

리더의 피드백은 종업원의 창의적 문제해결 행동을 촉진시키는가? 종업원의 피드백 수용정도와 직무 복잡성의 3차항 상호작용효과

최석봉[†]

고려대학교

When and How does Leader Feedback Promote Employee Creative Problem-solving Behavior? A Three-way Interaction Model of Employee Feedback Acceptance and Task Complexity

Suk Bong Choi[†]

Korea University

ABSTRACT

Purpose: This paper investigates the effects of leader feedback on employee creative problem-solving behavior. It also explores the relevant conditions that maximize the above relationship from the psychological trait and task nature perspectives. Specifically we examine how employee feedback acceptance and task complexity moderate the relationship between leader's feedback behavior on follower creative problem-solving behavior. Finally the three-way interaction among leader's feedback behavior, employee feedback acceptance and task complexity is analyzed for the best conditions to maximize the positive effect of leader's feedback on creative problem solving behavior.

Methods: This paper used a cross-sectional design with questionnaires administered to 411 employees working in Korean manufacturing and service firms. It applied a hierarchical regression analysis to test the hypothesized relationships including three-way interaction effect among leader's feedback behavior, follower feedback acceptance and task complexity on follower creative problem-solving behavior.

Results: The empirical results of the paper indicated that the leader feedback behavior had enhanced employee creative problem-solving behavior. It was also found that follower feedback acceptance and task complexity positively moderated the relationship between leader's feedback and follower problem solving behavior. In addition, the test of three-way interaction effects also revealed that the higher the levels of both employee

● Received 7 November 2022, 1st revised 14 November 2022, accepted 17 November 2022

† Corresponding Author(sukchoi@korea.ac.kr)

© 2022, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

feedback acceptance and task complexity, the greater the positive effect of leader feedback behavior on employee creative problem solving behavior.

Conclusion: This paper contributes to the leadership and creativity literatures by identifying the role of leader's behavior enhancing employee creative problem-solving behavior and the specific conditions strengthening the positive effect of leader feedback behavior on employee creative problem-solving behavior.

Key Words: Leader feedback; Employee feedback acceptance; Task complexity; Creative problem-solving behavior

1. 서론

리더의 적절한 피드백 행동은 종업원의 동기와 직무성취를 촉진하는 가장 효과적인 도구로 여겨져 왔으며, 팀과 조직성과 향상에도 결정적인 역할을 하는 것으로 연구되어 왔다(Eva, Meacham, Newman, Schwarz, and Tham, 2019; Lee, Choi and Kang, 2021; Moss and Martinko, 1998; Podsakoff and Farth, 1989). 리더의 피드백 행동이란 개인이나 집단의 행동, 성과에 대한 양적, 질적 정보를 제공하는 행위를 의미한다(Prue and Fairbank, 1981). 특히, 오늘날과 같이 기업경영환경의 불확실성이 증가하고, 신종바이러스 팬데믹, 장기적인 경기침체, 전쟁과 같은 예상치 못한 복잡한 대내외 사회 환경이 지속되는 가운데, 기업이 지속적인 성장과 생존을 위해서는 리더의 시의적절한 피드백을 통한 창의적 성과 도출이 매우 중요하다. 이러한 리더의 피드백 행동은 조직 내 커뮤니케이션 활성화를 통한 목표 명확화, 리더와의 신뢰구축으로 인한 갈등완화, 동기부여를 통한 조직몰입, 조직 변화역량 증대 등 조직 내 다양한 활동에 긍정적 영향을 미침으로 그 중요성이 증대되고 있다(London, 2003; Schwenk, 1988; Steers, 1977). 리더의 피드백 행동의 가장 큰 수혜자는 리더 자신과 조직 전체임에도 불구하고 선행연구에서는 리더의 피드백 행동을 주저하게 하는 부정적 환경과 그로 인한 종업원의 불쾌감과 업무 스트레스 가중, 침묵행동, 조직냉소주의 조장 등 부정적 성과에 대해서도 연구되었다(Dyne, Ang and Botero, 2003; Larson, 1989; Offermann and Hellmann, 1996; Pinder and Harlos, 2001). 그러나 본 연구에서는 다양한 직무기술과 창의적 문제해결 행동이 필요한 오늘날의 작업환경과 직무 복잡성을 고려할 때 리더의 전문적인 지식과 노하우, 오랜 경험 등은 부하의 창의적인 문제해결 행동을 증가시키는 결정적인 역할을 할 것으로 추론한다.

이러한 중요성에도 불구하고, 리더의 피드백과 창의적 문제해결, 창의적 성과에 관한 국내 연구는 여전히 부족할 실정이다. 일부 국내외 선행연구에서는 리더의 부정적 피드백이 문제점 개선을 통한 부하의 창의성에 긍정적 영향을 주지만(Eva et al., 2019; Podsakoff and Farh, 1989), 감정적이고 모욕적인 언어를 통한 부정적 피드백일 경우 부정적 영향을 미친다고 보고하고 있다(허명숙, 천면중, 2014; Li, Luo and Huang, 2012). 이와 같이 리더의 피드백이 창의적 성과에 미치는 영향에 관한 선행 연구는 다소 일관되지 않은 결과가 혼재하고 있으며, 부하의 창의성에 대한 보다 구체적인 행동과 실행의 관점이라고 할 수 있는 창의적 문제해결행동과 연결한 연구는 매우 부족하다. 특히 오늘날 창의적 문제해결 행동과 이를 극대화하는 환경은 대부분의 조직들이 목표로 하고 있는 창의적 성과의 중요한 선행요인이라는 점에서 의미가 크다. 따라서 본 연구에서는 리더의 피드백과 종업원 창의적 문제해결행동을 연결하여 분석하고, 이들 관계를 극대화하는 구체적이고, 보다 다양한 조건을 탐구함으로써 선행연구의 한계점을 극복하고 리더와 창의적 성과관련 종업원의 행동 연구를 확장하고자 한다.

