일반논문 「정부학연구」 제21권 제3호(2015): 65~93
DOI http://dx.doi.org/10.19067/jgs.2015.21.3.65

원고투고일: 2015.11.10
게재확정일: 2015.12.09

개인의 내재적 유교적 가치가 창의적 행동에 미치는 영향 연구: 한국 공공기관 내 윤리적 가치 역할 분석을 중심으로*

오현규**
박성민***

한국인의 정서, 그들의 문화, 가치관, 특수성은 유교적 가치와 역사를 제외하고는 이야기할 수 없듯이, 한국은 철저하게 유교의 영향을 받아왔다. 그러나 많은 학자들이 지적했듯이 유교적 가치는 급격한 산업화 속에서 고지식하고 고리타분하다는 인식으로 산업 및 경제발전의 장애물로 여겨져 왔던 것도 사실이다. 실제 한국의 공공기관 구성원들도 이러한 체면치레, 위계문화 등의 유교적 가치에 기인한 요소들로 인해 새로운 시도를 주저하고 창의적으로 행동하기를 망설이는 것일까? 그동안 연구가 진행되어온 것에 비해, 공공조직 구성원들의 창의적 행동은 행정의 복잡한 환경 속에서 단순한 효율성의 문제를 넘어서 국민편익과 국가 삶의 질과도 직접적으로 연결될 수 있기에 오늘날 매우 간과할 수 없는 개념이다. 또한, 유교적 가치는 과거부터 철저히 공직자들의 윤리를 강조해온 것이 분명한데, 그들 개인들에게 내재된 유교적 가치는 해당 기관이 추구하는 윤리성 및 윤리적 가치와도 함께 상호작용할 수도 있지 않을까? 본 연구는 이러한 질문들을 바탕으로, 한국사회에 만연하는 개인에게 내재된 유교적 가치, 오늘날 중요성이 깊어지고 있는 조직 구성원들의 창의적 행동, 그리고 공공기관의 윤리적 가치 수준 간의 관계를 규명하고자 하였다. 실증적 분석 결과들을 토대로 공공조직 연구 및 관리를 위한 유익한 함의들을 제시하고 한국 유교적 가치의 특수성에 기반을 둔 정책적 제언을 이끌고자 하였다.

주제어: 공공기관, 유교적 가치, 윤리적 가치, 창의적 행동

* 이 논문은 2013년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055042).

** 성균관대학교 국정전문대학원 석·박사통합과정에 재학 중이고, 현재 성균관대학교 공공인재개발연구센터 연구원으로 있다. 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리 및 인적자원개발, 일과 삶의 균형 정책, 행정관리 등이다(hyungyu516@skku.edu).

*** 교신저자, The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대학교 (University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터 센터장으로 있다. 주요 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이다(sm28386@skku.edu).

Ⅰ. 서론

최근 공·사를 막론하고 조직이 새로 생겨나거나 갑자기 사라지는 경우가 빈번하다. 많은 이들이 새로운 환경에 대응할 새로운 조직을 구성하기도 하지만 변화에 실패하고 외부환경에 적응하지 못해 그 힘을 잃기도 한다. 복잡 다변화하고 있는 국제사회의 정세와 더불어 에코스패즘(Eco-Spasm)이 발생하는 사회 속에서 창의성이 존중되지 않는 조직은 지속되기 어렵다. 특히 급변하는 환경에 적응하고 변화에 반응하는 속도에 있어서, 정부 관료조직이 민간 기업에 비해 확실히 뒤쳐지고 있음을 감안한다면 창의성은 민간 기업보다는 공공기관에서 더욱 강조되어지고 다루어져야할 문제이다. 실제로 한국의 공공기관 구성원들도 혁신과 변화를 통해 창의성을 발휘하려 하기 보다는 '무사안일주의'의 태도가 만연하고 있다는 지적을 종종 받는다.[1] 이러한 역기능의 해소를 위해 그동안 많은 노력 역시 이루어져 왔지만, 여전히 공공기관 구성원들이 가지는 복지부동·무사안일의 태도는 최근 세월호 참사에 이은 메르스 사태를 보더라도 그 문제가 심각함을 알 수 있다.

부실경영, 성과급 잔치, 낙하산 인사 등의 문제들이 계속해서 다루어지고, 다양한 공공조직 구성원들의 개혁과 혁신이 강조되었다. 또한, 이론적·실무적 차원에서도 이들 구성원들의 창의성, 창의적 행동, 혁신행동, 조직시민행동 등이 주목받기 시작했으며, 그 중요성이 깊어졌다(이용규·정석환, 2006; 김대원, 2014·2015; 신중환, 2014; Fernandez & Moldogaziev, 2013; Vigoda-Gadot & Beeri, 2012; Bysted & Jespersen, 2014). 공공조직 구성원들의 창의적 행동은 단순한 효율성의 문제를 넘어서 국민 편익과 국가 삶의 질과도 직접적으로 연결되기에 조직적·사회적·국가적 차원에서 혁신을 이끄는 원동력이 되기도 한다. 그렇다면 무엇이 그들의 창의적 행동을 유발하고 무엇이 그것들을 가로막는 것일까? 수없이 강조되고 있는 개념이지만, 언제나 풀리지 않는 숙제로 남는 이유는 무엇일까?

공공조직 구성원들이 보다 적극적으로 행동하고 새로운 아이디어를 발굴해내려고 하는 태도를 가로막는 것들 중에, 많은 학자들이 공통적으로 이야기하고 있는 한 가지가 한국 사회에 만연하고 있는 유교문화와 사회적으로 내재화 된 유교적 가치일 것이다. 실제 특정 사회에 지배하고 있는 문화와 사회적 가치는 해당 구성원들의 행동과

1) 인사혁신처(처장 이근면)가 2014년 12월 17일부터 22일까지 월드리서치에 의뢰하여 실시한 「인사혁신처에 바란다」여론조사에 따르면, 공무원 인사분야에 대한 문제점으로 일반국민들이 '무사안일 및 철밥통(35.2%)'의 항목을 가장 많이 지적하였다(출처: 인사혁신처 홈페이지).

태도를 통제하고 중요한 영향요인으로써 작용하기 때문이다(류수영·이경묵, 2012; 류수영, 2007). 한국은 철저하게 유교의 영향을 받아왔다. 한국인의 정서, 그들의 문화, 가치관, 특수성은 유교적 가치와 역사를 제외하고는 이야기할 수 없다. 그러나 많은 학자들이 지적했듯이 급격한 산업화 속에서 고지식하고 고리타분하다는 인식으로 산업 및 경제발전의 장애물로 여겨져 왔던 것도 사실이다. 실제 한국의 공공기관 구성원들은 이러한 체면치레, 위계문화 등의 유교적 가치에 기인한 요소들로 인해 새로운 시도를 주저하고 창의적으로 행동하기를 망설이는 것일까? 또한, 한 가지 주목해볼만한 점은 과거부터 유교적 가치는 철저히 한국 공직자들의 윤리를 강조해온 것이 분명하다는 것이다. 그렇다면 그들 개인들에게 내재된 유교 가치는 해당 기관이 추구하는 윤리성 및 윤리적 가치와도 함께 상호작용하는 것일까? 윤리적 리더십, 윤리문화, 또는 공정성 인식에 의해 개인이 보다 혁신적으로 행동하고 조직에 긍정적인 태도를 갖는다는 점을 감안한다면(김미숙·홍관수, 2014; 김왕선 외, 2015), 개인 유교적 가치와 조직 윤리적 가치의 창의적 행동에 대한 영향력, 그리고 이들의 상호작용을 동시에 살펴보는 것은 의미가 있지 않을까? 특히, 전통적으로 폐쇄적 조직 문화로 대표되는 공공조직에서 서로 상반되는 개념의 유교적 가치와 창의적 행동을 살펴본다는 점, 그리고 선진국가로 나아가기 위한 필수요소인 공공기관의 윤리적 가치와의 상호관계를 분석한다는 점은 본 연구의 구조적 접근과 결과적 함의에 있어서 커다란 의미를 제공해줄 것으로 기대해볼 수 있다.

