

# 개인의 아이디어 제안과 채택에 대한 연구: LMX, TMX, 그리고 혁신지원풍토의 조절효과를 중심으로\*

손건강\*\*·오원경\*\*\*·김민수\*\*\*\*

**국문 요약 :** 조직 내 혁신의 중요성에도 불구하고, 아직까지 국내에서 혁신과정에 대해 다룬 연구가 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 혁신과정의 두 단계인 아이디어 제안과 아이디어 채택 단계를 살펴보고자 하였다. 먼저, 개인의 아이디어 제안이 아이디어 채택에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다. 다음으로 개인의 아이디어 제안과 채택 간의 관계에 있어 개인의 사회적 교환관계, 즉 리더와의 교환관계와 팀 구성원들과의 교환관계가 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 더 나아가 팀의 혁신지원풍토의 효과까지 살펴보고자 하였다. 자료 수집은 2013년 하반기에 설문지 응답법을 통해 이루어졌고, 최종적으로 49개 팀, 228명으로부터 설문지를 회수하여 최종 통계분석에 사용하였다. 실증분석 결과, 첫째, 아이디어 제안은 아이디어 채택에 유의미한 정(+)의 관계를 갖는다. 둘째, 아이디어 제안과 아이디어 채택 간 관계에서 LMX는 유의미한 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 셋째, TMX는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 넷째, 팀의 혁신지원풍토 또한 개인의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다(**핵심 주제어: 혁신과정, 아이디어 제안, 아이디어 채택, LMX, TMX, 혁신지원풍토**).

## 목 차

I. 서론	4.2 기초통계 및 상관관계 분석
II. 이론적 배경 및 가설 설정	4.3 가설검증
2.1 아이디어 제안과 채택	V. 요약과 결론
2.2 개인 수준의 조절효과	5.1 결과
2.3 팀 수준의 조절효과 - 혁신지원풍토	5.2 연구의 이론적 · 실무적 의의
III. 연구방법	5.3 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언
3.1 연구대상 및 자료수집 절차	<참 고 문 헌>
3.2 측정도구	<Abstract>
IV. 실증분석 결과	
4.1 타당도분석	

\* 본 논문은 제1저자 손건강의 석사학위논문의 일부를 발췌한 것입니다.

\*\* 한양대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(제1저자, songod06@naver.com).

\*\*\* 한양대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 수료(제2저자, new-jung@hanmail.net).

\*\*\*\* 한양대학교 경영학부 교수(교신저자, kimmin@hanyang.ac.kr).

## I. 서론

많은 기업들은 최근 급격히 변화하는 환경에 적응하기 위한 대안 중 하나로 조직의 혁신에 집중하고 있다(Amabile, 1988; George, 2007; Oldham and Cummings, 1996; Woodman et al., 1993). 즉, 구성원의 혁신적 전위를 이끌어내는 일은 점차 조직 성공의 핵심으로 간주되고 있다고 할 수 있다(Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996). 조직 내 팀 작업이나 조직 학습과 같은 많은 활동들의 목표는 구성원의 혁신을 촉진하기 위한 것으로, 구성원들이 팀이나 조직 내에서의 적극적으로 업무 방식의 변화를 제안하고 실행하는데 일조할 수 있도록 한다(McLoughlin and Harris, 1997). 그러나 이러한 중요성에도 불구하고, 아직까지 국내 연구에서는 구성원의 혁신 과정에 대해 살펴본 연구가 부족한 실정이다.

혁신은 조직 내에서 상품, 서비스, 관행 등의 대한 새로운 아이디어를 제안하고 채택하는 과정이라 정의할 수 있다(Van de Ven et al., 1989). Axtell et al.(2000)의 연구 등 많은 연구자들은 혁신 과정의 두 가지 측면, 아이디어 제안(idea generation)과 아이디어 채택(idea implementation)에 집중하고 있다. 먼저, 아이디어 제안은 개인이 조직에서 기존의 상품, 정책, 혹은 절차에 대해서 새로운 아이디어를 제시하고 제안하는 것이라 할 수 있고, 아이디어 채택은 이러한 구성원이 제안한 아이디어가 채택되는 단계라 볼 수 있다. 이러한 혁신의 두 단계 모두 중요성을 가지고 있지만, 아직까지 조직연구 분야에서는 아이디어 채택 단계보다는 제안 단계에 집중되어 연구가 진행되어 왔다(Axtell et al., 2006; West, 2002). 다시 말해, 창의적인 아이디어가 실제 혁신, 즉 아이디어 채택으로 전환되는 조건을 직접적으로 살펴본 연구는 상대적으로 부족한 상황인 것이다. 대부분의 선행연구에서는 어떠한 구성원들이 어떠한 환경에서 창의적인 아이디어를 많이 제안할 수 있는지에 대해 살펴보고 있을 뿐 상대적으로 아이디어가 채택되기 위해서는 어떠한 환경이나 조건이

필요한가에 대한 연구는 많이 이루어 지지 않았다(George, 2007; Shalley et al., 2004). 그러나 실제 조직에서는 개인이 조직의 혁신을 위해 새로운 아이디어를 제안한다 할지라도 모든 아이디어가 실제로 채택되거나 실행되는 경우는 많지 않다(Choi and Chang, 2009).

Van de Ven(1986)은 혁신이란 본질적으로 사회정치적인 과정(sociopolitical process)이라 하였다. 즉, 혁신과정에서 제안되는 많은 아이디어들이 모두 선택되거나 실천되는 것이 아니라, 조직 내에서 영향력이나 지원을 얻지 못하면 아이디어가 채택되기도 어려울뿐더러, 채택이 되더라도 조직의 변화를 이끌어 혁신적인 성과를 낼 수 없다. 많은 연구자들은 아이디어 제안은 개인적이고 직업적인 요소들에 주로 영향을 받는 반면, 제안된 아이디어의 채택은 팀과 조직적 요소와 보다 긴밀하게 연결되어 있다고 주장한다. 즉, 제안된 아이디어가 실제 채택단계로 이어지기 위해서는 동료나 관리자 집단으로부터 혁신에 대한 지원을 경험했을 때 발생한다. 새로운 아이디어를 제안하는 것은 혼자 할 수 있지만, 채택은 다른 사람들의 개입이 요구되기 때문이다(Van de Ven et al., 1989). 이러한 관점에서 구성원의 혁신을 이끌어 내는데 있어, 조직, 리더, 동료와 형성하는 사회적 관계가 중요하다고 볼 수 있다(Baer, 2012; Perry-smith and Shalley, 2003).

