

변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성과에 미치는 영향: 창의적 분위기의 매개효과 및 혁신성향의 조절효과

김영명* · 안효영**

<목 차>

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형과 가설
- IV. 연구 방법
- V. 데이터 분석 및 가설 검증
- VI. 결론 및 시사점

국문초록 : 급변하는 경영환경에 적응하기 위한 조직에서 변혁적 리더십과 창의적 분위기 개념이 중요함에도 실제로 조직구성원의 혁신성과와 관련된 실증적 연구가 부족하였다. 본 연구에서는 IT서비스 분야의 연구개발 조직을 대상으로 변혁적 리더십과 조직구성원의 혁신성과의 관계에 대해 검증하였다. 또한 그 관계에 있어 창의적 분위기의 매개효과와 조직구성원의 혁신성향으로 인한 조절효과에 대해서도 검증하였다. 본 연구의 주요 결론은 다음과 같다.

변혁적 리더십과 조직구성원의 혁신성과의 관계 및 창의적 분위기와 혁신성과의 관계도 유의미하게 나타났으며, 창의적 분위기는 변혁적 리더십과 혁신성과 관계에 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 혁신성향의 조절효과 역시 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이와 같은 실증 연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 조직의 혁신 성과에 있어서 리더십

* kt 융합기술원 임원상무 (young-myung.kim@kt.com)

** kt 융합기술원 연구지원담당, 교신저자 (hyahn@kt.com)

과 창의적 분위기 조성의 관련성을 증명하였다. 뿐만 아니라 조직구성원 개인 성향에 대한 이해를 기반으로 창의적 분위기 조성을 위한 리더의 역할이 중요함을 강조하였다. 이러한 시사점을 바탕으로 추후 연구를 위하여 선행 연구 모델의 개념을 확장한 ‘창의성 생성 모델’ 개념을 제안하였다.

주제어 : 창의적 분위기, 변혁적 리더십, 혁신 성향, 혁신 성과, 창의성 생성 모델

The Effects of Transformational Leadership on the Employee's Innovative Performance: Climate for Creativity as a Mediator and Innovative Tendency as a Moderator

Young-Myoung Kim · Hyoyoung Ahn

Abstract : Despite the important role of the transformational leadership and Creative Climate to achieve firms' sustainable competitive advantage, there has been limited empirical studies linking the transformational leadership and creative climate in employee's innovative performance.

This study investigated the impact of transformational leadership on innovative performance based on employees of R&D department in IT services. This paper also investigated the mediating role of creative climate and moderating role of employee's innovative tendency in this relationship. Main findings of our empirical analysis are as follows.

While the relationships between transformational leadership and innovative performance was positively associated, creative climate had positive effect on innovative performance. As expected, we also found that the creative climate had positively mediated the relationship between transformational leadership and innovative performance. Also, the innovative tendency has statistically significant moderating effect on this relationship.

Based on the findings, we have suggested theoretical and practical implications while future research directions with limitations of the research are discussed.

Key Words : Climate for Creativity, Transformational Leadership, Innovative Tendency, Innovative Performance, Creativity Creation Model

I. 서론

급변하는 환경 변화에 적응할 수 있는 창의적이고 혁신적인 조직을 만들기 위해서는 조직 구성원에게 내적 동기부여를 통한 창의성의 자극과 이로 하여금 긍정적인 조직성과를 달성할 수 있는 리더십의 역할이 중요하다(Bennis & Nanus, 1985). 많은 선행 연구에서 이렇게 조직의 성과에 영향을 주는 리더십 요인을 공통적으로 강조하고 있는데(차동욱 외, 2008; Avolio et al., 1988; Bass & Yammarino, 1990; Howell & Avolio, 1993), 그 중에서도 조직구성원의 가치관 변화와 지적자극 등으로 동기를 부여하고 이를 통해 보다 높은 성과 달성을 유도하는 리더십 개념인 ‘변혁적 리더십’이 더욱 강조되었다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1997).

최근 연구에서는 리더십과 혁신 성과의 관계에 있어 창의적 분위기 조성이 선행되어야 한다는 개념을 강조한 ‘창의성 관계 모델(Creativity Relationship Model)’이 제시되었다(Vandael et al., 2013). ‘창의적 분위기’ 개념은 창의성과 혁신을 추구하는 조직에서 구성원들이 경험하게 되는 조직의 특징적인 패턴, 태도, 습관 등을 의미하며 단기적으로 관리나 통제를 통해 직접적인 변화가 가능하기 때문에 리더십 관점에서 중요하게 다루어지고 있다. 많이 언급되는 사례로 애니메이션 영화를 만드는 Pixar는 조직 내 약 250여명 정도의 창의적 집단을 운영하는데, 그 경쟁력의 핵심이 모두가 참여하고 제안하며, 신뢰를 형성하고, 원활한 피드백을 받을 수 있는 창의적 분위기 조성에 있음을 강조하였다(Catmull, 2008).

이렇게 기업의 지속적인 혁신 성과를 위한 리더십과 창의적 분위기 조성 개념 및 영향 요인과 관련하여 Amabile, Ekman, Isaksen 등의 선행연구에서 많이 논의는 되어왔다. 선행연구들의 주요 흐름은 리더십이 조직구성원의 내재적 동기를 높이고, 이를 통해 조직구성원의 창의성 및 성과에 영향을 미친다는 것이다. 또한 리더십을 통해 조직구성원의 동기를 자극할 수 있는 창의적 환경을 제공할 경우 창의성이 더욱 강화될 수 있다는 것이다(장은영 외, 2013). 그러나 실제로 현실에서 어떻게 구현되어야하는가에 대한 실증적 분석은 부족하다(Mumford et al., 2012).

특히 기업의 차별적 경쟁력을 확보하기 위해 신기술과 신제품 아이디어를 지속해서 개발해야하는 연구개발(R&D) 조직은 혁신성과의 중요성이 더욱 크다고 볼 수 있다. 연구개발 조직은 창의적인 과학연구 수행을 통해 조직이 필요로 하는 지식과 기술을 창출하여 성과에 직접적으로 기여하게 되기 때문이다(이재하, 2012).

본 연구에서는 이러한 관점에서 연구개발 조직구성원의 혁신성과에 영향을 미치는 변혁적 리더십과 창의적 분위기, 조직구성원의 혁신 성향 요인의 관계에 관해 실증 연구를 수행하고자 한다. 이를 통해 조직구성원들에게 내재적 동기를 자극하고, 창의성이 형성될 수 있는 분위기 조성을 통해 조직의 성과를 창출할 수 있는 리더의 역할을 모색할 필요가 있다(Bennis & Nanus, 1985).

정리하면, 본 연구의 연구 문제는 다음과 같다.

변혁적 리더십은 조직구성원의 혁신 성과에 영향을 미치는가?

창의적 분위기는 변혁적 리더십과 혁신 성과 관계에 어떠한 영향을 미치는가?

조직 구성원의 혁신 성향은 변혁적 리더십과 혁신 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구는 선행 연구에서 제시된 리더십과 혁신성과 관계에 있어서, 창의적 분위기 요인과 조직구성원의 혁신 성향이라는 요인의 영향 관계를 종합적으로 분석하였다는 점과, 특히나 최근 강조되고 있는 창의적 분위기 개념을 국내 주요 IT기업의 연구개발 조직을 대상으로 실증 연구를 수행했다는 점에서 학술적 기여가 있다. 또한 연구결과를 통해 선행 연구의 ‘창의성 관계 모델’을 개념적으로 확대한 ‘창의성 생성 모델(Creativity Creation Model)’을 제언하고자 한다. 이 모델은 조직구성원의 성과를 최대한 발휘할 수 있는 혁신 성향과 창의적 분위기를 조정하고, 성과에 대한 피드백이 다시 리더십에 반영되어 지속적인 조직의 창의성 생성의 기반을 확대해나갈 수 있는 선순환 구조의 모델로, 추후 다양한 분야에서 실증 연구가 수행되어야 하겠으나, 조직에서 적용할 수 있도록 구체화된 개념적 모델과 리더의 역할에 대한 가이드라인을 제시함으로써 실무적인 기여도 하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

혁신은 조직의 성장과 생존에 중요한 요소이며, 이를 위해 많은 연구들이 리더의 역할이 중요하다고 강조하였다(Isaksen & Akkermans, 2011).

창의적 분위기 형성을 위한 리더십 개념은 일반적인 리더십 개념과 차이가 있는데(Mumford & Licuanan, 2004), 특히 조직 구성원의 창의성에 밀접하게 영향을 미치는 리

더십 개념으로(Shin & Zhou, 2003; 이상규 외, 2012), Bass(1985, 1990)가 정의한 변혁적 리더십(Transformational Leadership)을 들 수 있다. 여러 가지 리더십 스타일들 중에서 변혁적 리더십은 창의성에 효과적 영향을 미치는 리더십 스타일의 속성을 포괄하고 있으며, 조직구성원의 창의성을 신장시키도록 하는 리더십으로서 관심을 받고 있다(장은영 외, 2013).

변혁적 리더십은 어떻게 리더가 조직구성원에게 영향을 미치는가와 관련된 관점으로, 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 미치는 과정에서 직접적인 영향력을 주기보다는 부하의 가치 및 신념체계를 변화시킴으로서 조직이나 집단의 성과를 제고하는 리더의 행위라고 할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십이란 직원들의 사기, 이상, 흥미와 가치관의 변화를 통하여 자기의 이익을 능가하도록 변화시켜 처음에 기대 하였던 것보다 더 나은 성과를 내도록 동기부여시키는 리더십 형태를 말한다(Dvir et al., 2002; Bass, 1985). 조직의 경영 환경의 불안정성이 급증하고 변화의 중요성이 커지면서 변화와 도전을 강조하는 변혁적 리더십의 필요성은 그 어느 때보다 강조되고 있다(Bass & Avolio, 1997; Jung, Chow & Wu, 2003). 이는 변혁적 리더십이 빠르게 변화하는 경영 환경에 대처하기 위해 변혁과 변화를 강조한 리더십으로 여겨지기 때문이다(임준철, 윤정구, 1999; Bass, 1985).

변혁적 리더십은 조직구성원들의 리더에 대한 만족도를 향상시켜줄 뿐만 아니라 모호한 문제에 대한 창의적인 해결책을 개발할 수 있도록 도와주며, 새로운 상황에 적절하게 반응할 수 있도록 해준다(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). 이러한 변혁적 리더십은 업무 환경과 조직 문화에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직 구성원들의 업무 태도 및 상호 교류에 대한 동기에 영향을 미치고 이를 통해 조직 전체에 영향을 미칠 수 있다(Amabile, 1988).

