

조직 환경과 조직원의 학습지향성이 창의성에 미치는 영향

성 선 영*
최 진 남**

〈목 차〉

- | | |
|-----------|----------|
| I. 연구개요 | IV. 연구결과 |
| II. 연구모델 | V. 결론 |
| III. 연구방법 | |

조직창의성이 조직혁신을 이끄는 중요한 요소로 인식되면서 창의성 분야의 수많은 학자들이 조직원의 창의성을 고무시키는 요인이 무엇인가에 연구의 초점을 맞추어왔다. 그러나 선행연구의 대부분이 창의성을 진작시키는 요인으로써 개인의 성향 혹은 상황요소를 강조함으로써 한쪽 측면에 치우치는 경향을 보여 왔다. 그 결과 개인요소와 조직 환경적 상황요소의 상호작용이 창의성에 미치는 영향은 다소 미흡하게 다루어져왔다. 본 연구에서는 창의성을 개인성향과 상황요소의 복합적인 상호작용의 결과로 정의하고, 두 요소들 간의 상호작용과 창의성과의 인과관계를 통합적 관점에서 분석하고자 한다. 본 연구는 조직 환경적 상황요소(상사의 지원, 혁신적 조직문화)가 조직원들의 학습지향성을 고무시킴으로써 궁극적으로 조직원 개개인의 창의성을 진작시킬 것임을 제시하는 바이다. 본 연구모델에 대한 실증분석을 위하여 한국의 한 제조업체에 종사하는 141명의 조직원들을 대상으로 본 연구의 가설을 검증하였다. 실증분석 결과 조직의 혁신적 문화는 조직원의 학습지향성을 향상시키고, 이는 다시 조직원의 창의성을 증진시키는 것으로 나타나 조직원의 학습지향성이 조직 환경적 상황요소와 조직원의 창의성과의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 규명되었다. 본 연구에서는 또한 조직원의 학습지향성과 창의성과의 관계가 조직원 개개인이 강한 내부통제성향을 지니고 있을 때 훨씬 강화되는 것으로 나타났다.

* 서울대학교 경영대학 국제경영 박사과정

** 서울대학교 경영대학 인사조직 교수(jnchoi@snu.ac.kr)

I. 연구개요

오늘날의 급변하는 환경 속에서 조직의 생존과 경쟁우위 창출을 위해서 지속적인 변화와 혁신을 해야 한다는 것은 주지의 사실이다. 조직의 변화와 혁신은内外부의 다양한 요인들에 의하여 영향을 받는다. 그러나 조직혁신이 조직원 개개인의 창의적 사고의 성공적인 실행이라고 정의되는 바와 같이(Amabile, 1988, p. 126) 조직혁신에 영향을 미치는 수많은 요인들 중에서도 조직원 개개인의 창의성은 조직의 변화와 혁신의 원동력이 된다(Amabile, 1988 George & Zhou, 2001). 조직원 개개인의 참신하고 유용한 사고는 창의적 행동으로 이어지고, 조직원 개개인의 창의적 행동이 조직혁신의 시발점이 된다는(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996) 인식이 확산되자, 조직원의 창의성은 학자들과 기업인들 사이에서 최근 가장 중요한 화두로 떠오르게 되었다. 이에 따라 기업 경쟁우의 창출과 지속적 유지를 위한 방편으로 조직원 개개인의 창의성을 진작시키는 것이 오늘날 기업들의 가장 중요한 전략적 과제 중 하나가 되었다.

지금까지 창의성과 관련된 선행연구는 크게 두 가지 흐름으로 나누어 볼 수 있다. 그 첫 번째는 개인성향에 초점을 둔 연구로서 창의성이 개인의 성격 혹은 성향에 의해서 결정된다고 주장한다. 이 부류의 연구들은 대부분 CPS(Creative Personality Scale Gough, 1979)에 근거하거나(Feist, 1998, 1999; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Oldham, 2001) 혹은 FFM(Five Factor Model of personality: neuroticism, agreeableness, conscientiousness, extraversion and openness to experience; Costa & McCrae, 1992)에서 제시된 척도를 근거로 개인의 다양한 창의적 성과를 측정하였다(Feist, 1998, 1999; Scratchley & Hakstian, 2000). 이와 비슷한 맥락으로 또 다른 학자들은 적응-혁신 이론에 기반(Kirton, 1994)하여 개인의 문제해결 성향과 창의성을 연계하였다. 이들은 혁신적 인지성향을 가진 개인들이 적응적 인지성향을 가진 개인보다 더욱 창의적 성과를 낸다는 연구결과를 발표하였다(Keller, 1986; Lowe & Taylor, 1986; Tierney et al., 1999).

두 번째의 연구흐름은 창의성이 조직원이 속해있는 조직 환경 즉 상황적 요소(e.g., 상사와의 관계, Tierney & Farmer, 2002, 2004; Zhou & George, 2003; 동료와의 관계, George & Zhou, 2001; Madjar et al., 2002; Shalley & Oldham, 1997; 보상, Amabile, 1996; George & Zhou, 2002; 평가 시스템, Oldham, 2002;

Zhou & Shalley, 2003)에 의해서 영향을 받는다고 주장함으로써 개인성향에 따라서 창의적 성과의 정도가 달라진다는 첫 번째의 연구흐름과는 상당히 다른 의견을 보인다.

최근에는 창의성을 개인요소와 상황요소간의 복잡한 상호작용의 결과라는 관점에서 통합적으로 접근한 연구들이 주목을 받기 시작하였으나(Amabile, 1996; Woodman et al., 1993) 개인성향 및 상황요소라는 개별요인에 초점을 맞춘 창의성 연구들의 발전에 비하여 아직 미비한 실정이다. 특히, 개인성향에 초점을 둔 연구들의 경우 개인특성에 의하여 영향을 받는 다양한 분야의 창의적 성과를 측정했으나, 업무에서 나타나는 조직원들의 창의성을 측정한 실증연구들은 아직 소수에 불과하다(e.g., George & Zhou, 2001; Oldham & Cummings, 1996). 따라서 조직이라는 틀 속에서 조직원의 개인성향이 어떻게 조직 환경이라는 상황요소와 상호작용을 일으키며 창의성에 영향을 주는지에 대한 인과관계를 밝히는 연구가 더욱 필요한 시점이다.

