

# A Systematic Review and Meta-analysis of Innovative Behavior of Korean Corporate Employees\*

## 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 대한 체계적 고찰 및 메타분석

Daehyung Lim(First Author)

Taekyung Group  
([dhl@taekyung.co.kr](mailto:dhl@taekyung.co.kr))

Jeonghwan Lee(Corresponding Author)

Professor of Myongji University  
([tankee@mju.ac.kr](mailto:tankee@mju.ac.kr))

.....

The purpose of this study is to synthesize empirical studies on innovative behavior conducted on Korean corporate employees through meta-analysis and to systematically identify the factors that influence innovative behavior. The factors that had the greatest effect on innovative behavior were identified in the following order: absorption ability, workplace spirituality, job stress recovery experience, speech behavior, learning agility, innovation performance, creativity, creative self-efficacy, informal learning, and motivation. Furthermore, dividing the influencing factors into individual, job, and organizational dimensions confirmed that in order the individual, job, and organizational dimension factors had great influence on innovative behavior. Differences were also found depending on the type of company, as in private sector companies team trust, absorption ability, workplace spirituality, job stress recovery experience, and speech behavior were more important, while in public sector companies, job crafting, creativity, self-directed learning, positive psychological capital, and suitability of supervisors were more important. This study contributed to the expansion of research on innovative behavior and provided clues on what factors should be focused on to improve innovative behavior in Korean companies.

Key Words: innovative behavior, influencing factor, meta-analysis

.....

### 1. 서론

혁신적 행동은 조직의 생존과 성장, 수익성 확보를 통해 장기적인 생존을 가능하게 하는 원동력으로(Kotter, 1995), 조직의 지속적인 경쟁 우위 확보를

위하여 필수적인 활동이다(Afridi et al., 2020). 기업들은 글로벌 경쟁 및 외부 환경의 변화에 따라 새롭게 직면하는 문제를 해결하기 위해 혁신하고 있다(Anderson et al., 2014; Chowhan et al., 2017). 혁신은 잠재적으로 조직의 성과에 유의한 영향을 미치고 구성원들의 혁신적 행동은 기업의 생존을

Submission Date: 07. 22. 2023      Revised Date: (1st: 10. 13. 2023)      Accepted Date: 10. 30. 2023

\* This study is based on the Ph.D. dissertation at Myongji University (in 2023).

좌우하는 중요한 변수이기 때문에 조직은 구성원의 혁신적 행동에 관심이 있다(Drazin et al., 1999). 조직구성원들의 혁신적 행동은 조직이 환경 변화에 대응할 수 있도록 도움으로써 조직의 생산성과 효과성을 높이고 지속 가능한 성장과 경쟁력을 확보하도록 촉진한다(Montani et al., 2018; Yuan & Woodman, 2010). 따라서 조직구성원들의 혁신적 행동을 향상시키는 것은 조직의 중요한 경영과제라고 할 수 있다(Afridi et al., 2020). 혁신을 수행하기 위한 출발점은 새롭고 참신한 아이디어이지만 이러한 아이디어를 개발, 확산하는 주체는 조직구성원이라는 점(Amabile et al., 1996; Palazzeschi et al., 2018; Scott & Bruce, 1994; Shalley & Gilson, 2004)과 공식적인 역할을 넘어 자발적이고 추가적 노력을 기울여야 하는 행동이라는 점(Katz & Kahn, 1978)을 고려했을 때 혁신적 행동을 견인하는 요인을 찾아내고 발전시키는 것은 조직의 중요한 과제이다. 특히 조직의 입장에서는 불확실한 환경에 민첩하게 대처하고 지속적인 성장을 위해 구성원들이 담당 직무에서 요구되는 역할 행동을 충실히 수행하는 한편, 규정된 역할 이상의 혁신적인 행동을 자발적으로 수행해 주길 기대하고 있다(Janssen, 2000). 이는 조직구성원에 의한 혁신적 행동이 활성화될 때 조직에서 다양한 혁신 활동이 일어나며 결과적으로 조직경쟁력이 강화될 수 있기 때문이다. 따라서 자발적이고 지속적으로 혁신적 행동을 실행할 수 있도록 동기부여 하는 선행요인을 이해하는 것이 필요하다.

Hammond 외(2011)의 연구에서는 혁신적 행동을 견인하는 선행요인으로 내·외재적 동기부여, 자기효능감, 성격 등의 개인 차원 특성과 자율성, 직무복잡성 등의 직무 차원 특성, 그리고 리더십, 조직문화 등의 조직 차원 특성을 제시하기도 하였다. 그러

나 그동안 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 선행요인에 대한 꾸준한 탐색이 이어져 왔음에도 불구하고 확인된 요인들에 대한 종합적인 분석과 심층적인 논의는 상대적으로 부족한 상황이다. 또한 기존 연구가 대부분 표본 크기와 설계의 제약으로 인하여 상황에 따른 가설 검증 결과에만 의미를 부여하고 있으므로 분석 결과를 일반화하기에는 한계가 있고, 혁신적 행동과 관련된 연구들이 같은 결과 요인을 가지고 있음에도 기업 특성, 직군, 대상의 다름으로 인해 종합적인 결론을 확인하고 적용하기에는 어려움이 많은 상황이다. 즉, 그동안의 연구에서는 연구 설계 상황에서의 요인 간의 관계는 확인할 수 있으나 혁신적 행동과 관련된 요인 간의 전체적인 관계를 설명하기에는 한계가 있었다. 개별 연구로부터 도출된 상반된 결과는 이를 해석하고 활용하기에 어려움도 따른다. 예를 들어, 위계적 문화는 대부분의 연구(전영환, 2017; 최지나, 2015)에서 혁신적 행동과 부(-)적인 관계를 보였으나 일부 연구(조원영, 2014)에서는 정(+)적인 관계가 확인되었다. 또한 거래적 리더십과 혁신적 행동의 관계는 황보작(2015)의 연구에서는 정(+)적인 관계로 보고되었으나 장영명(2013)의 연구에서는 부(-)적인 관계로 확인되는 등 이러한 상반된 결과는 혁신적 행동의 영향요인을 이해함에 혼란을 가져올 수 있어 계량적 비교를 통하여 경향성을 파악하고 종합적으로 결론을 도출할 필요가 있다.

메타분석(meta-analysis)은 ‘분석에 대한 분석’으로 동일한 주제로 수행된 다양한 연구로부터 도출된 결과들을 계량적으로 분석하는 통합적인 접근 방법이다(Borenstein & Higgins, 2013; Polanin & Tanner-Smith, 2014). 서로 다른 다양한 연구를 하나의 일관된 체계적 틀 속에서 통합하여 분석해 봄으로써 연구 결과들을 압축하고 단순화시킬 수 있어

경제적이며(Green & Hall, 1984) 범람하는 학술적 정보와 지식을 체계적으로 압축할 필요가 있는 경우 효과적이다(Wachter, 1988). 메타분석은 정확하고 엄격한 자료 선별과 배제 기준을 설정하고 코딩하여 종합한 연구이므로 통계적 검정력을 높일 수 있으며 단일 연구 결과에서 계산하는 효과크기보다 더 정확한 효과크기를 추정할 수 있다. 또한 연구하고자 하는 두 변인 사이에 존재하는 관계의 양상을 더욱 잘 파악할 수 있으며 여러 연구 결과가 서로 상충하였을 때 그 원인을 확인할 수 있는 장점이 있다(오성삼, 2002; Pillemer & Light, 1980). 메타분석은 올바른 실천과 정책 결정을 위해 기존의 연구 결과를 종합하고 분석하는 방법으로(Sackett, 1997) 불일치한 결과를 통합하여 대결론을 내리는 것을 목적으로 한다(Glass, 1976). 따라서 메타분석을 활용하면 동일 주제에 대해 다른 결론이나 논쟁이 있을 경우 보다 신뢰할 수 있는 타당한 결론을 내릴 수 있다.

이에 본 연구에서는 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들과 혁신적 행동의 관계를 검증하는 양적 메타분석을 통하여 혁신적 행동의 영향요인들을 체계적으로 정리하고 그 효과크기를 비교하고자 한다. 또한 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인을 개인, 직무, 조직 차원에 따라 구분하고 효과크기를 검증하여 요인 간 상대적 위치를 실증적으로 규명함으로써 기존의 상충된 연구 결과를 통합적으로 분석하고자 한다. 마지막으로, 기업의 구조와 문화, 일하는 방법에 차이가 있을 것으로 예상되는 사기업과 공기업에서의 혁신적 행동에 대한 영향요인을 비교·분석하여 차이를 확인하고자 한다. 분석 결과는 혁신적 행동 촉진을 위해 어떠한 부분에 집중해야 하는지에 대한 전략과 추진 과제와 우선순위 선정에 근거로 활용될 수 있을 것이다. 이는 궁극적으로 조직구성원의 혁신적 행동을 통해 조직의 지속

적인 성장과 성과 창출에 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

## II. 이론적 배경과 연구문제

### 2.1 혁신적 행동의 개념

혁신적 행동을 바라보는 관점을 혁신의 주체에 따라 구분하면 확산적 관점과 행동적 관점으로 볼 수 있다. 확산적 관점은 혁신적 행동의 주체를 조직으로 보며 구성원의 긍정적 수용과 참여를 강조한다(Midgley & Dowling, 1978; Van de Ven, 1986). 기술수용모델(technology acceptance model)이 혁신적 행동을 확산적 관점에서 바라보는 대표적인 이론적 틀이며 Six Sigma, TQM, 품질분임조 활동 등이 연구되었다. 확산적 관점은 혁신의 주체가 조직으로 하향식 혁신 프로세스를 지향하기 때문에 구성원은 혁신 구상 단계에서 배제되고 단지 혁신을 수용하고 수행하는 존재로 여겨졌다(Crant, 2000). 반면 행동적 관점은 혁신적 행동의 주체를 구성원으로 보고 혁신 활동에 참여하는 구성원의 인지, 태도, 행동에 중점을 두고 있다(Janssen, 2000). 따라서 개인의 심리적, 동기적 특성에 관심을 가지고(Veenendaal, 2015) 혁신적 행동을 개인과 환경 특성의 상호작용 결과로 이해한다(De Jong & Den Hartog, 2010). 본 연구에서는 조직구성원이 혁신의 주체가 되어 혁신적 행동을 만들어 내는 데 영향을 주는 요인들에 초점을 두고 있으므로 조직이 주체가 되고 구성원이 수동적으로 참여하는 과정보다는 혁신적 행동의 주체를 개인 또는 조직구성원으로(Messmann & Mulder, 2012) 보는 행동적 관점

에 가깝다. West와 Farr(1989)는 구성원의 혁신 역할을 처음 강조하면서 혁신적 행동을 '새롭고 다양한 목표, 방법, 절차, 작업 관계 및 기술의 실행'으로 정의하였다. Scott과 Bruce(1994)는 혁신적 행동을 '문제 인식과 아이디어, 해결안 제시에서 시작하여 아이디어에 대한 지원을 찾아 나서고 그것을 실현하기 위해 지지자를 연합하여 아이디어를 제품이나 서비스, 프로세스 등으로 만드는 활동'으로 정의하였다. Janssen(2000) 역시 혁신적 행동을 '직무, 팀, 조직성과를 위해 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 과정'으로 정의하였다.

본 연구에서는 혁신적 행동을 조직구성원이 개인과 조직의 업무성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 제안하고 확산을 통한 지지를 토대로 아이디어를 실행하는 일련의 활동으로 정의하고 혁신적 행동의 주체를 조직구성원으로 보는 행동적 관점에서 혁신적 행동을 바라보는 연구물들을 추출하여 분석하였다.

## 2.2 혁신적 행동의 영향요인

혁신적 행동과 관련된 연구는 Scott과 Bruce(1994)가 조직 내 혁신적 행동의 발현 요인을 개인의 특성과 환경적인 요인으로 구분하여 상호 연관 관계를 설명한 것을 시작으로 활발히 진행되었다. Scott과 Bruce(1994)가 제시한 내적 요인은 개인 차원 영향요인으로, 외적 요인은 직무 차원 요인과 조직 차원 요인으로 구분할 수 있다.

