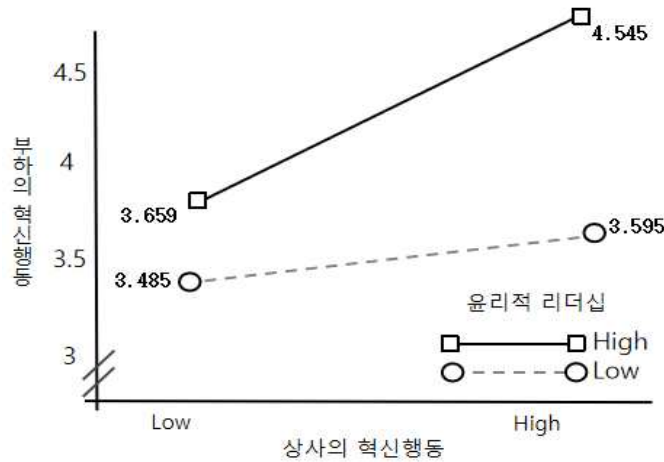
표<6> 윤리적 리더십과 상사의 비인격적 감독의 조절효과 검증

변수	모형1	모형2	모형3	모형4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
성별	.008	-.045	-.039	-.014
연령	.078	.022	.029	.068
최종학력	.057	<b>.118*</b>	.111	.107
근속기간	.118	.054	.061	.002
고용형태	.094	.022	.030	.009
상사의 혁신행동		<b>.532***</b>	<b>.254**</b>	<b>.334***</b>
윤리적 리더십			<b>.321***</b>	<b>.346***</b>
상사의 비인격적 감독			-.015	-.001
상사의 혁신행동×윤리적 리더십				<b>.244***</b>
상사의 혁신행동×상사의 비인격적 감독				-.005
F	1.518	<b>16.780***</b>	<b>14.554***</b>	<b>14.384***</b>
R <sup>2</sup>	.030	.290	.322	.372
Adj. R <sup>2</sup>	.010	.272	.300	.346
R <sup>2</sup> change	.030	<b>.260***</b>	<b>.033***</b>	<b>.050***</b>
P	.185	.000	.000	.000

주1) 표준화 회귀계수임

주2)\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

그림<2> 윤리적 리더십의 조절효과 그래프



## V. 결론 및 토론

### 1. 연구 결과의 요약 및 시사점

결과와 시사점은 첫째, 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동 사이의 관계에 따르면 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동은 정(+)의 관계이다. 상사는 조직의 리더로서 공헌이 뛰어난 고급 인재로 상사가 혁신을 이끌어야 조직이 오래갈 수 있다. 따라서 사회학습 이론은 관찰학습을 통해 능력을 습득할 수 있다. 모방이나 관찰학습을 부하들이 창의력을 끌어올리는 중요한 것으로 보고 있다(Zhou & Shalley, 2003). 그러니까 일상적인 일과 어울림에서 동료와 상사를 통해서 관찰학습을 해서 혁신행동을 끌어올릴 수 있다.

둘째, 부하의 혁신행동에 대한 직접적인 관계에서 윤리적 리더십은 부하의 혁신행동에 정(+)의 관계를 갖는다. 우선 본 연구는 윤리적 리더십에 대한 실증연구를 통해 윤리적 리더십과 부하의 혁신행동 사이의 관계를 규명함으로써 두 변수 사이의 관계가 유의미하다는 것을 증명한다. 다음으로 기존 학자들의 선행연구에서 보듯 윤리적 리더십은 긍정적인 리더십이며 윤리적 리더십과 부하의 혁신행동의 상관관계를 실증적으로 밝혀낸 연구도 있음이 입증되었다. 윤리적 리더십의 진실성과 공정성, 소통, 배려 등이 사회학습 이론과 사회교환 이론을 통하여 역할 외 행동인 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증한 것으로 역할 외 행동인 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 선행연구(함상우 · 이태식, 2015; 최도림 · 권향원 · 박정민, 2016; 김왕선 ·

손승연·정원호, 2015)의 결과와 같다. 또 윤리적 리더십은 부하들에게 신뢰적이고 긍정적인 조직 분위기를 조성해 주는 정직한 리더십의 이미지가 부하들의 조직 내 혁신행동을 촉진할 가능성이 크다는 것이다.

셋째, 윤리적 리더십이 상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동 사이의 관계에서 조절 효과가 있는지를 확인되었다. 윤리적 리더십을 가진 상사가 솔선수범하고, 부하가 상사와 소통하고, 상사와 어울리는 과정에서 상사의 인정을 받고, 상사가 부하에게 주는 존중을 받게 되고, 이로 인해 부하가 조직과 신뢰감과 지식공유, 긍정적인 관계를 맺게 되고, 조직에 보답하기 위해 부하가 더 많은 노력을 기울이게 되고, 부하가 조직에서 혁신행동을 하게 된다. 그래서 가설검증 결과 유익하다고 확인되었다.

## VI. 한계점

이 연구는 이론적 기여와 시사점을 제공하지만 여전히 한계점이 있다. 본 연구의 한계점과 향후 연구는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 부하와 상사가 구분하는 형식으로 설문 설계를 했지만, 시간과 조건의 제약으로 인해 주로 중국의 북쪽 도시에 집중되었다. 중국은 남·북쪽과 한국의 지역문화가 다르기 때문에 이 연구의 적용성과 파급성을 제한하고 있으며, 향후 연구에서 샘플 수집의 범위를 넓힐 수 있다면 보다 포괄적으로 연구의 적용성을 확대할 예정이다.

둘째, 이 연구의 성별 비율은 평균인 반면 연령은 20대가 44.9%로 가장 높았지만 40, 50대도 적지 않아서 10년 이상 근무가 44.5%로 가장 높았다. 이런 높은 비중도 분석결과에 일부 영향을 미칠 수 있지만 나머지 수치는 고른 편이다. 따라서 향후 연구에서 가능한 한 응답자의 유형을 균형 있게 맞추는 것이 분석결과에 도움이 될 수 있다.

셋째, 이 연구는 최근 2년간 코로나 19의 영향으로 설문 수집에도 한계가 있을 수 있다. 거의 다 인터넷 설문지이기 때문에 응답자와 직접 접촉할 수 없는 문제에 부딪혀 데이터는 수집 시 일부 불성실한 설문지가 있는 것으로 나타났다. 이 문제가 완화될 수 있도록 향후 연구는 새로운 연구방법을 다시 짜서 이러한 문제가 나지 않기를 바란다.

넷째, 본 연구는 설문지를 배포할 때, 일부 설문지를 연구자의 가족·친구 위주로 실시한 조사 분석으로, 일부 설문 결과는 호손 효과에 영향을 받을 수 있다. 호손 효과(Hawthorne Effect)란 자신이 관찰의 대상이 된다는 것을 알 때 행동을 바꾸는 경향을 말한다. 이런 의식은 연구자가 연구하려는 실험처리가 아닌 데이터 수집 과정이라는 사회적 여건에 반응하게 만든다. 일부 호손 효과가 나타나면 일부 결과의 불확



실성으로 이어질 수 있기 때문이다. 따라서 향후 데이터 분석 결과가 보다 객관적이고 포괄적으로 드러날 수 있도록 향후 연구에서 이 문제를 개선할 수 있게 되었다.

다섯째, 설문 조사에서 본 연구는 일반적인 조사만 실시하였다. 향후 연구에서는 중복 조사, 단계별 조사를 시도할 수 있기를 기대한다. 예를 들어, 기업별로 경영진이나 직원층에 따라 같은 문항에 대해 다른 결과를 가질 수 있다.

