



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위논문

대기업 사무직 MZ세대 근로자의  
개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서  
세대 변인의 조절효과

The Moderating Effects of Generation Variables  
on the Relationships among Creative Behavior,  
Individual Psychological Variables, and Job Organization Variables  
of MZ Generation Office Workers in Large Corporations

2021년 8월

서울대학교 대학원

농산업교육과

서민규

대기업 사무직 MZ세대 근로자의  
개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서  
세대 변인의 조절효과

지도교수 이 찬

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2021년 5월

서울대학교 대학원

농산업교육과

서 민 규

서민규의 석사 학위논문을 인준함

2021년 7월

위 원 장 \_\_\_\_\_

부위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

## 국 문 초 록

# 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

교육학 석사 학위논문

서울대학교 대학원, 2021년

서민규

이 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리(내재적 동기, 심리적 임파워먼트) 및 직무조직(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유) 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대(전기 및 후기 밀레니얼 세대, Z세대) 변인의 조절효과를 구명하는 데 있었다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 수준을 구명하였다. 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준을 구명하였다. 셋째, 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하였다. 넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하였다. 다섯째, 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하였다.

이 연구에서 모집단은 대기업 사무직 MZ세대 근로자이며, 공정거래위원회(2021)에서 발표한 71개의 공시대상기업집단에 소속된 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억원 이상의 기업의 사무직 MZ세대 근로자를 목표 모집단으로 선정하였다. 자료수집은 세대별 150부를 배분하여 총 450부를 확보하는 것을 목표로 진행하였다. 이를 위하여, 50개 기업에 10부씩

500부를 배포하였으며, 최종적으로 478부를 회수하여 연구대상 기준에 맞지 않는 근로자와 불성실 응답자 42부를 제외한 후 436명(전기 밀레니얼 세대: 143, 후기 밀레니얼 세대: 149, Z세대: 144)을 최종 분석대상으로 선정하였다. 자료분석은 SPSS 26.0 for windows 프로그램을 이용하여 기술통계, 일원배치 분산분석, 위계적 회귀분석 및 PROCESS Macro를 활용한 회귀분석을 실시하였다.

이 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 선행연구와 비교할 때 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 둘째, 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준을 분석한 결과, 성별과 직급에서 유의한 차이가 있었다. 또한, 세대별로는 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대에서 성별에 따라 유의한 차이가 있었다. 셋째, 개인심리 변인에서는 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 유의한 영향이 있었으며, 직무조직 변인에서는 직무도전성과 지식공유가 유의한 영향이 있었다. 넷째, 변혁적 리더십, 동료지원 및 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인이 조절효과가 있었다. 다섯째, 전기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 변혁적 리더십, 지식공유가 창의적 행동에 유의한 영향을 나타냈고, 후기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 지식공유가 창의적 행동에 유의한 영향이 있었다. 마지막으로 Z세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성이 창의적 행동에 유의한 영향이 확인되었다.

이러한 결과를 종합하여 도출한 결론은 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준 향상을 위한 노력이 필요하다. 이 연구는 기업에 새롭게 유입되는 세대들이 높은 창의적 행동을 발휘할 수 있는 조직적 지원체계 수립이 필요성을 발견했다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 창의적 행동은 개인의 심리적 특성 및 태도에 가장 큰 영향을 받는다. 이 연구는 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구의 이론 및 모델을 증명하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 창의적 행동은 개인의 인식 및 태도에 영향을 받는 개념이지만 업무와 조직환경 측면에서 향상될 수 있다. 이 연구는 직무도전성, 지식공유가 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 업무 및 조직 환경적인 요인이 개인의 역량에 기여할 수 있다는 점을 증명하고 대기업의 조직구조와 문화에 대한 논의의 필요성을 제기했다는 점에서 의의가 있다. 넷째, 세대 변인은 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유와 창의적 행동의 관계를 조절하였다. 이 연구는 변혁적 리더십, 동료지원 및 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인

의 조절효과가 있는 것으로 나타나 세대별 창의적 행동의 영향변인 분석을 통한 맞춤형 지원 체계 수립이 필요하다는 것을 발견하였다는 점에서 의의가 있다. 다섯째, 창의적 행동에 영향을 미치는 직무조직 변인은 세대 간에 차이가 있었다. 이 연구는 창의적 행동에 영향을 미치는 직무조직 변인을 세대별로 분석하여 차이점을 증명하였고 세대별 창의적 행동에 영향변인에 대한 논의의 확대가 필요함을 제기하였다는 점에서 의의가 있다.

이 연구의 제언을 제시하면 다음과 같다. 학문적 관점의 제언은 첫째, 대기업 사무직 근로자의 창의적 행동에 대하여 다양한 집단을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있다. 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 영향을 미치는 영향변인과 세대별 영향변인을 추가로 탐색할 필요가 있다. 셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 동료집단의 지원이 미치는 영향을 구명하기 위하여 동료지원과 유사한 변인을 통하여 탐색할 필요가 있다. 넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동이 향상되는 과정을 분석할 필요가 있다.

실천적 관점의 제언은 첫째, 첫째, 대기업 MZ세대 근로자가 높은 창의적 행동을 발휘할 수 있도록 하는 조직적 지원체계 수립이 필요하다. 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 향상을 위한 개인심리 측면의 지원체계 구축이 필요하다. 셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 향상을 위하여 직무조직 측면의 지원체계가 필요하다. 넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 세대별 특성을 반영한 창의적 행동 향상을 위한 맞춤형 지원체계 구축을 고려할 필요가 있다. 다섯째, 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 창의적 행동 향상을 위한 맞춤형 지원체계를 구축할 때는 세대별 창의적 행동 관련 영향변인의 차이를 고려해야 한다.

---

주요어 : 대기업 사무직 근로자, MZ세대, 위계적 회귀분석, 창의적 행동, 내재적 동기,  
심리적 임파워먼트, 직무도전성, 변혁적 리더십, 지식공유

학번 : 2013-21093

# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구의 문제 .....	4
4. 용어의 정의 .....	6
5. 연구의 제한 .....	8
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>9</b>
1. 대기업 사무직 근로자 .....	9
2. MZ세대 .....	10
3. 창의적 행동 .....	15
4. 개인심리 변인 .....	25
5. 직무조직 변인 .....	31
6. 변인 간의 관계 .....	44
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>52</b>
1. 연구모형 .....	52
2. 연구대상 .....	53
3. 조사도구 .....	54
4. 자료수집 .....	60
5. 자료분석 .....	60

<b>IV. 연구 결과</b> .....	<b>63</b>
1. 응답자 및 측정변인의 특성 .....	63
2. 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준 .....	69
3. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	76
4. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	80
5. 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	87
6. 연구결과에 대한 논의 .....	99
<b>V. 요약, 결론 및 제언</b> .....	<b>105</b>
1. 요약 .....	105
2. 결론 .....	107
3. 제언 .....	109
<b>참고문헌</b> .....	<b>113</b>
<b>부록</b> .....	<b>138</b>



## 표 차 례

[표 II-1] 창의성 구성요소 .....	19
[표 III-1] 조사도구의 구성 .....	54
[표 III-2] 창의적 행동의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	55
[표 III-3] 내재적 동기의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	56
[표 III-4] 심리적 임파워먼트의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	57
[표 III-5] 직무도전성의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	57
[표 III-6] 변혁적 리더십의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	58
[표 III-7] 동료지원의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	59
[표 III-8] 지식공유의 측정도구 구성 및 신뢰도 .....	59
[표 III-9] 연구목표 및 통계분석방법 .....	67
[표 IV-1] 응답자의 일반적 특성 .....	65
[표 IV-2] 측정변인의 기술통계적 특성 및 차이 .....	68
[표 IV-3] 성별에 따른 창의적 행동 수준 .....	69
[표 IV-4] 학력에 따른 창의적 행동 수준 .....	70
[표 IV-5] 직급에 따른 창의적 행동 수준 .....	71
[표 IV-6] 직무에 따른 창의적 행동 수준 .....	72
[표 IV-7] 업종에 따른 창의적 행동 수준 .....	73
[표 IV-8] 총경력에 따른 창의적 행동 수준 .....	75
[표 IV-9] 변인 간 상관관계 분석 .....	76

[표 IV-10] 변인 간 다중공선성 진단 .....	77
[표 IV-11] 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	79
[표 IV-12] 내재적 동기와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	81
[표 IV-13] 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	82
[표 IV-14] 직무도전성과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	83
[표 IV-15] 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	84
[표 IV-16] 동료지원과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	85
[표 IV-17] 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 .....	86
[표 IV-18] 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석 .....	87
[표 IV-19] 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 다중공선성 진단 .....	88
[표 IV-20] 전기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	90
[표 IV-21] 후기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석 .....	91
[표 IV-22] 후기 밀레니얼 세대의 변인 간의 다중공선성 진단 .....	92
[표 IV-23] 후기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	94
[표 IV-24] Z세대의 변인 간 상관관계 분석 .....	95
[표 IV-25] Z세대의 변인 간 다중공선성 진단 .....	96
[표 IV-26] Z세대의 창의적 행동의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 .....	98

## 그림 차례

[그림 II-1] 창의성 발현에 미치는 영향요인 .....	20
[그림 II-2] 창의성 구성요소 모형 .....	22
[그림 II-3] 창의성 상호작용 모형 .....	23
[그림 III-1] 연구모형 .....	52

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

최근 통계청(2021)의 발표에 따르면 MZ세대는 전체 경제활동인구의 약 34.7%를 차지하며 사회 및 경제활동의 새로운 주축으로 부상하고 있다. 대기업 조직에서 가장 큰 비중을 차지하고 있었던 베이비부머 세대의 은퇴가 시작됨에 따라 MZ세대는 현재 신입사원에서부터 중간 관리자에 이르기까지 기업 조직 내 실무진으로서 높은 비중을 차지하기 시작했다. 특히, Z세대는 유년기부터 디지털 및 모바일 환경에 노출되어 왔고 이를 활용한 상호소통의 빈도가 높으며 현재를 우선시하는 경향을 보인다는 측면에서 밀레니얼 세대와 구별되는 특성을 갖고 있다. 취업 플랫폼 사람인(2021)이 기업 500개사를 대상으로 조사한 결과, 응답한 기업의 49.2%가 'MZ세대의 1년 이내 조기퇴사율이 높다'고 응답하여 MZ세대의 조기 퇴사율은 이전 세대와 비교했을 때 더 높은 것으로 나타났다. 또한, MZ세대가 조기퇴사를 많이 하는 이유로 응답한 기업의 60.2%가 '개인의 만족이 훨씬 중요한 세대이기 때문'이라고 응답했다. 이처럼 새로운 특성을 가진 MZ세대가 기업 조직 내에서 중추적인 역할을 차지해 가면서 이들 세대의 성과를 창출할 수 있는 HRD 전략의 수립이 요구되고 있다.

불확실성의 시대인 현대 사회에서 급변하고 있는 글로벌 비즈니스 환경은 예측 불가능성을 점차 높이고 있다. 특히, 정치, 경제, 사회 측면에서 국내외적인 변동성은 지속되고 있고 AI, IoT, 5G 등 기술의 진보는 빠른 속도로 발전이 진행되고 있으며, 최근 발생한 코로나 19와 같은 전 세계적인 팬데믹 현상은 전혀 새로운 방향으로 비즈니스 구조를 재편하고 있다. 이러한 복잡하고 예측 불가능해지는 비즈니스 환경에서 개인 뿐만 아니라 기업에게도 시대의 변화에 맞는 사고의 전환으로 창조적 파괴를 통한 끊임없는 혁신이 요구되고 있다. 결국, 이와 같은 현상은 이제 과거의 획일적인 방법으로는 급변하는 미래 환경에 대비하는 것이 거의 불가능에 가깝다는 것을 시사한다. 세상은 나날이 변화를 거듭하고 있으며 위기는 결코 멈추지 않을 것이다. 따라서, 기업이 미래에도 성장과 발전을 지속하기 위하여 차별적 경쟁우위를 확보해야 하는 필요성이 그 어느 때 보다도 중요해지고 있다.

Amabile(1998)는 기업 조직이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 변화와 혁신을 추구

하는 것이 필요한데, 변화와 혁신은 조직 구성원의 창의성에서 시작된다고 보았다. 따라서, 기업 조직에 있어서 창의성은 지속적인 성장과 발전을 위한 기반이 되며, 경쟁사와 비교하여 차별적인 경쟁우위의 원천이 되는 핵심요소라고 할 수 있다(Nonaka, 1991). 이러한 측면에서 창의성은 격변하는 경영환경 속에서 조직이 유연하게 적응하고 각종 기회에 대하여 효과적으로 대응하면서 지속적으로 성장할 수 있는 경쟁우위를 확보하기 위한 중요한 요소가 된다(Shally, Zhou, & Oldham, 2004). 결국, 조직 구성원들의 어떻게 창의성을 기업 조직의 자산으로 만들어서 경영활동에 어떻게 반영하는지는 기업의 성공과 실패 여부가 달려 있는 매우 중요한 이슈라고 볼 수 있다. 따라서, 각 기업 조직의 실무진으로서 중추적인 역할을 하고 있는 MZ세대의 창의성을 이끌어 내는 것은 기업의 경쟁력 확보에 있어서 중요한 과제라고 할 수 있다.

특히, 박남규(2020)가 한국인 약 15,000명의 데이터를 활용하여 나이가 들어감에 따라서 우리의 창의성은 어떻게 변화하는지를 분석한 결과, 만 23세 전후의 연령대가 가장 창의적이라는 사실을 발견했다. 또한, 기업 조직 내의 직급별 창의성도 분석하였는데, 신입사원이 과장 및 차장급이나 임원급 뿐만 아니라 불과 몇 년 먼저 입사한 사원 및 대리급보다도 창의성이 높게 측정되었다. 신입사원의 창의적 사고능력을 100점이라고 가정할 때, 대리급 직원들은 이것보다 8% 정도 낮았고, 과장급 직원들은 15% 정도가 낮았으며, 차장 및 부장급 직원들은 19% 정도 낮았다. 특히, 임원들은 무려 25% 정도 낮은 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과는 MZ세대가 이전 세대보다 더욱 창의적인 뿐만 아니라 MZ세대 내에서도 창의성의 차이가 있다는 것을 의미한다. 즉, 이들 세대의 창의성 증진을 위해서는 세대별 각기 다른 영향요인을 분석하여 HRD 관점의 적절한 인터벤션을 설계해야 한다는 점을 시사한다.

창의성은 주로 탁월한 특정 개인에 의하여 독립적으로 발현되는 것으로 보는 의견이 많았다. 하지만 창의성에 대한 논의가 확장되면서, 조직 구성원의 창의적인 잠재력을 끌어내는 환경을 조성하는 것이나 주변의 동료들과 하는 상호작용도 창의성의 주요한 원천으로 여겨지고 있다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). 즉, 특정한 수준의 창의적인 역량을 보유하고 있는 조직 구성원이라고 할지라도 소속되어 있는 부서의 특성 또는 부여받은 업무의 특성에 따라 구성원의 창의적인 역량은 강화되거나 약화될 수 있는 것이다. 따라서 창의적 행동에 대한 기존의 연구들은 창의적 행동을 유발하는 개인적 요소들과 더불어 다양한 환경적 요소들을 함께 고려해 왔다(Oldham & Cummings, 1996). 예를 들어, 창의성에 대한 동료

들의 기대(Farmer, et al., 2003), 리더십(Sosik, Kahai, & Avolio, 1999), 조직지원(Amabile, 1997), 다운사이징(Amabile & Conti, 1999), 물질적인 보상(Eisenberger & Selbst, 1994; Eisenberger, Armeli, & Pretz, 1998), 창의적 조직분위기(Gilson & Shalley, 2004) 등과 같은 다양한 환경적 요소가 조직 구성원의 창의성에 영향을 미친다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로, 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 다양한 요인들을 분석한다면 조직 구성원들의 창의적 행동을 향상시킬 수 있는 HRD 관점에서 적절한 개입방안을 설계할 수 있을 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 최근 대기업에서 실무진으로서 업무 수행의 주축으로 떠오르고 있는 MZ세대는 변화된 사회환경의 영향으로 기성세대들과는 다른 특성을 보이므로, 이들 세대의 창의적 행동 영향변인을 구명하여 적절한 HRD 개입방안을 설계하는 것은 필요하다는 것을 알 수 있다. 또한, MZ세대 내에서도 세대 간의 차이가 있으므로 세대 변인의 조절효과와 세대별 영향변인의 차이를 구명한다면 좀 더 효율적인 개입방안을 설계할 수 있을 것이다. 특히, 밀레니얼 세대를 전기 및 후기 밀레니얼 세대로 세분화하여 좀 더 구체적인 결과를 얻고자 한다(Debevec et al., 2013).

따라서, 이 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계와 세대 변인의 조절효과를 통하여 세대별 차이를 구명함으로써 HRD 관점에서 학문적이고 실천적인 의미 있는 시사점을 도출할 수 있을 것으로 예상된다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하는 것이다.

연구목적 달성을 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동과 개인심리 및 직무조직 변인의 수준을 구명한다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동의 수준을 구명한다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명한다.

넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명한다.

다섯째, 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명한다.

### 3. 연구의 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구의 문제를 설정하였다.

연구문제 1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 수준은 어떠한가?

1-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 수준은 어떠한가?

1-2. 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자 여부에 따른 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동 수준의 차이가 있는가?

연구문제 2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준의 차이가 있는가?

2-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 성별에 따라 차이가 있는가?

2-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 학력에 따라 차이가 있는가?

2-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 직급에 따라 차이가 있는가?

2-4. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 직무에 따라 차이가 있는가?

2-5. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 업종에 따라 차이가 있는가?

2-6. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 총경력에 따라 차이가 있는가?

연구문제 3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인이 창의적 행동에 미치는 영향은 어떠한가?

3-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 변인은 무엇인가?

3-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 직무조직 변인은 무엇인가?

연구문제 4. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 어떠한가?

4-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 어떠한가?

4-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 어떠한가?

연구문제 5. 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계는 어떠한가?

5-1. 대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 및 직무조직 변인은 무엇인가?

5-2. 대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 및 직무조직 변인은 무엇인가?

5-3. 대기업 사무직 Z세대 근로자의 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 및 직무조직 변인은 무엇인가?



## 4. 용어의 정의

### 가. 대기업 사무직 근로자

대기업은 공정거래위원회(2021)에서 발표한 71개의 공시대상기업 집단에 소속된 지주회사와 계열사 중에서 자산총액이 5,000억원 이상의 기업을 의미한다.

사무직 근로자는 조직이 추구하는 목표의 달성을 위하여 주로 사무실 내에서 계획, 실행, 평가 등의 과업에 필요한 커뮤니케이션, 문서처리, 의사결정, 정보관리 등의 활동을 지속적으로 수행하는 지식 근로자를 의미한다.

### 나. MZ세대

세대는 특정한 기간에 태어나고 성장하면서 주요한 사회 및 역사적 사건들을 같이 경험하고 특정한 세계관을 함께 공유하는 집단을 의미한다(Mannheim, 1952) MZ세대는 1980년대 초반부터 1990년대 중반까지 출생한 밀레니얼 세대와 1990년대 중반 이후 출생한 Z세대를 통칭하는 용어로서 각 세대에 대한 정의는 다음과 같다.

밀레니얼 세대는 1981년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. 밀레니얼 세대는 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대로 구분할 수 있다(Debevec et al., 2013). 전기 밀레니얼 세대는 1981년부터 1987년 사이에 출생한 세대 그리고 후기 밀레니얼 1988년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. Z세대는 1995년 이후 출생한 세대를 의미한다.

### 다. 창의적 행동

창의적 행동은 업무를 수행하는 과정에서 다양한 문제가 발생하였을 때 새롭고 유용하면서 효과적인 아이디어 및 해결책을 도출하여 실행하는 것을 의미한다. 이 연구에서 창의적 행동의 수준은 Zhou와 George(2001)가 개발한 문항을 번안하여 대기업 사무직을 대상으로 사용한 장은영(2015)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

### 라. 내재적 동기

내재적 동기는 업무 그 자체에 대한 즐거움을 바탕으로 발생하는 동기로서, 개인이 업무에

부여하는 가치와 업무수행 과정에서 느끼는 성취감을 통하여 유발되는 동기를 의미한다. 이 연구에서 내재적 동기의 수준은 Tierney 외(1999)가 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 창출하는 활동에서 느끼는 즐거움에 초점을 두고 개발한 문항을 최익성과 장영철(2014)이 변안한 도구로 대기업 사무직을 대상으로 사용한 김현태(2016)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **마. 심리적 임파워먼트**

심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 대한 가치, 업무에 대한 자신감, 업무수행 과정에서의 자율성 및 업무수행 결과가 조직에 미치는 영향력에 대한 인식을 바탕으로 업무에 대한 동기가 유발되는 과정을 의미한다. 이 연구에서 심리적 임파워먼트의 수준은 Spreitzer(1995)이 개발한 문항을 변안하여 대기업 사무직을 대상으로 사용한 박선영(2020)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **바. 직무도전성**

직무도전성은 반복적이지 않은 새로운 업무에서, 업무 자체가 갖고 있는 도전적인 특성으로 인하여 지속적인 노력이 필요한 정도를 의미한다. 이 연구에서 직무도전성의 수준은 Doombos 외(2008)가 개발한 문항을 변안한 문세연(2010)의 도구로 제조업 근로자를 대상으로 적용한 김미애(2018)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **사. 변혁적 리더십**

변혁적 리더십은 조직 구성원이 기대 이상의 탁월한 성과를 창출할 수 있도록 비전을 제시하고 동기를 부여하며 본질적인 가치 및 신념체계를 변화시키는 리더십을 의미한다. 이 연구에서 변혁적 리더십의 수준은 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X의 문항을 전동원(2013)이 변안한 도구로 대기업 연구개발 팀원을 대상으로 적용한 유영주(2019)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### **아. 동료지원**

동료지원은 업무를 수행하는 과정에서 동료의 전문적인 지식 및 기술에 대한 공유와 정서적인 위로와 격려를 해주는 것을 의미한다. 이 연구에서 동료지원의 수준은 Baruch-Feldman 외(2002)가 개발한 문항을 번안하여 기업 근로자를 대상으로 적용한 김성은(2014)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

#### 자. 지식공유

지식공유는 업무를 수행하는 과정에서 업무와 관련된 지식, 정보 및 아이디어 등의 암묵적 지식과 명시적 지식을 조직 내 다른 구성원과 공유하는 것을 의미한다. 이 연구에서는 지식공유를 측정하기 위해 Srivastava 외(2006)가 개발한 문항을 번안하여 기업 근로자를 대상으로 적용한 박희태 외(2011)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

### 5. 연구의 제한

이 연구의 대상은 공정거래위원회(2021)에서 발표한 71개 공시대상기업집단에 소속된 지주회사 및 계열사 중에 자산총액 5,000억 원 이상의 기업을 기준으로 판단한 후, 사무직 MZ세대로 제한하였다. 따라서 이 연구의 결과를 우리나라의 전체 대기업에 종사하는 사무직 MZ세대 근로자에게 일반화하여 적용하기에는 제한이 있을 수 있다. 또한, 표집하는 과정상의 어려움으로 인하여 모집단인 대기업 사무직 MZ세대 근로자에게 체계적으로 접근하여 반영하기 어려웠기 때문에 연구에 대한 결과를 해석하고 일반화하는데 있어서 제한이 있다.

또한, 이 연구에서 제시한 모든 변인에 대한 측정은 동일한 응답자를 통하여 진행되었기 때문에 동일방법편의가 발생할 수 있으며, 실제 측정하고자 하는 변인의 상관관계에서 측정값에서 발생하는 오차가 있을 수 있다. 따라서, 이 연구의 결과를 해석하는데 있어서는 이러한 점을 고려하여 신중함을 기해야 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대기업 사무직 근로자

대기업은 일반적으로 매출, 자본금 및 종업원수 등의 규모가 큰 기업을 의미한다. 구체적으로 공시대상기업집단 및 대기업 관련 법률 등을 통하여 구분할 수 있다.

먼저, 공정거래위원회에서 발표하는 공시대상기업집단을 살펴보고자 한다. 매년 공정거래위원회는 불공정거래 및 부당한 공동행위 규제하고자 공시대상기업집단을 발표하고 있다. 이는 직전 사업연도의 대차대조표 기준으로 자산총액이 5조원 이상인 기업집단(공기업 제외)을 의미한다. 이와 더불어, 추가적으로 자산총액이 10조원 이상인 기업집단(공기업 제외)은 상호출자를 제한하는 기업집단으로 발표하고 있다. 가장 최근 발표된 공시대상기업집단은 2021년 5월 1일 발표한 총 71개이고 여기에 소속된 계열회사는 2,083개이다. 또한, 상호출자제한기업집단은 32개이고 여기에 소속된 계열회사는 1,332개이다. 하지만 공정거래위원회가 발표하는 공시대상기업집단 또는 상호출자제한기업집단에는 소규모 계열회사들이 모두 포함되므로 이 기준으로 대기업으로 정의할 경우 소규모 회사들이 포함된다는 한계가 있다.

다음으로, 대기업 관련 법률을 살펴보고자 한다. 대기업의 정의가 명시되어 있는 대표적인 법률은 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」이다. 이 법률의 제 3조 2항에는 대기업이란 중소기업이 아닌 기업으로 정의되어 있다. 따라서, 중소기업의 정의가 명시되어 있는 법률인 「중소기업기본법 시행령」을 살펴보면 이 법률의 제 3조 1항에는 중소기업에 대하여 평균매출액 업종별 별도 정하는 기준에 부합하고 자산총액이 5000억 미만이며 소유와 경영의 실질적인 독립성이 별도 정하는 기준을 부합하는 기업으로 정의되어 있다.

다음으로, 사무직 근로자에 대한 의미는 지속적으로 확장되어 왔다. 이전에는 반복적이고 정형화된 일을 수행하는 단순 사무직을 의미했다면, 오늘날에는 새로운 가치를 창출하는 지식 근로자로 그 개념이 확장되고 있다(이찬 외, 2008). 지식 정보사회로의 급변한 이동에 따라, 기업조직에서는 사람을 가장 핵심적이고 가치 있는 자원으로 인식하고 있으며 사무직 근로자를 단순업무를 수행하는 것이 아니라 지식을 창조하고 업무에 적용하는 주체로서 인식하고

있다(김은석, 2011). 이에 따라, 사무직은 고도의 지적인 활동을 수행하는 전문직으로서 창조적이고 비정형화된 업무를 통하여 새로운 가치를 창출하는 것으로 그 역할과 중요성이 점차 강조되고 있다(조영아, 2015). 다수의 연구에서는 사무직은 이 같은 역할을 수행하기 위하여 지속적으로 학습하고 자신의 역량을 개발하는 근로자로서, 자신의 업무와 관련된 전문지식을 넓히고 창의력을 발휘할 수 있도록 끊임없는 발전을 이루어 나가는 사람으로 보고 있다(조영아, 2015).

앞서 살펴본 바와 같이, 사무직은 지식 근로자로 그 개념이 확장되고 있는데, 지식 근로자는 여러 연구자들에 의하여 다양하게 정의되었다. Horibe(1999)는 지식 근로자를 분석, 통합, 판단, 디자인 등을 바탕으로 지적인 가치를 창출하는 사람이라고 정의하였으며, Davenport(2005)는 지식 근로자를 높은 교육 수준과 다양한 경험을 갖추고 전문성을 바탕으로 지식을 창출하여 전파하고 업무에 적용하는 사람이라고 정의하였다. 강금만(1999)은 지식 근로자를 높은 역량을 갖추고 업무 프로세스를 개선 및 혁신하여 조직의 경쟁력을 강화하는데 주요한 역할을 하는 사람이라고 정의하였다.

이상의 논의를 종합하여, 이 연구에서 대기업은 공정거래위원회(2021)에서 발표한 71개의 공시대상기업 집단에 소속된 지주회사와 계열사 중에서 자산총액 5,000억원 이상의 기업으로 정의하고자 한다. 아울러, 이 연구에서 사무직 근로자는 조직이 추구하는 목표의 달성을 위하여 계획, 실행, 평가 등의 과업에 필요한 커뮤니케이션, 문서처리, 의사결정, 정보관리 등의 활동을 주로 사무실 내에서 지속적으로 수행하는 직무를 담당하는 지식 근로자로 정의하고자 한다.

## 2. MZ세대

이 연구에서 MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭하는 용어를 의미하므로 밀레니얼 세대와 Z세대 각각의 개념 및 특성을 살펴보고자 한다.

### 가. 밀레니얼 세대

#### 1) 밀레니얼 세대의 개념

세대란 특정한 기간에 태어나고 성장하면서 주요한 사회 및 역사적 사건들을 같이 경험하고 특정한 세계관을 함께 공유하는 집단을 의미한다(Mannheim, 1952). 이러한 정의와 유사하게 하나의 세대를 구별할 수 있는 단위로서 성장발달의 각 단계에서 주요한 사건들을 같이 공유한 사람 또는 집단으로 정의하기도 한다(Kupperschmidt, 2000). 각각의 세대는 주요한 성장발달 단계에 겪은 역사적 및 사회적 사건에 의하여 다른 세대와 구별되는 가치관과 태도를 형성하게 된다(Kupperschmidt, 2000). 이와 같은, 세대 관련 연구는 미국에서 많은 연구들이 진행되어 왔으며 미국에서 세대를 구분하는 방법이 일반적인 세대구분 방식으로 인정 및 활용이 되고 있다(박민제, 2016).

밀레니얼 세대라는 용어는 1991년에 출간된 ‘Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069’에서 최초로 사용되었는데 지금은 한 세대를 일컫는 고유명사가 되었다(Strauss & Howe, 1991). 밀레니얼 세대는 X세대에 뒤이어 나타난 세대로서 일반적으로는 1980년대 초반부터 1990년대 중반 사이에 출생한 사람들을 의미하며 구체적인 출생년도는 연구자마다 다소 다르게 정의하고 있다. 밀레니얼 세대는 디지털 환경인 컴퓨터와 인터넷의 급격한 발전에 계속적으로 노출되어 왔으며(김혜인, 2015), 1980년의 개인용 컴퓨터가 대중화, 1990년대의 핸드폰과 인터넷이 발달, 2000년대의 스마트폰이 확산 등 사회환경의 변화 속에서 청소년기부터 컴퓨터와 인터넷을 활용하여 IT기술, 모바일, 소셜 네트워크 서비스(SNS) 등에 익숙하여 디지털 유목민(Digital Nomad)이라고 불리는 세대라고 할 수 있다(이형규, 장현진, 2019).

Debevec 외(2013)은 밀레니얼 세대에 대한 연구에서 2008년 금융위기가 그 시기에 성인이 된 대학생 집단에게 큰 영향을 준 사건이라고 보았다. 이에 따라, 밀레니얼 세대를 2개의 그룹으로 구분하여 2009년 하반기에는 미국 대학에 다니고 있는 3학년 및 4학년 학생 그룹 그리고 2010년 상반기에는 27세부터 31세 직장인 그룹을 대상으로 그들의 가치관에 대한 설문 조사를 실시한 결과, 두 집단 간에는 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 따라서, 그들은 밀레니얼 세대를 ‘Younger Millennials’와 ‘Older Millennials’로 구분하였는데, 국내에서는 일반적으로 ‘전기 밀레니얼 세대’와 ‘후기 밀레니얼 세대’라는 용어가 사용되고 있다(대학내일20대 연구소, 2020).

Forbes에 의하면 경제적 측면에서 밀레니얼 세대는 향후 2024년에는 미국 경제인구의 약

76%를 차지할 것이라고 예측하였다. 최근 밀레니얼 세대가 본격적인 경제인구로 활동하면서 정치, 사회 및 문화 변화의 움직임에 있어서 중심축의 역할을 하고 있으며, 인터넷과 모바일을 활용한 정치, 사회 및 문화 참여활동에 대한 영향력이 증가되면서 학문적 및 정책적인 연구가 활발하게 진행되고 있다(이호영 외, 2013, Lyons & Kuron, 2014). 최근 밀레니얼 세대는 기업 내에서 사원급부터 관리자까지의 위치에서 각자 자신의 역할을 수행하고 있으며, 앞으로도 기업의 지속적인 성장에 있어서 중요하고 중추적인 역할을 해 나갈 것으로 보인다(홍성철, 권용주, 2019, Lancaster & Stillman, 2010).

이상의 논의를 종합하여, 이 연구에서 밀레니얼 세대는 1981년부터 1994년 사이에 출생한 세대로 정의하고자 한다. 아울러, 밀레니얼 세대를 전기 및 후기로 구분하여, 전기 밀레니얼 세대는 1981년부터 1987년 사이에 출생한 세대 그리고 후기 밀레니얼 1988년부터 1994년 사이에 출생한 세대로 정의하고자 한다.

## 2) 밀레니얼 세대의 특성

밀레니얼 세대의 삶에 대한 가치관과 행동양식은 기성세대인 베이비부머 세대 또는 X세대와 다른 특성을 보인다(Kong, Wang, & Fu, 2015).

첫째, 밀레니얼 세대는 컴퓨터가 일반화된 첫 세대로서, 청소년기부터 인터넷 보급 및 다양한 디지털 및 모바일 매체의 보급 등의 변화를 경험한 세대이다(박재홍, 2010). 따라서, 이들은 디지털 환경을 기반으로 한 라이프 스타일을 갖고 있으며, 이점은 밀레니얼 세대가 가장 뚜렷하게 기성세대와 구분되는 특성이다(김경진, 2018; 이은현, 2018). 밀레니얼 세대는 디지털과 관련된 다양한 기술을 활용하는 높은 능력이 있다는 특징을 갖고 있고, 부가적인 정보를 다양한 매체를 통하여 탐색하고 학습하는 능력이 뛰어나다(김경진, 2018; 박오수, 김기태, 2001). 밀레니얼 세대에게 있어서 온라인 속 생활은 일상 그 자체이며, 온라인은 공감과 소통의 창구이자 놀이의 공간인 것이다(타과크로스, 2017). 즉, 밀레니얼 세대는 디지털 네트워킹을 통하여 타인과 정보를 공유하고 소통하는 것이 익숙한 세대라고 할 수 있다.