### 2.2.1 개인 차원 영향요인

개인 차원의 혁신적 행동은 혁신이 시작되는 지점을 개인으로 보며 개인의 혁신적 행동이 조직에 확산된다고 가정한다(양수진, 2017). 개인 차원 요인으

로 초기에는 개인의 인지적 측면인 문제해결방식이 연구되었으나 점차 개인의 성격, 동기, 태도의 측면으로까지 연구가 확대되었다. Glynn(1996)은 개인 성향, 동기, 기대 등을 강조하였고 Anderson 외(2004)는 성격, 동기부여, 인지적 능력 등이 혁신적 행동에 영향을 미친다고 보고하였다. Hammond 외(2011)의 연구에서는 성격, 내·외재적 동기부여 요인, 자기효능감과 혁신적 행동의 관계를 확인하였다. 최근 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 개인 차원 요인으로 개인의 가치와 신념, 동기 등에 대한 관심이 높아지고 있다(Purc & Laguna, 2019).

본 연구에서는 선행연구를 통해 확인된 혁신적 행동과 관계가 있는 개인 차원 영향요인 52개를 다음 <Table 1>과 같이 성격(기질, 특성), 태도(욕구, 동기, 가치), 지식·기술(능력, 행동)의 세 가지로 구분하였다. 성격은 비교적 안정적이고 일관된 경향으로 특이성과 총체성을 가지며 환경적 요소와 상호작용하여 발전하므로(McCrae & Costa, 1987) 개인 차원의 영향요인으로 볼 수 있다. 5가지 성격특성 요소(big five traits) 중 경험에 대한 개방성, 외향성, 성실성이 혁신적 행동과 관계가 있는 것으로 확인되었다(Abdullah et al, 2016; Amo & Kolvereid, 2005; King et al, 1996; Hsieh et al, 2011). 구성원의 태도 역시 혁신적 행동을 예측하는 개인 차원 영향요인으로 개인의 욕구와 동기, 가치 지향성이 직무수행과 관련된 다양한 변화를 시도하여 참신한 아이디어를 제안할 가능성이 높다고 보고되었다(Senge, 2006). 또한 구성원이 보유하고 있는 경험이나 능력, 스킬과 노하우 등의 축적 수준이 높으면 높을수록 경영성과로 연결된다는(Edvinsson & Malone, 1997) 선행연구를 확인하여 개인 차원 영향요인을 구분하였다.

(Table 1) 선행연구의 개인 차원 영향요인 구분(선행연구를 바탕으로 연구자 정리)

구분	선행연구의 개인 차원 영향요인 (본 논문에서는 영향요인을 명확히 구분하기 위해 표기 시 띄어쓰기를 적용하지 않음)
성격(기질, 특성)	개방성, 성실성, 외향성, 주도성
태도 (욕구, 동기, 가치)	경력몰입, 공공봉사동기, 그릿, 긍정심리자본(자기효능감, 복원력, 희망, 낙관주의), 내재적동기, 성장마인드셋, 성취욕구, 소명의식, 심리적소유감, 심리적안전감, 심리적임파워먼트, 심리적주인의식, 예방초점, 이직의도, 일-삶 균형, 일의의미, 일터영성, 자기개발동기, 자기효능감, 조직기반자긍심, 조직동일시, 조직정치지각, 조직지원인식, 창업의도, 창의적자기효능감, 프론티어경력태도, 학습목표지향성, 핵심자기평가, 향상초점
지식·기술 (능력, 행동)	감성지능, 고객지향성, 기업가정신, 목표지향성, 발언행동, 사회적자본, 역량, 인지적유연성, 자기결정성, 자기조절능력, 자기주도학습, 직무스트레스회복경험, 창의성, 팔로워십, 폐기학습, 표면행동, 학습민첩성, 회복탄력성, 흡수능력

### 2.2.2 직무 차원 영향요인

혁신적 행동이 직무수행 과정에서 발현되는 행동이라는 점에서 직무 차원 요인은 중요한 결정요인이다 (Oldham & Cummings, 1996; Shalley et al., 2000). 직무특성 이론은 개인과 직무를 연결하는 효과적인 이론으로 주목받아 왔으며 Demerouti 외 (2001)는 확장된 모형으로 직무요구-자원 모형 (Job demand-resource model: JD-R model)을 제시하였다. 직무요구는 구성원에게 신체적, 심리적, 정신적 노력을 지속해서 요구하는 직무특성이며, 직무자원은 직무목표를 달성하는 것에 긍정적인 영향을 미치거나 직무요구와 관련된 신체적, 인지적, 정서적 노력과 비용을 줄이는 자원을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무자원은 혁신적 행동과 관계가 있다. Hackman과 Oldham(1974)은 조직 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 인식하게 되는 직무의 의미와 책임감에 따라 동기부여와 성과개선이 가능하다고 설명하였다. 직무특성 요소 중 기술다양성, 직무자율성, 피드백은 일관되게 혁신적 행동에 유의한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 확인되었다 (김유찬·송해덕, 2015; 김종우·이지우, 2012;

박소희·박세웅, 2021). 그러나 직무중요성과 직무정체성은 혁신적 행동에 유의하지 않거나(심덕섭·하성욱, 2013), 심지어 직무중요성과 혁신적 행동 간의 관계가 부(-)적인 영향을 미친다는 결과(송병식, 2005)가 보고되기도 하였다. 직무태도는 혁신적 행동에 중요한 동인이다. 긍정적인 직무태도는 조직구성원들이 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업과 잘 맞다고 느끼게 하며 직장 내에서 동료, 집단, 조직과 강한 사회적 유대관계를 만들어 직장을 떠나려 할 때의 높은 기회비용을 가지게 한다. 선행연구에서도 직무열의가 혁신적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었고(진윤희·김성중, 2015), 직무임베디드니스가 높은 구성원은 직무 내·외적으로 높은 성과를 보이는 것으로 확인되었다(Lee et al., 2004). 직무요구도 혁신적 행동과의 관계가 확인되었다. 직무스트레스를 만들어 내는 원인인 직무요구는 혁신적 행동에 상반된 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 과도한 업무부담은 시간이 절대적으로 부족하여 기존 방법을 무비판적으로 답습하게 되어 혁신적 행동을 방해한다는 주장이 보고된(Amabile, 1988) 반면, 업무강도가 높으면 직무스트레스의 압박으로부터 벗어나기 위한 문제해결 수단으로 혁신

적 행동을 전략적으로 선택한다는 주장이 제시되기도 하였다(김일천 외, 2004). 혁신적 행동이 직무요구의 일부라고 지각할 때 구성원은 일을 잘 수행하기 위하여 창의적인 방법을 도입하고 위험을 감수하면서 혁신적인 행동을 실천할 가능성이 높아지는 것으로 볼 수 있다(Shalley et al., 2000). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해 확인된 혁신적 행동과 관계가 있는 직무 차원 영향요인 21개를 직무요구-자원 모형을 기반으로 다음 <Table 2>와 같이 4개로 분류하여 직무자원, 직무태도, 직무요구, 직무성과로 구분하였다.

### 2.2.3 조직 차원 영향요인

Scott과 Bruce(1994)는 혁신적 업무행동에는 혁신지각, 혁신개발, 혁신실행의 세 가지 하위요인이 포함된다는 점을 제안하면서 리더십, 작업집단, 개인특성이 혁신분위기와 혁신적 행동에 영향을 미친다는 구조를 모형화하였다. 즉, 혁신적 업무행동은 개인의 특성뿐만 아니라 리더, 팀 동료 간의 관계와 조직의 혁신분위기에 영향을 받는다는 점을 밝히고 있다. Glynn(1996)은 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 요인으로 개인, 조직의 상황맥락이라는 개념을 도입하였는데 개인-상황맥락에는 동기, 성향, 기대요인을, 조직-상황맥락에는 문화, 규범, 가치, 기술

등을 포함하고 있다. 조직 차원 요인으로는 리더십, 정서적 작업관계, 조직의 정책 및 구조와 혁신적 행동과의 연구들이 이어졌다. Lee 외(2020)는 조직 자원을 조직풍토와 문화, 보상과 인정, 학습과 개발, 정책과 서비스, 리더십, 상사·동료·팀 지원 등으로 구분하였다. 본 연구에서는 선행연구를 통해 확인된 혁신적 행동과 관계가 있는 조직 차원 영향요인 72개를 Lee 외(2020)의 연구에서 구분한 기준을 준용하여 다음 <Table 3>과 같이 7개로 분류하여 조직 문화, 리더십, 보상과 인정, 학습과 개발, 정책과 서비스, 상사·동료·팀 지원, 조직의 부정적 요소로 구분하였다.

### 2.3 연구문제

본 연구에서 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1: 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들의 효과크기는 어떠한가?

연구 문제 2: 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들을 3개 차원(개인, 직무, 조직)으로 구분하면 각 차원의 효과크기는 어떠한가?

연구 문제 3: 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행

<Table 2> 선행연구의 직무 차원 영향요인 구분(선행연구를 바탕으로 연구자 정리)

구분	선행연구의 직무 차원 영향요인
직무자원	기술다양성, 목표명확성, 직무도전성, 직무자원, 직무자율성, 직무정체성, 직무중요성, 직무특성, 피드백
직무태도	역할행동, 잡크래프팅, 직무만족, 직무열의, 직무임베디드니스, 직무적합성
직무요구	과업갈등, 도전적스트레스, 목표모호성, 업무강도, 직무스트레스
직무성과	직무성과

〈Table 3〉 선행연구의 조직 차원 영향요인 구분(선행연구를 바탕으로 연구자 정리)

구분	선행연구의 조직 차원 영향요인
조직문화	개발문화, 공유멘탈모델, 과업문화, 관계문화, 다양성풍토, 위계문화, 조직공정성, 조직몰입, 조직문화, 조직시민행동, 조직신뢰, 조직적합성, 집단문화, 합리문화, 혁신문화
리더십	감성리더십, 거래적리더십, 공유리더십, 리더십, 변혁적리더십, 서번트리더십, 셸프리더십, 슈퍼리더십, 윤리적리더십, 이슈리더십, 임파워링리더십, 진성리더십, 창의적리더십, 카리스마리더십, 코칭리더십, 포용적리더십
보상·인정	기업성과, 보상, 심리적계약, 조직성과, 팀성과, 혁신성과
학습·개발	무형식학습, 상향식학습, 조직학습, 지속학습, 지식경영활동, 지식공유, 지식통합능력, 학습문화, 학습조직, 학습지향성
정책·서비스	가족친화제도, 고용안정성, 내부마케팅활동, 스마트워크환경, 전략적인적자원관리
상사·동료·팀 지원	LMX, TMX, 동기부여, 동료신뢰, 동료지원, 리더의감성지능, 상사신뢰, 상사유머, 상사적합성, 상사지원, 의사소통개방성, 조직사회자본, 커뮤니케이션, 팀신뢰
조직의 부정적 요인	고용불안정성, 관계갈등, 권력거리, 비인격적감독, 조직냉소주의, 조직침묵

동에 영향을 미치는 요인들을 14개 하위 그룹(성격, 태도, 지식·기술, 직무자원, 직무태도, 직무요구, 직무성과, 조직 문화, 리더십, 보상·인정, 학습·개발, 정책·서비스, 상사·동료·팀 지원, 조직의 부정적인 요인)으로 구분하면 각 그룹의 효과 크기는 어떠한가?

연구 문제 4: 기업 특성(사기업, 공기업)에 따른 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인과 효과 크기는 차이가 있는가?

