

경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식이 창의적 수행에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과와 자기효능감의 조절효과*

이 술 비 권 은 아 이 종 구†

대구대학교 심리학과

본 연구의 첫 번째 목적은 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식이 창의적 수행에 미치는 영향에서 피드백 추구 행동의 매개효과를 확인하는데 있다. 두 번째 목적은 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동에 미치는 영향을 자기효능감 수준에 따라 달라지는지를 확인하는데 있다. 이를 위해 국내 기업의 남녀 직장인을 대상으로 온라인 설문을 실시하였고 총 284명의 자료가 분석에 이용되었다. 구조방정식과 다중회귀분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식은 창의적 수행에 정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원 인식이 창의적 수행에 영향을 주는 과정에서 피드백 추구 행동의 매개 효과가 유의하게 나타났다. 셋째, 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간의 관계를 자기효능감이 조절하는 것으로 나타났는데, 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동에 미치는 정적 영향을 자기효능감이 강화시키는 것으로 나타났다. 이 결과를 바탕으로 연구의 시사점과 제한점의 논의되었다.

주요어: 창의적 수행, 피드백 추구 행동, 경험에 대한 개방성, 창의성에 대한 조직지원인식, 자기효능감

* 이 논문은 2019년도 대구대학교 교내연구비 지원에 의해 수행된 연구임(과제번호: 2019-0458).

이 논문은 이술비의 대구대학교 석사학위논문을 수정하고 재정리한 것임.

† 교신저자 : 이종구, 대구대학교 심리학과, 경북 경산시 진량읍 대구대로 201

Tel: 053-850-6360, E-mail: gooya@daegu.ac.kr



Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

대한상공회의소(2018)가 2008년부터 5년 단위로 국내 매출액 상위 100대 기업의 인재상을 분석한 결과 2008년부터 현재까지 창의성은 기업들에서 중요한 핵심역량으로 다루어지고 있는 것으로 나타났으며, 기업뿐 아니라 교육현장에서도 창의성은 21세기의 주된 키워드로 여겨지고 있다. 창의성은 빠르게 변화하는 현대사회에서 조직의 생존과 효율성 및 경쟁력 확보를 위한 핵심 요소로 여겨지면서, 어떻게 하면 종업원의 창의적 수행을 향상시킬 수 있는지에 대한 관심도 커지고 있다(문혜진, 남상희, 박춘신, 장재윤, 2016; Cengiz Ucar, Alpkam, & Elci, 2021; Oldham, 2003; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995). 창의적 수행에 대한 이전 연구들은 대부분 종업원의 창의적 수행을 증진하는 개인특성이나 환경특성을 규명하고 있는데(Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; King, Walker, & Broyles, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Sternberg & Lubart, 1991; Zhou & Oldham, 2004), 이들 연구에 따르면 창의적 수행을 향상시키는 방법은 창의적인 종업원을 선발하고 창의적인 분위기를 조성하는 것이다.

개인의 창의성을 다룬 이전 연구들에서 창의성과 관련이 있는 성격특성 요인으로 주로 경험에 대한 개방성을 언급하였다(Costa & McCrae, 1992; Feist, 1998; Furrhnam, Zhang, & Chamorro-Premuzic, 2006; Sternberg & Lubart, 1991). 그러나 일부 연구에서는 창의성에 대한 경험에 대한 개방성의 예측력에 대해 의문을 제기하였다(Martindale, 1999; Martindale & Dailey, 1996). 그들의 주장에 따르면 경험에 대한 개방성의 일부 문항들이 창의성과 거의 동의어이므로 정적 상관이 발견되는 것은 당연하다고 지적하고 있다(권유선, 하대현, 2015;

권유선, 표정민, 이희현, 안동근, 2017). 또한 창의적 수행에 대한 문항들(은영신, 유태용, 서학삼, 2012; George & Zhou, 2001)도 경험에 대한 개방성 문항의 일부 문항과 유사함을 확인할 수 있었다. 이에 창의적 수행을 본인이 제안한 창의적 아이디어나 결과물에 대한 평가로 사용하였을 때도 경험에 대한 개방성이 창의적 수행에 정적 영향을 주는지 살펴볼 필요가 있다.

창의성 발현에는 개인적 요인뿐 아니라 환경적 요인이 복합적인 영향을 주는 것으로 나타나, 개인특성과 환경특성을 함께 고려할 필요가 있다(Sternberg & Lubart, 1991: 민지연, 조은별, 2019에서 재인용). 개인의 특성에 더하여 창의적 수행에는 새로운 시도나 창의적인 수행을 지원하는 조직 분위기도 중요하다. 조직이 구성원의 창의적 사고와 활동을 장려하고 지원한다고 생각하는 종업원은 더 많은 창의적 수행을 할 수 있다(Zhou & George, 2001). 경험에 대한 개방성이 높은 종업원과 조직이 창의적인 활동을 지원한다고 지각하는 종업원이 새로운 아이디어를 더 많이 생성한다는 것은 이전 연구에서도 확인된 바 있다(Costa & McCrae, 1992; Feist, 1998; Zhou & George, 2001). 그러나 종업원의 새로운 아이디어나 산물이 모두 창의적 수행으로 인정받는 것은 아니다. 창의적 수행은 조직에 유용하고 그 결과가 조직에 적용되어야 비로소 가치를 부여받게 된다(Oldham & Cummings, 1996). 즉, 경험에 대한 개방성과 창의적 수행을 지원하는 조직 분위기가 새로운 아이디어 생성을 촉진시킬 수 있으나, 이러한 아이디어나 산물이 창의적 수행으로 이어지기 위해서 어떤 매커니즘을 거치는지 확인할 필요가 있다.

자신의 아이디어나 산물이 창의적이며 조직

에 유용한지를 판단하기 위해 종업원이 할 수 있는 행동방안 중 하나는 자신의 수행에 대한 피드백을 구하는 것이다. 종업원은 피드백 추구 행동을 통해 피드백을 얻을 수 있다. 피드백은 개인 수행에 대한 평가정보로(Ashford & Tsui, 1991) 자신의 수행수준을 확인하고 수행에 대한 효과성을 검증할 수 있는 수단이 된다(이병숙, 2016). 종업원은 고려 중인 창의적인 아이디어나 산물에 대한 피드백 추구 행동을 통해 통찰력을 얻을 수 있고 다른 사람들의 다양한 의견을 수용함으로써 자신의 창의적 아이디어나 산물의 유용성을 점검하고 실현 가능성을 높일 수 있다.

경험에 대한 개방성이 높은 종업원과 조직이 창의성을 지원해준다고 생각하는 종업원은 창의적 수행에 대한 전략으로 피드백을 구할 수 있다. 경험에 대한 개방성이 높은 종업원은 일할 때 새롭고 다른 아이디어와 방법에 관심이 많아서(Krasman, 2010), 다양한 의견을 얻을 수 있는 피드백의 가치를 높게 지각하여 피드백을 추구할 수 있다. 창의적 사고와 활동에 대해 조직이 지원한다고 생각하는 종업원들은 조직 내 구성원들이 창의적인 것에 대해 허용적이라고 인식하기 때문에(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011), 창의적 수행을 위해 피드백을 구할 수 있다.

한편 피드백을 구하는 과정에서 종업원은 자신의 아이디어나 수행을 타인에게 드러내야 한다. 자신의 아이디어에 대한 피드백 내용은 긍정적일 수도 혹은 부정적일 수도 있으며, 피드백 추구 행동을 통해 유용한 정보를 얻을 수도 있지만 거절의 위험도 존재한다. 이에 종업원은 도움이나 피드백을 구하기 전 추구 행동으로 인한 이해득실을 비교하여 도움을 구할지를 결정하게 된다(김은아, 2019; DePaulo

& Fisher, 1980). 즉, 피드백 추구를 통해 얻게 될 이득과 손실 지각에 영향을 주는 개인특성 변수가 경험에 대한 개방성 및 창의성에 대한 조직지원 인식이 피드백추구행동에 미치는 영향을 조절할 수 있다. 개인특성변수로 자기효능감은 자신이 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념으로(Bandura, 1997), 자기효능감이 낮은 사람은 피드백을 구할 때 자신의 부족함이 드러날까 걱정하고 부정적인 피드백을 받는 것에 대한 두려움도 크기 때문에 자기효능감이 높은 사람보다 피드백 추구 행동을 덜 할 수 있다(Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015; Ashford, 1986; Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003; Brown, Ganesan, & Challagalla, 2001).

