



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

직무요구, 직무자율성 및
리더의 지적자극이 창의적 행동에
미치는 영향

: 비선형 상호작용 효과를 중심으로

濟州大學校 大學院

經營學科

河 坤 哲

2021年 2月



직무요구, 직무 자율성 및
리더의 지적자극이 창의적 행동에
미치는 영향

: 비선형 상호작용 효과를 중심으로

指導教授 方 浩 鎭

河 坤 哲

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2020年 12月

河坤哲의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長

姜 永 復



委 員

金 正 勳



委 員

安 晟 翼



委 員

朴 學 友



委 員

方 浩 鎭



濟州大學校 大學院

2020年 12月



Effect of job demands, job autonomy, and the intellectual
stimulation of the leader on creative behavior

: Focusing on nonlinear interaction effects

Gon-Cheol Ha

(Supervised by Professor HoJin Bang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Doctor of Philosophy in Business Administration

December. 2020.

This thesis has been examined and approved.

Young Soon Kang
Thesis director, Young Soon Kang, Prof. of Business Administration

Jung Hoon Kim

Jung Hoon, Kim

Seongik Ahn

Seong IK, Ahn

Seolwoo Park

Seolwoo Park

Hojin Bang

Hojin Bang

December. 2020.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY



〈 국 문 초 록 〉

직무요구, 직무 자율성 및 리더의 지적자극이 창의적 행동에 미치는 영향 : 비선형 상호작용 효과를 중심으로

제주대학교 일반대학원
경영학과 박사과정
하 곤 철

창의성은 성공을 위한 핵심 요소로 급부상하고 있다. 코로나19 팬데믹으로 인한 비대면과 온라인 동영상 매체 두 가지 요소가 맞물리면서 많은 변수들이 창출되는 시대에 창의성의 중요성은 여러 방면에서 두드러지고 있다. 본 연구에서는 구체적으로 기업활동상의 결과로 연결될 수 있는 구성원의 창의적 행동에 초점을 맞추어 이러한 창의적 행동을 촉진할 수 있는 선행변수에 대한 탐색을 시도하였다. 또한 창의성의 선행요인들 중에서 상대적으로 조직 측면에서 촉진 방안을 구체화할 수 있는 구성원의 외부 촉진요인에 초점을 맞추었으며, 상대적으로 기존 연구에서 많이 수행되지 않았던 리더십 측면의 촉진요인과 직무특성을 검토하였다. 구체적으로는 구성원이 새로운 아이디어를 제시하고 창의적인 행동을 시도하도록 독려하는 리더십 행동 중 대표적인 변수인 리더의 지적자극을 창의적 행동의 선행변수로 검토하였다.

본 연구는 창의적 행동에 영향을 미치는 독립변수와 조절변수의 정의와 각 변수의 관계를 문헌 조사한 후 연구 모형과 가설을 설정하였다.

가설은 다음과 같다. 첫째, 직무요구는 구성원의 창의적 행동과 비선형적 관계를 가질 것이고, 직무요구가 낮거나 높은 수준일 때보다 중간 수준일 때에 창의적 행동이 더 높게 나타날 것이다. 둘째, 직무 자율성은 구성원의 창의적 행동과 비선형적 관계를 가질 것이다. 그리고 직무 자율성이 낮거나 높은 수준일 때보다

중간 수준일 때에 창의적 행동이 더 낮게 나타날 것이다. 셋째, 리더의 지적자극은 구성원의 창의적 행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다. 넷째, 직무요구와 리더의 지적자극은 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무요구가 높아질수록 리더의 지적자극의 창의적 행동에 대한 영향력이 높아질 것이다. 마지막으로 직무 자율성과 리더의 지적자극은 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무 자율성이 낮은 경우 리더의 지적자극은 부(-)의 효과를 가지고, 직무 자율성이 높은 경우 리더의 지적자극은 정(+)의 효과를 나타낼 것이다.

이 가설을 검증하기 위한 본 연구의 조사는 국내 서울, 부산, 경남, 제주지역 등에 소재하고 있는 제조업, 금융업, 서비스업, 유통업 등 상사와의 재직기간이 최소 3개월 이상인 다양한 업종의 팀 및 구성원들을 600명을 대상으로 설문 조사했고, 유효한 418명을 표본으로 다차항 회귀분석 및 Edward & Perry(1993)의 반응표면분석에 대한 통계분석을 하였다. 설문지에 포함된 설문 문항 중 측정 도구의 타당성을 검증하고, 측정모형의 적합도를 평가하는 과정에서 이들의 기준을 상회하지 못하고 저해하는 것으로 판단되는 2개 문항을 제거하였다.

이에 따른 연구 결과는 다음과 같이 표현하고 있다.

첫째, 직무요구와 창의적 행동 간의 비선형적 관계에 대한 가설을 검증하기 위한 다차항 회귀식 분석결과 통계적으로 유의한 \cap 형(Inverted-U Shape) 관계가 나타났다. 직무요구가 창의적 행동에 영향을 미친다는 가설과 직무요구가 증가할수록 구성원의 창의적 행동이 높게 나타난다는 가설과 직무요구가 낮거나 높은 수준일 때 보다 중간 수준일 때에 창의적 행동이 더 높게 나타난다는 가설이 지지가 된 것이다.

둘째, 가설 2에서 직무 자율성이 증가할수록 구성원의 창의적 행동이 높게 나타날 것이라는 가설과 직무 자율성이 적절한 수준에서 주어지는 것보다 오히려 직무 자율성이 매우 낮은 단순한 직무 상황에서 오히려 창의적 행동이 높아질 수도 있다는 결과가 지지가 되고 있어 향후 관련 연구의 진행이 요구되고 있다.

셋째, 리더의 지적자극이 구성원의 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설3은 회귀계수들은 유의한 수준에서 나타나고 있으나, 그 효과가 예상했던 바와는 반대로 나타나고 있어 기각되었다.

가설4와 가설 5는 직무요구 및 직무 자율성이 리더의 지적자극과 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이라는 가설이었는데, 주 효과가 비선형 관계인 상황에서 상호작용 효과를 검토하기 위한 다항다차 회귀식의 검증이 필요하기에 Edward & Perry(1993)의 반응표면분석을 이용한 3차원 공간상에서의 반응표면곡선에 대한 통계적 검증하였다. 검증결과 가설4는 기각되었고, 가설5는 지지가 되었다.

향후 연구 성과를 발전시키기 위해서 후속연구로 기존의 창의성 또는 창의적 행동에 대한 메타연구 및 메타분석을 통하여 기존의 혼재된 결과들이 본 연구에서와 같은 비선형적 관계를 가정하는 경우 얼마나 더 나은 해석으로 바뀔 수 있는지에 대한 종합적인 리뷰 연구의 수행이 필요하다.

또한 창의적 행동에 대한 선행변수들이 교차수준의 변수들로 구성되어 있다는 점을 고려하여 이러한 교차수준 연구 모형을 검증하기 위한 교차수준 연구방법론들이 활용되어야 할 것이다.

마지막으로 구성원의 창의적 행동에 대한 보다 객관적인 측정 및 분석을 가능케 하기 위한 적절한 실험설계가 요구된다. 직무요구와 직무 자율성에 대한 실험적 처치와 이를 통해 구체적인 창의적 행동과 아이디어 제시를 객관적으로 측정할 수 있는 실험집단 구성 및 비교분석 등의 연구방법을 통해 창의적 행동 및 창의성에 대한 보다 깊은 이해와 고찰이 가능하리라 판단한다.

주제어 : 창의적 행동, 직무요구, 직무 자율성, 리더의 지적자극, 다항다차회귀식, 반응표면분석

【목 차】

I. 서 론	1
제 1절 연구배경 및 연구목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	2
제 2절 연구방법 및 논문의 구성	3
1. 연구방법	3
2. 논문의 구성	4
II. 이론적 배경	6
제 1절 창의적 행동	6
1. 창의적 행동의 개념과 연구동향	6
2. 창의적 행동의 차원과 주요 모형	9
2. 1. 창의적 행동의 시스템 이론	11
2. 1. 1 구성요소 모델(Componential Model)	11
2. 1. 2 상호주의 구조이론 모델	12
2. 2. 창의적 행동의 투자 이론	13
제 2절 변혁적 리더십과 리더의 지적자극	15
1. 변혁적 리더십의 개념	15
2. 변혁적 리더십 관련 리더십 유형	17
3. 리더의 지적자극	19
4. 리더의 지적자극 선행연구	22
제 3절 직무요구	23
1. 직무요구 관련 이론	23
2. 직무요구의 개념	27

3. 직무요구 선행연구	28
제 4절 직무 자율성	31
1. 직무특성 이론	31
2. 직무 자율성의 개념	34
3. 직무 자율성 선행연구	36
Ⅲ. 연구 설계	38
제 1절 연구모형 및 연구가설	38
1. 연구문제 및 연구 가설	38
2. 연구가설 설정	38
2. 1. 직무요구와 창의적 행동	38
2. 2. 직무 자율성과 창의적 행동	40
2. 3. 리더의 지적자극과 창의적 행동	43
2. 4. 리더의 지적자극과 직무요구의 상호작용 효과	44
2. 5. 리더의 지적자극과 직무 자율성의 상호작용 효과	46
3. 연구 모형	48
제2절 변수의 정의 및 조사 설계	49
1. 변수의 정의	49
1. 1. 직무요구	49
1. 2. 직무 자율성	50
1. 3. 리더의 지적자극	50
1. 4. 구성원의 창의적 행동	50
1. 5. 통제변수	51
2. 조사 설계	51
2. 1. 설문지 구성	51
2. 2. 표본설계	52
2. 3. 분석방법	52

IV. 실증분석	54
제 1절 표본의 특성 및 측정 도구 검증	54
1. 표본의 특성	54
2. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증	56
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석	57
제 2절 가설검증	59
1. 가설검증	59
1. 1. 가설 1 (직무요구와 창의적 행동)	59
1. 2. 가설 2 (직무 자율성과 창의적 행동)	62
1. 3. 가설 3 (리더의 지적자극과 창의적 행동)	64
1. 4. 가설 4 (직무요구와 지적자극의 상호작용 효과)	66
1. 5. 가설 5 (직무 자율성과 지적자극의 상호작용 효과)	71
V. 결 론	75
제 1절 연구 결과의 요약 및 시사점	75
1. 연구 결과의 요약	75
2. 연구 결과의 시사점	77
제2절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	79
1. 연구의 한계	79
2. 향후 연구 방향	80
참고문헌	81
<ABSTRACT>	101
설 문 지	105

< 표 목 차 >

<표 II-1> 창의성의 개념에 대한 다양한 정의	7
<표 II-2> 창의적 행동 관련 모델의 비교	14
<표 II-3> 본 연구의 가설적 촉진요인 검토 대상	15
<표 II-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	18
<표 II-5> 변혁적 리더십 구성요소	21
<표 II-6> 직무 자율성의 정의	35
<표 III-1> 설문지의 구성 및 출처	52
<표 IV-1> 표본의 특성	54
<표 IV-2> 탐색적 요인분석결과	56
<표 IV-3> 기술적 통계 및 상관관계	58
<표 IV-4> 가설 1 검증 (회귀분석 결과)	60
<표 IV-5> 가설 2 검증 (회귀분석 결과)	62
<표 IV-6> 가설 3 검증 (회귀분석 결과)	65
<표 IV-7> 가설 4 검증 (회귀분석 결과)	68
<표 IV-8> 가설 5 검증 (회귀분석 결과)	72
<표 IV-9> 가설검증결과종합	74

< 그림 목 차 >

<그림 I-1> 논문의 구성	5
<그림 II-1> Amabile의 창의성 구성요소 모델	12
<그림 II-2> 직무요구-통제 모형	24
<그림 II-3> 직무요구-자원 모델	26
<그림 II-4> 직무특성 모형	32
<그림 III-1> 연구 모형	48
<그림 III-2> 분석방법 및 절차	53
<그림 IV-1> 가설 1 검증결과 (직무요구와 창의적 행동)	61
<그림 IV-2> 가설 2 검증결과 (직무자율성과 창의적 행동)	63
<그림 IV-3> 가설 3 검증결과 (지적자극과 창의적 행동)	66
<그림 IV-4> 가설 4 검증결과	70
<그림 IV-5> 가설 5 검증결과	73

I. 서 론

제 1절 연구배경 및 연구목적

1. 연구배경

4차산업혁명이 이 시대를 강타하고 있다. 4차산업혁명을 구성하는 내용으로는 초연결, 초지능, 그리고 공유경제가 핵심으로 지목되고 있다. 빅데이터가 전기처럼 흐르는 현대사회에서 인공지능의 발전은 인류의 일자리마저 위협하고 있다. 인공지능은 인간으로서는 상상할 수 없는 수준의 연산능력(2019년 12월 구글에 의해 개발된 양자컴퓨터는 기존 슈퍼컴퓨터가 1만 년에 걸쳐 수행할 연산을 단 200초에 완수하였다)과 1년 365일 쉬지 않고 일할 수 있다는 장점으로 앞으로 인류의 삶을 더 나은 모습으로 변모시킬 것으로 이해되지만 일자리의 위협이라는 부정적인 측면 또한 무시할 수 없는 상황이다.

그러나 인공지능이 아무리 발전하더라도 인간 고유의 영역이라 할 수 있는 창조와 직관적 사고를 넘볼 수는 없으리라는 믿음이 있었던 것 또한 사실이다. 이러한 믿음은 2016년 구글 딥마인드사가 개발한 인공지능 알파고가 이세돌 9단을 바둑으로 넘어서고, 같은 해 2016년 IBM의 인공지능인 왓슨이 모건(Morgan)이라는 영화의 예고편을 스스로 제작하여 실제 영화홍보에 활용함으로써 심각한 타격을 입게 되었다. 직관적 사고와 창의성의 영역에서조차 인간은 인공지능으로부터 위협을 받는 처지가 된 것이다. 실제로 간단한 주식시장 분석 리포트와 간단한 신문기사의 작성은 이미 인공지능이 자리를 차지하고 있는 부분이다.

이렇게 인공지능이 인간의 창의성마저 흉내 내기 시작한 상황이지만, 직관적 사고와 창의성은 여전히 인간이 상대적으로 잘 해낼 수 있는 영역임에는 분명하다. 빠르게 변화하는 환경 변화에 대응하면서 조직 구성원들이 조직에 기여할 수 있는 가장 중요한 부분은 역시 창의성의 영역에 있다고 할 것이다.

최근 창의성은 가장 중요한 사업모델이자 성공을 위한 핵심 요소가 되어 가고 있다. 유튜브로 놀면서 수십억 연봉을 버는 여섯 살짜리 꼬마, 불량 상품에 대한

고객 응대를 잘못하여 한순간에 몰락한 인터넷 쇼핑몰, 상어 캐릭터 하나로 세계적인 동요를 만들어 낸 학습지 회사, 대형 기획사의 지원 없이 스스로 커져가는 팬덤을 형성하여 세계적인 스타가 된 보이밴드 등 창의적 행동이 주는 파격적인 효과를 설명해 주는 단적인 사례들이라고 할 수 있다. 그만큼 개개인의 창의적 행동과 사고가 중요한 이 시대에 우리는 그러한 창의적 행동을 어떻게 이끌어낼 것인가에 대해 고민할 수 밖에 없다.

2. 연구목적

창의성(creativity)의 개념은 개인의 창의적 속성과 행동을 포괄하는 다소 복잡한 현상이기에 본 연구에서는 구체적으로 기업활동 상의 결과로 연결될 수 있는 구성원의 창의적 행동(creative behavior)에 초점을 맞추어 이러한 창의적 행동을 촉진할 수 있는 선행변수에 대한 탐색을 시도하였다.

기존의 연구결과에 대한 리뷰를 통해 창의성 또는 창의적 행동에 대한 선행변수가 주로 개인의 기질적 요인과 외부의 촉진요인으로 구분되고 있음을 확인할 수 있다. 개인의 기질적 요인은 Big -5 등으로 측정되는 성격과 특질의 요인 및 개인의 지식, 기술 및 경험요인 등이 포함되어 있다.

외부의 촉진요인으로는 조직과 직무의 상황 요인들이 포함되며, 창의적 행동을 장려하는 조직 분위기와 문화적 요인, 리더십의 특성과 개인이 수행하는 직무상의 특성들이 포함되어 있다.

본 연구에서는 이러한 선행요인들 중에서 상대적으로 조직 측면에서 촉진 방안을 구체화할 수 있는 구성원의 외부 촉진요인에 초점을 맞추었으며, 상대적으로 기존 연구가 많이 수행되지 않았던 리더십 측면의 촉진요인과 직무특성을 검토하였다. 구체적으로는 구성원이 새로운 아이디어를 제시하고 창의적인 행동을 시도하도록 독려하는 리더십 행동 중 대표적인 변수인 리더의 지적자극(intellectual stimulus)을 창의적 행동의 선행변수로 검토해 보고자 한다.

또한, 직무특성 측면에서는 도전적이고 새로운 직무가 개인에게 내적 동기부여를 활성화시킬 수 있다는 내적동기부여(intrinsic motivation)이론에 기반한 직무요구(job demand) 수준이 높을수록 구성원은 창의적 행동을 시도할 것이라는 가

설을 설정하였다.

마지막으로, 직무특성이론에 기반하여 구성원들이 자기의 업무 수행에 대하여 충분한 자율재량을 가질 경우 본인의 업무에 대하여 흥미를 가지고 높은 수준의 자기 결정감(self-determination)을 갖게 되어 더욱 창의적인 행동을 시도할 수 있다는 측면에서 직무 자율성의 효과에 대해 검토해 보고자 한다.

그러나, 기존의 창의성 또는 창의적 행동에 관한 선행연구들이 다소 모호한 결과를 나타내고 있다는 지적이 제시되고 있다(예, Chae & Choi, 2019). 창의성 및 창의적 행동의 결정요인들이 단순한 선형관계가 아닌 복잡한 비선형적 관계를 형성하고 있을 것이라는 의문에서 시작하여, 본 연구는 이러한 선행변수들의 창의적 행동에 대한 영향력이 어떻게 복잡한 구조를 형성하고 있는지에 대해 깊게 탐색해 보고자 한다.

제 2절 연구방법 및 논문의 구성

1. 연구방법

본 연구는 창의적 행동을 이끌어 내는 요소에 대해서 알아보기 위해 다음의 방법 및 과정을 통해 수행한다. 첫째, 선행연구 고찰을 통해 본 연구에 포함된 변수들을 개념적으로 정의한다. 본 연구에서 활용되는 변수들은 다양하게 정의되고 있으며, 선행연구 고찰을 통해 연구모형에 포함되는 모든 변수들의 개념을 설명한다. 둘째, 연구가설을 설정하여 각 독립변수 간의 상호작용과 종속변수와의 관계를 설명하고자 한다. 셋째, 이러한 변수들의 가설을 입증하기 위해 설문조사와 실증조사를 통해서 결론을 이끌어 낸다.

2. 논문의 구성

본 논문은 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장의 구성은 다음과 같다. 제 I 장은 서론으로 연구의 배경 및 목적을 제시하고, 연구방법 및 논문의 구성을 설명한다. 제 II 장 이론적 배경에서는 변혁적인 리더십과 리더의 지적자극, 직무요구, 직무 자율성, 창의적 행동에 대한 이론을 설명하며, 제 III 장은 연구설계로 연구모형 및 연구가설을 설정하고 가설검증을 위해 변수들의 정의 하고 분석방법 및 절차에 대해 설계하고 제 IV 장에서 실증분석을 통해 가설을 검증한다. 마지막으로 결론에서는 연구결과의 요약과 시사점, 그리고 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해서 논의한다.

<그림 I-1> 논문의 구성

I. 서론

1. 연구배경 및 연구목적
2. 연구방법 및 논문의 구성



II. 이론적 배경

1. 창의적 행동
2. 변혁적 리더쉽과 리더의 지적자극
3. 직무요구
4. 직무 자율성



III. 연구설계

1. 연구모형 및 연구가설
2. 변수의 정의 및 조사 설계



IV. 실증분석

1. 표본의 특성
2. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석
4. 가설검증



V. 결론 및 논의

1. 연구결과의 요약 및 시사점
2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

II. 이론적 배경

제 1절 창의적 행동

1. 창의적 행동의 개념과 연구 동향

창의성(creativity)에 대한 연구는 다양한 학문 분야에서 진행되어 왔고 특히, 심리학이나 교육학을 중심으로 개인의 능력이나 태도 또는 성격 등의 수준에서 이루어져 왔다. 주로 성격특성과 표현능력, 언어능력, 지능, 발산적 그리고 수렴적 사고 등 인지능력과의 관계에서 연구가 진행되었고, 교육학이나 심리학에서 개발된 창의성 증진과 활용기법이 경영학 분야에도 활발하게 도입되면서 관리자나 전문직 경영자들의 선발과 교육 등에 활용되고 있다(손태원·홍길표·정명호·김영수, 2002).

최근에는 창의성이 자아실현, 학습, 성취동기 등에 따라 변화 가능한 속성을 지닌다는 주장이 제기된(Basadur, Wakabayashi, and Graen, 1990) 이후, 조직 행동 연구 분야의 핵심주제인 자아, 성격, 태도, 동기부여, 능력 등이 연계된 형태로 연구가 진행되고 있다. 창의성에 영향을 미치는 요인들을 규명함에 있어 구체적으로 인지평가이론(Oldham and Cummings, 1996; Shalley, 1995)과 직무특성이론(Oldham and Cummings, 1996), 목표 설정 이론(Redmond, Mumford, and Teach, 1993; Shalley, 1995)과 같은 전통적 동기부여 이론들이 활용되고 있다.

창의성에 대한 정의는 매우 다양하고 복잡한 개념으로 인해 연구자별로 서로 다른 견해를 보이는 실정이다.(Mumford and Gustafson, 1988). 먼저, Reich(1959)는 창의성을 인지적 관점에서 독창적인 아이디어와 제안을 촉진하고 새로운 아이디어를 조직하며 새로운 방식으로 이전 아이디어를 결합하는 능력이자, 특정 영역의 지식을 다른 영역으로 적용하는 것이라고 정의하였다. Amabile 과 동료 연구자들(Amabile, 1988; Amabile et al., 1996)은 창의성을 과업을 수행하는 조직구성원에 의해 유용하고 새로운 아이디어나 제품을 생산하는 것으로 정의하였고, Shalley(1995)는 직무 관련 문제와 연결하여 유용하고 새로운 것으로

여겨지는 해결안을 개발하는 것으로 정의하고 있다. 한편, Woodman, Sawyer, and Griffin(1993)은 창의성을 조직 차원에서 복잡한 사회시스템 속에서 함께 일하는 구성원들에 의해 유용하고 가치 있는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 절차를 강조하는 것으로 정의하였다. 김정식(2012)은 창의성을 복잡하고 범주가 넓은 구성개념으로, 협의로는 새로운 상황에 따른 적용에서부터 광의의 의미로는 새로운 돌파구를 개발해내는 것까지 포괄한다고 주장하였다.

본 연구에서는 창의성의 복잡한 구조를 통합하기 위한 노력보다는, 실제 기업 현장에서 유의미한 결과로 연결될 수 있는 구성원들의 창의적 행동으로 검토 대상을 좁혀서 논의하고자 한다.

창의성에 대한 연구는 주로 전통적인 심리학적 관점, 사회심리학적 관점, 그리고 인지평가이론에서 다루어져 왔다. 전통적인 심리학적 관점에서는 창의적 행동을 보이는 구성원의 특성과 선행요인들, 내재적 동기부여에 초점을 맞춰 접근했지만, 사회심리학적 관점에서는 구성원을 둘러싼 사회적, 환경적 요인의 영향을 강조하면서 내재적 동기부여를 환경에 대한 인지적 평가로 접근하였다. 그리고 Deci, Connel, and Ryan(1989)과 같은 인지 평가론자들은 자신감과 자기 결정성을 내재적 동기부여의 기본적인 요인으로 보고 있는 데 반해, Amabile(1988)과 같은 사회심리학자들은 흥미와 행복, 과업에 대한 깊은 몰입 등과 같은 정감에 요소에 초점을 두고 있다는 점에 차이가 있다. 이와 같은 창의성에 대한 다양한 학자들의 정의를 정리해 보면 아래의 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 창의성의 개념에 대한 다양한 정의

구 분	연구자	정 의
성 격	Rogers(1954)	구성원의 독특함에서 비롯되는 새로운 관련제품의 출현, 자신의 삶의 독특함에서 비롯된 원료, 사건, 사람, 상황
	Cattel(1971)	문제해결능력
인 지	Lovelace(1986)	새롭고 유용한 아이디어의 도출, 기존의 아이디어를 결합하여 새롭고 유용한 관점으로 개발하려는 활동
	Amabile(1988)	구성원 개인이나 소집단에 의해 만들어진

		새롭고 적절한 아이디어의 산출물
	Basadur et al.(1990)	지식, 상상력, 판단 등의 함수
	임선하(1992)	새로움에 이르게 하는 개인의 사고관련 특성
과 정	Basadur(1992)	문제발견 - 문제해결 - 문제실천의 과정이 창의적 활동
	Herrmann(1996)	독창성을 기반하며, 완전히 새로운 것을 창출하는 정신적인 과정창의성
결 과	Woodman and Schoenfeldt(1990)	주어진 상황에서 구성원 행동의 복잡한 산출물
총 합	Smeltz and Cross(1984)	새롭고 유용한 아이디어를 형성하는 창의적 능력, 개인과 조직의 특성 등의 상호작용의 결과
	Mumford and Gustafson(1988)	뛰어나고 사회적으로 가치가 있는 제품의 산출물
	Woodman, Sawyer, and Griffin(1993)	복잡한 사회시스템 속에서 함께 일하는 구성원들에 의해 유용하고 가치 있는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 절차

출처 : 강태원(2006)을 토대로 연구자 정리.

최근에는 창의성의 결과 차원에서 조직구성원의 창의적 행동을 정의하는 추세인데, Mumford and Gustafson(1988)은 이에 대해 결과 차원에서의 정의가 창의성에 대한 조작적 정의를 측정하는데 용이하기 때문이고, Amabile(1982; 1983)은 업무 상황과 관련된 사회심리학적 접근이 가능하기 때문이라고 제시하였다.

결과 차원에서 조직구성원의 창의성을 창의적 행동과 연결하여 바라본 Amabile(1983; 1988), Amabile et al.(1996)은 창의적 행동을 자기 발견적(heuristic)인 과업을 수행하는 구성원에 의해 발현되는 유용하고 새로운 아이디어나 제품, 절차의 생산으로 정의하였다. Mumford and Gustafson(1988)은 창의

적 행동을 사회적 문제에 대해 새로운 해결안을 생산하는 것으로 정의하였고, Shalley(1995)는 직무와 관련한 문제에 대한 새롭고 유용하다고 판단되는 해결안을 개발하는 것이라고 정의하였다. 국내의 학자 가운데 양참삼(1999)은 창의적 능력과 창의적 행동을 구별할 필요가 있음을 주장하면서 창의적 능력이 새롭고 유용한 아이디어를 생산하는 능력으로서 새로운 조합과 연상을 만들어 내는 자질을 모아 놓은 것이라면, 창의적 행동은 새롭고 유용한 아이디어를 산출하는 것으로 다른 사람에게도 가치가 있어야 한다고 제시하였다.

반면, Oldham and Cummings(1996)는 창의적 행동을 새롭거나 독창적이며, 조직과 잠재적으로 관련되거나 조직에 유용한 아이디어, 제품, 또는 절차로 정의하였고, Woodman et al.(1993)은 복잡한 사회시스템 속에서 함께 일하는 구성원들에 의해 유용하고 가치 있는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 절차를 창조하는 것으로 조직 창의성을 정의하면서 구성원의 창의적 행동을 기반으로 조직 차원의 창의성을 제시하면서 창의성 연구의 영역을 확대시켰다.

창의적 행동에 관한 다양한 학자들의 정의에도 불구하고, 선행연구들에서는 두 가지 관점에서 공통점이 발견되는데 첫째, 창의적 행동은 단순한 연산적 과업보다 복잡하고 예측이 쉽지 않은 발견적(heuristic) 과업에서 발견되는 것이다(Amabile, 1983). 둘째, 창의적 행동은 개인 속성과 상황, 그리고 환경 속성 간의 복잡한 상호작용에 의해 결정된다(Mumford and Gustafson, 1988; Woodman and Schoenfeldt, 1989)는 통합적 관점의 접근이다.

