

주도적 성격이 창의성에 미치는 효과 : 주효과 및 조직동일시와 경쟁적 분위기의 조절효과[†]

The Effect of Proactive Personality on Creativity : Direct Effect, and Moderating Effect
of Organizational Identification and Competitive Climate

박오원(Owwon, Park)*

목 차

- | | |
|-------------------|----------|
| I. 서론 | IV. 분석결과 |
| II. 이론적 고찰 및 연구가설 | V. 결론 |
| III. 연구방법 | |

국문 요약

불확실성이 높은 환경하에서 기업이 경쟁우위를 유지하기 위해 창의성의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 개인수준에서 창의성을 높이는 선행요인을 파악하기 위하여 본 연구에서는 주도적 성격이 창의성에 미치는 직접효과를 분석하였다. 또한 이들간의 관계를 조절하는 상황적 요인으로 조직동일시와 경쟁적 분위기를 제시한 후 이들 변수들의 조절효과를 검증하였다. 국내 대기업에 소속된 R&D 3개 연구소에 근무하는 R&D 인력 127명을 대상으로 실증분석한 결과 주도적 성격은 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직동일시와 경쟁적 분위기가 이들간의 관계를 긍정적으로 강화시키는 것을 확인하였다. 마지막으로 본 연구의 시사점, 한계 및 향후 연구방향을 논의하였다.

핵심어 : 창의성, 주도적 성격, 경쟁적 분위기, 조직동일시, 연구개발

※ 논문접수일: 2017.10.23, 1차수정일: 2018.1.7, 게재확정일: 2018.3.19

* 가톨릭대학교 경영학부 부교수, owpark@catholic.ac.kr, 02-2164-4281

† 본 연구는 2017년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음(This work was supported by the Catholic University of Korea, Research Fund, 2017).

ABSTRACT

Under highly uncertain environment, the importance of creativity has been emphasized to maintain firm's competitive advantage. To identify the antecedents in boosting creativity at the individual level, this study analyzed the direct effect of proactive personality on creativity. In addition, this paper also proposed and tested the moderating effects of organizational identification and competitive climate on the relationship between proactive personality and creativity. Empirical results using 127 R&D researchers at three major R&D institutes of large-firm in Korea revealed that proactive personality significantly enhanced the creativity. Moreover, organizational identification and competitive climate have positively strengthened the effect of proactive personality on creativity. Finally, implications, limitations, and direction of future studies were discussed.

Key Words : Creativity, Proactive Personality, Competitive Climate, Organizational Identification, R&D

I. 서론

불확실한 환경하에서 조직이 경쟁우위를 달성하고 그것을 유지하기 위한 종업원들의 창의성 제고는 지속적으로 강조되고 있다(George and Zhou, 2001; Oldham and Cummings, 1996). 창의성이란 새롭고, 유용한 아이디어를 창출해 내는 것으로 정의된다(Amabile, 1988). 종업원들의 창의성이 강조되면서 기존 연구들에서는 종업원들의 창의성을 높이는 선행요인에 대한 연구들이 활발히 진행되고 있다(Shalley et al., 2004; Zhou and Shalley, 2003). 창의성을 높이는 선행요인으로는 개인의 성격이나 행동과 같은 개인특성 이외에 직무 특성(job characteristics), 리더의 특성 그리고 동료들의 특성 등이 제시되고 있다(Hirst et al., 2011; Oldham and Cummings, 1996; Tierney et al., 1999; 양승주 외, 2017; 이덕로 외, 2009).

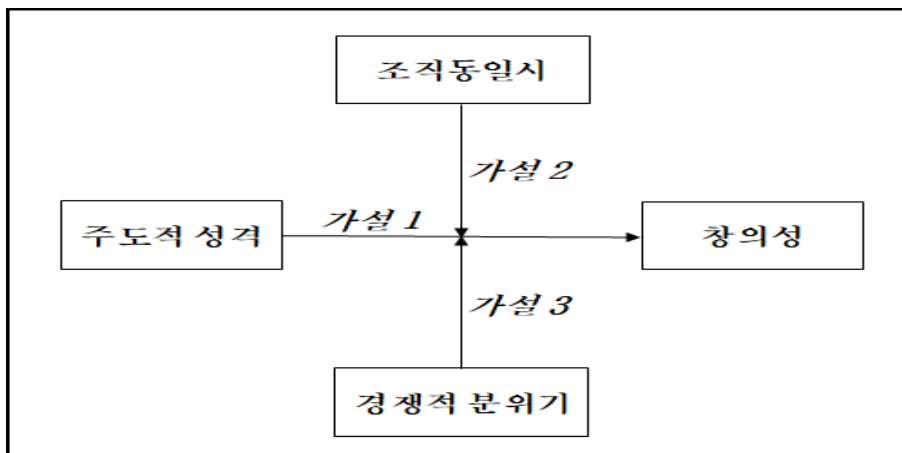
이와 같이 창의성을 높이는 다양한 선행요인에 대한 연구가 활발히 진행되고 있지만 개인특성 중 주도성(proactivity)은 그것이 가지는 중요성에 비해 실증적 연구가 부족한 편이다(Amabile et al., 1996; Kim et al., 2009). 주도성이 높은 개인은 건설적인 변화를 촉진시키기 위해 새로운 기회를 찾고 그러한 기회를 적극적으로 실행하는 특징을 가진다. 또한 목표달성을 위해 새로운 방식을 제안하고 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 제시한다(Crant, 2000; Gong et al., 2012; Kim et al., 2009). 이러한 주도적 성격의 특성을 고려할 때 주도성은 창의성을 높이는 긍정적 역할을 할 것으로 예상된다.

지금까지 주도적 성격의 효과에 대한 기존 연구들은 주도성이 경력성공(Career success) (e.g. Seibert et al., 1999), 기업가 정신(entrepreneurship)(e.g. Crant, 1995), 팀 효과성(e.g. Becherer and Maurer, 1999) 그리고 직무성과(e.g. Chan, 2006; Thompson, 2005) 등에 긍정적인 역할을 하는 것으로 보고하고 있다. 이러한 다양한 연구들이 진행되어 왔지만 주도성이 창의성에 어떠한 영향을 주는가는 상대적으로 실증연구가 부족한 편이며, 주도성과 창의성간의 관계에 대한 연구의 필요성은 지속적으로 강조되고 있다(Kim et al., 2010; Ohly and Fritz, 2010).

