

# 상사의 리더십과 종업원들의 창의성에 관한 연구

- A Study on the Superordinate Leadership and the Employee Creativity-

김재봉 \*  
Kim, Jae Boong

## ABSTRACT

The future society is forecasted the creativity society. The employee creativity and the leadership are more important than any other factor of the organization.

This research would review the antecedent study of the superordinate leadership and the employee creativity.

The major purpose of this study are theoretically and empirically to identify the relationship between the superordinate leadership and the employee creativity. However, this would suggest the direction of the employee creativity development for both the management and the scholars.

### 1. 서론

21C에는 제4의 물결에 의한 "창조화사회(creativity society)"가 예견되며, 일본의 노무라종합연구소는 기업성립의 원리가 "효율성의 원리"에서 "창조의 원리"로 크게 변화될 것으로 예견하고 있다(유열경 역, 1990).

오늘날 현대 기업의 성패는 리더십(leadership)과 종업원들의 창의성(employee's creativity)에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 왜냐하면 기업의 생존은 자본(capital)이나 규모의 경제(scale of economy), 범위의 경제(scope of economy)등의 경성적 요소(hard factors)보다는 인간의 상상력이나 창의성 등 연성적 요인(soft factors)에 의해 창출되는 경쟁우위에 의해서 좌우되기 때문이다.

이와 같은 기업의 내적·외적변화는 기업내 경영자의 리더십이 "종업원들을 통제하는 것에서 벗어나 종업원들의 업무에 대한 전념 또는 몰입(commitment or involvement)을 유도하는 것(Walton, R.E., 1985 ; Lawer, III., E.E., 1988)"으로 변화될 것을 요구하고 있다.

---

\* 대전 산업대 산업공학과 강사, 한국표준협회 경영컨설팅부 비상근 전문위원

또한 인류문명의 발달은 인간의 무한한 욕망(needs)과 모방 및 창의성(creativity)에 근거한다. 이와 같이 중요한 창의성은 그동안 교육학자들에게는 많은 연구의 대상이 되어왔지만 경영학자들이나 또는 기업실무자들에게는 많은 관심을 끌지 못했다.

근래에 학자들과 실무자들에게 조직과 종업원들의 창의성에 대한 관심이 매우 급속도로 증가하고 있다. 그 이유는 현대 기업이 안고 있는 복잡한 여러 가지의 문제(신제품개발, R & D, 생산성 및 조직의 효율성증대 등)들을 해결할 수 있는 근본적인 대책이 종업원들의 창의성발휘 정도에 달려있다고 보기 때문이다.

따라서 현대 기업이 계속기업(going concern)으로써 생존하기 위해서는 근래에 중요시 되고 있는 상사의 리더십 스타일(leadership style)과 종업원들의 창의성(employee creativity)에 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

본 연구는 첫째, 근래에 학자들과 실무자들에게 관심의 대상이 되고 있는 리더십 이론(변형적 리더십과 거래적 리더십)과 종업원들의 창의성(creativity)에 대한 이론을 체계적으로 검토하고,

둘째, 앞의 이론적 토대를 근거로 상사의 리더십과 창의성관계를 규명하고,

셋째, 상사의 리더십과 종업원들의 창의성관계를 실증적으로 고찰하여 향후 상사의 효율적인 리더십 발휘와 종업원들의 창의성을 향상시킬 수 있는 방향을 모색해보고자 한다

## 2. 리더십 연구

### 2-1. 리더십의 의의

현대 기업은 다양한 변화에 적응하고 생존하기 위해서 조직구성원들의 역량을 증대시키고 리드할 수 있는 새로운 리더십을 요구하고 있다. 즉 직접적인 감독과 통제에 근거한 리더십보다는 자율성(autonomy)과 창의성(creativity)에 입각하여 전체적인 방향과 범위, 종업원들의 직무나 또는 조직에의 몰입(involve)을 증대시킬 수 있는 탄력적인 리더십을 요구하고 있다.

리더십에 대한 대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다.

학자들은 리더십을 목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정(Stogdill, R.M., 1974)으로, 또는 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는 데 따라 오게끔 영향력을 행사하는 것(Koontz, H. & O'Donnell, C., 1976)으로, 또는 주어진 상황 속에서 목표달성을 위하여 개인 또는 집단의 모든 활동에 영향을 주는 과정(Hersey, P. & Blanchard, K.H., 1977)으로 정의하였다. 이러한 리더십은 주어진 상황속에서 목표를 달성하기 위해 노력하는 개인 혹은 집단활동에 영향을 미치는 과정으로 볼 수 있다. 이를 함수로 표현하면 다음과 같다(강정대, 1985).

$$L = F(l \times f \times s)$$

L = Leadership, l = leader, f = follower, s = situation

조직활동에서 중요한 리더십의 기능(Scanlon, B., & Keys, J.B., 1979)을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직체나 집단목표를 달성하기 위해 각 부하들에게 수행할 업무를 배정하는 기능

둘째, 주어진 과업을 잘 수행하도록 부하에게 동기를 부여하는 기능

셋째, 부하가 자기과업을 수행하는 데 필요한 지도(coaching)와 부하의 능력을 개발해 주는 기능

넷째, 구성원들간의 커뮤니케이션과 기타 효율적인 과업달성에 필요한 일상 관리기능이다.

또한 조직내에는 두 종류의 리더가 존재한다(Schermerhron, J.R., et al., 1985). 하나는 공식 리더로써 직위권력에서 나오는 공식적 영향력에 근거하는 리더를 의미하며, 다른 하나는 비공식 리더로써 집단구성원들이 좋아하는 리더의 개인적 속성에 바탕을 둔 비공식적 영향력을 행사하는 리더를 의미한다. 여기서 중요한 것은 경영자의 리더십이 비공식 리더십에 의해 강화된다는 것이다.

따라서 경영자는 목적달성을 위해서 공식·비공식 리더십을 적절하게 조화시킬 수 있는 능력이 필요하다.

본 연구에서 상사의 리더십은 허시와 블렌차드(Hersey, P., & Blanchard, K.H., 1977)의 견해와 서모혼등(Schermerhron, J.R., et al., 1985)이 지적하고 있는 종업원들의 공식적 업무활동과 관련하여 나타나는 공식적·비공식적 리더십 내용을 포괄하는 것으로 본다.

## 2-2. 리더십 이론의 발전과정

리더십에 대한 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성 등으로 인하여 여러 가지 방향에서 다양하게 이루어져 왔다.

리더십에 대한 초기의 연구는 리더십 특성이론(leadership traits theory)으로 효과적인 리더에게는 남들과 다른 개인적인 특성이 있다고 생각하고 그 특성을 추출하려고 하였다. 리더십 행동이론(leadership behavioral theory)은 리더십간의 스타일관계를 연구하는 이론으로 특성추구에서 실패한 리더십연구가 밖으로 드러나는 리더의 행동을 관찰하는 방향으로 연구가 진행된 이론을 의미한다. 리더십 상황이론(leadership situational theory)은 리더십이 상황(리더, 추종자, 과업특성 등)요인간의 산물로 보는 이론이다. 이 이론에서 가장 효과적인 리더는 상황의 요구에 가장 부합되는 리더라고 본다(신유근, 1986).

이와 같이 리더십 이론의 발전에 대해 개략적인 내용을 살펴보았다. 위의 내용을 간략하게 정리하면 <표 2-1>과 같이 나타낼 수 있다.

본 연구에서 리더십의 발전과정을 상세히 설명하지 못한 것은 이미 리더십에 대한 다른 연구에서 많이 언급되고 있기 때문이다.

< 표 2-1 > 리더십 이론의 발전과정

접근 방법	기 간	연구 모형	강 조 점
특성 이론	1940년대 후반 이전	개인특성⇒ 리더와 비리더의 구분	리더의 능력은 선천적으로 타고 나며, 리더와 비성공적 리더의 특성이나 성격은 구분할 수 있는 특징이 존재한다.
행동 이론	1940년대 후반 - 1960년대 후반	리더행동⇒ * 성과 * 종업원유지	리더십은 실제상황에서 리더의 행동에 근거하고, 개발가능하며, 리더십스타일에 따라 성공·실패가 결정된다.
상황 이론	1960년대 후반 - 1980년대 초반	리더 ⇒ * 성과 행동 ⇒ * 만족 ▲ * 기타 ▲       ▲ * 상황요인: 집단성격 과업, 퍼스낼리티등	리더십의 유효성은 리더, 상황(리더, 부하, 과업성격, 집단구조, 보수형태, 강화등)에 따라 결정된다.
★ 뉴 리더십 이론	1980년대 초반 이후	리더십 ⇒ * 카리스마, * 비전, * 문화, * 모티베이션 능력등에 근거함	리더는 비전을 제시해야 하며, 하위자를 모티베이트시킬 수 있어야 함

자료 : Bryman, A.(1992), Charisma and Leadership in Organization, London : SAGE, p.1.과 신유근(1986), 조직행위론, 서울:다산출판사, pp.430-431.의 내용을 발췌하여 수정하였음.

