

## 하루의 업무 특성과 창의성 간의 관계: 직무 만족의 조절 효과

문 혜 진      남 상 희      박 춘 신      장 재 윤<sup>†</sup>

서강대학교 심리학과

본 연구는 하루하루 변화하는 업무 특성과 조직 구성원들의 창의성 간의 관계를 살피기 위해 상사의 대인관계적 지원과 지각된 시간 압력이 창의성과 어떤 관계를 갖는지 조사하고, 매일의 시간 압력과 창의성간의 관계에서 구성원의 직무 만족의 수준 간 조절 효과를 탐색하였다. 구체적으로 본 연구에서는 다양한 직종에 종사하는 총 39명의 근로자들을 대상으로 일기법을 활용하여 근무일 5일 동안 자료를 수집하였다. 위계적 선형모형(HLM)을 이용해서 분석한 결과, 매일의 상사의 대인관계적 지원은 당일의 창의성을 정적으로 예측하였고, 도전적인 스트레스원인 시간 압력 역시 당일의 창의성을 정적으로 예측하였다. 또한, 직무 만족은 매일의 시간 압력과 창의성간의 관계를 조절하였는데, 직무 만족이 높은 종업원들의 시간 압력과 창의성간의 관계는 정적이었으나, 직무 만족이 낮은 종업원들의 경우, 시간 압력은 창의성에 아무런 영향을 미치지 못했다. 이러한 결과에 기초하여, 조직 장면에서 매일 변화하는 업무 특성과 창의성 간의 관계에 대해 논의하고, 본 연구의 함의, 한계와 후속 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 상사지원, 시간압력, 창의성, 직무 만족, 다수준 분석, 위계적 선형모형(HLM)

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 장재윤, 서강대 심리학과, jych@sogang.ac.kr, 02-705-7956

창의성은 빠르게 변화하는 환경에 조직이 적응하고, 새로운 기회들을 포착하여 우위를 점하기 위해 필요한 핵심 요소로 자리 잡았다 (Oldham, 2003; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). 종업원의 창의성이 조직의 효과성 및 생존에 기여한다는 것이 반복적으로 검증됨에 따라 (Amabile, 1996; Nonaka, 1991) 창의성을 향상시키거나 저해하는 개인적, 맥락적 요인들을 규명하고자 하는 관심 역시 크게 증가하였다(예: Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Rodan & Galunic, 2004; Shalley et al., 2004). 본 연구의 목적은 창의성에 도움이 되는 다양한 요소들 중 시간 압력(time pressure)이나 상사의 지원과 같은 업무 특성, 즉 맥락적 요인이 조직 내 창의성에 미치는 영향을 개인 내 (within-person) 수준에서 살펴보는 것이다. 다시 말해, 창의성의 역동적인 특성(Binnewies & Wörnlein, 2011)에 주목하여, 일기법을 사용하여 하루하루 변화하는 업무 특성과 당일의 창의성간의 관계를 파악하고자 하였고, 수준 간 분석을 통해 개인의 업무에 대한 전반적 태도에 따라 이 관계가 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 하였다.

창의성에 대한 학술적, 실무적 관심에도 불구하고 조직 구성원들의 창의성에 대한 이해가 까다로운 이유 중 하나는 창의성이 개념적으로 역동적인 조직 성과이기 때문이다 (Binnewies & Wörnlein, 2011). 직관적으로, 우리는 사람들이 매일매일 동일한 수준으로 창의적이지 않다는 사실을 생각해볼 수 있다. 또한 정서나 직무 스트레스 요인과 같은 구성원들의 창의성에 대한 예측 변인들 가운데 상당수가 가변적인 상태(state) 변인이라는 점에서 창의성은 매일의 변산을 가진 역동적인 성과라고 볼 수 있다(Beal, Trougakos, Weiss, &

Green, 2006; Binnewies & Wörnlein, 2011; Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmueller, Russell, & Smith, 2003). 창의성을 포함한 다양한 형태의 성과 변인들의 개인 내 변산성이 경험적으로도 지지되었다. 예를 들어, Dalal, Bhave, 및 Fiset (2014)은 다양한 맥락에서 경험 표집법으로 수집된 36개의 독립적인 표본을 대상으로 예비 분석을 수행하였는데, 그 결과 다양한 과업 성과들의 변산 중 약 62%는 개인 내 변산에 귀인할 수 있었으며, 그 중 창의적 행동의 50%, 전반적 직무 성과의 약 64%가 개인 내 변산으로 설명될 수 있었다. 이처럼 창의성의 일일 단위의 변산은 개념적으로 그리고 경험적으로도 지지되었지만, 다수준 접근방식을 통해 매일 변화하는 창의성의 개인 내 변산을 측정하는 연구는 여전히 부족한 실정이다(예외: 장재윤, 문혜진, 2014; Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005 등).

하루하루 새롭고 유용한 아이디어를 생산하는 정도는 개인적 특성뿐만 아니라 자신이 지각하는 주위 업무 환경에 따라 다르다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). 기존 창의성 연구들에 따르면, 창의적인 사람들의 특성(예: Barron, 1955; MacKinnon, 1965)뿐만 아니라 사회적 환경 역시 창의적 행동의 수준이나 빈도에 영향을 미친다(Amabile et al., 1996). 업무 환경과 창의성 간의 관계를 살핀 대표적인 연구자인 Amabile(1995)는 창의성에 영향을 미치는 업무 환경 특성을 창의성 장려, 자율성, 가용 자원, 압력, 조직에서의 장애물로 범주화했다. 이후 Shalley 등(2004)은 광범위한 문헌 개관을 통해 창의성에 영향을 미치는 것으로 주목 받아 온 업무 환경 특성 변인들은 직무 복잡성, 상사와의 관계, 동료와의 관계, 보상, 평가, 마감시간 및 목표, 그리고 공간적 배열

로 정리될 수 있으며, 내적 동기 관점을 통해 각 특성들이 개인의 창의성에 미치는 영향력을 설명할 수 있다고 주장하였다. 본 연구는 Shalley 등(2004)의 개관에 기초하여, 매일 변화하는 업무 특성 변인 중에 특히 상사의 지원과 시간 압력에 주목하였다. 수행을 촉진하거나 저해하는 요인들이 날마다 어떻게 달라지는지 확인하기 위해서는 개인 내 수준 연구가 필요하며, 이를 위해서는 매일의 경험이나 행동에 대한 측정치를 얻어야 한다(Ohly & Fritz, 2010). 따라서 본 연구에서는 일기법을 사용하여 매일의 창의성에 영향을 미치는 업무 특성들을 탐색하고자 하였다. 일기법은 여러 날에 걸쳐 특정 시간에 하루 중의 특정한 경험에 대해 응답하도록 하는 표집 방법으로, 개인 내 수준에서 시간의 흐름에 따라 발생하는 사건 및 현상들을 포착하기 위해 사용된다(Bolger, DeLongis, Kessler, & Schilling, 1989; DeLongis, Hemphill, & Lehman, 1992; Reis & Wheeler, 1991). 이 방법은 하루에 한 번씩 정해진 시간에 그 날의 경험을 떠올려 응답하도록 하기에, 회상 기간이 짧아져 상대적으로 기억의 오류나 회상 편파(recall bias)의 영향을 덜 받을 수 있다(장승민, 2011). 따라서 본 연구의 관심 주제인 매일의 업무 환경과 창의성 간의 관계성을 탐색하기에 적합한 연구 방법이라고 볼 수 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 그간 창의성의 개인 내 변산을 살펴본 다수의 연구들이 매일의 정서를 창의성의 주요 예측변인으로 다뤘었다는 점에 주목하여(예: Amabile et al., 2005; Binnewies & Wörnlein, 2011), 정서 이외에 매일의 지각된 업무 상황이나 특성이 창의성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 요소 이론(Amabile, 1988; 1997)이

나 상호작용 이론(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)과 같은 창의성의 주요 이론들이 조직 구성원의 창의성에 영향을 미치는 주요 요소로 업무 환경에 주목하고 있다는 점에서, 매일 변화하는 업무 환경이 구성원의 매일의 창의성에 어떤 영향을 미치는지 탐색하는 것은 중요한 연구 주제가 될 수 있다. 본 연구에서는 업무 환경 요소로 상사의 대인관계적 지원과 시간 압력이라는 두 환경 변인에 주목하여 이 두 변인의 매일의 변산이 구성원들의 매일의 창의성과 어떤 관련성을 갖는지 살펴보고자 하였다. 둘째, 시간 압력과 창의성 간의 일관되지 않은 기존 연구 결과들에 대한 논의를 바탕으로 매일의 시간 압력과 창의성 간의 관계를 조절하는 개인차 변인으로 직무 만족의 역할을 살펴보고자 하였다.

