

## 조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동의 매개효과\*

현 광 은	권 은 아	허 창 구†
대구가톨릭대학교 심리학과	대구대학교 심리학과	대구가톨릭대학교 심리학과

본 연구의 목적은 조절초점 조직문화가 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동과 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 확인하고, 조절초점 조직문화가 피드백 추구행동을 매개로 혁신적 업무행동에 미치는 영향 과정을 확인하는 것이다. 이를 위해 국내 기업의 직장인을 대상으로 온라인 설문을 실시하여 총 245명의 자료를 분석하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화와 혁신적 업무행동의 관계에서 향상초점 조직문화는 혁신적 업무행동을 증가시켰으나 예방초점 조직문화는 혁신적 업무행동에 영향을 미치지 않았다. 둘째, 조직문화와 피드백 추구행동의 관계에서 향상초점 조직문화는 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동 모두를 증가시켰으나 예방초점 조직문화는 긍정적 피드백 추구행동만 증가시켰다. 셋째, 피드백 추구행동과 혁신적 업무행동의 관계에서 부정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미쳤으나 긍정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 영향을 미치지 않았다. 넷째, 조절초점 조직문화 중 향상초점 조직문화만이 부정적 피드백 추구행동을 매개로 혁신적 업무행동에 간접효과를 미치고 있었다. 본 연구결과는 혁신을 추구하는 기업일수록 향상초점 조직문화를 형성하여 종업원들로 하여금 부정적 피드백을 경계하지 않고 적극적으로 수용하여 활용하도록 할 필요성이 있음을 시사한다. 마지막으로 본 연구의 일부 가설이 지지되지 않은 이유와 함께 연구의 제한점과 향후 연구를 위한 제언을 논의하였다.

주요어 : 조절초점 조직문화, 혁신적 업무행동, 피드백 추구행동

\* 이 논문은 현광은(2020)의 석사학위 논문을 수정 및 보완하여 정리한 것임.

† 교신저자 : 허창구, 대구가톨릭대학교 심리학과, E-mail: ckhur@cu.ac.kr

## 서론

오늘날 기업의 경영환경은 빠르게 변화하고 있다. 진화하는 기술과 지식은 제품의 수명주기를 빠른 속도로 단축시켰으며 온라인 경제의 활성화로 인해 기업의 글로벌 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 이러한 불확실한 경영환경에서 생존하기 위해 기업들은 사업영역이나 조직구조 측면에서 혁신을 추진하고 있을 뿐 아니라 특히 조직 구성원의 혁신을 강조하고 있다. 구성원의 혁신적 업무수행이 강조되는 이유는 역동적인 환경 속에서 새로운 가치를 창출함으로써 조직의 성과창출 및 성공을 가능하게 해주는 당사자가 조직 구성원이며 (Robbins, 1993; Yuan & Woodman, 2010), 이들이 실질적으로 조직혁신에 요구되는 창의적 아이디어를 개발하고 실천하는 핵심적 요소이기 때문이다(Kim et al., 2004, Janssen, 2000; Kanter, 1988).

혁신적 업무행동의 선행변인을 찾는 연구들은 구성원의 진취성(Binnewies & Gromer, 2012), 목표지향성(Ji & Kang, 2012; Montani et al., 2014), 변혁적 리더십(Afsar et al., 2014), LMX(Kim et al., 2004; Agarwal et al., 2012) 등 대개 관리자와 구성원의 특성에 초점을 두어 왔다. 하지만, 조직의 혁신을 위해서는 조직 일부의 변화가 아닌 전 직원의 변화가 수반되어야 하며, 개인과 집단의 창의성이 이를 수용하는 조직의 환경에 의해 촉진되거나 방해받을 수 있다는 점(Amabile, 1995)에서 혁신적 업무행동의 선행변인으로 조직문화와 같은 조직차원 변인에 대한 연구가 이뤄질 필요가 있다. 국내에서 진행된 혁신행동 관련 조직문화 연구들은 기업의 참여의사결정, 학습개발, 기업혁신성(Yoh et al., 2008), 혁신적 조직문화

(Kwon, 2011), 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화(Moon et al., 2009), 수평적 조직문화(Lee & Lee, 2010; Lee & Park, 2020) 등을 다뤄왔다. 본 연구는 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향 뿐 아니라 그 과정에서 구성원이 경험하는 심리적 현상을 설명하기 위해 조절초점 조직문화를 살펴보았다.

조절초점 조직문화는 조절초점 이론이 개인의 동기 경향성을 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention focus)으로 구분한 것과 마찬가지로, 구성원이 자신이 속한 조직의 문화를 어떻게(향상적, 예방적) 지각하는가를 측정함으로써 조직문화를 개인의 동기 경향성과 관련된 방식으로 해석할 수 있게 해준다. 즉, 특성 활성화 이론(Tett & Burnett, 2003)의 주장에 의하면 향상초점 조직문화에 속한 구성원은 향상초점적 업무행동을 보이고 예방초점 조직문화에 속한 구성원은 예방초점적 업무행동을 보일 수 있다. 조절초점 조직문화의 영향은 구성원의 혁신적 업무행동을 통해서도 나타날 수 있는데, 선행연구에 따르면 성장과 발전을 중시하고 이를 위해 위험을 감수하는 향상초점은 혁신에 긍정적인 영향을 미치지만 안전과 의무이행을 중시하고 위험을 회피하는 예방초점은 혁신에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lanaj, et al., 2012; Wallace et al., 2016).

창의적 아이디어 개발(Mumford, 2000; Shalley et al., 2004)을 위해서는 다양한 정보와 지식이 필요한 것(Amabile, 1988)과 마찬가지로, 업무를 개선하고 창의적으로 발전시키는 혁신적 업무행동을 위해서는 업무수행의 문제점과 해결방안에 대한 피드백이 필요하다. 특히 구성원 스스로 본인의 업무수행에 대한 피드백을 얻고자 하는 피드백 추구행동(feedback seeking

behavior, Ashford & Cummings, 1983)은 불확실성을 감소시키고 업무에 유용한 정보를 제공함으로써(Morrison, 1993) 직무성과(Chen et al., 2007), 자신감 및 직무만족도(Choi, 2014; Morrison, 1993)를 높일 뿐 아니라, 창의성(De Stobbeleir et al., 2011) 및 조직에서의 학습(Yanagizawa, 2008)에 긍정적인 영향을 주었다. 하지만, 피드백 추구행동과 혁신행동의 관계에 대한 연구는 여전히 매우 부족한 실정이다. 최근 피드백 추구행동이 창의적 성과를 높이거나(De Stobbeleir et al., 2011), 부정적 피드백 추구행동이 혁신행동을 증진시킨다는 연구(Kwon & Oh, 2020)가 보고된 바 있으나, 이는 피드백 추구행동의 유형 즉 긍정적 및 부정적 추구행동의 영향을 구분하지 않거나 한쪽 유형의 영향만을 확인했다는 제한점이 있다. 따라서 다양한 피드백 추구행동 즉, 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동이 혁신행동에 미치는 영향을 함께 살펴볼 필요가 있다.

긍정적 피드백과 부정적 피드백은 피드백을 요구하는 과정에서 상이한 가치와 비용을 인식하게 하기 때문에(Ilgen et al., 1979), 구성원이 지각한 조직문화에 따라 피드백 추구행동의 유형이 달라질 수 있다(De Stobbeleir et al., 2011). 특히 조절초점 조직문화는 구성원이 피드백을 요청하는 과정에서 지각하는 비용과 가치의 인식을 통해 피드백 추구행동에 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 향상초점 조직문화는 업무를 추진하는 과정에서 실패위험을 회피하거나 경계하기 보다는 도전을 통한 성과에 초점을 두기 때문에 구성원으로 하여금 피드백을 요청하는데 들어가는 비용보다 그로 인해 얻을 수 있는 가치를 높게 지각하게 하여 긍정적 및 부정적 피드백을 더 추구하게 할 것으로 기대된다. 반면, 예방초점 조직문화

는 규칙준수와 안전을 강조하고 실패에 대해 수용적이지 않기 때문에 구성원의 입장에서 부정적인 피드백을 추구하는 것은 부담(Ashford, 1986; Park et al., 2007)으로 작용할 수 있으며 그로 인해 부담이 큰 부정적 피드백 보다는 긍정적인 피드백을 추구하게 될 것으로 보인다.