따라서 본 연구는 한국사회에 만연하는 개인의 내재된 유교적 가치, 오늘날 중요성이 깊어지고 있는 조직 구성원들의 창의적 행동, 그리고 공공기관의 윤리적 가치 수준 간의 관계를 규명하고자 다음과 같은 연구목적을 제시하였다. 첫째, 개인에게 내재된 유교적 가치가 그들의 창의적 행동에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 둘째, 앞에서 살펴보게 될 개인의 내재적 유교적 가치와 그들 창의적 행동 간의 관계에 있어서 조직차원의 공직 윤리적 가치가 어떠한 상호작용을 가지는지 살펴보고자 한다. 본 연구는 분석 결과들을 토대로 공공조직 연구 및 관리를 위한 유익한 함의들을 제시하고 한국 유교적 가치의 특수성에 기반을 둔 정책적 제언을 이끌고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 유교적 가치와 윤리적 가치

가치는 한 사회가 가지고 있는 문화와 구조들을 결정짓는 구성요소를 이해하기 위한 기초가 된다(류수영, 2007). 가치는 분명 추상적이고 이상적인 개념이지만(Williams, 1979), 개인 또는 조직 및 사회 구성원들의 행동과 규범의 형태로 드러나기에 공공조직 구성원들의 다양한 행동, 태도, 규범, 가치 등을 상호적으로 살펴보고자 하는 본 연구에서 매우 중요하다. Hitlin & Piliavin(2004)의 연구에서도 가치는 인간의 행동을 결정하고 통제하는 역할과 방식으로 이해할 수 있으나, 그 개념에 대한 정의는 다각적인 형태로 다루어져 왔다고 말하고 있다. Rokeach(1973)는 가치에 대해서 개인 또는 그 개인이 속한 사회가 특정한 상태와 움직임으로 이루어지기를 바라는 지속적인 신념과 같은 것으로 이야기하였다. 박민아·송정기(2000)도 한 사회의 가치는 개인의 사회적 행동을 형성하게 만드는 초석이 된다고 하였다. 이렇게 가치는 개인 또는 집단의 행동과 태도를 강력하게 결정짓는 요소이기에 사회과학자들의 주된 관심을 받아왔다(양혁승·정영철, 2002; 김은희·박희서, 2007; 조윤형·최우재, 2010; Ritz et al., 2014; Sawyerr et al., 2005; Homer & Kahle, 1988).

이러한 맥락에서 볼 때, 한국인의 정서에 깊게 뿌리를 내리고 있는 유교적 가치는 한국 사회를 이해하고 개인들의 행동과 사고를 파악하기 위한 중요한 단서가 된다. 유교적 가치는 유교의 영향을 받아온 동아시아의 급격한 경제성장으로 인해 최근 많은 학자들의 관심을 받기도 하였다(유석춘 외, 2005; 국민호, 2007). 때문에 동아시아의 경제발전을 아시아 문화와 유교적 관점에서 분석하고 해석한 연구들은 쉽게 찾아볼 수 있다(박희, 2014; 이호영, 2009; 주성환, 1999; Dore, 1987; Weiming Tu, 1996; Hofstede & Bond, 1988; Ornatowski, 1996). 하지만, 유교문화 및 유교적 전통에 대한 논의는 주로 문헌 연구에만 한정되어 왔다(박민아·송정기, 2000). 그런 의미에서 실제 조직과 사회 현실 속에 내재된 유교적 속성이 개인들을 통해 어떻게 나타나는지 실증적으로 분석하는 것은 분명 의미가 있다.

중국 공자의 도덕 사상과 가르침에서부터 살펴봐야 하는 유교적 가치는 전통과 범위의 측면에서만 보더라도 한 마디로 정의하기 어려울 정도로 다양한 가치들을 내포하고 있다. 유교적 가치 측정문항개발을 다룬 류수영(2007)의 연구는 일련의 통계과정을 거쳐 겸손, 정성, 인간관계의 호혜성, 교육중시 등의 22문항과 의례의 형식, 전통, 연장자에 대한 공경과 순응, 명분 등의 7문항을 발견하여 전자는 도덕함량과 관련된 가치를 반영한 것으로, 후자는 사회질서유지와 관련된 가치를 반영한 것으로 보았다. 유교에서 논의되는 개인은 독립되어 있는 것이 아니라 사람들과의 관계 속에서 규정되는 개인이므로, 공동체의 유지와 발전에 필요한 인간형이 강조된다(이동일, 2001). 그러한 이유로 인해, 유교적 가치는 미덕, 인내, 겸손, 복종, 충성, 존경, 신뢰

등과 같은 다양한 요소들을 강조하고 있다(남궁선혜·김현정, 2013). 앞선 연구들을 살펴보았을 때, 이러한 요소들은 구성원들 간의 관계중시가 두드러지게 나타나는 한국의 조직을 이해하기 위해서 매우 중요하다. 따라서 유교적 가치는 조직의 문화를 구성하는 조직차원의 근로가치로써 다루어지기 충분하다(이은희, 2001; 김호정, 2004; 양하이데·유민봉, 2012; Cho & Yoon, 2001; Kim et al., 1990).

Monkhouse et al.(2013)의 연구는 동아시아인들에게 강력하면서도 보편적으로 자리 잡고 있는 유교적 가치로써 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성을 제시하였고 이 5가지 가치들을 초점 집단 면접과 개별 면접을 통해 검증하였다. 본 연구는 Monkhouse et al.(2013)의 분석 결과들을 토대로 동아시아인들에게 두드러지게 나타나는 유교적 가치 요소들을 재검증하고 실증분석에 적용하고자 하였다. 먼저 체면의식은 조직 내에서 자신의 능력과 도덕성을 고양시키려는 욕구와 타인에게 인정받으려는 욕구를 말한다(이용규·정석환, 2006). 유민봉·심형인(2011)은 공무원의 체면을 근거이론방법을 적용하여 심층적 분석을 실시하였는데, 공공조직에서 경험하는 체면현상 및 행위에 대해서 공무원으로서 이미지를 의식 및 유지하는 과정으로 해석하였다. 이처럼 체면은 스스로가 인지하고 있는 이미지와 타인에 의해 보이는 이미지까지 포함하는 개념이며(Wang et al., 2011), 위엄과 품위를 유지하고 부끄러움으로부터 피하고자 하는 것으로 볼 수 있다(이용규·정석환, 2006; Lim, 2003). 겸손은 타인에게 자신이 소유한 것에 대해 자랑하지 않고 집단생활의 유지를 위해 적당한 수준의 모습을 갖추는 태도로 볼 수 있다(Tu, 1998). 심형인·유민봉(2013)은 공·사 조직 구성원들의 행위 관한 연구를 통해서 겸손을 조직의 대인관계에서 상호 갈등을 피하기 위해 노력하고 타인이 난처하지 않도록 고려하는 것으로 정의하였다. 사회적 맥락에서 겸손은 상호 자존감을 높여주기에 사회적 관계의 원활함을 위해서 중요한 의미를 지닌다(최상진·김기범, 2000). 집단성향은 개인보다 집단의 이익을 중요시하며, 집단의 발전과 소속감에 높은 관심을 가지는 것으로 이해할 수 있다(주재진, 2015). 류은영(2014)의 연구에서는 집단주의적 문화에 대해서 조직 내 상호의존성이 강조되고 개인과 조직의 목표가 양립될 가능성이 높은 것으로 기대되는 성향으로 보았다. 이와 같이 집단성향은 구성원끼리의 의사소통, 결속, 조화를 중요시하는 개념으로써 조직 효과성과 매우 밀접한 가치이다. 위계성은 공식적인 규정을 통해 조직 및 사회의 안정과 효율을 강조하는 성향으로 볼 수 있다. Cameron & Freeman(1991)과 Quinn & Kimberly(1984)는 조직의 위계문화를 구성원 간의 서열의식이 강조되고 통제와 절차가 강하게 작용하는 경직성이 강한 문화로 보았다. 마지막으로 호혜성은 '상호성'으로 표현되기도 하며, 개인들과 집단들의 관계에서 서로 교환하게 되는 사회적 맥락을

기반으로 하는 행위로 볼 수 있다(Tu, 1998; Monkhouse et al., 2013). 이러한 호혜성은 개인이 이익을 취한 만큼 상대방을 위해 희생하는 행위로 볼 수 있기에(Sahlins, 1972; Putnam, 2000), 유교적 가치와도 밀접하며 한국인들의 정서와도 깊은 관련이 있는 요소이다. 앞서 살펴본 5가지 유교적 가치들은 한국과 같은 동아시아인들의 행동과 태도에 결정적으로 영향을 주는 중요한 요인들이다(Lim, 2003; Chung & Pysarchik, 2000; Tu, 1998; Douglas & Isherwood, 1979; Keller & Kronstedt, 2005; Monkhouse et al., 2013). 본 연구는 앞에서 살펴본 내용들을 토대로 한국 공공조직에서 나타나는 유교적 가치에 초점을 두고 이를 분석에 적용하고자 하였다.

