

# 상사의 태도와 직무 특성이 창의적 성과를 일으키는 과정에 관한 연구<sup>†</sup>

류정란\*

## 〈요 약〉

점점 더 변화의 속도가 빨라지고 예측하기 힘들어지고 있는 글로벌 기업환경은 기업들에 새로운 대처방안을 끊임없이 요구하고 있다. 고객들의 니즈가 더 다양해지고, 시장과 기술이 끊임없이 변화하며, 글로벌 경쟁이 점점 더 심화되고 있는 상황에서, 현실에 안주하고 변하지 않거나 새로운 가치를 창출하지 못하는 기업은 생존할 수 없는 시대인 것이다. 불확실성을 극복하고 기업이 생존하기 위해서 ‘창의적’이어야만 하는 시대가 된 것이다.

기업의 창의성은 업무능력이나 성과와는 달리 금전적·물리적 보상으로 쉽게 활성화되지 않는다. 다양한 재능·경험·배경을 가진 사람들이 자기 의견을 마음껏 개진해 나아갈 수 있는 환경이 존재할 때 가능해지는 것이다. 이러한 중요성에도 불구하고, 지금까지의 연구는 기업 경영의 측면에서보다는 창의성 교육위주로 진행되어 왔으며, 기업 연구에서도 실제 성과로 이어지는 프로세스에 관한 연구보다는 주로 종업원들의 성격 요인을 중심으로 연구가 진행되어왔다. 즉, 종업원이 처한 조직 내 상황적 특성으로서 현재의 비금전적·비물리적으로 동기부여를 최대한 이끌어낼 수 있는 환경적 요소들에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 기업의 비제도적 측면에서 종업원이 가장 근접하게 가지게 되는 조직 내 특징적 환경 속에서 창의적 성과를 일으키게 하는 과정을 규명해 보았다. 창의성을 발현하는 과정으로서 조직의 창의성을 이해하는데 필수적인 동기부여와 창의적 프로세스참여를 매개체로 하여 종업원의 직무특성과 상사가 보여주는 태도라는 상황적 요인들이 종업원들의 창의성 발현의 결과물이라 할 수 있는 창의적 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다.

핵심주제어: 윤리적 리더십, 직무특성, 내재적 동기, 창의적 프로세스 참여, 창의적 성과

논문접수일: 2014년 08월 18일    수정일: 2014년 09월 04일    게재확정일: 2014년 09월 18일

<sup>†</sup> 본 논문은 저자의 박사학위논문의 계속 연구로 진행되었음.

\* 부산대학교 교육인증지원센터 전임대우강사, ran@pusan.ac.kr

## I. 서 론

### 1. 문제의 제기 및 연구의 필요성

점점 더 변화의 속도가 빨라지고 예측하기 힘들어지고 있는 글로벌 기업환경은 기업들에 새로운 대처방안을 끊임없이 요구하고 있다. 고객들의 니즈가 더 다양해지고, 시장과 기술이 끊임없이 변화하며, 글로벌 경쟁이 점점 더 심화되고 있는 상황에서, 현실에 안주하고 변하지 않거나 새로운 가치를 창출하지 못하는 기업은 생존할 수 없는 시대인 것이다.

새로운 제품들이 등장하는 주기는 더욱 더 빨라졌으며, 이러한 시대에 끊임없이 이전의 것을 개선하거나 완전히 새로운 가치를 만들어내는 것은 기업의 가장 중요한 생존 전략이 되고 있다. 불확실성을 극복하고 기업이 생존하기 위해서 ‘창의적’이어야만 하는 시대에 있는 것이다.

이를 반영하듯 많은 기업들이 창의적 인재의 중요성을 강조하고 있다. 특히 자원이 빈약한 우리나라 기업들에게 기업의 생존자원으로써 우수한 인재는 가장 필수적인 요소라 할 수 있다. 창의성을 갖춘 인재를 선발하기 위해서 여러 가지 면접기법들을 동원하기도 하고, 그런 인재들을 먼저 선점하기 위해서 스카우트 전쟁을 치루기도 한다.

창의적인 조직이 되기 위해서는 반드시 창의적인 구성원이 필요하다. 그러나 한명의 천재가 존재한다고 해서 그 조직이 반드시 지속적으로 창의적일 것이라 기대하기는 어렵다. 왜냐하면 조직 창의성을 높이기 위해서는 그것이 지속될 수 있도록 구성원 개개인의 창의적 잠재력을 이끌어내는 동기부여 능력이 훨씬 더 중요한 요인이기 때문이다.

그러나 지능이나 개성이 강한 인재를 뽑는 창

의적 인재 채용노력이 무용하다는 것은 아니다. 기존의 직원들은 평범하고 창의성이 낮은 사람이라는 고정 관념을 가지고, 새로운 사람들로 대체해야 한다는 발상을 경계해야 한다는 것이다. 창의성 관련 연구들을 보면, 지능과 창의성 간에는 그다지 큰 관계가 없다는 주장이 지배적이다. 즉, 지능이 일정수준만 넘으면 지능이 창의성 발현에 별 영향을 미치지 못한다는 것이다. 결국, 구성된 누구라도 창의적 잠재력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 따라서 창의성이 넘치는 조직을 만들기 위해서는, 조직 구성원 개개인이 가진 창의적 잠재력을 최대한 이끌어내는 업무 환경을 조성하는 노력이 훨씬 더 중요하다. 또한 이렇게 창의적인 업무 환경, 조직 문화를 만들어야 창의적인 인재를 뽑는 것이 용이해지고, 그런 인재의 활용도 가능하다(이춘근, 2009).

기업의 창의성은 업무능력이나 성과와는 달리 금전적·물리적 보상으로 쉽게 활성화되지 않는다. 다양한 재능·경험·배경을 가진 사람들이 자기 의견을 마음껏 개진해 나아갈 수 있는 환경이 존재할 때 가능해지는 것이다. 이러한 중요성에도 불구하고, 지금까지의 연구는 기업 경영의 측면에서보다는 창의성 교육위주로 진행되어 왔으며, 기업 연구에서도 실제 성과로 이어지는 프로세스에 관한 연구보다는 주로 종업원들의 성격요인을 중심으로 연구가 진행되어왔다. 즉, 종업원이 처한 조직 내 상황적 특성으로서 현재의 비금전적·비물리적으로 동기부여를 최대한 이끌어낼 수 있는 환경적 요소들에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 기업의 비제도적 측면에서 종업원이 가장 근접하게 가지게 되는 조직 내 특징적 환경 속에서 창의적 성과를 일으키게 하는 과정을 규명해 보고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 종업원의 창의적 성과를 높여줄 수 있는 비제도적인 조직 내 환경을 규명하고자 하는데 있다.

종업원이 조직 내에서 창의성 발현에 영향을 받게 되는 가장 근접한 상황 중의 하나는 많은 연구에서 규명하고 있는 얼마나 창의성을 요하는 직무인가와 관련되는 직무자체의 특성일 것이다. 또한 이러한 업무과정에서 상사가 어떠한 생각과 자세로 구성원들을 이끌어 가는가도 무엇보다 중요한 요소이다. 이러한 영향요인과 더불어 구성원들의 심리적인 변화과정도 창의성을 이해하는데 밑거름이 될 것이다.

그러나 많은 연구들이 직무특성의 일부 요소들만을 검증하고 있고, 창의성을 위한 동기부여에 상사가 보여주는 리더십이 어떠한 작용을 하는지, 즉, 상사의 태도가 창의성에 미치는 영향에 대해 종합적으로 검토하고 있지 못하다. 또 이러한 부분들이 중국에 종업원의 창의적 성과로 실제 연결되는지 전체적인 프로세스에 대한 연구도 매우 부족하다.

따라서 본 연구에서는 창의성을 발현하는 과정으로서 조직의 창의성을 이해하는데 필수적인 동기부여와 창의적 프로세스참여를 매개체로 하여 종업원의 직무특성과 상사가 보여주는 태도라는 상황적 요인들이 종업원들의 창의성 발현의 결과물이라 할 수 있는 창의적 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명해보고자 한다.

본 연구에서는 위와 같은 필요성을 인식하고 다음과 같은 부분들을 연구하고자 한다.

첫째, 조직구성원들이 수행하는 직무의 특성이 창의적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 조직구성원들의 창의성은 수행하는 직무의 특성에 따라 다르게 나타날 것으로 예상된다. 창의성을 지원하는 직무환경 속에서 조직

구성원들은 적극적으로 창의적인 아이디어를 내기 위해 적극적으로 노력할 가능성이 높아질 것이라 보아진다.

둘째, 조직구성원이 인지하고 있는 상사의 태도가 창의적 성과에 어떠한 영향을 주는지 검증하고자 한다. 특히 본 논문에서는 이러한 상사의 태도를 대표할 수 있는 요소로 상사의 윤리적 리더십을 선택하였다. 그 이유는 윤리적 리더십은 창의성에 영향을 주는 대표적인 상사의 태도로 확인된 상호작용공정성, 신뢰, 발전적 피드백 등을 아우르는 개념으로 그러한 상사의 태도를 하나의 개념으로 규정시켜 줄 수 있기 때문이다. 윤리적 리더십은 리더가 윤리적으로 모범 행동을 보이고 부하들에게는 공정성, 성실성, 신뢰를 보여주며, 양방향 커뮤니케이션과 강화작용 그리고 윤리적인 의사결정을 통해 부하를 동기부여하는 것이다. 상사가 구성원들에게 제공하는 학습, 개발을 위한 발전적인 피드백은 종업원들의 학습과 성과향상에 적극적 흥미를 유발함으로써 창의적 성과 발현에 영향을 줄 수 있을 것이다. 또 상사가 직무와 관련된 의사결정에서 윤리적인 사고를 하고 상호작용공정성을 보여줌으로써 부하들의 의사결정에 영향을 주게 되고 이것은 새롭고 참신한 생각을 하도록 부하들을 동기부여 할 수 있을 것이다. 그리고 구성원들이 윤리적 리더십을 보이는 상사를 신뢰하게 되므로, 구성원들은 창의성에 내재되어 있는 충분한 위험을 감수할 수 있는 자신감을 가지게 될 것이라 보아지며, 따라서 이러한 내용을 모두 포함하는 윤리적 리더십은 구성원들의 창의적 성과 발현 과정에 영향을 미칠 것이라 보아진다.