그러므로 본 연구에서는 다음과 같은 목적으로 연구를 진행하고자 한다. 먼저, 혁신과정의 두 단계 아이디어 제안과 아이디어 채택 단계를 구분하고, 두 변수간의 관계를 살펴보고자 한다. 그 동안 혁신 과정, 아이디어 제안과 채택에 대한 연구들은 두 개념 간의 불명확성, 분석수준의 불일치 등으로 인해 둘 간의 관계를 명확히 규명하지 못하였다. 이에 아이디어 제안과 채택의 관계에 대해서 구체적으로 살펴보고자 한다. 둘째, 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange)와 팀-구성원 교환관계(team-member exchange)를 중심으로, 팀 내에서 발생할 수 있는 개인의 사회적 교환관계가 혁신과정에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 마

지막으로는 팀 수준으로 확장하여, 팀 내 혁신에 대해 형성된 풍토의 영향력까지 함께 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 아이디어 제안과 채택

앞서 거론한 바와 같이 혁신과정은 아이디어 제안단계와 채택단계로 이루어져 있다(Axtell et al., 2000). 선행조건인 아이디어 제안은 자신이 가진 아이디어를 다른 구성원들에게 제안하거나 소개하는 단계로 정의된다(Amabile, 1988). 이러한 아이디어 제안에 대한 선행연구에서는 개인마다 아이디어 제안 정도에 차이가 존재한다는 것을 밝히고, 아이디어 제안을 촉진하는 요소로 개인의 특성이나 직업적 요소들을 확인하였다(Amabile and Grysiewicz, 1989; Oldham and Cummings, 1996; Unsworth and West, 1998). 예를 들어, 개인 특성과 관련된 대표적인 연구들을 살펴보면, 성취욕구, 내재적 동기, 확산적 사고방식(Amabile and Mueller, 2007), 자기효능감(Liao et al., 2010), 심리적 임파워먼트(Deci et al., 1989) 등이 주요소로 나타났고, 직무 특성과 관련된 요소로는 직무 통제, 직무 복잡성(Oldham and Cummings, 1996) 등이 나타났다.

반면, 아이디어 채택은 팀 내에서 개인이 제안한 아이디어를 수락하고 받아들이는 단계로 정의된다(Amabile, 1988; Clegg et al., 2002; West, 2002). 아이디어 채택을 다룬 연구들을 살펴보면 아이디어 제안 단계와는 달리 맥락적 요소에 의해 많은 영향을 받는 것으로 나타났다(Oldham and Cummings, 1996; Unsworth and West, 1998). 선행연구들을 살펴보면, 의사결정 과정참여와 혁신지원(Axtell et al., 2000), 혁신지원 제도(Baer et al., 2010; West, 2002), 아이디어에 대한 신뢰(Clegg et al., 2002), 그리고 아이디어 공유를 위한 풍토(Kanter, 1985) 등이 주요소라 할 수 있다.

대부분의 선행연구들은 혁신과정 중 아이디어 제안에 집중되어 제안의 촉진요소를 밝힌 연구들이

지배적이다. 그러나 많은 연구자들은 실질적으로 혁신적인 성과가 창출되기 위해서는 우선 새로운 아이디어가 받아들여져야 하기 때문에, 아이디어의 채택 연구도 함께 제시되어야 한다고 주장한다(Birkinshaw et al., 2008). 또한 아이디어의 제안이 아이디어 채택으로 바로 이어지는 것은 아니다. 팀 내에서 제안된 아이디어는 기존의 제품, 서비스, 절차와는 다르다는 특징을 가지고 있기 때문에 불확실성에 직면하게 된다(Kanter, 1988; Pelz, 1985; Wolfe, 1994). 이러한 불확실성은 아이디어 채택에 따른 영향을 받는 개인의 서로 다른 판단과 관점 때문에 여러 문제가 발생하게 된다. 예를 들어, 다른 구성원들의 아이디어에 대해서 듣지 않으려 하는 현상이 발생하여, 구성원들 간의 갈등을 초래하거나 아이디어 채택의 지연이 발생할 수 있다(Frost and Egri, 1991; Green et al., 2003). 또한 아이디어 채택을 위한 무리한 진행은 기존의 권력 구조에 영향을 미치고 이에 따른 저항까지 초래할 수 있다(Janssen, 2004; Kanter, 1988).

앞서 언급한 바와 같이 조직 내 혁신에 대한 연구는 아이디어 제안에 집중되어 연구되어 있고, 아이디어 제안과 채택간의 관계를 살펴보는 연구는 그리 많지 않다(West, 2002). 따라서 아이디어 제안과 채택 간의 관계에 대한 규명이 필요하다. 아이디어 제안과 채택 간의 관계를 살펴보는 연구를 살펴보면 Axtell et al.(2000)의 연구와 Clegg et al.(2002)의 연구에서는 개인이 아이디어 제안을 많이 할수록 조직 내에서 채택되는 정도가 높아진다는 것을 밝혔다. 이와 마찬가지로 Rietzschel et al.(2006)의 연구에서도 제안한 아이디어의 수가 많을수록 좋은 아이디어가 나올 수 있다고 보았다. 구성원이 많은 아이디어를 제안할수록 조직에 효율적인 아이디어가 많이 제안될 가능성이 높고, 이러한 아이디어가 채택으로 이어질 가능성이 높아지는 것이다. Putman과 Paulus(2009)의 연구에서도 팀 내에서 개인이 아이디어를 많이 제안한 경우, 팀에서도 더 좋고, 많은 아이디어를 채택할 수 있다고 일관되게 주장하고 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로

다음과 같은 가설 1을 제안하고자 한다.

*가설 1.* 팀 내 구성원이 아이디어 제안을 많이 할수록, 그 아이디어가 채택될 가능성이 높을 것이다.

## 2.2 개인 수준의 조절효과

앞서 거론한 바와 같이 혁신과정을 사회정치적 관점으로 보았을 때, 개인이 제안한 아이디어가 채택되기 위해서는 지지자 혹은 연대를 구축하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구에서는, LMX와 TMX와 같이 팀 내에서 개인이 형성하는 사회적 교환관계가 혁신과정에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

### 2.2.1 LMX의 조절효과

리더-구성원 교환관계(LMX: leader-Member Exchange) 이론은 리더와 구성원 간의 상호간 교환관계의 수준을 나타내는 개념으로, 팀 내 리더와 구성원들의 관계는 서로 다른 모습과 특성을 가진다는 것을 전제로 한다(박노운, 2009; Graen et al., 1982). LMX 형성 과정은 Blau(1964)의 사회적 교환이론을 기반으로 설명할 수 있는데, 그는 교환관계를 경제적 교환관계와 사회적 교환관계로 구분하고 있다. 그 중 경제적 교환관계는 타인으로부터 발생하는 경제적 보상에 기반을 두어 관계가 형성되는 것을 의미한다(Blau, 1964). 반면, 사회적 교환관계는 상대방으로부터 혜택이나 이득을 받았을 때, 향후 그에 대한 보답을 해야 한다는 상호호혜적 규범을 바탕으로 형성되는 것으로, 경제적 교환과는 달리 보답이 즉각적으로 이루어 지지 않고, 주관적 판단에 기반하여 형성된다(Blau, 1964).

리더는 이러한 사회적 교환관계의 형태의 따라 구성원들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분, 차별적으로 리더십을 발휘한다(Graen et al., 1982). 내집단은 상호간 존중 및 신뢰, 의무감 수준이 높은 것이 특징이고, 이러한 관계를 높은 질

(quality)의 교환관계라고 한다(Graen and Uhi-Bien, 1995). 이렇게 사회적 교환에서 LMX의 질이 높게 형성된 경우, 구성원의 아이디어 제안에 따른 리더로부터 발생할 수 있는 태도는 크게 정서적 지원과 사회적 지원, 두 가지로 살펴 볼 수 있다. 즉 리더는 구성원에게 신뢰 형성 및 구성원의 의견에 대한 존중과 같은 정서적 지원(Graen and Uhl-Bien, 1995; Mueller and Cronin, 2009)과 더불어, 실질적인 지원인 자율성 및 피드백 제공과 같은 사회적 지원을 하게 된다(Pelz and Andrews, 1966). 다시 말해, 리더는 내집단 구성원이 제안한 아이디어에 대해서는 불확실한 위험을 가지고 있는 아이디어라도 보다 적극적으로 위험 감수(Risk-taking) 행동을 보이며, 아이디어가 실제 채택으로 이어질 수 있도록 피드백 제공, 창의적 결과 장려 등의 지원이 발생하게 되는 것이다(Amabile, 1988; Dirks and Ferrin, 2001; Yuan and Woodman, 2010).

