한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2019. Vol. 32, No. 4, 389-417
https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i4.389-417

성장지향성과 직무 개선이 창의적 행동에 미치는 영향: 개인이 지각한 발전문화의 조절된 매개효과

서 은 영　　탁 진 국†

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 직무 개선을 매개로 하여, 성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하는 데 목적이 있다. 구체적으로 첫째, 성장지향성과 직무 개선 및 창의적 행동 간의 관계에 대해서 살펴보았다. 둘째, 성장지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 직무 개선의 매개효과를 살펴보았다. 셋째, 성장지향성과 직무 개선에 있어서 개인이 지각한 발전문화의 조절효과를 검증하였다. 마지막으로, 성장지향성이 창의적 행동에 영향을 미치는 과정에서 개인이 지각한 발전문화의 조절된 매개효과를 검증하였다. 이를 위해, 국내 다양한 기업의 직장인 294명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향에서 직무 개선이 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조직의 발전문화 수준이 강할 때 성장지향성이 직무 개선에 미치는 긍정적인 영향이 더 커지는 것으로 나타나, 발전문화의 조절효과가 입증되었다. 추가적으로 조절된 매개효과를 확인했는데, 성장지향성이 직무 개선의 매개를 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과를 발전문화가 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점, 제한점 및 추후 연구제안 등에 대해 논의하였다.

주요어 : 성장지향성, 직무 개선, 창의적 행동, 발전문화

† 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr

인간의 욕구에 따라 기술은 진보하고 산업혁명은 진화했다. 생존과 안정에 대한 욕구가 충족되자 사람들은 사람들과 연결되길 원했고, 20C 말, 인터넷의 등장으로 관계의 욕구는 해소되고 삶과 일의 방식은 새로운 변화를 불러왔다. 이제 사람들은 지난 세기 경험했던 변화를 넘어서 과학기술을 이용하여 삶과 일에서 자신을 표현하고 완성하길 갈망한다. 이러한 자아실현 욕구는 잠재력을 개발해서 역량으로 확장하여 창조적인 경지까지 자신을 성장시키려고 하는 동기이다(Maslow, 1970/2009).

오늘날, 제4차 산업혁명은 지능정보사회로 디지털, 물리적, 생물학적인 기존 영역의 경계가 회석되는 기술융합의 시대를 열었다(Schwab, 2016). 개인에게 일은 생존이 아닌 자아를 실현하기 위한 매개체로 전환되고 있으며, 많은 기업들도 새로운 변화를 수용하면서 상품과 서비스를 개인화나 경험 등의 최적화 방식으로 전환하면서 혁신을 추구해 가고 있다. 공유경제로 발전하고 있는 상황에서 아이디어는 자본이며, 새로운 경험을 통한 가치 창출은 경험경제를 확장시킨다. 이에 조직은 빠르게 변화하는 과학 환경의 파급효과를 예상하고 대응하기 위해 인공지능에 의해 대체될 수 없는 창의성, 융합역량, 도전성, 소통과 문제해결 능력을 갖춘 우수한 인재를 필요로 한다(Choi & Chang, 2018). 이에, 조직구성원들도 현 시점을 새로운 성장의 기회로 활용하기 위해서는 시대적 요구에 맞는 역량을 갖추는 것이 필요하다.

모든 혁신은 창의적인 아이디어에서 시작되며(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996), 창조적인 조직은 조직유지를 위한 생존경쟁에서 다른 조직보다도 경쟁력을 지닌다(Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011). 창의성은 사회 및 경제 성장에 필수적인 것으로 주장되어 왔고(Dragoon, 2010), 조직혁신의 가장 중요한 원동력으로 밝혀지면서(Amabile et al., 1996) 21세기 비즈니스 과제를 해결하는데 필요한 핵심 요소로 제안되었다(Dragoon, 2010). IBM(2010)이 1500명 이상의 CEO를 대상으로 실시한 글로벌 설문 조사에서 창의성은 조직의 미래 효과성 및 성공을 위한 중요한 리더십 요소이자 예술, 창조 산업, 연구 개발 및 지식 근로자에게 매우 중요한 것으로 나타났다.

이에 창의성에 대한 관심이 증가되고, 조직은 창의적인 직원의 중요성을 인식하고 창의성 향상 지원 방안을 끊임없이 모색한다(Carmeli, Cohen-Meitar, & Elizur, 2007). 복잡한 사회구조 속에서 창의성을 가진 구성원들은 가치 있고 유용한 제품과 아이디어, 절차를 창출해 내거나 업무 수행 중에 발생되는 문제에 대해 해결안을 개발할 수 있는 능력을 지니고 있다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 창의적 행동은 개인이 인간으로서의 잠재력을 발휘하는 선도적인 과정 중 하나로 간주 될 수 있으며(Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2018), 이러한 특징은 시대적으로 요구하는 인재상과 일치한다.

최근 성장잠재력을 실행하려는 인간의 자아실현 욕구에 주목하여 개발된 다요인적 구성개념인 성장지향성이 있다. 성장지향성이란 '인간이 지속적인 노력을 통해 성장하려고 하는 심리적 특성으로 개인의 주관적인 신념, 사고방식, 태도'를 의미하며, '자질이란 노력만 하면 언제든지 향상될 수 있는 것이라는 믿음'인 성장마인드셋(Dweck, 2006/2011)을 확장한 개념이다(Kyung, Seo, Kim, & Tak, 2018). 많은 실증 연구를 통해 성장마인드셋을 지닌 사

람들은 배움과 과정에 중점을 두고, 상황을 자신이 주도적으로 변화할 수 있다는 믿음으로 행동(예: 목표, 의도, 기대 및 영향)을 새롭게 변화시키고, 수행 결과에 대해서도 노력에 대한 귀인으로 전략을 변경하고 끊임없이 도전하면서 높은 성취 수준에 도달하는데 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007).

인재가 조직성과에 가장 중요한 자원인 현 시점에서 조직원의 역량향상은 조직에서 그 무엇보다도 중요한 사안일 것이다. 왜냐하면 시대적 변화 속에서도 위험에 도전하면서 새로운 기회를 포착하고, 성장할 수 있도록 하기 때문이다(Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013). 또한, 이미 직무에 숙달된 경력자들은 조직의 핵심 자원라고 볼 수 있다. 하지만 연령은 조직 내에서 직무에 필요한 자원을 찾고 창의적인 행동을 저해하는 것으로 확인되었다(Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). 한편, Van Vianen, Dalhoeven과 De Pate(2011)는 연령이 증가하여도 훈련과 개발에 대한 의지가 상승하는 조직원들은 성장마인드셋을 지니고 있는 것을 확인하였다. 더욱이, 성장마인드셋을 지닌 조직원들은 부하직원들에게 성장가능하다는 믿음을 지닌 코칭행동을 하고자하는 의지가 높았고, 타인의 피드백을 더 많이 수용하면서 직무수행에서도 혁신적인 모습을 보이고 직무에 대한 만족감도 높았다(Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006). 이러한 이유에서 Microsoft사는 조직원들의 "높은 잠재력"을 양성하기 위해 'Talent Talks'라는 성장마인드셋 훈련과정을 도입하여 구성원들의 기술 및 경험이 더욱 발전할 수 있도록 도왔다(Dweck & Hogan, 2016).

성장 마인드셋과 창의적 행동은 조직에서 많은 관심을 가지는 분야이며, 그 중요성에 대해 여러 학자들이 강조하고 있다. 하지만 창의적 행동이 개인적 특성에 의해 영향을 받는다는 일부연구들이 있었지만 조직내에서 창의성을 촉진하는 방식에 대해서는 거의 알려진 바가 없다(Oldham & Cummings, 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). 성장에 대한 긍정적인 사고방식이나 태도가 어떠한 과정을 거쳐서 창의적 행동에 영향을 미치는 지에 관한 실증연구는 아직까지 부족한 실정이다. Amabile 등(1996)은 창의성을 자극하는 가장 효과적인 방식은 조직원이 수행할 수 있는 직무를 일치시키는 것이라 하였다. 하지만 조직원들이 원하는 직무를 찾아 직무를 이동하거나 순환하는 것은 현실적으로는 어렵기 때문에(Kim & Tak, 2015), 아직까지 수많은 조직에서는 과거 전통적인 방식으로 조직원들의 직무역량과 적성에 적합한 직무를 할당하거나 직무재설계를 통해 직무를 할당하는 방식의 직무특성모형을 활용한다(Hackman & Oldham, 1976). 그렇지만 직무기술서상의 동일 직무와 역할이라도 모두가 그것을 동일하게 인지하는 것은 아니며(Berg, Grant, & Johnson, 2010a), 이 방식은 조직원을 수동적인 존재로 보는 관점으로, 조직이나 관리자가 직무의 구성요소를 만들어 할당하는 점에서 한계를 가지고 있다. 이와 같은 이유로 조직은 구성원들이 자신의 직무를 명확하게 인식하고 효과적으로 수행하여 성과를 달성하기를 기대한다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 스스로 변화 시킬 수 있는 요인들에 중점을 두고, 조직원을 능동적인 존재라는 기본 가정을 바탕으로 개인이 욕구와 선호도에 맞게 직무를 조정하고 주도적으로 경계를 변화하는 직무개선의 중요성에 대해 주장하였다.

더불어, 조직성과 달성에 기여하는 수단으로 조직원들의 창의적인 활동을 고려하는 조직들은 공통적으로 혁신지향적이고 발전적인 문화를 형성하고 있다(Damanpour & Wischnevsky, 2006). Apple, 3M 및 Google의 발전문화는 조직원들의 유연성과 자율성을 강화함으로써 새로운 아이디어를 창출한다. 조직의 자유로운 환경제공은 자신의 욕구, 가치 및 목표를 표현할 수 있는 기회로 인식하여 직무개선을 통해 최적의 기능을 발휘하도록 한다(Tims, Bakker, & Derks, 2012; Vanbelle, Van den Broeck, & De Witte, 2017). 즉, 발전문화는 조직원들의 전문지식을 향상시켜 직무개선을 불러오면서(Lee, 2017) 창의성을 발휘하도록 돕는다(Kwon & Choi, 2014). 많은 조직에서 새로운 무언가를 생산하는 것은 조직의 중요 과제이며, 변화의 수용이 조직을 성장시킨다(Büschgens et al., 2013).