본 연구에서는 창의적 수행에 영향을 미치는 요인으로 개인특성과 조직의 환경 특성을 고려하는 것에 더하여 종업원의 능동적인 행동이 창의적 수행에 정적 역할을 할 수 있는지를 확인하고자 한다. 즉, 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동을 통해 창의적 수행에 미치는 영향을 검증하고 창의적 수행에 대한 피드백 추구 행동의 역할을 확인하고자 한다. 피드백 추구 행동은 개인의 신념인 자기효능감에 의해 달라질 수 있다. 이에 본 연구에서는 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 및 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간의 관계가 자기효능감에 따라 달라지는지 검증하고자 한다.

경험에 대한 개방성과 창의적 수행

창의적 수행(creative performance)은 참신하고 유용한 산물, 아이디어나 절차를 만드는 것으

로 정의할 수 있다(Oldham & Cummings, 1996). 참신하다 또는 새롭다는 것은 현재 존재하는 다른 아이디어나 산물과 비교하여 독특하다는 것이다. 참신함은 기존에 없는 완전히 새로운 것만을 의미하는 것은 아니며 기존의 것을 새롭게 활용하거나 서로 다른 것을 기존과는 다르게 조합하는 것을 포함한다(Shalley & Zhou, 2008). 그러나 기존과 다르고 새롭다는 것만으로는 충분하지 않고 유용성이 확보되어야 창의적 수행이라 할 수 있다. 유용성이란 사회적으로 수용될 수 있고(Amabile, 1996), 실제 적용 가능하며, 산출물과 상황의 요구가 부합함을 의미한다(Brown, 1989; 이재운, 김명연, 2015에서 재인용). 참신하지만 유용하지 못하면 창의적인 것이 아니라 기이할 뿐이며, 유용하지만 새롭지 않은 것은 평범한 것에 불과하다(De Dreu, 2010; 이재운, 김명연, 2015에서 재인용). 따라서 조직에서 창의적 수행은 조직의 요구와 관련이 있으며 조직에 유용해야 한다(Shalley & Zhou, 2008).

경험에 대한 개방성(openness to experience)은 호기심이 많고, 상상력이 풍부하고, 틀에 박히지 않은 성향이다(Muchinsky & Culbertson, 2016). 경험에 대한 개방성은 인간의 성격이 5개의 독립적인 차원(외향성, 원만성, 성실성, 정서적 안정성, 경험에 대한 개방성)으로 구성되어 있다는 성격 5요인 모델의 한 요인이다(McCrae & Costa, 1989). 많은 연구에서 성격 5요인 중 경험에 대한 개방성이 창의성과 가장 관련 있는 것으로 나타났다(Dollinger, Urban, & James, 2004; George & Zhou, 2001; McCrae, 1987). 이는 경험에 대한 개방성 하위요인별 행동특징들이 창의적 수행을 보이는 종업원들의 특징과 관련이 있기 때문이다.

성격 5요인 이론에서 경험에 대한 개방성

요인은 상상, 심미성, 감정의 개방성, 행동의 개방성, 사고의 개방성, 가치의 개방성의 6가지 하위요인으로 구성되어 있으며(Costa & McCrae, 1992), 하위요인별 행동특징은 다음과 같다(안동근, 권유선, 표정민, 윤선인, 2020). 상상력이 풍부하면 경험해보지 못한 일이나 비현실적인 상황을 머릿속으로 이미지화할 수 있으며, 심미성이 높으면 예술이나 자연, 사물 현상의 아름다움을 민감하게 느끼고 판단하고, 감정의 개방성이 높으면 자신과 타인의 감정을 세심하게 지각하고 감정적 몰입의 경험을 즐긴다. 행동의 개방성이 높은 사람은 행동이 유연한 사람으로, 다양하고 새로운 경험을 좋아하고, 사고의 개방성이 높은 사람은 지적 호기심과 흥미를 바탕으로 다양한 문학적, 학술적 경험을 탐색하는 것을 즐긴다. 마지막으로 가치의 개방성이 높으면 관습적인 규범이 아닌 진보적 가치를 추구한다. 이러한 특징들은 하주현(2000)이 창의성을 연구한 여러 학자의 연구를 바탕으로 추출한 창의성 요인인 호기심, 자기 확신, 상상, 인내심과 집착, 유머, 독립성, 모험심 및 개방성 요인과 관련된다. 즉, 창의성 성격 특성인 상상, 개방성, 호기심은 경험에 대한 개방성의 하위요인 중 상상력이 풍부한 것을 의미하는 상상, 새로운 경험을 좋아하는 행동의 개방성, 지적 호기심이 있는 사고의 개방성과 유사하고, 경험에 대한 개방성의 나머지 하위 요인인 감정의 개방성, 심미성, 가치의 개방성 또한 창의적 성격의 특성과 관련이 있다. 창의적 수행에는 개인의 창의성이 영향을 주기 때문에 창의성과 관련이 있는 경험에 대한 개방성이 높은 종업원들은 창의적 수행을 많이 할 것으로 예상해볼 수 있다.

또한 경험에 대한 개방성이 높은 종업원들

은 다양한 감정과 생각, 관점에 대해 허용적이며(McCrae & Costa, 1997) 애매모호함에 대한 참을성이 높다. 이러한 개방적 태도는 창의적 수행과 밀접한 관련성이 있는 확산적 사고를 용이하게 하여, 해결책을 모색할 때 문제를 속단하고 조급하게 결정하기 보다는 다양한 가능성을 열어두고 탐색하도록 하여(Barron, 1969; 이혜원, 2013에서 재인용) 새롭고 유용한 창의적인 해결책을 찾도록 돕는다.

가설 1. 경험에 대한 개방성은 창의적 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

창의성에 대한 조직지원인식과 창의적 수행

종업원이 창의적 수행을 하고 싶더라도 조직에서 원하지 않으면 창의적 수행을 못 할 수도 있다. 조직이 변화에 보수적이고 새로운 아이디어나 틀을 깨는 행동을 선호하지 않는 분위기라면 종업원이 창의적 아이디어를 가지고 있더라도 제안하기를 꺼릴 것이다. 반면 창의성을 긍정적으로 생각하는 조직은 종업원의 창의적 수행을 지원할 수 있다. 창의성에 대한 조직지원인식(perceived organizational support for creativity)은 조직이 창의성을 자극하고 존중하며, 창의적 수행에 보상하고 그것을 인정하는 정도에 대한 종업원들의 지각이다(Scott & Bruce, 1994; Zhou & George, 2001). 이것은 '조직의 창의적 분위기'라고도 불린다(Scott & Bruce, 1994).

창의적인 아이디어나 창의적인 수행은 기존의 것이 아닌 새로운 것을 추구하는 것이기 때문에 위험부담이 있을 수 있다. 이러한 위험부담 때문에 종업원들은 창의적 아이디어가 확실하게 효과적일 가능성이 있다고 판단할

때만 창의적 아이디어를 제안하거나 창의적 수행을 하게 되는데(Hirschman, 1970; Zhang, Bu, & Wee, 2016), 창의적 활동을 지지하는 조직에서 일하는 종업원들은 창의적 아이디어의 성공여부에 관계없이 새로운 시도를 더 많이 할 가능성이 있다. Zhou와 George(2001)의 연구에서 창의성에 대한 지각된 조직 지원과 창의적 수행 간에 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. Scott과 Bruce(1994)의 연구에서는 조직이 혁신을 지원하는 분위기일 때, 종업원들이 혁신적 업무 행동의 가치와 성공 가능성에 대해 긍정적으로 평가하여 적극적으로 혁신적 업무 행동을 한다는 것이 밝혀졌다.

창의성에 대한 조직지원 인식이 높을수록 더 나은 수행을 보일 것이라는 것은 사회교환이론으로 설명할 수 있다(한규석, 2017; Rhoades & Eigenberger, 2002). 조직이 자신을 지원해준다는 종업원의 인식은 종업원들로 하여금 조직에 보답하려는 의무감을 불러일으킨다(Shore & Wayne, 1993). 여기서 사회적 교환이란 조직이 종업원에게 잘 대하면 종업원은 조직의 목표를 달성하기 위해 의무감을 가지고 일하게 된다는 것이다(Shore & Shore, 1995). 종업원들은 조직목표달성을 위해 전문적 기술을 습득하여 조직에 기여하려고 하는데, 이는 창의적 수행의 필수요소이다(Amabile, 1983). 조직지원인식은 조직이 후원해준다는 느낌으로 인해 긴장도를 완화시키고 위험을 감수하게 한다. 창의적 아이디어는 위험과 불확실성을 가지는데 조직지원이 이를 감소시켜 준다면 창의적 아이디어 생성이 더 활발해질 수 있다(Amabile, 1996).

