

## **The Mediating Effects of Employee Engagement and the Moderating Effects of Feedback Seeking Behavior Motive in the Relationship between Self-Determination and Innovative Behavior<sup>1)</sup>**

Kim, Hyun-Jong (Chung-Ang University, Doctoral Candidate)

Song, Hae-Deok<sup>2)</sup> (Chung-Ang University, Professor)

---

< ABSTRACT >

---

This study examined the effects of self-determination on employee engagement and innovative behavior and empirically verified the moderating effects of feedback-seeking behavior motive. For this purpose, this study conducted a survey that targeted the employees at the departments of IT research & development. A total of 382 questionnaires were used for the analysis. Results were as follows: First, self-determination had a significant effect on the innovative behavior. Second, self-determination had a significant effect on employee engagement. Third, employee engagement showed a mediating effect in the relationship between self-determination and innovative behavior. Fourth, the feedback-seeking behavior motive showed a moderating effect in the relationship between self-determination and employee engagement. Fifth, the feedback-seeking behavior motive showed a moderating effect in the relationship between self-determination and innovative behavior. The findings implied that the fulfillment of self-determination is essential for individuals' innovative behavior, and employee engagement is necessary as a mediating variable between self-determination and innovative behavior. In addition, given that the effect of self-determination depends on the level of employees' the feedback seeking behavior motive, self-determination support should consider employees' psychological conditions.

**Key Words** : Self-Determination, innovation behavior, employee engagement, feedback seeking behavior motive

---

1) This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2020S1A3A2A02091529).

2) Corresponding Author: Song, Hae-Deok, Professor, Chung-Ang University, 84 Heukseok-Ro, Dongjak-Gu, Seoul, Korea, 06974 / E-mail: [hsong@cau.ac.kr](mailto:hsong@cau.ac.kr)

## 자기결정성과 혁신행동간 관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백추구행동 동기의 조절효과<sup>1)</sup>

김현종 (중앙대학교, 박사수료생)

송해덕<sup>2)</sup> (중앙대학교, 교수)

---

### < 요약 >

---

본 연구에서는 자기결정성이 직원몰입과 혁신행동에 미치는 영향에 대해 살펴보고, 이들 간의 관계에서 피드백추구행동 동기가 어떠한 조절효과를 보이는지 실증적으로 검증하였다. 이를 위해 IT연구개발 직원을 대상으로 한 총 382명의 설문결과를 연구에 사용하였다. 연구결과 첫째, 자기결정성이 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 자기결정성이 직원몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직원몰입이 자기결정성과 혁신행동간 관계에서 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 넷째, 피드백추구행동 동기는 자기결정성과 직원몰입간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 다섯째, 피드백추구행동 동기는 자기결정성과 혁신행동 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 이상의 연구는 자기결정성의 충족이 개인의 혁신활동을 위한 기본 요건이 되며, 자기결정성이 혁신행동으로 이어지기 위해서는 조직구성원의 자발적이고 적극적인 참여를 의미하는 몰입이 함께 요구된다는 것을 시사한다. 또한 자기결정성의 효과는 직원의 피드백추구행동 동기 수준에 따라 달라진다는 점을 고려할 때, 조직구성원의 심리적 조건을 고려한 자기결정성 지원이 요구된다.

**주요어** : 자기결정성, 혁신행동, 직원몰입, 피드백추구행동 동기

---

1) 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A3A2A02091529).

2) 교신저자: 송해덕, 교수, (06974) 서울시 동작구 흑석로 84, 중앙대학교 / E-mail: [hsong@cau.ac.kr](mailto:hsong@cau.ac.kr)  
논문투고일자: 2022. 2. 5 / 심사일자: 2022. 2. 12 / 게재확정일자: 2022. 2. 21

## I. 서론

산업 간 경계를 허무는 4차 산업혁명 기술이 기업의 경영 환경을 빠르게 변화시키면서 기업 간 경쟁이 더욱 심화되고 있다. 급격하게 변화하는 환경에서 기업은 예측 불가능한 시장 환경의 변화에 신속하게 대응해 경쟁력을 확보하고 경쟁 우위를 선점하기 위해서 지속적인 혁신이 요구된다(Prieto & Perez-Santana, 2014). 혁신은 조직의 생존과 성장, 성과 및 경쟁력을 확보하여 조직이 장기적으로 생존할 수 있게 하는 원동력이다. 기업에서의 혁신이 기대하는 효과를 얻기 위해서는 조직구성원들의 혁신행동이 요구된다(Amabile, 1997; Kanter, 1988). 혁신행동은 조직구성원이 창의적인 아이디어를 제시하고 이를 조직에 소개하고 행동으로 옮기는 일련의 활동을 말한다(Damanpour & Aravind, 2012). 혁신행동은 리더의 강요에 의해서가 아니라 조직구성원의 자발적인 의사에 의해 실행되어야 한다(Choi & Yang, 2011). 그러므로 조직을 성장하게 하고 기업의 생존과 직결되는 혁신행동의 동기 부여와 이를 기능하게 하는 요인에 관한 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있으며, 이를 위해 고려할 수 있는 중요한 이론으로 자기결정성이론을 들 수 있다.

자기결정성이론은 인간의 행동에 초점을 두고 개인행동의 근원적인 이유들로 인해 동기가 형성되는 과정을 설명한다(Ryan & Deci, 2002). 자기결정성이론에 의하면 자율성과 유능성, 관계성에 대한 기본 심리적인 욕구 만족이 행동에 활력을 불어넣으며 도전을 추구하고 달성시키게 한다(Deci & Vansteenkiste, 2004). 인간의 행동은 자율적인 노력을 중요시하며(Shin, 2020), 자기결정성은 기본심리욕구인 자율성, 유능성, 관계성으로 구성된다. 기본심리욕구의 만족은 자기결정성을 통하여 내재적 동기를 촉진하므로 조직성공을 위한 핵심 요소라 볼 수 있다(Rich et al., 2010). 이처럼 자기결정성이론은 개인의 기본적 욕구를 충족하는 환경 및 사회적 요인이 적절히 구축될 때 동기의 내재화가 촉진되는 것으로 설명한다(Ryan & Deci, 2000).

자기결정성이 인간 행동의 동기적 이유를 설명하고 있다면, 자기결정성이 혁신행동이라는 성과로 나타나기 위해서는 조직구성원 스스로 심리적 애착을 갖고 주어진 과제에 전념하며 적극적인 행동을 하는 게 중요하다. 이러한 점에서 조직구성원의 긍정적 정서와 적극적 행동을 설명하는 요인이 직원몰입이다. 기업은 변화하는 경영 환경에 적응하고 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 조직구성원들의 몰입에 많은 관심을 갖고 있다(Park & Han, 2015). 최근 직원몰입에 관한 연구가 급격히 증가하는 것은 곧 조직구성원이 조직 내에서 긍정적 정서를 느낄 때 조직의 성과가 향상되기 때문이다. 선행연구들은 직원몰입이 구성원들의 내재적 동기 부여 및 창의적인 아이디어를 도출할 수 있도록 하므로 혁신적인 사고와 행동을 이끌어

내는 중요한 요소가 된다고 보고한다(Jin & Kim, 2015). Saks(2006)는 몰입을 조직구성원들이 일에 대한 열정을 느끼고 조직에 헌신하는 정도로 정의하였으며, 직원몰입을 개인차원에서 직무몰입뿐만 아니라 조직차원의 몰입까지를 포함하는 것으로 정의하였다. 직원몰입은 직원의 행동과 태도를 예측할 수 있는 변수로, 몰입이 높은 구성원들은 생산적이고 기업에 대한 충성심이 높기 때문에 조직구성원들의 몰입을 관리하는 것은 HR측면에서 중요한 요소이다(Meyer & Allen, 1997). 현대사회에서 직원몰입은 인적자원관리에서 필수적인 한 부분으로 구성원과 경영진 모두의 핵심 목표이자 행위이다(Park & Lee, 2018). 높은 수준의 직원몰입은 구성원에게 신체적, 인지적, 정서적으로 에너지를 충만하게 하며 이를 통해 공식적 업무 성과와 함께 조직에 도움이 되는 변화를 도모할 수 있게 한다(Choi & Song, 2019). 그러므로 자기결정성이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 직원몰입의 매개 역할을 살펴볼 필요가 있다.

