

조직의 창업지향성이 창의적 행동에 미치는 영향: 지식공유행동과 리더-구성원 교환관계의 역할

이상준 (중앙대학교 창업학과 박사과정)*

이종건 (중앙대학교 경영학부 교수)**

국문 요약

본 연구는 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향과 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 분석하였다. 특히, 본 연구는 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석하였다. 본 연구는 서울 및 경기도에 위치한 중소기업에 근무하는 임직원을 대상으로 500부의 설문지를 작성지시문과 함께 배포 후 무기명으로 297부를 수집하여 응답이 불성실하거나 누락된 38부를 제외한 259부의 설문지를 가설검증에 사용하였다. 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 조직의 창업지향성은 조직구성원의 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 둘째, 창업지향성은 지식공유행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 셋째, 지식공유행동은 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 넷째, 지식공유행동은 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 리더-구성원 교환관계는 창업지향성과 창의적 행동 간의 정(+)의 관계를 강화하는 것으로 나타났다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 기업의 구성원들을 대상으로 실증적 분석을 통해 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 다음으로, 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 창업지향성과 창의적 행동 간의 정(+)의 관계를 강화한다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 한편으로, 본 연구결과가 제시하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 기업들은 조직의 창업지향성을 강화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 다음으로, 기업들은 상사와 부하간의 리더-구성원 교환관계의 질을 높이는 방안을 모색할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 연구한계 및 향후 연구 방향을 논의하였다.

핵심주제어: 창업지향성, 창의적 행동, 지식공유행동, 리더-구성원 교환관계

1. 서론

조직구성원의 창의적 행동(Creative Behavior, CB)은 오늘날의 역동적인 경영환경에서 조직이 핵심 경쟁력을 달성할 수 있도록 지원하는 핵심 자산이다(Yuan & Woodman, 2010; Zhang & Yang, 2021). 인적 자본은 이제 중요한 경쟁 요소이기 때문에 기업은 창의성이 높은 종업원들을 찾는다. 왜냐하면, 오늘날 기업이 급변하는 불확실한 경영환경에서 지속적으로 성장하기 위해서는 혁신을 통한 빠른 적응이 매우 중요하기 때문이다. 특히, 기업을 둘러싼 경영환경이 불확실하고, 불안정하며, 요동칠 때, 기업이 경쟁우위에 서기 위해서는 조직구성원들의 창의적 행동이 필수적이다.

조직구성원의 창의적 행동은 기업의 생존과 발전에 있어서 중대한 요소이다(Fagerberg, 2005). 이에 기업들은 지속적인 업무 환경 개선에 적극적으로 참여하고 새로운 기회를 모색하

고자 하는 재직자를 찾고 있다. 조직구성원의 창의적 행동은 기회 발견, 문제 식별 및 실제 결과로의 아이디어 변환 등 조직성과에 필요한 다양한 행동을 수반하기 때문에 고성과 비즈니스의 핵심이다. 이런 맥락에서, 조직구성원의 창의적 행동에 영향을 미치는 선행요인들을 살펴보는 것은 중요한 의미가 있다.

조직의 창업지향성(Entrepreneurial Orientation, EO)은 진취적이고, 혁신적이며, 위험을 감수하면서도 도전적인 활동을 하려는 기업의 성향을 말한다(Morris & Paul, 1987). 창업지향성이 높은 기업은 불확실한 시장환경에 능동적으로 대응할 수 있는 능력이 있기에 적극적으로 새로운 시장을 개척하고 기업성과를 높일 수 있다(Shane & Venkataraman, 2000). 또한, 창업지향성은 조직의 경쟁력으로 이어지고, 생산성과 일자리 창출을 증가시키며, 조직이 혁신적으로 되도록 동기를 부여하고, 효과적으로 행동함으로써 부를 창출하고 실업률을 감소시키는 역할을 한다(Mortan et al., 2014).

* 제1저자, 중앙대학교 창업학과 박사과정, gokbal@naver.com

** 교신저자, 중앙대학교 경영학부 교수, jkeonlee@cau.ac.kr

· 투고일: 2023-03-10 · 수정일: 2023-04-12 · 게재확정일: 2023-04-18

조직의 창업지향성이 진취성, 위험감수성, 혁신성의 세 가지 하위요소로 구성된다는 사실로부터(Covin & Slevin, 1989), 조직구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측할 수 있다. 그동안 학자들은 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시해왔다(Kocak et al., 2017; Schindehutte et al., 2008; Shahid et al., 2022). 이와 같이, 기존 연구들이 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 관계를 밝혀왔지만, 이 변수 간의 관계를 확장한 연구는 많지 않은 실정이다.

이에 본 연구에서는 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 분석하고자 하였다. 이를 통해 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 직접효과뿐만 아니라 지식공유행동을 통한 간접효과를 밝힘으로써 구성원 간의 지식공유행동이 얼마나 중요한지를 확인할 수 있다는 점에서 연구의의가 있다고 하겠다.

지식공유행동(Knowledge Sharing Behavior, KSB)은 개인이 보유한 지식을 조직 내 다른 구성원들과 공유하는 활동을 말한다(Liebowitz, 2004). 지식공유행동은 지식과 노하우를 구성원에게 제공하여 문제를 해결할 수 있도록 도와주는 역할을 한다(Cummings, 2004). 지식공유행동은 조직 내 서로 다른 역량을 가진 개인들이 필요에 따라 지식을 함께 활용할 수 있도록 상호 공유함으로써 구성원들의 창의적 행동이 활성화될 수 있다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 지식공유행동은 개인과 주변 사람 간의 지식 이전을 의미하며, 공유하는 지식은 기존 아이디어의 공유, 사용, 그리고 새로운 아이디어의 재생성까지 이루어지는 활동이기 때문에, 창의적 행동의 활성화에 있어서 중요하다(Hung et al., 2011).

조직의 창업지향성은 조직구성원의 지식공유행동에 긍정적인 영향을 미친다. 왜냐하면, 조직의 창업지향성은 불확실하고 급변하는 환경 속에서 조직구성원들이 새로운 사업기회를 찾기 위해 끊임없이 노력하고, 위험을 감수하며, 혁신적이고 진취적인 자세를 취하도록 하기에 그들의 지식공유행동을 적극적으로 이끌어낼 수 있다. Yumhi & Noor(2022)는 창업지향성이 조직구성원의 지식공유행동에 긍정적인 선행요인이라는 연구결과를 제시하였다. 이러한 논의로부터, 본 연구는 조직구성원의 지식공유행동이 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것으로 예측하였다.