이에 본 연구에서는 성장지향성이 실제 창의적 행동에 어떤 영향을 미치고, 이 과정에서 직무개선이 매개변인으로서 역할을 할 것으로 가정하고 이를 알아보고자 한다. 또한, 성장지향성과 직무개선 간의 관계에서 개인이 지각한 발전문화가 조절하는지를 알아보고자 한다. 마지막으로 성장지향성이 직무개선을 일으키는 심리적인 메커니즘에 대해서 외부요인인 조직문화와 어떻게 상호작용이 되어 지면서 창의적 행동을 이끌어 내는지에 대해서 연구해보고자 한다.

창의적 행동(Creative Behavior)

모든 조직은 빠른 시대적 변화에 적응하고자 노력하고 있다. 혁신은 조직변화에 필요한 구성요소로서 기존 제품이나 프로세스에 적용할 수 있으며(Woodman et al., 1993), 창의성을 통해서 실현된다(Amabile & Pratt, 2016). 이는 창의성이 “모든 영역에서 사용가능한 아이디어를 발생시키고 솔루션을 제공하여 특정상황에서 유용하고 새로운 제품을 발전시키는 것”이기 때문이다(Amabile et al., 1996).

창의성에 관한 가장 영향력 있는 이론은 구성이론(Amabile et al., 1996; Amabile & Pratt, 2016)과 상호작용주의 모델(Woodman et al., 1993)이 있다. Amabile은 창의성이 3가지 영역의 상호 작용을 통해 향상된다고 하였다. 첫째, 창의적 성과의 기초가 되는 자원은 영역관련 지식 및 기술로 직무분야에 대한 전문지식과 지식을 향상시킬 수 있는 기술, 능력을 말한다. 둘째, 창의성 관련 기술 및 전략으로 아이디어를 생성하는 단계에서 새로운 방식으로 문제를 생각하고, 넓은 관점으로 대안을 찾는 창의적 사고능력이다. 마지막으로, 내재적 동기 부여로 자발적으로 업무 및 과제에 참여하고, 영역 및 창의성 관련 기술에 부족한 부분을 보완한다. 한편, Woodman 등은 과거와 현재 상황에 영향을 받는 창의성은 인간과 상황의 복잡한 상호 작용에서 비롯된다는 견해로 다단계 상호작용모델을 주장하였다. 즉, 창의적 행동은 개인적 특성(지식, 인지, 내적동기, 성격), 집단 특성(규칙, 응집력, 크기, 역할, 업무, 문제해결접근), 조직특성(문화, 자원, 보상, 전략, 구조, 기술)에 영향을 받으면서 조직의 창의성에 영향을 미친다고 보았다.

최근 Shalley와 Gilson(2017)은 창의성에 대한 결과와 발현하는 과정은 다르다고 제안하면서 이 두 가지의 개념이 모두 창의성안에 포함될 때 혁신으로 나아간다고 주장하였다. 따라서 창의성이 조직에서 발현될 때에는 창의적 행동으로 나타나며, Sung과 Tak(2017)은 직무를

창의적으로 수행하기 위해 새로운 방법과 아이디어를 제안하는 것을 창의적 행동으로 보았다. 이러한 창의적 행동은 조직에 장・단기적 또는 직・간접적인 가치를 부여 할 수 있는 참신하고 잠재적으로 유용한 것으로 간주된다(Shalley et al., 2004).

창의적인 사람들은 일에서 재미와 흥미를 발견하면서 자신의 능력을 함양시킬 수 있게 과업수행방식에 효율성을 높이고 직무문제해결에서도 동기를 가지고 창의적으로 생각하지만 창의성이 낮은 사람들은 의욕이 낮아 직무에서 어려움을 느낄 수 있다(Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019). 조직 내 스트레스가 비슷한 수준일 때, 창의성이 높은 사람들은 낮은 사람들에 비해서 조직의 방해가 적다고 인식하여 창의적 행동과 생산품, 업무결과가 월등히 높았다(Amabile et al., 1996). 이와 같은 이유로 창의적 문제해결 수준을 높이는 것은 조직의 경쟁력과 조직원들의 수행력을 향상시킬 수 있는 중요한 요소이다(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

성장지향성(Growth Orientation)과 창의적 행동

성장지향성은 '사회인지동기모형(social cognitive model of motivation)'을 기반하여 개발되었다. 이 모형은 내재적 이론(implicit theory)과 목표이론(goal theory)을 토대로 지능의 가변성에 대한 신념인 증진론(increment theory)과 실체론(entity theory)에 따라 성취상황에서 발생되는 행동이 목표와 포부에 의해 동기화되고 변화되는 행동패턴경로이다(Dweck & Leggett, 1988). Dweck은 초기연구에서 목표지향성에 따른 실패경험에 대한 반응을 연구하였는데 학습목표지향적인 학생들은 동기부여요인을 강조하고 실패를 극복할 수 있는 것으로 보고 성공의 지속성을 믿는 반면, 성과목표지향적인 학생들은 실패횟수의 과대평가와 성공기대에 대한 무기력한 반응을 보인다는 것을 알아낸 후(Diener & Dweck, 1980), 성취상황에서 보이는 동기부여과정을 제안하였다(Dweck, 1986). 이후, Dweck과 동료들은 여러 연구를 거치면서 증진론자들은 지능이 개인의 노력을 통해 향상시킬 수 있다는 믿음을 지니고 있어 목표선택에서 학습지향을 추구하고, 능력에 대한 인식에 영향을 받지 않아서 실패를 성장의 과정이라 여기면서 끊임없는 도전으로 문제해결 전략이 더욱 정교해져, 목표달성을 가능케 하는 숙달지향적인 행동을 한다는 걸 알아냈다. 반면, 실체론자들은 지능은 고정되고, 변화시킬 수 없다는 신념을 지녀 성과목표를 지향하고 자신의 능력에 대해서 높게 인식할 경우에만 긍정적인 행동을 보이고 능력이 부족하다고 느끼면 도전을 회피하고 끈기 없는 행동으로 이어지는 경로를 밝혀냈다(Blackwell et al., 2007; Elliott & Dweck, 1988). 또한, Dweck (2006/2011)은 증진론과 학습목표지향성을 유사개념으로 보고 성장마인드셋(Growth mindset)으로, 실체론과 성과목표지향성은 고착마인드셋(Fixed mindset)으로 다시 명명하였다. 더욱이, Burnette, O'Boyle, VanEpps, Pollack와 Finkel(2013)의 메타연구에서 성장마인드셋과 학습목표지향성은 정적 관계를 보였고, 성과목표지향성과는 부적 관계인 것으로 나타났다.

성장지향성은 성장마인드셋의 선행연구결과들을 고려하고 한국적인 상황과 인식을 반영하여 성장지향적인 태도와 특성을 구체화한 다요인적 구성개념이다(Kyung et al., 2018). 구체적으로, 지능변화신념, 재능변화신념, 운명

변화신념, 과정지향수행태도, 실패·스트레스 회복탄력성으로 구성되어 있다. Kyung 등은 성장마인드셋이 지능의 가변성만을 측정하고 있다는 점에 착안하여 지능뿐만 아니라 재능과 운명도 타고나며 고정된 것이 아니라 노력으로 변화가능하다고 여겨 재능과 운명을 포함하면서 개인의 주관적 신념을 확장하였다. 또한, 신념이 행동에 미치는 과정을 사고방식 및 태도의 관점에서 자신의 유능함을 증진시키려는 학습목표를 과정지향수행태도로 포함하고, 난관과 장애 앞에서도 포기하지 않고 지속적으로 노력하는 측면을 실패·스트레스 회복탄력성으로 반영하여 성장잠재력에 대한 심리적인 특성을 구체화하였다. 성장지향성은 최근 개발되어 선행연구가 부족한 실정이라 유사개념인 성장마인드셋을 통해서 성장지향성의 긍정적인 영향에 대해서 추론해 볼 수 있다(Kyung et al., 2018). 최근 Bostwick, Collie, Martin과 Durksen(2017)도 성장마인드셋, 자기기반 성장목표, 과제기반 성장목표로 구성된 성장지향성에 대한 연구를 실시하였다. 성장마인드셋은 개인의 주관적 신념으로 인지, 정서, 행동에 영향을 미쳐 목표성취를 가능하게 하기 때문에 목표달성을 위한 행동의 동기화 과정을 이해하는데 유용한 정보를 제공한다(Dweck, 2000/2008).

아직까지 성장지향성과 창의적 행동 간의 관계를 실증적으로 탐색한 연구는 없으나, 창의적 행동의 예측변인이 학습목표지향성으로 밝혀진 바(Eun, Yoo, & Seo, 2012), 이를 토대로 관계의 인과성을 유추해볼 수 있다. 학습목표지향적인 사람들은 실증연구를 통해 새로운 기술과 지식을 학습하고 이를 능력으로 개발시키면서 목표수준과 수행력이 향상되는 것으로 확인되었다(VandeWalle, Cron, & Slocum Jr, 2001). 이러한 전문지식과 사고능력은 창의성을 발현하기 위한 과업 결정 요인이다(Amabile & Pratt, 2016). 학습목표지향성은 학습에 대한 전략 및 태도, 과제 도전에 긍정적인 영향을 미치며, 성패에 대해서도 자신의 능력이 아닌 노력으로 귀인 함으로서 성과보다는 수행과정을 중요하게 여겨 실패 시에도 또 다른 과제에 도전하도록 만든다(Ames & Archer, 1988). 이처럼 과제수행과정을 중요시하는 태도가 결과에 대한 두려움을 낮추면서 직무관련 지식을 확장하여 수행과정 중에 발생되는 문제나 개인적·직업적 목표에 대해서도 새로운 방법으로 접근할 가능성을 높일 것이라 유추해볼 수 있다. 사람들이 가장 창의적이 되는 순간은 과업자체에 대한 관심과 즐거움, 만족, 도전을 느낄 때이다(Amabile & Pratt, 2016).

이러한 부분은 성장지향성이 더 넓은 의미에서 학습목표지향성을 포괄하고 있음을 시사하며, 목표 수행 시에도 과정을 즐기면서 기존에 시도하지 않았던 새로운 접근방법을 사용해서 정보를 수집하고, 창의적으로 문제를 해결하려는 행동에 관여할 가능성이 높을 것이라 유추해볼 수 있다. 따라서 이러한 선행연구들과 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 성장지향성은 창의적 행동과 정적인 관계가 있을 것이다.