즉, 리더의 피드백 행동과 창의적 문제해결행동간의 관계에는 이들 관계를 조절하는 다양한 상황적 요인이 존재할 수 있다. 선행연구는 종업원의 창의적 문제해결행동의 효과를 극대화하는 다양한 상황적 맥락을 이해하기에는 한계

를 가지고 있다. 따라서 본 연구는 종업원 개인의 특성차원에서 종업원의 피드백 수용 능력(고수일, 고은정, 2004; 허명숙, 천면중, 2014; Ilgen, Fisher and Taylor, 1979) 중요한 상황 인자로 보았고, 직무 차원에서는 직무 복잡성을(Campbell, 1988, 1991) 고려하였다. 리더의 피드백 효과는 종업원들이 피드백 내용을 어떻게 받아드리고 반응하느냐에 따라 동일한 피드백이라도 그 효과는 달라질 것이다. 또한 직무 복잡성은 직무자체의 특성으로 직무를 수행하는데 필요한 직무의 양, 종류 및 요구되는 정보와 스킬에 있어 변화의 정도를 의미한다. 따라서 높은 수준의 직무 복잡성은 비구조화 되고 비표준화된 직무를 의미하며, 다양한 종류의 직무역량을 요구함으로써 창의적 문제해결을 위한 동기부여에 영향을 미치는 중요한 조건이라 볼 수 있다(Humphrey, Nahrgang and Morgeson, 2007; Jung, Kang and Choi, 2020; Kohn and Schooler, 1983). 본 연구는 개인특성과 직무특성의 두 가지의 상황맥락적 변수를 적용하여 실증분석 함으로 리더의 피드백 행동이 종업원의 창의적 문제해결 행동을 극대화할 수 있는 조건을 검증하고자 한다. 특히 리더의 피드백, 종업원 피드백 수용정도, 직무 복잡성 간 3차항 상호작용효과가 창의적 문제해결 행동을 극대화하는 조건에 대해 분석해 보고자 한다. 이러한 상황 맥락적 요소들은 종업원의 심리적 기저와 직무차원의 직무 특성을 함께 고려함으로써 리더의 피드백이 창의적 문제해결 행동에 미치는 동적인 관계를 면밀히 이해하는 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경과 가설설정

2.1 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동

창의적 문제해결행동은 개인, 조직에 발생한 문제를 창의적으로 해결하기 위해 원인을 분석하고, 새로운 대안을 찾아 적용하며, 계획을 수립, 실행하는 일련의 활동과 관련된 개인의 행동이라고 할 수 있다(Carmeli, Gelbard and Reiter-Palmon, 2013). 본 연구는 다음과 같은 논리적 근거로 종업원들의 행동과 업무 성과에 대한 리더 피드백이 종업원들의 창의적 문제해결 행동 촉진에 긍정적인 영향을 줄 것으로 추론한다. 첫째, 선행연구에서 리더십은 종업원의 창의성을 향상시키는 중요한 요인으로써, 리더의 피드백을 받은 종업원이 새로운 아이디어를 생성하고 실행하고자 하는데 더 긍정적인 것으로 보고하고 있다(Jung, 2001; Shin and Zhou, 2007). 이것은 종업원의 낮은 성과나 비효율적 업무 방식과 행동에 대해 적절하게 조언하여, 새로운 시각과 접근방법, 문제해결 노하우를 습득하게 함으로, 업무 효율성을 증가시키게 된다. 리더 피드백을 통한 효율적인 업무 완성 과정을 경험한 종업원은 보다 창의적인 문제해결 모색 활동에 적극적으로 관여하고자 하는 동기를 강화하게 된다. 따라서 창의적 문제해결행동을 향상 시킬 것으로 예상된다.

둘째, 리더 피드백은 주로 종업원의 성과에 대한 평가, 업무에 대한 피드백에 포커스가 맞춰 있고, 상사의 행동은 종업원들의 창의성을 제고하고(Arad, Hanson, and Schneider, 1997; Eva et al., 2019; Hunter, Bedell, and Mumford, 2007), 종업원들에게 심리적 안정감과 긍정적인 에너지를 제공한다고 밝히고 있다(Atwater and Carmeli, 2009; Shin and Zhou, 2007). 즉, 낮은 성과나 행동에 대한 리더 피드백을 받은 종업원이 불합리한 행동을 개선함으로써 업무효율성과 직무성과를 향상시키는 것은 물론, 피드백 과정에서 리더와 신뢰감을 형성하여 심리적 안정감을 얻은 종업원은 창의적 문제해결 행동 촉진에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상된다. 셋째, 창의적 문제해결의 선행요인으로써 외적 동기인 평가와 보상이 적절하게 사용될 때 창의적 업무수행에 더 효과적이며(Eisenberger and Cameron, 1996), 창의적인 문제해결 행동을 촉진하기 위해서는 적절한 보상과 기대는 필수적이라고 보고하고 있다(Amabile, 1988). 리더의 피드백을 받은 종업원이 새로운 아이디어를 발굴하고 직무개선을 통해 창의적 문제해결

행동을 높임으로써 창의적 성과를 도출했을 경우, 성과에 걸맞은 적절한 보상을 기대할 수 있을 때 종업원들은 더욱 적극적으로 창의적 문제해결 행동을 강화할 것으로 예상할 수 있다. 상기한 논의를 종합해 볼 때, 창의적 문제해결의 선행요인인 종업원의 부정적 성과나 행동에 대한 리더의 피드백은 문제 개선적 조언과 보상을 통해 종업원에게 심리적 안정감과 긍정적 에너지를 제공함으로써, 리더의 피드백을 스스로 학습, 모방하여 창의적 문제해결 행동을 촉진하는데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대한다. 이상과 같은 논리를 근거로 다음과 같은 가설을 설정한다. 창의적 문제해결의 결과요인인 창의성에 관한 이론 중 상호작용론에 의하면 조직의 창의성은 개인과 조직간 상호작용을 통해 이해되어야 하고, 이러한 상호작용은 조직의 지원, 리더와 종업원 관계의 질, 개인별, 상황별 차이가 결과에 영향을 미친다고 보고하고 있다(Shalley, Gilson, and Blum, 2009; Yuan and Woodman, 2010). 또한, 사회 인지이론(Social Cognitive theory)에 의하면, 개인은 다른 사람들의 행동을 관찰하여 자신의 행동을 학습하고, 모방한다고 설명할 수 있다. 따라서 상기 이론에 의하면 리더와 종업원의 상호작용과 조직의 지원을 통해 종업원이 스스로 학습, 모방을 할 수 있을 때 창의적 문제해결 행동 촉진에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

가설 1. 리더의 피드백은 창의적 문제해결 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 종업원의 피드백 수용 정도의 조절효과