변혁적 리더십을 보여주는 리더들은 부하 직원에게 미래에 대한 비전을 제시해주고, 새로운 미래를 위해 열심히 근무할 수 있도록 고무시켜 줌으로써 직원의 직무 만족도 및 직무 성과를 유지할 수 있도록 해준다(Vera & Crossan, 2004). 많은 다른 선행 연구들도 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 성과(차동욱 외, 2008; Avolio et al., 1988; Bass & Yammarino, 1991; Howell & Avolio, 1993)에 유의한 영향을 미치고 있음을 보여준다(김정식, 2012).

Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 네 가지 구성요소로, 카리스마(Charisma) 또는 이상적 영향력(Idealized Influence), 영감적 동기부여(Inspirational Motivation), 지적

자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)를 언급하였다. 이 네 가지 요소의 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 변혁적 리더십(Transformational Leadership)의 행동 특성

구분	정의
카리스마(Charisma) 또는 이상적 영향력 (Idealized Influence)	<ul style="list-style-type: none"> • 변혁적 리더가 구성원에게 강한 감정과 동일시를 유발시켜 영향력을 행사하는 과정 • 리더 자신의 천부적 자질과 능력을 기반으로 목표와 이상을 확실히 표명하고 이를 통해 구성원들로 하여금 리더가 제시한 비전을 따르도록 만드는 것
영감적 동기부여 (inspirational motivation)	<ul style="list-style-type: none"> • 리더가 구성원으로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대해 제시한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 동기부여하고 격려하는 것
지적 자극 (intellectual stimulation)	<ul style="list-style-type: none"> • 가치, 상상력, 문제해결 및 문제인식의 방식을 변화시키고 자극하는 행동 • 리더는 구성원들로 하여금 기존의 방식에 의문을 제기하여 문제에 새로운 방식으로 접근하게끔 도와주며 이를 통해 부하의 창의성을 개발하고 새로운 도전을 격려
개별적 배려 (individualized consideration)	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원에게 개인적이고 개별적인 조언을 아끼지 않으며 이 과정에서 자신감과 자기 효능감을 증진시켜 구성원 개인의 발전을 도모하는 행동

Bass, B. M.(1985, 1990)에서 인용

변혁적 리더십은 선행연구에서 정의된 바와 같이 혁신성장에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 리더십 개념으로 본 연구에서는 종속변수인 혁신성과 및 매개변수인 창의적 분위기 요인에 영향을 미치는 독립변수 개념으로 활용하였다.

2. 창의적 분위기(Climate for Creativity)

창의성 관련 선행 연구들은 주로 개인 특성 관점에서 교육학이나 심리학 분야를 중심으로 이루어졌다(Mumford et al., 2012). 이후 Amabile, Woodman, Sawyer 등에 의해 조직 차원의 창의성 연구로 확장되었으나 조직에서 창의성을 현실적으로 어떻게 구현해 낼 것인지, 구체적으로 실천 가능한 과제 도출과 관련된 실증 분석이 부족하다. 그래서 경영학 분야에서는 조직의 운영 및 관리 차원에서 연구 성과를 실무에 반영할 수 있도록 창의성 개념 역시 학습되고 향상될 수 있다는 관점에서 통합적인 접근을 시도하고 있다.

대표적으로 Amabile(1988)은 창의성 개념을 개인수준을 넘어 집단과 사회 심리적 조직 수준으로 확장하였고, 영역관련 기술, 창의적 과정, 내적 동기, 사회적 및 작업/직무 환경에 대한 구성모델인 창의성 구성이론을 제시하였다. 이러한 이론을 바탕으로 조직의 창의적 분위기에 대한 연구(Amabile, 1996)에서 창의성 촉진 및 방해요인이라는 관점에서 기존 연구들을 종합하여 통합모델로 제시하고 있는데, 이 모델은 현재 가장 많이 사용되며, 통계적 타당성이 높은 것으로 인정받고 있다(안석기·이태섭, 2013).

<표 2> 창의적 분위기 조성을 위한 창의성 촉진 및 방해요인 (Amabile, 1996)

구분	요인	내용
창의성 촉진요인	조직의 격려	아이디어에 대한 의사소통 및 공정한 평가 창의적 작업에 필요한 프로세스 및 보상과 지지, 조직문화
	리더로부터의 격려	리더의 역할모델, 적절한 목표 설정, 조직원에 대한 신뢰, 공정한 평가
	창의성에 대한 지지	팀 구성원들 간 신뢰와 지원, 다양한 아이디어에 대한 개방성 및 건설적인 도전, 작업에 대한 공유
	충분한 자원	정보, 시설, 재료, 자금을 포함하는 자원의 적절한 확보
	직무의 도전감	업무의 중요성에 대한 인식, 자발적 내재적 동기
	자유와 자율성	주인의식, 의사결정의 자유, 자신의 업무에 대한 통제 느낌
창의성 저해요인	작업량의 압박	과도한 시간적 압박, 개인의 생산성에 대한 비현실적인 기대, 창의적인 작업에 대한 방해
	조직적 차원의 장애 요인	구조적 장애(계층화, 공식화, 중앙집중화), 사회정치적 장애(순응을 강화하는 규범, 절차적 장애(창의성을 저해하는 규정, 절차, 정책들), 자원 장애(사람, 재원, 정보 등), 개인구성원의 태도적 장애(위협회피, 비협조적 태도 등)

안석기·이태섭(2013)의 연구에서 인용된 내용 수정

이러한 선행 연구의 흐름을 보면, 결국 조직구성원의 창의성 발현을 통한 혁신성과를 위해서는 조직의 창의적 분위기 형성이 선행되어야 하는데, 오랜 시간 축적되어 형성되는 조직문화 개념보다 비교적 단기간에 제도나 습관을 변화시켜 조직문화에 영향을 줄 수 있는 조직분위기 형성에 대한 관심이 높아지고 있다(Vandael et al., 2013).

창의적 분위기에 대한 개념을 이해하기 위해서는 이러한 조직문화와 조직분위기에 대한 개념 차이를 이해해야한다. 선행연구에서 조직 문화와 조직 분위기에 대한 개념을 이해하기 위한 많은 정의들이 있는데(Glisson & James, 2002), 조직 문화는 ‘조직 구성원간의 공유되는 적절한 행태나 행동에 대한 가치나 믿음’을 의미하며, 오랜 시간 조직 내에 축적되어 조직구성원들을 결속시키는 역할을 한다(Rainey & Steinbauer, 1999). 반면, 조

직 분위기는 ‘조직 내 특징적으로 나타나는 행위, 태도, 만연된 심리적 상황’ 등을 의미하며(Ekvall & Ryhammar, 1999), 좀 더 변화가능하고, 리더에 의해 직접 통제도 가능하며, 조직 구성원들이 의식할 수 있는 사회적 환경적 측면을 포함한다(Schein, 2004). 즉, 조직 문화는 조직 분위기에 의해 일하는 방식, 규범, 역할, 전통 등을 형성하게 된다(Amabile, 1988).

조직의 창의성과 혁신에 자극을 주는 창의적 조직 분위기에 대한 연구는 1980-90년대에 미국과 유럽에서 주로 연구 수행되었는데, 이 과정에서 많은 논문들과 측정도구들이 만들어졌다(Amabile & Gryskiewicz, 1989; Ekvall, 1991, 1996; Isaksen, 1995). 대표적인 측정도구로 Work Environment Inventory(WEI; Amabile & Gryskiewicz, 1989), Simulational Outlook Questionnaire(SOQ; Isaksen, 1995), Creative Climate Questionnaire(CCQ; Ekvall, 1991, 1996) 등이 있다. SOQ는 1950년대 부터 R&D 분야에 적용하여 만들어진 조직 분위기 측정지표로, CCQ의 영문버전이며, 온라인에 공개되어있다(soqonline.net). SOQ에서는 CCQ에서 역동성 & 생동감(Dynamism & Liveliness) 척도가 삭제되어 9개의 하위 척도로 구성되었으며, 각 영역별 정의는 다음 <표 2>와 같다.

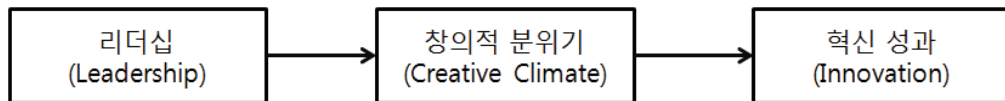
<표 3> Simulational Outlook Questionnaire (Isaksen, 1995)

영역	정의
도전&참여 (Challenge & Involvement)	조직의 목표와 운영에 대한 조직구성원의 감정적인 참여 정도 - 높으면, 구성원들이 자기 일에서 기쁨을 찾으려고 많은 노력을 하게 된다.
자유성 (Freedom)	조직 내 구성원 행동의 독립성 정도 - 높으면, 자유로운 풍토 하에서 문제점과 대안에 대해 의논하거나 적극적으로 기획하며 결정할 수 있다.
위험감수 (Risk Taking)	조직 내에서의 불확실성, 위험에 대해 감수하려는 정도 - 높으면, 문제에 대한 결정과 행동이 신속하게 이루어지며 기회를 잘 포착하고, 실행한다.
아이디어 독려 (Idea Support)	새로운 아이디어나 제안의 지원 정도 - 높으면, 지원적 분위기에서 많은 관심과 실행기회가 높게된다.
아이디어 투자 시간 (Idea Time)	새로운 아이디어의 생성을 위한 투자 시간의 정도 - 높으면, 사전에 계획되지 않았더라도 새로운 과제나 아이디어를 제안하고 개발해볼 수 있다.
신뢰&개방 (Trust & Openness)	조직 내 관계에 대한 정서적 안정감의 정도 - 높으면, 자발적으로 아이디어를 제시하고 상호간 의견교환이 개방적으로 이루어진다.

유머 (Humor & Playfulness)	자발적이고 편안한 조직 분위기의 정도 - 낮으면, 분위기가 경직되어 있고, 침울하며, 농담은 부적절한 것으로 간주된다.
토론 & 논쟁 (Debate)	서로 다른 관점, 아이디어에 대해 다른 의견으로 토의할 수 있는 정도 - 높으면, 자신의 의견을 제시하고, 타인 의견을 경청하며 질문할 수 있는 분위기가 형성된다.
갈등 (Conflicts)	조직 내 개인적 감정의 충돌과 긴장 수준 - 높으면, 구성원 개인간 비방하고, 충돌을 제어하지 못한다.

Ekvall(1996); Isaksen & Akkermans(2011); 김혜숙(2005)에서 인용된 내용 수정

최근에는 <그림 1>과 같이 ‘창의성 관계 모델(Creativity Relationship Model)’이 제시되었다(Vandael et al., 2013). 리더가 창의적 문화를 구축하기 위해서는 ‘창의적 분위기’ 조성이 선행되어야 하며, 조직의 리더십이 혁신성가에 직접적 영향을 미치는 것이 아니라, 창의적 분위기 조성을 통해 조직 문화를 형성해나가야 혁신이 가능하다는 것을 보여주고 있다(Isaksen & Akkermans, 2011).



