



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향

-경영컨설팅 프레임워크 개발 관점에서-



2016년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
한 재 훈

박 사 학 위 논 문
지도교수 정진택

창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향

—경영컨설팅 프레임워크 개발 관점에서—

The effects of Creativity and Leadership on Organizational
Innovation: In the Perspective of the Development of a
Management Consulting Framework

2015년 12월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
한 재 훈

박사학위논문
지도교수 정진택

창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향

—경영컨설팅 프레임워크 개발 관점에서—

The effects of Creativity and Leadership on Organizational
Innovation: In the Perspective of the Development of a
Management Consulting Framework

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
한 재 훈

한재훈의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향 -경영컨설팅 프레임워크 개발 관점에서-

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅 전공
한 재 훈

경제를 비롯한 사회·문화 등 모든 측면에서 급변하는 글로벌 환경은 자연스럽게 기업의 조직 혁신을 동반한 변화를 요구하고 있으며 이면에는 조직의 생존과 밀접한 관련이 있음을 쉽게 알 수 있다. 따라서 이러한 경영환경에서 기업은 변화에 민첩하고 효율적으로 대응하여 조직 구성원과 함께 조직을 혁신시킬 수 있는 유연성을 구축함으로써 경쟁우위를 갖도록 노력하여야 한다.

조직의 혁신성은 학자들에 의해 창의성과 리더십을 중요한 선행 요인으로 꼽고 있다. 창의성, 리더십 및 혁신성의 구성개념은 모두 조직을 형성하고 있는 구성원들에 의해 인식, 수용 및 실현하는 일련의 과정들이다. 즉, 세 가지 구성개념은 각각 사람들에 의해 추진되고 진행되기 때문에 인적자원의 효율적 활용 측면에서 모든 조직 구성원이 반드시 공감하고 활성화해야 할 경영 프로세스 중의 일부라고 해도 과언이 아니다. 따라서 이러한 구성개념들에 대한 기본 개념 및 상호 간의 인과관계를 이해하여 조직의 혁신성에 대한 체계적인 구조와 원칙을 설계할 경우 경영 프로세스의 운영 매뉴얼로 활용할 수 있을 것이며, 또한 이것은 경영컨설팅 수행 시 컨설턴트들의 프레임워크로 활용될 수 있을 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 연구모형 설계와 연구가설을 설정하였다.

먼저, 창의성과 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구모형을 설계하고, 첫째, 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향, 둘째, 변혁적 리더십과 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 사이의 인과관계, 셋째, 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 상호 간의 인과관계와 함께 각 하위요인들과의 인과관계 등에 대한 연구가설 설정 및 분석을 실시하였다. 이어서, 연구모형을 기반으로 자기효능감(SE)의 매개역할을 알아보기 위해 매개모형을 설계하여 매개효과를 분석하고, 마지막으로, 리더경험전달(LHT)의 조절역할을 알아보기 위해 조절모형을 설계하여 연구모형의 각 경로에 대해 조절효과를 분석하였다.

이러한 일련의 과정을 실증 분석한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 변혁적 리더십 중에서 조직창의성만이 유일하게 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미쳤고, 개인창의성, 집단창의성 및 변혁적 리더십은 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 둘째, 변혁적 리더십은 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 등 세 가지 차원의 창의성에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 상호 간의 인과관계에서 개인창의성은 집단창의성에 유의미한 영향을 미치고 있으나 조직창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않았으며, 집단창의성도 조직창의성에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 넷째, 매개모형에서는 자기효능감(SE)이 개인창의성과 조직의 혁신성 사이에서 완전 매개역할을 하였고, 변혁적 리더십과 조직의 혁신성 사이에 부분 매개역할을 한 것으로 나타났다. 또한 개인창의성은 변혁적 리더십과 집단창의성 사이 및 변혁적 리더십과 자기효능감 사이에서 부분 매개역할을 하였고, 집단창의성은 개인창의성과 조직창의성 사이에서 완전 매개역할과 변혁적 리더십과 조직창의성 사이에서 부분 매개역할을 하였으며, 조직창의성은 집단창의성과 조직의 혁신성 사이에서 완전 매개역할과 변혁적 리더십과 조직의 혁신성 사이에서 부분 매개역할을 하였다. 다섯째, 조절모형에서 리더경험전달(LHT)은 전체적인 조절효과 뿐만 아니라 부분적인 조절효과도 나타나지 않았다.

이러한 연구결과를 통하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, 연구모형에서 전반적으로 유의미한 영향을 미치는 인과관계에도 불구하고 각 구성

개념의 하위요인들 중 일부 요인들은 유의미한 영향을 미치기도 하는데, 이는 조직의 환경, 정서 및 분위기 등 조직의 구조적 특성에 따라 차이가 있기 때문으로 추정된다. 따라서 합리적 차원 외에 감성 또는 정서적 차원이 결합된 체계화된 제도와 문화적 특성을 조직 전반에 조성할 필요가 있음을 시사한다. 둘째, 개인창의성은 업무자체에서 나오는 흥미, 즐거움 및 열정 등 근원적인 과제동기를 제고하는 조직 풍토가 중요하며, 반면에 지식과 경험 및 창의적 사고기술은 조직에서 극단적인 개인의 역량으로 치부될 경우 조직의 혁신성으로 연계되기에는 한계가 될 수 있으므로 적절한 개인적 관리를 필요로 한다. 셋째, 집단차원에서 다양성과 응집성은 중요한 응집요소가 되어 창의성에 유효한 요인이 될 수 있는 반면, 조직차원에서는 일관성이 없고 이기적인 응집으로 인하여 자칫 혼란스럽거나 집단이기주의로 인식될 경우 수용하기 어려운 요인으로 작용할 수도 있으므로, 자율성 보장과 함께 합리적인 통제시스템의 구축이 필요하다. 넷째, 개인과 달리 조직차원의 창의성이 조직의 혁신성을 연계시키는 원천은 물질적인 자원보다 정신적인 문화 또는 정서가 중요한 요인이 되므로 조직 구성원 모두가 공감할 수 있는 감성 시스템적 기업문화의 도입을 고려해야 한다. 다섯째, 리더의 일방적인 관계성을 발휘 또는 의도적인 지적자극은 오히려 조직의 혁신성에 역효과를 가져올 수도 있으므로, 조직의 비전, 사명감 및 신뢰할 수 있는 리더의 가치관 등을 제공함과 동시에 구성원에게 존경심과 자신감을 심어줄 수 있는 카리스마의 위상이 가장 중요하다. 여섯째, 조직의 혁신성의 대상은 조직차원이므로 창의성 발현의 주체를 조직차원으로 변화시키거나 리더십 발휘를 매개 또는 조절 등을 통하여 조직차원으로 융화시킴으로써 혁신성의 주체와 대상을 조직차원으로 일치시킬 때, 조직의 혁신성은 가치가 제고될 수 있음을 시사한다.

마지막으로 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 표본의 지역, 대상 및 규모 등을 확대하여 연구결과를 일반화하는데 노력해야 할 것이다. 둘째, 조직의 혁신성에 대한 측정범위를 다양하고 구체적인 요소를 고려하고, 창의성과 같이 혁신성에도 개인, 집단 및 조직의 차원으로 확대하여 입체적인 상황들을 조합하여 연구해야 할 것이다. 셋째, 기업의 인적자원의 효율성을 높이기 위해 보다 실효성있는 프레임워크를 개발하여 경영컨설팅의 한 분야로써

성장할 수 있도록 적극적인 연구와 노력이 있기를 기대한다.

【주요어】 창의성, 혁신성, 경영컨설팅, 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성, 변혁적 리더십, 자기효능감, 리더경험전달, 인적자원, 과제동기, 카리스마.



목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.1.1 연구의 배경	1
1.1.2 연구의 목적	3
1.2 연구의 방법 및 범위	4
1.2.1 연구의 방법	4
1.2.2 연구의 범위	5
1.3 논문의 구성	6
II. 이론적 배경 및 선행연구	7
2.1 혁신성	7
2.1.1 혁신의 개념 및 정의	7
2.1.2 혁신의 유형	8
2.1.3 조직 혁신성의 개념	10
2.1.4 조직 혁신성의 선행요인	12
2.2 창의성	14
2.2.1 창의성의 개념 및 정의	14
2.2.2 창의성 연구의 흐름 및 분류	15
2.2.3 개인창의성(Individual Creativity)	18
2.2.4 집단창의성(Creativity in Groups)	22
2.2.5 조직창의성Creativity in Organizations)	28

2.3 리더십	34
2.3.1 리더십의 개념 및 정의	34
2.3.2 변혁적 리더십의 개념	37
2.3.3 변혁적 리더십의 하위요인	39
2.4 자기효능감(Self-efficacy)	42
2.4.1 자기효능감의 개념 및 정의	42
2.4.2 자기효능감의 선행연구 및 매개역할	45
2.5 리더경험전달(LHT)	46
2.5.1 리더경험전달의 개념 및 정의	46
2.5.2 리더경험전달의 선행연구 및 조절역할	48
2.6 경영컨설팅	51
2.6.1 경영컨설팅의 개념 및 정의	51
2.6.2 경영컨설팅의 선행연구	53
2.6.3 창의적 문제해결 프로세스	55
2.6.4 경영컨설팅의 프레임워크	57
III. 연구모형 및 설계	62
3.1 연구모형의 설계	62
3.2 연구가설의 설정	64
3.2.1 창의성과 혁신성 간의 연구가설	64
3.2.2 변혁적 리더십과 혁신성 간의 연구가설	65
3.2.3 변혁적 리더십과 창의성 간의 연구가설	67
3.2.4 창의성 상호 간의 연구가설	70
3.2.5 자기효능감 매개효과와의 연구가설	72

3.2.6 리더경험전달 조절효과의 연구가설	74
3.3 변수의 조작적 정의	76
3.3.1 변수의 개요	76
3.3.2 각 변수의 조작적 정의	77
3.4 측정도구 및 표본의 특성	81
3.4.1 측정도구 및 설문지 구성	81
3.4.2 표본의 특성	83
IV. 실증분석 및 결과	85
4.1 분석의 방향 및 절차	85
4.2 타당도 및 신뢰도 분석	86
4.2.1 분석의 방법	86
4.2.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석	88
4.2.3 확인적 요인분석 및 타당도 분석	99
4.2.4 측정모델의 분석	112
4.2.5 구조모델의 추정	122
4.3 연구모형 및 연구가설의 검정	123
4.3.1 구조모델의 분석	123
4.3.2 구조모델의 수정 및 연구모형의 완성	124
4.3.3 연구모형의 분석	126
4.3.4 연구가설의 검정	128
4.4 매개모형 및 연구가설의 검정	141
4.4.1 매개요인 측정모델의 확인적 요인분석	141

4.4.2 매개모형의 분석	144
4.4.3 매개효과의 가설검정	147
4.5 조절모형 및 연구가설의 검정	154
4.5.1 조절요인 측정모델의 확인적 요인분석	155
4.5.2 조절모형의 구축	158
4.5.3 조절효과의 가설검정	159
4.6 경영컨설팅 프레임워크의 개발	169
4.6.1 독립변수와 종속변수 간의 인과관계	169
4.6.2 경영컨설팅 체크리스트의 기본 틀(안)	171
4.6.3 컨설턴트의 Tool Kit(안)	173
V. 결 론	177
5.1 연구결과의 요약	177
5.2 시사점 논의	180
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향	185
참고문헌	188
설 문 지	217
ABSTRACT	226

표 목 차

<표2-1> 개인창의성 하위요인별 주요내용	21
<표2-2> 집단창의성 하위요인별 주요내용	28
<표2-3> 조직창의성 하위요인별 주요내용	33
<표2-4> Biz-Solver 방법론의 단계별 기법	56
<표3-1> 개인창의성 하위요인의 조작적 정의	77
<표3-2> 집단창의성 하위요인의 조작적 정의	78
<표3-3> 조직창의성 하위요인의 조작적 정의	78
<표3-4> 변혁적 리더십 하위요인의 조작적 정의	79
<표3-5> 조직의 혁신성, 자기효능감 및 리더경험전달의 조작적 정의	80
<표3-6> 설문지 구성	82
<표3-7> 표본의 인구 통계적 특성	84
<표4-1> 개인창의성 요인분석 및 신뢰도 분석	89
<표4-2> 집단창의성 요인분석 및 신뢰도 분석	91
<표4-3> 조직창의성 요인분석 및 신뢰도 분석	93
<표4-4> 변혁적 리더십 요인분석 및 신뢰도 분석	96
<표4-5> 혁신성·자기효능감·리더경험전달 요인분석 및 신뢰도 분석	98
<표4-6> 개인창의성의 확인적 요인분석	103
<표4-7> 수정 개인창의성 확인적의 요인분석	104
<표4-8> 개인창의성의 판별타당성 분석	104
<표4-9> 집단창의성의 확인적 요인분석	105
<표4-10> 수정 집단창의성의 확인적 요인분석	106
<표4-11> 집단창의성의 판별타당성 분석	108
<표4-12> 조직창의성의 확인적 요인분석	108
<표4-13> 수정 조직창의성의 확인적 요인분석	109
<표4-14> 조직창의성의 판별타당성 분석	110
<표4-15> 변혁적 리더십의 확인적 요인분석	111

<표4-16> 변혁적 리더십의 판별타당도 분석	112
<표4-17> 단계별 측정항목 수의 변화과정	114
<표4-18> 최초 측정모델 분석	115
<표4-19> 최종 측정모델의 집중타당도 분석	118
<표4-20> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(1)	120
<표4-21> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(2)	120
<표4-22> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(3)	121
<표4-23> 최초(추정) 구조모델의 경로 분석	123
<표4-24> 최초 구조모델의 수정지수	125
<표4-25> 연구모형의 경로 분석	127
<표4-26> 구조모델 수정에 따른 χ^2/df 의 변화량	127
<표4-27> 하위요인별 인과관계(1)	128
<표4-28> 하위요인별 인과관계(2)	133
<표4-29> 하위요인별 인과관계(3)	138
<표4-30> 매개요인 측정모델의 분석	143
<표4-31> 매개요인 측정모델의 판별타당도 분석	144
<표4-32> 매개모형의 경로 분석	146
<표4-33> 매개효과 및 연구가설 분석	148
<표4-34> 매개효과의 분석 및 유의성 검증	153
<표4-35> 간접효과 부트스트래핑 유의성 검증 분석 결과	153
<표4-36> 간접효과 표준화 계수	154
<표4-37> 조절요인 측정모델의 분석	156
<표4-38> 조절요인 측정모델의 판별타당도 분석	157
<표4-39> 측정동일성을 위한 모델적합도 비교 분석 결과	162
<표4-40> 평균이상 및 평균미만 집단의 분석 결과	165
<표4-41> 전체적인 조절효과 분석 결과	166
<표4-42> 집단 간 경로차이의 유의성 분석 결과	167
<표4-43> 경로별 제약에 의한 조절효과 분석 결과	168
<표4-44> 창의성·리더십과 혁신성 간의 인과관계	169

<표4-45> 변혁적 리더십과 창의성 간의 인과관계	170
<표4-46> 창의성 상호 간의 인과관계	170
<표4-47> 경영컨설팅 체크리스트의 기본 틀(안)	171
<표4-48> 컨설턴트의 Tool Kit(안)	173



그 립 목 차

<그림2-1> 경영전략 단계별 프레임워크	58
<그림2-2> 내부 환경 분석의 구성	59
<그림2-3> 경영컨설팅의 내부역량 구성요인	60
<그림3-1> 연구모형	62
<그림3-2> 매개모형	73
<그림3-3> 조절모형	75
<그림4-1> 본 연구의 실증분석 절차	86
<그림4-2> 개인창의성의 CFA 및 수정 CFA	105
<그림4-3> 집단창의성의 CFA 및 수정 CFA	107
<그림4-4> 조직창의성의 CFA 및 수정 CFA	110
<그림4-5> 변혁적 리더십의 CFA	112
<그림4-6> 측정모델의 수정 전 및 수정 후 결과	117
<그림4-7> 구조모델의 추정 및 경로 설정	122
<그림4-8> 연구모형 및 공분산 설정	126
<그림4-9> 매개요인 측정모델의 확인적 요인분석	142
<그림4-10> 매개모형 및 경로	145
<그림4-11> 조절요인 측정모델의 확인적 요인분석	155
<그림4-12> 조절모형 및 경로	158
<그림4-13> 평균이상 집단과 평균미만 집단의 비 제약 분석	160
<그림4-14> 평균이상 집단과 평균미만 집단의 제약 후 분석	161
<그림4-15> LHT 평균이상 집단	164
<그림4-16> LHT 평균미만 집단	164

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

1.1.1 연구의 배경

『경제전문가들은 삼성전자 이재용 부회장을 포함해 3세 경영인 모델이 갖춰야 할 핵심 키워드로 합리, 창의·혁신, 소통, 글로벌, 개척 정신 등 5가지 항목을 제시했다. 특히 3세대가 풍요롭게만 자라나서 경영인으로서 자질이 부족할 수 있다는 염려는 오히려 장점으로 극복될 수 있으며, 젊고 개방적인 사고방식인 이들이 바로 창의성과 혁신성을 조직에 불어넣을 수 있는 책임자라는 설명이다. 이어서 우리나라 기업의 가장 큰 약점은 바로 혁신성 부족이라며, 3세 경영인은 직원들이 가진 혁신적인 아이디어에 대해 제대로 된 인센티브를 제공해 직원들 스스로가 창의력을 발현할 수 있는 환경을 만들어야 한다고 강조했다. 또한 1~2세대가 성장을 위한 보수적인 조직문화를 추구했다면 3세대가 창의적인 조직문화로 탈바꿈시켜야 치열한 글로벌 시장에서 승리할 수 있다고 덧붙였다.』 (2015. 5. 6. 매일경제신문 5면)

혁신은 조직이 급변하는 경제 환경에 대처하기 위해 사용할 수 있는 지속 가능한 경쟁 우위의 핵심 원천으로 점차 인식되고 있다(Lin & Liu, 2012). 또한 급격한 경영환경 변화 속에서 기업이 생존 또는 성장하기 위해서는 창조적 혁신을 해야 하며, 창조적 혁신의 핵심 동력은 경영진, 관리자 및 현장 실무자 등 모든 조직 구성원들의 창의적인 노력이며 이것이 조직의 경쟁력을 강화시킨다(김상수 외, 2013). 즉, 조직의 혁신은 창의성을 바탕으로 하며, 창의성의 기반에는 인적자원이 핵심요소로서 자리 잡고 있음을 감지할 수 있다.

또한, 조직을 혁신으로 이끄는 원동력에 대해 많은 학자들이 연구하고 있으며 혁신에 미치는 요인 구성, 역할 및 과정은 다양하다. Amabile(1988) 및 Oldham & Cummines(1996)는 개인의 창의성을 통해 조직의 혁신이 이루어진다고 하였으며, Shin & Zhou(2003)는 전문적 능력과 내재적 동기를 가진

조직의 구성원들이 창의적인 조직 환경을 만들어 이들의 창의성이 생성되며 이를 밑바탕으로 하여 조직의 혁신이 이루어진다고 하였다. 한편 Garcia Morales, Matias & Hurtado(2008)는 리더십이 조직 혁신에 중요한 역할을 한다고 하였고, Khan, Rehman & Fatima(2009)는 조직의 리더가 조직의 구성원에게 목표 이상의 성과를 수행해 내도록 하고 이를 통해 개인 및 조직적 차원의 혁신을 이루어 조직을 새롭게 이끌 수 있다고 하였다.

산업현장에서 이루어지는 창의성은 조직의 성공 및 생존을 결정하는 핵심적 요소이며, 조직은 종업원의 생각과 제안을 활용함으로써 아이디어 생성 및 실행의 프로세스를 통해 차별화와 경쟁력을 갖추어 조직의 혁신을 완성시킨다(Neil Anderson et al., 2014). 이러한 창의성에 대한 선행 연구들은 주로 개인적 수준에서 이루어졌으나 개인 창의성의 합은 집단의 창의성과 조직의 창의성으로 연결되지 않고 있어(Woodman et al., 1993), 개인 차원의 창의성 뿐만 아니라 집단 및 조직 차원의 창의성 연구가 추가적으로 필요할 뿐 아니라 이들의 상호 연계성 및 인과관계에 대하여 동시에 연구할 필요가 있다.

아울러 조직의 혁신을 이루는 근원 및 주체에 대한 중요한 원동력의 하나로 리더십을 꼽을 수 있으며, 조직 혁신의 원천이라 할 수 있는 리더십의 주체인 리더 역시 인적자원의 한 구성원이라 할 수 있다. Burns(1978)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 두 가지로 구분하였다. 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더와 조직 구성원 상호 간의 태도 및 행동의 교환 과정에 관심을 갖고 있고(Yukl, 2002), 변혁적 리더십(transformational leadership)은 거래적 리더십 연구에 추가하여 리더가 조직 구성원에 미치는 인과관계에 중점을 둠(Felke, Tartler & Liepmann, 2004)으로써 변혁적 리더십은 인적자원에 중요한 비중과 역할을 부여하고 있음을 알 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 리더가 조직의 목표 달성을 위해 개인 또는 집단에 영향력을 발휘하는 과정에서 조직 구성원의 가치 또는 신념체계를 간접적으로 변화시킴으로써(Bass, 1985), 결과적으로 조직 구성원의 목표를 확대 및 증대시켜 기대 이상의 성과를 이루고자 하는 리더의 행위이다(Dvir, et al., 2002). 이러한 변혁적 리더십은 업무환경과 조직문화에 영향을 미치고 조직 구성원들의 업무자세 및 구성원 상호 간 교류의 필요성을 공감하는데 영향을 미침으로써

결국 조직전체에 영향을 주게 되어(Amabile, 1998), 리더십이 조직의 혁신을 이루는 중요한 요인임을 짐작할 수 있다.

이와 같이 창의성과 리더십은 조직의 혁신에 큰 영향을 미치는 원동력임이 추측 가능하며, 창의성 및 리더십의 중추적인 역할은 사람 즉, 인적자원이라는 사실을 공감할 수 있다. 따라서 조직 혁신의 기반은 조직의 구성원 및 리더의 마음가짐에 달려 있으며, 조직 혁신의 동인은 인적자원의 관리에 있음을 추정할 수 있다. 이에 조직의 혁신성에 영향을 미치는 요인으로 창의성과 리더십에 초점을 맞추고 선행 연구 및 표본 조사에 의한 연구모형을 바탕으로 조직의 창의적 역량과 리더의 영향력 등을 분석하여 조직 경쟁력을 강화할 수 있는 혁신의 토대를 연구하는 것은 의미가 있다고 생각한다.

1.1.2 연구의 목적

최근 글로벌 기술혁신체제로의 전환 요구와 지식기반사회의 도래에 따라 지식창출의 근본인 창의성에 대한 관심 제고와 창의성 연구의 필요성은 더욱 커지고 있다. 이러한 추세에 힘입어 창의성의 통합적 연구는 개인뿐만 아니라, 집단 및 조직의 차원에 최근에는 업무환경까지 추가적으로 고려하고 있다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

조직의 변화란 현재 보다 나은 미래상황으로의 전환을 의미하며(Nadler & Tushman, 1996), 조직의 변화가 모두 혁신은 아니나 조직의 혁신은 필수적으로 변화를 수반한다(West & Farr, 1990). 즉, 조직의 혁신성이란 조직이 변화한다는 것을 말하며, 조직의 변화는 조직의 발전뿐만 아니라 조직 구성원 개인의 업무의 변화 또는 새로운 아이디어 실현 등과 같은 창의성과 관련이 있게 된다(West & Anderson, 1996). 다시 말해, 혁신이란 현재의 상황보다 새롭고 발전된 방식(West, 2002)이며, 개인, 집단 및 조직 분야 더 나아가 사회 분야에 까지 적용되는 새로운 업무 과정이라 할 수 있어, 전반적으로 모든 측면에서 변화의 과정이 필연적임을 연상할 수 있게 된다.

한편, 조직의 변화와 혁신을 이루기 위해서 조직의 비전과 목표에 대한 달

성의지를 고취시키고, 조직 구성원들의 발전에 대한 세심한 배려가 필요하며, 이를 위해 조직의 리더는 새로운 리더십, 이른바 변혁적 리더십이 필요하다 (Bass, 1985). 다시 말해 조직의 성과와 인적자원의 효율성 제고 측면에서 혁신적인 리더십이 필요하며, 변혁적 리더십이 그 중 하나의 대안이 될 수 있다 (Tracey & Hinkin, 1994). 이에 대해 Bass & Avolio(2000)는 변혁적 리더십을 통해 조직 구성원들에게 비전 제시, 동기 부여 및 리더와 구성원 간의 신뢰 분위기 조성 등으로 기대 이상의 조직성과를 이끌어낼 수 있다고 하였다.

이러한 관점에서 조직의 모든 구성원이 아래에서는 창의성을 생성하여 밀어주고, 위에서는 리더가 보다 새로운 리더십을 발휘하여 끌어주는 역할을 할 때 즉, 조직에서 인적자원이 상호 유기적인 행동을 할 때 조직은 변화를 하며 그 과정을 통해 조직의 혁신성은 숙성될 수 있다고 보여 진다. 따라서 본 연구는 먼저, 개인 차원에서 벗어나 집단 차원 및 조직 차원의 창의성까지 확대하여 변혁적 리더십과 함께 조직의 혁신성에 미치는 인과관계의 중요한 요인이 무엇인지 밝혀내고자 한다. 이어서, 성공에 대한 확신과 자신감을 나타내는 자기효능감(SE)의 매개역할과 리더의 경험 전이의 효과를 측정하기 위해 리더경험전달(LHT)의 조절역할을 함께 알아보고자 한다. 또한, 연구결과를 바탕으로 조직을 혁신적으로 변화시킬 수 있도록 상사의 리더십 발휘와 구성원들의 창의성 발굴에 있어 조직의 내부에서 공유할 수 있는 가이드로 활용됨으로써 효율적 인적자원의 관리에 도움이 되고자 한다. 즉, 실증분석의 결과를 반영하여 조직의 리더와 구성원이 함께 활용할 수 있는 프레임워크의 기본 틀을 구축하고 동시에 경영컨설팅 수행 시 컨설턴트에게 내부역량 분석의 Tool Kit를 제공하는데 본 연구의 궁극적인 목적이 있다.

1.2 연구의 방법 및 범위

1.2.1 연구의 방법

본 연구는 종속변수인 조직의 혁신성에 영향을 미치는 창의성과 리더십을

독립변수로 하여 이들의 인과관계를 밝혀내고, 통계적으로 유의미한 영향 요인의 원천인 인적자원을 효율적으로 활용하도록 컨설팅 프레임워크를 제공하는데 있음을 밝힌 바 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 조직의 혁신성에 관한 국내외 문헌들의 고찰을 통해 조직 혁신성에 관한 이론을 살펴보고 조직의 혁신성에 인과관계가 있는 다양한 요인들을 선행 연구를 통하여 알아보았다. 특히 창의성과 리더십은 선행 연구 이론에 근거하여 세부적으로 하위요인을 정리하였다. 이러한 이론을 근거로 연구 모형 및 연구 가설을 수립하고 선행 연구자의 설문내용을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞도록 수정하여 5점 리커드 척도의 설문지를 설계하였다. 완성된 설문지에 의해 중소기업 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하고 데이터를 코딩함으로써 실증 분석할 수 있는 기본 자료를 마련하였다.

이어서 SPSS 및 Amos 프로그램에 의한 통계적 분석 과정을 통하여 신뢰도 및 타당도 분석, 상관관계 분석, 요인분석, 다중회귀분석 및 구조방정식모형 분석과 함께 조절변수의 역할을 검증하기 위해 다중집단분석을 실시하였다. 이로써 조직 혁신성에 미치는 요인에 대한 분석 및 연구모형의 각 경로에 대한 연구가설의 검증 절차를 순차적으로 실시하였다.

1.2.2 연구의 범위

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같이 연구의 범위를 설정하였다.

첫째, 본 연구에서는 조직의 혁신성, 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성, 변혁적 리더십, 자기효능감 및 리더경험전달 등 모두 7개의 구성개념을 변수로 활용하였다. 이들을 문헌 및 선행연구를 통하여 3가지 형태의 연구모형을 구축하여 분석하였다. 먼저 일반적인 연구모형으로서 종속변수는 조직의 혁신성을, 독립변수는 창의성, 변혁적 리더십으로 설정하였다. 특히 창의성을 세 가지 차원 즉, 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성으로 세분화하여 각각 독립변수(잠재변수)로 설정하였고, 각 잠재변수에는 3~4개의 하위요인과 각 하위요인별 4~5개의 측정항목(관측변수)을 사용하였다. 이어서 매개모형은 자

기효능감(SE)을 매개변수로 설정하여 연구모형의 각 경로에 대한 매개효과를 검증하고, 마지막으로 조절모형은 리더경험전달(LHT)을 조절변수로 설정하여 연구모형의 각 경로에 대한 조절효과를 검증하였다.

둘째, 본 연구는 조직의 혁신성에 영향을 미치는 조직 구성원의 창의성과 리더의 리더십을 연구대상으로 하였다. 따라서 내부적으로는 조직의 리더 및 구성원을 대상으로 인적자원 관리 가이드로 활용할 수 있는 Toolbox 제공과 경영전략수립에 활용할 수 있도록 하고, 외부적으로는 경영컨설팅의 프레임워크의 기본 틀을 구축하는데 초점을 두고 연구의 범위를 정하였다.

1.3 논문의 구성

본 연구는 모두 5개의 장으로 구성하였으며 각 장별 내용은 다음과 같다. 제 1장은 서론 부분으로 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 범위, 그리고 논문의 구성 순으로 기술하였다.

제 2장은 이론적 배경 및 선행연구 부분으로 혁신의 정의, 조직 혁신성의 개념 및 이에 영향을 미치는 요인을 비롯하여 창의성, 리더십, 자기효능감 및 리더경험전달 등 구성개념에 대한 이론적 배경 및 선행연구들을 살펴보았다.

제 3장은 연구모형 및 설계 부분으로, 제 2장의 이론적 배경 및 선행연구를 바탕으로 본 연구 목적에 맞는 연구모형을 설계하고 이에 따른 연구가설을 설정하였다. 또한 연구모형과 연계하여 매개모형 및 조절모형을 추가로 구축하고, 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성 및 출처 등에 대하여 설명하였다.

제 4장은 실증분석 및 결과 부분으로, 통계적 방법에 의한 연구가설에 대한 실증분석을 절차에 따라 실시하고 그 결과를 바탕으로 인적자원의 효율성을 위한 경영컨설팅 프레임워크의 기본 틀(안)과 컨설턴트의 Tool Kit(안)을 제시하였다.

마지막으로 제 5장은 결론 부분으로 연구 분석결과를 요약하고 시사점 논의와 함께 연구의 한계점 및 향후 연구방향에 대한 과제를 제안하였다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 혁신성

2.1.1 혁신의 개념 및 정의

Robbins(1998)는 혁신(Innovation)이란 창의적 아이디어를 선택하여 제품, 서비스 및 운영방식을 유용하게 전환시키는 조직의 변화 과정이라고 하였다. 즉, 기업환경은 조직에게 끊임없는 변신을 요구하고 있어 조직은 변화하는 새로운 흐름에 잘 적응하고 변신하여야만 생존이 가능하며, 급변하는 환경에서 혁신을 도모하지 못할 경우 도태될 수밖에 없다. 조직체의 경쟁력을 높이기 위해서는 창의성, 혁신, 변화의 규범을 갖고 있는 강한 조직문화를 유지하는 것이 필요하다(O'Reilly & Chatman, 1986; 오흥재, 2011 재인용). 혁신은 급격히 변화하는 경영환경에서 조직의 경쟁력을 갖추기 위해서 조직을 획기적으로 변화시키고자 하는 노력의 대표적 유형이다(김일천 외, 2004). 모든 혁신은 창의적인 아이디어에서 시작되며, 조직 내의 창의성(Creativity)과 비슷하다고 취급할 정도로 깊은 관련을 갖고 있다(Ford, 1996). 지금까지 창의성과 혁신은 혼용하여 사용되어 왔으며, 이를 인식한 학자들에 의해 개념적 구분을 위한 연구가 시작되었다(Scott & Bruce, 1994). 즉, 혁신은 창의적인 아이디어 또는 새로운 고안의 뜻을 포함하고 있으며, 새로운 아이디어를 제안, 적용 및 개발하는 일련의 과정으로 논의되어 왔다(McAdam & Galloway, 2005). 다시 말해 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 산출물로, 특이한 방법으로 아이디어를 결합하거나 연계시키는 능력이며(Amabile, 1988), 혁신은 도출된 아이디어를 새롭게 채택하여 현장에 적용하는 것이다(Rogers, 1995). 이렇듯 혁신의 개념은 창의성의 개념과 함께 이해할 필요성이 있다. 이하에서는 여러 학자들의 혁신의 개념과 정의를 살펴보고자 한다.

먼저, Kanter(1983)와 Scott & Bruce(1994)는 혁신의 출발은 창의성이라고 하였으며, Amabile(1997)은 해당분야 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 내부

적 과제동기 등으로 측정되는 창의성이 개인차원의 혁신행동에 영향을 줄 것이라 하였다. Oldham & Cumming(1996)은 창의적 결과물을 실행으로 옮기는 것이라 하고, Downs & Mohr(1976) 과 Galbraith(1982)는 새로운 아이디어를 적용하여 새로운 제품이나 서비스를 만들어 내는 과정이 혁신이라 하였다. West & Farr(1990)는 혁신은 아이디어, 과정, 절차 및 제품 등을 의도적으로 개발 또는 도입하는 행위이며, 개인, 집단 및 조직 또는 사회에 유익한 혜택을 제공하는 것이라고 하였다. 또한 윤위식(2007)은 혁신이란 조직이 환경 변화에 적극적으로 반응함으로써 예전에 없던 신규 요소를 도입하여 이를 구체적으로 실행하는 과정으로 보았다. 한편, 혁신을 한다면서 조직의 틀부터 바꾸고자 하는 강한 요구가 있을 경우, 성과 없는 상황으로 이어질 수도 있다(Peter & Waterman, 1982). 즉, 혁신의 개념에는 변화라는 측면 이외에 모호함과 다차원성이 함께 존재하기도 한다(왕재선 외, 2009).

앞서 살펴 본 바와 같이 혁신과 창의성은 서로 연계되고 있는 것은 창의성은 새로운 아이디어를 제시하는 과정을 말하며, 혁신은 창의성을 통해 제시된 새로운 아이디어를 실현시키는 과정으로 보기 때문이다. 따라서 혁신에 대한 선행연구의 다양한 정의를 종합해 보면, 혁신은 외부 환경 또는 조직 구성원들로부터 생성된 창의적 아이디어를 새로운 신념을 갖고 실행하며 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직을 변화시킴으로써 생존을 위한 경쟁력을 갖추기 위한 일련의 과정이라고 할 수 있다. 이하에서는 이러한 혁신의 유형을 살펴보고, 이어서 조직의 혁신성에 대한 개념을 설명하고자 한다.

2.1.2 혁신의 유형

혁신은 혁신이 이루어지는 대상과 분석수준에 따라 여러 가지의 유형으로 분류된다. 먼저 대상에 따른 분류와 분석 수준에 따른 분류를 차례로 살펴보기로 한다.

김인수(2005)는 혁신이 이루어지는 대상에 따라 혁신을 기술혁신, 관리혁신 및 인적자원혁신 등 3가지로 구분하고, 기술혁신은 다시 공정혁신과 제품혁신으로 분류하였다. 공정혁신은 생산효율을 높이거나 생산량을 증진시키기 위해

작업의 방법, 장비 및 작업 공정 등에 새로운 변화를 도입하는 것이며, 제품 혁신은 새로운 곳에서 시장과 고객을 찾아 시장 점유율을 제고하기 위해 새롭게 제품과 서비스를 개발하는 것과 현재의 제품과 서비스를 새로이 개선하는 것을 말한다. 관리혁신이란 구조, 절차 및 관리방식 또는 정보통제시스템 등과 같은 경영관리 체계와 관계된 새로운 제도를 도입하여 조직유효성을 제고하는 것이며, 인적자원혁신은 종업원들의 직무태도, 업무지식, 능력 및 기업관 등이 변화할 수 있도록 새로운 아이디어를 채택하여 실용화하는 것을 뜻한다. 이러한 세 가지 유형의 혁신은 외형상 구분으로 상호의존적으로 발생되며 서로 독립적으로 발생하는 것이 아니다.

또한 혁신이 이루어지는 분석수준에 따라 King(1990)은 혁신을 조직 및 개인 수준의 혁신으로 구분하였고, Staw(1984)는 개인, 집단 및 조직 등 3가지 수준에서 분석하였다.

먼저, 개인수준의 혁신은 개별 구성원이 담당하고 있는 과업에 초점을 맞춘다는 점에서 조직차원의 혁신과 구분된다(Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). 따라서 조직의 변화과정에 있어 혁신을 통한 업무개선 또는 효율화 등의 노력을 수행하는 주체는 결국 사람이므로 조직 구성원들의 혁신 활동은 혁신의 핵심적 요소가 된다. 즉, 혁신의 출발은 아이디어에 있고 아이디어를 창출, 도입 및 실행하는 주체는 개인이므로 개인수준의 혁신에 대한 연구는 중요한 분야로 간주된다. Janssen(2005)은 개인혁신을 의미하는 개념에는 과업역할 혁신(Farr & Ford, 1990), 혁신적 업무행동(Scott & Bruce, 1994) 등으로 분류하고 이중 혁신적 업무행동이 개인수준의 혁신을 잘 표현해 주고 있다고 하였고, Farr & Ford(1990)는 조직의 구성원이 자신의 업무를 수행하기 위해 창출 또는 도입하여 활용하고 있는 혁신을 과업역할 혁신이라고 개념화 하였으며, 자신의 과업역할이나 집단 및 조직의 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하는 혁신적인 행동은 개인수준의 혁신을 아주 잘 표현하는 개념이라고 하였다(Janssen, 2000; 오홍재, 2011).

한편, 집단수준의 혁신에 대하여 King & Anderson(1990)은 집단 혁신이란 새로운 아이디어가 시간이 흐르면서 생성, 도입 및 부과됨에 따라 토론과 성공적인 변화를 통하여 집단에서 실행 및 흡수되는 과정이라고 하였다. 즉, 생

성(집단에 의해 개발), 도입(기존의 관행으로부터 채택) 및 부과(상위 관리자에 의해 부과)를 구분하여 프로세스 지향적인 특징을 강조함으로써 혁신을 단지 협상의 결과물로 보지 않고 새로운 아이디어를 창출하여 실행하고 결국에는 집단에 흡수되는 일련의 과정이라고 보았다. 그러나 집단수준의 혁신에 영향을 미치는 요인에 대한 연구의 중요성을 인식하고 있음에도 집단 수준의 혁신에 대한 연구는 그동안 주목을 받지 못하였다(West & Farr, 1990; 문계완 외, 2009).

조직수준의 혁신에 대하여 King(1990)은 조직이 새로운 산출물들 즉, 새로운 아이디어, 제품 및 서비스와 새로운 제도, 프로그램, 과정 및 정책 등을 자체적으로 창안하여 개발 또는 실용화를 계획하거나 이미 새로운 산출물들로 개발되어 활용되고 있는 기존의 산출물들을 조직 내에 도입하여 사용하는 일련의 행위라고 정의하였다. 이하에서 조직의 혁신성에 대해 세부적으로 논의할 것이며 이는 본 연구의 종속변수로서 핵심 개념이라 할 수 있다.

2.1.3 조직 혁신성의 개념

앞에서 혁신은 외부 환경 또는 조직 구성원들로부터 생성된 창의적 아이디어를 새로운 신념을 갖고 실행하며 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직을 변화시킴으로써 생존을 위한 경쟁력을 갖추기 위한 일련의 과정이라고 하였다. 또한 조직 혁신은 조직이 새로운 것을 도입하여 이를 실행함으로써 이루어지는 일련의 행위이다. 조직의 혁신 능력은 환경의 불확실성이 날로 증가되는 가운데 조직 간 경쟁이 치열해 지면서 점차 조직의 생존을 위한 핵심요소가 되고 있다(Hage, 1999).

그러나 다수의 기업들이 혁신을 위한 투자에도 불구하고 일부분의 성과 또는 아예 효과를 거두지 못하는 사례가 많다(Klein, et al., 2001). 이 경우는 혁신을 위한 형식적 형태의 도입 여부만을 혁신의 성공 판단 기준으로 여기기 때문이다(Staw & Epstein, 2000). 즉, 조직의 혁신을 위해서는 도입 여부보다는 실행 의지와 방법이 더욱 중요함을 의미한다(Tornatzky & Fleischer, 1990).

조직의 혁신성에 대한 의미를 구체적으로 설명하기 위해 Wolfe(1994)는 조직 혁신의 연구의 흐름을 분석하였다. 즉, 조직 혁신에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 통해 조직 혁신에 관한 연구를 혁신확산 연구, 조직 혁신성 연구 및 혁신과정 연구 등 세 가지로 분류하였다.

먼저, 혁신확산 연구는 시간과 공간을 넘어 혁신이 도입되는 비율과 유형을 예측하는 데 중점을 둔 연구이다. 조직 혁신성 연구는 조직의 혁신 성향에 대한 결정요소를 탐색하는 연구이며, 마지막으로 혁신과정 연구는 혁신이 생성, 발전, 성장 및 소멸하는 원인과 방법을 연구하는 데 초점을 둔 연구이다. 특히 Wolfe(1994)는 조직 혁신성 연구의 경우 그 목적이 조직의 혁신 성향에 대한 결정 요소를 탐색하는 것이므로 분석 수준 상 조직 범위의 타당함을 강조하였다.

또한, 조직 혁신성은 혁신을 할 수 있도록 돕는 기업의 능력이고, 혁신을 실행할 수 있는 능력은 기업성과에 영향을 미치는 요소들 중에서 가장 중요한 요소이며(Hurley & Hurt, 1998; Mone, et al., 1998; Porter, 1990; Burns & Stalker, 1961; Schumpeter, 1934), 조직 혁신성은 기업성과와 일관성 있게 연계된 것으로 연구되어 왔다(Calantone, et al., 2002; Cooper & Dunkelberg, 1987; Damanpour, 1991). 이 중 Calantone, et al.(2002)는 조직 혁신성을 조직 내부 또는 외부의 다른 경쟁자와 비교하여 상대적으로 새로운 것에 일찍 적응하는 능력의 정도라고 정의하였고, Damanpour(1991)는 조직 혁신성을 조직 내 새로운 아이디어, 프로세스, 제품 및 서비스를 창조, 수용하며 실행해 나가는 기업의 능력 이라고 하였다. Naman & Slevin(1993)은 혁신을 하고자 하는 기업 조직의 자발성을 조직의 혁신성으로 보았고, Covin & Slevin(1989)는 혁신을 하고자 하는 기업의 성향을 조직 혁신성이라고 개념화하여 설명하였다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 조직 혁신성에 대한 선행연구들을 종합해 보면, 조직 혁신성은 조직 차원에서 새로운 것을 자발적으로 경쟁자 보다 빨리 받아들이어 적응하고, 이를 실제 업무 프로세스나 제품 및 서비스 제공에 적용하는 행동의 변화인 동시에 혁신을 이루고자 하는 조직 수준의 자발적 성향 이라고 할 수 있으며, 기존의 혁신에 대한 정의보다 포괄적이고 광의의 개념

이라고 할 수 있다(구정모, 2012).

2.1.4 조직 혁신성의 선행요인

조직 혁신의 중요성이 최근 들어 점차 증대되고 있는 이유는 조직의 경쟁력을 강화하는 필수적인 조건 및 핵심요소가 바로 조직 혁신이기 때문이다(Elenkov & Manev, 2005; Gumusluoglu & Ilsev, 2009, 이상규, 2012 재인용). 조직 혁신에 영향을 주는 요인들은 다양하나 주로 개인 또는 집단, 조직 구조의 변화 및 조직 간 연계에 따라 영향을 받는다고 할 수 있다(정운 외, 2000). 또한 혁신을 개인, 집단 및 조직수준으로 분류하여 대부분 연구는 조직수준에서 이루어졌고, 개인 수준에서의 혁신 연구들은 상당부분 창의성 연구와 혼용하여 연구되어 왔다(King, 1990). 집단수준에서의 혁신 연구는 양적으로는 많으나 이해의 수준은 낮아 연구실적은 조직혁신에 비해 그다지 도움을 주지 못했다는 평가를 받고 있다(Meyer & Goes, 1988; Van de Van, 1986; Wolfe, 1994). 따라서 개인 차원의 혁신성에 관한 선행연구를 통해 개인 혁신 행동의 선행요인을 먼저 살펴보고, 점차 집단 및 조직 차원으로 확대하여 혁신성의 선행요인을 살펴보고자 한다.

먼저, Kanter(1988)는 개인적인 혁신 행동을 하는 사람의 선행요인으로 의사결정 과정에 조직 구성원의 참여, 별도의 혁신을 위한 보상, 혁신을 위한 사전교육, 부서 간 장벽 완화 및 커뮤니케이션의 활성화, 혁신을 위해 리더의 적극적이고 지속적인 개입, 새로운 아이디어를 실천할 수 있는 조직분위기 조성, 비용절감 접근 및 위험수용 접근, 정보와 아이디어의 공유 풍토 등을 제시하였다. Amaile(1988)은 관심의 폭이 넓고 다면적인 사고방식을 많이 하는 사람, 해당분야의 지식과 기술적 능력이 풍부한 사람이 문제를 발견하고 해결하는 혁신행동과 관련이 있음을 주장하였고, Kirton(1988)은 독립심, 자신감, 지능 및 창의성이 높을 경우 혁신 행동을 스스로 하게 된다고 하였다.

또한, 집단수준의 혁신성과 관련하여 Howell & Higgins(1990)는 모호함에 대한 인내가 높거나 위험선호 성향이 강할 때 혁신적인 행동을 한다고 하며, Demanpour(1991)는 혁신에 대한 지식이 많을수록, 원활한 의사소통이 이루

어질수록 집단적인 혁신성향도 높아진다고 하였다. Amabile et al.(1996)은 도전적인 직무로 지적인 압력을 제공하는 조직 분위기가 혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 역설하였다.

한편, 조직 혁신성의 선행요인과 관련하여, 조직혁신의 대표적인 선행요인 모형을 Kimberly와 Evanisko(1981)가 제안하였는데, 구성원의 개인적 특성, 조직의 특성 및 환경의 특성 등 세 가지 요인이 조직혁신에 영향을 미치는 선행요인이라고 설명하였다. 먼저, 개인적 특성에 의한 선행 요인은 조직구성원의 능력, 태도, 성격과 더불어 리더십을 들 수 있다. 특히 리더십이 포함된 이유는 리더가 혁신을 통제, 관리 및 결정할 수 있는 자리에 있기 때문이다(최만기, 1997). 조직의 특성에서는 규모, 기간, 공식화, 집권화 및 다양화 등이 선행요인으로 분석되었다(신준섭, 1998). 특히 조직의 환경적인 특성이 조직 혁신의 선행요인으로 밝혀진 것은 향후 조직의 구조 및 제도 등을 비롯한 환경에 더욱 큰 관심을 가질 필요가 있음을 나타낸다.

그러나 조직구조가 혁신에 미치는 영향을 분석한 Damanpour(1991)의 연구 내용에서 중요하다고 생각했던 요인들이 실제로 큰 영향을 미치지 못하고 있음을 보이기도 하였다. 그는 전문지식, 기능적 차별화, 변화에 대한 경영자의 태도, 기술적 지식자원 및 관리적 집중도 등은 긍정적인 인과관계를 보이는 반면에 집권화는 부정적인 인과관계를 나타내며, 경영자의 근속년수와 수직적 차별화는 유의성이 없음을 제시하고 있다.

또한, 조직 자원과 혁신의 인과관계는 연구자에 따라 상반되는 결론을 제시하기도 한다. Rogers(1995)와 Staw(1990)는 혁신이 채택될 경우 발생하는 실행비용과 혁신이 실패할 경우 발생하는 비용에 대해서 상호 느끼는 부담감이 달라지므로, 조직 자원의 여유 정도에 따라 아이디어 탐색 또는 시도 등과 같은 혁신행동이 영향을 받게 된다고 주장하고 있다. 이에 반하여 Meyer(1982)는 자원이 비교적 많은 조직은 혁신으로 인한 급격한 동요가 나타날 경우 혁신의 필요성을 외면할 수 있어 오히려 조직 내 여유자원은 혁신을 방해할 수 있다고 하였다. 한편, Duncan(1972)은 변화를 위한 요구, 변화에 대한 개방성 및 변화를 위한 잠재력 등 조직변화를 위한 3가지 문화차원을 언급하고,

변화에 대한 개방성과 잠재력은 긍정적인 관계이나 변화를 위한 요구와 다른 두 변수들 간에는 부정적인 관계에 있음을 밝혀냈다. 즉, 인지된 변화에 대한 요구가 크면 클수록 인지된 변화에 대한 개방성과 잠재력은 적다는 것이다.

2.2 창의성

2.2.1 창의성의 개념 및 정의

최근 글로벌 정보화 시대로 진입하면서 기업 경쟁력을 확보하기 위해 기업 경영은 생산성 및 효율성에 생존을 위한 창의적 경영의 틀을 추가하고 있다. 즉, 경영 패러다임이 새롭게 진화하고 있으며, 이러한 변화를 위한 대안의 중심에 창의성(Creativity)이 거론되고 있다. 창의성에 대한 대부분의 심리학적 연구들은 개인의 창의적인 특성에 초점을 맞추어 왔으나 최근 통합적 연구 추세는 개인특성 뿐만 아니라 집단 및 조직의 특성과 업무환경까지 고려하여 영역을 확대하고 있다(Amabile, 1983; Sternberg & Lubart, 1991; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999).

먼저, 창의성(Creativity)은 혁신(Innovation)과 구분되는 개념이지만 혼용되는 경우가 많음은 앞서 논의한 바와 같다. 창의성에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 새롭고 신기한 것을 낳는 힘(Guildford, 1959), 주어진 상황에서 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것(Van de Van, 1986), 개인 또는 소수 집단에 의해 창출된 새롭게 활용될 수 있는 아이디어이며 특이한 방법에 의해 아이디어를 결합 또는 서로 다른 아이디어를 연결하는 능력(Amabile, 1988), 주제를 새로운 시각으로 보며 기존의 개념에서 새로운 조합을 생성하여 새로운 관계를 찾아내는 능력(Evans, 1991), 복잡한 사회체계 속에서 다양한 개인들에 의해 만들어진 새롭고 유용한 제품, 서비스 및 아이디어와 프로세스의 창출(Woodman et al., 1993), 창의적 성과, 즉 새롭고 근원적이며 잠재적으로 조직과 관련이 있거나 유용한 제품 및 아이디어 또는 프로세스를 실행에 옮기는 것(Oldham & Cummings, 1996), 새로이 활용될 수 있는 아이디어의 생성, 최초로 발명 하거나 새로운 지식을 산출하

는 아이디어 창출단계(Scott & Bruce, 1994), 독특한 행동에 따른 결과로서 새로운 특정 가치 영역에 대한 주관적인 판단(Ford, 1996) 등으로 정의하였다. 또한 Sternberg, Kaufman, & Pretz(2002)는 창의성을 ‘새롭고, 질적으로 수준이 높으며, 적절한 산출물을 생산해 내는 능력’이라고 정의하였다. 여기서 새로운 것은 기대하지 않았던 독창적이란 의미이고, 적절하다는 것은 요구하는 바를 충족시키는 유용한 것이라는 의미이며, 산출물이란 모든 종류의 아이디어 및 생산물을 뜻한다. 또한 새롭거나 독창적인 것이라는 것은 기존에 형성된 아이디어를 새롭게 구축하거나 기본은 변하지 않으면서 업그레이드 시킨 것을 말하며, 다양한 경험을 융합하거나 새로운 방향을 모색한 것도 포함한다고 역설하였다. 즉, 창의성을 정의하는 첫 번째 요소는 새로움이며, 두 번째 요소는 주어진 환경에서 제약조건을 충족함으로써 유용성을 갖는 산출물이어야 한다는 것이다. 한편, 이러한 창의성에 대해 Prabhu, Sutton & Sauser(2008)은 창의성을 하나의 심리적인 생성물이라 하면서 독특하고 유용한 심리적 과정의 일부라고 주장하기도 하였다.

이와 같이 창의성은 혁신과의 상호 밀접한 관련성을 지니고 있어 혼용되고 있으나 혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 있는 것이 일반적이다. 즉, Amabile(1988)은 창의성은 특이한 방법으로 아이디어를 결합하거나 연계시키는 능력으로 보는 반면 혁신은 필요한 아이디어를 채택하여 제품 및 서비스와 공정을 유용하게 전환시키는 과정이라 하였고, Scott & Bruce(1994)는 새롭고 유용한 아이디어의 산출까지가 창의성이며, 혁신은 유용한 아이디어의 산출에 이어 이를 채택, 실행까지 포함하는 개념이라 하였다. 또한 Oldman & Cummings(1996)는 창의적인 결과물을 활용하여 실행을 성공적으로 이끄는 것이 혁신이라고 하였다. 이와 같이 선행연구를 종합해 볼 때 창의성은 새로운 아이디어를 생성하거나 독특한 방법으로 아이디어를 결합 또는 연계시켜 유용한 결과물을 산출하는 것이라고 할 수 있다.

2.2.2 창의성 연구의 흐름 및 분류

창의성에 대한 연구가 증가하면서 창의성의 연구흐름을 분류하는 다양한 방법 중에 4P 분류방법이 있다(Stumpf, 1995). 먼저 창의적 사고과정(Process) 관점으로 창의적인 사고가 이루어지는 과정을 다루며 문제발견 및 해결 과정과 확산적사고 과정을 분석한다. 다음으로 창의적인 성과물(Product)의 수준을 연구하여 특허, 논문 등 연구 성과의 새로움과 유용성을 측정한다. 이어서 창의적인 사람(Person)들의 인지 및 성격 등의 특성을 파악하고, 마지막으로 창의적 환경(Press)으로서 창의성에 영향을 미치는 심리적, 물리적 상황 등을 연구한다.

창의성 연구는 20세기 이후 대략적으로 Guilford(1970)를 기점으로 출발하고 있으며, 그는 창의성을 지능의 부분개념으로 생각하고 결과, 인지활동 및 내용의 지능구조모형을 창안하였다. 이 후 심리학 이론의 발달과 함께 창의성은 인간 사고의 특성으로서 학계의 주목을 받기 시작함으로써 교육학, 경영학 등으로 확대되어 다양한 관점에서 연구되어 왔다. 창의성 연구는 시대별로 3단계의 구분하는데 먼저, 1950~1960년대는 기초적으로 창의성의 개념에 대한 연구가 시작된 시기이며, 1970~1980년대는 창의성의 개인차에 대한 요인과 교육 프로그램에 관한 연구가 이루어진 시기이고, 1990년대 이후는 다원적 입장에서 창의성 구성 요인들의 상호작용을 강조하여 생태학적으로 접근하는 시기로 구분된다(김명숙, 2001). 이후 창의성에 대한 연구는 체계모형, 생태학 모형 및 진화생태계 모형 등 통합적으로 접근하는 방식으로 발전하였다(Treffinger, 1995; 구정모, 2012 재인용). 최근에는 창의성의 영역을 다양하게 넓히고 있으며, 특히 Sternberg(2012)는 창의성에 대한 평가에 대해서 연구하면서 창의성 투자 이론을 제시하고, 창의성을 측정하는데 사용하는 평가 기준으로 표준화된 능력, 재능 및 기술을 소개하기도 하였다.

한편, 분석수준에 따라 창의성은 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 등 3가지 차원으로 분류할 수 있다(Woodman et al., 1993). 개인수준의 창의성은 심리학 분야에서 주로 연구하였으며, 특히 Amabile(1983, 1988)은 영역의 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 내재적 과제동기가 중요한 요인이 된다고 설명하였다. 개인수준의 창의성의 주요관심은 문제해결 형태, 인지적 능력과

성격, 지식 수준 및 동기수준 등의 규명에 관심을 두고 있다. 반면에 집단수준 연구는 King & Anderson(1990)이 중심이 되어 응집성, 리더십, 협력정도 및 창의성 간의 관계에 대해 관심을 갖고, 집단 구성원들이 각자의 개별적인 창의성을 기반으로 새로운 아이디어 도출 및 문제 해결을 통해 실행에 옮기는 것을 중시한다. 또한 조직수준의 연구는 Woodman & Schoenfeldt(1990)과 Oldham & Cumming(1996)에 의해 개인수준의 창의성과 집단수준의 창의성을 바탕으로 조직이 처한 상황 및 환경적 요인들 사이의 상호 작용을 파악하여 이들 간의 조화 여부를 분석하여 왔다. 이외에 사회적 수준의 창의성을 추가하기도 하는데, 이는 Csikszentmihalyi(1988)이 체계모형을 통해 개인적 배경, 사회 분야 및 문화 영역 등 세 가지 체계가 모두 상호작용해야 창의성이 생성된다는 이론이다.

또한, 최근의 창의성 연구는 단일적인 접근보다는 다양한 분야와 복합적 요소를 고려한 포괄적인 접근을 기반으로 한다(Woodman & Schoenfeldt, 1990). 전체적인 관련성을 이해하기 위해 이론적으로 유형화한 모형을 탐색하는 것이 필요하다. 그러한 모형들을 통하여 창의성을 구성하는 관련 요인들을 추출하여 개념들을 정리하고, 각 개념들의 하위요인을 지표로 선정하여 각 지표들에 대하여 실증적으로 연구하는 것이 필요하다. 이러한 유형화된 모형의 대표적인 창의성 연구의 통합모형을 살펴보면, Csikszentmihalyi(1988)가 주장한 ‘체계모형’, Amabile(1988)에 의해 설계된 ‘WEI 모형’, Sternberg & Lubart(1991)가 만든 ‘투자이론 모형’, Woodman, Sawyer & Griffin(1993)가 완성시킨 ‘상호주의적 모형’ 및 최근의 Hollingsworth(2006)의 ‘중요한 발견 영향요인 모형’ 등이 있다(노풍두 외, 2012). 먼저, 체계 모형은 앞서 설명하였듯이 창의성은 개인적 배경, 사회의 분야 및 문화의 영역 등 세 가지 체계가 모두 상호작용할 때 창출된다는 이론이며, WEI 모형은 창의성을 결정하는 요인을 내적동기, 해당 기술 및 창의적 관련 기술 등 세 가지를 제시하고 이들의 상호 작용을 통해 창의성이 생성된다고 한다. 또한 투자이론 모형은 창의성을 투자개념으로 보고, 잠재력이 있는 아이디어를 저가에 구입하여 새롭고 질이 높은 산출물로 생성하여 고가로 매각 하는 과정으로 보았다. 상호주의적 모형은 개인특징, 집단특징 및 조직특징 등 창의성의 세 가지 수준을

모두 포함시켜 조직의 창의성을 발현한다는 논리이다. 그리고 중요한 발견 영향요인 모형은 공공 연구조직이 갖고 있는 제도적 특징이 창의적 성과에 영향을 미치며 전체 조직 및 하위 단위의 조직 특성은 그 내부에 속해 있는 집단 또는 팀의 특성에 영향을 미치게 되므로 창의성을 제고하기 위해서는 총체적인 접근이 필요하다는 이론이다.

이상과 같이 창의성은 많은 선행요인들이 있어 한 두 요인 또는 특성만을 연계하여 연구하기에는 적절하지 않다. 즉, 창의성에 영향을 미치는 부분을 창의적 과정, 창의적 사람, 창의적 성과 및 창의적 환경 등 다면적인 요인이 통합적으로 다루어 질 때 창의성 발현의 전체적인 실체를 파악할 수 있다고 보여 진다. Nonaka(1994)는 개인, 집단 및 조직차원 별로 지식창출의 과정에 기여하는 속성들이 차이가 있고, 이러한 속성들을 생성하기 위한 방안들은 서로 차이가 있다고 하였다. 즉, 개인수준은 행동과 반응(reflection)을 통하여, 집단수준은 구성원들 간의 상호작용, 그리고 조직수준에서는 조직구조 또는 자원배분과 밀접한 관계가 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 개인 차원의 창의성을 넘어서 집단 및 조직의 차원까지 확장하여 연구할 것이며, 각 수준에서의 창의성 생성에 영향을 미치는 변수들을 중심으로 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성에 대하여 각각 살펴보하고자 한다.

2.2.3 개인창의성(Individual Creativity)

창의성의 궁극적인 주체는 개인으로 Amabile(1988)이 제시하는 전문적 지식, 창의적 사고능력, 동기수준 등 세 가지는 많은 연구에서 공통적으로 언급하고 있다. 또한 최종인(1995)은 창의성 결정요인을 지식 및 지능, 인지적 사고능력, 동기수준, 문제해결 스타일 및 상황 등에 대한 의미해석 과정이라고 하였다. 따라서 개인창의성이란 개인에 의한 새롭고 유용한 아이디어의 산출이며, 동시에 개인의 특성에 따라 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 차별화된 방법으로 서로 연계시키는 능력을 말한다. 이러한 이론을 바탕으로 개인 창의성을 상징하는 속성들을 해당분야의 지식과 경험, 창의적 사고 기술, 과제동기 등 세 가지로 나누어 설명하고자 한다.

2.2.3.1 지식과 경험

개인창의성의 ‘지식과 경험’은 오랜 경험을 통해 해당분야에서 축적된 지식, 전문적 기능 및 재능을 말한다. 모든 분야에서 지식과 경험은 필요하며 일정수준 이상이 되어야 창의성 발현이 가능하다고 할 수 있다. Amabile(1988)은 창의성은 무에서 유를 창조하는 것이 아니라 어느 정도 사전적 지식이 있어야 새로운 아이디어를 창조할 수 있고, 그 것이 특정 영역관련 지식이라고 하였다. 그리고 자신의 과업과 연관된 분야의 사전 지식과 경험이 성공적인 성과를 위한 필수요건이라고 하였다. Csikszentmihalyi(1988)는 자신의 관련 분야에서 세계 수준에 이르려면 어떠한 재능 있는 사람도 지식과 기술을 습득하는 충분한 기간을 필요로 하며, 창의성을 인정받기 위해서는 정규교육 과정과 경험 기간을 포함하여 적어도 10년 이상의 집중적인 노력이 필요함을 주장하기도 하였다. 또한 Sternberg(1996)는 창의적인 사람의 특성으로 애매모호한 것에 대한 참을성, 인내심, 새로운 경험에 대한 개방성, 모험심 및 스스로에 대한 확신 등 다섯 가지를 제시하였다.

이러한 측면에서 지식과 경험은 개인창의성을 창출하는 요인으로 보고, 본 연구는 <표2-1>과 같이 ‘지식과 경험’에 대하여 Amabile(1988, 1996)을 비롯하여 Sternberg(1996), Csikszentmihalyi(1995) 및 Woodman(1993) 등 해외 연구자들과 최종인(1995), 권상순(2000) 및 이문선 외(2003) 등을 비롯한 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 노력의 지속성, 지적 호기심, 새로운 경험에 대한 개방성, 해당분야의 지식과 경험, 전문적 기술 및 재능 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.3.2 창의적 사고기술

개인창의성의 ‘창의적 사고기술’은 정보를 감지하는데 기존과 다른 시각과 사고를 가지며, 정보의 처리와 인출 방식에서도 차별화를 구축함으로써 남들이 인지하지 못하는 새로운 문제 또는 해결 방법 등을 찾아내는 능력의 정도를 의미한다. Ford(1996)는 문제를 인식한 후 직관적 방식으로 해결하는 사

람은 기존의 방식인 체계적인 방식으로 문제를 해결하는 사람보다 더 창의적인 문제해결 방식을 갖게 되고, 수렴적 사고를 하는 사람보다 발산적 사고를 하는 사람이 문제를 해결하는데 더욱 많은 다양한 대안을 생각할 수 있다고 하였다. 즉, 발산적 사고 및 직관적 사고방식 등과 같은 인성적 특성은 창의성을 발현하는데 중요한 요인이다. 창의성은 예전엔 유용했던 것이 이제는 최적이 아닐 수도 있다는 새롭고 유연한 생각을 필요로 한다. 아울러 창의성 창출을 위한 지식과 경험, 발산적 사고능력을 가지고 있더라도 창의적인 인성적 특징이 없을 경우 창의성이 있는 결과물을 생산하여 그 성과를 극대화하기에는 어려움이 따를 것이다. 이를 위해 위험을 기꺼이 감수하고, 어려운 문제를 해결하는 끈기와 인내 등의 인성적 특징이 필요하다.

