

직무 불만족과 창의성의 관계에 관한 연구

김정훈* · 이신자** · 백기복*** · 신제구****

<요 약>

본 연구는 고용인들의 직무 불만족과 그들의 창의성이 유의한 관계를 가지는가를 알아보기 위한 연구이다. 고용인들은 직무 불만족에 대한 반응으로 4가지의 방법 중 한 가지 방법을 선택하게 된다. 첫째, 직무와 관련되지 않는 일에 관심을 가지고 주위를 기울이며 자신이 맡은 직무를 전혀 하지 않을 수도 있고(무시), 더 나은 상황에서 일할 수 있도록 노력할 수도 있다.(의사표현). 또 다른 직장을 찾거나 현재 하고 있는 자신의 일을 그만 둘 수도 있고(이탈), 변화와 향상에 대한 노력 없이 조직에 머물러 있을 수도 있다. 본 연구는 직무 불만족에 대한 고용인의 반응 중에서 의사표현(Voice)이 창의성으로 유발될 수 있다는 점에 근거하여 직무 불만족과 창의성의 관계를 알아보고자 하였다. 고용인의 직무 불만족이 창의성으로 나타나기 위해서는 창의성에 대한 인지된 조직지원과 동료의 도움과 지원을 고용인이 인지하는 것이 필요하다. 그리고 의사표현이라는 것은 고용인이 조직을 이탈하는 것이 아니라 조직에 머물러 있으며 이는 지속적 몰입과도 관련이 있음을 이론적으로 밝혀 보았다.

문헌 검증을 통해 실증 분석을 실시하여 본 결과 직무 불만족과 창의성은 매우 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 직무 불만족과 지속적 몰입과의 상호작용이 창의성과 유의한 관계를 가질 것이라는 가설은 지지되지 않았다. 그리고 직무 불만조고가 지속적 몰입의 상호작용이 창의성에 미치는 영향을 창의성에 대한 인지된 조직지원이 조절할 것이라는 가설은 지지되지 않았다. 또 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용이 창의성에 미치는 영향을 동료의 도움과 지원이 조절할 것이라는 가설 역시 지지되지 않았다. 본 연구의 많은 가설들이 지지되지 않는 이유에 대해 생각해 보고자 한다.

핵심주제어 : 직무 불만족, 지속적 몰입, 창의성

논문접수일: 2011년 2월 21일 수정일: 2011년 3월 11일 게재확정일: 2011년 3월 11일

* (주)BNP 그룹 대표이사, jhleader@gmail.com (교신저자, 제1저자)

** (주)BNP 그룹 연구원, kmulsj@naver.com (공동저자)

*** 국민대학교 경영학과 교수, baikkb@gmail.com (공동저자)

**** (주)크레듀 연구소장, jechooshin@hanmail.net (공동저자)

I. 서 론

산업 환경이 빠르게 변화하고 경쟁이 치열해 지면서 조직변화와 조직 혁신의 중요성이 커지고 있다. 조직 구성원의 창의성은 조직 혁신의 출발점이 된다 (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996; Zhou and George, 2001). 이러한 점에서 구성원의 조직성과에 긍정적인 효과를 미칠 수 있는 창의성은 바람직한 결과를 가져 올 것이다.

변화와 창의성, 조직 혁신이 요구되고 강조되는 분야에서 조직 변화에 대한 구성원들의 제안이 중요하다. 기본적으로 자신의 직무에 불만족한 구성원은 현재 상황에 대한 불만을 가지고 있다. 현 상황을 새로운 방법으로 개선하기 위해 불만족한 원인을 찾을 때 불만족은 변화를 불러 올 수 있다. 이러한 점에서 학자들은 직무 불만족이 실제적으로 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(Staw, 1984; Zhou and George, 2001). 새롭고 더 나은 방식으로 일을 한다는 것은 창의성의 출발이 되는 것이다. 본 연구는 이러한 점을 주목하여 직무에 불만족한 고용인이 선택할 수 있는 방법 가운데 의사표현이라는 방법을 통해 창의성을 유발할 것이라고 보았다.

실제로 직무 불만족이 과연 창의성을 유발 할 수 있을 것인가에 대한 의문을 제시할 수 있다. 그러나 직무 불만족과 직무 만족이 성과에 미치는 영향에 대해서는 아직 이견이 많이 남아 있다.

일반적으로 직무에 만족한 고용인은 결근율이 낮고 긍정적인 결과를 유도해 낼 수 있으며, 조직에 머물러 있다. 반면 불만족한 고용인의 경우 결근율이 높고 동료들에 스트레스를 표현하고 지속적으로 다른 직업을 찾는다. 그러나 많은 관리자들은 직무 만족도가 높다고 해서 높은 수준의 성과를 내는 것은 아니라고 지적하고 있다(Moorhead and Griffin, 1998). 이처럼 직무 만족과 직무 성과 사이의 관계가 명확히 증명된 것은 아니다(Zhou and George, 2001). 그리고 여러 연구를 통해 직무 불만족에 대한 반응으로 고용인이 의사표현의 방법을 선택한다면 고용인은 현재 조직의 관습과 접근법에 새롭고 유용한 의견을 낼 수 있을 것이라고 보고 있다(Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous, 1988; Withey and Cooper, 1989; Zhou and George, 2001).

새로운 제품과 서비스, 제조방법 및 경영의 전반적인 과정과 관련하여 새롭고 잠재적으로 가치 있는 아이디어를 산출해 내는 고용인의 창의성은 오늘날 경쟁적인 산업환경에서 변화와 생존 및 성장에 기여하고 있다(Amabile, 1988;

Woodman, Sawyer, and Greffin, 1993). 만약 직무에 불만족한 고용인이 실제적으로 성과를 창의적 성과를 낸다면 조직은 막대한 이익을 얻을 수 있다. 직무 불만족이 과연 구성원 창의성을 높일 수 있는가에 대한 의문점을 가지면서 본 연구를 실시하였다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 직무 불만족의 반응

직무불만족의 반응으로 이탈, 의사표현, 충성심과 같은 종합적인 사고는 Hirschman(1970)의 연구에서 출발하였다. 이후 여러 이론과 연구들은 고용인들의 직무불만족에 대한 반응은 4가지 방법 중 한 가지 형태로 나타난다고 보았다. 4가지 방법은 무시, 의사표현, 이탈, 충성심으로 분류하고 있다(Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous, 1988; Withey and Cooper, 1989; Zhou and George, 2001).

