



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](#)

박사학위논문

급진적, 점진적 창의성의
선행요인 및 조절요인

제주대학교 대학원

경영학과

이 정 석


2023년 2월


급진적, 점진적 창의성의 선행요인 및 조절요인


指導教授 金正勳
李政錫


이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함
2022年 12月


李政錫의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 姜永淳 

委員 方浩鎭 

委員 曹鳳純 

委員 河順福 

委員 金正勳 

濟州大學校 大學院

2022年 12月

Antecedents and Moderators of Radical and Incremental Creativity

Jeong-Seok Lee
(Supervised by professor Junghoon Kim)

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

December. 2022.

This thesis has been examined and approved.

Young Soon Kang

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

Hojin Bang *H0JIN BANG*
Bongsoon Cho *Bongsoon Cho*
Sun-Bok Ha *Sun-Bok Ha*
Junghoon Kim *Junghoon Kim*

December. 2022.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 국 문 초 록 >

급진적, 점진적 창의성의 선행요인 및 조절요인

제주대학교 대학원
경영학과 박사과정
이 정 석

오늘날의 기업 환경에서 기업 간 경쟁은 가속화되고, 기술이 빠른 속도로 발달하면서 기업은 경쟁사와 차별화된 새로움을 보여주어야 도태되지 않는 시대가 되었다. 이러한 상황에서 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 미래 경쟁력을 확보하도록 끊임없는 혁신이 필요하며, 변화에 효과적이고 능동적으로 대처해 나가야 한다. 최근 급격한 경영환경의 변화에 대처하고 기업의 경쟁우위를 실현하기 위하여 기업경영에서 창의성이 중요 요소로 강조되고 있다.

창의성은 새롭게 무엇인가를 만들어 낼 수 있는 능력을 기반으로 창의적 결과를 도출하는 하나의 연속된 과정으로 정의된다(Amabile, 1988). 전반적으로 모든 영역에서 새롭고, 유용한 아이디어를 생산해 내는 능력인 창의성(Kaufman & Baer, 2006)을 갖춘 뛰어난 인재개발 및 육성이 기업 환경에서 특히 요구되고 있다. 최근 국내외 기업들의 경우 새로운 기술의 개발과 혁신의 필요성을 깨닫고 이에 빠르고 능동적으로 대처하기 위해 창의적 인재를 채용하는 데 앞장서고 있다.

선행연구(Amabile, 2001)에 의하면 동기가 창의성을 발휘하게 하며 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 보고된 바 있다. 동기가 높은 직무 만족감과 효율적인 정보처리를 하며, 더 나아가 창의성 증진에도 상당한 기여로 회사의 구성원으로서

충실히 업무수행을 지속하도록 해주고, 지속적인 노력이 요구되는 과제수행을 향상시켜준다(Weibel, Rost & Osterloh, 2007).

기업 환경에서 조직원의 창의성 발현이 기업의 성과에 중요하게 연관되어 있지만, 창의성에 관한 연구는 적은 편이고, 기존의 연구들은 주로 창의성의 개념과 관련된 연구들이다(정범구 외, 2003). 따라서 창의성에 영향을 미치는 요인들의 관계와 창의성의 매개효과에 관한 실제적인 연구가 필요하다.

조직의 개인이 속한 상황은 개인의 창의성에 영향을 미친다(Amabile, 1988)는 선행연구 결과에 따라 개인이 속한 조직 환경적 특성 요인에도 주목할 필요가 있다. 창의성에 영향을 주는 요인으로는 개인 차원뿐만 아니라 조직 차원에서도 분석해 볼 필요가 있다. 급변하는 기업 환경에서 기업은 조직구성원의 창의성 개발을 위하여 많은 노력을 기울이고 있으며, 조직구성원의 창의성이 기업혁신의 결과로서 성과를 나타내기 위해서는 창의성에 영향을 미치는 개인적 요인과 조직 환경적 요인을 종합적으로 분석하고, 창의성을 급진적, 점진적 창의성으로 세분화하여 연구할 필요가 있다.

동기가 직무성과에 영향을 미친다는 선행연구와 창의성을 매개로 하여 직무성과에 영향을 미친다는 연구결과를 토대로 창의성이 동기와 직무성과에 영향을 미친다는 것이 밝혀진 바 있다. 동기는 직무성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 창의성을 매개로 하여 직무성과에 간접적인 영향을 미치기도 한다(Oldham & Cummings, 1996)는 연구가 이를 뒷받침해 주고 있다.

이에 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성, 직무성과 간의 관계를 살펴보고, 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간 관계를 매개하는가를 검증하며 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 관계에서 학습목표지향이 조절효과를 미치는 영향에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 내재적, 외재적 동기는 급진적, 점진적 창의성의 영향을 미치는가?
- 연구문제 2. 급진적, 점진적 창의성은 직무성과의 영향을 미치는가?

연구문제 3. 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 급진적, 점진적 창의성은 매개효과를 가지는가?

연구문제 4. 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계에서 학습목표지향 조절효과를 가지는가?

본 연구를 수행하기 위해 내재적 동기와 외재적 동기를 독립변인으로 선정하고, 종속변인으로 직무성과를 두고 급진적, 점진적 창의성이 매개역할과 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간에 조절역할을 하는 것으로 설정하였다.

선정한 연구문제에 대하여 전국 조직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 응답한 312명의 응답 자료를 분석에 사용하였다.

먼저 설문을 통해 얻은 데이터로 기술통계 분석을 하였으며, 각 변인들의 상관관계를 분석하고, 이를 토대로 내재적 동기와 외재적 동기를 독립변인으로 선정하고, 종속변인으로 직무성과를 두고 급진적, 점진적 창의성의 매개역할과 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간에 조절역할을 가지는지 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 매개분석 방법을 활용하였다. 연구에서 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 내재적 동기와 급진적 창의성 관계를 살펴보면 내재적 동기의 하위요인인 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전 의식은 급진적 창의성의 하위요인인 심층적인 인지 프로세스, 실험, 끈기에 각각 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내재적 동기와 점진적 창의성의 관계를 살펴보면 내재적 동기의 하위요인인 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전 의식은 점진적 창의성의 하위요인인 유용함, 효율성에 각각 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전반적으로 급진적 창의성이 점진적 창의성에 대해보다 큰 내재적 동기에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나 3개의 가설이 모두 채택되었다. 기업에 종사하는 구성원들의 심층적인 인지 프로세스, 실험, 끈기 등 급진적 창의성의 영향력을 높이기 위해서는 조직구성원들이 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전 의식에 대한 내재적 동기가 중요한 요인임을 확인할 수 있으며, 결국 내재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계를 통하여 개인과 조직 모두가 긍정적으로 발전될 수 있음을 알 수 있다.

둘째, 외재적 동기와 점진적 창의성과의 관계를 살펴보면 외재적 동기의 하위요인

인 외재적 목표, 성적, 보상, 진급 등이 점진적 창의성의 하위요인인 유용함, 효율성에 각각 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

외재적 동기는 Deci & Ryan(1980)과 같이 행동이 지향하는 외재적 목표, 성적, 보상, 진급 등에 의해 어떠한 과제를 수행하려고 할 때 발생하는 동기이다. 이 네 가지 요인을 모두 기업에서 개인과 조직의 직무성과와 관련하여 기존의 관행을 급진적으로 변경하는 것이 아닌 점진적인 아이디어가 논리적인 ‘다음 단계’ 등의 점진적 창의성에 영향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 창의성과 직무성과의 관계를 살펴보면, 조직구성원의 창의성은 그들의 능력과 관계가 있고 조직구성원의 역량이 직무성과에 중요한 변수임을 다양한 연구를 통해 알 수 있으며(Korman, 1977; Munchinsky, 1983), Suh(2002)의 연구를 살펴보자면 창의성은 개인의 직무영역에서는 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기 때문에 다양한 조직들은 성공적인 성과 창출을 위하여 창의성 향상에 많은 비용을 투자한다고 하였다. Shalley, Zhou & Oldham(2004)은 긍정적인 분위기에서 직무를 수행한 조직구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비하여 더 창의적으로 직무에 대해 몰입할 수 있다는 것을 나타냈으며, Yaping, Huang, Jia & Farh(2009)은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 통해 창의성은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 창의성을 급진적, 점진적으로 분류해서 직무성과의 관계를 살펴보면, 급진적 창의성은 직무성과에 영향을 주지 못하고, 점진적 창의성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 창의성은 직무성과에 영향은 주지만, 급진적 창의성의 발휘 할 때가 아니라 점진적 창의성으로 발휘로 인해 영향이 미친다.

넷째, 급진적, 점진적 창의성 매개효과에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

가설4의 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 관계를 살펴보면 급진적 창의성은 직무성과에 미치는 영향이 없지만, 점진적 창의성은 직무성과에 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 점진적 창의성이 내재적 동기와 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 매개효과가 있다고 나타났다. 또한, 점진적 창의성의 매개효과로 인한 외재적 동기와 직무성과 관계에서 미치는 영향이 없었다.

본 연구는 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 인과관계를 분석하는 동시에 점진적

창의성을 매개로 유의한 영향이 있음을 검증하였다. 이처럼 점진적 창의성은 다양한 원인변인과 결과변인들 속에서 중요한 매개효과를 가지고 있는 변인이 되었음을 알 수 있다.

다섯째, 학습목표지향의 조절효과에 대하여 거론하고자 한다.

가설5의 학습목표지향의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계를 살펴보면, 내재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간 학습목표지향의 영향이 있었지만, 외재적 동기와 점진적 창의성 간의 학습목표지향 영향은 없는 것으로 확인하였다. 이것은 일반적으로 내재적 동기와 학습목표지향의 조절효과 및 급진적 창의성 매개효과가 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 생각하였지만, 연구결과는 내재적 동기가 학습목표지향의 조절효과와 점진적 창의성 매개효과로 인하여 직무성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

학습목표지향은 관계지향 및 혁신지향 가치와 유의한 상관관계를 갖고 있으며, 이를 Quinn(1988)의 모형에 적용하였을 때 각각 타인의 다양성을 존중하고 창의적인 생각을 중요시하는 것과 연관성이 있음을 알 수 있다(박영석, 성미송, 2003).

기업에서 조직구성원들은 내재적 동기로 인해 아이디어 개발, 절차, 직무와 관련된 점진적 창의성과 학습목표지향은 업무수행 및 실행에 대한 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

본 연구를 바탕으로 후속연구를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 기업의 조직원 312명을 대상으로 한 결과이므로 연구결과를 일반화 하는데 어려움이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 더 다양한 타 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 표본을 확대하여 일반화 가능성을 확보하여야 한다. 특히 대상을 세부직무 등과 같은 특징을 기준으로 유형화하여 차별적으로 연구가 수행되어야 한다.

둘째, 본 연구에서 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과를 측정하기 위해 사용한 검사 도구들은 모두 연구대상자들이 자기 보고식(self-report)으로 설문지에 응답한 자료를 통해 추정하였다. 따

라서 수집된 자료는 연구대상자의 주관적인 판단에 의존하고 있어서 근본적인 한계가 있다. 특히 직무성과를 보다 세분화하여 측정하고 이에 대한 측정도 객관화할 필요가 있다. 후속연구에서는 상사나 동료의 평가, 인터뷰, 인사고과 등 구체적인 준거 틀을 통합적으로 활용하여 직무성과에 관한 연구를 조금 더 객관적으로 수행해야 할 필요가 있다.

본 연구결과를 토대로 향후 조직 내에서 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성, 학습목표지향, 직무성과를 높일수 있는 방법에 관한 연구가 필요하다. 이와 같은 연구한계에도 불구하고, 본 연구는 기업에서 조직구성원의 직무성과를 높일 수 있는 변인들을 종합적으로 분석하고 변인들의 직접효과 및 매개효과 등의 다각적 분석하여 활용할 수 있는 지표를 제시했다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다. 본 연구 결과가 조직구성원의 내재적, 외재적 동기와 학습 목표지향을 통해 급진적, 점진적 창의성을 발휘하며 직무성과에 직접적으로 기여할 수 있도록 하는데 기초자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

【 목 차 】

I. 서론	1
제 1절 연구배경 및 연구목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적과 연구문제	4
제 2절 연구방법 및 논문의 구성	5
1. 연구방법	5
2. 논문의 구성	6
II. 이론적 배경	8
제 1절 창의성	8
1. 창의성의 개념	8
2. 급진적, 점진적 창의성의 개념	19
3. 창의성의 구성요인	25
1) 개인 창의성	27
2) 팀 창의성	32
3) 조직 창의성	37
4. 창의성의 선행연구 및 결과	40
1) 선행연구	40
2) 선행연구 결과	45
제 2절 내재적, 외재적 동기	47
1. 내재적 동기의 개념	48
2. 내재적 동기의 구성요인	55
3. 내재적 동기의 선행연구	58

4. 외재적 동기의 개념	63
5. 외재적 동기의 구성요소	66
6. 외재적 동기의 선행연구	67
제 3절 학습목표지향	68
1. 목표지향	68
1) 목표지향의 개념 및 특성	68
2) 목표지향의 종류	72
2. 학습목표지향	74
1) 학습목표지향이 개념	74
2) 학습목표지향의 구성요소	79
3) 학습목표지향의 선행연구	81
제 4절 직무성과	88
1. 직무성과의 개념	88
2. 직무성과 구성요인	95
3. 직무성과 선행연구 및 결과	97
1) 선행연구	97
2) 선행연구 결과	102
Ⅲ. 연구 설계	106
제 1절 연구모형 및 연구가설	106
1. 연구문제 및 연구가설	106
2. 연구가설 설정	106
1) 내재적 동기와 급진적, 점진적 창의성	106
2) 외재적 동기와 점진적 창의성	110
3) 창의성과 직무성과	113
4) 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간에 급진적, 점진적 창의성의 매개효과	116

5) 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성과 직무성과의 학습목표지향의 조절효과	119
3. 연구모형	121
제 2절 변수의 정의 및 조사설계	123
1. 변수의 정의	123
1) 내재적 동기	123
2) 외재적 동기	124
3) 급진적 창의성	124
4) 점진적 창의성	125
5) 학습목표지향	125
6) 직무성과	126
7) 통제변수	127
2. 조사설계	128
1) 설문지 구성	128
(1) 내재적 / 외재적 동기	128
(2) 급진적 / 점진적 창의성	128
(3) 학습지향목표	129
(4) 직무성과	130
2) 표본설계	130
3) 분석방법	131
IV. 실증 분석	132
제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증	132
1. 표본의 특성	132
1) 기술통계	132
(1) 일반적 특성의 빈도분석	132
(2) 기술통계 분석	135

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증	135
3. 확인적 요인분석	138
4. 공통방법편의 검증	142
5. 가설검증 - 구조방정식 모형	143
제 2절 가설검증	147
1. 가설검증-조절효과	147
1.) 가설 1(내재적 동기와 급진적 창의성 간 학습지향목표 조절효과)	147
2) 가설 2(내재적 동기와 점진적 창의성 간 학습지향목표 조절효과)	149
3) 가설 3(외재적 동기와 점진적 창의성 간 학습지향목표 조절효과)	151
제 3절 가설검증 결과	153
1. 가설검증 결과 종합	153
V. 결론	156
제 1절 연구결과의 요약 및 시사점	156
1. 연구결과의 요약	156
2. 연구결과의 시사점	159
제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	163
1. 연구의 한계	163
2. 향후 연구방향	164
참고문헌	166
1. 국내 문헌	166
2. 국외 문헌	180

<부록> 설문지	208
<Abstract>	213

< 표 목 차 >

<표 II-1> 창의성의 개념	16
<표 II-2> 급진적 창의성과 점진적 창의성의 선행연구	23
<표 II-3> 창의성의 구성요소	26
<표 II-4> 창의성에 관한 선행연구	40
<표 II-5> 창의성에 관한 선행연구 결과	47
<표 II-6> 내재적 동기의 정의	55
<표 II-7> Herzberg의 2요인	58
<표 II-8> 내재적 동기의 선행연구	63
<표 II-9> 외재적 동기의 구성요소	67
<표 II-10> 목표성향의 구분	73
<표 II-11> 학습목표지향의 특성	82
<표 II-12> 직무관련 용어	89
<표 II-13> 직무성과에 대한 정의.....	93
<표 II-14> 직무역량의 구성요인	95
<표 II-15> 직무성과의 구성요소	97
<표 II-16> 직무성과의 관련 선행연구	99
<표 II-17> 직무성과에 관한 선행연구 결과	105
<표 IV-1> 일반적 특성의 빈도분석 결과	134
<표 IV-2> 빈도분석 결과	135
<표 IV-3> 신뢰도와 타당도 분석 결과.....	137
<표 IV-4> 확인적 요인분석 결과.....	140
<표 IV-5> 구조방정식 모형검증 결과	144
<표 IV-6> 조절효과 검증(내재적 동기-급진적 창의성)	148
<표 IV-7> 조절효과 검증(내재적 동기-점진적 창의성)	150
<표 IV-8> 조절효과 검증(외재적 동기-점진적 창의성)	152
<표 IV-9> 가설검증 결과 종합	155

< 그림 목 차 >

<그림 II-1> 개인 창의성 구성요소	31
<그림 III-1> 연구모형	123
<그림 IV-1> 확인적 요인분석을 위한 요인모형	139
<그림 IV-2> 공통방법편의 잠재변인 추가 구조모형	142
<그림 IV-3> 가설검증을 위한 구조방정식 모형	143
<그림 IV-4> 구조방정식 모형검증 결과	145
<그림 IV-5> 조절효과 검증(내재적 동기-급진적 창의성)	149
<그림 IV-6> 조절효과 검증(내재적 동기-점진적 창의성)	151
<그림 IV-7> 연구모형의 표준화 경로계수	153

I. 서론

제 1절 연구배경 및 연구목적

1. 연구배경

1950년 미국 심리학회에서 Guilford(1950)가 경영에서 창의성의 중요성을 강조하면서 많은 학자가 창의성과 관련된 연구를 했었다. 원래 창의성은 다양한 개념과 복잡성, 특수성 등으로 인하여 일반적으로 정의되기는 힘들다(Mumford & Gustafson, 1988). 위에서 기본 연구 결과 정의된 창의성은 개인 창의성과 팀 창의성으로 구분할 수 있는데 이는 창의성의 범위를 상호작용으로 구분하는 것(Amabile, 1983)으로 제시하였고, 그중에서 개인 창의성을 전문지식, 창의적 사고 기술 및 동기라는 세 개의 요소를 제시하였다. 이러한 창의성은 많은 조직 내에 구성원들의 직무성과를 향상하는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 연구되었다. 또한, 현대사회에서는 기업을 중심으로 과도한 경쟁과 경영환경의 급격한 변화로 아이디어를 창출하는 등 창의적인 사고를 창출해 낼 수 있는 창조경영(creative management)이 점차 주목을 받고 있다. 또한, 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 상품의 생산 뿐만아니라 고객 만족을 위한 서비스 제공방식 즉, 서비스 직원들의 서비스 과정과 고객과의 상호작용과정이 중요하다고 할 수 있다(이상훈, 변미희, 여인주, 2014). 또한, 상사와 동료에 의한 사회적인 인정 및 이해로부터 만들어진다고 할 수 있다. 창조경영은 제조업 뿐만아니라, 서비스기업에서도 기업의 지속적인 미래성장을 위해 기업에 필요한 아주 중요한 요소라고 할 수 있다. 창조경영을 해야만 하는 모든 기업에서는 창조와 혁신의 기반이 되는 다양한 방면으로부터의 창의성과 직무성과에 대하여 간과할 수 없으며 향후 어떻게 발전시켜야 하는지에 대한 지속적인 연구와 목표 및 방향성 제시가 필요하며, 현재의 많은 기업을 둘러싼 경영환경이 점차 불확실해지고 기업 간의 경쟁이 치열해

지면서 기업들의 복잡한 환경에 대처해야 하는 압력은 더욱 가중되어가고 있다(Christensen, 1998; Tushman & O'Reilly, 1997). 새로운 기술에 의한 급진적인(radical) 제품혁신, 새로운 비즈니스 모델과 같은 파괴적인(disruptive) 혁신 등장은 기존 시장에 침투하여 경쟁의 구도를 완전히 뒤바꿔 놓고 있다(Christensen & Raynor, 2003; Markides, 2006). 현재 다수의 기업은 현재의 성과개선에만 치우치지 않고, 혁신적인 신기술 개발, 새로운 비즈니스 개발 등 신성장동력 확보를 위한 새로운 투자, 혁신을 추구하는 것도 불확실한 미래를 대비하고 장기적인 경쟁력을 확보하기 위한 노력으로 볼 수 있다. 기업의 혁신은 제품, 서비스, 프로세스에 관한 새로운 아이디어를 조직 차원에서 실행하는 것인데, 이러한 혁신에 필수적인 요소이자 첫 단계가 바로 구성원의 창의성이다(Amabile, 1988, 1996; West & Farr, 1990; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 많은 기업이 조직구성원들의 창의성을 강조하고 있는 것도, 바로 창의성이 기업 내 조직의 혁신과 경쟁력의 핵심원천이기 때문이다(Oldham & Cummings, 1996). 기업의 급진적 혁신이 가능하기 위해서도 먼저 급진적인 아이디어를 기본으로 하는 급진적 창의성 개발이 필요하다고 하겠다(Ziebro & Northcraft, 2009). 기업의 급진적 또는 파괴적 혁신이 점차 중요해짐에도 불구하고, 혁신의 기초가 되는 창의성 분야에서는 단일한 개념에 기초한 창의성 측정에 초점이 맞추어져 왔다(Shalley, Zhou & Oldham, 2004). 창의성은 일반적으로 '제품, 서비스, 절차에 대해서 새롭고 유용한 아이디어 창출'로 정의한다(Amabile, 1996). 이러한 창의성에 대한 단일한 개념의 정의, 측정은 일상적으로 접할 수 있는 작은 변화와 기존의 틀을 깨는 파괴적인 변화를 구분하지 않고 있다(Mumford & Gustafson, 1988). 이에 창의성의 종류에 따라 그에 영향을 미치는 선행요인과 작동 프로세스가 각각 다르기 때문에 창의성의 유형을 구별하자는 주장이 제기되어 왔다(Unsworth, 2001). 이러한 연구에서 볼 때, 현대에 들어와 창의성을 급진적, 점진적 혁신의 개념에서 유추하여 급진적 창의성(Radical creativity)과 점진적 창의성(Incremental creativity)으로 구분하고 실증연구를 시작한 것(Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011)은 이론적, 실무적으로 고무적인 일이다. 특히, 급진적 혁신이 중요해지는 현재의 경영환경에서 기존의 제품이나 관행과는 근본적으로 다른 아이디어를 내는 급진적 창의성이 점진적 창의성과는 어떻게 다르며, 또 어

편 다른 양상으로 발현되는지를 밝혀내는 것은 많은 시사점을 줄 것이다. 지금까지 급진적, 점진적 창의성에 대한 자료는 많지 않지만, 선행연구들은 주로 팀 수준보다는 개인 수준에서의 급진적, 점진적 창의성에 초점을 두고 연구되어 왔다 (Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 그러나 현재에서 볼 때 대부분 조직들은 팀제의 도입을 통해 팀 단위로 업무를 수행하고 있으며 개인의 업무도 주로 팀 내에서 이루어지고 있다. 게다가 조직 내에서 혁신적인 아이디어는 대개 팀 내에 의해 제안되고 실행에 옮겨지고 있으며 기업도 급변하는 시장의 요구에 창의적으로 대응하기 위해 팀에 대한 의존도가 점진적으로 높아지고 있는 실정이다(Tjosvold, Tang & West, 2004).

창의성의 선행요인 중 가장 중요한 개인 특성으로 내재적, 외재적 동기가 꼽히고 있는데(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981), 이는 자신 일에 대한 도전과 즐거움에 의한 동기로서 직무에 대한 몰두를 가져오게 된다. 또한, 조직 내에 개인이 속한 상황은 개인의 창의성에 영향을 미친다(Amabile, 1988)는 선행연구 결과에 따라 개인이 속한 조직의 환경적 특성 요인에 주목할 필요가 있다. 선행연구에 따르면, 개인의 창의성 발현은 상사의 지원에 대해 많은 영향을 미친다 (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Scott & Bruce, 1994). 상사는 부하를 통제할 수 있는 위치에 있기에 상사가 종업원들의 내재적, 외재적 동기의 지원은 창의성 발현에 영향을 미치는 요인으로 연구가 되어왔다. 상사의 종업원들의 내재적, 외재적 동기의 지원적인 스타일은 조직구성원으로 하여금 상사가 구성원들의 감정에 관심을 가지고 있음을 느끼게 하고 긍정적인 피드백을 제공하여 창의적인 행동을 유발할 수 있기 때문이다(Oldham & Cummings, 1997).

직무성과와 창의성의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 김기범(2008)은 호텔 종사원의 직무 동기와 창의성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔종사원 창의성이 호텔기업 성과에 유의한 영향이 있음을 밝히고 있다. Amabile(1988) 리더는 조직원들의 내재적, 외재적 동기를 향상시키기 위한 직무 활동에 있어 부정적인 면보다는 긍정적인 면을 강조하고 있다. 내재적, 외재적 동기가 급진적, 점진적 창의성에 직접적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 급진적, 점진적 창의성이 직무성과에 간접적인 영향을 미친다는 연구결과에 따라 창의성이 직무성과에 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있다. 이러한 선행연구들은 다양한 분야에

걸쳐 창의성의 하부요소들을 고려하여 직무성과 높이는 데 이바지하고 있음을 분석하였다. 그러나 기존의 연구는 창의성을 개인 차원에서 많이 다루어지고 연구되어왔다. 이는 창조의 단위를 개인 차원으로만 국한하는 것은 부적합하며, 팀 차원에서 적극적으로 창의성을 관리하며 증진하는 것이 중요하다(Amabile, 1996)는 연구를 참조할 경우 너무 광의적인 정의 하에 이루어진 연구로 볼 수 있다.

창의성과 관련한 많은 선행연구는 창의성과 직무성과의 관계 혹은 창의성과 내재적, 외재적 동기 간의 관계를 다루고 있는 것에 반해, 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 매개로 직무성과의 관계를 살펴본 연구는 부족한 상태이고, 이러한 요인들의 관계에 대하여 다양한 기업 환경에서 실증적인 연구를 할 필요성 또한 제기되고 있다. 또한, 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향과 직무성과 각각 주요한 변인 간 서로 영향을 미칠 수 있는 주요한 변인이라는 것에 많은 학자들이 동의하고 있고, 창의적 인재 발굴 및 육성에 대한 요구가 강조되고 있지만, 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 관계에서 급진적, 점진적 창의성의 매개효과와 학습목표지향의 조절효과는 간과되어왔다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 개인적 측면에서 내재적, 외재적 동기를 독립변인으로 선정하였으며, 급진적, 점진적 창의성의 매개효과와 학습목표지향을 통해서 직무성과를 달성한다는 관계를 설정하여 분석하였다.

본 연구는 선행연구들의 이론적 공백을 보완하고 관련 실증적 연구가 부족한 상황에서 다음과 같은 연구목적 설정하고자 한다. 본 연구를 통하여 향후 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기를 높이고 급진적, 점진적 창의성이 잘 발휘될 수 있도록 영향을 주는 변인을 밝히고 이러한 변인들을 조절하는 학습목표지향을 통해 조직에서 체계적으로 조성하여 직무성과를 높이는 조직환경을 만들고 이를 지원하는 인력 관리 및 육성에 있어 한 단계 도약을 위한 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

2. 연구목적과 연구문제

본 연구의 목적은 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의

성, 직무성과 간의 관계를 살펴보고, 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간 관계를 매개하는가를 검증하고 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성, 직무성과의 관계와 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 간 관계에서 학습목표지향 조절효과에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구에서 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 내재적, 외재적 동기가 급진적, 점진적 창의성의 영향을 미치는가?

연구문제 2. 급진적, 점진적 창의성은 직무성과의 영향을 미치는가?

연구문제 3. 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 급진적, 점진적 창의성은 매개효과를 가지는가?

연구문제 4. 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계에서 학습목표지향 조절효과를 가지는가?

이런 목적하에 본 연구는 먼저 창의성 요소 중 급진적 창의성과 점진적 창의성 개념 확인하고, 내재적, 외재적 동기가 개인 수준에서 급진적, 점진적 창의성 간의 관계와 구성원이 내재적, 외재적 동기가 직무성과에 급진적, 점진적 창의성 매개관계 및 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절로 인한 변화에 대해 밝히고자 한다.

제 2절 연구방법 및 논문의 구성

1. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 문헌 연구는 국내외 논문, 서적, 각종 간행물 등 관련 자료를 검토하여 위와 같은 연구목적 달성을 위해 고찰과 실증분석을 병행하였다. 먼저 문헌

연구를 통해서 기업 종사원들의 내재적 동기, 외재적 동기, 급진적 창의성, 점진적 창의성 그리고 직무성과에 대한 개념을 이론적으로 고찰하였다. 실증연구에서는 문헌 연구에 근거한 측정척도를 활용하여 설문을 구성한 후 자료를 수집하고 이를 분석하였다.

본 연구의 조사대상은 구내의 서울, 충청, 전북, 경남 등 소재의 공공시설 및 대기업 종사원을 대상으로 하였다. 본 조사는 총 340명을 대상으로 2022년 8월 16일부터 26일까지 11일간 설문조사를 실시하였고, 배포된 설문지 중에서 불성실하게 응답한 경우와 응답 내용의 회피 설문지, 그리고 설문지의 지시대로 응답하지 못한 설문지를 제외하였으며 유효한 설문지 총 312부를 분석에 사용하였다.

실증연구를 위한 자료 분석은 먼저 설문조사의 측정항목인 모든 변수들의 설문지 구성요인에 대한 척도의 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다. 측정척도의 신뢰성 검증으로 Cronbach α 계수를 구하였으며, 변수들 간의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다.

연구모형에서 제시한 측정 개념들 간의 검증을 위해 구조방정식모형(SEM: structured equation model) 분석을 실시하였다. 분석을 위한 통계프로그램은 SPSS 20.0과 AMOS 26.0을 이용하였다.

본 연구에서는 내재적, 외재적 동기가 직무성과에 미치는 효과를 기반으로 급진적, 점진적 창의성 매개효과와 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과의 차별성을 살펴보고자 가설을 설정하고 연구모형을 도출하였다.

2. 논문의 구성

본 논문의 구성은 다음과 같이 6개의 장으로 구성되어 있다.

I 장 서론에서 연구의 배경과 목적 및 연구의 방법과 구성 체계에 대해서 제시하였다.

II 장 이론적 배경과 선행연구에서는 동기(내재적, 외재적 동기), 창의성(급진적, 점진적 창의성), 학습목표지향, 직무성과 등 변수들에 대한 개념 정의 및 선행연

구를 살펴보았다.

Ⅲ장 연구 설계와 방법에서는 기존 문헌 연구를 바탕으로 이론적 배경에 중점을 두어 연구모델, 연구가설 설정하고 변수의 조작적 정의와 설문지의 구성, 자료 수집과 분석 방법을 기술하였다.

Ⅳ장 실증분석 결과에서는 표본의 특성, 기술통계 분석, 변수의 신뢰도와 타당도 분석, 변수 간의 상관관계 분석, 가설검증의 수행 결과 요약 및 논의를 제시하였다.

Ⅴ장 결론에서는 본 연구의 분석 결과를 요약하고 본 연구의 시사점과 본 연구의 한계와 연구 방향을 기술하였다.

II. 이론적 배경

제 1절 창의성

1. 창의성의 개념

최근 글로벌 경쟁시대에는 기업의 핵심적 경쟁능력을 확보하기 위해 기업의 운영은 효율성과 생산력에 기업 발전을 위한 창의적인 경영의 틀을 추가하고 있다. 즉, 경영 패러다임이 새롭고 변화무쌍하게 진화하고 있으며, 이러한 변화에 적응하고 대응하기 위한 대책의 중심에는 창의성이 거론되고 있다. 창의성의 선행연구는 대부분 사회, 과학, 심리학 관련된 연구로 개개인의 창의적인 특징에 시각을 맞추어 왔으나 최근 관련한 연구 추세는 개인의 특징뿐만 아니라 조직 혹은 팀의 특성과 경영환경까지 고려하면서 연구영역을 끊임없이 확대하고 있다 (Amabile, 1983; Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999). 창의성의 정의는 복잡하면서 다양한 개념으로 학자들마다 다른 견해를 보이고 있다(Amabile, 1998; Carmeli 등, 2013; Herman, March & Warren, 2018; Mumford & Gustafson, 1988; Scott & Bruce, 1994; 구자숙 등, 1998; 이선규 이다정, 2016). 조직의 창의성에 관해 Woodman, Sawyer & Griffin(1993) 등은 창의성을 개인과 팀의 새로운 아이디어 착상 능력을 제시하는 것으로 정의한다. 창의성의 개념을 정리하면, 창의성은 조직에 필요하고 독창적인 아이디어나 제품과 프로세스 등을 제안하며 현장에서 실제로 창의적으로 활동하는 것을 의미한다. 창의성은 크게 어떠한 문제에 직면한 상황 속에서 해결하는 인지적, 성격적 과정으로 확인되는 견해와 결과 측면에서 개인과 팀 수준의 산출한 결과를 보다 관찰함으로써 어느정도의 창의성을 파악하는 것으로 보는 견해로 구분된다(Basadur, 1992; Shalley, 1992). 또한, 창의성은 일반적으로 ‘특정한 시기 사람들에게 인정받고 만족을 주거나 지지를 받는 참신하고 유용한 산물의 창출’로 정의하고 있다. ‘참신하고 유용한 산물의 창출’

의 내용은 탐색, 발명, 재구성을 통한 창출된 모든 종류의 아이디어, 지식, 문제 해결 솔루션 등의 창출을 말한다. 이것을 통해 창출된 산출물에 그치는 것이 아니라 반드시 기업의 가치가 있어야 하며, 유용한 것이어야만 한다. 창의성을 어떻게 정의하고 연구하는가에 대한 답은 창의적 과정, 창의적 산출물, 창의적 개인, 창의적 상황 그리고 이러한 3가지 요소들이 각각 상호작용하는 방식으로 볼 수 있다. 첫째, 창의성을 창의적 과정으로 보는 견해로 창의성을 개념화하고 연구에 있어서 창의성이 발휘되는 과정에 초점을 맞추는 프로세스 중심의 관점이다. 이처럼 창의성의 과정을 강조하는 이유는 창의성을 어떤 문제나 자극에 당면한 상황에서도 시작해서 해결해 나가는 인지적이고 성격적 과정으로 본다. 이와 관련 연구에 의하면 지속적으로 문제를 찾는 한편 고객과 조직구성원에 대해서 보다 나은 새로운 조직의 해결책을 창조하고 실천하는 것이라고 하면서 문제발견-문제해결-문제 실천의 3가지 과정을 창의적 활동이라고 말한다. 또한, Perry-Smith(2006)은 직무 중 발생하는 창의성을 참신하고 유용한 아이디어, 프로세스, 그리고 해결책을 발생을 이끄는 접근법이라고 정의하였다. 둘째, 창의성을 제품과 성과 등을 기준으로 보는 견해인 창의적 산출물이라는 이해이다. 이 관점은 개인과 팀 수준의 산출한 결과(반응, 산물, 아이디어)를 직접 관찰함으로써 그 창의성 수준을 파악하고자 하는 것이다. 대표적으로 Oldham & Cummings(1996)은 조직적인 측면에서 개인 수준의 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하였고, Sternberg & Lubart(1995)은 창의성을 새롭고, 질적으로 수준이 높으며, 적절한 산출물을 생산해 내는 능력이라고 정의하였다. 여기서 새로운 것은 기대하지 않았던 독창적 의미이고, 적절하다는 것은 요구하는 바를 충족시키는 유용한 것이라는 의미이다. 또한, 산출물은 모든 종류의 아이디어 및 생산물을 뜻한다. 이에 새롭거나 독창적인 것은 기존에 형성된 아이디어를 새롭게 구축하거나 기본은 변하지 않으면서도 업그레이드 시키는 것을 말하며, 다양한 경험을 융합하거나 새로운 방향을 모색한 것도 포함한다고 역설하였다.

따라서 창의성을 정의하는 첫 번째 요소는 새로움이며, 두 번째 요소는 주어진 환경에서 제약조건을 충족함으로써 유용성을 갖는 산물이고, 세 번째 요소는 창의성을 창의적 개인으로 보는 견해로 개인의 성격, 지능, 인지 스타일 등을 연구해 창의성을 한 개인이 지니는 특질로 접근해 창의적 행동의 개인차를 설명하는

것이다. 대표적인 학자인 Amabile(1996) 연구에서 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합과 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력이라 하였다. 또한, 창의성을 하나의 심리적인 생성물이고, 이것은 독특하고 유용한 심리적 과정의 일부라고 주장하기도 하였다. 네 번째 요소는 창의성을 창의적 상황으로만 보는 견해는 창의성을 촉진하는 조건과 저해하는 조건을 중심으로 창의성을 설명하는 관점이다. 대표적으로 Woodman(1990) 등은 창의성은 복잡한 사회시스템 내에서 개인들이 모여 가치 있고 유용한 신제품, 서비스, 아이디어, 절차, 프로세스를 만드는 것이라고 하였다. Torrance(1965)은 개인 창의성을 용기 있는 신념과 호기심, 직무에 대한 열정, 독립적인 판단력, 폭넓은 사고력과 매사에 긍정적인 사고로 위기와 위협을 감수하는 특성을 보이는 것으로 규정하였다. Rogers(1954)은 새로운 제품을 창조의 원천으로 보고 구성원 개인의 독창성과 개성에서 발견되는 것이라고 개념화하였다. Guilford(1983) 창의성은 문제해결의 있어서 민감성, 사고력의 유창성과 융통성, 독창성, 정교성 등의 공통된 다섯 가지 특징이 있음을 발견하였고, Reich(1991)은 개인 창의성을 독창적인 아이디어를 제안하였고 새로우며 신선한 아이디어를 접목하여 다른 분야에 적용할 수 있는 것으로 보았다. Woodman(1993) 등은 개인에 의해 가치 있고 유용한 새로운 아이디어, 제품 및 서비스, 절차와 과정의 창출이라고 정의하였다. 이문선, 강영순(2003)은 개인 창의성의 직무수행을 위해 내재적 동기부여로 인해 개인이 전문지식을 기반으로 창의적 사고기술을 통해 새로운 아이디어와 해결책을 창출하는 것으로 정의하였다. 최종인(1995)은 창의성을 어떤 문제를 인식하고 해결해가는 인지적이고 성격적 과정으로 정의하였고, 최원수(2010)은 창의성을 새롭고, 적절한 것을 생성해 낼 수 있는 개인의 능력이라고 정의하였다. 그리고 손충기, 김명철(2005)은 창의성을 인간의 지적, 정의적 성향이 통합되어 나타나는 가장 높은 단계의 생산적인 산출력으로 문제해결을 위해 새롭고, 독창적이고, 가치 있는 무엇인가를 산출해 내는 인간의 통합적 능력으로 정의하였으며, 발견이나 발명과 같이 결과의 측면에서 정의되기도 하고, 과정의 측면, 개인의 특성 및 조건의 측면에서 정의되기도 한다. 창의성은 협의로는 발산적 사고 또는 확산적 사고를 말하며, 새롭고 유용한 어떤 것을 생산해 내는 행동과 정신 과정으로 정의하였다. 창의성에 대한 정의는 연구하는 학자마다 각각의 견해 차이가 있기에 매우 다양

하고 합의된 바를 찾기도 어렵다(Cropley, 1994). 창의성은 개인의 지능과 경험을 바탕으로 이것들을 연결하는 능력으로 창의성을 가진 구성원들은 좀 더 새롭거나 유용하게 또는 독창적인 것을 창출해 내는 것을 의미하며(Guilford, 1967), 창의성에 대해 Taylor(1988)은 높은 수준의 수행과 성취 중에서 한 가지 변인만으로는 설명하기 어렵고, 다양한 변인을 통한 복잡한 현상이라고 주장하였으며, Pagano(1979)은 창의성을 문제해결 과정을 통하여 창의적인 결과를 산출한다고 설명하였다. 창의성은 문제해결에 대한 과정으로 인식하고 개인이 문제해결을 위한 가설을 만들고 검증하여 결론을 내리는 과정(Torrance, 1979), 그 문제를 지속적으로 찾아내고 조직의 문제해결에 대해 여러 방안을 창조적으로 실행해 가는 일련의 모든 과정으로 인지적 요소 개념 위주의 연구가 있다(Basadur, 1992). 용기나 자발성, 그리고 명쾌함 등의 개인 특성이 잠재력을 실현하기 때문에 자아를 실현한 상태에 따른 결과 개념 위주로 연구 결과가 있다(Maslow, 1968). 즉, 개인 특성 및 개인에게 영향을 주는 환경 등에 의해서 생성되는 결과를 창의성이라고 개념화하였다(Rogers, 1962). 이처럼 창의성은 성격적 특징, 동기, 환경적인 요인을 창의성으로 보는 개념 위주로 연구가 진행되었다(Farr & West, 1990). 1950년대부터 시작되는 창의성의 연구 관심은 조직간 경쟁의 심화와 함께 조직의 핵심 자산으로 분류되면서 다양한 사회과학 영역에서 연구가 진행되었다. 창의성 연구 흐름은 크게 세 가지로 구분하는데, 먼저 1950~60년대는 지능, 역량 등 개인적인 특성과 창의성을 연결하려는 시도가 지배적이었고, 1970~80년대는 창의적 문제해결과 관련된 모델 및 훈련 프로그램 개발이 대부분이었다. 1980년대 이후로는 창의성이 자아실현 욕구, 성취동기, 학습, 조직풍토 등 다양한 요인들의 종합적인 결과물이라는 인식이 확대되면서 개인적인 특성, 상황적 요소, 창의성 발현 과정을 아우르는 통합적인 접근을 취하고 있다. 그런데 창의성 연구의 역사 속에서 지속적으로 등장했던 선행요인 중 하나가 바로 리더의 행동이다(Amabile & Conti, 1999; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Amabile & Gryskiewicz, 1989; George & Zhou, 2001; Oldham & Cummings, 1996; Shalley & Gilson, 2004; Shin & Zhou, 2003; Tierney & Farmer, 2002, 2004). 이는 조직 내에서 권한과 지위를 가진 중요한 타인인 상사의 의도, 지시, 행동이 구성원의 창의적 사고 및 혁신적 행동에 미치는 영향이 있다는 것을 의

미하는 것이다. 특히, 상사의 다양한 행동 중에서도 창의성 독려는 구성원의 주의를 창의적 사고와 창의적 행동으로 돌리고, 보다 창의적으로 문제를 해결하도록 촉진한다는 점에서 직접적으로 창의성에 영향을 미칠 것이다(Scott & Bruce, 1994). 상사의 창의성 독려는 구성원들로 하여금 창의적 과정에 참여하여 창의적인 결과를 만들도록 상사가 권장하고 독려하는 정도를 의미한다(Zhang & Bartol, 2010). 상사는 관리적 역할을 수행하면서 창의적인 직무수행과 창의적인 결과물의 필요성을 간파하고, 조직이 가치가 무엇인지를 강조하며, 구성원들의 근원이 되는 힘과 노력을 창의적인 결과물에 집중하도록 독려하는 행동을 할 수 있다. 기대이론에 의하면 사람은 결과 성취에 대한 기대와 결과물의 매력 정도에 따라서 특정 행동에 참여하는 동기와 참여하는 노력의 강도가 달라진다(Vroom, 1964). 이를 조직 상황에 적용하면 조직구성원은 자신의 노력이 성과를 낼 수 있을 것이라는 기대, 그리고 성과가 자신이 원하는 보상을 가져올 수 있을 것이라는 기대가 크면 클수록 성취를 위한 개인적인 노력을 더 하게 된다는 것이다(Lawler & Suttle, 1973). 상사의 상황에 따른 급진적, 점진적 창의성 독려는 상사가 조직이 구성원에게 원하는 것이 무엇인지 명확히 알 수 있게 해주고, 상사의 독려와 촉진은 창의적 사고 및 행동에 대한 심리적 지지와 조직적 지원으로 변화가 된다. 따라서 조직구성원들은 자신들에게 관심과 노력을 어디에서 경주해야 할지 인지하게 되며, 창의적 성과 달성에 대한 기대도 높게 될 것이다. 또한, 상사의 상황에 따른 급진적, 점진적 창의성 독려는 조직의 다양한 보상체계에 창의성의 정도가 중요한 고려 요소가 된다는 신호이기도 하다. 즉, 창의성은 구성원들이 원하는 조직적 보상을 얻을 수 있는 좋은 수단으로 인식될 수 있는 것이다. 따라서 상사 상황의 따른 급진적, 점진적 창의성 독려에 따른 동기부여 행동은 구성원의 창의적 성과 달성 및 보상 획득에 대한 기대를 높임으로써 창의성에 정적인 영향을 미칠 것으로 여겨진다(Wyer & Srull, 1980).

현대사회에서 기업의 조직들은 예측하기 어려운 환경변화와 조직설계의 불안정성 속에서 기업 간의 초 경쟁을 하면서 경쟁우위를 확보하기 위한 변화와 혁신을 거부할 수 없게 되었다. 이로 인해 조직의 생존과 경쟁력 향상의 원천으로 구성원의 헌신과 참여, 동기, 창의적 및 혁신적인 아이디어를 이끄는 요인들에 관한 관심이 증가하였다. 그중에서도 조직 내 리더의 행동들은 조직구성원들의

재량적, 자발적 행동에 상당한 영향을 미칠 수 있기때문에(최우재, 조윤희, 2013; Avolio & Gardner, 2005), 구성원들이 조직을 위해 노력하도록 이끄는 효과적인 리더십에 대한 연구는 끊임없이 주목받는 주제였다(Yukl, 2012). 그에 따라 많은 연구자들이 구성원의 창의성에 미치는 리더십 긍정적인 효과에 관한 연구를 진행해 왔다(김정식, 차동욱, 2013; 양승주, 손승연, 노명화, 2017; 이덕로, 김태열, 2013; 채주석, 이길환, 김찬중, 2011; Lin, Ma, Zhang, Li & Jiang, 2018; Scott & Bruce, 1994; Shin & Zhou, 2003; Tierney, Farmer & Graen, 1999; Wang & Cheng, 2010). Lovelace(1986)은 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 도출, 기존 아이디어를 결합하여 새롭고 유용한 관점으로 개발하려는 활동이라고 정의하였고, Carttle(1971)은 창의성을 문제해결 능력의 한 형태로 인식하고 있다.

창의성에 대한 일반적인 정의는 매우 복잡하고 다양한 개념으로 연구자들마다 다른 견해를 보이고 있다(Amabile, 1998; Carmeli 등, 2013; Herman, March & Warren, 2018; Mumford & Gustafson, 1988; Scott & Bruce, 1994; 구자숙 등, 1998; 권기환 등, 2004; 이선규, 이다정, 2016). 조직의 창의성과 관련하여 Woodman(1993) 등은 창의성을 개인이나 집단의 새로운 아이디어의 창출해 내는 능력을 제시하는 것으로 정의하고 있다. 창의성의 개념을 정리하여 보면, 창의성은 조직에 필요하고 독창적인 아이디어나 제품과 프로세스 등을 제안하며 기업 현장에서 실제로 창의적으로 활동하는 것을 의미한다고 설명할 수 있다. 창의성은 크게 어떤 문제에 직면한 상황에서 시작하여 해결해 나가는 인지적, 성격적 과정으로 보는 견해 및 결과 측면에서 개인과 팀 수준의 산출한 결과를 관찰함으로써 창의성의 정도를 파악하는 것으로 보는 견해로 구별할 수가 있다(Basadur, 1992; Shalley, 1992). Woodman(1993) 등은 복잡한 사회시스템 속에서 함께 일하는 개인들에 의해 가치 있고 유용한 새로운 제품, 아이디어, 절차 혹은 과정을 강조하는 것으로 창의성을 정의하고, Basadur(1985)은 창의성을 만화경에 비유하면서 지식, 상상력, 판단 등의 함수라고 하였다. 즉, 개인이 문제를 창의적으로 해결하려면 먼저 기본적인 적절한 지식을 갖고 있어야 하고, 이 지식들은 한 사람의 상상력에 의해 다양하면서 새롭고 상이한 조합 아이디어 등으로 변환될 수 있어야 하고, 끝으로 가장 적절한 아이디어, 옵션 등이 선택되어 실행될 수 있어야 한다. Guilford(1983, 1984)은 요인분석을 통해 창의적인 사람들 사이

에 나타나는 공통적인 지적 특성으로 5가지 요소를 도출했다. 문제의 민감성, 사고의 유연성, 사고의 융통성, 사고의 독창성, 사고의 정교성 등 중에서 성질상 창의적 사고로 대표되는 것은 사고의 유창성, 융통성, 독창성 등이라고 하였다. 이러한 정의들을 볼 때 창의성은 조직에 유용하며 독창적인 아이디어 제품, 절차 등을 제안하고 작업 현장에서 실제로 창의적으로 활동하는 것으로 말할 수 있다(김봉환, 2002). 유사하게도 Woodman(1993) 등은 창의성에 대해 개인과 팀 수준의 새로운 아이디어의 착상능력을 제시하고 있다. 오늘날 전 세계적으로 주목받고 있는 화두는 창의성이다. 금융위기 이후 지속되고 있는 저성장을 극복하기 위해 많은 기업들이 관심과 노력을 가지면서 변화와 혁신의 모태가 되는 창의성에 대한 중요성이 부각되기 시작하였다. 기존의 산업 사회에서의 조직경영이 생산성에 초점을 맞추고 있었다면 이제는 빠르게 변화하는 사회상에 걸맞은 창의적 활동과 기업 경영이 요구되고 있다. 이처럼, 창조적 조직문화를 조성하여 창조적 사고를 기반하여 전략 수립을 통해 고객을 창조적으로 대응하며 자원의 창조적 활용과 혁신 및 창조적 가치 활동을 전개해 나가는 창조경영의 시대가 도래한 것이다(이양호, 2013). 이런 창조의 패러다임은 단위 기업 뿐만아니라 사회, 나아가 국가에도 적용되는 것이다. 오늘날의 국가경영전략에 기존의 모방-추격형(fast follower) 체제로부터 벗어나 혁신 선도형(innovator) 체제로 나아가야 한다는 요구에 직면해 있다(김응조, 홍아정, 2015). 이를 증진시키는 선행요인에 대한 학계 및 실무의 관심은 더욱 커지고 있으며 구성원들의 창의성 증진을 위해 제시 및 연구된 많은 개념 중에 리더십은 지속적으로 강조되어 온 분야이다(Shalley, Zhou & Oldman, 2004). 이는 조직 현장에 적용 가능한 새롭고 유용한 아이디어로 정의되는 구성원의 창의성은 무엇보다도 현장에서 구성원들과 끊임 없이 상호작용하는 리더에 의해 자극되기 때문이다(Yukl, 2013). 그에 따라 많은 연구자들은 창의성에 영향을 미치는 다양한 리더행동을 연구하였고, 이런 연구들은 구성원의 창의성 증진을 위해 관리자들이 어떤 리더십을 발휘 및 자제해야 하는지에 대한 교훈을 제공한다는 점이 우리에게 시사하는 바가 적지 않다(조덕현, 손승연, 2015).

창의성에 대한 설명 및 정의는 연구자마다 다양하다. Amabile(1996)은 창의성을 발전적인 과업을 수행하는 개인에 의해 새롭고 유용한 아이디어나 제품을 생

산하는 것으로 정의하였고, Shalley(1991)은 창의성을 직무 관련 문제에 대하여 새롭고 유용하게 판단되는 해결안을 개발하는 것이라고 설명하였다. 한편, Csikszentmihalyi(1988) 창의성은 역사적, 사회적, 경제적 그리고 문화적 환경의 영향을 고려하지 않고서는 완전히 이해될 수 없다고 하며 사회적 관점에서 창의성을 설명하였고, 창의성을 사회적 상호작용을 통한 협력적 프로세스로 설명하는 것은 창의성을 적절하게 관리하고 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 비록 학자들마다 강조하는 창의성의 모습이 다를 수 있지만, 창의성에 대한 공통적인 의견 중 하나는 본질적으로 부담과 위협을 수반한다는 것이다(Amabile & Conti, 1999). 따라서 조직구성원들로부터 위협을 감수해야 하는 속성을 가진 자발적인 역할 외 행동인 창의성을 이끌어내기 위해서는 상사의 역할이 무엇보다도 중요하다(Staw, 1995). 사회교환이론에 따르면(Blau, 1964), 구성원은 자신에게 우호적인 모습을 보이는 상사에게 도움이 되는 행동으로 보답하고자 한다. 또한, 상사가 조직구성원을 위하여 사회, 감정적 지원을 제공하고 있음을 지각한다면 그들은 보다 자유롭고 발산적인 사고가 가능해지며, 직무에 대한 만족과 몰입과 노력이 향상될 것이다(Babin & Boles, 1996; Rousseau, 2001). 이런 사고의 확대와 직무에 대한 노력 증진은 새롭고 유용한 아이디어의 산출인 창의성으로 나타날 수 있다. 즉, 상사의 반응으로 구성원들은 보다 적극적인 창의성을 발휘할 가능성이 높다는 것이다. 상사는 개인인 동시에 조직을 대리하는 존재이다. Levinson(1965)은 조직의 인화 관점에 따르면 상사는 조직의 대리인으로서 구성원은 상사로부터 받은 경험을 바탕으로 조직에 대한 인식과 평가를 가지며, 이는 공식적인 과업 및 조직을 이롭게 하는 역할외 행동에도 영향을 미친다. 창의성은 그 범위와 상호작용 여부의 분석 수준에 따라 개인 창의성, 팀 창의성, 조직 창의성으로 구분하고 있지만, 초기 창의성 연구들은 개인의 창의성에 초점을 맞추어 연구되었다. 국내 학자인 김병희, 한상필(2006)은 참신하고 적절하게 결과를 산출하는 능력을 의미한다고 하였다. 다음의 <표 II-1>는 창의성의 개념들을 정리한 것이다.

<표 II-1> 창의성의 개념

학자	정의
Guilford(1950)	두뇌적인 지능이나 경험의 결합능력 또는 연상능력
Baldwin(1982)	익숙한 것을 새롭게 재조정하여 사물과의 연관성을 제시하는 과학적인 능력
Woodman, Sawyer & Griffin(1993)	복잡하고 다양한 사회적 시스템 안에 개인들로 의해 제품과 서비스의 아이디어 절차 과정의 창출
임선하(1993)	새로움에 이르게 하는 개인의 사고 관련 특성
Sternberg & Lubart(1995)	창의적 사람에 초점을 맞춰 지능과 지식, 사고하는 스타일, 성격, 동기, 환경, 지능
Oldham & Cummings(1996)	창의성의 성과 측면에 초점을 두고 개인 수준에서 산출된 유용한 제품이나 아이디어, 공정
Amabile(1998)	특이한 방식으로 아이디어를 결합하거나 아이디어를 독특한 방법으로 연계시키는 능력
박재현(1999)	개인 발전을 위해서 끊임없이 새로운 것을 창출
Sternberg 등(2002)	새롭고 질적으로 높은 수준의 결과물을 창출하는 능력
이문선, 강영순(2003)	독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어 산출하는 것
Perry-Smith(2006)	업무 창의성은 참신하고 유용한 아이디어, 과정 그리고 해결 방법을 찾아내는 접근법
김병희, 한상필(2006)	참신하고 적절하게 결과를 산출하는 능력
이근형(2008)	새로운것을 적절하게 산출물을 생성하는 능력
김정현(2009)	새로우거나 유용한 어떠한 사물을 만들어 내는 능력

출처 : 선행연구를 토대로 연구자가 정리

이렇듯, 창의성에 대한 개념은 연구자마다 다양하며 창의성의 정의에 대한 합일점을 찾지 못하고 있다(Treffinger, Isaksen & Firestien, 1983). 그리고 창의성에 대한 개념은 학자와 학문 분야마다 다양한 논점과 견해를 제시한다. Rhodes(1961)은 창의성에 대한 개념을 강조점에 따라 인물(person), 과정(process), 환경(press), 결과(product) 측면으로 접근하였고, 이 네 가지 관점들을 살펴보면 첫째, 창의성은 창의적 인물을 강조하는 관점에서 개인의 성격 및 인지 능력, 인지 스타일로 설명한다. 둘째, 과정 측면을 강조하는 관점은 창의성을 어떤 문제를 만난 상황에서 시작하여 풀어가는 과정으로 보는 것이다. 즉, 창의성은 일련의 과정이며 여기에는 다수의 필수 단계들이 상호작용하여 서로를 촉진시키는 것이다(이화자, 2002). 셋째, 환경과 분위기를 강조하는 관점에서는 창의

적인 개인 및 환경에 상호작용한다. Amabile(1983)은 사회적 상황 속에서 개인과 팀 창의성을 설명했다. 넷째, 결과 측면을 강조하는 관점은 개인, 팀 수준의 창의적인 활동을 통해 산출한 결과를 직접 관찰, 분석하여 그 창의성 수준을 파악하고자 하는 것이다. 아울러 경영학에서의 창의성은 산출물, 창의과정, 창의력의 세 가지 견해로 볼 수 있다. 산출물은 연합능력과 산출능력에 중점으로 개인이 이뤄낸 창의적 성과와 결과물을 창의성으로 보는 것으로 창의성을 개인과 개인들의 모여 구성된 소규모 팀 수준에 의해서 만들어진 참신하고 유용한 아이디어라고 정의하고 있다(Amabile, 1988). 두 번째 견해는 창의성을 과정으로 설명하며 이때 창의적인 개입은 개인이 행동과 인지능력, 감정을 활용하여 창의적인 산출물을 시도하는 과정을 정의한다(Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999). 세 번째 견해는 성과보다는 문제해결 과정에서 예전 방법이 아닌 새로운 방법으로 해결하려는 사고의 융통성과 유연성 등의 능력을 정의한다(이덕로, 김태열, 2008). 또한, Guilford(1957, 1967)의 연구로 구체화 되었고, 그는 창의력 발현요인들로 유창성과 유연성, 독창성과 민감성, 정교성이라고 하였다. 이 세 가지 관점 중에 보편적으로 받아들여지는 창의성은 창의성을 성과물로 보는 관점으로 창의성은 ‘조직의 구성원이 창출하는 새롭고 유용한 아이디어나 제품, 프로세스’ 라고 정의한다. 지금까지의 선행연구로 설명하듯, 창의성은 회사의 핵심 전략이며 성과의 원천이므로 직무성과의 근간이 된다고 할 수 있다. 창의성과 혁신의 개념은 구분되지만 혼용되는 경우도 많이 있고 앞서 논의한 바와 같다. 창의성의 개념은 선행연구에 따라 다양한 개념을 제시하였으며, 이를 살펴보면 다음과 같다. 신기한 것을 낳는 능력(Guildford, 1959), 특정 상황에서 신기한 관점과 시각을 개발하고 객관적 실천하는 것(Van de Van, 1986), 조직구성원들에 의해 창출된 창조한 활용될 수 있는 방식과 관점이며 특히 방식에 의해 아이디어를 결합 및 다른 아이디어를 연결하고 융합하는 능력(Amabile, 1988), 주제를 새로운 시각으로 보며 선행 연구의 정의에서 새로운 조합을 생성하여 새로운 서로 관계를 찾아내는 능력(Evans, 1991), 시대 발전에 따라 복잡한 사회체계 속에서 다양한 사람들에 의해서 만들어진 새롭고 인기 상품, 서비스 수준 및 혁신적 사고와 과정의 창출(Woodman 등, 1993), 창의적 결과는 잠재적으로 조직과 관련이 있고 신기한 상품과 혁신적 아이디어 또는 실무적 프로세스를 실행에 옮기는 것(Oldham &

Cummings, 1996), 활용될 수 있는 새로운 아이디어의 생성, 새로운 지식을 산출하거나 최초로 발명하는 혁신적 사고의 창출단계(Scott & Bruce, 1994), 특정한 행위에 따른 성과로서 혁신한 특정가치영역에 대한 주관적인 평가(Ford, 1996) 등으로 정의하였다. Sternberg, Kaufman & Pretz(2002) 창의성을 "혁신하고, 생산의 질적으로 수준이 높으며, 적절한 제품을 생산해 내는 역량" 이라고 정의하였다. 여기에서 신기한 것은 기대하지 않았지만, 독창적 의미와 알맞다는 것은 요구하는 바를 만족시키는 유용한 것이라는 의미이다. 또한, 독창적이고 신기한 것이라는 것은 기존에 형성된 사고 혹은 혁신적인 아이디어를 구축하거나 기본은 변하지 않으면서 수준 승급시킨 것을 말하며, 새로운 발전 방향을 모색하거나 풍요한 경험을 융합한 것도 포함한다고 역설하였다.

따라서 창의성을 정의하는 첫째 요소는 주어진 환경에서 충족한 제약조건으로써 유용성을 갖는 산출물이어야 한다는 것이다. 둘째 요소는 새로움이다. Prabhu, Sutton & Sauser(2008)은 심리적인 생성물이라 하면서 유의미한 내재적 심리과정의 일부라고 주장하기도 하였다.

초경쟁 사회의 변혁에 대응하면서 기존 조직행동 연구들과 조화를 이룰 수 있는 창의성에 관한 연구가 주목을 받게 되었다(Amabile, 1998; Herman 등, 2018; Jia, Shaw, Tsui & Park, 2014; Solmaz 등, 2013; 박종욱, 손승연, 2017; 이선규, 이다정, 2016; 조윤희, 최우재, 2017).

창의성에 대한 다양한 선행연구들의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

Taylor(1961) 창의력은 직무를 관련한 사고와 혁신적 사고로 표현한 종합한 심리적인 과정으로 직무성과 성취, 변화, 혁신을 구하는 태도와 정열 같은 것이다. 개인과 팀 특성, 분위기 등의 창의성의 여러 요소 또는 차원 간 상호작용의 결과물(Siau, 1995), 새로운 직무 수행될 수 있는 혁신적 아이디어의 생성, 최초로 개발하거나 새로운 지식 혹은 지능을 산출하는 아이디어 창출단계(Scott & Bruce, 1994), 독특한 행위 및 사고에 따른 결과로서 새로운 특정 가치영역에 대한 자주적인 판단(Ford, 1996) 등으로 정의하였다. 선행연구들을 살펴보면 창의성은 한 개인의 생각에서 나오는 것이 아니라 영역, 현장, 개인으로 구성되는 체계의 상호작용으로부터 생긴다고 보았다(Csikszentmihalyi, 1988). 창의성의 개념을 보면 결과 또는 과정의 관점의 개념을 강조하는 학자들이 많았고, 이는 창의성을

측정에 대해 더 유용하다고 하였다(어윤선, 이형룡, 2011).

