

노동정책연구  
2024. 제24권 제3호 pp.117~140  
한국노동연구원  
<http://doi.org/10.22914/jlp.2024.24.3.005>

연구논문

## 몰입형 인사관리와 연구인력의 창의성 : 상사 리더십의 조절효과\*

김동배\*\*

본 연구는 한국노동연구원이 2022년 6월에 기술연구소 연구개발 인력을 대상으로 실시한 개인 설문조사(N=450) 자료를 사용하여 몰입형 인사관리와 상사의 리더십 그리고 연구인력 창의성의 관계를 분석하였다. 선행연구를 검토하면서 몰입형 인사관리와 연구인력 창의성의 관계를 지적 자극과 개발적 피드백으로 구성된 상사의 리더십이 양(+)의 방향으로 조절할 것이라는 연구가설을 설정하였다. 분석결과 몰입형 인사관리와 상사의 리더십은 각각 연구인력 창의성과 양(+)의 관계를 보였고, 몰입형 인사관리와 연구인력 창의성의 관계를 상사의 리더십이 양(+)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 고정효과 추정치를 통해 내생성을 통제해도 추정계수의 크기가 약간 감소한 것을 제외하면 동일한 결과를 얻었다. 이상의 분석결과가 갖는 의의 및 정책 함의를 제시하고, 연구의 한계와 추후 연구과제를 제시하였다.

핵심용어 : 몰입형 인사관리, 상사의 리더십, 연구인력 창의성, 조절효과

논문접수일 : 2024년 8월 13일, 심사완료일 : 2024년 8월 19일, 심사완료일 : 2024년 9월 9일

\* 본 논문은 인천대학교 2023년도 자체 연구비 지원으로 연구되었다.

\*\* 인천대학교 경영대학 경영학부 교수(dongbae@inu.ac.kr)

## I. 문제 제기

경영의 불확실성이 높아질수록 혁신역량은 기업의 생존을 좌우하는 사활적인 과제로 부각된다. 기업의 생존은 새로운 지식이나 아이디어를 활용하여 기존 제품·서비스를 개선하거나 새로운 제품·서비스의 개발을 통해 고객의 선택을 받는 항시적인 혁신 경쟁이 좌우한다. 조직 외부 지식의 활용을 논외로 하면, 조직 내부에서 새로운 지식이나 아이디어의 창출과 공유가 얼마나 활성화되는지가 조직의 혁신역량을 규정한다(Hughes et al., 2020; Lee et al., 2020; Seeck and Diehl, 2017). 예컨대 새롭고 유용한 아이디어의 창출로 정의되는 창의성 관리가 기업의 생존을 좌우하는 혁신역량 강화를 위한 중요한 변수라는 점이다. 특히 혁신 기능을 전담하는 기술연구소에서 근무하는 연구개발인력의 창의성은 다른 부서에서 근무하는 직원들의 창의성보다 조직의 혁신역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.

창의성이 과연 관리될 수 있느냐는 문제 제기도 있지만, 창의성이 성격이나 인지 스타일과 같은 개인 특성만이 아니라 인사관리나 조직의 전략 등 조직 내 개인을 둘러싼 환경이나 정책의 영향을 받는다면(Mumford, 2000), 창의성도 관리될 수 있는 것으로 보아야 할 것이다. 특히 인사관리와 리더십이 창의성에 미치는 영향에 대한 선행연구는 이들이 창의성 관리를 위한 중요한 정책도구임을 시사한다. 왜냐하면 몰입형 인사관리의 조직성과를 높이는 세 가지 기능이 개인 창의성의 세 가지 구성요소에 대응되며, 상사의 리더십도 부하의 내재적 동기부여 등 다양한 경로를 통해서 부하의 창의성에 영향을 미치는 중요한 변수로 지적되어 왔기 때문이다(김동배, 2012; Hughes et al., 2018; Lee et al., 2020; Seeck and Diehl; Zhang et al., 2022).

그런데 인사관리와 리더십이 창의성 관리를 위한 중요한 정책도구라면 인사관리와 리더십 그리고 창의성의 관계를 어떻게 모형화할 수 있는가? 아쉽게도 이와 관련된 선행연구들도 많지 않고 연구결과들도 복합적인 것이 현실이다(Chuang et al., 2016; Saleem et al., 2023; Zhou et al., 2024). 몰입형 인사관리와 상

사의 리더십을 각각 창의성에 영향을 미치는 별개의 독립변수로 보는 것은 너무 단순하고 따라서 정책함의 제시도 제한적일 수밖에 없다. 몰입형 인사관리와 상사의 리더십 간 선후관계를 가정하기에는 본 연구에서 다루는 리더십은 최고경영자가 아니라 연구소 팀장, 즉 라인 관리자라는 점에서 적절하지 않다. 그렇다면 생각해볼 수 있는 것이 조절 모형인데, 본 연구는 선행연구의 논의와 실증분석 결과들에 근거해서 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 상사의 리더십이 조절하는지를 검증해보기로 한다.

본 연구는 몰입형 인사관리와 창의성의 관계에 대한 상사 리더십의 조절효과를 연구개발 인력을 대상으로 검증하고자 한다. 위에서 살펴본 관련 해외 선행연구들도 기업연구소 연구개발 인력을 대상으로 한 경우는 찾아보기 힘들다(Chuang et al., 2016; Saleem et al., 2023; Zhou et al., 2024). 연구개발인력을 대상으로 국내 선행연구들(김지은·김병근, 2022; 김학수 외, 2022; 이정옥·김진모, 2012)도 본 연구와 같이 인사관리나 상사 리더십의 효과를 살펴보지는 않았다. 이하 관련 선행연구를 검토하면서 연구가설을 설정하고, 한국노동연구원이 2022년 6월에 기업연구소 연구개발 인력을 대상으로 실시한 개인 설문조사 자료(N=450)를 사용하여 연구가설을 검증하기로 한다.

## II. 선행연구 및 연구가설

### 1. 몰입형 인사관리와 창의성

몰입형 인사관리는 고성과·참여적 작업시스템 등으로도 지칭되며 명칭별로 미묘한 어감 차이는 있지만(Song et al., 2020), 그 기능 측면에서 보면 근로자 역량 개발, 동기부여, 참여기회/임파워먼트를 증진하는 인사관리 시스템으로 정의할 수 있다. 몰입형 인사관리와 창의성의 관계는 초기에는 개념적 수준에서 명제를 제시하는 연구에서 시작해서(Mumford, 2000) 이후 몰입형 인사관리와 기술혁신의 관계를 설명하는 메커니즘, 즉 양자를 연결하는 매개변수로서의 창의성 연구들이 이루어진다(Beugelsdijk, 2008; Seeck and Diehl, 2017). 새롭고 유용한 아이

디어의 창출로 정의되는 창의성은 신제품·서비스가 시장에서 상업적으로 성공함으로써 종결되는 혁신의 전체 프로세스 첫 출발점을 차지하기 때문에, 몰입형 인사관리와 기술혁신의 관계를 설명하거나 매개변수로서 창의성에 주목하기 시작한 것은 어찌면 당연해 보인다.