주도적 성격과 창의성간의 관계에 대한 직접효과 이외에도 주도적 성격과 창의성간의 관계를 강화 또는 약화시키는 경계조건(boundary condition)을 찾아내고 경계조건의 상황적 효과를 검증하는 연구분야도 활발한 논의가 필요한 분야이다. 특히, 기존의 창의성 연구들은 개인특성의 효과는 다양한 상황적 요인(예: 직무특성, 리더 특성, 팀분위기 등)에 따라 상이할 수 있기 때문에 독립변수와 종속변수간의 상호작용 효과를 파악하는 것이 매우 중요하다고 강조하고 있다(George and Zhou, 2001; Raja and Johns, 2010). 마지막으로 주도성과 창의성간의 관계를 보다 명확하게 규명하기 위해서는 R&D 직군을 대상으로 실증분석을 수행하는 것이 바람

직하지만 R&D 직군을 대상으로 이러한 관계를 파악한 연구는 부족한 편이다(Kim et al., 2009).

따라서 본 연구에서는 기존 연구들에서 강조하고 있지만 실증연구가 미흡하였던 주도성과 창의성간의 관계에 대해 다음과 같은 연구목적을 가지고 연구를 수행하였다. 첫째, 주도적 성격과 창의성간의 직접효과를 분석하고, 둘째, 이들 변수들간의 조절효과를 확인하고자 한다. 조절효과를 분석하기 위하여 상황적 요인으로 조직동일시와 팀 수준에서의 경쟁적 분위기를 제시하였다. 특히, 국내 대기업 R&D 연구소의 연구원들을 대상으로 분석함으로써 기존 연구와의 차별성을 제고하고자 노력하였다. 본 연구의 연구모형을 그림으로 표현하면 다음의 (그림 1)과 같다.



(그림 1) 연구 모형

II. 이론적 고찰 및 연구가설

1. 이론적 고찰

창의성을 높이는 선행요인에 대한 연구 중 개인 특성으로는 창의성 성격척도(CPS: Creativity Personality Scale)로 측정하는 창의적 성격(e.g.: 이덕로·김태열, 2009), 성격의 다섯가지 차원(Big five model)인 외향성, 친화성, 성실성, 정서적 안정성, 개방성이 창의성에 미치는 효과(e.g. George and Zhou, 2001; Raja and Johns, 2010)에 대한 연구들이 존재한다. 그리고 인지 스타일(cognitive style)인 적응적 유형(adaptive type)과 혁신적 유형(innovative type)

이 창의성에 미치는 효과(e.g. Tierney et al., 1999) 그리고 목표지향성(goal orientation)의 세가지 유형인 학습목표지향성(learning goal orientation), 성과목표지향성(performance goal orientation) 및 성과회피지향성(performance avoidance orientation)과 창의성간의 관계에 대한 연구들이 발표되고 있다(Hirst et al., 2011; Hirst et al., 2009).

Big five model과 관련하여 George and Zhou(2001)는 상호작용 관점에서 다섯가지 차원 중 개방성 및 성실성과 창의성간의 관계를 관리방식, 동료특성 및 업무특성이 어떠한 방향으로 조절하는지를 분석하였다. 또한 Raja and Johns(2010)는 Big five model의 세가지 차원(성실성, 외향성, 신경증)과 직무 범위의 상호작용 효과가 창의성에 미치는 영향을 분석하였다. 인지 스타일의 두가지 유형 중에서는 정형화된 분석틀과 방법들을 활용하여 문제의 개선책을 찾는 방식인 적응적 스타일보다는 새로운 해결책을 제시하고 혁신적인 변화에 초점을 두는 혁신적 스타일이 창의성에 더욱 긍정적이다(Tierney et al., 1999). 목표지향성의 경우 상황적 조건에 따라 결과가 상이할 수 있지만 일반적으로 학습목표지향성은 창의성에 긍정적으로, 성과회피지향성은 창의성에 부정적으로 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Hirst et al., 2011; Hirst et al., 2009).

또한 직무 특성으로는 직무 복잡성(job complexity) 수준이나 기술다양성(skill variety)이 창의성에 어떠한 효과를 보이는지에 대한 연구결과들이 보고되고 있다(e.g. Tierney and Farmer, 2004; 이덕로·김태열, 2008; 조영복 외, 2010). 리더의 특성으로는 리더의 관리방식인 통제적 관리(controlling supervision)와 지원적 관리(supportive supervision)에 따른 창의성의 차이에 대한 연구가 수행되었다(e.g. Oldham and Cummings, 1996).

Oldham and Cummings(1996)의 연구에서는 지원적 관리방식은 정보적 피드백 제공 및 종업원 역량개발 촉진 등을 통해 종업원들의 창의성을 높이지만 철저한 모니터링이나 독단적 의사결정의 특성을 가지는 통제적 관리방식은 창의성을 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 이외에도 구체적인 리더십 스타일로 변혁적 리더십, 변화지향리더십과 창의성간의 관계에 대한 실증분석이 진행되어 왔다(e.g.: Gong et al., 2009; 양승주 외, 2017). 변화 및 혁신을 강조하고 장려하는 변화지향 리더십은 창의성에 긍정적인 관계를 가지며(양승주 외, 2017), 변혁적 리더십은 지적자극을 고취시켜 팀원들의 창의성에 대한 기대감을 높이며, 리더가 개인적 배려를 통한 지원과 후원을 행함으로써 팀원들이 도전에 대한 두려움을 극복하고 궁극적으로 자신들의 창의성을 높이는 효과를 가진다(Gong et al., 2009).

이와 같이 기존 연구를 살펴보면 창의성을 높이는 선행요인과 관련하여 다양한 요인이 제시되고 있지만 개인 특성 중에서도 주도성과 창의성간의 관계에 대한 연구는 매우 부족한 편이다.