한편으로, 본 연구는 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 관계에 있어서 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석하고자 하였다. 이를 통해 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 정(+)의 관계에 있어서 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 밝힘으로써 리더와 구성원 간의 교환관계의 질이 얼마나 중요한지를 확인할 수 있다는 점에서 연구의의가 있다고 하겠다.

리더-구성원 교환관계의 질은 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 집단 또는 조직의 중요한 요소로 간주되어 왔다(Anand et al., 2011; Yu et al., 2018). 리더-구성원 교환관계 이

론은 리더가 구성원에게 제공할 수 있는 제한된 자원을 전략적으로 활용하기 위해 각 구성원과 차별화된 교환관계를 개발한다고 주장한다. 리더-구성원 교환관계는 사회적 교환이론(Dirican & Erdil, 2020)에서 비롯된 중요한 개념으로, 구성원의 만족도를 효과적으로 높이고 이직의도를 낮춘다는 여러 연구를 통해 그 중요성이 강조되어 왔다(Eisenberger et al., 2014; Teo et al., 2020).

높은 리더-구성원 교환관계의 질은 조직구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다(Zuberi & Khattak, 2021). 리더-구성원 교환관계의 질이 낮을 때보다 높을 때, 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 정(+)의 영향은 더 강해질 것이라는 것을 예측할 수 있다. 즉, 조직의 창업지향성과 리더-구성원 교환관계의 상호작용효과가 조직구성원의 창의적 행동을 더 강하게 이끌어낼 것이다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향과 이 변수 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과와 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1. 창업지향성과 창의적 행동

창의적 행동은 새롭고 참신하면서도 유용성을 가지고 있는 아이디어, 제품, 서비스를 제공하려는 시도를 의미한다(Woodman, 1995). 창의성은 혁신과 유사한 개념으로 사용되는데 창의성과 혁신은 서로 다른 분석수준에서 연구됨으로써 다른 방법론과 모델을 사용해 왔다(Sternberg & Lubart, 1999). 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 생산해내는 것을 의미하고(Amabile, 1998), 조직 내에서 창의적인 아이디어를 성공적으로 활용하고 적용하는 것을 의미한다(Van de Ven & Angle, 1989). 창의성은 주로 개인 수준에서 다루어지던 반면, 혁신은 주로 조직 수준에서 다루어진다. 이에 본 연구는 개인 차원에서 조직구성원의 창의적 행동을 종속변수로 사용하였다.

조직의 창업지향성은 조직의 창업가적 행동에 대한 조직의 성향을 말한다(Antoncic & Hisrich, 2001). 조직의 창업지향성은 혁신과 변화를 활발히 하고 해당 정보의 활용을 극대화하는 특성을 통해 조직구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다. 창업지향성은 기업이 경쟁력을 확보하기 위한 매우 중요한 수단으로 개발되었으며(Wang, 2008), 조직성과와 성공률을 높인다(Martens et al., 2016). 창업지향성은 창업가적 자세로서 창업가적인 방식으로 행동하는 구체적 프로세스, 관행 및 행동을 반영하는 전략적 태도를 말한다(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996a). 조직의 창업지향성은 기업이 가지고 있는 한정된 자원의 결합을 통해 효율적으로 활용할 수 있도록 하는 역량으로써 조직구성원들이 창의적 행동을 추진할 수 있도록 하는 기업의 성향이다(Zhou et al., 2005).

창업지향성이 높은 기업들은 시장의 기회를 적극적으로 찾을 뿐만 아니라 능동적으로 시장의 경쟁자들에게 대처하고 더 큰 혁신을 추구하며 다소 리스크가 높은 위험한 벤처를 하는 경향을 나타낸다(Covin & Slevin, 2002; Pearce et al., 2010; Yoon, 2015). Shahid et al.(2022)은 개인의 창업지향성이 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. Khalili et al.(2013)은 창업지향성이 혁신성과에 긍정적인 영향이 있다는 사실을 발견하였다. 선행연구들은 조직의 창업지향성이 창의적 행동에 미치는 영향을 살펴본 연구는 많지 않은 실정이다.

이에, 본 연구는 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직의 창업지향성은 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2. 창업지향성과 지식공유행동

지식공유행동은 구성원 개인이 가진 정보, 지식 및 노하우 등을 동료들과 함께 이용할 수 있도록 적극적으로 지원하는 행동을 말한다(Ruggles, 1998). 조직구성원들은 지식공유행동을 통해 자신이 보유한 지식을 상호 공유하면서 서로를 이해한다(Henderson & Clark, 1990). 지식공유를 촉진하는 것은 복잡한 작업이며, 중요한 문제 중 하나는 조직구성원이 다른 동료와 지식을 공유하려는 의지이기 때문이다(Lam & Lambermont-Ford, 2010).

창업지향성은 조직의 행동에 대한 진취성, 혁신성 및 위험감수성 정도를 말한다(De Clercq et al., 2013). 창업지향성의 진취성의 요소는 새로운 기회를 모색하고, 경쟁에 앞서 새로운 제품과 브랜드를 도입하고, 수명 주기의 성숙 또는 쇠퇴 단계에 있는 운영을 전략적으로 제거하기 위한 학습 모멘텀을 생성한다(Venkatraman, 1989). 학습 모멘텀은 또한 "새로운 아이디어, 참신함, 실험 및 창의적인 프로세스에 참여하고 지원하는 회사의 성향"을 암시하는 창업지향성의 혁신성 구성요소에서 나온다(조세근 외, 2015; Lumpkin & Dess, 1996b). 지식을 포함하여 상당한 자원을 투입하여 기회를 추구하는 창업지향성의 위험감수성 요소는 지식 축적과 이전을 필요로 하고 촉진한다(Morris et al., 2007). 더욱이 창업 과정의 초기 중요 단계로 간주되는 기회 인식 및 정보 검색은 조직구성원 간의 지식 수집 및 공유를 촉진한다(Shane & Venkataraman, 2000).

지식공유는 전략적 학습 능력에 대한 창업지향성의 직접적인 영향으로 인해 창업지향성을 통해 높아질 수 있다(Anderson et al., 2009). 창업지향성에 대한 헌신과 신뢰는 창업지향성과 지식공유 사이의 관계를 뒷받침한다. 창업지향성은 지식공유로 이어지는 조직적 헌신과 관련이 있는 것으로

밝혀졌다(De Clercq & Rius, 2007). 창업지향성의 구성요소, 특히 위험감수성은 강한 조직적 신뢰를 반영한다(Trong Tuan, 2013). 그리고 네트워크 밀도에 의해 좌우되는 신뢰는 관계에서 상호 작용의 본질과 깊이에 영향을 미치므로 지식공유를 촉진한다(Kühne et al., 2013). 조직구성원이 서로 긴밀한 관계를 구축할 때 아이디어를 공유하는 데 중요한 시간을 할애한다(Huang, 2009). 조직구성원이 다른 사람과 지속적인 관계를 유지한다고 가정하면 자신의 지식을 다른 사람과 공유하는 경향이 있기 때문이다(Kapu, 2001; Serenko et al., 2007). 선행 연구에 의하면, 조직의 창업지향성은 조직구성원의 지식공유 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Yumhi & Noor, 2022).

