

內在的 모티베이션과 創意的 行爲*

朴 吾 銖**

—〈目 次〉—

I. 序 論	III. 實證研究
II. 創意的 行爲와 內在的 모티베이션	IV. 要約 및 結論

I. 序 論

기업의 대내외적 환경변화가 가속화됨에 따라 기업들은 이러한 환경변화에 적응하기 위해서 또는 기업이 직면한 환경을 개척해 나가기 위하여 기업의 혁신과 창의적 성과에 많은 노력을 기울이고 있다. 최근 이와 같이 급변하는 경쟁상황에 따라 조직이 경쟁우위를 가지기 위해서는 구성원의 창의적인 성과를 높이는 것이 필요하다는 주장이 많은 연구들(예, Amabile, 1988; Bolton, 1993; Kanter, 1983; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995; Yong, 1994)에서 제기되고 있다. 왜냐하면, 구성원들이 창조적으로 일할 때 이들은 조직의 발전을 위해 새롭고 유용한 제품, 아이디어, 절차 등을 제안할 수 있고, 이러한 구성원의 창의적 성과는 조직으로 하여금 변화하는 환경에 효과적으로 적응할 수 있게 하고, 조직의 성장과 경쟁상황에 효과적으로 대응할 수 있게 하기 때문이다(Kanter, 1983, 1988; March & Simon, 1958; Van de ven, 1986).

그러나, 이러한 창의성의 중요성에도 불구하고, 조직 구성원의 창의적 행위(creative behavior)를 높이는 조건들에 대한 연구는 거의 제시되지 않고 있다. 창의적 행위를 예측하는 퍼스널리티 특성이나 인지적 요인 등의 개인적 특성을 규명하기 위한 연구들은 많이 있었지만(Barron & Harrington, 1981), 이들 연구 중 실제 작업상황에서 창의적 행위의 선행요인을 고려한 연구들은 거의 없는 실정이다. 일반적으로 인간의 행위는

* 본 연구의 자료수집에 김정구 석사의 도움이 컸음을 밝혀둠.

** 서울대학교 경영대학 교수

개인특성과 환경의 복잡한 상호작용에 의하여 설명되듯이 창의적 행위 또한 개인적 특성과 사회적 환경에 의하여 설명될 수 있다(Amabile, 1983). 최근 사회심리학적 접근의 연구들(예, Amabile, 1988; Shalley, 1991, 1995)은 창의적 행위를 조직내에서 다른 변수들과의 관계 속에서 파악하고 있어 기존의 개인특성을 중심으로 한 연구의 한계를 어느 정도 극복하고 있다. 이들 연구들의 대부분은 내재적 동기배이션 관점에 입각하여 조직상황이 개인의 내재적 동기배이션에 영향을 미치고, 이러한 내재적 동기배이션이 과업에 대한 흥미를 진작시켜 창의적 행위가 발생한다고 설명한다. 하지만 이들 연구들은 내재적 동기배이션의 선행요인인 조직상황을 포함한 내재적 동기배이션과 창의적 행위의 관계를 종합적으로 고려하지 못하였다. 이에 따라 본 연구에서는 선행연구들에 기초하여 내재적 동기배이션에 영향을 미치는 변수들과 내재적 동기배이션에 의해 영향을 받는 창의적 행위를 포함하여 이들 관계를 실증적으로 살펴보고자 한다.

II. 創意的 行爲와 內在的 動機배이션

1. 創意的 行爲

창의성이란 연구주제는 주로 심리학에서 오래 전부터 다루어져왔고, 최근에는 경영학 분야에서도 많은 연구가 진행되고 있다. 이들 연구들을 정리하면 창의성을 창의적 과정, 창의적 사람, 그리고 창의적 결과 측면에서 살펴볼 수 있다.

먼저, 창의성에 대한 초기의 연구들은 대부분 창의적 과정이나 창의적 사람에 초점을 두어왔다. Wallace(1926)는 창의성을 문제해결과정으로 정의하면서, 준비기(preparation), 부화기(incubation), 발현기(illumination), 검증기(verification) 등으로 아이디어 개발의 네 단계를 제시하였다. 이후의 연구들(예, Campell, 1960; Rosers, 1954)은 이러한 Wallace의 영향력을 받아 과정측면에서 창의성을 정의하여 왔다. Guilford(1950)는 창의성을 창의적인 사람이 가지고 있는 특징적인 능력이라고 정의하면서, 창의적 사람측면에서 창의성을 정의하였다. 이러한 Guilford의 영향을 받아 확산적 사고능력을 측정하는 방법에 대한 연구들이 진행되었고(Hocevar, 1981), 인지적인 측면에서 창의성을 고찰하는 연구들(예, Bachtold & Werner, 1973; Kirton, 1976,

1978, 1980)이 많이 진행되었다. 또한, 퍼스넬리티 측면의 연구들을 보면, MacKinnon(1965)은 퍼스넬리티 또는 특정한 유형의 반응스타일로 창의성을 정의하였고, 창의적 사람의 퍼스넬리티 특성을 살펴보는 연구들(예, Barron & Harrington, 1981; Gough, 1979; Torrance, 1965)이 수행되었다.

창의성이 과정이나 사람 측면 대신, 새롭고 사회적으로 가치 있는 창의적 결과측면에서 정의되어야 한다는 주장이 최근 들어 많은 지지를 받고 있다(Amabile, 1983, 1988; Amabile & Conti, 1995; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Mumford & Gustafson, 1988; Oldman & Cummings, 1996; Shalley, 1991, 1995; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 창의성의 결과측면을 강조하는 입장은 개인이 산출한 결과들(반응, 산물, 아이디어)을 직접 관찰함으로써 그 창의성 수준을 파악하는 것이다. Busse & Mansfield(1980)는 특정한 작업현장에서 창의적 결과를 연구함으로써 창의적 과정이 나타날 수 있다고 주장한다. 이러한 주장들은 중요한 문제에 대한 혁신적인 해결안에 의해서만 창의적 과정을 연구하기 위한 조작적 준거를 획득하고 창의적 잠재력의 의미를 결정할 수 있다는 점에서 의의가 있다(Mumford & Gustafson, 1988). Amabile(1983, 1988), Amabile et al.(1996), 그리고 Amabile & Conti(1995)는 창의적 행위를 발견적 과업을 수행하는 개인에 의한 새롭고 유용한 아이디어나 제품의 생산으로 정의하고 있고, Shalley(1991, 1995)는 창의성을 직무관련문제에 대하여 새롭고 유용한 것으로 판단되는 해결안을 개발하는 것으로 정의하였다. Mumford & Gustafson(1988)은 창의적 행위를 중요한 사회적 문제에 대하여 새로운 해결안을 생산하는 것으로서 정의하였으며, Oldham & Cummings(1996)는 새롭거나 독창적이며, 조직에 잠재적으로 관련되거나 조직에 유용한 제품, 아이디어, 또는 절차를 창의적 행위로 정의하고 있다. 또한 조직의 창의성과 관련하여 Woodman et al.(1993)은 복잡한 사회시스템에서 함께 일하는 개인들에 의한 가치 있고, 유용한 새로운 제품, 아이디어, 절차, 또는 과정을 창조하는 것으로 조직의 창의성을 정의하고 있다. 이러한 선행연구들에 근거하여 볼 때 '창의적 행위란 조직에 유용하고 독창적인 아이디어, 제품, 그리고 절차 등을 제안하는 것'이라고 정의할 수 있다.