### III. 연구 방법

#### 3.1 연구 모형

본 연구는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동과

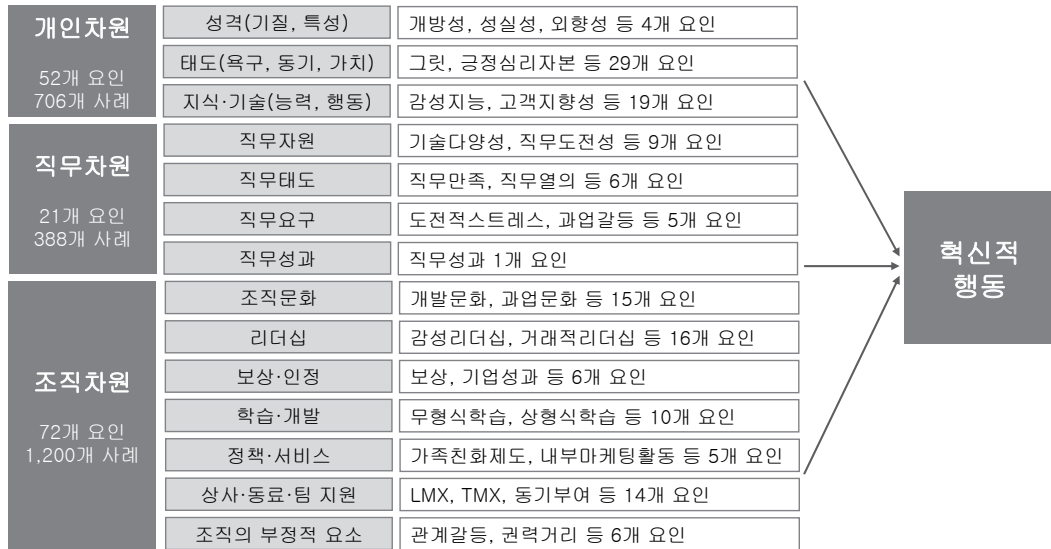
관련된 영향요인의 관계를 확인하고자 메타분석을 실시하였다. 이를 위하여 국내에서 발표된 혁신적 행동과 관련된 박사, 석사, 학술지 연구물들을 수집하여 영향요인의 효과크기를 확인하였다. 연구 모형은 〈Figure 1〉과 같다.

#### 3.2 연구 설계

본 연구는 Littell 외(2008)가 제시한 메타분석의 7단계에 따라 연구를 설계하였으며 연구주제 선정 및 질문 제기, 선행연구 검색 및 대상논문 선정, 개별연구 평가 및 자료 추출, 출판편향 검토, 효과크기 계산, 동질성 검증, 조절효과 검토, 결과해석 및 보고의 순서로 진행되었다. 연구 설계는 〈Table 4〉와 같다.

#### 3.3 연구 자료 수집 및 선정

본 연구는 혁신적 행동에 대한 국내 실증연구를



〈Figure 1〉 연구 모형

〈Table 4〉 연구 설계

1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계	7단계
연구주제 선정 및 질문 제기	선행연구 검색 및 대상논문 선정	개별연구 평가 및 자료 추출	출판편향 검토	효과크기 계산	동질성 검증 및 조절효과 검토	결과 해석 및 보고

수집하기 위해 2022년 9월 대표적인 국내 데이터베이스인 학술연구정보서비스(RISS)와 국회도서관 데이터베이스에서 ‘혁신적 행동’, ‘혁신행동’, ‘혁신적 과업 행동’, ‘혁신적 업무 행동’을 키워드로 검색하여 총 14,568개의 자료를 확인하였다. 그중에서 단행본 5,406개, 공개강의 20개, 도서자료 105개, 멀티미디어 3개, 국회자료 7개, 특화자료 8개, 데이터베이스 간 중복된 연구물 1,435개를 제외하여 총 7,584개의 연구물을 추출하였다. 제목과 초록을 검토하여 본 연구에서 확인하고자 하는 혁신적 행동 관련 연구가 아닌 연구물 6,454개를 제외하여 1,130개의 연구물을 추출하였다. 메타분석에 포함될 연구

물을 선정하기 위해 다음 네 가지 기준을 적용하였다 (Ju et al., 2021; Moher et al., 2009). 첫째, 실증연구로 제한하였고 학위논문과 학술지 논문이 동일한 데이터를 사용한 경우에는 학술지 논문을 우선적으로 포함하였다. 둘째, 본 연구의 목적과 범위는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동을 탐구하는 것에 있으므로 외국인 노동자, 학생과 같이 한국 기업 조직구성원을 대상으로 하지 않은 연구는 제외하였다. 셋째, 특수직무군(예를 들어, 군인, 교사, 간호사 등)의 경우 일반적인 조직에서의 일하는 방법, 구조, 문화의 차이가 있다고 보아 제외하였다. 마지막으로 혁신적 행동과 다른 변인간의 관계를 분석하

지 않은 경우(도구개발, 연구동향 분석 등)와 메타분석의 효과크기는 변인 간의 상관관계를 기반으로 분석하기 때문에(Hedges, 1981) 상관관계의 결과표가 제시되지 않은 경우(질적 연구 등)도 제외하였다. 최종 644개(학술지 논문 334편, 학위논문 310편)의 연구물이 선정되었고 메타분석을 위해 연구 대상, 표본 수, 관련 변인, 상관계수, 측정도구 등을 코딩하고 CMA 3.0 프로그램을 활용하여 분석하였다.

### 3.4 분석 방법

#### 3.4.1 출판편향 검증

효과크기가 큰 연구나 사례 수가 큰 연구들이 그렇지 않은 연구들에 비해 출판될 가능성이 높는데 이를 출판편향(publication bias)이라고 한다(홍세희 외, 2016). 본 연구는 출간된 학술지뿐만 아니라 학위논문을 분석에 포함시켰지만 출판되지 않은 단행본과 연구보고서는 포함시키지 않았으므로 이로 인해 효과크기가 과대 추정될 가능성을 고려하여 funnel plot을 사용하여 출판편향 검증을 실시하였다. funnel plot은 X축을 효과크기, Y축을 표준오차로 상정하여 효과크기의 분포 정도를 시각적으로 보여준다. 이러한 깔때기 그림에서 표본수가 많은 연구물은 그래프 상단의 평균효과크기 주변에 분포하고 표본 수가 적은 논문은 그래프 하단에 폭넓게 나타난다(Borenstein et al., 2021). 비대칭 형태를 이루고 있다면 데이터에 오류가 있는 것으로 출판편향이 있다고 판단한다(황성동, 2015).

#### 3.4.2 효과크기 계산

본 연구는 국내 조직구성원의 혁신적 행동에 영향

을 주는 영향요인 간의 관계를 살펴보기 위해 상관계수( $r$ ) 효과크기를 사용하였다. 상관계수 효과크기를 사용할 때 상관계수의 분포는 비대칭인 분포를 나타내기 때문에 상관계수를 직접 효과크기로 사용하기 보다는 Fisher's Z로 변환하여 사용한다(Shadish & Haddock, 1994). 이는 Fisher's Z값이 상관계수( $r$ )보다 더 정규분포를 따르기 때문이다. 효과크기를 도출하기 위해 Fisher's Z값을 다시 상관계수로 나타내었다. 최종적으로 표본 수가 적은 경우에 Cohen's  $d$ 가 과대 추정하는 것을 고려하여 편향 보정 표준화된 평균 차이인 Hedges's  $g$ 로 변환하였다(Hedges & Olkin, 1985). 일반적으로 통계검정에서  $p$ 값을 기준으로 유의성 여부를 판단하는 것에 비해 메타분석으로 효과크기를 파악하는 것이 더 유용하고 보다 많은 정보를 제공해 준다. 각 연구의 효과크기는 신뢰구간(confidence interval)으로 경계를 갖는데 이 신뢰구간은 각 연구에서 추정된 효과크기의 통계적 유의성을 나타낸다. 즉, 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 때 통계적으로 유의하다. 이 신뢰구간은 정밀성을 나타내기도 하는데 하한선과 상한선으로 제시되는 신뢰구간이 짧을수록 효과크기가 정밀하다고 할 수 있다. 한편 각 연구에서는 유의확률이 있는데 유의확률이 유의한 경우는 단지 효과크기가 0이 아니라는 사실을 말할 수 있을 뿐이다. 따라서 가설검증보다는 구체적인 신뢰구간을 이용하는 것이 필요하다. 최근 들어 의학 및 사회과학에서는 신뢰구간을 활용하는 것이 더 보편화되고 있다(Higgins & Green, 2011). 메타분석에서는 가중치를 부여하는데 가중치는 평균효과크기를 계산할 때 활용된다. 가중치가 큰 연구들은 정밀성이 높은(신뢰구간이 짧은) 연구들이며 가중치가 작은 연구들은 정밀성이 낮은(신뢰구간이 긴) 연구들이다. 가중치는 일반적으로 분산의 역수로 계산되며 표본이 클수록(분산이 작

을수록) 높은 가중치가 부여된다. 메타분석의 주요 내용 중 한 가지는 평균효과크기를 계산하는 것이다. 각 개별 연구의 효과크기에 가중치를 부여해서 전체 연구의 효과크기로 평균효과크기를 산출한다. 또한 효과크기는 표준화된 값이기 때문에 해당 연구의 표본수가 많고 적음과는 상관없이 연구들 간의 효과크기 비교가 가능하다(Borenstein et al., 2021). 효과크기는 Cohen(2013)의 지침에 따라 0~0.4 미만은 작은 효과크기, 0.4~0.8 미만은 중간 효과크기, 0.8 이상은 큰 효과크기로 해석하였다.

### 3.4.3 동질성 검증

Hedges와 Olkin(1985)이 제안한 동질성 검증은 Q값으로 제시되며 카이제곱 분포에 근거하여 해석한다. 동질성 검증 결과, Q값이 통계적으로 유의하면 개별 연구들이 효과크기가 동질하다는 영가설을 기각한다(Borenstein et al., 2021). 다음으로 Higgins 외(2003)가 제안한  $I^2$ 통계량이 있으며 연구 간 이질성 정도의 크기를 측정한다.  $I^2$ 은 총 효과크기 분산 중 이질성으로 인한 실제 효과크기의 분산이 차지하는 비율이며 0에서 100% 사이의 값을 가진다.  $I^2$ 값에 따라 25%, 50%, 75% 기준으로 이질성이 낮음, 중간, 높음을 판단한다(Higgins et al., 2003). Q값과  $I^2$ 값을 산출하여 통계적 이질성을 검토한 후 연구가 동질성을 가정할 때는 고정효과모형(fixed effect model)을 사용하고 이질성을 가정할 때는 무선효과모형(random effect model)을 사용하여 메타분석을 실시한다(오성삼, 2002). 고정효과모형은 개별연구에서 추출한 효과들이 동질하고 동일한 모집단에서 추출된 것으로 볼 수 있을 때 사용하며 연구 간 실제적 차이는 없고 단지 표본추출 오차만 존재한다고 간주하는 것이다(Borenstein et

al., 2021). 반면 무선효과모형의 경우 통합 효과 추정치를 제공할 때 연구 간 실제적 차이를 반영하는 방법이다(DerSimonian & Laird, 2015; Schulze, 2007).

### 3.4.4 독립성 가정 위반 문제

독립성 가정 위반은 하나의 연구물에서 하나 이상의 결과를 설명하고 있는 경우 발생한다. 메타분석은 개별 연구물이 독립적이라고 가정하지만 하나의 연구물에서 다수의 효과크기를 보고하는 경우 사용된 자료가 반복적으로 사용되기 때문에 독립성 가정에 위반된다. 독립성 가정 위반을 피하기 위해 한 연구물 안에서 하나의 효과크기만을 선택하게 되는 경우 상당한 양의 자료 손실이 불가피하다. 이 문제를 해결하기 위해 Cooper(2015)가 제시한 분석 단위 이동 방법을 활용하였다. 분석 단위 이동은 전체 효과크기 분석과 하위집단 분석의 분석 단위를 달리하는 것이다. 본 연구에서는 전체 효과크기를 구할 때는 개별 연구물을 분석 단위로 하고 하위집단 분석에서는 사례 수를 분석 단위로 하여 자료의 손실을 막고 독립성 가정 위반 문제를 해결하였다.

## IV. 연구 결과 및 논의

### 4.1 연구 결과

#### 4.1.1 분석 대상 연구물의 일반적 특성

분석 대상 연구물로 선정된 644편의 일반적 특성은 다음과 같다. 출판형태는 석사학위논문이 232편

(36.0%), 박사학위논문이 78편(12.1%), 학술지가 334편(51.9%)으로 나타났다. 연구년도는 1999년과 2000년에 각각 1편의 연구물로 시작하여 2021년에는 111편(17.2%), 2022년에는 58편(9.0%)의 연구물이 확인되었다. 1999년부터 2005년까지의 연구가 16편(2.5%), 2006년부터 2010년까지 연구가 57편(8.9%), 2011년부터 2015년까지 연구가 146편(22.7%), 2016년부터 2020년까지 연구가 256편(39.8%), 2021년과 2022년의 연구가 169편(26.2%)으로 확인되었다. 연구의 표본 수는 200 이상 300 미만인 233편(36.2%)으로 가장 많고, 300 이상 400 미만이 179편(27.8%), 100 이상 200 미만이 74편(11.5%), 400 이상 500 미만과 500 이상 1000 미만이 62편(9.6%), 1000 이상이 31편(4.8%), 100 미만이 3편(0.5%)으로 나타났다.