<그림 1> ‘창의성 관계 모델(Creativity Relationship Model)’ (Vandael et al., 2013)

이러한 선행 연구 모델을 근거로, 본 연구에서는 창의적 분위기 요인을 변혁적 리더십과 혁신 성과간 매개변수로 정의하였으며, 국내 연구가 부족한 창의적 분위기 개념에 대해 그 영향 관계에 대한 실증 연구를 수행하였다.

3. 혁신 성과

조직에서 지속적인 혁신의 필요성이 증가하면서, 이러한 혁신의 활동에 대한 측정과 방법에 대해서도 많은 논의가 있어왔다(이준호 외, 2012).

혁신이란 개인 및 조직 나아가 사회에 의미 있는 효익을 제공하기 위해 의도적으로 아이디어, 공정, 제품, 절차 등을 도입하고 적용하는 것으로 가치 창출의 핵심동인이다(Goyal & Pitt, 2007). 특히 제조업이 중심이 되던 경제시기에는 제조분야의 기술혁신 연구개발을 중심으로 연구가 이루어졌으나, 서비스 영역의 성장과 함께 서비스 분야에서도

혁신에 대한 연구가 증가하고 있다(Johnstone, 1999).

혁신의 개념 및 혁신과 관련된 조직성과에 대해서는 다양한 인식들이 존재하기 때문에 한 가지 기준을 가지고 모든 조직의 성과 향상 유무를 평가할 수 없을 뿐 아니라 (Brewer & Seldon, 2000; 이병헌 외, 2008), 모든 조직에 공통적으로 적용할 수 있는 단일한 성과 판단의 기준도 없다. 실제로 연구개발 조직의 혁신이라는 성과는 재무적 성과로 바로 나타나기 어렵고, 혁신의 역할이라는 것이 명확히 정의되기 어렵다. 특히 서비스 영역은 무형성, 소멸성 등과 같은 본질적 특성으로 인해 기존의 측정 방법 적용에도 한계가 있다(Schepurek & Dulkeith, 2013).

선행연구에서 혁신성과를 분석한 사례들을 보면, 혁신성과는 성과변수를 객관적으로 측정하는 방법과 객관적 성과에 대한 만족도 평가방식의 주관적 방법으로 나누어볼 수 있다. 많은 선행연구에서는 객관적 자료수집의 한계로 인해 주로 주관적 평가방식이 이루어져 왔다. Gupta & Wilemon(1990)의 연구에서는 성과를 신제품개발노력에 대한 전반적인 만족도로 측정하였고 Griffin & Page(1993)의 연구에서는 매출액 목표, 이익목표, 시장점유율목표의 충족정도를 주관적으로 평가하였다. 안석기·이태섭(2013)의 연구에서는 종속변수인 창의성 성과를 창의성 수준에 대한 자기평가(개인, 팀, 조직 각 수준에서 10점 척도로 평가)로 수행하였다.

이러한 주관적 평가 방식 중 많은 선행 연구에서 종속변수로서 업무성과 지표를 활용하였는데, 업무 성과란 조직구성원의 업무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지를 의미하는 개념으로 생산성 의미와 동일하게 사용되며(Pincus, 1986), 조직구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 혹은 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의할 수 있다(Tett & Meyer, 1993). Borman & Motowidlo(1993)는 업무성과를 조직구성원들이 공식적으로 자신들의 업무라고 인식하는 활동들이나 조직의 핵심적인 사항들에 기여하는 활동으로 정의를 내리고 있으며, Murphy(1989)는 직무기술서 상에 명시되어있는 자신들의 업무의 달성 정도로 정의하고 있다. 이와 유사하게 Millar(1990)는 조직구성원들이 조직의 목표를 세우고 목표달성을 위한 노력의 결과가 업무성과라고 정의하였다. Williams & Anderson(1991)은 업무성과를 현재 자신이 맡고 있는 업무가 공식적으로 요구하는 사항과 기대수준을 성공적으로 이루어 나가고 있는 정도로 정의하고 있으며, 업무 성과의 지표로 개인의 업무달성도의 인식수준, 업무수행의 충실성, 조직목표에 대한 기대 충족을 사용하였다(최인규, 2013).

본 연구에서는 선행연구의 다양한 정의들을 종합하여, 공통적으로 조직의 성과 개념을 객관적 성과에 대한 주관적 평가 방식으로 측정하기 위해서 조직의 생산성과 직결될

수 있는 조직구성원의 업무성과 개념을 측정 지표로 활용하였으며, 업무성과의 개념은 조직 내 구성원들이 조직의 목표에 따른 생산성의 달성에 기여하는 방법으로서, 조직구성원들이 자신들에게 공식적으로 요구되는 업무를 성공적으로 수행해 나가고 있는 정도로 정의할 수 있다(이건창 외, 2009; 최인규, 2013).

Ⅲ. 연구모형과 가설

1. 변혁적 리더십과 혁신 성과

조직 혁신에 있어서 리더십은 중요하게 인식되고 있는데(Garcia-Morales et al., 2008; Jung et al., 2003), 이는 경쟁적 비즈니스 환경에서 리더십이 조직 내의 리더들로 하여금 조직구성원들이 기대 이상의 성과를 수행해내고 이를 통해 개인적 차원 및 더 나아가 조직 차원에서 새로운 변화를 유도할 수 있는 힘으로 여겨지기 때문이다(Khan et al., 2009). 이러한 관점에서 Jung(2001)과 Mumford & Gustafson(1988)의 연구에서도 리더십을 조직의 혁신적 성과에 중요한 영향을 미치는 요인 중 하나로 강조하고 있다. Thamain(1990)과 McDonough(1993)의 연구에 의하면, 혁신 성과는 리더십에 의해 크게 영향 받는다고 하였으며, 리더의 가장 중요한 역할이 조직의 혁신과 창의성을 돕는 일이라고 하였다.

본 연구에서는 선행 연구를 바탕으로 조직의 혁신 개념과 가장 관련 있는 리더십 유형인 변혁적 리더십이 조직구성원들의 인식변화를 통한 동기 수준의 제고 및 행동변화를 통해 조직구성원의 업무성과 향상에 기여할 수 있다는 관점에서 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

사회인지이론(Bandura, 1997)에 따르면 변혁적 리더십은 조직구성원 학습을 통한 혁신 역량 향상의 중요한 요인으로 볼 수 있다. 카리스마 또는 이상적 영향력을 행사하는 변혁적 리더는 일반적으로 불가능하다고 여겨지는 일을 실행함으로써 조직 구성원들에게 강력한 역할 모델이 되며, 이로 인해 조직구성원들은 어려움을 극복할 수 있다는 믿음으로 보다 높은 성과 달성을 기대하게 된다(Conger & Kanungo, 1987). 이렇게 조직구성원에 대한 리더의 심리적 지원은 부하 직원의 동기부여, 직무 만족, 성과 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Babin & Boles, 1996). 실제로 Avolio & Gibbons(1988)의 경영

게임 시뮬레이션 연구에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다. Keller(1992)는 3곳의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트 질과 예산, 스케줄 성과가 높아짐을 밝혔다. 또한 캐나다의 금융기관을 대상으로 종단적 연구를 실시한 Howell & Avolio(1993)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 성과와 정(+)의 관계를 갖는다고 하였다(황기순 외, 2005).

Bass(1985)는 변혁적 리더가 조직 구성원에게 예상되는 결과의 중요성에 대한 인식과 집단의 목표를 위해 개인적 이익을 초월하도록 유도하며, 자극을 통해 개인 욕구 수준을 변형시키는 방식을 통해 기대 이상의 성과를 달성할 수 있다고 하였다. 이러한 변혁적 리더십과 혁신성과의 긍정적인 관계는 다양한 수준의 권한을 가진 리더와 조직형태 그리고 여러 나라에서 되풀이 되어 나타난다고 하였는데(Bass & Avolio, 1997), 이상의 연구 성과들을 볼 때 변혁적 리더십은 성과와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다(황기순 외, 2005). 이와 같은 선행 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 변혁적 리더십은 조직구성원의 혁신 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 변혁적 리더십과 창의적 분위기

창의적 분위기는 ‘조직의 창의적 혁신성과를 위해 조직 내 특징적으로 형성된 행위, 태도, 만연된 심리적 상황’ 등을 의미하며(Ekvall & Ryhammer, 1999), 좀 더 변화가능하고, 리더에 의해 직접 통제도 가능하며, 조직 구성원들이 의식할 수 있는 사회적 환경적 측면을 포함하는 개념이다(Schein, 2004).

많은 선행 연구들이 리더십 행위(Leadership Behavior)는 혁신을 위한 조직의 분위기에 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(Amabile & Khaire, 2008; Mumford & Gustafson, 1988; Mumford et al., 2002). Scott & Bruce(1994)는 리더가 조직구성원과의 소통이 많을수록 혁신적 분위기 조성에 대한 인식이 높게 나타났다고 하였다. Ekvall & Arvonen(1984)은 리더십 유형과 창의적 분위기 요인 간 다중 상관관계(Multiple Correlations)가 있다고 하였다. 특히 변혁적 리더십은 조직의 창의적 문화 형성과 긍정적 관계로 제시되고 있으며(Jung, Chow & Wu, 2003; Keller, 1992; Shin & Zhou, 2003), Amabile(1996)은 창의적 노력과 학습 분위기가 가능한 창의적 조직 분위기를 유지하려

는 리더의 노력을 통해 조직의 창조성을 향상시킬 수 있다고 하였다(Yukl, 1999).

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더는 조직구성원의 동기수준과 행동변화에 영향을 주기 위하여 창의적 사고와 행위를 위한 환경을 지원하고 조성하게 된다는 관점에서 변혁적 리더십이 창의적 분위기에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

결국 변혁적 리더는 조직구성원의 성과를 향상시키기 위해 더욱 흥미를 유발하는 업무설계와 조직구성원들의 창의성을 조성하고 지원하는 환경 및 조직분위기를 만들어 나가게 된다(송병식, 2006; 홍윤기, 2008). Nemanich & Keller(2007)의 기업의 인수 과정상 변혁적 리더십이 직원들에게 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 직원들이 기업의 변화 상황을 받아들이게 하고, 성과와 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이를 위해 변혁적 리더들은 명확한 목표를 설정하고, 창의적인 사고를 할 수 있도록 지원한 것으로 나타났다.