★ 뉴 리더십 이론:브리만(Bryman, A., 1992)은 1980년대 초반 부터 나타난 이론을 “뉴 리더십이론”으로 부르고 있으며, 하우스(House, R.J., 1995)는 이의 대표적 이론으로 카리스마적 리더십 이론, 변형적 리더십이론, 비전적 리더십 이론, 문화적 리더십이론을 들고 있음.

### 2-3.리더십의 종류

리더십 유형에 대해서는 그동안 학자들간에 많은 연구가 이루어져 왔다(참고 : Blake & Mouton의 Managerial Grid Theory, 1968 ; Reddin의 3차원 모델, 1969 등). 본 연구에서는 학자들과 실무자들에게 많은 관심의 대상이 되고 있는 베스(Bass, B.M., 1985)의 변형적·거래적 리더십 이론(transformational and transactional leadership theory)을 중심으로 고찰하기로 한다.

#### 2-3-1. 거래적 리더십

리더십에 대한 전통적 견해는 리더십성격을 제고시키기 위한 리더와 부하간의 계약적인 거래관계로써 이해할 수 있다(Howell, J.P., et al., 1990).

거래적 리더십은 이러한 전통적 개념에 근거하며, 한사람이 가치있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다(Bass, B.M., 1990). 즉 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 댓가로 리더가 원하는 업무성적을 부하들로 부터 제공받는 관계를 의미한다.

따라서 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표달성방법, 부하들의 저항감소방안, 특정행위의 이행방안에 관리의 초점을 집중하기 마련이다.

이러한 거래관계에 의한 리더십은 양자 모두가 교환과정에 대해 만족할 때까지만 존재한다. 또한 체링턴(Cherrington, D.J., 1994)은 상호적이며 계획된 것 이상의 높은 수준의 성과를 기대하기에는 한계가 있다고 지적하고 있다.

## 2-3-2. 변형적 리더십

### 2-3-2-1. 변형적 리더십 개념

근래에 많은 관심의 대상이 되고 있는 것이 변형적 리더십이다. 이는 부하들의 신념(beliefs), 가치(values), 욕구(needs)의 변화를 추구하는 것이다(Tichy, J., & Devanna, M.A., 1986). 즉 이는 부하들의 가치와 신념체계를 변화시켜 조직이나 집단의 성과를 제고시키는 것으로 평가되고 있다.

이러한 변형적 리더십(transformational leadership)에 대해 쿠널트와 루이스(Kuhnert, K.W., & Lewis, P., 1987)는 변형적 리더십을 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 것으로 정의하고 있다.

이러한 변형적 리더십은 종업원들의 태도나 공유가치를 변화시키고, 조직의 사명이나 목표, 전략을 위한 구성원들의 몰입을 증대시키는 데 관리의 초점을 맞추고 있으며, 부하들에게 권한을 위양하여 부하들이 책임을 지고 그들의 창의력을 발휘하도록 하는 것이다(Cherrington, D.J., 1994). 이는 상대적으로 거래적 리더십보다는 변형적 리더십이 종업원들의 창의성을 유발하는 데 유리하다는 것을 뒷받침 해주고 있다.

힐러리겔과 슬로컴(Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J, 1992)은 변형적 리더의 특성에 대하여 다음과 같이 지적하고 있다.

- 첫째, 자신들을 변화담당자로 인식하고 있음
- 둘째, 자신들을 현명한 위험감수자들과 있다고 인식하고 있음
- 셋째, 자신들의 욕구에 대하여 민감함
- 넷째, 자신들의 미래에 대한 명확한 비전을 제시할 수 있는 능력을 소유한자로 인식함
- 다섯째, 자신들의 직관을 신뢰함

### 2-3-2-2. 변형적 리더십의 조직과정

티치와 디바나(Tichy, N.M., & Devanna, M.A., 1986)는 대기업의 최고경영자들을 대상으로 리더십을 연구하였다. 연구결과 리더가 조직을 변환했을 때 발생하는 과정을 설명하고 있다. 이는 조직의 변환과정과 이 과정에서 필요한 변형적 리더십의 자질을 설명하였다. 변화과정은 3단계로 구분하였으며, 제1단계는 리더가 변화의 필요성을 인식하고, 제2단계는 새로운 비전을 창조하여, 제3단계에서는 변화를 제도화시키는 것으로 구분하여 설명하고 있다. 이들 단계는 다음과 같다.

가. 변화의 필요성 인식

변형적 리더는 변화에 대한 필요성과 객관적 비판을 수용하여 미래에 도전해야 한다. 또한 경영자들은 고객밀착으로 변화의 필요성을 인식할 필요가 있다.

나. 새로운 비전의 창조

리더는 구성원들의 행동양식을 변화를 위해서 미래에 대한 새롭고 확고하고 비전을 제시해야 한다.

다. 변화의 제도화

리더는 여러 가지 경영혁신기법(팀구축, 새로운 직위의 창출, 보상제도의 변경 및 평가절차 및 시설의 설계변경등)을 개발하고 이용하여 변화내용을 제도화·정착화시켜야 한다.

2-3-3. 변형적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소

베스(Bass, B.M., 1990)는 변형적 리더십의 요소를 ① 카리스마, ② 개별화된 배려, ③ 지적 자극, ④ 격려로, 거래적 리더십의 요소를 ⑤ 상황적 보상, ⑥ 예외에 의한 관리(능동적), ⑦ 예외에 의한 관리(수동적), ⑧ 자유방임으로 구분하였다. 이를 정리하면 <표 2-2>와 같다.

