



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](#)

2024년 2월
박사학위 논문

환경 불확실성이
종업원 민첩성을 통해
사내창업 행동에 미치는 영향
- 인지적 유연성의 조절효과를 중심으로 -

조선대학교 대학원

경영학과

황 현 응

환경 불확실성이
종업원 민첩성을 통해
사내창업행동에 미치는 영향

- 인지적 유연성의 조절효과를 중심으로 -

An Impact of Environmental Uncertainty on
Intrapreneurial Behavior through Workforce Agility:
Focusing on the Moderating Effect of Cognitive
Flexibility

2024년 2월 23일

조선대학교 대학원

경영학과

황 현 응

환경 불확실성이
종업원 민첩성을 통해
사내창업행동에 미치는 영향
- 인지적 유연성의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 정진철

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함.

2023년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

황 현 응

황현웅의 박사학위 논문을 인준함

위원장

장 용 선

(인)

위 원

심 덕 섭

(인)

위 원

조 윤 형

(인)

위 원

손 수 진

(인)

위 원

정 진 철

(인)

2024년 1월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법	6
제 2 장 이론적 배경	8
제 1 절 환경 불확실성	8
1. 환경 불확실성의 개념	9
2. 환경 불확실성의 요인 및 선행연구	12
제 2 절 종업원 민첩성	19
1. 종업원 민첩성의 개념	20
2. 종업원 민첩성의 요인 및 선행연구	24
제 3 절 사내창업행동	29
1. 기업가정신의 개념	29
2. 기업가정신의 요인 및 선행연구	32
3. 사내기업가정신의 개념	35
4. 사내창업행동의 개념	38
제 4 절 인지적 유연성	41
1. 인지적 유연성의 개념	41
2. 인지적 유연성의 요인 및 선행연구	45
제 3 장 연구설계	52
제 1 절 연구모형 설정	52
제 2 절 연구가설 설정	53

1. 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향	53
2. 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향	56
3. 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 사이에서의 종업원 민첩성의 매개효과	58
4. 환경 불확실성 인식, 종업원 민첩성 사이에서의 인지적 유연성의 조절효과	60
제 3 절 변수의 측정 및 조작적 정의	63
1. 환경 불확실성 인식	63
2. 종업원 민첩성	65
3. 사내창업행동	67
4. 인지적 유연성	68
제 4 절 설문 구성 및 분석방법	70
1. 설문구성과 자료수집	70
2. 분석방법	71
제 4 장 실증분석	72
제 1 절 연구 대상의 일반적 특성	72
1. 표본의 빈도분석	72
2. 주요 변수의 정규성	73
제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석	74
1. 신뢰도 분석	74
2. 타당도 분석	75
제 3 절 상관관계 분석	78
제 4 절 가설검증	79
1. 기본 가설 검증	79
2. 매개효과 및 조절효과 검증	80
제 5 절 추가 분석	83
1. 매개효과 검증 관련	83
2. 조절효과 검증 관련	84
제 6 절 가설검증 결과 요약	86

제 5 장 결 론	87
제 1 절 연구의 결과 및 시사점	87
제 2 절 연구의 한계 및 추후 연구 방향	92
참고문헌	94
부 록(설문지)	119

표 목 차

<표 1> 연구자별 환경 불확실성의 정의	11
<표 2> 연구자별 환경 불확실성의 요인	14
<표 3> 연구자별 종업원 민첩성의 개념	23
<표 4> 연구자별 종업원 민첩성의 관련 선행연구	28
<표 5> 기업가정신에 대한 연구자별 정의	31
<표 6> 기업가정신의 하위 요인	34
<표 7> 사내기업가정신에 대한 연구자별 정의	36
<표 8> 사내기업가정신의 하위요인	37
<표 9> 사내창업행동에 대한 연구자별 정의	39
<표 10> 연구자별 인지적 유연성의 개념	44
<표 11> 연구자별 인지적 유연성의 요인	47
<표 12> 연구자별 인지적 유연성의 선행연구	49
<표 13> 환경 불확실성 인식 요인의 설문항목	64
<표 14> 종업원 민첩성 요인의 설문항목	66
<표 15> 사내창업행동 요인의 설문항목	67
<표 16> 인지적 유연성 요인의 설문항목	69
<표 17> 응답자 일반적 특성	73
<표 18> 주요 변수의 기술통계	74
<표 19> 주요 변수의 신뢰도 분석	74
<표 20> 독립변수 및 조절변수의 탐색적 요인분석	76
<표 21> 매개변수 및 종속변수의 탐색적 요인분석	77
<표 22> 상관관계 분석	78
<표 23> 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향	80
<표 24> 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향	80
<표 25> 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 종업원 민첩성의 매개	82

<표 26> 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 관계에서 인지적 유연성의 조절	83
<표 27> 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 MZ세대 종업원 민첩성의 매개	84
<표 28> 환경 불확실성 인식과 구성원 민첩성 간 인지적 유연성의 세대별 조절	85
<표 29> 가설검증 결과 요약	86

그림 목 차

<그림 1> 연구의 흐름도	7
<그림 2> 연구모형	52

ABSTRACT

An Impact of Environmental Uncertainty on Intrapreneurial Behavior through Workforce Agility: Focusing on the Moderating Effect of Cognitive Flexibility

Hyeon Wung Hwang

Advisor : Prof. Jung Jinchul Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

Rapid environmental changes are imposing new demands on companies, namely agility and innovation. Against the backdrop of intensified environmental uncertainty triggered by the 2020 COVID-19 pandemic and the Fourth Industrial Revolution, this study analyzes how the sensitivity to environmental uncertainty influences intrapreneurial behavior through the agility of organizational members. Additionally, it explores the moderating effect of cognitive flexibility on this relationship.

Moreover, to realize organizational values and objectives, it is imperative to understand generational characteristics and differences in values and attitudes considered crucial by the organization. In contemporary society, the Millennial and Z generations, dominating various sectors, significantly influence organizations.

Data were collected from employed individuals aged 20 and above nationwide from September 27 to October 10, 2023, to achieve these research objectives. Firstly, regarding the impact of environmental uncertainty sensitivity on member agility, perceived technological and market uncertainty partially positively affected member agility. In environments with high market uncertainty, as customer

preferences and product demand fluctuations increase, organizational agility is crucial for observing external customer preferences and responding adeptly, especially when market preferences are unstable. In this context, our study suggests that as organizational members perceive higher technological and market uncertainties, their agility also increases.

Secondly, concerning the impact of member agility on intrapreneurial behavior, higher member agility corresponded to increased intrapreneurial behavior. Generally, highly agile employees proactively and flexibly respond to changes, accepting new ideas and actively participating. Recognizing the benefits of employee agility across various aspects, this study's hypothesis verification suggests that the positive aspects of member agility extend to intrapreneurial behavior.

Thirdly, in analyzing the mediating effects between environmental uncertainty sensitivity and intrapreneurial behavior through member agility, partial mediating effects were observed in the relationships between technological uncertainty sensitivity, market uncertainty sensitivity, and intrapreneurial behavior. In environments where technological and market uncertainties deepen, organizational members, through their agility, exhibit higher intrapreneurial behavior. This implies that in situations where technological and market uncertainties intensify, highly agile employees leverage their agility to elevate intrapreneurial behavior.

Fourthly, examining the moderating effect of cognitive flexibility on the relationship between environmental uncertainty sensitivity and member agility, statistical significance was observed in the positive influence of cognitive flexibility. Specifically, organizational members with high cognitive flexibility displayed increased agility despite heightened market uncertainty. In fast-paced and innovative environments where market changes and diverse customer demands create pressures, cognitive flexibility becomes crucial. In this context, cognitive flexibility enhances member agility, especially in increasing market uncertainty.

Finally, additional analyses explored generational differences in mediating and moderating effects. The results revealed that only for the Z generation were partial mediating effects between technological uncertainty sensitivity and intrapreneurial behavior through member agility. The moderating effect of cognitive flexibility on

the relationship between market uncertainty sensitivity and member agility was evident only for the Z generation. In contrast, for the older generation, the moderating effect was observed only in the relationship between competition uncertainty sensitivity and member agility. These findings demonstrate generational variations in mediating and moderating effects related to environmental uncertainty, organizational member agility, and intrapreneurial behavior.

Researchers suggest that in organizations where diverse generations work together, acknowledging and respecting generational differences in attitudes and responses to uncertainty enriches organizational culture, improves team collaboration, and enhances intra-organizational communication. Considering these aspects, the empirical data from this study are expected to offer insights into understanding and leveraging organizational diversity effectively.

In conclusion, the empirical results of this study indicate that, to respond to uncertainty and change successfully and achieve successful intrapreneurial behavior outcomes, organizations must enhance member agility. Moreover, developing flexible and effective human resource management strategies, considering generational characteristics and cognitive flexibility is essential. Such strategies are anticipated to contribute to enhancing organizational competitiveness.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

세상은 급변하고 있다. 인류 역사가 진행해오면서 환경의 변화는 항상 있었다. 다만 지속적이고 점진적인 변화가 있는가 하면, 그 변화의 각도와 기울기가 달라지면서 전략적 변곡점을 이탈하는 변화도 존재한다. 지금의 환경이 그렇다. 현대 경영환경은 ‘급변’하며, 이러한 변화는 일상화된 지 오래다. 우리가 인식하는 표면적인 환경변화는 4차 산업혁명과 코로나19로 인한 기술혁신 가속화, 러시아-우크라이나 전쟁으로 인한 물가 상승, 글로벌 경쟁시장의 확대, 소비자 욕구 다변화 등을 들 수 있으며, 이러한 변화는 기업환경의 불확실성을 가중시키고 있다.

현대 경영환경은 불안정성을 넘어 격변성(environmental turbulence)을 특징으로 하며(Volberda, 1996), 혼돈과 불확실성이 주를 이룬다. 급변하는 외부 환경은 위협(threat)과 기회(opportunity)를 동시에 내포하기에(Bertrand & Schoar, 2003), 기업은 변화 속에서 발생하는 기회를 빠르게 포착하고 경쟁우위로 활용할 수 있어야 한다(Arteta & Giachetti, 2004). 기업산업환경의 우위를 유지하는 기업은 후발주자들이 진입하기 어려운 장벽을 형성하게 되며, 선도기업의 경쟁력을 모방하고 신속히 추종하는 Fast Follower 전략 등은 급변하는 환경에서 어려움을 겪을 수 있다. 이는 인과적 모호성(causal ambiguity)에 기인한다. 환경의 격변성이 높아짐에 따라 경쟁우위에 대한 인과관계가 모호해지고 경쟁자들의 모방 능력이 감소하여(Teece, 2007) 선도기업을 신속하게 추종하기 어려워 기업성과 향상의 기회를 제한하는 결과를 초래하기 때문이다. 또한, 급변하는 환경은 상황에 따라 이점(advantage)으로 작용할 수 있기에(Chen, Zeng, Lin, & Ma, 2017), 기업은 활용 가능한 지식과 정보를 최대한 확보하여 환경 불확실성에 민첩하게 대응한다(Cassiman & Veugelers, 2006).

급변하는 환경에 대한 민첩한 대응은 기업경영전략의 필수적인 요소로 꼽힌다. 경영의 오랜 역사에서 환경은 안정적인 것으로 전제되어왔다. 안정적인 환경에서는 기업들이 어떻게 효율성을 높이고 원가경쟁력을 높일 수 있는지가 경쟁우위의 원천이었다. 그런데 1970년대가 들어서면서 중동의 원유가 상승 등의 오일 파동은 기업

에게 전략적 대응과 예측 및 환경분석에 따른 전략 수립과 실행을 강조하는 전략 경영의 중요성을 인식하게 하였다. 시나리오를 수립하고 환경변화에 따라 해당 시나리오에 따라 전략을 수립·실행하는 경영이 강조되었다. 그런데 이후 인터넷과 디지털 기술의 발전으로 21세기가 되면서 글로벌 환경의 도래와 함께 경쟁은 극심해졌으며, 환경변화에 민첩하게 대응하지 못하는 기업은 도산했다. 디지털카메라 시장의 도래를 관망하던 코닥(KODAK), 비디오 대여를 주업으로 오랜 경쟁력을 유지해온 블랙버스터(Blackbuster) 등도 넷플릭스(Netflix)와 같은 구독경제 환경을 간과하여 결국 쇠망하였다. 이러한 이유로 많은 기업들은 환경의 변화를 명확히 이해하고 신속히 민첩하게 대응하는 경영을 추구하게 되었다. 민첩한 경영(agile management)을 하는 민첩한 조직이 되어야 했던 것이다. 중국의 대표적인 글로벌 생활가전 기업인 하이얼(Haier)은 VUCA(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)로 묘사되는 현대 경영환경에서 환경 불확실성에 민첩하게 대응한 대표적인 사례다. 하이얼의 성공 뒤에는 불확실한 환경에 민첩하게 대응하는 민첩한(agile) 조직으로의 성공적인 전환과 민첩한 구성원들의 사내창업행동이 있었다. 이처럼 글로벌경제에서는 사내기업가정신에 바탕을 두는 사내창업행동이 기업생존을 위한 필수적 요인이자 조직성과를 이루는 효과적인 방법으로 간주되기에(Lumpkin & Dess, 1996), 여러 연구에서는 기업의 잠재적 핵심 성장 전략으로 사내기업가정신과 사내창업행동에 주목한다(Kuratko, Montagno, & Homsby, 1990).

사내기업가정신이 고취되어 발현되는 사내창업행동은, 조직구성원이 직장 내에서 예측적이고 혁신적인 비전을 개발하고 가치 창출을 위해 장애물을 극복하는 개인적 행동의 집합(Chouchane & St-Jean, 2022)으로, 예시로 든 하이얼 뿐 아니라 삼성전자, 네이버 등 국내 대기업에서도 찾아볼 수 있다. 그러나 사내기업가정신과 사내창업행동은 현실에 기반을 둔 접근이 필수적임에도 불구하고, 그간 이를 뒷받침하는 경험적 근거가 부족하였다(신보영, 2021). 또한 동기부여, 창의성, 인지, 통제 등과 같이 사내기업가정신 및 사내창업행동을 촉진하는 개인 수준의 연구는 더욱 미흡하였다(이재강, 박태경, 2017). 즉, 사내기업가정신과 사내창업행동의 영향요인과 구체적 맥락에 대한 연구 필요성이 계속해서 요구되는 상황이다(Kreiser, Kuratko, Covin, Ireland, & Hornsby, 2021).

급변하는 경영환경에서 지속적인 성장을 가능하게 하는 경쟁우위의 또 다른 원천은 조직민첩성(organizational agility)을 꼽을 수 있다(Horabadi Farahani & Salimi, 2015). 조직민첩성은 불확실한 경영환경에서 발생하는 문제에 대응할 수 있

는 조직의 전략적 역량인데(Zain, Rose, Abdullah, & Masrom, 2005), 조직민첩성을 갖춘 민첩한 조직은 갑작스러운 환경변화에 유연하게 대처하여 위기를 기회로 만들 수 있다. 민첩한 조직의 중요성이 강조되는 가운데 조직민첩성은 CEO의 전략적 판단과 경영진의 전략적 행동에 주안점을 두는 경우가 많아 전사적 조직 차원에서 검토되는 경우가 일반적이다. 그러나 민첩한 전략과 신속한 대응의 성공을 위해서는 개별직원의 민첩성을 필요로 한다. 조직이 민첩하더라도 조직구성원의 혁신 저항에 부딪히면 조직혁신성과의 저하를 초래할 수 있기 때문이다(선혜영, 2020). 달리 말해, 조직이 본질적으로 민첩성을 갖추기 위해서는 조직구성원들의 사고, 태도, 그리고 업무수행 방식 등이 신속하게 변화해야 한다. 이러한 이유로 조직의 변화는 민첩한 조직문화와 그 문화를 따르는 민첩한 조직구성원을 필요로 한다(Sherehiy & Kawowski, 2014). 즉, 조직민첩성은 반드시 조직구성원들의 민첩성을 동반해야 한다는 개념적 추론이 가능하다(Breu, Herningway, Strathern, & Bridger, 2002).

그러나 그간 연구는 주로 조직민첩성의 전략적 측면에만 중점을 두고 연구되었으며, 조직을 이루는 구성원들의 민첩성에 대한 개인 수준의 연구는 상대적으로 부족한 편이었다(허명숙, 천명중, 2015). Breu et al.(2002)은 인적자원 측면에서 조직민첩성의 미시적 관점인 ‘종업원 민첩성(workforce agility)’이라는 개념을 제안하며, 민첩한 조직을 만들기 위해서는 민첩한 구성원(agile employee)이 중요하다고 강조한다. 다시 말하면, 민첩한 구성원일수록 변화에 빠르게 적응하고 스트레스의 효과적 관리와 함께 불확실성에 성공적으로 대처할 수 있다는 것이다(Braun et al., 2017). 종업원 민첩성의 선행요인에 대한 연구는 다양한 차원에서 이루어졌다. 조직 관행 차원에서는 조직민첩성, 조직학습, 직원 교육, 의사소통 품질, 구성원의 심리 상태 등이 종업원 민첩성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Alavi, 2016; Muduli, 2016; Hahn et al., 2012). 이러한 선행연구를 종합해보면, 조직민첩성의 증추에는 종업원의 민첩성이 있으며 종업원 차원의 조직민첩성이 수반되지 않으면, 급변하는 환경 속 조직구성원의 사내창업행동이나 기업가정신이 발현되기 순조롭지 않다는 인식을 하게 한다. 결국 환경 불확실성이 심화되는 환경에서 조직구성원의 사내창업행동이나 기업가정신을 제고하기 위해서는 구성원의 민첩성이 수반되어야 한다는 것이다. 그런데 기존 연구에서는 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성을 통해 사내창업행동 의향 등에 미치는 역학관계를 검증한 연구가 충분하지 않았다.

따라서 본 연구는 종업원 관점에서의 환경 불확실성 인식이 민첩성을 통해 사내창업행동의 관계를 규명하고자 한다. 하지만 사내창업행동은 삼성전자의 크리에이

티브랩(C-Lab)이나 하이얼과 같은 수준의 기업에서만 제한적으로 찾을 수 있기에 실제적인 사내창업행동보다는 조직구성원의 사내창업행동적 의향 관점에서 검토하고자 한다.

또한 본 연구에서는 인지적 유연성(cognitive flexibility)의 조절역량을 검토하고자 한다. 인지적 유연성 역시 조직차원에서 환경변화를 무관심해지고 부정하며 기존의 경영성과 함정(trap)에서 벗어나지 못하는 인지적 경직성의 반대개념이다. 다시 말해, 이는 조직 차원에서 새로운 변화에 적극적으로 대응하는 역량을 나타낸다. 이러한 측면을 개인 차원에서 검토할 때는, 개인의 퍼스널리티는 후천적 학습을 통해 변화할 수 있다는 전제에 기반하며, 인지적 유연성 또한 변화하는 환경에 대한 유연한 조율과 긍정적인 대응 능력을 나타내는 성향 및 태도적 관점에서 고려할 수 있다. 이러한 차원에서 인지적 유연성은 불확실한 상황에서 빠르게 긍정적으로 대응할 수 있는 능력으로 간주되어, 다양한 연구에서 매개변수 혹은 조절변수로 활용된다(홍숙지, 2005; 김정식, 서문교, 2008).

혼동이론에 따르면 불확실성은 개인의 인지, 정서 및 행동에 영향을 미쳐 조직의 학습 및 예측 프로세스에 부정적인 영향을 미친다. 코로나 상황이나 위기적 상황을 마주하는 당사자들은 혼돈과 불안감이 증폭되며, 미래의 불확실성은 개인행동의 두려움을 야기한다. 이러한 역기능 행동을 전환하거나 변환시키기 위해서는 인지적 유연성이 필요하다. 높은 인지적 유연성을 가진 개인은 불확실한 환경에서도 창의적이고 새로운 아이디어를 도출하거나 다양한 관점에서 문제를 바라보며(홍숙지, 2005), 복잡하고 새로운 상황에 흥미를 느끼며 이를 회피하지 않을 뿐만 아니라, 상황을 유연하게 인식하고 적극적·적응적으로 대처한다(허심양, 2011). 조직구성원에게는 객관적인 환경보다 주관적으로 인지된 환경이 중요하기에, 같은 환경에서도 종업원마다 각자 다르게 인식될 수 있으며(Dill, 1958; Starbuck, 1976), 이러한 이유로 조직구성원의 높은 인지적 유연성은 급변하는 환경 속 종업원의 대응에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

이에 본 연구는 환경 불확실성 인식, 종업원 민첩성 및 사내창업행동 간의 복잡한 상호 연관성을 중점적으로 탐구하고, 인지적 유연성이 환경 불확실성과 종업원 민첩성에 미치는 영향에 대해 분석하여 조직 내 창업적 행동 맥락과 영향에 대해 심층적으로 이해하고자 한다. 인지적 유연성이 조직구성원의 창업 행동에 미치는 영향을 분석하고 이러한 관계가 조직 내 변화와 혁신에 미치는 영향을 조사함으로써 본 연구는 사내기업가정신에 대한 이해를 높이고 국내 문헌에 실무적 풍부함을

더할 수 있을 것으로 기대된다. 종업원 민첩성과 연관해서는 개인의 역량과 심리적 상태 관련 잠재변수 간의 상호작용을 조사함으로써, 종업원 민첩성에 대한 심층적인 이해를 도와 전략적 관점과 인적자본(Human Capital) 관련 연구가 확장되는데 기여할 것으로 보인다. 결과적으로 본 연구는 불확실한 환경에서 종업원 민첩성이 조직 내 창업 행동에 미치는 매개효과를 분석하고, 이 영향이 조직구성원의 인지적 유연성 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 확인하여 HR 및 전략 실무자에게 통찰력을 제공하고, 관련 분야의 연구자에게는 미래 연구 방향에 대한 기초를 제공할 것으로 기대된다.

제 2 절 연구의 방법

본 연구는 환경 불확실성 인식이 조직구성원의 민첩성을 통해 사내창업행동에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 영향에서 인지적 유연성은 어떤 조절효과를 가지는지를 알아보기 위해 문헌적 연구 방법과 실증적 연구를 병행하였다. 본 연구의 목적 달성을 위하여 관련 문헌 고찰과 선행연구 분석을 통해 이론적 토대와 연구 모형 및 연구가설을 설계하였다.

실증분석 연구는 전국에서 근무하고 있는 만 20세 이상 직장인을 대상으로 2023년 9월 27일부터 10월 11일까지 약 2주간 설문조사를 통해 자료를 수집하였으며, 정제된 수집 자료를 분석하고 해석 및 가설을 검증하는 순서로 진행하였다. 기초적인 자료의 분석과 가설검증을 위해 빈도분석, 정규성 검증, 신뢰도 분석, 타당도 분석, T-검증, 분산분석, 다중회귀분석, 부트스트래핑분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구 논문은 5장으로 구성되었으며, 내용은 다음과 같다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 배경과 목적 및 방법에 대하여 기술하였다.

제 2 장은 연구의 이론적 배경인 환경 불확실성과 종업원 민첩성, 사내창업행동, 인지적 유연성 등을 살펴보고 본 연구의 주제와 관련된 개념과 요인에 대한 선행 연구와 이론적 고찰을 하였다.

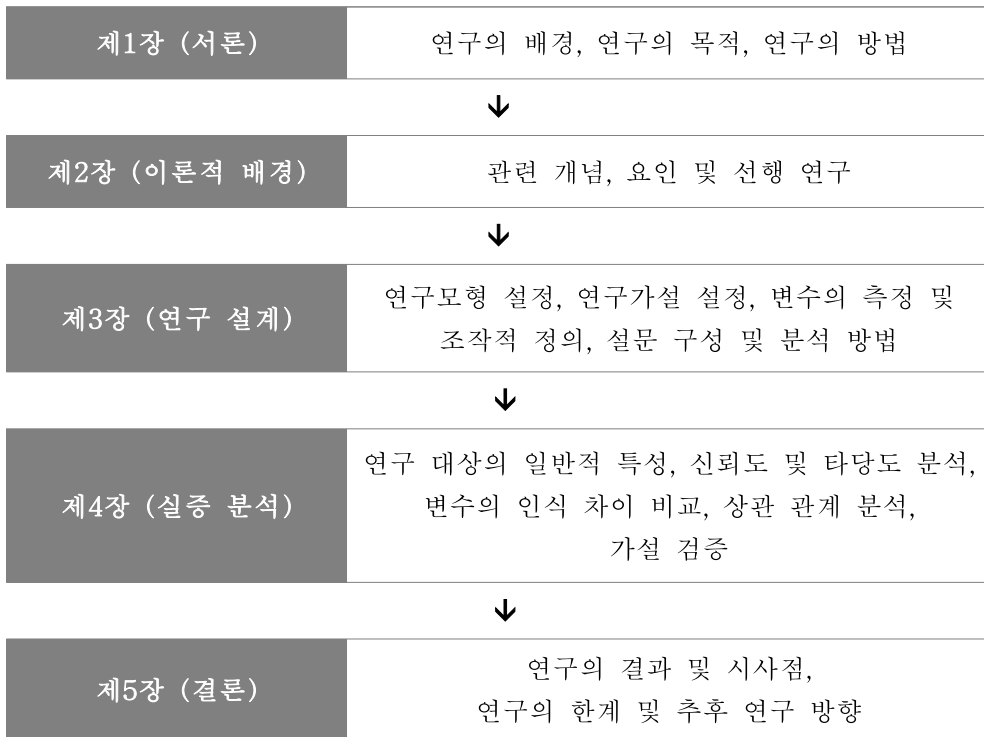
제 3 장은 실증분석을 위한 연구설계로, 연구모형과 연구가설에 대한 내용을 기술하였고, 계량적 연구를 적용하여 독립변수인 환경 불확실성 인식과 매개변수에 대한 종업원 민첩성, 조절변수에 대한 인지적 유연성, 종속변수로 설정된 사내창업행동에 대한 조작적 정의와 설문 구성 및 분석 방법을 서술하였다.

제 4 장에서는 수집된 자료를 바탕으로 통계분석 및 가설검정 그리고 결과 해석 등에 대한 실증분석 내용을 기술하였다. SPSS 24.0 프로그램을 이용하여 설문 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 정규성 검증, 신뢰도 분석을 실시하였고, 타당도 분석을 탐색적 요인분석을 하였다. 일반적 특성에 따른 주요 변수의 인식 차이 비교를 위해 T-검증과 분산분석을 실시하였으며, 각 변수 간 선형 관계의 강도를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 하고 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로, 종업원 민첩성이 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 매개효과가 있는지 분석하기 위해 PROCESS macro를 이용하여 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 하였고 인지적 유연성의 조절효과를 확

인하기 위해 위계적 회귀분석을 하였다.

제 5 장은 연구의 결론 부분으로, 본 연구를 종합하여 독립변수, 조절변수, 매개변수 및 종속변수와의 관계를 바탕으로 조직구성원의 종업원 민첩성과 환경 불확실성에 따라 달라지는 사내창업행동에 관한 영향과 그 사이에서 작용하는 인지적 유연성의 조절효과와 관련된 전략적 HRM 관점에서의 시사점을 서술하고 연구의 한계점을 제시하였다.

이와 같은 구성으로 진행된 본 연구의 흐름은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 환경 불확실성

4차 산업혁명 및 코로나19로 인해 촉발된 기술혁신의 가속화, 러시아-우크라이나 전쟁으로 인한 물가 상승 및 글로벌화에 따른 경쟁시장의 확대, 소비자 욕구의 다변화 등은 최근 경영환경을 하루가 다르게 변화시키며 기업환경의 불확실성을 심화시키고 있으며 여러 경영전략 문헌 연구자들은 역동적인 외부 환경변화를 불확실성의 핵심 원천으로 보고하고 있다(Duncan, 1972).

또한, 현대 경영환경은 불안정성을 넘어서 예측 불가능성을 기본속성으로 하는 격변성(turbulency)을 띠기 시작하였으며(Volberda, 1996), VUCA시대로 표상되는 우리의 경영환경은 변덕스럽고(Volatile), 불확실하며(Uncertain), 복잡하고(Complex), 모호하기만 하다(Ambiguous). 이처럼 환경의 요소는 복잡하고 빠르게 변화하고 있어서 예측하기 어려운 속성을 가지고 있는데(Porter, 1980), Dill(1958)은 환경을 실제적인 환경(actual Environment)과 경영자가 인지한 환경(perceived Environment)로 구분하였다. 환경은 불분명한 요소를 가지고 있어서 실제적 환경에 비해 인지된 환경이 더욱 주관성을 띠고 있기 때문이다. 즉 동일한 환경에 대해서도 어떤 조직은 복잡하고 예측하기 어려운 환경으로 인지하는 반면, 어떤 조직은 단순하고 예측할 수 있는 환경으로도 인지할 수 있다는 것이다(Starbuck, 1976). 이러한 이유로 기업가에게는 객관적인 실제적 환경보다 인지된 주관적 환경이 더 중요하다. 이는 기업가는 외부 환경에 대해 인지하는 정도로 경영에 대한 의사를 결정하기 때문이며(최고은, 2022), 기업은 이러한 외부 환경변화에 따라 경쟁전략을 적절히 선택·구사하여 우수한 기업의 성과를 달성할 수 있다(박찬권, 김채복, 2018).

기업을 둘러싼 외부환경이 위험 감수, 전략 수립 및 조직 변경과 같은 기업의 행동에 크게 영향을 미치고 있음이 실증적으로도 밝혀지고 있는데(Chen et al., 2017), 급변하는 환경은 경쟁 환경에서 이점(advantage)으로 작용하기도 한다. 기업은 환경이 빠르고 크게 변화하면 이에 대응하기 위해 여러 가지 지식과 정보를 획득하며(Cassiman & Veugelers, 2006), 환경 격변성이 높아지면 경쟁우위에 대한 인과관계도 모호해져, 경쟁자의 모방 능력이 떨어지게 되므로 기업의 성과를 높일 수

있는 가능성 또한 높아질 수 있기 때문이다(Teece, 2007).

요약하자면, 환경의 불확실성이 심화 될수록 기업은 그들의 생존을 위해 의도적으로 새로운 정보 등을 획득하여 환경변화에 보다 더 민첩한 행동으로 대처해야 한다는 것이다(Beatty & Smith, 1987; Cohen & Levinthal, 1990; Heide & Weiss, 1995; Weiss & Heide, 1993).

1. 환경 불확실성의 개념

기업은 기업 내·외부에서 발생하는 변화에 잘 적응하는 것뿐만 아니라 변화 속 기회를 포착하고 경쟁우위로 활용할 수 있어야 하는데(Arteta & Giachetti, 2004), 이러한 측면에서 환경은 기회와 위협을 동시에 내포하기 마련이며(Bertrand & Schoar, 2003), 기업이 외부 환경변화에 얼마나 잘 적응하는지가 기업의 생존과 발전을 위하여 중요한 문제이자(Srinivasan et al., 2011), 기업의 생존과 직결되는 중요한 문제로 강조되고 있다(라세림, 2023).

환경 불확실성(environmental uncertainty)은 의사결정자가 환경의 구성요소에 대하여 충분한 정보가 없고 외부 환경변화 예측이 어려운 상황을 의미하며(Srinivasan, Mukherjee, & Gaur, 2011), 고객, 공급자, 경쟁자 등 예측할 수 있는 요소와 예측 불가능한 요소 및 환경적 요소들에 의해 발생할 수 있다고 알려져 있다(Köseogl, Toplogu, Parnell, & Lester., 2023). 환경 불확실성의 정의에 대해서는 다양한 시도가 있었으나 아직 합의된 프레임워크는 형성되지 않은 실정이나, 기업의 경영환경이 더욱 복잡해지고 역동적으로 변함에 따라 그 중요성은 더욱 강조되고 있다(최고은, 2022).

환경 불확실성에 대한 관점은 다양하다. March & Simon(1958)은 환경 불확실성을 ‘불확실한 상황에서 대안은 제시할 수 있지만 특정 결과의 원인은 알 수 없는 상황’으로 보는데, Duncan(1972)은 환경의 복잡성에 따라 복잡한(complex) 환경과 단순한(simple) 환경으로, 환경 동태성에 따라 역동적(dynamic) 환경과 안정적(static) 환경으로 직관적으로 구분하여 직관적으로 표현하였다. 그의 연구에 따르면 환경 불확실성은 의사결정과 관련된 환경적 요소들에 대한 정보가 부족하거나, 잘못된 의사결정이 조직에 미치는 손해를 예상할 수 없을 때나, 환경요인이 어떤 영향을 미칠지 예측할 수 없을 때 발생한다고 하였다. Salancik et al.(1978)은 환경

불확실성을 ‘전 세계의 미래 상황들을 예상할 수 없거나, 정확하게 예측할 수 없는 정도’로 보았고, Lenz(1980)은 ‘기업에게 기회와 위협이 발생하는 경향’으로 정의내렸다. 또한 Miles(1980)은 ‘미래 사건을 예측하는데 기반이 되는 정보가 부족한 상태’로 표현하였는데, 그는 정보의 이용 가능성과 정확성과 관련된 불확실성, 원인과 효과 간 관계에 관련된 불확실성, 피드백에 소요되는 시간 격차에서 발생하는 불확실성, 그리고 사건에 대한 확률을 계산하는 능력의 부족에서 생기는 불확실성 때문에 조직은 환경의 불확실성을 인지한다고 주장하였다.

Porter(1980)은 ‘기업성과를 정확하게 예측하게 어렵게 만드는 환경 변화의 예측 불가능성 또는 복잡성’이라고 보았으며, Milliken(1987)은 환경 불확실성을 ‘조직이 환경에 관한 충분한 정보를 가지고 있지 못하거나 관련 자료와 비관련 자료를 구별하지 못하는 능력으로 인해 환경과 그 변화를 정확하게 예측하지 못하는 상태’로 보고 상태 불확실성, 결과 불확실성, 반응 불확실성으로 구분하였다.