창의적 분위기 조성을 위한 리더의 역할에 대해서도 다양하게 논의되고 있는데, Amabile & Khaire(2008)는 협동을 통해 다양성을 확대하고, 창의성 발현 단계도를 구성하여, 초기에는 발견의 시간을 제공하고, 불가피한 실패를 인정해주며, 지적인 도전으로 동기를 부여해야 한다고 제시하고 있다. Isaken & Akkermans(2011)은 창의적 분위기 조성을 위해 필요한 요구사항들을 만족시키기 위해서 조직의 리더는 ‘보상제도’, ‘수준별 창의성 향상 프로그램’, ‘투명성 제고 시스템’, ‘프로세스 진단 및 개선 활동’, ‘개방적 커뮤니케이션’의 역할을 반드시 수행해야 한다고 설명한다(Vandael et al., 2013). 이와 같은 선행 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2. 변혁적 리더십은 창의적 분위기에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 창의적 분위기와 혁신 성과

조직의 창의적 분위기는 조직구성원의 혁신적 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인 중 하나이다(Isaksen & Akkermans, 2011). 조직구성원의 창의성 발현을 통한 창의적 성과를 위해서는 조직문화 또는 조직분위기 형성이 선행되어야 한다(Vandael et al., 2013). Hsu & Fan(2010)은 조직의 근무환경과 조직의 창의성 및 혁신적 성과가 중요한 관련성이 있다고 하였고, Ekvall(1984; 1991; 1996; 1999)은 조직의 창의적 분위기에 따라 조직의 혁신 성과(특히 수, 기술·시장 독창성, 비즈니스 전략, 개발·런칭이 가능한 신

제품·서비스)가 다르게 나타난다고 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직구성원의 혁신 성과는 창의적 사고와 행위에 영향을 미칠 수 있는 만족스러운 근무환경과 조직몰입이 가능한 창의적 분위기 조성에 따라 성과가 달라질 수 있다는 관점에서 창의적 분위기가 조직구성원의 혁신 성과에 긍정적 영향을 미친다고 가정하였다.

조직구성원 개인은 각자의 능력을 발휘할 수 있고 자신의 필요를 만족시킬 수 있는 근무환경을 기대한다고 한다(Cohen, 1992). 즉, 조직 구성원들의 기대에 부응하는 환경을 제공할 때 각 개인들은 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 또한 Denison(1984)은 조직의 성과 수준을 결정하는 데에 있어서 문화적 요인들이 중요한 역할을 하는데, 조직구성원이 공유하는 공통의 비전, 규범적 통합 수준이 높은 조직이 좋은 성과를 낼 것이라고 했고, DeCotiis et al.(1987)은 자율성, 신뢰, 응집력, 지원, 인정, 공정성, 혁신적 조직풍토가 강할수록 조직구성원의 조직몰입이 높아진다고 하였다(한주희 외, 1997). 각 개인의 조직몰입이 가능한 창의적 분위기 조성은 결국 조직의 성과로 연결될 수 있는데, Pirola-Merla & Mann(2004)의 공동연구에서 보면 팀 창의성이 개인 창의성의 단순한 합이 아니라 조직의 지원, 비전 등 창의성에 대한 조직의 환경적 조건에 따라 매우 다르게 나타난다는 것을 알 수 있다. 송병식(2005)과 홍윤기(2008)의 연구에서도 조직구성원들의 흥미를 유발할 수 있는 업무설계와 창의성을 지원하는 조직분위기 조성을 통해 조직구성원의 성과가 향상되었음을 밝히고 있으며, Nemanich & Keller(2007)의 연구에서도 명확한 목표 설정과 창의적 사고가 가능한 조직의 지원을 통해 업무 성과에 긍정적 영향을 미친 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 선행 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3. 창의적 분위기는 혁신 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

4. 창의적 분위기의 매개 효과

조직구성원의 혁신성과를 촉진시키는 중요한 요인 중 하나가 창의적 분위기 조성이다. 창의성이나 혁신과 관련된 여러 선행 연구에서 창의적 분위기 조성의 개념은 더욱 강조되어 왔으며, 특히 조직의 리더십과 혁신 성과 관계에 있어 매개 역할을 한다고 언급하고 있다(Hosseini, Azar & Rostamy, 2003; Isaksen & Akkermans, 2011). 최근 제시

된 ‘창의성 관계 모델(Creativity Relationship Model)’ 개념에서 리더십은 혁신성과에 직접적 영향을 미치는 것이 아니라, 창의적 분위기 조성을 통해 결국 조직문화 형성 및 이를 통한 혁신성과가 가능하다는 것을 보여주고 있다(Isaksen & Akkermans, 2011; Vandael et al., 2013). Hosseini et al.(2003)는 근무환경 분위기가 혁신 성과와 관련이 있는데 특히 혁신적 분위기는 혁신에 중요한 영향을 미치는 매개요인이라고 하였다. Howell & Avolio(1993)는 변혁적 리더십과 성과 간의 관계에 혁신에 대한 지원 요인이 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. Isaksen & Akkermans(2011)의 연구에서도 근무환경을 의미하는 조직의 분위기가 리더십 행위와 조직의 창의성 형성에 중요한 매개 역할을 하고 있다고 하였고, Ekvall & Ryhammer(1999)의 연구에서도 리더십과 조직성과는 직접적 성과가 나타나지 않고 조직분위기에 의한 매개효과가 나타났음을 보여주고 있다.

본 연구에서는 창의적 분위기가 리더십과 성과 간 관계를 매개한다는 선행연구들을 바탕으로, 변혁적 리더는 조직구성원의 창의적 성과를 높이기 위해 성과를 높이는 분위기를 조성하고 이를 통해 조직구성원의 행위와 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 관점에서, 창의적 분위기가 변혁적 리더십과 조직구성원의 혁신 성과 관계에 매개적 영향을 미친다고 가정하였다.

유영식 외(2009)에 의하면 변혁적 리더십은 조직구성원의 내재적 동기유발을 통해 구성원들을 이끌어 나가는 리더십으로, 구성원의 행동에 직접적인 영향을 미치기보다는 다른 요인에 의해 매개될 가능성이 높다고 제시하고 있다. 실제로 IBM이 2010년 전세계 CEO 1,541명을 대상으로 설문조사를 수행한 결과, ‘리더십’은 ‘혁신’에 직접적으로 영향을 준다고보다는 ‘혁신 분위기’ 조성을 통해 조직문화를 형성하여 혁신이 가능하다는 것을 보여주었다. 변혁적 리더십 유형은 조직구성원들의 자기결정과 창의성을 증진시키고 업무 활동의 관심 수준을 증대시켜 창의적 성취감을 강화시키기 위해, 리더의 긍정적 격려와 지원을 통한 창의적 분위기를 조성하고 내적동기를 자극하여 구성원의 창의적 행동반응과 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(장은영 외, 2013). 이와 같은 선행 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 4. 변혁적 리더십과 혁신성과간의 관계에서 창의적 분위기의 매개효과가 있을 것이다.

5. 혁신 성향의 조절 효과

리더십 발휘가 조직 현장과 분리되어 나타나는 일이 아니므로 다양한 상황 변수들과의 상호작용을 고려하지 않을 수 없다. 이와 관련하여 선행연구에서는 리더십과 혁신성과 등의 상황 조절변수로서 구성원의 개인 특성 요인에 대해 설명하고 있다(Kerr & Jermier, 1978; 송병식 & 강영순, 2001). 변혁적 리더십은 구성원들의 욕구에 대한 배려와 자극을 통해 자신감을 증대시키고, 조직구성원들이 만족할 수 있는 방향으로 이끌어서 창의성을 강화하게 된다. 그러나 이러한 변혁적 리더십이 개인의 어떠한 특성과 어떻게 결합하여 창의성을 강화할 수 있는가에 대한 설명은 아직 미흡한 실정이다(장은영 외, 2013). 또한 변혁적 리더십과 창의성의 관계에서 조직구성원들의 성격을 고려해야 한다는 연구(Dansereau et al., 1995), 부하 직원의 성격과 가치관의 차이는 리더의 영향에 대한 부하 직원의 반응에 중요한 역할을 한다는 연구(Ehrhart & Klein, 2001), 개인특성이 성과를 판단하는데 중요한 영향 변수임을 설명하는 연구(King & Xia, 1997)들을 보면, 변혁적 리더십과 혁신 성과의 관계에 있어 조직구성원의 가치관 또는 성향에 대한 연구가 필요하다는 점을 시사한다.

본 연구에서는 이러한 선행연구들을 근거로 혁신에 대한 개인의 적극적 성향은 변혁적 리더의 영향에 의해 더욱 창의성을 향상시켜 혁신성과에 기여할 수 있다는 관점에서, 변혁적 리더십이 혁신성과에 미치는 영향은 조직구성원의 혁신성향에 따라 달라질 것이라고 가정하였다.

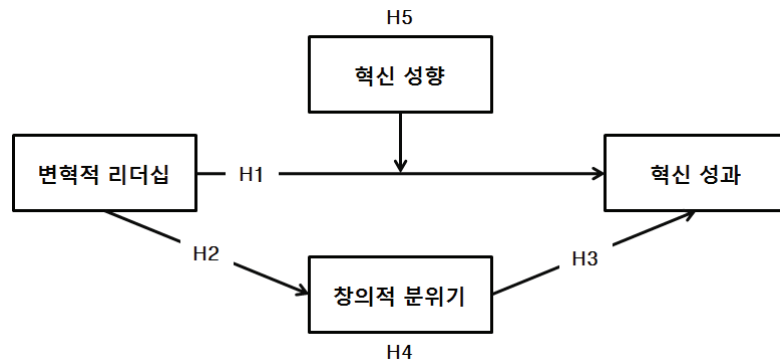
대부분의 창의적인 사람들은 지적인 호기심이 강하며, 경험에 대해 보다 개방적이고, 관심의 폭이 넓다. 또한 남들이 보지 못한 새로운 문제나 가능성을 찾아내는 것으로 포기하지 않고 문제를 지속적으로 추진해 나가는 능력을 가지고 있다(노풍두 외, 2011). Sternberg & Lubart(1995)는 도전적 성격과 위험감수의 모험적 성격의 연구자는 창의적 생각과 연구를 통해 성과 창출에 긍정적 기여를 할 수 있다고 하였다. Amabile et al.(1990)에 의하면 이러한 성격 같은 개인특성이 개인의 내재적 동기 수준에 영향을 주어 창의성을 높일 수 있다고 설명하고 있는데, 변혁적 리더십은 이러한 내재적 동기부여와 같은 상태를 거쳐서 조직구성원들의 창의성에 영향을 주게 된다고 볼 수 있다.

상황 조절 변수로서의 개인 특성은 리더가 직접적으로 통제하기 어려운 요인이지만, 혁신성향은 조직 구성원들이 조직의 혁신 프로그램을 어떻게 인식하고 수용하며 실천하고 있는가를 살펴보는 해결책을 제시할 수 있으며(임준철 & 윤정구, 1998), 조직의 리더

십과의 상호작용을 통해 조직의 혁신 성과를 향상시킬 수 있는 중요한 요인이 될 수 있다. 이와 같은 선행 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 5. 변혁적 리더십이 혁신성가에 미치는 영향은 혁신성향에 따라 달라질 것이다.

선행 연구 고찰을 통해 설정된 가설을 바탕으로, 조직구성원의 혁신 성과에 있어 변혁적 리더십에 대한 창의적 분위기의 매개효과 및 혁신성향의 조절 효과에 대한 관계를 검증하고자 다음 <그림 2>와 같이 연구 모형을 제시하였다.