결론적으로, 오늘날 조직의 핵심가치는 창의성이며, 창의력에 대한 근본적인 역량이 없는 기업이 단순한 외형적 변화만 이루게 된다면 반드시 한계가 있고, 조직과 창의성에 대한 이론 및 실무적 차원의 응용은 아주 중요하다고 할 수 있다. 창의성에 대표적인 학자 Guilford(1950)가 창의성의 중요성을 연구한 이후, 많은 학자들이 연구가 있는데 그는 창의성의 개념을 두뇌적인 지능과 경험의 결합능력, 상상능력 등으로 정의했다. 또한, 그 결과 차원, 인지활동차원, 내용영역 차원의 지능구조 모형을 통해 기본적인 창의적 사고는 확산적 사고이며, 창의적 개인에 대하여 새로움과 독창적인 것을 많이 만들어 내는 능력을 가진 사람이라고 정의했다(Guilford, 1967). 그 외의 학자들은 창의성에 대한 개념을 다음과 같이 정리하고 있다. Baldwin(1982)은 창의성을 익숙한 것을 새롭게 재조정을 하여 사물과의 연관성을 제시하는 과학적인 능력이라고 정의하였다. Sternberg & Lubart(1995)은 투자이론을 제시하면서 창의적인 사람은 탁월한 투자가라는 비유를 통해 설명하고 있으며 창의성을 구성하는 하위 구성 요소는 사람의 지능과 지식, 사고하는 스타일, 성격, 동기, 환경을 언급하였는데 지능을 창의성의 부분 개념으로 보았다. Amabile(1996) 창의성은 특이한 방식으로 아이디어를 결합하거나 아이디어를 독특한 방법으로 연계시키는 능력이라 했고, 창의성은 업무환경에 의해서 큰 영향을 받는다고 하였다.

2. 급진적, 점진적 창의성의 개념

기업이 지속적 경쟁우위를 갖는 것은 현재의 역량을 얼마나 잘 통합하고 활용하느냐와 동시에 근본적으로 새로운 역량을 얼마나 잘 개발하고 발전하는데 달려 있다(Teece, Piasco & Shuen, 1997). 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 탐색과 활용이 조직의 성공에 모두 중요하듯이(Benner & Tushman, 2003), 급진적 창의성과 점진적 창의성도 조직에서는 모두 중요하며 어느 하나가 다른 하나보다 우월한 개념은 아니다(Gilson & Madjar, 2011). 예컨대, 기업이 기존 제품을 고객의 욕구에 맞게 변경하고 조직과 업무를 효율적으로 개선할 때 점진적 창의

성이 필요하다면, 새로운 사업과 분야를 탐색하고 획기적이며 혁신적인 신제품을 개발하고자 할 때 급진적 창의성이 필요하기 때문이다. 지식기반의 기업들이 급진적인 아이디어의 개발을 강조하지만, 급진적인 아이디어가 점진적인 아이디어보다 항상 더 훌륭한 것은 아니다. 급진적인 아이디어가 종종 강력하고 변혁적이기는 하지만, 조직의 생산성 향상은 대부분 6시그마와 같은 프로젝트 수행에 필요한 점진적인 아이디어로부터 나오기 때문이다(Ziebro & Northcraft, 2009). 혁신의 영역에는 제품변화와 참신성에 따라 급진적 혁신과 점진적 혁신을 구분해 왔다(Dewar & Dutton, 1986; Nord & Tucker, 1987). 급진적 혁신은 기존 기술과는 근본적으로 다른 파격적이고 급진적인 변화를 뜻하고, 점진적 혁신은 현재 기술의 연속 선상에서 나타나는 작은 범위의 변화를 뜻한다(Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984). 급진적 혁신과 점진적 혁신은 조직 내에 학습 관점으로서 탐색적(exploratory) 활동과 활용적(exploitative) 활동과 각각 관련이 있다. 즉, 급진적 혁신은 현재의 고객과 지식의 틀을 벗어나 새로운 성장의 기회를 찾는 탐색적인 활동으로 인해 이루어지고, 점진적 혁신은 현재의 고객 욕구 충족하기 위해 기존의 지식과 스킬을 활용하는 활동으로 인해 이루어진다(Benner & Tushman, 2003; Levinthal and March, 1993; March, 1991). 한편, 급진적인 혁신을 추구하는 기업은 위험을 선호하고 도전적인 조직문화와 관련이 있지만, 점진적인 혁신을 추구하는 기업은 안정성과 효율성을 중시하는 조직환경 문화와 관련이 있다(송상호, 1995). 이러한 혁신 개념에서 유추하여 창의성의 유형을 급진적 창의성과 점진적 창의성으로 구분하는 연구가 진행되어왔다(Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 따라서, 급진적 창의성은 ‘기존의 제품과 생각에 대해 전혀 다른 아이디어 창출’이라 하며, 점진적 창의성은 ‘기존의 제품과 생각을 약간 개선하는 아이디어 창출’로 정의한다(Gilson & Madjar, 2011). 그리고 혁신은 새로운 아이디어의 창출(또는 창의성)과 이에 대한 실행을 모두 포함하므로(Amabile, 1996; West & Farr, 1990; Woodman 등 1993), 조직의 급진적, 점진적 혁신은 개인의 급진적, 점진적 창의성과 밀접한 관계가 있을 것이다.

조직 내에서 급진적 창의성과 점진적 창의성은 양립이 가능하면서 양자는 서로 직교적인(orthogonal) 관계라고 할 수 있다(Gupta, Smith & Shalley, 2006; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 조직이 성공하기 위해서는 ‘탐색’과 ‘활용’

의 균형을 중요시하고, 모두 잘되어야 하며(March, 1991), 이러한 조직을 양손잡이(ambidextrous) 조직이라고 말한다(Benner & Tushman, 2003). 기존의 창의성은 새로운 아이디어와 동시에 얼마나 유용한가에 관심이 맞추어져 있어서 유용하지는 않지만, 독창성이 있는 아이디어와 독창적이지는 않지만 유용한 아이디어를 식별하지 못하는 한계가 있다(Gilson & Madjar, 2011). 이것은 창의성에 관한 판단에 대하여 그 기준을 특이성과 새로움에 중점을 둘 것인가, 아니면 유용성 위주로 중점을 둘 것인가와 관련된다. 초기 창의성에 관한 선행연구들은 서로 상반되는 결과를 가져왔다. 예컨대 금전적 보상과 창의성 간의 관계에 대해서 의견이 서로 불일치하는 연구 결과가 나타났다(Cummings, 1965). 또한, 통제적 관점에서 금전적 보상은 내재적 동기부여를 저하시켜서 창의성을 더 약화시킨다는 연구결과도 있다(Amabile, 1996). 반면에 신호이론(signal theory) 관점으로 보면 성실함, 능력, 문제해결능력 등을 두루 갖춘 조직구성원들의 신호를 조직에 알리는 것으로 창의적 결과 수준에 금전적 보상이 주어진다면 조직구성원들은 창의성을 가치 있다고 여기게 되어 창의성 수준이 향상된다는 선행연구 결과도 있다(Eisenberger, 1992; Eisenberger & Shanock, 2003). 신호이론(Spence, 1973)은 구직시장에서 고용주와 구직자의 채용 과정을 신호과정으로 설명하는 이론으로서 초기에는 주로 노동시장분야를 중심으로 논의가 이루어졌으나, 이후 마케팅 시장(Kihlstrom & Riordan, 1984)과 주식 시장(Bhattacharya, 1979; Eades, 1982; Ross, 1977)등 다양한 분야에서 확대되면서 지속적으로 그 활용 범위를 넓혀왔다. 이렇게 서로 다른 긍정적, 부정적인 연구 결과가 나오는 이유 중의 하나는 창의성의 유형을 구별하지 않고 하나의 단일 개념의 측정치로 사용하였기 때문이다(Gilson & Madjar 등, 2011). 이와 같은 창의성의 한계와는 달리, 혁신에서는 제품의 발전과 참신성에 따라 급진적, 점진적 혁신으로 구분되어왔다(Dewar & Dutton, 1986). 급진적 혁신은 기존 기술과는 차이가 있는 파격적이고 새로운 근본적인 변화를 의미하지만, 점진적 혁신은 기존 기술을 응용하거나 개선하여 나타나는 변화를 의미한다(Nord & Tucker, 1987). 혁신은 구성원의 창의성을 기반으로 발현되는 것이기에(Amabile & Pratt, 2016; Tnag 등, 2017) 각 혁신의 원천이라고 할 수 있는 창의성의 속성에 따라 차이가 있을 수 있다. 이러한 맥락을 바탕으로 Gilson & Madjar(2011) 등은 급진적과 점진적 혁신의 개념에서 유추하

여 급진적 창의성과 점진적 창의성을 제안하였다. 일반적으로 창의성 연구는 특성, 인지과정, 결과, 환경으로 구분하여 연구가 되었지만, 급진적 창의성과 점진적 창의성의 경우 창의적 결과와 이를 도출하는 결정적인 행동을 의미한다(정석, 홍아정, 2020). 급진적 창의성, 점진적 창의성의 전반적인 개념들은 선행연구에서 학자들이 논의한 창의성의 차원 분류 기준과 비교하여 명확한 개념으로 이해할 수 있는데, 이는 창의성의 기본 속성인 새로움과 유용함을 기준으로 창의성의 차원을 분류하기 때문이다(오인수, 2017). 다시 말해 급진적 창의성과 점진적 창의성 두 개의 창의성은 공통의 새로움 또는 유용함이 필요로 하는 조건이지만, 급진적 창의성은 조금 더 크게 새로움을 필요로 하는 차원을 의미하고, 점진적 창의성은 조금 더 유용함을 중심으로 의미한다(Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 우선 급진적 창의성은 기존의 진행되는 관행, 기존 개발된 제품과는 전혀 다른 새로운 아이디어 창출을 의미한다. 점진적 창의성은 기존의 아이디어나 제품을 작은 범위에서 개선하는 아이디어 창출로써 급진적 창의성과 개념 자체가 다르다(Jaussi & Randel, 2014; Madjar et al., 2011). 따라서 여러 서로 다른 조직들에서 상황과 직무, 프로젝트 건별에 따라 창의성이 중요성은 결정될 수 있다(Shalley & Gilson 2004). 또한, 급진적 창의성은 조직의 기존 관행과 실질적으로 다른 아이디어로 정의되는 반면, 점진적 창의성은 체계의 변화를 거의 나타내지 않으며 기존 관행과 제품에 대한 적은 수정만 제공한다는 아이디어를 의미한다(Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 예컨대, 문제를 새롭게 정의하거나 재구성하는 단계에서는 급진적 창의성이 발휘되고, 이미 정해진 문제에 대해 현실적인 해결안을 찾을 때는 점진적 창의성이 발휘될 수 있다(Gilson & Madjar, 2011). 점진적인 아이디어는 비교적 작은 범위의 변화를 피하고, 기존의 개념에 기초하고 있으며, 기존의 관행들을 확장하여 개발하는 것이다(Munson & Pelz, 1979). 반면에, 급진적인 아이디어는 매우 새롭고(특이하고), 기존의 관행들과는 관련이 적고, 종종 지배적인 논리에서 벗어나는 것을 말한다(Oldman & Cummings, 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 급진적 아이디어와 점진적 아이디어의 근본적인 차이점은 새롭고 다양한 지식이 얼마나 독특한 방식으로 합쳐지고 적용되는가에 있다(Dewar & Dutton, 1986). 점진적인 아이디어가 논리적인 ‘다음 단계’를 나타낸다면, 급진적인 아이디어는 기존과는 ‘다른 방향으로의 전환’을 의미한다

다. 급진적인 아이디어는 종종 서로 다른 영역의 지식들이 합성되어 새로운 것을 창출해 내는 것이므로, 가용한 지식의 자원들의 범위가 급진적 아이디어가 개발될 수 있는 범위까지 확대되고 연결될 필요가 있다(Dewar & Dutton, 1986). 이러한 점에서 ‘영역-관련 지식’을 새로운 영역으로 확대하거나 새로운 분야에 대한 탐색 활동은 급진적 창의성을 촉진하는 중요한 요인이 될 수 있다. 창의적 아이디어 개발의 기저에 놓여 있는 인지적 프로세스 중에는 발산적 사고가 있는데, 이것은 독특한 개념들을 연결하고, 전통적인 방식에 새로운 사고방식을 적용하고, 다양한 해결책을 산출해 내는 것이다(Cropley, 2006). 이러한 발산적 사고는 여러 가지 아이디어들을 기대하지 않았거나 일상적이지 않은 방식으로 결합하는 것이기도 하다(Hudson, 1967). 최근 문헌에서는 급진적 창의성과 점진적 창의성에 기본 프로세스의 잠재적 변화에 대한 이론적 논의와 경험적 조사가 중요한 이슈로 대두되고 있다(Gilson, Lim, D’innocenzo & Moye, 2012). 새로움과 유용함을 창의성의 가장 중요한 기준으로 잡고 보자면, 기업에서는 새로운 사업을 진출하거나 신규 제품을 개발하는 것과 같이 기존에 진행하던 전반적인 방향을 전환하기 위한 급진적 창의성이 요구되는 경우가 있다(Gilson & Madjar, 2011). 이와 반대로 기존 상품을 끊임없이 개선하거나 효율성을 강화하는 것과 같이 더 나아가기 위해 점진적 창의성이 필요한 경우가 있다(Gilson et al., 2012). 급진적 창의성의 특징을 연구한 결과 외부로부터 얻는 다양한 지식들은 급진적 창의성과 많은 영향의 관계를 보였으며(Tang & Ye, 2015), 반대로 점진적 창의성은 현실적 해결안 탐색과정은 점진적 창의성이 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 사실 조직의 성장 동력 창출과 안정적 성과 창출의 원동력으로서 급진적, 점진적 창의성은 모두 중요한 개념이다(Gilson & Madjar, 2011). 따라서 급진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에서 어느 하나만 중요하다고 간주할 수 없으며 기업의 혁신 또는 개선을 가능하게 하는 성과 창출로서 균형적으로 진행되어야 한다. 만일 하나 급진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에 한가지라도 부족할 경우 비균형적인 발생할 수 있다(안관영, 홍광희, 2011). 사회적 교환(social exchange)은 이러한 지식의 기반을 확장시켜서 발산적 사고에 필요한 정보의 재결합을 활성화시키게 된다(Mumford & Gustafson, 1988). 개인들 간의 ‘독특한’ 정보의 자유로운 흐름과 교환은 지식기반을 확장시켜면서 창의적 아이디어들의 수를 증가시

키게 된다(Csikszentmihalyi & Sawyer, 1995). 유사한(similar) 영역에서의 정보 교환은 점진적 창의성을 촉진하지만, 상이한(dissimilar) 영역에서의 정보교환은 전혀 다른 완전히 새로운 사고를 발현되어 급진적 창의성을 불러일으키게 된다(Ziebro & Northcraft, 2009). 기존 실증연구들에 의하면, 개인의 급진적 창의성과 점진적 창의성은 그 발현에 영향을 미치는 선행변인이나 프로세스가 다르다고 나타난다. 예컨대, 개인들이 자신의 직무에 내재적 동기가 되었을 때, 문제해결 프로세스에서 문제를 정의하거나 새롭게 구성하는 초기 단계일 때(problem-driven stage), 당면한 문제나 구체적인 관행으로부터 멀리 떨어져서 추상적인 이론(abstract theory)이나 상이한 관점과 연계시킬 때(원격연상: remote association), 급진적 창의성이 발휘될 가능성이 크다(Gilson & Madjar, 2011). 한편, 상사나 고객으로부터 문제해결에 대한 요구를 받거나 외재적 동기가 주어질 때, 문제해결 프로세스에서 이미 주어진 문제에 대한 해결안을 내놓는 단계일 때, 추상적인 이론보다 구체적인 경험이나 현재 실천되는 관행으로부터 아이디어를 얻을 때, 점진적 창의성이 발휘될 가능성이 크다(Gilson & Madjar, 2011).

이처럼 연구 결과에 따라 점진적 창의성에 의지한다면 미래성장 동력을 확보하기는 힘들고, 반대로 급진적 창의성에 집중한다면 새로운 사업 및 제품 개발은 가능하나, 현 상황에서의 경쟁력이 저하되는 등 생존의 위기를 예측할 수 있다. 위와 같이 조직에서 급진적 창의성과 점진적 창의성 영향의 결과와 의미는 서로 다르게 해석하며, 두 창의성 발현에 필요한 자원과 지원이 다르지만(Malik, Butt & Choi, 2019; Sung 등, 2020; 정석, 홍아정, 2020), 대부분의 창의성 관련 선행연구들에서는 창의성을 단일 차원으로 바라보고 연구와 실험을 하는 경우가 많았다. 이로 인해 선행연구에서 예측 변인과 창의성과의 관계가 뒤섞이면서 나타나고 있어서 여러 논쟁으로 남아있었다(Baer, 2015; Lubart, 2001; Silvia, Kaufman & Pretz, 2009). 따라서 본 연구에서는 내재적, 외재적 동기가 급진적, 점진적 창의성에 미치는 효과성에 대해 깊게 논의하고, 학습목표지향의 조절로 인해서 각각에 영향을 미치는 직무성과 관계를 살펴보고자 한다. 일부의 연구에서 급진적, 점진적 창의성에 미치는 개인변수와 맥락변수들의 차별적인 효과가 검증되었지만, 샘플이 회사에 국한되고 또한 개인 차원의 단일수준에서 연구된 한계가 있었

다(Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 연구결과의 일반화를 위해서는 다양한 산업과 기능부서를 포함한 폭넓은 샘플을 대상으로 연구할 필요가 있으며, 다수준 연구를 통해서 개인과 팀 수준 변수 간의 관계를 동시에 살펴볼 필요가 있다. 급진적 창의성과 점진적 창의성의 선행연구는 <표 II-2> 과 같다.

<표 II-2> 급진적 창의성과 점진적 창의성의 선행연구

연구자	선행연구
Benner & Tushman(2003)	조직에서 기존 지식의 탐색과 활용을 통해 조직 생존을 위해 급진적과 점진적 모두 필요
Ziebro & Northcraft(2009)	유사한 영역 그 내부에서의 교환하는 정보는 점진적인 창의성이 촉진 또는 유발되지만, 반대로 상이한 영역 안에서 교환하는 정보는 온전히 새로운 사고가 유발되어 급진적 창의성을 불러일으킴
Gilson & Madjar(2011)	급진적 창의성은 일에 대해 내재적 동기화가 되었을 때, 문제에 대하여 정의하거나 구성을 새롭게 하는 단계일 때, 과제에 대한 당면성이나 기존 관행으로부터의 거리두기를 하고 추상적 이론이나 서로 다른 관점과 연계시킬 때 발휘
	점진적 창의성은 문제해결의 요구 또는 외재적인 보상을 받을 수 있을 때, 이미 직면한 문제에 대하여 해결책을 마련해야 하는 단계일 때, 또는 이론에 대한 추상적인 것보다는 경험에 대한 구체성, 또는 현재 이루어지고 있는 관행으로부터 아이디어를 낼 때 발휘됨
Tang, Zhang & Naumann(2017)	기업 현황, 전략, 고객 및 상품 판매 특성에 따라 급진적 또는 점진적 창의성

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리

3. 창의성의 구성요인

개인 창의성은 다양한 변수들이 창의적인 활동 과정에서 상호 관련이 있으며, Amabile(1996)은 개인 창의성을 통합적인 관점으로 접근하면서 다양한 요인이 결합한 산출물이라고 주장하였다. 창의성 연구의 대표적 학자인 Amabile(1996)은 개인 창의성 구성요소로 창의적 사고기술, 전문지식, 내재적 동기를 들고 있다. 또한, 위의 세 가지 요소를 어떻게 결합하는지에 따라 구성원들이 창의성을 발휘하여 업무수행 시 조직은 경쟁우위를 가질 수 있음을 시사하고 있다. 창의적 사고기술은 기존의 아이디어를 중심으로 새로운 형태의 결과물을 산출하는 문제에

대한 접근방식을 의미한다. 즉, 창의적 사고기술은 ‘어떤 것을 할 수 있는 능력’으로 개인의 전반적인 인지기능을 말한다. Amabile(1996)은 전문지식은 높지만 상대적으로 창의적 사고능력이 부족한 경우에 창의적인 업무수행이 어렵다고 주장하고 있다. 따라서 창의적 사고기술은 문제를 새로운 관점에서 바라볼 수 있게 하는 인지적 형태, 기술적으로 응용하여 새로운 인지적 경로를 탐색하게 하는 능력과 지속적으로 업무수행을 할 수 있도록 하는 형태까지도 모두 포함한다. 다음으로 전문지식은 구성원의 영역 관련 절차, 기술, 지적인 지식을 말하며, 주어진 환경에서 요구되는 전문성, 직무 관련 일반적인 문제를 탐색하고 해결하는 능력을 말하며, 해당 직무를 수행함에 있어서 인지적 경로를 제시한다. Glynn(2004)은 개인이 가지고 있는 지능과 지식을 기반으로 창의성은 발현되고 더 나아가 혁신 행동의 근원이 된다고 주장하였다. 이렇듯 전문지식은 모든 창의적 업무의 기초라고 할 수 있으며, 직무영역 관련 사실적 지식과 기억, 숙련된 기술, 특별한 재능까지를 포괄적으로 포함한다. 창의성의 관련 구성요소는 <표 II-3> 과 같다.

<표 II-3> 창의성의 구성요소

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Herman 등(2018)	2	개인 창의성	창의성
Liangding 등(2014)	1	팀 창의성	
Carmeli 등(2013)	4	문제구성 및 해결 아이디어 생성	아이디어 평가와 구현
Solmaz 등(2013)	1	종업원들의 창의적행동	
Amabile(1998)	3	전문적 지식과 동기	창의적인 사고, 기술
박종욱, 손승연(2017)	1	조직구성원들의 창의성	
이선규, 이다정(2016)	1	개인이 새로운 것과 유용한 아이디어를 창출하는 능력	
이정원 등(2016)	1	창의적 성과	
권기환 등(2004)	4	전략, 조직구성원	조직, 리더십
이문선 등(2003)	3	영역에 관련된 지식 창의적인 사고기술	내재적 동기
구자숙 등(1998)	1	조직적이고 관리자의 격려 작업 집단의 지지 풍부한 자원	도전적 직무의 자유 조직적 장애물 작업부담 압력

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리

창의성은 분석 수준에 따라 개인 수준의 개인 창의성, 집단수준의 팀 창의성, 조직 수준의 조직 창의성의 세 가지로 분류할 수 있다(Woodman 등, 1993). Drazen, Glynn & Kazanjian(1999)은 크게 3가지 수준의 창의성을 정의하였는데 첫째, 개인 수준의 개인 창의성은 개인 스스로가 창의적으로 사고하고 창의적인 과정을 겪는 것이고, 둘째, 집단 수준의 팀 창의성은 그러한 개인들의 단순한 창의성의 통합하는게 아니라 개인들 간 상호작용에 의해서 의미 있게 가치가 부여되고 생성된 것의 결과를 의미하며, 셋째, 조직 수준의 조직 창의성은 다양한 개인들과 그 개인들이 속한 다양한 집단들의 상호작용으로 이루어져 어떠한 가치가 부여되어 결과로 생성된 것을 나타낸다고 정의하였다. 창의성을 다음과 같이 세 가지로 나누어 살펴보고자 한다.

1) 개인 창의성

창의성의 중요성은 1950년 미국심리학회에서 Guilford(1988)가 창의성에 대한 기초연설을 통해 제시되면서 창의성 연구는 활발해지면서 전문학술지들도 창간되었다(최종인, 1995). 지금까지 창의성은 매우 복잡하고 방대하며 많은 학자들의 의해 다양한 관점에서 정의되고 연구되어왔으며(Mumford & Gustafson, 1988), 창의성을 바라보는 연구자의 관점에 따라서 개념적 정의가 다르게 내려졌다. 창의성은 인지적인 능력과 성격 특성으로 구분되기도 하며, 과정 등을 중요시하는지 결과를 중시하는지에 따라 조금씩 다르게 정의되어왔다(정성희, 2006). 그러나 창의성을 어떠한 관점에서 바라보는지에 따라 연구의 방향성이 완전히 달라질 수 있어서 창의성 관한 논의가 이루어지기 전에 ‘창의성’의 관점에 대한 정립이 먼저 필요하다. 창의성 개념 연구에서 접근방식은 비교적 역사가 긴 심리학에서 주로 이루어지며 창의성을 사람들의 인지특성, 성격특성으로 나누어 설명하는 접근방식과 강조점에 따라 과정과 결과를 강조하는 방식으로 나누어 볼 수 있다(임선하, 1993). 창의성의 개념은 매우 복잡하고 다양한 개념이기 때문에 연구자에 따라 다양하게 논의가 되어왔고, 지금까지도 창의성의 정의에 대한 개념적 합의도 제대로 이루어지지 않고 있다(Mumford & Gustafson, 1988). 창의성에 대한

개념은 초기 심리학에서 개인 창의성을 중심으로 연구되었고, 창의성 개념을 인지와 성격특성을 중심으로 연구된 내용을 살펴보면 대표적인 학자 Amabile(1983) 창의성은 개인이나 소집단이 만든 새롭고 적절한 아이디어라고 하였고, 적절성이란 개념을 도입하였다. 또한, 연구개발학자들에게는 지속성, 호기심, 에너지, 지적 솔직함 등의 창의적 특성이 나타난다고 하였다. Basadur, Graen & Wakabayashi(1990)은 만화경에 비유하여 상상력과 판단 등의 지식을 있어야 하며, 이러한 지식들은 개인에 의해 상상력이 다양하고 새로우면서 상이한 결합으로 변환이 되어야 하며, 가장 적절한 아이디어, 옵션과 다른 관점이 활용되어 실행할 수 있도록 하였다. 요인분석 기법을 활용한 Guilford(1988)은 창의적인 사람들 사이에 나타나는 공통적인 지적 특성으로 다섯가지 요소를 도출하였다. Rogers(1986)은 창의성을 개인의 독특함에서 비롯한 새로운 관련 제품의 출현과 삶의 독특함에서 나타나는 원료, 사건, 사람, 상황이라고 정의하고 있다. Oldham & Cummings(1996)은 창의적으로 일하는 개인들이 있는 조직은 어떤 산업 분야를 막론하고 시장에서 경쟁적으로 우세함을 가질 수 있다고 했다 (Amabile, 1988; Shalley, 1991). 따라서 어떤 요인들이 조직 내 구성원 개인들의 창의성을 촉진 시키는지에 대해 초점을 둔 연구들이 오래전부터 연구해 왔다. 이러한 연구들의 결과로 개인이 창의성을 발휘하기 위해서는 인지적 요인은 물론 다양한 개인특성(Barron & Harrington, 1981; Fodor & Carver, 2000; Wolfradt & Pretz, 2001; 함규정, 윤위석, 2008)과 직무특성(Gilson & Shalley, 2004; Oldham & Cummings, 1996; 이덕로, 김태열, 2008), 작업환경 등이 영향을 미치게 되었다. 뿐만 아니라 지적인 능력, 개인의 성격, 보유한 지식, 사고방식, 동기, 환경 등의 요인들이 적절하게 통합되어야 한다(Sternberg & Lubart, 1995). Amabile(1988, 1996)은 창의성을 개인의 전문지식, 창의적 사고기술, 동기의 조합된 결과이며 동기유발의 정도, 전문지식, 창의적 사고기술의 총체적 합으로 측정하였다. 개인의 특성은 개인마다 다양하지만 직무적 특성, 업무환경은 조직의 특성 측면에서 주목해 볼 필요가 있다. 특히, 저널리스트들과 같은 전문직 종사자들이 성과인식 측면에서 다른 기업들과는 달랐던 연구결과에 비추어 볼 때, 회사라는 업무환경 속에서 조직구성원들도 창의성과 같은 성과 측면에서 다른 기업들의 구성원들과 차이를 나타낼 것으로 보인다(Beam, 2006). 급속하게 변화하는

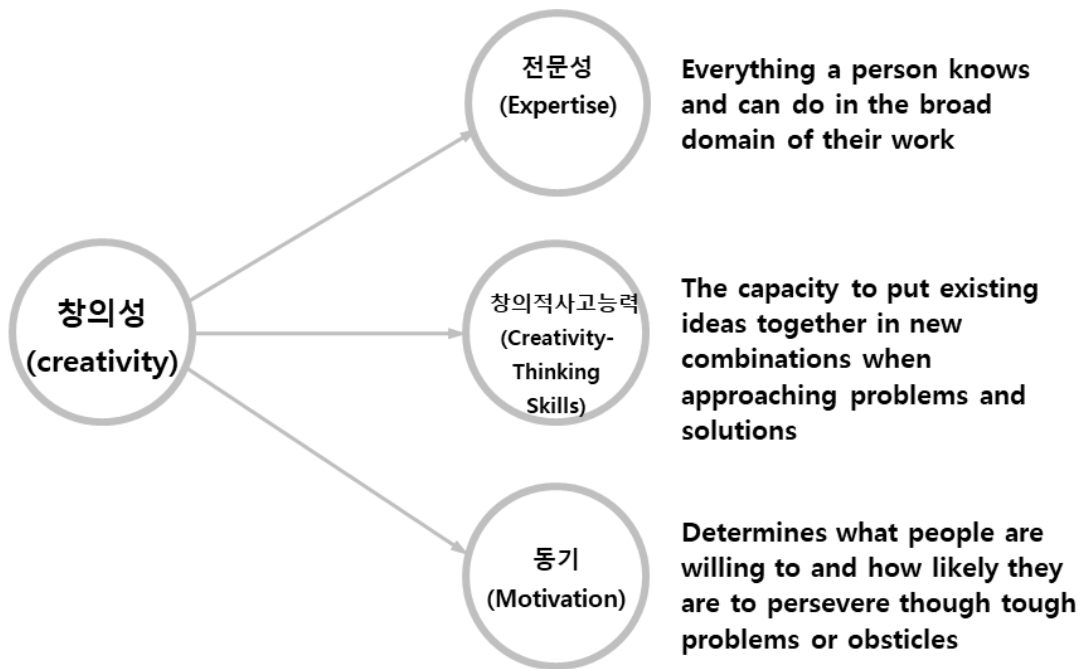
현대사회 환경과 4차 산업혁명 시대의 흐름에서 조직과 개인 측면의 혁신과 창의성에 대한 연구의 중요성이 점차 높아지고 있다. 반세기 이상 지속되고 있는 창의성 연구를 통해 연구자들은 창의성에 관한 정의가 여러 가지가 있는데 일반적으로 창의성은 새로우거나 유용한 아이디어를 발현하고 해결책을 도출하는 과정이다(Amabile 등, 1996). 선행연구에서는 조직구성원들의 창의성은 경쟁이 치열한 시장 환경에서 조직경쟁에서 우위를 확보할 수 있는 결정적인 역할을 하는 것이라고 밝혔다(Damanpour, 1991; Han, Kim & Stivasava, 1998). 이에 점점 더 많은 조직구성원들의 가능성에 관심을 갖게 되었다. 기업혁신 활동이 기업의 경쟁우위 확보를 위한 기반이 되었지만, 기업혁신 활동을 실현하기 위해서는 조직구성원들의 참여가 필요하다. 이에 조직구성원의 창의성이 어떻게 효과적으로 극대화할 수 있을지에 관심과 초점이 모아지고 있다. 조직구성원의 창의성의 선행변수에 대해서는, 연구자들은 일반적으로 개인적 특성과 환경적(상황적) 특성 두 가지 측면으로 구성원의 창의성에 영향을 미치는 요소에 대해 분석해 왔다. 우선, 개인적 특성 측면으로 보면, 기존 연구에서 직원의 창의성에 영향을 미칠 수 있는 요인은 인격특성(Oldman & Cummings, 1996; Shalley, Zhou & Oldham, 2004), 인지 스타일과 내재적 동기(Amabile, 1988; Farmer & Graen, 1999), 지식과 경험(Amabile, 1988), 자기효능감과 역할 정체성(Farmer, Tierney & McIntyre, 2003) 등이 있다. 또한, 상황적 특성 요인은 주로 구성원의 창의성과 관련된 조직과 팀의 근무 환경요인이며, 구체적으로 보면 개인적인 혁신에 관한 격려 제도, 조직적 지원(사회적 지지), 업무 설계, 조직적 문화, 전략 등 요소들이 포함되어 있다(Amabile, 1988). Shalley(2004) 등은 연구에 따르면 구성원의 창의성에 영향을 미칠 수 있는 7개의 근무환경 요소를 정리를 하면, 업무의 복잡성, 리더와의 관계, 동료와의 관계, 보상, 피드백, 근무 시간과 업무목표, 공간배치 등이 가장 영향력 있는 요소이다.

Amabile(1995) 창의성은 개인이나 개인들이 함께 일하는 소집단에 의해 새롭고 적절한 아이디어의 산출이라 정의하였고, 인지적으로 사람에게서 창의성이 가장 높게 일어난다고 하였다(Amabile, 1998). 또한, 개인 창의성 구성요소 창의적 사고기술, 전문지식, 내재적 동기로 설명하였다(Amabile, 1988, 1998). 먼저, 창의적 사고기술은 기존의 아이디어를 중심으로 새로운 형태의 결과물을 산출하는

문제에 대한 접근방식으로 설명한다. 그리고 전문지식은 구성원의 영역 관련 절차, 기술, 지적인 지식을 설명하며, 주어진 환경에서 요구되는 전문성, 직무 관련 일반적인 문제를 탐색하고 해결하는 능력을 뜻하며, 해당 직무수행에 인지적 경로를 제시한다(Amabile, 1983, 1998; Woodman 등, 1993). 마지막으로 내재적 동기를 가진 사람은 보상보다 자체에서 동기를 찾기에 창의적인 행동과 사고를 한다. 따라서 창의적인 행동을 설명하기 위해서는 내재적인 동기가 매우 중요하다는 것이다 (Amabile, 1996). West & Farr(1990)은 자기 자신의 독특한 삶에서 비롯되는 사건, 재료, 사람이나 상황들이라고 정의하였다. Woodman(1993) 등은 개인으로 인해 가치가 있고 유용한 새로운 아이디어, 제품과 서비스, 절차나 과정의 창출이라고 정의하였고, 최종인(1995)은 창의성 결정요인을 인지 사고능력, 동기 수, 지식 지능, 문제해결 스타일 상황 등에 대한 의미해석과정이라고 정의하였다. Basadur(1992)은 창의성에 대하여 프로세스 개념을 사용하여 끊임없이 문제를 찾아내고 새로운 조직의 해결책을 만들어 실천하는 과정을 창의적 활동이라고 하였으며, Herrmann(1996)은 독창성을 기반으로 새로운 것을 창출하는 정신적인 과정을 창의성이라고 하였다. Basadur et al.(1990)은 창의적 과정에 대한 대표적인 측정 방법을 제시하였는데, 그들은 ‘창의적 문제해결 프로필(CPSP)’ 만들어 창의성 측정에 활용하였다. Woodman & Schoenfeldt(1990)은 개인 수준의 창의적 행동에 관하여 상호주의 모델을 제시하며 주어진 상황의 개인행동이 복잡한 생산물로 나타나며 복잡한 사회적 시스템 속에서 개인들에 의해 가치 있고 유용한 새로운 제품, 서비스, 아이디어, 서비스, 절차 혹은 과정의 창출이라고 정의하고 있다. 또한, 개인 창의성을 나타내는 요소는 성격, 지식, 인지능력, 동기 등이며 이 요소들은 영역관련 능력의 전문지식 및 창의성 관련된 능력으로 창의적 사고와 기술, 그리고 과업동기의 내재적 동기로 구성된다고 하였다. 창의적 행동에 대하여 직무와 관련한 문제들에 대하여 새롭고 유용한 것들을 고안해내고 해결 및 개발하는 것이라고 정의하였다(Shalley, 1995). 대부분의 창의적인 사람들은 지적 호기심이 강하고 경험에 대하여 좀 더 개방적이고 유연하며 관심의 폭이 넓다고 하였으며 개인 창의는 문제해결에 대하여 새롭고 유용한 정보들을 발견하고 현재의 해결책을 새로운 결과나 절차 등으로 변화 시킬수 있도록 하는 것이라고 하였다(Mackinnon, 1962). 창의적 사고와 행동을 발휘시키는 요소가 무

엇인지에 대한 연구가 계속되는 가운데 Amabile(1988)은 아래의 <그림 II-1>과 같이 개인 창의성의 3가지 구성요인을 전문성, 창의적인 사고능력, 동기 등으로 나누었으며, 이 요인들은 한가지 요인들에 의하여 발현되는 것이 아니라 다양한 요인들이 결합된 산출물이며 서로 영향을 주고받을 수 있다고 하였다.

<그림 II-1> 개인 창의성의 구성요소



자료 : Amabile(1988) 모델을 연구자가 재정리

이와같이 Amabile(1988) 분류는 개인의 성과가 개인의 동기 수준, 개인의 능력과 노력에 따라 결정된다는 기존의 동기 이론 가정과 견주어 설명할 수 있으며, 인지적 요인과 지식요인은 개인이 가지고 있는 능력적 요소 반면에, 동기 요인은 창의성을 발휘하고자 하는 개인의 노력으로 볼 수 있다(권상순, 2000). Woodman(1993) 등은 개인 창의성에 대하여 개인 스스로가 문제를 인식하고 이를 해결해 나아가기 위한 새로운 아이디어를 제시하고 실행에 옮기는 것이라고 하였으며 이러한 개인 창의 수준에서의 창의성 연구들은 성격, 인지, 지식, 내적 동기 등과 사고방식, 두뇌의 특화된 사고 선호도, 문제해결 방식 등에 대하여 이

루어졌으며, 이들은 창의성을 예측하는 핵심적인 요인으로 가정환경, 부모의 교육수준, 교육의 질, 동기 등의 성장배경 등을 거론하며 이 항목들과 관련한 목록들을 개발해왔다. Ford(1996)은 개인 창의이론(Theory of Individual Creative Action)을 통하여 개인 창의성은 개인의 내적 요인과 환경적 요인이 서로 연결되어 있음을 밝히고 의미와 지식 및 동기의 3가지 요인을 거론하였으며, 이러한 3요인들은 환경적인 요인들과 상호 작용하면서 개인의 창의적 행위(creative action), 습관적 행위(habitual action) 두 가지 중 어느 한 가지와 연관이 될지를 결정짓는다고 하였다.

2) 팀 창의성

최근 기업들은 혁신과 같은 성과를 내기 위해 개인의 성과보다 팀의 성과에 주목하고 있다. 기업들의 업무가 개인보다는 팀 단위로 진행되며 구성원들이 조직적인 시너지로 만들어 내는 결과물이 성과로 평가받기 때문이다. 따라서 팀 내 구성원들 상호 간의 긍정적인 관계는 작은 조직으로서 업무성과에 직접적인 영향력을 발휘한다. 이렇듯 팀 제도가 생산과 서비스 분야에 실질적으로 직접적인 영향을 미친다는 Stewart & Barrick(2000) 언급처럼 팀(team) 제도 운영과 효과성 대한 실증적 연구는 지속적으로 이루어지고 있다. 팀 제도는 기업의 기본 운영시스템의 하나로 급변하는 기업의 내, 외부 환경에 유연하게 대응하기 위해서 시작되었다(Lawler, Mohrman & Ledford, 1995). 생산자적 위치에서 기업의 팀 제도는 물리적인 생산물은 물론, 효율성과 같은 무형의 성과에도 영향력을 미칠 것으로 예상되는데 여기서 특히, 창의성이라는 무형의 것을 생산해 내는 광고회사라는 조직에서의 팀은 의미가 다를것으로 생각된다. 먼저, Morgan(1986); Hackman(1987)과 같은 연구학자들의 팀에 대한 정의를 총체적으로 정리하자면, 팀이란 공통적인 과업이나 목표(goal)를 위해 상호의존하고 협력하며 작업을 하는 개인의 집합체라고 할 수 있다. 이러한 정의를 회사의 관점에서 살펴보면 팀이란 조직공동체 공통의 목표를 위해 다양한 직능의 전문가들이 콘셉트와 아이디어를 만드는 소규모의 팀이라고 다시 정의할 수 있을 것이다. 회사의 팀에 대한 정의를 살펴보면 이 맥락에는 창의성이란 고유한 특성이 목표로 존재함을 인

지할 수 있다. 이는 회사라는 조직의 특성상 창의성이라는 근본적인 성과가 하나의 결과물로 평가되며 그것이 곧 그 회사만의 고유한 자산이 될 수 있기 때문이다. 직무성과 결과물에는 탁월한 개인의 창의성도 중요하지만 다양한 조직 특성과 회사 등이 공동의 성과를 향해 함께 발현한 창의성이 결집되어 있기에 팀 창의성에 대한 연구는 필요하다. 학계에서도 창의성 발현은 팀 단위로 이뤄지며 팀 창의성 연구는 지속적으로 요구되고 있으나(Caldwell & O'Reilly, 2003; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) 팀 창의성에 관한 연구들은 개인 창의성과 마찬가지로 대부분 심리학이나 경영학 분야에서 연구가 진행되어 오고 있다. 이렇듯 팀 창의성에 대한 중요성이 대두되었고 그에 따라 다양한 연구가 필요했음에도 불구하고 창의성 연구는 주로 창의적 개인이 갖는 특성에 초점을 맞춰온 연구들이 많다. 팀 창의성은 개인이 모여 이루어진 집단 구성원들이 지닌 내재적이고 발산적인 사고, 관점, 전문성 등의 조합과 연결고리의 발견과 발전으로 만들어진 결과이다(Amabile 등, 1996; Sutton & Hagadon, 1996). 팀 창의성은 집단을 구성하는 각각 개인의 상호작용에 따라 형성되는 것이므로 개인 창의성과는 다른 개념으로 이해된다고 하였으며(김용민, 이은형, 2010), 조직 내 발생하는 창의적 과업들은 개인적인 아이디어를 통하여 나타나기보다는 개개인이 모여 구성된 팀 구성원 전체의 일관된 노력을 통하여 도출된다고 하였다(최종인, 1995). 창의성의 대표적인 학자 Woodman(1993) 등은 창의성 연구경향에 대하여 개인 수준에서 팀이나 팀 수준으로 확장되고 있음을 언급하며 창의성이 요구되는 수준에 따라 개인, 팀, 조직 창의성으로 구분하고 크기는 개인과 팀으로 구분하였다. 먼저 그는 팀 창의성에 대해서 다양성을 비롯한 팀의 구성, 응집력과 규모 등의 팀 특성, 문제해결 방법, 전략, 정보화 과정 등을 포함하는 팀 과정에 영향을 받는다고 하였다. 국내의 대표적인 팀 창의성의 영향 요인에 관한 최종인(1995)의 연구를 비롯하여 다른 연구들을 종합해 보면 팀 창의성에 영향을 미치는 요소는 개인적 요소와 팀 특성 요소, 업무 과정 요소로 크게 나눌 수 있다(장충석, 박종오, 2007). 그리고 이 요소들 안에 내재된 더 많은 다양한 요소들이 상호 작용하여 팀 창의성에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 백윤정, 한상숙(2008)은 팀 갈등과 팀 창의성의 영향관계 연구를 통해 과업 갈등은 팀 창의성과 유의미한 영향관계가 아니었고, 관계 갈등은 팀 창의성과 부정적인 영향관계였음을 밝혔

다. 한편, Hackman & Walton(1986) 등은 팀 창의성의 영향요인에 대해 너무 복잡이어서 각각의 요인 간에 독립성이 없고 효과적인 팀 업무를 위해 서로간의 의존적인 구성원들의 능력을 화합하여 증진시키는것이 중요하다고 했다. Varney(1989)은 과업, 대인관계, 리더십, 프로세스를 팀 효과성의 영향요인으로 들면서 이들이 적절한 상태에 있어야 한다고 주장하였다. Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 조직의 규범, 응집력, 크기, 역할, 다양성, 문제해결법 등과 같은 집단의 특성 그리고 조직의 상황적, 환경적 변수를 팀 구성원들의 다양성, 의사소통, 협력 등에 투입하여 결과적으로 팀 창의성에 영향을 준다고 했다 (Kurtzberg & Amabile, 2001). Taggar(2002)은 팀 창의성의 개념에 대해 개인 창의성의 단순 합이 아니며 팀 창의성과 관련된 일련의 프로세스에 의해 팀 창의성 수준이 결정된다고 하였다. 창의성과 혁신의 통합모델을 제시한 West(1990)은 집단 내 투입(input), 과정(process), 산출(output)의 구조에 따라 혁신을 이룰 수 있으며 집단에서의 아이디어 실행의 중요성을 강조하였는데 투입과정에서 팀의 특성, 업무 도전성, 구성원의 다양성을 가져야 효과적이라고 하였다. Schilpzand, Herold & Shalley(2011)은 팀 창의성의 차이 연구에서 구성원들의 개방성, 다양성 수준을 창의성의 요인으로 보고 팀의 구성이 이질적인 팀과 개방성이 다양한 팀이 팀 창의성이 높다고 보았다. Somech(2011)은 구성원이 창의적일 때 팀 창의성에 영향을 준다는 결론을 나타냈으며 구성원의 창의적 수준과 팀 분위기의 혁신성이 상호작용하여 팀 창의성을 향상시키는 것으로 밝혀졌다. 국내 연구를 살펴보면 신성국, 박정우(2006) 등의 실증연구에서는 다양성을 제외한 팀의 내부요인과 팀 프로세스 요인이 팀 창의성에 영향을 미치는 것을 파악하였다. 이준호(2009)은 팀 구성원들의 다양성과 응집성이 하나로 작용할 때 팀 창의성보다 긍정적일 수 있으며, 변혁적 리더십이 이를 가능하게 한다고 하였다. 이건창, 최도영, 서영욱(2010)은 장기적으로는 팀의 네트워크 구조가 개인의 다양한 지식수준보다 팀 창의성의 수준에 더 많은 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 개인 창의성과 팀 창의성의 관련성에 대해서 팀원들 개인의 능력과 이들의 합은 아주 중요하지만 개인 창의성이 높다고 해서 반드시 팀과 팀 창의성이 높은 것은 아니다. 팀원들 개인의 창의성이 높음에도 불구하고 팀의 특성이나 팀을 둘러싼 인간적, 업무적 환경요인들로 인하여 구성원의 개인 창의성이 발휘되지

못하여 팀의 창의성이 저하될 수 있기때문에, 개인이 팀 창의성에 대해 결정하지 못한다(Stokes, 2010). Perry-Smith(2006)은 창의성은 개인의 창의력뿐만 아니라 다른 개인들로 이뤄진 팀의 생각이 유입되어야 생겨난다고 하였다.

따라서 팀 창의성을 위해 협력하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 그 이유에 대해서 Nijstad & Paulus(2003); Puccio(1999)은 구성원 개개인의 노력을 총합한 것보다 팀이 훨씬 더 효과적이라는 결론을 제시했다. 즉, 개인보다 팀 구성원들의 지식, 개인보다 팀이 보유하고 있는 능력과 기술도 더 높게 나타나고 있음을 정리한 것이다. 이는 다시 말하자면, 개개인이 합쳐진 팀의 구성과 서로 간의 영향관계에 따라 팀이 발휘하는 창의적 성과의 수준이 다르다는 것을 의미한다. 이종락, 이철영(2013)은 광고 크리에이티브 업무환경 요소와 팀 창의성 영향관계에 대한 연구에서 개인 및 조직 창의성에 미치는 영향과 다르며, 일반인들과 광고 크리에이터들이 서로 다를 것이라고 가정하여 검증하였다(Stokes, 2010). 연구 결과 조직 분위기와 동료 관계는 팀 창의성에 직접적으로 유의미한 영향을 미쳤고, 제작시간과 물질적 지원은 팀 창의성에 직접적인 영향은 나타나지 않았다. 이는 팀이 공동체로 인식되므로 조직 분위기와 동료관계가 팀 창의성에 영향을 미치고, 제작시간의 부족이나 자원의 지원은 개인적인 사항으로 인식하는 가능성이 있기에 영향을 미치지 못한 것으로 해석된다. 유인하(2011)은 회사에서 아트디렉터가 업무를 수행하는 과정에 있어서 개인 특성과 업무환경, 임파워먼트를 조절변수로 하여 개인 창의성과 조직 창의성의 영향에 대한 전반적인 상황을 파악하였다. 이종락(2012)은 팀 창의성의 연구에 있어서 팀 창의성을 구성하는 본질적인 특성들의 연구가 핵심이라고 생각할 수 있으나 광고 제작의 실무적 차원에서는 팀 창의성에 영향을 주는 환경요인들의 연구가 중요하다고 하였다. 살펴본 바와 같이 개인 창의성과 팀 창의성은 큰 영향관계에 있다고 볼 수 있다. Shalley(1995)은 창의성을 직무 관련 문제에서 새롭고 유용한 해결안을 개발이라고 정의한다. 팀 창의성에 관한 연구들은 개인 창의성에 비하여 몇몇 연구를 제외하고는 거의 이루어지지 않았다. 그러나 최근 팀 수준의 창의성 연구가 점차 증가하는 추세이다. 일반적으로 학자들이 제시하는 팀 창의성의 조건들로는 팀 구성, 팀 특성, 진단 프로세스 등의 요소가 있다. Salancik & Pfeffer(1983)은 과업 설계 시 핵심적으로 고려해야 할 요인은 개인이 어떻게 작업환경을 받아들일

것인가의 문제이다. 개인 지각으로 인한 사회정보의 원천에는 객관적, 사회적, 개인적 원천 등이 있다. 첫째, 객관적 정보 원천에는 과업 자체의 요소, 작업 조건들, 작업 프로세스의 기술적 측면, 그리고 공식 정책 및 절차이며, 둘째, 사회적 정보 원천에는 동료, 감독자 등 셋째, 개인적 정보 원천에는 개인 경험과 배경 등이 있다. 자율적인 팀이 조직의 고성과 창출에 기여하면서, 팀은 조직 내 기본 단위로 자리잡게 되었다(Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Orsburn, Moran, Musselwhite, Znerger & Perrin, 1990). 많은 조직들이 환경변화에 대한 대응력과 혁신을 촉진하는 능력을 증진시키기 위해 팀 기반의 작업 시스템으로 전환되었다(Mohrman, Cohen & Morhman, 1995). 조직이 직면하고 있는 다양한 이슈의 복잡성과 업무의 전문화로 인해, 창의적인 작업은 종종 팀에 의해 수행되고 있다(Jackson, 1992). 이렇듯, 현재 대부분의 조직은 팀 단위 조직구조를 갖추고 팀 단위의 업무수행을 하고 있고, 개인의 업무도 주로 팀 내에서 이루어지고 있다. 기존의 급진적, 점진적 창의성에 관한 연구들은 주로 개인 수준에서 이루어졌다(Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 이에 비해 팀 창의성에 관한 연구는 많이 부족한 편이다(Shalley, Zhou & Oldham, 2004). 조직 내에서 아이디어는 대개 작업팀에 의해 제안되고 실행에 옮겨지기 때문에, 팀 수준의 창의성에 관심을 갖고 연구할 필요가 있다. 팀 창의성(team creativity)은 일반적으로 “함께 일하는 팀의 구성원들에 의한 제품, 서비스, 프로세스, 절차에 관한 새롭고 유용한 아이디어의 창출”로 정의되어 왔다(Shin & Zhou, 2007). 팀 창의성에 관한 연구들은 주로 브레인스토밍(brainstorming)에서와 같은 발산적 사고(divergent thinking)로 정의하고, 유창성, 유연성, 독창성, 정교성과 같은 것을 측정해 왔다(Paulus, 2000). 이에 어떤 학자들은 개인 창의성에서와 같이 팀에 의해 제안된 최종 아이디어의 독창성과 유용성으로 정의하기도 한다(Hover, Van Knippenberg, Ginkel & Barkema, 2012). 또한, 팀 창의성은 특정 시점에 팀 구성원들의 창의성 평균 또는 가중된 평균에 의해 설명되었다(Pirola-Merlo & Mann, 2004). 여기서 과연 팀 창의성이 개인 창의성의 단순 합에 불과한 것인가를 살펴볼 필요가 있다. 만약 팀 창의성이 팀을 구성하는 개인 창의성들에 단순 합이라고 한다면, 별도의 팀 창의성 개념을 측정하여 연구할 가치가 줄어들 것이다. 그러나, 팀 창의성은 개별 구성원 창의성의 단순한 합과는 다르다고 보여진다. 팀

창의성은 구성원들의 상호작용에 영향을 받으며, 개인 창의성을 넘어서 팀 프로세스나 맥락변인에 의해 설명되어지는 부분이 있기 때문이다(Taggar, 2002). 개인 창의성과 팀 창의성 간의 관계에 대한 연구에서, 팀 창의성은 개인 창의성에 덧붙여 창의성-관련 프로세스(예컨대, 효과적 커뮤니케이션)가 높을 때 가장 높았다(Taggar, 2002). 또한, West(1990)의 팀 혁신풍토 모델에 의하면, 비전 공유, 참여적 안전감, 과업 지향, 혁신 지원과 같은 요인들이 팀의 창의적 성과에 영향을 미친다. 팀 창의성은 여러 가지 팀 특성과 팀 프로세스에 의해 개인 수준의 창의성과는 다른 메카니즘으로 작동할 것이다.

3) 조직 창의성

조직 창의성은 개인 창의성과 팀 창의성을 주입 요소로 하여 상황적, 환경적 요인들 간의 상호작용을 통하여 나타나는 결과이다. 조직 창의성에 관한 연구에서는 개인의 인지 스타일과 조직 상황 간에, 또는 창의적 문제해결 접근 훈련 간의 조화여부를 연구하였다. 팀 창의성은 조직 창의성, 팀 창의성 등으로 주로 정의되는데 다양한 구성원과 서로 상호작용 과정에서 집단적으로 발현되거나(Taggar, 2002) 구성원 각각 내재 되어있는 상이한 지식과 경험의 조합으로 수준 높은 창의성이 발현될 수 있다(Amabile 등, 1996).

조직 창의성에 대하여 상호작용적 측면을 제시하여 개인의 창의적 행동은 조직 창의성의 가장 중요한 요인으로 보았으며, 조직 창의 개념으로 다양한 구성원들의 서로 상호작용하는 직무 환경하에서 아이디어와 프로세스, 서비스, 과정 등을 새롭거나 유용하게 만들거나 창조하는 것을 포괄적으로 포함하는 개념으로 정의하여 조직 차원의 성과를 중요시하는 경영학 분야에 기여하였다(Woodman 등, 1993). 조직 창의성은 조직구성원들이 공통적인 목표하에 공동 작업을 통해 새롭거나 유용한 아이디어 등을 생각해 내고 이러한 아이디어를 실행하고 실무에 적용하며(Amabile, 1988), 조직 창의성에 영향을 미치는 3가지 환경적 영향소는 혁신에 대한 조직의 동기화, 조직의 자원, 조직의 경영관행으로 분류하였으며, 창의성에 관련해서 조직의 작업환경에 중심으로 연구를 하여 창의적 환경측정 도구인 KEYS의 척도를 개발하였다(Amabile, 1996). 조직 창의성은 개인 창

의성과 팀 창의성이 조직에 상황적 조건과 결합하여 나타난 결과라고 하였으며 (최종인, 1995), 개인 창의성과 팀 창의성을 투입하고 포함하여 조직의 다양한 환경과 상황조건에 결합해서 상호작용한 복합적인 결과물이라고 정의하였고, 측정 도구를 크게 4가지 조직 동기화, 조직자원, 보상시스템, 창의경영 관행으로 나누었다(노풍두, 조용근, 조근태, 2011). 또한, 창의성의 세가지 구성요소에 대하여 살펴보자면 첫째, 전문성은 직무와 관련하여 넓은 범위에서 알고 있는 지식과 잠재력으로 단언하여 말하자면 기술관련 지식, 수행절차에 관한 지식, 지적능력 등을 포함한 모든 지식을 말한다. 둘째, 창의적 사고능력은 어떠한 문제와 해결책에 접근하는가를 의미하는 것으로 얼마나 유연하고 독창적인지와 연관 지어서 설명할 수 있다. 예를 들면, “그들의 해결책이 현재 상황을 바꿀 수 있는가?” 또는 “무미건조한 업무를 벗어던질 수 있는가?” 등의 내용이다. 셋째, 동기는 모든 사람들이 무엇을 할지에 대하여 결정하는 것으로 전문성과 창의적 사고능력 이외에 동기가 함께 공존해야 직무성과로 창출될 수 있다. 모든 동기가 같지는 않지만, 당면한 과제에 있어서 이를 해결하기 위해서는 내부적인 열정은 금전적 보상과 같은 외적 보상보다 더욱 창의적인 해결점을 제시한다. 내적 동기(intrinsic motivation)는 가장 직접적으로 작업환경에 의해 영향을 받을 수 있다. 그리고 창의성을 자극하기 위해서는 창의적인 조직구성원들을 창의적이고 적합한 직무에 배치하여 내적 동기를 끌어내는 것이 중요하다고 하였다. 즉, 창의성은 문제를 해결하는 과정에서 복잡하고 난관 등에 대처할 수 있는 인지능력과 새로운 아이디어, 제품, 서비스를 생성하기 위하여 자발적이고 창조적인 접근을 시도하는 지식 등에 기초하는 것으로 결국 그 문제를 해결하기 위한 지식과 전문성을 바탕으로 창의성의 수준이 생성된다고 할 수 있다.

조직 창의성에 대한 선행연구들을 살펴보면, 팀 이상의 창의성은 개인 창의성 결합으로 나타나는 것이라고 하였다(Amabile 등, 1996; Taggar, 2002; Woodman 등, 1993). 높은 창의성을 보유한 개인이 다양한 사람들과 서로 상호작용하면서 새로운 아이디어를 창출되는 가능성이 높아지는데 이를 ‘상자 밖의 사고(think outside the box)’ 라고 한다. 하지만 개인 창의성이 높다고 하여 반드시 팀 창의성도 높은 수준은 아니다. 위에 요인들로 인해 개인 창의성이 발휘되지 못하고 결과적으로 팀 창의성의 수준도 낮아질 수 있다(Woodman 등, 1993). 이외에도

인적자원들의 다양성 수준이 높을수록 조직 창의성에 영향을 미칠 수 있는데 직무 및 기능적 다양성 수준이 높을수록 다양한 지식과 아이디어의 양이 풍부해지기 때문에 창의성 뿐만 아니라 궁극적으로 조직 혁신에도 영향을 미친다(Amabile, 1983; 추승엽 등, 2017). 조직 창의성이 발현되고 촉진될 수 있도록 팀 분위기 전환, 팀 외부 네트워크 자원 활용 등의 방식이 활용될 수 있다(추승엽 등, 2017). Kirton & Pender(1982)은 연구개발 인력들이 엔지니어링 분야에 비해 넓은 범위의 페러다임, 경직되지 않은 훈련, 개방적 환경 등으로 조직 창의성을 연구하였다. Schneider(1987)은 조직은 인지 스타일에 맞는 사람들을 모집과 선발해야 한다고 주장하면서 조직이 문화를 바꾸기 어려운 것은 과거의 조직을 선호했던 사람들이 새로운 인지 스타일에 대한 변화를 받아들이지 못했기 때문이라고 하였다. 그런데 변화가 강제될 때 이전의 조직에 매력을 느낀 사람들은 새로운 인지 스타일의 변화를 받아들이지 못해 조직을 떠나기도 한다, 이와 같은 문화-인지 스타일의 조화가 시사하는 바는, 창의성을 지원하는 조직 조건이 효과성을 높이기 위해서는 현행 및 잠재적 조직구성원들이 이들 조건을 잘 알고 선호하는 정도에 달려있다는 것이다. Wheatley, Anthony & Maddox(1991)은 조직전략가들을 위한 창의성 훈련의 중요성을 강조하면서 그들이 주장을 얘기하는 것은 전략적 계획과정이 높은 불확실성에 의해 특징 지워진다는 관찰에서 비롯된다. 그때의 전략계획과정은 예전의 이슈들을 바꾸고, 새로운 아이디어를 연구하는 사람들의 상상하는 노력에 프리미엄을 두고 있다. 그러므로 창의성과 문제해결기술의 개발로 조직 내 전략적 계획과정이 향상될 것이라고 추론하고 있다.

창의성과 관련 인과추론의 구성요인을 4가지로 제시할 수 있다. 첫째, 판단이 이루어지는 상황에서 나타내는 인과의 장이고 둘째, 인과관계의 단서들로 상황적 요인이며, 셋째, 원인 파악을 위한 현장 및 단서들을 결합하기 위한 판단전략이고 넷째, 대안 설명으로 이 요소들은 인지적 요인으로 설명하였다(Hogarth, 1987). 창의성을 문제해결 과정으로 설명하였으며 창의성을 준비기, 부화기, 발현기, 검증기의 4가지 프로세스로 구분하였다(Wallace, 1926), 이후 이론이 발전하여 문제를 해결하는 과정으로 설명하였다(Basadur, 1992). Oldham & Cummings(1996)은 조직구성원 인식 스타일과 특성을 나타내는 개인적 요소 및 개인 창의성을 높이는 작업 상황, 팀 수준의 환경, 조직 수준의 환경 등의 다양

한 환경적인 요소를 나타내는 정황적 요소 두 가지를 제시하며, 동시에 필요하다고 하였다. King & Anderson(1990) 연구에 의하면 기존 선행연구들은 대부분 개인의 인지, 환경 등의 내용을 중심으로 연구를 해서 팀 창의성 수준의 연구보다는 개인 창의성 수준의 연구가 주로 많이 연구되었다고 하였다.

본 연구에서도 앞서 언급한 바와 같이 창의성을 세 분류인 개인 창의, 팀 창의, 조직 창의 중에서 개인 창의만을 본 연구에 적용하고자 하며, 개인 창의에 관련한 내용을 중심으로 살펴보고자 한다.

