

# 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구

장충석\* · 박중요\*\*

## < 목 차 >

I. 서론	1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증
II. 이론적 배경	2. 상관관계분석
1. 커뮤니케이션 만족의 개념과 영향요인	3. 가설의 검증결과
2. 창의성의 개념과 결정요인	V. 결론
III. 연구의 설계	1. 연구결과의 요약과 결론
1. 연구모형과 가설설정	2. 연구결과의 시사점
2. 변수의 조작적 정의와 측정	3. 연구의 한계점
3. 자료조사 및 분석방법	참고문헌
IV. 가설검증 결과와 해석	Abstract

## I. 서 론

최근 창의적 경영에 대한 관심이 증대되면서 조직행동을 연구하는 학자들 간에 종업원의 창의성 증진에 영향을 미치는 요인을 이해하기 위한 연구(Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996; Woodman et al., 1993; Zhou, 2003; Shin and Zhou, 2003, Rice, 2006)가 증대되고 있다. 이는 조직의 경영에 있어서 인적자원의 창의성이 고객의 욕구를 충족시키기 위한 신제품의 개발, 고객을 위한 새로운 서비스의 창출, 경영관리 과정, 그리고 절차 등에 반영될 수 있으며 (Shin and Zou, 2003), 이는 곧 높은 경영성과의 실현에 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다.

이러한 창의성에 관한 연구는 그동안 개인적 수준과 조직적 수준(Mumford, 2000)에서 이루어져 왔으나, 최근에는 이 두 가지 연구경향을 통합하는 연구가

\*한국산업기술대학교 산업기술경영대학원 겸임교수

\*\*승의여자대학 경영학과 교수

이루어지고 있다(Amabile et al., 1996; Bharadwaj and Menon, 2000; Shalley et al., 2004).

창의성에 관한 연구에서 Amabile 등(1996)은 조직의 성공적인 결과에 영향을 미치는 요인으로서 능력, 압력, 자원, 사회기술 시스템과 종업원들이 일하는 작업환경을 들고 있으며, 여기에서 작업환경을 구성하는 요인으로서 조직 내의 통제 및 계층, 지원, 구성원 간의 상호작용과 커뮤니케이션 및 컨설팅, 위험부담 지향성, 그리고 조직의 분위기를 들고 있다. 또한 여기에서 조직 내 작업동료들 간의 커뮤니케이션 관계는 종업원의 창의성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 고려되고 있는데(Woodman et al, 1993), 실제로 Amabile 등(1996)은 그의 연구에서 작업 동료들은 개방 커뮤니케이션과 정보의 피드백을 통해서 종업원들의 창의성 증진에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

이와 같이 창의성에 관한 선행연구와 최근의 연구경향을 보면, 조직의 창의적 경영을 위한 이론적 근거를 제시하는 연구로서 조직 내 구성원들 간에 이루어지는 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성 증진에 미치는 영향관계를 분석하는 일은 매우 의미 있는 연구라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 구성원들의 커뮤니케이션 만족이 집단 창의성에 미치는 영향관계를 분석하여 창의적 경영에 필요한 이론적 근거를 제시하는 것을 주요한 연구의 목적으로 하고 있다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 첫째, 커뮤니케이션 만족 변수를 구성하는 하위 요인들과 집단 창의성 변수를 구성하는 하위 요인으로서 아이디어 창출 요인과의 관계를 분석하고, 둘째, 커뮤니케이션 만족 변수를 구성하는 하위 개념들과 집단 창의성 변수를 구성하는 하위 요인으로서 문제해결 활동 요인 간의 영향 관계를 분석하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 커뮤니케이션 만족의 개념과 영향 요인

본 연구에서 원인 변수로 고려되고 있는 조직의 커뮤니케이션은 전략적 관점에서 고려되고 있는 개념(Koza and Dant, 2007)이며, 이러한 커뮤니케이션에 대한 만족은 “조직 내에서 커뮤니케이션의 다양한 측면에 대한 개인들의 만족”

로서 조직의 제반 커뮤니케이션 특징에 관한 포괄적이고 정서적인 반응”(Hambley et al., 2007)을 말한다.

또한 조직의 커뮤니케이션은 조직의 효과적인 상호작용 능력에 긍정적으로 영향을 미치며, 협력적 갈등해결 행동을 촉진시키는 전략적 통합 메커니즘(Koza, 1999; Mohr and Nevin, 1990; Mohr and Spekman, 1994; Slinickas, 2001)으로 고려되고 있다.

이러한 커뮤니케이션 만족 개념은 Downs와 Hazen(1977)이 5차원으로 구성된 다차원적 커뮤니케이션 만족 개념을 정립하면서, 이를 토대로 한 연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 그들이 개발한 척도는 가장 널리 알려져 있으며, 척도의 구성요인으로는 커뮤니케이션 분위기, 감독자와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 부하와의 커뮤니케이션 등이 활용되고 있다.

## 2. 창의성의 개념과 결정 요인

창의성의 개념은 많은 연구자들이 다양한 관점에서 여러 가지의 형태로 연구하여 왔기 때문에(Isaksen and Parnes, 1985) 학자에 따라 그리고 관점에 따라 정신 분석적 관점, 인본주의적 관점, 행동주의적 관점, 인지론적 관점, 그리고 행태주의적 관점에서 정의할 수 있으며(Busse and Mansfield, 1980; Woodman and Schoenfeldt, 1990), 또한 창의성이 능력 요인인지, 성격 요인인지, 하나의 과정인지 또는 결과인지에 따라 개념정의가 달리질 수 있다(Treffinger, 1995; Treffinger et al., 1983; Isaksen and Parnes, 1985).

본 연구에서는 이러한 창의성 개념의 다양성을 반영하여 창의성 개념을 접근 방식에 따라 인지능력으로 보는 관점(Amabile, 1996; Amabile et al., 1996)과 정의적 특성으로 보는 관점(Davis et al., 1999) 중 문제해결 과정으로 보는 관점(Amabile et al., 1996)을 중심으로 정의하고자 한다.

창의성을 문제해결 과정으로 보는 관점을 취하는 학자들의 입장은 문제해결 과정에서 수렴적 사고 없이 효율적인 의사결정이 이루어지기 어렵다(Treffinger, 1983)고 보며, 창의적인 문제해결 기술 즉, 문제구성, 개념의 결합, 아이디어 산출, 아이디어 평가는 창의적 문제해결 과정에서 생산물의 질과 독창성에 영향을 준다는 입장을 취하고 있다.

이와 같이 창의성을 문제해결 과정으로 보는 관점을 취하는 학자로서

Amabile 등(1996)은 창의성을 끊임없이 나타나 부딪치는 어려운 문제를 해결하기 위해 노력하는 생활, 그 자체 속에서 부단히 발현한다고 하였다. 즉 사람이 살아가는 과정에서 끊임없이 많은 문제들을 만나게 되는데 이 문제들을 지혜롭게 해결하려고 노력하는 과정을 창의성으로 보았으며, Oldham과 Cummings(1996)는 문제해결 능력을 문제발견, 문제정의 및 재정의, 문제의 표상선택, 문제해결전략의 선택 및 평가 등의 능력으로 보았으며, 이 중에서 문제발견 능력이 창의성과 관련이 있다고 보았다. 따라서 이러한 관점에서 창의성을 보면, 문제해결 능력은 창의성과 관련된 또 하나의 중요한 인지능력이며, 문제해결 능력은 장애나 어려운 점을 감지하며, 그 문제에 관한 해결책을 생각하고 그 해결책을 평가하는 인지과정이라고 할 수 있다(Farmer et al., 2003).

창의성에 관한 선행연구들의 경향을 보면 개인의 창의성에 관한 연구가 주를 이루었으며 집단 창의성에 관한 연구는 많지 않았다. 그러나 최근 조직들이 팀 조직을 도입하는 추세이며, 창의성의 발현의 근간을 이루는 조직단위가 팀 수준(Woodman et al., 1993)이고, 조직관리 혁신도 팀 단위로 연구되고 있어 집단 창의성에 관한 연구가 점차 증가하고 있는 추세이다.