## 참고문헌

### 국내연구

- 강소라 · 한수진. (2021). 팀 응집력이 지식은폐에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절효과. *Journal of Information Technology Applications & Management*, 제28권 제3호, pp.31-48.
- 김준수 · 김경수. (2021). 진성리더십이 집단성장에 미치는 영향: 집단풍토의 매개효과 검증. *경영컨설팅연구*, 제21권 제4호, pp.313-325.
- 김용호 · 이규만. (2021). 윤리적 리더십이 혁신행동과 지식공유에 미치는 영향: 조직동일성과 자기효능감의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 제45권 제2호, pp.61-88.
- 김주영 · 차동욱. (2021). 윤리적 리더십이 도덕적 제언행동과 조직시민행동 및 역할내 행동에 미치는 영향: 이상주의의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 제34권 제3호, pp.465-486.
- 김성훈 · 지성호 · 강영순. (2014). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효과. *인적자원관리연구*, 제21권 제5호, pp.93-114.
- 김병진 · 임상혁. (2018). 하향적 영향력 전술이 리더십 효과성에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절효과. *기업경영연구*, 제25권 제4호, pp.83-106.
- 김민철 · 손승연. (2019). 능력 있는 리더, 재미 있는 리더: 리더 능력 및 유머가 구성원의 성과에 미치는 영향. *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*, pp.305-323.
- 김재영 · 이병옥 · 임종진 · 윤동열. (2020). 공공기관에서 상사의 진성 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 향상초점의 조절된 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 제33권 제 11호, pp.2013-2042.
- 김왕선 · 손승연 · 정원호. (2015). 윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향-리더만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과. *인적자원관리연구*, 제22권 제1호, pp.121-145.
- 권정연 · 우형록. (2019). 경계연결리더십이 조직구성원의 자기효능감, 역할 외 활동, 그리고 흡수역량에 미치는 영향. *지식경영연구*, 제20권 제1호, pp.133-153.
- 고득영 · 유태용. (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제25권 제1호, pp.215-238.
- 고종식 · 정호일. (2021). 공간주권과 혁신행동, 그리고 자기효능감과 집단주의의 조절효과 검증. *경영교육연구*, 제36권 제5호, pp.247-265.
- 두주 · 조윤희. (2015). 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향-도덕적 정체성의 매개효과. *인적자원관리연구*, 제22권 제2호, pp.277-293.

- 류정란 · 조영복 · 주규하. (2012). 윤리적 리더십이 구성원의 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 제19권 제1호, pp.97-112.
- 문계완 · 최석봉 · 문재승. (2009). 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향. 산업경제연구, 제22권 제6호, pp.3289-3320.
- 백은실 · 김해룡. (2021). 공공조직에서 감정리더십이 혁신행동에 미치는 영향-직무열의의 매개효과를 중심으로. 디지털융복합연구, 제19권 제11호, pp.201-213.
- 박윤재 · 박정배. (2021). 예술경영 인지도가 변혁적 리더십에 미치는 영향 연구. 글로벌지식융합학회, 4(2), 33-48.
- 박현숙 · 김태희. (2021). 공무원의 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향-공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 제35권 제3호, pp.27-54.
- 박건규 · 이희승. (2016). 중간관리자의 윤리적 리더십이 종사원의 조직몰입과혁신행동에 미치는 영향. 관광경영연구, 제20권 제6호, pp.201-218.
- 박현숙 · 김태희. (2021). 공무원의 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향-공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 제35권 제3호, pp.27-54.
- 박재춘 · 북경수. (2019). 목표성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기유능감의 매개효과와 윤리적 리더십의 조절효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 제19권 제5호, pp.316-330.
- 박희태 · 손승연 · 윤석화. (2014). 상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업성과. 인적자원관리연구, 제21권 제3호, pp.21-46.
- 손은일 · 송정수. (2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구. 인적자원관리연구, 제19권 제4호, pp.237-252.
- 송병식 · 강영순. (2001). 리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과. 대한경영학회지, 제27권, pp.55-80.
- 오석윤. (2021). 호텔기업의 윤리적 리더십이 상사신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향. 호텔관광연구, 제23권 제2호, pp.58-70.
- 연하 · 조윤희. (2020). 직업소명의식에 대한 상사의 비인격적 감독, 조직기반 자긍심의 영향력. 리더십연구, 제11권 제5호, pp.195-219.
- 윤성환. (2021). 서번트 리더십, 자기효능감, 내재적 동기 및 혁신행동 간의 구조적 관계 분석-재증 한국 중소기업의 중국 현지 종업원을 대상으로. 중국학연구, 제97권, pp.101-140.
- 윤선미. (2019). 커피전문점 리더의 윤리적 리더십이 조직신뢰와 혁신행동에 미치는 영향: 리더-멤버 교환관계 (LMX) 의 조절효과를 중심으로. 관광경영연구, 제23권 제1호, pp.147-165.
- 임태중. (2021). 부서장의 서번트 리더십이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 병원을 중심으로. 경영컨설팅연구, 제21권 제4호, pp.81-91.
- 이경근 · 이은숙. (2021). 상사의 비인격적 감독과 제 3 자의 반응행동, 상사책임귀인의 관계. 인적자원관리연구, 제28권 제2호, pp.61-83.
- 이남걸 · 황일영 · 이수욱. (2021). 사회적기업 경영자의 윤리적 리더십이 사회적기업 구성원의 직무몰입에 미치는 영향. 혁신기업연구, 제6권 제2호, pp.13-27.
- 이문선 · 강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 조직과 인사관리연구, 27, 251-272.

- 이용규 · 정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차 공정성을 중심으로. 정부학연구, 제13권 제1호, pp.7-34.
- 이기은 · 전무경. (2011). 사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. 대한 경영학회지, 제24권 제2호, pp.943-961.
- 이명신 · 장영철. (2009). 윤리적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 제33권 제3호, pp.63-94.
- 이범석 · 이재민 · 김채은. (2021). The Impact of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior in Distribution-related Organizations: Focusing on the Mediating Effect of Organization-based Self-Esteem and the Regulation Effect. 융합경영연구, 제9권 제4호, pp.19-29.
- 이병학 · 이태희. (2016). 내부고객의 불량행동이 호텔종사원의 감정소진 및 서비스 제공수준에 미치는 영향. 관광연구저널, 제30권 제8호, pp.153-166.
- 이혜민 · 고유진 · 김규리 · 송영수. (2020). 조직 구성원의 내적 동기와 창의적 과정 몰입이 조직창의성 촉진요인에 미치는 영향: 조직 내 상사의 비인격적 감독의 조절 효과. 기업교육과 인재연구, 제22권 제3호, pp.231-256.
- 조영삼 · 신종식. (2021). 상사의 비인격적 감독이 부하의 일-가정 갈등 및 촉진에 미치는 영향: 직무소진의 매개역할 및 여가활동의 조절역할. 조직과 인사관리연구, 제45권 제1호, pp.117-146.
- 장은미 · 김수. (2021). 직무자율성이 직무열의 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인수준의 팀 성과압박에 조절 효과를 중심으로. 산업혁신연구, 제37권 제1호, pp.1-35.
- 정지윤. (2021). 권위주의적 리더십의 영향: 자아규제 이론을 바탕으로. 경영건설팅연구, 제21권 제4호, pp.121-129.
- 정재식 · 최병권 · 김기태. (2021). 상사의 완벽주의와 비인격적 감독 간의 관계에서 직무성과와 분노의 역할. 리더십연구, 제12권 제1호, pp.99-134.
- 정선화 · 탁진국. (2013). 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰 및 학습조직의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제26권 제4호, pp.533-553.
- 정동호. (2021). 최고경영자의 윤리적 리더십이 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 제21권 제9호, pp.790-805.
- 정동호. (2021). 최고경영자의 윤리적 리더십이 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 제21권 제9호, pp.790-805.
- 전무경 · 박지환. (2021). 상사의 임파워링 리더십, 직무열의, 부하의 창의적 행동 간의 관계에서 창의적 자기효능감의 조절된 매개효과. 인적자원개발연구, 제24권 제3호, pp.115-145.
- 최인욱 · 박지환 · 선종규. (2011). 조직문화와 구성원 혁신행동의 관계: 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과. 산업혁신연구, 제27권 제3호, pp.1-33.
- 최진혁 · 한나영. (2021). 호텔상사의 비인격적 감독이 상사에 대한 신뢰를 매개로 일탈행동과 혁신행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 조절효과. 동북아관광연구, 제17권 제3호, pp.47-70.
- 하선미 · 문재승. (2013). 상사의 비인격적 행동이 직무열의에 미치는 영향: 성격특성과 인구통계변수의 조절효과. 인적자원개발연구, 제16권 제1호, pp.75-105.
- 최수정. (2014). 콜센터에서 상담사의 조직동일시 형성과 결과에 관한 연구: 사회교환이론을 중심으로. 대한 경영학회지, 제27권 제7호, pp.1091-1113.
- 최도림 · 권향원 · 박정민. (2016). 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰와 윤리풍토의 매개

- 효과. 한국조직학회보, 제12권 제4호, pp.1-25.
- 함상우 · 이태식. (2015). 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 동일시, 내면화, 순종의 조절효과. 기업경영연구, 제22권 제1호, pp.133-154.
- 황한솔 · 김미희 · 신유형. (2019). 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 영향과 부하 주도적 성격의 조절효과. 경영학연구, 제48권 제6호, pp.1569-1590.