〈표 1〉 창의성 선행요인에 대한 기존 연구 정리

선행요인		연구자	핵심적인 연구결과
개인 특성	창의적 성격	이덕로·김태열 (2009)	창의적 성격에 가까울 수록 창의성에 긍정적임
	Big five model	George and Zhou(2001)	- 개방성이 높은 개인은 긍정적 피드백을 받을수록 휴리스 틱 업무를 수행할수록 창의성이 더욱 높아짐 - 성실성이 높은 개인은 면밀한 감시 그리고 동료들이 비지 원적일수록 창의성이 더욱 낮아짐
		Raja and Johns (2010)	신경증이 높은 개인은 업무 범위가 높을수록 창의성이 더욱 낮아짐
	인지 스타일	Tierney et al. (1999)	적용적 스타일 보다 혁신적 스타일에 가까울수록 창의성이 높아짐
	목표지향성	Hirst et al.(2011) Hirst et al.(2009)	목표지향성의 경우 상황적 조건에 따라 결과가 상이할 수 있 지만 일반적으로 학습목표지향성은 창의성에 긍정적이고, 성과회피지향성은 창의성에 부정적임
직무 특성	직무복잡성	조영복 외(2010) Tierney and Farmer(2004)	직무복잡성 및 스킬 다양성이 높을수록 창의성에 긍정적임
리더십	관리방식	Oldham and Cummings(1996)	지원적 관리방식은 창의성에 긍정적이지만 통제적 관리방식 은 창의성에 부정적임
	변화지향 리더십	양승주 외(2017)	변화지향 리더십은 창의성에 긍정적인 관계를 보임
	변혁적 리더십	Gong et al.(2009)	변혁적 리더십은 종업원들 창의성 향상에 긍정적인 영향을 미침

2. 연구가설

1) 주도성과 창의성간의 관계

주도적 성격을 보이는 개인은 자신이 처해 있는 환경을 수동적으로 수용하기 보다는 바람직한 방향으로 변화시키고 실현해 나가는 특성을 가진다(Bateman and Crant, 1993; Crant, 2000). 따라서 주도성이 높은 개인들은 의미있는 변화를 달성하기 위해서 상황적인 제약을 잘 극복하며, 새로운 기회를 발견하고 그 기회를 활용하기 위하여 적극적인 행동을 보여준다(Fuller and Marler, 2009). 반면에 주도성이 낮은 개인들은 변화시키기 위해 필요한 기회를 찾는데 적극적이지 않고 능동적인 행동을 보이지 않는다.

주도적 성격의 다음과 같은 특성은 창의성을 높이는데 매우 긍정적인 역할을 하게 된다. 첫째, 주도성이 높은 개인은 조직을 변화시키고 탁월한 성과를 달성하기 위해 적극적인 행동을 하는 특성을 보인다. 주도성에 대한 기존 연구들을 살펴보면 높은 주도성을 보유한 개인들은 주도성

이 낮은 개인들에 비해 성과를 향상시키기 위해 새로운 기회를 포착하고 정보를 획득하는데 적극적인 자세로 임한다(Bateman and Crant, 1993). 또한 조직을 바람직하게 변화시킬 목적으로 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 적극적으로 창출하고 실행해 나가는 특성을 보유하고 있다(Seibert et al., 1999). 추가적으로 주도성이 높은 개인은 자신의 지식과 스킬을 지속적으로 개선시켜나가고 능동적으로 새로운 것을 학습하려는 경향이 있다(Major et al., 2006). 이를 통해 개인 직무나 조직의 문제점을 능동적으로 발견하고 해결해 나간다(Kim et al., 2010). 창의성이 새로운 아이디어를 창출하고 그것을 실현시켜나가는 것이기 때문에 주도성의 이러한 특성은 창의성을 향상시키는데 긍정적 역할을 할 것이다. 요약하면 주도성이 가지는 특성인 새로운 아이디어, 정보 및 기회의 발굴 그리고 적극적인 실행력 등은 창의성을 높이는데 긍정적으로 작용할 것이다.

둘째, 주도성이 높은 사람은 문제해결을 위해 타인과의 협력적 관계나 네트워킹 행동을 능동적으로 하는 특성을 보인다(Crant, 1995; Thompson, 2005). 높은 주도성 보유자들은 건설적 변화와 문제해결을 위해서 문제를 파악하고 기회를 찾기 위해 타인과 적극적으로 정보교환을 하게 된다(Crant, 1995). 그러한 과정을 통해서 문제해결이나 변화를 가능하게 하는 새로운 아이디어를 발전시키고 더욱 정교화하며 궁극적으로 아이디어 적용을 통해 문제를 해결해 나가게 된다(Gong et al., 2012). 창의성은 다양한 아이디어, 관점 및 정보 등의 적극적 공유, 교환 및 결합을 통해서 더욱 향상된다(Amabile, 1988; Perry-Smith, 2006). 또한 개인들도 타인들과의 다양한 아이디어 및 정보를 공유하고 교환하면서 문제에 대한 새로운 시각, 아이디어가 생성될 가능성이 높기 때문에 타인과의 협력적 행동이나 네트워킹 행동은 창의성을 높이는데 매우 중요한 역할을 하게 된다(Gong et al., 2012). 따라서 주도성이 높은 사람들은 타인과 정보공유 등의 협력적 행동을 통해 창의성을 높일 가능성이 크다. 이상의 두가지 논의를 종합하면 주도성이 높은 개인은 본인도 새로운 기회나 아이디어를 창출하는데 적극적이며, 타인과의 다양하고 긴밀한 협력적 관계를 통해 창의성을 높일 수 있다고 판단된다.

가설 1. 주도적 성격은 창의성과 긍정적 관계를 가질 것이다.

2) 주도성과 창의성간의 관계에서 조직동일시의 조절효과

다음으로 조직 동일시(organizational identification)의 조절효과에 대해서 논의하려 한다. 조직동일시는 개인과 조직간의 심리적 애착감(psychological bonding)을 의미한다(Reade, 2001). 따라서 조직동일시 수준이 높을수록 조직의 성공과 실패를 자신의 그것으로 내면화시키며(Mael and Ashforth, 1992), 종업원들은 조직의 규범과 가치에 일치하는 방식으로 행동을 한다(Umphress et al., 2010). 보다 구체적으로 조직동일시가 형성되면 종업원들은 조직시민행동(organizational

citizenship behavior)이나 역할 외 행동(extra role behavior) 등 조직에 도움이 되는 친사회적 행동을 자발적으로 하는 경향을 보인다(Mael and Ashforth, 1995; van Knippenberg and van Knippenberg, 2000).

본 연구에서는 다음과 같은 이유로 조직동일시 수준이 높아질수록 주도성과 창의성간의 긍정적 관계가 더욱 강화될 것으로 예측하였다. 첫째, 주도성 높은 개인이 보여주는 새로운 문제 해결을 위한 아이디어 및 기회의 발견 그리고 필요한 정보 획득 활동은 조직동일시 수준이 높은 개인이 낮은 개인에 비해서 더욱 활발하게 수행하기 때문이다.