조직의 가치도 구성원들의 행동과 태도에 지대한 영향을 미치기 때문에(양혁승·정영철, 2002; 장용선·조대환, 2015; Davis, 2012; Ritz et al., 2014). 본 연구에서 주의 깊게 살펴봐야할 중요한 변수이다. 특히, 지속적으로 강조되고 있는 부정부패 척결을 위한 다양한 노력과 더불어 민간 기업과 공직사회의 윤리적 가치에 관한 연구가 최근 학자들의 많은 관심을 받아왔다(이인석, 2003). 이처럼 조직의 윤리적 가치 및 분위기는 조직에서 구성원들의 동기와 태도에 강한 영향력을 행사하는 기반이 되기도 한다(주재진 외, 2012; 정효선 외, 2007). 조직에서 윤리적 가치의 높고 낮음은 구성원들로 하여금 특정 업무활동이 얼마나 윤리적인지를 판단하는 기준이 얼마나 강력하게 인지하고 있는지를 의미한다(Barnett & Vaicys, 2000). 나상억·장동운(2009)은 조직에서의 윤리적 풍토가 구성원들이 어떻게 행동해야하는지 학습하게 하며 구성원들이 인식하고 지각하는 윤리적 행동을 형성하게 한다고 하였다. 이러한 윤리적 기준과 가치들은 조직 내에서의 개인의 선택과 행동에 영향을 미치므로 조직 성과와도 밀접하다(유광우, 2007). 조직에서의 높은 윤리적 가치는 의사결정이 이루어지는 과정 속에서 불필요한 요식을 줄여주고 조직의 목표달성이 보다 원활하고 효과적으로 이루어질 수 있는 중요한 자원으로 여겨지므로(Moon, 1999; Lee, 2001), 본 연구에서도 개인의 행동과 태도에 영향을 주는 중요 변수로 살펴보고자 하였다. 또한, 유교적 가치와 문화요소들은 오랜 시간 공직자들의 윤리와 도덕성을 강조해왔기 때문에, 개인에게 내재화 된 유교적 가치와 조직 내에서 전유되는 윤리적 가치의 상호작용도 함께 살펴볼 것이다.[2)]

2) 한국에서의 유교적 가치는 이미 윤리성과 도덕성을 상당히 포함하고 있는 개념이므로, 본 연구에서는 유교적 가치를 구성원 개인들에게 깊숙이 내재된 신념이나 인식적 규범인 개인차원으로, 윤리적 가치는 구성원이 속한 조직의 문화나 행동적 규범인 조직차원으로 구분하여 두 개념의 차이를 분명히 하고자 한다.

2. 조직 구성원의 창의적 행동

개인의 특정 능력으로 대변되는 창의성은 일반적인 생각과는 다른 독특한 지적사고를 도출하는 과정으로 이해할 수 있다(최석봉 외, 2013). 이 창의성은 특히 급변하는 현대 사회에서 조직의 생존과 경쟁에 긍정적으로 기여하는 요소로 장려되어 왔다(Amabile, 1996). 더불어 최근 학자들은 창의성의 결과적·행동적 측면에 초점을 두면서 개인의 창의적 행동에 대한 논의가 활발해졌으며, 이러한 창의적 행동은 조직으로 하여금 다양한 환경에 효과적으로 대응할 뿐 아니라 경쟁우위를 지닐 수 있는 요건으로 기대되고 있다(하원식·탁진국, 2012). 창의적 행동에 대한 개념은 학자마다 상이한데, 김재붕(2011)은 업무를 수행하는 과정에서 아이디어, 서비스, 절차 등을 독창적인 혹은 새로운 것으로 만들어 창의적으로 업무를 수행하는 것으로 창의적 행동을 정의하였다. 또한 George & Zhou(2001)의 연구에서는 독특하면서 개인과 조직에 유용한 생산 활동을 수행하는 것으로 창의적 행동을 정의하였다. Mumford & Gustafson(1988)은 주어진 이슈나 문제에 대해서 새로운 해결방안을 모색하여 적용하고자 하는 것으로 이야기하였다. 조직 구성원들의 창의적 행동은 주어진 상황과 위기를 적극적으로 개선하려고 하며, 강한 책임감으로 새로운 아이디어나 절차를 창출해내고자 하기에, 불확실한 조직 환경 속에서도 성과와 혁신을 이끌어 낼 수 있는 중요한 의미를 지닌다(은영신 외, 2012; Oldham & Cummings, 1996; Woodman et al., 1993). 더욱이 공공성과 효율성을 동시에 추구해야하는 여러 가지 압박과 복잡한 환경에 놓여있는 공공조직에서 창의성과 창의적 행동은 더 중요하지 않을 수 없다(김대원, 2015). 오늘날처럼 급변하는 환경 속에서 조직 구성원들의 창의적인 행동은 조직의 성공을 좌우하는 주요 요소가 되므로(안필용·양해술, 2014), 본 연구의 핵심 결과변수로 설정하였다.

3. 개인의 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계

유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계를 다룬 연구는 거의 전무하다. 일반적으로 유교주의·유교문화는 급격한 산업화 사회를 겪으면서 고지식하고 고리타분한 것으로 등한시되어 왔기 때문에 창의성과는 다소 거리감이 있기 때문이다. 기존의 조직 연구들을 살펴보면, 유교적 특성에 기인하여 리더에 대한 신뢰, 직무태도, 내부고발 의도, 자기조절, 리더의 행동, 조직 내 커뮤니케이션 등을 주요 결과변수로 설정하였다(류수영·이경묵, 2012; 이은희, 2001; 손종호, 2010; Park et al., 2005; Woods &

Lamond, 2011; Seow Wah, 2010; Chen & Chung, 1994). 특히, 공공의 영역에서 조직 내 개인의 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 찾기 어렵지만, 아래와 같은 선행연구들을 통해 개인의 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계를 추론해볼 수 있다.

먼저, 홍순천 외(2012)의 연구에서는 부모의 유교적 성향과 초등학생의 창의성과의 영향관계를 분석하면서, 일부 유교적 성향이 창의성을 저해할 수 있는 요소임을 밝혔다. Kim(2009)의 연구에서도 한국 교육자들에 대한 실증분석을 통해 무조건 순응, 성 불평등, 성 역할 기대, 표현의 억제와 같은 유교주의의 일부 요소들은 창의성을 저해하는 문화적 장애물이 될 수 있음을 확인하였다. Ng(2001)는 아시아 사회의 응집력, 집단성향, 위계성, 체면과 같은 특성들로 인해 동양인들이 서양인들보다 창의적으로 행동하기 어렵다고 보고하였다. 이러한 연구들을 종합해볼 때, 유교적 가치는 창의적 행동을 저해하는 요소로 고려될 수 있다.

Monkhouse et al.(2013)의 세부 가치들을 중심으로, 조직 구성원들의 조직 내 행동과 태도를 다룬 국내의 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 이경근·조용현(2009)의 연구는 조직 구성원이 체면에 대한 민감도가 높을수록 타인에게 좋은 인상을 주기 위해 자신의 태도를 통제하는 것으로 나타났다. 유민봉 외(2011)의 연구에서는 공기업 종사자들이 체면을 중시할수록 인간관계를 위한 행동에 큰 초점을 두는 것으로 나타났다. 겸손은 사람들과의 관계성이 중시되는 한국의 문화적 특성에서 봤을 때 대인관계의 유지와 매우 밀접한 것으로 나타났으며 사회 규범적 예의의 형태를 가지는 것으로 제시되고 있다(김은미·김기범, 2004). 김현숙·강경화(2015)의 연구에서는 조직 구성원들의 위계지향적·관계지향적 문화는 구성원들로 하여금 새로운 아이디어를 의도적으로 구상하거나 구현하는 행동과는 거리가 멀다는 결론을 내렸다. 신황용·이희선(2013)의 연구에서도 조직의 집단성·응집성을 나타내는 합의문화가 구성원들의 혁신적 업무행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호혜성은 구성원들 간의 관계 및 공정성에 기반을 두고 있으며 사회 규범적·집단적 측면과 매우 밀접한 것으로 제시되고 있다(강내원, 2012; 김철중·김재우, 2011; Sahlins, 1972; Putnam, 2000). 이처럼 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성은 개인의 자발적 행동을 억제하거나 전통적인 행동규범을 따라야하는 역할을 요구받는 것으로 볼 수 있다.

개인의 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계는 역할 갈등 이론(Role Conflict Theory)으로도 설명이 가능하다. 역할 갈등 이론은 서로 양립할 수 없는 역할들이 한 개인에게 요구되어 이러한 역할 간에 발생하는 충돌과 갈등을 설명한다. 즉, 개인이 여러 역할들을 동시에 요구받거나 수행하는 과정 속에서 갈등이 발생하게 된다고 본

다. 특히, Kahn et al.(1964)은 요구받는 역할이 많을수록, 역할 간의 충돌 역시 증가하게 되어 갈등과 긴장을 고조시킨다고 하였다. 따라서 인사·조직 연구에서 일과 가정의 양립 문제를 설명하기 위한 이론으로 주로 설명되며(한용석, 2011; 김화연 외, 2015; 김선아 외, 2013; Greenhaus et al., 1985), 이러한 역할 갈등이 조직 구성원들의 부정적 행동과 태도를 유발하는 것으로 보고 있다(정상완·한진환; 2006). 이러한 관점에서 보면, 유교적 가치 역시 조직 내에서 개인으로 하여금 여러 가지 역할을 수행하도록 강조된다. 그것은 때때로 원하지 않는 행동과 태도를 보이게끔 요구된다. 이처럼 개인에게 요구되는 역할이 다양해짐으로 인해 역할 갈등을 겪게 되고 이는 충분한 자율성과 직무와 조직에 대한 애정과 헌신을 전제로 하는 창의적 행동에 부정적인 영향을 미치게 된다.