<그림 2> 연구 모형

IV. 연구 방법

1. 데이터 수집

본 연구는 IT서비스 산업의 연구개발 조직에서, 조직구성원의 혁신성과를 위한 변혁적 리더십 요인과 창의적 분위기, 혁신 성향 요인의 상관관계를 규명하는 것으로, 국내 주요 통신사들의 내부 연구소 소속인 연구원들을 대상으로 연구를 수행하였다. 연구 대상인 통신서비스 업체들은 모두 기존 조직 내부에 기술개발을 위한 연구소를 운영하고 있으며, 제조 산업 중심이 아닌 IT서비스 영역 중심의 연구개발을 수행하고 있고, 심한 경쟁속에서 혁신을 위해 많은 연구개발 노력을 수행하고 있으므로, 혁신을 위한 리더십과 창의적 분위기 조성, 혁신 성과에 관련된 본 연구 수행에 적합하다고 판단하였다.

설문은 2014년 2월 20일부터 3월 10일까지 우편, 이메일, 온라인설문 및 방문 등을 통해 A사의 융합기술원 200부, B사의 ICT기술원 200부, C사의 기술연구소 100부로 총 500부를 배포하여, 각각 122부(61%), 98부(49%), 38부(38%)로 총 258부(52%)를 회수하였으며, 측정도구의 각 개념별로 쉽게 이해하고 응답할 수 있도록 구조화된 설문지를 활용하였다. 총 258개의 응답자 중 미완성되거나 부적절한 설문응답을 제외하고 총 238개의 데이터를 자료 분석에 활용하였다.

분석에 포함된 표본의 인구 통계학적 특성은 다음의 <표 4>와 같이, 응답자의 상당수는 남성으로 200명(84%)이었으며, 연령대는 주로 40~49세가 109명(46%), 30~39세가 99명(42%)이었다. 학력 수준은 석사가 127명(53%)으로 상당수였으나, 박사급도 44명(19%) 수준으로 일반 조직에 비해 높은 학력 수준으로 나타났다. 근속년수로는 주로 5년 이하가 88명(37%), 11~19년이 67명(28%)으로 나타났다.

<표 4> 표본의 인구 통계학적 특성

구분		빈도 (명)	백분율 (%)	누적백분율 (%)
성별	남	200	84	84
	여	38	16	100
연령	29세 이하	19	8	8
	30-39세	99	42	50
	40-49세	109	46	95
	50세 이상	11	5	100
학력	학사	67	28	28
	석사	127	53	81
	박사	44	19	100
	기타	0	0	100
근속년수	5년 이하	88	37	37
	6-10년	49	21	58
	11-19년	67	28	86
	20년 이상	34	14	100

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

선행 연구를 근거로 수립한 연구모델과 가설을 검증하기 위해 모든 측정 항목들은 리커트 5점 척도(1=매우 그렇다, 5=전혀 그렇지 않다)를 활용하여 측정되었다.

본 연구의 실증분석에 사용된 설문 데이터는 자기보고식 설문지를 이용하여, 각 개념들이 모두 동일한 응답자의 인식 수준으로 측정되었기 때문에, 동일 방법 편의(Common Method Bias)의 한계가 있을 수 있으므로, 사후 검증으로 고려된 모든 변수들에 대해 Harmon의 단일요인검증(Single-factor test)을 실행하였다(Podsakoff, 1986). 모든 변수들을 대상으로 한 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)에서 동일 방법 편이 문제가 심각할 경우 고유치가 1이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 또는 여러개의 요인이 도출되더라도 그 설명력이 한 요인이 집중된다. 그러나 본 연구에서는 고유치가 1이상인 요인이 모두 5개가 도출되고 있으며, 첫 번째 요인의 설명력도 총분산의 34.6%에 그치고 있으므로, 동일방법편의에 의한 오류 문제는 심각하지 않은 것으로 판단된다. 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

2.1 변혁적 리더십

본 연구에서는 ‘변혁적 리더십’ 변수를 ‘조직구성원들의 인식변화를 통하여 비전과 목적의식을 심어주고, 나아가 행동변화 및 기대 이상의 성과 향상을 지향하는 리더의 행위에 대한 인식 정도’로 정의하였다. 측정도구는 Bass(1985)의 개념 정의를 기반으로 Bass & Avolio(1992)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)의 항목을 수정하여 7개 문항을 활용하였다. 국내에서 수행된 다양한 분야의 변혁적 리더십 측정 연구인 황기순 외(2005), 홍소식(2010), 이도화(2012), 이형룡 외(2012), 손무권(2012), 장은영 외(2013) 등 선행 연구에서도 이와 같은 측정항목을 수정하여 활용하고 있다.

측정문항으로는 ‘우리 조직의 리더는 미래를 낙관적으로 바라볼 수 있게 만들어 준다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들이 지향해야 할 비전·목표를 제시해준다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들에게 충분한 권한과 책임을 위임한다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들이 문제를 항상 새로운 관점으로 생각할 수 있게 격려한다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들이 자아실현 하도록 동기부여 한다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들이 스스로 문제해결을 하도록 격려한다’, ‘우리 조직의 리더는 직원들이 기존의 규칙과 관습을 개선하는 것을 권장한다’ 등이다.

2.2 혁신 성과

본 연구에서는 Williams & Anderson(1991), 이건창 외(2009), 최인규(2013) 등의 정의

를 참고하여, ‘혁신 성과’를 ‘조직 내 구성원들이 조직의 목표에 따른 생산성의 달성에 기여하는 방법으로서, 조직구성원들이 자신들에게 공식적으로 요구되는 업무 및 기대수준을 성공적으로 달성되었는가에 대한 인식 정도’로 정의하였다. 측정 방법은 선행 연구를 근거로 객관적 성과에 대한 만족도 평가 방식의 주관적 방법을 적용하였다(Gupta & Wilemon, 1990; Griffin & Page, 1993; 안석기·이태섭, 2013).

이러한 혁신성과의 개념은 일반적인 다른 조직성과와 비교해볼 때 개인의 업무수행 방법 및 노력 자체에 초점을 두고 있으나(최석봉·양필석, 2011), 조직구성원의 업무 성과의 달성 여부는 조직의 생산성 의미와 동일하게 사용되기도 하므로(Pincus, 1986), 직접인 재무적 성과가 바로 나타나기 어려운 연구개발 조직에 적용하기에 무리가 없다고 판단하였다.

본 연구에서는 이러한 혁신성과를 측정하기 위하여 Williams & Anderson(1991)과 이를 번역한 김정식(2012)의 연구, 지성구와 이갑두(2005), 이건표(2008)의 연구에서 사용한 문항들을 바탕으로 총 5개 항목을 구성하여 측정하였다. 측정 문항으로는 ‘나에게 주어진 역할을 적절하게 잘 수행하고 있다’, ‘성과를 위한 업무상의 요구수준을 충분히 달성해 내고 있다’, ‘업무와 관련된 목표를 충분히 달성하고 있다’, ‘나의 업무 목표를 달성하기 위해 내 책임을 다하고 있다’, ‘나의 업무성과와 관련된 활동들을 성실히 수행하고 있다’ 등이 있다.

2.3 창의적 분위기

본 연구에서는 Amabile(1988), Isaksen(1995), Ekvall & Ryhammar(1999), Schein(2004), 김혜숙(2005), Isaksen & Akkermans(2011) 등의 정의를 바탕으로, 조직의 창의적 분위기관 ‘개인의 창의성이 발현될 수 있도록 지원되는 조직의 업무 환경 및 심리적 상황 등에 대한 인식 정도’라고 정의하였다.

본 연구에서는 이미 많은 선행 연구에서 창의적 분위기 측정 도구로서 그 신뢰도를 검증받은 SOQ(Isaksen, 1995; Ekvall, 1996; Isaksen & Ekvall, 2007; Isaksen, Lauer & Ekvall, 1999)를 활용하여 총 9개 항목으로 구성하였다. 측정 문항으로는, ‘조직의 비전과 목표가 명확하게 제시된다’, ‘업무 수행 시 자율성과 독립성이 보장된다’, ‘위험에 대해 적극적으로 감수하도록 한다’, ‘창의적인 아이디어를 권장한다’, ‘항상 새로운 시도나 변화를 추구하도록 지원한다’, ‘새로운 아이디어를 위한 충분한 시간을 제공한다’, ‘다양한 아이디어를 제시할 수 있는 개방적인 분위기를 조성한다’, ‘긍정적인 업무 분위기를 조성한다’

다', '다양한 의견에 대한 토론이나 논쟁이 가능한 분위기를 조성한다' 등이 있다.

2.4 혁신 성향

혁신 성향은 조직구성원 개인이 혁신 활동을 어느 정도 수용하고 있는지, 혁신적인 활동을 실천하고 있는지를 의미한다(Amabile, 1988; Damanpour, 1991). 이러한 선행연구의 정의를 바탕으로 혁신성향을 '조직구성원의 혁신에 대한 적극적 태도 수준'으로 정의하고자 한다.

Sternberg & Lubart(1995), 장지원·진중순(2006), 노풍두 외(2011), 임준철·윤정구(1998) 등의 선행연구에서 창의적 성과에 긍정적 기여를 할 수 있는 개인의 특성으로 도전적 성격, 모험적 성격, 혁신에 대한 수용정도 등을 제시하고 있는데, 이러한 선행연구들의 개념과 측정문항을 참고하여 3개의 항목으로 구성하였다. 측정문항으로는 '새로운 아이디어를 강조하고, 혁신에 적극적인 태도를 가진다', '자유롭게 의견을 제시하고 문제 해결방안을 끊임없이 창출하며 업무에 적용한다', '새로운 변화를 수용하고, 위협에 대응하는 성향을 가지고 있다' 등이 있다.

2.5 통제 변수

본 연구모형에서 혁신성과에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 인구통계학적 요인들을 통제변수로 선정하였다. 조직내에서 업무 형태가 다를 수 있는 성별, 그리고 조직 구성원의 주관적 성과 판단에 영향을 미칠 수 있는 근무 경력과 관련된 연령, 학력, 근무기간을 통제변수로 정하고, 각 변수는 더미변수화하여 코딩 후 분석에 사용하였다.

3. 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 타당성을 확보하기 위해 탐색적 요인분석으로, 주성분 분석방법(Principal Component Analysis)을 사용하였으며, 요인들간 상호 독립성을 유지하는 직각회전(Varimax Rotation) 방식을 이용하였다.

다음 <표 5>의 요인분석 결과를 보면, 각 요인들은 고유값(Eigen Value)이 1 이상으로 나타났고, 각 요인간 상관관계 수준을 나타내는 요인적재값(Factor Loading)은 0.7 이상으로 나타나 의미 있는 것으로 판단하였다. 각 요인의 총 설명 분산 비율은 70.712%로

나타나 모든 변수의 구성개념 타당도는 확보한 것으로 볼 수 있다.