기본적으로 주도성이 높을수록 성과향상 및 문제해결을 위해 요구되는 활동이나 행동을 적극적으로 수행한다. 그런데 높은 주도성의 특성에 추가하여 자신과 조직간의 동일시 수준이 높아질수록 이러한 활동이나 행동은 추가적으로 더욱 강화될 것으로 기대된다. 개인이 조직과 동일시 하게 되면 본인과 조직을 공동운명체로 파악하기 때문에 역할 내 행동을 넘어서는 친조직적 행동과 조직성적을 높이기 위한 추가적인 노력을 적극적으로 하게 된다(He and Brown, 2013). 창의성을 높이기 위해서는 기존의 지식, 아이디어 및 정보 이외에 추가적으로 다양한 지식, 정보 및 아이디어를 창출해 내어야 하는데, 상황적 조건이 동일하다면 조직동일시 수준이 높은 개인이 조직발전에 도움이 되는 이러한 행동을 더욱 많이 할 것이다.

즉, 주도성 수준이 높을수록 그리고 조직동일시 수준이 높을수록 창의성을 향상시키기 위해 요구되는 행동을 더욱 많이 하게 되고 이는 궁극적으로 창의성 수준을 높이는데 기여할 것이다.

둘째, 조직동일시가 높을수록 새로운 아이디어를 생성하고 실행함에 있어서 새로움뿐만 아니라 유용성까지를 고려하고 검토함으로써 창의성 제고에 기여할 수 있다. 창의성이 갖추어야 할 조건은 아이디어가 기존과는 상이한 새로움도 필요하지만 창출된 아이디어가 여러 가지 측면에서 조직에 가치를 제공할 수 있는 유용성을 확보하고 있어야 한다(Amabile, 1998; Oldham and Cummings, 1996).

주도성 성격은 문제해결을 위해서 적극적으로 대안을 찾고 아이디어를 만들어 내지만 주도성만 지나치게 높을 경우 새로움에만 치중하고 조직에 도움을 주는 유용성을 간과할 가능성도 존재한다(Bateman and Crant, 1993; Fuller and Marler, 2009). 따라서 주도성은 높지만 조직동일시 수준이 낮은 개인에 비해 주도성과 조직동일시 수준이 모두 높은 개인일수록 문제의 창의적 해결을 위한 다양한 아이디어를 많이 생산해 내고 또한 조직에 도움이 되는 방식으로 아이디어를 실행에 옮겨서 창의성을 높일 수 있을 것이다. 이러한 논의에 기반하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 조직동일시는 주도적 성격과 창의성간의 긍정적 관계를 더욱 강화할 것이다.

3) 주도성과 창의성간의 관계에서 경쟁적 분위기의 조절효과

팀 수준에서의 경쟁적 분위기도 주도성과 창의성간의 관계에 영향을 미치는 상황적 조건의 역할을 할 것이다. 경쟁적 분위기는 팀원들이 인센티브를 포함한 보상의 크기가 다른 팀원들과 비교한 성과의 수준에 의해서 결정된다고 인식하는 정도를 의미한다(Brown et al., 1998). 즉, 팀 목표를 달성하는 데 있어서 팀원들의 공헌도에 따라서 차등적인 보상을 지급하는 것이다. 경쟁적 분위기는 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 가지고 있다(Fletcher et al., 2008; Keller et al., 2016). 예를 들어 긍정적 측면을 강조하는 기존 연구들에서는 경쟁적 분위기는 종업원들이 자신의 업무에 최선의 노력을 하도록 유도하며, 타인과의 경쟁을 통한 자신의 유능감을 보여 줄 수 있기 때문에 동기부여 효과가 있다고 주장한다(Fletcher et al., 2008; Klein, 1997; Suls and Wheeler, 2000). 그러나 경쟁적 분위기의 부정적 측면을 우려하는 부분도 많은데, 경쟁은 개인의 스트레스를 가중시키고, 타인을 비방하는 등의 부정적 행동을 촉진시켜서 궁극적으로 조직성과에 부정적인 결과를 초래한다는 것이다(Kohn, 1992). 이전 연구들은 개인 특성을 포함하는 상황적 요인에 따라 경쟁적 분위기의 효과가 상이할 가능성이 있다고 주장한다(e.g.: Fletcher et al., 2008). 예를 들어 경쟁적 성향의 개인은 경쟁적 환경에서 더욱 잘 적응하지만 그렇지 않은 개인은 부정적인 결과를 경험할 가능성이 크다.

이러한 논의에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 높은 주도성을 보유한 개인은 경쟁적 분위기가 강할수록 더욱 높은 창의성을 달성할 것으로 예상된다. 주도성이 높은 개인은 타인보다 적극적으로 문제해결을 위해 노력하고, 위협이나 장애물에도 쉽게 좌절하지 않고 극복하는 특성을 가진다(Fuller and Marler, 2009). 따라서 주도성이 높은 사람은 타인에게 자기 유능감을 과시하고자 하는 욕구가 높고 성과목표지향성일 가능성이 높다. 높은 성과목표지향성을 보이는 사람들은 자신의 역량을 타인에게 증명하고 보여주기 위해 노력하며, 타인과 경쟁 등의 상황일 때 더욱 동기부여 되는 특성을 가진다(Dweck and Leggett, 1988; Elliot and Church, 1997). 이러한 성향을 감안할 때 주도적 성격에 가까운 개인일수록 경쟁적인 분위기 하에서 위축되기 보다는 이러한 상황을 본인의 역량을 증명할 수 있는 중요한 기회로 생각할 것이다. 따라서 더욱 새로운 기회나 해결책을 찾고 이것을 실행해 나가려는 노력을 높여나갈 가능성이 크며 이는 궁극적으로 창의성을 높이는 결과를 가져온다.

가설 3. 경쟁적 분위기는 주도적 성격과 창의성간의 긍정적 관계를 더욱 강화할 것이다.

III. 연구방법

1. 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 국내 대기업에 소속된 3개 연구소에 근무하는 연구원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 대상인 기술개발 연구소는 다른 조직보다 창의적 성과를 강조하고 개별 종업원들의 성과는 창의성에 초점을 두고 있기 때문에 연구가설을 검증하는데 매우 적절한 표본이라고 판단된다. 설문을 위해 연구소 인사담당자에게 연구목적을 설명한 후 설문을 요청하였으며, 설문 조사 기간은 2013년 10월 20일부터 2013년 12월 5일까지였다. 연구원들이 자기 업무에서 주도성을 발휘하려면 적어도 1년 이상의 근무기간은 요구되기 때문에 근속연수가 1년 이상인 연구원만을 대상으로 하였다. 총 127명으로부터 설문지를 회수하였으며, 이를 분석에 활용하였다.