조직에서 창의적 행동은 개인이 스스로 해당 업무를 하고자 하는 자발적 동기에서부터 강하게 이루어지므로(하정희, 2010; Amabile, 1988; Shalley, 1991), 업무과정에서 개인이 자기 스스로 선택하고 결정할 수 있는 수준이 높아져서 결국 내재적 동기 발현되는 것이 중요하다(Deci & Ryan, 1985). 이러한 맥락에서 살펴볼 때, 유교적 가치는 조직 내에서 개인의 행동에 상당한 제약을 가하므로 창의적 행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다. 특히 조직에서 엄격성·정통성·폐쇄성·경직성이 강하게 나타나는 한국의 유교 문화 속에서 개인의 창의적 행동이 실현되기란 어려울 수밖에 없다.

앞에서 살펴본 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계에 대한 이론적 논의들을 토대로 연구 가설들을 설정하였다. 유교적 가치인 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성이 창의적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이라는 추론을 통해 〈표 1〉과 같은 연구가설을 설정하였다.

〈표 1〉 연구가설: 유교적 가치가 창의적 행동에 미치는 영향

구분	내용
가설 1	개인의 유교적 가치 중에서 체면의식은 창의적 행동에 유의미한 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 2	개인의 유교적 가치 중에서 겸손은 창의적 행동에 유의미한 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 3	개인의 유교적 가치 중에서 집단성향은 창의적 행동에 유의미한 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 4	개인의 유교적 가치 중에서 위계성은 창의적 행동에 유의미한 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 5	개인의 유교적 가치 중에서 호혜성은 창의적 행동에 유의미한 부정적 영향을 미칠 것이다.

4. 조직 내 윤리적 가치의 영향력

조직에서 강조되는 윤리적 가치는 구성원들의 조직 효과성을 긍정적으로 변화시키는 주요 변수 중 하나이다(김홍영·서철준, 2009; 서영산, 2002; Wittmer & Coursey, 1996; Rothwell & Baldwin, 2006). 조직 구성원들의 혁신적이고 보다 적극적인 창의적 행동은 조직의 공정성이나 윤리성에 의해서 크게 좌우된다는 점을 고려하면(강상묵·조경희, 2012; 이용규·정석환, 2007), 본 연구에서도 조직 내 윤리적 가치의 영향력은 매우 중요하다.

본 연구는 유교적 가치와 창의적 행동 간의 관계를 넘어서 윤리적 가치의 조절효과에도 주목하였다. 정회근 외(2013)의 연구에서도 조직의 윤리적 규범과 가치에 따라 구성원들의 지각과 행동이 달라질 수 있음을 가정하였고 실증분석을 통해 윤리적 가치의 조절효과를 검증하였다. 신철우(2005)의 연구에서도 경영자의 윤리적 성실성이 독립변수와 조직유효성의 관계에서 유의미한 조절효과를 가지고 있었다. 성과에 대한 영향력을 조절하는 요인으로써 리더와 조직의 윤리성 또는 윤리적 가치는 아무리 강조해서 지나치지 않으며, 이미 많은 선행연구들이 이를 지지하고 있다(Barnett & Vaicys, 2000; Zhu, Sun, & Leung, 2014; Fournier et al., 2010; Liu, Loi, & Lam, 2013; Herron & Gilbertson, 2004). 나아가, 개인의 유교적 가치와 조직의 윤리적 가치의 상호작용은 상당한 효과를 기대해볼 수 있다. 한국사회에서 유교적 가치와 윤리적 가치는 다소 유사성을 가지고 있으면서도 서로 상충하는 개념이라는 점이 더욱 그렇다. 유교사상은 한국인들의 윤리 기준에 그동안 상당한 영향을 준 것도 사실이나, 지나친 의식과 형식에 집착하여 나타난 그 폐단도 상당하여 비판의 대상도 되기 때문이다. 따라서 기관에서 강조되고 있는 윤리의식, 윤리적 기준에 따라 유교적 가치의 영향력이 달라질 것이라는 추론이 가능하며, 이를 확인하는 것 그 자체로도 큰 의미가 있다.

앞에서 설정한 윤리적 가치와 창의적 행동 간의 관계를 다룬 연구가설에 이어서, 이들 간의 관계에서 윤리적 가치가 가지는 의미와 이론적 논의들을 토대로 연구 가설들을 추가 설정하였다. 기관의 윤리적 가치가 개인의 유교적 가치가 창의적 행동에 미치는 영향을 조절할 것이라는 추론을 통해 〈표 2〉와 같은 연구가설을 설정하였다.

〈표 2〉 연구가설: 윤리적 가치의 영향력

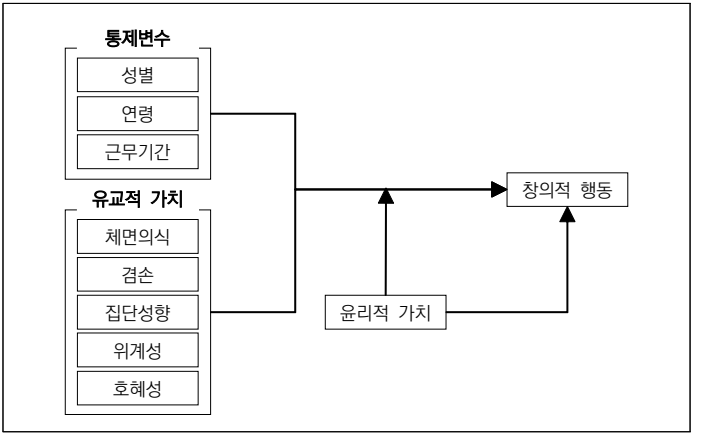
구분	내용
가설 6	조직 내 윤리적 가치는 창의적 행동에 유의미한 긍정적 영향을 미칠 것이다.
가설 7	체면의식과 창의적 행동 사이에서 조직 내 윤리적 가치가 유의미한 조절효과를 가질 것이다.
가설 8	겸손과 창의적 행동 사이에서 조직 내 윤리적 가치가 유의미한 조절효과를 가질 것이다.
가설 9	집단성향과 창의적 행동 사이에서 조직 내 윤리적 가치가 유의미한 조절효과를 가질 것이다.
가설 10	위계성과 창의적 행동 사이에서 조직 내 윤리적 가치가 유의미한 조절효과를 가질 것이다.
가설 11	호혜성과 창의적 행동 사이에서 조직 내 윤리적 가치가 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

지금까지 다루어진 연구 가설들을 검증하기 위해 〈그림 1〉과 같이 연구모형을 설정하였다. 본 연구의 통제변수에는 성별, 연령, 근무기간을 포함시켰다. 독립변수인 유교적 가치는 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성으로 나누어 포함시켰다. 종속변수는 창의적 행동을 포함시키고 이들 간의 관계를 조절하는 변수로써 윤리적 가치를 포함시켰다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 표본의 특성

본 연구는 본격적인 실증분석을 위해 성균관대학교, 연세대학교, 절강대학교가 공동으로 참여하는 Global Research Network 연구팀의 「공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사」 데이터를 활용하였다. 2015년 3월부터 7월까지 실시한 설문조사 데이터를 통해 국내 국가기관 및 정부행정기관, 책임운영기관, 공기업 등 공공조직에 종사하는 1,030명의 표본을 확보하였다. 〈표 3〉은 표본의 인구통계학적 특성을 보여주고 있다. 응답자의 성별은 남성이 624명(61.5%), 여성이 391명(38.0%)으로 나타났고, 연령대는 20대가 68명(6.6%), 30대가 428명(41.6%), 40대가 372명(36.1%), 50대가 149명(14.5%), 60대 이상이 1명(0.1%)으로 나타났다. 이로써 국내 공공부문에 종사하는 근로자들의 분포를 잘 반영한 결과로 볼 수 있다. 근무기간은 15년 이상 근무한 근로자가 가장 많았고(31.9%), 그 다음은 5년-10년(15.6%), 1개월-3년(15.7%), 10년-15년(15.6%), 3년-5년(12.1%)의 순으로 나타났다. 응답자의 조직유형은 국가기관 및 정부행정기관이 516명(50.1%), 책임운영기관이 218명(21.2%), 공기업이

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	비율
성별	남성	624	61.5%
	여성	391	38.0%
	결측값	15	1.5%
연령	20대	68	6.6%
	30대	428	41.6%
	40대	372	36.1%
	50대	149	14.5%
	60대 이상	1	0.1%
	결측값	12	1.2%
근무기간	1개월-3년	162	15.7%
	3년-5년	125	12.1%
	5년-10년	234	22.7%
	10년-15년	161	15.6%
	15년 이상	329	31.9%
	결측값	19	1.8%
조직유형	국가기관 및 정부행정기관	516	50.1%
	책임운영기관	218	21.2%
	공기업	234	22.7%
	준정부기관	37	3.6%
	기타 공공기관	25	2.4%
총합계 : 1,030명			

234명(22.7%), 준정부기관이 37명(3.6%), 기타 공공기관이 25명(2.4%)으로 나타났다. 이처럼 응답자의 특성을 살펴보았을 때, 응답자들의 인구통계학적 구성이 비교적 고루 분포되어 있음을 확인할 수 있었다.