리더의 피드백 효과는 동일한 피드백이라도 종업원들이 이에 대해 어떤 해석을 하고 인지하며 반응하는가에 따라 다를 것이다. 따라서 종업원의 피드백 수용 정도는 리더의 긍정적인 피드백의 효과를 이해하는 데 중요한 조건이라고 볼 수 있다. 피드백 수용 정도는 다양한 종류의 리더 피드백이 그들의 업무수행과 성과를 정확히 평가했는가에 대한 수용자의 신념으로 구성원들이 이를 받아들일 것인가를 결정하는 심리적 상태로 정의될 수 있다(고수일, 고운정, 2004; 허명숙, 천면중, 2014; Ilgen et al., 1979). 선행연구에서 피드백 수용정도는 피드백 내용, 즉 업무성과에 대한 평가내용의 정확성이나 유용성 측면에서 연구되어 왔다(김정진, 박경규, 2008). 다시 말하면, 구성원들은 리더의 피드백이 자신의 업무에 유용하다고 느낄수록 수용도가 높아질 것이다. 왜냐하면, 리더의 피드백을 수용함으로써 과업수행과정에서 오는 어려움이나 불확실성을 개선하고 나아가 창의적 문제해결 방법을 찾을 수 있다고 기대되기 때문이다. 반대로, 리더의 피드백이, 정확한 평가에 근거하지 않고, 진정성이 없으며 유용하지 않다고 생각하면 오히려 피드백을 회피하려고 할 것이다(Audia and Locke, 2003). 이러한 피드백 회피 현상은 개인의 자존감 정도와 부정적인 피드백인 경우 더욱 강화될 것이다(Lazarus, 1991).

본 연구에서는 리더의 피드백 효과는 종업원의 피드백 수용 정도에 따라 달라 달라질 것으로 가정한다. 즉 종업원의 피드백 수용 정도는 특정 심리 상태의 하나로 볼 수 있으며 피드백 수용 정도가 높을수록 리더의 피드백을 바탕으로 업무과정에 대한 개선점과 효율적인 문제해결을 모색하고자 하는 동기가 증가함으로 창의적 문제해결 행동을 더욱 강화할 것으로 추론된다. 또한, 선행연구에 의하면 부정적인 피드백인 경우에도, 자존감이 상실되고 입장 차이에서 오는 업무 스트레스가 유발되지만, 리더의 피드백이 창의적 성과를 증진할 수 있는 단서가 된다고 생각하면 감정적 반응을 보다는 이를 유용한 정보로 인식함으로 적극적으로 수용하게 되고 궁극적으로 창의적 문제해결을 위한 다양한 행동을 더욱 더 증가시킨다고 볼 수 있다(허명숙, 천면중, 2014; Bono and Colbert, 2005; Kappes, Singmann, and Oettingen, 2012; Podsakoff and Farth, 1989). 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 종업원의 피드백 수용 정도는 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

2.3 직무 복잡성의 조절효과

직무 복잡성은 직무 자체의 특성으로 직무의 양, 다양성 및 요구되는 정보의 양과 변화 정도를 증가시키는 속성으로 정의될 수 있다(Campbell, 1988, 1991). 따라서 높은 수준의 직무 복잡성은 직무를 수행하는 구성원으로 하여금 보다 다양하고 복잡한 업무능력을 필요로 한다(Chung-Yan, 2011; Jung et al., 2020). 즉, 더 복잡한 직무는 직무자체에 대한 모호성이 증가하고 비정기적이고 구조화되지 않은 특성 때문에 높은 수준의 상호의존성을 요구하기도 한다(McGrath, Berdahl, and Arrow, 1995). 선행연구에 의하면 이러한 직무 복잡성은 업무를 수행하는 과정에서 종업원의 심리 상태와 행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 알려져 있다. 직무 복잡성은 직무 완수에 필요한 시간, 변화조건과 반복성, 분석 및 예측 가능성, 불확실성, 투입요소 수, 과업수행에 필요한 스킬과 역량 등에 의해 결정되어 진다(Dodd and Ganster, 1996; Zeffane and Gul, 1993).

본 연구에서는 직무 복잡성은 리더의 피드백이 종업원의 창의적 문제해결에 긍정적인 영향을 주는 과정을 강화하는 중요한 조절 변수로 다음과 같은 논리로 추론한다. 먼저 직무 복잡성의 수준이 높을수록 창의적 문제해결을 위한 동기부여가 더욱 강하게 작용함으로 리더 피드백의 긍정적인 효과가 강화될 것이다. 예를 들면 직무 복잡성은 그 직무를 완성하는 과정에서 더욱 도전적인 지적 자극을 요구하고 성취감에 대한 높은 기대를 유발한다(Humphrey et al., 2007; Kohn and Schooler, 1983). 따라서 직무의 복잡성이 높으면 종업원은 직무가 더욱 도전적이라고 인식하게 되고 직무를 완성하기 위하여 요구되는 새로운 아이디어와 일상적인 접근보다 더욱 효율적인 문제해결 방법이 필요하다고 느끼게 될 것이다. 이 경우, 결국 창의적인 문제해결 행동에 더욱 깊이 몰입하게 된다. 따라서 높은 수준의 직무 복잡성은 창의적 문제해결을 위한 종업원의 역량을 강화하고, 긍정적인 심리 태도를 만들어내어, 리더 피드백의 긍정적인 효과를 강화한다고 볼 수 있다.

반대로 직무 복잡성이 낮은 수준에 있는 상황이라면, 종업원은 자신에게 주어진 직무의 특성이 단순하고 반복적인 작업이며, 직무수행과정이 일상적이고 변화 가능성이 적다고 인지하여, 리더의 피드백을 통한 창의적 문제해결 행동에 대한 동기부여가 약화될 것으로 예상된다. 따라서 복잡한 직무구조는 종업원에게 직무 완수과정에서 보다 높은 수준의 성취감, 자기효능감 및 자율성을 경험하게 함으로써, 위험을 감수하며 창의적 문제해결을 위한 새로운 대안을 적극적으로 탐색하게 하고, 기존의 규칙과 절차에 구속되지 않게 만듦으로(Coelho, Augusto, and Lages, 2011; Gong and Choi, 2016; Shalley, Zhou, and Oldham, 2004), 리더의 피드백이 창의적 문제해결 행동에 이르는 긍정적 효과를 더욱 강화한다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 직무 복잡성은 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

2.4 리더의 피드백, 종업원의 피드백 수용정도와 직무 복잡성의 3차항 조절효과

앞서 논의한 바와 같이 높은 수준의 종업원의 피드백 수용정도와 직무 복잡성은 리더의 피드백 행동이 창의적 문제해결 행동에 미치는 긍정적 효과를 더욱 증폭시킬 것으로 예상된다. 먼저 높은 수준의 피드백 수용 정도를 가진 종업원은 리더의 피드백에서 직무성과를 효율적으로 성취하기 위한 유용한 정보로 인지함으로써, 직무개선과 문제해결을 위한 창의적 행동에 적극적으로 관여한다(허명숙, 천면중, 2014; Kappes et al., 2012; Podsakoff and Farth, 1989). 또한 직무 복잡성이 높은 상황은 종업원에게 직무수행에 요구되는 스킬과 접근 방법에 있어 보다 창의적인 아이디어를 요구하게 되고, 직무 완수 시 주어지는 높은 수준의 성취감, 자기효능감 및 자율성을 경험하게 함으로써,