성장지향성과 직무개선(Job Crafting)

직무개선은 “조직구성원들이 자신의 열정, 동기, 선호도와 직무 특성간의 적합도를 높이기 위해 주도적으로 직무 경계에 변화를

주면서 직무를 만들어 나가는 것"을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski와 Dutton는 통제, 긍정적 자기이미지, 관계에 대한 욕구가 일에서 변화를 원하는 개인에게 중요한 동기이며, 이를 충족시킬 수 있는 3가지 방식으로 직무의 경계를 변화한다고 하였다. 첫 번째 방식은 과업개선(task crafting)으로 직무의 유형, 범위, 양 등과 같이 직무의 경계를 물리적으로 변화하는 것이다. 두 번째, 인지개선(cognitive crafting)은 직무의 대한 관점을 변화시켜 일의 목적이나 성과에 대한 인식의 경계 변화이며, 마지막 관계개선(relative crafting)은 직무의 성공적 수행을 위해 사회적 관계나 타인과의 상호작용의 경계를 변화시키는 것이다.

직무를 개선하는 조직원들은 동료들과의 신뢰관계를 구축함으로써 목표달성의 기회를 만드는 방식으로 업무환경을 조정하고, 자율성이나 자신감을 스스로에게 부여함으로써 과업에 도전하는 모습을 보였다(Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010b). 조직원들의 자발적인 변화는 조직 측면에서 더 많은 성과를 도출할 수 있는 중요자원이 될 수 있다. 이에 많은 학자들이 직무개선에 대한 연구를 지속하여 직무개선에 대한 관점이 다양하다.

Tims 등(2012)은 직무요구-자원모델(Job Demand-Resource)에 기반하여 구조적 직무자원추구(성장기회, 자율성 등), 사회적 직무자원추구(사회적지지, 상사로부터의 피드백 등), 도전적 직무요구추구(새로운 프로젝트 시작), 방해적 직무요구감소(스트레스 요인 감소)라는 4가지 행동에 대해서 제시하였다. 이후, Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 제안한 역할개선과 Tims 등(2012)이 언급한 자원개선을 통합한 연구가 실시되었다. Lichtenthaler와 Fischbach (2019)는 역할과 자원개선의 구성요인을 통합한 후 향상과 예방초점으로 직무개선을 분류하였다. Bruning과 Campion(2018)은 역할-자원, 접근-회피라는 두 축으로 접근역할개선, 회피역할개선, 접근자원개선, 회피자원개선의 4가지 직무개선 모델을 제안하였다. 접근역할개선은 직무의미, 직무열의, 직무만족과 같은 직무개발의 요인에 영향을 미쳤고, 접근자원개선은 효율성, 팀워크와 같은 직무수행 관련 요인들에 영향을 주었다. 이는 자원기반관점은 실제적인 직무역할경계(예: 직무자원증가)를 확대하는 반면, 역할기반관점은 실제적, 무형적(예: 직무의미의 향상) 직무역할경계에 모두 영향을 주기 때문이다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Lazazzara, Tims과 De Gennaro (2019)는 질적 연구를 통해 조직원들이 직무개선을 하는 이유가 역할기반관점에서 언급하는 욕구를 충족하기 위한 것이라는 것을 알아낸 후 역할개선을 기반으로 메타분석을 실시하고 직무개선 프로세스를 제안하면서 직무개선이 접근개선, 회피개선, 다른 영역 개선 3가지로 구성되어 있다고 보았다.

최근 Matsuo(2019)의 연구를 통해 학습목표지향성이 직무개선에 유의미한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌지만 어떠한 경로로 동기에 영향을 받는지에 관한 연구는 부족한 실정이다(Niessen, Weseler, & Kostova, 2016). 따라서 본 연구에서는 선행연구들을 토대로 성장지향성과 직무개선 간의 관계를 동기파생과정을 고려하여 알아보고자 한다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 사람들이 욕구를 충족시킬 수 있는 방식을 직무개선에서 찾는다고 보았는데 이는 직무개선의 주요자원이자 목적이 바로 자아이기 때문이다. 이러한 인간의 내면적 욕구가 행동으로 발현되는 동기화 과정에는 개

인의 신념과 인지가 관여하기 때문에(Kwon, 2010), 개인이 지닌 신념에 따라 직무개선 행동이 달라질 수 있다는 것을 유추해볼 수 있다.

직무개선의 예측변인으로 개인의 신념을 다룬 연구는 그릿이 있다. Jung, Jang과 Tak(2018)은 그릿이 높은 사람은 직무개선동기를 충족하고자 목표에 대한 흥미를 일관적으로 유지하고 직무개선 행동은 변화를 주면서 노력을 지속하는 것이 직무개선에 영향을 미친다고 하였다. Wang, Dai, Li, Wang, Chen, Yang과 Gong(2018)은 MRI를 활용하여 성장마인드셋이 배외측 전전두엽에서 활성화될 때 그릿을 더욱 촉진시키는 것으로 나타나 그릿의 강력한 예측변인임을 밝혔다. 성장마인드셋을 지닌 운동선수들은 학습목표를 기술발달과 능력향상으로 구체화하면서 그릿을 더욱 강화하였다(Kim, Kim, & Kang, 2018). 이는 성장마인드셋의 학습목표를 추구하는 특성이 목표설정에 영향을 미치고, 배움에 대한 태도가 목표를 지속할 수 있도록 하며, 긍정적인 기대감은 자신의 목표를 관찰하도록 하면서 자기조절 과정을 예측할 수 있기 때문이다(Burnette et al, 2013). 이러한 개인적 목표나 직무관련 목표는 직무개선의 동기요인으로 밝혀졌다(Lazazzara et al., 2019). 이는 성장지향성이 반복되는 직무에 대해서 직무개선이라는 장기적인 목표를 세우고 지속적으로 직무경계에 변화를 시도하는데 영향을 줄 것이라 기대할 수 있다.

이와 관련하여, 신념이 자아에 미치는 영향을 성장마인드셋 선행연구에서 찾아볼 수 있다. 마인드셋 경로분석연구에서 고착마인드셋이 성과목적에 초점을 맞추면서 능력부족으로 귀인하고 이로 인해 부정적인 정서를 느끼고 부적응적 행동이 나타나면서 자존감 상실로 이어졌지만 성장마인드셋은 학습목표와 자존감에서 정적 상관을 보였다(Robins & Pals, 2002). 더욱이 Nussbaum과 Dweck(2008)의 연구를 통해 마인드셋이 자아존중감 회복방식에 차이를 미친다는 것을 볼 수 있다. 성장관련 기사를 읽은 사람들은 부정적인 피드백을 받았을 때 교정 전략을 사용하였지만 고착관련 기사를 본 사람들은 부정적 피드백에 대해 방어 전략과 하향비교를 하는 모습을 보였다. 즉, 성장지향성을 지닌 사람들은 직무 경계 변화 중에 나타나는 어려움에도 스스로에 대한 믿음이 강해 자아를 손상 받지 않으면서 건강한 방식으로 직무개선동기를 촉진시킬 것이라 예측해볼 수 있다.

이러한 선행연구의 결과를 토대로 직무개선의 동기화과정에서 성장마인드셋이 태도와 실패경험의 귀인방식, 인지, 정서반응 등에 영향을 주어 행동 결과가 달라질 수 있다는 것을 이해할 수 있다. 이러한 이유로 성장지향성이 높은 조직원들이 자신에 대한 정체성을 더 긍정적으로 느끼고 성장하는 자신과 직무를 일치시키기 위해 지속적으로 노력하면서 긍정적인 방향으로 해석하고 자발적으로 직무를 개선할 가능성이 높을 것이라 예측해 볼 수 있다. 이를 토대로 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 2. 성장지향성은 직무개선과 정적인 관계가 있을 것이다.

직무개선의 매개효과

직무의 경계에 변화를 준다는 것이 어려운 과정으로 여겨질 수 있지만 오히려 조직이라는 제약적 상황에서도 한계를 넘고 성장하는

사람들을 발견할 수 있다. Oldham와 Cummings (1996)는 이러한 사람들이 창의성이 높거나 더 복잡하고 도적전인 직무를 수행한다고 하였다. 직무개선과 창의적 행동의 관계는 선행연구를 통해 밝혀져 왔다. 직무자원추구(Semedo et al., 2018)와 직무도전추구(Carmeli et al., 2007)는 모두 창의적 행동에 영향을 주는 것으로 나타났다.

이와 관련하여 국내의 직무개선 선행연구들을 살펴보면, 주로 직무개선과 적응수행 간의 정적 관계를 밝히면서(Yoo & Lee, 2016) 직무열의(Lee, 2018)가 매개역할을 하는 것이 확인되었다. 적응수행은 위기관리, 직무스트레스 관리, 창의적 문제해결, 불확실한 상황에 대한 대처, 새로운 것에 대한 학습, 대인간 적응, 문화적응, 신체적 적응으로 구성된 개념이다(Pulakos et al., 2000). 하지만 조직에서는 변화되는 환경에 대해 조직원들이 적응하면서 혁신적인 성과를 가져오기를 기대한다. 이러한 측면에서 창의적 행동은 조직의 혁신, 효과성, 생존력을 향상시키는 조직원들의 행동에 대한 보다 구체적인 설명을 제공할 수 있다(Amabile et al., 1996).

조직원들은 직무개선을 시도하는 날에 문제해결에서도 사고방식을 확장하거나 사회적 관계에서도 의견을 공유하면서 타인과의 불일치를 해소하면서 더욱 창의성을 발휘했다(Petrou, Bakker, & Bezemer, 2019). 또한, 직무관련 자원을 모으고 도전적인 업무를 추가적으로 맡으면서 역량을 향상시키고 변화에 적응하면서 직무에 대한 만족감과 열의가 더욱 향상되었다(Berg et al., 2010b; Demerouti et al., 2015). 많은 실증연구에서 직무개선이 직무열의(Kim & Tak, 2015; Lazazzara, et al., 2019; Lichtenthaler, et al., 2019; Petrou et al., 2012; Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017; Tims et al., 2012)와 직무만족(Bruning & Campion, 2018; Lazazzara, et al., 2019; Rudolph et al., 2017)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 열의(Islam & Tariq, 2018; Ismail et al., 2019)와 직무만족(Valentine et al., 2011)은 창의적 행동을 촉진하는 것으로 확인되었다.