< 표 2-2 > 변형적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소

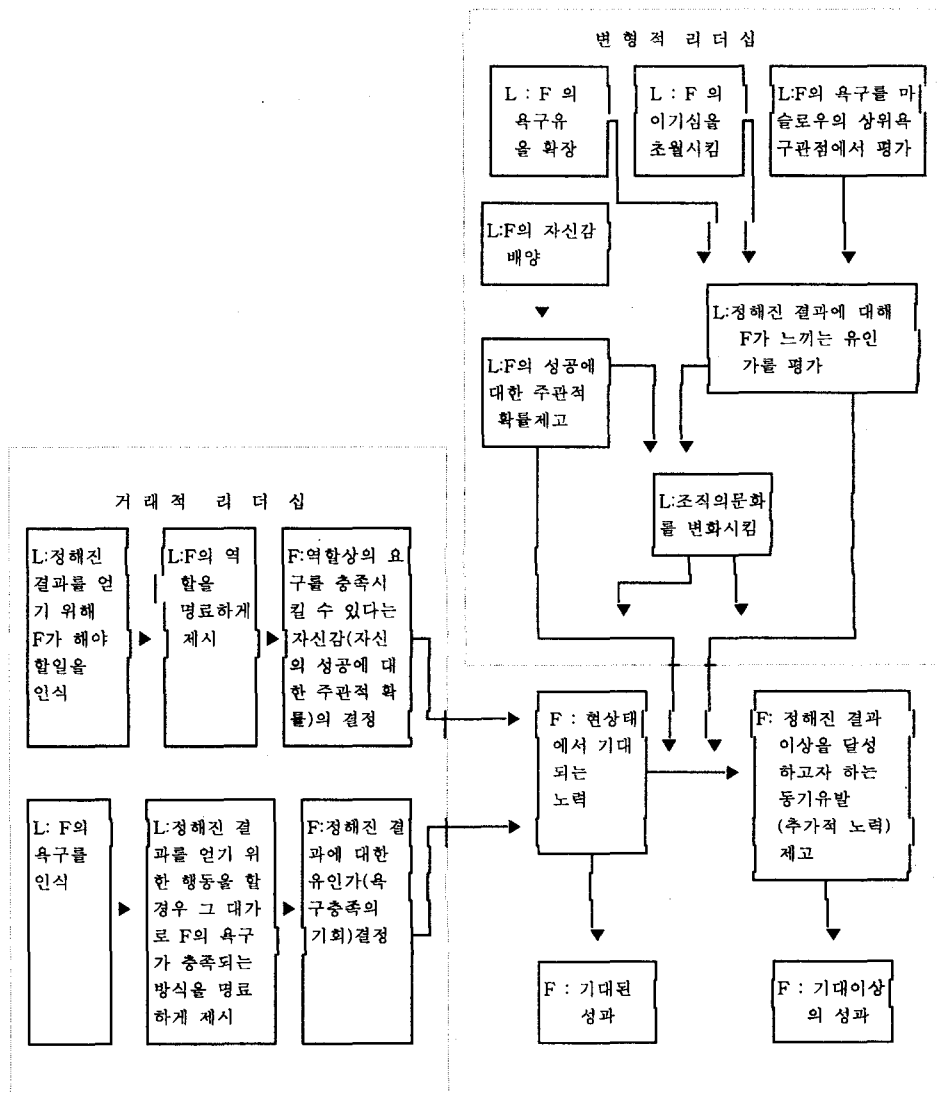
	요 소	
변형적 리더십	카리스마	부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 자긍심을 고취시키며, 부하들로 부터 존경과 신뢰를 받음
	개별화된배려	부하들에게 개별적 관심을 보여주고, 부하들을 독립적인 존재로 대우하며, 지도하고 조언해 줌
	지적자극	이해력과 합리성을 드높이고, 사려깊은 문제해결을 하도록 촉진시킴
	격려	기대가 크다는 것을 전달하고, 노력을 집중시키기 위해 상징물을 활용하고 중요한 목적을 명료하게 표현함
거래적 리더십	상황적 보상	노력에 대한 보상의 교환조건으로 계약, 높은 성과에 대한 보상을 약속함
	예외에 의한 관리(능동적)	규칙이나 기준을 이탈하는 가를 관찰하고, 수정조치를 취해줌
	예외에 의한 관리(수동적)	기준에 부합되지 않을 경우에만 개입함
	자유방임	책임을 회피하고, 의사결정을 포기함

자료 : Bass, B.M.(1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol.18, Winter, p.22.

### 2-4. Bass의 변형적·거래적 리더십 모델

<그림 2-1>은 거래적 리더십등에 근거한 종업원들의 노력과 이를 토대로 한 상사의 권한 위양에 의한 변형적 리더십이 발휘될 때 종업원들은 정해진 결과이상의 성과를 가져오게 된다. 즉 목표의 100% 초과 달성을 위해서는 상사의 변형적 리더십 발휘가 요구된다. 이와 같은 정해진 목표이상의 결과를 기대하기 위해서는 무엇보다도 업무능력 향상을 위한 종업원들의 적극적인 창의성발휘가 요구된다. 또한 효율적인 변형적 리더십을 위해서는 조직문화와 유인가치에 대한 종업원들의 평가가 중요한 작용을 한다는 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 상사의 리더십 특성이 종업원 개인의 창의성과의 관계를 파악하는데 있다. 따라서 변형적·거래적 리더십 특성을 동시에 고려하여 종업원들의 창의성과의 관계를 고찰하는 것이 필요하다.

< 그림 2-1 > Bass의 변형적·거래적 리더십 모형



주)L:LEADER F:FOLLOW

자료:Avolio, B.J., & Bass, B.M.(1988), Transformational Leadership, Charisma, and Beyond, in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P.Dachler, & C.A. Schriesheim(eds), Emerging Leadership Vistas, Lexington, Mass:Leaington Books, p.31

### 3. 창의성 연구

#### 3-1. 창의성의 개념

현대 사회는 정보화사회(information society)로 불리고 있다. 이의 특징은 기존의 지식과 정보를 기반으로 하여 새로운 지식을 창출하는 데 의의가 있다. 즉 정보화사회도 인간의 창의성(creativity)을 기초로 하고 있으며, 다가오는 21C는 “창조성시대(creativity era)”가 예견되고 있다.

이와 같이 중요한 창의성에 관한 연구가 심리학에서는 활발하게 이루어졌지만 경영학에서는 거의 관심을 받아오지 못했다. 그러나 근래에 학자들과 실무자들에게 많은 관심의 대상이 되고 있다는 것은 다행스러운 일이다.

이러한 창의성에 대한 정의는 학자들의 연구목적과 특성에 따라 다양하게 정의되고 있다.

테일러(Taylor, C.W., 1988)는 창의성을 “어떤 연고로 인하여 모인 집단에 의해 지속적이고 유용하고 만족스러운 것으로 받아들여진 신기한 작품을 만들어내는 과정”으로 정의하고 있다. 이는 창의성이 최종산물(products)이나 혁신(innovation)과 같은 것에 중점을 두고 있다는 것을 의미한다.

#### 3-2. 창의성에 관한 연구

기업에서의 창의성에 대한 연구는 개인, 집단 및 조직수준으로 나누어 고찰할 수 있다(Staw, B.M., 1984). 그러나 본 연구에서는 개인수준의 창의성만을 고찰하기로 한다.

개인수준의 창의성은 특성중심접근(trait approaches)과 과정중심접근(process approaches)으로 나누어진다(West, M.A., & Farr, J.L., 1990).

##### 3-2-1 특성중심연구

창의성에 관한 연구는 성격(personality)중심의 연구가 지배적이다. 이는 창의성 특성(creativity trait)을 규명하고 측정하는 것(Guilford, 1919)이나 또는 창조적 산출(creative production)과 관계가 있는 성격특성(personality traits)을 규명하는 것이다(Mackinnon, 1962).

창조적 성과와 관계가 있는 특성으로 자율(autonomy)에 대한 바렘(McCarrey, M.W., & Edwards, S.A., 1973)과 사회적 독립성이나 사회규범(social norms)에 대한 관심부족-즉 매우 창조적인 사람은 종종 우월성에 의해 별종(oddballs)으로 불리워지며(Coopey, J.G., 1987), 모호성(ambiguity)에 대한 높은 인내(Child, D., 1973), 위험을 감수하려는 성향(prospensity)(Glassman, E., 1986), 걱정(anxiety)(Nicholson, N., & West, M.A., 1988)등이 지적되고 있다. 이러한 연구내용은 창의적인 개인특징과 상대적으로 일치하고 있다.

맥किन(Mackinnon, D.W., 1962)은 건축가에 대한 연구에서 창조적 개인들이 그들의 독립성(independence)때문에 창조적인지의 여부와 그들의 독립성이 창의성 결과인지를 지적하고 있다. 마찬가지로 창의성은 걱정(anxiety)을 극복(대처)하는 수단으로서 나타날 수 있으며, 걱정



은 원래 창조적 산물의 어려움에서 나온 것일 수 있다.

또한 개인특성에 영향을 미치는 요인으로서는 자유재량(Discretion), 긍정적 영향(positive affect), 리더십(Leadership), 피드백/인식(Feedback / Recognition), 조직구조(organizational structure)등을 들 수 있다(West, M.A., & Farr, J.L., 1990).

### 3-2-1-1 개인특성중심의 창의성모델

개인의 창의성에 관한 방법론적 연구는 ① 존의 정보처리 모델(Jone's, L., 1987), ② 러브레이스의 동기부여 모델(Lovelace, R.F., 1986), ③ 아마빌의 사회심리 특성모델(Amabile, T.M., 1983)을 들 수 있다(West, M.A., & Farr, J.L., 1990).

본 연구에서는 러브레이스의 동기부여모델만을 고찰하기로 한다.

러브레이스(Lovelace, R.F., 1986)는 R & D 관리자들이 기초과학 연구자들의 창의성을 어떻게 촉진시키는가를 연구하였다. 창조적 성과는 능력과 모티베이션의 함수이며, 연구자들을 동기부여시키기 위해서는 어떻게 환경을 조절하고자 하는 R & D 관리자들의 책임감에 달려있다(Smeltz, W., & Cross, B., 1984). 그는 방해(intervention)의 이론적 토대로써 모티베이션에 대한 마슬로우(Maslow, A.H., 1943)의 욕구계층이론(needs hierarchy)을 제시한다. 그는 창의적인 연구원들의 자아실현 욕구는 그들로 하여금 자기의 창의성을 최대로 발휘할 수 있도록 동기부여시켜 주며, 경영자들의 목표는 낮은 수준의 욕구는 성취되며(예를 들면, 안전, 사회적 및 존경욕구), 연구자들의 자아실현(self-actualization)욕구를 자극하여 구체화시키는 것이라고 지적하고 있다. 러브레이스는 이러한 것이 성취될 수 있는 3가지 관리활동(managerial activity)을 제안하였다.