셋째, 직무특성과 상사의 태도로서 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향에 관해 성과를 일으키기까지 일어나는 프로세스로서 내재적 동기과 창의적 프로세스참여(문제파악, 정보탐색 및 부호화, 아이디어 생성)의 매개효과를 검증하

고자 한다. 즉, 직무특성과 윤리적 리더십으로 자극되어진 사고가 내재적 동기부여와 창의적 프로세스참여를 거쳐 창의적 성과로 발현되는 과정을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무특성과 창의적 성과

조직 내 구성원들의 창의성 발현은 그들이 맡고 있는 직무수행영역과 무관할 수는 없을 것이다. 개인의 창의성은 개인과 환경의 상호작용을 통해 생성되거나 발전할 수 있고, 또는 침체되거나 사장될 수도 있다. 창의성을 조장하고 지원하는 직무환경 속에 있는 개인은 자신의 새로운 아이디어에 대한 시도를 적극적으로 표현하고 검증받으며 그것을 발전시켜 창의적인 산출을 낼 가능성이 높아지게 된다. 따라서 직무환경 특히 개인의 직무수행에 직접적 영향을 미치는 직무특성은 창의성의 생성 및 발전과 밀접한 관련이 있을 것으로 추론되어진다(송병식, 2005).

직무설계 연구자들(Ambile, 1988; Hackman & Oldham, 1980; West & Farr, 1989)에 의하면, 직무에 흥미를 느끼게 하여 창의적인 성과를 촉진시키는 직무특성으로는 직무자율성, 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무피드백 등이 있다. 이와 관련된 실증연구로, Amabile(1983, 1985)의 연구에서는 개인이 자신에게 주어진 과업을 어떻게 수행할 것인가에 대한 직무자율성을 더 많이 가질 때 창의성도 높아지는 것으로 나타났다. Glassman(1986)이 연구개발부서의 구성원들을 대상으로 한 연구에서도 직무자율성이 높은 구성원들은 그렇지 않은 사람들보다 창의성이 높다는 사실을 발견할 수 있었다. Payne(1990)은 집단 내에서 구성원들이 지각하는 직무다양성과

그들의 창의성 사이에 정(+)의 관계가 있음을 보여주었다. Caudron(1994)도 '창의적인 근로자를 관리하기 위한 전략'에서 구성원들이 배경, 관점 및 기능이 다양하면 다양할수록 창의성이 높아진다고 하였다.

국내 연구에서는 이덕로·김태열(2008)의 연구에서 직무특성이 개인 창의성에 정(+)의 영향을 미침을 선행적 행동의 매개효과와 함께 검증하였으며, 송병식(2005)의 연구에서는 직무특성요인과 창의성, 혁신행동 간의 구조모형을 검증하여 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향에 창의성이 매개효과를 가짐을 검증한 바 있다. 또, 관련 연구로 김정훈 외(2011)의 연구에서 직무불만족과 창의성의 유의한 관계를 검증하고 있다.

### 2. 상사의 태도로서 윤리적 리더십

상사가 보여주는 행동이 내재적 동기에 영향을 미칠까? 리더는 리더가 가지는 영향력으로 조직의 가치를 확립하고 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 모든 리더는 자기 나름의 독특한 신념과 관점을 가지고 있고, 한 리더에 의해 촉진되는 가치들은 그 조직 전체의 가치에 큰 영향을 미칠 수 있는 것이다(서정기, 2013, Trevino, 1986).

Deci & Ryan(1980, 1985)에 따르면, 통제 관행이 개개인들이 특정방법으로 행동하도록 하거나 특정 결과를 얻도록 압력한다고 하였다. 그리고 부하들이 내재적 동기를 일으키고 충분한 창의성을 발휘하도록 하는 것은 상사가 부하의 성과를 개선시킬 수 있도록 제공하는 유용한 정보와 부하들을 얼마나 지원하는가에 달려있다고 하였다. 즉, 부하가 높은 창의성의 수준을 보일 수 있도록 하는 것은 상사의 태도와도 밀접한 관련이 된다고 볼 수 있다.

## 2.1 윤리적 리더십과 창의적 성과의 관계

창의성 혹은 창의적 성과와 관련된 리더십 논문은 대부분 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이를 이용하여 그것을 논증하고 있다. 대표적인 연구로, Shin & Zhou(2003)는 한국에서의 변혁적 리더십과 내재적 동기가 창의성에 미치는 영향을 연구한 바 있다. 이 연구에서는 내재적 동기가 창의성에 영향을 미치는 주요 요인(Amabile, 1988)이기 때문에 리더십과 같은 상황적 요인에 의한 메커니즘이 창의성에 공헌한다(Amabile, 1988, Oldham & Cummings, 1996)고 이야기하면서 변혁적 리더십의 강조를 이야기하고 있다.

이와 더불어 최근 창의성에 관한 연구가 확산되면서 새로운 리더 행위에 초점을 두고 있는 연구들이 많이 만들어지고 있다. 임철일, 허유성, 최지영 & 연은경(2009)은 기업 내 집단 창의성을 저해하는 요인을 분석하는 연구를 통해 무능한 리더(방향제시나 업무조정을 못하고 우유부단하고 직원과의 의사소통을 제대로 하지 못하는 리더), 권위적 리더(지나치게 간섭하고 통제하려는 리더), 무사안일형 리더(위험부담을 감수할만한 일을 절대 하지 않고 이전 방식만을 고집하는 리더), 이기적 리더(자신의 성과만을 중시하는 리더)가 창의성을 저해하는 부적절한 리더임을 밝혔다.

또 최근 기업의 윤리경영이 확산되면서 리더의 윤리에도 초점이 모아지고 있다. Piccolo et al.(2010)는 윤리적 리더십과 핵심직무특성과 가지는 관계에 관한 연구에서, 윤리적 리더십이 종국적으로 부하의 OCB와 과업성과에 유효한 영향을 미치는 것으로 연구하였다. 그리고 창의적 성과를 발현하는 직무 특성으로 여겨지는 과업중요성과 자율성에도 영향을 미치는 것을 밝혔다.

비록 윤리적 리더십이 변혁적 리더십(Bass,

1985), 오센틱(진정성) 리더십(Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), 자기희생(De Cremer & van Knippenberg, 2004), 서번트(Graham, 1991; Greenleaf, 1977), 그리고 리더십에 대한 영적 모델(Fry, 2003), 윤리적 리더(Brown & Trevino, 2006)를 포함하는 다양한 리더십 구조를 반영하고 있지만, 진실성(honesty), 공정성(fairness), 신뢰(trustworthiness)와 같은 규범적인 윤리적 원칙으로 일치된 특성을 가지고 있다.

따라서 이러한 리더십과 공통적 요소를 가지며 윤리경영의 화두로 대두되고 있는 윤리적 리더십이 만들어내는 창의적 성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

## 2.2 윤리적 리더십과 내재적 동기의 관계

일반적으로 사회적 교환은 인정, 존경, 신뢰 및 애정과 같은 장기적이고 사회심리적인 요소들을 많이 포함하고 있고(Liden & Maslyn, 1998), 이는 리더와 부하간의 교환관계와 관련되어 있다. 특히 신뢰는 LMX의 발달에 영향을 미치는 중요한 요소로 다루어지고 있고(Dienesch & Liden, 1986), 사회적 교환 역시 그 신뢰에 바탕을 두고 있다고 할 수 있다. 비슷한 맥락에서 Graen & Uhi-Bien(1995)은 LMX가 존경, 신뢰, 그리고 책임과 같은 상호 관련된 요소들로 구성되어 있음을 강조하고 있다. 또한 Deluga(1994)의 연구에서도 도덕적 성실성과 선의를 신뢰에 대한 영향요인으로 구분하고 있는데, 이들 연구 결과에 포함된 신뢰의 영향요인들은 윤리적 리더십 개념의 핵심요소와 상당부분 일치하는 것으로 밝혀졌다(김학수·정범구, 2008). 따라서 여기에서 다루지고 있는 정직, 신뢰성, 공정성, 배려, 도덕적 행동 등은 윤리적 리더십과 연관되는 개념으로(Trevino et al., 2003), 이는 윤리적 리더십의 핵심 개념이기도 하다(장준호·조용현,

2009).

또한 윤리적 리더들은 리더와 부하간의 인지적·감정적 몰입을 하도록 하고, 이는 상호간 책임과 노력을 공유하며 공동의 이익을 추구하도록 한다(Gini, 1997). 또, Piccolo et al.(2010)은 윤리적 리더십이 직무특성(과업중요성, 직무자율성)에 영향을 주어 개인의 노력을 일깨우며, 이것이 최종적으로 OCB와 과업성과에 영향을 준다고 하였다. 즉, 윤리적 리더십이 개인의 노력인 내재적 동기에 영향을 준다는 것을 간접적으로 밝히고 있는 것이다.

### 3. 직무특성, 내재적 동기 그리고 창의적 성과

#### 3.1 직무특성과 내재적 동기의 관계

5가지 핵심 직무차원에 대한 대표적인 연구인, Hackman & Oldham (1976)은 이러한 직무특성들이 종국에는 직무수행자가 직무에 대해 느끼는 의미, 책임감, 그리고 수행결과에 대한 이해 정도에 영향을 미치기 때문에, 내재적 동기수준에 영향을 주게 됨을 이야기하고 있다.