이러한 측면에서 창의적 사고기술을 개인창의성 발현을 위한 요인으로 보고, 본 연구는 <표2-1>의 ‘창의적 사고기술’에 대하여 Ford(1996)를 비롯한 Amabile(1996), Sternberg(1996) 및 Woodman(1993) 등 해외 연구자들과 최종인(1995), 권상순(2000) 및 이문선 외(2003) 등의 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 창의적 사고의 핵심인 유창성, 유연성 및 독창성 등과 같은 확산적 사고능력과 모험심, 인내성 및 유머감 등과 같은 창의적인 사람의 인성 특성을 연구 지표로 삼았다.

2.2.3.3 과제동기

‘과제동기’는 직무 자체에 내재된 근원적인 열정을 바탕으로 일 자체의 본질적인 측면에서 흥미나 즐거움을 갖고 과제를 수행하는 긍정적인 태도의 정도를 의미한다. 개인이 평균이상의 많은 경험과 지식, 그리고 창의적 사고기술을 가지고 있더라도 새로운 아이디어를 창출하려는 동기가 없다면 창의성의 발현은 생성되기 어렵다. 이에 대해 Amabile(1998)은 창의성은 외재적 동기(extrinsic motivation)보다는 내재적 동기(intrinsic motivation)와 관련성이 높다고 하였다. 이는 외재적 동기를 가진 사람의 경우 과제 자체의 의미보다 외부로부터의 보상이나 처벌 등에 따라 과제 동기가 결정되므로 다양한 정보

를 추구하거나 다각적인 사고보다는 정형화된 틀에 따라 사고 또는 행동하려 한다. 반면에 내재적 동기를 가진 사람은 보상 등은 중요하지 않고 과제나 일 자체에서 동기를 찾기 때문에 창의적인 사고와 행동을 한다는 것이다. Jones(1986)는 내재적 동기부여는 내재적 보상에 의해 동기부여 되는 것으로 행위자와 과제 간의 직접적인 관계에서 발생하는 것으로 성취감, 도전감 및 확신감이라고 하였다. 한편, Mumford & Gustafson(1988)은 나이와 동기유발의 관계로 인생 단계별 동기부여의 특징을 설명하였다. 즉, 청년층은 자신들의 능력과 욕망을 성인기의 잠재력과 기대치에 연계하고자 노력하는 반면에, 중장년층은 기존의 패러다임을 조정하거나 재배치하는 선에서 동기부여가 되기 때문에 중요한 창의성은 초기 성인에서 나타나며, 기존 질서나 제도

<표2-1> 개인창의성 하위요인별 주요내용

하위요인	주요내용
지식과 경험	☐ 오랜 경험을 통해 해당 분야에 축적된 지식, 기술 및 재능의 정도 · 해당 분야의 지식 : 영역 관련 지식, 기술 및 재능 · 자기분야에서의 전문성 확보 · 새로운 경험에 대한 개방성
창의적 사고기술	☐ 현안 문제에 대해 기존과 다른 시각과 사고를 갖고, 남들이 인지하지 못한 새로운 문제나 해결 방법 등을 찾아내는 능력의 정도 · 끈기와 인내로 포기하지 않고 지속적으로 추진해 가는 능력 · 다양한 창의성 관련기술 : 상황 인지 기술, 아이디어 생성 방법, 확산적 사고 및 성격적 특성 · 입법적/ 총체적 인지 능력, 발상력, 양면성, 창의적 사고 · 인지 특성 : 모험심, 인내심, 유머감각
과제동기	☐ 직무자체에서 생성된 본질적 열정 및 일에 대해 흥미나 즐거움을 갖고 과제를 수행하는 긍정적 태도의 정도 · 과제 수행의 이유 인지 및 과제 수행 과정의 태도 · 내재적 동기 부여

등을 변화시키는 중요한 성취는 중년기 이후에서 볼 수 있다고 하였다. Hackman & Oldham(1980)은 내적동기를 유발할 수 있는 핵심차원으로 기능의 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 자율성 및 정보의 유무 등 다섯 가지를 제시하였다. 이 중 기능의 다양화는 과업이 많아 다양화 될 경우 기술도 다양성을 요구될 수 있으므로 내적 동기부여를 위해 때로 직무 확대나 직무 순환이 필요하다는 의미이며, 직무 정체성은 직무의 구성이 하나의 제품이나 서비스를 처음부터 끝까지 완성하도록 되어 있는 직무인지 일부분만 담당하는 직무인지에 대한 의미이다. 이와 같이 보상의 효과는 긍정 또는 부정 양면의 속성이 있다. 보상이 현저하지 않으나 내재적 동기부여에 의해 과제를 수행할 경우 창의성에 긍정적인 영향을 미쳐 동기의 시너지 효과를 가져 온다 (Amabile et al., 1996).

이러한 측면에서 과제동기를 개인창의성의 발현 요인으로 보고, 본 연구는 <표2-1>과 같이 ‘과제동기’에 대해 Jones(1986)를 비롯한 Amabile(1996, 1998), Sternberg(1996), Mumford et al(1988) 및 Woodman(1993) 등 해외 연구자들과 최종인(1995), 권상순(2000) 및 이문선 외(2003) 등의 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 직무에 대한 만족도, 흥미, 즐거움 및 행복과 열정 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.4 집단창의성(Creativity In Groups)

그동안 창의성에 대한 연구는 주로 개인 차원의 특성을 중심으로 이루어졌다(Drain, Glynn & Kazanjian, 1999). 기업 경쟁력의 핵심인 창의성은 다양한 종류의 지식창조를 가능하게 하며, 기업에서는 이러한 창의성을 창출하기 위하여 창의적인 종업원이나 인재를 선발하기 위한 면접을 강화 또는 직무 재설계 등의 전략을 구사하나 큰 성과를 이루지 못하고 있는 것이 일반적이다(Farr, 1990). 조직의 창의적인 수행 결과를 높이기 위해서는 개인과 집단 또는 조직의 특성에 대한 관심과 체계적인 관리가 필요하고, 개인과 집단 수준의 관계를 연구해야 할 필요성이 있으며, 창의성을 기업경영의 핵심과제

로 선정하기 위해서는 개인창의성의 향상만으로는 부족하고 집단 및 조직수준으로 확산시켜야 할 필요성이 있다(Neuman & Wright, 1999).

Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 창의성이란 과정이며, 창의적 개인이 중요한 근원이지만, 개인이 창의성의 모든 것을 결정하지 않는다고 하였다. 즉, 개인창의성이 높을 경우 당연히 집단창의성도 높아지는 것은 아니며, 이는 개인창의성이 아무리 높아도 집단의 특성으로 인하여 개인창의성이 발휘되지 못하면 집단창의성이 낮아지는 경우가 흔하기 때문이라고 하였다. 이에 대해 Amabile(1995)은 집단창의성은 관리가 불가능한 것을 관리하는 것이며, 창의적인 사람은 물론 평범한 사람들에게도 창의적인 행위를 하도록 유인하고, 집단과 조직차원에서 창의적인 문제해결이 이루어지도록 경영시스템 전반을 관리하는 것이라고 하였다. 즉, 창의성은 집단이나 조직에 의해 학습될 수 있으며, 이때의 창의성은 획기적인 아이디어를 생성해 낸 것 이상의 의미가 있음(Leonard & Swap, 1999)을 뒷받침해 주는 사례라고 보여 진다.

따라서 집단창의성이란 집단의 속성을 바탕으로 구성원들 간의 상호작용을 통해 새로운 아이디어를 창출하여 실행에 옮기는 과정을 말한다. 집단창의성의 하위요인들에 대한 국내외 선행연구들을 살펴보면, Guilford(1956)는 유창성, 독창성, 유연성, 민감성 및 재구성 등 다섯 가지를 제시하고 있으며, 전성용(1999)은 핵심가치에 대한 자원집중, 구성원들의 활동지원 및 다양한 자극의제공 등을 들고 있다. 또한 손태원 외(2002)는 다양성, 자율성, 참여성, 연결성 및 유연성 등 다섯 가지를 집단적 창의성의 속성으로 설정하였다. 본 연구에서는 국내외 선행연구 및 문헌들을 바탕으로 최종인(1995)과 노풍도 외(2012) 등의 연구에서 나타난 집단창의성의 구성개념을 형성하는 하위요인으로 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 네 가지를 선정하였다.

2.2.4.1 다양성

‘다양성’은 다양한 경험과 능력을 갖춘 조직 구성원들이 다양한 시각으로 해결해야 할 문제를 바라보는 정도를 의미한다. Amabile(1988)은 집단의 다양성이란 다양한 특성의 성격과 경험을 가진 조직 구성원들로 구성된 집단특

성이라고 설명하였다. 또한 다양성의 하위요인은 직무순환과 합법화 된 다양한 활동(Kanter, 1983), 집단특성으로 다양성 요인(Woodman et al., 1993), 과학스킬과 도구상의 보완적 다양성을 지닌 환경(Heinze et al., 2007) 및 구성원의 다양성 등을 꼽는다. 즉, 집단을 이루는 구성원이 가진 분야와 배경이 다양한 경우 집단창의성이 높게 나타나며, 각 개인이 갖고 있는 특성 중에 지식과 경험, 창의적 사고기술 등이 차별화 되어 나타날 때 다양성이 존재한다. 개인 차원의 창의성 연구는 전문화에 대한 인지, 정보사회에서 요구하는 사항 및 과학 세계가 지향하는 창의성 등을 포함하지 못하고 있다. 이러한 것들은 개인보다는 팀 또는 집단에서 다양한 전문지식과 기능을 보유하고 상호 교류함으로써 이루어지고 있다. 또한 이러한 상황 및 환경 변화에 대응하기 위해서 다양성과 복잡성을 수용할 수 있는 내부적인 다양성이 확보되어야 한다. 집단창의성을 높이기 위해서 집단 내 조직 구성원들은 전문적인 지식과 경험, 정보, 기능 및 정보처리 능력 등에서 서로 다른 형태를 가지고 있어야 한다. 조직 구성원들의 다양한 경험으로 동일한 문제를 다각적인 시각에서 바라볼수록 독특하고 다양한 아이디어를 창출할 기회를 가지게 되어 집단창의성은 높아질 것이다(노풍두 외, 2012). 한편, 다양성은 다양한 자극, 성, 연령, 인종 등 구성의 다양성 및 다양성에 따른 창조적 마찰이 필요하다. 즉, 어떤 집단이 창조적이기 위해서는 창조적 마찰은 필연적이며 지식, 문화 및 사고방식이 다양한 사람들이 자신의 생각을 제시하고 아이디어의 마찰을 통해 새로운 아이디어가 생성되기 때문이다(손태원 외, 2002).

본 연구는 <표2-2>와 같이 ‘다양성’에 대해 Amabile(1988)을 비롯하여 Kanter(1983), Woodman et al.(1993), Heinze et al.(2007) 등 해외 연구자들과 김왕동(2008), 권상순(2000) 및 최종인(1995) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 해당 분야의 서로 다른 경험 및 경력, 부족한 면을 보완할 수 있는 기능 및 능력, 다양한 관점에서 문제를 해결하려는 노력, 개방된 사고방식 및 다양한 아이디어 창출 기회 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.4.2 응집성

Abbey et al.(1983)는 ‘응집성’은 조직 구성원들 간의 상호작용과 서로 미치는 영향의 정도를 나타내는 것으로 상호 신뢰를 기반으로 협력 및 단결하고 있음을 서로 인식하는 정도라고 설명하였다. 또한 Kanter(1988)는 혁신활동의 대부분은 내용상 복잡하게 엮힌 경우가 많으므로 한 두 사람의 노력에 의지하는 것보다는 다양한 경험과 지식을 가진 조직 구성원들이 함께 해결하려는 지혜가 필요하다고 하였다. 즉 응집성의 필요성을 언급하였다. 최종인(1995)은 응집성을 구성원들이 집단에 이끌리는 매력의 정도, 구성원들끼리의 공동체 의식이라고 하였다. 따라서 조직 내에서 집단창의성이 효과적으로 발휘되려면 조직 구성원 간 서로 정보를 공유하고, 상호 신뢰 및 협력하는 분위가 반드시 필요하다.

개인들은 집단의 응집력이 높아지면 각자의 행동보다 집단행동에서 우러나오는 더 큰 만족을 얻을 수 있게 되어 더 많은 노력과 상호신뢰를 하게 되며 집단 차원의 창의성 창출 가능성을 높일 수 있다. 그러나 최종인(1995)은 응집성이 너무 높아지면 집단의 동질성을 가져오게 되며 이는 오히려 창의력을 방해할 수도 있음을 지적하고 있다. 이는 과업 수행보다 상호 관계에 초점을 맞추는 극단적 집단사고의 현상을 가져오기 때문이다(노풍두 외, 2012).

본 연구는 <표2-2>와 같이 ‘응집성’에 대해 Kanter(1988)를 비롯하여 Amabile(1996), Abbey et al.(1983) 및 Burnside(1990) 등 해외 연구자들과 권상순(2000) 및 최종인(1995) 등의 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 조직 구성원간의 신뢰, 존경, 어울림, 팀워크, 목표지향 의지 및 변화나 위기 시 협력 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.4.3 자율성

Abbey et al.(1983)은 ‘자율성’이란 집단의 구성원이 감시와 평가 없이 과업에 대한 목표설정, 업무수행 시기 및 방법 등에 대하여 자유롭게 의사결정

을 할 수 있음을 느끼는 정도를 의미한다고 하였다. Heinze et al.(2007)은 조직의 간섭과 통제가 최소화될 경우 조직 구성원들이 스스로 자신의 업무를 결정할 수 있는 자율성이 높아지게 되어 집단의 업무수행에 주도적으로 참여하게 된다고 하였다. 즉, 자율성은 의사결정 권한의 위임 여부와 관련하여, 집단에 완전히 위임되어 있을 때 집단차원에서 문제를 해결하려 하고 장기적인 목표를 설정하게 되며, 개인들은 전체 목표를 달성하기 위하여 개인의 아이디어를 창출하고 추진할 수 있는 자율성을 보장 받는다고 한다. 또한, Amabile et al.(1987)은 창의성을 위해 필요한 요인 가운데 자율성을 가장 중요하게 여겼으며, 이는 뜻밖의 기회를 만날 가능성을 높여 목표에 대한 몰입도를 높이게 되고 이는 집단의 성과를 높이는 결과를 가져온다고 하였다. 그러나 자율성이 과도하게 주어져 적절한 조정 및 통제가 없으면 혁신의 수행과정에서 부문 간 비협조로 인하여 혁신적인 성과를 달성할 수 없게 되므로 자율성을 부여했을 때 나타나는 방종을 억제할 수 있는 적절한 조직문화가 필요하다. 즉, 조직이 달성해야 할 목표나 일정을 모든 조직 구성원들이 공유하여 목표를 달성하기 위한 창의적 방법을 창출하여 자유롭게 추진될 수 있는 공감 분위기가 조성되어야 자율성은 창의성에 긍정적으로 작용한다는 것이다. 따라서 집단창의성이 높게 나타나려면 혁신적인 조직문화와 자율성이 유기적인 상호작용이 있어야 한다(노풍두 외, 2012).

본 연구는 <표2-2>와 같이 ‘자율성’에 대해 Amabile(1996), Abbey et al.(1983), Burnside(1990), Heinze et al.(2007) 및 Hollingsworth(2006) 등 해외 연구자들과 김왕동(2008) 및 최종인(1995) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 성과목표 및 성취수준에 대한 자율적 수립, 업무 수행방식에 대한 자율성, 업무 진행과 관련한 의사결정 참여, 적절히 보장된 자율적 행동 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.4.4 관계성

‘관계성’은 집단의 구성원들에게 달성해야 할 특정목표를 인지시키고 리더가 지향해야 할 목표 달성을 위해 조직 구성원들에게 구체적으로 행동을 지시하는 영향력 행사 과정을 포함하여 리더와 조직 구성원 간에 형성되는 상호 관계의 정도라고 할 수 있다. 선행연구에서는 이를 ‘리더십’이라고 하였으나 본 연구에서는 연구모형의 변혁적 리더십(독립변수)의 리더십 개념과 집단 창의성(독립변수)의 하위요인인 본 리더십 개념을 구분하여 선행 연구와 본 연구의 변수의 개념이 변형되지 않는 범위 내에서 본 연구의 목적에 맞도록 용어를 수정하여 사용하였다. 즉, 집단창의성의 리더십은 창의성의 특성상 리더와 조직 구성원이 성과를 달성하기 위해서는 이들 사이의 상호 관계가 보다 중요한 핵심 관건이 되므로 이를 ‘관계성’이라 하였다.

리더란 구성원들에게 비전 및 목표 제시와 부하들의 아이디어 창출을 독려하며, 스스로 문제해결을 하도록 격려 하는 등 집단 내 긍정적 분위기를 조성하여 창출된 아이디어를 실천함으로써 집단 또는 조직과 구성원의 관계를 원활하게 연결시키는 교두보로서의 역할 즉, 관계성을 제고시키는 역할을 수행한다. 즉, 리더는 집단 내에서 혁신의 내용과 절차 등을 선정하거나 통제할 수 있는 자리에 있기 때문에 조직 구성원들의 창의적 행동 및 혁신적 행동에 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 개인차원의 창의성을 바탕으로 한 혁신은 개인의 의지와 노력 등에 따라 창의성을 창출하여 혁신으로 연계되기에는 다소 시간이 소요될 수 있으나, 개인들이 융합된 집단차원의 창의성은 상호 관계를 조정하고 통제하는 리더의 인식과 역량에 따라 조직의 목표 달성의 속도를 조절할 수 있다(노풍두 외, 2011).

본 연구는 <표2-2>와 같이 ‘관계성’에 대해 Hollingsworth(2006)을 비롯한 Amabile(1996), Burnside(1990), Scott et al.(1994) 및 Heinze et al.(2007) 등 해외 연구자들과 최종인(1995), 권상순(2000) 및 김왕동(2008) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 아이디어 창출 격려와 지원, 문제해결 및 경력개발 지원, 긍정적 조직 분위기 조성, 비전의 제시, 리더의 열정,

다양성에 대한 통합적 능력 및 기술정보통으로서의 역할 등을 연구 지표로 제시하였다.

<표2-2> 집단창의성 하위요인별 주요내용

하위요인	주요내용
다양성	☐ 다양한 경험과 능력을 갖춘 조직 구성원들이 다양한 시각으로 사안을 바라보는 정도 · 구성원들의 다양한 경험 및 경력, 직무 순환 및 활동의 합법화 · 다양한 관점의 문제 해결 노력 · 개방된 사고방식 및 다양한 아이디어 창출 기회
응집성	☐ 집단 내 구성원들 간의 소통과 영향을 나타내는 차원으로 상호 신뢰를 기반으로 협력 및 단결을 인식하는 정도 · 조직 구성원 간의 신뢰, 존경, 어울림, 팀워크 및 목표지향 의지 · 변화나 위기 시 협력 분위기
자율성	☐ 구성원이 평가와 감시 없이 과업에 대한 목표설정, 업무수행 시기 및 방법에 관하여 자유롭게 의사결정을 할 수 있음을 느끼는 정도 · 성과목표 및 성취수준에 대한 자율적 수립 · 업무 수행방식의 자율성 및 업무 진행 관련 의사결정 참여 · 적절한 자율적 행동 보장
관계성	☐ 목표달성을 위하여 집단의 조직 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정을 포함하여 리더와 조직원 간에 형성되는 상호 관계의 정도 · 아이디어 창출에 대한 격려 및 지원 체제 · 문제해결 및 조직 구성원들의 경력개발 지원 · 리더의 다양성에 대한 통합능력 및 기술정보통의 역할 · 리더의 열정 및 비전 제시

2.2.5 조직창의성(Creativity In Organizations)

앞서 논의한 바와 같이 Nonaka(1994)는 집단수준의 창의성에서는 구성원들 간의 상호작용이 중요하며, 조직수준의 창의성에서는 조직구조 또는 자원 배분 문제와 밀접한 관계가 있다고 하였다. 조직창의성이란 개인수준의 창의

성과 집단수준의 창의성을 바탕으로 조직이 처한 상황 및 환경적 요인들이 상호 결합하여 생성된 결과를 의미한다. 최근에는 창의적 행동 및 결과물이 대부분 조직 내에서 창출되며 그 결과로 조직은 새롭게 혁신을 이룬다(노풍두 외, 2012). Csikszentmihalyi & Sawyer(1995)는 급속한 변화와 함께 복잡해지는 경영환경 속에서 기업이 성공하기 위해서는 개인의 속성에 초점을 둔 창의성보다는 사회적이고 집단적인 창의적 프로세스가 강조되는 조직창의성이 중요해 진다고 하였다. 즉, 환경변화에 따라 기존의 통제시스템과 의사결정시스템을 보완 및 대신할 수 있는 새로운 관리방안이 대두되며, 이러한 관리방안의 특징은 구성원들의 창의성을 자극함으로써 조직에 도움이 될 만한 창의적 수행을 불러일으킨다는 것이다. 조직창의성을 Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 복잡한 사회시스템 속에서 다양한 개인들에 의해 만들어진 새롭고 유용한 제품, 서비스를 비롯한 아이디어 및 프로세스를 창조해 내는 것이라 하였으며, Amabile(1996)은 혁신을 이루고자 하는 조직의 동기화, 조직의 자원, 조직의 경영 관행 등 세 가지를 조직 창의성에 영향을 미치는 환경요소로 제시하였다. 한편, Robinson & Stern(1997)은 조직창의성을 의외성(unexpectedness)이라고 정의하였다. 즉, 조직창의성에는 창조적 개인에게서만 의존할 수 없는 조직 내적인 경영특성이 존재한다고 하며, 조직기능을 개선하고 이전에 없던 새로운 것을 만들거나 도입하여 새로운 가치창출과 기회 제공을 통해 혁신을 함으로써 조직의 성과향상에 기여한다는 것이다. 아울러 조직창의성을 실제로 증진시킬 수 있는 방법은 소수의 창의성에 특별한 능력이 있는 사람을 찾아내는 데에 있지 않고 조직 구성원들 모두의 창의성을 증진시킬 수 있는 방법을 찾는 데 해법이 있다고 하였다. 이러한 의미에서 조직이 창의성을 제고하기 위해서는 첫째, 경영자가 개인창의성의 세 가지 영향요인 즉 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 등을 가져야 조직 구성원들은 각자의 창의적 잠재력을 불러일으킬 수 있다는 신념을 가지게 될 것이며 둘째, 조직은 조직의 구성원들에게 세 가지 요소를 모두 가질 수 있도록 여건과 분위기를 조성해 주어야 한다고 주장하였다. 이와 같은 여러 학자들의 주장을 종합해 보면, 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성은 서로 유기적인 연계성을 가지며, 이 중 조직의 성과달성의 핵심요인인 조직창의성은 개인창의성과

집단창의성이 발전하고 유지될 때 가능한 것이다(권상순, 2000).

본 연구는 Robinson & Stern(1997)을 비롯한 국내외 연구자의 문헌 및 선행연구를 바탕으로 조직창의성에 영향을 미치는 요인을 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상시스템 및 창의적 경영 관행 등 네 가지로 설정하였다.

2.2.5.1 조직의 동기화

‘조직의 동기화’는 조직 내부에서 창의성을 근원으로 혁신을 이루려고 노력하는 지향 및 지지의 정도이며 조직의 혁신 문화를 의미한다. 혁신 문화란 조직 구성원들이 갖고 있는 변화에 대한 공유된 가치관을 말한다. 즉, 자율적으로 외부환경의 변화에 대한 정보를 적극적으로 입수 및 분석하여 위험을 감수하고 적절한 행동을 추구함으로써 개인이 인지할 수 있는 혁신적인 비전을 공감하고, 실패가 허용되는 조직 문화를 의미한다(최종인, 1995; 노풍두 외, 2012 재인용). 이러한 조직 문화가 형성된 조직은 개인창의성을 발휘하기에 좋은 환경이 되므로 집단창의성 및 조직창의성 창출에도 영향을 미칠 것으로 기대된다. Clay Car(1998)는 창의성 창출을 위한 조직의 문화를 정착시키기 위해서 네 가지 관리방안을 있어야 함을 주장하였다. 첫째 실패에 대한 지원이 있어야 함을 강조하였다. 이는 조직의 혁신능력은 곧 구성원들의 혁신능력에 달려 있기 때문이다. 둘째, 능력발휘의 기회를 제공함으로써 다양한 참여와 의견표출의 기회를 주어야 하고 셋째, 정보공개로 통한 창의성과 자발성을 높여주어야 하며 마지막으로, 여러 구성원 간의 상호 의견교환 과정이 생성되도록 개방적인 의사소통 환경조성을 마련해 주어야 한다고 지적하였다(Clay Car, 1998: 나상익 옮김, 1998).

본 연구는 <표2-3>과 같이 ‘조직의 동기화’에 대해 Clay Car(1998), Amabile(1996), Woodman(1993) 및 Hollingsworth(2006) 등 해외 연구자들과 권상순(2000) 및 최종인(1995) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 아이디어의 창출 장려 및 실천 문화, 새로운 난제에 도전하는 문화, 위험 감수 및 실패를 용인하는 문화, 변화 지향 및 새로움을 추구하는 문화, 창의성을 증진하는 교육 환경 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.5.2 조직의 자원

‘조직의 자원’은 조직 구성원들이 과제 및 업무수행에 필요한 자원 및 인력 등을 유연하고 풍족하게 활용할 수 있는 정도를 의미한다. Amabile(1996)이 제시한 조직의 창의성을 높이는 환경적 요인들로서 충분한 자료 및 정보, 여유로운 시설 및 기자재, 자금 및 인력 부문의 유연한 접근성 및 해결해야 할 문제에 대해 생각할 시간이 충분히 주어지는지의 여부 등을 거론하였다. 그리고 자원제공이 적절한지에 대해 구성원이 스스로 인지함으로써 수행하고 있는 과제의 내재적 가치의 신뢰성에 영향을 주게 되어 구성원들의 내재적 동기에도 영향을 미친다고 하였다. 손태원 외(2002)는 창조성의 좋은 토양이 될 수 있는 시간, 자원 및 인력의 여유와 중복성의 허용을 잉여성이라 표현하였다. 여기서 중복성의 허용이란 같은 문제를 여러 부서에서 고민할 경우 창조적 성과의 생성 확률이 높다는 것을 의미한다.

본 연구는 <표2-3>과 같이 ‘조직의 자원’에 대해 Cohen et al.(1990), Woodman(1993), Nonaka(1994), Amabile(1996) 및 Heinze et al.(2007) 등 해외 연구자들과 손태원 외(2002) 및 김왕동(2008) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 자금 및 인력 활용의 유연성, 물적, 인적 자원 배분의 적정성, 시설 및 기자재의 충분성, 시간 활용의 유연성 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.5.3 보상시스템

‘보상시스템’은 조직에 제안했던 새로운 아이디어 발현이나 과제수행 결과, 성과에 따라 반대급부로 제공하는 경제 또는 비경제적 보상의 체계를 의미한다. Amabile(1996)은 개인 또는 집단에 대한 경제적 보상 외에 비경제적 보상으로 창의적인 인재들이 보다 귀중하게 여기는 명예, 권위 및 존경의 표시 등 사회적으로 보장되는 시스템 개발의 필요성을 언급하기도 하였다. 즉, 창

의적인 결과물의 창출에 기여하는 조직 구성원 및 팀 또는 집단에게 경제적으로 충분한 보상이 주어져야 할 뿐만 아니라 이에 맞게 제도적 기반을 갖추으로써 지속적으로 조직의 구성원 또는 부문별 집단에게 동기 부여가 가능하다는 의미이다. Nonaka(1994)는 기술, 지식 및 능력 면에서 우수한 창의력이 있는 인재들에게는 경쟁력 있는 임금을 제시해야 함을 강조하며, 능력과 가치를 함께 지닌 인적자원 확보를 위해 이에 상응하는 보상이 반드시 필요하고, 이는 기업의 비용이 아닌 투자의 개념이라 하였다. 즉, 높은 임금이 갖는 의미는 가치 있는 노력에 상응하여 능력에 대한 가치를 보상하는 원칙을 반영하고, 가치 있는 인재로 인정한다는 기업의 인사 철학을 반영하는 것이다. 최종인(1995)은 업적위주의 보상을 해야 함을 강조하였는데, 창의적 아이디어의 제안 또는 성공적인 과업수행 결과에 따라 공정한 평가와 함께 적절한 보상이 이루어져야 한다는 것이다.

본 연구는 <표2-3>과 같이 ‘보상시스템’에 대해 Nonaka(1994)를 비롯한 Amabile(1996), Kanter(1983) 및 Woodman(1993) 등 해외 연구자들과 권상순(2000) 및 최종인(1995) 등 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 아이디어 제안 및 실행에 대한 공정한 평가와 포상, 과업수행 결과에 따른 공정한 평가 및 보상, 능력에 따른 승진 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.2.5.4 창의적 경영관행

조직의 ‘창의적 경영관행’은 조직 차원에서 개인 및 집단창의성이 창출되도록 조직 내부의 다양한 제도 또는 시스템 정비 등 조직의 환경과 여건을 조성하는 정도를 말한다. 즉, Nonaka(1994)가 언급한 바와 같이 개인, 집단 및 조직차원별로 지식창출 과정에 기여하는 창의성의 속성이 다르므로 조직의 차원에서는 적절한 조직구조의 구축과 공정한 자원배분을 통하여 개인 차원 및 집단 차원의 창의성을 한껏 높여야 한다. 이를 위하여 조직은 창의적인 분위기 조성에 주력하여야 하며, 개인, 팀 및 조직 사이의 환경 및 제도적 특성

들을 일관성 있게 조정 또는 유지하여 개인 및 집단 차원에 이어 조직 차원에서 창의적 성과를 창출하는 것이 핵심이다.

<표2-3> 조직창의성 하위요인별 주요내용

하위요인	주요내용
조직의 동기화	☐ 조직 내부에서 창의성을 근원으로 혁신을 이루려고 노력하는 지향 및 지지의 정도이며 조직의 혁신 문화를 의미 · 혁신 문화 : 조직 구성원들이 갖고 있는 변화에 대한 공유된 가치관 · 아이디어의 창출 장려 및 실천 문화, 창의성을 증진하는 교육 환경 · 새로운 난제 도전 및 실패를 용인하는 문화
조직의 자원	☐ 조직 구성원들이 과제 및 업무수행에 필요한 자원 및 인력 등을 유연하고 풍족하게 활용할 수 있는 정도 · 시설 및 기자재의 충분성 · 자금 및 인력 활용의 유연성 & 시간 활용의 유연성 · 물적, 인적 자원 배분의 적정성
보상 시스템	☐ 조직에 제안했던 새로운 아이디어 발현 및 과제수행 결과, 성과에 따라 반대급부로 제공하는 경제 또는 비경제적 보상의 체계 · 아이디어 제안 및 실행에 대한 공정한 평가와 포상 · 과제수행 결과에 따른 공정한 평가 및 보상 · 능력에 따른 승진
창의적 경영관행	☐ 조직 차원에서 개인 및 집단창의성이 창출되도록 조직 내부의 다양한 제도 또는 시스템 정비 등 조직의 환경과 여건을 조성하는 정도 · 일괄 방향설정 : 조직원의 비전 인지와 함께 목표에 대한 공감대 형성 · 자발적 활동 보장 : 자연스럽게 자신의 의견을 표출이 가능한 행동 · 비공식 활동 허용 : 개인적인 연구 및 아이디어 공유를 위한 활동 · 발견기회의 증진 : 특정 사안에 대한 독특한 아이디어 발굴 기회 제공 · 다양한 자극 : 창의적 아이디어 구현을 위한 다양한 프로그램 제공 · 커뮤니케이션 : 자원 및 인적 정보 교류를 통한 조직 내 비공식 커뮤니케이션 활성화

Robinson & Stern(1997)은 기업에서 조직창의성 구현에 대한 적절한 사례

를 소개하였는데, 다양한 세계 국가들의 기업에 대한 창의성 사례를 분석해 본 결과, 조직창의성은 ‘기대하지 않은 것의 힘’(the power of unexpected)에 의해 발현된다고 발표하였다. 그들은 기업 내부에서 창의적 아이디어를 제안하는 직원이 누구일지 예측할 수 없으며, 많은 경우 전혀 예측하지 못한 직원이 창의적인 아이디어를 창출한다는 사례를 제시하면서 조직창의성에는 6가지 요소가 필요하다고 하였다. 즉, 첫째, 비전 인지와 함께 공감대를 형성할 수 있는 일관된 방향의 설정. 둘째, 자발적 제안제도 등을 통해 자연스럽게 자신의 의견을 표출할 수 있는 자발적 행동의 보장. 셋째, 개인적인 연구 및 아이디어를 공유할 수 있도록 비공식 활동의 허용, 넷째, 특정 사안의 개념 이해를 통한 독특한 아이디어 발굴 기회의 제공, 다섯째, 창의적 아이디어 구현을 위한 다양한 자극 프로그램 제공, 여섯째, 자원 및 인적 정보 교류를 통한 조직 내 비공식 커뮤니케이션 활성화 등을 제시하였다(노풍두 외, 2012).

본 연구는 <표2-3>과 같이 ‘창의적 경영 관행’에 대해 Robinson & Stern(1997) 및 Amabile(1996) 등 해외 연구자들과 김왕동 (2008) 및 노풍두 외 (2012) 등을 비롯한 국내 연구자들의 문헌 및 선행연구를 참고하여 방향 일치, 자발적 활동, 비공식 활동, 독특한 발견 기회, 다양한 자극 및 조직 내 비공식 커뮤니케이션 등을 연구 지표로 제시하였다.

2.3 리더십

2.3.1 리더십의 개념 및 정의

리더십(leadership)은 현대 경영에서 가장 많이 거론되는 화두 중의 하나이다. 경영전략에 맞추어 기업문화와 기업의 비전을 만들고 변화시키는 원천이 되기도 하며, 구성원에게 동기유발과 창의적인 생각을 불러 일으켜 변화의 주도적인 역할을 한다고 일반적으로 알려져 있다. 네이버 지식백과에서는 리더십이란 집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 조직 구성원이 자발적으로

집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력이라고 정의하고 있기도 하다. 지금까지 많이 알려진 리더십의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

일정한 상황에서 구체적 목표를 달성하기 위해 커뮤니케이션 과정을 통해서 형성되는 대인적 영향력(Tannenbaum & Massarik, 1957), 일정한 성과를 달성하기 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 행위(French, 1974), 기대나 상호 교류 속에서 집단의 구조를 조직하고 유지하는 것(Stogdill, 1974), 조직의 일상적 명령을 기계적으로 수행하여 그 이상의 결과를 가져오도록 영향력을 행사하는 것(Katz & Kahn, 1978), 영향력 행사과정에서 강제성을 띠지 않고 방향 제시와 함께 조직 구성원의 활동을 조절하는 것으로 영향력 행사를 성공적으로 하는 사람들의 특성(Jago, 1982), 특정한 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 여러 가지 활동에 영향을 미치는 과정(Hersey & Blanchard, 1982), 리더십은 비전이며 우렁찬 응원가요 및 열정(Peters & Austin, 1985), 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생하는 것(Bryman, 1986), 집단이나 조직에서 특정한 구성원이 사안의 해석, 목표 또는 전략의 선택, 조직화된 업무 수행, 구성원에 대한 목표성취에 대한 동기부여, 상호 협조 관계의 유지, 구성원을 위한 기술 및 자신감의 발굴 등을 비롯하여 조직 외부인의 지지 및 지원체제의 확보 등에 영향을 끼치는 것(Yukl, 1989), 변화의 주도자는 리더이며 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정(Bass, 1990) 및 비전을 제시하여 구성원들에게 활력을 주고 자발적으로 몰입하게 함으로써 조직을 혁신시키고 잠재력을 크게 형성시켜 조직형태를 새롭게 변형시키는 과정(Nanus, 1992) 등 다양한 정의들이 있다. 또한 Lord & Maher(1993)는 리더십에 대해 특정 개인이 일정한 직위를 가져서 리더로 인정받는 것이 아니라 다른 사람들로 부터 리더라고 인정받거나 리더로 지각되는 과정이 보다 중요한 것이라고 설명하기도 한다. 그리고 Robins(1996)는 리더십을 일정한 상황에서 구성원들로 하여금 공통목표를 달성하는데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정과 능력이라고 정의하였다. 한편, 백기복 외(2012)는 리더십의 정의에서 강조한 점을 시대별로 정리하였는데, 1929년 이전에는 리더십에 통제, 권력행사, 복종 및 충성 등이 강조되었고, 1950년대

는 관계, 행동 및 효과성, 1980년대에는 카리스마, 변화주도 및 조직목표 성취 등으로 강조되는 내용이 변하였다고 설명하였다. 그리고 1990년대는 혁신, 자아 및 추종자들이 강조되었고, 2000년대 들어서 리더십은 신뢰, 가치, 시스템 및 네트워크 등의 개념으로 크게 변하였으며, 대표적으로 Marion & Uhi-Bien(2001)의 리더십 정의는 조직의 인적자본과 사회적 자본의 증진을 통해서 집단지능을 향상시켜 조직의 적응력을 극대화하는 능력이라고 소개하였다. 그리고 여러 정의들을 종합하여 최종적으로 리더십을 ‘리더와 추종자들이 관심사를 매개로 특정한 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 서로 영향을 주고받으면서 함께 성장하는 과정’이라고 정의하였다.

이와 같은 다양한 형태의 리더십 정의에 대하여 김주엽 외(2012)는 리더십의 보상적 권력(compensatory power), 강압적 권력(coercive power), 합법적 권력(legitimate power), 전문적 권력(expert power) 및 준거적 권력(referent power) 등 5가지 영향력의 원천을 제시하였다. 먼저 보상적 권력은 조직 구성원들이 가치 있다고 생각하는 보상을 리더가 제공할 수 있는 능력을 말하며, 리더가 보상을 소유 및 통제할 수 있는 정도에 따라 리더의 권력이 결정된다고 보았다. 개인수준에서의 권력에는 칭찬, 인정 및 관심 같은 것들이 있으며 조직수준에서는 급여, 승진 및 기타 특전 같은 보상들이 있다. 강압적 권력은 조직 구성원들을 강압 또는 처벌할 수 있는 능력이며, 자신의 직위가 조직 구성원들에게 강등, 감봉 및 해고 등 조직 수준에서의 처벌을 시행하도록 허용하는 정도의 권력이다. 또한 합법적 권력은 리더가 조직에서 특정의 직위 또는 역할을 맡아 소유하는 권력으로 모든 조직 구성원들이 받아들이고 있는 규범, 절차 및 정책 때문에 그들에게 그런 요구에 순응할 의무가 부과되는 것을 말한다. 그리고 전문적 권력은 조직 구성원이 수행할 과업에 대한 리더의 지식과 전문성에 기인하여 생기는 권력으로, 조직 구성원들이 리더가 효과적인 직무수행과 관련한 지식과 정보를 가지고 있다고 판단할 때 리더의 영향력 행사는 성공 가능성이 커진다. 마지막으로 준거적 권력은 조직 구성원 스스로 리더를 자신과 동일시하고 존경하며 모방하고 싶은 정도에 따라 생기는 능력으로 자신과 동일시하고 존경하는 정도가 클수록 조직 구성원들에 대한 리더의 준거 권력은 그만큼 커진다는 것이다.

2.3.2 변혁적 리더십의 개념

Burns(1978)는 기존의 리더십과 차별하여 변혁적 형태와 거래적 형태로 구분하고, 하나의 차원 속에 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)이 있다고 하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass(1985)에 의해 정교하게 체계화되면서 독립적으로 구분하여 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과에 추가적 기여를 하는 보완적 개념으로 인식하게 되었다. 거래적 리더십이 리더와 부하 직원 간 일정한 역할을 하기 때문에 유효한 변혁적 리더십이 되기 위해서는 거래적 리더십을 동반하고 있다(Avolio et al., 1999).

Bass(1985)는 특히 거래적 리더십은 리더와 조직 구성원 사이의 관계 형성은 교환 및 이해관계에 있다고 보았다. 그리고 눈에 보이지 않는 묵시적이고 심리적 협약 관계를 기반으로 부하 직원의 상사에 대한 추종의 대가를 물리적 보상으로 하려는 것이 내포되어 있어 리더는 책임감, 공정성 및 정직함 등을 원칙으로 개인보다는 조직에 영향력을 행사하려 하기 때문에 조직 구성원과의 결속력을 견고하게 유지할 수는 없다고 하였다. 이에 대하여 백기복 외(2012)는 거래적 리더십의 반대개념이 변혁적 리더십이고, 변혁적 리더는 매슬로우의 욕구 5단계 설 중 저차원 욕구에 의해서 살아가는 사람들을 미래의 비전과 원대한 목적을 가지고 살아가도록 즉, 고차원 욕구에 의해서 살아가도록 만드는 사람이며, 리더십에 의해 사람들의 가치관을 바꾸고 욕구의 수준을 변화시킨 은행 지점장의 실제 사례를 소개하였다. 또한 이상호(2013)는 변혁적 리더십은 리더가 부하들에게 특정화된 목표의 가치 증대와 과업의 중요성에 대하여 부하 직원들의 의식 수준을 끌어올려 기대한 것 이상의 성과를 창출할 수 있는 자신감을 유도하여 더욱 노력을 많이 하도록 동기를 부여하는 과정이며, 한편에서는 부하 직원들로 하여금 자신들이 속한 조직과 집단을 위해 개인의 이익을 초월하도록 동기를 부여하는 과정이라고 하였다. 그리고 김주엽 외(2012)는 변혁적 리더십을 조직을 변혁시켜 다시 활성화시키는 일을

성공적으로 수행하는 리더의 특성이라고 보았다. 이렇듯 변혁적 리더십은 1980년대 이후 가장 많이 연구되고 있는 리더십 이론이며(Judge & Bono, 2000), 근래의 리더십 연구자들이 특히 많은 관심을 기울이는 분야이기도 하다(Shin & Zhou, 2003). 이하에서 변혁적 리더십에 대하여 여러 선행연구에서 언급한 정의를 살펴보았다.

조직 구성원의 잠재적 동기를 발견하여 욕구 충족을 상승시킴으로써 리더와 구성원 사이를 자극시키고 상호 성장의 관계를 유지하는 것(Burns, 1978), 부하들이 개인적 이해관계를 초월하여 기대이상의 성과가 나오도록 고차원의 욕구를 충족시키며 새로운 문제해결 방법을 제시하는 등 개인적으로 노력하는 것(Bass, 1985), 조직의 방향 설정과 목표 수행을 위해 리더가 조직 구성원들이 업무수행에 몰두할 수 있는 환경을 마련하여 변화를 제도화하고 관리하는 과정(Bass & Avolio, 1990), 리더의 목적달성을 위해 조직 구성원들의 동기를 일깨우도록 구성원의 가치관 및 신념에 영향력을 행사하는 것(House, 1971), 조직의 미션과 목적 달성을 위해 조직 구성원의 가치, 신념 및 행동에 영향력을 행사하는 능력(Rouche et al., 1989), 리더가 조직 구성원에게 목표를 달성하기 위해 업무에 몰입시켜 기대 이상의 성과를 달성하도록 동기 부여하고 성과 가치에 대한 인식수준과 욕구수준을 고차원으로 상승시키는 것(Conger, 1989) 등을 변혁적 리더십이라 정의하고 있다. 또한 Dvir et al.(2002)은 조직 구성원의 목표를 확장시키고 묵시적 혹은 명시적으로 계약한 것 이상의 업적을 수행하도록 구성원에게 자신감을 부여함으로써 영향을 미치는 것이라고 정의하였고, Avolio et al.(2004)은 조직 구성원들에게 개인적 이해관계를 초과하여 기대이상의 성과를 달성하도록 함으로써 고차원 욕구를 충족시키고 업무성과의 중요성과 가치를 인식시켜 동기를 유발시키는 것을 변혁적 리더십이라고 하였다.

따라서 변혁적 리더십은 리더가 조직의 구성원에게 지적으로 자극하며 개인적 차이를 인정하고 동료 및 부하 직원과 함께 비전을 공유하고 제시하는

것이며(Yammarino & Bass, 1990), 추종자들에게 권력을 이양하고 그들의 지위를 상승시키는 것을 추구하여 조직 구성원의 가치와 신념 체계를 변화시킴으로써 궁극적으로 조직이나 집단의 성과를 향상시키려는 리더십 유형으로 리더가 직접 영향력을 행사하는 거래적 리더십과는 구분된다(심명순, 2015)

2.3.3 변혁적 리더십의 하위요인

리더는 조직 구성원에게 자신의 이해관계를 포기하고 숭선수범하여 자신이 희생하고 있다는 것을 보여 줌으로써 변혁적 리더십을 발휘할 수 있다(Pillai & Williams, 2004). Bass(1985)는 이러한 리더십 발휘를 위한 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마, 지적자극 및 개별적 고려 등 세 가지를 제시하였으며, Bass & Avolio(1990)는 영감적 동기부여를 추가하여 네 가지를 구성요인으로 구축하였다. 단, 여기에서의 카리스마는 사회화된 카리스마(socialized charisma)를 말하며, 부하로부터 맹목적 복종을 자아내는 전통적 의미의 개인화된 카리스마(personalized charisma)와는 개념적으로 구분되어야 한다(Bass, 1985; Howell, 1988).

2.3.3.1 카리스마(charisma)

카리스마는 변혁적 리더십 이론의 가장 핵심적 요인으로 Bass(1985)가 House(1977)의 이론을 체계화시켰고, 영향력의 관점에서는 이념적 영향력(idealized influence)이라고도 한다. House(1977)는 이러한 카리스마를 가진 리더는 개인적 역량에 의해 부하에게 강한 영향을 줄 수 있는 사람이며, 조직에 대한 충성심을 불러일으키는 영감력과 조직의 비전을 제시할 수 있는 통찰력을 가지고 있다고 하였고, Bass(1990)는 조직구성원들에게 직무에 몰입하도록 유도하여 조직에 대한 충성심을 가지게 하며, 구성원들로부터 존경을 받고 조직에 필요한 것이 무엇인지 파악할 수 있는 능력과 조직에 대한 사명감을 가지고 있는 사람이라고 정의하였다(심명순, 2015). Bass(1990)는 카리스

마가 있는 리더는 자신감, 충성심, 목적의식 및 조직 구성원들의 목표와 이상을 확실히 표현할 수 있는 자질을 갖춘 유능하고 존경받는 인물로 설명하고 있으며, Howell & Frost(1989)는 카리스마는 조직 구성원들에게 업무수행의 높은 기대와 함께 의사소통을 위해 조직 구성원들의 능력에 대한 신뢰를 표현하여 동기를 부여함으로써 업무수행의 성과를 향상 시킨다고 하였다(이재한, 2011; 강창희, 2015 재인용).

2.3.3.2 지적자극(intellectual stimulation)

Yamarino, Spengler & Bass(1993)는 지적자극이란 추종자의 내적인 문제에 대하여 인식 또는 생각하도록 하고 추종자의 신념 및 가치관을 스스로 알 수 있도록 하는 특성이라고 하였다. 즉, 리더의 지적자극은 조직 구성원들에게 지금까지의 문제 해결방식에서 벗어나 새롭고 창의적인 방식으로 개선하도록 사고력, 상상력, 신념 및 가치를 자극하는 것을 말한다(Hater & Bass, 1988). 또한 문제에 대한 조직 구성원의 인식도를 향상 시키고 새로운 관점과 시각에서 문제를 보도록 영향을 미치게 한다(Northouse, 2010; 강창희, 2015 재인용). 따라서 변혁적 리더들은 지적자극을 통하여 문제가 발생할 경우 기존의 행동방식과 다른 새로운 시각을 갖게 하여 조직 구성원들에게 혁신과 창조에 대한 인식을 제고시킨다(Bass & Avolio, 1994). 김영환(2010)은 지적 자극에 대해 합리적인 생각과 꼼꼼하게 문제해결 하려는 마음을 촉진시켜 새로운 견해 및 학습효과를 공유하는 것이며 부하를 격려함으로써 기대가 크다는 것을 전달하고, 상징물을 활용하여 집중적인 노력을 하도록 함으로써 중요한 목적을 분명하게 표현하는 것이라고 하였다(라병인, 2015). 이러한 변혁적 리더의 지적 자극에 대해 이상호(2013)는 조직 구성원에게 직무 수행의 기존 방식에 대한 의문을 제기하도록 하여 새로운 방식의 적용을 유도함으로써 지금까지의 가치관, 신념 및 기대에 대한 반성을 통하여 스스로 생각하고, 판단하도록 하여 조직 구성원들의 문제해결 능력을 제고하게 된다고 하였다.

2.3.3.3 개별적 고려(individualized consideration)

개별적 고려에 대해 Bass 등(1987)은 리더가 조직 구성원들에게 개별적 대우 및 개별적인 욕구에 관심을 갖고, 개별적 멘토링 혹은 코칭 등을 활용하여 잠재된 욕구를 불러일으킴으로써 조직 구성원들의 역량을 측면에서 지원해 수준을 높여주는 역할을 한다고 하였다(이재형, 2015). 즉 개별적 고려는 잘한 일은 칭찬과 함께 인정을 하고, 조직 구성원의 부족한 부분에 대해 개별적인 지도와 조언을 함으로써 자신감을 증진시키고 권한 일부를 위임하여 학습 기회를 제공함으로써 구성원의 발전에 도움을 주는 리더십 행동을 의미한다(Bass, 1985). 한편, 김호정(2001)은 자율과 재량 등 권한을 위임받은 조직 구성원은 성취감과 함께 책임감을 느껴 학습의 기회를 통하여 자신의 성장하고 발전하고 있음을 경험하고 상위 욕구를 충족함으로써 동기 부여의 수준을 향상시킬 수 있다고 하였다. 결과적으로 변혁적 리더십의 개별적 고려는 리더가 조직 구성원들의 성장 욕구를 파악하여 충족할 수 있도록 조언자 역할을 하며 구성원들의 노력에 대한 감사의 뜻을 전하고 자율성을 최대한 보장해 줌으로써 조직 구성원들을 인격적으로 자기개발과 성공에 대한 관심을 동등하게 지지해 주는 것이다(Zaleznik, 1977; 라병인, 2015 재인용).

2.3.3.4 동기부여(inspirational motivation)

Bass 등(1993)은 동기부여는 조직의 구성원에게 열정을 불러일으키고 비전을 제시함으로써 높은 성과와 향상을 이루기 위해 에너지에 자극을 주는 것이며, 동기를 부여할 필요성이 있는 일의 의미와 목표를 제공하는 것이라고 하였다. 또한 Bandura & Schunk(1981)는 영감적 동기부여는 조직구성원에게 리더에 대한 강한 심리적 애착을 유발시켜 조직구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 달성하도록 함으로써 변혁적 리더는 조직구성원들이 목표에 도전하여 느끼는 무능함보다 비전에 도전하고 극복하여 생기는 효능감을 배

가시킴으로 성과를 높이는 요소임을 알 수 있다고 하였다(심명순, 2015). 이러한 동기부여는 리더의 개인적 성향과 상당히 밀접한 관련이 있으므로 카리스마의 특성과 비슷한 면이 있으며, 초창기 변혁적 리더십 연구에서는 카리스마의 세부적인 구성요소로 간주하였으나(Conger and Kanungo, 1987; Avolio & Howell, 1992; Bass and Avolio, 2000), 최근에는 구성원이 리더 개인의 영향력보다 조직의 비전 및 목표에 보다 많은 영향을 받을 경우, 영감적 동기부여가 카리스마와 별개로 유효하다는 점에서 두 요인을 구분하는 것이 타당하다는 연구가 공감을 불러일으키고 있다(Bass, 1990; 강신규, 2002; 신동규 2014 재인용). 한편 영감적 동기부여는 카리스마와의 개념적 연관성이 크기 때문에 카리스마의 하위 요인 또는 동일 요인으로 간주되기도 하며, Bass & Avolio(2000)는 요인 분석을 통해 이들 두 개 요인을 하나의 요인으로 묶기도 하였다(이재형, 2015)

2.4 자기효능감(Self-efficacy)

2.4.1 자기효능감의 개념 및 정의

자기효능감(Self-efficacy)은 1960년대 이후 심리학의 사회학습이론(social learning theory)을 통하여 사회인지이론(social cognitive theory)으로 발전된 이론으로 인간의 행동은 자기조절의 체계 속에서 이해하여야 한다는 것을 전제로 하고 있다. 최초로 Bandura(1977)에 의해 주장된 자기효능감은 개인적으로 주어진 과제 또는 행동의 성공적인 수행 가능성에 대한 신념을 뜻하며, 이는 행동의 선택, 수행 및 지속성에 영향을 미치게 되어 자기효능감의 존재 여부에 따라 행동 또는 행동 변화의 중요한 매개자의 역할을 하게 된다고 하였다. 즉, 자신의 능력에 자신감이 부족할수록 포기를 쉽게 하나 특정 과제에서 자기효능감이 강할수록 많은 노력을 투입하며 행동을 지속하는 시간도 길

다고 하였다(Bandura, 1997). 또한 개인의 행동이나 변화가 기술이나 능력을 지니고 있다고 해서 직접 나타나는 것이 아니라 이 둘 사이를 연결해 주는 어떤 중요한 요소가 존재하는데 이 교량적 역할을 하는 요소가 자기효능감이며, 외부적 또는 개인적 요인이 개인의 행동에 영향을 미치지만 그 영향은 행위자 자신의 개인적인 인지적 요인의 매개에 의해서만 유효한 것임을 강조하고, 그러한 인지적 매개요인을 대표하는 핵심 개념이 바로 자기효능감이라고 하였다(Bandura, 1986). 이러한 자기효능감에 대한 다양한 정의들을 살펴보면 다음과 같다.

Wood, Mento & Locke(1987)는 자신의 전반적인 수행 능력에 대한 확신에서 초래되는 것으로서 문제 해결을 위해 요구되는 특별한 행동을 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적인 평가라고 정의하였다. Sims & Lorenzi(1992)는 특정 과업을 수행하는 자신의 능력에 대한 주관적이고 인지적인 평가라고 정의한 반면, Stanley & Murphy(1997)는 주어진 상황에서 얼마나 유능한가에 대한 판단과 특정 행동을 수행할 수 있는가에 대한 개인의 신념이라 하였다. 또한, Ajzen(2002)은 성과의 달성에서 요구되는 기획과 실행능력을 이루는 행동에 대한 개인적인 능력에 대한 신념으로, 작업의 기획과 조직의 성과 사이에 관련되어 있는 다양한 문제들에 대한 조절 역할이라고 하였다. Tierney & Farmer(2002)는 창의성을 만드는 능력이 바로 자기효능감이라고 하였다.

한편, Bandura(1997)는 자기효능감을 인지하는데 영향을 미치는 주된 요인으로 성공경험, 대리적 경험, 언어적 설득 및 생리적이고 정서적 상태 등 네 가지를 소개했고, 이들 요인들 중에서 성공경험이 자기효능감에 가장 큰 영향을 준다고 하였다(장은영, 2015 재인용).

먼저, 성공경험(enactive mastery experiences)은 반복되는 성공을 통해 업무수행에 필요한 기술과 능력을 함께 발전시킬 때 성공경험은 촉진된다고 보고 성공경험은 자기효능감을 향상시키는 반면, 실패경험은 자기효능감을 저하시키는 것이다. 즉, 자기효능감 형성은 단순히 자신의 성공경험인지 실패경험

인지가 중요한 것이 아니며, 경험이 이루어진 상황적 특성이 중요한 영향을 미치게 되는 것이다(Bandura, 1982). 결국 자기효능감을 높이는 데 가장 중요한 요소는 과거에 어떤 일을 성공적으로 수행한 경험은 앞으로도 그 일을 잘 할 수 있다는 확신을 갖게 하기 때문에 특정 직무 또는 과업에 대해서 적절한 경험을 쌓는 것이라고도 할 수 있다.

두 번째, 대리적 경험(vicarious experience)은 직접적인 수행 경험은 없으나 어려운 과제를 성공적으로 수행하는 타인을 관찰하는 것만으로 같은 과제를 잘 수행할 수 있을 것이라는 자신감을 갖게 만드는 것이다. 다른 사람들의 성공한 사례를 모델링을 함으로써 자신에게 기대감을 만들어 낼 수 있으며, 행동에 대한 결과가 분명하고 자신과 유사한 점을 많이 느낄수록 자기효능감에 크게 작용한다(Bandura, 1977). 대리적 경험이 직접 경험보다는 약하지만, 어떤 조건하에서는 대리적인 영향이 직접적인 경험의 영향을 능가할 수도 있다. 즉, 모델링에 의해 전달된 정보로 실패 경험의 진단을 변경할 수 있고 대리적 경험을 기반으로 하여 자신의 행동을 촉진할 수도 있기 때문이다.

세 번째, 언어적 설득(verbal persuasion)은 사람들에게 업무에 대한 대처 능력이 있다고 믿음을 주어 성공을 이끌어 낼 수 있도록 활동을 유도해 주며 피드백을 주는 것이다. 특히, 어려움에 직면했을 때 다른 사람들이 자신의 능력에 대해 믿음을 주면 더욱 자기효능감을 유지하기 쉽다. 즉, 본인이 어떤 일을 수행할 수 있는 충분한 능력을 갖추었음을 다른 사람이 확신시켜 줄수록 본인의 자신감은 커진다. 언어적 설득이 자기효능감의 중요한 요인이 되지만 성공경험과 대리적 경험에 비해 덜 효과적인 방법이다(Bandura, 1982)

마지막으로, 생리적이고 정서적 상태(physiological and affective states)는 감정적인 상태를 말하며 사람들이 자신의 능력을 평가하는 데 있어서 신체적 활동이나 건강, 스트레스 대처 방안 등이 생리적 상황에 영향을 미칠 수 있다고 보는 것이다. 따라서 사람들은 긴장되거나 불안한 감정에 사로잡히지 않을 때 성공을 더 기대하게 된다고 본다.

이와 같이 여러 선행연구들을 종합해 볼 때, 자기효능감은 개인이 특정 상황을 접했을 때 회피 또는 도전할 것인지를 결정하고, 특정 과업에 대하여 성공적인 수행이 가능할 것이라고 판단이 되었을 때 더 많은 노력을 그 과업에

투입하게 되며, 어려움이 지속되더라도 인내하도록 영향을 미치는(Maddux, 1995) 자기 신념이라고 할 수 있다.

2.4.2 자기효능감의 선행연구 및 매개역할

Bandura(1997)는 리더는 조직 구성원의 자기효능감을 효과적으로 주시하여 긍정적인 결과를 생성하는데 적절한 노력을 해야 한다고 주장하였다. 이는 자기효능감이 충분할 경우 자신감을 유지하고 업무 수행에 대한 다양한 여건을 극복할 수 있어 조직성과에 기여할 것으로 본다. 자기효능감이 영향을 미치는 다양한 요인들을 분석한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Gist & Mitchell(1992)은 창의적 결과를 생산하는 능력인 자기효능감은 일에 대한 전문성, 복잡성, 인지된 리더의 행동과 함께 창의성을 구성하는 결정 요인이라며, 실증연구를 통하여 두 변수 간에 강한 상관관계가 있음을 밝히고 개인뿐만 아니라 조직의 성과를 향상시키기 위해서도 자기효능감의 증진이 필요하다고 하였다. Judge, Locke & Durham(1997)은 자기효능감이 높을 경우 역경에 처하더라도 기대성과와 업무만족도를 높일 수 있어 실제 성공에 영향을 미친다고 하였으며, Wiener(2006) 역시 자기효능감은 생산성과 연계되어 보다 높은 과제성과와 직무성과 사이의 상관관계가 있음을 밝혀냈다. 또한 Conger & Kanungo(1988)와 Thomas & Velthouse(1990)는 변혁적 리더는 조직 구성원들에게 권한을 위임하여 자율성을 높임으로써 자기효능감을 증진시킨다고 하였다. Lazarus & Folkman(1984)은 자기효능감은 능력을 변화시킬 수는 없어도 환경 통제와 지배력에 영향을 미쳐 과제에 대한 자신감, 두려움 및 도전 대응력의 지속성에 영향을 미친다고 하였으며, 이에 대해 Stajkovic & Luthans(1998)는 자기효능감이 구성원 개인의 성과를 예측하는데 긍정적인 관계가 있는 변수라는 것을 증명하였다. Jex 등(2001)은 자기효능감이 낮은 조직 구성원은 문제 중심적 대응보다는 감정 중심적 대응에 치중하는 모습을 보인다고 하였다. 이러한 경향은 Semmer(2003)의 연구에서도

나타나는데, 문제 중심적 대응을 하는 조직 구성원은 신체적, 정신적 스트레스 증상이 적으며, 낮은 자기효능감을 가진 구성원은 업무에 대한 불만족과 의기소침 및 허탈감 등의 증상을 보인다고 하였다. 한편, 김용재 외(2008)는 여러 자기효능감에 대한 선행연구들을 분석해 볼 때, 자기효능감은 리더십을 선행변수로 사용하며 결과변수는 조직성과가 사용되고 있고, 또한 자기효능감이 조직구성원의 조직성과와 관련하여 심리적 과정에 영향을 미치는 매개역할에 관한 연구들도 있다고 하였다. 이러한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

이상호 외(1995)는 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마, 지적자극 및 개별적 고려 등과 리더에 대한 조직 구성원의 만족도 및 리더의 유효성 사이의 인과관계에서 자기효능감이 유의미한 매개역할을 하고 있음을 검증하였다. 또한 Prussia et al.(1998)은 자기효능감이 조직의 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 아울러 셀프리더십과 조직의 성과와의 관계에서도 자기효능감이 유의한 매개효과가 있다고 하였다. 임준철 외(1999)도 리더의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 혁신성에 직접적인 영향을 줄 뿐 아니라 조직 구성원들의 자기효능감을 통하여 유의한 매개효과가 있음을 보였다.

2.5 리더경험전달(Leader Heuristic Transfer : LHT)

2.5.1 리더경험전달(LHT)의 개념 및 정의

McMahon & Ford(2013)는 리더경험전달(Leader Heuristic Transfer : LHT)이란 조직의 리더가 어떤 사안을 인식하고, 패턴을 발견하여 문제를 해결했던 일련의 경험 과정을 기반으로 하여 부하 직원이 그들 자신의 창조적 응용 프로그램에 적용할 수 있도록 리더 자신의 경험 규칙(rules of thumb)을 전달해 주는 것이라고 정의하였다. 또한 LHT에 대한 이론 개발 및 LHT 척도를 만들어 구축함으로써 직원의 창의성을 검사하는데 기여할 것이라고 실

증 연구를 통한 논문에서 밝히고 있다. 실증 테스트는 다음과 같이 두 가지 가정을 하였다. 첫째, 창의성 향상을 위해 설정된 환경적 구조 속에서 LHT와 직원의 창의성 사이에는 긍정적인 관계가 존재한다고 가정하였다. 둘째, 직원의 창의성 증가에 간접적인 수단으로서 본질적 동기를 강조하는 리더십 구조에서 벗어나서 LHT는 본질적 동기와 함께 능력이 증가된 직원의 성과물로 환영받을 만큼 창의성을 직접적으로 증가시킨다는 것을 가정하였다.

LHT는 리더의 체험 또는 ‘경험에 바탕을 둔 규칙(rules of thumb)’을 기반으로 한 경험을 전달하는 것이며, 반면에 지식전이(knowledge transfer)는 대략적으로 한 쪽에서 획득한 경험을 다른 쪽에 영향을 미칠 때 비로소 분명해지는 것이다(Argote et al., 2003).

또한 Bingham, Eisenhardt & Furr(2007)는 또 다른 특정한 경험적 발견들에 대한 과정과 효과들을 경험적으로 입증하였다. 즉, 주위를 집중하고 시간을 절약하며 실수를 방지하는 유연한 능력을 보일 수 있는 경험적 발견들을 정리해 놓은 것이다. 이러한 경험적 발견들이란 미래 상황에서 시간, 자원 및 시행착오 속에 내재된 실수들을 줄이기 위해 행동해야 할 방법들에 대한 대략적인 계획을 말한다. Hargadon & Fanelli(2002)는 경험과 잠재 지식 사이, 즉 행동으로서의 지식과 가능성으로서의 지식 간의 지속적인 상호 작용을 연구하였으며, IDEO와 같은 창조적인 디자인 컨설팅 회사에 의해 서로 다른 상황에서 잠재적인 지식 전달을 설명하기 위해 ‘경험적 발견’을 컨설팅 ‘도구’로 사용하기도 했다. 이와 같이 경험적 발견들(heuristics)은 투자 성과, 국제기업의 성장, 제품 디자인 등 다양한 성과를 촉진함에 있어 도움이 되고 있음을 보이고 있으며, 경험적 발견 ‘도구’는 최근 몇 년 동안 창의성 연구의 중요한 관심의 대상이 되어 왔다(McMahon & Ford, 2013).