자기결정성이 직원몰입을 통해 혁신행동에 미치는 영향은 구성원들의 여건이나 환경적 측면에 따라 달라질 수 있다. 이에 구성원의 심리적 조건에 유의할 필요가 있다. 앞서 살펴 보았듯이 예측 불가능한 기업 경영 환경에 대처하고 지속가능한 성장을 위해 기업은 조직구성원들의 적극적인 참여와 더불어 조직구성원들이 주어진 업무에서 기대 이상의 행동을 스스로 수행하기를 원한다(Katz & Khan, 1978). 이러한 점에서 구성원의 심리적 조건의 하나로 고려할 중요한 변인은 피드백추구행동을 들 수 있다. 조직에서 구성원이 가치 있고 유용한 자원과 정보를 얻기 위해 다른 대상에게서 피드백을 추구하는 행위인 피드백추구행동은 주관적 규범, 행동에 대한 태도, 지각된 행동 통제감, 행동의도 등을 결정하는 데 영향을 준다. 여기에서 말하는 피드백은 조직에서 각 개인이 다양한 목표 달성을 위해 필요한 올바르고 정확한 정보이다(Ashford, 1986). 조직구성원들이 피드백추구행동을 견지하고 있을 때 불확실성을 감소할 수 있으며 새로운 업무에 대한 방법을 익히는 등의 가치 있는 지식을 획득할 수 있다(Morrison, 1993). 아울러 자신의 상사나 부하, 동료들로부터 적극적으로 피드백을 추구할 때 이를 통해 지속해서 업무 성과의 효율성을 높일 수 있다(Ashford & Cummings, 1983). 따라서 피드백추구행동은 조직구성원이 자신의 성과 수준과 역할에 대한 정보를 확보하기 위한 자발적 행동으로, 조직 내의 개인이 유용하고 가치 있는 정보와 자원을 얻기 위해 타인에게 피드백을 추구하는 행동이며, 개인이 학습에 관해 스스로 평가한 내용을 동료와 상사의 정보를 통해 확장하며 객관적인 평가를 가능하게 한다(Morrison, 2002).

그렇지만 최근 조직의 업무 환경이 점점 개인화되고 전문성이 심화하면서 조직구성원의 높은 피드백추구행동이 반드시 높은 성과를 달성하는데 기여하기 어렵다는 주장이 제기되고 있다. 특히 IT 개발자의 경우 자신의 행동을 통제 조절하는 여건이 더욱 많이 주어진다는 측면에서 이미 상당히 높은 자기결정성을 가지고 있으므로 피드백추구행동 동기의 영향이

상이할 수 있다. 그러므로 자기결정성이 직원몰입과 혁신행동에 미치는 영향이 어떠한 조건에서 더 효과적인지 피드백추구행동 동기 수준에 따라 살펴볼 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 IT연구개발 직원을 대상으로 자기결정성, 직원몰입, 혁신행동, 피드백추구행동 동기 간 구조적 관계를 살펴보고자 한다. 아울러 이들 간 관계에서 직원몰입이 매개효과를 가지는지 살펴보고, 피드백추구행동 동기 수준에 따라 직원몰입과 혁신행동에 미치는 영향의 조절효과를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 자기결정성과 혁신행동의 관계

자기결정성은 그동안 주로 교육 심리 분야와 스포츠 운동 분야에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 자기결정성과 혁신행동간의 관계는 중소기업에서 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향에서 찾아볼 수 있다. Hwang & Hyun(2020)의 연구에 따르면, 자기결정성이란 스스로 개인의 직무와 연관된 업무 수행 증진과 개선을 위해 새로운 지식이나 기술 등을 개선 또는 개발하기 위한 행동을 의미한다. 자기결정성이 자신의 행동을 조절 혹은 통제할 수 있는 정도를 의미한다는 점에서 자기결정성은 조직구성원들이 자발적이고 역동적으로 몰입하고 혁신적인 행동을 나타내는 데 영향을 미친다. 혁신행동은 창의적인 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 개인의 자발적인 행동이라는 점에서(Kahn, 1990), 개인의 자율적 혁신행동은 소속되어 있는 사회에서 욕구 충족을 허용하는 수준에 따라 업무에서 숙달의 정도가 달라진다. 욕구 충족을 방해 받는 정도에 따라 개인의 동기, 성장, 존엄성과 사회적 활동의 질은 낮아질 수 있으므로 자기결정성의 기초인 기본심리욕구의 충족은 결국 개인의 혁신행동에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다(Ryan & Deci, 2002). 본 연구에서는 이를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 자기결정성은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2. 자기결정성과 혁신행동 간의 관계에서 직원몰입의 매개 역할

Harter et al.(2002)은 직원몰입을 업무에 대한 열의뿐만 아니라 개인의 참여와 충족으로 보았다. 또한 Schaufeli & Salanova(2007)는 몰입된 직원들은 업무에 열의가 있고 효율적으

로 연결되어 있다고 하면서 이는 업무 활동에서 자신의 자아를 찾을 때 일어날 수 있다고 하였다. Saks(2006)는 처음으로 직원몰입을 직무몰입과 조직몰입으로 분류하였다. Saks는 조직구성원 몰입을 다양하고 복잡한 개념으로 개인의 감정과 인지 그리고 행동으로 구성된 특별하고 구체적인 구조이며 개개인의 업무역할 실행과 관련 있는 것이라고 정의하였다.

이러한 직원몰입의 선행연구 결과들을 정리해 보면 직원몰입은 조직 내에서 개인이 심리적으로 조직구성원으로서의 역할에 몰입하는 것이며 인지적, 감정적, 행동적 요인으로 구성된 다차원적인 개념으로 특히 개인의 자기결정성과 직원몰입이 유의한 관계에 있다고 추측할 수 있다. 한편 Robinson et al.(2004)은 직원몰입을 조직과 그의 가치를 향한 구성원에 의해 유지되는 긍정적인 태도로 정의하였다. 또한 몰입된 직원은 사업 흐름을 알고 조직의 이익 목표 달성을 위해 조직 내에서 성과와 목표를 높이기 위해서 동료들과 함께 협업하는 것으로 보았으며 조직은 몰입을 개발하고 육성하여야 하는데 고용주와 직원 사이의 몰입과 헌신은 서로 양방향 관계라고 했다. Wellins & Concelman(2005)은 직원몰입을 더 높은 목표성과를 달성하도록 동기를 부여하고 현혹하는 것이라고 정의하였으며, 직업의 자율권과 자부심, 헌신 등 더 많은 자율적인 노력, 실행과 열의가 기업 이익에 대한 헌신과 비슷하다고 하였다. 또한 이들은 몰입을 헌신, 충성심, 생산성, 소유권의 혼합물이라고 보았으며 직원몰입을 직원들이 자신의 업무와 조직을 향해 가지고 있는 태도와 감성이라고 규명하였다. Kang & Kim(2019)은 조직몰입이 혁신행동에 긍정적인 유의한 정적인 영향을 미치며 높은 수준의 일체감, 유대감, 애착이 더해질수록 혁신행동 수준이 높음을 제시하였다.

직원몰입은 직원들이 그들이 업무에 대해 열의를 느끼고, 조직에서 헌신과 자신의 업무를 자율적인 노력으로 추진하는 정도이며 이는 조직의 경쟁우위와 성공을 위한 선행변인이 된다는 점에서 성과변인들과 유의미한 매개역할을 갖는 것으로 나타났다(Min, 2016). Kwon(2017)은 중소기업 조직구성원의 자기결정성이 조직성과에 미치는 영향에서 조직구성원의 상호작용성과 자기결정성이 내재된 동기로 인한 직무몰입과 조직시민행동의 매개효과에 대해 연구하였는데 연구결과 조직구성원들의 기본심리욕구는 조직성과 직무몰입 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무몰입은 조직구성원의 자기결정성 요인과 조직성과 간의 관계를 매개하였으며 자기결정성의 기본심리욕구가 높아질수록 직무몰입도가 높아졌다고 밝혔다. 이러한 결과는 조직의 의사결정 과정에서 직원이 몰입될수록 혁신행동을 할 가능성이 큼을 시사한다. Lee & Song(2017)은 직무몰입이 혁신행동을 발현시키는 매개변인으로 유의함을 확인하였으며 직원몰입이 구성원의 혁신행동을 촉진시키며 매개 작용을 할 수 있다고 했다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 자기결정성은 직원몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 직원몰입은 자기결정성과 혁신행동 간 관계에서 매개효과를 보일 것이다.

### 3. 자기결정성과 직원몰입·혁신행동의 관계에서 피드백추구행동 동기의 조절 효과

기존 연구에서 피드백은 상사가 부하에게 일방적으로 제공하는 수동적인 것으로 인식되었다. 하지만 Ashford & Cummings(1983)에 따르면 개인은 수동적으로 피드백을 기다리는 것이 아니라 적극적으로 정보를 추구한다고 주장하였다. 이들은 피드백을 중요하고 가치 있는 개인 자원으로 보고, 피드백추구행동을 조직에서 개인이 성과목표 달성에 필요한 정보를 적극적으로 확인하고 찾는 행동으로 정의하였다. 결국 피드백추구행동은 조직에서 구성원들이 적극적이고 자발적으로 추구하는 행동으로 그 수준에 따라 자기결정성이 직원몰입과 혁신행동에 영향을 달리 미칠 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있다.