가설 2. 창의성에 대한 조직지원인식은 창의적 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

피드백 추구 행동과 창의적 수행

창의적 수행은 참신하고 유용한 산물, 아이디어나 절차를 만드는 것으로(Oldham & Cummings, 1996), 조직에서 창의적 결과물은 새로움과 유용성 이 두 가지 조건을 만족시켜야 한다. 피드백 추구 행동은 이 두 조건과 정적인 관련이 있다. Zhou(2008)는 창의적 과정에서 피드백이 중요하다고 하였는데 다양한 조언과 지식이 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Cohen & Levintal, 1990; Perry-Smith, 2006, 2008). 우선, 종업원은 피드백을 통해 자신의 수행에 대한 다른 사람의 의견을 알 수 있고 자신의 수행을 다른 관점으로 바라볼 수 있다.

피드백은 종업원이 자신의 창의적 아이디어나 산물이 조직에 유용하고 받아들여질 수 있는 것인지 판단하는 데 도움이 될 수 있다. 종업원이 자신의 아이디어가 참신하고 유용하다고 생각하더라도 조직 입장에서는 그렇지 않을 수 있다. 이때 다른 사람으로부터 피드백을 받으면 창의적 결과물에 대한 불확실성이 감소하여 창의적인 기준을 세우는 데 도움이 된다(Zhou, 2008). 종업원은 피드백을 통하여 조직에 도움이 되도록 자신의 아이디어나 산물을 수정할 수 있을 것이다. 즉, 피드백을 통해 창의적 수행의 질을 높일 수 있는 것이다.

조직은 종업원이 달성해야 할 목표를 체계적으로 정하고 피드백을 제공하면서 종업원의 창의적 수행을 관리할 수도 있지만, 현대의 역동적인 업무에서는 조직이 항상 종업원의 목표를 사전에 제시할 수 있는 것은 아니다(Ashford, George, & Blatt, 2007). 특히 창의적인 업무에서는 창의성의 모호성 때문에 관리자가

종업원의 수행을 관리하고 개입하는 것이 어렵고(Shalley, 2008), 조직차원에서 공식적인 피드백을 제공하기도 어렵다.

피드백을 제공할 수 있는 사람들이 항상 자발적으로 종업원이 필요할 때마다 피드백을 제공하는 것은 아니다. 상사나 동료 등 피드백을 제공해줄 수 있는 사람들은 종업원이 피드백을 바라고 있는지 모르거나(Higgins & Kram, 2001), 피드백을 제공할 수 있는 공식적인 권한이 없다고 느껴서 자발적으로 피드백을 제공하지 않을 수 있다. 이런 이유로 종업원이 피드백을 스스로 구하지 않고 상사나 조직에서 피드백을 주기만을 기다리고 있다면 필요할 때 피드백을 얻지 못할 수 있다.

종업원이 스스로 피드백을 얻으려고 노력하는 피드백 추구 행동은 자신의 창의적 수행에 대한 정보를 얻는 데 매우 중요하다. 종업원은 능동적으로 피드백을 구함으로써 자신의 창의적 수행을 관리할 수 있을 것이다. De Stobbeleir 등(2011)이 피드백 추구 행동의 빈도와 범위가 창의적 수행에 영향을 미칠 수 있는지를 연구한 결과, 다른 사람들에게 직접적으로 피드백을 자주, 폭넓게 요청할수록 창의적 수행에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 3. 피드백 추구 행동은 창의적 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

경험에 대한 개방성과 창의적 수행의 관계에서 피드백 추구 행동

종업원들은 피드백을 구하는 과정에서 이익과 비용이 모두 발생할 수 있다. 피드백 추구 행동 모델에 따르면(Ashford et al., 2003;

Ashford & Cummings, 1983), 개인들은 피드백 추구 행동을 통해 얻게 되는 이익을 높게 지각할수록 피드백 추구 행동을 더 많이 하는 것으로 알려져 있다. 피드백 추구 행동을 통해 얻을 수 있는 이익은 수행을 향상하는 데 도움이 되는 정보를 얻는 것과 그것을 통해 목표 달성의 가능성을 향상시키는 것이다 (Ashford, 1986). 즉, 피드백을 추구하는 가장 큰 이유는 가치 있는 정보를 얻는 것이다 (Morrison, 2002; Morrison & Cummings, 1992). 하지만 피드백 추구 행동에는 비용과 손실도 발생한다. 피드백을 얻기 위한 노력이나 부정적 피드백으로 인해 자신이 좋지 않게 보일 수 있다는 체면 손상 비용(face loss costs)은 피드백 추구 행동의 지각된 비용이다. 이러한 비용은 피드백 추구 행동을 억제할 수 있다 (Anseel, Lievens, & Levy, 2007).

경험에 대한 개방성이 높은 사람들은 지적 자극이나 변화, 다양성을 좋아하므로 일을 할 때 새로운 아이디어와 방법에 대한 관심이 많다(Krasman, 2010). 경험에 개방적인 사람들은 훈련이나 교육에 더 수용적이고(Herold, Davis, Fedor, & Parsons, 2002), 지속적으로 학습에 참여하고(London & Smither, 1999), 지식을 공유하고(Cabrera, Collins, & Salgado, 2006), 자기개발에 도움이 되는 활동에 참여하고자 하는 동기가 있다(Major, Turner, & Fletcher, 2006). 또한 그들은 새로운 정보와 지식을 흡수하려는 동기가 강하다(McCrae & Costa, 1997). 조직에서 개방적인 종업원은 새로운 정보를 구하려고 할 것이고, 성장에 대한 욕구를 바탕으로 조직에 유용하면서도 적용 가능한 성과물을 만들기 위해 다른 사람들로부터 개선에 필요한 피드백을 추구할 가능성이 있다. Wanberg와 Kammeyer-Mueller(2000)가 성격 5 요인 모형과 피드백 추

구 행동의 관계를 연구한 결과 외향성과 경험에 대한 개방성이 피드백 추구 행동과 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

개방적인 사람은 문제를 해결할 때, 조급하게 해결책을 결정하기보다는 충분한 시간을 가지고 여러 가능성을 고려하여 참신하고 적절한 해결책을 찾는 경향이 있다(Barron, 1969; Simonton, 1984; 이해원, 2013에서 재인용). 즉, 경험에 대한 개방성이 높은 종업원은 조직에서 창의적 아이디어나 새로운 문제해결 방법이 떠오를 때, 혼자 조급하게 판단하여 실행하기보다는 다양한 가능성을 탐색하기 위해 다른 직원들에게 피드백을 구하고, 이 과정을 통해 자신의 아이디어나 산물을 더 정교화하고 조직에 유용하도록 개선할 수 있을 것이다. 이들은 피드백이 가치 있다고 여기므로 피드백 추구 행동의 이익을 높게 지각하기 때문에 피드백 추구 행동을 더 많이 할 것이며, 새로운 아이디어가 있을 때 피드백을 구함으로써 자신의 아이디어의 실현 가능성을 높여 조직에 유용하고 적합한 창의적 수행을 할 수 있을 것이다.

가설 4. 경험에 대한 개방성은 피드백 추구 행동에 정적 영향을 미칠 것이다

가설 5. 경험에 대한 개방성과 창의적 수행의 관계는 피드백 추구 행동이 매개할 것이다.