집단 창의성에 관한 연구들에서 제시하고 있는 집단 창의성의 결정요인을 보면, Woodman 등(1993)은 집단구성, 집단특성, 그리고 집단프로세스를 들고 있으며, West와 Farr(1990)는 비전, 참여적 안정성, 최고를 향한 분위기, 그리고 혁신지원을 위한 분위기 등을 들고 있다. 또한 King과 Anderson(1990)은 리더십, 응집력, 집단연륜, 집단구성, 그리고 구조를 집단창의성의 선행요인으로 고려하고 있으며, Payne(1990)은 집단창의성을 결정하는 요인으로서 자원의 이용가능성, 리더십, 집단크기, 동기유발, 커뮤니케이션 형태, 그리고 집단 다양성을 들고 있다.

이와 같이 집단창의성에 영향을 미치는 선행요인은 학자들의 관점에 따라서 다양하게 나타나고 제시되고 있어서 단일 요인으로 설명하기에는 어려운 점이 있다. 그러나 본 연구와 관련하여 집단창의성에 영향을 미치는 요인으로 내부 커뮤니케이션을 들고 있는 Payne(1990) 연구에 의하면 내부 커뮤니케이션은 창의성과 유의한 정(+)의 관계가 있음을 제시하고 있다. 그리고 Rice(2006)는 그의 연구 '개인의 가치, 조직 내용, 그리고 종업원 창의성에 관한 자기 지각'에서 지원적 커뮤니케이션이 집단 창의성에 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있으며, Koza(1999), Mohr와 Nevin(1990), Mohr와 Spekman(1994), Sinickas(2001) 등은 커뮤니케이션이 협력적 갈등해결 행동을 촉진시키는 전략적 통합 매카니즘임을 밝히면서 기업이 효과적으로 상호작용하는 능력에 정(+)의 영향을 미친다고 하

고 있다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구모형과 가설설정

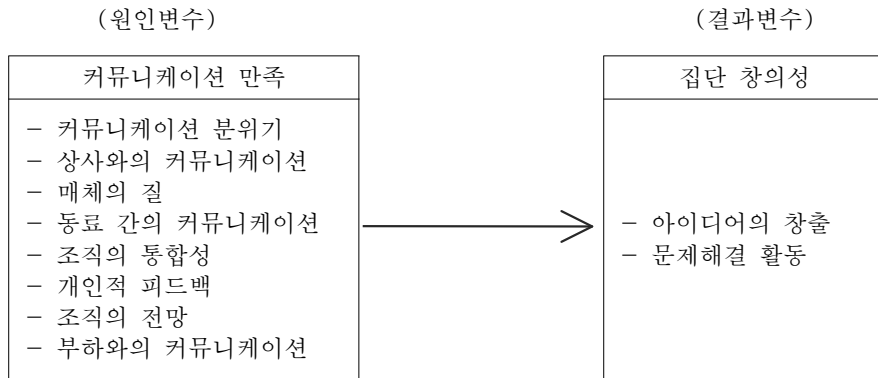
본 연구에서는 제시한 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행연구와 관련된 이론들을 검토한 결과, 조직 구성원의 창의성에 영향을 미치는 요인은 학자에 따라서 다양하게 제시되고 있으나, Payne(1990)은 그의 연구에서 자원 이용 가능성, 리더십, 집단규모, 커뮤니케이션, 동기부여와 다양성을 창의성에 영향을 미치는 요인으로 고려하고 있으며, 본 연구에서 분석하고자 하는 주요한 관심이 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성간의 영향 관계이기 때문에 이 요인들 중 커뮤니케이션을 원인변수로 선정하였다.

또한 본 연구의 목적에서 원인변수로 고려하고 있는 커뮤니케이션 만족은 Downs와 Hazen(1977)이 개발하여 제시하고 있는 측정 척도로서 이를 구성하는 하위 요인을 보면, 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 동료간의 커뮤니케이션, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 부하와의 커뮤니케이션에 대한 만족 정도를 고려하고 있어, 이들 요인을 본 연구에서 분석하고자 하는 커뮤니케이션 만족 변수를 구성하는 하위요인으로 선정하였다.

이와 함께 결과변수로 고려되고 있는 집단 창의성 변수의 하위 요인으로서 아이디어의 창출과 문제해결 활동은 이미 Siegel과 Kaemmer(1978), Basadur와 Finkbeiner(1985)가 개발하여 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞는 요인으로 선별적으로 선택하여 사용하였다. 이러한 변수들을 구성하는 요인과 이들 간의 예상되는 가설적 관계를 연구모형으로 제시하면 다음의 <그림 3-1>과 같다.

본 연구는 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족 정도와 인적자원의 집단 창의성간의 영향관계를 분석하기 위한 연구로서 이들 변수 간의 관계를 연구의 개념적 틀로 구성하여 연구모형을 설정하였다.

따라서 본 연구 모형에서 제시된 바와 같이, 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족과 집단창의성에 관한 영향관계를 가설로 정리해 보면 다음과 같다.



&lt;그림 3-1&gt; 연구모형

### 1.1 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성의 아이디어 창출 간의 관계

본 연구에서 규명하고자 하는 것은 커뮤니케이션 만족과 집단창의성 간의 영향관계로서 관련 이론과 선행연구를 검토해 보면, Payne(1990)은 연구팀의 효과성에 대한 조사에서 창의적 성과와 관련된 중요 요소로서 자원의 이용가능성, 리더십, 집단크기, 동기부여, 커뮤니케이션과 집단 다양성을 들면서, 연구결과 내부 커뮤니케이션은 창의성과 유의한 정(+)의 관계가 있음을 제시하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 이론적 근거를 바탕으로 하여 커뮤니케이션과 창의성 간의 관계를 다음과 같이 가설로 설정하였다.

가설 1. 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족정도는 집단 창의성 중 아이디어의 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 조직 구성원들의 커뮤니케이션 분위기에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 조직 구성원들의 상사와의 커뮤니케이션 만족 정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 조직 구성원들의 커뮤니케이션 매체의 질에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 조직 구성원들의 동료 간 커뮤니케이션 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 조직 구성원들의 조직 통합성에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6 조직 구성원들의 개인적 피드백에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7 조직 구성원들의 조직의 전망에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8 조직 구성원들의 부하와의 커뮤니케이션 만족정도는 집단 구성원들의 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 1.2 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성의 문제해결활동 간의 관계

커뮤니케이션 만족은 집단 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 가설과 함께 집단창의성을 구성하는 요인으로서 문제해결 활동과의 영향관계를 예측해 볼 수 있다. 이러한 연구와 관련하여, Koza(1999), Mohr와 Spekman(1994), Sinickas(2001) 등은 “커뮤니케이션이 협력적 갈등 해결 행동을 촉진시키는 전략적 통합 메커니즘이며, 기업의 효과적인 상호작용 능력에 정(+)의 영향을 미친다”고 하고 있다.

본 연구에서는 이러한 선행연구와 이론적 배경을 근거로 다음과 같이 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성을 구성하는 문제해결 활동 요인 간의 영향관계를 다음과 같이 가설로 설정하였다.