그들은 어떤 직무가 갖는 잠재적 동기지수(MPS: motivating potential score)에는 기술다양성(skill variety), 과업정체성(task identity), 과업중요성(task significance), 직무자율성(autonomy) 그리고 직무피드백(feedback)의 다섯 가지 직무특성이 영향을 미친다고 강조하고 있다(박상욱·권혁기, 2013).

직무특성모델(Job Characteristics Model)의 기본 가정은 ‘인간에게는 매우 도전적인 일을 시도하거나 탐색하려는 경향이 존재한다’는 것이다. 따라서 이러한 욕구를 수용할 수 있는 특성을 가진 과업이라면 내재적 동기를 증진시킬 수 있다는 것이다.

#### 3.2 내재적 동기와 창의적 성과의 관계

내적 동기부여(internal motivation orientation)도 창의성의 핵심요소로 간주되어 왔다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981). 개인이 아무리 많은 인지능력과 관련지식을 지니고 있어도 새로운 아이디어를 창출하려는 동기가 없다면 창의성은 성립될 수 없다. 특히 창의성은 외재적 동기(extrinsic motivation)보다는 내재적 동기(intrinsic motivation)와 관련이 깊다(Amabile, 1988). Simon(1967)은 동기부여의 주요 기능이 주의의 통제(control of attention)라고 이야기하였다. 실제로 동기부여에 관한 많은 연구들은 그 초점을 세심한 자기 규제에 두고 있다. 그리고 이러한 연구들은 목표가 자기규제 메커니즘에 영향을 줌으로써 동기부여에 영향을 미친다고 말한다(Kanfer & Ackerman, 1989).

Amabile(1983)은 과업을 어떻게 수행할 것인가에 대한 선택이 한 개인의 내재적 관심과 창의성을 높인다고 언급하였다. 또 Amabile(1985)의 연구와 Amabile et al.(1994)의 연구는 개인의 성격적 특성이라는 관점에서 내재적 동기는 개인마다 상당한 차이를 보이지만 비교적 안정적이며 지속적인 성향으로, 결국 창의성은 이러한 성격적 특성으로서의 내재적 동기를 얼마나 가지고 있느냐에 따라 차이를 보이게 된다고 말하고 있다.

외재적 동기는 과업 자체가 가져다주는 의미보다는 외부로부터 주어지는 보상이나 처벌의 정도에 따라 결정된다. 따라서 외재적 동기를 가진 사람은 다양한 정보를 추구하고 다각적으로 생각하고 사고하기 보다는 정형화된 틀에 맞추어서 사고하고 행동하려고 한다. 그리고 실패 가능성이 있는 아이디어나 행동을 피하게 된다. 이러한 경우 기존의 지식이나 틀에 얽매이게 되고, 문제해결방식도 기존의 범주를 크게 벗어나지 못한다.

반면, 내재적 동기를 가진 사람에게 외재적 보상은 그리 중요하지 않으며 과업이나 일 자체에서 작업에 대한 동기를 찾게 된다. 즉 내재적 동기를 갖는 사람은 창의적 업무수행에 있어서 자신의 지식이나 창의성을 촉진시키는 사고와 행동을 할 수 있다. 또한 내재적으로 동기부여가 된 사람은 지식이나 창의적 인지능력이 다소 부족하다 하더라도 이를 충분히 만회할 수 있다. 이는 내재적으로 동기 부여된 사람은 필요한 기술을 얻기 위해 보다 많은 노력을 기울일 것이고, 이러한 과정에서 창의적 인지능력도 향상되기 때문이다.

#### 4. 창의적 프로세스참여의 영향

창의성에 관한 논문들이 창의적 프로세스에 기초를 둔 지식을 명확히 해야 함을 이해하고 있기는 하지만 프로세스에 대한 연구는 중요성 만큼 진행되지 못하고 있다. 창의적 성과를 발현하기 위해서는 높은 인지적인 사고가 필요하다. 그 사고과정에 대한 논의는 창의성과 창의적 성과를 이해하는데 있어 필수적인 작업이라 하겠다.

창의성 관련 연구들에서 창의적 프로세스참여가 창의적 성과에 미치는 영향뿐만 아니라 전반적인 직무유효성에 미치는 영향에 관해 더 넓은 시각으로 바라보고 있다(예: Kahneman(1973), Zhang & Bartol(2010)). 이러한 연구들은 창의적 프로세스참여의 정도가 종업원 직무성과에 영향을 주고 전반적 조직성과에 영향을 미치게 됨을 이야기하고 있다.

Reiter-Palman & Illies(2004)의 연구에서는 ‘창의적 문제해결지각(Creative problem-solving perspective)’이라는 이름으로 창의적 프로세스를 명명하고 있으며, 문제파악, 정보탐색과 부호화, 아이디어 생성의 과정을 거쳐 창의성이 발현됨

을 이야기하면서 이 과정상에서의 리더십이 미치는 영향성에 대해 이야기하고 있다.

창의적 프로세스참여와 관련된 문헌들에서 많은 이론가들이 일반적으로 문제파악, 정보탐색과 부호화, 아이디어 및 대안 생성의 세 가지 측면을 포함한다고 밝히고 있다. 문제파악이 창의적 문제해결을 위한 노력과정에서 다른 프로세스로의 진행을 위한 기본이 되는 문제를 파악하고 생각해 하는 기틀을 마련하며, 이렇게 문제파악이 되고 나면 다양한 정보를 수집하고 통합하는 정보탐색 및 부호화 과정을 거쳐 창의적인 해결책을 촉진하는 방향의 구조화가 일어나게 된다. 이러한 정보의 이용가능성은 결국 사람들이 효과적으로 확산적 사고를 행하게 하여 다양한 잠재적인 해법을 만들어내도록 아이디어 생성을 돕게 되는 것이다.

따라서 본 연구에서는 윤리적 리더십과 직무 특성이라는 외재적 요인이 구성원 개개인의 창의적 프로세스참여에 영향을 줄 수 있음을 밝히고, 그 작용의 결과로 나타나는 산물으로써 창의적 성과에 대해 논의해보고자 한다.

### III. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

본 연구는 <그림 1>에서 제시한 연구 모형에 따라 아래의 연구 과제를 선정하여 분석하였다. 연구 모형은 크게 3가지의 검증을 위한 것으로 나뉘볼 수 있다.

첫째, 직무특성 및 윤리적 리더십은 내재적 동기와 창의적 프로세스참여에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 내재적 동기와 창의적 프로세스참여는 창의적 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 내재적 동기와 창의적 프로세스참여가 직무특성과 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개하는가?

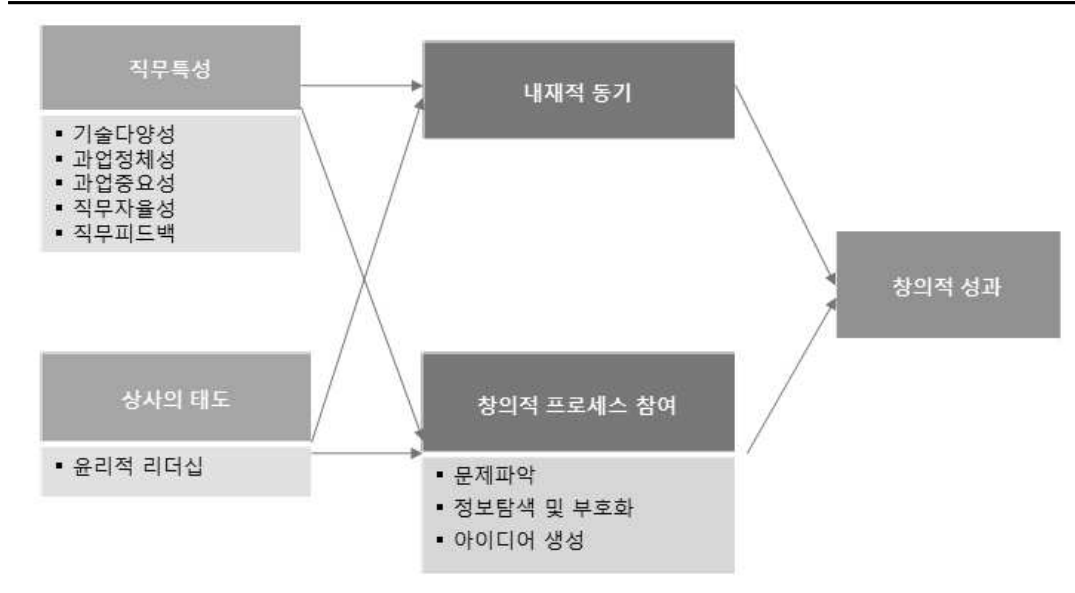
## 2. 연구 가설

### 2.1 직무특성, 윤리적 리더십과 내재적 동기, 창의적 프로세스참여의 관계

내재적 동기와 외재적 동기를 결정하는 주요 요인은 내적 보상과 외적 보상이다. 외적 보상은 업무수행상황의 한 부분으로 다른 사람에 의해 구성원에게 외재적으로 주어지는 보상을 의미하

며, 내적 보상은 자기존중 및 자아실현과 같은 높은 차원의 욕구를 만족시키는, 직무성과 그 자체로부터 직접적으로 발생하며 구성원에게 내재적으로 주어지는 보상을 의미한다(Lawler, 1971).