첫째는 경영자들은 과학자들과 조직의 다른 인력사이의 "연결핀(linking pin)"으로서 행동하는 것

둘째, 경영자들은 역할을 명확하게 정립하고 목표를 설정하는 것

셋째, 자원을 확보하는 것

러브레이스 연구가 지니고있는 중요한 문제는 내용이 마슬로우의 욕구계층이론에 근거하기 때문에 실제로 조직환경에 적용하기가 어렵다는 것이다. 그러나 러브레이스 연구는 개인외에 여러가지 요인들을 고려한 것과 특별한 관리자들과의 개입이 연구원들의 특정 요구를 얼마나 만족시킬 수 있는가를 다루고 있는 것에 가치가 있다.

### 3-2-2.과정중심연구

이는 개인의 창의성은 인간의 특성이 아니라 사고과정(thought process)에 달려 있다고 본다. 쉬로더(Schroeder, R., at al., 1986)등은 창의성을 혁신과정으로 보고 새로운아이디어를 개발하고 실행하는 과정에서 발생하는 활동의 일시적 결과(temporal sequence of activities)로 정의하고 있다.

창의성에 관한 개인수준에서의 과정중심의 연구는 ① 월라스의 창의적 사고 모델(Wallars, G., 1926), ② 바사도르등의 창조적 문제해결모델(Basadur, M, et al., 1982), ③ 아마빌의 사회심리 과정모델(Amabile, T.M., 1983), ④ 로저스의 혁신의사결정과정 모델(Rogers, E.M., 1983)을 들 수 있다(West, M.A., & Farr, J.L., 1990).

본 연구에서는 아마빌의 사회심리 과정모델(Amabile, T.M., 1983)만을 고찰하기로 한다.

### 3-2-2-1. 아마빌의 사회심리과정 모델

아마빌(Amabile, T.M., 1983)은 그의 연구에서 창의성에 영향을 미치는 3가지 요소 뿐만 아니라 창의성발휘과정에 대해 5가지 단계를 제시하고 있다. 그는 3가지 요소로 과업모티베이션(task motivation), 영역관련기술(domain relevant skill), 창의성관련기술(creativity relevant skill)를 제시하였다. 이들 요소는 각단계를 변화시키는 것으로 보고, 이들의 과정을 5단계로 나누어 설명하고 있다. 그의 과정모델은 인지심리(cognitive psychology)보다는 사회심리(social psychology)에 근거하고 있지만 이는 사고단계(incubation stage)와 같은 내용을 포함하지는 않는다. 5가지 단계는 다음과 같다.

#### 첫째, 과업제시(task presentation)

이는 수행되어야 할 과업(task)이나 또는 해결되어야 할 문제가 외부 타인(external source)으로 부터 또는 내부 다른 사람(internal source)으로 부터 개인에게 제시된 것이다. 개개인은 내적 모티베이션이 높을 경우 문제를 창조적으로 해결하는 것을 좋아하며, 또한 문제가 내부의 다른 사람들에 의해서 파생된 경우 일반적으로 보다 좋아한다.

#### 둘째, 아이디어 준비(preparation)

이 단계에서 대안에 반응하기 전에 개개인은 문제 또는 과업과 관련한 많은 정보를 수집하거나 재정리 한다. 과업분야에서 기술은 중요한 역할을 한다.

#### 셋째, 아이디어 도출(idea generation)

이 단계에서 개개인은 직접 과업에 적절한 대안이나 또는 아이디어(solution or ideas)를 가능한 한 탐색하려고 한다. 창조적 사고에서 개인의 기술능력에 따라 도출된 아이디어의 양과 질이 결정된다. 외적 과업모티베이션보다는 내적 과업모티베이션이 아이디어 도출을 쉽게 해준다.

#### 넷째, 아이디어 확인(idea validation)

3단계에서 도출된 각 아이디어는 직접적으로 범위관련기술(domain relevant skill)에 포함된 지식과 평가기준을 참고하여 과업에 대한 아이디어의 적절함 또는 정확성을 평가한다.

#### 다섯째, 결과평가(outcome assement)

과업기준에 대한 확인단계가 4단계에서 실행되며, 과업해결가능성에 대한 판단이 이루어진다. 만일 그것이 성공적이거나 실패하지 않는다면 그 과정은 끝난다.

나아가서 반응이 전체적으로 적절하지 못하고 해결대안에 대해 보다 좋은 대안이 있다면 그 과정은 1단계로 피드백되며, 시행착오로 얻어진 정보는 영역관련기술에 추가된다.

### 3-3. 창의성 구성요소

창의성 구성요인은 창의성에 관한 기존의 연구들(Guilford, 1977; 이석주, 1989)과 창의성개발 프로그램들(Garwood, T., & Hajcak, F., 1984; Jamposky, G.G, 1989)의 내용을 참고(김남성, 1995)하였다. 구성요인은 인지적 부분과 정의적 부분으로 구분하고 있다.

### 3-3-1. 인지적 영역

- ① 유창성 : 특정한 문제상황에서 가능한 한 많은 아이디어를 산출하는 능력
- ② 융통성 : 고정적인 사고방식이나 시각 자체를 변화시켜서 다양한 해결책을 찾아내는 능력
- ③ 독창성 : 기존의 것과는 다른 독특하고 새로운 아이디어를 산출하는 능력
- ④ 정교성 : 다듬어지지 않은 기존의 아이디어를 보다 유용하고 가치로운 것으로 발전시키는 능력

### 3-3-2. 정의적 영역

- ① 민감성 : 주변의 환경에 대해 예민한 관심을 보이고 이를 통해 새로운 탐색을 하려는 성향
- ② 개방성 : 자신의 경험에 제한 받지 않고 모든 가능성을 수용하려는 성향
- ③ 자발성 : 남의 평가에 구애 받지 않고 자율적으로 결과를 산출하려는 경향
- ④ 인내심 : 불확실함을 견디며 끝까지 포기하지 않는 성향
- ⑤ 모험심 : 위험을 감수하며 장애를 극복하려는 성향

## 4. 리더십과 창의성관계

리더십과 창의성관계에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

리더십 스타일은 조직특성 중에서 종업원들의 창의성에 영향을 미치는 중요한 요인이다 (Deci, E.L., & Ryan, R.M., 1987 ; West, M.A., & Farr, J.L., 1989).

이를 뒷받침 해주는 많은 연구들이 있다.

웨스트등(West, M.A., & Farr, J.L., 1989)은 특히 종업원들의 지지를 받는 리더십 스타일은 창조적 성과를 증진시키며, 통제적 또는 제한적인 감독스타일은 창조적 성과를 감소시킨다고 지적하고 있다. 특히 관리자들이 후원적일때는 종업원들의 감정(feelings)과 욕구(needs)에 관심을 표시하며, 종업원들로 하여금 그들 자신의 관심(concern)을 표현하도록 격려하며, 적극적이고 주로 비공식적인 후원을 하며, 종업원들의 기술개발을 장려한다(Deci & Ryan, 1987). 관리자들의 이러한 행동은 종업원들의 감정을 호의적으로 유발시킨다. 나아가서 이는 작업활동에 대한 종업원들의 이해수준을 증가시켜 종업원들의 창조적 성과를 증대시킨다.