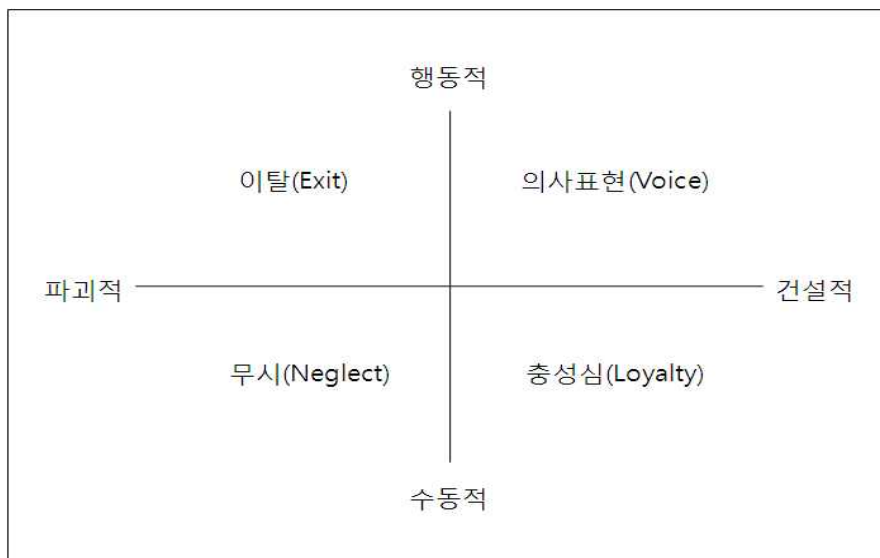
직무에 불만족한 고용인이 이에 대한 반응으로 조직의 업무를 그만두는 방법이 있다. 이를 이탈(exit)이라 한다. 두 번째로 직무에 불만족한 구성원이 조직에 남아 있기를 선택하고 실질적으로 조직 상황을 개선시키기 위해 새로운 방법을 모색하고 변화를 주장하는 방법이 있는데 이를 의사표현(Voice)이라고 한다. 세 번째, 구성원은 조직에 남아 있을 것을 결정하지만 개선된 방안을 주장하거나 상황을 나아지도록 노력하지 않고 현 상황을 받아들이며 직무 불만족에 대해 수동적으로 반응하는 충성심(Loyalty)이 있다. 마지막으로 구성원은 조직에 남아 있지만 노력을 하지 않고 소극적이고 수동적인 행동을 보이는 것을 의미하는 무시(neglect)가 있다(Zhou and George, 2001).

직무 불만족에 대한 반응으로 이탈과 의사표현, 충성심 그리고 무시와 같은 반응이 있을 것이라고 언급한 연구를 살펴보면 Farrel(1983)은 그의 연구에서는 직무 불만족의 반응으로서 이 4가지의 방법에 대해 언급하고 있으며, Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous(1988)의 연구도 직무 불만족을 감소시키는 통합 모델로서 이탈, 의사표현, 충성심, 무시에 대해 연구하였다. Withey and Cooper(1989)은 이탈과 의사표현, 충성심 그리고 무시에 대해 연구하였다. Withey and Cooper(1989)은 이탈과 의사표현, 충성심 그리고 무시에 대한 예측

변인을 찾고자 하는 연구를 실시하였다. Zhou and George(2001)는 직무 불만족의 반응으로 창의성이 유발 될 수 있다고 보고 이는 의사표현이라는 방법을 사용할 때 가능하다는 것을 언급하고 있다.

Farrell(1983)은 이탈과 의사표현이 행동적 반응인 반면, 무시와 충성심은 수동적인 반응이라고 말하고 있다. Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous(1988)은 Farrell(1983)의 개념을 좀 더 확장하여 발전시켰다. 그들은 이탈, 의사표현, 충성심, 그리고 무시가 건설적인 것과 정반대의 파괴적인 것, 행동적인 것과 수동적인 것으로 분류하여 볼 수 있다고 하였다.

<그림 1>은 직무 불만족에 대한 반응으로서 이탈과 의사표현, 충성심과 무시를 행동적이고 수동적인 분류와 건설적이고 파괴적인 분류로 표현한 것이다. 이 그림에서도 보여지는 것처럼 고용인의 직무 불만족에 대한 반응으로 이탈은 파괴적이고 행동적인 선택방법이며, 의사표현은 행동적이고 건설적인 표현방법이다. 그리고 파괴적이고 수동적인 선택방법은 무시이며 수동적이고 건설적인 표현방법은 충성심이라는 것을 알 수 있다.



자료: Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous(1988)

<그림 1> 직무 불만족에 대한 반응으로서 이탈, 의사표현, 충성심과 무시의 모형

직무 불만족에 대한 고용인의 반응으로 의사표현과 충성심은 건설적인 것으로 볼 수 있는데 이는 고용인 개개인들이 만족할 수 있는 고용조건을 유지하거

나 조직의 희생을 위해 시도하는 것이다. 반면 이탈과 무시는 파괴적인 것으로 볼 수 있을 것이다. 건설적인 것과 파괴적인 것에 대한 개념을 고용인과 조직의 관계라는 측면에서 살펴 볼 수 있다. 즉, 건설적이고 파괴적이라는 것은 고용인과 조직의 관계를 기본 가정으로 하는데, 예를 들어 고용인이 조직을 떠난다면(이탈) 구성원 개인과 조직에 건설적일 수도 있다. 그러나 구성원과 조직과의 관계가 연결되는 것에 대한 문제는 풀리지 않는 것이다(Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous, 1988). 그래서 이를 파괴적이라고 보는 것이다.

두 번째 분류로 이탈과 의사표현은 행동을 취하는 체계로 이해 할 수 있다. 이는 고용인이 불만족에 대해 타협점을 찾기 위해 노력하기 때문이다. 반면 충성심과 무시는 수동적이다. 수동적이란 말은 문제에 대해 어떤 행동을 보이는가에 대한 것으로 무시하는 반응을 보이는 고용인이 지속적으로 결근을 한다면 그것은 직무에서 일어나는 문제를 수동적이고 파괴적으로 해결하는 방법일 것이다(Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous, 1988).