#### 상사의 대인관계적 지원이 창의성에 미치는 영향

조직 내 업무 환경들 중 구성원들에게 가장 즉각적이고 강하게 영향을 미치는 요인 중의 하나는 직속 상사의 리더십이다(Amabile et al., 2004). 팀 내 상사는 업무를 지시하고, 평가하며, 팀 구성원들이 자원과 정보에 얼마나 손쉽게 접근할 수 있을지를 결정하고, 업무 몰입이나 구성원들 간의 결속 정도에 영향을 미치기 때문에(Amabile et al., 2004), 상사의 도구적, 사회정서적 지원에 대한 지각은 구성원들의 창의성과 밀접히 관련되어 있다(예: Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994). 예를 들어, 상사가 종업원을 격려하고 지원할수록 종업원들의 창의적인 아이디어 개진이 증가한 것으로 나타났다(Frese, Teng, & Wijnen, 1999). 유사하게, Shalley 등(2004)은 상사가 지지적, 공

감적, 비평가적이며 정보적인 피드백을 해줄 경우 창의성이 증가한다고 제안하였고, 하원식과 탁진국(2012) 역시 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 그리고 부하의 성장가능성에 대한 믿음으로 구성된 상사의 코칭리더십은 부하의 창의적 행동과 관련되어 있음을 밝혔다. 또한, 상사의 지지적 리더십은 창의성을 증가시키는 반면, 통제적 리더십 스타일은 창의성을 감소시킨다는 선행연구들 역시 상사의 지원이 창의성에 미치는 영향을 보여준다(예: Amabile & Conti, 1999; Amabile & Gryskiewicz, 1989; Shalley & Gilson, 2004).

그러나 최근 연구 몇몇 연구들에서는 상사의 지원과 구성원들의 창의성 간에 유의미한 관계가 지지되지 않았다(예: Baer & Oldham, 2006; George & Zhou, 2002; 2007; Zhou, 2003). 이러한 일관되지 않은 결과의 원인 중의 하나는 상사의 지원의 서로 다른 측면이 가지는 차별적인 영향력을 분리하여 탐색하지 못한 것일 수 있다. 기존의 다수의 연구들에서는 창의성에 미치는 상사의 과제 지향적 지원과 관계 지향적 지원(또는 사회정서적 지원) 각각의 차별적인 영향력을 탐색하지 않았다(Andrews, 1967; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Amabile와 Kramer(2011)는 상사의 대인관계적 지원에 초점을 둔 비교적 최근의 연구로서, 자신들의 책, '전진의 법칙(progress principle)'에서 일곱 개 회사 구성원들의 일상에서 일어난 일들을 추적하여 직장생활의 내면상태(inner work life)에 영향을 미치는 3대 핵심 요인(전진의 법칙, 촉진 요인, 영양분 요인)을 제시하였다. 이 중 전진의 법칙(progress principle)은 성취감을 자아내는 전진의 경험 자체를 강조하며, 촉진 요인(catalysts)은 업무와 관련된 직접적인 지원을 의미한다. 마지막으로 영양분

(nourishers) 요인은 개인에게 직접적인 영향력을 미치는 대인관계에서 나타나는 데, 주로 상사로부터 구성원들이 인격적인 대우를 받음으로써 대인관계적 측면에서 만족을 얻는 것을 의미한다. 구성원들이 동료들 사이에서 대인관계적 만족을 얻을 때, 이들은 같이 일하는 사람들을 위해 더 노력한다. 또한 직장 내 인간관계가 좋을 때 구성원들은 단순한 업무 이상의 가치를 부여하며, 구성원들이 업무에 더 많은 가치를 부여하고 노력할 때 구성원들의 창의적 수행이 증가할 수 있다(Amabile & Kramer, 2011). 구체적으로, Amabile와 동료들(Amabile & Kramer, 2011; Amabile et al., 2004)은 관리자들이 구성원들에게 업무적 측면의 지원뿐만 아니라, 구성원들에 대한 공감, 존중 및 격려를 표현하고, 팀 내 소속감과 결속력을 고취시킴으로써 구성원들의 내면상태를 향상시킬 수 있다고 주장했다. 그리고 직장생활의 내면상태가 긍정적인 때 구성원들의 일에 대한 동기가 증가하여 결국 조직의(창의적) 성과가 향상된다. 즉 업무와 관련된 직접적인 상사의 지원뿐만 아니라 대인관계적 측면에서의 지원을 통해 구성원들의 창의성이 고취된다. 따라서 상사의 대인관계적 지원은 구성원들의 창의성을 고취시킬 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

그 동안 상사의 지원은 창의성에 영향을 미치는 맥락 요소 중 하나로, 주로 상황적 조절 변인으로 연구되어 왔다(Shalley & Gilson, 2004; Shalley et al., 2004). 그 결과, 상사의 지원과 창의성 간의 관계를 다룬 연구들은 많은 데 비해, 매일의 상사의 지원이 매일의 창의성에 미치는 직접적인 효과를 다룬 연구는 찾아보기 어려우며(예외: Amabile et al., 2004), 이마저도 개인 내 수준에서는 분석이 이뤄지지 않

왔다. 조직 내 창의적인 결과물은 매일 발생하는 것이 아니기 때문에 과제 지향적인 (Fleishman, 1953) 상사의 지원은 반드시 매일 요구되지는 않는다. 따라서 매일의 상사 지원이 매일의 창의성에 미치는 역동적인 효과를 살피기 위해서는 상사의 관계 지향적인 지원에 주목하는 것이 더 적절할 것이다. 특히, 본 연구는 Amabile와 Kramer(2011)의 관점에 따라 매일의 관계 지향적인 리더의 지원이 매일의 창의성을 위한 긍정적인 내면상태를 만드는 데 기여할 것으로 보고, 상사의 공감표현 및 존중과 격려가 부하들의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 따라서 매일의 상사 지원의 대인관계적 측면에 초점을 두어 기존 상사 지원과 창의성 간의 연결을 개인 내 맥락으로 확장하고자 다음과 같은 가설을 검증하고자 하였다.

**가설 1:** 매일의 대인관계적 측면에서의 상사의 지원에 대한 지각은 종업원들의 매일의 창의성 수행과 정적 관계를 가질 것이다.

#### 시간 압력이 창의성에 미치는 영향

조직 내 많은 업무들에는 마감기한이 있다. 정해진 시간 안에 많은 업무를 해야 할 때 종업원들은 시간 압력을 받으며, 일정 부분 시간 압력은 효율성을 추구하는 조직 업무의 고유한 특성이라고 할 수 있다. 이 때문에 창의성 연구를 포함하여 많은 조직 연구들에서는 시간 압력의 영향에 대해 다루고 있다(예: Amabile et al., 1996; Baer & Oldham, 2006; Ohly & Fritz, 2010). 하지만 시간 압력의 효과에 대한 기존 연구들의 결과는 복잡하다. 예를 들어, 시간 압력은 내적 동기를 감소시킬

수 있으며(Amabile, 1998), 정보처리 시 고정관념을 많이 사용하게 하고(De Dreu, 2003), 정보의 선택적 주의를 초래하고, 복잡한 심적 계산 능력을 저하시키며, 대체로 한 가지 방책에만 집중하게 한다(Edland & Svenson, 1993; 박선진, 이순철, 2009에서 재인용). 무엇보다도 창의성에는 시간이 필요하다. Amabile(1998)는 창의성을 위해서는 새로운 개념들을 탐구하고, 새로운 해결책을 만들고, 미로와 같은 복잡한 문제들 사이에서 헤맬 시간이 필요하다고 주장했다. 반면, 다른 많은 연구들에서는 시간 압력이 창의성을 높인다는 것을 보여주었다. 예를 들어, Andrews와 Farris(1972)의 연구에 따르면, 과학자들의 지각된 시간 압력이 높을 때 “혁신성” 또한 높았다. 이에 대해 Amabile (1998)는 시간 압력이 일의 중요성에 대한 인식을 높일 때에는 내적 동기를 증가시킴으로써 창의성을 증진시킬 수도 있다고 보았다. 또한 활성화 이론(activation theory)에 따르면, 시간 압력은 활성화 수준을 높이고(Gardner, 1990), 적절한 활성화 수준에 도달할 때 일에 가장 잘 몰입할 수 있다(Freedman & Edwards, 1988). 즉 시간 압력은 활성화 수준을 높임으로써 종업원들을 일에 몰입하도록 할 수 있도록 한다. 창의성에 대한 몰입의 중요성을 감안할 때, 활성화 이론 또한 적어도 일정 수준의 시간 압력이 창의적 수행에 필요하다는 것을 보여주고 있다. 이처럼 시간 압력이 창의성에 미치는 효과에 대해 연구자의 입장이나 연구 결과는 서로 일치하지 않는다.