## 국외연구

- Armitage, J. W., Brooks, N. A., Carlen, M. C., & Schulz, S. P. (2006). Remodeling leadership: developing mature leaders and organizational leadership systems (an introduction to the Leadership Maturity Model™). *Performance Improvement*, Vol. 4, No. 2, pp.40-47.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, Vol. 47, No. 7, pp.755-778.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bandura, A. (2008). Observational learning. In W. Donsbach, (Ed.) *International encyclopedia of communication* (Vol. 7, pp. 3359-3361). Oxford, UK: Blackwell.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp.181-217.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Shapiro, D. L. (2016). Abusive leaders or master motivators? "Abusive" is in the eye of the beholder. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 270-294). Routledge.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 33, No. 1, pp.19-35.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, Vol. 34, pp.193-206.
- Bogoviyeva & Mahmood. (2011). National culture, creative idea sourcing, and innovative development models: A few propositions. *Review of Business Research*, Vol. 11, No. 1, pp.22-33.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 97, No. 2, pp.117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, Vol. 17, No. 6, pp.595-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, No. 4, pp.587-598.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, No. 2, pp.273-284.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, Vol. 19, No. 3, pp.297-311.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp.266-279.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation*

- management, Vol. 19, No. 1, pp.23-36.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol .6, No. 8, pp.657-663.
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, Vol. 25, No. 1, pp.51-53.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and innovation management*, Vol. 13, No. 3, pp.166-175.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, Vol. 30, No. 4, pp.453-470.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, pp.161-178.
- Griffin, M. A., Rafferty, A. E., & Mason, C. M. (2004). Who started this? Investigating different sources of organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp.555-570.
- Hon, A. H., & Lu, L. (2016). When will the trickle-down effect of abusive supervision be alleviated? The moderating roles of power distance and traditional cultures. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57, No. 4, pp.421-433.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, Vol .73, No. 3, pp.287-302.
- Jussila, J. (2015). Social Media in Business-to-Business Companies' Innovation.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Human Resource Management*, Vol.22(1-2), pp.9-21.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, Vol. 15, No. 5, pp.509-523.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (Vol. 3). Sage.
- Kashefi, M., Farjad, H. R., & Isfahani, S. T. (2019). The impact of ethical leadership on innovative behavior with mediating role of job independence. *Bioethics Journal*, Vol. 9, No. 31, pp.85-96.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, Vol. 9, No. 2, pp.131-146.
- Kershaw, T., Northouse, L., Kritpracha, C., Schafenacker, A., & Mood, D. (2004). Coping strategies and quality of life in women with advanced breast cancer and their family caregivers. *Psychology & Health*, Vol. 19, No. 2, pp.139-155.
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001), "Toward a multi dimensional measure of individual innovative behavior", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 3, pp.284-296.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, Vol. 55, No. 5, pp.1187-1212.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and

- why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, Vol. 55, No. 1, pp.151-171.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, Vol. 4, No. 1, pp.63-84.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader - member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*.
- Nunnally, J. C., Knott, P. D., Duchnowski, A., & Parker, R. (1967). Pupillary response as a general measure of activation. *Perception & psychophysics*, Vol .2, No. 4, pp.149-155.
- Outhwaite, S. (2003). The importance of leadership in the development of an integrated team. *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, No. 6, pp.371-376.
- Plinio, A. J., Young, J. M., & Lavery, L. M. (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 7, No. 3, pp.172-197.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 55, No. 1, 120-151.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 4, pp.345-359.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 4, pp.235.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, Vol. 44, No. 5, pp.635-674.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, Vol. 32, pp.75-101.
- Setiawan, R., Suryani, T., WIRADINATA, G. T., & Eliyana, A. (2020). Boosting innovative work behavior on local branded fashion: The evidence from Indonesia (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, Vol. 37, No. 3, pp.580-607.
- Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 47, No. 9, pp.1-7.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, Vol. 33, No. 3, pp.261-289.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, Vol. 43, No. 2, 178-190.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. (2000, August). IT'S LOVELY AT THE TOP: COMPARING SENIOR MANAGERS' AND EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL ETHICS. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp.

- B1-B6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, Vol. 56, No. 1, pp.5-37.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of management*, Vol. 29, No. 4, pp.511-532.
- Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*.
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*, Vol. 13, No. 3, pp.1359.
- Winston, M. D. (2001). The importance of leadership diversity: The relationship between diversity and organizational success in the academic environment. *College & Research Libraries*, Vol. 62, No. 6, pp.517-526.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, Vol. 17, No. 3, pp.601-617.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). *Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey Bass*, Vol. 26, No. 2, pp.3-7.
- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2017). Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp.93-107.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, pp.959-987.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No. 6, pp.1068.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 22, pp.165-217.

상사의 혁신행동과 부하의 혁신행동의 관계: 윤리적 리더십 및  
상사의 비인격적 감독의 조절효과 중심으로

The effect of supervisor's innovative behavior on subordinate's  
innovative behavior: Focused on the moderating effect of  
ethical leadership and impersonal supervision of the superior

가정이\*.담락묘\*\*.안성익\*\*\*

Jia-Jing Yi. Tan-Lue Miao. Ahn- Seong Ik

### Abstract

The nature of the challenges managers face appears to be changing rapidly with the pursuit of high-performance leadership activities. According to surveys, 94% of executives believe their organization's performance is limited almost entirely by leadership. Strong leadership can make full use of human resources to accomplish the required tasks with minimum costs and improve the entire organization's efficiency. The leader serves as the commander of a group, accepting the subordinates' moral scrutiny and psychological judgment. Furthermore, a leader is the guide and model of the behavior of their subordinates. With the in-depth development of the socialist market economy, people's values tend to be increasingly diversified. Some leaders are tempted by various interests and opportunities, and, as a result, ethics are being ignored. Therefore, this research will focus on ethical leadership, exploring how ethical leadership will influence the innovative behavior between supervisors and subordinates. Based on

---

\* 가정이, 영남대학교 석사학위과정(jeongi423@126.com)

\*\* 담락묘, 영남대학교 박사학위과정(13031696126@163.com)

\*\*\* 안성익, 영남대학교 경영학과 부교수(siahn@yu.ac.kr)



the social learning theory and social exchange theory, this research investigated how ethical leadership and supervisor's abusive supervision are the moderators to influence the relationships between supervisor's innovative behavior and subordinates' innovative behavior.

For this research, a total of 254 questionnaires were collected from major companies and SMEs in China. The findings were statistically analyzed by AMOS 25.0 and SPSS 25.0. The results of this study are as follows:

First, the supervisor's innovative behavior and ethical leadership have a positive impact on subordinates' innovative behavior. Second, ethical leadership showed the positive moderating effect of the relationship between the supervisor's innovative behavior and subordinates' innovative behavior. Unfortunately, no results were found regarding how a supervisor's abusive supervision influences innovative behavior. Thus, future studies can consider researching abusive supervision from different dimensions. The implications and limitations above have been discussed based on these results.

