

## 혁신지향 조직문화와 혁신행동의 관계에서 코칭리더십과 기본심리욕구의 순차적 매개효과

김 선 민                      탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 혁신지향 조직문화가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 알아보고, 그 관계에서 상사의 코칭리더십과 조직원의 기본심리욕구의 순차적 매개효과를 확인하는 데 있다. 이를 위해 6개월 이상 동일한 상사와 근무하고 있는 직장인을 대상으로 온라인 조사를 실시하여 377명분의 자료를 수집하였다. 수집한 자료는 Hayes의 SPSS PROCESS Macro를 활용하여 분석하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화와 혁신행동 간 관계가 정적으로 유의함이 확인되었다. 둘째, 조직문화와 혁신행동의 관계에서 코칭리더십과 기본심리욕구의 순차적으로 매개함을 확인하였다. 즉, 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 바로 영향을 미친다기보다는, 상사의 코칭리더십 발휘로 이어지고, 코칭리더십이 구성원의 기본심리욕구의 충족에 영향을 미침으로써 더 많은 혁신행동을 촉진한다는 것이다. 이는 조직문화와 상사의 리더십인 환경적 변인이 어떻게 개인의 동기적 변인인 욕구에 영향을 미쳐 개인의 행동적 변인에 어떻게 영향을 주는지에 대한 기초 연구로서 의미가 있다. 이외에 연구 결과를 토대로 학문적 시사점 및 실무적 시사점을 논하였고, 본 연구의 한계 및 후속 연구에 대한 제언을 논하였다.

주요어 : 혁신지향 조직문화, 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 순차적 매개효과

<sup>†</sup>교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과 교수, 서울특별시 노원구 광운로 20

E-mail: [tak@kw.ac.kr](mailto:tak@kw.ac.kr)



Copyright ©2023, Korean Association of Coaching Psychology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

4차 산업혁명을 시작으로 변화하던 국내의 경영환경과 더불어 COVID-19으로 사회적 환경이 빠르게 변화하면서, 조직 내 빠른 대처와 변화가 어느 때보다 중요한 경쟁력이 되었다. 이러한 변화를 지속적으로 이끌어가기 위해서는 조직 내 구성원들의 변화에 대응하는 능동적인 태도와 혁신적인 아이디어의 구상 및 실행이 필요하다. 이를 위해 기업들은 과거의 위계적이고 수직적인 조직구조에서 벗어나 창의성을 끌어올릴 수 있는 수평적인 조직구조로 변화하고자 하며, 조직구성원의 잠재역량을 끌어내기 위한 인적자원 개발의 중요성 및 혁신행동의 촉진을 강조하고 있다(정동섭, 2014). 그러나 창의적인 개인일지라도 조직적 차원에서 이러한 구성원의 혁신은 언제나 성공과 실패의 가능성을 가지고 있기에, 새로운 아이디어를 쉽게 공유할 수 있도록 혁신적 사고를 장려하는 조직문화의 구축이 중요하다.

안영진(2010)의 연구에서는 혁신을 막는 조직의 문제로 회사 고유의 문화 부재 및 커뮤니케이션의 부재가 나타났고, 이를 위해 유연한 조직문화의 구축이 필요하다고 하였다. 혁신을 강조하는 문화가 형성된 조직이라면 조직원 개인에게 새롭고 도전적인 생각을 할 수 있는 시간을 부여할 것이므로, 조직원은 더욱 창의적인 아이디어나 프로젝트에 더 많은 시간을 할애할 수 있을 것이다(최인옥 외, 2011). 혁신을 위한 커뮤니케이션의 필요성은 Kanter(2006)의 연구에서도 강조되었는데, 혁신을 위해서 훌륭한 관계, 리더의 의사소통 능력, 협업 장려 문화가 필요함이 나타났고, 성공적으로 혁신적인 팀의 구성원들을 보면, 아이디어 개발을 통해 서로 단결하는 모습을 보였기 때문이다(Kanter, 2006).

혁신지향 조직문화와 혁신행동에 대한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다. 김문준과 김노사(2019)의 연구에 의하면 혁신지향 조직문화는 혁신행동의 하위 요인인 아이디어 개발, 홍보 및 실행에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 간호사의 조직문화와 혁신행동에 대한 한운자(2012)의 연구에서도 네 가지 조직문화 중 혁신문화가 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원의 혁신행동에 대해 연구한 강지선과 김국진(2019)의 연구에서도 관리자들이 지각한 혁신지향문화가 높을수록 혁신행동에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 비관리자인 5급 이하의 공무원들을 대상으로 분석하였을 때는 통계적으로 유의하지 않았으며, 조직 내 소통이 잘 이루어지는 경우에만 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박동진, 장은영(2016)의 연구에서는 혁신조직문화가 혁신행동에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 연구자들은 이러한 결과에 대해 혁신조직문화가 혁신행동에 영향을 미치지 않기 때문이라기보다는, 두 변인 사이를 설명하는 변인이 개인적 특성인 셀프리더십과 창의성을 통하여 미치는 영향이 더 크기 때문일 것이라고 분석하였다. 본 연구는 이에 따라 혁신지향문화가 혁신행동에 간접적인 영향을 미칠 때, 두 변인 사이를 설명하는 다른 변인이 무엇인지 확인하고자 한다.

혁신행동에 관한 선행연구들을 살펴보면, 조직문화와 리더십이 혁신행동에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구(문계완 등, 2009; 이주용, 권석균, 2021; 최석봉 등, 2013; 김현숙, 강경화, 2015), 리더십, 기본심리욕구, 혁신행동의 관계에 대한 연구(김성용, 2022; Messmann et al., 2022) 및 기본심리욕구와 혁신

행동에 관한 연구들은 있어왔으나(강영순, 김정훈, 2013; 이승원, 김병직, 2021; Klacijnsen et al., 2018) 조직문화, 리더십, 기본심리욕구 및 혁신행동의 관계를 분석한 연구는 전무한 실정이다. 특히 조직문화와 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구의 경우, 조직문화 유형과 리더십 유형 각각이 혁신행동에 미치는 영향을 주되게 연구하였다. 이는 문화와 리더십을 상호 독립적인 요인으로 보기 때문인 것으로 유추된다. 그러나 조직의 문화가 초기 임원진과 리더에 의해 만들어지게 되면, 리더와 직원들이 그 문화에 영향을 받게 되기도 하고, 리더십의 변화에 따라 새로운 문화가 정착하기도 한다. 따라서 본 연구에서는 조직문화와 혁신행동간 관계에 상사의 리더십과 구성원의 욕구 충족이 어떻게 연관되어 있는지 알아보려고 한다.

혁신행동은 능동적이며 창의적인 행동으로 개인의 자발성을 바탕으로 한다. 자기결정성 이론에 따르면 개인의 행동은 개인의 욕구 충족의 수준에서 영향을 받는다. 특히 자율성, 유능성, 관계성의 기본심리욕구는 인간의 잠재성을 성장시키는 욕구로(Deci & Ryan, 2000), 조직에서 요구되는 생산적인 행동을 예측할 수 있게 한다(김성훈 외, 2014). Reeve(2005)에 따르면 기본심리욕구 충족의 원인은 욕구를 지지하는 환경으로, 그 환경은 조직차원, 상사차원, 동료차원, 직무차원으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 상사차원의 지지환경으로 여러 리더십 가운데 코칭리더십이 구성원의 욕구를 지지하는 환경이 되어줄 것이라고 가정하고, 충족된 구성원의 기본심리욕구가 혁신행동에 영향을 줄 것으로 가정하였다.