2. 창의적 행동의 차원과 주요 모형

창의성은 개인과 집단, 조직 간의 초점을 두고 다양한 학문 분야에서 연구가 이루어지고 있다. 창의성에 관한 연구는 분석수준에 따라 개인 차원의 창의성, 집단 차원의 창의성, 조직 차원의 창의성으로 구분되며, 이 중 가장 활발하게 연구가 이루어진 분야는 개인 차원의 창의성이다.

개인의 창의성

개인차원의 창의성이란 개인들이 환경과의 상호작용을 통해 만들어 놓은 새롭고 유용한 아이디어를 말한다. 이런 개인 창의성을 구성하는 요소는 성격, 인지능력, 동기부여 등으로 다양하며, 이는 영역관련능력, 창의성관련능력, 그리고 과업동기로 정리할 수 있다.(Amabile,1988).

Amabile, 1988;Bolton, 1993;Yong,1994 과 같은 경영학에서 접근한 학자들은 개인의 창의적 행동으로 조직 안에서 급진적으로 변화하는 환경에 효과적으로 대처할 수 있으며, 지속적인 경쟁에서 우위를 가질 수 있는 필수적인 요건임을 강조하고 있다.

Amabile(1988)은 개인의 창의적 행동과 조직의 혁신의 관계에 대해서 주제설정, 단계설정, 아이디어 생산, 아이디어 검증 및 실행, 결과측정 이렇게 6단계로 말하고 있는데, 이런 측면에서 볼 때, 개인의 창의적 행동은 아이디어의 생산에 중요한 역할을 한다고 말하고 있다.

이처럼 개인의 창의적 행동은 적절한 아이디어를 제시하여 급변하는 시대에 대처하고 경쟁에서 우위를 차지하게 할 수 있는 원동력이 된다고 할 수 있으며 더 나아가 수익을 창출해 낼 수 있는 중요한 역할을 할 수 있다는 것이다.

그러나 최근에는 집단과 조직 차원의 창의성에 대한 연구가 증가하고 있는 추세에 있다. 이는 개인 차원의 창의성이 바로 집단이나 조직 차원의 창의성으로 연결되지 못한다는 한계를 지적함과 동시에, 조직 내 창의성 발현의 토대를 이루는 것은 집단(팀) 수준이고, 최근 조직의 구조도 팀제 조직으로 변화하고 있는 점을 감안해 볼 필요가 있다(정범구·염동선·김경재, 2003).

집단 창의성

집단 창의성은 개인과 개인이 모인 집단 구성원들이 상호작용을 하면서 발현되는 창의성이다. 다양성과 기능성으로 구성된 집단일수록 창의성은 높으며(King & Anderson, 1990) 그 이유는 통제 받는 조직의 환경보다는 통제 받지 않는 환경에서 집단 창의성이 더 발휘되기 때문이다. (Oldham & Cummings, 1996)

위에서 언급했듯이 개인의 창의성은 집단의 창의성에 바로 기여하는 개체모형으로써의 기존연구와는 달리 개인의 창의성이 모여서 집단의 창의성이 되고 집단 창의성이 다시 모여서 조직의 창의성이 된다는 것이다. 이로써 개인 창의성이 집단 창의성, 조직 창의성과 상호작용한다는 것을 제시한다. (Drazin et al., 1999; 노풍두, 2017) 이 모형에서는 개인은 보상을 통해 창의성을 발현하고, 집단은 팀 과제를 통해서 직무를 경험하며, 조직은 혁신 프로그램을 운영하고 평가하는 방안으로 개인, 집단, 조직 창의성을 증진시킨다.

구체적으로 창의성에 관한 이론적 발전과 더불어 최근의 연구에서는 개인과 상황, 환경 차원의 요인을 통합적으로 고려한 상호작용에 의해 창의적 행동이 발현된다는 관점에 기반을 두고 있다. 특히, 기업조직은 환경과의 상호작용을 전제로 성장과 존속이 가능한 열린 시스템(open system)의 관점에서 통합적 모델, 접근을 통해 조직 차원의 창의성 연구를 촉진할 수 있고, 수많은 정보들을 통합하고 이해를 도울 수 있다(Amabile, 1988). 이러한 창의적 행동과 관련한 주요 모형은 크게 시스템 이론과 투자 이론으로 구분할 수 있으며, 주요 모델에 대한 고찰을 통해 창의적 행동에 관한 주요 요인들을 살펴보고자 한다.

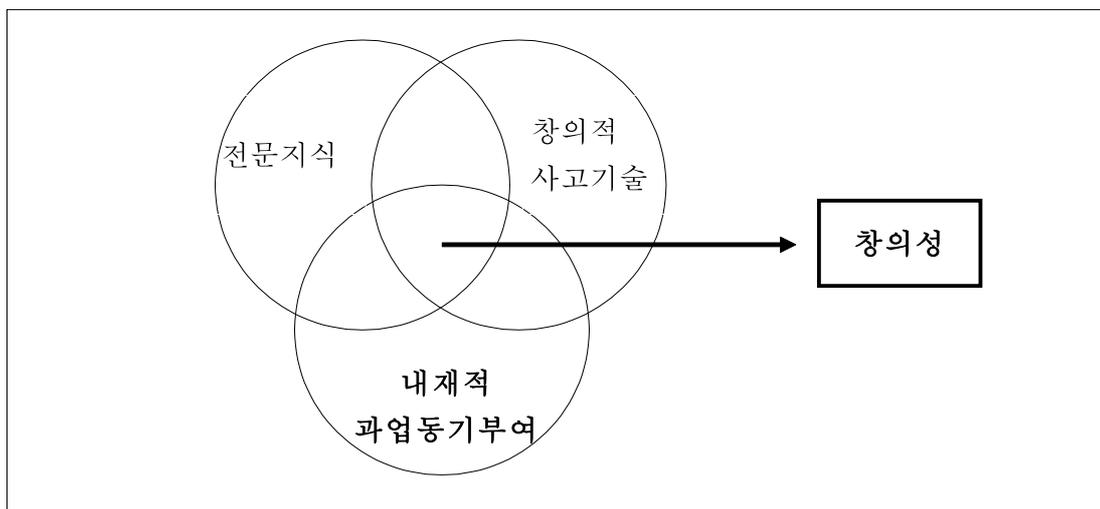
2. 1. 창의적 행동의 시스템 이론

2. 1. 1. 구성요소 모델(Componential Model)

Amabile(1983; 1988; 1996)은 개인 차원의 창의성에 대한 개인 특성적, 환경적 결정요인들을 조사하고, 이 요인들을 창의적 문제해결 과정의 각 단계별로 정리하는 연구를 진행하였다. 이러한 시도는 창의성을 결정짓는 요인들을 하나의 표에 포함시켜 창의성 연구를 촉진하는 접근으로 평가받는다(Staw, 1990). 이 모델에 따르면, 창의적 행동은 과업을 수행하는 구성원의 적절한 판단에 의해 창의적이라고 평가되는 반응 제품을 의미하고, 창의성 발현 단계별로 주요 영향을 미치는 상황을 각각 내재적 과업 동기부여(intrinsic task motivation), 과업영역 관련 기능(skills in the task domain), 창의성 관련 기능(skills in creative thinking)의 세 가지를 제시하고 있다. 이러한 선행연구를 확장하여 Amabile(1998)은 창의성

을 구성하는 요소들로 지능을 포함한 기술과 절차에 대한 지식을 구성원의 전문 지식(expertise), 주어진 문제에 대해 어떻게 유연하게 접근하는가에 따른 창의적 사고기술(creative thinking skills), 직접적으로 문제를 해결하기 위한 구성원의 내재적 과업 동기부여(intrinsic task motivation)의 세 가지로 구분하여 이들이 어우러진 창의성 구성요소 모델을 제시하였고, 이를 그림으로 표현하면 아래의 <그림 II-1>과 같다.

<그림 II-1> Amabile의 창의성 구성요소 모델



출처 : 박세헌(2001); Amabile(1998).

전문지식과 창의적 사고기술은 일정 시간이 요구되는 인적자본이라 한다면, 내재적 과업동기부여는 현실적으로 구성원의 창의적 행동에 대한 촉진요인으로서 중요한 검토 대상이라고 판단된다.

2. 1. 2. 상호주의 구조이론 모델

창의적 행동은 영역(domain)과 구성원, 장(field)이라는 세 가지 하위 시스템 간의 상호작용으로 설명할 수 있다(Csikszentmihalyi, 1988). Csikszentmihalyi(1988)에 의하면, 특정 주제에 대한 지식의 조직체라고 하는 영역은 타인에 의한 창의적 상황을 제공하고, 구성원에게 구조화된 정보를 제공한다. 그리고 특정의 영역으로부터 정보를 제공받은 구성원은 성격특성, 인지적 과정, 동기부여를 통해 정

보를 인지하고 이를 변환하거나 확대시키는 과정을 거쳐 창의성이 발현된다고 주장하였다. 또한, 창의적인 구성원들은 아이디어를 생산하고 이를 장(field)에 전파하기 위해 장(field)에 압력을 가하기도 하고 창의적 정보, 제품 등을 다음 세대로 타인이 전달하는 확대의 모습을 보면서 창의적 행동이 이루어진다고 제시하였다.

창의적 행동의 상호주의적 관점을 적용한 Gardner(1993)의 연구에 따르면, 창의적인 제품은 개발은 시스템 내의 편차에서 비롯되거나 영역, 구성원, 장(field) 간의 비동시성(asynchronies)을 조절한다고 보고하였다. Woodman and Schoenfeldt(1989; 1990)은 개인과 상황 조건 간의 복잡한 상호작용으로 개인 차원의 창의적 행동에 대한 상호작용 모델을 주장하였다. 여기서 상황 조건이란 사회적 영향(social influence: 사회적 촉진, 역할모델링, 평가기대, 보상 및 처벌)과 상황적 영향(contextual influence: 물리적 환경, 과업과 시간적 제약요인, 집단과 조직의 문화)으로 구분할 수 있고, 이 두 가지 상황 조건이 개인의 창의적 성과를 촉진할 수도 있고, 저해할 수도 있다는 것이다. 또한, 이 모델에서는 개인적 요인들로 성격특성, 인지형태와 능력, 과업관련 지식, 동기부여를 제시하면서 이러한 개인적·사회적 요인들은 성별, 가족의 배경, 과거의 강화역사(past reinforcement history or learning), 초기 사회화과정 등의 다양한 선행조건들(antecedent conditions)의 영향을 받는다고 제시하고 있다.

2. 2. 창의적 행동의 투자 이론

창의적 행동의 투자 이론 모델은 Sternberg and Lubart(1991)에 의해 제시되었는데, 이들은 창의적인 개인은 투자자와 같이 저렴하게 구매해서 이보다 비싸게 판매하는 행동양식을 보인다고 주장하였다. 구체적으로, 창의적인 개인은 알려지지 않았고, 성장잠재력을 가진 아이디어를 추구하고 이에 비싼 가치를 책정하여 판매하려 한다는 것이다. 투자 이론 모델에서는 창의적 행동의 중요한 영향요인들로 성격과 사고형태, 지식, 과업중심의 동기부여, 환경이라는 다른 이론들에서도 강조하고 있는 것들과 기존의 사고를 벗어나 새로운 방식으로 문제를 바라보는 종합능력과 자신이 가진 아이디어의 가치를 결정하는 분석능력, 아이디어

의 가치를 타인들에게 설득하는 실행맥락능력으로 구성된 인지적 능력을 제시하였다. 이러한 투자 이론은 Sternberg and Lubart(1991)의 탐색적 연구와 Sternberg and Lubart(1991; 1996)의 실증연구에서 부분적으로 채택되었다 (Sternberg, 1999).

이상의 창의적 행동 관련 모델들을 종합해 보면 <표 II-2>과 같다.

<표 II-2> 창의적 행동 관련 모델의 비교

구 분	구성요소 모델	상호주의 구조이론 모델	투자 이론
창의성 결정요인	과업영역 관련 기능	전문지식	지능과 지식
	창의성 관련 기능	성격특성, 인지형태와 능력	성격, 사고형태, 지식
	내재적 과업동기부여	동기부여	과업중심의 동기부여
	과업의 특성	선행조건, 상황적·사회적 영향력	환경 (조직과 리더십)
특 성	내재적 과업 동기 부여는 과업환경에 의해 결정되기 때문에 과업 특수성을 가짐	다양한 선행조건들(성장배경, 초기 사회화과정 등)의 역할이 중요함	환경의 역할 강조 (아이디어 개발, 아이디어 평가, 아이디어 촉진 제공) 주로 조직과 리더

출처: 김인오(2001) 인용 및 부분수정

결과적으로 기존의 연구들에서 제시되고 있는 창의적 행동의 결정 또는 촉진 요인으로는 우선 개인의 배경적 특성(예, 선행조건, 성장배경 등)이 상호주의 구조이론 측면에서 강조되고 있고, 구성요소 모델의 관점에서 직무의 속성에 따르는 내적동기부여의 역할이 제시되고 있으며, 투자 이론의 관점에서는 아이디어의 개발이 독려 될 수 있는 환경의 역할을 강조하고 있다. 이러한 환경요소 중 가장 대표적인 요소는 리더십이라 할 수 있다.

이러한 기존 선행연구결과를 토대로 본 연구에서의 창의적 행동에 대한 결정 또는 촉진요인으로서 다음과 같은 요소를 검토해 보고자 한다.

<표 II-3> 본 연구의 가설적 촉진요인 검토 대상

구 분	구성요소 모델	투자 이론
본 연구의 가설적 검토 대상	내재적 동기부여를 촉진할 수 있는 직무속성 : 직무요구, 직무 자율성	아이디어와 개발과 행동을 촉진할 수 있는 환경적 속성 : 리더의 지적자극

제 2절 변혁적 리더십과 리더의 지적자극

1. 변혁적 리더십의 개념

본 연구에서는 구성원의 창의적 행동에 대한 촉진요인 중 리더십의 특성을 우선 검토하고 있으며, 특히 구성원들이 새로운 아이디어와 행동을 하도록 격려하고 자극하는 변혁적 리더십의 하위 요소 중 지적자극(intellectual stimulus)을 살펴보고자 한다. 이를 위해 변혁적 리더십의 개념에 대해 우선 간단히 살펴보았다.

현대의 경영환경을 고려한 변화지향적 리더 행동에 초점을 두고 있는 변혁적 리더십(transformational leadership)은 1980년대를 기점으로 등장한 비교적 최근 리더십 연구의 접근법 중 하나이며, 급변하는 경영환경에서 중요한 전략적 리더십 개념으로 강조되고 있다(Northouse, 2004). 이러한 시대의 흐름에 의해 새롭게 등장한 리더십 이론으로, 변혁적 리더십이라는 개념은 Downton(1973)에 의해 최초로 언급된다. Burns(1978)가 그의 저서 ‘Leadership’에서 리더의 역할과 구성원과의 연결을 시도하면서 등장하였고(Northouse, 2011), 이후 많은 학자들에 의해 체계적인 이론으로 정립되었다(Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990a).

Bradford and Cohen(1984)은 변혁적 리더의 역할을 처음 제시했는데, 그들은 개발자 역할을 수행하는 경영자를 변혁적 리더라고 정의하였다. 또한, 변혁적 리더는 구성원의 역량을 지속적으로 개발하면서, 공동의 책임을 지는 팀 조직, 공통의 조직비전을 구축하는 일이 중요하다고 주장하였다. 그리고 Bennis and Nanus(1985)는 그들의 저서 ‘Leaders’에서 변혁적 리더의 역할로 비전을 통한 주

의집중, 포지셔닝을 통한 신뢰구축, 커뮤니케이션을 통한 의미화, 긍정적인 자기 존중을 통한 자기표현을 제시하였고, 관리자와 리더를 각각 일을 올바르게 하는 사람, 올바른 일을 하는 사람으로 구분하면서 변혁적 리더의 역할을 강조하였다. 반면, 변혁적 리더십에 대한 정의는 주로 변혁적 리더가 갖추어야 할 변혁적 리더 행동에 초점이 맞춰져 있다. 대표적인 변혁적 리더십 연구의 선구자인 Bass(1985)의 정의에 의하면, 변혁적 리더십은 조직의 목표와 비전에 대해 구성원들이 명확히 인식하도록 하고, 구성원들의 성취감, 인정감 및 자아실현과 같은 상위욕구들을 자극함으로써 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 독려하는 행위들을 포함한다. 구체적으로 Avolio and Gibbons(1988)과 Bass(1985)에 의하면, 변혁적 리더는 외재적 보상이나 조직구성원들의 과업환경에 중점을 두기보다는 조직구성원들이 자기 자신, 수행하는 과업, 소속된 집단 및 조직에 의미를 부여하도록 만드는 일에 가치를 두고 있다. 또한, 1980년대에 들어서면서 기존의 전통적 리더십이론들이 다양한 리더십의 영역들을 설명하는데 충분하지 못하다는 비판 속에 등장한 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 개별적 배려(individual consideration)라는 네 가지의 행동적 측면으로 구성되어 있다(Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990a).

변혁적 리더십에 대한 선행연구들은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 국내·외의 많은 연구들에서 변혁적 리더십은 조직구성원들의 성과변수들에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(양동민·심덕섭, 2013; 임준철·윤정구, 1999; Jung and Avolio, 2000; Pillai and Williams, 1998). 둘째, 변혁적 리더십의 구성요소별 효과성을 비교·평가하는 연구 영역이다(한주희·강은주, 2011; Bycio, Hackett, and Allen, 1995, Lowe et al., 1996). 셋째, 변혁적 리더십과 성과변수 간의 관계에서의 메커니즘을 규명하기 위한 연구 영역으로 조절변수 및 매개변수를 탐색하는 연구가 진행되어 왔다(김진희, 2013; Kark and Shamir, 2002; Tsai, Chen, and Cheng, 2009). 이처럼 변혁적 리더십에 관한 연구들은 직접적인 효과성뿐만 아니라, 효과성을 규명하는 과정들에 초점을 맞추어 이루어져 왔다(이영수, 2016).

2. 변혁적 리더십 관련 리더십 유형

변혁적 리더십은 조직구성원의 가치관, 정서, 행동규범과 윤리, 그리고 장기적 목표 등을 변화를 통해 개인을 변혁시키는 과정으로서 조직구성원들의 동기를 평가하고 욕구를 충족시키며 하나의 완전한 인격체로 대우하는 것을 포함한다(Northouse, 2004). Burns(1978)와 Bass(1985)에 의하면, 변혁적 리더십은 조직구성원들을 열정과 비전 등으로 고무시킬 수 있는 리더십으로 정의할 수 있고, 거래적 리더십(transactional leadership)은 구성원들의 성과향상을 위해 전제 조건으로 미래의 승진 등 보상을 제시해서 이를 교환하는 리더십으로 정의된다(임준철·윤정구, 1999). 따라서 거래적 리더십이 리더와 구성원 간에 일어나는 교환관계에 초점을 둔 전통적인 리더십 유형이라면, 변혁적 리더십은 개인을 변화시키고 장기적인 조직의 목표와 윤리적 측면을 강조하면서 추종자들의 가치에 관심을 가짐으로써 완전한 인간으로서의 대우하는 리더십이라고 할 수 있다(Bass, 1990; Bass and Steidlmeier, 1999). 또한, Avolio and Bass(1991)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 이분법적이 아닌 연속선상에 위치한 것으로 보는 전범위 리더십 모형(full range leadership model)을 통해서 리더십 행동을 상황조건적 보상, 예외에 의한 관리, 자유방임과 무관심행동의 특성을 갖는 거래적 리더십과 이상적 영향력, 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려행동의 특성을 갖는 변혁적 리더십이라는 두 가지 유형으로 분류하였다(Antonakis, Avolio, and Sivasubramanian, 1996).

전술한 바와 같이 Bass(1985)는 Burns(1978)의 이론을 바탕으로 변혁적 리더십에 대한 이론체계를 구축했는데, 기존 리더십 이론들이 리더와 구성원 간의 거래적 교환관계에 초점을 두고 있다는 점을 지적하면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상호 배타적이지 않은 것으로 보았다. 구체적으로 Bass(1985)는 거래적 리더가 추종자들에게 ‘기대했던 성과(expected performance)’를 이끌어 낸다면, 변혁적 리더는 구성원들로부터 ‘기대 이상의 성과(performance beyond expectation)’를 유도할 수 있는 능력이 있다고 주장하였다. 이는 변혁적 리더십의 증폭효과(argumentation effect)라고 설명할 수 있다(Waldman, Bass, and Yammarino, 1990). 이와 관련하여, Lowe, Kroeck, and Sivasubramanian(1996)은

변혁적 리더십에 관한 메타분석을 통해 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족, 직무성과 및 조직몰입 등의 조직성과를 설명하는데 있어 보다 효과적임을 보고하였다. 이상의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이를 다양한 관점에서 비교해 보면 아래의 <표 II-4>과 같다.

<표 II-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현 상	현상과 맞추거나 현상을 유지하기 위해 노력함	현상에 반대되거나 변화시키고자 노력함
목표지향성	현상과 너무 괴리되지 않은 목표를 지향함	보편적인 현상보다 높은 이상적인 목표를 지향함
시간 전망	단기 전망	장기 전망
동기부여 전략	즉각적이고 가시적인 보상으로 동기부여함	자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 추구하도록 동기부여함
행위표준	구성원이 규칙과 관례를 따르는 것을 좋아함	구성원이 새로운 시도나 실험에 도전하도록 격려함
문제해결	구성원의 문제를 해결해주거나 해답이 있는 곳을 알려줌	직접 문제를 제기하거나 문제를 함께 해결하거나 구성원이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 격려함

출처: 김성국(2001)

거래적 리더십과 함께 변혁적 리더십을 비교해 볼 수 있는 리더십 유형으로 카리스마적 리더십을 들 수 있다. 변혁적 리더십은 과거의 관습에서 벗어나 변화와 혁신을 강조하며, 단기적인 것이 아니라 장기적 관점에서 조직의 목표와 비전을 달성하는 것을 강조한다(Jung, 2001). 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십(charismatic leadership)과 구별 없이 사용하는 경우도 많은데, 이것은 변혁적 리

더십이 리더의 카리스마적 특성을 포함한다는 점에서 카리스마적 리더십을 확장한 개념으로 인식되기 때문이다(Antonakis and House, 2002). 이에 대해서는 이들 리더십을 본질적으로 유사하다고 보는 연구자들이 있는 반면, 두 리더십 간에는 차이가 있다고 주장하는 연구자들도 있다는 점에서 의견의 일치를 보지 못하고 있는 실정이다(정우일, 2006).

카리스마적 리더십은 사회학자 Weber(1947)의 사상에 많은 영향을 받았다(강정애·이상욱·이상호·이호선·차동욱, 2009). 위에서 제시했던 네 가지 변혁적 리더의 행동적 측면 즉, 변혁적 리더십을 구성하는 하위요인들 가운데 이상적 영향력과 영감적 동기부여는 Conger and Kanungo(1988)의 카리스마적 리더십과 유사한 리더의 행동적 측면을 나타내고 있으며, 이 두 하위요인은 리더의 카리스마적 특성으로 구분된다(Avolio, Bass, and Jung, 1999; Bass, 1985; Bass and Riggio, 2006). 또한, Yukl(2010)은 변혁적 리더십을 구성하는 차원들 가운데 속성 차원의 이상적 영향력은 리더의 태도와 영향력을 나타내는 것으로 리더의 직접적인 행동을 나타내지 않는 구성요인으로 지적되는 점을 언급하였다. 이와 관련하여, Shamir, House, and Arthur(1993)는 카리스마적 리더십의 동기부여 효과 모델을 통해 리더의 카리스마적 리더십이 부하의 변화를 이끌어 내는 과정을 자기 개념(self-concept)에 바탕을 둔 동기부여 이론(self-concept based motivation theory)으로 설명하였다. 여기서 부하들에 대해 표현하는 카리스마적 특성은 그들의 자기가치(self-worth), 자긍심(self-esteem) 등에 긍정적인 영향을 미치고, 이는 결국 자기효능감(self-efficacy)과 같은 동기심리와 집단 혹은 리더에 대한 긍정적 심리를 촉진시킨다고 주장하였다.

3. 리더의 지적자극

변혁적 리더의 행동적 측면, 즉 변혁적 리더십의 하위요인들은 연구자들에 따라 다양하게 제시되고, 규정되어 왔다. 변혁적 리더십을 논의하면서 오늘날 가장 보편적으로 활용되고 있는 하위개념들은 Bass(1985)와 Bass and Avolio(1990a)가 제시한 지적자극, 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려이다.

Wortman(1982)은 리더들로 하여금 단기적인 관리에 초점을 둘 것이 아니라,

전략적 사고와 지적 활동에 더욱 노력을 집중해야 한다고 지적한 바 있다. 이는 경영에 있어 전략의 필요성이 대두되기 시작한 시기로, 리더뿐만 아니라 전사적 차원에서 전략적 사고의 필요성을 강조하고 있다. 이와 관련하여, Bass(1985)는 변혁적 리더십을 구성하는 요인들을 제시하면서 리더의 지적자극에 대해 감성적 자극에 의한 직접적인 행동의 변화보다 가치와 믿음, 상상력과 사고, 문제인식과 문제해결에 있어 구성원들의 관점을 변화시키려는 리더의 행동이라고 정의하였다. 구체적으로 리더는 지적자극을 통해 구성원들로 하여금 과거의 방식에 대해 의문을 품고 다시 생각해보도록 새롭고 도전적인 아이디어를 제공해 준다(Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990a). 이러한 지적자극은 구성원들이 당면한 문제들과 자신의 생각과 상상에 대한 인식을 환기시켜 주고, 기존의 가치와 신념에 대한 인식을 제고할 수 있도록 한다(김정식, 2012). 즉, 리더는 지적자극을 통해 구성원들이 기존과는 다른 새로운 관점에서 접근하도록 유도하여 창의적 행동과 보다 개선된 역량을 통해 자신의 업무성과를 충분히 달성할 수 있도록 한다(Howell and Avolio, 1993).

사회학습이론에 따르면, 리더는 지적자극을 통해 추종자들에게 기대되어지는 행동이 어떤 방식으로 이루어질 수 있는지에 대한 역할모델을 제공하고(Gong, Huang, and Farh, 2009), 이러한 행동적 본보기는 새로운 아이디어를 개발하고 관행처럼 유지되어오던 것들에 대해 의문을 품도록 하는 능력을 키워준다(Bass and Avolio, 1990a). 이처럼 리더는 구성원들에게 새로운 아이디어, 창의적인 문제해결을 요구하면서 자발적인 자기개발의 계기를 마련해 주고, 기회를 제공하여 장기적으로 성과의 향상이 이루어지도록 해 준다(김경수·김광숙·노현재·김인숙·양동민, 2011).

리더의 지적자극과 함께 변혁적 리더십을 설명하는 요인들 중 이상적 영향력 즉, 카리스마는 변혁적 리더십의 필수조건이면서 구성원들에게 강력한 역할모델이 되는 것으로 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타낸다(Bass, 1985). 카리스마적 리더는 자신감, 강한 확신 및 영향력을 행사하고자 하는 권력 욕구를 가지고 있을 가능성이 높으며(House, 1977), Willner(1984)는 카리스마는 리더가 무엇을 하고 있는지가 아닌 구성원들이 리더를 카리스마적 관계를 발생시킨다고 주장하였다. 또한, 이상적 영향력을 발휘하는 리더들은 구성원들로부터 강한 신뢰

를 형성시킴으로써 존경을 받고, 구성원들에게 비전과 사명감을 심어주게 된다 (이영수, 2016).