조직이 구성원에게 충분한 외적 보상과 내적 보상을 제공할 수 있다면 더할 나위 없을 것이다. 하지만 외적 보상이 동일하다면, 내적 보상을 더 많이 제공하는 조직이 구성원의 동기부여 측면에서 보다 바람직하다고 할 수 있다. 또한 외적 보상을 변화시킬 수 없다면, 내적 보상 수준을 조금이라도 높이는 것이 보다 적절한 조직 관리방식이다(김상목 · 김영중, 2005).



<그림 1> 연구모형

Hackman & Oldham(1975; 1980)은 구성원들에게 내재적 동기부여를 위해서 어떻게 직무를 구조화하여야 하는가에 대해 관심을 가졌다. 업무를 효과적으로 수행하도록 동기부여하기 위해 성과상여금과 같은 외재적 요소에 의존하기보다는 성공적인 업무수행을 통해 얻을 수 있는 긍정적인 내적 감정 때문에 구성원이 자신의 업무

에 기꺼이 전념하게 될 때 내재적 동기부여가 이루어진다고 하였다.

Hackman & Oldham(1976)에서도 5가지 핵심 직무특성들이 중국에는 직무수행자가 직무에 대해 느끼는 의미, 책임감, 그리고 수행결과에 대한 이해정도에 영향을 주기 때문에, 내재적 동기 수준에 영향을 미치게 될 것이라 하였다. 즉, 과



업무행 시 얻게 되는 도전감, 성취감, 자신감 등의 내재적 보상이 내재적 동기라는 노력을 불러 일으키게 되는 것이다.

Remm & Vandenberg(1995)는 핵심적인 직무 특성이 결과(일반적 만족, 내재적 업무동기, 성장 만족)에 직접적인 영향을 미치며, 또한 주요 심리 상태를 매개로 하여 간접적인 영향을 미친다고 밝히고 있다.

이러한 결과들을 토대로 직무특성이 심리상태에 영향을 미쳐 내재적 동기를 높일 것이라 기대할 수 있다.

직무특성과 더불어, 내재적 동기를 일으키는 데 있어 리더의 역할도 중요하다. 사회적 학습 이론 관점에서, 윤리적 리더는 규범적으로 적절한 행동을 하는 매력적이고 신뢰할 만한 모델들이기 때문에 추종자는 윤리적 리더의 행위를 모방한다. 게다가 윤리적 리더는 윤리적 기준의 중요성을 의사소통하며 직원들이 자신의 행위에 책임감을 갖도록 성과관리 시스템을 활용한다(Brown & Trevino, 2006). 즉, 윤리적 리더는 윤리적 기준과 규범적으로 적절한 행위에 대한 추종자의 주의를 초점을 두는 매력적이고 합법적인 역할 모델이다. 따라서 윤리적 리더의 추종자는 이러한 리더와 동일시하고 그들의 행위를 모방한다. 윤리적 리더십은 윤리적 리더의 정직, 신뢰, 보살핌, 직원과 타인에 대한 관심, 그리고 공정하고 원칙중심의 의사결정으로 인해 추종자의 긍정적인 태도와 관련이 있다(이명신, 2009).

윤리적 리더들은 리더와 부하간의 인지적·감정적 몰입을 하게 하고, 이는 상호간 책임과 노력을 공유하며 공통의 이익을 추구하도록 한다(Gini, 1997). Piccolo et al.(2010)의 연구에서는 윤리적 리더십이 개인의 노력을 일으키는 영향에 대해 이야기 하고 있다.

이러한 논의를 바탕으로, 윤리적 리더십이 부

하들이 느끼는 공정함, 신뢰를 강화하고 의무로써의 책임을 강조하여 심리적인 내재적 동기에 영향을 줄 것이라 기대할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 직무특성 및 윤리적 리더십과 내재적 동기 간의 관계에 대한 선행 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 직무특성 및 윤리적 리더십은 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 직무특성이 강할수록 내재적 동기는 높아질 것이다.
- 1-2. 윤리적 리더십이 강할수록 내재적 동기는 높아질 것이다.

창의성과 창의적 성과에 관한 논문들이 창의적 프로세스에 기초를 둔 지식을 명확히 해야 함을 이해하고 있기는 하지만 프로세스에 대한 연구는 중요성만큼 진행되지 못하고 있다. 창의적 프로세스참여는 ‘(1)문제파악, (2)정보탐색 및 부호화, (3)아이디어 및 대안 생성을 포함하는, 창의성과 관련된 방법이나 프로세스에 개개인이 몰두하는 것’으로 언급된다(Zhang & Bartol, 2010).

문제파악이 창의적 문제해결을 위한 노력과정에서 다른 프로세스로의 진행을 위한 기본이 되는 문제를 파악하고 생각토록 하는 기틀을 마련하며, 이렇게 문제파악이 되고 나면 다양한 정보를 수집하고 통합하는 정보탐색 및 부호화 과정을 거쳐 창의적인 해결책을 촉진하는 방향의 구조화가 일어나게 된다. 이러한 정보의 이용가능성은 결국 사람들이 효과적으로 확산적 사고를 행하게 하여 다양한 잠재적인 해법을 만들어내도록 아이디어 생성을 돕게 되는 것이다.

문제파악 과정은 한 가지 올바른 답이 존재하는 잘 알려진 문제에서 보다는 다양한 해법이

존재하는 모호한 문제의 해결에서 더 높게 무의식적으로 일어나며 다음 단계로 빠르게 이동한다. 이러한 활동은 시간과 노력을 요하는 활동으로, 적극적으로 참여할 때 더 창의적이고 신선한 해법을 만들려는 노력을 가지게 한다. 문제과약은 다양한 정보의 수집과 통합으로 이어지게 되고 이로 인해 많은 정보가 이용 가능할 때 실제 해결안을 생성해내기가 용이하게 된다. 따라서 이러한 과정에서 볼 때, 직무가 가지는 특성이 문제과약을 위한 노력의 정도에 영향을 줄 것이라 예상되며, 또한 리더가 적극적으로 그것을 장려하며, 의사결정과정에 참여하며, 신뢰를 형성하여 줄 때, 그리고 적극적 경청과 정보공유를 장려할 때 정보의 용이한 탐색이 가능하고 적극적 아이디어 생성을 가능하게 할 것이라 여겨진다.

따라서 본 연구에서는 직무특성과 윤리적 리더십이라는 요인이 구성원 개개인의 내재적 동기와 창의적 프로세스참여에 영향을 줄 것임을 기대하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 직무특성 및 윤리적 리더십은 창의적 프로세스참여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 직무특성이 강할수록 창의적 프로세스참여는 높아질 것이다.
- 2-2. 윤리적 리더십이 강할수록 창의적 프로세스참여는 높아질 것이다.

## 2.2 내재적 동기, 창의적 프로세스참여와 창의적 성과의 관계

내적 동기부여도 창의성의 핵심요소로 간주되어 왔다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981). 개인이 아무리 많은 인지능력과 관련지식을 지니고 있어도 새로운 아이디어를 창출하려

는 동기가 없다면 창의성은 성립될 수 없다. 특히 창의성은 외재적 동기보다는 내재적 동기와 관련이 깊다(Amabile, 1988). 또 Amabile(1985)의 연구와 Amabile et al.(1994)의 연구는 개인의 성격적 특성이라는 관점에서 내재적 동기는 개인마다 상당한 차이를 보이지만 비교적 안정적이며 지속적인 성향으로, 결국 창의성은 이러한 성격적 특성으로서의 내재적 동기를 얼마나 가지고 있는냐에 따라 차이를 보이게 된다고 말하고 있다.

이와 더불어, 관련 연구들에서 창의적 프로세스참여가 창의적 성과에 미치는 영향뿐만 아니라 전반적인 직무유효성에 미치는 영향에 이르기까지 더 넓은 시각으로 바라보고 있다(예: Kahneman(1973), Zhang & Bartol(2010)). 이러한 연구들은 창의적 프로세스참여의 정도가 종업원의 창의적 성과를 비롯한 직무성과에 영향을 주고 전반적 조직성과에 영향을 미치게 됨을 이야기하고 있다.

Reiter-Palman & Illies(2004)의 연구에서는 ‘창의적 문제해결지각(creative problem-solving perspective)’라는 이름으로 창의적 프로세스를 명명하고 있으며, 문제과약, 정보탐색과 부호화, 아이디어 생성의 과정을 거쳐 창의성이 발현됨을 이야기하고 있다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 내재적 동기와 창의적 프로세스 참여가 창의성 발현의 결과로써 나타나는 창의적 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라 기대하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 내재적 동기 및 창의적 프로세스참여는 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 내재적 동기가 높을수록 창의적 성과는

높아질 것이다.

- 3-2. 창의적 프로세스참여가 높을수록 창의적 성과는 높아질 것이다.

### 2.3 선행변수와 종속변수 사이에서의 내재적 동기와 창의적 프로세스참여의 매개작용

앞서 가설들에서 논의된 직무특성, 윤리적 리더십과 내재적 동기, 창의적 프로세스참여의 관계, 그리고 내재적 동기, 창의적 프로세스와 창의적 성과의 관계를 바탕으로, 직무특성이 직무에 대해 느끼는 의미, 책임감, 그리고 수행결과에 대한 이해 정도에 영향을 주어 내재적 동기 수준에 영향을 주게 되고, 중국에는 이러한 내재적 동기가 새로운 아이디어를 창출하려는 동기로 연결되어 창의적 성과를 일으키게 될 것이라 여겨진다.