둘째, 밀레니얼 세대는 3인 또는 4인 형태의 핵가족 안에서 성장하였다. 형제자매가 이전 세대보다 많지 않았기 때문에 부모의 세심한 보호 속에서 성장하였고 사회 전반적인 경제적인 풍요 안에서 다양한 경험을 하면서 성장한 세대라고 할 수 있다(예지은, 진현, 2009). 이와

같은, 가정의 지지적인 분위기에서 성장한 그들은 높은 자존감을 바탕으로 자신감과 성취감이 높으며 자신의 일에서 인정받고자 하는 특징을 갖고 있다(이주영, 2016; 이해정, 유규창, 2013). 이를 통하여, 밀레니얼 세대는 인정과 보상을 받았을 때 동기가 부여된다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직 내에서는 비중이 있고 중요한 업무를 맡고자 하며 전문성을 향상시킬 수 있는 다양한 경험을 원하고 기성세대에 비하여 이상적이고 목표지향적이며, 자신의 의견을 적극적으로 주장하고 매사에 확신에 차 있다(Gursoy, Chi, & Karadag, 2013). 또한, 기성 세대들은 자신에게 주어진 업무에만 충실하지만 밀레니얼 세대는 본인이 맡고 있는 업무에 대한 권한을 갖고 업무를 주도적으로 수행하기를 원한다(Saratovsky & Feldmann, 2013). 즉, 밀레니얼 세대는 조직 내에서 자신이 하고 싶은 일을 적극적으로 표현하고 그 기회를 통한 성장을 원한다.

셋째, 밀레니얼 세대의 부모 세대인 베이비부머 세대는 자신을 억눌러왔던 전통적 가치관에 자식을 속박시키지 않고 새로운 가치관을 갖도록 하여 밀레니얼 세대에게 자율화를 경험하게 하였다(박재홍, 2010). 따라서 밀레니얼 세대는 개인의 삶과 여가 등의 다양한 가치를 추구하는 특징을 갖고 있다(Smola & Sutton, 2002). 밀레니얼 세대는 개인 또는 가정을 조직과 분리하여 일과 삶의 균형을 유지하기 위하여 노력한다. 이들은 일이 인생의 전부가 아니라는 인식을 바탕으로 있으므로 자신의 삶을 우위에 두는 것이다(Kong, Wang, & Fu, 2015). 이러한 밀레니얼 세대에게 일과 개인적인 삶은 분리되어 있다. 또한, 밀레니얼 세대는 개성, 즐거움, 모험 및 혁신을 추구하며 남과 다른 삶을 살고자 하는 경향이 강하다(김덕유, 2009; 이주영, 2016). 즉, 밀레니얼 세대는 평생직장의 개념을 추구하기 보다는 일을 통하여 자신의 삶과 여가를 즐기고 자아를 실현하는 것을 추구하는 세대라고 할 수 있다. 따라서, 이들은 한 조직 내에서 충성하기 보다는 경력개발을 위하여 더 좋은 기회를 찾아 나선다. 직장은 경력을 만드는 수단 정도로 생각하기 때문에 한 직장에 오래 다니고자 하지 않는다(Howe & Strauss, 2000). 그러므로 이들은 이전 세대와 비교하여 조직 이동성이 가장 높다(Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). 즉, 밀레니얼 세대는 본인의 경력에 도움이 되지 않으면 새로운 기회를 찾아서 다른 조직으로 이동하는데 주저하지 않는다.

## 나. Z세대



## 1) Z세대의 개념

Z세대는 2000년대 초반 IT기술이 발달하면서 유년기부터 디지털 환경에 노출되어 성장하면서 신기술에 민감하게 반응하는 세대로서 일반적으로 디지털 원주민(Digital Native)으로 불린다. 디지털 원주민은 컴퓨터와 인터넷 등의 디지털 매체를 마치 원어민과 같이 자유자재로 활용할 수 있는 세대를 지칭하는 것으로 미국의 교육학자인 Marc Prensky가 처음으로 사용한 용어로 알려져 있다. 이들은 부모 세대인 X세대의 영향으로 이전 세대와 비교하여 다양한 정보를 수집 및 활용하는 역량이 뛰어나다는 특성을 갖고 있다(Iorgulescu, 2016).

Z는 알파벳의 마지막 글자로서 20세기에 마지막으로 태어난 세대라는 의미의 Z세대는 X세대와 Y세대인 밀레니얼 세대에 이어서 새롭게 등장한 세대라고 할 수 있다. 세대를 구분하는 공통된 기준은 없지만 대체로 X세대는 1960년 이후 태어난 세대, Y세대인 밀레니얼 세대는 1980년 초반 이후 태어난 세대를 의미한다. Z세대를 정의하는 출생년도는 연구자마다 다르지만, 일반적으로 1995년부터 2010년 중반까지의 출생년도에 해당하는 세대를 Z세대로 정의한다(Iorgulescu, 2016).

이상의 논의를 종합하여, 이 연구에서 Z세대는 1995년 이후 출생한 세대로 정의하고자 한다.

## 2) Z세대의 특성

Z세대는 성장발달 시기에 경험한 사회문화적 배경으로 인하여 베이비붐 세대와 X세대 뿐만 아니라 직전 세대인 밀레니얼 세대와도 다른 특성을 갖고 있다.

첫째, Z세대는 밀레니얼 세대처럼 청소년기가 아니라 유년기부터 디지털 및 모바일 환경에 노출되어 정보력, 신기술 및 소셜미디어 등을 적극적으로 활용하기 때문에 높은 학습역량을 보유할 수 있었다. Z세대는 디지털에 대한 학습도가 높고 진보적인 특성을 갖고 있는 X세대인데 이러한 점이 자녀 세대인 Z세대의 성장에 많은 영향을 준 것으로 보인다. 즉, 부모 세대의 영향을 받아 소유보다 공유, 집단보다 개인, 상품보다 경험, SNS 등을 통한 수평적 비대면 인간관계에 대한 지향점을 갖게 된 것이다. 박주현과 이연준(2019)에 따르면 Z세대의 가장 큰 특징은 모바일 네이티브(Mobile Native)라는 점이다. Z세대가 가장 높은 연령층도 10대 시기

에 스마트폰이 보편화 되었고 Z세대가 웹에 접속하는 주요 수단은 모바일 기기가 되었다. Z세대에게는 밀레니얼 세대는 성인이 되어서 사용한 소셜미디어나 온디맨드 서비스도 성장 발달 시기에 이미 당연한 것이 되었다.

둘째, Z세대는 이미지 또는 동영상 등 시각적 매체로 자신의 감정을 표현하는데 익숙하며 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 통한 소통과 상호작용의 빈도가 높다. 신진호와 최창환(2019)은 Z세대는 인터넷과 모바일로 소통하는 것에 익숙하기 때문에 즉각적인 대응을 원하고 온라인을 통한 능동적인 소비를 한다고 하였다. Maria(2016)는 Z세대가 이전 세대와 비교하여 멀티태스킹에 능숙하며 동시에 다양한 정보를 수집 및 활용하는 역량이 뛰어나다고 한다. 정지영 외(2019)는 Z세대는 자신과 관계를 맺고 있는 사람들이 익숙한 디지털 환경의 소셜 플랫폼을 활용하여 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 유년기부터 다양한 디지털 기술에 노출된 Z세대는 현대 기술에 더 많은 의존하게 되면서 소셜미디어 및 온라인 플랫폼과 같은 온라인 커뮤니케이션을 가장 많이 사용하고 있다(Persada et al., 2019). 박혜숙(2016)에 의하면 Z세대는 온라인 네트워크를 활용한 활발한 소통으로 인하여 성별, 인종, 종교, 사회경제적 지위 및 민족성에 대한 정체성이 모호해지고 가장 편견 없는 세대로 여겨진다고 하였다

셋째, Z세대는 현재를 중시하는 경향을 보이는데 이것은 불투명한 미래에 대한 반작용이라고 볼 수 있다. 밀레니얼 세대와 달리 Z세대는 경제적인 호황기를 경험하지 못하였다. 사춘기에 글로벌 금융위기를 겪었으며 이로 인한 기저효과로 인하여 전세계적으로 저성장이 지속되었다. Twenge(2017)은 세계적인 경제 호황기에 청소년기를 보낸 밀레니얼 세대가 자신에 대한 확신이 강한 이상주의자라고 볼 수 있다면 불황기만을 경험한 Z세대는 보다 실용적이면서 때로는 우울하기까지 한 성향을 나타낸다고 분석한 바 있다. 양연지와 김기욱(2020)은 Z세대가 밀레니얼 세대와 차별화된 특징으로 경제적 가치를 중시하고 유행보다는 나 자신을 표현하는 것을 선호하며 정보를 영상으로 얻는다는 점을 제시하였다. 따라서, Z세대는 밀레니얼 세대와 비교하였을 때 더욱 현실적이고 실용적인 가치를 가지고 독립적으로 자신을 표현하며 신뢰를 중시하는 성숙한 면모를 갖고 있다고 볼 수 있다.

### 3. 창의적 행동

## 가. 창의적 행동의 개념

개인, 집단, 조직의 세 가지 차원을 중심으로 창의성에 대한 연구는 활발하게 이루어져 왔다. 창의성에 대한 대표적인 정의는 자신을 발견할 수 있는 업무를 수행해 나가는데 있어서 각 개인이 스스로에 의하여 새롭고 독창적이면서 가치가 있는 아이디어를 창안하거나 제품을 개발하고 생산하는 것이다(Amabile, 1983, 1988; Amabile et al., 1996). Woodman 외(1993)는 복잡한 사회 시스템 내에서 인간에 의하여 유용하면서 가치 있는 혁신적인 아이디어와 독창적인 제품을 개발하는 과정과 결과에 집중하는 행위로 창의성을 정의하고, Shalley(1995)는 창의성을 직무에 관련한 문제가 발생했을 때 새롭고 유용하면서 효과적인 것으로 판단되는 해결책을 도출하는 것으로 정의하였다. 조직 창의성과 관련하여 Mumford와 Gustafson(1988)는 인지적 관점에서 보면 창의성은 독창적이면서 획기적인 아이디어를 제시하거나 이것을 촉진하고 참신한 아이디어를 설계하며 기존과는 다른 방법으로 다양한 아이디어를 결합하는 능력 그리고 확장적인 사고를 통하여 특정한 분야에서 타 분야로 아이디어를 적용하는 것이라고 정의하였다.

창의성 관련 선행연구를 살펴보면 창의성에 대한 정의는 연구자들마다 다소 달랐지만 점차 창의성을 결과적인 변수 측면에서 다루었으며 조작적 정의와 측정을 할 수 있게 되었다(김봉환, 2002). 또한, 직무환경과 관련한 사회심리학적 접근을 통하여 창의성을 분석하였는데, 특히 Amabile(1983)은 창의성 구성요소를 <표 II-1>와 같이 개념화 하였다.

[표 II-1] 창의성 구성요소

Domain-Relevant Skills (과업영역 관련 기능)	Creativity-Relevant Skills (창의성 관련 기능)	Task Motivation (과업 동기부여 관련 기능)
<p>&lt;Includes&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- knowledge about the domain (과업에 대한 지식)</li> <li>- technical skills required (과업에서 요구되는 전문적 스킬)</li> <li>- special domain-relevant "talent" (과업 관련 특별한 재능)</li> </ul> <p>&lt;Depends on&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innate cognitive abilities ( 타고난 인지 역량)</li> <li>- innate perceptual and motor skills ( 타고난 지각 및 동기부여 역량)</li> <li>- formal and informal education (공식적/비공식적 교육수준)</li> </ul>	<p>&lt;Includes&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appropriate cognitive style (적절한 인지 스타일)</li> <li>- implicit or explicit knowledge of heuristic for generating novel ideas (새로운 아이디어 창안을 위한 명시적/암묵적 지식)</li> <li>- conducive work style (과업 수행 스타일)</li> </ul> <p>&lt;Depends on&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- training(훈련)</li> <li>- experience in idea generation (아이디어 생성 관련 경험)</li> <li>- personality characteristics (성격 특성)</li> </ul>	<p>&lt;Includes&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attitudes toward the task (과업에 대한 태도)</li> <li>- perceptions of own motivation for undertaking the task (과업 이해를 위한 자신의 동기부여에 대한 인지)</li> </ul> <p>&lt;Depends on&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- initial level of intrinsic motivation toward the task (본원적 과업 관련 동기 수준)</li> <li>- presence or absence of salient extrinsic constraints in the social environment (사회환경의 내외부 제약 여부)</li> <li>- individual ability to cognitively minimize extrinsic constraints (외부제약을 최소화하기 위한 개인의 인지적 역량)</li> </ul>

자료 : Amabile(1983)

여기에서 창의성은 과업영역 관련 기능, 창의 관련 기능, 과업 동기부여 관련 기능의 세 가지 구성요소로 구분된다(권봉현, 2014). 이 세 가지 구성요소는 각기 다른 차원에서 개별적으로 작용하는 것으로 나타난다. 첫 번째, 과업영역 관련 기능은 매개 역할을 하는데 업무 수행을 위한 기반으로 업무지식, 전문기술, 그리고 문제 관련 영역에서 보이는 특수한 재능이 포함된다. 두 번째, 창의성 관련 기능은 일반적 수준 차원으로서의 인지적 양식과 새로운 인지적 경로를 찾기 위하여 발견을 해 나가는 작업스타일을 포함한다. 세 번째, 과업 동기부여 관련 기능은 주어진 과제로의 접근을 결정하는 동기와 관련한 변수를 의미하는데 업무환경에 의하여 직접적인 영향을 받게 된다. 여기서 과업 동기부여 관련 기능은 개인이 할 수 있는 것과 실제로 수행할 것을 결정하는데 있어서 가장 중요한 요인이 된다. 개인이 할 수 있는 것은 과업영역 관련 기능과 창의 관련 기능에 의하여 정해지지만 실제적인 창의적 성과를 위해서

는 영역관련 기능과 창의성 관련 기능을 적절하게 발휘하고자 하는 과업 동기부여에 의해서 좌우된다고 볼 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 이 연구에서 창의적 행동은 업무를 수행하는 과정에서 다양한 문제가 발생하였을 때 새롭게 유용하면서 효과적인 아이디어 및 해결책을 도출하여 실행하는 것으로 정의하고자 한다.

## 나. 창의적 행동의 연구관점

전통적 심리학적 관점과 사회심리학적 관점이 창의성이 연구된 두 가지 주요한 흐름이라고 볼 수 있다. 전통적 심리학적 관점이란 창의적 행동이 나타나는 개인특성, 선행조건 및 내재적 동기부여에 초점을 맞추어 접근하지만 사회 심리학적 관점은 개인이 속한 사회 및 환경적 요인의 영향을 중심으로 내재적 동기부여를 환경의 인지적 평가로서 접근하는 점에 차이가 있다. 인지 평가론자들인 Deci 외(1989)는 자기 결정성 및 자신감을 내재적 동기부여의 기본적인 요건으로 보지만, 사회 심리학자인 Amabile(1983, 1988)은 흥미, 재미, 과업 관련 몰입, 행복, 즐거움 등과 같은 감정적 요인에 초점을 둔다.

### 1) 전통적 심리학적 관점

전통적 심리학적 관점에서 외재적 동기부여보다 내재적 동기부여에 더 많은 관심을 두고 창의성을 접근하였다(Amabile et al., 1996). 이러한 관점은 창의성의 핵심 요인이 개인의 내재적 동기부여라는 것을 보여 준다. 내재적 동기부여가 외재적 동기부여보다 더 높은 수준의 창의성을 유발하므로 개인은 만족, 흥미, 일에 대한 도전성 등에 의하여 내재적으로 동기부여가 되었을 때 가장 창의적이 된다고 볼 수 있다. 또한, 외재적 동기부여에 의하여 개인이 외적 환경으로 통제된다고 인지하게 되면 내재적 동기는 감소하는 것으로 볼 수 있다.

### 2) 사회 심리학적 관점

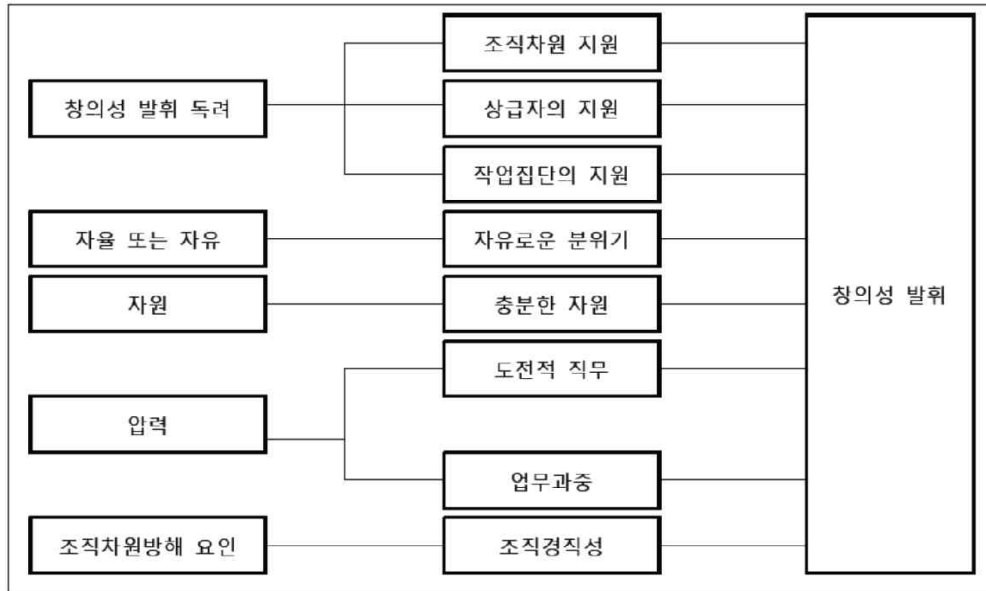
사회 심리학자들은 개인이 속한 집단 및 환경에 대한 인지적 평가를 창의성의 핵심 요인으로 강조하고 있다. Amabile 외(1996)에 의하면 조직 구성원이 속한 환경을 촉진적 환경과 장

애적 환경으로 구분하고 이러한 환경의 창의성에 대한 영향에 대한 조직 구성원의 인지적 평가를 측정하였다. 그 결과, 조직 구성원들은 창의적 활동을 하는데 있어서 촉진적 환경을 지원적일 것으로서 인지하고 내재적 동기부여가 증가하였으나, 장애적 환경은 창의성에 방해되는 요인으로 인지하여 내재적 동기부여의 감소되고 창의성 행동이 감소되는 것으로 나타났다.

## 다. 창의적 행동의 분석수준

### 1) 개인 창의성

개인 창의성은 창의성 분야에서 지금까지 진행된 대부분의 연구에 주요한 분야로 다루어지고 있다. 개인 창의성은 심리학에서 대부분 연구되고 있는데 주요 연구분야는 성격, 인지능력, 선행조건, 내적동기부여, 지식 등이 있다(최종인, 김인수, 1996). Amabile 외(1996)는 조직 구성원들이 창의성을 발휘하는데 있어서 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있는 요소들을 제시하였다. Perry-Smith와 Shalley(2003)는 개인이 조직 내에서 직무를 수행하면서 발휘하게 되는 개인 창의성을 참신하고 유용한 아이디어, 프로세스 및 해결책을 탐색하고 이끌어 내는 접근법이라고 정의하였다. 조직 구성원들의 창의성의 발현은 조직의 다양한 환경 및 변수와의 관계 속에서 이해를 해야 하며, 두 가지 상황적 차원에서 조직 구성원들의 창의성을 설명할 수 있다. 첫 번째 차원은 조직의 문제인데 개인이 창의성을 발현할 때, 조직이 개인의 창의성을 얼마나 수용해 주는가에 대한 부분이며, 두 번째 차원은 조직 구성원들의 창의적 역량에 대한 문제인데 조직이 개인의 창의성 발현 욕구를 충족해 줄 수 있는 정도에 대한 부분이다(백기복, 2002).



[그림 II-1] 창의성 발현에 미치는 영향요인  
 자료 : Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron(1996)

## 2) 집단 창의성

집단에 대한 정의를 한 후 집단 창의성에 대하여 살펴보고자 한다. 일반적으로 집단이란 상호 의존적 관계를 통하여 상호작용하고 서로 영향을 주고 받는 두 명 이상의 개인들로 정의되는데 조직 내에서 기본적인 집단의 단위로 활용되고 있는 팀은 공통된 조직의 목표를 향해 일하는 집단으로 정의하기도 한다. 지금까지 진행된 집단 창의성 관련 연구를 통해 밝혀진 내용을 종합해 보면, 집단 창의성은 개인이 속한 집단의 구성 등과 같은 상호작용, 규범, 크기, 응집성 정도 등의 집단의 특성과 문제를 해결하는 접근법과 같은 집단 프로세스, 그리고 집단의 규모와 과업의 특성에 따른 상황적 요인에 투입된 개인 차원의 창의적 행동의 결과 함수로 정의된다고 볼 수 있다(Woodman et al., 1993). 개인은 소속된 집단에 의하여 영향을 받으므로 단순히 집단을 구성하고 있는 모든 구성원의 창의성의 합이 집단 창의성이라고 할 수는 없다(Taggar, 2002). 따라서, 집단 창의성은 같은 조직의 구성원들로 이루어진 집단에서 산출된 결과물로서 프로세스, 제품, 서비스, 공정 등에 대한 참신하면서 유용한 아이디어라고 정의할 수 있다. 최근 이러한 집단 창의성에 대한 관심이 증가되고 조직 내에서 직무 수

행을 하는데 있어서 효과성과 효율성을 높이기 위한 방법의 하나로 팀 제도가 증가하고 있지만 개인 창의성과 대비해서 집단 창의성에 관한 연구는 아직 활발하게 이루어지고 있지 못한 실정이다(김은실, 2012).

### 3) 조직 창의성

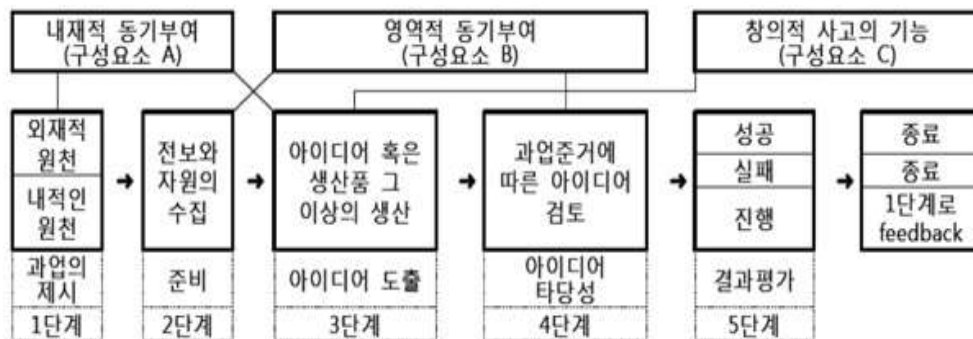
조직 창의성은 상황 및 환경 관련 요인과 개인 및 조직 창의성의 상호작용으로 나타난 결과로 나타난다고 볼 수 있다. 조직 창의성 관련 연구에서는 대부분 개인의 인지 스타일과 조직의 상황, 환경 및 창의적 문제해결 접근방법 간의 조화가 되는지에 대하여 탐구하였다(이정옥, 2012). Kirton과 Pender(1982)는 연구개발 인력들이 일하고 있는 엔지니어링 부문에 있어서 광범위한 범위의 패러다임, 유연한 훈련, 개방적 환경 등을 바탕으로 조직 창의성을 연구하였다. Basndur 외(1986)는 확산적 사고에 영향이 있는 것은 교육훈련이며 집단 차원의 훈련이 개인 차원의 훈련에 비해 업무 수행에 있어서 높은 전이를 보인다는 사실을 발견하였다. 이와 같은 결과가 나타난 것은 집단 간에 확산적 사고를 지지하는 사회적 분위기 때문으로 보인다. Schneider(1987)은 조직은 인지스타일이 부합하는 사람들을 모집 및 선발한다고 하였는데 조직이 문화를 바꾸는 것이 어려운 이유는 과거의 조직에 익숙해진 사람들이 새로운 인지스타일을 수용하는 것을 꺼려하기 때문이라고 설명했다. 특히, 강제적인 변화가 요구될 때, 이전 조직에 대하여 매력을 느끼고 있는 사람들은 새로운 인지스타일을 수용하지 못해 조직을 나가기도 한다. 이와 같은 문화와 인지스타일의 조화가 나타내는 바는, 조직이 창의성을 효과적으로 지원하기 위해서는 현재 및 잠재적인 조직 구성원들이 이러한 조건을 인지하고 동의하는 정도에 달려있다는 것이다. Wheatley 외(1991)는 조직의 전략을 수립하는 사람들을 위한 창의성 훈련이 중요하다는 것을 강조하였는데 이것은 전략수립 과정의 높은 불확실성 때문이라고 하였다. 이러한 전략수립 과정은 조직 내 과거의 이슈들을 교체하고자 새로운 아이디어를 탐색하는 사람들의 창의력이 중요한 역할을 한다. 그러므로 창의성과 문제해결 기법의 개발은 조직 내 전략수립 과정의 효과성을 향상할 것이라고 볼 수 있다.

## 라. 창의적 행동 관련 이론

### 1) 구성요소 모형



Amabile(1988)은 창의성에 영향이 있는 성격 및 환경적 결정요소들을 단계적인 프로세스로 설명하였다. 첫 번째, 내재적 동기부여 기능은 개인이 내재적인 동기부여를 통하여 문제를 해결하거나 도전적인 문제를 탐구하는 것을 의미하여 이것은 문제에 대한 초기자극을 제공한다. 이때 내재적인 동기부여가 아니라 외재적인 보상을 통하여 문제에 대한 초기자극을 시도하게 되면 고착되고 경직된 태도가 나타나서 부정적인 효과가 있을 수 있다. 두 번째, 영역적 동기부여 기능은 중간 단계에서 작용하고 타 영역과 중복되는 영역이라고 볼 수 있다. 문제해결을 수행하기 위한 제반 사항으로 사실적 지식, 전문적 기술, 문제 관련 영역에서의 특수한 재능 등이 여기에 포함된다. 마지막으로, 창의적 사고의 기능은 일반적 수준의 차원으로서 인지적 양식, 새로운 인지적 경로를 탐색하기 위한 발견의 적용, 작업스타일 등을 포함한다. (Amabile et al., 1996). Amabile(1988)는 문제를 바라보는 다른 관점을 갖는데 있어서 내재적 동기부여를 통한 접근이 보다 적절하고 효과적인 방법이며, 대신에 외재적 동기부여는 과업의 구성이 적절하게 구조화 되어 있을 경우 더욱더 확실한 성과를 보일 것이라고 하였다(나희상, 2006).



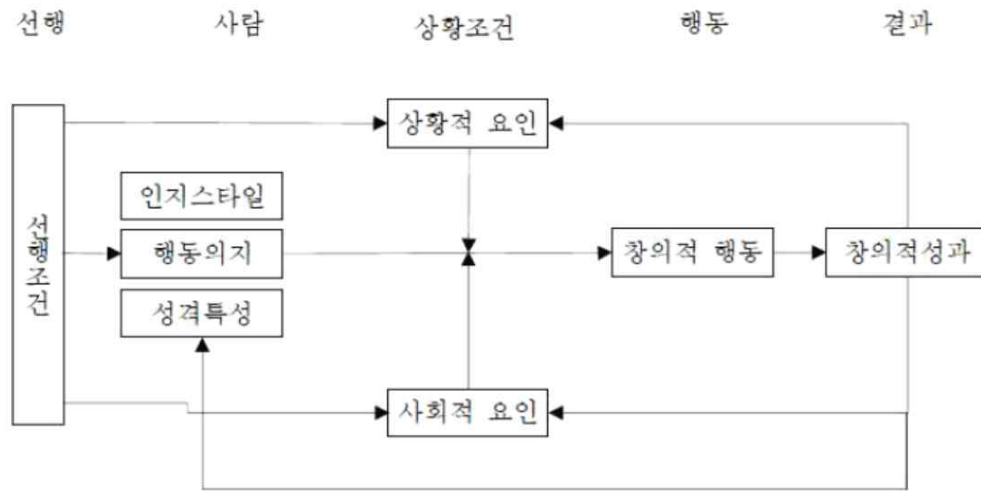
[그림 II-2] 창의성 구성요소 모형

자료 : Amabile(1988)

## 2) 상호작용 모형

개인의 수준에서 인지, 개성 및 사회 심리학적 관점이 통합된 상호작용 모형에서 개인의 창의성이 결정되는 요인은 개인의 능력, 동기유발, 선행조건, 인지스타일 능력, 상황적 요인, 사회적 요인 등이다(Woodman et al., 1993). 이러한 상호작용 모형은 다양한 요소 및 내용이 어떠한 과정을 통하여 복합적으로 작용하고 결합되어 창의성이 발현되는지를 제시하고 있다

(김인오, 2001).



[그림 II-3] 창의성 상호작용 모형

자료 : Woodman & Schoenfeldt(1989)

### 3) 투자 이론

창의성이 높은 사람은 잘 알려져 있거나 선호되고 있지 않더라도 성장성이 높은 잠재력이 있는 아이디어를 개발하여 이 아이디어를 고가로 시장에 판매한다고 하였다(Sternberg & Lubert, 1991). 창의성의 핵심적인 요인으로 투자 이론은 구별이 되면서도 상호적인 요인인 지식, 사고방식, 인지적 능력, 개성, 과업중심의 동기부여, 환경 등을 제시하였다. 여기서 인지적 능력은 기존의 사고방식에서 벗어나 새로운 관점으로 문제를 바라 보는 종합적 역량과 관점, 아이디어의 가치를 구분하는 분석 역량, 아이디어의 가치를 다른 사람에게 설득하는 상황 실행적 역량으로 구성되어 있다. 또한, 다른 이론들과 유사하게 사고방식, 지식, 개성, 과업 중심적인 내재적 동기부여를 창의성의 핵심적인 요인으로 보고 있다. 투자이론에 의하면 사회적 인 환경은 세 가지 측면을 통하여 창의성의 발현에 영향을 미치는데 이것은 새로운 아이디어가 제시되었을 때 이에 대한 평가와 관련이 있으며 이것은 아이디어를 실제로 실현시킬 수 있으며 창의적 아이디어가 촉진되거나 억압받는 상황을 제공하게 된다(나희상, 2006).

## 마. 창의적 행동의 측정

지금까지 많은 연구자들이 창의성의 과정을 밝히기 위하여 끊임없이 노력하고 있으며, 그 결과 창의성에 대한 다양한 측정방법이 개발되었다. 하지만, 창의성 관련 연구들은 창의성을 측정하는 방법에 대하여 어려움을 겪어왔다. 이러한 어려움에도 불구하고, 창의성의 측정은 다음의 네 가지 측면에서 발전되어 왔다.

첫째는 창의적 특성에 대한 측정이다. 즉, 창의적인 개인을 연구하여 그들이 가진 성격적 특성과 인지능력, 인지스타일 등을 구명하는 것인데 심리학에서는 이를 측정하기 위하여 여러 가지 검사들이 사용 되었다. 예를 들면, 행동 검사, 창의적 성취검사, 지명에 대한 검사, 인성 검사, 원격연합 검사, 행동 기술법 등이 이러한 창의적 특성에 대한 측정이라고 볼 수 있다 (이인순, 1997)

둘째는 창의적 과정을 측정하는 것이다. 문제해결 과정에서 나타나는 창의성을 측정하는 방법이다. 이러한 창의적 과정의 특징에 있어서는 Basabur 외(1990)의 연구가 대표적이라고 할 수 있는데 이 연구에서는 창의적 문제해결 프로필을 만들어 창의성을 측정하는 것이 특징이다. 이 검사에서는 창의적 문제를 해결하는 과정을 묘사한 총 19개의 항목들로 구성되어 있는데 1개 항목당 4개의 단어가 제시되어 있고 이중 하나를 선택하도록 하여 창의성을 평가하고 있다.

셋째는 창의적 행동에 관한 측정이라고 할 수 있다. 창의적 행동은 최종적인 결과로 나타나기 전의 사전 단계로서 결과치를 예측할 수 있는 중요한 요소로 보기 때문이다. Siegel와 Kaemmer(1978), 그리고 Basadur와 Finkbeiner(1985)는 자신들의 연구에서 창의적 행동은 아이디어, 상품, 서비스, 절차, 직무 등의 관련 문제들에 대하여 유용하고 새로운 아이디어를 도출하고 실제로 창의적인 작업을 수행하는 것으로 정의하고 있다. 개인 창의성과 관련된 연구에서는 창의적 행동을 결과 변인으로 간주하는 것이 대부분인 이유는 창의적 결과는 개인, 집단 및 조직이 통제할 수 없는 외부적인 요인의 영향에 의하여 달라지기 때문이다.

마지막으로 창의적 결과에 대한 측정이다. 창의적 결과에 대한 측정은 주관적 평가, 결과에 의한 평가, 객관적인 제 3자의 평가 등이 있다. 이러한 세 가지 종류의 평가는 일치하지 않는 경우가 많고 각각의 평가가 갖고 있는 장단점이 존재하므로 해석에 있어서는 신중함이 요구

되고 있다. 개인 창의성 관련 연구에서는 개인의 주관적 평가를 측정하고 팀 및 조직의 창의성과 관련 연구에서는 객관적인 평가를 측정하는 경우가 많다(어윤선, 2011). 창의성에 대한 이론적 모형을 제시하고 실증연구에서 창의성을 측정할 바 있는 Amabile 외(1996)는 창의성이란 사람들이 자신이 한 일에 대해 창의적인 일을 생산해 냈다고 여기는 정도로 개념적 정의를 내리고 6개의 문항을 도출하여 창의성을 측정하였다.