시간 압력이 창의성에 미치는 영향에 대해 살펴보기 위해 조직 내에서 시간 압력이 가지는 특성에 대해 좀 더 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로 조직연구에서 시간 압력은 직무 요구로 간주된다. 직무요구-자원 모형(Job

Demands-Resources model; JD-R model)에 따르면 조직 내 직무 특성은 크게 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)의 두 가지로 분류되는데(Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004), 이 중 직무요구는 직무담당자가 직무수행을 위해 지속적으로 노력을 기울이게 함으로써 물리적, 심리적 비용을 요구하는 직무 특성을 의미한다. 직무요구가 반드시 부정적인 결과를 초래하는 것은 아니지만 자원에 비해 직무요구가 과도하게 많을 때 직무소진, 불안이나 우울과 같은 부정적인 결과가 초래될 수 있다. 그런데 최근 연구들에 따르면, 이런 직무요구는 도전적인 스트레스원(challenge stressor)과 방해적인 스트레스원(hindrance stressor)으로 분류된다(예: Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; Podsakoff, LePine & LePine, 2007). 도전-방해 스트레스 모형(challenge-hindrane model of stress, Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007)에 따르면 도전적인 스트레스원은 개인적 발전 및 성취의 기회를 주기 때문에 도전적으로 평가되는 직무요구를 의미하며, 방해적인 스트레스원은 개인의 성장과 과업 성취에 방해가 되는 것으로 지각되는 직무요구를 의미한다. Podsakoff 등(2007)은 방해적인 스트레스원은 직무 만족 및 몰입과 부적 관계를, 이직의도, 이직 및 철회행동과 정적 관계를 가지는 반면, 도전적인 스트레스원은 직무 만족 및 몰입과 정적 관계를 이직 의도, 이직 및 철회 행동과 부적으로 관련되며 조직 내에서 긍정적인 기능을 가진다는 것을 보여주었다. 이러한 맥락에서 Cavanaugh 등(2000)은 시간 압력을 스트레스를 주지만 개인에게 잠재적인 이득을 가져다주는 도전적인 스트레스원으로 분류하였다. 특히 시간 압력이 중요하고 긴급한 일에 수반된 것

으로 지각될 때, 시간 압력은 도전적인 직무요구로서 내적 동기와 창의성을 증가시킨다(Amabile, 1988).

이처럼 시간 압력을 도전적인 직무요구 차원에 속하는 것으로 간주하는 선행연구들에 따르면(예: Cavanaugh et al., 2000), 도전적인 업무를 수행한다는 느낌은 내적 동기를 높이며, 결국 창의성을 고취시키므로(Amabile et al., 1996) 시간 압력이 높을 때 종업원들의 창의적 수행이 증진될 것으로 예상할 수 있다. 또한, Boswell, Olson-Buchanan, 및 LePine(2004)에 따르면 사람들은 방해적인 스트레스원로부터 도전적인 스트레스원을 잘 구분해냈고, 각각의 스트레스원들은 성과에 서로 다른 영향력을 행사했다. LePine, Podsakoff, 및 LePine (2005)은 도전-방해 스트레스 모형을 지지하는 연구 결과들을 근거로, 스트레스원에 대한 초기 평가 과정의 결과는 정서에 영향을 미치고, 정서는 스트레스원에 어떻게 대처할 것인가에 직접적인 영향을 미친다고 정리하였다. 특히, 사람들은 도전적인 스트레스원이 자신의 개인적인 성장을 촉진시킬 수 있는 가능성을 가졌다고 평가하기 때문에 도전적인 스트레스원은 긍정적인 정서를 촉발시키고, 적극적 또는 문제 해결적인 대처를 유도하게 된다. 하지만 기존의 연구들은 주로 개인 간(between-subject) 연구에 초점을 두고 시간 압력의 효과를 탐색하였으며, 개인 내(within-subject) 연구를 통해 시간 압력이 창의성에 영향을 미친다는 것을 보여주는 연구는 일부에 불과하다(예: Amabile et al., 2004; Binnewies & Wörnllein, 2011; Ohly & Fritz, 2010). 그러나 도전적인 정도에 대한 평가는 상황에 대한 순간적 판단이므로 상태와 같은 변인이라고 할 수 있다(Luthans & Youssef, 2007; Ohly & Fritz, 2010). 따라서 본

연구에서는 개인 내 수준의 연구에 초점을 맞추어 다음과 같은 가설을 검증하고자 하였다.

**가설 2:** 매일의 시간 압력은 종업원들의 매일의 창의성 수행과 정적 관계를 가질 것이다.

### 시간 압력과 창의성간의 관계에 대한 직무 만족의 조절 효과

우리는 앞서 도전-방해 스트레스 모형(Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007)에 근거하여 시간 압력이 도전적인 스트레스원으로 지각되기 때문에 매일의 시간 압력은 잠정적으로 매일의 창의성에 도움이 될 것이라고 예상하였다. 그러나 도전적인 스트레스원일지라도 긴장(strain)과 정적으로 관련된다는 경험적인 결과가 존재한다(LePine et al., 2005). Lazarus와 Folkman(1984)에 주장에 따르면 스트레스원의 특성은 지각자의 초기 평가 과정에 영향을 미쳐, 스트레스원에 대한 대처 방법을 결정짓는데, 이때 많은 변량을 개인차가 설명한다. 구체적으로, 스트레스원이 잠재적으로 자신에게 이득이 된다고 평가하면, 사람들은 적극적이고 문제 해결 중심적인 대처를 선택한다. 반면에 스트레스원이 잠재적으로 위협적이라고 평가하게 되면, 사람들은 수동적이거나 회피하는 유형의 대처 방식을 선택하게 된다. 이때, 개인차는 개인이 스트레스원을 평가하는 방식에 영향을 미치므로 스트레스 사건에 어떻게 반응할 지에 영향을 미치게 된다(Podsakoff et al., 2007). 예를 들어, 학습 지향성이 높은 종업원은 업무 환경을 이해하고, 자신의 역량을 향상시키고자 하는 동기가 높기 때문에 스트레스원을 도전적이라고 지각하고, 그에 해당하는 대처 방식을 선택할 확률이 더

높다(Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Dweck, 1986). 결과적으로, 스트레스에 대한 문제 해결 중심적인 대처는 개인의 발전이나 성취를 불려일으키는 반면, 회피적인 대처는 개인의 발전이나 업무 완수에 지장을 준다. 위와 같은 논의는 동일한 유형의 스트레스원이라고 할지라도 지각자의 평가에 따라 스트레스원에 대한 반응 방식이 달라져 결과적으로 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 시사한다. 본 연구에는 지각자의 스트레스 평가에 영향을 미치는 개인차 요인들 중 대표적인 직무태도 변인인 직무 만족(job satisfaction)에 주목하여, 지속적인 인지적인 평가와 대처 과정에 영향을 미칠 수 있는 개인차 변인인(Tourigny, Baba, & Wang, 2010) 직무 만족이 매일의 시간 압력과 매일의 창의성 간의 관계를 어떻게 조절하는지 고찰하고자 하였다.

전통적으로 직무 만족은 업무와 관련된 태도로, 자신의 일에 대한 개인의 평가에 기반을 둔, 즐겁거나 긍정적인 정서 상태로 정의된다(Locke, 1976). 또한 직무 만족은 ‘태도’이기 때문에 대상에 대한 일관적인 반응 및 행동을 야기하는 학습된 소인(Fishbein, 1973; Fishbein & Ajzen, 1975)이라고 볼 수 있다. 최근 개관 연구들(Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Riketta, 2008)에 따르면, 직무 만족은 다양한 변인들의 예측변인 또는 결과변인으로 간주되어 왔으며, 일부 연구들만이 직무 만족을 조절 변인으로 고려하였다(예: Pelled & Xin, 1999; Bouckenoghe, Raja, & Butt, 2013). 예를 들어, Bouckenoghe 등(2013)은 직무 만족은 직무 수행 맥락에서 촉진제로 기능을 할 수 있기에(Bouckenoghe et al., 2013; Tett & Burnett, 20003), 직무 만족이 높은 사람들에게는 성향과 관련된 정보가 더욱 도드라지므로 성향과

수행 간의 관계가 더 강화된다고 주장하였다. 구체적으로 이들은 긍정 정서와 성과 간의 관계성은 직무 만족이 높은 경우 더 강화되고, 부정 정서와 성과간의 관계는 직무 만족이 낮을 때 더 강화될 것이라고 예측하고, 경험적으로 검증하였다(Bouckenooghe et al., 2013). 그러나 위의 연구들은 개인 간(between-subject) 수준에 기반을 두고 있기 때문에 개인 내(within-subject) 수준에서 일반화하기에는 적절하지 않다. 개인 내 연구에서 성과는 매일의 변산을 지닌 역동적인 개념인데 반해, 직무 만족은 보다 안정적인 변인이므로 본 연구에서의 성과변인인 창의성과 직무 만족은 서로 다른 수준의 변인이다.