창의성에 대한 조직지원인식과 창의적 수행의 관계에서 피드백 추구 행동

창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간 관계를 밝힌 연구는 많지 않지만(De Stobbeleir et al., 2011), 이 관계는 두 가지 근거로 설명할 수 있다. 첫째, 창의성에 대한 조직

지원인식은 피드백 추구 행동의 비용을 덜 느끼게 할 수 있다. 창의적인 목소리를 내는 것과 같이, 창의적인 아이디어나 산물에 대해 피드백을 구할 때도 종업원은 자신이 이상하게 보일까 걱정할 수 있다. 자신의 조직이 관습적이라고 생각하는 종업원에 비해 조직 분위기가 자유롭고 새로운 시도에 대해 허용적이라고 생각하는 종업원들은 새로운 아이디어를 내고, 이것과 관련된 의견을 구하는 것에서 더 자유로울 수 있다(De Stobbeleir et al., 2011). 창의적인 조직 분위기에서 종업원들은 다른 구성원들이 새로운 아이디어를 제시하는 것을 자주 보았을 것이고, 영똥해 보이기도 하는 의견을 자유롭게 공유하는 환경에서 종업원들은 자신이 새로운 의견을 제안하는 것에 대해 이상하고 특이한 사람으로 보일 것이라는 걱정을 덜 할 수 있을 것이다. 따라서 종업원들은 조직이 창의적 행동을 지원한다고 생각하면 자신의 아이디어나 산물에 대한 피드백을 구할 때 체면 손상에 대한 걱정을 덜 느낄 것이다. 이전 연구들은 종업원을 지원해주는 조직 분위기가 창의적인 목소리를 내는 것(Zhou & George, 2001), 조직 내 문제 제기(Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998), 혁신적 행동 참여(Yuan & Woodman, 2010)에 대한 종업원들의 이미지 우려를 무효화시킨다는 것을 보여주었다.

둘째, 조직지원인식은 종업원들의 행동에 영향을 미칠 수 있다(Shore & Wayne, 1993). 사회교환이론에 따르면 조직에서 종업원들을 어떻게 대하느냐에 따라 종업원들의 태도가 결정된다(정다운, 2020). 종업원이 조직에서 자신을 배려하고 관심을 가지고 있다고 지각하게 되면 긍정적인 태도와 행동을 보일 가능성이 있다(Wayne, Shore, & Linden, 1997). Li, Long과

Er-Yue(2018)의 연구에 따르면 조직이 자신을 지원하고 배려한다고 생각하는 종업원은 자신과 조직 간의 사회적 교환관계에 더 집중하고 피드백을 찾는 행동을 하며 조직에 몰입하려는 경향을 보이는 것으로 나타났다. 창의성을 지원하는 조직에서 종업원들은 조직이 자신의 의견과 아이디어를 받아들이는 것을 경험하며 조직이 자신들의 제안에 개방적이고 동조한다고 생각한다(Zhou & George, 2001). 따라서 창의성에 대한 조직지원인식이 높은 종업원은 자신의 새로운 아이디어나 산물에 개방적인 조직에 보답하고자 창의적 수행의 질을 높이기 위해 피드백을 구할 수 있다(De Stobbeleir et al., 2011).

창의적인 분위기의 조직에서는 조직원들이 자유롭게 새로운 의견을 제안할 수 있고 새로운 것과 관련된 활동을 긍정적으로 여길 가능성이 있다. 종업원이 자신의 조직이 창의적인 분위기라고 생각하면 자신의 새로운 아이디어를 제안하는 것과 그것을 다른 조직원에게 보여주며 피드백을 구하는 것에서 타인들이 나를 이상한 사람으로 평가할 것이라는 걱정을 덜 할 수 있다. 또한 조직이 종업원의 새로운 생각에 지지적이면 종업원은 조직에 도움이 되기 위해 창의적 수행의 질을 높이고자 다른 사람의 의견을 구할 수 있다. 종업원들은 피드백을 구함으로써 자신의 새로운 아이디어나 산물을 보완할 수 있고 이를 통해 조직에 유용하고 적용될 가능성이 높은 창의적 수행을 할 수 있을 것이다.

가설 6. 창의성에 대한 조직지원인식은 피드백 추구 행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 창의성에 대한 조직지원인식과 창의적 수행의 관계는 피드백 추구 행동이 매개

할 것이다.

자기효능감의 조절효과

종업원들의 피드백 추구 행동에는 피드백을 구하는 것에 대한 지각된 이익과 비용이 영향을 미친다(Ashford et al., 2003; Ashford & Cummings, 1983). 자기효능감은 피드백 추구 행동의 지각된 비용에 영향을 미칠 수 있다(Anseel et al., 2015). 자기효능감(self-efficacy)이란 자신이 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념으로(Bandura, 1997), 자기효능감이 높은 사람은 자신의 능력을 높게 평가하고, 실패보다는 성공에 민감히 반응하며, 환경에 대한 통제력이 높다(Bandura, 1997).

피드백 추구 행동은 체면 손상 비용을 초래할 수 있다. 피드백을 구하기 위해 자신의 아이디어 등을 설명하고 살펴보는 과정에서 자신이 업무를 효과적으로 수행하지 못하거나 능력이 부족하다는 것이 다른 사람들에게 드러날 수 있어서 체면 손상 비용이 발생할 수 있고(Ashford & Cummings, 1983), 이는 피드백 추구 행동을 억제할 수 있다(Anseel et al., 2007). 자기효능감이 낮은 사람은 높은 사람보다 자신의 무능력함이 드러나는 것에 대한 두려움이 더 크다(Ashford, 1986; Ashford et al., 2003; Brown et al., 2001). 이에 자기효능감이 낮은 사람은 피드백을 구할 때 자신의 부족함이 드러날 수 있다는 두려움에 체면 손상 비용을 더 크게 지각할 수 있다. 종업원이 피드백을 요청했을 때 받는 피드백은 부정적인 내용을 포함할 수 있는데 이러한 피드백은 자신에 대한 감정을 상하게 할 수 있다(Alicke & Sedikides, 2009). 자기효능감이 낮은 사람은 부정적인 피드백을 받았을 때 자기 가치에 대한

손상을 느낄 수 있고 이에 대한 두려움으로 피드백 추구 행동의 비용을 더 크게 지각할 수 있다(Anseel et al., 2015).

자기효능감이 높은 사람은 자신의 수행 능력에 대한 신뢰가 있어서 자기효능감이 낮은 사람보다 피드백을 요청했을 때 발생할 수 있는 비용인 부정적인 피드백에 대한 두려움이 나, 다른 사람들에게 자신의 무능력함이 드러나는 것에 대한 체면 손상 비용을 적게 지각할 수 있다. 또한 자기효능감이 높은 사람은 원하는 결과를 얻기 위해 필요한 행동을 계획하고 실행할 가능성이 더 높아서 피드백 추구 행동을 더 많이 할 수 있다(Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Northcraft와 Ashford(1990)는 자신의 수행에 대한 기대 수준이 높은 사람이 낮은 사람보다 피드백을 더 구한다는 것을 밝혔다. 따라서 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람보다 피드백 추구 행동을 더 많이 할 수 있다.

경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동의 관계에서 자기효능감

경험에 대한 개방성이 높은 종업원들은 상상력이 풍부하고 다양한 감정, 생각, 관점 및 아이디어를 탐색하는 것을 좋아하므로 새로운 정보와 시각을 가질 수 있는 피드백의 이익을 높게 지각하여 피드백을 추구할 수 있다. 피드백 추구를 위해서는 자신의 수행을 드러내야 하는데 이때 자신의 수행이 어떻게 평가되는가에 대한 체면 손상 비용이 초래되고 자기효능감 수준에 따라 체면 손상 비용을 다르게 지각하여 피드백 추구 행동에 영향을 줄 수 있다. 자기효능감이 높은 종업원들은 부정적인 피드백을 받는 것에 대한 두려움이 적고

(Anseel et al., 2015), 피드백을 구할 때 자신의 부족함이 드러나는 것에 대한 걱정을 덜 하는 (Ashford, 1986; Ashford et al., 2003; Brown et al., 2001) 등 피드백을 구하는 데 발생하는 비용을 적게 느끼기 때문에 자기효능감이 낮은 종업원들보다 피드백 추구 행동을 더 많이 할 수 있다. 따라서 자기효능감은 경험에 대한 개방성이 피드백 추구 행동에 미치는 정적 영향을 증가시킬 것이다.

가설 8. 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간의 정적 관계는 자기효능감이 높을수록 강해질 것이다.

창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동의 관계에서 자기효능감

조직이 창의성을 지원한다고 생각하는 종업원은 지지적인 조직에 보답하고자 수행을 높이기 위한 전략으로 피드백 추구 행동을 할 수 있다. 종업원은 개방적이고 지지적인 조직

분위기 속에서 체면 손상 비용을 덜 느낄 수 있고 이는 피드백 추구 행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(De Stobbeleir et al, 2011). 이때 자기효능감이 높은 종업원들은 원하는 결과를 위해 필요한 행동을 계획하고 실행할 가능성이 더 높아서(Gruman et al., 2006), 창의적 수행을 향상하기 위해 피드백을 더 많이 구할 수 있고, 부정적인 피드백에 대한 두려움을 적게 느끼는(Anseel et al., 2015) 등 피드백을 구하는 데 발생하는 비용도 훨씬 적게 지각하여 피드백을 더 많이 추구할 수 있다. 따라서 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 사이의 정적 관계를 자기효능감이 강화할 가능성이 있다.