## 4. 개인심리 변인

### 가. 내재적 동기

#### 1) 내재적 동기의 개념

동기란 인간 행동을 유발시키는 원동력이 되며 능력을 이끌어 내고 목적을 달성하기 위한 방향을 제시하여 지속가능 하도록 유지시켜 주는 심리적인 상태로 정의된다(이형룡 외, 2013; Woolfolk, Gara, & Allen, 2004). 조직 내에서 동기부여는 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위하여 최대한의 노력을 발휘할 수 있도록 하는 심리적 동인이 일어나는 과정이라고 할 수 있다(Robbins, 1998). 따라서, 조직 구성원들을 동기부여 하는 것은 과업에 대한 몰입도를 증가시키고 성과를 향상하기 위하여 꼭 필요한 과정 중의 하나라고 할 수 있다. 특히, 전체 조직과 단위 조직의 리더가 조직 구성원들을 동기부여 하는 정도에 따라 개인의 조직과 과업에 대한 몰입 뿐만 아니라 그에 따른 성과가 달라질 수 있다(이형민 외, 2015).

동기가 발생하는 근원은 외재적인 부분과 내재적인 부분으로 구분된다(Deci & Ryan, 1985). 외재적 동기는 금전, 승진 등과 같이 외부에서 받는 보상을 의미하며 내재적 동기는 금전, 승진 등과 같은 보상이 아닌 과업수행 그 자체에서 오는 즐거움 등으로 일에 몰입하게 되는 것을 의미한다(Deci & Ryan, 1985). 즉 내재적 동기는 조직 구성원이 과업을 수행하는 결과로서 받게 되는 외적인 보상이 아니라 과업을 수행하는 과정에서 얻는 즐거움, 성취감, 도전감 등으로 인한 동기부여를 의미한다고 볼 수 있다(Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985).

외재적 동기는 업무 수행 등에 있어서 외부적인 환경과 조건 등이 동기부여의 원인이 되는 과정을 의미한다(Deci & Ryan, 1996). 조직 내의 직무환경, 업무수행 조건과 관리, 교육, 성과

에 대한 보상, 승진 등이 대표적이라고 할 수 있다(박종혁, 2017). 외재적으로 동기가 부여된 조직 구성원들은 업무수행 자체의 성취감 또는 즐거움 보다 리더 등이 관심을 보이는 부분에 초점을 두게 되므로 창의적으로 업무를 수행하기 어렵게 된다(박재춘 외, 2015). 또한, 외재적 요인이 사라질 경우 더 이상 동기가 유발되지 않기 때문에 내재적 동기에 비하여 지속 가능성이 낮다고 볼 수 있다(박종혁, 2017).

내재적 동기는 창의성을 향상시키는 중요한 요인 중 하나로서 조직 구성원들이 근본적으로 자신이 수행하는 업무에 대하여 흥미를 느끼고 자발적으로 집중하여 실험적으로 도전하는 태도를 보이는 창의적 행동을 유발한다(박재춘 외, 2015; Woodman et al., 1993). 내재적 동기는 조직 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 형성된 내적인 열정 및 동기부여의 과정으로서 창의성의 핵심적인 구성요소로서 간주된다(Amabile, 1997). 내적으로 동기가 부여된 조직 구성원은 업무수행 과정에서 문제를 해결할 때 높은 인내심을 갖고 새로운 대안을 창안하고 혁신성이 높았으며, 리더십 또는 전문지식 등의 환경적 요인을 통하여 내적인 동기가 높아지고 창의성에도 긍정적인 영향을 미쳤다(Amabile, 1997). 또한, 내재적 동기로 높아진 업무에 대한 흥미와 관심은 지적인 유연성을 향상시키고 위험을 감수하게 하여 결과적으로 다양하고 새로운 아이디어나 해결책을 도출할 수 있도록 한다(Amabile, 1979, 1996; Gagne & Deci, 2005). 이와 같이, 선행연구에서는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 대표적인 요인 중의 하나로서 내재적 동기를 설명하고 있다(이승필, 김선혁, 2015; Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003).

이상의 논의를 종합하여, 이 연구에서 내재적 동기는 업무 그 자체에 대한 즐거움을 바탕으로 발생하는 동기로서, 개인이 업무에 부여하는 가치와 업무수행 과정에서 느끼는 성취감을 통하여 유발되는 동기로 정의하고자 한다.

## 2) 내재적 동기의 측정

내재적 동기는 주관적 경험과 관련하여 자신의 느낌에 대하여 응답하는 측정도구가 많다. Ryan(1982)이 개발한 내재적 동기 측정문항은 현재까지도 가장 많이 활용되는 측정도구라고 볼 수 있다. 이 도구는 총 7개의 하위 영역으로 구성되어 있는데 흥미, 인지된 역량, 노력, 압박감, 인지된 선택, 가치, 관계성 등이다. 그러나, 모든 하위 영역이 내재적 동기 측정에 사용

되는 경우는 정의 없으며 연구의 특성 및 목적에 맞게 연구자가 임의로 선택하여 사용할 수 있는 특징을 가지고 있다. Tierney 외(1999)는 근로자의 창의성과 리더십의 관계에 대한 연구에서 내재적 동기를 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 특히, Amabile(1985) 등의 연구를 바탕으로 새로운 아이디어를 창안하는 것과 관련된 활동에서 느끼는 즐거움에 초점을 맞추어 측정도구를 개발하였다. 국내에서는 육현표(2010), 정국현(2010), 최익성, 장영철(2015), 김현대(2016) 등이 이 측정도구의 일부 혹은 전체를 내재적 동기를 측정할 때 사용하였다.

## 나. 심리적 임파워먼트

### 1) 심리적 임파워먼트의 개념

경영학 분야에서 임파워먼트는 1980년대 중반 이후에 미국 기업 내에 만연해 있었던 무력감을 해소하고 직무에 대한 몰입과 성과향상을 추구하기 위하여 도입된 이래로 기업조직의 혁신 및 유효성을 설명하고 있는 이론으로서 지속적으로 발전되어 왔다(장세준, 2011). 임파워먼트는 여러 가지 관점 및 내용을 함의하고 있기 때문에 어디에 초점을 맞추는지에 따라 여러 가지 측면으로 설명될 수 있다(Thomas & Velthouse, 1990, 백동재, 2015).

먼저, 사전적 정의를 살펴보면 임파워먼트를 ‘권한을 주는 것’ 또는 ‘할 수 있도록 하는 것’이라고 정의되어 있다. 즉, 다른 사람들에 대하여 소유한 통제력, 권위, 영향력 뿐만 아니라 본인 자신의 삶에 대하여 통제력을 갖는 것을 의미한다(Browne, 1995). 조직 내에서 임파워먼트의 개념은 조직 구성원들에게 업무에 대한 결정권 및 재량권을 주어서 그들이 자신들이 갖고 있는 기술 및 경험을 활용할 수 있도록 독려하는 과정을 의미하며 개인적 경험에 있어서의 할 수 있다 라고 하는 동기부여 과정을 말한다고 볼 수 있다(Eccles, 1993, Corsun & Enz, 1999).

임파워먼트는 연구영역 또는 목적에 따라서 다양하게 정의되어 왔다. 먼저, Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트에 대하여 체계적으로 개념을 정의하고자 하였다. 임파워먼트를 관계구조적인 관점과 동기부여적인 관점으로 구분한 후에 이를 개념화하였으며 최초로 임파워먼트에 대하여 심리적인 관점을 부여하였다. 임파워먼트의 관계구조적 관점은 조직 구성원에 대한 권한부여를 권한을 배분하는 과정으로 간주하고 관리자가 권한을 이를 적절한 방식

으로 배분하여 권한의 균형이 이루어질 수 있도록 하는 것이라고 보았으며, 특히 이러한 과정에서 조직 구성원의 참여를 가장 강조하고 있다. 반면, 동기부여적 관점은 단순 권한 위임이 아니라 구성원이 스스로 할 수 있다고 생각하도록 하는 자기효능감을 부여하는 과정으로 보았다. 구성원에게 권한을 위임하고 배분하는 것 뿐만 아니라 개인이 처한 심리적인 상황을 고려하여 능력, 책임감 및 소속감을 제공하는 것으로서 조직 구성원들이 스스로 자기효능감을 향상할 수 있도록 지원하는 과정이라고 설명하였다(Sheridan, 1992). 따라서, 임파워먼트를 관계구조적 관점보다 심리적인 차원에서의 동기부여적 관점의 개념으로 바라보는 것이 더욱 바람직하다는 견해가 다수의 연구를 통하여 제기되고 있다(서인덕, 배오식, 2000). 한편, Thomas와 Velthouse(1990)는 기존의 동기부여적 임파워먼트 개념을 심리적인 측면까지 확장하였는데, 역량 또는 자기효능감을 넘어서서 내적인 직무동기를 향상시켜 주는 다차원인 개념으로 설명하였다. 이후에는 임파워먼트에 대한 대부분의 연구에서 심리적 관점으로 임파워먼트를 이해하고 다루게 되었다(박원우, 1997; 최형원, 2010).

Thomas와 Velthouse(1990)의 연구를 바탕으로 Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 단순히 권한을 상사로부터 위임을 받는 제도적인 차원이 아니라 개인의 심리적인 경험 등을 포함한 내부적 심리상태를 중요한 요소로 보았다. 그는 경영학 분야에서 임파워먼트에 대한 관심이 지속적으로 높아짐에도 불구하고 이론적 배경에 근거한 측정도구가 부재하여 실제적인 연구들이 이루어지지 않는다고 보고 조직 내 중간관리자를 위한 임파워먼트 측정도구를 개발하여 타당성을 입증하였다(김나영, 2014).

이상의 연구를 종합하여, 이 연구에서 심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 대한 가치, 업무에 대한 자신감, 업무수행 과정에서의 자율성 및 업무수행 결과가 조직에 미치는 영향력에 대한 인식을 바탕으로 업무에 대한 동기가 유발되는 과정으로 정의하고자 한다.

## 2) 심리적 임파워먼트의 구성요소

심리적 임파워먼트의 구성요소는 Spreitzer(1995)가 기존의 선연구들을 바탕으로 의미성, 유능감, 자기결정성, 영향력으로 제시었는데, 그 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

### 가) 의미성

심리적 임파워먼트에서 의미성이란 조직 구성원이 수행하고 있는 직무가 자신의 기준과 가치관에 얼마나 부합하는지에 대하여 판단하는 것으로 직무의 요구사항과 개인의 신념, 가치 및 행동 간의 적합성을 의미한다(Spreitzer, 1995). Hackman과 Oldham(1980)은 주어진 업무와 자신의 가치관이 부합하면 개인은 일에 대한 의미를 느낀다고 하였으며 이것은 조직 구성원들이 업무수행 과정에서 동기가 부여되는 것에 큰 영향을 미친다고 보았다. 전종서(2015)는 조직 구성원들이 자신이 수행하는 업무가 가치관과 부합하여 삶에 있어서 중요하다고 인식할 때 업무를 수행할 때 장애가 되는 요소들을 제거하고 조직을 위하여 혁신활동을 능동적으로 하게 된다고 하였다. 따라서, 의미성은 조직 구성원이 업무완수 이후에 느끼는 성취감과 다르게 일이 갖고 있는 그 자체의 목적 및 내용이 자신의 가치관과 부합하였을 때 느끼는 내재적인 동기부여라고 볼 수 있다(Chalofsky & Krishna, 2009). 특히, Spreitzer(1995)는 자신의 가치관이 반영되지 않은 업무에는 개인에게 있어서 심리적 임파워먼트가 형성되기 어렵다고 보았다. 이처럼, 심리적 임파워먼트의 의미성은 핵심인 요소이며 조직 구성원이 일에 대하여 열의를 가지고 수행할 수 있도록 지원하는 역할을 하여 결과적으로 조직의 성과 향상에 기여한다고 볼 수 있다.

#### 나) 유능감

심리적 임파워먼트에서 유능감이란 자기효능감과 유사한 개념으로서 개인 스스로가 충분한 기술과 역량을 바탕으로 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이 형성된 상태를 의미한다(Spreitzer, 1995). 여기에서의 효능감은 전반적이고 포괄적인 개념의 효능감이 아니라 특정한 업무와 관련된 효능감의 개념으로서, 조직 구성원이 업무를 수행하는 데 있어서 자신의 역량에 대하여 확신을 갖고 있지 않다면 업무에 적합하지 않다고 느낄 것이고 임파워먼트는 낮게 형성되는 것이다(오종석 외, 2002). Spreitzer(1992)가 심리적 임파워먼트의 구성요소로 유능감을 제시한 이유는 심리적으로 임파워먼트 된 조직 구성원은 자신의 역량과 잠재력에 대한 신뢰를 바탕으로 새로운 일에 대하여 도전할 수 있는 가능성을 갖고 있기 때문이라고 하였다. 조직 구성원이 인식하는 자신의 유능감의 수준에 따라서 조직의 성과가 긍정적 또는 부정적인 영향을 받을 수 있으므로, 조직 차원에서 조직 구성원이 충분한 역량과 잠재력을 갖고 있다고 인식할 수 있도록 격려 및 지원이 필요하다(박은영, 2019).



#### 다) 자기결정성

심리적 임파워먼트에서 자기결정성이란 조직 구성원이 업무 관련 행동을 스스로 결정하고 목표를 달성할 수 있는 방법을 선택할 수 있다고 인식하는 것이다(Spreitzer, 1996). 즉, 업무를 수행하는데 있어서 구체적인 방법, 속도, 노력 등을 스스로 통제하여 의사결정을 하는 자율성에 대한 것이다. Deci와 Ryan(2000)은 자기결정성에 대하여 개인이 업무수행에 대한 권한과 자율성을 갖고 있다고 인지하고 자유롭게 주도적으로 업무수행방법을 결정하고 선택할 수 있다고 인지하는 것이라고 하였다. 이처럼 조직 구성원 스스로가 판단하고 결정하여 업무를 주체적으로 수행하고 그 결과에 대하여 책임을 지기 때문에 자기결정성은 매우 능동적인 개념이라고 볼 수 있다(이재연, 2016). Speccer(1986)은 조직 구성원들이 업무를 수행할 때 스스로 결정하고 선택하면 진취적이면서 능동적으로 업무수행을 하게 되어 직무만족 및 몰입 그리고 업무성도가 높아지고 스트레스, 이직율 및 결근율 등이 낮아진다고 하였다. 또한 Bono와 Judge(2003)는 조직 구성원이 외부적인 요인에 영향을 받지 않고 자신이 스스로 결정하여 선택하였을 때 진보적이고 적극적인 업무 관련 활동을 할 수 있고 밝혔다. 정시은(2015)은 서비스직 근로자들이 업무를 수행할 때 주체적인 결정권을 부여받으면 고객을 응대할 때 더욱 능동적이고 진취적으로 업무를 수행하며 자신의 행동에 대한 책임감을 느낀다고 하였다.

#### 라) 영향력

심리적 임파워먼트에서 영향력이란 조직 구성원이 업무수행을 하면서 개인이 소속된 부서 또는 업무에 대하여 성과를 내고 있다고 인지하고 있는 정도를 의미한다(Spreitzer, 1995). 즉, 업무가 진행되는 과정에 있어서 자신이 얼마나 영향을 미치고 있는지에 대한 인식을 나타내는 개념이다(Ashforth, 1989). Lee와 Wei(2011)은 영향력에 대하여 조직시스템의 효율성에 있어서 자신이 수행한 업무가 미치는 효과에 대하여 크게 인식하는 것이며 자신이 소속되어 있는 조직에 대하여 기여하고 있다고 믿는 것이라고 하였다. 앞서, 언급한 자기결정성이 자신의 수행하고 있는 과업에 대한 통제감인 반면, 영향력은 조직 수준의 과업수행 결과에 대한 통제감을 의미한다고 볼 수 있다(Tomas & Velthouse, 1990). 즉, 조직의 목표를 달성을 위하여 개인이 수행하는 업무활동이 조직 시스템 전체에 영향을 미칠 수 있다는 믿음이 없으면 조직

구성원들은 심리적 임파워먼트를 지각하지 못하고 동기부여적인 요소가 감소하면서 조직의 전체적인 성과는 낮아지게 된다(이희중, 2017). 심리적 임파워먼트가 충족이 된 개인은 업무를 수행하는 과정이나 업무환경에 있어서 자신이 영향력을 발휘할 수 있다고 생각하고, 조직의 의사결정과정에 참여할 때 일정 부분에 있어서 중요한 역할을 할 수 있다고 인지하게 된다.

### 3) 심리적 임파워먼트의 측정

심리적 임파워먼트의 측정에 있어서 Spreitzer(1995)가 개발한 도구가 지금까지 다양한 연구에서 가장 많이 활용되고 있다(Spreitzer, 2008). Spreitzer(1995)는 기업 조직에서 내적인 동기부여라는 개념을 바탕으로 의미성, 유능감, 자기결정성, 영향력을 구성요소로 하여 측정도구를 개발하였는데 이를 중간관리자와 일반 직원을 대상으로 신뢰도를 검증하였다. 또한, Spreitzer(1995)는 자신이 개발한 도구가 사회적인 바람직성으로 인하여 측정에 대한 편향성 문제가 나타나지 않는 것을 밝혔다. 이후 실증연구를 통하여 도구가 성별과 관계없이 안정되었다는 것이 밝혀졌다(Boudarias et al., 2004). 뿐만 아니라, 동양 및 서양의 다양한 나라에서 이 도구가 타당한 것이 입증됨으로서 모든 문화권에서 보편적으로 적용된다는 것이 확인되었다(Spreitzer, 2008). 또한 이 도구는 개인 수준뿐만 아니라 팀 수준과 유닛 수준에서 타당성이 입증되었다(Srivastava et al., 2006).

Spreitzer(1995)의 측정도구와 유사한 도구로는 Pecci와 Rosenthal(2001)가 임파워먼트를 직무에 부여된 자율성의 지각이라는 협의의 개념을 바탕으로 개발한 척도가 있다. 이들은 서비스업으로 연구의 대상을 한정하고 서비스업 근로자가 양질의 서비스를 고객에게 지공하기 위한 조건으로 훌륭한 서비스 가치에 대한 이해, 필요한 기술 및 능력 확보, 그리 역량에 대한 활용기회를 제시하였다. 이 도구는 훌륭한 서비스의 국제화, 직무역량 그리고 직무 자율성으로 구성되어 있는데 이러한 세 가지 영역은 Spreitzer(1995)가 제시한 의미성, 유능감 및 자기결정성의 구성요소와 유사하다고 볼 수 있다.

## 5. 직무조직 변인

### 가. 직무도전성

## 1) 직무도전성의 개념

직무도전성이란 직무 자체가 갖고 있는 도전적인 성격을 의미한다. 이때의 직무는 반복적이지 않은 부분과 직무를 수행하는 사람의 역량개발 노력을 유인하는 부분에 대한 개념이 포함되어 있다고 볼 수 있다(Staines & Quinn, 1979).

직무특성 이론에서 Hackman과 Oldman(1980)은 기존에 연구된 기술다양성, 과업정체성, 과업자율성, 피드백이라는 직무특성 구성요소에 과업중요성을 추가하여 총 다섯 가지의 요인을 제시하였다. 이러한 직무특성 구성요인 간의 관계가 개인별 차이에 의하여 영향을 받을 수 있다는 것을 반영하여 개인 차원의 변수들을 성장욕구 강도로 통합하였다. 이처럼 초기 직무특성 연구에서 직무도전성 개념은 직접적으로 포함되지 않았지만 이후 많은 학자들에 의하여 직무특성에 대한 추가적인 구성요소들이 제시되기 시작하였다.

직무특성을 행동적 및 정보적 요인으로 범주화하기 위하여 Walsh 외(1980)는 판매직, 사무직 및 관리직 대상으로 연구를 진행하였다. 이 연구에서 직무도전성은 행동적 요인과 연관된 심리적 상태로 밝혀졌으며, 특히 직무도전성은 직무다양성 및 직무자율성과 유의한 관계에 있다는 것을 확인하였다. 직무다양성 측면에서는 개인이 수행해야 하는 업무와 역량을 포함하고 있다는 것과 직무자율성 측면에서는 업무의 수행목표 및 방법을 선택함에 있어서 자신의 지식 및 기술에 따라서 성과가 결정된다는 인식을 높이기 때문에 직무도전성과 높은 상관관계가 있는 것이다. Medford(1987)는 직무도전성을 개인이 특정한 업무를 수행할 때 필요한 정신적인 역량으로 해석하였으며 개인과 직무 사이에서 결정되는 특성이라고 설명하였다. 특히, 직무특성의 양적인 측면보다는 질적인 측면과 밀접하게 연관되어 있는 속성이라고 주장하였으며 개인에 따라 직무도전성을 체감하는 수준이 다르므로 이는 상대적 개념이라고 설명하였다. Medford(1987)의 연구와 마찬가지로 Brown과 Peterson(1994)도 직무도전성을 상대적 개념으로 보았다. 그들은 개인이 업무를 수행하는데 있어서 선의의 경쟁을 동료와 즐기고 더 나은 결과를 얻기 위하여 노력하는 행동을 중심으로 직무도전성을 해석하였다. 그러한 과정에서 누군가에게는 특정한 직위가 높은 수준과 동료와의 경쟁을 요구하는 반면 다른 사람에게는 그 직무를 수행하는 데 있어서 별다른 어려움이 느껴지지 않는 개인차가 존재할 수 있다는 것을 제시하였다.

Meyer와 Allen(1988)은 직무도전성을 개인에게 부여된 업무가 얼마나 도전적이고 흥미로운

지를 의미하는 개념으로 정의하였다. 김혜경(1988)은 직무도전성을 업무를 수행하는 사람이 업무수행의 결과로 향상될 수 있는 지식, 기술, 역량의 수준으로 정의하였으며 개인 차원의 변수들에 의한 직무도전성 수준의 차이와 직무도전성과 직무몰입 및 직무만족의 관계에 대하여 분석하였다. 또한 박재민과 정승용(2011)은 직무가 갖고 있는 복잡성, 직무를 수행할 때 개인의 창의적인 의견이 반영되는 정도, 직무의 참신하고 흥미로운 정도를 직무도전성의 주요개념으로 제시하였다. 한편 Amabile 외(1996)는 업무수행으로 인하여 발생하는 스트레스의 강도가 적절할 경우에는 조직 구성원의 창의성을 이끌어내는 긍정적 효과를 촉진할 수 있는데 이러한 측면에서 직무도전성을 정의하였다는 점에서 독창적인 관점을 보였다. Amabile 외(1996)은 직무도전성은 조직 구성원들에게 일부 스트레스로 작용할 수 있지만 결과적으로는 창의성을 촉진하고 유발하는 적절한 자극으로서 역할을 한다는 점에서 과중한 업무 스트레스와는 구별된다고 보았다.

이상의 논의를 바탕으로, 이 연구에서 직무도전성은 반복적이지 않은 새로운 업무에서, 업무 자체가 갖고 있는 도전적인 특성으로 인하여 지속적인 노력이 필요한 정도로 정의하고자 한다.

## 2) 직무도전성의 측정

직무도전성의 측정을 위한 도구는 다양한 연구목적에 충족하기 위하여 개발되어 왔다.

Meyer와 Allen(1988)이 직무도전성을 측정하기 위하여 개발한 도구는 단일요인으로서 3개의 문항으로 이루어져 있다. 이와 비슷한 시기에 개발된 국내의 직무도전성 측정도구는 김혜경(1988)이 개인이 인식하는 직무도전성과 직무 관련 태도에 대한 관계 연구에서 개발이 되었다. 그는 선행연구인 Campbell과 Pritchard(1976)와 Jeffrey 외(1980)가 제시한 직무도전성과 관련된 정의를 바탕으로 단일요인 5개의 문항으로 구성된 직무도전성 측정도구를 개발하였다. 하지만 이 도구의 문항 중 1개 문항은 직무자율성을 측정하는 문항을 포함하고 있어서 이후의 연구에서는 해당 문항을 제외하고 총 4개의 문항으로 연구가 진행되었다(강용관 외, 2015; 백지영, 2016).

Amabile과 Gryskiewicz(1989)는 조직 구성원의 창의성을 이끌어 내는 환경적인 특성으로 직무도전성을 도출하면서 종합적인 업무 관련 환경을 측정하는 도구를 개발하였다. 이 중 직

무도전성을 측정하는 다섯 문항이 포함되어 있는데 국내에서 많은 선행연구가 이 도구를 활용하여 유의한 결과를 얻은 것을 확인할 수 있었다(고명숙, 전경덕, 2013; 배고은, 1999; 홍지연, 2007).

Zeits 외(1997)가 개발한 종합품질관리 설문은 조직의 광범위한 시스템 관련 측정도구로서 총 13개의 부분을 측정하는 내용으로 이루어져 있는데 이 중 직무도전성은 총 5개의 문항이 있다.

Doorbos 외(2008)는 업무 관련 학습의 영향변인에 대한 연구에서 직무특성 중의 하나로 직무도전성을 제시하면서 측정도구를 개발하였는데 이 도구는 4개의 문항으로 구성되어 있다. 이 도구는 문세연(2010)이 중소기업 근로자를 대상으로 한 연구에서 변안하여 사용하였고 이후에 다양한 국내 연구에서 활용되었다.

## 나. 변혁적 리더십

### 1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 1980년대를 전후하여 등장하였다. Burns(1978)은 처음으로 변혁적 리더십을 제시하였는데 리더와 부하직원 간의 거래적 관계에 관심을 두고 부하직원들이 갖고 있는 현재의 욕구만을 충족시키고자 하는 거래적 리더와는 달리 부하직원의 욕구를 더욱 발전시키고 개인과 개인이 속한 조직의 성과를 최대한으로 끌어올리고자 시도하는 변혁적 리더는 차이가 있다고 보았다(Bass, 1985). 이와 같이, 변혁적 리더십은 당시의 급격한 산업구조의 변화, 불확실한 경영환경 및 국제화로 인하여 기존의 권위주의적이면서 과업 중심적이고 통제를 하는 리더십에서 탈피하고 하는 과정이 반영된 리더십 이론이라고 할 수 있다. 즉, 리더가 조직 구성원에게 권한을 이양하고 자율성을 보장하는 것으로서 인간관계 지향적이고 민주적인 리더십 스타일이라고 할 수 있다(Howard & House, 1995).

거래적 리더십을 발휘하는 리더는 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위하여 목표를 제시하고 그에 따른 결과를 직접 관리함으로써 리더와 부하직원 간의 계약적인 의무를 달성하고자 하는 리더십 형태였다(Bass & Avolio, 2000). 이에 따라, 거래적 리더십에서 이에 순응한 부하직원은 본인들이 기대하고 있는 보상 수준에 부합하는 노력만을 기울이고 스스로 더 높은

목표를 설정하고 추가적인 노력을 하기 어려웠다. 하지만, 변혁적 리더십은 조직 구성원들이 각자의 욕구를 충족하는 것을 넘어서 더 고차원적인 욕구를 자극할 수 있는 조직문화를 만들어서 궁극적으로는 기존의 목표를 뛰어넘는 더 큰 성과를 달성하도록 한다. 또한, 변혁적 리더십은 부하직원의 조직에 대한 감정이나 태도를 변화시키고 조직이 추구하는 목표와 전략에 대한 몰입을 유도하는데 초점을 두고 있다. 변혁적 리더십은 조직 구성원이 스스로가 책임을 지고 업무를 수행하여 최대한의 창의성을 발휘할 수 있도록 그들에게 권한을 위임한다 (Cherrington, 1994).

변혁적 리더십에 대한 개념은 처음 등장한 이후부터 다양한 연구자들에 의하여 발전되어 왔다. Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 조직이 갖고 있는 문제점에 대하여 이전보다 큰 관점을 갖도록 하기 위하여 조직 내 다양한 주체들을 규합하여 고무시키는 역할을 한다고 보았다. 따라서, 변혁적 리더는 강한 자신감을 바탕으로 부하직원들이 갖고 있는 관점과 인식을 향상시키기 위하여 미래에 대한 명확한 통찰력을 제시하고 자신의 견해에 대한 확고한 결단력을 부하들에게 제시할 수 있는 내적인 역량을 갖고 있어야 한다고 보았다. Sergiovanni(1988)은 인간이 갖고 있는 잠재력을 일깨워 고차원적인 욕구를 충족시키고 내적인 동기를 자극하여 업무를 사명감을 바탕으로 수행할 수 있도록 리더와 부하직원의 기대를 높이는 리더십이라고 정의하였다. Roueche(1989)는 조직의 추구하는 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원들의 태도, 신념 및 가치관에 영향을 미칠 수 있는 리더의 역량이라고 정의하였다.

Bass(1985)는 기존에 널리 퍼진 리더십 이론들은 리더와 부하직원 간의 관계를 단순하게 부하는 복종하고 리더는 보상을 해주는 거래적 교환관계 기초하고 있다고 비판하였다. 이러한 리더십을 통해서 장기적으로 조직 구성원들을 이끌기가 힘들다고 보고 변혁적 리더십이 필요하다고 주장하였다. 그는 변혁적 리더란 리더가 조직 구성원의 도덕적 행동수준과 윤리적 열망을 향상시키는 과정이라고 정의하였고 리더는 부하직원이 더욱 효과적으로 리더의 목표에 도달할 수 있도록 그들이 갖고 있는 동기를 자극하는 사람이라고 정의하였다. 즉, 변혁적 리더십이 리더가 부하직원에게 권력을 행사하는 것이 아니라 장기적으로 그들이 갖고 있는 가치관과 행동규범과 같은 개인을 변화시키는 과정이고 부하직원의 욕구를 만족시키고 동기를 파악하며 온전한 인격체로 대우하는 것이라고 하였다(Bass, 1985).

변혁적 리더십은 조직 뿐만 아니라 국가 전체의 변화의 과정 속에서 리더와 구성원을 하나로 느끼게 하는 효과적인 리더십이라고 할 수 있다. 이를 통하여 리더는 자신이 갖고 있는 감정, 윤리, 가치, 윤리, 장기 목표 등을 구성원과 긴밀히 상호작용하여 구성원이 갖고 있는 동기를 평가하고 욕구를 충족시키며 완전한 인격체로 대우할 수 있다(Northouse, 2018). 많은 리더십 이론들이 조직 구성원들에게 영향력을 발휘하는 것만을 강조하는 경우가 많지만 변혁적 리더십은 구성원이 자신, 리더 또는 조직이 기대했던 것보다 더 높은 성취를 이룰 수 있도록 하는 역량이라고 볼 수 있다.

변혁적 리더십은 리더 중심의 편향적인 관점으로 인하여 비난을 받기도 하였다. 카리스마를 바탕으로 한 변혁적 리더십의 기반은 정서적인데, 이것은 본질적으로 비합리적이고 위험할 수 있으며 추종하는 구성원에게는 지나친 영웅적인 편견이 형성될 수 있다. 또한, 이러한 리더십은 도덕과 윤리에 대한 관심이 부족하다는 비판을 받기도 하였다(Liu, 2007).

이상의 논의를 바탕으로, 이 연구에서 변혁적 리더십은 조직 구성원이 기대 이상의 탁월한 성과를 창출할 수 있도록 비전을 제시하고 동기를 부여하며 본질적인 가치 및 신념체계를 변화시키는 리더십으로 정의하고자 한다.

## 2) 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소는 Bass(1985)가 제시한 내용이 가장 일반적으로 활용되고 있으며, 이것은 이상적 영향, 격려적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려로 구성되어 있다. 초기에는 격려적 동기부여가 이상적 영향에 포함되어 3가지 요소로 구성되어 있었는데, 이후 이상적 영향과 격려적 동기부여가 분리되어 4가지 요소로 확정되었다. 다음으로 각 구성요소의 의미와 세부적인 속성을 살펴보고자 한다.

### 가) 이상적 영향

이상적 영향은 리더가 조직 구성원들에게 조직이 추구하는 목표를 제시하고 그 목표의 필요성과 중요성을 강조하는 것을 의미한다. Bass(1985)는 본인에게 부여된 과업에 대하여 구성원들을 집중할 수 있도록 만드는 사람, 구성원들에게 조직에 대한 충성심을 불러 일으키는 사람, 모든 부하 직원들로부터 존경을 받는 사람, 조직에 실제로 중요한 것이 무엇인지 파악할

수 있는 사람, 조직에 대한 사명감을 갖고 있는 사람 등이 이상적 영향력의 특성을 갖고 있는 리더라고 설명하였다. 따라서, 이상적 영향력을 갖고 있는 리더와 같이 일하는 부하직원들은 조직에 대한 믿음과 신념을 갖고 있으면, 그와 같은 리더와 함께 일하고 있다는 것에 대한 자부심을 갖게 된다. 또한, 업무를 수행하는 과정에서 발생한 장애물이 어떠한 것이더라도 이상적 영향력을 갖고 있는 리더들과 함께 극복할 수 있을 것이라는 믿음을 갖고 있다.

#### 나) 격려적 동기부여

격려적 동기부여는 리더가 조직 구성원들 각자가 스스로 달성해야 하는 목표 중에 무엇이 중요한지를 판단하고 인식할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 이를 통하여 부하직원은 업무에 몰입하여 더 높은 성과를 달성할 수 있다. 즉, 리더가 구성원들에게 조직의 비전을 제시하고 다양한 방법들을 통하여 부하들의 자발적인 노력을 이끌어 내며, 적절한 행동모델을 제공하는 것으로 정의할 수 있다.

격려적 동기부여의 특성이 이상적 영향과 굉장히 유사하기 때문에 연구자들 중에는 격려적 동기부여를 이상적 영향에 포함되는 것으로 정의한 경우도 있다. 하지만, Bass와 Avolio(1990)는 이상적 영향력을 갖춘 리더는 조직 구성원들에게 행동모델을 제공하거나 높은 동일시 효과 등을 통하여 격려적 동기를 부여할 수 있는 것은 맞지만, 이상적 영향력을 갖고 있지 않은 리더임에도 불구하고 구성원에게 목표를 달성할 수 있다는 자신감을 부여하여 격려적 동기를 이끌어 낼 수도 있다고 보았다. 그러므로, 그들은 이상적 영향과 격려적 동기부여를 분리하여 독립적인 하위요인으로 구성하게 되었다고 설명하였다.