지금까지 조절초점 조직문화와 피드백 추구행동, 혁신적 업무행동이 관련될 수 있는 가능성을 기술하였으나 이들의 관련성을 구체적으로 다룬 연구가 제한적이거나 찾아보기 어렵다. 그로인해 조절초점 조직문화가 개인의 피드백 추구행동이나 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 과정이나 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 상이한 영향은 물론 이들의 총체적 관계에 대한 경험적 통찰이 부족한 상황이다. 따라서 본 연구는 조절초점 조직문화가 구성원의 피드백 긍정적 및 부정적 추구행동을 매개로 혁신적 업무행동에 미치는 영향과정을 확인할 것이며, 두 가지 유형(긍정, 부정)의 피드백 추구행동이 조직문화와 혁신적 업무행동을 상이한 형태로 매개할 것으로 가정하고 이를 검증하고자 한다. 본 연구의 결과는 구성원의 혁신적 업무행동을 위해 조직이 조성할 수 있는 바람직한 문화의 방향을 제안함과 동시에 그러한 조직문화가 어떠한 작용기제를 통해 구성원의 혁신적 업무행동을 증진시키는지 보여줌으로써 조직문화가 구체적으로 어떠한 조직차원의 지원으로 지각되어야 하는지를 제시하게 될 것이다.

## 이론적 배경 및 가설

### 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동이란 구성원이 새로운 아이디어를 의도적으로 생성, 도입, 적용함으로써 주어진 과업 역할이나 조직의 성과를 높이는 활동을 의미한다(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). 혁신적 업무행동이 창의성과 구별되는 점은 창의성이 새롭고 유용한 아이디어의 개발 자체에 의미를 지니지만, 혁신적 업무행동은 창의적 아이디어의 개발에 이어 이를 구체화하는 과정까지 포함하는 보다 포괄적인 개념이라는 데 있다(Mumford & Gustafson, 1988).

학자들은 혁신적 업무행동을 하나의 활동이 아니라 다단계의 과정으로 보고 있다. Kanter (1988)는 혁신적 업무행동이 아이디어 개발, 아이디어 채택, 아이디어 실현을 통해 완성된다고 보았으며, Janssen(2000) 또한 아이디어 개발, 아이디어 홍보, 아이디어 실현으로 구성된다고 보았다. 즉, 혁신적 업무행동은 아이디어 개발에 그치지 않고 아이디어 실현을 전제로 하므로 아이디어에 대한 조직과 다른 구성원의 지원과 지지가 필수적이다.

또한, 혁신적 업무행동은 구성원에게 부여된 역할에 의한 과업수행이 아니라 역할 외 수행으로 간주 된다(Katz & Kahn, 1978). 정량적으로 평가되는 역할 내 수행과 달리 역할 외 수행은 성과평가의 대상이 아니기 때문에 구성원의 혁신적 업무행동을 위해서는 자발적 수행 동기를 높여 줄 수 있는 조직적인 지원이 필요하다. 따라서 혁신적 업무행동에 대한 조직의 수용적인 문화는 혁신적 업무행동의 발현에 중요한 영향요인이라 할 수 있다.

### 조절초점 조직문화

조직문화는 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 이념, 관습, 규범, 상징 등을 포함한 종합적인 개념으로 정의되며(Yoo, 2016; Hofstede, 1984), 다양하고 복잡한 환경 속에서 구성원에게 어떻게 행동해야 할지에 대한 지침과 규범을 제공한다(Deal & Kennedy, 1982).

특성 활성화 이론(Trait activation theory)에 따르면 환경적 맥락은 개인의 행동과 성향의 표현에 영향을 미친다(Tett & Burnett, 2003). 조절초점은 개인의 동기적 경향성(향상초점, 예방초점)을 설명하는 이론으로 제안되었지만, 최근 연구자들은 조직에 형성된 조절초점이 조직 내 구성원의 조절초점에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다(Florack & Hartmann, 2007; Levine et al., 2000; Sassenberg et al., 2007; Shah et al., 2004). 여러 실험연구에서 참가자들에게 그가 속한 집단이나 다른 구성원들이 중요하게 여기는 가치를 알려주었는데(향상초점, 예방초점), 참가자들은 조직에서 특정 조절초점을 강조할 때 조직의 조절초점과 일치하는 행동경향성을 보여주었으며, 집단 구성원들과의 상호작용을 통해 그러한 행동이 더욱 강화되는 것을 보여 주었다(Faddegon et al., 2008; Florack & Hartmann, 2007; Levine et al., 2000).

국내 연구에서 Bang(2009)은 조직 차원의 조절초점을 측정하기 위해 개인의 조절초점 측정을 위한 Lockwood 등(2002)의 GRFM(General regulatory focus measure)을 조직상황에 맞게 수정하여 향상 및 예방문화 척도를 개발하였다. 동 연구자는 성취와 같이 유쾌한 상황에 접근하는 행동을 독려하는 조직문화를 향상초점 조직문화로 정의하고, 면책이나 실패와 같은

불쾌하고 혐오스러운 상황을 회피하는 행동을 독려하는 조직문화를 예방초점 조직문화로 정의하였다. Bang(2009)은 같은 연구에서 항상초점 조직문화에 속한 구성원은 항상초점의 행동 경향성을 보이며 예방초점 조직문화에 속한 구성원은 예방초점의 행동 경향성을 보인다는 것을 보여주었다.

### 조절초점 조직문화와 혁신적 업무행동

조절초점 경향성 중에서 항상초점은 도전을 즐기고 위험을 감수하는 경향성(risky bias)이 있으며 변화를 지향하는데 반해, 예방초점은 안정성을 지향하며(conservative bias) 새롭고 도전적인 일을 꺼려한다(Higgins, 1997; Liberman et al., 1999). 이러한 조절초점은 창의성이나 혁신과 안정적인 관련성을 보여주고 있다. Friedman과 Förster(2001)는 실험 연구에서 항상초점이 창의적 아이디어 개발에 정적인 영향을 미치는데 반해 예방초점은 부적인 영향을 미치는 것을 보여주었으며, 메타 연구에서도 항상초점은 혁신과 정적인 관련성을 보여주었으나 예방초점은 혁신과 부적 관련성을 보여주었다(Lanaj et al., 2012). 이러한 경향성은 개인 차원을 넘어 조직 수준의 조절초점에서도 확인됐는데, Faddegon과 동료들(2008)은 항상초점 집단의 사람들이 알파벳 순서를 바꿔 새로운 단어를 만드는 애너그램(anagram) 과제에서 더 창의적인 성과를 보여주었다.

조직의 조절초점 문화와 혁신적 업무행동 간의 직접적인 관련성을 살펴본 연구를 찾기 어렵지만, 개인의 조절초점과 창의, 혁신 관련 연구결과를 바탕으로 볼 때 성공과 도전을 추구하는 항상초점 조직문화가 실패위험을 감수하고 변화를 시도하는 혁신적 업무행동을 강화하고, 안전과 유지를 강조하는 예방초점 조

직문화가 혁신적 업무행동을 제약할 것으로 예상할 수 있다. 실제로 조절초점 조직문화에 대한 Bang(2009)의 연구에서 항상초점 조직문화의 구성원들은 예방초점 조직문화의 구성원에 비해 높은 창의성과 유연성을 보여주었으며, Shin(2012)의 연구에서도 항상초점 조직문화는 조직의 혁신성과 더 높은 상관관계를 보여주었다. 이러한 결과는 조직의 조절초점적 가치 즉, 조절초점 조직문화가 구성원의 혁신적 업무행동에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다고 할 수 있다.