Ettile & Reza(1992)는 환경 불확실성을 고객, 공급자, 경쟁자, 판매자, 기술 등의 예상치 않은 변화로 정의하였고, Beckert(1996)은 ‘확률적으로 예측이 불가능하며 어떠한 정보도 없는 상황’으로 정의하며, 위협에 대비하기 위해서는 불확실한 상황에서 무엇을 어떻게 할 것인가를 결정하는 문제가 핵심적이라고 말했다.

Drago(1998)은 환경 불확실성을 ‘조직들이 변화하는 환경에서 적합한 전략 또는 방향을 유지시키게 하는 원동력’으로 보았고, Yanes Estévez et al.(2010)은 ‘의사결정 상황에서 환경요인에 대한 정보의 결핍 상태’라 보았으며, Lee, Song, & Cao.(2011)은 ‘의사결정 과정 중에 충분한 정보의 접근 부족과 미래를 예측하는 데 있어 개인의 무능함’으로 보았다. Srinivasan et al.(2011)은 ‘기업의 외부 환경요소들이 매우 복잡하여 예측이 어려우며, 동태적으로 변화하고 있는 정도’로 보았으며, Ganbold & Matsui(2017)은 ‘불완전한 정보로 미래를 예측할 수 없는 상황’이라 정의하였고, Setiawan & Izzaty(2021)은 ‘조직 운영에 영향을 미치는 산업 환경, 기술환경, 경쟁 환경, 그리고 고객 환경의 외부 요인에 대한 관리자의 인식’으로 보았다.

이처럼 연구자마다 환경 불확실성을 달리 정의하지만, 이를 종합해보면, 환경 불확실성이란 ‘변화하는 환경에서 조직 및 기업의 의사결정에 영향을 미치는 내·외부 환경에 대한 정보가 부족하여 미래를 예측하기 어려운 상황’이라고 할 수 있다.

다음 <표 1>은 선행연구를 통한 연구자별 환경 불확실성의 정의에 대한 정리이다.

<표 1> 연구자별 환경 불확실성의 정의

연구자(연도)	내 용
March & Simon(1958)	불확실한 상황에서 대안은 제시할 수 있지만 특정 결과의 원인은 알 수 없는 상황
Duncan(1972)	의사결정과 관련된 환경적 요소들에 대한 정보가 부족하거나, 잘못된 의사결정이 조직에 미치는 손해를 예상할 수 없을 때나, 환경요인이 어떤 영향을 미칠지 예측할 수 없을 때 발생하는 것
Pfeffer & Salancik(1978)	전 세계의 미래 상황들을 예상할 수 없거나, 정확하게 예측할 수 없는 정도
Lenz(1980)	기업에게 기회와 위협이 발생하는 경향
Miles(1980)	미래 사건을 예측하는데 기반이 되는 정보가 부족한 상태
Porter(1980)	기업성과를 정확하게 예측하게 어렵게 만드는 환경변화의 예측 불가능성 또는 복잡성
Milliken(1987)	조직이 환경에 관한 충분한 정보를 가지고 있지 못하거나 관련 자료와 비관련 자료를 구별하지 못하는 능력으로 인해 환경과 그 변화를 정확하게 예측하지 못하는 상태
Ettile & Reza(1992)	고객, 공급자, 경쟁자, 판매자, 기술 등의 예상치 않은 변화
Beckert(1996)	확률적으로 예측이 불가능하며 어떠한 정보도 없는 상황
Drago(1998)	조직들이 변화하는 환경에서 적합한 전략 또는 방향을 유지시키게 하는 원동력
Yanes Estévez et al.(2010)	의사결정 상황에서 환경요인에 대한 정보의 결핍 상태
Lee et al.(2011)	의사결정 과정 중에 충분한 정보의 접근 부족과 미래를 예측하는 데 있어 개인의 무능함
Srinivasan et al.(2011)	기업의 외부 환경요소들이 매우 복잡하여 예측이 어려우며, 동태적으로 변화하고 있는 정도
Ganbold & Matsui(2017)	불완전한 정보로 미래를 예측할 수 없는 상황
Setiawan et al.(2021)	조직 운영에 영향을 미치는 산업 환경, 기술환경, 경쟁 환경, 그리고 고객 환경의 외부 요인에 대한 관리자의 인식
본 연구자(2023)	변화하는 환경에서 조직 및 기업의 의사결정에 영향을 미치는 내·외부 환경에 대한 정보가 부족하여 미래를 예측하기 어려운 상황

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2. 환경 불확실성의 요인 및 선행연구

환경 불확실성은 변화하는 환경에서 조직 및 기업의 의사결정에 영향을 미치는 내·외부 환경에 대한 정보가 부족하여 미래를 예측하기 어려운 상황을 의미하는데, 많은 조직·경영 전략 연구자들이 그 개념을 일반화하기 위해 노력하였으나, 통합적인 이론체계는 구체화될 필요성이 있다(박종경, 임성준, 2014)

먼저 환경 불확실성을 단일차원으로 연구한 학자들은 Swamidass & Newell(1987)이다. 그는 제조업 전략에서 환경 불확실성과 기업성과의 관계에 대해 환경 불확실성을 높거나, 낮은 단일차원으로 구분하여 연구하였다. 이지영, 이상완(2019)도 단일차원으로 환경 불확실성, MCS 이용, 창의성 간 관계를 연구하였다.

환경 불확실성의 구성 요인을 두 개로 나눈 대표적 연구자로는 양면성(ambidexterity)라는 용어를 최초로 사용한 미국 미시간 대학교수 Duncan(1972)이 있다. 그는 환경 불확실성은 환경의 복잡성과 동태성에 의해 결정된다고 하였고, 외부 환경이 복잡하고 동태적일수록 환경 불확실성은 높아진다고 하였다.

Jaworski & Kohli(1993)은 환경 불확실성은 시장 또는 기술의 변화를 나타내며 산업 내 제품에 대한 고객의 선호도와 변화의 정도를 반영하는 시장 불확실성(market uncertainty)이 환경 불확실성의 주요한 원인이 된다고 주장했다(Olson, Slater, & Hult, 2005). Eisenhardt & Martin(2000), Teece(2007)는 기업의 환경 불확실성을 크게 시장 불확실성(market uncertainty)과 기술 불확실성(technology uncertainty)으로 보고 있는데, 환경 불확실성을 시장 불확실성, 기술 불확실성으로 구분하는 이유는 그것들이 서로 다른 기회와 위협이 되기 때문이라 밝혔다(Atuahene-Gima, Li, & De Luca, 2006).

자원 기반 관점(Resource Based View)에서 보면, Penrose & Penrose(2009)와 Grant(2010)은 시장 불확실성과 경쟁강도(competitive intensity)를 시장에서 가장 필수적인 두 가지 환경적 요인으로 제시한다. 또한 신제품 개발과 시간 효율성의 관계에서 환경 불확실성을 두 가지 차원으로 나눠 시장 불확실성 및 기술 불확실성에 대한 조절효과에 대한 연구 및 Andrews(2008), Didonet et al.(2012), 이동만, 안현숙, 장성희(2010)도 환경 불확실성을 두 개의 구성 요인(시장 불확실성, 기술 불확실성)으로 연구하였다. Wang, Lo, & Yang(2004)는 환경 불확실성을 시장 격변성, 기술 격변성으로 분류하여 연구하였다. 환경 불확실성의 구성 요인을 세 개로 나눈

연구도 있다. 환경 불확실성의 하위요인으로 동태성, 적대성, 이질성으로 구별하기도 하고, Tosi, Aldag, & Storey.(1973)은 환경에 대한 측정 연구에서 환경 불확실성을 기술 불확실성, 수입 불확실성, 영업 불확실성으로 나누었다. Wernerfelt(1984)은 환경 불확실성 하에서 경쟁전략 연구에서 환경 불확실성을 수요 불확실성, 공급 불확실성, 경쟁 불확실성으로 구분하였고, Kohli & Jaworski(1990)은 시장지향성에 대한 연구에서 환경 불확실성을 고객 불확실성, 기술 불확실성, 경쟁 불확실성으로 나누어 연구하였고, Miller & Friesen(1983)은 환경 불확실성을 동태성, 적대성, 이질성으로, Jaworski & Kohli(1993)은 시장 격변성, 기술 격변성, 경쟁강도로 나누어 연구하였다.

Dess & Beard(1984)는 환경 불확실성을 풍부성(munificence), 동태성(dynamism), 복잡성(complexity)으로 구분하였다. 그는 풍부성은 기업이 성장하기 위한 자원을 시장에서 제공해줄 수 있는 정도로, 복잡성은 기업의 의사결정 과정에서 고려해야 하는 환경적 요인의 복잡한 정도로 보았으며, 역동성은 기업이 의사결정 과정에서 고려해야 하는 환경적 요소들이 얼마나 빠르게 변화하는지에 대한 정도로 보았다.

Milliken(1987)은 환경 불확실성을 상태 불확실성, 효과 불확실성, 반응 불확실성으로, Wernerfelt et al.(1984)은 수요 불확실성, 공급 불확실성, 경쟁 불확실성으로, Wang et al.(2004)는 공급 불확실성, 수요 불확실성, 기술 불확실성으로 구분하였다.

환경 불확실성을 네 가지 요인 이상으로 구성하여 연구도 있다. Mintzberg(1989)는 환경 불확실성을 동태성, 적대성, 복잡성, 시장다양성으로, Brouthers et al.(2002)는 경쟁 불확실성, 거시경제 불확실성, 자재 불확실성, 상품 불확실성으로, Achrol & Stern(1988)는 동태성, 다양성, 집중성, 수용성, 상호연결성으로 보았다. 국내연구자 이용규, 박찬권(2019)은 환경 불확실성을 복잡성, 동태성, 풍부성, 적대성으로 구분하였다.

환경 불확실성은 이처럼 연구자마다 각기 다르게 하위요인을 구분하고 있는데, Miller(1993)이 개발한 측정 도구인 ‘인지된 환경 불확실성(perceived Environmental Uncertainty)’은 관련 연구에서 많이 검증되고 활용되고 있다. 여기서 실제적인 환경(actual environment)보다 인지된 환경(perceived environment)이 중요한 이유는 환경은 형체가 분명한 것이 아니기에, 동일한 환경에 대해서도 어떤 조직은 복잡하고 예측하기 어려운 환경으로 인식하는 반면 어떤 조직은 단순하고 예측가능한 환경으로 인지할 수 있기 때문이다(Starbuck, 1976). 또한 Miller(1993)는 국가, 산업,

조직의 세 가지 개별 수준에서 불확실성을 고려하였는데, 하위요인으로 정책, 경제, 조직 내 자원, 시장요구, 경쟁사, 기술을 제시하였다.

최근 환경 불확실성에 관한 연구 중에서 가장 잘 알려진 요인은 기술 불확실성 (technology uncertainty), 시장 불확실성 (market uncertainty), 경쟁 불확실성 (competitor uncertainty)이다(Köseoglu et al., 2023).

Long, Li, & You.(2014)은 환경 불확실성에 대한 연구에서, Darvishmotevali & Tajeddini(2019)의 터키 호텔 산업의 환경 불확실성, 조직민첩성, 창의성 간의 연관성에 관한 연구에서 각각 환경 불확실성을 시장 불확실성, 기술 불확실성, 경쟁 불확실성 세 가지 하위 요인으로 구분하여 연구를 수행하였다.

다음 <표 2>는 환경 불확실성의 연구자별 요인에 대한 정리이다.

<표 2> 연구자별 환경 불확실성의 요인

요인수	연구자(연도)	요인
1개	Swamidass et al.(1987)	환경 불확실성(높고, 낮음)
	이지영, 이상완(2019)	환경 불확실성(높고, 낮음)
2개	Duncan(1972)	복잡성, 동태성
	Jaworski & Kohli(1993)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	Eisenhardt & Martin(2000)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	Teece(2007)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	Penrose & Penrose (2009)	시장 불확실성과 경쟁강도
	Grant(2010)	시장 불확실성과 경쟁강도
	Andrews(2008)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	Didonet et al.(2012)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	이동만,안현숙,장성희(2010)	시장 불확실성, 기술 불확실성
	Wang et al.(2004)	시장 격변성, 기술 격변성

다음 페이지에서 계속

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

요인수	연구자(연도)	요인
3개	Khandwalla(1972)	동태성, 적대성, 이질성
	Tosi et al.(1973)	기술 불확실성, 수입 불확실성, 영업 불확실성
	Wernerfelf et al.(1984)	수요 불확실성, 공급 불확실성, 경쟁 불확실성
	Kohli et al.(1990)	고객 불확실성, 기술 불확실성, 경쟁 불확실성
	Miller & Friesen(1983)	동태성, 적대성, 이질성
	Jaworski & Kohli(1993)	시장 격변성, 기술 격변성, 경쟁강도
	Dess & Beard(1984)	풍부성, 동태성, 복잡성
	Milliken(1987)	상태 불확실성, 효과 불확실성, 반응 불확실성
	Wang et al.(2004)	공급 불확실성, 수요 불확실성, 기술 불확실성
	Köseoglu et al.(2023)	기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성
	Long et al.(2014)	기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성
Darvishmotevali et al.(2020)	기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성	
4개	이용규,박찬권(2019)	복잡성, 동태성, 풍부성, 적대성
5개	Brouthers et al.(2002)	경쟁 불확실성, 거시경제 불확실성, 자재 불확실성, 상품 불확실성
	Achrol & Stern(1988)	동태성, 다양성, 집중성, 수용성, 상호연결성

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

1) 기술 불확실성(technology uncertainty)

기업은 새로운 지식 및 기술을 더욱 빠르게 적용시켜 신제품과 새로운 서비스를 도입하고 있으며, 획기적인 아이디어를 창출하는 데 드는 시간을 더욱 줄이고 있으며 (최호수, 2022), 최근 일어나는 산업 전반의 기술 융합은 기술자원이 가지는 가치를 더욱 높이고 있다(Song & Montoya-Weiss, 2001). 다만, 산업 내 활발한 연구개발과 생산 능력의 증대 등으로 투입물을 산출물로 변환하여 이를 고객에게 전달하는 전(全) 과정을 의미하는 기술의 변화가 ‘매우 빠른’ 상태에서는(Kohli & Jaworski, 1990), 기업이 생산하는 제품의 주기가 매우 짧고 기술이 노후화되는 속도가 빠르기 때문에 어떤 기술이 지속적으로 우위를 차지할지 예측할 수 없는 기술 불확실성이 심화된다고(이주연, 2020).

기술 불확실성은 ‘기술환경의 일부 측면을 정확하게 예측하거나 완전히 이해할 수 없다는 개인 및 조직의 인식’이 될 수 있으며(Milliken, 1987), ‘산업에서 기술 개발의 변화를 예측할 수 없는 정도’로서(Li & Lin, 2006), 기술자원의 변화를 초래하는 요소가 되기도 한다(최호수, 2022). 기술 불확실성이 높은 경우, 제조업체의 기술적 변동과 새로운 경쟁기업에 의한 신제품 출시가 이어질 수 있으며, 이러한 빈번한 기술적 변동과 신제품의 출시는 경영환경의 불확실성을 제고시킨다는 것이다(박찬권, 김채복, 2018). 이처럼 기술 변화의 속도가 빠르고, 예측 불가능한 경영환경에서는 급변하는 기술 변화가 기업이 현재 보유하고 있는 기술에 대한 경쟁우위를 빠르게 약화시키기 때문에(Eisenhardt & Marin, 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004; Teece, 2007), 기업이 기존에 보유하고 있던 기술에 대한 지식이 더 이상 유용하지 않게 되기 쉬우며, 이에 따라 새로운 기술을 개발할 필요성이 높아진다(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006).

이는 얼핏 보기엔 기업과 조직을 경영하는 데 부정적인 영향만 끼치는 것으로 보일 수 있지만, 기업 또는 조직이 기술 불확실성을 잘 인지하여 습득한 미지의 기술들을 잘 활용할 수 있다면 새로운 아이디어를 도출하거나, 조직이 당면한 문제에 대한 해결책을 얻는 등의 긍정적인 기폭제 역할을 할 수 있다(Darvishmotevali et al., 2020). 즉, 기술 불확실성이 심화된 경영환경에서는 기업은 탐색적 혁신(exploratory innovation)을 통해 기보유 중인 기술과 상이한 기술을 탐색 개발하고 활용적 혁신(exploitative innovation)을 통해 기보유한 기술에 기반을 두고 기술을 개선해야 한다는 것이다(He & Wong, 2004). 물론 이러한 탐색과 활용을 동시에 추구하는 행위는 많은 경우에 내부적 갈등을 초래할 수 있지만(Floyd & Lane, 2000), 기업은 이러한 양면적(ambidextrous) 활동을 잘 수행할 수만 있다면 독특한 기술 영역으로 확장할 기회를 얻을 수 있으며(Wu & Shanley, 2009), 기술 노후화의 위험을 최소화할 수도 있다(Chesbrough & Garman, 2009).

이와 관련하여, DeSarbo et al.(2004)는 기술 불확실성의 측정은 주로 기술의 변화, 기술진보로 인한 기회 확장, 기술 변화 예측의 어려움, 기술의 발전 정도 등과 같은 기술과 관련된 다양한 측면으로 구성된다고 말한다.

2) 시장 불확실성(market uncertainty)

기업은 고객이 이익을 얻을 수 있는 가치를 창출해야 하므로 산업 환경을 주기적으로 모니터링하고 분석하여 고객 지식을 획득해야 하는데, 주어진 시장의 미래 방향에 대해 알지 못하거나 지식이 부족한 상태를 뜻하는 시장 불확실성이 심화된 경영환경에서는 기업은 경쟁우위 확보에 어려움을 겪게 된다(권민재, 2023; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002). 시장 불확실성은 시장 격변성 또는 시장 역동성으로도 혼용되어 사용되며, 고객의 구성과 선호도가 지속적으로 변화하는 것을 뜻하는 개념이다(Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995). 즉, 시장 불확실성은 시장에 대한 명확한 정보 부족 및 기업 활동과 운영이 시장에 미치는 영향의 예측이 어렵기 때문에 발생한다는 것이며, 기업에서 고객들의 태도, 취향, 선호도 등을 파악하기 어려울수록 시장 불확실성은 심화한다(최호수, 2022). 따라서 시장의 변화 속도가 빠르고 이질적인 고객 요구가 이루어질수록 기업은 시장 불확실성의 심화를 인지하여, 시장 수요 변화 예측에 어려움을 느끼며, 새로운 잠재고객의 요구(needs)와 선호도에 기반한 신제품 준비의 당위적 압력을 받는다(이주연, 2020).

고객의 선호도와 제품 수요의 변화 정도가 크면 클수록 기업이 보유하는 시장 지식(market knowledge)이 가치가 없어 진다(Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008; Song et al., 2005). 이러한 맥락에서 기업이 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 잠재고객(potential client)의 욕구(needs)를 충족시킬 수 있는 다양한 대안을 보유하여야 한다(DeSarbo et al., 2004). 또한 기업은 시장 선호도가 불안정할수록 외부 고객 선호도를 면밀하게 관찰하고 적절한 대응이 가능하도록 제품 및 서비스 포트폴리오를 다양하게 구성할 필요성을 인지하는 경향이 높다(González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2014), 시장 불확실성은 측정은 고객 선호의 변화, 고객의 가격 인식, 고객의 상품 및 서비스 관련 니즈 그리고 시장변화 예측의 용이함 등으로 측정된다(DeSarbo et al., 2004).

3) 경쟁 불확실성(competitor uncertainty)

경쟁과 불확실성이 점차 심화되는 오늘날의 경영환경에서 기업이 외부 환경변화에 얼마나 잘 적응하는지가 기업의 생존 및 발전을 위하여 중요한 문제로 인식되고 있다(Srinivasan et al., 2011). 오늘날 기업의 경쟁 환경은 더욱 국제화되고 동태적이며 고객 중심으로 변화하며(서용선, 2021), 경쟁 불확실성은 시장에서 경쟁사가 수행하는 활동의 예측 불가능성을 의미한다(최호수, 2022). 특정 산업 또는 특정 시장에 새로운 경쟁자나 경쟁기업이 출현하면, 기업은 경쟁자에 집중하여 불확실성의 수준을 낮추려 하는데, 그 이유는 이미 산업에 진입해있던 기존 기업의 고객과 시장은 감소하게 되어 매출 및 이익의 감소를 의미하기 때문이다(서용선, 2021). 이처럼 경쟁 불확실성이 심화된 환경에서는 기업은 경쟁사들에 비해 시장의 요구를 선제적으로 감지하여 신속하게 대응해야 한다(최호수, 2022).

기업은 직면한 경쟁 환경이 혹독하여 경쟁 불확실성이 높은 환경에서 경영자들은 경영 관리적 개선 및 기술 개선에 대한 동력이나 압력이 더욱 느끼는데(Ettile & Bridges, 1982), 높은 경쟁 불확실성은 경영자가 경쟁사의 의사결정 실행 혹은 그 결과에 대한 예측을 어렵게 느끼게 만들기도 한다(Westphal & Zhu, 2019). 이에 Darvishmotevali & Tajeddini (2019)은 경쟁 불확실성이 높은 대표적 산업인 관광 관련 산업에서는 잠재적 경쟁자와 이들의 활동에 대한 대응 전략을 수립하는 활동이 필요하다고 하였고, 박찬권과 김채복(2018)도 잠재적 진입기업의 출현 및 시장진입이 많아지고, 산업 내 경쟁 관계가 치열해질수록 선두 기업의 지위는 위태로워지기 쉽다고 하였다.

이처럼 경쟁 불확실성은 예측 불가능한 주요 경쟁사의 특성, 계획 및 전략에 대한 대응의 필요성을 강조하는데(최호수, 2022), 기업이 이러한 경쟁 불확실성에 잘 대처할 수 있다면 조직 경영에 효율성을 가져올 수 있는 측면도 있다(Singh, Charan, & Chattopadhyay, 2023). DeSarbo et al.(2004)는 경쟁 불확실성의 측정은 판촉 활동과 가격경쟁의 확대, 경쟁 구도에 대한 기업들의 대응 능력 그리고 다른 경쟁 환경의 측면 등으로 구성된다고 말했다.

제 2 절 종업원 민첩성

경영학 분야에서 민첩성의 개념은 1991년 Iacocca Institute에 의해 본격적으로 소개되었다(Dove, Nagel, Goldman, & Preiss, 1991). 이 개념은 조직이 지속적으로 변화하고 예측할 수 없는 비즈니스 환경에서 번성할 수 있는 능력으로 정의되었는데(Dove, 1999), 초반에는 주로 제조 분야에 집중하였지만, 점차 조직 차원의 민첩성 개념은 이후에 다양한 비즈니스 맥락으로 확장되었다.

조직의 민첩성은 환경변화에 대처할 수 있는 구성원을 필요로 하며(Sherehiy & Kawowski, 2014), Breu et al.(2002)은 HR(인적자원) 관점에서 조직민첩성이 구성원의 민첩성에 의존한다고 강조하며, 조직민첩성의 미시적 측면에서 종업원 민첩성 개념을 제안했다(조양일, 2019). 종업원 민첩성은 초기에는 주로 능력, 태도 또는 행동 관점에서 분석되었다(Muduli, 2016). Kidd(1994)는 능력 관점에서 변화에 대응하고 활용하는 능력을 강조하였으며, Plonk(1997)는 태도 관점에서 긍정적이고 새로운 책임을 수용하는 학습과 자기개발에 중점을 두었다. Dyer and Sharfer(2003)는 행동 관점에서 주도적, 적응적, 생성적 행동의 중요성을 강조했다.

이후 연구에서는 종업원 민첩성의 하위 요인과 속성에 대한 구체적인 논의가 진행되었다. Braun et al.(2017)은 종업원 민첩성을 지능, 역량, 협력, 문화, 정보시스템 5가지 범주로 집산화하였다.

Sherehiy et al.(2007)은 구성원의 개인 차원에서 접근하여 주도성(proactivity), 적응성(adaptability), 복원성(resilience)을 민첩한 직원의 3가지 속성으로 설명하였다. 하지만 Muduli(2016)은 경영환경의 역동성에서 특히 종업원 민첩성의 중요성은 급증하고 있지만 정확한 이론이나 정의는 아직 정립되지 않은 점을 지적하였고, 최근의 연구에서는 Braun et al.(2017)과 Pitafi, Liu, & Cai.(2018)가 종업원 민첩성을 미래 기회를 창출하고 변화에 빠르고 적절하게 대응하며 이를 기회로 활용할 수 있는 능력으로 정의하였다.

종업원 민첩성의 긍정적인 효과가 보고되고 있다. 즉 연구에 의하면 조직구성원들의 민첩성이 향상되면 기업이 신속한 변화를 효율적으로 관리하고 이 능력을 경쟁우위로 활용할 수 있다는 관점을 강조하고 있다.

Hahn, Bredillett, Kim, & Taloc(2012)은 글로벌 프로젝트 관리자의 민첩성이 프로젝트의 성공에 중요한 역할을 하는 것으로 제시하였으며, Alavi(2016)는 종업원 민첩성이 신제품 생산의 유연성을 향상시킨다고 한다. Braun et al.(2017)은 민첩한 구

성원일수록 변화에 신속하게 적응하고 불확실성에 대비한다고 하는데, 이러한 선행 연구들은 구성원의 민첩성이 조직, 집단, 개인 수준에서 다양한 측면에서 유의함을 강조한다.

종업원 민첩성의 선행요인을 규명하고자 개인 차원, 조직 특성, 그리고 조직의 관행 측면에서 다양하게 이루어지고 있다. 종업원 민첩성의 개인 차원에서의 선행 요인에 관한 연구에서는 업무, 문화, 대인관계에 대한 개인의 지식(Hahn et al., 2012) 및 관계 및 과업(Cai, Huang, Liu, & Wang, 2018), 개인의 역량 개발 속도(Breu et al., 2002) 등이 영향을 준다고 설명하고 있다. 조직 특성 차원에서는 자율성, 직무요구, 직무 불확실성, 조직학습, 의사결정 분산, 수평적 구조 등이 종업원 민첩성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Alavi et al., 2014; Sherehiy, 2014). 또한, 조직 관행 차원에서는 조직민첩성, 조직학습, 직원 교육, 의사소통 품질, 구성원의 심리상태 등이 종업원 민첩성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Alavi, 2016; Muduli, 2016; Hahn et al., 2012).

국내에서의 종업원 민첩성 연구는 상대적으로 제한적이다. 조직적 차원에서는 탁재운, 정영재, 신제구(2019)는 리더의 참여적 의사결정이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 밝혔으며, 오호준, 신제구(2020)는 집합적 리더십이 결과 기대감을 매개로 종업원 민첩성에 미치는 영향을 설명했다. 또한, 조양일, 김석수(2019)는 종업원 민첩성이 기업과 운영 성과에 긍정적인 효과를 미치는 것을 제시하였다. 허명숙, 천명중(2015)은 개인 차원에서 종업원 민첩성의 영향요인으로 흡수능력과 변화 준비를 분석하고, 이를 통해 업무 성과에 영향을 미치는 것을 입증했다. 이러한 연구 결과들을 볼 때, 개인 역량, 조직적 요인, 사회적 요인 등을 포함한 종업원 민첩성의 선행요인에 대한 국내 연구는 더 확장되어야 하며, 특히 개인의 역량과 심리적 상태 관련 잠재변수 간의 상호작용을 조사함으로써 심층적인 이해를 도모하는 것이 중요하다.

1. 종업원 민첩성의 개념

4차 산업혁명과 디지털 전환의 가속화로 고객의 요구사항과 경영환경의 복잡성 및 불확실성이 증가하고 있다. 이에 따라 조직 민첩성에 대한 관심이 증대되고 있다. 조직 민첩성은 기업이 경쟁적이고 예측할 수 없는 환경 변화에 신속하고 효과적으로 대응하며 생존할 수 있는 능력을 의미한다(Nejatian et al., 2018). 그러나 조직의

민첩성은 단순히 지식경영관리시스템(KMS)과 같은 시스템과 프로세스의 변경만으로는 충족되지 않는다. 조직의 변화는 업무수행 방식이나 조직문화의 변화가 필요하기 때문이다. 이처럼 조직민첩성은 반드시 구성원들의 민첩성이 수반되어야만 가능하다(Breu et al., 2002).

종업원 민첩성 연구는 여전히 이론 수준에서 머물러 있으며, 조직 민첩성에 비해 상대적으로 덜 주목받고 있다. 종업원 민첩성에 대한 연구 결과들을 제시하면 다음과 같다. Yound, Snell, Dean, & Lepark(1996)은 제조 유연성을 강조하여, 비일상적이고 예외적인 상황에 대처할 수 있는 높은 기술적 숙련도와 적응력이 있는 인력을 유지하고 개발해야 한다고 언급했다. Gunasekaran(1999)은 민첩한 제조 프레임워크 연구를 위해 지식근로자, 최고경영자의 지원, 임파워먼트, 교육, 훈련 등을 인적 분야의 중요한 요소로 제시했다. 그는 교육과 훈련이 민첩성 구현에 핵심적인 역할을 하며, 학습 중심 조직은 구성원들의 적극적인 행동을 촉진한다고 강조했다.

Van Oyen, Gel., & Hopp(2001)은 협업 작업시스템과 비 협업 작업시스템에서 종업원 민첩성과 성과의 관계를 조사했는데, 민첩한 인력정책은 변동성이 높고 협업적인 시스템에서 더 효과적으로 작동할 수 있다는 것을 입증했다.

종업원 민첩성은 능력, 태도, 행동의 측면에서 주로 다루지고 있다. Kidd(1994)는 종업원 민첩성을 변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력으로 정의했으며, Qin & Nembhard(2010)는 구성원이 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 능력으로 설명했다. Plonka(1997)는 태도 측면에서 작업자의 학습, 자기개발, 문제 해결에 적극적이며 새로운 개념이나 기술에 익숙하며 혁신적인 아이디어를 추구하는 태도를 강조했다. Breu et al. (2002)은 종업원 민첩성을 범주화하기 위해 조직민첩성과 관련된 문헌과 영국의 515개 조직에서 수행한 설문조사를 기반으로 10가지 종업원 민첩성 범주를 도출했다. 이를 지능, 문화, 협력, 역량, 정보시스템의 5가지 특성으로 축약하였다. 연구 결과에 따르면, 유연한 IT 인프라 플랫폼이 종업원 민첩성을 높이는 데 필수적이며, 특히 이러한 플랫폼은 협업을 통해 사용할 때 종업원 민첩성이 향상된다는 결론을 얻었다.

종업원 민첩성을 주도성 관점에서 설명된다. Griffin & Hesketh(2003)은 환경의 변화에 대응하는 행동을 "적응적 행동"으로 정의하고, 호주의 2개 민간 조직에서 수행한 연구에서 적응적 행동을 주도적, 반응적, 관용적 세 가지 차원으로 분류했다. 이들 3가지 차원 중 주도적 행동은 자신을 새로운 환경에 적응하도록 수정하거나 변경하는 행동을 나타내며, 관용적 행동은 환경 변화에 적응이 적절하지 않아도

그 기능을 유지할 수 있는 행동을 나타낸다. Dyer & Shafer(2003)는 동적 조직에 적응하기 위한 민첩한 인적자원관리 전략을 탐색했다. 동적 조직에서는 모든 수준의 직원이 주도적이고, 적응적이며, 생성적인 행동에 참여해야 한다고 강조했다. 주도적 행동은 기회를 적극적으로 모색하고 계획을 세워 조직의 성공을 추구하는 것을 의미하며, 적응적 행동은 여러 역할을 동시에 수행하고 역할 간에 재빠르게 이동하며 자발적으로 협력하는 행동을 나타낸다. 생성적 행동은 현재의 지식에 만족하지 않고 학습하며, 지식을 적극적으로 공유하고 교육하는 것을 의미한다(Dyer & Shafer, 2003).

그 이외에도 Sherehiy et al. (2007)은 Griffin & Hesketh (2003)와 Dyer & Shafer(2003)의 연구를 기반으로 종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성으로 분류했다. 주도성은 변화와 관련된 문제를 예측하고 해결하는 능력을, 적응성은 대인관계와 문화에 빠르게 적응하고 유연성을 발휘하는 능력을 나타내며, 복원성은 긍정적인 태도를 유지하고 불확실하고 예상치 못한 상황에 대한 내성을 가지며 스트레스를 잘 대처하는 능력을 의미한다. 이러한 차원은 후속 연구자들에 의해 채택되어 왔다.

또한 Tessarini Junior & Saltorato(2021)의 체계적인 문헌 검토 결과, 종업원 민첩성은 주도성, 유연성, 적응성, 복원성 역량으로 구성되어 있음을 확인했다. 이 연구는 이러한 민첩성 속성이 학습과 훈련, 작업조직 형태, 인적자원관리, 문화, 조직구조와 관련된 전략을 통해 촉진될 수 있다고 제시했다.

다음 <표 3>은 선행연구를 통한 연구자별 종업원 민첩성의 개념 요약이다.