직무에 대한 태도에 따른 구성원들의 차별적인 반응은 과거 연구들에 의해 지지된 바 있다. 예를 들어, Amabile, Hadley 및 Kramer (2002)의 일기연구에 따르면 현재 업무에 대한 지각에 따라 시간 압력이 창의적 사고에 미치는 영향이 서로 달랐다. 구체적으로, 자신이 미션을 수행하고 있다고 느낄 때에는 시간 압력이 있으면 오히려 방해 없이 현재 활동에 집중할 수 있고, 긍정적인 도전 의식을 느낄 수 있으며 업무에 관여하게 되기 때문에 창의성에 도움이 되지만, 반대로 마치 쳇바퀴를 돌고 있다고 느낄 때에는 시간 압력을 더욱 강하게 느끼게 되고, 더 많이 방해를 받는다고 보고하였다(Amabile et al., 2002). 이러한 연구결과는 직무에 대한 태도에 따라 시간 압력과 창의성간의 관계가 달라질 수 있음을 시사한다. 이 외에도, 직무에 대한 긍정적인 정서 상태의 정도는 직무에 얼마나 노력을 투여할 것인지에 영향을 미치며(Williams & Anderson, 1991), 대처 양식과도 관련성이 있음이 발견되었다. 구체적으로, 문제 해결적 대처 양식 사

용은 직무 만족과 정적인 관련이 있었고, 반대로 직장에서의 스트레스로부터 회피하는 대처 양식 사용은 직무 만족과 부적인 상관이 있었다(Welbourne, Eggerth, Hartley, Andrew, & Sanchez, 2007). 위의 논의를 토대로, 본 연구에서는 직무 만족이 시간 압력과 창의성 간에 존재하는 정적인 관련성을 더 강화시킬 수 있을 것으로 예측한다. 따라서 본 연구에서는 직무 만족을 예측 변인 또는 결과 변인으로 간주해 왔던 이전 연구들과는 달리 매일의 변산을 지닌 환경적 업무 특성이 매일의 변산을 지닌 성과를 예측하는데 있어 직무 만족이라는 안정적인 태도가 조절 효과를 가지는지 고찰하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 Lazarus와 Folkman (1984)의 제안에 따라, 매일의 시간 압력과 매일의 창의성간의 관계가 모든 사람에게 동일하지 않을 수 있음을 가정하며, 이러한 개인차를 설명하는 하나의 요인으로 직무 만족에 주목하였다. 구체적으로, 직무 만족이 높은 조직 구성원들은 시간 압력이라는 직장에서의 스트레스원에 직면했을 때 이를 도전적인 요구라고 평가하게 되어 문제 해결 중심적인 대처 방안을 택하게 되고, 더 큰 노력을 투여하고자 하기 때문에 결과적으로 도전적 스트레스원인 시간 압력이 창의성에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 강화될 것이다. 반면, 시간 압력이 도전적인 스트레스원으로 분류됨에도 불구하고, 직무 만족이 낮은 구성원들의 경우 스트레스원에 대한 회피적인 대처 양식을 더욱 선호하기 때문에 시간 압력이 창의성에 미치는 긍정적인 영향이 약화될 것이다.

**가설 3:** 매일의 시간 압력과 매일의 창의성간의 관계를 직무 만족이 조절할 것이다. 구



체적으로, 직무 만족이 높은 조직 구성원들에게는 매일의 시간 압력이 높을수록 창의성도 높을 것이지만, 직무 만족이 낮은 조직 구성원들에게 매일의 시간 압력이 높을수록 창의성이 낮을 것이다.

## 방 법

5일간 매일 퇴근 무렵에 설문을 시행하는 일기법 연구설계를 적용하여, 매일의 시간 압력 및 상사의 지지, 그리고 매일의 창의성을 측정하였다. 일기법에 의한 본 조사를 진행하기에 앞서 사전조사(일반 설문)를 통해 참가자들은 다양한 인구통계학적 특성 및 개인차 변인들을 포함하는 설문에 응답하였다. 모든 참가자들은 자발적으로 연구에 참가하였으며, 연구자들이 발송한 설문 조사 웹 사이트 링크에 접속함으로써 설문에 응답하였다. 본 조사를 시작하기에 앞서 사전 조사가 종료된 다음 주의 5일(주말 제외) 동안 매일 퇴근 직전에 그 날 근무 중에 경험한 시간 압력, 상사의 지지, 그리고 창의성에 관한 설문에 응답하였고, 이에 더하여 매일의 가변적인 개인의 정서상태도 측정하였는데 이는 창의성에 영향을 미치는 정서의 효과(Amabile et al., 2005)를 통제하기 위한 목적이었다.

### 연구 대상

본 연구는 다양한 분야(금융/보험, 교육/출판, 법률/경찰, 사회복지, 영업/판매, 전기/전자 등)의 국내 기업에 종사하는 조직 구성원들을 대상으로 하였다. 이들은 주 5일 주간 근무하는 직장인들로서, 조직심리학을 수강하는 학

생들이 개인적으로 소개하는 방식의 편의 표집(convenience sampling)에 의해 추출된 직장인들이었다. 연구자들은 53명의 참가 대상자들에게 연구 스케줄을 포함한 연구 관련 정보가 담긴 이-메일을 보냈으며, 이들 중 47명의 참가자들이 참여 의사를 밝혔고, 사전 조사에 참여하였다. 이후 모든 조사에 끝까지 참여한 참가자들은 총 42명이었으며, 42명의 자료 중 준거 변인에 대해 두 번 이하의 응답을 한 두 명과 불성실 응답한 한 명을 제외하여, 총 39명의 자료를 최종 분석에 사용하였다.

최종 표본은 39명으로, 총 181일의 자료가 수집되었으며, 이는 1인당 평균 4.64일의 응답을 의미한다. 최종 표본은 17명의 남성과 22명의 여성(57%)으로 구성되었으며, 연령대는 30세 이하가 16명, 35세 이하가 8명 등으로 30대 초반이 전체의 61.5%를 차지했다. 그 외에는 36세 이상 40세 이하가 7명, 45세 이하가 7명, 그리고 46세 이상이 1명이었다. 근속연수는 1-3년이 12명, 5-10년이 11명으로 각각 약 30%씩을 차지했고, 마지막으로 참가자들의 직급은 사원급이 22명 (56.4%), 대리급이 6명 (15.4%), 과장급이 8명 (20.5%), 부장급이 3명 (7.7%)이었다.

### 측정도구

#### 일반 조사

**직무 만족.** 직무 만족은 본 조사 이전에 실시된 사전 조사에서 측정하였다. Brayfield와 Rothe(1951)가 개발한 직무 만족 척도의 18개 문항 중에서 국내 다양한 직종의 종사자들에게 적용되기에 적절한 9개 문항을 선정하여 사용하였다. 사용한 문항은 다음과 같다: ‘지금 하는 일을 정말로 좋아한다,’ ‘내가 다시 선

택할 수만 있다면 현재의 일을 선택하지 않을 것이다(역문항), '생활에 필요한 정도의 재산이 있다고 하더라도 계속해서 현재의 직종에서 일할 것이다,' '현재의 일이 이상적인 직업이라고 생각한다,' '현재의 일을 하면서 실망하게 된 적이 많다(역문항),' '지금 내가 하는 업무에 꽤 만족하고 있다,' '현재 내가 하는 업무에 즐거움을 느끼지 못한다(역문항),' '현재 나의 업무는 지루하지 않다.' 5점 리커트 척도(1점 - 전혀 그렇지 않다; 5점 - 매우 그렇다)에 응답하였으며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .89이었다.

**인구통계적 변인.** 성별, 결혼 유무, 직급, 직종 등과 같이 창의성을 예측하는 데 체계적으로 영향을 미칠 수 있는 개인의 인구통계적 정보에 대해서 각 한 문항으로 질문하였다.

### 일일 조사

**창의성.** 본 연구는 매일의 창의성에 대해 평정해야 하는 일기법 연구이기 때문에 유형의 창의적인 결과물보다는 개인의 창의성에 대한 지각을 다루는 문항들로 창의성을 측정하였다. 총 세 개의 문항으로 퇴근 무렵 매일 측정하였다. 우선, Kurtzberg와 Mueller(2005)가 일일 조사에 적합하도록 개발한 척도의 두 개 문항('오늘 나는 회사에서 창의적이었다' 및 '상상력이 풍부하다고 느꼈다')을 번역하여 사용하였다. 이 두 문항은 매일의 창의성을 측정하기에 적합하긴 하나, 창의성 일반에 대한 지각만을 묻고 있다는 한계점이 있기 때문에 매일 일어날 수 있는 창의적 과정 중 하나인 '아이디어 생성'에 해당하는 문항을 추가하기로 하였다. 따라서 Janssen(2000)의 혁신적 업무 행동 척도의 하위 척도인 아이디어 생성에 포

함된 문항들 중, '업무상의 이슈나 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 냈다'를 추가하였다. 세 문항 모두 7점 리커트 척도(1점 - 전혀 그렇지 않다; 7점 - 매우 그렇다)에 응답하였고, 5일간 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )의 평균은 .90이었다(최소 .87; 최대 .92).