변혁적 리더십의 영감적 동기부여는 조직의 목표 달성을 위해 구성원에게 열정을 자극하고, 주어진 임무를 성공적으로 수행할 수 있도록 자신감을 조성하는 것이다(Yukl and Fleet, 1982). 또한, 구성원들에게 정서적 자극과 활기를 불어넣고, 자신의 기대와 비전을 명확하게 전달하며 팀 정신의 창출을 통해 자신의 직무에 열정을 갖고 매진하도록 하는 행동이다(Bass and Avolio, 1993; 1994). 영감적 동기부여는 이상적 영향력을 의미하는 카리스마와 밀접한 관계를 갖는데, 카리스마적 리더십을 구성하는 하나의 차원으로 구분되기도 하고(Howell and Avolio, 1993), 리더의 카리스마에 함께 포함하여 설명되기도 한다(Conger and Kanungo, 1987). 그러나 최근의 변혁적 리더십에 관한 연구에서는 영감적 동기부여를 이상적 영향력(카리스마)과 구분하여 별개의 차원으로 고려하는 추세이다.

마지막으로, 개별적 배려(관심)에 대해 Bass(1985)는 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 토대로 그들의 욕구와 능력에 맞춰 차별화된 배려를 함으로써 더 높은 차원의 욕구와 책임감을 갖도록 하는 것이라고 정의하였다. 즉, 개별적 배려는 리더의 획일적인 기준이 아닌 구성원 개개인의 욕구와 능력에 따르는 것으로(조성중, 2003), 리더는 개별적인 견지에서 리더십을 발휘할 필요가 있다. 또한, 개별적 배려는 조직현장에서 참여적 의사결정이나 구성원들에게 도전적인 업무나 책임감을 부여함으로써 동기를 유발시키고, 개별적인 배려감을 경험하게 할 수 있다(Bass and Avolio, 1990a). 이러한 리더의 개별적 배려는 구성원과의 신뢰 구축을 바탕으로 구성원들로 하여금 자발적인 업무 외 활동과 추가적인 노력을 증대시킬 수 있다(Bass, 1985; Janssen, 2000). 이상의 변혁적 리더십을 구성하는 지적자극을 비롯한 요인들을 정리해 보면, 아래의 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 변혁적 리더십 구성요소

연구자	구성요소
Bass(1985);	지적자극, 개별적 배려, 이상적 영향력, 개

Bass and Avolio(1990a)	별적 배려
Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter(1990)	지적자극, 개별적 배려, 비전 제시, 역할 모델링, 집단목표육성, 고성과 기대
Bycio et al.(1995)	지적자극, 개별적 배려, 이상적 영향력
Rafferty and Griffin(2004)	지적자극, 개별적 배려, 지원적 리더십, 비전 제시, 영감적 의사소통

출처: 이영수(2016)를 토대로 연구자 정리.

4. 리더의 지적자극 선행연구

변혁적 리더십의 다차원적인 구성개념으로 인해 효과가 일관적이지 않고, 상황에 따라 달라지는 원인이 되기도 한다(Pillai, Scandura, and Williams, 1999). 따라서 변혁적 리더십의 효과를 차악하기 위해서는 구성개념들에 대한 보다 면밀한 관찰이 필요하다는(Bass and Riggio, 2006) 주장이 제기되어 왔다. 리더의 지적자극은 카리스마나 개별적 고려와는 달리 구성원들의 사고와 행동의 변화를 동시에 요구하고, 인식의 전환을 통한 구성원들의 직접적인 행동변화에 더욱 주목한다(이임정, 2012).

Kark and Shamir(2002)는 자아개념화 이론(self-concept theory)과 사회정체성이론(social identity theory)을 바탕으로 변혁적 리더의 다양한 행동들을 통해 조직구성원들의 차별적인 자아, 그리고 정체성을 형성한다고 주장하였다. 이들에 의하면, 변혁적 리더의 지적자극을 유도하는 행동은 개인적이고 관계적인 자아를 형성하게 하고, 이는 리더와 구성원 간의 관계 및 상호성을 강조하여 개개인의 관심 사항과 성장, 발전에 주목하는 행위를 포함한 리더와의 관계, 친밀성을 통한 구성원들의 자아와 정체성 형성에 기여하게 된다. 리더가 보여주는 구성원들과 함께 아이디어를 공유하고, 구성원들의 아이디어를 지지하는 행동, 그리고 구성원들의 참여를 독려하면서 성과를 창출하기 위해 노력하는 모습들은 구성원들로 하여금 친밀감을 느끼게 한다. 또한, 리더가 보여주는 업무와 관련된 새로운 아이디어의 제공, 혁신적인 모습 등은 구성원들이 자신의 업무를 완수할 수 있을 것이라는 일에 대한 새로운 희망으로 여겨진다(허남철·서재현, 2009). 이는 곧 리

더와 구성원 간의 신뢰의 구축을 의미한다(Mitroff, 1978).

Scott and Bruce(1994)는 리더의 신뢰와 지원, 자율성의 부여가 구성원들의 창의적 아이디어 창출, 혁신행동과 관련 있다고 주장하였다. 또한, Amabile et al.(1996)은 리더의 창의적 격려행동과 구성원의 창의성 간에 긍정적인 영향관계가 있음을 보고하였다. 리더의 창의적 격려행동은 변혁적 리더십의 행동유형과 유사하며, 정기영·정현우·류태모(2015)는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 리더의 지적자극이 구성원의 혁신적 행동과 긍정적 영향관계에 있음을 밝혔다. 국내의 연구에서 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009)는 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 변혁적 리더십의 구성요소 중 리더의 지적자극이 가장 큰 영향관계에 있음을 규명하였다.

제 2절 직무요구

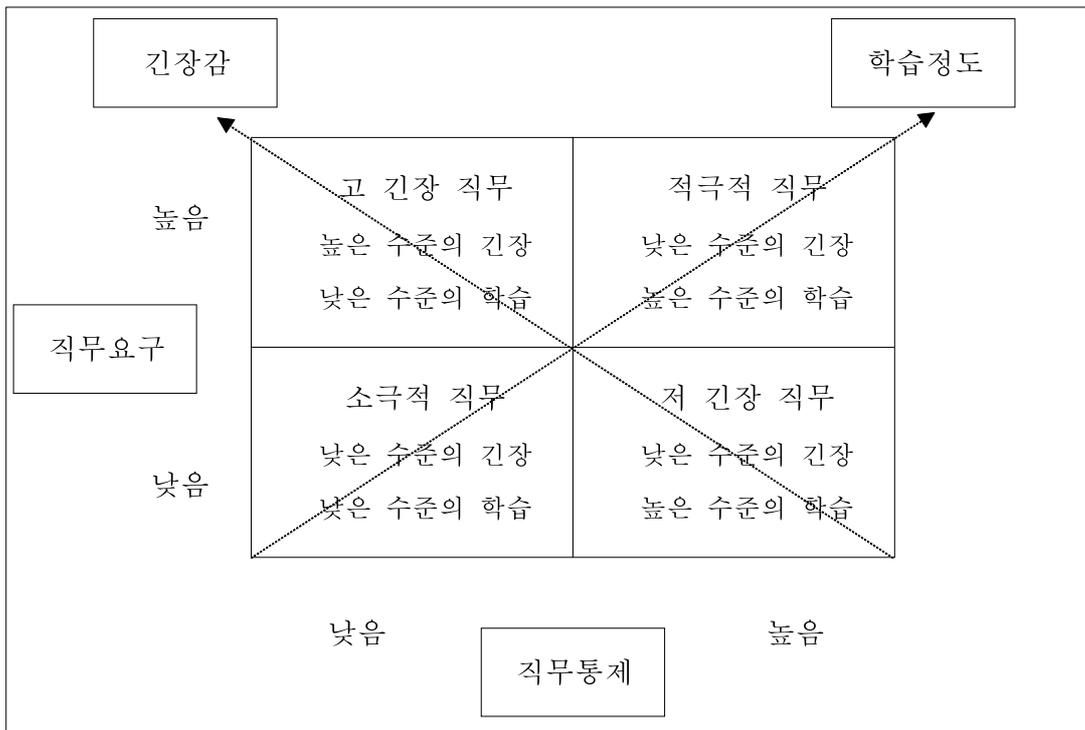
1. 직무요구 관련 이론

직무요구의 개념을 이해하기 위해 우선적으로 살펴볼 이론적 토대가 있다. Karasek(1979)이 제안한 직무요구-통제 모형(job demand-control model)과 Johnson and Hall(1988)이 제안한 직무요구-통제-지원(job demand-control-support model)은 오늘날에 이르기까지 직무 스트레스에 관한 많은 실증 연구들의 이론적 기반을 제공해 왔으며, 해당 분야에서 가장 영향력 있는 연구 모형 중의 하나로 간주되고 있다(Van der Doef and Maes, 1999). 이 모형은 직무를 수행하는 상황을 구성하는 것들로 직무요구와 직무통제라는 두 가지 핵심 차원으로 구분하였다. 직무요구는 업무량을 나타내는 것으로 주로 시간적인 압박과 역할 갈등에 의해 조작화되어 왔다(Karasek, 1985). 반면, 직무통제는 의사결정권이라고 불리기도 하는데 자신의 직무수행과 관련된 활동들을 통제할 수 있는 구성원의 능력을 의미한다(Van der Doef and Maes, 1999).

직무요구-통제 모형은 긴장과 학습이라는 두 가지 기제를 나타낸다. 이에 따르면, 직무수행 과정에서 높은 직무통제권을 갖는 것이 구성원의 긴장은 낮추면서 학습은 증가시키는 반면, 직무요구의 영역은 구성원의 긴장감과 학습을 증가시킨

다(Van der Doef and Maes, 1999). 구체적으로 직무요구와 직무통제라는 두 차원을 결합함으로써, 2X2 매트릭스 형태의 네 가지 유형으로 구분해 볼 수 있다. 아래의 <그림 II-1>은 직무요구-통제 모형을 보여주고 있다.

<그림 II-2> 직무요구-통제 모형



출처: Karasek(1979)

먼저, 고 긴장 직무(high strain job)는 높은 직무요구와 낮은 직무통제의 특징을 갖고, 저 긴장 직무(low strain job)는 낮은 직무요구와 높은 직무통제의 특징이 있다. 그리고 적극적 직무(active job)는 높은 직무요구와 높은 직무통제를 특성으로 하고, 소극적 직무(passive job)는 낮은 직무요구와 낮은 직무통제의 특징을 갖는다(Muhonen and Torkelson, 2003).

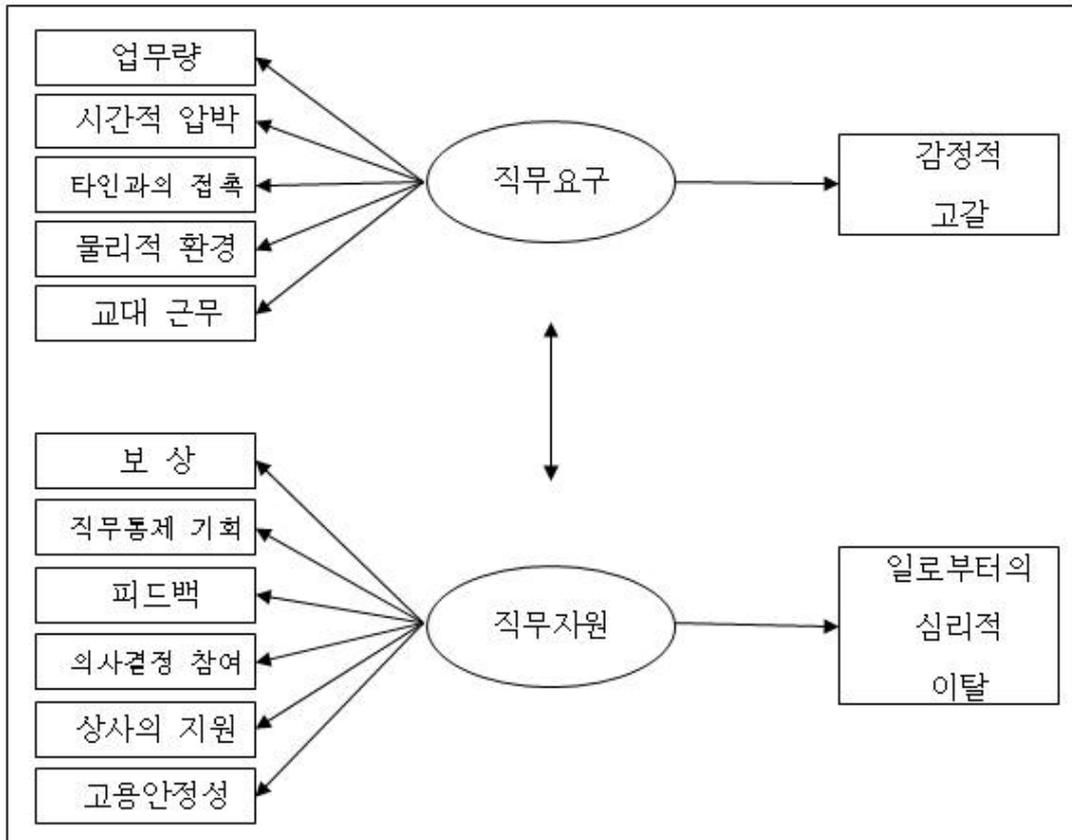
직무에 대한 구성원의 통제권이 낮은 상황에서 높은 직무요구와 결합하게 될 경우, 높은 긴장감 즉 스트레스와 관련된다. Karasek(1979)은 이에 대해 구성원의 직무에 대한 통제, 재량이 부족하기 때문에 높은 직무요구는 행동으로 변형시키기 어려운 자극을 형성하게 되고, 이는 내부적으로 피로, 소진 등과 같은 부정적인 결과를 초래하기 때문이라고 주장하였다. 따라서 직무에 대한 통제권은 높

은 직무요구와 부정적인 성과 간의 관계에서 조절효과를 갖는다(Van Yperen and Hagedoorn, 2003). 그럼에도 불구하고, Van der Doef and Maes(1999)은 경험적 연구들에 대한 고찰을 통해 그 동안 상호작용 효과의 검증을 시도했던 연구들 중 절반만이 효과를 입증했다고 지적하였다. 이와 같이, 일관되지 못한 연구결과들과 관련하여 개념, 모델 상의 이유, 방법론과 같은 다양한 이유들이 제기되어 왔다.

직무요구-통제 모형의 중요한 확장은 사회적 지원을 제3의 차원으로 추가함으로써 이루어졌다(Johnson, 1986; Muhonen and Torkelson, 2003). 즉, 직무요구와 직무 긴장 사이의 관계를 조절하는 변수로, 지금까지 고려해 왔던 개인적 특성 혹은 개인차 변수 외에 직무환경을 고려한 직무 맥락(job context) 관련 변수들이 적극적으로 탐색되기 시작하였다(박상언·김주엽·김민용, 2005). Karasek and Theorell(1990)은 사회적 지원이 고 긴장 직무에 대해 성공적으로 대처하게 하고, 직무의 부정적인 효과를 방지하거나 완화할 수 있다고 보고하였다(Van Yperen and Hagedoorn, 2003). 직무상의 과도한 요구에 대해 성공적으로 대처하거나 관리할 수단이 없다면 구성원들은 위험에 처하게 되는데, 여기서 수단은 곧 자원을 의미하는 것으로, 직무자원은 구성원들이 과업목표를 달성할 수 있도록 하며, 과업수행 과정에서 직무요구의 부정적인 영향들을 저감시키는데 기여하고, 개인의 학습과 성장, 개발을 촉진한다(Bakker and Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker, and Schaufeli, 2006; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, and Lens, 2008). Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli(2001)에 의해 처음 소개된 직무요구-자원 모형(job demand-resources model)은 모든 직업에서 조직과 구성원 개인에게 해로운 위험 요인들을 내포하고 있다고 가정하고 있다(Demerouti and Bakker, 2011). 또한, 직무요구-자원 모형은 직무요구와 직무소진 간의 관계에 영향을 줄 수 있는 변수로 기존의 직무통제 변수를 직무자원이라는 개념으로 확장하여 이론적 모델에 포함하였다(Schaufeli and Bakker, 2004).

직무요구-자원 모형은 Karasek(1979)이 제안한 직무요구-통제 모형의 분석 틀에서 출발하였는데, 직무요구-통제 모형을 보완하고 설명력을 제고시키기 위한 노력에서 비롯되었다(박상언, 2006). Demerouti et al.(2001)은 직무요구-자원 모형에서 직무요구로 업무량, 시간적인 압박, 타인과의 접촉, 물리적 환경, 교대 근

무를 제시하였고, 직무자원으로는 보상, 직무통제의 기회, 피드백, 의사결정 참여, 상사의 지원, 고용안정성을 포함시켰다. 아래의 <그림 II-3>은 직무요구-자원 모델의 메커니즘을 설명하고 있다.



<그림 II-3> 직무요구-자원 모델

출처: Demerouti et al.(2001)

직무요구-자원 모델에서는 조직구성원의 자원은 한정적인데 반해, 높은 직무요구로 인한 신체적·정신적 노력이 장기화되거나 과도하면 자원이 손실되어 결국 에너지 고갈과 함께 소진이 야기된다는 Hobfoll(1989)의 자원보존모델 (conservation of resources model)에 기반하여 다양한 직업군에 적용할 수 있도록 하였다.

2. 직무요구의 개념

직무요구는 직무요구-통제 모형에서 이미 활용되었던 개념으로, 직무의 수행과

정에서 직무담당자에게 신체적·정신적 노력을 지속하도록 요구함으로써 당사자에게 상당한 생리적, 심리적 감내하도록 하며 피로 또는 직무소진을 유발시키는 직무관련 특성이다(Karasek, 1979; Karasek and Theorell, 1990, Cordes and Dougherty, 1993; Bakker, Demerouti, and Verbeke, 2004; 김영조·한주희, 2008). 직무요구에는 직무를 수행하면서 경험하게 되는 과도한 업무량, 시간적인 압박, 능력 밖의 업무를 담당하게 되거나, 새로운 업무에 대한 적응, 역할의 갈등이나 모호성, 고객이나 대상에 대한 감정노동, 인간관계에서 발생하는 스트레스, 직장-가정 생활 간의 갈등 등을 포함한다(Karasek, 1985). 구체적으로 직무요구는 직무수행 과정에서 경험할 수 있는 스트레스의 원인이 되는 변인을 의미하고, 업무 과부하, 시간 압박감 등의 양적 차원의 직무요구(Van Yperen and Janssen, 2002; Van Yperen and Hagedoorn, 2003)와 감정적 요구, 역할 갈등과 역할 모호성, 직장-가정 불균형 등의 질적 차원의 것으로 구분할 수 있다. 또한, Ladebo and Awotunde(2007)는 양적 측면의 직무요구를 주어진 시간 내에 처리하기에 과중한 양의 업무를 가지고 있다고 인식하는 것, 그리고 질적 측면의 직무요구는 주어진 과제의 난이도라고 정의하였다.

이러한 직무요구에 대한 구성원들의 평가는 거래적 스트레스 이론(transactional stress theory)의 핵심 개념인 인지적 평가를 통해서 이루어진다. 인지적 평가는 구성원이 외부로부터 어떤 자극을 받았을 때, 이것이 자신이 극복할 수 있는 대상인지 아닌지, 그리고 자신의 행복과 건강에 악영향을 미칠 것인지 아닌지 등에 평가하는 과정이다(Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, and Gruen, 1986; Lazarus and Folkman, 1984). 거래적 스트레스 이론에서는 스트레스 요인 자체보다 해당 스트레스 요인에 대한 평가를 강조한다. 그리고 스트레스 요인의 수준과는 무관하게 스트레스 요인에 대해 개인이 어떻게 평가하는가에 따라 스트레스의 정도가 달라진다고 주장한다. 즉, 거래적 스트레스 이론에 따르면 직무요구는 구성원에 따라 자신의 성장과 개발을 위한 도전적인 기회로 인식될 수도 있고, 자신을 위협하는 상황으로 평가될 수도 있다.

반면, 직무자원은 직무가 갖는 물리적, 정신적, 사회적, 그리고 조직적 특성을 의미하고 구성원들이 업무 목표를 달성하는데 기여하고, 직무요구가 유발하는 부정적인 영향들을 저감시킴으로써 생리적, 심리적 비용을 낮춰주고 개인적 성장과

개발을 자극하는 요인들을 말한다(Demerouti et al., 2001; Bakker and Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2006; Van den Broeck et al., 2008). 직무자원의 요인으로는 앞서 살펴본 요인들 외에도 동료의 지원, 협력적인 팀 분위기와 같은 대인관계적 차원의 요인들과 경력성장의 기회, 노사 간의 신뢰, 조직공정성과 같은 조직적 차원에서의 요인들을 고려해 볼 수 있다(Bakker et al., 2004)

3. 직무요구 선행연구

Demerouti et al.(2001)에 의하면, 직무요구는 직무수행을 위해 항상 존재하는 신체적, 정신적, 사회적, 상황적 측면으로서 조직구성원이 신체적·정신적 노력을 지속하게 되는 바 신체적 및 심리적 비용을 수반한다. Demerouti et al.(2001)가 주장한 다양한 측면에서의 영향을 검증한 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

직무요구는 직무담당자의 정서에 영향을 미치게 되는데, 직무요구 수준이 지속적으로 높아지면 직무만족과 같은 긍정적인 정서 상태는 저하시키면서 불안감과 같은 부정적인 정서는 증가시키는 것으로 나타났다(De Jonge and Schaufeli, 1998). 이와 같은 측면에서 업무 과부하, 시간적 압박이 지속되면 구성원들은 우울증과 좌절감을 경험하게 된다(Beehr, Jex, Stacy, and Murray, 2000). 이준섭·이철규·유왕진(2012)의 연구에 의하면, 화력발전소에 근무하는 구성원들을 대상으로 그들의 직무열의를 감소시키는 요인들의 상대적 영향력을 검증한 결과, 업무 과부하, 역할 갈등, 역할 모호성, 감정적 요구 순으로 나타났다. 업무 과부하는 구성원들로부터 보유하고 있는 시간과 자원을 넘어서 많은 업무를 수행하도록 상당한 노력을 요구하기 때문에 긴장, 탈진, 우울 등을 초래하는 것으로 확인되었다(Demerouti et al., 2001; Schaufeli and Bakker, 2004; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, and Roussel, 2011; 박진아·오세진, 2011). 또한, Lee and Asforth(1996)는 직무소진과 선행 변수들 간의 관계를 정리하는 메타분석을 통해 업무 과부하와 직무소진 사이의 높은 정(+의 관계가 있음을 규명하였고, 콜센터 근무자들을 대상으로 한 연구에서도 업무량이 증가할수록 감정적 탈진이 증가한다고 보고되었다(Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, and Schreurs, 2003; 박동수·홍춘철·정성한, 2007). Bolino and Turnley(2005)의 연구에서도 업무

과부하 상태가 높다고 인식하는 구성원일수록 높은 수준의 긴장감과 피로감을 경험한다고 밝힌 바 있다. 즉, 직무요구의 수준을 높다고 인식하는 구성원은 이를 달성하고, 유지하기 위해 많은 노력을 투입하는 과정에서 직무 스트레스를 경험하게 되고 이러한 현상이 만성화 되면서 직무소진을 겪게 된다(Bacharach, Bamberger, and Conley, 1991; Ganster and Schaubroeck, 1991; Meijman and Mulder, 1998).

조직으로부터 받는 높은 수준의 직무요구는 조직구성원의 내재적 동기부여를 감소시키는 스트레스를 유발할 수도 있다(Van Yperen, Wörtler, and de Jonge, 2016). 이를 직무요구-자원 모델의 관점에서 볼 때, 과도한 직무요구는 조직구성원이 가진 직무자원의 가용성을 제한시킴으로써 내재적 동기부여를 약화시키고 결국 직무소진을 야기한다(Bakker et al., 2003; Rubino, Luksyte, Perry, and Volpone, 2009). Ryan and Deci(2000)의 자기결정성 이론에서도 인간은 능동적이고 성장을 지향하는 특성을 가지고 있기 때문에 흥미를 느끼는 활동에 관여하고 싶어 하고, 이를 통해 자신의 능력을 발휘하고자 한다. 하지만 조직구성원이 직무요구의 수준을 높다고 지각하게 되면 자율적인 내재적 동기부여를 억제하는 조건과 환경을 구축하게 되어 이러한 태도에 부정적인 영향을 주게 된다(조영삼·홍가혜, 2019). 이와 동일한 관점에서 이러한 상황의 지속은 조직에 대한 구성원들의 조직냉소주의를 증가시키는 효과로 이어진다는 점을 보고하고 있다(Bakker, Demerouti, and Verbeke, 2004; Halbesleben and Buckley, 2004; 김진희·이랑, 2007).

Hobfoll(2002)의 사회심리적 자원관점에서 보자면, 직무요구와 직장-가정 갈등간의 관계를 설명할 수 있다. 한 구성원이 보유한 자원은 한정적이기 때문에 높은 수준의 직무요구는 직장과 가정 양측에 자원을 충분하게 사용하지 못하게 된다는 것을 의미한다(양동민·심덕섭, 2015). 높은 직무요구에 놓인 구성원은 자신에게 주어진 에너지와 시간의 대부분을 직장과 일에 쓰게 될 것이고, 이는 가정의 요구에 맞는 에너지와 시간을 적절하게 할애할 수 없게 된다(Valcour, 2007). 또한, 높은 수준의 직무요구로 인한 압박은 구성원들로 하여금 직장과 가정에서의 역할 모호성을 야기함으로써 업무 외의 시간에서조차 압박이 가해진 상황에 놓이게 된다(Schieman and Young, 2010). 선행 연구들에서는 근무 시간과 직장-

가정 균형 간의 부정적인 관계를 검증하였고(Hill, Märtinson, Ferris, and Baker, 2004; Milkie and Peltola, 1999), Major, Klein, and Erhart(2002)도 높은 수준의 직무요구와 높은 수준의 직장-가정 갈등이 연결된다는 연구결과를 보고하였다.

한편, 위에서 살펴본 선행 연구들의 결과와 달리 직무요구가 조직구성원의 직무성에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구들도 존재한다. 업무 과부하의 수준이 지나치지 않으면 직무열의를 높인다는 연구결과(Mauno, Kinnunen, and Ruokolainen, 2006)와 과중한 업무조차도 조직구성원의 높은 직무성과와 긍정적인 영향관계가 있다는 연구결과(Brown and Benson, 2005; Ladebo and Awotunde, 2007). 한인수·박경환(1998)에 의하면, 치열한 경쟁에서 생존하기 위해 생산성을 높여야 하는 압력을 받는 상황 하에서 경쟁에 의한 위기의식이 심리적으로 긴장감을 갖게 하여 조직구성원들의 성과를 높게 한다는 것이다. Cavanaugh, Boswell, Roehling, and Boudreau(2000)는 직무요구를 도전적 직무요구와 방해적 직무요구라는 두 가지 차원으로 구분하고, 직무 스트레스와 관련된 요인은 방해적 직무요구만이 해당된다고 주장하였다. 도전적 직무요구에 직면했을 때, 구성원은 지식과 기술을 개발하고 보다 어려운 목표를 달성하는 속달경험을 하게 된다(LePine, Podsakoff, and LePine, 2005). 이는 정서적 압박이 지나친 경우 직무 스트레스를 유발하는 방해적 직무요구가 되지만, 적정 수준의 압박은 구성원의 집중력과 성취감을 고취시키는 도전적 직무요구가 될 수 있기 때문에 풀이된다(조은정·한태영·송채수, 2018). 이와 관련하여 Gabriel and Jex(2010)는 직무요구와 직무열의 간의 비선형적 관계를 제시하였다.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron(1996)의 연구에 의하면, 구성원들은 주어진 업무를 완수해야 하는 시간적 압박을 자신이 달성해야 할 도전적인 과제로 인식할 수 있다고 주장하였다. 목표설정이론(goal setting theory)을 근거로, 구성원들은 자신에게 요구되는 업무의 양이나 시간에 대한 압박을 도전적인 목표로 설정함으로써 업무에 더욱 몰입할 수 있다(노세리·김미희·이상민, 2015). 구체적으로 업무에 대한 목표 달성 압박이 내재적 동기부여로 작용하고, 구성원들은 자신의 직무에 더욱 몰입하며 새로운 성과를 창출하기 위한 노력을 투입하게 된다(Amabile, 1988, Harackiewicz, Barron, and Elliot, 1998). 뿐만 아니라, 구성원들은 직무요구를 학습의 기회로 인식할 수도 있으며(Holman and Wall,

2002), 이는 자신의 능력과 기술의 발전을 촉진하고 직무 스트레스를 감소시켜 구성원들로 하여금 창의적인 사고와 행동을 할 수 있도록 이끈다(Morrison, Cordery, Girardi, and Payne, 2005). 반면, 이러한 직무요구가 구성원들의 창의적 행동을 저해하는 요인이라는 연구결과 또한 있는데(Amabile, Hadley, and Kramer, 2002), Baer and Oldham(2006)은 직무요구가 갖는 특성에 기반하여 창의적 행동과의 비선형적 관계에 있음을 주장하였고, 국내 연구에서 노세리·김미희·이상민(2015)은 국내 민간기업 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 목표설정이론과 적정경험이론(optimal experience theory), 활성화 이론(activation theory) 등의 이론으로 접근하여 직무요구와 창의적 행동 간의 비선형적 관계를 실증하였다. 이는 구성원들이 업무의 양, 마감시한 등에 대한 압력이 적정하다고 인식할 경우, 이를 성취 목표 혹은 도전적 과제로 설정하여 창의적인 아이디어를 제안하고 새로운 행동을 모색한다는 선행 연구들(Gardner and Cummings, 1988; Freeman and Edward, 1988; Zhou and Shalley, 2003; Baer and Oldham, 2006)의 연구결과를 뒷받침한다.