먼저 피드백추구행동 동기 수준에 따라 자기결정성이 직원몰입에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 조직구성원의 내재적 동기 부여의 중요한 구성요소는 자기결정이다(Deci & Ryan, 1985). 내재적 동기가 부여된 조직구성원의 경우, 과업 자체에 대한 관심과 즐거움에 의하여 움직이는 경향이 있다. 그들은 내재적으로 과업을 수행하는 쪽에 더 즐거움을 느끼는데 이 과정에서 노력을 들이는 결정이 자기결단이다(Kehr, 2004). 이와 마찬가지로 내재적으로 동기 부여가 된 조직구성원들은 주어진 업무에 대한 집중력과 내재된 즐거움으로 활동하는 경향이 있으며 이러한 이유로 몰입의 수준이 달라진다. Leavitt & Bass(1964)는 업무와 관련하여 조직구성원들이 스스로 의사결정의 기회를 갖고 조직의 목표 달성에 핵심적인 역할을 하고 있다고 인지하고, 스스로 업무를 통제할 수 있는 자기결정성을 가질 때 직무몰입을 높일 수 있다고 하였다.

선행연구에 의하면 조직피드백은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Kim, et al., 2011). Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델에 따르면 조직몰입은 높은 조직피드백의 조건으로 향상될 수 있다. 즉, 조직이 제공하는 결정적인 피드백 기회는 조직구성원들의 조직몰입을 향상하는 효과가 있다는 것이다(Donaldson et al., 2000). 예를 들어, 조직에서 실행되는 멘토링에서 멘토는 대체로 멘티의 상사 또는 동료로서 좋은 관계를 제안하고 피드백을 제공하여 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Heimann & Pittenger, 1996). 조직몰입을 위한 피드백의 중요성에도 불구하고 조직구성원들의 조직몰입 수준을 상승시키는데 피드백추구행동 동기가 어떻게 작용하고 영향을 미치는지 알려져 있지 않다. 조직피드백과 같이 조직구성원이 지닌 피드백추구행동 동기 수준도 조직구성원의 내재적 동기 부여와

직원몰입 간의 관계를 조절할 것이라고 유추할 수 있다.

가설 3. 피드백추구행동 동기는 자기결정성이 직원몰입에 영향 미치는 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다.

조직구성원이 지닌 피드백추구행동 동기 수준에 따라 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향 역시 달라질 수 있다. Deci & Ryan(1985)은 기본심리욕구가 충족되어야 사람들이 혁신행동을 자유롭게 시작할 수 있게 된다고 설명하면서, 자기결정성의 자율성, 유능성, 관계성이 내재적 동기의 촉진을 위한 기초를 제공한다고 주장하였다(Ryan & Deci, 2002). 사람들은 자연스럽게 자신의 욕구를 충족시키는 방향으로 활동해 나가고 관계를 맺어가려는 타고난 자기실현의 경향이 있다(Ryan & Deci, 2002). 따라서 기본심리욕구의 충족은 개인의 혁신활동 전 과정에 걸쳐 필요하다(Ryan & Frederick, 1997). 개인이 혁신행동을 실행하기 위해서는 심리적으로 제대로 기능하고 안정적이어야 하므로 기본심리욕구는 반드시 충족되어야 한다. 기본심리욕구가 제대로 충족되지 않으면 자기결정에 의한 혁신행동의 발현과 지속에 문제가 생긴다.

Ko & Yoo(2016)는 개인의 다양한 동기가 지속학습 활동에 미치는 영향에 대한 연구에서 피드백추구행동은 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계를 부분 매개한다고 밝혔다. 이를 통해 피드백추구행동 동기는 조직구성원들에게 무언가를 스스로 수행하고 몰입하게 하는 역할을 수행함을 확인할 수 있다. 이와 관련하여 Lee & Lee(2018)는 성과주의 인사제도가 동기 부여에 미치는 영향에 대한 조절효과 연구에서 성과주의 인사제도는 동기 부여에 부정적인 영향을 미친다고 밝히고, 성과주의 인사정책이 조직구성원의 동기 부여에 긍정적으로 작용하기 위해서는 조직 내 절차적 공정성 및 리더의 의사소통 능력이 향상될 필요가 있다고 주장했다. 피드백추구행동 동기가 상사 및 동료로부터 피드백을 추구하는 동기로 성과향상 동기가 중요한 한 요인이라는 점을 고려할 때, 이러한 연구결과는 조직구성원들의 피드백추구행동 동기 수준에 따라 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향 역시 달라질 것으로 유추해볼 수 있다.

가설 4. 피드백추구행동 동기는 자기결정성과 혁신행동간의 관계에서 조절효과를 보일 것이다.



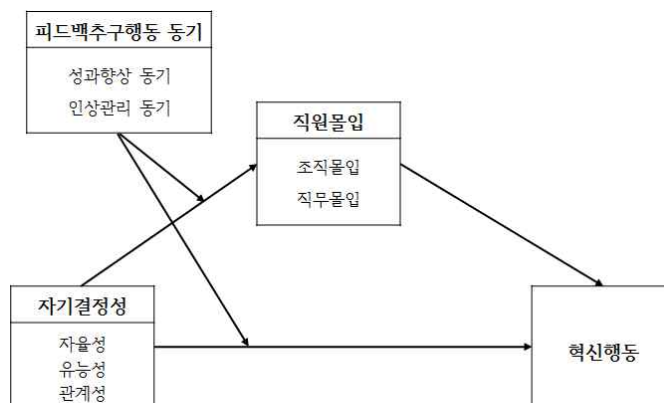
### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구는 국내 IT대기업에서 근무하는 연구개발 임직원 413명을 온·오프라인을 통해 설문조사를 실시하였다. 이 중 불성실 및 오류가 있는 31부를 제외하고 382부(유효율 92.0%)를 최종 분석에 활용하였다. 연구대상자들의 성별에 따른 분포 현황을 살펴본 결과 남성 229명(59.9%), 여성 153명(40.1%)으로 나타났다. 연령 분포의 경우 30세 이상~35세 미만이 195명으로 전체 설문 응답자의 약 절반을 차지하였다. 40세 이상~50세 미만은 159명(41.6%), 30세 미만은 28명(7.3%)으로 나타났다. 설문 응답자의 최종 학력은 4년제 대졸이 298명(78.0%)으로 전체 설문 응답자의 대다수를 차지하였으며, 그다음으로 대학원졸 55명(14.4%), 전문대졸 26명(6.8%), 고졸 3명(0.8%) 순으로 나타났다. 회사에 근무한 총 기간을 묻는 문항에 대해서는 5년 이상~10년 미만은 220명(57.6%), 15년 이상~20년 미만은 132명(35.6%), 5년 미만은 30명(7.9%)으로 확인되었다.

#### 2. 연구모형

본 연구에서는 국내 대기업 IT연구개발 직원들을 대상으로 자기결정성과 혁신행동 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백추구행동 동기의 조절효과를 중심으로 규명하고자 한다. 각 변인 간 선행연구 결과와 이론적 관계를 검증하기 위하여 연구모형을 아래 [그림 1]과 같이 구성하였다.



[그림 1] 연구모형

### 3. 측정도구

본 연구의 목적 달성을 위해 연구모형의 자기결정성, 직원몰입, 피드백추구행동 동기, 혁신행동에 대해 선행연구에서 신뢰도가 검증된 문항을 사용하였으며 각 변인의 측정도구 및 출처는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정도구의 구성 및 출처

측정변인	문항수	출처
자기결정성	자율성	Ryan & Deci(2002), Lee & Kim(2008)
	유능성	
	관계성	
피드백추구행동 동기	성과향상동기	Lam et al.(2007)
	인상관리동기	
혁신행동	6	Scott & Bruce(1994)
직원몰입	직무몰입	Saks(2006)
	조직몰입	
인구 통계학 특성	7	
계	55	

우선 자기결정성 문항은 Ryan & Deci(2002)의 기본심리욕구 자율성, 유능성, 관계성을 근거로 하여 Lee & Kim(2008)이 한국형 척도로 개발한 측정도구를 사용하였다. 본 연구에서 자기결정성 전체 척도는 .853이며 세부적으로는 자율성 .814, 유능성 .756, 관계성 .711로 전체 변수의 Cronbach  $\alpha$  값이 .70 이상의 내적 일관성을 보였다. 구체적으로 자율성(6개), 유능성(6개), 관계성(6개)의 총 18문항들이, 1= '전혀 그렇지 않다.', 5= '매우 그렇다' 로 된 Likert 5점 척도로 구성되었다. 자율성 문항의 예를 들면 '나는 대체로 내 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있다고 느낀다.', '나는 내가 내 인생을 어떻게 살아갈지 스스로 결정할 수 있다고 느낀다.' 등이다. 유능성 문항의 예를 들면 '나는 내게 주어진 일을 잘 해결할 능력이 있다고 생각한다.', '나는 다른 사람보다 잘하는 것이 많다고 느낀다.' 등이다. 관계성 문항의 예를 들면 '나는 내가 만나는 사람들과 잘 지낸다.', '내 주변 사람들은 평소에 나와 감정을 공유할 때가 많다.' 등이다.