<표 3> 연구자별 종업원 민첩성의 개념

연구자(연도)	내 용
Youndt et al.(1996)	제조 유연성을 강조하여, 비일상적이고 예외적인 상황에 대처할 수 있는 높은 기술적 숙련도와 적응력이 있는 인력을 유지하고 개발해야 한다고 언급함.
Gunasekaran (1999)	민첩한 제조의 프레임워크를 연구하기 위해 지식근로자, 최고경영자의 지원, 임파워먼트, 교육, 훈련 등을 인적 분야의 중요한 요소로 제시함. 그는 교육과 훈련이 민첩성 구현에 핵심적인 역할을 하며, 학습 중심 조직은 구성원들의 적극적인 행동을 촉진한다고 강조함.
Van Oyen et al. (2001)	협업작업시스템과 비 협업작업시스템에서 종업원 민첩성과 성과의 관계를 조사함. 민첩한 인력정책은 변동성이 높고 협업적인 시스템에서 더 효과적으로 작동할 수 있다는 것을 입증함.
Kidd(1994)	종업원 민첩성은 변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력임
Qin & Nembhard(2010)	구성원이 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 능력으로 설명함.
Plonka(1997)	태도 측면에서 작업자의 학습, 자기개발, 문제 해결에 적극적이며 새로운 개념이나 기술에 익숙하며 혁신적인 아이디어를 추구하는 태도를 강조함
Breu et al. (2002)	조직민첩성과 관련된 문헌과 영국의 515개 조직에서 수행한 설문조사를 기반으로 10가지 종업원 민첩성 범주를 도출하여 지능, 문화, 협력, 역량, 정보시스템의 5가지 특성으로 축약함.
Griffin & Hesketh(2003)	환경의 변화에 대응하는 행동을 "적응적 행동"으로 정의하고, 호주의 2개 민간조직에서 수행한 연구에서 Dawis & Lofquist의 "미네스타 일 조정이론"을 기반으로 적응적 행동을 주도적, 반응적, 관용적 세 가지 차원으로 분류함.
Dyer & Shafer(2003)	동적 조직에서는 모든 수준의 직원이 주도적이고, 적응적이며, 생성적인 행동에 참여해야 한다고 강조함. 주도적 행동은 기회를 적극적으로 모색하고 계획을 세워 조직의 성공을 추구하는 것을 의미하며, 적응적 행동은 여러 역할을 동시에 수행하고 역할 간에 재빠르게 이동하며 자발적으로 협력하는 행동을 나타낸다. 생성적 행동은 현재의 지식에 만족하지 않고 학습하며, 지식을 적극적으로 공유하고 교육하는 것을 의미함.
Sherehiy et al. (2007)	종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성으로 분류함. 주도성은 변화와 관련된 문제를 예측하고 해결하며, 적응성은 대인관계와 문화에 빠르게 적응하고 유연성을 발휘하는 능력을 나타내며, 복원성은 긍정적인 태도를 유지하고 불확실하고 예상치 못한 상황에 대한 내성을 가지며 스트레스를 잘 대처하는 능력을 의미함.
Tessarini Junior & Saltorato(2021)	종업원 민첩성은 주도성, 유연성, 적응성, 복원성 역량으로 구성되며, 이러한 민첩성 속성이 학습과 훈련, 작업조직 형태, 인적자원관리, 문화, 조직구조와 관련된 전략을 통해 촉진될 수 있다고 제시함.

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2. 종업원 민첩성의 요인 및 선행연구

종업원 민첩성에 영향을 미치는 선행변수를 규명한 연구는 다양한 관점에서 이루어졌다. 첫째, 구성원의 참여를 들 수 있다.

Sumukadas & Sawhney(2004)는 캐나다 온타리오주 58개 제조기업을 대상으로 종업원 참여가 종업원 민첩성에 미치는 영향을 모델링하는 연구를 수행했다. 연구 결과에 따르면 참여적 환경, 조직문화의 변화 강조, 직무 재설계, 팀워크 중점 문화에서 인력의 민첩성은 최대한 발휘될 수 있었다. 특히 권한 공유가 종업원 민첩성에 가장 긍정적인 영향을 미치며, 종업원들이 업무와 의사결정에 참여하고 권한을 공유함으로써 조직은 변화에 대응하고 민첩성을 향상함을 입증했다. 즉 구성원의 민첩성은 참여의 기회를 제공함으로써 업무에 대한 책임을 가지면서 높아질 수 있다.

둘째, 학습은 민첩성에 영향을 준다. Hopp & Oyen(2004)은 제조 및 서비스 분야에서 유연한 노동력을 평가하는 프레임워크에 관한 연구를 수행하였는데, 교차교육은 종업원 민첩성을 향상시키는 중요한 전략으로 작용하며, 권한 공유는 학습, 협업, 멀티태스킹을 효과적으로 가능케 하여 종업원 민첩성을 지원한다고 언급했다.

Bhattacharya, Gibson, & Doty(2005)은 산업기계장비 산업과 식품산업군에 속하는 117개 기업을 대상으로 직원들의 기술, 종업원의 행동, 인적자원 관행이 기업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구했다. 유연한 노동력은 빠른 업무수행으로 운영비용을 절감하고, 협력을 통해 업무품질을 향상시키며, 멀티태스킹 수행력 및 학습증진과 같은 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시했다. 또한 Alavi et al.(2014)은 이란의 중소기업 161개 중간관리자를 대상으로 하여 조직구조의 특성과 조직학습, 그리고 종업원 민첩성 간의 상호작용을 조사했다. 연구 결과, 낮은 형식화는 조직학습과 종업원 민첩성에는 영향을 미치지 않았지만, 분산된 의사결정과 수평적 구조는 조직학습과 종업원 민첩성을 긍정적으로 영향을 미치며, 특히 조직학습이 종업원 민첩성을 촉진하는 것으로 나타났는데, 그들은 개방적이고 혁신적인 학습 환경이 종업원들이 변화에 빠르게 대응하는 역량을 향상할 수 있다는 결론을 내렸다. Malik & Garg (2020)의 연구에서는 300명의 인도 IT 전문가를 대상으로 학습조직이 직원의 복원성과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 복원성이 학습조직이 직무몰입에 미치는 영향 관계를 강화한다는 결과를 얻었다. 이로써 연구자들은 인력의 복원성을 높이기 위해 학습조직을 적극적으로 육성하는 것의

중요성을 강조했다.

셋째, 조직전략이나 협력업체와의 관계성 등은 종업원 민첩성에 영향을 미친다. Sherehiy & Karwowski(2014)는 6개의 미국 중서부 소규모 제조회사에서 176명의 다양한 직원을 대상으로 애자일 전략, 애자일 업무조직, 종업원 민첩성 간의 관계를 조사했다. 연구에 따르면, 애자일 전략과 애자일 업무조직은 종업원 민첩성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 주도성과 복원성에는 업무 요구성과 업무 통제성이 긍정적인 영향을 미쳤고, 적응성에는 영향을 미치지 않았다. 또한, 업무 불확실성은 적응성에 부정적인 영향을 미쳤다. 애자일 전략의 일부 하위 요소는 유의미한 영향을 미치지 않았으며, 협력 민첩성은 적응성과 복원성에 영향을 미쳤다. 결론적으로, 업무에서의 자율성이 종업원 민첩성에 주는 영향이 중요하며, 강력한 조직 내 혹은 고객 및 공급업체 간의 협력 관계가 종업원 민첩성을 촉진한다는 결과가 도출되었다. .

Nadhira Putri & Mangundjaya(2020)의 연구에서는 138명의 인도네시아 기업 직원을 대상으로 조사를 진행하여, 심리적 임파워먼트를 통한 조직학습이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 탐구했다. 결과에 따르면, 조직학습은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치지만, 종업원 민첩성에는 유의미한 영향을 주지 못했다. 또한, 심리적 임파워먼트는 조직학습과 종업원 민첩성 간의 관계를 완전히 매개한다는 결론을 도출했다. 이 연구 결과는 조직학습과 심리적 임파워먼트가 통합되어 구현되어야 한다는 중요한 점을 강조한다.

넷째, 조직관행 등이 종업원 민첩성에 영향을 미친다. Muduli(2016)은 기존 연구가 조직의 운영 측면에 초점을 두어 종업원 민첩성에 대한 이해가 부족하다고 지적하며, 334명 임직원 대상으로 한 연구를 통해 학습, 보상, 참여, 팀워크, 정보시스템 등 조직 관행이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 조사했다. 연구 결과에 따르면, 모든 조직 관행이 종업원 민첩성에 긍정적인 영향을 미치며, 이와 관련된 심리적 임파워먼트의 매개효과도 확인되었다. 전반적으로, 팀워크가 가장 큰 영향을 미치며, 보상, 직원 참여, 학습, 정보시스템이 이를 뒤따르고 있었으며, 심리적 임파워먼트가 종업원 민첩성을 향상하게 시킬 수 있다는 결론을 내렸다. 또한 조직 관행과 심리적 임파워먼트가 종업원 민첩성에 미치는 영향을 하위 차원까지 확장하여 연구를 진행했다. 결과에 따르면, 심리적 임파워먼트의 구성요소 중 직원의 업무 성과가 종업원 민첩성에 가장 큰 영향을 미쳤고, 자기 결정력, 일에 대한 의미, 교육과 개발이 순서대로 영향을 미쳤다(Muduli, 2017).

다섯째, 조직 내 갈등적 상황은 종업원 민첩성에 영향을 미친다. Pitafi et al. (2018)은

Sherehiy et al. (2007) 및 Alavi et al. (2014)와 유사한 시각에서 종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성의 구성으로 정의하며, 직장 갈등과 기업 차원의 소셜 미디어가 민첩성에 미치는 영향을 조사했다. 연구 결과에 따르면, 관계갈등은 민첩성을 감소시키고, 업무갈등은 중간 수준까지 민첩성을 높이다가 중간을 넘어서면 감소시킨다는 결론을 도출했다. 또한, 기업차원의 소셜 미디어 사용은 관계갈등에는 부정적인 영향을 미치지 않았으며, 업무갈등에는 긍정적인 조절효과가 있었다.

여섯째, 종업원 민첩성이 조직에 미치는 영향에 관한 연구도 있었다. Dehghani, Rezghi, & Mashali.(2020)의 연구는 종업원 민첩성이 조직 내 변화에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 종업원 민첩성은 모방, 강압, 그리고 규범적 동인을 통해 직원의 지능, 역량, 유연성, 지식 관리를 강화하며, 이는 관행과 임파워먼트, 통합, 정보 시스템으로 이루어진 전략에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 관행과 전략은 경제적 성과, 프로세스 성과, 경쟁 우위를 향상시키는 결과를 도출했다. Doeze Jager, Born, & van der Molen(2021)의 연구에서는 계획된 변화와 계획되지 않은 변화 상황에서 조직 신뢰와 변화에 대한 저항이 종업원 민첩성의 성분인 주도성과 적응성에 미치는 영향을 조사했다. 계획된 변화에서는 신뢰가 주도성과 적응성을 향상시켰지만, 계획되지 않은 변화에서는 주도성에 영향을 미치지 않았다. 이는 신뢰가 변화 유형에 따라 작용하며, 특히 계획되지 않은 변화에서는 신뢰가 적응성을 높이지만 주도성을 촉진하지 못한다는 결과를 보여준다.

일곱째, 임파워링 리더십은 민첩성에 영향을 미친다. Al-Ganemi & Chalab(2021)의 연구는 임파워링 리더십 행동이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 다루었다. 임파워링 리더십은 모범에 의한 리더십, 참여적 의사결정, 교육, 정보 교환, 타인에 대한 관심표현으로 구성되며, 종업원 민첩성은 주도성, 적응성, 유연성으로 나뉜다. 연구 결과는 임파워링 리더십이 종업원 민첩성의 모든 구성요소를 촉진한다는 것을 나타내었는데, 특히 주도성에는 타인에 대한 관심표현이 긍정적인 영향을 미치고, 적응성에는 참여적 의사결정, 교육, 타인에 대한 관심표현이 유의한 관계가 있었다. 또한, 모범에 의한 리더십, 참여적 의사결정, 타인에 대한 관심표현이 종업원 민첩성에 영향을 주었지만, 교육과 정보 교환은 유의한 영향을 미치지 못했다.

종업원 민첩성 등을 연구한 국내 연구자는 허명숙, 천면중(2015)이 있다. 그들은 35개의 대한민국 산업조직에서 근무하는 262명의 직원을 대상으로 한 연구에서 종업원 민첩성과 지식지향 리더십, 업무 성과 간의 관계를 조사했다. 종업원 민첩성은 Sherehiy & Karwowski(2014)의 주도성, 적응성, 복원성을 기반으로 하고, 변화

준비성, IT 자원 활용, 변화 준비성에 의한 흡수능력으로 측정했다. 지식지향 리더십은 지식 관리와 공유에 중점을 두고 이를 업무 성과와 통계적으로 검증했다. 결과에 따르면, 직원의 민첩성은 개인의 업무 성과를 주도하는 중요한 요인으로 나타났다, 직원의 흡수능력, IT 자원 활용, 변화에 대한 준비성, 그리고 지식 중심적 리더십이 직원의 민첩성에 큰 영향을 미쳤다. 또한, 지향적인 리더십은 직원의 흡수 능력과 민첩성 간의 연결을 강화하는 역할을 한 것으로 확인되었다.

탁제운 외 (2019)은 참여적 의사결정이 종업원 민첩성에 미치는 영향과 직원의 역할확장 자기효능감 및 성장 마인드셋의 역할을 조사했다. 종업원 민첩성은 주도성, 적응성, 복원성의 12개 문항으로 측정되었다. 결과에 따르면, 참여적 의사결정은 종업원 민첩성을 직접적으로 높이며, 역할확장 효능감을 향상시켜 민첩성을 증진시킨다는 것을 나타냈다. 또한, 구성원의 성장 마인드셋은 역할확장 자기효능감이 민첩성을 높이는 관계를 강화하는 방향으로 작용했다. 이러한 결과를 토대로, 분권화된 의사결정과 직원들의 역량 개발 지원을 강조하여 종업원 민첩성을 향상시키는 데 중요성을 부여했다.

정영재, 신재구(2020) 연구는 복잡계 리더십이 종업원 민첩성에 미치는 영향과 개인적 양면성, 상호작용 공정성의 역할을 조사했다. 결과적으로, 복잡계 리더십이 종업원 민첩성에 직접적인 영향을 주는 것보다는 개인적 양면성을 통해 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 상호작용 공정성은 복잡계 리더십과 개인적 양면성 간의 긍정적인 관계를 강화하며, 상호작용 공정성 수준이 높을수록 복잡계 리더십이 개인적 양면성을 경유하여 종업원 민첩성에 미치는 매개효과가 증가했다. 이로써 복잡계 리더십이 종업원 민첩성을 향상시키기 위해서는 개인적 양면성과 상호작용 공정성이 함께 고려되어야 함을 시사한다.

다음 <표 4>는 연구자별 종업원 민첩성의 관련 선행연구에 대한 요약이다.

<표 4> 연구자별 종업원 민첩성의 관련 선행연구

연구자(연도)	내용
Sumukadas & Sawhney(2004)	종업원 참여가 종업원 민첩성에 미치는 영향 모델링하는 연구 수행함. 권한공유는 종업원 민첩성에 긍정적 영향 미치며, 업무와 의사결정에 참여하고 권한 공유함으로써 조직은 변화에 대응하고 민첩성을 향상시킬 수 있음
Hopp & Oyen(2004)	제조 및 서비스 분야에서의 유연한 노동력을 평가하는 프레임워크에 관한 연구를 수행했다. 교차 교육은 종업원 민첩성을 향상시키는 중요한 전략으로 작용함.
Sherehiy & Karwowski(2014)	에자일 전략, 에자일 업무조직, 종업원 민첩성 간의 관계를 조사함.
Muduli(2016) Muduli(2017)	334명의 임직원을 대상으로 한 연구를 통해 학습, 보상, 참여, 팀워크, 정보시스템 등 조직 관행이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 조사함. 2017년에는 조직 관행과 심리적 임파워먼트가 종업원 민첩성에 미치는 영향을 하위 차원까지 확장하여 연구를 진행함.
Pitafi et al. (2018)	종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성의 구성으로 정의하며, 직장 갈등과 기업 차원의 ESM이 민첩성에 미치는 영향을 조사함.
Nadhira Putri & Mangundjaya(2020)	138명의 인도네시아 기업 직원을 대상으로 심리적 임파워먼트를 통한 조직학습이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 탐구함.
Malik & Garg (2020)	300명의 인도 IT 전문가를 대상으로 학습조직이 직원의 복원성과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 복원성이 학습조직이 직무몰입에 미치는 영향 관계를 강화한다는 결과를 얻음.
Dehghani et al.(2020)	종업원 민첩성이 조직 내 변화에 어떤 영향을 미치는지 살펴봤으며, 종업원 민첩성은 모방, 강압, 그리고 규범적 동인을 통해 직원의 지능, 역량, 유연성, 지식 관리를 강화하며, 이는 관행과 임파워먼트, 통합, 정보 시스템으로 이루어진 전략에 긍정적인 영향을 미침.
Doeze Jager(2021)	계획된 변화와 계획되지 않은 변화 상황에서 조직 신뢰와 변화에 대한 저항이 종업원 민첩성의 성분인 주도성과 적응성에 미치는 영향을 조사함.
Shayma Saed Wdaah & Chalab(2021)	임파워링 리더십 행동이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 다루었는데, 임파워링 리더십은 모범에 의한 리더십, 참여적 의사결정, 교육, 정보 교환, 타인에 대한 관심표현으로, 종업원 민첩성은 주도성, 적응성, 유연성으로 구성함.
국외 연구자	
허명숙,천면중(2015)	종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성을 기반으로 하고, 변화 준비성, IT 자원 활용, 변화 준비성에 의한 흡수 능력으로 측정함.
탁제운 외(2019)	참여적 의사결정이 종업원 민첩성에 미치는 영향과 직원의 역할확장 자기효능감 및 성장 마인드셋의 역할을 조사했다. 종업원 민첩성은 주도성, 적응성, 복원성의 12개 문항으로 측정함.
정영재, 신재구(2020)	복잡계 리더십이 종업원 민첩성에 미치는 영향과 개인적 양면성, 상호작용 공정성의 역할을 조사함.
국내 연구자	

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

제3 절 사내창업 행동

경영자들의 도전적이고 모험적인 성향을 뜻하는 단어인 ‘기업가정신’(entrapreneurship) 또는 ‘창업가 정신’이라는 말은 18세기 프랑스 경제학자 리차드 칸띠옹(Richard Cantillon)이 최초로 사용한 것으로 알려져 있으며(박철우, 강경란, 2020), 기업가정신(entrepreneurship)에 대한 연구는 지난 20년 동안 가장 급속히 확산된 연구 주제 중 하나이다(장수덕, 강태현, 2010). 기업가정신과 관련하여 일반적으로 대중들에게 가장 잘 알려진 연구자는 미국의 경제학자인 슈페터(Schumpeter)이다. 그의 저서 ‘경제발전의 이론’에 따르면 모든 기업은 창조적 파괴(creative destruction)로 인해 기업도산은 필연적인데, 경영자는 기업이 도산하는 것을 막기 위해서 끊임없이 혁신해야 한다(장준희, 2007). 달리 말해, 기업은 외부 환경변화에 민감하게 대응하며 항상 기회를 추구하고, 그 기회를 잡기 위해 혁신적인 사고와 행동을 수행해야 하며, 시장에서 새로운 가치를 창조해야 하는 것이다. 슈페터(Schumpeter)는 이러한 행위를 하는 기업가를 ‘창조적 파괴를 유발하는 혁신(innovation) 활동을 하는 자’로 보았는데(이윤준, 2016; Schumpeter, 2017), 기업가정신은 국가 경제의 성장 및 사회 발전의 중요한 원동력이자, 기업성과를 제고하기 위한 가장 효과적인 방법으로 간주된다(박종복, 주형근, 양형근, 2009; 배종태, 차민석, 2009; Garvin & Levesque, 2006; Kuratko & Audretsch, 2013).

1. 기업가정신의 개념

기업가정신(entrepreneurship)라는 단어는 ‘수행하다, 시도하다, 모험하다’라는 의미의 프랑스어 ‘앙트러프랑(entreprendre)’에서 유래되었으며, ‘entreprendre’는 초창기에 상인, 탐험가, 건축가, 군인들을 지칭하는 용어로 사용되다가 기업가를 통칭하는 용어로 변형되었다(황보운, 2011). ‘entreprendre’라 불리는 사람들은 위험을 감수하면서 이윤을 추구하고 사회적 책임을 수행하는 과정에서 마땅히 갖추어야 할 사고와 행동 방식을 갖고 있었는데, 바로 이것이 우리가 부르는 기업가정신의 기본개념이라 할 수 있다.

기업가정신과 관련한 대표적 연구자 Schumpeter(2017)는 기업가정신을 ‘기업가의 혁신적이고 진취적이며 위험 감수적인 특성’으로 정의했고, Kirzner(1973)은 ‘알려지

지 않은 기회를 포착하여 불균형 상태를 해소하는 발견가의 측면'으로, Hisrich & Brush(1984)는 '위험부담에 대한 상응하는 보상으로 새롭고 가치 있게 창조하는 과정'으로, Drucker(1985)는 '위험에 대한 리스크를 감수하고 새로운 기회를 포착하여 사업화하려는 의지와 도전정신'을 기업가정신으로 보았다. Morrison & Paul(1987)은 '진취적이고 혁신적이며, 위험을 감수하며 활동하고자 하는 기업가의 성향'으로, Covin & Slevin(1986)은 '혁신에 대처하기 위해 지속적으로 조직을 변화시키는 기업가적 행동'으로, Timmons, Spinelli & Tan(1994)는 '균형 잡힌 리더십을 바탕으로 비즈니스 관련 기회를 포착하기 위해 사고, 추론, 행동 방식을 활용해 총체적으로 접근하는 방식'으로 기업가정신을 보았다.

Kao(1995)는 기업가정신을 '사업 기회에 대한 포착, 위험부담에 대한 리스크관리, 적절한 자원을 동원하여 가치 창출을 시도하는 것'으로, Dollinger(1995)는 '특정 위험 및 불확실한 환경에서 고수익과 기업의 성장을 목적으로 하는 혁신적 경제조직의 창출'로 보았다.

Lumpkin & Dess(1996)은 '기회를 발견하고 이를 구체화하여 새로운 가치를 창출하는 것'으로 기업가정신을 정의했으며, Kuratko & Hodgetts(2007)은 '사업 기회를 인식하고 포착하며 창조적인 비전과 독립적 사고를 가지며, 위험을 감수하는 혁신적 성향'으로, Baron & Shane(2007)은 '주장과 기회의 탐색을 위해 자원의 결합으로 가치 창출하고자 하는 사고와 행동 방식 모두를 통칭하는 개념'으로 보았다.

이를 정리하면, 기업가정신이란 '불확실한 환경에서 기회를 진취적으로 포착하고 위험을 감수하여 조직 및 기업을 혁신하는 개인 또는 집단의 통합행위'라고 할 수 있다.

다음 <표 5>는 선행연구를 통한 연구자별 기업가정신의 정의에 대한 정리이다.

<표 5> 기업가정신에 대한 연구자별 정의

연구자(연도)	내 용
Kirzner(1973)	알려지지 않은 기회를 포착하여 불균형 상태를 해소하는 발견가의 측면
Hisrich & Brush(1984)	위험부담에 대한 상응하는 보상으로 새롭고 가치 있게 창조하는 과정
Drucker(1985)	위험에 대한 리스크를 감수하고 새로운 기회를 포착하여 사업화하려는 의지와 도전정신
Morrison & Paul(1987)	진취적이고 혁신적이며, 위험을 감수하며 활동하고자 하는 기업가의 성향
Covin & Slevin(1989)	혁신에 대처하기 위해 지속적으로 조직을 변화시키는 기업가적 행동
Timmoms, Spinelli & Tan(1994)	균형 잡힌 리더십을 바탕으로 비즈니스 관련 기회를 포착하기 위해 사고, 추론, 행동 방식을 활용해 총체적으로 접근하는 방식
Kao(1995)	사업 기회에 대한 포착, 위험부담에 대한 리스크 관리, 적절한 자원을 동원하여 가치 창출을 시도하는 것
Dollinger(1995)	특정한 위험 및 불확실한 환경에서 고수익과 기업의 성장을 목적으로 하는 혁신적 경제조직의 창출
Lumpkin & Dess(1996)	기회를 발견하고 이를 구체화하여 새로운 가치를 창출하는 것
Kuratko & Hodgetts(2007)	사업 기회를 인식하고 포착하며 창조적인 비전과 독립적 사고를 가지며, 위험을 감수하는 혁신적 성향
Baron & Shane(2007)	주장과 기회의 탐색을 위해 자원의 결합으로 가치 창출하고자 하는 사고와 행동 방식 모두를 통칭하는 개념
Schumpeter(1934)	기업가의 혁신적이고 진취적이며 위험 감수적인 특성
본 연구자(2023)	불확실한 환경에서 기회를 진취적으로 포착하고 위험을 감수하여 조직 및 기업을 혁신하는 개인 또는 집단의 통합행위

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

이처럼 다수의 연구자들이 기업가정신을 연구하는 동안, 기업가정신은 경영학의 중요한 독자적인 영역으로 발전해왔다. 기업가정신은 기존 질서를 파괴하고 새로운 가치를 창출해낸다는 점에서 ‘혁신’과 밀접하게 관련되어 있는데(방태연, 이재훈, 안성익, 2016), 민경호, 김일순(2004)은 창업가에게 필요한 것은 심리적인 정신 상태가 아니라 행동을 따르는 능력, 그 자체를 기업가정신으로 설명하였고, 창업가 역량의 관점에서 기업가정신의 중요성을 언급하기도 하였다.

2. 기업가정신의 요인 및 선행연구

Miller(1983)는 기업가정신의 구성요인으로 위험감수성(Risk-taking), 진취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)을 제안하였는데, Lumpkin & Dess(1996)는 여기에 경쟁적 공격성과 자율성을 추가하여 다섯 가지 하위 요인을 제시했다. 다만, 많은 연구자들은 Miller(1983)의 세 가지 하위 특성을 사용하였다.

첫째, 혁신성(Innovativeness)은 ‘새롭게 문제를 해결하려는 실험정신과 창의적인 활동을 추구하는 기업가적 성향’을 의미한다. Schumpeter(2017)는 혁신성을 ‘새로운 아이디어를 도출하여 제품·서비스·기술을 개발하는 과정에서 발생하는 창조적인 과정을 지원하고자 하는 경향’으로, Miller(1983)은 ‘새로운 기회 또는 해결책을 찾기 위하여 추진하는 기업이 처한 문제들을 과감하게 해결하고자 하는 기업의 욕구’로, Zahra(1991)은 ‘신제품이나 신기술을 통해 산업 내에서 위치를 선점하는 경영관리 활동’으로, Lumpkin & Dess(1996)은 ‘창조적인 프로세스를 통하여 새로운 아이디어나 제품을 개발하고 적용하는 성향’을 혁신성으로 정의했다. 그런데 이러한 혁신성은 기업가정신의 필수요소 중 하나로, 조직 내에서 혁신성이 존재하지 않으면 기업가정신은 없는 것으로 보기도 한다(Stopford & Baden-Fuller, 1994; Lassen et al., 2006). 즉, 혁신성은 급변하는 경영환경 속에서 경쟁우위를 확보하고 기회를 선점하기 위한 중요한 수단인 것이다(방태연, 2015).

둘째, 위험감수성(Risk-taking)에 대해서 Covin & Slevin(1989)는 ‘적극적이며 현실에 안주하지 않고 계속적으로 기회를 발견하고 실패를 했어도 기업성공을 위해 위험을 감수하고 위험이 존재하는 과업을 지시하고 수행하는 성향’으로 정의했으며, 박종열(2018)은 ‘불확실성이 존재하는 기업 운영에 위험이 있음에도 불구하고 과감한 의사결정을 하는 행위’라고 정의했다. 위험감수성은 불확실성이 존재하는 사업에서 기회를 포착하려는 위험을 기꺼이 수용하는 것을 의미하며, ‘위험’은 무모한 위험이 아니라 충분히 계산된 위험(calculated risk)을 의미한다(Kuratko and Hodgetts, 2007). Lumpkin & Dess(1996)은 위험감수성을 사업 위험감수성, 재무 위험감수성, 인적 위험감수성 3가지로 구분하기도 하였다.

셋째, 진취성(Proactiveness)은 ‘적극적이고도 경쟁적인 행동으로 경쟁자에 앞서서 시장에서 기회를 포착하거나, 우월적인 지위를 차지하는 것’을 의미한다. Miller(1983)는 이를 ‘현재와 미래에 필요한 변화를 고려하여 미래지향적으로 의사

결정하는 경향'으로, Lumpkin & Dess(1996)은 '경쟁업체와의 적극적인 경쟁을 통해 유의미한 성과를 창출하기 위한 구성원들의 의욕으로 보았으며, Covin & Slevin(1991)은 '조직구성원 및 기업이 다른 경쟁업체에 비해 공격적으로 활동하는 경향'으로 보았다. 또한 진취성을 시장에서 경쟁사보다 앞서 다가올 미래의 위협에 대비하며, 새로운 기회와 경쟁방식을 포착하는 행동은 영속기업의 기반을 만드는 데 도움이 된다고 보고된다(송정수, 2015; 박영상, 이우진, 2016; 고윤희, 송찬섭, 2019; 이석근, 2020).

세 가지 특성 중 위험감수성은 기업가적 지향성의 가장 대표적 특징으로 꼽히는데, Ruefl, Collins, & Lacugna(1999)는 위험감수성이 기업의 전략경영 측면에서 필수적인 요소라 했으며, 다수의 연구자들은 위험관리능력이 산업 내 경쟁사보다 비교우위를 달성할 수 있는 중요한 원천이 된다고 했다(송정수, 2015; 권정언, 2017; 유준, 2019; 박종철, 최현정, 2021). 세 가지 구성요소는 독립적이면서도 서로 상호작용하며, 전반적인 기업가적 지향성의 수준을 형성한다(윤현중, 2015). 달리 말하면, 각각의 구성요소가 적절하게 결합된 상태라면 기업가는 경영환경이 급속하게 변화하여 사업의 성공을 확신할 수 없는 상황에서도 위험이 수반 될지라도 문제를 인식하고 해결책을 제시한다는 것이다.

기업가는 '기회 포착'이라는 행위를 통해 많은 사람들이 불편을 느끼거나 공감하는 문제를 인식하고 해결하는데(박철우, 강경란, 2020), 이 과정에서 위험을 감수하더라도 충분한 기대이익이 돌아올 것으로 예상될 때는 이를 과감하게 사업화하는 경향이 있다. Kuratko & Hogetts(2004)는 기업가정신에는 계산된 위험(calculated risk)을 감수하는 태도, 효율적인 탐구적 능력, 필요 자원을 모으는 기술 및 불확실하고 혼란스러운 상황에서 기회를 인식하는 능력이 요구된다고 했다.

다음 <표 6>은 선행연구를 통한 기업가정신의 하위요인에 대한 정리이다.

<표 6> 기업가정신의 하위 요인

하위요인	내 용	연구자
혁신성 (Innovativeness)	새로운 기회 또는 해결책을 찾기 위하여 추진하는 기업이 처한 문제들을 과감하게 해결하고자 하는 기업의 욕구	Miller(1983)
	신제품이나 신기술을 통해 산업 내에서 위치를 선점하는 경영관리 활동	Zahra(1991)
	창조적인 프로세스를 통하여 새로운 아이디어나 제품을 개발하고 적용하는 성향	Lumpkin & Dess(1996)
	새로운 아이디어를 도출하고 제품·서비스·기술을 개발하는 과정에서 발생하는 창조적인 과정이며, 이를 지원하고자 하는 경향	Schumpeter (2017)
위험감수성 (Risk-taking)	적극적이며 현실에 안주하지 않고 계속적으로 기회를 발견하고 실패를 했어도 기업성과를 위해 위험을 감수하고 위험이 존재하는 과업을 지시하고 수행하는 성향	Covin & Slevin(1989)
	불확실성이 존재하는 사업에서 기회를 포착하려는 위험을 기꺼이 수용하는 것	Kuratko and Hodgetts, 2007)
	불확실성이 존재하는 기업 운영에 위험이 있음에도 불구하고 과감한 의사 결정하는 행위	박종열(2018)
진취성 (Proactiveness)	현재와 미래에 필요한 변화를 고려하여 미래지향적으로 의사 결정하는 경향	Miller(1983)
	조직구성원 및 기업이 다른 경쟁업체에 비해 공격적으로 활동하는 경향	Covin & Slevin(1991)
	경쟁업체와의 적극적인 경쟁을 통해 유의미한 성과를 창출하기 위한 구성원들의 의욕	Lumpkin & Dess(1996)

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

한편, 기업가정신은 단지 새로운 회사를 설립하는 행위만을 위한 것은 아니며, 일부 학자들은 기업가정신의 연구의 초점이 창업자가 되기 위한 삶에서 창업가 기질이 있는 개인과 가치 있는 기회의 결합을 이행하는 것으로 옮겨지고 있다고 말한다(Shane & Venkataraman, 2000).

이와 관련하여 이우진 등(2018)은 기업가정신이 발현된 결과는 1인 기업, 프리랜서 및 창직 뿐 아니라, 기존의 조직 내에서도 다양한 모습으로 나타날 수 있다고 말했다. 달리 말하면 기업가정신은 창업을 활성화뿐만 아니라, 기존 기업의 재활성화(revitalization) 및 추가적인 성장(scale-up)을 가능하게 한다는 것이다(김기용, 김문선, 2017).