또한, 본 연구에서는 조직원의 학습지향성을 조직 환경과 창의성을 매개하는 새로운 중요한 변수로 제시하고자 한다. 앞서 언급하였듯이, 혁신과 창의성은 불가분의 관계로 창의성이 참신하고 유용한 아이디어의 개발이라고 한다면, 혁신은 이러한 아이디어를 조직 수준에서 공유하고 실행하는 것이라고 말할 수 있다(Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988; Shally et al., 2004). 이러한 관점에서 창의성을 혁신의 첫걸음이라고 개념화시킬 수 있는 것이다(West & Farr, 1990). 혁신분야의 선행연구를 보면, 수많은 학자들이 혁신을 이끄는 중요한 요소로써 새로운 지식창출의 과정인 학습의 중요성을 강조하는 것을 볼 수 있다(Cantner et al., 2008; Collins & Smith, 2006; Laursen & Foss, 2003; Laursen & Mahnke, 2001). 그러나 혁신에 있어서 조직원 학습의 중요성이 강조됨에도 불구하고, 혁신과 불가분의 관계에 있는 창의성 연구에서 조직원의 학습지향성과 관련된 연구가 거의 없다는 것은 놀라운 사실이다. 창의성 분야에서는 혁신분야의 학습지향성과 유사한 개념의 내재적 동기를 창의성에 영향을 미치는 주요 변인으로 연구를 진행해왔다. 그러나 이마저도, 조직 환경과 창의성의 매개변수로서의 역할에 대한 실증연구는 거의 드문 실정이며, 연구결과 또한 논란의 여지가 많다(Shalley et al., 2004).

위의 논점에 근거하여 본 연구에서는 조직 환경요인(상사의 지원, 혁신적 조직문화)과 창의성과의 관계에서 조직원의 내부통제성향이 어떻게 조절변수로서의 역할을 하는지를 규명하고자 한다. 이와 더불어 그 동안 창의성 분야에서 소홀하게 다루어져 왔던 조직원

개인의 학습지향성이 어떻게 매개변수로서의 역할을 하는지에 대한 효과를 검증하고자 한다. 따라서 본 연구는 개인성향-조직 환경적 상황요인의 상호작용과 창의성과의 인과 관계를 밝히는 초기 연구 중 하나로서 통합적 시각에서 창의성을 해석하고자 하는 새로운 학문분야에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다. 1장에서는 연구개요를 제시하고, 2장에서는 본 연구의 연구모델과 가설을 제시할 것이다. 3장과 4장에서는 조사방법 및 결과를 제시하고, 마지막으로 5장에서 본 연구의 창의성 모델에 대한 실증분석을 통해서 도출된 결론 및 시사점, 그리고 향후 연구에 대한 방향성을 제시하면서 본 연구를 마치고자 한다.

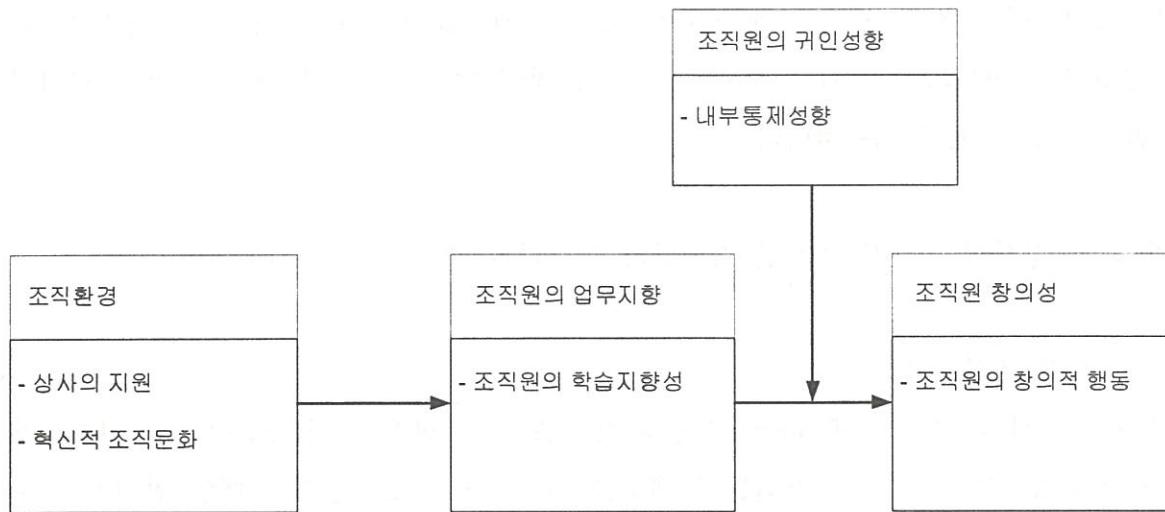
II. 연구모델

본 연구에서는 창의성을 참신하고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것으로써 조직원의 개인성향과 근무하고 있는 조직 환경의 상황적요인 간 상호작용의 기능이라고 정의 한다(Shalley et al., 2004). 따라서 본 연구는 창의성에 영향을 미치는 주요 변수로 각기 개별적으로 연구되어 온 개인성향과 조직 환경이라는 두 가지 변인이 어떻게 상호작용을 일으키며 조직원 창의성에 영향을 미치는 가를 통합적 관점에서 연구하는 데에 그 목적이 있다.

본 연구에서는 조직 환경요인으로서 상사의 지원과 혁신적 조직문화가 조직원의 학습 지향성을 강화시킴으로써 궁극적으로 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 가정한다. 또한, 본 연구모델은 그림 II-1에서 보여주는 바와 같이 조직원의 내부통제성향이 강할 수록 조직원의 학습지향성이 창의성에 미치는 영향이 더욱 강화될 것이라는 것을 가정한다. 본 연구모델에서 제시하는 각 변수 간 관계는 다음과 같다.

1. 조직 환경과 조직원 창의성

조직원들이 속한 조직 환경은 조직원의 창의성 및 더 나아가서 조직혁신에 직, 간접적으로 많은 영향을 미친다. 조직원들의 학습지향은 새로운 문제에 직면했을 때에 창의적인 해결책을 강구하고, 이를 실행에 옮기는 창의적이고 혁신적인 행동의 중요한 선



〈그림 II-1〉 조직원 창의성 모델

행 변수로 인식되어져 왔다(Frese et al., 1999 Rousseau, 1997). 조직 환경이 조직원들의 학습지향을 강화시킴으로써 조직원 개개인의 창의성에 영향을 미친다는 가정 하에 본 연구에서는 조직 환경의 중요한 요소로서 상사의 지원과 혁신적 조직문화를 제시하도록 하겠다.