리더의 이러한 지원은 구성원이 자신이 제안한 아이디어에 대해 보다 큰 확신을 갖게 하며, 새로운 아이디어에 개방적이며 건설적인 피드백을 제공함으로써 아이디어의 성공가능성을 높인다(오종철·양태식, 2010). 또한 팀 내의 권력 관계에 따라, 리더가 자기 임의대로 구성원들의 직무역할과 범위를 결정할 수 있기 때문에, 구성원이 제안한 아이디어가 실제로 채택으로 이어지기 위해서는 리더의 영향력이 중요하다고 볼 수 있다(Harris and Kacmar, 2005). 팀 내 의사결정에 대한 권한을 가진 사람은 리더이며, 아이디어의 채택 여부를 결정하는 것은 리더의 역할 중 하나이다. 그러므로 리더와의 좋은 관계를 형성한 구성원은 업무에 있어 많은 재량권을 가질 수 있고, 자신이 제안한 아이디어가 실제 실행되고 채택될 가능성이 높을 것이다(Clegg et al., 2002; Scott and Bruce, 1994). 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설 2를 제안하고자 한다.

*가설 2.* LMX는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀 내 구성원의 LMX가 높을수록, 아이디어 제안

과 아이디어 채택 간의 정적인 관계는 강화될 것이다.

### 2.2.2 TMX의 조절효과

TMX(team-member exchange)란 개인이 갖는 팀 동료 집단과의 교환관계를 의미하는 것으로(Cole et al., 2002). 팀 내 다른 구성원들과 얼마나 원활하게 정보나 도움을 주고받고 있고, 아이디어나 피드백을 공유할 수 있는가를 반영한다(Seers et al., 1995). 즉, 팀-구성원들 간의 교환관계가 긍정적인 구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비해 개방적인 상호간 의사소통, 지원, 그리고 원만한 대인관계를 유지하고, 문제해결 과정에서 더 많은 피드백을 서로 주고받을 것이다(김승곤·설현도, 2014; Scott and Bruce, 1994).

앞서 거론한 바와 같이, 구성원이 제안한 아이디어가 실제로 채택으로 이어지기 위해서는 다른 구성원들의 지원이나 동의가 필요하다(Baer, 2012). 동료는 아이디어 개발에 필요한 정보나 지식을 제공해 줄 수 있고, 새로운 관점을 갖는데 도움을 줄 수 있다. 또한 아이디어의 가치에 대한 평가에 대해 즉시 피드백을 주고받을 수 있으며, 동료들의 지원은 제안한 아이디어의 수용가능성을 높이는데 영향을 주는 중요한 요인이다. 그러므로 아이디어 채택에 있어 개인이 형성한 TMX의 수준이 중요한 것이다.

높은 수준의 TMX를 형성한 구성원의 아이디어에 대해서는 보다 긍정적인 평가와 더 많은 동의가 발생하게 된다(Seers, 1989; Seers et al., 1995). 이때 구성원은 자신의 아이디어에 대해 보다 자신감을 갖게 되고, 의사결정권을 가진 팀의 리더를 설득하기 위해 지속적으로 노력할 수 있을 것이다(Da Silva and Oldham, 2012). 즉, 제안된 아이디어를 추진하기 위한 힘을 얻을 수 있다. 또한 리더 역시 많은 구성원들이 아이디어에 대해 동의를 할 경우, 그 아이디어가 더 매력적으로 보일 것이다(Dutton and Ashford, 1993). 즉, 동료의 지원을 통해 받게 된 정서적 지원은 곧 아이디어를 제안한 개인을 고무 시키는 역할을 할 것이다.

새롭고 창의적인 아이디어 개발은 개인 혼자서도 할 수 있지만, 아이디어가 채택되기 위해서는 다른 사람으로부터의 승인, 지지 및 자원이 필요하다. 이는 각 개인의 업무가 구분되어 있을지라도, 혁신을 통한 변화가 발생한 경우, 팀 내 다른 구성원들에게도 영향을 줄 수 있기 때문이다(Axtell et al., 2000). 그러므로 본 연구에서는 다음 가설 3을 제안하고자 한다.

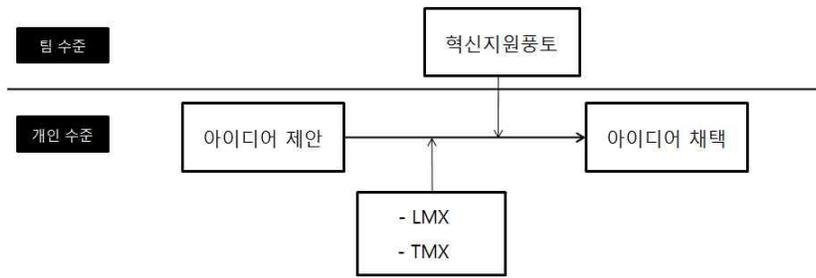
*가설 3.* TMX는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀 내 구성원의 TMX가 높을수록, 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 정적인 관계는 강화될 것이다.

## 2.3 팀 수준의 조절효과

### • 혁신지원풍토(support for innovation)

풍토(climate)는 조직 내 주어진 환경에서 어떤 행동이나 사건이 기대되고 지원되며 보상되는가에 대한 구성원들의 공유된 지각으로 정의된다(Ashforth, 1985; Schneider, 1990). 모든 조직은 각각의 풍토를 형성하며, 이는 조직 구성원들의 태도 및 행동 형성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 그 중 혁신지원은 조직이 구성원에게 창의적인 아이디어와 혁신적인 변화를 선호하고 추구할 수 있도록 지원해 주는 것으로, 혁신지원풍토는 새로운 것을 소개하고 개선된 방안을 시도하는 것에 대한 승인, 실무적 지원 혹은 혁신에 대한 기대나 규범이라 정의할 수 있다(Anderson and West, 1998; West, 1990).

혁신과정에 대한 혁신지원풍토의 효과는 사회적 정보처리 이론(social information processing theory)으로 설명될 수 있다(Salancik and Pfeffer, 1978). 사회적 정보처리 이론이란 팀 구성원들의 공유된 지각이 사회적 단서(social cue) 역할을 하게 되고, 이는 구성원의 태도 및 행동 형성에 기준이 될 수 있다는 이론이다. 즉, 혁신지원풍토가 구성원들에게



[그림 1] 연구모형

사회적 단서로서 작용하게 되며, 구성원들의 행동 및 태도 형성에 영향을 줄 수 있는 것이다.

선행 연구를 살펴보면, Scott과 Bruce(1994)는 조직 내 혁신지원풍토가 형성되어 있는 경우, 다른 구성원들로부터 아이디어에 대한 가치와 성공 가능성에 대하여 보다 긍정적 평가를 받게 되고, 구성원들이 혁신 비용을 낮게 지각하게 되는 등 긍정적 효과가 있음을 밝혔다.