3. 사내기업가정신의 개념

기업가정신(entrepreneurship)은 창업기업을 중심으로 사업을 구축하고 성장시키는 역량을 말하는데(권정연, 2017), 이와 같은 기업가정신을 창업 맥락에 국한하지 않고, 조직 내부로 끌어들이어 내재화하여 발현한 개념을 사내기업가정신(intrapreneurialship)이라고 한다(Burgers & Covin, 2016; Douglas & Fitzsimoons, 2013). 달리 말해, 사내기업가정신은 신생기업의 창업가에 중점을 두고 연구되던 기업가정신이 기존 기업 내에서 개발·발현되는 개념이며, 그러한 의미에서 사내기업가정신은 Corporate entrepreneurship으로도 불리기도 한다.

사내기업가정신은 조직 규모를 막론하고 급변하는 경영환경에 중요한데, 벤처기업과 같이 조직구성원이 적고 효율적으로 운영되어야 하는 곳에서는 그 중요성이 더 크다(이상배, 2023). 즉, 기업가정신이 조직 수준에서 고안되고 계획되어 촉진 및 모니터링되는 하향식(top-bottom) 프로세스라면(Chua et al., 1999), 사내기업가정신은 개별 직원의 자발적인 행동과 관련된 상향식(bottom-top) 프로세스라고 할 수 있다(Amo, 2010; Rigtering & Weizel, 2013).

사내기업가정신에 대한 이론적인 합의는 충분하지 않으며, 연구마다 기업 내 기업가정신, 조직 앙트러프러너십, 사내벤처기업정신(internal corporate venturing), 사내벤처기업정신(internal corporate venturing), 내부기업가정신(internal entrepreneurship), 전략적 개선(strategic renewal) 등 다양한 이름으로 부르고 있다(배종태, 차민석, 2009; Guth & Ginsberg, 1990; Sharma & Chrisman, 2007; Kuratko & Audretsch, 2013, Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2015).

사내기업가정신에 대해서 Pinchot III(1985)는 ‘기존의 조직에서 새로운 기회를 이용하여 경제적인 가치 창출을 하기 위하여 새로운 조직을 개발하고 운영하는 활동’으로 정의했고, Covin & Slevin(1989)는 ‘현실의 제한된 상황에서 능동적으로 대응하여 새로운 기회를 추구하는 조직 내부적 절차이자 전략적 선택’으로, Guth & Ginsberg(1990)는 ‘새로운 사업을 발견하여 개발하거나 전략적 쇠퇴를 위해 조직 기반 전체를 혁신하여 변화시키는 행동’으로 정의했다.

Zahra(1991)는 ‘기존 조직에서 제품이나 공정의 혁신을 추구하고 새로운 시장 개발을 통하여 신규 사업을 창출하고자 하는 공식적 또는 비공식적 활동 모두’를 사내기업가 정신으로 포함했다. Dess, Lumpkin, & McGee, 1999)는 ‘스타트업이 아닌

기존의 조직이 혁신적, 진취적, 위험 감수적으로 행동하는 총체적인 과정을 설명하는 개념'으로, Sharma & Chrisman(1999)은 '조직구성원이 기업 내에서 새로운 사업 기회를 창출하거나, 조직집단을 혁신적으로 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가 정신'으로 사내기업가 정신을 정의했다.

Morris et al.(2008)은 '기업이 가진 자원의 한계 또는 제약을 극복하기 위해 혁신, 위험감수, 진취적인 행동으로 기업의 성과를 향상하는 행동'으로, 배종태, 차민석(2009)은 '기업 내에서 보유한 능력에 제한받지 않고 새로운 기회를 발견하고 추구하는 행동과 사고방식'으로 정의했다.

이를 종합하여 정리해보자면, 사내기업가정신은 개인 단위의 기업가정신 개념을 조직 안으로 들여와 적용한 개념이라 할 수 있으며(박종열, 2018), '기존의 조직 및 기업 내에서 신사업 기회를 진취적으로 포착하고 위험을 감수하여 혁신을 창출하는 개인 또는 집단의 통합행위'인 것이다.

다음 <표 7>은 선행연구를 통한 연구자별 사내기업가정신의 정의에 대한 정리이다.

<표 7> 사내기업가정신에 대한 연구자별 정의

연구자(연도)	내 용
Pinchot III(1985)	기존의 조직에서 새로운 기회를 이용하여 경제적인 가치 창출을 하기 위하여 새로운 조직을 개발하고 운영하는 활동
Covin & Slevin(1989)	현실의 제한된 상황에서 능동적으로 대응하여 새로운 기회를 추구하는 조직 내부적 절차이자 전략적 선택
Guth & Ginsberg(1990)	새로운 사업을 발견하여 개발하거나 전략적 쇠퇴를 위해 조직 기반 전체를 혁신하여 변화시키는 행동
Sharma & Chrisman(1999)	조직구성원이 기업 내에서 새로운 사업 기회를 창출하거나, 조직집단을 혁신적으로 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가정신
Zahra(1991)	기존 조직에서 제품이나 공정의 혁신을 추구하고 새로운 시장 개발을 통하여 신규 사업을 창출하고자 하는 공식적 또는 비공식적 활동 모두
Dess et al.(1999)	스타트업이 아닌 기존의 조직이 혁신적, 진취적, 위험 감수적으로 행동하는 총체적인 과정을 설명하는 개념

다음 페이지에서 계속

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

<표 7> 사내기업가정신에 대한 연구자별 정의

연구자(연도)	내 용
Morris et al.(2008)	기업이 가진 자원의 한계 또는 제약을 극복하기 위해 혁신, 위험 감수, 진취적인 행동으로 기업의 성과를 향상하는 행동
배종태, 차민석(2009)	기업 내에서 보유한 능력에 제한받지 않고 새로운 기회를 발견하고 추구하는 행동과 사고 방식
박종열(2018)	개인 단위의 기업가정신 개념을 조직 안으로 들여와 적용시킨 개념
본 연구자(2023)	기존의 조직 및 기업 내에서 신사업 기회를 진취적으로 포착하고 위험을 감수하여 혁신을 창출하는 개인 또는 집단의 통합행위

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

기업가정신에서 개념이 확장된 사내기업가정신은 일반적으로 기업가정신과 마찬가지로, 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 차원이 핵심 구성요소로 꼽히고 있다 (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991). Lumpkin & Dess(1996)는 여기에 자율성 (autonomy)과 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness)을 추가한 바 있다.

사내기업가정신에 대한 일치된 정의 및 측정 방법은 없으나, 사내기업가정신이 조직의 활력을 높이고 전반적인 쇄신을 통해 경쟁우위를 창출하고 성과를 높일 수 있는 전략적 수단이 될 수 있다는 점에 대해서는 합의가 이루어지고 있다(Zahra & Covin, 1995).

사내기업가정신은 단순히 창업가의 개인적 현상에 국한된 것이 아니라, 조직구성원, 조직의 하위부서 및 조직 전체의 경영활동과 성과를 포함하는 조직 전반적인 현상으로 설명되는데(Pinchot III, 1985; Drucker, 2014), 조직구성원의 역량이 확대됨에 따라 기업 내 조직구성원의 사내기업가 정신에 대한 연구가 점차 확대되고 있는 실정이다(강영규, 2011; 방태연, 2015). 다음 <표 8>은 선행연구를 통한 연구자별 사내기업가정신의 하위요인에 대한 정리이다.

<표 8> 사내기업가정신의 하위요인

하위요인	연구자(연도)
혁신성, 진취성, 위험감수성	Miller(1983)
혁신성, 진취성, 위험감수성	Covin & Slevin(1991)
혁신성, 진취성, 위험감수성, 자율성, 경쟁적 공격성	Lumpkin & Dess(1996)

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

4. 사내창업행동의 개념

사내기업가정신을 구현하는 일련의 활동은 사내기업가 활동 또는 사내창업행동이며(Kuratko, 2014), 사내창업성과는 조직구성원의 사내창업행동(Intrapreneurial Behavior: IB)과 조직의 사내기업가정신(Corporate Entrepreneurship: CE)에 의해 달성되며(정진철, 마효홍, 2021), CE가 조직 차원에서 추진하는 혁신과 성장의 기업가정신이라면, IB는 조직구성원 차원에서 창업 비전을 실현하고자 하는 적극적인 창업지향적 행동이라 할 수 있다(Amo, 2010).

CE는 조직 차원의 모험(venturing)과 전략적 개선(strategic renewal)을 위해 새로운 수익 모델을 창출하는 데 목적을 두고 있으며, Zahra, Nielsen & Bogner(1999)는 CE의 성공을 위해서 조직구성원의 IB가 동반되어야 한다고 말한다. 풀어서 설명하자면, 기업 내에서 CEO의 혁신행동은 본인뿐만 아니라 기업 경영임원을 포함한 조직구성원의 혁신적 아이디어를 자극하고 이러한 과정을 통할 때 기업 혁신성과를 도출할 가능성이 크지만, CEO 개인의 혁신행동이 반드시 기업의 혁신성과를 창출한다고 볼 수는 없다. 조직구성원의 혁신저항에 부딪치면 CEO의 혁신행동은 고립화되어 혁신성과의 저하를 초래할 수 있기 때문이다(선혜영, 2020). 즉, 사내기업가정신(CE)와 사내창업행동(IB)는 조직의 경쟁우위를 위한 핵심 요소이기에, 환경기회에 대응하고 미리 대처하기 위해서는 개별 직원의 기업가적 활동이 중요하다는 것이다(Morris et al., 2001).

사내창업행동의 정의와 관련해서 Pinchot III(1985)는 내부 사내기업가(internal entrepreneur)라는 용어에서 사내창업가(intrapreneur)라는 단어를 만들었는데, 그는 이러한 사내창업가들을 “행동하는 몽상가(Dreamers who do)”로 표현되었다. Antonicic & Zorn(2004), De Jong & Wennekers(2008)는 IB를 ‘기회 인식, 아이디어 창출, 새로운 제품 창조 및 새로운 비즈니스 라인 개발을 목표로 하는 자발적인 직원 행동’으로 정의했다. IB는 ‘조직구성원들이 직장에서 예측적이고 혁신적인 비전을 개발하고 가치 창출을 위해 장애물을 극복하는데 이바지하는 개인적 행동의 집합’으로 정의되기도 한다(Chouchane & St-Jean, 2022). 다음 <표 9>는 선행연구를 통한 사내창업행동에 대한 연구자별 정리이다.

<표 9> 사내창업행동에 대한 연구자별 정의

연구자(연도)	내용
Antoncic & Zorn(2004), De Jong & Wennekers(2008)	기회 인식, 아이디어 창출, 새로운 제품 창조 및 새로운 비즈니스 라인 개발을 목표로 하는 자발적인 직원 행동
Kuratko(2014)	사내기업가정신을 구현하는 일련의 활동
Chouchane & St-Jean(2022)	조직구성원들이 직장에서 예측적이고 혁신적인 비전을 개발하고 가치 창출을 위해 장애물을 극복하는데 이바지하는 개인적 행동의 집합

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

사내창업가는 커다란 조직 내의 구성원이면서 추진력, 창의성, 비전, 야망 등의 기업가적 요소를 가지고 있지만 가능하면 기존 회사에서 일하는 것을 선호한다(모타하레저파드, 2018). 이처럼 사내창업가는 새로운 조직을 창조하는 것이 아니라, 기존 조직 내에서 기업가적인 활동을 하는데, 기회를 인식하고 위험을 감수하여 계층 내에서 혁신을 이룬다(Blanka, 2019; Camelo-Ordaz et al., 2012; Razavi & AbAziz, 2017).

창의적 행동의 측면에서 혁신행동은 개인이 환경에서 새로운 아이디어를 찾는 것에 의해 유발될 수 있는데, 아이디어 탐색 관점에서 IB와 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)은 둘 다 혁신적 주도성(innovative initiatives)을 언급하는데 사용되기에, 두 개념은 서로 밀접하게 연관되어 있으며 개념이 일부 겹친다고도 할 수 있다. 다만 혁신적 업무 행동은 자신의 업무를 개선하거나, 장애물이나 위험이 거의 없을 경우에 해당되는 개념이라서 사내창업행동과 차이점이 있다고 할 수 있다(모타하레저파드, 2018).

달리 말하면, 혁신적 업무 행동은 가용한 자원하에서 이루어지며, 기업가적 정신에 해당하기보다는 관리적인 성격을 가진다는 것인데, 이러한 측면에서 IB는 조직구성원이 자발적으로 창업 성공을 목표로 하는 혁신적 역할 또는 역할 외 행동을 의미한다. 즉, IB는 조직적 정책에 의한 결과가 아닐 수도 있으며, 관리자의 허락(managers' permission) 없이도 수행되기도 한다는 점에서(De Jong & Wennekers, 2008), 사내창업의 성공은 IB가 활발할 때 예측할 수 있다는 것이다(정진철, 마효홍, 2021).

그러나 이러한 유형의 행동은 규칙 위반의 가능성을 내포하여 조직 내 논란을 발생시킬 수 있으며, 경우에 따라 개인이나 조직에 일부 위험을 초래할 수도 있다(Raub & Robert, 2010). 이에 Binnewies, Ohly, & Sonnentag, 2007)은 혁신적인 행

동의 중요한 측면은 아이디어를 동료들과 관리자에게 전달하여 그들의 피드백을 받는 것이라고 말했다. 즉, 아이디어의 실행은 일반적으로 아이디어를 구현하기 위해 책임을 질 수 있는 주요 인물의 지명을 필요로 하며(Howell, Shea, & Higgins, 2005; Lukes & Stephan, 2017), Kanter(1988)는 이 과정을 ‘Championing’이라 불렀다. 지명된 주요 인물은 혁신활동 중 발생할 수 있는 문제를 예상하고 대비책을 적극적으로 개발한다(Crant, 2000). 달리 말해, 조직 내 혁신 활동이 활발하게 이루어지기 위해서는 사내창업가는 그들이 속한 조직 내에서 위험을 감당하며, 그들을 지원하는 “멘토(mentor)”나 “보호자(protector)”가 필요하다는 것이다. 이와 관련하여 모타하레저레파드(2018)는 리더나 후원자의 존재가 사내창업문화(intrapreneurial culture)의 양상에서 중요한 역할이라 말했다.

사내벤처 행동 역시 IB의 유형으로 볼 수 있다. 이러한 점에서 IB는 조직 시민 행동, 혁신 행동, 선제적 행동 등과 같이 자발적이고 발전적 기회를 모색하고자 하는 조직구성원의 친(親) 조직 행동이라 할 수 있으며(정진철, 마효홍, 2021), 앞서 언급된 것처럼 3M의 포스트-잇, 미 군수업체인 록히드 마틴의 스킵워크(SKunkWork), 삼성전자의 크리에이티브랩(C-Lab)은 대표적인 사내창업행동의 사례이다. 이처럼 IB는 IB가 활발하게 일어날 수 있는 조직문화를 갖춘 곳에서 일어난다는 것을 알 수 있다. 다만 기업의 규모나 연령적 특성이 불리한 중소벤처기업에서는 양면적 혁신을 수행하는 과정에 있어 끊임없는 자원제약과 자원배분의 갈등을 겪을 여지가 높아, 조직 규모가 작은 중소벤처기업은 보다 유연하면서 자원요구가 적은 접근 방식이 필요하다(Voss & Voss, 2013).

IB는 조직이 발전할 수 있도록 개인 근로자들이 기회를 인식하고 활용함으로써 나타나며, 혁신적(innovative)이고 진취적(proactive)이며 위험을 감수하는 행동(risk-taking)을 특징으로 하는데(De Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2015), 위험감수성(risk-taking)은 ‘개인이 실패하면 심각한 결과를 초래하나 성공하면 보상을 제공할 수 있는 상황을 선호하는 성향’을, 혁신성(innovativeness)은 ‘창의성을 통해 개발된 독창적이고 적절한 아이디어를 구현하는 것’을, 진취성(proactiveness)는 ‘미래 또는 장기적인 관점을 중시하며, 요구에 대응하기를 기다리지 않고 예견하여 준비하고 대응하는 것’을 뜻한다(Valsania, Moriano, & Molero, 2016).

종합하자면, 사내창업정신의 핵심 동력(key driver)은 조직구성원들이 신시장 또는 구시장에서 혁신적인 아이디어를 구체화하기 위해 아이디어를 생성하고 공유하여 실행할 수 있는 조직적인 프로세스 그 자체인 것이다(Desouza, 2011).

제4 절 인지적 유연성

조직구성원들이 직면하는 직무적, 상황적 장애요인에 대처하고 극복하기 위한 역량은 조직 생존과 번영을 위해 무엇보다 중요한 핵심 능력이다. 이러한 역량은 조직이 미래에 대비하고 변화에 적응하며 지속적인 발전을 이루기 위해 필수적인 도구로 간주된다. 인지(cognition)는 마음의 작용으로, 환경과 자기에 대한 지식을 얻는 과정을 나타내며, 인식, 주의, 기억, 학습, 언어 사용, 생각, 감정 형성, 문제 해결, 숙련된 행위 등을 포함하는 핵심적인 정신 기능이다. 구체적으로 인지는 활동적이고 지적인 정신 기능으로서, 인간이 환경에 적응하고 삶을 영위하는 핵심적인 능력으로 간주되며, 대안 모색 과정에서 인지적 유연성을 활용하여 다양한 지식과 경험을 유기적으로 결합하게 된다.

변화에 대응하는 데 있어 위축되지 않고 다양한 대처 전략을 모색하며 자신을 적응시킬 수 있는 인지적 유연성을 갖는 개인은 성과를 더 성공적으로 달성할 수 있다(김정식, 서문교, 2008). 촉발되는 일상생활의 복잡성과 빠르게 변화하는 환경은 우리에게 익숙한 신념과 작업 방식을 넘어서 새로운 기술을 습득하고 대응 방식을 재구성하며, 도전 과제에 대처하기 위한 인지적 유연성을 필요로 한다. 김정식, 서문교(2008)에 의하면, 주변의 상황적 요인을 고려하여 다양한 대안을 인식할 수 있는 능력은 다른 사람들이나 특정 대안에 제한되지 않고 유연하게 사고하는 능력을 의미한다. 이러한 능력은 자원과 노력을 효과적으로 활용할 수 있는 가능성을 높여주어 조직의 효율성과 유연성을 강조하는 데 기여한다. 따라서 인지적 유연성을 강조하고 이를 구성원의 핵심 역량으로 발전시키는 것은 조직의 지속적인 성장을 위해 핵심적인 과제이다. 이러한 노력은 변화와 혁신에 기여하면서 더 나아가 조직성공에도 큰 영향을 미칠 것으로 기대되는데, 구성원들의 인지적 유연성은 개인 수준의 능력을 넘어 조직의 전반적인 성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것으로 보인다.

1. 인지적 유연성의 개념

조직 및 개인의 관점에서 새로운 환경과 변화에 대한 적응이 중요하다고 간주되며, 이는 빠르게 변화하고 혁신적인 활동이 필요한 환경에서 필수적인 인지 능력으로 널리 인식되고 있다(Runco & Okuda, 1991; Jaušovec, 1994; Chi, 1997; Thurston

& Runco, 1999; 김정식, 서문교, 2008). 인지적 유연성은 조직구성원들의 핵심 역량으로 간주되며, 이는 변화와 혁신에 필수적인 능력으로 여겨지며, 조직구성원들의 적응능력과 상황대처 능력은 급격한 사회·경제적 변화에 대응하기 위한 혁신 행동을 추구하는 데 필수적인 역량으로 간주된다.

이러한 능력을 일반적으로 낮설고 새로운 상황에서 적절하게 대응하는 인지적 능력으로서 '인지적 유연성'이라고 한다(김정식, 서문교, 2008). 인지적 유연성은 문제를 재정의하고 변화에 대응하는 능력, 변화 및 새로움에 대한 선호도, 사고의 유연성과 비경직성을 포함하며 문제해결을 위한 대안을 지각하고 다양한 각도에서 조망할 수 있는 능력으로 정의된다(Martin & Rubin, 1995; Dennis & Vander Wal, 2010). 이러한 능력은 변화하는 환경에 적응하기 위해 인지적 상태를 활성화하는데 중요하다(Dennis & Vander Wal, 2010). 다만 인지적 유연성은 각 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

다양한 연구의 내용을 보면 다음과 같다. Gough(1987)는 유연성을 익숙하지 않은 새로운 상황에서 대처할 수 있는 능력이라고 설명했다. Spiro(1988)는 문제 해결을 위해 지식을 연결하고 유연하게 적용하는 인지 능력으로 정의했고, Luthar(1991)는 각 개인의 경험적 인지구조에 의해 문제 상황에서 긍정적이고 즉각적으로 대처하는 능력을 갖추게 함으로써, 변화에 대응하는 핵심 역량이라 했다.

Martin & Rubin(1994)은 인지적 유연성을 "주어진 상황에서 이용가능한 대안에 대한 인식, 환경과 상황에 적응하려는 자발성, 유연함에 대한 자기효능감"으로 정의하며 문제 상황이나 돌발 상황에서 대처하는 과정에서 인지 능력과 변화에 대한 태도를 강조했다. 또한 Martin & Rubin(1995)은 인지적 유연성이 지식에 대한 인식과 적응적 대응의 자발성, 그리고 생각에 대한 자기효능감으로 이루어져 있다고 언급하면서, 한 개인이 특정 상황에서 다양한 대안이 가능하다는 인식을 통해 그 대안들을 선택하고 활용할 수 있는 자발성으로 현 상황에 적절하게 대응하는 능력이라고 정의하기도 했다.

Allworth & Hesketh(1999)는 인지적 유연성을 계획하고 변화에 대한 정보를 처리하며 변화와 연관된 문제를 예상하고 해결하는 것으로 정의하였다. West & Richards(1999)는 인지적 유연성을 급변하는 환경 속에서 개인의 혁신적 활동을 위한 인지 능력으로 보았다. Thurston & Runco(1999)는 변화에 대한 대처능력으로 보았다. Dillon & Vineyard(1999)는 과제나 항목을 해결하기 위해 두 가지 이상의 전술을 생성하고 해결하는 능력으로 정의했다.

Runco(1999)는 문제에 대한 관점 변화가 창의적 통찰을 촉진한다고 설명했는데, 적응적 유연성은 해결이 어려운 비구조적 상황에서 새로운 대안을 고안하는 능력이며, 자발적 유연성은 외부 압력이 없이 자발적으로 다양한 해결책을 모색하는 능력을 의미한다(Georgsdottir, & Getz, 2004). Dennis & Vander Wal(2010)는 높은 인지적 유연성은 새로운 도전에서 성공 가능성이 크며, 균형 잡힌 사고 능력으로 어려운 상황을 통제하고 다양한 대안적인 사고 능력을 발휘하게끔 한다는 것을 확인하였다.

국내에서는 홍숙지(2005)가 인지적 유연성을 "창의적이고 새로운 생각을 할 수 있는 능력, 다양한 관점에서 문제를 바라보고 해결하는 능력, 복잡하고 새로운 문제와 상황에 흥미를 갖고 피하지 않는 태도"로 정의했다. 김정식, 서문교(2008)는 인지적 유연성을 익숙하지 않은 상황에서 적절하게 대응할 수 있는 인지적 능력으로 설명했다.

Dennis & Vander Wal(2010)의 척도를 국내에 변안하고 타당화한 허심양(2011)은 인지적 유연성을 "변화하는 환경 자극에 적응할 수 있도록 인지적 구조를 변화시킬 수 있는 능력"으로 중심 개념을 바라보았다. 최은혜(2011)에 따르면, 이는 개인의 경험적 지식 구조로서 문제 상황에서 긍정적이고 신속한 대처 효율성을 향상시켜 변화에 대응하는 역량 중 하나이다.

유힝찬(2015)은 학습한 지식을 복잡하고 다양한 상황에서 적응적으로 활용할 수 있는 능력을 인지적 유연성으로 정의했다. 따라서 인지적 유연성이 있다는 것은 복잡한 지식이 필요한 상황에서 그 지식을 적응적으로 활용하려는 태도와 인지적 능력을 갖추고 있다는 것을 의미한다(유힝찬, 2015).

다음 <표 10>은 선행연구를 통한 연구자별 인지적 유연성의 개념이다.

<표 10> 연구자별 인지적 유연성의 개념

연구자(연도)	내 용
Gough(1987)	익숙하지 않은 새로운 상황에서 대처할 수 있는 능력
Spiro(1988)	문제 해결을 위해 지식을 연결하고 유연하게 적용하는 인지 능력
Luthar(1991)	각 개인의 경험적 인지구조에 의해 문제 상황에서 긍정적이고 즉각적으로 대처하는 능력을 갖추게 함으로써, 변화에 대응하는 핵심 역량
Martin & Rubin(1994)	주어진 상황에서 이용 가능한 대안에 대한 인식, 환경과 상황에 적응하려는 자발성, 유연함에 대한 자기효능감
Martin & Rubin(1995)	한 개인이 특정 상황에서 다양한 대안이 가능하다는 인식을 통해 그 대안들을 선택하고 활용할 수 있는 자발성으로 현 상황에 적절하게 대응하는 능력
Allworth & Hesketh(1999)	계획하고 변화에 대한 정보를 처리하며 변화와 연관된 문제를 예상하고 해결하는 것
West & Richards(1999)	급변하는 환경 속에서 개인의 혁신적 활동을 위한 인지 능력
Thurston & Runco(1999)	변화에 대한 대처능력
Dillon & Vineyard(1999)	과제나 항목을 해결하기 위해 두 가지 이상의 전술을 생성하고 해결하는 능력으로 정의했다.
Dennis & Vander Wal(2010)	어려운 상황을 통제하고 다양한 대안적인 사고를 하는 능력
Ionescu(2012)	환경 변화를 빠르게 감지하고 상황을 이해하며 문제를 해결 하면서 환경에 적응하는 능력
홍숙지(2005)	창의적이고 새로운 생각을 할 수 있는 능력, 다양한 관점에서 문제를 바라보고 해결하는 능력, 복잡하고 새로운 문제와 상황에 흥미를 갖고 피하지 않는 태도
김정식, 서문교(2008)	익숙하지 않은 상황에서 적절하게 대응할 수 있는 인지적 능력
허심양(2011)	변화하는 환경 자극에 적응할 수 있도록 인지적 구조를 변화시킬 수 있는 능력
최은혜(2011)	개인의 경험적 지식 구조로서 문제 상황에서 긍정적이고 신속한 대처 효율성을 향상시켜 변화에 대응하는 역량 중 하나
유힘찬(2015)	학습한 지식을 복잡하고 다양한 상황에서 적응적으로 활용할 수 있는 능력

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2. 인지적 유연성의 요인 및 선행연구

인지적 유연성의 구성요소에 대한 학자들의 시각은 다양하며, 선행연구에는 주로 적응과 대응에 관한 심리적 태도에 중점이 두어져 있다. 인지적 유연성은 적응적 유연성과 자발적 유연성으로 나뉠 수 있는데, 적응적 유연성은 해결이 어려운 비구조적 상황에서 새로운 대안을 고안하는 능력이며, 자발적 유연성은 외부 압력이 없이 자발적으로 다양한 해결책을 모색하는 능력을 의미한다(Georgsdottir, & Getz, 2004).

Dillon & Vineyard(1999)는 인지적 유연성 모델을 학습 수행 관점에서 살펴보았다. 그는 모델이 ①유연한 인코딩, ②유연한 조합, ③유연한 비교의 세 가지 하위 구성요소로 구성된다고 제안했다. 여기서 유연한 인코딩은 각 자극에 대해 여러 의미를 인코딩하는 능력을 나타내며, 유연한 조합은 다양한 귀납적 추론 항목에 대한 솔루션을 생성하는 능력을 의미한다. 마지막으로, 유연한 비교는 복잡한 추론 작업의 요구 사항에 따라 솔루션 전술을 조정하는 능력을 나타냈으며, 유연한 조합 능력이 대학생들의 학업 성취도(ACT)에 중요한 예측 인자임을 확인했다.

Martin & Rubin(1995)은 활용가능한 인지적 유연성의 구성요소를 제안하며 인지적 유연성 측정 척도(CFS: cognitive flexibility scale)를 개발하였다. 그들은 개인이 특정 상황에서 활용가능한 대안이 있는지에 대한 선택 대안의 인식(awareness), 개인이 특정 상황에서 유연해지고 적응하려는 의지(willingness), 상황에 유연하게 대처하는 것에 대한 자기효능감(self-efficacy)을 인지적 유연성의 기본 개념으로 구성하였다.

Martin & Rubin(1995)은 적응과 대처의 관점에서 인지적 유연성이 높은 개인은 ①불확실한 상황에서 사용 가능한 다양한 옵션과 대안을 인식하며, ②상황에 유연하게 적응하려는 의지를 갖고, ③자신이 유연할 수 있는 능력 또는 자기효능감을 발휘한다고 설명했다.

Thurston & Runco(1999)는 문제 해결 과정에서 발생하는 상황적인 압력을 기반으로 적응적 유연성과 자발적 유연성으로 유형을 구분하였다. 적응적 유연성은 문제를 해결하기 어려운 상황에서 새로운 전략을 찾아 선택할 수 있는 능력으로 정의되며, 자발적 유연성은 외부 압력이 없는 상황에서 문제 해결을 위해 자발적으로 다양한 해결책을 찾아내는 능력으로 설명되었다(Thurston & Runco, 1999).

Georgsdottir & Getz(2004)도 상황적 압력의 유무에 따라 인지적 유연성을 적응적 유연성(adaptable flexibility) 그리고 자발적 유연성(spontaneous flexibility)으로 정의하였다.

반면에 Dennis & Vander Wal(2010)은 Martin & Rubin(1994)의 관점에 비추어 효과적 의사소통이나 의사소통 유능감에 중점을 두고 있다고 지적하며, 기존의 CFS의 3가지 요인(대안인식, 적응의지, 유연한 대처에 대한 자기효능감)을 기반으로 하여, 통제 차원과 대안 차원으로 개념화하여 새로운 척도를 개발하였다. 통제 차원은 어려운 상황을 통제할 수 있는 것으로 지각하는 경향을 의미하고, 대안 차원은 사건과 사람의 행동에 대한 여러 가지 대안적 설명을 할 수 있는 능력과 문제 상황에 대한 다양한 해결책을 만들어 내는 능력을 의미한다(Dennis & Vander Wal, 2010). 즉, Dennis & Vander Wal(2010)은 변화하는 환경에 적응하기 위한 능력으로서 인지적 유연성을 다루었는데, 그들은 이를 어려운 상황을 관리할 수 있는 인식, 다양한 대안적 설명을 생각하는 능력, 힘든 문제 상황에 다양한 대안 솔루션을 생성하는 능력으로 구성된 셈이다. 이러한 유연성을 가진 개인은 어려운 삶의 경험에 적응적으로 반응할 가능성이 높으며, 반면에 유연성이 부족한 경우에는 병리학적인 반응을 경험할 수 있다고 설명하였다.

김정식, 서문교(2008)는 이를 세 가지 하위 구성으로 나누어 설명하였다. 첫째, 주어진 상황에서 활용 가능한 대안이나 대안의 인식인 “인식 (awareness)”, 둘째로, 상황에 유연하게 적응하려는 의지인 “의지(willingness)”, 셋째, 유연성이 포함된 존재에 대한 자기효능감인 “자기효능감(self-efficacy)”이 바로 그것이다.

허심양(2011)은 Dennis & Vander Wal(2010)의 인지적 유연성의 개념을 재개념화하며 인지적 유연성을 어려운 상황을 통제할 수 있다는 것으로 지각하는 경향성, 일상 사건과 사람의 행동에 대해 여러 가지 대안적 설명을 할 수 있는 능력, 그리고 힘든 상황에서 다양한 해결책을 모색해낼 수 있는 능력으로 세분화하였다.

다음 <표 11>은 선행연구를 통한 연구자별 인지적 유연성의 요인이다.

<표 11> 연구자별 인지적 유연성의 요인

연구자(연도)		내 용
국 외 연 구 자	Georgsdottir, Getz(2004)	적응적 유연성, 자발적 유연성
	Dillon & Vineyard(1999)	유연한 인코딩, 유연한 조합, 유연한 비교
	Martin & Rubin(1995)	대안인식, 적응의지, 유연한 대처에 대한 자기 효능감
	Thurston & Runco(1999)	적응적 유연성, 자발적 유연성
	Georgsdottir & Getz(2004)	적응적 유연성, 자발적 유연성
	Dennis & Vander Wal(2010)	통제, 대안
국 내 연 구 자	김정식, 서문교(2008)	인식, 의지, 자기효능감
	허심양(2011)	어려운 상황을 통제할 수 있다고 지각하는 경향성, 대안적 설명을 하는 능력, 다양한 해결책을 모색해낼 수 있는 능력

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

인지적 유연성 연구는 정신건강 문제, 학습 능력, 창의성, 변화 적응, 그리고 조직의 혁신 능력과 같은 다양한 분야에서 수행되어왔고, 교육학, 심리학, 경영학 등 다양한 분야에서 다양한 결과를 도출하고 있다. 특히 최근에는 뇌과학 분야에서는 신경 영상 기술을 활용한 연구가 진행되며, COVID-19 대유행 동안 발생한 심리적 어려움과 대처 방법과 관련한 연구가 집중되고 있는데, 인사·조직 분야에서는 인지적 유연성이 구성원에게 중요한 역량 요소임을 강조하고 있다.

인지적 유연성에 대한 선행연구로는, Cegala(1981)는 인지적 유연성이 높은 개인이 세심하고 지각적이며 사회적 상호작용에 더 잘 반응한다고 설명하며, 유연성이 떨어지는 사람들보다 실패 가능성을 수반하는 작업의 전환을 쉽게 수용할 수 있다고 언급했다. 연구에서 인지적 유연성은 예상치 못한 상황과 문제에 대응하는 데 필요한 개인의 역량으로 설명되며, 유연하게 적응하려는 개인의 자발성으로 해석되었다. 이러한 맥락에서 자발적이고 유연하게 적응하려는 의지가 높은 개인이 인지적으로 더 유연하다고 볼 수 있다. 인지적 유연성이 높은 개인은 다양한 상황에서 대안을 선택하고 통제 가능한 측면에 초점을 맞추는 지적 능력으로 연구되었는데 (Dennis & Vander Wal, 2010), 이는 자기효능감, 정신 건강(Brewster et al., 2013)과 관련이 있다고 할 수 있다.