1) 상사의 지원

본 연구에서 제시하는 첫 번째 조직 환경요인은 상사의 지원이다. 지금까지 수많은 학자들이 상사의 리더십 스타일과 조직원의 창의성과의 관계를 연구하였다. 비록 몇몇의 연구에서는 상사의 지원과 조직원 창의성과의 관계에서 유의한 결과를 보이지 않았으나(e.g., George & Zhou, 2001; Zhou, 2003), 대부분의 학자들이 상사의 지원이 조직원의 동기와 학습지향성을 강화시킨다는 것을 밝혀내었다(Shalley et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996; Tierney et al., 1999). 상사가 조직원들에게 진심 어린 관심과 배려를 보이고, 업무에 관련된 충분한 피드백을 제공하면서 조직원들을 독려할 때 조직원들은 강한 목적의식과 업무지향성을 갖게 된다. 또한, 실무적 기술과 지식을 향상시키기 위하여 더욱 노력하게 된다. 자아개발을 향한 조직원들의 학습지향성은 강한 목적의식과 향상된 지식을 바탕으로 조직원 개개인의 창의적 사고와 행동으로 직결된다(e.g., Frese et al., 1996, 1997, 1999; Shin & Zhou, 2003). 따라서 본 연

구는 조직원에게 지적 자극을 제공하고, 개인적 배려를 통하여 조직원들과 친밀한 관계를 형성하는 상사의 지원이 조직원 개개인의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 첫 번째 가설을 제시하는 바이다.

가설 1: 상사의 지원은 조직원 창의성과 긍정적 관계를 가질 것이다.

2) 혁신적 조직문화

본 연구에서 제시하는 또 다른 조직 환경 요인은 혁신적 조직문화이다. 혁신적, 혹은 창의적이라고 일컬어지는 조직원들의 새로운 아이디어는 조직성과에 대한 잠재적 기여에도 불구하고, 현재 조직체계에 대한 도전으로 여겨지기 때문에 조직원들은 새로운 아이디어를 제안할 때 위험을 감수하게 되는 상황에 종종 직면하게 된다. 조직원들의 창의적 사고와 행동을 고무시키기 위해서는 조직원들이 기존에 구축되어 있는 체계 및 관계 등을 위협하는 새로운 절차 및 정책을 제시할 경우에라도 조직차원에서 자신을 보호하고 심지어 장려하고 있다는 안정감을 느끼게 해주는 것이 필수적이다(Choi, 2007). 혁신적인 문화를 보유한 조직은 조직원들이 새로운 아이디어를 낼 경우 이를 받아들이고 장려하며 보상하는 체계를 조직 문화 속에 체화시킴으로써 직원들의 호기심을 더욱 자극하고, 사고의 유연성과 위험의 감수성을 지속적으로 장려한다(Amabile, 1996; Zhou & Shalley, 2003).

따라서 혁신적인 조직문화를 가진 조직의 조직원들은 기존 체계에 반하는 것일지라도 그들의 새로운 아이디어가 받아들여지고, 보상받을 것이라는 것을 당연시 여기게 되어 지속적으로 창의성을 개발할 수 있게 된다(West & Richter, 2008). 혁신적인 문화에 대한 조직원들의 믿음과 자신감은 그들에게 보다 더 뚜렷한 목표의식을 부여한다. 또한, 조직이 그들의 새로운 제안에 가할 제재에 대한 두려움 없이 스스로의 역량을 개발하는데 매진하게 만들며, 이는 조직원들이 마음껏 창의적인 사고와 행동을 펼칠 수 있도록 해준다. 이러한 논거에 비추어 본 연구에서는 다음과 같은 두 번째 가설을 제시하는 바이다.

가설 2: 혁신적 조직문화는 조직원 창의성과 긍정적 관계를 가질 것이다.

2. 조직 환경과 조직원 창의성 간 매개변수로서의 조직원의 학습지향성

조직원들이 속해있는 조직 환경이 비록 조직원의 창의성에 영향을 미치는 중요변수인 것은 주지의 사실이나, 조직 환경 그 자체만으로는 조직원의 창의성이라는 결과를 보장할 수 없다. 조직원의 창의성은 조직원 스스로 자신의 기술과 지식을 발전시키겠다는 의지가 있을 때 나타난다. 조직원의 학습지향은 그들의 지식과 기술을 발전시키고자 하는 조직원들 스스로의 강력한 동기와 의지를 말한다(Bettencourt, 2004; VandeWalle et al., 2001). 그럼 II-1에서 보는 바와 같이 본 연구는 조직원의 학습지향성을 통한 조직 환경의 영향력이 있어야 조직원의 창의성이 나타날 수 있음을 가정한다. 따라서 본 연구에서는 조직 환경과 조직원 창의성의 관계에 있어서 조직원 학습지향성의 완전매개효과를 가정한다. 조직원들을 배려하고, 목적의식을 적극적으로 함양시키는 상사의 지원과 조직원들의 창의적인 아이디어를 지속적으로 장려하는 혁신적 문화 속에서 강화된 학습지향을 통하여 조직원들은 창의적인 해결책을 모색하고, 자발적으로 문제해결에 앞서게 된다. 결국, 학습지향의 향상을 통하여 스스로를 끊임없이 개발하고 기술과 지식을 축적한 조직원들은 다른 조직원들에 비해서 더욱더 창의적인 사고와 행동을 하게 된다(Frese et al., 1999). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 조직원의 학습지향성은 조직 환경과 조직원 창의성과의 관계에서 매개변수로서의 역할을 할 것이다.