**정서.** 정서는 매일 퇴근 무렵 오늘 퇴근하는 순간에 각 정서를 얼마나 느끼는지를 물어으로써 측정하였다. PANAS(Watson, Clark, & Tellegen, 1988)의 20개 정서 단어를 기초로, 매일의 직장 생활에서 빈번하게 경험할 만하며, 저 각성 단어와 고 각성 단어의 비율을 고려하여 총 7 개의 정서 단어들을 선정하여 사용하였다. 긍정 정서 단어로는 '기운이 넘치는'과 '편안한'을 선정하였고, 부정 정서 단어로는 '피곤한' '화가 나는' '불안한' '짜증나는' 그리고 '탈진된'을 선정하여 사용하였다. 모든 정서 단어에 대해 5점 리커트 척도(1점 - 전혀 그렇지 않다; 5점 - 매우 그렇다)에 응답하였다. 5일간 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ ) 평균을 산출한 결과, 긍정 정서가 .80(최소 .63; 최대 .93)이고, 부정 정서가 .86이었다(최소 .79; 최대 .91).

**상사의 대인관계적 지원.** 상사의 지원 척도는 Amabile와 Kramer(2011)의 '전진의 법칙'에서 제시한 영양분 요인의 정의를 참조하여 연구자들이 개발하여 사용하였다. Amabile와 Kramer(2011)에 의하면 영양분의 구성 요소로는 '존중,' '격려,' '공감,' '소속감'이 있으며, 팀장의 역할이 중요함을 강조하였다. 본 연구에서는 이 점에 착안하여, 영양분 요인을 제공하는 원천을 상사로 제한하여 지시문을 개발하고, 영양분 요인의 각 구성 요소를 반영하는 문항들을 개발하였다. 단, 네 개의 구성 요

소 중 ‘소속감’은 상사가 직접적으로 제공하는 것이 아니라 구성원간의 상호작용에 의해 발생하는 것이기 때문에 제외하였다. 따라서 다음과 같이 총 세 개의 문항을 개발하여 사용하였다: 오늘 상사는, ‘나의 노력을 인정하고 나를 존중해주었다’ ‘나를 격려해주었다’ ‘업무적 어려움에 대해 공감해주었다’ 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)로 구성된 7점 리커트 척도에 응답하도록 했으며, 5일간 신뢰도 계수(Cronbach’s  $\alpha$ ) 평균은 .94이었다(최소 .91; 최대 .96).

**시간 압력.** 시간 압력 척도는 Semmer, Zapf, 및 Dunckel(1995)이 개발한 척도의 다섯 개 문항 중 Ohly와 Fritz(2010)가 일기법 연구를 위해 선정한 세 개 문항을 토대로, 내용이 크게 겹치는 두 개 중 하나의 문항을 삭제하여, 최종적으로 다음 두 개의 문항으로 매일의 시간 압력을 측정하였다: 오늘 나는, ‘회사에서 시간 압박 속에 있었다’ ‘일을 완수하기 위해 평소보다 더 빠르게 일해야만 했다’ 마찬가지로 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)로 구성된 7점 리커트 척도에 응답하도록 했으며, 5일간 신뢰도 계수(Cronbach’s  $\alpha$ ) 평균은 .89이었다(최소 .87; 최대 .93).

## 분석

기초 분석을 위해서는 SPSS를 사용하였고, 가설 검증을 위한 위계적 선형 모형 분석을 수행하기 위해 HLM 7(Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon, & du Toit, 2011)을 사용하였다. 본 연구의 자료는 1일 단위의 측정을 포함하는 1 수준(Level 1)과 개인 수준의 측정을 포함하는 2 수준(Level 2)으로 구성되어 있다.

자료 분석 과정에서 1 수준의 변인들은 모두 연속 변인이었으므로 각 개인의 5일간 평균을 중심으로 집단 평균 중심화(group-mean centering)를 수행하였고, 2 수준의 연속 변인들에 대해서는 전체 평균을 중심으로 전체 평균 중심화(grand-mean centering)를 수행하였다. 마지막으로 2 수준의 인구통계적 변인들에 대해서는 중심화를 수행하지 않았다.

가설 검증을 위해 먼저 1 수준 결과 변인인 창의성을 투입하였고, 모형 1에서는 각 수준의 모든 통제 변인, 즉 1 수준의 긍정 정서와 부정 정서와 2 수준의 인구통계적 변인들을 투입하였다. 또한, 2 수준 조절 변인의 주효과를 통제하기 위해 직무 만족을 투입하였다. 모형 2에서는 1 수준의 주요 예측 변인인 상사의 지원과 시간 압력을 투입하여 가설 1과 2를 검증하였다. 마지막으로 모형 3에서는 2 수준의 조절 변인인 직무 만족과 1 수준의 시간 압력 간의 수준 간 상호작용 효과 검증을 통해 가설 3을 검증하였다.

## 결 과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 측정된 변인들 간의 상관 분석을 수행하였다. 수준이 다른 변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위해, 반복 측정된 1 수준 변인들(긍정 정서, 부정 정서, 상사의 대인관계적 지원, 창의성, 시간 압력)에 대해서는 각 응답자의 5일간의 평균 값을 산출하였다. 각 변인의 평균, 표준편차(SD), 그리고 상관관계가 표 1에 제시되어 있다.

개인 간 변인에 응답한 참가자는 39명이었고, 개인 내 변인은 5일 간의 응답을 모두 포

표 1. 측정된 변인들간의 상관관계

|          | 평균   | SD   | 1      | 2     | 3     | 4    | 5      | 6     | 7     | 8      |
|----------|------|------|--------|-------|-------|------|--------|-------|-------|--------|
| 1. 성별    | 0.56 | .50  |        |       |       |      |        |       |       |        |
| 2. 결혼 유무 | 0.26 | .44  | -.43** |       |       |      |        |       |       |        |
| 3. 직급    | 0.87 | 1.22 | -.35*  | .65** |       |      |        |       |       |        |
| 4. 긍정 정서 | 3.22 | .75  | .18    | -.15  | .00   |      | -.50** | -.05  | .20** | -.29** |
| 5. 부정 정서 | 2.64 | .67  | .18    | -.29  | -.33* | -.26 |        | .46** | -.04  | .51**  |
| 6. 상사지원  | 4.22 | 1.25 | -.23   | -.11  | .12   | .35* | -.42** |       | .30** | .29**  |
| 7. 창의성   | 3.76 | 1.14 | -.25   | -.02  | .34*  | .26  | .02    | .42** |       | .24**  |
| 8. 시간압력  | 4.42 | 1.41 | .03    | -.30  | -.10  | .16  | .60**  | -.01  | .34*  |        |
| 9. 직무만족  | 3.22 | 0.90 | .10    | -.06  | .08   | .34* | -.05   | .21   | .48** | .13    |

주) 변인 1~3, 9는 개인 간 변인(N=39), 변인 4~8은 개인 내 변인(N=167~204). 직종은 명목변인이므로 상관을 산출하지 않음. 대각선 위는 일일 수준 상관, 대각선 아래는 개인 수준 상관 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

합하며, 각 변인에 해당하는 유효한 케이스의 수는 최소 167, 최대 204로 집계되었다. 상관 분석에 앞서 성별의 경우 남자는 0, 여자는 1, 결혼 유무의 경우 미혼은 0, 기혼은 1로 더미코딩하였다. 상관 분석 결과, 상사의 지원은 긍정 정서와는 정적으로, 부정 정서와는 부적으로 유의한 상관을 보였다. 또한, 창의성은 상사의 지원, 시간 압력, 직무 만족 각각과 유의한 정적 상관을 보였고, 시간 압력은 부정 정서와 강한 정적 상관을, 직무 만족은 긍정 정서와 정적 상관을 보임을 확인할 수 있었다. 시간 압력과 직무만족간에는 유의한 상관이 나타나지 않았다. 성별과 직종은 골고루 분포되어 있었으며 결과 변인에 유의미한 영향을 미치지 않았으므로 최종 분석에서는 제외하였다.