리더의 피드백을 바탕으로 창의적 문제해결을 위한 행동에 더욱 적극적이다(Coelho et al., 2011; Gong and Choi, 2016). 따라서 본 연구에서는 종업원의 심리적 특성으로서 피드백 수용정도가 높고, 직무특성으로서 직무 복잡성이 높은 경우, 종업원이 리더의 피드백을 더욱 유용하고 중요한 정보로 인식하게 되어 창의적 문제해결을 위한 강한 탐색 동기를 부여받게 되고 그 과정에서 얻게 되는 성취감과 자기 효능감이 증가하게 되어 궁극적으로 창의적 문제해결 행동을 더욱 강화할 것으로 예상된다. 이상의 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 피드백 수용정도와 직무 복잡성은 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 종업원의 피드백 수용정도와 직무 복잡성의 수준이 모두 높은 경우 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동 간의 긍정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

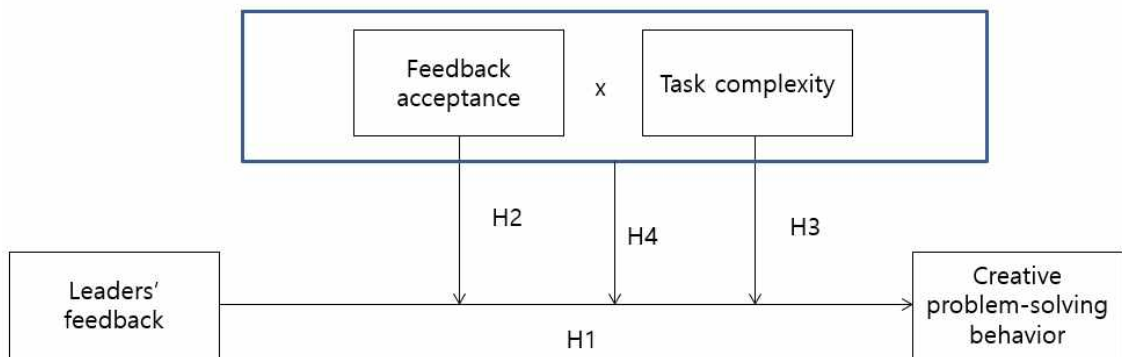


Figure 1. Hypothesized research model.

3. 연구방법

3.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구의 자료는 다양한 산업분야에 종사하는 국내 기업의 종업원을 대상으로 온, 오프라인을 통하여 자기보고식 설문지를 통해 수집되었다. 설문 자료의 배포와 수집을 위해 각 기업의 인사담당자 또는 팀장과 사전에 연락하여 설문지의 구성 내용과 취지, 목적을 명확하게 전달하고 승인받은 후, 해당 기업의 종업원을 대상으로 진행하였다. 총 500부의 설문지를 수집하였으며 그 중, 불성실한 응답, 누락된 응답이 포함된 설문지를 제외하고 411부를 분석에 활용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자 중 92.7%가 남성으로 나타났고 평균 연령은 39.8세, 평균 근속년수는 14.2년으로 나타났다. 평균 교육기간은 13.9년으로 나타났으며 43.6%가 대리, 33.8%가 과장으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수는 영어로 작성된 선행연구의 설문문항을 한국어로 번역하여 구성하였다. 이를 위하여 2명의 관련 분야 교수와 충분한 논의 후에 한국 상황에 맞게 재검토하여 구성하였다(Brislin, 1980). 이후 일반대학원 학생들과 MBA학생 등을 통하여 사전 조사를 실시하였으며 최종 확정하였다. 본 연구에 사용된 모든 변수는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 분석의 신뢰성과 강건성(Robustness)을 높이기 위해 요인 적재치가 적합하지 않은 문항은 일부 제거하고 사용되었다.

리더의 피드백은 선행연구를 바탕으로(Jaworski and Kohli, 1991) 부하의 긍정적, 부정적 성과 및 행동에 대해 리더의 피드백을 9문항을 사용하여 측정하였다. 대표적인 설문 문항으로 ‘내 직무성과가 좋다고 생각할 때 관리자는 나에게 긍정적으로 피드백을 한다.’, ‘내가 많은 이익을 달성했다고 생각할 때 관리자는 나를 격려해 준다.’ 등이 포함되었다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.830으로 나타났다.

종업원의 피드백 수용정도는 리더의 긍정적, 부정적 피드백에 대해서 구성원들이 자신의 업무나 행위에 대해 잘못된 실수 등을 인정하고 유용한 조언을 수용하는 정도로 정의하였으며 선행연구를 바탕으로 일부 수정하여 구성하였다(천면중, 허명숙, 2014). 대표적인 문항은 ‘리더의 피드백이 옳은 말이라고 생각될 때는 받아 드릴 수 있다.’ ‘리더의 피드백이 본인의 입장과 차이가 있더라도 유용하다고 생각하고 받아들일 수 있다.’ 등이 포함되었다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.860으로 나타났다.

직무 복잡성은 직무 자체의 특성으로 직무와 관련된 정보의 양, 다양성 등을 증가시키는 속성으로 정의할 수 있으며(Campbell, 1988) Dean and Snell(1991)이 개발한 문항을 바탕으로 측정하였다. 대표적인 문항은 ‘내가 맡은 직무는 많은 지식을 필요로 한다.’, ‘내가 맡은 직무는 복잡하다.’ 등이 포함된다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.823으로 나타났다.

창의적 문제해결 행동은 개인, 조직에 발생한 문제를 해결하기 위해 원인을 분석하고, 새로운 대안을 찾아 적용하고 계획을 수립, 실행하는 일련의 활동을 수행하는 개인의 행동으로 정의할 수 있으며 선행연구를 바탕으로 일부 문구를 수정하여 측정하였다(Carmeli et al., 2013). 대표적인 설문 문항은 ‘창의적으로 직무 관련된 문제를 해결하려고 한다.’, ‘작업 문제를 해결하기 위한 새로운 아이디어를 창출하려는 노력을 한다.’ 등이 포함되었다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.894로 나타났다.