불만족은 고용인에게 반응을 유발하는데, 불만족에 대한 반응은 파괴적이고 수동적인 것이 아니라 행동적이고 건설적인 것이 바람직 할 것이다. 직무 불만족에 대해 조직에 기능적으로 효과적인 결과를 내기 위해서는 고용인은 직무 불만족에 대한 반응을 행동적이고 건설적으로 만들 수 있으며, 그것은 또한 현재 존재하는 문제를 정확히 밝힐 수 있으며 문제를 통해 성과를 낼 수 있는 향상되는 점이 무엇인가를 찾을 수 있도록 해 줄 것이다(Hirschman, 1970).

조직에 향상된 성과를 가져오게 하는 것은 구성원들의 창의성을 통해서 이루어진다. 창의성을 조직차원에서 볼 때 기발하고 유용한 아이디어를 만들어 내는 것이다(Ambile, 1988). 아이디어는 반드시 기발하고 유용한 두 가지 측면을 모두 가지고 있어야 한다.

고용인의 창의성은 조직의 혁신과 구별되는 개념이다. 즉, 창의성이 고용인 개인에 의해 새롭고 유용한 아이디어를 만들어 내는 것이라고 본다면, 혁신은 조직에 의해 창의적인 아이디어를 성공적으로 수행하는 것을 의미한다. 이러한 점으로 볼 때 고용인의 창의성은 혁신의 출발점이 된다고 볼 수 있다(Ambile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996; Zhou and George, 2001). 결국 직무 불만족에 대한 반응으로 고용인들이 행동적이고 건설적인 방법을 찾는다면 그들은 의사표현 방법을 찾을 것이고 이는 고용인들이 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 기회를 만들 것이며 고용인 개인의 창의적인 아이디어를 통해 조직은 혁신을 할 수 있을 것이다.

위와 같은 논의를 통하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 직무 불만족이 높아질수록 창의성을 더 많이 발휘할 것이다.

2. 직무불만족, 조직몰입 및 창의성

고용인들의 직무 불만족이 창의성이라는 결과로 나타나기 위해서 고용인들은 직무 불만족에 대해 수동적이고 파괴적인 반응을 보여서는 안되며 반드시 행동적이고 건설적인 반응을 보여야 한다. 고용인들이 직무 불만족에 대한 반응으로 조직을 떠난다는 결정을 내린다면 그들은 조직을 떠남으로 인해 발생하게 되는 상당한 비용을 지불해야 한다. 여기서 말하는 비용이란 고용인들이 조직을 떠남으로 인해 그들이 선택하게 되는 대안을 찾아보기 위해 사용되는 지리적 비용, 그리고 그들이 조직을 떠나 다른 조직으로 가게 됨으로써 그들이 잃게 되는 직업에 대한 안전성에 대한 비용 등을 통틀어 의미하는 말이다(Zhou and George, 2001).

Withey and Cooper(1989)는 이탈과 의사표현, 충성심 및 무시에 대한 예측변인을 조사하는 그들의 연구에서 예측변인의 하나로 비용에 대해 언급하고 있다. 사람들의 행동에는 직접적이든 간접적이든 비용이 들게 마련이다. 비용을 간접적인 비용과 직접적인 비용으로 나누어 본다면 직접적인 비용이란 사람들이 행동을 함으로써 사용하게 되는 시간과 에너지와 같은 것을 의미하며, 간접적인 비용이란 행동으로부터 발생하는 유쾌하지 않을 것들을 의미한다. 고용인의 직무 불만족에 대한 반응으로 조직을 떠나는 이탈을 선택한다면 이 때 발생하는 직접적인 비용은 수입이나 연금이나 부가금의 손실이라든가, 심리적인 손실과 기술을 다시 사용하지 못함으로 생기는 손실 등이 발생하게 될 것이다(Withey and Cooper, 1989).

만약 조직을 떠남으로 생기는 비용이 클 경우에는 고용인들은 조직에 몰입하게 되는데 이 때 고용인의 몰입은 정서적 몰입이나 조직의 가치관과 목표와 같은 정체성에 몰입하는 것이 아니라 고용인의 필요에 의해서 몰입하는 것이다. 이러한 몰입의 형태를 ‘지속적 몰입’이라고 한다(Allen and Meyer, 1996).

지속적 몰입은 고용인들의 필요에 의해서 몰입하는 것을 의미하는 것으로, 지속적으로 몰입하는 경우 고용인은 조직에 남아 있음으로써 직무 불만족을 경험하게 되면 직무 불만족에 대한 반응으로서 의사표현이라는 방법을 선택한다면 그들에게서 창의성을 기대할 수 있다. 즉, 지속적 몰입은 고용인이 불만족에 대한 반응으로 조직을 떠나는 이탈을 선택하지 않는다면 그것은 고용인의 필요에 의해 지속적인

로 몰입하고 있다는 의미이다. 이것은 조직 구성원이 그들이 불만족한 상황임에도 불구하고 조직에 남아 있는 것이 확실하기 때문이다(Zhou and George, 2001).

고용인들이 조직을 이탈하는 데 비용이 많이 든다면 그들은 이탈을 선택하지 않고 잠재적으로 효과가 있을 것이라는 기대가 있다면 의사표현의 방법을 사용할 것이며 이는 의도된 변화를 가져오게 할 수 있다. 그리고 의사를 표현하는 고용인들을 조직 내의 다른 사람이 지원하고 도와준다면 고용인의 이러한 행동은 성과를 가져올 수 있을 것이다(Hischman, 1970; Withey and Cooper, 1989).