#### 4.1.2 출판편향 검증 결과

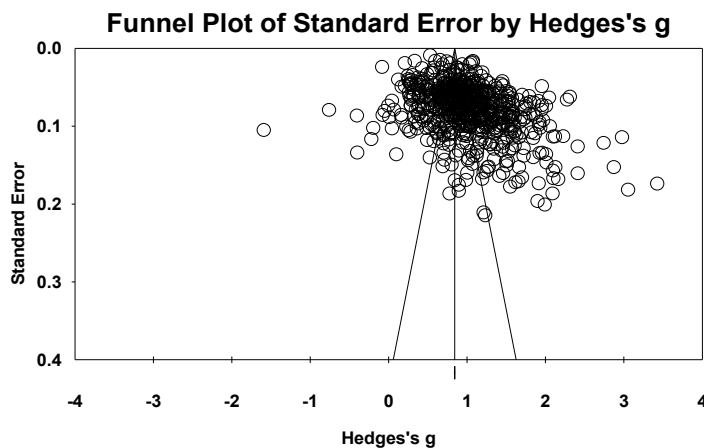
연구물의 출판편향 검증을 위해 Funnel Plot 방법을 사용하여 확인하였다. Funnel Plot의 X축은

효과크기(Hedges's  $g$ ), Y축은 표준오차를 나타내며 연구물들의 전체적인 분포를 확인할 수 있는데 <Figure 2>와 같이 Funnel Plot에서 전체적으로 좌우 대칭인 결과를 확인할 수 있다. 출판편향의 가능성을 가진 연구물이 소수 존재하여 완전한 대칭의 형태는 아니나 심각한 편향은 나타나지 않았고 약간 우측 편향을 보이는 것으로 확인되었다.

#### 4.1.3 효과크기 분석 결과

##### 4.1.3.1 혁신적 행동에 영향을 주는 요인의 전체 평균효과크기

본 연구를 위한 메타분석의 전체 분석 대상 연구물의 수( $k$ )는 총 644편이며 전체 표본 수( $N$ )는 2,294개이다. 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 주는 요인의 전체 평균효과크기(ES) 및 동질성 검증 결과는 다음 <Table 5>와 같다. 통계적으로 확인을 위해 동질성 검증 결과,  $Q$ 값은 33038.252이고 자유도( $df$ )가 643,  $p$ 값이 유의하므로 동일 모집단으로부터 표본이 추출되었다는 귀무가설을 기각하



<Figure 2> Funnel Plot

〈Table 5〉 전체 평균효과크기 및 동질성 검증 결과 (Hedges's g)

model	k	N	ES	SE	95% CI		I <sup>2</sup>	Q	df
					Lower	Upper			
fixed	644	2,294	0.843	0.002	0.839	0.848	98.054	33038.252***	643
<b>random</b>	<b>644</b>	<b>2,294</b>	<b>1.011</b>	<b>0.016</b>	<b>0.980</b>	<b>1.042</b>			

k=연구물 수, N=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, I<sup>2</sup>=Higgins, I<sup>2</sup>·Q=Cochran's Q test, df=자유도, \*\*\*p<.001

게 된다. 따라서 각 연구마다 연구의 목적이나 방법이 다르다고 보고 무선 효과 모형으로 분석하였다(Borenstein et al., 2013). 무선 효과 모형으로 본 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 주는 요인 전체 평균효과크기는 1.011로 0.8보다 크므로 큰 효과크기라 할 수 있다(Cohen, 2013). 95% 신뢰구간은 0.980을 하한으로 1.042를 상한으로 하고 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 이질성 검정을 위해 분석한 결과, 〈Table 5〉와 같이 전체 분산 중 실제 연구의 분산의 비율인 I<sup>2</sup>의 값이 98.054로 나타나 각 연구의 효과크기가 98.05%로 이질적임을 알 수 있다. 이것은 각 연구의 효과크기가 98.05%로 이질성이 크다고 해석할 수 있다(Higgins & Green, 2011).

4.1.3.2 혁신적 행동과 영향요인의 효과크기

혁신적 행동과 관계가 있는 145개 영향요인의 효과크기는 다음 〈Table 6〉과 같다. 혁신적 행동에 가장 크게 영향을 미치는 요인은 흡수능력으로 나타났고 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 혁신성과, 창의성, 창의적자기효능감, 무형식학습의 순으로 확인되었다. 효과크기가 0.8 이상(큰효과크기)으로 나온 요인이 101개, 0.4~0.8 미만(중간효과크기)으로 나온 요인이 32개, 0.4 미만(작은효과크기)으로 나온 요인이 12개로 확인되었다.

음의 효과크기는 총 9개의 영향요인이 있었고 전체 영향요인 145개 중 심리적계약, 고용안정성, 과업갈등, 외향성, 자기계발동기, 목표모호성, 관계갈등, 표면행동, 직무스트레스, 고용불안정성, 조직정치지각, 예방초점, 권력거리 13개를 제외하고 모두 신뢰구간에 0을 포함하지 않으므로 효과크기가 유의한 것으로 확인되었다. 동질성 검증 결과, Qb가 2768.170이고 p값이 유의하므로 145개 영향요인은 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 통계적으로 유의하지 않은 요인들(심리적계약, 고용안정성, 과업갈등, 자기계발동기 등)은 그 결과 값이 현재 자료로 분석한 결과에서는 혁신적 행동과 유의하지 않다고 볼 수 있다. 따라서 유의하지 않은 요인들은 혁신적 행동과의 연구 사례 수가 아직 충분하지 않아 해석에 주의가 필요하며 향후 추가적인 연구와 검증이 필요하다.

4.1.3.3 개인 차원, 직무 차원, 조직 차원 영향요인의 평균효과크기 비교

개인 차원, 직무 차원, 조직 차원 영향요인군의 평균효과크기는 다음 〈Table 7〉과 같다.

하위그룹별 평균효과크기 분석에서는 영향요인 간 개별 효과크기 보존을 위해 모두 양수 처리한 후 분석하였다. 분석 결과, 각 차원의 효과크기는 개인 차원(ES=1.163)이 가장 크게 나타났고 그다음으로 직무 차원(ES=1.133), 조직 차원(ES=0.959)의

(Table 6) 혁신적 행동과 영향요인 간 효과크기(효과크기순)

no	영향요인	k	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
1	흡수능력	7	1.906	0.297	1.325	2.487	6.425***	0.000
2	일터영성	3	1.888	0.512	0.884	2.893	3.685***	0.000
3	직무스트레스회복경험	4	1.835	0.154	1.534	2.137	11.933***	0.000
4	발언행동	3	1.822	0.214	1.403	2.242	8.519***	0.000
5	학습민첩성	25	1.814	0.109	1.602	2.027	16.716***	0.000
6	혁신성과	3	1.804	0.553	0.719	2.888	3.260**	0.001
7	창의성	32	1.771	0.130	1.516	2.027	13.582***	0.000
8	창의적자기효능감	9	1.744	0.202	1.348	2.141	8.627***	0.000
9	무형식학습	6	1.730	0.332	1.079	2.380	5.211***	0.000
10	동기부여	4	1.656	0.203	1.258	2.054	8.152***	0.000
11	직무임베디드니스	9	1.637	0.166	1.312	1.961	9.889***	0.000
12	팀신뢰	5	1.622	0.257	1.118	2.126	6.305***	0.000
13	주도성	8	1.537	0.193	1.158	1.915	7.950***	0.000
14	지식통합능력	4	1.531	0.074	1.387	1.676	20.733***	0.000
15	자기주도학습	3	1.513	0.165	1.189	1.837	9.158***	0.000
16	학습문화	6	1.493	0.068	1.360	1.627	21.957***	0.000
17	역할행동	8	1.464	0.111	1.246	1.682	13.150***	0.000
18	학습목표지향성	9	1.451	0.114	1.228	1.674	12.769***	0.000
19	지속학습	4	1.435	0.188	1.067	1.803	7.642***	0.000
20	지식경영활동	3	1.430	0.090	1.253	1.607	15.837***	0.000
21	조직문화	3	1.425	0.417	0.608	2.242	3.419**	0.001
22	조직성과	3	1.420	0.134	1.156	1.683	10.573***	0.000
23	팔로워십	14	1.399	0.127	1.150	1.647	11.020***	0.000
24	팀성과	3	1.397	0.074	1.252	1.541	18.931***	0.000
25	직무열의	103	1.388	0.058	1.274	1.503	23.757***	0.000
26	일의의미	14	1.382	0.114	1.159	1.605	12.160***	0.000
27	전략적인적자원관리	6	1.381	0.055	1.274	1.488	25.285***	0.000
28	내재적동기	17	1.368	0.097	1.178	1.558	14.101***	0.000
29	직무성과	20	1.366	0.087	1.195	1.536	15.687***	0.000
30	폐기학습	5	1.359	0.173	1.020	1.698	7.853***	0.000
31	공공봉사동기	9	1.355	0.050	1.256	1.454	26.868***	0.000
32	긍정심리자본	85	1.347	0.057	1.234	1.459	23.474***	0.000
33	공유리더십	25	1.346	0.097	1.156	1.535	13.944***	0.000
34	상사적합성	7	1.340	0.210	0.928	1.753	6.369***	0.000
35	조직기반자극심	8	1.321	0.118	1.089	1.552	11.176***	0.000
36	직무적합성	16	1.272	0.088	1.100	1.443	14.524***	0.000
37	조직적합성	20	1.271	0.084	1.107	1.435	15.184***	0.000
38	잡크래프팅	39	1.260	0.126	1.014	1.507	10.010***	0.000
39	심리적주인의식	5	1.255	0.390	0.491	2.019	3.220**	0.001
40	상향식학습	6	1.253	0.203	0.854	1.651	6.161***	0.000

k=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, Z=Fisher's Z, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

(Table 6) 혁신적 행동과 영향요인 간 효과크기(효과크기수) (계속)

no	영향요인	k	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
41	조직시민행동	38	1.240	0.076	1.091	1.389	16.345***	0.000
42	직무만족	44	1.236	0.065	1.109	1.362	19.145***	0.000
43	직무도전성	6	1.213	0.128	0.963	1.463	9.503***	0.000
44	지식공유	61	1.207	0.061	1.087	1.326	19.759***	0.000
45	셀프리더십	51	1.188	0.059	1.072	1.303	20.149***	0.000
46	자기결정성	14	1.184	0.167	0.856	1.511	7.086***	0.000
47	학습조직	26	1.175	0.054	1.068	1.282	21.615***	0.000
48	고객지향성	7	1.166	0.168	0.838	1.495	6.962***	0.000
49	심리적임파워먼트	101	1.164	0.043	1.079	1.249	26.801***	0.000
50	조직신뢰	12	1.158	0.115	0.932	1.384	10.036***	0.000
51	역량	5	1.144	0.148	0.855	1.433	7.753***	0.000
52	자기효능감	44	1.135	0.100	0.939	1.330	11.385***	0.000
53	기업가정신	18	1.127	0.082	0.967	1.287	13.799***	0.000
54	기업성과	3	1.120	0.241	0.647	1.593	4.645***	0.000
55	인지적유연성	4	1.119	0.159	0.806	1.431	7.020***	0.000
56	조직학습	11	1.093	0.094	0.908	1.277	11.605***	0.000
57	회복탄력성	8	1.090	0.262	0.578	1.603	4.168***	0.000
58	항상초점	7	1.089	0.134	0.826	1.352	8.118***	0.000
59	학습지향성	14	1.088	0.132	0.830	1.347	8.260***	0.000
60	창의의도	4	1.084	0.140	0.809	1.359	7.722***	0.000
61	이슈리더십	10	1.076	0.113	0.855	1.297	9.562***	0.000
62	감성리더십	20	1.063	0.113	0.842	1.285	9.415***	0.000
63	심리적 소유감	4	1.062	0.136	0.796	1.328	7.832***	0.000
64	조직몰입	104	1.059	0.048	0.966	1.153	22.274***	0.000
65	그릿	7	1.045	0.189	0.674	1.416	5.522***	0.000
66	개발문화	6	1.036	0.079	0.881	1.191	13.089***	0.000
67	다양성풍토	10	0.982	0.044	0.896	1.067	22.452***	0.000
68	TMX	11	0.970	0.095	0.783	1.157	10.176***	0.000
69	개방성	8	0.970	0.216	0.546	1.394	4.486***	0.000
70	혁신문화	46	0.966	0.057	0.854	1.078	16.884***	0.000
71	집단문화	10	0.962	0.107	0.753	1.172	9.000***	0.000
72	임파워링리더십	47	0.958	0.051	0.858	1.058	18.847***	0.000
73	윤리적리더십	8	0.955	0.095	0.769	1.142	10.037***	0.000
74	조직지원인식	62	0.949	0.057	0.836	1.061	16.547***	0.000
75	프론티언경력태도	3	0.945	0.097	0.755	1.135	9.743***	0.000
76	경력몰입	3	0.935	0.135	0.670	1.200	6.911***	0.000
77	창의적리더십	6	0.918	0.277	0.376	1.461	3.318**	0.001
78	변혁적리더십	103	0.913	0.037	0.842	0.985	24.942***	0.000
79	자기조절능력	5	0.906	0.346	0.227	1.585	2.615**	0.009
80	소명 의식	3	0.906	0.114	0.682	1.129	7.948***	0.000

k=사례 수, ES(effect size) = 효과크기(Hedge's g), SE(standard error) = 표준오차, CI(confidence interval) = 신뢰구간, Z=Fisher's Z, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