이러한 경험적 발견들을 리더에 의해 하나의 커다란 도구 파일로 리더의 기억속에 저장한 것이 바로 LHT(리더경험전달)라 할 수 있으며, 이하에서는 LHT와 창의성, LHT와 리더십의 관계에 대한 McMahon & Ford(2013)의

논문을 중심으로 살펴보고자 한다.

2.5.2 LHT의 선행연구 및 조절역할

McMahon & Ford(2013)은 리더가 체험한 경험을 전달할 경우 창의성 향상과 리더십 효과에 미치는 영향을 실증적으로 분석 및 연구하였다. 이 연구를 통하여 개발한 이론은, 어떤 사람이 그 환경에서 유용하게 발견한 경험적 발견들을 전이하는 것은 새롭고 예상치 못한 상황에서 다른 사람에게 도움이 된다는 전제가 내재되어 있다는 것이다. 특히, LHT의 정도가 높은 리더는 직원의 인식의 틀과 능력을 높인다(Baron & Ensley, 2006). 결국 이를 통하여 직원의 새롭고 유용한 즉, 창의적인 성과물을 가져온다는 것이다. 따라서 ‘리더경험전달(LHT)는 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’를 첫 번째 가설로 설정하였다.

한편 Avolio, Bass & Jung(1999)은 문제 해결에의 전형적인 방법에 의문을 제기하는 추종자를 모집하여 문제해결 방법들을 개선하기 위해 사용하는 방법을 질문하도록 독려하는 것으로 지적 자극(intellectual stimulation)을 설명했다. 또한, LHT는 리더가 어떤 사안에 대한 인식, 검색 및 문제 해결 과정에 도움을 주는 경험적 지식들을 직원들에게 전달하고 있다고 생각하는 정도를 평가한다. 지적 자극은 분명히 사람 간의 노력에 대한 격려를 포함하지만, 문제 해결 측면에서 지적 자극을 LHT에 가장 가깝다고 할 수 있다. LHT는 직원의 능력을 향상시키기 위해 리더가 직접 시도를 하기 때문에, 연구자들은 LHT도 지적 자극의 존재에도 불구하고 직원의 창의성에 뚜렷한 영향을 미칠 것이라고 생각하였다. 따라서 두 번째 가설을 ‘리더경험전달(LHT)은 리더의 지적 자극을 통제하여도 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’로 설정하였다.

또한, 본질적으로 동기 부여된 직원들은 인지적으로 유연성이 있고 이내 경

향이 있다(McGraw & Fiala, 1982; McGraw & McCullers, 1979). 이에 이들은 문제 해결의 다른 방법 즉 비전통적 접근방법을 사용하여, 지속적인 노력을 할 가능성이 높다. 이 모든 행동은 본질적으로 동기 부여된 개인이 높은 수준의 창의성을 나타낼 가능성이 있음을 시사한다. LHT에 내장되어 있지 않지만, LHT에서 높은 순위의 리더는 자신의 직원의 본질적인 동기부여를 신속하게 증가 시킬 수 있을 것이다. 이것은 본질적인 동기부여가 LHT와 직원 창의성 간의 관계에서 부분적인 역할을 한다는 것을 나타내는 것이다. 따라서 세 번째 가설a는 ‘리더경험전달(LHT)과 직원의 창의성 간의 관계는 부분적으로 직원의 본질적 동기부여에 의해 매개된다’로 설정하였다.

한편, 앞에서 전술 한 바와 같이 변혁적 리더십의 경우 직원의 본질적 동기를 증가시켜 직원의 창의성을 증가시킨다고 하였다. 실제로 Shin & Zhou(2003)는 본질적 동기가 종종 리더십과 같은 상황 요인이 창의성에 기여하는 메커니즘으로 간주되며, 변혁적 리더십은 직원의 창의성과 긍정적인 관계를 가지고 있으나 이러한 관계는 부분적으로 본질적 동기에 의해 매개된다고 언급하였다. 따라서 선행연구와 경험적 증거를 감안하여 세 번째 가설b는 ‘리더의 지적자극과 직원의 창의성 간의 관계는 부분적으로 직원의 본질적 동기부여에 의해 매개된다’로 설정하였다.

LHT는 지적 자극과 리더십 구조에 기반을 둔 동기부여와 구별된다. 용어 시뮬레이션에 의해 암시 된 바와 같이, 지적자극과 같은 리더십 구조에 기반을 둔 동기부여는 주로 직원의 본질적 동기를 증가시킴으로써 창의성에 영향을 미친다. 창의성을 자극하는 기본적 이론 메커니즘으로서의 본질적 동기부여 대신에, LHT와 직원의 창의적 성과 사이의 본질적인 동기부여의 역할은 부차적일 수 있다. 또한 리더의 지식전이는 경험적 발견들을 정리한 도구세트를 강화하여 직원들에게 직접적으로 창의적 능력을 향상시키는 결과를 가져오며, 결과적으로 리더의 지적자극과 같은 수단에 의한 동기부여보다 본질적인 동기부여에 영향을 덜 미친다. 즉, 본질적 동기부여가 LHT와 직원들의 창

의성에 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 암시한다고 할 수 있다. 따라서 세 번째 가설c는 ‘직원의 본질적 동기부여의 매개 역할은 리더경험전달(LHT)과 직원의 창의성 사이 보다 리더의 지적 자극과 직원의 창의성 사이가 더 크다’로 설정하였다.

또한 McMahan & Ford(2013)는 리더경험전달(LHT)에 대한 5개의 측정항목을 직접 개발하여 측정도구로 사용하였으며, 리더의 지적자극에 대한 측정은 Bass & Avolio(1990)에 의해 변혁적 리더십을 측정하기 위해 개발된 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)의 4차원 중 지적자극의 차원에 대한 4가지 측정항목을 활용하였고, 직원의 본질적 동기부여에 대한 측정은 Grant(2008)의 측정항목을 사용하였다. 그리고 직원의 창의성에 대한 측정은 Farmer, Tierney & Kung-McIntyre(2003) 및 George & Zhou(2001)의 측정항목을 수정하여 사용하였다.

분석 결과, 첫 번째 가설은 리더경험전달(LHT)는 직원의 창의성에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 두 번째 가설은 LHT가 존재할 때 리더의 지적자극은 직원의 창의성에 영향을 미치지 않으며, LHT는 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미쳐 채택되었다. 세 번째 가설 a는 LHT는 본질적 동기부여에 유의미한 영향을 미치고, 본질적 동기부여도 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미쳤으며, LHT 또한 직원의 창의성에 직접적으로 유의미한 영향을 미침으로써 가설은 채택되었다. 따라서 본질적 동기부여는 부분매개 역할을 하고 있다. 이어서 세 번째 가설b는 리더의 지적자극은 본질적 동기부여에 유의미한 영향을 미치고, 본질적 동기부여도 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미쳤으나, 리더의 지적자극은 직원의 창의성에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않음으로써 가설은 기각되었다. 따라서 본질적 동기부여는 완전매개 역할을 하고 있다. 마지막으로 세 번째 가설c는 세 번째 가설a의 부분매개 역할과 세 번째 가설b의 완전매개 역할로 판명됨에 따라, 본질적 동기부여의 매개역할이 LHT와 직원의 창의성 간의 관계에

서보다 리더의 지적자극과 직원의 창의성 간의 관계에서 더 크므로 가설은 채택되었다.

이와 같이 McMahon & Ford(2013)의 연구 결과를 종합해 볼 때, LHT는 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미치며, LHT가 존재할 때 리더의 지적자극은 직원의 창의성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 또한 경험에 대한 개방성과 직무 필요에 의한 혁신은 선행연구와 같이 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, LHT는 리더십, 창의성 및 조직의 혁신성 사이에 개입할 경우 영향을 미치는 정도를 변화시키거나 매개역할 등을 함으로써 일부 조절한다는 것을 추측할 수 있다.

2.6 경영컨설팅

2.6.1 경영컨설팅의 개념 및 정의

최근 들어 산업사회는 과거의 페러다임에서 벗어나 단일의 독립적 산업이 아닌 여러 분야를 융합하여 새로운 융·복합 산업의 창조를 향하여 가고 있다. 이러한 가운데 지식기반의 고부가가치 산업으로서 국가 산업을 활성화 시키고 효율적으로 경제적인 활력을 증대시키며 고용창출 효과를 높일 수 있는 산업이 바로 컨설팅 산업이라 할 수 있다. 일반적으로 컨설팅이라 함은 경영컨설팅과 동의어로 인식될 만큼 보편화되고 있지만 실제로는 건축, 금융, 설계, 엔지니어링, 법률 등 많은 영역에서 사용되고 있다(중소기업청, 2008).

경영컨설팅(Management consulting)은 기업을 경영하는 과정에서 발생하는 여러 가지 문제점을 규명하여 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 일련의 자문 행위라고 할 수 있다. 2008년 KSIC 9차 개정 시행된 한국표준산업분류에서 경영컨설팅업에 대하여 다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동

이라고 정의하고 있으며 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문경영 자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등으로 분류하고 있다(중소기업청, 2008). 이러한 컨설팅의 의미에 대하여 많은 연구자들이 정의하고 있는데 이를 살펴보면 다음과 같다.

Fritz Steele(1975)은 컨설팅이란 업무의 내용, 과정 및 구조에 관한 책임을 맡아 업무 수행의 실질적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 고객에게 도움을 제공하는 것이라고 정의하였고, Greiner and Metzger(1983)은 컨설팅을 특정한 훈련을 한 후 일정한 자격을 갖춘 컨설턴트가 고객과의 계약에 따라 객관적·독립적인 태도로 고객 조직의 경영상의 문제들을 도출하여 분석하는 것을 도와주고 해결방안을 추천하는 것이며, 고객이 해결방안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 자문서비스라고 하였다. 또한 Williams & Woodward(1994)는 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시키기 위해 조직 및 개인 등의 고객에게 서비스를 제공해 주는 과정이라 하였으며, Barcus & Wilkinson(1994)은 경영컨설팅은 사업의 문제점 및 기회를 분석하여 고객에게 도움을 제공함으로써 자격 있는 사람에 의해 실행되는 독립적이고 객관적인 자문 서비스이며, 경영컨설턴트는 경영 문제에 대한 구체적 해결방안을 권고하고, 고객이 요청하는 경우 실행을 도와주는 사람이라고 정의하였다. Kubr(2002)는 경영 및 사업상의 문제점을 분석 및 해결하고 새로운 기회를 발견하여 학습의 기회로 넓혀 변화를 시도함으로써 경영자와 조직의 최종 목적 달성을 돕는 전문 조언서비스가 경영컨설팅이라고 하였다. 한편, Ciampi(2009)는 경영컨설팅을 세부적으로 설명하였는데, 의뢰인과 분리된 외부인이 제공하는 서비스이며, 서비스 제공자는 일정 수준의 과학적 역량과 기술을 소유해야 하고, 최고 경영층의 기능과 연관된 경영상의 문제를 발굴하여 해결해 주는 자문 역할과 창의성과 진보적인 접근방식에 의한 서비스를 활용함으로써 새로운 경영자적 지식 생성에 공헌하는 서비스라고 정의하였다. 곽홍주(2008)는 기업의 경영자가 사업상의 여러 문제를 해결

하기 어렵거나 많은 시간과 많은 비용이 소요될 때 적기에 이에 대한 해결 방안을 제시하는 일련의 자문활동이라고 하였으며, 김익성(2009)은 특정한 분야의 지식재산, 정보 및 전문성 등을 기반으로 고객으로부터 대가를 받고 자문 또는 조언을 제공하는 총체적인 서비스 활동이라고 하였다. 또한, 국제컨설턴트 협회(ICMCI)는 경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립된 자문과 지도를 제공하는 것이 경영컨설팅이며, 미국회계사회에서는 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 의미한다고 하였다(최명규, 2014).

2.6.2 경영컨설팅의 선행연구

경영컨설팅에 관한 기존연구의 흐름을 살펴보면, 장영(1996)은 컨설턴트 능력에 대한 연구, 컨설팅 수행과정에 대한 연구, 컨설팅 영향요인에 대한 연구 등 세 가지로 요약하였으며 각각의 내용은 컨설턴트에게 요구되는 행위적인 능력과 역할 연구(Williams & Woodward, 1994; Schein, 1987; margerion, 1988), 컨설턴트와 클라이언트 측과의 업무수행 내용의 연구(Beckhard, 1969; Schein, 1969; Stroh, 1987) 및 컨설팅을 성공적으로 수행하는데 영향을 주는 요인에 대한 연구(Tilles, 1961; Fleming, 1989; Zeira et al., 1989; Cohen, 1992) 등을 다루었다. 신상복(2012)은 경영컨설팅 품질요인에 관하여 선행연구를 하였는데, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 수요 기업, 공급 컨설팅사, 정부지원 측면에서의 특성을 들었고(곽홍주, 2008), 중소기업 특성, 컨설팅사 특성, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도 등이 경영 성과에 영향을 미친다(김익성, 2006)고 하였다. 또한 최명규(2014)는 컨설턴트 측면, 클라이언트 측면, 컨설팅 내용 측면, 외부환경 측면 등으로 구분하여 경영 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인과 경영컨설팅의 성과평가 측정에 관하여

컨설팅 성과평가의 차원, 컨설팅 수행과정의 평가, 컨설팅 효과 평가 및 컨설턴트의 전문성과 성실성 평가 등으로 세분화하여 연구하였다. 한편, 정태용(2014)은 선행연구 조사에서 경영컨설팅 또는 혁신활동에 대한 단일변수와 경영성과 간의 관계 파악(곽수환, 2011)과 경영성과에 영향을 주는 성공적 요인을 경영컨설팅 추진단계와 기법 관점에서 접근한 연구(장용삼 외, 2009), 경영컨설팅 또는 혁신활동이 경영성과 간의 관계에서 조절효과에 관한 연구(이윤원 외, 2012) 등을 설명하였다.

이처럼 국·내외의 선행연구들은 기업을 대상으로 한 경영컨설팅이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지와 기업의 성장 특성에 따른 구체적인 컨설팅 방법론에 대한 실증적 연구가 주를 이루고 있다(김종광, 2013). 최근 이러한 움직임은 학계, 특히 국내 대학교의 컨설팅 관련 특수대학원 및 일반대학원 컨설팅학 박사과정을 중심으로 폭넓게 이루어지고 있어 컨설팅학에 대한 연구는 전망이 매우 밝다고 할 수 있다. 즉, 고객과 컨설턴트 간 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향을 중심으로 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 대한 매개역할과 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도에 대한 조절역할을 함께 연구한 논문(최창호, 2014)을 비롯하여, 컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준 및 제휴역량이 성과에 미치는 영향(이인수, 2014), 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구(정석태, 2014) 및 배태성 이론을 중심으로 한 컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구(신동주, 2015) 등 컨설팅 본연의 이론을 중심으로 한 논문과 AHP/DEA를 활용한 혁신, 경쟁, 문제해결 관점에서 비즈니스모델 컨설팅 방법론에 관한 연구(양동현, 2014), 이동통신 기업의 특허지표 분석을 중심으로 한 기업의 전략적 연구개발 관리 컨설팅 프레임워크 개발에 관한 연구(최승욱, 2015) 및 기업의 물류 개선사례 중심으로 비기술 분야의 문제 해결을 위한 TRIZ와 AHP 통합 방법에 관한 연구(정수환, 2015) 등 컨설팅 방법론에 관한 연구까지 다양한 분야로 점차 확

장되고 있다.

또한 중소기업청에서는 컨설팅 프로세스, 컨설팅 프로세스 평가방법, 컨설팅 신뢰성 등급제, 컨설팅 용역비 산정, 컨설팅 분류코드 및 컨설팅 직무교범 등 6가지 분야에서 연구 과제와 내용을 정하여 컨설팅 표준화 등에 관한 연구를 (사)한국컨설팅협회와 함께 시도하기도 하였다(중소기업청, 2006).

이러한 선행연구와 이론적 배경에 힘입어 본 연구에서는 경영컨설팅의 방법론 또는 컨설팅 관련 이론들을 적용하는 연구에서 벗어나, 실제 중소기업에서 일어나는 다양한 경영관리 기법 및 경영 이론을 적용하여 경영컨설팅 실무에 활용할 수 있는 프레임워크와 툴 개발 관점에서 조사 및 분석하고자 한다. 따라서 이하에서는 본 연구의 실증분석 결과를 기반으로 경영컨설팅 프레임워크와 툴을 만들기 위해 필요한 핵심적인 내용을 살펴보고자 한다.

2.6.3 창의적 문제해결 프로세스

김상수 외(2013)는 기업에서 발생하는 다양한 문제들을 해결하기 위해서는 창의적 문제해결 능력이 필요하며, 창의적 문제해결 능력이란 주어진 문제를 단순히 합리적으로 해결하는 수준을 넘어서 능동적으로 문제와 기회를 찾아내고 창의적인 방법으로 해결하는 능력을 의미한다고 하였다. 또한, 최근에 기업들이 원하는 인재 상 중 공통적인 특징은 창의성(creativity)이고, 이는 단순히 새로운 아이디어가 아니라 새로운 해결방안을 만들어 내는 능력이며, 새로운 해결방안을 만들어내는 창의성은 단순한 아이디어의 문제가 아니라 전문성과 합리성을 기반으로 만들어지는 문제해결 능력이라고 주장하였다.

특히 이러한 창의적 문제해결 능력을 향상시키기 위한 창의적 문제해결과 의사결정 능력의 특성에 대하여 이해할 필요가 있다며 다음과 같은 여섯 가지를 강조하였다. 첫째, 창의적 문제해결과 의사결정 능력은 일을 하는 실용 능력이며 둘째, 동시에 기업 구성원 모두가 갖추어야 할 능력이다. 셋째, 이들

은 문제해결과 의사결정의 모든 프로세스의 수행능력에서 결정되고, 넷째, 해당 분야의 전문지식과 함쳐져야 비로소 힘을 발휘하며, 다섯째, 이들을 향상시키기 위해서는 평생교육이 필요하다. 마지막으로, 이들의 교육 효과는 아이디어 제안의 수와 업무수행 결과로 평가된다.

<표2-4> Biz-Solver 방법론의 단계별 기법

단계	내 용	단계별 기법
1	문제의 탐색 (11개)	자아확산기법, 파레토기법, KPI분석기법, 7S모형기법, STEP모형기법, 경쟁세력모형기법, STP분석기법, 고객의 3불 분석기법, 360도 레이더스크린기법, 이해관계자 분석기법, 벤치마킹 분석기법 등
2	문제의 특성 분석(9개)	인지기법, 단어게임기법, 시스템다이어그램, Why-Why 기법, KT기법, Do-Nothing기법, 가정분석기법, 문제범위확대기법 등
3	문제의 결 (6개)	문제우선순위 분석기법, 목표스토밍기법, 가치나무기법, 문제재정의기법, SMARTA기법, Why-Method기법 등
4	아이디어 개발(13개)	베스트프랙티스기법, 브레인스토밍기법, 속성나열기법, ERRC기법, SCAMPER기법, 악마의 옹호자기법, 단어 다이아몬드기법, 분할기법, 역가정기법, 역할연기법, 유추기법, 마인드맵핑, 만다라트기법 등
5	아이디어 결과추정 (8개)	아이디어 구조화기법, 비용편익분석, 장단점나열법, 의사결정나무분석, 아이디어 결과의 시나리오분석, 리스크 매트릭스기법, 위험분석 기법, 리스크 프로파일링 기법 등
6	아이디어 선택(8개)	가중치 평가기법, 2차원 그리드기법, What-if분석, 아이디어 평가 매트릭스, Gole-Seeking 분석, 바틀렛기법, 불확실한 상황의 선택기준, 아이디어 킬러 대응하기 등
7	아이디어 실행(7개)	How-How 다이어그램, 실행 체크리스트기법, 잠재적 문제분석기법, 시나리오 분석기법, 비상상황계획기법, 아이디어 결과 평가기법, 미래문제 대응기법 등

이러한 문제해결을 위한 의사결정의 수행 과정을 Herbert Simon¹⁾은 4단계

1) 독자(獨自)의 의사결정이론, 조직이론을 확립하여 20세기 후반의 정치학, 경영학, 심리학, 경제학을 비롯하여 사회과학 전반의 발전에 큰 영향을 미친 미국의 연구자. 위스콘신주 태생, 1943년 시카고대학에서 정치학 박사학위 취득.

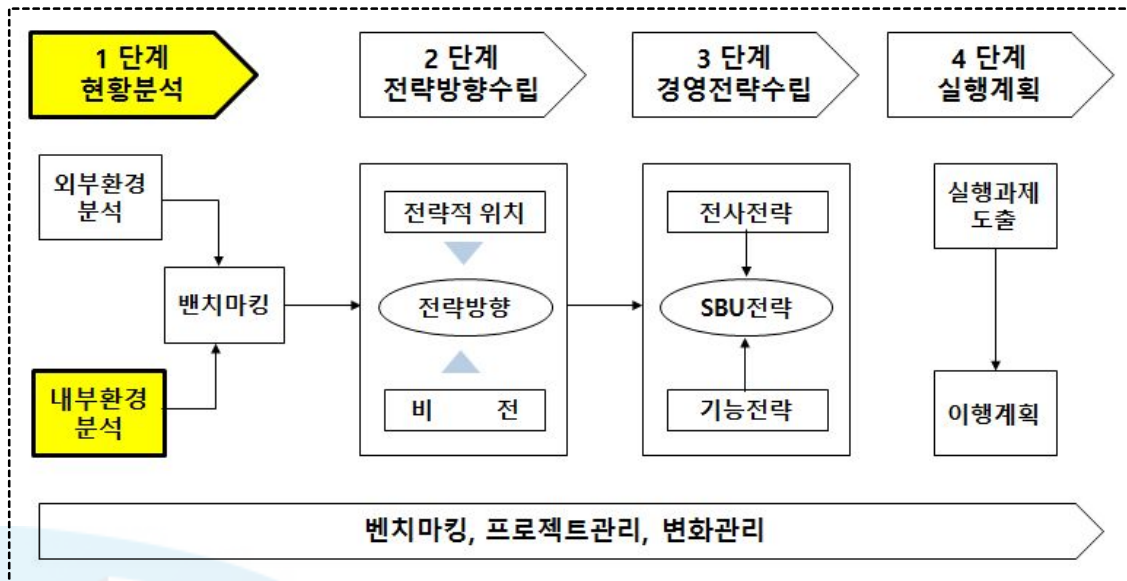
로 나누어 설명하였다. 즉, 탐색단계, 설계단계, 선택단계 및 실행단계로 구분하고, 이 중에서 탐색, 설계 및 선택단계를 의사결정의 세 가지 활동으로 보고, 마지막 실행단계를 추가할 때 문제해결의 전 과정이 완성된다고 보았다.

이에 비하여 김상수 외(2013)는 7단계의 Biz-Solver방법론을 개발하여 기업의 복잡한 의사결정 문제를 전략적으로 해결하는데 필요한 창의적인 기법들을 소개하였다. 즉, 1단계 문제와 기회의 탐색, 2단계 문제와 기회의 특성 분석, 3단계 문제와 기회의 결정, 4단계 아이디어 개발, 5단계 아이디어 결과 추정, 6단계 아이디어 선택, 7단계 아이디어 실행으로 구분하였다. 이들 단계별 기법들을 살펴보면 <표2-4>와 같다.

2.6.4 경영컨설팅의 프레임워크

경영컨설팅 프레임워크는 그 자체가 기술이라고 할 수 없으나 이를 표준화 또는 시스템화하여 컨설팅 실무에 활용할 때 컨설팅의 효율성을 높이는 수단이 될 수 있다. 따라서 경영컨설팅을 수행하는 컨설턴트 입장에서는 해당 컨설팅 분야의 프레임워크를 보유하는 것은 글로벌 경쟁사회의 필수 요건이 될 것이다. 세계적인 컨설팅사 및 국내 대표적인 컨설팅사들은 대부분 이러한 프레임워크를 가지고 컨설팅 프로젝트를 수행하고 있다. Handley et al.(2006)은 프레임워크에 대하여 경영컨설턴트가 프로젝트를 진행하면서 고객과 함께 적절하게 실행하고 동일성을 갖게 하도록 실제로 적용된 것들이라고 의미를 부여하였다. 또한, 김동철·서영우(2008)는 「경영전략 수립 방법론」을 통하여 실무적 관점에서 경영전략을 수립하기 위한 절차, 절차별 사용 틀, 기법 및 구체적 활용 도구 등으로 구성된 경영컨설팅 프레임워크의 가이드를 제시하였다. 먼저 경영전략 수립을 위해 1단계로 경영환경 현황을 분석하고, 2단계는 거시적 방향을 설정하여 전략방향을 정한 후, 3단계에서 세부적인 경영전략을 수립함으로써, 마지막 4단계에서 실천적 이행방안을 도출하여 실행계획

을 완성할 수 있음을 설명하였다. 이와 같은 경영전략 수립 과정에 대한 전반적인 프레임워크를 요약하면 <그림2-1>과 같다.



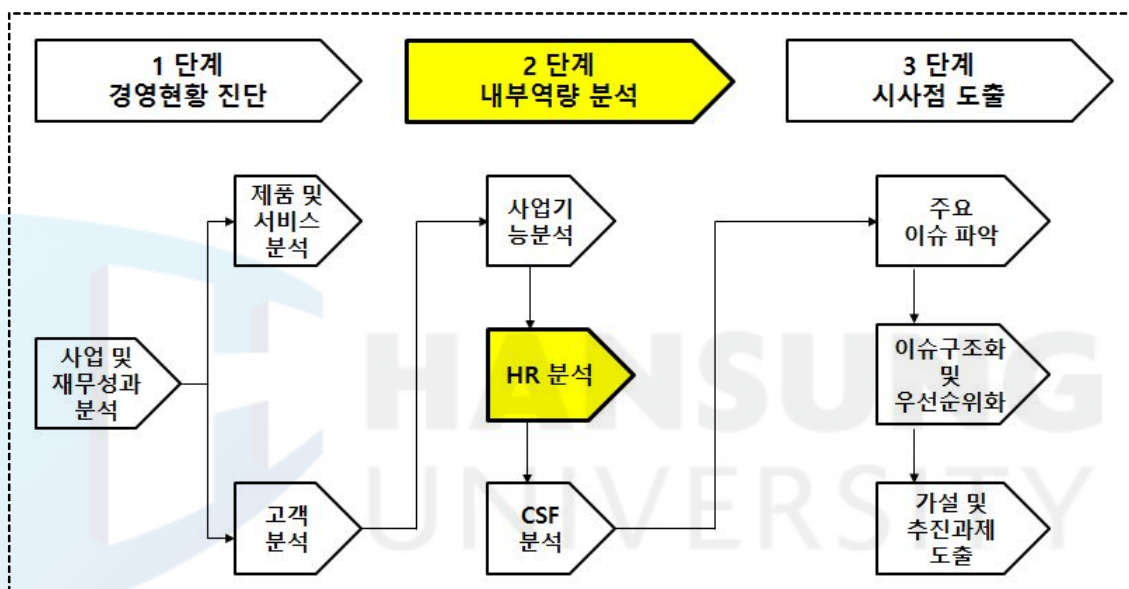
(김동철·서영우, 2008)

<그림2-1> 경영전략 단계별 프레임워크

경영컨설팅을 수행하기 위해서는 경영전략 수립 4단계의 전 과정을 파악하여 분석하는 능력이 필요하며, 이러한 분석 결과를 체계화하여 경영컨설팅의 도구(Tools) 또는 컨설팅 프레임워크로 활용하는 방법도 컨설팅 업계의 발전을 위해서 필요할 뿐만 아니라 컨설턴트에게도 요구되는 자세일 것이다. 일반적으로 기업의 경영컨설팅을 수행하려면 해당 기업만의 외적, 내적 환경이 존재할 것이며 특히 내부 환경을 분석하는 것은 타 기업과 구분할 수 있는 컨설팅의 첫 행태가 될 수 있을 것이다. 본 연구는 리더십과 창의성의 문제를 조직의 혁신성과 관련하여 인과관계 및 영향 요인을 알아보기 위한 과정으로 설문조사와 함께 이를 분석한 결과를 적용하여 경영컨설팅 수행 시 프레임워크 또는 도구로 활용하도록 하는 것이 목적이다. 따라서 상기의 「경영전략 단계별 프레임워크」에서 1단계의 내부 환경 분석의 내용과 과정을 살펴보고

그 중 가장 필요한 내부역량에 대하여 세부적으로 살펴보고자 한다.

내부 환경 분석에 대하여 김동철·서영우(2008)는 기업의 사업 및 재무적 성과를 제품, 서비스 및 고객 분석을 통하여 파악하여 이들의 원천이 되는 내부역량인 인프라, 프로세스, 인력에 대한 우열을 분석하고, 미래의 사업 환경에 요구되는 전략 및 역량을 도출하는 것이며, 내부역량을 분석할 때 경쟁업체와의 비교를 통하여 과대 또는 과소평가되기 쉬운 보유 역량에 대한 경쟁 우열이 명확해 진다고 하였다.

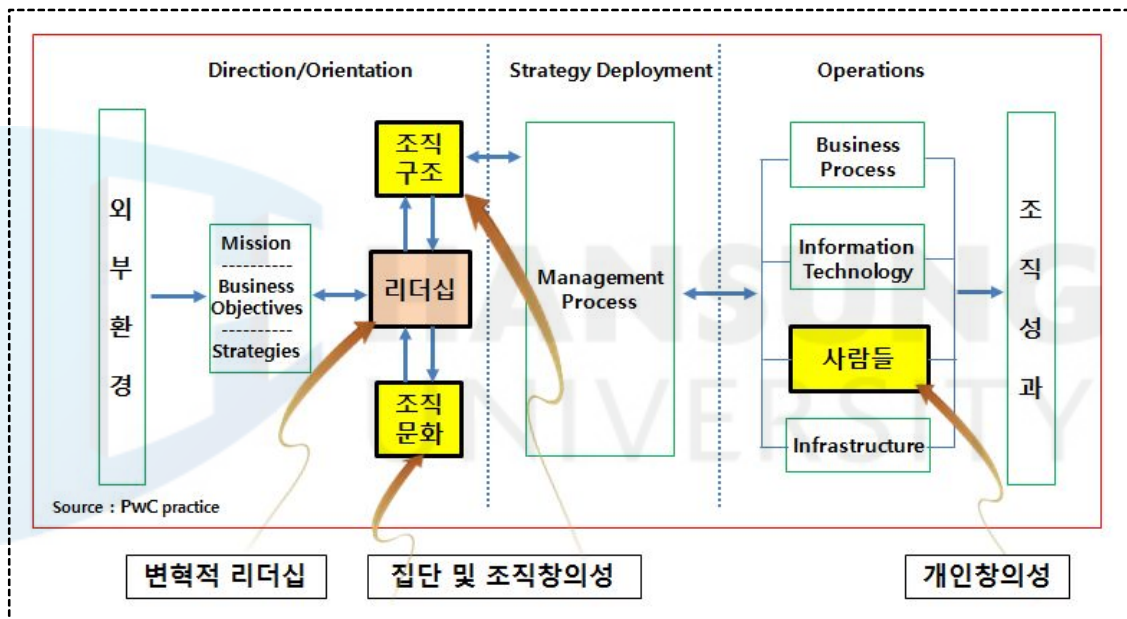


(김동철·서영우, 2008)

<그림2-2> 내부 환경 분석의 구성

즉, 내부 역량분석은 자사의 강점과 약점을 파악하여 현재와 잠재적으로 경쟁기업과 차별화되는 가치창출의 원천을 분석하는 것이다. 이를 요약하여 나타내면 <그림2-2>와 같다. 따라서 본 연구에서는 그림의 2단계 내부역량분석의 HR분석에 해당한다고 할 수 있는, 조직의 혁신성에 영향을 미치는 조직의 인적자원인 리더와 구성원들의 내부역량 분석을 통하여 리더십 발휘 및 창의성 발현과 관련이 있는 사항들을 체크할 것이다. 그리고 본 연구의 목적인 경영컨설팅 프레임워크의 Tool Kit에 접목시키기 위해 노력하고자 한다.

한편, 조직의 성과는 먼저 외부 환경에 대응한 내부 환경을 분석하여 전략을 수립하고, 리더십을 중심으로 조직 구조와 조직 문화가 함께 어우러져 앞서 수립된 전략을 실행하여 구체화시킴으로써 내부프로세스, IT, 인적자원(HR) 및 인프라를 통해 발생하는 것이다. 따라서 앞의 각 단계별 세부적인 관리를 얼마나 잘 하느냐에 따라 성과 제고의 기회가 포착될 수 있다고 하였다. 이 중에서 인적자원(HR)은 <그림2-2>의 내부 환경 분석의 구성 중 2단계 내부역량 분석의 HR 분석과 흐름을 같이한다고 할 수 있으며, 이를 통하여 내부역량 분석 중 HR 분석의 중요성을 한층 일깨워 준다고 할 수 있다.



<그림2-3> 경영컨설팅의 내부역량 구성요인

본 연구에서는 리더십과 창의성은 모두 조직을 움직이는 사람들(HR)에 의해 생성되어 실행되며, 이들의 행태와 능력에 따라 생성된 구체화된 결과물이 조직의 성과에 밀접하게 반영되는 것에 초점을 맞추었다. 즉, 인적자원과 조직의 성과는 인과관계가 있으며 이를 바탕으로 더 나아가, ‘리더십과 창의성은 조직의 혁신성에 영향을 미칠 것’이라는 가정을 하게 되었다. <그림2-3>

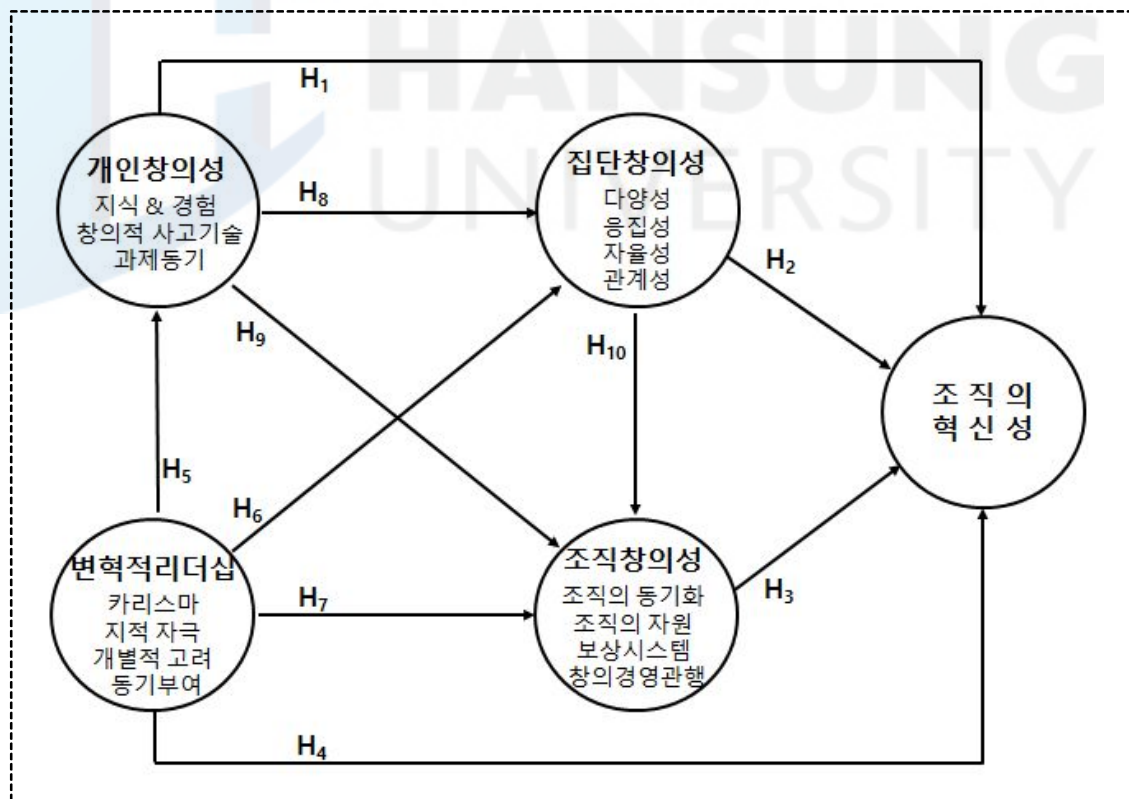
은 김동철·서영우(2008)가 소개한 조직성과 모델(Organizational Performance Model)을 활용하여, 프레임워크로서 경영컨설팅의 내부역량 구성요인을 본 연구의 목적에 맞게 재구성한 것이다. 특히 내부역량 중 HR에 관심을 갖고 인적자원이 창의성과 리더십의 주체가 되며, 이미 앞에서 논의된 바와 같이 창의성은 차원에 따라 발현의 주체가 상이함을 나타내었다. 즉 개인창의성은 독립 인격체인 개인이 창의성 발현의 주체가 되며 집단창의성 및 조직창의성은 조직의 문화 및 구조가 창의성을 발현하는데 밀접한 관련이 있음을 나타내고자 하였다. 아울러 리더십은 여러 가지 리더십 형태 중에서 변혁적 리더십에 초점을 맞추었다. 이는 Shalley & Gilson(2004)의 연구와 같이 창의성을 바탕으로 한 리더십의 역할과 HR의 효율적 활용이 조직의 성과를 더욱 빛낼 수 있는 기회포착을 가능하게 할 것이라는 주장과 맥을 같이 한다.

이와 같이 본 연구는 <그림2-1>~<그림2-3>에서 보인 기본 흐름에 맞추어 앞서 살펴본 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설계하고 설문지에 의한 데이터를 기반으로 실증 분석하였다. 이러한 분석 결과를 활용하여 내부역량의 핵심인 인적자원(HR)이 주체가 되는 창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향을 구성개념 및 하위요인별로 분류하였다. 이를 바탕으로 경영컨설팅 프레임워크의 개발 관점에서 컨설팅 수행 시 컨설턴트들이 활용할 수 있도록 경영컨설팅 체크리스트의 기본틀(안)과 Tool Kit(안)을 만들었다. 이러한 결과물은 4장의 실증분석 및 결과에서 제시하고자 한다.

Ⅲ. 연구모형 및 설계

3.1 연구모형의 설계

본 연구는 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성이 변혁적 리더십과 함께 조직의 혁신성에 미치는 영향을 분석하여 각 수준 별 요인 중 가장 큰 영향 요인을 밝혀내고, 아울러 자기효능감의 매개효과와 리더경험전달(LHT)의 조절효과를 확인하고자 하며, 궁극적으로 경영컨설팅 수행 시 컨설팅 도구로 활용할 수 있도록 연구 결과에 대한 프레임워크를 구축하는데 목적이 있다. 이러한 목적을 위해 앞에서 논의한 선행연구를 바탕으로 본 연구는 종합모형인 연구모형 외에도 매개모형 및 조절모형 등 모두 3가지 형태의 연구모형을 설계하였다.



<그림3-1> 연구모형

지금까지의 다양한 선행 연구들을 살펴보면 창의성과 리더십은 조직의 혁신성에 긍정적인 인과관계를 미치고 있다는 것을 밝혀내고 있으나 개인 차원의 창의성에서 벗어나 집단 및 조직 차원의 창의성에 대한 통합적 연구는 아직 미미한 실정이며, 변혁적 리더십과 함께 창의성의 세 가지 차원 즉 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성이 조직의 혁신성에 미치는 인과관계에 대하여 종합적으로 분석한 연구는 거의 없다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 조직 혁신의 동인으로 창의성과 리더십과 같은 인적자원에서 초래한다는 것에 착안하여, 선행 연구 및 표본 조사를 기반으로 연구모형을 설계하여 현재 수준의 조직에서 직원들의 창의적 역량과 리더의 영향력 등을 연구하는 것은 의미가 있다고 보았다. 또한 본 연구는 구조방정식모델 분석을 기본으로 하고, 다중회귀분석과 다중집단분석을 동시에 활용하여 하위요인에 대한 연구가 설 검증과 함께 매개효과 및 조절효과 등을 아울러 분석하였다.

가장 먼저, 연구모형은 독립변수와 종속변수의 인과관계를 분석하기 위한 종합모형으로서 본 연구의 대표적 연구모형이다. 즉, 창의성과 조직의 혁신성과의 인과관계, 리더십과 조직의 혁신성과의 인과관계 및 리더십과 창의성과의 인과관계를 비롯하여 창의성을 세 가지 차원으로 분류하여 각 차원별 상호 인과관계를 분석하는 모형이다. 이 연구모형에서는 본 연구목적에 맞는 10개의 연구가설과 37개의 부속 하위 연구가설을 검증할 것이다. 두 번째로 자기효능감을 매개변수로 하여 다양한 경로의 독립변수와 종속변수와의 매개역할 유무를 분석하기 위한 매개모형에서는 모두 20개의 연구가설을 검증하게 된다. 마지막으로 리더경험전달(LHT)의 조절역할에 대한 분석을 하기 위한 조절모형이 있는데, 조절모형에서는 모두 10개의 연구가설을 검증한다. 먼저 <그림3-1>은 종합모형으로 설계된 연구모형이며, 매개모형과 조절모형은 이후 순서에 따라 설명하기로 한다. 또한 표현의 간결을 위하여 ‘조직의 혁신성’을 ‘혁신성’이라고 표현하기도 하였음을 밝혀둔다.

연구모형에서 $H_1 \sim H_{10}$ 은 각 경로간의 연구가설의 상징적 표현이다. 예를 들어 $H_1 \sim H_3$ 은 창의성과 혁신성의 인과관계를 분석하기 위해 연구가설이다. H_1 은 개인창의성과 혁신성 간의 인과관계, H_2 는 집단창의성과 혁신성, H_3 은 조직창의성과 혁신성 사이의 인과관계에 대한 연구가설을 말하며, 개인창의성

의 하위 요인 즉, 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기에 대한 연구가설을 각각 H_{1-1} , H_{1-2} 및 H_{1-3} 으로 표시하였다. 또한 H_4 는 변혁적 리더십과 혁신성 사이의 인과관계에 대한 연구가설을 나타내며, $H_5 \sim H_7$ 은 변혁적 리더십이 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성과의 인과관계에 대한 연구가설을 표시하며, $H_8 \sim H_{10}$ 은 창의성 상호 간의 인과관계에 대한 연구가설을 의미한다. $H_4 \sim H_{10}$ 역시 $H_1 \sim H_3$ 와 마찬가지로 하위 요인에 대하여 각각 연구가설을 설정하였다.

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 창의성(개인, 집단 및 조직)과 혁신성 간의 연구가설

Ford(1996)는 혁신을 창의성, 조직변화, 기술변화 및 발명 등과 의미를 서로 구별하고 특히 창의성에는 투입, 프로세스 및 결과의 과정이 있어 혁신 영역의 하부과정이라고 보았다. 이러한 개념에 대해 Damanpour(2002)는 창의성은 혁신의 결과를 생성하기 위한 하나의 요소로써 혁신과정의 하부공정이라고 뒷받침하였다. 따라서 혁신의 단계별 과정에서 창의적인 행동이 선택될 때 혁신이 이루어지는데, 특히 Ford(1996)는 개인적 수준에서는 혁신의 각 단계에서 창의성을 촉진시키는 이미지 창출, 동기 유발 및 지식과 능력 등이 함께 어우러져야 하며, 집단적 수준에서는 다양한 생각과 능력을 가진 구성원들에게 창의성의 중요성을 강조하고 창의성 창출을 격려할 때 창의적 행동과 혁신이 촉진된다고 하였다. 또한 Cohen & Levinthal(1990)는 조직적 수준의 창의적 행동과 혁신을 촉진하기 위해서는 조직이 새로운 정보의 중요성을 인지하여 조직 목표를 달성하는데 사용할 수 있는 능력을 의미하는 조직의 흡수능력(absorptive capacity)과 위험을 감수하는 조직의 성향이 필요하다고 하였다. 즉, 창의적인 조직원은 기존과 차별화 된 새로운 방식을 택함으로써 조직의 혁신에 중요한 영향을 미칠 수 있어(Gumusluoglu & Ilsev, 2009), 조직구성원 개개인은 혁신의 기반이라 할 수 있으며(Shalley & Gilson, 2004), 이러한 개인적 창의성을 바탕으로 집단으로 연결되어 집단창의성을 발현시키고,

더 나아가 조직의 창의성으로 연계되어 조직 전체의 혁신성에 영향을 미칠 것으로 추정할 수 있다. 따라서 조직의 혁신을 이루기 위해서는 개인, 집단 및 조직의 차원에서 각각 창의성이 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있으며, 이러한 선행연구의 이론을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H₁ : 개인창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₋₁ : 개인창의성의 지식과 경험은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₋₂ : 개인창의성의 창의적 사고기술은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₋₃ : 개인창의성의 과제동기는 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₂ : 집단창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₂₋₁ : 집단창의성의 다양성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₂₋₂ : 집단창의성의 응집성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₂₋₃ : 집단창의성의 자율성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₂₋₄ : 집단창의성의 관계성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₃ : 조직창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₃₋₁ : 조직창의성의 조직의 동기화는 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₃₋₂ : 조직창의성의 조직의 자원은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₃₋₃ : 조직창의성의 보상시스템은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₃₋₄ : 조직창의성의 창의경영관행은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

3.2.2 변혁적 리더십과 혁신성 간의 연구가설

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 리더가 조직의 목표 달성을 위해 개인 및 집단에 직접적으로 영향력을 미치는 것보다는 조직 구성원의 가치관 또는 신

념에 변화를 유도함으로써 집단 또는 조직의 성과를 제고하는 것이라고 하였다. Ottenbacher & Gonth(2005)는 리더가 조직 구성원에게 주는 자율권이 구성원의 새로운 창의적 아이디어 생성에 영향을 미쳐 혁신적인 서비스의 창출로 연계된다고 하였다(이상규, 2012). 따라서 변혁적 리더십은 다음과 같이 선행연구를 통하여 알 수 있듯이 조직과 관련된 여러 차원에서 밀접한 영향을 미치고 있다.

Jung & Sosik(2003)은 한국의 대기업 직원들을 대상으로 변혁적 리더십, 임파워먼트, 그룹 응집력, 집단 효능감 및 팀의 성과에 대하여 연구 분석하였는데, 변혁적 리더십은 임파워먼트와 그룹 응집력에 긍정적인 관계로 나타났고, 임파워먼트는 집단 효능감과 변혁적 리더십의 관계를 매개하였으며, 집단 효능감과 변혁적 리더십은 팀의 성과에 긍정적인 관계를 형성하고 있다는 연구 결과를 제시하였고, 또한 Dumdum, Lowe & Avolio(2002)는 개인적 차원에서 변혁적 리더십은 만족, 몰입 및 성과 등과 긍정적인 관계에 있음을 밝혀냈으며, Dionneetal(2004), Pillai & Williams(2004) 및 Kark et al.(2003) 등은 변혁적 리더십이 집단의 성과, 응집력 및 자기효능감 등에 긍정적으로 영향을 미치는 선행 변수임을 입증하였다(장은영, 2015). 한편, 심명순(2015)은 국내의 다양한 변혁적 리더십의 선행연구들을 조사하여 정리하였는데, 이를 소개하면 다음과 같다. 이정로 외(2006)는 초등학교 교사 405명을 대상으로 연구한 결과, 변혁적 리더는 학교 조직의 비전을 제시하고 학교 조직구성원들의 능력과 기술을 개발하여 학교조직의 혁신적 문제 해결에 역할을 수행해야 한다고 하였다. 문승현 외(2010)의 충청지역 200개 중소기업을 대상으로 한 연구에 의하면 변혁적 리더십이 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 손성진(2012)은 156개사를 대상으로 한 연구에서 변혁적 수준은 품질경영에 영향을 미치고, 변혁적 리더십과 품질경영의 수준이 높으면 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 김학수 외(2013)는 대기업 산하 13개 연구개발 연구원 285명을 대상으로 연구 분석한 결과, 연구개발팀장이 발휘하는 변혁적 리더십의 비전확인과 표현, 역할모델

링, 집단목표 육성 및 개별적 고려는 팀의 혁신성장에 유의하지 않은 반면, 지적자극은 유의미한 요인으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 팀의 혁신성과 간의 관계에서 팀의 심리적 안정풍토의 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 이와 같이 변혁적 리더십과 조직 구성원의 행동 사이에는 긍정적인 관계가 나타나고 있다(Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Judge & Piccolo, 2004; 심명순, 2015 재인용). 한편, Piccolo & Colquitt(2006)은 변혁적 리더십의 긍정적 효과를 설명하였는데, 리더는 조직 구성원의 태도에 영향을 미치고, 리더에 대한 조직구성원의 태도는 신뢰, 만족, 동등함 및 공정성 등으로 인지되며, 이러한 요인들이 혁신 과정에 긍정적인 효과를 가져 온다고 하였다. 이와 같은 변혁적 리더십과 혁신성 등에 관한 여러 선행 연구의 이론을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H₄ : 변혁적 리더십은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₄₋₁ : 변혁적 리더십의 카리스마는 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₄₋₂ : 변혁적 리더십의 지적자극은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₄₋₃ : 변혁적 리더십의 개별적 고려는 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₄₋₄ : 변혁적 리더십의 동기부여는 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

3.2.3 변혁적 리더십과 창의성(개인, 집단 및 조직) 간의 연구가설

Shin & Zhou(2003)는 연구를 통하여 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 창의성과 밀접한 인과관계가 있음을 주장하였다. 즉, 변혁적 리더십을 통하여 조직의 리더가 조직 구성원들에게 어떤 영향을 주는가에 따라 조직의 업무적 성과는 차이가 날 수 있으며, 상사 스스로 다양함과 창의성을 받아들이는 자세를 보여 조직 구성원들에게 신뢰를 주게 되어 구성원들의 창의적인 아이디어를 다각적으로 창출함으로써 동기부여를 불러일으킬 수 있다(Taborda, 2000). 또한, Amabile(2004)은 조직에서 개인의 창의성에 미치는 영향 요인

들은 충분한 자원, 협력구조와 함께 리더의 지원과 행동 등이라며 대부분의 요인들이 리더의 역할과 관련되어 있다고 지적하였다. 이처럼 상사의 리더십은 리더십 스타일과 동기부여 방식에 따라 조직구성원의 창의성 생성과 업무적인 행동에 직접적으로 영향을 미친다(Scott & Bruce, 1994). 특히 Shamir, House & Arthur(1993)는 변혁적 리더십의 하위 요인 중 구성원에게 미래에 대한 희망을 제시하는 카리스마가 구성원의 본질적 요인을 자극하여 창의성을 제고시킬 수 있는 요인이라고 하였다. 또한 Bass(1990)는 연구를 통하여 변혁적 리더의 행동 중 개별적 고려는 조직 구성원들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미치는 요인이라고 하였다. 한편, Koh, Steers & Terborg(1995)는 지적자극을 통하여 리더가 조직 구성원의 신념 및 가치관을 자극하여 기존과 다른 창의적인 방식으로 변화를 유도함에 따라 창의성을 발현시킬 수 있는 요인이라고 주장하였다. 그리고 Judge & Piccolo(2004)는 리더는 조직 구성원에게 보다 높은 과제에 도전하도록 영감적인 동기 부여를 함으로써 목표를 향한 긍정적인 의사소통이 가능하다고 하였다. Gumusluoglu & Ilsev(2009) 역시 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원들의 창의성에 유의한 영향을 미치게 됨으로써 창의적인 구성원은 기존 방식과 다른 새로운 방안을 찾게 된다고 하였다. 채주석 외(2011)는 대학 교직원을 대상으로 변혁적 리더십에 영향을 미치는 요인을 연구한 결과 변혁적 리더십은 조직구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 카리스마와 지적자극은 창의성에 영향을 미치는 과정에서 자기효능감이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 그리고 양동민 외(2013)는 조직 구성원들이 상사를 존경하고 리더의 행동을 모방 또는 같은 태도를 취하는 개인적 동일시(personal identification)하는 경향을 보더라도 변혁적 리더십과 창의성은 밀접한 인과관계가 있음을 알 수 있다고 하였다.

이처럼 변혁적 리더십과 창의성에 관한 선행연구에 의하면 변혁적 리더십은 조직 구성원의 본질적 동기 부여와 함께 창의성에 영향을 미치고 있음을

추정할 수 있다. 이와 같은 선행 연구의 이론을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H₅ : 변혁적 리더십은 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₅₋₁ : 변혁적 리더십의 카리스마는 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₅₋₂ : 변혁적 리더십의 지적자극은 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₅₋₃ : 변혁적 리더십의 개별적 고려는 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₅₋₄ : 변혁적 리더십의 동기부여는 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₆ : 변혁적 리더십은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₆₋₁ : 변혁적 리더십의 카리스마는 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₆₋₂ : 변혁적 리더십의 지적자극은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₆₋₃ : 변혁적 리더십의 개별적 고려는 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₆₋₄ : 변혁적 리더십의 동기부여는 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₇ : 변혁적 리더십은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₇₋₁ : 변혁적 리더십의 카리스마는 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₇₋₂ : 변혁적 리더십의 지적자극은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₇₋₃ : 변혁적 리더십의 개별적 고려는 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₇₋₄ : 변혁적 리더십의 동기부여는 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

3.2.4 창의성(개인, 집단 및 조직) 상호 간의 연구가설

창의성에 대한 기존 연구들은 주로 개인 수준에서 연구되어 왔다. 그리고 개인 창의성의 합이 집단창의성과 조직창의성으로 연결되지 않으며, 이는 개인 창의성이 높은 경우에도 집단의 특성 또는 일부 프로세스에 의해 개인 창의성이 그 효력을 발휘하지 못하여 집단 창의성이 낮아질 수도 있기 때문이다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Nonaka(1994)가 이미 지적하였듯이 지식창출의 과정에서 개인 차원, 집단 차원 및 조직 차원에서 속성을 달리 하며, 이러한 속성들을 발현시키는 방법에는 차이가 있어, 개인 차원은 행동(action)과 반응(reflection), 집단 차원은 조직 구성원 사이의 상호작용, 조직 차원은 조직 구조 또는 자원의 배분을 통하여 창의성을 활성화 시킬 수 있다. 이에 대하여 Taggar(2002)는 개인의 창의성을 활성화할 수 있도록 집단의 능력을 여러 각도에서 연구한 결과, 개인의 창의성이 집단의 창의성으로 발전하는 데에는 집단의 창의성 관련 프로세스가 중요한 역할을 하며 동기 부여, 집단의 조직화와 조정 문제, 그리고 개별적 고려 등과 같은 행동들이 핵심 요인임을 제시하고, 동시에 집단의 시민정신, 성과 관리, 커뮤니케이션, 피드백 및 갈등 조정 등의 다양한 요소들도 함께 포함되어 있다(문계완, 2009). Mauzy & Harriman(2003)은 창의성의 밑바탕에는 창의성의 동기, 호기심과 두려움, 연계의 수립과 파괴 및 평가 등의 요인들이 상호 영향을 미치며, 이들이 서로

연계될 경우 개인과 조직이 창의성과 함께 혁신을 이룰 수 있다고 주장하였다. 또한, Sutton(2000)은 혁신은 한 명의 천재에 의해 성취 되는 것이 아니라 모든 조직 구성원들의 창의적인 아이디어 제안과 함께 실제 실행할 수 있는 조직의 제도와 시스템적 환경이 유기적으로 구축될 때 진정한 창의적 조직이 된다고 주장하였다. 다시 말해 개인 차원의 창의성, 집단 차원의 창의성 및 조직 차원의 창의성은 서로 연결되어 있으며, 이 중에서 조직 차원의 창의성이 조직의 목표 달성의 핵심요인이며, 이는 개인 차원의 창의성과 집단 차원의 창의성이 발전하여 유지될 때 가능하다(권상순, 2000). 즉, 창의성 연구의 차원이 개인에서 출발하여 집단 및 조직의 차원으로 발전하고 있으며, 이에 따라 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성으로 구분이 가능함을 추정할 수 있다. 이러한 선행 연구의 이론을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H₈ : 개인창의성은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₈₋₁ : 개인창의성의 지식과 경험은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₈₋₂ : 개인창의성의 창의적 사고기술은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₈₋₃ : 개인창의성의 과제동기는 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₉ : 개인창의성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₉₋₁ : 개인창의성의 지식과 경험은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₉₋₂ : 개인창의성의 창의적 사고기술은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₉₋₃ : 개인창의성의 과제동기는 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₀ : 집단창의성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₀₋₁ : 집단창의성의 다양성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₀₋₂ : 집단창의성의 응집성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H₁₀₋₃ : 집단창의성의 자율성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

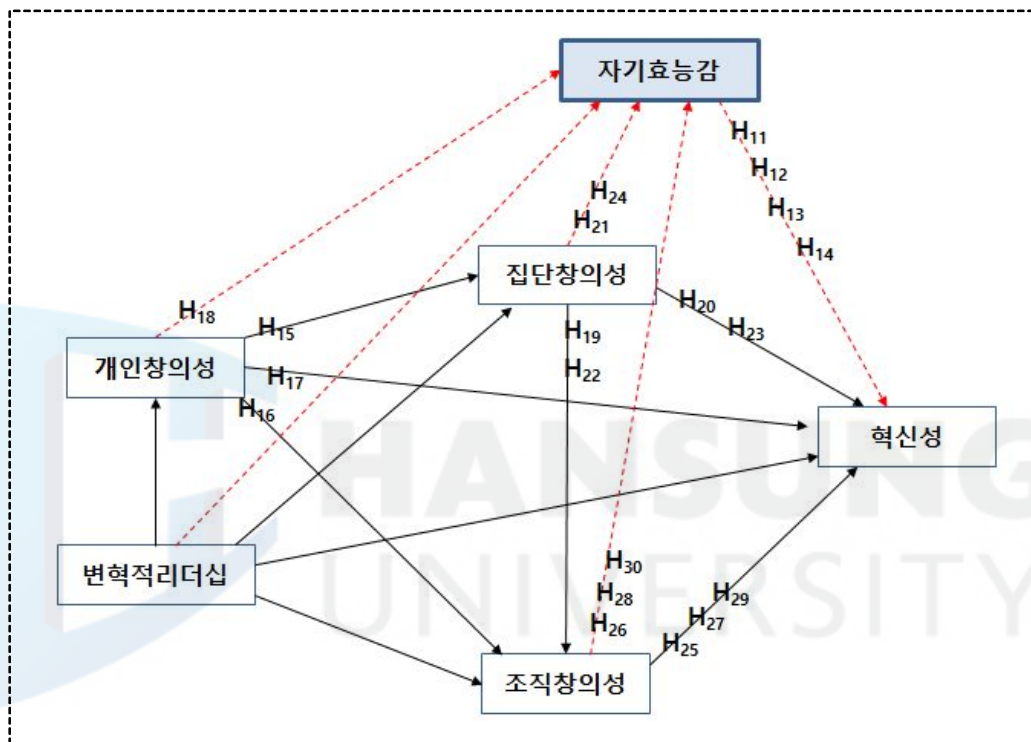
H₁₀₋₄ : 집단창의성의 관계성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다

3.2.5 자기효능감 매개효과의 연구가설

앞서 자기효능감은 조직 구성원들에게 조직의 목표를 향한 노력의 투입 정도, 어려움을 극복하고자 하는 의지 및 노력에 긍정적인 역할을 함으로써 조직의 성과에 영향을 미치는 개념이라고 밝힌 바 있다. 이러한 자기효능감에 대하여 Prussia et al.(1998)은 자기효능감이 높은 사람과 낮은 사람을 비교하여 연구한 결과 높은 자기효능감을 가진 사람은 주로 도전적인 업무를 수행하며, 낮은 자기효능감을 가진 사람은 쉽고 단순한 업무를 선택한다는 연구 결과를 내놓았다. 그리고 Stajkovic & Luthans(1998)는 다양한 업무와 자기효능감이 업무성과에 미치는 인과관계를 연구한 결과 자기효능감이 조직 구성원 개인의 성과를 예측하는데 긍정적인 인과관계가 있다는 것을 증명하였다. 또한 Tierney & Farmer(2002)는 창의적 업무 수행을 가능하게 하는 선행요인으로 새로운 구조, 창의적 자기효능감 및 조직 구성원의 신념을 지적하였다. 한편, Gist & Mitchell(1992)은 귀인이론(attribution theory)을 통하여 노력, 능력, 행운 및 업무의 난이도 등의 귀인(attribution)을 자기효능감의 결정요인이라고 밝히고, 조직성과의 제고를 위해서도 자기효능감의 축진이 필요하다고 주장하였다. 강영식(2006)은 실증연구를 통하여 높은 자기효능감을 가진 사람이 업무자체에 대한 불만이 적어 통제력이 높음을 밝혀내고 자기효능감이 높고 낮음에 따라 실제 업무수행에 차이가 있음을 설명하였다.

이와 같이 여러 선행연구 결과에서 보듯이 자신의 업무를 수행함에 있어 성공적인 성과를 위해 자신에 대한 믿음을 가질 때 직무성과는 높게 나타난다고 추정할 수 있다. 이처럼 선행연구의 이론을 바탕으로 자기효능감이 다양

한 경로에 대한 독립변수와 종속변수 사이의 매개역할을 분석하기 위하여 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. <그림3-2>는 개인, 집단 및 조직창의성과 혁신성 사이에 자기효능감을 매개역할을 분석하기 위한 4개의 연구가설(H₁₁~H₁₄)과 다양한 경로의 독립변수와 종속변수 사이의 매개역할 유무를 분석하기 위한 16개의 연구가설(H₁₅~H₃₀) 등 모두 20개의 연구가설을 검증하기 위해 설계한 매개모형이다.



<그림3-2> 매개모형

- H₁₁ : 개인창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다
- H₁₂ : 집단창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다
- H₁₃ : 조직창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다
- H₁₄ : 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다
- H₁₅ : 변혁적 리더십과 집단창의성 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₁₆ : 변혁적 리더십과 조직창의성 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다

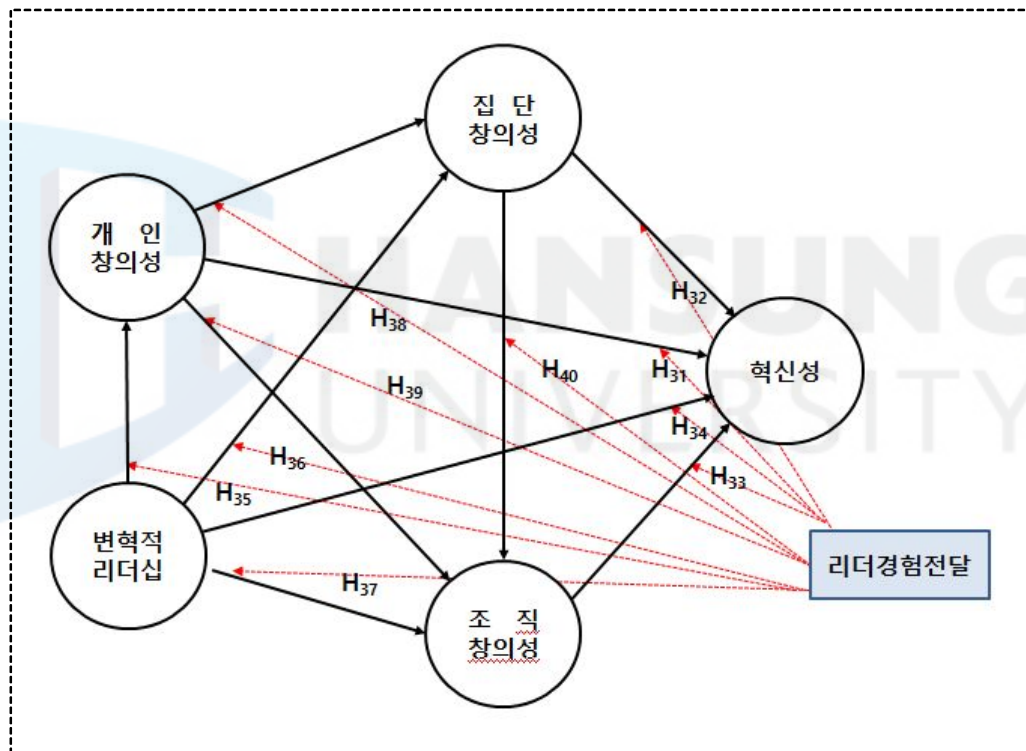
- H₁₇ : 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₁₈ : 변혁적 리더십과 자기효능감 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₁₉ : 개인창의성과 조직창의성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₀ : 개인창의성과 혁신성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₁ : 개인창의성과 자기효능감 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₂ : 변혁적 리더십과 조직창의성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₃ : 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₄ : 변혁적 리더십과 자기효능감 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₅ : 개인창의성과 혁신성 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₆ : 개인창의성과 자기효능감 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₇ : 집단창의성과 혁신성 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₈ : 집단창의성과 자기효능감 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₂₉ : 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다
- H₃₀ : 변혁적 리더십과 자기효능감 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다

3.2.6 리더경험전달(LHT) 조절효과의 연구가설

앞 장에서 논의한 리더경험전달(LHT)은 조직의 리더가 어떤 사안을 인식하고, 패턴을 발견하여 문제를 해결했던 일련의 경험 과정을 기반으로 하여 부하 직원이 그들 자신의 창조적 응용 프로그램에 적용할 수 있도록 리더 자신의 경험 규칙을 전달해 주는 것이다(McMahon & Ford, 2013). 즉 LHT는 리더의 체험 또는 ‘경험에 바탕을 둔 규칙(rules of thumb)’을 기반으로 한 경험을 전달하는 것이며, 지식 전이(knowledge transfer)를 통하여 비로소 분명해 지는 것이다(Argote et al., 2003). 또한 McMahon & Ford(2013)은 실증연구를 통하여 LHT는 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미치며, LHT가 존재할 때 리더의 지적자극은 직원의 창의성에 통계적으로 유의미한 영향을

미치지 않음을 밝혀내고, LHT는 리더십, 창의성 및 조직의 혁신성 사이에 개입할 경우 영향을 미치는 정도를 변화시키거나 매개역할 등을 함으로써 결과의 일부를 조절한다는 것을 보여 주었다.