4. 창의성의 선행연구 및 결과

1) 선행연구

창의성의 초기의 관점은 베르트하이머이다. 게슈탈트 심리학을 통해서 사물에 대한 통찰력과 깊이 있는 사고력 문제의 본질적인 문제에 대한 해결책과 관계를 파악하는 과정속에서 발생한다고 한다. Guilford(1993)은 창의성을 새로운 지식을 창출하는 확산적 사고력이라 얘기하였고, 창의성의 대표적인 학자 Amabile(1988)은 창의성을 개인의 아이디어 개발, 제품이라고 정의하여 새롭고 유용한 산출물과 문제해결로 정의했다. Amabile(1983)의 정의는 기존 창의성 연구자 중 가장 실용적이고 각광을 받았다. 창의성은 한 가지 요인이 아니라, 문제해결에 관한 지식과 전문성, 접근성, 노력하려는 의지 세 가지 요인으로 발현될 수 있다고 한다. 즉, 창의성은 “의미(message)를 가지고 전개한다” 라는 뜻이 내포된 개념으로 문제해결력, 인지적 능력과도 관련한 개념이다. Zhou & George(2001)의 선행연구는 부하직원들의 창의적 행동은 자신의 직무에서 벗어난 공간이 아니라 직무수행과정을 통해 발현될 가능성이 높다고 하였고, 이 과정을 중요시하기에 조직환경을 통한 창의적 행동을 정의한다(Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001). 즉, 조직 내 개인 또는 팀 창의적 행동은 창의적 환경 요소에 의해 실재적인 직무성과와 만족감이 높아지고 창의적 환경은 개인의 창의적 행동의 선행요인과 인과적 관계를 갖는다. Griffin(1993); Woodman, Sawyer &

Griffin(1993)은 직무환경에서 직장동료 및 상하관계를 살펴보고 개인들의 가치 있고 유용한 제품과 아이디어, 과정을 창조하는 개인의 창의성을 기반을 중심으로 조직 창의성의 정의하였다. Sternberg(1985) 창의적 행동은 새로운 분야의 사업 관련 분야와 제품을 찾는 것이 창의적 행동이라고 정의하였으며, 예전의 창의성 관련된 논문을 살펴보았을 때 내재적 동기 이론을 하위변수 나누어 원인을 보았다는 것은 새롭게 시도한 부분이다. 내재적 동기 이론의 중요성을 강조한 Amabile (1993) 등의 연구와 일치하며 창의성 관한 연구는 개인의 특성에 주로 이루어졌는데 환경적 요인도 살펴보기도 했다. Zhou & George(2001)의 연구에서 동료들 간의 지지가 높을수록 창의성도 높다는 것을 실증하였으며 조직구성원 간의 경쟁이 창의성으로 연결되기도 한다고 하였다. 개인의 창조적인 노력으로 성공한 개인의 다양한 특성에 대한 연구가 이루어졌으며(Barron & Harrington, 1981), 이외에 창의성을 제시 및 창출하는 등 본질적인 동기와 동기부여에 관한 연구가 이루어졌다(Amabile, 1993, 1996, 1997; Gardner, 1993; Mumford, 2000; Sternberg & Lubart, 1991, 1996; Woodman 등, 1993). 이후 창의성 연구 관련하여 대부분이 성격적 특성과 같은 어떠한 양상에 대한 연구가 중심이 되어서 지속적 연구가 이루어지고 있다(Amabile, 1993, 1996; Barron & Harrington, 1981; Ford, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Woodman 등, 1993). 창의성에 영향을 주는 요인은 크게 2가지로 설명한다. 첫째, 창의성에 영향을 미치는 개인적 요인들은 선행조건, 인지적 요인, 성격요인, 태도, 지식 등으로 나눌 수 있으며(Woodman 등, 1993), 가장 핵심요소인 내재적 동기이다. 즉, 지속성, 호기심, 지적 솔직함, 에너지 및 창의적인 인지 스타일이며 경험, 광범위한 관심, 높은 에너지, 독립적 판단력, 자율성, 자신감 등이 바로 개인적인 요인이다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981). 둘째, 환경적 요인들은 직무에 관련 요인, 상사의 스타일, 보상 및 조직 분위기 등 개인이 느끼고 있는 조직에 관련된 환경요인들로 창의성을 발현과 저해하는 환경적 요인으로 나눌 수 있다(Amabile & Conti, 1999; Andrew & Mann, 2004). 셋째, 직무에 관련된 요인들은 직무 복잡성, 내재적 동기, 직무 독립성 등이 있다(Oldham & Cummings, 1996; Ruscio 등, 2008). 창의력을 촉진하는 요인에 대하여 신뢰를 바탕으로 동료, 접근 가능한 자원, 자율성, 지원적 감독자, 도전적 과업 그리고 창의성에 대한 인정, 인식, 공유 등을 통

한 창의성을 촉진 시키는 요소로 보았다(Burnside, 1990). 개인의 창의성은 조직 리더의 지원에 대한 부분이며 리더는 조직구성원들에게 정확한 목표와 전략 방향을 제시하고, 비억압적인 행동과 더불어 자율성을 제공해야 개인 창의성의 개발되고 발현될 수 있으며(Pelz & Andrews, 1976), Scotth & Bruce(1994)은 상사와 부하직원 간의 상호 교환관계의 질(Leader Member Exchange), 역할기대와 관련하여 조직 내 상사와 부하 간 신뢰적인 교환관계가 성립하면 동기부여가 형성되면서 창의성도 향상하게 되는 등 결국 창의성에 영향을 주는 주요 변수로 볼 수 있다고 하였다. 자율성에 대하여 거론하였으며 ‘자율성을 창조하는 분위기’는 자신의 직무를 자율적으로 수행하면서 창의성을 창출하고 긍정적 영향을 미치는 자율성과 관련하여 내재적 동기는 자율성을 창조하는 분위기에 긍정적으로 영향을 준다고 하였으며, 조직 내 상사가 구성원들의 아이디어에 관하여 공정하고 지원적 태도로 평가하는 경우 그 조직구성원은 내재적 동기가 유발되어 그것이 바로 창의성으로 연결된다고 하였다(Deci et al., 1985). Kanter(1988)은 창의성과 관련하여 혁신을 개인, 팀, 조직 단위로 구분지어 볼 때 개인 혁신이 그 시작점이다. 개인 창의성이자 혁신의 활동은 문제인식 및 해결, 아이디어 제시 등을 통한 제품이나 서비스 공정을 만드는 프로세스라고 하였으며, Deshpande(1993) 등은 기업성과 및 고객지향성, 조직혁신성의 연구를 통해서 창의성이 기업 경영성과에 영향을 주고 의미 있게 반영된다고 하였다. 창의적으로 업무를 하는 것은 일상에서 벗어남을 의미하는 것으로 기존의 것을 새롭게 고치거나 바꾸는 것은 반드시 위험이 따르기 때문에 창의적 목표를 성취하기 위해 위험을 감수하고 창의적 실패에 대하여 위로와 지지 등 조직차원에서 경영시스템이 구축되어 있어야 한다고 하였다(Leonard & Swap, 1999). 창의성은 창의적인 조직의 환경에 좌우되며 조직의 리더는 창의성을 개선시키기 위하여 조직원들의 감성적 지능, 전문기술, 정체성, 흥미유발, 호의 등을 제공하며(Hess, 2010), 창의적 행동에 능력, 스킬, 동기가 중요한 요인이 되고 창의적 행동은 개인의 능력에만 중점에 두어서는 안 되며 창의적 사고가 이루어지는 과정에서 적절한 기능과 전략 등의 창의적 방법을 인지하고 활용하는 것의 중요성도 간과해서는 안 된다고 하였다(Torrance, 1979). 조직구성원의 창의성은 혁신의 개인적 특성 요인으로 조직구성원의 서비스혁신 인식과 혁신 행동에 유의한 영향을 주고(강태

완, 2013), 창의성은 조직몰입에 유의하고 긍정적인 영향을 미친다. 창의적 행동과 관련된 문제들에 대해서 새롭고 유용한 아이디어를 제시하고 실질적인 창의적 행동 등이 조직에 몰입할 수 있게 한다고 할 수 있으며, 창의성을 지원해주는 조직 환경과 시스템을 통해 궁극적으로 기업의 성과가 증진된다고 하였다(어윤선, 2010). 유인하(2010)의 연구에서는 직무환경이 개인 창의성에 미치는 영향에 관한 내용으로 개인 창의성은 상사 리더십, 동료관계, 조직 환경, 광고주 및 협력업체, 업무량 및 제작시간 등의 5가지 요인 중 동료관계에 가장 긍정적인 영향을 주고, 임파워먼트도 개인 창의성과 조직 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 개인 창의성이 조직 창의성에 미치는 영향에 대한 분석결과 개인 창의성이 조직 창의성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 창의성에 관한 연구로 외국에 연구(Zhang 등, 2018)를 살펴보면 멀티태스킹 상황에서 후속 창의성 증가시킨다는 연구 결과가 있었다. 창의적 행동은 선행연구에서 내재적 동기 부여의 중요성을 강조하였기에 직무과부하 상황에서 창의적 행동을 할 수 있는 원인으로 업무의 종류가 다양함을 제시하였다.

본 연구의 변수인 창의성과 직무성과 관계의 선행연구를 살펴보자면, 조직구성원의 창의성은 개인의 능력과 관계가 있으며 다양한 연구들로 통한 조직구성원의 역량이 직무성과에 중요한 변수로 작용한다고 보았다(Korman, 1977; Munchinsky, 1983). Suh(2002) 창의성은 개인의 업무영역에서 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기에 다수의 조직들은 성공적인 성과 창출을 위하여 창의성 향상에 많은 비용을 투자한다고 하였다. Amabile(1997)은 기업의 생산성과 창의성의 영향 관계에 관한 연구에서는 높은 상관관계가 있음을 밝혔으며, 다수의 기업들은 향상된 성과창출을 위하여 개인 및 조직의 창의성 향상 부분에 고비용을 투자할 것이라고 예상하였으며, Leonard & Swap(1999)은 그들의 연구를 통하여 일반적이면서 평범한 조직구성원이 모여 있는 조직이더라도 창의력을 발휘할 수 있는 환경을 제공할 경우에 창의적 인재들이 많이 모여 있는 조직보다 더 큰 성과를 창출할 수 있다고 하였다. Shalley(2004) 등은 긍정적인 분위기에서 업무를 수행한 조직구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비하여 더 창의적으로 업무에 몰입할 수 있다는 것을 나타냈으며, Gasper(2003); George & Zhou(2007)은 부정적인 분위기에서 업무를 수행하는 조직구성원들은 창의적인

성과를 나타내는데 어려움이 있기에 부정적인 성과 결과가 나타난다, 즉, 무엇보다도 조직 내 창의적인 분위기가 중요하다고 하였다. Yaping(2009) 등은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 상호 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 하였으며, 창의성은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다.

조직의 창의성은 종사자가 문제를 인지하고 문제를 해결하는 두 가지의 직무성과인 창의적 행동에 유의한 영향을 미치고(설경진, 2006), 창의적 성향이 높을수록 직무성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이러한 결과는 창의성을 개인, 조직에 의하여 생산된 새롭고 유용한 아이디어 또는 제품이라고 제시할 수 있다. 생산성과 창의성은 높은 상관관계에 있으며 결론적으로는 기업성과에 영향을 준다는 것과 의미를 함께하는 것으로 창의적 사고와 행동이 높을수록 직무성과가 커질 수 있음을 나타내었다(김은희, 2008). 김창수(2011)은 “항공사의 팀 창의성과 응집력이 직무성과에 미치는 영향”의 연구를 통하여 팀 창의성과 직무성과는 상당한 영향 관계에 있음을 밝혀냈다. 창의성 관련한 선행연구에서 대두되고 있는 것이 성과와 측정의 문제라고 할 수 있으며 지금까지도 창의성의 개념과 측정의 문제가 확실하고 지배적인 결론과 결정을 못하고 있는 실정이다. 창의적 수준의 성과를 측정한 선행연구들을 살펴보면 대부분이 효과성, 능률성, 공정성, 비재무적 성과 등 실질적이고 가시적인 정량적 성과보다는 정서적이고 정성적인 측면이 강하기 때문에 연구의 일반화를 하기 어려우며, 재무적 성과 측면에서는 성과측정은 까다롭고 어렵지 않으나 개인 창의를 비롯하여 팀 창의 및 조직 창의까지의 영향 관계를 직접적으로 규명하기에는 적절하지 않다고 할 수 있다. 창의성과 관련한 연구들은 크게 2가지로 구분하여 창의성이 발휘되는 과정 및 결과에 각각 초점을 두고 설명할 수 있다. 과정으로서의 창의성은 문제를 인식하고 지속적인 해결방법을 찾으며, 타인으로부터 의견을 듣고 과업수행에 새로운 방법을 실행하는 것이라고 할 수 있으며, 결과로서의 창의성은 기존과는 달리 새롭게 인식되는 것에 대한 유창성, 독창성, 유연성의 특징을 가지고 있다. 본 연구에서는 과정으로서의 급진적, 점진적 창의성에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 지금까지의 선행연구들을 통하여 창의성은 각각의 다양한 변수로서 역할의 영향관계를 살펴보고 있다. 본 연구를 통하여 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과에 매개 영향을 주는지 관하여 보고자 한다. 창의성의 관

한 선행연구는 <표 II-4> 과 같다.

<표 II-4> 창의성에 관한 선행연구

연구자(연도)	주요 변수	주요 내용
Jia 등(2014)	예상 기여도 제안된 유인책 업무 관련 커뮤니케이션 밀도 작업 복잡성 팀 창의성	팀 구성원 업무와 관련된 동기 에 의해 팀원들 간의 관계에 조 절효과가 있음. 팀 구성원은 복잡한 직무일때 매개 관계가 더 향상 됨.
Oldham & Cummings 등(1996)	창의성 관련 개인형질 작업 복잡성 감독 스타일 크리에이티브 성능 평가 작성된 특허 공개 전반적인 성능 등급 그만들 생각	개인적인 창의성과 performance에 정(+의 관계
이선규, 이다정(2016)	부하의 긍정/ 부정정서 창의성 직무결과	부하의 긍정정서는 창의성, 조직 성과, 직무몰입에 정(+의 관계
정대용(2010)	창의성 학습지향성 조직몰입	학습목표지향은 창의성과 조직 몰입에 정(+의 영향, 창의성, 조 직몰입에 정(+의 영향
이문선, 강영순(2003)	창의성 리더의 지원 혁신행동	창의성은 혁신 행동에 정(+의 관계

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리

2) 선행연구 결과

창의성을 기반으로 한 선행연구들은 오랫동안 심리학적 관점에서 다양한 연구가 추진되어왔으나 최근에는 교육학, 역사학, 경영학, 과학 분야 등 더욱 광범위한 학문 분야에서 창의성에 관한 연구가 진행되고 있으며, 개인 수준에서부터 팀 수준 그리고 조직적 수준으로 이어지는 연구들이 진행되고 있다(남정숙, 2011). 최근 창의성 변수를 결과적 측면에서 고려하고 있는데, 이로 인해 창의성의 조작적 정의와 측정이 가능할 수 있었고, 사회심리학적 접근의 연구가 진행될 수 있는 기반을 제공하고 있다(Amabile, 1988). 기존 선행연구에서는 창의성에 영향을

미치는 요소로 직무 특성을 제시하였으며(Amabile, 1988; Amabile 등, 1996; Oldham & Cummings, 1996), 직무 자체가 구성원에게 높은 수준의 내재적 동기를 부여하는 경우에 조직구성원들이 창의적 행동을 보일 가능성이 커진다고 하였다(Hackman & Oldham, 1980). 그동안 해왔던 사고방식을 탈피하고 새로운 관점에서 직무를 수행하거나 새로운 탐구를 시작할 수 있게 가능한 환경에서 개인은 자신의 잠재력을 발견하게 되며, 창의적 노력에 대해 만족하게 될 것이다(차재원, 2016). Zhou & George(2001)은 지속적 몰입도가 낮고 동료들의 긍정적인 피드백이 제공되지 않는다면 창의성과 직무 불만족은 반비례한다는 결과를 제시하였다. Collins & Amabile(1999)은 기회와 보상이 제공되고 상사와 동료 사이의 긍정적 관계가 형성되었을 때 조직구성원들의 창의적 행동과 성과는 제고되며, 창의적 결과가 도출되었을 때, 업무에 대한 만족을 경험한다고 하였다. 또한, 직장인을 대상으로 한 실증연구를 통해서도 개인 창의성의 하부 요인인 창의적 사고기술과 조직의 가치혁신문화 인식에서 의미 있는 직무와 위험감수 문화는 혁신 행동을 매개로 하여 혁신성과에 유의한 영향을 미친다는 결과를 도출하였다(이금심, 2017). 호텔 식음료 종업원들을 대상으로 한 실증연구에서는 직무 만족은 창의성에 긍정적으로 영향이 미치고, 창의성은 호텔직원의 성과에 유의한 영향을 미친다고 결론을 도출하였다(차재원, 2016). 이정옥, 김진모(2012)은 전자, 자동차, 화학 관련 기업 조직구성원을 대상으로 한 실증연구를 통해 대기업 연구개발 인력의 개인 창의성은 직접적으로 직무성과에 영향을 주지 않고 조직몰입을 매개로 하여 간접적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 즉, 개인 창의성이 높더라도 조직 몰입도가 낮다면 직무성과로 반영되지 않을 수 있음을 의미하는 것으로 자유를 중시하고 독립적 업무를 선호하는 연구개발 인력의 성과제고를 위해서는 창의성을 높이는 활동과 더불어 조직몰입을 유발하기 위한 다양한 노력이 필요하다고 하였다. 남정숙(2011)은 기업 조직원들을 대상으로 한 실증연구를 통해 조직구성원의 창의성을 발휘하기 위해서는 리더와 리더의 지원이 중요한 요인이며 창의성은 알아서 생성되는 것이 아니며 리더와 조직의 인지된 행동과 지원을 통해서 개발할 수 있는 요소라고 주장하였다. 이외에도 다양한 창의성과 관련된 선행연구 결과를 <표 II-5>에 정리하였다.

<표 II-5> 창의성에 관한 선행연구 결과

연구자	선행연구결과
이덕로, 김태열(2009)	창의적 성격에 가까울수록 창의성에 긍정적임
Georg & Zhou(2001)	개방성이 높은 개인은 긍정적 피드백을 받을수록, 휴리스틱 업무를 수행할수록 창의성이 더욱 높아지며, 성실성이 높은 개인은 면밀한 감시와 동료들의 비지원적일 경우 창의성이 낮아짐
Raja & Johns(2010)	신경증이 높은 개인은 업무 범위가 높을수록 창의성이 낮아짐
Tierney 등(1999)	적응적 스타일보다 혁신적 스타일에 가까울수록 창의성이 높아짐
Hirst 등(2011)	목표 지향성의 경우 상황적 조건에 따라 결과가 상이할 수 있지만, 일반적으로 학습목표지향은 창의성에 긍정적이고, 성과회피 지향성은 창의성에 부정적임
Tierney & Farmer(2004)	직무 복잡성 및 스킬 다양성이 높을수록 창의성에 긍정적임
Oldham& Cummings(1996)	지원적 관리방식은 창의성에 긍정적이지만 통제적 관리방식은 창의성에 부정적임
Gong 등(2009)	변혁적 리더십은 종업원들 창의성 향상에 긍정적인 영향을 미침
Amabile(1988)	내재적 직무동기, 영영 관련 창조적 지식, 창의적인 사고기술로 측정된 창의성은 혁신 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미침
안병덕, 박노국(2008)	개인 특성으로서 창의성은 점진적 혁신에 긍정적 영향을 미치며, 창의성은 재직기간이 짧을수록 자율성은 재직기간이 길수록 점진적 혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남
권유리(2013)	창의성은 혁신 행동에 정(+)의 영향을 나타내면 혁신 행동은 성과(업무프로세스성과, 개인직무성과)에 정(+)의 영향을 미침
이정욱, 김진모(2012)	개인 창의성은 직무성과와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 자기효능감과 직무성과 간의 관계를 매개한다는 연구결과 도출
최원근(2016)	R&D 연구자를 대상으로 한 실증연구 결과로 연구자의 창의성, 개방성, 다양성은 연구성과에 긍정적 영향을 미침
추현호(2018)	조직구성원의 자기효능감은 조직성과(경영성과, 창의성, 업무성과)에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인
남정숙(2011)	조직구성원의 감정 리더십과 자기효능감은 창의성과 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인
이금심, 황복주(2016)	개인 창의성은 지식공유, 혁신 행동 및 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결론을 도출
고은정(2018)	기업이 스마트워크 환경을 갖추면 종업원 복지나 효율성 측면에서 뿐만 아니라 지식공유를 통해 창의성이 제고될 수 있다는 결론 도출

자료 : 박오원(2018), 이금심(2017)을 참조하여 연구자 재구성

제 2절 내재적, 외재적 동기

1. 내재적 동기의 개념

동기(Motive)는 라틴어 움직이다(Movere)에 어원을 두고 있으며 행동하게 하는 힘의 근원으로서 기능과 행동의 조절자 기능을 한다. 인간의 행동을 유발시키는 것은 흥미, 가치, 욕구, 동인이나 태도 등과 연관된 개념이고 동기는 인간이 어떠한 행동하게 만드는 것을 의미한다(이수현, 2008).

20세기 초에는 메카니스트적 정신분석과 추동이론들이 동기 이론을 지배하며 인간은 수동적, 심리적 요구에 의하여 행동한다고 보았지만, 시간이 흐를수록 동기는 평형성과 쾌락 추구 이상의 성질이라는 것을 깨닫기 시작했다. 그 후 행동주의 관점의 이론들이 쇠퇴하고 동기의 연구 방향은 인지적 패러다임 부활에 의하여 변화가 되어왔다. 즉, 인간을 자극과 반응의 연결체로 이해하려는 관점에서 인간을 능동적이며 성취 상황의 주관적 해석을 통해서 활동을 향상시킨다고 생각하였다. 또한, 행동주의에서 배제되어 인간 내면의 과정에 관심을 갖게 되었다. 이와 같은 다양한 심리학 이론들은 전통적으로 탐험, 도전을 추구하는 인간의 행동을 얘기하기 위해 행동주의적 관점에서 중요하게 생각했던 외적 동기보다는 내적 동기에 더 많은 관심을 가지게 되었다. Amabile(1989, 1998)은 ‘내적으로 동기가 되는 것은 사람이 현재 하는 활동에 대해 열정의 헌신을 가지고 활동 그 자체에 집중하는 것’이라고 정의하였다. 동기와 창의성에 대한 논의에서 내재적 동기가 창의성에 긍정적 영향을 주며 내재적 동기에 중요성을 강조하였고, 개인의 동기 성향은 환경과 시간에 따라 변하는 것이 아니라 안정적, 지속적인 경향을 가지는 특성의 개념임을 주장하였다. 동기는 어떠한 행동을 하게 만들어주고, 동시에 그 활동을 활성화하는 것이다(Myers, 2008). 조직구성원이 어떠한 행동을 할 수 있게 만드는 촉진의 역할은 가치, 욕구, 추진, 태도 등이 동기라고 할 수 있다(Dermody, Young & Taylor, 2004). 동기는 심리학과 조직 연구에서 기초적인 연구주제이고, 사람이 어떠한 행동을 하게 하는 이유로 설명하기에 동기를 이해하는 것은 개인과 조직의 행동을 설명하는데 매우 중요하다(Grant, 2008). 동기의 내용이론학자 매슬로우(Maslow, 1954)는 욕구 단계설 주장으로 인간의 욕구는 최소 5개의 범위로 분류가 되는 계층을 형성하며, 이러한 욕구 충족은 저차원의 욕구부터 고차원의 욕구로 순차적으로 일어난다고 주장하였다. 하지만,

Alderfer(1972) 욕구단계설과는 다르게 인간의 욕구를 존재, 관계, 성장욕구로 분류하였다.

따라서, 동기는 목표지향적이고 의도적인 행동의 원인이며, 행동의 방향과 목표를 결정하며 행동의 수준을 결정하는 심리적 상태라고 정의 할 수 있겠다. 그리고 동기(Motivation)는 조직의 관점에서 보면 조직구성원이 업무를 적극적으로 수행할 수 있도록 의욕을 계속 고취시키고, 스스로 방향을 제시하며 이를 지속할 수 있도록 하는 과정이다(박종태, 고영국, 2012). 동기는 인간 행동에 미치는 영향을 다양한 심리적 과정의 구성으로 개념화되었으며, 이러한 심리적 과정은 자극, 방향성, 강도, 지속성을 포함한다고 주장하였다(Pinder, 1998; Mitchell & Daniels, 2003). 주어진 직무를 달성할 수 있는냐는 그 사람이 보유한 능력에 의해 성과에 영향을 주지만 실제 그 일을 하도록 하는 것은 동기에 의해 이루어진다. 내재적 동기를 불러일으키는 요소로 행위에서 유발되는 즐거움과 재미를 지적하였고 내재적 동기를 통해 수행하는 경험의 최적 목적은 활동에 완전히 몰두한 최적의 경험상태 그 자체라고 설명하면서 이러한 몰입의 경험은 인간의 정서를 긍정적으로 변화시키는 힘을 가지며 개인의 행동과 성격 및 정신건강에 직접적인 영향을 준다고 하였다(최진훈, 2007). 동기는 외재적 동기와 내재적 동기로 구분해 볼 수 있다. 동기부여는 임금과 같이 실제적인 보상과 혜택을 뜻하는 외재적 동기와 업무에서의 성취감, 만족감, 도전정신 등 업무 자체에서 즐거움과 만족을 느끼게 되는 내재적 동기부여로 나눌 수 있다(Barbuto & Scholl, 1998; Deci, 1975). 행정학의 연구에서는 종사자들의 동기를 직무동기(work motivation)와 구분한다. 종사자들의 동기는 개인을 직무로 유인하는 보상이나 요인을 말한다(Wright, 2007). 동기부여는 조직의 맥락에서 이루어지는 행위들을 촉진하여 이끌어내고, 유지하는 과정으로 정의한다(Steers & Porter, 1991). 개인이 추구하는 목표와 성과는 동기가 개인을 추동하는 원동력과 유인(incentive)이라고 할 수 있다. 즉, 인간의 욕구는 어떤 시점에서 개인이 느끼는 어떤 결핍(deficiency)의 상태이기에 행동의 활성화 하거나 촉진제(facilitator)의 역할을 한다(Steers & Porter, 1979). DeCharmes(1968)은 원인의 소재에 따라 외재적 동기와 내재적 동기 두 가지로 나눈다. 외재적 동기는 외적 원인으로 외적인 영향에 따른 행동을 말한다. 다시 설명하면 동기와 관련하여 개인이 하는 직무를 즐기고

있을 때, 직무 그 자체를 수행하는 것이 동기가 되는 것이 내재적 동기이고, 외부적 요인에 의해 생성이 되는 동기로 일의 외부적인 업무환경으로부터 발생하는 것이 외재적 동기라고 할 수 있다(Leonard, Beauvais & Scholl, 1999). 내재적 동기는 외적인 영향력이 부재하며 내재적으로 동기 된 행동을 뜻하며 내적인 원인을 나타낸다. Lawler(1971)은 개인의 직무성과를 통해 결과적으로 얻게 되는 보상이 누구에 의해 주어지는가에 따라 외재적 보상과 내재적 보상으로 나눈다. 외재적 보상은 업무를 수행함에 있어서 다른사람 즉, 외부에서 주어지는 보상이다. 내재적 보상은 개인성과 그 자체에서 발생하고, 개인에게 내재적으로 주어지는 보상이다. 결과적으로 외재적 보상은 조직에 의해 관리되고 통제되는 보상으로 승진, 보수, 지위 등을 뜻하고, 내재적 보상은 개인의 높은 업적을 통해 자기 자신 스스로 내재적으로 얻는 보상으로 성취감, 자기실현욕구, 성장욕구 등을 반영하고 있다(배정훈, 2006).

Herzberg, Mausner & Snyderman(1959) 연구에서 볼 때 가장 중요한 동기는 성취감, 업무자체, 인정이다. 보수의 경우에는 개인의 성취와 관련되지 않을 경우에는 위생요인의 역할을 한다. 그러나 여전히 많은 연구에서는 보수가 주요한 동기임을 지적하고 있다. 불만족요인(위생요인)은 주로 조직의 정책과 관리, 관리자 등과 관련된 직무환경의 인식이다.

DeCharmes(1968); Lawler(1971)의 논의에 따라 직무와 관련된 동기를 정리하면, 외재적 동기의 외재적 보상은 인정과 보수이며, 내재적 동기의 내재적 보상은 성취감, 업무 자체이다. 외재적 동기는 급여, 승진, 인센티브, 휴가, 포상 등과 같은 외부요인이나 업무환경, 실제적인 보상 등에 의해 동기가 유발되는 것을 말한다. 반면, 내재적 동기는 개인의 성과에 대해서 외부의 어떠한 물질적 보상에 영향을 받지 않고, 자신의 직무와 직무활동 자체에 내재 되어있는 흥미나 즐거움, 소속감, 자부심, 인정 등과 같은 자기 자신의 내부에서 일어나는 욕구를 말한다(박종태, 고영국, 2012).

내재적 동기는 내적 보상으로 인해 형성되는 동기(Motivation)로 업무와 업무담당 자신 간의 직접적인 관계에서 발생하는 것이다. 즉, 업무를 수행하면서 얻는 성취감, 도전정신, 확신, 심리적 보상 등이 내재적 보상이며 내재적 동기가 이러한 보상들에 의한 심리적 자각 상태를 의미한다. Elliot & Harackiewicz(1994)

목표는 내재적 동기를 향상시키는 요소로 역량에 대한 피드백을 지속적으로 준다. Appelbaum(2000) 등이 참여적 작업관행이 경영성과를 높이는 대표적인 실증 연구인데, 이들의 연구는 Hackman & Oldham(1979)의 직무특성모형에 근거한 것이다. Hackman & Oldham(1979)의 직무특성모형에 있어서 일차적 종속변수는 일 자체로부터 얻는 보상인 내적 동기(internal motivation)이다. 이들의 논의에서 충실화된 직무는 내재적 동기가 영향을 주는 경우에는 직무만족이나 작업의 유효성과 같은 다른 긍정적인 결과도 낳는다. 내재적 동기를 이끌어내고 활성화시키기 위해서 흥미와 같은 내재적 만족으로 구분되는 결과물이 아닌 활동 그 자체에서 얻는 만족인데(Ryan & Deci, 2000), 활동의 결과물에서 수반하는 외재적 보상이 아니고, 활동 그 자체에서 얻는 만족들이 내재적 보상이므로 내재적 보상과 내재적 동기는 유사 개념이라 설명 할 수 있다.

동기 이론은 Herzberg의 2요인 이론에서 대표되고 있으며, 2요인 이론을 위생요인과 동기요인으로 구분하여 설명하고 있다. 위생요인은 외재적 동기와 의미가 비슷하게 쓰여지고, 직무수행과 관련하여 아무리 호의적이더라도 불만을 줄이지만 만족도를 높이지 못하는 급여, 작업조건, 직위, 직장의 안정성 등을 예로 들 수 있다. 반면, 동기요인의 경우에는 직무수행을 통하여 많이 얻어질수록 만족도가 높아지며 성과가 높아지는 요인을 의미한다. 예를 들어, 성취감, 직무 자체가 주는 흥미, 성장 가능성 등을 의미하고 있다.

Amabile(1989, 1998)은 내적 동기화된다는 것은 사람이 지금하고 있는 활동에 대하여 열정을 가지고 활동에 집중하는 것이라고 정의하였으며, 동기와 창의성에 대한 논의에서 내적 동기가 창의성에 긍정적인 영향을 주며 내적 동기의 중요성을 강조하였고, 개인의 동기 성향은 상황과 시간에 따라서 변하지 않고, 안정적, 지속적인 경향을 가지는 특성의 개념임을 주장하였다. 내재적 동기는 행동을 유발시키는 힘의 근원이 자기 자신에서 발생하는 것으로써 직무 자체가 주는 즐거움과 흥미로 인해 직무에 접근하고 수행하는 것을 말한다(김아영, 2002). 또한, 어떠한 활동의 결과로 인해 얻어지는 만족보다는 활동에서 나오는 그 자체에서 오는 만족을 추구하는 것을 뜻한다. 그런 행위 자체에 내재 되어있는 흥미, 즐거움, 호기심, 주변 환경에 대한 자발적 관심 등으로 어떠한 일에 몰입하는 경우 내재적 동기가 되었다고 할 수 있으며, 내재적 동기는 특정한 행동을 통해 획득

하는 즐거움과 동시에 본질적인 만족을 의미한다(Lin, 2007). Luthans(1989) 내재적 동기는 조직구성원과 업무 간의 직접적인 관계에서 발생하는 것으로, 어떠한 일을 수행하면서 얻는 성취감, 도전감, 신뢰감 등을 통해 노력이 발휘되는 상태라고 하였다. 반면에 외재적 동기는 금전과 보상 같은 외부의 자극에 의해 행위가 유발되는 것을 의미한다. 개인의 의지와 노력이 업무수행을 통한 성취감, 도전정신에서 발휘되는 경우에 내재적 동기라고 하였다(Luthans, Yousscf & Avolio, 2007). 개인이 자신의 직무환경을 스스로 조절할 수 있는 경우에 내재적 동기가 높아지고, 이로 인하여 업무에 대한 흥미가 발생한다고 주장하였다(Locke & Latham, 2004). 행위 자체에 내재 되어있는 흥미, 즐거움, 주변 환경에 대한 자발적 관심 등으로 어떠한 일에 몰입하는 경우 내재적으로 동기가 된다. 이와같은 내재적 동기는 행동을 통해 취해지는 즐거움과 본질적인 만족을 뜻한다(Lin, 2007). 개인이 특정 직무를 수행할지 선택할 수 있는 자유가 있다면, 그는 직무를 수행할 수 있는 매력적인 해결책을 모색할 것이며, 이러한 상황에서 내재적 동기가 되고 더 좋은 성과를 얻을 수 있다고 주장하였다(Noels, Pelletier, Clément & Vallerand, 2000). 내재적 동기(Intrinsic Motivation)의 개념은 연구자마다 다양하게 정의하고 있다. Kruglanski, Riter, Amitai, Margolin, Shabtai & Zaksh(1975)의 연구에 따라 내재적 동기는 어떠한 활동을 하는 과정에서 만족감을 느끼는 것이라고 정의하였다. 처음에 내재적으로 동기화된 행동에 외재적인 보상을 줄 때 내재적인 동기를 감소가 되고 다른 사람에게 통제가 된다는 느낌에 가려져서 오히려 업무수행에 대한 흥미를 줄어뜨리게 된다.

Ryan & Stiller(1991)은 내재적 동기가 높을수록 창의성이 높아진다고 제시하였다. Kanfer(1991); 박인혜, 윤성준(2019)은 내재적 동기가 높은 사람이 직무 그 자체에 대한 높은 관심도를 갖는 경향이 있으며, 그 동기 자체에 집중하고 긍지를 느낀다고 하였다. 이랑(2006) 등에서는 내재적 동기가 낮을수록 직무소진이 높다는 것을 확인하였고, 신강현(2008) 등은 백화점 종업원을 대상으로 내재적 동기가 높을수록 직무소진이 낮아진다는 것에 대해 입증하였다. 내재적 동기는 개인의 특정 행동을 촉진하고, 그 행동을 바람직한 방향으로 유도하여 지속적으로 유지 할 수 있게 하는 에너지이면서 심리적 과정으로(손태원, 2005) 개인이 외부에 대한 어떤 물질적 보상이 아니라 자신이 일 자체에 즐거움과 만족을 경험하

고 일을 수행하는 과정속 내면에 있는 욕구를 의미한다(김정식, 김현철, 2012). Koestne, Losier, Vallerand & Carducci(1996) 내재적 동기는 일 자체를 흥미가 있어야 하고 행동에 있어서 일에 대한 만족감을 이끌어내는것으로 자기 결정성을 가지고 나타나는 동기 유형으로 자율적 자기 결정적 행동 원인이고, 어떤 특정한 일과 활동, 업무에 있어서 그 자체에 대한 재미, 즐거움, 흥미, 관심이라고 정의할 수 있다. 또한, 최형주(2001)도 내재적 동기는 내재적 보상에 의해 형성되는 동기로서 종사원과 직무 사이의 직접적인 관계에서 발생하는 것으로, 직무를 실행하면서 얻어지는 성취감, 확신 감동이 내재적 보상의 대표적인 예이고 내재적 동기는 이러한 보상들에 의한 노력의 발동상태를 의미한다.

Deci & Ryan(1985)은 내면적 욕구에 따라서 직무 자체에 즐거움, 흥미, 만족을 경험하면 내재적 동기가 부여된 것이라고 하였고, 외부의 어떠한 물질 보상으로 의해서 움직이면 외재적 동기가 부여된 것이라고 하였다. 또한, 동일한 상황이지만 개인에 따라 내재적 동기와 외재적 동기를 발생시키는 원인은 달라질 수 있다. 내재적 동기는 자율적으로 행동하고 내면적 욕구를 충족하면서 만족감을 느끼고 동기가 되는 요인들이다(홍기산, 2016). 조직을 효율적으로 운영하고 성과를 높이기 위해서는 조직구성원들이 자발적 행동으로 연결이 될 때 내재적 동기는 구성원의 자발적인 직무수행 노력의 동인을 설명해주며 직무수행과 관련된 정서적 반응의 측정도구로써 중요한 역할도 가진다(홍기산, 2016). 그러므로 조직을 효율적으로 운영하고, 높은 직무성과를 달성하기 위해서 동기가 필요하다(Szilagyi & Wallace, 1990). 육현표(2010)의 연구에서는 내재적 동기를 외재적인 보상을 제외하고 목적에 의해서 활동의 동기가 부여되는 것을 의미하고, 장영명(2013)은 인지평가이론과 직무특성이론에 의해 내재적 동기를 설명하고 있다. 인지평가이론에 의하면 내재적 동기는 업무행위에 초점을 두고 업무 실행의 흥미를 제고 할 것이다. 내재적 동기를 유발하기 위해서 처음하는 행위에 대한 인과관계의 소재가 변화되어야 하며 지각된 역량이 늘어야 한다고 하였다. 즉, 내재적 동기가 되기 위해서는 지각된 인과관계의 소재가 외부에서 내부로 변경되고 개인이 판단할 수 있는 기회를 늘어야 한다고 하였다. 직무소진에 대한 Maslach(2001) 등에 따르면, 조직으로부터 적절한 보상과 안정 등이 주어질 때, 직무 열의가 높아지며 직무소진은 감소한다고 한다. 이 외에 많은 연구에서 직무 동기는

직무소진과 부(-)적인 관계에 있다(황성혜, 하동현, 2008; 박순애, 2006). 조직에서 동기는 성과를 이루기 위해 스스로 노력하는 지속적인 과정이라고 할 수 있다. 내재적 동기와 외재적 동기의 자세한 이해를 위해 자기결정성 이론(self determination theory)의 하위이론인 유기체 통합이론(organismic integration theory)을 살펴보면, 실제로 사람들의 행동들이 내적 동기화 되어있는 경우는 드물다(Ryanand Deci, 2000). 마찬가지로 기업에서도 조직구성원 행동이 성취감, 보람, 흥미와 같은 내재적 보상으로 동기가 되는 경우도 있지만 급여, 상여금 등과 같은 외재적 보상을 받기 위해 동기가 되는 경우를 더욱 쉽게 찾아볼 수 있다. 따라서 외재적 동기에 초점을 두고 있는 유기체 통합이론이 기업에 유용하게 적용 가능할 것으로 보고 이에 대해 자세히 검토하려고 한다. 유기체 통합이론에 따르면, 인간은 자연적 존재에서 사회적 존재로 이동하는데 이것은 사회가 바람직하다고 규정한 것을 받아들이며 자연적 욕구를 억압하는 과정이라고 하였다(Mitchelland Black, 2000). 이 과정에서 인간은 친사회적, 반사회적으로 성장할 수 있는데 사회화의 결과는 이 두 극단의 연속선상에 나타난다. 이때 연속선상에서 어느 지점으로 위치를 결정하는 것은 내면화 정도이다. 인간에게는 자유의지가 있기에 외재적 동기로 의한 활동이라도 그 행동의 수행여부와 행동에 대한 선호도를 자율적으로 조절할 수 있고, 내면화가 깊이 진행되면 외부에서 주입된 것이 더 많은 자아들과 광범위하게 연결되어 행동에 더 큰 영향력을 행사한다(Reeve, 2005). 따라서 내면화는 외재적 동기를 내재적 동기로 바꿔주는 중요한 메커니즘으로 작용하기에 내재적 동기만큼이나 행동의 동기부여에 중요한 역할을 한다(이민희, 정태연, 2007).

내재적 동기는 일 그 자체가 흥미롭고 만족하기 때문에 본질적으로 자신을 위하여 일에 대한 동기이다. 다른 시각에서의 접근으로 내재적 동기 Warr(1979) 등은 한 개인이 내재적 직무 만족을 성취하기 위해서 개인의 직무를 잘 수행하도록 원하는 정도라고 정의하였고, 김승용(2013) 등은 외적인 보상과 관계없이 일을 수행한 결과 그 자체에서 얻는 만족과 보상으로 일에 몰입하고자 하는 동기 정도로 정의하고 있다. 또한, 실제로 무엇을 할 것인가에 대한 결정하는 요인으로 직무로부터 개인의 생성된 내재적 열정과 동기를 뜻하며 직무 만족, 중요도, 정체성 및 기술 다양성 등 직무 자체에 대한 특성들을 포함하고 있다(Amabile,

1997). 내재적 동기는 직무에 대한 창의성, 몰입 및 지속성 등의 측면에서 외재적 동기보다 상대적으로 긍정적 효과가 더 높은 것으로 밝혀져 왔다(Deci & Ryan, 1992). 이상에서 제시한 내재적 동기의 개념을 종합해보면 내재적 동기의 발생상황 측면에서는 활동, 경험, 행위 그 자체로 요약되었으며 내재적 동기의 내포된 감정 측면에서는 기쁨, 즐거움, 흥미, 도전감, 욕구, 창의성 등으로 정리할 수 있었다.

고수일, 한주희(2005)은 내재적 동기를 즐거움, 보람, 재미 등 3개 하위요인으로 구분하였으며, 한영숙, 현성용(2010)은 내재적 동기를 호기심, 결정감, 흥미 등 3개로 구분하였다. 고재식(2011)은 즐거움, 기술발달, 성취감 등 3가지 하위요인으로 구분하였고, 변중수(2013)은 일에 대한 도전과 즐거움으로 분류하였다.

본 연구에서는 내재적 동기가 직무성가로 이어지는 영향을 검증하고자 한다. 다음 <표 II-6>은 내재적 동기 정의를 나타낸 표이다.

<표 II-6> 내재적 동기 정의

연구자	정의
DeCharms(1968)	개인 내부에서 발현되고 욕구에 의한 행위가 유발되는 것
Kruglanski 등(1975)	어떠한 활동을 하는 과정속에서 만족을 느끼는 것
Deci & Ryan(1985)	동기를 수행하면서 얻는 성취감, 도전 의식, 신뢰감 등을 통해 노력이 발동되는 상태를 의미
Amabile(1998)	개인의 업무로부터 생성된 심리적 열정
Luthans(1989)	구성원과 직무와의 직접적인 관계에서 발생하는 것으로 직무를 수행하면서 얻게 되는 성취감, 도전감, 신뢰감 등을 통해 노력이 유발되는 상태
육현표(2010)	외재적 보상 이외의 목적에 따라 활동의 동기가 부여되는 것
홍기산(2016)	자신이 맡은 일 자체에 내재 되어있는 즐거움과 만족을 경험하기 위하여 자발적인 노력을 기울이는 것

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

2. 내재적 동기의 구성요인

동기를 조직구성원이 자발적으로 노력하려는 내면적 의지라고 정의하였다. 자

발성과 관련된 가장 기본적인 질문은 “왜 그런 행동이 시작되었는가” 라는 물음과 선택된 그 행동이 계속되거나 중단되는 이유가 무엇인가로 대변할 수 있을 것이다. 동기 관련 구성요인 이론들은 조직구성원의 특정한 행동의 동기를 알고자 할 때는 어떠한 이유에서 활성화되었고, 어떠한 과정을 거쳐서 행동으로 표출되며, 그 행동 유형을 지속적으로 만드는 요인이 무엇인지 등을 주요 대상으로 연구하고 있다. 일반적으로 동기에 관한 이론은 내용이론, 과정이론으로 분류하기도 한다(배정훈, 2007). 이 중에 내용 이론은 개인의 행동을 작동시키고 에너지를 어떠한 일정한 방향으로 조정하고 유지하는 내적 요인에 초점을 이루어진 이론이고, 그리고 과정이론은 개인행동이 어떻게 형성되는지를 연구 분석하는 이론이다(배정훈, 2007; Cambell, 1970). 내용 이론은 조직구성원의 욕구와 동기의 내용을 업무 수행하는 개인의 욕구에서 찾고 있으며, 어떤 원인이 동기를 촉진시키는 연구의 초점으로 이루어진 욕구 이론이다. 또한, 이 영역의 이론들의 주요 원인은 개인의 직무동기 중에서 특히 성장적 욕구에서 찾고 있어서 성장이론으로 불리기도 한다.

내재적 동기를 설명해주는 이론들은 넓게 보면 동기 이론의 범위 안에 있다고 할 수 있다. 내재적 동기 이론은 인간의 기본욕구에 의해 내재적으로 동기가 유발된 행위들이 일어나는 기전(mechanism)을 설명하는 이론이다. Robbins(1988)은 동기를 개인이 어떠한 욕구를 충족시키려는 조건에서 조직의 목표를 달성하기 위한 높은 수준의 노력을 지속하는 의지라고 정의하였으며, Steers & Porter(1991)은 개인의 행위를 고무시키고, 지시하며, 유지하는 내부와 외부로부터의 나오는 힘이라고 하였다. 전통적인 이론 측면에서 동기에 관한 연구는 크게 내용 이론과 과정이론으로 구분한다. 동기의 내용 이론으로는 Maslow의 욕구 단계 이론, Alderfer의 ERG이론, Herzberg의 동기-위생 이론 등이 있다. Maslow(1943) 인간이 가지고 있는 욕구 내용을 생리적, 안전, 사회적, 존경, 자아실현 욕구 등 다섯 가지로 구별하면서 저차원의 욕구로부터 고차원의 욕구로 순차적으로 일어난다고 주장하였다. 그러나 현실적으로 하위 계층의 욕구가 완전히 충족되어야만 그다음 단계의 욕구가 발현되는 것은 아니라는 점에서 욕구 충족의 상대성을 고려하지 못하였다는 비판을 받는다(Lawless, 1972). Herzberg(1968)은 개인의 행위에 영향을 미치는 요인을 두 가지 불만족요인(위생

요인)과 만족요인(동기요인)으로 구분하여 인간의 만족과 불만족 요인을 각각 다른 차원에서 존재한다고 하였다. 위생요인은 동물적 소질에서 비롯되는 것으로, 불쾌한 것을 회피하려는 욕구로 정의하였고, 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인적 관계, 돈, 지위, 안정 등이 있다. 동기요인은 지속적인 정신적 성장에 의해 자신의 잠재적 능력을 현실화하고자 하는 욕구로서 성취, 인정, 작업 그 자체, 책임, 성장 및 발전을 의미한다. 종업원의 동기유발을 위해서 필요하고 중요한 요인은 동기요인이며, 위생요인만으로는 종업원들의 적극적인 동기유발을 할 수 없다고 주장하였다. Herzberg(1959)은 계속적인 실증적 연구를 통하여 인간에게 만족을 주는 직무요인과 불만족을 주는 직무요인이 별개의 그룹을 형성하고 있으며 그 강도 또한 다르다고 주장하였다. 직무만족에 공헌하는 요인의 81%가 동기요인이었고, 불만을 일으키는 69%가 환경에 따른 위생요인이다. 만족 요인에 따른 동기 요인은 자기 자신의 지식과 능력을 최대한 활용하여 직무를 수행할 때 경험을 하게되는 성취감과 인정감 등 내적인 만족감을 갖게 해주는 것으로 주로 직무 자체나 직무 내재적(Intrinsic Job condition) 성격이 있으며, 조직구성원의 만족과 성과를 가져오게 하는 동기를 부여하는데 효과적이다. 동기는 충족되지 않아도 불만은 없지만, 충족이 된다면 만족감에 적극적인 영향을 주고 자신의 직무에 대한 적극적인태도를 유지할 수 있도록 한다고 설명한다. 불만요인에 따른 위생요인은 직무와 관련된 직무 외재적(Extrinsic Job condition)성격을 가지고 있는 것으로 직무를 처리하는 환경과 관련이 있다. 조직체에서 이런 불만요인이 충족되지 않으면 구성원은 불안감을 가지거나 혹은 조직을 떠나거나 직무성장에 좋지 않은 영향을 주지만, 반대로 잘 충족이 된다면 조직구성원의 만족감을 향상시키고, 보다 높은 동기가 되도록 직무자체를 재구성하는 직무충실화를 제시하였다. Herzberg(1959) 이론은 직무에 있어 동기를 설명하는 것으로 1960년대까지는 지지를 받았지만, 그 후 많은 비판을 받기도 하였다. Vroom(1964)은 Herzberg(1959)의 2요인 이론이 직무에 대한 만족과 불만족은 직무의 성질과 내용에 따라 또한 직종에 따라 달라지기 때문에 그의 연구 결과를 다른 조직까지 일반화시키기 어렵다고 비판하였다(Luthans, 1981). Cambrill(1970)은 Herzberg(1959)의 이론이 동기와 성과를 검정하는데 관심이 부족하고 조직구성원 개인의 만족에만 초점을 두었다고 비판하였다. 또한, Szilagyi &

Wallace(1990)은 개인차를 전혀 고려하지 않고 무시했다는 비판을 하고 있다. 그럼에도 불구하고 Herzberg(1959)의 이론은 조직에서 구성원이 수행하는 직무의 내용적인 요소에 관심을 가지게 하였고, 조직구성원의 만족을 위하여 동와과 직무충실화 설계에 초점을 집중했다는 데 그 의의가 있으며, 여전히 영향력이 있음을 볼 수 있다. 다음 <표 II-7>는 Herzberg의 2요인을 나타낸 표이다.

<표 II-7> Herzberg의 2요인

위생요인	동기요인
정책 및 관리	성취
감독	성취에 대한 인정
작업조건	도전적이고 보람있는 일
대인관계	책임의 증대
돈, 지위, 안정	성장 및 발전

*출처: Herseyand & Blanchard(1987)

동기의 과정이론은 정보처리, 인식, 직무환경 요인, 상황 등에 중점을 두며, 이러한 인식 요인들이 서로 상호 간에 어떠한 관련이 되어있는 것을 분석 및 관심의 초점을 둔다(이중수, 2009). 대표적인 과정이론으로는 Adams(1965)의 공정성이론, Vroom(1964)의 기대이론, Porte & Lawler(1968)의 수정기대이론 등이 있다. Vroom(1964)은 개인이 일정한 행동을 할 때 어떠한 심리적 과정을 통하여 행동하는가를 설명하려고 하였다. 즉, 개인이 행동의 결과인 산출을 기대하고, 그 기대에 의해 행동을 선택하게 된다는 것이다. 내재적 동기는 직무수행을 원활하게 진행이 될 때 경험하는 즐거움, 성취감, 직무수행이 원활하지 않을 때 느끼게 되는 부정적 감정을 뜻한다(Hackman & Lawler, 1971).

3. 내재적 동기에 관한 선행연구

Deci & Ryan(1985)은 직무를 수행할 때 외적 동기, 내적 동기로 분류하고 직무수행 시 상대방에게 긍정적인 언어 표현은 내적 동기를 높이는 기능을 한다.

긍정적인 언어 표현으로 인해 상대방에게 기분 좋은 환경을 만들어지고 업무수행시 긍정적 생각을 갖게 한다. 즉, 환경과 역량을 높일수 있는 언어소통, 피드백, 의사결정 같은 영향으로 내재적 동기에 긍정적인 효과를 미친다고 하였다. 한편 Deci, Koestner & Ryan(1999)의 연구에서는 메타분석 연구 방법을 통해 보상의 형태에 따라 보상의 효과가 달라질 수 있다고 제안한다. Deci & Rian(1992) 내재적 동기는 직무에 대한 창의적 행동과 직무성과 향상에 긍정적 효과를 미친다고 하였다. 내재적 동기는 직무수행시 즐거움을 느끼고, 직무수행 대하여 개인에게 부여하는 직무수행 과정과 가치로부터 개인이 지각하는 성취감 등을 통하여 동기가 되는 것을 말한다(Barbuto & Scholl, 1998; Deci, 1975).

Luthans, Yousscf & Avolio(2007)은 조직구성원과 직무와의 직접적 관계에 영향을 미치는 것은 업무를 수행하면서 얻어지는 성취감, 도전정신을 통해 개인의 노력이나 의지가 발생하는 상태라고 하였다. Harackiewicz & Sansone(2000)은 동일한 외재적 보상이(성과연계성보상) 상황과 개인에 따라서 내재적 동기와 외재적 동기를 향상시키는 과정을 동시에 촉발시킬 수 있다고 설명한다. Lepper & Henderlong(2000)도 내재적, 외재적 동기는 함께 작동할 수 있으며 반드시 반비례하지 않는다는 점을 지적하였다.

선행연구에서 내재적 동기와 창의성을 이루는 요소 중 가장 중요한 요소이다. 혁신 행동 외에도 직무몰입, 직무성과, 적극적인 일에 대한 자세, 긍정적인 행동과 생각은 부하직원의 심리적 측면에서 발생한다고 할 수 있고 내재적 동기이론은 외재적 동기이론 보다 더 가치있다고 할 수 있다. Deci & Ryan(1986, 2000)은 자기결정이론을 중심으로 동기를 살펴보고 내재적 동기의 직무 활동은 과업 활동 그 자체에서 즐기는 행복을 말한다고 명시하는데 즉, 내재적 동기는 내재된 자기결정을 가진 동기의 상태를 의미한다.

내재적 동기에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구로 Hackman(1975) 사람들은 직무와 관련하여 세 가지 측면에서 경험하는 심리적 상태일 때 개인적, 직무적으로 동기가 유발이 되면서 동시에 성과가 가장 높다고 한다. 첫째, 일의 의미성(meaningful of work)을 느낄때이다. 둘째, 일의 결과에 대한 전체적인 책임을 경험할 때이다. 셋째, 직무 활동에 관한 성과 결과와 지식을 습득하는 경우이다. Houskes(2001) 등은 직무 특성과 내재적 동기가 깊은 관련이 있음을 밝혔다.

Amabile(1994)은 내재적 동기가 높은 사람이 본인이 맡은 업무에 대해 만족감이 높아지면서 긍정적 효과를 미치는 것이다. 내재적 동기를 분석한 결과 창의적 행동에 큰 효과를 미치는 것을 확인할 수 있다. Amabile(1988) 리더는 종업원들의 내재적 동기를 향상시키기 위한 직무 활동에 있어서 부정적인 면보다는 긍정적인 면을 강조하고 있다. Amabile(1988); Oldham & Cummings(1996)은 창의성 발현에 필수 요인이 내재적 동기라고 주장하였고, 내재적 동기가 창의성 발휘에 효과를 발휘하고 있다는 것이다. 즉, 리더가 조직의 명확한 비전을 제시하면 조직구성원들은 각자의 역할의 중요성을 알게 되고, 리더의 사명감과 목표를 직접 확인하는 과정에서 내재적 동기가 된다. 그리고 조직의 목표를 달성하기 위하여 노력하고 자발적으로 혁신 행동을 시도한다. 일에 대한 즐거움과 만족이 동기화 될 때 가장 창의적이고 내재적 동기는 외재적 동기보다 혁신 행동과 창의적 행동을 발생시킨다. Tierney (1999) 등에도 다양한 학자들의 연구 결과로 내재적 동기가 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최적의 도전적 상황, 역량을 촉진하는 피드백, 자율적 행동을 지원하는 환경은 내재적 동기를 일으킨다(Ryan & Deci, 2000). 그러므로 새로운 도전적 환경은 자신이 역량이 있음을 실험해 볼 수 있는 욕구를 촉진하는 조건이 된다. 결국에 스스로 역량감을 느낄 수 있도록 해주는 리더의 발전적 피드백은 내재적 동기를 촉진하는 환경이 된다. 강호영(2011) 등의 연구에서 임파워먼트의 경우, 자기결정력과 과업의 미성 중에 과업의미성으로만 내재적 동기에 유의미하고 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Sheldon et al.(2003)은 환경적인 지지가 개인의 내재적 동기를 향상 시켜주는 역할을 한다고 언급하였고, 환경적인 지지는 자기 자신의 내재적인 동기와 자율성을 높여줄 수 있는 지지를 의미하며, 회사의 지지의 경우에는 상사의 지지와 자율성을 지지하는 회사의 분위기 등을 포함한다고 하였다. Luthans (2005) 등은 고수준의 심리적 자본이 높은 사람들은 자기 자신에 대해 높은 자신감과 자발적으로 통해 업무를 수행하며 업무 자체에서 즐거움을 느낀다고 주장하였다. 따라서 고수준의 심리적 자본은 일에 대한 자신감, 즐거움, 성취감을 통하여 동기를 증가시키고 몰입하여 한 차원 높은 고성과를 창출할 수 있다고 하였다. 내적 동기는 외부결과가 아닌 과업 자체에 매력을 느껴지는 것을 의미한다. 내적으로 동기가 되어있는 조직구성원들은 인지적으로 더 유연하고 인

내심을 갖는다(McGraw & Fiala, 1982).

Kohn(1990)은 두 동기의 효율성을 비교한 실험의 결과는 내재적으로 동기가 된 팀이 외재적으로 동기가 된 팀보다 더 빨리 주어진 직무를 수행하였다는 것을 보였다. 하지만, 내재적 동기만으로는 충분한 동기부여의 효과를 기대할 수 없기에 외재적 동기도 중요하다. 개인이 어떠한 내재적 동기가 되어 한 일에 외적인 보상을 해주게 되면 이 일이 외재적 동기처럼 보이게 되어 내재적 동기가 감소하게 된다는 시각도 있다(고수일, 2002). 따라서 외재적 동기와 내재적 동기는 각각의 반대 개념이라기보다는 상호보완적인 관계라고 할 수 있다. 이찬희(1998) 외재적 동기는 내재적 동기를 저하시키는 것은 아니며, 두 개의 동기는 보완적이며 고유의 역할을 가지고 있다고 했다. 즉, 외재적 동기를 발현으로 인해서 내재적 동기를 기대할 수도 있다는 주장을 하였다. Sheldon(2003) 등은 환경적인 지지가 개인의 내재적 동기를 높여주는 역할을 한다고 주장하였다. 여기서 환경적인 지지는 개인의 내재적인 동기와 자율성을 향상시키는 지지를 의미하며, 회사의 지지 경우 상사의 지지와 자율성을 지지하는 회사의 분위기 등을 포함한다고 하였다.

김현철(2012)의 연구에서 내재적 동기가 직무 만족과 직무몰입에 유의하고 긍정적인 영향을 미친다고 검증하였다. 조직구성원들은 자기 자신의 직무 활동과 직무 자체에 대한 본질적인 관심으로 가지게 되었을 때 내재적 동기는 자신의 업무에 관한 만족 및 몰입에 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 제시해 준다. 이러한 분석 결과는 내재적 동기가 자신의 업무에 대하여 적극적이고 능동적인 태도를 형성시켜 주고, 자신의 업무에 보다 애착을 갖게 해주고 지속적으로 일할 수 있게 해주는 열정으로서 작용할 수 있음을 규명하였던 Deci & Ryan(1985)의 연구 결과와 동일하다. Greene & Lepper(1974); Lepper & Greene(1978)은 내재적 동기와 외재적 동기 관계연구에 의하면, 외재적 동기가 높은 경우에는 내재적 동기를 감소가 되는 연구결과를 보여주고 있으며, Amabile(1982)은 특정 과업을 발현에 있어 외재적 동기를 부여한다는 것은 개인이 갖는 내재적 동기를 억제하는 효과를 가져온다는 것이다. Amabile(1994) 창의성은 결국 뚜렷한 목표 지향성이 있는 학업이나 직무 상황에서만 활성화한다는 것을 볼 수 있다. 내재적 동기를 즐거움, 도전 두 가지 하위요인으로 나누어 내재적 동기가 창의성에 꼭 긍정

적 효과만 있지 않다는 것을 밝혀냈으며, 즐거움 차원의 내재적 동기보다는 목표 지향에 가까운 도전 차원의 내재적 동기가 창의성에 긍정적 효과가 있다.

Shalley(2004) 등은 개인이 높은 내재적 동기가 될 때, 보다 뛰어난 창의성을 발휘할 가능성이 높고, 이러한 동기는 창의적 아이디어의 개발을 가능하게 하는 호기심, 인지적 융통성, 위험 감수와 난관에 대한 인내 성향을 향상시킨다고 하였다. 실제로 내재적 동기는 창의성과 정적 상관을 지니며(Amabile, 2001; Conti, Collins & Picariello, 2001; Dewett, 2007; Zhou & Shalley, 2003), 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 여러 선행연구(Dewett, 2007; Shalleyetal, 2004)에서 일관되게 보고되고 있다. 내재적 동기는 자신에게 주어진 업무에 종사하면서 얻게 되는 외재적 성과보다는 일 그 자체에 매력을 느끼는 동기적 상태를 일컫는데, 지난 30년간 이루어진 동기 관련 연구들을 종합해 볼 때 이러한 동기적 상태를 유지하고 있는지의 여부가 과제 경험과 수행의 질에 의해 좌우하게 된다(Dewett, 2007). 이를 토대로 볼 때, 긍정적인 내재적 동기가 부여된 상태를 지속적으로 유지하면 보다 뛰어난 직무 창의성을 발휘하는데도 도움이 되는 것으로 유추된다(김유리, 안도희, 2012). Tierney(1999) 등은 대형 화학 회사의 구성원을 대상으로 창의성과 내재적 동기에 관한 경험적인 연구에서도 구성원들의 내재적인 동기가 주어질 때 더욱 창의적인 효율이 나타난다고 하였다. 내재적 동기와 창의성에 관한 선행연구들을 종합해보면 내재적 동기가 주어질 때 조직원의 창의성이 발휘됨을 알 수 있다. 즉, 조직구성원의 내재적 동기에 따라 창의성에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 점도 살펴볼 수 있으며, 나아가 내재적 동기가 직무성과 사이에서 급진적, 점진적 창의성의 매개효과를 가지는지 알아보하고자 한다. 다음 <표 II-8>는 내재적 동기의 선행연구를 나타낸 표이다.