또한 관리자들의 후원적 감독스타일과 종업원들의 창의성 사이에는 확실한 관계가 있다는 것을 뒷받침 해준다. 스탈과 코저(Stahl, M.J., & Koser, M.C., 1978)는 R & D 연구자들의 창조적 성과는 감독자들의 감정과 종업원들의 감정을 이해하는 정도와 밀접한 관계가 있다고 주장한다. 카슨과 카슨(Carson, P.P., & Carson, K.D., 1993)은 어떤 일을 처음 시행하는 데 그들의 창의성에 대해 일정한 정보상의 지원을 받는 사람들은 일정한 지원을 받지 못한 사람들 보다도 결과에 대해 창의성(creativity)이 높게 나타났다고 지적하였다. 앤드류와 페리스(Andrew, F.M., & Farris, G.F., 1967)는 연구팀이 연구에서 실질적인 자유와 중요한 의사결정에 많이 참여할 수 있는 기회가 많을 때 가장 창조적 결과를 산출한다고 지적하고 있다. 스콧과 브루스(Scott, S.G., & Bruce, R.A., 1994)는 자신들의 감독과 관계가 좋은(후원, 신뢰, 자율등에 의한 관계) 종업원들은 창의적 아이디어를 보다 잘 낸다고 주장하였다.

감독자들이 후원적이라는 것은 격려, 개별화된 배려등으로 대변되는 변형적 리더십으로 표현할 수 있다. 즉 변형적 리더십이 종업원들의 창의성에 중대한 영향을 미치는 요인으로 작용할 수 있다는 것을 알 수 있다.

반대로 감독자들이 통제적이면 감독자들은 종업원 행동을 밀접하게 감시하며, 종업원들의 의견을 묻지않고 의사결정을 하며, 통제식으로 후원하며, 보편적으로 종업원들로 하여금 어떤 방식으로든 생각하고 느끼고 행동하도록 압력을 행사한다(Deci et al., 1989). 관리자들의 이러한 통제적인 감독스타일은 종업원들의 내적 동기부여(intrinsic motivation)을 감소시키며, 종업원들의 관심을 작업활동으로 부터 작업활동 이외의 다른 곳으로 이동시키는 요인이 된다. 결국 내적 동기부여의 감소는 종업원들의 창조적 성과를 떨어뜨리게 된다.

이는 베스(Bass, B.M., 1990)의 거래적 리더십과 내용이 일치한다고 볼 수 있다. 즉 상사의 거래적 리더십요인은 종업원들의 창의성을 저해할 수 있다는 것을 알 수 있다.

또한 종업원들의 창의성발휘정도는 관리자들로 부터 받는 피드백 및 인정감이 중대한 영향을 받는다. 특히 R & D 관리자들 사이에 관리자들의 적절한 피드백이 연구원들의 창의성 촉진에 중요한 역할(Amabile, T.M., 1984)을 하며 R & D분야 연구자들의 창의성에 대한 장애요인 중의 하나는 창의성 성취에 대한 칭찬(appreciation)의 부족을 지적하고 있다(Glassman, E., 1986).

## 5. 실증분석

### 5-1. 연구방법 및 자료처리

본 연구는 문헌연구를 통한 학자들의 선행연구에 근거하여 실증연구를 위한 관련변수를 선정하였으며, 자료수집은 설문조사와 INTERVIEW를 병행하였다.

실증연구를 위한 변수선정은 내용의 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 선행연구(리더십: Bass, B.M., 1990; 창의성: 김남성, 1995)를 참고하여 일부를 수정하였다. 분석자료는 대기업중에서 A 전자회사의 본사와 2개의 공장을 대상으로 수집하였으며, 조사기간은 '97.7.11-.29일에 걸쳐서 배부 및 수집하였으며, 250부를 배부하여 195부를 수집하였다. 이중 부적합하다고 인정되는 설문 24부를 분석대상에서 제외하였다.

수집된 자료는 SPSS PC\*(SPSS VER 4.0)를 이용하였으며, 통계처리방법은 FREQUENCY, T-TEST, CORRELATION, REGRESSION(STEPWISE, FORWARD)를 이용하였다.

설문내용분석에서 집중타당도를 위한 요인분석은 이미 선행연구(리더십: Bass, B.M., 1990; 창의성: 김남성, 1995)에서 그 타당성이 입증되었기 때문에 요인분석은 실시하지 않았다. 각문항별 신뢰도는 크론바하  $\alpha$  값을 측정한 결과 0.93으로 매우 높게 나타났다.

5-2. 표본현황 및 설문구성

<표 5-1> 표본현황 비율(%)

		변 수	빈도	비율	누계	비율(%)				
		변 수	빈도	비율	누계	변 수	빈도	비율	누계	
성별	남자		113	66.1	100	* 학력	고 졸	115	67.3	100
	여자		58	33.9			전문대	19	11.1	
연령	10대		1	0.6	100	** 현직군	대졸이상	37	21.6	100
	20대		59	34.5			사무관리	99	57.9	
	30대		93	54.4			기술직	18	10.5	
	40대이상		18	10.5			연구개발	1	0.6	
직급	사원		122	71.3	100	자기 상사의 직급	생산직	53	31.0	100
	대리·주임		37	21.6			사원	19	11.1	
	과장		10	10.0			대리·주임	17	9.9	
	부·차장이상		2	1.2			과장	86	50.3	
근속 년수	1년 미만		6	3.5	100	상사와 함께 근무한 시간	부·차장이상	49	28.7	100
	1이상-2년미만		16	9.4			1년 미만	34	19.9	
	2이상-3년미만		14	8.2			1이상-2년미만	53	31.0	
	3이상-5년미만		25	14.6			2이상-3년미만	19	11.1	
	5이상-7년미만		9	5.3			3이상-5년미만	31	18.1	
	7이상-9년미만		12	7.0			5이상-7년미만	15	8.8	
	9년 이상		89	52.0			7이상-9년미만	5	2.9	
						9년 이상	14	8.2		

\* 학력 : 추후 효율적 분석을 위해서 고졸과 대졸(전문대+대졸이상)로 구분하였음.  
 \*\* 현직군 : 추후 효율적 분석을 위해서 사무관리직(사무관리+기술직+연구개발)과 생산직으로 구분하였음

<표 5-2> 설문구성

	형태	내용		영역	내용
리 더 십	변형적	카리스마, 개별화된 배려	창 의 성	인지적	유발성, 융통성
	리더십	지적자극, 격려		영역	독창성, 정교성
	거래적	예외에 의한 관리		정의적	민감성, 개방성, 자발성,
	리더십	상황적 보상		영역	인내심, 모험심

\* 설문구성은 학자들(리더십:B.M. Bass, 1990; 창의성:김남성,1995)의 선행연구를 참고하여 설문내용과 문항수를 일부 수정·조절하였음

5-3. 제안제도

제안제도에 대한 효율성등은 이미 널리 알려져 있는 바와 같다.  
 A기업은 '95년 부터 제안제도를 실시하였다. 제안된 안건은 제안심사위원회에서 정한 기준에 따라 심사하고 우수한 내용은 채택하여 현장에 즉시 적용함과 동시에 제안자에게는 회사에서 정한 기준에 따라 포상하고 있다.

이러한 제안제도는 아이디어 개발이라는 창의성과 관계가 있다. 이는 종업원 자신들의 업무 뿐만 아니라 회사에 대한 관심을 유발하여 해당분야에 대한 여러 측면에서의 효율성을 증대시키는 중대한 요인이다. 즉 이는 기업의 경제적 및 관리업무의 효율성을 증대시킨다.

따라서 종업원들의 제안에 대한 관심정도는 제안된 안건의 질과 양에 직접적인 상관관계가 있다.

5-3-1. 제안현황

참고 : '96.1-12월

	전체종업원수	제 출	채택	아이디어	불채택	부적격	검토진행
건수	12,076 명	49,047	8,126	12,425	19,273	2,480	6,723
비율			16.6%	25.3%	39.3%	5.1%	13.7%

5-3-2. 내용별 현황

(분야별 기준 : 건수)

업무개선	업무환경	원가절감	아이디어	경영 및 정책	커뮤니케이션	기 타
31,941	7684	1840	1567	901	395	4719

5-3-3. 전사포상현황

포상구분	탱크상	금 상	은 상	동 상
건 수	3	13	11	5

인터뷰 결과 A기업의 경우 전체적으로 생산직등과 같은 다른 직군에 비하여 관리부문에서 제안제도가 활발하게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 제안제도의 운영내용이 승진, 포상, 제안내용과 관련한 정보등 인사제도와 관련이 높기 때문인 것으로 판단된다. <표 5-3>을 보면 전자경영본부가 다른 사업부서에 비교하여 제안건수나 포상, 아이디어부문 등 모든 부분에서 우수하게 나타나고 있다. 이는 시대의 흐름이나 소비시장의 급격한 변화와 밀접한 관계가 있기때문인 것으로 판단된다. 이 부문의 경우 아이디어나 제안건수는 많지만 실시율등에서는 건수에 비해 50%정도 채택되어 실시되고 있다. 구미공장의 경우 다른 부서에 비해 개인당 제출건수와 아이디어부문의 포상이 높게 나타났다. 냉열기의 경우 개인당 제안건수는 낮지만 아이디어가 높게 평가되고 있다. D/P와 이바하의 경우 제안건수는 개인당 전체 평균 제안수보다 낮지만 실시율에서는 매우 높게 나타나고 있다. 그러나 포상부문에서는 낮게 나타나고 있다. 이러한 현상이 나타나는 주된 이유는 아이디어의 질보다는 양에 치우치고 있다. 이는 제안자들의 전문적인 지식에 근거한 제안보다는 즉흥적이고 현상적인 일을 중심으로 제안하고 있기 때문인것으로 판단된다. 따라서 제안제도의 활성화를 위해서는 해당분야별로 점진적인 전문교육의 필요성이 제기된다.