**Key words: Ethical leadership, Innovative behavior, Social exchange theory, Social learning theory, Abusive supervision**

---

완벽주의 성향이 개인지향조직시민행동에 미치는 영향에서  
심리적분리의 조절효과\*

The Effect of Psychological Detachment between Perfectionism  
and Organizational Citizenship Behavior-Individual

김성용\*  
Seong-Yong Kim

<목 차>

- |                  |            |
|------------------|------------|
| I. 서론            | <참고문헌>     |
| II. 이론적배경 및 연구가설 | <Abstract> |
| III. 연구방법론       |            |
| IV. 실증분석         |            |
| V. 결론            |            |

---

\* 제1저자, 국립안동대학교 SW융합교육원 강의전담교수(ksy@anu.ac.kr)

## I. 서론

경쟁우위를 위한 기업 간 경쟁은 이미 고도화되었고, 조직의 외부환경 변화에 따른 경영 환경의 예측은 갈수록 어려워지고 있다(Toffler, 1981). 현재 많은 기업들은 무한경쟁 체계 속에서 조직의 안녕과 지속적 성장을 도모하고자, 조직의 성과 극대화에 사활을 걸고 있고 (Copalakrishnsn & Damanpour, 1997), 다각적인 성과를 창출하기 위한, 조직 구성원들 간의 소통과 협력이 성과 창출의 시발점으로 추구되고 있다(박상용, 2018).

이런 취지에서 그간 경영학 분야에서는 구성원들 간의 소통, 협력, 호혜성 등이 내포된 대표적인 행위성과를 의미할 수 있는 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior) 발현과 관련된 연구가 다방면으로 이루어졌다(LePine, Erez, & Johnson, 2002). 조직시민행동이란 ‘조직 구성원이 조직의 공식적인 보상시스템에 의거한 보상을 받지 않더라도 자유재량적으로 조직의 성과를 높이는데 기여하는 개인의 행위를 의미’한다 (Organ, 1988). 조직시민행동 관련 연구는 이미 100편 이상 이루어졌고, 경영학 학계를 대표할 정도로 중요한 성과변수이다(LePine et al., 2002).

언급한 바와 같이 기업 간 경쟁이 고도화되었고, 다른 한편의 연구 흐름에서는 조직 구성원의 직무에 대한 완벽주의(perfectionism)의 중요성도 급부상하고 있다(Ocampo, Wang, Kiazad, Restubog, & Ashkanasy, 2019). 개인의 역량이나 경력, 혹은 개인 성과에 의해, 보수가 결정되는 조직사회, 즉, 능력주의(meritocracy)가 당연시됨에 따라 구성원 스스로가 완벽주의가 함양된 직무를 수행하게 되었고(Curran & Hill, 2019), 아울러 조직은 경쟁우위를 위해, 구성원들에게 완벽주의를 강조하고 있는 추세이다(Jassen & Van Yperen, 2004; 김현담, 안성익, & 김성용, 2021).

현재와 같이 기업 간 경쟁 강도가 높은 현실에서는 기업이 요구하는 인재상은 완벽주의와 조직시민행동을 많이 발휘하는 구성원으로 볼 수 있다. 그런데, 학문적으로 완벽주의는 개인의 성격적 특성으로 개념화되어 있고(Joachim, 2018), 조직시민행동은 맥락성과 (contextual performance)(Motowidlo, 2000)로 분류되고 있기 때문에, 완벽주의 특성이

강하면서 조직시민행동을 많이 하는 인재가 가장 적합한 인재로 볼 수 있다.

이와 같은 인재상이 추구되기 위해서는 완벽주의가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 가정이 전제되어야 한다. 개인 스스로가 원하는 선택적 방식의 행위는 개인의 긍정적 경험이 누적되고, 이로 인해 개인의 웰빙 및 성과가 긍정적이라는 내용을 담은 자기결정이론(self-determination theory)(Deci & Ryan, 2000) 관점에서 볼 때, 개인이 원하는 방식과 목표 설정의 완벽주의 성향은 조직시민행동에 긍정적일 수 있으나, 조직의 압력 혹은 타인의 시선 등에 대한 부담으로 인한 완벽주의 성향은 조직시민행동에 부정적일 수도 있다. 이런 논의의 연장선에서 본 연구는 완벽주의와 관련된 실증연구들을 고찰하였다.

완벽주의 관련 학계 초기의 연구는 완벽주의를 단일차원으로 구성하였지만, 후속 연구가 진행됨에 따라 다차원구성개념(multi-dimensional construct)(Law, Wong, & Mobley, 1998)으로 발전하였다. 본 연구의 이론적배경 부분에서 상세히 밝히겠지만, 완벽주의를 대표하는 하위차원은 긍정적 및 부정적 측면의 두 차원으로 변별되고 있다(Harari, Swider, Steed, & Breidenthal, 2018).

완벽주의 관련 조직연구자들의 정의에 따라서, 용어는 일부 상이하지만, 완벽주의 긍정적 차원은 성과의 기준을 개인 스스로가 높게 설정하여 지속적으로 노력하는 경향 때문에 성과에 긍정적인 영향을 미치는 차원을 뜻하고, 이에 반해 부정적인 차원은 타인의 평가나 압력에 대한 부담으로 인해, 성과에 부정적인 영향을 미치는 차원으로 요약된다(Ocampo et al., 2019). 이렇듯 학문적 관점에서의 완벽주의는 두 차원으로 분류되기 때문에, 하위차원별로 조직시민행동에 미치는 효과는 다를 것으로 관측된다.

이런 배경하에서 본 연구는 완벽주의의 긍정적 측면인 ‘개인기준 완벽주의’와 ‘부정적 측면인 ‘평가염려 완벽주의’를 독립변수로 두고, 조직시민행동에 미치는 효과를 검증하는 것에 주된 목적을 두고자 한다. 현재까지 완벽주의와 조직시민행동 간의 관계를 확인한 연구가 전무한 것은 아니다. 이를테면 채희선 & 박지성(2021)의 연구를 들 수 있는데, 채희선 & 박지성(2021)의 연구에서는 완벽주의를 ‘자기 비판적 완벽주의’ 차원으로 검증하였고, 성별의 조절효과에도 주요 의미를 두었다. 그러나 본 연구에서는 완벽주의의 긍정적 및 부정적 차원 두 변수로 구분하여 연구모델에 최종 탑재하고, 조직시민행동에 미치는 변별된 효과를 확인함으로써 기존 연구와의 차별성을 두었다.

나아가, 본 연구에서는 완벽주의 두 차원과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적분리(psychological detachment)(Sonnentag & Bayers, 2005)의 조절효과를 검증하는 것에 두 번째 목적을 두었다. 심리적분리란 개인이 업무 외(휴식, 퇴근, 휴일 등)의 시간에 업무로부터 정신적으로 완전히 이격되어, 휴식에 몰입하는 것을 의미하는데(Sonnentag & Fritz, 2007), 질적으로 명쾌한 개인의 휴식 경험은 정신 및 신체적 회복과 아울러 일향유 증가 등에 탁월한 것으로 밝혀져 왔다(김성용 & 안성익, 2021). 즉, 개인의 휴식시간 확연한 심리적분리 경험은 양질의 업무를 수행하는데 필수 불가결하고(Sonnentag & Bayers, 2005), 휴식 중에 스트레스가 대폭 상쇄될 가능성이 크고, 업무 수행에 필요한 에너지가 공급될 가능성을 높이는 요소이다(Westman & Etzion, 2001).

한편, 자원보존이론(conservation of resource theory)(Hobfoll, 1989)에서 확장된 모델인 스트레스원-분리모델(stressor-detachment model)(Sonnentag & Fritz, 2015)에 의하면, 개인의 업무 수행 맥락에서 심리적분리가 업무과부하, 시간 압박, 직무소진, 동료들 간의 상충된 작용 등과 같은 스트레스 요인을 완충해주는 메커니즘을 설명하고 있다. 또한 스트레스원-분리모델에 기반된 심리적분리는 개인의 직무스트레스와 심리적 안녕 등과 같은 요인들을 조절하는 것으로 알려져 있다. 다시 말해, 개인이 단시간의 휴식이여도 정신적으로 업무와 완전히 이격 된다면, 긍정심리 자원의 회복이 가능하고, 직무로 인해 자연스럽게 발생할 수 있는 스트레스의 악효과를 억제할 수 있다는 것을 의미한다(Sonnentag & Fritz, 2015).