(Table 6) 혁신적 행동과 영향요인 간 효과크기(효과크기수) (계속)

no	영향요인	k	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
81	내부마케팅활동	15	0.900	0.039	0.823	0.977	22.893***	0.000
82	심리적계약	4	0.898	0.612	-0.301	2.097	1.469	0.142
83	업무강도	3	0.890	0.094	0.705	1.075	9.435***	0.000
84	LMX	49	0.886	0.045	0.798	0.974	19.718***	0.000
85	동료신뢰	3	0.882	0.090	0.706	1.057	9.826***	0.000
86	조직동일시	4	0.880	0.123	0.639	1.120	7.170***	0.000
87	상사신뢰	25	0.879	0.086	0.711	1.047	10.256***	0.000
88	직무자율성	43	0.874	0.041	0.793	0.956	21.102***	0.000
89	심리적 안전감	14	0.874	0.075	0.727	1.020	11.695***	0.000
90	슈퍼리더십	8	0.868	0.066	0.739	0.997	13.195***	0.000
91	기술다양성	14	0.861	0.081	0.701	1.021	10.573***	0.000
92	성취욕구	4	0.856	0.079	0.701	1.012	10.811***	0.000
93	목표지향성	16	0.846	0.198	0.457	1.235	4.262***	0.000
94	직무중요성	16	0.833	0.092	0.652	1.014	9.027***	0.000
95	목표명확성	6	0.824	0.025	0.774	0.873	32.387***	0.000
96	서번트리더십	21	0.820	0.102	0.621	1.019	8.076***	0.000
97	의사소통개방성	4	0.811	0.122	0.573	1.050	6.666***	0.000
98	코칭리더십	47	0.805	0.059	0.688	0.921	13.564***	0.000
99	피드백	13	0.804	0.083	0.641	0.966	9.678***	0.000
100	직무특성	5	0.803	0.397	0.024	1.582	2.020*	0.043
101	리더의감성지능	5	0.796	0.152	0.497	1.094	5.223***	0.000
102	도전적스트레스	4	0.781	0.150	0.488	1.074	5.217***	0.000
103	합리문화	9	0.780	0.123	0.539	1.021	6.343***	0.000
104	관계문화	8	0.766	0.176	0.420	1.111	4.346***	0.000
105	포용적리더십	4	0.762	0.127	0.514	1.010	6.019***	0.000
106	보상	11	0.755	0.129	0.503	1.007	5.875***	0.000
107	진성리더십	47	0.735	0.051	0.634	0.835	14.337***	0.000
108	상사유머	3	0.729	0.149	0.437	1.020	4.894***	0.000
109	상사지원	18	0.725	0.085	0.559	0.892	8.535***	0.000
110	카리스마리더십	14	0.720	0.094	0.536	0.904	7.671***	0.000
111	성장마인드셋	3	0.717	0.141	0.441	0.993	5.090***	0.000
112	직무정체성	14	0.713	0.095	0.527	0.898	7.532***	0.000
113	동료지원	7	0.703	0.088	0.531	0.875	8.005***	0.000
114	조직사회자본	3	0.691	0.049	0.595	0.787	14.061***	0.000
115	핵심자기평가	6	0.687	0.217	0.262	1.113	3.164**	0.002
116	조직공정성	82	0.682	0.035	0.614	0.750	19.691***	0.000
117	스마트워크환경	7	0.674	0.145	0.389	0.959	4.636***	0.000
118	일-삶균형	10	0.674	0.076	0.526	0.822	8.925***	0.000
119	직무자원	3	0.672	0.264	0.154	1.190	2.541*	0.011
120	리더십	6	0.671	0.083	0.509	0.834	8.103***	0.000

k=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, Z=Fisher's Z, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

〈Table 6〉 혁신적 행동과 영향요인 간 효과크기(효과크기수) (계속)

no	영향요인	k	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
121	사회적자본	7	0.666	0.134	0.404	0.928	4.975***	0.000
122	성실성	3	0.624	0.305	0.027	1.222	2.048*	0.041
123	감성지능	38	0.584	0.078	0.431	0.737	7.490***	0.000
124	공유멘탈모델	5	0.577	0.188	0.209	0.946	3.071**	0.002
125	커뮤니케이션	9	0.552	0.119	0.319	0.784	4.656***	0.000
126	과업문화	8	0.527	0.176	0.182	0.871	2.999**	0.003
127	거래적리더십	17	0.493	0.113	0.272	0.714	4.377***	0.000
128	고용안정성	3	0.466	0.406	-0.331	1.262	1.146	0.252
129	과업갈등	3	0.382	0.220	-0.049	0.813	1.739	0.082
130	위계문화	17	0.381	0.092	0.201	0.561	4.156***	0.000
131	외향성	5	0.376	0.235	-0.085	0.838	1.599	0.110
132	가족친화제도	9	0.340	0.030	0.281	0.400	11.190***	0.000
133	자기계발동기	5	0.221	0.187	-0.145	0.586	1.182	0.237
134	목표보호성	4	0.178	0.388	-0.582	0.938	0.459	0.646
135	관계갈등	4	0.157	0.374	-0.576	0.890	0.420	0.675
136	표면행동	3	0.007	0.233	-0.449	0.464	0.031	0.975
137	직무스트레스	15	-0.054	0.095	-0.241	0.132	-0.570	0.569
138	고용불안정성	4	-0.099	0.078	-0.253	0.054	-1.266	0.205
139	조직정치지각	6	-0.281	0.155	-0.584	0.023	-1.813	0.070
140	이직의도	12	-0.380	0.067	-0.512	-0.249	-5.661***	0.000
141	예방초점	3	-0.405	0.232	-0.860	0.050	-1.745	0.081
142	권력거리	3	-0.447	0.309	-1.052	0.158	-1.447	0.148
143	조직냉소주의	5	-0.541	0.155	-0.844	-0.237	-3.489***	0.000
144	조직침묵	8	-0.584	0.275	-1.123	-0.044	-2.121*	0.034
145	비인격적감독	3	-0.869	0.295	-1.446	-0.291	-2.949**	0.003
합계		2,294						

k=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, Z=Fisher's Z, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

〈Table 7〉 개인, 직무, 조직 차원 평균효과크기(효과크기수)

구분	k	N	ES	SE	95% CI		Z	Q	df
					Lower	Upper			
개인 차원	52	706	1.163	0.021	1.122	1.203	56.314***	67.931***	2
직무 차원	21	388	1.133	0.024	1.087	1.179	48.185***		
조직 차원	72	1,200	0.959	0.013	0.934	0.984	75.660***		

k=영향요인 수, N=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, Z=z value와 z값에 대한 p-value, Q=Cochrane's Q test, df=자유도, \*\*\*p < .001

순으로 나타났다. 3개 차원은 모두 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의하며 동질성 검증 결과, Qb가 91.518이고 p값이 0.000으로 유의하므로 3개 차원은 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

4.1.3.4 개인 차원, 직무 차원, 조직 차원 영향요인의 하위그룹별 평균효과크기 비교

혁신적 행동과 관계가 있는 145개 영향요인, 2,294개 사례를 개인, 직무, 조직 차원으로 구분한 후 하위그룹별 평균효과크기를 계산하였다. 하위그룹별 평균효과크기 분석에서는 영향요인 간 개별 효과크기 보존을 위해 모두 양수 처리한 후 분석하였다. 14개 하위그룹은 모두 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 효과크기가 유의하며 동질성 검증 결과,

Qb가 375.721이고 p값이 0.000으로 유의하므로 14개 영향요인은 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 개인 차원, 직무 차원, 조직 차원의 14개 하위그룹별 평균효과크기는 다음 <Table 8>과 같다. 분석 결과, 개인 차원에서는 지식·기술(능력, 행동), 태도(욕구, 동기, 가치), 성격(기질, 특성)의 순으로 평균효과크기가 확인되었고, 직무 차원에서는 직무성과, 직무태도, 직무자원, 직무요구의 순으로 확인되었으며, 조직 차원에서는 학습·개발, 보상·인정, 조직문화, 리더십, 상사·동료·팀 지원, 정책·서비스, 조직의 부정적 요인의 순으로 평균효과크기가 확인되었다. 14개 하위그룹 중에서는 직무성과, 직무태도, 지식·기술(능력, 행동), 학습·개발, 태도(욕구, 동기, 가치), 보상·인정 등의 순으로 확인되었다.

<Table 8> 개인, 직무, 조직차원 하위그룹별 평균효과크기(효과크기순)

차원	하위그룹	k	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
개인	지식·기술(능력, 행동)	218	1.262	0.042	1.180	1.343	30.171***	0.000
	태도(욕구, 동기, 가치)	464	1.125	0.024	1.078	1.172	46.848***	0.000
	성격(기질, 특성)	24	1.007	0.132	0.747	1.266	7.605***	0.000
직무	직무성과	20	1.366	0.087	1.195	1.536	15.687***	0.000
	직무태도	219	1.351	0.033	1.285	1.416	40.427***	0.000
	직무자원	120	0.851	0.029	0.794	0.908	29.119***	0.000
	직무요구	29	0.538	0.066	0.407	0.668	8.086***	0.000
조직	학습·개발	141	1.235	0.037	1.162	1.308	33.189***	0.000
	보상·인정	27	1.111	0.120	0.875	1.347	9.227***	0.000
	조직문화	378	0.949	0.024	0.903	0.995	40.385***	0.000
	리더십	434	0.928	0.019	0.891	0.965	49.150***	0.000
	상사·동료·팀 지원	153	0.891	0.029	0.833	0.948	30.261***	0.000
	정책·서비스	40	0.786	0.063	0.663	0.909	12.513***	0.000
	조직의 부정적 요인	27	0.603	0.083	0.440	0.766	7.241***	0.000
합계	2,294							

k=사례 수, ES(effect size)=효과크기(Hedge's g), SE(standard error)=표준오차, CI(confidence interval)=신뢰구간, Z=Fisher's Z, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

4.1.3.5 사기업과 공기업에서의 혁신적 행동과  
영향요인의 효과크기

기업 형태에 따른 효과크기 분석은 2,227개의 사례 수로 분석되었고 동질성 검증 결과, 사기업과 공기업의 차이는 통계적으로 유의하여 기업 형태에 영향을 받는 것을 확인하였다(Qb=40.385, p=0.000). 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인은 <Table 9>와 같이 사기업 1.075, 공기업 0.922의 효과크기를 보였고 모두 신뢰구간에 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의하였다.