3. 측정도구

본 연구의 실증분석에 사용된 변수들의 구성과 설문문항은 〈표 4〉와 같다. 독립변수인 유교적 가치는 Monkhouse et al.(2013)의 연구를 토대로 체면의식 4문항, 겸손 3문항, 집단성향 2문항, 위계성 3문항, 호혜성 4문항으로 구성하였다. 조절변수인 윤리적 가치는 Moon(1999)과 Lee(2001)의 연구를 토대로 2문항으로 구성하였다. 종속변수인 창의적 행동은 Zhou & George(2001)와 Zhang & Bartol(2010)의 연구를 토대로 3문항으로 구성하였다. 구성된 각각의 설문문항은 모두 단일문항이고, 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하였다.

〈표 4〉 변수들의 구성 및 문항내용

구분			문항	내용
독립변수	유교적 가치	체면의식	Q1	나는 수치심을 느끼는 것에 민감하다.
			Q2	나는 타인에게 창피를 주는 게 싫다.
			Q3	나는 다른 사람들의 시선을 의식한다.
			Q4	나는 나의 체면이 깎이면 부끄럽다.
		겸손	Q5	나는 스스로에 대한 칭찬에 인색하다.
			Q6	나는 내 성과를 남에게 공개하지 않는다.
			Q7	스스로를 자랑하는 것은 자신의 불안과 약점에 대한 표현이다.
			Q8	나는 다른 사람들에게 내 성과에 대해 적극적으로 이야기하지 않는다.
		집단성향	Q9	나는 보통 다른 사람의 의견을 듣지 않고 의사결정을 한다. (R)
			Q10	나는 이익 사이에 충돌이 생기면 집단보다 내 이익을 우선시 한다. (R)
		위계성	Q11	우리 사회에는 지켜야 할 위계적 질서가 존재한다.
			Q12	우리 사회에서는 성공한 사람이 높은 사회적 지위를 갖는 것으로 여겨진다.
			Q13	부와 권력은 사회적 지위의 중요한 결정 요인이다.
		호혜성	Q14	호의를 주고받는 관행은 사회관계에서 중요하다.
			Q15	나는 나에게 호의를 베푼 사람에게 보답해야 된다고 생각한다.
			Q16	답례하지 않는 것은 예의에 어긋난 행동이다.
			Q17	나는 큰 호의를 받으면 좋은 것으로 답례하기 위해 애쓴다.
조절변수	윤리적 가치		Q18	우리 기관의 관리자들은 구성원들이 윤리규정을 반드시 인식하도록 지시한다.
			Q19	우리 기관 내에서, 윤리적 위반사항은 때때로 공개된다.
종속변수	창의적 행동		Q21	나는 목표를 달성하기 위해 새로운 방법을 제안한다.
			Q22	나는 새로운 아이디어의 실현을 위해 충분히 계획하고 준비한다.
			Q23	나는 문제에 대한 창의적인 해결책을 생각해낸다.

Ⅳ. 실증분석

1. 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석

본 연구에 사용되는 측정도구의 타당도와 신뢰도를 확보하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 요인추출 방법은 주성분 분석을 활용하였으며 요인회전 방법은 직각회전 방식인 베리멕스 방식을 활용하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 값의 계수를 측정하는 방식을 활용하였다. 분석결과, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.838으로 나타나 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적합한 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정 결과의 값도 유의확률이 0.000으로 요인분석의 사용이 적합한 것으로 확인되었다. 본 연구에 구성된 문항들 모두 고유값 1.0 이상이고 요인 적재치는 0.5 이상의 기준을 충족하는 것으로 확인되었다. 신뢰도 분석의 결과에서도 요인들의 신뢰 계수 값이 0.5 이상인 것으로 확인되었다. 이로써 본 연구 측정도구들이 충분히 타당하고 신뢰할 수 있음을 확인하였으며 분석결과는 〈표 5〉와 같다. 이러한 결과는 한국의 국가기관 및 정부행정기관, 책임운

〈표 5〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분			문항	요인 적재치	공통성	고유값	Cronbach's Alpha
독립변수	유교적 가치	체면의식	Q1	.815	.714	2.672	.823
			Q2	.606	.554		
			Q3	.792	.716		
			Q4	.822	.779		
		겸손	Q5	.628	.489	2.244	.719
			Q6	.829	.700		
			Q7	.603	.510		
			Q8	.834	.710		
		집단성향	Q9	.810	.674	1.616	.603
			Q10	.806	.682		
		위계성	Q11	.588	.596	2.074	.751
			Q12	.814	.737		
			Q13	.798	.730		
		호혜성	Q14	.659	.607	2.813	.855
			Q15	.773	.745		
			Q16	.847	.780		
			Q17	.867	.799		
조절변수	윤리적 가치		Q18	.754	.727	1.506	.642
			Q19	.856	.765		
종속변수	창의적 행동		Q21	.904	.847	2.679	.922
			Q22	.926	.876		
			Q23	.916	.870		

영기관, 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관을 포함하는 공공조직에서 선행연구를 기반으로 하여 구성한 변수들의 개념이 동일하게 적용되는 것으로 이해할 수 있으며 실증분석의 적용에 적절한 수준인 것으로 볼 수 있다.

2. 상관관계 분석

본 연구의 변수들이 서로 얼마나 관련성이 있는지를 파악하기 위하여 〈표 6〉과 같이 피어슨 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 유교적 가치인 체면의식, 집단성향, 위계성, 호혜성은 창의적 행동과 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 반면에 유교적 가치인 겸손은 창의적 행동과 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 윤리적 가치 역시 창의적 행동과 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 유교적 가치인 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성과도 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 상관관계 분석을 통해 변수들 간의 상관성을 살펴본 후, 변수들 간의 다중공선성의 문제가 없는지 확인하기 위해 추가적으로 분산팽창요인(variance inflation factor) 값을 확인하였다. 확인결과, 본 연구에 적용되는 모든 변수들 간에는 다중공선성의 문제가 없는 것으로 나타났다. 이로써, 실증분석을 위한 본 연구의 변수들이 대부분 유의미한 상관관계를 가지는 것을 체크해볼 수 있다.

〈표 6〉 상관관계 분석 결과

구분	체면의식	겸손	집단성향	위계성	호혜성	윤리적 가치	창의적 행동
체면의식	1	.245**	.098**	.462**	.423**	.328**	.175**
겸손	.245**	1	-.157**	.129**	.142**	.067*	-.101**
집단성향	.098**	-.157**	1	.107**	-.019	.129**	.181**
위계성	.462**	.129**	.107**	1	.523**	.242**	.151**
호혜성	.423**	.142**	-.019	.523**	1	.248**	.105**
윤리적 가치	.328**	.067*	.129**	.242**	.248**	1	.290**
창의적 행동	.175**	-.101**	.181**	.151**	.105**	.290**	1

*: p〈.05, **: p〈.01

3. 위계적 회귀 분석

유교적 가치인 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성이 창의적 행동에 미치는

영향력과 윤리적 가치의 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 분석의 1단계에는 통제변수인 성별, 연령, 근무기간을 투입하였다. 2단계에서는 독립변수인 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성을 투입하였다. 3단계에서는 조절변수인 윤리적 가치를 투입하였다. 마지막 4단계에서는 조절효과를 확인하기 위한 상호작용항의 변수를 투입하였다.[3)]

〈표 7〉은 위계적 회귀 분석의 결과를 나타낸 것이다. 모형1에서 모형 2, 모형3, 모형4로 변화함에 따라 각 모형의 설명력이 약 6.7%에서 12.5%, 171%, 17.9%의 순으로 증가함을 확인하였다. 1단계의 통제변수들이 투입된 모형1에서는 연령과 근무기간이 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성별이 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계의 독립변수들이 투입된 모형2에서는 체면의석, 집단성향이 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 겸손이 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계의 조절변수가 투입된 모형3에서는 유교적 가치가 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 4단계의 상호작용항의 변수들이 투입된 모형4에서는 상호작용항3(집단성향×윤리적 가치)과 상호작용항5(호혜성×윤리적 가치)가 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 분석의 결과들을 통해, 유교적 가치 중에 체면의식, 겸손, 집단성향의 변수들이 창의적 행동에 유의미한 긍정적·부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 가설2가 채택되었다. 또한, 윤리적 가치가 창의적 행동에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 가설6이 채택되었다. 마지막으로 조절효과 검증에 있어서는 집단성향과 호혜성이 유교적 가치의 영향력을 조절하는 것으로 확인되었으며, 가설9와 가설11이 채택되었다.