이러한 상황은 직무 불만족에 대한 반응으로 의사표현 방법을 선택할 때 창의성에 대한 중요성이 더 커질 수 있다. 즉, 창의적 성과와 같은 의사표현의 행동은 고용인들에게 비용이 드는 행동이다. 창의성은 새로운 아이디어와 새로운 방식으로 무엇인가를 행하는 것, 그리고 어떤 위험을 수행해 내는 것이다. 만약 의도하는 긍정적인 결과를 내지 못했을 때 드는 위험과 비용을 감수해야하기 때문이다. Withey와 Cooper(1989)도 그들의 연구에서 의사표현의 방법을 통해 간접적인 비용이 발생한다고 지적하고 있다. 즉, 보복에 대한 가능성이나, 고용인들이 지금까지 쌓아온 명성에 손실을 보게 되는 경우라든가, 권력을 가진 사람들과 갈등을 빚게 됨으로 인해서 생기는 감정적 손실 등이 있다고 지적하고 있다(Withey and Cooper, 1989).

창의성은 조직 시스템과 관례에 대항하여, 현 상태에서 벗어나고, 전통적인 접근법과 관습적인 행동에서 벗어나는 것을 의미하는 것이다. 이처럼 창의적인 행동은 위험을 수반하고 있으며, 만약 실패할 경우 부정적인 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 고용인들의 의사표현이 창의성으로 표출되기 위해서 고용인들은 창의적인 행동이 잠재적으로 효과가 있다고 인식하는 것이 중요하며 이러한 때에 고용인들의 창의성이 표출된다(Zhou and George, 2001).

직무 불만족의 반응으로 창의성을 낼 수 있도록 하는 것은 창의성을 낼 수 있는 핵심적인 일을 하는 고용인에 대한 동료들의 행동과 창의성에 대한 인지된 조직의 지원이 있다(Hischman, 1970; Withey and Cooper, 1989). 동료들의 유용한 피드백과 도움과 지원은 고용인들에게 창의성을 내도록 유도할 것이며, 창의성에 대한 인지된 조직 지원은 고용인들이 창의성을 낼 때 보상을 하고, 존중을 하고, 용기를 주는 행동을 포함하고 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용은 창의성과 정의 관계를 가질 것이다.

3. 창의성에 대한 인지된 조직지원(Perceived Organizational Support for Creativity)

인지된 조직 지원은 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기고, 고용인들의 복지에 관심을 보이는 정도에 대하여 고용인들이 총체적으로 형성하게 되는 내재적인 믿음이라고 할 수 있다(Shore and Tetrick, 1991).

조직이 창의성에 대한 인지된 조직지원을 통해, 고용인들의 창의성을 지원하는 방법을 선택한다면 조직은 고용인이 창의성을 발휘하는 것을 격려하고 존중하며 보상을 하든가 그들에게 관심을 가지게 될 것이다. 이것은 조직이 고용인의 창의성을 가치 있게 여기고 지원한다면, 고용인은 창의성을 발휘하기 위해 노력하게 된다는 의미가 된다(Scott and Bruce, 1994). 이러한 환경에서는 창의성과 관련된 잠재적 위험은 최소화될 것이며, 효과적이고 창의적인 아이디어를 낼 수 있다고 생각하는 고용인의 인지 정도는 높아질 것이다.

앞에서 제시한 직무 불만족에 대한 반응 중에서 의사표현은 고용인의 창의성을 유발시킬 수 있다. 조직에서 변화는 쉬운 것이 아니다. 그리고 변화를 시도한다고 해도 유용하고 새로운 방향으로 변화를 반드시 성공할 수 있는 것도 아니다. 여러 학자들의 말처럼 조직혁신의 출발점이 조직 구성원 개개인의 창의성에 있다고 볼 때 고용인이 잠재적으로 효과가 있을 것이라고 예상할 때 그들은 창의성을 발휘할 것이다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996; Zhou and George, 2001). 만약 고용인이 창의적인 활동을 지원하는 경영시스템이 조직에 있다는 것을 인지한다면, 그들은 의미 있고 조직성과에 영향력을 줄 수 있는 아이디어를 도출할 것이고, 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 제안들을 할 것이며, 조직은 이를 수용하게 될 것이다(Scott and Bruce, 1994). 이러한 상황에서 직무에 불만족한 고용인들은 직무 불만족에 대한 반응으로 의사표현의 방식을 통해 새롭고 유용한 아이디어를 내어 직무 상황과 직무환경을 향상시킬 수 있도록 노력하게 될 것이다.

가설 3: 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용과 창의성의 관계를 동료의 도움과 지원이 조절할 것이다.

4. 창의성 및 동료의 도움과 지원(Coworker Helping and Support)

동료의 도움과 지원은 동료나 하급자 등과 같은 조직에서 함께 일하는 다른 사람들을 돕는 행위를 말한다(Smith, Organ and Near, 1983). 예를 들어 결근한 동료를 돕고, 신규직원에게 업무를 가르쳐주고, 상급자를 보조하는 것 등을 의미하는 말이다.

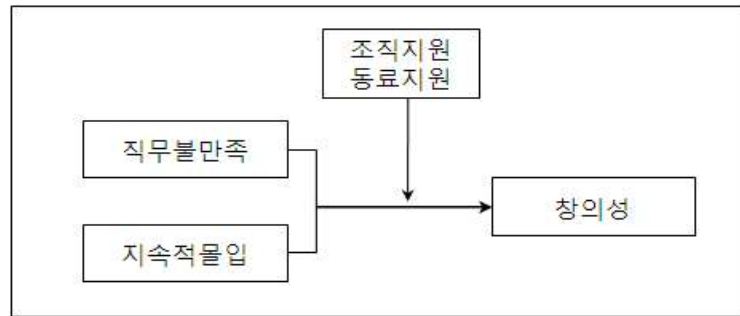
고용인들은 함께 일하는 동료들의 도움과 지원을 통해 창의성을 증진시킬 수 있다. 동료들의 도움과 지원은 조직 구성원이 과업을 수행하면서 지식과 전문성이 필요할 때 동료들이 이를 제공하여 주거나 용기를 주고 지원해 주는 것을 의미한다. 예를 들어 한 조직 구성원이 난해하고 알려지지 않은 문제에 직면했을 때 조직 구성원과 동료들은 그들 나름대로 전문기술과 지식을 공유하고 있어 이를 해결할 수 있도록 도움을 주는 것이다(Scott and Bruce, 1994).