가설 2. 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족 정도는 집단창의성 중 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1 조직 구성원들의 커뮤니케이션 분위기에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 조직 구성원들의 상사와의 커뮤니케이션 만족정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3 조직 구성원들의 커뮤니케이션 매체의 질에 대한 만족 정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.4 조직 구성원들의 동료 간 커뮤니케이션 만족정도는 집단 구성원의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.5 조직 구성원들의 조직 통합성에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.6 조직 구성원들의 개인적 피드백에 대한 만족정도는 집단 구성원들

의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.7 조직 구성원들의 조직의 전망에 대한 만족정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.8 조직 구성원들의 부하와의 커뮤니케이션 만족 정도는 집단 구성원들의 문제해결 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 2.1 커뮤니케이션 만족 변수

커뮤니케이션 만족은 조직 내에서의 커뮤니케이션의 다양한 측면에 대한 개인들의 만족으로 조직의 제반 커뮤니케이션 특성에 관한 포괄적인 정서적인 반응이며 매우 다차원적인 개념(Crino and White, 1981)으로 개인의 조직 전체적 측면의 커뮤니케이션에 대한 포괄적인 용어이며, 커뮤니케이션을 측정하는 일부의 항목으로 사용되었다. 그 후 Robert와 O'Reilly(1974)가 다면척도를 써서 커뮤니케이션을 측정하는 비언어적 척도를 개발하였으며, Downs와 Hazen(1977)이 탐색적 연구를 거쳐서 5가지의 차원으로 구성된 다차원적 커뮤니케이션 만족 개념을 확립하였다

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 커뮤니케이션 만족도를 측정하고자 한다. 커뮤니케이션 만족척도는 8개의 하위 구성개념 요인으로 이루어져 있으며, 그 각각 요인에 대한 조작적 정의와 측정방법을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 커뮤니케이션 분위기는 '조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션 환경에 대한 조직 및 개인들의 정서적 반응의 정도로서, 개인이나 부서간의 능동적이고 활발한 커뮤니케이션의 흐름에 대한 만족정도'를 말하며, 커뮤니케이션의 동기 부여효과, 구성원들의 커뮤니케이션능력, 정보의 적시 수용성, 커뮤니케이션 경로의 활용성, 그리고 커뮤니케이션의 구성원들에 대한 일체감 조성 정도 등의 5개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

둘째, 상사와의 커뮤니케이션은 '조직 내에서 직속 상사가 부하들의 문제를 파악하고 그 문제해결을 위한 아이디어를 제공하고 도와줌으로써 부하가 느끼는 커뮤니케이션 만족 정도'를 말하며, 이러한 상사와의 커뮤니케이션 만족 정도는 상사의 직무와 관련된 문제해결을 위한 지도성, 상사의 부하신뢰성, 상사



의 정보공개성, 상사의 부하에 대한 관심과 의견청취, 그리고 상사의 새로운 아이디어에 대한 개방성과 수용성 등 5개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

셋째, 매체의 질은 '조직 내에서 커뮤니케이션에 사용되는 정보전달매체의 합성, 문서의 명백성, 간행물의 효과성 등으로 인하여 구성원들이 원활한 커뮤니케이션을 통해 경험하는 만족 정도'를 말한다. 이러한 매체의 질에 대해서는 정보전달 매체가 커뮤니케이션에 도움을 주는 정도, 흥미 또는 유익성, 간결성 및 정확성, 커뮤니케이션태도, 회의나 회합의 틀 안정성, 그리고 회합의 횟수나 내용에 대한 만족 정도 등 5개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

넷째, 동료 간의 커뮤니케이션은 '조직 내에서 업무와 직무와 관련되거나 관련되지 않은 정보를 얼마만큼 자유롭게 말하고 들을 수 있는지에 대한 구성원들의 만족정도'를 말하며, 이러한 동료 간의 커뮤니케이션 만족 정도는 비공식 커뮤니케이션의 활성화 정도, 동료 간 커뮤니케이션의 정확성 및 원활성, 문제 발생시 동료 간 커뮤니케이션 정도, 부서원들 간의 친화성, 그리고 동료들간의 정보교환 정도 등에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

다섯째, 조직의 통합성은 '조직의 구성원들이 개인들의 직무와 관련된 정보를 상사 및 부하와 원활하게 주고받는 정도에 대한 만족 정도를 말하며, 조직의 통합성에 대한 만족 정도는 조직 내에서 발전가능성에 대한 정보, 부서의 정책과 목표에 대한 정보, 직무상 필요한 사항에 대한 정보, 직원들의 복리후생과 임금에 대한 정보, 그리고 신입 직원에 대한 정보 등 5개 항목에 대한 만족 정도를 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

여섯째, 개인 피드백에 대한 만족 정도는 '조직의 구성원 개개인이 자기가 수행한 업무에 대한 평가나 보상에 대한 정보를 피드백 받는 것에 대한 만족 정도를 말하며, 개인적 피드백에 대한 만족 정도는 상사가 부하의 문제를 알고 이해해 주는 정도, 개인의 노력이 조직 내에서 인정받고 있는 정도, 구성원의 직무 평가가 승진과 보상에 반영되는 정도, 직무분석에 대한 정보, 그리고 직무상 발생하는 문제가 어떻게 처리되고 있는지 등에 대한 만족 정도에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

일곱째, 조직의 전망에 대한 만족 정도는 '조직의 장단기 계획, 정책, 재무상태 등 조직 전체에 대한 광범위한 정보에 대해 구성원이 경험하는 만족 정도'를 말하며, 이러한 조직이 전망에 대한 만족 정도는 조직의 정책과 목표에 대한 정보의 충분성, 변화 정보에 대한 만족, 성과와 예산에 관한 정보에 대한 만족, 장기발전계획에 대한 만족, 그리고 성공적 성과와 실패에 대한 정보에 대하여 구

성원들이 만족하는 정도를 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

여덟째, 부하와의 커뮤니케이션 만족은 ‘중간 간부 이상의 구성원이 부하와의 직무수행과정에서 정보교환을 통해 얻게 되는 만족 정도’를 말하며, 부하와의 커뮤니케이션 만족은 부하가 상사의 의사전달 내용을 수용하는 정도, 부하가 상사의 필요한 정보가 무엇인지 인식하는 정도, 부하가 상사의 평가 제안, 그리고 비평을 받아들이는 정도, 부하가 상상에게 정보를 정확하게 전달하려는 의지의 정도, 그리고 부하직원들의 언어적 표현능력과 자질을 갖추고 있는 정도 등 5개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

## 2.2 집단 창의성 변수

집단 창의성은 조직의 구성원들이 집단 내에서 혁신적인 아이디어와 문제해결능력을 발휘하여 집단의 성과를 극대화 하려는 활동을 말한다. 이러한 집단창의성 개념은 아이디어의 창출과 문제해결 활동 요인으로 구성되며, 아이디어의 창출 요인의 측정은 Seigel과 Kaemmerer(1978), Basadur와 Finkbeiner(1985)가 개발하여 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였으며, 문제해결활동 요인은 Seigel과 Kaemmerer(1978), Basadur 등(1990)이 개발하여 사용한 척도를 사용하였다. 집단창의성 변수의 각각의 요인에 대한 조작적 정의와 측정방법을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 아이디어의 창출은 ‘조직의 구성원이 집단 내에서 직무와 관련하여 항상 새로운 해결책, 아이디어, 접근방법, 주민의 욕구에 맞는 아이디어의 결합 등을 통해 조직의 창의성에 기여하는 정도’를 말하며, 아이디어의 창출 요인은 집단의 구성원들이 항상 새로운 문제를 도출하고 해결책을 찾는 정도, 항상 새로운 아이디어와 접근방법을 가지고 있는 정도, 주민들의 욕구에 맞는 업무처리방식을 찾는 정도, 기존의 업무처리방식과는 다른 개념을 도입하는 정도, 구성원들이 한 번도 시도되지 않은 새로운 아이디어를 도출하는 정도, 그리고 다른 사람의 별난 아이디어를 경청하는 정도 등 6개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

둘째, 문제해결 활동은 ‘조직 내에서 집단의 구성원들이 직무와 관련하여 발생하는 문제를 기존의 방식과는 차별화된 새로운 방식으로 해결하려는 활동을 통해 집단의 창의성에 기여하는 정도’를 말하며, 이러한 문제해결활동 요인은 집단구성원들이 발생한 문제에 대하여 새롭고 유용한 해결대안을 제시하는 정도, 같은 문제를 다른 시각에서 해결하려는 정도, 혁신적 해결대안을 도출하기

위해서 노력하는 정도, 과거에 사용한 문제해결방법을 그대로 사용하는 정도 (R), 다른 집단에서 어렵다고 생각하는 문제를 해결하는 정도, 그리고 신입직원들에게 문제해결방법을 전수하는 등 6개 항목에 대하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

### 3. 자료조사 및 분석방법

#### 3.1 설문지의 구성

본 연구에서는 현장의 자료 수집을 위해 구성된 설문지는 기존의 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성에 관한 개념을 측정하기 위하여 선행연구들에서 개발하여 사용한 측정도구를 활용하였다. 이러한 설문지는 원인변수로서 커뮤니케이션 만족에 관한 부문 40개 문항, 결과변수로서 집단창의성에 관한 부문 12개 문항, 그리고 인구통계적 변수에 대한 내용 5개 문항으로 구성되어 있다.