실증연구에서 성장마인드셋을 지닌 사람들은 더 많은 성공을 경험하기에 목표수준은 지속적으로 향상시키면서 긍정심리자본을 확장하고(Kim, 2019), 자신의 대한 믿음과 자아가치가 확고해지면서 목표행동의도를 행동으로 실천하는 것으로 확인되었다(Orvidas, Burnette, & Russell, 2018). 또한, 확장된 심리적 자본은 직무개선(Ko, 2019)과 창의적 행동(Nurfaizal, Dwiatmadja, & Setyawati, 2018)을 촉진시키는 것으로 나타났다. Ismail 등(2019)은 직무를 발전시키면서 습득한 지식, 기술, 재능은 성취와 자부심을 느끼게 하며, 직무경험에서 만족감은 창의성을 자극할 뿐만 아니라 심리적 여유로 더 많은 노력을 할 가능성을 높인다고 하였다.

이외에도 Matsuo(2019)의 연구에서는 학습목표지향성을 지닌 조직원들이 직무지식이나 기술을 습득하기 위해 본질적으로 동기 부여되면서 더 도전적으로 직무개선을 하려는 열망으로 그들의 직무 열의가 향상되었다. 또한, Bostwick, Collie, Martin과 Durksen(2017)의 연구에서는 성장지향성이 열의와 성취에 영향을 미치는 것을 밝혔다. 이는 성장마인드셋은 예측하기 어려운 상황에서도 자기설득을 활용하여 감정 조절과 긍정적인 정서를 유지하도록 도우면서 사고의 확장으로 현재의 상황을 기회로 보고 다양한 전략을 수립할 수 있도록 촉진하기 때문이다(Diner & Dweck, 1980). 또

한, 직무 절차와 과정에 대한 지식은 현실적으로 가능한 직무 활동 판단에 도움을 주어 실제로 직무개선 행동을 할 가능성을 높이고(Niessen et al., 2016), 직무에서의 경험이 만족감을 불러오면서 창의적 행동을 더욱 촉진한다는 사실이 선행연구를 통해 밝혀졌다.

따라서 성장지향성을 지닌 구성원들은 성장목표를 수립하고 타인과 소통하면서 사회적 경계뿐만 아니라 과업에서도 지식을 습득하고 관점을 전환시키면서 더 창의적인 방식으로 직무를 개선하여 조직에 도움이 되는 창의적인 행동을 보일 것이라고 기대해 볼 수 있다. 본 연구는 선행연구들을 바탕으로 성장지향성이 동기와 일의 대한 태도에 변화를 주면서 자신의 직무를 개인적 욕구와 선호도에 맞게 변경하면서 창의적 행동을 촉진시킬 것이라 추론하였다. 이에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 직무개선은 창의적 행동과 정적인 관계가 있을 것이다.

가설 4. 직무개선은 성장지향성이 창의적 행동에 영향을 미치는 과정을 매개할 것이다.

발전문화(Development Culture)의 조절효과

조직개혁의 성공과 실패는 조직문화의 양성과 관리에 달려있다. 조직문화는 조직구성원이 공유한 가치와 신념으로(Cameron & Quinn, 2011), 조직의 외부 적응과 내부 통합에서 발생한 문제들을 해결하면서 학습된 기본 가정들로, 새로운 조직원들에게 전수되어 이들의 사고 및 행동 방식에 영향을 미친다(Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000). 경쟁가치모형(Competing values model)에서는 조직에는 두 가지 이상의 문화가 존재하기 때문에 다른 문화유형은 각자 독립성을 가지고 있고 경쟁한다고 가정한다(Cameron & Quinn, 2011). 조직문화는 내부와 외부, 통제와 안정이라는 두 축을 기준으로 집단, 발전, 시장, 위계문화 유형으로 나눠진다.

이러한 조직문화는 메타연구를 통해서 직무만족, 조직몰입과 같은 조직원들의 태도뿐만 아니라 혁신 및 운영 효과성, 재무 효과성에도 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011), 조직적응과 직무성과에 가장 영향을 미치는 문화는 발전문화로 밝혀졌다(Lee, Lim, & Kim, 2016). 이러한 발전문화(development culture)는 혁신지향문화(adhocracy culture)와 개방체계모형(open system)과 유사개념으로(Han, 2012) 환경변화에 대해 조직의 유연한 대처와 적응력을 강조하며, 성장과 발전을 중요시하여 구성원들이 유연한 사고와 창의적 업무수행, 새로운 것에 대한 도전의식, 발전적인 의사표현을 하도록 지원한다(Hartnell et al., 2011). 선행연구를 살펴보면, 개인이 지각한 발전문화가 내재적 동기부여, 창의성(Kwon & Choi, 2014), 리더, 상사 관계 인식(Lee, 2013), 직무만족과 혁신 행동(Han, 2012; Lee, 2013) 등을 향상시키는 것으로 밝혀졌다. 이처럼 발전문화는 조직효과성과 개인적 동기요인에도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 성장지향성이 직무개선행동을 촉진시킬 것이라고 예측하였다. 하지만 조직원들은 직무를 더 나은 방향으로 개선하고자 행동할 때 조직이 기회를 제한하면 어려움을 느끼고, 문제가 발생되었다고 인식한다(Berg et al., 2010b). 이러한 제한적인 직무 맥락은 동기의 유형에 관계없이 회피방식 직무개선과 관련되었지만 지지적인 직무 환경은 능동적이고

반응적인 동기와 접근방식 직무개선과 연결될 가능성이 높은 것으로 나타났다(Lazazzara et al., 2019). 발전문화에 있는 조직원들은 욕구와 목표에 대한 향상초점이 발생되어 직무개선행동이 향상되는 것으로 나타났다(Lee, 2017).

발전문화는 성장과 자율성, 주의집중이라는 가치를 지니고 있으며, 이로 인해 파생되는 이익은 과업 중요성에 대한 이해이다(Hartnell et al., 2011). 직무자율성은 직무개선의 중요한 선행변인으로(Rudolph et al., 2017; Vanbelle et al., 2017) 통제감과 정적 관계를 지니는 것으로 나타났다(Niessen et al., 2016). Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 구성원들이 직무개선을 하는 이유는 직무개선 동기 중에 하나인 통제감을 충족하기 위해서라고 보았다. 직무에서 변화란 통제력을 필요로 하기에, 통제감에 대한 인식 향상은 자율성에 대한 욕구를 발생시킨다(Slemp & Vella-Brodrick, 2014). 실증연구에서도 직무자율성을 지각하는 조직원들은 더 많은 직무개선을 하는 것으로 나타났으며(Bang & Suh, 2017), 이는 업무량이 많은 상황에서도 동일한 모습을 보였으며(Petrou et al., 2012), 직무에 대한 의지(Vanbelle et al., 2017), 직무열의와 직무만족(Kwon, Kim, & Oh, 2016)까지 영향을 미치는 것이 확인되었다. 따라서 발전문화에 있는 조직원들은 직무과정에 대해 자율성을 경험하면서 책임감을 느끼고 조직과 개인의 성장을 위해 적극적인 방식으로 직무 변화를 시도할 것이다.

한편, 많은 선행연구들이 직무 자율성을 지원하는 환경에서 직무개선이 향상되었음을 밝혔지만 Niessen 등(2016)의 연구에서 직무자율성과 욕구충족도 간의 정적 관계는 시간이 경과함에 따라 감소하는 것으로 나타났다. 이는 지지적인 분위기의 조직에 있는 구성원일지라도 일정시간이 경과하면 직무개선 동기가 감소하여 직무개선행동이 감소될 것이라 추측해 볼 수 있다. 그렇다면 매일의 직무를 통해서 직무개선동기가 충족된 조직원들을 더 높은 수준의 직무개선을 촉진시킬 수 있는 선행요인을 밝히는 것은 의미 있는 시도일 것이다.

이와 관련하여, Berg 등(2010b)은 직무개선이란 개인적・맥락적 특성이나 정보에 영향을 받는 매우 복잡한 과정이라고 설명하였다. Mouratidis, Michou와 Vassiou(2017)의 연구에서 성장마인드셋은 자율성이 증가함에 따라 노력은 증가하고 지연행동은 감소하였지만 고착마인드셋의 노력은 자율성의 여부와 관계없이 낮은 상태를 유지하고 오히려, 자율성의 증가에 따라 지연행동이 증가하는 것으로 나타났다. Murphy와 Dweck(2010)의 연구에서는 사람들이 성장의 문화에서는 실제 자기를 표현하면서 동기부여 되지만, 천재의 문화에서는 능력을 표현하면서 동기부여 한다는 것으로 나타나 환경이 지닌 가치에 따라서 자신표현방식과 동기부여방식이 달라지는 것을 확인하였다.

이러한 결과는 성장지향적인 사람들이 조직이 발전적이라고 인식할수록 더 많은 노력을 기울이고, 직무에 대한 자율성을 느끼면서 직무개선을 시도하고, 비록 발전적인 환경이 아니더라도 지속적으로 성장하는 목표를 설정하고 직무의 경계에 변화를 주려고 노력할 가능성이 높아질 것이라 기대해 볼 수 있다. 나아가, 발전문화가 높은 조직일수록 성장지향성이 직무개선에 미치는 효과가 커짐으로서, 직무개선이 창의적 행동에 미치는 간접효과의 크기를 발전문화가 조절할 것이라고 가정하였다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였으며, 가설을 바탕으로 세운 연구모형은

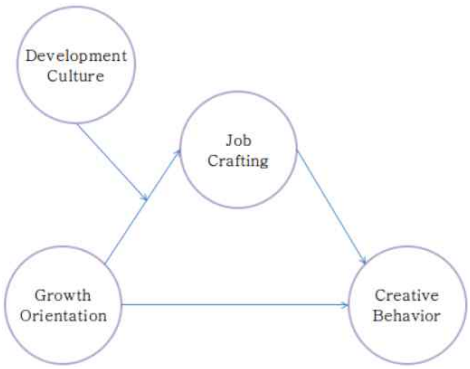

Figure 1. Research Model

Figure 1에 제시되어 있다.