3. 조절변수로서의 내부통제성향

위에서 제시한 바와 같이 본 연구에서는 조직원의 학습지향성과 조직원 창의성간의 정적 관계를 가정하였다. 그러나 이 두 변수 간의 관계는 조직원들이 강한 내부통제성향을 가지고 있을 때 더욱 강화될 것이라는 것이 본 연구에서 제시하는 또 하나의 중요한 논점이다. 조직원들의 개인성향이 창의성에 직접적인 영향을 준다는 것은 이미 널리 알려진 사실이다(Amabile, 1996; Woodman et al., 1993). 개인성향 중에서도 내부통제성향은 창의성 향상에 중요한 영향을 미친다는 다수의 선행연구들이 있다(Chadha, 1989; Pannells & Claxton, 2008). 내부통제성향이란 자신의 능력이나 노력으로 자

신에게 발생하는 일들을 스스로 통제할 수 있다는 강한 신념을 말한다(Rotter, 1966). 내부통제성향이 강한 개인들은 현실에서 일어나는 혼돈을 일상으로 받아들여 문제해결을 위한 적극적인 방안을 모색하며, 그러한 문제해결 과정 속에서 보람을 찾는다(Barron, 1963; Henderson, 2004). 또한, 자신이 속한 환경 및 업무에 대하여 스스로 영향력을 미치면서 보다 새롭고 유의미한 변화를 만들어낼 수 있다는 그들의 강한 신념은 그들로 하여금 자신의 일에 대한 동기와 의욕을 스스로 증진시켜 자아개발을 위해 노력하게 만든다. 이에 반하여 내부통제성향이 낮은 개인들은 자신의 주위에서 발생하는 모든 일들을 필연적인 것이며, 자신의 능력 밖이라고 생각한다. 따라서 내부통제성향이 약한 조직원들은 문제해결방안이나 자아개발에 대한 동기와 의욕이 부족하고, 새로운 문제해결을 위해서 위험을 감수하는 행동을 회피하는 등 내부통제성향이 강한 개인들과는 큰 차 이를 보인다(Pannells & Claxton, 2008). 이러한 특성을 고려할 때, 업무에 대한 목적의식과 자기개발을 위한 자발적인 동기와 의욕을 기본으로 하는 학습지향성을 형성하는 데에 있어서 내부통제성향은 상당부분의 역할을 한다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하는 바이다.

가설 4: 조직원의 내부통제성향은 조직원의 학습지향성과 창의성과의 관계에서 조절효과를 보일 것이다. 즉, 조직원의 내부통제성향이 강할수록 조직원의 학습지향성과 창의성과의 정적 관계는 더욱 증대될 것이다.

III. 연구방법

1. 표본 및 데이터 수집과정

본 연구에서 제시하는 창의성 모델을 실증분석하기 위하여 약 17,400여명의 직원을 보유한 한국 철강업체를 대상으로 현지조사를 선행적으로 수행하였다. 관리자 및 일반 근로자를 포함한 각 부서(경영혁신, 혁신지원, 인력자원, 정보기획, 자재구매, 판매물류 기획, 재무감사, 기술관리, 생산관리) 총 34명과의 인터뷰를 통하여 QSS(Quick Six Sigma)가 해당 기업에 있어서 전 직원들의 창의성을 고무시키기 위한 가장 중요한 혁

신 아이템 중 하나로 진행되고 있음을 발견하였다. 본 연구의 현지조사 해당 기업은 변화관리의 일환으로 조직구성원들의 적극적이고 창의적인 참여를 유도하여 조직전체의 혁신문화를 창출하기 위해서 2006년 초 QSS를 도입하였다. 본 연구에서는 선행연구 및 34명의 인터뷰 대상자들과의 인터뷰 내용을 근거로 설문구도를 완성하였으며, 데이터 수집 당시 현장에서 활동하고 있는 220명의 QSS 개선리더들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 따라서 본 연구에 참여한 설문 응답자들은 조직전체의 근로자 수에 비해서는 상당히 작은 표본 수이지만, 해당 기업에서 근무하고 있는 조직원들 개인의 창의성을 평가하는데 가장 적합한 표본이었음을 밝히는 바이다. 데이터 수집은 두 시점으로 나누어 실시하였다.

본 연구의 데이터 수집은 QSS 혁신활동이 시작된 지 1년 후인 2007년 초 처음 시작되었다(시점 1). 데이터 수집 작업을 시작한 2 주 후, 총 181명의 QSS 개선리더들이 본 연구의 설문에 참여하였다(응답률 = 82.27 %). 첫 번째 자료 수집이 끝난 2개월 후 2차 설문을 실시하였으며, 2차 설문에 참여한 응답자 총 153명(응답률 = 69.55 %) 중 최종적으로 141 명의 설문응답자가 유용한 자료를 제공하였다(시점 2). 설문 응답자들은 평균 45세($SD = 5.02$), 근무 평균기간 21년($SD = 4.27$)으로 평균 82.77시간 ($SD = 47.94$), 5.66회($SD = 5.44$)의 QSS교육을 받은 남성(100%) 들이었다.

2. 측정방법

본 연구는 연구가설에 대한 실증분석을 위하여 종단적 연구방법을 택하여 실시하였다. 조직 환경, 조직원의 학습지향성 및 조직원의 내부통제성향은 시점 1의 자료로 측정되었으며, 결과변인인 조직원의 창의성은 시점 2의 자료로 측정되었다.

1) 상사의 지원

기존연구에서 사용된 척도를 바탕으로(Amabile et al., 1996; Tsui et al., 1997) 본 연구에서는 상사의 지원을 측정하기 위하여 다음 다섯 문항($a = .78$)을 사용하였다: (1) 나의 상사는 내 고민을 기꺼이 들어주고 도와주려고 한다, (2) 나의 상사는 부하직원으로서 내가 느끼는 감정을 이해하고 배려해준다, (3) 나의 상사는 나의 업무관련 제안을 잘 들어준다, (4) 나의 상사는 업무개선을 위한 직원들의 다양한 시도를 권장한다,

(5) 나의 상사는 업무규칙, 공식적 절차보다는 상황에 따른 임기응변을 강조한다.

2) 혁신적 조직문화

조직원들이 속한 조직이 얼마나 혁신적인 문화를 가지고 조직원들의 학습지향성에 영향을 주는 가를 측정하기 위하여 본 연구에서는 다음 네 문항($\alpha = .86$)을 사용하여 조직문화의 혁신 정도를 측정하였다: (1) 우리 회사는 새로운 아이디어를 잘 받아들여준다, (2) 우리 회사는 직원들이 새로운 것을 추구하는 것을 적극 장려하고 지원해준다, (3) 우리 회사는 성과향상을 위해서 일하는 방식의 지속적인 변화를 추구한다, (4) 우리 회사는 어떻게 하면 업무를 더 효과적으로 할 수 있는지에 대해서 정기적으로 회의를 한다(Scott & Bruce, 1994; Patterson et al., 2005).

3) 조직원의 학습지향

조직원의 학습지향성은 선행연구에서(Bettencourt, 2004; VandeWalle et al, 2001) 사용된 척도를 수정, 재구성하여 다음 네 문항으로 측정하였다($\alpha = .85$): (1) 나는 업무와 관련된 새로운 것을 배우기 위해서 항상 노력한다, (2) 나는 업무와 관련된 새로운 지식/기술을 익히기 위해 많은 시간을 투자하는 것이 가치 있는 일이라고 생각한다, (3) 업무를 더 효율적으로 하는 방법을 익히는 것은 내게 매우 중요한 일이다, (4) 훌륭한 직원이 되는데 있어 중요한 것은 지속적으로 나의 역량을 개선하는 것이다.