피드백추구행동 동기는 조직구성원에게 '상사', '동료'로부터 피드백을 추구하는 동기와 관련된다. Lam et al.(2007)의 설문을 활용하여 성과향상동기 및 인상관리동기를 측정하였다. Likert 7점 척도의 성과향상동기 문항 7개, 인상관리동기 문항 6개 총 13개 문항이다. 성과관리동기 Cronbach  $\alpha$  값은 .85, 인상관리동기 Cronbach  $\alpha$  값은 .91로 신뢰도 검증

이 확인되었다. 성과관리동기 문항의 예로는 ‘업무를 잘 할 수 있는 방법을 배우기 위하여’, ‘업무 성과를 높이는 방법을 배우기 위해’ 등이 있다. 인상관리동기 문항의 예로는 ‘상사와 좋은 관계를 맺기 위해서’, ‘상사로부터의 인정이나 보상을 얻기 위해’ 등이 있다.

직원몰입은 선행연구에서 고려된, 조직몰입과 직무몰입의 두 가지 이론을 중심으로 Saks(2006)가 개발한 측정도구를 활용하여 직무몰입 5개 문항과 조직몰입 6개 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 내적일관성을 나타내는 Cronbach  $\alpha$  값은 .85로 나타났다. 직무몰입 문항의 예로는 ‘나는 내 일이 좋아서 푹 빠져있다.’, ‘나는 내 업무에 매우 전념하고 있다.’ 등이 있다. 조직몰입 문항의 예로는 ‘나는 이 조직의 일원이라는 게 나를 활기 넘치게 한다.’, ‘나에게 가장 흥미진진한 일들 중 하나는 이 회사에서 일어나고 있는 일들에 참여하고 있다는 것이다.’ 등이 있다.

혁신행동 측정을 위하여 Scott & Bruce(1994)가 개발하고 연구에 활용된 단일 구성 6개 문항을 활용하였다. 본 연구에서 Cronbach  $\alpha$  값은 .82로 확인되었다. 관련 문항에는 ‘나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다.’, ‘나는 직장의 핵심인물을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.’, ‘나는 혁신적인 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.’ 등이 있다.

#### 4. 타당도와 신뢰도 분석

연구변인 간 구조적 영향관계를 파악하기에 앞서 본 연구에서 활용된 자기결정성, 피드백추구행동 동기, 혁신행동, 직원몰입 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 본 연구의 변인 간의 영향관계 분석에 앞서 사용한 측정 문항이 변인을 제대로 설명하는지 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 하였다. 탐색적 요인분석의 경우 자료로부터 유일성을 추정하기 위한 요인추출 방법으로써 주성분분석을 실시하였고, 요인회전의 경우 배리맥스 회전법을 설정하였다. 분석결과는 다음 <표 2>와 같다.

먼저 본 연구에서 독립, 매개, 조절변수의 경우 다차원으로 구성된 척도이며 해당 측정값의 탐색적 요인분석을 진행한 결과, 모형의 적합성을 보여주는 표본적합도 검증의 값인 KMO측도는 .870으로 적절성 판단 기준인 .60을 상회하였으며(Kaiser, 1974), Bartlett 구형성 검증에서도 관측상관 행렬이 단위행렬이 아닌 것으로 나타나( $\chi^2=6541.780$ ,  $p<.001$ ), 해당 자료는 요인분석에 적절한 자료임이 확인되었다. 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 요인이 총 7개 도출되었으며, 낮은 요인적재치로 인하여 직무몰입 내 2개의 문항과 조직몰입 내 1개의 문항을 제외한 후, 나머지 모든 변인의 문항은 모두 .40 이상의 적절한 요인적재치 값을 나

타냈다.

다음으로 연구모형에서 종속변수로 설정한 혁신행동에 대한 탐색적 요인분석 결과 KMO 측도는 .847로 나타났으며 Bartlett 구형성 검증에서도 관측상관 행렬이 단위행렬이 아닌 것으로 나타나( $\chi^2=750.343, p<.001$ ), 해당 자료는 요인분석에 적절한 자료임이 확인되었다. 또한 요인적재치가 모두 .40이상으로 적절한 요인적재치 값을 나타냈다. 이러한 분석 결과를 종합적으로 확인하였을 때 연구모형에서 최종적으로 포함된 변수에 대한 측정값의 타당도는 적절한 것으로 확인되었다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

측정문항	요인행렬						
	1요인	2요인	3요인	4요인	5요인	6요인	7요인
자율성1	-.033	.195	.075	.733	.023	.141	-.015
자율성2	.062	.373	.078	.682	.102	.094	-.026
자율성3	-.026	.093	.134	.800	.072	.103	-.006
자율성4	-.091	-.014	.093	.689	.201	.124	.058
자율성5	.116	-.152	.072	.608	.301	.194	.145
자율성6	-.038	.114	.001	.469	.439	.101	-.178
유능성1	.015	.199	-.015	.172	.679	-.029	.273
유능성2	-.058	.146	.042	.284	.521	.137	.145
유능성3	-.026	.063	.123	.127	.623	.090	.042
유능성4	-.067	-.023	.202	.096	.708	.083	-.011
유능성5	-.064	-.053	.319	.048	.566	.174	-.038
유능성6	-.007	.271	.197	.012	.528	.242	-.094
관계성1	.015	.196	.147	.055	.344	.478	-.202
관계성2	-.091	-.192	.023	.144	.195	.488	.060
관계성3	.087	-.029	.047	.100	.150	.630	.178
관계성4	.072	.218	.125	.169	-.040	.740	.075
관계성5	.051	.042	.062	.040	.075	.750	.091
관계성6	-.069	.126	.149	.203	.105	.490	.041
성과향상동기1	-.192	.107	.578	.040	.370	.160	.015
성과향상동기2	.042	-.004	.691	.122	.117	.102	.029
성과향상동기3	.055	-.043	.720	.045	.064	.069	.096
성과향상동기4	.021	-.069	.714	-.038	.094	.067	.051
성과향상동기5	-.012	-.107	.737	.046	.043	.111	.024
성과향상동기6	-.005	-.072	.731	.101	.097	.079	.081
성과향상동기7	.060	-.094	.720	.136	.124	-.056	.094
인상관리동기1	.821	.047	.108	-.068	-.011	.090	.028
인상관리동기2	.811	-.067	.173	-.049	-.139	-.018	.069
인상관리동기3	.804	.054	.065	.041	-.056	.009	.023
인상관리동기4	.782	.244	-.103	-.006	.021	.030	-.061
인상관리동기5	.874	.088	-.022	.011	-.001	-.012	-.059
인상관리동기6	.826	.150	-.170	.009	-.029	-.031	.016

측정문항	요인행렬						
	1요인	2요인	3요인	4요인	5요인	6요인	7요인
직무몰입1	-.087	.190	.236	-.026	.085	.202	.596
직무몰입2	.090	.170	.123	.048	-.030	.101	.774
직무몰입5	-.030	.431	.104	.007	.211	.130	.514
조직몰입1	.088	.801	-.060	.097	.035	.061	.110
조직몰입2	.142	.766	-.097	.106	.122	.062	.099
조직몰입4	.125	.834	-.131	.047	.066	.014	.053
조직몰입5	.084	.834	-.047	.161	.096	.034	.100
조직몰입6	.063	.812	-.083	.060	.094	.050	.117
고유값	7.012	5.051	3.776	2.295	1.748	1.632	1.124
분산비율	17.980	12.951	9.683	5.886	4.483	4.184	2.881
누적분산비율	17.980	30.931	40.614	46.500	50.983	55.167	58.048
혁신행동1				.554			
혁신행동2				.693			
혁신행동3				.780			
혁신행동4				.711			
혁신행동5				.802			
혁신행동6				.812			
고유값				3.204			
분산비율				53.407			
누적분산비율				53.407			

이 연구에서는 측정도구에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach  $\alpha$  를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 신뢰도 계수가 .60이상이 되면 구성개념별 측정항목 간 내적 일관성 요구 기준치를 충족한 것으로 해석된다. 이 연구의 측정도구 신뢰도 검증결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 신뢰도 분석결과

구분	문항 수	Cronbach $\alpha$
자기결정성	자율성	.814
	유능성	.756
	관계성	.711
	전체	.853
직원몰입	직무몰입	.622
	조직몰입	.904
	전체	.855
피드백추구행동 동기	성과향상동기	.851
	인상관리동기	.907
	전체	.801
혁신행동	6	.824

## 5. 분석 방법

본 연구에서는 연구모형을 기반으로 수집된 자료를 SPSS 23.0을 활용하여 분석하였다. 첫째, 평균값과 표준편차 값을 도출할 수 있는 기술통계분석을 하였다. 둘째, 주요 변인 간 상관관계를 파악하기 위하여 Pearson 적률상관계수를 도출하였다. 셋째, 이 연구에서 설정한 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하기 위해 다중회귀 분석을 하였다. 넷째, 독립변인이 종속변인에 미치는 영향에 대하여 조절변인의 조절효과, 매개변인의 매개효과, 조건부 간접효과를 확인하였다.