선행연구들은 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 설명하기 위한 개념적 틀로서 창의성의 구성요소 이론(componential theory of creativity)을 활용한다. 이 이론에 의하면 개인의 창의성은 해당 분야의 지식, 내재적 동기부여, 그리고 창의적 사고 스킬로 구성된다(Amabile, 1988; 1998; Amabile and Pratt, 2016). 해당 분야의 지식이나 스킬은 지식, 전문성, 기능, 재능을 포함하는 것으로서 창의적 사고의 원재료 역할을 수행하고, 내재적 동기부여는 일 자체가 재미있어서 열정을 갖고 몰입하는 상태로서 인간을 가장 창의적으로 만들며, 창의적 사고 스킬은 다양한 정보의 새로운 결합이나 기존의 사고틀을 벗어날 수 있는 능력으로서 최종적으로 새로운 아이디어를 창출하는 인지적 과정이다(Amabile and Pratt, 2016). 그런데 흥미롭게도 몰입형 인사관리의 세 가지 기능인 역량형성, 동기부여, 참여기회/임파워먼트는 순서대로 개인 내부 창의성의 세 가지 구성 요소들인 해당 분야의 지식, 내재적 동기부여, 그리고 창의적 사고 스킬과 밀접하게 연관되어 있다. 이에 대해서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

몰입형 인사관리의 특징인 강도 높은 교육훈련이나 업무 로테이션 등을 통한 역량형성은 해당 분야의 전문지식이나 스킬의 함양을 낳는다. 자율작업팀과 같이 자율과 참여를 특징으로 하는 몰입형 인사관리는 근로자의 내재적 보상 또는 내재적 동기부여를 높인데, 이는 실증연구에서도 확인되고 있다(Appelbaum et al., 2000). 마지막으로 문제해결 등 각종 의사결정에의 참여와 임파워먼트가 특징인 몰입형 인사관리는 근로자가 주도적으로 스스로 문제를 정의하고 문제해결 방안을 고민하게 함으로써 창의적인 사고 습관과 사고 스킬을 함양할 수 있다. 몰입형 인사관리와 창의성에 관한 선행연구들도 몰입형 인사관리의 이러한 기능들이 직·간접적으로 창의성을 증진한다는 사실을 발견해왔다(김동배, 2012; Saleem and Adeel, 2016; Seeck and Diehl, 2017; Song et al., 2020; Tang and Yu, 2017; Zhang et al., 2022; Zhou et al., 2024).

## 2. 상사의 리더십과 창의성

근로자의 행위규범과 역량 그리고 유인을 제공하는 제도로서의 인사관리만이 아니라 상사의 리더십도 근로자의 창의성에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수이다. 그러나 1990년대 중반까지만 해도 창의성의 영향요인에 대해서는 인지 스타일, 성격, 지능 등 개인 특성 연구가 중심이었고, 리더십과 창의성의 관계에 관한 연구는 1990년대 이후에 이루어지기 시작한 것으로 평가된다(Mumford, et al., 2002; Oldham and Cummings, 1996). 리더십과 창의성의 관계에 관한 초기 연구는 후원적 리더십과 같은 특정 리더십은 부하의 해당 분야 전문성 제고나 내재적 동기부여 제고를 통해 창의성을 높일 수 있다는 관점에서 연구들이 진행되었다(Amabile et al., 2004; Oldham and Cummings, 1996).

이후 다양한 리더십 스타일과 창의성에 관한 많은 연구가 이루어졌다. 리더십 스타일 중 창의성의 선행요인으로 가장 많이 연구된 것은 단연 변혁적 리더십이다(Hughes et al., 2018). 변혁적 리더십은 변혁이라는 말이 의미하듯 현상 유지가 아니라 바람직한 미래의 모습으로서 비전 달성을 위해 필요한 새로운 관점과 사고 및 행동의 변화를 장려하는 리더십이기 때문에 부하의 창의성과 밀접한 관련성이 있다(Koh et al., 2019; Shin and Zhou, 2003). 예를 들어, 변혁적 리더십의 네 가지 하위 구성 차원 중 지적 자극은 기존의 사고 틀을 깨고 새로운 사고와 관점을 갖도록 자극한다.

리더십을 부하에 대한 상사의 영향력 행사과정으로 정의하듯이 상사는 새롭고 유용한 아이디어의 창출과 관련된 부하의 생각과 행동에 크게 영향을 미칠 수 있다. 물론 여기에서 부하의 생각과 행동에는 창의성 구성요소 중의 하나인 해당 분야 전문지식에의 투자도 포함된다. 이와 관련해서 리더십과 창의성의 매개변수에 대한 논의들은 리더십이 부하의 창의성에 어떻게 영향을 미치는가를 잘 설명한다. 동 연구들은 리더십과 창의성의 매개변수로서 부하의 동기, 인지, 정서, 그리고 사회적 관계 등을 들고 있다(Hughes et al., 2018; Koh et al., 2019). 예를 들어 특정 스타일의 리더십은 부하의 내재적 동기부여를 높이고, 정보에 대한 접근이나 지식공유를 촉진하며, 부하의 긍정적 정서를 형성하고, 부하가 자신을 창의적 리더와 동일시하거나 상사의 우호적 대우에 대해 창의성으로 보답하는 행위를 통해서 부하의 창의성을 높일 수 있다. 이런 맥락에서 지금까지의 선행연구들은 변혁

적 리더십, 후원적 리더십, 임파워링 리더십 등 긍정적 리더십 스타일들은 대체로 부하의 창의성과 양(+)의 관계를 갖는다는 점을 발견하였다(Hughes et al., 2018; Koh et al., 2019; Lee et al., 2020; Mehraein et al., 2023).

### 3. 몰입형 인사관리, 상사의 리더십, 창의성

그런데 몰입형 인사관리, 상사의 리더십, 창의성이라는 세 변수 간 관계를 어떻게 모형화할 수 있는가? 몰입형 인사관리와 상사의 리더십을 창의성의 독립변수로 볼 수도 있지만, 이런 단순한 접근은 변수 간 인과관계 고리의 확장이나 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 특정한 조건에 대한 추가적인 정보를 제공하지 못한다. 변수 간 인과관계 고리의 확장을 위해서는 매개변수의 가능성을, 변수 간 관계의 크기나 방향에 영향을 미치는 조건을 살펴보기 위해서는 조절 변수의 가능성을 타진해볼 필요가 있다.