코칭리더십이란 구성원을 한 사람으로서 존중하고, 개인의 성장과 발전을 도모하는 목표

를 제시함과 동시에 지속적인 관심과 피드백 및 심리적 지지를 제공해주는 리더십이다. 다른 리더십과는 다르게 일방적으로 목표를 제시하는 것이 아닌, 구성원과 함께 목표를 도출한다는 점에서 차이가 있다.

대부분의 선행연구에서는 조직문화와 코칭리더십이 개인의 태도 변인인 조직몰입이나 직무만족 등의 주된 요인으로서 조사되어왔다(김영현, 장영철, 2013; 이정민, 도미향, 2017; Alvi et al., 2014; Kalkavan & Katrinli, 2014). 반면 조직문화, 코칭리더십과 같은 환경적 변인이 개인의 동기적 변인인 기본심리욕구에 영향을 미치고, 그것이 혁신행동과 같이 조직내 개인의 행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 미비한 실정이다. 따라서 이상의 논의를 종합하여, 조직구성원의 혁신행동을 예측하는 요인으로 환경적 차원에서는 조직문화와 상사의 코칭리더십으로, 개인적 차원의 요인은 구성원의 기본심리욕구로 보고, 조직문화와 혁신행동의 관계에서 코칭리더십과 기본심리욕구의 순차적 매개효과를 확인하고자 한다. 구체적으로 조직구성원이 인지하는 혁신지향 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 검증하고, 이들 관계를 상사의 코칭리더십과 구성원의 기본심리욕구가 매개하는지 분석하여 조직적 차원의 요인과 개인적 차원의 요인의 영향을 이해하고, 실증적인 시사점을 제시하고자 한다.

### 혁신지향 조직문화와 혁신행동

조직문화는 오랜 기간에 걸쳐 축적되어 다른 조직과 구분되는 고유한 사고방식, 가치, 규범 등의 행동 총체이다(이선미, 2019). 홍기산(2016)은 조직문화를 문화의 속성과 더불어

구성원들이 공유하는 가치, 사고, 행동 및 태도에 중요하게 영향을 미치는 요소로 정의하였다. 이러한 조직문화는 조직 내부 환경의 한 부분인 조직구성원들 사이의 헌신, 신념, 상호 가치의 집합을 설명해주며, 구성원이 업무를 수행하도록 안내하는 데 사용된다(Saribagloo et al., 2014). 조직문화의 유형에 관한 가장 대표적인 이론은 Quinn과 학자들의 경쟁가치모형으로, '유연성'과 '통제'로 나뉘는 세로축과 '내부지향'과 '외부지향'의 가로축으로 나눈 사분면으로 조직문화를 분류한다(Cameron & Quinn, 2011). 각 사분면에 해당하는 조직문화는 유연성과 내부지향의 관계지향문화, 유연성과 외부지향의 혁신지향문화, 통제와 내부지향의 위계지향문화, 통제와 외부지향의 과업지향문화로 나뉜다.

이 중 혁신지향 조직문화는 외부적인 문제에 집중하며(조경호, 김정필, 2005), 변화를 기본 가정으로 하고 혁신과 창의성, 유연성을 중시하는데, 이러한 문화적 특성은 변화하는 외부 환경을 극복해나가는 데 유리한 유형의 조직문화이다(Wallach, 1983, 박선우, 2018에서 재인용). 본 연구에서는 이러한 특성을 지닌 혁신지향 조직문화가 혁신에 대한 구성원의 행동을 더 촉진할 것으로 보고, 혁신지향문화가 혁신행동에 미치는 영향과 다른 요인들과의 관계를 살펴보고자 한다.

유연성과 외부지향을 추구하는 혁신지향문화는 조직의 성장과 적응의 촉진에 도움이 되는 자원의 획득과 조직구성원의 창의성, 모험정신, 기업가 정신에 가치를 둔다. 때문에 외부의 환경을 주시하며 경쟁에서의 우위를 점하기 위한 모험을 즐기며, 다양한 변화에 대한 높은 적응 수준을 보인다(한채연, 2021). 혁신지향문화의 구성원들은 조직의 지원을 받으며

그들이 원하고 몰입할 수 있는 일을 자율적으로 수행하게 되어 조직과 일체감이 촉진된다(김근세, 이경호, 2005).

이지우 등(2002)은 혁신지향적인 조직문화나 분위기, 또한 경영자들의 노력과 지원에 따라 혁신적인 업무행동이 달라질 것이라고 한 바 있다. 혁신적 업무행동으로도 불리는 혁신행동은 개인이 조직의 문제를 다룰 때 새로운 아이디어를 생각해내는 창의성의 범위를 넘어, 주변 구성원들에게 아이디어를 알리고 홍보하여 지지자를 찾아 수익 창출로 이어지는 총체적인 과정을 말한다(Kanter, 1988; Rosenfeld & Servo, 1990). 혁신적 업무행동에 관한 메타연구 결과에 따르면 직무열의, 자기효능감, 조직몰입, 창의성 등 다양한 변인들이 영향을 미친다(유승완, 이찬, 2021). 이러한 변인들 중 가장 높은 상관을 보였던 변인은 창의성이었는데, 혁신행동을 실천하기 위해서는 구성원의 창의성에 가치를 두는 혁신지향문화에 속했을 때 새로운 아이디어를 주변인들과 나누는 과정이 더 자율적일 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 1.** 구성원이 지각한 혁신지향 조직문화는 혁신행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

#### 혁신지향 조직문화와 코칭리더십의 관계

코칭리더십은 리더가 코칭스킬을 사용하여 구성원이 더 깊은 니즈를 파악하고, 목표를 설정하고, 그들의 기술과 성과를 더욱 향상시킬 수 있도록 지원하는 것을 말한다(Dai, 2019). 이민호(2007)는 코칭리더십을 구성원과의 신뢰를 바탕으로 그들의 숨은 잠재력을 개발하고 향상시켜 스스로 과업을 완수할 수 있

도록 학습 능력을 높여주는 프로세스라고 하였다. 본 연구에서 활용한 척도를 개발한 조은현과 탁진국(2011)은 코칭리더십을 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십이며, 구성원이 업무수행을 하며 자신의 강점을 인식하고 개발하여 개인 및 조직의 성과를 달성할 수 있도록 하는 것이라고 보았다. 즉, 코칭리더십을 기른 리더는 구성원과 수평적인 관계를 맺으며 구성원이 잠재역량을 끌어올릴 수 있도록 돕고, 능력의 극대화를 위한 동기부여를 하고 지원한다(Whitmore, 2010). 앞서 논의하였듯 현재 빠른 변화에 대처해야 하는 기업들은, 이전처럼 통제와 감시로 구성원을 관리하는 것이 아닌, 직원의 잠재력을 끌어올려 기업 혁신에 이바지할 수 있도록 해야 한다. 이러한 맥락에서 코칭리더십은 리더의 필수 역량 중 하나가 되었다(이용화, 2012). 코칭리더십의 구성요소는 학자마다 다양한데, Stowell(1986)은 방향제시, 개발, 수행평가, 관계로 제시하였고, Park et al.(2008)은 오픈 커뮤니케이션, 팀접근, 사람가치, 수용을 제시하였다. 조은현과 탁진국(2011)은 코칭리더십의 구성요소를 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에의 믿음으로 제시하였다.