2. 변수의 측정

1) 창의성

창의성의 대표적인 연구인 Zhou and George(2001)에서 사용된 5문항을 활용하였다. 구체적으로 “나는 성과 향상을 위해 새롭고 실용적인 아이디어를 제시한다.”, “나는 문제를 보는 신선하고 새로운 방식을 끊임없이 모색한다.”, “나는 문제를 해결하기 위해 창의적인 방식을 제시한다.” 등이다.

2) 주도성

주도성은 Frese et al.(1996), Tsui et al.(1997) 등의 연구를 참고하여 총 5문항으로 구성하였다. 예를 들면 “나는 업무와 관련된 중요한 사안에 대해서는 타인과 생각이 다르더라도 자신의 의견을 말한다.”, “나는 나 자신에게 요구되는 업무보다 더 많은 업무를 자발적으로 수행한다.”, “나는 부서 목표 달성을 위해 개선이 필요한 사항은 부서장에게 직접 이야기 한다.” 등이다.

3) 경쟁적 분위기

DeCotiis and Koys(1980), Fletcher et al.(2008) 등의 연구를 참고하여, 경쟁적 분위기를 총 3개 문항으로 측정하였다. 구체적으로 “우리 팀은 개인별 연구성과에 대한 기대수준이 높

다.”, “우리 팀원들은 최고가 되고자 하는 욕구가 강하다.”, “팀원들은 목표달성을 위한 압박으로 긴장감을 느낀다.”이다.

4) 조직동일시

조직동일시는 Cohen-Meitar et al.(2009)의 연구에 기반하여 총 4개 문항으로 구성하였다. 예를 들어 “나는 우리 조직에 대해 정서적인 애착을 느낀다.”, “나는 우리 조직에 강한 소속감을 느끼고 있다.”, “나는 우리 조직의 문제가 마치 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다.”이다.

5) 통제변수

창의성에 영향을 미칠 수 있는 다음의 변수를 통제변수에 포함하였다. 첫째, 학력은 더미변수로 처리하였는데, 석사이하를 준거집단으로 설정하였다. 둘째, 성별의 경우에도 여자를 준거집단으로 하여 더미변수화 하였다. 셋째, 연구소도 A, B, C 연구소로 구분한 후 C연구소를 준거집단으로 하여 두 개의 더미변수를 분석에 활용하였다. 마지막 통제변수로 근속연수를 포함시켰다.

IV. 분석결과

기초 통계량, 회귀분석 등의 실증분석을 위하여 본 연구에서는 SPSS 22.0 for Windows를 사용하였다.

1. 표본의 특성, 신뢰성 및 타당성 분석

표본의 인구통계학적 특성을 요약하면 다음과 같다. 우선 학력의 경우 학사 2명(1%), 석사 117명(93%), 박사가 8명(6%)이었으며, 연구소는 A연구소 소속 51명(40%), B연구소 35명(28%), C연구소 41명(32%) 이었다. 성별로는 여성이 11명(9%), 남성 연구원이 116(91%)명으로 남성 연구원이 대부분이었다. 다음으로 측정변수의 신뢰도와 타당도 검증을 실시하였는데, 신뢰도를 나타내는 Cronbach's alpha 계수 값이 모두 0.7을 상회하여 신뢰성이 확보된 것으로 판단된다 (경쟁적 분위기: 0.71, 조직동일시: 0.90, 주도성: 0.82, 창의성: 0.93).

〈표 2〉 요인분석 결과

설문항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
창의성_항목 4	0.885	0.103	0.229	-0.022
창의성_항목 3	0.881	0.107	0.139	0.012
창의성_항목 2	0.851	-0.038	0.252	-0.004
창의성_항목 5	0.828	0.059	0.224	0.091
창의성_항목 1	0.771	0.113	0.433	-0.029
조직동일시_항목 2	0	0.92	0.142	0.117
조직동일시_항목 3	0.103	0.872	0.098	0.183
조직동일시_항목 1	0.151	0.855	-0.008	0.214
조직동일시_항목 4	0.036	0.76	0.281	0.113
주도성_항목 3	0.206	0.069	0.74	0.107
주도성_항목 5	0.408	-0.049	0.703	0.062
주도성_항목 1	0.177	0.292	0.699	-0.018
주도성_항목 4	0.274	0.156	0.627	0.163
주도성_항목 2	0.251	0.208	0.562	0.084
경쟁적 분위기_항목 1	0.097	0.226	0.092	0.809
경쟁적 분위기_항목 2	0.106	0.293	0.04	0.78
경쟁적 분위기_항목 3	-0.126	0.036	0.101	0.722
고유값	6.428	3.215	1.396	1.159
설명분산(%)	25.019	19.136	16.127	11.471
누적분산(%)	25.019	44.155	60.281	71.753

또한 변수들간의 타당성 분석을 위하여 창의성, 조직동일시, 주도성 그리고 경쟁적 분위기의 모든 설문 문항을 포함하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시한 결과 4개 요인으로 명확히 구분되었다(〈표 2〉 참고). 이들 4개 요인은 각각 총분산의 25.02%, 19.14%, 16.13%, 11.47%를 설명하여 전체변량의 71.75%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 분석을 통해 측정변수들의 신뢰성과 타당성을 확인할 수 있었다.

2. 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

다음의 〈표 3〉는 주요변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 정리한 내용이다. 창의성에 조직동일시와 주도성은 모두 양의 상관관계를 보였다($r = .21, p < .01, r = .67, p < .001$). 주도성과 창의성은 다소 상관관계가 높지만 요인분석결과 다른 요인으로 파악되었기 때문에 변수의 타당성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

〈표 3〉 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 근속연수	3.59	2.52	-			
2. 경쟁적 분위기	5.50	0.95	0.03	-		
3. 조직동일시	5.15	1.20	0.07	0.42***	-	
4. 주도성	5.09	0.92	0.20*	0.26**	0.35***	-
5. 창의성	5.36	0.90	-0.03	0.11	0.21*	0.67***

주) + $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 가설의 검증

〈표 4〉는 가설 검증을 위한 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 결과이다. 계층적 회귀분석은 단계별로 설명변수를 새롭게 투입한 후 투입된 변수로 인한 설명력(R^2 증가분(ΔR^2))의 통계적 유의도를 통해 설명변수의 영향력 및 모형의 적합도를 파악하는 분석방법이다. 일반적으로 독립변수의 주효과나 조절변수의 조절효과를 검증하는데 많이 활용되는 회귀분석 방법이다. 1단계에는 통제변수, 2단계는 통제변수와 독립변수, 3단계는 통제, 독립 및 조절 변수 그리고 마지막 단계에서는 이들 변수 이외에 추가적으로 상호작용항을 포함하여 회귀분석을 실시한다(이윤호·정상규, 2013; 조경호·김정필, 2005).