<표 5-3> A기업 '96년도(1-12월) 부문별 제안현황(명/건수) (비율 : %)

구분	인원 (명)	제출현황		검토 율	실시현황		부문별 포상 현황 (건)				
		제안 (건)	인당 제출건		실시수	실시율	1등급	2등급	장려상	IDEA 상	계
본사 STAFF	832	1628	1.96	64.9	-	-		3	20	110	147
해외지원본부	168	410	2.44	89.1	3	30.3			311	396	735
국내영업본부	1691	3516	2.08	55.3	-	-			15	133	152
전자경영본부	2740	26985	9.85	91.9	2893	56.9	3	17	4587	6093	11048
전자연구본부	770	62	0.08	78.9	7	33.3			3	60	79
회 전 기	499	989	1.98	78.1	1	0.4			129	314	547
냉 열 기	1482	3786	2.55	88.2	26	2.2	1	1	786	2012	3104
전 자 렌 지	723	1094	1.51	73.2	14	5.4	1	2	159	184	426
모 니 터	703	1569	2.23	88.6	1	0.7		1	102	363	508
C / A	274	631	2.30	99.3	12	44.4			12	85	100
크 리 너	121	46	0.38	55.3	-	-			4	18	22
산 전	323	1068	3.31	71.5	-	-			184	410	615
특 기	118	322	2.73	90.0	-	-			6	113	133
D / P	109	164	1.50	94.9	62	81.6			74	41	116
이 바 하	155	406	2.62	96.4	224	78.9			272	26	310
생 활 가 전	48	135	2.81	95.4	1	25.5		1	1	17	21
시 스템	110	47	0.43	53.5	1	10.0			5		8
반 도 체	381	467	1.22	55.2	-	-			24	11	41
전 장	71	117	1.65	86.7	4	33.3			9	14	26
오 디 오	76	31	0.41	77.4	-	-					
구미공장지원	384	4709	12.24	72.0	33	16.3			171	1008	1212
광주공장지원	225	743	3.30	79.9	19	11.4			74	306	408
인천공장지원	73	122	1.67	54.3	-	-			4	3	7
계	12076	49047	4.04	40.6	3301	40.4	5	25	6952	11717	19764

### 5-4. 통계분석

#### 5-4-1. 집단간 창의성 수준비교

A기업의 경우 종업원들의 창의성수준은 <표 5-4>에 나타난 바와 같다.

A기업 종업원들의 창의성수준은 평균(45)로 평범한 편이다. <표 5-4>을 종합적으로 고찰하면 남자, 대졸, 관리직이 상대적으로 여자, 고졸, 생산직에 비하여 높은 편이다. 이러한 내용은 인터뷰에서 나타난 바와 같이 제안제도에 대한 관심은 관리직이 생산직에 비하여 높게 나타난 것과 일치한다. 이러한 이유는 관리직의 경우 남자, 대졸의 특성이 있으며, 승진, 경영혁신, 원가절감등 업무특성과 관계가 있기 때문이다. 생산직의 경우 고졸, 여자의 특성이 있으며, 자동화, 업무의 단조로움, 승진 및 포상으로 인한 고과상의 한계와 관계가 있기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 생산직의 경우 창의성수준이 향상된다면 양질의 제안이나 아이디어의 도출이 가능하다고 본다.

<표 5-4> 전체 및 성별, 학력별, 직군별 창의성수준

	전체	성별		학력별		직군별	
		남자	여자	고졸	대졸	관리직	생산직
사례수	171	113	58	115	56	118	53
평균	44.58	45.92	41.96	43.84	46.10	45.32	42.94
표준편차	7.03	7.02	6.34	7.22	6.43	6.45	8.00
평균차이		3.96		2.26		2.37	
F값		0.32		1.19		2.41	
T값		3.61		1.9		2.06	
유의수준		0.000		0.048		0.041	

\* 유의수준 : .05

5-4-2. 집단간 리더십의 창의성 영향요인

상사의 리더십요인(변형적 리더십(P1:카리스마, P2:개별화된 배려, P3:지적자극, P4:배려)과 거래적 리더십(P5:예외에 의한 관리, P6:상황보상))과 종업원들의 창의성(N1)관계를 전체, 성별, 학력별, 직군별로 구분하여 분석하고자 한다.

5-4-2-1. 집단전체 수준

전체수준에서 보면 <표 5-4>에 나타난 바와 같이 종업원들의 창의성수준은 약간 보통(45) 이하로 나타났다. <표 5-5>와 같이 종업원들의 창의성에는 격려( $\beta$ :.59), 예외에 의한 관리( $\beta$ :.24), 상황보상( $\beta$ :.16)이 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. <표 5-4>와 <표 5-5>를 종합적으로 고려하면 상사는 주어진 목표달성을 위해 미래에 대한 비전이나 장래에 대한 낙관적인 이야기등과 같은 격려와 종업원의 제한된 범위내에서의 요구를 들어주고 있는 것으로 나타났다. 그러나 상사는 주로 종업원들이 자율성에 입각한 업무처리보다는 관행등과 같은 방식에 의한 업무처리를 원하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 종업원드러 창의성 수준이 평균수준으로 나타난 것으로 판단된다.

<표 5-5> 전체:리더십요인과 창의성 (REG VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1).

Step	MultR	Rsq	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.5900	.3481	90.224	.000	In: P4	.5900
2	.6391	.4084	57.997	.000	In: P5	.2458
3	.6527	.4260	41.309	.000	In: P6	.1668

\* 유의수준 : 0.05



5-4-2-2. 성별기준(남자사원 대 여자사원)

<표 5-4>에 의한 창의성수준은 남자사원(45.92)이 여자사원(41.91) 보다 높게 나타났다. 이는 인터뷰결과를 고려해볼 때 남자사원의 경우 관리직에서 승진, 포상, 업무혁신등으로 인한 개인의발전에 대한 관심이 많기 때문인 것으로 판단된다. 또한 여성사원들의 경우 주로 생산직 등 단순업무에 종사하며 관심분야가 다르거나 승진등과 같은 노력결과의 반영에 대한 편애를 느끼기 때문인 것으로 판단된다.

<표 5-6>과 <표 5-7>에 나타난 바와 같이 리더십요인중에서도 남자사원의 경우 거래적 리더십요인인 예외에 의한 관리( $\beta$ :.60) 즉 관행에 의한 업무처리, 업무와 관련한 예외적인 상황의 발생에 대한 관심과 상황보상요인( $\beta$ :.29) 즉 상사의 지시사항등에 대한 명확한 이행의 요구등이 부하들의 창의성에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 여자사원의 경우 변형적 리더십요인인 개별화된 배려( $\beta$ :.50)가 주로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 주로 여성사원의 업무의 단순성으로 인한 상사의 배려때문인 것으로 판단된다.

<표 5-6> 남자:리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.6042	.3650	63.814	.000	In: P4	.6042
2	.6729	.4528	45.517	.000	In: P5	.2970

\* 유의수준 : 0.05

<표 5-7> 여자:리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.5080	.2580	19.475	.000	In: P2	.5080

\* 유의수준 : 0.05

5-4-2-3. 학력별 기준(고졸 대 대졸)

<표 5-4>에 의한 창의성수준은 대졸(46.10)사원이 고졸(43.84)사원 보다 높게 나타났다 (+2.26).