조직문화는 오랜 기간 축적되어 온 고유한 행동 총체이다. 리더십이란 조직의 목표달성을 위하여 개인이나 집단 행위에 동기를 부여해 영향력을 행사하는 과정이다(조은현, 탁진국, 2011). Schein(1987)은 조직문화와 리더십이 동전의 앞뒤와 같은 관계임을 제시하며, 처음 리더가 조직과 구성원을 창출하는 과정에서 문화를 창조한다면, 이후에는 그 문화에 의해 해당 조직의 리더십의 기준과 리더의 자격이 정해지는 순환적 흐름에 주목했다(백평구, 2007에서 재인용).

본 논문에서 주목하는 혁신지향 조직문화에 대한 학자들의 정의는 다양한데, 권중생(2011)은 구성원들에게 혁신적 사고를 권장하고, 새롭고 창의적인 방법을 모색하고, 변화하는 환경에 재빨리 대응할 수 있는 전문적인 지식과 능력을 중요히 여기는 문화로 정의하였다. 구정모(2014)는 구성원의 창의적인 사고와 행동을 유발하여 조직 전반에 혁신 실행을 증가시키는 기업문화로 정의하였다.

이러한 특성의 조직문화는 구성원들이 참신한 아이디어를 내도록 자유롭고 창의적인 분위기를 조성하므로, 리더들이 조직에서 업무를 할 때만이 아니라 부하를 대할 때에도 관점을 변화시켜 새롭게 문제를 해결하도록 촉진시킬 것을 예상해 볼 수 있겠다. 또한 혁신지향 조직문화는 구성원의 개성, 위험추구, 성장, 미래예측 등에 가치를 두고 새로운 업무 방식을 적용한다(최창열, 2012). 이러한 특성 중 개성과 성장이라는 가치의 추구는 리더가 구성원을 대할 때 구성원의 특성 및 강점을 잘 파악하고, 구성원에게 기대하는 바를 제시하는 목표제시와 피드백 및 성장가능성에의 믿음을 촉진하여 코칭리더십 수준을 증가시킬 것으로 보인다.

따라서 혁신지향문화에서의 리더들이 구성원을 대할 때 다양하고 새로운 방식에서 접근할 수 있도록 관점을 변화시켜주고, 구성원의 아이디어에 대한 피드백을 주며 발전할 수 있도록 돕는 코칭리더십이 함양될 것이라고 보고 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 2.** 혁신지향 조직문화는 상사의 코칭리더십에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 코칭리더십과 기본심리욕구의 관계

본 연구에서는 혁신지향문화와 혁신행동을 매개하는 변인으로 코칭리더십과 기본심리욕구를 보고자 한다. 먼저, 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1980)에서 시작된 이론인 기본심리욕구는 인간에게 가장 보편적이고 기본적인 욕구인 자율성, 유능성, 관계성 욕구를 말한다. Deci와 Ryan(2000)에 따르면 이 세 욕구는 개인의 안녕감에 직접적인 영향을 미친다. 이 세 가지가 충족이 되면 개인은 사회활동에 자발적으로 참여하게 되고, 행복감과 삶의 만족을 느끼게 된다. 반대로 이 욕구들이 충족되지 않으면 어떠한 동기와 성장 등을 통한 삶의 질이 떨어지게 된다고 보았다.

자율성은 기본심리욕구에서 가장 핵심적인 욕구로, 개인이 스스로 선택하고 결정하고 행동하며, 자신의 감정을 솔직하고 자유롭게 표현하고자 하는 욕구를 말한다(Deci & Ryan, 2002). 자율성은 외부의 압력에 의한 것이 아닌 자신의 필요와 흥미에 의해 스스로 발견하고 선택하고 행동하는 것이어서, 자신이 모든 행동의 근원이 되고, 행동의 주체자로서 생각하고 움직이는 것을 말한다. 자율성은 제 일에 보다 적극적으로 참여하게 하며, 일에 대해 주도권을 가지게 되어 개인에게 긍정적인 영향을 주고 주관적 안녕감을 가지게 한다(황혜원, 2014). Deci와 Ryan(2002)은 자율성이 먼저 보장되어야 유능성이 발휘될 수 있기에, 자기결정성 이론에서는 자율성을 기본욕구 중 가장 중요하다고 보았다(Ryan, 1982).

유능성이란 어떤 일에 대해 잘 해낼 수 있다는 자신감을 가지고 행동하며, 자신의 목적을 위해 최적의 행동을 하게 하는 욕구를 말한다. 이는 객관적인 기술이나 역량이 아닌

스스로 느끼는 자신감과 효율성의 정도이므로 효능감이나 능력감으로 정의되기도 한다. 이러한 욕구는 개인이 환경과 상호작용하며 자신의 능력, 기술 또는 재능을 발휘할 기회를 경험할 때 충족될 수 있다(Ryan & Deci, 2000).

관계성은 타인과 연결감을 느끼고, 타인에게 배려심을 느끼며, 개인이 속한 사회와의 연결성을 가질 때에 충족되는 것으로, 주위 사람과 의미 있는 관계가 되고자 하는 욕구다(Ryan & Deci, 2000). 관계성의 충족은 진심 어린 배려와 수용, 존중이 있는 관계에서 충족될 수 있다(Reeve, 2014/2018).

Reeve(2005)는 이러한 기본심리욕구의 지지 환경에 주목하였는데, 본 연구에서는 여러 환경 중 상사차원의 코칭리더십이 영향을 미칠 것으로 보았다. 코칭리더십에는 다양한 정의가 있으나, 본 연구에서 채택한 정의는 '부하의 업무수행 과정에서 본인의 강점을 자각 및 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 부하의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십'이다(조은현, 탁진국, 2011). 위 정의된 코칭리더십은 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에의 믿음의 네 가지 하위요인으로 구성되어있다. 하위요인의 정의를 살펴보면 '존중'은 부하를 인간적으로 존중하고 심리적으로 지지하는 것, '목표제시와 피드백'은 리더가 부하를 파악함으로써 부하에게 기대하는 바를 제시하며 더불어 구체적인 피드백을 함께 제시하여 목표를 달성할 수 있도록 행동하는 것을 말한다. '관점변화'는 부하가 문제 해결을 위해 기존과 다른 방식으로 사고할 수 있도록 질문하여 촉진하는 행동을 말하며, '부하의 성장가능성에의 믿음'은 리더가 부하의 잠재능력과 성장의 가능성을 믿는 것을 의미한다.