신뢰도는 일반적으로 Cronbach's Alpha값이 0.7 이상이면 충분한 신뢰성을 갖는 것으로 볼 수 있는데(Nunnally & Bernstein, 1994), 각 변수들은 모두 최소 0.767 이상으로 나타나 측정 도구의 신뢰 수준 및 내적 일관성을 확보한 것으로 볼 수 있다.

<표 5> 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	측정문항	1	2	3	4	Cronbach's α
변혁적 리더십	LDSHIP1	.900				.963
	LDSHIP2	.911				
	LDSHIP3	.896				
	LDSHIP4	.916				
	LDSHIP5	.900				
	LDSHIP6	.887				
	LDSHIP7	.919				
혁신 성과	OUTCOM1		.779			.900
	OUTCOM2		.826			
	OUTCOM3		.906			
	OUTCOM4		.901			
	OUTCOM5		.814			
창의적 분위기	CLIMATE1			.851		.948
	CLIMATE2			.788		
	CLIMATE3			.836		
	CLIMATE4			.833		
	CLIMATE5			.889		
	CLIMATE6			.839		
	CLIMATE7			.901		
	CLIMATE8			.787		
	CLIMATE9			.844		
혁신 성향	TENDENC1				.767	.767
	TENDENC2				.865	
	TENDENC3				.852	
Eigen value		5.724	3.584	6.377	2.062	

V. 데이터 분석 및 가설 검증

1. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 변수들의 기술통계적 특성과 각 변수 간 상관관계에 대해 검증하기 위하여 변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계 분석을 수행하였다. 다음의 <표 6>에서와 같이 변혁적 리더십, 창의적 분위기, 혁신성향과 혁신성과 간 상관관계는 유의하게 나타났으므로, 각 변수들이 혁신성과에 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 6> 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 변혁적 리더십	3.45	.944	1							
2. 혁신성과	3.30	.875	.765**	1						
3. 창의적 분위기	3.61	.893	.915**	.783**	1					
4. 혁신성향	3.54	.819	.749**	.856**	.758**	1				
5. 성별	1.16	.367	.072	.038	.060	.048	1			
6. 연령	2.47	.709	.176**	.191**	.222**	.172**	-.095	1		
7. 학력	1.90	.677	-.062	-.066	-.044	-.072	-.073	.323**	1	
8. 근속년수	2.20	1.090	.215**	.166*	.246**	.154*	.047	.681**	.243**	1
공선성 통계량	공차		.155	-	.148	.402	.961	.486	.874	.510
	VIF		6.459	-	6.771	2.486	1.041	2.059	1.144	1.960

주) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측검정)

한편, 다중회귀분석에서 독립변수 간 높은 상관관계가 존재할 경우 다중공선성(Multicollinearity) 가능성이 존재하는데, 본 연구의 선행변수들 중에서 변혁적 리더십과 창의적 분위기 및 혁신성향 간 상관관계가 높은 것으로 판단되어 추가적 검증을 실시하였다. 일반적으로 공차가 0.1미만이거나 VIF(Variance inflation factor)가 10 이상이면 다중공선성이 존재한다고 보는데, 본 연구에서는 공차가 최소 0.148이고 VIF가 최대 6.771로 나타나 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였다.

2. 가설의 검증

본 연구에서는 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신 성과에 미치는 영향을 분석하고, 그 관계에서 창의적 분위기의 매개효과와 혁신 성향의 조절효과를 알아보고자 하였다. 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 수행하였으며, 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속년수를 투입하였다.

2.1 변혁적 리더십, 창의적 분위기가 혁신성과에 미치는 영향 검증 (가설 1-3 검증)

인구통계학적 변수인 성별, 연령, 학력, 근속년수를 통제변수로 하여 변혁적 리더십과 창의적 분위기가 혁신성과에 미치는 영향에 관해 다중회귀분석을 수행하였다.

<표 7>의 결과를 보면, 변혁적 리더십과 혁신성과 간 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($\beta=0.296$; $p<0.05$), 창의적 분위기와 혁신성과 간 관계도 통계적으로 유의하게 나타나($\beta=0.512$; $p<0.01$), 가설 1과 가설 3은 증명되었다. 또한 변혁적 리더십과 창의적 분위기간의 관계도 통계적으로 유의하게 나타나 가설 2 역시 증명되었다($\beta=0.915$; $p<0.01$).

<표 7> 다중회귀분석 결과 (가설 1, 2, 3의 검증)

변수		종속변수	
		혁신성과	창의적 분위기
통제변수	성별	-.014(-.357)	-.006(-.220)
	연령	.026(.642)	.063(2.383)
	학력	-.025(-.622)	.013(.487)
	근속년수	-.025(-.609)	.052(1.947)
독립변수	변혁적 리더십	.296(3.003)*	.915(34.770)**
	창의적 분위기	.512(5.201)**	-
F 값		197.876	1208.929
R ² 값		.627	.837
Adjusted R ² 값		.624	.836

주) 표준화회귀계수; 양측검증; 괄호안은 t-value; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2.2 창의적 분위기의 매개효과 검증 (가설 4의 검증)

창의적 분위기가 변혁적 리더십과 혁신성과 간 관계에 매개 효과가 있는가에 대한 가설을 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 수행하였다. 매개효과는 독립변수와 종속변수, 독립변수와 매개변수가 유의한 관계가 있고, 매개변수를 투입했을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않으면 완전매개효과가 있다고 볼 수 있으며, 유의하면 부분매개효과가 있다고 볼 수 있다(Baron & Kenny, 1986). 다음 <표 8>에서와 같이 창의적 분위기 요인을 투입하였을 때 변혁적 리더십과 혁신성과 간 관계가 유의하게 나타난 것으로 보아 창의적 분위기는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이 과정에서 변혁적 리더십은 혁신성과 변수의 58.5%를 설명하였고, 변혁적 리더십과 창의적 분위기를 포함한 모델은 혁신성과 변수의 62.7%를 설명하였다.

<표 8> 단계적 회귀분석 결과(창의적 분위기의 매개효과 검증)

구분	변수	β	p값	R ²	F값	종속변수	매개조건
1단계	변혁적리더십	.915	.000	.837	1208.929	창의적분위기	유의
2단계	변혁적리더십	.765	.000	.585	332.055	혁신성과	유의
3단계	변혁적리더십	.296	.003	.627	197.876	혁신성과	부분매개
	창의적분위기	.512	.000				유의

창의적 분위기의 매개효과 검증을 위해 추가적으로 Sobel test를 수행하였다(Preacher & Hayes, 2004). <표 9>에서와 같이 두 경로 모두 창의적 분위기를 통한 간접 효과가 유의한 것으로 나타났으므로, 가설 4는 검증되었으며, 결론적으로 창의적 분위기는 변혁적 리더십과 혁신성과 간의 관계에서 부분매개효과를 나타내는 것으로 볼 수 있다.

<표 9> 매개변수의 간접효과 검증을 위한 Sobel test

경로	비표준화 계수	표준오차	Z값	p값
변혁적리더십→창의적분위기	.852	.026	15.920	0.000
창의적분위기→혁신성과	.765	.042		

2.3 혁신성향의 조절효과 검증 (가설 5의 검증)

조직구성원 혁신성향의 조절효과 분석을 위해 다음 <표 10>에서와 같이 3단계의 위계적 회귀분석을 수행하였다. 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수X조절변수)을 투입하였을 때, 설명력 증가분(ΔR^2)이 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 볼 수 있는데, 분석 결과 변혁적 리더십과 혁신성향의 상호작용항이 혁신성향에 유의한 영향을 미쳤을 뿐 아니라, 모델의 설명력도 증가하여, 가설 5의 혁신성향의 조절효과는 검증되었다.

<표 10> 혁신성향의 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석

독립변수	혁신역량		
	1단계	2단계	3단계
성별	.043	-.008	-.005
연령	.196	.051	.042
학력	-.142	-.013	.012
근무년수	.065	-.024	-.037
변혁적 리더십(A)		.281**	.224**
혁신성향(B)		.641**	.582**
변혁적리더십(A) × 혁신성향(B)			.548**
R ²	.059	.770	.784
ΔR^2		.180	.014
F	3.658	128.580	119.596

주) *p < 0.05, **p < 0.01

VI. 결론 및 시사점

1. 결론

본 연구는 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성향에 미치는 영향과 그 관계에 있어 창의적 분위기의 매개효과 및 혁신성향의 조절효과를 실증적으로 검증하였다. 이를 통해 변혁적 리더십이 창의적 분위기 형성을 통해 조직구성원의 업무성과 향상에 기여할 뿐만 아니라 조직구성원의 혁신성향과도 긍정적인 상관성이 있어 이를 통해 더욱 성과를

발휘할 수 있다는 것을 알 수 있었다. 본 연구의 분석 결과를 통한 결론은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 혁신성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 창의성과 혁신성과가 중요한 IT분야 연구개발 조직구성원을 효율적으로 관리할 수 있는 리더십으로, 변혁적 리더십의 역할이 중요함을 알 수 있다.

이러한 결과는 변혁적 리더십과 직무성과의 긍정적 관계를 제시한 기존의 연구들(Bass, 1985; Avolio & Gibbons, 1988; Howell & Avolio, 1993; Nemanich & Keller, 2007)의 결과와도 일치한다. 변혁적 리더는 조직구성원들이 개인적 이익을 초월하도록 집단의 목표에 대한 인식 변화를 유도하고, 이상적 영향력을 통한 역할 모델을 제시하여 자아상의 확립과 책임의식을 강화시키게 된다(Bass & Avolio, 1990). 또한 실제로 조직 내 직면하는 문제 해결에 있어서도 변혁적 리더는 조직구성원과 원활한 의사소통을 통해 우호적 지지와 심리적 지원으로 조직구성원의 동기부여에 영향을 미치게 되며(Babin & Boles, 1996), 조직구성원이 현재 상태에서의 도전의 두려움을 극복하도록 지지하여 조직구성원이 새로운 아이디어를 시도하도록 돕고(Bass & Avolio, 1990), 명확히 정의된 목표, 결과물에 대한 건설적인 피드백과 인정은 창의성을 북돋는 역할을 하기 때문에(Amabile & Gryskiewicz, 1989), 결국 조직구성원의 업무에 대한 혁신성과에 영향을 미치게 된다고 볼 수 있다.

둘째, 조직구성원 개인의 혁신성향은 변혁적 리더십과 혁신적 업무성과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 구성원들의 욕구에 대한 배려와 자극을 통해 자신감을 증대시키는 유형으로, 조직구성원 개인의 성격이나 특성과 결합하여 영향을 미칠 수 있는데(Dansereau et al., 1995), 특히 개인의 혁신적 성향은 변혁적 리더십의 영향을 받아 성과 향상에 기여할 수 있음을 알 수 있다. 즉 조직구성원 개인의 성향이 개방적이고 변화와 위험을 두려워하지 않으며, 새로운 시도와 가능성을 찾아내려고 지속적으로 추진하는 혁신성향을 가지고 있으면, 변혁적 리더십을 통해 내재적 동기수준이 향상되고(Amabile et al., 1990), 이를 통해 더욱 그 업무성과가 높게 나타날 수 있다.