다음으로 해당 효과들을 분석하기 위해서는 총 2개의 회귀모형을 개발하여 분석을 진행했다(Hayes, 2017). 이를 위해 우선 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기의 조절효과를 검증하였다. 다음으로 자기결정성과 직원몰입 피드백추구행동과 상호작용항(자기결정성×피드백추구행동 동기)을 예측변수로 투입하여 혁신행동에 미치는 영향 관계를 확인하였다. 이후 이상의 영향관계를 검증하기 위해 SPSS PROCESS 매크로 프로그램을 응용하여 분석하였다. 또한 계수에 대한 통계적 유의성 검정은 bootstrapping 기법을 활용하였는데, 총 5,000회의 bootstrapping을 통해 도출된 값에 대해 95% 신뢰수준의 bias corrected 신뢰구간을 적용하였는데 해당 값에 0이 포함되지 않은 경우 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다.

본 연구에서는 설문조사는 자기보고식 형태로 구성되어 있으며, 모든 연구변인의 측정을 동일한 방식으로 측정하였다. 따라서 동일방법으로 인해 동일방법분산 발생가능성이 존재하며, 이에 따른 동일방법편의 문제를 확인하는 것이 필요하다. 따라서 이 연구에서는 동일방법편의 수준을 검토를 위하여 ‘Harman’ s Single-Factor Test’ 를 실행하였다. 모든 변인을 1개 요인으로 고정하고 도출한 총 분산 값이 18.246%로 50%보다 작은 것으로 확인되어 동일방법 편의 문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단할 수 있었다(Podsakoff et al., 2003).

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석결과

자기결정성 평균은 3.821이었으며 하위변인의 평균은 최소 3.647에서 최고 3.955, 표준편차는 최소 .500에서 최고 .630으로 나타났다. 직원몰입 평균은 3.861이었으며 하위변인들의

평균은 최소 3.747에서 최고 3.976, 표준편차는 최소 .553에서 최고 .699로 나타났다. 피드백추구행동 동기의 경우 평균은 4.689였으며 하위변인은 최소 4.394에서 최고 4.983, 표준편차는 최소 .919에서 최고 1.150으로 나타났다. 혁신행동의 경우 평균은 3.877이었으며, 표준편차는 .610으로 나타났다. 이후 변인 간 정규성 확인을 위해 왜도 및 첨도의 절댓값을 도출하였다. 정규성 검토 결과 일변량 왜도 절댓값 .012~1.077, 일변량 첨도 절댓값 .039~1.940으로 나타나 자료의 비정규성 문제는 크지 않다는 것을 확인하였다.

다음으로 변인 간 상관관계 분석결과 자기결정성은 직원몰입과 .364, 피드백추구행동 동기와 .221, 혁신행동과 .426 수준에서 정적상관이 있었다. 직원몰입은 피드백추구행동 동기와 .177, 혁신행동과 .586 수준에서 정적상관을 보였다. 피드백추구행동 동기는 혁신행동과 .307 수준에서 유의한 정적상관을 보였다. 이상을 살펴본 결과 전체 구성개념 간의 관계는 모두 통계적으로 유의한 정적 상관관계가 있다는 것을 확인하였다.

<표 4> 연구변인 간 기술통계 및 상관관계 분석결과

구분	자기결정성	피드백추구행동 동기	직원몰입	혁신행동
자기결정성	1			
피드백추구행동 동기	.221**	1		
직원몰입	.364**	.177**	1	
혁신행동	.426**	.307**	.586**	1
<i>M</i>	3.821	4.689	3.861	3.877
<i>SD</i>	.439	.731	.552	.610

\*\*  $p < .01$

## 2. 변인 간 영향관계 검증 결과

### 가. 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기 조절효과

첫 번째로, 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기의 조절효과를 검증하기 위하여 자기결정성과 피드백추구행동 동기의 상호작용항을 투입한 회귀분석 분석모형 검증결과는 다음 <표 5>와 같다. 독립변수(X)의 회귀계수  $b_1$ 은 .433과 같이 양수로 나타났는데, 이는 조절변수인 피드백추구행동 동기값이 0을 갖는 사람들 사이에서 자기결정성이 높은 사람들의 직원몰입( $X=1 \rightarrow Y$ )이 자기결정성이 낮은 사람들의 직원몰입보다( $X=0 \rightarrow Y$ ) .433만큼 크다는 것을 의미한다. 즉, 피드백추구행동 동기를 통제된 상태에서 자기결정성이 높을수록 직

원몰입이 증가한다고 해석할 수 있다. 조절변수(M)의 회귀계수  $b_2$ 는 .077과 같이 양수로 나타났는데 이는 자기결정성이 없는 집단에서(IF X=0) 피드백추구행동 동기가 높은 사람들은 (M=1→Y) 피드백추구행동 동기가 낮은 사람들보다(M=0→Y) 직원몰입이 .077만큼 높다는 것을 의미한다. XM의 회귀계수( $b_3$ )는 조절변수(M)가 한 단위 증가할 때 X가 한 단위 차이 나는 두 사례의 종속변수 차이 값의 추정치이다. 회귀계수( $b_3$ )가 -.148로 나타났으므로 피드백추구행동 동기가 한 단위 증가함에 따라 자기결정성이 높은 집단이 자기결정성이 낮은 집단에 비해 직원몰입이 .148 감소하는 것으로 해석한다.

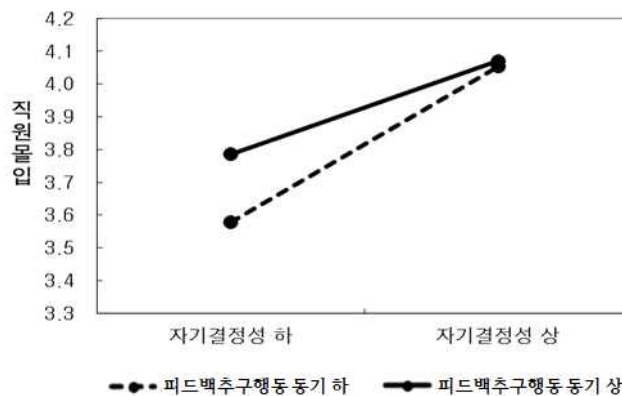
<표 5> 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기의 조절효과

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(상수)	3.872					
자기결정성	.433	.061	7.102	.000	.313	.553
피드백추구행동 동기	.077	.037	2.115	.035	.005	.149
상호작용항	-.148	.056	-2.626	.009	-.259	-.037

$R^2=.157$   $F=23.540^{***}$

\*\*\*  $p < .001$

변인 간 부호, 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기의 단순기울기 조절그래프를 종합적으로 고려할 때 자기결정성과 직원몰입 관계에서 피드백추구행동 동기는 대립효과가 있는 것으로 확인되었다. [그림2]에 나타난 것처럼 피드백추구행동 동기가 높은 직원과 피드백추구행동 동기가 낮은 직원들 모두 자기결정성이 높아질 때 직원몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 그렇지만 피드백추구행동 동기가 낮은 집단의 경우 자기결정성이 높아질 때 직원몰입 증가율이 높아지는 것으로 나타났다.



[그림 2] 자기결정성과 직원몰입 간 피드백추구행동 동기 조절효과



### 나. 자기결정성과 혁신행동 간 피드백추구행동 동기 조절효과

다음으로 자기결정성과 혁신행동 간 영향관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백추구행동 동기의 조절효과 및 조건부 간접효과를 확인하기 위하여, 자기결정성과 직원몰입, 피드백추구행동 동기, 자기결정성과 피드백추구행동 동기 간 상호작용항을 예측변수로 투입하고 종속변인을 혁신행동으로 설정한 다중회귀 분석을 수행하였다. 분석 결과는 다음 <표 6>과 같으며 해당 다중회귀모형 검증 결과  $F$ 값이 71.913( $p < .001$ )으로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다.