#### 3.2 표본의 선정 및 자료조사

본 연구는 조직 내 구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성 증진에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 연구로서 그 분석대상은 공공조직에 근무하는 공무원들이다. 따라서 대전지역의 광역단체와 기초자치단체에 근무하는 공무원을 전체 모집단으로 하였으며, 그 모집단에서 성별, 직급 등에 따라 비율에 따라 표본을 추출하는 층화표본추출 방법에 의해서 표본을 선정하였다. 이러한 절차에 따라서 대전광역시와 각 구청에 근무하는 공무원 215명을 표본으로 선정하였다.

이와 같은 절차에 의해서 선정된 표본에 대한 자료의 수집은 본 조사와 예비조사로 나누어 실시하였으며, 본 조사를 수행하기 전에 대전시 소재 3개의 자치단체의 표본 대상 중 10명을 선정하여 예비조사를 실시함으로써 본 조사에 들어가기 전에 설문지에서 나타날 수 있는 문제를 제거하였다. 이러한 예비조사와 설문지의 수정절차를 거쳐 확정된 설문지를 사전에 선정한 표본을 대상으로 본 조사를 실시하였으며, 조사기간은 2007년 3월 15일부터 4월 15일까지 1개 월 간에 걸쳐 실시하였다. 이러한 조사를 통해 152명의 자료가 수집되었고, 여기에서 설문지의 1차 분류를 통해 성실하게 응답한 149명에 대한 자료를 분석에 활용하였다.

## IV. 가설검증 결과와 해석

### 1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 검증하고자 하는 원인 변수로서의 커뮤니케이션 만족과 결과 변수로서의 집단 창의성에 관한 요인과 항목들은 사전적으로 선행된 연구에서 활용하고 있는 측정도구를 재인용하여 사용하였다. 즉, 커뮤니케이션 만족을 측정하는 도구로는 Downs와 Hazen(1977)이 커뮤니케이션 만족 개념을 구성하는 요인으로 들고 있는 커뮤니케이션 분위기, 감독자 커뮤니케이션, 매체의 질, 수평적 커뮤니케이션, 조직통합, 개인적 피드백, 조직전망, 하급자와의 커뮤니케이션을 중심으로 구성하였다.

또한 결과 변수로서의 집단 창의성 개념을 구성하는 요인으로서 아이디어의 도출 요인은 Seigel과 Kaemmerer(1978), Basadur와 Finkbeiner(1985)가 사용한 척도를 사용하였으며, 문제해결 능력 요인은 Seigel과 Kaemmerer(1978)와 Basadur 등(1990)이 개발하여 사용하고 있는 척도를 활용하였다. 이와 같이 본 연구에서 사용하고 있는 척도들은 선행연구에서 활용하고 있는 척도들을 활용하고 있기 때문에 측정도구의 이론개념에 대한 타당성은 확보되었다고 할 수 있으나, 조사대상을 달리하는 연구이기 때문에 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 검증하기 위하여 측정도구의 이론개념에 대한 타당성을 검증하였다.

이론개념의 타당성 검증은 탐색적 요인분석에 의한 방법을 활용하였으며, 요인의 해석에 있어서 명확성을 기하기 위하여 요인회전방법을 배리맥스방법으로 하였고, 아이겐 값은 1이상으로 하였다. 이러한 방법에 의하여 실시한 요인분석 결과를 보면, 커뮤니케이션만족 변수는 총 7개의 요인이 도출되었으며, 이들 요인들의 총 누적분산은 90.17%를 설명하고 있다. 이와 같은 커뮤니케이션만족 개념에 대한 타당성을 검증한 요인분석결과를 보면 다음의 <표 4-1>에서 보는 바와 같다.

<표 4-1> 커뮤니케이션 만족 변수에 대한 탐색적 요인분석 결과

구 분		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	공통성
커뮤니케이션 분위기	X1	<b>0.80</b>	0.23	0.23	0.30	0.15	0.15	0.24	0.94
	X2	<b>0.75</b>	0.26	0.28	0.28	0.25	0.26	0.17	0.94
	X3	<b>0.54</b>	0.47	0.35	0.13	0.36	0.33	0.11	0.90
개인적피드백	X28	0.26	<b>0.74</b>	0.28	0.36	0.20	0.12	0.23	0.89
	X27	0.31	<b>0.61</b>	0.21	0.28	0.39	0.26	0.19	0.87
	X29	0.26	<b>0.58</b>	0.42	0.26	0.29	0.27	0.24	0.93
조직의전망	X33	0.31	0.29	<b>0.66</b>	0.26	0.27	0.27	0.27	0.88
	X32	0.30	0.29	<b>0.65</b>	0.39	0.23	0.17	0.24	0.94
	X34	0.38	0.36	<b>0.60</b>	0.26	0.27	0.31	0.21	0.89
부하와의 커뮤니케이션	X38	0.31	0.31	0.31	<b>0.68</b>	0.25	0.26	0.17	0.85
	X37	0.30	0.44	0.23	<b>0.65</b>	0.16	0.28	0.20	0.92
	X39	0.36	0.21	0.35	<b>0.59</b>	0.40	0.12	0.28	0.86
상사와의 커뮤니케이션	X8	0.34	0.36	0.28	0.31	<b>0.60</b>	0.15	0.30	0.89
	X9	0.20	0.37	0.33	0.29	<b>0.60</b>	0.33	0.16	0.91
매체의질	X12	0.34	0.21	0.31	0.34	0.26	<b>0.64</b>	0.29	0.91
	X13	0.35	0.40	0.31	0.28	0.25	<b>0.54</b>	0.26	0.90
조직의통합성	X22	0.27	0.36	0.37	0.28	0.19	0.25	<b>0.65</b>	0.91
	X23	0.37	0.21	0.25	0.25	0.45	0.27	<b>0.56</b>	0.89
요인 적재값		2.98	2.86	2.62	2.50	2.03	1.68	1.57	
분산		16.57	15.88	14.56	13.88	11.26	9.32	8.70	
누적 분산		16.57	32.45	47.01	60.89	72.15	81.47	90.17	

다음에는 집단창의성 변수에 대한 타당성검증을 위한 요인분석을 실시해 보았다. 요인분석결과 집단창의성 변수는 전체적으로 2개의 요인이 도출되었으며, 이들 요인들의 총 누적분산은 89.95%를 설명하고 있다. 이와 같은 집단창의성 변수에 대한 요인분석결과를 보면 다음의 <표 4-2>에서 보는 바와 같다.