정리해보면, 개인이 원해서 직무 목표 기준을 높게 설정하는 개인기준 완벽주의자는 조직시민행동을 보일 가능성이 큰데, 이런 가운데, 심리적분리를 통해 직무 에너지자원이 회복된다면 조직시민행동의 극대화를 기대할 수 있다. 반면에 조직의 압력이나, 타인의 평가가 염려되어 직무 목표 기준을 설정하는 평가염려 완벽주의자는 심리적분리를 통한 스트레스 완충 여부에 따라, 조직시민행동이 증가 혹은 감소될 수 있음이 예측 가능하다.

이상 정리한 내용을 바탕으로 하여, 본 연구에서는 학계와 실무에 몇 가지 기여를 하고자 한다. 첫째, 구성원의 바람직한 완벽주의 성향 유도를 통한 건실한 조직시민행동 촉진 방안 제시이고, 둘째, 개인기준 완벽주의자와 평가염려 완벽주의자가 업무와 무관한 시간대에 심리적분리를 통한 조직시민행동 극대화 방안과 올바른 휴식문화 장려 방안 제시이다.

## II. 이론적배경 및 연구가설

### 1. 개인기준 완벽주의와 평가염려 완벽주의

개인의 완벽주의 연구의 시발점으로 볼 수 있는 Alfred Alder(1987-1937)에 의한 완벽주의는 긍정적 및 부정적 측면이 구분되지만, 공존하고 있음을 주장한 바가 있고(Stoeber, 2018), Hamachek(1978)의 완벽주의 연구에서는 긍정적 측면인 ‘정상 완벽주의’와 부정적 측면인 ‘신경증적 완벽주의’로 구분한 바가 있다. 이후, Burns(1980)와 Garner et al.(1983)의 후속연구에서는 완벽주의를 단일차원으로 연구하였고, 1990년대에 접어들면서, 완벽주의를 다차원으로 구성하여 본격적인 연구를 진행하였다(Frost et al., 1990).

특히, Frost et al.(1990)의 연구에서는 완벽주의를 개인기준(personal standard), 실수 염려(concern over mistakes), 조직화(organization) 등 6개 하위차원으로 변별하였고, 동시대에 Hewitt & Flett(1990)의 연구에서는 완벽주의 하위차원으로 자기지향(self-oriented), 타인지향(other-oriented), 사회규정(socially prescribed) 완벽주의 3차원으로 구분하고, 측정 문항을 제시한 바가 있다.

이렇듯 완벽주의 초기의 실증연구는 논자들 간 복합적인 하위차원으로 다양하게 정립되는 가운데, Frost, Heimberg, Holt, Mattia, & Neubauer(1993)의 연구에서 ‘긍정적 성취분투(positive achievement strive)’와 ‘부적응적 평가염려(maladaptive evaluation concern)’ 두 가지 차원으로 완벽주의의 정의를 정리하였다. Frost et al.(1993)의 연구와 같은 맥락에서 Blankstein & Dunkley(2002)의 연구에서도 완벽주의 차원이 요인분석에서 두 가지로 변별된다는 점을 밝히고, 완벽주의를 ‘개인기준 완벽주의’와 ‘평가염려 완벽주의’로 명명하였다.

이후, 완벽주의 관련 학계 실증연구들은 대체적으로 완벽주의를 긍정적 및 부정적 하위차원 두 가지로 수렴하고(Sloney & Johnson, 1992; Stoeber et al., 2007), 비교적 최근의 연구에도 완벽주의를 ‘우수추구(excellence-seeking)’ 및 ‘실패회피

(failure-avoiding)' 완벽주의(Harari et al., 2018) 또는 '완벽주의적 분투(perfectionistic striving)' 및 '완벽주의적 염려(perfectionistic concern)' 완벽주의(Stoeber, 2018) 등과 같이 완벽주의를 긍정적 및 부정적 두 가지 차원으로 정리하였다.

종합해보면, 완벽주의 관련 연구는 학자들 간 합의된 용어의 통일은 이루어지지 않았으나, 완벽주의를 긍정적 및 부정적 두 가지 차원으로 구분하여 연구한 점은 학자들 간 어느 정도 맥을 같이하는 것으로 볼 수 있다. 다시 말해, 완벽주의를 긍정적 및 부정적 두 가지 차원으로 정립하여 연구를 진행하는 것이 보편적이다(김민경 & 신제구, 2017). 본 연구에서는 Blankstein & Dunkley(2002)가 제시한 개인기준 완벽주의와 평가염려 완벽주의 척도가 연구 시점 등을 고려하였을 때 가장 타당한 것으로 판단하였다. 또한 현재도 혼재된 완벽주의의 두 하위차원 관련 변수들의 용어를 설명할 수 있는 가장 쉬운 용어로 판단하고, 본 연구의 최종 연구모형의 완벽주의 변수명으로 각각 지칭하였다.

## 2. 조직시민행동에 대한 개인기준 및 평가염려 완벽주의

서두에서 논의한 바와 같이 조직시민행동은 개인의 재량적 행위인데, 근본적으로 개인의 자유의사에 의해 행위의 수행 여부가 결정된다. 또한 직무명세서에 제시되어 있는 공식화된 과업 행위처럼 개인의 할당량이 정해지지 않을뿐더러, 추가적인 보상이 따르지 않는 점에서 고용계약의 범주를 초월하는 행위이다. 개개인의 조직시민행동이 오랜 시간 동안 누적될 경우, 조직의 전반적인 성과에 매우 긍정적인 것으로 밝혀져 왔다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

조직시민행동 개념의 시작은 Organ(1988)으로부터 비롯되었는데, 후속 연구에서는 Organ이 제시한 조직시민행동의 개념을 발전시켜, 개인지향조직시민행동(OCB-Individual)과 조직지향조직시민행동(OCB-organizational)이라는 두 차원으로 명명하였다(Williams & Anderson, 1991). 개인지향조직시민행동은 조직 구성원들 간의 공통된 이익 지향을 도모하기 위해, 개인 간 상호 협력하는 행위를 의미하고, 조직지향조

직시민행동은 조직의 전반적인 이익 지향을 위해 자발적으로 노력하는 행위를 의미한다 (Williams & Anderson, 1991).

Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동의 핵심 요인으로 이타주의 (altruism)(Organ, 1988)를 개인지향조직시민행동을 설명하는데, 가장 중요한 핵심 요인으로 설명하였고, 추가로 조직시민행동의 여러 측면 중에 구성원 간 응원, 평화, 호혜성 등도 개인지향조직시민행동의 중요 맥락임을 강조하였다. 또한 Williams & Anderson(1991)은 Organ(1988)이 제시한 차원들 중, 조직의 공통된 사명, 충실성, 스포츠맨십은 조직지향조직시민행동의 중요 영역임을 주장하였다. 즉, Williams & Anderson(1991)이 제시한 개인지향 및 조직지향조직시민행동은 Organ(1988)이 제시한 5가지 하위차원에서 분류된 개념으로 볼 수 있다.

**연구가설1** : 개인기준 완벽주의는 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**연구가설2** : 평가염려 완벽주의는 조직시민행동에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 스트레스원-분리모델에 기반한 심리적분리 조절효과

심리적분리란 조직에 속한 개인이 업무와 관련이 없는 외적인 시간대(job off time)(휴가, 퇴근, 쉬는 시간 등)에 주어진 직무로부터 완전히 이격 되어 휴식에 몰입하는 것을 의미한다(Sonnentag & Fritz, 2007). 심리적분리는 개인의 변화무쌍한 업무 생활 중에 회복(recovery)을 조력할 수 있는 핵심적인 요소인데, 개인의 업무 환경에서 발생할 수 있는 잠재적인 스트레스로부터 물리적 및 정신적으로 이격되는 것을 의미한다(Sonnentag & Bayers, 2005).