창의적 행위에 대한 이러한 정의는 두 가지 측면에서 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 창의적 행위를 생산하기 위하여 필요한 조건들은 특정 직무영역에서 직면하는 문제의 유형에 따라 결정되기 때문에, 창의적 행위에 대한 정의는 분야에 따라 다양한 성격을 가

질 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 이러한 행위들을 일반적으로 측정하기 위해서는 유사한 속성의 분야에 대한 연구를 통하여 창의적 행위가 비교되어야 할 것이다. 또한, 이와 관련하여 창의적 행위의 정의에 대한 설명에서 Amabile(1983)은 창의적 행위가 단순하고 간단한 연산적(algorithmic) 과업보다는 복잡하고 예측하기 어려운 발견적(heuristic) 과업에서 나타난다고 제시하고 있다.

둘째, 창의적 행위는 개인속성과 상황 및 환경속성간의 복잡한 상호작용에 의해 결정된다는 것이다(Mumford & Gustafson, 1988; Woodman & Schoenfeldt, 1989, 1990). 따라서, 창의적 행위는 개인특성으로써 성장배경, 퍼스낼리티, 인지적 요인, 상황적 특성으로써 조직이나 집단적 요인, 사회적 특성으로써 문화 등에 의해 설명될 수 있다. 창의적 행위를 설명하는 연구들은 이러한 특성들이 창의적 행위에 미치는 영향에 대하여 자세한 모형을 제시하고 있다.

개인의 창의적 행위는 조직으로 하여금 급변하는 환경에 효과적으로 대처할 수 있게 하며, 지속적인 경쟁우위를 지니기 위한 필수요건이 된다(Amabile, 1988; Bolton, 1993; Kanter, 1983; Oldman & Cummings, 1995; Shalley, 1995; Yong, 1994). 조직구성원들이 창조적으로 일할 때, 조직의 발전을 위해 새롭고 유용한 제품, 아이디어, 절차 등을 제안할 수 있다. 이러한 구성원의 창의적 행위는 조직으로 하여금 변화하는 환경에 효과적으로 적응할 수 있게 하고, 조직의 성장과 경쟁상황에 효과적으로 대응할 수 있게 한다(Kanter, 1983, 1988; March & Simon, 1958; Van de ven, 1986).

따라서, 개인의 창의적 행위는 조직창의성의 근간이 될 뿐만 아니라(Woorman et al. 1993), 조직혁신의 밑거름이 될 수 있다(Amabile, 1988). 상호작용적 입장에서 Woorman et al.(1993)은 개인의 창의적 행위를 조직창의성의 중요한 요인으로 고려하고 있다. 그들은 조직창의성을 복잡한 사회시스템내에서 함께 작업하는 개인들에 의한 가치 있고 유용한 새로운 제품, 서비스, 아이디어, 절차 또는 프로세스를 창조하는 것이라고 정의하고 있다. 그들에 의하면 집단의 창의성은 개인의 창의적인 행위를 비롯한 집단구성(예, 다양성), 집단특성(예, 응집성, 집단크기), 집단과정(예, 문제해결전략, 사회적 정보처리), 그리고 조직의 맥락적인 영향력에 의하여 설명된다. 또한 조직의 창의성은 집단창의성과 환경영향력의 결과로써 파악하고 있다. 물론, 집단 및 조직창의성은 단순히 개인들의 합만으로는 설명되지 않는 여러 가지 요인들이 존재하지만, 무엇보다도 개인의 창의

적 행위는 집단 및 조직의 창의성에 근간이 된다고 봐야 할 것이다. 또한, Amabile(1988)는 개인의 창의적 행위와 조직혁신의 관계에 대하여, 개인의 창의적 행위를 조직혁신의 각 단계와 관련지어 설명하고 있다. 조직혁신의 단계를 주제설정(setting the agenda), 단계설정(setting the stage), 아이디어생산(producing the ideas), 아이디어검사 및 실행(testing and implementing the ideas), 결과측정(outcome assessment)으로 볼 때, 개인의 창의적 행위는 아이디어의 생산에 중요한 역할을 한다. 즉, 조직의 사명에 입각하여 목표를 설정하고 이에 따라 자원을 수집하고 작업환경을 구축한 뒤, 개인의 창의적 행위에 의하여 아이디어나 시험 제품을 고안하고 이를 조직적 차원에서 개발함으로써 조직의 혁신을 수행하게 된다는 것이다. 그녀는 또한 혁신에의 모티베이션, 과업영역에서의 자원, 혁신경영의 기술 등의 조직적 요인은 나머지 단계들에 영향을 미치게 된다고 제시하고 있다. 따라서, 조직혁신에 있어서 조직적 요인뿐만 아니라 개인의 창의적 행위에 의한 아이디어 생산이 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

2. 내재적 모티베이션과 창의적 행위

내재적 모티베이션이란 자신의 과업을 수행할 때 외부적 목표를 위한 수단이 아닌, 과업 자체를 목적으로 하여 관심과 몰입에 의해 일차적으로 모티베이트된 상태를 말하고, 외재적 모티베이션은 보상이나 평가에 대한 기대와 같은 외부의 목적에 의해 과업을 수행하는 상태를 말한다(Amabile, 1985).