구성원들이 혁신과정이라는 불확실하고 복잡한 상황에 처해 있을 때, 구성원들이 서로의 아이디어를 긍정적으로 받아들이고 노력에 따른 보상에 대한 긍정적인 기대를 높이고, 두려움을 줄이는 것이 중요하다(Chandler et al., 2000). 그러므로 혁신지원풍토가 높게 형성되어 있는 팀 내 구성원들은 자신의 팀 환경이 혁신에 대해 후호적이고 지원적이며, 혁신과정에서 구성원들의 협력을 이끌어 낼 수 있을 것으로 판단하고 있기 때문에, 아이디어를 제안하기도 쉽고, 제안된 아이디어가 부족하고 문제가 있을지라도, 이를 수정 및 보완하여 인정받고, 아이디어 채택으로까지 이어질 가능성이 높다. 반면, 혁신지원풍토가 낮은 경우, 개인의 아이디어가 인정받을 가능성이 낮고, 채택으로 이어지기 어렵다. 그러므로 본 연구에서는 다음과 같은 가설 4를 제안하고자 한다.

**가설 4** 팀의 혁신지원풍토는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀의 혁신지원풍토가 높을수록, 팀 내 구성원의 아이디어 제안과 아이디어 채택

간의 정적인 관계를 강화시킬 것이다.

본 연구는 혁신과정에 대해서 살펴보고, 개인 수준(LMX와 TMX)과 팀 수준(혁신지원풍토)으로 구분하여 조절효과를 살펴보고자 하였다. 연구모형은 다음의 [그림 1]과 같다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구 대상 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집은 2013년 하반기 설문지 응답법을 통해 이루어졌다. 먼저 60 팀, 300명을 대상으로 설문지를 배포하여 리더를 제외한 구성원의 수가 3명 이상인 49 팀, 228명으로부터 설문지를 회수하여(회수율 83%), 최종 통계분석에 사용하였다.

연구 대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 우선 설문지의 응답자는 남자 148명(65.8%), 여자 77명(32.4%), 미응답 3명으로 구성되었으며, 평균연령은 37.36세(표준편차 8.58)로 나타났다. 학력은 대졸이 111명(50.5%)으로 반 이상의 비중을 차지하였다. 직급은 사원급이 116명(52.5%), 주임·계장·대리급이 50명(22.6%), 과장급 이상이 55명(24.9%) 순으로 나타났다.

구성원이 속한 집단은 최소 3명에서 최대 10명으로 구성되었고, 집단규모는 평균 4.65명(표준편차 2.12)이었다. 현재 소속된 팀에서의 근속기간은 평균 3년 4개월로 나타났다. 또한 집단의 업종은 제조업이 12팀(24.5%), 금융업이 11팀(22.4%) 그리고

그 외 여러 업종으로 구성되어있다.

### 3.2 측정도구

본 연구에서는 통제 변수를 제외한 모든 변수들을 측정하기 위해 리커트 5점 척도를 사용하였다 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 먼저, 구성원 설문지에서는 아이디어 제안, 구성원이 지각한 LMX, TMX 그리고 팀의 혁신지원풍토를 측정하였고, 각 팀원들의 아이디어 채택 정도의 측정은 동일 방법편의(common method bias)의 가능성을 줄이기 위해 보다 객관적인 평가대상인 리더에 의해 측정하도록 하였다. 리더의 인구통계학적 특성은 남자 46명(93.9%), 여자 3명(6.1%), 미응답 3명으로 구성되었으며, 평균연령은 49.45세(표준편차 6.55), 근무기간은 평균 7년 5개월로 나타났다.

#### 3.2.1 아이디어 제안

아이디어 제안은 Zhou와 George (2001)가 제안한 창의성 척도 13문항 중 아이디어 제안을 나타내는 7문항으로 구성되어 측정하였다. 각 구성원들에게 지난 3개월 간 자신의 아이디어 제안에 대해 측정하도록 하였고, 대표적인 설문문항으로는 '나는 팀의 목표 달성을 위해 새로운 방법을 제안한다.' 그리고 '나는 문제를 해결하기 위해 창의적인 아이디어를 제시한다.' 등이 있다. 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .89로 나타났다.

#### 3.2.2 아이디어 채택

아이디어 채택은 Baer(2012)가 개발한 척도를 활용하여 총 3 문항으로 측정하였다. 리더가 지난 3개월 동안 팀 내 구성원들의 아이디어 채택 빈도에 대해 측정하도록 하였고, 각 문항은 다음과 같다. 구성원이 제안한 아이디어가 (1) 더 나은 개발을 위해 승인되었다 (2) 사용 가능한 상품, 절차, 과정으로 변화되었다 (3) 시장이나 조직에 성공적으로 적용되었다. 아이디어 채택에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .88로 나타났다.

#### 3.2.3 LMX

LMX는 Liden과 Maslyn(1998)의 LMX - MDM (multi-dimensional) 척도를 사용하여 총 11문항으로 측정하였다. 정서적 유대감, 충성심, 공헌, 전문성 존경의 4가지의 하위문항으로 구성되었으며, 사용한 설문문항으로는 '나는 나의 상사와 일하는 것이 즐겁다.' 그리고 '업무에 대한 상사의 지식에 깊은 인상을 받는다.' 등이 있다. LMX에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .92로 나타났다.

#### 3.2.4 TMX

TMX는 Seers, Petty, 그리고 Cashman (1995)의 척도를 활용하여 총 10문항으로 측정하였다. 대표적인 설문문항으로는 '나의 팀원들은 내가 어떤 어려움을 겪고 있고 무엇을 원하는지 알고 있다.' 그리고 '나의 팀원들은 나의 잠재력을 인정해준다.' 등이 있다. TMX에 대한 신뢰도 검증결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .80으로 나타났다.

#### 3.2.5 혁신지원풍토

혁신지원풍토는 Siegel과 Kaemmerer(1978)의 척도를 이용하여 개발한 Anderson과 West (1998)의 8문항으로 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 '우리 팀은 변화에 대해 개방적으로 받아들인다.' 그리고 '우리 팀원들은 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 제공하고 공유한다.' 등이 있다. 혁신지원풍토에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .88로 나타났다.

팀 수준 변수인 혁신지원풍토는 Chan(1998)이 제안한 직접-동의 구성 모형(direct-consensus composition model)에 기반을 두어, 각 팀 별로 구성원들의 점수를 평균을 내어 사용하였다. 또한 팀 수준 변수로서 팀 구성원들의 점수를 통합(aggregation)한 것이 적합한지를 검증하기 위해 rwg계수, ICC(1), ICC(2)를 활용하였다(Bleise, 2000, James et al., 1984, 1993). 분석 결과, 무선반응 영분포(uniform null distribution)을 기준으로 한 rwg의 값은 .93로 집단 내 동의도가 높은 것으로 나타났다. 또한

ICC(1)은 .30, ICC(2)는 .67로 나타났다. 따라서 변수에 대한 개인 수준의 응답이 팀 수준 변수로 통합하기에 충분한 팀 내 일치도와 신뢰성을 갖고 있음을 알 수 있었다(Klein and Kozlowski, 2000).