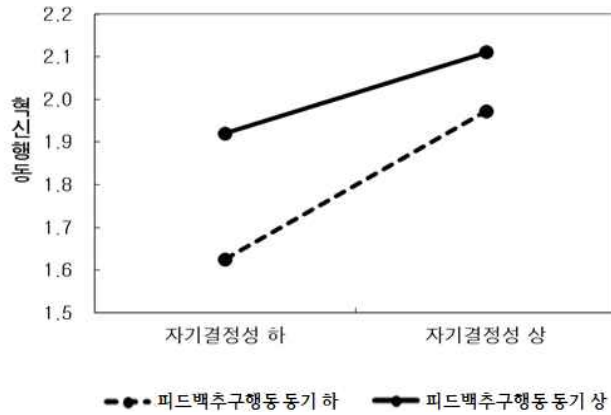
다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 43%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 자기결정성( $b = .306, p < .001$ ), 직원몰입( $b = .512, p < .001$ ), 피드백추구행동 동기( $b = .148, p < .001$ ), 자기결정성과 피드백추구행동 동기 간 상호작용항 모두 혁신행동에 통계적으로 의미가 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 자기결정성과 혁신행동 간 영향관계에서 피드백추구행동 동기는 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다.

<표 6> 자기결정성과 혁신행동 간 피드백추구행동 동기의 조절효과

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(상수)	1.907					
자기결정성	.306	.059	5.195	.000	.190	.422
직원몰입	.512	.047	10.978	.000	.421	.604
피드백추구행동 동기	.148	.033	4.434	.000	.082	.214
상호작용항	-.122	.052	-2.367	.018	-.224	-.021
$R^2 = .433 \quad F = 71.913^{***}$						

\*\*\*  $p < .001$

변인 간 부호, 자기결정성과 혁신행동 간 피드백추구행동 동기의 단순기울기 조절그래프를 종합적으로 고려할 때 자기결정성과 혁신행동 관계에서 피드백추구행동 동기는 대립효과가 있는 것으로 확인되었다. [그림 3]에 나타난 것처럼 피드백추구행동 동기가 높은 직원과 피드백추구행동 동기가 낮은 직원들 모두 자기결정성이 높아질 때 혁신행동이 높아지는 것으로 나타났다. 그렇지만 피드백추구행동 동기가 낮은 집단의 경우 자기결정성이 높아질 때 혁신행동 증가율이 높아지는 것으로 나타났다.



[그림 3] 자기결정성과 혁신행동 간 피드백추구행동 동기 조절효과

한편, 독립변인인 자기결정성이 매개변인인 직원몰입을 거쳐 종속변인인 혁신행동에 미치는 매개효과를 살펴 본 결과는 <표 7>과 같으며 자기결정성과 혁신행동 간 직원몰입의 매개효과는 .222(.433×.512)로 나타났다. 아울러 신뢰구간 95%에서 0을 포함하지 않았기 때문에 통계적으로 유의하였다. 특히 조절변인 수준이  $M \pm 1SD$ 인 경우에도 자기결정성이 직원몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 매개효과는 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 자기결정성과 혁신행동 영향관계에서 직원몰입은 부분매개효과가 존재하는 것으로 해석할 수 있다. 조절변인 수준에 따른 간접효과 변화 경향성을 살펴본 결과 조절변인 수준이 증가할수록 자기결정성이 직원몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 간접효과는 감소하는 것으로 나타났다.

<표 7> 조절변인 수준에 따른 직접효과 변화

조절변인 수준	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
-1SD(-.731)	.277	.055	5.491	.000	.254	.537
<i>M</i> (0.00)	.222	.049	5.195	.000	.190	.422
+1SD(.731)	.166	.058	3.196	.002	.083	.350

#### 다. 조건부 간접효과

앞서 검증된 자기결정성과 혁신행동 간 직원몰입의 매개효과에 대한 피드백추구행동 동기의 조절효과를 검증하기 위한 조건부 간접효과를 확인한 결과는 <표 8>과 같다. 조건부 간접효과 지수는 -.076이며 이 수치는 95% 신뢰수준에서 유의한 것으로 확인되어 피드백추구행동 동기는 자기결정성과 혁신행동 간 직원몰입의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다

다. 즉, 자기결정성이 직원몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 간접효과는 피드백추구행동 동기가 높아지는 경우 감소한다는 것을 확인하였다.

<표 8> 조절된 매개지수 검증결과

검증대상	index	BootSE	95% 신뢰구간 [하한, 상한]
피드백추구행동 동기 조건부 간접효과	-.076	.039	[-.156, -.004]

## V. 논의 및 제언

### 1. 논의 및 결론

본 연구에서는 IT연구개발 직원들의 혁신행동 향상을 위해 자기결정성, 직원몰입, 피드백추구행동의 동기, 혁신행동 간의 구조적 관계를 실증적으로 살펴보았다. 연구결과를 바탕으로 논의 및 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 자기결정성은 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기결정성의 하위변인들이 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면 유능성이 혁신행동에 정적 영향을 미쳤으며, 자율성과 관계성은 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 이를 통해 자기결정성 동기 중 유능성 수준이 높은 경우 혁신행동 수준도 높을 것으로 예측할 수 있다. Deci & Ryan(1985)은 기본심리욕구들이 충족되어야 사람들이 혁신행동에 자유롭게 착수할 수 있게 된다고 설명하면서, 자기결정성의 자율성, 유능성, 관계성이 내재적 동기의 증진을 위한 기초를 제공한다고 주장하였다(Ryan & Deci, 2002). 사람들은 자연스럽게 자신의 욕구를 충족시키는 방향으로 활동해 나가고 관계를 맺고자 하는 타고난 자기실현의 경향이 있다(Ryan & Deci, 2002). 이러한 자기결정성의 충족은 개인의 혁신활동 전 과정에 걸쳐 필요하다(Ryan & Frederick, 1997). White(1963)는 개인적 유능성은 독립적으로 개인적 통제를 얻으려는 목표를 가지고 있다고 했다. 또한 개인이 자기확장, 자기고양과 같은 우월감을 가지고 있다는 것은 개인적 차이에 따른 유능감을 가지고 있는 것이며 혁신행동 과정에서 주변에 대한 효과적인 영향력을 갖고자 하는 유능성 욕구는 혁신행동에 영향을 주는 것이라고 했다. 이러한 논의는 본 연구결과와 맥락을 같이 한다.

한편, 자율성과 관계성은 의미 있는 영향을 미치지 않았는데 이는 선행연구들과는 다른

결과이다. 혁신행동은 조직의 물리적, 심리적 지원과 개인의 자율성을 지지하는 업무자율성이 주어지는 경우 보다 창의적인 혁신행동을 발현하게 될 가능성이 커지고, 개인이 조직 내에서 리더, 동료 및 조직 자체와 양질의 교환관계를 갖고 있을수록 증가되는 것으로 보고되고 있다(Scott & Bruce, 1994). 이처럼 선행연구와 상이한 연구결과가 나타난 것은 자율성이나 관계성의 경우 개인의 속성이라기보다는 조직구성원들이 자신이 상황을 통제할 수 있도록 여건이 실질적으로 제공되고 있는가의 여부에 의해 달라질 수 있다는 측면에서 추측할 수 있다. 특히 관계성은 일방향이 아니라 쌍방향으로 작용하며, 이러한 관계성은 조직문화 및 조직의 분위기 등에 따라 다르며 이것이 모든 조직에 일관적으로 통용하기에는 어려움이 있다. 자율성 또한 관계성과 같은 맥락으로 조직의 분위기 및 환경에 따라 자율적이거나 혹은 타율적이거나 혹은 다소 소극적인 모습으로 나타날 수 있다. 특히 한국사회에서는 뿌리깊게 조직문화 및 관계가 상하관계, 혹은 수직적 관계가 많으므로 현대에 와서 이러한 조직문화가 변화하고 있지만, 직급 및 경력에 따라 자신이 조직 내에서 할 수 있는 역할과 부분에 따라 상이한 결과가 나타날 수 있다.

한편 자기결정성은 직원몰입에 의미 있는 영향을 미쳤으며, 구체적으로 유능성, 관계성, 자율성 순으로 직원몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자율성과 유능성, 관계성 수준이 증가할수록 해당 구성원의 직원몰입 수준이 상승하였다. 이와 관련하여 Leavitt & Bass(1964)는 조직구성원들이 업무 관련 의사결정의 기회를 얻고 조직의 성과 달성에 중요한 역할을 하고 있다고 지각하며, 스스로 업무를 통제할 수 있는 등의 자기결정성이 직무몰입을 높일 수 있다고 하였다. 스스로 선택하고 결정할 수 있는 자기결정성이 높은 구성원들은 업무 수행 시 목표 달성 및 수행과정에 더 큰 노력을 투입하였고(Sheldon & Elliot, 1998), 직무상황에서 자율적 동기는 직무만족을 예측하는 것으로 나타났다(Keaveney & Nelson, 1993). Lawler & Hall(1970)은 업무를 통제하는 자율성과 조직구성원들의 실력 발휘를 가능한 업무를 주면 직무몰입이 증가하고 더불어 내적 보상감이 높아짐을 주장하였다. 이는 자기결정성이 조직구성원의 몰입을 증대시키는 데 유의미한 영향을 미친다는 기존 선행연구들과 일치하는 것이다(Amabile, 1997; Leavitt & Bass, 1964; Seo & Kim, 2003). 따라서 선행연구와 본 연구의 검증된 결과를 통해 자기결정성의 자율성, 유능성, 관계성 수준이 증가할수록 해당 구성원의 직원몰입 수준을 끌어올릴 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 직원몰입은 자기결정성과 혁신행동간의 관계에서 매개효과를 나타냈다. Kim(2020)의 연구결과 매개변인인 직원몰입이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사원이 혁신행동 발현과정에서 직원몰입이 매개함을 실증적으로 검증하였다. 이외에도 Na(2016)도 성취 심리 욕구와 직무성과의 관계에서 직무몰입이 매개 효과를 나타낸다는 결과를 도출하여 본 연구와 유사한 결과를 보였다. 또한, 조직구성원의 몰입수준이 혁신행동

을 유도하는 원인이 될 수 있다는 연구 결과와도 일치한다(Kwon & Choo, 2015). 요컨대 직원몰입은 직장인들이 일과 관련된 성취 장면에서 적극적인 행동 결과인 혁신행동으로의 전이를 일으키는 데 직원몰입의 높은 수준이 매우 중요하며, 구성원들에게 긍정적인 변화를 이끌고 주도적인 태도를 가지려고 필요한 것임을 확인하였다.