상황 조절 변수로서의 개인 특성은 리더가 직접적으로 통제하기 어려운 요인이지만, 본 연구 결과를 통해 변혁적 리더의 영향을 받는 개인의 혁신성향이 조직구성원의 업무성과와 관련이 있음을 알 수 있었으며, 임준철 & 윤정구(1998)에서 제시된 바와 같이 조직의 목표 달성을 위한 혁신프로그램의 인식과 수용, 실천에 대한 해결책을 제시할 수 있는 요소로 볼 수 있다.

셋째, 창의적 분위기는 변혁적 리더십과 혁신성과 간 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구에서 변혁적 리더십과 창의적 분위기간 상관관계(Ekval

& Arvonen, 1984; Scott & Bruce, 1994; Nemanich & Keller, 2007), 창의적 분위기와 혁신성과 간 상관관계(Isaksen & Akkermans, 2011; Hsu and Fan, 2010; Ekvall & Arvonen, 1984, 송병식, 2005; 홍윤기, 2008)에 대한 결과 및 최근 제시된 창의적 분위기의 매개모델(Isaksen & Akkermans, 2011; Vandael et al., 2013)에 대한 연구결과와도 일관성을 가진다. 변혁적 리더는 조직구성원의 성과를 향상시키기 위해 더욱 흥미를 유발하는 업무설계와 조직구성원들의 창의성을 조성하고 지원하는 환경 및 조직분위기를 만들어나가게 된다. 이러한 창의적 분위기 조성을 위한 리더의 역할과 관련한 선행연구(Amabile & Khaire, 2008; Isaksen & Akkermans, 2011; Vandael et al., 2013)에서 조직의 창의성 생성을 저해하는 요인들을 제거하여 창의적 분위기 형성에 긍정적 영향을 미치게 되면 이는 결국 혁신적 리더십으로 인한 혁신성과에 기여하게 된다고 하였다.

구체적으로 기업은 조직구성원의 혁신성과를 제고하기 위해서, 직원들이 무엇을 할 것인가와 어떻게 업무를 수행할 것인가를 결정하는데 있어 의사결정의 자율성 부여를 통해 '억압'을 제거하고 적절한 평가 및 보상시스템을 제공함으로써 '불공정한 평가'를 방지하며 개인 업무 스타일 및 위험 감수의 인정을 통해 '현상 유지에 대한 집착'을 해소하여 창의적 분위기를 조성해나갈 수 있다. 또한 건전한 실패와 다양한 의견을 수용하는 토론·논쟁 문화를 권장하여 창의성 발현을 유도하고 이와 더불어 부서간의 벽허물기를 통해 상호 협업하는 분위기를 만들고 웃음과 재치가 넘치는 분위기 조성이 필요하다.

2. 시사점

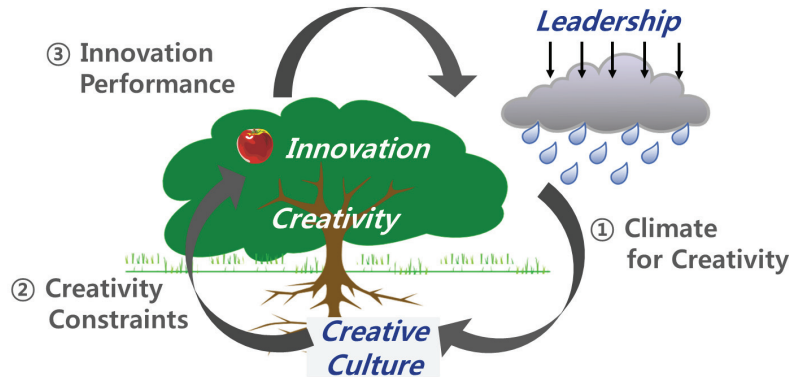
본 연구는 이러한 연구 결과들을 바탕으로 연구개발조직에서 변혁적 리더십을 통한 조직의 창의적 분위기 조성 및 조직구성원의 업무성과 향상을 위한 효율적이고 합리적인 연구개발 조직관리 전략 수립에 도움이 되고자 하였다. 끊임없이 새로운 아이디어와 개발이 이루어져야하는 연구개발 조직에서 창의적 분위기와 이로 인한 성과 향상은 매우 중요하며, 이러한 방법으로서 리더는 다음과 같은 변혁적 리더십으로서의 구체적인 역할 수행이 요구된다.

첫째, 창의적 분위기 조성 관점에서 건전한 실패와 다양한 의견을 수용하는 토론·논쟁 문화를 권장하여 창의성 발현을 유도하고 이와 더불어 직원들에게 자율성을 더욱 보장하고 웃음과 재치가 넘치는 분위기 조성이 필요하다.

둘째, 개인의 혁신 성향과 같은 창의성 생성의 제약사항 제거 관점에서 의사결정을 위

임하여 자율성을 억압하는 프로세스를 개선해야 하며, 부서간의 벽허물기를 통해 상호 협업하는 분위기를 조성하고, 또한 위험 감수(Risk Taking)를 인정함으로써 현상유지에 대한 집착해소를 통해 지속적인 창의적 시도가 가능한 환경으로 유도해나가야 한다.

셋째, 혁신성과 측정/피드백 관점에서 리더십 성과의 다양한 측정지표 도입과 리더에게 결과를 피드백하여 리더의 역할을 재조정하는 기회 제공이 필요하다.



<그림 3> ‘창의성 생성 모델(Creativity Creation Model)’의 개념

본 연구에서는 추후 연구를 위해 <그림 3>과 같이 창의적 분위기 조성을 위한 리더의 역할을 기반으로 선행연구 모델을 보완하여, ‘창의성 생성 모델’ 개념을 제안해보고자 한다. 조직구성원의 혁신성과를 위해서는 구성원의 혁신성향을 고려하고, 창의적 분위기를 조성할 수 있는 변혁적 리더십이 중요하다는 연구 결과를 바탕으로, 기존의 창의성 관계 모델에 ①창의적 분위기(Climat for Creativity) 조성, ②창의성 생성의 제약사항(Creativity Constraints) 제거, ③혁신성과 측정(Innovation Performance Measurement) 및 피드백 요소를 더하여, 조직의 창의성 생성과 리더의 역할간의 유기적이고 통합적인 관점의 접근 방식을 제안하고자 한다.

앞에서 논의한 바와 같이 조직에서의 창의성과 창의적 분위기에 대한 실증연구는 아직 미흡하다. 따라서 본 연구는 선행 연구에서 제시된 변혁적 리더십과 창의적 분위기, 혁신성과와 관련된 이론들을 가설을 통해 실증분석을 수행하여 검증하였고, 이 결과를 ‘창의성 생성 모델’ 개념으로 확장하여 제시함으로써 후속 연구에 대해 많은 관심이 필요함을 시사하고자 한다.

3. 연구의 한계

이러한 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 가지고 있으므로, 향후 연구에서는 충분히 고려될 필요가 있다.

첫째, 종속변수로서의 혁신성과의 측정을 업무성과 개념에 한정하여 조직 구성원의 자체 평가에 의존하는 방식으로 수행하여 평가의 객관성에 한계가 있을 수 있다. 실제로 조직에서 리더십으로 인한 혁신적 성과가 발생되기까지는 일정한 시간이 소요되고, 또한 개인성과 이외의 조직차원의 성과 역시 복합적으로 반영될 수 있으므로, 추후 연구에서는 이를 고려한 연구 설계와 조직차원의 다양한 측정지표들을 적용하여 보완될 필요가 있다.

둘째, 최근 관심이 높아지고 있기는 하나, 창의적 분위기 개념에 대한 이론적 정의가 명확하지 않고, 체계적 실증 연구도 많지 않으므로, 본 연구 역시 탐색적 성격을 가진다. 또한 단기적인 정적 데이터 수집 방식으로 진행된 실증적 연구 조사로, 조직내에서 실제적인 창의적 분위기나 혁신성과에 대해 충분히 파악하는데 한계가 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 제시하고 있는 ‘창의성 생성 모델’에서, 시간의 흐름에 따른 피드백 효과의 반영, 조직 수준의 리더십과 분위기, 조직문화 형성에 대한 반복적 비교 연구 등 보다 정교한 연구 모형과 실증적 검증을 통해 보완되어야 할 것이다.

참고문헌

(1) 국내문헌

- 김혜숙(2005), “창의적 환경 측정도구들의 이론적 차원과 측정학적 타당성 검토”, *The Journal of International Association for the Gifted and Talented*. Vol. 4, No. 1, pp.47-69.
- 김정식(2012), “리더의 지적자극과 직무혁신성이 조직구성원들의 흡수역량과 창의적 행동 및 업무 성과에 미치는 영향”, 『생산성논집』, 제26권, 제3호, pp.287-317.
- 노풍두·조용곤·조근태(2011), “조직의 창의성 수준 평가 모델 개발”, 『기술혁신학회지』, 제14권, 제1호, pp.109-138.
- 손무권(2012), “변혁적 리더십과 창의성의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증”, 『생산성논집』, 제26권, 제4호, pp.97-126.
- 송병식·강영순(2001), “리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과”, 『대한경영학회지』, 제27호, pp.55-80.
- 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개 효과에 대한 탐색적 연구”, 『대한경영학회지』, 제18권, 제4호, pp.1483-1503.
- 송병식(2006), “카리스마 리더십과 도전적 직무 동기 및 혁신 행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신 분위기 조절효과”, 『경영사학』, 제21권, 제1호, pp.187-210.
- 안석기·이태섭(2013), 군 조직의 창의성 향상에 관한 연구. 『국방정책연구』, 제29권 제4호, pp. 183-211.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), “변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 제16권, 제2호, pp.107-127.
- 이건창·서영욱·한민희(2009), “유비쿼터스 의사결정지원시스템이 개인의 흡수역량을 통하여 업무성과, 직무몰입, 그리고 의사결정의 질에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『경영학연구』, 제38권, 제5호, pp.1307-1328.
- 이건표(2008). “개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계: 다차원적 혁신행동을 중심으로”, 박사학위논문, 동양대학교.
- 이도화(2012), “변혁적 리더십이 임파워먼트와 리더 의존을 매개로 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향”, 『산업경제연구』, 제25권, 제2호, pp.1883-1903.
- 이병헌·김영근·박상문(2008), “중소기업의 사업영역과 기술역량이 경영성과에 미치는 영향”, 『기술혁신연구』, 제16권, 제1호, pp.23-46.
- 이상규·이혜린·유창근(2012), “변혁적 리더십과 창의성이 조직혁신성에 미치는 영향에 관한 연