조직 성과를 위한 구성원 직무수행 질 향상 측면에서, 개인이 한시적으로 심리적분리 되어 휴식에 몰입하는 것이 중요한 이유는, 양질의 휴식을 통한 심리적 및 신체적 안정이



직무소진 등과 같은 스트레스 요소가 완화되는 것과 무관치 않다(김성용 & 안성익, 2021).

특히, 개인의 심리적분리를 통한 명쾌한 휴식 경험은 장기간의 휴가(혹은 휴식 등)를 통한 휴식과 일부 맥락은 같으나, 명확히 구분될 수 있다. 이에 대한 이유는 개인이 장기간의 휴가(혹은 휴식 등)에 진입하더라도 주어진 직무에 대한 과잉된 집착이나, 조직 내부 및 외부 압력, 그리고 고객 응대 등으로 인한 휴식의 질 저하는 개인의 열의에 대한 재투자나, 감정 에너지 등에 부정적이라는 논거가 있기 때문이다(Westman & Eden, 1997).

이러한 논거는 실증연구로 확장되었는데, 일례로 김성용 & 안성익(2021)의 연구를 들 수 있다. 김성용 & 안성익(2021)의 연구에서는 직무열의(work engagement)와 직무소진(job burnout)과의 관계에서 심리적분리의 조절효과를 살펴보고, 연구결과 중 일부를 요약해보면, 직무열의된 개인도 심리적분리를 통한 양질의 휴식 경험 유무에 따라서 직무소진(-)으로 발현되거나, 완화될 수 있음을 시사한 바가 있다.

**연구가설3** : 심리적분리는 개인기준 완벽주의와 조직시민행동 간의 정(+)의 관계를 강화시킬 것이다.

**연구가설4** : 심리적분리는 평가염려 완벽주의와 조직시민행동 간의 부(-)의 관계를 약화시킬 것이다.

### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 표본

본 연구에서는 앞서 제시한 이론적배경을 기반으로 하여, 연구가설을 실증적으로 검증하고자, 국내 대기업 및 중소기업 구성원들을 대상으로 하여 표본을 수집하였다. 국내 기업 구성원들을 대상으로 하여, 표본을 수집한 이유를 살펴보면 다음과 같다. 그간 완벽주의와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 심리학 학문 영역에 많은 집중이 이루어져 있고, 연

구를 위한 주체는 대부분 학생 중심으로 이루어진 편이다. 또한 여러 학문분야에서의 완벽주의 관련 연구는 부정적인 측면에 대부분 무게를 두고 있고(Leonard & Harvey, 2008), 고도화된 기업 간 경쟁 환경 구도에서 완벽주의의 긍정적인 측면을 조명하고자, 기업 구성원들을 대상으로 하여 자료를 수집하였다. 이런 맥락에서 경영학 분야에서의 완벽주의 관련 연구 범위를 확장하고, 종업원의 작업 환경에서 보여질 수 있는 완벽주의의 성향적 특성이 긍정적인 성과를 발현할 수 있는지 여부를 파악하고자, 국내 기업을 중심으로 하여 표본을 수집하였음을 누차 언급한다.

배포한 설문지는 총 500부이고, 대부분 업체에 직접 방문하여 설문지를 회수 하였고, 극히 일부는 이메일 및 우편으로 회수하였다. 회수된 설문지는 총 443부(회수율 88.6%)이고, 그 중 미응답 항목이 많거나, 불성실한 설문지 13부를 제외한 총 429부의 설문지를 최종 실증분석에 활용하였다.

응답자의 전반적 특성을 알아보면 다음과 같다. 성별에 따른 분포를 보면, 남성이 308명(71.8%), 여성이 121명(28.2%)으로 남성의 비율이 상당히 높다. 연령별 분포를 보면, 20대가 110명(25.6%), 30대가 117명(27.3%) 40대가 98명(22.8%), 50대가 86명(20.0%), 60대 이상이 18명(4.2%)으로 구성되어 있는데, 연령별로 비교적 고르게 분포되어 있다. 학력은 고졸 79명(18.4%), 전문대졸업 137명(31.9%), 대학교졸업 185명(43.1%), 석사 18명(4.2%), 박사 10명(2.3%)로 대학교 졸업이 가장 많은 빈도를 차지하고 있다. 다음으로 직위별로 응답자 분포를 살펴보면, 사원이 194명(45.2%), 대리가 106명(24.7) 과장이 73명(17.0%), 차장이 21명(4.9%) 부장 이상이 35명(8.2%)인 것으로 조사되었다. 마지막으로 고용형태는 정규직이 357명(83.2%), 비정규직 72명(16.8%)으로 정규직이 많은 것으로 나타났다.

## 2. 측정도구와 변수의 조작적정의

**개인기준 완벽주의** : ‘개인기준 완벽주의란 자신에게 높은 기준과 목표를 설정하여 자신에게 엄격한 평가를 포함하는 것으로 정의한다’(Blankstein & Dunkley, 2002). 측정도구는 Frost et al.(1990)이 개발한 개인기준(PS) 7

개 측정문항을 사용하였다. 설문문항의 예를 들어보면, “내 스스로 높은 기준을 세우지 않으면 2등이 되고 말 것..”, “나는 무슨 일에서든지 최고가 아니면 싫음..”, “나는 어떤 목표에 집중해서 노력..” 정도로 들 수 있다(Likert 5점).

**평가염려 완벽주의** : ‘평가염려 완벽주의란 타인의 비판에 대해서 습관적으로 염려하고 신경을 쓰며 완벽해지려고 하는 것’으로 정의한다(Blankstein & Dunkley, 2002). Frost et al.(1990)이 개발한 9개의 실수염려(CM) 문항을 사용하였다. 설문문항의 예로 “내가 항상 잘하지 못하면, 사람들은 나를 존중하지 않을 것..”, “내가 실수를 저지르면 사람들은 나를 낮게 평가할 것..”, “내가 직장에서 잘하지 못하면 한 인간으로 실패..” 정도로 요약된다(Likert 5점).

**개인지향조직시민행동** : ‘개인지향조직시민행동이란 조직 구성원들 간의 상호 이익 지향을 위해, 자발적으로 협력하는 행위’로 정의한다(Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blum, 2009). 본 연구에서는 Lee & Allen(2002)이 제시한 문항 7개를 활용하여 측정하였다. 설문문항을 예를 들면, “나는 직장 동료가 결근했을 때, 그 업무를 대신 도와줌..”, “나는 나의 리더(상사)가 강요하지 않아도 동료의 업무를 도와주는..”, “나는 다른 동료들에게 유익한 정보를 제공하기도 함..” 정도를 들 수 있다(Likert 5점).

**심리적분리** : ‘심리적분리란 조직에 속한 개인이 업무 시간 외(퇴근, 휴식, 휴가 등)에 업무(일) 그 자체에 대한 생각으로부터 온전하게 벗어난 상태’를 뜻한다(Sonnentag & Fritz, 2007). 일부 설문문항을 살펴보면 다음과 같다. “나는 퇴근(혹은 휴일) 후, 회사 업무를 완전히 잊는편..”, “나는 퇴근(혹은 휴일) 후, 회사 업무에 대해서 전혀 생각하지 않는 편..”, “나는 퇴근(혹은 휴일) 후, 회사 업무로부터 완전히 벗어남..” 정도로 요약된다(Likert 5점).

## IV. 실증분석

### 1. 동일방법편의 검증

본 연구에서는 가설검증 진입 이전에, 동일방법편의(common method bias) 검증을 실시하였다. 이는 본 연구의 연구모형에 탑재된 관측 변수들이 동일한 설문 응답자로부터 측정되었고, 이로 인해 발생할 수 있는 오류를 최소화하기 위함이다. 동일방법편의 사후 검증에 해당하는 Harman(1996)의 단일요인검증을 SPSS를 통해 실시하였고, 탐색적요인분석(exploratory factor analysis)을 통해 도출된 설명력(variance)과 고유치(eigen)를 확인하였다. 회전된 요인들 중, 가장 높은 설명력이 23.5%에 그쳤고, 고유치는 1.43~6.36 사이로 나타났다. 이에 본 연구의 자기보고식 방식의 설문조사에 따른 동일방법편의에 대한 오류는 해소된 것으로 판단한다(Podsakoff & Organ, 1986).