이를 종합하면, 코칭리더십을 갖춘 상사는 구성원을 존중하고 그에 대한 신뢰를 바탕으로 의사소통을 한다. 또한 구성원에게 일방적으로 일을 주는 것이 아닌 구성원 스스로 문제의 해결책을 찾을 수 있도록 피드백을 주며, 성장할 수 있다는 믿음을 바탕으로 지원을 한다. 이러한 리더의 행동은 구성원의 자율성과 관계성을 지지해줄 수 있을 것으로 예상되며, 구성원이 스스로 생각하여 실천할 기회를 만들어 자율성과 그에 따른 유능성을 충족할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 상사의 코칭리더십은 구성원의 기본심리욕구에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

이러한 기본심리욕구의 충족은 개인의 성장동기로 작용하며 행위의 원인을 내재화시킨다(강영순, 김정훈, 2013). 내재동기는 구성원의 창의적 행동을 높이고(하원식, 탁진국, 2012), 동기에 맞게 구성원의 주의를 더 기울이게 하여(Reeve, 2014/2018) 혁신행동을 불러일으킬 수 있을 것이다.

이상의 서술과 같이 혁신지향조직문화가 상사의 코칭리더십에 영향을 미쳐 구성원의 기본심리욕구를 충족시켜 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 구성원의 기본심리욕구는 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

**가설 5.** 상사의 코칭리더십과 구성원의 기본심리욕구는 구성원이 인식하는 혁신지향 조직문화와 구성원의 혁신행동 간의 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

이상의 가설을 종합하여 그림 1과 같은 연구모형을 도출하였다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해 6개월 이상 같은 직속 상사와 근무 중인 직장인을 대상으로 조사를 진행하였다. 응답은 리서치 회사에 의뢰하여 330명의 데이터를 모집하였다. 이때 응답시간 90초 기준 불성실 응답자로 의심되는 데이터를 삭제하며, 충분한 표본 수집을 위하여 연구를 위한 SNS 계정을 생성, 67명의 데이터를 온라인으로 추가 수집하여 총 377개의 데이터를 분석에 활용하였다. 이때, 추가 수집한 데이터가 결과에 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다.

응답자 377명의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 여성(225명, 59.7%)이 남성

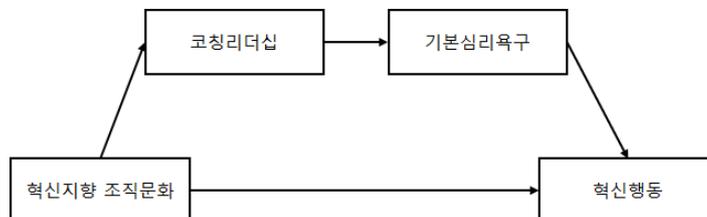


그림 1. 연구모형

(152명, 40.3%)보다 많았고, 연령 분포는 30대가 105명(27.9%), 20대가 102명(27.1%), 40대가 85명(22.5%), 50대 이상 85명(22.5%)순으로 많았다. 직무 분야는 사무관리 및 지원 189명(50.1%), 기타 55명(14.6%), 생산/기술직 52명(13.8%), 연구/개발 49명(13%), 영업 32명(8.5%) 등으로 나타났다. 응답자들의 직급은 사원급 137명(36.3%), 대리급 92명(24.4%), 과장급 62명(16.4%), 부장급 44명(11.7%), 차장급 27명(7.2%), 임원급 15명(4%)으로 나타났다.

### 측정도구

#### 혁신지향 조직문화

혁신지향 조직문화의 측정을 위하여 김혜성(2017)이 번안한 Quinn과 McGrath(1985)의 척도 중 일부를 활용하였다. Likert 5점 척도(1: 매우 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다. Quinn과 McGrath(1985)의 조직문화변수인 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 항목은 총 32문항이나, 본 연구에서는 그 중 혁신지향문화의 8개 문항으로 측정하였다. 혁신지향 조직문화는 “새로운 아이디어를 강조하고, 창의적 사고를 중요하게 생각한다”, “늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다” 등의 문항으로 구성되어있다. 김혜성(2017)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 혁신지향문화는 .847로 나타났고, 본 연구에서는 .923으로 나타났다.

#### 코칭리더십

코칭리더십 측정을 위해서 조은현과 탁진국(2011)이 개발한 24개 문항으로 이루어진 척도를 사용할 것이다. 해당 척도는 존중, 목표제시 및 피드백, 관점변화, 부하의 성장 가능성

에 대한 믿음의 네 요인으로 구성되어있다. 존중과 관련된 문항으로는 “상사는 나를 인간으로서 존중한다.” 등의 10문항이 있고, 목표제시와 피드백 관련 문항으로는 “상사가 내게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 말한다.” 등의 6문항이 있다. 관점변화와 관련한 문항은 “상사는 다른 사람의 입장에서 생각할 수 있는 질문을 한다.” 등 3문항이다. 부하의 성장 가능성에 대한 믿음은 “상사가 조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다.” 등 5문항이다. ‘전혀 그렇지 않다’의 1점부터 ‘매우 그렇다’의 Likert 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 코칭리더십의 수준이 높음을 의미한다. 조은현과 탁진국(2011) 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .97이었고, 본 연구에서는 .967이었다.

#### 기본심리욕구

기본심리욕구의 측정을 위해 이명희, 김아영(2008)이 개발한 한국형 기본심리욕구 척도를 사용하였다. 본 척도는 기본심리욕구를 구성하는 세 욕구인 관계성(예: 나는 내 주변 사람으로부터 사랑과 관심을 받는 것을 느낀다), 유능감(예: 나는 내 자신이 매우 효율적이라고 느낀다), 자율성(예: 일상생활에서 나는 자주 남이 시키는 대로 해야만 한다)의 욕구를 각각 6문항으로 측정하고 있다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’의 1점부터 ‘매우 그렇다’의 5점까지인 Likert 5점 척도로 측정한다. 이명희, 김아영(2008)의 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .866로 나타났고, 본 연구에서는 .63으로 나타났다.

#### 혁신행동

혁신행동의 측정을 위하여 Janssen(2000)이 개발하고 이경수(2019)의 연구에서 사용한 척

도를 활용하였다. 총 9개 문항으로 아이디어 개발(예: 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 아이디어를 개발한다), 아이디어 홍보(예: 나는 회사의 핵심인물들을 혁신적인 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다), 아이디어 실행(예: 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다) 각각 세 문항으로 구성되어있다. 이경수(2019)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .914로 나타났고, 본 연구에서는 .891로 나타났다. Likert 5점 척도로 측정하였으며, '전혀 그렇지 않다'의 1점부터 '매우 그렇다'의 5점 항목으로 구성되어있다. 점수가 높을수록 혁신행동 수준이 높음을 의미한다.

#### 분석 절차

본 연구에서 수집한 자료는 SPSS 26.0을 활용하여 분석하였으며, 구체적인 방법은 다음과 같다. 먼저, 조사대상들의 특성을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였다. 둘째, 주요 변인들이 서로 구분되는 개념인지 확인하기 위해 확인적 요인분석 및 상관분석을 실시

하였다. 셋째, 각 요인이 서로 구분되는 개념인지 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 신뢰도 확인을 위하여 Cronbach's  $\alpha$  신뢰도 계수를 산출하였다. 다섯째, 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 영향을 미칠 때 코칭리더십과 기본심리욕구가 순차적으로 매개하는지 알아보기 위하여 Hayes(2017)의 SPSS PROCESS Macro model 6을 활용하였다. 부트스트래핑 5,000회로 지정하고 신뢰구간 95%를 설정하여 유의성을 검증하였다.