3) 조절효과 검증을 위해 독립변수, 조절변수, 상호작용항의 변수를 투입하는 경우, 다중공선성의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 이를 해결하기 위해 각 변수들을 평균중심화(mean centering)하여 분석에 적용하였다.

〈표 7〉 위계적 회귀 분석 결과

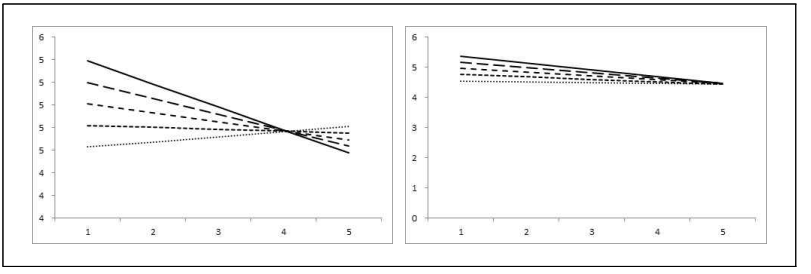
구분	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t
1단계								
성별	−.095***	−3.037	−.108***	−3.536	−.085***	−2.857	−.083***	−2.783
연령	.095**	2.085	.102**	2.315	.098**	2.291	.107**	2.481
근무기간	.157***	3.523	.122***	2.799	.121***	2.851	.108**	2.552
2단계								
체면의식			.127***	3.580	.068*	1.924	.066*	1.864
겸손			−.130***	−4.205	−.128***	−4.251	−.130***	−4.214
집단성향			.123***	4.061	.098***	3.279	.104***	3.405
위계성			.049	1.328	.035	.966	.025	.697
호혜성			.048	1.315	.020	.551	.020	.560
3단계								
윤리적 가치					.235***	7.533	.255***	8.051
4단계								
상호작용항1							.057	1.609
상호작용항2							.028	.864
상호작용항3							−.069**	−2.224
상호작용항4							−.043	−1.124
상호작용항5							−.065*	−1.728
R^2	.070		.132		.179		.191	
수정된 R^2	.067		.125		.171		.179	
F	25.075***		18.988***		24.126***		16.707***	
D/W = 1.761								

상호작용항1=체면의식×윤리적 가치, 상호작용항2=겸손×윤리적 가치, 상호작용항3=집단성향×윤리적 가치,
상호작용항4=위계성×윤리적 가치, 상호작용항5=호혜성×윤리적 가치
*: p<.10, **: p<.05, ***: p<.01

4. 조절효과

위계적 회귀 분석에서 상호작용항3과 상호작용항5의 변수가 창의적 행동에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈고, 모형4에서 R^2의 증가분이 통계적으로 유의미함을 확인하였다(p=.012). 따라서 윤리적 가치는 집단성향과 호혜성이 창의적 행동에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 이를 그래프로 구체화한 것이 〈그림 2〉이다. 윤리적 가치는 집단성향과 호혜성의 창의적 행동에 대한 긍정적인 영향력을 약화시키는 것을 확인하였다.

〈그림 2〉 조절효과 그래프 모형



Ⅴ. 결론

한국의 공공조직은 철저하게 유교 가치의 영향을 받아왔으며, 이들 구성원들의 행동과 태도는 근본적으로 유교적 시각과 문화를 이해하지 않고서는 이야기할 수 없다. 본 연구는 이러한 배경을 바탕으로 개인의 내재된 유교 가치가 창의적 행동에 미치는 영향력에 주목하였고, 조직에서 윤리적 가치가 얼마나 강조되는지에 따라 그 영향력이 어떻게 달라지는가를 확인하는 것에 목적을 두었다. 이를 위해 Global Research Network 연구팀의 「공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사」 데이터를 활용하여 실증분석을 실시하였고 다음과 같은 분석결과와 이론적·정책적 함의를 이끌어 낼 수 있었다.

첫째, 통제변수인 구성원들의 성별, 연령, 근무기간이 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 근로자가 남성이거나, 연령이 높거나, 근무기

간이 길수록 창의적 행동으로 이어질 확률이 높은 것으로 나타났다. 새로운 아이디어를 제안하고 독창적인 해결책을 거리낌 없이 제시함에 있어서 여성보다는 남성들에게, 또한 연령이 높거나 근무연한이 오래된 근로자들에게 더 많은 기회가 주어지고 그들의 의견이 자연스럽게 받아들여지고 있다고 해석할 수 있다. 즉, 직업 공무원제를 근간으로 하는 공직시스템, 안정적 신분보장과 계급제적 문화가 창의적 행동을 이끌고 있다고도 할 수 있다. 하지만 이러한 결과는 한국 공공조직이 여전히 남성 중심의 문화와 연공서열에 따른 경직되고 위계화 된 조직 문화를 강하게 내포하고 있음을 추론할 수 있다. 따라서 한국 공공기관의 여성 인력 활용에 대한 양적인 증가뿐 아니라 질적인 증가가 보다 적극적으로 이루어져야 할 것으로 보인다. 또한, 공직문화의 혁신과 개인의 적극적이고 창의적인 행동 유도를 위해서는 연공서열에 기반을 둔 권위주의적 문화를 탈피하여 성과지향적·공정지향적 가치가 강조되는 긍정적 공직문화 구축이 무엇보다 우선되어야 할 것이다.

둘째, 유교적 가치에서 체면의식과 집단성향이 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 개인의 유교적 가치가 그들의 창의적 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 기대한 본 연구의 가설과는 정반대의 결과이지만, 매우 흥미롭고 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 타인의 시선을 크게 의식하고 평판과 명예를 우선으로 생각하는 근로자일수록 그렇지 않은 근로자들보다 적극적으로 문제를 접근하고 새로운 아이디어를 위해 충분히 준비하는 것으로 이해할 수 있다. 조직 내 성과와도 밀접하게 연결되는 새로운 아이디어 발굴과 제시는 집단적·개인적 차원에서 체면을 세울 수 있는 결과로써 작용할 수 있음을 보여준다. 자신을 강력히 내세우지 못하고 겉치레와 명분에 사로잡혀 올바른 일을 수행하지 못한다고 여겨졌던 체면의식 및 집단문화가 오히려 구성원들을 보다 유용한 생산 활동을 수행하게끔 만들 수 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 개인주의적 특성을 가지는 서구의 혁신기법들을 맹목적으로 도입하는 것은 오히려 기존 문화의 강점들을 무기력하고 비효과적으로 만들 수 있음을 고려해볼 수 있으며, 참여 메커니즘의 관리를 통해 실효성 있는 조직의 창의적 성과를 전개하는 방향으로 이끌어야 할 것이다(이준호·이진규, 2010). 본연의 기능을 제대로 살리지 못했던 지난 한국의 팀제 도입은 한국 조직문화의 이해를 간과한 채 서구적 팀제의 장점만을 기대해온 결과로 볼 수 있으며(송상호, 2005), 한국인들의 체면의식 및 집단문화에 대한 심층적 이해를 기반으로 한 한국형 집단·팀제 문화의 개발과 인력배치의 정교한 연계가 중요하다 할 수 있겠다. 따라서 명예감 및 소속감을 보다 높일 수 있는 자발적이고 체계적인 창의인재양성형 학습조직 문화를 적극적으로 구축하여 한국 공공기관의 집단지성의 우월성을 적극 활

용하는 제도가 필요할 것으로 보인다. 뿐만 아니라 공직의 멘토-멘티 간의 집단 숙의·합의·결정과정을 더욱 확장 및 체계화하여 발전적인 공직문화가 조성될 수 있도록 추진해야할 것이다.

셋째, 유교적 가치에서 겸손은 창의적 행동에 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 개인의 유교적 가치가 그들의 창의적 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 기대한 본 연구의 가설을 지지하는 연구결과이다. 자신을 내세우지 않고 상대방을 인정하려는 구성원일수록 창의적으로 행동하지 않는 것이다. 이는 조직 내에서 자신을 낮추고 자랑하지 않는 태도는 업무수행에 있어서 새로운 시도와 제안을 주저하게 만드는 것으로 이해할 수 있다. 즉, 한국 공공조직 구성원들의 창의적 행동은 스스로의 칭찬에 인색한 개인의 태도로부터 유발되기 어렵다. 따라서 공공기관의 구성원들이 자발적으로 창의적 아이디어를 개발하고 혁신활동에 대한 적극성을 갖기 위해서 그동안의 폐쇄적이고 복지부동 문화를 철폐하여 소신과 열정을 분명히 표현하고 기여하고자 하는 조직문화로의 탈바꿈이 요구된다.

