

직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로*

이덕로
서원대학교 경영학과
(drlee@seowon.ac.kr)
김태열
홍콩시립대 경영학과
(bestkty@cityu.edu.hk)

개인창의성은 조직의 혁신, 경쟁력, 장기적인 성공에 있어서 매우 중요한 요소이다. 창의성 연구자들은 개인특성(예, 창의적인 성격, 개방성)과 조직의 환경적인 특성(예, 작업환경, 리더십)이 개인창의성과 관련성을 갖고 있음을 밝히고 있다. 특히, 개인창의성에 영향을 미치는 중요한 독립변인 중의 하나는 직무특성이다. Hackman and Oldham(1980)에 따르면, 직무자율성, 과업정체성, 과업중요성, 기술다양성, 직무피드백 등 다섯 가지의 직무특성이 존재한다. 본 연구는 이러한 다섯 가지의 직무특성이 개인창의성에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 종업원의 선행적 행동이 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 유미하게 매개하는지를 검증하였다. 설문을 통하여 자료를 수집하였는데, 설문 대상은 14개 회사의 연구개발부서 내 종업원으로, 154쌍(상사-부하)의 설문을 수거하였다. 종업원은 직무특성과 선행적 행동을 보고하였고, 상사는 종업원의 개인창의성 정도를 평가하였다. 연구가설을 검증하기 위하여, AMOS 4.0을 사용하여 구조방정식모형을 테스트하였다. 분석 결과, 다섯 가지 직무특성이 개인창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 아울러, 그러한 직무특성이 종업원의 선행적 행동에 긍정적인 영향을 미치고, 선행적 행동은 개인창의성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 마지막으로, 종업원의 선행적 행동이 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 본 연구는 이론적인 측면에 여러 가지 유의미한 함의가 있다. 첫째, 이 연구는 다양한 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 검증함으로써 창의성 연구에 기여하고 있다. 이러한 접근은 창의성 연구에서 매우 드물었다. 둘째, 본 연구는 직무특성이 개인창의성에 영향을 미치는 매개과정을 밝혀냈다. 끝으로 본 연구의 결과는 직무설계로 개인창의성을 향상시킬 수 있고, 개인창의성을 향상시키기 위해서 종업원의 선행적 행동을 촉진하는 직무환경을 제공할 필요가 있다는 실천적인 함의를 제공해 준다.

주제어: 직무특성, 직무자율성, 과업정체성, 과업중요성, 기술다양성, 직무피드백, 개인창의성, 선행적 행동

1. 문제제기 및 연구목적

세계화·정보화는 국경없는 무한경쟁시대의 개막과 함께 국가경쟁력과 부의 원천을 전통적인 토지·노동·자본 등과 같은 물질 자원에서 지식·정보·문화·기술 등과 같은 지적 자원의 질과 양으

로 근본적으로 변화시키고 있다. 사회가 점차 지식 사회로 변해감에 따라 기업의 경우에도 지식 습득·창출하고 공유하며 활용 및 확산시킬 수 있는 능력이 기업의 미래를 좌우할 것으로 예상된다. 특히 상대적으로 부족한 부존자원과 외환부족으로 IMF경제체제마저 경험한 우리로서는 믿고 바랄 것은 사람뿐이므로 핵심역량을 가진 창의적인 구성

논문접수일: 2007. 11 게재확정일: 2008. 4

* 본 논문의 질적 향상을 위해 유익한 코멘트를 해주신 두 분 심사위원님께 감사드립니다.

원이 그 어느 때보다도 중요하다.

이제 무엇을 해서 먹고 사느냐도 중요하지만 어떤 것을 누가 하느냐도 매우 중요한 과제이다. 왜냐하면 머리로 먹고사는 지력사회·창조성사회에는 기계로 대치하지 못할 창조적 인간의 시대이기 때문이다. 그 결과 기업경쟁력의 원천으로서 창의성에 대한 관심이 점점 높아지고 있다. 품질, 가격 등 전통적인 경쟁방식보다 창의성에 기반을 둔 새로운 가치창출이 기업의 성패를 좌우하고 있다. 비즈니스 위크지가 선정한 1997-2006년 글로벌 50대 혁신기업의 연평균 이익증가율을 보면 3.4%로 S&P 1200대 기업의 0.4%를 크게 상회하고 있다(Business Week, 2007; 김은환 외, 2007).

매일경제신문사가 창간 39주년을 기념하여 2005년 세계적인 컨설팅업체 AT커니와 공동으로 한국 대표기업들(10개 산업, 50개 기업)의 1,500명을 대상으로 한국기업의 창조성지수를 조사한 결과, 창조성 지수는 4.0만점에 3.08에 불과해 전세계적인 창조적 기업의 평균치인 3.5를 크게 밑도는 것으로 나타났다. 여기서 50개 대표기업의 창조성지수를 0.5포인트씩 올릴 경우 한국 50개 기업의 평균 창조성지수값은 3.08에서 3.58로 약 15% 상승하게 되고, 1인당 국민소득은 1만2천달러 상승하게 되어 국민소득 3만달러 시대가 '창조'에 의해 가능해지게 된다. 곧 창조력만 높여도 1인당 국민소득이 3만달러를 넘어서게 되는 셈이다. 결국 한국 대표기업들의 '창조력 지수(Creative Index)'가 외국 선진기업들에 크게 못 미쳐 글로벌 톱10 진입의 걸림돌로 작용되고 있는 것으로 분석됐다(장광익·황종덕·이진명, 2005).

Guilford(1950)의 창의성에 대한 개척적인 연구이후 최근 들어 많은 연구자들이 개인창의성에 대해 관심을 갖고 연구를 해오고 있다(Amabile

& Conti, 1999; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 2003; Perry-Smith & Shalley, 2003; Shin & Zhou, 2003). 개인창의성이란 제품과 서비스, 조직 내 작업과정에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 생성해내는 것을 의미한다(Amabile, 1988).

종업원들이 창의적으로 일을 하게 될 때, 조직은 경쟁우위를 가질 수 있으므로(Amabile, 1988, Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995), 지금까지 많은 연구자들은 어떤 요인들이 조직 내 개인들의 창의성을 촉진시키는지에 대해 초점을 두고 연구를 진행해왔다. 이러한 연구들의 결과에 의하면 다양한 개인특성(Barron & Harrington, 1981; Fodor & Carver, 2000; Oldham & Cummings, 1996; Wolfradt & Pretz, 2001), 직무특성(Schepers & Berg, 2007; Gilson & Shalley, 2004; Oldham & Cummings, 1996), 그리고 환경특성(Amabile & Conti, 1999; Andrew & Mann, 2004; Shin & Zhou, 2003) 등이 개인 창의성에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직구성원들의 창의성은 자신의 직무에서 벗어나 발휘하기 보다는 직무수행과정에서 발현될 가능성이 더 높다. 따라서 본 논문에서는 개인창의성의 선행요인으로 직무특성을 선정하여 먼저 양자 사이의 인과관계를 규명하고자 한다.

Hackman & Oldham(1980)은 직무가 지니고 있는 자체의 특성을 다섯 가지로 구분하고 있다. 그들이 구분하는 직무특성요인들은 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 그리고 피드백이다. 이러한 직무특성요인들이 긍정적으로 지각될 경우 근로자들은 자신의 작업과정 혹은 작업경험을 보다 매력적으로 받아들이며, 안정적인 작업환경의 일면을 제공받고 있음을 느끼게 된다. Hackman & Oldham(1980)은 근로자들이 선호하는 어떤 특성

이 직무에 내재되어 있을 경우 직무수행자는 긍정적 그리고 매력적으로 자신의 직무를 경험하게 되며, 이러한 초기의 강화가 지속적으로 성과를 창출하도록 유인작용을 하게 만든다고 하였다(한광현, 2007).

이에 따라 국내에서도 직무특성과 관련된 많은 결과변수, 즉 직무성과를 포함하여 이직의도(김은정·유태용, 2004), 조직시민행동(최수형·조덕영·홍태호, 2006; 강종수·류기형, 2007; 주현식·윤승현·김화경, 2007), 조직몰입(임성욱, 2006; 허갑수, 2005), 직무몰입(이유진·이현수, 2005), 직무만족(장석인, 2006; 육종술, 2005) 사이에 정(+)의 관련성이 지속적으로 확인되어 왔다. 그러나 창의성의 선행변수로 직무특성을 다룬 연구들은 몇몇 있지만 이들의 대부분은 직무자율성을 비롯한 몇몇 요인들에 국한되어 있어 Hackman & Oldham (1980)이 주장한 다섯 가지 핵심직무차원을 모두 다룬 통합적 연구수준에는 미치지 못하고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 직무특성이 개인창의성에 미치는 영향을 분석하고, 아울러 양자 사이에 선행적 행동이 매개역할을 하는 가를 검증하는 데 있다.

II. 이론적 고찰과 가설설정

2.1 창의성

2.1.1 창의성의 개념

창의성에 대한 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있어 합의된 개념도출이 어렵다. 일반적

으로 창의성의 개념은 다음의 세 가지 관점으로 나누어 살펴볼 수 있다(김수임, 2006). 첫째, 연합 능력과 산출능력에 중점을 두어 개인이 달성한 창의적인 성과나 결과물을 창의성으로 보는 관점이다. 즉, 창의성은 수많은 사고와 사건의 연합을 만들어 낼 수 있는 개인 능력을 말하며, 기존의 것과 다른 어떤 새로운 것을 만들어 내는 것을 말한다. 두 번째 관점은 창의성을 성과 자체보다는 개인이 수행한 문제해결 과정으로 보는 것으로, 어떤 문제를 기존의 방법이 아닌 새로운 방법으로 해결하려 하는 사고의 융통성과 유연성을 포함한다. 셋째, 창의성을 창의적인 개인과 창의적인 상황의 상호작용으로 보는 관점으로, 창의적 개인, 창의적 환경, 창의적 산출물, 창의적 과정의 네 가지 범주로 구분하고, 이들은 상호보완적 관계에 있다고 본다.

사실 과거에는 창의성이 소수의 영재나 예술가에게 국한되는 선천적인 능력으로 여겨져 왔기 때문에 창의성을 기르기 위한 노력이 미흡하였다. 그러나 Guilford(1950)의 창의성 연구를 기점으로 창의성은 교육이 가능하다는 전제를 받아들이게 되었다. 그 결과 창의성은 유창하고 독창적인 사고 등을 포함하는 고차원적인 사고능력만을 의미하는 게 아니라, 일상생활에서 당면하는 여러 사태나 문제를 새롭고 특유한 방식으로 해결해 나가는 자기표현의 과정을 의미한다.

기업 내 개인수준의 창의성과 관련해서 일부 연구자들은 창의성을 개인의 특성으로 보기도 하고 다른 연구자들은 과정으로 보기도 한다(Amabile, 1988). 그러나, 대부분의 연구자들은 창의성을 창의적인 결과물에 중점을 둔다(Oldham & Cummings, 1996). 구체적으로는 복잡한 사회시스템에서 함께 일하는 개인들이 가치 있고 유용한 새로운 제품이나 서비스, 아이디어 및 작업과정 등을 창출해 내는

것으로 정의한다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 이러한 창의성에 관한 연구는 근래 들어 개인수준의 창의성과 집단 수준에서의 창의적 문제 해결과정을 중심으로 한 다양한 연구를 체계적으로 통합하여 조직수준으로까지 확산시키려는 노력으로 가시화되어 창의성 경영이 등장하게 되었다(손태원, 2005).

2.1.2 창의성의 구성요소

Guilford(1957, 1967)는 창의력을 발휘하게 하는 요인들로 유창성, 유연성, 독창성, 민감성, 재정의, 정교성 등을 들고 있다. 유창성은 사고를 얼마나 원활하고 민첩하게 하여 많은 양의 산출을 가져 오는 것을 말한다. 여기에는 네 가지 유창성이 있다. 첫째, 단어의 유창성은 어떤 하나의 글자 또는 여러 개의 글자들을 가지고 그 글자가 포함되어 있는 단어들을 만들어 내는 능력이다. 둘째, 연상 유창성은 주어진 단어의 의미에 대해서 다른 것들을 연상해 내는 것을 말한다. 셋째, 표현 유창성은 단어들을 가지고 문장으로 표현하는 능력을 말한다. 넷째, 아이디어 유창성은 유창성 중에서 가장 광범위하게 유용한 요인으로서 새롭고 적절한 아이디어를 많이 산출하는 능력을 말한다.