### 3.2.6 통제변수

본 연구에서 선행연구를 바탕으로 가설검증 결과에 영향을 미칠 수 있는 통제변수를 개인과 팀 수준을 구분하여 측정하였다. 먼저 개인 수준에서는 응답자의 나이, 성별, 팀 근속년수, 아이디어의 특성을 통제 변수로 설정하였다. 이 중 나이와 성별은 LMX 연구에서 유의미한 영향을 미칠 수 있는 가능성이 있다고 제안되는 변수들로(Dienesch and Liden, 1986; Liden and Graen, 1980), 본 연구에서도 이를 통제하였다. 남자를 1, 여자를 0으로 더미변수화하여 성별을 통제하였다. 또한 팀 근속년수와 아이디어 특성의 경우, 팀 내 아이디어의 제안과 아이디어 채택에 영향을 미칠 수 있을 것이라 판단되어 통제하였다. West (2002)의 연구에서는 아이디어 제안의 정도뿐만 아니라 아이디어의 두 가지 특성(특이성, 유용성)에 따라 다른 효과를 가질 것이라 주장하였다. 이에 본 연구에서는 아이디어 제안 측정 문항 중 총 3문항(팀의 목표 관련 아이디어, 문제 해결책, 과업 수행 관련 아이디어)을 활용하여(Hoever, Knippenberg, Ginkel 그리고 Barkema, 2012), 팀의 리더가 각 구성원들이 제안한 아이디어에 대해서 평가하도록 하였고, 이를 통제하였다.

팀 수준에서는 업종, 팀 크기와 팀의 과업상호의 존성을 통제변수로 설정하였다. 먼저 업종은 첫 번째 제조업은 1로, 그 외의 업종은 0으로, 두 번째 금융업은 1로, 그 외 업종은 0으로 두 개의 더미변수로 처리하여 통제하였다. 팀 크기 또한 가설검증에 영향을 미칠 가능성이 있기 때문에, 팀에 속한 구성원들의 수로 측정하여 통제하였다. 과업상호의존성은 Pearce와 Gregersen(1991)의 척도 중 3문항을 사용하여 측정한 후, 팀별로 구성원들의 점수를 평균을 내어 사용하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 타당도 분석

본 연구에서 사용한 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는 지와 측정도구들이 서로 잘 구별되는지에 관한 구성 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 주축요인법을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 회전방법은 사각회전의 방법인 오블리민(oblimin)을 사용 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준은 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다. 분석 결과, 요인 적재값이 .52부터 .86으로 나타났으며 요인에 대한 고유치가 모두 1 이상으로 나타났기 때문에 각 변수의 타당도가 검증되었다고 볼 수 있다. 분석 결과는 <표 1>에서 제시하였다.

### 4.2 기초통계 및 상관관계 분석

가설을 검증하기에 앞서 통계분석에 사용된 변수들의 관련성을 파악하기 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 일반적으로 두 변수 간의 상관계수가 .20에서 .40 사이이면 상관관계가 존재하며, .40 이상인 경우에는 상관관계가 높다고 판단한다. Hair, Anderson, Tatham, 그리고 Black(1998)에 따르면, 상관계수가 .80 이상인 경우에는 다중공선성의 가능성이 존재한다고 본다.

<표 2>와 <표 3>을 통해 연구모형과 관련된 주요 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 본 연구의 변수들 간의 상관계수가 .80 이상인 변수는 없는 것으로 보아 다중공선성의 문제는 없는 것으로 보인다. 보다 자세히 살펴보면, 개인의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간에는 유의미한 상관관계가 있는 것을 살펴 볼 수 있다( $r = .33, p < .01$ ). 조절변수 LMX와 TMX는 아이디어 제안( $r = .41, p < .01$ ,  $r = .47, p < .01$ )뿐만 아니라 아이디어 채택( $r = .20, p < .01$ ,  $r = .23, p < .01$ )과도 유의미한 관계가 있음을 확인

〈표 1〉 연구 변수들에 대한 요인분석 결과

이론변수	측정변수	요인			
		1	2	3	4
아이디어 제안	I. 5	.784			
	I. 4	.726			
	I. 2	.704			
	I. 7	.700			
	I. 3	.684			
	I. 6	.670			
	I. 1	.570			
LMX	II. 3		.855		
	II. 6		.833		
	II. 2		.781		
	II. 5		.762		
	II. 8		.743		
	II. 7		.728		
	II. 4		.691		
아이디어 채택	I. 2			.849	
	I. 1			.836	
	I. 3			.780	
TMX	III. 4				.674
	III. 5				.632
	III. 2				.628
	III. 7				.576
	III. 6				.538
	III. 3				.518
고유값		8.216	2.907	2.049	1.803
누적 %		34.235	46.348	54.885	62.399

〈표 2〉 개인 수준 변수들의 기초통계량 및 상관관계 분석표

변수명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 나이	37.36	8.58							
2. 성별	1.34	.48	-.21**						
3. 팀 근속년수	40.15	52.16	.34**	-.06					
4. 아이디어 특성	3.36	.71	.12	-.12	.02				
5. 아이디어 제안	3.36	.58	.18**	-.29**	.12	.38**			
6. LMX	3.48	.59	.03	-.15*	-.17**	.13*	.41**		
7. TMX	3.50	.47	.05	-.26**	-.05	.19**	.47**	.46**	
8. 아이디어 채택	3.37	.73	.14*	-.15*	-.01	.63**	.33**	.20**	.23**

〈표 3〉 팀 수준 변수들의 기초통계량 및 상관관계 분석표

변수명	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 업종 더미 I	.24	.43				
2. 업종 더미 II	.22	.42	-.31*			
3. 팀 크기	4.65	2.12	.21	-.42*		
4. 과업상호의존성	3.21	.44	.33*	-.17	-.06	
5. 혁신지원풍토	3.47	.38	.10	.36*	-.32*	.20

할 수 있었다.

### 4.3 가설검증

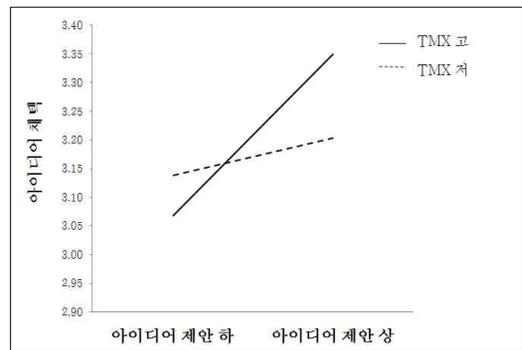
가설 4의 경우, 개인 수준의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간 관계에 대한 팀 수준의 혁신지원풍토의 조절효과를 살펴보는 다수준(multi-level) 가설로서, 본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 측정 변수의 수준을 고려하여 종속변수를 설명하는 방법인 위계적 선형 모형(HLM: hierarchical linear model) 분석 방법을 사용하였다(Bryk & Raudenbush, 1992). 전통적인 회귀식(regression)으로 서로 다른 수준에서 측정된 자료를 분석하게 되면, 여러 수준이 존재함에도 이를 무시하고 하나의 단층구조로 분석하기 때문에, 자료 고유의 특성을 왜곡하게 된다(Hofmann, 1997). 그러나 위계적 선형 모형은 다수준으로 종속변수의 변량을 설명하기 때문에, 실제에 더 근접한 추정계수(regression coefficient)를 제시해준다(Hofmann, 1997).

집단 간 분산과 그 유의성에 대해 알아보고자.