<표 II-8> 내재적 동기의 선행연구

연구자	연구방법	선행변수	결과변수
김은아, 정옥분, 정순화(2007)	실증연구		창의성
양난미, 이지연(2008)	실증연구		주관적 행복감 교수몰입
왕경수, 김현영(2010)	실증연구		창의성, 업무성과
강호영, 박현일, 김민정(2011)	실증연구	임파워먼트 보상 공정성	조직구성원 성과
한주희, 고수일(2006)	실증연구	성과-보상 연계성 스트레스	
성다혜(2014)	실증연구	개인-직무 부합	
Deci(1971)	경험적 연구	외적 보상	
Grant(2008)	실증연구	친사회적 동기부여	인내력, 성과, 생산성
Cameron & Pierce(1994)	실증연구	강화 보상	

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

4. 외재적 동기의 개념

외재적 동기(Extrinsic Motivation)는 사회심리학에서 시작하여 조직 행동론을 통하여 발전해왔다. 외재적 동기는 외부 환경적 요인에 기인한 것으로 단순히 물질적 보상 외에도 사회적 압력과 같은 환경적 요인을 포함하기도 한다. 외재적 동기는 승진, 급여 등과 같이 직무를 수행하면서 동기가 외재적 요인에 의해서 발생하는 것을 의미한다. 이는 내재적 동기와는 대조되는 개념으로 비자율적 형태로 일컬어지고 있다. 외재적 동기가 높은 사람은 보상을 받기 위하여, 벌을 피하기 위하여 행동하는 것으로 나타나고 있다. 즉, 단순히 벌을 회피하기 위해 직무와는 상관없는 과제를 수행하는 경우가 있다. 외재적 동기는 내면에서 오는 행복이나 호기심을 만족시키는 것과 같이 내적으로 보상받는 결과를 위한 것이 아닌, 외부로부터 얻어진 보상의 결과를 얻기 위해 행동하는 욕구라고 정의하였

다(Rigby, Deci, Partick & Ryan, 1992). 외재적 동기는 유기체와 행동 자체의 관계가 아니라 외부적으로 동기를 발현시키며, 주어진 일 자체보다는 다른 것에 대한 노력을 한다(원용석, 2008). 이렇게 되면 일 자체에는 관심이 없어지고 결과에만 관심을 갖게 된다(정종진, 1996). 벌을 회피하거나 적절한 보상에 대한 기대는 목적을 달성하기 위한 수단에 그치고 있고(한덕웅, 1984), 외재적으로만 동기된 사람은 타인의 평가, 경쟁, 보상 등 유인물에 영향을 받게 된다(Amabile, Hill, Tigee & Hennessy, 1994).

Rigby, Deci, Partick & Ryan(1992)은 외적 동기를 내적에서 오는 기쁨, 호기심을 만족시키는 것과 같은 내적 보상 결과를 위한 것이 아니며 행동을 통해 외부로부터 유입되는 보상의 결과를 얻기 위해 행동하고자 하는 욕구를 가지는 동기라고 정의하였다.

Deci & Ryan(2000) 외재적 동기는 어떠한 활동을 하는데 있어 그 활동의 본질과는 다른 외적인 결과를 달성하려는 것이라고 하였다. 외재적 동기는 돈, 금전적 보상과 같은 외부의 자극을 통해 행위가 발생하는 것을 의미하며, 내재적 동기는 직무수행 그 자체로 즐거움이나 만족감을 느끼기 위해 일에 몰입하는 것을 의미하고 있다(Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Deci(1971)은 외재적 동기가 내재적 동기에 미치는 영향을 연구한 결과, 금전 등이 외재적 보상으로 주어진 경우 내재적 보상은 감소하는 경향이 나타나고, 언어적 강압이나 긍정적인 피드백이 실험의 처리로써 주어진 경우에는 내재적 보상이 높아지는 경향을 보였다고 밝히고 있다. 즉, 직무의 성과를 향상시키기 위해서는 외재적 보상의 부정적 측면을 밝힘으로써 외재적 보상의 긍정적 측면을 가정한 기존의 연구 문헌의 한계를 지적하고 있다. 외재적 동기는 역량 욕구가 충족되면 자기 자신에게 역량을 있다고 믿기에 직무 자체를 즐거운 경험으로 인식하게 되고, 외부의 압력이 아니라 개인의 자발적인 의지에 따라 과업달성을 시도하면 직무에서의 자율성이 증대되면서 스스로 직무에 몰입하는 내재적 동기가 된다. 따라서 외재적 동기는 외적인 인과관계를 형성하며 자기 자신을 둘러싸고 있는 외부환경에서 무언가를 획득하거나 회피하고자 할 때 사용되는 동기의 방법이다. 이러한 동기에 근본은 목표 달성이 더 높은 수준의 외재적 보상을 가져올 것이라는 기대를 갖게 하는데 있다.

외재적 동기는 금전적인 것과 비금전적인 것으로 나눌 수 있다. 금전적인 보상은 직무를 수행한 결과로 얻게 되는 봉급, 성과급, 휴가, 복리후생 등을 포괄적으로 포함한다. 비금전적인 보상은 안전을 위해 요소 제거, 직무 재설계, 직무에 필요한 정보제공, 직무환경 등이 포함된다. 비금전적 요소는 상대적으로 적은 비용으로 고효율이 나타나기 때문에 적절하게 사용을 할 수 있으면 효과적이다(오중환, 2011). 외재적 동기의 선행연구에서는 이문정(2013)은 직무동기와 조직유효성 간 연구에서는 외재적 동기는 직무수행노력, 직무성과, 이직의도에 유의한 관계에 영향을 주었다. 또한, 직무만족에도 유의한 관계가 나타내며 내재적 동기와는 상당히 다른 효과를 나타내었다. 한웨(2012)의 전략적 인적자원관리가 조직구성원들의 직무성과, 직무태도에 영향 연구에서는 외재적 동기를 매개의 효과로 자율성 부여, 교육훈련, 고용보장이 조직몰입에 미치는 영향을 매개하는 것으로 입증하였고, 절차공정성은 직급격차해소와 외재적 동기 사이에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, Deci(1971)은 이러한 현상을 과잉 정당화 효과로 해석하여 개인이 외재적 보상을 받게 되면 본래 자신이 좋아서(내재적으로 동기 유발되어) 한 일도 외재적 보상을 위해(외재적으로 동기 유발되어) 한 일로 생각(과잉 정당화)하게 되어 내적 동기가 감소 되지만, 보상이 유발하는 외재적 동기가 내재적 동기에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다(이문정, 2012). Lepper, Greene & Nisbett(1973)도 개인이 어떠한 일을 할 때 자기 자신의 흥미로 인해서 수행한다면 내적으로 동기화된 것이고 그에 반하여 그 일을 외부목표의 수단으로 인식한다면 외적으로 동기화된 것이라고 하였다. 이양수(1991)은 업무수행에 대하여 유, 무형의 보상에 영향으로 발생하는 임금, 승진 등의 보상을 기대하거나 그것을 제공받음으로써 동기가 부여된다고 하였다. 즉, 내재적 동기가 일의 자체에서 재미와 만족을 이끌어낸다면, 외재적 동기는 일의 자체에서 만족을 끌어내지 못하고 그에 따른 명백한 보상이 필요하다. 그러나 외재적 동기를 유발시켜 높은 급여와 승진같은 보상을 부여한다면 일에 대한 만족도는 높을 것이다. 고재식(2011)은 활동 이외에 부수적인 결과를 얻기 위해 행동하는 것으로 정의하였다. 즉, 조직구성원들을 관찰해보면 일이 주는 즐거움과 도전정신으로 동기화되거나 인센티브와 상사의 좋은 평가를 얻기 위해 일을 하는 모습 모두를 볼 수 있는데 이는 내적 동기와 외적 동기의 지향에 따른 행동상의 차이를 보여준다

(오동주, 2015). 또한, 이종숙(1984) 외재적 동기는 그 유발요인이 유기체와 행동 자체의 관계 외에 외부적인 요인이 유입되어 동기를 유발시킨다고 하였다. 즉, 정해진 일 자체보다 다른 무언가를 위한 노력을 의미하는 것으로 정의하였다(원용석, 2008).

외재적 동기의 선행연구에서는 이문정(2013) 직무 동기와 조직유효성 관계의 연구에서는 외재적 동기는 직무수행노력, 직무성과, 이직의도에 유의한 관계를 보여주었고, 직무 만족에는 유의한 관계가 나타내며, 내재적 동기와는 상당히 다른 효과를 나타내었다. 고수일, 한주희(2002)은 자율성, 과정 피드백 및 결과 피드백과 동기 요인이 직무 관련 노력에 미치는 차별적 영향력의 연구에서 외재적 동기가 내재적 동기보다 더 큰 경로계수로 조직 혁신 노력과 피드백, 직무수행 노력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 외재적 동기 대표적인 예를 보면, 기업에서 성과급 제도를 활용하는 것이라고 할 수 있다. 이런 성과급 제도는 외재적 동기를 강조하고 이를 통해 조직의 성과향상과 개인의 직무 성장을 의미한다. 즉, 성과급 제도는 외재적 보상의 기본적인 원리에 의해서 적절한 보상이 있으면 의욕이 생기고, 이러한 의욕에 의해서 목표를 성취하는 것이다. 결과적으로 이러한 성과급 제도는 보상에 대한 기대 수준을 높여 조직구성원들을 동기부여 할 수 있게 된다. 이러한 동기는 기업에서 조직과 개인 간 선순환의 원리로 작용할 수 있다(박우성, 유규창, 2001). 김선희(2005)은 보수, 상사와의 관계, 동료와의 관계, 복리후생, 근무환경 등으로 외재적 요인을 정의하였으며, 이은용, 이수범, 윤혜현(2003)은 근무스케줄, 근무환경, 임금, 복리후생 등으로 분류하였다. 지계웅(2009)의 연구에서 외재적 동기는 외적 보상, 승진, 임금, 인정 등 3개로 분류하였다. 변중수(2013), 오동주(2015)은 외재적 동기를 보상과 인정으로 분류하였다.

이에 본 연구는 외재적 동기가 직무성과 관계에서 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다고 가정하며, 외재적 동기가 직무성과 관계에서 점진적 창의성이 영향이 미치는 매개효과와 학습목표지향의 조절효과를 확인하고자 한다.

5. 외재적 동기의 구성요소

고수일, 한주희(2005)은 직무동기의 다차원적 구조에 관한 연구 중에서 외적 동기를 금전과 보상, 타인의 인정, 승진 등 3개의 요인으로 구분하였고, 장래찬(2009)은 직무와 관련된 외적 보상요인으로 감독기술, 인간관계, 보수, 직업안정, 직무환경 등으로 한영숙, 현성용(2010) 연구에서는 외적 동기를 경쟁, 평가, 인정, 외적보상, 타인의 통제 및 제약 등 5개의 요인으로 구분하였고, 변종수(2013); 오동주(2015) 외재적 동기지향성으로는 외부의 인정, 보상으로 나누어 구분하였다. 이상의 선행연구를 살펴보면, 외재적 동기의 구성요소는 외부의 인정, 보상, 승진 등을 공통적으로 많이 사용하고 있다. 따라서 본 연구에서도 외재적 동기의 구성요소는 인정, 보상, 승진 등으로 구성하고자 한다. 다음 <표 II-9>은 외재적 동기의 구성요소를 나타낸 표이다.

<표 II-9> 외재적 동기의 구성요소

구분	외재적 동기의 구성요소
이은용, 이수범, 윤혜현(2003)	인간관계, 후생복리, 임금, 근무환경
고수일, 한주희(2005)	임금, 승진, 타인의 인정
김선희(2005)	근무환경, 임금, 동료 및 상사와의 관계, 복리후생
지계용(2009)	임금 및 외적 보상, 승진, 타인의 인정
장래찬(2009)	감독기술, 인간관계, 보수, 직업안정, 직무환경
한영숙, 현성용(2010)	경쟁, 평가, 인정, 외적 보상, 타인의 통제 및 제약
변종수(2013)	외부, 보상
오동주(2015)	외부의 인정, 보상

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

6. 외재적 동기의 선행연구

외재적 동기의 선행연구에서는 이문정(2013) 직무 동기와 조직유효성의 관계의 연구에서 외재적 동기는 직무수행노력, 직무성과, 이직의도에 유의한 관계를 보여주었으며, 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 내재적 동기와는 상당히 다른 효과가 나타났다. 개인이 내재적 동기가 되어서 한 일에 외적인 보상을 주입이 되면 이 일이 외재적 동기처럼 보이게 되어서 내재적 동기가 저하되게 된다는 시각도 있다(고수일, 2002). 자기 자신이 한 일에 대해 외부의 영향을 받았다고 자아 인식하게 되면 동기 효과가 감소하게 된다는 것이다. 하지만, 신명희(1998)은 내재적 동기를 위해서 외적 보상을 제거하는 것은 바람직하지 않다고 주장하였다. 상황에 맞는 외적 보상은 충분한 효과가 나타나며, 내재적 동기가 형성되지 않은 개인에게는 외재적 동기가 될 수밖에 없기 때문이다. 즉, 외재적 동기와 내재적 동기는 각각 반대 개념에 의미보다는 상호보완적인 관계라고 할 수 있다. 이찬희(1998) 역시 외재적 동기는 내재적 동기를 저하시키는 것은 아니고, 두 개의 동기는 보완적이며 고유의 역할을 가지고 있다고 했다. 즉, 외재적 동기를 발현함으로써 이로 인한 내재적 동기를 기대할 수도 있다고 주장을 하였다. 김선희(2005)은 보수, 상사와의 관계, 동료와의 관계, 복리후생, 근무환경 등으로 외재적 요인이라고 하였으며, 이은용, 이수범, 윤혜현(2003)은 근무스케줄, 근무환경, 임금, 복리후생 등으로 구별하였다. 지계웅(2009)의 연구에서 외재적 동기는 외적 보상, 승진, 임금, 인정 등 3개로 분류하였다. 변종수(2013); 오동주(2015)은 외재적 동기를 보상과 인정으로 분류하였다.

제 3절 학습목표지향

1. 목표지향

1) 목표지향의 개념 및 특성

현재의 기업에서 일하는 조직구성원들은 업무 복잡성 증가, 개별화된 전문성, 적극적인 참여를 계속해서 조직으로부터 요구받고 있다(Arnold 등, 2000; Seibert 등, 2004). 이런 업무환경에 있어서 조직구성원들마다 변동적이고 차이가 발생할 수 있는 개인적 특성요인이자 동기요인으로 접근 가능한 목표지향을 주목할 필요가 있다. 목표설정이론을 토대로 살펴보면, 조직구성원에 있어서 목표는 개인 선택에 의해서 특정한 방향성, 에너지, 관심 등에 따라 영향력을 가지며, 목표 달성을 위해서는 지속적인 노력의 동기가 될 수 있다(Locke & Latham, 1990). 조직 연구에 있어 조직목표 성과에 영향을 주는 요인으로 개인의 성격이 변인으로 설명되고 있다(박노운, 2009; 이재훈, 임현철, 2010). 최근에는 개인 변인으로 성향(disposition)에 관한 논의와 함께 목표지향에 대한 많은 관심이 나타나고 있다(김솔이, 유태용, 2012; 김종현, 강영순, 2012). 목표지향은 개인이 도전적인 과제와 어려운 문제에 직면했을 때에 나타나는 개인의 일관된 반응을 의미하며(Brett & VandeWalle, 1999), 누적된 경험으로 인해 특정 상황에서 개인별로 다른 반응을 보이는 것으로 설명한다(Dweck, 1986). 이러한 목표지향은 교육에서 학습성취동기에 영향을 주는 변인으로 간주되고, 조직분야에서는 구성원의 동기과 업무수행을 설명하는 주요한 예측 변인으로 관심을 받고 있다. Hertenstein(2001)은 목표지향을 개인마다 다르게 주어지는 성취 상황에 대해 반응을 어떻게 하고 그 결과를 어떻게 받아들이는지에 대한 인지적 기준으로 보아야 한다고 하였다. 다시 말하면 동일한 상황에서도 목표지향성을 어떻게 인식하고 있는지에 따라 인지적 기준이 다르게 적용될 수 있다는 것이다. 또한, 목표지향은 새로운 것에 대해 외부의 영향 없이 스스로 습득하고자 하는 동기유발 관점에서의 잠재적 요인으로 정의되기도 하였다(Kanfer, 1990). 이처럼 학습과 관련하여 중요성이 부각되고 있는 목표지향은 외부 환경으로 인해 구성원에게 요구되는 직무에 대한 기술과 지식의 변화에 대한 반응으로서, 개인특성인 성향(disposition)에 의해 차별적으로 반응하게 하는 원인으로 작용한다는 면에서 중요하게 연구되어지고 있다(Porath & Bateman, 2006).

목표지향은 사람의 능력향상 가능성에 대한 개인의 믿음을 뜻하며, 이 믿음에 따라 채택하는 목표 성취 관련 전략은 회피 혹은 숙련 전략으로 나뉘게 된다(Button 등, 1996; VandeWalle, 2001). 능력이 변할 수 있다고 믿는 개인은 학습

목표지향을 지녔다고 할 수 있다. 학습목표지향은 새로운 것을 이해하고 업무에서 역량을 높이는 열망을 의미한다(Button 등, 1996). 이와 반대로 사람의 능력은 변할 수 없다고 믿는 사람은 성과목표지향적인 특징을 가지는데, 성과목표지향은 성과에 대한 호의적 판단을 획득하고 역량에 대한 부정적 판단을 피하려는 경향을 나타낸다(Button 등, 1996). 학습목표지향이 높은 개인은 자신이 학습할 수 있는 도전적인 일을 하고 싶어하는 특성이 있다. 이들은 어렵거나 새로운 업무수행에서 동반될 수 있는 부정적 피드백에도 불구하고 지속적으로 도전하며 효과적으로 일을 수행한다. 이들은 부정적인 피드백이 문제를 해결하는데 정보를 제공하기 때문에 유용하다고 믿는 것이다. 이에 비해 성과목표 지향적인 사람들은 난관에 직면할 때 부정적인 감정을 경험하여 되도록 그러한 상황을 피하려고 하며, 따라서 새롭거나 어려운 상황에서 효과적으로 성과를 내지 못하는 것으로 알려져 있다(Lepine, 2005).

목표지향은 개인의 안정적인 특질이라는 관점을 가진 학자들이 많았으나, 목표지향이 상황에 따라 달라질 수 있다는 관점 역시 대두되었으며 이를 지지하는 연구 결과들이 발표되었다. 예를 들어, 경쟁적 보상 구조(Ames & Felker, 1977), 평가 피드백(Jagacinski & Nichols, 1987) 등이 목표지향에 영향을 미쳤다. Button(1996) 등은 이렇게 상황조작에 의해 개인 목표지향이 달라질 수 있다는 연구결과에 주목하며, 실험연구를 통해 목표지향이 상황적 특성에 따라 영향을 받을 수 있다. 목표지향 중 학습목표지향이 높은 개인은 자신들이 학습할 수 있는 도전적인 업무를 하는데 내재적으로 동기화되기 때문에 지식수준이 높아 질 수 있다(Belschank & Den Hartog, 2010; Button 등, 1996). 또한, 학습지향적인 사람들은 업무수행을 위해 더 많은 자원을 탐색하고 변화와 새로운 상황에 긍정적인 태도를 지닌다(Chen & Mathieu, 2008; VandeWalle, 2001). VandeWalle(1999) 등은 학습목표지향이 높은 사람은 감정적 환기와 부정적 피드백으로 활성화된 자기규제전략을 통해 더 높은 성과를 달성하는 것으로 보고하였다. 학습목표지향이 높은 사람의 자기규제전략은 감정적 소요가 심할 수 있는 변화 상황에서는 더욱 필요할 것이므로, 이러한 사람은 적응이 필요한 상황에서는 더욱 효과적인 수행을 보일 것이다. 목표지향은 성취행동과 관련된 목적에 관한 것으로 성취를 위한 목적이나 이유를 포괄할 뿐만아니라 개인들이 그들의 행

동에 대한 성공과 실패를 판단하는 기준이다(Pintrich, 2000; 이종욱, 2007). Hertenstein(2001)은 목표지향을 다른 성취 상황에 대한 개개인들이 어떻게 반응하고 해석하는지에 대한 인지적 틀을 의미하는 것으로 간주하였다. 즉, 같은 상황에서도 어떠한 목표지향을 갖는지에 따라 다른 인지적 틀을 형성할 수 있다는 것이다. 목표지향은 성취동기와 밀접한 관련이 있는데, 개인이 추구하는 목표의 유형으로 미루어 성취동기를 해석할 수 있다는 것이다(Dweck & Elliot, 1983; Nicholls, 1984). 이러한 목표지향은 다양한 조직환경에서 개인의 적응 행위와 조직 내에서 이루어지는 다양한 학습 과정을 예측하는 중요한 개념이고, 개인이 상황에 따른 다양한 방식으로 접근하고 해석과 반응하는지에 영향을 미치게 되기 때문이다(Barron & Harackiewicz, 2000; Brown, 2001; Dweck & Leggett, 1988). 또한, 목표지향은 배우고자 하는 동기에 대한 잠재적 요인으로 간주되어 오기도 하였다(Kanfer, 1990).

위의 내용들을 종합하면, 목표지향(Goal Orientation)은 개인이 특정한 도전적인 문제에 마주쳤을 때, 이를 해결하기 위한 절차나 방법 등의 수행하고자 하는 방향을 의미한다. 즉, 목표지향은 주어진 문제해결에 대해 개인이 선택한 지향점을 의미하며, 개인은 자신의 목표지향을 바탕으로 하여 주어진 문제를 해결하고자 한다. 이러한 목표지향은 조직구성원의 조직 내에서의 행동과 업무성과에 영향을 미친다고 보고되고 있다. 동기의 중요성은 과거에서부터 현재까지도 조직을 관리하는 차원에서 지속적으로 중요시되며 많은 연구가 이루어져 왔다. 구성원들의 동기 여부는 개인의 업무성과, 만족도와 직결되며 이것은 조직의 목표 달성과 이직률 등에 큰 영향을 주게 된다(Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). 따라서 조직 내 개인이 개선된 변화나 성과달성을 위해 외부 환경과 왜 적응해 나가야 하는지를 이해하는데 필요한 중요한 동기 요소 중의 하나가 목표지향인 것이다(DeShon & Gillespie, 2005). 초기의 목표성향에 관한 연구는 단순히 목표성향이 유발하는 팀원의 직무능력평가, 기업의 인재확보 등 결과로 수치화되는 요소만 제한해 왔다. 하지만 시대의 변화에 따라 목표 성향의 이론적 측면 뿐만아니라 실용적 중요성이 부각 되었고, 단순한 기질적 특성을 넘어 여러 가지 요인들과의 작용관계가 다각도로 연구되고 있다.

2) 목표지향의 종류

Dweck(1986)에 의하면, 목표지향은 학습목표지향과 과업목표지향으로 구분되며, 학습목표지향은 특정 상황에 직면할 때 개인의 능력을 향상시키기 위해 학습을 증가시키는 원인으로 작용한다. Dweck(1986)은 이 목표지향을 암묵이론을 사용하여 구분, 설명하고 있다. 학습목표지향은 개인이 가지고 있는 지능은 성장 가능하며 개인은 학습을 통해 성장 될 수 있는 것으로 본다. 반면에 실재론적 개념은 개인의 지능은 고정되어 개인의 노력을 통해 성장할 수 없는 것으로 보고 있다. 즉, 과업목표지향은 지능이 고정되어 있다는 개념이다(Dweck, 1986). 따라서 개인의 지능에 대한 접근법에 따라서 학습목표지향과 과업목표지향으로 구분되게 된다. 학습목표지향이 높으면, 자신의 능력개발에 초점을 맞추고 도전적인 자세로 관심과 노력을 지속적으로 투자하는 특징이 있다(Harackiewicz & Elliot, 1997; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001). 반면에 과업목표지향이 높으면, 자신의 능력을 타인의 평가에서 찾으려는 경향을 보여 능력을 타인에게 보여주는 것을 좋아하고, 곤란한 상황을 회피하려는 특징을 보인다(Dweck, 1986). 즉, 목표지향은 주어진 도전상황에서 능력의 과시 또는 능력개발을 지향하는 성향으로 개인의 정서적인 것과 행동적 그리고 인지적 반응에 영향을 준다는 것이다(Dweck & Leggett, 1988). 이러한 목표지향은 개인이 추구하는 바에 따라 학습에 대한 태도와 동기가 분명히 다르게 나타난다는 것이다. 학습지향은 업무에서의 능력과 역량을 증대시키는 것에 중점을 맞추고 있다. 학습지향의 사람들은 그 결과에 대한 성공적인 평가보다는 개선을 가져오는 것으로 결과의 성공을 정의한다. 이들은 인간의 능력이란 유동적이어서 자신의 노력에 따라 개발 가능하다는 점증론을 믿고, 주어진 주변 환경에 적응하며 노력하는 유형이다. 반면 성과지향의 사람들은 개인의 능력을 타인에게 보여주는데 관심을 가지며, 그들로부터 긍정적인 평가를 받기 위해 노력한다. 이 유형의 사람들은 인간의 능력은 고정되어 변하지 않으며 개인이 통제할 수 있는 것이 아니라는 실재론적 경향을 갖는다. 따라서 노력한다는 것은 자신의 능력이 높지 않음을 나타내는 것이어서 필요한 이상의 노력을 기울이지 않는다. 이처럼 두 가지 성향을 동일한 차원에서 이해하였던 이전과는 달리, Eison(1979)은 두 가지 성향을 분리된 개념으로 발전시켰다. 최근

연구는 개인이 두 가지 성향이 모두 높거나 낮을 수도 있는 것이며, 또한 어느 한 가지만 높거나 낮을 수도 있다고 하고 있다. 이러한 목표지향 연구는 Dweck(1986)이 두 개의 목표성향 모델을 만든 이후에, VandeWalle(1997)은 위에 언급한 과업목표성향을 실패회피성향과 성과입증성향으로 구분하여 세 가지 모델로 구분하였다. 여기에서 실패회피성향은 자신 능력이 없음으로 인해 조직에서 부정적인 평가와 함께 실패할 것에 대한 두려움으로 시도 자체를 피하는 것에 초점을 맞추고, 성과입증성향은 자신의 능력을 타인에게 인정받는 것에 중점을 둔다. 위에서 VandeWalle(1997)이 과업목표성향을 세분화하였듯이, 학습성향도 학습지향성향과 학습회피성향으로 나눈 연구도 있지만, 현재 이러한 구분들은 대중화된 것이 아니며 지속적인 연구가 이루어지지도 못하고 있다. 이러한 목표성향에 대한 내용은 <표 II-10>과 같이 구분해서 정리 할 수 있을 것이다.

<표 II-10> 목표성향의 구분

학습목표지향 Learning Goal Orientation		성과목표지향 Performance Goal Orientation	
과업에서 능력과 역량을 증대시키는 것과 관련된다. 개선과 향상을 가져오는 것으로 훈련의 성공을 정의한다. 인간의 능력은 유동적이며 개발 가능한 점증론을 믿으며, 주변 환경에 적응하려고 하는 노력적인 유형이다. 문제해결을 위한 자신의 능력개발에 초점을 맞추고 그것에 집중하며 낮은 환경에도 금방 적응한다.		좋은 평가는 받아들이려 하고, 자신에 대한 나쁜 평가에 대해서는 회피하고, 타인의 평가로 인해 자신의 행동을 결정하는 기준이 되는 유형이다. 어려운 과업수행에 대해서는 실패에 대한 두려움으로 피하려 하고, 일상적인 업무에서 효과를 발휘할 가능성이 높다.	
학습지향성향	학습회피성향	성과입증성향	실패회피성향
Elliot(1988) “개인이 자신의 노하우나 능력을 발달시키거나, 배움, 자료이해, 과업의 완성 또는 숙달 등을 촉진 시키는 것” 이라고 정의했다.	이 성향은 학습지향성향이라고도 하며 자신의 원래 지식이나 능력을 소실하지 않기 위한 의지와 경향으로 볼 수 있다.	성과목표지향의 사람처럼 자신의 능력을 인정받는 것에 초점을 맞춘다.	자신의 무능력함으로 조직에서 부정적인 평가를 받고 실패할 것을 두려워하여 그것을 피하는 것에 초점을 맞춘다.
목표성향을 세 가지로 나누는 것은 다양한 경우의 수가 나타날 수 있기때문에 분리된 개념은 성향들이 동시에 적용 할 수 있는 조건에서 사용되어야 한다(신수영, 2007). 과업목표성향이 성과입증성향과 실패회피성향으로 분리되어 연구된 이후로, 목표 성향의 통계적, 개념적인 구분을 보여주기 위한 다양한 실증 가능한 연구들을 시행하였다.			

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

2. 학습목표지향

1) 학습목표지향의 개념

조직이 급격히 변화하는 환경에 적응하기 위해 필수적으로 요구되는 학습은 새로운 기술과 지식, 통찰력을 형성해가는 과정이다(Sessa & London, 2015). VandeWalle(1997)은 학습성향을 "새로운 지식을 습득하고, 새로이 다가오는 상황에 대비하여 개인의 실력을 발전시키는 것으로서 개인의 자아를 발전시키고자 하는 강한 의지" 라고 정의했다. Pintrich(2000)은 성취목표 유형에 접근과 회피의 구분을 적용한 논리의 연장선상에서 학습목표는 접근과 회피의 구분을 적용해야 한다고 성취목표 구조 2x2를 제안하였다. 이처럼 목표지향이 2차원으로 구성되어 있는지 3차원으로 구성되어 있는지 아니면 또 다른 구조를 갖는지에 대하여 학자들의 의견이 분분하다. VandeWalle(2001) 등의 통합분석 결과에 따르면 증명목표지향과 회피목표지향 차원을 구분하는 것이 성과목표지향의 예측력을 향상시켰다. 앞서 제시한 여러 연구들(Middlenton & Midgley, 1997; VandeWalle, 1997; VandeWalle 등, 2001)을 고려해볼 때 목표지향의 3차원 모델이 타당하다고 판단된다(학습목표지향, 증명목표지향, 회피목표지향). VandeWalle(1997)은 목표지향을 학습목표지향, 회피목표지향, 증명목표지향 3가지 하위요인으로 구분하였으며, 학습목표지향은 경험을 통해 새로운 기술이나 상황을 숙련하여 자신의 역량을 향상시키는 것이다. 증명목표지향은 자신의 능력을 타인에게 증명하고 긍정적인 평가와 판단을 추구하는것이다. 회피목표지향은 타인에 의한 부정적 평가와 판단을 피하기위해 개인이 부족한 능력이 드러나는 것을 회피하는것이다. Creed(2009) 등의 연구에서는 높은 수준의 학습목표지향을 보이는 구성원들이 성공 가능성에 집중하고 긍정적인 자극에 대응하여 도전정신이 강하다고 주장하였다. 학습성향을 가진 사람들의 특징은 현재 자신의 업무수행을 평가받기 위해 과거 수행능력에 대한 피드백을 바라는 성향이 있다. 이런 성향의 사람들은 자신의 지식을 발전시키고 노하우를 획득하는데 중점을 두는

반면, 자신의 실수에 대해서는 많이 중점을 두지 않는다. 많은 연구들은 특정한 일과 숙련에 대해 능숙할 정도로 단련되는 것을 중점으로 하는 학습목표를 가지는 것이 성과지향적, 성과회피적 접근과는 다르게 더 의미 있는 내재적 동기를 유발한다는 것을 보여준다. 이런 것들이 중요한 영역은 교육과정 설계영역일 것이다. 배움이 필요한 학생들에게 필요한 교수법을 설계시, 외적 동기가 되는 성과목표보다는 가능성과 기회를 제공할 수 있는 내적 동기인 학습목표를 설정할 수 있도록 하는 것이 요구된다. 즉 개인이 자신에 대한 효능감이 업무달성에 긍정적인 효과를 미치고, 개인 성향이 수행 능력 향상을 위한 자발적 노력에 영향을 미치며, 그를 통해 직무수행 능력에 미치는 영향력이 증가되는 것도 연구에서 확인되고 있다.

이러한 맥락에서 학습목표지향을 지닌 사람은 상황에 맞추어 본인을 유연하게 변화할 수 있으며, 노력과 경험을 바탕으로 본인을 개발할 수 있다는 점을 중심으로 논의되어왔으며(Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988), 반면에 학습목표지향은 힘든 상황에서 노력을 바탕으로 본인의 능력, 지능을 높이고자 하는 욕구가 강해지며, 이를 바탕으로 상황에 적응하고 발전시키는 것을 의미한다고 볼 수 있고, 학습성향 대부분이 주로 단일 선상에서 연구되었지만, 그 이후에도 연구자들은 학습성향을 학습지향성향과 학습회피성향으로 양분하여 구분하기 시작하였다. 이것은 과거에 과업목표성향을 성과입증과 실패회피성향으로 구분하여 이해하는 방식과 동일한 차원이다.

Dweck(1986)와 그녀의 동료(Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988)들은 학습목표지향을 지닌 사람은 상황에 맞추어 본인을 유연하게 변화할 수 있으며, 노력과 경험을 바탕으로 본인을 개발할 수 있다고 설명하였다. 이를 추가적으로 설명한다면 학습목표지향은 힘든 상황에서 노력을 바탕으로 본인의 능력, 지능을 높이고자 하는 욕구가 강해지며, 이를 바탕으로 상황에 적응하고 발전시키는 것이다(Dweck & Leggett, 1988). Middlenton & Midgley(1997)은 2차원의 목표지향 모델은 학습자가 가지는 목표의 복잡성을 무시하고 어느 한쪽의 목표지향만을 강조하여 목표지향에 관한 다양한 연구들이 일관성 있는 결과를 도출하지 못했다고 주장하면서 차원의 목표지향 모델을 주장하였다. Cron et al.(2005)의 정의가 주목되는데, 그들은 Dweck(1986)의 정의를 재해석하여, 목표

성향을 성취상황을 해석하면서 나타나는 개인적인 목표 선호도라고 정의하였다. 특히 역량이라는 개념을 강조하여 학습성향은 새로운 기술을 획득하고 수련함으로써 역량을 개발시키는 것이고, 성과목표지향은 호의적인 판단을 추구하고 부정적인 판단을 피함으로써 역량을 보여주려는 것이라고 정의하였다. 목표지향 구성 개념의 특징을 살펴보면, 학습목표지향이 높은 개인은 과업수행에 있어 자신의 능력을 향상시키고, 새로운 것을 배우기 위해 최선을 다하고, 도전적인 직무 상황을 선호하고, 실수에 연연하지 않으며, 지속적으로 노력하는 특징을 가지고 있다. 또한, 새로운 기술획득과 새로운 상황에 대한 숙달 및 경험을 선호하며 학습에 의한 개인의 역량 및 유능성 개발을 중시한다(Harackiewicz & Elliot, 1993; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001). Sujana & Kumar(1994)은 학습목표지향을 ‘기술이나 능력을 향상시키고자 하며, 과제 달성이나 성취 상황을 개인의 능력향상의 기회로 인지하는 목표지향성’으로 정의하였다. 전희선(2007)은 개인이 자신의 개발에 초점을 두는 성향으로써 사회적 역량 증가와 관계 구축에 초점을 두는 성향으로 간주하였다.

종합해보면, 목표지향은 어렵거나 도전적인 과제에 직면했을 때 나타나는 인지적인 틀로서 학습목표지향을 가진 사람은 도전을 즐기고 어려운 과제를 해결하기 위하여 더욱 노력을 하게 된다는 개인의 특성과 관련된 개념이다.

최근 학습목표지향과 성과 및 혁신에 관련된 많은 연구들이 진행되고 있다(이의연, 전정호, 2017). 학습목표지향이 높은 호텔 구성원들은 능동적인 태도로 지식습득 및 개발을 추구하는 내재적 업무 동기가 강해 창의력을 발휘하는 과업을 선호했으며, 참신한 고객서비스를 제공하는 것을 밝혀내었다(권봉현, 박종철, 2016). 하지만 학습 및 수행목표지향성과 과업수행 간의 관계에 대한 연구들의 결론은 명확하게 나타나지 않았다. 특히 목표지향성과 과업수행 간의 관계에 있어서 둘 간의 부적관계를 확인한 연구들(Ford, Smith, Weissbein, Gully & Salas, 1998)도 있었다. 앞선 내용을 살펴보았을 때 학습목표지향이 높은 조직구성원들은 창의성에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 이에 본 연구에서도 학습목표지향과 창의성 간 유의미한 영향이 있음을 재입증하고 조직구성원들이 학습목표지향을 가질 수 있는 시사점을 제공하고자 한다.

조직구성원이 지식을 창출하고 학습하도록 장려하고 있는 지식 경제 사회에서,

학습목표지향의 중요성은 더욱 높아지고 있다. 왜냐하면, 조직구성원의 학습목표지향은 목표의 설정, 업무성과, 학습과 피드백 추구 행동 등 개인의 성과와 행동에 중요한 영향을 끼치기 때문이다(최병권, 전재욱, 원지현, 문형구, 2011; Farr 등, 1993; Payne 등, 2007).

VandeWalle(1997)의 학습목표지향성 개념 이후 학습목표지향성을 가진 사람들은 효율적인 업무 진행과 업무성과를 향상하기 위해 경험을 쌓기 위한 노력을 기울이며, 이 과정을 통해 본인의 능력 및 지능을 향상시킬 수 있음이 후속 연구를 통해 제시되었다(Button, Mathieu & Zajac, 1996).

Elliot(1988)은 자신의 연구에서 학습지향성향은 “각자 스스로의 능력을 발달시키고, 학습, 이해, 과업의 숙련 등을 위해 노력하는 것”이라고 정의했다. 이러한 학습성향의 연구들은 과거에 일반적으로 논의되었던 학습성향이 초기에 전개되어왔던 형식과 많은 부분 일치한다. 하지만 학습지향성향이라는 개념은, 학습지향성향은 원래 자신에게 축적된 능력을 잃지 않으려는 의지로 이해될 수 있다. 예를 들어, 자신이 과거에 학습하고 습득한 것에 대해 잃어버리지 않으려하고, 일을 불완전 상태로 끝내거나 어떤 일에 미숙련 상태로 자신을 놔두지 않으려는 경향이다. 사람들은 대부분 자신의 능력이 퇴보되고 있다는 느낌을 가지는 순간, 학습회피성향이 발현된다. 개인이 나이를 먹음에 따라 전반적인 정신과 육체의 능력이 퇴화하고 있다고 판단될 때, 그 반응으로 개인의 지식과 능력을 유지하거나 원래 가지고 있다고 느끼는 능력만큼 발전시켜 본래의 능력을 유지하려 노력하게 된다는 것이다.

많은 연구에서 학습목표지향적인 판매원들은 어려운 과업을 완수하고자 하는 내재적 동기가 높고 일반적으로 자신의 수행을 다른 사람과 비교하는 것과 성공에 대한 일반적인 기준을 충족시키는 것에 크게 신경 쓰지 않는 것으로 나타났다. 학습목표지향이 높은 판매원들은 어려운 과업에 대한 도전과 새로운 기술 및 경험을 획득하는 것과 실패했을 때조차 인내하고 더 노력하며 학습에 대한 긍정적인 정서를 지니고 있는 것으로 나타났다(Kohll, Shervani & Challagalla, 1998; Sujam, Weitz & Kumar, 1994; VandeWalle 등, 1999). 반면, 성과목표지향적인 판매원들은 노력과 능력을 다른 구성개념으로 보았다. 즉, 수행 실패를 개인의 능력 부족과 동일시했으며 능력 있는 판매원이라면 성공하기 위해서 추가적인

노력이 필요 없다고 지각하는 경향을 보였다(Ames & Archer, 1988; Nicholls, 1984).

목표지향의 선행변인에 관한 연구는 주로 교육학에서 이루어졌다. VandeWalle(1999) 등의 연구에서 개인의 성격 변인이 목표지향에 영향을 끼친다는 결과가 밝혀졌다. 그러나 이러한 개인 특질로 학습목표지향을 예측하는 연구는 Big 5 성격모델로 국한되어 있었다. 따라서 주도적 성격과 같은 복합성격개념을 가지로 목표지향에 특히 학습목표지향성 영향을 미친다는 연구는 거의 전무한 실정이다.

이러한 목표지향의 성격을 두고 기질적인것인지, 상태적인것인지 아니면 둘 다 해당되는 것인지에 대한 의견은 아직도 의견이 분분하다. 특성 학습목표지향과 상태 학습목표지향은 Big 5 성격모델을 가지고 있으며 상태 목표지향은 특성 목표지향과 유사하지만, 일시적인 과업과 환경적 조건의 영향을 받는 경우가 있기 때문이다.

학습에 전념하지 않는 정신적 활동을 의미하는 ‘업무 외적 요소에 대한 집중’을 측정한 결과로 학습목표지향의 사람들이 학습에 더 집중하는 것에 비해 성취 목표지향의 사람들은 학습 이외의 문제들에 관심을 더 갖는 것으로 나타났다. 학습목표지향은 관계지향 및 혁신지향 가치와 유의한 상관을 갖고 있으며, 이를 Quinn(1988)의 모형에 적용하였을 때 각각 타인의 다양성을 존중하고 창의적인 생각을 중요시 하는 것과 연관성이 있음을 알 수 있다(박영석, 성미송, 2003). 학습목표지향을 보유한 사람은 점증론적(Incremental Theory) 관점에서 자신의 능력과 성과는 노력을 통해 변화될 수 있다고 믿으며, 학습을 통해 자신의 역량과 기술개발에 중점을 둔다(Schmidt & Ford, 2003). 또한, 새로운 지식습득 및 어렵고 복잡한 과업숙달을 촉진시키는 인지적 정보처리 절차와 관련이 있다(Elliot & McGregor, 2001). 학습목표지향과 연관된 기술개발은 과업수행을 숙달하고 이해하고자 하는 개인의 내재적 동기이며(Janssen & Van Yperern, 2004), 이는 도전적인 업무에 대한 선호도와 관련되어 있기때문에(VandeWalle, 1997) 학습목표지향이 높은 성향의 사람일수록 실패확률이 높은 창조적 활동을 스스로 찾고자 하는 내재적 동기가 높다. 이상의 논의를 통해 학습목표지향은 학습과 관련한 자신의 역량개발을 중요시하며, 지속적으로 학습하고 도전하려는 내재적 동기가 높은

성향으로 볼 수 있다.

Brown & O'Donnell(2011)의 연구에서 학습목표지향이 높은 사람이 주도적 행동을 나타내는 경향이 높은 것으로 나타났다. Bateman & Crant(1993)의 연구에 따르면 주도적 성격은 환경에 건설적인 변화를 주기 위해서 진취적으로 행동을 취하는 개인적 성향이다. 주도적 성향이 강한 사람들은 진취적인 자세로 기회를 찾아내며 기다리거나 단순히 환경에 반응하는 것이 아니라 액션을 취하며 변화가 일어나기까지 인내하는 성향을 나타낸다. Crant & Bateman(2000)의 연구에서 주도적 성격을 지닌 사람들은 적극적으로 문제해결 자세를 보이며 목표가 성취될 때까지 인내하는 것으로 나타났으며 주도적인 성향이 낮은 사람들은 상황과 기회에 보다 소극적이고 수동적으로 반응하는 것으로 나타났다.

목표지향에 대한 선행연구들을 요약해보면 초기에는 교육심리학과 발달심리학 분야에서 학습목표지향이 학업동기와 학업수행에 미치는 영향 등을 주로 연구했다(Chen & Mathieu, 2008). 목표지향은 성취를 위한 목적이 될 뿐만 아니라 개인의 성취와 목표달성에 대한 성공 여부를 판단하는 기준으로도 작용할 수 있다(Pintrich, 2000). 효과적으로 인적자원을 관리하기 위해 지속적으로 목표지향에 대한 이론적, 실증적 연구를 하여 구성원의 선발과 육성의 기준을 마련해야 할 필요가 있다.

2) 학습목표지향의 구성요소

목표지향 개념이 제시된 이후 학자들 간의 많은 하위차원 유형에 대하여 논의가 있었지만(Elliot & McGregor, 2001; Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007), 대부분의 연구는 학습목표지향과 성과목표지향 두 가지 유형으로 구분되고 있다(Button 등, 1996; Dweck & Leggett, 1988). 한편, 성과목표지향 관점을 더욱 세분화하여 호의적인 판단을 얻고자 하는 욕구와 타인의 부정적인 판단을 회피하려는 욕구로도 나누어진다고(Heyman & Dweck, 1992). 이를 토대로 VandeWalle(1997)은 이 구조를 더 자세히 설명하고 측정도구를 개발하기 위하여 학습목표지향, 성과증명목표지향, 성과회피목표지향 등 세 가지 유형을 개념화하여 실증연구를 통해 제시하였다.

VandeWalle(1997)은 목표지향을 3가지 유형인 학습목표지향, 성과증명지향, 성과회피지향으로 구분하고, 이를 검증하기 위한 측정 도구 개발 및 후속 연구를 통해 학습목표지향 개념을 명확히 정의하였다(신수영, 2012). 따라서 본 연구에서는 VandeWalle(1997)의 연구를 토대로 학습목표지향을 조직구성원이 업무수행 과정에서 새로운 기술과 기량을 습득하고 새로운 상황을 숙지하며, 자신의 능력을 향상함으로써 스스로를 발전시키고자 하는 바람으로 정의하고자 한다. 학습목표지향은 새로운 경험으로 인한 학습과 기술 확보를 통하여 자신의 역량을 향상시키려는 욕구이다(Porath & Bateman, 2006; VandeWalle, 1997). 학습목표지향이 높을수록 새로운 기술에 대한 획득 및 새로운 상황에 대한 숙달과 경험을 선호하여, 학습으로 인한 개인의 역량과 유능성에 관한 개발을 중요시한다(Harackiewicz & Elliot, 1993; VandeWalle 등, 2001). 또한, 자신의 능력을 향상시키는 것에 대해 관심을 갖고 지속적으로 노력하고 도전적인 특징을 나타내며(Harackiewicz & Elliot, 1997; VandeWalle 등, 2001), 일에 대한 만족도가 높아 자신의 발전을 추구한다(Janssen & van Yperen, 2004). 그리고 조직구성원의 학습목표지향과 직무성과는 유의한 상관관계가 있다. 김경은, 조성도(2013)에 따르면, 학습목표지향적인 조직구성원은 업무환경에서 높은 평가를 받기 위해 자신을 꾸미려 하지 않고 내면의 관심에 집중하여 업무에 임하기 때문에 직무성고가 높아진다고 밝혔다. 정재식, 최병권(2017)은 학습목표지향을 보유한 조직구성원은 높은 수준의 직무만족을 느낀다고 밝혔다. Sims & Boytell(2015)은 학습목표지향이 높은 조직구성원은 도전적인 과제 또는 높은 성과를 요구하는 과업수행의 상황을 성장의 과정으로 인식하여 직무에 대해 즐거움을 느낄 수 있다고 밝혔다. 이를 종합해보면, 업무수행 과정에서 새로운 지식이나 기술을 획득하고 새로운 상황을 숙지하며 스스로의 역량을 개발하고자 하는 학습목표지향과 조직구성원의 직무성과는 영향을 주고 있다.

과업 그 자체에 흥미를 느끼는 내재적 동기는 과업 몰입과 직무 열의를 이끌어내며, 결과적으로는 창의성에 영향을 끼치는 것으로 나타났다(Amabile, 1996).

본연구는 내재적, 외재적 동기와 창의성은 개인의 행동에 원거리에 영향을 미치는 원격구성개념으로 간주할 수 있고, 학습목표지향은 창의적 행동을 근거리에서 직접적으로 영향을 미치는 근접 구성개념으로 볼 수 있다. 내재적, 외재적 동

기가 창의성에 직접적인 영향이 아니라 우선 목표지향에 영향을 미치고 결론적으로 학습목표지향이 창의성에 조절효과의 영향을 미친다고 추론해 볼 수 있다. 또한, VandeWalle(1997)이 제시한 목표지향 중 학습목표지향 구성요소에 초점을 두어 살펴보고자 한다.

3) 학습목표지향의 선행연구

최근 개인의 특성 차이를 설명하는 변인으로 조직구성원들의 학습과 관련된 목표지향에 관한 연구자들의 관심이 증가하고 있다(김종현, 강영순, 2012; 신수영, 2012; Johnson, Shull & Wallace, 2011; Porath & Bateman, 2006). 이는 외부의 환경변화로 인하여 구성원들에게 요구되는 직무와 관련된 지식 및 기술변화에 대한 반응으로(강영순, 김영춘, 2016), 학습과 관련하여 개인의 특성인 성향에 의해 차별적인 반응을 표출하는 원인으로 작용한다는 측면에서 그 중요성이 부각되고 있기 때문이다(유매, 강영순, 2014; Porath & Bateman, 2006). 학습목표지향의 선행변인 중 성격과 관련된 연구에서 Kanfer(1990)은 자아존중감 또는 자기효능감이 높은 경우 학습목표지향을 가지는 경향이 있었다. Hough(1992)은 성격유형의 대표적인 Big 5 요인 중 성실성과 외향성이 학습목표지향과 상관관계가 있다고 주장하였고 반면, 신경증과 성실성이 영향을 준다는 연구도 있었다(Brown & O'Donnell, 2011). 또한, 성격 Big 5 요인들이 학습에 대한 동기부여 및 개발 활동에 미치는 영향 관계를 알아본 연구도 있었다(Major et al., 2006). 이처럼 개인의 성격이 목표지향에 영향을 준다는 결과는 선행연구를 통해 꾸준히 밝혀져 왔다(Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

아울러, 학습목표지향은 어려운 과업의 도전을 선호하고(Ames & Archer, 1988), 낙관주의와 목표설정 절차의 사용(Miller, Behrens, Greene & Newman, 1993), 과업에 대한 노력과 도전(Steele-Johnson, Heintz & Miller, 2008) 등과 영향관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 그밖에 VandeWalle(1999) 등은 목표에 대한 노력과 계획이 학습목표지향과 정적인 영향을 보였으며, 복잡한 과업 맥락수행 상황에서 높은 수준의 과업수행을 학습목표지향이 이끌어내는 것으로 나타났다(VandeWalle 등, 2001).

학습목표지향에 관한 선행연구들은 다양한 성취 상황에서 개인의 학습목표지향에 따른 동기와 반응 및 행동 양상 간의 구조적 관계에 초점을 맞추어 왔다. 학습목표지향에 관한 선행연구들에서 나타난 특성들을 정리해보면 다음 <표 II-11> 과 같다.

<표 II-11> 학습목표지향의 특성

목표	특성
행동양식	도전적 업무를 추구하며 난관에 봉착해도 지속적으로 수행함
관여	직무 관여
준거	자아 기준
통제이론	내적 통제
보상구조	자율적 보상구조

자료: 전희선 (2007) 논문 수정 인용

이와같이 개인의 학습목표지향은 다양한 개인의 특성과 연관되어 특정 상황에서의 행동 양식을 결정짓는 주요한 요인으로 작용할 수 있는 것이다.

이연주(2007)은 학습목표지향이 높을수록 타문화에 적응도가 높아진다는 사실을 검증하였으며, 학습목표지향과 적응의 정적 상관에 대한 해외 연구들의 결과도 이를 지지하고 있다(Porter & Tansky, 1999).

학습목표지향과 과업행동 간 연구에서는 학습목표지향이 높은 사람일수록 주도적 행동을 보이는 경향이 높은 것으로 나타났다(Brown & O'Donnell, 2011). VandeWalle & Cummings(1997)은 학습목표지향이 높은 사람일수록 피드백을 적극적으로 수용하여 업무를 개선하는 것과 밀접한 관련이 있다는 것을 연구하였고, 적응행동(Dweck, 1986)과 자기규제행동(Kozlowski & Bell, 2006) 역시 긍정적인 관계가 있는것으로 확인되었다. 또한, 직무성과), 리더와의 교환관계, 이직 의도감소, 직무소진감소 등이 학습목표지향과 긍정적인 영향 관계가 있는 것으로 보고되고 있다. 국내 선행연구에서 윤세현, 이진구(2015)는 리더의 동기는 언어 중 의미를 부여하는 언어가 학습목표지향에 긍정적인 영향을 주는 선행변인으로 확인되었다. 정재식, 최병권(2017)은 학습목표지향 지닌 사람일수록 높은 수준의

직무만족을 보여주고 반면, 정서적 고갈은 낮게 인식하는것으로 나타났다. 그밖에 조직시민행동(박노운, 2009), 교육훈련동기(배성현, 안성익, 김승호, 정남균, 2013), 창의적 성과(이도화, 김미숙, 2008; 이정원, 진현, 2016), 동기(이의종, 조영삼, 심원술, 2016), 피드백추구행동(최병권, 전재욱, 원지현, 문형구, 2011) 등 목표지향 연구는 대부분 개인의 성과 및 행동에 영향을 주는 결과변수 규명에 관심을 두어 다루어져 왔다(Cellar 등, 2011).

학습목표지향을 포함한 목표지향이 동기를 변화시키는 요인으로 작용하여 직무를 포함한 정서, 행동 등에 미치는 영향 관계를 밝히려는 연구가 이어져 왔다. Brett & VandeWalle(1999)의 연구에서는 목표지향과 과업성과 사이에서 내용적 목표가 매개효과를 가지는 것을 규명하였으며, Matsuo(2019)의 연구에서는 학습 목표지향과 직무열의 사이의 관계에서 도전을 추구하는 것과 관련 있는 잡크래프팅의 개념에 집중한 매개효과를 규명하였다.

학습목표지향을 보유한 구성원은 일을 수행하는 과정에서 긍정적 감정을 경험하고, 이러한 긍정적 감정은 스트레스 상황을 유연하게 대처하는 일종의 심리적 자원으로 역할을 수행할 수 있다는 설명을 가능하게 한다.(Carver, 2001; Fredrickson 등, 2000; 정재식, 최병권, 2017). Payne(2007) 등은 메타연구를 통해 학습 목표지향은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였는데 다양한 개별 연구들에서 학습목표지향과 직무성과에 영향관계가 규명된 결과들을 기초로 하였다(Cerasoli & Ford, 2014). 또한, D'Amato & Herzfeldt(2008)의 연구에서는 학습 목표지향이 높을수록 이직 의도가 낮아지는 등의 긍정적 효과를 제공한다고 보고하였다.

최근 진행된 연구에서는 다양성을 주제로 학습목표지향의 연구가 확대되고 있다. Lim & Shin(2021)의 연구에서는 학습목표지향과 직무성과 사이의 관계에서 작업 다양성에 대해 조절효과를 규명하였으며, 작업 다양성이 높을 때 학습목표지향과 직무성과의 관계가 일정 수준까지만 정(+)의 영향 관계에 존재하는 역 U자형 비선형 관계를 결과로 제시하였다. 또한, Li (2021) 등의 연구에서는 팀 수준의 학습목표지향과 과업수행 간의 관계에서 팀 내 구성원들의 성별 다양성이 긍정적인 역할을 하는 것을 규명하였으며, 공유리더십을 통해 학습목표지향이 더 높은 수준의 팀에서 조직구성원들의 성별 다양성이 더욱 도움이 된다는 것을 발

견하였다.

목표지향의 효과를 설명하고 있는 기존 연구들에 따르면 학습자들이 숙달 목표지향적일 때 수행목표 지향적인 학습자들과 비교하여 습득에 대해 더욱 적극적이고 긍정적인 태도를 보이며, 새롭고 도전적인 것을 받아들이며, 치밀한 학습 습득방법을 사용한다. 따라서 학습 교과를 높이기 위해서는 숙달목표를 가질 수 있도록 하는 것이 구성원들의 개인 성장이나 성과향상을 위해 효과적이라는 것을 알려 준다.

목표지향과 혁신 행동을 다룬 연구는 다양한 직업군을 대상으로 매우 활발하게 이루어졌다. 그 이유는 변화하는 사회 속에서 조직의 생존을 위한 방편으로 혁신 행동이 중요한 키워드로 떠오르게 되면서(강경화, 고유경, 2013), 효과적으로 혁신 행동을 이끄는 선행변인에 관한 관심이 증대되었기 때문이다(강영순, 김영춘, 2016). 홍아정, 박규미, 강민주(2017)은 연구개발직 종사자 235명을 중심으로 목표지향이 혁신 행동에 미치는 영향에서 학습접근방식의 매개역할을 연구하였다. 연구결과 첫째, 연구개발 종사자의 목표지향 중 학습목표지향은 혁신 행동에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 성과목표지향은 혁신 행동과 직접적 영향이 없는 것으로 드러났다. 또한, 학습접근방식은 목표지향과 혁신 행동의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 학습접근방식 중 심층접근만이 학습목표지향과 혁신 행동과의 관계에서는 부분 매개효과가 성과 목표지향과 혁신 행동 간의 관계에서는 완전 매개효과가 있다는 결과를 도출하였다. 연구개발 종사자들의 혁신행동은 목표지향에 영향을 받기도 하지만 실질적으로는 그동안 기존 연구에서 배제되었던 학습접근방식이 중요한 매개변인으로 작용한다는 사실을 시사하였다. 강영순, 김영춘(2016)은 제주지역 중심의 통신업, 호텔서비스업, 금융기관 구성원 250명을 대상으로 학습지향과 혁신 행동 간의 관계에서 지속학습활동의 매개효과를 연구하였다. 연구결과 학습지향은 혁신 행동과 긍정적인 영향관계가 있었으며, 개인 차원의 특성인 학습지향과 혁신 행동 사이에서 지속학습활동이 매개역할을 한다고 검증하였다. 이 연구는 개인의 학습지향이 지속학습활동을 매개변수로 두면 혁신 행동이 보다 더 잘 이루어진다는 것을 의미한다. 박노운(2009)은 비정규직 종업원 500명을 대상으로 지원인식, 목표지향성, 종업원 행동에 대해서 연구하였다. 연구결과 조직지원인식은 비정규직

종업원의 조직에 대한 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 목표지향성 중에서는 학습목표성향이 대인 간 시민행동과 직원몰입에 유의한 영향을 미치며, 주도적 성과목표성향은 직원몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조절효과 분석에서는 학습목표성향만이 조직지원인식이 대인간 시민행동과 직원몰입에 미치는 효과를 조절하는 것으로 나타났다. 학습목표지향은 대화와 의사소통을 통한 교육과 훈련 뿐만아니라 지식을 창출하고 공유하며, 학습 조직구축과 조직학습을 활성화 할 수 있는 가치특성으로 중요한 변인이다(박종철, 권봉현, 2016). 학습목표지향의 개인들은 적응적 반응패턴을 추구하는데, 이들은 노력을 지속하고 넓히며, 해결 지향적인 자기 자신에 관여한다. 뿐만아니라 도전을 즐긴다. 이러한 패턴은 예측 가능한데 왜냐하면, 그들은 도전적 과업에 대한 노력을 바람직한 개인적 개발목표를 성취하기 위한 도구 여기기 때문이다(정성훈, 유태용, 2008). 따라서 조직에서는 조직구성원들의 학습목표지향을 높이기 위해서 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

선행연구에서 주도적 성격을 가진 구성원들은 강한 주체 의식으로 인하여, 업무와 관련된 노력을 높은 수준에서 발휘함에 따라 긍정적인 조직성으로 이어질 수 있음을 알 수 있다. 따라서 구성원들의 주도적 성격이 긍정적으로 혁신 행동을 이끌어낼 수 있을 것이라 예상된다. 한편, 변화하는 환경 속에서 조직의 생존을 위한 방안으로 혁신 행동의 중요성이 키워드로 떠오르면서(강경화, 고유경, 2013) 혁신 행동을 효과적으로 이끄는 관심 선행변인 중 하나가 바로 학습목표지향(강영순, 김영춘, 2016)이다. 학습목표지향은 개인의 학습 행동을 촉진하는 변인으로(김종현, 강영순, 2012; 신수영, 2012), 개인의 학습목표지향이 높을수록 새로운 지식과 기술수용에 긍정적이기 때문에 창의적이고 혁신적인 행동을 할 가능성이 높다(은영신 등, 2012). 일반적으로 혁신 행동과 학습목표지향의 관계를 탐색한 연구에서 학습목표지향과 혁신 행동은 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다(고수일, 2011; 이재훈 등, 2006; 황상규, 2014; Janssen & Van Yperen, 2004). Montani, Odoardi & Battistelli(2014)의 연구에서 구성원의 학습목표지향이 높을수록 사전목표설정 가운데 계획과 혁신 행동 간의 관계가 더욱 강화되는 것으로 밝혀졌다. 또한, Amabile(1983)은 혁신행동에 대한 접근에 따르면, 혁신행동을 위한 개인의 주요한 요건 중 과제관련 기술은 개인의 학습을 통해서 향상

될 수 있다고 하였다.

목표지향은 개인의 기질적 특성으로, 조직유효성에 대해 개인이 높은 특성을 가지는 변수로 알려져 있다(Yesil & Sozibilir, 2013). 목표지향 중에서도 학습목표지향을 검증한 선행연구에서는 창의성과 혁신적 직무성고가 관련이 높은 것으로 나타났다(Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; Porath & Bateman, 2006). Hirst(2009) 등은 직장인을 대상으로 연구한 결과, 구성원들의 학습 성향이 창의성과 정적인 관계가 있음을 밝혔고, Porath & Bateman(2006)도 직장인을 대상으로 연구하였으며, 학습 성향이 직무성고에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

국내에서 최근에 연구된 선행연구를 살펴보면, 김종윤(2018)은 영업사원을 대상으로 학습목표지향, 창의성, 직무방법, 직무강도, 직무성고에 대한 구조적 관계를 검증하고, 변인 간의 직접적, 간접적 효과를 확인하였다. 변인 간의 직접효과를 검증한 결과 학습목표지향은 창의성, 직무방법, 직무성고에 유의한 영향을 주고, 창의성은 직무방법과 직무성고에 유의한 영향을 미치고, 직무방법은 직무성고에 정적으로 유의한 영향을 보였다. 그러나 직무의 강도는 다른 변인들과 유의한 직접 효과를 나타내지 않았다. 학습목표지향과 업무성고와의 관계에서 창의성이 포함된 모형은 포함되지 않은 모형보다 매개효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이의연, 전정호(2017)은 한국과 중국의 중소기업 구성원을 대상으로 학습목표지향과 성과접근목표지향이 지식공유를 매개로 혁신 행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 실증 분석하였다. 분석결과는 학습목표지향과 성과접근목표지향 모두 혁신 행동에 유의한 영향을 미쳤다. 학습목표지향은 지식공유에 유의한 영향을 미쳤지만, 성과접근목표지향은 지식공유에 유의한 영향을 미치지 못했다. 또한, 지식공유는 혁신 행동에 유의한 영향을 미쳤으며, 지식공유는 학습목표지향과 혁신 행동의 관계를 부분적으로 매개하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 성과접근목표지향과 혁신 행동 관계에서는 매개효과가 나타나지 않았다. 따라서 목표지향 중 학습목표지향이 지식공유, 혁신 행동에 유의미한 영향을 미친 것을 알 수 있다. 강영순, 김영춘(2016)은 제주지역 서비스직 업종 종사자를 대상으로 학습목표지향 및 상사의 변화지향적 행동과 혁신 행동 간의 지속학습활동의 매개효과를 검증하였다. 분석결과 학습목표지향과 상사의 변화지향적 행동은 지속학습활동과 혁신 행동에 유의한 영향을 미쳤고, 지속학습활동도 혁신행동에 유의한 영향을

미쳤다. 지속학습활동은 학습목표지향과 혁신 행동 관계에서 그리고 상사의 변화 지향적 행동과 혁신 행동 관계에서 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 한준구(2017)은 3개의 국내기업과 1개의 교육기관을 대상으로 학습목표지향, 창의적 과정 참여, 창의성 간 관계에서 리더의 창의성 권장의 조절효과를 검증하였다. 연구결과 학습목표지향이 높을수록 창의성과 창의적 과정 참여가 높아지는 것으로 나타났으며, 학습목표지향은 창의적 과정 참여를 통해 창의성에 영향을 주는 것으로 나타났다.