넷째, 조직에서 윤리적 가치가 강조될수록 개인의 창의적 행동이 적극적으로 실현되고 있는 것으로 나타났다. 조직의 구성원들은 본인들이 공정한 평가와 처우를 보장받고 있다고 인식할수록 보다 적극적으로 새로운 아이디어를 이야기하고 창의적인 방법을 적용하기 위해 노력하는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 개인이 창의적인 행동으로 유발되기 위해서는 조직이 투명하고 윤리적 가치가 높아져야 하며, 이러한 조직의 분위기와 윤리의식이 중요하게 작용하고 있음을 보여준다. 따라서 윤리 의식을 고취하기 위한 다양한 프로그램을 도입하고 윤리적 가치가 강력하게 무장되어 기관의 투명성과 공정성이 반드시 필요하다 하겠다. 본 연구의 결과처럼, 구성원에 대한 존중, 공정한 평가, 분명한 윤리적 원칙에 의한 리더십 역시 해당 구성원들로 하여금 보답에 대한 의무감을 형성하여 조직에 유익한 행동을 유발하는 강력한 기제가 될 수 있기에 (김왕선 외, 2015), 이를 확산될 수 있는 윤리적 리더십을 통하여 합리적·민주적 질서를 기반으로 하는 창의적 행동이 실현될 수 있도록 장려해야 할 것이다.

마지막으로, 창의적 행동에 대한 집단주의와 호혜성의 긍정적 영향력이 윤리적 가치에 의해 약하게 변하고 있음을 확인하였다. 조직에서 윤리적 가치가 크게 강조될수록 집단성향과 호혜성이 창의적 행동에 미치는 영향력을 더 약하게 만들어 주는 것이다. 이는 조직의 높은 윤리적 가치에 의해 이미 구성원들의 창의적 행동이 강하게 실현되고 있는 조직에서는 개인의 집단주의와 호혜성과 같은 유교적 가치가 크게 영향을 미치지 못하고 있음을 보여주는 결과이다. 이는 공직윤리의 확립과 청렴한 조직 문화가 개인의 창의적·혁신적·적극적 활동을 부추기고, 사회·국가 발전적인 공직문화

를 위해서 무엇보다 중요함을 보여주고 있다. 교육 프로그램에 대한 정부의 적극적인 지원과 우수사례 홍보를 통하여 올바른 공직 문화에 대한 이해와 확고한 공직자의 윤리관을 심어주는 등의 활동들이 혁신문화 구축에 있어서도 매우 중요하다고 볼 수 있다.

본 연구는 다양한 영향관계 규명을 통한 의미 있는 함의들을 도출했음에도 불구하고 다음과 같은 한계들을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 설문조사가 모두 동일한 시점에서 이루어졌으므로 연구의 내적 타당성이 상당히 위협된다. 둘째, 본 연구는 양적연구에만 의존하였기에 질적 연구의 보완이 필요하다. 이러한 한계점들을 극복하기 위해 향후에는 다각적인 방법론의 병행이 이루어져야 할 것이다.

▣ 참고문헌

강내원. 2012. “시민의 뉴스정보 이용이 호혜성 및 사회규범 인식에 미치는 영향: 사회자본이론과 사회규범이론을 중심으로.” ≪사회과학연구≫, 38(2): 73-100.

강상묵·조경희. 2012. “항공사 조직공정성이 혁신행동에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과.” ≪관광경영연구≫, 16(4): 1-16.

국민호. 2007. “동아시아 발전과 아시아적 가치: 한국의 사례를 중심으로.” ≪동양사회사상≫, 15: 183-221.

김대원. 2014. “관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프 리더십을 중심으로.” ≪행정논총≫, 52(1): 35-62.

김대원. 2015. “임파워링 리더 행동과 창의성과의 관계에서 조직 신뢰의 매개효과 분석: 지방정부 관료들의 창의성 영향요인 탐색을 중심으로.” ≪지방행정연구≫, 29(1): 231-259.

김미숙·홍관수. 2014. “서비스 기업의 조직공정성, 사회자본, 지식공유 및 혁신행동의 관계에 관한 연구.” ≪기업경영연구≫, 55: 15-33.

김선아·김민영·김민정·박성민. 2013. “일과 삶 균형 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로.” ≪한국행정학보≫, 47(1): 201-237.

김왕선·손승연·정원호. 2015. “윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향: 리더만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과.” ≪인적자원관리학회≫, 22(1): 121-145.

김은미·김기범. 2004. “사회적 맥락에 따른 겸손언행 의미분석.” ≪한국심리학회지: 사회 및 성격≫, 18(3): 47-60.

김은희·박희서. 2007. “개인의 가치성향에 따른 재활용 행태 분석: 단독주택 거주자를 중심으로.” ≪한국행정학보≫, 41(3): 297-319.

김재붕. 2011. “상사의 리더십 특성, 부서분위기와 구성원들의 창의적 행동관계: 자기효능감의 조절효과.” ≪경영교육연구≫, 26(6): 495-522.

김철중·김재우. 2011. “서비스의 신뢰, 호혜성, 만족의 인과 관계에 관한 연구: 택시서비스를 중심으로.” ≪유통경영학회지≫, 14(5): 147-167.

김현숙·강경화. 2015. “종합병원간호사의 혁신행동 영향요인에 관한 연구: 간호조직문화와 조직지원을 중심으로.” ≪간호행정학회지≫, 21(2): 223-231.

김호정. 2004. “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교.” ≪한국행정학보≫, 38(3): 49-67.

김홍영·서철준. 2009. “지각된 외부 평판과 윤리적인 조직 분위기가 작업장 태도에 미치는 영향.” ≪인적자원개발연구≫, 12(1): 27-48.

김화연·오현규·박성민. 2015. “공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로.” ≪한국행정논집≫, 27(2): 482-511.

나상억·장동운. 2009. “조직의 윤리풍토가 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로.” ≪조직경영개발연구≫, 2(1): 75-106.

남궁선혜·김현정. 2013. “한국의 전통적 가치로서의 유교적 가치에 대한 예비유아교사의 인식.” ≪교원교육≫, 29(2): 307-328.

류수영. 2007. “한국인의 유교적 가치측정문항개발 연구” ≪인사·조직연구≫, 15(4): 171-205.

류수영·이경묵. 2012. “유교적 가치와 리더에 대한 신뢰: 위계적 선형모형분석을 통한 군자적 리더십과 집단의 공식화정도의 조절효과 검증.” ≪인사·조직연구≫, 20(2): 73-108.

류은영. 2014. “PLS 구조방정식모형을 활용한 리더십과 혁신행동간의 관계에서 집단주의 조절효과: 공기업 구성원을 대상으로.” ≪한국인사행정학회보≫, 13(1): 233-264.

박민아·송정기. 2000. “동아시아의 유교적 가치에 관한 실증적 연구.” ≪사회과학연구≫, 26: 137-162.

박희. 2014. “동아시아의 다중 근대성과 유교 근대화 담론.” ≪아시아연구≫, 17(2): 113-151.

서영산. 2002. “기업의 윤리적 분위기 인지정도와 개인특성변수 및 조직몰입도에 관한 실증연구.” ≪문화산업연구≫, 2(2): 169-180.

손종호. 2010. “중등학교 교장들의 유교적 가치와 직업만족도: Herzberg's Motivator-Hygiene 이론에 의거하여.” ≪한국학논집≫, 41: 309-335.

송상호. 2005. “미국식 팀제의 도입 운영과 실제.” ≪임금연구≫, 13(2): 40-50.

신중환. 2014. “상사의 감성지능이 사회복지사의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 감성노동의 매개역할을 중심으로.” ≪한국행정학보≫, 48(4): 155-177.

신철우. 2005. “리더십 유형과 조직유효성 관계에서 윤리적 성실성의 조절효과의 업종차이 분석.” ≪인적자원개발연구≫, 7(1): 1-31.

안필용·양해술. 2014. “변혁적 리더십과 신뢰가 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구.” ≪디지털융복합연구≫, 12(7): 147-157.

양하이데·유민봉. 2012. “조직 ‘우리성’ 측정도구 개발 및 타당화 연구: 공기업 구성원을 대상으로.” ≪한국행정학보≫, 48(1): 73-105.

양혁승·정영철. 2002. “개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향.” ≪인사·조직연구≫, 10(2): 211-238.

유광우. 2007. “기업윤리가치가 종업원의 윤리적 행동에 미치는 영향.” ≪지역발전연구≫, 7(2): 207-221.