몰입형 인사관리와 라인 관리자인 상사의 리더십 간에 매개 관계를 상정하는 것은 적절하지 않은 것으로 보인다. 최고경영자라면 자신의 철학에 따라 인사관리 시스템을 선택하고 설계할 수 있기 때문에, 최고경영자의 리더십은 인사관리 시스템을 매개로 하여 다양한 종속변수들에 영향을 미칠 수 있다는 매개 모형을 상정할 수도 있다(Zhu et al., 2005). 그러나 본 연구의 상사는 최고경영자가 아닌 일선 라인 관리자인 연구소 팀리더로서 인사관리 시스템의 독립변수로 보는 것은 무리이다. 한편 역으로 몰입형 인사관리 시스템이 상사의 리더십을 매개로 하여 부하의 창의성에 영향을 미치는 관계를 상정해볼 수도 있겠지만 이 역시 논거가 부족하다. 몰입형 인사관리의 적용 대상이 전체 근로자라면 일선 관리자인 상사의 태도와 행위에도 영향을 미칠 수 있다는 것은 부정할 수 없겠지만, 몰입형 인사관리가 라인 관리자들의 다양한 리더십 스타일들을 규정한다고 보는 것은 무리이기 때문이다.

제도로서 몰입형 인사관리의 의도된 기능이 실제로 실현되는 정도는 상사의 리더십에 따라 증폭되거나 반대로 약화될 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 이처럼 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 상사의 리더십이 조절하는 관계를 상정할 수 있는데, 전략적 인사관리의 프로세스 모형은 이와 관련된 논거를 제시한다. 전략적 인사관리의 프로세스 모형은, 조직 차원에서 설계·의도된 인사관리와 실제

로 실행되어 개인에 영향을 미치는 인사관리 간에는 라인 관리자의 역할에 따라 격차가 존재하고 이러한 격차가 성과 차이를 낳는다고 본다(Brewster et al., 2013; McDermott et al., 2013; Wright and Nishii, 2007). 기업 수준에서 설계·의도된 인사관리 시스템은 라인 관리자가 이를 어떻게 해석하여 적용하고 부하들이 참여하도록 촉진하는가에 따라서 개별 근로자에게 구현 또는 실현되는 정도가 달라지므로, 인사관리의 의도된 효과는 증폭되기도 하고 반대로 반감될 수도 있다.

전략적 인사관리의 프로세스 모형을 본 연구에 적용하면 설계·의도된 몰입형 인사관리가 창의성에 미치는 영향은 상사의 리더십에 따라 달라질 수 있다. 상사가 창의성을 자극하는 리더십을 발휘하면 부하는 상사의 기대에 부응해서 자신의 창의성을 높이기 위해 생각과 행동을 변화시키려 할 것이다. 몰입형 인사관리의 적용 대상이자 수요자인 개인들은 창의성을 촉진하는 몰입형 인사관리의 세 가지 기능 영역들에 더 적극적으로 참여하게 될 것이며, 그 결과 몰입형 인사관리가 창의성에 미치는 영향이 증폭될 것이다. 예를 들어 상사가 창의성을 촉진하는 리더십을 발휘할수록 부하들은 창의성의 구성요소인 해당 분야의 전문지식 함양을 위해 각종 공식적 및 비공식적 역량 개발과정에 더 적극적으로 참여하거나 이와 관련된 개인적인 투자를 증가시킬 것이다. 상사의 리더십이 창의성을 자극할수록 부하들은 개선이나 혁신적 아이디어를 고안하기 위해 비판적으로 생각하고 문제해결을 위한 새로운 방안이나 획기적인 개선책을 고안하기 위해 생각하고 행동하게 되므로 참여기회/임파워먼트를 증진하기 위해 설계된 몰입형 인사관리의 기능이 더욱더 활성화될 것이다. 이처럼 상사의 리더십은 부하의 창의성에 대한 독립적인 영향 이외에도 몰입형 인사관리의 설계·의도된 기능들의 활성화에 영향을 미침으로써 결과적으로 구성원의 창의성에 영향을 미칠 수 있다.

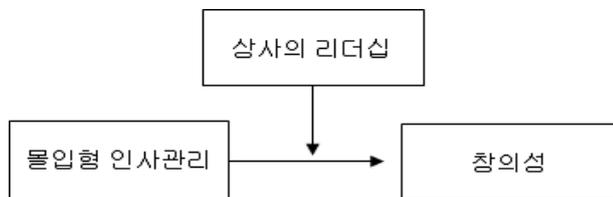
그런데 상사의 리더십은 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 양(+ )의 방향으로 조절하는가, 아니면 음(-)의 방향으로 조절하는가? 선행연구의 연구자별로 리더십 특성 변수가 상이하고 또한 연구모형에도 차이가 있으므로 해석에 유의할 필요는 있지만, 이와 관련된 선행연구의 논거와 분석결과들은 복합적인 것이 사실이다. 즉, 상사의 리더십이 양(+ )의 방향으로 조절한다는 연구결과들도 있고(Saleem and Adeel, 2016; Saleem et al., 2023; Zhou et al., 2024), 반면에 음(-)의 방향으로 조절한다는 연구결과들도 있다(Chuang et al., 2016; Zhang et al., 2022).

리더십의 상반된 조절 방향에 대한 해석은 보완 관점과 리더십 대체이론으로 구분되는 것처럼 보인다. 보완 관점은 위에서 설명한 바와 같이 특정 리더십은 설계·의도된 몰입형 인사관리가 실제로 더 활성화되도록 견인하는 수요 역할을 수행하기 때문에 결과적으로 양(+)의 방향으로 조절한다는 주장인 반면, 대체이론의 경우 몰입형 인사관리의 기능을 특정한 리더십이 대체하기 때문에 조절의 방향이 음(-)이라고 설명한다. 예컨대 몰입형 인사관리의 세 가지 기능인 역량형성, 동기부여, 참여기회 제공을 임파워링 리더십과 같은 특정한 리더십이 대체할 수 있다는 주장이다. 본 연구의 범위를 벗어나지만 리더십이 인사관리 기능을 대체할 수 있다는 주장은 인사관리와 조직성과의 관계와 관련해서 오래전에 제기되었다(Dyer and Reeves, 1995; Guest, 2011).

이처럼 조절의 방향과 관련해서 상반된 관점이 존재하고 이에 대한 본격적인 검증도 흥미 있고 필요한 과제임은 분명하지만, 이는 또 다른 연구과제이다. 본 연구는 상사의 리더십이 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 양(+)의 방향으로 조절할 것이라고 가정한다. 그 이유는 위에서 설명한 바와 같이 본 연구에서 지적 자극과 개발적 피드백으로 측정된 상사의 리더십은 몰입형 인사관리의 활성화를 촉진할 것으로 예측되기 때문이다.