#### 다) 지적 자극

지적자극은 리더가 조직 구성원들이 업무수행 과정에서 장애물을 만날 때 스스로 창의적인 생각을 이끌어 내어 문제해결을 할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 지적자극은 직접적인 자극이나 또는 행동의 변화보다 근본적인 문제인식, 믿음, 가치, 상상력 및 문제해결 등에 있어서 구성원을 변화시킬 수 있는 리더의 역량으로서 정의하고 있다(Bass & Avolio, 1990). 리더가 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 스스로 지금까지 인식하고 있지 않던 부분에 대한 문제인식을 가지고 새로운 관점에서 바라보고 해결방안을 생각할 수 있도록 영향을 주는 것을



의미한다. 즉, 변혁적 리더는 부하직원이 기존의 갖고 있던 업무에 대한 고정관념을 깨고 창의적인 사고와 시각으로 볼 수 있도록 자극한다. 또한, 구성원들이 당면해 있는 문제를 이해하고 개념화할 수 있는 역량을 높일 수 있도록 하며 이전에는 당연시 여기고 있었던 이슈들에 대해서도 문제의식을 가질 수 있도록 생각을 유도한다(Bass, 1995).

#### 라) 개별적 배려

개별적 배려는 리더가 조직 구성원들에게 개별적으로 세심한 관심을 기울여서 각 개인의 욕구와 역량을 파악하고 각자의 수준에 맞도록 대우함으로써 조직 구성원들이 스스로 동기가 유발될 수 있도록 유도하는 것을 의미한다(Bass, 1985). 즉, 리더의 개별적 배려란 부하직원들의 개별적인 욕구의 차이를 인정하고 각자의 욕구수준을 더 높은 수준으로 올려서 궁극적으로는 탁월한 성과를 달성하도록 내재적인 잠재력을 개발해주는 행동을 의미한다(Bass, 1990). 이러한 리더는 조직 구성원들 각자의 욕구와 역량에 따라서 개별적인 배려를 하기 때문에 조직 구성원 스스로가 자신의 욕구를 확인할 수 있도록 하고 나아가서는 조직 구성원들이 더 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 자극한다(Bass, 1985; Bycio et al., 1995).

### 3) 변혁적 리더십의 측정

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 측정하는 최초의 도구인 MLQ(Multifactor leadership questionnaire)-V가 개발하였다. 이 도구는 초기에 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 자유방임형 리더십을 측정하는 문항들이 모두 포함되어 있었다. 하지만, 변혁적 리더십의 하위요인 간에 높은 상관관계가 발생하였으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황적 보상항목 간에도 높은 상관관계가 발생하여 이것은 치명적인 약점으로 대두되었다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위하여 MLQ-V에 대한 수정 및 보완을 통하여 MLQ-5가 개발되었다(Bass & Aolio, 1990).

Bass와 Aolio(1990)가 MLQ-5는 총 39문항으로 개발되었는데 이상적 영향이 10문항, 격려적 동기가 10문항, 지적자극이 10문항 및 개별적 배려가 9문항으로 구성되어 있다. 이렇게 개발된 MLQ-5를 사용하여 변혁적 리더십에 대한 실증 연구가 진행되었으나 타당도와 신뢰도가 연구마다 다소 상이하게 측정되었다. 이에 따라, Bass와 Avolio(1990)는 총 39문항의

MLQ-5를 수정 및 보완하여, 총 36개 문항으로 축소된 MLQ-5X를 개발하였다.

이후, Avolio 외(1999)는 다양한 연구에서 활용되고 있었던 MLQ-5X를 수정 및 보완하여 총 20문항으로 개발하였는데 이 도구는 이상적 영향 6문항, 격려적 동기부여 6문항, 지적 자극 4문항 및 개별적 배려 4문항으로 각각 구성되어 있다. 또한, 그들은 이 측정도구를 활용하여 학교, 기업, 공공기관 등의 다양한 조직을 대상으로 변혁적 리더십을 측정하였는데, 내적일치도 계수는 신뢰할 만한 수준인 0.63에서 0.92으로 나타났다.

## 다. 동료지원

### 1) 동료지원의 개념

현대 사회에서 기업 조직은 점차 수평적 조직구조로 변화하고 있다(Funderburg & Levy, 1997; Meyer, 1991), 특히, 조직 내 과업의 특성은 점차 복잡해 지고 구성원 간의 긴밀한 상호작용을 필요로 하는 형태로 변화하고 있다(Harrison et al., 2000). 따라서, 조직 구성원들 간의 자발적이고 협력적인 도움 행동의 중요성은 지속적으로 높아지고 있다(김보영, 2013). 조직 행동 연구에서는 조직 구성원들의 자발적이면서 협력적인 행동을 이끌어 내어 조직의 성과에 기여할 수 있도록 동기부여 하는 방법에 대하여 끊임없는 관심을 가져오면서 사회적 지원 개념은 발달하였다(김보영, 2013; Katz & Kahn, 1978).

사회적 지원은 조직 구성원 스스로가 상호작용과 의사소통이 가능한 조직 속에 있으며 다른 구성원으로부터 관심과 사랑을 받고 있다고 믿을 수 있도록 하는 것이라고 정의할 수 있다(Cobb, 1976). 조직 내의 사회적 지원의 구성요소는 상사, 동료, 부하 및 조직 차원의 지원이 있다. 특히, 조직 구성원들이 직무를 수행하는 과정 중에 무력감을 겪고 문제해결을 해야 할 때 사회적 지원을 필요로 한다(정창훈, 2014). 사회적 지원은 예방 심리학이 1970년대에 등장하면서 조직 적응과 직무 스트레스의 관계를 조절하는 주요 변수로 다루어지기 시작하면서 정신의학 및 심리학 분야에서 활발하게 연구가 되었다. 이후, 사회 과학자들에 의하여 직무 스트레스의 부정적 효과를 감소시키거나 제거할 수 있는 요소들을 밝히기 위한 방법으로 연구가 되었다(천성수, 2008).

사회적 지원 중 동료지원은 조직 구성원이 업무를 수행하면서 주변에서 일하는 동료들의

관심과 도움을 인지하는 정도를 의미한다(Babin & Boles, 1996). 특히, 주변 동료들이 업무와 관련된 정서적 도움을 주는 정도에 대하여 조직 구성원이 갖게 되는 신뢰감으로 정의할 수 있다(Thoits, 1985). 동료지원은 업무를 수행하면서 발생할 수 있는 다양한 문제에 대하여 동료와 상호작용과 협의를 하면서 정서적 긴장감을 감소시키고 서로에게 긍정적인 자극을 주어 함께 발전해 나갈 수 있는 계기를 유발하여 실무 지식을 향상시켜서 업무의 성과를 높이는 것으로 나타났다(Cherniss, 1987; Berry, 1994).

동료지원은 조직 구성원이 업무수행 과정에서 도움을 받을 수 있다는 믿음에서 시작되는데 지원, 조언, 조력, 경청, 존경, 정보공유 및 관심 등의 형태로 표현이 된다(Bakker et al., 2004; Cureton, 2014). 조직 구성원이 업무를 수행할 때 상사보다 동료와 수평적인 관계에서 자주 상호작용하기 때문에 동료는 조직 내에서 중요한 지원의 원천이 될 수 있고 조직 내에 친한 동료들이 많이 있을수록 동료의 지원과 배려가 커지게 된다(이규만, 2005). 특히, 동료가 자신의 업무 수행에 직접 또는 간접적인 도움을 주게 되면 높은 유대감과 소속감이 형성되게 되며 긴장감과 스트레스를 감소시켜서 업무 생산성 및 동기유발에 긍정적인 영향을 주므로 동료지원은 중요한 사회적 자원이라고 할 수 있다(최현묵, 2011).

앞서 살펴본 바와 같이, 동료지원은 조직 내에서 중요한 심리적 지원의 원천이 될 수 있지만, 상사 및 지원 등과 같은 다른 유형의 지원에 비교해서 비교적 적은 관심을 받아왔다(Thompson & Prottas, 2006). 하지만, 지금까지 진행된 동료지원에 관한 선행연구를 살펴보면 직무만족, 조직몰입, 직무 스트레스, 이직의도, 정서적 소진 등과 유의한 정적 또는 부적 관계가 있는 것으로 확인되었다(Schaubroeck et al., 1989; Ko et al., 1997).

또한, 조직 구성원들은 업무 수행을 할 때 전문적 지식 및 기술은 공유하고 상호 독려해주는 동료가 창의적 행동이 유발되는데, 이것은 새로운 아이디어 도출하여 공론화하고 실행할 때 동료의 심리적 지원이 도움이 되기 때문이다(Farr & Ford, 1990; Zhou & George, 2001). 특히, 동료가 지원 및 협력을 많이 해주면 새로운 아이디어를 동료와 공유하기가 상대적 쉽다(Scott & Bruce, 1994). 또한, 업무 상에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 새로운 방법을 동료의 업무지식과 전문적인 기술에서 도출 할 수 있는 가능성이 높아진다(Woodman et al., 1993)

이상의 논의를 바탕으로, 이 연구에서 동료지원은 업무를 수행하는 과정에서 동료가 전문

적인 지식 및 기술에 대한 공유와 정서적인 위로와 격려를 해주는 것으로 정의하고자 한다.

## 2) 동료지원의 측정

동료지원을 측정하기 위하여 지금까지 연구자들은 각자의 연구목적 및 내용 등을 기반으로 다양한 도구를 개발하고 활용하여 왔다. 먼저, Cohen et al.(1983)이 개발한 동료지원의 측정 도구는 총 6개의 문항으로 구성되어 있고 리커트 5점 척도가 활용되었다. 구체적인 설문내용으로는 ‘동료들은 나의 신체적 그리고 정신적인 행복감에 대하여 신경을 쓴다’, ‘동료들은 나에게 일과 관련된 정보를 준다’, ‘동료들은 나의 기술과 역량을 개발할 수 있도록 도와준다’ 등의 문항으로 구성되어 있다. 이후, Tsui 외(1997)가 개발한 동료지원의 측정도구는 총 7개 문항으로 구성되어 있으며 리커트 7점 척도가 활용되었다. 구체적인 설문내용은 ‘나의 동료들은 나의 감정을 존중해준다’, ‘나는 일이 힘들 때 나의 동료들에게 의지할 수 있다’ 등의 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로, 최근 많은 연구에서 활용되고 있는 Baruch-Feldman 외(2002)가 개발한 동료지원의 측정도구는 총 8개 문항으로 구성되어 있으며 리커트 5점 척도가 활용되었다. 문항의 예로는 ‘나의 동료들은 나에게 대하여 신경을 써준다’, ‘나의 동료들은 내가 일을 처리하는 것에 도움을 준다’ 등이 있다. 각 문항에 대한 점수가 높을수록 조직 구성원은 자신의 동료가 자신에게 업무 상황에서 자신에게 신경을 써주고 도와준다고 느끼는 정도가 높다는 것을 의미한다. 이 측정도구에는 1개의 역문항이 포함되어 있어서 불성실 응답을 제거하는데 효과적이라는 특성이 있다.

## 라. 지식공유

### 1) 지식공유의 개념

지식기반의 경제체제에서 기업 조직에서 보유한 지식은 조직의 역량에 중요한 요소이므로 기업은 지식을 중요한 자원으로 보고 전략적으로 접근하고 있다(Grant, 1996). 지식은 기업이 궁극적으로 추구하는 가치창조의 원천이라고 할 수 있으며, 가치창조를 실행하는 과정에서 핵심적인 역할을 한다(Lenz, 1980). 기업 조직이 확보하고 있는 지식이 경영환경에서 차별적 우

위를 유지할 수 있는 주요한 기반이라는 인식은 갈수록 치열해 지는 경쟁 속에서 더욱 두드러지게 나타나고 있다(신동엽 외, 2011).

이와 같이 기업이 가치를 창조하고 경쟁력을 확보하는데 있어서 지식이 원천이 된다는 것의 의미는 조직 구성원들이 보유하고 지식이 조직 내에서 활발하게 공유되고 업무를 수행하는 과정에 내재화 되어 있는 것을 전체로 한다고 보아야 한다. 특히, 암묵적 지식은 그것이 조직 내에 내재화 될 때 차별적인 경쟁력을 확보하는데 있어서 결정적인 자원이 될 수 있는 것이다(김상수, 김용우, 2000; Osterloh & Frey, 2000).

앞에서 살펴본 바를 바탕으로 지식과 지식창출에 대한 많은 연구에서 개인 간의 상호작용을 통한 지식공유가 중요하다는 것을 강조하고 있다(Collins & Smith, 2006; Grant, 1996). 지식은 조직 구성원 간에 공유가 될 때 그 가치가 증가하고 결과적으로 조직 전체의 지식도 확장되고 증가한다는 점에서 지식의 상호공유는 조직의 경쟁력 확보에 있어서 중요한 요소라고 할 수 있다(Styhre, 2002; Nonaka, 1994). 따라서, 기업 조직에서 지식에 대한 이해를 바탕으로 조직 구성원 간의 지식공유를 유도하는 것은 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

Nonaka(1994)는 암묵적 지식은 특히 조직 구성원 간의 상호작용에 의하여 공유가 되었을 때 새로운 지식이 창조되는 것을 촉진한다고 주장하면서 지식공유가 중요하다는 것을 강조하였다. 이와 같이, 지식공유를 강조하는 것은 새로운 지식의 창조를 통하여 일상적인 업무수행의 과정이 혁신과 학습으로 연결되고, 결과적으로 조직 차원의 지식으로 내재화될 수 있기 때문이라고 볼 수 있다. O'Dell와 Grayson(1998)는 지식공유에 대하여 조직 구성원들 간의 상호작용에 의하여 발생하는 하나의 지적인 욕구충족 과정이라고 보았다. 지식공유는 조직 구성원 각자가 보유하고 있는 지식을 다른 구성원과 함께 나누는 과정인데, 이것을 통하여 개인이 보유하고 있는 지식의 범위에서 서로 간의 공유된 지식이 새로운 영역으로 확대될 수 있는 가능성이 발생한다는 점에서 중요하다. 또한, 지식은 여러 가지 공유방법이 있고 각각의 개념에도 서로 차이가 있는데, 지식공유의 차원을 개인, 집단 및 조직 수준으로 구분할 수 있고 이것은 상위의 차원으로 확대되고 발전이 되어 나간다.

Hooff와 Weenen(2004)는 지식이 공유되는 방법을 크게 두 가지로 보았다. 첫 번째 형태는 자신의 지식을 다른 사람에게 기부하는 행동이며, 두번째는 타인의 지식을 수집하는 행동이다. 지식의 기부는 자신이 보유하고 있는 지식은 다른 사람과 의사소통을 통하여 제공하는 것

을 의미한다. 다음으로 지식의 수집은 다른 사람의 지식을 습득하고자 전문적 지식을 가진 사람에게 가서 조언을 구하는 것을 의미한다. Jiacheng 외(2010)는 지식공유란 조직 차원에서 습득되거나 개인 차원에서 창조된 지식을 전이하거나 전달되도록 촉진하는 행동으로 정의하였다. 또한, 지식공유는 지식을 보유하고 있는 사람이 스스로 해야 하며 이것은 개인의 지식 공유에 대한 의지와 성향에 많은 영향을 받는다고 보았다.

한편, 지식공유와 유사한 개념으로 지식전이가 있다. 지식전이는 지식을 전달하고 수령하는 개념을 포함하는 것이다(Grant, 1996). 여기에서 지식의 수령은 지식을 전달 받는 사람의 흡수역량과 관련이 있다고 볼 수 있는데, 지식을 습득하는 사람의 개인적인 특성에 의존한다는 부분에서 지식의 공유와 차이가 있다. 또 다른 유사개념으로서 지식의 교환과 결합이 있다. Nahapiet와 Ghoshal(1998)에 의하면 지적 자산은 지식과 경험이 결합 되는 과정을 통하여 창조되는데, 구성원 상호 간의 명시적 지식의 전이를 포함하는 교환에 의존하게 된다. 지식의 교환은 상호 간 지식을 주고 받는 조건적인 개념이 포함된 것으로 이해할 수 있다. 일반적으로 지식의 공유, 지식의 전이, 지식의 교환 개념은 구분하여 사용되고 있다. 따라서, 지식의 공유는 조직 구성원 간의 상호작용을 통하여 지식을 주고 받으며 지식의 내용과 본질적인 가치를 상호 간에 같이 나누는 것이라고 볼 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로, 이 연구에서 지식공유는 업무를 수행하는 과정에서 업무와 관련된 지식, 정보 및 아이디어 등의 암묵적 지식과 명시적 지식을 조직 내 다른 구성원과 공유하는 것으로 정의하고자 한다.

## 2) 지식공유의 측정

지식공유를 측정하기 위하여 지금까지 연구자들은 각자의 연구목적 및 내용 등을 기반으로 다양한 도구를 개발하고 활용하여 왔는데, 이 연구에서는 개인의 주관적인 인식을 바탕으로 지식공유를 측정한 도구를 살펴보고자 한다. 먼저, Bock 외(2005)는 사내 지식공유 관련 연구에서 지식공유를 개인 간에 이루어지는 미시적 조직행동의 관점으로 총 5개 문항을 개발하여 측정하였다. 설문문항은 '나는 회사구성원들과 나의 경험 또는 노하우를 공유할 것이다', '나는 작업 보고서 및 공식문서를 회사구성원들과 공유할 것이다', '나는 회사 동료가 원한다면 나만의 정보소스를 제공할 의향이 있다', '나는 업무 매뉴얼과 방법론, 작업 모델을 회사구성원들

에게 제공할 것이다', '나는 교육훈련을 통해서 얻은 나의 전문지식을 효과적으로 공유하려고 노력할 것이다'로 구성되어 있다.

Srivastava 외(2006)는 기업 조직의 경영 관련 팀에서 리더십의 강화가 지식공유, 효율성 그리고 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 지식공유 측정도구를 개발하였다. 그들은 지식공유의 내용으로 암묵지, 형식지, 일반적인 정보 및 특수한 지식까지 포함하였다. Faraj와 Sproull(2000)이 소프트웨어 기업을 대상으로 특수한 지식의 공유를 측정하기 위하여 개발한 4문항과 Durham(1997)이 일반 기업의 일반적인 정보의 공유 정도를 측정한 3개 문항을 결합하여 총 7개 문항으로 지식공유 측정도구를 제시하였다.

국내에서는 김경선(2005)이 선행연구를 바탕으로 지식제공, 지식수용 및 지식탐색의 세 가지 하위요인으로 구성하여 총 14개의 문항으로 지식공유를 측정하였다. 지식제공은 박현희(2000)와 이소운(2000)이 개발한 문항 중 각각 3개 문항을 도출하여 총 6개의 문항으로 구성하였고, 지식탐색은 Borgatti와 Cross(2003)의 지식탐색 역량과 사회관계망과의 관계에 관한 연구에서 사용한 총 4개의 문항을 변안하여 사용하였다.

## 6. 변인 간의 관계

### 가. 개인심리 변인과 창의적 행동의 관계

#### 1) 내재적 동기

조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 내적으로 동기가 부여되면 일에 대한 흥미와 관심으로 일에 심리적 상태로 일에 깊게 몰입하게 된다고 따라서, 업무에 대하여 자발적으로 더 많은 에너지와 관심을 기울이게 되며 당면한 문제에 대하여 새로운 대안과 해결방안을 찾고자 하는 노력을 기꺼이 기울이게 된다. 결과적으로 이러한 노력이 새롭고 유용한 창의적 아이디어와 행동을 유발하도록 한다고 볼 수 있다(Cooper & Jayatilaka, 2006).

내재적 동기는 전반적인 성과에 긍정적 영향을 미치게 되는데 특히 복잡하고 질적인 과업에 있어서 단순하고 양적인 과업보다 더 중요한 역할을 한다(Zhu et al., 2016). 질적인 과업이 보다 많은 창의성을 요구하게 더 복잡하고 다양한 기술을 필요로 하고, 높은 몰입과 낮은

외적 통제를 요구하는 특징이 있다(Deci & Ryan, 2000). 내재적 동기가 높은 조직 구성원은 업무 자체에 대한 높은 흥미와 호기심을 경험하게 되어 학습욕구가 증가하고 업무에 대한 높은 수준의 몰입과 지속적 노력을 보이게 된다(Grant & Berry, 2011; Shalley et al., 2004). 내재적 동기는 자율성에 대한 경험을 촉진하여 인지적인 유연성을 확대시키고 이를 통하여 창의적 아이디어를 촉진하게 된다(Shalley et al., 2004).

내재적 동기가 창의적 행동에 미치는 영향에 대한 실증연구를 살펴보면, Shin과 Zhou(2003)은 내재적 동기는 창의성과 유의한 정적 관계가 있고 리더십과 창의성의 관계에서도 유의한 매개변인의 역할을 하는 것으로 제시하였다. Dewett(2007)는 내재적 동기부가 직무 위험에 대한 감수 의지를 매개로 창의성에 영향을 미치는지 연구한 결과, 내재적 동기와 창의성 간에는 유의한 정적 관계가 있었다. 또한, 내재적 동기는 직무 위험에 대한 감수 의지가 있을 때 창의성에 유의한 영향을 미쳤다. Hon(2012)은 기업 조직에서 구성원의 자율적인 직무 동기와 창의적 성과에 영향에 대한 연구에서 두 변인 간의 관계가 유의한 정적 영향이 있다는 것이 밝혀졌다.

앞서 살펴본 바와 같이 개인심리 변인인 내재적 동기와 창의적 행동의 관계를 유추해 볼 수 있으며, 내재적 동기는 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

## 2) 심리적 임파워먼트

조직 구성원들이 자신들이 수행하는 업무에 대하여 소유권, 자율성 또는 통제권을 인식할 수 있도록 하는 것은 창의성을 이끌어 낼 수 있는 중요한 요소이다(Amabile & Sensabaugh, 1992; Amabile et al., 1996). 이와 같이, 심리적으로 임파워먼트된 조직 구성원은 높은 자기효능감을 바탕으로 기존의 관습이나 규정에 얽매이지 않고 과업을 수행하고 문제를 해결할 때 더욱 새롭고 창의적인 방식을 시도할 수 있다(Amabile, 1985; Spreitzer, 1995). 즉, 조직 구성원이 자신이 중요하고 의미 있는 업무를 수행하고 있다고 느끼면 당면한 문제에 대하여 적극적으로 정보를 수집하고 대안을 도출할 것이고(Shalley & Gilson, 2004; Sun et al., 2012), 업무에 대한 높은 집중력을 바탕으로 주도적으로 업무를 수행하게 된다(Thomas & Velthouse, 1990). 결과적으로, 이러한 행동들은 창의적인 성과를 높이는데 많은 기여를 할 수 있다.

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 부여된 조직 구성원들은 스스로를 효과적이고 창



의적으로 업무를 수행한다고 생각했으며 새로운 시도를 하는 것에 대한 두려움이 적은 것으로 나타났다. 이것은 조직 구성원들이 그들 스스로가 영향력이 있고 자율성을 인정받는다고 느끼기 때문에 창의적으로 사고하고 행동할 수 있고(Amabile, 1998). 정형화된 문제에 대하여 새로운 방법으로 접근하며 실험적인 행동을 통하여 창의적인 성과를 창출할 수 있다는 것을 의미한다(Quinn & Spreitzer, 1997). 또한, 조직 구성원이 임파워먼트로 인한 창의적 행동의 발현으로 성과를 내게 되면 지속적으로 임파워먼트와 창의성 간의 선순환 관계가 나타날 수 있다.

심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 미치는 영향에 대한 실증연구를 살펴보면, Drucker (1999)는 심리적 임파워먼트는 내재적 동기를 매개로 창의성을 향상시키는데 필수적 영향요인으로 작용한다고 하였다(Spreitzer, 1995). Zhang와 Bartol(2010), 그리고 Moulang(2015)은 심리적 임파워먼트가 조직 구성원의 창의성에 유의한 정적 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 증명하였다. 국내에서도 손무권과 장영철(2012)의 연구에서 심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 창의성에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 또한, 이다솜과 김재열(2017)가 국내기업 근로자들을 대상으로 한 연구에서 심리적 임파워먼트는 내재적 동기를 매개로 창의적 행동에 정적 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

이상의 선행연구를 종합해 보면, 개인심리 변인인 심리적 임파워먼트는 창의적 행동과 관계가 있으며 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

## 나. 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

### 1) 직무도전성

조직 구성원이 업무를 수행할 때 중요성과 긴급성이 있는 업무에 도전적 마인드의 필요성이 더해지면 창의성의 발휘에 긍정적 영향을 준다(Amabile, 1988). 또한, 업무에 대한 부담은 과도한 업무 또는 도전적 업무로 구분할 수 있다. 과도한 업무는 창의성 발휘에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 적정한 업무량과 당면한 과제가 지적으로 도전적 업무일 경우에는 창의성 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Amabile, 1988; Amaile & Grysiewicz, 1987).

Amabile 외(1996), 그리고 Shalley와 Gilson(2004)는 창의성을 촉진하거나 방해하는 업무환경적 요인에 대한 연구에서 도전적 직무는 창의성에 유의한 정적 영향 미치는 요인으로 제시하였다. 신기호(2005)는 조직 구성원의 창의성 개발에 영향을 미치는 조직환경적 요인을 살펴 보았는데 이 연구에서도 도전적 직무는 창의성에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 이재준(2008)은 연구개발 인력을 대상으로 한 연구에서 조직 및 감독자의 지원, 동료집단의 격려, 충분한 자원, 도전적 과업 및 과업 자율성 등이 창의적 행동에 영향을 미치는 요인이라는 가설을 세우고 이를 검증하였다. 그 결과, 직무도전성을 나타내는 도전적 작업은 다른 선행변인들과 비교하여 상대적으로 높은 유의한 정적 영향을 보여서 창의적 행동의 주요 예측변인으로 제시되었다.

다음으로 창의적 행동과 유사한 변인인 혁신적 업무행동과 직무도전성을 관계를 구명한 연구를 살펴보고자 한다. 오홍재(2011)는 국내 금융기관 종사자를 대상으로 진행한 혁신적 업무행동의 영향변인에 대한 연구에서 개인특성 요인인 성취욕구 및 주도적 성격과 리더십 스타일인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 직무특성 요인인 직무자율성과 직무도전성을 창의적 행동과의 관계를 연구하였는데, 직무도전성은 혁신적 업무행동에 대하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

앞서 살펴본 연구결과를 통하여, 직무도전성은 창의적 행동과 관계가 있으면 직무도전성은 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

## 2) 변혁적 리더십

Amabile 외(1996)는 창의적 행동에 영향을 미치는 업무환경적 요인에 대한 연구에서, 리더의 창의성을 격려하는 행동이 조직 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 즉, 개인의 공헌에 대한 평가, 업무조직에 대한 신뢰, 업무조직의 지원, 문제의 창의적 해결 격려, 상사의 모범 업무모델의 역할 등의 행동이 부하직원들의 창의적 행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것이다. 특히, Bass(1996)는 상사가 조직 구성원들에 대하여 관심, 상담, 지원 등 변혁적 행동을 보여 주면 구성원들은 더 혁신적이 될 수 있다는 것을 강조하였다.

변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계는 변혁적 리더십의 구성요소를 통하여 살펴볼 수 있다. 첫째, 변혁적 리더들은 조직 구성원들에게 업무 상황에서 겪는 문제에 대하여 새로운 방

법을 생각할 수 있도록 구성원들의 가치 및 신념에 대한 변화를 독려한다(Bass & Avolio, 1990). 변혁적 리더는 구성원들이 기존에 수행하던 방법에만 안주하기 보다 당면 문제에 대하여 자신의 호기심을 만족시키기 위하여 새로운 관점으로 아이디어와 해결방안을 도출하려고 노력하게 만든다. 따라서 변혁적 리더가 보여 주는 새로운 도전과 접근은 창의적인 역할모델이 된다(Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Gong et al. 2009). 둘째, 변혁적 리더는 조직 구성원이 현재 상황에 대하여 도전하는 것에 대한 두려움을 극복할 수 있도록 공감하고 배려하며 지지를 보냄으로써 새로운 아이디어를 시도할 수 있도록 돕는다(Bass & Avolio, 1990). 즉, 변혁적 리더는 조직 구성원들에게 개별적인 관심과 배려를 통하여 새로운 시도를 하는 것에 대한 인정과 지지를 보여 주고 실패에 대한 두려움을 감소시켜서 창의성을 발휘하도록 돕게 된다.

지금까지 다양한 실증연구에서 변혁적 리더십은 창의적 행동에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다(이지예, 2011; 최익성, 2014) 장은영(2015)은 변혁적 리더는 비전을 제시하는 것을 통한 일에 대한 몰입, 자신감 부여, 새로운 일에 대한 도전 등을 통하여 개인의 창의성을 이끌어 낸다고 하였다. 양종곤과 김진규(2011)의 연구에 의하면 챔피언의 변혁적 리더십은 내재적 동기에 영향을 미치고 내재적 동기는 창의성에 유의한 정적인 영향이 있다고 하였다. 김진규(2011)는 6시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 매개변인인 프로젝트 학습 성과와 내재적 동기를 통하여 조직 구성원의 창의성에 정적인 영향을 준다고 밝혔다.

이상의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십은 창의적 행동과 관계가 있으면 변혁적 리더십은 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

### 3) 동료지원

동료지원은 조직 구성원들에게 심리적인 지원을 제공하여 변화하는 환경 속에서 상호 간의 경쟁을 하는 것이 아니라 도움을 필요할 때 서로 요청할 수 있는 안정감을 줄 수 있는 것이다(Rousseau et al., 2006). 그러므로 조직 구성원들의 경쟁이나 변화에 대한 저항감은 감소하고 업무수행 과정에서 혁신행동과 자발적인 참여를 더욱 많이 하게 될 가능성이 높다.

기존의 문제와는 전혀 다른 잘 알려지지 않고 어려운 문제에 직면하였을 때 조직 구성원들은 전문지식과 기술을 서로 공유하고 있다(Scott & Bruce, 1994). 이러한 조직 구성원들의 상

호지원은 더 좋은 기회나 유용한 아이디어를 높은 성과로 연결할 수 있다(Farr & Ford, 1990). Zhou & George(2001)는 동료들이 지원과 협력하는 행동을 통하여 조직 구성원의 창의성의 촉진할 수 있으며, 동료들이 전문지식과 기술을 상호 간에 공유하면서 서로를 격려하고 업무를 함께 수행해 나가도록 한다고 하였다.

사회인지이론에 의하면 사람은 다른 사람이 하는 행동을 관찰하고 똑같이 행동하고자 하는 경향을 가지고 있다(Bandura, 1986). 이를 통하여, 조직 구성원이 업무를 수행하면서 창의적인 행동을 보여주는 동료를 관찰하게 되면 비슷한 행동을 보여줄 수 있다는 것을 기대해 볼 수 있다(Zhou, 2003). 따라서, 조직 내에 창의적 행동을 보여 주는 동료들이 존재하고 여러 조직 구성원들의 상호 간에 전문지식과 기술의 공유 및 협력이 활발할 경우 창의성 촉진에 높은 영향이 있을 수 있다는 것이 예상된다(류정란, 주규하, 2014).

앞서 살펴본 연구결과를 통하여, 동료지원은 창의적 행동과 관계가 있으며 동료지원은 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

#### 4) 지식공유

지식공유는 조직 구성원들끼리 있어서 새로운 지식에 대한 접근성을 높여서 구성원들의 창의적 행동을 향상시킬 수 있다. 또한, 지식공유 활동을 통해 공유된 아이디어는 인지적으로 구성원들을 자극하여 더욱 새롭고 유용한 아이디어를 창조하도록 촉진할 수 있다(Paulus et al., 2012). 이것은 조직에 내재된 다양성을 바탕으로 다양한 지식과 아이디어가 결합이 될 때 창의적 행동을 발현될 가능성이 높기 때문이다(Hargadon & Bechky 2006; Van Knippenberg et al. 2004). 지식공유를 통하여 조직 구성원 상호 간에 아이디어가 공유되면 이것은 창의적 행동을 발현할 수 있는 단서를 제공하게 되고 지식에 대한 접근성을 강화시켜 공유된 지식을 통하여 새로운 아이디어를 창조하도록 하여 창의적 행동을 형성하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

업무를 수행하는 중에 직면 문제를 창의적인 방법으로 해결하기 위해서는 기본적으로 자신의 업무를 수행하는데 필요한 과정 및 절차에 대하여 충분히 숙지하고 있어야 한다(Conti, Coon, & Amabile, 1996; Taggar, 2002). 다시 말해, 창의성은 조직 구성원이 일정 수준 이상의 지식과 전문성을 보유하고 있을 때 발현된다는 것을 의미한다. 즉, 다양한 지식은 창의적

행동에 영향을 미치는 주요한 선행요인의 역할을 하고 지식공유를 통하여 지식의 다양성은 확산될 수 있다(김현진, 설현도, 2016).

결론적으로, 지식공유를 하고자 하는 의도가 높은 사람일수록 경쟁우위와 혁신성이 높으며, 지식공유 문화가 정착된 집단일수록 타 집단이 모방할 수 없는 특성을 갖고 높은 수준의 창의적 행동을 발현할 가능성이 높다고 볼 수 있다(Lin, 2007). 특히, Amabile(1996)는 전문성과 지식은 창의성 발현에 필수적인 요건으로 창의적인 성과를 만들기 위한 기본적인 토대가 된다고 주장하였다. 따라서 지식공유의 수준이 높은 집단일수록 조직 구성원들에게 창의성 발현에 필요한 지식 및 아이디어 등의 소재를 지속적으로 제공하여 창의성 발현이 될 수 있는 가능성이 높아진다고 볼 수 있다(Gilson et al., 2013).

앞서 살펴본 바와 같이, 지식공유는 창의적 행동과 관계가 있으며 지식공유는 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

#### **다. 세대 변인의 조절효과**

창의적 행동에 대한 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대인 세대 변인의 조절효과를 추론하기 위하여, 다양한 세대 즉, 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대 간의 차이를 구명한 선행 연구들을 살펴보았다.