4) 조직원의 내부통제성향

선행연구에 근거하여(Muller & Thomas, 2001; Shalley & Prerry, 2001) 다음 네 문항을 사용하여 조직원의 내부통제성향을 측정하였다($\alpha = .84$): (1) 내 업무성과를 향상시키는 것은 내가 어떻게 하느냐에 달려있다, (2) 내 연봉책정과 승진 여부는 내가 어떻게 하느냐에 달려있다, (3) 내 미래는 내 스스로가 만들어 나가는 것이다, (4) 나는 내가 회사의 더 나은 미래를 만들어나갈 수 있다고 확신한다.

5) 조직원 창의성

조직원 창의성은 시점 2에서 수집된 자료로 측정되었으며, 기존 연구에 근거하여(George & Zhou, 2001; Lampikoski & Emden, 1996; Tierney et al., 1999; Zhou &

George, 2001) 다음 제시되는 다섯 문항을 사용하여 측정하였다($\alpha = .92$): (1) 나는 성과향상을 위하여 새롭고 혁신적인 아이디어를 자주 제안한다, (2) 나는 업무상의 새로운 절차, 방식, 시스템 등을 자주 고안해낸다, (3) 나는 회사에서 발생하는 문제를 해결하는 데에 있어서 창조적인 아이디어를 자주 낸다, (4) 나는 나의 새로운 아이디어를 업무에 실제로 적용시키기 위해서 구체적인 실행방법과 계획을 개발한다, (5) 새로운 아이디어를 발굴하고 이를 실제로 업무에 적용시키기 위해서라면 나는 기꺼이 위험을 감수할 의향이 있다.

IV. 연구결과

기술적 통계치 및 변수 간 상관관계는 아래 〈표 IV-1〉에 제시하는 바와 같다. 본 연구에서는 모든 변수 간에 존재하는 분산을 동시에 고려하여 모든 가설 간 관계를 포괄적으로 측정할 수 있는(Bentler, 2006) 구조방정식(Structural Equation Modeling)을 사용하여 본 연구에서 제시하는 연구모델을 통계적으로 검증하였다.

〈표 IV-1〉 평균, 표준편차 및 변수 간 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 상사의 지원	4.84	.71	--				
2. 혁신적 조직문화	5.03	.71	.70**	--			
3. 조직원의 학습지향성	5.32	.63	.59**	.65**	--		
4. 조직원의 내부통제성향	5.21	.64	.61**	.66**	.65**	--	
5. 조직원 창의성	4.74	.78	.29**	.43**	.24**	.26**	--

Note. 분석수준: 개인 ($N = 141$) ** $p < .01$

1. 가설모델 및 경쟁모형비교

본 연구모델에 대한 자료와의 적합도를 평가하기 위하여 가설모델에 대한 모델 적합도를 평가하였다(아래 표 IV-2 참조). 첫 번째 가설모델에서는 조직 환경과 조직원 창의성과의 관계에 미치는 조직원 학습지향성의 완전매개효과와 조직원 내부통제성향의 조절효과를 측정하였다. 다중공선성의 문제를 감소시키기 위한 방편으로 조직원의 학습지향성

변수 및 조직원의 내부통제성향 변수에 대한 중심화(mean-centering)를 실시하였으며, 조직원 내부통제성향의 주 효과 역시 포함하였다. 본 연구의 가설모델은 높은 적합도 수치 ($\chi^2 (df = 32) = 68.68, p = .000$ CFI = .97 RMSEA = .090 AIC = 136.68)를 나타내었다. 그러나 본 연구에 적용한 가설모델 이외에 다른 경로를 갖는 대체모형이 본 연구 자료에 대한 보다 높은 모델 적합도 수치를 나타낼 수 있는 가능성을 고려하여 경쟁모형 비교를 실시하였다. 〈표 IV-2〉는 세 개의 경쟁모형에 대한 모델 적합도 수치를 보여주고 있다.

〈표 IV-2〉 경쟁모형비교

Model	$\chi^2 (df)$	p	CFI	RMSEA	AIC
가설모델	68.68 (32)	.000	.97	.090	136.68
경쟁모형 1: 조직환경이 창의성에 미치는 직 접효과 (부분매개모형)	64.75 (30)	.000	.97	.091	136.75
경쟁모형 2: 조직환경 및 조직원의 학습지향 이 창의성에 미치는 동시효과	75.75 (32)	.000	.96	.099	143.75
경쟁모형 3: 조직원의 내부통제성향이 조직 환경과 창의성의 관계에 미치는 조절효과	89.71 (40)	.000	.97	.094	165.71

Note. CFI = Comparative Fit Index. RMSEA = Root Mean-Square Error of Approximation.