따라서 본 연구에서는 직무특성 및 윤리적 리더십과 창의적 성과 사이에서의 내재적 동기의 매개작용에 대해 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 내재적 동기는 직무특성 및 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

- 4-1. 내재적 동기는 직무특성이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.
- 4-2. 내재적 동기는 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

또한 직위가 가지는 특성이 창의적 프로세스에 참여하도록 영향을 일으키며, 윤리적 리더가 적극적 경청과 정보공유를 통해 창의적 프로세스참여가 원활히 진행되도록 장려하게 됨과 이러한 창의적 프로세스 참여가 창의적 성과를 비롯한 직무성과에 영향을 주게 됨을 고려하여 본 연구에서는 직무특성 및 윤리적 리더십과 창의

적 성과 사이에서의 창의적 프로세스참여의 매개작용에 대해 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 창의적 프로세스참여는 직무특성 및 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

- 5-1. 창의적 프로세스참여는 직무특성이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.
- 5-2. 창의적 프로세스참여는 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

## IV. 실증 연구

### 1. 변수의 조작적 정의와 측정방법

본 연구에서 사용된 변수의 조작적 정의와 측정 문항은 <표 1>과 같다.

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지법을 사용하였다. 실제 연구 조사에 앞서 연구의 실효성을 검증하기 위해 2주간 주요 변수에 대해 파일럿 테스트를 실시하였으며, 결과를 토대로 본 모형을 확정하고 설문을 실시하였다.

본 연구는 창의적 성과를 주요 변수로 하는 연구로, 기업 내부 환경적 특성과 개인의 심리적 특성을 연계하여 고려하였다. 이러한 내용을 검증함에 있어 자기보고식 설문에 의한 동일방법편의(Common Method Bias)를 줄여 보고자 창의적 성과에 대한 설문은 대상자 본인이 아니라 상사(주로 팀장)에 의해서 평가되어지도록 설계하였다. 따라서 연구는 상사와 부하직원으

로 한 쌍이 되어야 하나의 설문지가 완성되도록 설계되었다. 또한 상사가 창의적 성과를 평가하도록 한 것은 설문항목의 특성상 창의적 성과라는 측면을 본인이 정확히 측정하기 어렵고 부하가 제안하는 창의적인 아이디어나 그

사고에 대해서는 평소 활동을 관찰하는 상사가 더 객관적인 평가를 할 수 있을 것이라고 생각되었기 때문에 이러한 방법을 선택하게 되었다. 설문지의 각 문항은 Likert 6점 척도로 구성되었으며, PASW 18.0을 이용하여 분석하였다.

<표 1> 조직적 정의와 측정

변수	조직적 정의	구성요소	조직적 정의	측정
직무 특성	직무가 지니고 있는 자체적 특성	기술다양성	직무 수행상 여러 가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도	Hackman & Oldham (1975)
		과업정체성	직무가 요구하는 전체로서의 완결정도로 직무가 전체작업 중에서 차지하고 있는 범위의 정도	
		직무자율성	직무 계획이나 수행에 있어 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도	
		과업중요성	직무자체가 인접한 조직이나 사회의 다른 사람들에게 영향을 미치는 정도	
		직무피드백	직무성과의 유효성에 대해 작업자가 직무로부터 받게 되는 직접적이고 확실한 정보의 양	
변수	조직적 정의			측정
윤리적 리더십	개인적 행동이나 대인관계에서 규범적으로 적절한 행동을 보이고, 양방향 커뮤니케이션, 강화작용, 의사결정을 통해 부하들에게 그러한 행동을 하도록 촉진하는 것			Brown, Trevino & Harrison(2005)
내재적 동기	실제로 무엇을 할 것인가를 결정하는 요소로 개인 자신들 내에서 생성된 내적 열정과 동기부여			Amabile(1985), Tierny, Farmer & Graen(1999)
창의적 프로세스참여	(1)문제과약, (2)정보탐색 및 부호화, (3)아이디어 생성을 포함하는, 창의성과 관련된 방법이나 프로세스에 개개인이 몰두하는 것			Zhang & Bartol(2010)
창의적 성과	창의적인 과정에서 산출되는 실제적인 결과			George & Zhou(2002)

## 2. 연구의 결과

### 2.1 표본의 특성

본 연구의 조사 대상은 국내 기업에 근무하는 구성원들을 모집단으로 하였으며, 전국 대도시에 소재한 기업들에 종사하는 구성원들을 대상으로 팀원용, 팀장용 설문지를 각 700부씩 배포하여 총 351부를 회수하였고, 그 중 팀장과 팀원의 짝이 이루어지지 않는 설문과 미응답 항목이 포함

된 설문과 불성실한 응답설문 188부를 배제한 총 163부를 결과분석에 이용하였다. 수집된 표본의 일반적인 특성은 <표 2>와 같다.

본 연구는 상사와 부하가 한 쌍이 되는 연구로, 팀 단위의 팀장·팀원이 주요 설문 배포대상이 되었으나 다양한 직급이 표본에 존재하는 이유는 기업에 따라 팀편제가 아닌 경우 직속상사와 부하를 짝으로 설문조사가 진행되었기 때문이다.

<표 2> 표본의 특성

구분		빈도수	비율(%)	구분		빈도수	비율(%)
성별	남	120	73.6	직급	사원급	44	27.0
	여	43	26.4		주임·대리급	40	24.5
연령	20대	19	11.7		과장급	31	19.0
	30대	83	50.9		차장급	23	14.1
	40대	49	30.1		부장급	20	12.3
	50대	9	5.5		임원급이상	5	3.1
	60대 이상	3	1.8	1년 미만	9	5.5	
학력	고졸 이하	0	0	근속연수	1-5년	36	22.1
	전문대졸	2	1.2		5-10년	82	50.3
	대졸	125	76.7		10-15년	25	15.3
	대학원석사	32	19.6		15년이상	11	6.7
	대학원박사	4	2.5		연봉	2000만원 이하	2
업종	제조	67	41.1	3000만원 이하		44	27.0
	유통	18	11.0	5000만원 이하		80	49.1
	서비스	44	27.0	7000만원 이하		25	15.3
	금융	19	11.7	7000만원 초과		12	7.4
	기타	15	9.2	직종 규모	50인 이하	18	11.0
직종	생산·기술	17	10.4		100인 이하	23	14.1
	영업·마케팅	23	14.1		300인 이하	19	11.7
	연구·개발	22	13.5		500인 이하	43	26.4
	서비스	18	11.0		1000인 이하	25	15.3
	총무·기획	42	25.8		1000인 초과	35	21.5
	그 외 일반사무	41	25.2				

### 2.2 타당성·신뢰성 검증 및 상관관계 분석

본 연구의 가설을 구성하고 있는 개념들에 대한 탐색적 요인분석을 통해 측정변수들의 타당성을 살펴보고, 확인된 요인 구조별로 측정 변수들에 대한 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시 후 요인으로 묶이지 않는 문항들을 제거하고 신뢰성 분석을 추가로 실시하여 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성 검증 결과는 <표 3>과 같다.

### 2.3 가설의 검증

가설 검증 시 상관관계분석에서 검증 변수와 유의한 관계가 있는 것으로 나타난 경우 통제변수로 설정하여 검증을 실시하였다.

가설 1의 검증 결과는 <표 4>와 같다. 모델 2에서 직무특성이 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 2의 설명력은 42.0%로, 통제변수만 투입되었던 모델 1에 비해 설명력이 20.9% 증가하였으며, 유의한 회귀식으로 나타났다. 따라서 세부가설 1-1은 채택되었다.

세부가설 1-2를 검증하기 위해 모델 3에서는 윤리적 리더십을 추가적으로 투입하였다. 윤리적 리더십은 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3은 51.8%의 설명력을 가지며 유의한 회귀식으로 나타났다. 따라서 세부가설 1-2는 채택되었다. 이로써 가설 1은 채택되었다.

<표 3> 신뢰성 검증 결과

변수명	타당성 분석 이전			타당성 분석 이후			
	문항수	Cronbach's α		문항수	Cronbach's α		비고
직무 특성	기술다양성	3	.676	.906	2	.720	
	과업정체성	3	.722		2	.849	3번제외
	과업중요성	3	.860		3	.860	
	직무자율성	3	.933		3	.933	
	직무피드백	3	.923		3	.923	
윤리적 리더십	10	.964		10	.964		
내재적 동기	3	.959		2	.959		1번제외
창의적 프로세스 참여	문제과약	3	.939	.971	3	.939	.968
	정보탐색 및 부호화	3	.932		3	.932	
	아이디어	5	.952		4	.943	
창의적 성과	13	.673		10	.977		4,6,7번제외

<표 4> 직무특성, 윤리적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향

변수	내재적 동기					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
연령	-.111	-1.305	-.029	-.388	-.042	-.612
학력	.210**	2.758	.134*	2.030	.077	1.259
업종	-.292***	-3.905	-.204**	-3.118	-.163**	-2.709
직종	.122	1.578	.164*	2.453	.136*	2.223
직급	.351***	3.594	.198*	2.284	.204*	2.574
연봉	-.134	-1.395	-.061	-.739	-.005	-.062
조직규모	.153†	1.811	.087	1.191	.057	.850
직무특성			.492***	7.452	.271***	3.746
윤리적리더십					.402***	5.584
R <sup>2</sup> (adj.R <sup>2</sup> )	.211(.176)		.420(.390)		.518(.490)	
ΔR <sup>2</sup>	.211		.209		.098	
F	5.932***		13.959***		18.305***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

그리고 여기에서 5가지 핵심직무특성 각각의 영향을 파악하기 위해 회귀분석을 추가로 실시하였으며 그 결과로 직무피드백, 기술다양성, 과업중요성의 순서로 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 과업정체성은 내재적 동기에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 직무자율성은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

가설 2의 검증 결과는 <표 5>와 같다. 직무특성은 창의적 프로세스참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 윤리적 리더십도 창의적 프로세스참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3은 56.8%의 설명력을 가지며 유의한 회귀식으로 나타났다. 따라서 가설 2-2도 채택되었으며, 가설 2는 채택되었다.