**가설 1a.** 항상초점 조직문화는 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1b.** 예방초점 조직문화는 혁신적 업무행동에 부적인 영향을 미칠 것이다.

### 피드백 추구행동

피드백은 상사나 동료들로부터 자신의 업무수행에 대해 제공받는 평가적 정보로서 업무수행 수준이나 보완해야 할 점이 무엇인지 확인하는데 유용하다(Ashford & Cummings, 1983). 피드백에는 긍정적인 정보뿐 아니라 부정적인 정보가 포함될 수 있기 때문에 상사나 동료들이 피드백을 제공하기 꺼리게 되며, 그 결과 구성원들은 성장과 발전을 위한 다양한 피드백을 충분히 받지 못하게 된다(Tuckey et al., 2002). 따라서 다양한 피드백을 요청하는 구성원의 적극적인 행동이 중요한데, Ashford와 Cummings(1983)는 외부에서 피드백이 오기를 기다리기보다 조직 구성원이 자발적으로 상사나 동료로부터 수행과 관련된 피드백을 얻고자 노력하는 것을 피드백 추구행동(Feedback seeking behavior)으로 개념화했다.

선행연구에서 피드백 추구행동은 조직에서의 학습(Yanagizawa, 2008), 새로운 조직으로의 적응(Morrison, 1993), 창의성(De Stobbeleir et al., 2011), 직무성과(Ashford, 1986; Ashford et al., 2003; Renn & Fedor, 2001), 직무만족(Anseel et al., 2015)등의 성과와 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되었다. 하지만 최근 30년간의 연구를 종합한 메타 연구(Anseel et al., 2015)는 피드백 추구행동과 성과의 안정적인 정적 관련성을 보여주지 못했으며, 이에 대해 연구자들은 단순히 많은 피드백을 얻는 것보다 유용한 피드백을 얻는 것이 중요함을 지적했다.

#### 피드백 추구행동과 혁신적 업무행동

피드백 추구행동은 긍정적 피드백 추구행동과 부정적 피드백 추구행동으로 구분되는데, 긍정적 피드백 추구행동은 상사나 동료로부터 자신이 업무나 역할을 효과적으로 수행하고 있다는 정보를 얻으려는 것이며, 부정적 피드백 추구행동은 자신의 업무나 역할 수행에서 문제점이나 개선이 필요한 부분에 대한 정보를 얻으려는 것이다(Ashford & Cummings, 1983).

피드백은 다른 사람의 평가와 관점을 통해 개선과 발전의 필요성을 인식하고, 창의적 아이디어를 위한 새로운 정보와 생각을 접하며, 다른 구성원의 방식을 학습하게 함으로써 창의적인 아이디어 개발에 도움을 준다(De Stobbeleir et al., 2011). 특히 부정 피드백은 무엇을 잘못하고 있는지에 대한 정보를 제공하기 때문에, 피드백을 받은 종업원은 자신의 문제점을 인식하고 적절한 변화를 위한 정보를 얻을 수 있다(Ashford & Tsui, 1991; Tsui & Ashford, 1994). 따라서 부정적 피드백을 추구

하는 행동은 기존과 다른 다양한 생각과 정보를 얻게 함으로써, 창의적 아이디어 개발과 변화의 필요성 인식에 도움을 주어 혁신적 업무행동을 향상시킬 것으로 예상할 수 있다. 반면, 긍정적 피드백은 현재 업무를 잘 수행하고 있다는 정보만을 제공하며 업무수행방식의 변화 필요성이나 발전에 필요한 새로운 정보는 제공하지 않는다(Steelman & Rutkowski, 2004; Ashford & Tsui, 1991). 따라서 기존의 업무수행을 지지받고 싶은 동기에 기반한 긍정적 피드백 추구행동은 변화와 혁신보다는 현재의 업무방식을 유지하게 할 것이다.

**가설 2a.** 부정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2b.** 긍정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 부적인 영향을 미칠 것이다.

#### 조절초점 조직문화와 피드백 추구행동

피드백에는 긍정적 내용 뿐 아니라 부정적 내용이 포함되기 때문에 구성원의 피드백 추구행동은 피드백을 요구하는 과정에서 자신이 경험하게 될 비용보다 가치가 높을 때 나타나게 된다(Anseel et al., 2015; Park et al., 2007). 구체적으로 피드백 가치에는 도구적 가치(instrumental value), 인상관리 가치(impression management value)가 있는데, 도구적 가치는 자신의 능력개발과 목표달성을 위한 피드백 정보의 유용성을 의미하며(VandeWalle & Cummings, 1997), 인상관리 가치는 성공적인 직무수행에 대한 피드백을 통해 긍정적인 이미지를 얻는 것을 의미한다(Morrison, 1993). 피드백 비용에는 자아 비용(ego cost), 이미지 비용(Image cost), 노력 비용(effort cost)이 있는데, 자아 비용은 부정적 피드백으로 인해 자신의

부족한 점이 노출되어 자존감이 훼손되는 것을 의미하며, 이미지 비용은 부정적 피드백으로 인해 타인에게 부정적인 이미지를 보이는 것을 의미하고(Park et al., 2007), 노력 비용은 피드백을 얻기 위해 노력하는 정도를 의미한다(Ashford, 1986).

구성원의 피드백 추구행동은 개인적 특성 뿐 아니라 조직환경에 의해서도 영향을 받을 수 있는데(De Stobbeleir et al., 2011), 특히 조절 초점 조직문화는 구성원이 피드백 추구행동에 대해 지각하는 가치와 비용의 판단에 영향을 미칠 수 있다. 향상초점 조직문화에 속한 구성원은 실패에 대한 두려움보다는 가능성과 도전을 중시하며 목표달성을 위한 다양한 시도를 권장하는 조직분위기로 인해 피드백의 도구적 가치에 초점을 맞추고 피드백 비용은 낮게 지각할 것이다. 반면 예방초점 조직문화에 속한 구성원은 성과나 자율성보다는 규정준수를 강조하고 확실한 결과와 실패예방을 중시하는 조직분위기로 인해 피드백의 인상관리 가치에 초점을 맞추고 피드백 비용을 높게 지각할 것이다. 결과적으로 향상초점 조직문화는 도구적 가치가 높은 부정적 피드백 추구행동을 높일 뿐 아니라 피드백 비용 자체를 낮춤으로써 긍정적 피드백 추구행동 또한 증가시킬 것이다. 한편 예방초점 조직문화는 인상관리 가치가 높은 긍정적 피드백 추구행동을 높일 것이며 피드백 비용을 높임으로써 부정적 피드백 추구행동은 낮출 것으로 예상할 수 있다.

**가설 3a.** 향상초점 조직문화는 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 3b.** 예방초점 조직문화는 긍정적 피드

백 추구행동에 정적인 영향을, 부정적 피드백 추구행동에 부적인 영향을 미칠 것이다.

### 피드백 추구행동의 매개효과

개인의 조절초점에 대한 메타 연구 결과는 향상초점이 혁신과 정적인 관련성이 있으며 예방초점은 혁신과 부적인 관련성이 있음을 보여주었다(Lanaj et al., 2012). 조직 차원에서도 향상초점 조직문화가 조직의 혁신성에 영향을 미치는 연구결과가 보고된 바 있지만(Bang, 2009; Shin, 2012) 단순한 관계를 보여주고 있을 뿐이며 조직의 조절초점 문화가 어떠한 기제를 통해 구성원의 혁신적 업무수행에 영향을 미치는지 확인한 연구는 부재한 상황이다.

조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향 과정에는 다양한 심리적 기제가 존재할 수 있지만, 그 중에서 창의적 아이디어 개발을 위해 필수적인 정보인 피드백을 요청하는 행동은 조직의 조절초점 문화가 개인의 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 기제로 충분히 고려할 수 있다. 하지만 피드백 추구행동과 업무성과에 대한 메타 연구는 이들의 일관된 관련성을 보여주지 못했으며, 연구자들은 이를 피드백 내용의 차이에 기인한다고 주장한 바 있다(Anseel et al., 2015). Hon과 동료들(2013)의 연구에서 과도하지 않은 리더의 부정적 피드백은 부하의 창의적 성과를 높였으며, Chen과 동료들(2007)의 연구에서도 긍정적 피드백은 새로운 정보를 얻기에 제한적이며 업무 관성을 발생시켜 업무에 대한 흥미를 떨어뜨리고 동기를 줄어든게 하였다. 따라서 피드백 추구행동이 성과에 미치는 영향이 비일관적으로 나타난 메타연구의 결과를 반영하여 조절초점 조직문화로 인한 긍정적 피드백 추

구행동과 부정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 차별적인 매개과정을 구분하여 확인할 필요가 있다.