가설 5. 개인이 지각한 발전문화는 성장지향성과 직무개선의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 개인이 지각한 발전문화가 강할수록, 성장지향성과 직무개선의 정적 관계는 강화될 것이다.

가설 6. 성장지향성과 창의적 행동의 관계에 있어 개인이 지각한 발전문화는 직무개선의 매개효과를 조절할 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집

본 연구는 자료 수집을 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 공공기관과 일반기업에서 조직문화의 차이가 발생될 수 있어 공공기관에 근무하는 직장인은 설문대상에서 제외하였다. 온라인 설문을 통하여 총 294부의 설문이 수집되었으며, 불성실한 응답자 9명을 제외한 285부를 분석에 사용하였다. 설문 안내에는 연구의 목적, 참여자가 받게 될 검사와 절차, 개인정보의 보호, 연구 참여에 대한 보상, 연구책임자 정보 등을 기술 하였으며, 연구 참여자의 정보는 비실명으로 하여 참여자의 확인이 어려워 응답결과에 대해 참여자는 자발적인 결정으로 참여했다고 판단했다. 설문참여자에게는 연구 참여에 대한 보상으로 연락처를 기재한 모든 사람에게 커피쿠폰을 발송하였다.

조사대상자의 특성을 살펴보면, 전체 285명 중 남성 109명(38.2%), 여성 176명(61.8%)으로 여성이 더 많았으며, 설문 응답자의 평균 연령은 37.25세(SD=9.19)였다. 연령대별로는 20대가 67명(23.5%), 30대가 124명(43.5%), 40대가 56명(19.6%), 50대가 32명(11.2%), 60대 이상이 6명(2.1%)으로, 30대의 응답 비율이 가장 높았다. 경력기간은 12개월~504개월까지 분포하였으며, 평균 132.4개월(SD=96.1개월)이었다. 직업별 분포는 일반사무/관리직이 81명(28.4%), 영업직이 17명(6%), 생산/노무직이 17명(6%), 서비스직이 21명(7.4%), 전문직이 118명(41.4%), 자영업이 10명(3.5%), 기타 21명(7.4%)이었다. 직급은 사원급이 99명(34.7%)으로 가장 많았으며, 대리급 41명(14.4%), 과장급 40명(14%), 차장급 15명(5.3%), 부장급 5명(1.8%), 임원급 19명(6.7%), 기타 66명(23.2%)이었다. 고용형태는 정규직이 170명(59.6%)로 반수 이상을 차지하였으며, 비정규직이 78명(27.4%), 기타가 37명(13%)이었다.

측정도구

본 연구에서 모든 변인들의 측정은 Likert형 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'로 구성되었다.

성장지향성

성장지향성을 측정하기 위해서 Kyung 등(2018)이 개발한 측정문항을 사용하였다. 총 5개 요인으로 지능신념, 재능신념, 과정지향수행태도, 실패・스트레스 회복탄력성, 운명신념이며, 총 28문항의 자기보고식 문항으로 구성되어 있다. 지능신념 문항의 예는 "나의 지능은 학습과 노력에 의해 변화될 수 있다." 등이다. 재능신념 문항의 예는 "우수한 재능은 노력과 훈련만으로도 만들어 질 수 있다." 등이다. 과정지향수행태도 문항의 예는 "새로운 것을 배우고 싶어서 종종 여분의 과제를 한다." 등이다. 실패・스트레스 회복탄력성 문항의 예는 "실패 이후 부정적인 기분이나 감정으로 인해 일이나 공부에 지장을 받지는 않는다." 등이다. 운명신념 문항의 예는 "정해진 운명도 바뀔 수 있다." 등이다. 본 연구에서 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .91이었다.

직무개선

직무개선을 측정하기 위해 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무개선 개념에 기반하여 Ghitulescu(2006)가 개발한 척도를 Kim(2012)이 국내 조직에 맞게 번안한 문항을 사용하였다. 직무 개선 척도는 3개 요인으로 인지 개선, 직무 개선, 관계 개선이며, 각 요인별 4문항씩, 총 12문항으로 구성되어 있다. 인지 개선 문항의 예는 "내가 마음먹기에 따라 내가 하는 일의 성과가 달라질 수 있다." 등이다. 직무 개선 문항의 예는 "나는 나의 일을 보다 더 가치 있게 할 수 있는 방법을 스스로 찾는다." 등이다. 관계 개선 문항의 예는 "나는 함께 일하는 주변 동료들과의 협력관계를 활성화하려고 노력한다." 등이다. 본 연구에서 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .90이었다.

창의적 행동

창의적 행동 문항은 George와 Zhou(2001)이 개발하고, 은영신 등(2012)이 번안한 13문항을 사용하였다. 문항의 예는 "나는 목표를 성취하기 위해 새로운 방법을 제안한다.", "나는 새로운 기술과 절차, 기법 및 제품 아이디어를 발견해낸다." 등이다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .96이었다.

발전문화

발전문화 문항은 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)를 Song(2008)이 번안한 발전문화 6문항을 사용하였다. 문항의 예는 "우리 회사 직원들은 새로운 분야에 대한 도전을 두려워하지 않는다.", "우리 팀의 리더는 새로운 변화를 받아들이려는 혁신적인 마인드를 가지고 있다." 등이다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .91이었다.

분석방법

본 연구에서는 SPSS 21.0 프로그램 및 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 우선 측정변수들의 평균, 표준편차, 문항전체상관, 요인의 신뢰도(Cronbach's α)를 확인하기 위해 빈도분석, 기술통계, 신뢰도분석, 상관분석, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 다음으로, 성장지향성이 창의적 행동 간의 관계에서 직무개선의 매개효과를 알아보기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 실시 한 후, SPSS PROCESS Macro의 Bootstrapping을 실시하였다. 다음으로, 성장지향성과 발전문화의 상호작용 효과가 직무개선에 미치는 영향을 검증하기 위하여 자료를 평균중심화

과정을 거침으로써, 주효과와 상호작용 효과 사이의 다중공선성을 줄인 후, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이후 Bootstrapping을 활용하여 조절 효과의 통계적 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미치는 매개효과가 발전문화에 의해 조절되는 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 분석을 실시하였다.

결 과

주요 변인들의 기술통계 및 상관분석, 요인분석

본 연구에서 각 가설을 검증하기에 앞서 주요 변인 간의 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 주요 변인들의 평균, 표준편차, 상관계수는 Table 1에 제시하였다. 분석결과, 성장지향성은 직무개선(r = .52, p < .01), 창의적 행동(r = .49, p < .01), 발전문화(r = .34, p < .01)와 유의하게 관련된 것으로 나타났다. 또한 직무개선은 창의적 행동(r = .56, p < .01)과 발전문화(r = .28, p < .01)와 정적으로 유의하게 관련되었으며, 창의적 행동도 발전문화(r = .41, p < .01)와 관련성을 보였다. 다음으로, 타당성 검증은 탐색적 요인분석을 수행하였으며, 주성분 분석과 직교회전방식을 이용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 요인 수는 9개로 구분되었으며 전제분산은 66.66%로 확인되었다. 첫 번째 요인은 창의성이며, 요인적재량과 공통성은 모두 기준을 초과하고 있으며, 고유치가 9.21, 분산 17.38로 나타났다. 또한 성장지향성의 5개 요인과 직무개선의 3개 요인 모두 요인적재량 기준 0.5, 공통성 기준 0.4를 초과하여 개별 측정문항의 기준을 충족시키고 있으며, 고유치도 1을 상회하여 기준을 충족시키고 있다.

직무개선의 매개효과

성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향을 직무개선이 매개할 것이라는 매개모형을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 방식을 사용하였다. 그 결과는 Table 2와 같다. Model 1에서는 성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다(β = .49, p < .001). Model 2에서는 성장지향성이 직무개선에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다(β = .52, p < .001). Model 3에서는 성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향을 통제한 상태에서 직무개선이 창의적 행동

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations among Variables (N = 285)

Variables	Means	Standard Deviations	1	2	3
1. Growth Orientation	3.73	.51	-		
2. Job Crafting	4.05	.53	.52**	-	
3. Creative Behavior	3.31	.81	.49**	.56**	-
4. Development Culture	2.83	.93	.34**	.28**	.41**

Note. ** p < .01

Table 2. Mediating Effects of Job Crafting

	Model 1			Moel 2			Model 3		
	DV: Creative Behavior			DV: Job Crafting			DV: Creative Behavior		
	b	*β*	*t*	*b*	*β*	*t*	*b*	*β*	*t*
Growth Orientation	.78	.49	9.45***	.54	.52	10.14***	.44	.27	4.95***
Job Crafting							.64	.42	7.6***

Note. ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 3. Bootstrapping Results (10,000) to Verify the Mediated Effects of Job Crafting

	effect	boot se	95% Confidence Interval	
			LLCI	ULCI
DV: Creative Behavior	.344	.072	.213	.503

에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(β = .42, p < .001). 마지막으로 매개변수인 직무개선을 고려한 상태에서 성장지향성이 창의적 행동에 미치는 영향력이 여전히 유의한 것을 확인할 수 있으나, 표준화 β = .49, p < .001에서 β = .27, p < .001로 1단계의 영향력에 비해서는 감소하였다. 따라서 성장지향성과 창의적 행동과의 관계에서 직무개선이 부분매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 1, 2, 3, 4가 지지되었다.

다음으로 직무개선의 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위해 Bootstrapping을 실시하였다. 매개효과 검증에 있어 Bootstrapping의 검증은 반복 표집을 통해 매개효과의 분포를 형성하여, 간접효과의 확신 구간을 구성하고 이와 관련된 안정성을 확인할 수 있도록 한다(Preacher & Hayes, 2008). 매개효과의 추정치가 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하고 있지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의미하다고 볼 수 있다(Shrout & Bolger, 2002; Preacher, Rucker & Hayes, 2007). 본 연구에서 Bootstrapping으로 재추출한 표본수는 10,000개였으며, 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과(β = .34, 95% BC CI = .21, .50, p < .001)는 유의한 것으로 나타났다. 이는 성장지향성과 창의적 행동의 관계에서 직무개선의 부분매개효과가 통계적으로 유의미함을 알 수 있다.