창의성은 기존의 방식이 아니라 비범하면서 유용한 방법으로 문제를 해결하는 것을 마하며, 창의성은 어려운 문제에 부딪혔을 때 문제를 해결할 수 있도록 동기부여하고 인지하는 것을 포함하는 개념이다. 동료들이 부서에서 중요한 위치에서 업무를 수행하고 있는 고용인과 같은 작업을 해야 하는 경우가 생긴다면 동료들은 중요한 업무를 수행하는 고용인과 빈번히 상호교류를 하게 될 것이다. 그러나 동료들은 중요한 위치에서 업무를 수행하고 있는 고용인보다 공식적으로 더 높은 권한을 갖지는 못하지만, 창의적인 아이디어를 고용인과 공유하는 것에 대해 부정적으로 생각하지는 않을 것이다. 특히 동료들이 중요한 업무를 하고 있는 고용인에게 도움을 주고 지원을 한다면 그는 동료들의 아이디어를 이용하는 것은 더욱 쉬운 일일 것이다(Farr, 1990; Scott and Bruce, 1994). 결국 고용인은 동료들로부터 업무에 관한 전문성과 지식을 공유하는 것 이외에 동료들로부터 더 새로운 아이디어가 포함된 전문성과 지식을 얻을 수 있을 것이다.

앞에서 기술한 것처럼 직무 불만족의 반응으로 고용인들이 행동적이고 건설적인 방법을 취한다면 그들은 창의성이 잠재적으로 효과성이 있는지를 가늠해 볼 수 있다. 고용인들 주위에 도움을 주고 지원을 해주는 동료들이 있다면 그들은 창의성을 효과적으로 발휘할 수 있을 것이라고 믿음이 생길 것이며, 만약 아이디어를 내어 성과를 낼 수 있는 좋은 기회가 생기면 새롭고 유용한 아이디어를 내어 이를 성공적으로 실행할 수 있을 것이다(Ford, 1996).

가설 4: 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용과 창의성의 관계를 창의성에 대한 인지된 조직지원이 조절할 것이다.

앞에서 설정된 가설을 간단히 그림으로 표현하면 다음과 같다.



<그림 2> 연구모형

Ⅲ. 연구방법

1. 조사대상 및 인구통계학적 분석

본 연구는 설문조사 방법을 이용하였다. 본 연구는 400부의 설문지를 20개 기업 30개의 부서를 대상으로 배포하였다. 이 가운데 회수된 설문지는 345부이고, 이 중 중요한 변수에 응답하지 않거나, 질문에 대한 응답이 성실하지 않아 자료로 활용할 수 없는 설문지 등 연구에 사용할 수 없는 설문지 23부를 제외하고 최종 322부를 연구에 사용하였다.

본 연구의 인구 통계학적 분석을 살펴보면, 성별은 여자가 153명(45.5%)이었으며, 나이는 26~30세가 전체 응답자 중 134명(39.9%)이었고, 31~35세가 96명(28.9%)으로 나타났다. 직위를 살펴보면 사원이 208명(61.9%)으로 가장 많은 수가 응답한 것으로 나타났고, 그 다음이 대리 66명(19.6%)이 응답하였으며 과장, 차장, 임원, 부장의 순으로 응답 결과가 나타났다.

학력을 묻는 질문에 대졸이 전체 응답자 중 195명(58%)이었으며, 고졸이 59명(17.6%)으로 나타났다. 직종은 12개의 직종으로 세분하여 질문을 하였고, 이에 대해 응답자의 88명(26.2%)이 인사·노무·교육 분야에서 일하고 있다고 응답

하였고, 임시프로젝트팀이 68명(20.2%)인 것으로 나타났다. 그 밖에 영업 또는 영업관리직이 32명(9.5%), 경리·회계·자금직이 30명(8.9%)을 차지하였다.

2. 측정변수

2.1 창의성

창의성은 Zhou와 George(2001)가 개발한 13개의 항목을 이용하였으며 그들의 연구에서 신뢰도인 α 는 0.96으로 나타났다. 그들이 개발한 설문은 Scott과 Bruce(1994)의 연구에서 사용된 ‘혁신적 행동’을 창의성으로 바꾸어 항목을 추가하여 만들었다. 본 연구에서는 Likert 5점 척도를 이용하여 타당성이 검증된 Zhou와 George(2001)의 13개 설문항목을 이용하였으며, ‘전혀 동의하지 않는다’를 1로 두고 7을 ‘매우 동의한다’로 두는 Likert 7점 척도를 이용하였다.

2.2 직무 불만족

Zhou와 George(2001)의 연구에서 사용된 설문 항목을 사용하였다. 직무 불만족 변수는 Seashore, Lawler, and Cammann(1982)의 연구에서 사용된 3가지 항목으로 구성된 것으로 Zhou와 George(2001)의 연구에서 이 신뢰도는 $\alpha=0.86$ 으로 나타났다. 본 연구에서는 Likert 7점 척도를 이용하여 1은 ‘전혀 동의하지 않는다’, 7은 ‘매우 동의한다’로 범주를 설정하였다.

2.3 지속적 몰입

지속적 몰입은 Allen과 Meyer(1996)의 6개 항목으로 구성된 문항을 이용하였다. 이 변수 역시 위 변수들과 마찬가지로 Likert 7점 척도를 이용하였다. Zhou와 George(2001) 연구에서 $\alpha=0.76$ 으로 나타났다.

2.4 창의성에 대한 인지된 조직지원

창의성에 대한 인지된 조직지원은 Scott과 Bruce(1994)가 개발한 ‘혁신에 관한 지원’ 항목을 Zhou와 George(2001)가 창의성에 맞게 개발한 항목으로 측정하였다. 그들의 연구에서 신뢰도는 $\alpha=0.76$ 으로 나타났다. 창의성에 대한 인지된 조직지원도 위의 변수들처럼 Likert 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

2.5 동료 도움과 지원

동료의 도움과 지원은 Podsakoff, Ahearne and MacKenzie(1997)의 연구에서 개발된 설문을 Likert 7점 척도를 통해 활용하였으며, Zhou와 George(2001)의 연구에서 변수의 신뢰도는 $\alpha=0.76$ 인 것으로 나타났다.