가설 9. 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동의 정적 관계는 자기효능감이 높을수록 강해질 것이다.

지금까지 가설을 바탕으로 세운 연구 모형을 표현하면 그림 1과 같다.

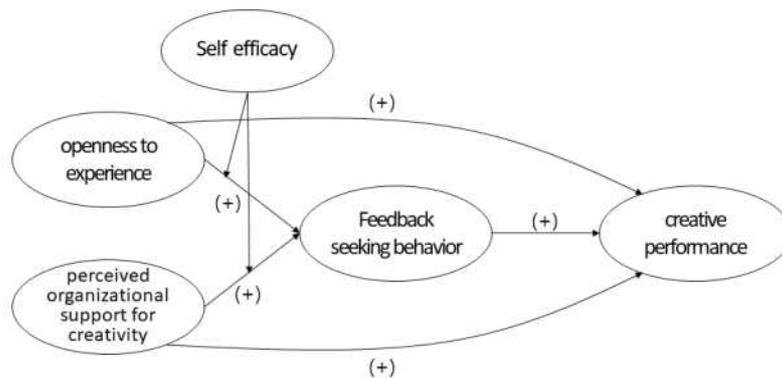


Figure 1. Hypothetical structural equation model

방 법

조사대상자

본 연구의 조사대상자는 국내 기업에 재직 중인 직장인이다. 이를 위해 리서치 회사 엠브레인을 통해 직장인을 대상으로 온라인 설문조사가 진행되었다. 총 334명의 자료가 수집되었고, 불성실한 응답 자료(유사한 내용의 문항을 반대로 응답하는 경우)를 제외한 총 284명의 자료가 분석에 사용되었다. 조사대상자의 인구통계학적 특징은 다음과 같다. 남성이 137명(48.24%), 여성이 147명(51.76%)으로 성비는 비슷하였고, 연령은 전체의 약 77%가 30대와 40대였고(20대 39명(13.73%), 30대 131명(46.13%), 40대 89명(31.34%), 50대 이상 25명(8.80%)), 학력은 대졸이 63.03%로 가장 많았다(고졸 이하 23명(8.10%), 전문대졸 46명(16.20%), 대졸 179명(63.03%), 대학원졸 36명(12.68%)). 직급은 사원급이 81명(28.52%), 대리급이 77명(27.11%), 과장급이 69명(24.30%), 차장급이 25명(8.80%), 부장급 이상이 32명(11.27%)이었다. 다양한 직군을 대상으로 조사했는데, 관리/회계/금융/법률/사무직이 88명(30.99%)으로 가장 많았고, 다음으로 생산/제조/기술직이 46명(16.20%), 판매/영업/서비스직이 43명(15.14%), 연구/개발직이 41명(14.44%) 순이었다.

측정도구

경험에 대한 개방성

경험에 대한 개방성을 측정하기 위해 Costa와 McCrae(1992)가 개발한 NEO-PI-R의 자기보고양식을 안창규와 채준호(1997)가 번안한 측

정문항을 사용하였다. 하위요인은 상상, 심미성, 감정의 개방성, 행동의 개방성, 사고의 개방성, 가치의 개방성으로 6가지이며 요인별 8문항씩 48문항을 사용하였고, Likert 형 5점 척도로 측정하였다. 문항의 예로는 ‘나는 상상력이 매우 풍부하다’, ‘나는 다른 사람들의 생활 방식을 편견 없이 그대로 인정하고 받아들인다’, ‘나는 다방면에 걸쳐 폭넓은 지적 관심을 가지고 있다’ 등이 있다. 척도의 신뢰도는 .87로 나타났다.

창의성에 대한 조직지원인식

창의성에 대한 조직지원인식 척도는 Scott과 Bruce(1994)의 척도를 수정한 Zhou와 George(2001)의 척도를 번안하여 사용하였다. 총 4문항을 Likert형 5점 척도로 측정하였으며 문항의 예로는 ‘우리 조직에서는 창의성을 장려한다’, ‘나의 상사는 창의적인 능력을 존중한다’ 등이 있다. 척도의 신뢰도는 .87로 나타났다.

창의적 수행

창의적 수행 척도는 김영민(2012)이 개발한 창의적 산물 평가 척도(Creative Product Judgment Scale)를 사용하였다. 창의적 산물 평가 척도는 유무형의 결과물에 대한 객관적인 판단을 목적으로 창의적 수준을 측정할 준거 중심의 측정 도구인 CPSS(Creative Product Semantic Scale)를 발전시켜 국내에 맞게 개발한 척도이다. 척도의 상단에는 전문가에 의해 선택된 산물의 사진과 특징이 제시되고 하단에는 해당 산물의 창의성(참신성, 실용성, 함축성) 정도를 평가하는 33개 항목이 제시되어 있으며, 각 항목은 형용사 쌍으로 구성되어 있다. 우측에는 창의적 속성을 표현한 형용사가, 좌측에는 이와 반대되는 의미를 갖는 형

용사가 배치되어 있고, 두 형용사 사이의 범위는 7점으로 구성되어 있다. 즉, 응답자는 각 형용사 쌍 기준에 따라 제시된 산물의 창의적 속성 정도를 평가하게 되어 있다. 본 연구에서는 창의적 산물을 제시하지 않고, 응답자가 직장에서 업무나 제품개선을 위해 제안한 아이디어나 행동 중 가장 대표적인 것 하나를 기재하게 한 후 자신이 제안한 아이디어나 행동을 평가하는 방식으로 수정하여 사용하였다. 항목별 형용사 쌍의 예로는 '진부한(1점) ~ 참신한(7점)', '쓸모없는(1점) ~ 유용한(7점)' 등이 있다. 척도의 신뢰도는 .95로 나타났다.

피드백 추구 행동

Fedor, Rensvold와 Adams(1992)가 개발한 피드백 추구 행동 척도를 번안하고 수정하여 사용하였다. 피드백 추구 행동 척도 중 문기에 해당하는 8문항과 모니터링에 해당하는 6문항을 조직상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 총 14 문항을 Likert 형 5점 척도로 측정하였다. '나는 상사가 나의 업무수행에 대해 어떻게 생각하는지를 직접 물어보는 편이다', '나는 전반적인 업무수행에 대해 동료의 피드백을 받으려는 경향이 있다' 등은 문기 요인의 문항이며, '나는 나에 대한 평가를 알아보기 위해 상사가 나를 어떻게 대하는지 주의를 기울인다' 등은 모니터링 요인의 문항이다. 각 문항에 대한 동의정도가 높을수록 피드백 추구 행동을 많이 함을 의미하며, 척도의 신뢰도는 .91로 나타났다.

자기효능감

자기효능감 척도는 Chen, Gully와 Eden(2001)이 개발한 일반적 자기효능감 척도(NGSES, New General Self-Efficacy Scale)를 번안하여 사용

하였다. 총 8문항으로 Likert 형 5점 척도로 되어 있다. 문항의 예로는 '나는 내가 세운 목표를 대부분 달성할 수 있다', '나는 마음먹고 노력하면 성공할 수 있다고 믿는다' 등이 있다. 척도의 신뢰도는 .90으로 나타났다.