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직의 창업지향성이 조직구성원의 지식공유행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직의 창업지향성은 지식공유행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 지식공유행동의 매개역할

지식공유행동은 집단 또는 조직에서 다른 사람에게 지식을 전달하는 활동의 집합으로 조직구성원들이 자신이 보유한 지식을 서로 주고받으며 새로운 지식을 창출하는 과정이다(Lee, 2001). 본질적으로 지식공유행동을 통한 한 개인 또는 조직의 한 단위에서 다른 조직으로의 지식 이전은 조직성과에 크게 기여한다(Argote et al., 2000). 다른 사람과의 상호 작용과 아이디어의 교차 수정을 통해 잠재적 창의성이 증가할 수 있다(김지용·강민정, 2022; Perry-Smith & Shalley, 2003). 조직구성원의 창의적 행동은 창의적인 분위기와 창의적 사고가 뒷받침되어야 일어날 수 있다(Yulianti, 2014). 과거보다 경쟁이 치열해지고 빨라진 오늘날의 비즈니스 환경에서 기업이 생존하기 위해서는 창의적으로 경쟁력을 유지해야 한다. 조직구성원의 창의적 행동은 새로운 아이디어와 접근 방식의 생성을 제공한다. 측면에서 개인 및 기업성과 달성에 있어서 중요하다.

지식의 공유는 창의적 행동에 있어서 필수적인 요소이다. 자원기반 이론에서는 조직이 복제하기 어려운 소중한 전략적 자원을 확보함으로써 경쟁우위를 유지한다고 주장한다. 지식 자원은 조직에서 종업원들의 혁신을 촉진하는 근본적인 구성요소이다. 조직구성원들의 교육과 경험은 혁신을 위한 조직 자원이다(Van den Hooff & de Ridder, 2004). 하지만 조직구성원들의 지식은 변화하기 어려워 조직에서 지식공유가 매우 중요하다. 지식공유는 조직구성원들이 새로운 아이디어를 도출하고 지식을 창출하기 위해 지식과 경험을 교환하는 과정이다(Van Wijk et al., 2008; Wang & Noc, 2010).

조직구성원의 지식공유행동은 창의적 행동에 긍정적인 영향

을 미친다(Lin 2007; Van Knippenberg et al., 2004). 지식공유 행동은 조직구성원들의 창의적인 아이디어 창출 능력을 높여 그들의 창의적 행동을 촉진하는 유리한 조건을 구축한다. 지식공유행동을 통해 조직 내 다양한 지식이 서로 결합할 때 창의적 행동이 나타날 가능성은 더욱 높아진다(Hargadon & Bechky 2006). 말하자면, 조직구성원의 지식공유는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 선행요인이다(Lin 2007; Van Knippenberg et al., 2004). 지식공유를 통하여 조직구성원들에게 창의적 행동이 발현될 수 있는 소재를 제공하고, 지식 접근성을 강화하여 공유된 지식을 통해 새로운 아이디어를 창출하도록 함으로써 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 또한, 지식공유에 능숙한 집단일수록 타 집단이 모방하기 어려운 특성 및 높은 수준의 창의적 행동을 보일 가능성이 높다(Lin, 2007). Hu & Zhao(2016)는 지식공유가 종업원 혁신에 긍정적인 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직구성원의 지식공유 행동이 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직구성원의 지식공유행동은 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직의 창업지향성은 조직구성원의 지식공유행동을 촉진하고(Yumhi & Noor, 2022), 지식공유행동은 다시 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다(Hu & Zhao, 2016; Lin 2007; Van Knippenberg et al., 2004)는 매커니즘을 통해 지식공유행동의 매개역할을 예측할 수 있다. 말하자면, 조직의 창업지향성은 앞에서 제시한 바와 같이 조직구성원의 창의적 행동에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 지식공유행동을 통해 간접적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다. 이를 통해 본 연구는 조직의 창업지향성-조직구성원의 창의적 행동 관계에 있어서 지식공유행동의 부분 또는 완전 매개역할을 도출할 수 있다.

지금까지 조직의 창업지향성-조직구성원의 창의적 행동 관계에 있어서 지식공유행동의 매개역할을 분석한 연구는 찾아보기 어렵다. 이에 본 연구는 지식공유행동의 매개효과 분석을 통해 조직의 창업지향성-조직구성원의 창의적 행동에 이르는 매커니즘을 확장한다는 연구의의를 갖는다. 유사한 연구로, Tian et al.(2021)은 지식공유가 친사회적 동기부여-종업원 창의성 관계를 부분 매개한다는 것을 발견하였다.

Supriyanto & Ekowati(2020)는 지식공유가 영적 리더십과 혁신적 업무행동 간의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직구성원의 지식공유 행동이 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직구성원의 지식공유행동은 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.

2.4. 리더-구성원 교환관계의 조절역할

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX) 이론은 기존의 리더십과는 다른 새로운 접근법으로써 리더십이 리더와 구성원 간의 상호작용에 의해 다르게 나타날 수 있다고 가정한다(Dansereau et al., 1975). LMX 문헌은 긍정적 정서의 존재가 리더와 구성원 간의 관계의 질을 나타내는 지표라고 제시한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 리더-구성원 교환관계는 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)과 역할형성이론(Role Making Theory)에 토대를 두고 있다(Ilies et al., 2007). 사회적 교환이론은 호혜성(Reciprocity)에 근거를 이루며, 개인은 합리적인 관심사에 의해 동기 부여되고, 개인 간 관계 형성을 위해 호혜성의 감정을 갖기 위해 타인을 돕는 행동에 열중하게 된다는 이론이다(Gouldner, 1960).

리더-구성원 교환관계는 사회적 교환이 상사와 부하간의 관계에서 발생할 수 있다고 보고, 상사와 부하 간 교환이 일어나는 업무관계를 말한다(Ilies et al., 2007). 역할형성이론은 리더가 처음 조직구성원들과 관계를 맺을 때 개개인별로 역할 형성 과정을 거치면서, 어떤 구성원과는 공식적인 관계만을 맺는데 반해서, 어떤 구성원과는 긴밀한 관계를 형성하게 되는데, 결국 리더와 구성원은 상호교류하면서 리더-구성원 교환관계를 이루게 된다(Harris & Kacmar, 2005). 리더-구성원 교환관계 이론에 기초하여, 기존 연구는 조직구성원의 행동에서 리더의 역할의 중요성에 대한 이해를 심화시켰고, 리더들이 그들의 직속 부하직원들과 차별화된 관계를 일상적으로 유지하고 있다고 설명한다(Martín-Martín et al., 2018).