IV. 연구결과

1. 요인분석 결과

변수들의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 베리맥스 회전 방법을 이용하여 요인분석을 실시한 결과 <표 1>과 같은 결과가 나타났다. 13개의 항목으로 창의성을 측정하여 요인분석을 실시한 결과 3개의 항목은 적절한 요인 값이 갖지 못해 제거하였으며, 창의성에 대한 인지된 조직지원은 4개의 항목 모두 유의한 요인 값을 가지는 것으로 나타났다. 또 동료의 도움과 지원은 4개의 항목으로 측정하였는데 본 연구에서는 1개의 항목이 제거되었다. 직무 불만족은 3개의 항목으로 측정하였는데 모두 유의한 요인 값을 가지고 있는 것으로 나타났으며 지속적 몰입의 경우는 6개의 항목으로 측정하였으나 4개만 유의한 요인 값을 가져 2개의 문항은 제거되었다.

<표 1> 요인분석 결과

설문문항	요인적재량					공통치
	1	2	3	4	5	
창의성11	.814					.700
창의성1	.797					.676
창의성2	.795					.685
창의성12	.790					.664
창의성4	.781					.648
창의성3	.780					.655
창의성10	.776					.624
창의성5	.714					.516
창의성8	.632					.416
창의성7	.504					.364

조직지원3		.876				.769
조직지원4		.778				.662
조직지원2		.719				.657
조직지원1		.624				.458
동료도움3			.863			.772
동료도움4			.796			.703
동료도움2			.775			.707
직무불만족2				.760		.652
직무불만족3				.754		.661
직무불만족1				.663		.626
지속몰입4					.790	.711
지속몰입5					.784	.726
지속몰입3					.732	.632
지속몰입2					.588	.493
Eigenvalues	5.884	2.552	2.304	2.242	2.196	
설명분산비율	24.518	10.633	9.602	9.340	9.151	
누적설명분산비율	24.518	35.151	44.753	54.093	63.244	

2. 신뢰도 및 상관관계 분석

요인분석을 통해 타당성이 검증된 항목들로 변수의 신뢰도와 상관관계 분석을 실시하였다. 신뢰도는 내적일관성을 파악하기 위한 Cronbach's α 를 계산하였고, 상관관계는 pearson 상관계수를 분석하였다.

신뢰도 α 를 조사한 결과 창의성은 10개의 문항에 대해 .919로 매우 유의하게 나타났고, 직무불만족도 .760으로 유의한 결과를 나타냈다. 또 지속적 몰입의 경우 다른 변수에 비해 다소 낮지만 .701로 유의하게 나타났고 창의성에 대한 인지된 조직지원은 .780으로 나타났으며 동료의 도움과 지원도 .812로 유의한 결과를 나타냈다. 따라서 모든 측정도구에 대한 신뢰도는 문제가 없다고 할 수 있다.

상관관계를 조사한 결과를 보면 직무 불만족과 창의성의 관계는 상관계수가 .439로 나타난 것을 알 수 있다. Zhou and George(2001)의 연구에서 직무 불만족과 창의성에 관한 상관 관계분석에서는 유의한 결과를 가지지 못한 점에 비해 본 연구에서는 유의한 결과를 얻었는데 이는 주목할 만한 점이라고 볼 수 있다. 나머지 변수들도 상관관계 분석을 통해 유의한 값을 가지고 있는 것으로 나

타났지만, 지속적 몰입의 경우는 어느 변수와도 유의한 관계를 갖고 있지 않았다.

<표 2> 신뢰도와 상관관계 및 기술적 통계값

구분	Mean	s.d	1	2	3	4	5
1. 창의성	4.495	.850	.919				
2. 직무불만족	4.787	1.022	.439**	.760			
3. 지속적몰입	3.656	1.987	-.008	.015	.701		
4. 조직지원	3.483	1.053	.232**	.299**	.015	.780	
5. 동료지원	4.609	1.039	.224**	.293**	-.033	.379**	.812

주1) 대각선 굵은 글씨는 신뢰도 α 를 나타냄

주2) * $p < .05$, ** $p < .001$

본 연구에서는 모든 변수들을 동일한 설문지에 의하여 측정되었다. 이러한 경우 변수들의 상관성이 실제보다 높게 분석되어지는 왜곡 현상이 일어날 수 있다. 이러한 왜곡 현상이 있는지를 파악하기 위하여 Podsakoff and Organ(1986)이 제시한 단일요인 검증을 실시하였다. 모든 측정문항 동시에 투입하여 요인분석을 실시하여 고유치가 1 이상인 요인이 하나만 추출되거나 다수일지라도 한 개의 요인의 설명력이 절대적일 때는 동일방법오류를 의심하여야 한다(김경석, 2006). 위의 요인분석결과 <표 1>을 살펴보면, 고유치가 1 이상인 요인이 5개가 도출 되었으며, 설명력이 가장 큰 요인의 설명력이 24.518%에 머물러 동일방법 오류는 없다고 가정할 수 있다.

3. 가설 검증

가설 1을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 그 결과를 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 직무불만족과 창의성에 대한 회귀분석

독립변수	Beta	t	R Square
직무 불만족	0.439**	8.568	.193*

주 * $p < .05$, ** $p < .001$

단순회귀분석 결과를 보면, 직무 불만족의 창의성에 대한 베타계수는 .439(p<.01)로 유의한 것으로 나타났고, 설명력도 .193(p<.05)로 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 조직 구성원이 직무 불만족을 가질수록 창의성을 발휘한다는 가설 1은 지지되었다.

가설 2를 검증하기 위하여, Cohen and Cohen(1983)이 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 직무불만족과 지속적 몰입을 독립변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였고, 2 단계에서는 직무불만족과 지속적 몰입의 곱 점수를 추가하여 설명력의 변화를 살펴보았다. 그 결과를 아래의 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 창의성에 대한 직무불만족과 지속적 몰입의 관계에 대한 회귀분석

모형	변수	Beta	R Square	△R Square
1	직무불만족	.440**	.194*	
	지속적 몰입	-.012		
2	직무불만족	.256	.198*	.003
	지속적 몰입	-.287		
	직무불만족*지속적 몰입	.332		

주 *p<.05, **p<.001

모형 1의 결과를 살펴보면, 직무불만족만 창의성에 유의한 것으로 나타났으며, 지속적 몰입은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 가설 2인 직무불만족과 지속적 몰입의 상호작용에 대한 것이 지지되기 위해서는 모형 2에서 직무불만족과 지속적 몰입의 상호작용 변수의 베타계수가 유의하고, △R2가 유의하여야 하는데 <표 4>에서 보이는 바와 같이 둘 다 충족하지 못하였다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