<표 5-8>과 <표 5-9>에 나타난 바와 같이 상사의 리더십요인이 부하들의 창의성에 영향을 미치는 요인에서 많은 차이가 있다. 대졸사원의 경우 격려( $\beta$ :.62)와 상황보상( $\beta$ :.22)에 대한 요인이 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사들이 리더십을 발휘하기 위해 부하 직원에 관심의 표명과 이에 대한 보상을 제시하고 또한 사원들은 상사로 부터 상사의 지시에 따른 업무수행결과에 대한 관심이 높다는 것을 의미한다. 이는 결국 상사의 요구와 사원들의 기대가 일치하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 고졸사원의 경우 격려( $\beta$ :.55), 예외에 의한 관리( $\beta$ :.26), 카리스마( $\beta$ :.25), 상황보상( $\beta$ :.20)의 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 여성사원의 경우 상사로 부터 따뜻한 배려와 관심을 기대하면서 상사의 지시나 업무수행을 준수

하는 것으로 나타났다. 이는 상사의 리더십을 효율적을 발휘하면 고졸사원의 경우 창의성 수준이 향상될 것으로 기대된다.

<표 5-8> 고졸:리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.5593	.3128	51.431	.000	In: P4	.5593
2	.6187	.3828	34.725	.000	In: P5	.2651
3	.6408	.4106	25.781	.000	In: P1	.2572
4	.6593	.4347	21.145	.000	In: P6	.2005

\* 유의수준 : 0.05

<표 5-9> 대졸(전문대포함):리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.6207	.3852	33.839	.000	In: P4	.6207
2	.6598	.4353	20.428	.000	In: P6	.2269

\* 유의수준 : 0.05

5-4-2-4. 직군별 기준(관리직 대 생산직)

<표 5-4>에 의한 창의성수준은 관리직(45.32)사원이 생산직(42.94)사원 보다 높게 나타났다(+2.37). 이는 관리직의 승진과 보상등에 대한 관심이 높고 전문지식이 뒷받침해주기 때문인 것으로 판단된다.

<표 5-10>과 <표 5-11>에 나타난 바와 같이 상사의 리더십요인이 부하들의 창의성에 영향을 미치는 요인에서 많은 차이가 있다. 관리직사원의 경우 지적자극( $\beta$ :.54)과 예외에 의한 관리( $\beta$ :.25)에 대한 요인이 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사의 업무관련 지식이 뛰어나며, 지휘감독을 중심으로 리더십을 발휘하는 것으로 볼 수 있다. 이는 표본중에서 자기상사의 직급이 과장급(171명 중 86명) 50.3%로 나타난데서 내용이 입증되고 있다. 이는 부하들의 창의성발휘보다는 목표달성을 강조하고 있는 것으로 볼 수 있다.

생산직사원의 경우 상황보상( $\beta$ :.67), 격려( $\beta$ :.26)와 예외에 의한 관리( $\beta$ :.20)의 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 업무특성상 상사가 지시한 지침이나 규정을 엄격하게 준수할 것을 요구하는 것으로 볼 수 있다. 즉 업무의 특성이 자율성에 입각한 업무보다는 규정을 준수해야 하기 때문이다.

<표 5-10> 관리직:리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.5448	.2968	48.969	.000	In: P3	.5448
2	.5990	.3588	32.176	.000	In: P5	.2513

\* 유의수준 : 0.05

<표 5-11> 생산직:리더십과 창의성 (REG VARS=P1 P2 P3 P4 P5 P6 N1)

Step	MultR	Rsqr	F(Eqn)	SigF	Variable	BetaIn
1	.6783	.4601	43.466	.000	In: P6	.6783
2	.7252	.5259	27.726	.000	In: P4	.3500
3	.7510	.5641	21.134	.000	In: P5	.2073

\* 유의수준 : 0.05

### 5-5. 분석결과 논의

통계자료의 분석결과는 종합적으로 고려할 때 다음과 같은 점을 지적할 수 있다.

첫째, A기업의 경우 종업원들의 창의성수준(5점척도측정)이 보통수준이며, 집단차원별로 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 내용분석 결과(V.실증분석 4.통계분석 참고)가 남자 대졸 관리직의 사원(가집단)과 고졸 여자 생산직사원(나집단)으로 특성이 구분되고 있다. 이러한 이유는 관리직이 생산직에 비해서 승진, 업무특성등과 관련한 제도적인 부문과 전문지식이 뒷받침해 주기 때문인 것으로 판단된다. 이는 실제로 생산현장사원보다는 관리직이나 생산현장 지원사원들이 제안건수가 많고 이들은 관련분야에 대한 전문지식을 습득하고 있기 때문인 것으로 나타났다. 따라서 기업이 종업원들로 하여금 목표이상의 성과를 증대시키기 위해서는 종업원들에 대한 기업이나 리더의 관심과 배려가 필요하다. 왜냐하면 상사의 후원(참고 : 본 연구 5.리더십과 창의성관계에 대한 연구; West, M.A., & Farr, J.L., 1989; Deci, E.L., & Ryan, R.M., 1987)과 관련분야에 대한 전문교육(참고 : 본 연구 5-3 제안제도)등과 같은 종업원들에 대한 이해는 종업원들의 감정을 호의적으로 유발시키고, 관련분야에 대한 종업원들의 이해수준을 향상시켜 결과적으로 창조적 성과를 증대시킬 수 있기 때문이다. 나아가서 이러한 내용에 근거한 종업원들의 창의성발휘는 기업에 미치는 질적 효과가 매우 크게 나타날 수 있다.

둘째, 베스의 변형적·거래적 리더십 모델(참고 : 본 연구 2-4. : Avolio, B.J., & Bass, B.M., 1988)에서 지적한 바와 같이 종업원들이 정해진 결과 이상의 성과를 가져오기 위해서는 상사의 변형적 리더십이 필요하다. 따라서 A기업의 경우 일반적으로 변형적 리더십의 격려요인과 거래적 리더십요인이 종업원들의 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(참고 : 본 연구 5-4-2 집단간의 리더십의 창의성 영향요인). 즉 이는 종업원들이 목표달성을 위해서 상사로부터 후원받기를 원하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 또한 이는 우리나라 기업이 처해 있는 상황으로 보아 상사들은 종업원들의 창의성발휘보다는 목표달성과 정확한 업무수행을 요구하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 미래에 종업원들이 창의성을 발휘하기 위해서는 임파워먼트등과 같은 자율성에 근거한 상사의 리더십발휘가 요구된다.

셋째, 종업원들의 창의성수준이 차원별로 그다지 높게 나타나지 않고 있다. 이는 표본특성상 종업원 자신의 상사가 과장급이 50.3%에 이르기 때문인 것으로 판단된다. 왜냐하면 조직의 계층상 과장급들의 경우 자율성에 근거한 업무수행보다는 규정과 관례에 근거한 부하직원들을 후원하기 보다는 지휘감독하는 위치에 있기 때문이리라고 본다(참고 : 본 연구 5.리더십과 창의성관계; West, M.A., & Farr, J.L., 1989; Deci, E.L., & Ryan, R.M., 1987).

넷째, 본 연구과정에서 조직의 여러특성 즉 조직문화, 조직구조, 동기부여수준, 업무특성을 동시에 고려하지 못했기 때문에 종업원들의 창의성연구에 한계가 있다고 본다.

## 6. 결 론

21C에는 제4의 물결에 의한 “창조화사회(creativity society)”가 예견되며, 기업성립의 원리가 “효율성의 원리”에서 “창조의 원리”로 크게 변화될 것을 예견하고 있다(유열경, 1990). 이렇게 급변하고 있는 기업환경에 적극적으로 대처하기 위해서는 실무자들과 학자들은 리더십과 종업원들의 창의성에 대해 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

본 연구의 의의는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 근래에 많은 관심의 대상이 되고 있는 리더십(변형적 리더십과 거래적 리더십)과 종업원들의 창의성의 관계를 고찰하여 이들의 관계를 규명하고자 한 것이다. 또한 일반적이기 보다는 리더십의 요인과 창의성과의 관계를 구체적으로 분석하여 학자들과 실무자들에게 관심을 유발시키고 있다.

둘째, 많은 실무자 뿐만 아니라 학자들도 21C 기업의 성패는 종업원들의 창의성에 달려 있다고 지적하고 있다. 이러한 점에서 종업원들의 창의성에 관한 관심을 기업외에서 기업 내부로 끌어 들인 것을 들 수 있다.