문헌은 조직의 특성과 리더와의 관계로 인해 리더들이 직원마다 창의적 행동에 대한 지지가 달라질 수 있다고 주장한다(Bammens, 2016). 또한, 리더-구성원 교환관계 학자들은 리더와 구성원의 관계는 역할-만들기와 사회적 교환에 기초하여 발전한다고 밝히고 있으며, 이는 리더와 직원이 적극적으로 상호작용하고 업무지원을 협상할 것을 제안한다(Gu et al., 2015). 리더-구성원 교환관계는 구성원과 리더 간의 관계의 질을 나타내며, 자원과 에너지에 의해 제한된 리더는 다양한 구성원들과의 다른 교환 방식을 설정한다(나병문·이종건, 2016).

리더-구성원 교환관계는 리더들이 제공하는 감정적 지원과 자원에 대한 접근성을 강조하고 있으며(Martinaityte & Sacramento, 2013), 이는 조직의 창업지향성과 조직구성원의 창의적 행동 간의 관계를 강화하는 데 도움을 준다. 즉, 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 긍정적인 영향은 리더-구성원 교환관계가 낮을 때보다 높을 때 더 커지게 된다. 반면에, 조직의 창업지향성이 강할 때보다 약할 때, 리더-구성원 교환관계의 질이 낮다면 조직구성원의 창의

적 행동은 크게 위축될 것이다.

높은 리더-구성원 교환관계는 리더와 상호작용하고 소통할 수 있는 더 많은 기회를 보장할 수 있으며, 이는 구성원들이 집단이나 조직의 관심사를 명확하게 이해할 수 있도록 도와주며, 결과적으로 구성원들의 조직에 대한 심리적 애착을 촉진한다. 리더-구성원 교환관계를 통해 조직구성원들은 필요한 감정적 지원과 리더의 자원에 접근할 수 있다(Atwater & Carmeli, 2009; Gu et al., 2015). 자원뿐만 아니라 신뢰와 의존성과 같은 감정적 지원은 조직의 창업지향성이 강할 때 조직구성원으로서의 가치를 느낄 수 있도록 하며, 결국 창의적 행동에 더욱 몰입하게 할 것이다.

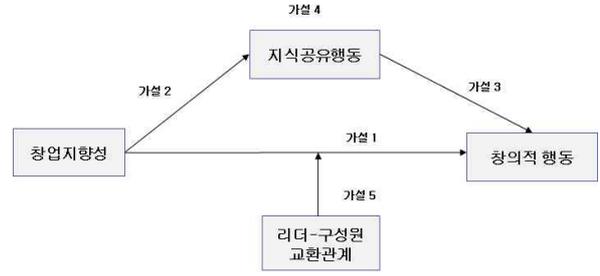
반면에, 리더-구성원 교환관계가 낮고 조직의 창업지향성이 강할 때, 조직구성원들은 그들의 리더를 통해 감정적인 지원을 받고 자원에 접근하는 것이 어렵다는 것을 알게 될 것이고, 이는 창의적 행동에 대한 그들의 동기와 노력을 약화시킬 것이다. 요컨대, 창업지향성이 높은 조직의 구성원들은 리더-구성원 교환관계의 질이 낮을 때보다 높을 때, 의견 교환 및 수용이 더 활발하게 이어지기 때문에 그들의 창의적 행동은 더욱 많아지게 된다.

학자들은 창의적 행동이 구성원들에게 비전형적인 일이며, 리더들은 개별 구성원과의 관계에 있어서 다양하다는 데 동의한다(Qu et al., 2015). 그러므로 조직의 창업지향성을 통한 구성원의 창의적 행동의 촉진은 구성원들의 인식된 리더-구성원 교환관계의 질에 달려 있다. 조직의 창업지향성은 구성원의 창의적 행동에의 참여를 촉진한다(Farmer et al., 2015). 리더-구성원 교환관계가 높을 때, 창업지향성이 높은 조직의 구성원들은 리더들로부터 신뢰와 의존과 같은 더 많은 감정적인 지원을 받으며, 이는 구성원들의 창의적 행동을 촉진한다. 리더-구성원 교환관계가 구성원들이 잠재적인 혁신 과제를 해결하는 데 도움이 될 수 있는 리더의 정보, 보너스 및 승진 전망과 같은 자원에 액세스할 수 있도록 지원한다(Martinaityte & Sacramento, 2013). 하지만 리더-구성원 교환관계가 낮을 때는 창업지향성이 높은 조직의 구성원들이 창의적인 행동을 잘하기를 기대할 수 없다. 이러한 행동을 지원하는데 필요한 자원에 접근이 제한되기 때문이다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 조절할 것으로 예측하고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5: 리더-구성원 교환관계는 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 조절할 것이다.

지금까지 본 연구에서 설정한 가설 간의 관계를 토대로 한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구 방법

3.1. 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구자료는 국내 기업의 구성원 500명을 대상으로 온라인으로 설문지를 배포 및 수집하였다. 이중 총 297부를 회수하였으며, 응답 내용이 누락되거나 불성실한 38부를 제외한 259부를 가설검증에 사용하였다. 표본의 특성을 살펴보면, 남성이 70.3%(198명) 그리고 여성은 29.7%(77명)로 나타났다. 결혼은 기혼이 72.2%(187명) 그리고 미혼이 27.8%(72명)로 나타났다. 연령은 만 25세 미만 0.8%(2명), 만 25세 이상~30세 미만 7.3%(19명), 만 31세 이상~35세 미만 8.5%(22명), 만 36세 이상~40세 미만 9.3%(24명), 만 41세 이상~45세 미만 14.7%(38명), 만 46세 이상~50세 미만 23.1%(60명), 만 51세 이상~55세 미만 22%(57명), 만 55세 이상 14.3%(37명)로 분포하였고, 40, 50대의 비중이 가장 높았다. 직장 근속연수는 1년 이하 3.9%(10명), 1년 이상~5년 이하 28.2%(73명), 6년 이상~10년 이하 15%(39명), 11년 이상~15년 이하 12.7%(33명), 16년 이상~20년 이하 17%(44명), 그리고 20년 이상 23.2%(60명)로 1년 이상~5년 이하가 가장 많은 것으로 나타났으며, 직급은 사원이 45.2%(117명)으로 가장 많았으며, 대리/과장 22.4%(58명)이며, 차장/부장 20.1%(52명), 임원 10.8%(28명)의 순서로 나타났다. 그리고 기업의 매출 규모는 1억~5억 미만이 65.3%(169명)이 가장 많은 응답을 하였으며, 5억~10억 미만 25.1%(65명), 10억~50억 미만 9.6%(25명)의 순으로 응답하였으며, 업종은 제조업이 45.2%(117명)로 가장 많은 응답을 하였으며, 서비스업 13.9%(36명), ICT업 13.1%(34명), 유통업 10.8%(28명), 도소매업 8.1%(21명), 건설업 5.4%(14명), 기타업 3.5%(9명) 순으로 나타났다.