또한 상호작용 효과를 분석할 때 나타날 수 있는 다중공선성(multi-collinearity) 문제를 해결하기 위해 자료를 평균변환한 후에 분석하였다(Cohen et al., 2003). 다중공선성 여부를 확인하기 위해 VIF값을 살펴보았는데, 최대값이 1.5 정도로 다중공선성 문제는 발생하지 않은 것으로 보인다.

〈표 4〉의 모델 2는 주도성과 창의성간의 주효과를 검증한 결과인데, 분석결과 주도성과 창의성간에는 정의 관계를 보이는 것으로 나타났다($\beta = .70$, $t = 10.24$, $p < .001$). 따라서 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 조직동일시의 조절효과에 대한 내용인데, 분석결과 상호작용항은 유의한 양의 계수 값을 보인다($\beta = .27$, $t = 3.70$, $p < .01$). 즉, 조직동일시가 높아질수록 주도성과 창의성간의 긍정적 관계가 더욱 강화되는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2도 지지되었다. 마지막으로 가설 3은 경쟁적 분위기의 조절효과를 검증하는 것이다. 분석결과 상호작용항은 유의한 양의 계수 값을 보였다($\beta = .13$, $t = 1.75$, $p < .10$). 다만 주도성과 경쟁적 분위기의 상호작용항은 유의수준 10% 하에서 유의하기 때문에 가설이 강하게 지지되었다고 주장하기는 다소 제한적이다. 이에 따라 결과해석에 보다 유의할 필요가 있다.

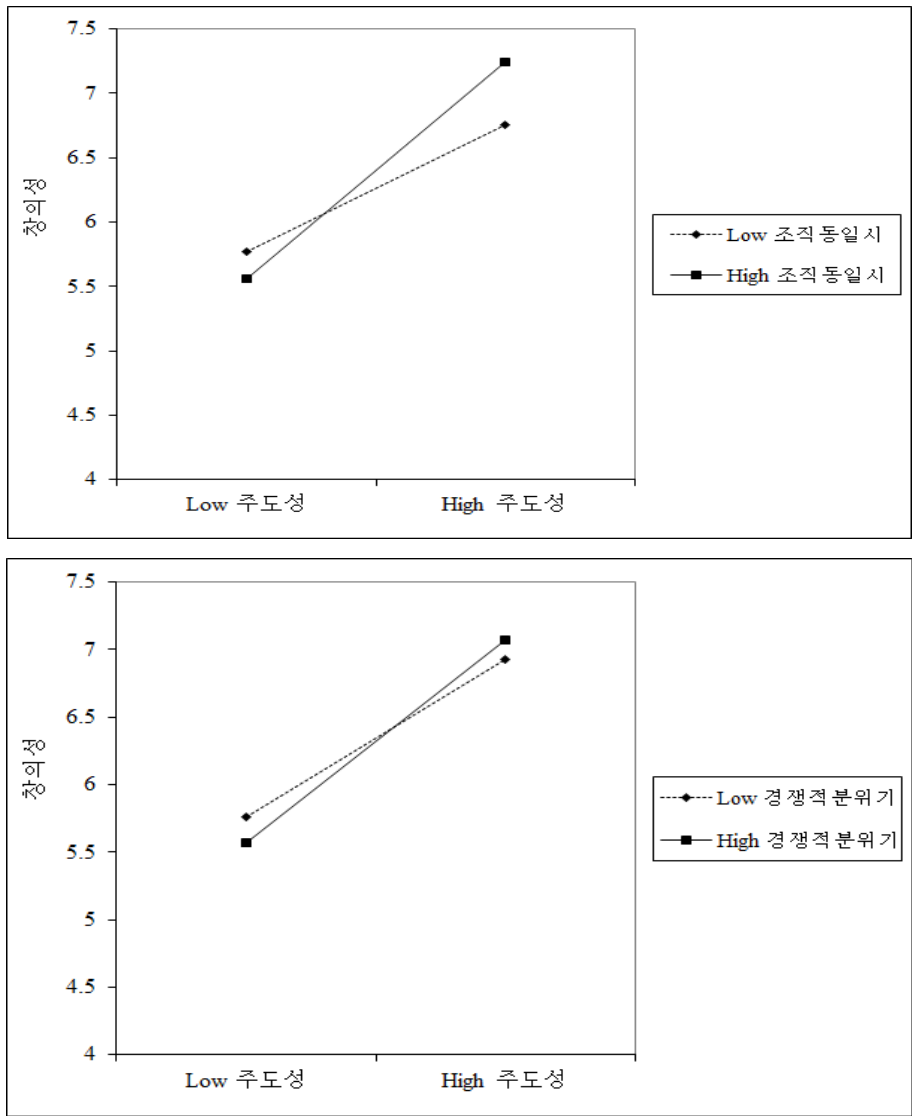
이상의 조절효과를 그래프로 표현하면 다음의 (그림 2)와 같다. (그림 2)에서 확인할 수 있듯

〈표 4〉 회귀분석 결과 (n=127)

변수	창의성			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
학력	-0.08 (-0.90)	0.01 (0.12)	0.01 (0.16)	0.00 (0.04)
성별	-0.04 (-0.40)	0.02 (0.35)	0.03 (0.38)	0.02 (0.24)
A연구소	-0.13 (-1.16)	-0.05 (-0.60)	-0.05 (-0.58)	-0.05 (-0.67)
B연구소	-0.04 (-0.35)	0.06 (0.68)	0.04 (0.53)	0.00 (0.06)
근속연수	0.01 (0.06)	-0.17* (-2.42)	-0.17* (-2.41)	-0.23** (-3.44)
주도성 (A)		0.70*** (10.24)	0.71*** (9.61)	0.75*** (11.04)
조직동일시 (B)			0.01 (0.12)	0.07 (1.05)
경쟁적 분위기 (C)			-0.06 (-0.75)	-0.01 (-0.17)
A X B				0.27*** (3.70)
A X C				0.13 ⁺ (1.75)
R ²	.02	.48	.48	.58
F	0.45	18.18***	13.55***	16.19***
df	5, 121	6, 120	8, 118	10, 116
ΔR^2		.46	.00	.10
F for ΔR^2		104.91***	0.3	14.41***