이에 본 연구는 조절초점 조직문화의 차이에 의한 구성원의 긍정적 혹은 부정적 피드백 추구행동의 차이가 혁신적 업무행동에 상이한 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 구체적으로 향상초점 조직문화는 피드백 추구행동을 증가시키지만 특히 부정적 피드백 추구행동을 통해 혁신적 업무행동을 증진시킬 것으로 예측하였으며, 예방초점 조직문화는 부정적 피드백 추구행동을 감소시키고 긍정적 피드백 추구행동을 증가시킴으로써 결과적으로 혁신적 업무행동을 감소시키는 차별적인 간접효과를 보여줄 것으로 예측하였다.

**가설 4a.** 향상초점 조직문화와 혁신적 업무행동의 정적 관계를 부정적 피드백 추구행동이 정적으로 매개할 것이다.

**가설 4b.** 예방초점 조직문화와 혁신적 업무행동의 부적 관계를 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동이 부적으로 매개할 것이다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구는 국내 기업 직장인 416명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 응답자료 중 불성실한 응답(80명) 및 분석에 부적절한 자료를 제외하였다. 부적절한 자료로 판단한 경우는 다음과 같다. 팀 내 인원이 3명 이하인 경우 부정적 피드백을 요청할 상사와 동료의 충분하지 않을 것으로 판단하였다. 근속

연수가 6개월 이하인 경우에는 조직문화에 대한 이해와 파악이 부족할 것으로 판단하였다. 근무하고 있는 부서의 근속기간이 3개월 이하인 경우도 부서 내 업무가 익숙하지 않아 조직문화에 상관없이 피드백을 많이 요청할 수 있다고 판단하였다. 최종적으로 분석에는 245명의 자료가 포함되었다.

응답자는 남성이 51%였으며, 연령은 30대(55.1%)가 가장 많았고, 40대(25.7%), 20대(19.2%)의 순이었다. 직책은 팀원(66.5%)이 가장 많았고, 파트리더(21.6%), 팀장(11.8%) 순이었다. 팀의 크기는 팀장을 포함하여 평균 17.0명( $sd=38.60$ )이었으며, 평균 팀 소속기간은 53개월이었다. 직종은 서비스업(33.1%), 제조업(28.2%), 유통업(7.3%), 금융업(6.5%), 기타(24.9%)로 다양하게 분포되어 있었다. 근속기간은 평균 6년이었고 평균 팀 재직기간은 4.4년( $sd=4.59$ )이었다.

### 측정도구

#### 조절초점 조직문화

Lockwood 등(2002)이 개발한 GRFM(General regulatory focus measure)을 Bang(2009)이 조직상황에 맞게 수정하여 타당화한 ‘향상 및 예방 문화 척도’를 사용하였다. 향상문화 척도는 “우리 회사는 적은 가능성이라도 있으면 과감히 시도하는 것을 장려한다.”, “우리 회사는 직원들에게 실패의 두려움보다는 성공의 가능성을 강조한다.” 등의 9문항으로 구성되었으며, 예방문화 척도는 “우리 회사는 구성원들에게 자율성보다는 규정준수를 더 강조하는 편이다.”, “우리 회사는 새로운 시도를 하기 보다는 문제발생을 예방하는 것에 초점을 둔다.” 등의 8문항으로 구성되었다. Likert 식 5점



척도(1= 전혀 아니다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였으며, 본 연구에서의 신뢰도 계수 (Cronbach's  $\alpha$ )는 향상문화 .80, 예방문화 .78 이었다.

### 피드백 추구행동

Kim과 Han(2018)이 개발한 '긍정 및 부정적 피드백 추구행동 척도'를 사용했다. 긍정적 피드백 추구행동은 "상사가 나의 부족한 점보다는 잘한 점에 대해 피드백해주시기를 원한다.", "나는 일을 못 했을 때보다 잘했다고 생각할 때 상사를 찾아가 피드백을 요청한다." 등의 7 문항으로 구성되었으며, 부정적 피드백 추구행동은 "내 업무수행에 문제가 있다고 판단되면 상사에게 직접 보고하고 수정사항을 피드백 받는다.", "나는 실수를 했을 때 나의 상사에게 실수에 대한 피드백을 요청한다." 등의 7 문항으로 구성되었다. Likert 식 5점 척도(1= 전혀 아니다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였으며, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 긍정적 피드백 추구행동 .69, 부정적 피드백 추구행동 .79이었다.

### 혁신적 업무행동

Scott과 Bruce(1994)가 개발한 척도를 Ko와 Yoo(2012)가 변안한 '혁신적 업무행동척도'를 사용했다. 측정문항은 "나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.", "나는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안해 낸다.", "나는 체계적인 방법으로 혁신적인 아이디어를 업무현장에 적용한다." 등의 9문항으로 구성되었다. Likert 식 5점 척도(1= 전혀 아니다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였으며, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 .91 이었다.

### 분석방법

수집된 자료의 분석을 위해 SPSS와 AMOS를 이용하여 다음의 분석을 진행하였다. 먼저, 자료의 적절성을 확인하기 위해 각 변인의 첨도와 왜도를 확인하고, 측정타당성을 확인하기 위해 측정모형의 확인적 요인분석을 시행하여 모형의 적합도 지수, 잠재변인과 측정변인의 수렴타당성(AVE, CR), 잠재변인 간의 변별타당성을 확인하였다. 모형의 적합도 판단에 사용된 지수는 표본수가 적은 경우(eg. 250 이하) 다변량 정상성에 기초한 TLI와 RMSEA 대신 CFI와 SRMR을 보고할 것을 권고한 Hu와 Bentler(1999)의 권고에 따랐다. 다음으로 변인 간의 단순 관계를 가정한 가설 1~3을 상관관계 및 연구모형의 경로계수를 통해 확인하였다. 마지막으로 두 가지 피드백 추구행동의 매개효과를 가정한 가설 4를 검증하기 위해 팬텀변인을 이용하여 각 매개경로에 대한 부트스트래핑 1만 회를 실시하여 95% 신뢰구간에서 매개효과의 유의성을 확인하였다.

### 연구 결과

#### 주요 변인의 기술통계 및 상관관계

본 연구에서 측정한 변인들의 기술 통계치와 상관관계는 Table 1과 같다. 왜도와 첨도의 절댓값이 각각 2와 7을 넘지 않아 다변량 분석을 위한 다변량 정규성이 확보되었다(West et al., 1995). 상관관계 분석 결과 향상초점 조직문화는 부정적 피드백 추구행동( $r=.51, p<.01$ ), 긍정적 피드백 추구행동( $r=.34, p<.01$ ) 및 혁신적 업무행동( $r=.52, p<.01$ ) 모두와 정

Table 1. Correlation, Mean, SD, Skewness, and Kurtosis (N=245)

	1	2	3	4	5
1. Promotion Organizational Culture	(.80)				
2. Prevention Organizational Culture	-.28**	(.78)			
3. Negative Feedback Seeking Behavior	.51**	-.04	(.69)		
4. Positive Feedback Seeking Behavior	.34**	.20**	.51**	(.79)	
5. Innovative Work Behavior	.52**	-.11	.57**	.38**	(.91)
<i>M</i>	3.11	3.33	3.16	3.28	3.22
<i>Sd</i>	.60	.58	.63	.54	.69
<i>Skewness</i>	-.45	-.24	-.39	-.85	-.58
<i>Kurtosis</i>	.79	.02	.70	1.89	.75

\*\* $p < .01$ , (Cronbach's  $\alpha$ )

적인 상관관계를 보여주었다. 예방초점 조직 문화는 긍정적 피드백 추구행동과는 정적인 상관관계( $r = .20, p < .01$ )를 보였으나, 부정적 피드백 추구행동 및 혁신적 업무행동과는 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 피드백 추구행동과 혁신적 업무행동의 관계에서는 부정적 피드백 추구행동( $r = .57, p < .01$ )과 긍정적 피드백 추구행동( $r = .38, p < .01$ ) 모두 혁신적 업무행동과 정적인 상관관계를 보여주었다.

#### 측정타당성 검증

본 연구에 포함된 5개 잠재변인 즉, 조절초점 조직문화(향상/예방), 피드백 추구행동(긍정/부정), 혁신적 업무행동의 확인적 요인분석 모형을 구성하였다. 측정오차를 줄이기 위해 각 측정모형은 3개의 문항묶음으로 구성하였다 (Bandalos, 2002).