먼저, 직무 및 조직몰입에 대한 세대별 차이에 대한 연구를 살펴보고자 한다. Kowske와 Wiley(2010)는 직무태도에 대한 베이비붐 세대, X세대 및 밀레니얼 세대의 차이를 비교하였다. 밀레니얼 세대는 베이비붐 세대와 X세대와 비교하여 조직 및 직무에 대한 만족, 직업 안정성에 대한 만족, 경력개발 및 발전 등에 대한 만족도가 높았다. 하지만 임금 및 수당, 업무 자체에 대한 만족 및 이직의도는 비슷하다고 하였다. Young 외(2013)는 레저서비스 분야의 직무만족에 대한 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대의 차이를 비교하였다. 이 연구에서 베이비붐 세대는 X세대와 밀레니얼 세대보다 직무만족이 높았지만, X세대와 밀레니얼 세대 간에는 직무만족에 유의한 차이는 발견되지 않았다. 오세영 외(2014)가 중앙정부 공무원의 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구에서 베이비붐 세대, X세대 및 N세대 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 내재적 동기와 일의 의미에 대한 세대별 차이에 대한 연구를 살펴보고자 한다. Holland(2018)는 내재적 동기에 대한 기성세대와 밀레니얼 세대 간의 차이를 비교하였는데, 기성세대는 밀레니얼 세대보다 내재적 동기인 업무 선호도가 높았지만 외재적 동기인 급여에 대한 만족에서는 세대 간의 차이가 없었다. 이해정(2012)은 일의 가치와 일과 삶의 균형 인식의 관계에 대하여 베이비붐 세대, X세대 및 밀레니얼 세대의 차이를 비교하였다. 그 결과 일의 가치가 세대별로 유의한 차이가 있다는 것을 구명하였다. 한편, 채지연(2019)의 대기업 사무직을 대상으로 기성세대와 밀레니얼 세대의 일의 의미와 직무 스트레스의 관계에 대한 연구에서 세대 간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 조직시민행동에 대한 세대별 차이에 대한 연구를 살펴보고자 한다. Shragay와 Tziner(2011)는 직무몰입과 조직시민행동의 관계에 대한 베이비붐 세대, X세대 및 밀레니얼 세대의 차이를 비교한 결과 베이비붐 세대와 X세대 그리고 X세대와 밀레니얼 세대는 유의한 차이가 있었다. 반면, 베이비붐 세대와 밀레니얼 세대 간에는 유의한 차이가 발견되지 않았다.

앞서 살펴본 바와 같이, 연구대상과 방법 등의 차이는 있었지만 대부분의 연구에서 세대 간에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 이 연구의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인이 조절효과가 있을 것이라고 예상해 볼 수 있다.

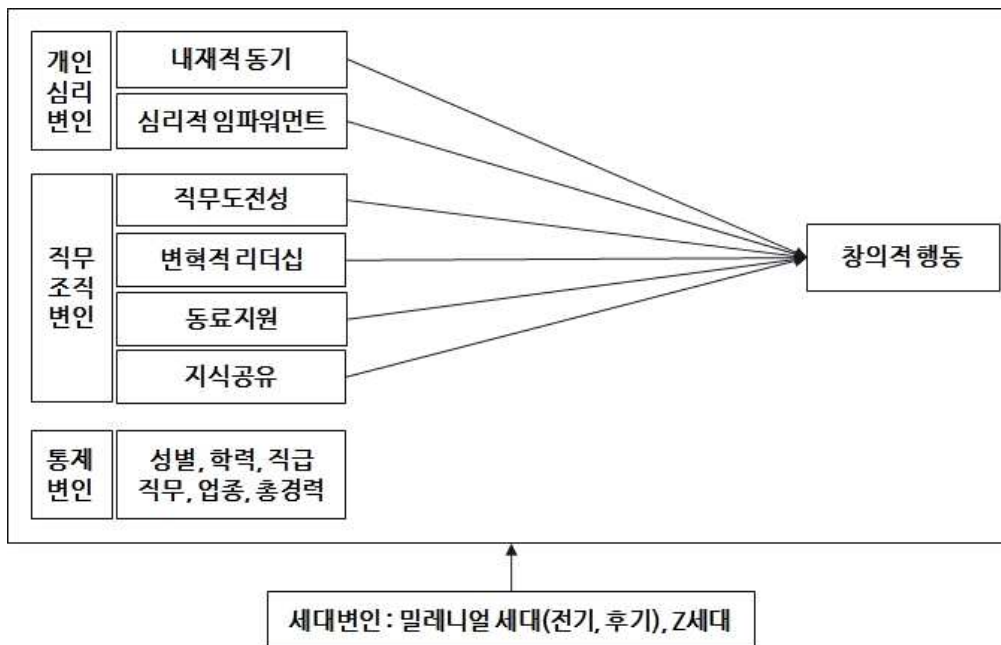
### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

이 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 검증하는 것이다. 이에 따라, 창의적 행동에 대한 선행연구를 검토하여 [그림 III-1]과 같은 가설적 연구모형을 설정하였다.

종속변인인 창의적 행동의 선행변인으로 개인심리 및 직무조직 변인으로 구분하였다. 개인심리 변인은 내재적 동기와 심리적 임파워먼트를 선정하였고, 직무조직 변인으로는 직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원 및 지식공유를 선정하였다. 마지막으로 통제변인으로 성별, 학력, 직급, 업종, 총경력을 선정하였다.

[그림 III-1] 연구모형



## 2. 연구대상

이 연구의 모집단은 우리나라 대기업 사무직 MZ세대 근로자 전체이다. 대기업은 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71개의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 기업으로 의미한다. MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭하는 용어로서, 전기 밀레니얼 세대는 1981년부터 1987년 사이에 출생한 세대 그리고 후기 밀레니얼 1988년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. 또한, Z세대는 1995년 이후 출생한 세대를 의미한다.

이 연구의 문제를 검증하기 위하여, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 목표 표본수를 도출하였다. 이 연구의 모집단은 대기업 사무직 MZ세대 근로자로서 모집단의 명확한 수와 분포를 파악하기가 어려우므로 모집단 전체의 수를 확인하는 데는 한계가 있다. 따라서, 이 연구에서는 목표 모집단에 대한 표집을 진행하되, 비확률표집 방법에서 유의표집 기법을 활용하여 표집을 진행하였다. 유의표집은 모집단의 명확한 수와 분포를 파악하기 어려울 때 주로 선택하게 되는 표집방법인데, 모집단의 대표성을 확보하기 위하여 가급적 많은 수의 표본을 확보하는 것이 바람직하다(McMillan & Schmacher, 2006). 특히, 유의표집은 신뢰도를 확보하기 위한 적절한 표본 크기에 대한 통계적 방법이 존재하지 않으며 연구결과를 일반화하기 위해서는 표본의 크기가 커야 한다는 정도의 지침만이 제시되고 있다. 또한, 이 연구에서 주로 사용하는 위계적 회귀분석에 대하여 어느 정도의 표본 수가 필요한가에 대한 일치된 견해는 없지만 예측 검증력이 낮아지지 않기 위해서는 독립변인과 표본 수의 비율이 약 1:20 정도가 되면 괜찮다는 의견이 있다(Tabachnick & Fidell, 1989). 따라서, 이 연구에서는 6개의 독립변인에 대하여 집단별로 120개 이상의 표본 수가 기준이 된다고 할 수 있다. 또한, 다집단 분석에서는 집단별 100명 이상의 샘플수가 권장되고 있다(Kline, 2005).

이상의 논의를 바탕으로, 이 연구에서는 전체 MZ세대 근로자에 대한 목표 표집수를 450부로 설정하였는데, 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 목표 표집수는 각각 150부로 배분하였다. 또한, 표본의 대표성을 확보할 뿐만 아니라, 표본의 수가 하나의 기업에 치중되지 않도록 다양한 산업군의 대기업 50개를 대상으로 각 10부 내외로 설문지를 배포하여 표집을 진행하였다.



### 3. 조사도구

이 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 분석하기 위해 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 업종, 총경력), 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)과 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유) 그리고 창의적 행동 변인을 선정하였다. 이를 측정하기 위해 다음과 같은 조사도구를 이용하였다.

[표 III-1] 조사도구의 구성

변인		구성요소	문항수	출처	
종속변인	창의적 행동	창의적 행동	13	George & Zhou(2001), 장은영(2015)	
독립변인	개인심리 변인	내재적 동기	내재적 동기	5	Tierney et al.(1999), 김현태(2016)
		심리적 임파워먼트	의미성	3	Spreitzer(1995), 박선영(2020)
			역량	3	
			자기결정성	3	
			영향력	3	
	직무조직 변인	직무도전성	직무도전성	4	Doornbos et al.(2008), 문세연(2010)
		변혁적 리더십	이상적 영향	4	Aolio et al.1998), 유영주(2019)
			격려적 동기부여	4	
			지적 자극	4	
			개별적 배려	4	
		동료지원	동료지원	8	Baruch-Feldman et al.(2002), 김성은(2014)
		지식공유	지식공유	7	Srivastava et al.(2006), 박희태 외(2011)
	인구통계학적 특성			7	-
계			72	-	

## 가. 종속변인

### 1) 창의적 행동

창의적 행동을 업무를 수행하는 과정에서 다양한 문제가 발생하였을 때 새롭고 유용하면서 효과적인 아이디어 및 해결책을 도출하여 실행하는 것을 의미한다.

이 연구에서 창의적 행동의 수준은 Zhou와 George(2001)가 개발한 문항을 번안하여 대기업 사무직을 대상으로 사용한 장은영(2015)의 측정도구를 사용하였다.

해당 도구는 단일 요인으로 예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .908으로 나타났으며, 본조사에서는 문항 전체신뢰도가 .919로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

[표 III-2] 창의적 행동의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
창의적 행동(13)	-	.908	.919
전체		.908	.919

## 나. 독립변인

### 1) 개인심리 변인

#### 가) 내재적 동기

내재적 동기는 업무 그 자체에 대한 즐거움을 바탕으로 발생하는 동기로서, 개인이 업무에 부여하는 가치와 업무수행 과정에서 느끼는 성취감을 통하여 유발되는 동기를 의미한다.

이 연구에서 내재적 동기의 수준은 Tierney 외(1999)가 업무수행 과정에서 새로운 아이디어를 창출하는 활동에서 느끼는 즐거움에 초점을 두고 개발한 문항을 최익성과 장영철(2014)이 번안한 도구로 대기업 사무직을 대상으로 사용한 김현태(2016)의 측정도구를 사용하였다.

해당 도구는 단일 요인으로 예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .796으로 나타났으며, 본조사에서는 문항 전체신뢰도가 .919로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

[표 III-3] 내재적 동기의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
내재적 동기(5)	-	.796	.834
전체		.796	.834

#### 나) 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 자신의 업무에 대한 가치, 업무에 대한 자신감, 업무수행 과정에서의 자율성 및 업무수행 결과가 조직에 미치는 영향력에 대한 인식을 바탕으로 업무에 대한 동기가 유발되는 과정을 의미한다.

이 연구에서 심리적 임파워먼트의 수준은 Spreitzer(1995)이 개발한 문항을 번안하여 대기업 사무직을 대상으로 사용한 박선영(2020)의 측정도구를 사용하였다.

예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .872, 하위변인인 의미성 .845, 유능감 .845, 자기결정성 .888, 영향력 .872으로 나타났고, 본조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .898, 하위변인인 의미성 .818, 유능감 .850, 자기결정성 .885, 영향력 .881로 나타났다.

[표 III-4] 심리적 임파워먼트의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
심리적 임파워먼트(12)	의미성(3)	.845	.818
	유능감(3)	.845	.850
	자기결정성(3)	.888	.885
	영향력(3)	.872	.881
전체		.872	.898

## 2) 직무조직 변인

### 가) 직무도전성

직무도전성은 반복적이지 않은 새로운 업무에서, 업무 자체가 갖고 있는 도전적인 특성으로 인하여 지속적인 노력이 필요한 정도를 의미한다.

이 연구에서 직무도전성의 수준은 Doornbos 외(2008)가 개발한 문항을 번안한 문세연(2010)의 도구로 제조업 근로자를 대상으로 적용한 김미애(2018)의 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

해당 도구는 단일 요인으로 예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .820으로 나타났으며, 본조사에서는 문항 전체신뢰도가 .804로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

[표 III-5] 직무도전성의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
직무도전성(4)	-	.820	.804
전체		.820	.804

## 나) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직 구성원이 기대 이상의 탁월한 성과를 창출할 수 있도록 비전을 제시하고 동기를 부여하며 본질적인 가치 및 신념체계를 변화시키는 리더십을 의미한다.

이 연구에서 변혁적 리더십의 수준은 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X의 문항을 전동원(2013)이 변안한 도구로 대기업 연구개발 팀원을 대상으로 적용한 유영주(2019)의 측정도구를 사용하였다. 이 도구는 이상적 영향, 격려적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 4가지 하위요인과 총 16문항으로 이루어져 있다.

예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .927, 하위변인인 이상적 영향 .693, 격려적 동기부여 .824, 지적 자극 .909, 개별적 배려 .881으로 나타났고, 본조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .930, 하위변인인 이상적 영향 .792, 격려적 동기부여 .831, 지적 자극 .850, 개별적 배려 .871로 나타났다.

[표 III-7] 변혁적 리더십의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
변혁적 리더십(16)	이상적 영향(4)	.693	.792
	격려적 동기부여(4)	.824	.831
	지적 자극(4)	.909	.850
	개별적 배려(4)	.881	.871
전체		.927	.930

## 다) 동료지원

동료지원은 업무를 수행하는 과정에서 동료가 전문적인 지식 및 기술에 대한 공유와 정서적인 위로와 격려를 해주는 것을 의미한다.

이 연구에서 동료지원의 수준은 Baruch-Feldman 외(2002)가 개발한 문항을 번안하여 기업 근로자를 대상으로 적용한 김성은(2014)의 측정도구를 사용하였다.

해당 도구는 단일 요인으로 예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .820으로 나타났으며, 본조사에서는 문항 전체신뢰도가 .856로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

[표 III-8] 동료지원의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
동료지원(8)	-	.820	.856
전체		.820	.856

#### 라) 지식공유

지식공유는 업무를 수행하는 과정에서 업무와 관련된 지식, 정보 및 아이디어 등의 암묵적 지식과 명시적 지식을 조직 내 다른 구성원과 공유하는 것을 의미한다.

이 연구에서는 지식공유를 측정하기 위해 Srivastava 외(2006)가 개발한 문항을 번안하여 기업 근로자를 대상으로 적용한 박희태 외(2011)의 측정도구를 사용하였다.

해당 도구는 단일 요인으로 예비조사에서는 문항 전체 신뢰도는 .870으로 나타났으며, 본조사에서는 문항 전체신뢰도가 .892로 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다.

[표 III-8] 지식공유의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach $\alpha$ )	
		예비조사(n=101)	본조사(n=436)
지식공유(7)	-	.870	.892
전체		.870	.892

#### 다. 인구통계학적 특성

이 연구에서는 성별, 직급, 학력, 직무, 업종, 총경력 등을 인구통계학적 특성으로 설정하였다. 이 중, 대기업 사무직 MZ세대의 창의적 행동에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 인구통계학적 특성을 통제변인으로 설정하여, 창의적 행동과 관련 변인 간의 관계를 보다 정확하게 검증하였다.

### 4. 자료수집

자료수집은 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71개의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억원 이상인 기업의 MZ세대 사무직 근로자를 대상으로 이루어졌다.

공정거래위원회(2021)에 발표한 공시대상기업집단의 기준에 부합하는 대기업 리스트를 작성하고 개별적인 연락을 통해 설문조사 협조를 요청하고 내부 협력자로 지정하였다. 내부 협력자에게 연구목적, 협조 및 주의사항 등을 자세히 안내하고 이메일 및 모바일을 통해 설문지를 송부하였다. 내부 협력자의 원활한 협조를 이끌어 내기 위하여 소정의 상품권을 제공하였다. 설문응답에 대한 회수율을 높이기 위하여 응답자에게 인센티브를 제공하였는데 설문 시 응답자가 연락처를 기입하도록 하여 해당 연락처를 통해 소정의 상품권을 제공하였다.

자료수집은 2021년 4월 초부터 2021년 4월 중순까지 이루어졌으며, 세대별 150부를 배분하여 총 450부를 확보하는 것을 목표로 진행하였다. 50개 기업에 10부씩 총 500부를 배포하였으며, 최종적으로 478부를 회수하여 연구대상 기준에 맞지 않는 근로자와 불성실 응답자 42부를 제외한 후 436명을 최종 분석대상으로 선정하였다.

### 5. 자료분석

이 연구의 기초자료와 연구가설 분석을 위해 통계 패키지 SPSS 26.0 for Windows를 사용하여 유의수준 .05를 기준으로 판단하였다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동과 개인심리 및 직무조직 변인의 수준과 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준의 차이를 파악하기 위해 기술통계와 일원배치 분산분석 등을 실시하였다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성에 따라 창의적 행동에 유의한 차이가 있는 변인들을 통제변인으로 투입한 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 개인심리 변인을 분석하였고, 이후 통제변인과 개인심리 변인을 투입한 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 직무조직 변인을 분석하였다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 대한 조절효과를 검증하기 위해 세대 변인을 더미변수로 투입하여 PROCESS Macro를 활용한 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하기 위하여 각 세대를 구분하여 위와 같은 방법으로 위계적 회귀분석을 실시하였다.



[표 III-9] 연구목표 및 통계분석방법

구분	세부내용	통계기법
기술통계	응답자의 기술통계적 분석	빈도 분석
연구목표 1.	대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동 수준 구명	평균, 표준편차, 최소값, 최대값
연구목표 2.	대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준 구명	t-test, 일원배치 분산분석
연구목표 3.	대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 구명	위계적 회귀분석
연구목표 4.	대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과 구명	PROCESS Macro를 활용한 회귀분석
연구목표 5.	대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계 구명	위계적 회귀분석

## IV. 연구결과

### 1. 응답자 및 측정변인의 특성

#### 가. 응답자의 일반적 특성

이 연구에서 수집된 자료에 대한 응답자의 일반적 특성은 다음과 같다([표 IV-1] 참조).

전체 응답자는 총 436명이었다. 성별의 경우, 173명(39.7%), 여성이 263명(60.3%)로 여성이 더 많았다. 학력은 전문대 졸업 20명(4.6%), 4년제 대학 졸업 377명(86.5%), 대학원 석사 졸업 33명(7.6%), 대학원 박사 졸업 6명(1.4%)으로 4년제 대학 졸업자가 가장 높은 비율을 차지했다. 직급으로 구분하면, 사원급 175명(40.1%), 대리급 143명(32.8%), 과장급 106명(24.3%), 차장급 12명(2.8%)으로 사원급이 가장 많았다. 직무는 영업/마케팅이 88명(20.2%)으로 가장 많았으며, 업종은 전기/전자/통신이 83명(19.0%)로 가장 많았다. 마지막으로 총 경력기간은, 3년 미만 134명(30.7%), 3년 이상 6년 미만 107명(24.5%), 6년 이상 9년 미만 69명(15.8%), 9년 이상 12년 미만 92명(21.1%), 12년 이상 15년 미만 27명(6.2%), 15년 이상 7명(1.6%)으로 3년 미만이 가장 많았다.

다음으로, 세대별 응답자에 대한 일반적 특성을 살펴 보았다. 전기 밀레니얼 세대가 143명으로 32.6%, 후기 밀레니얼 세대는 149명으로 34.2%, 그리고 Z세대는 144명으로 33.0%의 비율로 나타났다.

전기 밀레니얼 세대의 경우, 남성이 95명(66.4%)으로 여성 48명(33.6%)보다 많았다. 학력은 전문대 졸업 7명(4.9%), 4년제 대학 졸업 121명(84.6%), 대학원 석사 졸업 12명(8.4%), 대학원 박사 졸업 3명(2.1%)으로 4년제 대학 졸업자가 가장 높은 비율을 차지했다. 직급으로 구분하면, 대리급 40명(28.0%), 과장급 91명(63.6%), 차장급 12명(8.4%)으로 과장급이 가장 많았다. 직무는 연구개발이 31명(21.7%)으로 가장 많았으며, 업종은 전기/전자가 26명(18.2%)로 가장 많았다. 마지막으로 총 경력기간은 3년 이상 6년 미만이 8명(5.6%), 6년 이상 9년 미만이 19명(13.3%), 9년 이상 12년 미만이 82명(57.3%), 12년 이상 15년 미만이 27명(18.9%), 15년 이

상이 7명(4.9%)로 9년 이상 12년 미만이 가장 많았다.

후기 밀레니얼 세대의 경우, 남성이 57명(37.5%), 여성 95명(62.5%)으로 여성이 더 많았다. 학력은 전문대 졸업 2명(1.3%), 4년제 대학 졸업 130명(85.5%), 대학원 석사 졸업 17명(11.2%), 대학원 박사 졸업 3명(2.0%)로 4년제 대학 졸업자가 가장 많은 비율을 차지했다. 직급으로 구분하면, 사원급 43명(28.3%), 대리급 94명(61.8%), 과장급 15명(9.9%) 대리급이 가장 많았다. 직무는 연구개발 직위가 37명(24.3%)로 가장 많았으며, 업종은 전기/전자와 기계가 각각 20명(13.2%)로 가장 많았다. 마지막으로 총 경력기간은 3년 미만 18명(11.8%), 3년 이상 6년 미만이 74명(48.7%), 6년 이상 9년 미만이 50명(32.9%), 9년 이상 12년 미만이 10명(6.6%)로 3년 이상 6년 미만이 가장 많았다.

Z세대의 경우, 남성이 23명(16.0%)으로 여성 121명(84.0%)보다 많았다. 학력은 전문대 졸업 11명(7.6%), 4년제 대학 졸업 128명(88.9%), 대학원 석사 졸업 5명(3.5%)로 4년제 대학 졸업자가 가장 많은 비율을 차지했다. 직급으로 구분하면, 사원급 128명(93.1%), 10명(10.9%)로 사원급이 가장 많았다. 직무는 영업/마케팅 직위가 41명(28.5%)로 가장 많았으며, 업종은 IT가 28명(19.4%)로 가장 많았다. 마지막으로 총 경력기간은 3년 미만 117명(81.3%), 3년 이상 6년 미만 27명(18.8%)으로 3년 미만이 가장 많았다.

[표 IV-1] 응답자의 일반적 특성

구분	MZ세대		전기 밀레니얼 세대		후기 밀레니얼 세대		Z세대		
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
	436	100.0	143	32.8	149	34.2	144	33.0	
성별	남성	173	39.7	95	66.4	55	36.9	23	16.0
	여성	263	60.3	48	33.6	94	63.1	121	84.0
학력	전문대졸	20	4.6	7	4.9	2	1.3	11	7.6
	4년제 대졸	377	86.5	121	84.6	128	85.9	128	88.9
	대학원(석사)	33	7.6	12	8.4	16	10.7	5	3.5
	대학원(박사)	6	1.4	3	2.1	3	2.0	-	-
직급	사원급	175	40.1	-	-	41	27.5	134	93.1
	대리급	143	32.8	40	28.0	93	62.4	10	6.9
	과장급	106	24.3	91	63.6	15	10.1	-	-
	차장급	12	2.8	12	8.4	-	-	-	-
직무	경영기획/전략	79	18.1	26	18.2	26	17.4	27	18.8
	인사/교육	28	6.4	11	7.7	11	7.4	6	4.2
	재무/회계	38	8.7	12	8.4	15	10.1	11	7.6
	영업/마케팅	88	20.2	23	16.1	24	16.1	41	28.5
	연구/개발	86	19.7	31	21.7	36	24.2	19	13.2
	생산/기술	36	8.3	15	10.5	8	5.4	13	9.0
	IT	38	8.7	8	5.6	14	9.4	16	11.1
기타	43	9.9	17	11.9	15	10.1	11	7.6	
업종	금융	51	11.7	19	13.3	12	8.1	20	13.9
	서비스	48	11.0	17	11.9	14	9.4	17	11.8
	전기/전자/통신	83	19.0	28	19.6	28	18.8	27	18.8
	건설	29	6.7	15	10.5	8	5.4	6	4.2
	유통/운송	52	11.9	15	10.5	16	10.7	21	14.6
	석유/화학	27	6.2	10	7.0	14	9.4	3	2.1
	기계	41	9.4	15	10.5	20	13.4	6	4.2
	IT	51	11.7	11	7.7	12	8.1	28	19.4
기타	54	12.4	13	9.1	25	16.8	16	11.1	
총경력	3년 미만	134	30.7	-	-	17	11.4	117	81.3
	3년 이상~6년 미만	107	24.5	8	5.6	72	48.3	27	18.8
	6년 이상~9년 미만	69	15.8	19	13.3	50	33.6	-	-
	9년 이상~12년 미만	92	21.1	82	57.3	10	6.7	-	-
	12년 이상~15년 미만	27	6.2	27	18.9	-	-	-	-
	15년 이상	7	1.6	7	4.9	-	-	-	-

주) 단위 : 빈도(명), 비율(%)

## 나. 측정변인의 기술통계적 특성 및 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유에 대한 기초통계량은 다음과 같다.

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동의 평균은 3.40, 표준편차는 0.57이었으며, 최소값은 1.85, 최대값은 4.92이었다. 또한, 개인심리 변인인 내재적 동기의 평균은 3.37, 표준편차는 0.70이었으며, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00이었다. 심리적 임파워먼트의 평균은 3.43, 표준편차는 0.59이었으며, 최소값은 1.67, 최대값은 4.92이었다.

직무조직 변인인 직무도전성은 평균은 3.43, 표준편차는 0.75이었으며, 최소값은 1.25, 최대값은 5.00이었다. 변혁적 리더십의 평균은 3.33, 표준편차는 0.65이었으며, 최소값은 1.44, 최대값은 4.81이었다. 이중 동료지원과 지식공유의 평균이 다른 변인보다 다소 높게 나타났는데, 동료지원의 평균은 3.79, 표준편차는 0.56이었으며, 최소값은 1.63, 최대값은 5.00이었다. 지식공유의 평균은 3.71, 표준편차는 0.59이었으며, 최소값은 2.00, 최대값은 5.00이었다.

다음으로, 세대별 응답자에 대한 측정변인의 기술통계적 특성과 평균차이를 분석하였다. 세대로 통계적으로 유의한 평균차이가 있는지 일원배치 분산분석을 실시한 후, 유의한 차이가 있는 경우 Scheffe 사후검정을 실시하여 구체적으로 차이가 있는 집단을 확인하였다.

창의적 행동 수준은 전기 밀레니얼 세대 3.50, 후기 밀레니얼 세대 3.38, Z세대 3.32으로 나타나 전기 밀레니얼 세대의 창의적 행동 수준이 가장 높았으며 Z세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과 전기 밀레니얼 세대와 Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이 연구의 필요성에서 언급 인용한 박남규(2020)의 연구에서 직급이 낮을수록 창의성의 수준이 높다는 결과와 비교하여 정반대의 결과이다. 이 연구에서는 박남규(2020)가 창의적 사고 수준을 측정하고 달리 업무환경에서 나타나는 창의적 행동을 측정했다는 점에서 이러한 차이가 발생했다고 추론할 수 있다. 즉, 업무경력이 많아질수록 기획성 업무를 맡거나 관리자로서 프로세스 개선 등의 창의적 행동을 할 수 있는 기회가 많아지는 대기업 조직의 특성이 반영된 결과라고 해석할 수 있다. 또한, 가장 높은 창의적 사고 수준을 가진 Z세대가 업무환경에서 발현하는 창의적 행동 수준이 이전 세대에 비해 가장 낮다는 점은 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

개인심리 변인인 내재적 동기 수준의 평균은 전기 밀레니얼 세대가 3.45, 후기 밀레니얼 세대가 3.32, Z세대가 3.36으로 나타났으며, 심리적 임파워먼트 수준의 평균은 전기 밀레니얼 세대 3.53, 후기 밀레니얼 세대 3.32, Z세대 3.36으로 나타나서, 두 변인 모두 전기 밀레니얼 세대의 수준이 가장 높았다. 특히, 심리적 임파워먼트는 전기 밀레니얼 세대와 Z세대의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

직무조직 변인인 직무도전성 수준의 평균은 전기 밀레니얼 세대가 3.43, 후기 밀레니얼 세대가 3.45, Z세대가 3.39으로 나타나 후기 밀레니얼 세대가 높았으며, 변혁적 리더십의 경우, 전기 밀레니얼 세대가 3.34, 후기 밀레니얼 세대가 3.27, Z세대가 3.37으로 나타나 Z세대가 인식한 변혁적 리더십 수준이 가장 높았다. 하지만 이러한 평균차이가 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

다음으로 동료지원 수준의 평균은 전기 밀레니얼 세대가 3.62, 후기 밀레니얼 세대가 3.77, Z세대가 3.99으로 나타나 Z세대가 인식한 동료지원 수준이 가장 높았으며 지식공유 수준의 평균은 전기 밀레니얼 세대가 3.65, 후기 밀레니얼 세대가 3.67, Z세대가 3.80으로 나타나 Z세대의 지식공유 수준이 가장 높았다. 동료지원과 지식공유 수준의 평균차이는 일원배치 분산분석 결과 통계적으로 유의한 수준이라서 시사하는 바가 크다.

[표 IV-2] 측정변인의 기술통계적 특성 및 차이

변인	세대	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	사후검증 (Scheffe)
창의적 행동	MZ세대	3.40	0.57	1.85	4.92	3.453	a>c
	전기 밀레니얼 세대	3.50	0.58	2.00	4.77		
	후기 밀레니얼 세대	3.38	0.55	2.23	4.92		
	Z세대	3.32	0.58	1.85	4.62		
내재적 동기	MZ세대	3.37	0.70	1.00	5.00	1.312	-
	전기 밀레니얼 세대	3.45	0.63	1.80	4.80		
	후기 밀레니얼 세대	3.32	0.73	1.00	5.00		
	Z세대	3.36	0.71	1.40	5.00		
심리적 임파워- 먼트	MZ세대	3.43	0.59	1.67	4.92	5.104	a>c
	전기 밀레니얼 세대	3.53	0.56	2.00	4.92		
	후기 밀레니얼 세대	3.45	0.56	1.92	4.83		
	Z세대	3.31	0.62	1.67	4.75		
직무 도전성	MZ세대	3.43	0.75	1.25	5.00	0.270	-
	전기 밀레니얼 세대	3.43	0.69	1.75	5.00		
	후기 밀레니얼 세대	3.45	0.80	1.50	5.00		
	Z세대	3.39	0.77	1.25	5.00		
변혁적 리더십	MZ세대	3.33	0.65	1.44	4.81	1.029	-
	전기 밀레니얼 세대	3.34	0.67	1.44	4.81		
	후기 밀레니얼 세대	3.27	0.65	1.56	4.81		
	Z세대	3.37	0.63	1.81	4.81		
동료지원	MZ세대	3.79	0.56	1.63	5.00	17.140	c>b>a
	전기 밀레니얼 세대	3.62	0.56	1.63	5.00		
	후기 밀레니얼 세대	3.77	0.54	2.38	5.00		
	Z세대	3.99	0.53	2.38	5.00		
지식공유	MZ세대	3.71	0.59	2.00	5.00	2.508	-
	전기 밀레니얼 세대	3.65	0.58	2.00	5.00		
	후기 밀레니얼 세대	3.67	0.61	2.00	5.00		
	Z세대	3.80	0.57	2.29	5.00		

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01

주2) 전기 밀레니얼 세대(a), 후기 밀레니얼 세대(b), Z세대(c)

주3) n=436

## 2. 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직급, 직무, 업종, 총경력 등)에 따른 창의적 행동의 수준 차이를 독립표본 t검증과 일원배치 분산분석을 사용하여 분석하였다. 아울러, 전기 및 후기 밀레니얼 세대, 그리고 Z세대의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준도 살펴 보았다.

### 가. 성별에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 성별에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 독립표본 t검증을 실시한 결과는 아래와 같다. 남성과 여성 간의 창의적 행동 수준은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 세대별 차이를 검증한 결과 전기 및 후기 밀레니얼 세대, 그리고 Z세대의 경우도 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

MZ세대의 남성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.57)이 여성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.29)보다 높았다. 또한, 전기 밀레니얼 세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.57)이 여성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.35)보다 높았으며, 후기 밀레니얼 세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.50)이 여성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.28)보다 높았다. 마지막으로 Z세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.59)이 여성이 인식하는 창의적 행동 수준(3.27)보다 높았다.

[표 IV-3] 성별에 따른 창의적 행동 수준

세대	변인	빈도	평균	표준편차	t
MZ세대	남성	173	3.57	0.55	5.126**
	여성	263	3.29	0.57	
전기 밀레니얼 세대	남성	95	3.57	0.57	2.184*
	여성	48	3.35	0.59	
후기 밀레니얼 세대	남성	55	3.56	0.50	3.062**
	여성	94	3.28	0.56	
Z세대	남성	23	3.59	0.62	2.413*
	여성	121	3.27	0.57	

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01



## 나. 학력에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 학력에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 아래와 같다. 응답자의 학력을 전문대졸, 4년제 대학 졸업, 대학원 석사 졸업, 대학원 박사 졸업으로 구분하고 이들의 평균값이 차이가 있는지 검증하였으나 창의적 행동 수준은 학력에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한, 세대별 검증에서도 통계적으로 유의한 차이는 없었다.