주) + p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

이 조직동일시 수준이 낮을 때 보다 높을 때 주도성과 창의성간의 긍정적 관계가 더욱 강화된다. 마찬가지로 경쟁적 분위기가 낮을 때 보다 높을수록 주도성과 창의성간의 관계가 더욱 강화되었다. 한가지 특이한 사실은 실증분석 결과표에서 확인할 수 있듯이 조직동일시의 경우에는 창의성에 직접적인 영향을 주지는 않은 것으로 나타났다. 그러나 주도성이 높은 개인이 조직에 대해 동일시할 수록 창의성이 더욱 높아지는 사실을 확인할 수 있다.



(그림 2) 조직동일시 및 경쟁적 분위기의 조절효과

V. 결론

본 연구에서는 주도적 성격과 창의성간의 직접효과 및 이들간의 관계에 영향을 미치는 상황 요인으로 조직동일시 및 경쟁적 분위기를 설정한 후 조절효과를 검증하였다. 분석결과 주도적

성격은 창의성에 긍정적으로 작용하였다. 또한 조직동일시 수준이 높을수록 그리고 경쟁적 분위기라고 인지할수록 주도적 성격과 창의성간의 긍정적 관계는 더욱 강화되었다. 본 연구는 그간 잠정적인 논의만 있었던 주도성과 창의성간의 관계를 R&D 인력을 대상으로 실증분석하였다는 측면에서 연구의 의의를 가질 수 있다. 추가적으로 본 논문이 가지는 학문적 기여점 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 주도성과 창의성간의 관계를 상호작용적 관점(interactional approach)에서 보다 면밀하게 분석하였다는 측면에서 창의성 연구에 학문적 기여를 하였다. 서론에 기술한 바와 같이 창의성에 영향을 미치는 개인특성은 다양한 상황적 조건에 따라 그러한 특성이 더욱 강하게 또는 약하게 발현될 수 있다. 따라서 창의성 연구에서는 개인특성과 상황적 요인간의 상호작용 효과를 매우 강조하고 있다(George and Zhou, 2001; Raja and Jones, 2010). 본 연구결과 주도적 성격은 개인의 조직동일시 수준이 높을수록 그리고 팀 내 경쟁적 분위기가 높을수록 창의성에 더욱 긍정적으로 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 따라서 주도적 성격이 창의성을 높일 수 있는 상황적 조건을 제시하고 이를 검증함으로써 주도성과 창의성간의 관계에 대한 보다 통합적이고 분석적인 함의점을 제공할 수 있다.

둘째, 실무적 관점에서 본다면 조직동일시가 가지는 중요성을 다시 한번 강조할 수 있다. 실증분석 결과에서 확인할 수 있듯이 조직동일시는 창의성에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 주도성과 조직동일시 수준이 모두 높을수록 창의성 수준은 더욱 높아진다. 일반적으로 R&D 인력들은 해당 분야의 전문성을 갖추고 있으며 전문가 의식이 매우 높은 편이다. 또한 자신의 연구분야에서 적극적으로 문제를 해결하고 최고의 성과를 추구하려는 성향이 강하다. 본 연구 결과에서 확인할 수 있듯이 주도성과 조직동일시가 모두 높을수록 더욱 높은 수준의 창의성을 창출하기 때문에 조직에서는 종업원들의 조직동일시를 높여나가기 위한 활동과 제도 등을 적극적으로 시행할 필요가 있다.

본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 첫째, 향후에는 주도적 성격이 가지는 보다 상반된 속성에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 주도성이 창의성을 높이는 바람직한 결과를 보여주었지만 지나친 주도성은 조직에 부정적으로 작용할 수도 있다. 주도성이 높은 개인들은 중요한 사안들에 대해 때로는 리더처럼 행동하고 의사결정하는 특성을 보인다(Campbell, 2000). 이러한 행동방식은 조직에 바람직하지 않은 결과를 초래할 수 있다. 특히, 높은 주도성을 보유한 개인이 지극히 위험추구 성향을 보일 때는 이러한 부정적 결과가 더욱 강화될 수 있다(Glaser et al., 2016). 우리나라의 문화가 조화로우음을 강조하고, 집단주의(collectivism) 특성을 보이는 점을 감안할 때 주도성 높은 개인과는 상충되는 부분이 존재한다. 따라서 주도성이 가질 수 있는 부정적 측면은 무엇인지 그리고 주도성 높은

팀원들을 효과적으로 관리하기 위한 리더십 특성 등에 대해 향후 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 상황적인 요인으로 경쟁적 분위기와 조직동일시를 제시한 후 상호작용 효과를 분석하였지만 추가적으로 다른 상황적 요인의 효과를 검증할 필요가 있다. 특히, 창의성에 영향을 미치는 개인특성 변수는 다양한 상황적 요인(예: 직무, 리더, 동료 등)에 의해서 창의성에 대한 효과가 상이하다(Joo et al., 2014; Zhou, 2003). 따라서 직무 특성 등의 요인을 상황적 조건으로 파악하여 주도적 성격과의 상호작용 효과를 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 독립변수와 종속변수를 동일한 시점에 측정한 횡단면자료(cross-sectional data)를 활용하였기 때문에 이들간의 인과관계를 명확하게 파악하지 못한 한계점을 가진다. 따라서 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정 시점을 달리하여 종단면 자료(longitudinal data)를 활용할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구결과의 일반화 가능성을 위하여 다른 직군을 대상으로 추가적인 분석을 해 볼 필요가 있다. 본 연구는 R&D 직군을 대상으로 하였지만 타직군(예: 생산직, 관리직 등)에도 동일한 효과가 나타나는지 아니면 직군에 따라 관계가 상이한지에 대한 추가 연구가 요구된다.