분석결과 확인적 요인분석 모형의 적합도는  $\chi^2 = 238.15(df = 80)$ ,  $CFI = .922$ ,  $SRMR = .058$ 로 수용 가능한 적합도를 보여주었다. 각 잠재변인

에 대한 측정변인의 수렴타당도를 검증하기 위해 표준 요인계수를 살펴본 결과 .51~.94로 모두 .50 이상이었으며, 모든 계수가 통계적 유의하였다( $p < .001$ ). 또한 각 잠재변인의 분산 추출지수(AVE)는 .456~.815로 한 변인을 제외한 모든 변인이 .50 이상이었으며, 구성개념 신뢰도(CR)는 .841~.962로 모두 .70을 넘는 것으로 나타나 적절한 수렴타당도를 보여주었다. 마지막으로 잠재변인 간 상관관계가  $-.103 \sim .612$ 로 다중공선성이 나타나지 않아 잠재변인 간 변별타당도가 확인되었다.

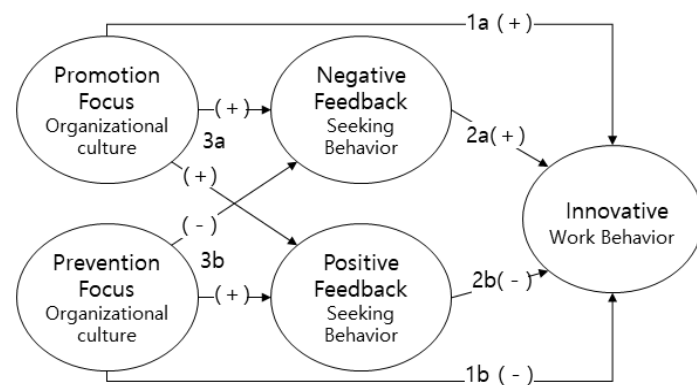
#### 연구모형 검증

Figure 1에 제시된 조절초점 조직문화, 피드백 추구행동, 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시하였다. 연구모형의 적합도는 연구모형이 포화모형이기 때문에 확인적 요인분석 모형의 적합도와 동일했으며, 연구모형의 경로계수는 Figure 2에 제시하였다.

Table 2. Validity of Measurement

Latent variable	Mesured variable	Factor loading (standardized)	AVE	CR
Promotion focus organizational culture	Pro parcel 1	.890 <sup>***</sup>	.576	.884
	Pro parcel 2	.678 <sup>***</sup>		
	Pro parcel 3	.690 <sup>***</sup>		
Prevention focus organizational culture	Pre parcel 1	.863 <sup>***</sup>	.669	.931
	Pre parcel 2	.666 <sup>***</sup>		
	Pre parcel 3	.905 <sup>***</sup>		
Negative feedback seeking behavior	Negative parcel 1	.934 <sup>***</sup>	.599	.866
	Negative parcel 2	.508 <sup>***</sup>		
	Negative parcel 3	.817 <sup>***</sup>		
Positive feedback seeking behavior	Positive parcel 1	.707 <sup>***</sup>	.456	.841
	Positive parcel 2	.607 <sup>***</sup>		
	Positive parcel 3	.706 <sup>***</sup>		
Innovative work behavior	Innovative parcel 1	.898 <sup>***</sup>	.815	.962
	Innovative parcel 2	.869 <sup>***</sup>		
	Innovative parcel 3	.940 <sup>***</sup>		

\*\*\*  $p < .001$



4a. Promotion Culture → Feedback(negative) → Innovative Work  
 4b. Prevention Culture → Feedback(positive/negative) → Innovative Work

Figure 1. The research model and hypotheses

연구가설에 따라 경로계수의 유의성을 확인한 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 확인한 결과, 향상초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1a는 지지되었으나( $\beta=.29, p<.001$ ), 예방초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 부적 영향을 미칠 것이라는 가설 1b는 기각되었다( $\beta= -.04, p=.608$ ). 둘째, 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 확인한 결과, 부정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동을 증가시킬 것이라는 가설 2a는 지지되었으나( $\beta=.38, p<.001$ ), 긍정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동을 감소시킬 것이라는 가설 2b는 기각되었다( $\beta=.12, p=.234$ ). 셋째, 조절초점 조직문화와 피드백 추구행동의 관계를 확인한 결과, 향상초점 조직문화가 부정적 및 긍정적 피드백 추구행동을 모두 증가시킬 것이라는 가설 3a가 지지되었으며( $\beta=.57, p<.001, \beta=.59, p<.001$ ), 예방초점 조직문화는 긍정적 피드백 추구행동을 증가시켰으나( $\beta=.43, p<.001$ ) 부정적 피드백 추구행동은 감소시키지 않는 것으로 나타나( $\beta=.10, p=.158$ ) 가설 3b는 부분 지지되었다.

매개효과 유의성 검증

조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 대한 피드백 추구행동의 매개효과와 유의성 검증을 실시하였으며 그 결과를 Table 3에 제시하였다. 결과적으로 향상초점 조직문화는 부정적 피드백 추구행동을 증가시켜 혁신적 업무행동에 정적인 영향을 미치는 양상을 보여주고 있었으며, 이러한 간접효과가 통계적으로 유의하여( $\beta=.24, Bootstrap CI .118\sim.392$ ) 가설 4a가 지지되었다. 하지만, 예방초점 조직문화가 부정적 피드백에 미치는 경로나 긍정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 경로가 통계적으로 유의하지 않아 전체 매개 경로가 단절되는 것으로 나타났으며, 부트스트랩 분석 결과에서도 예방초점 조직문화가 부정적 피드백 추구행동을 감소시키거나 긍정적 피드백 추구행동을 증가시키므로써 혁신적 업무행동에 부정적인 영향을 미치는 간접효과가 유의하지 않아 가설 4b는 기각되었다.

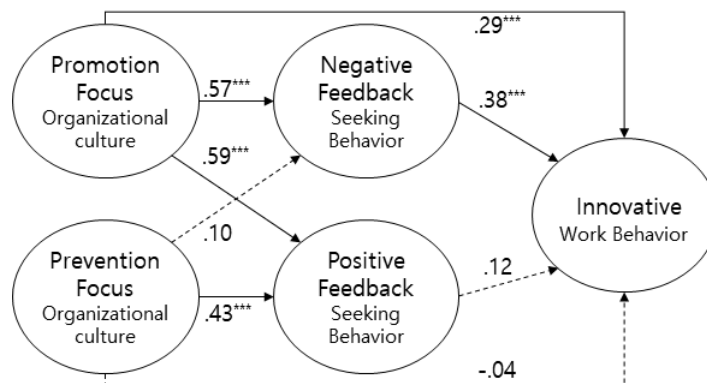


Figure 2. The path coefficients of research model

Table 3. Indirect effect of feedback seeking behavior

Mediating Path			Indirect effect (unstandardized)	95% bias corrected	
				LLCI	ULCI
Promotion OC	→ Negative FSB	→ Innovative WB	.234	.118	.392
Promotion OC	→ Positive FSB	→ Innovative WB	.075	-.095	.280
Prevention OC	→ Negative FSB	→ Innovative WB	.040	-.015	.123
Prevention OC	→ Positive FSB	→ Innovative WB	.055	-.062	.238

OC(organizational culture), FSB(feedback seeking behavior), WB(working behavior)

### 논 의

본 연구는 혁신적 업무행동에 대한 조절초점 조직문화와 긍정 및 부정적 피드백 추구행동의 영향을 확인하고, 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향과정에서 부정적 및 긍정적 피드백 추구행동의 차별적인 매개 역할을 확인하기 위해 진행되었다.