&lt;표 4-2&gt; 집단창의성 변수에 대한 요인분석결과

구 분		요인 1	요인 2	공통성
문제해결활동	(Y7)	<b>0.84</b>	0.45	0.89
	(Y12)	<b>0.82</b>	0.48	0.91
	(Y9)	<b>0.75</b>	0.58	0.89
아이디어창출	(Y3)	0.65	<b>0.70</b>	0.91
	(Y5)	0.47	<b>0.82</b>	0.91
	(Y6)	0.48	<b>0.81</b>	0.88
요인적재값		2.88	2.51	
분산		48.03	41.91	
누적분산		48.03	89.95	

다음에는 측정도구가 측정하려고 하는 속성을 얼마나 믿을 만하게 측정하였는가에 대한 문제로서 측정도구가 측정하고자 하는 대상을 어느 정도 일관성 있고 정확하게 측정하였는가의 정도를 말하는 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서는 측정도구에 대한 신뢰성을 각 변수와 요인들에 대한 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 검증하고자 하였다. 본 연구에서는 요인별 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.882~0.947로 산출되어 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다. 이와 같은 측정도구에 대한 신뢰성을 검증한 결과를 보면 다음의 <표 4-3>에서 보는 바와 같다.

&lt;표 4-3&gt; 측정도구의 신뢰성 검증 결과

변수	변수	요인	Cronbach's $\alpha$ 계수	
원인변수	커뮤니케이션 만족	커뮤니케이션 분위기	0.934	0.982
		상사와의 커뮤니케이션	0.887	
		매체의 질	0.902	
		조직의 통합성	0.882	
		개인적 피드백	0.920	
		조직의 전망	0.940	
		부하와의 커뮤니케이션	0.930	
결과변수	집단 창의성	아이디어의 창출	0.933	0.966
		문제해결 활동	0.947	

## 2. 상관관계분석

여기에서는 원인 변수로서 커뮤니케이션 만족과 결과 변수로서 집단 창의성 변수에 대한 피어슨 상관관계 분석을 했다. 이러한 변수들 간의 상관관계는 커뮤니케이션 만족 변수를 구성하는 하위 요인으로서 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 부하와의 커뮤니케이션과 집단 창의성 변수를 구성하는 하위요인으로서 아이디어 창출과 문제해결 활동 요인에 대하여 분석함으로써 그 관계를 살펴보았다.

피어슨 상관관계분석 결과를 보면, 각 변수를 구성하는 요인들 간의 상관관계수는 유의수준  $p < .001$  수준에서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 각 변수들을 구성하는 요인들 간의 상관관계를 살펴보면, 집단창의성과 가장 높은 정(+)의 상관관계를 보이는 커뮤니케이션 만족 요인은 조직의 전망( $r = .93$ )이며, 다음에는 부하와의 커뮤니케이션( $r = .92$ ), 개인적 피드백( $r = .91$ ), 매체의 질( $r = .90$ ), 상사와의 커뮤니케이션( $r = .89$ ), 커뮤니케이션분위기( $r = .86$ ) 순으로 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 특히, 커뮤니케이션 만족 요인과 조직 구성원의 집단 창의성 간에는 모두 .80 이상의 강한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타나고 이들 변수들은 매우 높은 강한 정(+)의 상관관계가 있는 변수임을 알 수 있다. 또한 이와 같은 커뮤니케이션 만족 요인들과 집단 창의성을 구성하는 요인으로서 아이디어의 창출 및 문제해결 활동 요인 간의 상관관계를 구체적으로 살펴보면, 조직 구성원의 아이디어 활동과 가장 강한 정(+)의 상관관계를 보이는 커뮤니케이션 만족 요인은 개인적 피드백( $r = .91$ )과 조직의 전망( $r = .91$ ) 요인이며, 다음에는 부하와의 커뮤니케이션( $r = .88$ ), 상사와의 커뮤니케이션( $r = .87$ ), 매체의 질( $r = .87$ ), 조직의 통합성( $r = .85$ ), 커뮤니케이션 분위기( $r = .82$ ) 순으로 강한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

또한 집단 창의성 변수를 구성하는 하위 요인으로서 문제해결 활동 요인과의 상관관계 정도를 보면, 부하와의 커뮤니케이션( $r = .93$ ), 조직의 전망( $r = .92$ ), 매체의 질( $r = .90$ ), 개인적 피드백( $r = .88$ ), 상사와의 커뮤니케이션( $r = .87$ ), 커뮤니케이션 분위기( $r = .86$ ), 조직의 통합성( $r = .86$ ) 순으로 강한 정(+)의 상관관계를 보였다.

이러한 각 요인들 간의 상관관계 분석결과를 보면, 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성 간에는 매우 강한 정(+)의 상관관계가 있으며, 집단 창의성을 위한 아이디어 창출에 가장 강한 정(+)의 상관관계를 갖는 커뮤니케이션 만족 요인은 개인적 피드백( $r = .91$ )과 조직의 전망( $r = .91$ ) 요인이고, 문제해결

활동에 가장 강한 정(+)의 상관관계를 갖는 커뮤니케이션 만족 요인은 부하와의 커뮤니케이션( $r=.93$ )과 조직의 전망( $r=.92$ ) 요인임을 알 수 있으며, 전체적인 집단 창의성에 가장 강한 정(+)의 상관관계를 보이는 커뮤니케이션 만족 요인은 조직의 전망( $r=.93$ )요인과 부하와의 커뮤니케이션( $r=.92$ ) 요인임을 알 수 있다.

이와 같은 커뮤니케이션 만족 변수를 구성하는 하위 요인들과 집단 창의성을 구성하는 하위요인들 간의 상관관계를 분석한 결과를 보면 다음의 <표 4-4>에서 보는 바와 같다.

<표 4-4> 커뮤니케이션만족과 집단창의성 간의 상관관계분석 결과

변수	커뮤니케이션 분위기	상사와의 커뮤니케이션	매체의 질	조직의 통합성	개인적 피드백	조직의 전망	부하와의 커뮤니케이션	아이디어 창출	문제해결 활동	집단 창의성
커뮤니케이션 분위기	1.00									
상사와의 커뮤니케이션	0.80***	1.00								
매체의 질	0.84***	0.84***	1.00							
조직의 통합성	0.80***	0.83***	0.84***	1.00						
개인적 피드백	0.82***	0.86***	0.84***	0.83***	1.00					
조직의 전망	0.84***	0.84***	0.86***	0.85***	0.87***	1.00				
부하와의 커뮤니케이션	0.82***	0.84***	0.85***	0.83***	0.87***	0.88***	1.00			
아이디어 창출	0.82***	0.87***	0.87***	0.85***	0.91***	0.91***	0.88***	1.00		
문제해결 활동	0.86***	0.87***	0.90***	0.86***	0.88***	0.92***	0.93***	0.92***	1.00	
집단창의성	0.86***	0.89***	0.90***	0.87***	0.91***	0.93***	0.92***	0.98***	0.98***	1.00

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3. 가설의 검증결과

본 연구는 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족이 집단 창의성에 미치는 영향 관계를 검증하는 것으로서 원인 변수인 커뮤니케이션 만족을 구성하는 하위요



인으로 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 그리고 부하와의 커뮤니케이션을 중심으로 설정한 하위 가설과, 결과 변수인 집단 창의성을 구성하는 하위 요인으로 아이디어 창출과 문제해결 활동을 중심으로 설정한 하위 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석을 하기 위해서는 다중회귀분석을 하기 위한 기본 가정으로서 독립변수들 간의 독립성을 검증해야 하는데, 이를 위해서 공차한계와 분산팽창계수를 산출하였다. 분석결과 공차한계가 모두 0.1 이상이고 분산팽창계수가 10 이하로 나타나 이들 요인들을 각각 원인 변수로 투입하여 다중회귀분석을 할 수 있는 요건이 충족되었다고 판단되었으며, 이러한 근거에 따라 다중회귀분석을 실시하였다.