[표 IV-4] 학력에 따른 창의적 행동 수준

세대	학력	빈도	평균	표준 편차	F	사후검정 (Scheffe)
MZ세대	전문대졸	20	3.23	0.54	1.950	-
	4년제 대졸	377	3.39	0.58		
	대학원(석사) 졸	33	3.55	0.49		
	대학원(박사) 졸	6	3.72	0.33		
전기 밀레니얼 세대	전문대졸	7	3.31	0.39	1.260	-
	4년제 대졸	121	3.48	0.59		
	대학원(석사) 졸	12	3.71	0.53		
	대학원(박사) 졸	3	3.87	0.16		
후기 밀레니얼 세대	전문대졸	2	3.69	0.54	0.382	-
	4년제 대졸	130	3.37	0.56		
	대학원(석사) 졸	17	3.43	0.46		
	대학원(박사) 졸	3	3.56	0.42		
Z세대	전문대졸	11	3.10	0.61	1.133	-
	4년제 대졸	128	3.33	0.59		
	대학원(석사) 졸	5	3.54	0.41		

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 다. 직급에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 직급에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 아래와 같다. 응답자의 직급을 사원급, 대리급, 과장급, 차장급으로 구분하여 검증한 결과 과장급이 사원급보다 창의적 행동 수준이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 하지만 세대별 검증에서는 창의적 행동 수준은 직급에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

[표 IV-5] 직급에 따른 창의적 행동 수준

세대	직급	빈도	평균	표준편차	F	사후검정 (Scheffe)
MZ세대	사원급	175	3.31	0.57	4.063**	c>a
	대리급	143	3.39	0.56		
	과장급	106	3.55	0.58		
	차장급	12	3.51	0.49		
전기 밀레니얼 세대	대리급	40	3.38	0.62	1.206	-
	과장급	91	3.55	0.57		
	차장급	12	3.51	0.49		
후기 밀레니얼 세대	사원급	43	3.30	0.54	1.254	-
	대리급	94	3.40	0.53		
	과장급	15	3.55	0.68		
Z세대	사원급	134	3.32	0.58	0.221	-
	대리급	10	3.41	0.64		

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01

주2) 사원급(a), 대리급(b), 과장급(c), 차장급(d)

## 라. 직무에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 직무에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 아래와 같다. 응답자의 직무를 경력기획/전략, 인사/교육, 재무/회계, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산/기술, IT로 구분하여 검증한 결과 창의적 행동 수준은 직무에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한, 세대별 검증에서도 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

[표 IV-6] 직무에 따른 창의적 행동 수준

세대	직무	빈도	평균	표준 편차	F	사후검정 (Scheffe)
MZ세대	경영기획/전략	79	3.55	0.53	1.903	-
	인사/교육	28	3.48	0.63		
	재무/회계	38	3.39	0.52		
	영업/마케팅	88	3.43	0.55		
	연구/개발	86	3.39	0.60		
	생산/기술	36	3.33	0.54		
	IT	38	3.27	0.65		
	기타	43	3.22	0.59		
전기 밀레니얼 세대	경영기획/전략	26	3.49	0.51	2.055	-
	인사/교육	11	3.65	0.65		
	재무/회계	12	3.53	0.54		
	영업/마케팅	23	3.71	0.52		
	연구/개발	31	3.58	0.60		
	생산/기술	15	3.48	0.56		
	IT	8	3.09	0.61		
	기타	17	3.18	0.57		
후기 밀레니얼 세대	경영기획/전략	27	3.52	0.59	0.445	-
	인사/교육	11	3.41	0.52		
	재무/회계	15	3.30	0.44		
	영업/마케팅	24	3.40	0.45		
	연구/개발	37	3.35	0.56		

	생산/기술	9	3.30	0.56		
	IT	14	3.44	0.68		
	기타	15	3.27	0.64		
Z세대	경영기획/전략	27	3.66	0.47	1.840	-
	인사/교육	6	3.28	0.82		
	재무/회계	11	3.35	0.59		
	영업/마케팅	41	3.30	0.58		
	연구/개발	19	3.14	0.57		
	생산/기술	13	3.20	0.47		
	IT	16	3.21	0.64		
	기타	11	3.22	0.61		

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 마. 업종에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 업종에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 아래와 같다. 응답자의 업종을 금융, 서비스, 전기/전자/통신, 건설, 유통/운송, 석유/화학, 기계, IT로 구분하여 검증하였으나 창의적 행동 수준은 업종에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한, 세대별 검증에서도 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

[표 IV-7] 업종에 따른 창의적 행동 수준

세대	업종	빈도	평균	표준편차	F	사후검정 (Scheffe)
MZ세대	금융	51	3.43	0.64	0.983	-
	서비스	48	3.45	0.55		
	전기/전자/통신	83	3.37	0.51		
	건설	29	3.40	0.45		
	유통/운송	52	3.35	0.59		
	석유/화학	27	3.19	0.70		
	기계	41	3.56	0.59		
	IT	51	3.38	0.65		

	기타	54	3.42	0.51		
전기 밀레니얼 세대	금융	19	3.43	0.65	0.971	-
	서비스	17	3.69	0.59		
	전기/전자/통신	28	3.53	0.45		
	건설	15	3.35	0.48		
	유통/운송	15	3.52	0.58		
	석유/화학	10	3.62	0.72		
	기계	15	3.67	0.66		
	IT	11	3.25	0.67		
	기타	13	3.35	0.54		
후기 밀레니얼 세대	금융	12	3.43	0.52	1.864	-
	서비스	14	3.30	0.58		
	전기/전자/통신	28	3.35	0.52		
	건설	8	3.40	0.39		
	유통/운송	16	3.34	0.50		
	석유/화학	14	2.94	0.50		
	기계	20	3.59	0.49		
	IT	12	3.58	0.81		
	기타	25	3.44	0.52		
Z세대	금융	20	3.43	0.73	0.588	-
	서비스	17	3.33	0.42		
	전기/전자/통신	27	3.23	0.54		
	건설	6	3.54	0.49		
	유통/운송	21	3.24	0.66		
	석유/화학	3	2.97	0.97		
	기계	6	3.19	0.70		
	IT	28	3.35	0.57		
	기타	16	3.45	0.48		

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 바. 총경력에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 총경력에 따른 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 아래와 같다. 응답자의 총경력을 3년 미만, 3년 이상~6년 미만, 6년 이상~9년 미만, 9년 이상~12년 미만, 12년 이상~15년 미만, 15년 이상으로 구분하여 검증하였으나 창의적 행동 수준은 총경력에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한, 세대별 검증에서도 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

[표 IV-8] 총경력에 따른 창의적 행동 수준

세대	총경력	빈도	평균	표준 편차	F	사후검정 (Scheffe)
MZ세대	3년 미만	134	3.31	0.57	1.667	-
	3년 이상~6년 미만	107	3.44	0.53		
	6년 이상~9년 미만	69	3.37	0.59		
	9년 이상~12년 미만	92	3.52	0.59		
	12년 이상~15년 미만	27	3.35	0.66		
	15년 이상	7	3.49	0.62		
전기 밀레니얼 세대	3년 이상~6년 미만	8	3.38	0.43	0.761	-
	6년 이상~9년 미만	19	3.48	0.64		
	9년 이상~12년 미만	82	3.56	0.55		
	12년 이상~15년 미만	27	3.35	0.66		
	15년 이상	7	3.49	0.62		
후기 밀레니얼 세대	3년 미만	18	3.29	0.45	1.619	-
	3년 이상~6년 미만	74	3.48	0.51		
	6년 이상~9년 미만	50	3.33	0.57		
	9년 이상~12년 미만	10	3.16	0.79		
Z세대	3년 미만	117	3.32	0.59	0.085	-
	3년 이상~6년 미만	27	3.35	0.58		

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

### 3. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

#### 가. 변인 간 상관관계 분석

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 변인 간 상관관계를 분석한 결과 개인심리 변인인 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트와 직무조직 변인인 직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유는 창의적 행동과 통계적으로 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

구체적으로는 내재적 동기(0.732), 심리적 임파워먼트(0.574), 변혁적 리더십(0.548), 직무도전성(0.448), 지식공유(0.391), 변혁적 리더십(0.343), 동료지원(0.228) 순으로 나타나 전반적으로 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

[표 IV-9] 변인 간 상관관계 분석

구분	창의적 행동	내재적 동기	심리적 임파워먼트	직무 도전성	변혁적 리더십	동료지원	지식공유
창의적행동	1	.732**	.574**	.448**	.343**	.228**	.391**
내재적동기	.732**	1	.475**	.371**	.284**	.212**	.286**
심리적 임파워먼트	.574**	.475**	1	.462**	.500**	.224**	.362**
직무도전성	.448**	.371**	.462**	1	.418**	.272**	.321**
변혁적 리더십	.343**	.284**	.500**	.418**	1	.353**	.391**
동료지원	.228**	.212**	.224**	.272**	.353**	1	.594**
지식공유	.391**	.286**	.362**	.321**	.391**	.594**	1

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 나. 변인 간 다중공선성 진단

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 살펴 보기 위한 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 독립변인 간의 상관관계가 지나치게 높은 경우에 발생하게 되는 다중공선성을 확인해야 한다. 다중공선성이 발생한 경우에는 종속변인을 설명하는 독립변인의 변량을 해석할 때 모호함이 생기기 때문에 위계적 회귀분석을 진행하기 전에 반드시 이루어져야 한다(최동선, 정철영, 2003).

다중공선성은 여러 가지 방법으로 진단할 수 있는데, 이 연구에서는 다중회귀분석을 통한 공차한계(Tolerance)와 변량팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)을 바탕으로 다중공선성을 판단하였다. 공차한계가 1에 가까워질수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 공차한계가 0에 근접하고 VIF가 10 이상의 수치를 나타낼 때 다중공선성이 있는 것으로 간주한다.

독립변인의 공차한계와 변량팽창계수 분석 결과는 [표 IV-10]과 같다. 공차한계는 0.577-0.736, 변량팽창계수는 1.360-1.732으로 독립변인 간의 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

[표 IV-10] 변인 간 다중공선성 진단

구분	공차한계	변량팽창계수(VIF)
내재적 동기	0.736	1.360
심리적 임파워먼트	0.582	1.718
직무도전성	0.703	1.423
변혁적 리더십	0.653	1.531
동료지원	0.623	1.605
지식공유	0.577	1.732



## 다. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 미치는 개인심리 및 직무조직 변인의 영향력을 분석하기 위해 통제변인(성별, 직급), 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트), 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 단계적으로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 통제변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 개인심리 변인을 분석하였다. 다음으로 통제변인과 개인심리 변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향을 있는 직무조직 변인을 분석하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인만을 투입한 모형 1에서는 설명량이 6.4%로 매우 낮았으며, 남성 변인은 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 통제변인에 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)을 추가로 투입한 모형 2에서 전체 설명량은 60.7%로 상당히 증가하였으며, 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었고, 표준화 계수( $\beta$ )를 통하여 통제변인이 통제된 상태에서 내재적 동기(0.559)와 심리적 임파워먼트(0.209)의 영향력을 파악할 수 있었다. 마지막으로, 통제변인과 개인심리 변인이 투입된 모형 2에 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 추가로 투입한 모형 3에서 전체 설명량은 63.2%로 증가하였으며, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 지식공유가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었으며, 통제변인과 개인심리 변인이 통제된 상태에서의 직무도전성(0.106)과 지식공유(0.148)의 영향력( $\beta$ )을 파악할 수 있었다.

모형에 투입되는 변인이 많아짐에 따라 전반적으로 회귀계수의 절대값은 낮아지는 경향을 나타냈다. 또한, 창의적 행동에 미치는 독립변인의 상대적 영향력( $\beta$ )을 살펴보면 내재적 동기(0.559), 심리적 임파워먼트(0.209), 지식공유(0.148), 직무도전성(0.106) 순으로 나타났다. 모든 변인의 표준화 계수( $\beta$ )가 양의 방향성을 보임에 따라 창의적 행동에 정적인 효과를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 IV-11] 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

투입변인	종속변인 : 창의적 행동					
	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
남성_더미	0.207	4.111**	-0.009	-0.251	-0.009	-0.256
사원급_더미	-0.040	-0.276	-0.112	-1.178	-0.105	-1.127
대리급_더미	-0.003	-0.019	-0.055	-0.606	-0.044	-0.499
과장급_더미	0.063	0.498	-0.033	-0.404	-0.026	-0.324
내재적동기			0.596	16.892**	0.559	15.895**
임파워먼트			0.282	8.100**	0.209	5.359**
직무도전성					0.106	3.017**
변혁적 리더십					-0.009	-0.233
동료지원					-0.037	-0.957
지식공유					0.148	3.826**
F	7.383**		110.340**		73.085**	
R <sup>2</sup>	0.064		0.607		0.632	
R <sup>2</sup> <sub>ADJ</sub>	0.055		0.601		0.624	

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01

주2) 참조항목 : 성별(여성), 직급(차장급)

#### 4. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인이 창의적 행동에 미치는 영향에서 세대 변인이 조절효과가 있는지는 살펴보고 그 구체적인 내용을 분석하였다.

이를 위하여, Hayes(2018)가 제시한 PROCESS Macro의 Model 2을 활용하여 부트스트래핑 방법으로 검증하였다. 부트스트래핑으로 재추출된 표본수는 10,000개로 설정하고 유의수준은 .05으로 분석하였다.

이 분석을 실시하기에 앞서, 세대 변인이라는 조절변인을 2개의 더미변수로 처리하였다. 전기 밀레니얼 세대를 참조항목으로 할 때 전기 밀레니얼 세대=(0,0), 후기 밀레니얼 세대=(1,0), Z세대=(0,1)으로 처리하였다. 즉, 세대 변인 M을 (M1, M2)의 2개의 더미변수로 전환한 다음 다중조절모형에 투입하였는데 이를 회귀식으로 나타내면 아래와 같다.

$$Y = b_0 + b_1X + b_{21}M1 + b_{22}M2 + b_{31}XM1 + b_{32}XM2$$

여기에서,  $b_{21}$ 은 전기 밀레니얼 세대과 후기 밀레니얼 세대 간의 선형 기울기의 상하 이동,  $b_{22}$ 는 전기 밀레니얼 세대과 Z세대 간의 선형 기울기의 상하 이동,  $b_{31}$ 는 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대 간의 선형 기울기의 차이,  $b_{32}$ 는 전기 밀레니얼 세대와 Z세대 간의 선형 기울기의 차이를 말한다. 결론적으로,  $b_{31}=b_{32}=0$ 이면 세대 변인의 유의한 조절효과가 없다고 판단하고,  $b_{31}$ 이나  $b_{32}$  중 어느 하나라도 0이 아니라고 확인되면 세대 변인의 유의한 조절효과가 있다고 판단한다.

### 가. 내재적 동기와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

내재적 동기와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 내재적 동기를 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 2개의 상호작용항으로 투입하여, PROCESS macro model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 내재적 동기(Coefficient=.6539)는 창의적 행동에 유의한 영향을 미치고 있었지만, 독립변인과 조절변인의 상호작용항은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 내재적 동기와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않다.

[표 IV-12] 내재적 동기와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분			종속변인 : 창의적 행동			
			Coefficient	t	LLCI	ULCI
상수			1.2967	6.1646***	.8833	1.7101
통제 변인	성별	남성_더미	.0008	.0179	-.0862	.0878
		여성_더미	-.0008	-.0179	.0862	-.0878
	직급	사원_더미	-.1712	-1.2356	-.4435	.1011
		과장_더미	-.0876	-.6962	-.3350	.1597
독립 변인	내재적 동기		.6529	12.3195***	.5488	.7571
	조절 변인					
상호 작용항	후기 밀레니얼 세대_더미		.2190	.9265	-.2456	.6836
	Z세대_더미		.3083	1.2345	-.1826	.7992
상호 작용항	내재적 동기 x 후기 밀레니얼 세대_더미		-.0595	-.8748	-.1931	.0742
	내재적 동기 x Z세대_더미		-.0917	-1.3172	-.2286	.0451

R=.7408, R<sup>2</sup>=.5487

F=57.5518\*\*\*

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI과 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

#### 나. 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 심리적 임파워먼트를 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 상호작용항으로 투입하여, PROCESS Macro의 Model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 심리적 임파워먼트(Coefficient=.6560)과 Z세대 더미변수(Coefficient=.7574)는 창의적 행동에 유의한 영향을 미치고 있었지만, 독립변인과 조절변인의 상호작용항은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않다.

[표 IV-13] 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분		종속변인 : 창의적 행동				
		Coefficient	t	LLCI	ULCI	
상수		1.0810	3.8358***	.5271	1.6350	
통제 변인	성별	남성_더미	.1496	2.9083**	.0485	.2507
	직급	사원_더미	-.1153	-.6961	-.4407	.2102
		대리_더미	-.0154	-.1027	-.3111	.2802
		과장_더미	.0112	.0784	-.2696	.2920
독립 변인	심리적 임파워먼트		.6560	9.2766***	.5170	.7950
조절 변인	후기 밀레니얼 세대_더미		.5972	1.7288	-.0818	1.2761
	Z세대_더미		.7574	2.2611*	.0990	1.4158
상호 작용항	심리적 임파워먼트 x 후기 밀레니얼 세대_더미		-.1674	-1.7190	-.3588	.0240
	심리적 임파워먼트 xZ세대_더미		-.1821	-1.9276	-.3678	.0036

R=.5965, R<sup>2</sup>=.3558

F=26.1434\*\*\*

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI와 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

### 다. 직무도전성과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

직무도전성과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 직무도전성을 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 상호작용항으로 투입하여, PROCESS Macro의 Model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 직무도전성(Coefficient=.3462)는 창의적 행동에 유의한 영향을 미치고 있었지만, 독립변인과 조절변인의 상호작용항은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 직무도전성과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않다.

[표 IV-14] 직무도전성과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분		종속변인 : 창의적 행동				
		Coefficient	t	LLCI	ULCI	
상수		2.1313	7.9054***	1.6014	2.6612	
통제 변인	성별	남성_더미	.1616	2.8633**	.0507	.2726
	직급	사원_더미	-.0194	-.1070	-.3759	.3371
		대리_더미	.0637	.3867	-.2601	.3875
		과장_더미	.0834	.5357	-.2225	.3893
독립 변인	직무도전성	.3462	5.4***	.2202	.4722	
조절 변인	후기 밀레니얼 세대_더미	-.0573	-.1974	-.6275	.5130	
	Z세대_더미	.2579	.8576	-.3332	.8491	
상호 작용항	직무도전성 x 후기 밀레니얼 세대_더미	.0015	.0178	-.1594	.1623	
	직무도전성 xZ세대_더미	-.0742	-.8796	-.2398	.0915	

R= .4851, R<sup>2</sup>=.2353

F=14.5643\*\*

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI과 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

## 라. 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 변혁적 리더십을 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 상호작용항으로 투입하여, PROCESS Macro의 Model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 변혁적 리더십과 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.3306)이 창의적 행동에 유의한 부적 영향이 있었다. 즉, Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향이 낮다는 것을 의미한다. 따라서, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하다.

[표 IV-15] 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분		종속변인 : 창의적 행동				
		Coefficient	t	LLCI	ULCI	
상수		1.8716	6.9967***	1.3458	2.3974	
통제 변인	성별	남성_더미	.1917	3.334***	.0787	.3047
	직급	사원_더미	-.1575	-.8501	-.5218	.2067
		대리_더미	-.0444	-.2639	-.3752	.2864
		과장_더미	.0675	.4222	-.2466	.3816
독립 변인	변혁적 리더십		.4398	6.6167***	.3091	.5704
조절 변인	후기 밀레니얼 세대_더미		.5321	1.6673	-.0952	1.1593
	Z세대_더미		1.2027	3.5512***	.5370	1.8684
상호 작용항	변혁적 리더십 x 후기 밀레니얼 세대_더미		-.1432	-1.5332	-.3268	.0404
	변혁적 리더십 xZ세대_더미		-.3306	-3.4473***	-.5190	-.1421

R=.4389, R<sup>2</sup>=.1926

F=11.2922\*\*

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI과 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

#### 마. 동료지원과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

동료지원과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 동료지원을 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 상호작용항으로 투입하여, PROCESS Macro의 Model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 동료지원과 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.3254)이 창의적 행동에 유의한 부적 영향이 있었다. 즉, Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 동료지원이 창의적 행동에 미치는 영향이 낮다는 것을 의미한다. 따라서, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하다.

[표 IV-16] 동료지원과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분			종속변인 : 창의적 행동			
			Coefficient	t	LLCI	ULCI
상수			1.7198	5.4107***	1.0951	2.3446
통제 변인	성별	남성_더미	.2636	4.5396***	.1495	.3777
	직급	사원_더미	-.2662	-1.3974	-.6406	.1082
		대리_더미	-.1487	-.8589	-.4890	.1916
		과장_더미	-.0638	-.3861	-.3885	.2609
독립 변인	동료지원		.4657	5.7233***	.3058	.6256
조절 변인	후기 밀레니얼 세대_더미		.7381	1.6336	-.1500	1.6261
	Z세대_더미		1.2597	2.7266**	.3516	2.1677
상호 작용항	동료지원 x 후기 밀레니얼 세대_더미		-.2029	-1.7039	-.4371	.0312
	동료지원 xZ세대_더미		-.3254	-2.7802**	-.5554	-.0953
R=.3949, R <sup>2</sup> =.1560						
F=8.7473***						

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI와 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)



## 바. 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하기 위해, 성별과 직급을 통제변인, 지식공유를 독립변인, 후기 밀레니얼 세대 더미변수와 Z세대 더미변수를 조절변인, 독립변인과 조절변인의 곱을 상호작용항으로 투입하여, PROCESS Macro의 Model 2로 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

분석 결과, 지식공유와 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.2209)이 창의적 행동에 유의한 부적 영향이 있었다. 즉, Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 지식공유가 창의적 행동에 미치는 영향이 낮다는 것을 의미한다. 따라서, 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과는 통계적으로 유의하다.

[표 IV-17] 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과

구분			종속변인 : 창의적 행동			
			Coefficient	t	LLCI	ULCI
상수			1.5088	4.832***	0.8950	2.1225
통제 변인	성별	남성_더미	0.2285	4.0828***	0.1185	0.3385
		직급	사원_더미	-0.1068	-0.5867	-0.4645
	대리_더미		-0.0342	-0.2073	-0.3587	0.2903
	과장_더미		0.0350	0.2231	-0.2733	0.3433
독립 변인	지식공유		0.4994	6.6393***	0.3515	0.6472
조절 변인	후기 밀레니얼 세대_더미		0.4336	1.1110	-0.3335	1.2008
	Z세대_더미		0.8232	2.0129*	0.0194	1.6270
상호 작용항	지식공유 x 후기 밀레니얼 세대_더미		-0.1199	-1.1545	-0.3241	0.0843
	지식공유 x Z세대_더미		-0.2209	-2.0792*	-0.4297	-0.0121

R=.4725, R<sup>2</sup>=.2232

F=13.6027\*\*

주1) 참조항목 : 성별(남성), 직급(차장급), 세대(전기 밀레니얼 세대)

주2) LLCI과 ULCI 사이에 0이 없는 경우에 유의함(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

## 5. 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

지금까지 세대 변인은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 일부 조절효과가 있다는 것을 확인하였다. 따라서, 이번에는 세대 변인인 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대를 각각의 집단으로 구분하여 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 분석하였다. 이를 위하여, 세대별로 상관관계 분석, 다중공선성 진단 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

### 가. 전기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

#### 1) 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 변인 간 상관관계를 분석한 결과 개인심리 변인인 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트와 직무조직 변인인 직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유는 창의적 행동과 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로는 내재적 동기(0.717), 심리적 임파워먼트(0.662), 변혁적 리더십(0.548), 지식공유(0.512), 직무도전성(0.452), 동료지원(0.447) 순으로 나타나 전반적으로 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

[표 IV-18] 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석

구분	창의적 행동	내재적 동기	심리적 임파워먼트	직무도전성	변혁적 리더십	동료지원	지식공유
창의적 행동	1						
내재적 동기	.717**	1					
심리적 임파워먼트	.662**	.577**	1				
직무도전성	.452**	.401**	.480**	1			
변혁적 리더십	.548**	.417**	.600**	.449**	1		
동료지원	.447**	.369**	.440**	.349**	.412**	1	
지식공유	.512**	.378**	.489**	.382**	.379**	.641**	1

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 2) 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 다중공선성 진단

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 살펴보기 위한 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 독립변인 간의 상관관계가 지나치게 높은 경우에 발생하게 되는 다중공선성을 확인해야 한다. 다중공선성이 발생한 경우에는 종속 변인을 설명하는 독립변인의 변량을 해석할 때 모호함이 생기기 때문에 위계적 회귀분석을 진행하기 전에 반드시 이루어져야 한다(최동선, 정철영, 2003).

다중공선성은 여러 가지 방법으로 진단할 수 있는데, 이 연구에서는 다중회귀분석을 통한 공차한계(Tolerance)와 변량팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)을 바탕으로 다중공선성을 판단하였다. 공차한계가 1에 가까워질수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 공차한계가 0에 근접하고 VIF가 10 이상의 수치를 나타낼 때 다중공선성이 있는 것으로 간주한다.

독립변인의 공차한계와 변량팽창계수 분석결과는 [표 IV-10]과 같다. 공차한계는 0.460-0.694, 변량팽창계수는 1.441-2.172으로 독립변인 간 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

[표 IV-19] 전기 밀레니얼 세대의 변인 간 다중공선성 진단

변인	공차한계	변량팽창계수(VIF)
내재적동기	0.633	1.579
심리적 임파워먼트	0.460	2.172
직무도전성	0.694	1.441
변혁적 리더십	0.587	1.705
동료지원	0.547	1.827
지식공유	0.527	1.896

### 3) 전기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대의 창의적 행동에 미치는 개인심리 및 직무조직 변인의 영향력을 분석하기 위해 통제변인(성별), 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트), 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 단계적으로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 통제변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 개인심리 변인을 분석하였다. 다음으로 통제변인과 개인심리 변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향을 있는 직무조직 변인을 분석하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인만을 투입한 모형 1에서는 설명력이 3.3%로 매우 낮았으며, 남성 변인은 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 통제변인에 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)을 추가로 투입한 모형 2에서 전체 설명량은 60.6%로 상당히 증가하였으며, 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었고, 표준화 계수( $\beta$ )를 통하여 통제변인이 통제된 상태에서 내재적 동기(0.504)와 심리적 임파워먼트(0.373)의 영향력을 파악할 수 있었다. 마지막으로, 통제변인과 개인심리 변인이 투입된 모형 2에 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 추가로 투입한 모형 3에서 전체 설명량은 65.1%로 증가하였으며, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 지식공유가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었으며, 통제변인과 개인심리 변인이 통제된 상태에서의 변혁적 리더십(0.159)과 지식공유(0.159)의 영향력( $\beta$ )을 파악할 수 있었다.

모형에 투입되는 변인이 많아짐에 따라 전반적으로 회귀계수의 절대값은 낮아지는 경향을 나타냈다. 또한, 표준화 계수( $\beta$ )를 통하여 창의적 행동에 미치는 상대적 영향력을 살펴보면 내재적 동기(0.460), 심리적 임파워먼트(0.206), 변혁적 리더십(0.159), 지식공유(0.159) 순으로 나타났다. 모든 변인의 표준화 계수( $\beta$ )가 양의 방향성을 보임에 따라 창의적 행동에 정적인 효과를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 IV-20] 전기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

투입변인	종속변인 : 창의적 행동					
	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
남성_더미	0.181	2.184*	-0.013	-0.229	-0.035	-0.628
내재적동기			0.504	7.604**	0.460	7.102**
심리적 임파워먼트			0.373	5.720**	0.206	2.739*
직무도전성					0.047	0.753
변혁적 리더십					0.159	2.362*
동료지원					0.003	0.039
지식공유					0.159	2.263*
F	4.772*		71.301**		35.899**	
R <sup>2</sup>	0.033		0.606		0.651	
R <sup>2</sup> <sub>ADJ</sub>	0.026		0.598		0.632	

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01

주2) 성별의 참조항목은 여성임

## 나. 후기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

### 1) 후기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 변인 간 상관관계를 분석한 결과 개인심리 변인인 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트와 직무조직 변인인 직무도전성, 변혁적 리더십, 동료 지원, 지식공유는 창의적 행동과 통계적으로 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

구체적으로는 내재적 동기(0.795), 심리적 임파워먼트(0.533), 직무도전성(0.530), 지식공유(0.444), 변혁적 리더십(0.368), 동료지원(0.244) 순으로 나타나 전반적으로 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

[표 IV-21] 후기 밀레니얼 세대의 변인 간 상관관계 분석

구분	창의적 행동	내재적 동기	심리적 임파워먼트	직무 도전성	변혁적 리더십	동료지원	지식공유
창의적 행동	1						
내재적 동기	.795**	1					
심리적 임파워먼트	.533**	.471**	1				
직무도전성	.530**	.463**	.497**	1			
변혁적 리더십	.368**	.337**	.538**	.430**	1		
동료지원	.244**	.174*	.249**	.347**	.304**	1	
지식공유	.444**	.283**	.312**	.306**	.380**	.627**	1

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 2) 후기 밀레니얼 세대의 변인 간 다중공선성 진단

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 살펴보기 위한 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 독립변인 간의 상관관계가 지나치게 높은 경우에 발생하게 되는 다중공선성을 확인해야 한다. 다중공선성이 발생한 경우에는 종속 변인을 설명하는 독립변인의 변량을 해석할 때 모호함이 생기기 때문에 위계적 회귀분석을 진행하기 전에 반드시 이루어져야 한다(최동선, 정철영, 2003).

다중공선성은 여러 가지 방법으로 진단할 수 있는데, 이 연구에서는 다중회귀분석을 통한 공차한계(Tolerance)와 변량팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)을 바탕으로 다중공선성을 판단하였다. 공차한계가 1에 가까워질수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 공차한계가 0에 근접하고 VIF가 10 이상의 수치를 나타낼 때 다중공선성이 있는 것으로 간주한다.

독립변인의 공차한계와 변량팽창계수 분석 결과는 [표 IV-10]과 같다. 공차한계는 0.577-0.692, 변량팽창계수는 1.445-1.735으로 독립변인 간 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

[표 IV-22] 후기 밀레니얼 세대의 변인 간의 다중공선성 진단

변인	공차한계	변량팽창계수(VIF)
내재적동기	0.692	1.445
심리적 임파워먼트	0.577	1.735
직무도전성	0.623	1.604
변혁적 리더십	0.638	1.569
동료지원	0.573	1.744
지식공유	0.550	1.817

### 3) 후기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 창의적 행동에 미치는 개인심리 및 직무조직 변인의 영향력을 분석하기 위해 통제변인(성별), 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트), 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 단계적으로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 통제변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 개인심리 변인을 분석하였다. 다음으로 통제변인과 개인심리 변인을 통제된 후 창의적 행동에 유의한 영향을 있는 직무조직 변인을 분석하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인만을 투입한 모형 1에서는 설명량이 6.0%로 매우 낮았으며, 남성 변인은 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 통제변인에 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)을 추가로 투입한 모형 2에서 전체 설명량은 66.5%로 상당히 증가하였으며, 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었고, 표준화 계수( $\beta$ )를 통하여 통제변인이 통제된 상태에서 내재적 동기(0.709)와 심리적 임파워먼트(0.205)의 영향력을 파악할 수 있었다. 마지막으로, 통제변인과 개인심리 변인이 투입된 모형 2에 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 추가로 투입한 모형 3에서 전체 설명량은 72.1%로 증가하였으며, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 지식공유가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었으며, 통제변인과 개인심리 변인이 통제된 상태에서의 직무도전성(0.151)과 지식공유(0.268)의 영향력( $\beta$ )을 파악할 수 있었다.

모형에 투입되는 변인이 많아짐에 따라 전반적으로 회귀계수의 절대값은 낮아지는 경향을 나타냈다. 또한, 창의적 행동에 미치는 독립변인의 상대적 영향력( $\beta$ )을 살펴보면 내재적 동기(0.637), 지식공유(0.268), 직무도전성(0.151), 심리적 임파워먼트(0.137) 순으로 나타났다. 모든 변인의 표준화 계수( $\beta$ )가 양의 방향성을 보임에 따라 창의적 행동에 정적인 효과를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.



[표 IV-23] 후기 밀레니얼 세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

투입변인	종속변인 : 창의적 행동					
	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
남성_더미	0.245	3.062*	-0.032	-0.621	-0.051	-1.066
내재적동기			0.709	12.488**	0.637	11.506**
심리적 임파워먼트			0.205	3.753**	0.137	2.343*
직무도전성					0.151	2.686*
변혁적 리더십					-0.051	-0.908
동료지원					-0.107	-1.805
지식공유					0.268	4.437**
F	9.378*		95.902**		52.179**	
R <sup>2</sup>	0.060		0.665		0.721	
R <sup>2</sup> <sub>ADJ</sub>	0.054		0.658		0.708	

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 다. Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

### 1) Z세대의 변인 간 상관관계 분석

대기업 사무직 Z세대 근로자의 변인 간 상관관계를 분석한 결과 개인심리 변인인 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트와 직무조직 변인인 직무도전성, 지식공유는 창의적 행동과 통계적으로 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 다만, Z세대에서 변혁적 리더십 및 동료지원과 창의적행동의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

유의한 상관관계가 나타난 변인을 구체적으로 살펴보면 내재적 동기(0.690), 심리적 임파워먼트(0.515), 직무도전성(0.371), 지식공유(0.268)로 나타나 전반적으로 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다.

[표 IV-24] Z세대의 변인 간 상관관계 분석

구분	창의적 행동	내재적 동기	심리적 임파워먼트	직무 도전성	변혁적 리더십	동료 지원	지식 공유
창의적 행동	1						
내재적 동기	.690**	1					
심리적 임파워먼트	.515**	.401**	1				
직무도전성	.371**	.251**	.418**	1			
변혁적 리더십	.118	.102	.406**	.390**	1		
동료지원	.125	.180*	.154	.180*	.365**	1	
지식공유	.268**	.229**	.359**	.300**	.414**	.508**	1

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 2) Z세대의 변인 간 다중공선성 진단

대기업 사무직 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 살펴 보기 위한 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 독립변인 간의 상관관계가 지나치게 높은 경우에 발생하게 되는 다중공선성을 확인해야 한다. 다중공선성이 발생한 경우에는 종속변인을 설명하는 독립변인의 변량을 해석할 때 모호함이 생기기 때문에 위계적 회귀분석을 진행하기 전에 반드시 이루어져야 한다(최동선, 정철영, 2003).