전통적으로 심리학 이론들은 명확한 외부적 강화 없이도 탐색 및 도전추구와 같은 행위가 일어나는 이유를 설명하기 위하여 외재적 모티베이션보다는 내재적 모티베이션에 많은 관심을 가져왔다(Deci & Ryan, 1985). 이러한 내재적 모티베이션 연구들은 외재적 모티베이션과 비교되어 과업성과에 미치는 영향에 관하여 많이 진행되어왔다. 실험실 연구에 의하면, 외재적으로 모티베이트된 개인은 과업을 수행할 때, 조급해 하고 엄격한 행동만을 행하며(Garbarino, 1975), 개념에 대한 이해능력이 떨어지고(McCullers & Martin, 1971), 복잡한 문제에 대한 해결능력이 떨어지는 것으로 나타났다(Glucksberg, 1962). 또한 즉각적인 학습이 느리고(Barrick, Fitts, & Rankin, 1952), 기능적 고착성이 증가하는 것으로 나타났다(Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994, McGraw & McCullers, 1979).

내재적 동기베이션과 성과와의 관계에 대하여 주목할 부분은 창의적 행위와의 관계이다. 선행연구에서 내재적 동기베이션을 창의적 행위와 관련하여 설명하는 이유는 창의적 행위 자체는 고도의 인지적 노력을 필요로 하기 때문에 과업을 수행하는 개인이 내재적으로 동기베이트되어야 창의적으로 행동하기 때문이다.

모티베이션이 개인의 반응에 미치는 영향에 대하여, Simon(1967)은 모티베이션의 가장 중요한 기능은 '관심의 통제(control of attention)'라고 제시하였다. 그에 의하면, 모티베이션은 어떠한 목표위계가 특정시간에 활성화될 것인지를 결정하며, 목표를 달성하려는 모티베이션이 강할수록 그러한 목표를 달성하는 것과 관련 없어 보이는 상황에 대한 관심은 줄어들게 된다고 한다.

일반적으로 내재적 동기베이션과 창의적 행위의 관계는 Amabile(1979) 이래로 많은 연구가 진행되었는데, 이들 연구들의 결과는 내재적 동기베이션 가설(Intrinsic Motivation Hypothesis: Amabile, 1983, 1985, 1988)에 의해 설명된다. 내재적 동기베이션 가설에 의하면, 과업자체에 대한 관심, 흥미, 만족, 그리고 도전감 등의 내재적으로 동기베이트된 상태는 창의적 행위를 증가시키는 반면, 외재적으로 동기베이트된 상태는 창의적 행위를 감소시킨다. 또한, 창의적 행위 자체가 발견적 과업에서 발생하기 때문에, 이러한 가설은 해결안으로 이르는 경로가 명확한 연산적(algorithmic) 과업에서는 적용되지 않고, 해결안에 대한 명확하고 직접적인 경로를 가지지 않는 발견적 과업에서만 적용된다고 한다.

따라서, 개인은 이러한 발견적 과업을 수행하면서 내재적 동기베이션이 높을 때, 즉 조직구성원은 작업자체에 흥미를 갖고 작업자체를 위하여 일을 할 때 창의적인 행위를 한다(Amabile, 1983, 1985, 1988; Amabile & Conti, 1995; Shalley, 1991, 1995). 내재적으로 동기베이트된 개인은 학습에 몰두하며 제시되는 정보를 적극적으로 처리하고(Conti, Amabile, & Pollak, 1995), 외부의 관심으로부터 자유롭고 위협을 기꺼이 감수하려하며, 새로운 인지방법을 탐색하며 아이디어와 제품의 개발에 흥미를 가지게 된다(Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990). 그들은 또한 과업의 내재적 성격에 초점을 두고 아이디어나 문제를 더 오래 생각하게 된다. 따라서, 내재적 동기베이션은 많은 양의 정신적 노력이 필요한 창의적 행위에 있어 핵심적인 역할을 한다(Shalley, 1995).

내재적 모티베이션과 창의적 반응간의 관계에 대한 Amabile(1979)의 연구에 의하면, 예술작업에 있어서 내재적 모티베이션과 창의적 행위는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, R&D조직을 대상으로 한 연구(Amabile & Grysiewicz, 1987; Smeltz & Gross, 1984)에서도 다른 특성보다 내재적 모티베이션이 창의적 행위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Amabile(1985)과 Conti et al.(1995)은 내재적 모티베이션과 창의적 행위와의 직접적인 관계를 연구한 결과, 내재적 모티베이션이 높을 때 창의적 행위 또한 높아지는 것으로 나타났다. 또한, Shalley(1991)는 목표설정과 창의적 행위간의 관계에 대한 실험연구에서 내재적 모티베이션은 창의적 행위를 촉진하고, 외재적 모티베이션은 창의적 행위를 저해한다는 연구결과를 제시하였다. 또한 이와 관련하여 과업자체를 목적으로 한 과업몰입(task-involved) 모티베이션이 다른 목적을 위한 수단으로써 과업을 수행하는 자아몰입(ego-involved) 모티베이션보다 개인의 인지적 노력을 더 많이 하게 하고(Meece, Blumenfeld, & Hoyle, 1988), 이에 따라 창의적 행위는 증가하는 것으로 보고하고 있다(Crutchfield, 1962). 또한 비실험연구(예, Amabile et al. 1996)에서도 내재적 모티베이션과 창의적 행위간에 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이상의 논의와 실증연구결과에 기반 하여 내재적 모티베이션과 창의적 행위의 관계에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 1. 내재적 모티베이션이 높을수록 창의적 행위는 증가할 것이다.

3. 조직상황과 내재적 모티베이션 및 창의적 행위의 관계

조직상황에 대한 개인의 지각은 조직 구성원의 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 영향을 미친다. 인지평가이론(Deci & Ryan, 1985)에 의하면, 조직 구성원들이 환경으로부터 긍정적인 정보 피드백을 제공받게 되면 자기결정감, 역량감을 인식하게 되고 작업에 대한 흥미를 가지게 된다. 즉, 내재적 모티베이션은 증가한다. 또한, 창의적인 조직 상황은 구성원들로 하여금 새로운 아이디어를 획득하기가 용이하게 하고, 창의적 행위가 발현될 수 있는 기반을 제공한다(Caudron, 1994; Mumford & Gustafson, 1988; Siegel & Kaemmerer, 1978). 본 연구에서는 내재적 모티베이션과 창의적 행위의 결정요인으로 선행 실증연구들에서 중요한 요인으로 고려된 조직의 격려(organizational

encouragement), 작업집단의 지원(work group supports), 감독자 격려(supervisory encouragement), 자율성(freedom)에 대하여 살펴보고자 한다.