<표 5> 직무특성, 윤리적 리더십이 창의적 프로세스참여에 미치는 영향

변수	내재적 동기					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
학력	.198**	2.654	.107†	1.810	.064	1.161
업종	-.270***	-3.600	-.180**	-3.029	-.145**	-2.644
직급	.088	1.177	.011	.182	.052	.955
직무특성			.600***	10.037	.392***	5.923
윤리적리더십					.370***	5.586
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.152(.136)		.482(.469)		.568(.554)	
ΔR <sup>2</sup>	.152		.330		.086	
F	9.528***		36.813***		41.322***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

그리고 여기에서 5가지 핵심직무특성 각각의 영향을 파악하기 위해 회귀분석을 추가로 실시하였으며 직무특성 중 직무피드백, 기술다양성의 순서로 창의적 프로세스참여에 정(+)의 영향을 미침을 확인할 수 있었다.

가설 3의 검증 결과는 <표 6>과 같다. 내재적 동기는 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 따라서 3-1은 채택되었다. 모델 3에서는 창의적 프로세스참여의 문제파악, 정보 탐색 및 부호화, 아이디어 생성 모두 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3은 86.1%의 설명력을 가지며 유의한 회귀 식으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 채택되었고, 가설 3은 채택되었다.

<표 6> 내재적 동기, 창의적 프로세스참여가 창의적 성과에 미치는 영향

변수	창의적 성과					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
학력	.220**	2.969	.096*	2.012	.038	1.209
업종	-.235**	-3.156	-.035	-.720	.021	.657
직급	.147	1.982	.022	.453	.042	1.309
내재적 동기			.772***	15.483	.085	1.425
문제파악					.204***	3.329
정보탐색					.175*	2.558
아이디어					.505***	6.953
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.165(.149)		.668(.660)		.861(.854)	
ΔR <sup>2</sup>	.165		.503		.193	
F	10.464***		79.559***		136.855***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

연구 가설 4-1을 검증하기 위해 <표 7>과 같이 다중 회귀분석을 실시하였다. 모델 2에서 통제변수와 독립변수를 투입하여 직무특성이 창의적 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 직무특성은

유의수준 0.1%하에서 β=.608(p<0.001)로 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3에서 내재적 동기를 투입하여 직무특성과 창의적 성과의 관계에서 내재적 동기의 매개효과

를 살펴보았다. 매개변수인 내재적 동기가 창의적 성과에  $\beta=.614(p<0.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 매개효과 검증을 위해 표준화된 회귀계수  $\beta$ 를 살펴보면, 독립변수인 직무특성의 영향력이, 모델 3에서 매개변수가 추가되면서, 모델 2에서의 영향력이 매개변수에 흡수되어  $\beta=.608(p<0.001) \rightarrow \beta=.306(p<0.001)$ 으

로 감소되는 결과를 보였다. 모델 3의 설명력 또한 모델 2에서의 설명력 52.1%보다 21.8% 증가되어 73.9%의 설명력을 보였다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

다음으로, 연구 가설 4-2를 검증하기 위해 <표 8>과 같이 다중 회귀분석을 실시하였다.

<표 7> 직무특성과 창의적 성과의 관계에서 내재적 동기의 매개효과

변수	창의적 성과					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
연령	-.053	-.615	.049	.728	.067	1.336
학력	.257***	3.356	.164**	2.720	.081†	1.800
업종	-.266***	-3.535	-.157**	-2.643	-.032	-.706
직종	.033	.420	.084	1.387	-.016	-.355
직급	.296**	3.010	.106	1.350	-.015	-.254
연봉	-.101	-1.052	-.012	-.160	.026	.457
조직규모	.204*	2.405	.123†	1.849	.069	1.405
직무특성			.608***	10.121	.306***	5.896
내재적 동기					.614***	11.307
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.202(.166)		.521(.496)		.739(.724)	
$\Delta R^2$	.202		.319		.218	
F	5.598***		20.908***		48.101***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

<표 8> 윤리적 리더십과 창의적 성과의 관계에서 내재적 동기의 매개효과

변수	창의적 성과					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
연령	-.053	-.615	-.015	-.224	.032	.632
학력	.257***	3.356	.114*	1.922	.063	1.379
업종	-.266***	-3.535	-.140*	-2.411	-.032	-.691
직종	.033	.420	.019	.321	-.046	-1.015
직급	.296**	3.010	.197**	2.634	.040	.665
연봉	-.101	-1.052	.039	.521	.046	.799
조직규모	.204*	2.405	.110†	1.708	.068	1.364
윤리적리더십			.631***	10.862	.305***	5.553
내재적 동기					.594***	10.309
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.202(.166)		.548(.525)		.733(.718)	
$\Delta R^2$	.202		.346		.185	
F	5.598***		23.343***		46.740***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001



모델 2에서 통제변수와 독립변수를 투입하여 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 윤리적 리더십은 유의수준 0.1%하에서  $\beta=.631(p<0.001)$ 로 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3에서 내재적 동기를 투입하여 윤리적 리더십과 창의적 성과의 관계에서 내재적 동기의 매개효과를 살펴보았다. 매개변수인 내재적 동기가 창의적 성과에  $\beta=.594(p<0.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 매개효과 검증을 위해 표준화된 회귀계수  $\beta$ 를 살펴보면, 독립변수인 윤리적 리더십의 영향력이, 모델 3에서 매개변수가 추가되면서, 모델 2에서의 영향력이 매개변수에 흡수되어  $\beta=.631(p<0.001) \rightarrow \beta=.305(p<0.001)$ 으로 감소되는 결과를 보였다. 모델 3의 설명력 또한 모델 2에서의 설명력 54.8%보다 18.5% 증가되어 73.3%의 설명력을 보였다. 따라서 가설 4-2

는 채택되었다.

연구 가설 5-1을 검증하기 위해 <표 9>와 같이 다중 회귀분석을 실시하였다. 모델 3에서 창의적 프로세스참여를 투입하여 직무특성과 창의적 성과의 관계에서 창의적 프로세스참여의 매개효과를 살펴보았다. 매개변수인 창의적 프로세스참여가 창의적 성과에  $\beta=.834(p<0.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 매개효과 검증을 위해 표준화된 회귀계수  $\beta$ 를 살펴보면, 독립변수인 직무특성의 영향력이, 모델 3에서 매개변수가 추가되면서, 모델 2에서의 영향력이 매개변수에 흡수되어  $\beta=.608(p<0.001) \rightarrow \beta=.109(p<0.001)$ 로 감소되는 결과를 보였다. 모델 3의 설명력 또한 모델 2에서의 설명력 52.1%보다 33.9% 증가되어 86.0%의 설명력을 보였다. 따라서 가설 5-1은 채택되었다.

<표 9> 직무특성과 창의적 성과의 관계에서 창의적 프로세스참여의 매개효과

변수	창의적 성과					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
연령	-.053	-615	.049	.728	.042	1.139
학력	.257***	3.356	.164**	2.720	.031	.943
업종	-.266***	-3.535	-.157**	-2.643	.011	.320
직종	.033	.420	.084	1.387	-.040	-1.193
직급	.296**	3.010	.106	1.350	.045	1.057
연봉	-.101	-1.052	-.012	-.160	-.009	-.208
조직규모	.204*	2.405	.123†	1.849	.018	.485
직무특성			.608***	10.121	.109**	2.604
프로세스					.834***	19.243
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.202(.166)		.521(.496)		.860(.852)	
ΔR <sup>2</sup>	.202		.319		.339	
F	5.598***		20.908***		104.292***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

다음으로, 연구 가설 5-2를 검증하기 위해 <표 10>과 같이 다중 회귀분석을 실시하였다. 모델 3에서 창의적 프로세스참여를 투입하여 윤리적 리더십과 창의적 성과의 관계에서 그 매개

효과를 살펴보았다. 매개변수인 창의적 프로세스 참여가 창의적 성과에  $\beta=.796(p<0.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 매개효과 검증을 위해 표준화된 회귀

계수 $\beta$ 를 살펴보면, 독립변수인 윤리적 리더십의 영향력이, 모델 3에서 매개변수가 추가되면서, 모델 2에서의 영향력이 매개변수에 흡수되어  $\beta = .631(p < 0.001) \rightarrow \beta = .172(p < 0.001)$ 으로 감소되는 결과를 보였다. 모델 3의 설명력 또한 모델 2에서의 설명력 54.8%보다 32.2% 증가되어

87.0%의 설명력을 보였다. 따라서 가설 5-2는 채택되었다.

이러한 결과로, 창의적 프로세스참여가 직무특성 및 윤리적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타나, 가설 5는 채택되었다.

<표 10> 윤리적 리더십과 창의적 성과의 관계에서 창의적 프로세스참여의 매개효과

변수	창의적 성과					
	모델1		모델2		모델3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
연령	-.053	-.615	-.015	-.224	.030	.871
학력	.257***	3.356	.114*	1.922	.019	.576
업종	-.266***	-3.535	-.140*	-2.411	.014	.435
직종	.033	.420	.019	.321	-.049	-1.549
직급	.296**	3.010	.197**	2.634	.062	1.518
연봉	-.101	-1.052	.039	.521	.010	.257
조직규모	.204*	2.405	.110*	1.708	.014	.411
윤리적리더십			.631***	10.862	.172***	4.395
프로세스					.796***	19.470
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.202(.166)		.548(.525)		.870(.862)	
$\Delta R^2$	.202		.346		.322	
F	5.598***		23.343***		113.811***	

주) Beta 값은 표준화 계수임. † : p < 0.1, \* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01, \*\*\* : p < 0.001

## V. 연구의 요약 및 시사점

### 1. 연구의 요약 및 시사점

기업경영환경의 급변과 불확실, 그리고 동태적이고 역동적인 변화는 기업의 미래 자원이 경쟁력 있는 우수한 인재임을 부각시켜주고 있다. 지식과 아이디어가 새로운 가치창출로 경쟁우위를 가져다주는 최고의 기업자원이 되는 시대가 되었으며, 이러한 시대에 종합적인 통찰력과 문제 해결능력을 가진 창의적 인재의 존재는 기업의 혁신과 조직경쟁력을 가져다주는 조직의 필수요소가 되고 있다.