여러 연구에서 주도적인 사람들은 기존에 갖고 있던 지식과 기술을 향상시키고자 노력하며 새로운 기회를 발견해서 일반적인 직무 기대치를 넘어서는 수행을 나타내는 경향이 있는 것으로 나타났다(Seibert 등, 2001; Van Dyne & LePine, 1998). Seibert(2001) 등의 연구에서 주도적인 성격은 새로운 아이디어를 개발하고 자신의 직무에서 혁신을 추구하는 혁신 행동과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 동기와 학습목표지향이 조직구성원의 창의적 행동 차이를 설명할 수 있는 유용한 개념임을 보여주었으며 실무와 이론적인 측면에서의 함의와 연구의 한계점이 논의되었다. 박종철, 권봉현(2016)은 호텔종사원의 목표지향에 따른 자기효능감이 혁신 행동과 고객지향에 미치는 영향 간의 관계를 분석하여 우리나라 호텔기업 관리자에 시사점을 제공하고자 하였다. 또한, 목표지향 유형에 따른 혁신 행동과의 관계에서는 학습목표지향의 지각정도가 높으면 높을수록 혁신 행동은 높아진다는 결과가 나타났다. 이는 Dweck & Leggett(1988); Vandewalle(1997); VandeWalle, Cron & Slocum(2001)의 기존 연구들과 일치하는 결과다. 목표지향적인 구성원들은 항상 배우고자하며, 새로운 업무에 도전하고, 자기 자신이 능력을 향상시키려고 노력하는 조직구성원일수록 동료들 간 협력하는 것에 자신감을 가지고 있으며, 업무에 대한 자율성을 많이 가지고 있다고 느낀다. 그 결과 내재적이며 긍정적인 동기가 유발이 되어서 혁신 행동이 일어나는 것으로 나타났다. 따라서 관리자들은 조직구성원들에게 다양성과 흥미 그리고 새로움, 도전 등을 줄 수 있는 업무체계와 끊임없는 교육시스템의 구축, 업무에 대한 책임감과 임파워먼트, 구성원들의 의사결정과정에서 참여에 대한 기회부여, 자기관리를 할 수 있도록 지속적인 지원과 후원 마지막으로 목표지향을 강화할 수 있도록 평가 체계와 개선방안이 필요하다고 하였다.

이상의 선행연구들을 정리해보면 학습목표지향은 내재적, 외재적 동기와 창의성 사이에서 조절역할을 해주는 구체적인 구성개념으로, 직무성과에 영향을 미치고 있는 것에 설명하고 있다. 또한, 국내 및 해외 연구에서 학습목표지향은 일관성 있게 동기와 창의성 및 직무성과 등의 유의적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이에 본 연구에서는 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간의 관계에서 학습목표지향의 조절효과에 대해 살펴보고자 한다.

제 4절 직무성과

1. 직무성과 개념

직무성과의 개념은 범위가 포괄적이므로 하나로 정의하기에는 어려움이 있으나 간단히 설명하자면 직무성과는 효과성과 조직의 목표 달성을 할 수 있는 정도(Pincus, 1986). 그리고 다양한 분야에서 여러 가지 의미들로 사용되고 개념상 모호한 부분이 있기에 많은 연구자들 사이에 논의가 이루어지고 있으며 간단히 정의하기는 쉽지 않다. 직무성과를 직무와 성과로 나누어 살펴보면 직무에 대한 사전적인 정의는 “직책과 직업상에서 책임을 갖고 담당하여 맡은 사무”라고 하여 조직구성원들에 의하여 수행되는 업무 또는 조직구성원이 조직의 생산에 기여 방법이라고 할 수 있다. 성과에 대한 사전적 의미는 “이루어 낸 결실로 조직 내 경영활동의 과정이나 결과 등을 성취에 있어 전체적으로 또는 특정 부분에 있어서 조직목표에 알맞게 나타나는 행위나 태도”라고 할 수 있다.

직무성과는 다양한 개념으로 사용하고 있어 정의 내리기 쉽지 않지만, 조직구성원에게 정해진 업무나 직무를 행하는 과정에서 얻어지는 결과라고 볼 수 있다. 직무란 조직 내에서 조직구성원이 조직의 성과에 기여 방법으로 조직구성원에 의해 성과로 이루어진 의미 있는 중요한 과업으로 정의하였으며, 성과는 목적 및 목표와 관련된 개념으로 어떠한 업무에 관한 결과 및 영향과 관련된 개념이라고 할 수 있다(박대환, 김성곤, 장병주, 2007). 성과는 직무가 할당된 직무 활동과 이

루어진 결과를 의미하며, 또한 일의 목표 달성과 소원성취에 대한 태도 행위라고 볼 수 있다(Smith, 1998). 직무의 뜻은 한마디로 ‘일’ 을 말한다. 그러나 조직의 일에는 크고 작은 일들이 혼재하므로, 관련 용어를 좁은 범주에서 넓은 범주의 순서인 요소(element 또는 동작 motion) → 과업(task) → 직위(positioin) → 직무(job) → 직군(jobfamily) → 직업(occupation, 직종) → 직업군(occupation family)으로 구분하여 설명하면 <표 II-12> 이다(김찬중, 2019).

<표 II-12> 직무관련 용어

용어	내용
요소	직업이 나누어질 수 있는 최소 단위. 업무를 세분화할 수 있는 가장 작은 실제 단위, 분석이 대단히 어렵고 복잡(동작)
과업	요소들의 집합, 특정한 목표를 위해 수행되는 특정한 작업 활동. 예를 들면 전화받기, 타자치기, 일정조정 등은 비서직이라는 직무의 과업이 됨. 이러한 과업들로 직위가 구성
직위	한 사람에게 부여된 과업들의 집합. 한 기업 내 구성원의 수와 같은 직위의 수가 존재(인사직무에 5명, 구매직무에 5명이 근무한다면 이 기업에 있는 직무 수는 2개가 되지만 직위의 수는 10개가 됨)
직무	동일 또는 유사한 직위들의 집합, 이는 인사관리 상의 필요에 의하여 설정된 관리 단위로, 예외적으로 한 직무에 한 직위가 존재도 가능(인사직무, 구매직무 등)
직군	동일 또는 유사한 직무들의 집합, 직무분석으로 결정되며, 순환보직, 교육훈련, 인사평가와 관련됨(관리직군, 기술직군, 연구직군 등)
직업	여러 기업의 유사한 직군들의 집합(직종), 즉, 복수의 직군으로 작업이 구성됨(교원, 의사 등)
직업군	유사한 직업들의 집합(교육직, 의료직 등)

출처 : 김찬중(2019), 윤리적 인사관리, 충북대학교 출판부, 61-62

전통적으로 직무성과는 과업을 수행과정에 있어서 필요한 핵심적인 업무 활동을 의미하며, 조직구성원들이 공식적인 업무 활동을 조직의 핵심시스템 등의 과정을 통하여 수행하는 능력인 과업수행이고 최종적인 결과에 긍정적 또는 부정적 결과를 영향을 줄수 있다고 하였다. Heneman & Schwab(1972)은 직무성과를 수행 정의했으며, 개인이나 조직의 활동, 성취도 및 달성도로 직무성과를 보

았다. 직무성과의 개념은 업무의 효율성, 관리자의 평가, 목표성취 등이 직무성과와 밀접한 관계에 있으며(Downs & Hazen, 1977), 인적자원관리 및 직무성과와 관련하여 괄목할만한 결과를 제시한 Brown & Meddoff(1978)에 의하면 구성원의 직무성과가 생산성에 중요한 영향을 준다고 주장을 하였고, 다른 연구자들에 의하여 이러한 주장이 지속적으로 뒷받침되었다. 직무성과는 효율적인 조직 관리의 측면에서 중요한 지표로 사용되어왔으며, 조직의 성공에 영향을 미치는 조직의 매우 중요한 요인으로 다양한 분야에서 널리 이용되는 주제이다. 그래서 직무성과는 경력개발과 인적자원관리 및 조직행동 등의 분야에서 널리 연구되고 있는 다면적인 의미를 내포하고 있는 개념이다(박태운, 김문중, 2019). Pincus(1986) 직무성과는 조직구성원이 담당하고 있는 일을 어느 정도 성공달성 여부를 나타내는 개념으로써, 일반적인 생산성의 의미와 같은 개념으로 사용된다고 하였다. 직무성과는 무엇인가를 수행하려는 힘이고 구성원의 동기와 능력 간의 관계로도 결정됨을 제시한 Blumberg & Pringle(1982) 성과는 구성원 개인의 속성과 그들이 기울인 수행의 노력, 조직적 차원의 지원으로 나타나는 것이라 주장했다. 직무성과(Job Performance)는 조직관리 유효성 지표로서 조직구성원의 직무가 성공적 달성 여부를 나타낸다(우석봉, 2000). 직무성과는 조직의 효율적인 관리 측면에서 매우 중요한 지표로 사용되고 있다. 그러나 대부분 학자들은 성과에 대한 개념이 복합적이라는 것을 인정하면서 직무성과에 대해 많은 관심과 연구를 추진하였음에도 불구하고 아직은 완벽한 성과측정지표가 없는 상황이다(Behn, 2003). 직무성과는 기업은 경영활동에 있어 중요한 요소로 보상, 훈련 등 관리적인 측면과 함께 성과향상에 대한 기본적인 정보를 제공한다(Piercy 등, 1998). 즉, 조직에서 직원들이 자신의 과업을 성취하는 정도로 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태라고 할 수 있다. 또한, 조직구성원의 활동을 평가하는데 사용되는 개념으로 조직원들의 속성, 직무에 대한 노력, 조직으로부터의 지원에 관한 결과로부터 얻어진다(Blumberg & Pringle, 1982).

이는 조직구성원들에게 직무성과는 작업수행 과정에서 제품 및 서비스를 생성하는 직원의 숙련 또는 목표 달성에 기여하는 결과로 정의할 수 있다(Seng & Arumugam, 2017). 전통적으로 직무성과는 과업을 수행하는데 필요한 핵심적인 업무활동으로 개인의 속성과 작업 노력, 조직의 지원 결과(Blumberg & Pringle,

1982)에 대한 직무 종사자들 노력의 결과에서 비롯된다. 조직원들은 정보를 공유하고 조직의 변화를 주도하기 위해 자신의 역량을 발휘함에 있어서 주저하지 않고, 신뢰할 수 있는 방식을 통해 본인의 직무수행 결과를 도출하려 노력한다. 또한, 직무를 수행하는 과정 중 성공적인 직무와 연계하여 요구되는 역할들로서 책임, 의무 등 직무의 결과에 준하는 조직목표의 달성하는 기준이라고 정의하고 있다(Sparrowe 등, 2001). 조직구성원의 직무성과는 얼마나 성공적으로 직무가 달성되었는가에 대한 여부를 판단하는 개념으로 생산성 또는 생산량의 의미로도 사용되기도 하지만, 생산성이 물리적 산출이라는 협의적인 의미이다. 따라서, 조직구성원의 직무성과는 업무향상에 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나이다(Hiltz & Johnson, 1990).

직무성과는 직무만족, 직무몰입과 함께 조직의 유효성을 검증하는데 매우 중요한 지표이다. 직무성과는 조직성과와 관련된 개념으로 조직성과를 구성하는 하위 개념이다. 직무성과는 여러 관점에서 해석될 수 있는 다면적 개념으로 개념화 그 자체로도 중요한 도전으로 인식된다. 조직 관리의 유효한 지표로 지금까지 쓰여 온 직무성과에서 무엇을 이루었는지에 대한 의견은 분분하다. 직무성과를 조직의 측면이 아니라, 개인의 관점에서 바라볼 때 개인 직무성과는 조직 내에서 이뤄지는 조직구성원 행동의 측면으로 바라볼 수 있으며 구성원의 성취라는 보다 포괄적인 개념으로써 이해될 수 있다. 결과적으로 직무성과는 직무와 관련한 구성원의 다양한 행동과 연관되어 있음을 알 수 있는데, 여기에서 성과와 관련되지 않는 일반적인 행동은 해당되지 않는다. 직무성과는 조직구성원의 직무수행을 통해 나타나는 조직과 개인의 재무적 및 비재무적 결과다. 조직 차원에서 직무성과를 조직의 목표에 대한 달성 여부로 설명하고 있다(Price, 1981). 개인 차원에서 Viswesvaran & Ones(2008)은 직무성과를 고용인들이 조직목표에 관심을 가지고 헌신할 수 있도록 관여시키거나 변화시키는 측정할 수 있는 행동, 행위, 결과 등을 의미한다고 하였다. 그리고 조직에서 직무성과를 측정할 때는 비재무적 성과와 재무적인 성과로 구분할 수 있는데 재무적인 직무성과는 수익과 생산성, 매출액, 성장률, 순이익 등의 계량적인 분석이 가능하다(김상수, 이충섭, 2019). 비재무적 직무성과는 조직구성원의 조직몰입, 직무만족도 등 분석이 불가능한 행위적, 심리적 성과 차원의 것을 의미한다고 주장하였다(이준혁, 2017). 일반적으로

직무성과는 품질(quality), 적시성(timing), 생산성(productivity), 대응성(responsiveness) 등을 포함하는 총체적 개념이다. 직무성과를 특정적 조건에서 효과성 또는 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다(Pincus, 1986). 직무성과는 조직의 간접적으로 지원하는 재화나 서비스 또는 활동을 생산하는데 직접 관여하는 패턴 또는 행동을 포함하며(Borman, 2004), 조직의 목표를 달성하는 데 있어 개인의 성과에 대한 수단성이 강조되고 있는데, 이는 개인의 성과가 조직의 목표와 직접적으로 연결되어 있음을 의미한다(Demerouti 등, 2014). 직무성과는 조직구성원의 직무수행 결과에 의한 것으로, 조직에서는 조직의 특성을 반영하여 조직원들을 개별적으로 분석하고 지원함으로써 성과를 향상 방안을 마련해야 한다. 직무수행의 목표를 수립하려면 우선 직무수행의 요소를 정의하고 이러한 정의를 대표하는 목표를 구체화하고 이러한 목표를 달성하기 위해 노력해야 한다. 이때 직무수행의 요소는 지식, 철저함, 대응력, 동기, 지원으로 구성되어야 한다(Omolayo, 2005). 직무성과에 대한 정의는 연구자마다 연구목적에 따라 다양하게 개념을 정의하고 있으며, 국, 내외 선행연구자들의 직무성과에 대한 정의를 정리한 <표 II-13> 이다.

<표Ⅱ-13> 직무성과에 대한 정의

연구자	정의
Price(1968)	조직의 효과성 또는 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도
Page & Thomas(1977)	개인과 팀 활동, 성취도 그리고 달성도
Cascio & Award(1981)	조직구성원이 정해진 업무에 대한 개인의 성취도
Blumberg & Pringle(1982)	개인의 속성, 작업의 노력과 조직으로부터 지원받는 결과
Miller(1990)	조직의 역할 수행에 있어 담당자의 행동으로 나타나는 역동적이고 다면적인 개념
Tett & Meyer(1993)	조직구성원이 실현시키고자 하는 바람직한 상태, 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도
McComic & Ilgen(1999)	생산량, 과실 발생률, 정확도, 효율성 및 직무수행량 등과 같이 다양한 개념
Jamal(2007)	조직구성원에게 할당된 작업이나 목표를 성공적으로 수행할 수 있는 활동
이인재(1993)	조직구성원이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보인 노력의 결과
김연선(2008)	조직구성원의 직무 성공 여부를 나타내는 것으로 업무의 바람직한 상태, 목표를 달성할 수 있는 정도
김태희(2001)	조직구성원이 실현하고자 하는 업무의 바람직한 상태, 목표를 달성할 수 있는 정도
이형룡, 이화영, 심지연(2011)	조직구성원의 직무가 정도에 따른 성공적으로 달성 대한 개념
박미선(2011)	직무와 관련된 모든 직무를 구성원이 구체적인 성취를 하는 것
홍동표(2013)	자신이 맡은 직무의 성공적으로 이행하는 가치 인식
이인성(2015)	조직의 효과성 또는 목표의 달성수준

출처: 선행연구 토대로 연구자가 재구성

아래 선행연구처럼 직무성과는 연구자마다 다양하게 정의하고 있다.

본 연구에서 직무성과가 지향하는 목표는 조직의 목표과 효과성이며, 이를 기초로 하여 직무성과는 조직에서 요구하는 직무에 대한 종사자의 달성 수준이라고 볼 수 있다. 또한, 직무성과를 조직구성원들이 조직목표나 업무를 달성하기 위해 보여준 노력의 과정이나 결과라고 정의하였다. 반면, 대부분 경우에 연구에서 성과를 정의없이 구성 요소와 측정변수를 통해 성과의 개념을 대신하는 것으로

로 확인되었으며, 성과에 대해 구성 요소와 측정변수들의 생산성과 효과성 등을 활용해 성과의 조작적 정의를 내리고 있다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 조직성과를 단일 차원이 아닌 효과성, 공정성의 개념을 종합하여 복합적이고 다차원적 측면에서 정의하였고, 조직성과의 구성 요소로서도 이 같은 개념을 사용한다고 정의를 내렸다. 조직효과성 뿐만아니라 경제적 성과 및 인지적 성과 등을 포함하는 의미로 정의하기도 했다. Milkovich & Boudreau(1994)은 조직구성원이 조직의 과업을 성취하는 정도라고 하였다. 이러한 조직구성원의 직무성과는 업무향상에 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나라고 하였다(Hiltz & Johnson, 1990). Szilagy & Wallace(1990)은 직무성과를 구성원의 반응과 구성원의 과업에 대한 성취도라는 두 가지 측면에서 설명하였는데 구성원 반응은 직무만족, 결근율이나 이직률 등을 포함하며 과업 성취도는 직무에 대한 효율성, 능률성, 생산성을 포함한다고 했다. McComick & Tiffin(1965)은 직무성과를 양과 질이라는 두 가지 측면으로 구분할 수 있다고 주장하며 양적인 성과측정은 판매사원이 달성한 매출과 총이익 성과가 방문 횟수와 같은 노력과 연계되어 가능한 것이라고 했다. 이들의 주장을 정리하자면, 행위 중심의 성과는 과정 중심의 성과이며 종업원이 고객과 접촉하거나 서비스 제공할 때 판매를 목적으로 두고 어떠한 태도를 형성하는가는 중요하며 종업원의 능력과 업무지식, 제품지식을 소유하고 있느냐에 따라 달라진다는 것이다. 질적 기준에 의한 성과는 종업원이 갖고있는 제품지식이나 고객에 대한 지식, 고객을 관리하는 능력, 종업원의 개성이나 태도, 고객을 위한 서비스와 판매능력 등을 포괄한다.

직무역량은 조직구성원들 개인적인 측면의 직무성과에 해당하는 구성원들 개인이 조직 내에서 조직목표와 직무목표를 달성하는데 필요한 조직구성원들의 능력이다. 우수한 직무성과 도출이 가능하도록 조직구성원 개인적인 잠재 능력으로 내재하여 있는 개인적인 특징이 직무역량이다. 특정한 조직에서 조직이 추구하는 전략적 목표와 미션 등을 성공적으로 달성하기 위한 조직구성원들 개인이 필요한 지식, 태도, 기능, 등의 총체라고 정의된다(남순란, 2014). 사회 인문적 차원 혹은 개인 차원에서 조직 행동과 직무 참여를 통해 지속적이고 형성된 직무역량은 방법론으로나 전문적으로 축적이 된다고 밝혀졌다(Schmiedinger, 2005). 직무역량은 다양한 세부 요인을 구성되는 것이다. 구성하는 요소는 연구자별로 다양

한 주장은 <표 II-14> 와 같은 직무역량의 구성요인으로 제시한다.

<표 II-14> 직무역량의 구성요인

연구자	구성요인
Boyatzis(1982)	동기, 특성, 기술, 지식
Sparrow(1996)	지식, 기술, 태도, 능력, 특질
최상진(2015)	욕구, 지식, 기술, 능력
이기섭(2015)	업무 숙련도, 지식, 기술

자료: 연구자가 요약 정리

직무성과의 영향 요인 속에서 조직적인 측면에서의 리더 행위, 비재무적 성과, 재무적 성과는 구성원의 직무 활동 상황 외에도 다른 요인들에 의해 영향을 많이 받기 때문에, 본 연구에서는 조직에 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간에 급진적, 점진적 창의성의 매개효과와 학습목표지향 조절효과의 영향을 중심으로 연구하고자 한다.

직무성과를 파악하기 위해서는 재무 적성과 측면, 비재무적인 측면이 균형있게 조사되고 강조되어야 하며(Kaplan & Norton, 1992), 조직구성원 각자의 직무수행을 통한 실적 및 결과로 표현될 수 없고 개인 또는 팀 효과성을 판단하는 기준으로서 조직 관리자가 영향이 미치는 결과적 목표라고 하였다(임영규, 2011). 다양한 학자들에 의해서 직무성과 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있지만, 여전히 직무성과 그 자체에 대한 정의 또는 측정에 대한 견해는 연구자들 사이에서 다양하게 제시되어 논의되고 있다.

2. 직무성과 구성요인

직무성과와 관계있는 변수는 주로 직무만족과 직무몰입, 이직 의도 등이 많이 사용되었는데(신지현, 2019), 직무성과에 영향을 미치는 요인은 직무 시간과 직무 수행능력, 직무지식 및 숙련도, 매출액 달성의 기여도, 고객 기대에 대한 노력(이

형주 등, 2004), 직무숙련도와 고객 기대의 부응 여부, 직무 시간, 효율성, 매출달성 등으로 분류되었다. 다른 연구에서(Szilagyi & Wallace, 1983)는 책임감, 인정, 승진 임금수준, 성취감, 비전 욕구, 직무 자체, 동료 관계, 직무안정도, 조직 적절성, 작업조건, 상급자 관계(이인재, 1993), 과업성취도(생산성, 효율성, 능률)와 종업원 반응(직무만족, 결근율, 이직률), 전반적인 성과 등과의 관계가 연구되었다.

조직원의 직무성과는 조직관리에 차원에서 유효성을 나타내는 지표로 사용되어왔다. Vroom(1964)은 직무성과에 영향을 미치는 요인으로는 동기적인 결정요인뿐만 아니라 직무상의 역할 요인이나 능력요인 등이 포함되며, 그중에서도 가장 중요한 요인은 능력요인이라고 하였다. 이는 일을 할 수 있는 잠재적 능력과 일을 하고자 하는 의지가 각각 동기와 능력으로 직무성과에 상당한 영향을 미친다는 것이다. 직무성과의 구성 요소를 살펴보면, 생산량, 품질, 이윤, 생산가치, 이직률(Cureton & Katzell, 1962), 의존성, 작업의 질, 의사소통 능력, 호의적인 직무태도, 공중관계, 대인관계, 학습의욕 등이 활용되었다. 다른 연구에서는 기술적 지식, 기능적 지식, 요구 행동, 공격성, 신뢰성, 협력, 조직력 등을 직무성과 측정기준으로 제시하였다(노희경, 2014). 이외에도 직무성과는 과업 성취도와 종업원의 반응 두 가지 측면에서, 과업 성취도는 생산성, 효율성, 능률을 포함하고, 종업원의 반응은 직무 만족, 결근율, 이직률 등을 포함한다는 연구결과가 존재한다(Szilagy & Wallace, 1990). 국내 연구자들은 직무성과에 영향을 미치는 주요 요인은 개인적 심리요인, 능력요인, 조직 내 인간관계 요인 등이라고 하였고, 이 중에서도 가장 많은 영향을 미치는 요인은 능력요인이라고 하였으며, 전문성이 높을수록 직무성과도 높다는 결론을 도출하였다(최인섭, 초의수, 2001). 직무성과의 원인이 동기 유발에 의한 것이기보다는 능력이 중요하다(Muchinsky, 1983), 직무성과에 영향을 미치는 두 요인 중 객관적 요인인 능력요인을 더 중요하다(Maier, 1985) 등의 주장들이 존재한다(이정욱, 김진모, 2012). 직무성과의 구성 요소는 <표 II-15> 과 같다.

<표 II-15> 직무성과의 구성 요소

연구자	구성 요소		
	개수	세부내용	
Fu 등(2017)	2	수익 성장	비교기업, 성능
Gong 등(2009)	1	직무성과	
Kahya(2009)	1	업무수행	
Kaplan 등(1992)	4	재정적 / 고객적 관점	내부 비즈니스 관점 혁신과 배움의 관점
김수겸 등(2015)	1	조직성과 직무만족 혁신행동 생산성	
정명호 등(2014)	4	업무의 양 업무의 질	업무 주도성 전반적인 업무성과의 정도
김정식 등(2013)	1	상사가 자신의 부하직원에 대한 평가	
박오원(2013)	1	객관적 성과지표 종업원 일인당 매출액	
오인수 등(2007)	2	성과의 내용 과업/ 맥락성과 반사회적 행동	측정방법 상사평정 자기보고 객관적 인사자료

출처: 선행연구 토대로 연구자가 재구성

3. 직무성과의 선행연구 및 결과

1) 선행연구

영리조직에서 성과의 제고에는 다양한 요인들이 영향을 미칠 수 있는데, 그 중에서 기업의 특성상 조직미션에 기반한 구성원들의 헌신적인 몰입과 자발적 행동이다(이형룡, 강형욱, 2006). 직무몰입은 자신의 직무를 동일시하는 심리적 상태를 일컫는다(Kanungo, 1982). 직무에 대하여 심리적으로 동일시 한다는 것은 직무를 자기 자신과 결부시키고 직무에 대해 스스로 많은 의미 부여를 하고 있음

을 반영한다. 또한, 심리적 동일시는 직무에 대해 애착심을 형성하고 자신이 투입할 수 있는 최대한의 시간과 노력을 기울이고 결정적인 역할을 하게 된다(Brown et al., 1996). 따라서 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하면 할수록 직무와 관련된 활동에 쏟는 시간과 노력의 양은 훨씬 더 많아지게 되며(kahn, 1990; Pierro et al., 2006), 그 결과 직무성과는 더욱 향상되게 된다(Blau, 1993; Gardener et al., 1989). 또한, 직무몰입은 조직구성원으로서 자신의 조직에 더욱 더 애착을 갖게 하고 다른 구성원들과 함께 어울릴 수 있도록 해주며 조직 내 사회화(Socialization)에도 도움을 제공함으로써(Lassk 등, 2001), 성과도 향상시킬 수 있다. 이전의 연구들도 직무몰입이 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 규명하여 왔다(Al-Otaibi, 2000; Keller, 1997; Lassk et al., 2001). Allen & Meyer(1990)에 의하면, 몰입은 종사원들의 직무성과를 높여주며 이직률 또한 감소시켜 경영성과 효율성 향상의 원동력이 된다고 하고 있으며, 종사원의 몰입과 경영성과 간의 유의한 영향 관계에 관하여 실증적으로 검증했다. 그리고 호텔 레스토랑을 대상으로 한 김희기, 정용해(2008)의 연구에서는 조직 내에 갈등 요인이 존재하더라도 몰입을 통해서 이를 해소하여 종래에는 경영성과를 높인다고 밝혀 몰입과 경영성과 간 영향 관계를 입증하였다. 이러한 연구 결과는 Arnett, Laverie & McLane(2002); Randall(1987) 등 많은 다른 연구에서도 확인되고 있다. 다양한 기업의 성과들은 조직 내부 구성원들의 직무 만족과 조직몰입이 우선 선행되어야 비로소 가능하다(구필모, 서용건, 이성은, 허향진, 2007; 김경미, 이규태, 송보형, 2012; 이용기, 박대환, 박영균, 1997; 한진수, 김은정, 2005).

Stajkovic & Luthans(1998)은 자기효능감과 업무와 관련한 다양한 성과 간의 관계를 검증하는 실증연구들을 대상으로 하여 메타분석을 실시한 결과로 자기효능감이 개인성과에 대해 강력한 긍정적 예측변수임을 증명했다. Mathieu & Zajac(1990)은 직무와 연관된 개인의 자신감이 정서적 몰입과의 정적인 관계이고, 서재현(2002)은 자기효능감이 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. Bandura(1986)에 따르면 자기효능감은 노력의 투입 정도, 목표설정수준, 어려움을 극복하는 노력의 정도와 의지를 향상시킨다. Jawahar, Meurs, Ferris & Hockwarter(2008)은 성과에 대해 과업성과와 맥락성과로 구분하고, 이들의 예측 변수로서 자기효능감이나 정치역량 등을 검토한바있다. 연구결과 자기효능감, 그

리고 정치역량 모두 성과에 영향을 미치지만, 자기효능감은 과업성과에, 정치역량은 맥락성과에 더 강한 관련성을 보인다고 주장했다. 자기결정성 이론에 따르면 자발적 동기는 개인의 성취감과 깊은 관련이 있다(Ryan & Deci, 2000). 전통적으로 성취욕구는 한국 근로자에게 매우 지배적인 영향력을 발휘해왔다. 자신 일에 대한 흥미와 만족도가 낮음에도 불구하고 내 삶의 성공을 위한 결정적인 기회로 여겨온 근로자들은 능동적으로 높은 수준의 목표를 설정하고 어려운 과제를 수행해왔다. 따라서 한국의 사회문화적 특성을 고려하면, 동일시 동기는 능동적으로 과업을 수행하게 만드는 중요한 직무동기이며 성과를 위한 행동에 정의 영향을 미칠 수 있다(권석균, 오승희, 최보인, 2016). 인적자본이론에서는 종업원들이 회사에서의 근속연수가 오래될수록 직무 관련 지식이나, 스킬, 또는 경험 및 능력 등이 더욱 축적되므로 직무성과는 높아진다고 주장하는 바이다(Myers et al., 2004; Wayne et al., 1999). 또한, 다수의 연구들이 과업성과를 증진하는 리더의 바람직한 행동을 탐색하여 왔는데(Yukl, 2013), Burton, Sablynski & Sekiguchi(2008)은 과업성과의 선행요인으로 공정성을 제시하고 이를 실증하였다. 직무성과의 관련 선행연구는 <표 II-16> 과 같다.

<표 II-16> 직무성과의 관련 선행연구

저자	독립	매개, 조절	종속
Sullivan & Bhagat(1992)	언어능력 이해 지각된 통제 내적 통제 독립욕구 행동 성향 보호성에 대한 저항 직무특성 전문적 몰입 조직몰입 스트레스 원천 업무몰입 성취욕구 근심 자기지각 성과평가		직무만족 동료만족 개인화 신체증상 직무성과 자존감 생산성 향상 시간압박 경험 직무몰입 결근 이직 이직의도 감정소진 웰빙 심리적 긴장 긴장감 몰입

	직무몰입 사회적 지원 그룹 응집력 기술 조직수		정보 탐색 행동 지각 적합 우울 자신감
Brown(1996)	업무윤리 통제위치 자존감 성장욕구 자율성 기술다양성 과업정체성 피드백 잠재적 동기부여 과업다양성 상사배려 상사협력 의사소통 역할보호성 역할갈등	영향변수들 연령 근속년수 학력 성별 급여 결혼여부 업무몰입 경력몰입	노력 성과 결근 이직 직무만족 업무만족 상사만족 동료만족 급여만족 조직몰입 이직의도 일 가정 갈등 스트레스 신체건강불만 삶의 만족
	주요내용	직무몰입	메타분석
Brown & Leigh(1996)	심리적 풍토	직무몰입 노력	성과
Phillips & Gully(1997)	능력 학습목표성향 성과목표성향 통제위치	자기효능감 자기 설정 목표 성취욕구	성과
Prussia, Anderson & Manz(1998)	셀프리더십	자기효능감	성과
Chien, Gully & Eden(2004)	자기효능감	동기 상태 정서적 상태	과업 성과
Humphrey, Nahrgang & Morgeson(2007)	자율성 기술 다양성 업무 다양성 중요성 과업 정체성 직무 피드백 절차 정보 전문성 문제해결 독립성 타인 피드백 사회적 지원 조직 외 상호작용 심리적 요구 작업조건	경험된 의미성 경험된 신뢰성 지식	객관적 성과 주관적 성과 결근 이직의도 직무만족 상사만족 동료만족 보상만족 성장만족 승진만족 조직몰입 직무몰입 내재적 동기 역할 모호성 역할 갈등 근심 스트레스

			소진 과부하
	주요내용	작업설계	메타분석
Baer, Dhensa, Colquitt, Rodell, Outlaw & Long(2015)	조직신뢰	정서적 고갈	직무성과
권기환, 김인호(2004)	조직문화유형 (네트워크형 문화, 성과 중심형 문화, 분산형 문화, 용병형 문화) 조직창의성 (다양성, 자율성, 연결성, 유연성)	R&D 조사분석평가등 급 예산조정(외적 보상)	구성원 창의적 역량(구성원 지식 역량, 학습 역량, 사고개선 역량, 사회적 역량) 인지적 성과
정한규, 손태원(2004)	유동성 다양성 공정성 독립성 자율성 연결성 중첩성 유연성		성과
박근수, 유태용(2007)	직무특성 변혁적 리더십 자기효능감 외향성 성실성 개방성 정서적 불안정성 성취욕구	일 몰입 직무 열의 직무몰입 조직몰입	과업수행 직무만족 이직의도 정신건강 생애만족 긍정정서 부정정서
김정식, 김현철(2012)	리더의 코칭	내재적 동기 직무만족 직무몰입	
김정식, 차동욱(2013)	참여적 의사결정	성장욕구강도 심리적 임파워먼트 직무몰입 창의적 행동	
지성구, 최선규(2013)	심리적 안전감	예상되는 이미지상승 예상되는 이미지손상 창의적 업무몰입	직무성과
이현규, 정젤나, 최정길(2017)	내부마케팅	직무몰입 조직몰입	재무적 성과 비재무적 성과

출처: 선행연구 토대로 연구자가 재구성

2) 선행연구 결과

서재하, 이상돈(2006)은 체육행정가의 리더십 유형에 대한 연구를 통해 리더십의 유형은 조직구성원의 조직몰입과 직무성과에 직접적인 유의미한 영향을 미치며, 조직몰입을 통해서 간접으로도 직무성과에 영향을 미친다고 하였다. 구정대(2003)은 호텔 경리관리자의 리더십 형태에 따라 직원들의 집단응집력, 자긍심, 조직몰입은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출하였다. 민병준, 박경희(2004)은 호텔 기업의 임파워먼트가 직무성과에 미치는 연구를 통해 비재무 직무성과를 직무만족, 조직몰입, 이직 의도로 정의하여 연구를 수행한 결과, 임파워먼트는 비재무적 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이러한 영향은 고용형태와 업무부서 등에 따라 차이가 존재한다고 하였다. 이인희, 박승영(2007)은 여행사의 리더십 형태가 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 리더십은 임파워먼트에는 긍정적인 영향을 미치지만, 조직몰입에는 유의미한 영향을 나타내지 않았으며, 임파워먼트는 조직몰입과 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이형룡(2005) 등은 직무성과와 조직몰입, 서비스 제공수준 간의 관계를 연구한 결과, 호텔 종업원의 직무성과를 높이기 위해서는 호텔기업의 윤리적 기업경영이 요구되며, 이는 직원의 직무성과를 높일 뿐만 아니라 기업의 장기 이익에도 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 직무성과는 개인과 조직 모두에 적용될 수 있는데(Smith, 1988), 직무성과에 대한 조작적 정의는 개인이 조직을 위한 활동능력과 결과로 정의하고, 개인의 효과성 변수로서 개인성과에 대한 근거 기준으로 제시하였다(Poter & Lawler, 1968). 직무성과는 다양한 방법으로 측정할 수 있는데, 상사, 동료, 부하평가 등 대상에 따라 구분할 수 있고, 직종과 측정 내용에 따라 능력, 태도, 업무로 구분할 수도 있으며, 정성적, 정량적으로 또는 혼용하여 측정되기도 한다. 일반적으로 직무성과에 대한 객관적인 측정지표가 확보되지 못하면 직무수행 능력에 대한 인지 정도를 성과에 반영하여 측정하는 방법을 사용하기도 하는데, 이에 대해 직무성과 측정기준은 조직마다 다를 수 있으므로 자기인지에 따른 직무성과 측정 방법이 더 타당하다는 주장도 있다(Babin & Boles, 1998). 최근 연구결과를 살펴보면, 명확하지 않은 책임, 보상체계 부족, 집단응집력 부족은 조직 내 마찰을 유발하여 서비스 품

질, 고객 만족도 및 조직성과에 좋지 않은 영향을 미치고 구성원의 직무만족 및 직무수행에 영향을 미쳐 결국은 이직 의도를 발생시킨다는 연구결과가 존재한다(Nwokorie, 2017). 국내 연구를 살펴보면, 대부분 조직원들이 업무수행에 필요한 지식과 경험을 다른 동료들과 공유할 의지를 갖고 있으며, 본인의 지식이나 노하우를 동료들에게 전달하고 동료로부터 공유받은 지식을 업무에 적극적으로 활용하는 것으로 조사되었으며, 이는 지식공유를 활성화하여 직무성과의 향상을 통해 궁극적으로 성과향상을 제고시킬 수 있다는 것을 시사한다(이석훈, 2013). 다른 연구에서는 지식경영 활동이 개인성과에 미치는 영향에 대한 연구결과는 새로운 지식이 생산될 경우 조직의 일반적 업무성과가 향상되므로 혁신행동을 높이기 위해서는 지식창출과 지식공유 수준을 촉진해야 한다고 하였다(진대선, 2008). 이러한 결과는 혁신 행동과 지식활동이 성과에 영향을 미치고 있음을 의미한다. 지식공유가 활발해질수록 조직구성원 간의 적극적이고 자연스러운 의사소통이 가능해지고, 업무수행과정에서 획득된 지식에 대해 조직구성원 사이의 자발적인 공유(강경숙, 2014) 의도가 높은 조직이 직무수행에 적용할 수 있는 새로운 기술과 제도를 적극적으로 도입함으로써 타부서나 조직의 모방이 불가능한 경쟁우위를 확보할 가능성이 크다는 것이다(이금심, 2017). 적용 대상별 선행연구 결과를 살펴보면, 객실 승무원을 대상으로 역할 스트레스 중 역할 모호 요인이 전체 승무원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지만 남 승무원의 경우 직무만족과 조직몰입 모두 직무성과에 영향을 미치고, 여승무원의 경우에는 직무만족이 직무성과에 영향이 있음을 성별의 조절 효과로 밝혀낸 결과가 존재한다(이창현, 2016). 또한, 서비스 조직의 구성원들을 중심으로 일-가정 균형과 경력관리가 성과 행동에 정(+의 영향을 미치며, 성차별의 조절 효과에 대해 분석한 결과 남녀 모두 성과에 경력관리가 중요하다는 연구결과가 있다(김문주, 윤정구, 2015). 사회복지사 대상의 연구에서는 슈퍼비전이 직무성과에 대한 매개효과를 확인하였고(이형, 2013), 호텔직원을 대상으로 한 연구를 통해 창의성과 호텔 직원성과에 대한 분석결과를 통해 호텔직원의 창의성이 높으면 직원의 성과도 높다는 결과를 도출하였다(차재원, 2016). 신구범(2010)은 서비스기업 종업원을 대상으로 한 실증연구를 통해 종업원의 직무성과를 높이기 위해서는 셀프리더십 제고를 위한 인적자원관리 제도 마련 필요하며, 종업원이 바람직한 방향으로 사고 수립과 전환을

통해 과업달성을 할 수 있도록 가치에 대한 즐거움, 믿음, 몰입 등을 충족시킬 수 있도록 비전 제시와 적절한 보상체계 수립이 필요하다고 주장하였다. 남승하, 정종원(2017)은 지자체 공무원을 대상으로 한 실증연구를 통해 혁신행동을 매개로 하여 직무만족, 자기효능감이 직무성과에 미치는 영향력의 크기를 살펴본 결과 자기조절 효능감이 가장 강한 영향력을 가지고 있으며 이어서 혁신행동, 관계만족, 업무만족순으로 나타났다고 하였다. 황재원, 박경미(2014)은 지역농협직원들을 대상으로 한 실증연구를 통해 직무역량을 높이거나 셀프리더십의 수준을 높이는 등의 조직문화를 강화하기 위한 일련의 노력들은 직접적, 간접적으로 직무성과를 향상시킬 수 있는 의미있는 투자라고 주장하였다. 박상훈(2018)은 이공계 정부출연 연구자를 대상으로 실증연구를 통해 출연연 연구인력 역시 민간기관의 인력들과 동일하게 높은 자기효능감을 가질수록 높은 성과를 보인다는 것과 업무몰입을 극대화하는 것이 성과를 높일 수 있는 가장 효율적인 방법이라고 하였다. 직무성과의 관련 선행연구결과는 <표 II-17> 과 같다.

<표 II-17> 직무성과에 관한 선행연구 결과

연구자	연구결과
Lawler & Porter(1967)	직원의 우수한 성과가 보상으로 연결될 경우 실제로 직무성과가 직무만족을 향상시킨다는 결과 도출
Poter & Lawler(1968)	개인이 조직을 위한 활동능력과 결과로 정의
Herman(1973)	직원들이 생산성에 대해 확고한 통제력이 제공될 경우 직무성과와 직무만족 간에 유의한 영향이 있다고 주장
Smith(1988)	직무성과가 개인과 조직에 각각 적용될 수 있음
Babin & Boles(1998)	직무성과 측정기준은 기업마다 다를 수 있으므로 자기인지에 따른 직무성과 측정 방법이 더 타당하다고 주장
민병준, 박경희(2004)	호텔 기업의 임파워먼트가 직무성과에 미치는 연구에서 비재무 직무성과를 직무만족, 조직몰입, 이직 의도로 구분하고 연구를 수행한 결과, 임파워먼트는 비재무 직무성과에 유의한 영향을 미쳤으며, 이는 고용형태, 업무부서, 호텔의 등 간에 유의한 차이 확인
이형룡 등(2005)	직무성과를 조직몰입과 서비스 제공수준으로 측정하여 연구한 결과, 호텔직원이 자신의 직무성과를 높이기 위해서는 기업의 윤리적 기업경영이 요구됨
서재하, 이상돈(2006)	체육행정가의 리더십 유형에 관한 연구를 통해 리더십 유형은 조직구성원의 조직몰입과 직무성과에 직인 긍정적 영향을 미치고, 조직몰입을 통해 간접으로도 직무성과에 영향을 미침
이인희, 박승영(2007)	여행사의 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치나 조직몰입에 대한 영향은 확인되지 않았고, 임파워먼트는 조직몰입과 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인됨
이정은, 손재근(2008)	호텔 종업원의 역할지각과 조직성과 간의 관계연구에서 직무이해와 역할지각 간에는 긍정적인 관계가 있음을 확인하였으며 역할지각 업무능력이 직무성과 소속감에 대해서는 유의한 관계가 없는 것으로 확인됨
김문주, 윤정구(2015)	서비스 직종 종사자들을 대상의 연구결과를 중심으로 일-가정 균형과 경력관리가 성과 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 결과 도출
Nwokorie(2017)	불명확한 책임, 열악한 보상시스템, 조직의 응집력 부족은 조직갈등의 원인이며, 결과적으로 조직원의 직무만족 및 업무성과에 악영향을 미쳐 이직 의사를 창출하고 조직 갈등을 더욱 고조시킴
Seng & Arumugam(2017)	재정적 보상 및 직업 동기부여는 직원의 직무성과를 향상시키고, 조직의 생산성을 높이고 조직원이 업무에 더 많은 동기부여를 가능하게 하는 효과적 방법임
박상훈(2018)	이공계 정부출연 연구자를 대상으로 실증연구를 통해 출연연 연구인력 역시 민간기관의 이력들과 동일하게 높은 자기효능감을 가질수록 높은 성과를 나타내며, 업무몰입을 극대화하는 것이 성과를 높일 수 있는 가장 효율적인 방법이라고 주장

자료 : 김연선(2008), 현재호(2019), 신지현(2019) 참조하여 정리

Ⅲ. 연구 설계

제 1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구문제 및 연구가설

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구 문제와 연구가설은 다음과 같다.

연구문제 1. 내재적, 외재적 동기는 급진적, 점진적 창의성의 영향을 미치는가?

연구문제 2. 급진적, 점진적 창의성은 직무성과의 영향을 미치는가?

연구문제 3. 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 급진적, 점진적 창의성은 매개효과를 가지는가?

연구문제 4. 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계에서 학습목표지향 조절효과를 가지는가?

2. 연구가설 설정

1) 내재적 동기와 급진적 창의성 및 점진적 창의성

내재적 동기는 인간의 본성에 따르는 에너지 자원이고 자신의 역량을 마음껏 발휘하며 추구하는 과정에서 즐거움과 흥미를 느끼고 본인이 하는 업무 그 자체에서의 즐거움과 쾌감을 통해 보상을 받는 것이다(Deci & Ryan, 1985). 어떤 특정한 시점에서 개인이 처한 환경에 따라 개인의 내재적 동기가 많은 영향을 미친다는 연구 결과와 함께 개인의 창의성에 결정적인 영향을 줄 수 있는 연구 결

과가 있다(Amabile, 1997). 더불어 내재적 동기가 높은 구성원은 창의적이고 (Amabile, 1983; De Jesus, Rus, Lens & Imaginário, 2013) 더 많은 지속성을 보이며(Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014), 담당하는 업무를 더 잘 수행할 수 있다 (Cerasoli & Ford, 2014; Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). 그러므로 개인은 내재적 동기가 최고로 경험할 때 가장 창의적인 역량을 발휘 할 수 있다(Oldham & Cummings, 1996). 내재적 동기는 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전 의식 등으로 생기는 동기로서 창의성의 발현과 관련된 요소들에서 내재적 동기가 중요한 요인으로 강조되고 있는 것은 창의성이 개인의 아이디어로부터 시작되고 있기 때문이다(Amabile, 1997). 또한, 금전적 보상으로 인해 결정된 행동과 과제 자체에 대한 내적 관심으로 인해 움직이는 행동을 비교할 시, 내재적 관심으로 인해 시작된 활동은 더 깊고 지속적인 참여 행동을 유도함에 따라 흥미, 호기심, 그리고 배우고 자 하는 욕구를 바탕으로 노력을 기울인다(Shin, Yuan & Zhou, 2017).

창의적인 구성원들은 어떤 문제에 직면했을 때 문제점에 대해서 새로운 관점을 통해 문제해결을 시도해보거나 기술을 적용해 보려는 특징이 드러나며 새로움에 대한 발견의 욕구가 상대적으로 높음을 의미하고 있다고 볼 수 있으며, 욕구는 새로움에 대한 즐거움, 흥미, 도전 의식으로서 많은 몰입을 집중하게 하는 내적 동기가 원동력이 된다(Amabile, 1997). Amabile(1983)은 창의적인 사람들에게 보이는 다른 특징으로 내재적 동기를 내세웠으며, Amabile(1990)은 창의성 발현에 내재적 동기의 역할의 중요성을 재강조하였다. Woodman, Sawyer & Griffin(1993)의 연구에서 구성원 개개인이 업무수행을 하는 과정에서 창의성 행동이 나타날 수 있다는 연구 결과를 밝혔다. 이러한 결과는 개인이나 상황, 요인, 직무들이 내재적 동기와 함께 창의적 행동에 대한 행동들이 가능하다는 점을 시사하고 있다(Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003). 이처럼 내재적 동기는 창의성이 발현에 있어서 중요한 역할을 하고(Amabile, 1983), 내재적 동기는 창의성의 핵심적인 구성 요소로 간주할 수 있다(Grant & Berry, 2011).

선행연구를 통해 내재적 동기가 창의성에 영향을 주는지에 대해 검증하였다. 이와같이 창의성과 관련된 연구들은 일반적으로 제품, 서비스, 절차와 관련된 새

로운 아이디어와 유용한 아이디어 창출의 단일성 개념으로 연구가 되었지만 (Amabile, 1996; Unsworth, 2001), 단일성 개념의 창의성 효과성에 미치는 영향에 대해 끊임없는 논쟁으로 있었지만, 합의된 결론은 도출되지 못하였다. 따라서 창의성의 차별화를 검증하기 위해 급진적 창의성과 점진적 창의성의 서로 다른 개념으로 구분하여 제안하였으며(Madjar 등, 2011), 본연구에서도 급진적 창의성과 점진적 창의성이 서로 다른 영향을 받는지 구분하여 연구를 진행하였다.

급진적 창의성은 기존의 틀을 깨는 파격적인 아이디어를 창출하는 의미로 기업에서는 파격적인 신제품을 개발하거나 새로운 기회를 발굴할 때, 즉, 고위험 사업성을 검토할 시 급진적 창의성이 요구된다(Jaussi & Randel, 2014; Madjar 등, 2011). 따라서 급진적 창의성은 기존의 틀에서 벗어나 근본적으로 새로운 아이디어를 내는 것으로 심층적인 인지 프로세스, 실험, 끈기 등을 필요로 하고 일에 내재적 동기가 되어 다양한 방법을 탐색하고 새로운 시도를 하며 한계를 돌파하기 위해 끝까지 노력하기 때문에 급진적 창의성을 발휘할 가능성이 크다(Gilson & Madjar, 2011). 내재적 동기가 높은 구성원은 심층적이고 지속적인 참여를 통해 근본적인 문제를 해결한다. 복잡하고 어려우며 창의적인 문제해결이 필요한 부분에 있어 긍정적인 역할 수행하며(Madjar 등, 2011), 내재적 동기에 영향을 받은 구성원은 다양한 창의적 행동이 보이고, 이러한 구성원들은 직무성과를 극대화를 위해 자신의 자원과 노력, 시간을 노력에 더 많이 투입할 뿐만 아니라(Deci & Ryan, 2000) 구성원이 담당하는 해당 직무에 깊이 관여하고 내재적인 관심으로 인해 보상되지 않을 때라도 획기적인 아이디어를 창출하고 급진적인 창의성이 나타난다(Malik, Butt & Choi, 2019).

Shin & Zhou(2003) 연구에서는 내재적 동기와 창의성 사이 관계에 있어 긍정적인 관계를 나타냈다. 또한, Rehman, Shahrukh, Virk & Butt(2019)은 다른 동기와는 달리 내재적 동기는 창의성에 긍정적이고 유의미한 영향을 주는 연구를 결과를 보여주었으며, 내재적 동기는 높은 수준의 창의성과 관련이 있는 동일한 연구 결과를 보여주었다(Amabile, 1996). 내재적 동기에 영향을 받은 구성원은 다양한 창의적 행동을 보이고 욕망 없이 자신의 자원과 노력, 시간을 노력에 쏟기 때문에 타인에 평가받는 부분에 있어 얽매이지 않고 획기적인 아이디어를 창출하여 급진적 창의성에 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라 현재 진행되는 과제 또는 수

행은 점진적 개선에 긍정적인 영향을 주는 것을 예측할 수 있다. 또한, 다른 선행연구에서는 개인 요인인 내재적 동기, 직무몰입, 위험감수 의지는 급진적 창의성과 긍정적인 관계를 보여준다(Gilson & Madjar, 2011; Jaussi & Randel, 2014). 점진적 창의성은 기존의 제품을 약간 개선하는 아이디어 창출을 의미하며(Gilson & Madjar, 2011), 이는 주어진 문제를 해결하는 단계에서는 점진적 창의성이 더 요구된다. 내재적 동기는 창조성 유형 모두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Malik, Butt & Choi, 2019). 급진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에서 어느 하나만 중요하다고 간주할 수 없으며 기업의 혁신 또는 개선을 가능하게 하는 성과 창출로서 균형적으로 진행되어야 한다. 만일 하나 급진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에 한가지라도 부족할 경우 비균형적인 발생할 수 있다(안관영, 홍광희, 2011). Deci & Ryan(1991)은 자기결정성에 내재적 동기와 정적인 상관성이 있음을 증명하였으며, 자기결정이론(self-determination theory)에 의하면 자율적인 직무를 수행하는 의미로 구성원들이 외적 요인과 압력보다는 개인의 자발적으로 일을 행할 때 내재적으로 더 동기유발을 받으며(Deci 등, 1991), 보다 고수준의 창의성을 발휘하게 된다(Deci, Connell & Ryan, 1989; Gagne & Deci, 2005).

내재적 동기에 대하여 창의성과 관련된 프로세스의 모든 단계에 영향을 미치며(Amabile & Pratt, 2016), 단계별로 구분된 급진적 또는 점진적 창의성에 영향을 주는 부분으로써 이해할 수 있다. 따라서 내재적 동기가 강해질수록 급진적 창의성과 점진적 창의성에 더 강하게 나타난다는 결과가 나타날 것이다. 자기결정이론을 근거로 하여 내재적 동기와 창의성 사이의 관계를 설명하였으며(Suwanti, 2019), 자기결정이론은 자율성, 유능감, 관계성 제공을 통해 내재적 동기를 일으키고(Ryan & Deci, 2000) 특히 자율적인 직무를 수행하는 개인은 외부의 통제나 제약으로부터 자유롭기에 자기 결정성을 갖게 되어 보다 높은 수준의 창의성을 발휘하게 된다(Gagne & Deci, 2005). 즉, 내재적 동기가 유발하는 중요한 원인은 활동 그 자체에 대한 즐거움과 호기심 또는 어려운 과제를 달성하려는 의지로써(Gottfried, 1985), 자발적으로 선택하고 결정한 과제에 대한 도전을 통해 적절한 능력감을 경험하게 될 때 내재적으로 동기화된다. 이는 내재적으로 동기화되게 되면 그 자체가 자기 결정적이며, 다양한 활동과 새로운 도전은 창의적인 아이디어를 낼 수 있을 뿐만 아니라 자발적인 연속성을 갖추게 되어 창의

성을 유발시키게 된다. 내재적 동기의 핵심에는 기본적인 심리적 욕구가 자리 잡고 있고 그 중 자율성은 기본 심리 욕구의 핵심이며 높은 내재적 동기는 능력과 자기 결정성 즉, 자율성의 감정에서 비롯되고(Deci & Ryan, 1985), 자율성이 높은 구성원들은 자신의 직무 다양성, 정체성, 중요성을 결정에 있어서 재량권을 발휘한다(Hackman & Oldham, 1975). 즉, 자율성은 선택권 내지 자기 결정성을 통해 내재적 동기화를 불러일으키고(Zhou, 1998), 직무의 복잡성과 도전적인 직무, 창의성을 발휘할 수 있는 등 자율성이 창의성을 촉진시킨다(Shalley 등, 2000). 따라서 자기결정 이론에 의해 내적인 활동 수행이 더 높은 수준의 즐거움, 관여, 관심을 초래하고 이러한 인지 상태는 창조적 행동으로 이어진다고 예측 할 수 있다. Amabile & Pratt(2016)은 내재적 동기에 대하여 창조와 관련된 프로세스의 모든 단계에 영향을 미치며, 내재적 동기에서 발생하는 관여와 즐거움 및 호기심을 통해 직원들이 여러 유형의 창의성을 발휘할 수 있다고 제안하였다. 따라서 급진적 또는 점진적 창의성에 직접 또는 간접적으로 영향을 주는 부분으로써 해석할 수 있다.

따라서 본 연구는 내재적 동기가 급진적 창의성과 점진적 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 선행연구의 결과와 이론적 배경을 기반으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 내재적 동기가 구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 가진다.

가설 1-1 : 내재적 동기가 급진적 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 내재적 동기가 점진적 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 내재적 동기가 점진적 창의성에 대한 영향보다 급진적 창의성에 대한 영향이 더 크게 나타날 것이다.

2) 외재적 동기와 점진적 창의성

외재적 동기는 자신의 행동이 임금과 승진 등과 같은 외재적이고 실체적인 보상을 이끌어낼 수 있다고 생각을 할 때 나타나는 동기이다(Katz & Kahn, 1978; Leonard 등, 1999). 금전적인 보상은 직무를 수행한 결과로 얻게 되는 봉급이나

성과금뿐만 아니라 휴가, 복리후생 등을 포괄적으로 포함한다. 비금전적인 보상은 안전을 위해 요소 제거, 직무 재설계, 직무에 필요한 정보제공 및 직무환경 등이 포함한다. 비금전적 요소는 상대적으로 적은 비용으로 높은 효율을 낼 수 있어서 적절하게 사용을 할 수 있으면 바람직하다(오종환, 2011). Jones(1986) 외재적 동기는 내적 보상으로 인해 형성되는 동기유발로서 직무를 통하여 얻어지는 성취감, 자신감 등이 내적 보상이 주요 요소이자 내적 보상을 지속적으로 제공을 받는 구성원들이 조직을 위해 역량과 능력 이상의 노력을 하는 상태를 의미한다.

외재적 동기의 선행연구에서는 이문정(2013) 직무동기와 조직유효성 관계의 연구에서는 외재적 동기는 직무수행노력, 직무성과, 이직의도에 유의한 관계를 보여주었고, 직무만족에는 유의한 관계가 나타내며, 내재적 동기와는 상당히 다른 효과를 나타내었다. 고재식(2011)은 활동 이외에 부수적인 결과를 얻기 위해 행동하는 것으로 정의하였고 종사원들을 자세히 살펴보면 일이 주는 즐거움이나 도전정신으로 동기화되거나 인센티브, 상사의 좋은 평가를 얻기 위해 일을 하는 모습 모두를 볼 수 있다. 이는 내적 동기와 외적 동기의 지향으로 인한 행동상의 차이를 보여준다(오동주, 2015). 또한, 이종숙(1984) 외재적 동기는 그 유발요인이 유기체와 행동 자체의 관계 외에 외부적인 요인이 동기를 발휘하는 것이라고 하였으며, 한마디로 주어진 과제 자체보다 뭔가 다른 것을 위한 노력을 의미하는 것으로 정의하였다(원용석, 2008). 이 경우 활동 그 자체엔 별로 관심이 없고 오로지 결과에만 관심을 기울이게 된다(정종진, 1996). 한웨(2012)은 전략적 인적자원관리가 직원의 직무성과, 직무태도에 대한 영향 연구에서는 외재적 동기의 매개효과로 자율성 부여와 교육훈련 및 고용보장이 조직몰입에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났고, 절차의 공정성은 직급격차 해소와 외재적 동기 사이에 영향이 없는 것으로 나타났다.

동기 이론의 중요성을 강조한 Amabile(1993) 등의 창의성에 관한 연구는 개인의 특성에 주로 이루어졌는데 환경적 요인에 영향이 미친다고 하였다. Zhou & George(2001)의 연구에서 동료들 간의 지지가 높을수록 창의성도 함께 높아지는 것을 실증하였고 구성원 간의 경쟁이 창의성으로 연결된다. 개인의 창조적인 노력으로 성공한 개인의 다양한 특성에 관한 연구가 이루어졌으며(Barron &

Harrington, 1981), 이외에 창의성을 제시하고 창출하는 본질적인 동기 및 동기부여에 관한 연구가 이루어졌다(Amabile, 1993, 1996, 1997; Ford, 1996; Gardner, 1993; Mumford, 2000; Mainemelis, 2001; Sternberg & Lubart, 1991, 1996; Woodman 등, 1993). 이후 창의성 연구 관련하여 대부분이 성격적 특성과 같은 어떠한 양상에 관한 연구가 주를 이루어 오고 있다(Amabile, 1996; Barron & Harrington, 1981; Oldham & Cummings, 1996; Woodman 등, 1993). 창의성에 영향을 주는 요인은 크게 3가지로 나눌 수 있는데 첫째, 창의성에 영향을 주는 개인적인 요인들은 선행조건, 인지적 요인, 성격요인, 태도, 지식 등으로 나눌 수 있으며(Woodman 등, 1993), 가장 핵심요소인 내재적, 외재적 동기 요인은 지속성, 호기심, 지적 솔직함, 에너지 및 창의적 인지 스타일이다. 즉, 경험, 광범위한 높은 에너지, 독립적 판단력, 자율성, 자신감 등이 바로 개인적인 요인에 속한다고 하였다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981). 둘째, 환경적 요인들은 직무관련 요인, 상사의 스타일, 보상 및 조직 분위기 등 개인이 느끼고 있는 조직관련 환경요인들로 창의성을 촉진하거나 저해하는 환경적 요인으로 나눌 수 있다(Amabile & Conti, 1999; Andrew & Mann, 2004; Sosik 등, 1999). 셋째, 직무에 관련된 요인들은 직무 복잡성, 내재적, 외재적 동기, 직무독립성 등이 있다(Gilson & Shalley, 2004; Oldham & Cummings, 1996; Ruscio 등, 2008).

기존 실증연구들에 의하면, 개인의 급진적 창의성과 점진적 창의성은 그 발현에 영향을 미치는 선행변인이나 프로세스가 다르다고 나타난다. 예컨대, 개인들이 자신 직무에 내재적으로 동기화되었을 때, 문제해결 프로세스에서 문제를 정의와 새롭게 구성하는 초기 단계일 때, 당면한 문제와 구체적인 관행으로부터 멀리 떨어져서 추상적인 이론, 다른 관점과 연계시킬 때, 급진적 창의성이 발현될 가능성이 매우 높다(Gilson & Madjar, 2011). 한편, 상사나 고객으로부터 문제해결에 대한 요구와 외재적인 보상이 주어질 때, 문제해결 프로세스에서 이미 주어진 문제에 대한 해결안을 제시하는 단계일 때, 추상적인 이론보다는 구체적인 경험이나 현재 실현되는 관행으로부터 아이디어를 찾을 때, 점진적 창의성이 발현될 가능성이 매우 크다(Gilson & Madjar, 2011). 또한, 급진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에서 어느 하나만 중요하다고 간주할 수 없으며 기업의 혁신 또는 개선을 가능하게 하는 성과 창출로서 균형적으로 진행되어야 한다. 만일 하나 급

진적 창의성 또는 점진적 창의성 중에 한가지라도 부족할 경우 비균형적인 발생할 수 있다(안관영, 홍광희, 2011). 점진적 창의성은 기존의 제품을 약간 개선하는 아이디어 창출을 정의하며(Jaussi & Randel, 2014; Gilson & Madjar, 2011; Xu 등, 2016), 이는 주어진 문제를 해결하는 단계에서는 점진적 창의성이 더 요구된다. 내재적 동기는 창조성 유형 모두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Malik, Butt & Choi, 2019). Amabile & Pratt (2016)은 내재적 동기에 대하여 창조와 관련된 프로세스의 모든 단계에 영향을 미치며, 내재적 동기에서 발생이 되는 관여와 즐거움 및 호기심을 통해 직원들이 여러 유형의 창의성을 발휘할 수 있다고 제안하였다. 따라서 급진적 또는 점진적 창의성에 직접 또는 간접적으로 영향을 주는 부분으로써 해석할 수 있다.