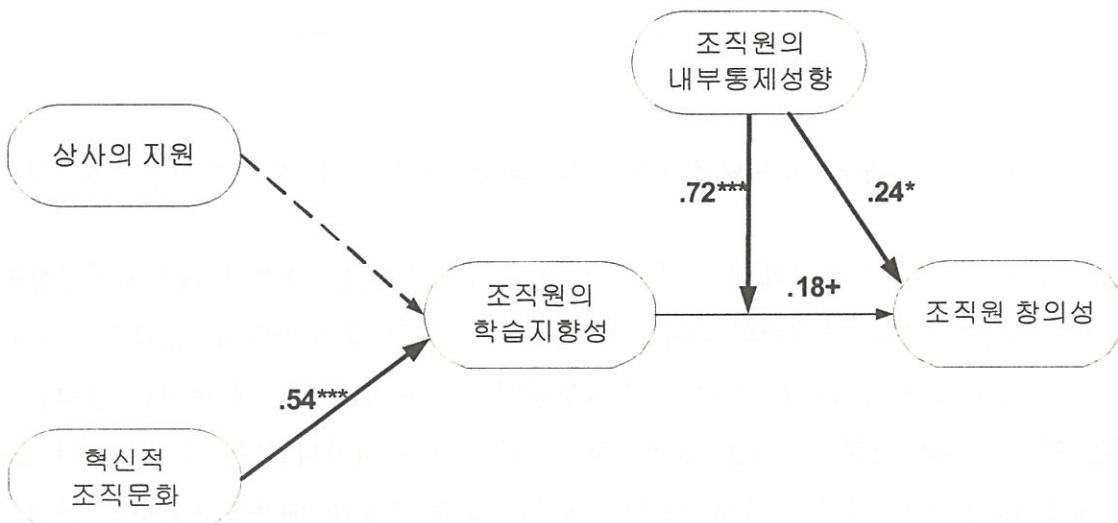
AIC = Akaike Information Criterion

첫 번째 경쟁모형은 조직원의 학습지향성이 완전 매개효과가 아닌 부분매개효과를 가질 수 있다는 가능성을 염두에 두고 조직 환경이 조직원의 창의성에 직접적인 영향을 미치는 두 개의 경로를 추가하였다. 이 경쟁모형 역시 높은 적합도 수치를 보였으나 ($\chi^2 (df = 30) = 64.75, p = .000$; CFI = .97; RMSEA = .091; AIC = 136.75), 본 연구에서 제시한 가설모델과 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았으므로 본 연구의 가설모델을 기각시키지 못하였다 ($\chi^2 (df = 2) = 3.93, p > .10$). 두 번째 경쟁모형에서는 조직원 학습지향성의 매개효과 대신 조직 환경과 조직원 학습지향성이 조직원의 창의성에 동시에 영향을 미치는 동시효과를 검증해보았으나, 이 모델의 경우 가설모델보다 오히려 낮은 모델 적합도 수치를 보였다 ($\chi^2 (df = 32) = 75.75, p = .000$; CFI = .96; RMSEA = .099; AIC = 143.75). 마지막으로 세 번째 경쟁모형에서는 조직원의 내부통제성향이 조직원의 학습지향성이 아닌 조직 환경과 상호관계를 가지며 조직 환경이

조직원 창의성에 미치는 영향에 대한 조절효과를 미칠 수 있다는 가정 하에 모델 적합도를 평가하였으나, 이 경쟁모형의 모델 적합도 수치는 가설모델에 비하여 현저하게 낮은 수치를 보여주었다(χ^2 ($df = 40$) = 89.71, $p = .000$; CFI = .97; RMSEA = .094; AIC = 165.71). 이상과 같이 경쟁모형비교를 통한 모델과 자료와의 적합도 평가를 통하여 본 연구에서 제시한 가설모델이 본 연구의 자료를 이론적으로 가장 잘 설명할 수 있는 최적의 모델임을 확인하였다.

2. 가설검증

본 연구의 완전매개모형에 대한 구조방정식 결과에 따른 상관계수는 〈그림 IV-1〉에 나타난 바와 같다.

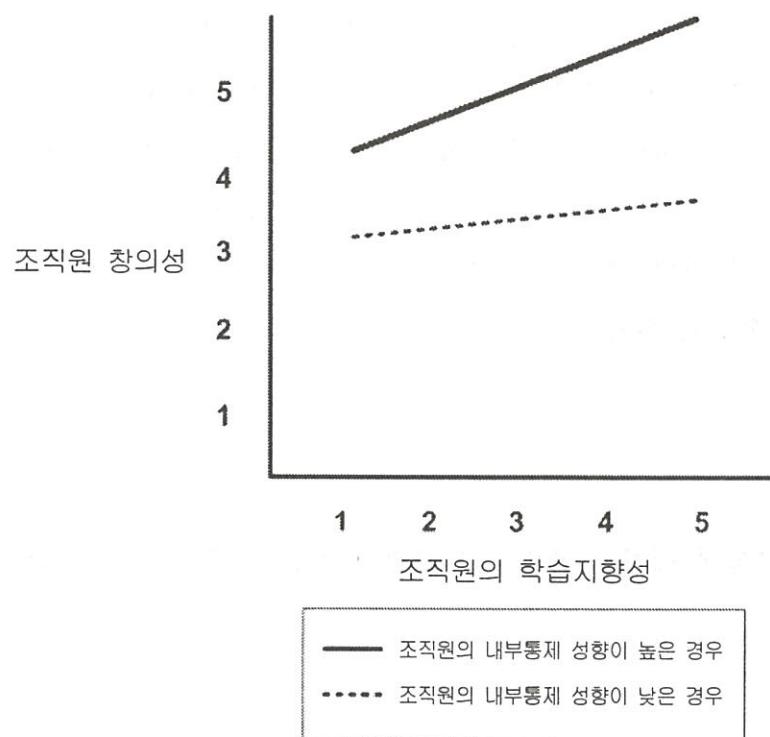


Note. 굵은 실선은 통계적으로 더욱 유의한 결과를 나타내며, 점선은 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타냄.

$p < .05$; ** $p < .01$

〈그림 IV-1〉 조직원 창의성 연구결과 모델

조직원의 학습지향성은 조직원 창의성에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($\beta = .18$, $p < .10$), 조직 환경 중 혁신적 조직문화는 조직원의 학습지향성과 통계적으로 상당히 강한 정적 관계를 보임으로써 ($\beta = .54$, $p < .001$) 가설 2와 가설 3이 지지되었다. 그러나 상사의 지원은 통계적으로 무의미한 결과를 나타내었다(가설 1 기각).



〈그림 IV-2〉 조직원의 내부통제성향이 조직원의 학습지향과 창의성에 미치는 조절효과

또한, 조직 환경과 조직원의 학습지향성과의 관계에 미치는 조직원 내부통제성향의 조절효과를 검증한 결과, 조직원의 내부통제 성향이 조직원 창의성에 주 효과를 보임과 동시에 ($\beta = .24, p < .05$) 조직원의 학습지향성이 조직원의 창의성에 미치는 영향을 증진시키는 것으로 나타나 ($\beta = .72, p < .001$) 가설 4가 지지되었다. 조직원 내부통제성향의 조절효과를 해석하기 위하여 본 연구에서는 높은 수준의 내부통제성향을 가진 조직원 ($1 SD$ 평균 값 이상)과 낮은 수준의 내부통제성향을 가진 조직원 ($1 SD$ 평균 값 이하)을 두 개의 하위 집단으로 나누어 개별적인 회귀분석을 실시하였다 (Aiken & West, 1991). 〈그림 IV-2〉에 나타난 그래프는 조직원이 높은 수준의 내부통제성향을 지닐 때 조직원의 학습지향성이 조직원의 창의성에 미치는 정적 영향이 더욱 증대된다는 것을 보여주고 있다. 실제로 조직원이 낮은 수준의 내부통제성향을 지녔을 때 조직원의 학습지향성이 조직원 창의성에 미치는 정적 효과는 약화되었다. 전반적으로 본 연구의 가설검증 결과는 조직원의 창의성을 향상시키는 데에 있어서 조직원 학습지향성의 매개변수로