4. 연구결과

4.1 상관관계 분석

본 연구에 사용된 변수 간의 관련성을 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 1>에 제시하였다. 분석결과, 리더의 피드백과 피드백 수용($r=0.239$, $p<0.001$), 창의적 문제해결 행동($r=0.200$, $p<0.001$)과 각각 유의하게 나타났다. 또한 각 변수의 신뢰도 분석결과, 모든 변수의 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.70 이상으로 나타나 기준치를 상회하는 것을 확인하였다(Nunnally and Bernstein, 1994).

Table 1. Means, standard deviations, correlations, and reliabilities.

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	0.07	0.26	–								
2. Age	39.89	8.90	.035	–							
3. Tenure	14.26	6.67	.060	.782***	–						
4. Education level	13.91	1.11	-.029	.187***	.139**	–					
5. Position	2.27	0.81	.024	.690***	.627***	.355***	–				
6. Leaders' feedback	3.73	0.50	-.041	.012	.037	-.060	-.010	(.830)			
7. Feedback acceptance	3.62	0.60	-.086	-.073	-.048	.015	.025	.239***	(.860)		
8. Task complexity	3.56	0.75	-.080	.115*	.127**	.166**	.270***	.052	.201***	(.823)	
9. Creative problem-solving behavior	3.56	0.48	.027	.153**	.184***	.123*	.238***	.200***	.180***	.291***	(.894)

Note: N=411; *P<0.05; **P<0.01, ***P<0.001(two-tailed test)
Values in parentheses along the diagonal are Cronbach's alphas

4.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis, CFA)을 통해 연구모델의 구성과 타당성을 검증하였다. 구체적으로 리더의 피드백, 피드백 수용, 직무 복잡성, 창의적 문제해결 행동으로 구성된 대안 모델을 분석하고 본 연구에서 제안한 4요인 모델과 비교하였다. 분석 결과는 <표 2>에 제시하였다. 제안된 4 요인 모델의 CFA결과는 ($\chi^2=327.147$, $df=215$, $CFI=0.974$, $TLI=0.969$, $RMSEA=0.036$)로 나타났으며 χ^2 (Chi square)테스트를 통해 제안된 가설모델인 4 요인 모델이 다른 대안 모델에 비해 우수한 모형 적합도를 보여주었으므로 판별 타당성이 확보되었다. 또한 본 연구에서는 동일 시간에 수집된 자기 보고식 설문지를 활용함으로 동일방법편의의 문제를 제기하지 않을 수 없다. 따라서 선행연구에서 제안한 Harman's single factor analysis를 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003). 분석결과, 가장 많은 설명력을 차지하는 첫 번째 요인의 설명력이 21.9%로 나타나 동일 방법 편의로 인한 왜곡문제는 없는 것으로 판단하였다.

Table 2. Model fit statistics for measurement models.

Model	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMR	RMSEA	$\Delta\chi^2(df)$
Theoretical 4-factor model (FB, FA, TC, CPS)	327.147 (215)	.974	.969	.023	.036	
3-factor model (FB, FA & TC, CPS)	788.768 (218)	.867	.846	.058	.080	461.621(3)***
2-factor model (FB & FA & TC, CPS)	1549.096 (220)	.690	.644	.071	.121	1221.949(5)***
1-factor model	2167.874 (221)	.547	.481	.082	.147	1840.727(6)***

Note: FB= Leaders' feedback, FA=Feedback acceptance, TC=Task complexity, CPS=Creative problem-solving behavior;
*** p<0.001

4.3 가설검증

가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다(Baron and Kenny, 1986). 분석결과는 <표 3>에 제시하였

다. 먼저, 리더십 및 창의성 관련 선행연구에서 이미 널리 사용된 성별, 연령, 근속년수, 교육수준, 직급 등을 통제함으로 가설검증 결과의 신뢰성을 확보하려고 노력하였다 (Carmeli, et al., 2013; Jung, et al., 2020). 리더의 피드백이 창의적 문제해결 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 분석결과는 모델 2에서 긍정적인 관계가 있음이 나타났다($\beta=0.204, p<0.001$). 따라서 가설 1이 지지 되었다.

가설 2,3,4의 상호작용 조절효과를 검증하기 위하여 평균 중심화 변수를 사용하여 조절효과를 분석하였다(Aiken and West, 1991). 가설 2와 가설 3을 검증하기 위해 <표 3>의 모델 4에서 각각의 상호작용항을 투입하였다. 분석결과, 리더의 피드백과 피드백 수용의 상호 작용항은 창의적 문제해결 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.189, p<0.001$). 또한, 리더의 피드백과 직무 복잡성의 상호 작용항 또한 창의적 문제해결 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.148, p<0.01$). <그림 2>와 <그림 3>은 피드백 수용과 직무 복잡성의 조절효과를 도식화한 것이다. <그림 2>와 <그림 3>에서와 같이 피드백 수용과 직무 복잡성이 각각 높은 수준일 때, 창의적 문제해결 행동이 더욱 높아지는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 2와 가설3이 지지 되었다.

마지막으로, 가설 4를 분석하기 위해 리더의 피드백, 피드백 수용, 직무 복잡성의 3차항 상호작용항을 투입하였다. 분석결과, 모델 5에서 3차항 상호작용 항은 창의적 문제해결 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.181, p<0.001$), 또한 조절효과를 도식화한 <그림 4>에서 확인할 수 있듯, 피드백 수용과 직무 복잡성이 모두 높을 때, 리더의 피드백이 창의적 문제해결 행동에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 4가 지지 되었다.

Table 3. Hierarchical regression for creative problem-solving behavior.

	Creative problem-solving behavior				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Gender	.020	.029	.053	.048	.052
Age	-.093	-.089	-.041	.012	.020
Tenure	.116	.100	.096	.067	.084
Education level	.050	.063	.046	.053	.058
Position	.211**	.215**	.129	.097	.073
FB		.204***	.168***	.172***	.153**
FA			.099*	.052	.054
TC			.217***	.197***	.165**
FB × FA				.189***	.162***
FB × TC				.148**	.158***
FA × TC				.051	.000
FB × FA × TC					.181***
R ²	.064	.105	.164	.232	.260
R ² change		.041***	.059***	.068***	.028***

Note: N=411; FB=Leaders' feedback, FA=Feedback acceptance, TC=Task complexity
*P<0.05; **P<0.01, ***P<0.001