이와 같이 McMahon & Ford(2013)의 선행연구를 바탕으로 다양한 경로의 독립변수와 종속변수 사이에 리더경험전달(LHT)의 유무에 따라 조절역할의 여부를 분석하기 위해 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. <그림3-3>은 앞서 논의한 종합모형인 연구모형 10개의 경로에 대해 리더경험전달(LHT)의 조절역할을 분석하기 위한 10개의 연구가설($H_{31} \sim H_{40}$)을 설정하고 이를 검증하기 위해 설계한 조절모형이다.



<그림3-3> 조절모형

H_{31} : 개인창의성과 혁신성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H_{32} : 집단창의성과 혁신성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H_{33} : 조직창의성과 혁신성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H_{34} : 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₃₅ : 변혁적 리더십과 개인창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₃₆ : 변혁적 리더십과 집단창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₃₇ : 변혁적 리더십과 조직창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₃₈ : 개인창의성과 집단창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₃₉ : 개인창의성과 조직창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

H₄₀ : 집단창의성과 조직창의성 사이에 리더경험전달이 조절역할을 할 것이다

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 변수의 개요

본 연구는 조직의 혁신성, 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성, 변혁적 리더십, 자기효능감 및 리더경험전달 등 모두 7개의 구성개념을 잠재변수로 사용하게 되며, 중합모형인 연구모형에서 종속변수는 조직의 혁신성, 독립변수는 창의성과 변혁적 리더십을 설정하여 분석하였다. 특히 창의성을 세 가지 차원 즉, 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성으로 세분화하여 각각 독립변수(잠재변수)로 설정하였다. 개인창의성에는 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 등 3개의 하위요인, 집단창의성에는 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4개의 하위요인과 조직창의성에는 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상 시스템 및 창의경영관행 등 4개의 하위요인을 설정하였다. 그리고 변혁적 리더십에는 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 및 동기부여 등 4개의 하위요인을 설정하였으며, 각 하위요인에 대하여 본 연구 목적에 필요한 측정항목을 4~5개씩 선정하였다. 또한 종속변수인 조직의 혁신성, 매개변수인 자기효능감 및 조절변수인 리더경험전달에는 하위요인 없이 각각 5개씩의 측정항목만을 설정하였다.

3.3.2 각 변수의 조작적 정의

3.3.2.1 창의성(개인, 집단 및 조직)

개인창의성은 Amabile(1996), Sternberg(1996), Ford(1996), Jones(1986), Csikszentmihalyi(1995), Woodman et al(1993), Mumford et al(1988), 권상순(2000), 이문선 외(2003) 및 노풍두 외(2011) 등 국내외 선행연구에 근거하여 조작적 정의(Operational Definition)를 ‘개인에 의한 새롭고 유용한 아이디어의 산출이며, 동시에 개인의 특성에 따라 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 차별화된 방법으로 서로 연계시키는 능력’이라고 정하였다. 또한, 개인창의성의 하위요인인 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기에 대한 조작적 정의는 <표3-1>과 같다.

<표3-1> 개인창의성 하위요인의 조작적 정의

하위요인	조작적 정의	선행연구
지식과 경험	해당분야의 경험을 통한 지식, 기술 및 재능의 수준과 전문성 확보의 정도	Amabile(1996) Sternberg(1996) Ford(1996)
창의적 사고기술	현안 문제에 대해 기존과 다른 시각과 사고를 갖고, 남들이 인지하지 못한 새로운 문제나 해결 방법 등을 찾아내는 능력의 정도	Csikszentmihalyi(1996) Woodman(1993) Jones(1986) Mumford et al(1988)
과제동기	직무자체에서 생성된 본질적인 열정 및 일에 대해 흥미나 즐거움을 갖고 과제를 수행하는 긍정적 태도의 정도	권상순(2000) 이문선 외(2003) 노풍두 외(2011) 등

집단창의성은 Amabile(1996), Kanter(1988), Woodman(1993), Abbey et al.(1983), Burnside(1990), Scott et al.(1994), Hollingsworth(2006), Heinze et al.(2007), 권상순(2000), 김왕동(2008) 및 노풍두 외(2011) 등 선행연구를 바탕으로 조작적 정의를 ‘집단의 속성을 바탕으로 구성원들 간의 상호작용을 통해 새로운 아이디어를 창출하여 실행에 옮기는 과정’이라고 정하였으며, 집단창의성의 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4개의 하위요인에 대한 조작적 정의는 <표3-2>와 같다.

<표3-2> 집단창의성 하위요인의 조작적 정의

하위요인	조작적 정의	선행연구
다양성	다양한 경험과 능력을 갖춘 조직 구성원들이 다양한 시각으로 사안을 바라보는 정도	Amabile(1996) Kanter(1988)
응집성	집단 내 구성원들 간의 소통과 영향을 나타내는 차원으로 상호 신뢰를 기반으로 협력 및 단결을 인식하는 정도	Woodman(1993) Abbey et al.(1983) Burnside(1990)
자율성	구성원이 평가와 감시 없이 과업에 대한 목표설정, 업무수행 시기 및 방법에 관하여 자유롭게 의사결정을 할 수 있음을 느끼는 정도	Scott et al.(1994) Hollingsworth(2006) Heinze et al.(2007)
관계성	목표달성을 위하여 집단의 조직 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정을 포함하여 리더와 조직원 간에 형성되는 상호 관계의 정도	권상순(2000) 김왕동(2008) 노풍두 외(2011) 등

조직창의성의 경우 Amabile(1996), Cohen et al.(1990), Clay Car(1998), Mumford et al(1988), Woodman(1993), Nonaka(1994), Heinze et al.(2007), 손태원 외(2002), 김왕동(2008) 및 노풍두 외(2011) 등 국내외 선행연구에 근거하여 조작적 정의를 ‘개인수준의 창의성과 집단수준의 창의성을 바탕으로 조직이 처한 상황 및 환경적 요인들이 상호 결합하여 생성된 결과’라고 정하였다. 한편, 조직창의성의 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상시스템 및 창의경영관행 등 4가지 하위요인에 대한 조작적 정의는 <표3-3>과 같다.

<표3-3> 조직창의성 하위요인의 조작적 정의

하위요인	조작적 정의	선행연구
조직의 동기화	조직 내부에서 창의성을 근원으로 혁신을 이루려고 노력하는 지향 및 지지의 정도이며 조직의 혁신 문화를 의미	Amabile(1996) Cohen et al.(1990) Clay Car(1998)
조직의 자원	조직 구성원들이 과제와 업무수행에 필요한 자원 및 인력 등을 유연하고 풍족하게 활용하는 정도	Mumford et al(1988) Woodman(1993)
보상 시스템	아이디어 제안 및 과제수행 결과, 성과에 따라 반대급부로 제공하는 경제 또는 비경제적 보상 체계	Nonaka(1994) Heinze et al.(2007)
창의적 경영관행	조직 차원에서 개인 및 집단창의성이 창출되도록 조직 내부의 다양한 제도 또는 시스템 정비 등 조직의 환경과 여건을 조성하는 정도	손태원 외(2002) 김왕동(2008) 노풍두 외(2011) 등

3.3.2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass(1990), Bass & Avolio(2000), Yammarino & Bass (1990), 이상규 외(2012), 심명순(2015) 및 장은영(2015) 등 국내외 선행연구를 바탕으로 조작적 정의를 ‘리더가 조직의 구성원에게 개인적 차이를 인정하여 지적으로 자극하며 조직 구성원과 함께 비전을 제시하고 공유하는 것이며, 추종자들에게 권한 이양과 그들의 지위 향상 등을 추구하여 조직 구성원의 가치관과 신념 체계를 변화를 유도함으로써 궁극적으로 조직 및 집단의 목표를 달성하려는 리더십 유형’이라고 정하였다. 선행연구에 의하면 이러한 변혁적 리더십에는 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 및 동기부여 등 4개의 하위요인이 있으며, 이들에 대한 조작적 정의를 정리하면 <표3-4>와 같다.

<표3-4> 변혁적 리더십 하위요인의 조작적 정의

하위요인	조작적 정의	선행연구
카리스마	조직 구성원에게 사명감과 비전을 제공하고, 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관 및 자신감을 심어 주며, 존경심을 갖도록 영향을 미치는 정도	Bass(1990) Bass & Avolio(2000) Yammarino & Bass(1990) 이상규 외(2012) 심명순(2015) 장은영(2015) 등
지적자극	구성원들이 상황을 분석할 때 문제 해결을 보다 새롭고 창의적인 관점에서 해결하도록 합리성과 이해력을 높임으로써 기존과 다른 방식으로 시도 하도록 하는 정도	
개별적 고려	구성원들의 개인적 욕구의 차이를 인정하고 개인적인 발전을 이룰 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 알맞은 임무를 부여함으로써 개인의 잠재력을 개발해 주는 정도	
동기부여	구성원들에게 비전을 제시하고 구성원들의 노력에 대한 칭찬 및 격려 등을 통해 본질적 업무에 매진하도록 활기를 제공하는 정도	

3.3.2.3 조직의 혁신성, 자기효능감 및 리더경험전달

먼저, 종속변수인 조직의 혁신성은 Calantone et al(2002), Auernhammer & Hall (2013), Lin & Liu(2012), Gundry et al.(2014) 및 구정모(2012) 등이 연구한 이론들을 바탕으로 조작적 정의를 ‘조직의 경쟁력 강화 차원에서 새롭고 유용한 것을 경쟁자 보다 빨리 수용하여 적응하고 업무수행 프로세스 또는 제품 및 서비스 제공에 적용하도록 변화를 이루고자 하는 조직 차원의 자발적 성향의 정도’라고 정하였다.

또한, 자기효능감은 Chen, Gully & Eden(2002)을 비롯한 지경이(2011), 장은영(2015) 등이 연구한 이론에 근거하여 조작적 정의를 ‘조직 구성원들이 조직의 목표달성을 위하여 어려움을 극복하고자 하는 확고한 의지 및 노력으로 조직의 성과에 영향을 미치는 성공에 대한 자신감과 확신의 정도’라고 정하였다.

<표3-5> 조직의 혁신성, 자기효능감 및 리더경험전달의 조작적 정의

구성개념	조작적 정의	선행연구
조직의 혁신성 (Organizational innovation)	조직의 경쟁력 강화 차원에서 새롭고 유용한 것을 경쟁자 보다 빨리 수용하여 업무수행 프로세스 또는 제품 및 서비스 제공에 적용하도록 변화를 이루고자 하는 조직 차원의 자발적 성향의 정도	Calantone et al(2002) Auernhammer & Hall (2013) Lin & Liu (2012) Gundry et al.(2014) 구정모(2012) 등
자기효능감 (Self-efficacy)	조직 구성원들이 조직의 목표달성을 위하여 어려움을 극복하고자 하는 확고한 의지 및 노력으로 조직의 성과에 영향을 미치는 성공에 대한 자신감과 확신의 정도	Chen, Gully & Eden(2002) 지경이(2011) 장은영(2015) 등
리더경험전달 (LHT)	조직의 리더가 어떤 사안을 인식하고, 패턴을 발견하여 문제를 해결했던 일련의 경험 과정을 기반으로 하여 부하 직원이 그들 자신의 창조적 응용 프로그램에 적용할 수 있도록 리더 자신의 경험 규칙을 전달해 주는 경험 전이의 개념	McMahon & Ford(2013)

마지막으로, 리더경험전달은 McMahon & Ford(2013)의 선행연구 이론을 바탕으로 조작적 정의를 ‘조직의 리더가 어떤 사안을 인식하고, 패턴을 발견

하여 문제를 해결했던 일련의 경험 과정을 기반으로 하여 부하 직원이 그들 자신의 창조적 응용 프로그램에 적용할 수 있도록 리더 자신의 경험 규칙(rules of thumb)을 전달해 주는 경험 전이의 개념'이라고 정하였다. 이와 같이 혁신성, 자기효능감 및 리더경험전달에 대한 조작적 정의와 선행 연구자들을 <표3-5>에 정리하였다.

3.4 측정도구 및 표본의 특성

3.4.1 측정도구 및 설문지 구성

본 연구는 수도권 지역의 300명 미만의 중소 제조업에 근무하는 임직원을 대상으로 2015년 1월 26일에서 2015년 2월 24일까지 약 4주에 걸쳐 편의표본 추출방법 및 자기기입식(self-administered) 방법에 의한 설문조사를 수행하였다. 총 300부의 설문지를 배포하여 242부(80.6%)의 설문 응답지를 회수하여 적절하지 않은 자료 11부를 제외한 총 231부(77.0%)가 최종 분석에 이용되었다. 연구모형에서 사용할 7개의 잠재변수에 대한 구성개념을 측정하기 위해서, 앞에서 논의된 선행연구를 바탕으로 대표적인 측정도구 또는 기존 연구에 활용된 측정항목을 본 연구 목적에 맞도록 수정하여 사용하였다.

먼저, 개인창의성은 Amabile(1996), Sternberg(1996) 및 Ford(1996) 등 해외 선행연구의 측정도구와 권상순(2000)의 국내 선행연구 등을 기반으로 하여 노풍두 외(2011)가 개발한 창의성 수준 평가 모델에 의거하여 본 연구의 목적에 맞도록 설문지를 설계하였다. 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기에 각각 4개씩 모두 12개의 설문 항목(Icr11~Icr34)을 구성하였다. 집단 창의성은 Kanter(1988), Woodman et al.(1993) 및 Hollingsworth(2006) 등의 해외 선행연구와 김왕동(2008) 등 국내 연구를 바탕으로 노풍두 외(2011)의 선행연구 평가모델 지표를 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 설문지를 설계하였다. 하위요인인 다양성, 응집성 및 자율성에 4개씩의 설문과 관계성에 5개의 설문 항목 등 모두 17개의 설문 항목(Gcr11~Gcr45)을 구성하였다. 또한 조직창의성은 Cohen et al.(1990) 및 Nonaka(1994) 등의 해외 연구를 바

탕으로 노풍두 외(2011)가 개발한 평가모델의 지표와 Clay Car(1998), Mumford et al.(1988) 및 손태원 외(2002) 등의 국내외 선행 연구를 참고

<표3-6> 설문지 구성

구성개념		하위요인(문항수)	측정항목번호	출 처
I	개 인 창의성	1. 지식과 경험(4)	Icr11~Icr14	Amabile(1996) Sternberg(1996) Ford(1996) 권상순(2000) 노풍두 외(2011) 등
		2. 창의적 사고기술(4)	Icr21~Icr24	
		3. 과제동기(4)	Icr31~Icr34	
II	집 단 창의성	1. 다양성(4)	Gcr11~Gcr14	Kanter(1988) Woodman(1993) Hollingsworth(2006) 김왕동(2008) 노풍두 외(2011) 등
		2. 응집성(4)	Gcr21~Gcr24	
		3. 자율성(4)	Gcr31~Gcr34	
		4. 관계성(5)	Gcr41~Gcr45	
III	조 직 창의성	1. 조직의 동기화(4)	Ocr11~Ocr14	Cohen et al.(1990) Clay Car(1998) Mumford et al(1988) Nonaka(1994) 손태원 외(2002) 노풍두 외(2011) 등
		2. 조직의 자원(4)	Ocr21~Ocr24	
		3. 보상시스템(4)	Ocr31~Ocr34	
		4. 창의경영관행(5)	Ocr41~Ocr45	
IV	변혁적 리더십	1. 카리스마(4)	Ltl11~Ltl14	Bass & Avolio(2000)
		2. 지적자극(4)	Ltl21~Ltl24	
		3. 개별적 고려(4)	Ltl31~Ltl34	
		4. 동기부여(4)	Ltl41~Ltl44	
V	조직의 혁신성	(5)	Inn1~Inn5	Calantone et al(2002)
VI	자 기 효능감	(5)	SE1~SE5	Chen, Gully & Eden(2002)
VII	리더경 험전달	(5)	LHT1~LHT5	McMahon & Ford(2013)
VIII	인구통계	(9)	1 ~ 9	-

하여 본 연구의 목적에 맞게 설문지를 설계하였다. 조직의 동기화, 조직의 자원 및 보상시스템에 4개씩의 설문과 창의경영관행에 5개의 설문 항목 등 각 하위요인에 모두 17개의 설문 항목(Ocr11~Ocr45)을 구성하였다.

변혁적 리더십의 측정도구는 Bass & Avolio(2000)가 개발한 MLQ지표를 참고하여 본 연구 목적에 맞도록 설계하였다. 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 및 동기부여 등 4개의 하위요인에 각각 4개씩 모두 16개의 설문 항목(Ltl11~Ltl44)을 구성하였다.

한편, 혁신성은 Calantone, Cavusgil & Zhao(2002)가 개발한 조직의 혁신성에 대한 6개의 문항 중 5개의 문항(Inn1~Inn5)을 선정하여 본 연구의 목적에 맞도록 설계하였고, 자기효능감은 Chen, Gully & Eden(2002)이 개발한 자기효능감 측정문항 8개의 문항 중 5개의 문항(SE1~SE5)을 선정하여 본 연구의 목적에 맞도록 설계하였다. 그리고 리더경험전달(LHT)은 McMahon & Ford(2013)가 발표한 연구논문의 내용과 측정문항을 본 연구의 목적에 맞도록 5개의 문항(LHT1~LHT5)을 선정하였다.

이와 같이 선행연구에 의해 개발한 측정도구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞도록 설계한 설문지 구성의 내용을 정리하면 <표3-6>과 같다.

3.4.2 표본의 특성

본 연구의 표본의 인구 통계적 특성은 <표3-7>에 나타난 바와 같이 남성이 78.8%, 여성이 21.2%로 구성되어 있어 남성이 상대적으로 많은 편이며, 연령대는 30대(52.4%)와 20대(24.2%)가 76.6%를 차지하고 있어 비교적 젊은 층으로 구성되어있다. 또한 직급은 차/과장급 이하가 약 90%를 차지하고 있는데 이는 본 연구의 특성상 부하직원의 상사에 대한 리더십 평가 항목이 많아 상대적으로 부하직원의 응답자가 많은 것이 특징이다. 학력은 4년제 대졸(40.7%)이 가장 많았으며, 석·박사는 10%에 불과하였다. 근속년수는 1년 이상 5년 미만이 절반 이상(50.6%)를 차지하고 있으며 10년 이하(85.3%)가 대부분이었다. 직급은 대리급 이하가 61.5%를 차지하고 있어 팀원 급이 많은 편이었고, 임원급은 3%에 불과하였다. 기업 규모는 모두 300명이하의 중

소기업으로 대부분 100명 이하(64.9%)의 소규모 영세기업이 많은 편이었다. 한편, 직무는 사무직이 45.9%였으며 연구개발직이 31.2%로 의외로 많은 부분을 차지하고 있다.

<표3-7> 표본의 인구 통계적 특성

구 분		응답 자수	비율 (%)	구 분		응답 자수	비율 (%)
성 별	남	182	78.8		10년 초과	34	14.7
	여	49	21.2	직 급	사원급	94	40.7
연 령	20대	56	24.2		대리급	48	20.8
	30대	121	52.4		차/과장급	67	29.0
	40대	48	20.8		부장급	15	6.5
	50대 이상	6	2.6		임원급	7	3.0
학 력	고졸 이하	43	18.6	규 모	100명 이하	150	64.9
	2~3년제 대졸	71	30.7		100명~300명	81	35.1
	4년제 대졸	94	40.7	직 무	사무직	106	45.9
	석사 및 박사	23	10.0		생산직	30	13.0
근 속 년 수	1년 미만	35	15.2		영업직	18	7.8
	1년~5년 이하	117	50.6		연구개발직	72	31.2
	5년~10년 이하	45	19.5		기 타	5	2.1

IV. 실증분석 및 결과

4.1 분석의 방향 및 절차

본 연구는 주로 SPSS 및 Amos의 프로그램을 이용하여 실증분석을 하였으며, 특히 구조방정식모델(SEM, Structural Equation Modeling)을 많이 활용하였다. 구조방정식모델은 확인적 요인분석(CFA, Confirmatory Factor Analysis)과 경로분석(Path analysis)을 결합한 형태의 개념이다. 여기서 확인적 요인분석은 측정모델(measurement model)에 해당되며 경로분석은 구조모델(structural model)이라고 할 수 있다(우종필, 2014).

본 연구의 실증분석은 먼저 「탐색적·확인적 요인분석」을 실행하는 절차로 시작하였다. 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory factor analysis)을 통하여 최초로 관측변수를 줄이고, 1단계 확인적 요인분석(1st CFA)을 실시하여 모델의 적합도를 향상시킬 수 있도록 다시 한 번 관측변수를 줄였다. 이어서 2단계 확인적 요인분석(2nd CFA)을 통하여 모델의 적합도와 타당도를 향상시키기 위해 유의성이 적은 관측변수를 마지막으로 축소함과 동시에 측정항목(관측변수)의 합산을 통하여 실증 분석의 단순성과 유의성을 도모하였다.

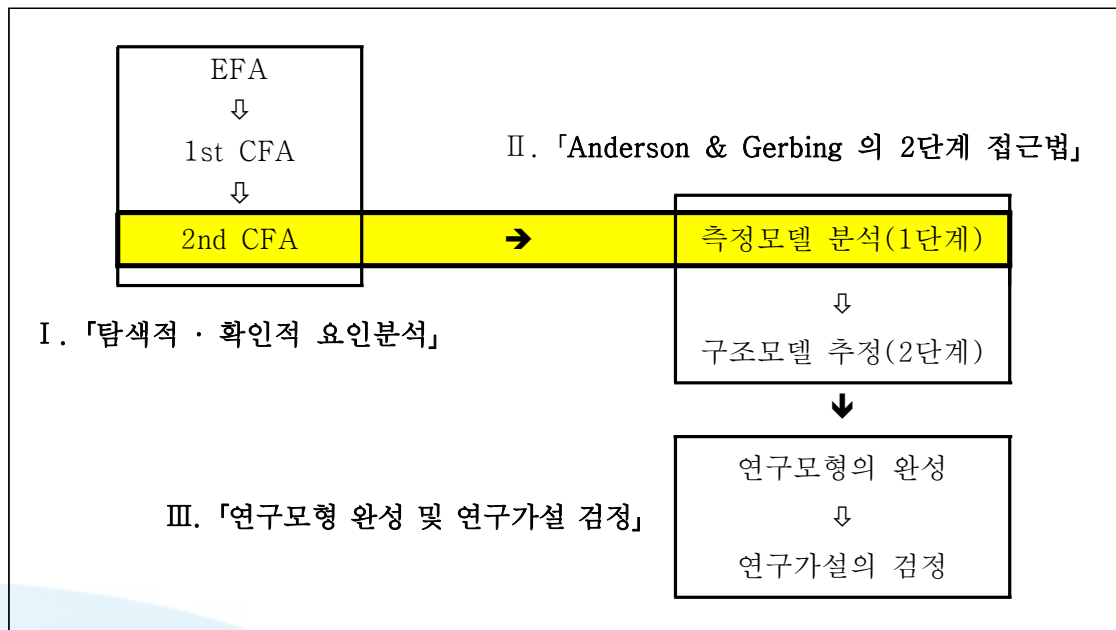
다음은 「Anderson & Gerbing(1988)의 2단계 접근법(Two step approach)」에 의한 연구진행 절차를 따랐다. 즉, 두 번째 확인적 요인분석(2nd CFA)을 거쳐 구축된 최초의 측정모델에 대하여 적합도와 타당도를 향상시키기 위한 확인적 요인분석을 실행²⁾(1단계, 측정모델 분석)하고, 최종적으로 구축된 측정모델에 경로를 설정하여 구조모델을 추정³⁾(2단계, 구조모델 추정)하였다.

마지막 분석 절차는 「연구모형의 완성 및 연구가설의 검정」 단계이다. 추정된 구조모델을 대상으로 잠재변수 간 경로를 추가하거나 제거 또는 수정지수(M.I: modification)를 활용한 공분산 설정 방법 등을 통하여 모델의 적합도를 확보함으로써 연구모형을 완성하고, 완성된 연구모형에 대하여 연구가설을

2) Anderson & Gerbing의 2단계 접근법 중 1단계로 측정모델의 분석 단계임

3) Anderson & Gerbing의 2단계 접근법 중 2단계로 구조모델의 추정 단계임

검정하였다. 이러한 실증분석의 절차를 요약하면 <그림4-1>과 같다.



<그림4-1> 본 연구의 실증분석 절차

4.2 타당도 및 신뢰도 분석

타당성은 연구자가 조사하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념과 속성을 얼마나 정확히 측정하는가에 관한 것이고, 신뢰성은 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다(채서일, 2009). 따라서 타당도 분석은 측정도구가 조사하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 잘 측정했는가를 확인하는 것이며, 요인분석을 통하여 같은 개념을 측정한 변수들이 같은 요인으로 묶였는지를 검증하게 된다. 또한 신뢰도 분석은 측정한 것이 기본 개념이나 속성에 얼마나 잘 일치하는가를 확인하는 것이며, 요인분석을 통하여 같은 요인으로 묶인 변수들이 얼마나 동질적인가를 검증한다.

4.2.1 분석의 방법

요인분석(factor analysis)은 다수의 변수들에 대하여 정보손실을 최소화하면서 소수의 요인들(Factors)로 축약하는 것이다(이학식 외, 2013). 다수의 측정변수들 간의 상호관련성을 분석하여 변수들 간 공유하는 공통요인을 설명하는 통계기법이며, 상관관계 또는 회귀분석을 활용하여 분석한다. 따라서 요인분석은 모든 측정변수들 간의 관계를 분석함으로써 잠재변수의 토대를 이루는 요인을 찾는 것이기 때문에 독립변수와 종속변수가 없으며, 주어진 자료의 타당성을 분석하는 것으로 분석결과로부터 모집단의 특성에 관한 추정은 하지 않는다.

요인분석은 탐색적 요인분석(EFA:Exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(CFA:Comfirmatory factor analysis)으로 구분한다. EFA는 탐색적 연구로 측정도구의 개념을 잡거나 이론적으로 규정된 잠재요인이 없을 때, 또는 측정도구 간 동일개념에 포함되는 하위개념을 추출하여 측정도구의 양을 줄이고자 할 때 사용하며, CFA는 기존 이론으로부터 도출된 잠재요인과 그것을 측정한 측정도구가 일치하는가를 확인하고자 할 때 사용한다.

EFA는 모든 관측변수(지표)가 모든 잠재변수(요인)로 연결되어 있기 때문에 요인부하량이 높은 변수들은 같은 요인으로 묶이고, 낮은 변수들은 다른 요인으로 묶이게 되며, 어느 요인에도 묶이지 않는 변수는 제거된다. 반면, CFA는 잠재변수에 관측변수가 이미 정하여 졌기 때문에 잠재변수가 모든 관측변수와 관계를 갖고 있지 않고 잠재변수와 관측변수 간의 관계(요인부하량)에 초점이 맞춰져 있다. 관측변수 중 요인부하량이 낮은 변수는 제거된다(우종필, 2014).

본 연구는 먼저, 구성개념별로 탐색적 요인분석을 실시하여 어느 요인에도 묶이지 않는 측정항목을 제거하고, 아울러 동일한 개념으로 묶인 요인에 대하여 신뢰도 분석을 함께 실시하였다. 그 다음 단계로 탐색적 요인분석 결과 도출한 요인들에 대하여 구성개념별로 1차 확인적 요인분석과 함께 타당도 분석을 실시하였다. 마지막으로 1차 확인적 요인분석을 통하여 구축된 측정모델의 모델 적합도를 향상시키기 위해 2차 확인적 요인분석을 단계별로 실시함으로써 모두 3번의 요인분석을 하였다.

4.2.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

먼저 탐색적 요인분석을 통하여 관측변수의 일부항목에 대하여 척도의 순화 과정을 거쳐 제거함으로써 타당도를 검증하였다. 구성개념을 구축하기 위한 요인추출 방법으로 변수들의 분산을 가장 잘 설명할 수 있는 요인을 찾기 위해 주성분(Principal components) 분석 방법을 선택하였고, 요인 수 결정기준은 고유값(Eigen-value)이 1.0보다 큰 값을, 요인회전은 요인의 단순구조를 최대화시키는 직각회전방식 중 Varimax 방법을 채택하였다. 고유값은 특정 요인에 포함된 모든 변수의 요인부하량 제곱을 합한 값으로 특정 요인의 설명력을 의미한다. 따라서 고유값이 1미만일 경우 한 개의 변수만큼의 분산도 설명하지 못하여 이는 데이터 축소의 의미가 상실되므로 고유값이 1이상이어야 하는 이유이다. 공통성은 해당 변수의 추출된 요인들에 의해 설명되는 정도를 가리키며 0과 1사이의 값을 가지며, 0.5이하면 낮다고 판정한다. 또한 요인부하량이 0.5이상이면 일반적으로 유의한 변수로 본다.

척도의 신뢰도 평가 방법에는 내적일관성(internal consistency), 반복측정 신뢰성(test-retest reliability), 대안항목신뢰성(alternative-form reliability) 등이 있는데 이 중 가장 많이 사용하는 방법은 내적일관성에 의한 방법이다. 이는 한 구성개념을 다중항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는가를 보는 것이며, 항목들 간의 상관관계가 높을수록 내적일관성이 높게 평가된다(이학식 외, 2013). 내적일관성에 의한 척도의 신뢰도 분석방법 중 Cronbach's α 계수를 가장 일반적으로 이용하며, 본 연구에서도 이를 이용하여 신뢰도 분석을 하였다. 사회과학분야에서 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 간주하며, 0.6보다 작은 항목들은 그 항목과 전체 항목 간의 상관관계가 낮아 제거함으로써 계수 값을 크게 할 수 있다.

4.2.2.1 개인창의성(Icr)

먼저 <표4-1>은 개인창의성(Icr : Individual creativity)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 개인창의성을 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 등 3가지 하위요인으로 구성하였고, 각 요인별로 4개씩의 설문지 문항, 즉 지식과 경험요인에 Icr11~Icr14, 창의적 사고기술요인에 Icr21~Icr24, 과제동기요인에 Icr31~Icr34 등 총 12개의 측정항목을 설정하였다. 탐색적 요인분석 결과 여러 선행연구에서 분류한 것과 동일하게 개인창의성은 3개의 요인으로 추출되었고, 1요인(과제동기)에 Icr31~34 및 Icr11 등 5개 항목이, 2요인(창의적 사고기술)에 Icr21~24 등 4개의 항목이, 3요인(지식과 경험)에 Icr13~14 등 2개의 항목이 묶였다. Icr12 항목만이 요인부하량 0.473으로 어느 요인에도 묶이지 않았고, Icr11 항목은 1요인에 묶였으나 교차요인부하량이 0.429⁴⁾로 3요인에도 적지 않은 영향을 미치고 있어 1요인에 전속되기에는 이론적 근거가 미약하다고 볼 수 있다. 또

<표4-1> 개인창의성 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목	탐색적 요인분석				신뢰도 분석	
	지식과 경험	창 의 적 사고기술	과제동기	공통성	해당항목 제거시 ^a	크론바 ^a
Icr13	.871	.128	.177	.805	—	.844
Icr14	.838	.180	.211	.783	—	
Icr24	-.005	.735	.325	.646	.642	.727
Icr22	.369	.733	.155	.697	.606	
Icr23	-.015	.680	.395	.619	.658	
Icr21	.320	.626	-.101	.505	.747	
Icr32	.019	.211	.768	.635	.757	.808
Icr31	.228	.059	.759	.632	.752	
Icr33	.138	.083	.742	.603	.769	
Icr34	.138	.109	.728	.561	.761	
Eigen-value	3.155	2.170	2.117			
분산설명(%)	26.29	18.08	17.64			
누적분산설명	26.29	44.37	62.01			
KMO/Bartlett	KMO 측도 .844 & Bartlett 검정 P= .000					

4) 교차요인부하량이 0.35이상이며 이론적 근거가 미약한 경우 해당요인으로 묶지 않음

한 공통성은 12개의 항목 중 Icr11(0.519), Icr12(0.436)가 가장 낮은 군에 속했다. 따라서 지식과 경험 요인(구성개념)의 12개 측정항목 중 공통성이 낮고 요인부하량이 0.5이하인 Icr12(지적 호기심)과 교차요인부하량이 0.35이상인 Icr11(노력의 지속성)은 지식과 경험의 측정항목에서 제거하기로 하였다.

이와 같이 지식과 경험요인의 관련 항목은 「해당 업무분야의 지식과 경험」(Icr13) 및 「전문성 인정 여부」(Icr14) 등 2개 문항이 채택되었고, 창의적 사고 기술요인의 관련 항목은 「유창한 표현」(Icr21), 「사고의 유연한 결합 능력」(Icr22), 「유연한 사고」(Icr23) 및 「독창적 사고」(Icr24) 등 4개 문항이 채택되었다. 그리고 과제동기요인의 관련 항목은 「직무 만족감」(Icr31), 「흥미도」(Icr32), 「열정적 수행 정도」(Icr33), 「직무 수행 시 즐거운 마음」(Icr34) 등 4개 문항이 채택되었다. 이와 같이 개인창의성의 구성개념이 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 3개의 하위요인으로 분류 추출된 것은 국내외 선행연구와 다르지 않은 결과라고 할 수 있다.

개인창의성의 3개의 하위요인에 대하여, Eigen-value는 모두 1이상이며, 요인부하량은 0.5이상, 교차요인부하량 0.35미만을 대부분 충족하고, 누적분산에 의한 총설명력은 62.01%, 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도는 0.844이며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률 값은 0.000으로 “상관관계행렬이 단위행렬이다”라는 귀무가설을 기각하여 자기 상관관계 외에서 다른 항목 간 상관관계를 형성한다고 할 수 있다. 이러한 사실을 종합해 볼 때 본 요인분석 모델은 적합하다고 할 수 있다.⁵⁾

또한 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과 지식과 경험요인이 0.844, 창의적 사고기술요인이 0.727, 과제동기요인이 0.808 등 모두 0.6이상으로 비교적 높은 편이었다. 이러한 개인창의성에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 바탕으로 지식과 경험요인, 창의적 사고기술요인 및 과제동기요인 등 3개 요인을 1단계 개인창의성 확인적 요인분석(CFA)의 측정모델에 반영하였다.

4.2.2.2 집단창의성(Gcr)

5) 탐색적 요인분석 모델의 적합도 판정기준 : ①고유값 ≥ 1.0 ②요인부하량 ≥ 0.5 , 교차요인부하량 < 0.35 ③누적분산(%) $\geq 60\%$ ④KMO측도 ≥ 0.7 ⑤Bartlett 구형성 검정 P-value < 0.05

<표4-2> 집단창의성 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목	탐색적 요인분석					신뢰도 분석	
	다양성	응집성	자율성	관계성	공통성	해당항목 제거시 _a	크론바 _a
Gcr12	.743	.139	.108	.093	.592	.645	.711
Gcr13	.689	.357	.179	.090	.643	.597	
Gcr14	.635	.265	.138	.282	.573	.619	
Gcr11	.589	-.092	.181	.231	.442	.724	
Gcr22	.103	.811	.122	.220	.731	.809	.851
Gcr23	.142	.744	.154	.315	.697	.804	
Gcr21	.152	.738	.243	.221	.676	.811	
Gcr24	.372	.618	.175	.348	.671	.817	
Gcr32	.124	.064	.821	.200	.734	.710	.785
Gcr34	.083	.255	.714	.166	.553	.752	
Gcr33	.312	.136	.682	.255	.646	.708	
Gcr31	.427	.259	.534	.135	.609	.758	
Gcr45	.206	.164	.091	.775	.678	.850	.867
Gcr44	.163	.272	.176	.765	.716	.830	
Gcr43	.138	.298	.251	.695	.654	.839	
Gcr41	.246	.267	.315	.669	.679	.831	
Gcr42	.175	.352	.411	.538	.613	.843	
Eigen-value	3.024	2.903	2.528	2.451			
분산설명(%)	17.79	17.07	14.87	14.42			
누적분산설명	-	34.86	49.73	64.15			
KMO/Bartlett	KMO 측도 .921 & Bartlett 검정 P= .000						

<표4-2>은 집단창의성(Gcr : Creativity in Groups)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 집단창의성을 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4가지 하위요인으로 구성하였고, 각 요인별로 4~5개의 설문지 문항, 즉 다양성요인에 Gcr11~Gcr14, 응집성요인에 Gcr21~Gcr24, 자율성요인에 Gcr31~Gcr34, 관계성요인에 Gcr41~Gcr45 등 총 17개의 측정항목을 설정하였다. 당초 요인분석 실행 결과 3개의 요인으로 추출되었으나 선행연구의 이론적 배경의 틀을 유지하기 위하여 요인 수 추출 방법 선택 시 ‘고정된 요인 수’에 추출할 요인의 수를 4로 고정하여 재분석하였다. 재실행 한 탐색적 요인분석 결과 집단창의성은 4개의 요인으로 추출

되어 1요인(관계성)에 Gcr41~45 등 5개 항목이, 2요인(응집성)에 Gcr21~24 등 4개의 항목이, 3요인(자율성)에 Gcr31~34 등 4개의 항목이, 4요인(다양성)에 Gcr11~14 등 4개의 항목이 묶였다. 이는 여러 선행연구에서 분류한 것과 일치하며, 따라서 집단창의성의 17개 측정항목은 모두 채택되었다.

이를 정리해 보면 다양성요인의 관련 항목은 「이질적 경험 및 경력」(Gcr11), 「상호 보완적 기능」(Gcr12), 「다양한 시각」(Gcr13) 및 「독특한 아이디어 창출 기회」(Gcr14) 등 4개 문항이 채택되었고, 응집성요인의 관련 항목은 「상호 존경 및 신뢰」(Gcr21), 「친화력」(Gcr22), 「협력 및 단결」(Gcr23) 및 「변화 또는 위기 시 협력 극복의 정도」(Gcr24) 등 4개 문항이 채택되었으며, 자율성요인의 관련 항목은 「목표성취 수준의 자율적 결정」(Gcr31), 「자율적 업무수행의 정도」(Gcr32), 「업무적 의사 결정 참여도」(Gcr33) 및 「조직내 행동의 자율성」(Gcr34) 등 4개 문항이 채택되었다. 그리고 관계성요인의 관련 항목은 「상사의 창의적 아이디어 창출 유도」(Gcr41), 「문제해결 노력에 대한 격려」(Gcr42), 「경력개발에 대한 물심양면 지원」(Gcr43), 「긍정적 분위기 조성 노력」(Gcr44), 「명확한 목표 제시」(Gcr45) 등 5개 문항이 채택되었다. 이와 같이 집단창의성의 구성개념이 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4개의 하위요인으로 분류 추출된 것은 국내외 선행연구와 다르지 않은 결과라고 할 수 있다.

집단창의성의 4개의 하위요인에 대하여, Eigen-value는 모두 1이상이며, 요인부하량은 0.5이상, 교차요인부하량 대부분이 0.35미만을 충족하고, 누적분산에 의한 총설명력은 64.15%, 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도는 0.921이며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률 값은 0.000으로 본 요인분석 모델은 적합하다고 할 수 있다. 또한 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과 다양성요인이 0.711, 응집성요인이 0.851, 자율성요인이 0.785, 관계성요인이 0.867 등 모두 0.6이상으로 비교적 높은 편이었다.

이러한 집단창의성에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 바탕으로 다양성요인, 응집성요인, 자율성요인 및 관계성요인 등 4개 요인을 1단계 집단창의성 확인적 요인분석(CFA)의 측정모델에 반영하였다.

4.2.2.3 조직창의성(Ocr)

<표4-3>은 조직창의성(Gcr : Creativity in Groups)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직창의성을 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상시스템 및 창의적 경영관행 등 4가지 하위요인으로 구성하였고, 각 요인별로 4~5개의 설문지 문항, 즉 조직의 동기화요인에 Ocr11~Gcr14, 조직의 자원요인에 Ocr21~Ocr24, 보상시스템요인에 Ocr31~Ocr34, 창의적 경영관행요인에 Ocr41~Ocr45 등 총 17개의 측정항목을 설정하였다.

<표4-3> 조직창의성 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목	탐색적 요인분석					신뢰도 분석	
	조직 동기화	조직의 자원	보상 시스템	창의적 경영관행	공통성	해당항목 제거시 ^a	크론바 ^a
Ocr13	.774	.010	.231	.142	.673	.755	.774
Ocr12	.762	.293	.003	.101	.676	.706	
Ocr11	.557	.463	.075	.237	.587	.705	
Ocr14	.484	.446	-.012	.435	.622	.708	
Ocr23	.174	.723	.217	.099	.610	.665	.743
Ocr22	.285	.696	.109	.039	.580	.724	
Ocr21	.090	.656	-.038	.459	.650	.660	
Ocr24	.048	.551	.245	.458	.576	.688	
Ocr32	.071	.122	.903	.070	.841	.658	.789
Ocr33	.174	.108	.849	.241	.821	.572	
Ocr34	.055	.102	.511	.472	.498	.864	
Ocr43	.082	.089	.221	.789	.686	.796	.837
Ocr42	.330	.247	-.022	.719	.688	.796	
Ocr44	.180	.066	.278	.710	.619	.797	
Ocr45	.062	.270	.242	.629	.532	.816	
Ocr41	.428	.168	.035	.600	.572	.812	
Eigen-value	3.636	2.586	2.393	2.221			
분산설명(%)	21.39	15.21	14.08	13.06			
누적분산설명	-	36.60	50.68	63.74			
KMO/Bartlett	KMO 측도 .893 & Bartlett 검정 P= .000						

탐색적 요인분석 결과 조직창의성은 4개의 요인으로 추출되었고, 1요인(창의적 경영관행)에 Ocr41~45 등 5개 항목이, 2요인(조직의 자원)에 Ocr21~24 등 4개의 항목이, 3요인(보상시스템)에 Ocr32~34 등 3개의 항목이, 4요인(조직의 동기화)에 Ocr11~14 등 4개의 항목이 묶였다. 이는 여러 선행연구에서 분류한 것과 대부분 일치하나, Ocr31 항목은 요인부하량 0.492로 1요인(창의적 경영관행)에 묶이고 동시에 교차 요인부하량이 0.478로 3요인(보상시스템)에도 적지 않은 영향을 미치고 있는 등 1요인에 전속되기에는 이론적 근거가 미약하다고 볼 수 있어 제거하기로 하였다. 따라서 조직창의성은 모두 16개 측정항목을 채택하였다.

이를 정리하면 조직의 동기화요인의 관련 항목은 「선정된 아이디어 실행력」(Ocr11), 「난제에 대한 도전정신」(Ocr12), 「실패용인문화」(Ocr13) 및 「변화에 대한 능동적 분위기」(Ocr14) 등 4개 문항이 채택되었고, 조직의 자원요인의 관련 항목은 「인력의 유용한 활용」(Ocr21), 「적정 자금의 보유」(Ocr22), 「업무수행에 필요한 시설의 충분성」(Ocr23) 및 「창의적 업무진행을 위한 시간 제공」(Ocr24) 등 4개 문항이 채택되었으며, 보상시스템요인의 관련 항목은 「아이디어 제안 보상」(Ocr32), 「창의적 성과 보상」(Ocr33) 및 「과업성파에 대한 승진 반영」(Ocr34) 등 3개 문항이 채택되었다. 그리고 창의적 경영관행요인의 관련 항목은 「직원의 명확한 비전의 인식」(Ocr41), 「직원의 창의적 공감대 형성」(Ocr42), 「의견의 자발적 제안 분위기」(Ocr43), 「아이디어 공유 시스템 여부」(Ocr44), 「정보공유 및 활용을 위한 자원 이용」(Ocr45) 등 5개 문항이 채택되었다. 이와 같이 조직창의성의 구성개념이 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상시스템 및 창의적 경영관행 등 4개의 하위요인으로 분류 추출된 것은 선행연구와 일치한다.

조직창의성의 4개의 하위요인에 대하여, Eigen-value는 모두 1이상이며, 「변화에 대한 능동적 분위기」(Ocr14)의 요인부하량이 0.484로 0.5미만이나 공통성이 0.622로 높은 편이고, 조직의 동기화요인 중 핵심 측정항목으로 선행연구(Woodman, 1993)에서도 논의되고 있어 제거하지 않았다. 이를 제외하고 요인부하량 0.5이상, 교차요인부하량 대부분이 0.35미만을 충족하고, 누적분산에 의한 총설명력은 63.74%, 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) 측도는 0.893이며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률 값은 0.000으로 본 요인분석 모델은 적합하다고 할 수 있다. 또한 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과 조직의 동기화요인이 0.774, 조직의 자원요인이 0.743, 보상시스템요인이 0.789, 창의적 경영관행요인이 0.837 등 모두 0.6이상으로 비교적 높은 편이었다.

이와 같이 조직창의성에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 바탕으로 조직의 동기화요인, 조직의 자원요인, 보상시스템요인 및 창의적 경영관행요인 등 4개 요인을 1단계 조직창의성 확인적 요인분석(CFA)의 측정모델에 반영하였다.

4.2.2.4 변혁적 리더십(LtI)

<표4-4>는 변혁적 리더십(LtI : Transformal Leadership)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십을 카리스마, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 4가지 하위요인으로 구성하였고, 요인별로 4개씩의 설문지 문항, 즉 카리스마요인에 LtI11~LtI14, 지적자극요인에 LtI21~LtI24, 동기부여요인에 LtI31~LtI34, 개별적 고려요인에 LtI41~LtI44 등 총 16개의 측정항목을 설정하였다. 탐색적 요인분석 결과 변혁적 리더십은 4개의 요인으로 추출되었고, 1요인(지적자극)에 LtI21~24 등 4개 항목이, 2요인(동기부여)에 LtI31~34 등 4개의 항목이, 3요인(개별적 고려)에 LtI41~44 등 4개의 항목이, 4요인(카리스마)에 LtI11~14 등 4개의 항목이 묶였다. 이는 여러 선행연구에서 분류한 것과 일치하며 관측변수로 16개 측정항목이 모두 채택되었다.

이를 정리해 보면 카리스마요인의 관련 항목은 「관리자의 가치관 및 신념」(LtI11), 「존경받을 수 있는 행동」(LtI12), 「자신감과 능력 보유」(LtI13) 및 「성과달성에 대한 능력 보유」(LtI14) 등 4개 문항이 채택되었고, 지적자극요인의 관련 항목은 「다양한 관점의 문제해결 유도」(LtI21), 「과업해결을 위한 새로운 방법 제시」(LtI22), 「기존 사고방식의 타당성 검토」(LtI23) 및 「새로운 방법에 의한 해결 독려」(LtI24) 등 4개 문항이 채택되었으며, 동기

부여요인의 관련 항목은 「조직미래의 비전 제시」 (Ltl31), 「장기 목표에 대한

<표4-4> 변혁적 리더십 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목	탐색적 요인분석					신뢰도 분석	
	카리스마	지적 자극	동기 부여	개별적 고려	공통성	해당항목 제거시 ^a	크론바 α
Ltl 13	.731	.328	.807	.153	.673	.816	.837
Ltl 12	.715	.305	.139	.365	.757	.765	
Ltl 11	.688	.160	.362	.138	.649	.818	
Ltl 14	.682	.208	.373	.264	.718	.773	
Ltl 21	.256	.760	.167	.302	.763	.826	.877
Ltl 23	.286	.751	.238	.086	.709	.852	
Ltl 24	.224	.746	.223	.257	.723	.846	
Ltl 22	.214	.721	.315	.232	.718	.844	
Ltl 34	.171	.172	.818	.226	.779	.830	.874
Ltl 32	.179	.280	.777	.184	.748	.826	
Ltl 33	.295	.158	.773	.157	.734	.841	
Ltl 31	.151	.385	.666	.233	.668	.857	
Ltl 42	.204	.196	.080	.805	.734	.782	.833
Ltl 41	.230	.111	.278	.764	.727	.790	
Ltl 43	.182	.263	.247	.722	.684	.773	
Ltl 44	.150	.439	.275	.568	.614	.809	
Eigen-value	3.082	3.065	2.704	2.548			
분산설명(%)	19.26	19.16	16.90	15.92			
누적분산설명	—	38.42	55.32	71.24			
KMO/Bartlett	KMO 측도 .922 & Bartlett 검정 P= .000						

자신감 고취」 (Ltl32), 「조직 미래에 대한 긍정적 자세」 (Ltl33) 및 「장기적 미래 목표에 대한 열정」 (Ltl34) 등 4개 문항이 채택되었다. 그리고 개별적 고려요인의 관련 항목은 「부하 직원의 관심사 배려」 (Ltl41), 「부하 직원에 대한 인격적 대우」 (Ltl42), 「부하 직원의 장점 개발 독려」 (Ltl43), 「부하 직원에 대한 교육시간 할애」 (Ltl44) 등 4개 문항이 채택되었다. 이와 같이 변혁적 리더십의 구성개념이 카리스마, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 4개의 하위요인으로 분류 추출된 것은 선행연구와 일치한다.

변혁적 리더십의 4개의 하위요인에 대하여, Eigen-value는 모두 1이상이며, 요인부하량은 0.5이상, 교차요인부하량 대부분이 0.35미만을 충족하고, 누적 분산에 의한 총설명력은 63.74%, 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 측도는 0.922이며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률 값은 0.000으로 본 요인분석 모델은 적합하다고 할 수 있다. 또한 각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과 카리스마요인 0.837, 지적자극요인 0.877, 동기부여요인 0.874 및 개별적 고려요인 0.833 등 모두 0.6이상으로 비교적 높은 편이었다.

이와 같이 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 바탕으로 카리스마, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 4개 요인을 1단계 변혁적 리더십 확인적 요인분석(CFA)의 측정모델에 반영하였다.

4.2.2.5 조직의 혁신성, 자기효능감 및 리더경험전달

<표4-5>는 조직의 혁신성(Inn: Innovation), 자기효능감(SE: Self Efficacy) 및 리더경험전달(LHT: Leader Heuristic Transfer)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 종속변수인 조직의 혁신성, 매개변수인 자기효능감 및 조절변수인 리더경험전달에 각각 5개씩의 설문지 문항을 매칭함으로써 단일차원의 잠재변수로 설정하고, 한 번에 분석을 시도하였다. 즉 조직의 혁신성에 Inn1~Inn5, 자기효능감에 SE1~SE5, 리더경험전달에 LHT1~LHT5 등 총 15개의 측정항목을 대상으로 하였다. 탐색적 요인분석 결과 모두 선행연구와 일치하여 15개 측정항목이 모두 채택되었다.

이와 같이 조직의 혁신성의 관련 항목은 「새로운 아이디어 도입 및 시도」(Inn1), 「새로운 업무수행 방법 모색」(Inn2), 「업무수행 방법 및 운영의 창의성」(Inn3), 「혁신의 위험수용 및 권장 분위기」(Inn4) 및 「최근 5년 간 신상품 및 서비스 출시」(Inn5) 등 5개 문항이 모두 채택되었고, 자기효능감의 관련 항목은 「난관 극복에 대한 자신감」(SE1), 「중요 정보 획득 능력 보유」(SE2), 「다수 난관의 성공적 극복 능력」(SE3), 「다양한 업무수행 자신감」(SE4), 「불리한 여건 수용 및 극복 자신감」(SE5) 등 5개 문

항이 모두 채택되었다. 그리고 리더경험전달의 관련 항목은 「상황 인지 능력 제고」(LHT1), 「과제 해결 프로세스 전달」(LHT2), 「효율적 상황점검 방법 전달」(LHT3), 「성과 제고 프로그램 제공」(LHT4) 및 「위기 인식 정보 제공」(LHT5) 등 5개 문항이 모두 채택되었다.

<표4-5> 혁신성·자기효능감·리더경험전달 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목	탐색적 요인분석				신뢰도 분석	
	조직의 혁신성	자기효능감	리더경험전달	공통성	해당항목 제거시 α	크론바 α
LHT 2	.825	.070	.162	.711	.829	.864
LHT 1	.801	.220	.072	.695	.829	
LHT 3	.769	.213	.220	.685	.826	
LHT 4	.757	.194	.147	.632	.838	
LHT 5	.663	.243	.173	.528	.852	
Inn 2	.192	.794	.176	.698	.790	.840
Inn 3	.241	.791	.039	.686	.800	
Inn 1	.086	.765	.243	.652	.806	
Inn 5	.171	.680	.286	.574	.813	
Inn 4	.257	.634	.185	.502	.825	
SE 3	.062	.075	.838	.713	.749	.810
SE 2	.092	.183	.765	.629	.770	
SE 1	.147	.205	.752	.628	.765	
SE 4	.309	.188	.605	.496	.785	
SE 5	.209	.218	.594	.444	.795	
Eigen-value	3.295	3.066	2.912			
분산설명(%)	21.97	20.44	19.41			
누적분산설명	-	42.41	61.82			
KMO/Bartlett	KMO 측도 .888 & Bartlett 검정 P= .000					

3개의 잠재변수에 대하여, Eigen-value는 모두 1이상이며, 요인부하량은 0.5이상을 모두 충족하고, 누적분산에 의한 총설명력은 61.82%, 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도는 0.888이며, Bartlett의 구형성 검정 유의확률 값은 0.000으로 본 요인분석 모델은 적합하다고 할 수 있다. 또한 각 잠재변수에 대한 신뢰도 분석 결과 조직의 혁신성이 0.864, 자기효능감이 0.840, 리더경험전달이 0.810 등 모두 0.6이상으로 비교적 높은 편이다.

이와 같이 3개의 잠재변수에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 바탕으로 각각 일반모형, 매개모형 및 조절모형의 1단계 확인적 요인분석(CFA)의 측정모델에 반영하였다.

4.2.3 확인적 요인분석 및 타당도 분석

본 연구는 앞에서 통계적 효율성을 높이기 위해 변수의 수를 줄이기 위한 방법⁶⁾으로 탐색적 요인분석을 실시함으로써 관측변수를 줄인 바 있다. 본 단원에서는 Amos 프로그램을 이용한 확인적 요인분석을 실시함으로써 잠재변수와 관측변수 간의 관계(집중 타당도) 및 잠재변수 간의 관계(판별타당도)를 검증하고자 한다. 앞에서 분석한 탐색적 요인분석은 다수의 변수들로부터 소수의 요인을 추출하는 분석이며, 확인적 요인분석은 분석 전에 이미 요인(잠재변수)의 수 및 요인(잠재변수)별 측정항목(관측변수)들이 이미 지정된 상태에서 분석되는 것이다(우종필, 2014).

따라서 본 연구에서는 먼저 구성개념별로 나누어서 분석하는 확인적 요인분석 1단계로 각 잠재변수와 잠재변수를 형성하는 관측변수들 간의 확인적 요인분석을 실시함과 동시에 모형적합도 향상을 위해 SMC⁷⁾가 낮거나 판정기준⁸⁾에 부적합한 측정문항을 제거함으로써 단일차원성을 확보하였다. 이 후 연구모형에 있는 잠재변수를 모두 한꺼번에 분석하는 확인적 요인분석 2단계는 다음 단계에서 논의할 것이다.

구조방정식모델은 모든 분석과정에서 필수적으로 모형적합도를 확보해야 한다. 모형적합도는 실제 연구자가 조사한 표본 데이터의 공분산행렬과 이론적 배경에 의해 개발한 연구모형의 추정된 공분산행렬과의 차이가 없어야 연

6) 탐색적 요인분석을 실시하는 목적 중의 하나임

7) Squared Multiple Correlation의 약자. 표준 요인부하량(표준화 계수)의 제곱 값으로 SPSS에서 R^2 에 해당하며 0.4이상이면 종속변수에 대한 독립변수의 설명력이 있다고 해석함

8) 확인적 요인분석 모델의 적합도 판정기준 : ① $P < 0.05$ ②표준화계수 ≥ 0.5 ③AVE(평균분산추출) ≥ 0.5 ④개념신뢰도 ≥ 0.7 ⑤ $AVE \geq R^2$ ⑥GFI, CFI, NFI, IFI, TLI ≥ 0.9 ⑦RMR, RMSEA < 0.05 ⑧ χ^2 , df, $P > 0.05$, $\chi^2/df < 2$ 등

구모형에 적합하다는 개념이다.

모형적합도를 판단하는 지수에는 절대적합지수(Absolute fit index), 증분적합지수(Incremental fit index), 간명적합지수(Parsimonious fit index) 등 3가지가 있다.

먼저, 절대적합지수는 다른 모델과 비교하지 않는 특징을 갖고 있다. 이 중에서 CMIN으로 표시되는 χ^2 를 가장 많이 사용하며, 통계적 유의성을 확인하기 위해 p-value를 제공한다. 연구자는 연구모형이 표본 데이터와 적합하기 위해서는 χ^2 의 수치가 작을 것을 기대한다. 또한 p-value는 표본의 공분산행렬과 연구모형의 공분산행렬 간의 유의성을 판단하는 수치이므로 클 것(신뢰수준 95%의 경우 $p > 0.05$)을 기대한다⁹⁾.

χ^2 값은 (표본의 수-1)×(표본 데이터 공분산행렬-모델 추정 공분산행렬)에 의해 정해진다. 즉, 표본의 크기에 영향을 받게 되므로 표본의 크기가 클수록 증가한다. 따라서 표본의 수가 300이상과 같이 클 경우에는 표본의 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬 간 차이가 거의 없는데도 불구하고 χ^2 값이 크게 나와 실제 모형적합도가 양호한데도 결론적으로 모형적합도가 양호하지 않게 나타날 수 있다. 또한 표본의 수가 작을 경우에는 그 반대의 현상이 나타날 수 있다는 결점이 있어, 절대적인 기준으로 보기에 한계가 있다. 이에 Amos에서 CMIN/DF로 표시되는 Normed χ^2 를 제공하는데 이는 χ^2 를 자유도(df)로 나눈 수치로 가급적 2 이하면 양호하고, 3이하라도 수용할 수 있다고 알려져 있다. 이 외에 RMR, GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI 및 RMSEA 등과 같은 다른 형태의 지수를 함께 확인함으로써 종합적으로 모형적합도를 판단해야 할 것이다. 이들 적합도 지수들은 통계적 유의성을 확인하지 않는다.

이 외에 절대적합지수로는 표본 공분산행렬과 연구모형 추정공분산행렬의 오차가 적을수록 모형이 적합하다고 할 수 있는 지수로 RMR(root mean square residual)과 RMSEA(root mean square error of approximation)가 있

9) χ^2 와 p-value는 반비례하므로 χ^2 이 작을수록 p-value는 크다.

다. RMR은 0.05 이하면 양호, RMSEA는 0.05 이하는 매우 양호, 0.08 이하이면 양호, 0.10 이하는 수용가능한 모형적합도라 할 수 있다. GFI(goodness of fit index) 및 AGFI(Ajusted GFI)는 0.09이상은 양호한 수치로 판단한다.

한편, 연구모형 추정 공분산행렬을 표본 공분산행렬이 설명하는 정도를 나타내는 증분적합지수에는 CFI(comparative fit index), NFI(normed fitindex), IFI(Incremental fit index) 등이 있다. 이들은 0.90 이상이면 양호한 것으로 간주하나 이 기준들은 절대적이거나 기준을 모두 충족해야 하는 것은 아니다.

또한, 간명적합지수는 두 개 이상의 모델 간 비교를 하고자 할 때 유용한 판단지수로 PGFI(Parsimony GFI), PNFI(Parsimony NFI), PNFI(Parsimony NFI) 및 AIC(Akaike information criterion) 등이 있다. 이들 수치는 낮을수록 적합한 모형이다.

본 연구에서는 여러 모형적합도 판정 지수 중 χ^2 , df, P-value, χ^2/df , RMR, GFI, CFI, NFI, IFI 및 RMSEA를 주로 활용할 것이다. 이와 같은 지수 중에서 표본의 크기에 영향을 많이 받는 지수는 GFI이며, 표본의 크기에 적은 영향을 받는 지수는 RMSEA와 CFI이다.

한편, 본 연구에서는 확인적 요인분석과 동시에 타당도 분석도 함께 실시할 것이다. 일반적으로 구조방정식모델에서는 모형적합도 확보 외에 집중타당도와 판별타당도를 확보해야 한다고 알려져 있다. 집중타당도(Convergent validity)는 잠재변수와 관측변수 간의 상관관계가 높아야 즉, 요인부하량이 높아야 하는 개념이며, 판별타당도(Discriminant validity)는 잠재변수들 간의 상관관계 낮아야 즉, 상관계수나 공분산이 낮아야 하는 개념이다. 다시 말해 집중타당성 잠재변수를 측정하는데 관측변수들이 얼마나 일치하는가를 보이는 정도이며, 요인부하량이 높을수록 집중타당성이 있으며, 판별타당성은 독립된 잠재변수들 간의 서로 다른 차이를 나타내는 정도로 잠재변수들 간 상관성이 낮을수록 판별타당성이 있다.

집중타당도의 일반적인 검증방법으로 표준화계수 ≥ 0.5 , 통계적 유의성

$p\text{-value} < 0.05$, AVE(평균분산추출)¹⁰⁾ ≥ 0.5 , 개념신뢰도¹¹⁾ ≥ 0.7 을 기준으로 하고 있다. 또한 판별타당도의 일반적인 검증방법은 $AVE > R^2$ 즉, 두 잠재변수 간 AVE 값과 두 잠재변수 간 상관계수의 제곱 값(R^2 , 설명력)을 비교하여 R^2 보다 AVE 값이 크면 판별타당성이 있다고 본다.

아울러 모형적합도 판정기준인 GFI, CFI, NFI 및 IFI의 수치가 0.9이상, RMR 및 RMSEA는 0.05 이하를 충족하고 χ^2 , df 확인 및 $P > 0.05$, $\chi^2/df < 2$ 등의 요건을 함께 적용하여 전반적인 모형의 적합도를 판단할 것이다.

이상과 같이 이하에서 살펴 볼 확인적 요인분석에서는 모두 8가지를 체크 함으로써 모형적합도 및 타당성 여부를 동시에 검증할 것이다. 이를 다시 한번 정리하면, 집중타당도 판정기준은 ①표준화계수 ≥ 0.5 ②통계적 유의성 $p\text{-value} < 0.05$ ③AVE(평균분산추출) ≥ 0.5 ④개념신뢰도 ≥ 0.7 이며, 판별타당도 판정기준은 ⑤ $AVE > R^2$, 모형적합도 판정기준은 ⑥GFI, CFI, NFI 및 $IFI \geq 0.9$ ⑦RMR 및 $RMSEA < 0.05$ ⑧ χ^2 , df 확인 및 $P > 0.05$, $\chi^2/df < 2$ 이다. 아울러 변수의 설명력을 나타내는 SMC가 0.4이하인 항목을 제거하여 모형적합도를 향상시키는 역할을 제고한다.