참고문헌

- 양승주·손승연·노명화 (2017), “변화지향 리더십 행동과 창의성 : 관계적 에너지의 매개효과와 창의적 자기효능감의 조절효과”, 「조직과 인사관리연구」, 41(4): 59-86.
- 이덕로·김태열 (2008), “직무특성이 개인창의성에 미치는 영향 : 선행 행동의 매개효과를 중심으로”, 「경영학 연구」, 37(3): 443-475.
- 이덕로·김태열 (2009), “개인창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구”, 「인적자원관리연구」, 16(3): 167-192.
- 이윤호·정상규 (2013), “외국인재소자의 교정처우만족도에 관한 연구”, 「다문화교육연구」, 6(2): 83-113.
- 조경호·김정필 (2005), “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계”, 「지방행정 연구」, 19(4): 59-90.
- 조영복·곽선화·류정란 (2010), “직무특성 및 팀 리더의 태도가 창의성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「인적자원관리연구」, 17(4): 431-448.
- Amabile, T. M. (1988), “A Model of Creativity and Innovations in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Bateman, T. S. and Crant, J. M. (1993), "The Proactive Component of Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Becherer, R. C. and Maurer, J. G. (1999), "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management*, 37: 28-36.
- Brown, S. P., Cron, W. L. and Slocum, J. W., Jr. (1998), "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance", *Journal of Marketing*, 62: 88-98.
- Campbell, D. J. (2000), "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive*, 14(3): 52-66.
- Chan, D. (2006), "Interactive Effects of Situational Judgment Effectiveness and Proactive Personality on Work Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 91: 475-481.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. and Waldman, D. A. (2009), "Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences", *Creativity Research Journal*, 21(4): 361-375.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. and Aiken, L. (2003), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crant, J. M. (1995), "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents", *Journal of Applied Psychology*, 80: 532-537.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26: 435-462.
- DeCotiis, T. A. and Koys, D. J. (1980), *The Identification and Measurement of the Dimension of Organizational Climate*, Academy of Management Proceeding, August, 9-13.
- Dweck, C. S. and Leggett, E. L. (1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality", *Psychological Review*, 95(2): 256-273.
- Elliot, A. J. and Church, M. A. (1997), "A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1): 218-232.
- Fletcher, T. D., Major, D. A. and Davis, D. D. (2008), "The Interactive Relationship of

- Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress, and Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 29: 899-922.
- Frese, M., Kring, W. Soose, A. and Zempel, J. (1996), “Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany”, *Academy of Management Journal*, 39: 37-63.
- Fuller, B. and Marler, L. E. (2009), “Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature”, *Journal of Vocational Behavior*, 75(3): 329-345.
- George, J. M. and Zhou, J. (2001), “When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach”, *Journal of Applied Psychology*, 86: 513-524.
- Glaser, L., Stam, W. and Takeuchi, R. (2016), “Managing the Risks of Proactivity: A Multilevel Study of Initiative and Performance in the Middle Management Context”, *Academy of Management Journal*, 59(4): 1339-1360.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M. and Huang, J. (2012), “Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives”, *Journal of Management*, 38: 1611-1633.
- Gong, Y., Huang, J. and Farh, J. (2009), “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-efficacy”, *Academy of Management Journal*, 52: 765-778.
- He, H. and Brown, A. D. (2013), “Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future”, *Group & Organization Management*, 38(1): 3-35.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. and Sacramento, C. A. (2011), “How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships”, *Academy of Management Journal*, 54: 624-641.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009), “A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity”, *Academy of Management Journal*, 52: 280-293.
- Joo, B., Yang, B. and McLean, G. N. (2014), “Employee Creativity: the Effects of Perceived Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, Job Autonomy, and Proactivity”,

- Human Resource Development International*, 17(3): 297-317.
- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F. and Hirschi, A. (2016), "Competitive Climate and Workaholism: Negative Sides of Future Orientation and Calling", *Personality and Individual Differences*, 96: 122-126.
- Kim, T., Hon, A. H. Y. and Crant, J. M. (2009), "Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study", *Journal of Business Psychology*, 24: 93-103.
- Kim, T., Hon, A. H. Y. and Lee, D. (2010), "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity", *Creativity Research Journal*, 22: 37-45.
- Klein, W. M. (1997), "Objective Standards Are Not Enough: Affective, Self-Evaluative, and Behavioral Responses to Social Comparison Information", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 763-774.
- Kohn, A. (1992), *No Contest: The Case Against Competition*, New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1995), "Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers", *Personnel Psychology*, 48: 309-333.
- Major, D. A., Turner, J. E. and Fletcher, T. D. (2006), "Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity", *Journal of Applied Psychology*, 91: 927-935.
- Ohly, S. and Fritz, C. (2010), "Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi-Level Study", *Journal of Organizational Behavior*, 31: 543-565.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Perry-Smith, J. E. (2006), "Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity", *Academy of Management Journal*, 49: 85-102.
- Raja, U. and Johns, G. (2010), "The Joint Effects of Personality and Job Scope on In-Role

- Performance, Citizenship Behaviors and Creativity”, *Human Relations*, 63: 981-1005.
- Reade, C. (2001), “Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization”, *International Journal of Human Resource Management*, 12: 405-424.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. and Kraimer, M. L. (1999), “Proactive Personality and Career Success”, *Journal of Applied Psychology*, 84: 217-416.
- Shalley, C. E., Zhou, J. and Oldham, G. R. (2004), “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?”, *Journal of Management*, 30: 933-958.
- Suls, J. and Wheeler, L. (2000), *Handbook of Social Comparison: Theory and Research*, New York: Kluwer Academic.
- Thompson, J. A. (2005), “Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 90: 1011-1017.
- Tierney, P. and Farmer, S. M. (2004), “The Pygmalion Process and Employee Creativity”, *Journal of Management*, 30(3): 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M. and Graen, G. B. (1999), “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”, *Personnel Psychology*, 52: 591-620.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (1997), “Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?”, *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. and Mitchell, M. S. (2010), “Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 95(4): 769-780.
- van Knippenberg, D. and van Knippenberg, B. (2000), “Who Takes the Lead in Risky Decision Making? Effects of Group Members’ Risk Preferences and Prototypicality”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83: 213-234.
- 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. and George, J. M. (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.
- Zhou, J. and Shalley, C. (2003), *Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research*, In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Oxford, England: Elsevier Science, 22: 165-217.

박오원

고려대학교에서 경영학 박사학위(인사조직)를 취득하고 현재 가톨릭대학교 경영학부 부교수로 재직 중이다. 관심분야는 전략적 인적자원관리, R&D 인적자원관리, 창의성 등이다.