### 3.1 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성의 아이디어 창출 간의 관계

가설 1에서는 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족이 집단 창의성 변수를 구성하는 하위 요인인 아이디어 창출에 미치는 영향관계를 검증하는 것이다. 이러한 가설1을 검증하기 위하여 커뮤니케이션 만족을 구성하는 하위 요인들과 아이디어 창출에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과를 보면, 회귀모형은  $F=186.06$ 로 유의수준  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

또한 커뮤니케이션 만족변수를 구성하는 하위 요인들의 유의성을 검토해 본 결과, 상사와의 커뮤니케이션( $t=2.38, p<.05$ ), 매체의 질( $t=2.01, p<.05$ ), 개인적 피드백( $t=5.45, p<.001$ ), 조직의 전망( $t=4.43, p<.001$ )요인이 아이디어 창출에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 모형에 의해서 설명되는  $R^2$ 의 값이 0.90로 나타나 전체분산의 90%를 설명하고 있어 매우 높은 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

이러한 커뮤니케이션 만족을 구성하는 하위 요인들 중 아이디어 창출에 가장 크게 영향을 미치는 요인을 구분하기 위하여 회귀계수를 표준화한 베타( $\beta$ )값의 크기를 비교해 본 결과, 개인적 피드백( $\beta=.35$ )과 조직의 전망( $\beta=.31$ )이 가장 큰 영향을 미치는 요인임을 알 수 있으며, 다음에는 상사와의 커뮤니케이션( $\beta=.14$ )과 매체의 질( $\beta=.13$ )인 것으로 나타났다. 따라서 집단 창의성을 위한 아이디어의 창출에 가장 큰 영향을 미치는 커뮤니케이션 만족 요인은 개인적 피드백과 조직의 전망임을 알 수 있다. 그러나 커뮤니케이션 분위기( $t=-.96, \beta=-.05$ ), 조직의 통합성( $t=.65, \beta=.04$ ), 그리고 부하와의 커뮤니케이션( $t=1.24, \beta=.08$ ) 요인은 유의수준  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 나

타났다.

이와 같은 커뮤니케이션만족과 아이디어의 창출간의 영향관계를 분석한 가설 1은 부분적으로 채택되었으며, 가설 1-1, 가설 1-5, 그리고 가설 1~가설 1-8은 기각되었고, 가설 1-2, 가설 1-3, 가설 1-6, 가설 1-7은 채택되었다. 이러한 커뮤니케이션만족과 아이디어창출 간의 영향관계를 분석한 회귀분석결과를 보면 다음의 <표 4-5>에서 보는 바와 같다.

<표 4-5> 커뮤니케이션만족과 아이디어창출 간의 다중회귀분석결과

구분 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	공선성 통계량		R2	F-value
	B	표준 오차	$\beta$		공차 한계	분산팽창계 수(VIF)		
상수(constant)	-0.28	0.11		-2.59			0.90	186.06***
커뮤니케이션 분위기	-0.06	0.06	-0.05	-0.96	0.22	4.46		
상사와의 커뮤니케이션	0.15	0.06	0.14	2.38*	0.19	5.31		
매체의 질	0.14	0.07	0.13	2.01*	0.17	5.73		
조직의 통합성	0.04	0.07	0.04	0.65	0.20	4.94		
개인적 피드백	0.39	0.07	0.36	5.45***	0.16	6.14		
조직의 전망	0.33	0.07	0.31	4.43***	0.14	7.03		
부하와의 커뮤니케이션	0.09	0.07	0.08	1.24	0.16	6.20		

주) \* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의함.

### 3.2 커뮤니케이션 만족과 집단창의성의 문제해결활동 간의 관계

가설 2는 커뮤니케이션 만족이 집단 창의성의 문제해결 활동에 미치는 영향 관계를 검증하는 것이다. 이러한 가설 2의 검증을 위해서 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 조직의 통합성, 개인적 피드백, 조직의 전망, 그리고 부하와의 커뮤니케이션 요인을 각각 원인 변수로 투입하고, 집단 창의성을 구성하는 요인 중 문제해결 활동 요인을 결과 변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석 결과를 보면, 본 회귀모형은  $F=251.04$ 로 유의수준  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 또한 커뮤니케이션 만족을 구성하는 하위요인들의 유의성을 검토해 본 결과 매체의 질( $t=3.80, p<.001$ ), 조직의 전망( $t=3.69, p<.001$ ), 부하와의 커뮤니케이션( $t=6.42, p<.001$ )이 각각 문제해결 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 이 모형에 의해 설명되는  $R^2$  값은 0.93으로 전체분산의 93%를 설명하고 있어 매우 높은 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 커뮤니케이션만족 변인을 구성하는 하위요인들의 문제해결활동에 미치는 영향정도를 분석하기 위하여 표준화된 회귀계수인 베타( $\beta$ ) 값의 크기를 비교해 보았다.

분석결과, 집단 창의성을 구성하는 하위 요인인 문제해결 활동에 가장 큰 영향을 미치는 커뮤니케이션 만족 요인은 부하와의 커뮤니케이션 요인( $t=6.42, \beta=.37, p<.001$ )으로 나타났으며, 다음에는 조직의 전망( $t=3.69, \beta=.22, p<.001$ ), 매체의 질( $t=3.80, \beta=.21, p<.001$ ), 그리고 상사와의 커뮤니케이션( $t=1.99, \beta=.10, p<.05$ ) 순으로 나타났다.

따라서 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 부하와의 커뮤니케이션, 조직의 전망, 매체의 질, 상사와의 커뮤니케이션 요인은 집단 창의성의 문제해결 활동에 유의수준  $p<.05$ 와  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다.

그러나 커뮤니케이션 만족을 구성하는 하위 요인으로서 커뮤니케이션 분위기( $t=1.80, \beta=.09$ ), 조직의 통합성( $t=.59, \beta=.03$ ), 개인적 피드백( $t=.00, \beta=.00$ )은 유의수준  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 나타났다.

이러한 다중회귀분석 결과에 따라서 가설2는 부분적으로 채택되었으며, 가설 2-2, 가설 2-3, 가설 2-7, 그리고 가설 2-8은 채택되었고, 가설 2-1, 가설 2-5, 가설2-6은 기각되었다. 이와 같은 커뮤니케이션만족 변인을 구성하는 하위요인들과 집단창의성을 구성하는 하위 요인으로서 문제해결활동 요인간의 영향관계를 분석한 다중회귀분석결과를 보면 다음의 <표 4-6>에서 보는 바와 같다.

이러한 가설 1과 가설 2의 분석을 통해서 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족 요인들은 집단 창의성을 구성하는 요인에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인과 그렇지 않은 요인이 있음을 알 수 있다.

&lt;표 4-6&gt; 커뮤니케이션만족과 문제해결활동 간의 다중회귀분석결과

구 분 변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	공선성 통계량		R2	F-value
	B	표준오차	$\beta$		공차 한계	분산팽창 계수(VIF)		
상수(constant)	-0.36	0.09		-3.86			0.93	251.04***
커뮤니케이션 분위기	0.10	0.05	0.09	1.80	0.22	4.46		
상사와의 커뮤니케이션	0.11	0.05	0.10	1.99*	0.19	5.31		
매체의 질	0.23	0.06	0.21	3.80***	0.17	5.73		
조직의 통합성	0.03	0.06	0.03	0.59	0.20	4.94		
개인적 피드백	0.00	0.06	0.00	0.00	0.16	6.14		
조직의 전망	0.24	0.06	0.22	3.69***	0.14	7.03		
부하와의 커뮤니케이션	0.39	0.06	0.37	6.42***	0.16	6.20		

주) \* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의함.