셋째, 자기결정성과 직원몰입 간의 관계에서 피드백추구행동 동기의 조절효과를 검증한 결과 자기결정성과 직원몰입 관계에서 피드백추구행동 동기는 대립효과가 있는 것으로 확인되었다. 자기결정성이 낮을 때 피드백추구행동 동기 수준이 높은 집단이 낮은 집단보다 직원몰입 수준이 높았으나, 자기결정성 수준이 높아지는 경우 피드백추구행동 동기가 낮은 집단이 높은 집단보다 직원몰입 증가율이 높았다. 이러한 결과는 피드백추구행동 동기가 낮은 구성원들에게서 자기결정성이 직원몰입에 미치는 영향이 피드백추구행동 동기가 높은 구성원들에 비해 더욱더 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 피드백추구행동이 직원몰입을 강화하는 조절효과가 존재한다는 것을 입증한 연구와(Lowe et al., 1996), 피드백추구행동이 조직에 좀 더 몰입할 수 있도록 촉진하는 중요한 행위적 요소임을 검증한 선행연구와 다소 괴리감이 있는 결과이다(Levy et al., 2002). 장기적인 관점으로 보았을 때 피드백추구행동은 조직에 주어진 환경에 그대로 적응하는 것이 아닌, 불확실한 환경을 개선하고 적극적으로 받아들일 수 있는 개인의 진취적 행동이다. 본 연구를 종합해 조직구성원들의 몰입과 열정을 높이기 위해서는 리더들이 조직구성원의 적극적 피드백추구행동이 직원몰입을 높이는 데 유의한 변수라는 사실을 인지해야 한다. 또한 조직 내 리더와 구성원 간의 상호 교환 관계에 대한 중요성이 부각되면서, 리더로부터 피드백을 많이 얻을수록 업무에 대한 역할 모호성과 불확실성이 낮아지고, 조직이 이루고자 하는 목표와 성과 달성의 가능성이 높아질 수 있음을 지각할 필요가 있다.

넷째, 자기결정성과 혁신행동 간의 관계에서 피드백추구행동 동기 수준에 따른 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 구체적으로 자기결정성이 낮을 때에는 피드백추구행동 동기 수준이 높은 집단이 낮은 집단보다 혁신행동 수준이 높았고, 자기결정성 수준이 높아지는 경우 혁신행동 수준도 마찬가지로 증가하나 피드백추구행동 동기가 낮은 집단이 높은 집단보다 증가율이 높았다. 이러한 결과는 피드백추구행동 동기가 낮은 구성원들에게서 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향이 피드백추구행동 동기가 높은 구성원들에 비해 더욱더 크다는 것을 의미한다. 흥미있게도 피드백추구행동 동기는 자기결정성이 직원몰입과 혁신행동에 미치는 영향에서 모두 대립조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 선행연구에서 제시된 것처럼 피드백추구행동 동기는 조직구성원의 직원몰입과 혁신행동을 촉진시키는 반면에 직원몰입은 혁신행동을 촉진하는 것으로 기대되었다. 그렇지만 피드백추구행동동기의 효과는 피드백추구행동 동기수준이 높은 경우에 상대적으로 감소하였다. 이러한 원인은 IT개발자들의

특성을 통해 설명할 수 있다. IT개발자들은 자신이 개발한 코드에 대해서는 자신도 모르게 방어하려는 성향이 강하고, 선후배, 동료 개발자가 자신의 코드를 평가하거나 지적하는 피드백 행위인 코드리뷰를 번거롭다고 생각하고 꺼려하는 성향이 있다(Martin, 2009). 코드리뷰는 부정피드백과 긍정피드백을 모두 포함한다. 특히 자기결정성이 높은 IT 개발자의 경우 부정피드백을 꺼려하고 이는 직원몰입이나 혁신행동에 상대적으로 낮은 영향을 미치는 데 영향을 줄 수 있다. 결국 본 연구에서는 연구대상의 특성에 따라 조건부 간접효과 결과가 가설과 다르게 나올 수 있다는 점을 새롭게 확인하였으며, 자기결정성이 혁신행동에 영향을 미치는 데 있어서 그 영향이 개인의 특성에 따라 다를 수 있다는 점을 밝힌 데에 큰 의미가 있다.

## 2. 시사점 및 제언

본 연구는 자기결정성 이론에 기초하여 조직구성원의 혁신행동을 끌어내기 위한 변인들 간의 구조적 관계를 실증 분석하였다는 점에 의의가 있다. 본 연구결과는 자기결정성의 기본심리욕구들이 충족되어야 구성원들이 혁신행동에 자유롭게 착수할 수 있다는 것을 시사한다.

실무적 관점에서 본 연구결과는 조직구성원의 자기결정성을 통해 혁신행동을 높이고자 하는 경우 IT연구개발 부서일 경우 직원들의 자기결정성 요인 중 유능성, 즉 스스로 최고라는 자부심을 가지도록 개발자 문화를 구축하는 것이 필요하다는 점을 시사한다. 또한 조직구성원들의 몰입과 혁신행동을 높이기 위해서는 리더들이 조직구성원의 피드백추구행동 동기 수준을 고려해야 함을 확인하였다. 조직 내 리더와 구성원 간의 상호 교환관계에 대한 중요성이 부각되면서, 리더로부터 피드백을 많이 얻을수록 업무에 대한 역할 모호성과 불확실성이 낮아지고, 조직이 이루고자 하는 목표와 성과 달성의 가능성이 높아질 수 있다. 동료나 상사로부터의 피드백의 원활한 제공과 함께 구성원들이 지닌 피드백추구행동 동기 역시 고려되어야 한다. 특히 IT 개발부서 구성원들의 경우 피드백추구행동 동기가 낮은 구성원들이라도 자기결정성이 높은 경우 직원몰입과 혁신행동이 보다 높아짐을 확인하였다. 따라서 기업의 관리자들은 상사, 동료, 부하에게 피드백추구행동을 장려하고 촉진하기 위해 자기결정성을 높일 수 있는 다양한 프로그램들을 제공해야 할 것이다. 연구결과가 시사하는 것처럼 자기결정성 관점에서 혁신행동에 영향을 미치는 다양한 변인들에 대한 분석은 연구개발 인력들의 직원몰입을 증대시키고, 피드백추구행동의 결과요인에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측되는 요인들의 관계성을 밝혀냄으로써 기업 내 HRD 담당자들이 인재양성 및 성과 피드백에 이론적, 실천적 기여를 기대할 수 있을 것이다.

본 연구의 몇 가지 제한점을 토대로 후속 연구에 대해 제언을 하면 다음과 같다. 우선 본 연구의 대상은 국내 대기업에 근무하는 IT연구개발 직원으로 한정하였으므로 연구의 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 기업의 규모를 구분하고, 연구개발 인력의 인구통계학적 특성, 직군 특성, 업종에 따른 집단을 세분화하여 피드백추구행동 동기의 조절 효과 의미를 좀 더 명확하게 설명하고, 보편화의 가능성을 제시하여 연구의 성과를 높일 필요가 있다. 둘째, 피드백추구행동과 관련된 동기는 성과향상, 인상관리 동기 외에도 자기인정, 자아보호 등 다양한 동기들이 제시되고 있다(Anseel et al., 2007). 향후에는 이러한 다양한 피드백추구행동 동기를 함께 살펴봄으로써 피드백추구행동 동기와 각 변인간의 관계를 보다 심층적으로 파악하는 연구가 이루어질 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 자기보고식 설문지를 활용한 횡단적 연구를 하여 동일방법편의에 문제가 발생할 수 있다는 한계점이 있다. 이에 실제 직무현장에서 자기결정성이 직원몰입이나 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 연구들이 요청된다.