외재적 동기와 창의성에 대한 선행연구들을 종합해보면 외재적 동기가 주어질 때 조직구성원들의 점진적 창의성이 발휘됨을 알 수 있었고 조직구성원의 외재적 동기에 따라 창의성에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 점도 살펴볼 수 있다. 따라서 본 연구는 외재적 동기가 점진적 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 선행연구의 결과와 이론적 배경을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 외재적 동기가 구성원의 창의성에 정(+의 영향을 가진다.

가설 2-1 : 외재적 동기가 점진적 창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3) 창의성과 직무성과

창의성과 관련한 연구들은 크게 두 가지로 구분하여 창의성이 발현되는 과정과 결과에 각각 초점을 두고 설명할 수 있다. 과정으로서의 말하는 창의성은 문제를 인식하고 지속적인 해결방법을 찾으면서 타인으로부터 의견을 듣고 직무수행에 새로운 방법을 실행하는 것이라고 정의할 수 있으며, 결과로서의 말하는 창의성은 기존과는 달리 새롭게 인식되는 것으로 유창성, 독창성, 유연성의 특징을 가진다. 또한, 창의성을 지원하는 조직 분위기가 생산성과 혁신을 촉진 시킬 수 있는 의존적인 행동을 장려하고 궁극적으로 성과증진에 공헌할 수 있다(Andrews, 1975). Leonard & Swap(1999)의 연구에서도 창의력을 발휘할 수 있

는 조직환경으로 조성될 경우 평범한 조직구성원들도 더 높은 성과를 창출한다는 결과가 나타났다. Sung & Choi(2012)은 팀 창의성이 팀 재무성과에 대한 강한 예측력을 지닌다는 실증결과를 제시하였다. 개인 수준에 구성원의 창의적 업무수행이 성공적인 직무성과를 이끌어 낼 수 있다는 연구 결과를 보여주었다(Farr & Ford 1990; Suh, 2003). Amabile(1997)은 기업의 생산성과 창의성의 상호관계 연구를 통해서 높은 상관관계를 증명하였고, 많은 기업들이 높은 성과가 창출될 것이라는 기대에 창의성 향상을 위해 상당한 비용을 투자할 것으로 예상하였다. 직무성과와 창의성 관계에 관한 국내 선행연구에서 신유창(2002) R&D기관의 구성원들에 의해 지각된 연구개발성과에 긍정적인 영향을 주는 창의성 경영구성요인으로 연결성, 자율성, 다양성, 유연성 등으로 나타났다. 창의성에 관한 암묵적 이론으로 요인구조, 영역 특수성 및 암묵적 이론의 사용에 관한 연구에 의하면, 기업의 조직구성원들이 가지고 있는 창의성에 관한 암묵적 이론의 구성개념을 인지적 특성차원에서 발산적 문제해결 능력과 수렴적 문제해결 능력이다. 그리고 발산적 문제발견능력 요인으로, 성격적 특성 차원에서는 모험심, 다양한 관심, 자아확신, 실험정신, 자기 독립성, 자기주장, 개방성의 7가지 요인으로서 업무 영역별 차이는 분산분석결과 개방성 요인을 제외하고는 업무영역별로 차이를 보였다(송석중, 2005).

조직구성원들이 직무성과 연구에 관한 내용은 창의적 업무를 하는 조직 대상의 국내 선행연구에서 직무성과의 개념과 구성요인들을 살펴보면 다음과 같다.

장성복(2015) 직무성과는 직무에 한 구성원의 심리만족감을 부여받은 성취도와 과업요구의 성취 정도를 의미하며, 실행, 수행, 성취가 이에 속한다고 보고, 직무성과와 목표지향을 달성하기 위해 수행하는 과정에서 획득한 창의성과로 정의하였다. 최원수, 진용주(2014)은 “구성원이 과업요구를 성취하는 정도와 부여받은 직무에 대한 구성원의 성취도 등으로서 과업에 따라 이루어진 결과와 심리적 만족정도를 말하며 실행이나 수행, 성취 등을 뜻한다.” 라고 정의하였다.

조직구성원의 창의성은 구성원들의 능력과 관계가 있으며 다양한 연구 통해 조직구성원 역량이 직무성과에 중요한 변수로 작용한다고 보았다(Korman, 1977; Munchinsky, 1983). 최근 Suh(2002) 창의성은 개인의 직무영역에서 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기 때문에 대부분의 조직들은 성공적인 직무

성과 창출을 위하여 급진적, 점진적 창의성 향상에 많은 비용을 투자한다고 하였다. Amabile(1997)은 한 기업의 생산성과 창의성의 미치는 영향 관계에 관한 연구에서는 높은 상관관계가 있음을 밝혔으며, 다수의 기업들은 좀 더 나은 성과 창출을 위하여 개인 및 조직의 창의성을 높이기 위해 많은 비용을 투자할 것이라고 예상하였으며, Leonard & Swap(1999)은 그들의 연구를 통하여 평범한 구성원이 모여 있는 조직이더라도 창의력을 발휘할 수 있는 환경을 제공하면 창의적 인재들이 많이 모여 있는 조직보다 더 큰 성과를 창출할 수 있다고 하였다. Shalley(2004) 등은 그들의 연구를 통하여 긍정적인 분위기에서 직무를 수행한 조직구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비하여 더 창의적으로 직무에 몰입할 수 있다는 것을 나타냈으며, Gasper(2003); George & Zhou(2007)은 부정적인 분위기에서 직무를 수행하는 조직구성원들은 창의적인 성과 창출에 어려움을 가지고 있으며 부정적인 성과 결과를 나타내기 때문에 무엇보다도 조직 내 창의적인 분위기가 아주 중요하다고 하였다. Yaping(2009) 등은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 하였으며, 창의성은 성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 조직의 창의성은 종사자가 문제를 인지하고 문제를 해결하는 두 가지의 직무성과인 창의적 행동에 유의한 영향을 주었고(설경진, 2006), 창의적 성향이 높을수록 직무성과에 미치는 영향이 높다. 이러한 결과에서 보듯 창의성을 개인, 조직에 의하여 생산된 새롭고 유용한 아이디어나 제품이라고 보고 생산성과 창의성은 높은 상관관계에 있다. 결국, 기업의 성과에 영향을 준다는 것과 의미를 함께 하는 것으로 창의적 사고와 행동이 높을수록 직무성과가 커질 수 있음을 나타내었다(김은희, 2008).

지금까지 창의성과 직무성과의 관계를 연구한 선행연구를 정리해보면, 창의성과 직무성과의 관계가 각각 유의미함을 알 수 있다.

본 연구는 급진적, 점진적 창의성이 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 선행연구의 결과와 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 창의성은 직무성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 급진적 창의성은 직무성과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 점진적 창의성은 직무성과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 직무성과의 관계

직무성과의 개념은 조직구성원에게 정해진 업무와 직무를 수행하는 과정에서 얻는 결과라고 볼 수 있다. 직무는 조직 내에서 조직구성원이 조직의 성과에 기여하는 방법으로 조직구성원에 의해 성과로 이루어진 의미 있는 중요한 과업으로 정의하였으며, 성과는 목적 및 목표와 관련된 개념으로 어떠한 업무에 관한 결과 및 영향과 관련된 개념이라고 할 수 있다(박대환, 김성곤, 장병주, 2007).

직무성과는 다양한 개념으로 사용하고 있어 정의 내리기 쉽지 않지만, 직무성과를 직무와 성과로 구분해서 설명해보자. 직무는 조직원의 각 직위에 할당된 과업으로서 조직구성원이 생산에 기여하는 방식을 의미하며, 조직구성원에 의해 수행되는 중요하고 유의미한 과업으로도 정의한다. 성과는 직무가 할당된 직무 활동과 이루어진 결과를 의미하며, 직무의 목표 달성과 소원성취에 대한 태도와 행위이다(Smith, 1998). 직무성과는 무언가를 수행하려는 힘이고 조직구성원의 동기와 능력 간의 관계로 결정이 된다고 제시한 Blumberg & Pringle(1982) 성과는 조직구성원 개인들의 속성과 그들이 기울인 수행의 노력과 조직적 차원의 지원으로 나타나는 것이라 주장하였다.

직무성과(Job Performance)는 조직 관리에 있어서 유효성을 표시하는 지표이자 조직구성원의 직무가 성공적으로 달성 여부를 나타낸다(우석봉, 2000). 일반적으로 직무성과는 조직구성원의 직무가 얼마나 성공적으로 달성되었는가를 측정의 개념으로 사용하였다.

조직구성원들이 직무성과를 위해 창의적 업무를 하는 조직 대상의 국내 선행 연구에서 직무성과의 개념과 구성요인들을 살펴보면 다음과 같다.

장성복(2015) 직무성과는 직무에 한 구성원의 심리만족감을 부여받은 성취도와 과업요구의 성취정도를 의미하며, 실행, 수행, 성취가 이에 속한다고 보고, 직무성과의 목표지향을 달성하기 위해 수행하는 과정에서 획득한 창의성과로 정의하였다. 최원수, 진용주(2014)은 “구성원이 과업요구를 성취하는 정도와 부여받은 직무에 대한 구성원의 성취도 등으로서 과업에 따라 이루어진 결과와 심리적 만족정도를 말하며 실행이나 수행, 성취 등을 뜻한다.” 라고 정의하였다.

조직구성원의 창의성은 구성원들의 능력과 관계가 있으며 다양한 연구들을 통해 조직구성원의 역량이 직무성과에 중요한 변수로 작용한다고 보았다 (Korman, 1977; Munchinsky, 1983). 최근 Suh(2002)에 의한 연구를 살펴보면 창의성은 개인의 직무영역에서 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기 때문에 많은 조직들이 성공적인 직무성과 창출을 위하여 급진적, 점진적 창의성 향상에 많은 비용을 투자한다고 하였다. Amabile(1997)은 한 기업의 생산성과 창의성의 미치는 영향 관계에 관한 연구에서는 높은 상관관계가 있음을 밝혔으며, 많은 기업들이 좀 더 나은 성과 창출을 위하여 개인 및 조직의 창의성을 좀 더 높이는데 있어서 많은 비용을 투자할 것이라고 예상하였으며, Leonard & Swap(1999)은 그들의 연구를 통하여 평범한 구성원이 모여 있는 조직이더라도 창의력을 발휘할 수 있는 환경을 제공할 때 창의적 인재들이 많이 모여 있는 조직에서보다 더 큰 성과를 창출할 수 있다고 하였다. Shalley(2004) 등은 그들의 연구를 통하여 긍정적인 분위기에서 직무를 수행한 조직구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비하여 더 창의적으로 직무에 몰입할 수 있다는 것을 나타냈으며, Gasper(2003); George & Zhou(2007)은 부정적인 분위기에서 직무를 수행하는 조직구성원들은 창의적인 성과 창출에 어려움을 가지고 있으며 부정적인 성과 결과를 나타내기 때문에 무엇보다도 조직 내 창의적인 분위기가 아주 중요하다고 하였다. Yaping(2009) 등은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 하였으며, 창의성은 성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 조직의 창의성은 종사자가 문제를 인지하고 문제를 해결하는 두 가지의 직무성과인 창의적 행동에 유의한 영향을 주었고(설경진, 2006), 창의적 성향이 높을수록 직무성과에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났으며 이러한 결과에서 보듯 창의성을 개인과 조직에 의하여 생산된 새롭고 유용한 아이디어나 제품이라고 보고 생산성과 창의성은 높은 상관관계에 있다. 결국에는 기업의 성과에 영향을 준다는 것과 의미를 함께하는 것으로 창의적 사고와 행동이 높을수록 직무성과가 커질 수 있음을 나타내었다(김은희, 2008).

급진적, 점진적 창의성과 직무성과 간의 직접적인 관계를 규명하는 연구는 드문 편이다. 선행연구가 혁신의 범주 안에 창의성을 두고 있거나, 창의성의 결과보다는 창의성의 선행요인에 더 초점을 맞추어 연구를 진행했기 때문이다(Sung

& Choi, 2012). 창의성의 결과물은 신제품, 서비스, 프로세스, 절차 등이다 (Woodman 등, 1993). 창의적 행동은 신제품이나 프로세스를 창출하기 위함인지 혹은 새로운 시각으로 문제를 해결하기 위함인지에 관계없이 궁극적으로 성과증진을 목표로 한다(Woodman 등, 1993). 창의성은 조직구성원들의 직무태도를 조직의 목표와 일치하는 방향으로 변화시킴에 따라 조직구성원들을 조직의 일원으로서 확신시켜 주는 역할 수행하며, 이것이 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다 (김창수, 2011 ; 전경환, 하동현, 2014). 김창수(2011)은 “항공사의 팀 창의성과 응집력이 직무성과에 미치는 영향”의 연구를 통하여 팀 창의성과 직무성과는 상당한 영향 관계에 있음을 밝혀냈다. 창의성 관련한 선행연구에서 대두되고 있는 것이 성과와 측정의 문제라고 얘기할 수 있으며 지금까지도 창의성의 개념과 측정의 문제가 확실하고 지배적인 결론을 내리지 못하고 있다. 창의적 수준의 성과를 측정한 선행연구들을 살펴보면 대부분이 효과성, 능률성, 공정성, 비재무적 성과 등의 실질적이고 가시적인 정량적 성과보다는 정서적인 측면이 높기 때문에 연구의 일반화를 말하기 어려우며, 재무적 성과 측면에서는 성과측정은 어렵지 않으나 개인 창의를 비롯하여 팀과 조직 창의 3개의 영향 관계를 직접 규명하기에는 적절하지 않다고 할 수 있다. 창의성과 관련한 연구들은 크게 2가지로 구분하여 창의성이 발휘되는 과정과 결과에 각각 초점을 두고 설명할 수 있다. 과정으로서의 말하는 창의성은 문제를 인식하고 지속적으로 해결방법을 찾으면서 타인으로부터 의견을 듣고 직무수행에 새로운 방법을 실행하는 것이라고 정의할 수 있으며, 결과로서의 말하는 창의성은 기존과는 달리 새롭게 인식되는 것으로 유창성, 독창성, 유연성의 특징을 가진다. 또한, 창의성을 지원하는 조직 분위기가 생산성과 혁신을 촉진시킬 수 있는 의존적인 행동을 장려하고 궁극적으로 성과증진에 공헌할 수 있다(Andrews, 1975).

구정대(2003)은 동기가 직원의 직무성과에 영향을 주어 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, Seng & Arumugam(2017)은 내재적, 외재적 동기는 직원의 직무성과를 향상시키고, 조직의 생산성을 높이고 조직구성원이 업무에 더 많은 동기를 가능하게 하는 효과적 방법이라고 하였다. 김기범(2008)은 호텔종사원의 직무에 따른 동기와 창의성의 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스종사원의 창의성은 기업의 성과에 유의한 영향이 있다고 하였다.

조직구성원 창의성은 그들의 능력과 관계가 있고 다양한 연구들을 통해 조직구성원의 역량이 직무성과에 중요한 변수라고 얘기하였으며(Korman, 1977; Munchinsky, 1983), 최근 Suh(2002)의 연구를 살펴보자면 창의성은 개인의 직무영역에서는 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기 때문에 다수의 조직은 성공적인 성과 창출을 위하여 창의성 향상에 고비용 투자한다고 하였다.

지금까지 창의성과 직무성과의 관계를 연구한 선행연구를 정리해보면, 창의성과 직무성과의 관계가 각각 유의미함을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 매개변인이 될 것으로 가정한다.

이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 동기의 직무성과에 대한 영향관계는 구성원의 창의성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-1 : 내재적 동기의 직무성과에 대한 영향관계는 구성원의 급진적 창의성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-2 : 내재적 동기의 직무성과에 대한 영향관계는 구성원의 점진적 창의성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-3 : 외재적 동기의 직무성과에 대한 영향관계는 구성원의 점진적 창의성에 의해 매개될 것이다.

5) 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간에 학습목표지향의 조절효과

조직구성원이 지식을 창출하고 학습하도록 장려하고 있는 지식 경제 사회에서, 학습목표지향의 중요성은 더욱 높아지고 있다. 왜냐하면, 조직구성원의 학습목표지향은 목표의 설정, 직무성과, 학습과 피드백 추구 행동 등 개인의 성과와 행동에 중요한 영향을 끼치기 때문이다(최병권, 전재욱, 원지현, 문형구, 2011; Farr 등, 1993; Payne 등, 2007). Dweck & Leggett(1988)은 학습목표지향을 지닌 사람은 도전적이고 어려운 환경에서도 자신을 유연하게 변화를 주며, 자신의 노력과

과제수행 경험을 통해 자신을 개발할 수 있다고 하였다. 또한, 학습목표지향은 목표지향의 하위 요소 중 하나이다(Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007). 그리고 새로운 지식습득 및 어렵고 복잡한 과업숙달을 촉진시키는 인지적 정보처리 절차와 관련이 있다(Elliot & McGregor, 2001). 학습목표지향과 연관된 기술개발은 과업수행을 숙달하고 이해하고자 하는 개인의 내재적 동기으로써(Janssen & Van Yperern, 2004), 이는 도전적인 과업에 대한 선호와 관련이 있기에(VandeWalle, 1997) 학습목표지향이 높은 사람일수록 실패확률이 높은 창조적 활동을 스스로 찾고자 하는 내재적 동기가 높다. 이상의 논의를 통해 학습목표지향은 학습과 관련한 자신의 역량개발을 중요시하며, 지속적으로 학습하고 도전하려는 내재적 동기가 높은 성향으로 볼 수 있다. 그리고, 과업 그 자체에 흥미를 느끼는 내재적 동기는 과업 몰입과 직무 열의를 발휘하며, 결과적으로는 창의성에 영향을 끼치는 것으로 나타났다(Amabile, 1996).

Payne(2007) 등은 메타연구를 통해 학습목표지향은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였는데 다양한 개별 연구들에서 학습목표지향과 직무성과에 영향 관계가 규명된 결과들을 기초로 하였다(Cerasoli & Ford, 2014). 또한, D'Amato & Herzfeldt(2008) 연구에서는 학습목표지향이 높을수록 이직 의도가 낮아지는 등의 긍정적 효과를 제공한다고 보고하였다. 한준구(2017)은 건설, 패션, 교육과 관련된 기업종사자 141명을 대상으로 학습목표지향, 창의적 과정 참여, 창의성 간 관계에서 리더의 창의성 권장의 조절효과에 대해서 연구하였다. 연구결과 학습목표지향이 향상될수록 창의성과 창의적 과정 참여가 향상되는 것으로 밝혀졌다. 또한, 학습목표지향은 창의적 과정을 통하여 구성원들의 창의성에 긍정적으로 영향을 주고 창의적 과정의 매개효과를 검증하였다. 학습목표지향이 창의적 과정에 미치는 영향은 리더의 창의성 권장 수준에 따라서 영향을 받는 것으로 조사되었다. 즉, 리더의 창의성 권장이 높을 때, 학습목표지향이 창의적 과정 참여를 더 많이 하는 것으로 나타났다.

지금까지 동기와 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과 간에 관계를 연구한 선행연구를 정리해보면, 동기와 창의성 간의 학습목표지향으로 인한 변화로 직무성과에 미치는 영향이 각각 유의미함을 알 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 학습목표지향이 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성과 사이 전반에 긍

정적인 영향을 미치는 조절효과가 될 것으로 가정한다.

이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 학습목표지향은 동기와 창의성 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1 : 구성원의 내재적 동기와 급진적 창의성의 관계는 구성원이 인지하는 학습목표지향에 체계적으로 조절될 것이다.

구체적으로는 내재적 동기가 높아질수록 급진적 창의성에 대한 정(+)의 효과가 높아질 것이다.

가설 5-2 : 구성원의 내재적 동기와 점진적 창의성의 관계는 구성원이 인지하는 학습목표지향에 체계적으로 조절될 것이다.

구체적으로는 내재적 동기가 높아질수록 점진적 창의성에 대한 정(+)의 효과가 높아질 것이다.

가설 5-3 : 구성원의 외재적 동기와 점진적 창의성의 관계는 구성원이 인지하는 학습목표지향에 체계적으로 조절될 것이다.

구체적으로는 외재적 동기가 높아질수록 점진적 창의성에 대한 정(+)의 효과가 높아질 것이다.

3. 연구모형

기업의 조직과 기관이 서로 다른 조직과 구별되는 극명한 성과를 위해 인적자원 관리의 측면에서 리더의 역할은 조직의 연속 성장과 기관의 존폐까지 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용하고 있어 동기의 필요성은 아주 중요하게 인식되고 있다.

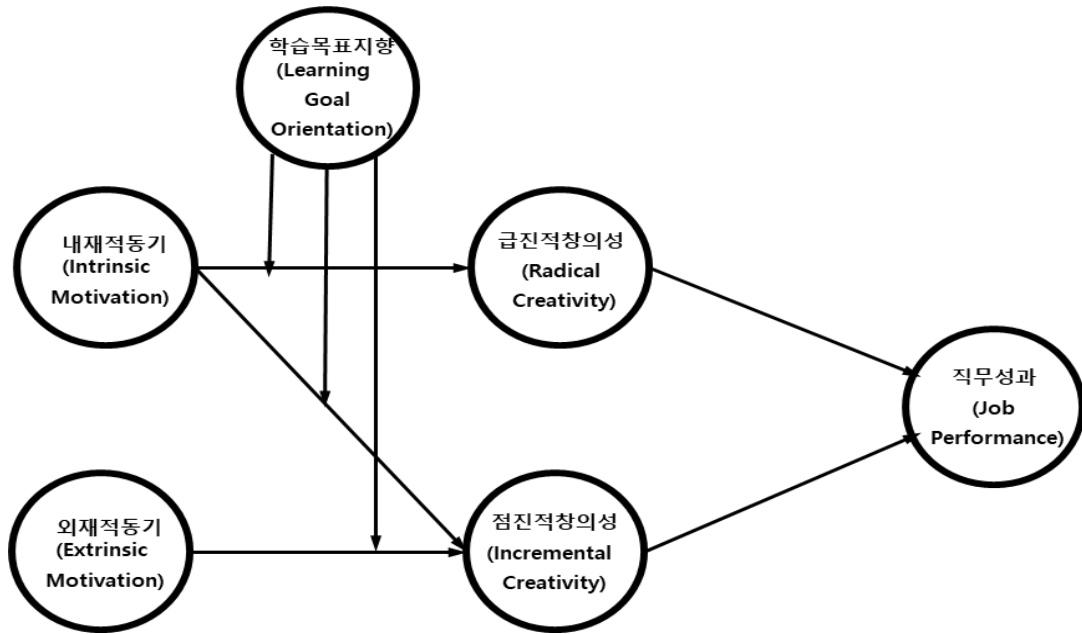
조직구성원들의 내재적, 외재적 동기로 인해 급진적, 점진적 창의성을 발휘하고, 이러한 행동 결과는 조직구성원의 직무성과에 반영되는 다양하고 복잡한 매커니즘에 관한 연구는 지속적으로 이루어져서 내려오고 있다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981; Gilson & Madjar, 2011; Madjar, Greenberg & Chen, 2011; Oldham 등, 1996).

창의성은 직무성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 내재적, 외재적 동기를 매개로 하여 직무성과에 간접적인 영향을 미치기도 한다(Oldham & Cummings, 1996). Amabile(1988) 리더는 조직구성원들의 내재적, 외재적 동기를 향상시키기 위해 직무 활동에 있어 부정적인 면보다는 긍정적인 면을 강조하고 있다. 동기부여가 창의성에 유의미한 영향을 미친다는 선행연구 결과와 급진적, 점진적 창의성이 직무성과에 영향을 미친다는 연구결과에 따라 창의성이 직무성과에 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있다. 이러한 선행연구들은 다양한 분야에 걸쳐 창의성의 하부요소들을 고려하여 직무성과 높이는 데 이바지하고 있음을 분석하였다. 이처럼 내재적, 외재적 동기는 조직구성원들이 나아가야 할 방향과 비전을 제시하고, 변화를 이해하고 수용함으로써 급진적, 점진적 창의성을 발휘하고 직무성과를 극대화 할 수 있다.

본 연구목적은 기업에 근무하는 직원을 대상으로 하여 내재적, 외재적 동기와 학습목표지향 및 급진적, 점진적 창의성과 직무성과 관계와 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간에 급진적, 점진적 창의성을 매개로 유의한 영향을 미치는지를 분석하며 내재적 동기가 점진적 창의성보다 급진적 창의성의 더 강하게 나타나고, 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계에서 학습목표지향의 조절효과가 나타나는지 확인하는데 있다.

이에 내재적, 외재적 동기를 독립변인으로 두었으며 종속변수를 직무성과로 두고, 급진적 창의성과 점진적 창의성을 매개변수와 학습목표지향 조절효과가 작용하는지 실증하고자 한다. 기존의 문헌 및 선행 연구의 이론을 바탕으로 실증 분석할 연구모형을 구성원의 직무성과를 종속변수로 정하는 <그림 III-1> 과 같이 설정하였다.

<그림 III-1> 연구모형



제 2절 변수의 정의 및 조사설계

1. 변수의 정의

1) 내재적 동기

내재적 동기는 개인이 외부의 어떠한 물질적 보상보다 자신이 맡은 업무 자체에 내재되어있는 즐거움이나 만족을 경험을 위해서 직무를 수행하며 내면적 욕구라고 정의한다(Deci & Ryan, 1985). 내재적 동기는 업무 그 자체가 흥미롭고 만족하기 때문에 자신을 위하여 업무 관여를 하고자 하는 동기라고 정의하고 있

다. 다른 시각에서의 접근으로 Warr(1979) 내재적 동기는 한 개인이 내재적 직무 만족을 성취하기 위해서 자신의 직무를 잘 수행하기를 원하는 정도라고 정의하였고, 김승용(2013)은 외적인 보상과 관계없이 업무 수행한 결과 그 자체에서 얻는 만족과 보상으로 직무에 몰입하고자 하는 동기의 정도로 정의하고 있다.

2) 외재적 동기

외재적 동기는 어떤 행동을 하는 동기가 그 행동과는 구분되는 다른 목적이 있는 경우를 의미하며, 외재적 동기는 특정성과를 얻기 위하여 도구적으로 수행된 행동에 적용하며 동기의 목적이 수단 지향적이다(Davis, Bogazzi & Warshaw, 1989; Moon & Kim, 2001; Teo & Lim, 1999). Rigby, Deci, Partick & Ryan(1992)은 외적 동기를 내적에서 표현되는 기쁨이나 호기심을 만족시키는 것과 같은 내적으로 보상받는 결과를 위한 것이 아니라 행동으로 인해 외부로부터 오는 보상의 결과를 얻기 위한 행동하는 욕구의 동기라고 정의하였으며, 외재적 동기는 급여, 정년, 직장동료와의 관계, 조직의 가치, 목표 규칙을 포함한 직무환경 등의 직업맥락과 관련된 요소들을 포함한다(Saleh & Hyde, 1969). 따라서 외재적 동기는 외적 인과관계가 자신을 둘러싸고 있는 외부 환경에서 무엇인가를 획득하거나 회피하려는 동기를 활용하는 방법이다. 이러한 동기의 원천은 목표성과달성이 더 향상된 수준의 외재적 보상을 가져올 것이라는 기대를 가지게 한다.

3) 급진적 창의성

Gilson & Madjar(2011) 급진적 창의성은 ‘기존의 관행이나 제품과는 근본적으로 다른 아이디어 창출’ 이라고 정의하였고, 급진적 창의성은 기존의 진행되는 관행과 기존 개발된 제품과는 전혀 다른 새로운 아이디어 창출을 의미한다. 그러나 점진적 창의성은 기존의 아이디어나 제품을 큰 범위가 아닌 작은 범위에서 개선하는 아이디어 창출로써 급진적 창의성과 개념 자체가 다르다(Jaussi & Randel, 2014; Gilson & Madjar, 2011). 따라서 여러 서로 다른 조직구성원들에서

상황과 직무와 프로젝트 상황별에 따라 창의성이 중요성은 결정될 수 있다 (Shalley & Gilson 2004). 또한, 급진적 창의성은 조직의 기존 관행과 실질적으로 전혀 다른 아이디어로 정의한다(Gilson & Madjar, 2011).

4) 점진적 창의성

점진적 창의성은 ‘기존의 관행이나 제품을 약간 개선하는 아이디어 창출’을 정의한다(Gilson & Madjar, 2011). 즉, 이미 정해진 문제에 대해서 보다 현실적인 해결안을 찾을 때 점진적 창의성이 발휘될 수 있다. 점진적인 아이디어는 큰 변화보다 비교적 작은 범위의 변화를 피하고, 기존의 개념에 기초하고 있으며, 기존의 관행들을 확장하고 개발하는 것이다(Munson & Pelz, 1979). 점진적 창의성은 체계의 변화를 유지하면서 기존 관행과 제품에 대한 비교적 작은 수정만 제공한다라는 아이디어를 의미한다(Gilson & Madjar, 2011). 점진적 창의성은 기존의 아이디어나 제품을 작은 범위에서 개선하는 아이디어 창출로써 급진적 창의성과 개념 자체가 다르다(Jaussi & Randel, 2014; Madjar 등, 2011).

5) 학습목표지향

조직이 급격히 변화하는 환경에 적응하기 위해 필수적으로 요구되는 학습은 새로운 기술과 지식, 통찰력을 형성해가는 과정이다(Sessa & London, 2015). VandeWalle(1999) 학습성향을 "새로운 지식을 습득 하고, 새로이 다가오는 상황에 대비하여 개인의 실력을 향상시키는 것으로서 개인의 자아를 발전시키고자 하는 강한 의지" 라고 정의했다.

Dweck(1986)와 그녀의 동료(Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988) 들은 학습목표지향이 강한 사람은 상황에 따라 본인을 유연하게 변화할 수 있으며, 노력과 경험을 바탕으로 본인을 개발할 수 있다고 설명하였다. 이를 추가적으로 설명한다면 학습목표지향은 힘든 상황에서 노력을 바탕으로 본인의 능력, 지능을 높이고자 하는 욕구가 강해지며, 이를 바탕으로 상황에 적응하고 발전시키는 것이다(Dweck & Leggett, 1988).

많은 연구에서 학습목표지향적인 판매원들은 어려운 과업을 완수하고자 하는 내재적 동기가 높고 일반적으로 자신의 수행을 다른 사람과 비교하는 것과 성공에 대한 일반적인 기준을 충족시키는 것에 크게 신경 쓰지 않는 것으로 나타났다. 학습목표지향이 높은 판매원들은 어려운 과업에 대한 도전과 새로운 기술 및 경험을 획득하는 것과 실패했을 때조차 인내하고 더 노력하며 학습에 대한 긍정적인 정서가 있는 것으로 나타났다(Kohll, Shervani & Challagalla, 1998; Sujam, Weitz & Kumar, 1994; VandeWalle 등, 1999). 학습목표지향은 관계지향 및 혁신지향 가치와 유의한 관계가 있고, 이를 Quinn(1988)의 모형에 적용하였을 때 각각 타인의 다양성을 존중하고 창의적인 생각을 중요시하는 것과 연관성이 있음을 알 수 있다(박영석, 성미송, 2003). 학습목표지향을 보유한 사람은 점증론적(Incremental Theory) 관점에서 자신의 지능과 성과는 노력을 통해 변화될 수 있다고 믿으며, 학습을 통해 자신의 역량과 기술개발에 중점을 둔다(Schmidt & Ford, 2003). 또한, 새로운 지식습득 및 어렵고 복잡한 과업숙달을 촉진시키는 인지적 정보처리 절차와 관련이 있다(Elliot & McGregor, 2001). 학습목표지향과 연관된 기술개발은 과업수행을 숙달하고 이해하고자 하는 개인의 내재적 동기로써(Janssen & Van Yperern, 2004), 이는 도전적인 과업에 대한 선호와 관련 있기 때문에(VandeWalle, 1997) 학습목표지향이 높은 사람일수록 실패확률이 높은 창조적 활동을 스스로 찾고자 하는 동기가 높다. 이상의 논의를 통해 학습목표지향은 학습과 관련한 자신의 역량개발을 중요시하며 지속적으로 학습하고 도전하려는 동기가 높은 성향으로 볼 수 있다.

6) 직무성과

직무성과의 개념은 범위가 포괄적이므로 하나로 정의하기에는 어려움이 있으나 간단히 설명하자면 직무성과는 효과성과 조직의 목표 달성을 할 수 있는 정도(Pincus, 1986). 그리고 다양한 분야에서 여러 가지 의미들로 사용되고 개념상 모호한 부분이 있기에 많은 연구자 사이에 논의가 이루어지고 있으며 간단히 정의하기는 쉽지 않다.

직무성과는 직무 만족, 직무몰입과 함께 조직의 유효성 검증에 있어서 매우 중

요한 지표이다. 직무성과는 조직성과와 관련된 개념으로 조직성과를 구성하는 하위개념이다. 직무성과는 여러 관점에서 해석될 수 있는 다면적 개념으로 개념화 그 자체로도 중요한 도전으로 인식된다. 조직 관리의 유효한 지표로 지금까지 쓰여 온 직무성과에서 무엇을 이루었는지에 대한 의견은 분분하다. 직무성과를 조직의 측면이 아니라, 개인의 관점에서 바라볼 때 개인 직무성과는 조직 내에서 이뤄지는 조직구성원 행동의 측면으로 바라볼 수 있으며 구성원의 성취라는 보다 포괄적인 개념으로써 이해될 수 있다. 결과적으로 직무성과는 직무와 관련된 구성원의 다양한 행동과 연관되어 있음을 알 수 있는데, 여기에서 성과와 관련되지 않는 일반적인 행동은 해당되지 않는다. 직무성과는 조직구성원의 직무수행을 통해 나타나는 조직과 개인의 재무적 및 비재무적 결과다. 조직 차원에서 직무성과를 조직의 목표에 대한 달성 여부로 설명하고 있다(Price, 1981).

7) 통제변수

본 연구에서는 공공기관 시설과 기업의 임원 이하 직원을 대상으로 창의성과 직무성과 간에 내재적, 외재적 동기의 매개와 학습목표지향의 조절효과를 연구하였다. 설문자들의 특성과 구분에 따라서 영향을 줄 것이라고 판단이 되는 요인을 정하여 성별, 연령, 직급, 직종, 총 경력기간, 근속기간, 기업규모, 업종 등을 통제변수로 정하였다.

성별은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 남자 1, 여자 2 로 분석하였다. 연령은 20세 1, 30세 2, 30세 3, 40세 4, 50세 이상 5 로 구분하였고, 학력은 고등학교 졸업 1, 전문대학교 졸업 2, 대학교 졸업 3, 대학원졸업 이상을 4로 설정하였다. 직급은 사원급 1, 주임급 2, 대리급 3, 과장급 4, 차장급 5, 팀장급 이상을 6으로 구분하여 분석하였고, 담당 직종으로는 영업이 1, 관리·지원 2, 연구와 개발 3, 생산과 기술 4, 서비스 5, 기타 6 설정하였다.

기업규모 100인 미만은 1, 100인 이상 ~ 300인 미만 2, 300인 이상 ~ 1000인 미만 3, 1000인 이상으로 4로 하였고, 제조업 1, 건설업 2, 정보통신업 3, 물류·유통업 4, 금융업 5, 서비스업 6, 공공부문 7, 기타 8 로 설정하였다.

2. 조사설계

1) 설문지 구성

(1) 내재적 / 외재적 동기(Intrinsic / Extrinsic Motivation)

내재적, 외재적 동기는 Amabile(1994) 등의 제시한 내재적, 외재적 동기 척도를 가져와 개인 측정하였다. 5개 문항을 사용하여 측정하였고, 대표적인 내재적 동기 측정 문항은 “나는 복잡한 문제를 해결하려고 노력하는 것을 즐긴다.”, 외재적 동기 측정 문항은 “나는 내 일에 있어서 누군가가 나를 위해 명확한 목표를 세우는 것을 선호한다.” 등이 있다.

내재적 동기의 구체적인 설문 문항은

1. 나는 전혀 생소한 문제들을 해결하는 것을 즐긴다.
2. 나는 복잡한 문제를 해결하려고 노력하는 것을 즐긴다.
3. 나는 어려운 문제일수록 해결하고자 하는 노력으로 더 즐긴다.
4. 나의 일이 지식, 기술을 향상시킬수 있는 기회가 오길 원한다.
5. 나의 호기심은 내가 하는 일의 많은 부분을 이끄는 원동력이다.

외재적 동기의 구체적인 설문 문항은

1. 나는 다른 사람들에게서 얻을 수 있는 인정에 강한 동기부여를 받는다.
2. 나는 다른 사람들이 내가 일을 얼마나 잘할 수 있는지 알아봤으면 좋겠다.
3. 나에게 성공은 다른 사람들 보다 더 잘하는 것을 의미한다.
4. 나는 명확한 절차로 프로젝트를 진행하는 것을 선호한다.
5. 나는 내 일에 있어서 누군가가 나를 위해 명확한 목표를 세우는 것을 선호한다.

(2) 급진적 / 점진적 창의성(Radical / Incremental Creativity)

Gilson & Madjar(2011) 급진적 창의성은 기존의 제품과는 근본적으로 다른 아이디어 창출과 점진적 창의성은 기존의 제품을 좁은 범위에서 개선하는 아이디어 창출이다. Gilson & Madjar(2011)의 개발하였고 국내에서는 오인수(2017), 오인수(2016) 등의 신뢰도와 타당도를 검증한 도구를 4개 문항 활용을 하였다.

급진적 창의성의 구체적인 설문 문항은

1. 남들이 쉽게 생각할 수 없는 높은 수준의 창의성을 발휘한다.
2. 업무를 수행할 때 자기만의 독창성을 발휘한다.
3. 기존의 문제해결 방식과는 완전히 새로운 접근방식이나 혁신적인 방안을 제시한다.
4. 기존에 해 오던 기술, 공정, 제품, 서비스, 기법 등과는 전혀 다른 새로운 아이디어를 낸다.

점진적 창의성의 구체적인 설문 문항은

1. 이미 존재하는 다양한 지식과 아이디어를 잘 활용한다.
2. 업무를 수행할 때 다른 사람의 아이디어나 사례를 적절하게 응용한다.
3. 이미 존재하는 업무절차나 방식을 현재 상황에 맞게 잘 변형시킨다.
4. 기존에 해 오던 기술, 공정, 제품, 서비스, 기법 등을 보다 실용적으로 개선하는 아이디어를 낸다.

(3) 학습목표지향(Learning Goal Orientation)

학습목표지향은 배우는 것 자체가 중요한 목표가 되고 자신의 능력개발과 도전적 목표를 추구하는 조직구성원들이 가지는 특성이다(VandeWalle, 1997; Tugade & Fredrickson, 2004). 본 연구에서는 이러한 정의에 따라 학습목표지향을 측정하기 위하여 VandeWalle(1997)의 척도 6문항으로 측정하였다. 대표적인 학습목표지향 문항은 “나는 능력을 키우기 위해 업무와 관련된 자료를 자주 읽는다.”, “나는 높은 수준의 능력과 재능이 필요한 상황에서 일하는 것을 선호한다.” 등이 있다.

학습목표방향

1. 나의 능력을 키우기 위해 업무의 대한 자료를 자주 읽는다.
2. 내가 배우는 도전적인 과제를 기꺼이 선택한다.
3. 나는 가끔 새로운 기술과 지식을 개발할 기회를 찾는다.
4. 나는 새로운 기술을 배우는 직장에서 도전적이고 어려운 일을 즐긴다.
5. 나의 업무능력 발달은 위험을 감수할 수 있는 만큼 중요하다.
6. 나는 고수준의 능력, 재능이 필요한 상황에 맞게 일하는 것을 선호한다.

(4) 직무성과(Job Performance)

직무성과를 자기 평가식으로 측정하기 위하여 5문항의 직무성과 척도(Janssen & Van Yperen, 2004)를 사용하였다. 5개 문항 중에서 점수가 높을수록 성과가 높음을 의미한다.

직무성과의 구체적인 설문 문항은

1. 나는 항상 직무기술서에 명시된 임무를 완성한다.
2. 나는 모두 공식적인 직무요구를 충족시킨다.
3. 나는 업무수행에 필요한 모든 책임을 다한다.
4. 나는 수행해야 하는 업무를 결코 소홀히 하지 않는다.
5. 나는 꼭 해야 하는 임무를 완수한다.

2) 표본설계

본 연구의 조사대상은 국내의 서울, 충청, 전북, 경남 등 소재의 공공기관 시설 및 대기업 종사원을 대상으로 하였다. 본 조사는 총 340명을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 배포된 설문지 중에서 불성실하게 응답한 경우와 응답 내용의 회피 설문지, 그리고 설문지 지시대로 응답하지 못한 설문지를 제외하였으며 유효한 설문지 총 312부를 분석에 사용하였다.

본 연구의 분석은 총 직원 312명의 응답자로부터 얻은 자료에 기초하였다. 직원의 표본은 남성 56.7%(117명)과 여성 43.3%(135명)로 구성되었으며, 연령별로는 20대 26.9%(84명), 30대 36.2%(113명), 40대 27.9%(87명), 50대 이상 9.0%(28명)의 분포를 보였다. 직급별로는 사원급 24.0%(75명), 주임급 29.2%(91명), 대리급 20.8%(65명), 과장급 13.5%(42명), 차장급 6.7%(21명), 팀장급 이상 5.8%(18명), 직종별로는 영업 32.1%(100명), 관리·지원 24.0%(75명), 생산·기술 2.9%(9명), 서비스 34.9%(109명), 기타 6.1%(19명) 기업규모는 100인 미만 20.5%(64명), 100인 이상~300인 미만 16.0%(50명), 300인 이상~1000인 미만 41.0%(128명), 1000인 이상 22.4%(70명), 업종별로는 물류·유통업 21.8%(68명), 서비스업 70.5%(220명), 공공부문 1.9%(6명). 기타 5.7%(18명)

3) 분석방법

실증연구를 위한 자료 분석은 먼저 설문조사의 측정항목인 모든 변수들의 설문지 구성요인에 대한 척도의 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다. 측정척도의 신뢰성 검증으로 Cronbach α 계수를 구하였으며, 변수 간의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다.

연구모형에서 제시한 측정개념 간의 검증을 위해 구조방정식모형(SEM: structured equation model) 분석하였다. 분석을 위한 통계프로그램은 SPSS 20.0 과 AMOS 26.0을 이용하였다.

IV. 실증 분석

제 1절 표본의 특성 및 측정 도구 검증

본 연구는 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과의 관계를 살펴보고, 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 급진적, 점진적 창의성 매개효과를 유발하고, 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 독립변인이 될 수 있는지 예측력을 확인 및 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 관계에서 학습목표지향 조절효과가 있는지 검증하며, 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과에 매개효과를 가지는 것을 확인하는데 그 목적이 있다.

이에 본 장에서는 기술통계, 상관관계, 회귀분석 결과 및 매개효과와 조절효과 검증에 대해 논의하고자 한다.

1. 표본의 특성

1) 기술통계

본 연구에서 분석하는 변인들에 대한 일반적인 경향을 살펴보기 위해 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과의 평균과 표준편차를 구하였다. 모든 변인은 ‘전혀 그렇지 않다: 1점’에서 ‘매우 그렇다: 5점’ 까지 Likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 구체적으로 각 변인들의 평균과 표준편차를 기술하면 다음과 같다.

(1) 일반적 특성의 빈도분석

본 연구의 표본의 특성은 <표 IV-1>과 같다. 내재적, 외재적 동기에 관한 표본 특성을 알아보기 위해서 구성원 기술통계 분석을 수행하였다.

일반적 표본의 빈도 분석을 보면 성별은 남자는 177명(56.7%), 여자는 129명(41.3%)으로 나타났다. 본 연구에서 연령별 분포는 30대가 113명(36.2%)으로 가장 많았고, 다음은 40대가 87명(27.9%), 20대가 84명(26.9%), 50대 이상 28명(9.0%)의 순서로 나타났다. 직급은 주임급 91명(29.2%), 사원급 75명(24.0%), 대리급 65명(20.8%), 과장급 42명(13.5%), 차장급 이상 21명(6.7%), 팀장급 이상 18명(5.8%)의 순서로 나타났다. 직급은 대리급 이하로 높은 것으로 분석되었다. 직종은 서비스 109명(34.9%), 영업 100명(32.1%), 관리·지원 75명(24.0%), 생산·기술 9명 (2.9%), 연구·개발 3명(1%), 기타 16명(5.1%)으로 나타났다. 직종은 서비스, 영업직이 높은 것으로 분석되었다. 기업 규모는 100인 미만 64명(20.5%), 100인 이상~300인 미만 50명(16.0%), 300인 이상~1000인 미만 128명(41.0%), 1000인 이상 70명(22.4%)으로 나타났고, 업종별로는 서비스업 220명(70.5%), 물류·유통업 (68%), 공공부문 6명(1.9%), 기타 18명(5.7%) 순으로 분석되었다.

<표 IV-1> 일반적 특성의 빈도분석 결과

구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	177	56.7
	여성	129	41.3
연령대	20대	84	26.9
	30대	113	36.2
	40대	87	27.9
	50대 이상	28	9.0
직급	사원급	75	24.0
	주임급	91	29.2
	대리급	65	20.8
	과장급	42	13.5
	차장급	21	6.7
	팀장급 이상	18	5.8
직종	영업	100	32.1
	관리·지원	75	24.0
	연구·개발	3	1.0
	생산·기술	9	2.9
	서비스	109	34.9
	기타	16	5.1
기업 규모	100인 미만	64	20.5
	100인 이상~300인 미만	50	16.0
	300인 이상~1000인 미만	128	41.0
	1000인 이상	70	22.4
업종	물류·유통업	68	21.8
	서비스업	220	70.5
	공공부문	6	1.9
	기타	18	5.7

조직구성원들은 각 변인들을 보통 수준으로 인식하고 있으며 두드러지게 높거나 낮은 개인차는 보이지 않음을 확인하였다.

(2) 기술통계 분석

연구변수별로 개별 측정변수들의 기술통계 분석 결과는 <표 IV-2>와 같다. 모든 개별 측정변수들은 리커트 7점 척도로 측정되었다. 기술통계표를 확인하면 나이 평균은 36세, 최소연령은 20세, 최고연령은 59세였다. 구성원의 연령이 50대인 것을 보면 구성원의 직급을 대리급이하로 보았기에 대리일 가능성 높거나, 과장급, 차장급으로 이직을 한 것으로 보인다. 총경력기간은 평균 10년이고, 직장 근무개월 수는 평균 8개월로 나타났다.

<표 IV-2> 빈도분석 결과

기술통계량					
	N	최소값	최대값	평균	표준편차
Q2_연령	312	20	59	36.13	8.718
Q5_총경력기간	312	.1	35.0	10.068	7.9358
Q6_해당직장내근무기간	312	.1	32.0	8.191	7.0640
유효 N(목록별)	312				

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 활용한 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위해 1차적으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 목적에 따라 크게 두 가지로 나뉘는데, 측정 자료 내의 요인 모형에 대한 사전적 가정 없이 주어진 자료가 몇 가지의 요인으로 개략화 될 수 있는가에 중점을 두는 경우를 탐색적 요인분석이라 하고, 기존 연구를 통해 유추된 요인모형에 대한 기본적 가정을 바탕으로 이를 실증 자료에 비추어 검증하는 경우를 확인적 요인분석이라 한다(이순목, 2000).

이러한 관점에서, 기존 선행연구를 통해 검증된 변수와 이에 대한 측정문항 및

가설적 요인모형을 토대로 진행된 본 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)이 큰 의미를 갖지는 않지만, 사회과학 연구의 특성상 기존 선행 연구와 측정 환경의 차이(예, 조직 환경 및 언어 등)를 고려할 필요가 있으며, 연구가설의 검증 과정에 앞서 측정도구의 타당성을 확인하고 필요시에 측정모형을 수정하기 위한 목적으로 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인분석을 수행하기 위한 접근방식은 크게 공통요인(common factor) 모형과 주성분(principle component) 모형으로 구분되는데, 공통요인모형은 측정변수 간 상관을 설명하는 공통요인을 추출하는 모형이고, 주성분모형은 측정변수들의 분산을 설명하기 위하여 측정변수의 선형결합으로서의 주성분을 추출하는 모형이다.

본 연구에서의 탐색적 요인분석은 미지의 잠재 요인에 대한 탐색의 관점보다는, 이론적 요인모형과 측정변수의 구조가 알려져있지만, 맥락적 차이 등을 고려하여 해당 측정문항에 본격적인 가설검증에 앞서 동일한 요인구조를 전제로 사용될 수 있는지를 검토하고자 하는 목적이기에 측정변수들의 개념적 상관보다는 가시적 분산에 초점을 맞춘 주성분모형(principle component)을 활용하였다. 물론, 측정변수의 고유요인이 무시할 정도로 작다고 가정될 수 있는 경우에는 이러한 두 가지 접근방식이 무차별하다고 할 수 있다(이순목, 2000).

본 연구에서는 측정변수들의 잠재변수를 정확히 설명되고 있는지 확인을 하여 신뢰성, 타당성을 검증하고자 가설모형 검증 이전에 포함된 변인들에 대해 확인적 요인분석을 시행함으로써 각 변수의 타당성을 분석하였다.

RMSEA의 값은 0에 가까울수록 좋은 적합도를 의미하며 0.05 이하일 경우 좋은 적합도, 0.08 이하는 양호한 적합도이며, 0.1 이상인 경우에는 나쁜 적합도를 나타낸다(Browne & Cudeck, 1992).

본 논문의 분석 결과 적합도 지수는 CFI 0.9 이상, RMSEA 0.1 이하, AVE 0.6 이상으로 측정모형이 자료에 적합한 것으로 확인되었다. 확인적 요인분석에서 집중 타당성을 위해 0.4 미만인 측정 문항은 모형적합도 수준을 떨어지게 할 수 있기에 모형의 적합도를 높이기 위해서 제거하는 것이 바람직하다고 판단하여 탐색적 요인분석 결과 요인적재량이 낮은 점진적 창의성 4번 문항(기존에 해 오던 기술, 공정, 제품, 서비스, 기법 등을 보다 실용적으로 개선하는 아이디어를 낸

다), 학습목표지향 1번 문항(나는 능력을 키우기 위해 업무와 관련된 자료를 자주 읽는다), 내재적 동기 5번 문항(나의 호기심은 내가 하는 일의 많은 부분을 이끄는 원동력이다) 및 외재적 동기 4번 문항(나는 명확한 절차로 프로젝트를 진행하는 것을 선호한다)을 제거하여 최종 분석 결과인 <표 IV-3> 은 변수들의 확인적 요인분석을 확인할 수 있다.

<표 IV-3> 개념신뢰도와 타당도 분석결과 제시: 신뢰도 분석 및 CFA결과

요인	측정항목	표준 적재치	AVE	CR	크론바흐 α
내재적 동기	생소한 문제 해결	0.817	.829	.936	0.93
	복잡한 문제 해결	0.861			
	문제해결 노력을 즐김	0.806			
외재적 동기	인정에 따른 동기부여	0.758	.610	.822	0.79
	동료에 대한 인정	0.840			
	목표에 대한 성공	0.763			
	호기심에 따른 노력	0.644			
급진적 창의성	높은 수준의 창의성 발휘	0.838	.828	.951	0.94
	자기만의 독창성	0.849			
	새로운 접근방식과 혁신적인 방안	0.838			
	전혀 다른 새로운 아이디어	0.833			
점진적 창의성	지식과 아이디어 활용	0.734	.808	.926	0.87
	아이디어 사례를 응용	0.827			
	기존의 방식을 현재 상황의 맞게 변형	0.734			
학습목표지향	능력향상	0.742			0.86
	새로운 기술과 지식 개발	0.742			
	도전적, 어려운 일을 즐김	0.722			
	고수준의 능력과 재능이 필요한 환경 선호	0.563			
직무성과	정해진 임무완수	0.759	.798	.952	0.90
	직무요구 충족	0.757			
	업무에 대한 책임	0.819			
	업무에 대한 노력	0.814			
	임무 완수	0.795			

모형적합도 $\chi^2=319.964$, $df=125$, $p<.001$, $\chi^2/df=2.560$,

RMR=.034, NFI=.924, IFI=.953, CFI=.952, RMSEA=.071

<표 IV-3>은 변수들의 신뢰도를 분석한 것으로, Chronbach's α 계수는 0.8~0.9 이상이면 바람직하다고 할 수 있다(이학식, 2013). 외재적 동기가 조금 부족한 0.79가 나왔으나, 다른 모든 신뢰도 분석 결과 항목의 Chronbach's α 가 0.8 이상의 결과가 나왔기 때문에 실증분석에 문제가 없는 것으로 판단된다.

위에 <표 IV-3>에 내용처럼 6개의 요인으로 분석되었으며, 총 누적 분산(설명력)은 64.624%로 나타났다. 요인분석 과정은 엄밀한 의미에서 탐색적 성격보다는, 가설적 이론모형을 도출한 이후 이를 측정하기 위한 측정도구의 적합성을 확인하는 확인적 성격이 강하기 때문에 확인적 요인분석으로 구분하는 것이 적절하나, 이후 구조방정식의 분석 과정이 기본적으로 측정모형에 대한 공통요인모형을 검증하는 단계가 포함되어 있어, 해당 요인분석 단계와의 구분 차원에서도 탐색적 요인분석으로 편의적으로 구분하고 있다.

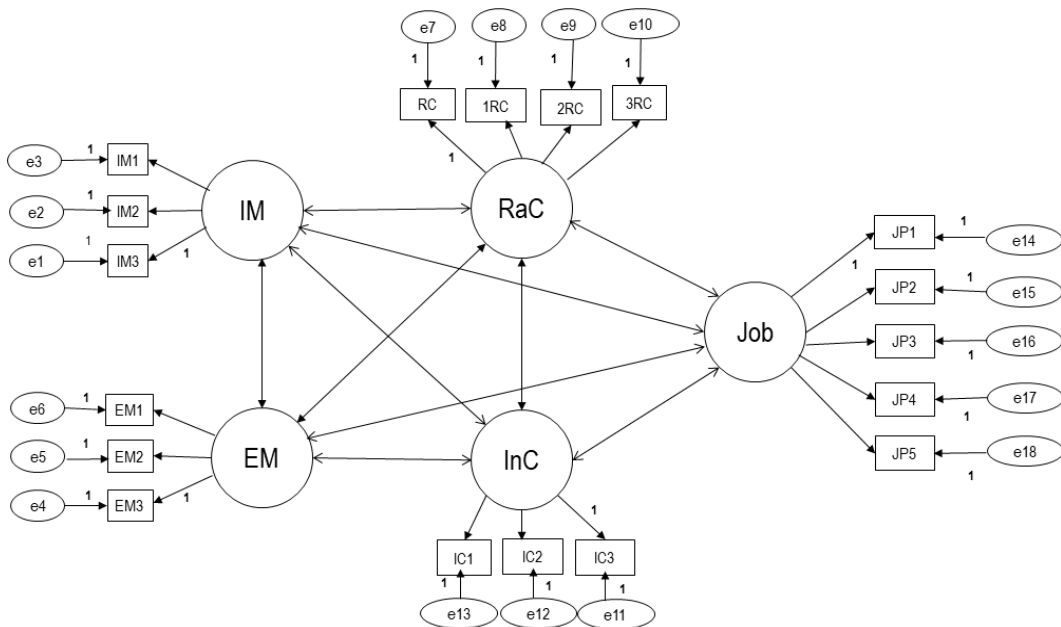
본 연구는 모든 측정도구를 단일한 설문을 통해 진행함으로써 인해 공통방법편의(common method bias)의 문제를 나타낼 가능성이 큰데, 이러한 한계점을 극복하기 위한 방법으로서 Harman(1976)이 제시한 단일요인검증(single factor method)를 적용하였다. 탐색적 요인분석결과 초기 고유값이 가장 높은 1번 요인은 9.505의 초기고유값을 나타내었고, 분산(설명력)이 16.387%로 나타났다. 이 값은 전체 설명력인 76.117에 비해 50% 이내의 수준에 머물기 때문에 Harman(1976)이 제시한 단일요인검증에서 제시하는 기준을 충족하고 있으며, 본 연구가 공통방법편의 현상이 나타날 수는 있지만, 연구결과를 왜곡할 수준까지는 아니라는 해석이 가능하다.

3. 확인적 요인분석

연구가설 검증에 앞서 측정도구의 타당도와 신뢰도를 분석하였다. AMOS 26.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과 <표 IV-4>와 같이 나타났으며 측정 모형은 적합한 것으로 판단된다. 개념신뢰도(C.R.) 0.7 이상, 평균분산추출(AVE) 0.5 이상으로 값이 발생해서 집중타당성을 확보하였으며, 변수의 AVE 제공값이 모든 상관계수의 제곱값 보다 크게 나타나고 표준오차 추정구간에서

어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않고 있어 판별타당성을 확보하였다. 신뢰성 분석에서는 Cronbach's α 값이 모두 0.7 이상으로 나타나 모든 변수의 신뢰도가 검증되었다. 다음 <그림 IV-1>과 같은 확인적 요인분석을 위한 요인모형을 설정하였다.

<그림 IV-1> 확인적 요인분석을 위한 요인모형



측정모형을 토대로 확인적 요인분석을 실시하는 경우 해당 제안모델의 자료에 대한 적합도(model fit) 지수를 확인해야 한다. 적합도 지수는 크게 3가지 종류로 구분되는데, 모델의 전반적 적합도를 평가할 수 있는 절대적합지수(absolute fit index), 기초모델에 대한 제안모델의 적합도를 평가하는 증분적합지수(incremental fit index), 그리고 모델의 간명도와 관련된 간명적합지수(parsimonious fit index)다. 모델적합도 지수를 선택할 때 주의해야 할 부분은 표본의 크기이다. 이를테면 χ^2 값은 표본 크기의 함수로 표현되기 때문에 표본이 지나치게 크면 근소한 차이에 대해서도 심각한 차이(significant poor fit)라는 신호를 보내게 된다. 또한, 일반적으로 사용되는 절대적합지수 중 GFI(goodness of

fit index)의 경우 표본의 크기가 200이 넘는 경우의 사용이 적합하며, 표본의 크기가 이보다 작은 경우에는 표본의 크기에 영향을 덜 받는 지수의 적용이 필요하다(이순목, 1990). 표본의 크기가 100~150 정도 경우에는 표본의 크기에 영향을 덜 받는 CFI, RMSEA, NNFI(TLI)와 같은 적합도 지수의 활용이 권장된다(이순목, 2000). 본 연구에서는 Kline(2005) 제안에 따라 χ^2 와 χ^2/df (Q score; normed χ^2), CFI, RMSEA, RMR, NNFI(TLI)의 적합도 지수를 활용하였다.

<표 IV-4> 확인적 요인분석 결과

이론변수	측정변수	표준화계수 (S.β)	SMC(R ²)	개념신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
내재적 동기 (α=.928)	IM_1	.859	.737	.936	.829
	IM_2	.943	.890		
	IM_3	.904	.818		
외재적 동기 (α=.784)	EM_1	.753	.567	.822	.610
	EM_2	.875	.766		
	EM_3	.622	.386		
급진적 창의성 (α=.937)	RC_1	.844	.713	.951	.828
	RC_2	.899	.808		
	RC_3	.923	.853		
	RC_4	.888	.789		
점진적 창의성 (α=.868)	IC_1	.867	.751	.926	.808
	IC_2	.815	.665		
	IC_3	.802	.643		
직무성과 (α=.898)	JP_1	.743	.552	.952	.798
	JP_2	.756	.571		
	JP_3	.866	.749		
	JP_4	.830	.689		
	JP_5	.803	.645		
모형적합도	$\chi^2=319.964$, $df=125$, $p<.001$, $\chi^2/df=2.560$ RMR= .034, NFI= .924, IFI= .953, CFI= .952, RMSEA= .071				

모형적합도의 판단은 절대적인 기준이 있는 것이 아니기 때문에 적합도 지수 전반에 대한 종합적 판단을 해야 한다. 모형의 표본 규모 등 연구의 맥락에 대한 종합적인 검토가 병행되어 해석도 필요하다. <표 IV-4>에 따르면 NFI, NNFI, CFI는 0.9 이상, RMR은 0.05 이하, 그리고 RMSEA는 작을수록 좋은데 0.05~0.08 사이면 적합하고 0.10 이하면 수용 가능하다고 보고, 최근에는 상하위 90% 수준의 사이에 존재하면 적합하다고 판단하고 있다(배병렬, 2006).

확인적 요인분석 과정에서 도출된 표준화 회귀계수는 해당 측정변수의 요인 적재량과 동일 개념이며, 해당 계수가 유의한 경우 측정변수의 개념타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 통계적 유의수준은 결정계수(C.R.)의 절대값이 2.58을 넘는 경우 $p < 0.01$ 수준(양측)에서 유의하다고 판단하며, SMC(squared multiple correlations)는 일반적으로 > 0.4 의 경우 적합하다고 판단한다.

위의 확인적 요인분석 결과 모형의 전반적으로 적합도 지수의 요건을 확보하고 있는 것으로 확인할 수 있어, 이후 단계의 분석을 진행하였다. 표준화 회귀계수(즉, 요인적재량)가 각 각의 측정변수들에 대한 개별적인 개념적 타당성을 검토하기 위한 계수라고 한다면, 해당 이론변수를 측정하기 위하여 사용된 측정도구 전반의 타당성을 검토하기 위한 검증 과정이 필요할 수 있는데, 이러한 타당성 분석은 크게 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)으로 구분된다.