먼저, 창의성에 대한 ICC(1)값을 산출하기 위해 준거 변인인 창의성만을 투입한 영모형(null model) 분석을 실시하였다. 영모형 분석 결과, 창의성에 대한 개인 내 분산은 .66이었으며, 개인 간 분산은 1.10이었다. 따라서 창

의성에 대한 본 자료의 ICC(1) 값, 즉 전체 분산에 대한 개인 간 분산의 백분율은 62.5%로, 창의성 점수의 전체 분산 중 약 62%가 개인 간 차이로 설명되지만, 나머지 38%는 개인 내 변산으로 설명이 가능하다는 것을 의미한다.

가설 1과 가설 2를 검증하기 위해 1 수준과 2 수준 통제 변인들만이 투입된 모형 1을 분석하였으며, 결과는 표 2에 제시되었다. 모형 1의 분석 결과, 개인의 인구통계적 변인 중에는 결혼 유무와 직급이 창의성과 유의미한 관련성을 보였고, 2 수준의 조절변인인 직무 만족의 주효과가 발견되었다. 즉, 미혼인 경우, 직급이 높을수록, 그리고 직무 만족이 높을수록 매일의 창의성이 높다는 결과이다. 이전 연구와는 달리 긍정/부정의 정서는 창의성에 아무런 유의한 영향을 미치지 않았다. 가설 1과 가설 2를 검증하기 위해서 모형 1에 1 수준의 예측 변인인 상사의 대인관계적 지원과 시간 압력을 투입하였다. 결과를 살펴보면, 매일의 정서와 기타 통제 변인들을 모두 통제한 후에도 매일의 상사 지원은 매일의 창의성을

표 2. 위계선형모형 분석 결과

|                              | 영모델  |         |         | 모형 1 |         |        | 모형 2 |         |        | 모형 3  |         |        |
|------------------------------|------|---------|---------|------|---------|--------|------|---------|--------|-------|---------|--------|
|                              | 추정치  | 표준 오차SE | r       | 추정치  | 표준 오차SE | r      | 추정치  | 표준 오차SE | r      | 추정치   | 표준 오차SE | r      |
| 절편                           | 3.79 | .18     | 21.16** | 4.01 | .43     | 9.25*  | 3.94 | .47     | 8.34** | 3.99  | .45     | 8.97** |
| 결혼유무                         |      |         |         | -.94 | .45     | -2.08* | -.94 | .46     | -2.08* | -1.01 | .43     | -2.35* |
| 직급                           |      |         |         | .51  | .17     | 2.93*  | .54  | .17     | 3.13** | .55   | .16     | 3.41** |
| 직무만족                         |      |         |         | .50  | .14     | 3.58** | .50  | .18     | 2.84** | .52   | .14     | 3.12** |
| 긍정정서                         |      |         |         | .08  | .08     | 1.10   | .12  | .11     | 1.14   | .12   | .10     | 1.13   |
| 부정정서                         |      |         |         | -.12 | .13     | -.97   | -.25 | .15     | -1.72+ | -.29  | .14     | -2.06* |
| 상사지원                         |      |         |         |      |         |        | .22  | .09     | 2.51*  | .25   | .08     | 3.03** |
| 시간압력                         |      |         |         |      |         |        | .18  | .07     | 2.51*  | .14   | .07     | 2.04*  |
| 시간압력 X 직무만족                  |      |         |         |      |         |        |      |         |        | .13   | .06     | 2.11*  |
| -2log(lh)                    |      | 520.94  |         |      | 507.98  |        |      | 410.55  |        |       | 389.57  |        |
| -2log 변화량                    |      |         |         |      | 12.96** |        |      | 97.43** |        |       | 20.98** |        |
| Df 변화량                       |      |         |         |      | 4       |        |      | 9       |        |       | 1       |        |
| 1 수준 intercept variance (SE) |      | .81     |         |      | .77     |        |      | .70     |        |       | .70     |        |
| 2 수준 intercept variance (SE) |      | 1.05    |         |      | .86     |        |      | .90     |        |       | .85     |        |

주) + $p < .10$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

정적으로 예측하였으며( $\beta = .22$ ;  $p < .05$ ), 매일의 시간 압력 역시 매일의 창의성을 정적으로 예측하였다( $\beta = .18$ ;  $p < .05$ ). 이는 가설 1과 2를 모두 지지하는 결과로, 하루하루 상사와의 관계에서 대인관계적 지원을 받았다고 지각할수록 스스로 창의적인 시도를 더 많이 했다고 지각함을 의미하며(가설 1), 마찬가지로 하루하루 업무 중 시간 압력을 경험했다고 지각할수록 창의적 행위가 증가했음을 의미한다(가설 2).

마지막으로 가설 3을 검증하기 위한 모형 3의 분석 결과가 표 2에 제시되었다. 가설 3과

일치하는 방향으로 직무 만족의 수준 간 조절 효과가 유의미한 것으로 밝혀졌다( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ). 조절 효과의 구체적인 형태를 확인하기 위해 그림 1을 제시하였으며, 평소 직무 만족이 높은 참가자들(직무 만족의 전체 평균을 기준으로 평균 이상)의 경우, 매일의 시간 압력 경험이 매일의 창의성과 정적인 관계를 보인 반면, 직무 만족이 낮은 참가자들의 경우는 매일의 시간 압력과 창의성간에 특정한 관계를 보이지 않았다. 이는 부적인 관계를 보일 것이라는 가설 3의 결과와 일치하지는 않는다. 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되

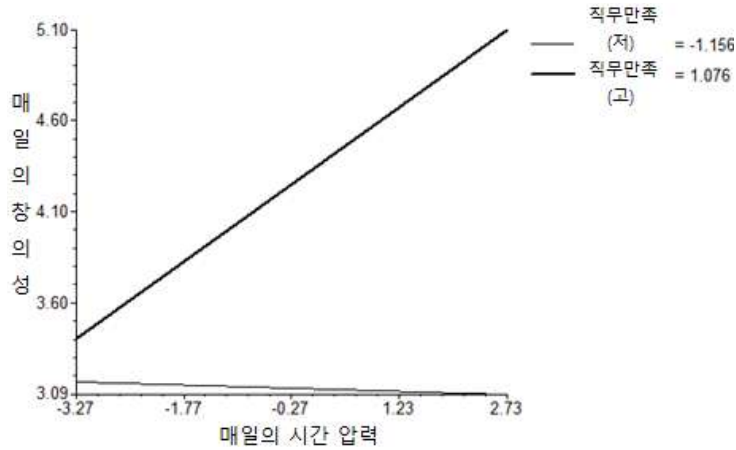


그림 1. 시간압력과 창의성간의 관계에 대한 직무 만족의 조절 효과

었다. 각 모형은 이전 모형에 비해 유의한 개선이 나타났다.

### 논 의

본 연구의 목적은 하루하루 변화하는 개개인의 창의성을 개인을 둘러싼 맥락 요인의 일일 변인이 예측하는지를 살펴보는 것이었다. 본 연구에서는 다양한 맥락 요인들 중 매일 상사의 지지로부터 얻는 영양분 요인과 개인이 하루하루 지각하는 시간 압력에 초점을 맞췄으며, 이에 더하여 매일의 시간 압력과 창의성간의 관계를 전반적인 직무 만족 수준이 조절하는지를 살펴보았다.

가설들과 일치하는 방향으로, 매일의 수준에서 상사의 대인관계적 지원(영양분 요인)과 시간 압력 각각은 일터에서의 개인의 창의성을 정적으로 예측하였다. 상사 지원과 시간 압력의 예측은 개인 내 및 개인 간 창의성의 주요 예측 변인으로 주목 받아온(Binnewies & Wörmlin, 2011) 긍정 및 부정 정서를 통제한

후에도 유의미했다. 이러한 결과는 상사의 관계적인 측면의 지원과 창의성을 다룬 개인 간 또는 개인 내 연구들의 예상과 일치한다(예: Amabile & Kramer, 2011; Amabile et al., 2004). 앞서 언급한 바와 같이, 시간 압력과 창의성간의 관계는 기존 연구들에서는 일관적이지 않았으나, 본 연구에서 직무 만족이 개인 내 수준에서의 시간 압력과 창의성 간의 관계를 효과적으로 조절하는 것으로 나타나 두 변인간의 관계의 비밀관성에 대한 하나의 대안적 설명을 제시할 수 있었다. 다만, 직무 만족이 낮은 구성원들의 경우, 시간 압력이 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 예측은 지지되지 않았기 때문에 가설 3은 부분적으로 지지되었다. 도전-방해 스트레스 모형(Cavanaugh et al., 2000)에 따르면, 시간 압력은 도전적인 스트레스원의 범주에 속한다. 본 연구에서는 종업원들이 직무 만족 수준에 따라 시간 압력을 이득이 된다고 보거나 위협적이라고 지각하여 대처를 달리할 것으로 가정하였으나, 결과에 따르면 직무 만족 수준이 낮은 구성원들의 창의성 수준이 시간 압력에 크게 영향을 받지