이상의 논의를 연구모형으로 도식한 것이 [그림 1]이다. 그림에서 표시하지 않았지만, 상사의 리더십은 양(+)의 방향으로 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 조절할 것으로 가정한다. 본 연구에서 검증하고자 하는 연구가설은 다음과 같이 두 가지로 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



가설 1 : 몰입형 인사관리는 연구개발인력 창의성과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

가설 2 : 상사의 리더십은 몰입형 인사관리와 연구개발인력 창의성의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

### Ⅲ. 자료 및 변수

#### 1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2022년 6월 연구개발 인력을 대상으로 실시한 개인 설문조사 자료를 사용하였다. 최종 표본은 94개 연구소에 소속된 450명의 연구개발 인력으로서, 연구소별 응답 인원은 평균 6.1명이다. 표본의 인적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

성별로는 남성이 83.6%이고 평균 연령은 36.3세로 나타났다. 2022년 기준 상용근로자 5인 이상 사업체의 상용근로자 전체의 평균 연령이 43.8세임에 비하면 연령이 꽤 낮다. 학력은 초대졸 이하 10.4%, 대졸이 56%, 석사 29.1%, 박사 4.4%로 대졸이 가장 많다. 근속연수는 1년 이하 23.6%, 2~5년 이하 28.9%, 6~10년 이하 20.7%, 11년 이상 26.9%로 구간별로 비슷한 분포를 보이고, 평균 근속연수는 6.9년이다. 직책은 팀원 83.6% 팀장 16.4%이고, 평균 연봉은 5천3백만 원이다.

#### 2. 변수

종속변수인 창의성은 선행연구를 참조해서 4개의 문항으로 측정했다(Farmer et al., 2003). 구체적인 측정 문항은 ‘나는 새로운 아이디어나 방법을 먼저 시도한다.’, ‘나는 문제해결을 위한 새로운 아이디어와 방법을 모색한다.’, ‘나의 연구 분야에서 획기적인 아이디어를 제시한다.’, ‘나는 창의적 직원의 모범이다.’이고, 모두 5점 척도(5=매우 그렇다)로 구성되어 있다. 4개 문항 요인 분석결과 하나의 요인으로 구분되었고, 구성 개념의 내적 일관성의 지표인 크론바흐 알파는 0.888로 나타났다.

독립변수인 몰입형 인사관리는 6개 측정 문항의 합산지수로 측정했다. 구체적인 측정 문항은 ‘귀 회사는 연구개발 인력이 연구에 열정을 갖고 몰입하도록 인사

관리를 잘하고 있다’, ‘내가 원한다면 이 회사에 정년까지 근무할 수 있다’, ‘나의 승진 전망은 밝다.’, ‘회사는 업무 관련 교육을 충분히 제공한다.’, ‘경쟁사에 비해서 임금/복리 수준이 높다.’, ‘회사의 경영 성과를 임금에 충분히 반영하고 있다’ 이고, 모두 5점 척도(5=매우 그렇다)로 구성되어 있다. 6개 문항 요인 분석결과 하나의 요인으로 구분되었고, 구성 개념의 내적 일관성 지표인 크론바흐 알파는 0.829로 나타났다.<sup>1)</sup>

조절 변수인 상사의 리더십은 선행연구를 참조하여 변혁적 리더십의 한 차원인 지적 자극 3개 문항과 개발적 피드백 2개 문항의 총 5개 문항으로 측정하였다 (Shin and Zhou, 2003; Zhou, 2003). 구체적인 측정 항목은 직속 상사는 ‘오래 된 문제도 새로운 방식으로 생각하도록 돕는다’, ‘어렵고 복잡한 문제에 대한 새로운 접근법을 제시한다.’, ‘전혀 의심하지 않았던 점도 다시 생각하게끔 해 준다.’, ‘상사가 해 주는 말은 나의 업무개선에 큰 도움이 된다.’, ‘상사는 나의 업무개선에 유용한 정보를 제공한다’ 이고, 모두 5점 척도(5=매우 그렇다)로 구성되어 있다. 5개 문항 요인 분석결과 하나의 요인으로 구분되었고, 구성 개념의 내적 일관성 지표인 크론바흐 알파는 0.922로 나타났다.

마지막으로 인사관리나 상사의 리더십 이외에 연구원의 태도 및 창의성에 영향을 미칠 수 있는 개인 특성변수를 통제하였다. 개인 특성변수는 성, 연령, 학력, 근속연수, 직책, 임금수준이다. 성은 여성의 경우 1의 값을 부여한 더미변수다. 연령은 측정 시점 당시 응답자가 응답한 만 연령이다. 학력은 대졸 이하를 준거 범주로 석사 이상의 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 근속연수는 2023에서 입사 연도를 차감하여 작성하였다. 참고로 조사 기준 시점은 2022년 6월이다. 직책은 팀장의 경우 1의 값을 부여한 더미변수이다. 임금수준은 2021년 세전 기준 연봉(백만 원)으로 측정하였다. 이상에서 설명한 종속변수, 독립변수와 조절변수, 그리고 통제변수의 작성 내역 및 기술통계를 정리하면 <표 1>과 같다.

1) 여기에 보고하지 않았지만, 몰입형 인사관리를 단일항목(귀 회사는 연구개발 인력이 연구에 열정을 갖고 몰입하도록 인사관리를 잘하고 있다)으로 측정해서 분석한 결과도 합산지수와 추정계수의 크기를 제외하면 차이가 없었다. 다만 인사관리 지수는 구성항목 간 가산적 관계를 상정해서 합산지수로 작성하는 경우가 통상적이기 때문에 본 연구도 합산지수를 사용했다.