유민봉·심형인·홍혜승. 2011. “체면의식이 조직행태에 미치는 영향 연구: 직무특성의 조절효과를 포함하여.” ≪한국인사행정학회보≫, 10(3): 121-143.

유석춘·최우영·왕혜숙. 2005. “유교윤리와 한국 자본주의 정신: 효를 중심으로.” ≪한국사회학≫, 39(6): 52-86.

은영신·유태용·서학삼. 2012. “주도적 성격과 창의적 행동 간의 관계: 학습목표지향성의 매개효과와 자기효능감, 조직풍토, 상사지원의 조절효과.” ≪한국심리학회지: 산업 및 조직≫, 25(3): 607-632.

이경근·조용현. 2009. “자아존중감과 인상관리행동 간의 관계에서 체면민감도의 매개효과.” ≪조직과 인사관리연구≫, 33(2): 77-109.

이동일. 2001. “공동체에 있어서 유교적 가치의 함의.” ≪동양사회사상≫, 4: 129-161.

이용규·정석환. 2006. “한국적 토착심리가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 체

면, 우리성지향 행동을 중심으로." ≪한국행정연구≫, 15(1): 33-70.
이용규·정석환. 2007. "공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로." ≪정부학연구≫, 13(1): 7-34.
이은희. 2001. "유교적 근로가치가 직무관여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향." ≪한국심리학회지 : 산업 및 조직≫, 14(1): 1-25.
이인석. 2003. "윤리적 가치관과 기업성과의 관계." ≪서강경영논총≫, 14(2): 309-333.
이준호·이진규. 2010. "집단주의 조직문화에서 창의적 성과를 위한 커뮤니케이션의 역할." ≪대한경영학회지≫, 23(1): 183-203.
이호영. 2009. "동아시아 경제통합과 유교문화의 역할." ≪산업경제연구≫, 22(6): 3147-3169.
장용선·조대환. 2015. "개인-조직 가치 일치와 조직 기반 자존감이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로." ≪인적자원관리연구≫, 22(2): 1-21.
정상완·한진환. 2006. "역할갈등과 직무만족에 관한 연구." ≪한국콘텐츠학회논문지≫, 6(2): 127-135.
정회근. 2013. "상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로." ≪대한경영학회지≫, 26(4): 801-827.
정효선·김미정·윤혜현. 2007. "외식산업에서 윤리경영 실행정도에 따른 종사원의 직무만족." ≪호텔경영학연구≫, 16(1): 105-120.
조윤형·최우재. 2010. "조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과." ≪인적자원관리연구≫, 17(4): 403-430.
주성환. 1999. "동아시아의 경제발전과 유교문화." ≪동북아경제연구≫, 11(1): 1-32.
주재진. 2015. "경찰공무원의 개인주의-집단주의 성향이 직무태도에 미치는 영향." ≪한국경찰학회보≫, 53: 213-237.
주재진·김문호. 2012. "경찰공무원의 윤리적 이념과 조직의 윤리적 분위기가 윤리적 판단에 미치는 영향: 상관의 도덕적 역량을 조절변수로." ≪치안정책연구≫, 26(2): 1-36.
최상진. 2000. "체면의 심리적 구조." ≪한국심리학회지: 사회 및 성격≫, 14(1): 185-202.

최석봉·김정은·장수덕. 2013. "임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과." ≪인적자원관리연구≫, 20(3): 209-229.

하원식·탁진국. 2012. "코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과" ≪한국심리학회지 : 산업 및 조직≫, 25(1): 195-213.

하정희. 2010. ≪내외동기와 직무특성이 창의적 행동에 미치는 영향≫. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.

한용석. 2011. ≪부하의 일-가정 갈등 및 충실화에 관한 상사의 인식이 직무성과 평가에 미치는 영향에 관한 실증 연구≫. 동국대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.

홍순천·손원숙·김중욱. 2012. "부모의 유교적 성향과 초등학생의 지능이 창의성에 미치는 영향." ≪초등교육연구≫, 25(1): 169-190.

Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context*. Westview press.

Amabile, T. M. 1988. "A model of creativity and innovation in organizations." *Research in organizational behavior*, 10(1): 123-167.

Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. 2006. "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values." *Journal of Business Research*, 59(7): 849-857.

Barnett, T., & Vaicys, C. 2000. "The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions." *Journal of Business Ethics*, 27(4): 351-362.

Bysted, R., & Jespersen, K. R. 2014. "Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees." *Public Management Review*, 16(2): 217-241.

Chen, G. M., & Chung, J. 1994. "The impact of Confucianism on organizational communication." *Communication Quarterly*, 42(2): 93-105.

Cho, Y. H., & Yoon, J. 2001. "The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture." *Asia Pacific Business Review*, 7(4): 70-88.

Davis, R. S. 2012. "Union Commitment and Stakeholder Red Tape: How Union Values Shape Perceptions of Organizational Rules." *Review of Public*

Personnel Administration, 33(4): 365-383.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Dore, R. P. 1987. *Taking Japan seriously: a Confucian perspective on leading economic issues*. Stanford University Press.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. 2013. "Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 155-187.

Fournier, C., Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B., & Manolis, C. 2010. "The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1): 7-22.

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.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of management review*, 10(1): 76-88.

Herron, T. L., & Gilbertson, D. L. 2004. "Ethical principles vs. ethical rules: The moderating effect of moral development on audit independence judgments." *Business Ethics Quarterly*, 14(3): 499-523.

Hitlin, S., & Piliavin, J. A. 2004. "Values: Reviving a dormant concept." *Annual review of sociology*, 359-393.

Hofstede, G., & Bond, M. H. 1988. "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational dynamics*, 16(4): 5-21.

Homer, P. M., & Kahle, L. R. 1988. "A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy." *Journal of personality and social psychology*, 54(4): 638-646.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Kim, K. H. 2009. "Cultural influence on creativity: The relationship between Asian culture (Confucianism) and creativity among Korean educators." *Journal of Creative Behavior*, 43(2): 73-93.

Kim, K. I., Park, H. J., & Suzuki, N. 1990. "Reward allocations in the United

States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures." *Academy of Management Journal,* 33(1): 188-198.

Lee, J. K. 2001. *Confucian Thought Affecting Leadership and Organizational Culture of Korean Higher Education*. Online Submission.

Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. 2013. "Exemplification and Supervisor-rated Performance: The moderating role of ethical leadership." *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2): 145-154.

Monkhouse, L. L., Barnes, B. R., & Hanh Pham, T. S. 2013. "Measuring Confucian values among East Asian consumers: a four country study." *Asia Pacific Business Review*, 19(3): 320-336.

Moon, M. J. 1999. "The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter?." *Public Administration Review*, 31-43.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. 1988. "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." *Psychological bulletin*, 103(1): 27-43.

Ng, A. K. 2001. *Why Asians are less creative than Westerners*. Prentice Hall.

Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work." *Academy of management journal*, 39(3): 607-634.

Ornatowski, G. K. 1996. "Confucian ethics and economic development: A study of the adaptation of Confucian values to modern Japanese economic ideology and institutions." *The journal of socio-economics*, 25(5): 571-590.

Park, H., Rehg, M. T., & Lee, D. 2005. "The influence of Confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean public employees." *Journal of Business Ethics*, 58(4): 387-403.

Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone*. Simon & Schuster.

Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. 2014. "From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations When Values Matter." *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 128-152.

Rokeach, M. 1973. *The nature of human values (Vol. 438)*. New York: Free

press.

Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. 2006. "Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing." *Review of Public Personnel Administration*, 26(3): 216-244.

Sahlins, M. D. 1972. *Stone age economics*. Aldine.

Sawyerr, O. O., Strauss, J., & Yan, J. 2005. "Individual value structure and diversity attitudes: The moderating effects of age, gender, race, and religiosity." *Journal of Managerial Psychology*, 20(6): 498-521.

Seow Wah, S. 2010. "Confucianism and Chinese leadership." *Chinese management studies*, 4(3): 280-285.

Shalley, C. E. 1991. "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity." *Journal of Applied psychology*, 76(2): 179-185.

Tu, W. M., 1998. Confucius and Confucianism. *Confucian and the family*. New York: State University of New York Press.

Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. 2012. "Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 573-596.

Weiming Tu. 1996. *Confucian traditions in East Asian modernity: Moral education and economic culture in Japan and the four mini-dragons*. Harvard University Press.

Williams, R. M. 1979. "Change and stability in values and value systems: A sociological perspective." *Understanding human values: Individual and societal*, 1: 5-46.

Wittmer, D., & Coursey, D. 1996. "Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4): 559-572.

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

Woods, P. R., & Lamond, D. A. 2011. "What would Confucius do?-Confucian

ethics and self-regulation in management." *Journal of Business Ethics*, 102(4): 669-683.

Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.

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.

Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. 2014. "Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership." *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4): 925-947.