여기에서는 이러한 각 요인별 영향관계의 분석과 함께 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 하위 요인들과 집단창의성 간의 영향관계를 통합하여 살펴보고자 하였다. 분석결과를 보면, 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 하위 요인 중에서 집단 창의성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 조직의 전망( $t=5.13$ ,  $\beta=.27$ ,  $p<.001$ )이며, 다음에는 부하와의 커뮤니케이션( $t=4.59$ ,  $\beta=.23$ ,  $p<.001$ )인 것으로 나타났다. 또한 개인적 피드백( $t=3.67$ ,  $\beta=.18$ ,  $p<.001$ )과 매체의 질( $t=3.57$ ,  $\beta=.17$ ,  $p<.001$ ), 그리고 상사와의 커뮤니케이션( $t=2.76$ ,  $\beta=.13$ ,  $p<.01$ ) 요인이 집단창의성에 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 종합해 보면, 조직 구성원들의 집단창의성을 증진시키기 위해서는 구성원들로 하여금 조직의 전망을 지각하도록 하고, 부하와의 커뮤니케이션 방법을 개선하며, 커뮤니케이션 정보의 개인적 피드백을 활성화 하고, 커뮤니케이션 매체의 질을 향상시키면서 상사와의 커뮤니케이션 만족에 많은 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 이와 같은 커뮤니케이션만족이 집단창의성에 미치는 영향관계를 분석한 다중회귀분석결과를 보면 다음의 <표 4-7>에서 보는 바와 같다.

<표 4-7> 커뮤니케이션만족과 집단창의성 간의 다중회귀분석 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	공선성 통계량		R제곱	F-value
	B	표준오차	$\beta$		공차한계	분산팽창계수(VIF)		
상수(constant)	-0.32	0.08		-3.99			0.94	336.24***
커뮤니케이션 분위기	0.02	0.05	0.02	0.41	0.22	4.46		
상사와의 커뮤니케이션	0.13	0.05	0.13	2.76**	0.19	5.31		
매체의 질	0.18	0.05	0.17	3.57***	0.17	5.73		
조직의 통합성	0.04	0.05	0.03	0.78	0.20	4.94		
개인적 피드백	0.20	0.05	0.18	3.67***	0.16	6.14		
조직의 전망	0.28	0.05	0.27	5.13***	0.14	7.03		
부하와의 커뮤니케이션	0.24	0.05	0.23	4.59***	0.16	6.20		

주) \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001 수준에서 통계적으로 유의함.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약과 결론

본 연구는 조직 구성원들의 집단 창의성에 영향을 미치는 여러 가지의 요인들 중에서 조직구성원들 간에 이루어지는 커뮤니케이션 만족이 구성원들의 집단창의성에 중요하게 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 커뮤니케이션 만족을 원인 변수로 선정하고 집단 창의성을 결과 변수로 선정하여 이러한 변수들 간의 관계를 연구모형으로 제시하고 가설로 설정하여 현장에서 수집한 자료를 토대로 실증적으로 검증하였다.

분석 결과를 요약해 보면, 가설 1에서 제시하고 있는 커뮤니케이션 만족과 아이디어 창출 간의 영향 관계를 구체적으로 살펴보면, 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 하위요인 중 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 개인적 피드백, 조직의 전망 요인이 집단 창의성을 위한 아이디어의 창출에 통계적으로 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과를 살펴보면, 조직 구성원들의 집단 창의성을 위한 아이디어의 창출을 보다 활성화하기 위해서는 먼저 조직 구성원들로 하여금 조직의 전망에 대해서 긍정적이고 발전적인 비전과 태도를 갖도록 할 필요가 있으며, 커뮤니케이션을 통해 획득하는 정보의 개인적 피드백을 원활하게 하고, 커뮤니케이션 매체의 질을 높일 필요가 있다고 하겠다. 이러한 노력과 함께 상사와의 커뮤니케이션이 원활하고 장애가 없이 이루어지도록 함으로써 구성원들의 집단 창의성을 위한 아이디어의 창출을 증진시킬 수 있다고 할 수 있다.

그러나 커뮤니케이션만족 변인을 구성하는 하위요인들 중 커뮤니케이션분위기와 조직의 통합성을 유의수준  $p < .05$  수준에서 아이디어의 창출에 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 분석되었다.

다음에는 가설 2에서 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 하위 요인들과 집단 창의성을 구성하는 문제해결 활동 요인 간의 영향관계를 분석해 보았다. 분석 결과, 커뮤니케이션변인을 구성하는 하위요인 중 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 조직의 전망, 그리고 부하와의 커뮤니케이션 요인이 집단 창의성이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 지방자치단체 공공조직 구성원들의 집단 창의성을 위한 문제해결 활동을 활성화하기 위해서는 상사와의 커뮤니케이션을 원활하게 할 수 있는 분위기의 조성을 통해 커뮤니케이션 만족도를 높이고 우수한 커뮤니케이션 매체의 질을 유지하면서 조직의 비전과 목표를 통합하는 조직의 전망을 구성원들에게 제시하고 부하와의 커뮤니케이션이 원만하고 자유롭게 이루어질 수 있는 조직 분위기를 조성해야 할 것으로 판단된다.

다음에는 이렇게 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 각각의 하위 요인들과 집단 창의성 변인을 구성하는 하위 요인들을 분리하여 요인들 간의 영향관계를 분석해 본 후, 커뮤니케이션 만족 변인을 구성하는 하위 요인들이 집단 창의성에 미치는 영향관계를 통합하여 살펴보았다.

분석결과, 상사와의 커뮤니케이션, 매체의 질, 개인적 피드백, 조직의 전망, 그리고 부하와의 커뮤니케이션 요인이 집단 창의성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 연구결과의 시사점

조직의 성과는 여러 가지의 영향요인이 있으나 구성원들의 혁신적이고 창의적인 사고와 행동으로부터 중대한 영향을 받는다고 할 수 있다. 특히 조직의 구성원들 간에 이루어지는 커뮤니케이션은 정보의 원활한 전달과 흐름을 통해 구성원들의 특정 문제에 대한 아이디어의 창출과 문제해결 활동의 활성화에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 경향을 반영하여 최근에 많은 조직들이 구성원들의 원활한 정보의 전달과 커뮤니케이션 만족을 통해 조직 분위기를 쇄신하고 조직의 성과증진을 위한 노력을 기울이고 있다.

본 연구는 이러한 이론적 배경에서 출발하여 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성 간의 영향 관계를 공공조직을 분석대상으로 현장에서 수집한 실증 자료를 통해 검증하고자 하였다. 따라서 본 연구는 기존의 많은 연구들이 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성 간의 영향 관계를 문헌고찰을 통한 이론적 연구에 의해서 이루어지고 있는 것에 반해 현장에서 수집한 실증적 자료를 토대로 실증적 분석방법을 통해 검증하는 노력을 기울임으로써 연구 결과를 보다 객관적으로 일반화시키고자 하였다고 할 수 있다. 이러한 노력을 통해서 얻어진 연구결과는 앞으로 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성 간의 영향관계를 실증적으로 분석하는데 개관적인 자료로 활용됨으로써 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성 분야를 심층적으로 연구하는데 기여하게 될 것으로 기대된다.

본 연구는 이러한 학문적 시사점과 함께 공공조직의 현장에서 구성원들 간의 원활한 커뮤니케이션이 집단 창의성의 증진에 갖는 중요한 의미를 제시하는데 공헌하게 될 것이다. 즉, 공공조직의 구성원들 간에 이루어지는 커뮤니케이션 만족이 구성원들의 아이디어 창출과 문제해결 활동에 미치는 영향관계를 구체적으로 제시함으로써 공공조직의 현장에서 구성원들에게 커뮤니케이션 만족의 중요성을 제시하고 집단 창의성의 증진을 위해 커뮤니케이션 만족을 위해 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대한 이론적 근거를 제시하고 있다.

## 3. 연구의 한계점

본 연구는 이러한 학문적 및 공공조직의 현장에 미치는 긍정적인 공헌이 있음에도 불구하고 몇 가지의 한계점을 내포하고 있다고 할 수 있다. 먼저, 본 연

구가 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성에 관련한 문헌과 선행연구의 검토를 토대로 구성된 설문지를 측정도구로 하여 자료를 수집하였기 때문에 측정도구의 타당성과 신뢰성이 일반적인 탐색적 연구에서 요구하는 조건을 충족하고 있기는 하나 제한적일 수밖에 없다는 한계를 가지고 있다. 이러한 연구의 한계점을 극복하기 위해서는 커뮤니케이션 만족과 집단 창의성에 관한 이론 검토와 관련 자료의 활용 범위를 넓힘으로써 측정도구에 포함되는 요인의 수와 범위를 넓히는 후속적인 연구를 진행해야 할 것이다.