제 3절 직무 자율성

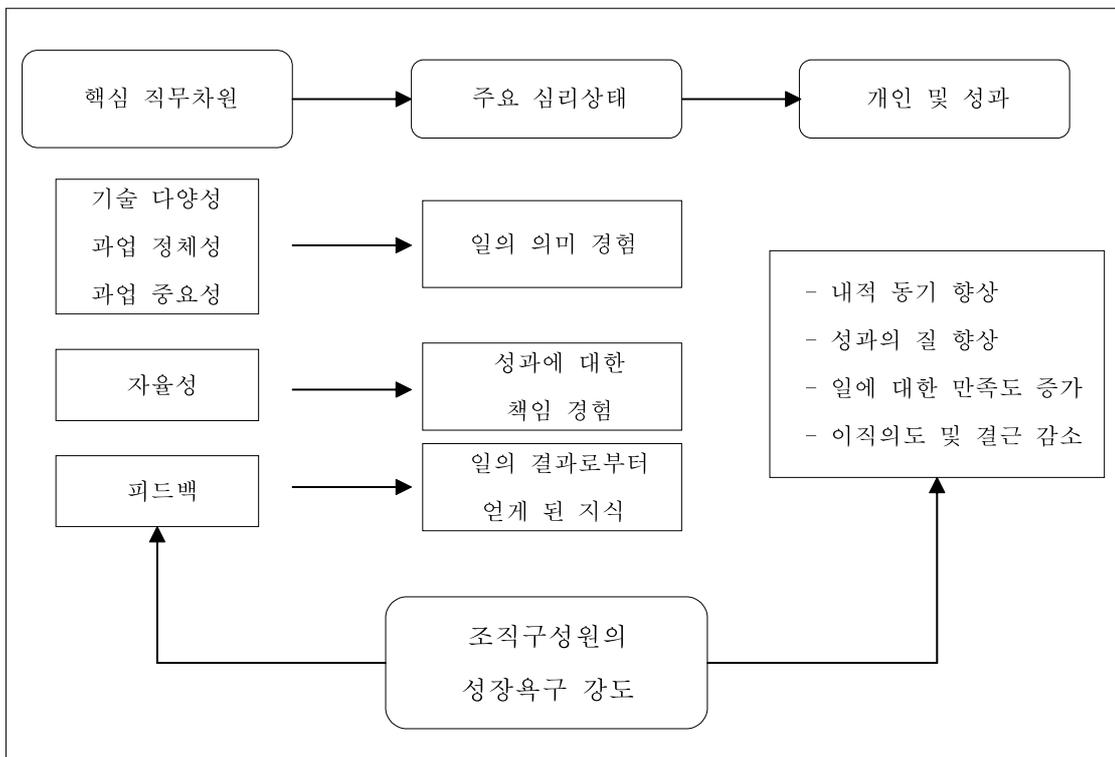
1. 직무특성 이론

본 연구에서는 구성원의 창의적 행동에 대한 촉진요인으로서 직무특성 중, 구성원들이 새로운 아이디어와 기존에 시도되지 않았던 행동을 수행하기 위한 내적 동기부여 요인으로서 직무 자율성에 대해 검토해 보고자 한다.

직무 자율성에 대해 설명할 수 있는 대표적인 이론으로는 직무특성 이론(job characteristic theory)이 있다. 직무특성 이론은 직무의 객관적 속성과 조직구성원의 직무에 대한 반응을 연계하기 위한 Turner and Lawrence(1965)의 연구에 바탕을 두고 있다. 이를 근거로 Hackman and Lawler(1971)은 구성원의 성과향상을 위해 요구되는 내적 동기 향상을 개념적 틀을 설명하면서 직무특성의 차원으로 기능의 다양성, 작업 정체성, 자율성, 피드백, 동료와의 친밀성 기회, 타인과의 상호작용으로 제시하였다.

Hackman and Oldham(1975; 1976)은 구성원들의 동기와 성과향상을 위해 직무의 진단과 평가, 직무설계를 위해 Hackman and Lawler(1971)의 연구를 발전시켜 직무특성 이론을 제안하였다. Hackman and Oldham(1975; 1976)은 직무특성 이론에서 다섯 가지의 핵심 직무차원, 즉 기술의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백이 직무를 통해 구성원들이 경험하는 의미성, 수행성과에 대한 책임감과 수행결과에 대한 지식 등을 포함하는 주요 심리상태에 영향을 미치고, 이러한 요인들은 조직구성원의 내적 동기와 성과의 질 향상, 일에 대한 만족도 증가 및 이직 의도와 결근율의 감소 등과 같은 구성원들의 전반적인 직무수행에 영향을 준다고 주장하였다. 위에서 설명한 직무특성 이론을 모형으로 표현하자면 아래의 그림 <II-4>과 같다.

그림 <II-4> 직무특성 모형



출처: Hackman and Oldman(1975)

직무특성 이론에서 제시된 각 요소들을 구체적으로 살펴보자면, 먼저 핵심 직무차원에서 기술의 다양성(기능 다양성; skill variety)은 직무수행에 있어서 여거

가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동이 요구되는 정도를 말하고, 단순한 기능만을 사용하는 단조로운 일보다 더 많은 의미감을 경험하도록 만들어준다. 다음의 과업의 정체성(task identity)은 과업의 완결성으로, 자신이 수행하는 직무가 전체 직무 가운데 차지하는 범위를 의미한다. 자신이 완전한 하나의 작업단위로서 직무를 수행하고 있을 때 보다 의미 있는 직무를 수행하고 있다고 느끼게 된다. 과업의 중요성(task significance)은 자신의 직무가 다른 사람의 직무나 생활에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 정도를 의미하는데, 자신의 직무가 다른 사람이나 조직에 미치는 영향이 크다고 느끼면 그만큼 직무의 의미감을 많이 느끼게 된다. 네 번째의 자율성(autonomy)은 직무의 계획을 수립하고 방법 및 절차를 결정하는 데 부여된 재량권의 정도를 말한다. 일에 대해 스스로 결정할 수 있다면 일의 결과에 대해서 더 많은 책임감을 느끼게 되고, 결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다. 마지막으로 피드백(feedback)은 직무성과의 유효성에 대해서 직무로부터 받게 되는 직접적이고 명확한 정보의 정도를 의미한다. 피드백이 많을수록 실제로 자신이 수행한 성과가 얼마나 유효한지 명확히 알 수 있게 된다. Hackman and Oldham(1975; 1976)은 위의 다섯 가지 차원이 구성원들이 만족을 얻는데 직접적인 관계가 있다는 점에서 핵심 직무차원으로 다루었고, 이와 함께 구성원들이 직무를 수행하면서 내재적으로 동기가 부여될 수 있는 조건, 즉, 구성원들의 세 가지 주요 심리상태를 제시하였다. 일에 대한 의미는 개인이 수행하는 직무에서 그 일이 얼마나 의미가 있고, 가치가 있으며, 해볼 만하다고 느끼는 지의 정도를 의미한다. 그리고 성과에 대한 책임 경험은 개인이 수행한 일의 결과에 대해 개인적으로 느끼는 책임감이나 설명의무를 정도를 말하고, 마지막의 활동의 결과로부터 실제 얻게 된 지식은 자신이 행한 성과가 얼마나 유효한가를 알고 있는 정도를 의미한다.

직무특성이론은 구성원과 직무를 연결 관계를 설명하는 효과적인 이론으로 주목받아 왔다. 특히, 직무 자율성은 직무에 대한 구성원들의 내재적 동기화, 직무 성과와의 긍정적인 영향관계를 설명하는 중요한 변인으로 직무특성의 핵심 하위 요인이라고 할 수 있다(Campion, 1988; Dysvik and Kuvaas, 2013; Hackman and Oldham, 1976). 또한, 직무를 수행하는 구성원에게 핵심 직무차원 중에서 가장 중요한 직무차원은 직무 자율성이고(Hackman and Oldham, 1976), Breugh

and Becker(1987)은 다섯 가지의 핵심 직무차원 가운데 직무 자율성이 다른 직무차원들보다 조직성과에 더 큰 영향을 미친다는 것을 보고하였다.

2. 직무 자율성의 개념

직무 자율성에 관한 다양한 학자들의 정의를 살펴보면, 직무특성이론을 제안한 Hackman and Oldham(1976)은 핵심 직무차원 가운데 가장 중요한 직무차원은 자율성이고, 이것은 직무계획을 수립하거나 직무수행의 절차를 결정하는데 있어 조직구성원에게 허용된 자율과 독립된 재량권의 정도라고 정의하였다. 그리고 Campbell, Converse, and Rodgers(1976)은 업무와 관련된 의사결정 권한이 얼마나 보장되고 있는지에 대한 조직구성원의 인식 수준으로 정의내렸고, Batey and Lewis(1982)는 조직구성원에게 주어진 수행 범위 내에서 일관성을 가지고 자유 재량으로 결정하고, 그 결정에 따라 행동할 자유로 정의하고 있다. 또한, Morris and Feldman(1996)은 직무 자율성이 직무를 수행하는 조직구성원이 수행 과정에서 발휘할 수 있는 재량권의 정도를 의미한다고 하였고, Mullarkey, Jackson, Wall, Wilson, and Grey-Talor(1997)에 의하면 직무에서 달성해야 할 목표선택 능력, 목표달성 수단, 수단과 결과 간 관계의 시기 등을 자율적으로 결정하는 것으로 정의된다.

2000년대에 들어서면서, Morgeson and Humphrey(2006)는 선행연구자들의 직무설계 연구 이론들과 직무특성 이론을 더욱 발전시켜 직무 자율성의 보다 정확한 측정을 위한 WDQ(The Work Design Questionnaire)를 개발하였다(유수현, 2016). 또한, Morgeson and Humphrey(2006)는 직무 자율성을 다차원적인 구성 개념으로 보고 하위구성요인으로 의사결정(decision-making) 자율성, 업무계획(working scheduling) 자율성, 업무방식(working method) 자율성을 제시하였다. 여기서 의사결정 자율성은 자신의 독창성과 판단력을 발휘할 수 있는 기회와 재량권을 의미하고, 업무계획 자율성은 업무를 처리하는 순서와 계획수립에 있어 구성원의 결정권과 권한으로 정의된다. 마지막으로 업무방식 자율성은 업무를 수행하는 방식에 있어 스스로 결정할 수 있는 독립성이 보장되는 것으로 정의하였다. 국내의 연구에서 정성한·박동수(2001)는 직무 자율성을 작업과 관련된 목표

와 수행방법, 일정 등에 대해 작업자가 행사하는 자유재량이라고 정의하면서 직무 자율성의 구성요소를 직무목표 자율성, 직무일정계획 자율성, 직무방식 자율성이라는 세 가지 차원으로 구분하였다. 이상의 직무 자율성에 대한 다양한 학자들의 견해를 정리해 보면 아래의 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 직무 자율성의 정의

연구자	정 의
Campbell et al.(1976)	업무와 관련된 의사결정 권한이 얼마나 보장되고 있는지에 대한 조직구성원의 인식 수준
Hackman and Oldham(1976)	직무계획을 수립하거나 직무수행의 절차를 결정하는데 있어 조직구성원에게 허용된 자율과 독립된 재량권의 정도
Batey and Lewis(1982)	조직구성원에게 주어진 수행 범위 내에서 일관성을 가지고 자유재량으로 결정하고, 그 결정에 따라 행동할 자유
Morris and Feldman(1996)	직무를 수행하는 조직구성원이 수행 과정에서 발휘할 수 있는 재량권의 정도
Mullarkey et al.(1997)	직무에서 달성해야 할 목표선택 능력, 목표 달성 수단, 수단과 결과 간 관계의 시기 등을 자율적으로 결정하는 것
Morgeson and Humphrey(2006)	조직구성원이 자신의 직무에 대한 의사결정을 할 때 개인에게 허용되는 자율성과 재량권을 통해 발휘되는 융통성의 정도
정성한·박동수(2001)	작업과 관련된 목표와 수행방법, 일정 등에 대해 작업자가 행사하는 자유재량

출처: 선행 연구들을 토대로 연구자 정리.

3. 직무 자율성 선행연구

직무 자율성에 관한 개념적 연구와 실증 연구들은 위에서 살펴본 1970년대의 직무특성 이론을 바탕으로 관련 변인들 간의 관계에 초점을 맞춰 활발하게 진행되어 왔다(김해룡, 2006). 직무 자율성의 의미성은 Deci and Ryan(1985)이 제안한 자기결정성 이론(self-determinant theory)에서도 강조되고 있다. Deci and Ryan(1985)은 직무 자율성이 구성원의 내적 동기부여 주요 요인으로 구분할 수 있고, 동기부여를 통해서 태도와 성과에 중요한 영향을 미친다고 보고하였다.

직무 자율성의 수준이 높을수록 조직구성원은 직무에 대한 작업계획과 작업절차에 대한 통제권을 가진다고 인식한다(Pierce and Rodgers, 2004). 반면, 직무 자율성의 수준이 낮으면 조직구성원은 직무에 대한 통제권이 낮다고 지각하게 되고, 직무에 대한 수동적인 태도를 보이게 된다(Bass, 1985). 직무 자율성 수준을 높게 지각하면 구성원은 직무에 대한 통제권이 높다고 인식하고, 직무에 대한 능적인 태도를 보여주고, 자신이 가진 역량을 효율적으로 활용하여 직무에 몰입하게 된다(Hackman and Oldham, 1976). 또한, 스스로 직무를 잘 처리할 수 있다는 유능감을 느끼고, 자신의 행동이 가치 있다고 인식하여 책임과 직무 성과에도 긍정적인 미친다(Campion, 1988; Dysvik and Kuvaas, 2013; Hackman and Oldham, 1976).

직무 자율성에 대한 인식이 높은 구성원은 인적 자본을 효율적으로 활용하고, 자신의 경력을 발전시키고, 개인의 마음가짐과 행동에 중요한 영향을 미친다(조태현, 2012). 즉, 직무 자율성은 구성원의 미래지향적이고 혁신적 행동을 의미하는 주도적 행동에 영향을 미치고(Parker, Williams, and Turner, 2006), 나아가 실천적인 경력관리 행동에도 영향을 미치는 것으로 보고되었다(우성민, 2018). 또한, Wrzesniewski and Dutton(2001)은 직무 재창조의 선행요인을 직무 재창조를 위한 기회인식이라고 주장하면서 수행의 자율성에 의해 직무재창조가 발현된다는 것을 확인하였다. 뿐만 아니라, 일과 삶의 균형을 이루는데 중요한 자원임이 밝혀졌다(Baral and Bhargava, 2010; Kossek Lewis, and Hammer, 2009; Perrons, 2003; Voydanoff, 2005). 이는 직무 자율성이 조직구성원의 삶의 질과도 유의한 영향을 미치고 긍정적인 감정을 유도하는 변인임을 확인할 수 있고

(Fisher and Ashkanasy, 2000), 직무수행에 대한 자율성을 인식할 때 조직에 대한 책임감과 성과에 대한 성취감을 통해 더욱 정서적으로 몰입하게 됨을 알 수 있다(허명숙·천명중, 2007).

과거 선행연구들에서는 직무 자율성을 통해 구성원들이 유용하고 새로운 방법을 찾는 성향이 나타난다고 하였다(진윤희·김성중, 2015). 이와 관련하여, Bandura and Lock(2003)은 구성원들은 직무 자율성을 바탕으로 스스로의 목표를 설정하고 목표달성을 위한 아이디어 개발과 적극적인 과업 수행을 통해 스스로 문제를 해결한다고 주장하였다. 즉, 직무에 구성원에게 자율성이 보장됨에 따라, 구성원들로 하여금 조직에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미침으로써 직무 성과를 향상시키고, 혁신적인 행동을 촉진하게 된다(김문겸, 2015). 이는 과거의 관행에 얽매이지 않은 상태에서 자율성을 최대한 활용하는 방향으로 직무에 대한 활동을 주도하게 됨으로써 직무에 대한 문제점을 인식하여 새롭고 유용한 혁신을 실천하도록 이끈다(Houghton and Yoho, 2005; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993). 또한, Morrison and Phelps(1999)의 연구에서는 직무의 자율성 수준이 높을수록 다양한 과업을 겪으면서 숙련도가 높아지고, 이를 통해 구성원은 조직에 대한 관심이 높아져서 폭넓은 범위의 소유감과 책임감을 느끼고, 조직의 변화에 대한 개방성과 주도성을 띄게 된다고 보고하였다.

전반적으로 직무 자율성은 개인의 혁신적 행동을 촉진하고 새로운 아이디어를 제시하는 측면에서 매우 유력한 촉진요인으로 제시되고 있다.

Ⅲ. 연구설계

제 1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구문제 및 연구 가설

본 연구는 구성원의 창의적 행동에 대한 선행변수들의 효과에 대해 검토하고자 한다. 기존의 많은 연구들이 구성원의 창의적 행동에 대해 영향을 미치는 변수들을 고려하고 있으며, 선행연구 영역에서 살펴보았듯이 개인의 성격(예, Barron & Harrington, 1981)이나 전문 지식(Gardner, 1993), 개인의 경험(Shalley & Hobson, 2004) 등이 주로 검토되었고, 상황적 요인으로는 직무의 속성(직무요구 등), 상사와 동료와의 관계 등이 연구되었다(Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

이러한 선행연구의 측면에서 성격이나 경험 등 개인적 요소에 대한 연구는 많이 수행되었지만, 상대적으로 직무의 속성에 대한 연구가 많지 않았다는 측면에서 본 연구는 접근하고 있다. 또한, 상사의 영향 측면에서도 기존 리더십 연구에서 구성원의 변화와 개발을 독려하는 가장 중요한 행동 요소 중 하나인 리더의 지적자극(intellectual stimulus)의 효과에 대하여 검토하고자 한다.

2. 연구가설 설정

2. 1. 직무요구와 창의적 행동

본 연구에서 구성원의 창의적 행동에 대한 영향요인으로 검토되고 있는 직무 속성은 직무요구(job demand)와 직무 자율성(job autonomy)이다. 직무요구는 직무 수행의 양적 요구수준과 업무 시한의 촉박성 등 직무수행에 영향을 미치는 중요한 직무상의 조건이며, 개인의 창의적 행동에 영향을 주는 내적 동기부여를

발생시킬 수 있다고 주장된다(Van Yperen & Hagedoorn, 2003). 그러나, 반대로 직무요구는 과중한 업무양과 근무시간이 소요되는 경우 오히려 구성원들의 스트레스와 직무소진 등으로 창의적 행동과는 반대의 효과를 낼 수도 있는 우려가 있지만, 대체적으로 어려운 직무를 수행하는 경우 내적 동기부여를 통해 일에 대한 몰입을 증가시키며 창의적 행동에 긍정적인 효과를 나타낼 것으로 예상된다(Zohar, Tzischinski, & Epstein, 2003; Bakker, Van Emmeik, Geurts, & Demerouti, 2008; 박경환, 2009; 박상언, 2006).

직무요구(job demand)는 선행연구들에서 조직 구성원에게 신체적 또는 정신적 노력을 투여하도록 하는 역할 의무의 수준(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Jassen, 2001; Bakker & Demerout, 2007)으로 정의되며, 구체적으로는 구성원이 처리해야 하는 직무의 양, 직무 처리에 소요되는 시간의 압박, 그리고 준수해야 하는 일 진행 과정 및 속도 등으로 구성 된다(Amabile et al, 1996; Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

Amabile(1988)은 구성원 창의성을 증진시키는데 있어 내적 동기부여의 역할이 중요하다고 주장한다. 그리고 그는 작업환경에서 주어지는 특정한 직무에 관한 요구나 압력 수준을 조직 구성원이 어떻게 인식하는가에 따라서 내적 동기부여가 촉진되고 이로 인해 창의적 행동이 활성화될 수 있다고 주장한다. 이에 따르면 직무요구는 창의적 성과를 증진시킬 수 있다는 것이다. Amabile et al.(1996)이 진행한 연구에 따르면, 조직 구성원은 주어진 과업을 완수해야 하는 시간 압박을 자신이 달성해야 하는 도전적 과제로 인식하고 도전적 목표에 수반되는 내적 동기부여가 작용될 수 있다는 것이다.

그러나 직무요구의 부정적 효과에 대한 연구도 많은 상황이다. 대체적으로 직무요구는 구성원들에게 스트레스 원인으로 작용한다(Sonnentag, et al., 2012; Duxbury & Higgins, 1991. 스트레스는 구성원들의 적극적 행동에 대한 부정적 영향요인이 될 수 있다. 또한 조직 구성원들이 일을 빨리 처리해야 한다는 압박을 느끼게 되면, 주어진 일을 깊게 생각하거나 새로운 방식으로 생각하려는 시도 자체를 불가능하게 할 수도 있다(Amabile, Hadley, & Kramer, 2002)

이렇게 직무요구가 높은 경우 개인의 창의적 행동이 과연 높아질 것인가에 대해서는 그 동안 혼재된 의견들이 제시되어 왔다. 이러한 혼재된 결과들을 통합하

려는 시도의 일환으로서, Gardner & Cummings (1988)의 활성화 이론(activation theory)에 따르면, 직무요구와 창의성은 \cap 형 관계를 가질 수도 있다는 추측이 가능하다. 즉 조직 구성원들은 직무 수행 시 과업을 완수해야 하는 시간적 압박이 특별히 높거나 낮지 않고 적절한 수준이라고 인식하면, 이를 ‘최적 자극’으로 받아들일 수 있다는 것이다(Jassen, 2001). 유사한 관점에서 수행된 연구결과로서 Baer & Oldham (2006)은 창의적 성과 창출에 대한 시간 압박 수준과 창의적 성과 사이에 비선형적 관계가 존재할 것이라고 주장하였다. 결과적으로 직무요구 수준은 구성원의 창의적 행동에 대해 업무 수행의 내재적 동기를 활성화하고 도전적 목표에 따르는 새로운 아이디어의 도출 등 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있으나 그 효과는 직무요구 수준이 적절 수준을 넘어서 지나치게 높아지는 경우 오히려 부정적이 될 수 있다는 \cap 형의 비선형 관계를 예측해 볼 수 있다.

종합적으로 직무요구가 증가할 경우 내적동기부여 등의 효과에 따라 창의적 행동이 증가하되, 이러한 관계가 \cap 형의 비선형 관계를 나타낼 수 있다는 관점에서 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 직무요구가 증가할수록 구성원의 창의적 행동이 높게 나타날 것이며, 직무요구는 구성원의 창의적 행동과 비선형적 관계를 가질 것이다. 즉, 직무요구가 높은 수준의 경우 중간 수준에 비해 구성원의 창의적 행동이 낮게 나타날 것이다.

2. 2. 직무자율성과 창의적 행동

전통적인 직무특성 이론에 따르면 조직 내 구성원들이 수행하는 직무특성은 개인 창의성에 중요한 영향을 미친다. 앞서 살펴보았듯이 개인의 창의적 행동은 일반적으로 직무환경을 통해 생성되거나 발전하며, 침체되거나 사라질 수도 있다. 예를 들어 창의성을 독려하는 직무환경 속에 있는 구성원은 자신의 새로운 아이디어에 대한 시도를 적극적으로 표현하고 이에 대해 다른 구성원들의 견해

를 수용하고, 이를 발전시켜 창의적 성과를 도출할 가능성이 높아진다. 이렇게 창의성을 장려하는 직무환경이란 구성원들이 일에 흥미를 느낄 수 있도록 직무가 설계된 경우를 말한다. 직무에 대해 구성원들이 흥미와 관심을 가질수록 구성원의 창의성과는 높아질 것으로 이해할 수 있다(Oldham & Cummings, 1996; 송병식, 2005). 직무설계와 창의성에 관련된 기존 연구들(예, Amabile, 1988; Hackman & Oldham, 1980; West & Farr, 1989)에 의하면, 구성원들로 하여금 직무에 흥미를 느끼게 하여 창의적인 성과를 촉진시키는 직무특성으로는 직무자율성, 직무다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무피드백 등이 있다. 본 연구에서는 기존 창의적 행동과 관련된 연구에서 많이 다루어지지 않았던 직무자율성의 효과에 대해 검토하고자 한다.

직무자율성(job autonomy)은 직무특성 이론에서 제시되는 5가지의 핵심 직무특성 중 하나로, ‘조직구성원들이 자신의 작업일정, 사용도구, 절차나 방법을 결정하는데 있어서 재량권을 발휘하는 정도’로 정의된다(Hackman and Oldham, 1975). 이는 실제 직무 상황에서 개인 스스로 업무 절차를 새롭고 유용하게 조합하는 기회를 주는 것이라 할 수 있다(Wang and Cheng, 2010).

개인 스스로가 직무수행의 방식에 대한 선택권을 가질 때 창의성은 높아질 수 있는데(Amabile, 1983), 이는 자기결정이론(self-determination theory)에서도 유사한 해석을 하고 있다. 자기결정이론에 따르면 자율적인 방식이 전제된 직무를 수행하는 개인은 외부의 통제나 제약으로부터 상대적으로 자유롭기 때문에 자기결정감을 갖게 되고, 보다 높은 수준의 내적 동기와 창의성을 발휘할 수 있다(Deci et al., 1989; Gagne and Deci, 2005). 또한, 직무자율성은 아이디어 탐색 및 창의적 시도들과 밀접한 관련이 있다(Ford and Kleiner, 1987). 직무자율성이 부여된 개인들은 보다 많은 위험을 감수하고, 새로운 대안의 탐색을 시도하게 된다는 것이다.

직무요구에 대한 기존의 상반된 연구결과들에 비해 직무자율성은 창의적 행동에 대해 대체적으로 긍정적인 효과를 가질 것으로 추측된다.

그러나 직무자율성 또한 직무요구와 같이 구성원의 창의적 행동에 대하여 비선형적 효과를 나타낼 것인가에 대한 추가적인 검토가 가능하다. 직무자율성은 개인이 업무 수행 방식을 자율적으로 선택하고 전반적인 업무의 책임에 대해 개

인의 재량을 부여하는 업무 조건을 의미한다. 따라서 업무 자율성이 부여된 상황에서 구성원들은 업무 수행을 위한 긴장감을 낮추거나 심리적 여유를 가지는 상황이 발생할 수 있으며, 이는 직무요구가 다소 낮게 인식되는 상황과 유사한 효과를 나타낼 수도 있다.

또한 Chae & Choi(2019)의 연구 결과에 따르면, 구성원이 수행하는 업무가 단순하고 반복적이어서 개인이 업무 수행을 위해 신경을 많이 쓰지 않아도 되는 상황에서 오히려 구성원들은 여유인지자원(free cognitive resource)이 많아져서 창의적 행동이 더 활발해질 수 있다는 연구결과를 내어놓고 있다. 즉, 개인이 업무 수행을 위한 방식을 선택하고 고민하는 것보다 오히려 업무가 고정되어 있고 단순한 경우, 오히려 창의적 행동을 위한 인지적 여유가 많아지고 결과적으로 창의적 행동이 활성화될 수 있다는 것이다. 따라서 적절한 수준의 직무 자율성이 부여된 경우보다 오히려 자율성 수준이 낮은 경우가 창의적 행동 측면에서는 좀 더 긍정적인 상황이 될 수도 있다는 것이다. 이러한 추론에 대해서는 향후 많은 관련 연구와 검토가 필요하겠지만, 과업의 내용이 단순하여 인지적 여유가 많은 경우에 창의성이 활성화될 것인지 또는 과업 자체가 복잡하고 어려운 경우에 창의성에 대한 자극이 더욱 크게 날 것인지에 대한 연구문제의 설정과 실증적 분석결과를 축적해 나아가는 것은 향후 관련 분야의 연구 발전을 위해 매우 중요한 질문이라고 판단된다.