첫째, 조직적 차원에서 위험감수 및 아이디어창출에 대한 격려, 최고경영층에서부터 하위 종업원에 이르기까지의 혁신에 대한 가치부여(Amabile, & Gyskiewicz, 1987; Himes, 1987, Kimberley & Evanisko, 1981), 창의적 아이디어에 대한 공정하고 지원적인 평가(Amabile, 1979; Amabile, & Gyskiewicz, 1987; Deci & Ryan, 1985), 창의적 행위에 대한 보상과 재인식(Abbey & Dickson, 1983; Amabile et al. 1996; Eisenberger & Armeli, 1997; Eisenberger & Cameron, 1996), 참가적 분위기 및 원활한 아이디어공유(Kimberley & Evanisko, 1981; Monge, Cozzens, & Contractor, 1992; Spreitzer, 1996; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973)는 조직구성원들로 하여금 정보적 성격의 피드백을 제공함으로써 내재적 동기부여와 창의적 행위를 증가시킨다.

둘째, 작업집단 차원에서 구성원 다양성, 상호 의사소통, 아이디어에 대한 건설적 도전, 프로젝트에 대한 몰입공유는 구성원의 창의적 행위를 증가시킨다. 아이디어에 대한 건설적 도전과 프로젝트에 대한 몰입공유는 작업에 대한 긍정적인 도전감을 불러일으키고, 작업자체에 관심을 가지게 하기 때문에, 내재적 동기부여를 증진시켜 창의적 행위에 영향을 미치게 된다(Amabile et al. 1994, 1996). 또한, 팀구성원 다양성과 아이디어에 대한 열린 자세는 구성원들이 다양한 독특한 아이디어를 접할 기회를 가지게됨으로써 창의적 사고에 영향을 미친다(Abbey & Dickson, 1983; Himes, 1987; Moukwa, 1995; Thornburg, 1991; Woodman et al. 1993).

셋째, 감독자 측면에서 목표명확성(Bailyn, 1985; Getzels & Csikszentmihalyi, 1976), 감독자와 부하의 열린 상호작용(Kimberley & Evanisko, 1981; Yong, 1994), 팀 작업과 아이디어에 대한 감독자의 지원(Delbeck & Mills, 1985; Glassman, 1986; Oldham & Cummings, 1996; Orpen, 1990) 등은 인지평가기론에 의하여 조직구성원들의 내재적 동기부여와 창의적 행위를 증가시킨다. 따라서, 감독자가 훌륭한 작업모델이 되고, 적절한 목표를 설정하며, 작업집단을 적극적으로 지원하고, 개인적인 공헌에 가치를 두며, 작업집단에 자신감을 보인다고 개인이 지각할 때, 조직구성원들의 내재적 동기부여와 창의적 행위는 증가할 것으로 기대된다.

넷째, 자율성 즉 자신이 무슨 일을 하고 어떻게 일 할 것인가를 결정할 권한을 조직

구성원들이 가진다고 지각할 때, 내재적 모티베이션과 창의적 행위는 증가한다. 자율성은 내재적 모티베이션과 창의적 행위와 관련하여 가장 많이 언급된 요인으로써, 인지평가이론에서 설명하고 있는 정보적 측면이 통제적 측면보다 자율적 상황에서는 더 부각되어, 개인의 내재적 모티베이션 즉 자기결정권 및 역량에 대한 인식이 높아지기 때문이다 (Scott, 1995). 내재적 모티베이션과 관련한 실증연구결과들(예, Deci, Schwarz, Sheinman, & Ryan, 1981)과 창의적 행위와 관련한 실증연구결과들(Abbey & Dickson, 1983; Amabile, 1983, 1985; Amabile & Gitomer, 1984; Bailyn, 1985; Glassman, 1986; Kirton & Pender, 1982; Shalley, 1991)에서 이러한 자율성의 중요성이 입증되었다. 이상의 논의에 기반하여 조직의 격려, 작업집단의 지원, 감독자의 격려, 자율성 등의 조직상황에 대한 개인의 지각은 조직 구성원의 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 보고 다음의 가설을 설정한다.

가설 2. 창의적 행위를 촉진시킬 것으로 기대되는 상황에 대한 개인의 지각정도가 높을수록 내재적 모티베이션은 높아질 것이다.

가설 3. 창의적 행위를 촉진시킬 것으로 기대되는 상황에 대한 개인의 지각정도가 높을수록 창의적 행위는 증가할 것이다.

Ⅲ. 實證研究

1. 연구절차

창의적 행위는 단순한 과업보다는 발견적(heuristic) 과업에서 발생하기 때문에 (Amabile, 1983), 본 연구에서는 기업체의 R&D부서원들을 대상으로 하여 약 2주에 걸쳐 수집된 318명에 대하여 실증분석을 실시하였다. 설문응답자를 연령별로 살펴보면, 20대가 62.7%로 가장 많고, 그 다음으로 30대(36.1%), 40대(1.3%)의 순으로 나타났다. 성별로는 남성이 92.5%로 대부분을 차지하고 있으며, 여성은 7.5%로 나타났다. 본 연구에서는 기술연구소의 연구직 종사자들을 표본으로 설정하였기 때문에 여성의 비율이 현저하게 낮게 나타나고 있다.

그리고 근속년수별로는 2년 이하가 가장 많은 57.2%를 차지하고 있고, 그 다음으로 3-5년(28.3%), 6-7년(10.1%), 8년 이상(4.4%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 직급별로는 사원급이 64.2%로 가장 많은 부분을 차지하고 있고, 그 다음으로 대리급(28.6%), 과장급(7.2%)의 순으로 나타났다.

2. 변수의 측정

조직상황에 관련된 변수는 조직의 격려, 작업집단의 지원, 감독자 격려, 그리고 자율성으로 구분하였다. 조직의 격려는 아이디어에 대한 공정하고 건설적인 판단, 창의적 작업에 대한 보상과 재인식, 새로운 아이디어를 개발하기 위한 기제, 아이디어의 원활한 흐름, 비전의 공유 등을 통하여 조직이 창의성을 북돋는다고 개인이 지각하는 정도를 의미한다(Amabile et al. 1996). 11개 항목에 대하여 리커드식 7점 척도를 사용하여 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

작업집단의 지원은 자신의 부서나 팀 내에서 자유롭게 의사소통할 수 있고, 새로운 아이디어에 대해 공개적이며, 다른 사람의 작업에 대해 건설적인 제안을 하고, 서로를 신뢰하고 도우며, 작업에 몰입감을 느끼게 하는 정도에 대한 개인의 지각을 의미한다(Amabile et al. 1996). 12개 항목에 대하여 리커드식 7점 척도를 사용하여 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