### 2. 확인적요인분석

본 연구에서는 구성개념타당성(Construct Validity) 확보를 위해, AMOS 25 통계패키지를 활용하여, 확인적요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적요인분석모델에서 추정해야할 계수의 수를 감소시키고, 관측 변수를 구성하고 있는 측정문항들의 체계적인 오류를 최소화하고자, Bagozzi & Edwards(1998)가 개발한 부분분해법 방식을 활용하였다. 부분분해법은 관측 변수를 구성하고 있는 여러 항목들을 집단별로 그룹화(항목 합산)하여 평균값을 도출하여 사용하는 방식인데, 일반적인 구조방정식모델 분석에 비해, 좀 더 높은 모형적합도 결과를 얻을 수 있다는 가능성이 크다(Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002; 김성용 & 안성익, 2017).

AMOS 구조방정식 모델의 항목(indicator)에 구성된 항목합산을 살펴보면 다음과 같다(Little et al., 2002). 개인기준완벽주의 변수는 1, 2번 문항과 3, 4번 문항, 그리고 5, 6,

7번 문항을 각각 항목합산 하였고, 평가염려완벽주의는 1, 2, 3번 문항과 4, 5, 6번 문항, 그리고 7, 8, 9번 문항을 항목합산 하였다. 다음으로 개인지향조직시민행동 변수는 1, 2번 문항과 3, 4번 문항, 그리고 5, 6, 7번 문항을 합산하였고, 심리적분리는 총 4개 문항이기 때문에, 추정해야할 값이 많이 많은 것으로 파악되어(이학식 & 임지훈, 2013), 항목합산을 하지 않고, 확인적요인분석 모형에 최종 탑재하였다.

확인적요인분석 구조방정식모델의 결과값을 바탕으로 하여, 집중타당도(convergent validity)를 확인하기 위해, AMOS output의 표준화계수와 오차값을 확인하여, 평균분산 추출(average variance extracted)와 개념신뢰도(construct reliability)를 계산하였다. 그 결과 모든 관측 변수의 분산추출지수는 .500이상, 그리고 개념신뢰도는 .700이상으로 나타나, 사회과학 연구 분야의 엄격한 기준을 충족하는 것으로 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981)(<표 4-1>). 또한 모든 변수의 Cronbach's Alpha 값이 .600 이상으로 나타났고, 매우 높은 신뢰도를 보이는 것으로 나타났다(Nunnally, 1967).

<표 4-1> 확인적요인분석

변수	경로	항목	표준화	오차	Estimate	S.E.	C.R.	집중타당도 / 신뢰도
개인 기준 완벽 주의	→	개인기준_합산1	.752	.338	1			AVE=.716 CR=.768 Cronbach's $\alpha$ =.829
		개인기준_합산2	.825	.244	1.088	.069	15.795	
		개인기준_합산3	.810	.171	.862	.055	15.624	
평가 염려 완벽 주의	→	평가염려_합산1	.723	.360	1			AVE=.708 CR=.749 Cronbach's $\alpha$ =.853
		평가염려_합산2	.821	.240	1.123	.075	14.892	
		평가염려_합산3	.830	.178	1.001	.067	14.952	
OCBI	→	OCBI_합산1	.788	.219	1			AVE=.801 CR=.923 Cronbach's $\alpha$ =.881
		OCBI_합산2	.917	.081	1.098	.061	17.932	
		OCBI_합산3	.748	.203	.849	.053	16.1	
심리적 분리	→	심리적분리1	.886	.253	1			AVE=.728 CR=.915 Cronbach's $\alpha$ =.929
		심리적분리2	.870	.303	1.014	.041	24.985	
		심리적분리3	.883	.267	1.010	.039	25.671	
		심리적분리4	.860	.318	.990	.041	24.413	

Note 1) 최대우도법(maximum likelihood method)

2)  $\chi^2/df=178.1/59(p=.00)$ ; RMR=.032; GFI=.942; RMSEA=.069; AGFI=.911; TLI=.952; CFI=.963

3) AVE(분산추출지수) >.50; CR(개념신뢰도) >.70; Cronbach's  $\alpha$  > .600

### 3. 상관관계분석과 판별타당도 검증

앞서 분석을 기반으로 하여, 각 변수들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 개인기준완벽주의와 평가염려완벽주의, 그리고 개인지향조직시민행동 간의 관계는 확인되었고, 심리적분리는 확인되지 않았다. 추가로 판별타당도(discriminant validity)를 확인하였는데, <표 4-2>에 제시한 바와 같이, 분산추출지수의 제공근 값이 각 변수들 간의 상관관계 계수를 초과하는 것으로 나타나, 이론적으로 개념화된 각 변수들이 통계적으로도 변별되는 것으로 확인되었다.

<표 4-2> 상관관계분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
성별	1.28	0.45	1							
연령	2.50	1.19	.086	1						
근속연수	3.06	1.36	-.051	.649**	1					
혼인여부	1.42	0.49	-.107*	-.580**	-.564**	1				
개인기준 완벽주의	3.21	0.70	-.130**	.127**	.162**	-.115*	<b>.846</b>			
평가염려 완벽주의	2.90	0.72	-.037	.105*	.139**	-.081	.444**	<b>.841</b>		
개인지향 조직시민행동	3.66	0.63	-.081	.075	.075	-.051	.366**	.108*	<b>.895</b>	
심리적분리	3.20	1.00	-.019	-.079	-.028	.088	-.088	-.083	.060	<b>.853</b>

Note 1) N=429; \*=.05; \*\*=.01; 대각선은 AVE 제공근값 기재

### 4. 주효과 및 조절효과

이론적배경에서 도출된 연구가설을 검증하고자, SPSS를 활용하여, 위계적회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

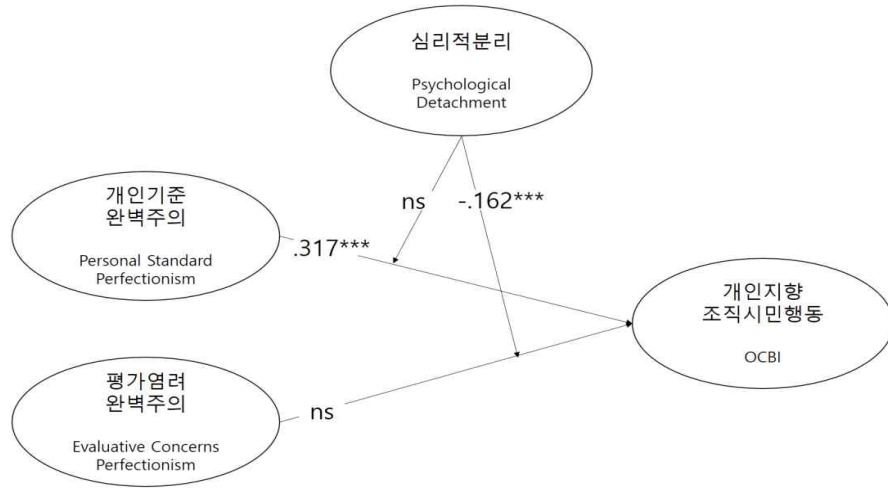
〈표 4-3〉 위계적회귀분석

종속변수: 개인지향 조직시민행동	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5		모형6	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
성별	-.059	.065	-.057	.065	-.057	.065	-.122	.069	-.122	.068	-.105	.067
연령	.020	.034	.024	.034	.026	.034	.027	.036	.030	.036	.030	.035
근속연수	-.006	.029	-.009	.029	-.011	.029	.006	.031	.003	.031	-.001	.031
혼인여부	.001	.075	-.009	.075	-.009	.075	-.022	.079	-.029	.079	-.047	.078
개인기준 완벽주의(A) 평가염려	.317***	.041	.325***	.041	.323***	.041			.075	.043	.080	.043
완벽주의(B) 심리적분리(C)			.062**	.029	.064**	.029			.047	.030	.039	.030
A x C					-.030	.034						
B x C											-.162***	.037
F	13.05		4.72		.09		1.82		2.40		19.40	
R <sup>2</sup>	.13		.14		.15		.02		.03		.07	
ΔR <sup>2</sup>	.12		.13		.13		.01		.01		.05	