본 연구에서는 개인에게 직무 수행의 조건으로서 직무자율성이 매우 높게 부여된 상황이라면, 업무에 대한 책임감과 자기 결정감을 가지고 높은 수준의 창의성을 나타낼 수 있지만, 보통 수준 정도의 직무자율성 상황에서는 오히려 구성원들이 직무 수행의 긴장감을 낮추고 업무의 몰입도를 낮출 수도 있다는 연구문제를 제시하고자 한다. 이러한 경우에 직무자율성과 개인의 창의적 행동간의 관계는 J형(J-shaped)의 비선형 관계를 나타내게 될 것이다. 종합하여보면, 직무에 대한 자율성 인식 수준이 높을수록 구성원의 창의적 행동이 높게 나타날 것이며, 이러한 관계는 비선형적 특성을 나타낼 것이라는 연구가설을 설정하였다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 2를 도출하였다.

가설 2: 직무자율성이 증가할수록 구성원의 창의적 행동이 높게 나타날 것이며, 이는 비선형적 관계로 나타날 것이다. 즉, 직무자율성이 낮은 수준일 때보다 중간 수준일 때 창의적 행동이 더 낮게 나타날 것이다.

2. 3. 리더의 지적자극과 창의적 행동

구성원의 창의적 행동에 영향을 미치는 리더십 특성에 대해서는 그 동안 많은 연구들이 진행되어 왔다. 특히, 1980년 이후 구성원들의 개발과 변화에 초점을 맞춘 변혁적 리더십(transformation leadership)이 구성원의 창의성에 대한 중요한 선행요인으로 지목되어 왔다. 창의성에 대하여 개인의 내적 특성 규명을 통해 설명하고자 했던 초기 창의성 연구들과 달리 최근 연구들은 개인과 환경 조건과의 상호작용 관계를 강조하면서 창의성에 영향을 미치는 직무특성과 조직분위기 등에 관심을 가지고 있다. 이러한 관점에서 리더십은 조직 내 창의성 발현에 영향을 미치는 중요한 외적 변인으로 간주된다(Ryan1985). 본 연구에서는 이러한 근거로 구성원의 창의적 행동에 대한 영향요인으로 리더의 변혁적 리더십 중 창의성과 가장 밀접한 성격을 나타내는 지적 자극(intellectual stimulus)에 초점을 맞추고 있다.

직무특성 영역에서도 살펴보았듯이, 변혁적 리더십과 특히 리더의 지적자극이 창의적 행동에 미치는 영향은 Amabile(1996)이 주장한 내재적 동기이론으로 설명될 수 있다. 리더가 구성원들에게 높은 목적과 지향점을 제시하면서, 기존과는 차별되는 새로운 접근 방식을 제시할 때 구성원들은 새로운 아이디어를 제시하거나 업무 수행을 위한 새로운 대안을 모색하게 될 것이라는 것이다.

전반적으로 기존의 연구결과를 통해 리더의 지적자극은 구성원의 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 추측된다. 이러한 지적 자극의 효과에 대해서 기존의 연구에서는 별도의 비선형적 관계를 예측한 바 없지만, 본 연구에서는 기존 연구에서 검토되지 않았던 몇 가지 사항을 고려하고자 한다. 첫째, 리더의 지적자극은 구성원들에게 새로운 아이디어를 제시하고 기존의 방식과 다른 방식의 업무 수행에 대해 리더가 자극을 제시하는 행동이다. 따라서 이러한 자극 행동은

통상적 업무수행과는 다른 업무 수행 방식을 고민하고 제시해야 하는 구성원들에 대한 업무 내용의 가중효과를 예상할 수 있으며, 이는 일종의 직무수행 방식에 대한 직무요구와 유사한 효과를 나타낼 수 있을 것으로 추측된다. 즉, 리더의 지적자극은 직무상의 요구 사항을 증대하는 효과를 나타낼 수 있는 것이다.

따라서 직무요구와 마찬가지로 지적자극의 긍정적 효과는 일정 수준을 지나 그 수준이 높아질수록 점차 낮아지거나 오히려 부정적 효과를 나타낼 수도 있을 것으로 추측해 볼 수 있다.

둘째, 지적 자극을 제시하는 변혁적 리더의 행동 특성은 변혁적 리더의 다른 특성 요소들을 통하여 구성원들에게 더욱 높은 목표를 지향하고 더 나은 성과를 위해 독려하는 행동 특성을 결합적으로 나타낼 것이다. 따라서 통상적인 리더들의 행동에 비해 지적자극의 리더십 행동을 경험하는 부하직원들은 더 높은 비전과 목표를 달성하기 위해 강하게 동기부여를 제공받는 상황이며, 이러한 상황에서 앞서의 논리와 마찬가지로 구성원들은 높은 수준의 직무요구 상황에 접하게 되는 효과를 가질 것으로 추측해 볼 수 있다.

이러한 논의를 통해 다음과 같이 리더의 지적자극과 구성원의 창의적 행동간의 관계에 대하여 가설 3을 도출하였다.

가설 3: 리더의 지적자극이 높아질수록 구성원의 창의적 행동도 높게 나타날 것이며, 이는 비선형적 관계로 나타날 것이다. 즉, 리더의 지적자극이 높은 수준의 경우 중간 수준에 비해 구성원의 창의적 행동이 낮게 나타날 것이다.

2. 4. 리더의 지적자극과 직무요구의 상호작용 효과

추가적으로 리더의 지적자극이 나타내는 효과에 대한 경계조건의 검토가 필요하다. 본 연구에서는 리더의 행동특성이 효과를 나타내는 데에서 가장 중요한 경계조건으로 직무상황(즉, 직무요구와 직무자율성)을 동시에 검토하였다.

앞서 가설 도출과정에서 검토한 바와 같이 높은 수준의 직무요구는 구성원들

에게 전반적으로 새로운 업무 수행의 필요성을 강조하기 때문에 구성원들이 새로운 시도를 하도록 자연스럽게 영향을 미치는 효과를 가지지만, 본 연구에서는 이러한 직무요구가 지나치게 높아질 경우 오히려 부정적인 효과를 나타낼 수 있을 것으로 추측하고 있다. 이러한 적절 수준(moderate level)에 대한 논의는 리더십의 측면에서도 마찬가지로 적용이 가능할 것이다. 즉, 리더의 지적자극은 새로운 행동에 대한 독려와 구성원들에게 기존과는 다른 창의적 아이디어를 제시할 수 있도록 장려하지만, 이러한 지적자극과 직무요구 수준의 상호작용 효과는 다소 복잡하게 나타날 수도 있는 것이다. 단, 여기서는 단순한 선행변인의 적절한 수준에 대한 검토가 아니라, 경계조건으로서 직무여건과의 상호작용 효과 측면에서 검토를 실시하였다.

예를 들어, 업무가 평이하고 단순하며 새로운 방식을 적용할 필요성이 낮은 직무 여건(즉, 낮은 직무요구) 상황에서는 리더가 지적자극을 높게 발휘하는 것이 구성원들에게는 오히려 불필요한 리더의 요구조건 또는 자극 상황으로 이해될 가능성이 있다¹⁾. 반대로 직무가 어렵고 복잡하며 전반적으로 요구 수준이 높은 경우에 리더의 지적자극은 구성원들에게 새로운 대안을 확보하고 이에 필요한 접근방법을 실행할 수 있도록 지지할 수 있으며, 구성원의 입장에서 업무가 복잡하고 어려울수록 리더의 변혁적 리더십 행동에 대하여 더욱 높은 수준의 필요성을 느낄 수 있다는 것이다.

이는, 리더의 지적자극과 새로운 시도에 대한 지지행동은 직무요구가 낮은 경우보다 높은 경우에 긍정적 효과를 나타낼 수 있다는 해석으로 이어진다. 지금까지 이러한 관점에서 선행 연구가 시도된 적 없지만 본 연구에서는 이렇게 리더의 지적자극이 가지는 긍정적 효과 자체가 서로 상호작용의 효과를 나타낼 것이라고 추측하고 가설 4를 도출하였다. 단, 직무요구의 창의적 행동과의 관계에 대하여 가설 1에서 비선형적 관계를 가정하고 있기에 이러한 상호작용 효과는 3차원 공간 상의 복잡한 구조를 나타낼 것으로 예측된다.

1) 물론, 리더의 지적자극은 직무 수행 방식이 단순하고 업무상의 요구가 많지 않은 소위 여유 있는 직무상황에서 더욱 긍정적인 효과를 나타낼 것이라는 추측도 가능하지만, 본 연구에서는 새로운 시도가 전혀 필요하지 않은 상황에서 리더의 지적자극과 변혁적 리더십의 행동은 오히려 구성원들에게 필요 없는 업무상의 스트레스 요인으로 작용할 것이라는 관점에서 접근하고 있다.

가설 4: 직무요구와 리더의 지적자극은 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무요구가 높아질수록 리더의 지적자극의 창의적 행동에 대한 영향력이 높아질 것이다.

2. 5. 리더의 지적자극과 직무자율성의 상호작용 효과

본 연구에서 직무자율성은 구성원의 창의적 행동에 긍정적 효과를 나타낼 것으로 추측되고 있다. 또한, 리더의 지적자극도 이러한 긍정적 선행변수로서의 효과를 나타낼 것으로 가설화되었다.

그러나, 직무요구와 리더의 지적자극 행동이 경계조건(boundary condition)으로서 상호작용 효과를 나타낼 것으로 추측된 바와 같이 직무자율성 또한 리더의 지적자극과 상호작용 효과를 나타낼 것으로 추측해볼 수 있다. 즉, 리더의 지적자극은 구성원이 수행하는 직무여건이 자율적일 때 효과를 볼 것인지 아니면 자율적이지 않은 경우에 효과를 볼 것인지에 대한 검토가 필요한 것이다.

직무자율성은 앞서 검토한 바와 같이 구성원들이 직무 수행 과정에서 내재적 동기부여를 느끼게 되어 직무에 몰입하게 된다는 과정으로 그 효과성이 설명되고 있다. 즉, 스스로 업무를 수행하고 자율적으로 다양한 시도를 하며 그 결과에 대해서도 개인적으로 온전히 책임을 지는 경우 구성원들은 더욱 업무에 몰입하고 새로운 행동을 시도하게 될 것이라는 것이다.

그런데, 만약 이렇게 구성원이 충분히 높은 수준의 내재적 동기부여가 이루어져 있는 상황이라면, 과연 리더의 지적자극은 여기에 긍정적인 효과를 나타낼 것인가에 대한 연구문제를 제기하고자 한다. 이와 관련된, 기존 연구들이 존재하지 않지만 직무의 수행 방법에 대한 개인의 자율재량이 낮은 경우에 구성원들에게 새로운 시도를 지속적으로 독려하는 지적 자극은 오히려 스트레스의 요인으로 작용할 수 있다는 추측을 해볼 수 있으며, 극단적으로 직무자율성이 낮은 상황에서는 리더의 지적자극이 오히려 부작용을 나타낼 수 있다는 추측이 가능하다.

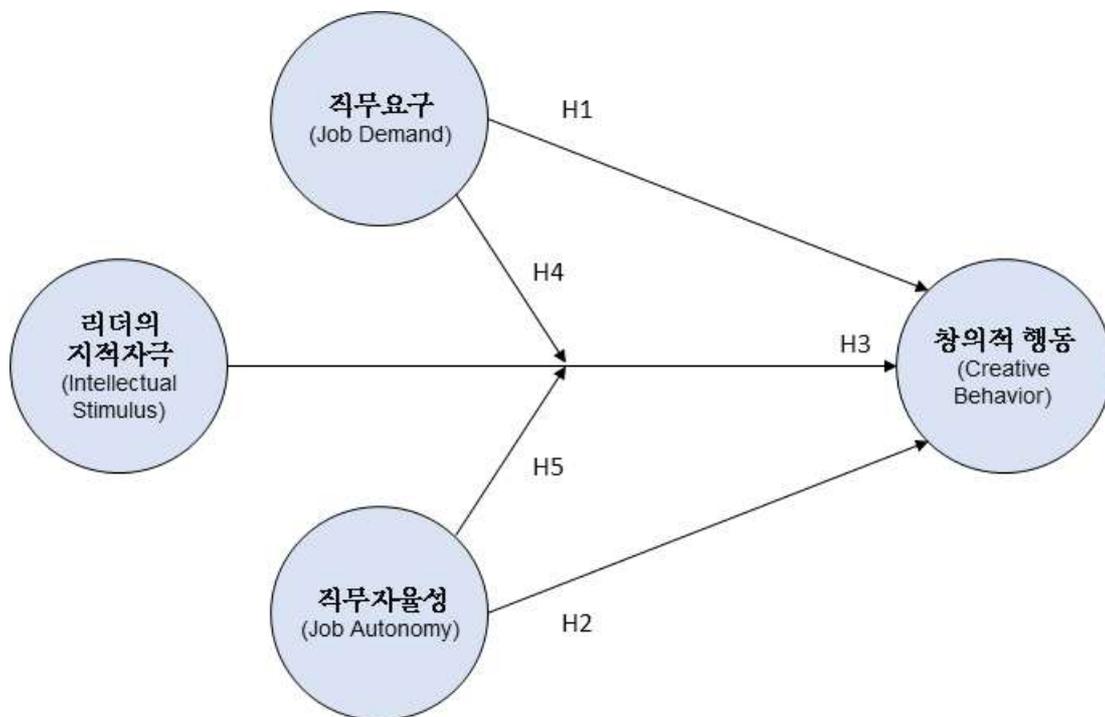
가설 5: 직무자율성과 리더의 지적자극은 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무자율성이 낮은 경우 리더의 지적자극은 부(-)의 효과를 가지고, 직무자율성이 높은 경우 리더의 지적자극은 정(+)의 효과를 나타낼 것이다.

가설 4의 경우와 마찬가지로 직무자율성의 창의적 행동에 대한 영향이 비선형적 관계를 나타낼 경우, 직무자율성과 리더의 지적자극이 나타내는 상호작용 효과는 3차원 공간상의 복잡한 구조를 나타낼 것으로 추정된다.

3. 연구모형

본 연구의 5개 연구가설은 직무환경요인으로서 직무요구와 직무자율성이 구성원의 창의적 행동에 비선형적 관계를 나타낼 것이라는 내용을 담고 있으며, 리더의 지적자극이 구성원의 창의적 행동에 긍정적 효과를 나타내며 동시에 직무요구 및 직무자율성 수준과 상호작용 효과를 나타낼 것이라는 내용이다. 이러한 가설 도출결과를 다음의 연구모형으로 정리하였다.

<그림 III-1> 연구모형



제 2절 변수의 정의 및 조사 설계

1. 변수의 정의

본 연구에서는 앞서 제시된 연구주제와 가설의 검증을 위해 직무요구, 직무자율성, 리더의 지적자극과 구성원의 창의적 행동에 대하여 선행연구의 분석결과를 토대로 조작적 정의를 제시하고, 각 변수의 측정은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 측정문항들을 본 연구의 목적에 맞게 활용하였다.

1. 1. 직무요구

직무요구(job demand)에 대한 정의는 여러 연구들에서 다양하게 제시되고 있다. 기본적으로 직무 수행자에게 지속적인 육체적 또는 정신적 노력을 요구하는 제반 직무특성(Bakker et al., 2004)으로 정의되나 이러한 정의는 조작적 정의로서 다소 모호한 측면이 있어 좀 더 구체화된 정의가 논의되어 지고 있다. 예를 들어 Karasek(1979)의 직무요구와 직무통제에 관련된 초기 연구를 발전시켜 수행된 Ganster & Fusilier(1989)는 직무요구를 구성원이 업무를 빨리(속도), 그리고 열심히(강도) 일해야 하는 정도, 그리고 처리할 일이 많고 시간은 부족한 정도(시간)로 정의하였다.

본 연구에서는 이러한 직무요구의 내용적 속성을 고려하여 Janssen(2002)과 Van Yperen & Hagedoorn(2003)이 사용한 11개 문항 전체를 측정도구로 사용하였다. 구체적인 문항은 “나의 업무는 빠른 업무수행이 요구된다”, “나의 업무는 수행해야 할 업무량이 많다”, “나의 업무를 완수하기 위해서는 통상의 수준보다 많은 노력이 필요하다”, “나의 업무에는 시간 압박이 존재한다”, “업무 수행을 위해서는 항상 서둘러야 한다”, “나는 마음의 여유를 가지고 느긋하게 업무를 수행할 수 있다”, “나의 업무는 항상 일이 밀리지 않도록 신경을 써야 한다”, “나의 업무는 일이 너무 적은 편이다”, “나는 업무의 진행 속도를 맞추는 데에 애를 먹는 편이다”, “나는 업무량이 많다고 느낀다”, “나는 좀 더 여유있는 속도로 업무를 수행하기를 원한다”와 같다.

1. 2. 직무자율성

본 연구에서 직무자율성(job autonomy)은 자신이 수행하는 일의 내용, 방법, 절차 등을 스스로 결정할 수 있는 권한을 보유하고 있다는 인식으로 정의된다(Hackman & Oldham). 측정도구는 Hackman & Oldham(1980)의 측정도구를 기준으로 이를 국내에서 활용한 박노근(2010)의 연구와 Sims, Szilagyi, & Keller(1976)의 측정도구에서 5문항을 발췌하여 활용하였다. 설문문항으로는 “나는 주어진 업무를 수행하는 방법을 결정할 수 있는 자율성을 갖고 있다”, “나는 스스로 내 업무를 수행하는 방법을 결정할 수 있다”, “나는 주변사람들(상사 동료 등)과 상관없이 독자적으로 업무를 수행할 수 있다”, “나는 하고 싶은 업무를 선택할 수 있다”, “나는 내 스스로의 생각과 행동으로 업무를 수행할 수 있다”이다.

1. 3. 리더의 지적 자극

본 연구에서 리더의 지적자극은 조직구성원들로 하여금 특정문제에 대해 관에 박힌 것과 같은 관습적인 방법에서 탈피하여 새로운 관점에서 생각해 보도록 하는것, 즉 문제해결방법에 대한 인식을 새롭게 바꿀 수 있도록 해 주는 것을 말한다(Bass, 1985). Bass(1985)의 변혁적 리더십 측정도구에서 지적 자극을 측정하기 위한 측정도구는 총 15개의 항목으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이동섭·최용득(2010)의 연구에서 활용된 국내 상황에 맞추어 3개 항목으로 축약된 지적 자극에 대한 측정 문항을 활용하였다. 설문 문항은 “나의 리더는 다른 사람들이 지금까지 해오던 일을 새로운 방식으로 생각하도록 한다”, “나의 리더는 복잡한 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 다른 사람들에게 제공한다”, “나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다”와 같다.

1. 4. 구성원의 창의적 행동

구성원의 창의적 행동은 새롭고 참신하면서도 유용성을 가지고 있는 아이디어,

제품, 서비스를 제공하려는 시도를 의미한다(Woodman, 1995). 본 연구에서는 창의적 행동에 대해 가장 보편적으로 사용하는 측정도구인 Zhou & George(2001)가 개발한 13개의 항목을 사용하여 측정하였다. 구체적인 문항으로는 “나는 목표 달성을 위해 새로운 방식을 제안한다”, “나는 성과향상을 위해 새롭거나 실질적인 아이디어를 고안해낸다”, “나는 새로운 기술, 프로세스(공정), 기법, 제품 아이디어 등을 탐색한다“, “나는 품질 향상을 위해 새로운 방식을 제안한다“, “나는 창의적 아이디어를 잘 고안해 낸다“, “나는 위험을 감수하는 것이 두렵지 않다“, “나는 내 아이디어를 다른 사람들에게 전파하고 옹호할 수 있다“, “나는 직무에서 기회가 주어질 경우 창의성을 발휘할 수 있다“, “나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 일정을 짠다“, “나는 새롭고 혁신적인 아이디어가 자주 떠오른다“, “나는 문제 해결을 위해 창의적인 대안을 고안해낸다“, “나는 문제 해결을 위해 신선한 접근법을 자주 취한다“, “나는 업무 수행을 위해 새로운 방식을 제안한다“와 같다.

1. 5. 통제변수

본 연구에서는 선행연구들을 통해 일반적으로 조직구성원들의 직무수행에 영향을 미칠 수 있는 인구 통계적 변수들과 소속된 팀의 특성을 통제변수로 설정하였다. 응답자의 성별과 연령, 직급, 담당직군, 조직 규모, 재직기간을 통제변수에 포함시켰다. 그리고 상사와 부하 간의 사회적 맥락을 인식하고 관계 형성에 필요한 시간을 고려하여, 현재 조직에서의 근무기간을 최소 3개월 이상인 구성원들을 대상으로 하였다.

2. 조사 설계

2. 1. 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문지 내용과 출처를 다음과 같이 정리하였다.

<표 III-1> 설문지의 구성 및 출처

변 수 명		문항 수	출처
독립변수	직무요구	11	Janssen(2002), Van Yperen & Hagedoorn(2003)
	직무자율성	5	Sims, Szilagyi, & Keller(1976)
	리더의 지적자극	3	Bass(1985), 이동섭·최용득(2010)
종속변수	창의적 행동	13	Zhou & George(2001)
통제 변수	성별, 연령, 직급, 담당직군, 조직규모, 재직기간		

2. 2. 표본설계

본 연구의 조사는 국내 서울, 부산, 경남, 제주지역 등에 소재하고 있는 기업체의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집했다. 업종은 제조업, 금융업, 서비스업, 유통업 등 다양한 업종의 종사자들을 대상으로 하고자 구성하였다.

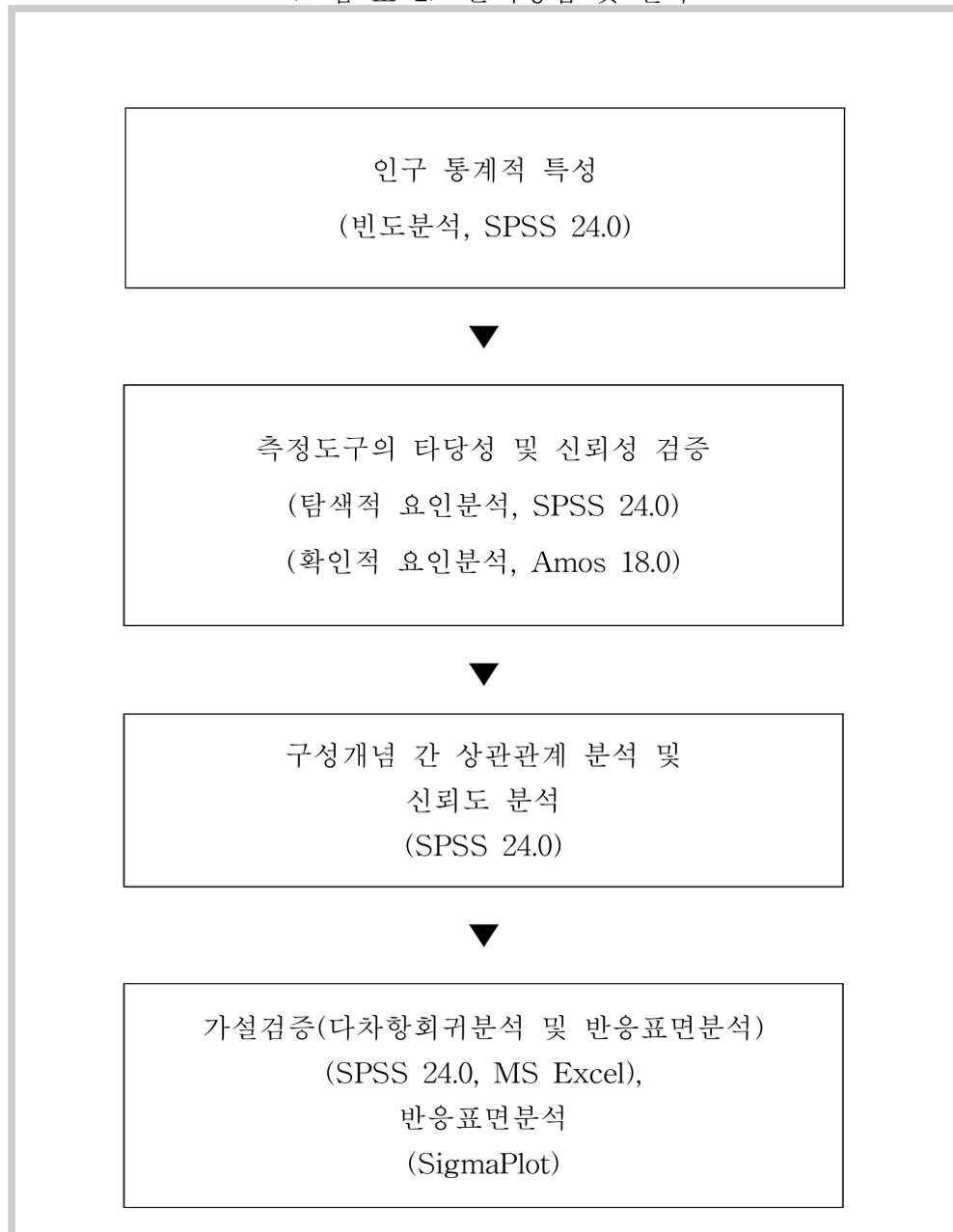
조사방법은 연구자가 조사대상 기업을 방문하여 해당 기업의 조사지원자에게 연구목적과 자료수집 방법에 대해 설명하고, 설문지를 배부하였다. 각 설문지의 표지에는 안내문의 형태로 본 연구의 주제와 조사의 목적, 그리고 응답방법에 대해 공지하였다. 또한, 설문지 표지의 오른쪽 상단에 약호(code)를 기재하고 비밀 보호에 관한 사항을 설문지 표지에 명시하였다.

조사기간은 2020년 6월 30일부터 8월 15일까지 소요되었으며, 상사와의 재직기간이 최소 3개월 이상인 팀 및 구성원들을 대상으로 하였다. 조사 개시 총 600부의 설문지를 배포하였고, 418부의 설문을 회수하여 회수율은 69.7%였다.

2. 3. 분석방법

본 연구에서는 연구모형 검증을 위해 SPSS 24.0과 SigmaPlot 10.0 통계 소프트웨어를 활용하였다. 분석방법 및 절차를 정리하면 <그림 IV-2>와 같다.

<그림 Ⅲ-2> 분석방법 및 절차



IV. 실증분석

제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증

1. 표본의 특성

본 연구에서 실증분석을 위하여 취합된 표본은 총 418부의 설문으로 구성되어 있으며, 남성(217명, 51.9%), 여성(201명, 48.1%)의 인력구성과 평균 35.2세의 응답자 특성을 나타내고 있다. 1,000인 이상 대기업에서 근무중인 응답자가 93명(22.2%), 50~100인 기업 근무중인 응답자가 129명(30.9%)로 나타났다. 기타 표본의 특성에 대한 상세 내용은 다음의 표에 정리하고 있다.