## 결 과

### 기술통계 및 상관분석

본 연구의 주요 변인들 간 관련성을 알아보기 위해 기술통계 분석 및 상관분석을 실시하였다. 변인들의 평균, 표준편차와 함께 상관분석 결과를 표 1에 제시하였다. 이때, 성별은 여자를 1, 남자를 2로 코딩하였고, 연령은 20대는 1, 30대는 2, 40대는 3, 50대 이상은 4로 코딩하였으며 만 나이로 응답을 받

표 1. 주요 연구 변인들의 기술통계치 및 상관계수 (N=377)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별	1.4	0.49	—						
2. 연령	2.41	1.11	.45**	—					
3. 직급	2.45	1.52	.42**	.58**	—				
4. 혁신지향 조직문화	3.09	0.84	.14**	.12*	.18**	—			
5. 코칭리더십	3.43	0.78	-.06	-.09	.01	.44**	—		
6. 기본심리욕구	3.59	0.47	-.13**	-.16**	.02	.40**	.43**	—	
7. 혁신행동	3.39	0.64	.14**	.14**	.23**	.50**	.33**	.49**	—

주. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

았다. 직급은 사원급을 1, 대리급을 2, 과장급을 3, 차장급을 4, 부장급을 5, 임원급을 6으로 코딩하였다.

혁신지향 조직문화는 코칭리더십( $r = .44, p < .01$ ), 기본심리욕구( $r = .40, p < .01$ ), 혁신행동( $r = .50, p < .01$ )과 정적 상관이 있는 것으로 나타났으며, 코칭리더십은 기본심리욕구( $r = .43, p < .01$ ), 혁신행동( $r = .33, p < .01$ )과 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 기본심리욕구도 혁신행동( $r = .49, p < .01$ )과 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 종속변인인 혁신행동과 인구통계학적 변인들의 관련성을 살펴보면 성별( $r = .14, p < .01$ ), 연령( $r = .13, p < .05$ ), 직급( $r = .23, p < .01$ ) 모두와 정적으로 유의한 관계가 있었다. 상관관계는 .85 미만으로 확인되어 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다(Kline, 2011).

주요변인들이 서로 구분되는지 확인하기 위하여 SPSS Amos를 통해 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과  $\chi^2$  값 488.289, 자유도(df) 129로 나타나 영가설이 기각되었으나( $p < .000$ ), RMSEA=.086으로 .05~1사이 에 있고, CFI=.916, TLI=.900으로 모두 .9 이상으로 모형의 적합도가 만족할만한 수준으로 나타났다.

본 연구의 목적인 조직문화와 혁신행동의 관계에서 코칭리더십과 기본심리욕구의 순차적 매개효과 검증 을 위해 PROCESS Macro model 6을 활용하여 분석을 실시하였다. 혁신행동과 유의한 것으로 나타난 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 직급을 공변량에 투입하여 분석하였고 그 결과는 표 2, 그림 2와 같다.

혁신지향 조직문화는 코칭리더십( $B = .417, p < .001$ )에 정(+ )의 영향을 미쳐 가설 2가 채택되었다. 코칭리더십은 기본심리욕구( $B =$

표 2. 혁신지향 조직문화, 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동의 경로계수

경로	B	SE	t	p
혁신지향 조직문화 → 혁신행동	.225	.037	6.099	.000
혁신지향 조직문화 → 코칭리더십	.417	.043	9.705	.000
코칭리더십 → 기본심리욕구	.165	.030	5.536	.00
기본심리욕구 → 혁신행동	.502	.066	7.581	.000

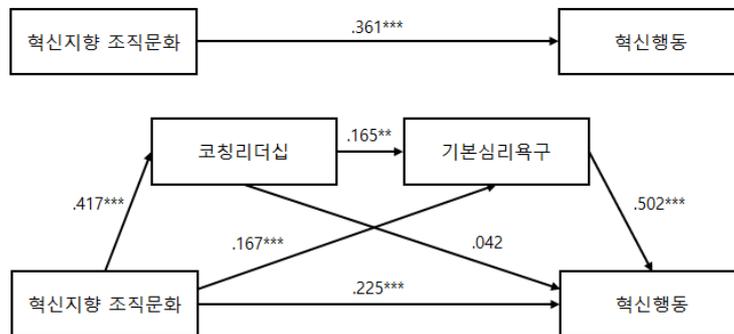


그림 2. 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 영향을 미칠 때 코칭리더십과 기본심리욕구의 매개효과

.165,  $p < .001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3이 채택되었다. 기본심리욕구는 혁신행동( $B = .502, p < .001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4가 채택되었다.

리더의 코칭리더십은 혁신행동에 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타나( $B = .042, p > .05$ ) 선행연구들과 다른 결과를 보였다(서대곤, 2011; 강영순, 김정훈, 2013; 서순금 등, 2020).

혁신지향 조직문화가 혁신행동으로 간 경로의 총효과는  $B = .361, p < .001$ 로 나타나 가설 1은 채택되었다. 매개변수로 코칭리더십과 기본심리욕구가 투입되면서 혁신지향 조직문화와 혁신행동의 총효과는 직접효과  $B = .225, p < .001$ 로 감소하였다. 혁신지향 조직문화와 혁신행동 간 경로의 총효과는 매개모형에서의 직접효과보다 큰 점은 매개효과가 있음을 의미하므로 이를 검증하고자 하였다

(표 3).

코칭리더십과 기본심리욕구의 간접효과를 부트스트랩을 활용하여 표준화계수가 도출되도록 분석한 결과, 경로2와 경로3은 모두 유의하게 나타나 가설5가 지지되었다. 혁신지향 조직문화와 혁신행동의 관계를 코칭리더십과 기본심리욕구가 순차적으로 매개함이 확인되었다. 경로1은 부트스트랩의 상한값(LLCI)과 하한값(ULCI) 사이에 0이 존재하여 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 혁신지향 조직문화가 상사의 코칭리더십을 통해 혁신행동에 바로 영향을 미치기보다는, 코칭리더십의 발휘가 개인의 기본심리욕구 충족을 시키는 정도에 따라 내재동기 수준이 변화하여 혁신행동에 영향을 미치기 때문으로 보인다. 따라서 조직문화와 리더십을 통해 기본심리욕구를 충족시켜 개인의 동기 수준을 변화시켜야 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 분석해 볼 수 있겠다.

표 3. 혁신지향 조직문화와 혁신행동의 관계에서 코칭리더십과 기본심리욕구의 간접효과

경로	Bootstrap 추정치		95% 신뢰구간	
	$\beta$	SE	LLCI	ULCI
총 간접효과	.179	.033	.117	.245
경로1	.023	.024	-.024	.070
경로2	.111	.026	.062	.165
경로3	.046	.012	.025	.072
경로1 - 경로2	-.088	.039	-.165	-.011
경로1 - 경로3	-.022	.027	-.077	.029
경로2 - 경로3	.065	.030	.009	.127

경로1: 혁신지향 조직문화 → 코칭리더십 → 혁신행동  
 경로2: 혁신지향 조직문화 → 기본심리욕구 → 혁신행동  
 경로3: 혁신지향 조직문화 → 코칭리더십 → 기본심리욕구 → 혁신행동

## 논의 및 시사점

조직은 지속적인 변화와 발전을 위하여 조직 차원의 변화뿐 아니라 구성원 개개인이 새로운 아이디어를 내고 실행하도록 하는 혁신행동을 높이는 데 집중하고 있다. 본 연구는 어느 때보다 조직의 혁신이 대두되는 지금, 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는 요인들에 대해 조직적 차원과 개인적 차원을 함께 알아보고자 하였다. 이를 위해 조직구성원이 지각한 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향에서 상사의 코칭리더십과 기본심리욕구의 순차적 매개효과를 살펴보고자 하였다.