사기업은 141개 영향요인에 대해 1,908개의 사례로 분석했고 공기업은 93개 영향요인에 대해 369개의 사례로 분석하였다. 사기업에서는 동질성 검증 결과, Qb가 2648.651이고 p값이 0.000으로 유의하므로 141개 영향요인은 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 심리적계약, 직무특성, 외향성, 과업갈등, 관계갈등, 고용안정성, 직무스트레스, 고용불안정성, 표면행동, 조직정치지각, 예방초점, 권력거리를 제외한 영향요인의 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 효과크기가 유의한 것으로 확인되었다. 공기업에서는 동질성 검증 결과, Qb가 4408.895이고 p값이 0.000으로 유의하므로 93개 영향요인은 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 과업문화, 성실성, 관계문화, 직무정체성, 보상, 위계문화, 외향성, 조직냉소주의, 직무스트레스, 조직정치지각, 목표모호성을 제외한 영향요인의 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 효과크기가 유의

한 것으로 확인되었다. 사기업과 공기업을 비교·분석한 결과, 사기업과 공기업은 확인된 효과크기에서 차이가 있었다. 사기업에서는 팀신뢰가 가장 큰 효과크기(ES=2.417)로 확인되었으나 공기업에서는 13번째 효과크기(ES=1.410)로 확인되었다. 공기업에서 가장 큰 효과크기(ES=2.015)로 확인된 잡크래프팅은 사기업에서는 47번째 효과크기(ES=1.208)로 확인되어 사기업과 공기업에서 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인 간의 차이가 있었다. 사기업에서 2번째로 큰 효과크기로 확인된 흡수능력(ES=2.301) 역시 공기업에서는 43번째로 큰 효과크기로 확인되었고 조직문화의 경우도 사기업에서는 9번째 효과크기를 보였으나 공기업에서는 61번째로 확인되어 차이를 보였다. 사기업에서 14번째로 큰 효과크기(ES=1.666)로 확인된 주도성은 공기업에서는 72번째로 확인되었고 효과크기도 0.582로 큰 차이를 보였다. 특히 목표모호성은 사기업에서는 7번째로 큰 효과크기(ES=2.015)로 확인되었으나 공기업에서는 목표모호성이 분석한 93개의 영향요인 중 가장 마지막인 93번째(ES=-0.364)로 확인되었으며 혁신적 행동에 부(-)적인 효과크기를 보이는 것으로 확인되었다. 사기업에서만 관계가 확인된 영향요인들은 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 혁신성과, 창의적자기효능감, 무형식학습, 직무임베디드니스, 지식통합능력, 학습문화, 역할행동, 지속학습, 지식경영활동, 조직성과, 팀성과, 일의의미, 전략적 인적자원관리, 폐기학습, 직무도전성 등이 확인되었다.

<Table 9> 기업 형태의 효과크기(Hedges's g)

구분	k	N	ES	SE	95% CI		Z	p
					Lower	Upper		
사기업	141	1,908	1.075	0.012	1.052	1.098	92.495	0.000
공기업	93	369	0.922	0.021	0.881	0.963	43.693	0.000

## 4.2 논의

첫째, 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 가장 크게 영향을 주는 요인으로 흡수능력, 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 혁신성과, 창의성, 창의적자기효능감, 무형식학습, 동기부여 등의 순으로 확인되었다. 지금까지는 흡수능력, 학습민첩성, 창의성, 창의적자기효능감, 무형식학습에 대해서는 다수의 연구가 이루어진 것에 비해 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 혁신성과, 동기부여 등의 영향요인에 대해서는 3~4개의 연구만 이루어졌다. 이는 연구자들의 직관과 경험에서 우선적으로 창의, 학습, 흡수능력 등(유연한 지적 창출 능력)이 조직구성원의 혁신적 행동에 직접 관련 있을 것으로 판단하기 쉬워 보다 많이 연구되었을 것으로 추정된다. 그러나 비록 현재까지는 그 연구의 수가 많지 않더라도 본 연구에서 효과크기가 매우 크게 확인된 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 혁신성과, 동기부여에 대해서는 추가적인 연구와 검증이 필요하다. 추가적인 연구가 필요한 요인들은 모두 혁신적 행동을 실행하는 주체인 조직구성원을 둘러싼 주변 여건과 환경적 요인들로 이에 대한 추가적인 연구는 조직구성원의 혁신적 행동을 입체적으로 이해하고 기업이 혁신적 행동을 강화하기 위해 무엇을 보완해야 할지에 대한 단서를 제공해 줄 것이다.

둘째, 개인, 직무, 조직 차원 중에서는 개인 차원, 직무 차원, 조직 차원의 순으로 확인되었는데 개인 차원의 영향요인이 조금 큰 영향을 보이는 이유는 개인 차원으로 구분된 흡수능력, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 창의성(이상 개인 차원 지식·기술), 창의적자기효능감, 동기부여(이상 개인 차원 태도) 등의 영향요인이 큰 효과크기를 보였기 때문이다. 14개 하위그룹별 영향요인의 평균효과크기

를 살펴보면 직무성과( $ES=1.366$ ), 직무태도( $ES=1.1351$ )의 효과크기가 가장 높게 나와서 직무 차원이 더 중요하게 인식될 수 있으나, 직무성과는 1개의 영향요인, 직무태도는 6개의 영향요인의 평균효과크기인 것에 반해 개인 차원의 지식·기술( $ES=1.262$ )은 19개의 영향요인, 태도( $1.125$ )는 29개의 영향요인인 점을 고려해야 한다. 본 연구가 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들과 혁신적 행동의 관계를 검증하는 양적 메타분석으로 기존 연구에서 다루어진 영향요인을 종합하여 체계화한 것이므로 개별 영향요인의 효과크기를 해석하는 방식 그대로 3개 차원 및 14개 하위그룹의 평균효과크기를 해석하는 것에는 주의를 기울일 필요가 있다. 그럼에도 3개 차원과 14개 하위그룹의 구분은 기업 현장에서 조직구성원의 혁신적 행동에 대해 고민할 때 혁신적 행동을 이해하고 접근하기 위한 프레임으로 유용하게 활용될 것으로 기대된다.

셋째, 혁신적 행동과 관계가 있는 145개 영향요인을 개인 차원 3개, 직무 차원 4개, 조직 차원 7개로 구분하여 총 14개 하위그룹별로 평균효과크기를 분석하였다. 개인 차원에서는 지식·기술, 태도, 성격의 순으로 평균효과크기가 확인되었고 직무 차원에서는 직무성과, 직무태도, 직무자원, 직무요구의 순으로 확인되었으며 조직 차원에서는 학습·개발, 보상·인정, 조직문화, 리더십, 상사·동료·팀 지원, 정책·서비스, 조직의 부정적 요인의 순으로 평균효과크기가 확인되었다. 개인, 직무, 조직 차원의 구분 없이 전체 14개 하위그룹 중에서는 직무성과, 직무태도, 지식·기술, 학습·개발, 태도, 보상·인정 등의 순으로 확인되었다. 개인, 직무, 조직 차원 영향요인 중에서 혁신적 행동에 가장 큰 영향을 주는 요인을 직무 차원 요인이라고 주장한 연구들(김은희, 2015; 박영해, 2017)의 결과를 지지하는 결과를

보였다. Hammond 외(2011)는 혁신적 행동의 선형요인에 관한 학술자료 80여 편에 대해 메타분석을 통하여 직무특성이 구성원의 창의성 및 혁신적 행동에 가장 큰 영향을 미친다고 주장한 한 바 있다. 본 연구에서도 직무특성을 직무자원에 포함하여 분석하였으나 직무특성보다 직무성과와 직무태도의 효과크기가 큰 것으로 확인되었다. Hammond 외(2011)의 연구는 한국 기업 조직구성원을 대상으로 진행된 연구를 분석한 것이 아니고 직무성과, 직무태도가 함께 분석된 결과가 아니므로 차이를 보이는 것으로 해석할 수 있다. 본 연구에서는 한국 기업 조직구성원을 대상으로 한 연구물들을 모두 분석하였고 검증된 모든 요인과 혁신적 행동과의 효과크기를 확인하였기 때문에 한국 조직의 맥락 속에서 직무성과와 직무태도가 중요함을 확인할 수 있었다. 직무 차원의 영향요인이 혁신적 행동에 중요한 요인임에도 불구하고 개인 및 조직 차원에 비해 직무 차원의 영향요인에 대한 연구는 아직 부족하므로 향후 추가적인 연구와 검증이 필요함을 확인할 수 있었다.

넷째, 사기업에서 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인의 효과크기는 팀신뢰, 흡수능력, 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동의 순으로 나타났다. 반면 공기업에서는 잡크래프팅, 창의성, 자기주도학습, 긍정심리자본, 상사적합성의 순으로 나타나 사기업과 공기업 간의 차이가 있었다. 창의성, 동기부여, 학습목표지향성은 사기업과 공기업 모두 중요한 영향요인이었다. 또한 공공봉사동기는 공기업에서만 검증이 이루어졌고 공기업에서는 큰 효과크기로 확인되었고 잡크래프팅은 사기업보다는 공기업에서 중요한 영향요인이었다. 목표모호성의 경우 사기업에서는 매우 높은 효과크기( $ES=1.812$ )인 것에 반해 공기업에서는 부정적 효과크기( $ES=-0.364$ )로 확인되었는데, 이는 공기업보다 경영환경 변화에 민감하

게 대응해야 하고 불확실성 가운데 목표모호성을 받아들이고 새로운 방법과 가능성을 통해 시장과 고객을 개척하는 사기업의 특성을 반영하고 있는 것으로 추론해 볼 수 있다. 반면 공기업에서는 잡크래프팅, 조직시민행동, 자기효능감, 상사지원, TMX(team-member exchange), 공공봉사동기, 상사신뢰, 자기결정성, 고용안정성이 중요한 영향요인이었다. 사기업에서보다 직무 수행의 요구와 직무 보유자원 간의 균형을 만들어 내면서 스스로 개인의 업무를 변화시키며 일을 더욱 의미 있게 만드는 직무설계 활동인 잡크래프팅이 중요한 영향요인으로 확인되었고, 조직구성원이 통상적 직무 수준을 넘어서 자발적으로 수행하는 선의의 행동인 조직시민행동과 국민, 국가, 공동체를 위해서 봉사하려는 이타적인 동기인 공공봉사동기가 중요한 영향요인으로 확인되었다. 또한 구성원 간의 관계의 질인 TMX와 상사지원, 상사신뢰의 영향이 큰 것으로 확인되었다. 이는 공기업의 특성이 반영된 것으로 공공의 이익을 위해 자신의 직무와 관계를 확장시키는 요인들이 공기업에서의 혁신을 만들어 내며 함께하는 상사, 동료의 영향력이 사기업에서보다 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 공기업 구성원은 사기업과 비교할 때 집단주의적, 관계중심적, 권위주의적 특성이 강하며 조직 내 구성원과의 조화를 중요하게 생각하는 경향이 있다. 사기업과 공기업을 둘러싼 외부 환경, 조직 내부의 제도와 운영, 그리고 구성원의 행태가 서로 다르다는 선행연구(심형인·유민봉, 2013; Perry & Rainey, 1988)를 지지하는 결과이다. 공기업의 경우 개인적 성과나 결과를 강조하기보다는 공동체 내에서 안정적인 인간관계를 더 강조하는 경향이 있다. 그 때문인지 성과와 혁신적 행동과의 관계를 확인한 연구가 사기업에서 더 많이 보였고 공기업에서는 조직성과, 혁신성과, 팀성과와 혁신적 행동의 관계를 확인한 연

구가 상대적으로 적었다. 심형인과 유민봉(2013)은 공기업 업무 특성상 개인 혼자 노력으로 단시간 내 가시적인 성과를 내기 어려운 면이 있으므로 공기업 구성원은 조직에서 해오던 방식과 다수 구성원의 의견을 따르는 경향이 있으며 업무를 추진함에 있어서도 개인의 성과에 중점을 두기보다는 상대의 공식적 지위, 나이, 경력, 연고, 선후배 등 공식, 비공식적 요소를 모두 고려하여 가능한 충돌이나 갈등이 일어나지 않게 하는 의사결정을 한다고 언급한 부분과 맥락을 같이한다.