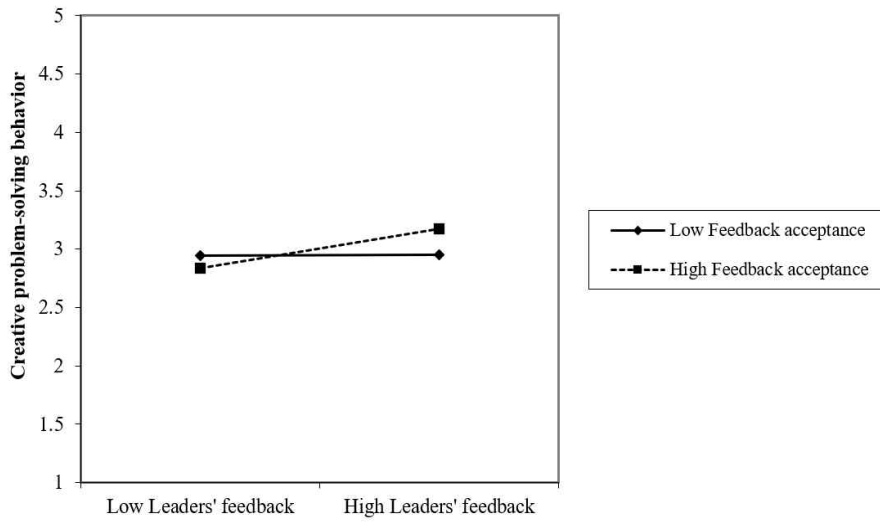


Figure 2. The moderating effect of feedback acceptance on the relationship between leaders' feedback and creative problem-solving behavior.

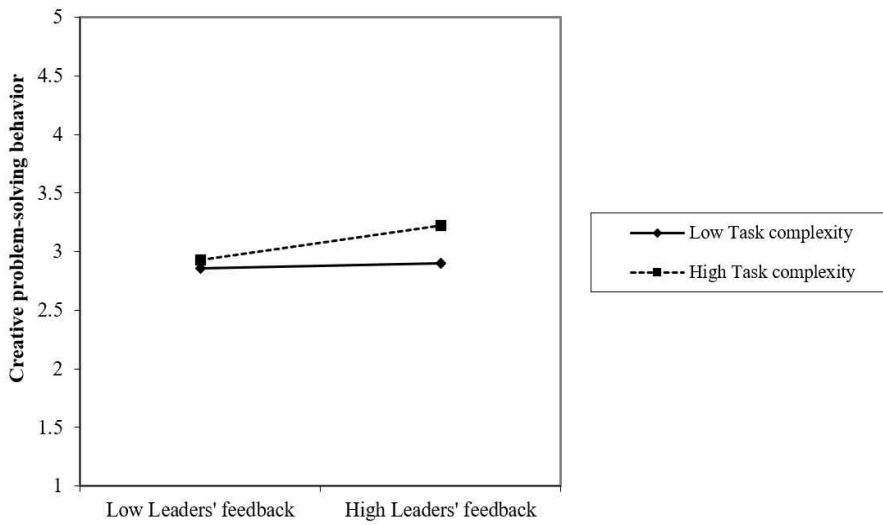


Figure 3. The moderating effect of task complexity on the relationship between leaders' feedback and creative problem-solving behavior.

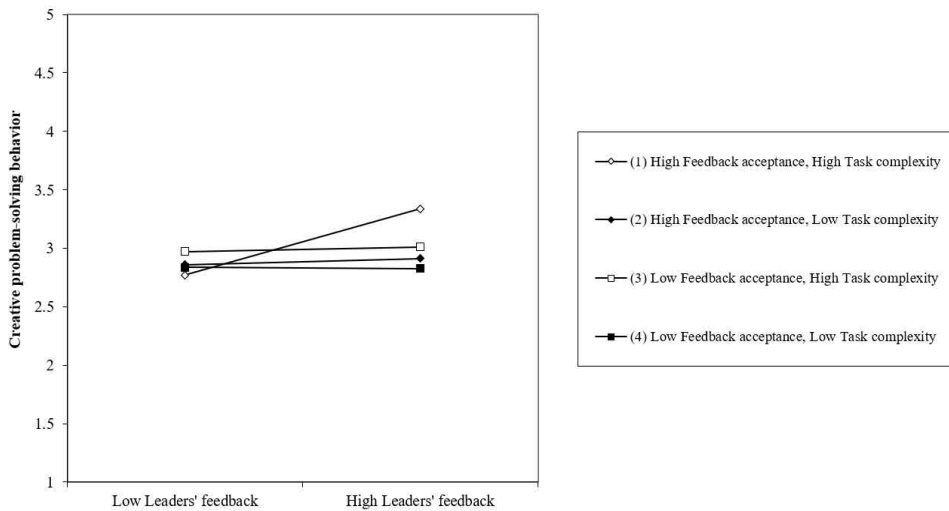


Figure 4. Three-way interaction effect of leaders' feedback, feedback acceptance and task complexity on creative problem-solving behavior.

5. 논의 및 결론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 창의성과 끊임없는 혁신이 오늘날 기업의 지속가능한 성장과 생존에 필수요소라는 점에서 창의성과 혁신의 출발이자 주체인 조직구성원의 창의적 문제해결 행동관점에 초점을 맞추어 리더 피드백의 긍정적 영향력을 실증 분석했다. 오늘날 실제 조직에서 리더는 다양한 경로로 피드백 활동을 통하여 부하의 성취욕구와 성장욕구를 자극함으로써 직무에 대한 긍정적인 동기를 부여하고, 보다 자발적으로 창의적 문제해결 활동에 참여하게 하는 것으로 밝혀졌다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 리더 피드백이 종업원의 창의적 문제해결 행동에 미치는 영향을 분석하였으며, 이들 관계를 극대화하는 상황 요인으로 종업원의 피드백 수용도와 직무 복잡성을 함께 분석함으로써 기존의 리더행동과 창의적 성과 연구에 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다.

첫째, 선행 연구에서 비교적 활발히 연구되지 않았던 창의적 문제해결 행동을 리더십이나 리더행위의 결과 요인으로 연결하여 리더 피드백의 긍정적 영향에 대해 처음으로 규명하였다. 또한 리더십에 관한 선행 연구의 대부분은 다양한 리더십의 종류와 창의적 성과, 혁신행동, 혁신성가를 연결하여 분석하는데 초점을 맞춘 경우가 많았다(허명숙, 천면중, 2014, Jung, Kang, and Choi, 2022; Lee, Kang, and Choi, 2022). 그러나 기업현장에서 이러한 성과들의 선행요인이라 할 수 있는 개인의 창의적 문제해결 행동에 대한 실증연구는 상대적으로 부족하였는데, 이를 실증 분석함으로써 기존 연구에 기여하였다. 둘째, 리더행동과 창의적 성과에 관한 선행 연구에서 리더의 피드백이 조직구성원의 창의적 행동에 이르는 과정을 극대화 하는 조건에 관한 연구가 부족하였다. 이러한 관점에서, 본 연구는 리더 피드백의 긍정적 효과가 극대화되는 상황요소로 종업원의 피드백 수용 정도와 직무 복잡성의 조절역할을 체계적으로 규명하고 실증분석함으로써 리더십과 창의적 성과에 관한 기존 연구를 확장하였다. 셋째, 본 연구는 리더십의 선행 연구에서 리더행동의 긍정적 성과를 규명하는 데 주로 단순 직접효과나 단일 조절 및 매개 효과에 집중한 것에 비하여(Herrman and Felfe, 2014, Kim and Park, 2022; Jung et al., 2022; Lee et al., 2022; Son, Song, and Lee,

2022), 리더 피드백, 종업원의 피드백 수용정도 그리고 직무 복잡성 간의 3차항 상호작용 효과를 최초로 검증함으로써, 방법론적 차별성을 추구하여 기존연구의 접근방법 확장에 기여하였다.