본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원이 지각한 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나 가설 1이 지지되어, 선행연구들의 주된 결과를 한 번 더 확인할 수 있었다(김문준, 김노사, 2019; 강지선, 김국진, 2019; 한윤자, 2012; 최인옥 등, 2011). 이 결과는 조직이 발전지향적이고 유연함을 추구한다고 인식할수록 구성원도 그에 맞춰 혁신적인 행동을 많이 하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 앞서 이야기하였듯 혁신은 근본적으로 성공과 더불어 실패의 가능성을 가지고 있으므로, 구성원들에게 새로운 것을 시도하는 데 안전할 것으로 예상되는 조직의 문화는 핵심적인 역할을 할 것으로 보인다. 따라서 지속적으로 구성원을 동기화하기 위해서는 회사 내 적극적인 혁신문화의 조성이 중요하다고 할 수 있겠다.

둘째, 혁신지향 조직문화가 상사의 코칭리더십에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다. 코칭리더십은 상사가 존중하는 태도로 부하의 성장 가능성을 믿고 다양한 관점을 볼 수 있도록 도와 스스로 문

제 해결 방안을 생각하고 실천할 수 있도록 조력하는 것을 말한다. 조직이 혁신을 위해 유연하고 창의적인 분위기를 조성하고 구성원을 지원하는 분위기는 상사들이 자신의 부하를 대하는 태도에도 반영되는 것으로 해석할 수 있겠다.

셋째, 상사의 코칭리더십이 구성원의 기본심리욕구에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 3이 지지되었다. 코칭리더십은 구성원에 대한 믿음을 바탕으로 하고, 지시적인 리더십이 아닌 조력적인 행동들로 이루어진다. 리더가 해결방안을 내려주는 것이 아니라, 스스로 노력할 수 있도록 돕고, 다양한 관점을 제시해주는 것은 구성원의 자율성을 충족시켜주는 것을 알 수 있다. 이러한 자율성의 충족은 구성원을 동기 부여하도록 도우며, 업무성공에 대해 유능감을 느낄 수 있게 하는 초석이 된다(Deci & Ryan, 2002). 더불어 리더의 존중과 믿음은 구성원의 관계성을 충족시켜 욕구 충족으로 인한 동기화로 더욱 즐겁게 업무에 임할 수 있도록 도와줄 것이다.

넷째, 구성원의 기본심리욕구가 혁신행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 4가 지지되었다. 이는 기본심리욕구의 충족이 개인의 내적동기를 활성화하여 창의적인 행동을 높인다는 기존의 연구(하원식, 탁진국, 2012; Reeve, 2014/2018)와 궤를 같이한다.

다섯째, 구성원이 지각하는 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 상사의 코칭리더십과 구성원의 기본심리욕구가 순차적 매개를 하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 의사소통 기술과 훌륭한 관계가 혁신에 필요하다는 Kanter(2006)의 주장과 일치하는 결과로, 혁신지향 조직문화의 형성도 중요하나, 코칭리더십을 발휘하는 상사를 통한 개

인의 욕구 충족이 구성원을 더욱 동기화시킴으로써 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

여섯째, 혁신지향 조직문화가 코칭리더십을 매개하여 조직원의 혁신행동에 바로 영향을 미치는 경로는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 조직문화가 기본심리욕구에 영향을 미쳐 혁신행동으로 가는 경로는 유의한 것으로 나타났다. 이 두 결과를 종합해보면, 리더의 행동이 개인의 욕구를 충족시키는 정도에 따라 혁신행동에 대한 구성원의 동기화 수준이 달라져 나타난 결과로 예측해볼 수 있다. 따라서 구성원의 기본심리욕구 충족을 위한 조직 차원의 방안 마련이 필요한 것으로 해석할 수 있겠다.

본 연구결과의 학문적 의의는 첫째로, 구성원이 지각한 조직문화가 상사의 리더십에 영향을 미친다는 결과를 얻었다는 데에 있다. 여태까지의 연구들은 조직문화와 리더십 유형의 조화가 사원의 행동에 어떤 영향을 미치는지에 관해 이루어져 왔다. 이번 결과는 혁신지향 문화가 코치로서의 관리자 행동과 단순히 정적 상관이 있다는 백평구(2007)의 연구 결과를 넘어, 조직문화가 리더십에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

둘째, 혁신지향 조직문화가 상사의 코칭리더십과 구성원의 기본심리욕구를 순차적으로 매개하여 혁신행동에 정적인 영향을 주는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다. 혁신지향 조직문화가 혁신행동에 정적인 영향을 미치는지 하나, 구성원의 혁신행동을 높이기 위해서는 조직문화 형성에 그치지 않고, 중간관리자들의 코칭리더십을 키워주어 구성원의 욕구 충족을 통해 혁신행동에 대한 동기를 일으킬 필요가 있다는 것이다. 이는 조직에서의 환경적

변인인 조직문화 및 코칭리더십이 개인의 동기적 변인인 기본심리욕구를 통해 개인의 행동에 어떻게 영향을 주는지에 대한 기초 연구로서도 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직원들의 혁신행동 증진을 위하여 혁신적 조직문화의 형성이 중요함을 알 수 있다. 연구 결과에 따르면 혁신지향 조직문화는 그 자체로 혁신행동에 정적인 영향을 주기도 하며, 코칭리더십과 기본심리욕구를 통해서 혁신행동에 영향을 미치거나, 기본심리욕구에 바로 영향을 주어 혁신행동을 일으킨다. 혁신적인 시도에 대한 심리적 비용과 사회적 비용은 구성원들의 혁신행동을 약화시킬 수 있는데, 심리적 장벽을 낮춰줄 혁신행동의 초석인 혁신지향 조직문화의 구축이 필요하다. 이를 위해서는 새로운 아이디어의 제시와 공유에 대해 지지적인 분위기가 형성되어야 하며, 최고경영진들의 가치 전파에 대한 노력이 선행되어야 할 것이다(주철근, 2020).

둘째, 관리자 대상 코칭리더십 교육 및 정기적인 일대일 코칭이 필요하다. 본 연구의 결과에서는 조직문화뿐 아니라 상사의 코칭리더십 수준에 영향을 받은 구성원의 기본심리욕구가 혁신행동에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 관리자를 대상으로 코칭리더십 수준을 함양할 수 있는 교육을 실시하는 것이 필요하다. 또한 일대일 코칭을 통해 관리자들도 피드백과 관점변화, 존중, 성장 가능성의 믿음과 같은 코칭리더십의 요인을 직접 경험해보면서 구성원들에게 적용할 수 있도록 조직 내 제도 마련의 필요성이 있다.