가설 4와 가설 5를 입증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 5>는 창의성을 종속변수로 두고 직무 불만족과 지속몰입의 상호작용을 독립변수로 두고 창의성에 대한 인지된 조직지원을 조절변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

<표 5> 창의성에 대한 직무불만족과 지속적 몰입과 조직지원의 관계 회귀분석

변수	모형1	모형2	모형3
	Beta	Beta	Beta
직무불만족	.435**	.112*	.790
지속적몰입	-.007	-.490*	-.498
조직지원	.105*	.670*	.499*
직무불만족*지속적몰입		.147	-.994
직무불만족*조직지원		.504	-1.039
지속적몰입*조직지원		.548*	-1.012
직무불만족*지속적몰입*조직지원			1.848
R Square	.227**	.250**	.256**
△R Square	.227**	.023*	.006

주 *p<.05, **p<.001

위의 분석 결과를 살펴보면, 모형 1에서 직무불만족 변수만 창의성과 유의한 것으로 나타났다($\beta=.435$, $p<.01$). 모형 2에서는 직무 불만족($\beta=.112$, $p<.01$) 및 지속적 몰입과 조직지원 상호작용 변수($\beta=.548$, $p<.05$)가 창의성과 유의한 것으로 밝혀졌다. 또한, 지속적 몰입이 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 모형 3에서는 직무불만족*조직몰입*조직지원의 상호작용은 효과가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설 4는 채택되지 않았다.

<표 6>은 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용이 동료의 도움과 지원을 조절효과를 통해 창의성에 영향을 미치는가를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

<표 6> 창의성에 대한 직무불만족과 지속적몰입 및 동료지원의 관계 회귀분석

변수	모형1	모형2	모형3
	Beta	Beta	Beta
직무불만족	.411**	.112	.232*
지속적몰입	-.007	-.862**	-.701**
동료지원	.110*	.556	.439**
직무불만족*지속적몰입		.265	.072
직무불만족*동료지원		.257	.077
지속적몰입*동료지원		.801**	.605
직무불만족*지속적몰입*동료지원			.237
R Square	.206**	.234**	.234**
△R Square	.206**	.028*	.000

주 *p<.05, **p<.001

<표 6>의 위계적 회귀분석을 살펴보면, 모형 1에서는 직무불만족과 동료지원이 각각 $\beta=.411(p<.01)$ 와 $\beta=.110(p<.05)$ 로 창의성과 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 지속적 몰입이 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 지속적 몰입과 동료지원의 상호작용이 정(+)의 관계가 있는 것으로 분석되었다. 모형 3에서의 직무불만족*지속적 몰입*동료지원의 상호작용 효과는 베타계수도 유의하지 않고, 설명력이 변화량도 유의하지 않았다. 따라서 가설 4는 채택되지 않았다.

V. 결 론

본 연구는 고용인의 직무 불만족이 창의성과 관계가 있는 가를 알아보기 위한 연구이다. 고용인의 직무 불만족에 대한 반응 중 의사표현을 통해 고용인은 창의성을 유발할 수 있을 것이며 이를 위해서는 창의성에 대한 인지된 조직지원과 동료의 도움과 지원이 필요하다는 문헌검증을 통하여 가설을 설정하였다. 즉, 창의성에 대한 인지된 조직지원이 있고 동료의 도움과 지원이 있다면 직무에 불만족한 고용인이 선택하는 반응은 의사표현으로 나타날 것이다. 고용인은 자신의 의사표현이 효과적인 성과를 가져올 것이라고 믿게 되며, 이러한 과정을 통해 직무에 불만족한 고용인은 창의성을 유발할 것이라고 보았다. 특히 고용인은 조직을 이탈하지 않고 자신의 의견을 표현하는 것이므로 고용인은 자신의

필요에 의해 조직에 머물러 있는 지속적 몰입 상태에 있는 것이라는 점도 지적하였다

이러한 이론을 배경으로 가설을 세웠다. 선행 연구(Zhou and George, 2001)에서는 창의성에 대한 인지된 조직 지원과 동료의 도움과 지원이 직무 불만족과 창의성의 관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이를 토대로 본 연구를 실시하였다. 직무 불만족과 창의성과 관련된 4가지의 가설을 세우고 가설을 검증하여 본 결과 직무 불만족과 창의성은 유의한 관계를 가지지만 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용이 창의성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또 창의성에 대한 인지된 조직 지원과 동료의 도움과 지원도 창의성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

앞서 상관계 분석에서도 알 수 있듯이 직무 불만족과 지속적 몰입은 유의한 관계를 가지지 않는 것을 알 수 있고, 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용은 창의성에 영향을 미치지 못한다는 것을 알 수 있다. 그러나 일부 분석 결과에서 지속적 몰입이 부(-)적으로 창의성과 유의한 것으로 나타났다. 이는 지속적 몰입의 역효과라고 할 수 있다. 즉, 지속적 몰입을 하려는 사람은 새로운 변화를 받아들이기 보다는 단순히 조직 내에서 생존만 하려는 전략을 고집할 수 있기 때문일 것이다. 그리고 직무 불만족과 지속적 몰입의 상호작용과 창의성의 관계를 창의성에 대한 인지된 조직 지원과 동료의 도움과 지원 모두 조절하지 못하는 것으로 나타난 결과에 대해서 창의성에 대한 인지된 조직 지원이 있다면 직무 불만족이 감소할 수도 있다는 가정을 해 볼 수 있다. 물론 창의성에 대한 인지된 조직지원이나 동료의 도움과 지원 이외의 다른 변수들이 직무 불만족이 창의성을 유발하는데 중요한 조절효과나 매개효과를 가질 수도 있을 것이다. 앞으로 이 점을 주목하여 연구를 더 해 본다면 직무에 불만족한 고용인이 조직의 성과를 높일 수 있도록 하는 방법을 찾는 데 기여를 하게 될 것이다.