다음으로 본 연구의 실증분석 결과가 가져다주는 실무적 시사점은 다음과 같이 요약 할 수 있다. 첫째, 리더의 피드백이 종업원의 창의적 문제해결 행동을 증가시키는 중요한 선행요인임이 밝혀졌다. 따라서 조직 차원에서 리더 피드백 행동을 활성화할 수 있는 인센티브 제도와 체계적인 리더십 교육훈련이 필요하다. 둘째, 이러한 리더 피드백의 긍정적인 효과는 종업원의 수용정도와 직무 복잡성이 높을 때 극대화된다는 것을 확인하였다. 따라서 조직의 관리자는 창의적이고 효율적인 조직의 목표달성을 위하여서는 종업원의 창의적 문제해결 행동 촉진의 중요성을 먼저 인식할 필요가 있다. 더하여 조직 차원에서 리더들에게 부하들이 피드백을 적극적으로 수용할 수 있도록 구체적이고 수용자의 욕구를 정확히 파악한, 수용성이 높은 피드백 활동을 할 수 있도록 교육훈련을 시행할 필요가 있다.

또한 종업원들은 리더의 피드백 수용능력을 높일 수 있도록, 적극적인 피드백 추구 행동과 학습 지향적 활동을 증가할 필요가 있다. 더불어 조직 차원에서 리더와 부하 간의 신뢰 관계를 강화하고, 다양한 형태의 창의적 문제해결 관련 행동이 장려 될 수 있는 개방적이고 변화 지향적인 조직문화를 구축할 필요가 있다. 아울러 종업원들이 자신이 맡은 직무의 특성을 제대로 파악하고 이를 효과적으로 완수할 수 있는 직무교육과 역량개발이 필요하다. 무엇보다 직무의 복잡성이 다른 업무보다 높은 직종에 있는 종업원에게는 리더의 적절한 피드백을 요구하고 새로운 문제해결 방법을 적극적으로 추진하도록 하는 조직 문화가 조성될 필요가 있다. 이를 위해서는 새로운 업무시도에 실패하더라도 비난이나 경력상의 불이익보다는 실패를 용인하고 다시 도전할 수 있는 조직 분위기 형성이 필요하다. 나아가 피드백을 통한 인정과 격려를 장려하는 조직문화와 리더의 소양 교육프로그램이 구축된다면 리더의 피드백을 통한 긍정적 효과가 배가 될 것으로 예상된다.

5.2 연구의 한계점

본 연구결과가 가지는 유용한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 밝힘으로써 차후 연구의 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구의 실증분석에 사용한 데이터는 자기 보고식 설문지를 활용하였고, 동일 시간대에 동일한 응답원을 사용함으로써, 공통방법에 따른 편이의 영향을 배제할 수 없다(Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012). 차후 연구에서는 응답 시점이나 응답원을 분리하는 등 변수측정 오차를 줄이는 방법이 설계되어야 할 것으로 생각된다. 둘째, 본 연구에 사용된 데이터가 국내 기업중 일부 업종에 국한하여 수집되었으므로 여전히 일반화의 한계를 가지고 있다. 따라서 차후 연구에서는 다양한 산업과 업무특성을 반영하여 연구 분석 샘플 대상을 확장하는 노력이 필요하다. 셋째, 본 연구에서 활용한 설문 데이터는 일정시점을 기준으로 한 횡단면적 데이터로 인과관계를 파악하는 데 한계가 있다. 따라서 시간의 변화에 따라 리더의 피드백이나 창의적 문제해결 행동이 변화할 가능성이 있으므로 연구결과의 신뢰성을 보장하기 위해, 차후 연구에서는 종단적 연구 설계가 필요하다. 마지막으로, 본 연구에서 리더의 피드백과 창의적 문제해결 행동에 영향을 미치는 핵심 조절 변수로 피드백 수용정도와 직무 복잡성이라는 변수를 설정하여 규명하였다. 그러나 다양한 수준과 개인 특성을 반영한 매개 및 조절 변수들을 탐구하여 분석한다면 리더의 피드백이 창의적 문제해결 행동에 이르는 보다 면밀한 경로와 조건을 파악이 가능할 것으로 기대된다. 아울러, 차후 연구에서 분석의 수준을 개인, 팀, 조직수준의 다양한 변수를 포함하는, 다 수준 분석을 한다면 더 의미 있고 실천 가능한 시사점을 도출할 것으로 기대된다. 또한 창의적 문제 해결 행동에 대한 측정 도구가 경영학 분야에서 제대로 개발되지 않아 기존의 창의적 문제해결 능력 변수 측정문항을 수정하여 사용하였다. 창의적 문제해결과 관련된 다양한 변수들과(예 창의적 문제해결 스킬, 창의적 문제해결 과정, 창의적 문제해결 행동 등) 그 측정도구가 신뢰성 있는 검증을 통해 개발되어 적용될 필요가 있다.