이러한 환경 속에서 창의성의 발현을 통한 창

의적 성과의 중요성에 대해서는 인지하고 있지만, 연구는 그 중요성에 비해 매우 부족한 실정이며, 주로 종업원의 성격요인 위주로 연구되어 조직에 활용할만한 시사점 역시 부족한 상태이다. 이를 감안하여 본 연구에서는 전반적인 조직 내부 환경적 특성 및 창의적 성과를 발현하는 프로세스를 연계하여 조직의 경쟁력과 새로운 기회를 모색하게 해줄 창의적 구성원들의 개발에 관한 연구를 하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 먼저 선행연구의 고찰을 통해 창의성 및 창의적 성과에 대한 기업경영관련 국·내외 연구를 정리하였으며, 창의적 성과를 일으키는 과정을 규명하기 위해, 종업원이 행하는 직무의 특성과 상사가 보여주는 태도

인 윤리적 리더십이라는 상황적 요인들이 어떻게 창의적 성과를 발생시키도록 이끄는 데 필수적인 동기부여와 창의적 프로세스참여를 매개체로 하여 창의성 발현의 결과물인 창의적 성과에 이르게 되는지 검증하였다.

아울러 그러한 관계 속에서 사회인지이론에 따라 관찰한 행동과 같은 행동을 하고자 하는 개인의 행동적 특성을 고려하여 창의적 동리의 존재가 직무특성 및 윤리적 리더십이 내재적인 동기를 일으키고 창의적 프로세스에 참여케 하는데 있어서 가지게 되는 영향력을 강화시키는 지에 대해서도 검증하였다. 또한 개인 창의성 발현의 중요한 환경적 특성으로서 조직분위기가 가지는 역할을 고려하기 위해 타인의 잠재적 인식이나 인상이 개인행동에 영향을 주게 됨을 고려하여 기대 이미지위험이 가지는 영향력 조절 효과에 대해서도 규명하였다.

이런의 실증분석을 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원이 행하는 직무특성과 상사가 보이는 윤리적 리더십이 내재적 동기와 창의적 프로세스참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무특성의 구성요소별로 자세히 살펴보면, 내재적 동기에는 직무피드백, 기술다양성, 과업중요성이 순서대로 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 창의적 프로세스참여에는 직무피드백, 기술다양성의 순으로 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해, 조직구성원이 행하는 직무가 가진 특성이 직무성과의 유효성에 대해 직접적이고 확실한 정보가 제공되는 직무일수록, 여러 가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동들을 요구하는 직무일수록, 직무계획이나 수행에 있어 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도가 높은 직무일수록 내재적 동기와 창의적 프로세스 참여가 높아짐을 확인할 수 있었다. 또한, 상사가 보여주는 태도로써 상사의

개인적 행동이나 대인관계가 규범적으로 적절하며, 상사가 평소 양방향 커뮤니케이션이나 강화작용, 의사결정을 통해 부하들에게 그러한 행동을 하도록 촉진하는 윤리적 리더십을 강하게 나타낼수록 부하들의 내재적 동기와 창의적 프로세스참여를 촉진하는 것으로 나타났다.

둘째, 선행변수와 결과변수의 관계에서 그 프로세스로서 내재적 동기와 창의적 프로세스참여의 매개효과를 살펴보았다. 직무특성과 창의적 성과와의 관계에, 그리고 윤리적 리더십과 창의적 성과와의 관계에서, 내재적 동기와 창의적 프로세스참여가 그 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 그 효과는 모두 부분매개로 나타났으며, 직무특성이나 윤리적 리더십이 내재적 동기와 창의적 프로세스참여의 증진을 가져오며, 이를 통해 창의적 성과가 증진될 것이라는 기대를 검증할 수 있었다.

이러한 결과를 통해 본 연구는 기업이나 조직구성원들에게 다음과 같은 시사점을 제시해 준다.

첫째, 직무특성과 창의적 성과의 관계를 검증한 본 연구결과는 직무특성이 조직구성원의 창의적 성과에 밀접한 영향이 있음을 입증한 것이다.

본 연구에서는 조직구성원의 창의적 성과가 수행하는 직무와 밀접한 관련이 있기 때문에 이러한 창의성 발현을 촉진시킬 수 있는 직무환경조성이 필요함을 강조하고 있다. 따라서 조직에서 이러한 환경을 조성하기 위하여 직무재설계 등의 방법을 고려할 필요가 있으며, 이를 위해 직무에 대한 진단을 통해 창의적 성과 발현을 촉진할 수 있도록 직무의 기술다양성, 자율성, 피드백 등을 확대하는 방향의 직무재설계를 해야 할 것이다. 즉, 무조건적으로 구성원들에게 창의적이 되라고 요구할 것이 아니라 자연스럽게 일과 일하는 방식이 창의적 성과 발현에 유효한 영향을 줄 수 있도록 제도/시스템/업무 면에서 창의적 사고와 새로운 과제에 대한 과감한 도전을 촉진할 수 있

도록 여건이 조성되어야 한다.

둘째, 윤리적 리더십이 창의적 성과에 영향을 주는 주요 요인이 됨을 검증한 본 연구의 결과는 조직의 상사가 지녀야 할 태도에 대해 시사점을 주고 있다. 기업 그리고 경영자 및 관리자의 비윤리적 행위는 기업경영 및 기업이미지에 직접적인 영향을 미치며, 윤리경영이 기업 생존에 영향을 미칠 만큼 그 중요성이 강조되고 있으나, 지금까지의 우리의 기업들은 외적 성장에 더 치중해 오면서 그 중요성에 대한 인식수준이 낮은 편이었다. 본 연구의 결과를 통해 조직의 장기적 전략의 일환으로서 윤리적 분위기를 구축하고 경영자 및 관리자의 윤리적 리더십 역량을 구축하는 일이 조직에서 다루어야 할 중요 사안임을 확인할 수 있었다. 따라서 조직의 장기적 비전 실현과 조직성과를 위해 윤리적 리더십을 촉진할 수 있는 경영기법과 교육훈련 등의 체계적인 도입이 조직들에서 이루어져야 할 것이다. 더불어 윤리경영으로의 확대를 위한 윤리강령 및 제도의 확립, 윤리교육, 대외적 윤리 활동 등의 부가적인 활동계획도 면밀히 검토되어야 할 것이다.

또한 이러한 윤리적 리더십은 부하들의 말에 항상 귀기울이고 부하들에게 의사결정시 의견을 구하는 것을 내포하고 있다. 직원들의 아이디어와 상상력을 끌어내는 가장 중요한 요건 가운데 하나는 리더십이다. 의사결정을 주도하는 리더들이 일상 업무과정에서 어떤 생각과 자세로 구성원들을 이끌어 가느냐가 무엇보다 중요하다. 특히, 가장 기본이 되는 리더십 요건은 ‘경청자’로서의 역할이다. 밑에서 아무리 좋은 아이디어나 정보를 제시하더라도 리더가 그 가치를 모르고, 무시하거나 잘 들으려 하지 않으면 구성원들은 자신의 생각과 아이디어를 더 이상 말하지 않게 되기 때문이다. 과거 성공 체험에 매몰되거나 남의 이야기를 듣지 않는 독선적인 리더 밑에서는

구성원들의 다양한 생각과 창의성이 발현되기 어렵다(허진, 2006).

따라서 상하관계·규율 중심의 유교적 문화, 근면성을 지나치게 중시하는 풍토 하에서 형성된 기존의 인사관리적 문화에서 벗어나 전략 파트너 및 변화추진자로서 리더가 부하의 창의적 성과를 제고할 수 있도록 그에 부합하는 리더십을 발휘해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 창의적 성과를 일으키기까지의 과정에서 내재적 동기와 창의적 프로세스참여의 중요성을 강조하고 검증하였다. 창의적 성과라는 결과물을 이해하기 위한 중요한 요소로써 내재적 동기와 창의적 프로세스참여라는 과정을 밝혀낸 것이다. 구성원들의 창의적인 아이디어 발현을 위해서 문제 확인, 정보탐색 및 부호화, 아이디어 생성 단계를 충분히 해 나아갈 수 있도록 충분한 정보의 제공과 공유 그리고 시간의 제공 등이 필요할 것이다. 이를 위해서는 이러한 프로세스를 이해하고 조직 내에서 이것을 진작 시킬 수 있도록 좋은 아이디어를 바로 반영하는 가시적인 제도를 두는 것이 바람직할 것이다. 개인의 창의적인 아이디어가 기업의 유효성에 영향을 주는 창의적인 성과로 거듭나기 위해서는 아이디어를 냈을 때 검토되지 않아 그 의욕을 반감시키기 보다는 바로 검토되어 피드백됨으로써 적극적인 참여를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 창의성에 관한 연구를 창의적 개인, 창의적 환경, 창의적 과정, 창의적 성과의 측면에서 포괄적으로 밝히고 있으나 향후 연구에서 확장시켜야 할 몇 가지 한계점을 지니고 있으며 이를 바탕으로 전개될 수 있는 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 개인적 차원의 창의적 성과 발현의 프로세스에 관한 연구이다. 창의적 성과가 발현되는 프로세스 측면의 연구들에서 개인, 팀, 조직으로 확산되는 연계과정에 대한 이론적 연구들이 점차적으로 확대되어가고 있고, 그러한 연계과정을 시계열적으로 보여준다면 조직에 주는 시사점을 확고히 할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 변수들은 모두 개인차원에서 분석되었다. 윤리적 리더십이라는 측면이 개개인의 조직구성원의 성향에 따라 달리 분석될 수 있는 심리적인 측면을 포함하고 있으므로 좀 더 객관적인 상사의 태도에 대한 분석을 위해서는 팀이나 조직단위의 분석으로 측정하는 방법도 고려해 볼 수 있을 것이다. 이러한 팀 또는 조직단위의 분석에서는 팀 구성원의 구성요소 측면, 조직의 문화적인 측면들을 좀 더 거시적인 안목에서 탐구해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 사용된 상사의 태도 측정을 위한 변수인 윤리적 리더십을 다른 리더십과의 비교연구를 통해 검증한다면, 최근의 화두인 윤리경영에 대한 검증연구로서도 유효한 연구가 될 수 있을 것이다. 본 연구에서 상사의 태도변수로 윤리적 리더십이 사용된 이유는 윤리적 리더십의 구성요소인 상호작용공정성, 발전적 피드백, 신뢰 등이 창의성을 높일 수 있는 영향력을 살펴보는 주요한 변수였기 때문이었으나 다른 리더십보다 윤리적 리더십을 보이는 리더가 창의적 성과 발현에 우수한 리더임을 검증한다면 향후 윤리경영과의 연계 연구도 가능할 것이다.