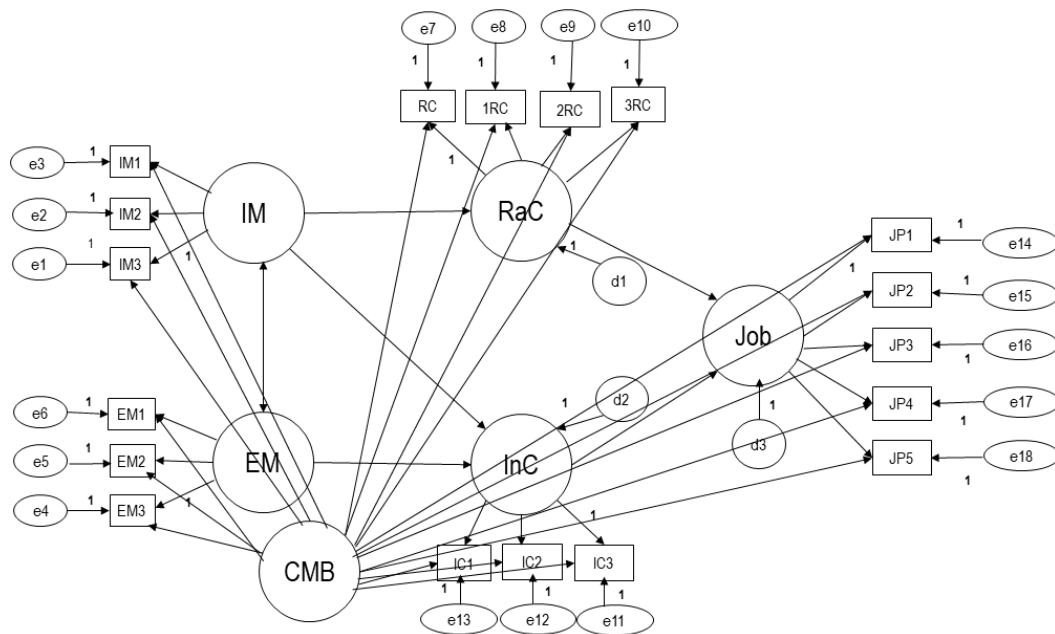
수렴타당성은 해당 변수를 측정하기 위하여 사용된 다른 측정 도구들 간 높은 상관관계가 존재해야 한다는 의미이며, 본 연구에서는 일반적으로 사용되는 합성신뢰도(composite reliability)를 사용하였다. 합성신뢰도는 지표의 내적 일관성을 측정하는 지표로 개념신뢰도(construct reliability)라고도 한다. Hair(1998) 등은 합성신뢰도가 최소 0.7을 넘어야 한다고 판단 기준을 제시하고 있다. 판별타당성을 판단하기 위한 평균분산추출(AVE)의 경우 서로 다른 구성개념에 대한 측정 지표의 차별성을 판단하기 위한 지표로서 일반적으로 상관계수의 제곱값과 비교하여 상관계수의 제곱값에 비해 높은 경우 이를 타당성이 확보된 것으로 해석하게 된다. 이러한 확인적 요인분석 결과를 종합하였을 때, 전반적인 모형적합도 수준은 분석을 진행할 수 있는 수준으로 확인되었으며, 모든 측정지표의 결정계수(C.R.)가 통계적으로 유의한 수준으로 확인되었다.

측정도구의 수렴타당성과 판별타당성을 확인하기 위한 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE) 값을 확인한 경우, 합성신뢰도는 외재적 동기(.822)를 제외한 나머지는 0.9 이상의 결과가 나타났고, 평균분산추출의 경우에도 변수 간 상관계수의 최대값인 0.577의 제곱값보다 모두 크게 나타나고 있어 판별타당성을 확보하였다고 판단하였다. 이와같은 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과를 토대로 이후의 구조모형 분석을 통한 가설검증 과정을 진행하였다.

4. 공통방법편의(CMB) 검증

단일방법편의를 검토하기 위하여 구조방정식 모형에서 CMB 잠재변인을 추가하여 모형적합도 검토를 실시하고 그 결과를 기존모형과 비교 분석한 이후, 그 결과를 토대로 구조모형 분석을 실시하였다. 다음 <그림 IV-2>과 같은 공통방법편의 잠재변인 추가 구조모형을 설정하였다.

<그림 IV-2> 공통방법편의 잠재변인 추가 구조모형



결과적으로, CMB 잠재변인을 설정한 구조모형에서 자유도 제약분을 고려하고 더 높은 모형 적합도($\chi^2=189.48$, $df=60$, $CMIN/df=1.707$, $RMR=0.033$, $GFI=0.939$, $CFI=0.981$, $RMSEA=0.048$)를 나타내어, 이후 구조모형 분석에서는 CMB 잠재변인을 설정한 모형을 기준으로 분석을 실시하였다.

5. 가설검증 - 구조방정식 모형

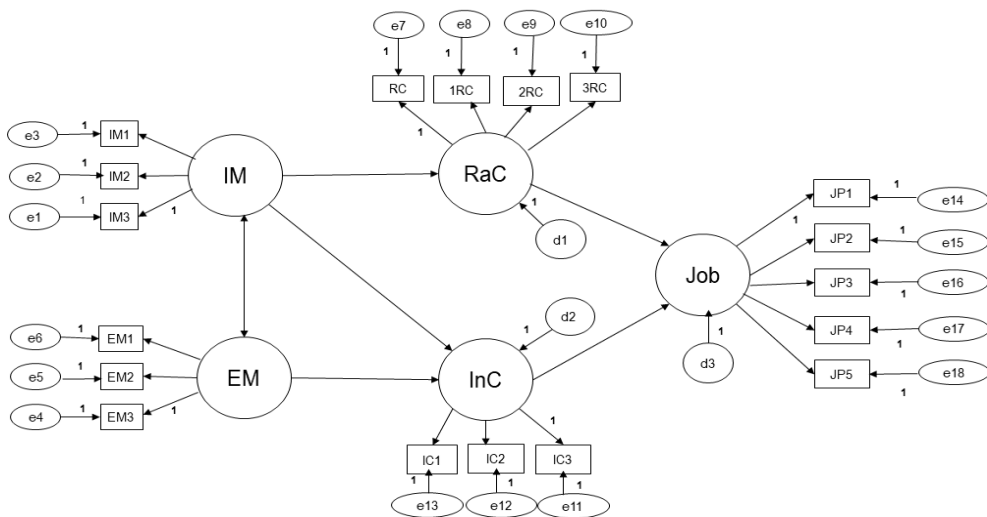
앞서 진행한 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 구조모형의 직접적인 영향 관계를 살펴보면, 내재적, 외재적 동기는 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 점진적 창의성은 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 급진적 창의성은 직무성과에 대한 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한, 구조모형의 매개효과를 검증한 결과, 내재적 동기가 직무성과에 미치는 영향에서 점진적 창의성의 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

본 연구의 연구주제와 핵심적인 가설을 토대로 도출된 연구모형을 아래와 같이 구조모형으로 정의하였다. 구조모형은 이론모형(또는 측정모형)의 잠재변인 간 이론적 관계를 경로의 형태로 명확히 표시한 것으로 연구가설의 검증을 위한 분석의 대상이 된다.

본 연구의 핵심가설을 토대로 구성된 연구모형을 검증하기 위하여 다음 <그림 IV-3>과 같은 구조방정식모형의 구조모형을 설정하였다.

<그림 IV-3> 가설검증을 위한 구조방정식 모형



본 연구모형의 구조모형은 내재적, 외재적 동기가 급진적, 점진적 창의성을 매

개변수로 하여 직무성과에 완전매개효과를 나타낼 것으로 가설화되었다

<표 IV-5> 구조방정식 모형검증 결과

	경로	경로계수			총효과	
		S.β	S.E.	C.R. (t-value)	직접 효과	간접 효과
직 접	급진적 창의성 ← 내재적 동기	.596***	.049	10.638	.596	
	점진적 창의성 ← 내재적 동기	.453***	.044	6.890	.453	
	점진적 창의성 ← 외재적 동기	.127**	.064	1.916	.127	
	직무성과 ← 급진적 창의성	.065	.036	1.232	.065	
	직무성과 ← 점진적 창의성	.636***	.061	9.185	.636	
간 접	직무성과 ← 내재적 동기	상한선			0.409	.327***
		하한선			0.235	
		유의도			0.001	
	직무성과 ← 외재적 동기	상한선			0.180	.081
		하한선			0.001	
		유의도			0.093	
모형 적합도		$\chi^2=361.776$, $df=129$, $p<.001$, $\chi^2/df=2.804$, RMR=.054, NFI=.915, IFI=.943, CFI=.943, RMSEA=.076				

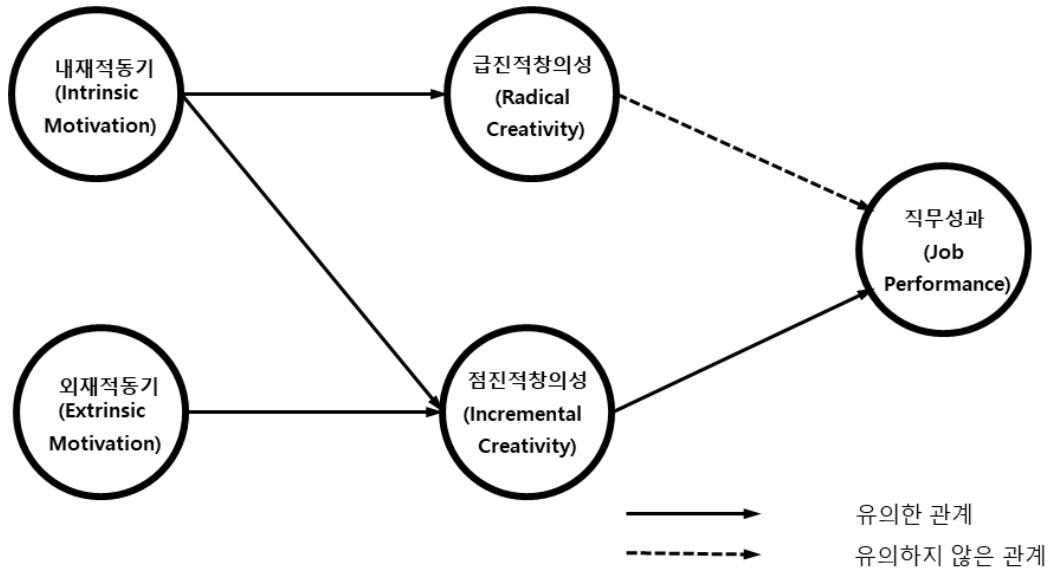
* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ (Bootstrap Confidence, bc method)

본 연구에서는 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과의 관계를 살펴보고, 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 급진적, 점진적 창의성의 매개효과를 유발하고, 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 독립변인이 될 수 있는지 예측력을 확인 및 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 관계에서 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과에 매개효과를 가지는 것을 확인하는데 그 목적이 있다.

내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 유의한 관계가 있고, 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간의 유의한 관계가 있다. 그중 내재적 동기는 점진적 창의성보다 급진적 창의성에 대해 미치는 영향이 더 크다. 또한, 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 급진적, 점진적 창의성이 매개효과가 유발하지만, 내재적 동기가 점진적 창의성의 매개효과로 직무성과에만 영향을 미치는 것을 확인하였다.

따라서 다음 <그림 IV-4> 구조방정식 모형검증 결과 같은 연구모형을 구성하였다.

<그림 IV-4> 구조방정식 모형검증 결과



급진적 창의성은 조직의 기존 관행과 실질적으로 다른 아이디어로 정의되는 반면, 점진적 창의성은 체계의 변화를 거의 나타내지 않으며 기존 관행과 제품에 대한 적은 수정만 제공한다는 아이디어를 의미한다(Madjar et al., 2011). 어느 하나의 아이디어와 창의적 산출물은 급진적이거나 점진적일 수 있으며, 급진적 창의성과 점진적 창의성 2개의 개념은 서로 직교적인(orthogonal) 관계이다(Gupta, Smith & Shalley, 2006; Madjar, Greenberg & Chen, 2011). 이는 급진적 창의성과 점진적 창의성이 일차원적인 연속 선상에서 양극단이 아니라, 서로 독립적으로 동시에 양립하여 존재할 수 있음을 의미한다. 또한, 급진적인 아이디어는 매우 새롭고(특이하고), 기존의 관행들과는 관련이 적고, 종종 지배적인 논리에서 벗어나는 것을 말한다(Oldman & Cummings, 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 급진적 아이디어와 점진적 아이디어의 근본적인 차이점은 새롭고 다양한 지식이 얼마나 독특한 방식으로 합쳐지고 적용되는가에 있다(Dewar & Dutton, 1986). 점진적인 아이디어가 논리적인 ‘다음 단계’를 나타낸다면, 급진적인 아이디어는 기존과는 ‘다른 방향으로의 전환’을 의미한다. 즉, 조직구성원들의 급진적 창의성은 매우 새로운 아이디어의 생각이 직무성과의 직접적으로 영

향이 미치지 못하지만, 점진적 창의성에 의한 직무성과에 영향을 주고 있다. 또한, 간접효과를 살펴보면 점진적 창의성을 매개로 하여 내재적, 외재적 두 가지의 동기가 간접효과를 통해 직무성과에 영향을 미칠 것으로 기대되었는데, 위의 간접효과 표에서 <표 IV-5> 구조방정식모형 검증 결과에 내용을 보면 간접효과가 .081로 비유의 확인되었듯 사실상 외재적 동기와 직무성과 간의 점진적 창의성 매개는 미비하게 영향을 결과적으로 점진적 창의성을 매개로 직무성과에 영향을 미친 것은 내재적 동기이다.

초기에 창의성에 관한 선행연구 결과들은 서로 상반되는 결과를 가져왔다. 예컨대 금전적 보상과 창의성 간의 관계에 대해서 의견이 서로 불일치하는 연구 결과가 나타났다(Cummings, 1965). 또한, 통제적 관점에서의 금전적 보상은 내재적 동기를 저하시켜서 창의성을 더 약화시킨다는 연구결과가 있다(Amabile, 1996). 반면에 신호 이론(signal theory) 관점으로 보면 성실함, 능력, 문제해결능력 등을 두루 갖춘 조직구성원들의 신호를 조직에 알리는 것으로 창의적 결과 수준에 금전적 보상이 주어진다면 조직구성원들은 창의성을 가치 있다고 여기게 되어 창의성 수준이 향상된다는 선행연구 결과도 있다(Eisenberger, 1992; Eisenberger & Shanock, 2003).

우리는 급진적 창의성을 흔히 강조하지만, 실제 연구결과에 따른 직무성과의 영향을 미치는 것은 점진적 창의성이었다. 기존의 연구들에서 창의성과 직무성과의 관계가 모호하게 나타난 이유가 급진적 창의성보다 점진적 창의성이 영향을 주고 있기 때문이다. 만약 종속변수를 직무성과가 아닌 창의적인 시도와 행동, 창의적 결과에 초점을 맞추었다면 아마 다른 결과가 나올 수도 있을 것이다. 또한, 매개효과 측면에서도 내재적 동기가 결과적으로 매개효과를 통해 성과에 영향을 주었지만, 외재적 동기는 성과에 영향을 주지 못하였다. Deci(1971)은 직무성과를 높이기 위해서는 외재적 보상의 부정적 측면을 밝힘으로써 외재적 보상의 긍정적 측면을 가정한 기존의 연구 문헌의 한계를 지적하고 있다.

결과적으로 외재적 동기는 창의적인 시도에 일정 부분 영향을 주긴 하나, 직무성과의 향상으로까지는 이어지지 않고, 외재적 동기가 성과에 영향을 미치는 과정은 창의적 시도보다는 성실한 업무수행과 몰입 등의 다른 변수를 통해 나타날 것이라는 점을 유추할 수 있다.

제 2절 가설검증

1. 가설검증 - 조절효과

본 연구에서의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성에 관한 영향관계는 구성원이 인지하는 학습목표지향으로 인해 강화될 것이라는 조절효과를 가설로 설정하고 있다. 이러한 조절효과는 구조방정식 모형에 의한 검증이 사실상 많은 제약이 있기 때문에 일반적으로 조절효과를 파악하기 위해 실시하는 조절회귀분석은 상호작용효과를 검증하는 가장 유효한 통계기법으로 간주되고 있다 (Stone, 1988). 이 연구에서 설정한 변인 간 관계를 실증하고자 다음과 같이 3단계 분석절차를 수행하였다. 1단계는 독립변수인 내재적 동기와 매개변수인 급진적 창의성 간의 영향관계에서 조절변수인 학습목표지향 조절효과를 검증한다. 2단계는 독립변수인 내재적 동기와 매개변수인 점진적 창의성 간의 영향관계에서 조절변수인 학습목표지향 조절효과를 검증한다. 3단계는 독립변수인 외재적 동기와 매개변수인 점진적 창의성 간의 영향관계에서 조절변수인 학습목표지향 조절효과를 검증한다.

1) 내재적 동기와 급진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과: 1단계

내재적 동기와 급진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과를 검증하기 위하여 독립변수인 내재적 동기와 조절변수인 학습목표지향, 그리고 급진적 창의성과 학습목표지향의 상호작용을 예측변수로 하여 각각 미치는 영향을 검증하는 회귀모형을 분석하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-6> 와 같다.

<표 IV-6> 조절효과 검증 (내재적 동기 - 급진적 창의성)

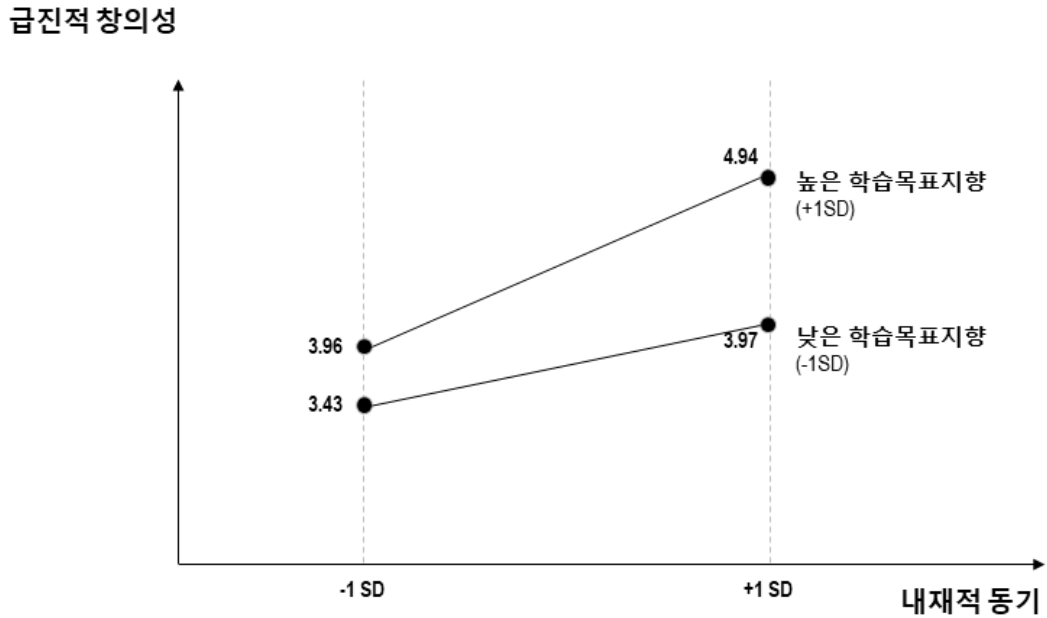
	종속변수 : 급진적 창의성	Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통제	직급	.049	.818				
	연령	.006	.614				
	근속연수	-.020	-1.589				
	총 경력	.023	1.562				
독립	내재적 동기			.438**	11.384	-.262**	-2.755
조절	내재적 동기 x 학습목표지향					.124**	4.207
모형 적합도		R ² = .049 F = 3.939 ΔR^2 = .049 ΔF = 3.939		R ² = .332 F = 30.389** ΔR^2 = .283 ΔF = 129.591**		R ² = .368 F = 29.656* ΔR^2 = .037 ΔF = 17.700	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

독립변수(X)의 회귀계수(b 1)은 .438과 같이 양수로 나타났는데, 이는 조절변수인 학습목표지향의 값이 0을 갖는 사람들 사이에서 내재적 동기 수준이 높은 사람들(X=1→Y)이 내재적 동기 수준이 낮은 사람들(X=0→Y)보다 .438만큼 크다는 것을 의미한다. 즉, 학습목표지향을 통제한 상태에서 내재적 동기가 높을수록 급진적 창의성의 증가하는 것을 확인할 수 있었다. M의 회귀계수(b 2)는 M이 한 단위 증가할 때 X가 한 단위 차이가 나타나는 두 사례의 종속변수 값의 차이 추정치이다. b 2 계수가 .124로 나타났으므로 학습목표지향이 한 단위 증가함에 따라 내재적 동기가 없는 사람들과 내재적 동기가 존재하는 사람들의 학습목표지향이 .124정도 차이가 났다.

변인 간 부호를 종합적으로 고려할 때 내재적 동기와 급진적 창의성 관계에서 학습목표지향은 강화 효과가 있는 것으로 확인되었다. 요컨대 내재적 동기가 높아지는 경우 급진적 창의성의 발휘 수준이 증가하며, 학습목표지향은 해당 영향력을 더욱 강화가 증진되는 것으로 확인되었다. 다음 <그림 IV-5> 조절효과 검증 (내재적 동기 - 급진적 창의성)과 같다.

<그림 IV-5> 조절효과 검증(내재적 동기 - 급진적 창의성)



독립변수의 평균값 기준 -1 및 +1 표준편차 값을 활용하여 조절효과를 그래프로 나타낸 경우, 학습목표지향이 높은 경우 전반적으로 급진적 창의성이 높게 나타나는 주 효과(직접효과)도 나타나면서 동시에 학습목표지향이 높은 경우 내재적 동기의 독립변수가 나타내는 종속변수에 대한 주 효과가 같이 높아지는 상황을 시각적으로 확인할 수 있다. 본 연구에서는 학습목표지향을 조직의 맥락요소로 활용하여 조절효과를 살펴보고 있으나, 향후 연구에서는 학습목표지향이 구성원의 급진적 창의성에 미치는 직접효과를 연구가설로 설정하여 심층적으로 탐색하여야 할 필요성도 발견되고 있다.

2) 내재적 동기와 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과: 2단계

내재적 동기와 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과를 검증하기 위하여 독립변인인 내재적 동기와 조절변인으로 학습목표지향, 그리고 점진적 창의성과 학습목표지향의 상호작용을 예측변수로 하여 각각 미치는 영향을 검증하는 회귀

모형을 분석하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 조절효과 검증 (내재적 동기 - 점진적 창의성)

	종속변수 : 점진적 창의성	Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통계	직급	.049	0.818				
	연령	.006	.614				
	근속연수	-.020	-1.589				
	총 경력	.023	1.562				
독립	내재적 동기			.438**	11.384		
조절	내재적 동기 x 학습목표지향					.124**	4.207
모형 적합도		R ² = .049 F = 3.939 Δ R ² = .049 Δ F = 3.939*		R ² = .332 F = 30.389** Δ R ² = .283 Δ F = 129.591***		R ² = .368 F = 29.656** Δ R ² = .037 Δ F = 17.700**	

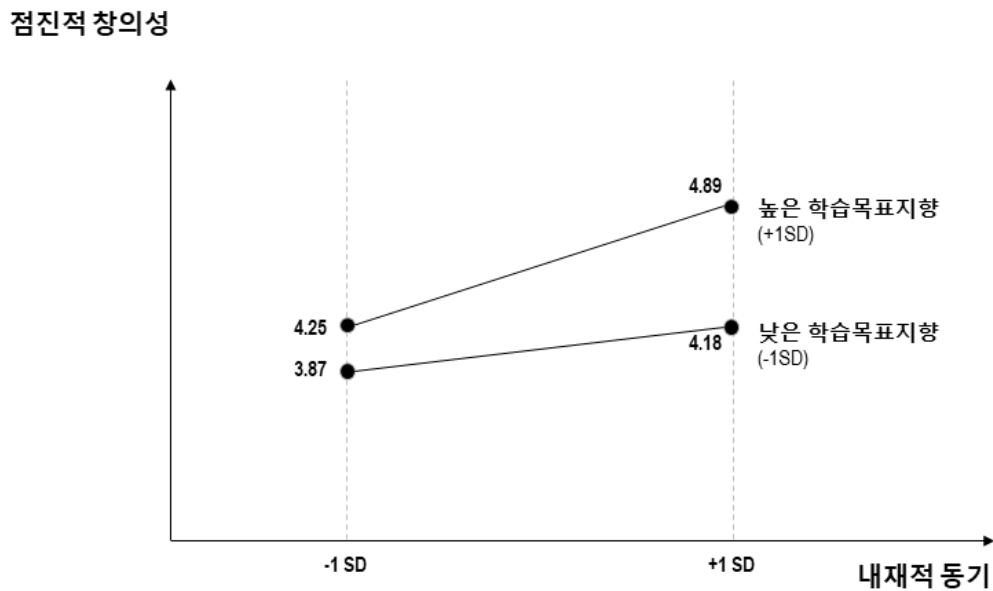
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

독립변수(X)의 회귀계수(b 1)은 .438과 같이 양수로 나타났는데, 이는 조절변수인 학습목표지향 값이 0을 갖는 사람들 사이에서 내재적 동기 수준이 높은 사람들($X=1 \rightarrow Y$)이 내재적 동기 수준이 낮은 사람들($X=0 \rightarrow Y$)보다 .438만큼 크다는 것을 의미한다. 즉, 학습목표지향을 통제한 상태에서 내재적 동기가 높을수록 점진적 창의성의 증가하는 것을 확인할 수 있었다. M의 회귀계수(b 2)는 M이 한 단위 증가할 때 X가 한 단위 차이가 나타나는 두 사례의 종속변수 값의 차이 추정치이다. b 2 계수가 .124로 나타났으므로 학습목표지향이 한 단위 증가함에 따라 내재적 동기가 없는 사람들과 내재적 동기가 존재하는 사람들의 학습목표지향이 .124정도 차이가 났다.

변인 간 부호를 종합적으로 고려할 때 내재적 동기와 점진적 창의성 관계에서 학습목표지향은 강화 효과가 있는 것으로 확인되었다. 요컨대 내재적 동기가 높

아지는 경우 점진적 창의성의 발휘 수준이 증가하며, 학습목표지향은 해당 영향력을 더욱 강화시키는것으로 확인되었다.

<그림 IV-6> 조절효과 검증 (내재적 동기 - 점진적 창의성)



3) 외재적 동기와 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과: 3단계

외재적 동기와 점진적 창의성 간 학습목표지향 조절효과를 검증하기 위하여 독립변인인 외재적 동기와 조절변인으로 학습목표지향, 그리고 점진적 창의성과 학습목표지향의 상호작용을 예측변수로 하여 각각 미치는 영향을 검증하는 회귀모형을 분석하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-8> 와 같다.

<표 IV-8> 조절효과 검증(외재적 동기 - 점진적 창의성)

	종속변수 : 점진적 창의성	Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통계	직급	.110	2.302				
	연령	.003	0.375				
	근속연수	-.014	-1.427				
	총 경력	.001	.125				
독립	외재적 동기			.188**	5.432		
조절	외재적 동기 x 학습목표지향					-0.020	-0.788
모형 적합도		$R^2 = .035$		$R^2 = .120$		$R^2 = .122$	
		F = 2.795		F = 8.346		F = 7.050	
		$\Delta R^2 = .035$		$\Delta R^2 = .085$		$\Delta R^2 = .002$	
		$\Delta F = 2.795^*$		$\Delta F = 29.509^{**}$		$\Delta F = 0.621$	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

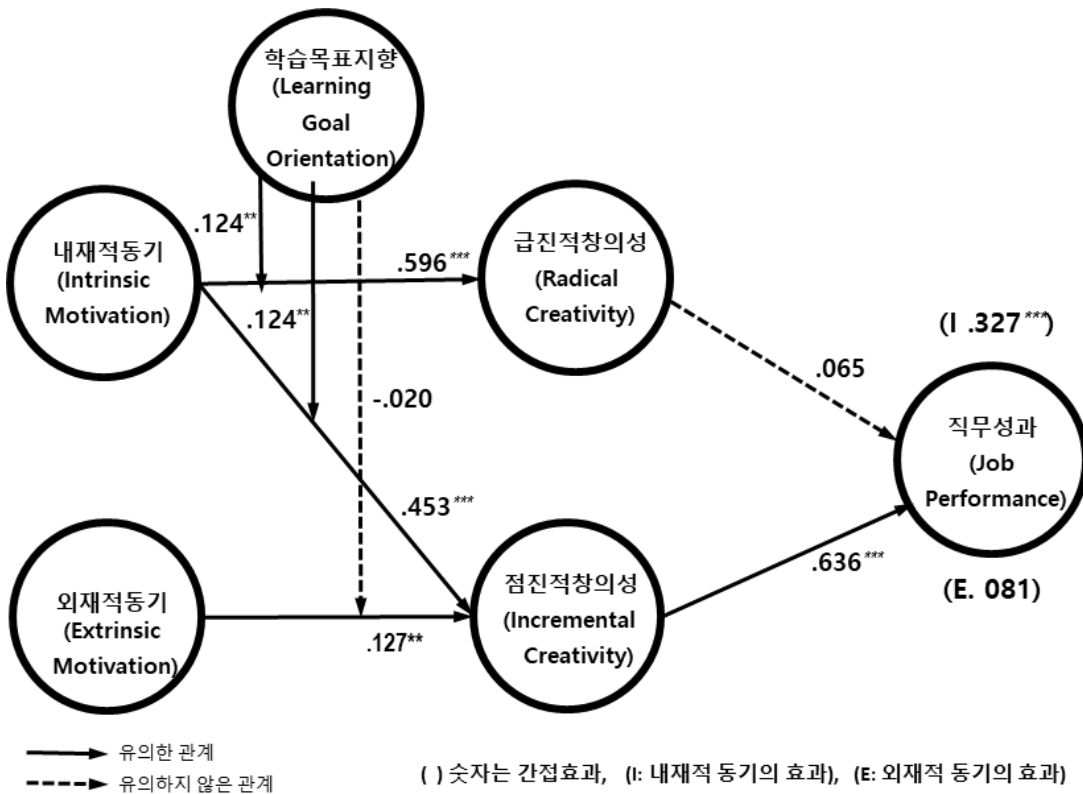
변인 간 부호를 종합적으로 고려할 때 외재적 동기와 점진적 창의성 관계에서 학습목표지향은 효과가 미비한 것으로 확인되었다. 요컨대 외재적 동기가 높아지는 경우 점진적 창의성의 발휘 수준과 학습목표지향으로 인한 영향에도 미비한 것으로 확인하였다.

제 3절 가설검증 결과

1. 가설 검증결과 종합

본 연구는 구성원의 창의성에 대한 선행요인을 모색하는 연구문제에서 출발하였으며, 창의성을 급진적, 점진적 창의성 별도로 구분되는 개념으로, 동기와 직무성과에 극대화를 위한 선행요인의 검토는 단순히 직무성과를 향상시키는것에 대한 검토와는 다른 관점에서 연구의 진행이 필요하다는 문제의식을 기반으로 하고 있다.

<그림 IV-8> 연구모형의 표준화 경로계수



창조경영 및 창의성과 관련된 포괄적 선행연구의 검토를 통해 직무성공에 영향을 미치는 내재적, 외재적 동기를 독립변수로 설정하였으며, 이러한 독립변수와 종속변수 간의 관계를 매개하는 매개변수로서 급진적, 점진적 창의성을 포함한 창의성과 내재적, 외재적 동기간에 학습목표지향의 조절효과 연구모형을 설정하였다.

연구모형에 대한 구조방정식 설정 및 통계적 분석 결과 대부분의 연구가설에서 제시된 관계들이 통계적으로 유의하게 나타났으나, 급진적 창의성의 직무성공에 관한 직접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 외재적 동기와 점진적 창의성 간의 학습목표지향 영향은 없는 것으로 확인하였다.

<표 IV-9> 가설검증 결과 종합

가설	경로		S.β	S.E.	C.R. (t-value)	지지
H1	급진적 창의성	← 내재적 동기	.596***	.049	10.638	지지
H2	점진적 창의성	← 내재적 동기	.453***	.044	6.890	지지
H3	급진적 창의성	← 내재적 동기	.596***	.049	10.638	지지
	점진적 창의성	← 내재적 동기	.453***	.044	6.890	
H4	점진적 창의성	← 외재적 동기	.127**	.064	1.916	지지
H5	직무성과	← 급진적 창의성	.065	.036	1.232	기각
H6	직무성과	← 점진적 창의성	.636***	.061	9.185	지지

가설	경로		S.β (직접)	간접	C.R. (t-value)	매개 여부
H7	급진적 창의성					기각
	↓					
H8	직무성과	← 내재적 동기		.327***		지지
	↓					
H9	점진적 창의성			0.81		기각
	↓					
H10	직무성과	← 외재적 동기				지지
	↓					
H11	학습목표지향		.124**		4.207	지지
	↓					
H12	급진적 창의성	← 내재적 동기				지지
	↓					
H12	점진적 창의성	← 외재적 동기				기각
	↓					

** p<0.01 유의(양측), * p<0.05 유의(양측)

V. 결 론

제 1절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

급변하는 시대의 기업은 궁극적으로 고객만족, 품질경영 및 그에 수반하는 긍정적인 성과를 나타내기 위하여 끊임없이 부단한 노력을 기울이고 있다. 이러한 변화에 대하여 주요한 적응력을 나타내는 것은 기업이 보유하고 있는 인적자원으로 기업의 경쟁력은 사실상 얼마나 유능한 인적자원을 보유하고 있으며, 그들을 통하여 얼마나 바람직한 조직 행동을 유도하여 성과를 낼 수 있는지에 달려있다고 할 수 있다. 또한, 다양한 고객 및 예상치 못한 상황들을 대처하기 위하여 조직 내 직원들의 긍정적인 마인드와 상황에 따른 업무의 유연성이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 조직의 성과를 높이고 경쟁우위를 차지하기 위해서는 결국 직원들에 대한 적극적인 관심과 지원 및 새로운 서비스 개발을 위한 환경 및 기회 등을 제공하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

본 연구는 개인의 급진적, 점진적 창의성의 선행요인 및 조절요인에 관해서 연구하였다. 기업의 임원 이하 직원을 대상으로 내재적, 외재적 동기가 직무성과에 영향을 주며 급진적, 점진적 창의성의 매개효과와 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간에 학습목표지향 조절효과로 미치는 영향에 관해 연구하고자 한다. 설문에 참여한 설문자들의 일반적인 특성과 구분에 따라 영향을 미칠것이라 판단되는 요인을 선정하여 성별, 연령, 직급, 직종, 총경력기간, 근속기간, 기업규모, 업종 등을 통제변수로 설정하였다. 총 340명에게 설문지를 배포하여 회수한 설문지 중 유효한 설문지 312부를 연구를 위한 실증분석에 사용하였다. 수집된 자료를 SPSS(statistical package for social science) 20.0와 AMOS(analysis of moment structure) 26.0 프로그램을 통하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석,

구조방정식 모형분석을 통하여 가설을 검증하였다. 또한, 전체 가설 12개를 채택하였다.

첫째, 가설1의 내재적 동기와 급진적 창의성 관계를 살펴보면 내재적 동기의 복잡하고 생소한 문제해결을 위해 급진적 창의성의 새로운 접근방식과 혁신적인 방안을 자기만의 독창성으로 발휘하는 것으로 검증이 되어 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내재적 동기와 점진적 창의성의 관계를 살펴보면 내재적 동기의 복잡하고 생소한 문제해결을 위해 점진적 창의성의 기존의 방식을 지식과 아이디어를 활용하고 현재 상황의 맞게 변형하면서 각각 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전반적으로 급진적 창의성이 점진적 창의성에 대해서 보다 큰 내재적 동기에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나 가설1-1, 가설1-2, 가설1-3의 3개의 가설이 모두 채택되었다. 기업에 종사하는 구성원들의 심층적인 인지 프로세스, 실험, 끈기 등 급진적 창의성의 영향력을 높이기 위해서는 조직구성원들이 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전 의식에 대한 내재적 동기가 중요한 요인임을 확인할 수 있으며, 결국 내재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계를 통하여 개인과 조직 모두가 긍정적으로 발전될 수 있음을 알 수 있다.

둘째, 가설2의 외재적 동기와 점진적 창의성과의 관계를 살펴보면 외재적 동기의 하위요인인 외재적 목표, 성적, 보상, 진급 등이 점진적 창의성의 하위요인인 유용함, 효율성에 각각 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

외재적 동기는 행동이 지향하는 외재적 목표, 성적, 보상, 진급 등에 의해 어떠한 과제를 수행하려고 할 때 발생하는 동기이다(Deci & Ryan, 1980). 이 네 가지 요인을 모두 기업에서 개인과 조직의 직무성과와 관련하여 기존의 관행을 급진적으로 변경하는 것이 아닌 점진적인 아이디어가 논리적인 ‘다음 단계’ 등의 점진적 창의성에 영향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 가설3의 창의성과 직무성과의 관계를 살펴보면, 조직구성원 창의성은 그들의 능력과 관계가 있고 다양한 연구를 통해 조직구성원의 역량이 직무성과에 중요한 변수라고 얘기하였으며(Korman, 1977; Munchinsky, 1983), Suh(2002) 연구에서 창의성은 개인의 직무영역에서는 개인의 능력과 역량을 결정짓는 중요한 요소이기 때문에 다수의 조직들은 성공적인 성과 창출을 위하여 창의성 향상에

고비용을 투자한다고 하였다. Shalley(2004) 등은 긍정적인 분위기에서 직무를 수행한 조직구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비하여 더 창의적으로 직무에 대해 몰입할 수 있다는 것을 나타냈으며, Yaping(2009) 등은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 하였으며, 창의성은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 창의성을 급진적, 점진적으로 분류해서 직무성과의 관계를 살펴보면, 급진적 창의성은 직무성과에 영향을 주지 못하고, 점진적 창의성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 창의성은 직무성과에 영향을 주지만, 급진적 창의성의 발휘 할 때가 아니라 점진적 창의성으로 발현으로 인해 영향이 미친다.

넷째, 급진적, 점진적 창의성 매개효과에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

가설4의 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 관계를 살펴보면 급진적 창의성은 직무성과에 미치는 영향이 없지만, 점진적 창의성은 직무성과에 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 점진적 창의성이 내재적 동기와 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 매개효과가 있다고 나타났다. 또한, 점진적 창의성의 매개효과로 인한 외재적 동기와 직무성과 관계에서 미치는 영향이 없었다.

본 연구는 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 인과관계를 분석하는 동시에 점진적 창의성을 매개로 유의한 영향이 있음을 검증하였다. 이처럼 점진적 창의성은 다양한 원인변인과 결과변인들 속에서 중요한 매개효과를 가지고 있는 변인이 되었음을 알 수 있다.

다섯째, 학습목표지향의 조절효과에 대하여 거론하고자 한다.

가설5의 학습목표지향의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계를 살펴보면, 학습목표지향의 동기와 창의성에 조절효과가 미치는 것으로 나타났다. 이것은 일반적으로 내재적 동기와 학습목표지향의 조절효과 및 급진적 창의성 매개효과가 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 생각하였지만, 연구 결과는 내재적 동기가 학습목표지향의 조절효과와 점진적 창의성 매개효과로 인하여 직무성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 외재적 동기와 점진적 창의성과 관계에서는 영향을 미치는 않는것을 발견하였다.

학습목표지향은 관계지향 및 혁신지향 가치와 유의한 상관관계를 갖고 있으며,

이를 Quinn(1988)의 모형에 적용하였을 때 각각 타인의 다양성을 존중하고 창의적인 생각을 중요시하는 것과 연관성이 있음을 알 수 있다(박영석, 성미송, 2003).

기업에서 조직구성원들의 내재적 동기로 아이디어 개발, 절차, 직무와 관련된 점진적 창의성과 학습목표지향은 업무수행 및 실행에 대한 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

2. 연구결과의 시사점

본 연구에서는 기업 조직원의 급진적, 점진적 선행요인 및 조절요인이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 관계성을 규명하고, 학습목표지향이 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간 조절효과에 미치는 영향과 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 매개효과를 가지는지 살펴보았다. 이를 통해 기업에서 조직구성원의 내재적 동기가 직무성과에 도움을 주는 것으로 나타났고, 해당 조직에 점진적 창의성과의 관계에 유의한 영향을 미쳤다. 즉, 내재적 동기는 급진적 창의성이 점진적 창의성에 대한 영향을 보다 더 강하게 주면서 점진적 창의성의 매개로 인해 직무성과에 영향을 미친다는 사실을 검증하였다. 또한, 학습목표지향 조절효과에 따른 내재적, 외재적 동기는 급진적, 점진적 창의성에 미치는 영향의 강도가 달라질 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 내재적 동기의 하위요인인 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전의식은 급진적 창의성의 하위요인에 해당하는 인지 프로세스, 실험, 끈기에 각각 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 내재적, 외재적 동기와 점진적 창의성의 관계를 살펴보면, 내재적 동기 하위요인인 일 자체에 대한 호기심, 즐거움, 도전의식은 점진적 창의성의 하위요인인 유용함, 효율성에 각각 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알 수 있다.

보편적으로 조직 내 대부분 시간을 함께하는 동료와 상사의 내재적, 외재적 동기는 조직구성원들이 급진적, 점진적 창의성을 발현에 영향을 주었으며, 특히 급진적 창의성은 외재적 동기보다는 내재적 동기가 큰 영향력이 있음을 알 수 있었다.

이러한 조직구성원들의 내재적 동기는 조직구성원들의 다양한 잠재력을 확보하고 더 나아가 조직 전체변화에 긍정적인 영향을 줄 수 있으므로 향후 기업 조직 경쟁력을 높이고 경영성과를 극대화 할 수 있는 다양한 인적자원관리 프로그램을 도입하여 효율적이고 효과적인 정책을 개발해야 할 것이다.

둘째, 급진적 창의성은 직무성과에 직접적으로 영향이 미치지 않는다.

급진적, 점진적 창의성과 직무성과 간의 직접적인 관계를 규명하는 연구는 드문 편이다. 선행연구가 혁신의 범주 안에 창의성을 두고 있거나, 창의성의 결과보다는 창의성의 선행요인에 더 초점을 맞추어 연구를 진행했기 때문이다(Sung & Choi, 2012). 창의성의 결과물은 신제품, 서비스, 프로세스, 절차 등이다(Woodman 등, 1993). 창의적 행동은 그것이 신제품이나 프로세스를 창출하기 위함인지 혹은 새로운 시각으로 문제를 해결하기 위함인지에 관계없이 궁극적으로 성과증진을 목표로 한다(Woodman 등, 1993). 또한, Yaping(2009) 등은 개인 창의성과 직무 및 조직의 성과를 연계하여 서로의 영향력에 관한 연구를 하였으며, 창의성은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다.

즉, 점진적 창의성이 높은 개인은 좀 더 유연성 있는 사고를 통하여 각자의 개별적인 창의력을 발휘할 수 있게 되며 더불어 자신의 직무성과를 향상시키고, 노력과 개발하는 성향을 가지게 되면 궁극적으로는 기업의 목표 달성 및 고객서비스 만족이 이루어짐을 유추할 수 있다.

셋째, 외재적 동기는 금전적인 것과 비금전적인 것으로 나눌 수 있다.

금전적인 보상은 직무를 수행한 결과로 얻게 되는 봉급, 성과금, 휴가, 복리후생 등을 포괄적으로 포함한다. 비금전적인 보상은 안전을 위해 요소 제거, 직무재설계, 직무에 필요한 정보제공, 직무환경 등이 포함된다. 비금전적 요소는 상대적으로 적은 비용으로 고효율이 나타나기 때문에 적절하게 사용을 할 수 있으면 효과적이다(오종환, 2011). 또한, 조직의 격려, 상사의 지원, 부서의 지원이 창의성에 긍정적인 영향을 준다는 것을 하였다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). 이러한 개인의 비금전적 요소를 조직 내에 적용을 시켜주면 직무성과는

더 높아진다.

넷째, 기존의 창의성과 관련한 연구들은 대부분이 제조업, 교육, 심리 관련한 영역에서의 주로 이루어지지만, 본 연구에서 창의성을 급진적, 점진적 창의성으로 세분화하여 각 변수들의 차이점과 다양한 개념을 정리하였다. 또한, 점진적 창의성은 직무성과의 영향을 미치는 것에 관한 검증을 하였고, 기업에서 적용하기 어려운 창의성의 변수를 조직구성원 대상으로 연구가 이루어졌다는데 시사점을 갖는다고 할 수 있다.

다섯째, 기업 환경에서 조직원의 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 관계에서 창의성이 매개효과가 있는지를 확인하기 위해 Amabile(1994) 등이 제안한 4단계 과정에 근거하여 연구를 진행한 결과, 내재적 동기가 직무성과를 예측하는 데 있어 점진적 창의성은 매개효과를 가지는 것을 확인하였다. 내재적, 외재적 동기는 직무성과를 유의하게 예측하였으며 내재적, 외재적 동기는 점진적 창의성에 유의하게 예측하였다. 내재적, 외재적 동기의 직무성과에 대한 예측력은 창의성을 투입하였을 때 그 예측력이 상승하였으므로, 창의성이 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 우선, 내재적, 외재적 동기는 직무성과를 정적으로 예측하고 있었는데, 조직구성원의 내재적, 외재적 동기가 높을수록 조직원이 실현하는 목표를 달성할 수 있는 정도에 긍정적으로 영향을 미친다고 볼 수 있다. 창의성에 대한 내재적, 외재적 동기의 예측관계를 살펴본 결과, 내재적, 외재적 동기는 창의성을 정적으로 예측하고 있었으며, 마지막으로 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 간의 관계를 매개하는지 검증하였다. 그 결과, 내재적 동기의 직무성과에 대한 예측력은 급진적 창의성이 투입하였을 때는 영향이 없지만, 점진적 창의성을 투입하였을 때 그 예측력이 감소하였으므로 점진적 창의성이 매개역할을 하는것으로 확인되었다. 이는 호텔 종사원의 창의성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔 종사원의 창의성이 기업의 성과에 유의한 영향이 있음을 밝힌 김기범(2008)의 주장과도 맥락을 같이 한다. 개인의 내재적, 외재적 동기가 높을수록 개인들이 새롭고 유용한 아이디어나 제품, 기술 등을 생산하는 창의성이 높게 나타나며 개인이 창의성을 발휘하여 과업을 성공적으로 수행하고 이는 직무성과로 이어질것이라고 판단할 수 있다. 기업 내에서는 조직원들의 내재적, 외재적 동기가 유발되는 환경에서 충분한 역량을 발휘하고 창의성을 발휘할 수 있도록 조직책임자가 배려하여 조직원들을 격려하고 성공적인 수행을 증진시킬 수 있도록 하는 역할이 필요하다.

따라서 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 관계를 살펴보면 급진적 창의성은 직무성과에 미치는 영향은 없지만, 점진적 창의성은 직무성과에 직접적으로 유의하고 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 점진적 창의성이 내재적 동기와 직무성과 사이 전반에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 매개효과가 있다고 나타났다.

여섯째 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 인과관계를 분석하는 동시에 급진적, 점진적 창의성을 매개로 유의한 영향이 있음을 검증하였다.

이처럼 급진적, 점진적 창의성은 다양한 원인변인과 결과변인들 속에서 중요한 매개효과를 가지고 있는 변인이 되었음을 알 수 있었다. 즉, 기업에서 창의적인 발상과 행동들이 결국 직무성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 설명 할 수 있다. 지금까지 대부분 기업에서는 창의성과는 거리가 먼 정형화로 이루어진 교육과 메뉴얼이 경쟁력 있고 유연성 있는 기업 발전에 긍정적인 영향을 주고 있다고 여겨져 왔다. 향후 본 연구를 통하여 창의성이 기업의 발전지향적인 업무과정 중 독창적이고 창의적인 아이디어를 제공하여 새롭고 유용한 아이디어를 성공적으로 실행하여 궁극적으로 조직의 공동목표 및 가치와 문화 등에 대하여 방향성을 일치시킬 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 VandeWalle(1997) 학습목표지향은 경험을 통해 새로운 기술이나 상황을 숙련하여 자신의 역량을 향상이라고 정의하듯이 학습목표지향의 조절효과에 인한 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성의 관계에서는 내재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 간의 학습목표지향이 영향이 있었지만, 외재적 동기와 점진적 창의성 간의 학습목표지향 영향은 없는 것으로 확인하였다. 또한, 변수들 간의 조절효과를 확인하는 동시에 학습목표지향의 조절효과로 인한 직무성과에 유의한 영향이 있음을 검증하였다. 이처럼 학습목표지향은 다양한 원인변인과 결과변인들 속에서 중요한 조절효과를 가지고 있는 변인이 되었음을 알 수 있었다.

따라서, 조직구성원에서 내재적, 외재적 동기와 학습목표지향 및 급진적, 점진적 창의성에 관한 관심이 좀 더 적극적으로 투영되고 활성화된다면, 조직의 목표를 성공적으로 수행하고자 스스로 능력에 대한 확신과 믿음이 생기고, 매사 긍정적으로 결과를 바라보는 시각이 갖춰진다. 목표 달성을 위한 긍정적인 경로를 찾고 활용하는 노력이 생기며, 닦쳐진 위기로부터 긍정적으로 회복하는 동시에 높은 수준의 성과를 나타내

게 된다. 또한, 점진적 창의성을 통하여 학습목표지향 및 이에 따른 업무능력에 대한 자신감과 의지를 고취 시킬 수 있으며 도전에 대한 용기 있는 신념을 통하여 조직 내 업무에 대한 내재적 동기를 가질 수 있고, 직무에 대한 발전지향적인 업무 과정 중 창의적인 아이디어와 다양하고 유용한 아이디어를 발휘하여 직무에 관련 성공적으로 실행할 수도 있을 것이다. 결국, 조직에는 학습목표지향의 공동목표 및 가치와 문화 등에 대하여 방향성을 일치시킬 수 있고, 회사 및 조직 관련하여 미래지향 및 자부심을 고취 시킬 수 있으며, 조직구성원의 내재적 동기와 점진적 창의성을 통하여 좀 더 유연성 있는 조직을 만들게 된다. 조직 차원에서 직원들이 좀 더 유연하고 선진화된 창의적 아이디어를 수행하려 노력하게 되고 궁극적인 기업의 성과측면 뿐만 아니라 고객 만족을 통하여 브랜드가치 또한 상승시키는 효과를 얻을 수 있게 될 것이다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계

본 연구에서는 기업 조직원의 급진적, 점진적 선행요인과 조절요인에 내재적, 외재적 동기와 학습목표지향이 급진적, 점진적 창의성과 직무성과 간의 관계성을 규명하고, 급진적, 점진적 창의성이 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 매개효과와 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성에서 학습목표지향 조절효과가 영향을 주는지 살펴보았다.

이를 통해 기업에서 조직원의 내재적 동기가 직무성과에 도움을 주는 것으로 나타났다, 해당 조직에 급진적, 점진적 창의성과의 관계에 유의한 영향을 미쳤다. 또한, 급진적 창의성의 점진적 창의성보다 더 큰 영향을 미쳤고, 외재적 동기와 직무성과의 관계에서 점진적 창의성만의 매개효과를 가진다는 사실을 검증하였다.

본 연구가 갖는 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 공공기관과 기업의 조직원 312명을 대상으로 한 결과이므로 연구

결과를 일반화하는 데 어려움이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 다양한 직업군의 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 표본을 확대하여 일반화 가능성을 확보하여야 한다. 특히 대상을 다양한 직무의 특징을 기준으로 유형화하여 차별적으로 연구가 수행되어야 한다.

둘째, 본 연구에서 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과를 측정하기 위해 사용한 검사 도구들은 모두 연구대상자들이 자기 보고식(self-report)으로 설문지에 응답한 자료를 통해 추정하였다. 따라서 수집된 자료는 연구대상자의 주관적인 판단에 의존하고 있으므로 근본적인 한계가 있다. 특히 직무성과를 보다 세분화하여 측정하고 이에 대한 측정도 객관화할 필요가 있다. 후속 연구에서는 상사나 동료의 평가, 인터뷰, 인사고과 등 구체적인 증거 틀을 통합적으로 활용하여 직무성과에 관한 연구를 좀 더 객관적으로 수행해야 할 필요가 있다.

2. 향후 연구방향

본 연구는 조직구성원의 내재적, 외재적 동기와 직무성과의 긍정적인 영향 관계를 통하여 구성원들의 동기를 모색하는데 기초자료가 되며, 구성원들의 급진적, 점진적 창의성 활용과 발현의 중요성을 인지하고 학습목표지향을 통해 조직과 기업은 직무성과를 높이는데 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 무한경쟁 시대에 타 기업과 차별화할 수 있는 탁월한 경쟁력으로 인적자원관리 측면에서의 전략 수립의 기초자료로 향후 품질개선과 교육 및 인적자원관리의 효과적인 운영에 대한 시사점을 제시하고 있다. 기업의 고객만족 및 품질개선을 위하여 조직 내 상사와 동료 간 내재적, 외재적 동기를 독려하고 개인 스스로가 자발적이고 의식적으로 움직일 수 있는 급진적, 점진적 창의성을 함양 시켜야 한다. 긍정적인 창의성을 수반한 개인과 조직 발전을 위한 창의적인 의지와 움직임은 결과적으로 조직구성원들의 직무성과를 통하여 궁극적인 목표인 경영성과를 높일 수 있을것이라고 설명할 수 있다. 인적자원관리 차원에서 조직구성원들에 대한 합리적인 평가와 보상 및 교육시스템 등 환경적인 지원에 대하여 모색해야 할 것이며, 전사적인 측면에서 추진하여 직원 개개인의 역량개발 및 육성차원에서 발전적인 전환점 및 계기가 될 것이라 사료된다.

이를 통한 본 연구에서는 기업 조직원의 내재적, 외재적 동기와 직무성과 사이에서 급진적, 점진적 창의성의 매개와 학습목표지향의 조절효과를 살펴보았다. 본 연구결과를 토대로 향후 조직 내에서 구성원들의 내재적 동기를 높이면 급진적 창의성이 발휘될 것이다. 따라서 내재적 동기와 급진적 창의성의 발휘를 높일 수 있는 방법에 관한 연구가 필요하다.

이와 같은 제한점에도 불구하고, 본 연구는 기업에서 조직원의 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향 그리고 직무성과를 높일 수 있는 변인들을 종합적으로 분석하고 변인들의 직접효과와 매개효과 및 조절효과 등의 다각적으로 분석하여 활용할 수 있는 지표를 제시했다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구 결과가 조직구성원의 내재적, 외재적 동기와 학습목표지향을 통해 급진적, 점진적 창의성을 발휘하며 직무성과에 직접적으로 기여할 수 있도록 하는데 기초자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 강경숙(2014), “지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향: 평가제도와 인센티브제도의 조절효과를 중심으로”, **박사학위논문**, 인하대학교, 서울.
- 강경화, 고유경(2013), “병원간호사의 변화몰입과 학습지향성이 혁신성향에 미치는 영향”, **간호행정학회지**, 19(3), 404-413.
- 강상민(2002), “중학생의 목표지향성, 자기조절학습 및 자기 효능감의 관계”, **석사학위논문**, 서울여자대학교, 서울.
- 강영순, 김영춘(2016), “학습목표지향성 및 상사의 변화 지향적 행동과 혁신행동 간 지속학습활동의 매개효과”, **상업교육연구**, 30(1), 43-63.
- 강호영, 박현일, 김민정(2011), “임파워먼트와 보상 공정성이 내재적 동기부여를 통해 조직구성원 성과에 미치는 영향: 제조업을 중심으로”, **회계정보연구**, 29(3), 249-274.
- 고수일, 한주희(2005), “직무동기의 다차원적 구조”, **경영학연구**, 34(5), 1339-1363.
- 고은정, 이성진, 김상수(2018), “직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로”, **지식경영연구**, 19(2), 163-185.
- 고정민(2013), “문화예술 및 콘텐츠산업에서의 창의성 유형 및 사례”, **문화경제연구**, 16(3), 3-23.
- 구자숙, 이주일, 장영철(1998), “조직의 창의성: 창의적 개인과 소수집단의 역할”, **인사관리연구**, 22(1), 53-80.
- 구정대(2003), “관광호텔경영 관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 경주대학교, 경주.

- 고재식(2011), “아마추어 골프 참가자의 내적동기와 외적동기에 관한 연구”, **한국 스포츠심리학회지**, 22(1), 51-64.
- 권기환, 김인호(2004), “조직문화와 창의적 역량의 관계에 대한 연구-공공부문 연구관리기관을 중심으로,”**조직과 인사관리연구**, 28(3), 33-78.
- 김경은, 조성도(2013), “서비스 종업원의 목표지향성과 고객지향성이 감정노동과 직무만족에 미치는 영향”, **마케팅논집**, 21(1), 1-21.
- 김대경(2016), “외국기업 구성원의 학습목표지향성과 적응수행의 관계에서 지속 학습활동의 매개효과”, **석사학위논문**, 고려대학교, 서울.
- 김문식(2013), “자기주도학습능력과 지식공유의 관계에 대한 개인의 목표지향성과 조직 특성의 조절 효과”, **기업경영연구**, 50, 248-270.
- 김동주, 양봉희(2011), “확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직 몰입과 창의적 행동에 미치는 영향”, **조직과 인사관리연구**, 35(4), 89-116.
- 김병희, 한상필(2008), “텔레비전 광고의 창의성 척도개발과 타당화”, **광고학연구**, 19(2), 7-42.
- 김봉규(2006), “관광호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구”, **한국관광학회**, 30(4), 217-236.
- 김상수, 김영천(2013), **창의적 문제해결과 의사결정**, 도서출판 청람.
- 김선희(2005), “여행사 종사원의 직무만족과 이직의도와와의 관계에 관한 연구 : Herzberg의 동기-위생이론을 중심으로”, **관광학연구**, 28(4), 255-272.
- 김성혁, 양병선(2002), “여행사의 팀 조직특성과 팀 효과성 간의 관계”, **관광학연구**, 26(2), 53-71.
- 김승용, 이병철, 김기홍(2013), “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로”, **지식경영연구**, 14(2), 89-116.
- 김수겸, 홍남선(2015), “변혁적 진정성 리더십이 중소기업의 조직성과에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 28(99), 2325-2349.
- 김아영(2002), “자기결정성 이론에 따른 학습동기 유형 분류체계의 타당성”, **한국교육심리학회지**, 16(4), 169-187.
- 김아영(2010), **학업동기**, 학지사.

- 김어림, 한태영(2018), “목표지향성이 지속학습활동에 미치는 영향에서 긍정 및 부정 피드백 추구행동의 매개효과”, **한국심리학회지**, 31(1), 123-147.
- 김연선(2008), “셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 세종대학교, 서울.
- 김은아, 정옥분, 정순화(2007), “아동의 내적 동기 및 자기효능감과 창의성의 관계”, **교육과학연구**, 38(2), 23-47.
- 김지수, 조광래(2012), “영업직에 있어서의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무태도와 성과에 미치는 영향 : 자기효능감을 매개역할을 중심으로”, **대한경영학회지 추계학술발표대회**, 83-105.
- 김진규(2010), “6시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기와 프로젝트 학습성과의 매개효과를 중심으로”, **석사학위논문**, 단국대학교, 서울.
- 김진성(2013), “Y세대 종사원의 직무만족과 자아존중감에 대한 연구”, **박사학위논문**, 경기대학교, 경기.
- 김종규, 이정자(2008), “호텔 조직 내의 커뮤니케이션이 직무만족 및 경영성과에 미치는 영향”, **관광연구**, 23(3), 157-174.
- 김중윤(2017), “영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계”, **박사학위논문**, 고려대학교, 서울.
- 김정식, 김현철(2012), “리더의 코칭과 부하직원들의 성과 간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향”, **대한경영학회지**, 25(2), 675-695.
- 김정식, 차동욱(2013), “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향”, **인사조직연구**, 21(3), 331-370.
- 김현진, 설현도(2016), “신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인창의성에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 29(5), 711-735.
- 김형우, 송해덕(2015), “영업사원의 성취목표지향성이 학습전이에 미치는 영향: 창의적 자기효능감의 매개효과”, **한국HRD연구**, 10(2), 51-71.
- 김형철(2017), “감정노동행동이 직무성과에 미치는 영향”, **경영컨설팅연구**, 17(2), 23-35.
- 김호균(2014), “지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계

- 에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로”, **행정논총**, 52(3), 91-116.
- 김희기, 정용해(2008), “호텔 조리, 식음료 종사원의 갈등, 조직몰입, 조직유효성, 경영성과 관계연구”, **호텔관광연구**, 30, 262-280.
- 남승하, 정종원, (2017), “자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로”, **한국인사행정학 회보**, 16(4), 27-55.
- 남정숙(2011), “감성리더십이 창의성과 업무성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무몰입의 매개역할을 중심으로”, **박사학위논문**, 성균관대학교, 서울.
- 민병준, 박경희(2004), “호텔조직의 팀 임파워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, **호텔관광연구**, 14(1), 115-133.
- 민병원(2018), “조직구성원의 학습지향성이 혁신행동에 미치는 영향”, **한국인사 관리학회**, 154-186.
- 박노윤(2009), “지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동: 비정규직 종업원을 대상으로”, **인사관리연구**, 33(4), 1-34.
- 박노윤(2011), “직무열의의 선행연구와 효과”, **경영교육연구**, 69, 543-573.
- 박근수, 유태용(2007), “일 몰입의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구”, **한국심리 학회지 : 산업 및 조직**, 20(3), 219-251.
- 박상훈, 김우철(2018), “국가과학기술 연구인력의 자기효능감이 직무성과와 이직 의도에 미치는 영향-업무몰입의 매개효과를 중심으로”, **역량개발학습연구**, 13(1), 73-9.
- 박순애 (2006), “공무원의 직무동기와 조직행태 : 직무몰입과 탈진에 미치는 영향 요인을 중심으로”, **한국행정연구**, 15(1), 203-236.
- 박우성, 유규창(2001), “인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할: 인적 자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로”, **인사관리연구**, 25(1), 347-369.
- 박인혜, 윤성준(2019), “항공사 객실 승무원의 직무요구와 직무자원이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 자본의 조절효과를 중심으로”, **박사학위논문**, 경기대학교, 경기.
- 박오원(2013), “핵심인재관리와 조직성과 : 기업규모 및 종업원 참여체도의 조절 효과”, **대한경영학회지**, 26(2).

- 박재현(1999), “관광기업의 경쟁우위를 위한 지식공유에 관한 연구” **박사학위논문**, 동아대학교, 부산.
- 박종욱, 손승연(2017), “고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로”, **인사조직연구**, 25(2), 193-218.
- 박종태, 고영국(2012), **한국형 콜센터 동기부여**, 럭스미디어.
- 박중철, 권봉헌(2016), “호텔종사원의 목표지향성에 따른 자기효능감이 혁신행동 및 고객지향성에 미치는 영향”, **호텔리조트연구**, 15(2), 21-44.
- 배성현, 안성익, 김승호, 정남균(2013), “목표지향성 및 사회적 지원과 교육훈련 전이 간 관계에서 교육훈련 동기의 매개효과에 대한 연구”, **인적자원관리 연구**, 20(5), 85-114.
- 배종석, 사정혜(2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구”, **인사조직연구**, 11(2).
- 배정훈(2006), **동기부여론**, 형설출판사.
- 변종수(2013), “흡수역량 및 폐기학습과 창의적 행동간 영향관계에서 내외 동기의 조절효과”, **박사학위논문**, 배재대학교, 대전.
- 백윤정, 한상숙(2008), “집단갈등이 집단창의성에 미치는 영향: 리더십 스타일과 커뮤니케이션의 조절효과”, **지식경영연구**, 9(3), 1-19.
- 서재하, 이상돈(2006), “체육행정가의 리더십 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향”, **한국스포츠산업경영학회지**, 11(1), 127-139.
- 석은주, 조영식, 노수정(2016), “여행사 관리자의 임파워링 리더십과 혁신행동 관계에서 창의성의 매개역할”, **관광연구저널**, 30(9), 221-235.
- 설경진(2009), “변혁적 리더십이 호텔 종사자의 혁신행동에 미치는 영향연구”, **관광레저연구**, 21(3), 431-451.
- 성다혜(2014), “개인-직무 부합이 내적동기 및 선제행동에 미치는 효과 : 직무권태, 잡크래프팅, 일터영성의 조절효과를 중심으로”, **석사학위논문**, 성균관대, 서울.
- 손태원(2004), **조직행동과 창의성**. 법문사.
- 손태원(2005), “창의성 중심 조직행동 연구의 현황과 과제”, **지식경영연구**, 6(2),

1-26.