3.2. 변수의 측정

창업지향성은 Covin & Slevin(1989)의 연구에서 개발한 9개 문항을 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7점=전적으로 그렇다)로 측정하였다. 창업지향성의 측정문항의 예로는 “우리 회사는 (신뢰할 수 있는 제품/서비스의 마케팅 보다는) 일반적으로 연구개발, 기술선도와 혁신에 역점을 두는 것을 선호한다”

다.”와 “우리 회사는 일반적으로 환경의 특성상 회사의 목적(경영목표)을 달성하기 위해서는 과감하고 광범위한 행동(업무추진)이 필요하다고 생각한다.”를 들 수 있다.

지식공유행동은 Bock et al.(2005)의 연구에서 개발한 10문항을 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7점=전적으로 그렇다)로 측정하였다. 지식공유행동의 측정문항의 예로는 “항상 다른 구성원들의 요청이 있다면 내가 알고 있는 장소나 아는 사람에 대한 지식을 제공할 것이다.”와 “다른 회사에서 근무하면서 쌓은 노하우나 경험을 더 자주 공유할 의도가 있다.”를 들 수 있다.

리더-구성원 교환관계는 Scandura & Graen(1984)가 개발한 7개 문항을 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7점=전적으로 그렇다)로 리더-구성원 교환관계의 측정문항의 예로는 “나는 나의 상사(또는 부하)를 신뢰하고 있기 때문에 상사(부하)가 부재시에도 상사(부하)의 결정을 옹호하고 정당성을 주장하는 편이다.”와 “나의 상사(또는 부하)는 나와 업무상 관계에서 공과사를 확실히 구분한다.”를 들 수 있다.

마지막으로, 창의적 행동은 Neubert et al.(2008)가 사용한 6개 문항을 7점 척도(1=전혀 아니다, 7점 전적으로 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 창의적 행동의 측정문항의 예로는 “나는 새로운 아이디어를 실현하는 데 필요한 재원을 조사하고 확보한다.”와 “나는 창의적인 아이디어를 만들어 낸다.”를 들 수 있다.

3.3. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 창업지향성, 지식공유행동, 리더-구성원 교환관계 및 창의적 행동의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 하였다(<표 1> 참조). 요인분석 결과, 창업지향성, 지식공유행동, 창의적 행동 및 LMX의 네 가지 요인이 도출되었다. 연구도구의 신뢰도 검증을 위해 측정항 요인들의 Cronbach's α 값은 .922 이상인 것으로 나타나 신뢰도는 높은 것으로 밝혀졌다.

<표 1> 변수들에 대한 요인 및 신뢰도 분석

변수	문항	성분				공동성
		1	2	3	4	
창업지향성	EO-1	.798	.131	.226	.267	.777
	EO-2	.767	.185	.251	.207	.728
	EO-3	.764	.160	.227	.230	.713
	EO-4	.763	.046	.176	.143	.636
	EO-5	.762	.044	.285	.266	.734
	EO-6	.680	.117	.339	.251	.653
	EO-7	.629	.230	.187	-.011	.484
	EO-8	.597	.024	.465	.278	.650
지식공유행동	KSB-1	.076	.845	.088	.195	.765
	KSB-2	.101	.839	-.023	.084	.722
	KSB-3	.082	.839	.116	.240	.781
	KSB-4	.121	.837	.208	.107	.770
	KSB-5	.117	.818	.163	.115	.723
	KSB-6	.172	.815	.132	.213	.757
	KSB-7	.098	.814	.169	.170	.731
	KSB-8	.088	.796	.107	.206	.698
	KSB-9	.114	.792	.172	.067	.675

창의적 행동	CB-1	.264	.159	.845	.198	.848
	CB-2	.332	.198	.830	.174	.870
	CB-3	.315	.111	.830	.153	.823
	CB-4	.218	.231	.821	.163	.802
	CB-5	.351	.148	.793	.186	.808
	CB-6	.319	.232	.785	.173	.802
LMX	LMX-1	.188	.240	.149	.847	.833
	LMX-2	.137	.189	.237	.835	.809
	LMX-3	.205	.120	.123	.829	.760
	LMX-4	.089	.196	.150	.812	.729
	LMX-5	.237	.208	.045	.806	.752
	LMX-6	.202	.205	.230	.784	.750
	LMX-7	.276	.126	.143	.689	.587
크론바흐의 α		.922	.953	.957	.940	-
분산(%)		17.086	22.285	16.748	17.779	-
분산누적(%)		17.086	39.371	56.119	73.898	-

IV. 분석결과

<표 2>는 본 연구에서 사용한 변수들의 평균, 표준편차 및 변수 간의 상관관계를 보여준다.

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계a

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별b	.297	.458							
2. 결혼c	.278	.449	.275***						
3. 연령	5.587	1.812	-.361***	-.592***					
4. 근속연수	11.985	8.941	-.164**	-.416***	.586***				
5. EO	4.621	1.223	-.137*	-.281***	.418***	.232***			
6. KSB	5.674	.807	-.069	-.019	.077	.070	.347***		
7. CB	4.914	1.250	-.174**	-.190**	.355***	.169**	.673***	.400***	
8. LMX	5.072	1.023	-.085	-.088	.077	.047	.527***	.428***	.457***

a n=259, b 성별은 0=남성, 1=여성, c 결혼은 0=기혼, 1=미혼.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

EO: 창업지향성, KSB: 지식공유행동, CB: 창의적 행동, LMX: 리더-구성원 교환관계

본 연구는 연구자료가 갖는 동일방법편의의 문제를 해결하기 위하여 Harman의 단일요인 검사를 하였다(Podsakoff et al., 2003). 분석결과, 본 연구에서 사용한 네 가지 요인의 총 설명력은 73.9%였지만, 회전하지 않은 단일요인으로 추출한 경우의 설명력은 43.8%로 크게 낮아졌다. 이는 단일요인으로 추출한 경우의 설명력이 50%를 넘지 않으므로, 본 연구에 있어서 동일방법편의가 문제되지 않는다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 SPSS 26.0버전을 사용하여 가설검증을 위해 변수들에 대한 회귀분석을 하였다. 가설 1은 조직의 창업지향성이 창의적 행동에 정(+)의 영향이 있다는 것을 예측한다. 분석결과, <표 3>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 조직의 창업지향성은 창의적 행동에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta = .639, p < .001$). 그리하여 가설 1은 지지되었다.