〈표 1〉 변수 작성내역 및 기술통계

	작성내역	평균	표준 편차
창의성	4개 문항의 평균(5점 척도)	3.41	0.71
몰입형 인사관리	6개 문항의 평균(5점 척도)	2.96	0.74
상사의 리더십	5개 문항의 평균(5점 척도)	3.53	0.84
성	여성=1	0.16	0.37
연령	만 연령(세)	36.3	7.78
학력	석사 이상=1	0.34	0.47
근속연수	2023-입사연도	7.95	6.46
직책 더미	팀장=1	0.16	0.37
임금수준	연봉 총액(백만 원)	53.0	18.6

한편, 본 연구의 종속변수와 독립변수는 모두 동일한 개인이 응답한 것이기 때문에 단일 응답자 편의라는 방법 편의가 문제가 될 수 있다. 단일 응답자로부터의 측정치에는 참값과 함께 응답자 특성, 예컨대 일관성 유지 동기나 응답자의 암묵적 이론 그리고 사회적 가망성 등으로 인한 편의가 혼재되어 나타날 수 있다(류성민·김성수, 2007; 박원우 외, 2007; Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). 단일 응답자 응답 편의의 심각성을 살펴보는 방법으로 가장 널리 활용되는 것은 하만의 일원 검증법(single-factor test)이다. 이 방법은 분석에 사용된 모든 변수에 대한 탐색적 요인 분석을 시행하여 만일 하나의 요인으로 묶이거나 하나의 보편 요인이 측정치 간 공분산의 대부분을 설명하는 경우에 심각한 방법 편의가 존재하는 것으로 판단한다(Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). 본 연구에서 사용된 종속변수, 독립변수, 조절변수를 모두 투입해서 주성분 요인 분석을 실시한 결과 모두 3개의 요인으로 구분되었고, 이들은 전체 분산의 67.9%를 설명했는데 첫 번째 요인은 전체 분산의 42.0%를 설명하였다. 이러한 분석결과는 단일 응답자로 인한 측정 편의가 심각한 수준은 아니라는 점을 시사한다.

〈표 2〉는 분석에 앞서 변수 간 상관관계를 정리한 것이다. 이에 의하면 창의성은 몰입형 인사관리나 상사의 리더십과 모두 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 한편 통제변수 중에서 통계적으로( $p < .05$ ) 유의한 관계를 보이는 것은 근속연수가 유일하게 부호의 방향은 음(-)이다. 이는 통계적으로 유의하지 않지만, 창의성이 석사

이상의 고학력과 양(+의 관계를 보이는 반면 연령과는 음(-)의 관계를 보이는 것과 유사한 맥락으로 보인다.

〈표 2〉 변수 간 상관관계

	mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 창의성	3.41	0.71								
2. 몰입형인사관리	2.96	0.74	0.399							
3. 상사의 리더십	3.53	0.84	0.368	0.504						
4. 성	0.16	0.37	-0.047	-0.003	0.043					
5. 연령	36.3	7.78	-0.034	-0.114	-0.184	-0.241				
6. 학력	0.34	0.47	0.091	-0.052	-0.078	-0.011	0.097			
7. 근속연수	7.95	6.46	-0.111	-0.136	-0.072	-0.171	0.655	-0.063		
8. 직책터미	0.16	0.37	0.053	-0.003	-0.143	-0.067	0.445	0.066	0.254	
9. 임금수준 (백만)	53.0	18.6	0.050	-0.052	-0.112	-0.251	0.686	0.268	0.561	0.411

주:  $|r| \geq 0.171$ ,  $p < 0.001$ ,  $|r| \geq 0.136$ ,  $p < 0.01$ ,  $|r| \geq 0.097$ ,  $p < 0.05$ . (N=450).

## IV. 분석결과

### 1. 추정결과

〈표 3〉은 가설 검증을 위해 창의성을 종속변수로 선형회귀 분석을 실시한 결과이다. 모형 1과 모형 2의 차이는 모형 2는 모형 1의 변수에 추가로 독립변수인 몰입형 인사관리와 상사 리더십의 교호항을 투입한 것이다. 교호항은 다중공선성을 고려해서 해당 변수의 평균을 차감한 값들의 곱으로 작성하였다. 분석결과 몰입형 인사관리와 상사의 리더십은 각각 독립적으로 창의성과 양(+의 관계를 보이고, 인사관리와 상사 리더십의 교호항도 역시 양(+의 관계를 보인다. 본 연구의 연구가설을 지지하는 결과이다.

몰입형 인사관리와 창의성의 양(+의 관계는 관련 선행연구들의 결과와 맥락을 같이 하는데(Seeck and Diehl, 2017; Tang and Yu, 2017; Song et al., 2020) 이와 관련된 선행연구들이 이미 충분히 이루어졌기 때문에 추가적인 설명

〈표 3〉 창의성에 대한 선형회귀분석 결과

	모형 1		모형 2	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
상수	1.694 ***	0.244	1.592 ***	0.244
성	-0.092	0.084	-0.071	0.083
연령	0.002	0.006	0.003	0.006
학력	0.124 *	0.068	0.117 *	0.068
근속연수	-0.016 **	0.007	-0.016 **	0.006
직책더미	0.136	0.092	0.105	0.092
임금수준	0.004	0.002	0.004 *	0.002
몰입형 인사관리	0.250 ***	0.047	0.216 ***	0.048
상사의 리더십	0.222 ***	0.042	0.252 ***	0.043
몰입형 인사관리×상사 리더십			0.123 ***	0.041
R Square	0.233		0.249	
Adj. R Square	0.219		0.234	
N	450			

주 : \*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<0.1.

이 필요한 것 같지는 않다. 지적 자극과 개발적 피드백으로 구성된 상사의 리더십이 창의성과 양(+)의 관계를 보이는 것도 관련 선행연구들과 맥락을 같이한다(Hughes et al., 2018; Koh et al., 2019; Lee et al., 2020; Mehraein et al., 2023). 변혁적 리더십의 한 차원인 지적 자극은 부하들의 새로운 접근이나 시도를 유발하고 지적 호기심이나 상상력의 발휘를 촉발시켜 일 자체에 대한 흥미, 즉 내재적 동기부여를 증진시킨다(Shin and Zhou, 2003). 개발적 피드백은 부하에게 성과나 행위 통제가 아니라 업무수행 관련 학습, 개발, 개선에 도움이 되는 유용한 정보를 제공함으로써 내재적 동기부여를 높이는 역할을 수행한다(Zhou, 2003). 이러한 논의를 종합하면 지적 자극과 개발적 피드백을 내용으로 하는 상사의 리더십은 부하의 내재적 동기부여를 높임으로써 창의성과 양(+)의 관계를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 상사의 리더십이 양(+)의 방향으로 조절하는 것은 특정 리더십이 인사관리와 창의성의 관계를 양(+)의 방향으로 조절한다는 선행연구와 맥락을 같이 하고(Saleem and Adeel, 2016; Saleem et al., 2023; Zhou et al., 2024) 본 연구의 가설을 지지하는 결과이다. 그러나 특정 리더십이 인사관리와 창의성의 관계를 음(-)의 방향으로 조절한다는 선행연구와(Chuang et al, 2016; Saleem and Adeel, 2016; Zhang et al., 2022) 다

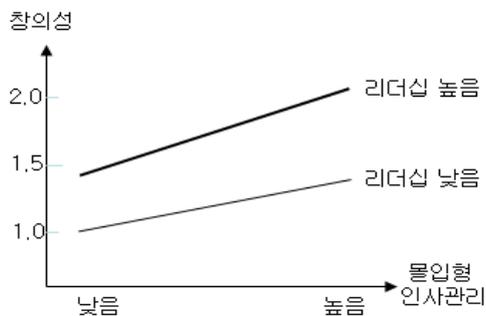
른 결과이다.