다중공선성은 여러 가지 방법으로 진단할 수 있는데, 이 연구에서는 다중회귀분석을 통한 공차한계(Tolerance)와 변량팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)을 바탕으로 다중공선성을 판단하였다. 공차한계가 1에 가까워질수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 공차한계가 0에 근접하고 VIF가 10 이상의 수치를 나타낼 때 다중공선성이 있는 것으로 간주한다.

독립변인의 공차한계와 변량팽창계수 분석 결과는 [표 IV-10]과 같다. 공차한계는 0.632-0.798, 변량팽창계수는 1.335-1.582으로 독립변인 간 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

[표 IV-25] Z세대의 변인 간 다중공선성 진단

변인	공차한계	변량팽창계수(VIF)
내재적동기	0.798	1.253
심리적 임파워먼트	0.638	1.566
직무도전성	0.749	1.335
변혁적 리더십	0.666	1.502
동료지원	0.695	1.439
지식공유	0.632	1.582

### 3) Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

대기업 사무직 Z세대 근로자의 창의적 행동에 미치는 개인심리 및 직무조직 변인의 영향력을 분석하기 위해 통제변인(성별), 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트), 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 단계적으로 투입하는 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 통제변인을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 개인심리 변인을 분석하였다. 다음으로 통제변인과 개인심리 변인을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향을 있는 직무조직 변인을 분석하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인만을 투입한 모형 1에서는 설명량이 3.9%로 매우 낮았으며, 남성 변인은 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 통제변인에 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)을 추가로 투입한 모형 2에서 전체 설명량은 53.5%로 상당히 증가하였으며, 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 통계적으로 유의한 영향을 나타내었고, 표준화 계수( $\beta$ )를 통하여 통제변인이 통제된 상태에서 내재적 동기(0.569)와 심리적 임파워먼트(0.283)의 영향력을 파악할 수 있었다. 마지막으로, 통제변인과 개인심리 변인이 투입된 모형 2에 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)을 추가로 투입한 모형 3에서 전체 설명량은 54.9%로 증가하였으며, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성이 통계적으로 유의한 영향을 나타내었으며, 통제변인과 개인심리 변인이 통제된 상태에서의 직무도전성(0.155)의 영향력( $\beta$ )을 파악할 수 있었다.

모형에 투입되는 변인이 많아짐에 따라 전반적으로 회귀계수의 절대값은 낮아지는 경향을 나타냈다. 또한, 창의적 행동에 미치는 독립변인의 상대적 영향력( $\beta$ )을 살펴보면 내재적 동기(0.545), 심리적 임파워먼트(0.257), 직무도전성(0.155) 순으로 나타났다. 모든 변인의 표준화 계수( $\beta$ )가 양의 방향성을 보임에 따라 창의적 행동에 정적인 효과를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 IV-26] Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

투입변인	종속변인 : 창의적 행동					
	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
남성_더미	0.198	2.413*	0.031	0.520	0.022	0.374
내재적동기			0.569	8.934**	0.545	8.462**
심리적 임파워먼트			0.283	4.549*	0.257	3.656**
직무도전성					0.155	2.388*
변혁적 리더십					-0.120	-1.743
동료지원					-0.033	-0.485
지식공유					0.072	1.014
F	5.824*		55.861**		25.886**	
R <sup>2</sup>	0.039		0.535		0.549	
R <sup>2</sup> <sub>ADJ</sub>	0.033		0.398		0.392	

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 6. 연구결과에 대한 논의

이 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하는데 있었다. 이를 위하여, 선행연구와 이론 등을 바탕으로 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이라 예상되는 변인을 개인심리 및 직무조직 변인으로 구분 및 선정하였다. 위계적 회귀분석을 활용하여 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 도출하였고, PROCESS Macro를 활용한 회귀분석으로 세대 변인의 조절효과를 구명하였다. 이러한 결과를 바탕으로 연구모형과 변인 간의 관계에 대하여 논의하면 다음과 같다.

### 가. 측정변인의 특성

이 연구에서 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 3.40로 나타났다. 이것은 대기업 사무직을 대상으로 연구한 장은영(2015)의 3.57와 연구개발 인력을 대상으로 연구한 장한빛나래(2017)의 3.82보다 비교적 낮은 것이다. 또한, 세대별로는 전기 밀레니얼 세대 3.50, 후기 밀레니얼 세대 3.38 및 Z세대 3.32로 나타남으로써 전기 밀레니얼 세대의 창의적 행동 수준이 가장 높았으며 Z세대가 가장 낮았으며, 평균 차이를 분석한 결과 전기 밀레니얼 세대와 Z세대 간의 평균 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이 연구의 필요성에서 언급 인용한 박남규(2020)에서 직급이 낮을수록 창의성의 수준이 높다는 결과와 비교하여 정반대의 결과이다. 이 연구에서는 박남규(2020)가 창의적 사고 수준을 측정하는 것과 달리 업무환경에서 나타나는 창의적 행동을 측정했다는 점에서 이러한 차이가 발생했다고 추론할 수 있다. 즉, 업무경력이 많아질수록 중간 관리자로서 기획성 업무를 맡거나 프로세스 개선 등의 창의적 행동의 기회가 많아지는 대기업 조직의 특성이 반영된 결과라고 해석할 수 있다. 또한, 가장 높은 창의적 사고 수준을 가진 Z세대가 업무환경에서 발현하는 창의적 행동 수준이 이전 세대에 비해 가장 낮다는 점은 대기업 조직에서 Z세대의 창의성 발현의 기회를 고민해야 한다는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 여부에 따른 독립변인의 평균차이를 분석한 결과, 심리적 임파워먼트, 동료지원 및 지식공유가 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 심리적 임파워

먼트 수준은 전기 밀레니얼 세대가 가장 높았고 이것은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 의미성, 유능감, 자기결정성 및 영향력의 하위요인으로 구성된 심리적 임파워먼트의 수준이 전기 밀레니얼 세대가 가장 높은 것은 대기업에서 직급이 높아질수록 일에 대한 능숙도, 업무에 대한 권한, 팀내 발언권 등이 커지기 때문으로 추론된다. 동료지원 수준은 Z세대가 가장 높게 인식하고 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮게 인식하고 있었으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이것은 입사 초기인력에 대하여 지원 및 격려해 주는 조직 내 분위기로 인하여 Z세대가 동료지원을 높게 인식하는 것으로 보이며, 근무기간이 늘어날수록 승진급 경쟁 등으로 전기 밀레니얼 세대가 동료지원의 수준을 가장 낮게 인식하는 것으로 보인다. 지식공유 수준은 Z세대의 수준이 가장 높았는데, 이것은 모바일 및 SNS 등으로 정보를 공유하고 전달하는 것에 익숙한 Z세대의 특성이 반영된 것으로 추론할 수 있다.

#### 나. 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준을 분석한 결과 성별과 직급에서 유의한 차이가 있었다. 먼저, 성별에서는 남성이 인식하는 창의적 행동 수준이 3.57으로서 여성의 3.29보다 높았는데, 이러한 결과는 세대별 분석에서도 같은 결과가 나왔다. 전기 밀레니얼 세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준은 3.57로 여성의 3.35보다 높았으며 후기 밀레니얼 세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준은 3.50로 여성의 3.28보다 높았다. 마지막으로 Z세대 남성이 인식하는 창의적 행동 수준은 3.59로 여성의 3.27보다 높았다. 창의성에는 보편성(정옥분 외, 2011)이 있다는 기존의 연구결과를 고려하면, 대기업의 조직환경에서 여성보다 남성에서 창의적 행동을 발현할 수 있는 업무 기회가 더 주어지는 것이 원인이라고 추론할 수 있다.

다음으로, 직급에서 유의한 차이가 있었는데, 과장급이 인식하는 창의적 행동 수준 3.55로 사원급 3.31보다 유의하게 높았다. 즉, MZ세대의 직급에 따른 창의적 행동의 차이는 전기 밀레니얼 세대가 Z세대보다 창의적 행동의 수준이 유의하게 높은 결과와 유사한 의미가 있다고 해석할 수 있다.

## 다. 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

이 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 통제변인인 성별과 직급을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 변인을 분석하였고 이후 성별 및 직급과 개인심리 변인을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 직무조직 변인을 분석하였다. 그 결과, 내재적 동기( $\beta=0.559$ ), 심리적 임파워먼트( $\beta=0.209$ ), 지식공유( $\beta=0.148$ ), 직무도전성( $\beta=0.106$ )이 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 개인심리 변인과 직무조직 변인 측면으로 나누어서 해석해 볼 수 있다.

첫째, 개인심리 측면에서 해석해 보면 창의적 행동이 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트의 영향력이 유의하다는 것은 창의적 행동은 심리적 특성 및 태도에 가장 큰 영향을 받는다는 것을 의미한다. 내적으로 동기부여 된다는 것은 일에 대한 흥미와 호기심으로 깊게 몰입하고 즐거운 심리적 상태에 있게 된다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 자발적으로 일에 대해 더 많은 에너지와 주의를 집중하게 되며, 새로운 대안과 해결방안을 기꺼이 찾고자 하는 노력을 다하게 된다고 할 수 있다(Cooper & Jayatilaka, 2006). 이런 노력이 결과적으로 새롭고 유용한 창의적 아이디어를 유발하도록 한다고 볼 수 있다. 또한, 심리적 임파워먼트는 조직 구성원들에게 역할수행 능력을 느끼게 해주므로 창의적인 행동을 가능하게 해주며 이를 통해 역할수행의 기대감을 높여준다. 즉 조직 구성원들에게 직무성과와 관련하여 어느 정도의 의사 결정권이 주어지면 창의성에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다(Middlemist & Hitt, 1981). 또한, 임파워된 조직 구성원들은 자신의 업무에 대한 영향력을 지녔다고 생각하여 구조적인 업무를 이행하는 것보다 창의성에 직접적으로 유의한 영향을 미치며 직무성과에 관한 동기부여 및 자율성은 창의성을 촉진시키는 것이라 볼 수 있다.

둘째, 직무조직 측면에서는 MZ세대의 특성을 통하여 해석해 볼 수 있다. 대기업 사무직 MZ세대 근로자에게는 직무도전성과 지식공유가 창의적 행동에 유의한 영향이 있었다. 이것은 상사나 동료 등 조직환경의 영향을 많이 받는 이전 세대와 달리 대기업 조직에서 가장 젊은 세대에 해당하는 MZ세대는 직무 자체가 주는 만족감이나 업무 노하우의 공유 정도가 창의적 행동에 더 큰 영향이 있다는 것을 의미한다. 하지만 세대별 영향요인을 분석한 결과는 다소



다르게 나타났는데 이것은 세대별 특성이 반영된 결과라고 볼 수 있다.

## 라. 개인심리 및 직무조직 변인이 창의적 행동에 미치는 영향에서 세대 변인의 조절효과

이 연구에서 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 살펴보았다. 분석 결과, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유가 창의적 행동에 미치는 영향에서 세대 변인이 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에 대하여 세대별 창의적 행동 영향변인에 대한 분석이 필요하다는 것을 시사한다.

세대 변인의 조절효과의 구체적인 내용을 살펴보면 변혁적 리더십과 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.3306), 동료지원과 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.3254), 그리고 지식공유와 Z세대 더미변수의 상호작용항(Coefficient=-.2209)이 창의적 행동에 유의한 부적 영향이 있었다. 이것은 Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유가 창의적 행동에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 낮다는 것을 의미한다.

Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 창의적 행동에 대한 변혁적 리더십의 영향이 유의하게 낮은 것은, 사원급인 Z세대가 대기업 조직에서 직속상사와의 업무적 커뮤니케이션 기회가 상대적으로 적은 측면이 작용한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 대기업 조직은 직급이 높아질수록 많은 권한을 갖고 관리자의 역할을 하며 직속상사와 활발한 커뮤니케이션을 하는 특성을 갖고 있으므로 가장 낮은 직급에 해당하는 Z세대의 상대적 위치가 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다. 또한, Z세대의 현재와 자신에게 집중하는 특성이 리더십과 같은 조직환경적인 요인에 대한 영향력이 적은 이유로도 설명할 수 있다.

한편, Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 창의적 행동에 대한 동료지원의 영향이 유의하게 낮은 것은, 동료직원들이 신규로 조직에 입사한 Z세대에 대하여 의도적인 관심을 기울이고 심리적 지원을 하는 대기업 조직의 특성을 원인으로 해석할 수 있다. 마지막으로 지식공유의 경우도, 모바일 및 SNS 등으로 정보를 전파하고 공유하는 것에 익숙한 Z세대의 특성을 원인으로 해석할 수 있다. 즉, 전기 밀레니얼 세대보다 동료지원 및 지식공유의 수준이 높은 Z세대 관련 특성이 반영된 결과라고 해석할 수 있다.

## 마. 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계

이 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 일부 조절효과가 있다는 결과를 바탕으로, 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 분석하였다. 먼저, 통제 변인 성별을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 변인을 분석하였고 이후 성별과 개인심리 변인을 통제한 후 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 직무조직 변인을 분석하였다. 분석 결과, 전기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기( $\beta=0.460$ ), 심리적 임파워먼트( $\beta=0.206$ ), 변혁적 리더십( $\beta=0.159$ ), 지식공유( $\beta=0.159$ )이 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났고, 후기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기( $\beta=0.637$ ), 심리적 임파워먼트( $\beta=0.137$ ), 직무도전성( $\beta=0.151$ ), 지식공유( $\beta=0.268$ )이 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 Z세대에서는 내재적 동기( $\beta=0.545$ ), 심리적 임파워먼트( $\beta=0.257$ ), 직무도전성( $\beta=0.155$ )이 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 개인심리 변인과 직무조직 변인 측면으로 나누어서 해석해 볼 수 있다.

첫째, 개인심리 변인 측면에서 해석해 보면 모든 세대에서 내재적 동기 및 심리적 임파워먼트의 영향력이 유의하다는 것은 앞서 전체 MZ세대에서 살펴본 바와 같이 창의적 행동은 심리적 특성 및 태도에 가장 큰 영향을 받는다는 것을 의미한다.

둘째, 직무조직 변인 측면에서 전기 밀레니얼 세대와 Z세대는 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 변인이 다소 다르게 나타났다. 이러한 결과는, 조직 내 업무 경험의 차이를 바탕으로 해석해 볼 수 있는데, 대기업 조직에서 중간 관리자라고 할 수 있는 전기 밀레니얼 세대는 직속상사의 변혁적 리더십과 업무 노하우에 대한 지식공유가 유의한 영향을 미쳤다. 중간 관리자로서 직속상사와 커뮤니케이션이 활발하게 하고 후배 직원들을 지도 및 관리하는 전기 밀레니얼 세대의 특성이 반영된 결과로 해석된다. 다음으로 대기업 조직에서 선임 실무자라고 할 수 있는 대리급인 후기 밀레니얼 세대의 경우에는 업무 노하우에 대한 지식공유와 직무의 도전적인 특성을 의미하는 직무도전성이 유의한 영향을 미쳤다. 이것은 실무에 대한 담당 비율이 높으면서 후임 실무자인 Z세대에게 업무 노하우를 전수하는 역할을 맡은 후기 밀레니얼

세대의 특성이 반영된 결과로 해석된다. 마지막으로 대기업에 가장 최근 입사한 사원급인 Z 세대의 경우에는 직무도전성만 유의한 영향을 미쳤다. 이것은, 업무경험 및 경력개발에 관심이 높은 Z세대의 특성이 반영된 결과로 해석할 수 있다.

## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약

이 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하는 것이다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 수준을 구명하였다. 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준을 구명하였다. 셋째, 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하였다. 넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하였다. 다섯째, 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 구명하였다.

이 연구에서 모집단은 공정거래위원회(2021)에서 발표한 71개의 공시대상기업 집단에 소속된 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 기업의 사무직 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자를 목표 모집단으로 설정하였다. 밀레니얼 세대는 출생연도를 기준으로 1981년부터 1994년 사이의 출생자로 정의하였다. 세부적으로는 1981년부터 1987년 사이의 출생자는 전기 밀레니얼 세대로 정의하였고 1988년부터 1994년 사이의 출생자는 후기 밀레니얼 세대로 정의하였다. Z세대는 1995년 이후 출생자로 정의하였다. 자료수집은 세대별 150부를 배분하여 총 450부를 확보하는 것을 목표로 기업당 50개 기업에 각 10부씩 설문지를 배포하였다. 최종적으로 회수된 설문지는 478부였으며, 연구대상 기준에 맞지 않는 근로자와 불성실 응답자 42부를 제외한 후, 436명을 최종 분석대상으로 선정하였다.

조사도구는 선행연구에서 신뢰도가 확보된 도구를 선정하였다. 다만, 조사도구가 이 연구대상에도 신뢰도가 확보되는지 검증하기 위해 예비조사를 통하여 확인 후, 본조사를 실시하였다. 결과분석은 기술통계와 상관관계, 위계적 회귀분석과 PROCESS Macro를 활용한 회귀분석을 실시하였고 모든 결과는 통계적 유의수준 .05를 기준으로 판단하였다.

이 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준은 선행연구에 비하여 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 또한, 세대별로는 창의적 행동, 심리적 임파워먼트, 동료지원 및 지식 공유 수준이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 창의적 행동 수준을 분석한 결과, 성별과 직급에서 유의한 차이가 있었다. 또한, 세대별로는 전기 및 후기 밀레니얼과 Z세대에서 성별에 따라 유의한 차이가 있었다. 성별에서는 남성이 여성보다 창의적 행동 수준이 유의하게 높았으며 직급에서는 과장급이 사원급보다 창의적 행동 수준이 유의하게 높았다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인이 창의적 행동에 미치는 영향을 분석하였다. 개인심리 변인에서는 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 유의한 영향이 있었으며, 직무조직 변인에서는 직무도전성과 지식공유가 유의한 영향이 있었다.

넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 분석한 결과, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유와 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과가 있었다. 구체적으로는, Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유가 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 낮았다.

다섯째, 대기업 사무직 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 분석하였다. 전기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 변혁적 리더십, 지식공유가 유의한 영향을 나타냈고, 후기 밀레니얼 세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성, 지식공유가 유의한 영향이 있었다. 마지막으로 Z세대에서는 내재적 동기, 심리적 임파워먼트, 직무도전성이 유의한 영향이 확인되었다.

## 2. 결론

이 연구의 결과를 바탕으로 도출한 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 수준 향상을 위한 노력이 필요하다. 이 연구에서 창의적 행동 수준은 선행연구 대비 전반적으로 낮은 수준이었다. 특히, 전기 밀레니얼 세대 근로자 대비 Z세대 근로자가 가장 낮았으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 결과였다. 이것은 직급이 높아질수록 업무에 대한 권한 및 자율성을 바탕으로 창의적 행동을 발휘할 기회가 많아지는 대기업의 조직환경적 특성이 반영된 결과라고 추론할 수 있다. 오늘날은 불확실성의 시대로서 하루가 다르게 변화하고 이러한 환경의 변화는 개인은 물론 기업에게도 시대에 맞는 새로운 사고방식과 창조적 파괴를 통한 변화를 끊임없이 요구하고 있다는 점을 고려하면 기업에 새롭게 유입되는 세대들이 높은 창의적 행동을 발휘할 수 있는 조직적 지원 체계 수립이 필요성을 발견했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 창의적 행동은 심리적 특성 및 태도에 가장 큰 영향을 받는다. 창의적 행동 영향요인을 분석하기 위해 상관관계 분석과 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 개인심리 변인인 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 유의한 영향을 보였다. 인지평가이론(Deci & Ryan, 1985)은 개인이 특정 과업을 수행하는 과정에서 내재적 동기의 중요성을 강조한다. 내재적 동기는 창의성의 주요 원천 중 하나로(Amabile, 1998; Amabile, 1983; Amabile et al., 1996), 또한 구성원이 내적으로 업무에 매력을 느끼면 업무에 집중하게 되고 이와 관련된 탐색과 실험을 함으로써 창의성은 향상될 수 있다(Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Spreitzer(1995)의 심리적 권한 위임 이론에 따르면 하급자가 인지하는 업무 자체의 의미와 자기결정성, 업무에 미치는 스스로의 영향력에 따라 심리적 권한은 향상될 수 있다. Amabile 외(1996)는 하급자가 일상적 업무에서 높은 수준의 자율권과 그들의 업무와 아이디어에 대한 소유권 및 통제력을 가졌을 때, 창의성은 증대될 수 있다고 하였다. 이 연구에서 내재적 동기와 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구의 이론 및 모델을 증명하였다는 점에 의의가 있다.

셋째, 창의적 행동은 조직 구성원 개인의 인식 및 태도에 영향을 받는 개념이지만 업무와 조직환경인 측면에서 향상될 수 있다. 앞서 창의적 행동에 유의한 영향을 미치는 개인심리 변

인으로 내재적 동기와 심리적 임과워먼트를 제시하였다. 이와 같은 개인심리 변인들은 주관적 인식으로서 개인의 동기, 태도 및 가치관 등에 의하여 형성된다. 그러나 창의적 행동이 개인이 갖고 있는 심리적 특성에 의해서만 결정되는 것이 아니라 도전적 직무와 리더십 그리고 업무에 대한 지식 및 노하우를 공유하는 정도와 같은 직무조직 변인을 통해서도 향상될 수 있다. 이 연구의 의의는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 업무 및 조직환경적 요인이 개인의 창의적 행동을 촉진할 수 있는 것을 증명한 점이며, 이것은 대기업 조직구조 및 문화에 대한 논의의 필요성을 제기한다.

넷째, 세대 변인은 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유와 창의적 행동의 관계를 조절하였다. 구체적으로는 Z세대가 전기 밀레니얼 세대보다 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유의 창의적 행동에 대한 영향이 낮았다. 이것은 전기 밀레니얼 세대가 직속상사와 커뮤니케이션의 기회가 많고 조직 내에서 가장 낮은 직급인 Z세대에게 높은 심리적 지원을 하는 대기업 조직의 특성이 반영된 결과라고 볼 수 있다. 또한, 세대 변인의 유의한 조절효과는 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계를 세대별로 분석할 필요가 있다는 점을 추론할 수 있다. 이 연구의 의의는 대기업 사무직 MZ세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 구명하여 세대별 창의적 행동 영향변인 분석을 통한 맞춤형 지원체계 수립이 필요하다는 점을 도출하였다는 점이다.

다섯째, 창의적 행동에 영향을 미치는 직무조직 변인은 세대 간에 차이가 있었다. 이러한 결과는 조직 내 업무 경험의 차이를 바탕으로 해석해 볼 수 있는데, 대기업 조직에서 중간 관리자라고 할 수 있는 전기 밀레니얼 세대는 직속상사와 활발한 커뮤니케이션과 동료 및 후배 직원과의 업무 노하우 공유와 관련된 변혁적 리더십과 지식공유가 유의한 영향을 미쳤다. 대기업 조직에서 선임 실무자라고 할 수 있는 대리급인 후기 밀레니얼 세대의 경우에는 동료 및 후배 직원과의 업무 노하우와 업무를 통한 성장에 대한 욕구로 인한 직무도전성이 유의한 영향을 미쳤다. 마지막으로 가장 최근에 대기업에 입사한 사원급인 Z세대의 경우에는 직속상사와의 적은 업무 커뮤니케이션 기회와 신규 입사자로서 동료 직원의 높은 심리적 지원을 받는 대기업 조직의 특성과 SNS 등을 통한 정보공유 및 확산에 익숙한 Z세대의 특성이 반영되어 직무도전성만 유의한 영향이 있다고 해석할 수 있다. 이 연구의 의의는 창의적 행동에 영향을 미치는 직무조직 변인을 세대별로 분석하여 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 간의 차이가 있다는 점을 증명했다는 점이며, 이것은 창의적 행동에 유의한 영향이 있는 세대별 변

인에 대한 논의의 확대가 필요함을 제기한다.

### 3. 제언

#### 가. 후속연구를 위한 제언

첫째, 대기업 사무직 근로자의 창의적 행동에 대하여 다양한 집단을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있다. 이 연구에서는 대기업에서 실무를 담당하고 있는 MZ세대 근로자들의 창의적 행동을 높일 수 있는 방안을 구명하고자 하였다. 하지만 대기업에서 상위 직급을 구성하고 있는 베이비붐 세대, X세대까지 범위를 확장하여 비교한다면 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 또한, 다양한 기업규모(중소기업, 벤처기업 등) 또는 업종(전기/전자, IT 등)이 존재하는 만큼 이들 분야에 대하여 근로자들에 따른 창의적 행동 관련 연구가 수행될 필요가 있다. 다양한 세대, 기업규모 및 업종의 근로자를 대상으로 창의적 행동을 비교한다면 창의적 행동을 향상을 위한 심층적인 분석이 가능할 것으로 예상된다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 영향을 미치는 영향변인을 추가적으로 탐색해 볼 필요가 있다. 이 연구에서는 개인심리 변인(내재적 동기, 심리적 임파워먼트)와 직무조직 변인(직무도전성, 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유)를 제시하였지만, 창의적 행동의 조직 내 개발을 위해서는 더욱 다양한 영향변인이 연구될 필요가 있다. 변혁적 리더십, 동료지원 및 지식공유와 창의적 행동의 관계에 있어서 MZ세대 내의 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대 변인의 유의한 조절효과가 있었다. 따라서, 각 세대의 특성에 대한 선행연구의 고찰을 통하여 세대별 영향변인을 탐색하는 것이 필요하다. 특히, 세대 변인의 조절효과 분석에서 Z세대는 전기 밀레니얼 세대와 유의한 차이가 있었으므로 Z세대의 특성을 반영한 지속적인 연구가 필요하다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 동료집단의 지원이 미치는 영향을 구명하기 위하여 동료지원과 유사한 변인을 통하여 탐색할 필요가 있다. 창의적 행동 관련 선행연구에서는 동료지원이 창의적 행동에 유의한 영향이 있었다. 하지만 이 연구에서는 전체 MZ세대 뿐만 아니라 세대별 분석결과에서도 모든 집단에서 동료지원이 창의적 행동에 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과가 MZ세대의 특성에 의한 것일 수도 있지만 측정변인



한계로 인한 것일 가능성도 있으므로 선행연구를 고찰하여 동료지원과 유사한 변인(심리적 안전 등)을 사용하여 동료집단의 심리적 지원이 창의적 행동에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다.

넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동이 향상되는 과정을 변인 간의 관계를 통하여 분석할 필요가 있다. 이 연구에서는 이론 및 선행연구를 바탕으로 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동에 영향을 미치는 개인심리 및 직무조직 변인들을 확인하였으나, 실제 변인 간의 어떤 구조 및 경로를 통하여 창의적 행동이 향상되는지에 대한 설명할 수 없다. Amabile 외(1996)의 창의성 발휘 결정모델 등과 같은 이론을 바탕으로 변인 간의 관계에 대한 선행연구를 고찰하여 다양한 연구방법을 통하여 기업 근로자의 창의적 행동이 향상되는 구체적인 과정을 확인한다면, 대기업 사무직 근로자들의 창의적 행동을 향상할 수 있는 체계적인 접근이 가능할 것이다.

#### 나. 창의적 행동 향상을 위한 실천적 제언

첫째, 대기업 MZ세대 근로자가 높은 창의성을 발휘할 수 있도록 하는 조직적 지원체계 수립이 필요하다. 앞서 논의한 바와 같이, 대기업 조직에서 가장 젊은 세대로서 업무에 있어서 실무의 많은 부분을 수행하며 조직의 경쟁력 확보에 있어서 중요한 역할을 하고 있다. 하지만, 대기업 사무직 MZ세대의 창의적 행동 수준은 전반적으로 낮은 수준이었는데, 특히 Z세대가 가장 낮은 창의적 행동 수준을 보인다는 것은 시사하는 바가 크다. 박남규(2020)의 연구에서 사원급의 창의성 수준이 가장 높고 직급이 높을수록 낮았던 것을 고려하면, 대기업의 조직 구조 및 분위기가 이들의 창의성이 창의적 행동으로 발현될 수 있도록 끊임없이 변화해야 치열한 경쟁 속에서 탁월한 혁신과 성과를 창출 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 향상을 위한 개인심리 변인 측면의 지원체계 구축이 필요하다. 이 연구의 결과에서 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 변인인 내재적 동기와 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 높은 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 내재적 동기의 경우, 새로운 아이디어를 떠올리는 것에 즐거움을 느끼는 것으로서 채용 단계에서 창의적 행동에 대한 내재적 동기가 높은 인원을 선발할 수 있도록 채용 시스

템을 보완하는 것이 필요하다. 다음으로 심리적 임파워먼트의 경우, 각 조직의 리더들에게 구성원들의 일의 의미성, 유능감, 자기 결정성 등의 심리적 임파워먼트를 향상시킬 수 있도록 설계된 교육 프로그램을 개발하여 제공한다면 효과적으로 창의적 행동을 향상할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 창의적 행동 향상을 위하여 직무조직 변인 측면의 지원체계가 필요하다. 이 연구의 결과에서 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무조직 변인인 직무도전성과 지식공유는 창의적 행동에 높은 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 직무도전성의 경우, 각 조직의 리더들이 개인의 요구 및 능력에 따라 새롭고 다양한 직무경험을 부여하고 현재 부여된 업무에 대하여 흥미를 느낄 수 있도록 촉진하고 전사 차원에서는 경력 개발 프로그램 및 MBO 등의 구축 및 운영을 통하여 구성원들이 도전적인 업무를 경험할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 다음으로 지식공유의 경우, 각 조직의 리더들이 구성원이 적극적인 지식공유를 할 수 있도록 분위기를 형성하고 촉진할 수 있도록 독려하고, 전사 차원에서 업무 관련 지식 및 노하우 등을 동료 및 후배 직원들에게 전달하고 공유할 수 있는 분위기 형성하고 관련 시스템 구축하여 지식공유문화를 확산 및 장려할 필요가 있다.

넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 세대별 특성을 반영한 맞춤형 지원체계 구축을 고려할 필요가 있다. 이 연구의 결과에서 MZ세대의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인은 일부 조절효과가 있었으며, 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 창의적 행동 영향변인은 차이가 있었다. 이것은 전체 MZ세대를 대상으로 한 개입방안을 설계하는 것 뿐만 아니라 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 특성을 반영한 맞춤형 지원체계도 필요하다는 것을 시사한다. 즉, MZ세대의 창의적 행동 향상을 위하여 개인별 특성에 맞춘 지원이 이루어질 수는 없으나, 세대별 맞춤형 지원체계를 통하여 대기업 사무직 밀레니얼 세대와 Z세대의 창의적 행동을 효과적으로 향상할 수 있을 것이다.

다섯째, 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대의 맞춤형 지원체계를 구축할 때는 세대별 영향변인의 차이를 고려해야 한다. 전기 밀레니얼 세대는 다른 세대와 달리 변혁적 리더십이 창의적 행동에 유의한 영향이 있었다. 따라서, 각 조직의 리더들이 전기 밀레니얼 세대 구성원을 대상으로 변혁적 리더십을 발휘할 수 있도록 지원하는 교육 프로그램을 제공하여야 한다. 한편, Z세대의 창의적 행동에는 직무도전성만이 유의한 영향이 있었다. 또한, 전기 밀레니얼

세대와 비교하여 변혁적 리더십, 동료지원, 지식공유가 창의적 행동에 미치는 영향이 낮았다. 이것은 Z세대는 직무조직 변인 측면에서 직무도전성에 대한 체계적인 관리가 창의적 행동 향상에 가장 중요하다고 것을 시사한다. 따라서, 각 조직의 리더들은 조직 내 Z세대에 대한 지속적인 소통 및 관심을 바탕으로 개인별 업무역량 향상에 기반한 체계적인 도전적 업무부여를 하여 창의적 행동을 이끌어 낼 필요가 있다. 또한, 창의성의 수준이 가장 높은 Z세대가 창의적 행동의 수준은 가장 낮으므로 이들이 창의성을 발현할 수 있도록 수평적 조직문화를 확산하는 전사 차원의 지원체계 수립도 필요하다.

## 참고 문헌

- 장금만. (1999). 지식경영의 숨은 공신, 실행공동체. **LG주간경제**, 53.
- 강용관, 이민수, 임유신. (2015). 육군 전문인력의 전문가지향성 및 직무도전성이 조직몰입에 미치는 영향. **국방연구**, 58(2), 83-112.
- 고명숙, 전경덕. (2013). 임상간호사의 인지스타일과 창의적 행동 간에 직무도전성의 매개효과. **간호행정학회지**, 19(2), 273-281.
- 공정거래위원회. (2021). 2021년 대기업 집단 지정결과 발표.  
[https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report\\_data\\_no=9061](https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report_data_no=9061)
- 권봉현. (2014). 팀장의 변혁적 리더십이 조직 구성원의 창의적 직무수행에 미치는 영향 : 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김경선. (2005). 조직구성원간 사회 관계망과 지식공유와의 상관성 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김경진. (2018). 밀레니얼 세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향: 수평적·수직적 의사소통의 매개효과. 교통대학교 대학원 석사학위논문.
- 김나영. (2014). 휴먼서비스조직 돌봄서비스제공자의 심리적 임파워먼트 척도개발 및 타당화 연구: 요양보호사를 중심으로. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김덕유. (2009). 디지털 영상 세대의 독서문화 연구: 심층인터뷰를 이용한 학생과 교사의 인식 사례를 중심으로. 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.
- 김미애. (2018). 제조업 근로자의 개인 및 직무 변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김보영. (2013). 수혜자 특징과 행위자의 이미지 향상동기가 동료 간 도움행동에 미치는 영향; 자기 지향적 관점을 중심으로. **경영학연구**, 42(1), 한국경영학회.
- 김봉환. (2003). 변혁적 및 거래적 리더십과 창의성간의 관계에 대한 매개효과 연구.

국민대학교 대학원 석사학위논문.

김상수, 김용우. (2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. *경영학연구*, 29(4), 585-616.