않는 것으로 나타나 위와 같은 예측은 지지되지 않았다. 본 연구에서는 시간 압력이 창의성을 예측하는 데 있어서 직무 만족의 조절 효과를 고찰하였으나, 기제(예, 대처 양식)를 확인할 수 있는 변인의 측정이 이루어지지 않았다. 단지 직무 만족이 낮은 구성원들에게도 시간 압력은 여전히 도전적인 스트레스원으로 작용하기는 하나, 스트레스를 해소하기 위한 전략으로 회피 양식을 선택했기 때문에 시간 압력과 창의성 간의 긍정적인 관련성이 나타나지 않았을 것으로 추측이 될 뿐이다. 또한 Tett와 Burnett(2003)가 주장한 바와 같이, 직무 만족이 직무 수행 맥락에서 촉진제로 기능한다면, 직무 만족이 높은 개인에게서는 시간 압력과 창의성간의 긍정적인 관계성이 강화되었으나, 직무 만족이 낮은 개인에게서는 그 관계성이 강화되지 않았고 그 반대의 관계성을 야기하지는 않았을 가능성이 있다. 그러나 이 결과를 보다 잘 이해하기 위해서는 이런 결과가 직무 만족이 높거나 낮은 집단 간의 대처 전략 차이 때문인지 혹은 스트레스원에 대한 평가 때문인지를 확인하는 추후 연구가 필요하다.

한편, 시간 압력과는 달리 상사의 대인관계적 지원이 창의성을 예측하는 데 있어서는 개인차에 의한 조절 효과를 가정하지 않았다. 그 이유는, 구성원 개개인의 창의적인 성과는 창의성을 위한 전반적인 업무 환경에 대한 시각에 의해 크게 결정되는데, 자신의 업무 환경이 얼마나 창의성을 지지하는지를 지각하는 정도는 상사와의 관계에 의해 영향을 받기 때문이다(Amabile et al., 2004; Scott & Bruce, 1994). 따라서 상사로부터 매일 관계적인 지원을 받게 되면, 구성원들은 자신이 속한 업무 환경이 창의성을 지원한다고 지각하게 되고,

결과적으로 자신의 창의성을 발휘할 가능성이 높아질 것이다. 확인을 위해 매일의 상사의 대인관계적 지원과 매일의 창의성 간의 관계에서 개인차에 의한 차이가 발생하는지 살펴보고자 직무 만족의 조절 효과를 추가적으로 분석해보았으나, 유의한 결과를 얻을 수 없었다.

본 연구의 함의는 다음과 같다. 첫째, 창의성의 변산성에 대한 증거들은 최근 지속적으로 축적되고 있으나(예: Amabile et al., 2005; Binnewies & Wörnlein, 2011), 하루하루 또는 하루 중에도 시간의 흐름에 따라 변화하는 창의성과 관련된 기제에 대해서는 여전히 이해가 부족한 상황이다. 본 연구는 다양한 직종의 직장인들에게 매일의 창의성과 업무 환경 및 특성에 대해 조사함으로써 창의성의 개인 내 변산에 대한 이해를 넓힐 수 있었다. 특히, 다수준 분석을 통해 업무 특성 중 스트레스원이 창의성에 미치는 영향에 대해 논의할 수 있었다는 점에서 의의를 가진다. Lazarus와 Folkman(1984)에 따르면 스트레스원을 지각하는 방식은 대처 방식에 영향을 미치는데, 이 때 스트레스원이 잠재적으로 도움이 된다고 지각할 것인지, 아니면 위협적이라고 지각할 것인지에 대한 경향성에서는 개인차가 존재한다. 그러나 스트레스원이 만성적이기보다는 일시적인 특성을 가진다면, 본 연구와 같은 다수준 접근 연구가 필요하다. 또한 본 연구에서는 그간 전통적으로 예측 또는 결과변인으로 다루어진 직무 만족이 매일의 시간 압력이 매일의 창의성에 미치는 영향을 조절하는 결과를 얻음으로써 경영자가 구성원들의 평소 직무 만족 수준을 높이는 것의 중요성을 분명하게 보여주었다. 또한, 앞서 언급한 바와 같이, 상사의 지원과 창의성 간의 관계에 대한 많은 관

심에도 불구하고, 대다수의 연구들은 특정 유형의 리더십(예: 혁신적 리더십 또는 임파워링 리더십) 또는 부하직원과의 전반적인 관계의 질(LMX)이 창의성에 어떻게 영향을 미치는지에 집중해왔다. 그러나 대부분의 직장 장면에서 상사의 지원 행동은 매일 다른 양상과 강도로 나타날 수 있으며, 구성원들의 창의적 시도 또는 성과 역시 그렇기 때문에 개인 간 (between-subject) 설계에 의한 연구들로 상사의 지원 행동의 즉각적인 영향력을 이해하기엔 한계가 있다. 현재까지 개인 내 접근을 통해 상사의 지원 행동과 창의성 간의 관계성을 이해하고자 하는 시도는 매우 적었다. 본 연구는, 상사의 지원 행동을 대인관계적 지원 행동으로 한정하여 이것이 구성원들의 매일의 창의성에 정적인 영향력을 행사함을 보여주었다. 이를 통해 매일의 상사의 지원 행동이 창의성에 미치는 즉각적인 영향을 살펴볼 수 있었으며, 이러한 결과는 그간 축적되어 온 개인 간 수준에서의 결과들을 개인 내 수준으로 확장하는 이론적 함의를 가진다. 마지막으로 본 연구에서는 창의성과의 관련성이 일관적으로 지지되었던 정서(Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008)의 영향을 통제함으로써 정서의 설명력을 배제한 후에 다른 관련 요인의 설명력을 검증할 수 있었다. 다만, 기존 연구들과는 다르게 본 연구에서는 매일의 정서가 매일의 창의성을 유의미하게 예측하지 않았다. 이유를 추측해보면, 정서를 경험하는 수준에 있어서 직종 간 다양성이 컸을 가능성이 있고, 또한, 성격 변인들이 통제되지 않았기 때문일 수 있다. 이러한 가능성 역시 추후 연구에서 탐색해 볼 수 있을 것이다.

또한, 실무적 측면에서 본 연구의 결과는 직무 요구 관리, 상사의 리더십 개발뿐만 아

니라 인재 배치에도 함의를 가진다. 먼저, 기존 연구와 일관된 방향으로 상사의 대인관계적 지원이 창의성에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 상사가 비업무적인 지원, 즉 공감, 존중, 격려와 같은 영양분을 주는 것만으로도 구성원들이 매일매일 창의적인 시도를 하는데 기여한다는 것을 의미한다. 이는 조직 내 창의성을 고취시키고자 하는 조직의 리더십 개발 및 관리를 위해 중요한 시사점을 줄 수 있다. 또한, 연구 결과에 따르면, 직무 요구 중 하나인 시간 압력이라는 스트레스원 역시 창의성과 정적으로 관련되어 있었다. 그리고 이 도전적인 스트레스원이 창의성에 미치는 긍정적인 영향은 구성원들의 자신의 직무에 대한 태도에 따라 달라졌다. 따라서 조직의 HR 부서나 관리자들은 구성원들의 창의성을 고취시키기 위해 먼저 각 구성원들이 경험하는 업무 특성을 민감하게 파악해야 하며, 그들의 직무 태도에 따라 적절한 위치에 배치할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 기한이 매우 짧고 단기적인 성과를 지속적으로 내야 하는 업무의 경우, 자신의 업무를 좋아하는, 즉 직무 만족이 높은 구성원들에게 맡겼을 때 창의적인 시도 및 성과를 기대할 수 있을 것이다. 반면, 직무 만족이 낮은 구성원들이 이러한 업무를 맡게 된다면, 매일의 시간 압력은 창의적인 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

#### 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구의 한계점과 향후 연구 제안은 아래와 같다. 첫째, 본 연구는 개인 내 분석을 수행하기 위해 5일간 창의성과 업무 환경 및 특성 변인들의 반복 측정을 통해 자료를 수집하였다는 측면에서 강점을 가진다. 또한, 본 연