유연성은 사고의 융통성 또는 변화하는 사태에 적응할 수 있도록 현상을 변화시키는 능력을 말한다. 유연성은 자발적 유연성과 적응적 유연성으로 나눌 수 있다. 첫째, 자발적 유연성은 타성이나 고집으로부터 벗어나서 다양한 아이디어를 창출하는 능력을 말한다. 둘째, 적응적 유연성은 비일상적인 문제의 해결을 촉진시키는 요인으로서, 문제가 해결되지 않으면 다른 방향으로 해결하려는 융통성 발휘하는 능력을 말한다.

독창성이란 창의성의 기능 중 가장 중요한 요소로 기존의 것에서 탈피하여 참신하고 독특한 아이디어를 산출하는 것을 말한다. 이와 같이 독창성의 개념은 창의성의 가장 표준이 되는 정의의 특징인 참신함의 속성과 밀접하게 관련되어 있다(Barron, 1988; Ochse, 1990). 독창적인 사고는 기존의 사고방식이나 다른 문제해결방식으로부터 벗어나 자기만의 독특한 아이디어를 산출하고 해결하려는 노력에 의해 이루어진다. 그래서 개인이 가진 개성이 독창성의 가치를 크게 좌우하게 되는 것이다.

민감성이란 주변의 환경에 대해 세심한 관심을 가지고 새로운 탐색 영역을 넓혀나가는 것을 의미하는데 자신이 가진 정보의 양과 질을 의미하기도 하며 또 다른 측면으로는 문제해결을 위한 도입 단계로서 문제를 이해하는 능력을 의미하기도 한다. 여기서 문제란 객관적 시험문제를 포함하여 사람이 살아가면서 만날 수 있는 모든 상황의 문제를 말한다.

재정의는 이미 알고 있는 사상에 대하여 이전의 해석이나 정의를 벗어나서 새로운 방법으로 해석하고 정의하는 능력을 말한다. 그리고, 정교성은 아이디어를 치밀하고 정밀하고 더욱 복잡하게 발전시키는 능력을 말한다.

2.1.3 창의성관련 국내외 연구

2.1.3.1 창의성관련 국외 연구

Guilford(1950)의 연구이후 외국에서는 심리학과 교육학을 중심으로 창의성에 대한 연구가 활발하게 전개되어 왔다. 1990년 이후부터는 경영학 내에서도 개인창의성에 관한 연구들이 제한된 영역에서 산발적으로 진행되어 왔다. 이들 연구들은 요약하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 개인창의성에 관한 국외 연구

연구자	독립변인	종속변인	조절변인
Aguilar-Alonso (1996)	개인특성(예, 외향적 성격)	창의적 행동	
Amabile (1997)	작업환경, 내재적 동기부여	개인창의성	
Amabile & Conti (1999)	다운사이징, 작업환경	개인창의성	
Amabile et al. (1996)	작업환경	개인창의성	
Andrew & Mann (2004)	창의적인 분위기	개인·팀창의성	
Baer et al. (2003)	직무복잡성, 물질적 보상	개인창의성	인지적인 특성
Egan (2005)	빅5 성격	개인창의성	
Eisenberger & Selbst (1994)	보상	개인창의성	
Eisenberger et al. (1998)	약속된 보상	개인창의성	
Fodor & Carver (2000)	파워/성취지향적인 욕구	개인창의성	
Fodor & Greenier (1995)	파워지향적인 욕구, 피드백	개인창의성	
George & Zhou (2002)	개인의 심리상태	개인창의성	보상과 인정
Gilson & Shalley (2004)	작업독립성, 목표설정, 참여적 문제해결, 창의적 분위기	개인창의성	
Madjar, et al. (2002)	사회적 지원 (상사, 가족 등)	개인창의성	창의적인 개인특성
Oldham & Cummings (1996)	개인특성	개인창의성, 특허·아이디어건수	직무복잡성, 감독유형
Perry-Smith & Shalley (2003)	사회적 연결망	개인창의성	연결망의 다양성, 문화규범
Ruscio et al (1998)	내재적인 동기부여	개인창의성	
Scott, & Bruce (1994)	리더십, 팀특성, 개인특성	개인창의성	직무형태
Shalley (1991)	목표설정, 개인특성	개인창의성	
Shin & Zhou (2003)	리더십, 내재적인 동기부여	개인창의성	개인적인 가치
Sosik, et al. (1999)	리더십, 익명성	개인창의성	
Tierney et al. (1999)	내재적인 동기부여	개인창의성	리더십
Van Dyne et al. (2002)	갈등	개인창의성	상사-부하관계의 질
Wolfradt & Pretz (2001)	성격	개인창의성	
Zhou (2003)	감독스타일, 창의적인 동료	개인창의성	창의적인 성격
Zhou & George (2001)	직무불만족, 조직몰입	개인창의성	피드백, 동료의 도움, 조직의 지원

〈표 1〉에 요약된 연구들은 개인창의성에 영향을 미치는 독립변인들에 대해서만 연구한 것들과 조절변인을 연구한 것들로 크게 나누어진다. 독립변인들만 연구한 논문들은 크게 세 유형으로 나뉘어져 있다. 첫째, 창의성에 영향을 미치는 개인특성들에 대한 연구들이다. 연구된 개인특성으로는 지능(Barron & Harrington, 1981), 개인의 욕구(Fodor & Carver, 2000; Fodor & Greenier, 1995), 성격(Aguilar-Alonso, 1996; Wolfradt & Pretz, 2001), 그리고 개인의 목표설정(Gilson & Shalley, 2004; Shalley, 1991) 등을 다루었다. 둘째, 직무에 관련된 변인들을 살펴본 연구들은 직무복잡성(Oldham & Cummings, 1996), 내재적인 동기부여(Ruscio, et al., 1998), 그리고 직무독립성(Gilson & Shalley, 2004) 등이 있다. 마지막으로 창의성에 영향을 미치는 독립변인에 중점을 두고 작업(조직)환경변인을 살펴본 연구들이 있다. 연구된 환경변인으로는 리더십(Sosik, Kahai, & Avolio, 1999), 조직의 지원(Amabile, 1997; Amabile, et al., 1996), 다운사이징(Amabile & Conti, 1999), 창의적인 조직분위기(Andrew & Mann, 2004; Gilson & Shalley, 2004), 물질적인 보상(Eisenberger & Selbst, 1994; Eisenberger, Armeli, & Pretz, 1998), 창의성에 대한 동료들의 기대(Farmer, et al., 2003) 등이 있다.

또 다른 유형의 창의성 연구는 개인창의성에 영향을 미치는 변인들이 어떻게 서로 상호작용하는가를 살펴보고 있다. 개인변인과 직무특성변인 간 상호작용을 살펴본 연구로는 Baer, Oldham, & Cummings(2003)의 개인의 인지적 특성과 직무복잡성, Scott & Bruce(1994)의 개인의 문제해결 방식과 직무형태 등이 있다. 개인변인과 작업/

조직환경 간의 상호작용을 살펴본 연구로는 Shin & Zhou(2003)의 개인적인 가치와 리더십, Madjar, Oldham & Pratt(2000)의 창의적인 개인특성과 사회적인 지원, George & Zhou(2002)의 개인심리상태와 보상 등이 있다. 세 변인간의 상호작용을 살펴본 연구로는 Oldham & Cummings(1996)의 개인특성, 직무복잡성과 감독스타일, Zhou(2003)의 창의적인 성격과 감독스타일, 창의적인 동료, Zhou & George(2003)의 직무불만족과 조직 및 동료의 지원, 피드백 등이 있다.

2.1.3.2 창의성관련 국내 연구

국내에서 창의성을 주제로 한 최초의 논문은 1967년에 교육학연구에 실린 박용현의 “창조를 위한 인간교육: 창의성의 기원과 그 교육방안”이라는 논문이다. 외국에서의 연구보다 다소 출발이 늦을 뿐만 아니라 1967년부터 1990년대 중반까지는 창의성에 대한 연구가 거의 이루어지지 않다가 1990년대 후반부터 본격적으로 이루어지게 되었다. 우리나라에서의 창의성에 대한 연구는 주로 심리학이나 교육학에서 다루어져 왔는데, 1963년에 발간된 ‘교육학연구’를 비롯하여 ‘한국심리학회지(1967)’, ‘유아교육연구(1976)’, ‘교육심리연구(1987)’, ‘초등교육연구(1987)’ 등에서 주로 다루어지고 있다(박병기·강현숙, 2007). 이들에 게재된 연도별 창의성 관련 논문현황을 살펴보면 〈표 2〉와 같다.

이어서 창의성 관련 국내 연구들의 주제를 살펴보면 〈표 3〉에서 알 수 있듯이 창의성에 대한 개념이나 개념연구 및 영역성의 문제(이정규, 2003, 2005) 등을 포괄하는 본질, 창의성과 타 변인과의 관계를 다루는 관계(박병기·강현숙·이영신, 2006; 하대현, 2002; 김정원, 2005), 창의성의 개발(김명숙, 2001; 이경진, 2005)과 효과검증(이정희·

〈표 2〉 연도별 창의성관련 국내 연구현황

연 도	교육학연구	한국심리학회지	교육심리연구	유아교육연구	초등교육연구	계
1998년이전	8	2	3	2	.	15
1999	1	.	4	.	.	5
2000	.	1	3	2	1	7
2001	1	2	5	2	1	11
2002	3	.	7	1	1	12
2003	5	.	6	3	2	16
2004	5	.	8	2	2	17
2005	.	.	16	4	2	22
2006	1	.	8	4	1	14
총 계(%)	24(20.2%)	5(4.2%)	60(50.4%)	20(16.8%)	10(8.4%)	119(100%)

자료: 박병기·강현숙(2007), "한국 창의성 연구의 조망," 『교육심리연구』, 한국교육심리학회, 21(1), 235를 수정한 것임.

〈표 3〉 학술지별 창의성관련 국내논문의 연구주제

학 술 지	연구 주 제						계
	본 질	관 계	교육 방법		측 정	기 타	
			개 발	효과검증			
교육학연구	5	7	6	3	2	1	24
한국심리학회지	2	3	5
교육심리연구	14	18	5	12	4	7	60
유아교육연구	1	5	4	7	2	1	20
초등교육연구	2	1	2	1	.	4	10
총 계	24	34	17		8	13	119

자료 : 박병기·강현숙(2007), "한국 창의성 연구의 조망," 『교육심리연구』, 한국교육심리학회, 21(1), 237.

김관희, 2006; 강정아·최인수, 2006)을 다루는 교육방법, 그리고 창의성 관련 도구의 개발이나 타당성(백순근·홍송이, 2003; 유명희·강성빈·성낙운, 2003)을 다룬 측정 등이다.

이중 다른 개념들과의 관계에 대한 연구들이 주종을 이루고 있는데, 구체적으로 자기효능감(장혜선·최보가, 2005)을 비롯하여 성격(최인수·이현

주·이화선, 2005), 지능(이신동, 2005; 차춘희, 2003; 박병기·유경순, 2000), 감성(박상범·윤정륜, 2004), 문제해결 토의활동, 명화감상·시짓기(이경화·김숙자, 2005; 주은희, 2005; 심성경외, 2003)와의 관계를 다루는 연구가 다수 전개되었다.

교육학이나 심리학에서 주로 다루어져 온 연구와

는 달리 최근에는 경영학을 비롯한 여러 학문분야(유창조 외, 2001)에서도 관심의 대상이 되면서 다각도로 연구되고 있다. 먼저 기업경영과 관련하여 김재봉은 21C 디지털 경제패러다임 속에서 기업의 성패는 종업원들의 창의성 발휘정도에 달려 있으므로 종업원들의 창의성이 절대적으로 필요하다고 주장하면서 창의성과 관련된 학자들의 선행연구를 검토한 뒤, 이에 근거하여 종업원들이 창의성에 영향을 미치는 요인으로 상사의 리더십, 성취동기, 보상, 부서(팀)분위기, 직무특성 등을 중심으로 하는 창의성 연구모형을 이론적으로 제시하고 있다(김재봉, 2003).