## V. 결론

### 5.1 요약

본 연구는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인을 체계적으로 정리하고 영향요인 간의 전체적인 관계와 영향력을 비교·분석하고자 하였다. 그동안은 혁신적 행동에 영향을 주는 요인들에 대한 종합적인 결론이 부재하여 연구 결과를 해석하고 활용함에 혼란이 있었으며 개별 연구로부터 도출된 상반된 결과는 이를 해석하고 활용하기에 어려움이 존재하였다. 이에 본 연구를 통해 혁신적 행동과 관련된 요인 간의 전체적인 관계를 통합적으로 조망할 수 있는 토대를 마련하려 했는데 연구 결과에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 혁신적 행동의 영향요인 145개를 효과크기 순으로 규명하였다. 가장 크게 영향을 주는 요인은 흡수능력, 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 혁신성과, 창의성, 창의적자기효능감, 무형식학습, 동기부여 등의 순으로 확인되었는데 이

는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동을 향상시키기 위해 무엇에 집중해야 할지 방향을 제시해 주었다.

둘째, 개인 차원에서는 흡수능력, 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동, 학습민첩성, 창의성, 창의적자기효능감, 주도성, 자기주도학습, 학습목표지향성이 중요하였다. 흡수능력은 조직이 외부에서 얻은 정보와 지식을 이해하고 내부적인 지식과 결합하여 새로운 지식을 창출하는 능력이다. 흡수능력이 높은 구성원은 새로운 기술을 받아들이는 것에 우호적이며 새로운 기회를 탐색하고 이를 활용하려는 경향이 높다. 즉, 조직구성원의 혁신적 행동을 촉진하기 위해서는 흡수능력을 학습하고 발휘할 수 있도록 외부적인 지식을 수용할 수 있는 다양한 경험의 제공이 필요하다는 점이 확인되었다. 이는 조직 차원 영향요인인 지식통합능력과도 연결되며 두 가지 요인의 시너지를 통해 지속적으로 혁신적 행동을 만들어 낼 수 있다. 더구나 급변하는 경영환경과 빠른 기술 변화 속에서는 학습민첩성이 더욱 중요하다. 또한 구성원의 발언행동은 혁신적 행동을 강화하는 것에 반해 조직침묵은 방해하는 요인이므로 구성원들이 도전적, 주도적으로 참여해 아이디어를 낼 수 있는 채널과 분위기가 필요하다.

셋째, 직무 차원에서는 직무임베디드니스와 역할행동이 중요하였다. 조직구성원이 본인의 직무와 조직이 자신과 잘 맞는다고 생각하는 긍정적인 직무태도가 혁신적 행동에 결정적 역할을 한다. 조직구성원들이 직무와 조직에 깊게 연결되어 있을수록 혁신적 행동을 촉진하는 요소들이 강화되며 조직 전체의 혁신 역량이 향상된다. 따라서 조직에서는 구성원들을 직무에 대한 적합성과 긍정적인 감정을 유지하게 하는 방안을 고려하여 지속적인 혁신과 성장을 추구해야 한다.

넷째, 조직 차원에서는 혁신성과, 무형식학습, 동기

부여, 팀신뢰, 지식통합능력, 학습문화, 지속학습, 지식경영활동이 중요하다. 무형식학습, 학습문화, 지식경영활동과 같은 조직 차원의 학습과 성과는 구성원의 혁신적 행동을 촉진한다. 학습문화는 조직 내에서 지속적인 성장과 발전을 위해 중요한 역할을 하며 구성원들이 지식을 습득하고 공유하는 것을 통해 조직의 경쟁력을 강화시키는 데에도 기여한다. 조직이 학습지향성을 갖는다는 것은 지속적인 학습과 발전을 추구하며 조직구성원들이 학습을 통해 더 나은 결과를 창출하고자 노력한다는 것을 의미한다. 이는 조직 내에서 지식 공유와 지식 확산이 원활하게 이루어지며 새로운 아이디어와 접근법이 활발하게 발굴되고 적용되는 조직적 토양을 갖게 한다. 혁신은 구성원 혼자만의 생각으로 완성되는 것이 아니라 구성원들과의 연결된 학습과 성장 속에서 만들어지는 학습의 결과물이기도 하다.

다섯째, 사기업과 공기업에서의 혁신적 행동을 촉진하는 영향요인은 차이가 있었다. 사기업에서는 팀신뢰, 흡수능력, 일터영성, 직무스트레스회복경험, 발언행동 등이 더 중요한 데 비해 공기업에서는 잡크래프팅, 창의성, 자기주도학습, 긍정심리자본, 상사적합성 등이 더 중요하게 나타났다. 이는 사기업과 공기업의 구조와 상황, 일하는 방법과 문화의 차이를 확인할 수 있는 단서가 되었다. 급격한 변화 속에서 팀 단위로 일하는 사기업에서는 팀신뢰를 바탕으로 새로운 지식과 기술을 받아들이고 적용하며 이러한 지식을 공유하면서 혁신적 행동이 발현되는 반면, 공기업에서는 자기 스스로 개인의 업무를 변화시키며 일을 더욱 의미 있고 뿌듯하게 만드는 과정에서 창의성을 발휘하고 스스로 학습함으로써 혁신적 행동을 만들어 가는 양상을 보이기도 하였다.

## 5.2 시사점

본 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 도출하였다. 첫째, 한국 기업 조직구성원들에게 적용할 수 있는 혁신적 행동에 관한 연구 모형의 확장에 기여하는 발판을 제공하였다. 기존의 연구는 혁신적 행동과 관련된 일부 요인만을 사용하여 관계를 검증하였기 때문에 각 요인의 영향력을 비교하여 판단할 수 없어 어떠한 요인들이 혁신적 행동에 중요한 요인인지 명확하게 규명하기 어려운 한계가 있었다. 그러나 본 연구를 통해 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들을 규명하고 추가적인 연구가 필요한 요인들을 발굴하였다. 본 연구에서는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인을 개인, 직무, 조직 차원으로 정리하고 분석의 틀을 체계적으로 제시하였다. 본 연구의 결과를 바탕으로 향후 혁신적 행동 관련 연구에 다양한 요인을 추가하여 모형을 확장할 수 있으며 추가 검증을 통해 분석의 틀을 정교화하는 계기를 마련하였다. 둘째, 사기업과 공기업에서의 혁신적 행동을 촉진하는 요인을 비교·분석하여 조직유형에 따른 차이를 확인하고 향후 연구 방향성을 제시하였다. 본 연구에서는 기업 형태에 따라 개인, 직무, 조직 차원에서의 중요한 영향 요인의 차이를 확인하였다. 이는 조직의 구조, 시스템, 문화, 일하는 방법에 따라 구성원들의 혁신적 행동을 만들어 내는 요인의 차이가 있다는 점을 밝혀 혁신적 행동에 대한 향후 연구 방향성을 제시하였다.

실천적 시사점은 혁신적 행동 향상을 위해 어떠한 요인에 집중해야 하는지에 대한 단서를 제공하였다. 첫째, 조직구성원들이 새로운 지식을 다양한 경로를 통해 이해하고 결합하여 새로운 지식을 창출할 수 있도록 조직 차원의 고민과 해결 방법이 필요하다. 조직은 다양한 전략과 활동을 통해 구성원의 흡수능

력을 지속적으로 향상시킬 수 있다. 먼저, 구성원에게 지속적인 교육훈련 기회를 제공하여 전문지식과 역량을 강화하고 조직 내에서 원활한 의사소통과 정보 공유를 촉진하는 시스템 구축이 필요하다. 다양한 경험을 제공하는 것 역시 중요하며 구성원이 다양한 프로젝트에 참여하도록 장려하여 다양한 시각과 방법을 접하고 새로운 지식 습득에 도움을 줄 수 있다. 구성원이 외부 학회, 세미나, 컨퍼런스 등에 참여하여 다양한 업계 동향, 전문지식 및 기술을 습득하도록 장려하고 외부의 최신 정보와 지식을 조직 내로 전달할 수 있도록 돕는 것도 필요하다. 또한 조직 내에서 체계적인 지식관리 시스템을 구축하여 구성원이 쉽게 지식을 검색, 활용할 수 있도록 지원하고 이를 위해 데이터베이스, 웹 기반 플랫폼, 문서 관리 시스템 등을 도입하여 지식을 구조화하고 분류하는 프로세스를 개선할 수 있다. 마지막으로 구성원의 지식 습득과 활용 노력을 성과 평가에 반영하고 이를 바탕으로 인센티브를 제공하여 지속적인 흡수능력 향상에 동기를 부여할 수 있으며 이를 위해 지식공유, 혁신, 문제해결능력 등을 평가지표로 포함할 수 있다. 둘째, 무형식학습, 학습문화, 지식경영활동과 같은 조직 차원의 학습이 문화적으로 자리를 잡을 수 있도록 노력해야 한다. 혁신의 시작과 끝은 새로운 지식과 기술에 대한 습득과 수용, 공유와 활용으로 완성된다. 동료 간의 무형식학습과 업무와 관련된 지식과 기술을 학습하는 과정에서 혁신의 아이디어가 생성되고 조직 내 학습이 축적되어 혁신적 행동의 결과가 나타난다. 혁신의 동력이 되는 학습이 지속적으로 발생할 수 있도록 제도 개선과 보상시스템의 설계가 필요하다. 구성원들의 기술과 능력의 성장, 혁신성과를 인정하고 보상하는 정책도 고민해야 한다. 셋째, 사기업과 공기업의 차이를 고려하여 기업 형태에 따라 보다 효과적인 요인에 집중할 필요가 있

다. 사기업에서는 개인의 지식·기술을 지속적으로 향상시킬 수 있는 자극과 성과와 연계된 혁신적 행동에 대한 보상시스템을 만들고 학습과 개발을 돕는 제도와 문화를 조성할 필요가 있다. 공기업에서는 구성원의 욕구와 가치, 직무에 대한 태도가 혁신적 행동에 중요한 요인이 되므로 혁신적 행동에 대한 긍정적이고 적극적인 생각과 태도를 유지할 수 있도록 다양한 방법을 통한 자극과 촉진이 필요하다. 또한 상사·동료·팀 지원이 중요하므로 협력, 지원, 소통을 강조하는 조직문화를 구축하여 구성원들이 소속감을 느끼고 서로 도움을 주고받을 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요하다.

### 5.3 한계점

첫째, 본 연구에서는 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 양적 연구를 대상으로 메타분석을 진행하였기 때문에 개인이 경험하는 혁신적 행동의 형성 과정과 구체적으로 어떠한 프로세스와 심리적 메커니즘이 있는지 충분히 밝히지 못하였다. 혁신적 행동 연구에는 다양한 연구방법이 적용될 필요가 있으며 양적 메타연구와 질적 메타연구의 결합을 통해 심층적인 논의가 이루어져야 한다. 양적연구는 일반화를 가능하게 한다는 장점이 있으나, 탐구나 귀납적 발견, 철학적이고 근본적인 질문 등의 해결에는 한계가 있기 때문에 질적연구, 혼합연구 등의 다양한 연구방법이 사용될 필요가 있다. 혁신적 행동은 인터뷰나 사례연구를 통해 어떠한 상황에서 어떠한 요인으로 인해 혁신적 행동을 강화하게 되는지를 탐구하는 것이 필요하다. 따라서 향후 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동과 관련된 질적 연구들이 축적된 후에는 양적 메타분석과 질적 메타분석의 혼합연구를 통해 체계적인 분석과 통합이 이루어져야

한다. 둘째, 메타분석 과정에서 최종 분석 대상 논문에 대한 체계적인 질적 평가에 부족함이 있었다. 메타분석의 기본 취지는 내적타당도가 낮은 연구물까지 모두 종합하고 있지만 실제 조사 설계의 오류나 연구방법상의 문제가 존재하는 연구물이 분석될 경우 결과 왜곡이 발생할 가능성도 높다. 학술지와 학위논문의 대표성과 검증력을 신뢰하고 자료의 선별과정을 거쳤으나 향후 연구에서는 최종 분석 대상에 포함된 연구물들에 대한 적정 수준의 주관적 비평을 실시하여 연구의 타당성을 높일 수 있도록 노력할 필요가 있다. 또한 해외저널에 게재된 한국 기업 조직구성원들을 대상으로 한 양질의 연구물을 포함하여 분석하여 타당성을 높일 필요가 있으며 사기업, 공기업의 구분뿐만 아니라 산업군에 따른 구분이나 스타트업과 같은 혁신 기업을 별도의 대상으로 연구를 축적하여 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들을 분석할 필요가 있다. 셋째, 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 영향을 미치는 요인들을 바탕으로 메타경로분석 등의 최신의 방법론을 적용할 필요가 있다. 본 연구는 각 요인들의 효과크기를 비교하고 선행연구 결과와의 비교를 통해 주요한 영향요인을 탐색하는 과정에 집중했으나 향후 연구에서는 요인 간의 관계를 토대로 다양한 혁신적 행동 형성의 경로를 제시하는 것 역시 의미 있는 연구가 될 것이다.