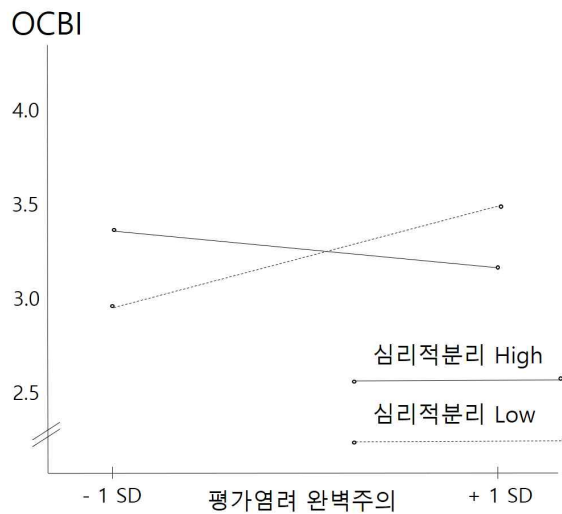
Note 1) N=429; \* = p < .05, \*\* = p < .01, \*\*\* = p < .001

2) 'B' 는 비표준화 계수

완벽주의가 혁신행동에 미치는 효과 : 직무열의의 매개효과를 중심으로



<그림4-1> 연구결과 요약모형



<그림4-2> 평가염려 완벽주의와 OCBI 간의 관계에서 심리적분리의 조절효과



## VI. 결론

### 1. 토의

본 연구에서는 기업 간 경쟁이 고도화되는 현대에 조직 구성원에게 요구되는 완벽주의와 조직시민행동, 그리고 개인의 바람직한 휴식을 의미할 수 있는 심리적분리의 조절효과를 심층적으로 살펴보았다. 특히, 다차원구성개념의 완벽주의 관련 국내 연구가 풍부하지 않은 현실에서 국외 연구들을 집중적으로 고찰하고, 완벽주의 개념의 본질과 역사적 관점에서의 발전 배경을 정리하였다. 이를 통해, 완벽주의 변수를 긍정적 및 부정적 차원으로 정립하였고, 완벽주의 두 하위차원이 조직시민행동에 미치는 변별된 효과를 확인하였다.

### 2. 이론적 시사점

### 3. 실무적 시사점

### 4. 연구한계점 및 향후 연구 제언

## 참 고 문 헌

- 김민경·신제구(2017), “조직 구성원의 평가염려 완벽주의가 통제적 동기를 매개로 직무 열의 및 직무소진에 미치는 영향,” 「리더십 연구」, 8, pp.61-96.
- 김성용, & 안성익. (2021). 자기주도 직무설계 (Job Crafting) 행위가 일중독에 미치는 영

- 향에서 심리적분리의 조절효과. *대한경영학회지*, 34(1), 69-93.
- 김성용, & 안성익. (2021). 직무열의와 직무소진 간의 관계에서 심리적분리의 조절효과: 직장인 휴식의 양과 질. *경영연구*, 36(2), 73-89.
- 김성용 · 안성익(2017), “자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위와 직무열의 간의 관계 규명: 직무설계 개별화 및 자기결정이론관점을 중심으로,” 「생산성논집(구 생산성연구)」, 31(4), pp.271-307.
- 박상용(2018), 100대 기업의 인재상 변화, 환경경제
- 이학식 · 임지훈(2008), 「구조방정식 모형분석과 AMOS 7.0」, 서울: 법문사.
- Bagozzi, R. P., and Edwards, J. R.(1998), “A general approach for representing constructs in organizational research,” *Organizational research methods*, Vol. 1 No. 1, pp.45-87..588.
- Curran, T., & Hill, A. P.(2019) “Perfectionism is increasing over time: A meta-analysis of birth cohort differences from 1989 to 2016,” *Psychological Bulletin*, Vol. 145 No. 4, pp.410-429.
- Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Frost, R. O., Heimberg, R. G., Holt, C. S., Mattia, J. I., & Neubauer, A. L. (1993). A comparison of two measures of perfectionism. *Personality and individual differences*, 14(1), 119-126.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive therapy and research*, 14(5), 449-468.
- Hall, R. J., Snell, A. F., and Foust, M. S.(1999), “Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs,” *Organizational Research Methods*, Vol. 2 No. 3, pp.233-256.
- Hamachek, D. E.(1978), “Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism,” *Psychology*, Vol. 15, pp.27-33.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1990). Perfectionism and depression: A multidimensional

- analysis. *Journal of social behavior and personality*, 5(5), 423.
- Hill, R. W., Huelsman, T. J., Furr, R. M., Kibler, J., Vicente, B. B., & Kennedy, C. (2004). A new measure of perfectionism: The Perfectionism Inventory. *Journal of personality assessment*, 82(1), 80-91.
- Hollender, M. H.(1965), "Perfectionism," *Comprehensive Psychiatry*, Vol. 6 No. 2, pp.94-103.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp.287-302.
- Janssen, O., and Van Yperen, N. W.(2004), "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of management journal*, Vol. 47 No. 3, pp.368-384.
- Kanten, P., & Deniz, Y. T.(2020), "The effects of perfectionism on proactive and innovative behaviors: role of psychological climate," *PressAcademia Procedia*, Vol 11 No. 1, pp.178-184.
- Kanten, P., and Yesiltas, M.(2015), "The effects of positive and negative perfectionism on work engagement, psychological well-being and emotional exhaustion," *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, pp.1367-1375.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978), *The social psychology of organizations*, Vol. 2, p. 528, New York: Wiley.
- Kwon, K., & Kim, T.(2020), "An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model," *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 2, pp.100704.
- Law, K. S., Wong, C. S., and Mobley, W. M.(1998), "Toward a taxonomy of multidimensional constructs," *Academy of management review*, Vol. 23 No. 4, pp.741-755.
- Leonard, N. H., & Harvey, M.(2008), "Negative perfectionism: Examining negative

- excessive behavior in the workplace,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 38 No. 3, pp.585-610.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F.(2002), “To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits,” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 9 No. 2, pp.151-173.
- Mitchelson, J. K., and Burns, L. R.(1998), “Career mothers and perfectionism: Stress at work and at home,” *Personality and Individual Differences*, Vol. 25 No. 3, pp.477-485.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H.(1967), “Psychometric Theory,” McGraw-Hill Inc. New York.
- Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020), “The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace and an agenda for future research,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 41 No.2, pp.144-168.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003), “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp.879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R.(2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance,” *Academy of management journal*, Vol. 53 No. 3, pp.617-635.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2000), “Self-determination theory and the facilitation of

- intrinsic motivation, social development, and well-being,” *American Psychologist*, Vol. 55, p. 68 - 78.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204.
- Stöber, J. (1998). The Frost Multidimensional Perfectionism Scale revisited: More perfect with four (instead of six) dimensions. *Personality and Individual Differences*, 24 , 481 - 491.
- Stoeber, J., Otto, K., Pescheck, E., Becker, C., & Stoll, O. (2007). Perfectionism and competitive anxiety in athletes: Differentiating striving for perfection and negative reactions to imperfection. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 959-969.
- Toffler, B. L.(1981), “Occupational role development: The changing determinants of outcomes for the individual,” *Administrative Science Quarterly*, pp.396-418.
- Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516.
- Wigert, B., Reiter-Palmon, R., Kaufman, J. C., and Silvia, P. J.(2012), “Perfectionism: The good, the bad, and the creative,” *Journal of research in personality*, Vol. 46 No. 6, pp.775-779.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.