<표 IV-1> 표본의 특성

변수		빈도	%	비고
성별	남성	217	51.9%	
	여성	201	48.1%	
연령	평균연령	35.32세		
회사규모	50인 ~ 100인 미만	129	30.9%	50인 이하 미포함
	100인 ~ 300인 미만	108	25.8%	
	300인 ~ 500인 미만	42	10.0%	
	500인 ~ 1,000인 미만	46	11.0%	
	1,000인 이상	93	22.2%	
직급	사원급	150	35.9%	
	주임급	51	12.2%	
	대리급	93	22.2%	
	과장급	76	18.2%	
	차장급	33	7.9%	
	팀장급 이상	15	3.6%	

직종	영업	21	5.0%	
	관리 및 지원	163	39.0%	
	연구/개발	54	12.9%	
	생산/기술	56	13.4%	
	서비스	89	21.3%	
	기타	35	8.4%	
경력기간	1년 미만	18	4.3%	본 직장 포함 총 경력기간
	1~3년 미만	58	13.9%	
	3~5년 미만	69	16.5%	
	5~10년 미만	99	23.7%	
	10~15년 미만	91	21.8%	
	15년 이상	83	19.9%	
근속기간	1년 미만	57	13.6%	현재직장 근무연수
	1~3년 미만	104	24.9%	
	3~5년 미만	72	17.2%	
	5~10년 미만	83	19.9%	
	10~15년 미만	59	14.1%	
	15년 이상	43	10.3%	
회사 업종	제조업	95	22.7%	
	건설업	20	4.8%	
	정보/통신업	29	6.9%	
	물류/유통업	26	6.2%	
	금융업	13	3.1%	
	서비스업	94	22.5%	
	공공부문	85	20.3%	

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 활용한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 모두 실시하였다. 기존의 측정도구를 활용하는 경우 개념적으로 탐색적 요인분석을 실시할 필요는 없지만, 본 연구의 측정도구들이 국내에서는 비교적 많이 활용되지 않았고 또한 본 연구의 표본이 가지고 있는 특수성을 감안하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인의 수는 고유치(eigenvalue) 1이상, 요인 부하량(factor loading)은 0.5이상 일 때, 기준에 부합하는 것으로 판단하였고, 요인별 분산은 초기 고유치 분산을 활용하였다. 탐색적 요인분석에서 사용되는 주성분 추출과 베리맥스(Varimax) 회전을 활용하였다.

<표 IV-2> 탐색적 요인분석결과

측정문항	요인1	요인2	요인3	요인4	공통성
창의적행동11	0.853	0.055	0.119	0.042	0.799
창의적행동12	0.851	0.045	0.075	0.037	0.843
창의적행동13	0.850	0.072	0.143	0.061	0.847
창의적행동5	0.803	0.050	0.121	0.053	0.689
창의적행동10	0.788	0.045	0.045	0.031	0.695
창의적행동8	0.774	-0.010	0.128	0.060	0.580
창의적행동4	0.759	0.081	0.206	0.093	0.517
창의적행동7	0.748	-0.001	0.146	0.054	0.693
창의적행동2	0.743	0.118	0.233	0.025	0.478
창의적행동9	0.737	0.102	0.220	0.064	0.688
창의적행동3	0.721	0.092	0.254	0.011	0.562
창의적행동1	0.720	0.073	0.111	0.134	0.683
창의적행동6	0.676	-0.094	0.100	0.074	0.729
직무요구5	0.066	0.843	-0.108	0.043	0.388
직무요구2	0.039	0.821	0.109	-0.012	0.401
직무요구4	0.116	0.805	-0.143	0.015	0.619
직무요구10	0.039	0.780	0.004	-0.093	0.543
직무요구11	-0.039	0.717	-0.039	-0.160	0.553
직무요구3	0.080	0.714	0.160	0.142	0.621
직무요구1	0.147	0.675	0.034	-0.023	0.593
직무요구7	0.037	0.616	-0.049	0.066	0.634
직무요구9	-0.067	0.596	-0.200	0.035	0.665

직무자율성2	0.213	-0.020	0.803	0.066	0.482
직무자율성1	0.155	-0.064	0.788	0.199	0.584
직무자율성5	0.252	-0.050	0.786	0.099	0.619
직무자율성3	0.270	-0.014	0.712	0.005	0.606
직무자율성4	0.291	-0.102	0.621	0.191	0.626
지적자극3	0.120	-0.008	0.113	0.905	0.746
지적자극2	0.107	0.026	0.208	0.887	0.733
지적자극1	0.139	0.000	0.128	0.874	0.753

추출 제곱합 적재량(총분산) = 63.224%

탐색적 요인분석 결과 연구변수의 개념적 요인 4개가 추출되었으며, 이는 본 연구모형에서 제시된 4개의 구성개념에 대한 타당성을 확인해 주고 있다. 4개 요인의 총 적재량(총분산)은 63.2% 수준의 설명력을 보여주고 있다.

단, 역척도(reverse scale)로 측정된 직무요구의 6번, 8번 문항을 포함하여 탐색적 요인분석을 실시한 경우 해당 항목이 요인2에 제대로 적재되지 않는 모습을 나타내어 해당 2개 항목은 제외하여 이후 분석을 실시하였다.

3. 기술적 통계 및 상관관계 분석

본 연구모형에 포함된 모든 변수들의 평균 및 표준편차와 상관관계수 값을 아래의 <표 IV-3>에 제시하였다. 상관관계 분석은 SPSS 18.0 통계 소프트웨어를 활용하여 Pearson 상관관계 분석을 수행하였다. 상관관계수의 값은 향후 변수들 간의 관계성 도출 여부를 사전에 점검이 가능하게 한다. 이와 함께 변수들에 대한 측정문항들의 신뢰도를 확인하기 위한 지표로 Cronbach's α 값을 포함시켰다(표의 대각선의 괄호 상 값은 신뢰도 지수).

<표 IV-3> 기술적 통계 및 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
성별	1.48	0.50									
연령	35.3 2	7.34	0.002								
조직규모	5.68	1.55	-.138**	0.070							
직급	2.61	1.49	-.270**	.527**	0.021						
재직기간	3.27	1.56	-.021	.593**	.163**	.510**					
직무요구	3.53	.64	.093	-.004	.061	.033	.055	.66 (.90)			
직무자율성	3.23	.75	-.060	.005	-.008	.201**	.081	-.077	.54 (.85)		
지적자극	2.97	.95	-.079	.004	-.027	.085	.047	.006	.323**	.47 (.90)	
창의적행동	3.13	.68	-.170**	.112*	.065	.194**	.151**	.113*	.469**	.230**	.53 (.95)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 에서 유의

대각선의 숫자는 평균분산추출(AVE)이며, ()숫자는 Cronbach's α

모든 연구변수들의 신뢰도 지수(크론바흐 알파)가 0.85 이상의 적절한 수준으로 나타났다. 연구변수 중 독립변수들간의 상관계수는 거의 유의하지 않게 나타나고 있어 다중공선성의 문제가 크게 나타나지 않을 것으로 추측할 수 있었다. 종속변수인 창의적 행동이 통제변수 중 성별과 음(-)의 상관관계를, 연령과 양(+)의 상관관계를 나타내고 있는데 실제 성별과 연령의 효과가 존재하는지 아니면 사회적 타당성 효과 등에 따른 것인지 추후 연구에서 검토해볼 수 있는 결과로 판단된다. 판별타당성을 확인하기 위한 확인적 요인분석을 통한 평균분산추출(AVE)값을 위의 표에 동시에 제시하고 있으며, 전반적으로 상관계수와 비교분석을 통해 측정도구들이 판별 타당성을 확보하고 있는 것으로 확인할 수 있다.

제 2절 가설검증

1. 가설검증

본 연구에서의 가설은 비선형관계를 가정하고 있기에 일반적인 단순 회귀식이 아닌 2차 함수의 다차항 회귀식을 통해서 가설 검증이 실시되었다. 다차항 회귀식은 SPSS 24.0 프로그램을 통해 분석을 실시하였다.

가설4와 가설5의 경우 두 변수간의 상호작용 효과를 검증하고 있는데, 각각의 변수들이 기본적으로 비선형 관계를 가지고 있기에 다차항 변수들간의 상호작용은 다항 다차 회귀식으로 구성되게 되며 이는 2차원 평면이 아닌 3차원 평면에서 그 효과가 나타나는 복잡한 상황이 된다. 즉, 비선형 관계를 가진 변수들간의 상호작용 효과를 분석하기 위한 다차항 회귀식(polynomial regression)은 XY축의 2차원 평면이 아닌 3차원 평면에서의 해석이 요구되기에 이를 위한 반응표면분석(response surface analysis)을 실시하였다. Edwards & Parry(1993)는 다차항 회귀분석을 토대로 3차원 공간상의 고정점(stationary point), 경사도(slope), 그리고 곡도(curvature)가 나타내는 유의성을 분석하기 위한 반응표면분석 방법을 제시하였다.

1. 1. 가설 1 (직무요구와 창의적 행동)

가설 1은 직무요구와 창의적 행동간의 관계이며, 직무요구가 높아질수록 업무의 도전성에 따라 구성원의 내재적 동기부여가 활성화되고 이는 구성원의 창의적 행동으로 이어질 것이라는 가설이었다. 단, 직무요구가 일정 수준 이상으로 높아지면 업무의 도전성에 따른 내재적 동기부여 효과보다 스트레스 등에 따른 부정적 태도가 높게 나타나서 오히려 창의적 행동이 감소할 것이라는 비선형 관계를 설정하고 있다. 이러한 가설을 검증하기 위한 회귀식은 다음의 식 같다.

$$Y = b_0 + b_1X + b_2X^2 + e \quad (\text{가설 1})$$

Y: 구성원의 창의적 행동

X: 직무요구

가설 1의 회귀식에 대한 검증결과는 다음의 표와 같다.

<표 IV-4> 가설 1 검증 (회귀분석 결과)

모형	변수	β	S.E	B	t	R^2 (ΔR^2)
1	상수	2.676	.256		10.443	.259
	X (직무요구)	.135**	.051	.128	2.662	
2	상수	1.208	.684		1.767	.281 (.022**)
	X (직무요구)	1.01**	.380	.955	2.647	
	X^2	-.169**	.054	-1.120	-3.110	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 에서 유의

(통제변수: 성별, 연령, 직급, 재직기간)

가설 1의 검증을 위해 독립변수(직무요구)의 선형모형을 모형 1로 설정하고, 본 연구에서 검증하고자 하는 비선형모형을 모형 2로 설정하였다. 모형 2에서는 비선형적 관계를 검증하기 위한 독립변수의 2차항이 모형에 추가되어 있다.

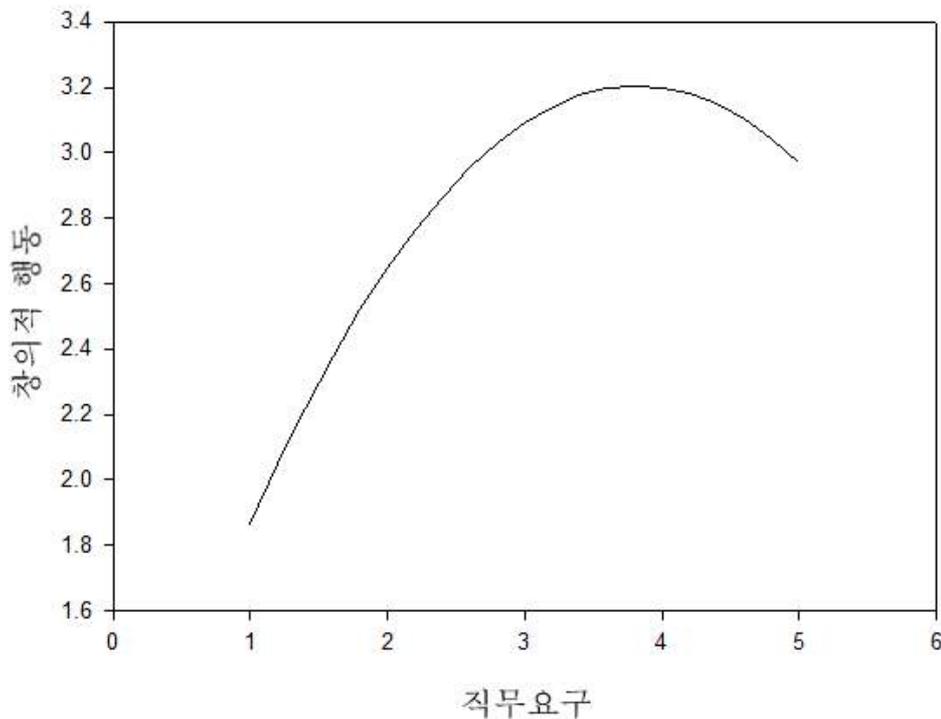
일단 모형 1을 살펴보면 직무요구의 1차항 회귀계수가 통계적으로 유의($p < 0.01$)한 수준으로 나타나고 있다. 즉, 직무요구와 구성원의 창의적 행동 간에는 정(+)의 관계가 나타날 것이라는 기본적인 전제가 충족되고 있다.

모형 2에서는 이러한 관계가 비선형적으로 나타날 것이라는 가설 1의 핵심 내용을 검증하기 위하여 2차항이 포함되어 있으며, 위계적 회귀분석결과 회귀모형은 모형 2의 다차항 계수가 포함된 모형에서 모형 적합도가 유의한 수준으로 증가하였다. 따라서 모형 1에 비해 모형 2의 설명력이 유의한 수준에서 높은 것으로 해석될 수 있다.

회귀식에 대한 검증결과 직무요구(X)의 1차항 회귀계수는 1.01($p < 0.01$ 에서 유의), 2차항 회귀계수(X^2)는 -0.169($p < 0.01$ 에서 유의)로 나타나고 있다.

모형 2를 통해 설명되고 있는 가설 1의 검증결과에서, 회귀 계수 중 1차항의 계수가 정(+)¹의 계수로 유의하면서 동시에, 2차항의 계수는 음(-)²의 계수로 유의하게 나타나고 있다. 이는 곡선의 기울기가 전반적으로 양의 값으로 2차원 평면 상에서 우상향이지만 위쪽이 볼록한 음(-)의 곡선을 나타내고 있다는 의미이다. 전반적으로 가설에서 제시되고 있는 \cap 형의 비선형 관계가 나타나고 있는 것으로 해석된다. SigmaPlot을 활용하여 이러한 회귀식을 XY의 2차원 평면에 나타내어 보면 다음의 <그림 IV-1>과 같다.

<그림 IV-1> 가설 1 검증결과 (직무요구와 창의적 행동)



가설 1은 다차항 회귀분석결과 예상된 바와 같이 비선형 관계를 나타내고 있고, 직무요구가 일정 수준을 넘어서는 경우 창의적 행동이 오히려 감소하면서, 전반적으로는 직무요구가 창의적 행동에 양(+)³의 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있다. 따라서 가설2는 실증결과 지지되었다.

1. 2. 가설 2 (직무자율성과 창의적 행동)

가설 2는 직무자율성과 창의적 행동간의 관계이며, 직무특성이론에 기반하여 직무자율성이 높아질수록 구성원들이 업무에서 인식하는 동기부여 수준이 높아질 것이라는 선행연구를 토대로 하고 있다. 그러나, Chae & Choi(2019)의 연구 결과를 고려하여 직무자율성이 매우 낮은 단순한 업무 상황에서는 오히려 구성원들의 여유인지자원이 많아져서 창의적 행동을 나타낼 수 있는 여지가 많아질 수 있다는 점을 추가적으로 반영하고 있다. 이는 전반적으로 직무자율성과 창의적 행동간의 관계가 J형 곡선을 나타낼 것이라는 비선형 관계를 전제로 하게 된다. 따라서 회귀식은 다음의 식으로 도출된다.

$$Y = b_0 + b_1X + b_2X^2 + e \quad (\text{가설 2})$$

Y: 구성원의 창의적 행동

X: 직무자율성

가설 2의 회귀식에 대한 검증을 위해 다음의 <표 IV-5>에서 독립변수의 1차항이 포함된 모형 1과 2차항이 포함된 모형 2의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 IV-5> 가설 2 검증 (회귀분석 결과)

모형	변수	β	S.E	B	t	R^2 (ΔR^2)
1	상수	1.612	.222		7.266	.265
	X (직무자율성)	.423**	.039	.465	10.955	
2	상수	1.208	.684		1.767	.288 (.023**)
	X (직무자율성)	-.356	.218	-.392	-1.635	
	X^2	.128**	.035	.871	3.635	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 에서 유의

(통제변수: 성별, 연령, 직급, 재직기간)

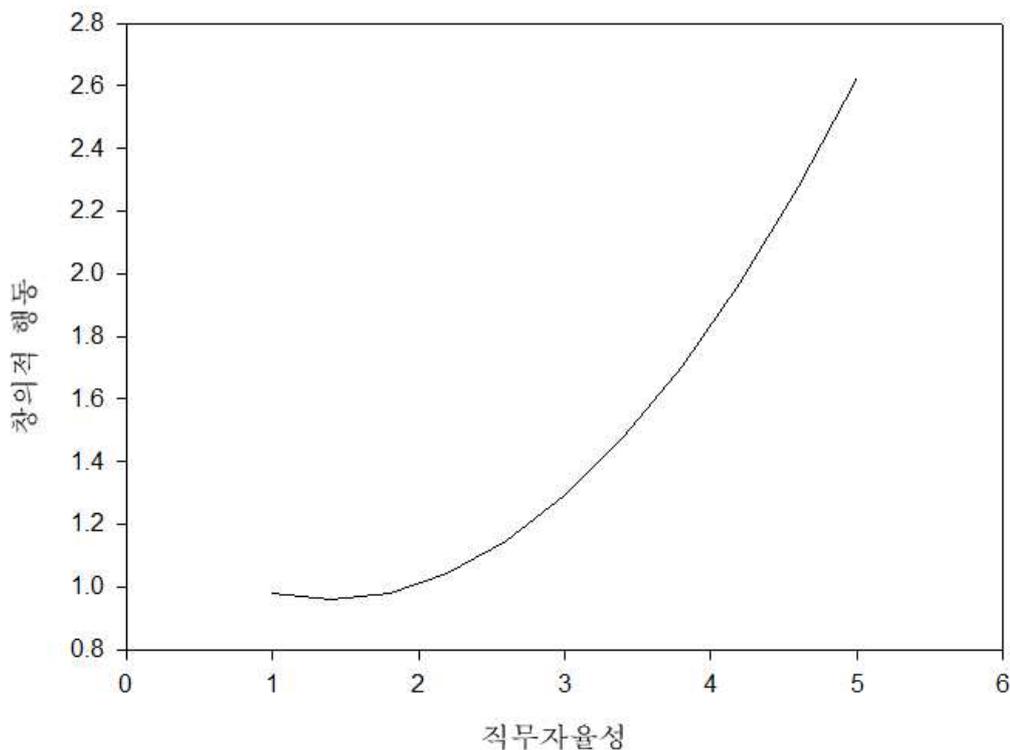
위계적 회귀분석 결과 가설1에 대한 검증결과와 다소 다른 결과가 도출되었는

데, 일단 모형 2의 적합성이 모형 1에 비해 더 나은 것으로 확인되었으며 모형 2에서는 직무자율성의 1차항 회귀계수가 유의하지 않게 나타났다. 직무자율성 2차항의 회귀계수는 .128($p < 0.01$)으로 유의하게 나타나고 있어 직무자율성은 아래쪽이 볼록한 2차함수의 형태를 나타낼 것으로 확인되었다.

특히 직무자율성의 2차항이 투입된 모형2에서 1차항의 회귀계수가 유의하게 나타나지 않고 있다는 점은 가설 2에서 제시하고 있는 비선형적 관계를 강하게 나타내고 있으며, 이는 직무자율성과 창의적 행동 간의 복잡한 영향관계를 통계적으로 유의하게 입증하고 있다. 결과적으로 가설 2는 통계적으로 유의하게 지지되고 있다.

다음의 <그림 IV-2>는 가설2에 대한 XY평면상의 그래프이다.

<그림 IV-2> 가설 2 검증결과 (직무자율성과 창의적 행동)



<그림 IV-2>에서 통계적으로 유의한 양(+)의 2차항 계수는 아래쪽이 오목한 U자형 또는 J형 관계를 나타내며, 전반적인 회귀식은 독립변수의 측정범위에서 J형 그래프의 모형을 나타내고 있다. 시각적으로 두드러지게 나타나지는 않지만,

직무자율성이 매우 낮은 상황에서는 오히려 창의적 행동이 다소 높아질 수도 있는 비선형 관계를 나타내며, 직무자율성이 매우 높아질 때는 그 효과가 점증적으로 높게 나타나고 있는 상황을 확인할 수 있다. 결과적으로 직무자율성은 높을수록 창의적 행동을 촉진하지만 매우 단순한 업무 상황에서는 반대의 효과가 나타날 수도 있다는 것으로 해석되며, 가설 2는 지지되고 있다.

1. 3. 가설 3 (리더의 지적자극과 창의적 행동)

가설 3은 리더의 지적자극과 구성원의 창의적 행동 간 관계이며, 리더의 지적자극은 구성원의 창의적 행동을 증가시키는 유의한 선행요인으로 작용할 것으로 예측되며, 추가적인 검토를 통하여 이러한 리더의 지적자극은 업무수행에 대한 일종의 요구사항이 가중된 상황으로 인지될 수 있어, 직무요구의 경우와 마찬가지로 일정 수준 이상의 지적자극에 대해서는 구성원들이 오히려 창의적 행동을 감소시킬 수 있다는 비선형적 관계에 대한 가설을 제시하고 있다.

따라서 가설 3에 대한 회귀모형은 다음과 같다.

$$Y = b_0 + b_1X + b_2X^2 + e \quad (\text{가설 3})$$

Y: 구성원의 창의적 행동

X: 리더의 지적자극

가설 3의 회귀식에 대한 검증결과는 다음의 <표IV-6>에서 제시되고 있다.

<표 IV-6> 가설 3 검증 (회귀분석 결과)

모형	변수	β	S.E	B	t	R^2 (ΔR^2)
1	상수	2.597	.222		11.714	.100
	X (지적 자극)	.158**	.034	.222	4.723	
2	상수	3.155	.296		10.668	.117 (.017**)
	X (지적 자극)	-.305*	.168	-.427	-1.818	
	X^2	.083**	.029	.661	2.820	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 에서 유의

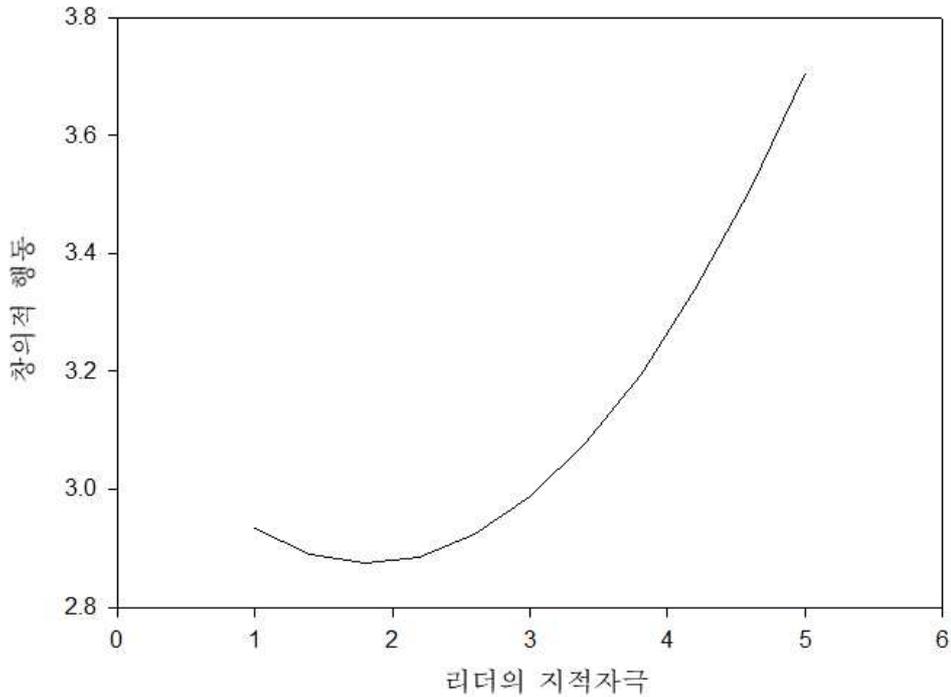
(통제변수: 성별, 연령, 직급, 재직기간)

모형 1에서 리더의 지적자극에 대한 회귀분석 결과 회귀계수는 0.158($p < 0.01$)으로 통계적으로 유의한 수준으로 나타나고 있다. 즉, 지적 자극이 증가할수록 구성원의 창의적 행동 또한 정(+)의 방향으로 증가하는 것을 확인할 수 있다.

2차항 독립 변수가 투입된 모형 2에서 모형 1보다 더 높은 모형 적합도가 나타나고 있으며 모형 2의 1차항 계수(-.305, $p < 0.05$), 2차항 계수(.083, $p < 0.01$) 모두 유의하게 나타나고 있으나, 가설에서 제시하고 있는 바와 같이 일정 수준 이상에서 독립변수의 효과가 감소하는 효과가 아닌 아래쪽이 볼록한 U자형 관계가 나타나고 있어, 가설 3은 예측한 바와는 반대의 효과가 나타나고 있는 것으로 확인되었다.

결과적으로 회귀계수들은 유의한 수준에서 나타나고 있으나, 그 효과가 예상했던 바와는 반대로 나타나고 있어 가설 3은 기각되었다. 가설 3에 대한 XY평면상의 그래프는 다음의 그림과 같다.

<그림 IV-3> 가설 3 검증결과 (지적자극과 창의적 행동)



위의 그래프에서 리더의 지적자극은 일정 수준 이상의 경우에서 효과를 나타내며, 어중간한 수준보다는 오히려 지적자극이 매우 낮은 상황에서 창의적 행동이 일부 증가하는 효과를 확인할 수 있다.

이렇게 지적자극의 효과가 나타내는 효과의 특성에 대해서는 향후 연구를 통해 보다 깊게 검토되어질 필요가 있다.

1. 4. 가설 4 (직무요구와 지적자극의 상호작용 효과)

가설 4는 리더의 지적자극이 직무요구와 정(+)의 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 제시되고 있다. 리더의 지적자극은 구성원들의 직무요구 수준이 낮은 경우보다 업무의 난이도가 높고 요구 수준이 높은 상황에서 더 큰 효과를 나타낼 것이라는 가정을 전제로 하고 있다. 독립변수들의 주효과가 이미 다차항 회귀식으로 설정되어 있기에 이러한 상호작용 효과 또한 다차항 회귀식으로 설정되었다.

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e \quad (\text{가설 } 4)$$

Z: 창의적 행동

X: 직무요구

Y: 리더의 지적자극

이러한 다차항 회귀식(polynomial regression)은 XY축의 2차원 평면이 아닌 3차원 평면에서의 해석이 요구되기에 이를 위한 반응표면분석(response surface analysis)을 실시하였다.

Edwards & Parry(1993)는 다차항 회귀분석을 토대로 3차원 공간상의 고정점(stationary point), 경사도(slope), 그리고 곡도(curvature)가 나타내는 유의성을 분석하기 위한 반응표면분석 방법을 제시하였다.

<표 IV-7>에서 가설검증결과를 제시하고 있다.

<표 IV-7> 가설 4 검증 (회귀분석 및 반응표면분석 결과)

직무요구 지적 자극 ^X	회귀계수							Y=X 평면		Y=-X 평면	
	b ₀	b ₁ (X)	b ₂ (Y)	b ₃ (X ²)	b ₄ (XY)	b ₅ (Y ²)	R ²	Slope b ₁ +b ₂	Curve b ₃ +b ₄ +b ₅	Slope b ₁ -b ₂	Curve b ₃ -b ₄ +b ₅
창의적 행동	1.468 (t=1.77)	1.064 (t=2.61)	-.432 (t=-1.85)	-.155 (t=-2.87)	.039 (t=0.82)	.079 (t=2.61)	.097	.632 (t=1.259)	-.037 (t=-1.85)	1.496 (t=1.414)	-.115 (t=-1.485)

*p<0.05, **p<0.01에서 유의

<표 IV-7>에서 회귀분석 및 반응표면분석 가설검증결과를 나타내고 있으며, 다차항 회귀식의 각 계수들과 회귀계수들의 부분상관 및 편상관계수를 이용하여, $Y=X$ 및 $Y=-X$ 평면 상에서의 기울기(slope)와 곡도(curvature)를 계산하였다.