김재봉의 연구가 이론적인 연구인 반면 실증적인 연구의 개척적인 연구자는 손태원과 그의 동료들이다. 손태원·홍길표·정명호·김영수(2002)는 창의성 및 창의성 경영에 대한 이론고찰에 이어 창의성 경영의 필요성 및 유용성을 밝히기 위해 음식료업에서부터 유통·운수업에 이르기까지 총 12개 업종의 총 250개의 응답기업을 대상으로 실증적 연구를 실시하였다. 연구 결과 문화적 창의성, 전략적 창의성, 관리적 창의성이라는 구성차원이 주요한 창의성 경영의 과정특성을 구성하는 것으로 나타났다. 또한 창의성 경영의 투입-과정 변수와 결과로서의 경영성과 간에 높은 상호관련성이 존재하는 것으로 나타났으며, 특히 제도적 투입요인과 전략적 창의성이라는 과정특성이 창의성 성과를 설명함에 있어 가장 중요한 요인인 것으로 밝혀졌다.

이어서 손태원·신유정·유성재(2003)는 우리나라 정부출연연구기관의 실상에서 나타난 문제의식에서 출발하여 창의성경영의 중요성을 강조하고 특히 R&D성과와 구성원들의 만족도를 높일 수 있는 창의성경영의 구성요인을 귀납적으로 탐색해보기 위하여 19개 정부출연연구기관의 885명의 종사자

들을 대상으로 탐색적 연구를 실시한 결과, 창의성 경영의 구성요인을 다양성, 자율성, 중첩성, 연결성 및 유연성 등의 5 가지를 도출하였다. 이중 다양성, 자율성, 연결성 및 유연성이 연구개발성과에 영향을 미쳤고, 모든 요인이 종업원들의 만족에 정의 영향을 미쳤으나 구성원의 이직의도에 유의적인 영향을 미치는 것은 유연성과 연결성뿐인 것으로 나타났다.

이문선·강영순(2003)은 창의성과 혁신행동의 개념을 명확히 구분한 후, 개인창의성과 혁신행동 간의 선형관계를 규명하고, 상황론적 관점에서 혁신행동의 선행변수인 창의성과 집단특성의 적합관계를 규명하기 위하여 우리나라의 4개 산업(화학, 정보통신, 전기·전자, 제약)의 6개 대기업 696명의 종업원들을 대상으로 하였으며, 조사방법방식에 의한 실증적 연구를 실시하였다. 연구결과 창의성은 47.4%의 설명력으로 혁신행동에 정의 영향을 미치고 있어 혁신행동의 선행요인으로 창의성이 어떤 요인보다 우선적으로 고려되어야 함을 입증하였고, 아울러 리더의 지원은 창의성을 혁신행동으로 이어지게 하는 상황적 요인으로 작용하고 있다. 이러한 연구결과를 토대로 구성원의 전문지식과 사고기술을 높일 수 있는 다양한 훈련 및 개발 프로그램 운영은 물론 내재적 직무동기를 부여할 수 있는 직무설계의 필요성과 직위에 걸맞은 리더십 교육 및 개발 프로그램의 운영을 제안하였다.

보다 최근에 손태원(2005)은 창의성에 대한 연구가 활발히 논의되고 있음에도 불구하고 국내 경영학 분야에서 창의성에 대한 연구는 여전히 부족한 실정이라는 아쉬움에서 출발하여, 조직행동을 가르치는 이들뿐만 아니라 조직행동을 연구하는 이들에게도 창의성 중심의 조직행동에 대한 새로운 시각을 전해줌과 동시에 일선 경영자들에게 창의성

경영의 올바른 방향을 제시하려는 의도에서 창의성 중심 조직행동연구의 현황과 과제를 제시하고 있다.

이 밖에도 다양한 종류의 지식을 창조해내는 창의성이야말로 디지털 경제시대에 기업 경쟁력의 핵심원천이라는 생각하에 최근 들어 21세기 창조성 시대에 기업경영에서의 창의력개발이나 창의 내지 창조적 경영과 관련하여 각종 전문 저서(이홍 외, 2005; 한순미, 2005; 김준 외, 2004; 박재홍, 2001; 신건권, 2004; 손태원, 2004; 양창삼, 2002; 이종철, 2003)나 번역서(정규석 역, 1999; 현대경제연구원역, 2004) 등이 소개되고 있다.

2.2 창의성의 선행변수와 가설설정

2.2.1 직무특성과 개인창의성

조직 내 구성원들이 맡고 있는 직무특성은 개인 창의성에 중요한 영향을 미친다. 개인 창의성은 일반적으로 직무환경을 통해 생성되거나 발전할 수 있고, 또는 침체되거나 사장될 수도 있다. 예를 들어, 창의성을 조장하고 지원하는 직무환경 속에 있는 개인은 자신의 새로운 아이디어에 대한 시도를 적극적으로 표현하고 검증받으며 그것을 발전시켜 창의적인 산출을 낼 가능성이 높아지게 된다. 창의성을 조장하는 직무환경이란 종업원들이 일에 흥미를 느낄 수 있도록 직무가 설계된 경우를 말하는데, 직무가 흥미로운 경우 개인들의 창의적인 성과가 높게 나타나게 된다(Oldham & Cummings, 1996; 송병식, 2005). 직무설계 연구자들(Amabile, 1988; Hackman & Oldham, 1980; West & Farr, 1989)에 의하면, 직무에 흥미를 느끼게 하여 창의적인 성과를 촉진시키는 직무특성으로는 직무자율성, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직

무피드백 등이 있다.

이와 관련된 실증적인 연구로, Amabile(1983, 1985)의 연구에서는 개인이 자신에게 주어진 과업을 어떻게 수행할 것인가에 대한 직무자율성을 더 많이 가질 때 창의성도 높게 나타났다. Glassman(1986)이 연구개발부서의 구성원들을 대상으로 한 연구에서도 직무자율성이 높은 구성원들은 그렇지 않은 사람들보다 창의성이 높다는 사실을 발견할 수 있었다. 한편, Payne(1990)은 집단 내에서 구성원들이 지각하는 직무다양성과 그들의 창의성 사이에 정의 관계가 있음을 보여주었다. 동일한 맥락에서 Caudron(1994)도 '창의적인 근로자를 관리하기 위한 전략'에서 구성원들이 배경, 관점 및 기능이 다양하면 다양할수록 창의성이 높아진다고 주장하였다.

국내에서는 직무특성과 창의성 간의 관계를 연구한 결과는 거의 발표되지 않았다. 최근에 송병식(2005)은 우리나라의 화학, 정보통신, 전기, 전자 등 4개 산업의 대기업에 소속되어 있는 481명의 종업원들을 대상으로 직무특성과 창의성과의 관계를 살펴보았는데, 연구결과 직무다양성, 과업정체성 및 과업중요성 등과 같은 직무특성의 세 가지 하위요인들은 모두 창의성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존연구에서 밝혀진 직무자율성과 직무다양성외에 과업정체성 및 과업중요성 등이 창의성에 영향을 미치는 직무특성요인임을 실증적으로 보여주고 있다.

직무자율성, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성과 달리, 직무피드백에 관해서는 개인창의성과의 관계에 대한 실증연구가 없지만, 직무피드백도 개인창의성에 긍정적인 영향을 미치리라 본다. 직무를 수행한 후 과업성과에 대한 분명하고도 직접적인 정보를 주도록 직무가 설계되어 있는 경우, 중

업원들은 자신을 과업을 보다 잘 수행하기 위한 시
행착오를 거치면서, 어떤 방식으로 일해야 효과적인
인지 끊임없이 생각하게 된다. 이러한 직무를 통해
주어지는 성과피드백 과정을 통해, 다른 사람, 이
를테면 상사에게 직무방식이나 과정에 대한 문의
를 하지 않고서도 스스로 효과적인 새로운 직무방
식이나 과정을 찾아낼 가능성이 높아지게 된다. 이
상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정할
수 있다.

가설 1: 직무특성(직무자율성, 직무피드백, 직무
다양성, 과업정체성, 과업중요성)이 개인
창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 직무특성과 선행적 행동

Crant(2000)는 선행적 행동을 현재의 환경을
개선하거나 새로운 환경을 만드는데 있어서 주도력
을 갖는 것으로 정의내리고 있다. 이 선행적 행동
에는 현재의 조건에 수동적으로 적응하기 보다는
현상에 도전하는 것이 포함된다. 선행적 행동은 사
람들로 하여금 단지 변화하는 환경에 적응하도록
하거나 환경의 요구에 순순히 따름으로써 살아남는
것 이상을 하도록 한다. 선행적 행동은 환경을 극복
하거나 심지어 변형시키기도 한다(Maddi, 1989).

작업장에서의 선행적 행동은 지난 20년간에 걸쳐
학계에 상당한 관심을 받아왔다. 그러나 그것은 조
직행동문헌에서 하나의 통합된 연구흐름으로 등장하
지는 못했다. 이와 같이 작업장에서의 수동적인 행
동보다는 보다 적극적인 행동에 역점을 두고 있음에
도 불구하고 작업장에서의 선행성(proactivity)을
가장 잘 개념화하고 측정하는 방법에 관하여 통일
된 합의가 없다. 몇몇 연구자들은 선행성에 대한

개인적 성향(Bateman & Crant, 1993; Frese,
Kring, Soose, & Zempel, 1996)을 강조해온
반면에 다른 사람들은 선행적 행동은 상황에 따른
역할의 함수라고 주장하였다(Morrison & Phelps,
1999). 더욱이 몇몇 연구자들은 선행적 성격과 그
것이 직무성과, 리더십지각, 경력결과 및 팀유효성
등을 포함한 결과에 미치는 영향과 같은 조직행동
의 폭넓은 분야에 걸쳐 전반적인 선행성 개념을 조
사해왔다(Crant & Bateman, 2000; Crant,
1995; Deluga, 1998; Seibert, Crant, & Kraimer,
1999; Kirkman & Rosen, 1999). 이와는 대조
적으로 다른 연구자들은 특정의 환경에서 일어나는
특수한 선행적 행동에 초점을 맞추어왔다(Miller
& Jablin, 1991; Morrison, 1993a, 1993b).

Parker(2003)는 Hackman & Oldham(1975)
의 직무특성모형과 이와 유사한 이론들이 등장하던
시절과 지금과는 상황이 판이하게 달라졌다고 언급
하고 있다. 즉 오늘날에는 노동력이 보다 다양하
고, 보다 교육을 잘 받았으며, 나이들이 보다 많
다. 작업장 또한 보다 서비스에 초점을 두고 있으
며, 지식 지향적이고, 글로벌, 가상적, 신축적이며,
그리고 소용돌이 환경에 놓여 있다. 이러한 환경변
화에 대응하여 현재에 이어 미래에도 개인 및 조직
결과를 극대화시키려면 직무설계가 작업장 내의 발
전과 보폭을 맞추어야 할 뿐만 아니라 발전을 긍
정적으로 형성하고 그에 영향을 미칠 수 있어야
한다고 제안하고 있다. 아울러 이것의 구체적 실천
으로 직무설계는 대단히 동기부여적인 도구이며,
보다 선행적이고, 보다 건설하며, 그리고 보다 안
전한 노동력을 개발하는 하나의 방법일 수 있다고
주장하고 있다.

Parker, Williams, & Turner(2006)는 영국
내 한 전선제조회사에 근무하고 있는 282명의 생

산직 사원들을 대상으로 직무자율성, 동료의 신뢰, 지원적인 감독 등과 같은 직무환경특성이 그들의 선행적 행동에 미치는 영향을 살펴본 결과 지원적인 감독을 제외하고는 모두 선행적 행동에 정의 영향을 미칠 뿐만 아니라 이러한 관계는 인지적 동기 부여 상태(cognitive-motivational states)에 의해 매개되는 것으로 나타났다.

Parker, Williams, & Turner(2006)가 검증한 모델은 직무환경이 선행적, 인지적 동기부여 상태에 영향을 미치고, 이어서 이것이 선행적 행동을 이끌어낸다고 제안하고 있다. 이 모델은 성격과 환경변수를 셀프 에피커시와 같은 인접변수들을 통하여 영향력을 미치는 선행적인 행동의 주변원인으로 제안한 Frese and Fay(2001)의 연구와도 일치한다. 마찬가지로 Parker와 그의 동료들(Axtell & Parker, 2003; Parker, 1998, 2000; Parker, Wall, & Jackson, 1997)은 직무자율성과 같은 선행변수들이 역할 폭 셀프 에피커시(role breadth self-efficacy)와 같은 상태에 영향을 미치며, 나아가 이것이 선행적 행동을 이끌어낸다고 제안하였다.