V. 결론

기업의 생존 및 경쟁우의 창출의 열쇠가 되는 혁신의 첫 단계가 바로 조직원의 창의성이라는 것이 인식되면서 수많은 학자들이 창의성에 영향을 주는 요소들에 대한 연구를 진행하여왔으며(Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990) 그 중에서도 개인성향과 조직 환경은 창의성을 결정하는 주요 요소로 인식되어 왔다(Shalley et al., 2004). 그동안 개인성향에 대한 연구 및 조직 환경에 대한 수많은 연구가 이루어져왔으나, 두 요소 간의 상호작용을 통합적 관점에서 실증 분석한 연구는 아직 미비한 실정이다. 이를 쟁점으로 본 연구에서는 조직원의 창의성을 개인특성과 조직 환경 간 상호작용의 결과라는 관점에서 이들 간의 상호작용과 창의성과의 관계에 대한 실증연구를 진행하였다. 또한, 그 중요성에도 불구하고 창의성 분야에서 다소 소홀하게 다루어졌던 조직원의 학습지향성이 조직 환경과 창의성과의 관계에서 매개변수로서의 역할을 할 것이라는 가정 하에 그 중요성을 실증 분석하였다. 이와 관련한 본 연구의 실증분석결과는 다음과 같다.

본 연구결과 조직 환경은 조직원의 학습지향성을 통하여 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 환경 중 혁신적 조직문화는 조직원의 학습지향성에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통하여 선행연구에서 강조한 바와 같이(Lau & Ngo, 2004; Shalley et al., 2004), 기존체제에 반하는 아이디어일지라도 조직원이 마음껏 자신의 의견을 펼치고 창의적인 사고를 할 수 있도록 그 기반을 만들어주는 혁신적 조직문화의 중요성을 확인할 수 있었다. 그러나 예상과 달리 상사의 지원은 조직원의 학습지향성에 무의미한 결과를 나타내었다. 이러한 결과는 상사의 지원이 조직원의 학습지향성에 영향을 미치지 않는다고 해석하기보다는 직원들이 업무에 열정을 가지고 자발적으로 스스로의 역량을 개발하게끔 만드는 관리자의 리더십이 이미 조직문화 속에 흡수되어 조직원들 사이에 체화되었다고 해석하는 것이 타당할 것이다. 따라서 상사의 지원이라는 단편적인 요소로서보다는 조직 문화라는 더 큰 범주 안에서 그 역할을 하고 있다고 이해해야 할 것이다. 따라서 기업인들은 조직원들의 창의성을 촉진시키는 리더십을 개인 차원 혹은 팀 차원이 아니라 조직전체에 확산시켜 조직의 혁신적 문화로 자리 잡도록 해야 할 것이다.

또한, 조직원 학습지향성의 경우는 앞서 서론에서 언급한 바와 같이 선행연구에서 그 다지 많이 다루지 않았던 요인이며, 이와 비슷한 맥락으로 내재적 동기가 연구되었으나 이 또한 연구가 다소 미흡하고 기존연구에서 서로 상반된 결과를 보이는 변수로 평가되

어오고 있다. 그러나 본 연구모델에서 가정한 바와 같이 조직원의 학습지향성은 창의성과 통계적으로 유의한 정적 관계를 보이며 조직 환경과 창의성과의 관계에서 매개변수로의 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 조직원 스스로 강한 목적의식을 가지고 자신의 역량을 개발하고 강화시키고자 하는 의지가 무엇보다 중요함을 나타내는 결과이다. 앞서 조직 환경에서 언급한 바와 같이 조직원의 의지가 창의성을 결정하는 가장 중요한 변수임을 각인하고, 조직원이 스스로 업무지향과 자기개발을 위하여 노력할 수 있는 여건을 만들어주고, 그들의 사기를 진작시키며 동기를 부여해주는 관리자와 조직전체의 노력이 필요하다는 것을 재삼 확인시키는 결과라고 할 수 있다.

마지막으로 본 연구결과는 또한 조직원의 내부통제성향이 강할 경우, 조직원의 학습지향성이 창의성에 미치는 영향이 더욱 증진됨을 증명하였다. 이를 통하여 볼 때, 기존 창의성문헌에서 언급하는 바와 같이 조직원의 창의성은 개인의 귀인성향에 의하여 지대한 영향을 받음을 알 수 있다(Hennessey, 1999; Runco, 1999). 그러나 이것이 개인의 성향이기 때문에 조직 차원에서 조직원의 창의성을 제고하는 데에 아무런 역할도 할 수 없다고 해석하는 것은 바람직하지 않다. 조직원들 개개인이 서로 다른 성향을 가지고 있는 것은 분명한 사실이다. 자신이 모든 것을 통제하고, 변화시킬 수 있다는 강한 신념을 가진 조직원들이 그렇지 않은 조직원들보다 보다 창의적인 사고와 행동을 보임에는 의심의 여지가 없다. 그러나 내부통제성향을 가지지 않고, 모든 것을 외부요인으로 돌리는 조직원들을 옆에서 독려하고, 그들 안에 숨어있는 잠재력과 창의성을 이끌어내는 것이야 말로 조직의 관리자와 조직전체가 해야 할 과제이다.

본 연구에서는 조직 환경과 창의성과의 관계에서 조직원의 내부통제성향의 조절변수로서의 역할 및 그 동안 창의성 분야에서 다소 미흡하게 다루어져 왔던 조직원의 학습지향성의 매개역할을 검증함으로써 개인성향과 조직 환경요인의 상호작용과 창의성과의 인과 관계를 통합적 관점에서 분석하였다. 그러나 본 연구는 단일 기업과 작은 표본 수의 한계로 인한 일반화의 문제를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 다수의 기업으로부터 보다 많은 자료를 수집하여 본 연구의 한계를 극복해야 할 것이다. 또한, 본 연구에서 개인특성 및 조직 환경의 상호작용을 연구하기는 하였으나, 창의성에 의미 있는 영향을 줄 수 있는 또 다른 개인변수(e.g., CPS, Zhou & Oldham, 2001; FFM, Feist, 1998, 1999 McCrae & Costa, 1997) 및 상황변수(e.g., job complexity, Tierney and Farmer, 2002, 2004; relationship with coworkers, Madjar et al., 2002;

rewards, George & Zhou, 2002)들을 고려하여 연구모델에 포함시켜 그 유의성을 검증해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage: Newbury Park CA.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity." *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Barron, F. (1963). *Creativity and psychological health*. Oxford, England: D. Van Nostrand.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural equations program manual*. Multivariate Software, Inc: Encino, CA.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behavior." *Journal of Applied Psychology*, 86: 29-41.
- Cantner, U., Kristin, J., & Schmidt, T. (2008). *The Use of Knowledge Management by Innovators: Empirical Evidence for Germany*. Jena Economic Research Papers.
- Chadha, N. K. (1989). "Causal antecedents of self-concept, locus of control and academic achievement: A path analysis." *Psychologia*, 32, 264-268.
- Choi, J. N. (2007). "Change-oriented organizational citizenship behavior:

- Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes." *Journal of Organizational Behavior*, 28: 467-484.
- Collins, C. J., & Smith, K. (2006). "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms." *The Academy of Management Journal*, 49: 544-560.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Feist, G. J. (1998). "A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity." *Personality and Social Psychology Review*, 4: 290-309.
- Feist, G. J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*: 272-296. New York: Cambridge University Press.
- Frese, M., Fay, D., Leng, K., Hilburger, T., & Tag, A. (1997). "The concept of personal initiative: operationalization reliability and validity in two German samples." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). "Personal initiative at work: differences between East and West Germany." *Academy of Management Journal*, 39: 37-63.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). "Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies." *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1139-1155.
- 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. (2002). "Understanding when bad moods foster

- creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings." *Journal of Applied Psychology*, 87: 687-697.
- Gough, H. G. (1979). "A creative personality scale for the Adjective Check List." *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1398-1405.
- Henderson, S. J. (2004). "Product inventors and creativity: The finer dimension of enjoyment." *Creativity Research Journal*, 293-312.
- Hennessey, B. A. (1999). Intrinsic motivation, affect and creativity. In S. W. Russ (Ed.) *Affect, creative experiences and psychological adjustment* (pp. 80-88). Ann Arbor, MI: Bruner/Mazel.
- Keller, R. T. (1986). "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations." *Academy of Management Journal*, 29: 715-726.
- Kirton, M. J. (1994). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Lampikoski, K., & Emden, J. B. (1996). *Igniting innovation: Inspiring organizations by managing creativity*. New York: John Wiley & Sons.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). "The HR system organizational culture and product innovation." *International Business Review*, 13: 685-703.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). "New human resource management practices complementarities and the impact on innovation performance." *Cambridge Journal of Economics*, 27: 243-263.
- Laursen, K., & Mahnke, V. (2001). "Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human-resource practices." *Journal of Management and Governance*, 5: 1-27.
- Lowe, E. A., & Taylor, W. G. K. (1986). "Creativity in life sciences research." *R&D Management*, 16: 45-61.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). "There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance." *Academy of Management Journal*, 45: 757-767

- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness." *Journal of Business Venturing*, 16: 51-75.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." *Psychological Bulletin*, 103: 27-43.
- Oldham, G. R. (2002). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. Jackson, M. Hitt, & A. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*: 243-273. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). "Employee creativity: Personal and contextual factors at work." *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Pannells, T. C., & Claxton, A. F. (2008). "Happiness, Creative Ideation, and Locus of Control." *Creativity Research Journal*, 20: 67-71.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation." *Journal of Organizational Behavior*, 26: 379-408.
- Rotter, J. (1966). "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements." *Psychological monographs*, 80, Whole No. 609.
- Rousseau, D. M. (1997). "Organizational Behavior in the New Organizational Era." *Annual Review Psychology*, 48: 515-546.
- Runco, M. A. (1999). Tension, adaptability, and creativity. In S. W. Russ (Ed.), *Affect, creative experiences, and psychological adjustment* (pp. 165-194). Ann Arbor: Bruner/Mazel.
- 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: 580-607.

- Scratchley, L. S., & Hakstian, A. R. (2000). "The measurement and prediction of managerial creativity." *Creativity Research Journal*, 13: 367-384.
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1997). "Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility." *Creativity Research Journal*, 10: 337-345.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). "Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84: 1-22.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, J. R. (2004). "The effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity." *Journal of Management*, 30(6): 933-958.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea." *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). "Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance." *Academy of Management Journal*, 45: 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). "The Pygmalion process and employee creativity." *Journal of Management*, 30: 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships." *Personnel Psychology*, 52: 591-620.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Pripoli, A. M. (1997). "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?" *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (2001). "The role of goal orientation following performance feedback." *Journal of Applied Psychology*,

86: 629-640.

West, M. A., & Richter, A. W. (2008). Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. In *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou J., Shalley CE (eds). Lawrence Erlbaum Associates: New York; 211-236.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. West & J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 3-13. Chichester, England: Wiley.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." *Academy of Management Review*, 18: 293-321.

Zhou, J. (2003). "When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality." *Journal of Applied Psychology*, 88: 413-422.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice." *Academy of Management Journal*, 44: 682-696.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence." *Leadership Quarterly*, 14: 545-568.

Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). "Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality." *Journal of Creative Behavior*, 35: 151-167.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*: 165-217. Oxford, England: Elsevier

Effects of Organizational Context and Learning Orientation on Employee Creativity

Sun Young Sung*
Jin Nam Choi**

ABSTRACT

As creativity is acknowledged as a predominant factor enhancing innovation of firms, scholars have explored various organizational and individual predictors of employee creativity. Most studies of creativity, however, have focused on either individual dispositions or contextual factors that foster creativity. In the present study, we conceptualized that organizational contextual factors (supervisory support and innovative climate) predict creativity of individuals by shaping their learning orientation, which is a more proximal predictor of creativity. In addition, we expected an interaction between two individual characteristics (learning orientation and locus of control) in predicting employee creativity. The results based on 141 employees of a Korean company showed that innovative climate predicted employees' learning orientation, which in turn increased their creativity. Employees' learning orientation completely mediated the effects of contextual factors on employees' creativity. Our data also revealed that the positive relationship between employees' learning orientation and creativity was stronger under high level of internal locus of control than when it was low.

* Department of International Business & Strategy, College of Business Administration,
Seoul National University, Doctoral Candidate

** Department of Organizational Behavior, College of Business Administration,
Seoul National University, Professor(jnchoi@snu.ac.kr).