Evans(1991)는 조직 효율성의 관점에서 가장 자주 언급되는 요소는 유연성이라고 주장하며, Cañas et al.(2005)은 외부 환경의 극심한 변화에 대응하기 위해 인지적 유연성이 업무 성과 향상에 도움을 줄 수 있다고 제안했다.

Costa & McCrae(1992)는 인지적 유연성이 높으면 다양한 경험과 정보를 개방적으로 받아들여지게 되고, 이러한 경험에 대한 열린 자세는 새로운 환경변화에 대해 오히려 개인적 호기심을 드러내고 넓은 마음으로 수용할 수 있다고 하면서 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 인지적 유연성이 높은 사람은 인지적 유연성이 낮은 사람보다 상황에 대해 더 개방적인데(Allworth & Hesketh, 1999), Mumford, Wayne & Victoria(1997)는 기존 지식을 조합하고 재조직하여 창의적인 아이디어를 만들어 내는 것이 중요하다고 주장했다.

Runco(1999)는 문제에 대한 관점의 변화가 창의적 통찰을 촉진한다고 하였으며, 창의성과 관련한 연구에서는, 인지적 유연성이 환경 변화에 대응하여 사고를 전환하고 혁신적인 아이디어를 생성하며 새로운 발견을 촉진할 수 있다는 추측이 제기되었고(Dreu, Nijstad & Baas, 2011), 내부 유연성이 높은 기업이 가장 혁신적인 성과를 창출한다고 하였다(Getz & Robinson, 2004).

Georgsdottir & Getz(2004)는 개방성이 혁신 및 창의성과 상호연관성이 있다고 주장하였다. 개방적이라는 것은 변화에 유연하게 대응하고, 열린사고를 하는 것이고, 덜 개방적이라는 것은 신념에 대한 경직성을 가지고 있는 경우라 할 수 있다. Dietrich(2004)는 창의성이 인지적 유연성의 대표적인 형태라고 주장하였고, Amabile, Barsade & Barry(2005)는 인지적 유연성이 다른 인지적 요소들과 결합하여 창의성을 증진시킨다고 주장했다.

Dennis & Van der Wal(2010)의 연구에서도 인지적 유연성이 높으면 도전에서도 성공 가능성이 커지고 균형 잡힌 사고로 어려운 상황에서도 통제할 수 있고 삶에서 일어날 수 있는 여러 가지 대안적인 사고 능력을 발휘할 수 있다고 하였다.

Chen et al.(2014)은 창의성과 인지 유연성 간의 관계를 지지하는 뇌 구조와 기능 연결성과 관련된 직접적인 증거를 발견했다. Ou, Chen, Li, & Tang(2018)은 창의적 프로세스의 참여와의 관계를 탐구했다. Laureiro-Martinez & Brusoni(2018)는 인지적 유연성이 높은 관리자가 직면한 상황을 적절하게 해석하고 다양성을 인식하여 가치를 부여할 수 있는 대안을 찾기 위해 의사결정 프로세스에 통합한다고 보고했다.

국내 연구들은 주로 심리학적인 관점에서 인지적 유연성에 대해 다뤄왔지만, 조직에서의 활용 방안을 고려하여 더 폭넓게 다루어져야 할 중요성이 있다. 김정식,

서문교(2008)의 연구에서는 조직구성원의 인지적 유연성이 업무 성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 찾아냈으며, 기업 직원들을 대상으로 한 연구에서 인지적 유연성이 업무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치며 리더의 코칭행위와의 상호작용에서 중요한 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

조영복, 이나영(2013)은 대학생을 대상으로 한 연구를 통해 인지적 유연성이 조직적응에 긍정적인 영향을 미치며 회복탄력성을 매개로 하는 다양한 영향을 확인했다. 한정숙, 최윤경(2014)의 연구에서는 인지적 유연성이 역경 후 성장에 긍정적인 영향을 미친 것으로 확인되었고, 임정하 등(2016)은 대인관계 능력과의 긍정적인 관련성을 제시했다. 인지적 유연성은 혁신행동에 정적 영향을 미치고(최규현, 신이현, 박경규, 2013; 최지원, 이희수, 2020), 박은희(2022)는 공공기관 구성원을 대상으로 한 연구에서 직원의 인지적 유연성이 혁신 행동과 긍정적인 관계가 있음을 확인했다.

이후석(2022)은 상사의 서번트 리더십에 대한 연구에서 인지적 유연성이 혁신적 활동을 촉진하고 성과 향상과 관련이 있음을 확인했다. 이와 같은 연구 결과들은 조직구성원들의 혁신행동 개발에 있어서 인지적 유연성의 역할이 중요함을 설명한다.

다음 <표 12>는 인지적 유연성 관련 연구자별 선행연구 요약이다.

<표 12> 연구자별 인지적 유연성의 선행연구

연구자(연도)		내 용
국 외 연 구 자	Cegala(1981)	인지적 유연성이 높은 개인이 세심하고 지각적이며 사회적 상호작용에 더 잘 반응한다고 설명하며, 유연성이 떨어지는 사람들보다 실패 가능성을 수반하는 작업의 전환을 쉽게 수용할 수 있음, 인지적 유연성은 예상치 못한 상황과 문제에 대응하는 데 필요한 개인의 역량으로 설명되며, 유연하게 적응하려는 개인의 자발성으로 해석
	Dennis & Vander Wal(2010)	인지적 유연성이 높은 개인은 다양한 상황에서 대안을 선택하고 통제 가능한 측면에 초점을 맞춤

다음 페이지에서 계속

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

<표 12> 연구자별 인지적 유연성의 선행연구

연구자(연도)	내 용
Evans(1991)	조직 효율성의 관점에서 가장 자주 언급되는 요소는 유연성
Costa & McCrae(1992)	인지적 유연성이 높으면 다양한 경험과 정보를 개방적으로 받아들이게 되고, 이러한 경험에 대한 열린 자세는 새로운 환경변화에 대해 오히려 개인적 호기심을 드러내고 넓은 마음으로 수용할 수 있다고 하면서 혁신행동에 긍정적인 영향을 미침
Mumford et al.(1997)	기존 지식을 조합하고 재조직하여 창의적인 아이디어를 만들어 내는 것이 중요하다고 주장
Allworth & Hesketh(1999)	인지적 유연성이 높은 사람은 인지적 유연성이 낮은 사람보다 상황에 대해 더 개방적
Runco(1999)	문제에 대한 관점의 변화가 창의적 통찰을 촉진한다
Getz & Robinson(2004)	내부 유연성이 높은 기업이 가장 혁신적인 성과를 창출하며, 개방성이 혁신 및 창의성과 상호연관성이 있다
Dietrich(2004)	인지적 유연성의 대표적인 형태라고 주장
Amabile et al.(2005)	인지적 유연성이 다른 인지적 요소들과 결합하여 창의성을 증진시킨다고 주장
Dennis & Van der Wal(2010)	인지적 유연성이 높으면 도전에서도 성공 가능성이 커지고 균형 잡힌 사고로 어려운 상황에서도 통제할수 있고 삶에서 일어날 수 있는 여러 가지 대안적인 사고 능력을 발휘할 수 있다
Dreu, Nijstad & Baas(2011)	인지적 유연성이 환경변화에 대응하여 사고를 전환하고 혁신적인 아이디어를 생성하며 새로운 발견을 촉진할 수 있다
Chen et al.(2014)	창의성과 인지 유연성 간의 관계를 지지하는 뇌 구조와 기능 연결성과 관련된 직접적인 증거 발견
Ou et al.(2018)	인지적 유연성과 창의적 프로세스의 참여와의 관계 탐구
Laureiro-Martinez & Brusoni(2018)	인지적 유연성이 높은 관리자가 직면한 상황을 적절하게 해석하고 다양성을 인식하여 가치를 부여할 수 있는 대안을 찾기 위해 의사결정 프로세스에 통합한다

국
외
연
구
자

다음 페이지에서 계속

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

<표 12> 연구자별 인지적 유연성의 선행연구

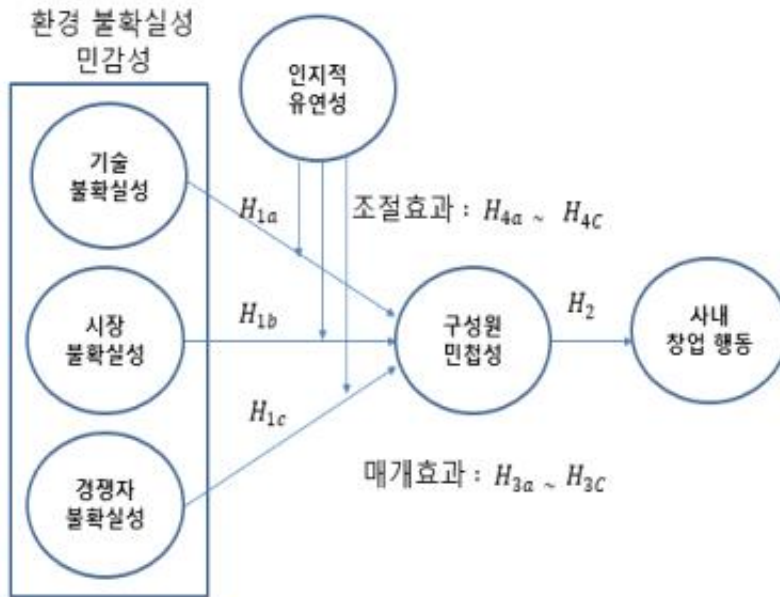
연구자(연도)	내 용
국 내 연 구 자 김정식, 서문교(2008)	조직구성원의 인지적 유연성이 업무 성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 찾아냈으며, 기업 직원들을 대상으로 한 연구에서 인지적 유연성이 업무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치며 리더의 코칭행위와의 상호작용에서 중요한 매개역할을 함
조영복, 이나영(2013)	대학생을 대상으로 한 연구를 통해 인지적 유연성이 조직적응에 긍정적인 영향을 미치며 회복탄력성을 매개로 하는 다양한 영향을 확인
한정숙, 최윤경(2014)	인지적 유연성이 역경 후 성장에 긍정적인 영향을 미친 것으로 확인
임정하 등(2016)	대인관계 능력과의 긍정적인 관련성을 제시
이후석(2022)	상사의 서번트 리더십에 대한 연구에서 인지적 유연성이 혁신적 활동을 촉진하고 성과 향상과 관련이 있음을 확인했다. 이와 같은 연구결과들은 조직구성원들의 혁신행동 개발에 있어서 인지적 유연성의 역할이 중요함을 설명

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 설정

본 연구의 목적은 조직구성원의 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성을 통해 사내 창업행동에 미치는 영향을 분석하고 그 관계에서 조직구성원들의 인지적 유연성이 어떤 조절효과를 갖는지 알아보기 위함이다. 본 연구의 목적 달성을 위하여 환경 불확실성 인식을 독립변수로, 사내창업행동을 종속변수로, 인지적 유연성을 조절변수로, 종업원 민첩성을 매개변수로 설정하였다. 선행연구를 바탕으로 설정한 연구 모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

제 2 절 연구가설 설정

글로벌경제 환경에서는 기업 내 창업적 행동이 조직 성과를 향상시키는 효과적인 방법으로 인식되고 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 그러나 현재까지의 사내 창업적 행동에 대한 연구는 현실 중심의 접근이 필요함에도 불구하고, 이를 뒷받침하는 경험적 증거가 부족한 상황이며(신보영, 2021), 더욱이, 사내창업행동을 촉진하는 개인 수준의 연구는 여전히 미흡한 상태에 있다(이재강, 박태경, 2017). 다시 말해, 사내창업행동의 발현과정 및 특정 맥락에 대한 문헌 연구의 필요성은 계속해서 증가하는 반면(Kreiser et al., 2021), 관련 문헌은 풍부하지 못한 상황이다.

이에 본 연구에서는 환경 불확실성과 종업원 민첩성이 사내 창업 활동에 미치는 영향, 그리고 이 관계에서 종업원의 인지적 유연성이 어떠한 역할을 하는지에 대해 분석하기 위해 아래와 같이 가설을 설정하였다.

1. 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향

불확실(ambiguous)하고 역동적인(dynamic) 환경에 조직이 어떻게 성공적으로 대응할 수 있는지에 대한 문제는 오래전부터 연구되어 온 주제다. 그렇기에 ‘환경 불확실성’은 전략경영 분야에서 핵심 변수로서 오래전부터 많은 연구자에 의해 실증적으로 연구되었다(March & Simon, 1958; Thompson, 1967).

환경 불확실성은 의사 결정 과정에서 충분한 정보에 대한 접근성이 부족하거나 개인이 미래를 예측할 수 없기에 발생하는데, 조직구성원들은 환경을 예측하기에 정보가 충분하지 않다고 인식하거나, 관련된 정보인지 아닌지를 구별할 수 없는 상황에서 불확실성을 경험하며(Gifford, Bobbitt & Slocum, 1979), 개인 지식의 이론적 근거와 경험적 기반이 부족할수록 높은 수준의 불확실성이 발생한다고 알려져 있다(Lee et al., 2011). 이에, 환경 불확실성을 연구하는 학자들은 환경 불확실성을 조직 환경의 특성을 활용하여 측정하기보다는 지각(perception) 현상으로 측정해야 한다고 주장하였다(Child, 1972; Duncan, 1972; Downey & Slocum, 1975).

환경 불확실성은 ‘세계의 미래 상태를 정확하게 예측할 수 없는 정도’이자(Pfeffer & Salancik, 1978), ‘사회 환경 내에서 앞으로의 진행 상황에 대해 인간 행동을 설명하기 어려운 정도’(Berger & Calabreses, 1975; Berger & Gudykunst, 1991), 또는

‘향후 일어날 상황에 대한 정보와 지식의 부족으로 어떤 결과가 나타날지 예측할 수 없는 상황’을 의미한다(Scott, 1981). 예측 불가능한 환경이 계속되는 곳에서는 불확실성이 높아지기에 많은 연구는 불확실성은 조직의 리더가 반드시 대처해야 할 기본적인 문제로 보았으며(Thompson, 1967), Van de Ven & Sun(2011) 또한 조직과 개인 모두가 변화에 빠르게 적응해야 경쟁적인 환경에서 살아남을 수 있다고 했다.

기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성은 급변하는 현재 경영환경과 관련하여 가장 잘 알려진 환경 불확실성의 원인으로 꼽히는데(Koseoglu et al., 2012; Long et al. 2014), 고객, 공급자, 경쟁자, 도매업체, 중개인, 예측 가능할 수 있거나 예측할 수 없는 요소 등 다른 환경적 요소에 의해서도 유발될 수 있다. 이처럼 환경 불확실성의 요인은 매우 다양하고, 환경의 불확실성이 커질수록 환경변화를 예측하기는 매우 어렵지만, Beatty & Smith(1987)는 기업은 의도적으로 새로운 정보를 획득하여 불확실한 환경에 대처하려는 노력이 필요하다고 하였다. 박찬권, 김채복(2018) 또한 환경 불확실성은 주관적 인지에 의해 생길 수 있다고 말했는데, 이는 환경 불확실성을 분석할 때는 불확실한 환경의 특징을 규명하기보다는 조직구성원이 환경을 얼마만큼 불확실하게 지각하는가를 초점에 두고 분석해야 한다는 것을 방증한다.

조직민첩성의 개념은 Stalk(1988)에 의해 개념화가 이루어진 후, VUCA시대 기업의 필수 역량으로 대두되었다. 조직민첩성은 ‘기업이 지속적으로 예측이 불가능한 환경의 변화에서 생존하는 능력(Goldman, Nagel, & Preiss, 1995)’ 또는 ‘예기치 못한 변화에 대항하고 변화를 기회로 활용하는 능력’으로 정의되는데(Sharifi and Zhang, 2001), 이는 복잡한 환경에서 멈추지 않고 급격한 변화를 제어하고 이에 대응하는 것도 포함한다(Darvishmotevali & Tajeddini, 2019).

Fiedler(1964)의 상황 적합 이론(contingency theory)에 따르면, 조직이 조직구조 등을 환경변화에 적합하게 적응할 때 조직은 더 성공적이고 효과적일 수 있는데, 이러한 과정에서 조직민첩성은 불확실한 환경에서 혁신을 촉진하고 복잡성에 대처하는 데 있어 조직의 핵심 동인으로 작용한다는 것이다.

하지만, 조직이 조직민첩성을 갖추기 위해선 본질적으로 조직구성원들의 사고, 태도, 그리고 업무수행 방식 등이 변화해야 한다. 이는 조직이 민첩하더라도 조직구성원의 혁신저항에 부딪치면 CEO의 혁신행동은 고립화되어 혁신성과의 저하를 초래할 수 있기 때문인데(선혜영, 2020), 이러한 이유로 조직의 변화는 민첩한 조직

문화와 그 문화를 따르는 민첩한 조직구성원을 필요로 한다. 따라서 조직의 민첩성은 반드시 조직구성원들의 민첩성을 동반해야 하며(Breu et al., 2002), 종업원 민첩성은 변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력(Kidd, 1994) 또는 구성원이 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 능력(Qin & Nembhard, 2010)으로 정의된다.

이와 관련하여 Dyer & Shafer(2003)는 동적 조직에 적응하기 위한 민첩한 인적 자원관리 전략을 탐색하며, 동적 조직에서는 모든 수준의 직원이 주도적이고, 적응적이며, 생성적인 행동에 참여해야 한다고 강조했다. 후속 연구에서는 Sherehiy et al. (2007)이 Griffin & Hesketh (2003)와 Dyer & Shafer(2003)의 연구를 기반으로 종업원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원성으로 분류했다. 연구 결과에 따르면, 주도성은 변화와 관련된 문제를 예측하고 해결하며, 적응성은 대인관계와 문화에 빠르게 적응하고 유연성을 발휘하는 능력을 나타내며, 복원성은 긍정적인 태도를 유지하고 불확실하고 예상치 못한 상황에 대한 내성을 가지며 스트레스를 잘 대처하는 능력을 의미한다.

4차 산업혁명, 코로나19 등으로 급변하는 환경에 기업은 혁신하지 않으면 생존하기 힘든 상황에 직면하게 되었고, 기업을 둘러싼 외부 환경이 기업행동에 크게 영향을 미치고 있음이 실증적으로도 밝혀지고 있다(Chen et al., 2017). 조직과 조직구성원은 불확실한 환경에 살아남기 위해 민첩해질 것으로 판단되는데, 불확실한 환경에서는 변화에 대한 예측이 어려워지기에, 구성원들은 새로운 정보를 신속하게 받아들이고, 불확실성에 유연하게 대응하기 위해 구성원의 적응력과 민첩성을 향상시킬 것으로 보인다.

이에 불확실한 환경에서 조직구성원들은 이러한 도전에 대응하기 위해 좀 더 높은 민첩성을 발휘하게 될 것으로 추측되기에, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H 1 : 환경 불확실성의 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다

H 1a : 기술 불확실성의 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 1b : 시장 불확실성의 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 1c : 경쟁 불확실성의 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 종업원 민첩성이 사내창업 행동에 미치는 영향

조직민첩성의 성공을 위해서는 환경변화에 대처할 수 있는 구성원을 필요로 한다(Sherehiy & Kawowski, 2014). 종업원 민첩성의 개념이 조직 민첩성의 미시적 측면에서 제시된 이후(Breu et al., 2002) 종업원 민첩성의 긍정적인 효과에 대한 연구들은 조직구성원들의 민첩성이 향상되면 기업이 신속한 변화를 효율적으로 관리하고 이 능력을 경쟁우위로 활용할 수 있다는 관점을 강조한다.

종업원 민첩성은 종업원 민첩성을 변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력(Kidd, 1994), 구성원이 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 능력(Qin & Nembhard, 2010) 등으로 정의되는데, Hahn, Bredillett, Kim, & Taloc(2012)은 글로벌 프로젝트 관리자의 민첩성이 프로젝트의 성공에 중요한 역할을 하는 것으로 제시하였다.

Alavi(2016)는 종업원 민첩성이 신제품 생산의 유연성을 높인다는 결과를 도출했고, Dyer & Shafer(2003)는 동적 조직에 적응하기 위한 민첩한 인적자원관리 전략을 탐색하면서, 동적 조직에서는 모든 수준의 직원이 주도적이고, 적응적이며, 생성적 행동에 참여해야 한다고 강조했다.

Braun et al.(2017) 또한 조직의 민첩한 구성원일수록 변화에 신속하게 적응하고 불확실성에 대비할 수 있다 말한다. 이와 같은 선행연구는 조직구성원들의 민첩성이 향상되면 기업이 신속한 변화를 효율적으로 관리하고 이 능력을 경쟁우위로 활용할 수 있다는 관점을 강조한다. 달리 말하면, 종업원 민첩성은 변화에 대한 능동적이고 유연한 대응을 의미하며, 이는 새로운 아이디어를 받아들이고 적극적으로 참여하며, 불확실한 환경에서 빠르게 대처하는 능력을 포함하여, 조직, 집단, 개인 수준에서 다양한 측면으로 유익하다는 것을 시사하는 것이다.

조직구성원들이 신시장 또는 구시장에서 혁신적인 아이디어를 구체화하기 위해 아이디어를 생성하고 공유하여 실행할 수 있는 조직적인 프로세스 차원에서(Desouza, 2011), 사내 기업가 정신(corporate entrepreneurship) 또는 사내 창업 정신은 기업의 잠재적 성장으로서 그 중요성이 강조되고 있다. 사내기업가정신은 ‘기존의 조직에서 새로운 기회를 이용하여 경제적인 가치 창출을 하기 위하여 새로운 조직을 개발하고 운영하는 활동’(Pinchot III, 1985), ‘조직구성원이 기업 내에서 새로운 사업 기회를 창출하거나, 조직집단을 혁신적으로 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가정신’(Sharma & Chrisman, 1999)으로 정의되며, Zahra(1991)는 ‘기존

조직에서 제품이나 공정의 혁신을 추구하고 새로운 시장 개발을 통하여 신규 사업을 창출하고자 하는 공식적 또는 비공식적 활동 모두를 사내기업가 정신으로 포함했다.

Antonicic & Zorn(2004), De Jong & Wennekers(2008)는 사내창업행동을 ‘기회 인식, 아이디어 창출, 새로운 제품 창조 및 새로운 비즈니스 라인 개발을 목표로 하는 자발적인 직원 행동’으로, Chouchane & St-Jean(2022)은 ‘조직구성원들이 직장에서 예측적이고 혁신적인 비전을 개발하고 가치 창출을 위해 장애물을 극복하는데 이바지하는 개인적 행동의 집합’으로 정의하였다.

사내기업가정신(Corporate Entrepreneurship:CE)이 조직 차원에서 추진하는 혁신과 성장의 기업가정신이라면, 사내창업행동(Intrapreneurial Behavior: IB)은 조직구성원 차원에서 창업 비전을 실현하고자 하는 적극적인 창업지향적 행동이다(Amo, 2010). 이에 Zahra, Nielsen & Bogner(1999)는 CE의 성공을 위해서 조직구성원의 IB가 동반되어야 한다고 말하며, 개별 직원의 기업가적 활동의 중요성을 강조한다(Morris et al., 2001). IB는 조직이 발전할 수 있도록 개인 근로자들이 기회를 인식하고 활용함으로써 나타나며, 혁신적(innovative)이고 진취적(proactive)이며 위험을 감수하는 행동(risk-taking)을 특징으로 한다(De Jong et al., 2015). 위험감수성(risk-taking)은 ‘개인이 실패하면 심각한 결과를 초래하나 성공하면 보상을 제공받을 수 있는 상황을 선호하는 성향’을, 혁신성(innovativeness)은 ‘창의성을 통해 개발된 독창적이고 적절한 아이디어를 구현하는 것’을, 진취성(proactiveness)은 ‘미래 또는 장기적인 관점을 중시하며, 요구에 대응하기를 기다리지 않고 예견하여 준비하고 대응하는 것’을 뜻하는데(Valsania et al, 2016), 세 가지 구성요소는 독립적이면서도 상호작용하며, 전반적인 기업가적 지향성의 수준을 형성한다(윤현중, 2015).

달리 말하면, 각각의 구성요소가 적절하게 결합된 상태라면 개인은 경영환경이 급속하게 변화하여 사업의 성공을 확신할 수 없는 상황에서도 위험이 수반 될지라도 문제를 인식하고 해결책을 제시할 수 있다. 이와 같은 개념은 민첩한 구성원이 변화에 대한 능동적이고 유연한 대응을 하며, 새로운 아이디어를 받아들이고 적극적으로 참여하며, 불확실한 환경에서 빠르게 대처하는 것(Braun et al., 2017)과 유의미한 관계가 있음을 추론할 수 있다.

선행연구에서는 조직민첩성이 혁신과 창업 활동을 촉진하는데 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 있었는데, 조직의 민첩성은 반드시 조직구성원들의 민첩성을 동반해야 한다는 측면에서(Breu et al., 2002) 종업원 민첩성 또한 사내창업행동과 영향이 있을 것으로 기대되기에, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H 2 : 종업원 민첩성은 사내창업행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 사이에서의 구성원 민첩성의 매개효과

4차 산업혁명 및 코로나19로 인해 촉발된 기술혁신의 가속화, 러시아-우크라이나 전쟁으로 인한 물가 상승 및 글로벌화에 따른 경쟁시장의 확대, 소비자 욕구의 다변화 등은 최근 경영환경을 하루가 다르게 변화시키며 기업의 생존과 직결되는 중요한 문제로 대두된 지 오래인데(라세림, 2023), 여러 경영전략 문헌 연구자들은 역동적인 외부 환경변화를 불확실성의 핵심 원천으로 보고한다(Duncan, 1972). 따라서 기업이 외부 환경변화에 얼마나 잘 적응하는지는 기업의 생존과 발전을 위하여 매우 중요한 문제이다(Srinivasan et al., 2011). 이에 많은 조직은 불확실성 속에서 비즈니스 기회를 찾아내고 동시에 조직 전체의 적응력을 향상시키기 위한 전략적인 노력을 기울인다. 그리고 기업은 이러한 과정 중, 기업 내·외부에서 발생하는 변화에 잘 적응하는 것뿐만 아니라 변화 속 기회를 포착하고 경쟁우위로 활용할 수 있어야 한다(Arteta & Giachetti, 2004).

기업은 환경이 빠르고 크게 변화하면 이에 대응하기 위해 자연스레 많은 지식과 정보를 획득하며(Cassiman & Veugelers, 2006), 환경 격변성이 높아지면 경쟁우위에 대한 인과관계도 모호해져, 경쟁자의 모방 능력이 떨어지게 되므로 기업의 성과를 높일 수 있는 가능성 또한 높아질 수 있기 때문에(Teece, 2007), 환경은 기회(Opportunity)와 위협(Threat)을 동시에 내포하기 마련이며(Bertrand & Schoar, 2003), 급변하는 환경은 경쟁 환경에서 때때로 이점(advantage)으로 작용하기도 한다. 즉, 환경의 불확실성이 심화될수록 기업은 그들의 생존을 위해 의도적으로 새로운 정보 등을 획득하여 환경변화에 보다 더 민첩한 행동으로 대처한다(Beatty & Smith, 1987; Cohen & Levinthal, 1990; Heide & Weiss, 1995; Weiss & Heide, 1993).

다만, 불확실한 환경에서의 동적이고 예측 어려운 특성은(Duncan & Thompson, 1972) 조직구성원들에게 변화와 불확실성에 대한 심층적이고 민감한 이해를 요구한다. 이런 상황일수록 중요한 특성은 ‘종업원 민첩성’인데, Kidd(1994)는 종업원 민첩

성을 변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력으로, Qin & Nembhard(2010)는 구성원이 불확실한 환경에 전략적으로 대응하는 능력으로 설명했다. 또한, 종업원 민첩성은 미래 기회를 창출하고 변화에 빠르고 적절하게 대응하며 이를 기회로 활용할 수 있는 능력이자, 미래 기회를 창출하고 변화에 빠르고 적절하게 대응하며 이를 기회로 활용할 수 있는 능력이기도 하다(Braun et al., 2017; Pitafi et al., 2018). 본 연구에서는 이러한 이유로 환경 불확실성이 심화되는 상황에서 종업원 민첩성이 유의미한 변화를 겪을 것으로 추론된다.

한편, 종업원 민첩성의 긍정적인 효과에 대한 연구들은 조직구성원들의 민첩성이 향상되면 기업이 신속한 변화를 효율적으로 관리하고 이 능력을 경쟁우위로 활용할 수 있다는 관점을 강조하고 있다. Hahn, Bredillett, Kim, & Taloc(2012)은 글로벌 프로젝트 관리자의 민첩성이 프로젝트의 성공에 중요한 역할을 하는 것으로 제시하였으며, Alavi(2016)는 종업원 민첩성이 신제품 생산의 유연성을 향상하게 시킨다는 결과를 도출했다.

Braun et al.(2017)에 따르면 조직의 민첩한 구성원일수록 변화에 신속하게 적응하고 불확실성에 대비할 수 있는데, 이러한 선행연구들은 구성원의 민첩성이 조직, 집단, 개인 수준에서 다양한 측면에서 유익하다는 것을 시사한다. 또한, Plonka (1997)는 종업원 민첩성의 태도 측면에서 작업자의 학습, 자기계발, 문제 해결에 적극적이며 새로운 개념이나 기술에 익숙하며 혁신적인 아이디어를 추구하는 태도를 강조했는데, 이러한 측면에서 보면 뛰어난 민첩성을 가진 구성원은 변화에 신속하게 대응할 뿐만 아니라(Sherehiy & Kawowski, 2014), 불확실성을 인지하고 이에 대응하여(Kidd, 1994) 창업행동을 유도할 것으로도 기대된다. 즉, 불확실한 환경에서의 종업원 민첩성은 변화에 대한 빠른 대응을 바탕으로 조직 내 창업행동의 동력으로 작용하며 민첩한 구성원은 불확실한 환경에서도 조절 및 변화에 대한 유연한 능력을 발휘하여 조직 내에서 창업적 노력과 혁신을 촉진하는 역할을 수행할 것으로 예상된다.

구성원의 민첩성이 증가함에 따라 창업행동이 증대되는 메커니즘은 다양한 측면에서 유의미한 효과를 기대할 수 있는데, 불확실한 환경에서의 동적 대응 능력뿐만 아니라, 조직 내에서 새로운 기회를 신속하게 감지하고 창업행동으로 동인되는 과정에서 종업원 민첩성이 매개효과를 나타낼 것으로 기대되며, 이에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H 3 : 종업원 민첩성은 환경 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.

H 3a : 종업원 민첩성은 기술 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.

H 3b : 종업원 민첩성은 시장 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.

H 3c : 종업원 민첩성은 경쟁 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.

4. 환경 불확실성 인식, 종업원 민첩성 사이에서의 인지적 유연성의 조절효과

환경 불확실성(environmental uncertainty)은 불확실한 상황에서 대안은 제시할 수 있지만 특정 결과의 원인은 알 수 없는 상황(March & Simon, 1958)이자 의사 결정자가 환경의 구성요소에 대하여 충분한 정보가 없고 외부 환경변화를 예측하기 어려운 상황을 의미한다(Srinivasan et al., 2011). 즉, 환경 불확실성은 조직이 환경에 관한 충분한 정보를 가지고 있지 못하거나 관련 자료와 비관련 자료를 구별하지 못하여 환경과 그 변화를 정확하게 예측하지 못할 때 발생하기에(Milliken, 1987), 불확실성에 대처하는 것은 조직 리더가 대처해야 할 기본적인 문제로 간주된다(Thompson, 1967). 기업은 불확실한 환경에서 생존하기 위해 기업 내·외부에서 발생하는 변화에 잘 적응하는 것뿐만 아니라 변화 속 기회를 포착하고 경쟁우위로 활용할 수 있어야 하기 때문이다(Arteta & Giachetti, 2004). 이러한 이유로 환경 불확실성은 전략경영 분야에서 핵심 변수로 여겨져 오래전부터 많은 연구자에 의해 실증적으로 연구되었다(March & Simon, 1958; Thompson, 1967).

환경은 불분명한 요소를 가지고 있기 때문에 실제적 환경에 비해 인지된 환경이 더욱 주관성을 띄고 있다(Dill, 1958). 이에 많은 연구자들은 환경 불확실성을 조직 환경의 특성을 활용하여 측정하기보다는 지각 현상으로 측정해야 한다 말한다(Child, 1972; Duncan, 1972; Downey & Slocum, 1975; 박찬권, 김채복, 2018). 이러한 상황에서 민첩성은 혁신을 촉진하고 복잡성에 대처하는 데 있어 조직의 핵심 동인

으로 작용한다(Fiedler, 1964). 다만 조직이 민첩하더라도 조직구성원이 그렇지 못하다면, 조직의 혁신성과에 저하가 올 수 있기에(선혜영, 2020), 조직이 민첩성을 갖추려면 조직구성원들의 사고, 태도, 업무 수행 방식 등이 변화해야 한다. 민첩한 조직에는 민첩한 조직구성원이 필요하다는 것이다(Breu et al., 2002).