셋째, 경영자들이 기업내 종업원들의 창의성을 유발하고 발휘하기 위해서 주의해야 할 점과 미래의 방향을 제시하고 있다는 점이다. 즉 실무자들에게는 현재 우리나라 기업이 처해있는 상황특성을 고려할 때 거래적 리더십의 발휘가 요구되고 있는 실정이다. 따라서 미래에는 임파워먼트등에 근거한 변형적 리더십을 발휘하여 종업원들이 창의성을 최대로 발휘할 수 있도록 관련분야에 대한 교육과 리더십에 대한 심층적인 연구를 제안하고자 한다.

본 연구의 한계는 첫째, 조직의 여러 특성 즉 구조, 기업문화, 업무특성등을 종합적으로 고려한 창의성에의 영향을 고찰해야 하는데 리더십 요인만을 고려하고 있다는 점이다.

둘째, 종업원들의 창의성수준과 구성요인들의 관계를 구체적으로 고찰하지 못한 점이다.

셋째, 종업원들의 창의성과 관련한 연구가 부족하여 기업내 종업원들의 창의성유형이나 수준등에 관한 결과를 상대적으로 비교하는데 한계가 있다.

넷째, 창의성은 개인 뿐만 아니라 조직의 창의성도 존재하는 데 이를 고찰하지 못한 점이다.

다섯째, 자료수집 표본에서 한 기업을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데는 약간의 한계가 있다.

따라서 향후 이러한 한계점을 고려하여 관심있는 자들의 연구를 제안하고자 한다.

## 참고문헌

- [1] 강정대(1985), 현대경영조직론, 서울:박영사, p.305.
- [2] 신유근(1986), 조직행위론, 서울:다산출판사, pp.430-431.
- [3] 유열경 역(1990), 창조의 전략, 서울:(주)법문사, pp.41-57.
- [4] 김남성(1995), 창의성개발을 위한 교육프로그램, 성균관대 인문과학연구소 인문과학 제25집, pp.146-150.
- [5] 권상술, 상사의 변형적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향, 서강대 대학원 경영학과, 1996, 박사학위논문

- [6] Amabile, T.M.(1983), *The Social Psychology of Creativity*, New York : Springer Verlag.  
 ----- (1984), *Creativity Motivation in Research and Development*.  
 Symposium Paper at the American Psychological Association, Toronto, August.
- [7] Andrew, F.M., & Farris, G.F.(1967), Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams, *Personnel Psychology*, No.20, pp.497-515.
- [8] Avolio, B.J., & Bass, B.M.(1988), Transformational Leadership, Charisma, and Beyond, in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim, (eds), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, Mass : Lexington Books, p.31.
- [9] Basadur, M., Graen, G.B., & Green, G.(1982), Training in Creative Problem Solving: effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.30, pp.41-70
- [10] Bass, B.M.(1985), "Leadership : Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winters, p.33.  
 ----- (1990), *From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*, Vol.18, Winter, p.22.  
 ----- (1990), *Handbook of leadership*, 3rd ed, New York: The Free Press, p.326.
- [11] Blake, R.R., & Mouton, J.J.(1968), *Corporate Excellence Through Grid Organizational Development*, Gulf Publishing.
- [12] Bryman, A.(1992), *Charisma and Leadership in Organization*, London : SAGE, p.1.
- [13] Carson, P.P., & Carson, K.D.(1993), Managing Creativity Enhancement through Goal-Setting and Feedback, *Journal of Creative Behavior*, No.27. 36-45.
- [14] Cherrington, D.J.(1994), *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, pp.621-622.
- [15] Child, D.(1973), *Psychology and the Teacher*. Holt-Rinehart.
- [16] Coopey, J.G.(1987), *Creativity in Complex Organization*. Paper Presented at the Annual Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society, University of Hull, January.
- [17] Deci, E.L., & Ryan, R.M.(1987), The Support of Autonomy and the Control of Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, No.53, pp.1024-1037.
- [18] Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M.(1989), Self-determination in a work Organization, *Journal of Applied Psychology*, No.74, pp.580-590.
- [19] Glassman, E.(1986), Managing for Creativity : back to basics in R & D. *R & D Management*, No.16, pp.175-183.
- [20] Hersey, P., & Blanchard, E.H.(1977), *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, p.89.
- [21] Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S., & Podsakoff, P.M.(1990), Substitutes for Leadership : Effective Alternatives to Ineffective Leadership, *Organizational Dynamics*, Summer, p.22.
- [22] House, R.J.(1995), Leadership in the Twenty-First Century : A Speculative Inquiry, in A. Howard, (ed). *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Cal : Jossey - Bassy, pp.411-450.

- [23] Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J.(1992), *Management*, 6th ed., Addison-Wesley Publishing Company, pp.494-495
- [24] Jones, L.(1987), *Barriers To Creativity*. Paper Presented at a British Psychological Society Seminar on Stimulating Creativity at Manchester Business School, 13 June.
- [25] Koontz, H., & O'Donnell, C.(1976), *Management : A Systems and Contingency Analysis Managerial Functions*, New York : McGraw-Hill, p.578.
- [26] Kuhnert, K.W., & Lewis, P.(1987), Transactional and transformational Leadership : A Constructive / Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp.649-650.
- [27] Lawer, E.E., III.(1988), Transformation from Control to Involvement, in R.H. Kilmann, T.J. Covin, & Associates.(eds), *Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San francisco, Cal : Jossey-Bass, pp.46-65.
- [28] Lovelace, R.F.(1986), Stimulating Creativity through Managerial Intervention. *R & D Management*, vol.16, pp.161-174.
- [29] MacKinnon, D.W.(1962), The Personality Correlates of Creativity:A Study of American Architects. *Proceedings of the Fourteenth Congress on Applied Psychology*, Vol.2, Copenhagen:Munksgaard, pp.11-39.
- [30] McCarrey, M.W., & Edwards, S.A.(1973), Organizational Climate Condition for Effective Research Scientist Role Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9, pp.439-459
- [31] Nicholson, N., & West, M.A.(1988), *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge University Press.
- [32] Reddin, W.J.(1969), Managerial Organizational Change, *Personnel Journal*, July, P.503.
- [33] Rogers, E.M.(1983), *Diffusion of Innovation*, 3rd edn. New York: Free Press.
- [34] Scanlon, B., & Keys, J.B.(1979), *Managerial and Organizational Behavior*, New York : John Wiley and Sons, Inc., pp.8-9.
- [35] Schermerhron, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N.(1985), *Managing Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Sons, p.584.
- [36] Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G. and Polley, D.(1986), Observations Leading to a Prosess Model of Innovation. Discussion Paper No.48, Strategic Management Research Center, University of Minnesota. p.1.
- [37] Scott, S.G., & Bruce, R.A.(1994), Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of management Journal*, Vol.38, pp.483-503.
- [38] Smeltz, W. & Cross, B.(1984), Toward a Profile of the Creative R & D Professional *IEEE Transactions on Engeering Management*, February, pp.22-25.
- [39] Stahl, M.J., & Koser,M.C.(1978), Weighted Productivity in R & D:Some Associated Individual and Organizational Variables, *IEEE Tranactions On Engeering Management*, EM-25, pp.20-24.
- [40] Staw, B.M.(1984), Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables, *Annual Review of Psychology*, Vol.35, pp.627-666.
- [41] Stogdill, R.M.(1974), *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York : The Free Press.

- [42] Taylor, C.W.(1988), Various Approaches to and Definitions of Creativity. In R.J. Sternberg(Ed.), *The Nature of Creativity*. Cambridge University Press. p.118.
- [43] Tichy, J., & Devanna, M.A.(1986), *The Transformational Leader*, New York : John Willey & Sons, p.45.
- [44] Tichy, N.M., & Devanna, M.A.(1986), *The Transformational Leadership*, *Training and Development Journal*, July, p.28.
- [45] Walton, R.E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March-April, pp.77-84.
- [46] Wallas, G.(1926), *The Art Thought*. London:Cape, pp.79-96.
- [47] West, M.A., & Farr, J.L.(1990), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*, Jhon Wiley & Sons. pp.16-27.
- (1989), *Innovation at Work: Psychological Perspectives*, *Social Behavior*, No.4, pp.15-30.