발전문화의 조절효과

성장지향성과 직무개선과의 관계가 개인이 지각한 발전문화의 수준에 따라 변화하는지를 알아보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였다(가설 5). 분석을 실시하기 전에 다중공선성의 문제를 최소화하고자 독립변수와 조절변수의 평균 중심화(Mean Centering)를 한 후 분석하였다. 조절효과는 3단계 R^2 변화량에 대한 유의미성으로 판단하였다.

Table 4. Moderating Effect of Development Culture between Growth Orientation and Job Crafting

		Job Crafting				
		b	*se*	β	R^2	ΔR^2
1	Growth Orientation(A)	.537	.053	.516***	.267***	.267***
2	Growth Orientation(A)	.494	.056	.475***	.280***	.013*
	Development Culture(B)	.070	.031	.123*		
3	Growth Orientation(A)	.494	.054	.491***	.315***	.035***
	Development Culture(B)	.048	.030	.079		
	A x B	.200	.052	.202***		

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 5. Significance of Simple Regression Line According to Development Culture Level

	Development Culture	b	se	95% Confidence Interval	
				LLCI	ULCI
Growth Orientation	-1SD	.308	.073	.164	.453
	Mean	.494	.055	.387	.601
	+1SD	.680	.073	.536	.824

분석결과 Table 4에서 보듯이, 직무 개선에 대한 성장지향성(β = .475, p < .01) 및 발전문화(β = .123, p < .001)의 주효과가 발견되었다[F = 54.850, p < .001, ΔR^2 = .013]. 또한 두 변인의 상호작용 항 투입에 대한 R^2변화량은 유의미하였다[F = 43.171, p < .001, ΔR^2 = .035]. 이는 개인이 지각한 발전문화가 성장지향성과 직무개선 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 추가적으로, SPSS PROCESS Macro Model 1(Hayes, 2013)을 사용하여 발전문화 수준(-1SD, Mean, +1SD)에 따라 성장지향성이 직무개선에 미치는 영향을 검증하고 그 결과를 Table 5에 제시하였다.

상호작용효과에 대한 해석은 Aiken과 West (1991)가 제안한 방식을 사용하였다. 조절변인의 값 수준(+1SD, -1SD)을 구분하는 기준을 적용하여 성장지향성, 발전문화, 직무개선 간의 관계를 회귀식으로 나타내었다. Figure 2에서 보듯이 발전문화 수준이 높을 경우, 낮은 경우보다 성장지향성과 직무개선 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 그러나 성장지향성이 낮은 경우는 발전문화 수준이 높더라도 직무개선이 다소 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

이를 통해 매개효과와 조절효과가 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 조절된 매개효과 성립을 위해, 종속변인에 대해 독립변인과 조절변인의 상호작용 효과는 유의미하지

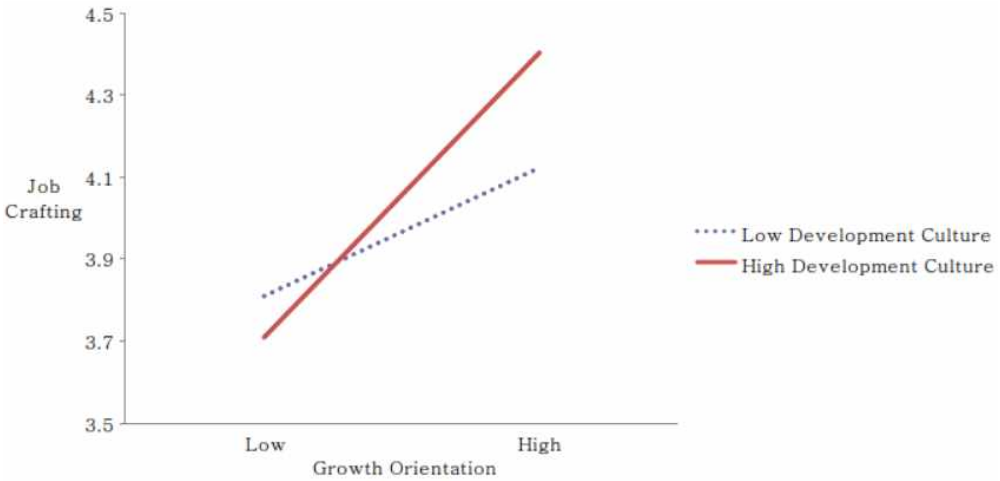

Figure 2. The Moderating Effect of Development Culture between Growth Orientation and Job Crafting

않아야 한다(Jung & Seo, 2016; Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). 이에 Hayes(2013)가 고안한 SPSS Macro Model 1을 사용하여 성장지향성과 창의적 행동과의 관계에서 발전문화의 조절효과를 확인한 결과 통계적으로 유의미하지 않아 전제조건이 충족되었다(β = .10, p > .05).

조절된 매개효과 분석

조절된 매개모형은 매개모형과 조절모형이 통합되어 독립변인이 매개변인을 통해 종속변인에 영향을 미치는 매개효과가 조절변인의 값에 따라 다르게 나타나 조건부 간접효과라 한다(Preacher et al., 2007). 분석 실시 전, 매개모형에 포함되는 매개효과와 조절효과는 통계적으로 유의해야 하며, 이 조건을 확인한 결과 모두 충족하였다.

조절된 매개효과의 검증을 위해 Preacher 등(2007)이 제안한 방식에 따라 매개모형, 조절모형, 조절된 매개모형을 순차적으로 PROCESS를 활용하여 분석하였다. 그 결과는 Table 6에 제시하였다.

먼저 독립변인인 성장지향성은 매개변인인 직무개선에 통계적으로 유의하게 정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다(β = .494, p < .001). 또한, 직무개선이 종속변인인 창의적 행동에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하였고(β = .641, p < .001), 성장지향성과 개인이 지각한 발전문화의 상호작용이 직무개선에 미치는 영향 역시 유의미한 것으로 확인되었다(β = .200, p < .001). 마지막으로 조절된 매개효과의 통계적 유의성 검증을 위해 Bootstrapping 방법을 활용하여 분석을 실시하였다. 분석결과, 발전문화의 모든 수준에서 95% 신뢰구간을 기준으로 0이 포함되지 않아 조절된 매개효과가 유의한 것으로 확인되었다. 이는 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미치는 매개효과가 개인이 지각한 발전문화의 수준이 증가함에 따라 강화된다는 것을 의미한다(가설 6).

Table 6. Moderated Mediating Effect

	DV: Job Crafting		
	b	*se*	*t*
Constant	4.016	.028	146.061***
Growth Orientation	.494	.055	9.066***
Development Culture	.048	.031	1.580
Interaction(Growth Orientation x Development Culture)	.200	.052	3.814***
	R^2= .316, F(3, 281) = 43.171, p < .001		
	DV: Creative Behavior		
	b	*se*	*t*
Constant	.716	.344	2.078
Job Crafting	.641	.085	7.582***
Growth Orientation	.435	.088	4.967***
	R^2= .369, F(2, 282) = 82.290, p < .001		

Note. ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 7. Significance Test for Moderated Mediating Effect

	Development Culture	b	se	95% Confidence Interval	
				LLCI	ULCI
Job Crafting	-1SD	.197	.068	.081	.352
	Mean	.317	.066	.195	.455
	+1SD	.436	.079	.287	.592

논 의

본 연구의 목적은 직장인들을 대상으로 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동으로 이어지는 인과적 메커니즘을 밝히고, 성장지향성이 직무개선에 미치는 영향에 있어서 조직 특성 변인인 발전문화의 조절효과를 검증하는데 있었다. 추가적으로 성장지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 직무개선의 매개효과를 개인이 지각한 발전문화가 조절하는지를 확인하기 위해 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 본 연구의 주요 결과를 요약하고 그 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 성장지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 직무개선이 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 성장지향성이 직접적으로 직무개선과 창의적 행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한, 지속적인 성장과 발전에

대한 목표를 지향하고 주도적으로 직무에 변화를 주면서 직무영역을 확장하고, 직무개선 경험을 통해서 직무에 대한 만족과 열의가 향상되고 넓은 관점으로 더 새롭고 가치 있는 아이디어를 창출해 내는 창의적 행동을 촉진시킨다는 것을 의미한다.

둘째, 개인이 지각한 발전문화가 성장지향성과 직무개선 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 구체적으로 살펴보았을 때, 성장지향성이 높은 경우는 조직의 발전문화 수준에 따라 직무개선에 차이가 크게 나타났지만, 성장지향성이 낮은 경우는 발전문화 수준에 따른 직무개선에 차이가 작았다. 즉, 자율적이고 도전적인 발전문화 안에서 성장지향성을 지닌 구성원들은 직무에 대한 자율성에 대한 권한이 자신에게 있다고 지각할 가능성이 높아 직무에 대한 새로운 도전과 끈기 있는 노력으로 직무자원을 발견하면서 주도적으로 직무개선을 시도할 가능성이 더 클 것으로 해석해 볼 수 있다. 또한, 개인이 변화시키기 어려운 조직 환경에서도 자신만의 목표를 가지고 직무의 경계 변화를 시도할 것으로 이해해 볼 수 있다. 하지만 성장지향성이 낮은 구성원들은 자율적이고 지지적인 환경에 있더라도 높은 성장지향성을 지니고 낮은 발전문화에 속해있는 구성원들보다 직무에 대한 개선 의지가 낮을 수 있음을 의미한다. 이는, 성장지향성이 낮은 조직원들은 자신에 대한 믿음이 약하고 상황을 다양한 관점에서 받아들이기에 어려움이 있어 오히려 조직의 발전적인 문화를 목표달성에 대한 압력이나 또 다른 과업에 대한 부담감으로 경험될 수 있다는 것을 내포하고 있다.