김성은. (2014). **상사의 비인격적 감독이 정서적 소진을 통해 조직 냉소주의에 미치는 영향 : 자아탄력성, 상사와 조직의 동일시 정도 인식, 동료지원 조절효과를 중심으로.** 고려대학교 대학원 석사학위논문.

김은석. (2011). **대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계.** 서울대학교 대학원 석사학위논문.

김은실. (2012). **사회적 네트워크가 개인 및 집단 창의성에 미치는 영향.** 경북대학교 대학원 박사학위논문.

김인오. (2001). **리더와 부하간의 관계가 부하의 심리적 임파워먼트와 창의적 행동에 미치는 영향 고찰.** 고려대학교 대학원 석사학위논문.

김진규. (2011). **6시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향요인에 관한 연구 : 내재적 동기와 프로젝트 학습성과의 매개효과를 중심으로.** 단국대학교 대학원 석사학위논문.

김현진, 설현도. (2016). 신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인창의성에 미치는 영향. *대한경영학회*, 29(5), 711-735.

김현대. (2016). **중소기업 근로자의 혁신적 업무행동과 무형식학습, 창의적 자기효능감 및 내재적 동기의 인과적 관계.** 서울대학교 대학원 석사학위논문.

김혜경. (1988). 개인이 지각하는 직무도전성이 직무관련 태도에 미치는 영향. *비서학연구*, 8, 89-176.

김혜인. (2015). **2016 문화예술트렌드 분석 및 전망.** 서울: 한국문화관광연구원.

나희상. (2006). **팀장의 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 임파워먼트의 매개효과 중심으로.** 한양대학교 대학원 석사학위논문.

대학내일20대연구소. (2020). **밀레니얼-Z세대 트렌드 2021.** 서울: 위즈덤하우스.

- 류정란, 주규하. (2014). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향 - 동료협력과 지원을 매개로. **인적자원관리연구**, 21(5), 187-201.
- 문세연. (2010). 중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 박남규. (2020). **창의적 사고**. 서울: 한국창의성학회.
- 박민제. (2016). 동기부여 요인이 조직몰입에 미치는 영향: 세대별 조절효과를 중심으로. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박선영. (2020). 대기업 사무직 기혼 근로자의 직무열의와 상사의 임파워링 리더십, 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 가정-일 갈등의 구조적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 박오수, 김기태. (2001). 조직세대 구분과 조직세대별 문화적 특성에 관한 연구. **인사조직학회**, 9(1), 43-82.
- 박원우. (1997). 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색. **경영학연구**, 47, 115-138.
- 박은영. (2019). 대학 행정직원의 LMX와 고객지향성의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박재민, 정승용. (2011). 연구원의 경력 선택, 연구개발 노력 그리고 몰입효과에 관한 연구. **산업관계연구**, 21(4), 51-77.
- 박재춘, 정지연, 정재진. (2015). ICT기업에서 가족친화적 조직문화, 내재적 동기부여, TMX, 창의성의 관계. **한국콘텐츠학회논문지**, 15(5), 607-619.
- 박재홍. (1992). 한국사회의 세대문제. **한국사회사연구회**, 38, 11-66.
- 박재홍. (2010). 한국사회의 세대갈등: 권력·이념·문화갈등을 중심으로. **한국인구학회**, 33(3), 75-99.
- 박종혁. (2017). 국내 기업 중국인 사무직 근로자의 내·외재적 동기와 혁신행동, 그리고 윤리적 리더십에 관한 연구. **전문경영인연구**, 20(3), 41-60.
- 박주현, 이연준. (2019). 근거이론을 통한 국내 Z세대의 모바일 동영상 이용행태에 대한 연구-유튜브를 중심으로. **커뮤니케이션 디자인학연구**, 67, 312-327.

- 박현희. (2000). **개인과 조직간의 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 박혜숙. (2016). 신세대 특성과 라이프 스타일 연구-Z 세대를 중심으로. **인문사회** 21, 7(6), 753-767.
- 박희태, 이수진, 손승연, 김석영, 윤석화. (2011). 조직공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향. **경영학연구**, 40(2), 485-521.
- 배고은. (1999). **심리적인 임파워먼트가 창의적 행동에 미치는 매개효과 연구**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 백기복. (2002). **조직행동연구**. 서울: 창민사.
- 백동재. (2015). **임파워먼트가 구성원의 조직몰입을 통하여 조직시민행동에 미치는 영향: 성격특성의 조절효과를 중심으로**. 동신대학교 대학원 박사학위논문.
- 백지영. (2016). **직무도전성과 조직몰입의 관계에서 자기주도학습능력의 매개효과 검증 연구: 정부출연연구기관 A의 위촉연구원을 대상으로**. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 사람인. (2021). 기업 절반, 'MZ세대 조기 퇴사 비율 높다' 평균 5개월 이내 퇴사. [https://www.saramin.co.kr/zf\\_user/help/live/view?idx=108293&listType=news](https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=108293&listType=news)
- 서인덕, 배오식. (2000). 심리적 임파워먼트에 따른 사회구조적 특성과 결과변수와의 관계. 한국고용노사관계학회. **산업관계연구**, 10(2), 127-158.
- 손무권, 장영철. (2012). 변혁적 리더십과 창의성의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증. **생산성논집**, 26(4), 97-126.
- 신기호. (2005). **조직원의 창의성 개발에 영향을 미치는 조직 환경 요인**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 신동엽, 구자숙, 정동일. (2011). IMF 위기 이후 한국조직경영의 패러다임 전환: 특별포럼의 의의와 목적, 그리고 학문적 과제. **인사조직연구**, 19(2), 1-29.
- 신진호, 최창환. (2019). Z세대 소비 욕구를 자극하는 세일즈 프로모션 유형의 효과 : 온라인 시장의 축구용품 브랜드 대상. **한국스포츠학회지**, 17(1), 319-328.

- 양연지, 김기욱. (2020). Z세대와 밀레니얼세대의 스마트폰활용패턴에 따른 잠재프로파일분석. **소비자학연구**, 31(4), 159-182.
- 양종곤, 김진규. (2011). 6 시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기와 프로젝트 학습과 성장성과의 매개효과를 중심으로. **품질경영학회지**, 39(2), 256-270.
- 어윤선. (2011). **외식업체 직원의 감성지능과 창의성, 조직몰입간의 구조적 관계**. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 예지은, 진현(2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. **한국인적개발학회**, 12(2), 67-86.
- 오세영, 권영상, 이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. **한국인사행정학회보**, 13(1), 31-62.
- 오종석, 김종관, 이용탁. (2002). 심리적 임파워먼트의 선행요인과 결과요인에 관한 연구. **부산상대 논집**, 73, 79-10.
- 오홍재. (2011). **금융기관 종사자의 혁신적 업무행동 결정요인에 관한 연구**. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 유영주. (2019). **대기업 연구개발 팀원이 인식한 팀의 성과와 변혁적 리더십, 임파워먼트, 흡수역량, 과업불확실성 및 심리적 안전의 구조적 관계**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 육현표. (2011). **변혁적 리더십과 거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 혁신분위기의 매개역할을 중심으로**. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이규만. (2005). 직장-가정 갈등이 구성원의 태도에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 18(3), 1369-1389.
- 이다솜, 김재열 (2017). PMS의 이용과 임파워먼트 및 창의성 간의 관계: PMS의 피드백·피드포워드 이용을 중심으로. **회계저널**, 26(4), 299-335.
- 이소윤. (2000). **대인관계특성, 조직상황특성, 개인의 적극성이 지식공유에 미치는 영향**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.



- 이승필, 김선혁. (2016). 심리적 임파워먼트와 창의성: 내재적 동기부여의 매개 효과 및 상사신뢰의 조절효과. **인적자원관리연구**, 23(1), 381-397.
- 이인순. (1997). 창의성의 구성요인과 훈련효과. **한국초등무용학회지**, 2(1), 61-89.
- 이정욱. (2012). 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재연. (2016). 원격관리 필리핀인 영어교사의 심리적 임파워먼트가 고객만족에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과와 조직몰입의 매개효과. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사학위논문.
- 이재준. (2008). 지각된 조직상황이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이주영. (2016). 국내 밀레니엄 세대의 라이프스타일과 관광지 선택속성간의 상관관계분석. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 이지예. (2011). 변혁적 리더십과 공유리더십의 창의성에 대한 효과. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천. (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석. **농업교육과 인적자원개발**, 40(2), 189-220.
- 이형규, 장현진. (2019). 밀레니얼세대의 코스튬 주얼리 디자인속성 및 소비자 구매행동에 관한 연구. **한국디자인문화학회지**, 25(1), 367-379.
- 이형룡, 정태완, 황서현. (2013). 호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 창의성과 내재적 동기에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 22(2), 21-40.
- 이형민, 손승연, 김경규. (2015). 임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로. **리더십연구**, 6(3), 5-28.
- 이혜정, 유규창. (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. **노동정책연구회**, 13(4), 1-31.
- 이혜정. (2012). 다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.

- 이호영, 이윤석, 김석호, 허명희, 고흥석. (2013). 디지털 세대와 베이비붐 세대 비교 연구. **정책연구**, 2013(49), 1-286.
- 이희중. (2017). 호텔종사원의 감성지능과 조직몰입 및 고객지향성의 관계에서 임파워먼트의 조절효과. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 장세준. (2011). 호텔직원의 셀프리더십과 LMX가 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 장은영. (2015). 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향 : 자기효능감과 창의적 보상기대의 매개효과. 금오공과대학교 대학원 박사학위논문.
- 장한빛나래. (2017). 연구개발(R&D) 관련 종사자들의 공직봉사동기가 창의적 행동에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 전동원. (2013). 대기업 HRD팀 사회심리 및 설계 변인이 팀 학습에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 전종서. (2015). 셀프리더십이 심리적 임파워먼트와 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 군산대학교 대학원 박사학위논문.
- 정국현. (2010). 임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 정시은. (2015). 항공사 객실승무원의 임파워먼트가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 통제위치를 조절효과로. 세종대학교 관광대학교 석사학위논문.
- 정옥분, 임정하, 정순화, 김경은, 박연정. (2011). 대학생들의 창의성에 대한 인식. **한국생활과학회지**, 20(1), 39-55.
- 정지영, 박상현, 원영신. (2019). Z세대의 라이프스타일과 소비가치에 따른 스포츠 소비행동. **한국체육과학회지**, 28(3), 15-31.
- 정창훈. (2014). 서울특별시 사회복지담당공무원의 감정노동이 직무 스트레스와 직무 소진에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 서울시립대 대학원 박사학위논문.
- 조영아. (2015). 대기업 사무직 근로자의 경력관리행동과 핵심자기평가, 지각된 규범,

- 결과기대 및 실행의지의 구조적 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 채지연. (2019). 대기업 사무직 밀레니얼세대와 기성세대 간 일의 의미와 직무스트레스와의 관계. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 천성수. (2008), 사회적 지원에 따른 직무스트레스와 조직 유효성과의 관계. 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 최동선, 정철영. (2003). 대학생의 진로탐색행동과 동기 요인 및 애착의 관계 분석. *직업교육연구*, 22(1), 115-143.
- 최익성. (2014). 리더십 유형과 개인 창의성의 관계 : 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 최익성, 장영철. (2014). 긍정심리자본, 심리적 임파워먼트와 창의성의 관계에서 내재적 동기의 매개효과 검증. *한국산학기술학회논문지*, 15(6), 3571-3586.
- 최종인, 김인수. (1996). 개인창의성 연구의 개념적 고찰. *경영연구*, 30, 51-77.
- 최현묵. (2011). 여행사 직원의 감정노동과 고객지향적 판매행동의 관계 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최형원. (2010). 체육행정조직의 직무환경과 조직문화, 임파워먼트 및 조직 헌신도의 관계. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 타파크로스. (2017). 빅데이터로 보는 밀레니얼 세대. 서울: 북투데이.
- 통계청. (2021). 국가통계포털 자료. 연령별 경제활동인구.  
[https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT\\_1DA7002S&checkFlag=N](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DA7002S&checkFlag=N) (2021년 3월 1일 검색)
- 홍성철, 권용주. (2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향 : 팀 효능감 매개효과. *관광레저연구*, 31(5), 229-252.
- 홍지연. (2007). 간호사의 직무특성과 경력특성이 경력몰입에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of personality and Social Psychology*, 37(2), 221-233.

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 393.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School, 1–15.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to social psychology of creativity*. Boulder, Co: Westview.
- 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.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity (Vol. 87)*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., & S. J. Sensabaugh. (1992). *High Creativity Versus Low Creativity: What Makes the Difference*. In S. S. Grysiewicz and D. A. Hills(Eds.), *Readings in Innovation*. Greensboro, (pp. 19–28). NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management journal*, 42(6), 630–640.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231–253.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, S. S. (1987). Creativity in the R&D laboratory.

Technical Report no. 30(May). *Center for Creative Leadership: Greensboro, NC.*

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
- Ashford, S. J., Cyncia, L., & Bobko, P. (1989). Content Causes and Consequences of Job Insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, *Performance and Job Satisfaction. Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbek, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84.
- Basadur, M., & Finkbeiner, C. T. (1985). Measuring preference for ideation in creative problem-solving training. *The Journal of applied behavioral science*, 21(1), 37–49.
- Basadur, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1986). Training effects on attitudes toward divergent thinking among manufacturing engineers.

*Journal of Applied Psychology*, 71(4), 612.

- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3(1), 22–32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the behavioral and Social Sciences: Alexandria, VA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multi-factor leadership questionnaire*. PaloAloto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & B. J. Avolio. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berry, L. L., Parasuraman, .A., & Zeithaml, V. (1994). Improving Service Qualityin America: Lessons Learned. *Academy of Management Executive*, 8(2), 32–52.
- 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 factors, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87–111.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self–concordance at work: Toward

- understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management Journal*, 46(5), 554–571.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432–445.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. (2004). Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 861–877.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70–80.
- Browne, C. V. (1995). Empowerment in Social Work Practice with Older Women. *Social Work*, 40(3), 358–364.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper Collins.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. C. (1995). Further assessments of Bass' s(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.
- Campbell, J. P., Pritchard, R. D. (1983). Motivation theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 63, 130.
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advanced in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203.
- Cherniss, C. (1987). Staff burnout in dealing with the elderly: How to help the helper. In A. G. Awad, H. Durost, H. M. R. Meier, & W. O. McCormick (Eds.), *Disturbed behavior in the elderly*, (pp. 161–181). New York, NY: Pergamon.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Cobb, S. (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983), A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385–396.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices the performance of high–technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Intergrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conti, R., Coon, H., & Amabile, T. M. (1996). Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385–389.
- Cooper, R. B., & Jayatilaka, B.(2006), Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. *Creativity Research Journal*, 18(2), 153–172.
- Cooper, R. B., & Jayatilaka, B. (2006). Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. **Creativity Research Journal**, 18(2), 153–172.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A., (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: *The effect of support–based relationships*. *Human relations*, 52(2), 205–224.
- Cureton, S. S. (2014). *The role of exchange ideology in Co–worker social support and work engagement*. Doctoral dissertation. University of Southern Mississippi.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living : How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston, MA: Harvard



Business School Press.

- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!. *Journal of consumer behaviour*, *12*(1), 20–31.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1996). When paradigms clash: Comments on cameron and pierce' s claim that rewards do not undermine intrinsic motivation. *Review of Educational Research*, *66*(1), 33–38.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 580–590.
- Dewett, T. (2007), Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, *37*(3), 197–208.
- Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch Police. *Human resource development quarterly*, *19*(2), 129–151.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, *41*(2), 79–94.
- Durham, C. C. (1997). *Effects of Interdependence on Motivation, Inter-team Interaction Processes, and Performance*. Doctoral Dissertation. University of Maryland, College Park.
- Eccles, T. (1993). The Deceptive Allure of Empowerment. *Long Range Planning*, *26*(6), 13–21.

- Eisenberger, R., & Selbst, M. (1994). Does reward increase or decrease creativity?. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(6), 1116.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. (1998). Can the promise of reward increase creativity?. *Journal of personality and social psychology*, *74*(3), 704.
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management science*, *46*(12), 1554–1568.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung–Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of management Journal*, *46*(5), 618–630.
- Farr, J. L., & Ford, C. M.(1990), *Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr(Eds.), Innovation and Creativity at Work*. New York, NY: Wiley.
- Fidell, L. S., & Tabachnick, B. G. (2003). Preparatory data analysis. *Handbook of psychology: Research methods in psychology*, *2*, 115–141.
- Funderburg, S. A., and P. E. Levy. (1997), The influence of individual and contextual variables on 360–degree feedback system attitudes. *Group & Organization Management*, *22*(2), 210–235.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self–determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.
- Gilson, L. L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(2), 203–222.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009), Employee Learning Orientation, Transformational Leadership and Employee Creativity: the Mediating Role of Employee Creative Self–Efficacy. *Academy of Management Journal*, *52*(4), 765–778.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of

- invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109–122.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461–473.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- 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.
- Harrison, D. A., G. Johns, & J. J. Martocchio. (2000), Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. In G. Ferris(Ed.), *Research in personnel and human resources management*, (pp. 43–91). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd. Edition, New York, NY: Guilford Press.
- Holland, K. R. (2018). *Do age and generational differences exist in the federal workforce?*. Doctoral dissertation. California State University.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64.
- Hooff, B., & Weenen, F. L. (2004), Committed to share: Commitmentand

- CMC (computer-mediated communication) use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24.
- Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers : New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*. Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- House, R. J. (1995). *The change nature of work: leadership in the twenty-first century*. The Joessey–Bass Management Series.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: Harper Collins.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Jeffrey, T. W., Taber, T. D., & Beehr, T. A. (1980). An Integrated Model of Perceived Job Characteristics. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 252–267.
- Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International journal of information management*, 30(3), 220–230.
- Katz, D., & R. L. Kahn. (1978), *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kirton, M. J., & Pender, S. (1982). The adaption–innovation continuum, occupational type, and course selection. *Psychological Reports*, 51(3), 883–886.
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ko, J.–W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three–component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973.

- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
- Kuhnert, K. W., & P. Lewis. (1987), Transactional and Transformational Leadership : A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York, NY: Harpercollins.
- Lee, J., & Wei, F. (2011). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes: A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 279–295.
- Lenz, R. T. (1980), Strategic capability: A concept and framework for analysis. *Academy of Management Review*, 5(2), 225–234.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315–332.
- Liu, C. H. (2007). Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue. *University of Delaware, Newark, Delaware, USA, May*, 1–26.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 8–21.
- Mannheim, K. (1952). The problem of a sociology of knowledge. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 134–190.
- Maria, C. I. (2016). Generation Z and Its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal, 18*(1), 47–54.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2010). *Research in Education: Evidence-Based Inquiry, MyEducationLab Series*. New York, NY: Pearson.
- Medford, M. O. (1986). *Perceived Challenge as a Determinant of Job Satisfaction and Involvement as Moderated by Individual Difference*. Doctoral Dissertation. Charemont Graduate School.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Perspectives, 5*(1), 68–76.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology, 61*, 195–209.
- Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1981). Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness. *Human Relations, 34*(6), 517–532.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance, 55*(2), 519–544.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin, 103*(1), 27–43.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2),

242–266.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge–creating company. *Harvard Business Review*, *69*, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14–37.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998), If only we know what we know: Identification and transfer of internal bestpractices. *California Management Review*, *40*(3), 154–174.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, *39*(3), 607–634.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000), Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, *11*(5), 538–550.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Collaborative creativity: Group creativity and team innovation. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational Creativity*. London: Academic Press, 327–357.
- Pecci, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer–Oriented Behavior Through Empowerment: an Emperical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, *38*(6), 831–857.
- 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.
- Persada, S. F., Miraja, B. A., & Nadlifatin, R. (2019). Understanding the Generation Z Behavior on D–Learning: A Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, *14*(5), 20–33.

- Quinn, R. E., & G. M. Spreitzer. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts and self assessment*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Roueche. (1989). *Shared vision*. Washington: The Community College Press.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540–570.
- Saratovsky, K. D., & Feldmann, D. (2013). *Cause for change: The why and how of nonprofit millennial engagement*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35–58.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437–453.
- 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.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: human perspectives*. New York, NY: McGraw–Hill College.
- Shalley, C. E., & 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), 33–53.
- Shally, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.



- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, *30*(6), 933–958.
- Sheridan, S. M. (1992). Consultant and client outcomes of competency-based behavioral consultation training. *School Psychology Quarterly*, *7*(4), 245-270.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 703–714.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(2), 143–157.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *63*(5), 553.
- Smola, K. W., & C. D. Sutton. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363–382.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, *33*(4), 227–256.
- Spencer, D. G. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, *29*(3), 488–502.
- Spreitzer, G. M. (1992). *When organization dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. Doctoral dissertation, The University of Michigan.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*

*Journal*, 38(5), 1442–1465

- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483–504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54–72.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239–1251.
- Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Labor Review*, 102, 3.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An Investment Theory of Creativity and its development, *Human development*, 34, 1–32.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company.
- Styhre, A. (2002). The knowledge-intensive company and the economy of sharing: Rethinking utility and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 228–236.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J. & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55–65.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330.
- Thoits, P. A. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. In I. G. Sarason, & B. R. Sarason (Eds.), *Social support: Theory, research, and applications*, (pp. 51–72). Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: *The relevance of traits and relationships*. *Personnel psychology*, 52(3), 591–620.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089–1121.
- Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us*. New York, NY: Simon and Schuster.
- 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), 1008–1022.
- Walsh, J. T., Taber, T. D., & Beehr, T. A. (1980). An integrated model of perceived job characteristics. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 252–267.
- Wheatley, W. J., Anthony, W. P., & Maddox, E. N. (1991). Selecting and training strategic planners with imagination and creativity. *The Journal of creative behavior*.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity. In *Handbook of creativity*, (pp. 77–91). Boston, MA: Springer..

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321.
- Woolfolk, R. L., Gara, M. A., Allen, L. A., & Beaver, J. D. (2004). Self-Complexity An Assessment of Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *23*(4), 463–474.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, *18*(2), 152–170.
- Zeits, G., Johanneson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*, *22*(4), 414–444.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management journal*, *53*(1), 107–128.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 682–696.
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 413–422.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, *44*(5), 2094–2115.

## 부록

### 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과에 대한 설문지

안녕하십니까?

먼저, 바쁘신 와중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과를 분석하기 위해 제작된 것입니다.

본 설문지는 총 8면으로 구성되어 있고, 응답에 걸리는 총 소요시간은 약 5~10분입니다. 귀하께서 응답해주신 내용은 매우 소중한 자료로서 사용될 것입니다.

설문지의 모든 문항은 맞거나 틀린 답이 없으니 귀하의 생각이나 느낌을 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다. 또한, 한 개의 문항이라도 응답하지 않으시면, 그 설문지는 분석 및 활용할 수 없으니 모든 문항에 빠짐 없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀하의 개인정보와 설문 결과는 통계법 제 33조 2항에 의거하여 귀사에 제공 또는 공개되지 않으며, 이 연구 목적을 위한 통계분석 외에는 절대 사용되지 않을 것입니다.

설문과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다.

끝으로 바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일들이 건승하길 기원합니다.

2021년 4월

서울대학교 대학원 농산업교육과

석사과정 서민규

지도교수 이 찬

I. 다음은 귀하가 인식하는 “창의적 행동”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	나는 팀의 목표를 달성하기 위해 새로운 방법들을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 성과를 높이기 위한 새롭고 실제적인 아이디어를 제안한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 생산성을 위해 새로운 기술,절차,기법과 아이디어를 찾는다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무의 질을 높이기 위해 새로운 방법을 주장한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 창의적인 아이디어를 내는 좋은 원천을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무에 따르는 위험에 맞닥뜨리는 것을 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 다른 사람의 아이디어를 증진시키고 지원한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 기회가 주어지면 직무에 대한 창의성을 보여줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 새로운 아이디어 완성을 위해 적절한 계획을 세운다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 종종 새롭고 혁신적 아이디어를 만든다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 문제를 창의적으로 해결하기 위한 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 새로운 과업 수행 방법을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 종종 문제를 해결하기 위하여 새로운 접근방법을 제시한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 인식하는 “내재적 동기”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직무상 복잡한 문제들을 해결하는 것을 즐거워한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무상 더 나은 성과를 내기 위하여 새로운 아이디어를 내는 것을 즐거워한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 분석적 사고에 몰입하는 것을 즐거워한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무에 있어서 새로운 방법을 도입하는 것을 즐거워한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 직무상 기존의 프로세스나 제품을 개선시키는 것을 즐거워한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 인식하는 “심리적 임파워먼트”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통이다.	그렇다	매우 그렇다
1 내가 하는 업무는 나에게 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2 나의 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
3 내가 하는 업무는 의미있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 나의 현재 업무수행능력에 대해 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 내가 업무수행을 위한 역량을 가지고 있다고 스스로 확신한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 업무수행에 요구되는 숙련된 기술(Skill)을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무 처리 방법을 결정하는 데 있어 상당한 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 업무수행방식을 스스로 선택하고 관리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 업무를 수행할 때 독립성과 재량권을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10 부서 또는 팀에서 나의 영향력은 상당히 크다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 부서 또는 팀에서 발생하는 일에 대해 상당한 통제력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 부서 또는 팀에서 발생하는 일의 진행과정에 중요한 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤



IV. 다음은 귀하가 인식하는 “직무도전성”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	내가 하는 일은 변화무쌍하다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 다양한 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무는 도전적인 과제가 많다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 업무는 여러 가지 방법으로 해결할 수 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하가 인식하는 “직속상사의 변혁적 리더십”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념에 대해서 열정적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 강한 목적의식을 갖는 것이 중요하다는 점을 구체적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 자신의 결정이 도덕적·윤리적으로 어떤 결과를 가져올지 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 팀에 대한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 미래에 대해서 낙관적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 일을 완수하기 위해 해야 할 것에 대해 열정적으로 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 미래에 대한 분명한 비전을 강력하게 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 목표가 반드시 달성될 것이라는 자신감을 보인다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 기존에 당연시하던 중요한 기준(업무프로세스, 제도, 관련 규정 등)이 적절하든 그렇지 않든 상관없이, 재검토하도록 권한다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 문제해결 과정에서 기존과 다른 다양한 관점을 갖도록 권장한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 문제를 다양한 각도에서 보도록 권한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 맡은 일을 완수하는 방법에 대해서 새로운 시각으로 생각해 보라고 제안한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 팀원들의 지도와 코칭에 시간을 할애하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 팀원 각자를 팀의 일부분으로 생각하기보다는 인격적인 개인으로 대해준다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상사는 각자가 가지고 있는 욕구, 능력, 포부가 다음을 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 팀원들이 자신의 강점을 개발할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하가 인식하는 “동료지원”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	나의 동료들은 나에게 신경을 써주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 동료들은 각자의 역할을 충실히 해낸다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 동료들은 나에게 개인적인 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 동료들은 나에게 반감을 가지고 있거나 갈등을 빚고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 동료들은 친절하다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 동료들은 서로 격려하며 함께 일한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 동료들은 일처리에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 동료들은 나의 어려움에 도움을 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 귀하가 인식하는 “지식공유”에 관한 설문입니다. 아래의 항목을 읽으신 다음 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

내 용		전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통 이다.	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 사람들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람에게 기꺼이 알려준다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 정보, 지식 또는 기술을 다른 사람들과 교환하고 공유한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 찾기 힘든 지식이나 특수한 기술을 다른 사람들에게 자유롭게 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무수행 방식 또는 전략을 개발하는데 있어 다른 사람들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 많은 정보를 다른 구성원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 다른 사람들에게 제안을 많이 한다.	①	②	③	④	⑤



7. 귀하의 총 경력기간은?

※ (답변예시 : 10년 4개월) 이전 직장의 경력을 모두 포함한 총 경력을 기재 부탁드립니다.

( )년 ( )개월

- 조사에 협조하여 주셔서 진심으로 감사드립니다. -

## Abstract

The moderating Effects of Generation Variables  
on the Relationships among Creative Behavior,  
Individual Psychological Variables, and Job Organization Variables  
of MZ Generation Office Workers in Large Corporations

*By Min Kyu Seo*

Thesis for the Master of Science in Education  
in the Graduate School of Seoul National University,  
Republic of Korea, 2021

*Major Advisor: Chan Lee, Ph.D.*

The purpose of this study is to verify the moderating effects of generation (early and latter-phase millennial generation and generation Z) variables in the relationship among creative behavior and individual psychological variables (intrinsic motivation and psychological empowerment) and job organization variables (job challenge, transformational leadership, coworker support, and knowledge sharing) of the millennial generation and generation Z (hereinafter referred as "MZ generation") office workers in large corporations. There were five verifications done to fulfill this purpose: First, the levels of individual psychological and job organization variables and creative behaviors of the MZ generation office workers in large

corporations were verified. Second, the level of creative behaviors according to demographical characteristics of the MZ generation office workers in large corporations was verified. Third, the relationship between creative behaviors and individual psychological variables and job organization variables was verified. Fourth, the moderating effects of generation variables in the relationship between creative behaviors and individual psychological variables and job organization variables of the MZ generation office workers in large corporations were verified. Fifth, the relationship between creative behaviors and individual psychological variables and job organization variables of the early and latter-phase millennial generation and generation Z office workers in large corporations were verified.

The population of this study is MZ generation office workers in large corporations, and the target population was selected as MZ generation office workers in corporations with total assets amounting to KRW 500 billion or more among holding companies and affiliates of the 71 business groups subject to disclosure announced by Fair Trade Commission (2021). As for data collection, it was aimed at collecting a total of 450 copies of survey responses by distributing 150 copies of questionnaire per generation. To achieve this goal, a total of 500 copies were distributed to 50 companies (ten for each company), and 478 copies were collected. Then, by excluding 42 copies collected from workers not conforming to the criteria for study target and of unreliable responses, 436 respondents (Early-phase Millennial Generation: 143, Latter-phase Millennial Generation: 149, Generation Z: 144) were selected as the final analysis target. For data analysis, descriptive statistical analysis, one-way ANOVA, and hierarchical regression analysis were conducted by using SPSS 26.0 for Windows program, and regression analysis was conducted by using PROCESS Macro.

The summary of the results is as follows: First, the level of creative behaviors of the MZ generation office workers in large corporations was relatively lower than that in the previous study. Second, as a result of analyzing the level of creative



behaviors according to demographical characteristics, significant differences were found between genders and by position. By generation, there were significant differences between genders in the early-phase and latter-phase millennial and generation Z office workers. Third, among individual psychological variables, intrinsic motivation and psychological empowerment had a significant impact on creative behavior and, among job organization variables, spirit job challenge and knowledge sharing had a significant impact. Fourth, generation variables had moderating effects on the relationship between creative behaviors and transformational leadership, coworker support, and knowledge sharing. Fifth, in the younger millennial generation, intrinsic motivation, psychological empowerment, transformational leadership, and knowledge sharing had a significant impact on creative behaviors and, in the latter-phase millennial generation, intrinsic motivation, psychological empowerment, job challenge, and knowledge sharing had a significant impact on creative behaviors. Last, in the generation Z, intrinsic motivation, psychological empowerment, and job challenge had a significant impact on creative behavior.

The conclusion derived from the results above is as follows: First, it is necessary to make an effort for improving the level of creative behavior of the MZ generation office workers in large corporations. This study holds significance as it discovered the necessity for development of an organizational support system that helps the MZ generation workers newly recruited by corporations to display a high level of creative behaviors. Second, creative behaviors are most affected by individual psychological characteristics and attitudes. This study holds significance as it indicated that intrinsic motivation and psychological empowerment had a significant impact on creative behavior, and thus proved the theory and model of the previous study. Third, although creative behaviors are a concept that is affected by individual awareness and attitudes, creative behavior can be improved in terms of operational and organizational environment. This study holds significance as it

indicated that the spirit to job challenge and knowledge sharing had a significant impact on creative behavior, and thus proved that the operational and organizational environmental factors of the MZ generation office workers in large corporations could contribute to improvement of the workers' individual capabilities, and also implied the necessity for discussion on the organizational structure and culture of large corporations. Fourth, generation variables moderated the relationship between creative behavior and transformational leadership, coworker support, and knowledge sharing. This study holds significance as it indicated that generation variables had moderating effects on the relationship between creative behaviors and transformational leadership, coworker support, and knowledge sharing, and thus discovered the necessity to develop a customized support system through analysis on the factors affecting creative behavior by generation. Fifth, the job organization variables affecting creative behaviors varied by generation. This study holds significance as it analyzed, and thus proved the differences in job organization variables affecting creative behaviors by generation, and implied the necessity for expansion of discussion on the variables affecting creative behaviors of each generation.

The implications of this study are as follows: As implications from the academic perspective, first, it is necessary to conduct a study on creative behavior of office workers in large corporations targeting various groups. Second, it is necessary to additionally investigate on independent variables that affect creative behaviors of the MZ generation office workers in large corporations especially by generation. Third, in order to verify the impact coworker groups have on creative behavior of the MZ generation office workers in large corporations, it is necessary to investigate on variables similar to coworker support. Fourth, it is necessary to analyze the process of creative behavior improvement of the MZ generation office workers in large corporations.

As implications from the practical perspective, first, it is necessary to develop an

organizational support system that enables MZ generation office workers to display a high level of creative behaviors. Second, it is necessary to develop a support system in terms of individual psychological variables for improving creative behaviors of the MZ generation office workers in large corporations. Third, it is necessary to develop a support system in terms of job organization variables for improving creative behaviors of the MZ generation office workers in large corporations. Fourth, it is necessary to develop a customized support system for improving creative behavior of the MZ generation office workers in large corporations with characteristics of each generation reflected. Fifth, when developing a customized support system for improving creative behaviors of the early and latter-phase millennial generation and generation Z office workers in large corporations, differences of variables affecting creative behaviors by generation must be taken into consideration.

---

*Keywords: Office Workers in Large Corporation, MZ Generation, Hierarchical regression analysis, Creative Behavior, Intrinsic motivation, Psychological empowerment, Job challenge, Transformational Leadership, Knowledge sharing*

*Student Number: 2013-21093*