왜 본 연구에서 상사의 리더십은 몰입형 인사관리를 대체하지 않고 보완하는 양(+)의 조절 효과를 보이는 것일까? 본 연구에서 측정된 상사의 리더십 측정 문항들은 모두 새로운 아이디어나 행동을 촉진하거나 이를 위해 필요한 정보를 제공하는 것으로서, 창의성을 촉진하는 리더의 부하에 대한 영향력으로 해석할 수 있다. 이처럼 상사가 부하의 창의성을 촉진하는 리더십을 발휘하는 경우 부하는 높은 창의성으로 대응해야 하는데, 이러한 일련의 과정은 몰입형 인사관리의 활성화를 유도한다. 즉, 부하의 창의성 제고는 내재적 동기부여만이 아니라 해당 분야의 전문 지식이나 창의적 사고 스킬의 함양도 요구하는데, 이러한 수요는 몰입형 인사관리의 역량개발이나 참여 및 임파워먼트 기능이 제공할 수 있다.

요약하면 창의성을 촉진하는 리더십은 설계·의도된 몰입형 인사관리가 근로자 창의성을 높일 수 있는 잠재 기능을 충분히 발휘하도록 유도하는 기능이 있기 때문에 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 양(+)의 방향으로 조절하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 선행연구들의 논거나 실증연구 결과에서와 같이 상사의 리더십이 몰입형 인사관리를 대체하는 기능을 수행한다면 본 연구의 분석결과와 달리 음(-)의 방향으로 조절할 수도 있을 것이다. 다만 이는 본 연구의 범위를 벗어나고 관련해서 후속연구가 필요할 것이다.

몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 상사의 리더십이 양(+)의 방향으로 조절하는 효과를 도시한 것이 [그림 2]이다. 몰입형 인사관리와 리더십의 낮음과 높음은 각각 평균에서 표준편차만큼을 가감한 값이며, 몰입형 인사관리와 리더십 4개의 좌표에서의 창의성 점수를 구하여 도시하였다. 몰입형 인사관리와 리더십 모두가

[그림 2] 상호작용 효과 도식



낮은 경우의 창의성을 1.00으로 두고 나머지 세 가지 경우 창의성의 상대 지수를 도시하면 [그림 2]와 같다. 좌표별 창의성의 상대 지수를 살펴보면 인사관리와 리더십 모두 높은 경우 2.05, 인사관리만 높고 리더십이 낮은 경우 1.44, 인사관리는 낮고 리더십만 높은 경우는 1.46으로서 도시하면 [그림 2]와 같은 모습을 보인다.

## 2. 추가분석

단일 응답자의 횡단자료를 사용한 본 연구는 앞서 언급한 동일응답 편의 이외에도 미측정 공통요인으로 인한 내생성(endogeneity) 문제에 봉착한다. 잘 알려진 바와 같이 내생성 문제가 존재할 경우 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 주장하기 곤란하다. 이 문제에 대응하기 위해 기업 더미변수 94개를 투입하여 고정효과 모형으로 추정된 결과를 <표 3>의 추정결과와 비교하였다. 미측정 요인으로 인한 내생성이 문제가 되는 상황은 애초에 연구원들의 창의성이 높은 기업체가 몰입형 인사관리가 높은 기업체일 수 있다는 점을 말한다(Hughes et al., 2018). 그렇다면 설명변수인 몰입형 인사관리가 종속변수인 창의성을 설명하는 것이 아니라 본 연구에서 측정하지 않은 기업의 어떤 특성이 몰입형 인사관리와 창의성에 동시에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이런 경우 기업더미 변수를 투입한 고정효과모형(fixed-effects model)으로 추정하면 설명변수와 종속변수에 동시에 영향을 미치는 미측정 요인으로 인한 내생성을 통제할 수 있다.

<표 4> 고정효과 추정결과 요약

	모형 1		모형 2	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
몰입형 인사관리	0.231 ***	0.056	0.208 ***	0.057
상사의 리더십	0.167 ***	0.047	0.190 ***	0.049
몰입형인사관리×상사리더십			0.093 **	0.047
기업 더미변수	예		예	

주 : 1) 기업 더미변수의 투입 외 투입변수는 <표 3>과 동일함.

2) \*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.1.

<표 4>는 고정효과모형으로 추정된 결과를 요약한 것이다. 추정 모형은 기업 더미변수를 투입하지 않은 <표 3>과 동일하며 모형 1과 모형 2의 차이는 모형

2에는 인사관리와 리더십의 교호항을 투입한 것이 차이이다. <표 4>의 고정효과 모형에 의한 추정결과는 <표 3>의 추정 결과와 비교하면 설명변수의 추정계수 값이 약간 감소하는 것을 제외하고는 몰입형 인사관리는 창의성과 양(+)<sup>2</sup>의 관계를 보이고 상사의 리더십은 몰입형 인사관리와 연구인력 창의성의 관계를 양(+)<sup>2</sup>의 방향으로 조절하는 것처럼 전체적으로는 유사한 결과를 보인다. 추정계수 크기의 감소는 고정효과 추정으로 내생성을 통제하지 않는 경우에는 추정치가 과대 추정되고 있음을 보여준다.

## V. 요약 및 함의

대전환의 시대를 맞이하여 기업 경영을 둘러싼 환경의 불확실성은 더욱 높아지고 있으며 기업의 생존과 번영을 위해서는 지속적인 혁신역량의 제고가 요구되고 있다. 기업 내부에 한정하면 근로자의 창의성이 기업 혁신역량의 중요한 결정요인이기 때문에 구성원들이 창의적으로 생각하고 행동하는 조직문화를 창달하고 유지하는 것은 경영자의 중요한 과제가 되고 있다.

몰입형 인사관리와 상사의 리더십이 근로자 창의성에 미치는 영향에 대한 선행 연구를 검토한 후, 몰입형 인사관리가 근로자 창의성에 미치는 영향을 상사의 리더십이 양(+)<sup>2</sup>의 방향으로 조절할 것이라는 연구가설을 설정하였다. 한국노동연구원이 2022년 6월에 실시한 연구개발 인력을 대상으로 실시한 개인 설문조사 자료(N=450)를 사용하여 연구가설을 검증하였다. 분석결과 몰입형 인사관리는 연구개발인력의 창의성과 유의한 양(+)<sup>2</sup>의 관계가 있는 것으로 나타났고, 몰입형 인사관리와 연구인력 창의성의 관계를 상사의 리더십이 양(+)<sup>2</sup>의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과가 갖는 함의와 연구의 한계 및 추후 연구과제를 살펴보면 다음과 같다.