분석방법

본 연구에서는 SAS 9.4판을 이용하여 측정도구의 신뢰도 검증을 수행하였고, 기술통계 분석과 상관분석 및 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 확인을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 조절효과는 상호작용 항을 투입하였을 때 R^2 변화량의 유의성으로 판단하였다. 독립변인과 조절변인이 연속변인이기 때문에 다중공선성의 문제를 줄이고, 해석의 용이성을 위해 각 변수를 평균중심화한 후 상호작용 항을 산출하였다. 조절효과가 유의하게 나타난 경우에는 상호작용의 양상을 확인하기 위해 조절변인인 자기효능감을 평균 \pm 1SD로 구분하여 단순 기울기 분석(simple slope analysis, Aiken & West, 1991)을 실시한 후 그래프를 통해 상호작용 양상을 확인하였다. 매개효과 확인과 구조방정식 모형에 관한 분석은 Mplus 7.0판을 이용하였다. 구조방정식 모형의 개별 문항을 측정변수로 사용하였을 때 추정해야 할 모수가 많아짐으로 인해 요구되는 표집의 크기가 커지는 문제점과 공분산 행렬이 커서 좋은 모델 부합도를 구하기 어렵다는 문제점을 보완하고자 측정변수는 문항 묶음(item parceling)을 만들어 사용하였다. 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동은 하위요인은 있으나 각 하위요인이 독립적인 내용을 측정하고 있어 하위요인을 측정변수로 사용하면 해당 잠재요인으로 수렴되기 어렵고, 창의성에 대한 조직지원인식은 단일요인으로 전체 문항

의 평균 점수를 측정변수로 사용할 수 있으나 문항 묶음에 대해 반대하는 학자들도 측정변수를 그대로 사용하는 것보다 문항 묶음을 이용하여 잠재변수로 추정하는 것을 추천하고 있어 요인 알고리즘 방법을 이용하여 문항묶음을 만들었다. 문항묶음 개수는 모형의 간명성과 추정의 정확성을 고려한 Little, Rhemtulla, Gibson과 Schoemann(2013)의 기준에 따랐고, 창의성에 대한 조직지원인식은 문항 수가 적어 두 묶음으로, 나머지 척도는 세 묶음으로 묶었으며, 묶음별 문항 수가 달라 문항묶음의 점수는 묶음 내 문항들의 점수를 평균 내어 사용하였다.

결 과

표 1은 본 연구에서 사용된 요인들 간의 상관과 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과이다. 상관분석 결과, 경험에 대한 개방성과 조직지원인식 간, 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간의 상관이 유의하지 않게 나타났고

나머지 요인 간 상호상관은 유의한 것으로 나타났다.

연구모형에 대한 구조방정식 분석 결과 전반적 부합지수는 $\chi^2_{(38)} = 91.14$ ($p < .001$), RMSEA = .065, SRMR = .041, TLI = .972, CFI = .981로 χ^2 를 제외하고는 모두 수용할만한 부합지수를 보였다. 표 2는 경로계수에 대한 검증결과이고 이를 도식화한 것이 그림 2이다. 표 2와 그림 3에서 경험에 대한 개방성이 창의적 수행에 미치는 정적 효과($\beta = .192$, $p < .01$)가 유의하여 가설 1이 지지되었고, 창의성에 대한 조직지원인식이 창의적 수행에 미치는 정적 효과가 유의하여($\beta = .222$, $p < .001$) 가설 2가 지지되었다. 경험에 대한 개방성과 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동에 미치는 정적 효과(가설 4와 가설 6)와 피드백 추구 행동이 창의적 수행에 미치는 정적 효과(가설 3)가 모두 유의하여 가설 3, 4, 6이 지지되었다.

매개효과에 대한 분석 결과, 경험에 대한 개방성이 창의적 수행에 미치는 효과에서 피드백 추구 행동의 매개효과는 유의하게 나타

Table 1. Mean, standard deviation, correlational coefficients among variables

	1	2	3	4	5
1. creative performance	(.87)				
2. openness to experience	.18**	(.87)			
3. perceived organizational support for creativity	.30***	.01	(.95)		
4. feedback seeking behavior	.31***	.10	.43***	(.91)	
5. self-efficacy	.48***	.32***	.29***	.40***	(.90)
<i>M</i>	4.97	3.31	3.05	3.32	3.66
<i>SD</i>	.70	.32	.81	.55	.56

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

Cronbach's Alpha reliabilities are present in parenthesis on the diagonal line.

Table 2. Direct and indirect effects of research model

경로	total effect	direct effect	indirect effect	95% CI	
				LLCI	ULCI
openness → feedback seeking	.131*	.131*			
organizational support → feedback seeking	.460***	.460***			
feedback seeking → creative performance	.167**	.167**			
openness → feedback seeking → creative performance	.214***	.192***	.022	.001	.123
organizational support → feedback seeking → creative performance	.299***	.222**	.077	.009	.155

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

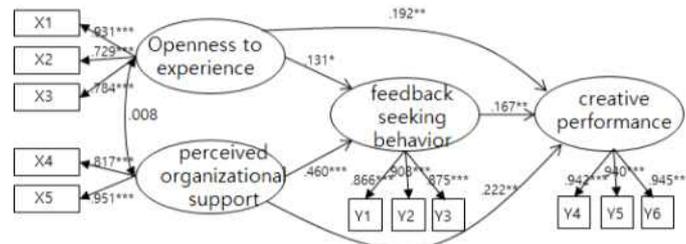


Figure 2. Standardized path coefficients for mediating effects of feedback seeking behavior

나 가설 5는 지지되었고(95% CI = .001 ~ .123), 창의성에 대한 조직지원 인식과 창의적 수행 간 피드백 추구 행동의 매개효과도 유의하게 나타나(95% CI = .009 ~ .155) 가설 7이 지지되었다.

경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 위계적 회귀분석을 통해 검증하였고, 결과는 표 3에 제시하였다. 1단계에서는 통제변인들(성별, 연령, 학력, 직급)을 투입하였고, 2단계에서는 경험에 대한 개방성과 자기효능감을 투입하였고, 마지막 3단계에서는 상호작용항을 투입하였다. 상호작용항을 투입하였을 때 모형의 증분 설명량이 유의하게 나타나($\Delta R^2 = .01$, $p < .05$), 자기효능감이 경험에 대한 개방성과 피드백

추구 행동 간의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다($\beta = .12$, $p = .039$).

상호작용의 양상을 확인하기 위해 그림 3을 보면, 상호작용이 유의하였지만 자기효능감 수준별 기울기는 유의하지 않았다. 단, 자기효능감이 낮은 경우는 경계수준(marginally significant)으로 경험에 대한 개방성이 높을수록 피드백 추구 행동이 줄어드는 경향을 보여($B = -.29$, $p = .051$), 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 정적관계는 자기효능감 수준이 높을수록 강해질 것이라는 가설 8은 지지되지 않았다.

표 4는 창의성에 대한 조직지원인식과 자기효능감이 피드백 추구 행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시한

Table 3. Multiple regression results of the effects of openness to experience and self-efficacy on feedback seeking behavior

단계	변수	β	R^2	ΔR^2
1	sex	-.05	.04*	-
	age	.13		
	level of education	.15*		
	position	.07		
2	openness(a)	-.04	.19***	.15***
	self-efficacy(b)	.41***		
3	(a) × (b)	.12*	.20***	.01*

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

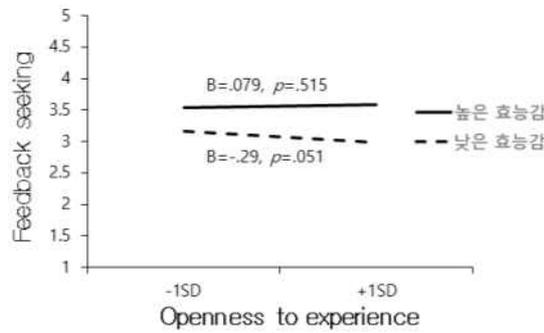


Figure 3. The interaction graph between openness to experience and self-efficacy on feedback seeking behavior

Table 4. Multiple regression results of the effects of perceived organizational support for creativity and self-efficacy on feedback seeking behavior

단계	변수	β	R^2	ΔR^2
1	sex	-.05	.04*	-
	age	.13		
	level of education	.15*		
	position	.07		
2	support(a)	.38***	.32***	.28***
	self-efficacy(b)	.32***		
3	(a) × (b)	.11*	.33***	.01*

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

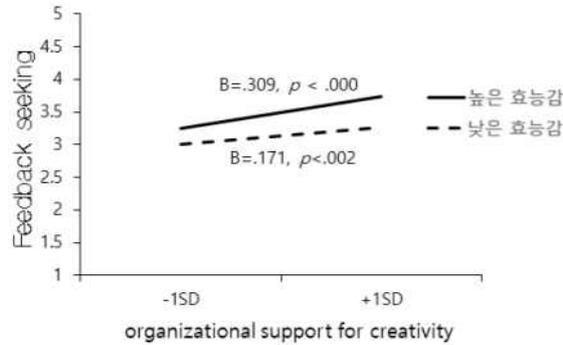


Figure 4. The interaction graph between perceived organizational support for creativity and self-efficacy on feedback seeking behavior

결과이다. 분석 결과, 창의성에 대한 조직지원 인식이 피드백 추구 행동에 미치는 영향에서 자기효능감의 조절효과가 유의하게 나타났다 ($\beta = .11, p = .039$).