또한, 모든 잠재변수를 한꺼번에 분석하지 않고 구성개념별로 단일차원성을 확보하기 위해 확인적 요인분석을 실시하는 것이 본 단원의 목적이다. 즉, 이하에서는 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 변혁적 리더십 등 4개 영역을 구성개념별로 분석하였다.

4.2.3.1 개인창의성

먼저, 개인창의성에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표4-6>과 같다. 여기에

10) 각 구성개념(잠재변수)별 관측변수의 표준화계수 제곱의 합을 표자계수 제곱의 합과 관측변수 측정오차 분산 값의 합의 합으로 나눈 값. 즉, $\sum(\text{표준화계수}^2) / (\sum(\text{표준화계수}^2) + \sum(\text{관측변수 측정오차의 분산 값}))$

11) 각 구성개념(잠재변수)별 관측변수의 표준화계수의 합의 제곱 값을 표준화계수의 합의 제곱 값과 관측변수 측정오차 분산 값의 합의 합으로 나눈 값. 즉, $\sum(\text{표준화계수})^2 / (\sum(\text{표준화계수})^2 + \sum(\text{관측변수 측정오차의 분산 값}))$

서 모형적합도를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났고, χ^2/df 는 2.483으로 양호한 기준치인 2를 상회하고 있어 모형적합도 향상을 위해 SMC값이 .4이하이고, 표준화계수 값이 .5이하로서 적정 판정기준에 미달하는 관측변수인 Icr21을 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표4-7>과 같다.

<표4-6> 개인창의성의 확인적 요인분석

잠재 변수	관측 변수	비표준화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
지식과 경험	Icr14	1.000				.911	.829	.144	.774	.872
	Icr13	.860	.093	9.220	***	.803	.645	.286		
창의적 사고	Icr24	1.000				.674	.454	.392	.501	.795
	Icr23	1.006	.124	8.137	***	.676	.457	.393		
	Icr22	1.114	.129	8.665	***	.757	.573	.302		
	<u>Icr21</u>	.658	.116	5.687	***	<u>.440</u>	<u>.194</u>	.587		
과제 동기	Icr34	1.000				.710	.504	.395	.579	.846
	Icr33	.919	.101	9.073	***	.694	.482	.364		
	Icr32	1.002	.107	9.367	***	.722	.522	.370		
	Icr31	1.053	.110	9.540	***	.740	.548	.368		
모 형 적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	79.465	32	.000	2.483	.040	.937	.941	.907	.942	.080

관측변수 Icr21을 제거한 후, 개인창의성에 대한 수정 확인적 요인분석 결과를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않게 나타났고, χ^2/df 는 2.780으로 양호한 기준치인 2를 상회하고 있으나, GFI, CFI, NFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상, RMR은 .40으로 양호하고 RMSEA는 .088으로 양호하며, 표준화 계수는 모두 .5이상, SMC 역시 .4이상을 보이고 있으며, <표4-8>에서 집중타당도를 가늠하는 AVE(평균분산추출)와 개념신뢰도 값은 각각 모두 .5이상 및 .7이상을 보이고 있다.

또한 판별타당도를 판단하는 기준인 $AVE > R^2$ 을 역시 충족하고 있어 전체적으로 모형적합도 및 타당도는 수용 가능하다고 볼 수 있다.

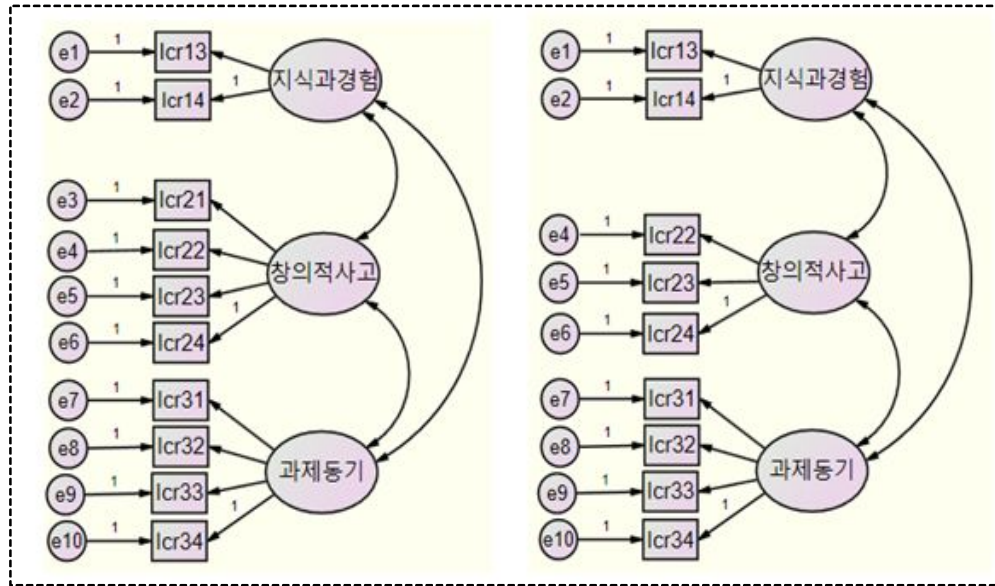
<표4-7> 수정 개인창의성의 확인적 요인분석(Icr21 제거 후)

잠재 변수	관측 변수	비표준화 계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	SMC	오차항 분산	AVE	개념 신뢰도
지식과 경험	Icr14	1.000				.914	.836	.139	.775	.873
	Icr13	.854	.097	8.783	***	.800	.640	.290		
창의적 사고	Icr24	1.000				.688	.473	.379	.578	.804
	Icr23	1.036	.125	8.294	***	.710	.504	.359		
	Icr22	1.030	.124	8.319	***	.714	.510	.346		
과제 동기	Icr34	1.000				.708	.502	.397	.579	.846
	Icr33	.920	.101	9.079	***	.694	.482	.364		
	Icr32	1.006	.107	9.388	***	.723	.523	.368		
	Icr31	1.056	.111	9.557	***	.741	.548	.367		
모형 적합도 ⑥~⑧	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	66.728	24	.000	2.780	.038	.945	.944	.917	.945	.088
집중 타당도 ①~④	① $P < 0.05$ ② 표준화 계수 ≥ 0.5 ③ $AVE \geq 0.5$ ④ $CR \geq 0.7$									
	모두 적절함									

<표4-8> 개인창의성의 판별타당성 분석

잠재 변수	지식과 경험	창의적 사고	과제 동기	AVE
지식과 경험	1			.775
창의적 사고	.507(.257)	1		<u>.578</u>
과제 동기	.481(.231)	<u>.627(.393)</u>	1	<u>.579</u>
판별타당도⑤	⑤ $AVE \geq R^2$			
	$.627^2(=.393) < .578 \text{ \& } .579$ 이므로 적합(판별타당성 있음)			

<그림 4-2>는 최초 확인적 요인분석과 Icr21 측정항목을 제거한 후 수정 확인적 요인분석의 결과를 나타낸 그림이다



<그림4-2> 개인창의성의 CFA 및 수정 CFA

<표4-9> 집단창의성의 확인적 요인분석

잠재 변수	관측 변수	비표준 회계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
다양성	Gcr14	1.000				.726	.528	.434	<u>.469</u>	.773
	Gcr13	.891	.094	9.516	***	.747	.559	.304		
	Gcr12	.702	.090	7.761	***	.584	<u>.341</u>	.461		
	Gcr11	.550	.094	5.870	***	<u>.435</u>	<u>.190</u>	.627		
응집성	Gcr24	1.000				.790	.624	.263	.676	.893
	Gcr23	.963	.080	12.104	***	.776	.602	.268		
	Gcr22	.879	.076	11.511	***	.743	.551	.275		
	Gcr21	.983	.084	11.716	***	.754	.569	.321		
자율성	Gcr34	1.000				.637	.406	.389	.563	.837
	Gcr33	1.249	.139	8.988	***	.765	.585	.294		
	Gcr32	1.199	.141	8.499	***	.703	.494	.390		
	Gcr31	1.132	.139	8.168	***	.666	.444	.426		
관계성	Gcr45	1.000				.685	.469	.450	.613	.888
	Gcr44	1.132	.109	10.406	***	.765	.586	.360		
	Gcr43	1.152	.112	10.253	***	.753	.567	.404		
	Gcr42	1.026	.099	10.384	***	.764	.583	.299		
	Gcr41	1.097	.102	10.747	***	.795	.631	.279		
모 형 적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	192.677	113	.000	1.705	.035	.913	.955	.898	.955	.055

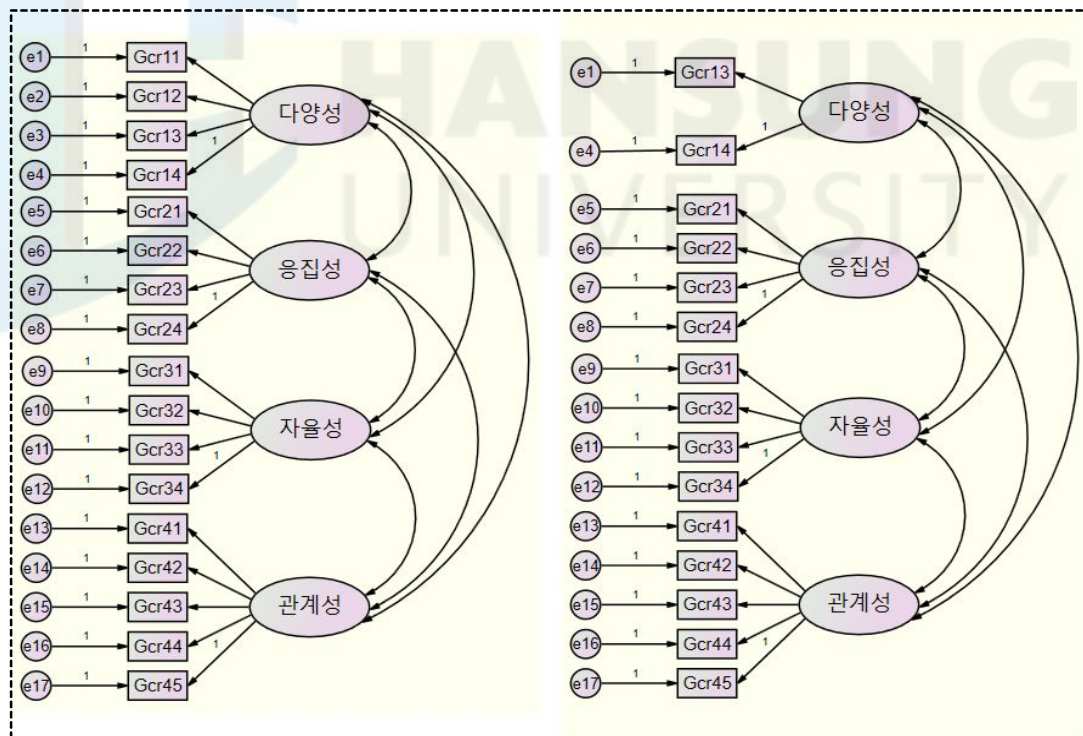
4.2.3.2 집단창의성

집단창의성에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표4-9>과 같다. 먼저 모형적합도를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났고, χ^2/df 는 1.705로 양호한 기준치인 2이하이나, Gcr11 항목의 표준화계수 값이 .5 이하이며, 하위 구성개념인 다양성의 AVE 값이 .5이하로 나타났고, Gcr11과 Gcr12는 SMC 값이 .4이하로 적정 판정기준에 적절하지 않아 두 개의 관측변수인 Gcr11 과 Gcr12를 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표4-10>과 같다.

<표4-10> 수정 집단창의성의 확인적 요인분석(Gcr11, Gcr12 제거 후)

잠재 변수	관측 변수	비표준화계수	S.E.	C.R.	P	표준화계수	SMC	오차항 분산	AVE	개념신뢰도
다양성	Gcr14	1.000				.759	.576	.389	.613	.760
	Gcr13	.839	.096	8.785	***	.735	.541	.317		
응집성	Gcr24	1.000				.788	.621	.265	.676	.893
	Gcr23	.967	.080	12.099	***	.778	.605	.266		
	Gcr22	.882	.077	11.490	***	.743	.552	.275		
	Gcr21	.987	.084	11.696	***	.755	.569	.320		
자율성	Gcr34	1.000				.640	.409	.387	.563	.837
	Gcr33	1.244	.138	8.999	***	.765	.585	.294		
	Gcr32	1.199	.140	8.538	***	.707	.499	.386		
	Gcr31	1.117	.138	8.121	***	.660	.436	.432		
관계성	Gcr45	1.000				.684	.468	.451	.613	.888
	Gcr44	1.130	.109	10.366	***	.763	.582	.363		
	Gcr43	1.156	.113	10.263	***	.754	.569	.401		
	Gcr42	1.027	.099	10.372	***	.764	.583	.299		
	Gcr41	1.099	.102	10.746	***	.796	.633	.278		
모형 적합도 ⑥~⑧	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	133.218	84	.001	1.586	.033	.928	.970	.923	.970	.050
집중 타당도 ①~④	① $P < 0.05$ ② 표준화계수 ≥ 0.5 ③ $AVE > 0.5$ ④ $CR \geq 0.7$									
	모두 적절함									

관측변수 Gcr11 과 Gcr12를 제거한 후, 집단창의성에 대한 수정 확인적 요인분석 결과를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .001로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않게 나타났지만 χ^2/df 는 1.586으로 양호한 기준치인 2를 하회하고 있고, GFI, CFI, NFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상, RMR은 .33으로 양호하고 RMSEA는 .050으로 양호하며, 표준화 계수는 모두 .5이상, SMC 역시 .4이상을 보이고 있으며, 집중타당도를 가늠하는 AVE(평균분산추출)와 개념신뢰도 값은 각각 모두 .5이상 및 .7이상을 보이고 있다. 그리고 <표4-11>과 같이 판별타당도를 판단하는 또 다른 기준¹²⁾을 충족하고 있어 전체적으로 모형적합도 및 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. <그림 4-3>은 최초 확인적 요인분석과 Gcr11 과 Gcr12를 제거한 후 수정 확인적 요인분석의 결과를 나타낸 그림이다



<그림4-3> 집단창의성의 CFA 및 수정 CFA

12) 판별타당도 판정기준 AVE>0.5 이외에 [두 잠재변수 간 상관계수 $\pm 2 \times$ S.E]의 값이 1을 포함하지 않을 경우 판별타당성이 있다고 간주함

<표4-11> 집단창의성의 판별타당성 분석(표준오차 추정구간에 의한 방법)

상관관계	공분산	S.E	상관계수	표준오차추정구간
다양성 ↔ 응집성	.333	.052	.695	.591 ~ .799
다양성 ↔ 자율성	.255	.044	.677	.589 ~ .765
다양성 ↔ 관계성	.313	.051	.683	.581 ~ .785
응집성 ↔ 자율성	.221	.037	.647	.573 ~ .721
응집성 ↔ 관계성	.330	.048	.795	.699 ~ .891
자율성 ↔ 관계성	.244	.040	.748	.668 ~ .828
판별타당도⑤	상관계수 $\pm 2 \times \text{S.E}$ 의 구간이 “1”이 아니어야 함			
	모든 항목 적합함(판별타당성 있음)			

4.2.3.3 조직창의성

조직창의성에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표4-12>과 같다. 먼저 모형적

<표4-12> 조직창의성 확인적 요인분석

잠재 변수	관측 변수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
조 직 동기화	Ocr14	1.000				.784	.615	.245	.545	.825
	Ocr13	.719	.092	7.776	***	.546	.298	.475		
	Ocr12	.884	.098	9.032	***	.631	.398	.462		
	Ocr11	.987	.095	10.357	***	.723	.522	.348		
조직의 자 원	Ocr24	1.000				.701	.491	.416	.495	.796
	Ocr23	.797	.095	8.396	***	.635	.403	.378		
	Ocr22	.812	.108	7.497	***	.560	.314	.578		
	Ocr21	.950	.103	9.918	***	.705	.498	.366		
보 상 시스템	Ocr34	1.000				.528	.279	.547	.656	.844
	Ocr33	1.913	.240	7.976	***	.950	.903	.083		
	Ocr32	1.614	.199	8.117	***	.794	.631	.322		
창의경 영관행	Ocr45	1.000				.673	.453	.386	.566	.867
	Ocr44	1.157	.123	9.414	***	.719	.517	.399		
	Ocr43	1.197	.127	9.410	***	.719	.517	.428		
	Ocr42	1.187	.121	9.777	***	.753	.568	.343		
	Ocr41	1.066	.117	9.133	***	.694	.482	.391		
모 형 적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	244.287	98	.000	2.493	.056	.874	.903	.851	.905	.081

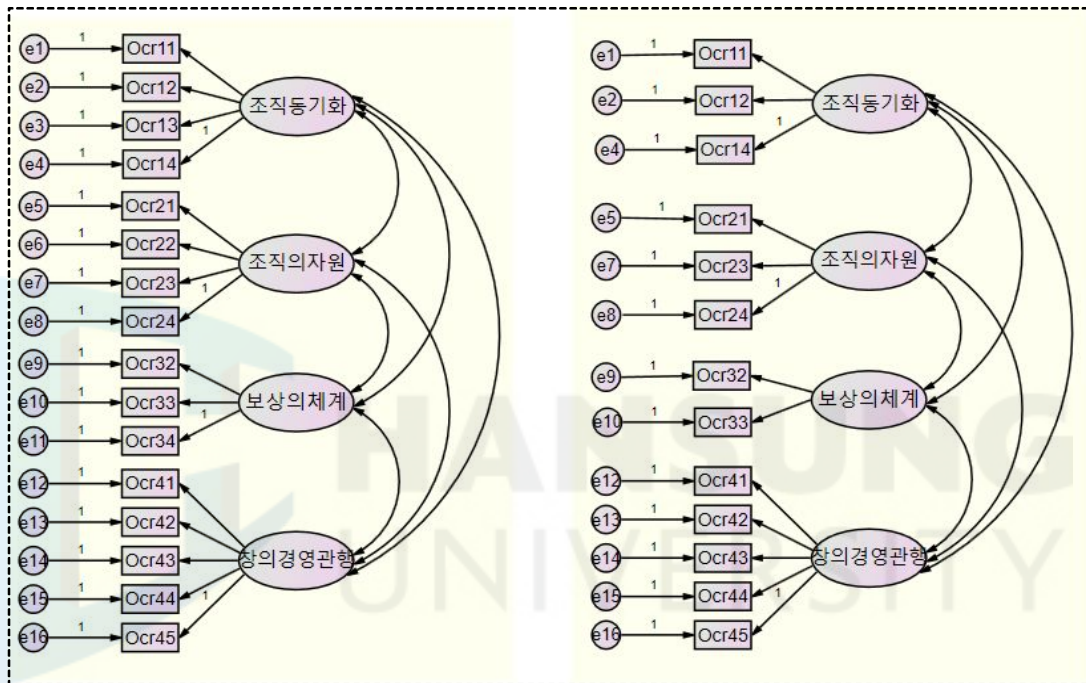
합도를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났으며, χ^2/df 는 2.493으로 양호한 기준치인 2를 상회하는 상황에서, 하위 구성개념인 조직의 자원 AVE 값이 .5이하이며, Ocr13, Ocr22 및 Ocr34는 SMC 값이 .4이하로 적정 판정기준에 적절하지 않은 것으로 판단되어 세 개의 관측변수인 Ocr13, Ocr22 및 Ocr34를 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표4-13>과 같다.

<표4-13> 수정 조직창의성 확인적 요인분석(Ocr13, Ocr22, Ocr34 제거 후)

잠재 변수	관측 변수	비표준 회계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
조 직 동기화	Ocr14	1.000				.793	.629	.236		
	Ocr12	.827	.099	8.365	***	.597	.357	.493	.582	.804
	Ocr11	.971	.097	9.979	***	.719	.517	.352		
조직의 자 원	Ocr24	1.000				.739	.546	.372		
	Ocr23	.725	.088	8.237	***	.609	.371	.398	.553	.787
	Ocr21	.897	.096	9.375	***	.702	.493	.369		
보 상 시스템	Ocr33	1.000			***	1.030	1.060	.052		
	Ocr32	.723	.094	7.679	***	.738	.544	.398	.781	.874
창의경 영관행	Ocr45	1.000				.673	.454	.386		
	Ocr44	1.154	.123	9.415	***	.718	.516	.401		
	Ocr43	1.199	.127	9.444	***	.721	.519	.426	.566	.867
	Ocr42	1.188	.121	9.812	***	.755	.570	.341		
	Ocr41	1.061	.116	9.116	***	.691	.478	.394		
모 형 적합도 ⑥~⑧	χ^2 df P χ^2/df RMR GFI CFI NFI IFI RMSEA									
	150.367 59 .000 2.549 .044 .901 .928 .888 .929 .082									
집 중 타당도 ①~④	① $P < 0.05$ ② 표준화계수 ≥ 0.5 ③ $AVE > 0.5$ ④ $CR \geq 0.7$									
	모두 적절함									

관측변수 Ocr13, Ocr22 및 Ocr34를 제거한 후, 조직창의성에 대한 수정 확인적 요인분석 결과를 보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않고 χ^2/df 는 2.549로 양호한 기준치인 2를 상회하고 있으나, GFI, CFI, NFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상이거나 근접하

고 있고, RMR은 .044로 양호하고 RMSEA 역시 .082로 양호하며, 표준화 계수는 모두 .5이상, 통계적 유의성을 나타내는 p-value 도 모두 .5이하이며, 집중타당도를 가늠하는 AVE(평균분산추출)와 개념신뢰도 값은 각각 모두 .5 이상 및 .7이상을 보이고 있다. 그리고 <표4-14>와 같이 판별타당도 역시 기준을 충족하고 있어 전체적으로 모형적합도 및 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. <그림 4-4>는 최초 확인적 요인분석과 Ocr13, Ocr22 및 Ocr34를 제거한 후 수정 확인적 요인분석의 결과를 나타낸 그림이다



<그림4-4> 조직창의성 CFA 및 수정 CFA

<표4-14> 조직창의성의 판별타당성 분석(표준오차 추정구간)

상관관계	공분산	S.E	상관계수	표준오차추정구간
조직동기화 ↔ 조직의 자원	.342	.049	.811	.713 ~ .909
조직의 자원 ↔ 보상체계	.261	.052	.410	.309 ~ .514
보상체계 ↔ 창의경영관행	.255	.045	.474	.384 ~ .564
조직동기화 ↔ 보상체계	.203	.047	.337	.243 ~ .431
조직동기화 ↔ 창의경영관행	.261	.041	.729	.647 ~ .811
조직의 자원 ↔ 창의경영관행	.295	.046	.781	.689 ~ .873
판별타당도⑤	상관계수 $\pm 2 \times$ S.E 의 구간이 “1”이 아니어야 함			
	모든 항목 적합함			

4.2.3.4 변혁적 리더십

<표4-15> 변혁적 리더십의 확인적 요인분석

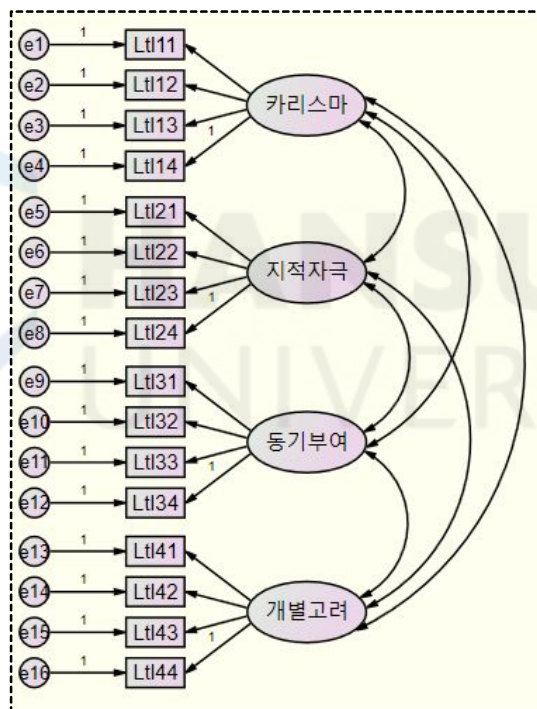
잠재 변수	관측 변수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
카리 스마	Ltl 14	1.000				.814	.663	.200	.674	.891
	Ltl 13	.846	.079	10.728	***	.680	.463	.327		
	Ltl 12	1.079	.079	13.590	***	.828	.685	.211		
	Ltl 11	.911	.084	10.863	***	.687	.473	.365		
지적 자극	Ltl 24	1.000				.792	.627	.277	.714	.909
	Ltl 23	.937	.077	12.169	***	.759	.576	.300		
	Ltl 22	.991	.075	13.158	***	.809	.655	.240		
	Ltl 21	1.051	.076	13.786	***	.842	.708	.211		
동기 부여	Ltl 34	1.000				.812	.660	.287	.705	.905
	Ltl 33	.888	.069	12.939	***	.785	.616	.273		
	Ltl 32	.934	.068	13.818	***	.828	.685	.223		
	Ltl 31	.855	.068	12.578	***	.768	.589	.284		
개별적 고 려	Ltl 44	1.000				.741	.549	.374	.632	.873
	Ltl 43	.947	.085	11.175	***	.780	.609	.262		
	Ltl 42	.885	.085	10.378	***	.723	.523	.325		
	Ltl 41	.951	.089	10.636	***	.741	.549	.337		
모 형 적합도 ⑥~⑧	x ²	df	P	x ² /df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	202.855	98	.000	2.070	.032	.903	.951	.910	.951	.068
집 중 타당도 ①~④	① P<0.05 ② 표준화계수≥0.5 ③ AVE>0.5 ④ CR≥0.7									
	모두 적절함									

변혁적 리더십에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표4-15>와 같다. 모형적합도를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났으며, χ^2/df 는 2.070으로 양호한 기준치인 2를 상회하나 3이하고, GFI, CFI, NFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상이며, RMR은 .032로 양호하고 RMSEA는 .068로 양호하며, 표준화 계수는 모두 .5이상, 통계적 유의성을 나타내는 p-value 도 모두 .5이하이며, 집중타당도를 가늠하는 AVE(평균분산추출)와 개념신뢰도 값은 각각 모두 .5이상 및 .7이상을 보이고 있어 집중타당도는 확보되었다고 할 수 있다. 그리고 <표4-16>에서 보듯이 판별타당도

또한 기준을 충족하고 있어 전체적으로 모형적합도 및 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. <그림 4-5>는 변혁적 리더십의 확인적 요인분석의 결과이다.

<표4-16> 변혁적 리더십의 판별타당도 분석

잠재변수	카리스마	지적자극	동기부여	개별적 고려	AVE
카리스마	1				.674
지적자극	.758(.575)	1			.714
동기부여	.703(.494)	.698(.487)	1		.705
개별적 고려	.747(.558)	.741(.549)	.682(.465)	1	.632
판별타당도⑤	⑤ $AVE \geq R^2$				
	.758 ² (=.575) ≤ .674 & .714 이므로 적합(판별타당성 있음)				



<그림 4-5> 변혁적 리더십의 CFA

4.2.4 측정모델(Measurement model)의 분석

앞서 확인적 요인분석 1단계로 각 잠재변수와 잠재변수를 형성하는 관측변수들 간의 확인적 요인분석을 실시하면서 모형적합도 향상을 위해 SMC가 낮

거나 판정기준에 부적합한 측정문항을 제거하여 단일차원성을 확보하였다. 여기서는 2단계 확인적 요인분석과 동시에 측정모형을 분석하고자 한다. 2단계 확인적 요인분석을 하기 전에 먼저 모형의 복잡성을 단순화하기 위해 구성개념의 항목 합산¹³⁾을 통한 측정항목 수를 조정¹⁴⁾하는 절차가 필요하다. 이러한 절차를 거친 후 모든 잠재변수들 간에 공분산을 설정하여 전체 잠재변수들과 관측변수들에 대한 측정모형(Measurement model)을 구축하게 된다.

즉, 측정모형 분석이란 1단계 확인적 요인분석으로 모형적합도를 확보한 모든 관측변수 및 잠재변수들에 대하여 공분산을 설정하여 잠재변수와 관측변수들 간의 요인부하량 및 잠재변수들 간의 상관관계를 분석하는 것이며, 측정모형 분석도 1단계 확인적 요인분석과 마찬가지로 관측변수를 제거함으로써 모형적합도를 향상 시키므로 2단계 확인적 요인분석이라 할 수 있다.

본 연구에서는 1단계에서와 마찬가지로 SMC값이 낮거나 판정기준에 부적합한 측정항목을 다시 한 번 제거하여 최종적으로 모형적합도를 확보한 후 전체 차원의 타당성 분석을 실시하였다.

4.2.4.1 최초 측정모형

먼저, 당초 측정항목의 수를 구성개념별로 살펴보면 <표4-17>에서 보듯이 개인창의성에 3개의 하위요인에 각각 4개씩 총 12개 문항, 집단창의성에 4개의 하위요인에 각각 4개~5개씩 총 17개 문항, 조직창의성에 4개의 하위요인에 각각 4개~5개씩 총 17개 문항, 변혁적 리더십에 4개의 하위요인에 각각 4개씩 총 16개 문항 및 혁신성에 5개의 문항 등 모두 67개 문항으로 구성되었다. 이 후 탐색적 요인분석을 거치면서 요인으로 묶이지 않는 측정항목이 있어 이를 제외시켰으며 개인창의성의 하위요인 중 지식과 경험에서 2개, 조직창의성의 하위요인 중 보상체계에서 1개 등 모두 3개가 제거되어 총 63개

13) 구조방정식모형에서 다수의 측정항목을 모두 관측변수로 사용할 경우 모형의 복잡성이 증가하여 표본의 크기, 모형의 적합도 및 모수의 추정에 대한 유의성 등의 문제가 발생되어 항목 합산을 통해 문제를 해결해야 한다(우종필, 2014).

14) Bentler & Chou(1987)/배병렬(2009): 20개 정도의 관측변수가 적절(전제서).

의 측정항목이 되었다. 이어서 1단계 확인적 요인분석 및 타당도 분석 결과 모형적합도를 향상시키기 위해 집중타당도 및 판별타당도 판단기준에 부적합하거나 SMC가 낮은 관측변수(측정항목)를 제거하였다. 개인창의성의 창의기술사고 요인에서 1개, 집단창의성의 다양성 요인으로부터 2개, 조직창의성의 조직동기화 요인에서 1개, 조직의 자원요인의 1개 및 보상체계 요인에서 1개 등 모두 6개를 제거함으로써 총 58개의 측정항목으로 축소하였다.

<표4-17> 단계별 측정항목 수의 변화 과정

당초			EFA실시	1단계 CFA실시	2단계 CFA실시 (측정모형)	
구성개념	하위요인	문항수			최초	최종
개인창의성 (12)	지식과 경험	4	-2		2	항목합산1
	창의사고기술	4		-1	3	항목합산1
	과제동기	4			4	항목합산1
집단창의성 (17)	다양성	4		-2	2	항목합산1
	응집성	4			4	항목합산1
	자율성	4			4	항목합산1
	관계성	5			5	항목합산1
조직창의성 (17)	조직동기화	4		-1	3	항목합산1
	조직의 자원	4		-1	3	항목합산1
	보상체계	4	-1	-1	2	항목합산1 제거
	창의경영관행	5			5	항목합산1
변혁적 리더십 (16)	카리스마	4			4	항목합산1
	지적자극	4			4	항목합산1
	동기부여	4			4	항목합산1
	개별적 고려	4			4	항목합산1
혁신성(5)	-	5			5	개별항목5
합 계		67	64	58	20	19

다음으로 측정모형을 구축하기 위하여 2단계 확인적 요인분석 및 타당도 분석을 하였다. 총 58개의 측정항목은 너무 많아 그대로 분석을 진행할 경우

복잡성으로 인하여 모형의 적합도 및 모수 추정의 유의성 등의 문제가 발생되므로 항목합산을 통하여 이를 해결해야 함을 앞에서 밝힌 바 있다.

<표4-18> 최초 측정모텔 분석

잠재변수	관측변수	비표준화계수	S.E.	C.R.	P	표준화계수	SMC	오차항분산	AVE	개념신뢰도
개인창의성	지식경험	1.000				.528	.279	.515	.570	.793
	창의사고	.935	.149	6.275	***	.606	.367	.301		
	과제동기	1.270	.185	6.684	***	.810	.657	.168		
집단창의성	다양성	1.000				.654	.428	.357	.718	.910
	응집성	1.043	.102	10.225	***	.785	.617	.181		
	자율성	.898	.097	9.296	***	.699	.489	.226		
	관계성	1.230	.112	11.014	***	.867	.751	.134		
조직창의성	조직문화	1.000				.763	.583	.199	.609	.856
	조직자원	.962	.085	11.359	***	.741	.550	.211		
	보상체계	.691	.113	6.132	***	<u>.418</u>	<u>.175</u>	.628		
	창의경영	1.024	.085	12.015	***	.779	.608	.188		
변혁적리더십	카리스마	1.000				.808	.653	.149	.766	.929
	지적자극	1.101	.080	13.744	***	.807	.651	.183		
	동기부여	1.001	.084	11.942	***	.725	.526	.254		
	개별고려	1.061	.077	13.720	***	.806	.650	.171		
혁신성	Inn1	1.000				.733	.537	.304	.590	.877
	Inn2	1.110	.098	11.294	***	.785	.616	.270		
	Inn3	1.130	.103	10.920	***	.758	.575	.333		
	Inn4	.888	.099	8.965	***	.624	.389	.437		
	Inn5	1.083	.109	9.926	***	.689	.475	.457		
모델적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	325.295	160	.000	2.033	.032	.881	.931	.874	.932	.067

그 결과, 구성개념인 개인창의성에는 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 등 3개의 하위요인이 있었으나 요인별로 4개씩의 측정항목이 두 단계의 확인적 요인분석을 거치면서 각각 2개, 3개, 4개로 축소되었고, 이를 항목합산을 통하여 개인창의성(잠재변수)에 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 등 3개의 관측변수가 새롭게 형성되었다. 같은 과정을 거쳐 집단창의성(잠재변수)에는 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4개의 관측변수가, 조

직창의성(잠재변수)에는 조직동기화, 조직의 자원, 보상체계 및 창의적 경영관행 등 4개의 관측변수가, 변혁적 리더십(잠재변수)에는 카리스마, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 4개의 관측변수가 새롭게 생성되었다. 그리고 종속변수인 혁신성(잠재변수)은 측정항목 5개 모두를 항목합산 없이 그대로 5개의 관측변수로 간주하였다. 이러한 절차를 통하여 5개의 잠재변수에 총 20개의 관측변수를 새롭게 구성하였다.

<표4-18>은 구성개념별 측정항목의 항목합산을 통해 20개의 관측변수로 새롭게 생성하여 구성된 잠재변수와 관측변수 간, 그리고 잠재변수들의 경우 공분산을 설정한 후 확인적 요인분석을 진행한 결과이다.

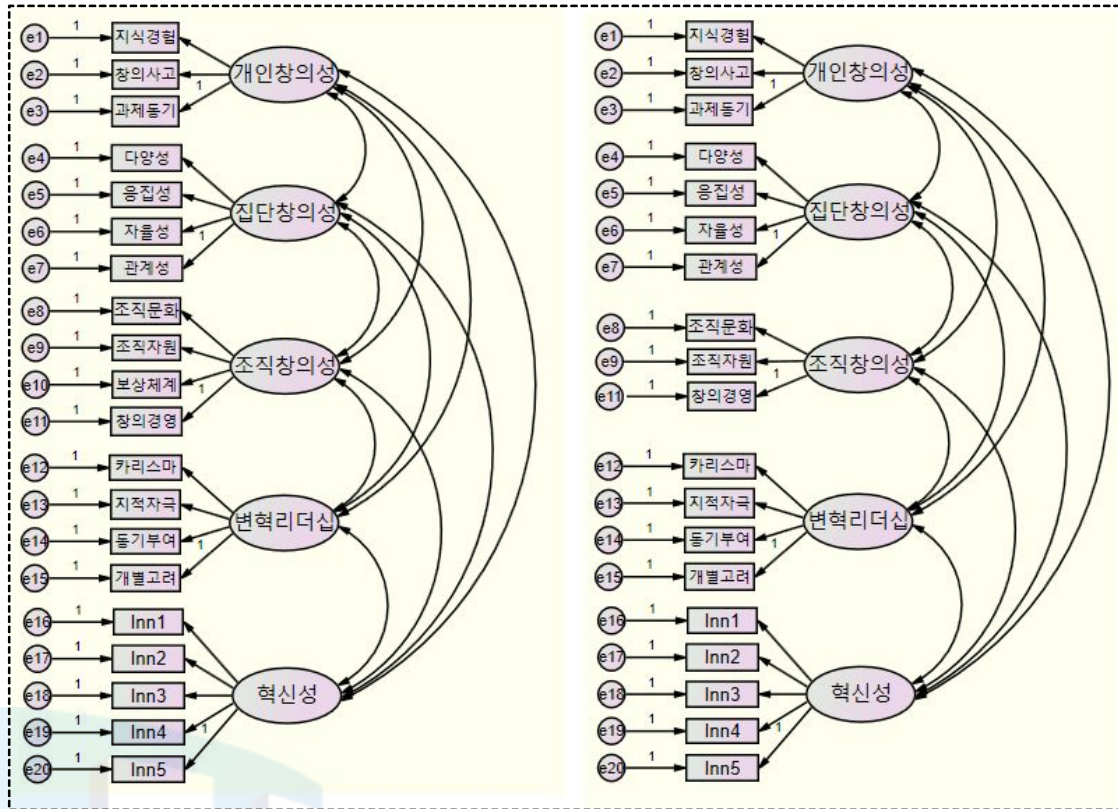
먼저 모형적합도를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합하며, χ^2/df 는 2.033으로 양호한 기준치 2를 상회한 상태에서 관측변수 중 보상체계 항목의 경우 표준화계수 값이 .5 이하이며, SMC 값 역시 .4 이하로 판정기준에 적절하지 않아 이를 제거하기로 하였다. 그리고 최종 19개의 관측변수로 측정모델에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다.

4.2.4.2 최종 측정모델 및 타당도 분석

앞에서 최초 측정모델에서 관측변수 1개를 제거한 후의 분석 결과는 <표 4-19>~<표4-22>와 같으며, 이는 최종 측정모델로 경로를 설정하기 전이므로 구조모델의 바로 전단계라고 할 수 있다. <그림 4-6>은 최초 측정모델과 조직창의성(잠재변수)의 보상체계(관측변수)를 제거한 수정 후 측정모델의 분석의 결과를 나타낸 그림이다. 일반적으로 모델의 적합도를 판정할 때는 집중타당도 및 판별타당도 그리고 모형적합도에 대한 적합여부를 판단해야 하므로 이하에서는 최종적으로 구축된 측정모델에 대해 집중타당도, 판별타당도 및 모형적합도에 대해 세부적으로 분석한 내용을 설명하고자 한다.

(1) 집중타당도 분석

일반적으로 집중타당도를 검증하기 위해서는 확인적 요인분석 결과에 나타



<그림4-6> 측정모델의 수정 전 및 수정 후 결과

난 각각의 변수에 대해 표준화계수 값 .5이상이며, 통계적으로 유의할 경우 즉, P값이 .5이하 등 두 가지 요건 외에 평균분산추출(AVE)과 개념신뢰도(CR) 지표 등 두 가지를 추가로 더 확인해야 한다고 알려져 있다.

집중타당도가 유효하기 위해서는 구성개념(잠재변수)과 측정항목(관측변수) 사이에 상관관계가 높을 것을 기대하게 되며, 이는 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량을 측정함으로써 알 수 있게 된다. 이를 측정한 지표가 평균분산추출(AVE)와 개념신뢰도(CR)이다.

평균분산추출(AVE: Average variance extracted)은 $\frac{\sum(\text{표준화계수}^2)}{\sum(\text{표준화계수}^2) + \sum(\text{관측변수의 측정오차 분산 값})}$ 즉, 각 잠재변수별 관측변수들의 표준화계수(표준화된 요인부하량)의 제곱의 합을 표준화계수의 제곱의 합과 관측변수의 측정오차 분산 값의 합을 더한 값으로 나눈 수치이다. 이렇게 계산된 AVE의 값이 .5이상이면 집중타당도가 있다고 하며, Amos에서는 이를 제공하지 않아 별도로 계산하였다. <표4-19>에서 보듯이 개인창의성 .570,

집단창의성 .718, 조직창의성 .740, 변혁적 리더십 .766 및 혁신성 .590으로 최종 측정모델의 잠재변수에 대한 AVE의 값은 모두 .5이상이므로 각 잠재변수는 모두 집중타당도의 판단기준을 충족한다고 볼 수 있다.

<표4-19> 최종 측정모델의 집중타당도 분석(보상체계 변수 제거 후)

잠재 변수	관측변수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
개 인 창의성	지식경험	1.000				.528	.279	.515		
	창의사고	.936	.149	6.271	***	.606	.367	.301	.570	.794
	과제동기	1.272	.185	6.861	***	.811	.657	.168		
집 단 창의성	다양성	1.000				.656	.431	.355		
	응집성	1.040	.101	10.270	***	.786	.618	.180	.718	.910
	자율성	.895	.096	9.322	***	.699	.488	.226		
	관계성	1.224	.111	11.050	***	.865	.749	.135		
조 직 창의성	조직문화	1.000				.771	.594	.194		
	조직자원	.946	.083	11.392	***	.736	.542	.214	.740	.895
	창의경영	.999	.084	11.960	***	.768	.590	.197		
변혁적 리더십	카리스마	1.000				.807	.652	.150		
	지적자극	1.103	.080	13.721	***	.807	.652	.182	.766	.929
	동기부여	1.002	.084	11.917	***	.725	.525	.255		
	개별고려	1.064	.078	13.718	***	.807	.651	.170		
혁신성	Inn1	1.000				.734	.538	.303		
	Inn2	1.109	.098	11.304	***	.786	.617	.270		
	Inn3	1.126	.103	10.898	***	.757	.572	.335	.590	.877
	Inn4	.886	.099	8.956	***	.623	.388	.438		
	Inn5	1.084	.109	9.946	***	.691	.477	.455		
모 형 적합도 ⑥~⑧	x ²	df	P	x ² /df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	282.031	142	.000	1.986	.030	.890	.940	.887	.941	.065
집 중 타당도 ①~④	① P<0.05 ② 표준화계수≥0.5 ③ AVE≥0.5 ④ CR≥0.7									
	모두 적절함									

개념신뢰도(CR:Construct reliability)는 $(\sum \text{표준화계수})^2 / \{(\sum \text{표준화계수})^2 + \sum (\text{관측변수의 측정오차 분산 값})\}$ 즉, 각 잠재변수별 관측변수들의 표준화계수(표준화된 요인부하량)의 합의 제곱 값을 표준화계수의 합의 제곱 값과 관

측변수의 측정오차 분산 값의 합을 더한 값으로 나눈 수치이다. 이렇게 계산된 개념신뢰도의 값이 .7이상이면 집중타당도가 있다고 하며, Amos에서는 이를 제공하지 않아 별도로 계산하였다. <표4-19>에서 보듯이 개인창의성 .794, 집단창의성 .910, 조직창의성 .895, 변혁적 리더십 .929 및 혁신성 .877로 최종 측정모델의 잠재변수에 대한 개념신뢰도의 값은 모두 .7이상이므로 각 잠재변수는 모두 집중타당도의 판단기준을 충족한다고 볼 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 측정하고자 하는 모델에 대한 집중타당도는 첫째, 관측변수가 통계적으로 유의한 의미가 있는지를 보고 둘째, 모든 관측변수들의 표준화계수가 .5 이상이며 셋째, 평균분산추출(AVE)의 값이 .5 이상이고 마지막으로, 개념신뢰도의 값이 .7 이상 등 4가지 요건을 충족해야 한다. 따라서 본 연구의 최종 측정모델에 대한 집중타당도는 상기의 4가지 요건을 모두 충족함을 알 수 있다.

(2) 판별타당도 분석

판별타당도는 서로 다른 구성개념(잠재변수) 간 차이가 있어야 한다는 개념으로 판별타당도가 있기 위해서는 각 잠재변수 간 상관관계가 낮을 것을 기대하게 된다. 판별타당도를 판단하는 기준은 여러 가지가 있지만 일반적으로 다음과 같이 세 가지 방법이 사용되고 있다. 본 연구에서는 세 가지 방법 모두를 적용시켜 살펴보고자 한다.

첫 번째 방법은 두 구성개념(잠재변수) 간 상관계수(R)의 제곱의 값과 두 잠재변수 각각의 AVE 값을 비교하여 두 AVE의 값이 상관계수의 제곱의 값(R^2)보다 각각 크다면 판별타당성이 있다고 보는 것이다. <표4-20>은 각 잠재변수의 상관관계를 나타내고 있으며, 판별타당도를 판단하기 위해서 우선 가장 큰 상관계수를 선택하고, 선택한 상관계수의 제곱 값을 계산한 후, 관련된 두 잠재변수의 AVE를 비교하여 $AVE \geq R^2$ 여부를 판단한다. 본 연구에서는 표에서 보는 바와 같이 가장 큰 상관계수(R)는 집단창의성과 변혁적 리더십의 관계로 .905이며, 제곱 값(R^2)은 .819이다. 그리고 집단창의성과 변혁적 리더십의 AVE는 .718과 .766으로 R^2 보다 작아 이 방법에 의한 판별타당성은

확보되었다고 보기 어렵다.

<표4-20> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(1)

잠재변수	개 인 창의성	집 단 창의성	조 직 창의성	변혁적 리더십	혁신성	AVE
개인창의성	1					.570
집단창의성	.718(.516)	1				.718
조직창의성	.532(.283)	.786(.618)	1			.740
변혁적리더십	.556(.309)	.905(.819)	.864(.746)	1		.766
혁신성	.489(.239)	.591(.349)	.867(.752)	.682(.465)	1	.590
분석기준 및 판 정	⑤ $AVE \geq R^2$					
	.905 ² (=.819) $\geq$.718 & .766					

※ 표 안의 수치는 상관계수 R이며, ()는 R² 임

한편, 판별타당도를 확인하기 위한 두 번째 방법은 {두 잠재변수 간 상관계수 $\pm 2 \times$ 공분산의 표준오차(S.E.)}의 추정구간에 “1”이 속해 있지 않을 경우 판별타당성이 있다고 보는 것이다. <표4-21>에 나타나 있듯이 본 측정모델의

<표4-21> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(2)

상관관계	공분산	S.E	상관계수	표준오차 추정구간
개인창의성 ↔ 집단창의성	.166	.032	.718	.654 ~ .782
집단창의성 ↔ 조직창의성	.217	.032	.786	.722 ~ .850
조직창의성 ↔ 변혁적 리더십	.244	.032	.864	.800 ~ .928
변혁적 리더십 ↔ 혁신성	.215	.032	.682	.618 ~ .746
개인창의성 ↔ 조직창의성	.126	.027	.532	.478 ~ .586
개인창의성 ↔ 변혁적 리더십	.131	.027	.556	.502 ~ .610
개인창의성 ↔ 혁신성	.130	.029	.489	.431 ~ .547
집단창의성 ↔ 변혁적 리더십	.249	.034	.905	.837 ~ .973
집단창의성 ↔ 혁신성	.182	.032	.591	.527 ~ .655
조직창의성 ↔ 혁신성	.274	.037	.867	.793 ~ .941
분석기준 및 판정	상관계수 $\pm 2 \times$ S.E의 구간에 “1”이 속해 있지 않음			
	모든 항목 적합함			

잠재변수 5개의 공분산 설정은 모두 10가지이며 이들의 상관계수 값과 표준 오차(S.E.)에 의해 계산식에 의해 산출된 추정구간은 모두 “1”이 속해 있지 않다. 따라서 이 방법에 의한 판별타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

또한, 판별타당도를 확인하기 위한 세 번째 방법은 두 잠재변수 간 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델과 공분산을 1로 고정시킴으로써 자유롭지 못한 상관관계를 갖는 제약모델 사이의 χ^2 차이를 비교하여 통계적으로 유의한 차이가 나타나는지를 구별하여 $\Delta\chi^2/df$ 가 3.84이상이면 판별타당성이 있다고 간주한다. <표4-22>에서 보듯이 $\Delta\chi^2/df$ 가 101.124로 3.84보다 크므로 이 방법에 의한 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

<표4-22> 최종 측정모델의 판별타당도 분석(3)

구 분	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$
비제약모델	282.031	142	
제약모델	383.155	143	101.124/1
분석기준 및 판정	df=1일 때 $\Delta\chi^2 = 3.84$ 보다 크면 유의		
	101.124 > 3.84로 유의한 차이		

이와 같이 측정모델에 대한 판별타당성을 확인하는 세 가지 방법 중 첫 번째를 제외한 두 개의 방법에서 판별타당성이 있음이 확인되었고, 모델의 적합도 판정에서도 같이 모든 판정기준을 충족해야 하는 것은 아니기 때문에 본 연구의 최종 측정모델에 대한 판별타당성은 어느 정도 확보되었다고 할 수 있다.

(3) 모형적합도의 확보

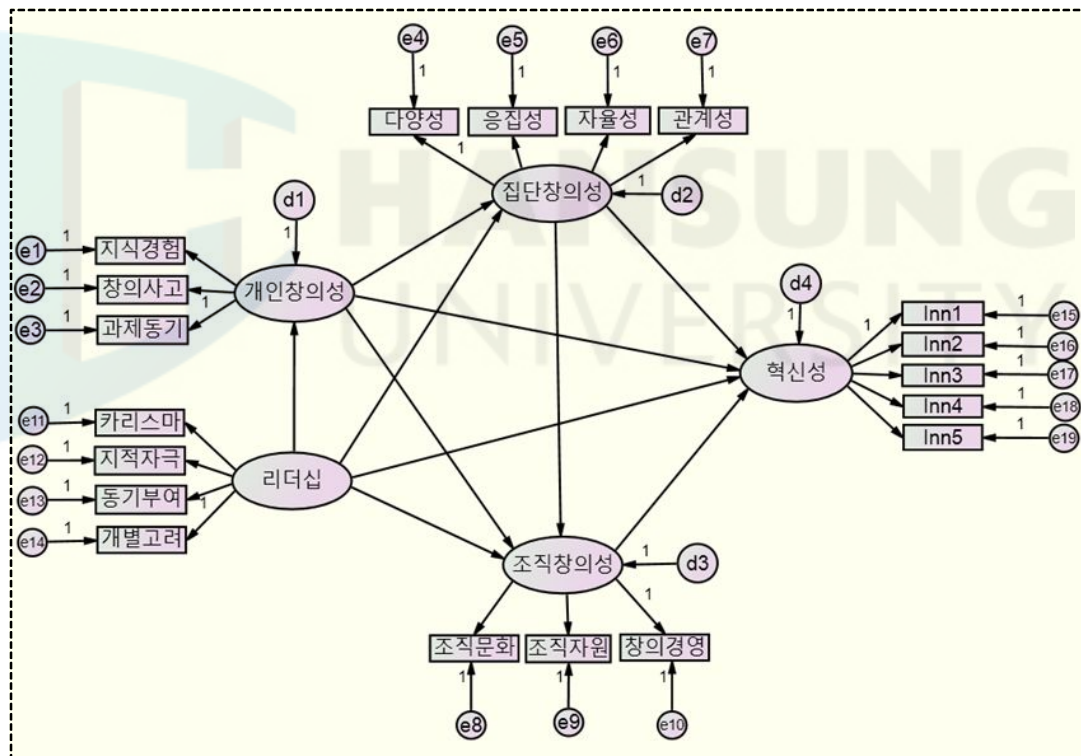
관측변수인 보상체계를 제거한 후, <표4-19>의 수정된 측정모델의 분석 결과를 살펴보면, χ^2 통계적 유의성을 위한 p값은 .000으로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않으나, 또 다른 판단 기준을 살펴볼 때 χ^2/df 는 1.986으로 양호한 기준치인 2를 하회하고, GFI, CFI, NFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상이거나 근접하고 있으며, RMR은 .030 및 RMSEA는 .065로 양호, 표준화 계수는 모두 .5이상을 보이고 있다. 즉, 모형적합도의 판정기준을 모두 충족하지는 않지만 전반적으로 모형적합도는 확보되었다고 보여 진다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 최종 측정모델에 대한 집중타당도, 판별타당도 및 모형적합도에 대한 지금까지의 분석 결과, 전반적인 최종 측정모델의 모형

적합도와 타당도는 수용 가능할 것으로 판단된다.

4.2.5 구조모델(Structual model)의 추정

본 장 1절의 실증분석 절차에서 밝혔듯이 Anderson & Gerbing(1988)의 2단계 접근법(Two step approach)에 의한 1단계 측정모델 분석 후 2단계로서 최종적으로 구축된 측정모델에 경로를 설정하여 구조모델(Stuructual model)을 추정하여야 한다. 즉, 첫 번째 및 두 번째 확인적 요인분석과 측정모델을 통해 유의성이 낮은 관측변수를 제거하고, 연구가설에 맞도록 경로를 설정하고 구조오차를 설정하여 <그림4-7>과 같은 구조모델을 생성(구조모델의 추정)하였다.



<그림4-7> 구조모델의 추정 및 경로 설정

즉, 외생잠재변수인 리더십과 내생잠재변수인 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 혁신성 간에 4개의 경로 및 내생잠재변수들 간에 6개의 경로 등

총 10개의 경로를 생성하고, 내생잠재변수에 구조오차(d1~d4) 4개를 생성하였다. 이 후 다음 절에서는 1절에서 설명한 마지막 분석 절차로 구조모델의 수정을 거쳐 최종 구조모델을 구축함으로써 연구모형을 완성하고, 이를 바탕으로 연구가설을 검정하고자 한다.

4.3 연구모형 및 연구가설의 검정

구조방정식모델은 기본적으로 변수 간의 인과관계와 상관관계를 파악하기 위한 통계적 방법의 하나이다. 본 절에서는 앞 절에서 구축한 구조모델에 대해 경로를 분석하기 때문에 각 경로별 인과관계와 통계적 유의성을 검증한다.

4.3.1 구조모델의 분석

구조모델 분석이란 최종 측정모델에 잠재변수들 간에 경로와 구조오차를 설정하여 생성한 최초의 구조모델에 대해 이들 간의 인과관계를 실증적으로 검증한 것이다.

<표4-23> 최초(추정) 구조모델의 경로 분석

경로		비표준화 계	수	S.E	C.R	P	표준화 계	수		
개인창의성 ⇨ 혁신성		.282		.185	1.523	.128		.212		
집단창의성 ⇨ 혁신성		-.488		.363	-1.345	.179		-.426		
조직창의성 ⇨ 혁신성		1.180		.239	4.940	***		1.057		
변혁적리더십 ⇨ 혁신성		.041		.371	.111	.911		.037		
변혁적리더십 ⇨ 개인창의성		.468		.086	5.422	***		.556		
변혁적리더십 ⇨ 집단창의성		.718		.086	8.384	***		.733		
변혁적리더십 ⇨ 조직창의성		.902		.247	3.646	***		.897		
개인창의성 ⇨ 집단창의성		.360		.088	4.089	***		.310		
개인창의성 ⇨ 조직창의성		.128		.149	.861	.389		.107		
집단창의성 ⇨ 조직창의성		-.105		.305	-.346	.729		-.103		
모형적합도	χ ²	df	p	χ ² /df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	282.031	142	.000	1.986	.030	.890	.940	.887	.941	.065

즉, <그림4-7>에 나타나 있듯이 최초의 구조모델에 외생잠재변수인 리더십에서 내생잠재변수인 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 혁신성에 이르는 4개의 경로와 개인창의성에서 혁신성, 집단창의성에서 혁신성, 조직창의성에서 혁신성에 이르는 3개의 경로, 그리고 개인창의성에서 집단창의성, 개인창의성에서 조직창의성, 집단창의성에서 조직창의성에 이르는 3개의 경로 등 모두 10개의 경로를 설정하고, 이어서 내생잠재변수인 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 혁신성에 구조오차(d1~d4) 4개를 설정한다. 그리고 각 경로에 대하여 <표4-23>과 같이 연구가설 1부터 연구가설 10까지 연계하여 경로별 인과관계와 통계적 유의성을 분석하게 된다.

그러나 <표4-23>에서 보듯이 통계적으로 유의한 경로는 5개, 유의하지 않은 경로 역시 5개이다. 그리고 모형적합도 관련 지수를 보면 χ^2 검정 결과 p-value는 .000으로 귀무가설이 기각되어 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬과 차이가 있으므로 모형이 적합하지 않은 것으로 보이며, 또 다른 지수를 보면 χ^2/df 가 1.986으로 양호한 수치를 보이고 있고, RMR과 RMSEA, CFI 및 IFI 등도 양호한 수치를 보이나, GFI .890, NFI .881 등은 판정기준 수치인 .900을 밑돌고 있어 안정된 모형적합도를 완전히 확보하였다고 보기에는 다소 아쉬움이 있다. 따라서 이하에서는 구조모델의 모형적합도 향상을 위해 구조모델을 수정하고자 한다.

4.3.2 구조모델의 수정 및 연구모형의 완성

연구가설을 검증하기 위해서는 보편적으로 수용 가능한 모형적합도를 확보해야 한다. 이를 위해 구조모델의 모형적합도를 향상시켜 구조모델을 수정하는데 그 방법에는 일반적으로 3가지가 알려져 있다. 즉, 잠재변수들 간에 새로운 경로를 추가 설정하는 방법, 통계적으로 유의성이 없는 경로를 제거하는 방법 및 마지막으로 수정지수를 이용하여 공분산을 설정하는 방법¹⁵⁾ 등이다. 본 연구에서는 당초 설계한 연구모형의 원안을 훼손하지 않는 범위 내에서

15) 수정지수(MI, modification index)가 가장 큰 측정오차 또는 구조오차들 간에 공분산을 설정함으로써 χ^2 값과 자유도 값을 하락시키고 통계적 유의성인 p-value를 상승시켜 모형적합도를 향상시키는 방법

연구를 진행하고자 가장 많이 활용되고 있는 세 번째 방법을 택하였다.

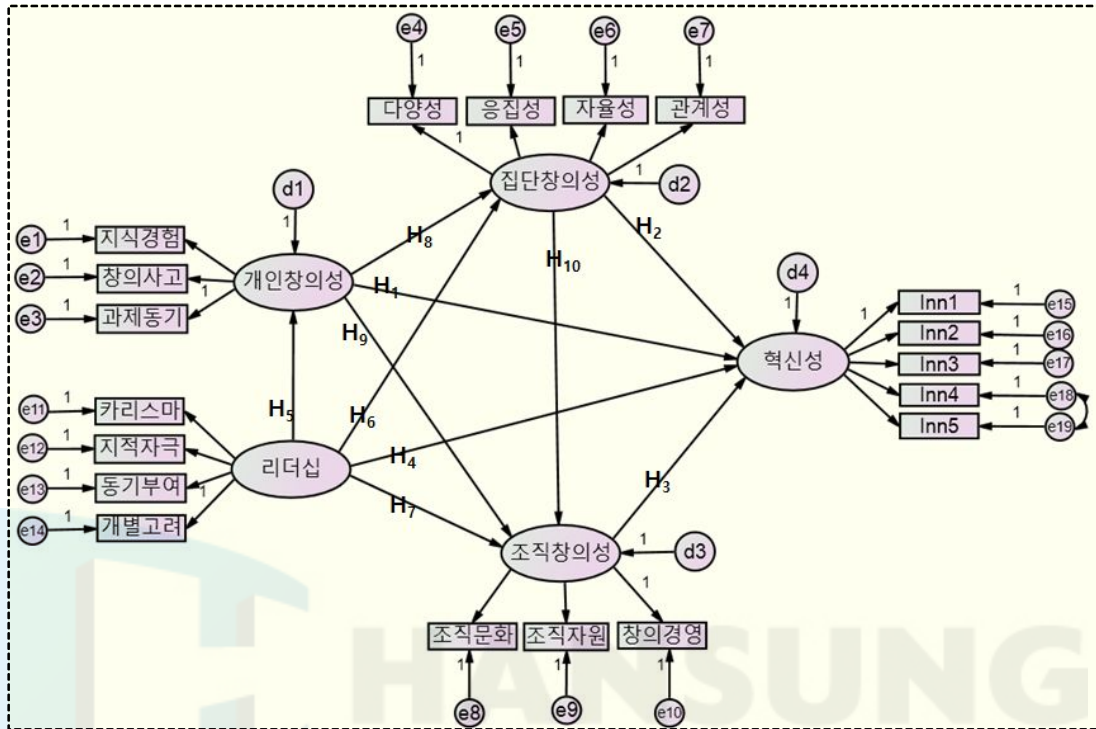
수정지수(MI)를 활용한 방법은 측정오차 또는 구조오차들 간에 공분산을 설정하여 χ^2 값과 자유도 값을 하락시키고 결국 통계적 유의성인 p-value를 상승시킴으로써 모형 적합도를 향상시킨다. 즉, 구조모형을 수정함으로써 최종적으로 연구모형을 완성한다. 그러나 공분산 설정은 구조방정식모델의 특징인 간명성(parsimony)의 원칙과 상충되기 때문에 무분별하게 설정할 수는 없다(송지준, 2013). 즉, 외생잠재변수의 측정오차 사이 또는 내생잠재변수의 측정오차 사이 및 구조오차 사이에만 설정이 가능하다는 기본 원칙이 있다.

<표4-24> 최초 구조모델의 수정지수

공분산	수정지수 (MI)	Par Change	공 분 산 설정여부	공분산	수정지수 (M.I)	Par Change	공 분 산 설정여부
e18 ↔ e19	8.623	.095	가능	e11 ↔ e17	4.573	-.038	불가
e16 ↔ e17	4.261	.049	가능	e12 ↔ e7	6.589	.034	불가
e15 ↔ e16	4.302	.046	가능	e13 ↔ d1	4.674	-.035	불가
e9 ↔ d4	6.056	-.034	불가	e13 ↔ d2	23.352	-.049	불가
e9 ↔ e15	5.113	-.044	불가	e13 ↔ d3	8.723	.037	불가
e7 ↔ d1	6.728	-.034	불가	e13 ↔ d4	7.165	.041	불가
e7 ↔ d3	7.341	-.028	불가	e13 ↔ e19	4.516	.053	불가
e7 ↔ e16	6.985	-.043	불가	e13 ↔ e7	5.514	-.035	불가
e6 ↔ d3	7.745	.033	불가	e13 ↔ e5	4.142	-.033	불가
e5 ↔ e10	4.752	-.032	불가	e14 ↔ d2	7.201	.023	불가
e4 ↔ d1	9.395	.057	불가	e14 ↔ e7	8.271	.036	불가
e4 ↔ d3	5.817	.036	불가	e1 ↔ e6	15.555	.097	불가
e4 ↔ e9	4.591	.043	불가	e3 ↔ e6	9.140	-.052	불가
e11 ↔ d1	4.282	.026	불가	e3 ↔ e11	6.079	.036	불가

<표4-24>는 Amos 프로그램을 통하여 산출한 결과물이며, 공분산 설정이 가능한 사이는 e18 ↔ e19, e16 ↔ e17 및 e15 ↔ e16 의 3가지 경우이다. 이 중에서 e18 ↔ e19이 수정지수와 par change 값이 가장 크며, 이는 내생 잠재변수인 혁신성의 관측변수인 Inn4(혁신의 위험 수용 및 권장 분위기)와 Inn5(최근 5년간 신상품 및 서비스 출시) 사이 측정오차 간의 공분산 설정이다. 이에 대한 타당성을 Amos 분석 결과물에서 확인한 결과, 표준화 상관계수 .222, p-value는 .004로 통계적 유의성이 있음을 확인할 수 있다.

따라서 e18 및 e19 사이에 공분산을 설정하여 구조모형을 수정함으로써 본 연구에서 필요로 하는 연구모형을 완성하였다. <그림4-8>은 공분산이 설정된 연구모형이다.