몰입형 인사관리와 근로자 창의성이 양(+)<sup>2</sup>의 관계를 보이는 것은 몰입형 인사관이 조직성과를 높이는 세 가지 기능이, 창의성의 구성요소 모형의 세 가지 요소와 밀접하게 연계되어 있다는 논거가 본 연구의 실증분석 결과에서도 재차 확인된 것으로 볼 수 있고, 이러한 논의에 입각한 관련 선행 실증연구 결과들과도 맥락을

같이하는 것으로 보인다(김동배, 2012; Seeck and Diehl, 2017; Tang and Yu, 2017; Zhang, 2023). 과거 고성과작업시스템(HPWS)으로 지칭되며 조직성과를 높이는 기제로서 주목을 받아왔던 역량개발, 동기부여, 참여기회/임파워먼트라는 몰입형 인사관리의 세 가지 기능은 구성원의 창의성을 높이는 세 가지 기능으로써 재조명되고 이와 관련된 다각적인 연구들이 진행될 필요가 있을 것이다. 본 연구결과는 몰입형 인사관리 시스템이 구성원의 창의성을 높이는 유용한 인사제도라는 점을 시사하는바, 경영자는 개별 기업의 특성에 부합되는 몰입형 인사관리 시스템 도입을 통해 조직의 혁신역량을 강화하여 대전환과 혁신의 시기에 대응할 필요가 있을 것이다.

지적 자극과 개발적 피드백으로 측정된 상사의 리더십이 창의성과 양(+의 관계를 보인 것은 관련 선행연구들과 맥락을 같이하고(Hughes et al., 2018; Shin and Zhou, 2003; Zhou, 2003), 상사의 리더십이 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 양(+의 방향으로 조절하는 것은 인사관리의 영향에 관한 리더십의 보완 효과에 관한 일부 선행연구 결과와 맥락을 같이한다(Saleem and Adeel, 2016; Zhou et al., 2024). 인사관리 시스템과는 독립적으로 상사는 새로운 관점이나 사고의 환기, 개발적 피드백을 통한 업무나 문제해결에의 몰입 유도, 역량개발 기회 제공 및 역량 투자 유인제고, 부하에 대한 창의적 직원의 모델 제공, 상사의 지원과 배려와 부하의 창의적 사고 및 행동의 선물교환 등 다양한 경로를 통해서 부하의 창의성을 촉진할 수 있다. 본 연구결과는 조직의 혁신역량을 강화하기 위해서는 창의성을 촉발하는 리더십 개발이 중요하다는 함의를 제공한다. 몰입형 인사관리가 상사의 특정 리더십과 결합될 경우 구성원의 창의성을 더 잘 촉진한다는 본 연구결과는 몰입형 인사관리와 상사 리더십 간 적합성(fit)에도 주목할 필요가 있다는 함의도 제공한다. 특히 창의성과 혁신이 최종 성과인 연구소 연구인력의 창의성 제고를 위해서는 인사관리시스템 설계만이 아니라 이와 정합적인 리더십을 확인하고 이를 어떻게 개발하고 발휘하도록 할 것인가에 대해서 인사시스템 설계 못지않게 주의할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있어서 변수 간 관계에 대한 인과성을 강하게 주장하기에는 한계가 있으며, 연구의 한계를 감안한 후속연구들이 진행될 필요가 있다. 우선 데이터와 관련해서 단일 응답자로 인한 응답 편향의 문제를 해결하기 위해 추후 독립변수와 종속변수 응답자를 달리하는 데이터를 활용한 연구 설계가 필요

하다. 몰입형 인사관리의 측정이 연구자별로 상당히 다르다는 것은 이 분야 연구에서 널리 알려진 것은 사실이지만, 본 연구에서 측정한 6개 문항이 과연 역량형성, 동기부여, 참여기회/임파워먼트의 차원을 제대로 반영했느냐는 문제 제기가 있을 수 있는바, 후속 연구에서는 몰입형 인사관리의 측정에 주의할 필요가 있을 것이다. 지적자극 3문항만 사용하여 분석한 결과도 본 연구결과와 큰 차이는 없었지만, 지적자극과 개발적 피드백의 합산으로 측정한 상사 리더십 요인의 명칭 부여가 쉽지 않았던 것처럼 관련해서 문제 제기가 있을 수 있다. 이럼 점을 감안해서 추후 연구에서는 살펴보고자 하는 특정 리더십 스타일의 측정 도구를 충실하게 사용하여 측정할 필요가 있을 것이다.

나아가 인사제도와 개인 창의성의 분석수준 차이를 감안한 다수준 분석과 같은 연구 설계도 필요할 것이다. 또한 연구결과의 일반화를 위해서는 향후 다른 데이터를 활용한 연구를 통해서 연구결과의 외적 타당성을 확보할 필요도 있다. 특히 상사의 리더십이 몰입형 인사관리와 창의성의 관계를 조절하는 방향과 관련해서는 선행연구의 분석결과가 복합적이고 관련해서 상반된 해석이 존재하는 점을 감안해서, 다양한 리더십 특성 변수들에서도 본 연구결과와 같이 리더십의 양(+)의 조절 효과가 나타나는지 여부를 검증할 필요가 있을 것이다. 몰입형 인사관리와 창의성의 관계는 어떤 상사의 리더십 스타일을 측정하느냐에 따라 본 연구와 같이 보완관계도 나타날 수 있는 반면 정반대로 대체관계가 나타날 가능성도 있다는 점에서 관련 후속연구는 이론적 및 실무적인 차원에서도 시사하는 바가 클 것이다.

## 참고문헌

- 김동배(2012). 「몰입형 인사관행이 연구개발팀 창의성에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 12(3): 89~117.
- 김지은·김병근(2022). 「연구자의 창의성과 창의적인 팀 풍토가 혁신성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로」. 『기술혁신학회지』 25(5): 975~993.
- 김학수·김연일·박상언(2022). 「번영감과 혁신행동 간의 관계 및 연구개발 인력