<표 3> 지식공유행동과 창의적 행동에 대한 회귀분석 결과^a

변수	창의적 행동			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수				
성별 ^b	-.062	-.066	-.032	-.054
결혼 ^c	.073	.067	.012	.053
연령	-.098	.125	.364***	.144
근속년수	.058	-.036	-.071	-.047
독립변수				
창업지향성	.387***	.639***		.564***
매개변수				
지식공유행동			.375***	.193***
R ²	.134	.467	.270	.499
Adj. R ²	.117	.457	.256	.488
F	35.967***	159.296***	18.756***	16.289***

a n = 259, b 성별은 0=남성, 1=여성, c 결혼은 0=기혼, 1=미혼.
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

가설 2는 조직의 창업지향성이 지식공유행동에 정(+)의 영향이 있다는 것을 예측한다. 분석결과, <표 3>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 조직의 창업지향성은 지식공유행동에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.387, p<.001$). 그리하여 가설 2는 지지되었다.

가설 3은 조직구성원의 지식공유행동이 창의적 행동에 정(+)의 영향이 있다는 것을 예측한다. 분석결과, <표 3>의 모형 3에 제시된 바와 같이, 조직구성원의 지식공유행동은 창의적 행동에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.375, p<.001$). 그리하여 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 조직구성원의 지식공유행동이 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)의 검증방법을 통해 매개효과를 분석하였다. 분석결과, 1단계로 <표 3>의 모형 2에 제시된 바와 같이 조직의 창업지향성이 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있으며($\beta=.639, p<.001$), 2단계로 <표 3>의 모형 3에 제시된 바와 같이 조직의 창업지향성이 지식공유행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다($\beta=.387, p<.001$). 3단계로 <표 3>의 모형 4에 제시된 바와 같이, 조직구성원의 지식공유행동이 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있고($\beta=.193, p<.001$), 이때 창업지향성이 창의적 행동에 미치는 영향의 크기($\beta=.564, p<.001$)가 모형 2에서 창업지향성이 창의적 행동에 미치는 영향의 크기($\beta=.639, p<.001$)보다 작기에 조직구성원의 지식공유행동의 부분 매개효과를 확인할 수 있다. 그리하여 가설 4는 지지되었다.

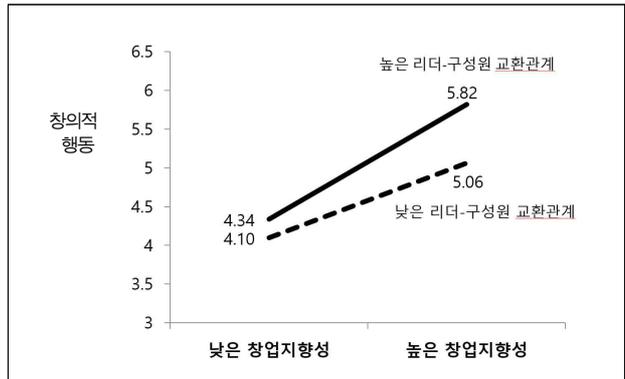
가설 5는 리더-구성원 교환관계가 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 조절할 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, 리더-구성원 교환관계와 창업지향성의 상호작용은 창의적 행동의 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.129, p<.01$). 그리하여 가설 5는 지지되었다.

<표 4> 리더-구성원 교환관계의 조절효과에 대한 회귀분석 결과^a

변수	창의적 행동			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수				
성별 ^b	-.052	-.066	-.054	-.060
결혼 ^c	.031	.067	.071	.064
연령	.386***	.125	.162*	.154*
근속년수	-.053	-.036	-.038	-.040
독립변수				
창업지향성		.639***	.541***	.543***
조절변수				
LMX			.163**	.171**
상호작용				
창업지향성×LMX				.129**
R ²	.132	.467	.486	.502
Adj. R ²	.118	.457	.473	.488
F	9.618***	159.296***	9.049**	8.322**

a n = 259, b 성별은 0=남성, 1=여성, c 결혼은 0=기혼, 1=미혼.
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, LMX: 리더-구성원 교환관계

<그림 2>는 리더-구성원 교환관계의 상호작용 효과를 보여 준다. 조직의 창업지향성이 높고 리더-구성원 교환관계가 높을 때, 창의적 행동이 가장 많이 나타난다. 반면에, 조직의 창업지향성이 낮고 리더-구성원 교환관계가 낮을 때, 창의적 행동은 가장 적게 나타난다.



<그림 2> 창업지향성과 창의적 행동 간 리더-구성원 교환관계의 조절효과

V. 결론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 본 연구는 조직의 창업지향성이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향과 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 분석하였다. 또한, 본 연구는 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직의 창업지향성은 조직구성원의 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 개인의 창업지향성이 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미친다는 선행 연구결

과(Shahid et al., 2022)와 유사하다. 이 선행연구에서는 개인 차원의 창업지향성을 연구변수로 사용한 반면, 본 연구에서는 조직 차원의 창업지향성을 연구변수로 사용하였다는 점이 차별성이 있다.

둘째, 조직의 창업지향성은 조직구성원의 지식공유행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 창업지향성은 조직구성원의 지식공유행동에 정(+)의 영향을 미친다는 선행 연구결과(Yumhi & Noor, 2022)와 일치한다. 이는 조직의 창업지향성이 조직구성원으로 하여금 지식을 서로 공유하도록 하는 긍정적인 선행요인이라는 것을 의미한다.

셋째, 지식공유행동은 창의적 행동에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 지식공유가 종업원 혁신에 긍정적인 영향이 있다는 선행 연구결과(Hu & Zhao, 2016)와 유사하다. 이는 조직구성원 간의 지식공유가 창의적 행동을 위한 중요한 근간이라는 것을 의미한다.

넷째, 지식공유행동은 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 지식공유가 친사회적 동기부여-종업원 창의성 관계를 부분 매개한다는 선행 연구결과(Tian et al., 2021)와 유사하다. 이는 창업지향성이 창의적 행동에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 지식공유행동을 활성화시킴으로써 간접적으로 창의적 행동을 높인다는 것을 의미한다.