## 참고문헌

- Abdullah, I., Rozeyta, O. M. A. R., and Panatik, S. A. (2016), "A literature review on personality, creativity and innovative behavior," *International Review of Management and Marketing*, 6(1), pp.177-182.
- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Rehman, Z. U., Haider, M., and Ullah, M., (2020), "Retracted: Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role of employee volunteerism and authenticity," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), pp.1865-1877.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1154-1184.
- Amabile, T. M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), pp.123-167.
- Amo, B. W., and Kolvereid, L. (2005), "Organizational strategy, individual personality and innovation behaviour," *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), pp.7-19.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., and Nijstad, B. A. (2004), "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp.147-173.
- Anderson, N., Potočnik, K., and Zhou, J. (2014), "Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework," *Journal of Management*, 40(5), pp.1297-1333.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309-328.
- Borenstein, M., and Higgins, J. P. (2013), "Meta-analysis and subgroups," *Prevention Science*, 14(1), pp.134-143.

- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., and Rothstein, H. R. (2021), *Introduction to Meta-analysis*, John Wiley & Sons.
- Cho, W. Y. (2014), A study on how the organization culture of foodservice companies effect the new product development: Focusing on mediating effect of innovative behavior, Masters Dissertation, Jeonju University Graduate School.
- Choi, J. N. (2015), The effects of The Airline Organizational Culture Types on the Cabin Crew's Organizational Commitment, the Organizational Citizenship Behavior and Innovative Behavior, Masters Dissertation, Kyonggi University Graduate School.
- Chowhan, J., Pries, F., and Mann, S. (2017), "Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy," *Journal of Management & Organization*, 23(3), pp.456-471.
- Cohen, J. (2013), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Academic press.
- Cooper, H. (2015), *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach (Vol. 2)*, Sage.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive behavior in organizations," *Journal of Management*, 26(3), pp.435-462.
- De Jong, J., and Den Hartog, D. N. (2010), "Measuring innovative work behaviour," *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp.22-36.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.499-512.
- DerSimonian, R., and Laird, N. (2015), "Meta-analysis in clinical trials revisited," *Contemporary Clinical Trials*, 45(1), pp.139-145.
- Drazin, R., Glynn, M. A., and Kazanjian, R. K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective," *Academy of Management Review*, 24(2), pp.286-307.
- Edvinsson, L., and Malone, M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York: Harper Collins.
- Glass, G. V. (1976), "Primary, secondary, and meta-analysis of research," *Educational Researcher*, 5(10), pp.3-8.
- Glynn, M. A. (1996), "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation," *Academy of Management Review*, 21(4), pp.1081-1111.
- Green, B. F., and Hall, J. A. (1984), "Quantitative methods for literature reviews," *Annual Review of Psychology*, 35(1), pp.37-54.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1974), *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., and Zhao, X. (2011), "Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), pp.90-105.
- Hedges, L. V., and Olkin, I. (1985), *Statistical methods for meta-analysis*, Academic Press.
- Hedges, L. V. (1981), "Distribution theory for Glass's estimator of effect size and related estimators," *Journal of Educational Statistics*, 6(2), pp.107-128.
- Higgins, J. P. T., Thompson, S. G., Deeks, J. J.,

- and Altman, D. G.(2003), "Measuring inconsistency in meta-analyses," *British Medical Journal*, 327(1), pp.557-560.
- Higgins, J. P., and Green, S.(2011), *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions (Vol. 5)*, Wiley Blackwell.
- Hong, S. H., Jung, S., and No, U. K.(2016), "A Meta-analysis on relationship between adolescents' suicidal ideation and risk factors," *Korean Journal of Youth Studies*, 23(5), pp.153-179.
- Hsieh, H. L., Hsieh, J. R., and Wang, I. L.(2011), "Linking personality and innovation: the role of knowledge management," *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9(1), pp.38-44.
- Hwang, B. J.(2015), "The Effect of Railway Corporation Leadership of Middle Manager Employees' on Empowerment and Innovative Behavior," *Journal of the Korean Society for Railway*, 18(6), pp.609-618.
- Hwang, S. D.(2015), *Meta-analysis using R(2nd Ed.)*, Hakjisa, Seoul.
- Jang, Y. M.(2013), Cooperative and Innovative Behavior: The Effects of Leadership, Intrinsic Motivation, and Empowerment, Doctoral Dissertation, Hannam University Graduate School.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp.287-302.
- Jeon, Y. H.(2017), A Study on Mediating Effects of P-O Fit between Organizational Management Capacity and Innovative Behavior, Masters Dissertation, Kookmin University Graduate School.
- Jin, Y. H., and Kim, S. J.(2015), "The effects of Job Autonomy on Innovative Behavior : Mediating Effect of Job Engagement," *Journal of The Korea Contents Association*, 15(1), pp.451-461.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., and Yoon, S. W.(2021), "A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the dimensions of learning organization questionnaire," *Human Resource Development Review*, 20(2), pp.207-251.
- Katz, D., and Kahn, R. L.(1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2)*. New York: wiley.
- Kim, E. H.(2015), The effect of job embeddedness and psychological capital on innovative work behavior and turnover intention, Masters Dissertation, Pukyong National University Graduate School.
- Kim, I. C., Lee, J. W., and Kim, J. W.(2004), "Determinants of Innovative Work Behavior," *Journal of Business Research*, 19(2), pp. 281-316.
- Kim, J. W., and Lee, J. W.(2012), "The relationships among Organizational Justice, Task Characteristics, Innovative Behavior, and Innovative Performance," *Business Management Review*, 45(1), pp.117-140.
- Kim, U. C., and Song, H. D.(2015), "Effects of Job Characteristics and Perceived Organizational Support on Innovation Behavior of Manufacturing R&D Employees: The Mediating Effect of Job Engagement," *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 18(3), pp.143-166.
- King, L. A., Walker, L. M., and Broyles, S. J.(1996),

- "Creativity and the five-factor model," *Journal of Research in Personality*, 30(2), pp.189-203.
- Kotter, J. P.(1995), "Why transformation efforts fail," *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., and Shuck, B.(2020), "What is a resource: toward a taxonomy of resources for employee engagement," *Human Resource Development Review*, 19(1), pp.5-38.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., and Hottom, B. C.(2004), "The effect of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover," *Academy of Management Journal*, 47(5), pp.711-722.
- Littell, J. H., Corcoran, J., and Pillai, V.(2008), *Systematic reviews and meta-analysis*, Oxford University Press.
- McCrae, R. R., and Costa, P. T.(1987), "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), pp. 81-90.
- Messmann, G., and Mulder, R. H.(2012), "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct," *Human Resource Development International*, 15(1), pp.43-59.
- Midgley, D. F., and Dowling, G. R.(1978), "Innovativeness: The concept and its measurement," *Journal of Consumer Research*, 4(4), pp. 229-242.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., and Prisma Group.(2009), "Reprint — Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement," *Physical therapy*, 89(9), pp.873-880.
- Montani, F., Dagenais-Desmarais, V., Giorgi, G., and Gregoire, S.(2018), "A conservation of resources perspective on negative affect and innovative work behaviour: The role of affect activation and mindfulness," *Journal of Business and Psychology*, 33(1), pp.123-139.
- Oh, S. S.(2002), *Theory and Practice of Meta-Analysis*, Konkuk University Press.
- Oldham, G. R., and Cummings, A.(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), pp.607-634.
- Palazzeschi, L., Bucci, O., and Di Fabio, A.(2018), "Re-thinking innovation in organizations in the industry 4.0 scenario: New challenges in a primary prevention perspective," *Frontiers in psychology*, 9(1), pp.1-6.
- Park, S. H., and Park, S. U.(2021), "Effects of Organizational Goal Ambiguity on Job Characteristics and Innovative Behavior: Focusing on Mediating Effect of Work Autonomy and Performance Feedback," *The Korean Journal of Public Administration*, 30(1), pp.147-173.
- Park, Y. H.(2017), Analysis of role ambiguity between job characteristics and innovative behavior and the effect of absorption capacity, Doctoral Dissertation, Kyungil University Graduate School.
- Perry, J. L., and Rainey, H. G.(1988), "The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy," *Academy of Management Review*, 13(2), pp.182-201.
- Pillemer, D., and Light, R.(1980), "Synthesizing

- outcomes: How to use research evidence from many studies," *Harvard Educational Review*, 50(2), pp.176-195.
- Polanin, J. R., and Tanner-Smith, E.(2014), *Introduction to Systematic Reviewing and Meta-Analysis Methods*.
- Purc, E., and Laguna, M.(2019), "Personal Values and Innovative Behavior of Employees," *Frontier in Psychology*, 10(865), pp.1-16.
- Sackett, D. L.(1997), "Evidence-based medicine," *Seminars in perinatology*, 21(1), pp.3-5.
- Schulze, R.(2007), "The state and the art of meta-analysis," *Zeitschrift für Psychologie Journal of psychology*, 215(2), pp.87-89.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A.(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
- Senge, P. M.(2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Broadway Business.
- Shadish, W. R., and Haddock, C. R.(1994), *The handbook of research synthesis*, Russell Sage Foundation.
- Shalley, C. E., and Gilson, L. L.(2004), "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity," *The leadership quarterly*, 15(1), pp.33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., and Blum, T. C.(2000), "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave," *Academy of Management journal*, 43(2), pp.215-223.
- Shim, D. S., and Ha, S. U.(2013), "A Study on the Relationship between Job Characteristics and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Self-efficacy," *Industrial Innovation Research*, 29(3), pp.95-124.
- Shim, H. I., and Yoo, M. B.(2013), "Comparing Face Sensitivity and Facework between Employees of Public Enterprises and Private Companies," *Korean Public Personnel Administration Review*, 12(2), pp.81-104.
- Song, B. S.(2005), "Mediators Effect of Creativity between Job Characteristics and Innovation Behavior," *Korean Journal of Business Administration*, 18(4), pp.1483-1503.
- Van de Ven, A. H.(1986), "Central problems in the management of innovation," *Management Science*, 32(5), pp.590-607.
- Veenendaal, A. A. R.(2015). *Enhancing innovation at work through human resource management*. Netherlands: University of Twente.
- Wachter, K. W.(1988), "Disturbed by meta-analysis?," *Science*, 241(4872), pp.1407-1408.
- West, M. A., and Farr, J. L.(1989), *Innovation at work: Psychological perspectives*, Social behaviour.
- Yang, S. J.(2017), *The Influence of Team Leaders' Coaching Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediation Effect of Self-directed Learning and Innovative Behaviors*, Doctoral Dissertation, Hanyang University Graduate School.
- Yuan, F., and Woodman, R. W.(2010), "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), pp.323-342.

- 
- The author Daehyung Lim is currently the Head of Planning at Taekyung Group, a company specializing in basic materials. He graduated from Pusan National University, earned an MBA from Sogang University Graduate School of Business, and a PhD from Myongji University. After working as a human resources and development expert at Hyosung Group, where he innovated organizational culture, leadership, working methods, and systems, he moved to Taekyung Group and expanded to the field of business, where he works to innovate people and processes in the business field.
  - The author Jeonghwan Lee is currently a professor of international trade at Myongji University. After receiving his B.S. in metallurgical engineering from Korea University and his M.S. in metallurgical engineering from Seoul National University, he worked at Samsung Electro-Mechanics. He earned an MBA from KAIST College of Business and a PhD from Seoul National University Graduate School of Business. After completing his doctorate, he was appointed as a professor in the Department of International Trade at Myongji University, where he currently serves as the Dean of Admissions. His research interests include business strategy, international management, innovation, and fair trade.