본 연구의 주요 결과와 의미는 다음과 같다. 첫째, 향상초점 조직문화는 혁신적 업무행동을 증가시켰으나 예방초점 조직문화는 혁신적 업무행동과 의미 있는 관련성을 보여주지 않았다. 이는 개인이나 집단의 조절초점이 향상초점일 때 창의성과 유연성이 높게 나타난 기존 연구 결과(Faddegon et al., 2008; Lanaj et al., 2012)가 조직문화에서도 일관되게 나타난 결과이며, 구성원의 혁신적 업무행동 증진을 위해서는 조직이 성장과 발전을 중요시하고 변화를 위해 기꺼이 위험을 감수하는 향상초점 조직문화를 형성하는 것이 바람직함을 의미한다. 한편, 예방초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 영향을 미치지 않은 점은 연구자의 가설이나 여러 선행연구의 결과와도 일치하지 않는 결과였다(Friedman & Forster, 2001; Higgins, 1997; Liberman et al., 1999). 본 연구결

과는 향상초점이 예방초점보다 혁신적 업무행동과 강한 관련성을 보여주었다는 점에서 Higgins(1997)의 주장과 일치하는 점이 있지만, 예방초점이 창의적 아이디어 개발에 부적인 영향을 미친다는 Firedman과 Forster(2001)의 연구결과는 재현되지 않았다. 본 연구자는 이러한 불일치 결과의 원인을 연구환경(실험실 vs 현장)과 연구대상(학생 vs 직장인)의 차이에서 찾아보았다. 예방초점이 창의성에 부적 영향을 미친다는 선행연구의 결과들은 대개 학생을 대상으로 실험실 상황에서 도출된 것이었다. 한편, 본 연구의 대상인 직장인들은 조직에서 성과를 기반으로 평가받으며, 변화하는 환경에서 혁신적인 업무수행을 외면할 경우 성과가 낮아질 수 있기 때문에 예방초점 조직문화에 속한 구성원이라도 성과를 위해 최소한의 혁신을 시도하게 될 것이다. 실제로 한국 직장인을 대상으로 한 연구에서 혁신적 업무수행은 직무성과와 정적인 관련성을 보여주고 있었다(Nam & Jung, 2017).

둘째, 부정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동을 증가시켰으나 긍정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 영향을 미치지 않았다. 이는 피드백 추구행동과 성과의 관련성에 대한 메타연구(Anseel et al., 2015)에서 피드백

추구행동 자체 보다는 유용한 피드백을 얻는 것이 중요하다고 주장한 점을 다시 확인해준 결과이며, 구성원의 혁신적 업무행동을 증진시키기 위해서는 구성원으로 하여금 혁신에 필요한 다양한 정보를 접할 수 있는 부정적 피드백 추구행동을 원활히 할 수 있도록 조직이 지원해야 함을 의미한다. 한편, 긍정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 부적인 영향을 미치지 않은 점은 본 연구의 가설과 일치하지 않는 결과였다. 이러한 결과의 원인을 찾기 위해 구성원이 피드백 추구행동으로 얻게 되는 정보와 피드백으로 인한 구성원의 정서적 경험을 비교해 보았다. 업무수행에 대한 피드백은 자기 참조적 정보이기 때문에 정서적 반응이 뒤따르게 되는데, 업무에 대한 긍정적인 피드백은 자신이 충분한 업무능력을 갖추었다는 것을 증명하기 때문에 긍정적 정서와 유능감을 지각하여 내적 동기를 높일 수 있다(Zhou & Shalley, 2003). 따라서 긍정적 피드백 추구행동으로 인해 향상된 내적 동기가 업무에 대한 흥미와 도전감을 발생시키고 더 나아가 혁신적인 업무행동을 하도록 만드는 영향 과정을 생각해 볼 수 있다. 정리하면, 긍정적 피드백 추구행동은 혁신적 업무행동에 유용한 정보를 주지 않지만 긍정적 피드백으로 인한 정서는 혁신적 업무행동에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 본 연구는 긍정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 영향이 의미 있게 나타나지 않은 이유를 피드백 정보와 정서 경험의 상반된 효과로 인한 결과로 해석할 수 있을 것으로 보았다.

셋째, 향상초점 조직문화는 부정적 피드백 추구행동과 긍정적 피드백 추구행동을 모두 증가시켰으나, 예방초점 조직문화는 긍정적 피드백 추구행동만을 증가시키고 부정적 피드

백 추구행동에는 영향을 미치지 않았다. 이는 향상초점 조직문화에서는 구성원이 기존에 알지 못했던 정보와 타인의 생각을 얻을 수 있는 부정적 피드백을 추구함과 동시에 피드백 비용이 낮은 긍정적 피드백 추구행동 또한 증가되는 것을 보여주지만, 예방초점 조직문화는 구성원으로 하여금 인상관리 가치를 제공하고 피드백 비용이 낮은 긍정적 피드백만을 추구하게 한다는 것을 의미한다. 이 결과에서도 예방초점 조직문화가 부정적 피드백 추구행동을 감소시킬 것이라는 본 연구의 가설은 지지되지 않았는데, 전술한 설명과 마찬가지로 본 연구가 직장인을 대상으로 한 현장연구라는 점에서 이유를 찾아볼 수 있을 것이다. 직장인은 조직의 문화가 예방초점이라 하더라도 자신의 성과를 높이기 위해 객관적인 점검을 받아야 할 필요가 있으며, 특히 피드백이 부정적일 때는 피드백 내용이 더 구체적으로 제시되기를 바란다. 이러한 직장인의 기본적인 수행점검은 부정적 피드백 추구행동과 일맥상통하기 때문에, 예방초점 조직문화가 부정적 피드백 추구행동을 감소시키지 않은 것으로 해석할 수 있을 것이다.

마지막으로 조직문화와 혁신적 업무행동의 관계에 대한 피드백 추구행동의 매개효과에서는 향상초점 조직문화에 대한 부정적 피드백 추구행동의 매개효과만 유의하게 나타났다. 향상초점 조직문화는 혁신적 업무행동을 직접 높일 뿐 아니라 부정적 피드백 추구행동을 통해 간접적인 영향을 미치고 있었다. 하지만 예방초점 조직문화는 혁신적 업무행동에 직접적인 영향을 미치지 않을 뿐 아니라 피드백 추구행동을 통한 간접적인 영향도 미치지 않았다. 다시 말해 조직의 향상초점 문화는 그 자체로 구성원의 혁신적 업무행동을 높일 뿐

아니라 구성원의 부정적 피드백 추구행동을 증진시킴으로써도 혁신적 업무행동에 기여하고 있었다. 예방초점 조직문화와 혁신적 업무수행의 관계에 대한 피드백 추구행동의 매개효과 가설이 기각된 이유에 대한 설명은 앞서 둘째와 셋째 결과해석에서 조직문화와 피드백 추구행동, 피드백 추구행동과 혁신적 업무수행의 관계에서 설명한 내용으로 대신한다.

본 연구에서 나타난 변인 간의 관계가 보여주는 경향성을 정리해 보면, 혁신적 업무행동에 대한 향상초점 조직문화와 부정적 피드백의 가설은 모두 지지되는데 반해, 예방초점 조직문화나 긍정적 피드백 추구행동이 관련된 가설은 모두 기각되었다. 이는 혁신적 업무행동이 조직문화에서는 향상초점, 피드백 추구행동에서는 부정적 피드백 추구행동과 보다 밀접하게 관련 되어 있음을 보여준다. 요약하자면, 비록 예방적 조직문화나 긍정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무수행에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 조직이 구성원의 혁신적 업무수행을 증진시키기 위해서는 향상초점 조직문화 조성과 이를 통한 부정적 피드백 추구행동의 증진을 위해 노력할 필요가 있음을 시사한다.