이와 유사한 맥락에서, Crant(2000)는 개인의 직무몰입(job involvement)이 선행적 행동에 중요한 상황적인 요인 중 하나라고 주장하였다. 한편, 직무자율성이 높고, 직무에서 피드백이 주어지며, 직무가 다양하고, 과업정체성, 과업중요성이 높을수록 개인들은 자신의 직무에 대한 몰입도가 높아지게 된다(Hackman & Oldham, 1975). 따라서, 직무자율성, 직무피드백, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성이 높은 직무를 수행할 경우 개인들은 자신의 직무를 수행하는데 있어서 좀 더 활동적이며 공식적인 업무요구 이상으로 일하는 경향성을 가지게 된다.

지금까지의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을

설정하였다.

가설 2: 직무특성(직무자율성, 직무피드백, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성)이 선행적 행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 선행적 행동과 개인창의성

앞서 살펴본 바와 같이 지금까지 창의성에 관한 연구는 여러 학문분야에서 다각도로 진행되어 왔다. 1990년대에 조직행동분야와 관련되어 수행된 창의성 연구들은 대부분 동기부여와 연계된 형태로 나타나고 있다. 초기에는 주로 기질적 성향, 개인의 성격, 문제해결능력 등을 중심으로 개별적인 연구가 이루어져왔지만 최근에는 창의성이 자아실현, 성취동기, 학습 등에 따라 변화가 가능한 속성을 지닌다는 주장이 제기되면서 조직행동연구의 핵심 주제들인 자아, 능력, 태도, 성격, 동기부여 등이 연계된 형태로 이론가 연구가 행해지고 있다(손태원, 2005, 8).

성격과 창의성 사이의 관련성문제는 오랫동안 심리학자들의 주요 관심사로서, 창의적인 성격을 기술하기 위한 여러 차례의 시도가 있어왔다. 많은 연구들은 성격과 창의성 사이에서 몇몇 일관된 상관관계를 보여주고 있다. Feist(1998)는 메타분석을 통해 창의적인 사람은 보다 자율적이고, 내향적이며, 새로운 경험에 개방되어 있고, 규범에 회의적이며, 자신감이 있고, 야심이 있으며, 지배적이고, 적대적이며, 그리고 충동적인 경향이 있음을 밝히고 있다. 반면에 양심, 전통존중 및 폐쇄성 등은 과학자의 전반적인 창의성에 부(-)의 관계가 있었다. 더욱이 예술가들은 창의적인 과학자들보다 비교적 더 비동조자인 것으로 나타났다.

Oldham & Cummings(1996)는 Gough(1987)의 창의적 성격척도(Creative Personality Scale)를 사용하여, 171명의 제조업 종업원들을 대상으로 한 연구에서, 창의적인 성격을 가진 사람들이 실제적으로 창의적인 성과를 더 많이 산출한다는 연구결과를 보여주었다. Wolfradt & Pretz(2001)는 다양한 전공의 204명의 대학생들을 대상으로 네오 파이브 요인목록(NEO-Five Factor Inventory)을 사용하여 성격과 창의성과의 관계를 살펴본 결과 다섯 가지 성격차원 중 개방성과 외향성요인에 있어서만 창의성과 정의 관계가 있음을 보여주었다. 이와는 달리 Burch, Hemsley, Pavelis, & Corr(2006)는 연구에 자발적으로 참가한 100명의 대학생들을 대상으로 성격과 개인창의성과의 관계를 실증적으로 연구하였으나 양자 사이에는 아무런 관계가 없음을 보여주기도 하였다. 지금까지 성격변수와 창의성과의 관계와 관련하여 많은 연구들이 이루어져왔지만 Martindale & Dailey(1996)를 제외하고는 일관되게 정의 관계를 보여주는 변수는 개방성과 창의적인 성격이었다.

성격이외에도 개인창의성에 영향을 미치는 개인 변수는 여러 가지가 있을 수 있다(Scott & Bruce, 1994; Shalley, 1995). 이러한 여러 가지 개인 변수들 중의 하나가 선행적 행동이다. 일반적으로 작업이 보다 동태적이고 분권화됨에 따라 선행적 행동과 주도력(initiative)이 조직성공의 보다 중요한 결정요인이 되고 있다. 예를 들면 감독기능을 최소화하는 새로운 형태의 관리가 도입됨에 따라 기업들은 점차 문제를 확인하고 해결하기 위해 종업원의 개인적 주도력(personal initiative)에 의존하려 할 것이다(Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). 작업장에서 주도력은 몇몇 추가적으로 중요한 특성을 지니고 있다. 먼저 작업에서

의 주도력은 상사의 지시없이도 단지 일을 하는, 심지어 아이디어를 내어 그것을 우리가 이미 하고 있는 것에서 좀더 효과적인 방식으로 적용하도록 하는 것 이상을 의미한다(Hartzell, 2000). 그런 의미에서 선행적 행동은 또 하나의 관리유행어라기 보다는 하나의 고 레버리지 개념(a high-leverage concept)으로, 결국 조직유효성의 증대를 가져올 수 있다(Bateman & Crant, 1999). 아울러, 주도력이 높은 사람은 작업수행 시 새로운 방식을 적극적으로 활용하기 때문에(Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), 창의적인 성과를 낼 가능성이 더욱 높다고 볼 수 있다.

이상과 같은 선행연구와 논리적 추론에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 선행적 행동이 개인창의성에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.2.4 선행적 행동의 매개효과

Crant(2000)는 앞서 언급했던 선행적 행동의 일반적 개념과 환경에 특수한 개념 모두를 이용하여 여러 가지의 선행적 행동에 관심이 있는 연구자들로 하여금 지금까지 연구되어온 변수의 유형을 확인하는데 도움을 주기 위하여 선행적 행동의 선행변수와 결과변수의 통합모형을 만들었다.

모형 내 선행변수의 두 가지 영역은 개인차이와 환경요인이다. 일단의 개인차이는 선행적 성격이나 셀프 에피커시와 같은 선행적 행동에 대한 자신의 성향이나 선행적 행동을 수행할 잠재력을 얻도록 구체적으로 설계된 구조로 이루어져 있다. 다른 일단의 개인차이는 피드백에 대한 바람, 목표지향, 성취욕구 및 직무몰두 등과 같은 특정의 선행적 행

동과 관련된 변수로 이루어져 있다. 환경요인은 조직문화, 조직규범, 상황적 단서, 경영지원 등으로, 선행적으로 행동하기 위한 결정과 관계되기 때문에 이 모형에 포함하고 있다.

선행적 행동의 결과변수는 직무성과, 경력성공, 직무태도 및 역할명확화 등의 개선 등이다. Crant의 선행적 행동의 통합모형에서 알 수 있듯이 선행적 행동은 피드백에 대한 바램, 목표지향, 성취욕구 및 직무몰두 등과 같은 특성의 선행적 행동과 관련된 변수들과 결과변수들을 매개하고 있다.

혁신에 대한 압력, 보다 큰 자기관리를 요구하는 경력모델, 그리고 분권화된 조직구조의 성장모두는 종업원들로 하여금 자신들의 주도력을 사용하고 스스로 출발해야할 필요성을 증대시키고 있다(Campbell, 2000; Frese & Fay, 2001; Ibarra, 2003; Frohman, 1997; Parker, 2000). 그러한 선행적인 행동은 매출증대(Pitt, Ewing, & Berthon, 2002; Crant, 1995)는 물론이고 기업가행동(Becherer & Maurer, 1999), 개별혁신(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001), 그리고 소기업혁신(Kickul & Gundry, 2002) 등과 같이 창의성과 밀접한 관계가 있는 결과변수에도 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 맥락에서 볼 때 선행적 행동은 직무특성과 기업혁신의 밑바탕이 되는 개인수준의 창의성 사이의 관계를 매개하는 것으로 추론할 수 있다. 또한, 위에서 제시한 연구가설에서 살펴본 바와 같이, 직무특성이 선행적 행동에 정의 영향을 미치고, 선행적 행동이 개인창의성에 정의 영향을 미치므로, 논리적으로 선행적 행동이 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 매개한다고 볼 수 있다. 이상과 같은 선행연구와 논리적 추론에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 직무특성과 개인창의성 간의 관계에 있어 선행적 행동이 매개작용을 할 것이다.

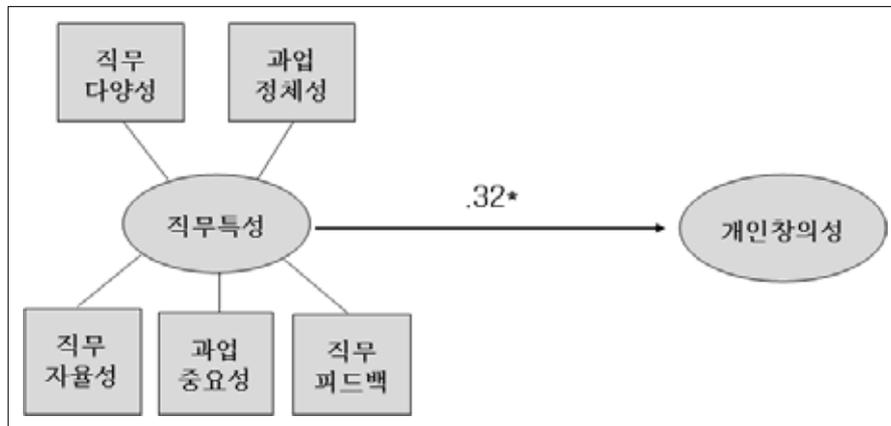
2.3 연구모형

앞서 논의한 바와 같이 개인창의성의 선행변수로 직무특성을 다룬 연구들은 몇몇 있지만 이들의 대부분은 직무자율성을 비롯한 몇몇 요인들에 국한되어 있다. 본 연구에서는 이러한 단편적인 연구와 구성변수의 개별적 접근의 한계를 극복하기 위해서 직무특성의 다섯 가지 변수와 선행적 행동, 그리고 개인창의성과의 관계에 대하여 이들 구성변수를 동시에 고려하는 포괄적인 연구방법을 사용하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 이론적 배경에서 설정한 가설을 근거로 하여 <그림 1>과 같은 개인창의성에 대한 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서는 이러한 연구모형을 검증함으로써 직무특성이 개인창의성에 미치는 직접적인 영향과 함께 선행적 행동의 매개효과를 검증하고자 한다.

III. 연구방법

3.1 표 본

표본은 다양한 조직의 연구개발부서의 종업원들로 이루어져 있다. 모 대학과 협력관계에 있는 여러 조직의 최고경영층과 접촉하여 본 연구에 참여하는데 동의하는지의 여부를 확인한 뒤 참여를 수락한 조직에 대해서는 결과의 요약본을 보내줄 것을 약속하였다. 연구대상조직은 총 14개인데, 구체적으로 6개의 일반제조회사, 3개의 소프트웨어개



적합도지수
 $\chi^2 (157, 19) = 32.33 \quad p < .01$
 RMSEA = .07, GFI = .95, CFI = .98, TFI = .97
 *p < .05, **p < .01

〈그림 1〉 구조방정식 모형을 통해 추정된 경로계수들(이론모형)

발회사, 3개의 제약회사, 2개의 건설회사 등이다. 각 기업의 연구개발부서장이 종업원과 그 종업원의 직속상사의 목록을 작성하였다. 최종목록에 따르면, 해당 기업에는 총 238쌍의 상사-부하직원이 있었고, 모든 사람들에게 연구설문을 보냈다. 설문 참여자들에게는 그들의 답변이 익명으로 처리된다는 사실을 확인해 주면서 참여 여부를 자발적으로 선택하도록 했으며, 이들은 조직의 정규근무시간 동안에 설문지를 작성하였다. 부하직원은 직무특성과 선행적 행동을 보고하였고, 상사는 부하직원의 개인창의성을 보고하였다.

총 238쌍의 설문지 중 171부가 회수되었는데, 이는 72% 응답률로서 매우 높은 수치이다. 이중 상사 혹은 부하직원 한 명만 답변을 했거나 답변에 누락된 항목이 많은 설문지를 제외하고 154부가 연구에 사용되었다. 부하직원의 31%가 여자였고, 평균 연령은 34.4세(SD=6.4)였으며, 현 직장의 평균 근속년수는 7.6년(SD=6.1)이었다. 상사의 경

우, 11%가 여자였고, 평균 연령은 44.7년(SD=4.8), 현 직장의 평균 근속년수는 20.1년(SD=5.9)이었다. 조직당 평균 종업원 수는 3,619명(SD= 846.2)이었다.