셋째, 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과의 수준이 조직문화가 발전적일수록 증가하는 강화효과를 확인하였다. 이는 창의적 행동이 개인과 조직적 환경에 모두 영향을 받고 있음을 주장한 창의성 혁신 모델(Amabile et al., 1996; Amabile & Pratt, 2016)과 상호작용이론(Woodman et al., 1993)에 대한 관점을 실증적으로 검증한 결과라 할 수 있다. 높은 발전문화를 지닌 조직이 조직원들에게 더 많은 자율성을 허용하고, 의견을 반영하는 식의 문화가 성장지향성을 지닌 조직원들에게 직무의 다양한 영역에 대해 새로운 시도를 하게끔 동기를 향상시키면서 직무개선을 발생시키고 창의적인 행동으로 이끈다는 것이다. 반면, 발전문화 수준이 낮은 조직에서는 조직원들의 성장지향성에 따라서 직무개선과 창의적 행동의 발생이 달라질 수 있다는 것으로 해석해 볼 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 성장 및 동기분야에 관한 국내 연구에서 한국적인 상황과 인식을 반영하고, 성장지향적인 태도와 특성을 구체화한 성장지향성을 실증적으로 규명하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 둘째, 성장지향성과 창의적 행동 간의 관계에서 조직원들이 실제 직무 수행에서 보이는 태도 및 행동에 대한 직접경로뿐만 아니라 직무개선이라는 매개변인의 탐색을 통해 행동 메커니즘에 대한 설명력을 향상시켰다는데 의의가 있다. 마지막으로, 조직성과와 혁신을 발생시키는 창의적 행동에 영향을 미치는 개인차원 변인인 성장지향성과 발전문화라는 조직적 특성 변인을 사용하여 조절된 매개효과를 규명해 냄으로서 개인적, 조직적 요인의 상호작용효과가 촉진시킬 수 있는 긍정적인 결과에 대해서 확인하였다. 이는 조직 환경 요인인 발전문화 수준에 따라 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미

치는 영향이 달라질 수 있음을 확인한 결과로 조직이 어떠한 문화를 형성해 나아가야하는지에 대한 단서를 제공하고, 성장지향성의 효과에 대한 연구영역을 확장하였다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직효과성에 가장 근원적인 원동력은 조직원들의 자발적인 태도이며, 개인은 급변하는 사회 환경에 잘 적응하기 위해서는 새로운 기술과 지식에 대한 지속적인 동기가 필요하다. 이에 주도적인 직무개선과 새롭고 유용한 결과를 만들어 내는 창의적 행동을 예측하기 위하여 성장지향성을 활용해볼 수 있다. 연구 결과를 통해서 성장지향성의 향상으로 조직 내에서 조직구성원들은 자신들의 직무를 더욱 창의적이고, 혁신적인 방향으로 개선하고 실제 행동함으로써 의미 있는 결과를 만들어 간다는 것을 확인하였다. 성장마인드셋의 증진개입전략은 고착마인드셋을 지닌 사람들도 점진적으로 변화 가능한 잠재력이 있다고 믿으면서 사회역경에 대한 대처전략을 변경하는 것으로 나타났다(Yeager, Johnson, Spitzer, Trzesniewski, Powers, & Dweck, 2014). 이처럼 성장지향성은 교육 및 훈련으로도 변화될 수 있는 특성을 지니고 있어 조직에서는 조직원들을 대상으로 하는 교육이나 훈련에 성장지향성에 대한 내용을 포함한다면 조직과 구성원 모두가 성장하면서 목표를 달성할 수 있을 것이라 사료된다. 또한, 리더 역시 성장지향적인 관점을 가질 때 객관적으로 조직원들을 평가할 수 있으며, 조직원들을 향한 신뢰가 조직원들의 업무에 대한 태도와 질에 변화를 가져올 수 있을 것이다. 이에 경영진 및 관리자를 위한 성장지향성 향상 방법도 시도해 볼 수 있다. 또한 인사선발 과정에서 성장지향성을 측정함으로써 조직성과와 혁신을 이끄는 인재를 채용함으로써 조직의 잠재적인 비용에 효과성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 직무개선은 개인적, 조직적 특성에 영향을 받는 것으로 밝혀져 조직원 스스로 직무영역을 확장할 수 있도록 업무재량권을 위임하거나 직무개선 행동을 권장하고 지원할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 그러므로 조직은 조직원들이 직무에서 도전적이고 노력하는 행동을 많이 할 수 있도록 지원하는 방법에 대해서 관심을 가질 필요가 있다. 예를 들면, 직무개선 사례 공유회와 같은 제도적인 기반을 구축하여 모범사례 시상 및 홍보도 시도해 볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 조직이 발전지향적인 문화일수록 조직원들의 직무개선행동이 증가하고 창의적 행동에도 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 조직이 혁신을 하기 위해서는 새로운 시대의 변화를 수용해야하는데, 이는 조직문화가 발전지향적일 때 일어나기 때문에 (Büschgens et al., 2013) 조직원 개개인의 혁신과 더 넓은 관점, 미래에 대한 성장 동기를 촉진하는 것이 중요하다(Cameron & Quinn, 2011). 조직이 자율성과 도전을 지원한다면 조직원들은 직무환경에서 적극적으로 자원을 찾고, 다양하고 새로운 방식으로 직무에 도전하면서 자신의 역량과 잠재력을 더욱 발현할 수 있을 것이다. 조직의 성과에 긍정적인 결과를 배가시킬 수 있는 요인으로 조직의 역할이 강조되는 바이다. 하지만 오랫동안 조직의 가치를 담고 있는 문화를 변화시키기에는 현실적인 어려움이 있을 것이다. 발전문화가 약한 조직은 조직원들의 성장지향성 향상 방안을 활용하여 조직의 긍정적인 성과를 증대시킬 수 있을 것으로 사료되며, 일상의 업무에서

직무과정에 대한 피드백은 자연스럽게 조직 내에 성장의 문화를 형성하는데 초석이 될 것이다. 이로서, 성장지향성이 창의적 행동에 영향을 줄 수 있다는 실증적 연구 결과를 바탕으로 성장지향성과 발전문화가 조직성과와 변화를 이끌 수 있음을 시사한다.

본 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 조직의 발전문화를 개인 수준에서 구성원 개인이 지각하는 발전문화 정도로 측정하였다. 각 조직마다 발전문화에서 차이가 있고 이러한 차이가 종속변인에 영향을 주는 정도가 다르기 때문에 개인수준의 분석보다는 각 조직을 하나의 분석단위로 보는 조직수준의 연구가 더 바람직할 것이다. 추후 연구에서는 이러한 점을 고려하여 좀 더 많은 조직을 대상으로 자료를 모아 조직수준의 분석을 실행할 필요가 있다. 둘째, 자기보고식 측정방법으로 인한 공통방법편파와 사회적 바람직성, 관대화 경향성을 통제하지 못하였다. 후속 연구에서는 직무개선이나 창의적 행동의 경우 조사대상자들의 수행 능력에 대해 알고 있는 상사나 동료들이 조사대상자의 수행을 객관적으로 평가하는 타인평정이 필요하다. 셋째, 본 연구의 독립변인인 성장지향성에 대한 연구가 부족한 상황에서 이론적 논리를 성장지향성 관련 변인들과 창의적 행동에 대한 내용을 다루었기에 현재의 결과로 일반화를 하는 것에는 한계가 있다. 후속 연구에서는 성장지향성에 대한 실증적인 연구들을 통해서 성장지향성에 대한 추가 검증이 필요하다. 넷째, 본 연구는 단일 시점에서 연구가 이루어졌기 때문에, 성장지향성이 직무개선을 통해 창의적 행동에 미치는 영향을 좀 더 정확히 검증하기 위해서는 종단적 연구가 필요하다. 따라서 후속 연구에서는 성장지향성과 창의적 행동 간의 명확한 인과관계를 밝히기 위해 종단적 연구를 통한 검증이 필요하다. 다섯째, 본 연구에서 성장지향성과 직무개선 간의 관계가 발전문화가 조절하는 것으로 확인된 바, 이 둘 간의 관계에 영향을 주는 다른 조절변인이 있을 것으로 예상된다. 후속 연구에서는 조직적 특성 변인들에 대해 살펴볼 필요가 있겠다.

참고문헌

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

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. doi: 10.2307/256995

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior, 36*, 157-183. doi:10.1016/j.riob.2016.10.001

Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology, 80*(3), 260-267. doi:10.1037/0022-0663.80.3.260

Bang, E. J., & Suh, Y. W. (2017). The effect of perceived overqualification on job crafting: Focused on mediation effect of organization based self-esteem. *The Korean Journal of*

Industrial and Organizational Psychology, 30(1), 77-100. doi:10.24230/ksiop.30.1.201702.77

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973-994. doi:10.1287/orsc.1090.0497

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2/3), 158-186. doi:10.1002/job.645

Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development, 78*(1), 246-263. doi:10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x

Bostwick, K. C. P., Collie, R. J., Martin, A. J., & Durksen, T. L. (2017). Students' growth mindsets, goals, and academic outcomes in mathematics. *Zeitschrift für Psychologie. 225*(2), 107-116. doi:10.1027/2151-2604/a000287

Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499-522. doi: 10.5465/amj.2015.0604

Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin, 139*(3), 655-671. doi:10.1037/a0029531

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta analytic review. *Journal of product innovation management, 30*(4), 763-781. doi:10.1111/jpim.12021

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Carmeli, A., Cohen-Meitar, R. A. V. I. T., & Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior, 41*(2), 75-90. doi:10.1002/j.2162-6057.2007.tb01282.x

Choi, S. H., & Chang, K. W. (2018). The Strategies of the Industrial Manpower Development in the Fourth Industrial Revolution. *Telco Journal, 6*(0), 43-70.

Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management, 23*(4), 269-291. doi:10.1016/j.jengtecman.2006.08.002

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior:

The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87-96. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.001

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review, 25*(4), 850-863. doi:10.5465/amr.2000.3707740

Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management, 37*(3), 197-208. doi:10.1111/j.1467-9310.2007.00469.x

Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1980). An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *Journal of personality and social psychology, 39*(5), 940-952. doi:10.1037/0022-3514.39.5.940

Dragoon, J. (2010). "What is creativity's value - In marketing, in business?"Accessed at:https://www.forbes.com/2010/10/04/facebook-zuckerberg-twitter-wendy-kopp-creativity-advertising-cmo-network.html.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist, 41*(10), 1040-1048. doi:10.1037/0003-066x.41.10.1040

Dweck. C. S. (2008). *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. (Cha Myung-Ho Translator). Seoul: Hakjisa. (The original publication in 2000)

Dweck. C. S. (2011). *Mindset: The New Psychology of Success*. (Jeong Myeong-Jin Translator). Seoul: Buglebooks. (The original publication in 2006)

Dweck, C. S, & Hogan, K. (2016). How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders. *Harvard Business Review*, 1-4.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256-273. doi:10.1037/0033-295x.95.2.256

Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology, 54*(1), 5-12. doi:10.1037/0022-3514.54.1.5

Eun, Y. S., Yoo, T. Y., & Seo, H. S. (2012). The Relationship between Proactive Personality and Creative Behavior: The Mediationg Effect of Learning Goal Orientation and Moderationg Effects of Self-Efficacy, Organization Climate, and Supervisor Support. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 25*(3), 607-632. doi:10.24230/ksiop.25.3.201208.607

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

Han. Y. J. (2012). *Impact of Individual Perception of Organizational Culture and Job Satisfaction on Innovative Behavior of Nurses.* (Dankook University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T12740397

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology, 96*(4), 677-694. doi:10.1037/a0023086

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*: A

regression-based approach. New York: Guilford Press.