이상의 결과를 바탕으로 본 연구가 지니는 학문적 의의를 살펴보면, 첫째, 주로 개인 차원에서 다뤄지던 조절초점이론의 효과성을 조직문화로 확대하여 학문적 영역 확대에 기여한 점에서 찾을 수 있다. 최근 조직수준 조절초점의 가능성을 보여준 연구(Faddegon et al., 2008; Levine et al., 2000)들은 실험실 상황에서 진행되었으며 실제 현장에서 그 가능성을 검증한 연구는 매우 부족한 실정이었다. 본 연구는 현장에서 조직의 조절초점이 조직에 속한 구성원의 상황적 조절초점에 미치는 영향

과 구성원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 보여줌으로써 조절초점 조직문화 연구의 실효성과 후속 연구의 가능성을 제공해 주었다는 데 의미가 있다고 할 수 있다. 더불어, 조절초점의 영향이 조직문화 차원에서 확인된 것과 같이 보다 광범위한 국가차원에서도 조절초점 문화의 측정이 가능할 것으로 생각되며, 향후 연구에서 Hofstede(1984)의 문화적 틀(cultural framework) 연구와 같이 국가차원의 조절초점 문화연구가 수행될 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 조절초점 조직문화와 피드백 추구행동의 관계에 대한 경험적 연구자료를 제공하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 조절초점 조직문화의 영향에 대한 연구는 매우 부족한 상황이며 특히 조절초점 조직문화가 개인의 피드백 추구행동 경향성으로 나타나는 결과는 보고된바 없었기에 본 연구의 결과가 의미를 가진다 하겠으며, 조절초점 조직문화가 피드백 추구행동을 유발하는 과정을 Ashford(1986)의 기대 가치-비용 개념을 적용하여 설명함으로써 해석의 논리적 근거와 향후 연구의 가능성을 제공한데 의의가 있다.

셋째, 부정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 재확인하였다. 선행 연구들은 부정적 피드백 추구행동이 역할 명료성을 높이고(Ashford & Tsui, 1991), 지속적인 학습에 대한 동기를 발생시킴으로써(Kim & Han, 2018) 직무성적을 향상시킨다는 것을 보여주고 있으나(Chen et al., 2007), 구성원의 혁신적 업무행동과 관련한 연구는 부족한 편이었다. 과도하지 않은 리더의 부정적 피드백이 부하의 창의적 성과에 영향을 미친다는 연구 결과(Hon et al., 2013)가 있지만, 이는 리더가 제공하는 피드백의 결과이지 구성원이 추구하

는 피드백의 결과로 볼 수는 없었다. 본 연구는 구성원의 피드백 추구행동 중 특히 부정적 피드백 추구행동이 구성원의 혁신적 업무행동에 영향을 미침으로써 직무성과 향상에 기여할 수 있음을 경험적으로 보여주었다는 점에서 의의가 있다.

넷째, 조직문화와 피드백 추구행동 그리고 혁신적 업무행동의 관계에 존재하는 구체적인 영향 기제를 확인하면서, 향상초점 및 예방초점 조직문화와 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 분리하여 비교함으로써 조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동으로 이어지는 세부적인 경로를 확인할 수 있었다. 구체적으로 조절초점 조직문화 중 향상초점 조직문화가 부정적 피드백 추구행동을 매개로 혁신적 업무행동에 영향을 미치며, 예방초점 조직문화나 긍정적 피드백 추구행동을 통한 혁신적 업무행동 향상 효과는 존재하지 않음을 보여줌으로써, 혁신적 업무행동에 있어서 조직차원에서는 향상초점 조직문화와 개인차원에서는 부정적 피드백 추구행동이 중요한 선행변인임을 확인하였다는데 의의가 있다.

본 연구의 결과에서 얻을 수 있는 실무적 시사점은 첫째, 구성원 혁신을 바라는 기업이라면 조직문화, 구체적으로 향상초점 조직문화를 조성하는데 노력을 기울일 필요가 있음을 보여주었다는 점이다. 대부분의 기업이 조직혁신에 도움을 줄 수 있는 조직문화를 형성하고자 하지만 그러한 문화를 어떻게 하면 형성할 수 있는가에 대해 어려움을 겪고 있다 (Johnston & Bate, 2013). 향상초점 조직문화의 조성은 직무나 구조의 재설계를 위해 기울이는 노력과 다른 방식으로 구성원의 혁신에 기여할 것이며, 구성원에게 혁신을 요구하는 것

과 달리 구성원의 자발적인 업무혁신을 유발하게 될 것이다. 선행 연구에서도 조직이 손해나 책임보다 성장과 발전을 강조하는 환경을 조성할 경우, 구성원은 조직이 중요시 하는 가치를 얻는 방향의 행동을 하게 됨으로써 구성원에게 향상초점이 발생함을 보여주었다 (Faddegon et al., 2008; Mogilner et al., 2007; Shah & Higgins, 1997). 둘째, 향상초점 조직문화가 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동을 증진시킨다는 점은 향상초점 조직문화가 구성원으로 하여금 업무혁신에 필요한 다양한 피드백을 폭넓게 확보할 수 있게 해줄 뿐 아니라 조직 내 상사와 부하 간의 커뮤니케이션을 활발하게 해줄 수 있다는 것을 의미한다. 이는 부서 내 멘토링이나 코칭이 보다 활발하고 내실 있게 진행되도록 도움을 줄 수 있을 것이다. 셋째, 구성원의 혁신적 업무행동을 증진시키기 위해서는 긍정적 피드백 보다는 부정적 피드백 추구행동이 원활하게 이루어지도록 할 필요가 있는데, 가장 중요한 것은 피드백을 제공하는 상사가 부하의 실패에 대한 개방적 자세를 보여주고 부하의 발전과 성장에 초점을 둠으로써 부하로 하여금 부정적 피드백을 요청하는데 대한 비용보다 도구적 가치를 높게 지각하게 해주어야 한다는 점이 될 것이다.

본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 향상초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었으나 이러한 결과를 다른 성과 준거로 일반화하여 해석하는 데는 주의를 기울여야 한다. 향상초점과 예방초점은 서로 다른 장점을 가지고 있다. Förster 등 (2003)의 연구에서 향상초점인 사람은 빠른 과제수행에서 강점을 보인 반면, 예방초점인 사람은 정확한 과제수행에서 강점을 보였다.



Seibt와 Förster(2004)의 연구에서 향상초점인 사람은 창의적 과제수행에서 강점을 보인 반면, 예방초점인 사람은 분석적 과제수행에서 강점을 보였다. 조직적 차원에서도 향상초점 조직문화와 예방초점 조직문화의 효과는 다양한 성과 준거에서 상이하게 나타날 수 있기 때문에 다각적으로 연구될 필요가 있다. 또한, 조절초점 조직문화가 피드백추구행동에 미치는 영향을 확인하는 과정에서 조직차원의 변인과 개인차원의 변인이 혼란되어 분석되었다는 점에서 개인차원의 변인 간 관계를 해석할 때 보다 주의를 필요로 한다. 다음으로 본 연구는 모든 변인을 자기 보고식으로 측정하였기 때문에 동일방법편의(Common method bias)가 발생했을 가능성이 있다. 이는 설문조사 형식으로 진행되는 횡단 연구가 지니는 필연적인 한계점이기 때문에, 본 연구에서도 변인 간의 인과관계를 가정함에 있어 최대한 이론적 및 논리적으로 타당한 인과관계를 찾으려 하였으나 그 방향성을 확신할 수는 없으며 변인의 인과관계가 뒤바뀔 가능성이 존재한다. 예를 들어, 연구자가 가정할 수 있는 도치 가능한 인과관계는 피드백 추구행동과 혁신적 업무활동의 관계이다. 본 연구에서는 피드백 추구행동이 혁신적 업무행동에 영향을 미친다고 가정하였으나, 어쩌면 혁신적 업무행동이 피드백 추구행동에 영향을 미쳤을 수 있다. 위험 부담이 있는 혁신적 업무행동을 수행할 경우 그 결과에 대한 객관적 정보를 얻기 위해 긍정적 피드백 추구행동보다는 부정적 피드백 추구행동이 증가할 것이며, 이는 본 연구에서 혁신적 업무행동과 긍정적 피드백 추구행동의 부적 관련성이 나타나지 않은 결과를 설명해 줄 수 있다. 그 밖에도 피드백 추구행동이나 혁신적 업무행동이 자기보고식이 아닌 상사나

동료를 통한 타인 평정으로 측정되었다면 보다 정확한 변인간의 관계를 보여줄 수 있었을 것이다.