이러한 측정도구의 제한적 한계점에서 나타나는 문제와 함께 표본의 선정 및 자료수집에서도 한계점을 가지고 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 대전시 내에 있는 공공기관을 분석대상으로 여기에 근무하는 공무원들을 분석단위로 설정한 후 이들을 직급, 학력, 연령, 근무부서 등을 중심으로 층화함으로써 표본의 선정에서 대표성의 확보를 위해 노력을 기울였다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 분석에 활용하고 있는 149명의 표본이 대전 시내 전체 지방자치단체의 구성원들을 대표할 수 있는지에 대한 한계가 있을 수 있으며, 이러한 제한적인 범위 내에서 선정된 표본으로부터 얻은 통계적 결과를 통해 가설을 검증하고 이를 토대로 구성된 이론을 일반화시키는데 한계가 있을 것으로 판단된다.

따라서 이러한 표본의 대표성과 이로부터 얻은 결과의 일반화로부터 있을 수 있는 한계점을 극복하기 위해서는 보다 폭 넓은 표본의 선정과 표본 수의 확대를 통해 표본의 대표성을 확보하는 노력을 기울이고, 여기에서 얻은 통계적 결과를 이론과 결부하여 특정 이론으로 일반화시키려는 노력을 후속적인 연구에서 기울여야 할 것이다.



## 참고문헌

1. Amabile, T. M.(1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creative*, Boulder, CO: Westview Press.
2. \_\_\_\_\_, Conti R., Coon H., Lazenby J. and Herron M.(1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*(39), pp.1154~1184.
3. Basadur, M.S., and Fikbeiner, C.T.(1985), Measuring preference for ideation in creative problem-solving training, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.21(2), pp.607~636.
4. Basadur, M.S., Graen, G., and Wakabayashi, M.(1990), Identifying individual differences in creative problem solving style, *Journal of Creative Behavior*, 24(2), pp.357~394.
5. Bharadwaj S., Menon A.(2000), Making innovation happen in organizations, *Jprod Innovative Management*, 17(6), pp.424~434.
6. Busse, T.V., and Mansfield, R. R.(1980), Theories of the creative process : A review and perspective, *The Journal of Creative Behavior*, 14, pp. 240~268.
7. Crino, M.D., and M.C., White.(1981), *Satisfaction in communication Psychological Report*, 49, pp.702~74.
8. Downs C.W, and M.C. Hazen(1977), A factor analysis study of communication satisfaction, *The Journal of Business Communication*, Vol. 14, pp.682~705.
9. Farmer SM, Tiemey p, Kung-McIntyre K.(2003), Employee creativity in Taiwan : an application of role identity theory, *Academy of Management Journal*, 46, pp.618~630.
10. Hambley LA, TA. O'Neill and T. J. B. Kline(2007), Virtual team leadership : The Effects of leadership style and communication medium on interaction styles and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 103, pp.1~20.
11. Isaksen, S.G., and Parness, S.J.(1985), Curriculum planning for creative

- thinking and problem solving, *The Journal of Creative Behavior*, 19(1), pp.37~49.
12. King, N., and Anderson, N.(1990), Innovation in working groups: In *Innovation and Creativity at work*, edited by M.A. West & J.L. Farr, pp.81~100.
  13. Koza K.L.(1995), Task structure, communication and role perceptions : Their impact on inter-organizational independence, *AMA Educators Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing*.
  14. Koza K.L.(1999), *Exit barriers and conflict resolution process in channels of distribution*, Unpublished doctoral dissertation, Boston, Massachusetts: Boston University.
  15. Koza K.L, and R.P. Dant(2007), Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes, *Journal of Retailing*, 18.
  16. Mohr J., and and J.R. Nevin(1990), Communication strategies in marketing channel: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing* (October).
  17. Mohr J., and R.E. Spekman(1994), Characteristics of partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15.
  18. Mumford M.D.(2000), Managing creative people : strategies and tactics for innovation, *HRM Rev*(10), pp.313~351.
  19. Mumford M.D. and Gustafson S.B.(1988), Creativity syndrome : integration, application, and innovation, *Psychol Bull*(103), pp.27~43.
  20. Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B, and Strange J.M.(2002), Leading creative people: orchestrating expertise and relationships, *Leadership Q*(13), pp.705~750.
  21. Oldham GR, Cummings A.(1996), Employee creativity : personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*(39)(3), pp.607~634.
  22. Payne, R.(1990), *The effectiveness of research teams: A Review*, In *Innovation and Creativity at work*, edited by M.A. West and J.L. Farr. pp.101~122.

23. Rice G.(2006), Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity : evidence from Egyptian organizations, *Journal of Business Research* 59, pp.233~241.
24. Robert, K.H., and C.A., O'Relly(1974), Measuring Organizational Communication, *Experimental Social Psychology*.
25. Shelly C.E., Zhou J. and Oldham G.R.(2004), The effect of personal and contextual characteristics on creativity, *Journal of Management* 30(6).
26. Shin SJ and Zhou J.(2003), Transformational leadership, conservation, and creativity : Evidence from Korea, *Academy of Management Journal* 46(6), pp.703~714.
27. Siegel, S.M., and Kaemmerer, W.F.(1978), Measuring the perceived support for innovation in organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63.
28. Sinickas, A.(2001), *Communicating is not optional*, Harvard Business School Publishing Corporation, June.
29. Treffinger, D.J.(1995), Creative problem solving: Overview and educational implications, *Educational Psychology Review*, 7.
30. Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., and Frestein, R.L.(1983), Theoretical perspective on creative and its facilitation : An overview, *The Journal of Creative Behavior*, 17.
31. West, M.A., and Farr, J. L.(1990), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley & Sons, 1990.
32. Woodman, R.W., Sawyer J. E, and Griffin RW.(1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of management Review* 18(2), pp.293~321.
33. Woodman, R.W., and Schoenflet, L.F.(1990), An interactionist model of creative behavior, *The Journal of Creative Behavior*, 24.
34. Zhou J.(2003), When the presence of creative coworker is related to creativity : role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creativity personality, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp.413~422.

## Abstract

### Relations Between Communication Satisfaction and Group Creativity in Organization

Jang, Chung-seok\*·Park, Jong-oh\*\*

The main purpose of this study is to assess the relationship between communication satisfaction and group creativity. To achieve this purpose, this study has two objectives. First, I will identify the relationship between the satisfaction of communication and idea creation. Second, the relationship between communication satisfaction and problem solving activity will be statistically tested. The major findings of the study can be summarized as follows:

First, Statistically significant positive relations were found between the communication satisfaction and idea creation. Especially, sub-construct for supervisor communication( $\beta=0.14$ ,  $p<.05$ ), quality of media( $\beta=0.13$ ,  $p<.05$ ), individual feedback( $\beta=0.36$ ,  $p<.001$ ), organizational prospect( $\beta=0.31$ ,  $p<.001$ ) showed the statistically significant positive(+) relationship with construct in idea creation.

Second, the measurement of communication satisfaction had showed statistically significant relationship with the problem solving activity. Especially, communication with supervisor( $\beta=0.21$ ,  $p<.05$ ), quality of media( $\beta=0.21$ ,  $p<.001$ ), organizational prospects( $\beta=0.22$ ,  $p<.001$ ), and communication with subordinate( $\beta=0.37$ ,  $p<.001$ ) showed the significant positive(+) relationship with problem solving activity construct.

These consequences suggest that communication satisfaction of employee is effective in the improving the group creativity in organization.

In the conclusion, this study present the satisfaction factor of employee communication as a incremental factor of group creativity.

Key Words : communication satisfaction, group creativity, supervisor communication, media quality, subordinator communication.

---

\*Korea Polytechic University  
\*\*Soong-Eui Women's College