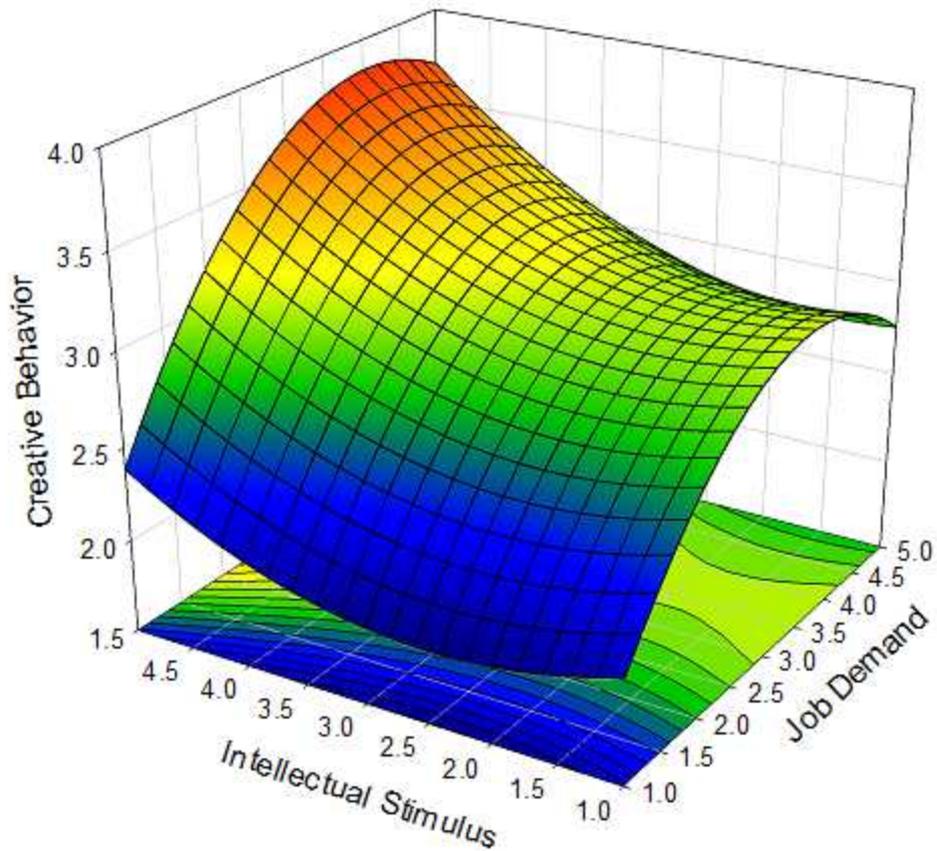
가설 4의 상호작용은 정(+의 상호작용 방향성을 전제로 하고 있으며, 지적자극의 효과가 직무요구 수준이 높아질수록 더욱 커지는 방향성을 가정하고 있다.

반응표면분석 상에서 $Y=X$ 의 평면과 $Y=-X$ 의 평면 중 어떠한 평면에서 유의도를 검토해야 하는가에 대해서 기존 연구들(예, Edwards & Parry, 1993)에서 기본적인 아이디어를 제공하고 있는데, 이는 기존 개인-조직 적합성(P-O Fit) 연구에서 적극적으로 활용되고 있다. 예를 들어 P-O fit 연구상에서 유사 적합성의 관점은 두 가지 속성이 서로 유사한 수준일 때 효과성이 높아진다는 전제를 하고 있다. 따라서 2개의 독립변수가 모두 낮거나 모두 높을 때 효과성이 높고, 두 효과가 높거나 낮은 방향으로 서로 다른 경우 효과성이 낮아지는 형태를 나타내기 때문에, 결과적으로 $Y=X$ 의 평면에서 정(+의 비선형 곡면을 나타내며 다차원 반응 표면이 비틀린 상황을 나타내게 된다.

반대로 보완 적합성의 경우, 두 가지 특성이 같은 경우보다는 서로 다를 때 더 나은 효과성을 나타내게 될 것이라는 전제를 가지고 되며 이는 $Y=-X$ 평면 상에서 비선형 곡면(곡도)이 나타나는 모양을 보이게 된다.

본 연구의 가설 4는 P-O fit의 유사적합성과 같이 두 가지의 독립변수가 모두 높거나 낮은 경우의 창의적 행동이 높게 나타날 것으로 보고 있기 때문에 $Y=X$ 평면 상에서 살펴보았을 때, 직무요구와 지적자극이 모두 높아졌을 때 더욱 창의적 행동이 높아지는 방향으로 기울기가 양의 계수를 가지며 곡면(curvature)은 음의 계수를 가지는 방향으로 나타나야 한다. <그림 IV-4>에서 그 결과를 확인하고 있다.

<그림 IV-4> 가설 4 검증결과



<그림 IV-4>에서 반응표면의 3차원상 그래프를 표현하고 있다. 앞서 제시된 반응표면분석에서는 기울기와 곡도 모두 유의하지 않은 결과를 나타내고 있다. Y=X 평면에서 기울기는 양의 계수(0.632, $t=1.259$)를 나타내었지만 통계적으로 유의한 수준은 아니었으며, Y=X 평면에서 곡도는 음의 계수(-.037, $t=1.85$)를 나타내어 아래쪽으로 오목한 모습을 확인할 수 있었으나 통계적으로 유의한 수준에 다소 못 미치고 있다. 3차원 곡면이 다소 뒤틀린 모습을 확인할 수 있으나 통계적으로 유의한 수준에는 미치지 못하고 있다.

전반적으로 직무요구와 지적자극 수준이 높아질수록 창의적 행동이 높아지는 양상을 확인할 수 있으나, 두 변수간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 수준에서 나타나지 않고 있음을 확인하였다. 결과적으로 가설 4는 기각되었다.

1. 5. 가설 5 (직무자율성과 지적자극의 상호작용 효과)

가설 5는 리더의 지적자극이 직무자율성과 완전 교차 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것으로 제시되고 있다. 직무자율성이 낮은 상황에서는 리더의 지적자극이 오히려 부작용을 나타낼 수 있다는 가정을 전제로 한다.

마찬가지로 독립변수들의 주효과가 이미 다차항 회귀식으로 설정되어 있기에 이러한 상호작용 효과 또한 다차항 회귀식으로 설정되었다.

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e \quad (\text{가설 5})$$

Z: 창의적 행동

X: 직무자율성

Y: 리더의 지적자극

가설 5에 대한 회귀분석 및 반응표면분석 결과는 다음과 같다.

<표 IV-8> 가설 5 검증 (회귀분석 및 반응표면분석 결과)

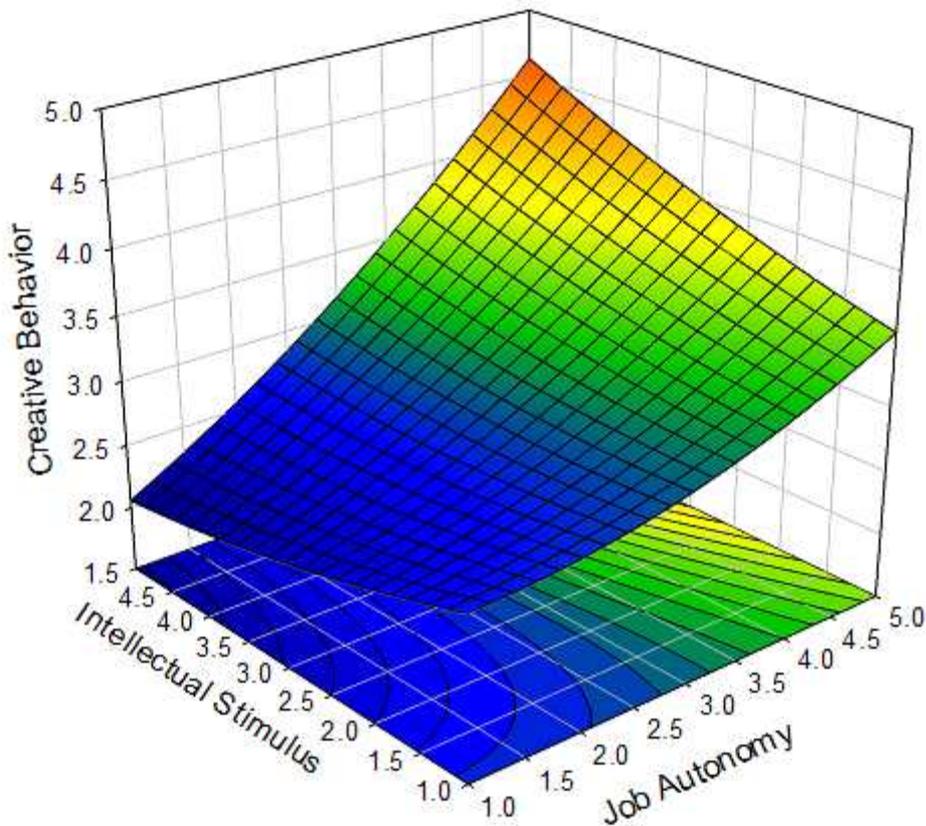
직무자율성 지적 자극 ^X	회귀계수						Y=X 평면		Y=-X 평면		
	b ₀	b ₁ (X)	b ₂ (Y)	b ₃ (X ²)	b ₄ (XY)	b ₅ (Y ²)	R ²	Slope b ₁ +b ₂	Curve b ₃ +b ₄ +b ₅	Slope b ₁ -b ₂	Curve b ₃ -b ₄ +b ₅
창의적 행동	3.154 (t=8.13)	-.198 (t=-.87)	-.403 (t=-2.18)	.049 (t=1.19)	.109 (t=2.53)	.021 (t=0.72)	.260	-.601 (t=-1.891)	0.179** (t=3.58)	.205 (t=.645)	-.039 (t=-.780)

*p<0.05, **p<0.01에서 유의

<표 IV-8>에서 가설5의 검증을 위한 회귀분석 및 반응표면분석 가설검증결과를 나타내고 있다. 마찬가지로 다차항 회귀식의 각 계수들과 회귀계수들의 부분상관 및 편상관계수를 이용하여, $Y=X$ 및 $Y=-X$ 평면 상에서의 기울기(slope)와 곡도(curvature)를 계산하였다.

가설 5는 완전교차 상호작용 효과를 전제로 하고 있으며, 이는 앞서 제시한 바와 같이 $Y=X$ 평면에서 양쪽이 서로 뒤틀린 3차원 표면의 효과를 가정하고 있다. 이를 지지하기 위해서는 $Y=X$ 평면에서 3차원 표면이 아래쪽으로 오목한 곡도(U자형)를 나타내야 하며, <표IV-8>에서 곡도의 계수(0.179, $t=3.58$)가 유의하게 나타나고 있어, 이러한 가설을 지지하고 있다.

<그림 IV-5> 가설 5 검증결과



가설 5를 검증하기 위한 반응표면분석 그래프를 살펴보면, 직무요구가 낮은 경우에는 리더의 지적자극이 높아질수록 오히려 창의적 행동 수준이 낮아지며, 반대로 직무요구 수준이 높은 경우 리더의 지적자극이 긍정적 효과를 나타내는 완전교차 상호작용 효과를 확인할 수 있다.

결과적으로 직무자율성이 어중간한 상황에서는 리더의 지적 자극이 높아지더라도 구성원의 창의적 행동이 높아지지 않는 수준을 확인할 수 있는데, 이는 현실적으로 리더의 지적 자극 노력이 큰 효과를 나타내지 못하는 경우가 많은 상황에 대한 가설적 설명이 될 수 있다. 리더의 지적자극이 효과를 나타내기 위해서는 우선 구성원에게 충분한 직무 자율성을 부여해야 한다는 것이며, 구성원들이 단순 반복적이고 정형화되어 있는 업무를 수행하는 경우에는 오히려 리더가 지적 자극과 같은 행동을 통해 창의적 행동을 동기부여하기 어렵다는 것으로 해석된다.

결과적으로 본 연구에서 제시된 총 5개의 가설 중 가설 3과 가설 4는 통계적으로 지지되지 못하였고, 나머지 3개의 가설은 지지되고 있다..

<표 IV-9> 가설검증결과 종합

가설	독립변수	종속변수	가설검증결과
1	직무요구	창의적 행동	지지
2	직무 자율성	창의적 행동	지지
3	리더의 지적자극	창의적 행동	기각
4	직무요구 x 리더의 지적자극	창의적 행동	기각
5	직무 자율성 x 리더의 지적자극	창의적 행동	지지

V. 결 론

제 1절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구의 핵심주제는 구성원의 창의성이다. 새로운 경영환경에 대한 대응은 어떤 시대에서나 중요한 기업 활동의 도전이었지만, 4차산업혁명으로 대변되는 최근의 경영환경에서는 특히 그 중요성이 더해지고 있다.

창의성(creativity)의 개념은 개인의 창의적 속성과 행동을 포괄하는 다소 복잡한 현상이기에 본 연구에서는 구체적으로 기업활동 상의 결과로 연결될 수 있는 구성원의 창의적 행동(creative behavior)에 초점을 맞추어 이러한 창의적 행동을 촉진할 수 있는 선행변수에 대한 탐색을 시도하였다.

기존의 연구결과에 대한 리뷰를 통해 창의성 또는 창의적 행동에 대한 선행변수가 주로 개인의 기질적 요인과 외부의 촉진요인으로 구분되고 있음을 확인하였다. 개인의 기질적 요인은 Big-5 등으로 측정되는 성격과 특질의 요인 및 개인의 지식, 기술 및 경험요인 등이 포함되어 있다.

외부의 촉진요인으로는 조직과 직무의 상황요인들이 포함되며, 창의적 행동을 장려하는 조직 분위기와 문화적 요인, 리더십의 특성과 개인이 수행하는 직무상의 특성들이 포함되어 있다.

본 연구에서는 이러한 선행요인들 중에서 상대적으로 조직 측면에서 촉진 방안을 구체화할 수 있는 구성원의 외부 촉진요인에 초점을 맞추었으며, 상대적으로 기존 연구가 많이 수행되지 않았던 리더십 측면의 촉진요인과 직무특성을 검토하였다. 구체적으로는 구성원이 새로운 아이디어를 제시하고 창의적인 행동을 시도하도록 독려하는 리더십 행동 중 대표적인 변수인 리더의 지적자극(intellectual stimulus)을 창의적 행동의 선행변수로 도출하였다. 또한, 직무특성 측면에서는 도전적이고 새로운 직무가 개인에게 내적동기부여를 활성화시킬 수

있다는 내적동기부여(intrinsic motivation)이론에 기반한 직무요구(job demand) 수준이 높을수록 구성원은 창의적 행동을 시도할 것이라는 가설을 설정하였다.

마지막으로, 직무특성이론에 기반하여 구성원들이 자기의 업무 수행에 대하여 충분한 자율재량을 가질 경우 본인의 업무에 대하여 흥미를 가지고 높은 수준의 자기결정감(self-determination)을 갖게 되어 더욱 창의적인 행동을 시도할 것이라는 가설을 설정하였다.

그러나, 기존의 창의성 또는 창의적 행동에 대한 선행연구들이 다소 모호한 결과를 나타내고 있다는 지적(예, Chae & Choi, 2019)에 대한 검토 결과, 이렇게 혼재된 실증결과의 배경에는 선행변수와 종속변수간의 관계가 선형관계가 아닌 다소 복잡한 비선형 관계가 존재하기 때문일 것이라는 연구문제를 제시하였다. 즉, 촉진요인들이 일정 수준 효과를 낼 수 있지만 일정 수준을 넘어서면 더 이상 효과를 내지 못하거나 오히려 부정적인 효과를 나타낼 수 있다는 관점에서 이러한 선행변수들의 효과에 대해 비선형적 관계를 토대로 가설 및 다차항 회귀식을 설정하였다.

본 연구의 실증분석을 위해 설문조사 방법을 통해 수집한 418명을 표본으로 다차항 회귀분석 및 반응표면분석에 대한 통계분석을 실시하였다. 설문지에 포함된 설문문항 중 측정도구의 타당성을 검증하고, 측정모형의 적합도를 평가하는 과정에서 이들의 기준을 상회하지 못하고 저해하는 것으로 판단되는 2개 문항을 제거하였다.

총 5개의 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 직무요구와 창의적 행동간의 비선형적 관계에 대한 가설을 검증하기 위한 다차항 회귀식 분석결과 통계적으로 유의한 \cap 형 관계가 나타났다. 둘째, 직무 자율성과 창의적 행동간의 관계에 대한 가설2 또한 지지되었다. 특히 가설4에서는 직무 자율성이 적절한 수준에서 주어지는 것보다 오히려 직무 자율성이 매우 낮은 단순한 직무 상황에서 오히려 창의적 행동이 높아질 수도 있다는 결과가 지지되고 있어 향후 관련 연구의 진행이 요구되고 있다.

셋째, 리더의 지적자극이 구성원의 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설3은 회귀계수들은 유의한 수준에서 나타나고 있으나, 그 효과가 예상했던 바와는 반대로 나타나고 있어 기각되었다.

가설4와 가설 5는 직무요구 및 직무 자율성이 리더의 지적자극과 상호작용을 통해 구성원의 창의적 행동에 영향을 미칠 것이라는 가설이었는데, 주효과가 비선형관계인 상황에서 상호작용효과를 검토하기 위한 다항다차 회귀식의 검증이 필요하기에 반응표면분석을 이용한 3차원 공간상에서의 반응표면곡선에 대한 통계적 검증을 실시하였다. 검증결과 가설4은 기각되었고, 가설5은 지지 되었다.

2. 연구결과의 시사점

기존의 연구결과에 대한 리뷰를 통해 창의성 또는 창의적 행동에 대한 선행변수가 주로 개인의 기질적 요인과 외부의 촉진요인으로 구분되고 있음을 확인할 수 있는데, 개인적 요인은 성격과 특질의 요인 및 개인의 지식, 기술, 그리고 경험요인 등이고 외부의 촉진요인은 직무의 상황요인들, 창의적 행동을 장려하는 조직 분위기와 문화적 요인, 리더십의 특성과 개인이 수행하는 직무상의 특성등이다. 이 연구에서는 이러한 선행요인들 중에서 상대적으로 조직 측면에서 촉진 방안을 구체화할 수 있는 구성원의 외부 촉진요인에 초점을 맞추었다.

창의성에 대한 선행연구들은 창의적 행동이 단순한 연산적 과업보다 복잡하고 예측이 어려운 발견적 과업에서 발견된다는 것(Amabile, 1993).과 개인 속성과 상황, 그리고 환경 속성 간의 복잡한 상호작용에 의해 결정된다(Mumford and Gustafson, 1988; Woodman and Schoenfeldt, 1989)는 통합적 관점이라는 공통점이 있다. 이 연구에서는 창의성의 복잡한 구조를 통합하기 위한 노력보다는, 실제 기업현장에서 유의미한 결과로 연결될 수 있는 구성원들의 창의적 행동으로 검토 대상을 좁혀서 논의했는데, 개인과 상황, 환경 차원의 요인을 통합적으로 고려한 상호작용에 의해 창의적 행동이 발현된다는 관점에 기반을 두고 있다. 특히, 기업조직은 환경과의 상호작용을 전제로 성장과 존속이 가능한 열린 시스템(open system)의 관점에서 통합적 모델, 접근을 통해 조직 차원의 창의성 연구를 촉진할 수 있고, 수많은 정보들을 통합하고 이해를 도울 수 있다(Amabile, 1988).

본 연구의 수행과정과 결과를 토대로 제시할 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창의적 선행요인에 대한 연구가 많이 이루어지고 있고 여러 가지 실무적 대안들과 노력들이 시도되고 있지만 실제로 현장에서는 창의적 행동과 성

과가 잘 나타나지 않는 상황을 설명하기 위한 대안적 연구가설들이 제시되었다. 즉, 기존의 창의적 행동에 대한 촉진요인들이 실제로는 비선형적 관계를 통해 최적의 수준에서 효과를 나타내지만 해당 수준이 미흡하거나 넘어서는 수준에서는 오히려 효과가 떨어질 수도 있다는 것이다. 이러한 비선형적 관계는 기존의 실증 연구 결과들이 나타내는 혼재된 연구결과들에 대한 유의미한 해석이 될 가능성이 있다.

둘째, 창의적 행동의 발현 양상에 대한 다차항회귀분석과 3차원 공간상의 고정점(stationary point), 경사도(slope), 그리고 곡도(curvature)가 나타내는 유의성을 분석하기 위한 Edwards & Parry(1993)의 반응표면분석을 통해 향후 관련 분야 연구의 발전 방향에 대한 구체적인 아이디어를 제시하고 있다. 특히, 긍정적인 촉진요인이라 할 수 있는 리더의 지적자극과 직무 자율성은 함께 나타나는 경우 오히려 부정적인 효과를 낼 수 있다는 가설의 검증을 통해 향후 이러한 긍정적 촉진요인의 최적 수준에 대한 탐색이 가지는 중요성을 제시하고 있다는 측면에서 시사점이 있다고 판단된다.

마지막으로 기존에 많이 시도되지 않았던 비선형 관계의 검증을 위한 다차항회귀식과 반응표면분석 등을 사용함으로써 조직행동 분야에서 다양한 연구설계와 연구방법론을 활용할 수 있는 가능성을 제시하고 있다는 점에서 시사점이 있다고 판단된다.

본 연구의 실무적 시사점을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 구성원의 창의적 행동을 촉진하기 위해서는 일정 수준의 도전적이며 요구수준이 높은 직무를 부여해야 하며, 동시에 직무의 수행에 대한 높은 수준의 자율성을 제시해야 한다는 연구결과를 통해 현장에서의 직무관리 측면에서 실무적 시사점을 제시하고 있다. 과도한 수준의 경우 오히려 부작용이 발견되고 있지만, 전반적으로는 직무요구 수준과 직무 자율성이 높아질 경우 구성원의 창의적 행동이 나타날 가능성이 높기 때문에, 이를 위해서는 구성원이 스스로 직무를 설계하고 직무 수행 방법에 대한 의사결정에 참여할 수 있는 잡 크레프팅 관점에서의 고민이 필요하다.

둘째, 적절한 수준을 넘어서는 경우에 오히려 부작용이 나타나고 있는 가설 검증 결과를 통해, 향후 리더의 지적자극 행동과 도전적 직무부여의 노력이 항상 적절한 수준에서 이루어져야 한다는 시사점을 확인하였다. 적절한 수준에 대한 판

단은 리더와 조직의 관점에서는 상당히 까다로우며 실제로 지수화하거나 계량화하기 어렵기 때문에, 결국 쌍방향 의사소통의 중요성이 제기되는 부분이다. 항상 구성원들의 피드백을 통해 적절한 수준의 직무요구와 지적자극 수준이 나타나고 있는지 검토하려는 노력이 요구된다.

셋째, 구성원의 창의적 행동을 유도하기 위해서는 인사부서와 조직의 리더 계층이 동시에 협력적으로 노력을 해야 한다는 실무적 시사점을 제시할 수 있다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계

본 연구의 몇 가지 연구 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 나타내고 있다. 첫째, 본 연구의 연구모형에 포함된 변수들을 측정하기 위한 측정도구가 모두 구성원 개인의 자가 응답 설문문에 의존하고 있기에 심각한 공통방법편의의 문제를 나타낼 수 있다. 측정도구의 판별타당성을 검토하기 위한 요인분석 등을 수행하였지만, 동일한 측정도구로 동일한 시점에 동일 대상으로 변수를 측정하는 데에서 따르는 공통방법편의를 완벽히 해소하였다고 보기는 어렵다.

둘째, 본 연구는 연구모형의 이론적 변수들이 집단과 개인 수준의 변수들이 동시에 포함 되어있는 교차수준의 모형으로 구성되어 있다. 즉, 리더의 지적자극은 리더-부하교환관계(LMX)와 같은 개별 쌍의 관계를 가정하지 않는 한 집단단위의 개념변수이며, 직무요구와 직무 자율성은 구성원 개인 수준의 변수라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 집단단위의 실험 및 측정설계가 이루어지지 못하고 개인 수준에서 편의추출에 따른 표본추출이 이루어져 있어 근본적으로 집단 수준의 변수인 리더의 지적자극을 구성원 개인의 인지변수, 즉 개인수준의 변수로 측정하고 있다. 이렇게 연구모형의 이론적 변수 수준과 측정 수준이 다른 경우에 발생할 수 있는 다양한 레벨이슈들이 본 연구에서 해소되지 못한 한계점이 존재한다.

셋째, 구성원의 창의적 행동은 자기보고식 설문이 아닌 동료 또는 상사의 평가

를 통해 보다 신뢰성 높은 측정이 가능하지만 본 연구에서는 이러한 창의적 행동에 대해서도 자기보고식 설문을 통해 측정하고 있다. 본인의 창의적 행동에 대하여서는 사회적 온당성(social desirability) 효과 등을 통해 실제보다 부풀려질 수 있는 등의 문제점이 충분히 해소되지 못하였다.

2. 향후 연구방향

구성원의 창의적 행동에 대한 향후 연구 제언을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 기존의 창의성 또는 창의적 행동에 대한 메타연구 및 메타분석을 통하여 기존의 혼재된 결과들이 본 연구에서와 같은 비선형적 관계를 가정하는 경우 얼마나 더 나은 해석으로 바뀔 수 있는지에 대한 종합적인 리뷰 연구의 수행이 필요하다.

둘째, 창의적 행동에 대한 선행변수들이 교차수준의 변수들로 구성되어 있다는 점을 고려하여 이러한 교차수준 연구모형을 검증하기 위한 교차수준 연구 방법론들이 활용되어야 할 것이다. 예를 들어 위계적선형모형(HLM)과 WABA 등을 통해 교차수준의 관계분석이 가능하며, 변수의 측정 수준에 대한 통계적 검토를 위한 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 등이 활용될 필요가 있다.

셋째, 구성원의 창의적 행동에 대한 보다 객관적인 측정 및 분석을 가능케 하기 위한 적절한 실험설계가 요구된다. 직무요구와 직무 자율성에 대한 실험적 처치와 이를 통해 구체적인 창의적 행동과 아이디어 제시를 객관적으로 측정할 수 있는 실험집단 구성 및 비교분석 등의 연구방법을 통해 창의적 행동 및 창의성에 대한 보다 깊은 이해와 고찰이 가능하리라 판단된다. 그 외에 본 연구에서 충분히 검토되지 못하였거나 연구 방법 상의 한계점으로 제시된 사항을 극복하기 위한 지속적인 연구 발전이 요구된다.

마지막으로, 코로나 시대에 접어들어면 기존의 업무 환경 대면을 통한 업무 지시 이행 시스템에서 업무 환경의 변화로 비대면 환경이 점차늘어나는 추세임을 감안 한다면, 리더의 지적자극이 종업원들에게 전달되는 방식또한 기존의 방식과는 달라져야 할 것이다. 이 부분에 대해서도 논의가 필요하다.

참고 문헌

1. 국내 문헌

- 강정애·이상욱·이상호·이호선·차동욱(2009), 현대조직의 리더십이론, 서울, (주)시그마프레스.
- 강태원(2006), “자치단체장의 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향,” 박사학위논문, 충북대학교, 청주.
- 김경수·김광숙·노현재·김인숙·양동민(2011), “수퍼리더십이 부하의 셀프리더십 및 성과에 미치는 영향: 매개효과 및 조절효과의 검증,” 인사·조직연구, 19(3), 31-65.
- 김문겸(2015), “직무 자율성이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내·외재적 동기부여의 매개효과를 중심으로,” 한국지방자치연구, 16(4), 253-274.
- 김성국(2001), 조직과 인간행동, 서울, 명경사.
- 김영조·한주희(2008), “서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구,” 인사관리연구, 32(3), 95-128.
- 김인오(2001), “리더와 부하간의 관계가 부하의 심리적 임파워먼트와 창의적 행동에 미치는 영향 고찰,” 석사학위논문, 고려대학교, 서울.
- 김정식(2012), “리더의 지적자극과 직무혁신성이 조직구성원들의 흡수역량과 창의적 행동 및 업무성과에 미치는 영향,” 생산성논집, 26(3), 287-317.
- 김진희(2013), “변혁적 리더십이 TMX와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 미치는 효과,” 대한경영학회지, 26(8), 2043-2067.
- 김진희·이랑(2007), “조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구,” 인사관리연구, 31(2), 55-81.
- 김해룡(2006), “직무 자율성 조직구성원 태도 간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관한 연구,” 조직과 인사관리연구, 30(3), 193-226.
- 노세리·김미희·이상민(2015), “직무요구와 창의적 성과의 관계: 일-가정 증진의 매개효과를 중심으로,” 조직과 인사관리연구, 39(1), 65-92.