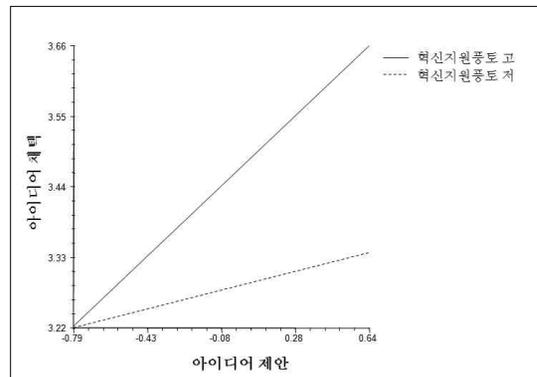
영모형을 검증한 후, 가설을 검증을 위한 분석을 시작하였다. 〈표 4〉의 모형 2에 나타난 바와 같이 가설 1 구성원의 아이디어 채택에 대한 아이디어 제안의 효과는 유의미하게 나타났다( $\gamma = .18, p < .05$ ).

다음으로 조절효과를 검증을 실시하기 전에 모든 예측변인들은 변인들 간의 다중공선성의 가능성을 방지하고, 그래프 해석을 용이하게 하기 위해 Hoffman과 Gavin(1998)의 제안에 따라, 개인 수준의 변수는 척도의 집단평균(group mean)을, 팀 수

준의 변수는 척도의 전체평균(grand mean)을 기준으로 중심화(centering)하였다. 〈표 4〉의 모형 6에 나타난 바와 같이 상호작용의 효과가 유의미하지 않으므로 ( $\gamma = .14, n.s.$ ), LMX는 구성원의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절한다고 볼 수 없다. 따라서 가설 2는 기각되었다.



[그림 2] TMX의 조절효과



[그림 3] 혁신지원풍토의 조절효과

〈표 4〉 아이디어 채택에 대한 조절효과 HLM 분석 결과 아이디어 채택에 대한 조절효과 HLM 분석 결과

변 수	통제모형		주 효과			조절효과		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
상수	3.23**	3.20**	3.20**	3.19**	3.22**	3.20**	3.17**	3.23**
<b>개인수준 통제변수</b>								
나이	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
성별	-.01	.02	.02	.03	.02	0	.02	.02
팀 근속년수	0	0	0	0	0	0	0	0
아이디어 특성	.38**	.34**	.32**	.34**	.34**	.31**	.32**	.34**
<b>팀 수준 통제변수</b>								
업종더미 I	.14	0.13	.14	.15	.08	.17	.17	.08
업종더미 II	.60**	.56**	.57**	.51*	.47*	.55**	.52*	.49*
팀 크기	.04	.04	.09**	.05	.05	.07*	.03	.05
과업상호의존성	.28	.24	.32	.25	.20	.30	.25	.21
<b>주 효과</b>								
아이디어 제안		.18*	.14*	.16*	.18*	.14*	.16*	.20**
LMX			.14*			.12		
TMX				.06			.04	
혁신지원풍토					.27			.29
<b>조절효과</b>								
아이디어 제안*LMX						.14		
아이디어 제안*TMX							.21*	
아이디어 제안*혁신지원풍토								.36*

주: 성별: 남자 = 1, 여자 = 0

업종 I: 제조업 = 1, 그 외 = 0, 업종 II: 금융업 = 1, 그 외 = 0

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

가설 3, TMX의 구성원의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간 관계에 대한 조절효과 가설검증 결과, 〈표 4〉의 모형 7에서 제시한 바처럼 유의미하게 나타났다 ( $\gamma = .21, p < .05$ ). 그러므로 TMX는 구성원의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절한다고 볼 수 있다. 상호작용 효과를 보다 자세하게 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 따라, 아이디어 채택에 대한 아이디어 제안과 TMX의 상호작용 관계 그래프를 [그림 2]로 나타내 보았다. 즉, TMX가 낮을 때보다 높을 때 아이디어 제안이 아이디어 채택으로 이어질 확률이 더 높다는 것을 확인할 수 있었다.

마지막으로, 가설 4를 분석한 결과는 〈표 4〉의 모형 8에 나타난 바와 같다. 분석 결과, 팀의 혁신지원 풍토는 개인의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 유의미하게 조절하는 것을 확인할 수 있었다( $\gamma = .36, p < .05$ ). 이러한 가설 검증 결과를 보다 자세히 살펴보기 위해 집단 내 혁신지원풍토가 높은 집단(상위 50%)과 낮은 집단(하위 50%)을 구분하여, 아이디어 제안과 아이디어 채택간의 관계를 [그림 3]에 제시하였다. 이를 통해 팀의 혁신지원풍토가 낮을 때보다 높을 때, 개인의 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계가 정적으로 강화됨을 확인할 수 있었다.

## V. 요약과 결론

### 5.1 결과

본 연구는 팀 내 혁신과정인 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 살펴보고자 하는 것으로, 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 아이디어 제안은 아이디어 채택에 유의미한 정(+)의 관계를 갖는다. 둘째, LMX는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계의 유의미한 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 셋째, TMX는 아이디어 제안과 아이디어 채택 간의 관계를 조절한다. 즉, 구성원의 TMX가 높은 경우, 동료들의 정서적 및 실질적 지원을 받게 되고 이는 곧 제안된 아이디어가 채택으로 이어지는데 긍정적 영향을 미치는 것으로 보인다. 마지막으로 팀의 혁신지원풍토의 조절효과 또한 유의미하게 나타났다. 이는 혁신지원풍토가 높은 팀에서는 구성원들이 자신의 아이디어를 제안하는데 정당성을 갖게 하고, 다른 동료들로부터 새로움에 대한 거부감이나 갈등발생 가능성을 줄여줌으로써 아이디어 제안과 아이디어 채택간의 관계를 강화시켜 주는 것으로 추측해 볼 수 있겠다.

### 5.2 연구의 이론적·실무적 의의

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 이론적 시사점을 살펴보면, 첫째, 기존의 연구에서는 아이디어 제안과 채택을 같은 개념으로 여기거나 혹은 아이디어 제안 연구에 집중되어왔다. 이와는 달리 본 연구에서는 아이디어 제안과 채택의 개념을 구분하고, 구성원이 아이디어를 많이 제안할수록 채택될 가능성이 높아진다는 것을 밝힘으로써, 아이디어 제안과 채택간의 관계를 규명할 수 있었다.

둘째, 본 연구에서는 아이디어 제안과 채택 간의 관계에서 개인의 사회적 교환관계, 특히 TMX의 조절효과를 확인할 수 있었다. 즉 개인이 팀에서 높은 수준의 TMX를 가질 때, 아이디어 제안과 아이디어

채택간의 정적인 관계가 더 강화됨을 확인할 수 있었다. Scott과 Bruce(1994)의 연구에서는 TMX가 혁신과정에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 본 연구에서는 TMX가 혁신과정의 중요한 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 아이디어의 제안과 채택, 즉 혁신과정에서 동료들의 지원 또한 중요한 요소라는 것을 시사한다.

셋째, 본 연구에서는 팀의 혁신지원풍토의 조절효과도 확인할 수 있었다. 즉 혁신지원풍토가 높게 형성된 팀 내에서는 구성원들의 아이디어가 그렇지 않은 팀에 비해 채택 정도가 높다는 결과를 도출하였다. 그러므로 팀 내 혁신을 달성하기 위해서는 팀 내 구성원들 간의 관계뿐만 아니라 팀 전체적인 분위기 또한 중요하다는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 본 연구에서 아이디어 제안과 채택간의 관계에 대한 LMX의 조절효과가 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 결과는 리더와 구성원의 관계가 혁신과정에 중요한 역할을 할 것이라 본 선행연구들과는 다른 결과로, 이는 Axtell et al.(2000)의 연구에 기반을 두어 추론해볼 수 있다. 그들은 리더의 지원은 팀 활동의 초기 단계에서는 아이디어 채택에 유의미한 영향을 미치지만, 점차 시간에 지남에 따라 혁신에 대한 지원은 팀의 작업문화가 되어가기 때문에, 상대적으로 리더의 영향력이 줄어들었다고 보았다. 본 연구의 연구대상을 살펴보면, 현재 소속된 팀에서의 구성원들의 평균 근속기간은 3년 4개월로, 구성원들의 팀 활동이 초기단계에서는 어느 정도 벗어난 팀들이라 볼 수 있다. 그러므로 혁신과정에 대한 리더의 영향력이 유의미하지 않았을 것으로 볼 수 있다. 그러므로 향후 연구에서는 중단연구를 통해 팀 활동의 단계별로 어떠한 요인이 중요한 영향을 미치는지 살펴보아야 할 것이다.