3.2 변수의 측정

본 연구에 포함된 모든 변수들은 리커트의 7점 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 7 = 전적으로 동의한다)로 측정되었고, 해당 변수의 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구하여 각 변수의 지표(composite variable)로 삼았다.

3.2.1 직무특성

직무특성에 대한 측정문항은 Hackman & Oldham (1975)이 개발한 Job Diagnostic Survey의 15개 항목으로 측정하였다. 구체적으로 직무특성은

다섯 가지 하위 차원들을 각각 3개의 문항으로 하여 총 15개의 문항으로 측정되었다. 직무자율성 (autonomy)은 직무 자체가 개인들이 일정을 계획하고 작업방식을 결정하는데 얼마나 자율성, 독립성, 권한을 부여하는가를 확인하는 문항들로, 직무 다양성(skill variety)은 직무 자체가 직무를 수행하는데 있어서 다양한 활동(예, 다양한 기술의 종류와 개인의 특기 등)을 요구하는가를 확인하는 문항들로 구성되었다. 과업정체성(task identity)은 직무 자체가 처음부터 끝까지 전체적인 작업과정을 마치도록 요구하는가(결과를 낸 사람의 주체를 파악할 수 있는가)를 확인하는 문항들로, 과업중요성(task significance)은 직무 자체가 다른 사람들의 삶에 중요한 영향을 미치는지를 평가하는 문항들로, 마지막으로 직무피드백은 직무 자체가 직무를 수행한 개인에게 성과의 효과성에 대한 분명하고도 직접적인 정보를 주는가를 측정하는 항목들로 구성되었다. 15개의 문항에 대해 부하직원들이 자신이 담당하고 있는 직무의 특성에 대해 기술하도록 요구했다. 각 하위차원의 Cronbach's α 값은 0.67에서 0.74로 신뢰성이 비교적 높은 편이었다.

3.2.2 선행적 행동

선행적 행동은 Miron, Erez, & Naveh(2004)이 개발한 4개 문항들로 측정되었다. 선행적 행동은 개인의 일련의 행동 패턴으로, 직무를 수행하는데 있어서 활동적이며 개인적으로 창안한 방식으로 일하고 공식적인 업무 요구 이상으로 일하는 패턴을 나타낸다(Frese. et al., 1997). 선행적 행동에 대한 문헌연구에서 Crant(2000)가 지적했듯이, 선행적 행동 연구자들은 개인적 주도력을 선행적 행동의 중요한 한 유형으로 연구해 오고 있다.

따라서, 직무특성이 선행적 행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 선행적 행동이 개인창의성에 어떤 영향을 미치는지를 알아보는데 적합한 측정도구이다. 구체적인 항목은 “아이디어를 반드시 실현시키려고 한다,” “새로운 아이디어를 실현하기 위한 방안을 주도한다,” “나는 아이디어를 실현시키는데 있어서 열성적인 사람으로 알려져 있다,” “아이디어를 내어 그것을 프로젝트로 전환시킬 수 있다” 등 4개의 문항이다. 이 변인의 Cronbach's α 값은 0.90으로 신뢰성이 높은 것으로 판명되었다.

3.2.3 개인창의성

개인창의성은 Zhou & George(2001)가 개발한 13개의 항목으로 측정하였다. 개인창의성을 연구하는 다른 연구(Zhou & George, 2001; Zhou, 2003)에서와 마찬가지로 상사가 부하직원의 창의성 정도를 평가하였다. 또한, 부하직원이 직접 평가한 독립변인들과 달리, 종속변인인 개인창의성을 상사가 보고함으로써 행동연구에서 나타날 수 있는 common methods bias를 피할 수 있게 되었다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 구체적인 항목의 예로는 “목표나 목적을 달성하기 위한 새로운 방법을 제안한다,” “성과를 개선하기 위한 새롭고도 실질적인 아이디어를 제안한다,” “새로운 기술, 과정, 기법 및 제품아이디어를 모색한다” 등이다. 13개 항목에 대한 Cronbach's α 값은 0.97로 신뢰성이 매우 높은 것으로 판명되었다.

3.3 분석방법

직무특성과 개인창의성, 직무특성과 선행적 행

동, 선행적 행동과 개인창의성 간의 직접적인 관계에 관한 가설 1, 2, 3과 선행적 행동의 매개효과에 관한 가설 4를 검증하기 위해서 LISREL 8.1을 이용한 구조방정식 모형을 사용하였다.

각각의 변인(latent variable)에 해당하는 항목(item)의 수가 너무 많을 경우 구조방정식 모형은 계산상의 한계를 가지며, 표본수에 비해 항목 수가 많을 경우 분석결과를 신뢰하기 어렵다. 따라서, 기존연구자들과 일치하게 각 변인에 대한 항목의 수를 줄이기 위해 직무특성의 다섯 가지 하위차원들을 하나의 항목으로 취급하고, 개인창의성의 경우 3개-항목군(three-item parcels)을 사용하였다(Hui, Law, & Chen, 1999; Ilies, Scott, & Judge, 2006). 구체적으로, 개인창의성의 경우 가장 높은 값과 가장 낮은 값을 가진 항목들을 합하여 평균을 내는데, 3개의 항목으로 통합할 때까지 이러한 과정을 반복하였다.

전체 연구모형의 적합도를 평가하기 위하여 적합도지수를 선정하였다. 구조방정식모형을 분석한 결과에서 모형의 적합도를 판정하는데 가장 기본적으로 사용되는 것은 카이제곱값(chi-square statistic)이다. 그러나 카이제곱값은 분포의 특성상 샘플의 크기에 민감하다는 한계점이 있으므로 참조자료로만 활용하는 것이 좋다(Byrne, 2001). 이를 보완하기 위해 보편적으로 사용되는 지표로는 기초적합도지수(the goodness-of-fit index GFI), 비교적합도지수(the comparative fit index CFI), 터커-루이스지수(the Tucker-Lewis index TLI), 그리고 원소평균자승 근사오차(the root-mean square error of approximation RMSEA) 등이 있는데(Schumacker & Lomax, 1996; 류성민 · 김성수, 2007), 본 연구에서는 이들을 사용하였다. 일반적으로 연구자들은 GFI, CFI 와 TLI

의 경우에는 0.90이상, RMSEA의 경우에는 0.05 이하일 때 모형적합도가 우수하다고 판단하는 기준으로 제안한다(Hu & Bentler, 1999). 전체 모형의 적합성을 테스트한 후, 각각의 구조적인 경로가 통계적으로 유의미한지를 테스트하였다. 또한, 선행적 행동이 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 매개하는 효과가 있는지를 알아보기 위하여 χ^2 차이 검증(a chi-square difference test)을 사용하였다(Anderson & Gerbing, 1988; Hui et al., 1999). 구체적으로, 매개효과를 나타내는 이론모형(그림 1 참조)과 직무특성이 개인창의성에 미치는 직접적인 영향을 포함한 수정모형을 비교하였다. 그런 다음, 두 모델간의 χ^2 차이가 통계적으로 유의미한지를 검증하였다. 두 모델간의 χ^2 차이가 유의미하지 않다는 것은 매개효과가 있음을 나타낸다(Hui et al., 1999).

IV. 분석결과 및 토론

4.1 기초 분석

〈표 4〉에서 알 수 있듯이, 직무특성은 과업중요성(5.11), 직무피드백(5.00), 직무자율성(4.90), 과업정체성(4.85), 직무다양성(4.49) 순으로 나타났다. 표본으로 사용된 연구개발부서의 종업원들의 경우 직무특성 값이 그다지 높지 않은 것으로 나타났다(평균 4.87, 7점 척도). 연구개발부서의 경우 직무특성이 종업원의 내재적 동기부여(intrinsic motivation)를 불러일으켜 창의성에 영향을 미친다는 점에서, 우리나라 연구개발부서들은 직무특성을 개선하는데 더 많은 노력을 기울여야 할 것이

〈표 4〉 변수들의 평균과 표준편차 그리고 상관관계 (N=157)

변 수	평 균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 직무다양성	4.49	.93	(.70)						
2. 직무정체성	4.85	.89	.52	(.67)					
3. 직무중요성	5.11	.93	.58	.62	(.74)				
4. 직무자율성	4.90	.94	.51	.57	.60	(.73)			
5. 직무피드백	5.00	.84	.41	.62	.62	.59	(.71)		
6. 선행적 행동	4.75	1.11	.31	.38	.35	.41	.35	(.90)	
7. 개인창의성	4.83	.99	.24	.17	.25	.22	.17	.27	(.97)

주: Reliabilities are in parentheses. For all correlation above |.17|, $p \leq .05$; and above |.21|, $p \leq .01$.

다. 개인창의성의 경우도 4.83(7점 척도 기준)으로 그다지 높지 않았다. 개인창의성이 기업 경쟁력에 중요한 지표가 된다는 점에서(Amabile, 1997; George, & Zhou, 2001; Hon & Kim, 2007; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994; Shalley, 1995; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), 우리나라 기업들은 개인창의성을 증진시키기 위해서 직무특성을 향상시키는 방법을 포함하여 다각도로 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 상관관계의 경우, 〈표 4〉에 제시된 바와 같이, 예상대로 직무특성의 하위차원간에 높은 상관관계를 나타냈고, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 직무피드백, 선행적 행동 모두 개인창의성과 각각 $r = 0.24, 0.17, 0.25, 0.22, 0.17, 0.27$ 의 유의미한 상관관계를 맺고 있었다.

4.2 가설검증 및 토론

연구가설1은 직무특성(직무자율성, 직무피드백, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성)이 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 연구가설 1을 검증하기 위해서 LISREL 8.1을

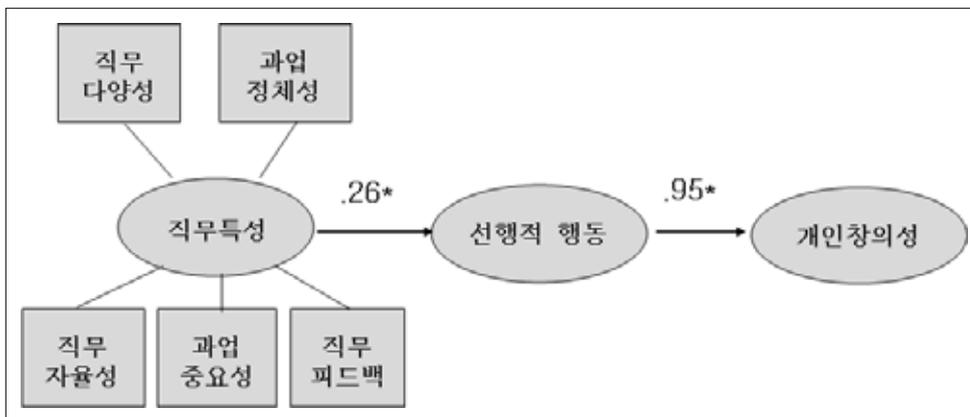
사용하여 직무특성과 개인창의성 간의 직접적인 관계를 나타내는 구조방정식 모형의 적합도 평가와 경로분석을 하였다. 투입자료로는 상관관계 행렬(correlation matrix)을 이용하였는데, 상관관계 행렬은 계수의 유의성에 대해 상당히 안정적인 추정치(more conservative)를 제공해주기 때문에 과대편기를 일으키지 않는 장점이 있다(Dillon, Kumar, & Mulani, 1987). 모수추정방법은 최대우도비 추정방법(maximum likelihood estimation)을 사용하였다. 분석결과, 이 구조방정식의 모형 적합도는 매우 높은 것으로 나타났다($\chi^2 = 32.33, df=19; GFI = .95, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .07$). 또한, 직무특성과 개인창의성간의 관계를 나타내는 경로계수 추정치도 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .32, p < .01$). 따라서 연구가설 1은 지지되었다.

이러한 연구결과는 직무의 특성 자체가 조직 내 개인들의 창의적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 이 결과를 통해 우리는 조직의 혁신, 생존, 장기적인 성공에 경쟁우위를 더해 주는 개인창의성의 선행조건으로, 직무특성이 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 특히, 기

업혁신을 주도하는 연구개발부서 내에서 직무설계가 개인창의성에 영향을 준다는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 따라서, 우리나라의 조직들은 연구개발부서내의 직무의 자율성과 중요성, 정체성을 높이고, 직무에 필요한 기술을 다양화시키며, 직무수행 성과에 대한 피드백을 제공할 수 있도록 직무를 설계함으로써, 종업원들이 보다 창의적인 성과를 낼 수 있도록 도와주어야 한다.