<그림4-8> 연구모형 및 공분산 설정

4.3.3 연구모형의 분석

<표4-25>는 연구모형을 바탕으로 경로 분석한 결과이며, 수정 전 구조모형과 마찬가지로 통계적으로 유의한 경로 5개, 유의하지 않은 경로 역시 5개이다. 그리고 모형적합도 관련 지수 역시 수정 전과 같이 χ^2 검정 결과 p-value는 .000으로 귀무가설이 기각되어 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬과 차이가 있으므로 모형이 적합하지 않은 것으로 보이나, χ^2/df 가 1.934로 수정 전보다 향상된 수치를 보이고 있고, RMR과 RMSEA, CFI 및 IFI 등도 기준치를 충족하며 전보다 향상된 수치를 보이며, GFI .894, NFI .891 등 기준치인 .90에 근접하는 등, 특히 경로 간 인과관계의 통계적 유의

성에 특별한 변화가 없는 가운데 수정 전보다 모형적합도 수치가 향상된 점들을 고려하여 전반적으로 모형적합도는 수용 가능하다고 판단된다.

<표4-25> 연구모형의 경로 분석

가설	경로	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	가설채 택여부			
H ₁	개인창의성 ⇨ 혁신성	.226	.149	1.516	.130	.213	기각			
H ₂	집단창의성 ⇨ 혁신성	-.491	.371	-1.326	.185	-.425	기각			
H ₃	조직창의성 ⇨ 혁신성	1.210	.244	4.961	***	1.076	채택			
H ₄	변혁적리더십 ⇨ 혁신성	.011	.356	.031	.975	.010	기각			
H ₅	변혁적리더십 ⇨ 개인창의성	.559	.081	6.891	***	.556	채택			
H ₆	변혁적리더십 ⇨ 집단창의성	.674	.080	8.385	***	.733	채택			
H ₇	변혁적리더십 ⇨ 조직창의성	.849	.233	3.641	***	.898	채택			
H ₈	개인창의성 ⇨ 집단창의성	.284	.066	4.303	***	.310	채택			
H ₉	개인창의성 ⇨ 조직창의성	.102	.117	.866	.386	.108	기각			
H ₁₀	집단창의성 ⇨ 조직창의성	-.107	.306	-.351	.726	-.104	기각			
모형적합도	χ^2 df p χ^2/df RMR GFI CFI NFI IFI RMSEA									
	272.724	141	.000	1.934	.031	.894	.943	.891	.944	.064

이와 같이 구조모형을 수정함으로써 변화된 χ^2/df 로 인하여 모형적합도의 향상을 가져 왔지만 과연 이러한 변화에 대한 통계적으로 유의성이 있는지를 확인¹⁶⁾해 보아야 한다. <표4-26>은 이를 나타내고 있다. 최초의 구조모형에서 공분산을 설정함으로써 추정 모수가 1개 증가하여 자유도는 1개 감소하고 아울러 χ^2 도 감소함으로써 p-value는 상대적으로 증가하여 모형 적합도를 향상시키는 원리이며, 본 연구에서는 $\Delta\chi^2/df = 9.307$ 로 3.84이상이므로 구조모형을 수정함으로써 새롭게 구축한 연구모형은 통계적 유의성이 있다.

<표4-26> 구조모형 수정에 따른 χ^2/df 의 변화량

모형	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$
최초 구조모형	282.031	142	
수정 구조모형	272.724	141	9.307

16) 수정 전 후의 두 모델 간 χ^2 차이가 $\Delta\chi^2/df = 3.84$ 이상이면 통계적으로 유의성이 있다고 판단한다.

4.3.4 연구가설의 검정

앞에서 보았듯이 <표4-25>는 구조모형을 수정하여 모형적합도의 향상에 대한 통계적 유의성이 확인된 연구모형을 바탕으로 잠재변수들 간 인과관계에 대한 경로분석을 한 결과이며, <표4-27>~<표4-29>는 구성개념(잠재변수)의 각 하위요인(관측변수이며, 동시에 독립변수)이 내생잠재변수(종속변수)에 미치는 인과관계를 알아보기 위해 추가로 SPSS 프로그램을 활용하여 분석한 결과이다. 이하에서는 <표4-25> 및 <표4-27>~<표4-29>의 분석 결과를 통하여 연구가설을 검정하고자 한다.

<표4-27> 하위요인별 인과관계 (1)

가설	독립변수	종속 변수	b	S.E.	β	t	p	VIF	가설채 택여부
H ₁₋₁	지식과 경험 창의적사고기술 과제동기	혁신성	.064	.055	.080	1.167	.244	1.272	기각
H ₁₋₂			.058	.071	.060	.823	.411	1.407	기각
H ₁₋₃			.308	.070	.320	4.427	.000	1.405	채택
적합도 R ² =.155, R ² _{adj} =.144, DurbinWatson=1.793, F=13.920, P=.000									
H ₂₋₁	다양성 응집성 자율성 관계성	혁신성	.120	.061	.141	1.972	.050	1.606	채택
H ₂₋₂			.162	.079	.165	2.043	.042	2.053	채택
H ₂₋₃			.247	.076	.244	3.255	.001	1.769	채택
H ₂₋₄			.090	.078	.098	1.155	.249	2.275	기각
적합도 R ² =.285, R ² _{adj} =.272, DurbinWatson=1.868, F=22.489, P=.000									
H ₃₋₁	조직동기화 조직의 자원 창의경영관행	혁신성	.350	.057	.359	6.153	.000	1.657	채택
H ₃₋₂			.082	.060	.083	1.130	.175	1.815	기각
H ₃₋₃			.392	.058	.403	6.717	.000	1.752	채택
적합도 R ² =.533, R ² _{adj} =.527, DurbinWatson=2.202, F=86.468, P=.000									
H ₄₋₁	카리스마 지적자극 동기부여 개별적 고려	혁신성	.160	.079	.156	2.027	.044	2.170	채택
H ₄₋₂			.048	.072	.052	.667	.506	2.227	기각
H ₄₋₃			.324	.067	.352	4.842	.000	1.944	채택
H ₄₋₄			.156	.071	.162	2.196	.029	2.001	채택
적합도 R ² =.386, R ² _{adj} =.375, DurbinWatson=2.004, F=35.525, P=.000									

먼저, 개인창의성이 혁신성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .226, 표준오차 .149, 표준화계수 .213, C.R.¹⁷⁾ 값은 1.516이

고, p -value는 .130으로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나, “개인창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1(H_1)은 “기각”되었다. 또한 <표4-27>에서 개인창의성의 하위요인들이 혁신성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 지식과 경험 요인 및 창의적 사고기술 요인은 혁신성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면, 과제동기는 표준화 회귀계수 .320으로 유일하게 혁신성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 개인창의성은 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어려우나, 직무자체에서 생성된 본질적인 열정 및 일에 대한 흥미나 즐거움이 있을 때 생성되는 ‘과제동기’는 혁신성에 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적인 영향을 미친다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 개인창의성의 하위요인 중 해당 분야의 전문적 ‘지식과 경험’ 또는 ‘창의적 사고 기술’ 능력 등은 극단적인 개인의 역량으로 치부될 수 있는 요인으로 비추어 질 수 있어 조직의 혁신성으로 연계되기에는 한계가 있을 것이라고 추정해 볼 수 있을 것이다. 이는 조직혁신을 위해서는 개인의 창의성이 먼저 선행되어야 한다(Amabile, 1988; Oldham & Cummines, 1996; 이문선 외, 2003)는 선행연구와 완전히 일치하지 않는다. 반면, 이러한 결과는 또 다른 선행연구(Taggar, 2002)와 일치하기도 하는데, 개인의 창의성이 아무리 뛰어나다 하더라도 조직의 혁신에 영향을 미치려면 커뮤니케이션이나 조직을 통한 문제해결 방법의 논리적 진행 절차가 필요하다는 것을 나타내 주고 있다(문계완 외, 2009). 또한 Shalley & Gilson(2004)는 혁신의 기반은 조직 구성원 개개인이라 하고, Ford(1996)는 혁신을 촉진하기 위해 개인적 수준에서는 혁신의 각 단계에서 창의성을 촉진시키는 이미지 창출, 동기 유발 및 지식과 능력 등이 함께 어우러져야 함을 강조하여 개인창의성의 하위요인인 과제동기 뿐만 아니라 지식과 경험, 창의적 사고기술도 모두 필요함을 우회적으로 주장하기도 한다.

17) 비표준화계수를 표준오차로 나눈 값으로 회귀분석의 t 값과 같으며, ± 1.96 보다 클 때는 그 인과관계의 계수는 의미가 있는 것이다.

둘째, 집단창의성이 혁신성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 -.491, 표준오차 .371, 표준화계수 -.425, C.R. 값은 -1.326이고, p-value는 .185로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나, “집단창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 2(H₂)는 “기각”되었다. 또한 <표4-27>에서 집단창의성의 하위요인들이 혁신성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 다양성, 응집성 및 자율성 등 3개 요인은 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 관계성 요인은 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 집단창의성은 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어려우나, 구성원들이 다양한 경험과 능력을 갖추고 다양한 시각으로 사안을 해결하려는 ‘다양성’, 집단 내 구성원들 간의 소통과 신뢰를 바탕으로 협력·단결하고 있음을 나타내는 ‘응집성’ 및 구성원이 평가와 감시를 받지 않고 과업의 목표설정·수행방법 등에 관한 의사결정을 자유롭게 할 수 있다고 느끼는 ‘자율성’ 등은 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있다. 반면에 조직의 목표달성을 위하여 집단의 조직 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정을 포함한 리더와 조직원 간의 상호 관계의 정도를 나타내는 ‘관계성’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않고 있어, 집단창의성의 관계성 요인이 집단창의성이 혁신성에 전반적인 영향을 미치지 않는다는 흐름에 결정적인 요인이 될 수 있음을 추정할 수 있다. Nonaka(1994)는 집단 차원에서의 창의성은 조직 구성원 간의 상호 작용에서 이루어지며, Ford(1996)는 집단적 수준에서는 다양한 생각과 능력을 가진 구성원들에게 창의성의 중요성을 강조하고 창의성 창출을 독려할 때 창의적 행동과 혁신이 촉진된다고 하였다. 이는 관계성이 리더의 일방적인 지시와 지나친 관심으로 조직 구성원의 부담을 가중시킬 때 조직의 혁신에 부정적 요인으로 작용할 가능성이 있는 것과 비교된다.

셋째, 조직창의성이 혁신성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 1.210, 표준오차 .244, 표준화계수 1.076, C.R. 값은 4.961이고,

p-value는 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, “조직창의성은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 3(H₃)은 “채택”되었다. 또한 <표 4-27>에서 조직창의성의 하위요인들이 혁신성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 조직동기화 및 창의적 경영관행 등 2개 요인은 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 조직의 자원 요인은 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다. 한편, 최초 연구가설 3(H₃)의 하위요인 부속 연구가설(H₃₋₃)은 당초 조직창의성의 보상시스템과 혁신성 사이의 인과관계를 검증하려는 가설이었으나, 수정 측정모델 설계 시 모형적합도 제고를 위해 관측변수를 제거하는 과정에서 상대적으로 설명도가 낮은 ‘보상시스템’을 제거함으로써 하위요인의 부속 연구가설은 37개에서 36개로 감소되었다. 이에 따라 연구가설 H₃₋₃은 조직창의성의 창의적 경영관행과 혁신성 사이의 인과관계를 검증하려는 가설로 변경되었다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 조직창의성은 혁신성에 전반적인 영향을 미치며, 조직의 공감대 형성, 창의적 조직문화 및 실패인정 문화 등 조직 내에서 창의성과 혁신을 이루려는 지향과 지지를 나타내는 ‘조직의 동기화’와 명확한 조직의 비전 인식, 창의적인 공감대 형성 등 조직 차원에서 개인 및 집단창의성이 창출되도록 조직 내부의 다양한 제도 또는 시스템 정비 등 조직의 환경과 여건을 조성하는 정도를 나타내는 ‘창의적 경영관행’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치고 있어 조직창의성이 혁신성에 전반적으로 인과관계에 영향을 미치는 흐름의 주류를 이루고 있는 반면, 과제와 업무수행에 필요한 자원 및 인력 등을 유연하고 풍족하게 활용할 수 있는 정도를 나타내는 ‘조직의 자원’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 이러한 점을 고려해 볼 때 조직창의성이 혁신성을 연계시키는 원천은 물질적인 자원보다는 정신적인 문화 또는 정서가 중요한 요인이 됨을 추정할 수 있다. 이는 Cohen & Levinthal(1990)이 조직적 수준에서는 조직이 새로운 정보의 중요성을 인지하여 조직 목표를 달성하는데 사용할 수 있는 능력을 의미하는 조직의 흡수 능력과 위험을 감수하는 조직의 성향이 필

요하다는 주장과 맥을 같이하며, Nonaka(1994)의 조직창의성은 조직의 구조와 자원배분과 같은 조직 시스템의 형성에 달려있다는 주장은 본 연구의 조직의 자원이 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 결과와 관련이 있다.

넷째, 변혁적 리더십이 혁신성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .011, 표준오차 .356, 표준화계수 .010, C.R. 값은 .031이며, p-value는 .975로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나, “변혁적 리더십은 혁신성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 4(H₄)는 “기각”되었다. 또한 <표4-27>에서 변혁적 리더십의 하위요인들이 혁신성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 카리스마, 동기부여 및 개별적 고려 등 3개 요인은 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 지적자극 요인은 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어려우나, 조직 구성원에게 사명감과 비전을 제공하고, 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관 및 자신감을 심어주며, 존경심을 갖도록 영향을 미침으로써 성과 달성에 대한 책임감을 부여하는 힘의 원천인 ‘카리스마’, 비전을 제시하고 구성원들의 노력에 대한 칭찬 및 격려 등을 통해 본질적 업무에 매진하도록 활기를 제공하는 ‘동기부여’ 및 개별적인 관심을 보여주고 알맞은 임무를 부여함으로써 개인의 잠재력을 개발해 주는 ‘개별적 고려’ 등은 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있다. 반면에 기존의 사고를 벗어나 새로운 방법에 의한 해결을 독려하는 ‘지적자극’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않고 있어, 관리자가 조직의 혁신을 꾀하기 위해 조직원에게 의도적인 자극을 주는 것은 오히려 변혁적 리더십이 혁신성에 전반적인 영향을 미치지 않는 흐름에 주요 원인이 될 수 있음을 가늠해 볼 수 있다. 이는 변혁적 리더십은 리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 개인 및 집단의 행위에 직접적으로 영향력을 미치는 것보다는 부하의 가치 또는 신념체계에 변화를 유도함으로써 집단 또는 조직의 성과를 제고하는 것이라고 한 Bass(1985)의 주

장과 일면 일치하기도 한다.

다섯째, 변혁적 리더십이 개인창의성에 미치는 인과관계는 <표4-25>에서 비표준화계수 .559, 표준오차 .081, 표준화계수 .556, C.R. 값은 6.891이며 p-value는 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, “변혁적 리더십은 개인창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 5(H₅)는 “채택”되었다.

<표4-28> 하위요인별 인과관계 (2)

가설	독립변수	종속 변수	b	S.E.	β	t	p	VIF	가설채 택여부
H ₅₋₁	카리스마	개 인 창의성	.273	.074	.326	3.714	.000	2.170	채택
H ₅₋₂	지적자극		.119	.068	.157	1.767	.079	2.227	기각
H ₅₋₃	동기부여		-.037	.062	-.049	-.590	.556	1.944	기각
H ₅₋₄	개별적 고려		.032	.066	.041	.485	.628	2.001	기각
적합도 R ² =.196, R ² _{adj} =.182, DurbinWatson=1.777, F=13.788, P=.000									
H ₆₋₁	카리스마	집 단 창의성	.254	.053	.295	4.481	.000	2.170	채택
H ₆₋₂	지적자극		.209	.048	.269	4.339	.000	2.227	채택
H ₆₋₃	동기부여		-.040	.045	-.051	-.889	.375	1.944	기각
H ₆₋₄	개별적 고려		.302	.047	.373	6.360	.000	2.001	채택
적합도 R ² =.611, R ² _{adj} =.604, DurbinWatson=2.080, F=88.785, P=.000									
H ₇₋₁	카리스마	조 직 창의성	.200	.057	.242	3.510	.001	2.170	채택
H ₇₋₂	지적자극		.082	.052	.110	1.572	.117	2.227	기각
H ₇₋₃	동기부여		.205	.048	.276	4.240	.000	1.944	채택
H ₇₋₄	개별적 고려		.164	.052	.210	3.178	.002	2.001	채택
적합도 R ² =.506, R ² _{adj} =.497, DurbinWatson=1.986, F=57.856, P=.000									

또한 <표4-28>에서 변혁적 리더십의 하위요인들이 개인창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 4개의 요인 중 유일하게 카리스마 요인이 개인창의성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 3개 요인은 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 개인창의성에 전반적인 영향을 미치나, 하위요인 중 관리자가 부하 직원 개개인에게 성과 달성의 책임감을 부여하는 힘의 원천인 ‘카리스마’가 개인창의성에 절대적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 Shamir, House & Arthur(1993)가 변혁적 리

더십의 하위 요인 중 구성원에게 미래에 대한 희망을 제시하는 카리스마가 구성원의 본질적 요인을 자극하여 창의성을 제고시킬 수 있는 요인이라고 주장한 것과 일치한다. 반면에 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 영향을 미쳤던 ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’ 등 2개의 요인은 개인창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않고 있으며, ‘지적자극’ 요인은 조직의 혁신성에도 영향을 미치지 않았듯이 개인창의성에도 영향을 미치지 않는 요인으로 분석되었다. 이 중 Bass(1990)가 변혁적 리더의 행동 중 개별적 고려는 조직 구성원들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미치는 요인이라고 발표한 것과 일치하지 않으며, Koh, Steers & Terborg(1995)의 지적자극과 창의성 발현의 긍정적 효과에 대한 주장과도 일치하지 않는다. 그러나 세심한 배려로 오히려 일부 부담을 주는 것 보다는 때로는 Ottenbacher & Gonth(2005)가 부하에게 과감한 자율성을 부여하여 새로운 창의적 아이디어 도출에 영향을 미침으로써 혁신적인 서비스의 창출로 이어질 수 있는 자율권의 효과성을 주장한 것과 일부 통한다고 할 수 있다. 이와 같이 같은 리더십의 요인도 조직차원과 개인차원에서 다르게 나타나듯이 수용하는 환경과 상황에 따라 그 영향이 같지 않다는 사실을 알 수 있다.

여섯째, 변혁적 리더십이 집단창의성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .674, 표준오차 .080, 표준화계수 .733, C.R. 값은 8.385이고, p-value는 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, “변혁적 리더십은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 6(H₆)는 “채택”되었다. 또한 <표4-28>에서 변혁적 리더십의 하위요인들이 집단창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 4개의 요인 중 유일하게 동기부여 요인이 집단창의성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 카리스마, 지적자극 및 개별적 고려 등 3개 요인은 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 집단창의성에 전반적인 영향을 미치나, 하위요인 중 관리자가 팀과

같은 집단에 성과 달성의 책임감을 부여하는 힘의 원천인 ‘카리스마’ 요인을 비롯하여 기존의 사고방식과는 다르게 새로운 관점에서 주어진 과업 해결을 요구하는 ‘지적자극’ 요인 및 집단 조직원에 대한 인격적인 대우와 개별 관심을 배려하는 ‘개별적 고려’ 요인 등이 집단창의성에 주로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면에 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 영향을 미쳤던 ‘동기부여’ 요인은 집단창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 여기서 알 수 있듯이 변혁적 리더십은 개인적 차원의 창의성과 집단 차원의 창의성에 미치는 영향이 주변 여건 및 환경에 따라 다를 수 있음을 다시 한 번 확인할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 개인창의성과 집단창의성에 전반적으로 유의미한 영향을 미치며, 세부적 하위요인별 미치는 영향은 차이가 있다. 개인창의성에는 카리스마 요인만이 유일하게 영향을 미치고 있으나, 집단창의성에는 카리스마 외에 지적자극 및 개별적 고려 등 3개의 요인이 영향을 미치고 있다. 개인차원과 다르게 집단차원은 힘의 원천인 카리스마 외에 환경 및 분위기 등 정서적 차원이 융합된 응집력 또는 다양성과 같은 집단적 특성이 반영되었을 것이라고 판단된다. 이는 Jung & Sosik(2003)의 변혁적 리더십은 집단의 응집력과 긍정적인 관계에 있다는 주장과 일치하며, 특히 Koh, Steers & Terborg(1995)가 지적자극을 통하여 리더가 조직 구성원의 신념 및 가치관을 자극하여 기존과 다른 창의적인 방식으로 변화를 유도함에 따라 창의성을 발현시킬 수 있다고 주장한 것은 혁신성, 개인 및 조직창의성에서는 일치하지 않았으나 비로서 집단창의성에서 일치한다. 또한, Piccolo & Colquitt(2006)는 변혁적 리더십이 발휘됨으로써 조직 구성원은 리더에 대해 신뢰, 만족, 개인적 동등함 및 공정성 등으로 인지하여 혁신과정에 긍정적 효과로 작용한다고 주장한 내용과 일맥상통 한다고 할 수 있다.

일곱째, 변혁적 리더십이 조직창의성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .849, 표준오차 .233, 표준화계수 .898, C.R. 값은 3.641이고, p-value는 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, “변혁적

리더십은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 7(H₇)은 “채택”되었다. 또한 <표4-28>에서 변혁적 리더십의 하위요인들이 조직창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 4개의 요인 중 유일하게 지적자극 요인이 조직창의성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 카리스마, 동기부여 및 개별적 고려 등 3개 요인은 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 조직창의성에 전반적인 영향을 미치며, 하위요인 중 관리자가 조직의 목표 달성에 대한 책임감을 부여하는 힘의 원천인 ‘카리스마’ 요인을 비롯하여 조직의 미래 비전에 대한 긍정적 자세와 목표 성취에 대한 열정과 자신감을 나타내는 ‘동기부여’ 및 조직 구성원에 대한 인격적인 대우와 개별적 관심을 배려하는 ‘개별적 고려’ 요인 등이 조직창의성에 주로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면에 기존의 방식과 다른 새로운 시각에서 조직의 문제 해결을 요구하는 ‘지적자극’ 요인은 조직창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 여기서 중요한 사실은 앞에서 논의한 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 전반적으로 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 하위요인별 분석에서는 카리스마, 동기부여 및 개별적 고려 등 3개 요인이 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 반면에 변혁적 리더십이 조직창의성에는 전반적으로 유의미한 영향을 미치고 있으며, 하위요인별 분석에서 조직의 혁신성에 미치는 하위요인과 같이 카리스마, 동기부여 및 개별적 고려 등 3개 요인이 조직창의성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉, 3개의 하위요인이 각각 조직의 혁신성과 조직창의성에 유의성 있는 영향을 미치고 있으나, 전반적인 영향을 미치는 정도에는 명암이 서로 상반되게 엇갈리고 있다. 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에는 전반적으로 유의미한 영향을 미치지 않으나 반면에 조직창의성에서는 전반적으로 유의미한 영향을 미치고 있다. 또한, 변혁적 리더십은 개인적 차원의 창의성, 집단 차원의 창의성 및 조직 차원의 창의성에 미치는 영향이 환경 및 대상에 따라 다름을 알 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 개인창

의성, 집단창의성 및 조직창의성에 전반적으로 모두 유의미한 영향을 미치나, 세부적 하위요인별로 미치는 영향은 차이가 있다. 개인창의성에는 카리스마 요인만이 유일하게 영향을 미치고 있어 전반적으로 유의한 영향 요인으로 작용하고, 집단창의성에는 카리스마, 지적자극 및 개별적 고려 등 3개의 요인이 영향을 미치고 있는 반면에 조직창의성에서는 카리스마, 동기부여 및 개별적 고려 등 유의미한 영향을 미치는 구성요인에 차이가 있음을 알 수 있다. 이는 개인적 차원과 집단 및 조직적 차원은 환경 및 대상에 따라 합리적 이성 외에 감성 또는 정서적 차원이 결합된 다양하고 체계화된 제도와 문화적 특성이 반영되었기 때문이라고 판단된다. 이와 같은 결과는 여러 선행연구에서도 나타난다. 즉, Scott & Bruce(1994)는 상사의 리더십은 리더십 스타일과 동기부여 방식에 따라 조직구성원의 창의성 창출과 업무적인 행동에 직접적으로 영향을 미치며, Shamir, House & Arthur(1993)는 카리스마에 대하여 구성원의 본질적 요인을 자극하여 창의성을 제고한다고 하였고, Bass(1990)는 변혁적 리더의 행동 중 개별적 고려는 조직 구성원들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미치는 요인이라고 주장하였다. 또한 Gumusluoglu & Ilsev(2009)는 변혁적 리더십은 리더가 그들 조직 구성원들의 창의성에 유의한 영향을 미치게 됨으로써 창의적인 구성원은 기존 방식과 다른 새로운 방안을 찾게 되어 결국 조직 차원의 창의성에 연계됨을 주장하였다.

여덟째, 개인창의성이 집단창의성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .284, 표준오차 .066, 표준화계수 .310, C.R. 값은 4.303이고, p-value는 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, “개인창의성은 집단창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 8(H₈)은 “채택”되었다. 또한 <표4-29>에서 개인창의성의 하위요인들이 집단창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 3개의 요인 중 지식과 경험 및 과제동기 요인은 집단창의성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 창의적 사고기술 요인은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 개인창의성은 집단창의성에 전반적인 영향을 미치나, 직무자체에서 생성된 근원적인 열정 및 일에 대한 흥미와 즐거움이 있을 때 생성되는 ‘과제동기’ 및 해당 분야의 전문적 ‘지식과 경험’은 집단창의성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 그러나 현안 문제에 대해 기존과 다른 새로운 시각과 사고 능력을 가진 ‘창의적 사고 기술’ 등은 집단에서는 극히 개인적의 역량으로 치우칠 가능성이 있는 요인으로 보여 질 수 있어 집단창의성으로 연계되기에는 한계가 있음을 추정해 볼 수 있을 것이다. 또한, 앞서 논의된 개인창의성이 조직의 혁신성에 미치는 인과관계와 개인창의성이 집단창의성에 미치는 인과관계를 비교해 볼 때 개인창의성이 조직의 혁신성에는 전반적으로 유의미한 영향을 미치지 않으며 과제동기 요인이 부분적으로 영향을 미쳤으나, 집단창의성에서는 지식과 경험 요인이 추가로 유의한 영향을 미치면서 전반적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직차원까지 개인의 지식과 경험 요인이 연계되어 유의미한 영향을 미치는 데에는 한계가 있으나 소규모 조직이라 할 수 있는 집단에서는 어느 정도 개인의 지식과 경험 요인이 전달되어 집단창의성에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 추정된다.

<표4-29> 하위요인별 인과관계 (3)

가설	독립변수	종속 변수	b	S.E.	β	t	p	VIF	가설채 택여부
H ₈₋₁	지식과 경험	집 단 창의성	.100	.040	.150	2.503	.013	1.272	채택
H ₈₋₂	창의적사고기술		.060	.051	.073	1.162	.247	1.407	기각
H ₈₋₃	과제동기		.390	.051	.483	7.695	.000	1.405	채택
적합도 R ² =.362, R ² _{adj} =.354, DurbinWatson=1.990, F=42.994, P=.000									
H ₉₋₁	지식과 경험	조 직 창의성	-.001	.044	-.002	-.030	.976	1.272	기각
H ₉₋₂	창의적사고기술		.034	.057	.043	.592	.554	1.407	기각
H ₉₋₃	과제동기		.288	.056	.370	5.115	.000	1.405	채택
적합도 R ² =.154, R ² _{adj} =.143, DurbinWatson=1.765, F=13.748, P=.000									
H ₁₀₋₁	다양성	조 직 창의성	.073	.045	.106	1.627	.105	1.606	기각
H ₁₀₋₂	응집성		.085	.059	.107	1.450	.148	2.053	기각
H ₁₀₋₃	자율성		.193	.056	.236	3.433	.001	1.769	채택
H ₁₀₋₄	관계성		.222	.058	.300	3.852	.000	2.275	채택
적합도 R ² =.398, R ² _{adj} =.387, DurbinWatson=1.777, F=37.351, P=.000									

이는 Sutton(2000)이 혁신은 한 명의 천재에 의해 성취 되는 것이 아니라 모든 조직의 구성원들의 창의적인 아이디어와 실제 실행할 수 있는 조직의 제도와 시스템적 환경이 구축될 때 진정한 창의적 조직이 된다고 하여 개인에서 집단과 조직의 연계성을 주장한 것과, Taggar(2002)가 개인의 창의성이 집단의 창의성으로 발전하는 데에는 집단의 창의성 관련 프로세스가 중요한 역할을 하며 동기 부여, 집단의 조직화와 조정 문제, 개별적 고려 등의 행동들이 핵심 요인임을 제시한 것과 일부 상통한다고 볼 수 있다.

아홉째, 개인창의성이 조직창의성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 .102, 표준오차 .117, 표준화계수 .108, C.R. 값은 .886이고, p-value는 .386으로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나, “개인창의성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 9(H₉)은 “기각”되었다. 또한 <표4-29>에서 개인창의성의 하위요인들이 조직창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 지식과 경험 요인 및 창의적 사고기술 요인은 혁신성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면, 과제동기는 혁신성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 개인창의성은 조직창의성에 전반적인 영향을 미치지 않는으나, 직무자체에서 생성된 본질적인 열정 및 일에 대한 흥미나 즐거움이 있을 때 생성되는 ‘과제동기’는 혁신성에 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 앞서 지적한 것과 같이 해당 분야의 전문적 ‘지식과 경험’ 또는 ‘창의적 사고 기술’ 능력 등은 극단적인 개인의 역량으로 치부될 수 있는 요인으로 비추어 질 경우 오히려 조직차원의 창의성으로 연계되기에는 어려운 요인으로 작용될 수도 있을 것이라고 추정해 볼 수 있다. 이에 대해 Woodman, Sawyer & Grffin(1993)의 개인 창의성의 합이 집단창의성과 조직창의성으로 연결되지 않는다는 주장과 Nonaka(1994)의 개인 차원은 행동(action)과 반응(reflection)에 의해서 창의성이 창출되며 집단 차원은 조직 구성원 사이의 상호작용에 의해서 이루어지며 조직 차원은 조직 구조 또는 자원의 배분을 통하여 창의성이 활성화된다는 주장과 같이

창의성의 활성화는 차원에 따라 다르다는 것을 인지할 수 있다.

마지막으로, 집단창의성이 조직창의성에 미치는 인과관계를 <표4-25>에서 살펴보면, 비표준화계수 $-.107$, 표준오차 $.306$, 표준화계수 $-.104$, C.R. 값은 $-.351$ 이고, p -value는 $.726$ 으로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나, “집단 창의성은 조직창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다”라는 가설 H_{10} 은 “기각”되었다. 또한 <표4-29>에서 집단창의성의 하위요인들이 조직창의성에 미치는 인과관계를 세부적으로 살펴보면 자율성과 관계성 등 2개 요인은 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 다양성과 응집성 등 2개 요인은 영향을 미치지 않고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과를 종합해 보면, 집단창의성은 조직창의성에 전반적으로 유의미한 영향을 미치지 않는으나, 구성원이 평가와 감시를 받지 않고 과업의 목표설정·수행방법 등에 관한 의사결정을 자유롭게 할 수 있다고 느끼는 ‘자율성’과 목표달성을 위하여 집단의 조직 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정을 포함하여 리더와 조직원 간에 형성되는 상호 관계의 정도를 나타내는 ‘관계성’ 등에 의해 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있다. 반면에, 구성원들이 다양한 경험과 능력을 갖추고 다양한 시각으로 사안을 바라보는 ‘다양성’과 집단 내 구성원들 간의 소통과 신뢰를 기반으로 협력 및 단결을 인식하는 ‘응집성’ 등은 조직창의성에 유의미한 영향을 미치지 않아, 앞서 논의한 조직의 혁신성에 미치는 인과관계와는 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 다양성과 응집성은 집단차원에서는 중요한 결집요소가 될 수 있지만 조직차원에서는 다양하기에 오히려 일관성이 없고, 이기적인 응집으로 인하여 자칫 혼란스럽고 집단이기주의로 판단될 경우 조직차원에서 수용하기 어려운 요인으로 작용될 수 있다고 추측할 수 있다. 이는 최종인(1995)의 연구에서 응집성이 너무 높을 경우에는 집단의 동질성을 가져와 창의력을 저해할 가능성이 있다고 지적한 것과 흐름이 같으며, 노풍두 외(2012)가 이를 집단사고 현상이라고 한 것과 일치한다고 할 수 있다. 한편 이에 대해 Mauzy & Harriman(2003) 및 권상순(2000) 등은 창의성의 밑바탕에 서로 영향을 미치는 창의성의 여러 요인들이 상호 연계될 때 개인과 조직이 창의성과 함께 혁신을 이룰 수 있다고 하여 개인, 집단 및 조직차원의 창의성의 연결을

강조한데 비하여, Sutton(2000) 및 Nonaka(1994) 등은 조직의 제도와 시스템적 환경이 구축될 때 진정한 창의적 조직이 된다고 하여 개인, 집단 및 조직의 창의적 차원이 서로 다름을 강조하였다. 본 연구에서 분석된 결과와 같이 집단 차원에서 조직 차원의 창의성으로 연계되기 위해서는 자율성과 관계성 요인의 본질적 개념을 더욱 이해할 필요가 있다.

4.4 매개모형 및 연구가설의 검정

본 절은 앞 절에서 논의한 연구모형에 자기효능감이란 구성개념을 매개변수로 추가하여 새로운 모형을 구축하고 이를 분석하고자 한다. 이 모형을 이하에서는 「매개모형」이라 칭할 것이다.

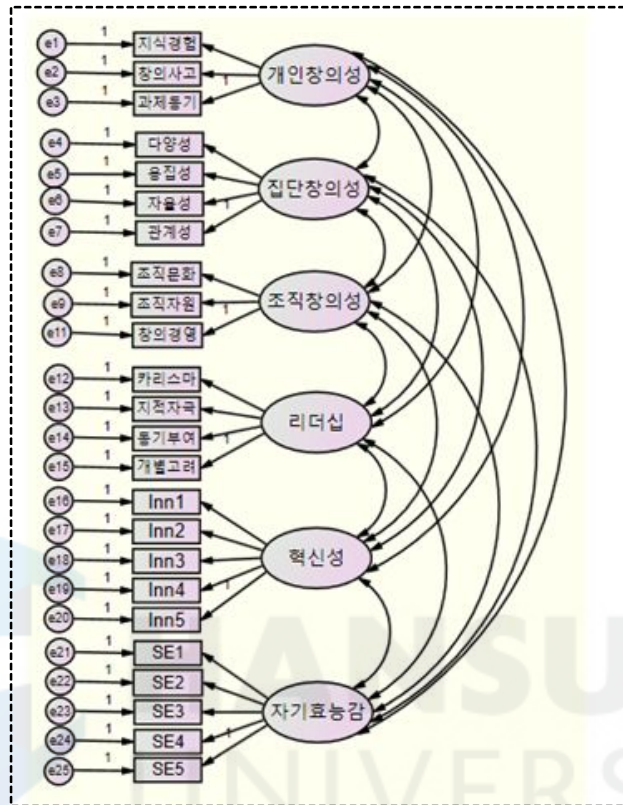
매개모형에 대한 분석은 앞에서 분석한 절차와 마찬가지로 확인적 요인분석과 측정모델의 분석을 거친 후 경로를 설정하여 완성한 구조모델을 분석할 것이다. 그리고 본 매개모형에서는 이미 앞에서 언급한 바와 같이 측정항목이 많으므로 1차적으로 구성개념(잠재변수)의 하위요인들을 평균하여 관측변수로 변화시키는 항목합산(item parceling)을 통하여 생성된 합산변수를 사용하는데 이어 추가적으로 2차 항목합산을 실행하였다. 이하에서는 매개모형의 확인적 요인분석과 경로분석을 함께 실시함으로써 자기효능감을 비롯한 여러 매개변수에 관한 매개효과와 연구가설을 검정하고자 한다.

4.4.1 매개요인 측정모델의 확인적 요인분석

<그림4-9>는 매개변수인 자기효능감을 추가한 측정모델의 확인적 요인분석을 나타낸 그림이다. 앞서 논의한 모델의 적합도를 판정하는 기준에 의거하여 분석하면 다음과 같다.

먼저, 앞서 설명한 바와 같이 측정하고자 하는 모델에 대한 집중타당도는 첫째로 관측변수가 통계적으로 유의한 의미가 있어야 하고, 둘째로 모든 관측변수들의 표준화계수가 .5 이상이며, 셋째로 평균분산추출(AVE)의 값이 .5

이상, 마지막으로 개념신뢰도의 값이 .7 이상 등 4가지 요건을 충족해야 한다. 따라서 <표4-30>에서 보는 바와 같이 매개요인 측정모델에 대한 집중타당도는 상기의 4가지 요건을 모두 충족하여 확보되었다고 할 수 있다.



<그림4-9> 매개요인 측정모델의 확인적 요인분석

둘째, <표4-31>에서 보는 바와 같이 판별타당도를 확인하는 몇 가지 방법 가운데 표준오차 추정구간 방법에 의한 확인 결과 모두 표준오차 추정구간(상관계수 $\pm 2 \times S.E$)에 “1”이 포함되지 않아야 함을 충족하므로 판별타당도 역시 확보되었다고 할 수 있다.

마지막으로, <표4-30>의 모형적합도 관련 지수를 보면 χ^2 검정 결과 p-value는 .000으로 귀무가설이 기각되어 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬과 차이가 있으므로 모형이 적합하지 않지만, χ^2/df 가 2.000으로 기준 수치를 보이고 있는 가운데, GFI .854, NFI .850 으로 판정기준 수치인 .900을 밑돌고 있으나 RMR과 RMSEA, CFI 및 IFI 등은 기준치에서 요구하

고 있는 양호한 수치를 보이고 있어, 수용 가능한 모형적합도라고 판단된다.

<표4-30> 매개요인 측정모델의 분석

잠재 변수	관측변수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
개 인 창의성	지식경험	1.000				.557	.311	.492	.584	.806
	창의사고	.938	.138	6.809	***	.641	.411	.280		
	과제동기	1.131	.154	7.368	***	.762	.580	.205		
집 단 창의성	다양성	1.000				.655	.429	.356	.718	.910
	응집성	1.035	.101	10.201	***	.781	.609	.184		
	자율성	.902	.096	9.361	***	.703	.494	.223		
	관계성	1.229	.111	11.054	***	.868	.753	.133		
조 직 창의성	조직문화	1.000				.765	.586	.198	.741	.896
	조직자원	.957	.084	11.396	***	.739	.546	.212		
	창의경영	1.012	.084	11.975	***	.772	.596	.194		
변혁적 리더십	카리스마	1.000				.807	.651	.150	.767	.929
	지적자극	1.102	.080	13.726	***	.806	.650	.183		
	동기부여	1.008	.084	12.026	***	.729	.532	.251		
	개별고려	1.062	.077	13.710	***	.805	.649	.171		
혁신성	Inn1	1.000				.740	.547	.297	.590	.877
	Inn2	1.095	.096	11.429	***	.783	.612	.273		
	Inn3	1.098	.101	10.860	***	.744	.553	.350		
	Inn4	.883	.097	9.095	***	.626	.392	.435		
	Inn5	1.086	.107	10.174	***	.698	.487	.446		
자 기 효능감	Se1	1.000				.720	.519	.244	.612	.887
	Se2	.986	.101	9.750	***	.715	.512	.245		
	Se3	1.106	.111	9.960	***	.733	.537	.278		
	Se4	.914	.105	8.733	***	.635	.404	.325		
	Se5	.935	.112	8.379	***	.608	.370	.391		
모 형 적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	473.900	237	.000	2.000	.033	.854	.918	.850	.919	.066

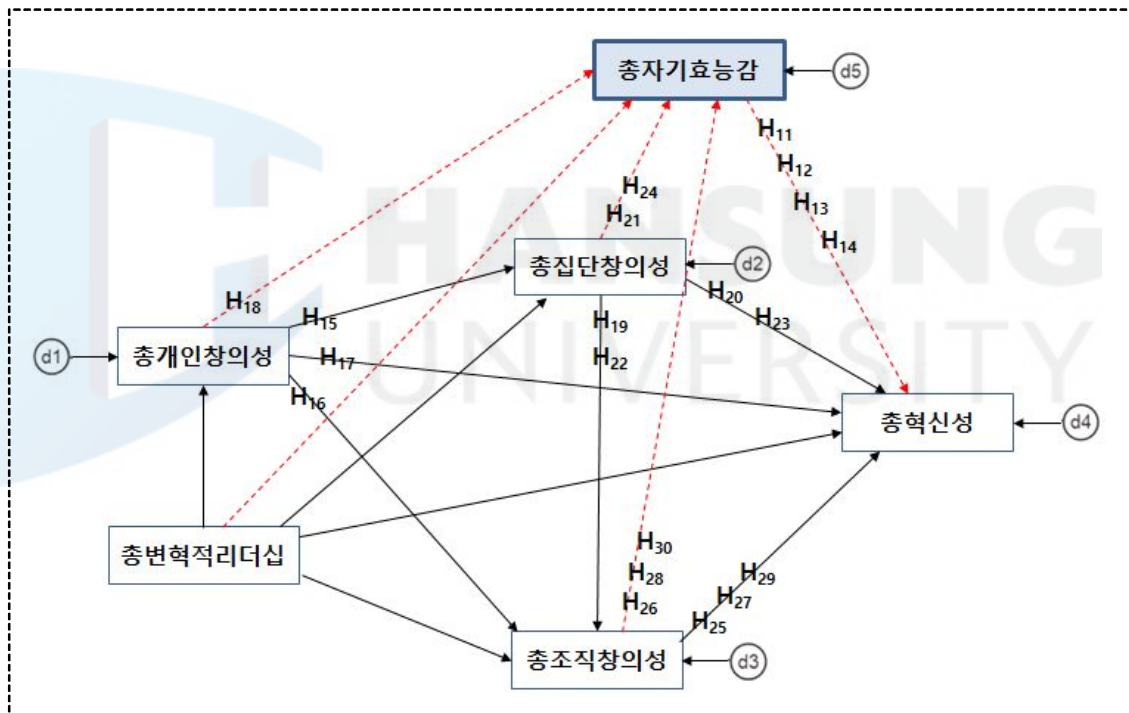
<표4-31> 매개요인 측정모델의 판별타당도 분석(표준오차 추정구간)

상관관계	공분산	S.E	상관계수	표준오차추정구간
개인창의성 ↔ 집단창의성	.244	.035	.715	.645 ~ .785
집단창의성 ↔ 조직창의성	.267	.035	.786	.716 ~ .856
조직창의성 ↔ 변혁적 리더십	.260	.034	.863	.795 ~ .931
변혁적 리더십 ↔ 혁신성	.251	.038	.686	.610 ~ .762
개인창의성 ↔ 조직창의성	.150	.028	.527	.471 ~ .583
개인창의성 ↔ 변혁적 리더십	.162	.029	.541	.483 ~ .599
집단창의성 ↔ 변혁적 리더십	.324	.039	.905	.827 ~ .983
개인창의성 ↔ 혁신성	.171	.034	.491	.423 ~ .559
집단창의성 ↔ 혁신성	.245	.040	.591	.511 ~ .671
조직창의성 ↔ 혁신성	.302	.042	.867	.783 ~ .951
개인창의성 ↔ 자기효능감	.181	.031	.709	.647 ~ .769
집단창의성 ↔ 자기효능감	.187	.032	.612	.548 ~ .676
조직창의성 ↔ 자기효능감	.121	.025	.472	.422 ~ .522
변혁적 리더십 ↔ 자기효능감	.159	.028	.588	.532 ~ .644
혁신성 ↔ 자기효능감	.177	.034	.566	.498 ~ .634
분석기준 및 판정	상관계수 $\pm 2 \times$ S.E의 구간에 “1”이 포함되지 않음			
	모든 항목 적합함			

4.4.2 매개모형의 분석

앞에서 언급한 Anderson & Gerbing(1988)의 2단계 접근법(Two step approach)에 의하면 1단계 매개요인(자기효능감) 측정모델의 확인적 요인분석을 거친 후 2단계로 경로를 설정하여 매개모형을 완성해야 한다. 또한 여기서는 앞에서 설명한 대로 항목합산(item parceling)을 통하여 새롭게 생성된 합산변수를 구성개념(잠재변수)으로 사용하였다. 다시 말해, 「총개인창의성」은 개인창의성의 1차 요인(first order factor)들 즉, 이미 1차로 항목합산에 의해 생성된 ‘지식과 경험’, ‘창의적 사고기술’ 및 ‘과제동기’를 2차로 다시 한번 항목합산한 2차 요인(second order factor)으로서 새롭게 생성된 구성개념

이다. 같은 방법으로 「총집단창의성」은 ‘다양성’, ‘응집성’, ‘자율성’ 및 ‘관계성’을 또 한 번 2차로 항목합산 함으로써 새롭게 생성된 구성개념이며, 「총조직창의성」은 ‘조직동기화’, ‘조직의 자원’ 및 ‘창의적 경영관행’을 항목합산 함으로써 새롭게 생성된 구성개념이다. 또한 「총변혁적리더십」은 ‘카리스마’, ‘지적자극’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’를 항목합산 함으로써 생성된 구성개념이며, 「총혁신성」은 최초의 관측변수인 Inn1~Inn5의 5개 측정항목을 항목합산 하여 새로운 구성개념을 생성하였다. 그리고 매개변수인 「총자기효능감」도 최초의 관측변수인 SE1~SE5의 5개 측정항목을 항목합산 하여 새롭게 구성개념을 생성하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 <그림4-10>과 같은 매개모형을 구축하고 경로를 설정하였다.



<그림4-10> 매개모형 및 경로

그림에서 알 수 있듯이 연구모형의 경로 10개 외에 매개변수인 총자기효능감을 중심으로 5개의 경로가 추가로 설정되었다. 즉, 독립변수인 ‘총개인창의성’, ‘총집단창의성’, ‘총조직창의성’ 및 ‘총변혁적리더십’에서 매개변수인 ‘총자기효능감’으로 들어가는 경로 4 곳과 종속변수인 ‘총혁신성’으로 나가는 경

로 1 곳 등 모두 5 곳의 경로가 추가되었다. 이로써 매개모형의 경로는 기존의 경로 10개와 매개모형 추가 경로 5개 등 모두 15개의 경로가 설정되었다.

<표4-32> 매개모형의 경로분석

연구 가설	경로	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	가설채 택여부
H ₁	총개인창의성 ⇨ 총혁신성	.056	.066	.840	.401	.048	기각
H ₂	총집단창의성 ⇨ 총혁신성	-.031	.085	-.366	.714	-.027	기각
H ₃	총조직창의성 ⇨ 총혁신성	.615	.074	8.311	***	.512	채택
H ₄	총변혁적리더십 ⇨ 총혁신성	.181	.085	2.142	.032	.160	채택*
H ₅	총변혁적리더십 ⇨ 총개인창의성	.365	.060	6.041	***	.370	채택
H ₆	총변혁적리더십 ⇨ 총집단창의성	.611	.043	7.651	***	.615	채택
H ₇	총변혁적리더십 ⇨ 총조직창의성	.498	.066	7.560	***	.529	채택
H ₈	총개인창의성 ⇨ 총집단창의성	.331	.043	7.651	***	.328	채택
H ₉	총개인창의성 ⇨ 총조직창의성	-.002	.054	-.035	.972	-.002	기각
H ₁₀	총집단창의성 ⇨ 총조직창의성	.200	.074	2.703	.007	.211	채택*
매개 모형 추가 경로	총개인창의성 ⇨ 총자기효능감	.374	.059	6.383	***	.390	-
	총집단창의성 ⇨ 총자기효능감	.086	.081	1.058	.290	.090	-
	총조직창의성 ⇨ 총자기효능감	.025	.071	.353	.724	.025	-
	총변혁적리더십 ⇨ 총자기효능감	.258	.079	3.255	.001	.273	-
	총자기효능감 ⇨ 혁신성	.238	.069	3.458	***	.198	-

모형 적합도	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	-	0	-	-	.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-

<표4-32>는 연구모형에 항목합산의 절차를 거쳐 매개변수 개입 후 매개모형에 대한 15개의 경로를 분석한 결과이다. 여기서 연구모형의 경로분석 결과와 비교할 때 변화된 부분을 발견할 수 있다. 대부분의 수치(표준화 계수)가 변화된 가운데 연구모형에서는 가설 4(H₄)와 가설 10(H₁₀)의 경우 유의미한 인과관계가 없어 가설이 기각되었으나 본 매개모형에서는 채택되었다. 즉, 매개변수인 자기효능감(SE)이 직·간접적으로 매개되는 매개모형에서는 첫째, 변혁적 리더십이 혁신성에 전반적으로 유의미한 영향을 미치고 둘째, 집단창의성은 조직창의성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구모형의

합산항목을 통해 새롭게 구성한 매개모형의 구성개념 등 전제 요건을 그대로 반영할 경우 자기효능감의 매개효과가 연구모형 전반에 걸쳐 인과관계의 변화를 가져오는 원인이 되었다고 할 수 있다. 이하에서는 매개변수 자기효능감의 매개역할에 대한 세부적인 분석을 통하여 매개모형의 연구가설을 검정하고자 한다. 한편, 매개모형의 모형적합도는 자유도(df)가 0인 상태¹⁸⁾이기 때문에 일부는 적합도 지수를 제공하지 않으나 나머지 다른 적합도 지수는 완벽한 수치를 보이고 있다.

4.4.3 매개효과의 가설검정

<표4-33>은 <그림4-10>의 매개모형에서 당초 매개변수인 총자기효능감의 매개효과를 검증하기 위해 4개의 가설($H_{11} \sim H_{14}$)만을 분석하고자 하였으나, 다른 변수 간 경로설정 과정에서 매개요인으로 구성이 가능한 경우에는 매개변수로 간주하여 이들을 포함할 경우 모두 20개의 매개경로가 생성된다. 즉, 자기효능감을 매개변수로 하는 4개의 연구가설을 기본으로 하여 개인창의성을 매개변수로 4개의 가설, 집단창의성을 매개변수로 6개의 가설 및 조직창의성을 매개변수로 6개의 가설 등 모두 20개의 연구가설을 분석하였다.

연구가설 11(H_{11})은 개인창의성(독립변수)이 혁신성(종속변수)에 직접적인 영향(직접효과)을 미치는 경우와 개인창의성(독립변수)이 자기효능감(매개변수)을 통해 혁신성(종속변수)에 간접적인 영향(간접효과)을 미치는 경우를 함께 분석하여 매개변수인 자기효능감이 독립변수인 개인창의성과 종속변수인 혁신성 사이에서 매개역할을 하는지(매개효과)를 검증하고자 만들어진 가설이다. 이하 가설 12(H_{12})부터 가설 30(H_{30})도 같은 맥락으로 만들어졌다.

매개효과 분석은 다음과 같은 절차로 진행하였다. 첫째, 독립변수, 매개변수 및 종속변수 사이의 매개효과가 존재하는지를 알아보기 위하여 일반적으로 많이 알려진 Sobel Test방법¹⁹⁾으로 분석하였다. 둘째, 매개효과가 존재할 경

18) 자유도(df)가 0일 경우 모형이 포화모형을 이루어 적합도 지수가 완벽하며, 음수일 경우 부정모형으로 분석이 불가능함

19) 미국 켄사스대학 Preacher교수에 의해 개발된 매개효과에 대한 검정통계량과 p값을 계산할 수 있는 계산 프로그램

우 매개역할의 형태 및 정도를 파악하기 위하여 경로를 추가 또는 제거하는 방식으로 $\Delta\chi^2/df$ 분석을 통한 유의성을 검증함으로써 완전 또는 부분매개 등의 형태를 구별하였다. 마지막으로 독립변수와 종속변수간의 직접효과, 매개요인으로 인한 간접효과 및 이들의 검증과 함께 총효과를 분석하였다.

<표4-33> 매개효과 및 연구가설 분석

연구 가설	독립 변수	매개 변수	종속 변수	Sobel test			매개형태 구분		
				z값	p값	매개 효과	$\Delta\chi^2$	p값	매개 형태
H ₁₁	개인창의성	자 기 효능감	혁신성	3.030	.002	○	.705	.401	완전
H ₁₂	집단창의성		혁신성	1.015	.310	×			
H ₁₃	조직창의성		혁신성	.350	.726	×			
H ₁₄	변혁적리더십		혁신성	2.371	.018	○	4.542	.033	부분
H ₁₅	변혁적리더십	개 인 창의성	집단창의성	4.773	.000	○	147.1	.000	부분
H ₁₆	변혁적리더십		조직창의성	-.037	1.030	×			
H ₁₇	변혁적리더십		혁신성	.840	.401	×			
H ₁₈	변혁적리더십		자기효능감	4.389	.000	○	10.36	.001	부분
H ₁₉	개인창의성	집 단 창의성	조직창의성	2.550	.011	○	.001	.972	완전
H ₂₀	개인창의성		혁신성	-.364	1.284	×			
H ₂₁	개인창의성		자기효능감	1.052	.293	×			
H ₂₂	변혁적리더십		조직창의성	2.655	.008	○	51.05	.000	부분
H ₂₃	변혁적리더십		혁신성	-.365	1.285	×			
H ₂₄	변혁적리더십		자기효능감	1.059	.290	×			
H ₂₅	개인창의성	조 직 창의성	혁신성	-.037	1.030	×			
H ₂₆	개인창의성		자기효능감	-.037	1.029	×			
H ₂₇	집단창의성		혁신성	2.570	.010	○	.134	.714	완전
H ₂₈	집단창의성		자기효능감	.349	.727	×			
H ₂₉	변혁적리더십		혁신성	5.586	.000	○	4.542	.033	부분
H ₃₀	변혁적리더십		자기효능감	.352	.725	×			

먼저, 매개변수가 매개역할을 하는지, 즉 매개효과의 유무를 진단할 수 있는 Sobel Test를 실시하였다. 독립변수가 매개변수에 미치는 인과관계인 비표

준화계수(B_a)와 매개변수가 종속변수에 미치는 인과관계인 비표준화계수(B_b)를 곱한 값 즉, ' $B_a \times B_b$ '를 '매개효과'라 하며, 이를 독립변수가 종속변수에 미치는 직접효과에 비해 간접효과라고 한다. 이러한 매개효과($B_a \times B_b$)의 값을 B_a 의 제곱 값(B_a^2)과 독립변수와 매개변수 사이의 표준오차 값(S_a)의 제곱 값(S_a^2)을 곱하고 B_b 의 제곱 값(B_b^2)과 매개변수와 종속변수 사이의 표준오차 값(S_b)의 제곱 값(S_b^2)을 곱하여 더한 값($B_a^2 \times S_a^2 + B_b^2 \times S_b^2$)의 제곱근 값으로 나누어 표준화한 값을 Sobel 검정통계량 z 값으로 표시한다. 이를 식으로 나타내면 $z = (B_a \times B_b) / (B_a^2 \times S_a^2 + B_b^2 \times S_b^2)^{\frac{1}{2}}$ 이 된다. Sobel test 계산 프로그램을 이용하여 z 통계량과 이의 유의성을 확인하기 위한 p -value를 <표4-33>에 나타냈다. 20개의 매개경로($H_{11} \sim H_{30}$) 중 8개의 경로에서 통계적으로 유의미한 매개효과가 있음을 알 수 있다. 서론에서 밝혔듯이 본 연구의 매개효과를 분석하고자 했던 당초의 매개변수는 '자기효능감'이었다. 따라서 여기서는 자기효능감이 매개요인으로 작용하는 4개의 경로에 대해서 세부적으로 분석하고, 나머지는 매개효과가 있는 경로를 중심으로 논의하고자 한다.

연구가설 11(H_{11})의 경우, 개인창의성(독립변수)이 자기효능감(매개변수)을 통하여 혁신성(종속변수)에 미치는 인과관계 즉, 매개효과가 있는지를 알아보기 위한 Sobel의 검정통계량 z 값은 3.030이고, 이에 해당되는 확률(p -value)은 $0.002 < \alpha = 0.05$ 이므로 " H_0 : 개인창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하지 않다"라는 귀무가설을 기각하고, " H_1 : 개인창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하다"라는 연구가설을 채택하게 된다. 따라서, "개인창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다"라는 연구가설 11(H_{11})은 "채택"되었다. 즉, 연구모형에서는 개인창의성이 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 매개요인인 자기효능감이 개인창의성과 혁신성 사이에 유의미한 매개역할을 하고 있음이 밝혀짐으로써 조직의 혁신성에 있어 개인적으로 충만되어 있는 성공에 대한 확신과 자신감이 보다 중요한 요소임을 일깨워 준다고 할 수 있다. 이는 창의적 업무 수행을 가능하게 하는 선행 요인 중 자기효능감을 지적한 Tierney & Farmer(2002) 과 Stajkovic & Luthans(1998)의 선행연구와 일치한다.

연구가설 12(H_{12})의 경우는 집단창의성(독립변수)이 자기효능감(매개변수)

을 통하여 혁신성(종속변수)에 미치는 인과관계 즉, 매개효과가 있는지를 알아보기 위한 Sobel의 검정통계량 z 값은 1.015이고, 이에 해당되는 확률(p -value)은 $0.310 > \alpha = 0.05$ 이므로 “ H_0 : 집단창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하지 않다”라는 귀무가설을 채택하고, “ H_1 : 집단창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하다”라는 연구가설을 기각하게 된다. 따라서, “집단창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다”라는 연구가설12(H_{12})는 “기각”되었다. 당초 연구모형에서도 집단창의성과 혁신성 사이의 인과관계는 유의미하지 않았으며, 두 변수 사이에 자기효능감도 역시 유의미한 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

이어서 연구가설 13(H_{13})의 경우, 조직창의성(독립변수)이 자기효능감(매개변수)을 통하여 혁신성(종속변수)에 미치는 인과관계 즉, 매개효과가 있는지를 알아보기 위한 Sobel의 검정통계량 z 값은 0.350이고, 이에 해당되는 확률(p -value)은 $0.726 > \alpha = 0.05$ 이므로 “ H_0 : 조직창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하지 않다”라는 귀무가설을 채택하고, “ H_1 : 조직창의성과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하다”라는 연구가설을 기각하게 된다. 따라서, “조직창의성과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다”라는 연구가설13(H_{13})은 “기각”되었다. 연구모형에서는 조직창의성과 혁신성 사이의 인과관계는 유의미한 영향을 미쳤다. 그러나 두 변수 사이에 자기효능감은 오히려 유의미한 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났으며, 이는 조직창의성과 혁신성은 조직이라는 시스템적 기반인데 비하여 자기효능감은 개인적인 확신과 자신감 형성에서 오는 차이에 기인하는 것으로 추정된다.

마지막으로, 연구가설 14(H_{14})의 경우, 변혁적 리더십(독립변수)이 자기효능감(매개변수)을 통하여 혁신성(종속변수)에 미치는 인과관계 즉, 매개효과가 있는지를 알아보기 위한 Sobel의 검정통계량 z 값은 2.371이고, 이에 해당되는 확률(p -value)은 $0.018 < \alpha = 0.05$ 이므로 “ H_0 : 변혁적 리더십과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하지 않다”라는 귀무가설을 기각하고, “ H_1 : 변혁적 리더십과 혁신성의 간접효과(매개효과)는 유의하다”라는 연구가설을 채택하게 된다. 따라서 “변혁적 리더십과 혁신성 사이에 자기효능감이 매개역할을 할 것이다”라는 연구가설14(H_{14})는 “채택”되었다. 즉, 연구모형에서는 변혁적 리

더십이 혁신성에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 못했으나 매개요인인 자기효능감이 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 유의미한 매개역할을 하고 있음이 밝혀짐으로써 조직의 리더가 합리적이며 존경받을 만한 리더십을 발휘하고 동시에 개인적인 자신감과 위기 극복 능력 등 자기효능감의 기본적인 요소들이 상승 요인으로 가미될 경우 변혁적 리더십과 혁신성의 유의성에 시너지 효과의 가능성을 보여 준다고 할 수 있다.

이하에서는 매개효과가 있어 연구가설이 채택된 나머지 경우를 추가로 살펴보기로 한다. 연구가설 15(H₁₅)의 경우 “변혁적 리더십과 집단창의성 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다”라는 가설은 “채택”되었다. 당초 연구모형에서도 두 변수 사이에 유의미한 인과관계를 미치고 있어 개인창의성의 매개역할이 두 변수 사이의 긍정적 상승작용에 영향을 미칠 수 있음을 추정해 볼 수 있다. 또한, 연구가설 18(H₁₈)의 “변혁적 리더십과 자기효능감 사이에 개인창의성이 매개역할을 할 것이다”는 “채택”되었다. 변혁적 리더십이 개인적 확신과 관련이 많은 자기효능감에 영향을 미칠 때 개인창의성의 매개역할은 두 변수 간 인과관계를 더욱 상승시키는 역할을 할 것으로 기대된다. 연구가설 19(H₁₉)의 경우, “개인창의성과 조직창의성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다”라는 가설은 “채택”되었다. 당초 연구모형에서는 두 변수 사이에 유의미한 인과관계를 미치지 않고 있으나, 집단창의성의 매개역할이 두 변수 사이의 긍정적인 작용으로 영향을 미칠 수 있음을 추정해 볼 수 있다. 연구가설 22(H₂₂)의 “변혁적 리더십과 조직창의성 사이에 집단창의성이 매개역할을 할 것이다”는 “채택”되었다. 당초 연구모형에서도 변혁적 리더십이 조직창의성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 집단창의성이 두 변수 사이의 매개효과를 가질 때 더욱 긍정적인 인과관계가 형성될 것으로 추정된다. 그리고 연구가설 27(H₂₇)의 경우 “집단창의성과 혁신성 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다”라는 가설은 “채택”되었다. 당초 연구모형에서도 두 변수 사이에 유의미한 인과관계를 미치지 않고 있었으나 본 매개모형에서 조직창의성이 집단창의성에 유의미한 영향을 미치고 있으므로 조직창의성이 두 변수 사이의 매개요인으로 개입되면 긍정적 상승작용으로 영향을 미칠 수 있음을 추정해 볼 수 있다. 마지막으로, 연구가설 29(H₂₉)의 “변혁적 리더십과 혁신

성 사이에 조직창의성이 매개역할을 할 것이다”는 “채택”되었다. 연구모형에서는 변혁적 리더십이 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 매개요인인 조직창의성이 변혁적 리더십과 혁신성 사이에 유의미한 매개역할을 하고 있음이 밝혀짐으로써 변혁적 리더십이 혁신성에 영향을 미치고자 할 때, 연구모형에서 이미 밝혀진 바와 같이 변혁적 리더십이 조직창의성에 유의미한 인과관계를 형성한다는 것과 더불어 조직창의성의 매개역할을 통하여 두 변수 사이의 인과관계에 구심점이 될 수 있을 것으로 기대된다.

한편, 매개효과가 존재할 경우, 독립변수와 종속변수의 인과관계에서 매개변수가 완전매개 역할을 하는지 또는 부분매개 역할을 하는지를 판단하기 위해 독립변수와 종속변수 간 경로를 제약(추가 또는 제거)하는 방법으로 $\Delta\chi^2$ 값을 구하여 p-value로 통계적 유의성을 판단함으로써 완전매개 또는 부분매개를 구분할 수 있다. 연구가설 11(H₁₁)의 경우 $\Delta\chi^2$ 값은 0.705로 유의성 확률(p-value) 0.401> α =0.05이므로 경로 제약 전·후의 차이가 없으므로 즉, 독립변수와 종속변수 사이의 경로계수(직접효과)에 매개효과(간접효과)가 유의미한 영향을 미치지 않아 완전매개에 해당된다. 또한, 연구가설 12(H₁₂)의 경우 $\Delta\chi^2$ 값은 4.542로 유의성 확률(p-value) 0.033< α =0.05이므로 경로 제약 전·후의 차이가 있다고 판단되어 즉, 독립변수와 종속변수 사이의 경로계수(직접효과)에 매개효과(간접효과)가 유의미한 영향을 미침으로써 제약전과 차이를 생성하여 부분매개에 해당된다. 이처럼 완전매개 형태는 <표4-33>에서 보는 바와 같이, 연구가설 11, 19 및 27 등 3개이고 부분매개 형태는 연구가설 14, 15, 18, 22 및 29 등 5개 이다. <표4-34>는 위에서 논의한 20개의 연구가설에서 채택된 8개의 연구가설에 대하여 직접효과뿐만 아니라 간접효과(매개효과)에 대한 분석과 동시에 통계적 유의성을 검증한 결과이다.