본 연구의 결과를 종합해 볼 때, 혁신적 문화를 조성하고자 하는 조직은 업무규칙이나 평가기준 등을 통해 손해나 책임보다는 성장과 발전을 강조하고 실패 회피보다는 과감한 도전을 추구한다는 메시지를 구성원에게 전달함으로써 구성원이 향상초점적인 행동을 취할 수 있도록(Faddegon et al., 2008; Mogilner et al., 2007; Shah & Higgins, 1997) 촉진함과 동시에 구성원이 부정적 피드백에 대한 비용을 낮게 지각할 수 있는 수용적 환경을 조성하는 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230.  
<https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.  
<http://asq.kr/bDDSm8FCMWG2L>
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research*

- Journal*, 8(4), 423-426.  
[https://doi.org/10.1207/s15326934crj0804\\_10](https://doi.org/10.1207/s15326934crj0804_10)
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487. <https://doi.org/10.5465/256219>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management journal*, 34(2), 251-280. <https://doi.org/10.5465/256442>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural equation modeling*, 9(1), 78-102. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0901\\_5](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0901_5)
- Bang, E. J. (2009). *The causes and results of promotion focus culture and prevention focus culture: focused on the differences between public and private sectors*. [Unpublished master's dissertation]. Sungkyunkwan University. <http://www.riss.kr/link?id=T11576780>
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicobema*, 24(1), 100-105. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72723431016.pdf>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied psychology*, 92(1), 202-212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Choi, B. K. (2014). The effect of feedback-seeking behavior on job performance and job satisfaction: The roles of supervisor's developmental feedback and trust in subordinate. *Korean Journal of Business Administration*, 27(2), 179-199.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of management journal*, 54(4), 811-831. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870144>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Addison-Wesley.
- Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38(5),

- 880-895.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.483>
- Florack, A., & Hartmann, J. (2007). Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), 626-632.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.05.005>
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational behavior and human decision processes*, 90(1), 148-164.  
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00509-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00509-5)
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1001-1013.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280-1300.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. sage.
- Hon, A. H., Chan, W. W., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2), 416-424.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.001>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.  
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Ji, S. H., & Kang, Y. S. (2012). The mediating effect of continuous learning behavior in the relationship goal orientation and innovative behavior. *Journal of Korean Data Analysis Society*, 14(5), 2745-2759.  
<https://doi.org/10.34274/krabe.2016.30.1.003>
- Johnston, R. E., & Bate, J. D. (2013). *The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*. Amacom.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.  
<https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, E. L., & Han, T. Y. (2018). The effect of goal orientation on continuous learning activity: Mediating effects of positive & negative feedback seeking behaviors. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(1), 123-147.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v29i4.123-147>

- Kim, I. C., Kim, J. W., & Lee, J. W. (2004). Determinants of Innovative Work Behavior. *Journal of Business Research*, 19(2), 281-316. <http://asq.kr/MkXDshFk3STT>
- Ko, D. Y., & Yoo, T. Y. (2012). The effect of job autonomy on innovation behavior: The mediating effect of job satisfaction and moderating effects of personality and climate for innovation. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 215-238. <https://doi.org/10.24230/ksiop.25.1.201202.215>
- Kwon, J. S. (2011). The influence of innovative organization culture to human resource innovation and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 26(1), 153-182. <https://doi.org/10.22903/jbr.2011.26.1.153>
- Kwon, K. S., & Oh, S. J. (2020). Impact of negative feedback-seeking behavior on innovative behavior: Focusing on the mediating effect of learning goal orientation moderated by coaching leadership. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(3), 542-559. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.03.542>
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998-1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lee, J. H., & Lee, J. K. (2010). The role of communication in producing creative outcomes in organizational collectivism. *Korean Journal of Business Administration* 23(1), 183-203. <https://url.kr/9oyscZ>
- Lee, S. W., & Park, S. H. (2020). The relationships among horizontal organizational culture, dynamic tension of MCS, and Innovativeness. *Review of Accounting and Policy Studies*. 25(4), 223-243. <https://url.kr/QPaAuH>
- Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H. S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 88-101. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2889>
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1135-1145. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1135>
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 854-856. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854>
- Mogilner, C., Aaker, J. L., & Pennington, G. L. (2007). Time will tell: The distant appeal of promotion and imminent appeal of prevention. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 670-681. <https://doi.org/10.1086/521901>
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 645-670. <https://doi.org/10.1111/joop.12066>
- Moon, G. W., Choi, S. B., & Moon, J. S. (2009). Effects of leadership style and features of

- organizational culture on innovative behavior. *Journal of Industrial Economics and Business* 22(6), 3289-3320.  
<https://url.kr/fEQyAT>
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173-183.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27-43.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Nam, S. H., & Jung, J. W. (2017). The effects of self-efficacy and job satisfaction on the innovation behavior and job performance of organizational members: Focused on the mediating effects of innovation behavior. *Korean Public Personnel Administration Review*, 16(4), 27-55.  
<https://url.kr/iMD5Ld>
- Park, G., Schmidt, A. M., Scheu, C., & DeShon, R. P. (2007). A process model of goal orientation and feedback seeking. *Human Performance*, 20(2), 119-145.  
<https://doi.org/10.1080/08959280701332042>
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700504>
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour: A managerial and organizational perspective*. Prentice-Hall.
- Sassenberg, K., Jonas, K. J., Shah, J. Y., & Brazy, P. C. (2007). Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 249-267.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.249>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.  
<https://doi.org/10.5465/256701>
- Seibt, B., & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: How self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of personality and social psychology*, 87(1), 38.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.1.38>
- Shah, J. Y., Brazy, P. C., & Higgins, E. T. (2004). Promoting us or preventing them: Regulatory focus and manifestations of intergroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 433-446.  
<https://doi.org/10.1177/0146167203261888>
- Shah, J., & Higgins, E. T. (1997). Expectancy×value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 447-458.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.447>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual

- characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shin, D. H. (2012). *The effect of promotion-prevention organizational culture & emotional leadership on organizational conflict & team performance*. [Unpublished master's dissertation]. Sungkyunkwan University.  
<http://www.riss.kr/link?id=T12677787>
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410520637>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500 - 517.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of management*, 20(1), 93-121.  
<https://doi.org/10.1177/014920639402000105>
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 195-216.  
<https://doi.org/10.1348/09631790260098677>
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of applied psychology*, 82(3), 390-400.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.390>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.  
<https://doi.org/10.1177/0149206313506462>
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Sage.
- Yanagizawa, S. (2008). Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and learning. *Japanese Psychological Research*, 50(3), 137-144.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2008.00370.x>
- Yoh, E. A., Park, K. H., & Kim, M. Y. (2008). The effects of organizational culture in the textile companies on innovation capacity and business performance-focusing on moderating effects of company size. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 32(4), 542-552.  
<https://doi.org/10.5850/JKSC.2008.32.4.542>
- Yoo, T. Y. (2016). *Psychology applied to work(11th ed.)*. Sigmappress.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J.

현광은·권은아·허창구 / 조절초점 조직문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동의 매개효과

Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*(pp. 165-217). Elsevier Science.  
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

투고일자 : 2021. 01. 19

수정일자 : 2021. 03. 05

게재확정 : 2021. 05. 07

## The Effect of the Regulatory Focus Organizational Culture on the Innovative Work Behavior: The Mediating Effect of the Positive and Negative Feedback Seeking Behavior

Kwang-eun Hyun                      Eun-a Kwon                      Chang-goo Heo  
Daegu Catholic University              Daegu University              Daegu Catholic University

The aims of this study were to identify the effects of regulatory focus organizational culture and feedback seeking behavior on innovative work behavior and to confirm the mediating effect of feedback seeking behavior. For this purpose, an online survey was conducted on employees of domestic companies and a total of 245 data were analyzed. The main results of this study are as follows. First, in the relationship between organizational culture and innovative work behavior, the promotion focus organizational culture increased innovative work behavior, but the prevention focus organizational culture did not affect innovative work behavior. Second, in the relationship between organizational culture and feedback seeking behavior, the promotion focus organizational culture increased both positive and negative feedback seeking behavior, but the prevention focus organizational culture increased only positive feedback seeking behavior. Third, in the relationship between feedback seeking behavior and innovative work behavior, negative feedback seeking behavior had a positive effect on innovative work behavior, but positive feedback seeking behavior did not affect innovative work behavior. Fourth, the promotion focus organizational culture had indirect effects on innovative work behavior through negative feedback seeking behavior. The results of this study suggest that the more companies that pursue innovation, the more they need to form a promotion focus organizational culture, so that employees can actively accept and utilize negative feedback without being wary of negative feedback.

*Key words* : regulatory focus organizational culture, feedback seeking behavior, innovative work behavior