〈그림 1〉의 연구모형은 독립변수 → 종속변수로의 직접적인 경로를 포함하지 않은 구조방정식 모형(이하: 이론모형)이다. 즉, 이론모형은 독립변수 → 종속변수 경로를 '0'으로 제약한 이상적인 모형이다. 이론모형에 대한 적합도 평가와 경로분석을 위해 연구가설 1과 동일하게 LISREL 8.1을 활용하였다. 이론모형의 경로계수들을 추정한 결과를 나타낸 것이 〈그림 2〉이다. 이론모형의 적합도는 매우 높은 것으로 나타났다($\chi^2=70.62$, $df=52$; $GFI=.94$, $CFI=.99$, $TLI=.98$, $RMSEA=.05$).

이어서 연구가설 2부터 3까지의 검증결과를 경로계수 추정결과를 토대로 구체적으로 확인해 보도록 하겠다. 연구가설 2는 직무특성(직무자율성, 직무피드백, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성)이 선행적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 〈그림 2〉에서 보듯이, 직무특성은 선행적 행동과 정의 인과관계를 맺고 있으며 이는 통계적으로도 유의하였다($\beta = .26$, $p < .01$). 따라서 연구가설 2는 지지되었다. 이러한 사실을 통해 연구개발부서의 경우 직무특성 자체가 개인들이 자신만의 독특한 방식으로 일하고 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 설계될 경우, 개인들이 목표나 목적을 달성하기 위한 새로운 방법들을 더 많이 제안하고, 새로운 기술, 과정, 기법 및 제품아이디어를 더욱 적극적으로 모색한다는 것을 알 수 있다. 이 결과를 통해 우리는 두 가지 측면의 함의를 도출할 수 있다. 첫째, 직무특성 자체가 직무를 수행하는 개인의 행동패턴에 영향을 준다는 것이다. 둘



적합도지수
 $\chi^2 [157, 52] = 70.62$, $p < .01$
 RMSEA= .05, GFI= .94, CFI= .99, TLI= .98
 * $p < .05$, ** $p < .01$

〈그림 2〉 구조방정식 모형을 통해 추정된 경로계수들(이론모형)

제, 직무특성이 개인에게 자율성과 피드백을 주고, 기술의 다양성이 높으며, 과업정체성과 중요성이 높을 경우, 개인들은 직무를 수행하는데 있어서 더욱 활동적이며 개인적으로 창안한 방식으로 일하고 공식적인 업무 요구 이상으로 일하는 패턴을 보인다는 것을 알 수 있다.

다음으로 연구가설 3은 선행적 행동이 개인창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. <그림 2>에 제시된 바와 같이 선행적 행동과 개인창의성은 유의미한 정의 인과관계를 가지는 것으로 나타났다($\beta = .95, p < .01$). 따라서 연구가설 3 또한 지지되었다. 이러한 연구결과를 통해 우리는 연구개발직원들이 직무를 수행하는데 있어서 더욱 활동적이며 주도적으로 업무를 수행할 경우, 창의적인 성과를 더 많이 낸다는 사실을 알 수 있다. 즉, 수동적이기 보다는 능동적으로 일하는 종업원이 조직 혁신, 생존에 중요한 역할을 하는 창의적인 아이디어들과 성과물들을 더 많이 창출하게 된다는 것이다. 그러므로 연구개발부서의 경우 개인창의성이 가장 중요한 성과 기준의 하나이므로, 인력을 선발할 때에 개인적 주도성이 뛰어난 사람들을 선발할 수 있는 평가지표 등을 개발해야 한다. 또한, 연구개발부서에서는 개인들이 좀 더 활동적이며 주도적으로 일할 수 있도록 직무에 있어서의 권한을 더 부여하고 의사결정에 있어서도 분권화된(decentralized) 조직구조를 갖추어야 하겠다.

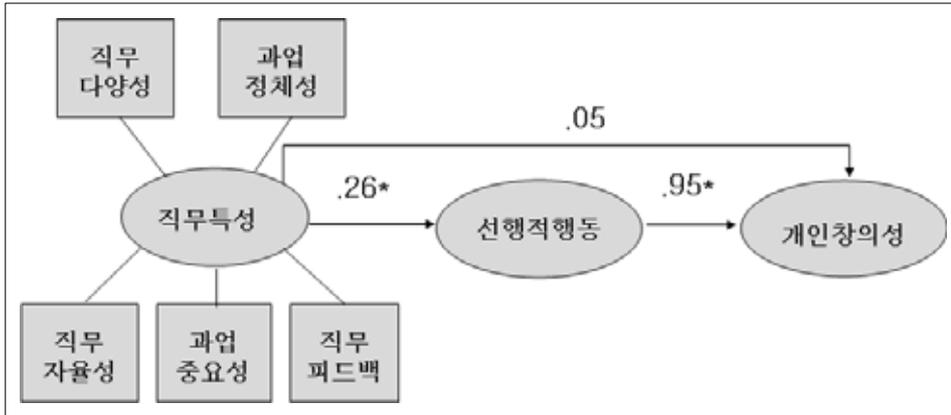
이 연구의 마지막 연구가설은 직무특성과 개인창의성 간의 관계에 있어 선행적 행동이 매개작용을 할 것이라는 예측이었다. 매개변수가 매개효과를 가지려면, 먼저 독립변수 → 매개변수 경로계수와 매개변수 → 종속변수 경로계수 둘 다 유의적이어야 한다(Baron & Kenny, 1986). 이것을 필요조건으로 하여 독립변수 → 종속변수 경로계수가

유의적이지 않은 경우에는 매개변수가 완전매개효과를, 그리고 유의적인 경우에는 부분매개효과를 갖는다고 할 수 있다(한주희·고수일, 2003; Baron & Kenny, 1986). 연구가설 1부터 3까지 검증하는 과정에서 확인했듯이, 독립변수 → 매개변수 경로계수와 매개변수 → 종속변수 경로계수는 통계적으로 모두 유의적이었다. 따라서 매개효과를 가질 수 있는 필요조건을 갖춘 셈이다. 즉 <그림 2>의 선행적 행동은 독립변수와 종속변수 간의 관계에 최소한 부분매개효과를 가짐을 알 수 있다.

완전매개효과를 검증하기 위하여, 이론모형에 추가적으로 독립변수들이 종속변수에 미치는 직접적 효과를 통제한 <그림 3>과 같은 구조방정식 모형(이하: 전체모형)을 설계하였다. 전체모형에서는 독립변수가 종속변수에 영향을 미칠 수 있음을 가정하고 있다. 이론모형과 전체모형 중에서 최적모형을 선정하기 위해서는 적합도 지수들을 평가해보아야 한다(이순목, 1990). <표 5>에 이론모형과 전체모형을 비교한 결과가 제시되어 있다.

이론모형은 전체모형보다 자유도의 증가($\Delta df = 1$)에 비해 χ^2 가 아주 작게 증가($\Delta \chi^2 = .01$)하고 있으며, 두 모델간의 χ^2 차이가 유의미하지 않음이 확인되었다. 또한, <그림 3>에서 알 수 있듯이, 부분 매개조건을 필요조건으로 하는 전체모형에서 독립변수 → 종속변수 경로계수가 유의적이지 않음으로 매개변수가 완전매개효과를 갖는다고 할 수 있다(한주희·고수일, 2003; Baron & Kenny, 1986; Hui et al., 1999). 따라서 가설 4는 지지되었다.

이러한 결과로부터 우리는 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 조직이 직무의 자율성, 정체성 및 중요성을 높이고, 직무과정에 대한 피드백을 제공하며, 직무수행에 다양한 기술이 필요하도록 직무



적합도지수

$\chi^2 [157, 51] = 70.61, p < .01$
 RMSEA = .05, GFI = .94, CFI = .99, TLI = .98
 * $p < .05$, ** $p < .01$

〈그림 3〉 구조방정식 모형을 통해 추정된 경로계수들(전체모형)

〈표 5〉 모형의 적합도 지수

모형	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	GFI	CFI	TLI
이론모형	70.62(52)($p = .000$)	-	0.05	0.94	0.99	0.98
전체모형	70.61(51)($p = .000$)	0.01	0.05	0.94	0.99	0.98

를 설계함으로써, 개인들이 직무를 보다 적극적, 능동적으로 수행하게 하며, 이어서 개인의 선행적 행동들은 개인의 창의적인 성과에 영향을 미치게 된다. 결론적으로 선행적 행동들은 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 매개하는 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다.

V. 맺음말

우리 사회는 다른 어떤 사회보다도 변화의 속도가 매우 빠르다. 기술 진보의 속도가 빠르고, 새로

운 것을 요구하는 소비자들의 욕구도 더욱 더 다양해지고 있다. 이로 인해, 기업들이 성공하고 생존하기 위해서는 지속적으로 기술 혹은 경영혁신을 이루어나가야 할 필요성이 커지고 있다. 하지만, 기업들이 기술 혹은 경영혁신을 이루기 위해서는 조직에 속한 개개인들이 새로운 기술, 과정, 기법 및 제품아이디어를 개발해 내야 한다(Amabile, 1997; George, & Zhou, 2001; Hon & Kim, 2007; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994; Shalley, 1995; Woodman et al., 1993). 따라서 경영학자들은 조직 내 개인들의 창의성에 영향을 미치는 독립변인들에 대해 연구를 많이 진행해 오고 있다. 구체적으로 이들은 개

인 특성(예, 창의적인 성격, Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 2003)과 조직특성(예, 근무환경: Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996), 리더십(Shin & Zhou, 2003) 등을 연구해 왔다.

이러한 개인특성과 조직의 환경도 중요하지만, 개인들이 담당하고 있는 직무특성 자체도 개인창의성에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 특히, 개인창의성이 중요시 되는 연구개발 부서의 경우, 개인이 담당하고 있는 직무 특성 자체가 개인들로 하여금 창의적인 성과를 내도록 촉매 역할을 할 수 있다. 하지만 아직까지 경영학자들은 이와 관련하여 뚜렷한 연구성과물들을 내지 못하고 있다. 즉, 이 분야가 다른 연구 분야들에 비해 소홀히 취급되어 온 감이 없지 않다. 이러한 연구의 공백을 메우기 위해 본 연구가 수행되었다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 몇 가지 이론적·실천적 함의를 던져주고 있다.

첫째, 본 연구는 직무자율성, 과업중요성, 과업정체성, 직무피드백, 기술다양성 등 직무 특성 자체가 연구개발부서내의 개인창의성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 입증해 보였다. 이러한 연구 결과는 개인창의성의 선행조건에 대한 기존 연구들(Oldham & Cummings, 1996; Amabile et al., 1996; Shin & Zhou, 2003; Zhou, 2003)을 확장시키고, 개인창의성에 대한 선행조건으로 개인특성이나 조직환경 외에 직무특성, 직무 수행과정 등 다른 변수들을 추가로 연구해야할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

둘째, 직무특성이 개인의 직무수행의 행동패턴에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 예를 들어, 직무자율성, 과업중요성, 과업정체성, 직무피드백, 기술다양성 등이 높은 경우에 그렇지 않은

경우보다 개인들이 더욱 능동적으로 직무를 수행하는 것으로 나타났다. 선행적 행동에 대한 대부분의 연구들이 개인특성에 치중하고, 상황적인 요건들을 소홀히 해왔다는 점을 고려할 때(Crant, 2000), 본 연구는 진일보한 측면이 있다. 특히 본 연구는 직무자율성, 과업중요성, 과업정체성, 직무피드백, 직무다양성 등 직무특성 자체가 개인들이 직무를 수행하는 행동패턴에 영향을 준다는 것을 밝혔는데, 이러한 직무특성의 선행적 행동에 대한 영향을 다른 직무특성들(과업의 상호의존성)을 포함한 실증연구를 통해 추가적으로 검증해 보아야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 선행적 행동이 직무특성과 개인창의성 간의 관계를 매개하고 있음을 보여준다. 이러한 연구 결과는 직무특성이 내재적 동기부여(intrinsic motivation)를 매개로 하여 개인창의성에 영향을 준다는 기존 연구(예, Shin & Zhou, 2003)에서 나아가, 직무특성이 내재적 동기부여 외에 다른 메커니즘을 통해서도 개인창의성에 영향을 줄 수 있음을 밝혀냈다. 또한, 이러한 결과는 개인창의성을 높이기 위해서 연구부서원들에게 보다 능동적이고 적극적인 직무수행 패턴을 사용하도록 권장할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다. 즉, 직무수행에 있어서 주도적이고 적극적인 사람은 보다 창의적인 성과를 달성하는 것으로 나타났다. 이것은 종업원들이 직무수행에 있어서 보다 능동적으로 임할 경우, 성과를 개선하기 위한 새롭고도 실질적인 아이디어를 제안하거나 새로운 기술, 과정, 기법 및 제품아이디어를 모색하게 된다는 것을 의미한다. 종업원들, 특히 연구개발 부서원들이 창의적인 결과를 낼수록, 조직혁신, 생존을 통한 조직 성과가 높아지기 때문에, 조직이 개인들이 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 동기부여하고, 여건

을 조성해 줄 수 있다면 기업성고가 더욱 높아질 것이다.