마지막으로, 리더-구성원 교환관계는 창업지향성과 창의적 행동 간의 정(+)의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 리더-구성원 교환관계가 팀 동일시와 종업원의 혁신적 행동 관계를 조절한다는 선행 연구결과(Song et al., 2017)와 유사하다. 이는 리더-구성원 교환관계와 창업지향성의 상호작용이 창의적 행동에 중요하다는 것을 의미한다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 기업의 구성원들을 대상으로 실증적 분석을 통해 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 즉, 본 연구는 기존의 창업지향성과 창의적 행동 간의 직접적인 관계에 추가하여 창업지향성이 지식공유행동을 매개로 창의적 행동에 영향을 미친다는 사실을 밝힘으로써 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계를 확장했다는 점에서 이론적 시사점이 있다.

지금까지 창업지향성과 창의적 행동 간의 관계에 있어서 지식공유행동의 매개효과를 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다. 유사한 연구로 지식공유가 영적 리더십과 혁신적 업무행동 간의 관계를 매개한다는 사실을 밝힌 선행연구(Supriyanto & Ekowati, 2020)가 있다. 본 연구가 창업지향성이 지식공유행동을 활성화시키고 이는 활성화된 지식공유행동이 다시 창의적 행동을 높인다는 매커니즘을 제시했다는 점에서 연구의 차별성과 기여가 있다.

다음으로, 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 창업지향성과 창의적 행동 간의 정(+)의 관계를 강화한다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 지금까지 창업지향성이 창

의적 행동에 미치는 정(+)의 영향을 강화시키는 변수에 대한 연구가 많지 않았는데, 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 창업지향성과의 상호작용을 통해 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수라는 연구결과를 제시했다는 점에서 이론적 기여를 한다.

본 연구결과는 Song et al.(2017)이 팀 동일시와 종업원의 혁신적 행동에 있어서 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증한 연구결과와 유사한 패턴을 보인다. Song et al.(2017)은 팀 동일시가 높고 리더-구성원 교환관계의 질이 낮을 때보다 높을 때 종업원의 혁신적 행동이 가장 활발하게 이루어진다는 연구결과를 제시하였다. 본 연구에서도 조직의 창업지향성이 높고 리더-구성원 교환관계의 질이 낮을 때보다 높을 때 종업원의 창의적 행동이 가장 활발하게 이루어지는 것으로 밝혀졌다. 요컨대, 리더-구성원 교환관계는 자원의 제공과 함께 신뢰와 같은 감정적 지원을 제공함으로써 조직구성원으로서의 가치를 느끼게 하여 창의적 행동에 더욱 몰입하게 하는 긍정적인 효과가 있다.

본 연구결과가 제시하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 기업들은 구성원들의 창업지향성을 강화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 왜냐하면, 창업지향성이 창의적 행동을 직접적으로 촉진할 뿐만 아니라, 지식공유행동을 통해 창의적 행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 그러므로 기업들은 구성원들이 혁신성, 진취성, 위험감수성 같은 요소를 포함하는 창업지향성을 강화할 수 있도록 교육 훈련 기회나 보상의 제공 등 다양한 방안을 강구할 필요가 있다.

다음으로, 기업들은 상사와 부하 간의 리더-구성원 교환관계의 질을 높이는 방안을 모색할 필요가 있다. 왜냐하면, 리더-구성원 교환관계의 질은 창업지향성이 창의적 행동에 미치는 긍정적인 영향을 강화하기 때문이다. CEO를 비롯한 임원진 및 관리자들은 팔로워들의 노력 및 성과에 상응하는 적시적인 보상을 통해 만족하게 함으로써 지속적으로 직무수행에 열정적일 수 있도록 해야 한다. 이러한 노력은 관리자들과 팔로워 간의 관계를 더욱 돈독하게 하며 상호 존중 및 신뢰의 체고를 통해 창의적 행동과 같이 기업성과 달성에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

5.2. 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구는 연구결과의 일반화에 있어서 한계가 있다. 본 연구자료는 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 무기명의 설문지법을 사용하여 수집되었다. 본 연구는 동일 원천, 즉 종업원들로부터 수집한 설문지를 통해 변수들의 관계를 분석했다는 점에서 연구의 한계가 있다. Harman의 단일요인 검사를 통해 본 연구에 있어서 동일방법편의가 문제되지 않지만, 향후에 이러한 문제의 근본적인 해결을 위해서는 측정대상을 달리하거나 재무자료와 같은 연구자료를 사용할 필요가 있다.

또한, 연구자료를 시차를 달리하여 수집하는 종단면적 연구방법을 사용할 필요가 있다.

다음으로, 본 연구는 조직구성원들의 창의적 행동에 영향을 미치는 다양한 변수들을 반영한 연구모형을 제시하고 있지 않다는 점에서 연구의 한계가 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 반영한 창업지향성에 교육 훈련, 기업의 조직적 지원, 보상 등과 같은 여러 변수를 포함한 분석이 필요하다.

또한, 본 연구는 통제변수가 종속변수를 통제를 할 것으로 판단하여 통제변수를 가설검증을 위한 분석에 포함하였지만, 연령만 통제변수로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향후 연구에서는 연구표본이 속한 기업의 규모 및 근무경험 등을 통제변수로 포함할 필요가 있다.

REFERENCE

김지웅·강민정(2022). 리더의 창의성이 종업원의 직무만족과 혁신 행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 창의적 자기효능감의 매개효과와 팀응집성의 조절된 매개효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 17(3), 165-182.

나병문·이종건(2016). 리더-구성원 교환관계와 직무성파: 심리적 권한부여의 매개역할과 상사신뢰의 조절역할. *벤처창업연구*, 11(6), 123-130.

조세근·손종성·이우진(2015). 창업지향성과 학습지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 10(6), 1-13.

Amabile, T. M.(1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 123-167.

Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R.(2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage Handbook of Leadership*, 311-325.

Anderson, B. S., Covin, J. G. & Slevin, D. P.(2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.

Antonicic, B., & Hisrich, R. D.(2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L.(2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.

Atwater, L., & Carmeli, A.(2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.

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

Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 51(6), 1173-1182.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N.(2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 309-327. Oxford: Blackwell Publishers.

Cummings, J. N.(2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.

Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W. J.(1975). A vertical dyad linkage approach within formal organization: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

De Clercq, D., & Rius, I. B.(2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.

De Clercq, D., Lim, D. S., & Oh, C. H.(2013). Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 303-330.

Dirican, A. H., & Erdil, O.(2020). Linking abusive supervision to job embeddedness: The mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 1-16.

Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., & Buffardi, L. C.(2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocity wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.