감독자의 격려는 감독자가 훌륭한 작업모델이 되며, 적절한 목표를 설정하며, 작업집단을 지원하고, 개인의 공헌에 가치를 두며, 작업집단에 자신감을 보이는 정도에 대한 개인의 지각을 의미한다(Amabile et al. 1996). 11개 항목에 대하여 리커드식 7점 척도를 사용하여 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

자율성은 자신이 무슨 일을 하고 어떻게 할 것인가를 결정할 권한에 대한 개인의 지각 정도를 의미한다(Amabile et al. 1996). 전략적 자율성에 대해 Porter(1979)의 2항목, 운영적 자율성에 대해 Hackman & Oldham(1975)의 2항목과 함께 2항목을 추가한 6개 항목에 대하여 리커드식 7점 척도를 사용하여 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

내재적 모티베이션이란 개인이 행위 그 자체를 목적으로 하여 어떤 행위를 수행하는 상태를 말하는 것으로, 도전감(자기결정감, 역량감)과 흥미(과업몰입, 호기심, 관심)로 구성된다. Mayo(1977)의 TRQ(Task Reaction Questionnaire) 23항목 중 8항목과 Harackiewicz(1979)의 TEQ(Task Enjoyment Questionnaire) 중 5항목에 대하여 리커트식 7점 척도로 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

창의적 행위란 조직구성원이 제안하는 아이디어, 제품, 절차 등이 독창적이고 조직에 유용하다고 판단되는 정도를 의미한다(Amabile, 1982, 1983). 선행연구에서는 창의적 행위를 다음의 네 가지 유형에 의하여 측정하고 있다. 첫째, 출판 분량이나 특허건수와 같이 사회적 가치가 있는 생산물의 산출량 기준(Amabile & Conti, 1995), 둘째, 작업현장에서 유용성을 가진 새로운 아이디어나 제품의 생산에 대해 개인에게 주어지는 보상(rewards)(Roe, 1953), 셋째, 조직구성원들에게 직접 설문하는 자기보고식(self-reporting) (Amabile et al. 1996; Conti et al. 1995; Facaoaru & Popescu-Neveanu, 1977; Taylor & Gyskiewicz, 1993), 넷째, 사회적 인식기준이 사용될 때 동료나 상사와 같이 다른 사람에 의한 주관적 판단(Amabile, 1982, 1983; Buel, 1960; MacKinnon, 1962; Oldham & Cummings, 1996) 등에 의하여 창의적 행위를 측정하고 있다.

본 연구에서는 주관적 측정방법 중에서 조직구성원들에 의한 자기보고식으로 창의적 행위를 측정하였다. 객관적인 평가가 의미는 있지만, 실제로 측정하기가 용이하지 않고 더욱이 우리 나라 기업체를 대상으로 한 실증연구 결과 객관적인 지표를 구하기가 쉽지 않은 것으로 나타났기 때문이다. 주관적 평가 중 본 연구에서는 자기보고식으로 창의적 행위를 측정하였는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 다른 사람에 의한 판단은 판단자간의 신뢰성이 선행연구에서 문제시 되어왔다. 둘째, 전문가가 아닌 일반인에 의한 측정은 전문가의 판단과 동일하거나(Picariello, 1992), 일반인의 판단이 더 신뢰성이 높은 것(Ruscio, 1994)으로 선행연구에서 나타나고 있다. 따라서, 특정 영역에 대한 교육을 받았거나 어느 정도의 경험을 가진 사람이면 적절한 판단자로 볼 수 있다. 셋째, 감독자에 의한 평가는 다른 사람과의 비교에 의한 판단인 반면, 자기보고식에 의한 측정은 일반적이고(Conti & Amabile, 1995), 자신의 이전작업과의 비교에 의해 판단을 하게 됨으로써 상황적 영향을 고려하는 본 연구에는 더 적절한 방법이다(Amabile, 1996).

따라서, 자기보고식에 의해 조직구성원이 제안하는 아이디어, 제품, 그리고 절차 등의 창의적 정도를 Scott(1965)과 Weiss, Dawis, England, & Loftguict(1967)의 창의성척도를 연구목적에 맞게 변형한 4문항에 대해 리커드식 7점 척도로 측정하였으며, 1은 '전혀 그렇지 않다'를, 4는 '보통이다'를, 7은 '매우 그렇다'를 나타낸다.

3. 결과의 분석 및 논의

1) 기초분석

내재적 동기배이션의 선행요인으로 고려한 조직상황변수들의 타당성을 살펴본 결과 조직의 격려, 작업집단의 지원, 감독자 격려, 자율성이 하나의 요인으로 묶여 졌고, 이들은 각각 전체분산의 15.1%, 16.0%, 15.0%, 9.7%를 설명하고 있으며 각각 .913, .905, .919, .867의 높은 신뢰도를 보이고 있다. 내재적 동기배이션을 측정하는 13개 항목에 대하여 요인분석을 실시한 결과 이들 항목들은 흥미와 도전감의 두 개 요인이 추출되었고, 이들은 각각 전체분산의 36.3%, 34.4%를 설명하고 있으며, .95, .90의 높은 신뢰도를 보이고 있다. 본 연구에서는 이들을 결합한 복합지수로서의 내재적 동기배이션을 고려하기 때문에 이들을 결합한 단일변수를 사용하였다. 하나의 요인으로 지정하였을 때, 전체분산의 62.2%를 설명하는 것으로 나타났고, 모든 항목들이 .67이상의 높은 요인부하량을 보였다. 또한 전반적인 신뢰도는 .95로 상당히 높게 나타났다. 창의적 행위를 측정하기 위한 4개 항목은 모두 하나의 요인으로 묶여졌고, 전체분산의 74.2%를 설명하며, 요인부하량도 .83이상이어서 이들 모두 중요한 항목들이라고 볼 수 있다. 신뢰도는 .88로 나타났다.

각 변수간의 단순상관계수를 보면 아래의 <표 III-1>과 같이 변수들간의 관계가 모두 유의하게 나타나고 있다. 먼저 조직상황요인과 내재적 동기배이션의 상관관계는 자율성($r=.573$), 작업집단의 지원($r=.476$), 감독자 격려($r=.452$), 조직의 격려($r=.335$)의 순으로 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 조직상황과 창의적 행위의 관계도 자율성(.475), 감독자 격려(.356), 작업집단의 지원(.345), 조직의 격려(.310)순으로 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났고, 내재적 동기배이션과 창의적 행위는 매우 높은 상관관계(.555)를 보이는 것으로 나타났다.