실무적 시사점으로는, 첫째, 분석 결과, 제안을 많이 하는 구성원의 아이디어가 그렇지 않은 구성원들에 비해 실제로 받아들여질 가능성이 높은 것을 확인할 수 있었다. 그러므로 조직 내 혁신을 달성하기 위해서는 구성원들이 새로운 아이디어를 보다 자유롭게 원활하게 서로 주고받을 수 있는 분위기

를 조성해 주는 것이 중요할 것이다.

둘째, 개인의 아이디어가 채택으로 이어지기 위해서는 팀 동료들과의 원활한 교환관계가 중요하다. 그러므로 리더는 팀 내 혁신 달성에 있어, 팀 내 구성원들 간의 관계가 중요하다는 것을 인지하고, 원활한 교환관계를 유지할 수 있게 의사소통의 장을 마련하고 이를 복돋아줘야 할 것이다.

마지막으로, 혁신과정에 있어 팀의 혁신지원풍토 형성이 중요하다. 그러므로 회사 차원의 혁신에 대한 지원, 혁신 성과에 따른 적절한 보상, 유능한 리더의 확보 등의 방법을 통해 조직 내 혁신지원 풍토를 형성하여, 구성원들이 새로운 아이디어에 대한 긍정적 태도를 유지하고 변화에 대한 갈등을 감소시킬 수 있도록 해야 한다. 예를 들어, Tata Motors와 같이 정기적으로 innovation forum을 개최함으로써 구성원들의 아이디어를 공유할 수 있는 장을 만들어주는 것도 혁신 수준을 향상시키는 좋은 방법일 것이다. 또한, 이러한 회사 수준의 혁신 시도가 제대로 이루어지려면 팀의 리더의 몰입과 실천의지가 중요하다. 그러므로 리더들은 구성원의 혁신적 아이디어를 존중하고 그들의 도전과 실험을 독려하는 등 구성원의 혁신을 지원하는 풍토를 조성하는데 노력하도록 관리해야 할 것이다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 혁신과정에 대한 대부분의 연구들과 같이 본 연구 또한 횡단적 자료(cross-sectional data)에 의존하고 있기 때문에, 진정한 인과관계를 확인하는 데는 한계가 있다고 볼 수 있다(Axtell, 2000; Baer, 2012; Da Silva & Oldham, 2012). 예를 들어, 아이디어의 채택이 향후에 리더와의 관계나 동료들과의 관계에 영향을 줄 수 있으며, 현재의 아이디어 채택이 향후 아이디어 제안에 영향을 미칠 수도 있다. 그러므로 향후 연구에서는 종단적 자료의 수집을 통해 보다 명확한 인과관계를 파악해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 일반화된 결과를 얻기 위해서 다양한 조직을 대상으로 자료를 수집하였다. 그러나 향후 연구에서는 보다 특성화된 창의적인 업무를 요구하는 R&D나 광고회사와 같은 조직에서 자료를 수집하여 검증해보는 것도 의의가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 아이디어 특성의 효과를 통제변수로 활용하여 분석을 실시하였다. 이는 아이디어 제안의 빈도가 채택에 어떠한 영향을 미치는가를 중점으로 살펴보기 위함이었지만, 향후 연구에서는 아이디어 특성의 효과 또한 가설화하여 살펴보는 것도 흥미로운 연구 주제가 될 것이다.

## <참 고 문 헌>

- 김승곤·설현도(2014), “택배조직 본사관리자의 변혁적·거래적 리더십이 택배영업 소장의 팀 교환관계(TMX) 및 조직몰입에 미치는 영향,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 21(5), 151-174.
- 박노운(2009), “사회적 교환과 경제적 교환 -고용지위, 조직지원인식, 리더-부하직원의 관계, 목표지향성의 영향,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 16(2), 79-107.
- 손건강(2014), 팀 내 개인의 아이디어 제안과 채택에 관한 연구: 개인의 교환관계와 팀의 혁신지원풍토를 중심으로, **한양대학교 대학원 석사학위논문**.
- 오종철·양태식(2010), “창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신행동에 미치는 영향-서비스기업을 중심으로,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 17(4), 131-148.
- Aiken, L. S., and S. G. West(1991), **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile, T. M.(1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” In Staw, B. M. and L. L. Cummings, (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 123-167. Greenwich,

- CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., and J. S. Mueller(2007), "Studying Creativity, its Processes, and its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity," In J. Zhou and C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*, 31 - 62, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Amabile, T. M. and N. Gryskiewicz(1989), "The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory," *Creative Research Journal*, 2, 231-254.
- Anderson, N. R., and M. A. West(1998), "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235 - 258.
- Ashforth, B. E.(1985), "Climate Formation: Issues and Extensions," *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Axtell, C. M., D. J. Holman, K. L. Unsworth, T. D. Wall, P. E. Waterson, and E. Harrington (2000), "Shop Floor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Axtell, C. M., D. J. Holman, and T. D. Wall (2006), "Promoting Innovation: A Change Study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 509 - 516.
- Baer, M.(2012), "Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations," *Academy of Management Journal*, 55, 1102-1119.
- Baer, M., G. Hirst, and A. Richter(2010), "When Creative Self-efficacy Benefits Individual Creativity in Teams: The Cross-level Effects of Diversity and Expertise Location," *Annual Meeting of the Academy of Management*, Organizational Behavior Division, Montreal, Canada.
- Birkinshaw, J., G. Hamel, and M. J. Mol (2008), "Management Innovation," *Academy of Management Review*, 33(4), 825 - 845.
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bliese, P. D.(2000), "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis," In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryk, A. S., and S. W. Raudendush(1992), *Hierarchical Linear Models*, Newbury Park, CA: Sage.
- Chan, D.(1998), "Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models," *Journal of Applied Psychology*, 83, 234 - 246.
- Chandler, G. N., C. Keller, and D. W. Lyon (2000), "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation - Supportive Organizational Culture," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 59-76.
- Choi, J. N., and J. Y. Change(2009), "Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245-253.
- Clegg, C. W., K. L. Unsworth, O. Epitropaki, and G. Parker(2002), "Implicating Trust in the Innovation Process," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Cole, M. S., W. S. Schaninger, and S. G. Harris