- 손태원, 김형준(2005), “창의성 중심 조직행동 연구의 현황과 과제: 개인수준의 창의성을 중심으로”, **한국 지식경영학회**, 14(1), 65-96.
- 손태원, 신유정, 유성재(2003), “창의성 경영과 지각된 R&D 성과의 관계에 관한 탐색적 연구: 과학기술분야 정부출연연구기관을 중심으로”, **지식경영연구**, 4(1), 1-19.
- 손충기, 김명철(2005), “창의성 측정 도구 고찰”, **창조교육논총**, 7, 81-109.
- 송정수, 이규용(2009), “서번트 리더십이 직무자율성, 상사신뢰 및 창의성에 미치는 영향”, **산업경제연구**, 22(4), 1911-1937.
- 송지수(2011), “상사의 긍정리더십이 부하의 직무열의에 미치는 영향: 부하의학습 목표지향성과 학습조직의 조절효과”, **석사학위논문**, 광운대학교, 서울.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형(2008), “정서 노동과 직무탈진 및 직무열의 관계 : 정서 지능의 조절효과”, **한국심리학회지**, 21(3), 475-491.
- 신구범(2010), “서비스업 종업원의 셀프리더십이 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 17(1), 91-104.
- 신명희(1998), **교육심리학의 이해**, 학지사.
- 신성국, 박정우(2006), “팀 프로세스 특성과 팀 내부요인이 팀 창의성에 미치는 영향에 관한 고찰”, **산업경영논총**, 12, 1-12.
- 신수영(2012), “구성원의 목표성향이 행동 및 성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 서울대학교, 서울.
- 신지현(2019), “지식공유와 직무만족이 직무성과에 미치는 영향”, **석사학위논문**, 가천대학교, 경기.
- 안도희, 김유리(2012), “기대 및 가치 신념이 청소년의 학업 성취와 주관적 안녕감에 미치는 영향”, **청소년학연구**, 19(3), 293-319.
- 안병덕, 박노국(2008), “점진적 혁신의 결정요인에 관한 연구”, **한국경영교육학회**, 177-187.
- 안운석, 오종철(2003), “e-business 활용과 비재무적 경영성과 간의 이론적 고찰”, **서비스경영학회지**, 4(3).
- 안신호, 이상희(1988), “칭찬, 과제에의 가치 및 내재적 동기”, **한국심리학회지**,

- 4(1), 263-287.
- 왕경수, 김현영(2010), “개별적 배려, 내적 동기, 도전적 직무, 자원, 창의성 및 업무성과의 구조적 관계”, **사고개발**, 6(2), 51-71.
- 왕효천(2018), “임파워링 리더십이 주도적 행동과 지식공유에 미치는 영향”, **석사학위논문**, 건국대학교, 서울.
- 양난미, 이지연(2008), “상담일반: 교사들의 내적 외적 동기, 교수몰입과 행복감의 관계”, **상담학연구**, 9(1), 1-14.
- 양준곤, 김진규(2011), “6시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기와 프로젝트 학습과 성장성과의 매개효과를 중심으로”, **품질경영학회지**, 39(2), 256-270.
- 양필석, 최석봉(2011), “심리적 자본이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향과 내재적 직무동기의 매개효과”, **인적자원관리연구**, 18(4), 149-172.
- 어윤선, 이형룡(2011), “외식산업 직원의 감성지능, 창의성, 조직몰입 간의 관계연구: 변화지향적 조직문화의 조절효과를 중심으로”, **호텔경영학연구**, 20(3), 161-182.
- 엄지현(2013), “코칭 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향: 학습목표지향성과 직무개선(Job crafting)의 조절효과”, **석사학위논문**, 광운대학교, 서울.
- 원용석(2008), “대학 골프선수들의 참여행동과 동기 및 참여만족의 관계”, **석사학위논문**, 성균관대학교, 서울.
- 오인수, 김민수, 권나영(2016), “직무자율성과 급진적/점진적 창의성 간의 관계: 팀 몰입의 조절효과에 관한 다수준 연구”, **중소기업연구**, 38(4), 1-25.
- 오중환(2011), “‘H’자동차 회사에서 동기부여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 조직지원인식의 조절역할을 중심으로”, **석사학위논문**, 울산대학교, 울산.
- 오석홍(1997), **조직이론**, 박영사.
- 오석홍(2007), “행정개혁에 있어서 행정학자의 역할과 책임”, **한국행정학보**, 41(4), 1-6.
- 우영근(2004), “고등학생의 목표지향성과 자기조절학습전략 및 학업성취도와 의 관계”, **석사학위논문**, 한국교원대학교, 청주.

- 유몽문(2018), “멘토역량이 멘토링 효과성에 미치는 영향 : 심리적 유사성과 학습 목표지향성의 조절효과를 중심으로”, **석사학위논문**, 건국대학교, 서울.
- 유매, 강영순(2014), “목표지향성과 직무수행의 관계에서 주도적 행동의 매개효과 : 한국인과 중국인을 대상으로”, **상업교육연구**, 28(3), 307-330.
- 유이정, 노현탁(2016), “집단 내 개인의 비유사성이 직무성과에 미치는 영향: 비 유사성 유형에 따른 차별적 효과와 과업특성의 조절효과에 관한 메타분석 연구”, **인사조직연구**, 24(3), 69-100.
- 유인하(2011), “광고아트디렉터의 업무환경이 개인창의성과 조직창의성에 미치는 영향연구: 임파워먼트 매개변인을 중심으로”, **광고학연구**, 22(5), 147-172.
- 육현표(2010), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향 : 내재적 동기부여와 혁신분위기의 매개역할을 중심으로”, **박사학위논문**, 성균관대학교, 서울.
- 윤세현, 이진구(2015), “리더의 동기부여 언어, 성취목표지향성, 직무성과의 관계”, **기업교육과인재연구**, 17(1), 25-55.
- 은영신(2011), “주도적 성격과 창의적 행동 간의 관계: 학습목표지향성의 매개효과와 창의적 자기효능감, 창의적 조직풍토, 창의성에 대한 상사지원의 조절효과”, **석사학위논문**, 광운대학교, 서울.
- 은영신, 유태용, 서학삼(2012), “주도적 성격과 창의적 행동 간의 관계”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(3),
- 이금심(2017), “개인 창의성과 조직구성원의 가치혁신 문화인식이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향-혁신행동, 지식공유의 매개효과”, **박사학위논문**, 건양대학교, 논산.
- 이근주, 이혜윤(2007), “보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한연구”, **한국행정학보**, 41(2), 117-140.
- 이건창, 최도영, 서영욱(2010), “지식수준의 다양성과 네트워크 구조가 팀 창의성에 미치는 영향에 관한 종단분석 연구”, **경영학연구**, 39(6), 1539-1557.
- 이나경, 유태용(2015), “상사의 능력 가변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감 및 부정적 피드백 수용에 미치는 영향”, **한국심리학회지 산업 및 조직**, 28(2), 173-197.

- 이덕로, 김태열(2008), “직무특성이 개인창의성에 미치는 영향:선행적 행동의 매개효과를 중심으로”, **경영학연구**, 38(3), 443-475.
- 이도화, 김미숙(2008), “조직구성원의 목표성향이 창의적 과업성과에 미치는 영향”, **인사조직연구**, 16(2), 63-94.
- 이문선, 강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과”, **한국인사관리학회**, 27(1), 251-271.
- 이문정(2012), “직무동기와 조직유효성의 관계에 대한 코칭과 개인-직무적합성의 조절효과”, **박사학위논문**, 경기대학교. 경기.
- 이민희, 정태연(2007), “청소년 학습동기척도의 개발 및 타당화”, **한국청소년연구**, 18(3), 295-321.
- 이랑, 김완석, 신강현(2006), “직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동 전략의 역할 : 콜센터 상담원을 대상으로”, **한국심리학회지**, 12(2), 573-596.
- 이수창, 이환범(2008), “직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로”, **한국지방자치연구**, 10(2), 139-162.
- 이선규, 이다정(2016), “부하정성에 따른 진실리더십과 심리적자본이 창의성 및 직무결과에 미치는 영향”, **조직과 인사관리연구**, 40(1), 1-3.
- 이선미(2000), “수행-접근 목표지향성과 학습전략이 학업성취에 미치는 영향”, **석사학위논문**, 숙명여자대학교, 서울.
- 이선희(2012), “제한 외국인 유학생의 적응과정에서의 상대 학습목표지향성의 역할”, **한국심리학회지 사회 및 성격**, 26(2), 101-116.
- 이석훈(2013), “여행사 종사원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 계명대학교, 대구.
- 이승현, 전남주, 임춘성, 송기봉(2004), “조직 내 정보화 교육이 개인정보화 수준과 직무성과에 미치는 영향”, **한국경영정보학회**, 2004(1), 1019-1025.
- 이신영(2018), “조직지원인식, 학습목표지향성, 직원몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계”, **석사학위논문**, 중앙대학교, 서울.
- 이양수(1991), “동기이론에 관한 소고”, **연세행정논총**, 87-97.

- 이연주(2007), “학습목표지향성과 5요인 성격 특질의 타문화 적응에 대한 상대적 예측 타당도”, **석사학위논문**, 충남대학교, 대전.
- 이의연, 전정호(2017), “목표지향성이 혁신행동이 미치는 영향: 지식공유의 매개 효과를 중심으로”, **무역연구**, 13(4), 471-499.
- 이의중, 조영삼, 심원술(2016), “직무요구, 직무통제, 사회적 지원의 이론적 모형을 통한 목표지향성과 동기유발의 관계 연구”, **조직과 인사관리연구**, 40(3), 1-29.
- 이인희, 박승영(2007), “여행사 리더십 유형과 종사원 임파워먼트, 조직몰입, 직무성과 간의 관계연구”, **관광경영연구**, 30(0), 119-140.
- 이인재(1993), “사회복지실무자의 직무성과 결정요인”, **박사학위논문**, 서울대학교, 서울.
- 이은용, 이수범, 윤혜연(2003), “서울시내 관광호텔 조리사의 이직의도에 관한 연구 = Herzaberg 이론을 중심으로”, **호텔관광연구**, 5(2), 181-197.
- 이정아(2016), “성장마인드셋 코칭프로그램이 조직원의 성장마인드셋, 학습목표지향성, 직무스트레스에 미치는 효과”, **석사학위논문**, 광운대학교, 서울.
- 이정욱, 김진모(2012), “대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계”, **산업교육연구**, 24(0), 21-48.
- 이정원, 진현(2016), “팀 조직시민행동과 개인 목표지향성이 직원의 창의적 성과에 미치는 영향: 다수준 분석을 중심으로”, **조직과 인사관리연구**, 40(3), 241-266.
- 이정은, 손재근(2008), “호텔종사원의 조직이해, 역할지각, 직무성과 간의 영향 관계”, **관광연구**, 22(4), 173-1087.
- 이종락, 이철영 (2013), “광고 크리에이티브 업무환경과 개인창의성 관계에서 동기부여의 매개적 영향에 대한 연구”, **한국디자인포럼**, 38, 421-432.
- 이준호(2009), “팀 창의성을 위한 다양성과 응집성 관리”, **경영교육논총**, 57, 137-161.
- 이찬희(1998), “초등영어교육에서 적극적 학습참여를 위한 동기유발에 관한 연구”, **석사학위논문**, 공주교육대학교, 공주.
- 이철영, 이근형(2009), “광고전략 기획자의 심리적 속성이 창의성과 지각된 업무

- 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구”, **광고연구**, 83, 219-253.
- 이태희(2018), “기업 이러닝에서 학습목표 지향성, 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 건국대학교, 서울.
- 이형(2013), “사회복지이태희(2018), “기업 이러닝에서 학습목표 지향성, 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 건국대학교, 서울.
- 이형룡, 박슬기, 차석빈(2005), “호텔 기업 직원의 윤리경영 지각이 직무성과에 미치는 영향”, **호텔경영학연구**, 14(1), 19-37.
- 이형주, 최계봉(2008), “호텔 종업원의 성격특성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무자원 활용성과 종업원 서비스 지향성의 매개역할을 중심으로”, **마케팅연구**, 23(3), 117-140.
- 이현규, 정젤나, 최정길(2017), “호텔 종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입과 조직몰입을 통한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, **대한경영학회지**, 30(12), 2233-2250.
- 이화자(2002), **광고 그리고 창의성**, 커뮤니케이션북스.
- 이효웅(1996), “영어학습 태도, 동기 및 책략과 성취도와의 상관관계”, **석사학위논문**, 동의대학교, 부산.
- 임기석(2008), “기업 내 조직구성원의 학습 자기주도성과 개인직무성과와의 상관관계”, **석사학위논문**, 고려대학교, 서울.
- 임선하(1993), **창의성의 초대, - 개인창의성이 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구**, 교보문고.
- 임의영(2005), “Weber의 관료제에 대한 전망의 행정철학적 재구성”, **한국행정학보**, 39(2), 23-39.
- 장래찬(2009), “내·외적 보상요인과 교사의 교직 만족 및 몰입과의 관계”, **한국교원교육연구**, 26(3), 19-3.
- 장영명(2013), “협력과 혁신행동의 영향요인 : 리더십, 내재적 동기부여, 임파워먼트를 중심으로”, **박사학위논문**, 한남대학교, 대전.
- 장재윤, 박지영(2007), **내 모자 밑에 숨어있는 창의성이 심리학**, 가산출판사.
- 장지선(2012), “긍정심리자본, 학습목표지향성, 리더의 비전제시가 정서적 조직변화몰입에 미치는 영향: 변화 이점, 조직냉소주의 조절효과”, **석사학위논문**,

- 광운대학교, 서울.
- 장지선, 탁진국(2013), “긍정심리자본, 학습목표지향성, 리더의 비전제시가 정서적 조직변화몰입에 미치는 영향: 변화 이점, 조직냉소주의 조절효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(1), 1-25.
- 장현수(2001), “동기와 조직효과성의 관계에 관한 실증적 연구: 욕구이론을 중심으로”, **석사학위논문**, 연세대학교, 서울.
- 장충석, 박종오 (2007), “조직 구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구”, **경영정보연구**, 21, 49-76.
- 전희선(2006), “목표지향성이 신입사원의 조직사회화에 미치는 영향에 관한 연구”, **석사학위논문**, 이화여자대학교, 서울.
- 정성훈, 유태용(2008), “피드백 추구를 위한 모니터링과 물기의 선행변인과 결과 변인에 관한 연구”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(2), 285-312.
- 정재식, 최병권(2017), “목표지향성이 직무만족 및 정서적 고갈에 영향을 미치는 과정에서 경력몰입의 조절효과에 대한 연구”, **인적자원관리연구**, 24(5), 1-30.
- 정종진(1996), “동기연구의 인지적 경향과 그 교육적 시사”, **한국교육심리학회**, 10(1), 93-100.
- 정한규, 손태원(2004), “연구개발조직의 창의적 연구환경과 효과성: 정부출연연구기관에 대한 탐색적 연구”, **인사조직연구**, 12, 127-165.
- 조덕현, 손승연(2015), “변화지향 리더십 행동이 창의성에 미치는 영향 - 구성원 정치적 기술의 조절효과를 중심으로”, **인적자원관리연구**, 9, 45-63.
- 조영복, 이나영(2013), “인지적유연성, 목표지향성, 자기개념명확성이 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구: 회복탄력성을 중심으로”, **경영과 정보연구**, 32(3), 221-245.
- 조윤희, 최우재(2017), “개인-환경 적합성이 창의적 문제해결에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과를 중심으로”, **기업경영연구**, 24(4), 173-195.
- 조진숙(2018), “학습목표지향성과 과업상호의존성이 직원몰입을 매개로 지식공유 행동에 미치는 영향”, **석사학위논문**, 중앙대학교, 서울.
- 지계웅(2009), “호텔 식음료부서 직원의 직무동기와 LMX가 직무만족과 조직몰입

- 에 미치는 영향”, **호텔경영학연구**, 18(2), 77-94.
- 진대선(2008), “개인과 집단의 지식경영 활동의 선행요인과 결과에 관한 연구”, **박사학위논문**, 숭실대학교, 서울.
- 차윤혜(2018), “주도적 성격이 학습목표지향성과 직원몰입을 매개로 혁신행동에 미치는 영향”, **석사학위논문**, 중앙대학교, 서울.
- 차재원(2016), “진정성 리더십이 조직열의, 직무만족, 창의성을 매개로 호텔직원 성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 세종대학교, 서울.
- 최병권, 전재욱, 원지현, 문형구(2011), “목표지향성, 상사부하 교환관계, 부하 신뢰성 인식이 상사의 부하로부터의 부정적 피드백추구행동에 미치는 영향”, **인사조직연구**, 19(4), 93-142.
- 최봉기, 윤진, 이금숙(2008), “지방자치단체장의 리더십과 조직의 업무성과: 대구광역시 기초단체장을 중심으로”, **한국지방자치연구**, 10(3), 73-92.
- 최익성, 장영철(2014), “긍정심리자본, 심리적 임파워먼트와 창의성의 관계에서 내재적 동기의 매개효과 검증”, **한국산학기술학회논문지**, 15(6), 3571-3586.
- 최원근(2016), “기초연구 성과 영향요인에 대한 연구 : 이공계 기초연구사업 수행자를 중심으로”, **박사학위논문**, 고려대학교, 서울.
- 최원수, 이철영(2010), “광고 크리에이터의 감성적 지능, 창의적 성향과 업무성과 인식의 관계에 대한 연구”, **광고학연구**, 21(1), 69-84.
- 최종인(1995), “집단창의성의 결정요인에 관한 연구”, **박사학위논문**, 고려대학교, 서울.
- 추승엽, 현창민, 임성준(2017), “팀 창의성 활용 전략과 디지털 음원의 성과”, **예술경영연구**, 42, 311-334.
- 추한나(2018), “직무자율성과 혁신행동의 관계에서 학습목표지향성과 정서적 몰입의 매개된 조절효과”, **석사학위논문**, 중앙대학교, 서울.
- 추현호(2018), “조직메타인지와 긍정심리자본의 동적역량 및 조직성과와의 관계 연구”, **한국경영공학회지**, 23(2), 1-20.
- 표동섭(2016), “서비스기업에서의 내재적, 외재적 동기가 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성 그리고 서비스 성과에 미치는 영향”, **박사학위논문**, 동명대학

- 교, 부산.
- 한덕웅(1984), “내적동기 이론의 연구 경향과 과제”, **한국심리학회지 사회 및 성격**, 2(1), 5.
- 하원식(2011), “코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향 : 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과”**석사학위논문**, 광운대학교, 서울.
- 한영숙, 현성용(2010), “외적보상, 내,외재동기, 과제유형이 문제 해결에 미치는 효과”, **한국교육방법학회**, 22(4), 21.
- 한웨(2012), “전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과와 직무태도에 대한 영향: 동기부여의 매개효과와 절차공정성의 조절효과를 중심으로”, **석사학위논문**, 전남대학교, 광주.
- 한진수, 김은정(2005), “호텔 기업의 내부 마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, **호텔경영학연구**, 14(3), 191-213.
- 한준구(2017), “학습 목표지향성, 창의적 과정 참여, 창의성간 관계에서 리더의 창의성 권장의 조절효과”, **인적자원개발연구**, 20(4), 215-245.
- 홍기산(2016), “리더십과 조직문화가 내재적 동기와 조직몰입에 미치는 영향: 부산지역 특1급 호텔을 중심으로”, **박사학위논문**, 동의대학교, 부산.
- 황상규(2014). 학습지향성이 자기효능감과 혁신행동에 미치는 영향. **대한안전경영과학회지**, 16(2), 175-184.
- 황성혜, 하동현(2008), “호텔 종사자의 조직-자아존중감의 선행·결과변수에 대한 연구”, **관광연구**, 23(1), 295-31.
- 홍성문(2018), “일학습병행제 참여근로자의 교육훈련만족도가 직무태도에 미치는 영향”**석사학위논문**, 전북대학교, 전주.
- 홍아정, 박규미, 강민주(2017), “연구개발직 종사자의 목표지향성이 혁신행동에 미치는 영향: 학습접근방식의 매개효과”, **기업교육과 인재연구**, 19(3), 1-26.
- 황재원, 박경미(2004), “직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향 : 농협조직을 중심으로”, **디지털융복합연구**, 12(1), 193-207.

2. 국외 문헌

Ajibade, O. S. & Ayinla, K. N.(2014), “Investigating the effect of training on employees’ commitment,” *An empirical study of a discount house in Nigeria. Megatrend revija*, 11(3), 7-18.

Amabile, T. M.(1993),“Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”, *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

Amabile, T. M.(1995),“KEYS: Assessing the climate for creativity”, *Instrument published by the Center for Creative Leadership*, Greensboro, NC.

Amabile, T. M.(1996),“Creativity in Context: Update to the social psychology of creativity”, Colorado: West view Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M.(1996),“Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M.(1997), “Motivating Creativity in Organizations”, *California Management Review*, 40, 39-158.

Amabile, T. M.(2001), “Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity”, *American Psychologist*, 56(4), 333-336.

Amabile, T. M. (1983), “The social psychology of creativity: A componential conceptualization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357 - 376.

Amabile T. M.(1988), “A model of creativity and innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.

Amabile, T. M.(1998), “How to Kill creativity: Keep doing what you’re doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people”, *Harvard Business Review*, 77-87.

- Ames, C., Ames, R. & Felker, D. W.(1977), "Effects of Competitive Reward Structure and Valence of Outcome on Children's Achievement Attributions", *Journal of Educational Psychology*, 69, 1-8.
- Ames, C. & Archer, J.(1988), "Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes", *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allworth, E. & Hesketh, B.(1999), "Construct Oriented Biodata: Capturing Change Related and Contextually Relevant Future Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Aguilar Alonso, A.(1996), "Personality and creativity", *Personality and Individual Differences*, 21, 959-969.
- Al-Otaibi, A. G.(2000), "Job Involvement, personal characteristics and performance among white-collar employees in the Kuwaiti Civil Service", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 3, 211-233.
- Andrew, P. M. & Leon, M(2004), "The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235-257.
- Appelbaum, E.(2000), "Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off", NY: Cornell University Press.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. & McLane, C.(2002), "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arnold, J. A., et al.(2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors." *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

- Ashforth, B. E.(1989), “The Experience of Powerlessness in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M.(2009), “Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover”, *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R. & Long, D. M.(2015), “Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion”, *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
- Babin, B. J. & Boles, J. S.(1996), “The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction”, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-7.
- Babin, B. J. & Boles, J. S.(1998),“Employee behavior in a service environment-A model and test of optential differences between men and women”, *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Baldwin, H.(1982), *Creating efective TV Commercials*, Chicago: Crain Books.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barron, F. & Harrington, D. M.(1981), “Creativity, Intelligence, and Personality”, *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Basadur, M. S., Wakabayashi, M. & Graen, G. B.(1990), “Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training”, *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.
- Basadur, M. S.(1992), “Managing creativity : A Japanese madel”, *Academy of Management Executive*, 6(2), 29-42.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M.(1993), “The proactive component of organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 14,

103-118.

- Beam, R. A.(2006), “Organizational goals and priorities and the job satisfaction of U.S”, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 83(1), 169 - 185.
- Behn, R.(2003), “Why measure performance? Different purposes require different measures”, *Public Administration Review*. 63(5), 586-606.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N.(2010), “Pro-Self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D.(1982), “The missing opportunity in organizational research : Some implications for a theory of work performance”, *AMR*, 7(4), 560-569.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.(1993),“Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt and W. C. Borman (eds.)”, *Personnel selection in organizations*, 71-98.
- Borman, W C.(2004), “The concept of organizational citizenship”, *CDPS*, 13(6), 238 - 241.
- Brett, J. F. & VandeWalle, D.(1999), "Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program." *Journal of applied psychology*, 84(6), 863.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W.(1996), “A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brown, S. P.(1996), “A Meta-Anaysis and Review of Organizational Research on Job Involvement”, *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.(1996), “Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A.(2003), “The determinants of team-based

- innovation in organization The role of social influence”, *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E.(1993), “A Theory of Performance, In Schmitt N, and W. C. Borman(Eds)”, *Personnel Selection in Organizations*, 37-70.
- Cameron, J. & Pierce, W. D.(1994), “Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis”, *Review of Educational research*, 64(3), 363-423.
- Cameron, J., Pierce, W. D. & So, S.(2004), “Rewards, task difficulty, and intrinsic motivation: A test of learned industriousness theory”, *Alberta journal of educational research*, 50(3), 317-320.
- Capezio, Cui, Hu. & Shields.(2014), “What governs directors’ monitoring behavior in China? The influence of director social identification, learning goal orientation, and avoidance orientation”, *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 899-924.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M.(2009), “Trust, connectivity and thriving: Implication for innovation behaviors at work”, *Journal of Creative Behavior*, 43, 169-191.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R.(2013),“Leadership, Creative problem-solving capacity, and Creative performance: The importance of knowledge sharing”, *Human Resource Management*, 52(1), 95-122.
- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S. & Riestler, D.(2011), “Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis”, *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467-483.
- Cerasoli, C. P. & Ford, M. T.(2014), “Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory”, *The Journal of psychology*, 148(3), 267-286.
- Chalofsky, N. & Krishna, V.(2009),“Meaningfulness, Commitment, and

- Engagement: The Interaction of A Deeper Level of Intrinsic Motivation”, *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Chan, D.(2006), “Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 475-481.
- Chen, M.(2006), “Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process”, *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- Chen, G. & Mathieu, J.(2008), “Goal Orientation Dispositions and Performance Trajectories: The Roles of Supplementary and Complementary Situational Inducements”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 21-38.
- Cheung, S. Y.(2011), “Refinement or breakthrough? The link between goal orientation, employee learning, creativity and job performance”, Unpublished doctoral dissertation, The Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Chien, G., Gully, S. & Eden, D.(2004), “General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375-395.
- Choi, J. N.(2004), “Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes”, *Creative Research Journal*, 16, 187-199.
- Chughtai. & Buckley.(2010), “Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour: The mediating role of learning goal orientation”, *Personnel Review*, 39(2), 242-258.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G.(2002), “Implicating trust in the innovation process”, *Journal of Occupational and Organizational*

- Psychology*, 75(4), 409-422.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), “The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conti, R., Collins, M. A. & Picariello, M. L.(2001), “The impact of competition on intrinsic motivation and creativity : Considering gender, gender segregation and gender role orientation”, *Personality and Individual Differences*, 31(8), 1273-1289.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A.(1997), “Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations”, *New York : Grosset. Putnam*.
- Crant, J. M.(2000), “Proactive behavior in organizations”, *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L.(2010), “Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test”, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Crant, J. M.(2000), “Proactive behavior in organizations”, *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cron, W. L., Slocum, J. W., VandeWalle, D. & Qingbo, F.(2005), “The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one’s performance goal”, *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Cureton, E. E. & Katzell, R. A.(1962), “A further analysis of the relations among job performance and situational variables”, *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 2-30.
- Csikszentmihalyi, M.(1988), “Society. culture and person :A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*”, New York : Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M.(1990), “Creativity: flow and the psychology of discovery

- an invention”, New York: Harper Collins.
- D’Amato, A. & Herzfeldt, R.(2008), “Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers”, *Journal of Managerial Psychology*,
- DeCharms, R.(1983), “Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior”, Lawrence Erlbaum.
- Deci, E. L., Connel, J. P. & Ryan, R. M.(1989), “Self-determination in a Work Organization”, *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985), “Intrinsic motivation and self-determination in human behavior”, NY: Plenum Press.
- De Dreu, C. K.(2006), “When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams”, *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- Demerouti, E., Bakker, A. B, & Leiter, M.(2006), “Burnout and job performance-The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies”, *American Psychological Association*, 19(1), 96-107.
- Dermody, M. B., Young, M. & Taylor, S. L.(2004), “Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers”, *Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies*, 1-14.
- DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z.(2005), “A motivated action theory account of goal orientation”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1096-1127.
- Deshpande, R. Farley, J. U. & Webster, F. E.(1993), “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms”, *Journal of Marketing*, 57(1), 123-132.
- Dewett, T.(2007), “Linking intrinsic motivation, risktaking, and employee creativity in an R&D environment”, *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L.(2001), “The Role of Trust in Organizational

- Settings”, *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dragoni, L.(2005), “Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: the Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. K.(1999). “Multi level theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective”, *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L.(1988), “A social cognitive approach to motivation and personality”, *Psychological Review*, 95 (2), 256-273.
- Dyer, L. & Reeves, T.(1995), “Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?”, *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Earley, P. C. & Lituchy, T. R.(1991), “Delineating goals and efficacy effects: a test of three model”, *Journal of Applied Psychology*, 76, 81-98.
- Eisenberger, R. & Selbst, M.(1994), “Does reward increase or decrease creativity?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1116-1127.
- Eison, J. A.(1979), “The development and validation of a scale to assess different student orientations towards grades and learning”, Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
- Elliot, A. J. & Dweck, C. S.(1988), “Goals: An approach to motivation and achievement”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Evans, M. G.(1991),“The problem of analyzing multiplicative composites: Interactions revisited”, *American Psychologist*, 46(2), 6-15.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A. & Ringenbach, K. L.(1993), “Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology”, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*, NY: Wiley.
- Fisher, S. L. & Ford, J. K.(1998), “Differential effects of learner effort goal

- orientation on two learning outcomes”, *Personnel psychology*, 51(2), 397-420.
- Fletcher, T. D. & Nusbaum, D. N.(2010), “Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct”, *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105-124.
- Fodor, E. M. & Carver, R. A.(2000), “Achievement and power motives, performance feedback, and creativity”, *Journal of Research in Personality*, 34(4), 380 - 396.
- Ford, C. M.(1996), “A theory of individual creative action in multiple social domains”, *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T. & O'Regan, P.(2017), “High-performance work systems in professional service firms : Examining the practices-resources-uses - performance linkage”, *Human Resource Management*, 56(2), 329-253.
- Gagne, M, & Deci, E. L.(2005), “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362.
- Grant, A. M.(2008), “Does Intrinsic Motivation Fuel the Pro-Social Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity”, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- George, J. M. & Zhou, J.(2001), “When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- George, J. M. & Zhou, J.(2007), “Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity”, *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Gilson, L. L. & Madjar, N.(2011), “Radical and Incremental Creativity: Antecedents and processes”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 21 - 28.
- Gilson, L. & Shalley, C. E.(2004), “What Leaders Need To Know: A Review

- of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity”, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R.(1992), “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability”, *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gottfried, A. E.(1985), “Academic Intrinsic Motivation in Elementary and Junior High School Students” *Journal of Educational Psychology*, 77, 631-645.
- Glynn, M.(1996),“Innovative Genius: A Framework for Relation Individual Organizational Intelligences to Innovation”, *Academy of Management Review* 21(4), 1081-1111.
- Gong Y., Huang, J. & Farh, J.(2009), “Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy”, *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Greene, D. & Lepper, M. R.(1974), "Effects of extrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interest", *Child Development*, 45, 1141-1145.
- Guay F., Vallerand, R. J. & Blanchard, C.(2000), On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale.
- Guilford, J. P.(1950), “Creativity”, *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Guilford, J. P.(1957), “Creative abilities in the arts”, *Psychological Review*, 64(2), 110-118.
- Guilford, J. P.(1967), “Creativity: Yesterday, today, and tomorrow”, *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.
- Guilford, J.(1983), “Transformation Abilities of Function”, *Journal of Creative Behavior*, 17(2), 75-83.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975), “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 - 170.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. & Purdy, K.(1975), “A New Strategy for Job Enrichment”, *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1976), “Motivation through the Design of Work: Test of A Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 - 279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., Walton, R. E. & Goodman, P. S.(1986), “Leading Groups in organizations”, *Designing Effective work Groups*, Sanfransisco: Jossey-Bass, 72-119.
- Han, T. Y. & Williams, K. J.(2008),“Multilevel investigation of adaptive performance: Individual and team-level relationships”, *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684.
- Harackiewicz, J. M. & Sansone, C.(2000), "Rewarding competence: The importance ofgoals in the study of intrinsic motivation", *In C. Sansone & J. M. Harackiewicz(eds.), Intrinsic and extrinsic motivation*, N.Y. : Academic Press.
- Hattrup, K., Rock, J. & Scalia, C.(1997), “The effects of varying conceptualizations of job performance on adverse impact, minority hiring, and predicted performance”, *Journal of Applied Psychology*, 82, 656-664.
- Hesketh, B. & Neal, A.(1999), “Technology and performance”, In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 21-55
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W.(1992), *Management* 6th ed. Addison Wesley.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M.(1987), “Creativity and Learning”, Washington, DC: NEA Professional Library.
- Hemlin, S., Martin, S. & Martin, B. R.(2004), “Creative knowledge environments: The influences on creativity in research and innovation”, New York, NY: Psychology Pres.

- Herman H. M., March, L. & Warren, C. K.(2018), “When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality”, *Human Resource Management*, 5(1), 145-157.
- Herrmann, N.(1996), “The whole brain business book” New York: McGraw-Hill.
- Hiltz, S. & Johnson, K.(1990), “User Satisfaction with Computer Mediated Communication System”, *Management Science*, 36(6), 739-764.
- Hirst, G., Knippenberg, V. & Zhou, J.(2009), “A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity”, *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Hough, L. M., & Schneider, R. J.(1995), “Personality traits, taxonomies, and applications in organizations” In K. R. Murhpy (Ed.), *Individuals and behavior in organizations* (pp. 31-88). San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P.(2007),“Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature”, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Jain, H. C.(1980), “Worker participation: Success and problems”, New York: Prager.
- Jagacinski, C. M. & Nicholls, J. G.(1984), “Conceptions of Ability and Related Affects in Task Involvement and Ego Involvement”, *Journal of Educational Psychology*, 76, 909-919.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W.(2004), “Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction”, *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Jones, G. R.(1995),“Organizational Theory :Textdan Cases”, California: Addison-Wesley Publishing Company.

- Johnson, J. W.(2001), “The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgements of overall performance”, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.
- Johnson, P. D., Shull, A. & Wallace, J. C.(2011), “Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships”, *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766.
- Jones, J. L., Davis, W. D. & Thomas, C. H.(2017), “Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement”, *Human Resource Management*, 56(3), 389-405.
- Joo. & Park.(2010), “Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback”, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J. & Bono, J. E.(2001), “The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376 - 407.
- Judge, T. A., Erez, A. & Bono, J. A.(1998), “The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance”, *Human Performance*, 11(2-3), 167-187.
- Kahn, W. A.(1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. M.(1990), “Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives”, *Learning and Individual Differences*, 2(2), 221-239.
- Kanter, R. M.(1988), “When at hous and flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations”, *In Researchin organizational behavior*, 169-211.

- Kanfer, R. & Kanfer, F.(1991), “Goals and self-regulation : Applications of theory to work settings”, *Advances in Motivation and Achievement*, 7, 287-326.
- Kanungo, R. N.(1982), “Measurement of Job and Work Involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1992), “The balanced scored : Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karatepe, O. M. & Tekinkus, M.(2006), “The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees”, *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173 - 193.
- Kats. & Kahn, R.(1978), “The Social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities,” *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978), “The Social Psychology of Organizations”, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kelly, K. E.(2006), “Relationship between the five-factor model of personality and the scale of creative attributes and behavior: A validation study”, *Individual Differences Research*, 4, 299-305.
- Kim, S. Y.(2007), “Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model”, *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.
- Klein, H. J., Noe, R. A. & Wang, C.(2006), “Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers”, *Personnel Psychology*, 59(3), 665-702.
- Koestner, R. Losier, G. Vallerand, R. J. & Carducci, D.(1996), “Identified and Introjected Forms of Political Internalization: Extending Self-Determination Theory”, *Journal of Per-Sociality and Social Psychology*, 70, 1025-1036.

- Kohli, A. K., Shervani, T. A. & Challagalla, G. N.(1998), “Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors”, *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S.(2006), “Disentangling achievement orientation and goal setting: Effects on self-regulatory processes”, *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 900-916.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A. & Van Engelen, J. M.(2006), “Team polarity and creative performance in innovation teams”, *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 96-104.
- Kruglanski, A. W., Riter, A., Amitai, A., Margolin, B.-S., Shabtai, L. & Zaksh, D. (1975),“Can money enhance intrinsic motivation? A test of the content-consequence hypothesis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 744 - 750.
- Kurtzberg, T. R. & Amabile, T. M.(2001), “From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity”, *Creativity Research Journal*, 13(4), 285-294.
- Lawler, E. E.(1971), “Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Perspective”, New York: John Wiley & Sons.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. & Ledford, G. E.(1995), “Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies”, San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, C. & Bobko, P.(1994), “self-efficacy beliefs: comparison of five measures”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 364-369.
- Leonard, D. & Swap, W.(1999), “When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups”, Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W.(1999), “Work Motivation:The Incorporation of Self-Concept-Based Processes,”, *Human Relations*, 52(8), 969-998.

- Lepper, M. R. & Hodell, M.(1989), “Intrinsic Motivation in the Classroom” In C. Ames R. Ames(fds). *Research on Motivation in Eduation*(3). Sanddiega: Academic Press.
- Leung, Chen. & Chen.(2014), “Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations”, *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 811-834.
- Levinson, H.(1965), “Reciprocation: The relationship between man and organization”, *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Li, Y., et al.(2021), "An integration-and-learning perspective on gender diversity in self-managing teams: The roles of learning goal orientation and shared leadership." *Journal of applied psychology*.
- Liangding, Jia., Jason, D. Shaw, A.. Tsui, S. & Tae-Youn Park.(2014), “A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity”, *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Lim, H. S. & Shin, S. Y.(2021), "Effect of learning goal orientation on performance: Role of task variety as a moderator“, *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 871-881.
- Lin, H. F.(2007), “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions”, *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Locke E. A. & Latham, G. P.(2004), “What should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first century”, *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- London, M. & Mone, E. M.(1999), “Continuous learning”, In D. R. Ingen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*“, San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avoilo, B. J.(2007),“Psychological Captial : Developing the Human Competitive Edge”, New York US : Oxford University Press.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W.(2005), “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance”, *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Madjar, N., Greenberg, E. & Chen, Z.(2011), “Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance”, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 730 - 743.
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D.(2006), ”Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity“, *Journal of applied psychology*, 91(4), 927-935.
- Maier, M. H. & Hiatt, C. M.(1985), “On the Content and Measurement Validity of Hands-on Job Performance Tests”, Defense Technical Information Center.
- Matara, R. M.(2011), ”Self-efficacy, perceptions of peer support, and learning goal orientation: Measuring individual readiness for training initiatives“ Unpublished Master dissertation, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.(1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matsuo, M.(2019), ”Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach“, Personnel review.
- Mckinney, A. P.(2014), “Impact of student goal orientation and self-regulation on learning outcomes”, *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 66-77.
- Middleton, M. J. & Midgley, C.(1997), “Avoiding the demonstration of lack of ability; an underexplored aspect of goal theory”, *Journal of Educational Psychology*, 89, 710-718.
- Miller, K. I.(1990), “Performance Appraisal of Professional Social Workers,

- Administration in Social Work”, The Haworth Press, Inc, 14(1), 65-85.
- Miller, R. B., Behrens, J. T., Greene, B. A. & Newman, D. E.(1993), “Goals and perceived ability: Impact on student valuing, self-regulation, and persistence.”, *Contemporary Educational Psychology*, 18(1), 2-14.
- Mischel, W. & Shoda, Y.(1995), “A cognitive-affective systems theory of personality: Reconceptualizing the invariances in personality and the role of situations”, *Psychological Review*, 102, 246-268.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D.(2003), “Motivation”, In Borman, *Handbook of Psychology*, 12, 225 - 254.
- Moon, J. W. & Kim, Y. G.(2001), “Extending The TAM for a World-Wide-Web context”, *Information and Management*, 38, 205-220.
- Montani, F., Odoardi, C. & Battistelli, A.(2014), “Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645-670.
- Motowidlo, S. J. & Schmit, M. J.(1999), “Performance assessment in unique jobs”, In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 56-86, SF: Jossey-Bass.
- Morgan, G.(1986), “Images of Organizations”, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Mumford, M. & Gustafson, S.(1988), “ Creativity syndrome: Integration, application, and innovation”, *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Muchinsky, P. M.(1983), “Psychology applied to work: An introduction to industrial and organisational psychology”, Homewood: Dorsey Press.
- Murphy, P. R. & Jackson, S. E.(1999), “Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations”, In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance*, 325-365, SF: Jossey-Bass.

- Naidoo, L. J., DeCriscio, A., Bily, H., Manipella, A., Ryan, M. & Youdim, J.(2012), “The 2× 2 model of goal orientation and burnout: The role of approach - avoidance dimensions in predicting burnout”, *Journal of applied social psychology*, 42(10), 2541-2563.
- Nayak, R. C. & Agarwa, R.(2011), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Journal of Transformations in Business Management*, 1(1), 1-8.
- Nijstad, B. A. & Paulus, P. B.(2003), “Group creativity: Innovation through collaboration”, Oxford University Press.
- Nicholls, J. G.(1978), “The development of the concepts of effort and ability, perception of own attainment, and the understanding that difficult tasks require more ability”, *Child Development*, 49, 800-814.
- Nicholls, J. G.(1984), “Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance”, *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clément, R. & Vallerand, R. J.(2000), “Why are you learning a second language? Motivational orientations and self determination theory” *Language Learning*, 50(1), 57-85.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), “The knowledge creating Company”, Oxford University Press.
- Nwokorie, E. C.(2017), “Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)”, *TURIZAM*, 21(1), 45-64.
- Oldham, G. R. & Cummings, A.(1996), “Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Omolayo, B. O.(2005), “Psychology of human being at work”, Akure: Adeyemo Publishers.
- Parsons, E. & Broadbridge, A.(2006), “Job motivation and satisfaction :

- unpacking the key factors for charity shop managers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M.(2007), “A meta analytic examination of the goal orientation nomological net”, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150.
- Pelled, L. H.(1996), “Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory”, *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Perry-Smith, J. E.(2006), “Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity”, *Academy of Management Journal*, 49, 85-101.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M.(1997), “Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process”, *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792 - 802.
- Piercy, N. F., Gravens, D. W. & Morgan, N.(1998), “Sales force performance and behavior based management pressures in business-to-business sales organization”, *EJM*, 32(1/2), 79-100.
- Pinder, C.(1998), “Work Motivation in Organizational Behavior”, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Plucker, J. A., Beghetto, R. A. & Dow, G. T.(2004), “Why Isn’t Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research”, *Educational psychologist*, 39(2), 83-96.
- Porath, C. L. & Bateman, T. S.(2006), “Self-regulation: from goal orientation to job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), “Managerial attitudes and performance.”, IL: Irwin.
- Prabhu, V., Sutton, C. & Sauser, W.(2008), “Creativity and certain personality traits: understanding the mediating effect of intrinsic motivation”,

- Creativity Research Journal*, 20(1), 53-66.
- Prussia, G., Anderson, J. & Manz, C.(1998), “Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy”, *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Puccio, G.(1999), “Creative problem solving preferences: Their identification and implications”, *Creativity and Innovation management*, 8(3), 171-178.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. & Plamondon, K. E.(2000), “Adaptability in the workplace, Development of a taxonomy of adaptive performance”, *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Quinn, R. W. & Dutton, J. E.(2002), “Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing”, Working paper, University of Michigan Business School.
- Reeve, J.(2005), “Understanding motivation and emotion”, New York: Wiley.
- Reich, R.(1991), “The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism”, London: Simon & Schuster.
- Rhodes, M.(1961), “An analysis of creativity”, *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- Rigby C. S., Deci E. L., Patrick B. C. & Ryan R. M.(1992), “Beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy: Self determination in motivation and learning”, *Motivation and Emotion*, 16, 165-185.
- Rogers, C.(1954), “Towards a theory of creativity”, *ETC: A Review of General Semantics*, 11, 249-260.
- Rogers, E.(1986), “Communication Technology: Innovative Communication”, the New Media in Society. NY: Free Press.
- Rousseau, D. M.(2001), “The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? ”, *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000), “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A.(2001), “The science of training: A decade

- of progress”, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B.(2002), “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmidt, A. M. & Ford, J. K.(2003), “Learning within a learner control training environment: The interactive effects of goal orientation and metacognitive instruction on learning outcomes”, *Personnel Psychology*, 56(2), 405-429.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sabine, S., Judith, V. & Anne, S.(2010), “Job Performance”, *Micro approaches, Sage Handbook of Organizational Behavior*, Julian Barling, Los Angeles, Calif.
- Schilpzand, M. C., Herold, D. M. & Shalley, C. E.(2011), “Members’ openness to experience and teams’ creative performance”, *Small Group Research*, 42, 55-76.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L.(1999), “Proactive personality and career success”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 217-416.
- Shalley, C. E.(1991), “Matching creativity requirements and the effects on satisfaction and intentions to leave”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R.(2004), “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?”, *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sheldon, K., Williams, J. & Joiner, T.(2003), “Self-Determination Theory in the Clinic”, New Haven & London: Yale University Press.
- Shin, S. J. & Zhou, J.(2003), “Transformational leadership, conservation, and

- creativity: Evidence from Korea”, *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sims, R. L. & Boytell, J. J.(2015), “The relation between goal orientation and occupational withdrawal”, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 816-832.
- Smith, D. M.(1998), “On a Academic Performance”, *Area*, 20(1), 3-13.
- Siau, K. L.(1995), “Group creativity and technology”, *Journal of Creative Behavior*, 29(3), 201-216.
- Solmaz, M. & Indra Devi, S.(2013), “Employees’ Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs”, *International Journal of Business and Management*, 8(5).
- Somech, R.(2011), “T-cell receptor excision circles in primary immunodeficiencies and other T-cell immune disorders”, *Current opinion in allergy and clinical immunology*, 11(6), 517-524.
- Staw, B. M.(1995), “Psychological dimensionsof organizational behavior”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F.(1998), “Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, 124(2), 240 - 261.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.(1991), “Work and motivation: some concluding observations”, *Motivation and work behavior*, 573-582.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I.(1995), “Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity”, New York: Free Press.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. & Pretz, J. E.(2002), “The creativity conundrum: A propulsion model of kinds of creative contributions”, New York, NY: Psychology Pres Stokes, P. D.(2010), “Using constraints to developcreativity in the classroom”, *Nurturing creativity in the classroom*, 88-112.
- Stone, E. F.(1988), “Moderator Variablesin Research: A review and Analysis of Conceptual and Methodological issues”, *Research in Personnel and*

- Human Resources Management*, 6, 191-229.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K.(1984), "Individual exploration to organizational commitment or withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Sullivan, S. E. & Bhagat, R. S.(1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, 18(2), 353 - 374.
- Suh, T.(2003), "Encouraged, motivated and learning oriented for working creativity and successfully: A case of Korean workers in making communications", *Journal of Marketing Communications*, 8, 135-147.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J.(1983), "Readings in Organizational Behavior and Performance", 3rd edit; Scott, Foresman.
- Szilagyi, A. & Wallace, M.(1990), "Organizational Behavior and Performance", 5th Edition, Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company.
- Taggar, S.(2002), "Individual Creativity and Group ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multi-level Model", *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Taylor, C. W.(1961), "Finding the creative", *Scientific Research*, 38, 6-11.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tierney, P., Farmer, M. & Graen, G. B.(1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52(2), 591-620.
- Tierney, P. & Farmer, S. M.(2002), "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance", *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P. & Farmer, S. M.(2004), "The pygmalion process and employee creativity", *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

- Torrance, E.(1965), “Rewarding Creativity Behavior Experiments in Classroom Creativity, Englewood Cliffs”, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Torrance, E. P. & Hansen, E.(1965), “The question-asking behavior of highly creative and less creative basic business teachers identified by a paper-and-pencil test”, *Psychological reports*, 17(3), 815-818.
- Torrance, E.(1997), “Creative problem solving through role playin”, Benedic Books, Pretoria.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G. & Firestein, R. L.(1983), “Theoretical Perspectives on Creative Learning and Its Facilitation:An Overview”, *Journal of Creative Behavior*, 17(1), 9-17.
- VandeWalle, D.(1997), “Development and validation of a work domain goal orientation instrument”, *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W.(1999), “The influence of goal orientation and self regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.
- VandeWalle, D., Cron, W. L. & Slocum, J. W.(2001), “The role of goal orientation following performance feedback”, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629-640.
- Varney, G. H.(1989), “Building productive teams: An action guide and resource book”, Sanfransisco, CA: Josey-Bass.
- Vroom, V. H.(1964), “Work and motivation” San Francisco: Jossey-Bass.
- Warr, P. B., Cook, J. & Wall, T. D.(1979), “Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being”, *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- West, M. A. & Farr, J. L.(1990), “Innovation at work”, *Psychological and organizational strategies*, 3-13.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Pierce, J. R.(2008), “Effects of task

- performance: Helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings”, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of Management*, 17(1), 601-618.
- Wolfradt, U. & Pretz, J.(2001), “Individual differences in creativity: Personality, story writing, and hobbies”, *European Journal of Personality*, 15(4), 297-310.
- Woodman, R. W. & Schoenfeldt, L. F.(1990), “An Interactionist Model of Creative Behavior”, *The Journal of creative behavior*, 24(4), 10-20.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W.(1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wyer, R. S. & Srull, T. K.(1980), “The processing of social stimulus information: A conceptual integration”, *The cognitive basis of social perception*, 227-300,
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Livingston, B.(2008), “Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation”, *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- Zhang, X. & Bartol, K. M.(2010), “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. & Shalley, C. E.(2003), “Research on employee creativity: A critical review and directions for future research”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217.
- Yaping. G., Huang, Jia. C. & Farh, J. L.(2009), “Employee learning orientation,

transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy”, *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

다음은 귀하의 업무 중 상황에 대한 질문입니다.

안녕하십니까?
 바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내주셔서 감사드립니다.

본 설문조사는 조직 내 내재적, 외재적 동기와 급진적, 점진적 창의성 및 학습목표지향, 직무성과 관련 연구의 진행을 위하여 실시됩니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답 결과는 모두 통계 처리되며, 순수하게 연구목적으로만 사용됩니다. 또한, 모든 응답 내용은 통계법 제13조에 의거하여 절대 비밀이 보장됩니다.

응답에 소요되는 시간은 약 10분이며, 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 한번 감사드립니다.

2022년 8월

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

연구책임자 : 이정석(제주대학교 일반대학원 경영학과 박사과정)
 [E-mail] : ok0077@hanmail.net
 [H.P] : 010-7387-8579

지도교수 : 김정훈(제주대학교 경영학과 교수)

I. 다음은 귀하의 학습목표지향에 대한 질문 문항입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 능력을 키우기 위해 업무와 관련된 자료를 자주 읽는다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 배울 수 있는 도전적인 과제를 기꺼이 선택한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 종종 새로운 기술과 지식을 개발할 기회를 찾는다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 새로운 기술을 배울 직장에서 도전적이고 어려운 일을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
5	나에게 있어 업무 능력의 발달은 위험을 감수할 수 있을 만큼 중요하다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 높은 수준의 능력과 재능이 필요한 상황에서 일하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 조직 내에서 내재적 동기에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 전혀 생소한 문제들을 해결하는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 복잡한 문제를 해결하려고 노력하는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 문제가 어려울수록 그것을 해결하려고 노력하는 것을 더 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 일이 내 지식과 기술을 향상시킬수 있는 기회를 제공하기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 호기심은 내가 하는 일의 많은 부분을 이끄는 원동력이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직 내에서 외재적 동기에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 다른 사람들에게서 얻을 수 있는 인정에 강한 동기부여를 받는다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 다른 사람들이 내가 일을 얼마나 잘 할 수 있는지 알아봤으면 좋겠다.	①	②	③	④	⑤
3	나에게 성공은 다른 사람들보다 더 잘 하는것을 의미한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 명확한 절차로 프로젝트를 진행하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내 일에 있어서 누군가가 나를 위해 명확한 목표를 세우는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하의 조직 내에서 직무성과에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 항상 직무기술서에 명시된 임무를 완성한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 모두 공식적인 직무요구를 충족시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무 수행에 필요한 모든 책임을 다한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 수행해야 하는 업무를 결코 소홀히 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 꼭 해야 하는 임무를 완수한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 급진적 창의성에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에
체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	남들이 쉽게 생각할 수 없는 높은 수준의 창의성을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
2	업무를 수행할 때 자기만의 독창성을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
3	기존의 문제해결 방식과는 완전히 새로운 접근방식이나 혁신적인 방안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
4	기존에 해오던 기술, 공정, 제품, 서비스, 기법 등과는 전혀 다른 새로운 아이디어를 낸다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 점진적 창의성에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에
체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	이미 존재하는 여러 가지 지식이나 아이디어를 잘 활용한다.	①	②	③	④	⑤
2	업무를 수행할 때 다른 사람의 아이디어나 사례를 적절하게 응용한다.	①	②	③	④	⑤
3	이미 존재하는 업무절차나 방식을 현재 상황에 맞게 잘 변형시킨다.	①	②	③	④	⑤
4	기존에 해 오던 기술, 공정, 제품, 서비스, 기법 등을 보다 실용적으로 개선하는 아이디어를 낸다.	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 귀하의 **일반적인 사항**을 알아보는 문항입니다. 해당되는 곳에
체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	세 (만 연령)
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	년 (소수점 가능)
6. 해당 직장 내 근무 기간	년 (소수점 가능)
6. 기업 규모	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.

< Abstract >

Antecedents and Moderators of Radical and Incremental Creativity

Jeju National University Graduate School

Ph.D. course in Business Administration

Jeong-Seok, Lee

In today's corporate environment, competition between companies is accelerating and technology is developing at a rapid pace. In this situation, in order for companies to secure competitiveness, they need constant innovation to secure future competitiveness, and they must deal with changes effectively and actively. Creativity is being emphasized as an important factor in business management in order to cope with the recent rapid changes in the business environment and to realize a competitive advantage.

Creativity is defined as a continuous process of deriving creative results based on the ability to create something new(Amabile, 1988). Overall, the development and cultivation of outstanding human resources with creativity(Kaufman & Baer, 2006), the ability to produce new and useful ideas in all fields, is particularly required in the corporate environment. Recently, domestic and foreign companies are taking the lead in hiring creative talent to realize the need for new technology development and innovation and to respond quickly and actively.

According to a preceding study(Amabile, 2001), it has been reported that motivation enables creativity and has a positive effect. It provides high job satisfaction and efficient information processing with high motivation, and further contributes to the promotion of creativity, enabling faithfully continuing work as a member of the company and improving task performance that requires continuous effort(Weibel, Rost & Osterloh, 2007).

Although the expression of creativity of organizational members in a corporate environment is significantly related to corporate performance, there are few studies on creativity, and existing studies are mainly related to the concept of creativity(Beomgu Jeong et al., 2003). Therefore, a practical study on the relationship between the factors affecting creativity and the mediating effect of creativity is needed.

According to the results of previous studies that the situation to which an individual belongs to an organization affects individual creativity(Amabile, 1988), it is necessary to pay attention to the factors of the organizational environment to which an individual belongs. Factors affecting creativity need to be analyzed not only at the individual level but also at the organizational level. In a rapidly changing business environment, companies are putting a lot of effort into developing the creativity of organizational members. It is necessary to analyze and study creativity by subdividing it into radical and gradual creativity.

Based on previous research that motivation affects job performance and research results that creativity affects job performance as a medium, it has been revealed that creativity affects motivation and job performance. Motivation has a direct effect on job performance, but it also has an indirect effect on job performance through creativity(Oldham & Cummings, 1996).

Therefore, this study examines the relationship between intrinsic and extrinsic motivation, radical and incremental creativity, and job performance of corporate members based on previous studies, and examines whether radical

and incremental creativity mediates the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and job performance. In this study, we try to derive implications for the effect of learning goal orientation on the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and radical and incremental creativity.

The research questions set in this study to achieve the purpose of this study are as follows.

Research question 1. Do intrinsic and extrinsic motivations affect radical and incremental creativity?

Research question 2. Does radical and incremental creativity affect job performance?

Research question 3. Does radical and incremental creativity have a mediating effect between intrinsic and extrinsic motivation and job performance ?

Research Question 4. Does the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and radical and incremental creativity have a moderating effect on learning goal orientation ?

In order to carry out this study, intrinsic and extrinsic motivations were selected as independent variables, and radical and incremental creativity played a mediating role, with job performance as a dependent variable and a moderating role between intrinsic and extrinsic motivation and radical and incremental creativity.

A survey was conducted targeting members of the national organization on the selected research question, and the response data of 312 respondents were used for analysis.

First, descriptive statistics were analyzed with the data obtained through the survey, and the correlation between each variable was analyzed. The

mediation analysis method proposed by Baron & Kenny(1986) was used to analyze whether there is a moderating role between intrinsic and extrinsic motivation and radical and incremental creativity. The results derived from the study are as follows.

First, looking at the relationship between intrinsic motivation and radical creativity, the sub-factors of intrinsic motivation, such as curiosity about work itself, enjoyment, and a sense of challenge, were all significantly positive (+) to the sub-factors of radical creativity, such as deep cognitive process, experimentation, and persistence. has been shown to have an effect on In addition, looking at the relationship between intrinsic motivation and incremental creativity, curiosity about work itself, pleasure, and challenge, which are sub-factors of intrinsic motivation, each have a significant positive (+) effect on usefulness and efficiency, sub-factors of incremental creativity.

Overall, radical creativity was found to be significantly correlated with greater intrinsic motivation for incremental creativity, and all three hypotheses were accepted. In order to increase the influence of radical creativity, such as in-depth cognitive process, experimentation, and persistence, it was confirmed that organizational members' intrinsic motivation for work itself, curiosity, enjoyment, and a sense of challenge are important factors, and eventually intrinsic motivation It can be seen that both individuals and organizations can develop positively through the relationship between radical and incremental creativity.

Second, looking at the relationship between extrinsic motivation and incremental creativity, the sub-factors of extrinsic motivation, such as extrinsic goals, grades, rewards, and promotions, are positive (+) in each of the sub-factors of incremental creativity, such as usefulness and efficiency. appeared to have an effect.

Extrinsic motivation is the motivation that arises when trying to perform a certain task by extrinsic goals, grades, rewards, and promotions that

behaviors are aimed at, such as Deci & Ryan(1980). All of these four factors were found to have an effect on incremental creativity, such as the logical 'next step', rather than radically changing existing practices in relation to individual and organizational job performance in companies.

Third, looking at the relationship between creativity and job performance, the creativity of organizational members is related to their abilities, and through various studies, it has been said that organizational members' competence is an important variable in job performance(Korman, 1977; Munchinsky, 1983) and Suh(2002) said that since creativity is an important factor in determining individual abilities and competencies in individual job areas, various organizations invest a lot of money in improving creativity in order to create successful results. Shalley(2004) and others showed that organizational members who performed their jobs in a positive atmosphere were more creatively immersed in their jobs than those who did not, and Yapinget al. (2009) Through a study on mutual influence by linking performance, it was suggested that creativity has a positive effect on job performance. When creativity was classified into radical and incremental and the relationship with job performance was examined, it was found that radical creativity had no effect on job performance, while incremental creativity had a significant positive (+) effect. In other words, creativity affects job performance, but not when radical creativity is exercised, but through incremental creativity.

Fourth, the mediating effect of radical and incremental creativity is as follows. Looking at the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and job performance of Hypothesis 4, radical creativity has no effect on job performance, but incremental creativity has a significant positive (+) correlation with job performance. It was found that incremental creativity has an important mediating effect that can positively affect the overall relationship between intrinsic motivation and job performance. In addition, there was no effect on the relationship between extrinsic motivation and job performance

due to the mediating effect of incremental creativity.

This study analyzed the causal relationship between intrinsic and extrinsic motivation and job performance, and at the same time verified that there was a significant effect through incremental creativity. As such, it can be seen that incremental creativity has become a variable that has an important mediating effect among various causal variables and outcome variables.

Fifth, I would like to discuss the moderating effect of learning goal orientation.

Examining the relationship between intrinsic and extrinsic motivation and radical and incremental creativity of learning goal orientation in Hypothesis 5, it was found that all had a moderating effect on learning goal orientation motivation and creativity. It was generally thought that the moderating effect of intrinsic motivation and learning goal orientation and the mediating effect of radical creativity could have a positive effect on the overall relationship between job performance. This has been shown to have an impact on job performance.

Learning goal orientation has a significant correlation with relationship orientation and innovation orientation values, and when applied to Quinn's(1988) model, it can be seen that each is related to respecting the diversity of others and valuing creative ideas(Park Young-seok, Seong Mi-song, 2003).

It can be seen that the incremental creativity and learning goal orientation related to idea development, procedures, and jobs have a positive effect on job performance for job performance and execution due to intrinsic motivation of organizational members in companies.

Based on this study, follow-up studies are suggested as follows.

First, it is difficult to generalize the results of this study because it is the

result of 312 organization members nationwide. Therefore, in future studies, it is necessary to secure the possibility of generalization by expanding the sample targeting members of organizations engaged in more diverse companies. In particular, research should be conducted discriminately by categorizing subjects based on characteristics such as detailed duties.

Second, the test tools used to measure intrinsic and extrinsic motivation, radical and incremental creativity, learning goal orientation, and job performance in this study are all based on the self-report questionnaire responses of the subjects. estimated. Therefore, the collected data depend on the subjective judgment of the research subjects, and thus have fundamental limitations. In particular, it is necessary to measure job performance in more subdivided ways and to make the measurement objective. In follow-up research, it is essential to carry out research on job performance more objectively by comprehensively utilizing specific criteria such as evaluations by superiors and colleagues, interviews and performance appraisals.

Based on the results of this study, it is inevitable to conduct research on internal and extrinsic motivation, radical and incremental creativity, learning goal orientation, and methods to enhance job performance within organizations in the future. Despite these research limitations, this study is significant in that it comprehensively analyzes the variables that can enhance the job performance of organizational members in companies and presents indicators that can be utilized by diversifying the direct and mediating effects of the variables. It is expected that the results of this study can be used as basic data to directly contribute to job performance by demonstrating radical and incremental creativity through organizational members' intrinsic and extrinsic motivation and learning goal orientation.

Key words: Radical Creativity, Incremental Creativity, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Learning Goal Orientation, Job Performance