변화에 적절히 대응하고 이를 활용하는 능력(Kidd, 1994) 또는 구성원이 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 능력(Qin & Nembhard, 2010)으로 정의되는 종업원 민첩성은 Sherehiy et al. (2007)에 의해 주도성, 적응성, 복원성으로 분류되어 설명되었다. 여기서 주도성은 변화와 관련된 문제를 예측하고 해결하며, 적응성은 대인관계와 문화에 빠르게 적응하고 유연성을 발휘하는 능력을 나타내며, 복원성은 긍정적인 태도를 유지하고 불확실하고 예상치 못한 상황에 대한 내성을 가지며 스트레스를 잘 대처하는 능력을 의미한다. 이러한 관점에서, 종업원 민첩성은 불확실한 환경에서 구성원들이 빠르게 정보를 받아들이고, 불확실성에 유연하게 대응하는 태도움이 될 것으로 보인다.

다만, 조직구성원의 인지적 유연성에 따라 불확실한 환경에서의 종업원 민첩성이 상이하게 작용할 수 있다는 관점도 제기될 수 있다. 인지(cognition)는 마음의 작용으로, 환경과 자기에 대한 지식을 얻는 과정을 나타내며, 인식, 주의, 기억, 학습, 언어 사용, 생각, 감정 형성, 문제 해결, 숙련된 행위 등을 포함하는 핵심적인 정신 기능이며, 활동적이고 지적인 정신 기능으로서, 인간이 환경에 적응하고 삶을 영위하는 핵심적인 능력이기 때문이다.

혼동이론(confusion theory)에 따르면, 불확실성에 의해 혼동이 발생하면 그것은 개인의 인지, 정서 및 행동에 영향을 주어 조직학습 및 예측 프로세스에 악영향을 미친다(Watson & French, 1966). 그렇지만 인지적 유연성이 높은 사람의 경우, 불확실한 환경에서도 창의적이고 새로운 생각을 하거나 다양한 관점에서 문제를 바라본다(홍숙지, 2005). 또한 복잡하고 새로운 상황에 대해서도 흥미를 느끼면서 이를 회피하지 않기도 하며, 상황을 경직되게 지각하여 소극적이고 역기능적 대처를 하기보다는 상황에 따른 다양한 통제감을 지각하여 적극적·적응적인 대처를 실시하기도 한다(허심양, 2011).

달리 말해, 높은 인지적 유연성을 가진 구성원들은 정보를 신속하게 습득하고, 이를 기반으로 한 효과적인 조직적 대응을 높일 것으로 예상되며, 새로운 아이디어를 빠르게 받아들이고 창조하는 능력이 뛰어나 창의성과 혁신을 더욱 유발할 것으로 보인다. 다만 낮은 인지적 유연성을 가진 구성원들은 예측이 어려운 상황에도 도전적

상황에 대한 감수성이 낮을 것으로 예상된다.

이는 불확실한 환경에서 새로운 도전에 대한 적극적인 대응이 제약될 수 있음을 시사한다. 또한 Martin & Rubin(1995)는 인사조직 분야에서 적용가능한 인지적 유연성의 구성요소를 제안하며, 문제상황 또는 돌발 상황에 대처하는 과정에서의 인지적 능력, 변화에 대한 태도를 강조하였는데, 인지적 유연성이 낮다면 정보 습득과 창의성 측면에서도 한계가 있을 것으로 예측되어 조직적 대응력이 감소할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 이유로 인지적 유연성이 환경 불확실성이 심화되고 있는 상황에서 종업원 민첩성과 사내창업행동과의 관계에서 핵심 조절변수의 역할을 할 것으로 예상되기에, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H 4 : 인지적 유연성은 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

H 4a : 인지적 유연성은 기술 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

H 4b : 인지적 유연성은 시장 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

H 4c : 인지적 유연성은 경쟁 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

제 3 절 변수의 측정 및 조작적 정의

변수의 측정항목은 선행연구를 바탕으로 설계하여 신뢰성과 타당성을 확보하였고, 변수 및 조작적 정의는 <표 15>, <표 16>, <표 17>, <표 18>에 제시하였다.

본 연구의 구성요소를 측정하는 데 있어 사용되는 측정항목들은 기존의 측정 도구 중 사용할 만한 경우 그대로 활용하였고 본 연구의 흐름에 맞지 않는 문항들은 제외하는 등 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하였다.

1. 환경 불확실성 인식

환경 불확실성(environmental uncertainty) 인식은 의사결정자가 환경의 구성요소에 대하여 충분한 정보가 없고 외부 환경변화를 예측하기 어려운 상황을 의미하며 (Srinivasan et al., 2011), 고객, 공급자, 경쟁자 등 예측 가능한 요소와 예측 불가능한 요소 및 환경적 요소들에 의해 발생할 수 있다고 알려져 있다(Köseoglu et al., 2023). 환경 불확실성의 정의는 연구자마다 다르지만 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 환경 불확실성 인식에 대해 ‘조직의 의사결정에 영향을 미치는 환경에 대한 정보가 부족하여 변화하는 내·외부 환경의 미래를 예측하기 어려운 상황에서 조직 및 개인이 인지하는 정도’로 정의하고자 한다.

앞서 언급한 것처럼, 환경은 매우 복잡하고 변화하고 있어서 예측하기 어려운 속성을 가지고 있는데(Porter, 1980), 이러한 환경의 불분명성 때문에 실제로 존재하는 실제적 환경(actual environment)에 비해 인지된 환경(perceived environment)은 주관성을 띠게 된다(Dill, 1958). 즉, 동일한 환경에 대해서 어떤 조직은 복잡하고 예측하기 어려운 환경으로 인지하는 반면, 어떤 조직은 단순하고 예측 가능한 환경으로 인지할 수도 있다는 것이다(Starbuck, 1976). 또한, 조직 및 환경의 변화를 발전이나 성장의 기회를 삼는 구성원이 있는 반면 작은 변화나 불확실성에도 두려움과 냉소적 태도를 보이는 구성원이 있기도 하다(Gardner et al., 1987). 이러한 이유로 조직구성원에게는 객관적인 실제적 환경보다 인지된 주관적 환경이 중요하며, 많은 연구자들은 환경 불확실성을 조직 환경의 특성을 활용하여 측정하기보다는 지각 현상으로 측정해야 한다고 강조한다(Child, 1972; Duncan, 1972; Downey & Slocum, 1975; 박찬권, 김채복, 2018).

최근 환경 불확실성에 관한 연구 중에서 기술 불확실성(technology uncertainty),

시장 불확실성(market unceratinty), 경쟁 불확실성(competitor uncentainty)은 환경 불확실성의 가장 잘 알려진 요인 중 하나로 알려져 있다(Köseoglu et al., 2023). Long et al.(2014)은 환경 불확실성에 대한 연구에서, Darvishmotevali et al(2020)은 터키 호텔 산업의 환경 불확실성, 조직민첩성, 창의성 간의 연관성에 관한 연구에서 각각 환경 불확실성을 시장 불확실성, 기술 불확실성, 경쟁 불확실성 세 가지 하위 요인으로 구분하여 연구를 수행하였다.

이에 본 연구에서는 DeSarbo et al.(2004)의 설문문항 중 기술환경 불확실성, 시장 환경 불확실성, 경쟁자 환경 불확실성과 관련한 13문항을 활용하였다. 다음 <표 13>과 같은 환경 불확실성 인식 요인의 설문항목을 제시한다.

<표 13> 환경 불확실성 인식 요인의 설문항목

구성개념	측정내용	설문번호	문항수	설문구성	참고문헌
환경 불확실성 인식	기술 환경 불확실성	I. 1	5	우리 업계의 기술은 급격히 변화한다.	DeSarbo et al.(2004)
		I. 2		우리 업계는 기술 변화로 큰 기회를 만들 수 있다.	
		I. 3		우리 업계의 2~3년 내 필요 기술을 예측하기 어렵다	
		I. 4		우리 업계는 많은 신제품 아이디어를 기술혁신으로 얻을 수 있다.	
		I. 5		우리 업계는 기술 변화가 빈번하게 이루어진다.	
	시장 환경 불확실성	I. 6	4	우리 업계는 시간이 지나면 고객의 제품 선호도(취향)가 많이 변화하는 편이다.	
		I. 7		우리 업계의 신규 고객은 기존 고객과 다른 제품과 관련된 욕구를 보이는 듯하다.	
		I. 8		업계 내 시장 변화 예측은 어렵다.	
		I. 9		우리 고객들은 항상 새로운 제품을 찾는 편이다.	
	경쟁 환경 불확실성	I. 10	4	우리 업계의 경쟁은 매우 치열하다.	
		I. 11		우리 업계의 홍보 및 판촉 전쟁이 치열하다.	
		I. 12		가격 경쟁은 우리 산업의 특징이다.	
		I. 13		새로운 경쟁적인 동향과 움직임이 수시로 포착된다.	

2. 종업원 민첩성

예측할 수 없는 비즈니스 환경 속에서 지속적으로 변화하고 성장할 수 있는 능력인 ‘민첩성’이라는 개념과 더불어(Dove, 1999), 민첩한 조직(agile organization)이라는 개념 또한 불확실성이 산재한 경영환경에서 가장 많이 연구되고 있는 개념 중 하나다(Sherehiy & Karwowski, 2014).

Breu et al.(2002)은 조직민첩성의 미시적 관점에서 종업원 민첩성이라는 개념을 제안하며, 민첩한 조직을 만들기 위해서는 민첩한 구성원(agile employee)이 중요하다고 강조했다. 종업원 민첩성은 ‘예상치 못한 변화에 구성원이 신속하게 적응하여 그 변화를 기회를 만드는 행동’으로 정의되고(Alavi et al., 2014), Dyer & Shafer(2003)는 종업원 민첩성을 3가지 특성으로 주도성(proactivity), 적응성(adaptability), 복원성(resilience)을 제시하였다.

주도성은 변화와 관련된 문제를 예측하고 효과적으로 해결하는 것을 뜻하며(정영재, 2020), 변화와 관련된 업무 문제 예측, 문제해결책 조사, 주도적인 문제해결 노력 등이 해당된다(허명숙, 천면중, 2015). 적응성은 조직구성원이 다양한 역할을 수행하며, 타 구성원들과 협업을 함과 동시에 새로운 환경에 적합하도록 학습하여 자신 또는 자신의 행동을 새로운 환경에 변화하는 능력을 뜻한다(정영재, 신제구, 2020). 이는 대인관 문화적 적응성, 자발적 협력, 새로운 과업의 학습 및 책임성, 유연함 등을 포함한다(허명숙, 천면중, 2015). 세 번째 특성은 복원성인데, 복원성이 높은 구성원은 불확실성 상황에서 받는 스트레스를 잘 견디고, 새로운 기술 및 변화에 긍정적인 태도를 견지한다. 복원성은 새로운 전략을 수행하는데 실패한다 할지라도, 구성원이 빠르게 효율적으로 기능할 수 있도록 도움을 준다(정영재, 신제구, 2020). 이는 변화와 새로운 아이디어, 새로운 기술에 대한 긍정적인 태도와 불확실하고 예측하지 않았던 상황에 대한 관대함, 스트레스 극복 등을 포함한다(허명숙, 천면중, 2015). Braun et al.(2017)은 민첩한 구성원(agile employee)일수록 변화에 빠르게 적응하고 스트레스를 효과적으로 관리할 수 있기에, 불확실성에 성공적으로 대처할 수 있다고 제시하였고, 많은 연구자들은 구성원의 민첩성이 개인, 집단, 조직 차원에서 다양한 효과를 줄 수 있다고 말한다(Hahn et al., 2012; Alavi et al., 2014).

이에 본 연구에서는 Sherehiy & Karwowski(2014)을 바탕으로 한 허명숙, 천명중(2015)의 13개의 설문문항을 활용하였다. 다음 <표 14>는 종업원 민첩성 요인의 설문항목을 제시한다.

<표 14> 종업원 민첩성 요인의 설문항목

구성개념	측정내용	설문번호	문항수	설문구성	참고문헌
구성원 민첩성	구성원 민첩성	Ⅱ. 1	13	여러 업무를 동시에 수행해도 잘 처리하는 편이다.	Sherehiy & Karwowski (2014)를 바탕으로, 허명숙, 천명중 (2015)
		Ⅱ. 2		다른 업무에 맞추도록 내 업무방식을 바꿀 수 있다.	
		Ⅱ. 3		새로운 업무절차 과정에 잘 적응하는 편이다.	
		Ⅱ. 4		현재의 업무에서 다른 업무로 전환해도 잘 적응할 수 있다.	
		Ⅱ. 5		다른 사람과 효과적으로 일하기 위해 나의 업무방식을 바꿀 수 있다.	
		Ⅱ. 6		업무수행에서 일어날 수 있는 문제들을 예측한다.	
		Ⅱ. 7		업무수행에서 어려움이 더 커지기 전에 해결하려고 한다.	
		Ⅱ. 8		업무수행에서 여러 가지 개선할 점들을 찾으려 한다.	
		Ⅱ. 9		더 효과적인 업무수행 방법을 찾으려고 노력한다.	
		Ⅱ. 10		창조적인 사고로 문제를 해결하려고 노력한다.	
		Ⅱ. 11		어려운 업무 상황이 일어나도 평상심을 유지하는 편이다.	
		Ⅱ. 12		스트레스 상황에도 효율적으로 업무를 수행하는 편이다.	
		Ⅱ. 13		업무수행 방식의 변화를 수용하고 적극 동참하는 편이다.	

3. 사내창업 행동

사내기업가정신(CE)이 조직 차원에서 추진하는 혁신과 성장의 기업가정신이라면, 사내창업행동(IB)은 조직구성원 차원에서 창업 비전을 실현하고자 하는 적극적인 창업지향적 행동이다(Amo, 2010). 사내창업가는 새로운 조직을 창조하는 것이 아니라, 기존 조직 내에서 기업가적인 활동을 하는데, 기회를 인식하고 위험을 감수하여 계층 내에서 혁신을 이룬다(Blanka, 2019; Camelo-Ordaz et al., 2012; Razavi & AbAziz, 2017). IB는 조직이 발전할 수 있도록 개인 근로자들이 기회를 인식하고 활용함으로써 나타나며, 혁신적(innovative)이고 진취적(proactive)이며 위험을 감수하여 행동하는 것을(risk-taking) 특징으로 한다(De Jong et al., 2015).

위험감수성(risk-taking)은 개인이 실패하면 심각한 결과를 초래하나 성공하면 보상을 제공 받을 수 있는 상황을 선호하는 성향을 의미하며, 혁신성(innovativeness)은 창의성을 통해 개발된 독창적이고 적절한 아이디어를 구현하는 것을 뜻한다. 진취성(proactiveness)는 미래 또는 장기적인 관점을 중시하며, 요구에 대응하기를 기다리지 않고 예견하여 준비하고 대응하는 것을 뜻한다(Valsania et al., 2016).

본 연구에서는 Qasem Alshaar et al.(2023)의 연구에서 사용된 10개의 설문항목을 사용하여, 다음 <표 15>와 같은 사내창업 행동 요인의 설문항목을 제시한다.

<표 15> 사내창업 행동 요인의 설문항목

구상개념	설문번호	문항수	설문구성	참고문헌
사내 창업 행동	VI.1	10	직장에서 실패 가능성이 있더라도 계산된 위험을 감수한다.	Qasem ALSHAA R et al.(2023)
	VI.2		큰 이익이 기대될 때는 상황이 심각해질 수 있음에도 불구하고 종종 큰 성취와 성공을 추구하는 편이다	
	VI.3		혁신적인 일에 동료나 다른 사람이 신중하게 접근할 때도, 나는 새로운 접근 방식으로 과감하게 추진하는 편이다.	
	VI.4		성공에 대한 보상이 충분하다면, 나의 비즈니스 아이디어를 위해 급여의 일부를 포기할 의사가 있다.	
	VI.5		다른 사람들이 그렇지 않을 때도 주도권을 즉시 잡는다.	
	VI.6		특히 아이디어 실현에 능숙하다.	
	VI.7		어떠한 장애물도 나를 막을 수 없을 거라는 믿음이 있다.	
	VI.8		조직에 더 효과적인 새로운 업무방식 도입을 위해 종종 노력한다.	
	VI.9		혁신적인 생각을 지지하는 사람을 설득하려고 시도한다.	
	VI.10		새로운 아이디어 실현 방식을 고려할 때 행동을 위한 구체적인 단계를 추진하는 편이다.	
	VI.11		업무적으로 새로운 프로세스나 서비스, 상품을 개발한다.	

4. 인지적 유연성

조직과 개인에게 있어 새로운 환경과 변화에 어떻게 적응하고 대응하는지는 중요하다(이후석, 2022). 인지적 유연성(Cognitive Flexibility)은 불확실한 상황에서 개인으로 하여금 즉각적이며 긍정적인 방식으로 대처하는 효율성을 발휘하게 하기에(홍숙지, 2005), 인지적 유연성이라는 개념은 환경변화가 빠르게 이루어지고 혁신적인 활동이 요구되는 경영환경 속에서 필수적으로 요구되는 인지능력으로 인식된다(Runco & Okuda, 1991; Thurston & Runco, 1999, 김정식, 서문교, 2008).

다만, 개인마다 상황 혹은 문제를 대처해 나아가는 과정이 각기 다르기에, 이러한 과정에서 무엇을 강조하느냐에 따라 인지적 유연성은 연구자마다 조금씩 다르게 정의된다(홍숙지, 2005). Cosden et al.(1979)은 인간이 분명한 반응과 대응을 실행하기 이전에 다양한 대안 행동 또는 해결책을 찾는 능력으로 보았으며, Spiro(1988)는 문제해결을 위해 지식들을 연결하여 대안을 창출하고 유연하게 적용하려는 인지적 능력으로, West & Richard(1999)는 변화의 속도가 빠르고 혁신적 활동이 필요한 환경에서 구성원들이 요구받는 인지능력으로, Lonescu(2012)는 환경적 변화를 즉각적으로 감지해내는 능력이자, 상황을 파악하고 문제를 해결해 나가면서 환경에 적응하는 능력으로 보았다. 선행연구를 종합해보자면 인지적 유연성은 변화하는 환경 또는 문제해결이 필요한 상황에서 인지적 틀을 변화시켜 효율적으로 대처할 수 있는 방안을 찾아내면서 새로운 환경에 융통성 있고 유연하게 대처하는 태도라고 할 수 있다(심미영, 2021).

인지적 유연성의 하위 요인은 적응과 대응에 대한 심리 태도에 초점을 두고 있다. Martin & Rubin(1995)은 인사조직 분야에서 적용 가능한 인지적 유연성의 구성요소를 제안하며, 문제상황 또는 돌발 상황에 대처하는 과정에서의 인지적 능력, 변화에 대한 태도를 강조하였다. 그들은 인지적 유연성의 하위 구성요소를 어떤 주어진 상황에서 이용할 수 있는 대안이 있다는 것에 대한 자각(awareness of communication alternatives), 어떤 주어진 상황에 적응하려고 하는 의지(willingness to adapt to the situation), 유연함에 있어서의 자기효능감(self-efficacy in being flexible)으로 정리하였으며, 이후 많은 연구자들에 의해 개념의 다양화가 이루어졌다.

그중 대표적인 연구자는 Dennis & Vander Wal(2010)이다. 그들은 Martin & Rubin(1995)이 주장하는 인지적 유연성이 ‘효과적 의사소통 혹은 의사소통 유능감’에 초점이 맞추어진 것으로 지적하며, 인지적 유연성의 하위 요인을 대안(alternative)

과 통제(control)로 나누었다. 국내연구자 허심양(2011)은 이를 재개념화하여 어려운 상황을 개인이 통제 가능한 것으로 지각하는 경향성, 일상에서 일어나는 사건과 사람의 행동에 관하여 다양한 대안적 설명을 할 수 있는 능력, 힘든 상황에서의 다양한 해결책을 생각해 낼 수 있는 능력으로 세분화하여 인지적 유연성에서의 심리적 요소와 인지적 능력을 모두 강조하였다.

일반적으로 인지적 유연성이 높은 사람의 경우, 불확실한 환경에서도 창의적이고 새로운 생각을 하거나, 다양한 관점에서 문제를 바라보고 해결할 수 있으며, 복잡하고 새로운 상황과 문제에 대해서도 흥미를 느끼면서 이를 회피하지 않는 경향이 있다(홍숙지, 2005). 또한, 상황을 경직되게 지각하여 소극적이고 역기능적 대처를 하기보다는 상황에 따른 다양한 통제감을 지각하여 적극적이며 적응적인 대처를 실시하기도 한다(허심양, 2011).

본 연구에서는 이기쁨(2022)의 연구에서 사용된 3개의 설문항목을 사용하여, 다음 <표 16>과 같은 인지적 유연성 요인의 설문항목을 제시한다.

<표 16> 인지적 유연성 요인의 설문항목

구성개념	설문번호	문항수	설문구성	참고문헌
인지적 유연성	I. 14	3	나는 상황 파악을 잘한다.	Dennis & Vander Wal (2010)을 바탕으로 이기쁨 (2022)
	I. 15		나는 어려운 상황을 여러 가지 각도에서 바라보는 편이다.	
	I. 16		어려운 상황에 처해있을 때 나는 행동하기에 앞서 다양한 선택을 고려한다.	

제4절 설문구성 및 분석방법

1. 설문구성과 자료수집

본 연구는 전국에 근무하고 있는 만 20세 이상 직장인을 대상으로 조직구성원의 환경 불확실성 인식이 사내창업행동에 미치는 영향을 분석하고 그 관계에서 조직구성원의 종업원 민첩성의 매개효과가 인지적 유연성에 따라 어떻게 조절되는지에 알아보기 위해 연구모형을 설정한 후 설문조사를 실시하였다.

전체 측정 설문은 총 50개 문항으로, 설문 내용은 독립변수로 환경 불확실성 인식을, 종속변수로 사내창업행동을, 매개변수로 종업원 민첩성을, 조절변수로 인지적 유연성을 설정하였다. 독립변수인 환경 불확실성 인식을 측정하기 위해 13개 문항을, 매개변수인 종업원 민첩성은 13개 문항, 조절변수인 인지적 유연성은 3문항을, 종속변수인 사내창업행동은 11개 문항을, 인구통계학적 문항은 10문항으로 구성하였다.

본 연구의 표본수집 방법으로는 온라인 설문조사를 이용하였다. 설문조사 기간은 2023년 9월 27일 ~ 10월 11일까지(약 2주간)이며, 연구 목적의 달성 및 이론의 일반화를 위하여 국내 최대 리서치 기업인 (주)마크로밀 엠브레인을 통해 설문조사를 실시하였고, 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고, 설문지 500부를 통계실증분석에 사용하였다.

연구의 표본은 전국에 근무하고 있는 만 20세 이상 직장인을 대상으로 설문조사를 하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(‘1=전혀 아니다’, ‘2=약간 아니다’, ‘3=보통’, ‘4=약간 그렇다’, ‘5=매우 그렇다’)를 이용해 설문항목을 측정하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성인 성별, 연령대, MZ여부, 학력, 결혼여부, 고용형태, 근속기간, 직위, 업종 및 업무성격, 직무분야는 명목척도로 측정하였다.

2. 분석방법

본 연구의 목적 달성을 위해 수집된 설문지를 토대로, 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성을 매개로 하여 사내창업행동에 미치는 구조적 관계를 분석하였고 구성개념 간 인지적 유연성의 조절효과를 분석하였다. 분석 방법으로는 설문 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 하였고, 주요 변수의 왜도와 첨도를 확인하기 위해 정규성 검증을 실시하였다. 설정된 변수들의 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha를 이용하였고 타당도 분석은 탐색적 요인분석을 하였다.

각 변수 간 선형관계의 강도를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 하고, 가설을 검증하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

마지막으로 종업원 민첩성이 환경 불확실성의 각 하위변수와 사내창업행동 간 관계에서 매개효과가 있는지 분석하기 위해 PROCESS macro를 이용하여 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 하였고, 인지적 유연성이 환경 불확실성 인식의 각 하위변수와 종업원 민첩성과의 관계에서 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 하였다.

제 4 장 실증분석

제1 절 연구 대상의 일반적 특성

1. 표본의 빈도분석

본 연구의 연구대상자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실행하였고 그 결과는 <표 17>과 같다. 연구대상자는 총 500명이며 남성 261명(52.2%), 여성 239명(47.8%)으로 나타났다.

학력은 고졸 이하 50명(10%), 2~3년제 대졸 82명(16.4%), 4년제 대졸 309명(61.8%), 대학원 졸업 이상 59명(11.8%)으로 나타났고, 근속기간은 1년 미만 62명(12.4%), 1~5년 미만 152명(30.4%), 5~10년 미만 114명(22.8%), 10~15년 미만 95명(19%), 15년 이상 77명(15.4%)으로 나타났다.

연령은 만20~26세 66명(13.2%), 만27~42세 250명(50%), 만43~64세 184명(36.8%)으로 나타났고, 업종은 제조 147명(29.4%), 서비스업 210명(42%), 병원 31명(6.2%), 금융 18명(3.6%), 기타 94명(18.8%)으로 나타났다.

혼인 여부는 기혼 253명(50.6%), 미혼 246명(49.2%)으로 나타났고, 고용 형태는 정규직 전일제 446명(89.2%), 비정규직 전일제 43명(8.6%), 교대 근무 7명(1.4%), 기타 4명(.8%)으로 나타났다.

직위는 사원 165명(33%), 대리급 153명(30.6%), 팀장급 124명(24.8%), 부장급 50명(10%), 임원급 8명(1.6%)으로 나타났다.

직무 분야는 관리직 158명(31.6%), 영업서비스 44명(8.8%), 연구 전문직 52명(10.4%), 금융서비스 8명(1.6%), 사무 및 원무직 182명(36.4%), 간호직 13명(2.6%), 의료기사직 6명(1.2%), 기타 37명(7.4%)으로 나타났다.

<표 17> 응답자 일반적 특성(n=500)

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남성	261	52.2	혼인	기혼	253	50.6
	여성	239	47.8		미혼	246	49.2
학력	고졸 이하	50	10.0	고용형태	정규직 전일제	446	89.2
	2~3년제 대졸	82	16.4		비정규직 전일제	43	8.6
	4년제 대졸	309	61.8		교대 근무	7	1.4
	대학원 졸업 이상	59	11.8		기타	4	.8
근속기간	1년 미만	62	12.4	직위	사원	165	33.0
	1~5년 미만	152	30.4		대리급	153	30.6
	5~10년 미만	114	22.8		팀장급	124	24.8
	10~15년 미만	95	19.0		부장급	50	10.0
	15년 이상	77	15.4		임원급	8	1.6
연령	만20-26세	66	13.2	직무분야	관리직	158	31.6
	만27-42세	250	50.0		영업서비스	44	8.8
	만43-64세	184	36.8		연구 전문직	52	10.4
업종	제조	147	29.4	직무분야	금융서비스	8	1.6
	서비스업	210	42.0		사무 및 원무직	182	36.4
	병원	31	6.2		간호직	13	2.6
	금융	18	3.6		의료기사직	6	1.2
	기타	94	18.8		기타	37	7.4

2. 주요 변수의 정규성

본 연구의 주요 변수인 환경 불확실성 인식(기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성), 인지적 유연성, 종업원 민첩성, 사내창업 행동에 대한 정규성 검정을 확인하고자 기술통계분석을 실행하였고 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 확인하였다. 그 결과는 <표 18>과 같다.

각 변인의 단변량 정규성을 조사하는 것만으로 다변량 정규성을 확인할 수 있는데, 단변량 정규성은 주로 왜도와 첨도를 확인한다(김수영, 2017). 일반적으로 왜도의 절대값이 2.0 미만, 첨도의 절대값이 4.0 미만일 때 정규분포라고 가정할 수 있는데(Hong et al., 2003), 본 연구의 변수별 왜도와 첨도를 확인한 결과 왜도의 절대값이 2.0을 초과하지 않고, 첨도의 절대값이 4.0을 초과하지 않은 것을 확인되어 주요 변수들은 정규성 검증이 확보되었다.

<표 18> 주요 변수의 기술통계

(n=500)

변수	Min	Max	M	S.E.	왜도	첨도
기술 불확실성	1.0	5.0	3.220	.919	-.226	-.462
시장 불확실성	1.0	5.0	3.183	.867	-.424	.001
경쟁 불확실성	1.0	5.0	3.424	.934	-.691	.113
인지적 유연성	1.0	5.0	3.665	.656	-.299	.544
종업원 민첩성	1.7	5.0	3.556	.563	-.079	.047
사내창업행동	1.0	5.0	3.098	.700	-.127	-.020

제 2 절 신뢰도 및 타당도 분석

1. 신뢰도 분석

신뢰도 검증은 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수 값을 사용하였고, 그 결과는 <표 19>와 같다.

Cronbach's α 값은 0~1 사이의 값을 가지고 있고, 1에 가까울수록 신뢰도가 높으며, 신뢰성의 측정 기준 수치는 0.6~0.7 이상일 때 수용하는데(Kline, 2015), 본 연구의 Cronbach's α 값은 기술 불확실성 .880, 시장 불확실성 .809, 경쟁 불확실성 .841, 인지적 유연성 .778, 종업원 민첩성 .898, 사내창업행동 .909로, 모두 기준 수치를 만족하여 신뢰도는 양호한 것으로 판단하였다.

<표 19> 주요 변수의 신뢰도 분석

잠재변수	관측변수	Cronbach's α	항목 수
	기술 불확실성	.880	5
환경 불확실성 인식	시장 불확실성	.809	4
	경쟁 불확실성	.841	4
	인지적 유연성	.778	3
	종업원 민첩성	.898	13
	사내창업행동	.909	12

2. 타당도 분석

타당도란 측정을 위해 개발한 도구를 사용하여 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는가를 나타내는 지표이며(이훈영, 2018), 타당도 검증은 탐색적 요인분석이 주로 이용된다. 탐색적 요인분석은 이론 생성 과정에 가깝다고 할 수 있는데, 선행연구나 이론적 배경이 없는 경우에 수행되며, 최소의 정보를 최소한의 요인으로 압축하고자 할 때 이용한다.

본 연구에서는 주성분 분석을 이용하였으며, 요인을 회전시키는 방법은 직각 회전인 베리맥스 회전을 이용하였다. KMO 값은 .6 이상, 요인적재량은 .4 이상을 기준으로 확인하며, Bartlett의 구형성 검정에서 p 값이 .05 미만으로 나타나면 모형이 적합한 것으로 판단한다.

1) 독립변수 및 조절변수의 탐색적 요인분석

본 연구의 독립변수인 환경 불확실성 인식(기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성)과 조절변수(인지적 유연성)의 요인분석 결과는 <표 20>과 같다. 적합도를 판단하는 KMO 값은 .907로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값은 3868.381, 유의수준 .000으로 나타나 요인분석 모형이 적합한 것으로 판단되었다. 또한, 분산의 누적 설명력은 68.248%로 나타났고, 측정항목의 요인적재량도 모두 기준치인 .4 이상으로 나타나 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 판단되었다.

<표 20> 독립변수 및 조절변수의 탐색적 요인분석

구분		1	2	3	4
기술 불확실성	기술 불확실성 1	.817	.237	.152	.057
	기술 불확실성 2	.830	.226	.051	.118
	기술 불확실성 3	.657	-.025	.451	.058
	기술 불확실성 4	.737	.241	.275	.080
	기술 불확실성 5	.736	.255	.292	.090
시장 불확실성	시장 불확실성 1	.268	.264	.701	.003
	시장 불확실성 2	.089	.263	.774	.043
	시장 불확실성 3	.204	.151	.708	.031
	시장 불확실성 4	.318	.291	.687	.118
경쟁 불확실성	경쟁 불확실성 1	.256	.766	.191	.160
	경쟁 불확실성 2	.219	.760	.269	.070
	경쟁 불확실성 3	.086	.743	.196	.003
	경쟁 불확실성 4	.344	.727	.262	.161
인지적 유연성	인지적 유연성 1	.113	.092	-.007	.830
	인지적 유연성 2	.065	.061	.084	.830
	인지적 유연성 3	.063	.084	.051	.809
아이젠값		3.355	2.744	2.680	2.140
공통분산(%)		20.970	17.150	16.751	13.377
누적분산(%)		20.970	38.120	54.871	68.248

KMO=.907, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2=3868.381(p<.001)$

2) 매개변수 및 종속변수의 탐색적 요인분석

본 연구의 매개변수(종업원 민첩성) 및 종속변수(사내창업행동)의 요인분석 결과는 <표 21>과 같다.

적합도를 판단하는 KMO 값은 .943로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값은 6138.968, 유의수준 .000으로 나타나 요인 분석 모형이 적합한 것으로 판단되었다. 또한, 분산의 누적 설명력은 50.068%로 나타났고, 측정항목의 요인적재량도 모두 기준치인 .4 이상으로 나타나 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 판단되었다.

<표 21> 매개변수 및 종속변수의 탐색적 요인분석

구분		1	2
종업원 민첩성	종업원 민첩성 1	.270	.632
	종업원 민첩성 2	.119	.683
	종업원 민첩성 3	.228	.715
	종업원 민첩성 4	.223	.716
	종업원 민첩성 5	.173	.692
	종업원 민첩성 6	.183	.596
	종업원 민첩성 7	.016	.671
	종업원 민첩성 8	.220	.633
	종업원 민첩성 9	.157	.632
	종업원 민첩성 10	.491	.513
	종업원 민첩성 11	.408	.439
	종업원 민첩성 12	.441	.540
	종업원 민첩성 13	.378	.569
사내창업 행동	사내창업 행동 1	.748	.107
	사내창업 행동 2	.716	.099
	사내창업 행동 3	.769	.154
	사내창업 행동 4	.616	.012
	사내창업 행동 5	.688	.200
	사내창업 행동 6	.683	.344
	사내창업 행동 7	.647	.331
	사내창업 행동 8	.625	.390
	사내창업 행동 9	.629	.324
	사내창업 행동 10	.606	.417
	사내창업 행동 11	.721	.283
아이겐값		6.146	5.870
공통분산(%)		25.609	24.459
누적분산(%)		25.609	50.068

KMO=.943, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2=6138.968(p<.001)$

제 3 절 상관관계 분석

상관관계는 변수 간 선형관계의 강도를 나타내는 대표적인 척도로, 가설을 검증하기 전에 연구의 두 변수 간의 상관관계만 확인하는 데 활용된다. 한 변수의 값이 클수록 다른 변수의 값이 작아지는 관계를 음의 상관관계라 하고, 한 변수의 값이 커질수록 다른 변수의 값이 커지는 관계를 양의 상관관계라 한다. 본 연구의 변수 간 상관관계 분석결과는 <표 22>와 같다.