REFERENCES

- Aiken, L. S. and West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, London: Sage.
- Amabile, T. M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 10(1):123-167.
- Arad, S., Hanson, M. A., and Schneider, R. J. 1997. A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behavior* 31(1):42-58.
- Atwater, L. and Carmeli, A. 2009. Leader-member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly* 20(3):264-275.
- Audia, P. G. and Locke, E. A. 2003. Benefiting from Negative Feedback. *Human Resource Management Review* 13(4):631-646.
- Baron, R. M. and 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.
- Bono, J. E. and Colbert, A. E. 2005. Understanding Responses to Multi-source Feedback: The Role of Core Self-evaluations. *Personnel Psychology* 58(1):171-203.
- Brislin, R. W. 1980. Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials. *Methodology* 389-444.
- Campbell, D. J. 1988. Task Complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review* 13(1):40-52.
- Campbell, D. J. 1991. Goal Levels, Complex Tasks, and Strategy Development: A Review and Analysis. *Human Performance* 4(1):1-31.
- Carmeli, A., Gelbard, R., and Reiter-Palmon, R. 2013. Leadership, Creative Problem-solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management* 52(1):95-121.
- Chung-Yan, G. A., and Butler, A. M. 2011. Proactive Personality in the Context of Job Complexity. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement* 43:279-286.
- Coelho, F., Augusto, M., and Lages, L. F. 2011. Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing* 87(1):31-45.
- Dean Jr, J. W. and Snell, S. A. 1991. Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia. *Academy of Management Journal* 34(4):776-804.
- Dodd, N. G. and Ganster, D. C. 1996. The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance. *Journal of Organizational Behavior* 17(4):329-347.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies* 40(6):1359-1392.
- Eisenberger, R. and Cameron, J. 1996. Detrimental Effects of Reward: Reality or Myth?. *American Psychologist* 51(11):1153.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., and Tham, T. L. 2019. Is Coworker Feedback More Important than Supervisor Feedback for Increasing Innovative Behavior?. *Human Resource Management* 58(4):383-396.
- Gong, T. and Choi, J. N. 2016. Effects of Task Complexity on Creative Customer Behavior. *European Journal of Marketing* 50(5/6):1003-1023.
- Heo, Myungsook and Cheon, Myunjoong 2014. An Empirical Study on the Relationships among Leader's Feedback, Positive Psychological Capital, and Personal Creativity: The Moderating Role of Negative Feedback

- Acceptance. *Korean Journal of Business Administration* 27(10):1531–1562.
- Herrmann, D. & Felfe, J. 2014. Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management* 25(2):209–227.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. 2007. Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology* 92(5):1332–1356.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., and Mumford, M. D. 2007. Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal* 19(1):69–90.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., and Taylor, M. S. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology* 64(4):349–371.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. 1991. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28(2):190–201.
- Jung, D. I. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal* 13(2):185–195.
- Jung, K. B., Kang, S. W., and Choi, S. B. 2020. Empowering Leadership, Risk-taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability* 12(6):2340.
- Jung, K. B., Kang, S. W., and Choi, S. B. 2022. Paradoxical Leadership and Involvement in Creative Task via Creative Self-Efficacy: A Moderated Mediation Role of Task Complexity. *Behavioral Sciences* 12(10), 377.
- Kappes, A., Singmann, H., and Oettingen, G. 2012. Mental Contrasting Instigates Goal Pursuit by Linking Obstacles of Reality with Instrumental Behavior. *Journal of Experimental Social Psychology* 48(4):811–818.
- Kim, J. and Park, K. 2008. A Study on Determinants of Feedback Acceptance & its Consequences in Multi-Source Feedback System. *Korean Management Review* 37(4):661–689.
- Kim, M. J. and Park, J. 2022. "A Study on the Effect of Supervisor's Coaching Leadership on Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of Organizational Members", *Journal of Korean Society of Quality Management* 50(1):91–104.
- Ko, S. and Ko, E. 2004. Predictors of Feedback Acceptance. *Korean Journal of Human Resources Development* 6(2):21–44.
- Kohn, M.L. and Schooler, C. 1983. *Work and Personality*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Larson Jr, J. R. 1989. The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback. *Academy of Management Review* 14(3):408–422.
- Lazarus, R. S. 1991, *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lee, W. R., Choi, S. B., and Kang, S. W. 2021. How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability* 13(4):1901.
- Lee, W. R., Kang, S. W., and Choi, S. B. 2022. Abusive Supervision and Employee's Creative Performance: A Serial Mediation Model of Relational Conflict and Employee Silence. *Behavioral Sciences* 12(5), 156.
- Li, D., Luo, J., and Huang, L. 2012. A Study on the Relationship between Supervisor's Feedback and Employees' Creativity: The Mediating Effect of Psychological Capital. *Software Engineering and Service Science (ICSESS), 2012 IEEE 3rd International Conference*. pp. 669–672.
- London, M. 2003. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, NJ: Psychology Press.
- McGrath, J.E. and Berdahl, J.L.; Arrow, H. 1995. Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms*

- for a Changing Workplace. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 17-45.
- Moss, S. E. and Martinko, M. J. 1998. The Effects of Performance Attributions and Outcome Dependence on Leader Feedback Behavior Following Poor Subordinate Performance. *Journal of Organizational Behavior* 19(3):259-274.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. 1994. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Offermann, L. R. and Hellmann, P. S. 1996. Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology* 1(4):382-390.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20:331-369.
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5):879-903.
- Podsakoff, P. M. and Farh, J. L. 1989. Effects of Feedback Sign and Credibility on Goal Setting and Task Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44(1):45-67.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P. 2012. Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology* 63(1):539-569.
- Prue, D. M. and Fairbank, J. A. 1981. Performance Feedback in Organizational Behavior Management: A Review. *Journal of Organizational Behavior Management* 3(1):1-16.
- Schwenk, C. R. 1988. Effects of Devil's Advocacy on Escalating Commitment. *Human Relations* 41(10):769-782.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., and Blum, T. C. 2009. Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-reported Creative Performance. *Academy of Management Journal* 52(3):489-505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., and 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.
- Shin, S. J. and Zhou, J. 2007. When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology* 92(6):1709-1721.
- Son, J., Song, T. G., and Lee, K. J. 2022. A Study on the Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Focus on Military Organization Behavior, *Journal of Korean Society of Quality Management* 46(3): 569-592.
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22(1):46-56.
- Yuan, F. and 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.
- Zeffane, R. M. and Gul, F. A. 1993. The Effects of Task Characteristics and Sub-unit Structure on Dimensions of Information Processing. *Information Processing & Management* 29(6):703-719.

저자소개

최석봉 영국 런던대학교 (University of London)에서 경영학 박사학위를 취득하고, 정보통신정책연구원 (KISDI), 정보통신부 통상협상팀, 울산대학교 근무를 거쳐 현재 고려대학교 글로벌비즈니스대학 교수 및 학부장으로 재직 중이다. 주요 연구관심분야는 조직혁신, 혁신행동, 기술혁신전략 등이며, 그의 논문은 *Research Policy*, *Corporate Governance: an International Review*, *Asia Pacific Journal of Management*, *Personnel*

Review, Journal of Happiness Studies, Creativity Research Journal, 경영학연구, 전략경영연구, 인사관리 연구 등에 게재된 바 있다.