구는 객관적인 업무 특성보다는 개인이 지각하는 업무 특성의 변산성에 초점을 두었고, 창의성에 대한 개인의 지각이 향후 창의적인 최종산물을 야기할 가능성이 크다는 주장에 따라(Hargadon, 2002; Kurtzberg, 2005), 업무 환경/특성과 창의적 성과에 대한 개인의 지각을 자기보고 방식으로 측정하였다. 그러나 모든 응답을 자기보고 방식에만 의존했다는 점이 한계점으로 남는다. 따라서 향후 연구에서 다양한 소스로부터 자료를 수집한다면 본 연구 결과를 더욱 견고히 할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 예측 변인인 상사의 대인관계적 지원과 시간 압력은 모두 이론적으로 내적 동기와 관련이 있다. 본 연구의 주요 관심은 매일의 수준에서 상사의 대인관계적 지원과 시간 압력 각각이 창의성에 미치는 직접적인 효과를 탐색하는 것이었고, 이를 검증하고자 하였다. 그러나 추후 연구에서는 위 예측 변인들과 결과 변인 간의 독립적인 관계를 내적 동기 관점을 통해 통합적으로 이해해볼 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 그날의 업무에 대한 내적 동기를 일일 수준으로 함께 측정하여, 상사의 대인관계적 지원이 내적 동기를 향상시켜 결과적으로 창의성을 향상시키는지, 그리고 시간 압력(도전적인 스트레스원)이 창의성을 향상시킬 때에도 내적 동기가 매개 기제로 작동하는지를 살펴볼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 도전-방해 스트레스원 모형에 따라 시간 압력과 창의성 간의 선형적 관계를 가정하였고, 분석 결과 정적인 선형적 관계가 지지되었다. 그러나 활성화 모형(Gardner & Cummings, 1988)은 이론적으로 적절한 활성화 수준이 성과에 효과적임을 주장한다. 이 주장과 일관된 방향으로 시간 압력

을 비롯한 직무 요구와 창의성 간의 역 U자형 관계를 지지하는 연구 결과가 존재하며(예: Janssen, 2001; Zivnuska, Kiewitz, Hochwater, Perrew, & Zellars, 2002), 최근 개인 내 연구에서도 이 관계가 지지된 바 있다(Baer & Oldham, 2006; Binnewies & Wörnlein, 2011). Baer와 Oldham(2006)은 매일의 ‘창의적 성과에 대한 시간 압력’과 창의성 간의 관계를 살펴보았는데, 연구 결과, 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 지원이 모두 높을 때에만 이 둘 간의 관계가 역U자형인 것으로 나타났다. 현재 시간 압력을 비롯한 직무 요구가 창의성에 미치는 영향을 설명하는 대다수의 이론들은 모두 개인 간 수준에서 발전되었기 때문에 만성적인 시간 압력과 개인차로서의 창의성 간의 관계를 살펴보기에 적합하다. 그러나 본 연구에서 사용된 데이터로 추가적으로 분석을 해 본 결과, Baer와 Oldham(2006)의 결과와 같은 역U자형 관계는 지지되지 않았다. 향후 연구에는 매일의 시간 압력에 대한 지각과 매일 변화하는 창의성 간의 관계를 살펴봄으로써 시간 압력과 창의성 간의 관계에 대한 이해를 통합적으로 증진시킬 필요가 있다(예: 만성적인 업무 특성이 순간적인 경험으로 바뀌어 매일의 성과에 영향을 미치는 과정; Ohly & Fritz, 2010). 따라서 향후 연구에서는 시간 압력을 포함한 기타 업무 특성 변인들과 창의성 간의 비선형적 관계를 탐색해볼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

박선진, 이순철 (2009). 서두름 행동이 과제 수행의 속도와 정확성에 미치는 영향. 한국

- 심리학회지: 산업 및 조직, 22(3), 469-485.
- 장승민 (2011). 일기법을 이용한 심리학 연구의 최근 동향과 전망. 한국심리학회지: 일반, 30(3), 677-706.
- 장재윤, 문혜진 (2014). 하루의 기분과 창의 과정 몰입 (CPE) 간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 165-189.
- 하원식, 탁진국 (2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직 미덕과 학습목표지향성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 195-213.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1995). *KEYS: Assessing the dimmets for creativity*. Instrument published Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 630-640.
- 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., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-252.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, 80, 52-63.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Andrews, F. M. (1967). Creative ability, the laboratory environment, and scientific performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 14, 76-83.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 185-200.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological Bulletin*, 134(6), 779-806.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects

- of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478-485.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.
- Binnewies, C., & Wörlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589-607.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 808-818.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165-181.
- Bouckennooghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- 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.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Dalal, R. S., Bhave, D. P., & Fiset, J. (2014). Within-person variability in job performance: A theoretical review and research agenda. *Journal of Management*, 40, 1396-436.
- De Dreu, C. K. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295.
- DeLongis, A., Hemphill, K. J., & Lehman, D. R. (1992). A structured diary methodology for the study of daily events. In G. Bryant (Ed.), *Methodological issues in applied psychology* (pp. 83-109). Plenum Press: NY.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Edland, A., & Svenson, O. (1993). Judgment and decision making under time pressure. In O. Svenson & A. J. Maule (Eds.), *Time pressure and stress in human judgment and decision making* (pp. 27-40). New York: Plenum Press.
- Fishbein, M. (1973). The prediction of behaviors from attitudinal variables. In C. D. Mortensen

- & K. K. Sereno (Eds.), *Advances in communication research* (pp. 3-38). New York: Harper & Row.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1-6.
- Freedman, J. L., & Edwards, D. R. (1988). Time pressure, task performance, and enjoyment. In J. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives* (Vol. 91, pp. 113-133). Newbury Park, CA: Sage.
- 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.
- Fuller, J. A., Stanton, J. M., Fisher, G. G., Spitzmüller, C., Russell, S. S., & Smith, P. C. (2003). A lengthy look at the daily grind: time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1019-1033.
- Gardner, D. G. (1990). Task complexity effects on non-task-related movements: A test of activation theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 45*(2), 209-231.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job design: Review and reconceptualization. *Research in Organizational Behavior, 10*, 81-122.
- 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*(4), 687-697.
- 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*(3), 605-622.
- Hargadon, A. B. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior, 24*, 41-85.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationship between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 44*, 1039-1050.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal, 17*(5), 51-65.
- Kurtzberg, T. R., & Mueller, J. S. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management, 16*(4), 335-353.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing

- company.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1347). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Mackinnon, D. W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20(4), 273-281.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. Jackson, M. Hitt, & A. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 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(3), 607-634.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management*, 25(6), 875-895.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., Cheong, Y. F., Congdon, R. T., & Du Toit, M. (2011). *HLM 7*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Inc.
- Reis, H. T., & Wheeler, L. (1991). Studying social interaction with the Rochester Interaction Record. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 269-318.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-562.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- 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.
- Semmer, N. K., Zapf, D., & Dunckel, H. (1995).

- Assessing stress at work: A framework and an instrument. In O. Svane, & C. Johansen (Eds.), *Work and health: Scientific basis of progress in the working environment* (pp. 105-113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly, 15*(1), 33-53.
- 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.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517.
- 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.
- Tourigny, L., Baba, V. V., & Wang, X. (2010). Burnout and depression among nurses in Japan and China: The moderating effects of job satisfaction and absence. *International Journal of Human Resource Management, 21*(15), 2741-2761.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.
- Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E., & Sanchez, F. (2007). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 70*(2), 312-325.
- 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*(3), 601-617.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 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*(3), 413-422.
- Zivnuska, S., Kiewitz, C., Hochwater, W. A., Perrewe, P. L., & Zellars, K. L. (2002). What is too much or too little? The curvilinear effects of job tension on turnover intent, value attainment, and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 1344-1360.

1차 원고접수 : 2016. 05. 02

2차 원고접수 : 2016. 08. 12

최종게재결정 : 2016. 09. 22

## Daily work characteristics and daily creativity: The moderating role of job satisfaction

Hyejin Moon

Sanghee Nam

Choonsin Park

Jae Yoon Chang

Sogang University

The current research aimed to investigate the relationship between daily changing work characteristics and daily creativity at work. More specifically, we focused on the separate effects of daily interpersonal support from supervisor and daily-perceived time pressure on creativity. In addition, we investigated the cross-level moderating effect of individual's attitude toward job in the relation between daily time pressure and daily creativity. In order to perform within-person and cross-level analyses, we used daily diary method and collected responses from 39 full-time workers for 5 working days. Hierarchical Linear Modeling analyses yielded a positive relationship between daily interpersonal support from supervisor and daily creativity, as well as a positive relationship between daily time pressure, the challenge stressor, and daily creativity. Moreover, there was a significant moderating effect of job satisfaction on the relationship between time pressure and creativity. Specifically, for those who are highly satisfied with job, the relationship between daily time pressure and daily creativity was positive while it was not so for those with low job satisfaction. Based on the above findings, we discussed the relationships among daily work characteristics and daily creativity as well as implications, limitations and possible future research issues.

*Key words* : Supervisor support, Time pressure, Creativity, Job satisfaction, Multi-level analysis, Hierarchical Linear Modeling(HLM)