〈표 III-1〉 각 변수의 단순상관계수

	조직의 격려	작업집단의 지원	감독자 격려	자율성	내재적 모티베이션	창의적 행위
조직의 격려	1.000					
작업집단의 지원	.494***	1.000				
감독자 격려	.511***	.616***	1.000			
자율성	.329***	.463***	.352***	1.000		
내재적 모티베이션	.335***	.476***	.452***	.573***	1.000	
창의적 행위	.310***	.345***	.356***	.475***	.555***	1.000

(***: $p < .001$, 양측검정)

2) 가설의 검증

본 연구에서는 경로분석에 앞서 가설의 검증과 결정요인들이 내재적 모티베이션 및 창의적 행위에 미치는 상대적 영향력을 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였고, 표준화 회귀계수를 통하여 이를 확인하였다. 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 대한 중회귀분석결과는 아래의 〈표 III-2〉와 같다.

내재적 모티베이션을 종속변수로 한 회귀분석에서는 감독자 격려($\beta = .202$, $p < .001$), 자율성($\beta = .430$, $p < .001$)이 내재적 모티베이션에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직의 격려와 작업집단의 지원은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 하지만, 이들 또한 양의 값을 가지는 것으로 나타났다.

창의적 행위를 종속변수로 한 회귀분석에서는 자율성($\beta = .213$, $p < .001$)과 내재적 모티베이션($\beta = .380$, $p < .001$)이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 나머지 조직의 격려, 작업집단의 지원, 감독자 격려는 유의한 수준은 아니나, 정(+)의 방향을 가지는 것으로 나타났다.

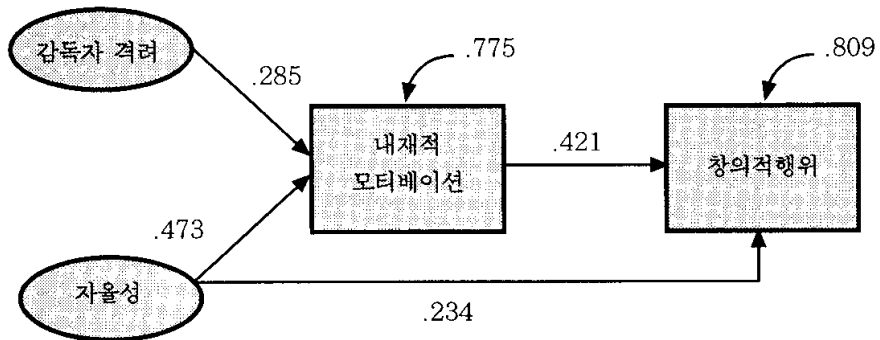
〈표 III-2〉 내재적 동기베이션과 창의적 행위에 대한 중회귀분석결과

독립변수	내재적 동기베이션		창의적 행위	
	Beta(β)	t	Beta(β)	t
조직의 격려	.021	.391	.083	1.507
작업집단의 지원	.142	2.377	-.027	-.430
감독자 격려	.202**	3.503	.084	1.362
자율성	.430**	8.699	.213**	3.704
내재적 동기베이션			.380**	6.428
R ²	.412		.359	
Adjusted R ²	.405		.348	
F	54.897		34.903	
Sig	.000		.000	

(β = 표준화 회귀계수, **: $p < .001$)

이상의 가설 검증 및 연구모형을 종합적으로 확인하기 위하여 경로분석을 실시하면 다음과 같다. 앞서 중회귀분석결과 유의하지 않은 경로는 제외하고, 유의한 변수만을 회귀식에 포함시켜 얻은 표준화된 회귀계수를 사용하여 경로계수를 구하였다. 본 연구의 전체 경로모형은 아래의 〈그림 III-1〉에 제시되어 있으며, 연구모형의 경로분석에 의하여 변수들간의 공변량을 분해한 결과는 아래의 〈표 IV-3〉과 같다.

〈그림 III-1〉 경로모형



〈표 III-3〉 경로분석결과

종속변수	독립변수	인과적 효과			R ²
		직접효과	간접효과	계	
내재적 모티베이션	감독자 격려	.285***	-	.285	.400
	자율성	.473***	-	.473	
창의적 행위	감독자 격려	-	.120	.120	.345
	자율성	.234***	.200	.434	
	내재적 모티베이션	.421***	-	.421	

(***: $p < .001$)

경로분석결과에 따라 종속변수에 대한 선행요인들의 영향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내재적 모티베이션을 종속변수로 한 회귀분석에서는 감독자 격려, 자율성이 통계적으로 유의미한 독립변수로서 내재적 모티베이션의 분산 중 40.0%를 설명하는 것으로 나타났다. 이는 감독자 격려와 자율성만으로도 내재적 모티베이션을 상당히 설명할 수 있음을 보여준다. 각 변수들의 상대적 영향력을 살펴보면, 자율성($\beta = .473$), 감독자 격려($\beta = .285$) 순으로 내재적 모티베이션에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 창의적 행위를 종속변수로 한 회귀분석에서는 자율성과 내재적 모티베이션이 통계적으로 유의미한 독립변수로서 전체분산 중 34.5%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자율성과 내재적 모티베이션만으로도 창의적 행위에 대한 상당한 설명력을 가진다는 것을 알 수 있다. 각 변수들의 상대적 영향력을 살펴보면, 내재적 모티베이션($\beta = .421$)이 자율성($\beta = .234$)보다 중요하게 나타났다.

또한, 자율성이 창의적 행위에 미치는 영향은 직접적인 효과 뿐만 아니라, 내재적 모티베이션을 통한 간접적인 효과도 나타나고 있고, 감독자의 격려는 내재적 모티베이션을 통하여 간접적으로 창의적 행위에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통하여 내재적 모티베이션의 선행요인들과 내재적 모티베이션 및 창의적 행위의 관계를 하나의 순차적 관계로 파악할 수 있다.

IV. 要約 및 結論

본 연구에서는 기존의 창의성 연구에서 고려하지 못한 내재적 모티베이션의 선행요인인 조직상황과 내재적 모티베이션 및 창의적 행위의 관계를 종합적으로 파악하고자 하였다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 내재적 모티베이션과 창의적 행위의 관계에 대한 가설은 상관관계분석과 회귀분석 결과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계가 나타나 지지되었다. 이러한 결과는 기존 연구들에서 창의적 행위의 결정요인으로서 고려한 내재적 모티베이션의 중요성을 다시 한번 확인해 주는 것이다. 둘째, 조직의 격려, 작업집단의 지원, 감독자 격려, 자율성 등의 조직상황은 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 미치는 영향이 다소 다르게 나타났다. 회귀분석결과, 감독자 격려와 자율성은 내재적 모티베이션에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직의 격려와 작업집단의 지원은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그리고 자율성과 내재적 모티베이션은 창의적 행위에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 조직의 격려와 작업집단의 지원 및 감독자 격려는 창의적 행위와 유의미한 관계를 가지지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원의 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 있어 조직관련 변수보다는 감독자나 자율성 등의 지각된 조직상황이 더 중요함을 시사하는 것이다. 또한 전반적인 경로분석결과, 감독자 격려와 자율성은 내재적 모티베이션을 매개로 하여 창의적 행위에 영향을 준다는 사실을 확인할 수 있다.