본 주요 연구주제는 아니었지만, 지속적 몰입과 조직지원 및 동료의 지원의 상호작용효과는 창의성에 모두 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 특정 조직에 개인이 머물고 싶은 상태에서 동료나 회사의 적극적 지원이 있으면 창의적인 행동을 발휘한다는 것으로 추론할 수 있다. 이러한 결과는 구성원들의 창의성을 요구하기 위해서는 조직이 적극적으로 이에 대한 제도나 시스템을 구축할 필요성이 있음을 알려준다. 이러한 연구결과는 실무적으로도 시사점을 주고 있다.

다음으로 본 연구에 대한 한계점을 몇 가지 지적하면 먼저, 본 연구는 단일 자료원을 통해 자료를 얻음으로 인해서 발생 할 수 있는 Common method

variance의 문제점이 제기 될 수 있다. 물론 Podsakoff and Organ(1986)가 제시한 방법을 통하여 공통방법 오류가 없음을 사후적으로 검정하였지만, 사전적으로 정보의 원천을 달리하여 더 명확한 분석을 할 필요가 있다. Zhou and George(2001)에서도 종속변수인 창의성과 독립변수와 조절변수들의 자료원을 상급자와 하급자로 달리하여 조사하였다. Zhou and George(2001) 연구에서 창의성과 직무 불만족에 대한 상관관계와 본 연구의 두 변수간의 상관관계가 매우 차이가 난다는 것을 알 수 있다. 이러한 원인을 여러 측면으로 살펴볼 수 있다.

이러한 원인에 대해서 우선적으로 단일 자료를 통해서 생긴 한계라고 볼 수도 있지만 Zhou and George, (2001) 연구에서는 조직지원과 동료지원은 직무 불만족과 부의 유의한 관계를 갖고 있는 것으로 나타나 있다. 그러나 본 연구에서는 조직지원과 동료지원이 직무 불만족과 정의 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 미루어 Zhou and George, (2001)의 연구와 본 연구가 서로 다른 국가의 조직 구성원들이 가질 수 있는 문화적 차이가 있을 것으로 예상해 볼 수 있다.

또한 앞에서 언급은 되었지만 지속적 몰입과 다른 변수들과의 상호작용 효과가 창의성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 추가 연구도 필요하다.

실무적으로는 구성원들의 창의성을 유발하기 위해서는 조직 및 동료의 지원이 필요하다는 사실을 일깨워주는 연구 결과라 할 수 있다. 각 기업에서도 실패가 용서되는 문화, 새로운 것을 시도할 수 있는 문화 등을 구축하기 위한 다양한 활동적 지원이 필요하고, 또한 동료들 간에도 서로의 창의적인 아이디어를 인정하고 도움을 주는 풍토가 마련되어야 할 것이다.

직무 불만족이 고용인의 창의성과 유의한 관계를 가진다는 것은 의미 있는 결과이다. 본 연구에서는 밝히지 못했지만 앞으로 연구에서 직무 불만족이 창의성을 높일 수 있기 위해서

필요한 변수들을 문헌을 통해 밝히고 실증연구를 찾아낸다면 기업은 의미 있는 일이 될 것이다.

참고문헌

1. 김경석(2006), "조직시민행동의 부정적 효과에 관한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로", *인사관리연구*, 제30권, 제1호, pp.91-120.
2. Aiken, L. S., and West, S. G(1991), *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
3. Allen, N. J., and Meyer, J. P(1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp.252-276.
4. Amabile, T. M(1988), "A model of creativity and innovation in organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp.123-167.
5. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, R., Lazenby, J., and Herron, M(1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp.1154-1184.
6. Cohen, J., and Cohen, P(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioral Science*, Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
7. Farr, J. L. Facilitating individual role innovation, In M. A. West and J. L. Farr(Eds), *Innovation and creativity at work*, New York: Wiley.
8. Ford, C. M(1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp.1112-1142.
9. Hirschman, A. O(1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Moorhead, G., and Griffin, R. W(1998), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company; Boston New York.
11. Organ, D. W(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
12. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mackenzie, S. B(1997), "Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp.262-270.
13. Podsakoff, P. M., Organ, D(1986), "Self-reports in organizational research:

- problem and prospect", *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp.531-544.
14. Rusbult, C. E., Farrell, D., Roger, G., and Mainous, A. G.(1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of response to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp.599-627.
 15. Scott, S. G., and Bruce, R. A(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp.580-607.
 16. Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., and Cammann, C.(Eds.)(1982), *Observing and measuring organizational change: A guide to field practice*, New York: Wiley.
 17. Shore, L. M., and Terick, L. E(1991), "A construct validity study of the survey of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, pp.637-643.
 18. Smith, G. A., Organ, D. W., and Near, J. P(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp.653-663.
 19. Staw, B. M(1984), "Organizational Behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables", In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, Vol. 35, pp.627-666.
 20. Withey, M. J., and Cooper, W. H(1989), "Predicting exit, voice, loyalty and neglect", *Administration Science Quarterly*, Vol. 34, pp.521-539.
 21. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W(1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp.291-321.
 22. Zhou, J., and George, J. M(2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp.682-696.

Abstract

An Empirical Study on the Relationship between Job Dissatisfaction and Creativity

Kim, Jung-Hoon* · Lee, Shin-Ja** · Baik, Ki-Bok*** · Shin, Jae-Goo****

This study has two primary purposes, firstly to identify how job dissatisfaction and continuance commitment influence to creativity, secondly to explore how coworker helping and support, and perceived organizational support moderate between interaction of job dissatisfaction and continuance commitment, and creativity.

The first part of the study, based on literature study on creativity, provides insight into what are antecedents and moderate variables in creativity.

In the second part of the study, a comprehensive research model and hypothesis were empirically tested based on data from 322 employees in Korean organizations.

The results of statistical analysis show the following. First, job dissatisfaction has positive effect on creativity. Second, interaction of job dissatisfaction and continuance commitment does not have positive effect on creativity. Third, there was not any moderating effects between interaction of job dissatisfaction and continuance commitment, and creativity in this study.

The last part of this study, a theoretical and practical implication of the study, and the future research agenda are presented

Key Words : Job dissatisfaction, Continuance commitment, Creativity

* CEO of BNP Group

** Researcher of BNP Group

*** Professor, Department of Business Administration, Kookmin University

**** Director of Leadership Development Institute, CREDU