- 구: 식음료 부서를 중심으로”, 『외식경영학회』, 제15권, 제4호, pp.129-151.
- 이재하(2012), “R&D조직의 창의성 및 연구성과 제고방안”, KEF Compensation Quarterly, pp.46-57.
- 이준호·하석태·배병한·유시몬·김대성·한민현(2012), “R&D지출의 효율성 측면에서 특허를 이용한 KPI개발:특허효율성지표(PEI: Patent efficiency index)”, 『기술혁신연구』, 제20권, 제3호, pp.29-55.
- 이형룡·박슬기·차석빈(2012). “호텔 기업 상사와 변혁적 리더십이 직원의 직무 성과에 미치는 영향-직원 창의성의 매개효과를 중심으로”, 『호텔경영학연구』, 제21권, 제1호, pp.97-114.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로”, 『인사조직연구』, 제7권, 제1호, pp.1-42.
- 임준철, 윤정구. (1998). “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 『경영학연구』, 제27권, 제1호, pp. 93-111.
- 장은영·이광희·박동진(2013), “변혁적 리더십과 셀프리더십이 창의성에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 제20권 제5호, pp.115-132.
- 장지원·진중순(2006). “조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부부처 공무원을 대상으로”, 『한국사회와 행정연구』, 제17권, 제3호, pp.33-54.
- 지성구·이갑두(2005). “개인성향, 혁신저항 그리고 혁신성과의 관계”, 『대한경영학회지』, 제18권, pp.2107-2132.
- 차동욱·김정식·이덕근·육현표(2008), “변혁적 리더십과 조직구성원들의 자기효능감 그리고 성과간의 관계”, 『인적자원개발연구』, 제11권, 제1호, pp.19-37.
- 최석봉·양필석(2011), “혁신성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구: 핵심자기평가와 내재적 동기를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 제24권, 제5호, pp.2827-2848.
- 최인규(2013), “지방의료원 조직구성원의 사회자본이 조직창의성과 직무성과에 미치는 영향: 인과관계성분석”, 『대한정치학회보』, 제21집, 제1호, pp.191-219.
- 한주희·황원일·박석구(1997), “조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사·조직연구』, 제5권, 제2호, pp.95-134.
- 홍소식(2010), “최고경영자의 변혁적 리더십과 조직의 혁신성향간의 관계에 관한 연구: 조직 구조의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원개발연구』, 제13권, 제1호, pp.99-129.
- 홍윤기(2008), “창의성과 통합인문학 구상”, 『사회와 철학』, 제15권, pp.239-322.
- 황기순·김재득·이창원(2005), “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로”, 『한국정책과학학회보』, 제9권, 제2호, pp.65-90.

(2) 국외문헌

- Amabile, T.M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research In Organizational Behavior*, Vol.10, pp.123-167.
- Amabile, T. M. (1996). "Managing for creativity," Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M. and Grysiewicz, N. D.(1989), "The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory," *Creativity Research Journal*, Vol.2, No.4, pp.231-253.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., and Brackfield, S. C.(1990), "Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance," *Creativity Research Journal*, Vol.3, No.1, pp.6-21.
- Amabile, T. M. and Khaire, M.(2008), "Creativity and the Role of the Leader," *HBR*.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C.(1988). "Developing transformational leader: A life span approach," In Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Associates (Eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. CA: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., and Einstein, W. O.(1988), "Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line," *Group and Organization Studies*, Vol.13, pp.59-80.
- Babin, B., & Boles, J.(1996). "The effects of perceived co-worker involvement supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, pp.57-75.
- Bandura, A.(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York. Free Press.
- Bass, B. M.(1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, pp.19-32.
- Bass, B. M. (2000), "The future of leadership in learning organizations," *Journal of Leadership Studies*, Vol.7, pp.18-40.
- Bass, B. M., and Yammarino, F. J.(1990), "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance," *Applied Psychology: An International Review*, Vol.40, pp.437-454.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1992), *Multifactor Leadership Questionnaire-Short form 6S*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques,"

- In M. Chemers & R. Ayman(Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 49–88, SanDiego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997), Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.(2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, pp.207-218.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985), *Leader: the strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Borman, W.C. and S.J. Motowidlo(1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman and Associates (Eds.)," *Personal selection in organizations*, 71–98, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Brewer, G. A., and Seldon, S. C.(2000). "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agency," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, No.4, pp.685-711.
- Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Harvard Business School Publishing.
- Cohen, A. (1992), "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No.6, pp. 539-558.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.A.(1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol.12, pp. 637-647.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Metaanalysis Of Effects Of Determinants And Moderators," *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.555-590.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S.E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, T. J., Kim, K., Al-kelabi, A. A., Lee, S., & Keller, T.(1995), "Individualized leadership: A new multiple-level approach," *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.413-450.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B.(2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment," *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4, pp.735-744.
- Ehrhart, M G., & Klein, K. J.(2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership:The influence of follower values and personality," *Leadership Quarterly*,

Vol.12, pp.153-179.

- Ekvall, G. and Arvonen, J. (1984), "Leadership styles and organizational climate for creativity: Some findings in one company," Stockholm: The Swedish Council for Management and Work Life Issues.
- Ekvall, G.(1991), "The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas," In J. Henry and D. Walker(Eds.), *Managing innovation*, pp. 73-79. London: Sage.
- Ekvall, G.(1996), "Organizational climate for creativity and innovation," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, pp.105-123.
- Ekvall, G. and Ryhammer, L.(1999), "The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University," *Creativity Research Journal*, Vol.12, pp.303-310.
- Garcia-Morales, V J. Matias-Reche, F., and 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*, Vol.21, No.2, pp.188-212.
- Glisson, C. and James, L. R. (2002), "The cross-level effects of culture and climate in human service teams," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp.767-794.
- Goyal, S. and Pitt, M.(2007), "Determining the Role of Innovation Management in Facilities Management", *Journal of Facilities Management*, Vol.25(1/2), pp.48-60.
- Griffin, Abbie and Albert L. Page(1993), "An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, pp.291-308.
- Gupta, Ashok K. & David Wilemon(1990), "Accelerating the Development of Technology-Based New Products", *California Management Review*, winter, pp.24-44.
- Hosseini, H. K., Azar, A., and Rostamy, A. A. (2003), "The intervening role of innovative climate: A study of middle managers in manufacturing organizations in Iran," *Public Organization Review: A Global Journal*, Vol.3, pp.151-170.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J.(1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.6, pp.891-902.
- Hsu, M. L., & Fan, H. L. (2010), "Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure," *Creativity Research Journal*, Vol.22, No.4, pp.378-386.
- IBM.(2010), *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Stud*

- y. Summers, NY. [Online] Available [www-935.ibm.com /services /us/ceo/seostudy2010/](http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/seostudy2010/) (December 3, 2010).
- Isaksen, S. G.(1995), CPS: Linking creativity and problem solving. In G. Kaufmann, T. Helstrup, and K. H. Teigen,(Eds.), *Problem solving and cognitive processes: A festschrift in honour of Kjell Raaheim*(pp.145-181). Bergen-Sandviken, Norway: Fagbokforlaget Vigmostad and Bjorke AS.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., and Ekvall, G. (1999), "Situational Outlook Questionnaire: A measure of the climate for creativity and change," *Psychological Reports*, Vo.85, pp.665-674.
- Isaksen, S. G and Akkermans, H. J.(2011), "Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation," *Journal of Creative Behavior*, Vol.45, No.3, pp.161~187.
- Johnstone, R(1999), "Service Operations Management : Return to Roots", *International Journal Operations & Production Management*, Vol.19, No.2, pp.104-124.
- Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups," *Creativity Research Journal*, Vol.13, pp.185 - 197.
- Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A.(2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings," *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.525-544.
- Keller, R. T.(1992), Transformational leadership and the performance of research and development project groups, *Journal of Management*, Vol.18, pp.489-501.
- Kerr. S. and Jermier, J. M.(1978), "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.22, pp.375-403.
- Khan, R., Rehman, A. U., and Fatima, A.(2009), "Transformational leadership and organizationation: moderated by organizational size," *African Journal of Business Management*, Vol.3, No.111 innova, pp.678-684.
- King, R. C. and W. Xia(1997), "Media Appropriateness: Effects of Experience on Communication Media Choice," *Decision Sciences*, Vol.28, No.4, pp.877-910.
- McDonough E. (1993), "Faster new product development, integrating the effects of technology and the characteristics of the project leader and team," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, pp.241-250.
- Millar, K. I. (1990), "Performance Appraisal of Professional Social Workers," *Journal of Administration in Social Work*, Vol.14, No.1, pp.65-85.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988), "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation," *Psychological Bulletin*, Vol.103, pp.27-43.

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. (2002), "Leading creative people, Orchestrating expertise and relationships," *The Leadership Quarterly*, Vol.13, pp.705 - 750.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004), "Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.163-171.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. *Handbook of organizational creativity*, Vol.1, pp.3-16.
- Murphy, K. R.(1989), Dimensions of job performance. In Dillon R. Pellingrino J (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives*. New York: Praeger, pp.218-247.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). "Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees," *The Leadership Quarterly*, Vol.18, No.1, pp.49-68.
- Pincus, J. D. (1986). "Communication satisfaction, job satisfaction and job performance," *Human Communication Research*, Vol.12, No.3, pp.395-419.
- Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004), "The relationship between individual creativity and team creativity : Aggregating across people and time," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.2 pp.235-257.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of management*, Vol.12, No.4, pp.531-544.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models," *Behavior Research Methods*, Vol.36, No.4, pp.717-731.
- Rainey, H. G., and Steinbauer, P.(1999), "Gallopig elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.9, No.1, pp.1-32.
- Schepurek, S. and Dulkeith, E.(2013), "Innovation Performance Measurement : KPIs for Goal-Setting," *XXIV ISPIM Conference*, June.
- Schein, E. (2004), "Organizational culture and leadership (4th ed.)," San Francisco: Jossey Bass.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994), "Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.137, pp.580-607.
- Shin, S. J., and Zhou, J.(2003), "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.703-714.
- Sternberg, R. J., & T. I. Lubart(1995). "Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity," The Free Press.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, Vol.46, No.2, pp.264.
- Thamain H. J. (1990), "Managing technological team efforts towards product success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, pp.5-18.
- Vandael, M., Arrangeur, C. and Antwerpen(2013). "Creative leaders for an innovative culture through a creative climate," *XXIV ISPIM Conference*, June.
- Vera, D., & Crossan, M.(2004). "Strategic leadership and organizational learning," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.222-240.
- Williams. L. J., & Anderson. S.(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617.
- Yukl, G. (1999), "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", *The Leadership Quarterly*, Vol.10, pp.285-305.

□ 투고일: 2014. 04. 14 / 수정일: 2014. 05. 19 / 게재확정일: 2014. 05. 27