먼저, 직접효과의 계수 값은 매개변수와 상관없이 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 나타낸 표준화계수(회귀계수)이며, p값은 <표4-32>에서 이미 분석한 값으로 통계적 유의성을 보여준다. 이를 보면 3개의 경로에서 유의미한 인과관계를 보이지 않고 있다. 즉, 개인창의성과 혁신성과의 관계(H₁₁), 개인창의성과 조직창의성과의 관계(H₁₉) 및 집단창의성과 혁신성과의 관계(H₂₇) 등이며, 이는 매개역할의 형태 중 완전매개 형태와 일치한다.

<표4-34> 매개효과의 분석 및 유의성 검증

연구 가설	독립 변수	매개 변수	종속 변수	매개 형태	총효과 분석				
					직접효과		간접효과		총 효과
					계수	p값	계수	p값 ²⁰⁾	
H ₁₁	개인창의성	자 기 효능감	혁신성	완전	.048	.401	.077	.009	.125
H ₁₄	변혁적리더십		혁신성	부분	.160	.032	.054	.002	.214
H ₁₅	변혁적리더십	개 인 창의성	집단창의성	부분	.615	***	.121	.003	.736
H ₁₈	변혁적리더십		자기효능감	부분	.273	.001	.144	.015	.417
H ₁₉	개인창의성	집 단 창의성	조직창의성	완전	-.002	.972	.069	.004	.067
H ₂₂	변혁적리더십		조직창의성	부분	.529	***	.130	.003	.659
H ₂₇	집단창의성	조 직 창의성	혁신성	완전	-.027	.714	.108	.008	.081
H ₂₉	변혁적리더십		혁신성	부분	.160	.032	.271	.002	.431

한편, 간접효과(매개효과) 분석의 경우 계수 값은 Amos에서 제공하나 유의성은 제공되지 않아 별도의 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 사용한다. 이 방법은 표본 데이터를 바탕으로 다변량 정규분포를 따른다는 통계적 가정을 하지 않고 복원 표본추출방식으로 모집단 분포의 모수를 추정하는 방법이다. <표4-34>에서 간접효과의 P값은 부트스트래핑을 별도로 실행²¹⁾하여 얻은 값이며 이를 <표4-35>에 정리하였다.

<표4-35> 간접효과 부트스트래핑 유의성 검증 분석 결과

구 분	변혁적리더십	개인창의성	집단창의성	조직창의성	자기효능감
개인창의성	—				
집단창의성	.003	—			
조직창의성	.003	.004	—		
자기효능감	.015	.370	.577	—	
혁신성	.002	.009	.008	.576	—

※ 수치는 p-value 임

20) <표4-35> 참조.

21) Amos에서 반복횟수 500번, 신뢰구간 90, 최대우도법에 의한 부트스트랩 시행 결과이며, Estimates-Matrices-Standard Indirect Effects 및 Bootstrap Confidence-Bias corrected percentile method-Two Tailed Significance(BC)를 지정하는 절차를 따름

연구가설 11(H₁₁)과 같이 개인창의성과 혁신성의 사이에 자기효능감의 매개변수가 있는 경우, 간접효과(매개효과)의 계수는 개인창의성(독립변수)과 자기효능감(매개변수) 간의 표준화계수 값(.390)에 자기효능감(매개변수)과 혁신성(종속변수) 간의 표준화계수 값(.198)을 곱한 값(.390×.198=.077)을 말하며, 앞서 설명한 바와 같이 부트스트래핑을 통해 얻은 p값은 0.009<α=0.05 이므로 통계적으로 유의성이 있다고 판단한다. 이와 같은 절차에 의해 채택된 8개의 연구가설을 분석한 결과, <표4-34>에 나타난 바와 같이 8개 연구가설 모두 통계적으로 유의미한 간접효과(매개효과)를 보이고 있다.

또한 <표4-36>은 본 연구의 매개모형에 대한 간접효과의 표준화 계수 값을 정리한 것으로, 독립변수와 종속변수 간의 인과관계에 매개변수가 있는 모든 매개경로(매개효과 없는 경로 포함)의 간접효과 값을 합한 수치이므로 매개효과가 있는 경로(연구가설 채택)만을 대상으로 한 <표4-34>의 간접효과 계수 값과는 해당 매개경로의 수에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

<표4-36> 간접효과 표준화 계수²²⁾

구 분	변혁적리더십	개인창의성	집단창의성	조직창의성	자기효능감
개인창의성	.000				
집단창의성	.121**(1)	.000			
조직창의성	.155**(2)	.069**(1)	.000		
자기효능감	.228**(3)	.031 (2)	.005 (1)	.000	
혁신성	.447**(4)	.109**(3)	.127**(2)	.005 (1)	.000

※ ** P<.05, ()는 간접효과가 있는 매개경로의 개수 임.

4.5 조절모형 및 연구가설의 검증

본 절에서는 ‘리더경험전달(LHT : Leader Heuristic Transfer)’이란 구성개념을 조절변수로 활용하여 이 조절변수가 개인창의성을 비롯한 잠재변수(독립

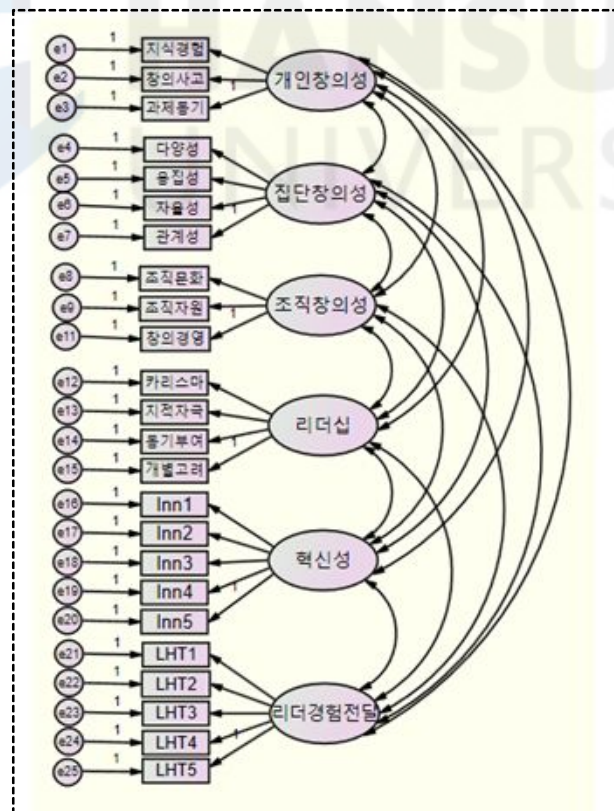
22) ‘변혁적 리더십→혁신성’ 경로의 경우, 간접효과 계수 값(.447)은 <표4-34>의 H₁₄ 와 H₂₉ 2개 경로 외에 <표4-33>의 매개효과가 없는 H₁₇와 H₂₃ 2개 까지 포함하여 모두 4개 경로에 대한 계수 값을 합한 수치임.

변수)와 혁신성(종속변수) 간에 설정된 경로 등 연구모형의 10개 경로에 미치는 인과관계를 증감시킴으로써 조절역할을 하는지를 분석하는 과정으로 구조방정식모델 분석방법의 하나인 다중집단분석(multiple group analysis)을 활용한다. 이하에서는 앞서 논의한 연구모형에 이러한 조절변수를 활용할 것이며 이를 「조절모형」이라 칭하고자 한다.

4.5.1 조절요인 측정모델의 확인적 요인분석

<그림4-11>은 조절변수인 리더경험전달을 추가한 측정모델의 확인적 요인분석을 나타낸 그림이다. 앞서 논의한 모델의 적합도를 판정하는 기준에 의거하여 분석하면 다음과 같다.

먼저, 측정모델에 대한 집중타당도는 관측변수가 통계적으로 유의한 의미가 있어야 하고 모든 관측변수들의 표준화계수가 .5 이상, 평균분산추출(AVE)



<그림4-11> 조절요인 측정모델의 확인적 요인분석

의 값이 .5 이상, 개념신뢰도의 값이 0.7 이상 등 4가지 요건을 충족해야 한다. 따라서 <표4-37>에서 보는 바와 같이 조절요인 측정모델에 대하여 상기의 4가지 요건을 모두 충족하여 집중타당도가 확보되었음을 알 수 있다.

<표4-37> 조절요인 측정모델의 분석

잠재 변수	관측변수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계 수	SMC	오차항 분 산	AVE	개 념 신뢰도
개 인 창의성	지식경험	1.000				.529	.280	.515	.570	.794
	창의사고	.938	.149	6.285	***	.608	.369	.300		
	과제동기	1.266	.184	6.285	***	.809	.654	.169		
집 단 창의성	다양성	1.000				.653	.426	.358	.718	.909
	응집성	1.045	.102	10.228	***	.785	.616	.181		
	자율성	.896	.097	9.267	***	.696	.484	.228		
	관계성	1.237	.112	11.051	***	.870	.756	.131		
조 직 창의성	조직문화	1.000				.767	.589	.196	.741	.896
	조직자원	.956	.084	11.426	***	.741	.549	.211		
	창의경영	1.004	.084	11.919	***	.769	.591	.196		
변혁적 리더십	카리스마	1.000				.798	.637	.156	.765	.928
	지적자극	1.125	.081	13.818	***	.814	.663	.177		
	동기부여	.997	.086	11.639	***	.713	.508	.264		
	개별고려	1.087	.078	13.847	***	.815	.665	.163		
혁신성	Inn1	1.000				.733	.537	.304	.590	.877
	Inn2	1.111	.098	11.296	***	.786	.618	.269		
	Inn3	1.129	.104	10.899	***	.758	.574	.333		
	Inn4	.888	.099	8.952	***	.623	.388	.438		
	Inn5	1.084	.109	9.918	***	.689	.475	.457		
리더경 험전달	LHT1	1.000				.774	.599	.254	.670	.910
	LHT2	.992	.083	11.975	***	.770	.592	.257		
	LHT3	1.033	.083	12.395	***	.793	.629	.238		
	LHT4	.955	.086	11.158	***	.723	.523	.315		
	LHT5	.853	.082	10.415	***	.681	.463	.319		
모 형 적합도	χ^2	df	P	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
	436.948	237	.000	1.844	.031	.867	.935	.869	.935	.061

둘째, <표4-38>에서 보는 바와 같이 표준오차 추정구간 방법에 의하여 판별타당도를 확인한 결과 모두 표준오차 추정구간(상관계수 $\pm 2 \times S.E$)에 “1”이 포함되지 않아 판별타당도 역시 확보되었다고 할 수 있다.

마지막으로, <표4-37>의 모형적합도 관련 지수에서 χ^2 검정 결과 p-value는 .000으로 귀무가설이 기각되어 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬과 차이가 있다고 판단되므로 모형이 적합하지 않은 것으로 보이지만, χ^2/df 가 1.844로 양호한 수치를 보이고 있는 가운데, GFI .867, NFI .869로 판정기준 수치인 .900을 밑돌고 있으나 RMR과 RMSEA, CFI 및 IFI 등은 기준치에서 요구하고 있는 양호한 수치를 보이고 있어, 수용 가능한 모형적합도라고 판단된다.

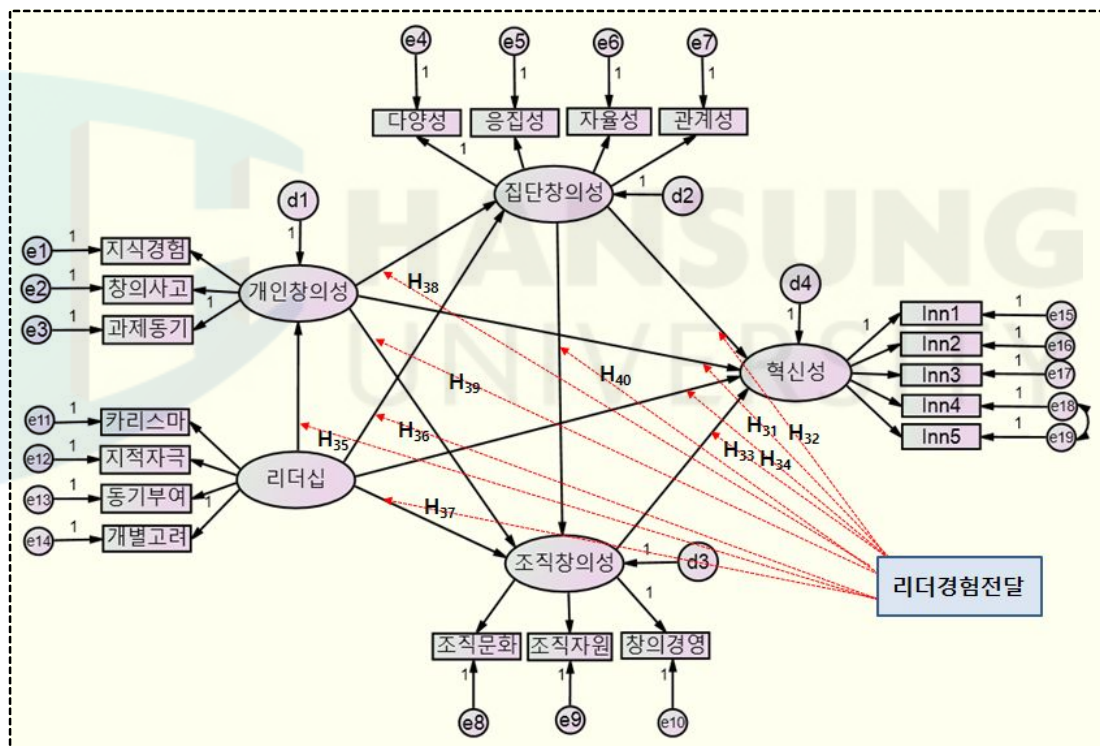
<표4-38> 조절요인 측정모델의 판별타당도 분석(표준오차 추정구간)

상관관계	공분산	S.E	상관계수	표준오차추정구간
개인창의성 ↔ 집단창의성	.258	.036	.716	.644 ~ .788
집단창의성 ↔ 조직창의성	.266	.035	.785	.715 ~ .855
조직창의성 ↔ 변혁적 리더십	.261	.034	.863	.795 ~ .931
변혁적 리더십 ↔ 혁신성	.249	.038	.680	.604 ~ .756
개인창의성 ↔ 조직창의성	.160	.029	.532	.474 ~ .590
개인창의성 ↔ 변혁적 리더십	.179	.031	.554	.492 ~ .616
집단창의성 ↔ 변혁적 리더십	.329	.039	.908	.830 ~ .986
개인창의성 ↔ 혁신성	.178	.035	.490	.420 ~ .560
집단창의성 ↔ 혁신성	.242	.040	.589	.509 ~ .669
조직창의성 ↔ 혁신성	.297	.042	.866	.782 ~ .950
개인창의성 ↔ 리더경험전달	.138	.028	.465	.409 ~ .521
집단창의성 ↔ 리더경험전달	.260	.037	.776	.702 ~ .850
조직창의성 ↔ 리더경험전달	.203	.031	.725	.663 ~ .787
변혁적 리더십 ↔ 리더경험전달	.203	.035	.837	.767 ~ .907
혁신성 ↔ 리더경험전달	.190	.034	.562	.494 ~ .630
분석기준 및 판정	상관계수 $\pm 2 \times S.E$ 의 구간에 “1”이 포함되지 않음			
	모든 항목 적합함			

4.5.2 조절모형의 구축

앞서 1차 요인(first order factor)의 관측변수들을 항목합산(item parceling)한 후 수정지수를 활용한 공분산 설정을 통하여 연구모형을 완성한 바 있다. 이러한 연구모형에 조절변수(리더경험전달)를 추가하여 새로운 형태의 모형도인 조절모형을 <그림4-12>와 같이 구축하였다.

<그림4-12>는 연구모형에 이미 생성되었던 10개 경로의 위에 조절변수인 리더경험전달(LHT)이 경로 간 인과관계에 조절역할을 할 것인가를 시각적으로 나타낸 그림이다. 즉, 점선 화살표 위의 H_{31} 은 가설31의 ‘개인창의성(독립변수)과 혁신성(종속변수) 사이에 리더경험전달(조절변수)이 조절역할을 할 것



<그림4-12> 조절모형 및 경로

이다’를 나타낸 것이다. 또한 점선 화살표 위의 H_{32} 는 가설32의 ‘집단창의성(독립변수)과 혁신성(종속변수) 사이에 리더경험전달(조절변수)이 조절역할을 할 것이다’를 나타낸 것이며, 마찬가지로 점선 화살표 위의 H_{40} 은 가설40의

‘집단 창의성(독립변수)과 조직창의성(종속변수) 사이에 리더경험전달(조절변수)이 조절역할을 할 것이다’를 나타낸 것이다. 이하에서는 이러한 10개의 경로에 대해 조절효과의 유무를 분석할 것이다.

4.5.3 조절효과의 가설검정

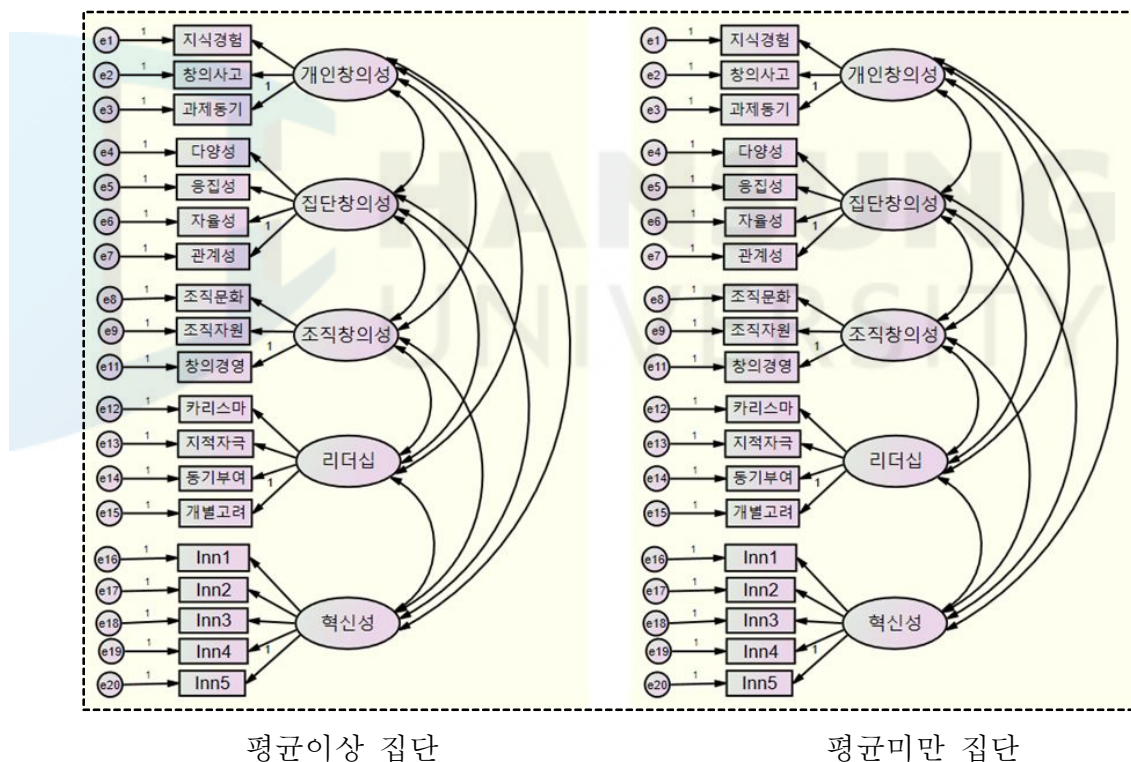
조절효과의 유무를 확인하기 위해서는 두 단계의 절차가 필요하다. 첫째, 조절변수의 각 표본의 평균값을 중심으로 평균이상과 평균미만의 2개 집단으로 분류한다. 둘째, 평균이상 집단과 평균미만 집단 간의 차이에 통계적 유의성이 있는지를 확인하기 위해 구조방정식모델의 다중집단분석(multiple group analysis)을 활용한다. 다중집단분석의 절차는 먼저 두 집단 간 측정도구의 동일성을 측정하는 다중집단 확인적 요인분석을 실시하고, 이어서 두 집단 간 전반적으로 조절효과가 있는지를 판단하는 다중집단 구조방정식모델 분석을 실시한다. 마지막으로 두 집단 간 전반적인 조절효과와 상관없이 각각의 개별 경로에 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 분석하게 된다.

우선, 표본을 두 개의 집단으로 분류하기 위하여 조절변수인 리더경험전달(구성개념)의 관측변수(측정문항)에 대한 각 표본의 평균값을 산출하여 평균이상 집단과 평균미만 집단으로 분류하였다. 리더경험전달(LHT)의 측정항목은 모두 5개이며 표본 수는 231개 즉, 설문조사에 유효하게 응답한 참가자는 231명이었다. 이들의 설문지 LHT1 ~ LHT5까지의 5개 문항에 대한 5리커트 점수의 평균은 3.43이었으며, 평균이상은 105명, 평균미만은 126명이었다. 즉, 평균이상 집단의 표본 수는 105, 평균미만 집단의 표본 수는 126이다. 이하에서는 이들 두 집단을 바탕으로 리더경험전달(LHT)이 조절변수로서 연구모형의 각 경로에 대하여 통계적으로 유의한 조절효과를 나타내는지 검증하며, 이를 통하여 $H_{31} \sim H_{40}$ 의 10개의 연구가설을 검정할 것이다.

4.5.3.1 측정동일성의 분석

앞서 설명한 바와 같이 조절효과를 분석하기 위해서 리더경험전달(LHT)의

평균이상과 평균미만 집단 간의 확인적 요인분석 즉, 다중집단 확인적 요인분석(multiple group confirmatory factor analysis)을 통하여 교차타당성(cross validation)²³⁾을 검증한다. 이러한 교차타당성 검증은 측정동일성의 분석을 통해 이루어지며, 이를 위해 다중집단 확인적 요인분석을 한다. 즉, 측정동일성은 설문 응답자들이 설문지와 같은 측정도구를 동등하게 이해하고 있는지를 검증하는 과정이다. 측정동일성 분석은 제약모델과 비제약모델 간의 χ^2 의 차이를 이용한다. 즉, 평균이상 집단과 평균미만 집단에 대하여 각 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량이 서로 같다고 제약하는 제약모델과 아무런 제약을 하지 않은 비제약모델의 χ^2 값의 변화량 및 자유도(df)의 변화량이 χ^2 분포표의 기준값과 대비하여 두 모델 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 판단함으로써 이루어진다.

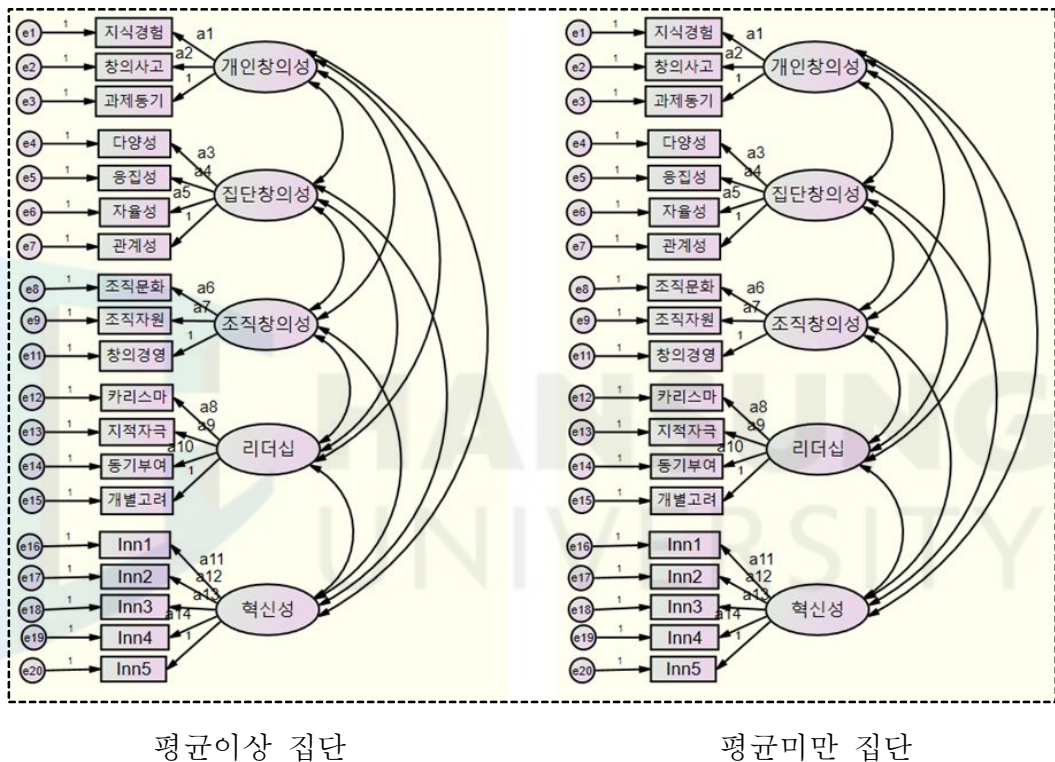


<그림4-13> 평균이상 집단과 평균미만 집단의 비 제약 분석

<그림4-13>은 리더경험전달(LHT) 변수의 평균이상 집단과 평균미만 집단

23) 한 모집단에서 추출한 표본의 결과와 같은 모집단의 또 다른 표본에서 추출한 결과의 동일성을 검증할 때 이용한다.

에 대해 아무런 제약 없이 분석한 것을 나타낸 것이며 <그림4-14>는 두 집단의 잠재변수와 관측변수 사이의 경로 즉, 요인부하량을 동일하게 제약하여 분석한 것을 나타낸 것이다. 요인부하량은 개인창의성 3개, 집단창의성 4개, 조직창의성 3개, 변혁적 리더십 4개 및 혁신성 5개 등 모두 19개이나 잠재변수와 관측변수 간 이미 1로 고정되어 있는 경로 5개를 제외하면 14개의 경로 (요인부하량)를 제약하게 된다. 두 집단의 a1~a14는 14개의 경로 모두에 대해 두 집단에 똑같이 제약했다는 상징적 의미이다.



<그림4-14> 평균이상 집단과 평균미만 집단의 제약 후 분석

<표4-39>는 앞에서 설명한 바와 같이 LHT 평균이상 집단 및 LHT 평균미만 집단 즉, 2개 집단에 대하여 각 잠재변수와 관측변수 간 요인부하량이 모두 동일하다고 가정하는 제약모델과 비제약모델에 대한 다중집단 확인적 요인분석²⁴⁾을 실시하여 측정동일성의 유의성을 검증하기 위한 분석 결과이다.

24) 다중집단 확인적 요인분석은 두 집단의 모델을 동시에 분석하므로, 모형적합도는 하나만 제공되며, 경로계수 등은 집단별로 제공된다.

<표4-39> 측정동일성을 위한 모델적합도 비교 분석 결과

모 델	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	IFI	RMSEA	Sig.
비제약모델	434.273	284	.000	1.529	.035	.843	.914	.917	.048	.062> $\alpha=.05$
제약모델	457.145	298	.000	1.534	.040	.835	.909	.912	.048	
변화량(Δ)	22.872	14	.062	.005	.005	.008	.005	.005	-	

먼저, 비제약모델의 적합도는 χ^2 의 통계적 유의성을 위한 p 값은 .000으로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않게 나타났으나 다른 적합도 지수를 보면 χ^2/df 는 1.529로 양호하며, GFI, CFI 및 IFI 등은 모두 .9 이상이거나 근접하고 있고, RMR .035 및 RMSEA .048로 양호하여 수용 가능한 적합도로 판단되고, 제약모델도 비제약모델과 비교하여 대부분의 수치가 큰 차이가 없어 수용 가능한 모델이라고 보여 진다.

제약모델과 비제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아보기 위해 자유도와 χ^2 의 변화량을 보면, 자유도는 14 증가, χ^2 값은 22.872 만큼 증가²⁵⁾하였다. χ^2 분포표는 자유도 14와 5% 유의수준 하에서 23.68 이상일 경우 두 집단 간에 통계적 유의미함을 나타내고 있다. 따라서 기준 값을 하회하고 있어 통계적으로 유의성이 없으므로 집단 간 측정도구의 차이가 없어 측정동일성은 확보되었다고 할 수 있다. 이는 <표4-39>의 P값이 .062로 유의수준(α) 0.05 보다 크므로 통계적 유의성이 없다는 결과와 동일하다.

이와 같이 모델적합도 지수와 χ^2 의 변화량에 의한 유의성 분석 결과 측정동일성이 확보되었으므로 다음 절차인 두 집단 간의 조절효과를 검증할 수 있는 요건이 마련되었다고 할 수 있다.

4.5.3.2 전반적 조절효과 분석

앞서 설명한 바와 같이 측정동일성이 확보된 상태에서 조절효과를 검증하는 의미가 있으며, 이 때 다중집단 구조방정식모델 분석을 활용하게 된다. 다

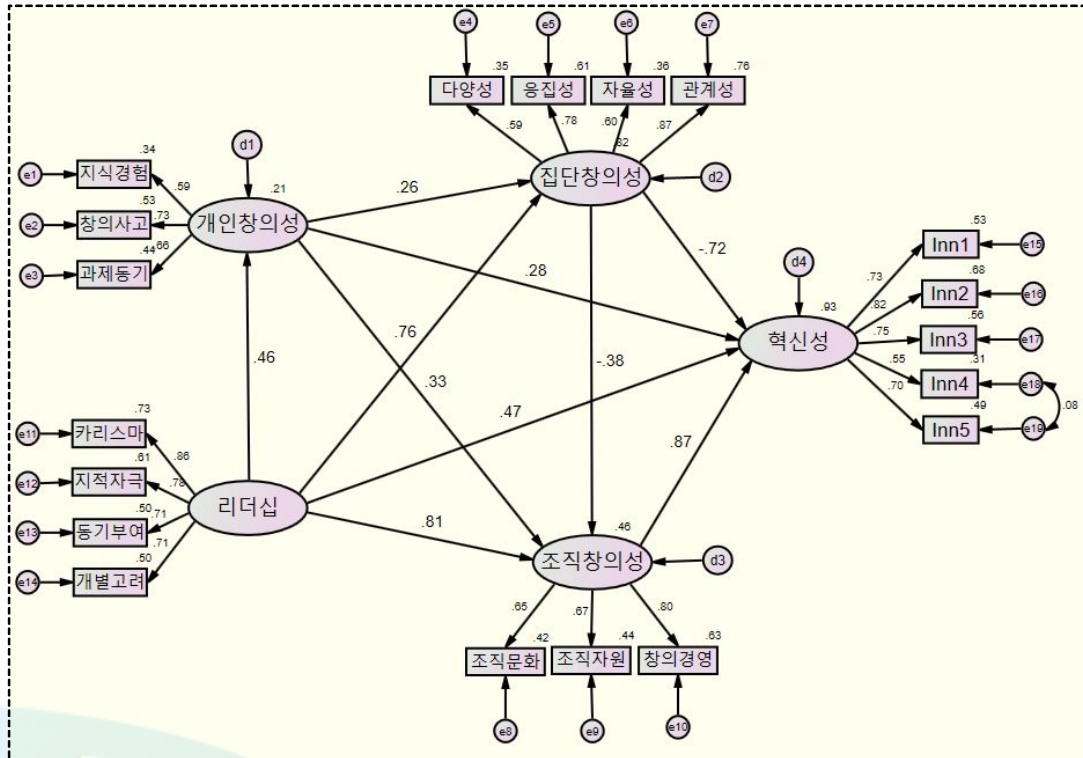
25) 14개의 경로(요인부하량)를 제약함으로써 측정모수가 14개 감소하고 자유도는 14개 증가 (자유도=정보의 수-측정모수)함. 자유도 증가에 비례하여 χ^2 값도 증가하게 됨.

중집단 구조방정식모델 분석은 리더경험전달(LHT)의 평균 값을 중심으로 분류한 평균이상 집단과 평균미만 집단 간의 구조방정식모델(조절모형)을 분석하는 것으로 잠재변수와 관측변수 및 잠재변수 간의 경로를 포함한다. 조절모형의 구조방정식모델을 LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단으로 나누어서 분석한 결과는 <그림4-15>와 <그림4-16>과 같다. 또한 <표4-40>은 연구모형의 조절효과를 검증하기 위하여 두 집단의 경로별 분석을 한 결과이다.

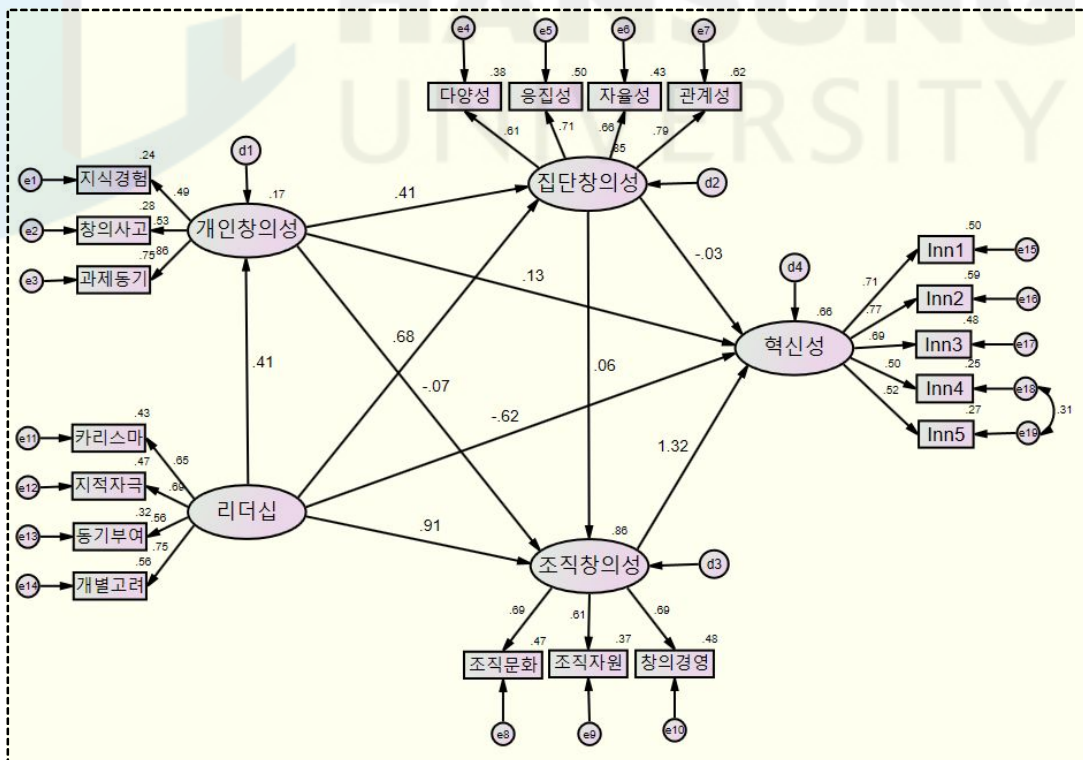
두 집단의 경로계수²⁶⁾를 보면, LHT 평균이상 집단은 조직창의성이 혁신성에 미치는 경로, 변혁적 리더십이 개인, 집단 및 조직창의성에 미치는 경로와 개인창의성이 집단창의성에 미치는 경로 등 5개의 경로에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 인과관계를 보이고 있어, 앞에서 분석했던 연구모형 경로분석과 같은 결과를 보이고 있다. 반면에 LHT 평균미만 집단은 변혁적 리더십이 개인, 집단 및 조직창의성에 미치는 경로와 개인창의성이 집단창의성에 미치는 경로 등 4개 경로에서만 통계적으로 유의미한 정(+)의 인과관계를 보이고 있다. 즉, 연구모형이나 조절모형의 LHT 평균이상 집단에서는 조직창의성이 혁신성에 유의한 정(+)의 인과관계를 나타내고 있으나, LHT 평균미만 집단에서는 통계적으로 유의미한 인과관계를 보이지 않고 있다. 이는 리더의 경험 전달력이 높은 집단(LHT 평균이상 집단)은 조직차원의 창의성이 조직의 혁신성에 유의한 영향을 미치고 있다고 이해할 수 있으나, 이에 비해 리더의 경험 전달력이 낮은 집단(LHT 평균미만 집단)은 조직차원의 창의성이 조직의 혁신성에 유의한 영향을 미친다고 보기에는 어렵다고 추정할 수 있다.

그러나, 이러한 추정도 LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단 간의 차이에 대한 통계적 유의성이 검증된 후에야 확신할 수 있다. 이러한 확신 과정은 두 가지 차원에서 이루어져야 한다. 먼저, 두 집단 모두에 잠재변수와 관측변수 간의 경로(요인부하량 14개)와 잠재변수들 간의 경로(10개) 등 총 24개의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 이들을 제약한 제약모델 간의 자유도와 χ^2 값의 변화량을 통해 두 집단의 경로 간 통계적 유의성을 확인하여 전체적인 조절효과의 유의성을 검증해야 한다. 또한, 전체적인 조절효과와 별개로 집단 간 동일 경로에 대해 경로를 제약한 제약모델과 그렇지 않은 비제

26) 경로 간 회귀계수 즉, 표준화계수를 말함



<그림4-15 > LHT 평균이상 집단



<그림4-16> LHT 평균미만 집단

약모델 간의 Δdf 와 $\Delta\chi^2$ 를 통해 개별 경로에 대한 조절효과의 통계적 유의성을 검증해야 한다.

<표4-40> 평균이상 및 평균미만 집단의 분석 결과

가설	경로	LHT 평균이상			LHT 평균미만			경로라벨 평균이상 평균미만
		표준화 계수	C.R	P	표준화 계수	C.R	P	
H ₃₁	개인창의성→혁신성	.279	1.640	.101	.131	.480	.631	b1_1 b1_2
H ₃₂	집단창의성→혁신성	-.717	-1.934	.053	-.025	-.046	.964	b2_1 b2_2
H ₃₃	조직창의성→혁신성	.865	4.340	***	1.324	1.409	.159	b3_1 b3_2
H ₃₄	변혁리더십→혁신성	.474	1.391	.164	-.619	-.583	.560	b4_1 b4_2
H ₃₅	변혁리더십→개인창의성	.461	3.332	***	.413	2.898	.004	b5_1 b5_2
H ₃₆	변혁리더십→집단창의성	.761	5.363	***	.675	4.833	***	b6_1 b6_2
H ₃₇	변혁리더십→조직창의성	.810	2.228	.026	.907	2.508	.012	b7_1 b7_2
H ₃₈	개인창의성→집단창의성	.256	2.376	.018	.410	3.323	***	b8_1 b8_2
H ₃₉	개인창의성→조직창의성	.329	1.725	.085	-.069	-.336	.737	b9_1 b9_2
H ₄₀	집단창의성→조직창의성	-.379	-.925	.355	.058	.133	.894	b10_1 b10_2

<표4-41>은 두 집단의 경로 간 조절효과의 유의성을 분석한 결과이다. 우선 아무런 제약을 하지 않은 비제약모델의 적합도를 보면, χ^2 값의 유의확률 $p=.000$ 으로 표본 공분산행렬과 연구모형의 추정 공분산행렬이 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났으나 다른 지수들에서 수용할 만한 적합도 지수를 보이고 있으며, 요인부하량과 잠재변수 간 경로 등 24개 경로를 제약한 제약모델에서도 비제약모델과 크게 다르지 않아 전반적으로 수용할 만한 모델적합도 지수라고 판단된다. 이어서 Δdf 와 $\Delta\chi^2$ 를 살펴보면, 자유도는 24개(요인부하량 14, 경로계수 10), χ^2 값은 34.563 만큼 증가함에 따라 유의확률 p 값은 .075로 두 모델 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 있다고 볼 수 없다. 또한, χ^2 분포 표에서도 자유도 24, 5% 유의수준의 경우

<표4-41> 전체적인 조절효과 분석 결과

모 델	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	IFI	RMSEA	Sig.
비제약모델	423.119	282	.000	1.500	.035	.847	.920	.922	.047	.075> $\alpha=.05$
제약모델	457.682	306	.000	1.496	.041	.836	.914	.915	.047	
변화량(Δ)	34.563	24	.075	.004	.006	.011	.006	.007	—	.075< $\alpha=.10$

통계적 유의성 기준은 36.74 이상이어야 하나 실제 34.563 증가하여 기준 값을 하회하고 있어 역시 두 모델 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않아 동일한 결과를 보이고 있다. 즉, 95% 신뢰수준(유의수준 5%)에서 LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단 간 전체적인 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않으며, 따라서 리더경험전달(LHT)은 연구모형의 각 경로에 전반적인 조절역할의 유의성이 없음이 확인되었다.

그러나 90% 신뢰수준(유의수준 10%)에서는 $p=.075 < \alpha=.10$ 로 통계적으로 유의성을 가지게 되므로 리더경험전달(LHT)이 조절모형에 전반적으로 유의미한 조절역할을 한다고 할 수 있다. 이는 95% 신뢰수준(유의수준 5%)에서 전반적으로 유의미한 조절역할을 할 수 없다는 것과는 다른 결과를 보이고 있다.

4.5.3.3 경로별 조절효과 분석 및 연구가설 검증

전체적인 조절효과와 별개로 즉, LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이성 유무와 상관없이 잠재변수 간 10개의 경로에 대해 LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단 간에 유의미한 차이가 있는지를 밝혀낼 필요가 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 본 연구에서처럼 5% 유의수준에서는 리더경험전달(LHT)이 두 집단 간 전체적으로 유의미한 차이성이 없어 연구모형에 대해 조절효과가 없었으나, 10% 유의수준에서는 연구모형에 유의미한 조절효과가 있었다. 따라서 연구모형의 비제약모델에서 전반적으로 조절변수가 유의미한 조절역할을 함에도 불구하고 일부 개별 경로에서는 집단 간에 서로 유의미한 차이성이 없을 경우에는 부분적인 조절역할을

할 수 밖에 없으며, 반대의 경우 즉, 전반적으로 조절변수가 유의미한 조절역할을 하지 않음에도 일부 개별 경로에서는 유의미한 조절역할을 함으로써 부분적인 조절효과를 보일 수 있다. 이하에서는 이러한 부분적인 조절효과를 2가지 방법에 의해 알아보고자 한다.

첫 번째 방법은 <표4-42>와 같이 다중집단 구조방정식모델 분석 중 아이콘을 이용한 분석방법 중의 하나로 Pairwise parameter comparison²⁷⁾을 통하여 두 집단 간 경로 차이에 대한 유의성을 비교 분석하는 방법이다. 이는 <표4-40>의 각 경로에 대해 ‘경로라벨’란의 평균이상 집단과 평균미만 집단의 동일한 경로를 한 쌍으로 묶어 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 비교한 것으로, 하 삼각 경로의 빗변에 해당하는 숫자는 집단 간 동일한 경로 쌍의 통계적 유의성을 나타내는 C.R 값이다. 본 연구에서는 표에서 보는 바와

<표4-42> 집단 간 경로차이의 유의성 분석 결과

구 분	b5_1	b6_1	b4_1	b7_1	b8_1	b1-1	b9-1	b10_1	b2_1	b3_1
b5_2	-0.039	-1.086	-.180	-.584	1.212	.554	.846	1.963	2.741	-2.403
b6_2	1.713	.802	.757	.583	3.070	2.029	2.469	2.864	3.477	-1.168
b4_2	-.867	-.997	-.887	-.969	-.725	-.774	-.746	-.355	-.008	-1.329
b7_2	1.304	.825	.890	.754	1.891	1.568	1.733	2.468	3.100	-.421
b8_2	.073	-1.025	-.127	-.525	1.420	.667	.990	2.042	2.808	-2.379
b1_2	-.675	-1.199	-.633	-.956	-.114	-.304	-.198	.991	1.807	-2.188
b9_2	-2.079	-2.975	-1.374	-1.986	-1.278	-1.341	-1.277	.636	1.623	-3.655
b10_2	-.959	-1.465	-.857	-1.194	-.427	-.588	-.495	.731	1.564	-2.394
b2_2	-.705	-1.008	-.713	-.910	-.378	-.488	-.425	.407	1.068	-1.704
b3_2	1.044	.884	.959	.885	1.227	1.151	1.193	1.612	1.993	.441

같이 5% 유의수준의 유의성 기준 값인 1.965 이상의 수치가 10개의 경로 쌍 중 하나도 없어, 리더경험전달(LHT)은 연구모형의 10개 경로에서 유의미한

27) 집단 간 경로 차이에 대한 유의성 비교 분석 결과표

조절효과는 없다는 의미이므로 전체적인 조절효과 뿐만 아니라 부분적인 조절효과도 없다고 할 수 있다. 따라서 연구가설31~40(H₃₁~H₄₀)은 모두 “기각”되었음을 알 수 있다.

<표4-43> 경로별 제약에 의한 조절효과 분석 결과

가설	경로제약	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	p	Sig.	가설 채택 여부
—	비제약모델	423.119	282	—	.000	—	—
H ₃₁	개인창의성→혁신성	423.205	283	.086	.769	> α =.05	기각
H ₃₂	집단창의성→혁신성	424.100	283	.981	.322	> α =.05	기각
H ₃₃	조직창의성→혁신성	423.434	283	.315	.575	> α =.05	기각
H ₃₄	변혁리더십→혁신성	424.615	283	1.495	.221	> α =.05	기각
H ₃₅	변혁리더십→개인창의성	423.121	283	.002	.968	> α =.05	기각
H ₃₆	변혁리더십→집단창의성	423.820	283	.701	.402	> α =.05	기각
H ₃₇	변혁리더십→조직창의성	423.695	283	.576	.448	> α =.05	기각
H ₃₈	개인창의성→집단창의성	425.122	283	2.003	.157	> α =.05	기각
H ₃₉	개인창의성→조직창의성	424.265	283	1.146	.284	> α =.05	기각
H ₄₀	집단창의성→조직창의성	423.569	283	.450	.502	> α =.05	기각

두 번째 방법은 다중집단 구조방정식모델 분석 중 연구자가 직접 두 집단 간 동일한 경로를 똑같이 제약하는 방법으로 $\Delta\chi^2$ 과 χ^2 분포표를 통하여 경로 간 유의미한 차이를 검증하는 방법이다. <표4-43>은 연구가설 10개에 대하여 하나씩 LHT 평균이상 집단과 LHT 평균미만 집단의 동일한 경로를 똑같이 제약하여 산출한 $\Delta\chi^2$ 과 이에 해당되는 유의확률 p값으로 통계적 유의성을 확인한 결과를 나타낸 것이다. 10개의 경로 모두가 $p>\alpha=.05$ 로 통계적으로 유의미한 차이가 없어 연구가설31~40(H₃₁~H₄₀)은 모두 “기각”되었음을 알 수 있다. 이는 앞에서 분석한 방법과 동일한 결과를 보이고 있다.

McMahon & Ford(2013)의 연구와 같이 리더경험전달(LHT)은 직원의 창의성에 유의미한 영향을 미치며, 특히 LHT가 존재할 때 리더의 지적자극이 직원의 창의성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않을 정도로 매개역할 또는 조절역할이 있어 LHT의 중요성이 부각되었다. 본 연구에서도 이러한

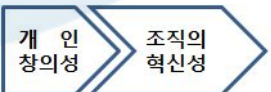
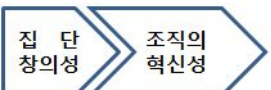
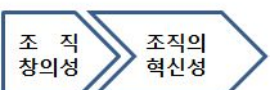
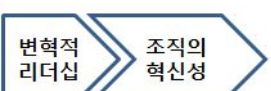
LHT의 효과를 기대하였으나, 본 연구의 샘플링 표본에서는 그러한 현상은 없었다. 이는 리더의 경험에서 나오는 경험 또는 지식 전이 보다 변혁적 리더십의 원천적 요인과 개인, 집단 및 조직 차원의 창의성에 기반한 요인들이 더 강하게 작용할 수 있었을 것이라고 추정해 볼 수 있다.

4.6 경영컨설팅 프레임워크의 개발

4.6.1 독립변수와 종속변수 간의 인과관계

본 절에서는 앞의 실증분석 결과를 활용하여 내부역량의 핵심인 인적자원이 주체가 되는 창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향을 구성개념 및 하위요인을 분류하여, 조직 내부의 경영전략 수립 또는 컨설턴트들이 활용할 수 있도록 경영컨설팅 프레임워크 개발과정의 하나로 다음과 같은 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 표로 만들었다.

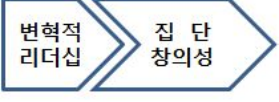
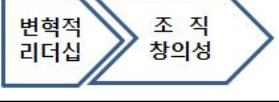
<표4-44> 창의성·리더십과 혁신성 간의 인과관계

독립변수 → 종속변수 인과관계	통계적 유의성	연계가능 매개요인	긍 정 적 하위요인	부 정 적 하위요인
	기각	자기효능감	과제동기	지식과 경험 창의적 사고기술
	기각	조직창의성	다양성 응집성 자율성	관계성
	채택	—	조직의 동기화 창의경영관행	조직의 자원
	기각	자기효능감 조직창의성 (매개모형화)	카리스마 동기부여 개별적 고려	지적자극

먼저, <표4-44>는 창의성 및 리더십과 혁신성 사이의 인과관계에 대한 통계적 유의성의 결과를 비롯하여 매개변수의 개입으로 두 변수 사이에 연계가

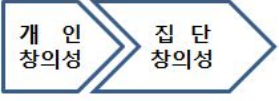
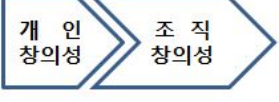
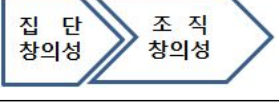
가능한 매개요인 및 각 독립변수들의 긍정적 하위요인과 부정적 하위요인들을 정리한 표이다.

<표4-45> 변혁적 리더십과 창의성 간의 인과관계

변혁적 리더십 → 창의성 인과관계	통계적 유의성	연계가능 매개요인	긍 정 적 하위요인	부 정 적 하위요인
	채택	—	카리스마	지적자극 동기부여 개별적 고려
	채택	개인창의성	카리스마 지적자극 개별적 고려	동기부여
	채택	집단창의성	카리스마 동기부여 개별적 고려	지적자극

<표4-45>는 변혁적 리더십과 창의성 사이의 인과관계에 대한 통계적 유의성의 결과와 하위요인의 긍정적, 부정적 요인들을 정리한 표이다. 아울러 인과관계가 있는 두 변수 사이의 매개요인도 함께 정리하였다.

<표4-46> 창의성 상호 간의 인과관계

창의성 간 인과관계	통계적 유의성	연계가능 매개요인	긍 정 적 하위요인	부 정 적 하위요인
	채택	—	지식과 경험 과제동기	창의적 사고기술
	기각	집단창의성	과제동기	지식과 경험 창의적 사고기술
	기각	(매개모형화)	자율성 관계성	다양성 응집성

그리고 <표4-46>은 창의성 상호 간의 인과관계의 통계적 유의성에 대한 결과와 함께 두 변수 사이에 연계가 가능한 매개요인과 각 독립변수들의 긍정적 하위요인과 부정적 하위요인들을 정리한 표이다.

4.6.2. 경영컨설팅 체크리스트의 기본 틀(안)

실증분석의 결과를 기반으로 경영컨설팅 수행 시 활용할 수 있는 체크리스트의 핵심내용들을 정리하여 <표4-47>과 같은 기본 틀(안)을 만들었다.

<표4-47> 경영컨설팅 체크리스트의 기본 틀(안)

개인창의성 집단창의성 조직창의성 조직의 혁신성 변혁적 리더십				
구성개념	하위요인	관심내용	중요도	주요체크사항
개 인 창의성	지식과 경험	· 노력의 지속성 · 지적 호기심 · 해당 지식과 경험 · 전문성 인정	중 (하)	□ 직무자체에서 생성된 본질적 열정, 만족도, 흥미도 및 즐거움이 핵심요인
	창의사고기술	· 유창한 표현 · 유연한 결합 능력 · 유연한 사고 · 독창적 사고	하	□ 지식과 경험 및 창의적 사고기술은 극단적 개인의 역량으로 치부될 경우 혁신성 연계에 한계요인으로 작용될 수 있음
	과제동기	· 직무 만족도 · 직무 흥미도 · 직무 열정 · 직무의 즐거움	상	
집 단 창의성	다양성	· 이질적 경험과 경력 · 보완적 기능과 능력 · 다양한 관점 · 다양한 아이디어 기회	상 (중)	□ 구성원 간 상호작용이 핵심요인
	응집성	· 상호 존경과 신뢰 · 친화력 · 결속력 · 위기 시 협력	상 (중)	□ 다양함으로 인하여 오히려 일괄성이 없을 수 있음
	자율성	· 자율적 성취수준 설정 · 자율적 업무수행 · 업무 의사결정 참여 · 자율적 행동	상	□ 소통과 신뢰를 바탕으로 한 응집성은 좋으나 과도한 응집은 극단적 집단사고로 부정적 측면
	관계성	· 창의적 아이디어 장려 · 문제해결 노력 격려 · 직원 경력개발 지원 · 긍정적 분위기 조성 · 명확한 목표제시	하 (중)	□ 목표설정과 수행방법의 자율성 여부 □ 리더의 일방적인 관계성 추구는 집단창의성에 부정적

구성개념	하위요인	관심내용	중요도	주요체크사항
조직 창의성	조직의 동기화	· 아이디어 실행 문화 · 난제도전 문화 · 실패용인 문화 · 변화에 능동적인 문화	상	☐ 조직의 시스템 및 자원배분 구조가 핵심요인
	조직의 자원	· 인력의 유연성 · 자금의 적정성 · 시설의 충분성 · 시간활용의 유연성	중 (하)	☐ 도전 및 실패용인 문화 존재 여부 ☐ 능력 발휘 기회 및 정보 공개 여부
	보상시스템	· 공정한 평가 · 아이디어 제안 보상 · 창의적 성과 보상 · 성과에 따른 승진	하	☐ 구성원들의 관심과 행동이 조직목표를 지지하는 정도
	창의경영관행	· 비전의 인지 · 창의적 공감대 형성 · 자발적 제안 · 아이디어 공유 시스템 · 조직 내 자원 활용	상	☐ 극단적인 조직의 자원 구조 또는 보상시스템 제도는 오히려 조직창의성에 부정적
변혁적 리더십	카리스마	· 상사의 가치관 및 신념 · 존경받을 수 있는 행동 · 자신감과 능력의 보유 · 성과달성의 책임 부여	상	☐ 상사의 의도적인 지적자극은 부정적인 측면 가능성
	지적자극	· 다양한 문제해결 유도 · 새로운 해결 방안 제시 · 기존 방식의 타당성 검토 · 새로운 방식 활용 독려	하	☐ 리더십의 요인은 개인, 집단 및 조직 차원 및 수용하는 환경과 상황에 따라 상이한 결과를 보임
	동기부여	· 조직 미래의 비전 제시 · 목표 성취의 자신감 고취 · 미래에 대한 긍정적 자세 · 미래 목표에 대한 열정	상 (중)	☐ 개인, 집단 및 조직 차원은 합리성 외에 감성 및 정서적 차원의 결합, 다양한 제도 및 문화적 특성의 결합으로 상이한 효과를 보임
	개별적 고려	· 조직원에 대한 관심 · 개인별 인격체 대우 · 개인별 장점 개발 협력 · 조직원 교육에 시간할애	상 (중)	

즉, 조직의 혁신성에 영향을 미치는 요인들의 관심내용과 중요도의 상·중·하의 등급을 기준으로 조직 구성원 및 리더에 대한 각 차원별 창의성 및 리더십을 평가하여 인적자원의 수준을 분석할 수 있으며 주요 체크 사항은 분석 결과를 해석할 때 유의사항을 정리한 것이다.

4.6.3 컨설턴트의 Tool Kit(안)

<표4-48>은 창의성 및 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향과 이들 상호간에 미치는 영향에 대한 측면분석을 통하여 만든 컨설턴트의 Tool Kit(안)이다. 이는 컨설턴트가 컨설팅 수행 사전 또는 중간에 수진 조직의 혁신성을 비롯한 창의성 및 리더십 등에 대한 인적자원과 조직 전반에 대한 상황을 체크함으로써 경영컨설팅 수행 시 참고하기 위해 만든 자료이다.

<표4-48> 컨설턴트의 Tool Kit(안)

조직의 혁신성에 유의미한 영향을 주는 요인들의 체크포인트	
■	개인창의성의 하위요인인 지식과 경험, 창의적 사고기술 및 과제동기 중 ‘과제동기’는 가설의 채택 또는 기각 여부에 상관없이 혁신성 및 창의성에 유의미한 영향을 미치는 요인임
	□ 조직구성원들은 직무자체에서 생성된 본질적인 열정, 만족도, 흥미 및 즐거움 등을 느끼고 있는가? (과제동기)
□	‘지식과 경험’ 및 ‘창의적 사고기술’이 지나친 개인의 성향으로 인식되어 오히려 조직의 혁신성에 부정적 요인으로 작용하고 있지는 않은가? 이를 방지하기 위해 적절한 개인적 관리체계가 마련되어 있는 조직인가?
■	집단창의성은 구성원 간의 상호작용이 창의성 발현의 핵심 원천이며, 다양성, 응집성, 자율성 및 관계성 등 4개의 하위요인으로 구성됨
	□ 집단창의성이 조직의 혁신성에 유효하기 위해 최고 덕목인 목표설정 및 수행방법 등에 대한 ‘자율성’이 있는가?
□	이질적인 경험과 경력으로 다양한 시각으로 사안을 해결하려는 ‘다양성’은 좋으나 일관성이 없을 정도로 지나치게 다양성을 갖지는 않은가?
□	친화력을 바탕으로 상호 존경과 신뢰를 함으로써 결속하는 ‘응집성’은 좋으나 너무 과도한 응집으로 인해 극단적 이기주의로 흐르고 있지 않은가?
□	자율성 보장과 함께 일관성 없는 다양함과 과도한 응집을 제어할 수 있는 합리적인 통제시스템을 구축하였는가?
□	조직의 목표달성을 위하여 집단의 조직 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정에서 리더와 조직원 간의 상호 관계의 정도가 너무 일방적일 경우 ‘관계성’은 조직의 혁신성에 부정적 요인으로 작용할 수 있다. 이에 해당하지는 않은지?

■ 조직창의성은 창의성이 창출될 수 있도록 조직의 시스템적 구조와 자원의 배분 구조가 적절하게 조화되어 있어야 하는 것이 핵심이며, 조직의 동기화, 조직의 자원, 보상시스템 및 창의적 경영관행 등 4개의 하위요인으로 구성됨

□ 아이디어를 실행시키며, 어려운 문제에 도전하고 실패를 용인함으로써 변화에 능동적으로 대처하는 조직의 문화가 형성되어 있는가?(조직의 동기화)

□ 미션과 비전을 조직구성원 모두가 인지하고 창의적 업무수행에 대한 공감대 형성 등 창의적 경영관행이 정착되어 있는가?

□ 극단적인 조직의 자원 구조 및 보상시스템 제도로 오히려 조직차원의 창의성 발현에 부정적 요인으로 작용하고 있지는 않은가

□ 물질적인 자원에 지우치지 않고 적절한 정신적인 문화 또는 정서가 구축되도록 조직 구성원 모두 공감할 수 있는 감성 시스템적 기업문화가 정착된 조직인가? 향후 도입을 고려하고 있는 조직인가?

■ 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 동기부여 및 개별적 고려 등 4개의 하위요인으로 구성되어 있으며, ‘카리스마’ 요인은 가설의 채택 또는 기각 여부에 상관없이 혁신성 및 창의성에 유의미한 영향을 미치는 요인임

□ 주요부서의 리더가 조직 구성원에게 사명감과 비전을 제공하고, 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관 및 자신감을 심어주며, 존경심을 갖도록 영향을 미침으로써 성과 달성에 대한 책임감을 부여하는 힘의 원천인 ‘카리스마’의 위상을 갖추고 있는가?

□ 다양한 문제해결을 유도하고 새로운 해결 방안을 제시하고자 하는 상사의 ‘지적자극’은 필요하나 과도하고 의도적인 지적자극은 없는가?

□ ‘동기부여’와 ‘개별적 고려’는 개인, 집단 및 조직 차원과 수용하는 환경과 상황에 따라 상이한 결과를 나타낸다. 이러한 환경과 상황을 파악하였는가?

□ 조직은 합리성 이외에 감성과 정서적 차원이 결합된 체계화된 제도와 문화적 특성을 조직 전반에 걸쳐 조성할 필요가 있다. 이러한 제도와 특성이 조성되어 있는 조직인가?

차원별 창의성에 유의미한 영향을 주는 요인들의 체크포인트

■ 변혁적 리더십은 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성에 모두 전반적으로 유의미한 영향을 미치고 있으나 차원별로 영향을 미치는 하위요인은 서로 다름

□ 변혁적 리더십은 개인창의성에 ‘카리스마’ 요인이 유일하게 영향을 미침으로써 전반적인 영향을 미치게 하고 있다. ‘지적자극’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’가 개인창의성에 유의미한 영향을 미치지 않은 이유를 파악하고 있는가?

- 집단창의성에서는 개인창의성과 다르게 ‘지적자극’이 ‘카리스마’, ‘개별적 고려’와 함께 유의미한 영향을 미친다. 환경 및 정서적 차원 등에 응집력 또는 다양성 같은 집단의 특성이 반영된 결과일 수도 있는데 이러한 요인들을 파악하였는가?
- 조직창의성에서는 개인 및 집단 차원과 다르게 ‘카리스마’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’가 유의미한 영향을 미친다. 조직의 시스템 및 자원 배분 구조가 조직창의성 발현의 원천이라고 할 수 있는데, 이러한 조직의 구조를 파악하였는가?
- 각 차원별 창의성 간 관계에서 개인창의성과 집단창의성 사이에서만 전반적인 유의미한 인과관계를 형성하고 있으며, 개인창의성과 조직창의성, 집단창의성과 조직창의성의 관계에서는 유의미한 인과관계가 없는 것으로 나타남
- 개인창의성의 하위요인 중 ‘과제동기’ 및 ‘지식과 경험’이 집단창의성에 영향을 미치고 있다. ‘지식과 경험’은 극단적으로 개인의 역량으로 인식될 수 있는데도 불구하고 집단 차원의 창의성에 유효한 영향요인이 된 원인을 파악하고 있는가?
- 개인창의성이 조직창의성의 인과관계에서 ‘지식과 경험’이 유의미한 영향을 미치지 않아 전반적인 영향을 미치지 않고 있다. 이는 집단 차원과 조직 차원의 창의성 발현에 있어 환경과 여건에 차이가 있기 때문이다. 이러한 차이를 파악하였는가?
- 집단창의성과 조직창의성은 유의미한 인과관계가 형성되지 않았다. 이는 집단의 특성인 다양성과 응집성이 영향을 미치지 않은 결과로 조직 차원에서는 일관성이 없고 집단 이기주의적인 결속으로 인식할 수 있다. 컨설팅을 추진하려는 조직에 대해 이러한 분위기를 감지하였는가?
- 집단창의성이 조직의 혁신성에 전반적으로 미치는 인과관계와 조직창의성에 전반적으로 미치는 인과관계는 모두 유의미한 영향이 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나 집단창의성 4개의 하위요인이 미치는 인과관계는 서로 차이가 있다. 즉, 전자에서는 ‘다양성’, ‘응집성’ 및 ‘자율성’이 부분적인 영향을 미치나 후자에서는 ‘자율성’과 ‘관계성’이 부분적인 영향을 미치고 있다. 이는 조직의 차원에서 혁신성과 창의성이 발현되도록 하는 수용태세에 차이가 있다고 보여 지는데, 이러한 미묘한 차이를 컨설팅을 추진하려는 조직의 입장에서 파악하고 있는가?
- 창의성 발현의 주체는 차원에 따라 상이함. 특히 ‘조직의 혁신성’의 대상은 조직차원이므로 창의성 발현의 주체를 조직차원으로 변화시키거나 리더십 발휘를 매개 또는 조절 등을 통하여 조직차원으로 융화시킴으로써 혁신성의 주체와 대상을 조직차원으로 일치시켜야 조직의 혁신성은 가치가 제고됨
- 개인, 집단 및 조직 차원의 어느 곳에서도 왕성하게 활동할 수 있도록 분위기를 조성하고 있는가? 특히 조직을 혁신시키기 위해 창의성의 주체를 조직차원으로 변화시켜 혁신성의 주체와 대상을 조직차원으로 일치시키려는 노력을 하고 있는가?