마지막으로, 측정도구상의 문제로 본 연구는 설문지법만을 사용하여 자료를 수집하였는데 인터뷰와 같은 방법이 추가적으로 병행된다면, 이러한 결과 도출의 이유를 좀 더 명확히 할 수 있을 것이다. 동일방법편의를 피하기 위해 설문지법을 사용하면서 창의적 성과에 관한 문항을 상사에게 설문하는 짝을 이루는 설문방식을 사

용하였으나 한 가지 방법만 사용됨으로써 일부 한계가 존재한다고 볼 수 있다. 또 동일방법편의를 피하기 위해 사용한 방법이지만, 상사 한명이 몇 명의 부하를 평가하는 방식의 상사에 의한 측정이 서로 다른 상사에 의해 응답됨으로써 개인 응답 특성에 따라 또 다른 오류가 생길 수 있다는 지적도 있다. 차후 연구에서는 이러한 문제점과 연구결과를 토대로 하여 상사평가의 교차타당화(cross-validate)를 위해 한명의 상사가 아닌 복수 상사의 조사나 정성적인 방식의 자료 조사가 추가된다면 풍부한 근거자료를 가진 좀 더 명확한 연구가 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

1. 김상목·김영중(2005), 정부조직의 직무특성에 관한 연구, 한국행정학보, 39(2), 63-86.
2. 김정훈·이신자·백기복·신체구(2011), 직무불만족과 창의성의 관계에 관한 연구, 경영정보연구, 30(1), 107-128.
3. 김학수·정범구(2008), 윤리적 리더십과 조직유효성의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과, 경영경제연구, 30(2), 29-54.
4. 박상욱·권혁기(2013), HRD관점에서 바라본 기업 현직교육훈련 유형이 참여강도에 미치는 영향 분석, 경영정보연구, 32(4), 103-126.
5. 서정기(2013), 윤리적 풍토가 윤리적 리더십, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 경영과 정보연구, 32(4), 27-51.
6. 송병식(2005), 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구, 대한경영학회지, 18(4), 1483-1503.
7. 이덕로·김태열(2008), 직무특성이 개인 창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를

- 중심으로, *경영학연구*, 37(3), 443-475.
8. 이명신(2009), 윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
  9. 이춘근(2009), 조직 창의성을 가로막는 6가지 편견, *LG Business Insight*, 1041호, 35-40.
  10. 임철일 · 허유성 · 최지영 · 연은경(2009), 기업 내 집단 창의성 저해요인 분석 연구, *기업교육연구*, 11(2), 47-74.
  11. 장준호 · 조용현(2009), 윤리적 리더십이 리더-부하 간 교환관계 질 및 조직시민행동에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 16(1), 181-199.
  12. 허진(2006), 조직 창의성 발현의 비결, *LG주간경제*, 913호, 8-14.
  13. Amabile, T. M.(1983), *Creativity in context: To the social psychology of creativity*, Westview Press, Boulder.
  14. Amabile, T. M.(1983), The social psychology of creativity: A componential conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
  15. Amabile, T. M.(1985), Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
  16. Amabile, T. M.(1988), A model creativity and innovation in organizations, *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.
  17. Amabile, T. M., Hill, K. G. Hennessey, B. A. & Tighe, E. M.(1994), The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
  18. Barron, F. & Harrington, D. M.(1981), Creativity, intelligence, and personality, *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476.
  19. Basadur, M., Graen, G. B. & Green, S. G.(1982), Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 30(1), 41-70.
  20. Basadur, M., Graen, G. B. & Scandura, T. A.(1986), Training effects on attitudes toward divergent thinking among manufacturing engineers, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 612-617.
  21. Basadur, M. S., Graen, G. B. & Wakabayashi, M.(1990), Identifying individual differences in creative problem solving style, *Journal of Creative Behavior*, 24, 111-131.
  22. Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
  23. Brown, M. E. & Trevino, L. K.(2006), Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
  24. Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A.(2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, 117-134.
  25. Caudron, S.(1994), Volunteer efforts offer low-cost training options, *Personnel Journal*, 73(6), 38-44.
  26. Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1980), The empirical exploration of intrinsic motivational processes, In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 39-80,

- New York: Academic Press.
27. Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
  28. De Cremer, D. & van Knippenberg, D.(2004), Leader self-sacrifice and leader effectiveness: The moderating role of leader self-confidence, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.
  29. Deluga, R. J.(1994), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
  30. Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), Leader-member exchange model of leadership: A critique and future development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
  31. Fry, L. W.(2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
  32. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F.(2005), "Can you see the real me?," A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
  33. Gini, A.(1997), Moral Leadership: An Overview, *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
  34. Glassman, E.(1986), Managing for creativity: Back to basics in R&D, *R&D Management*, 16, 175 - 83.
  35. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M.(1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
  36. Graham, J. W.(1991), Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral, *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
  37. Greenleaf, R. K.(1977), *Servant leadership*, New York: Paulist Press.
  38. Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
  39. Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250-279.
  40. Hackman J. R. & Oldham, G. R.(1980), Work design in the organizational context, In B. Staw & L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, 247-278.
  41. Kahneman, D.(1973), *Attention and effort*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  42. Kanfer, R. & Ackerman, P. L.(1989), Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition, *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.
  43. Lawler, E. E., II.(1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
  44. Liden, R. C. & Maslyn, J. M.(1998), Multidimensionality of leader-member

- exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
45. Oldham, G. & Cummings, A.(1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
46. Payne, R.(1990), The effectiveness of research teams: A review, In M. A, West & J. L. Farr(Eds), *Innovation and creativity at work*, Chichester, England: Wiley.
47. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. & Folger, R.(2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 259-278.
48. Reiter-Palmon, R. & Illies, J. J.(2004), Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
49. Renn, R. W. & Vandenberg, R. J.(1995), The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research, *Journal of Management*, 21(2), 279-303.
50. Shin, J. S. & Zhou, J.(2003), Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
51. Simon, H. A.(1967), Understanding creativity, In gowan, C., Demos, G. D. & Torrance, E. P(Ed), *Creativity: Its educational implications*, New York: Wiley.
52. 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(3), 591-620.
53. Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P.(2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, 56(1), 5-37.
54. West, M. A. & Farr, J. L.(1989), Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30.
55. Williams, S. D.(2004), Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations, *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 187-204.
56. Zhang, X. & Bartol, K. M.(2010), The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-873.



## Abstract

### The Effects of Leader's Attitude and Job Characteristics on Subordinate's Creative Performance

Ryu, Jeong-Ran\*

We are making products and services that we didn't easily think or even imagine when young and living using them. Consumer needs become more diversified, markets and technologies are being constantly changed, and corporate global competitiveness is getting intensified. Now, companies that don't change nor create new values cannot survive.

The cycle of new products is faster, and therefore corporations should improve previous products continuously or create new values according to such a trend. This era requires 'creativity' for companies to overcome uncertainty and survive.

Corporate creativity is not easily activated as financial and physical compensation unlike the work ability or performance. When there is an environment that people with various abilities, experiences and backgrounds can express their opinions freely, it becomes possible. Despite the importance, the studies have focused on creativity education so far instead of the viewpoint of corporate business administration. In addition, most studies have dealt with job characteristics and employees' personality factors rather than the process that is connected to actual performance. In other words, the studies on environmental factors that can lead motivation as situational characteristics of the employee's company in a current non-monetary and non-physical way are very insufficient.

Therefore, this study aims to comprehensively examine the process of creating creative performance in the environment inside the company that the employee could approach most closely from the corporate deinstitutional perspective. As the major variables, job characteristics and supervisor's ethical leadership were selected, and the process that is connected to the creative performance was explained by means of motivation necessary to understand creativity of the organization and creative process engagement(CPE).

The summary of the verification results is following.

First, job characteristics and supervisor's attitude(ethical leadership) had positive effects on intrinsic motivation and creativity process engagement.

Second, intrinsic motivation and creativity process engagement had positive effects on creative performance.

---

\* Center for Education Accreditation, Pusan National University, ran@pusan.ac.kr

Third, intrinsic motivation and creativity process engagement had mediated the relationship between job characteristics, supervisor's attitude and intrinsic motivation, creativity process engagement

Key words: Ethical leadership, Job characteristics, Intrinsic motivation, Creative process engagement, Creative performance