- 집약도의 교차수준 조절역할 : 중소기업 연구개발 인력을 중심으로. 『중소기업연구』 44 (1) : 1~29.
- 류성민·김성수(2007). 「환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구」. 『인사조직연구』 15 (1) : 1~43.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007). 「동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안」. 『인사조직연구』 15 (1) : 89~133.
- 이정욱·김진모(2012). 「대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계」. 『산업교육연구』 24 : 21~48.
- Amabile, T. M.(1988). “Model of Creativity and Innovation in Organizations”. *Research in Organizational Behavior* 10 : 123~167.
- \_\_\_\_\_(1998). “How to Kill Creativity”. *Harvard Business Review* 76 (5) : 77~87.
- Amabile, T. M., E. A. Schatzel, G. B. Moneta and S. J. Kramer(2004). “Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity : Perceived Leader Support”. *The Leadership Quarterly* 15 (1) : 5~32.
- Amabile, T. M. and M. G. Pratt(2016). “The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations : Making Progress, Making Meaning”. *Research in Organizational Behavior* 36 (5) : 157~183.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg and A. L. Kalleberg(2000). *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY : Cornell Univ. Press.
- Beugelsdijk, S.(2008). “Strategic Human Resource Practices and Product Innovation”. *Organization Studies* 29 (6) : 821~847.
- Brewster, C., P. J. Gollan and P. M. Wright(2013). “Guest Editors’ Note : Human Resource Management and the Line”. *Human Resource Management* 52 (6) : 829~838.
- Chuang, C. H., S. E. Jackson and Y. Jiang, Y.(2016). “Can Knowledge-

- Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge”. *Journal of Management* 42 (2) : 524~554.
- Dyer, L. and T. Reeves(1995). “Human Resource Strategies and Firm Performance : What Do We Know and Where Do We Need to Go?”. *International Journal of Human Resource Management* 6 (3) : 656~670.
- Farmer, S. M., P. Tierney and K. Kung-Mcintyre(2003). “Employee Creativity in Taiwan : An Application of Role Identity Theory”. *Academy of Management Journal* 46 (5) : 618~630.
- Guest, D. E.(2011). “Human Resource Management and Performance : Still Searching for Some Answers”. *Human Resource Management Journal* 21 (1) : 3~13
- Hughes, D. J., A. Lee, A. W. Tian, A. Newman and A. Legood(2018). “Leadership, Creativity, and Innovation : A Critical Review and Practical Recommendations”. *The Leadership Quarterly* 29 (5) : 549~569.
- Koh, D., K. Lee and K. Joshi(2019). “Transformational Leadership and Creativity : A Meta-Analytic Review and Identification of an Integrated Model”. *Journal of Organizational Behavior* 40 (6) : 625~650.
- Lee, A., A. Legood, D. Hughes, A. W. Tian, A. Newman and C. Knigh (2020). “Leadership, Creativity and Innovation : A Meta-Analytic Review”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1) : 1~35.
- McDermott, A. M., E. Conway, D. M. Rousseau and P. C. Flood(2013). “Promoting Effective Psychological Contracts through Leadership : The Missing Link between HR Strategy and Performance”. *Human Resource Management* 52 (2) : 289~310.
- Mehraein, V., F. Visintin and D. Pittino(2023). “The Dark Side of

- Leadership : A Systematic Review of Creativity and Innovation". *International Journal of Management Review* 25 (4) : 740~767.
- Mumford, M. D.(2000). "Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation". *Human Resource Management Review* 10 (3) : 313~351.
- Mumford, M. D., G. M. Scott, B. Gaddis and J. M. Strange(2002). "Leading Creative People : Orchestrating Expertise and Relationships". *The Leadership Quarterly* 13 (6) : 705~750
- Oldham, G. R. and A. Cummings(1996). "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work". *Academy of Management Journal* 39 (3) : 607~634.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ(1986). "Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects". *Journal of Management* 12 (4) : 69~82.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J-Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies". *Journal of Applied Psychology* 88 (5) : 879~903.
- Saleem, S. T. and A. Adeel(2016). "Strategic Human Resource Management and Employee Creativity : The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity". *Information and Knowledge Management* 6 (6) : 53~69.
- Saleem, T., Um-e-Rubbab, H. Shahab and M. Irshad(2023). High-Performance Work System and Innovative Work Behavior : The Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Inclusive Leadership." *International Journal of Business and Economic Affairs* 8 (1) : 43~59.
- Seeck, H. and M-R. Diehl(2017). "A Literature Review on HRM and Innovation-Taking Stock and Future Directions". *International Journal of Human Resource Management* 28 (6) : 913~944.

- Shin, S. J. and J. Zhou(2003). "Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea". *Academy of Management Journal* 46 (6) : 703~714.
- Song, Z., Q. Gu and F. L. Cooke(2020). "The Effects of High-Involvement Work Systems and Shared Leadership on Team Creativity: A Multilevel Investigation". *Human Resource Management* 59 (2) : 201~213.
- Tang, G. and B. Yu(2017). "High-Performance Work System and Employee Creativity: The Roles of Perceived Organisational Support and Devolved Management". *Personnel Review* 46 (7) : 1318~1334.
- Wright, P. M. and L. H. Nishii(2007). "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis."(CAHRS Working Paper #07-03). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Zhang, M., Z. Chen, L. Zhao, X. Li, Z. Zhang and X. Zhang(2022). "How Does High-Commitment Work Systems Stimulate Employees' Creative Behavior? A Multilevel Moderated Mediation Model". *Frontiers in Psychology* 13:904174. doi : 0.3389/fpsyg.2022.904174.
- Zhang, Y.(2023). "A Literature Review of HRM Systems and Firm Innovation". *Economic & Business Review* 25 (1) : 11~23.
- Zhou, J.(2003). "When Presence of Creative Coworker is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality". *Journal of Applied Psychology* 88 (3) : 413~422.
- Zhou, Y., G. Zheng, G. Liu and Z. Zhang(2024). "Complementary Effects of High-Performance Work Systems and Temporal Leadership on Employee Creativity: A Social Embeddedness Perspective of Thriving". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 62 (1) : e12365. doi : 10.1111/1744-7941.12365.

Zhu, W., I. K. H. Chew and W. D. Spangler(2005). "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management". *The Leadership Quarterly* 16 (1) : 39~52.

Abstract

---

## High-Commitment Work System and R&D Personnel's Creativity : Moderating Role of Team Leader Leadership

Kim, Dong-Bae

According to previous studies, high-commitment work system (HCWS) and team leader leadership is important predictor of employee creativity. How can we model the relationship among HCWS, team leader leadership, and employee creativity? This study proposed research model that team leader leadership would positively moderate the relationship between HCWS and R&D personnel's creativity. Using R&D personnel survey by Korea Labor Institute in 2022 (N=450), this study tested the moderating effect of team leader leadership in the relationship between HCWS and R&D personnel's creativity. The estimation results of ordinary least squares regression show that HCWS is positively related with R&D personnel's creativity, and team leader leadership positively moderates the relationship between HCWS and R&D personnel's creativity. The estimation results of fixed-effects model show the same estimation results as ordinary least squares regression, so the possible endogeneity problem is not serious. Finally, we suggested the implications of this study and proposed further research questions.

Keywords : high-commitment work system, team leader leadership, R&D personnel's creativity, moderator