기술 불확실성은 시장 불확실성($r=.591, p<.001$), 경쟁 불확실성($r=.552, p<.001$), 인지적 유연성($r=.224, p<.001$), 종업원 민첩성($r=.326, p<.001$), 사내창업행동($r=.413, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

시장 불확실성은 경쟁 불확실성($r=.598, p<.001$), 인지적 유연성($r=.161, p<.001$), 종업원 민첩성($r=.272, p<.001$), 사내창업행동($r=.419, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

경쟁 불확실성은 인지적 유연성($r=.241, p<.001$), 종업원 민첩성($r=.249, p<.001$), 사내창업행동($r=.364, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

인지적 유연성은 종업원 민첩성($r=.598, p<.001$), 사내창업행동($r=.478, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

종업원 민첩성은 사내창업행동($r=.686, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

<표 22> 상관관계분석

구분	구분	1	2	3	4	5	6
1	기술 불확실성	1					
2	시장 불확실성	.591***	1				
3	경쟁 불확실성	.552***	.598***	1			
4	인지적 유연성	.224***	.161***	.241***	1		
5	종업원 민첩성	.326***	.272***	.249***	.598***	1	
6	사내창업 행동	.413***	.419***	.364***	.478***	.686***	1

1. 기술 불확실성, 2. 시장 불확실성, 3. 경쟁 불확실성, 4. 인지적 유연성, 5. 종업원 민첩성, 6. 사내창업행동

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

제 4 절 가설검증

본 연구의 기본 가설검증을 위해 다중 회귀분석을 이용하였다. 회귀식이 종속변수를 설명하는 데 유용한 지 확인하기 위해 F 통계량과 그 유의확률 값이 .05 미만이면 회귀모형이 적합하다고 판단하였으며, 잔차의 독립성 여부를 판단하기 위해서 더빈 왓슨(Durbin-Watson) 통계량을 확인하였다. 일반적으로 더빈 왓슨 통계량 값이 2에 근사할 경우, 잔차 사이에 자기 상관성이 없다고 판단한다. 다중공선성은 분산팽창지수(VIF)를 통해 확인하였으며, VIF 값이 10 미만이면 다중공선성에 문제가 없음을 나타낸다. 본 연구의 다중 회귀분석에서 F 통계량과 유의확률, 잔차의 독립성에 대한 더빈 왓슨, 다중공선성에 대한 VIF 값은 모두 위에서 제시한 기준을 충족하였다.

1. 기본 가설검증

1) 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향[가설1]

H 1 : 환경 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다

H1a : 기술 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1b : 시장 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1c : 경쟁 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

환경 불확실성의 하위 변수(기술 불확실성, 시장 불확실성, 경쟁 불확실성)와 종업원 민첩성 간 영향 관계를 분석한 결과는 <표 23>과 같다.

환경 불확실성의 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향을 보면 기술 불확실성 인식($\beta=.235, p<.001$)은 종업원 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 시장 불확실성 인식($\beta=.235, p=.0095$)의 경우, p값이 유의수준 0.05보다 크므로 신뢰수준 90%이상에서만 제한적인 통계적 유의성(+)을 보였다.

반면, 경쟁 불확실성 인식($\beta=.063, p=.258$)은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미치지 않았다. 즉, 경쟁 불확실성 인식을 제외한 환경 불확실성 인식이 높을수록 종업원 민첩성이 높아지는 것을 확인할 수 있다.

<표 23> 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향

변수	B	S.E.	β	t	P	VIF
(상수)	2.765	.104		26.610	.000	
기술 불확실성	.144	.034	.235	4.284	.000	1.697
시장 불확실성	.062	.037	.095	1.672	.095	1.836
경쟁 불확실성	.038	.033	.063	1.132	.258	1.718
모형추정	R ² (.118), adjR ² (.1130), F=22.185***					
종속변수	종업원 민첩성					

2) 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향[가설2]

H 2 : 종업원 민첩성은 사내창업행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

종업원 민첩성의 사내창업행동 간 영향 관계를 분석한 결과는 <표 24>와 같다.

분석 결과, 종업원 민첩성($\beta=.686$, $p<.001$)은 사내창업행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 종업원 민첩성이 높을수록 사내창업행동이 높아지는 걸 의미한다.

<표 24> 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향

변수	B	S.E.	β	t	P	VIF
(상수)	.067	.146		.457	.648	
종업원 민첩성	.852	.041	.686	21.035	.000	1.000
모형추정	R ² (.470), adjR ² (.469), F=442.467***					
종속변수	사내창업행동					

2. 매개효과 및 조절효과 검증

본 연구의 매개효과가 검증되기 위해서는 환경 불확실성 인식 및 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향과 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향이 모두 통계적으로 유의해야 하며, 매개변수를 추가했을 때 환경 불확실성 인식이 사내

창업행동에 미치는 영향이 감소해야 한다. 또한 매개효과가 있음이 검증되었을 시, 독립변수에서 종속변수로의 경로가 유의하지 않고 매개변수를 거친 간접적인 경로만 유의할 때는 완전 매개, 독립변수에서 종속변수로의 경로와 매개변수를 경유하는 경로가 모두 유의할 때는 부분 매개라고 본다.

본 연구에서는 환경 불확실성 인식과 개인 혁신 행동, 사내창업행동 간의 관계에서 인지된 조직민첩성의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS macro를 이용하여 부트스트래핑 분석을 하였다. 구조적 영향 관계에서 매개효과가 존재하는지 파악하기 위해 5,000번의 부트스트래핑을 실시하였으며 신뢰구간을 95%로 설정 시, 구간 내에 0을 포함하지 않으면 매개효과가 있는 것으로 판단하였다.

또한, 본 연구에서 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 관계에서 인지적 유연성이 조절효과가 있는지 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 하였다. 회귀식이 종속변수를 설명하는 데 유용한 지 확인하기 위해 F 통계량과 그 유의확률 값이 .05 미만이면 회귀모형이 적합하다고 판단하였으며, 잔차의 독립성 여부를 판단하기 위해서 더빈 왓슨(Durbin-Watson) 통계량을 확인하였다. 일반적으로 더빈 왓슨 통계량 값이 2에 근사할 경우, 잔차 사이에 자기 상관성이 없다고 판단한다. 다중공선성은 분산팽창지수(VIF)를 통해 확인하였으며, VIF 값이 10 미만이면 다중공선성에 문제가 없음을 나타낸다. 본 연구의 다중 회귀분석에서 F 통계량과 유의확률, 잔차의 독립성에 대한 더빈 왓슨, 다중공선성에 대한 VIF 값은 모두 위에서 제시한 기준을 충족하였다.

1) 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 종업원 민첩성의 매개[가설]

H 3 : 환경 불확실성 인식이 사내창업행동에 미치는 영향은 종업원 민첩성에 의해 매개될 것이다

H3a : 기술 불확실성 인식이 사내창업행동에 미치는 영향은 종업원 민첩성에 의해 매개될 것이다

H3b : 시장 불확실성 인식이 사내창업행동에 미치는 영향은 종업원 민첩성에 의해 매개될 것이다

H3c : 경쟁 불확실성 인식이 사내창업행동에 미치는 영향은 종업원 민첩성에 의해 매개될 것이다

환경 불확실성 인식의 하위 변수와 사내창업행동 간 관계에서 종업원 민첩성이 매개효과가 있는지 분석한 결과는 <표 25>와 같다.

결과를 보면 종업원 민첩성은 기술 불확실성 인식과 사내창업행동 간의 관계, 시장 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났으나, 경쟁 불확실성 인식의 매개효과는 확인할 수 없었다.

<표 25> 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 종업원 민첩성의 매개

경로	coeff	se	t	p	95% 신뢰구간
기술 불확실성→종업원 민첩성→사내창업행동	.766	.041	18.581	.000	.685 ~ .847
시장 불확실성→종업원 민첩성→사내창업행동	.767	.039	19.304	.000	.689 ~ .845

2) 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절효과[가설4]

H 4 : 인지적 유연성은 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

H4a : 인지적 유연성은 기술 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)

적으로 조절할 것이다.

H4b : 인지적 유연성은 시장 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)

적으로 조절할 것이다.

H4c : 인지적 유연성은 경쟁 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)

적으로 조절할 것이다.

환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 26>과 같다.

분석 결과, 조절효과에 대한 회귀모형은 통계적으로 유의(F=53.533, P<.001)하였고, 모형의 설명력 또한 39.4%로 나타났으나, 시장 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항($\beta=.562$, $p=.0070$)의 경우, p값이 유의수준 0.05보다 크므로 신뢰수준 90%이상에서 제한적인 통계적 유의성(+)을 보였다.

반면, 기술 불확실성 인식, 인지적 유연성의 상호작용항과, 경쟁 불확실성 인식, 인지적 유연성의 상호작용항은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

이는, 시장 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 영향을 미치는 데 있어 인지적 유연성은 신뢰수준 90%이상에서 제한적으로 긍정적인 조절 역할을 하는 것을 의미한다.

<표 26> 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절

변수	B	S.E.	β	t	p	F	R^2 ($adjR^2$)
(상수)	3.066	.090		34.204	.000		
기술 불확실성	-.015	.145	-.025	-.107	.915	53.533* **	.394 (.387)
시장 불확실성	-.218	.163	-.335	-1.335	.183		
1 경쟁 불확실성	-.148	.143	-.246	-1.040	.299		
(기술)X(유연성)	.028	.039	.222	.734	.463		
(시장)X(유연성)	.077	.043	.562	1.815	.070		
(경쟁)X(유연성)	.039	.037	.310	1.040	.299		

종속변수: 종업원 민첩성

제 5 절 추가 분석

본 연구는 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성을 통한 사내 창업 행동에 미치는 영향을 인지적 유연성의 조절효과를 중점으로 조사하였다. 조직이 목적을 달성하고 가치를 실현하기 위해서는 세대 간의 특성 및 조직이 중요시하는 가치와 태도의 차이를 이해하며, 이를 바탕으로 조직을 유연하게 운영해야 한다(오세영, 권영상, 이수영, 2014). MZ세대는 현대 사회에서 주목받는 세대로, 조직과 기업에 미치는 영향력이 크다고 알려져 있다. 따라서 본 연구에서는 MZ세대를 중심으로 조사를 진행하였으며, 이 세대의 특성을 고려한 조직 운영 방안을 모색하고자 했다(조은미, 2022). 본 절에서는 세대별로 표본을 분리하여 조사 결과를 분석하였으며, 환경 불확실성 인식이 사내 창업 행동에 미치는 영향에 대한 가설의 매개효과와 인지적 유연성의 조절효과를 심층적으로 재검증하였다.

1. 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 세대별 구성원민첩성의 매개효과 차이 [가설3 관련]

환경 불확실성 인식의 하위 변수와 사내창업행동 간 관계에서 세대별 종업원 민첩성의 매개효과가 차이가 있는지 분석한 결과는 <표 27>과 같다.

결과를 보면 MZ세대의 종업원 민첩성만 기술 불확실성 인식과 사내창업행동 사이에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

반면, MZ세대의 시장 불확실성 인식, 경쟁 불확실성 인식과 사내창업행동 간 매개효과는 확인되지 않았으며, 기성세대의 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 매개효과도 확인되지 않았다.

<표 27> 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 관계에서 MZ세대 종업원 민첩성의 매개

경로	coeff	se	t	p	95% 신뢰구간
기술 불확실성→종업원 민첩성→사내창업행동	.787	.051	15.163	.000	.685 ~ .889

2. 환경 불확실성 인식과 구성원민첩성 간 세대별 인지적유연성의 조절효과 차이 [가설4 관련]

환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 세대별 인지적 유연성의 조절효과 차이를 분석한 결과는 <표 28>과 같다.

분석 결과, MZ세대의 경우, 시장 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항($\beta = .763, p > .01$)은 종업원 민첩성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다만, 기술 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항, 경쟁 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

기성세대의 경우 경쟁 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항($\beta = 1.424, p > .01$)은 종업원 민첩성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기술 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항, 시장 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

즉, 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절효과는 세대별로 차이가 있음을 시사하며, MZ세대의 경우 시장 불확실성 인식이 높아질수록 종업원 민첩성이 올라가며, 기성세대의 경우 경쟁 불확실성 인식이 높아질수록 종업원 민첩성이 높아짐을 의미한다.

<표 28> 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 세대별 조절

구분	변수	B	S.E.	β	t	p	F	R ² (adjR ²)
MZ 세대	(상수)	2.997	.108		27.747	.000	37.077 ***	.419 (.407)
	기술 불확실성	-.037	.177	-.061	-.211	.833		
	시장 불확실성	-.287	.188	-.463	-1.524	.128		
	경쟁 불확실성	-.036	.173	-.062	-.211	.833		
	(기술)X(유연성)	.040	.047	.313	.850	.396		
	(시장)X(유연성)	.101	.049	.763	2.071	.039		
	(경쟁)X(유연성)	.002	.045	.020	.055	.956		
종속변수: 종업원 민첩성								
기성 세대	(상수)	3.329	.165		20.222	.000	17.913 ***	.378 (.357)
	기술 불확실성	-.023	.269	-.037	-.084	.933		
	시장 불확실성	.195	.337	.273	.579	.563		
	경쟁 불확실성	-.658	.271	-1.053	-2.429	.016		
	(기술)X(유연성)	.016	.073	.125	.223	.824		
	(시장)X(유연성)	-.049	.089	-.331	-.545	.586		
	(경쟁)X(유연성)	.186	.071	1.424	2.611	.010		
종속변수: 종업원 민첩성								

제 6 절 가설검증 결과 요약

아래 <표 29>는 앞서 언급한 가설 1부터 4까지 검증한 결과를 요약하여 제시하고 있다.

<표 29> 가설검증 결과 요약

구분	가 설	결 과
H 1	환경 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택2, 기각1
H 1a	기술 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택(+)
H 1b	시장 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택(+)*
H 1c	경쟁 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
H 2	종업원 민첩성은 사내창업행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택(+)
H 3	종업원 민첩성은 환경 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.	채택2, 기각1
H 3a	종업원 민첩성은 기술 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.	채택(+)
H 3b	종업원 민첩성은 시장 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.	채택(+)
H 3c	종업원 민첩성은 경쟁 불확실성 인식과 사내창업행동과의 관계를 매개할 것이다.	기각
H 4	인지적 유연성은 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.	채택1, 기각2
H 4a	인지적 유연성은 기술 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.	기각
H 4b	인지적 유연성은 시장 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.	채택(+)*
H 4c	인지적 유연성은 경쟁 불확실성 인식과 종업원 민첩성과의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.	기각

* Marginally sig.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 결과 및 시사점

불확실성이 높은 글로벌경제에서 사내기업가정신은 높은 수준의 조직 성과를 이루는 효과적인 방법으로 간주되어(Lumpkin & Dess, 1996), 기업의 잠재적 핵심 성장 전략으로 주목받았다. 다만 실사구시적 접근이 필요한 사내창업행동에 대한 연구는 이를 뒷받침하는 실증적·경험적 근거가 미흡하였으며(신보영, 2021), 동기부여, 창의성, 인지, 통제 등과 같이 사내기업가정신 및 사내창업행동을 촉진하는 개인 수준의 연구는 더욱 부족하였다(이재강, 박태경, 2017).

본 연구에서는 불확실한 환경에서 문제상황 또는 돌발 상황에 대처하는 과정에서의 조직구성원의 인지적 능력, 변화에 대한 태도의 중요성에 착안하여, 조직구성원의 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성을 통해 사내창업행동을 촉진하는 과정에서 작용하는 인지적 유연성의 조절효과에 주목하였다.

최근 일터의 다수를 차지하며, 현대 사회 전반의 모든 영역에서 화두가 되는 MZ세대가 조직 및 기업에 미치는 영향을 파악하여 인적자원관리 방식을 달리하는 것은 조직효과성이나 기업성과에 중대한 영향을 미칠 수 있다(조은미, 2022). 이러한 차원에서 본 연구에서는 본 연구의 매개·조절효과가 세대별로 어떻게 다른지 알아보기 위해 추가분석을 실시하였다.

본 연구의 구체적인 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 연구대상자의 일반적 특성을 알아본 결과, 설문 응답자 500명 중 남성이 261명(52.2%), 여성이 239명(47.8%)으로 나타났으며, 연령은 만20~26세 66명(13.2%), 만27~42세 250명(50%), 만43~64세 184명(36.8%)로 조사되었다. 2021년 통계청 경제활동인구 조사에 따르면, 취업인구 2,700만명 중 1980년 이후 태어난 MZ세대가 1,293만명으로 약 46.8%를 차지하게 되었다. 본 연구의 MZ세대 비율은 설문 응답자의 총 63.2%로, 2021년 통계청 조사에 비해 약 16.4%p가 많음을 알 수 있었다. 또한 제조업과 서비스업이 전체 응답자의 71.4%를, 관리직과 사무 및 원부

직의 비율이 전체 직무 분야의 68%를 차지하는 것으로 나타났다. 근속기간 10년 미만의 비율은 65.6%, 팀장 미만 직급의 비율은 63.6%로, 4년제 대졸 이상의 비율이 73.6%, 정규직 전일제 비율이 89.2%로 나와, 응답자의 일반적 특성이 일반적인 조직 및 기업에서 경험적으로 관찰할 수 있는 것과 크게 다르지 않게 조사되었다. 이는 연구 결과의 일반화를 도모하기 위하여 설문조사의 대상을 전국의 모든 산업에 종사하고 있는 20대 이상 직장인으로 설계한 것에 기인한 것으로 보인다.

둘째, 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향에서는 조직구성원의 기술 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 시장 불확실성 인식은 종업원 민첩성에 통계적으로 제한적인 정(+)의 유의성을 보였다. 이는 기술 및 시장 불확실성 인식이 조직구성원들의 민첩성을 높이는 요인임을 의미한다. 본 연구의 설문 응답자 중 71.4%가 제조업(29.4%), 서비스업(42%)에 종사하는데 일부 기인한다. 산업 내 활발한 연구개발과 생산 능력의 증대 등으로 투입물을 산출물로 변환하여 이를 고객에게 전달하는 전(全) 과정을 의미하는 기술의 변화가 ‘매우 빠른’ 상태에서는(Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995), 기업이 생산하는 제품의 주기가 매우 짧고 기술이 노후화되는 속도가 빠르다. 이러한 상황에서는 어떤 기술이 지속적으로 우위를 차지할지 예측할 수 없기에 기술 불확실성이 심화된다(이주연, 2020). 달리 말해 기술 불확실성이 높은 제조업과 서비스업에서는, 기술적 변동과 신제품 출시가 빈번히 이어질 수 있으며, 이러한 기술적 변동과 신기술, 신제품의 빈번한 출현은 경영환경의 불확실성을 제고시킨다는 것이다(박찬권 김채복, 2018). 선행연구에 따르면 기술 변화의 속도가 빠르고, 예측 불가능한 경영환경에서는 급변하는 기술 변화로 인해 기업이 현재 보유하고 있는 기술에 대한 경쟁우위가 빠르게 약화되기에(Eisenhardt & Marin, 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004; Teece, 2007), 새로운 기술을 개발할 필요성이 높아진다(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006). 또한 시장 불확실성이 높은 환경에서는 고객의 선호도와 제품 수요의 변화 정도가 크면 클수록 기업이 보유하고 있는 시장 지식(market knowledge)이 무용(無用)해지기 쉽다(Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008; Song et al., 2005). 이에 기업은 시장의 선호도가 불안정할수록 외부 고객의 선호도를 면밀하게 관찰하고 적절한 대응이 가능하도록 민첩하게 움직인다(González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2014). 이러한 맥락에서 조직구성원이 기술 및 시장 불확실성을 높다고 인지할수록 종업원 민첩성 또한 높아지는 것으로 보

인다.

셋째, 종업원 민첩성이 사내창업행동에 미치는 영향에서는 종업원 민첩성이 사내 창업행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원 민첩성이 높아질수록 사내창업행동 또한 높아짐을 의미한다. 일반적으로 종업원 민첩성이 높은 직원은 변화에 대해 능동적이고 유연하게 대응하며, 이는 새로운 아이디어를 받아들이고 적극적으로 참여하며, 불확실한 환경에서 빠르게 대처한다(Braun et al., 2017). 이에 많은 연구자는 종업원 민첩성이 조직, 집단, 개인 수준 등 다양한 측면으로 유익하며, 조직구성원의 민첩성이 향상되면 기업은 신속한 변화에 효율적으로 활용하여 경쟁우위로 삼을 수 있다는 관점을 제시한다(Hahn, Bredillet, Kim, & Taloc., 2012; Alavi, 2016; Dyer & Sharfer, 2003). 선행연구 결과와 본 연구 가설 검증 결과를 종합해보면, 종업원 민첩성의 긍정적 측면이 사내창업행동까지 적용될 수 있음을 알 수 있다.

넷째, 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 종업원 민첩성의 매개효과 분석에서는 종업원 민첩성이 기술 불확실성 인식과 사내창업행동의 관계, 시장 불확실성 인식과 사내창업행동의 관계에서 부분 매개효과를 가진 것으로 밝혀졌다. 이는 기술 및 시장 불확실성이 심화되는 환경에서는 구성원들의 민첩성을 매개로 사내창업행동이 높아지는 것을 의미한다. 즉, 종업원 민첩성이 높은 직원은 기술 및 시장의 변화와 관련된 불확실성에서 심화되는 상황에서도 종업원 민첩성을 바탕으로, 사내 창업 행동 수준이 높아진다. 선행연구는(Eisenhardt & Marin, 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004; Teece, 2007) 기술 변화가 신속하고 예측 불가능한 경영환경에서 기업이 현재 보유한 기술에 대한 경쟁 우위가 빠르게 약화되는 현상을 강조하며, 기술 불확실성이 새로운 기술 개발이 필요성을 키운다고 말한다(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006). 또한, 고객의 선호도와 제품 수요의 예측 불가능성이 높은 불확실한 시장 환경에서는 기업이 보유한 시장 지식이 제한적일 경우 해당 지식이 무용(useless)해지기 쉬움을 지적하는데(Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008; Song et al., 2005), 이러한 상황에서 기업은 외부 고객의 선호도를 주의 깊게 모니터링하고, 그 결과에 민첩하게 대응할 필요가 있다(González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2014). 즉, 경영환경의 불확실성이 높아질수록 기술 변화와 시장 지식의 중요성이 부각되며, 기업은 이러한 변화에 신속하게 대응하여 경쟁력을 유지하고 성공적으로 운영할 필요가 있다. 본 연구에서는 환경 불확실성이 심화 될수록 기

업은 그들의 생존을 위해 의도적으로 새로운 정보 등을 획득하여 환경변화에 보다 더 민첩한 행동으로 대처한다는 맥락에서(Beatty & Smith, 1987; Cohen & Levinthal, 1990; Heide & Weiss, 1995; Weiss & Heide, 1993), 조직구성원은 민첩해지며, 민첩해진 구성원은 창의적인 문제해결과 위기에 대처하는 주도적(proactive)인 행동과 새로운 것에 적응하는 적응적 행동(adaptive), 불확실성과 스트레스를 잘 참는 복원력 있는 행동(resilient)을 수행하며(Griffin & Hesketh, 2003, 사내창업행동 또한 높아질 것으로 추론하였다. 본 개념적 추론과 가설검증 결과를 종합하면, 종업원 민첩성은 불확실성에 빠르게 대응하고 사내창업행동을 돕는 매개 역할을 한다는 것을 실증적으로 확인할 수 있다.

다섯째, 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절효과 분석에서는 시장 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향에, 인지적 유연성은 통계적으로 제한적인 정(+)의 유의성을 보였다. 즉, 인지적 유연성이 높은 조직구성원의 경우, 시장 불확실성이 심화되는 상황에서도 종업원 민첩성이 높아진다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 환경 불확실성이 증가함에 따라 종업원 민첩성도 증가할 것으로 예상하며, 인지적 유연성이 이러한 관계에서 조절효과를 발휘할 것으로 가정하였고, 인지적 유연성은 환경과 자기에 대한 지식을 얻는 핵심적인 정신 기능이라는 맥락에서, 불확실성의 심화 속에서 종업원 민첩성에 긍정적인 영향을 미치는 조절 역할을 수행할 것으로 추론하였다. 본 가설의 검증 결과는 이 가정을 실증적으로 뒷받침하는데, 선행연구에 따르면 기업은 고객에게 이익을 제공하는 가치를 창출해야 하므로 산업 환경을 주기적으로 모니터링하고 분석하여 고객 지식을 확보해야 한다(Grant, 2010). 주어진 시장의 미래 방향을 예측할 수 없거나 지식이 부족한 상태를 나타내는(Hitt et al., 2002) 시장 불확실성이 심화된 경영환경에서는 기업은 경쟁우위를 확보하기 어려워지기 때문이다(권민재, 2023). 다시 말해, 시장 불확실성은 시장에 대한 명확한 정보가 부족하거나, 기업의 활동이 시장에 미치는 영향을 예측하기 어려워져 발생하며, 고객의 태도, 취향, 선호도 등을 파악하기 어려울수록 시장 불확실성은 더욱 깊어진다(최호수, 2022). 종합하면, 종업원은 시장의 변화 속도가 빠르고 이질적인 고객 요구가 생길수록 시장 불확실성이 더욱 느껴, 새로운 잠재고객을 위해 그들의 니즈를 조사하고 새로운 제품을 개발해야 하는 압력을 받으며(이주연, 2020), 시장의 선호도가 불안정할수록 외부 고객의 선호도를 주의 깊게 관찰하고, 제품 및 서비스 포트폴리오를 다양하게 구성하여 민첩하게 대응할 필요

성을 느낀다(González-Benito, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2014). 인지적 유연성은 문제해결을 위해 지식들을 연결하여 대안을 창출하고 유연하게 적용하려는 능력이자(Spiro, 1988), 변화의 속도가 빠르고 혁신적 활동이 필요한 환경에서 구성원들이 요구받는 능력으로(West & Richard, 1999), 이러한 맥락 속에 인지적 유연성은 시장 불확실성이 증가하는 상황에서 종업원 민첩성이 증가하는 영향에 조절효과를 발휘한 것으로 보인다.

여섯째, 본 연구는 추가분석을 통해 매개효과와 조절효과가 세대별로 어떤 차이가 있는지 알아보았다. 먼저 환경 불확실성 인식과 사내창업행동 간 종업원 민첩성의 매개효과에 대한 세대별 검증 결과에서는 MZ세대의 종업원 민첩성만 기술 불확실성 인식과 사내창업행동 사이에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 세대별로 표본을 분리하여 분석한 결과에서는 시장 불확실성 인식의 조절효과는 사라진 것으로 나온 것이다. 이는 기술 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향과는 달리, 시장 불확실성 인식이 종업원 민첩성에 미치는 영향의 신뢰수준이 애초에 통계적으로 제한적이었던 것에 일부 기인하는 것으로 보인다.

환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 세대별 조절효과를 분석한 결과에서는 MZ세대의 경우, 시장 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항은 종업원 민첩성에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대의 경우, 시장 불확실성 인식과 종업원 민첩성의 관계에만 인지적 유연성이 조절효과를 가짐을 의미한다. 반면, 기성세대의 경우, 경쟁 불확실성 인식과 인지적 유연성의 상호작용항만 종업원 민첩성에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기성세대의 경우, 경쟁 불확실성 인식과 종업원 민첩성의 관계에만 인지적 유연성이 조절효과를 가졌다. 이는 환경 불확실성 인식과 종업원 민첩성 간 인지적 유연성의 조절효과에 세대별로 차이가 있음을 시사한다. 연구자들은 인사 조직적 관점에서 다양한 세대의 구성원이 함께 일하는 조직에서는 세대 간의 차이가 존재하여 각 세대가 환경 불확실성에 대한 태도와 대응 방식이 다를 수 있다고 보고하는데(Smola & Sutton., 2002; Twenge et al., 2010; Parry & Urwin., 2011; Lyons & Kuron., 2014), 본 연구는 이러한 선행연구와 맥을 같이 함을 알 수 있다. 물론 동일 세대라 할지라도 개인에 따라 의식, 태도, 행위, 양식 측면에서 서로 다른 특성을 보일 수 있기에(Nash, 1978) 일반화하기는 어려운 측면이 있다. 하지만 일반적으로 같은 세대란 같은 역사적·문화권에서 비슷한 시기에 출생하여 역사·문화적 경험을 공유하고, 이런 공유된 경험에

기초하여 다른 코호트에 비해 어느 정도 유사한 행위 양식을 지속, 유지하는 성향을 가진다(박재홍, 2003). 이에 세대 간의 차이를 이해하고 존중하는 것은 조직 내 문화를 풍부하게 만들며, 팀 협업과 조직 내 의사소통을 개선하는 데 기여할 수 있다. 이러한 점을 고려하면 본 연구의 실증적 데이터는 조직 내 다양성을 이해하고 활용하는 데 인사조직학적 시사점을 줄 것으로 기대된다.

종합하자면 조직이 불확실성과 변화에 대응하며 성공적인 사내창업행동 성과를 얻기 위해서는 종업원 민첩성을 강화하고, 세대별 특성과 인지적 유연성을 고려하여 유연하고 효과적인 인적자원관리 전략을 구축해 나가야 하며, 이러한 체계적 전략은 조직 경쟁력 향상에 기여할 수 있음을 시사한다.

제 2 절 연구의 한계 및 추후 연구방향

본 연구는 환경 불확실성 인식이 종업원 민첩성을 통해 사내창업행동에 미치는 영향과 이러한 관계에서 인지적 유연성이 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 이를 토대로 인사관리 분야의 연구자나 전문가에게 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 차원에서 한계점이 있다. 본 절에서는 이러한 한계점에 대해 설명하며 향후 연구의 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 사내창업행동의 독립변수로 환경 불확실성 인식을 제시하고 있다. 선행연구에 의하면, 조직구성원들의 사내창업행동은 환경 불확실성 인식에만 영향을 받는 것이 아니며, 개인적 특성, 리더십, 조직지원, 상사지원, 조직문화 등 다양한 요인에 영향을 받는다고 알려져 있다. 본 연구에서는 사내창업행동에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 연구하는 몇 안 되는 연구라는 특수성을 감안하여 환경 불확실성 인식라는 한 가지 특성만을 고려하였다. 향후 연구에서는 환경 특성 이외의 다른 요인 등을 고려하여 포괄적인 연구를 실시하거나, 본 연구에서 다루지 못한 조절변수, 매개변수를 다채롭게 활용하여 색다른 접근을 시도해 볼 필요가 있으며, 이러한 접근은 관련 문헌의 풍부성을 제고할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구에서는 기본적인 인구통계학적 변수들을 중심으로만 통제하였기 때문에 다른 선행요인에 대한 통제가 고려되지 않았다. 향후 연구에서는 다양한 통제 변수들에 대한 구체성을 확보하여 변수 간 측정에 정교함을 높일 필요성이 있다.

또한 본 연구는 설문지를 이용한 응답자의 자기 보고방식으로 수집되었기에, 동일 방법 편이에 따른 문제와 설문지 분석에 의존함에 따른 오류를 담고 있을 수 있으며, 개인이 처해있는 사회적 맥락의 복합적인 특성을 밝혀내기는 한계점이 있을 수 있다. 달리 말해, 본 연구가 계량학적 접근을 통해 해석하는 실증적 연구에 치중하다 보니, 현장의 목소리를 온전히 담아내지 못했다는 것이다. 후속 연구에서는 시간의 변화에 따른 인지 수준의 변화를 설명하기 위한 종단 연구를 실시하거나, 실무자와의 인터뷰 방식 혹은 동료 직원의 다중 측정 등을 병행한다면 조금 더 진일보한 연구가 될 것으로 보인다.

셋째, 조직이 사내창업행동을 장려하여 조직구성원들의 창업 의도가 높아진다면 실제로 조직구성원들이 조직을 이탈하는 문제가 생길 수 있다. 이와 관련하여 조직 및 기업은 어느 정도까지만 사내창업행동을 장려해야 하는지에 대한 고민이 생길 수 있다. 사내창업행동을 수행하는 인력은 대체로 조직 내에서 전문성과 능력을 인정받는 직원일 가능성이 크며, 우수한 인력의 유출은 금전적으로 그리고 다른 직원들의 사기저하 등으로 조직에 치명적인 손실을 입힐 수 있기 때문이다(손수진, 2022). 손수진(2022)의 연구에 따르면, 조직신뢰와 직무만족은 직원들의 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 후속 연구에서는 불확실한 환경에 대응하기 위해 사내창업행동을 어느 지점까지만 제고시켜야 창업의도를 지나치게 고취시키지 않으면서 조직유효성을 높일 수 있을지에 대해서도 고민해볼 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서 사용하고 있는 표본 대상에 대한 한계점을 들 수 있다. 이 점은 역설적으로 본 연구의 차별점이자 한계점이라 할 수 있는데, 본 연구는 연구 결과의 일반화를 위하여, 전국의 모든 산업에 존재하는 20대 이상 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그러나 선행연구에 따르면, 산업, 규모, 업종의 특성에 따라 환경 불확실성에 대한 종업원의 인식은 크게 달라질 수 있다.