본 연구는 경영학적 관점에서 조직내 구성원들의 창의적 행위를 설명하려는 연구로서 다음과 같은 시사점을 가진다. 먼저 본 연구의 결과로부터 창의적 행위에 있어 내재적 모티베이션의 중요성과 지각된 조직상황이 창의적 행위에 미치는 영향에 있어서 내재적 모티베이션의 매개효과를 확인할 수 있었다. 즉, 조직구성원들은 조직상황에 대한 개인의 지각으로부터 내재적으로 모티베이트되며, 이것이 창의적 행위를 증가시킨다는 것이다. 이러한 결과를 통해 창의적 행위에 있어서 내재적 모티베이션의 영향력과 관련하여 창의적 행위에 대한 내재적 모티베이션의 원칙(Amabile, 1996)이 실증적으로 지지되었다. 따라서 조직구성원들은 자신의 과업에 대해 자율성을 가지고 있고 감독자가 건설적인 격려를 해줄 때 복잡한 인지과정이 필요한 창의적 행위를 더 많이 하는 것을 알 수 있다. 그리고 창의적 행위를 설명하기 위해서는 지각된 조직상황과 내재적 모티베이션을 종합적으로 고려해야 함을 확인할 수 있었다. 아울러 조직의 격려와 관련하여 보상과 평

가가 구성원들에게 정보피드백을 제공한다면 내재적 모티베이션과 창의적 행위가 증가될 것이다. 따라서 외재적 모티베이션 요인도 그 제공방법과 시기에 따라 내재적 모티베이션과 창의적 행위에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 이와 같이 본 연구에서는 개인수준에서 창의적 행위의 결정요인으로써 지각된 조직상황과 과업에 대한 내재적 모티베이션을 고려하고 영향관계에 의해 설명함으로써 조직내 창의적 행위를 설명하기 위해서는 이들 요인을 종합적으로 고려해야 한다는 시사점을 제시하였다.

또한, 본 연구에서는 창의적 행위의 결정요인으로 지각된 조직상황의 중요성을 인식함으로써 이를 바탕으로 실제 작업현장에서 개인의 창의적 능력을 실제 창의적 행위로 발현시키기 위해 창의적 조직환경설계에서 지각된 조직상황을 중요하게 고려해야 한다는 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 즉, 지각된 조직상황이 개인의 창의적 행위에서 차이를 가져오기 때문에 조직구성원들의 창의적 행위를 증진시키기 위해서는 창의적인 사람을 확보하는 것뿐만 아니라, 이들이 창의적 특성을 발휘할 수 있도록 조직환경을 구축해야 하고 구성원들이 이를 지각할 수 있도록 해야 할 것이다. 따라서 본 연구의 결과에 근거하여 창의적 행위의 촉진요인에 대한 관리가 기업의 경쟁우위를 확보하는데 중요할 것이다. 이를 위해, 창의적 행위를 발휘시키는데 중요한 요인으로 나타난 자율성과 감독자의 격려 등에 대한 관리가 주목해야 할 것이며, 팀(과)단위로 과업이 수행되는 현실에서 팀(과) 수준에서 구성원들이 과업 자체에 흥미를 가질 수 있도록 원활한 아이디어의 공유 및 아이디어에 대한 건설적인 평가를 보장하여야 할 것이다.

본 연구에서는 앞서 제시한 시사점과 함께 몇 가지 한계를 아울러 지니고 있다. 우선, 내재적 모티베이션과 지각된 과업상황을 선행요인으로 고려하였기 때문에 창의적 행위에 대한 모티베이션의 역할을 종합적으로 고려하는데는 한계가 있다. 따라서, 향후 연구에서는 외재적 모티베이션과 내재적 모티베이션을 비교하여 이들의 선행요인과 창의적 행위를 함께 고려하는 연구가 필요할 것이다. 또한, 본 연구에서는 상황요인으로 창의적 행위의 촉진요인에 대해서만 고려하였는데, 이와 더불어 창의적 행위의 저해요인에 대한 연구가 필요하다. 즉, 내재적 모티베이션과 창의적 행위의 촉진요인 뿐만 아니라 창의적 행위의 저해요인을 함께 종합적으로 고려함으로써 이론적 실무적 시사점을 더욱 많이 밝혀낼 수 있을 것이다. 더 나아가 개인의 창의적 행위를 기업이 성공적으로 실행하기 위해서는 창의성뿐만 아니라 창의적 행위를 수용하고 성공적으로 이끄는 혁신에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다. 개인의 창의적 행위와 조직의 혁신의 관계를 검토하기 위해서

는 이에 적합한 연구모형의 개발과 함께 이에 대한 실증분석이 수행되어야 할 것이다. 그리고 인간에게 주어진 고유한 자산인 창의적 행위가 개인 및 사회에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 창의적 행위를 종속변수가 아닌 독립변수로 살펴보는 연구 역시 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- Abbey, A., & Dickson, J. M.(1983), "R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, pp.362-368.
- Amabile, T. M.(1979), "Effects of External Evaluation on Artistic Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.2, pp.221-233.
- Amabile, T. M.(1982), "Social Psychology of Creativity : A Consensual Assessment Technique", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.43, No.5, pp.997-1013.
- Amabile, T. M.(1983), "The Social Psychology of Creativity : A Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, No.2, pp.357-376.
- Amabile, T. M.(1985), "Motivation and Creativity : Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.48, No.2, pp.393-399.
- Amabile, T. M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, pp.123-167. Greenwich, CT : JAI Press.
- Amabile, T. M.(1996), *The social psychology of creativity*. New York : Springer-Verlag.