## References

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Review*, 9(3), 211-236. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00210.x>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487. <https://doi.org/10.5465/256219>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Choi, S. B., & Yang, P. S. (2011). A study on the antecedents of innovation performance: The role of core self-evaluations and intrinsic motivation. *Korea Journal of Business Administration*, 24(5), 2827-2848. 국문: 최석봉, 양필석(2011). 혁신성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구: 핵심자기평가와 내재적 동기를 중심으로. *대한경영학회지*, 24(5), 2827-2848.
- Choi, M. S., & Song, H. D. (2019). *Effects of basic psychological needs and shared leadership on change-oriented organizational citizenship behavior through the medium of employee engagement and moderating effects of emotional intelligence* [Unpublished doctoral dissertation]. Chungang University. 국문: 최민성, 송해덕(2019). **기본심리욕구와 공유리더십이 직원몰입을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 정서지능의 조절효과**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche Di Psicologia*, 27(1),



23-40.

- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development, 28*(4), 233-249. <https://doi.org/10.1177/089484530002600401>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Heimann, B., & Pittenger, K. K. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues, 8*(1), 108-117.
- Hwang, S. H., & Hyun, B. H. (2020). The effect of self-determination on innovative behavior of employees of small and medium enterprises: The mediation effect of communication competences and knowledge sharing. *Korean Association of Business Education, 35*(6), 69-92. ☞ 국문: 황순형, 현병환(2020). 중소기업 재직자의 자기결정성이 혁신행동에 미치는 영향: 커뮤니케이션 역량과 지식공유의 매개효과. *경영교육연구, 35*(6), 69-92. <https://doi.org/10.23839/kabe.2020.35.6.69>
- Jin, Y. H., & Kim, S. J. (2015). The effects of job autonomy on innovative behavior: Mediating effect of job engagement. *Journal of Korean Contents Society, 15*(1), 451-461. ☞ 국문: 진윤희, 김성중(2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지, 15*(1), 451-461. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.01.451>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kang, J. S., & Kim, K. J. (2019). The effect of organizational commitment, public service motivation, and innovation-oriented culture on innovative behavior of public officials: Focusing on the moderating effect of communication with comparison between managers and non-managers. *The Korea Public Administration Journal, 28*(2), 225-259. ☞ 국문: 강지선, 김국진(2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신

- 행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로. **한국행정연구**, 28(2), 225-259. <https://doi.org/10.22897/kipajn.2019.28.2.008>
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 1(0), 169-211.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (vol. 2). Wiley.
- Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 113-124. <https://doi.org/10.1177/009207039302100203>
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479-499. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670963>
- Kim, M. J., Lee, J. K., & Wi, J. H. (2011). Feedback and organizational effectiveness: Mediating effects of interpersonal conflict. *Daehan Journal of Business*, 24(5), 2477-2497.
- Kim, O. S. (2020). *The impact of learning agility on innovative behavior among sales persons: Mediating effect of employee engagement and moderating effect of empowering leadership* [Unpublished master's dissertation]. Chung Ang University. ☞ 국문: 김옥심 (2020). **영업사원이 학습민첩성이 혁신행동에 미치는 영향 : 직원몰입의 매개효과와 임파워링 리더십의 조절효과**. 석사학위논문, 중앙대학교.
- Ko, Y. Y., & Yoo, T. Y. (2016). The effects of self-development motive and impression management motive on continuous learning activity: The mediating effect of feedback seeking behavior and the moderating effect of leader-member exchange quality. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 29(2), 279-301. ☞ 국문: 고예영, 유태용(2016). 자기개발 동기와 인상관리 동기가 지속학습활동에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과와 LMX 질의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 29(2), 279-301. <https://doi.org/10.24230/ksiop.29.2.201605.279>
- Kwon, H. K., & Choo, S. W. (2015). A study on the effect of organizational commitment on innovational behavior orientation: The moderating effect of career commitment. *Tourism Industry Reseach Institute*, 9(2), 95-110. ☞ 국문: 권혁기, 추승우(2015). 호텔 직원의 조직몰입이 혁신행동지향성에 미치는 영향관계 연구. **관광산업연구**, 9(2), 95-110.
- Kwon, Y. M. (2017). *Effects of self-determination of employees of small and medium sized*

- manufacturers on organizational performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Seoul Venture University. ☞ 국문: 권영민(2017). **중소제조업 조직구성원의 자기결정성이 조직성과에 미치는 영향**. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 348-363. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634440>
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, *54*(4), 305-312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Leavitt, H. J., & Bass, B. M. (1964). Organizational psychology. *Annual review of psychology*, *15*(1), 371-398. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.15.020164.002103>
- Lee, H. M., & Song, H. D. (2017). Structural relationship among positive psychological capital, perceived organizational support, work engagement, and innovative behaviors for IT sales persons. *Korean Society for Learning and Performance*, *19*(4), 23-47. ☞ 국문: 이혜민, 송해덕(2017). IT 영업사원의 긍정심리자본, 조직지원인식, 직무몰입, 혁신행동간의 구조적 관계. **기업교육과 인재연구**, *19*(4), 23-47. <https://doi.org/10.46260/KSLP.19.4.2>
- Lee, H. W., & Lee, D. Y. (2018). The study on moderate effects between performance-based personnel administration and motivation: Focused on the U.S. coast guard. *Korean Association of Maritime Police Science*, *8*(1), 161-185. ☞ 국문: 이형우, 이동영(2018). 성과주의 인사제도가 동기 부여에 미치는 영향에 대한 조절효과 연구: 미국 해안경비대를 중심으로. **한국해양경찰학회보**, *8*(1), 161-185.
- Lee, M. H., & Kim, A. Y. (2008). Development and construct validation of the basic psychological needs scale for Korean adolescents: Based on the self-determination theory. *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, *22*(4), 157-174. ☞ 국문: 이명희, 김아영(2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본심리욕구 척도 개발 및 타당화. **한국심리학회지: 사회 및 성격**, *22*(4), 157-174. <https://doi.org/10.21193/kjspp.2008.22.4.010>
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(8), 1703-1720. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Martin, R. C. (2009). *Clean code: A handbook of agile software craftsmanship*. Pearson Education.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Min, K. W. (2016). *A study of the relationship between diversity climate and innovative behavior: The mediating role of employee engagement and career prospects* [Unpublished doctoral dissertation]. Chungang University. ☞ 국문: 민경원(2016). **조직의 다양성 풍토와 혁신행동의관계 연구: 직원열의와 경력전망의 매개역할**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589. <https://doi.org/10.5465/256592>
- Morrison, E. W. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research*, 28(2), 229-242. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00805.x>
- Na, K. H. (2016). The influence of proactive personality on job performance: Mediating effect of work engagement. *The Journal of Professional Management*, 19(2), 1-23. ☞ 국문: 나기현 (2016). 주도성과 직무성과의 관계: 성과몰입의 매개효과. **전문경영인연구**, 19(2), 1-23.
- Park, C., & Lee, J. G. (2018). A case study of improving employee engagement by applying an organization development process model in a Korean corporation. *Journal of Competency Development & Learning(JCDL)*, 13(2), 31-58. ☞ 국문: 박철, 이진구(2018). 조직개발 프로세스 모델을 적용한 제조업 구성원의 직원몰입 향상 사례연구. **역량개발 학습연구(한국 HRD 연구)**, 13(2), 31-58. <https://doi.org/10.21329/khrd.2018.13.2.31>
- Park, Y. H., & Han, U. C. (2015). The effect of protean career attitude and boundaryless career attitude on organizational commitment. *Journal of Competency Development & Learning(JCDL)*, 10(3), 33-62. ☞ 국문: 박용호, 한억천(2015). 프로타언경력태도와 무경계경력태도가 조직몰입에 미치는 영향. **역량개발학습연구(한국 HRD 연구)**, 10(3), 33-62.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*.

Institute for Employment Studies.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: *An organismic dialectical perspective*. The University of Rochester Press
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Seo, J. H., & Kim, Y. Y. (2003). The role of team commitment in the development organizational commitment. *Korean Journal of Management*, 11(1), 1-33. ☞ 국문: 서재현, 김영용(2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. *인사조직연구*, 11(1), 1-33.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557. <https://doi.org/10.1177/0146167298245010>
- Shin, J. (2020). *A study on the stress and well-being of airport ground staff based on the conservation of resources theory and self-determination theory* [Unpublished doctoral dissertation]. Keimyung University. ☞ 국문: 신정민(2020). **자원보존이론과 자기결정성이론에 따른 공항서비스 직원이 느끼는 스트레스와 주관적 행복감에 관한 연구**. 박사학위논문, 계명대학교.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1-4.
- White, R. W. (1963). Ego and reality in psychoanalytic theory. *Psychological Issues*, 11(3), 1-210.