자기효능감(매개요인) 및 리더경험전달(조절요인)의 체크포인트

- 자기효능감은 조직 구성원들이 조직의 목표달성을 위하여 어려움을 극복하고자 하는 확고한 의지 및 노력으로 조직의 성과에 영향을 미치는 성공에 대한 자신감과 확신의 정도를 말함.
- 창의성과 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 인과관계와 상호 간에 미치는 인과관계에서 자기효능감은 어느 정도 매개역할을 하고 있음이 밝혀졌다. 컨설팅 수진 조직의 리더를 포함하여 조직 구성원들에 대해 자기효능감을 파악하였는가?
- 리더경험전달은 조직의 리더가 경험했던 일련의 경험과정을 기반으로 부하 직원에게 리더 자신의 경험 규칙을 전달하여 응용할 수 있도록 배려해 주는 경험 전이의 개념을 말함
- 리더경험전달은 전반적으로 유의미한 조절효과가 없는 것으로 밝혀졌으나 일부 집단에서는 부분적으로 유의미한 조절효과가 나타나기도 하였다. 컨설팅 수진 조직의 리더에 대해 리더경험전달의 실태를 어느 정도 파악하였는가?

앞에서 설명한 경영컨설팅을 위한 프레임워크 체크리스트의 기본 틀(안)과 컨설턴트의 Tool Kit(안)은 아직 체계화하지 못하여 일반화시키기에는 다소 부족하지만 본 연구의 실증분석 결과를 토대로 작성된 안이므로 조사 상황 및 환경에 따라 다르게 나타날 수 있음을 밝혀둔다. 아울러 경영컨설팅을 위한 프레임워크 개발을 목적으로 시도한 것이므로 보다 적절한 가치제공을 위해 앞으로 더욱 노력해야 할 컨설팅학의 연구 분야라고 생각한다.

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 창의성과 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향을 연구하기 위하여 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향에 대한 분석을 중심으로 변혁적 리더십과 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 사이의 인과관계와 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성 상호 간의 인과관계를 비롯하여 각 구성개념들에 대한 하위요인들이 미치는 영향도 함께 분석하였다. 아울러, 연구모형을 기반으로 자기효능감의 매개역할과 리더경험전달의 조절역할을 확인하기 위해 설계한 매개모형 및 조절모형을 연구모형과 함께 분석하였다. 이에 본 절에서는 본 연구의 실증 분석 결과에 대하여 간단하게 요약하고, 본 연구의 시사점은 다음 절에서 논의할 것이다. 먼저 연구모형에 대해 설명하고, 매개모형과 조절모형의 순으로 구분하여 설명하고자 한다.

연구모형의 연구가설($H_1 \sim H_{10}$)에 대한 검증결과는 3개의 범주로 나누어 살펴보았다. 연구모형의 첫 번째 범주로 개인, 집단 및 조직의 차원별 창의성과 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 인과관계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개인창의성은 조직의 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어렵다. 그러나 하위요인 중 ‘과제동기’는 혁신성에 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적인 영향을 미친다고 볼 수 있을 것이며, 해당 분야의 전문적 ‘지식과 경험’ 또는 ‘창의적 사고 기술’은 유의미한 영향을 미치지 않았다.

둘째, 집단창의성은 조직의 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어려우나, 하위요인 중 ‘다양성’, ‘응집성’ 및 ‘자율성’ 등은 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 ‘관계성’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

셋째, 조직창의성은 조직의 혁신성에 전반적인 영향을 미치며, 하위요인 중 조직의 혁신적 문화를 의미하는 ‘조직의 동기화’와 ‘창의적 경영관행’은 혁신

성에 유의미한 영향을 미치고 있는 반면에 ‘조직의 자원’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

넷째, 변혁적 리더십은 혁신성에 전반적인 영향을 미친다고 보기는 어려우나, 하위요인 중 ‘카리스마’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’ 등은 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있다. 반면에 ‘지적자극’은 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다.

연구모형의 두 번째 범주로 변혁적 리더십이 개인, 집단, 조직의 창의성에 미치는 인과관계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 개인창의성에 전반적인 영향을 미치나, 하위요인 중 ‘카리스마’가 개인창의성에 절대적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있는 반면에 ‘동기부여’, ‘개별적 고려’ 및 ‘지적자극’ 요인 등은 개인창의성에 영향을 미치지 않았다.

둘째, 변혁적 리더십은 집단창의성에 전반적인 영향을 미치며, 하위요인 중 ‘카리스마’ 요인을 비롯하여 ‘지적자극’ 및 ‘개별적 고려’ 요인 등이 영향을 미치고 있는 반면에 ‘동기부여’ 요인은 유의미한 영향을 미치지 않았다.

셋째, 변혁적 리더십은 조직창의성에 전반적인 영향을 미치며, 하위요인 중 ‘카리스마’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’ 요인 등이 조직창의성에 주로 영향을 미치며 ‘지적자극’ 요인은 조직창의성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

연구모형의 세 번째 범주로 각 차원별 창의성 상호 간의 인과관계를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개인창의성은 집단창의성에 전반적인 영향을 미치며, ‘과제동기’ 및 해당 분야의 전문적 ‘지식과 경험’은 집단창의성에 유의미한 영향을 미치고 있으나 ‘창의적 사고 기술’은 유의미한 영향을 미치지 않았다.

둘째, 개인창의성은 조직창의성에 전반적인 영향을 미치지 않으나, 하위요인 중 ‘과제동기’는 혁신성에 개별적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 부분적인 영향을 미친다고 볼 수 있으며 ‘지식과 경험’ 및 ‘창의적 사고 기술’ 능력 등은 유의미한 영향을 미치지 않았다.

셋째, 집단창의성은 조직창의성에 전반적으로 유의미한 영향을 미치지 않으나, 하위요인 중 ‘자율성’과 ‘관계성’은 개별적으로 유의미한 영향을 미치

고 있어 부분적으로는 영향을 미친다고 볼 수 있는 반면에 ‘다양성’ 요인과 ‘응집성’ 요인은 조직창의성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

이어서, 자기효능감의 매개모형 연구가설($H_{11} \sim H_{30}$)에 대한 검증결과를 살펴보면 다음과 같으며, 연구모형의 두 변수 상호 간에 미치는 인과관계에서 매개역할의 유무에 따라 일부 경로에서 직·간접적인 변화가 나타났다.

첫째, 연구모형에서는 개인창의성이 조직의 혁신성에 유의미한 인과관계가 없었으나 자기효능감은 개인창의성과 조직의 혁신성 사이에 유의미한 매개역할을 하고 있으며, 특히 완전매개 형태를 띠었다.

둘째, 집단창의성과 조직의 혁신성 사이의 인과관계는 당초 연구모형에서도 유의미하지 않았으며, 두 변수 사이에 자기효능감 역시 유의미한 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 연구모형에서는 조직창의성과 조직의 혁신성 사이의 인과관계는 유의미한 영향을 미쳤으나 두 변수 사이에 자기효능감은 유의미한 매개효과가 나타나지 않았다.

넷째, 연구모형에서는 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않았으나 자기효능감은 변혁적 리더십과 조직의 혁신성 사이에 매개함으로써 유의미한 부분 매개효과가 나타났다.

다섯째, 변혁적 리더십이 당초 연구모형에서 집단창의성에 유의미한 인과관계를 형성하였으며, 동시에 개인창의성이 두 변수 사이에 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

여섯째, 당초 변혁적 리더십이 조직창의성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 개인창의성은 두 변수 사이에 매개역할을 하고 있지 않는 것으로 밝혀졌다.

일곱째, 당초 연구모형 경로에는 없었지만 변혁적 리더십과 자기효능감 사이에 개인창의성이 유의미한 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

여덟째, 연구모형에서는 개인창의성이 조직창의성에 유의미한 인과관계를 형성하지 않았으나, 집단창의성이 완전 매개역할을 하였다.

아홉째, 연구모형에서는 변혁적 리더십과 조직창의성 사이에 유의미한 인과관계를 형성하였으며, 동시에 집단창의성이 두 변수 사이에 유의미한 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

열째, 연구모형에서는 집단창의성이 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 조직창의성이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

마지막으로, 당초 연구모형에서는 변혁적 리더십이 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 조직창의성이 두 변수 사이에 유의미한 부분 매개역할을 하고 있음이 밝혀졌다.

또한, 리더경험전달(LHT)의 조절모형 연구가설(H₃₁~H₄₀)에 대한 검증결과, LHT 평균이상 집단과 평균미만 집단의 일부 가설에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었으나 95% 신뢰수준(유의수준 5%)에서는 전반적으로 유의미한 조절역할이 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구의 조절모형에서 리더경험전달(LHT)은 전체적인 조절효과 뿐만 아니라 부분적인 조절효과가 없다고 할 수 있다.

한편, 매개모형과 연구모형의 경로분석 결과와 비교할 때 2개의 경로에서 유의성에 차이가 있음을 발견하였다. 즉, 연구모형의 경우 연구가설이 기각되었으나 매개모형에서는 채택되는 유의미한 변화가 있었다. 첫째, 변혁적 리더십과 혁신성의 관계에서 연구모형과 다르게 전반적으로 유의미한 영향을 미쳤으며 둘째, 집단창의성과 조직창의성의 관계에서 역시 연구모형과 다르게 전반적으로 유의미한 영향을 미치는 결과를 나타냈다.

5.2 시사점 논의

앞 장에서는 실증 분석 결과에 대해 단순히 부문별로 요약을 하였으나 본 장에서는 이러한 결과에서 추정해 볼 수 있는 시사점에 대해 연구모형, 매개모형 및 조절모형 순으로 논의하고자 한다.

첫째, 종속변수인 조직의 혁신성에 영향을 미치는 4개의 독립변수인 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 및 변혁적 리더십 중에서 조직창의성이 유일하게 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직창의성에서 창의성 발현의 주체가 조직차원이고 또한 조직의 혁신성에서 혁신의 대상 역시 조직차원이므로 혁신성의 주체와 대상이 모두 조직차원으로 일치할 때 조직의 혁신성은 가치를 발휘할 수 있음을 시사한다. 따라서 개인창의성과 집단창의성이

조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않은 것은 혁신성의 대상인 조직과 창의성발현의 주체인 개인 또는 집단으로 일치하지 않았기 때문일 것으로 판단된다. 이를 확장하여 해석하면 창의성의 발현 주체는 차원에 따라 다르므로 창의성 발현의 주체가 개인, 집단 및 조직 차원의 어느 곳에서도 왕성하게 활동할 수 있도록 분위기를 조성할 필요성을 시사한다. 특히 조직창의성의 발현 주체는 개인이나 집단과 다르게 조직의 구조 및 조직의 자원배분 형태가 되므로 이러한 조직 문화와 조직 차원의 시스템적 환경이 조직의 혁신성에 긍정적으로 연계되었기 때문에 유의미한 인관관계가 형성된 것으로 추정되기 때문이다. 한편, 하위요인 중 ‘조직의 자원’이 혁신성에 부정적 요인으로 나타남에 따라 조직창의성이 조직의 혁신성을 연계시키는 원천은 물질적인 자원보다는 정서적 문화가 더욱 중요한 요인이 될 수도 있으므로 조직 구성원 모두가 공감할 수 있는 감성 시스템적 기업문화 도입과 함께 누구나 이러한 문화에 쉽게 적응하고 어울릴 수 있는 분위기 조성에 노력해야 할 필요성이 있음을 시사한다.

둘째, 일반적으로 개인창의성 및 변혁적 리더십은 조직의 혁신성에 영향을 미치는 것으로 알려진 것과는 다른 결과를 보였다. 이는 개인창의성의 경우 하위요인 중 직무자체에서 생성된 근원적인 열정 및 일에 대한 흥미와 즐거움이 있을 때 생성되는 ‘과제동기’는 조직의 혁신성에 영향을 미쳤다. 그러나 해당 분야에 대해 개인이 갖춘 전문적 ‘지식과 경험’ 또는 ‘창의적 사고 기술’ 능력 등은 조직의 구조적인 특성상 극단적인 개인의 역량으로 치부될 수가 있기에 오히려 조직의 구조 또는 문화적 차이에 따라 조직 차원의 혁신성으로 연계되기에는 한계가 있을 수 있다고 가늠해 볼 수 있다. 따라서 개인적 역량이 우수한 구성원에 대해서는 적절한 인적자원 관리시스템을 구축하여 개별적 관리가 필요하다고 판단된다. 또한 변혁적 리더십 하위요인 중 유일하게 기존의 사고를 벗어나 새로운 방법에 의한 해결을 독려하는 ‘지적자극’만이 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이는 리더가 조직의 혁신을 꾀하기 위해 구성원들에게 의도적인 자극을 주는 것은 오히려 조직의 혁신성에 역효과를 줄 수 있으며, 특히 지나친 ‘지적자극’은 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 영향을 미치지 않도록 하는 부정적 핵심 요인으로 작용할

가능성이 있음을 시사한다.

셋째, 집단창의성의 하위요인 중에서 리더가 조직의 목표달성을 위하여 집단의 활동에 대해 영향력을 행사하는 과정을 포함하여 리더와 조직원 간의 상호 관계의 정도를 나타내는 ‘관계성’이 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 않는 유일한 요인으로 나타남에 따라 집단창의성은 조직의 혁신성에 긍정적 인과관계가 기각되었다. 즉, 리더가 구성원에게 일방적인 관계성을 발휘할 경우 다양한 집단의 구성원들에게 응집력과 자율성 등이 훼손됨으로써 조직의 혁신성에 부정적 요인으로 작용할 수도 있음을 시사한다.

넷째, 변혁적 리더십은 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 모든 가설이 채택되었다. 변혁적 리더십의 하위요인 중 조직의 미션, 비전 및 신뢰할 만 한 핵심 가치관 등을 제공하고 동시에 구성원에게 존경심과 자신감을 심어줄 수 있는 ‘카리스마’는 조직의 혁신성을 포함하여 변혁적 리더십의 모든 경로에서도 채택됨으로써 조직의 리더가 조직 구성원에게 이러한 카리스마의 위상을 정립하는 것이 무엇보다 중요함을 시사한다. 여기에서 카리스마는 사회화된 카리스마(socialized charisma)를 말하며, 부하로부터 맹목적 복종을 자아내는 전통적 의미의 개인화된 카리스마(personalized charisma)와는 개념적으로 구분된다. 한편 ‘지적자극’ 요인은 집단창의성에서만 유의미한 영향을 미치며, 조직의 혁신성을 포함하여 개인창의성 및 조직창의성에서는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이는 Koh et al.(1995)의 창의성 발현에 ‘지적자극’이 긍정적 효과가 있다는 주장은 다양성, 응집성 및 자율성과 같은 조직원 상호 간에 소통과 협력 관계가 원활한 집단 차원에서 한정적으로 유효하다는 것을 추정할 수 있다.

다섯째, 변혁적 리더십과 개인창의성과의 인과관계에서 리더의 ‘지적자극’, ‘동기부여’ 및 ‘개별적 고려’ 등은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이는 조직 구성원인 개인에게 지나친 관심과 배려로 오히려 간섭이라고 인지될 경우 창의성 발현에 역효과가 될 수 있음을 시사한다. 앞의 실증분석 결과에서 나타난 바와 같이 변혁적 리더십이 개인창의성, 집단창의성 및 조직창의성에 전반적으로 모두 유의미한 영향을 미치나, 차원별로 하위요인들이 미치는 영향에 차이가 있는 것은 개인, 집단 및 조직적 차원은 환경 및 대상에 따라 상이하

게 작용하고, 이는 곧 창의성 발현의 주체가 다르다는 것을 암시한다. 개인차원과 다르게 집단차원은 환경 및 정서적 분위기 차원이 융합된 응집력 또는 다양성과 같은 집단의 특성이 반영되었을 것이라고 추정되며, 조직차원은 개인이나 집단과 다른 조직의 특성인 시스템적 구조가 작동되기 때문일 것으로 판단된다. 따라서 합리적이고 이성적 차원에서만 사안을 처리하고자 하는 조직의 구조, 제도 및 문화보다는 감성 또는 정서적 차원이 결합된 다양하고 체계화된 제도와 문화적 특성을 조직 전반에 조성하는 것이 필요하다.

여섯째, 창의성 간의 인과관계에서 개인창의성은 집단창의성에 유의미한 영향을 미치나 조직창의성에는 영향을 미치지 않았다. 또한 개인창의성의 하위요인 중 ‘과제동기’는 조직의 혁신성, 집단창의성 및 조직창의성 간의 인과관계에서 채택 또는 기각과 상관없이 공히 유의미한 긍정적 요인으로 나타났다. 이는 직무자체에서 느끼는 열정, 즐거움 및 만족의 정도를 나타내는 ‘과제동기’가 창의성을 비롯한 혁신성 등 조직의 성과를 달성하는데 가장 중요시 하여야 할 덕목임을 시사한다. 따라서 외형적 물질 보상도 중요하지만 직무에서 느끼는 개인의 정서적 감정을 배려하여 개인의 특성과 적성이 반영될 수 있도록 직무 분담 시 다각적인 측면에서 보다 입체적으로 분석할 필요가 있음을 시사한다. 또한, ‘지식과 경험’은 조직창의성과의 관계에서는 ‘창의적 사고기술’과 함께 적절한 인적자원 관리시스템을 구축하여 개별적 관리가 필요로 할 만큼 부정적 요인이지만 집단창의성과의 관계에서는 긍정적 요인으로 나타났다. 이는 조직의 차원까지 개인의 ‘지식과 경험’ 요인이 연계되어 영향을 미치는 데에는 한계가 있으나 다양하고 응집력과 자율성이 있어 소통과 협력이 뒷받침되는 집단에서는 어느 정도 개인의 ‘지식과 경험’ 요인이 수용되기 때문에 집단창의성에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

일곱째, 집단창의성과 조직창의성 사이에는 유의미한 인과관계가 형성되지 않았다. 집단의 ‘자율성’과 ‘관계성’은 조직의 차원에 유의미한 영향을 미쳤으나 ‘다양성’과 ‘응집성’은 영향을 미치지 않았기 때문이다. 즉, ‘다양성’과 ‘응집성’은 집단의 특성상 소통과 함께 필요시 중요한 결집 요소가 될 수 있지만 조직의 차원에서는 다양하기에 오히려 일관성이 없고, 과도한 응집으로 인하여 자칫 혼란스럽거나 집단 이기주의로 인식될 경우 수용하기 어려운 요인으

로 작용될 수도 있음을 추측할 수 있다. 이는 조직의 차원에서 각 조직단위에 자율권을 부여하는 것도 중요하지만 자율성 보장과 함께 적절하고 합리적인 통제시스템의 구축이 필요함을 시사한다.

여덟째, 자기효능감은 개인창의성과 조직의 혁신성 사이 및 변혁적 리더십과 조직의 혁신성 사이에서 유의미한 완전 매개역할을 하였다. 조직차원의 혁신성에 영향을 미치기 위해서는 개인차원의 적극적인 창의성 또는 존경받을 만한 리더십도 중요하지만 조직원들의 충만 되어 있는 자신감과 성공에 대한 확신이 보다 중요한 매개 요소임을 시사한다.

아홉째, 개인창의성과 조직창의성 사이에 집단창의성이 완전 매개역할을 함으로써 두 변수 사이에 긍정적인 인과관계로 변화시킨 것과 집단창의성과 조직의 혁신성 사이에 조직창의성이 완전 매개역할을 함으로써 두 변수 사이에 긍정적인 인과관계로 변화시킨 것은, 두 경우 모두 창의성 발현의 주체를 변화시켜 창의성 창출을 도모하고 동시에 두 변수 사이의 상호 유의미한 인과관계도 변화시킬 수 있음을 시사한다. 즉, 전자는 창의성 발현의 주체가 개인에서 팀 또는 집단 구성원들 간의 긍정적 상호작용에 의한 집단으로 변화한 경우이며, 후자는 집단에서 조직구조의 시스템적인 특성을 가진 조직차원으로 창의성 발현의 주체가 변화함으로써 두 변수 사이의 연계성을 상승시키는 역할을 할 수 있음을 나타내는 사례이다.

열째, 변혁적 리더십이 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치지 못했으나 조직창의성이 두 변수 사이에 유의미한 매개역할을 하고 있다. 변혁적 리더십이 조직창의성에 유의미한 인과관계를 형성하고 있다는 점과 조직창의성은 조직의 혁신성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 점이 이미 밝혀진 상황에서 조직창의성은 변혁적 리더십과 혁신성 사이에서 매개효과를 상승시킬 수 있는 구심점 역할을 한다고 할 수 있다. 즉, 조직창의성의 하위요인 중 조직의 동기화, 창의적 경영관행 등과 같은 조직의 구조, 제도 및 문화 등 조직의 특성이 조직차원의 혁신성에 자연스럽게 융화되었음을 시사한다.

열한번째, 리더경험전달(LHT)은 조직의 혁신성에 전체적인 조절효과 뿐만 아니라 부분적인 조절효과가 유의성이 없음이 밝혀졌다. 이는 리더경험전달(LHT)은 리더의 개인적인 차원의 행동과 반응의 개념이므로 혁신성의 대상

인 조직의 차원까지 연계되기에는 한계가 있음을 나타낸다. 즉, 혁신성의 주체와 대상을 조직차원으로 일치시키는데 리더경험전달(LHT)이 일조하지 못하고 있음을 시사한다.

열두번째, 매개모형은 연구모형의 합산항목을 통해 새롭게 정의한 구성개념을 사용하였다. 이러한 전제 요건을 반영한 결과 자기효능감은 조직 구성원들에게 조직의 성과에 영향을 미치는 성공에 대한 자신감과 확신을 갖게 함으로써 조직의 혁신성에 긍정적으로 작용하여 일부 경로에서 유의미한 변화가 생긴 것으로 추정된다. 이는 자기효능감은 조직의 혁신성에 직·간접적으로 영향을 미치고 있으며, 자기효능감의 매개효과를 통해 연구모형 전반에 걸쳐 인과관계의 변화를 가져오는 중요한 원인이 되었음을 시사한다.

마지막으로, 조직의 혁신성을 증진시키기 위해서는 조직이라는 거대한 무형적 실체를 움직일 만한 무형의 파워가 혁신을 향해 집중적으로 형성될 때 조직의 혁신성은 빛을 발할 것으로 판단된다. 여기서 무형의 파워는 다음과 같은 세 가지 측면에서 유기적으로 융합되어 보이지 않는 총체적인 파워를 형성한 것을 말한다. 첫 번째, 조직의 혁신성을 제고하기 위해서는 구조, 제도, 문화 등 외형적인 조직의 체계도 중요하지만, 감성 시스템적 기업문화 도입 등을 통한 정서적인 분위기 조성 및 상시 아이디어 공모제도, 새로운 분야에 대한 과감한 도전 및 실패용인 문화 등과 같은 자유로운 의사소통의 환경 조성을 통한 상호 의견교환 과정이 있어야 한다. 두 번째, 조직의 혁신성의 대상은 조직차원이므로 창의성 발현의 주체를 조직차원으로 변화시키거나 리더십 발휘를 매개 또는 조절 등을 통하여 조직차원으로 융화시킴으로써 혁신성의 주체와 대상을 조직차원으로 일치시켜야 한다. 세 번째, 조직의 내부역량 구성요인의 핵심인 인적자원(HR)이 창의성과 리더십의 주체로서 조직의 혁신성에 미치는 영향을 분석한 결과 등을 정리하여 기본적인 경영컨설팅의 체크리스트 및 Tool Kit 등을 구축함으로써 경영전략 수립 또는 컨설팅 수행 시 활용할 수 있도록 해야 한다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 먼저, 그 동안 개인수준에 편중된 창의성 관련 연구를 집단 및 조직의 차원으로 확대하여 리더십 요인과 함께 혁신성의 선행요인으로 연구한 점, 연구모형을 종합적으로 분석한 후 별도로 매개모형과 조절모형을 구축하여 세부적으로 비교 분석한 점 및 본 연구의 결과에 근거하여 경영컨설팅의 프레임워크를 개발하려고 시도한 점 등은 적게나마 학문연구에 기여했다고 할 수 있겠으나 몇 가지 한계점을 지니고 있으며 이를 극복하기 위해 지속적인 학문적·실무적 노력이 필요할 것으로 보인다.

첫째, 표본에 대한 지역, 대상 및 규모의 한계를 들 수 있다. 다양한 지역과 업종에서 중소기업뿐만 아니라 대기업 또는 관련 조직을 폭넓게 표본화하지 못해 연구 결과의 일반화에는 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 앞으로는 지역, 대상 및 규모 등을 확대하여 연구함으로써 그 결과를 일반화하는데 노력해야 할 필요성이 있다.

둘째, 조직의 혁신성에 대한 측정범위가 추상적 또는 포괄적이어서 좀 더 구체적인 다양한 요소를 고려하지 못했다는 점이다. 따라서 향후에는 이러한 한계를 극복하고 나아가 창의성뿐만 아니라 혁신성에도 개인, 집단 및 조직으로 확대하여 각 차원 또는 수준 별로 조합하여 입체적인 상황적 요인들을 제시함으로써 조직 구성원과 리더에 대한 인적자원 관리의 효율성을 높일 수 있는 포괄적인 연구가 이루어지도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 창의성 발현의 주체를 조직차원으로 변화시켜 창의성 창출을 확대하고, 리더십 발휘의 성과를 매개 또는 조절 등을 통하여 조직차원으로 융화시킴으로써 혁신성의 주체와 대상을 일치시킬 때 조직의 혁신성은 가치가 높아질 수 있음을 인지하여 창의성 발현의 주체를 조직차원으로 변경하기 위한 연구 및 리더십의 성과를 조직차원으로 융화시키기 위한 연구 등 혁신성의 주체와 대상을 일치시키기 위한 방법을 폭넓게 연구하여야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 만든 경영컨설팅을 위한 프레임워크의 기본 틀(안)과 Tool Kit(안)에 대한 타당성이 평가되어야 하며, 향후에는 학문적 결과물에 추가하여 실무적인 진단과정을 통한 혁신적 조직을 구축하는데 보다 실효성있는 프레임워크를 구축하여야 한다. 따라서 이러한 실증분석 결과에 기반한 프레임워크를 지속적으로 개발함으로써 조직의

혁신성을 컨설팅하는 경영 컨설턴트에게 하나의 Roll-Model로서 제공되도록 계속 생성 및 보완하여야 하며, 이를 위해서는 경영학 분야와 컨설팅학 분야의 지식 융합이 필요할 뿐만 아니라 실무적으로 경영 현장에서 일어나고 있는 조직의 성과 제고와 혁신 등에 대한 경험, 지식 및 진행 과정이 실무 매뉴얼로 꾸준히 기술되어 다양한 컨설팅 방법론이 구축 되도록 산·학·연이 함께 노력하여야 할 것이다. 특히 컨설팅학 관련 대학 및 대학원을 집중 육성하여 과학적으로 검증된 컨설팅 이론 및 컨설팅 프레임워크 개발 등 전문적인 연구가 이루어 질 수 있도록 학계의 꾸준한 관심이 필요하다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강신규. (2002). 『리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로』. 대전: 배재대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강영식. (2006). 사회복지사의 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. 『사회복지정책』, 26: 123-148.
- 강찬희. (2015). 『변혁적 리더십이 직무태도에 미치는 영향: 전서의 매개효과를 중심으로』, 대전: 목원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 곽수환(2011), 서비스기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 조절효과: 혁신형 중소기업을 중심으로. 『서비스학회』, 12(4): 227-245.
- 곽홍주. (2008). 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구. 경기: 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구정모. (2012). 『창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 미치는 영향: 학습조직 구축요인의 매개효과』. 서울: 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권상순. (2000). 개인, 집단, 조직창의성의 발현 및 제고를 위한 창의적 경영 시스템. 『사회과학』, 3: 29-57.
- 김동철. 서영우. (2013). 『경영전략 수립 방법론』. 서울: 시그마 인사이트.
- 김명숙. (2001). 통합적 창의성 프로그램의 개발 및 효과 검증. 『교육심리연구』, 15(4): 43-68.
- 김상수. 김영천. (2013). 『창의적 문제해결과 의사결정』. 서울: 도서출판청람.
- 김영환. (2010). 『리더십이 조직갈등과 조직몰입에 미치는 영향』. 경남: 경남대학교 대학원 박사학위 논문.

- 김왕동. (2008). 공공 연구조직의 창의성 영향요인 및 시사점. 『STEP1 정책 연구』, 2008-15.
- 김용재, 김종완. (2008). 리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『인적자원개발연구』, 11(2): 1-23.
- 김익성. (2009). 중소기업 컨설팅 지원사업의 현황과 발전방안: e-쿠폰제 컨설팅 지원사업을 중심으로. 『경상논총』, 27(4): 41-67.
- 김익성. (2006). 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전전략 연구. 『중소기업연구원』, 79-171.
- 김인수. (2005). 『거시조직이론』, 서울: 무역경영사.
- 김일천, 김종우, 이지우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 『한국산업경영학회』, 19(2): 284-296.
- 김종광. (2013). 『경영컨설팅 서비스품질 측정모형의 비교와 기업성과에 관한 연구: SERVQUAL, SERVPERF 및 KS-SQI 모형』. 부산: 동명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김주엽, 송계충, 정범구, 박상언. (2012). 『조직행위론』, 서울: 경문사.
- 김학수, 이준호, 한수진. (2013). 연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절역할에 대한 연구. 『대한경영학회지』, 26(8): 1971-2002.
- 김호정. (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 『한국행정학보』, 35(2): 197-216.
- 노풍두, 조용곤, 조근태. (2011). 조직의 창의성 수준 평가모델 개발. 『기술혁신학회지』, 14(1): 109-138.
- 라병인. (2015). 『공공병원장의 리더십 특성과 조직변화에 관한 사례 연구』. 경기: 가천대학교 대학원 박사학위 논문.

- 문계완, 이시영, 최석봉. (2009). 집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 22(4): 2159-2185.
- 문승현, 조세형. (2010). 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 『인적자원개발연구』, 13(2): 41-65.
- 백기복, 신제구, 김정훈. (2012). 『리더십의 이해』, 서울: 창민사.
- 손성진. (2012). 변혁적 리더십과 기업문화가 말콤볼드리지 품질경영과 조직유효성에 미치는 효과. 『대한경영학회지』, 25(3): 1461-1484.
- 손태원, 홍길표, 정명호, 김영수. (2002). 창의성경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구. 『인사관리연구』, 26(3): 273-301.
- 송지준. (2013). 『SPSS/AMOS 통계분석방법』, 경기: 21세기사.
- 신동규. (2014). 『시민사회단체에 있어서 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향』. 서울: 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신동주. (2015). 『컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구: 배태성 이론을 중심으로』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 신상복. (2012). 『경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구』, 부산: 동명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신준섭. (1998). 사회복지기관의 기관혁신활동에 관한 연구; 미국 사회복지기관의 활동을 중심으로. 『복지행정논총』, 15(2): 145-166.
- 심명순. (2015). 『학교장의 리더십과 조직성과와의 관계: 교사의 자기효능감의 매개효과를 중심으로』. 서울: 명지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양동민, 심덕섭. (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직 시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 『경영학연구』, 2: 121-152.

- 양동현. (2014). 『AHP/DEA를 활용한 혁신, 경쟁, 문제해결 관점에서 비즈
니스모델 컨설팅 방법론에 관한 연구』. 서울: 한성대학교 대학원
박사학위 논문
- 오홍재. (2011). 『금융기관 종사자의 혁신적 업무행동 결정요인에 관한 연
구』. 강원 : 상지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 왕재선, 김서용. (2009). 조직혁신의 다차원성과 결정요인: 혁신속도, 범위 및
빈도를 중심으로. 『한국행정학보』, 43(3): 73-99.
- 우종필. (2014). 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나래아카데미.
- 윤위식. (2007). 『조직혁신과 혁신확산에 영향을 미치는 상황적, 합리적 제도
적 관점의 비교연구』. 서울: 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이문선, 강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과.
『한국인사관리학회』, 27(1): 251-271.
- 이상규. (2012). 변혁적 리더십과 창의성이 조직혁신성에 미치는 영향에 관한
연구: 식음료 부서를 중심으로. 『외식경영학회』, 15(4): 129-151.
- 이상호. (2013). 『조직과 리더십』, 2판. 서울: 북넷.
- 이상호, 이원우. (1995). 변혁적 리더십의 동기부여적 효과: 셀프에피커시 이
론을 중심으로. 『인사관리연구』, 19: 53-72.
- 이운원, 황서진, 이충섭. (2012). 컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계
및 조절요인 분석. 『산업경제연구』, 25(1): 315-337.
- 이인수. (2014). 『컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준 및 제휴역량
이 성과에 미치는 영향』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 이재한. (2011). 『외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의
조직신뢰와 집단응집성, 조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향』,
서울: 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이재형. (2015). 『리더의 부정적 행동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한

- 연구: 변혁적 리더십의 매개효과와 팔로워십의 조절효과를 중심으로』. 서울: 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이정로, 박세훈. (2006). 학교장의 변혁적 리더십 및 교사리더십과 교사효능감, 학교조직효과성 간의 관계. 『교육행정학연구』, 14(2): 163-190.
- 이학식, 임지훈. (2013). 『SPSS 20.0 매뉴얼』, 서울: 집현재.
- 임준철, 윤정구. (1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기효능감의 매개역할을 중심으로. 『인사조직연구』, 7(1): 1-42.
- 장영. (1996). 『경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석』. 서울: KAIST 박사학위 논문.
- 장용삼, 곽홍주. (2009), Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경영컨설팅과 부동산 컨설팅을 중심으로. 『한국지명학회』, 25(1): 31.
- 장은영. (2015). 『변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향: 자기효능감과 창의적 보상기대의 매개효과』. 경북: 금오공대 대학원 박사학위 논문.
- 전성용. (1999). 디지털 경제시대의 핵심전략: 창조성경영, 『현대경제연구원』, 82: 1-6.
- 정석태. (2014). 『컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 정수환. (2015). 『비기술 분야의 문제 해결을 위한 TRIZ와 AHP 통합 방법에 관한 연구: 기업의 물류 개선사례 중심으로』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 정윤, 노영, 문태수. (2000). 정보기술의 활용이 조직혁신에 미치는 영향에 관한 연구. 『MIS연구』.11: 27-60.

- 정태용. (2014). 『경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 혁신활동의 매개효과를 중심으로』. 경북: 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 중소기업청. (2008). 『중소기업컨설팅 산업백서』, 대전: 중소기업청.
- 중소기업청. (2006). 『컨설팅 표준화 등에 대한 연구』, 대전: 중소기업청.
- 지경이. (2011). 『중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로』. 강원: 강원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 채서일. (2009). 『사회과학 조사방법론』, 서울: 비엔엠북스.
- 채주석, 이길환, 김찬중. (2011). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 24(5): 2617-2640.
- 최만기. (1997). 조직혁신의 성격규명과 배경이론의 규명. 『경영경제』, 30(2): 199-226.
- 최명규. (2014). 『중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울: 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최승욱. (2015). 『기업의 전략적 연구개발 관리 컨설팅 프레임워크 개발에 관한 연구: 이동통신 기업의 특허지표 분석을 중심으로』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최종인. (1995). 집단창의성의 결정요인에 관한 연구. 서울: 고려대학교 박사학위 논문.
- 최창호. (2014). 『고객과 컨설턴트 간 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- Clay Car. (1998). 『두뇌기업을 만드는 창의력 경영』. 나상익 옮김. 서울: 21세기북스.

2. 국외문헌

- Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2): 362-368.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4): 665-683.
- Amabile, T. M. (1983). The social Psychology of creativity: Acomponential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357-377.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T. M. (1995). Discovering the unknown, managing the unmanageable. In C.M. Ford, & D.A. Gioia. (Eds.), *Creative action in organization*, thousand oaks: SAGE Publications, Inc.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Reviews*, 76(9): 77-87.

- Amabile, T. M., & Crysikiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory, Technical report. No. 130*. Center for creativity leadership, Greensboro, North Carolina.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, & M. Herron. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154–1184.
- Amabile, T. M. (2004). *Innovation & creativity quotes*. Retrieved July 27, 2004, from <http://www.innovationtools.com/Quotes/Quotes.asp>.
- Anderson. J. C. & Gerbing, D, W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3): 411–423.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49: 571–582.
- Auernhammer, J. M., & Hall, H. (2013). Organisational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2): 154–166.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441–462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and

- behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6): 801–823.
- Avolio, B. J., & Howell, J. M. (1992). *The Impact of Leader Behavior and Leader–follower Personality Match on Unit Performance*. In Clark, K. E. and Campbell, D. R. (Eds), *Impact Leadership*, Greensboro, NC: The Center for Leadership.
- Bandura, A. (1977). Self–efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191–215.
- Bandura A. (1982). Self–efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2): 122–147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N J: Prentice–Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self–efficacy: The exercise of control*. New York : W. H. Freeman and company.
- Barcus, S. W., III, & Wilkison, J. W. (1995). *Handbook of Management Consulting Services(2nd ed.)*. New York McGraw–Hill.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52: 1331–1344.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12(1): 73–87.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231–272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Second ed. Sampler Set. Center for Leadership Studies Binghamton University, Binghamton, NY 13902–6015.
- Beckard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Mass. Addison–Wesley.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 27–47.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organization*. London : Routledge & Kegan Paul.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burnside, R. M. (1990). *Improving corporate climates for creativity*. In West & Farr(1990), *Innovation and Creativity at Work*.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning

- orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515–524.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self–Efficacy Scale. *Organizational research methods*, Sage, 4(1): 62–83.
- Ciampi, F. (2009). Exploing Knowledge creation pathways in advanced management consulting Emerging trends and issues in management consulting : *Consulting as a Janus–Faced Reality*, 3–39.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128–152.
- Cohen, M. D., & Sproull, L. S. (1996). *Organizational learning*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*, 12(4): 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471–482.
- Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1987). Old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of small Business*, 11(3): 11–23.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms

in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75–87.

Csikszentmihalyi, M.(1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity, In R. J. Sternberg(Eds.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, M. & Sawyer, K. (1995). *Shifting the Focus Individual to Organizational Creativity*. In C. M. Ford, & D. A. Gioia, (Eds.), *Creative Action in Organization*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590.

Damanpour, F. (2002). *A review of research on innovation in organizations*. Paper presented at The Academy of Management Meeting, Denver.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2): 177–193.

Down, G. W. & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science*, 21: 700–714.

Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian. R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 286–307.

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension(pp.36–66)*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structure for innovation, in Kilmann, R. H., Pondy, L. R. & Slevin, D. P. (eds.), *The management of Organization Design: Strategies and Implementation*, N. Y., 167–188.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735–744.
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: the role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3): 381–402.
- Evans, M. G. (1991). The problem of analyzing multiplicative composites: Interactions revisited. *American Psychologist*, 46; 6–15.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46: 618–630.
- Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. NY:

Wiley.

Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3): 262–288.

Fleming, S. C. (1989). Compatibility Pays Off. *The Journal of Business Strategy*, 5/6: 4–7.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4): 1112–1142.

French, W. (1974). *The Personnel Management Process*. Houghton Mifflin, p.117.

Fritz Steele. (1975). *Consulting for Organizational Change*, University of Massachusetts Press.

Galbraith, J. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamic*, 11(3): 5–25.

Garcia–Morales, V J. Matias–Reche, F., & Hurtado–Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2): 188–212.

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: 513–524.

Gist, M. E, & Mitchell, T. R. (1992). Self–efficacy: A theoretical analysis

- of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17: 183–211.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93: 48–58.
- Greiner Larry. E. & Metzger, Robert. O. (1983). *Consulting to Management*, Prentice–Hall.
- Guildford, J. P. (1956). Structure of Intellect. *Psychological bulletin*, 53.
- Guildford, J. P. (1959). Creativity. *American Psychologist*, 5: 444–454.
- Guildford, J. P. (1970). Creativity: Retrospect and prospect. *Journal of Creativity Behaviour*, 4(3): 149–168.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62: 461–473.
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J. R. (2014). Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business. *The International Journal of Management Education*, 30:1–10.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25: 597–622.
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R., & Sturdy, A. (2006). *Researching Situated Learning: Participation, Identity and Practices in*

Management Consultancy. Researching Situated Learning, ML636.

Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 13: 290–302.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(1): 695–702.

Heinze T., et al. (2007). Creativity Capabilities and the Promotion of Highly Inovative Research in Europe and the United States. *EU-NEST/CREA-511889*.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior : Utilizing human resource(4th ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hollingsworth J. R. (2006). A Path-Dependent Perspective on Institutional and Organizational Factors Shaping Major Scientific Discoveries. in J. Hage and M. Meeus(eds), *Innovation, Science, and Istitutional Change : A Research Handbook*, London and New York: Oxford University Press.

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321–338.

House, R. J. (1977). *A theory of charismatic leadership*. in J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.). *Leadership: The Cutting Edge*, IL: Southern Illinois University Press.

- Howell, J. M. & C. A. Higgins (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 317–41.
- Howell, J. M. & Frost, D. W. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership,"*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2): 243–269.
- Hurley, R. F. & Hurt, G. T. (1988). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.
- Jago, A. G. (1982). Leadership : Perspectives in Theory and Research. **Management Science**, 28(3): 315–336.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 573–579.
- Jex, S. M., Bliese, P. D. Buzzell, S., & Primeau, J.(2001). The impact of self–efficacy on stressor–strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 401–409.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self–efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29: 262–279.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five–factor model of personality and

- transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 751–765.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1977). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19: 151–188.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89: 755–768.
- Jung, Dong I. & J. Sosik. (2003). Group Potency and Collective Efficacy: Examining their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance. *Group & Organization Management*, 28(3): 366–391.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. New York Simon & Schuster.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations, in Research in organizational behavior. Staw, B. M. & Cummings, L. L. (eds.), 10, Greenwich, CT: JAI Press, 169–211.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246–255.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York : Wiley.
- Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: moderated by

- organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11): 678–684.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, *Academy Of Management Journal, Mississippi State*, 24(4): 689–713.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, 15–59, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- King, N. and Anderson, N. (1990). Innovation in working groups, In M. A. West and Farr, J. L.(Eds.), *Innovation and creativity at work*, 81–100, Chichester, England: Wiley.
- Kirton, M. J. (1988). *Adaptors and innovators: Problem solvers in organizations. In Innovation: Across–disciplinary perspective.* eds. by K. Gronhaug & G. Kaufmann, Norwegian University Press.
- Klein, K. J., Conn, A. B. & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Psychology*, 86: 811–824.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319–333.
- Kubr. M.(Ed.). (2002). *Management Consulting: A Guide to the*

- Profession*. Geneva, Switzerland: International Labour Office 4.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and coping*. New York: Springer.
- Leonard, D. & Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Group*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lin, C.Y.Y., & Liu, F.C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1): 55–76.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing*. London : Routledge.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly*, 7: 385–425.
- Maddux, J. E. (1995). *Self-efficacy theory: An introduction*. In J. E. Maddux(Ed), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research and application*. New York: Plenum Press.
- Margerison, C. (1988). *Managerial Consulting Skills*. Aldershot, Gower.
- Marion, R. & Uhi-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, 12: 389–418.
- Mauzy, J., & Harriman, R. (2003). *Creativity inc*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- McAdam, R. & Galloway, A. (2005). Enterprise resource planning and

- organizational innovation: a management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3): 280–290.
- McGraw, K. O., & Fiala, J. (1982). Undermining the Zeigarnik effect: Another hidden cost of reward. *Journal of Personality*, 50: 58–66.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15: 285–294.
- McMahon, S. R. & Ford, C. M. (2013). **Heuristic Transfer in the Relationship Between Leadership and Employee Creativity.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 69–83.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27, 515–537.
- Meyer, A. D. & Goes, J. B. (1988). Organizational as simulation of innovation: A multilevel contextual analysis, *Academy of Management Journal*, 31(4): 897–923.
- Mone, M. A., McKinley, W. & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(10): 115–132.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 115(2): 210–217.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1996). *Competing by Design*. New York. Oxford University Press.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept

- of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2): 137–153.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership : Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco : Jossey–Bass Inc.
- Neil Anderson, Kristina Potocnik & Jing Zhou. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State–of–the–Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5): 1297–1333.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84: 376–384.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Studies*, 5(1): 14–37.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Oldham, G. R. & Cummines, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607–634.
- O'Reilly, C. A. & J. A. Chatman. (1996). Culture as social control: Corporation, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18: 157–200.
- Ottenbacher, M. & Gonth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46(2): 205–222.
- Peters, T. J. & Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. New York:

Random House.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper, Allan and Row Publishers.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.

Pillai, R. & Williams, E. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17: 144-159.

Porter, M. E. (1990). *Competitive strategy—technique for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.

Prabhu, V., Sutton, C. & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20(1): 53-66.

Prussia, G., Anderson, J. S. & Manz, C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5): 523-538.

Robbins, S. P. (1988). *Organizational behavior*. New York: Prentice-Hall.

Robins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. 7th ed., Prentice-Hall.

Robinson, A. G. & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity : How Improvement and Innovation Actually Happen*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Rogers, E. M. (1985). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press

- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4th ed. New York: Free Press.
- Rouche, J. E., Baker, G. A., & Rose, R. R. (1989). *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*. Washington, DC: Community College Press.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consulting: It's Role in Organization Development*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consulting: Lessons for Manageress and Consultants*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innoaation in the Workplace, *Academy oh Management Journal*, 37: 580–607.
- Semmer, N. (2003). *Individual differences, work stress and health*. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper(Eds.), *Handbook of work and health psychology*(2nd edn., pp. 83–120). Chichester: John Wiley & Sons.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53.
- Shamir, B., House, R. J., & Authur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self–conceptbased theory. *Organization Science*, 4(1): 577–594.

- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6): 703–714.
- Sims, H. P., Jr., & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *psychological Bulletin*, 124(2): 240–261.
- Stanley, K. D., & Murphy, M. R. (1997). A comparison of general self-efficacy with self-esteem. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123(1): 79–100.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables, *Annual Review of Psychology*, 35: 627–666.
- Staw, B. M. (1990). An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, in M. A. West & J. L. Farr(eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New Your: John Wiley & Sons, 287–308.
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effect of popular management techniques on coporate performance, *Administrative Science Quarterly*, 45: 523–556.
- Sternberg, R. J. & Lubart(1991). An investment therory of creativity and its development. *Human Development*, 34(4): 11–30.

- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence*. Simon & Schuster, N.Y.
- Sternberg, R. J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment–Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24(1): 3–12
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2002). *The creativity conundrum: A propulsion model of kinds of creative contributions*. New York, NY: Psychology Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership(1st ed.)*. New York : Free Press.
- Stroh, P. (1987). Purposeful Consulting. *Organizational Dynamics*, 8: 49–67.
- Stumpf, H. (1995). Scientific creativity: a short overview. *Educational Psychology Review*, 7(3): 225–241.
- Sutton, R. (2000). *The knowing–doing gap: How smart firms turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Taborda, C. G. (2000). Leadership, teamwork, and empowerment Future management trends. *Cost Engineering*, 42(10), 41–44.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multi–level model. *Academy of Management Journal*, 45(2): 315–330.
- Tannenbaum, R. & Massarik, F. (1957). Leadership: A Frame. *Management Science October*, p.3.
- Thomas, K. W., & Velthous, B. A. (1990). Cognitive elements of

- empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666–681.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137–1148.
- Tilles, S. (1961). Understanding the Consultant's Role, *Harvard Business Review*, 11/12: 87–99.
- Tornatzky, L. G. & Fleischer, M. (1990). *The process of technological innovation: Reviewing the literature*. Washington. DC: National Science Foundation.
- Treffinger, D. J. (1995). Creative problem solving: Overview and educational implications. *Educational Psychology Review*, 7(3): 301–312.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, April, 8–24.
- Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32: 590–607.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81: 680–693.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: *Psychological and Organizational Strategies*. Chichester. Wiley.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Reviews*,

51(3): 355–424.

Wiener, S. (2006). *Role Conflict, Role Ambiguity and Self-Efficacy Among School Social Workers*. Dissertation USA: Adelphi University, School of Social Work.

Williams, A. P. O. & Woodward S. (1994). *The Competitive Consultant: A Client-oriented Approach for achieving Superior Performance*. The Macmillan Press Ltd.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3): 405–431.

Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 416–425.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2): 293–321.

Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creativity behaviour. *Journal of Creativity Behaviour*, 24(4): 279–290.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership at multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43: 975–995.

Yamarino, F. J., Spangler, W. & Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1): 81–102.

- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15: 251–289.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice–Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Havard Business Review*. 55(5): 67–78.
- Zeira, Y. & Avedisian, J.(1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, Spring: 31–45.



설 문 지

◆ 본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

귀사와 귀하의 발전과 번영을 기원합니다.

본 설문지는 “창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향”을 연구하기 위한 기본 자료로 활용할 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 자료는 학문적 기여뿐만 아니라 경영전략 컨설팅의 프레임워크를 생성함으로써 경영컨설팅 툴(Tools)의 개발에 유익한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대되오니 평소에 느끼는 바를 솔직하게 응답하여 주시면 고맙겠습니다.

본 설문조사는 순수 학술연구목적으로 진행되는 것이므로 소속회사는 물론 응답자 자신의 비밀보장을 위하여 모든 설문은 익명으로 처리되며, 설문과정에서 나타나는 모든 내용은 관련 법률에 의거 철저히 보호되오니 보다 많은 관심으로 성의껏 끝까지 응답해 주실 것을 부탁드립니다.

본 연구를 위해 귀중한 시간을 할애해 주신 것에 대하여 다시 한 번 진심으로 감사드리며 귀하의 노고가 헛되지 않도록 좋은 연구 논문에 활용하도록 하겠습니다. 감사합니다.

2015년 2월

지도교수 정진택

연구자 한재훈 (한성대학교 대학원 지식서비스&컨설팅학과 박사과정)

연락처 : 010-9040-5405

이메일 : jaen1766@naver.com

I. 다음은 귀하의 개인의 창의성(Individual Creativity)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

1. 지식과 경험

Icr11	나는 지식과 경험을 쌓기 위해 지속적인 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
Icr12	나는 지적인 호기심이 많다.	①	②	③	④	⑤
Icr13	나는 나의 업무 분야에 지식과 경험이 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
Icr14	나는 남들로부터 나의 업무 분야에 전문성이 있다고 인정받고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 창의적 사고기술

Icr21	나는 거침이 없는 표현(유창한 표현)을 잘 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Icr22	나는 두 가지 이상을 관련지어 유연하게 결합할 수 있는 능력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
Icr23	나는 생각(사고)을 유연하게 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Icr24	나는 독창적인 생각(사고)을 많이 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

3. 과제동기

Icr31	나는 나의 직무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
Icr32	나는 나의 직무가 흥미 있는 분야라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
Icr33	나는 열정적으로 직무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
Icr34	나는 일을 즐거운 마음으로 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 소속해 있는 집단(팀, 부서 등)의 창의성(Creativity in Groups)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

1. 다양성

Gcr11	우리 팀(부서)의 구성원들은 이질적인 경험과 경력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
Gcr12	우리 팀(부서)은 업무 수행에 필요한 상호 보완적 기능과 능력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
Gcr13	우리 팀(부서)은 같은 문제를 다양한 시각에서 바라본다.	①	②	③	④	⑤
Gcr14	우리 팀(부서)은 다양하고 독특한 아이디어를 접할 기회를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 응집성

Gcr21	우리 팀(부서)은 구성원들 간 상호 존경하고 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
Gcr22	우리 팀(부서)은 구성원들 간 친화력이 높다.	①	②	③	④	⑤
Gcr23	우리 팀(부서)은 구성원들 간 서로 협력하고 단결하고 있다.	①	②	③	④	⑤
Gcr24	우리 팀(부서)의 구성원들은 변화 또는 위기 시 서로 협력하여 극복한다.	①	②	③	④	⑤

3. 자율성

Gcr31	우리 팀(부서)은 자율적으로 목표 성취 수준을 결정하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Gcr32	우리 팀(부서)은 간섭 없이 자율적으로 업무를 수행하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Gcr33	우리 팀(부서)의 구성원들은 필요한 경우 업무적인 의사결정에 참여하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Gcr34	우리 팀(부서)의 구성원들은 조직 내에서 행동은 자율적으로 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

4. 관계성

Gcr41	우리 팀(부서)장은 구성원들의 창의적인 아이디어를 창출하도록 이끈다.	①	②	③	④	⑤
Gcr42	우리 팀(부서)장은 구성원들이 스스로 문제 해결을 위해 노력하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
Gcr43	우리 팀(부서)장은 직원들의 경력개발을 위해 물심양면으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤
Gcr44	우리 팀(부서)장은 긍정적 분위기 조성을 위해 많은 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
Gcr45	우리 팀(부서)장은 구성원들에게 명확한 목표를 제시한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 소속한 **조직 전체(회사)의 창의성(Creativity in Organizations)**에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

1. 조직의 동기화(문화)

Ocr11	우리 조직(회사)은 선정된 아이디어는 실행하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Ocr12	우리 조직(회사)은 어려운 문제에 도전하는 정신을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
Ocr13	우리 조직(회사)은 합당한 이유가 있는 실패를 용인하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Ocr14	우리 조직(회사)은 변화에 능동적인 편이다.	①	②	③	④	⑤

2. 조직의 자원

Ocr21	우리 조직(회사)은 필요한 곳에 인력을 유연성 있게 활용한다.	①	②	③	④	⑤
Ocr22	우리 조직(회사)은 항상 적정한 자금을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
Ocr23	우리 조직(회사)은 업무 수행에 필요한 시설이 충분하다.	①	②	③	④	⑤
Ocr24	우리 조직(회사)은 창의적 업무를 위해 생각할 시간을 충분히 준다.	①	②	③	④	⑤

3. 보상시스템

Ocr31	우리 조직(회사)은 과업수행 결과에 대해 공정한 평가가 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
Ocr32	우리 조직(회사)은 아이디어 제안에 대한 보상이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
Ocr33	우리 조직(회사)은 창의적인 성과에 대해서 보상이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
Ocr34	우리 조직(회사)은 과업수행 성과를 승진에 적극 반영한다.	①	②	③	④	⑤

4. 창의적 경영관행

Ocr41	우리 조직(회사)은 모든 직원에게 조직(회사)의 명확한 비전을 인지시킨다.	①	②	③	④	⑤
Ocr42	우리 조직(회사)의 비전에 대해 직원들은 창의적인 공감대를 형성한다.	①	②	③	④	⑤
Ocr43	우리 조직(회사)은 직원들이 자신의 의견을 자발적으로 제안하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
Ocr44	우리 조직(회사)은 아이디어를 공유할 수 있는 시스템을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
Ocr45	우리 조직(회사)은 원활한 정보공유 또는 정보 활용을 위해 조직 내 자원을 자유롭게 활용할 수 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 팀 또는 부서 리더(1차 고과권자)의 변혁적 리더십(Transformational Leadership)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

1. 카리스마

Ltl11	나의 관리자는 자신이 중요하게 생각하는 가치관 또는 신념에 대해 명확하게 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl12	나의 관리자는 부하들로부터 존경받을 수 있도록 행동한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl13	나의 관리자는 자신감이나 능력이 있어 보인다.	①	②	③	④	⑤
Ltl14	나의 관리자는 성과달성과 관련한 책임을 구성원들에게 구체적으로 부여한다.	①	②	③	④	⑤

2. 지적자극

Ltl21	나의 관리자는 부하들에게 다양한 관점에서의 문제해결을 유도한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl22	나의 관리자는 과업해결을 위한 새로운 방법들을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl23	나의 관리자는 기존 사고방식들이 타당한지를 재검토한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl24	나의 관리자는 기존의 문제를 새로운 방법으로 해결해보도록 부하들을 독려한다.	①	②	③	④	⑤

3. 동기부여

Ltl31	나의 관리자는 조직(회사)의 미래에 대한 장기적 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl32	나의 관리자는 조직(회사)의 장기목표는 성취될 수 있다는 자신감을 심어 준다.	①	②	③	④	⑤
Ltl33	나의 관리자는 조직(회사)의 미래에 대해 긍정적인 자세를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
Ltl34	나의 관리자는 조직(회사)의 장기적 미래목표에 대하여 열 성적으로 이야기한다.	①	②	③	④	⑤

4. 개별적 고려

Ltl 41	나의 관리자는 부하직원 개개인의 관심사에 대해 배려한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl 42	나의 관리자는 부하직원들을 개별적인 인격체로 대우한다.	①	②	③	④	⑤
Ltl 43	나의 관리자는 부하직원 각자의 장점을 개발하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
Ltl 44	나의 관리자는 부하직원들을 가르치고 지도하는데 시간을 가꿈 할애 하곤 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 조직의 혁신성(Organizational Innovation)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

Inn 1	우리 조직(회사)은 종종 새로운 아이디어를 도입하고 시도한다.	①	②	③	④	⑤
Inn 2	우리 조직(회사)은 새로운 업무수행 방법을 모색하곤 한다.	①	②	③	④	⑤
Inn 3	우리 조직(회사)의 업무수행 방법과 운영은 창의적인 편이다.	①	②	③	④	⑤
Inn 4	우리 조직(회사)에서의 혁신은 위험한 것이 아니라 조직발전을 위해 권장되는 방법이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
Inn 5	우리 조직(회사)은 지난 5년 동안 새로운 상품 또는 서비스의 출시를 증가시켜 왔다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 자기효능감(Self- Efficacy)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크 (✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

SE 1	나는 어려운 일에 부딪혔을 때 그것을 극복할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
SE 2	나는 일반적으로 중요시하는 것을 얻을 능력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
SE 3	나는 어려움이 여러 번 닥쳐와도 그것을 성공적으로 극복할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
SE 4	나는 다양한 종류의 여러 가지 일들을 잘할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
SE 5	나는 상황이 별로 좋지 않아도 무슨 일이트 매우 잘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 리더의 경험 전달(Leader Heuristic Transfer)에 관한 질문입니다. 평소 생각하신 대로 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

코드	설 문 내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
----	---------	---------------	---------	----------	---------	---------------

LHT1	나의 관리자는 구성원들에게 주변환경의 세 부사항들을 인지하는 능력을 키워 준다.	①	②	③	④	⑤
LHT2	나의 관리자는 구성원들이 직면한 과제를 해결하도록 프로세스를 가르쳐 준다.	①	②	③	④	⑤
LHT3	나의 관리자는 구성원들이 효과적으로 상황을 점검하는 방법을 가르쳐 준다.	①	②	③	④	⑤
LHT4	나의 관리자는 구성원들이 직무를 더 잘 수행할 수 있도록 도구나 프로그램을 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
LHT5	나의 관리자는 구성원들이 위험과 기회를 잘 인식할 수 있도록 정보를 준다.	①	②	③	④	⑤

VIII. 다음은 통계의 정확성을 높이기 위해 수집하는 자료입니다. 해당란에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

번호	설 문	내 용
1	귀하의 성별은 ?	① 남() ② 여()
2	귀하의 연령대는 ?	①20대이하() ②30대() ③40대() ④50대() ⑤60대이상()
3	귀하의 최종 학력 은?	①고졸이하() ②2~3년제 대학졸() ③4년제 대졸() ④석사 및 박사()
4	현재 조직에서 귀하의 근속기간은?	①1년미만() ②1년~5년이하() ③5년~10년이하() ④10년~20년이하() ⑤20년초과()
5	귀하의 직급은?	①사원급() ②대리급() ③차•과장급() ④부장급() ⑤임원급()
6	귀하의 직책은?	①팀장•부서장() ②팀원•구성원()

7	귀하 조직(회사)의 직종은?	①제조업() ②유통업() ③IT업() ④건설업() ⑤금융업() ⑥서비스업() ⑦기타()
8	귀하의 조직(회사) 규모는?	①100명이하() ②101~300명() ③301~1000명() ④1001명이상()
9	귀하의 직무는?	①일반사무직() ②생산직() ③서비스직() ④영업직() ⑤연구개발직() ⑥기타()

※ 소중한 시간 내 주셔서 진심으로 감사드립니다.



ABSTRACT

The effects of Creativity and Leadership on Organizational Innovation: In the Perspective of the Development of a Management Consulting Framework

Han, Jae-Hoon

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

The global environment is changing rapidly, and, therefore, changes to company's organizational innovation are closely related to the company's survival. Companies can cope with the fast-changing environment through flexible management to support innovation in the organization and provide the company with a competitive edge.

Many scholars describe creativity and leadership as some of the major factors for organizational innovation. Creativity, leadership, and innovation are a series of processes that are perceived and accepted by the members of the organization. Since these three concepts are configured and conducted by employees, they are considered human resource management processes that should be emphasized and utilized by all members of the organization. If a systematic structure and principles are designed based on organizational innovation, they can be used as an operational manual for management, as well as a framework for

management consultants. To achieve this, this research was conducted with the following model design and hypotheses:

The research model was designed to analyze the impact of creativity and leadership on organizational innovation in the following ways. First, to study the impact of individual creativity, creativity in groups, creativity in organizations, and transformational leadership on organizational innovation. Second, to study the relationships between transformational leadership, individual creativity, creativity in groups and creativity in organizations. Third, to study the research hypothesis settings and analysis for the subfactors and relationships between individual creativity, creativity in groups, and creativity in organizations. Subsequently, a mediating model was designed for analysis of the mediating role of self-efficacy (SE) based on the research model. Lastly, the control effects of each path of the research model was analyzed to determine the controlling role of the leader heuristic transfer (LHT).

The results of the research are as follows. First, among individual creativity, creativity in groups, creativity in organizations, and transformational leadership, only creativity in organizations had a significant effect on organizational innovation. The other factors, such as individual creativity, creativity in groups, and transformational leadership, did not have significant impacts on organizational innovation. Second, transformational leadership had a significant impact on the three concepts of individual creativity, creativity in groups, and creativity in organizations. Third, for the relationships between individual creativity, creativity in groups, and creativity in organizations, individual creativity had a significant impact on creativity in groups, but not on creativity in organizations. Additionally, creativity in groups did not impact creativity in organizations. Fourth, in the model, self-efficacy (SE) had a complete mediating role between individual creativity and organizational innovation,

and a partial mediating role between transformational leadership and organizational innovation. Furthermore, individual creativity exhibited partial mediating roles between transformational leadership and creativity in groups, and between transformational and self-efficacy. Creativity in groups had a complete mediating role between individual creativity and creativity in organizations, and a partial mediating role between transformational leadership and creativity in organizations. Creativity in organizations displayed a complete mediating role between creativity in groups and organizational innovation, and a partial mediating role between transformational leadership and organizational innovation. Fifth, in the control model, the leader heuristic transfer (LHT) did not display complete or partial control.

The following findings were discovered through this research. First, regardless of the meaningful impact on these relationships, each subfactor did exhibit meaningful impacts due to the differences in the structural characteristics of the organization, such as the organizational environment, atmosphere, and emotional factors. Therefore, the systematic mechanism combined with the emotional dimension, and not simply rational aspects, should be considered. Second, in terms of individual creativity, an organizational culture that nurtures fundamental work motivation, such as interests, fun, and passion, through work is important. However, individual creativity requires a certain amount of control because knowledge and extreme creative thinking can limit an individual's ability to connect to the organizational innovation. Third, at the group level, diversity and coherence are valid factors for creativity, while at the organizational level, they could be confusing or lead to group selfishness, which can be difficult to accept. Therefore, independence should be guaranteed along with a logical control system. Fourth, unlike individuals, the connection between creativity and innovation in groups work on

mental and emotional levels rather than material levels. It is critical to establish an emotionally systematic organizational culture that every member of the company can relate to. Fifth, intentional criticism from or one-sided or imbalanced relationships with the leader could have side effects for organizational innovation. Thus, offering a reliable system of values, organizational motivation, and vision by the leader is important, as is the leader's ability to cultivate respect and confidence through charisma. Sixth, as the target of organizational innovation is on an organizational level, this indicates that the value of organizational innovation can be improved if the target and the agents of innovation are merged on an organizational level, by modifying the agents of creativity on the organizational level, or by merging it with the organization through the mediation or control of the effect of leadership.

Finally, the following are recommendations for future research. First, the sample area, targets, and size should be expanded so that the results can be standardized. Second, the measurement range of organizational innovation should be more diversified. Similar to creativity, innovation should be expanded at the individual, collective, and organizational levels, and complex situations should also be considered for further research. Third, more research should be conducted to develop a practical framework to increase the effectiveness of human resources so the area can grow as part of management consulting.

KEYWORD : Creativity, Innovation, Management Consulting, Individual creativity, Creativity in groups, Creativity in organizations, Transformational Leadership, Self-efficacy, Leader Heuristic Transfer, Human Resources, Work motivation, Charisma