Heslin, P. A., VandeWalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' IPTs and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*(4), 871-.902. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x

IBM. (2010). *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive office study.* IBM, 1-76.

Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: the mediating role of employee engagement. *Journal of management development, 37*(3), 258-270. doi:10.1108/jmd-01-2017-0039

Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(3), 506-523. doi:10.1108/ijppm-02-2018-0052

Jung, H., Jang, S. B., & Tak, J. K. (2018). The Mediation Effect of Positive Emotion on the Relationship between Grit and Job Crafting. *Korean Journal of Resources Development, 21*(1), 31 - 51. doi:10.24991/kjhrd.2018.3.21.1.31

Jung, S., & Seo, D. G. (2016). Assessing Mediated Moderation and Moderated Mediation: Guidelines and Empirical Illustration. *The Korean Journal Of Psychology: General, 35*(1), 257. doi:10.22257/kjp.2016.03.35.1.257

Kim, C. H. (2012). *A Study on the Impact of Authentic Leadership on the Job Crafting of Employees and it's process.* (Hanyang University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T12686464

Kim, H. J., Kim, D. J., & Kang, S. B. (2018). Mediated effect of Achievement Goal Orientation on the Relationship between Mindset and Grit of Adolescent Kumdo Athletes. *The Journal of Korean Alliance of Martial Arts, 20*(4), 47-60. doi:10.35277/kama.2018.20.4.47

Kim, H. S., & Tak, J. K. (2015). The Effect of Leader Empowering Behavior on Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting and Moderating Effects of Core-Self Evaluation and Person-Job Fit. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 28*(2), 275-299. doi:10.24230/ksiop.28.2.201505.275

Kim, K. T. (2019). The Relationship between Mindset and Academic Burnout Perceived by High School Students: The Moderating Effect of Positive Psychological Capital. *Journal of the Korean Society for Wellness, 14*(2), 225-234. doi:10.21097/ksw.2019.05.14.2.225

Ko, S. H. (2019). The Effect of compassion on Job Crafting: Mediating effect of positive psychological capital and moderating effect of Deep Acting. *The Society of Digital Policy and Management, 17*(4), 57-64. doi:10.14400/JDC.2019.17.4.057

Kwon, K. H., & Choi, J. I. (2014). The Effects of Value Innovation Culture on Individual Creativity: Focus on SMEs and Ventures Companies in Daejeon Region. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 9*(2), 129-146. doi:10.16972/apjbve.9.2.201404.129

Kwon, N. Y., Kim, M. S., & Oh, I. S. (2016).

The effect of Job Autonomy on Job Satisfaction: The multilevel investigation of the mediating role of Job Crafting and Work Engagement. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 29*(4), 573-590. doi:10.24230/ksiop.29.4.201611.573

Kwon, S. M. (2010). The Relation between Desire and Happiness from the Viewpoint of Psychology. *Chul Hak Sa Sang: Journal of Philosophical Ideas, 36*, 121-152. doi:10.15750/chss..36.201005.004004

Kyung, I. S., Seo, E. Y., Kim, H. G., & Tak, J. K. (2018). Development and Validation of the Growth Orientation Scale. *The Korean Journal Of Psychology: General, 37*(1), 1-31. doi:10.22257/kjp.2018.03.37.1.1

Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2019). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior.* 1-18. doi:10.1016/j.jvb.2019.01.001

Lee, J. W. (2013). *The Influences of School Organizational Culture Type on Innovation Behavior, School Organizational Effectiveness: Mediating Effects of Leader-Member Exchange.* (Joongbu University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T13103274

Lee, J. W. (2017). *Effect of Organizational Culture on Job Crafting: The mediating role of regulatory focus.* (Chonbuk University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T14576004

Lee, K. Y. (2018). *The Effect of Hotel Employees among Job Crafting, Work engagement according to Change-oriented Behavior.* (Kyonggi University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T14752366

Lee, S. C., Lim, W. S., & Kim, Y. C. (2016). A Meta-Analysis of the Relationship between School Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *Korean Journal of Educational Administration, 34*, 171-196.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30-50. doi:10.1080/1359432x.2018.1527767

Maslow, A. H. (2009). *Motivation and personality (3nd ed.).* (Oh Hye-kyung Translator). Seoul: Books in the 21st Century. (The original publication in 1970)

Matsuo, M. (2019). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review, 48*(1), 220-233. doi:10.1108/pr-11-2017-0346

Mouratidis, A., Michou, A., & Vassiou, A. (2017). Adolescents' autonomous functioning and implicit theories of ability as predictors of their school achievement and week-to-week study regulation and well-being. *Contemporary Educational Psychology, 48*, 56-66. doi:10.1016/j.cedpsych.2016.09.001

Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology, 89*(6), 852-863. doi:10.1037/0022-3514.89.6.852

Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior.

Personality and Social Psychology Bulletin, 36(3), 283-296. doi:10.1177/0146167209347380

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287-1313. doi:10.1177/0018726715610642

Nurfaizal, Y., Dwiatmadja, C., & Setyawati, S. M. (2018). Psychological Capital as Mediation Between Family Support and Creative Behavior in Handicraft Sector SMEs. *International Journal of Entrepreneurship, 22*(3), 1-9.

Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(5), 599-612. doi:10.1177/0146167207312960

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634. doi:10.5465/256657

Orvidas, K., Burnette, J. L., & Russell, V. M. (2018). Mindsets applied to fitness: Growth beliefs predict exercise efficacy, value and frequency. *Psychology of Sport and Exercise, 36*, 156-161. doi:10.1016/j.psychsport.2018.02.006

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120-1141. doi:10.1002/job.1783

Petrou, P., Bakker, A. B., & Bezemer, K. (2019). Creativity under task conflict The role of proactively increasing job resources. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(2), 305-329. doi:10.1111/joop.12250

Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal, 20*(1), 53-66. doi:10.1080/10400410701841955

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891. doi:10.3758/brm.40.3.879

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227. doi:10.1080/00273170701341316

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624. doi:10.1037/0021-9010.85.4.612

Robins, R. W., & Pals, J. L. (2002). Implicit self-theories in the academic domain: Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and identity, 1*(4), 313-336. doi:10.1080/15298860290106805

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*,

112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly, Jul/Aug. 3-5.

Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness?. *International Journal of Workplace Health Management, 11*(2), 58-73. doi:10.1108/ijwhm-06-2017-0048

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2017). Creativity and the management of technology: Balancing creativity and standardization. *Production and Operations Management, 26*(4), 605-616. doi: 10.1111/poms.12639

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. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods, 7*(4), 422-445. doi: 10.1037/1082-989x.7.4.422

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957-977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3

Song, Y. S. (2008). *The Influence of the Organization Culture Type and the Learning Organization Level on Organizational Effectiveness.* (Chungang University). Retrieved from http://www.riss.kr/link?id=T11453852

Sung, H. J., & Tak, J. K. (2017). The Effect of Coaching Leadership on Creative Behavior: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 30*(3), 373-391. doi:10.24230/ksiop.30.3.201708.373

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics, 98*(3), 353-372. doi:10.1007/s10551-010-0554-6

Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2017). Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome. *Human Resources Psychology/ Psihologia Resurselor Umane, 15*(1), 25-41. doi: 10.24837/pru.2017.1.3

VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr., J W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology. 86*(4), 629-640. doi:10.1037/0021-9010.86.4.629

Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, B. A. G. W., & De Pater, I. E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational*

Behavior, 32(2), 226-247. doi:10.1002/job.685

Wang, S., Dai, J., Li, J., Wang, X., Chen, T., Yang, X., & Gong, Q. (2018). Neuroanatomical correlates of grit: Growth mindset mediates the association between gray matter structure and trait grit in late adolescence. *Human brain mapping, 39*(4), 1688-1699. doi:10.1002/hbm.23944

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review, 18*(2), 293-321. doi:10.5465/amr.1993.3997517

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201. doi:10.2307/259118

Yeager, D. S., Johnson, R., Spitzer, B. J., Trzesniewski, K. H., Powers, J., & Dweck, C. S. (2014). The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence. *Journal of personality and social psychology, 106*(6), 867-884. doi:10.1037/a0036335

Yoo, T. Y., & Lee, C. R. (2016). The Effect of Personality on Task Performance and Adaptive Performance: The Mediating Effect of Job Crafting and The Moderating Effect of Leaders Empowering Behavior. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 29*(4), 607-630. doi:10.24230/ksiop.29.4.201611.607

투고일자 : 2019. 03. 25
수정일자 : 2019. 08. 23
게재확정 : 2019. 11. 03

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2019. Vol. 32, No. 4, 389-417
https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i4.389-417

The Effects of Growth Orientation and Job Crafting on Creative Behavior: Moderated Mediating Effect of Development Culture Perceived by Individuals

Eunyoung Seo **Jinkook Tak**

Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationships among growth orientation, job crafting, and creative behavior. Specifically, this study examined the mediating effect of job crafting on the relationship between growth orientation and creative behavior. Also, this study was intended to examine the moderating effect of development culture on the relationship between growth orientation and job crafting. Also, the moderated mediation effect of developmental culture examined growth orientation and creative behavior. Data collected from 294 employees who were working in various companies via an online survey. The results showed that growth orientation was positively related to job crafting and creative behavior. Furthermore, job crafting partially mediated the relationship between growth orientation and creative behavior. Also, when the development culture of the organization was influential, the relation of growth orientation to job crafting was stronger, confirming the moderating effect of development culture. Moreover, the moderated mediation effect of developmental culture found. Based on the results of this study, implications, limitations, and future research discussed.

Key words : growth orientation, job crafting, creative behavior, development culture