상호작용의 양상을 확인하기 위해 그림 4를 보면, 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간의 정적 관계가 자기효능감이 높을수록 더 강해지는 것을 확인할 수 있다. 이는 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간의 정적 관계가 자기효능감이 높을수록 강해질 것이라는 가설 9를 지지하는 결과이다.

논 의

본 연구에서는 경험에 대한 개방성 및 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동을 통해 창의적 수행에 미치는 영향과 경험에 대한 개방성 및 창의성에 대한 조직지원인식이 피드백 추구 행동에 미치는 정적 영향이 자기효능감에 따라 달라지는지 확인하고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약·논의하면 다음

과 같다.

첫째, 경험에 대한 개방성과 창의적 수행 간의 관계에서 피드백 추구 행동의 매개효과를 검증한 결과, 경험에 대한 개방성이 창의적 수행에 직접 영향을 주기도 하지만 피드백 추구 행동을 거쳐 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 개방적인 종업원들은 다양한 가능성을 탐색하여 더 참신하고 적절한 해결책을 내놓기 때문에 창의적 수행이 높아질 수 있고, 또한 새로운 정보와 지식을 흡수하려는 동기가 높아 피드백을 통해 얻는 이익을 높게 지각하여 피드백 추구 행동이 증가하고, 피드백을 통해 획득한 정보를 바탕으로 자신의 아이디어를 개선함으로써 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 창의성에 대한 조직지원인식과 창의적 수행 간의 관계에서 피드백 추구 행동의 매개효과를 검증한 결과, 창의성에 대한 조직지원인식이 창의적 수행에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 피드백 추구 행동을 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원이 창의적 아이디어나 산물을 내놓는

것을 장려하는 조직분위기일 때 창의적 수행이 증가함은 물론 다양함을 추구하는 창의적 환경에서는 독특한 아이디어를 내는 것이 특이한 것으로 보일 가능성도 낮아, 체면 손상에 대한 걱정이 줄어 피드백 추구 행동이 증가될 수 있으며, 피드백을 통해 획득한 정보는 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 검증한 결과, 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 정적관계가 자기효능감이 높을 때 더 강해질 것이라고 예상하였으나 경험에 대한 개방성은 피드백 추구 행동에 영향을 주지 않았으며, 자기효능감 수준이 낮을 때에 비해 높을 때 피드백 추구 행동을 많이 하는 것으로 나타났다. 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 간 정적 관련성이 단순상관 및 회귀 분석 결과에서는 나타나지 않았으나 구조방정식 모형에서 나타난 이유는 환경변수를 함께 고려했기 때문일 수 있다. 경험에 대한 개방성이 높은 종업원은 자신의 감정에 더 민감하고 감정에 동조되기 때문에(George & Zhou, 2001), 피드백의 정보에 영향을 받을 수 있다(Zhou, 1998). 기존 업무상황에서 어떤 피드백을 많이 받았는가가 영향을 줄 수 있어, 피드백 유형을 고려하지 않고 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 관련성을 살펴보아 두 변수 간에 정적 관련성이 나타나지 않았을 수 있다. 구조방정식 모형에서 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 정적관계는 경험에 대한 개방성과 함께 환경적인 조건이 같이 고려되었기 때문이다. 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 직접적 관계에 대한 설명은 아니지만, Burke와 Witt(2002; 이혜원,

2013에서 재인용)에 따르면 경험에 대한 개방성은 창의성과 긍정적 관련성이 있음에도 불구하고 환경적인 조건에 따라 그 영향이 달라질 수 있다. 즉 경험에 대한 개방성이 높은 사람이 창의적인 수행을 보이기 위해서는 창의적 성격적 특성이 발휘될 수 있는 환경이 중요하다. 따라서 연구모형에서는 창의적 성격변수와 함께 환경변수를 함께 고려하였기 때문에 경험에 대한 개방성과 피드백 추구 행동 간 정적인 관련성이 나타났을 것으로 보인다.

넷째, 창의성에 대한 조직지원인식과 피드백 추구 행동 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 검증한 결과, 창의성에 대한 조직지원인식은 피드백 추구 행동을 증가시키는데, 자기효능감이 높을수록 둘 간의 정적 관계가 더 강화되었다. 창의성을 지원하는 조직의 종업원은 자신의 창의적 수행에 대한 전략으로 피드백을 구할 수 있다. 이때 종업원의 자기효능감이 높을수록 피드백을 추구하는 것에 대한 비용을 덜 지각하기 때문에 피드백 추구 행동을 더 많이 할 수 있다고 해석할 수 있다.

연구결과를 종합하면 본 연구는 종업원들의 성격특성인 경험에 대한 개방성과 환경 특성인 창의성에 대한 조직지원인식이 창의적 수행에 직접적인 영향을 줄 수 있음을 물론 자신의 아이디어나 창의적 산물에 대한 주변의 피드백을 얻는 과정을 통해 창의적 수행 수준을 높여줄 수 있다는 것을 보여주었다. 또한 자기효능감 수준이 낮은 조건에서도 창의성에 대해 조직지원인식이 피드백 추구에 정적 영향을 주는 것으로 나타나 창의적 수행을 높이기 위해서는 새로운 시도에 대해 허용적인 조직문화를 형성하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 직장인을 대상으로 창의적 수행을 측정된 국내외 연구들 중에는 George와 Zhou(2001)의 창의적 수행척도를 번안하여 사용하고 있으며, 척도의 문항들은 창의적 수행을 보이는 사람의 행동 특징 및 태도 등 창의적 성향을 측정하고 있다. George와 Zhou(2001)의 척도를 포함하여 창의적 성향을 측정하는 척도들은 적절한 외적 준거 부족 등을 이유로 타당도에 대한 비판을 받고 있어(Baer, 1993; Clapham, 1998), 본 연구에서는 응답자가 업무 수행과정에서 제안한 창의적 산물을 직접 다루면서도 전문가가 아니더라도 전문가와 유사한 결과를 얻을 수 있는 창의적 산물 평가 척도를 사용하였다. 그러나 기존 척도가 세 가지 신제품을 대상으로 타당화가 이루어져 모든 산물에 적용 가능한지 명확하지 않으며, 산물이 제작된 시점과 평가시점 간 차이가 클수록 참신성이 낮게 평가될 수 있다는 제한점 등이 존재한다. 본 연구에서 산물 평가 시 재직 중 제안한 아이디어나 행동 중 대표적인 수행 하나로 창의적 수행을 평가하였기 때문에 해당 수행이 가장 우수한 수행일 수 있으며 자기 보고 양식으로 수정하여 측정해 다소 높게 측정되었을 수 있다. 추후 연구에서는 응답자의 창의적 수행에 대한 직장의 상사나 동료 등의 평가 결과를 사용하거나, 응답자로 하여금 전문적 용어를 배제하고 일반인도 이해할 수 있도록 창의적 수행을 기술하도록 한다면 직장인의 사람들도 평가할 수 있을 것이다. 마지막으로 창의적 수행은 직종 및 조직 문화에 따라 달라질 가능성이 있다. 추후 연구에서는 창의적 산출과 관련성이 높은 직종 및 조직 문화를 고려하여 창의적 수행을 측정할 필요가 있다.