- Amabile, T. M., & Conti, R.(1995), "Environmental Determinants of Work Motivation, Creativity, and Innovation : The Case of R&D Downsizing", In P. R. Nayyar & Shapira (Eds.), *Technological Innovation : Oversights and Foresights*, NY : Cambridge University Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, pp.1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gitomer, K.(1984), "Children's Artistic Creativity : Effects of Choice in Task Materials", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.10, pp.209-215.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P. B., & Brackfield, S.(1990), "Social Influences on Creativity : Evaluation, Coaction, and Surveillance", *Creativity Research Journal*, Vol.3, No.1, pp.6-21.
- Amabile, T. M., & Gyskiewicz, S.(1987), "Creativity in the R&D laboratory", In Technical Report No.30, Greensboro, NC. : Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M.(1994), "The Work Preference Inventory : Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, No.5, pp.950-967.
- Amabile, T. M., Phillips, E. D., & Collins, M. A.(1994), *Creativity by Contact : Social Influences on the Creativity of Professional Artists*, Unpublished manuscript, Brandeis University.
- Bachtold, L. M., & Werner, E. E.(1973), "Personality Characteristics of Creative Women", *Perceptual and Motor Skill*, Vol.36, pp.311-319.
- Bailyn, L.(1985), "Autonomy in the Industrial R&D Laboratory", *Human Resource Management*, Vol.24, No.2, pp.129-146.
- Barron, F., & Harrington, D. M.(1981), "Creativity, Intelligence, and Personality", *Annual Review of Psychology*, Vol.32, pp.439-476.

- Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization", In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, pp.169-211.
- Kirton, M. J.(1976), "Adaptors-Innovators : A Description and Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, No.5, pp.622-629.
- Kirton, M. J.(1978), "Field Dependence and Adaption-Innovation Theories", *Perceptual and Motor Skills*, Vol.47, pp.1239-1245.
- Kirton, M. J.(1980), "Adaptors and Innovators in Organizations", *Human Relations*, Vol.33, No.4, pp.213-224.
- Kirton, M. J. & Pender, S.(1982), "The Adaption-Innovation Continuum, Occupational Type, and Course Selection", *Psychological reports*, Vol.51, pp.883-886.
- MacKinnon, D. W.(1962), "The Nature and Nurture of Creative Talent", *American Psychologist*, Vol.17, pp.484-495.
- MacKinnon, D. W.(1965), "Personality and the Realization of Creative Potential", *American Psychologist*, Vol.20, pp.273-281.
- March, J. G., & Simon, H. A.(1958), *Organization*, New York : Wiley.
- Mayo, R. J.(1977), "The Development and Construct Validation of a Measure of Intrinsic Motivation", *Dissertation Abstracts International*, Vol.37, pp.5417B-5418B.
- Meece, J. L., Blumenfeld, P. C., & Hoyle, R. H.(1988), "Students' Goal Orientation and Cognitive Engagement in Classroom Activities", *Journal of Educational Psychology*, Vol.80, No.4, pp.514-523.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S.(1992), "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, Vol.3, pp.250-274.
- Moukwa, M.(1995), "A Structure to Foster Creativity : An Industrial Experience", *Journal of Creative Behavior*, Vol.29, No.1, pp.54-63.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B.(1988), "Creativity Syndrome :

- Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.1, pp.27-43.
- Oldham, G. R. & Cummings, A.(1996), "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, pp.607-634.
- Orpen, C.(1990). "Measuring Support for Organizational Innovation : A Validity Study", *Psychological Reports*, Vol.67, No.2, pp.417-418.
- Picariello, M. L.(1992), "The Effects of Motivational Orientation on Children's Creativity", *Paper presented at the Meeting of the Eastern Psychological Association*, Boston, Mass.
- Roe, A. A.(1953), "Psychological Study of Eminent Psychologists and Anthropologists and a Comparison with Biological and Physical Scientists". *Psychological Monographs*, Vol.67, No.2.
- Ruscio, J.(1994), "Exploratory Analysis of the Creative Process in Problem-Solving", *Unpublished Manuscript*, Brandeis University.
- Scott, R. K.(1995), "Creative Employees : A Challenge to Managers", *Journal of Creative Behavior*, Vol.29, No.1, pp.64-71.
- Scott, W. A.(1965), *Values and Organization : A Study of Fraternities and Sororities*, Chicago : Rand McNally.
- Shalley, C. E.(1991), "Effect of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.2, pp.179-185.
- Shalley, C. E.(1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.483-503.
- Simon, H.(1967), "Motivational and Emotional Controls of Cognition", *Psychological Review*, Vol.74, pp.29-39.
- Spreitzer, G. M.(1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2,

pp.483-504.

- Taylor, S., & Gyskiewicz, N.(1993), "A Test of the Validity of the Work Environment Inventory", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.53, No.2, pp.557-563.
- Thornburg, T. H.(1991), "Group Size and Member Diversity Influence on Creative Performance", *Journal of Creative Behavior*, Vol.25, No.4, pp.324-333.
- Torrance, E. P.(1965), *Rewarding Creative Behavior : Experiments in Classroom Creativity*, Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall.
- Van de ven, A. H.(1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol.32, pp.590-607.
- Weiss, Dawis, England, & Loftguict (1967), "Manual for the Minesota Satisfaction Questionnaire", In *Survey Item Bank : Volume 1 Measures of satisfaction*(1984), MCB University Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.2, pp.293-321.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F.(1989), "Individual Differences in Creativity : An Interactionist Perspective", In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds(Eds.), *Handbook of creativity*, pp.77-92, New York : Plenum Press.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F.(1990), "An Interactionist Model of Creative Behavior", *Journal of Creative Behavior*, Vol.24, No.4, pp.279-290.
- Yong, L. M. S.(1994), "Managing Creative people", *Journal of Creative Behavior*, Vol.28, No.1, pp.16-20.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J.(1973), *Innovations and organizations*, London : Wiley.

Intrinsic Motivation and Creative Behavior in Organization

Oh Soo Park*

ABSTRACT

Some research in the organizational behavior has been concerned with the individual creative behavior and attempted to identify the determinants of that behavior. Little research, however, has focused on the role of intrinsic motivation and its relationship with the individual creative behavior. Thus, this research focuses on the relationship between intrinsic motivation and creative behavior of organizational members. Also this relationship has been examined with the consideration of the organizational context variables, such as organizational encouragement, supervisory encouragement, work group supports, work autonomy.

The data were collected from 318 subjects who worked in the R&D department of Korean business circles through the self-reporting questionnaires. The results of this empirical research indicate the strong and significant positive correlation between intrinsic motivation and individual creative behavior. Also both of supervisory support and work autonomy were strongly related with intrinsic motivation and creative behavior. Some implications of the results and for the future study are discussed.

* Professor of Personnel and Organizational Behavior,
College of Business Administration, Seoul National University