- (2002), "The Workplace Social Exchange Network," *Group and Organization Management*, 27, 142-167.
- Da Silva, N., and G. Oldham(2012), "Adopting Employees' Ideas: Moderators of the Idea Generation Idea Implementation Link," *Creativity Research Journal*, 24, 134-145.
- Deci, E. L., J. P. Connell, and R. M. Ryan (1989), "Self-Determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Dienesch, R. M., and R. C. Liden(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin(2001), "The Role of Trust in Organizational Settings," *Organization Science*, 12, 450 - 467.
- Dutton, J. E. and S. J. Ashford(1993), "Selling Issue to Top Management," *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Frost, P. J. and C. P. Egri(1991), "The Political Process of Innovation," *Research in Organizational Behavior*, 13, 229-295.
- George, J. M.(2007), "Chapter 9: Creativity in Organizations," *The Academy of Management Annals*, 1, 439-477.
- Graen, G. B., M. Novack, and P. Sommerkamp (1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B. and M. Uhi-Bien(1995), "Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6, 219 - 247.
- Green, S. G., M. A. Welsh, and G. E. Dehler(2003), "Advocacy, Performance, and Threshold Influences on Decisions to Terminate New Product Development," *Academy of Management Journal*, 46, 419 - 434.
- Hair, J. F., R. E. Jr. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, K. J. and K. M. Kacmar(2005), "Easing the Strain: The Buffer Role of Supervisors in the Perceptions of Politics-Strain Relationship," *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 78, 337-354.
- Hofmann, D. A.(1997), "An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models," *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Hofmann, D. A. and M. B. Gavin(1998), "Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations," *Journal of Management*, 23, 723-744.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1984), "Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Responses Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1993), "R<sub>wg</sub>: A Assessment of Within-Group Interrater Agreement," *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Janssen, O.(2004), "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Kanter, R. M.(1985), "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies," *Journal of Business Venturing*, 1, 47 - 60.
- Kanter, R. M.(1988), "When a Thousand Flowers

- Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, GT: JAL
- Klein, K. J. and S. W. J. Kozlowski(2000), *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, (pp. 3-90), San Francisco: Jossey-Bass.
- Liao, H., D. Liu, and R. Loi(2010), "Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity," *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Liden, R. C. and G. B. Graen(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. and J. M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an Empirical Assessment Through Scale Development," *Journal of Management*, 24, 43-72.
- McLoughlin, I. and M. Harris(1997), *Innovation, Organizational Change and Technology*, London Business Press.
- Mueller, J. S. and M. A. Cronin(2009), "How Relational Processes Support Team Creativity," In E. A. Mannix, M. A. Neale and J. A. Goncalo (Eds), *Research on Managing Groups and Teams: Creativity in Groups*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Oldham, G. R. and A. Cummings(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Pearce, J. L. and H. B. Gregersen(1991), "Task Interdependence and Extra Role Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pelz, D. C.(1985), "Innovation Complexity and the Sequence of Innovating Stages," *Science Communication*, 3, 261-291.
- Pelz, D. C. and F. M. Andrews(1966), "Autonomy, Coordination, and Stimulation in Relation to Scientific Achievement," *Behavioral Science*, 11, 89-97.
- Perry-Smith, J. E. and C. E. Shalley(2003), "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, 28, 89-106.
- Putman, V. L. and P. B. Paulus(2009), "Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making," *The Journal of Creative Behavior*, 43(1), 29-40.
- Rietzschel, E. F., B. A. Nijstad, and W. Stroebe (2006), "Productivity Is Not Enough: A Comparison of Interactive and Nominal Brainstorming Groups on Idea Generation and Selection," *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 244-251.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer(1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schneider, B.(1990), "The Climate for Service: An Application of the Climate Construct," In B. Schneider (Eds.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994), "Determinants of Innovative Behavior: Path Model of

- Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seers, A.(1989), “Team-Member Exchange: A New Construct for Role-Making Research,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Seers, A., M. M. Petty, and J. Cashman(1995), “Team-Member Exchange under Team and Traditional Management,” *Group & Organization Management*, 20, 18-38.
- Shalley, C. E., J. Zhou, and G. R. Oldham(2004), “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here,” *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Unsworth, K. and M. A. West(1998), *Employee Innovation: Generation, Implementation or Both?* In International Work Psychology Conference, University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
- Van de Ven, A. H.(1986), “Central Problems in the Management of Innovation,” *Management Science*, 32(2), 590-607.
- Van de Ven, A H., H. L. Angle, and M. Poole (1989), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, (Eds.), New York: Harper & Row.
- West, M. A.(1990), “The Social Psychology of Innovation in Groups,” In M. A. West and J. L. Farr (Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 309 - 333. Chichester, UK: Wiley.
- West, M. A.(2002), “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups,” *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355 - 387.
- Wolfe, R.(1994), “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions,” *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin(1993), “Toward a Theory of Organizational Creativity,” *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Yuan, F. and R. W. Woodman(2010), “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations,” *Academy of Management Journal*, 53, 323 - 342.
- Zhou, J. and J. M. George(2001), “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice,” *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

## &lt;Abstract&gt;

## The Study on Idea Generation and Implementation: The Moderating effect of LMX, TMX, and Support for Innovation

Son, Keon-Kang<sup>\*</sup>·Oh, Won-Kyung<sup>\*\*</sup>·Kim, MinSoo<sup>\*\*\*</sup>

Innovation in organizations has long been recognized as a source of competitive advantage and is essential for prosperity and growth. Innovation is commonly characterized as a process that composed two broad stages: idea generation and idea implementation (Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; West, 2002). Idea generation, the first stage of the process, involves behaviors producing ideas regarding improving or modifying organizational products, policies, or procedures by employees in organization (Amabile, 1988). The Idea implementation which is the second stage of the process refers to the extent to which the ideas generated by employees are successfully adopted by the organization (Amabile, 1988; Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; West, 2002). Prior research in organizational behavior has focused on the production of novel and useful ideas for innovation than idea implementation in organizations. However, recent evidence suggests that the implementation of such ideas can be of great value to the organization, thus considering the idea implementation as an important process (Birkinshaw et al., 2008). Based on earlier research, there were inconsistent results the relationship between idea generation and idea implementation. Therefore, this study verifies this relationship. Although members generate a lot of ideas for organization' innovation, all ideas doesn't accept or implement by the organization (Choi & Chang, 2009).

In the view of social-political process, the relationship with team leader and other members and support climate for innovation in organizations are crucial factor for implementing their ideas. If their ideas don't get agreement and support from team leader and other members, the ideas would not converted into successful innovative performance. For this reason, this study examined moderating effects of LMX, TMX, and support climate for innovation between member's idea generation and implementation.

To test hypotheses, A survey was conducted to gather data from 228 members and 49 teams in domestic companies. Questionnaire consists of two version: the idea implementation for leaders and the rest variables for members separately. The result of the hypotheses about idea generation and idea implementation showed that members' idea generation influenced idea implementation. Also there are moderation hypoth-

\* Ph. D. Graduate School, Hanyang University

\*\* Ph. D. Candidate, Graduate School, Hanyang University

\*\*\* Professor, Division of Business Administration., Hanyang University

eses indicated that TMX in individual level moderated the relationship between idea generation and idea implementation. But, LMX was not significant. Lastly, supportive climate for innovation in team level moderated the relationship between idea generation and idea implementation.

In this study, we distinguished the concept and found a positive association between idea generation and idea implementation. Also, we verify the importance of social exchange relationship with others in innovative process. That is, we found that team member exchange and team' climate was important for idea implementation. In these points, our research has several theoretical implications and practical implications. Team leaders should realize their role of exchange relationship among team members for innovative performance. And the support, the will, and rewards of organization for innovation have also crucial.

**Key Words:** *Innovation Process, Idea Generation, Idea Implementation, LMX, TMX, Support for Innovation*