셋째, 자기결정성 이론과 같이, 본 연구결과에서는 구성원의 기본심리욕구의 충족이 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히,

조직문화와 코칭리더십이 기본심리욕구를 매개하지 않고 혁신행동에 가는 간접경로가 유의하지 않게 나타남에 따라, 기본심리욕구의 충족의 여부가 혁신행동에 중요하게 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 따라서 기본심리욕구의 자율성, 유능감, 관계성 증진을 위한 조직환경개선이 필요하다. 관계성의 경우, 동기사원들 간 혹은 선후배간 멘토-멘티로 친목을 도모할 수 있는 프로그램을 제공하거나, 사내 소모임을 만들어 활동하는 경우 그 비용을 지원하는 등의 방법을 도입할 수 있겠다. 유능감의 경우, 본인이 자율적으로 실행한 일의 결과물에 대해 느낄 수 있는 만큼, 구성원들이 자신의 업무에 대해 스스로 생각하고 실천할 기회를 마련하는 유연한 제도의 구축이 필요하겠다.

본 연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한 시점에서 개인이 지각한 수준을 평가하는 횡단 연구로 진행되었기에 조직문화의 변화 또는 상사 리더십 수준의 변화에 따른 개인의 욕구와 행동의 변화를 밝히는 데 한계가 있다. 후속 연구는 종단 연구를 통하여 혁신행동에 영향을 미치는 변인들의 인과관계를 검증할 필요가 있다.

둘째, 백평구(2007)의 연구에서는 혁신지향문화와 직원의 관리자 코칭 행동에 대한 인식이 유의한 정적 상관을 보였고, 관리자의 코칭 행동 인식은 유의한 관계를 보이지 않았다. 이는 조직문화의 인식에 따라 리더가 직접적인 코칭리더십을 발휘하지 않더라도 직원이 코칭행동으로 인식할 가능성을 시사한다. 이후 연구에서는 구성원과 리더가 각각 인식하는 코칭리더십을 통해 연구해볼 필요가 있겠다.

셋째, 연구참여자들의 직무 분야를 살펴보면, 사무직 종사자가 절반에 달하고, 직급에는 사원과 대리가 많아 일반화의 어려움이 있다는 한계가 있다. 이후 연구에서는 다양한 직무와 직급의 사람들을 대상으로 비교연구를 진행하거나, 특정 직급의 사람들을 대상으로 하여 다른 요인에 의해 조절되지 않는지 세부적인 연구를 수행할 필요가 있다.

넷째, 현재까지 국내에서는 변혁적 리더십, 임파워링 리더십, 진정성 리더십 등이 혁신행동에 미치는 영향에 관해 연구되어 왔다(유승완, 이찬, 2021; 조일현, 2021; 김종관 외, 2019). 그러나 조직문화 및 구성원의 기본심리욕구와의 관계를 함께 보고자 진행된 연구는 전무한 실정이다. 향후 연구에서는 코칭리더십 이외에 다른 리더십도 조직문화 유형에 따라 기본심리욕구, 혁신행동의 관계에서 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다.

다섯째, 조직문화, 리더십, 기본심리욕구, 혁신행동의 관계에서 조직 및 개인 변인의 조절효과를 살펴볼 필요가 있겠다. 기존 연구에 따르면 감성지능(강문실, 김윤숙, 2020; 권도희, 박천경, 2021), 조직신뢰(최인옥 등, 2011), 상사신뢰(강문실, 김윤숙, 2022;), 지식공유(강경희, 김문중, 2019) 등이 혁신행동과 선행변인 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구들을 참고하여, 구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 조절변인의 검증은 통해 조직환경 개선 및 리더들을 위한 교육적 개입에 대한 방향 제시가 필요하겠다.

## 참고문헌

강경희, 김문중 (2019). 긍정심리자본과 직무만

- 죽이 혁신행동에 미치는 영향: 지식공유의 조절효과를 중심으로. *상업교육연구*, 33(6), 229-258.  
<https://doi.org/10.34274/KRABE.2019.33.6.011>
- 강문실, 김윤숙 (2020). 관광서비스 산업의 기업가 정신과 혁신행동과의 관계에서 신뢰의 조절효과. *상업교육연구*, 34(2), 73-95.  
<https://doi.org/10.34274/krabe.2020.34.2.004>
- 강문실, 김윤숙 (2022). 서비스 산업 종사자의 심리자본과 조직몰입과의 관계에서 감정공유의 매개효과. *상업교육연구*, 36(5), 121-143.  
<https://doi.org/10.34274/krabe.2022.36.5.006>
- 강영순, 김정훈 (2013). 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. *대한경영학회지*, 26(7), 1909-1928.
- 강지선, 김국진 (2019) 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자과 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로. *한국행정연구*, 28(2), 225-259.  
<https://doi.org/10.22897/kipajn.2019.28.2.008>
- 구정모 (2014). 혁신지향적 기업문화의 구성요인 탐색에 관한 연구: 마케팅 전문기업군을 중심으로. *경영컨설팅연구*, 14(1), 1-31.
- 권도희, 박천경 (2021). ICT 연구개발직 조직원이 인식한 코칭리더십이 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향: 리더의 감성지능을 조절 변수로. *코칭연구*, 14(2), 129-147.
- 권중생 (2011). 혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향. *경영연구*, 26(1), 153-182.
- 김근세, 이경호 (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. *한국행정학보*, 39(3), 179-204.
- 김문준, 김노사 (2019). 혁신행동에 영향을 미치는 조직문화와 조직공정성에 관한 연구. *기업경영리뷰*, 10(1), 199-229.
- 김성용 (2022). 공공기관 종사자의 임파워링 리더십 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. *국민대학교 박사학위논문*.
- 김성훈, 지성호, 강영순 (2014). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효과. *인적자원관리연구*, 21(5), 93-114.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2014.21.5.93>
- 김영현, 장영철 (2013). 공유리더십의 조절효과를 중심으로 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계연구: 'P'기업을 대상으로. *한국산학기술학회 논문지*, 14(12), 6173-6185.  
<http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2013.14.12.6173>
- 김종관, 송경렬, 유희훈 (2019). 진정성리더십이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 영향-감성지능의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 26(2), 1-22.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.2.1>
- 김현숙, 강경화 (2015). 리더십유형과 조직문화가 종합병원 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. *간호행정학회지*, 21(4), 447-456.  
<https://doi.org/10.11111/jkana.2015.21.4.447>
- 김혜성 (2017). 조직문화유형과 셀프리더십이 조직유효성에 미치는 영향 분석. *경희대학교 경영대학원 석사학위논문*.
- 문계완, 최석봉, 문재승 (2009). 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향. *산업경제연구*, 22(6), 3289-3320.
- 박동진, 장은영 (2016). 혁신조직문화가 셀프리