참고문헌

- 권유선, 하대현 (2015). 창의성의 측정방법에 따른 창의성과 지능의 관계. 한국창의력교육학회, 15(3), 59-82.
<https://www.riss.kr/link?id=A101052351>
- 권유선, 표정민, 이희현, 안동근 (2017). 창의성과 지능 그리고 개방성의 구조모형 검증. 한국창의력교육학회, 17(3), 1-22.
<https://www.riss.kr/link?id=A103552820>
- 김영민 (2012). 창의적 산물 평가도구의 개발 및 타당화. 성균관대학교 일반대학원, 석사학위 청구논문.
<http://www.riss.kr/link?id=T12905763>
- 김은아 (2019). 도움추구와 도움제공 유형이 과제수행에 미치는 영향. 서울대학교 대학원, 석사학위 청구논문.
<http://www.riss.kr/link?id=T15400677>
- 대한상공회의소 (2018, 8, 27). 100대 기업이 꼽은 '인재의 조건'... 도전정신 → 소통·협력. 코참넷.
https://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120931990&CHAM_CD=B001
- 문혜진, 남상희, 박춘식, 장재운 (2016). 하루의 업무 특성과 창의성 간의 관계: 직무 만족의 조절 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 29(4), 525-547.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.29.4.201611.525>
- 민지연, 조은별 (2019). 개방성과 실수 인식이 창의적인 자기 인식에 미치는 영향. 창의력 교육연구, 19(4), 71-91.
<https://doi.org/10.36358/JCE.2019.19.4.71>
- 안동근, 권유선, 표정민, 윤선인 (2020). 영역특수적 창의성의 발현기제 비교: 개방성의

- 하위측면과 성장 마인드셋의 역할을 중심으로. *창의력교육연구*, 20(1), 101-122.
<https://doi.org/10.36358/JCE.2020.20.1.101>
- 안창규, 채준호 (1997). NEO-PI-R 의 한국표준화를 위한 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 9(1), 443-472.
<http://www.riss.kr/link?id=A100630983>
- 은영신, 유태용, 서학삼 (2012). 주도적 성격과 창의적 행동 간의 관계: 학습목표지향성의 매개효과와 자기효능감, 조직풍토, 상사지원의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(3), 607-632.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.3.201208.607>
- 이병숙 (2016). 피드백추구동기, 피드백추구행동, 피드백 질 관계에서 성별의 조절효과에 관한 연구. *상명대학교 대학원, 박사학위 청구논문*.
<http://www.riss.kr/link?id=T14042000>
- 이재운, 김명연 (2015). 문화와 창의성 개관: 과거와 현재 그리고 미래. *한국심리학회지: 일반*, 34(1), 1-26.
<http://www.riss.kr/link?id=A104517001>
- 이혜원 (2013). 시간제약 상황에서 경험에 대한 개방성과 과제선택권이 창의적 수행에 미치는 영향. *서울대학교 대학원, 석사학위 청구논문*. <http://www.riss.kr/link?id=T13143355>
- 정다운 (2020). 구성원의 목표지향성이 조직변화 준비도에 미치는 영향 : 피드백 추구행동의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. *중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위 청구논문*.
<http://www.riss.kr/link?id=T15510546>
- 하주현 (2000). 창의적 인성 검사 개발. *교육심리연구*, 14(2), 187-210.
<http://www.riss.kr/link?id=A102749650>
- 한규석 (2017). *사회심리학의 이해*. 서울: 학지사.
- Alicke, M. D. & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, 20(1), 1-48.
<https://doi.org/10.1080/10463280802613866>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- 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.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
<https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211-236.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00210.x>

- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487. <https://doi.org/10.5465/256219>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280. <https://doi.org/10.5465/256442>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). 2 old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *Academy of Management Annals*, 1(1), 65-117. <https://doi.org/10.5465/078559807>
- Ashford, S. J., Rothbard, N., Piderit, S., & Dutton, J. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57. <https://doi.org/10.2307/2393590>
- Baer, J. (1993). *Creativity and divergent thinking: A task-specific approach*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315806785>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1043-1051. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.1043>
- Cabrera, A., Collins, W., & Salgado, J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Cengiz Ucar, A., Alpkan, L., & Elci, M. (2021). The effect of servant and transformational leadership styles on employee creative behavior: The moderating role of authentic leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 99-119. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60538>
- Chen, G., Gully, M. S., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Clapham, M. M. (1998). Structure of figural forms A and B of the Torrance tests of creative thinking. *Educational and Psychological Measurement*, 58(2), 275-283. <https://doi.org/10.1177/0013164498058002010>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on

- learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
[https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870144>
- DePaulo, B. M. & Fisher, J. D. (1980). The costs of asking for help. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 23-35.
https://doi.org/10.1207/s15324834basp0101_3
- Dollinger, S. J., Urban, K. K., & James, T. J. (2004). Creativity and openness: Further validation of two creative product measures. *Creativity Research Journal*, 16, 35-48.
https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601_4
- Doris, J. S. (1999). 창의성을 내 것으로 [Teaching creative behavior]. (문정화, 변순화 역). 서울: 학지사.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45(4), 779-802.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00968.x>
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- Furhnam, A., Zhang, J., & Chamorro-Premuzic, T. (2006). The relationship between psychometric and self-estimated intelligence, creativity, personality and academic achievement. *Imagination, Cognition and Personality*, 25(2), 119-145.
<https://doi.org/10.2190/530V-3M9U-7UQ8-FM BG>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Herold, D., Davis, W., Fedor, D., & Parsons, C. (2002). Dispositional influences on transfer of learning in multistage training programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 851-869.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00132.x>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- King, L. A., Walker, L. M., & Broyles, S. J. (1996). Creativity and the five-factor model. *Journal of research in personality, 30*(2), 189-203.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1996.0013>
- Krasman, J. (2010). The Feedback-seeking personality: Big Five and feedback-seeking behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 18-32.
<https://doi.org/10.1177/1548051809350895>
- Li, Z., Long, C., & Er-Yue, T. (2018). When does job insecurity lead to feedback-seeking behavior? The counterintuitive moderating role of perceived organizational support. *Current Psychology, 37*(4), 850-861.
<https://doi.org/10.1007/s12144-017-9558-z>
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods, 18*(3), 285-300.
<https://doi.org/10.1037/a0033266>
- London, M., & Smither, J. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management, 38*(1), 3-15.
<https://url.kr/c3vo8b>
- Major, D., Turner, J., & Fletcher, T. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927-935.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>
- Martindale, C. (1999). Biological bases of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 137-152). New York: Cambridge University Press. <https://url.kr/4gaift>
- Martindale, C. & Dailey, A. (1996). Creativity, primary process cognition and personality. *Personality and Individual Differences, 20*(4), 409-414.
[https://doi.org/10.1016/0191-8869\(95\)00202-2](https://doi.org/10.1016/0191-8869(95)00202-2)
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(6), 1258-1265.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52*(5), 509-516.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McCrae, R. R., & Costa, T. J. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Five-Factor model of personality. *Journal of Personality, 57*(1), 17-40.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x>
- Morrison, E. W. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research, 28*(2), 229 -242.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00805.x>
- Morrison, E. W., & Cummings, L. L. (1992). The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance, 5*(4), 251-264.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup0504_1
- Muchinsky, P. M., & Culbertson, S. S. (2016). 산업 및 조직심리학 [*Psychology Applied to Work*].(유태용 역). 서울:시그마프레스.
- Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: the effects

- of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 42-64.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90046-C](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90046-C)
- 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.
<https://doi.org/10.5465/256657>
- Perry-Smith, J. (2008). When being social facilitates creativity: Social networks and creativity within organizations. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 189-210). New York: Psychology Press.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785503>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503. <https://doi.org/10.2307/256689>
- Shalley, C. E. (2008). Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). New York: Psychology Press.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-31). New York: Psychology Press.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1-31.
<https://doi.org/10.1159/000277029>
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity

- in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.373>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, S. (2016). Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400-417.
<https://doi.org/10.1037/str0000025>
- Zhou, J. (2008). Promoting creativity through feedback. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 125-145). New York: Psychology Press.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
<https://doi.org/10.5465/3069410>

투고일자 : 2022. 03. 11

수정일자 : 2022. 06. 21

게재확정 : 2022. 08. 14

**The Effect of Openness to Experience and Perceived
Organizational Support for Creativity on Creative Performance:
The Mediation Effect of Feedback Seeking Behavior and
The Moderation Effect of Self-Efficacy**

Lee, Sol-Bi

Kwon, Eun-A

Lee, Jong-Goo

Department of Psychology Daegu University

The first purpose of this study was to investigate the mediating effect of feedback seeking behavior in the process of openness to experience and perceived organizational support for creativity on creative performance. The second purpose was to examine whether self-efficacy moderates the effects of openness to experience and perceived organizational support for creativity on feedback seeking behavior. An online survey was conducted on employees from domestic companies and a total of 284 data were analyzed. The structural equation modeling and multiple regression analysis results are as follows. First, the effects of openness to experience and perceived organizational support for creativity on creative performance was statistically significant. Second, the mediating effect of feedback-seeking behavior was significant in the openness to experience and perceived organizational support for creativity on creative performance. Third, the moderating effect of self-efficacy was significant in the relationship between perceived organizational support for creativity and feedback-seeking behavior. Specifically, the positive relationship between perceived organizational support for creativity and feedback-seeking behavior was stronger when the self-efficacy was high rather than low. The implications and limitations of this study are discussed.

Key words : Creative performance, Openness to experience, Perceived organizational support for creativity, Feedback seeking behavior, Self-efficacy