Fagerberg, J.(2005). Innovation: A guide to the literature. In Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. P. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press,

Farmer, J. D., Hepburn, C., Mealy, P., & Teytelboym, A.(2015). A third wave in the economics of climate change. *Environmental and Resource Economics*, 62, 329-357.

Gouldner, A. W.(1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-177.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.(1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gu, J., Strauss, C., Bond, R., & Cavanagh, K.(2015). How do mindfulness-based cognitive therapy and

- mindfulness-based stress reduction improve mental health and wellbeing? A systematic review and meta-analysis of mediation studies. *Clinical psychology review*, 37, 1-12.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A.(2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization science*, 17(4), 484-500.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M.(2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 78(3): 337-354.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B.(1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-30.
- Hu, B., & Zhao, Y.(2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. Social behavior and personality: *An International Journal*, 44(5), 815-826.
- Huang, C. C.(2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786-797.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M.(2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P.(2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- Jo, S. K., Son, J. S., & Lee, W. J.(2015). The study on the effect of entrepreneurial orientation and learning orientation toward to SME's performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 1-13.
- Kapu, H.(2001). The life of entrepreneurial managers and her life values, *Unpublished PhD thesis, Marmara University, SBE*.
- Khalili, H., Nejadhussein, S., & Fazel, A.(2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of a petrochemical company in Iran. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 262-278.
- Kim, J. W., & Kang, M. J.(2022). Effects of leaders' creativity on employees' job satisfaction and innovation behavior: Focusing on the mediating effect of positive psychological capital and creative self-efficacy and the moderated mediating effect of team cohesiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(3), 165-182.
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S.(2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270.
- Kühne, B., Gellynck, X., & Weaver, R. D.(2013). The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 52-65.
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P.(2010). Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-66.
- Lee, J. N.(2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38(5), 323-335.
- Liebowitz, J.(2004). A knowledge management strategy for the Jason organization: A case study. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 1-5.
- Lin, H. F.(2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.(1996a). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996b). Enriching the entrepreneurial orientation construct-a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management Review*, 605-607.
- Martens, C. D. P., Lacerda F. M., Belfort A. C., & Freitas H. M. R. D.(2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A.(2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 974-994.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D.(2018). Google Scholar, Web of science, and scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J.(2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Morris, M. H., & Paul, G. W.(1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of business venturing*, 2(3), 247-259.
- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., & Bernal, M. C.(2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(3), 97-104.
- Na, B. M., & Lee, J. K.(2016). LMX and job performance: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of supervisory trust. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 123-130.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.(2008). Regulatory focus as a

- mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220.
- Pearce, I. I., John, A., Fritz, D. A. & Davis, P. S.(2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E.(2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K.(2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26, 286-299.
- Ruggles, R.(1998). The State of the Notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B.(1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A.(2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hardie, T.(2007). Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610-627.
- Shahid, M., Chaudhry, S., Bilal, M., Amber, H., Aslam, S., Malik, S., & Shahzad, K.(2022). The link between team identification, entrepreneurial orientation, and innovative work behavior and its dimensions in the context of pakistan. *SAGE Open*, 12(1), 215824402211079893.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Song, B., Zeng, G., Gong, J., Liang, J., Xu, P., Liu, Z., Zhang, Y., Zhang, C., Cheng, M., Liu, Y., Ye, S., Yi, H., & Ren, X.(2017). Evaluation methods for assessing effectiveness of in situ remediation of soil and sediment contaminated with organic pollutants and heavy metals. *Environment international*, 105, 43-55.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I.(1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of Creativity*, 1(3-15).
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M.(2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(11), 999-1007.
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D.(2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415.
- Tian, X., Peng, X., & Peng, X.(2021). Influence of prosocial motivation on employee creativity: The moderating role of regulatory focus and the mediating role of knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 3880.
- Trong Tuan, L.(2013). The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(2), 90-113.
- Van de Ven, A., & Angle, H. L.(1989). *An introduction to the Minnesota innovation research program in chapter 1. Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper & Row.
- Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A.(2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 117-130.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C.(2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A.(2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Venkatraman, N.(1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Wang, C. L.(2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, S., & Noe, R. A.(2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Woodman, R. W.(1995). Managing creativity. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*: 60-64. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoon, H. J.(2015). A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 45-62.
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B.(2018). Is leader-member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158-1188.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yulianti, P.(2014). Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: A conceptual framework in higher education. *Educational*

- Research*, 5(3), 98-106.
- Yumhi, Y., & Noor, J.(2022). Entrepreneurial orientation and transformational leadership as determinants of employee creativity: The mediating role of knowledge sharing. *APMBA. Asia Pacific Management and Business Application*, 10(3), 307-318.
- Zhang, Y., & Yang, F.(2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K.(2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zuberi, M. A., & Khattak, A.(2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: A job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664-683.

The Effects of Organization's Entrepreneurial Orientation on Creative Behavior: The Role of Knowledge Sharing Behavior and Leader-Member Exchange

Sang-Jun Lee*
Jong-Keon Lee**

Abstract

This study examined the effect of entrepreneurial orientation on creative behavior and the mediating effect of knowledge sharing behavior in the relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior. In particular, this study examined the moderating effect of leader-member exchange (LMX) in the relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior. In this study, after distributing 500 questionnaires to executives and employees working at small and medium-sized companies in Seoul and Gyeonggi-do, 259 questionnaires were used for hypothesis verification, excluding 38 unfaithful or missing responses. The analysis results are as follows. First, it was found that entrepreneurial orientation had a significant positive (+) effect on creative behavior. Second, it was found that entrepreneurial orientation had a significant positive (+) effect on knowledge sharing behavior. Third, knowledge sharing behavior was found to have a significant positive (+) effect on creative behavior. Fourth, knowledge sharing behavior was found to play a partial mediating role in the relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior. Finally, it was found that LMX strengthened the positive (+) relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior.

The theoretical implications of this study are as follows. First, this study makes a theoretical contribution in that it revealed the mediating effect of knowledge-sharing behavior in the relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior through empirical analysis of corporate members. Next, this study has theoretical implications in that it revealed that LMX strengthens the positive (+) relationship between entrepreneurial orientation and creative behavior. On the other hand, the practical implications of this study are as follows. First, companies need to find ways to strengthen the entrepreneurial orientation. Next, companies need to find ways to improve the quality of LMX between bosses and subordinates. Finally, this study discussed research limitations and future research directions.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Creative Behavior, Knowledge Sharing Behavior, Leader-Member Exchange

* First Author, Doctoral Student, Chung-Ang University, gokbal@naver.com

** Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University, jkeonlee@cau.ac.kr