Darvishmotevali et al.(2020)은 터키 호텔 산업의 환경 불확실성, 조직민첩성, 창의성 간의 연관성에 관한 연구에서 경쟁 불확실성이 높은 대표적 산업인 관광 관련 산업에서는 잠재적 경쟁자와 이들의 활동에 대해 진지하게 고민하며 대응 전략을 수립하는 활동이 필요하다고 말했는데, 후속 연구에서는 이러한 특성을 반영하여 조사·분석된다면 인사관리 측면에서 조금 더 의미 있는 결과와 실무적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

국내 문헌

- 강영규. (2011). **“중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략 지향성에 미치는 영향”**, 박사학위논문, 숭실대학교.
- 고윤희, 송찬섭. (2019). “관리직의 사내기업가정신과 연구개발역량, 기술사업화역량의 관계에 관한 연구-기술지향성의 조절효과”, **디지털융복합연구**, 17(10), 187-197.
- 권민재. (2023). **“연구소기업에서 조직학습역량이 동적마케팅역량과 경쟁우위 그리고 성과에 미치는 영향; 환경불확실성의 조절효과”**, 박사학위논문, 계명대학교.
- 권정연. (2017). “주도적 성격이 사내기업가정신에 미치는 영향: 경력적응성의 조절된 매개효과를 중심으로”, **한국기업교육학회**, 19(2), 35-56.
- 김기웅, 김문선. (2017). “중소기업의 성장 관점에서 사내기업가정신이 경영성과에 미치는 영향 실증분석”, **벤처창업연구**, 12(5), 13-28.
- 김수영. (2017). **“구조방정식 모형의 기본과 확장”**, 서울: 학지사.
- 김정식, 서문교. (2008). “리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 15(3), 31-48.
- 라세림. (2023). **“환경 동태성이 비전형적 업무특성과 조직민첩성을 매개로 직무 소진에 미치는 영향”**, 박사학위논문, 한국기술교육대학교.
- 모타하레저레파드. (2018). **“The Effect of Entrepreneurial Leadership Competencies on Software Developers’ Intrapreneurial Behavior in Iranian ICT and Software Firms”**, 박사학위논문, 경상대학교.
- 민경호, 김일순. (2004). “리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-개인관련 특성변수를 중심으로”, **동중앙아시아연구(구 한몽경상연구)**, 14, 59-85.
- 박종복, 주형근, 양현봉. (2009). “우리나라 기업가정신의 발현실태 분석과 함양 방안”, **상업교육연구**, 23(2), 145-164.

- 박종열. (2018). **“CEO 기업가정신이 사내기업가정신을 매개로 제조기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”**, 박사학위논문, 숭실대학교.
- 박영상, 이우진. (2016). “공공조직의 사내기업가정신 인식이 조직유효성에 미치는 영향”, **벤처창업연구**, 11(6), 83-98.
- 박은희. (2022). **“공무원 상사의 코칭리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향: 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음의 매개효과와 공공봉사동기 조절효과를 중심으로”**, 박사학위논문, 광운대학교.
- 박종경, 임성준(2014), “경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향과 환경불확실성의 조절효과: 혼합 전략을 중심으로”, **한국전략경영학회 학술대회 발표논문집**, 147-167
- 박종철, 최현정(2021), “호텔기업 구성원의 사내기업가정신, 자기효능감, 혁신행동 및 인지적 성과의 구조적 관계”, **호텔경영학연구**, 30(4), 17-31.
- 박재홍(2003), “세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서”, **한국사회학회지**, 37(3), 1-23.
- 박찬권, 김채복(2018), “환경불확실성 상황에서 Smart SCM 관점의 민첩성 역량이 공급사슬성과에 미치는 영향. **기업경영연구**, 81, 63-89.
- 박철우, 강경란(2020), “앙트러프러너십과 변혁적 리더십이 취·창업 인식에 미치는 영향 연구 : 코로나 19 사회적 이슈의 매개효과”. **벤처창업연구**, 15(5), 51-63.
- 방태연(2015), **“사내기업가정신의 결정요인과 창업의도 및 혁신행동 간 관련성에 관한 실증연구”**, 박사학위논문, 영남대학교.
- 방태연, 이재훈, 안성익(2016), “종업원에 대한 사내기업가정신의 선행요인과 결과 요인에 대한 연구”, **한국산업경영학회**, 31(1), 1-36.
- 배종태, 차민석(2009), “기업가정신의 확장 과 활성화”, **한국중소기업학회**, 31(1), 109-128.
- 서용선(2021), **“중소제조기업의 환경불확실성 인식이 조직민첩성과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”**, 박사학위논문, 숭실대학교.
- 선혜영(2020), **“중소기업 CEO의 성격특성이 혁신행동과 기업혁신성과에 미치는 영향 : 소명, 인지적유연성, 코칭리더십의 조절효과”**, 박사학위논문, 광운대학교.

- 손수진(2022), “리조트 직원들이 인식하는 상사의 경력멘토링, 조직신뢰, 직무만족, 이직의도간의 관계분석”, **기업과혁신연구**, 45(4), 51-70.
- 송정수(2015), “사내기업가정신이 조직성과에 미치는 영향 : 시장지향성과 급진적 혁신의 매개효과를 중심으로”, **대한안전경영과학회지**, 17(3), 343-353.
- 신보영(2021), “**사내기업가정신 활성화 전략의 모형**”, 박사학위논문, 성균관대학교.
- 심미영(2021), “**직장인의 직무열의가 일-가족향상에 미치는 영향 : 긍정정서, 인지적유연성, 낙관성, 내적일의의미를 중심으로**”, 박사학위논문, 광운대학교.
- 오세영, 권영상, 이수영. (2014). “중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구”, **한국인사행정학회보**, 13(1), 31-62.
- 오호준, 신제구. (2020). “집합적 리더십이 구성원민첩성에 미치는 영향: 결과기대감의 매개효과를 중심으로,” **교육컨설팅코칭연구**, 4, 45-66.
- 유준. (2019). “**가족친화적 조직분위기와 혁신행동의 관계에서 긍정심리자본과 사내기업가정신의 매개효과에 대한 연구**”, 박사학위논문, 단국대학교.
- 유힘찬. (2015). “**초등학생의 인지적 유연성 향상을 위한 논변활동 수업모형 개발**”, 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 윤현중. (2015). “기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구”, **벤처창업연구**, 10(5), 45-62.
- 이동만, 장성희, 안현숙. (2006). “U-비즈니스를 위한 RFID시스템 도입에 관한 실증 연구”, **정보시스템 연구**, 15(4), 225-245.
- 이상배. (2023). “**벤처기업의 창업가 역량이 사내 기업가 정신과 경영성과에 미치는 영향: 재창업동기의 조절효과를 중심으로**”, 석사학위논문, 중앙대학교.
- 이석근. (2020). “**사내기업가정신이 자기효능감, 조직유효성 및 인지적성과에 미치는 영향**”, 박사학위논문, 경기대학교.
- 이용규, 박찬권. (2019). “환경 불확실성의 다차원성과 상호의존성, 사회적 자본 간의 관계”, **로지스틱스연구**, 27(3), 13-32.
- 이우진, 손종서, 오혜미. (2018). “기업가정신 교육과 창업기회인식 역량과의 관계: 숙명여대 기업가정신 전공 사례를 중심으로”, **벤처창업연구**, 13(3), 71-83.

- 이윤준. (2016). “국내 대기업을 기업가 진단과 과제”, **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 2019-2041.
- 이재강, 박태경. (2017). “국내 사내기업가정신 연구 현황과 향후 연구 방향”, **전략경영연구**, 20(2), 1-25.
- 이주연. (2020). “**환경요인, 조직양면성 및 성과 : 브리콜라주의 매개효과**”, 박사학위논문, 영남대학교.
- 이지영, 이상완. (2019). “환경불확실성과 MCS 이용이 반응적 창의성, 기대된 창의성에 미치는 영향”, **관리회계연구**, 19(2), 125-150.
- 이후석. (2022). “**서번트리더십이 조직구성원의 과업성과에 미치는 영향: 심리적 안전감, 인지적유연성 및 학습목표지향성의 매개효과**”, 박사학위논문, 성균관대학교.
- 이훈영. (2018). “**이훈영교수의 연구조사방법론**”, 서울: 청어람.
- 임정하, 조은영, 오연경, 윤원영. (2016). “대학생의 감사성향과 인지적 유연성이 대인관계 유능성에 미치는 영향”, **한국청소년연구**, 27(2), 93-120.
- 장수덕, 강태현. (2010). “환경 불확실성, 조직여유, 가부장주의가 조직 앙트라프러뉴십과 기업성과에 미치는 영향”, **중소기업연구**, 32(3), 65-87.
- 장준희. (2007). “**공공부문의 리더십과 구성원 역량의 혁신 성과**”, 박사학위논문, 성신여자대학교.
- 정영재, 신제구. (2020). “복잡계 리더십이 구성원 민첩성에 미치는 영향: 개인적 양면성의 매개효과와 상호작용 공정성의 조절효과”, **리더십연구**, 11(2), 3-39.
- 정진철, 마효홍. (2022). “중국기업의 고성과 HR 시스템과 사내창업행동의 연관성: 하이얼 사례를 중심으로”, **한국경영학회지**, 17(1), 150.
- 조은미. (2022). “**고성과작업시스템과 조직효과성과의 관계 연구: MZ세대의 조절효과를 중심으로**”, 박사학위논문, 서울과학종합대학원.
- 조양일. (2019). “**환경의 불확실성, 인력의 민첩성이 운영성과에 미치는 영향: 부산 신항 항만배후단지 물류센터를 중심으로**”, 박사학위논문, 부산대학교.
- 조양일, 김석수. (2019). “인력의 민첩성과 물류센터의 운영성과에 관한 연구 - 부산 신항 항만배후단지를 중심으로-”, **무역학회지**, 44(3), 25-42.

- 조영복, 이나영. (2013). "인지적유연성, 목표지향성, 자기개념명확성이 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구", **경영과 정보연구**, **32**(3), 221-245.
- 최고은. (2022). "**기술창업가의 사회적 네트워크, 무형식학습, 개인흡수역량 및 창업가적 탄력성의 구조적 관계와 환경불확실성의 조절효과**", 박사학위 논문, 서울대학교.
- 최규현, 신이현, 박경규. (2013). "감성지능 및 인지적 유연성과 혁신행동 간의 관계", **서비스경영학회지**, **14**(3), 181-206.
- 최은혜. (2011). "**자기조절과 인지적 유연성이 특성분노 및 분노표현에 미치는 영향**", 석사학위논문, 대구가톨릭대학교.
- 최지원, 이희수. (2020). "조직구성원의 인지적 유연성이 혁신행동에 미치는 영향: 디지털 리터러시의 매개효과", **기업경영연구**, **27**(2), 129-148.
- 최호수. (2022). "**5성급 호텔의 학습지향성이 조직민첩성, 창의성, 조직성공에 미치는 영향**", 박사학위논문, 경기대학교.
- 탁제운, 정영재, 신제구. (2019). "참여적 의사결정과 구성원 민첩성(agility)의 관계: 역할확장 자기효능감과 성장 마인드셋의 역할," **대한경영학회지**, **32**(10), 1727-1757.
- 한정숙, 최윤경. (2014). "이혼경험자의 인지적 유연성이 역경 후 성장에 미치는 영향: 시간관의 매개효과", **인지행동치료**, **14**(2), 217-237.
- 허명숙, 천면중. (2015). "구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계에 관한 실증연구: 민첩성의 영향요인과 지식지향 리더십을 중심으로", **한국지식경영학회**, **16**(2), 139-172.
- 허심양. (2011). "**완벽주의와 심리적 부적응의 관계에서 인지적 유연성의 역할**", 석사학위논문, 서울대학교.
- 홍숙지. (2005). "개인 유연성 척도 개발 및 타당화 연구", 석사학위논문, 성균관대학교.
- 황보윤. (2011). "소상공인 외식서비스업체의 경영성과 요인에 관한 연구", **벤처창업연구**, **6**(2), 51-73.

국외문헌

- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Al-Ganemi, S. S. W., & Chalab, I. D. (2021). Reflection of the effect of empowering leadership behaviors on the workforce agility (An analytical study of the opinions of teachers in the private schools of the Diwaniyah governorate center). *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(14), 2120-2149.
- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning Innovation and Development*, 8(1), 111-127.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct oriented biodata: Capturing change related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Andrews, R. (2008). Perceived Environmental Uncertainty in Public Organizations: An Empirical Exploration. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 25-50.
- Åmo, B. W. (2010). Corporate Entrepreneurship And Intrapreneurship Related To Innovation Behavior Among Employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5.

- Arteta, B. M., & Giachetti, R. E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., & De Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 359-372.
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. *The Psychology of Entrepreneurship*, 19-39.
- Beatty, S. E., & Smith, S. M. (1987). External search effort: An investigation across several product categories. *Journal of Consumer Research*, 14(1), 83-95.
- Beckert, Jens. (1996). What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society*, 25(6), 803-840.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112.
- Berger, C. R., & Gudykunst, W. B. (1991). Uncertainty and communication. *Progress in Communication Sciences*, 10, 21-66.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919 - 961.

- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology, 10*(4), 703-723.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology, 17*(1), 21-31.
- Brewster, M. E., Moradi, B., DeBlaere, C., & Velez, B. L. (2013). Navigating the Borderlands: The roles of minority stressors, bicultural self-efficacy, and cognitive flexibility in the mental health of bisexual individuals. *Journal of Counseling Psychology, 60*(4), 543-556.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2002). Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy. *Journal of Business Research, 55*(6), 495-507.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal, 37*(3), 521
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management, 38*(1), 52-63.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal, 30*(5), 513-535. <https://doi.org/10.1177/0266242610385396>
- Cañas, J.J., Quesanda, J. F., Antoll, Al. & Fajardo, I. (2003), Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics, 46*, 482.
- Cassiman B. & Veugelers R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science, 52*(1), 68-82.
- Cegala, D. J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of

- communicative competence. *Communication Education*, 30(2), 109-121.
- Chen, H., Zeng, S., Lin, H., & Ma, H. (2017). Munificence, dynamism, and complexity: How industry context drives corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 125-141.
- Chesbrough, H. W., & Garman, A. R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review*, 87(12), 68-76.
- Chi, M. T. H. (1997). *Creativity: Shifting across ontological categories flexibly*. In T.B. Ward, S.M. Smith, R.A. Finke & J. Vaid (Eds.), *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes* (pp. 209 - 234). Washington, DC: American Psychological Association.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chouchane, R., & St-Jean, É. (2022). *Job anxiety as psychosocial risk in the relationship between perceived organizational support and intrapreneurship in SMEs*. Innovation.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-40.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1(35), 128-152.
- Cosden, M. A., et al. (1979). Cognitive flexibility-rigidity, repetition effects, and memory. *Journal of Research in Personality*, 13(4), 386-395.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crant, J. M.(2000), Proactive behavior in organization, *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

- Darvishmotevali, M., & Tajeddini, K. (2019). Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran. In: Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T. (Eds), *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons*. Routledge.
- Dehghani, H., Rezghi R. A., & Mashali, B. (2020). The model of workforce agility dependent on drivers, strategies, practices, and results. *AD-minister*, 37, 109-130.
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). *Conceptualizing entrepreneurial employee behavior*. EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs).
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241-253.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2004). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Desouza, K. C. (2011). *Intrapreneurship: Managing ideas within your organization*. University of Toronto Press.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Dess, G. G., Lumpkin, G., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz Villavicencio, G., & Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 757-779.
- Dietrich, A. (2004). The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic Bulletin*

- & *Review*, 11(6), 1011-1026.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Dillon, R. F., & G. M. Vineyard (1999). *Cognitive Flexibility: Further Validation of Flexible Combination*.
- Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436-460.
- Dollinger, M. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (1st ed.), Flossmoor IL:Irwin Austen Press.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Dove, R., Nagel, R., Goldman, S., & Preiss, K. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View*. Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA.
- Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty measures, research and sources of variation. *Human Relations*, 30, 161-174.
- Drago, W. A. (1998). Predicting Organizational Objectives: Role of Stakeholder Influence and Volatility of Environmental Sectors. *Management Research News*, 21(9), 16-28.
- Dreu, C. K. W. D., Nijstad, B. A., & Baas, M. (2011). Behavioral Activation Links to Creativity Because of Increased Cognitive Flexibility. *Social Psychological and Personality Science*, 2(1), 72-80. <https://doi.org/10.1177/1948550610381789>
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it

- really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *Working Paper*, 1-39.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ettile, J. E., & Bridges, W. P. (1982). Environmental uncertainty and organizational technology policy. *Engineering Management, IEEE Transactions on, The Journal of Science Policy and Research Management*, 2(4), 490-491.
- Ettile, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-837.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Ganbold, O., & Matsui, Y. (2017). Impact of environmental uncertainty on supply chain integration: Empirical evidence. *The Journal of Japanese Operations Management and Strategy*, 7(1), 37-56.
- Gardner, R. H., Milne, B. T., Turnei, M. G., & O'Neill, R. V. (1987). Neutral models for the analysis of broad-scale landscape pattern. *Landscape Ecology*, 1(1), 19-28.
- Garvin, D. A., & L. C. Levesque. (2006). Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84(10), 102-112.

- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166-175.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Gifford, W. E., Bobitt, H. R., & Slocum, I. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision-makers. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. *Manufacturing Review*, 8(1), 59-67.
- Gough, H. G. (1987). *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Consulting Psychologists Press.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- González Benito, Ó., González Benito, J., & Muñoz Gallego, P. A. (2014). On the consequences of market orientation across varied environmental dynamism and competitive intensity levels. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 1-21.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1(1), 17-21.
- Grant, R. M., & Baden F. C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-195.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). *Corporate Entrepreneurship* (Guest Editors' Introduction). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

- Hahn, I., Bredillet, C., Kim, G.-M., & Taloc, M. (2012). Agility of project manager in global IS project. *Journal of Computer Information Systems*, 53(2), 31-38.
- Hamel, G., & M. Zanini (2018). The End of Bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.
- He, Z., & P. Wong (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(1), 481-494.
- Heide, J. B., & Weiss, A. M. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing*, 59(3), 30-43.
- Hisrich, R., & Brush, C. (1984). *The woman entrepreneur: Management skills and business problems*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (Eds.). Wiley-Blackwell, 1-38.
- Hong, S., Malik, M. L., & Lee, M. K. (2003). Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using a non-Western sample. *Educational and Psychological Measurement*, 63(4), 636-654.
- Hopp, W. J., & Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36(10), 919-994.
- Horabadi Farahani, A., & F. Salimi. (2015). The Study of the Relationship between Employees' Empowerment and organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 41(s), 1067.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661.
- Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New Ideas in Psychology*, 30(2), 190-200.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory

- innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaušovec, N. (1994). *Metacognition in creative problem solving*. Ablex Publishing.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kao, R. W. (1995). *Entrepreneurship: A wealth-creation and value-adding process*. New York: Prentice-Hall.
- Kidd, A. (1994, April). The marks are on the knowledge worker. In Proceedings of the SIGCHI conference on *Human factors in computing systems* (pp. 186-191).
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Koesten, J., Schrodtt, P., & Ford, D. J. (2009). Cognitive flexibility as a mediator of family communication environments and young adults' well-being. *Health Communication*, 24(1), 82-94.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2023). Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence from an Emerging Economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(0), 81-91.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: Extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739-758.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.

- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue, Summer), 49-58.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Mason, OH: Thompson.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O. (2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00406.x>
- Laureiro Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058.
- Lee, S., Song, J., & Cao, Q. (2011). *Environmental uncertainty and firm performance: An empirical study with strategic alignment in the healthcare industry*. In Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai, 1-17.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in

- supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641-1656.
- Long, Y., Li, P., & You, B. (2014). Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty: An empirical study. *Chin. Manage. Stud.*, 8(3), 438-472.
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood. *American Journal of Orthopsychiatry*, 61(1), 6-22.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behaviour and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lwein, A. Y., Valikabgas, L., & J. Chen (2017). Enabling Open Innovation: Lesson From Haier. *International Journal of Innovation Studies*, 1(1), 5-19.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Norstrand Company, Inc.
- Mahlagha Darvishmotevali, Levent Altinay & Mehmet Ali Koseoglu. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87(2020), 102499.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1994). Development of a communication flexibility measure. *Southern Journal of Communication*, 59(2), 171 - 178.

- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports, 76*(2), 623-626.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Miller, D. (1981). Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 3*(5), 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal, 4*(3), 221-235.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about The Environment: State, Effect, and Response uncertainty. *Academy of Management Review, 12*(1), 133-143.
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, & M. Schindehutte(2001), "Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks", *The international journal of entrepreneurship and innovation, 2*(1), 35-49
- Morrison, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing, 2*(3), 247-259.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review, 39*(12), 1567-1586.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence, 36*(5), 46-56.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Maher, M. A., Costanza, D. P., & Supinski, E. P. (1997). *Process-based measures of creative problem-solving skills: IV*, Category combination. Creativity.
- Motahareh Zarefard. (2018). The Effect of Entrepreneurial Leadership Competencies on Software Developers' Intrapreneurial Behavior in Iranian ICT and Software Firms. 박사학위논문, 경상대학교.
- Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological

- Empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85 - 94.
- Nash, L. (1978). *The concept of existence: Greek origin of generational thought*. *Daedalus*, 107(4), 1-21.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: an empirical study of a food company. *Benchmark Int J*, 25(1), 201 - 234.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Ou, Z., Chen, T., Li, F., & Tang, P. (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 101-113.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Long, Z., & Spillan, J. E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transitional Management*, 17(2), 91-117.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. Harper and Row Publishers, New York.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172.

- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 11-20.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategi: Techniques for analyzing industries and competitors. In *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Qasem Alshaar, Aminneh A.Khaddam, Hani J.Irtaimeh, Amro Alzghoul. (2023). High-Performance Work Systems and Intrapreneurial Behavior: The Mediating Role of Knowledge Centered Culutre. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 56(3), 206-220.
- Qin, R., & D. A. Nembhard (2010). Workforce Agility for Stochastically diffused Conditions: A Real Options Perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviours: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.
- Razavi S. H. & Ab Aziz K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769 - 792.
- Rigtering, J. P. C., and Weitzel, U. (2013). Work context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Ruefli, T. W., Collins, J. M., & Lacugna, J. R. (1999). Risk measures in strategic management research: auld langsyne? *Strategic Management Journal*, 20(2), 167-194.
- Runco, M. A. (1999). A longitudinal study of exceptional giftedness and creativity. *Creativity Research Journal*, 12(2), 161-164.
- Runco, M. A., & S. M. Okuda (1991). The instructional enhancement of the flexibility and originality scores of divergent thinking tests. *Applied*

- Cognitive Psychology*, 55), 435-441.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of Economic Development* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135564>
- Scott, W. R. (1981). Developments in organization theory. *American Behavioral Scientist*, 24(3), 407-422.
- Setiawan, E. R., & Izzaty, K. N. (2021). Analysis of management accounting systems affecting energy efficiency, environmental uncertainty and environmental performance of small and medium enterprises. *Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax*, 4(1), 77-89.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- ShaymaSaedWdaah, A. G., & Chalab, I. D. (2021). Reflection of the effect of empowering leadership behaviors on the workforce agility (An analytical study of the opinions of teachers in the private schools of the Diwaniyah governorate center). *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(14), 2120-2149.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice Application of Methodology. *International Journal of Operation & Production Management*, 5(6), 772-794.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. Entrepreneurship, Springer, 83-103.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International*

- Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Singh, R., Charan, P., & Chattopadhyay, M. (2023). Relational capabilities and performance: examining the moderation-mediation effect of organisation structures and dynamic capability. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 92-106.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63 - 74.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Song, M., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.
- Spiro, R. J. (1988). *Cognitive flexibility theory: Advanced knowledge acquisition in ill-structured domains*. Center for the Study of Reading Technical Report, 441.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., Gaur, A. S. (2011). Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29(4), 260-271.
- Spiro, R. J. (1988). *Cognitive flexibility theory: Advanced knowledge acquisition in ill-structured domains*. Center for the Study of Reading Technical Report, 441.

- Starbuck, W. H. (1976). *Organizations and their environments*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL.
- Steven, W. Floyd, & Peter J. Lane. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. In Entrepreneurship. Springer, Berlin, Heidelberg, 155-170.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce Agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
- Thompson, J. D. (1967). Organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 1, 377-396.
- Thurston, B. J., & Runco, M. A. (1999). Flexibility. *Encyclopedia of Creativity*, 729-732.
- Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (vol.4). Irwin Burr Ridge, IL.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27-36.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117-1142.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., and Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 131-152.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, *25*(3), 58-74.
- Van Oyen, M. P., Gel, E. G., & Hopp, W. J. (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems. *IIE Transactions*, *33*(9), 761-777.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, *7*(4), July-Aug.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, *24*(5), 1459-1477.
- Wang, Y., Lo, H. P., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry. *Information Systems Frontiers*, *4*, 325-340.
- Weiss, A. M., and J. B. Heide. (1993). The nature of organizational search in high technology markets. *Journal of Marketing Research*, *30*(2), 220-233.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.
- West, M. A., & Richards, T. (1999). *Innovation*. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.) *Encyclopedia of Creativity*, 45-56. San Diego, Calif. ; London: Academic.
- Westphal, J. D., & Zhu, D. H. (2019). Under the radar: How firms manage competitive uncertainty by appointing friends of other chief executive officers to their boards. *Strategic Management Journal*, *40*(1), 79-107.

- Wu, J., & Shanley, M. T. (2009). Knowledge stock, exploration, and innovation: Research on the United States electromedical device industry. *Journal of Business Research*, 62(4), 474-483.
- Yanes Estévez, V., Oreja Rodríguez, J. R. & García Pérez, A. M. (2010). Perceived Environmental uncertainty in the Agrifood Supply Chain. *British Food Journal*, 112(7), 688-709.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Review*, 39(4), 835-866.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839.

ID No.

--	--	--	--

※ 본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 연구의 통계 목적이외에는 절대 사용하지 않습니다.

설문지

안녕하십니까? 귀중한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 환경의 불확실성에 대한 인식과 조직민첩성, 직무 행동과 관련된 연구 자료 수집을 목적으로 작성된 것입니다. 현업으로 많이 바쁘시겠지만 설문을 “정중히” 부탁드립니다.

수집된 자료는 철저히 익명으로 통계처리에만 이용될 것이며, 연구 이외의 다른 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

솔직하고 성실한 답변을 부탁드립니다. 귀하가 응답해 주신 내용 하나 하나는 연구의 밑거름이 되오니 바쁘시더라도 적극 협조하여 주시면 감사하겠습니다.

※ [설문 응답시 유의사항]

- 설문 응답 소요시간은 약 10~15분 정도 예상됩니다.
- 바람직하다고 생각하시는 방향이 아닌, 귀하의 실제 의견이나 경험에 기초해서 응답해 주세요.
- 각 문항에 대하여 한 개의 번호에만 표시(○ 또는 √)하시면 됩니다.
- 각 문항을 지나치게 오래 생각하지 마시고, 평소 생각을 꼭 솔직하고 정확하게 응답해 주세요.
- 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐 없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

연구자 : 조선대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 황 현 응

email : hhyun7777@hrdkorea.or.kr ; jjung@chosun.ac.kr

지도교수 : 조선대학교 경영학부 정 진 철 교수

I. 다음은 직장생활에서 내가 인지하는 **환경 불확실성**에 관한 질문입니다.
 각 항목에 대해서 **귀하의 생각과 가장 가까운 번호에 "O"** 혹은 "**√**" 표시를 해주십시오.

번호	내가 생각하기에~	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 업계의 기술은 급격히 변화한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 업계는 기술 변화로 큰 기회를 만들 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 업계의 2~3년 내 필요 기술을 예측하기 어렵다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 업계는 많은 신제품 아이디어를 기술혁신으로 얻을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 업계는 기술 변화가 빈번하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 업계는 시간이 지나면 고객의 제품 선호도(추향)가 많이 변화하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 업계의 신규 고객은 기존 고객과 다른 제품과 관련된 욕구를 보이는 듯하다.	①	②	③	④	⑤
8	업계 내 시장 변화 예측은 어렵다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 고객들은 항상 새로운 제품을 찾는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 업계의 경쟁은 매우 치열하다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 업계의 홍보 및 판촉 전쟁이 치열하다.	①	②	③	④	⑤
12	가격 경쟁은 우리 산업의 특징이다.	①	②	③	④	⑤
13	새로운 경쟁적인 동향과 움직임이 수시로 포착된다.	①	②	③	④	⑤

II. **자신**의 성향에 관한 다음 문항들은 자신의 평소 느낌이나 경험에 관한 것입니다.
 다음에서 **자신의 생각과 가장 일치한다고 생각되는 번호에 "O"** 혹은 "**√**" 표시를 해주십시오.

번호	내가 생각하기에~	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 상황 파악을 잘한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 어려운 상황을 여러 가지 각도에서 바라보는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	어려운 상황에 처해있을 때 나는 행동하기에 앞서 다양한 선택을 고려한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. **자신**의 성향에 관한 다음 문항들은 자신의 평소 느낌이나 경험에 관한 것입니다.

다음에서 **자신의 생각과 가장 일치한다고 생각되는 번호에 "O" 혹은 "√" 표시를** 해주십시오.

번호	나는~	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	여러 업무를 동시에 수행해도 잘 처리하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	다른 업무에 맞추도록 내 업무방식을 바꿀 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	새로운 업무절차 과정에 잘 적응하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	현재의 업무에서 다른 업무로 전환해도 잘 적응할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	다른 사람과 효과적으로 일하기 위해 나의 업무방식을 바꿀 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6	업무수행에서 일어날 수 있는 문제들을 예측한다.	①	②	③	④	⑤
7	업무수행에서 어려움이 더 커지기 전에 해결하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
8	업무수행에서 여러 가지 개선할 점들을 찾으려 한다.	①	②	③	④	⑤
9	더 효과적인 업무수행 방법을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
10	창조적인 사고로 문제를 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	어려운 업무 상황이 일어나도 평상심을 유지하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12	스트레스 상황에도 효율적으로 업무를 수행하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13	업무수행 방식의 변화를 수용하고 적극 동참하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음 문항들은 귀하의 사내기업가정신 및 사내창업행동에 관한 것입니다.

다음에서 **자신의 생각과 가장 일치한다고 생각되는 번호에 "O" 혹은 "√" 표시를** 해주십시오.

번호	나는~	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	직장에서 실패 가능성이 있더라도 계산된 위험을 감수한다.	①	②	③	④	⑤
2	큰 이익이 기대될 때는 상황이 심각해질 수 있음에도 불구하고 종종 큰 성취와 성공을 추구하는 편이다	①	②	③	④	⑤
3	혁신적인 일에 동료나 다른 사람이 신중하게 접근할 때도, 나는 새로운 접근 방식으로 과감하게 추진하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	성공에 대한 보상이 충분하다면, 나의 비즈니스 아이디어를 위해 급여의 일부를 포기할 의사가 있다.					
5	다른 사람들이 그렇지 않을 때도 주도권을 즉시 잡는다.	①	②	③	④	⑤
6	특히 아이디어 실현에 능숙하다.	①	②	③	④	⑤
7	어떠한 장애물도 나를 막을 수 없을 거라는 믿음이 있다.	①	②	③	④	⑤
8	조직에 더 효과적인 새로운 업무방식 도입을 위해 종종 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9	혁신적인 생각을 지지하는 사람을 설득하려고 시도한다.	①	②	③	④	⑤
10	새로운 아이디어 실현 방식을 고려할 때 행동을 위한 구체적인 단계를 추진하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
11	업무적으로 새로운 프로세스나 서비스, 상품을 개발한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 **단순 통계처리**를 위한 **인구통계학적 질문**입니다. 각 항목에 대해 해당한다고 생각되는 번호에 "○"혹은 "✓" 표시를 해주십시오.

번호	질문 항목	구 분
1	성별	① 남성() ② 여성()
2	연령	① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대 이상()
3	MZ 여부	① (1981년~1996년 출생) () ② (1997년~2012년 출생) ③ 아니오 ()
4	학력	① 고졸이하() ② 2-3년제 대졸() ③ 4년제 대졸() ④ 대학원졸 이상()
5	결혼여부	① 기혼 () ② 미혼() ③ 기타: _____
6	고용형태	① 정규직 전일제 () ② 비정규직(기간제 및 계약직) 전일제() ③ 3교대 근무 () ④ 기타 _____
7	근속기간	① 1년 미만 () ② 1~5년 미만 () ③ 5~10년 미만 () ④ 10~15년 미만 () ⑤ 15년 이상 ()
8	직위	① 사원 () ② 대리, 계장, 주임, 반장 () ③ 팀장, 과장, 차장 () ④ 부장, 실장, 국장 () ⑤ 임원 ()
9	업종 업무성격	① 제조 () ② 서비스업 () ③ 병원 () ④ 금융 () ⑤ 기타 _____
10	직무 분야	① 관리직() ② 영업서비스() ③ 연구전문직() ④ 금융서비스() ⑤ 사무 및 원무직() ⑥ 간호직 () ⑦ 의료기사직 () ⑧ 기타 _____

※ 수고 많으셨습니다. 혹시 **누락 된 곳이 없는지 다시 한 번 검토**를 부탁드립니다.

짧지 않은 시간 동안 성실하게 설문에 응해 주신 점, 고개 숙여 깊은 감사의 말씀을 전합니다.