끝으로 본 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향을 몇 가지 지적하고자 한다.

첫째, 개인창의성을 측정하는데 있어서 주관적인 평가뿐만 아니라 보다 객관적인 지표들(예, 새로운 아이디어의 제안 수)을 사용할 수 있다. 이 연구에서는 주관적인 평가만 사용했는데, 이후의 연구들은 모두를 고려해야 할 것이다. 단, 개인창의성을 개인 보고에 의존하지 않고 상사가 보고함으로써, 모든 변인이 동일한 개인이 보고할 시 발생할 수 있는 여러 가지 방법론상의 문제점들은 피할 수 있다는 점에서 본 연구의 결과는 보다 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

둘째, 직무특성은 여러 가지 형태로 측정할 수 있는데, 본 연구에서는 Hackman & Oldham (1975)이 개발한 Job Diagnostic Survey의 다섯 가지 하위 차원들만 사용하였다. 이후의 연구에서는 본 연구에서 사용된 직무특성 이외의 다른 직무특성들(예를 들면, 직무의 상호의존성, 직무량, 직무순환, 직무확대)이 선행적 행동과 개인창의성에 영향을 미치는 지를 검증해 봐야할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 직무특성이 개인창의성에 미치는 영향을 매개하는 변수로 선행적 행동을 살펴봤는데, 다른 변수가 위 효과를 매개할 수 있는가를 살펴볼 필요가 있다. 예를 들어, 내재적 동기부여가 개인창의성에 영향을 미치고, 직무특성 또한 내재적 동기부여에 영향을 미친다는 점에서 후속연구는 내재적 동기부여가 직무특성이 개인창의성에 미치는 영향을 매개하는 지를 살펴보아야 할 것이다. 또한, 종업원이 직무특성으로 인해 직무를 수행하는데 있어서 얼마나 자율적으로 의사결정을 하고, 자신감을 가지며, 직무에 대한 중요

성과 영향력에 대해 어떻게 주관적으로 느끼는지를 나타내는 '심리적 임파워먼트(psychological empowerment, Spreitzer, 1995)'도 중요한 매개변인이 될 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 개인수준의 창의성에만 중점을 두었는데, 직무특성, 개인의 선행적 행동이 집단수준의 창의성에 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다. 또한, 기존 집단 수준의 창의성에 관한 연구들이 집단의 구성다양성과 리더의 지원, 개방성, 개인경험다양성 등이 집단수준의 창의성에 미치는 영향을 살펴봤는데, 이러한 변인들이 집단수준의 창의성에 미치는 메커니즘으로 개인의 선행적 행동이나 개인수준의 창의성을 설명변인으로 살펴보는 것도 의미가 있으리라 생각한다. 나아가 개인 수준의 창의성이 집단 수준의 변인들과 상호작용하여, 집단수준의 창의성, 조직수준의 혁신성과 어떤 영향을 미치는지를 연구할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 연구개발부서 종업원들만을 대상으로 했기 때문에 본 연구의 결과를 다른 부서 혹은 비영리 조직 등에 일반화시킬 수 있는가의 문제점이 있다. 이를 극복하기 위해서는 다양한 자료 원천을 활용하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

이러한 여러 가지 한계에도 불구하고 본 연구의 의의는 적지 않다. 직무설계 시 직무수행자에게 자율성을 주고, 업무성과에 대한 피드백을 제공하며, 과업의 중요성, 기술다양성이 높으며, 직무수행 결과에 대한 책임소재가 분명해지도록 하면, 종업원들이 적극적, 주도적으로 직무를 수행하고 그로 인해 창의적인 성과를 더 많이 달성하게 된다는 사실을 확인할 수 있었다. 직무설계의 중요성에도 불구하고, 대부분의 조직들은 노동유연성을 높이기 위한 수단으로써 직무설계에 초점을 둘뿐, 개인창의

성을 높이는 수단으로써 직무를 어떻게 구성해야 하는지 구체적이고 실질적인 수단들에 대해서는 잘 알지 못한다. 조직이 개인창의성을 높여서 조직혁신과 나아가 조직목표 달성을 가능하게 하자면, 관리자(특히, 연구개발부 관리자)의 교육훈련 프로그램에 직무설계를 통해 어떻게 개인창의성을 증대시킬 수 있는지에 대한 내용을 포함시켜야 한다. 그 뿐만 아니라 종업원 개인의 창의적인 성과 정도를 관리자들과 성과평가기준의 하나로 삼는 방안에 대해서도 생각해 볼 수 있다. 본 연구가 보여주듯이, 조직이 개인창의성을 증가시킬 수 있도록 직무를 설계하는 프로그램을 개발하고 실행하는 데 적극적으로 투자하게 되면 매우 귀중한 결과를 얻게 될 것이다.

참고문헌

- 강정하·최인수(2006), "창의적 문제해결력 프로그램이 대학생의 창의적 문제해결 성향과 수행능력에 미치는 효과," **교육심리연구**, 20(3), 679-701.
- 강중수·류기형(2007), "사회복지사의 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향 연구," **사회복지연구**, 32, 185-206.
- 김구(2005), "경찰공무원의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향," **한국행정연구**, 14(4), 39-70.
- 김명숙(2001), "통합적 창의성 프로그램의 개발 및 효과검증," **교육심리연구**, 15(4), 43-68.
- 김민주(2005), "관광산업 종사자의 직무특성 지각이 직무스트레스, 직무태도, 조직태도에 미치는 영향 -Hackman과 Oldham의 직무특성이론(job characteristic theory)을 기반으로-," **경기관광연구**, 9, 43-54.
- 김성배·임종석(2005), "스포츠센터 종사자의 직무특성과 직무성과와의 관계," **한국스포츠리서치**, 16(6), 607-613.
- 김수임(2006), "유아의 유추추론 발달과 창의성과의 관계," **아동교육**, 15(2), 81-100.
- 김은정·유태용(2004), "외식 서비스업 종사자의 직무관련 변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향," **한국심리학회지**, 17(3), 355-373.
- 김은환·예지은·진현·이상우·정지은(2007), "창조적 기업과 인사혁신," **CEO Information**, 삼성경제연구소, 627, 10, 31, 1-3.
- 김재봉(2003), "종업원들의 창의성 결정요인에 관한 연구," **산업경제연구**, 16(5), 247-266.
- 김정원(2005), "아동의 기질 및 양육태도와 창의성 향과의 관계," **교육심리연구**, 19(4), 933-951.
- 김중호·오정석(2005), "조직구성원의 직무특성과 조직유효성에 관한 연구 -지적(地籍)분야 종사자를 중심으로-," **지방행정연구**, 19(3), 51-71.
- 류성민·김성수(2007), "조직상황, 인사관리부문의 역할, 조직성과 간의 관계에 대한 연구," **2007년도 추계학술대회 발표논문집**, 한국인사관리학회, 10, 20, 51-52.
- 민순·정영주·김혜숙(2004), "간호사의 유머감각과 업무성과와의 관계," **대한경영학회지**, 45, 1427-1444.
- 박병기·강현숙(2007), "한국 창의성 연구의 조망," **교육심리연구**, 21(1), 233-264.
- 박병기·강현숙·이영신(2006), "창의성과 학습동기의 관계," **교육심리연구**, 20(3), 651-678.
- 백순근·홍송이(2003), "자기평가형 창의성 검사의 활용가능성에 대한 탐색," **교육심리연구**, 17(1), 187-203.
- 손태원(2004), **조직행동과 창의성**, 법문사.
- 손태원(2005), "창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제 -개인수준의 창의성을 중심으로-," **지식경영연구**, 6(2), 1-26.
- 손태원·홍길표·정명호·김영수(2002), "창의성경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연

- 구.” **인사관리연구**, 26(3), 273-301.
- 손태원 · 신유정 · 유성재(2003), “창의성경영과 지각된 R & D성과의 관계에 관한 탐색적 연구 -과학기술분야 정부출연연구기관을 중심으로-,” **지식경영연구**, 4(1), 1-19.
- 신건권(2004), **창의성경영의 비밀(21세기 CEO를 위한)**, 두남.
- 양창삼(2002), **창의성개발과 기업경영**, 석정.
- 유창조 · 김광수 · 신강균 · 김철민 · 이화자(2001), “광고 창의성의 구성 및 선행요인에 관한 연구,” **광고학연구**, 12(3), 125-143.
- 육종술(2005), “체육교사의 직무특성과 직무만족간의 관계에 대한 실증연구,” **한국스포츠리서치**, 16(2), 763-771.
- 이경화 · 김숙자(2005), “유아의 창의성에 미치는 문제해결 토의활동의 효과,” **교육심리연구**, 19(1), 189-204.
- 이문선 · 강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과,” **인사관리연구**, 27(1), 251-271.
- 이순목(1990), **공변량구조분석**, 성원사, 29-99.
- 이신동(2005), “창의성이 지능만큼 학업성취를 설명할 수 있는가? -Getzels와 Jackson(1962) 연구에 대한 비판,” **교육심리연구**, 19(2), 505-517.
- 이유진 · 이현수(2005), “정규직과 비정규직 근로자의 직무특성이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” **인력개발연구**, 7(1), 57-82.
- 이정규(2004), “학업성취도에 대한 창의성의 상대적 예측력,” **교육학연구**, 42(4), 317-342.
- 이정규(2003), “창의성 연구에 있어서 영역성과 측정에 대한 문제점 분석연구,” **교육심리연구**, 17(4), 1-24.
- 이정희 · 김판희(2006), “유아의 통합적 창의성 증진을 위한 프로그램 개발 연구,” **유아교육연구**, 26(2), 309-331.
- 이종남 · 전미향(2006), “호텔종사원이 지각하는 유머감각이 직무스트레스와 이직성향에 미치는 영향,” **문화관광연구**, 8(1), 85-106.
- 이종철(2003), **21세기 창조사회를 향한 창의적 경영**, 글로벌.
- 이홍 · 전윤숙 · 박은아 · 한병철 (2005), **지식과 창의성 그리고 뇌**, 도서출판 청람.
- 임성욱(2006), “사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 관한 연구: 사회복지전담공무원과 종합사회복지관 사회복지사 집단비교를 중심으로,” **사회복지정책**, 25, 5-26.
- 장광익 · 황종덕 · 이진명(2005), “특집 - 비전코리아 국민 보고대회 Creative Korea(2),” **매일경제신문사**, 2005. 3. 25.
- 장석인(2006), “중소제조업 종업원의 직무특성과 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향 -남동 및 반월 공단을 중심으로-,” **산학경영연구**, 19(2), 23-46.
- 장혜선 · 최보가(2005), “아동의 자기효능감 및 아동이 지각한 부모의 양육태도와 창의성과의 관계,” **대한가정학회지**, 43(3), 59-73.
- 주은희(2005), “명화감상 활동을 통한 유아의 창의성 향상과 작업유형,” **문명연지**, 한국문화학회, 6(1), 35-65.
- 차춘희(2003), “유치원의 교육기간에 따른 유아의 정서지능과 창의성의 관계에 대한 연구,” **미래유아교육학회지**, 10(3), 319-346.
- 최수형 · 조덕영 · 홍태호(2006), “대학병원의 조직문화와 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 13(4), 191-207.
- 최우성(2005), “호텔 종사원에 있어 직무특성이 경력몰입과 조직구성원의 태도에 미치는 영향 - 고용형태의 조절효과 -,” **관광레저연구**, 17(3), 77-95.
- 최인수 · 이현주 · 이화선(2005), “아동의 창의성과 성격 및 지능 간의 관계: 창의성 검사, Holland 검사, Raven 검사를 중심으로,” **교육심리연구**, 19(1), 135-157.
- 최종인 · 김인수(1996), “개인창의성 연구의 개념적 고찰,” **경영연구**, 고려대학교 경영대학, 30(1), 51-77.
- 툼 램버트 저, 정규석 역(1999), **기업경영에 창의력을 길러주는 50가지 키워드**, 한국경제신문사.