- 더십. 창의성, 그리고 혁신행동에 미치는 영향. *경영교육연구*, 31(2), 211-229.
- 박선우 (2018). 외식기업의 고객가치공동창출을 위한 혁신지향 조직문화, 서비스 종사원 태도의 영향 관계에 대한 다수준분석: 개인 창의성, 조직몰입, 조직시민행동의 매개효과. *경희대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 백평구 (2007). 조직 문화와 관리자 코칭 행동에 관한 연구. *중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문*.
- 서대곤 (2011). 코칭리더십이 조직원의 직무몰입과 혁신행동에 미치는 영향. *한양대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 서순금, 이지혜, 오상진 (2020). 코칭리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 긍정피드백과 창의적 자기효능감의 다중매개효과를 중심으로. *코칭연구*, 13(2), 5-30.  
<http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2020.13.2.5>
- 안영진 (2010). 한국 기업들의 혁신에 대한 실증적 분석. *한국생산관리학회지*, 21(1), 45-61.  
<https://doi.org/10.21131/kopoms.21.1.201003.45>
- 안영진 (2011). 혁신에 관한 문헌적 고찰. *서비스경영학회지*, 12(1), 257-277.  
<https://doi.org/10.15706/jksms.2011.12.1.011>
- 유승완, 이찬 (2021). 국내 기업 근로자의 혁신적 업무행동과 관련 변인에 대한 메타분석. *농업교육과 인적자원개발*, 53(2), 107-140.  
<https://doi.org/10.23840/agehrd.2021.53.2.107>
- 이경수 (2019). D 건설사의 조직학습 역량구축요인과 혁신행동의 관계: 현장조직과 본사조직의 비교. *고려대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 이명희, 김아영 (2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본 심리 욕구 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 22(4), 157-174.  
<https://doi.org/10.21193/kjspp.2008.22.4.010>
- 이민호 (2007). 코칭 리더십의 공공부문 도입에 관한 연구. *단국대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 이선미 (2019). 조직문화 유형 인식과 직속 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. *연세대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 이승원, 김병직 (2021). 서번트 리더의 중요성: 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 서번트 리더십으로 조절된 기본 심리 욕구 만족의 매개 효과. *전문경영인연구*, 24(1), 31-50.  
<https://doi.org/10.37674/CEOMS.24.1.2>
- 이정민, 도미향 (2017). 상사의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향-심리적 안녕감의 매개효과를 중심으로. *코칭연구*, 10(2), 5-28.  
<http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2017.10.2.5>
- 이주용, 권석균 (2021). 기술기반 중소기업의 지각된 조직문화와 CEO의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향-개인-조직 적합성의 조절효과. *인적자원관리연구*, 28(5), 43-67.  
<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2021.28.5.43>
- 이주원 (2013). 학교조직문화 유형이 혁신행동과 학교조직효과성에 미치는 영향: LMX의 매개효과. *충북대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 이지우, 김일천, 김종우 (2002). 임파워먼트와 조직지원이 혁신적 업무행동에 미치는 영향. *한국산업경영학회 발표논문집*, 2002,

- 1-22.
- 정동섭 (2014). CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계-조직구조의 조절효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 33(5), 55-70.  
<https://doi.org/10.29214/damis.2014.33.5.003>
- 조경호, 김정필 (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용. *지방행정연구*, 19(4), 59-90.
- 조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.24.1.201102.127>
- 조일현 (2021). 임파워링 리더십이 혁신행동과 지식공유에 미치는 영향: 창의적 조직분위기의 조절효과를 중심으로. *리더십연구*, 12, 73-108.  
<http://doi.org/10.22243/tklq.2021.12.3.73>
- 주철근 (2020). 혁신지향 조직문화가 경영성과에 미치는 영향-진취적 기업가행동과 시장지향성의 매개효과를 중심으로. *디지털융복합연구*, 18(8), 119-131.  
<https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.8.119>
- 최석봉, 김정은, 장수덕 (2013). 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향-창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(3), 209-229.
- 최인옥, 박지환, 선종규 (2011). 조직문화와 구성원 혁신행동의 관계: 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과. *산업혁신연구*, 27(3), 1-33.  
<https://doi.org/10.22793/indinn.2011.27.3.001>
- 최창열 (2012). 조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과 연구. *고려대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 하원식, 탁진국 (2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 195-213.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.1.201202.195>
- 한윤자 (2012). 조직문화 인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향. *단국대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 한채연 (2021). 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향: 교육훈련과 조직몰입의 매개효과 및 연령 조절효과를 중심으로. *중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문*.
- 홍기산 (2016). 리더십과 조직문화가 내재적 동기와 조직몰입에 미치는 영향: 부산지역 특1급 호텔을 중심으로. *동의대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 황혜원 (2014). 직무만족 수준에 따른 기본심리욕구와 주관적 안녕감의 관계에서 일 등기의 매개효과 검증. *숙명여자대학교 일반대학원 박사학위 논문*.
- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 27(6), 30-39.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. The competing values culture assessment. A tool from the competing values product line. *Retrieved December, 3, 2015*.
- Dai, Y. (2019). Coaching leadership, job motivation and employee innovation behavior. 5th Annual International Conference on Social Science and

- Contemporary Humanity Development, 376, 696-701.  
<https://doi.org/10.2991/sschd-19.2019.120>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in experimental social psychology*, 13, 39-80.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- 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.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New-York, NY: Guilford Publications.
- Janssen, O. (2000). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.  
<https://doi.org/10.1002/job.238>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.  
<https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard business review*, 84(11), 72.
- Klaaijns, A., Vermeulen, M. & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769-782.  
<https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human resource development quarterly*, 33(1), 29-45.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Online Submission.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315-334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Reeve, J. (2018). 동기와 정서의 이해 {*Understanding Motivation and Emotion 6th Edition*}. (김아영 역). 서울: 박학사(원전은 2014년에 출판).

- Rosenfeld, R., & Servo, J. C. (1990). Facilitating organisation in large organisations. Innovation and Creativity at Work. Chichester: Wiley.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2, 3-33.
- Saribagloo, J. A., Azar, F. S., & Mahmoudi, H. (2014). The relationship between teacher's perceived organizational culture of school and their basic psychological needs satisfaction. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 4(2),  
<https://doi.org/10.18039/ajesi.22725>
- Schein, E. H. (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz, J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed.), (p.381-396). Chicago: The Dorsey Press.
- Stowell, S. J. (1987). *Leadership and the coaching process in organizations*. The University of Utah.
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership FULLY REVISED 25TH ANNIVERSARY EDITION*. Hachette UK.
- 1차 원고접수 : 2023. 03. 21.  
2차 원고접수 : 2023. 04. 25.  
최종 게재결정 : 2023. 05. 19.

## Sequential Mediating Effects of Coaching Leadership and Basic Psychological Needs in the Relationship between Innovation-oriented Organizational Culture and Innovative Behavior

Seonmin Kim

Jin Kook Tak

Department of psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study is to determine the effect of innovation-oriented organizational culture on organizational members' innovation behavior, and to confirm the sequential mediating effect of the boss's coaching leadership and the basic psychological needs of organizational members. For this purpose, an online survey was conducted targeting 377 office workers who had been working with the same boss for more than 6 months. The collected data was analyzed using Hayes' SPSS PROCESS Macro. The results of this study are as follows. First, it was confirmed that the relationship between organizational culture and innovative behavior was statically significant. Second, it was confirmed that coaching leadership and basic psychological needs sequentially mediate in the relationship between organizational culture and innovative behavior. In other words, the innovation-oriented organizational culture does not directly affect innovative behavior, but rather leads to the exertion of coaching leadership by boss, and coaching leadership promotes more innovative behavior by influencing the satisfaction of members' basic psychological needs. This is meaningful as a basic study on how environmental variables, such as organizational culture and superior leadership, affect individual motivational variables, desire, and thus affect individual behavioral variables. In addition, based on the results of this study, academic and practical implications were discussed, and limitations of this study and suggestions for follow-up studies were discussed.

*Key words* : *innovation-oriented organizational culture, coaching leadership, basic psychological needs, innovative behavior, sequential mediating effect*