- 노풍두. "연구개발 조직에서 구성원 개인 창의성과 팀 특성이 팀 창의성에 미치는 영향." 국내박사학위논문 충남대학교 대학원, 2017. 대전
- 박노근. (2010). 조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무 자율성. 인사조직 연구, 18, 67-96.
- 박동수·홍춘철·정성한(2007), "소진의 직무요구-자원모형에서 감성지능의 조절역할," 인사관리연구, 31(1), 69-94.
- 박상언(2006), "직무요구-통제 모형에 의한 사원들의 직무소진(Job Burnout)에 관한 연구: 적극적 성격과 자기 효능감 변수의 조절효과를 중심으로," 조직과 인사관리연구, 3(2), 46-70.
- 박상언·김주엽·김민용(2005), "소진(Burnout)에 대한 직무요구, 직무통제 그리고 사회적 지원의 효과," 인사관리연구, 29(2), 25-57.
- 박세현(2001), "개인 특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 집단상황과 조직상황의 조절효과를 중심으로," 석사학위논문, 한양대학교, 서울.
- 박진아·오세진(2011), "직무과부하와 비합리적인 조직문화가 정서적 소진에 미치는 영향: 심리적 분리의 매개효과," 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(4), 809-833.
- 손태원·홍길표·정명호·김영수(2002), "창의성경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구," 인사관리연구, 26(3), 273-301.
- 양동민·심덕섭(2013), "변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향," 경영학연구, 42(1), 121-152.
- 양동민·심덕섭(2015), "직무요구 및 직무통제가 일-가정 갈등, 직무탈진 및 이직 의도에 미치는 영향," 기업경영연구, 22(2), 87-108.
- 양창삼(1999), 최신조직이론, 서울, 법경사.
- 우성민(2018), "상사의 불간섭 행동이 부하의 주도적 커리어 행동에 미치는 영향," 박사학위논문, 세종대학교, 서울.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), "변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과," 인적자원관리연구, 16(2), 107-127.

- 이영수(2016), “변혁적 리더십과 핵심자기평가가 적응적 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 무형식학습활동의 매개효과를 중심으로,” 박사학위논문, 한양대학교, 서울.
- 이동섭, & 최용득. (2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. 경영학연구, 39(1), 1-28.
- 이임정(2012), “변혁적 리더십의 개별적 요인에 관한 연구: 개인의 자존감과 몰입에 미치는 영향을 중심으로,” 경영교육연구, 27(2), 191-212.
- 이준섭·이철규·유왕진(2012), “화력발전소 근무자의 직무요구가 직무열의와 직무소진에 미치는 영향: 자기효능감과 집단효능감의 매개효과를 중심으로,” 인적자원관리연구, 19(1), 27-45.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로,” 인사·조직연구, 7(1), 1-42.
- 정범구·염동선·김경재(2003), “리더십유형과 창의적 행위의 관계,” 인적자원개발연구, 5(1), 75-98.
- 정성한·박동수(2001), “직무 자율성의 구성개념과 측정,” 경영연구, 16(4), 1-24.
- 정우일(2006), 리더와 리더십, 서울, 전영사.
- 조성중(2003), 서비스와 인간행동론, 서울, 도서출판 두남.
- 조영삼·홍가혜(2019), “직무요구가 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사와 동료의 정서적 및 수단적 지원의 삼원조절효과,” 대한경영학회지, 32(1), 49-70.
- 조은정·한태영·송채수(2018), “중장년 근로자의 직무열의에 대한 과소직무요구, 직무 자율성, 나이차별인식의 상호작용 효과,” 인적자원관리연구, 25(5), 127-143.
- 조태현(2012), “입학사정관의 직무 자율성, 사회적 지원, 경력특성, 경력몰입과의 관계,” 박사학위논문, 경북대학교, 대구.
- 정기영·정현우·류태모(2015), “중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 주인의식의 매개효과,” 인적자원관리연구, 22(1), 191-212.

- 진윤희·김성중(2015), “직무 자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개 효과를 중심으로,” *한국콘텐츠학회논문지*, 15(1), 451-461.
- 한인수·박경환(1998), “기술혁신을 촉진하는 심리적 작업환경의 측정 - 척도의 신뢰성과 타당성 검증을 중심으로,” *기술혁신연구*, 6(1), 168-186.
- 한주희·강은주(2011), “팀 협동학습에서 변혁적 리더십의 다수준 영향력: LMX의 매개효과를 중심으로,” *경영교육연구*, 26(3), 149-170.
- 허남철·서재현(2009), “지적자극이 역할 내 행동과 심리적 웰빙에 미치는 영향에 관한 연구: 일에 대한 희망과 리더와의 친밀감을 중심으로,” *기업경영연구*, 16(3), 265-286.
- 허명숙·천명중(2007), “플로우(Flow)의 구성요인, 조직몰입, 지식공유와 직무만족과의 관계에 대한 실증연구,” *정보시스템연구*, 16(4), 1-31.

2. 해외 문헌

- Antonakis, J., B. J. Avolio, and N. Sivasubramaniam(2003), Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., and R. J. House(2002), “An analysis of the full-range leadership theory: The way forward,” in B. J. Avolio and F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*(3-34), Amsterdam: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997 - 1013.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2),

- Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations,"
In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167, Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in Context*, Boulder, Colo: Westview Press.
- Amabile, T. M.(1998), *How to Kill Creativity*, Harvard Business Review.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron(1996),
"Assesing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., C. N. Hadley, and S. J. Kramer(2002), "Creativity under the gun," *Harvard Business Review*, 52-61.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass(1991), *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced manuals*, Binghamton, NY.
- Avolio, B. J., and T. C. Gibbons(1988), "Developing transformational leader: A life span approach," in J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.), *Charisma Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*(276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., B. M. Bass and D. I. Jung(1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bacharach, S. B., P. Bamberger, and S. Conley(1991), "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout satisfaction at work," *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
- Baer, M., and G. R. Oldham(2006), "The curvilinear relation between experiences creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity," *Journal of*

- Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007), "The job demands-resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, T. W. Taris, W. B. Schaufeli, and P. J. G. Schreure(2003), "A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations," *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. Verbeke(2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance," *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bandura, A.(1986), "Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy," *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391.
- Bandura, A.(2006), "Guide for constructing self-efficacy scales," in F. Pajares and T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*(307-337), Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bandura, A., and E. A. Lock(2003), "Negative self-efficacy and goal effects revisited," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Baral, R., and S. Bhargava(2010), "Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions foe work-family balance and job outcomes," *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- Basadur, M., M. Wakabayashi, and G. B. Graen(1990), "Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training," *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), "From transactional to transformational leadership learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., and P. Steidlmeier(1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10(2),

181-217.

- Bass, B. M., and B. J. Avolio(1990a), "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development," in R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio(1993), "Transformational leadership: A reponse to critiques," in M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*(49-80), NY: Academic Press.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio(1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Bass, B. M., and R. E. Riggio(2006), *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Batey, M. V., and F. M. Lewis(1982), "Clarifying autonomy and accountability in nursing service: Part 1," *Journal of Nursing Administration*, 12(9), 13-18.
- Beehr, T. A., S. M. Jex, B. A. Stacy, and M. A. Murray(2000), "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance," *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Bennis, W., and B. Nanus(1985), *Leaders: The Strategies for taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Betz, N. E.(2007), "Career self-efficacy: Exemplary recent research and emerging directions," *Journal of Career Assessment*, 15(4), 403-422.
- Betz, N. E., and G. Hackett(1981), "The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men," *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399-410.
- Bolino, M. C., and W. H. Turnley(2005), "The personal costs of citizenship

- behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bolton, M. K. (1993). *Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Japanese. Organizational dynamics*, 21(3), 30-45.
- Bradford, D. L., and A. R. Cohen(1984), *Managing for Excellence: The Guide to Developing high Performance Organizations*, New York: Wiley.
- Breaugh, J. A., and A. S. Becker(1987), "Further examination of the work autonomy scales: Three studies," *Human Relations*, 40(6), 381-399.
- Brown, M., and J. Benson(2005), "Managing to overload?: Work overload and performance appraisal processes," *Group & Organization Management*, 30(1), 99-124.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Bycio, P., R. D. Hackett, and J. S. Allen(1995), "Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Campbell, A., P. E. Converse, and W. L. Rodgers(1976), *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfaction*, New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Campion, M. A.(1975), "Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions," *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
- Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau(2000), "An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers," *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organization setting," *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1988), "The empowerment process:

- Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cordes, C. L., and T. W. Dougherty(1993), "A review and an integration of research on job burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Csikszentmihalyi, M.(1988), "Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition," *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159-176.
- Deci, E. L., J. P. Connel, and R. M. Ryan(1989), "Self-determination in a work organization," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan(1985), *Intrinsic motivation ans Self-determination in Human Behavior*, Berlin: Springer Science & Business Media.
- De Jonge, J., and W. B. Schaufeli(1998), "Job characteristics and employee well-being: A test of warr's vitamin model in health care workers using structural equation modelling," *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli(2001), "The job demands resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., and A. B. Bakker(2011), "The job demands-resources model: Challenges for future research," *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 324-339.
- Downton, J. V.(1973), *Level Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*, New York: Free Press.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(1), 60.
- Dysvik, A., and B. Kuvaas(2013), "Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5),

563-573.

- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management journal*, 36(6), 1577-1613.
- Fisher, C. D., and N. M. Ashkanasy(2000), "The emerging role of emotions in work life: An introduction," *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123-129.
- Folkman, S, R. S. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis, and R. J. Gruen(1986), "Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Ford, B., & Kleiner, B. H. (1987). Managing engineers effectively. *Business*, 37(1), 49-52.
- Freeman, J. L., and D. R. Edwards(1988), "Time pressure, task performance, and enjoyment," in J. E. McGrath (Ed.), *The Social Psychology of Time: New Perspectives (81-122)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gabriel, M., and S. M. Jex(2010), "Using the demands-control-support model to understand manager/supervisor engagement," in S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, research and practice*(129), Cheltenham: Edward Elgar Publishig.
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. *International review of industrial and organizational psychology*, 4, 235-280.
- Ganster, D. C., and J. Schaubroeck(1991), "Work stress and employee health," *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Gardner, D. G., and L. L. Cummings(1988), "Activation theory and job design: Review and reconceptualization," In B. M. Staw and L. L. Cummings

- (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 81-122, Greenwich, CT: JAI Press.
- Gardner, H.(1993), *Creating Minds*, New York: Basic Books.
- Gist, M. E., and T. R. Mitchell(1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gong, Y., J. Huang, and J. Farh(2009), "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creativity self-efficacy," *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Hackman, J. R., and E. E. Lawler(1971), "Employee reactions to job characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1975), "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 256.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*.
- Hakanen, J. J., A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli(2006), "Burnout and work engagement among teachers," *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., and M. R. Buckley(2004), "Burnout in organizational life," *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Harackiewicz, J. M., K. E. Barron, and A. J. Elliot(1998), "Rethinking achievement goals: When are they adaptive for college students and why?," *Educational Psychologist*, 33(1), 1-21.

- Holman, D. J., and T. D. Wall(2002), "Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 283-301.
- Hetzner, S., H. Heid, and H. Gruber(2015), "Using workplace changes as learning opportunities," *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 34-50.
- Hill, E. J., V. K. Märtinson, M. Ferris, and R. Z. Baker(2004), "Beyond the mommy track: The influence of new-concept part-time work for professional women on work and family," *Journal of Family and Economic Issues*, 25, 121-136.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E.(2002), "Social and Psychological resources and adaptation," *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Houghton, J. D., and S. K. Yoho(2005), "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- House, R. J.(1977), "A 1976 theory of charismatic leadership," in J. C. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*(189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., and B. J. Avolio(1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

- Johnson, J. V., and E. M. Hall(1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population," *American Journal of Public health*, 78, 1336-1342.
- Johnson, J. V.(1986), "The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden," *Dissertation Abstracts International*, 47(2-B), 591.
- Jung, D. I.(2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups," *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., and B. J. Avolio(2000), "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Karasek, R. A. Jr(1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. A. Jr(1985), "Job content questionnaire," *Department of Industrial and System Engineering*. University of Southern California.
- Karasek, R. A. Jr, and T. Theorell(1990), "Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life," New York: Basic Books.
- Kark, R., and B. Shamir(2002), "The dual effect of transformational leadership: Priming relation and collective selves and further effects on followers," in B. J. Avolio and F. J. Yammarino (Eds.) ,*Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*(67-91), Oxford, UK: Elsevier Science.
- King, N. (2009). Anderson. N, 1990. Innovation in working groups. M, A. West & JL Farr (Eds.). Innovation and creativity ai work, 81-100.
- Kossek, E. E., S. Lewis, and L. B. Hammer(2010), "Work-life initiatives and

- organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream,” *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Ladebo, O. J., and J. M. Awotunde(2007), “Emotional and behavioral reactions to work overload: Self-efficacy as a moderator,” *Current Research in Social Psychology*, 13(8), 86-100.
- Lazarus, R. S., and S. Folkman(1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, NY: Springer Publications.
- Lee, R. T., and B. E. Ashforth(1996), “A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout,” *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lent, R. W., S. D. Brown, and G. Hackett(1994), “Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance,” *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.
- Lent, R. W., and S. D. Brown(2006), “Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view,” *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247.
- LePine, J. A., N. P. Podsakoff, and M. A. LePine(2005), “A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An examination for inconsistent relationships among stressors and performance,” *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam(1996), “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature,” *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Major, V. S., K. J. Klein, and M. G. Erhart(2002), “Work time, work interface with family, and psychological distress,” *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436.
- Mauno, S., U. Kinnunen, and M. Ruokolainen(2006), “Exploring work and organization-based resources as moderators between work-family

- conflict, well-being, and job attitudes,” *Work & Stress*, 20(3), 210-233.
- Meijman, T. F., and G. Mulder(1998), “Psychological aspects of workload,” in P. J. D. Drenth and H. Thierry (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*(5-33), Hove, UK: Psychology Press.
- Milkie, M. A., and P. Peltola(1999), “Gender and the work-family balancing act,” *Journal of Marriage and Family*, 61(2), 476-490.
- Mitroff, I.(1978), “Systemic problem solving,” in M. W. McCall Jr. and M. M. Lombardo (Eds.), *Leadership: Where else can we go?*. Durham, NC: Duke University Press.
- Morgeson, F. P., and S. E. Humphrey(2006), “The work design questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and nature of work”, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morris, A. J., and D. C. Feldman(1996), “The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor,” *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morrison, D., J. Cordery, A. Girardi, and R. Payne(2005), “Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59-79.
- Morrison, E. W., and C. C. Phelps(1999), “Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change,” *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Muhonen, T., and E. Torkelson(2003), “The demand-control-support model and health among women and men in similar occupations,” *Journal of Behavioral Medicine*, 26, 601-613.
- Mullarkey, S., P. R. Jackson, T. D. Wall, J. R. Wilson, and S. M. Grey-talor(1997), “The impact of technology characteristics and job

- control on worker mental health,” *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 471-489.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27-43.
- Northouse, P. G.(2004), *Leadership: Theory and practice*(3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G.(2011), *Leadership: Theory and practice*(5th ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Parker, S. K., H. M. Williams, and N. Turner(2006), “Modeling the antecedents of proactive behavior at work,” *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Perrons, D.(2003), “The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media,” *Gender, Work and Organization*, 10(1), 65-93.
- Pierce, J. L., and L. Rodgers(2004), “The psychology of ownership and worker-owner productivity,” *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613.
- Pillai, R., and E. A. Williams(1998), “Does leadership matter in the political arena? Voter perceptions of candidates’ transformational and charismatic leadership and the 1996 U.S. presidential vote,” *The Leadership Quarterly*, 9(3), 397-416.
- Pillai, R., and T. A. Scandura, and E. A. Williams(1999), “Leadership and organizational justice: Similarities and differences across culture,” *Journal of International Business Studies*, 30, 763-779.
- Redmond, M. R., M. D. Mumford, and R. Teach(1993), “Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity,”

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Rubino, C., A. Luksyte, S. J. Perry, and S. D. Volpone(2009), "How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 289-304.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci(2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker(2004), "Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schieman, S., and M. Young(2010), "Is there a downside to schedule control for the work-family interface?," *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391-1414.
- Schyns, B., T. Paul, G. Mohr, and H. Blank(2005), "Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US.," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce(1994), "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E.(1995), "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity," *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Shamir, B., R. J. House, and M. B. Arthur(1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sims Jr, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195-212.

- Staw, B. M.(1990), “An evolutionary approach to creativity and innovation,” in M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Psychological and Organizational Strategies*(287-308). John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J., and T. I. Lubart(1991), “An investment theory of creativity and its development,” *Human Development*, 34(1), 1-31.
- Sternberg, R. J., and T. I. Lubart(1996), “Investing in creativity,” *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Sternberg, R. J.(1999), *Handbook of Creativity*, Cambridge University press.
- Tsai, W. C., H. W. Chen, and J. W. Cheng(2009), “Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes,” *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Turner, A. N., and P. R. Lawrence(1965), “Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes,” Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Valcour, M.(2007), “Work-based resources as moderators of the relationship between hours and satisfaction with work-family balance,” *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.
- Vandenberghe, C., A. Panaccio, K. Bentein, K. Mignonac, and P. Roussel(2011), “Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte, newcomers,” *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.
- Van den Broeck, A., M. Vansteenkiste, H. De Witte, and W. Lens(2008), “Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction,” *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van der Doef, M., and S. Maes(1999), “The job demand-control(-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and

- buffer hypotheses,” *Psychology & Health*, 13(5), 909-936.
- Van Yperen, N. W., and M. Hagedoorn(2003), “Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support,” *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Van Yperen, N. W., and O. Janssen(2002), “Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands,” *Academy of Management Journal*, 45(6), 1161-1171.
- Van Yperen, N. W., B. Wörtler, and K. M. M. de Jonge(2002), “Workers’ intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working,” *Computers in Human Behavior*, 60(1), 179-184.
- Voydanoff, P.(2005), “Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach,” *Journal of Marriage and Family*, 67(1), 822-836.
- Waldman, D. A., B. M. Bass, and F. J. Yammarino(1990), “Adding to contingent-reward behavior: The argumenting effect of charismatic leadership,” *Group & Organization Management*, 15(4), 381-394.
- Weber, M.(1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.
- Willner, A. R.(1984), *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, Yale University press.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin(1993), “Toward a theory of organizational creativity,” *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W., and L. F. Schoenfeldt(1989), “Individual differences in creativity: An interactionist perspective,” In J. A. Glover, R. R. Ronning, and C. R. Reynolds, *Handbook of Creativity(77-95)*, Plenum Press, New York.
- Woodman, R. W., and L. F. Schoenfeldt(1990), “An interactionist model of

- creative behavior," *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20.
- Wortman, M.(1982), "Strategic management and changing leader-follower roles," *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(5), 571-585.
- Wrzesniewski, A., and J. E. Dutton(2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yong, L. M. (1994). Managing creative people. *The Journal of Creative Behavior*, 28(1), 16-20.
- Yukl, G.(2010), *Leadership in Organizations*(7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhou, J., & 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 C. E. Shalley(2003), "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research," In J. J. Martocchio and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217, Elsevier Science Ltd.

A b s t r a c t

Effect of job demands, job autonomy, and the intellectual stimulation of the leader on creative behavior
: Focusing on nonlinear interaction effects

Ha, Gon Cheol

Department of Business Administration,
Graduate School of Jeju National University
Doctoral Program

Creativity rapidly emerges as a core factor for success. The importance of creativity is remarkably revealed in an era when many factors are classified into two categories, "contactless" and "online video." This study explored the leading variables that can promote creative behaviors by focusing on organizational members' creative behaviors connected to corporate activity results. Among the leading factors of creativity, this study focused on organizational members' external promotion factors that can make promotion methods concrete from the organizational aspect. The promotion factors from the leadership aspect and job characteristics that were not carried out much in existing studies have been reviewed in this study. Concretely, this study reviewed leaders' intellectual stimulation, which is a representative and leading variable of creative behaviors, among the leadership behaviors encouraging organizational members to present new ideas and try creative behaviors.

The definitions of the independent variables and control variables affecting creative behaviors and each variable's relationship were researched through literature study, and the research model and hypotheses were set.

The hypotheses are as follows: First, job demand will have a nonlinear relationship with organizational members' creative behaviors. Namely, when job demand is at a medium level rather than at a low or high level, higher creative behaviors will be revealed. Second, job autonomy will have a nonlinear relationship with organizational members' creative behaviors. Lower creative behaviors will be revealed when job autonomy is at a medium level rather than at a low or high level. Third, leaders' intellectual stimulation will have a positive relationship with organizational members' creative behaviors. Fourth, job demand and leaders' intellectual stimulation will affect the organizational members' creative behaviors. As job demand becomes higher, the effects of leaders' intellectual stimulation on creative behaviors will be higher. Lastly, job autonomy and leaders' intellectual stimulation will affect organizational members' creative behaviors through interactions. Namely, when job autonomy is low, the leaders' intellectual stimulation will have a negative effect, and when job autonomy is high, the leaders' intellectual stimulation will show a positive effect.

This study carried out a questionnaire survey targeting the 600 teams and members of various businesses in the manufacturing, financial, service, and distribution industries located in Seoul, Busan, Gyeongnam, and Jeju regions whose service period was at least three months. Through 418 response questionnaire copies, this study performed a statistical analysis of the polynomial regression equation and the response surface methodology of Edward & Perry (1993). Out of the questionnaire, two questions that were judged not to meet and disturb the criteria were removed in the process of verifying the measuring tools' validity and evaluating their fit.

The study results are presented below:

First, as a result of analyzing the polynomial regression equation to verify the hypotheses on the relationship between job demand and creative behaviors, a statistically significant \cap (inverted-u shape) relationship was

shown. The hypothesis that job demand affects creative behaviors is that as job demand increases, organizational members' creative behaviors become higher. Those creative behaviors are higher when job demand is at a medium level rather than at a low or high level.

Second, hypotheses 2 that organizational members' creative behaviors will become higher as job autonomy increases and those creative behaviors can be higher in a simple job situation where job autonomy is very low rather than at adequate level were supported, and so a further study is required.

Third, hypothesis 3 that leaders' intellectual stimulation will positively affect organizational members' creative behaviors was rejected. Regression coefficients appear at a significant level, but was rejected as the effect was contrary to what was expected.

Hypotheses 4 and 5 denoted that job demand and job autonomy would affect organizational members' creative behaviors through the interactions of job demand, job autonomy, and leaders' intellectual stimulation. As the polynomial regression equation's verification to review the interaction effects in the situation that the main effect is the nonlinear relationship, this study performed a statistical test of the response surface curve on the 3D space using the response surface methodology of Edward Perry (1993). As a result of the test, hypothesis 4 was rejected and hypothesis 5 was supported.

To develop study performance, a comprehensive review study to find out how much the interpretation (analysis) can be changed to be a better one is needed if mixed results are assumed in a further study to have the nonlinear relationship as shown in this study through the existing meta-research and meta-analysis on creativity or creative behaviors.

Given that leading variables on creative behaviors consist of cross-level variables, the cross-level study methods should verify the cross-level research model.

Lastly, an appropriate experimental design is required to make it possible

to measure and analyze the organizational members' creative behaviors. In-depth understanding and discussions are judged on creative behaviors and creativity through the research method, including experimental group composition. The presentation of specific creative behaviors and ideas can be objectively measured through a comparative analysis using experiments on job demand and job autonomy.

Keywords: creative behaviors, job demand, job autonomy, leaders' intelligent stimulation, polynomial regression equation, response surface methodology

설문지

ID. _____

창의적 행동 선행요인에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문조사는 창의적 행동 선행요인에 관한 연구의 진행을 위하여 실시됩니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답 결과는 모두 통계 처리되며, 순수하게 연구목적으로만 사용됩니다. 또한 모든 응답 내용은 통계법 제 13조에 의거하여 절대 비밀이 보장됩니다.

응답에 소요되는 시간은 약 5분이며, 본 조사의 질문들에는 정해진 답이 없습니다. 유사한 문항이 나오더라도 개의치 마시고 한 문장도 빠짐없이 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

귀하의 정성 어린 응답은 본 연구에서 소중한 자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 조금만 시간을 할애하여 주셔서 본 연구가 소정의 결실을 맺을 수 있도록, 귀하의 진솔한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

2020년 8월

본 조사에 대해 궁금한 점이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주십시오.

연구책임자 : 하근철 (제주대학교 일반대학원 경영학과 박사과정)

[E-mail] :

[H.P] :

지도교수 : 방호진 (제주대학교 경영학과 교수)

I. 다음은 귀하가 속한 조직의 리더 (리더의 지적자극)에 관한 질문 문항입니다. 해당되는 부분에 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 리더는 다른 사람들이 지금까지 해오던 일을 새로운 방식으로 생각하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 리더는 복잡한 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 다른 사람들에게 제공한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 수행 직무에 관한 문항입니다(직무 자율성). 해당되는 부분에 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 주어진 업무를 수행하는 방법을 결정할 수 있는 자율성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 스스로 내 업무를 수행하는 방법을 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 주변 사람들(상사·동료 등)과 상관없이 독자적으로 업무를 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 하고 싶은 업무를 선택할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내 스스로의 생각과 행동으로 업무를 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 수행 직무에 관한 문항입니다(직무요구). 해당되는 부분에 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무는 빠른 업무수행이 요구된다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 업무는 수행해야 할 업무량이 많다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무를 완수하기 위해서는 통상의 수준보다 많은 노력이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 업무에는 시간 압박이 존재한다.	①	②	③	④	⑤
5	업무 수행을 위해 항상 서둘러야 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 마음의 여유를 가지고 느긋하게 업무를 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 업무는 항상 일이 밀리지 않도록 신경을 써야 한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 업무는 일이 너무 적은 편이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무의 진행 속도를 맞추는 데에 애를 먹는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 업무량이 너무 많다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 좀 더 여유 있는 속도로 업무를 수행하기를 원한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 업무수행 과정에서 귀하의 경험에 대한 내용입니다
(여유인지 자원). 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무 수행 과정에 나는 여유 시간을 거의 가지지 못하며, 업무가 중첩되거나 새로운 업무가 중간에 끼어드는 경우도 자주 발생한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 업무는 주의를 집중해야 하는 복잡한 업무가 많아 고도의 정신 집중을 요한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무 수행 중에 혼란, 좌절 또는 분노의 감정을 수반하는 정신적 스트레스를 경험한다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 창의적 행동에 관한 문항입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 목표 달성을 위해 새로운 방식을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 성과향상을 위해 새롭거나 실질적인 아이디어를 고안해낸다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 새로운 기술, 프로세스(공정), 기법, 제품 아이디어 등을 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 품질 향상을 위해 새로운 방식을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 창의적 아이디어를 잘 고안해낸다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 위험을 감수하는 것이 두렵지 않다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내 아이디어를 다른 사람들에게 전파하고 옹호할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 직무에서 기회가 주어질 경우 창의성을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 일정을 짚는다.	①	②	③	④	⑤

10	나는 새롭고 혁신적인 아이디어가 자주 떠오른다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 문제 해결을 위해 창의적인 대안을 고안해낸다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 문제 해결을 위해 신선한 접근법을 자주 취한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무 수행을 위해 새로운 방식을 제안한다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 일반적인 사항을 알아보는 문항입니다. 해당되는 곳에 체크 (√)해 주시면 감사하겠습니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 직 급	① 사원급 ② 주임급 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 ⑥ 팀장급이상
4. 직 종	① 영업 ② 관리 및 지원 ③ 연구/개발 ④ 생산/기술 ⑤ 서비스 ⑥ 기타
5. 총 경력기간	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10~15년 미만 ⑥ 15년 이상
6. 해당직장 내 근무기간	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10~15년 미만 ⑥ 15년 이상
6. 기업규모	① 100인 미만 ② 100~300인 미만 ③ 300 ~ 1,000인 미만 ④ 1,000인 이상
7. 업 종	① 제조업 ② 건설업 ③ 정보/통신업 ④ 물류/유통업 ⑤ 금융업 ⑥ 서비스업 ⑦ 공공부문 ⑧ 기타

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.