- 하대현(2002), "T. Amabile의 창의성 이론에 근거한 동기과 창의성 간의 관계연구," **교육학연구**, 40(2), 111-142.
- 하버드 경영대학원 저, 현대경제연구원 역(2004), **창의와 혁신의 핵심전략**, 도서출판 청림, 11-29.
- 한광현(2007), "직무특성에 따른 근로자들의 소진결과와 부정적 감정성향이 이들 관계에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 20(3), 1475-1498.
- 한순미(2005), **창의성**, 학지사.
- 한주희 · 고수일(2003), "급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구," **인사 · 조직연구**, 11(2), 171-197.
- 허갑수(2005), "병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구," **인적자원관리연구**, 12(1), 21-45.
- Aguilar-Alonso, A.(1996), "Personality and Creativity," *Personality and Individual Differences*, 21, 959-969.
- Amabile, T. M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M.(1997), "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do," *Management Review*, 40, 39-54.
- Amabile, T. M., & Conti, R.(1999). "Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing," *Academy of Management Journal*, 42, 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazen, J., & Herron, M.(1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M.(1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- Amabile, T. M.(1997), "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do," *California Management Review*, 40, 39-58.
- Andrew, P. M., & Mann, L.(2004), "The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and Time," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235-257.
- Axtell, C. M., & Parker, S. K.(2003), "Promoting Role Breadth Self-efficacy through Involvement, Work Redesign and Training," *Human Relations*, 56, 112-131.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A.(2003), "Rewarding Creativity: When does it really matter?" *Leadership Quarterly*, 14, 569-586.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barron, F., & Harrington, D. M.(1981), "Creativity, Intelligence, and Personality," *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Barron, F.(1988), "Putting creativity to work". in R. J. Sternberg (ed.) *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M.(1999), "Proactive Behavior: Meanings, Impact, and Recommendations," *Business Horizons*, May-June, 63-70.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M.(1993), "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates," *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G.(1999), "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents," *Journal of Small Business Management*, 38, 28-36.
- Bennett, D. S., Pitale, M., Vora, V., Rheingold, A. A.(2004), "Reactive vs. Proactive Anti-social Behavior: Differential Correlates of Child ADHD Symptoms?" *Journal of Attention Disorders*, 7(4), 197-204.
- Burch, G. S., Hemsley, D. R., Pavelis, C., Corr, P. J.(2006), "Personality, Creativity and Latent Inhibition," *European Journal of Personality*, 20(2), 107-122.
- Business Week*, 2007. 5. 4
- Byrne, B. M.(2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Campbell, D. J.(2000), "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *Academy of Management Executive*, 14, 52-66.
- Caudron, S.(1994), "Strategies for Managing Creative Workers," *Personnel Journal*, Dec., 104-113.
- Crant, J. M.(2000), "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M.(1996), "The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Crant, J. M.(1995), "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents," *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S.(2000), "Charismatic Leadership viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Deluga, R.(1998), "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and rated Performance," *Leadership Quarterly*, 9, 265-291.
- Dillon, W., Kumar, A., & Mulani, N.(1987), "Offending Estimates in Covariance Structure Analysis- Comments on Cause and Solutions to Heywood Cases," *Psychological Bulletin*, 101, 126-135.
- Egan, T. M.(2005), "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research," *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J.(1998), "Can the Promise of Reward Increase Creativity?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 704-714.
- Eisenberger, R. & Selbst, M.(1994), "Does Reward increase or decrease Creativity?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1116-1127.
- Fodor, E. M., & Carver, R. A.(2000). "Achievement and Power Motives, Performance Feedback, and Creativity," *Journal of Research in Personality*, 34, 380-396.
- Fodor, E. M., & Greenier, K. D.(1995), "The Power Motive, Self-affect, and Creativity," *Journal of Research in Personality*, 29, 242-252.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., &

- Tag, A.(1997), "The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in two German Samples," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996), "Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany," *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., & Fay, D.(2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century," *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frohman, A. L.(1997), "Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative," *Organizational Dynamics*, 25, 39-53.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K.(2006), "Erratum: Promoting felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design," *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- George, J. M. & Zhou, J.(2002), "Understanding when Bad Moods foster Creativity and Good Ones don't: The Role of Context and Clarity of Feelings," *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J.(2001), "When Openness to Experience and Conscientiousness are related to Creative Behavior: An Interactional Approach," *Journal of Applied Psychology*, 3, 513-524.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E.(2004), "What Leaders need to know: A Review of Social and Contextual Factors that can foster or hinder Creativity," *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Glassman, E.(1986), "Managing for Creativity: Back to Basics in R&D," *R&D Management*, 16(2), 175-183.
- Gough, H. G.(1979), "A Creative Personality Scale for the Adjective Checklist," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398-1405.
- Guilford, J. P. (1950), "Creativity," *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Guilford, J. P. (1967), *The Nature of Human Intelligence*, New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J., & Oldham, G.(1980), "Work Design in the Organizational Context," In B. Staw & L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, 247-278.
- Hackman J. R. & Oldham, G. R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 159- 170.
- Hartzell, G.(2000), "Being proactive," *Book Report*, March/April, 18(5), 14-19.
- Hon, A. H. Y., & Kim, T. Y.(2007), "Work Overload and Creativity: Goal Orientation, Task Feedback from Supervisor, and Reward for Competence," In M. A. Rahim (Ed.), *Current Topics in Management*, Vol. 12, New Brunswick and London: Transaction Publishers, 193-212.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999), "A Structural Equation Model of the Effects of

- Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Ibarra, H.(2003), *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing your Career*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A.(2006), "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Johns, G., & Saks, A.(2005), *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. (6th ed.). Toronto ON: Pearson Education Canada Inc.
- Kickul, J., & Gundry, L. K.(2002), "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation," *Journal of Small Business Management*, 40, 85-97.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B.(1999), "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Maddi, S.(1989), *Personality Theories: A Comparative Analysis*, Chicago: Dorsey Press.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G.(2002), "There's no Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance," *Academy of Management Journal*, 45, 757-767.
- Miron, E., Erez, M. & Naveh, E.(2004), "Do Personal Characteristics and Cultural Values that promote Innovation, Quality, and Efficiency compete or complement Each Other?" *Journal of Organizational Behavior - Special Issue on Innovation*, 25, 175-199.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C.(1999), "Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Morrison, E. W.(1993a), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W.(1993b), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C.(1999), "Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to initiate Workplace Change," *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Ochse, R.(1990), *Before the Gates of Excellence: the Determinants of Creative Genius*. New York: Cambridge University Press
- Oldham, G. & Cummings, A.(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Parker, S. K.(2000), "From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy," *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Parker, S. K.(1998), "Role Breadth Self-Efficacy: Relationship with Work Enrichment and Other Organizational Practices," *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Parker, S. K & Sprigg, C. A.(1999), "Minimizing

- Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality," *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1997), "That's not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations," *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- Parker, S.(2003), "Making Work Design Work: Challenges and Opportunities," *Australian Journal of Psychology*, Aug. Supplement, 55, 140-144.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Payne, R.(1990), "The Effectiveness of Research Team: A Review," in M. A. West and J. L. Farr (eds), *Innovating & Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, N.Y.: John Wiley & Son.
- Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E.(2003), "The Social Side of Creativity: a Static and Dynamic Social Network Perspective," *Academy of Management Journal*, 28, 89-106.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R.(2002), "Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance," *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Robinson, A. G. and Stern, S.(1997), *Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ruscio, J., Whitney D. M. & Amabile T. M. (1998), "Looking inside the Fishbowl of Creativity: Verbal and Behavioral Predictors of Creative Performance," *Creativity Research Journal*, 11, 243-263.
- Schepers, P. & Berg, P. T.(2007), "Social Factors of Work-Environment Creativity," *Journal of Business & Psychology*, Spring, 21(3), 407-428.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. C.(1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Scott, S. G. & Bruce, R.(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. M. (2001), "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L.(1999), "Proactive Personality and Career

- Success," *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. N.(2001), "What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Shalley, C. E.(1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity," *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185.
- Shalley, C. E.(1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity," *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- Shalley, C. E., Gilson L. L. & Blum, T. C.(2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave," *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Shin, S. & Zhou, J.(2003), "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Simard, M., & Marchand, A.(1995), "A Multilevel Analysis of Organizational Factors related to the Taking of Safety Initiatives by Work Groups," *Safety Science*, 21, 113-129.
- Sonnentag, S.(2003), "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J.(1999), "Leadership Style, Anonymity, and Creativity in Group Decision Support Systems: The Mediating Role of Optimal Flow," *Journal of Creative Behavior*, 33, 227-256.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I.(1996), "Investing in Creativity," *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B.(1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Unsworth, K. L. & Parker, S. K.(2003), "Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace," in D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester, England: Wiley, 175-196.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A. & Cummings, A. (2002), "Differential Effects of Strain on two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Viswesvaran, C. (2001), "Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look ahead," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 1, Thousand Oaks, CA: Sage. 95-125.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management*

- Journal*, 40, 82-111.
- West, M. A. and Farr, J. L.(1990) (eds), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, N.Y.: John Wiley & Son.
- West, M. A. and Farr, J. L.(1989), "Innovation at Work: Psychological Perspectives," *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Wolfradt, U. & Pretz, J.(2001), "Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies," *European Journal of Personality*, 15, 297-310.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, 18, 293-332.
- Zhou, J.(2003), "When The Presence of Creative Coworkers is related to Creativity: Role of Supervisor close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality," *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.
- Zhou, J. & George, J. M.(2001), "When Job Dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

Job Characteristics and Individual Creativity: The Mediating Effects of Proactive Behaviors

Deog-Ro Lee* · Tae-Yeol Kim**

Abstract

Employee creativity can help organizations have competitive advantages for an organizational innovation, survival and long term success. Creativity researchers have concentrated on examining the antecedents that influence employee creativity in an organizational context. Specifically, they have found that personal characteristics (e.g., creative personality and openness) and organizational context (e.g., work environment and leadership) are associated with individual creativity. In particular, it is notable that one of the antecedents of individual creativity is job characteristics. However, less research has focused on examining how various job characteristics influence individual creativity.

According to Hackman & Oldham(1980), there are five job characteristics: job autonomy, task identity, task importance, skill variety, and feedback. Researchers have found that those five job characteristics are associated with turnover intention, organizational citizenship behaviors, job satisfaction, and organizational commitment.

However, no research has examined how those five job characteristics influence individual creativity. In addition, creativity researchers have paid less attention to examine the underlying process by which job characteristics influence individual creativity.

To address these issue, we examined how the five job characteristics influence individual creativity, how job characteristics affect proactive behaviors, and how proactive behaviors influence individual creativity. We also directly test whether proactive behaviors can mediate the relationships between job characteristics and individual creativity. We collected data from 154 employee-supervisor pairs from research and development(R&D) departments

* Department of Management, Seowon University

** Department of Management, City University of Hong Kong

in 14 organizations in South Korea. The employees reported on their job characteristics and proactive behaviors, while the supervisors assessed the employees' individual creativity.

To test the research hypotheses, we conducted structural equation modeling analysis using AMOS 4.0. The results show that overall the proposed research model fits to the data well based on various fit indices such as CFI, RMSEA, and GFI. Specifically, we found a positive relationship between individual creativity and the five job characteristics. In addition, the results revealed that job characteristics were significantly associated with proactive behaviors which in turn significantly influenced individual creativity. Finally, proactive behaviors fully mediated the relationship between individual creativity and job characteristics.

This study has distinct implications in theory. For example, the present study can contribute to creativity research by examining the effects of various job characteristics on individual creativity. This approach has seldom been used in the literature. Second, it identified an underlying process that related job characteristics to individual creativity. Findings in this study have also some practical implications in organizations. In R&D departments, the results of this study can be adopted to enhance individual creativity by designing jobs that place significance on pertinent job dimensions (i.e., job autonomy, task identity, task importance, skill variety, and feedback). In addition, R&D departments that aim to encourage individual creativity need to provide an environment that encourages proactive employees.

Key words: job characteristics, job autonomy, task identity, task importance, skill variety, feedback, individual creativity, proactive behavior