

# 조직구조가 디자이너의 창의성에 미치는 영향

The Influences of Organizational Structures on the Creative of Designers

김 정 훈

(주) 비엔피 그룹 대표이사, 경영학 박사

**Kim Jung-Hoon**

BNP Group

## 1. 서 론

### 2. 창의성의 본질과 영향 요인

- 2.1. 창의성의 본질
- 2.2. 창의 발현주체와 저해환경
- 2.3. 디자인 업무에서 창의성의 중요성

### 3. 조직구조의 세 가지 차원

- 3.1. 공식화
- 3.2. 전문성
- 3.3. 집권화

### 4. 실증연구

- 4.1. 설문지의 작성과 설문내용
- 4.2. 자료의 수집과 분석
- 4.3. 분석내용 및 결과
  - 4.3.1. 신뢰성 및 타당성 검증
  - 4.3.2. 상관관계분석
  - 4.3.3. 가설검증

## 5. 결 론

### 참고문헌

### 논문요약

기업 경쟁력의 원천으로 창의성에 대한 관심이 높아짐에 따라 창의성 발현에 도움이 되는 조직구조에 대한 중요성이 강조되고 있다. 특히 디자이너의 업무는 창의성과 밀접한 관련이 있어 창의성을 강화시켜주는 조직구조를 조성하는 것이 매우 중요하다. 따라서 본 연구는 디자이너의 창의성을 강화시키는 조직구조에 초점을 두어 조직 내 디자이너를 대상으로 한 설문조사를 통해 조직구조의 디자이너 창의성 지원 현황을 파악하였다.

그 결과, 조직구조의 세 가지 차원 중 공식화와 전문성은 디자이너의 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 반면 조직구조의 집권화는 창의성에 부(-)의 영향은 미치는 것으로 나타났지만, 통계적으로는 유의미하지 않았다.

이를 통해 본 연구는 일반 구성원의 창의성에 대한 조직구조의 영향력과 디자이너의 창의성에 대한 조직구조의 영향력이 다른 특성을 갖는다는 사실을 밝혀내었으며, 디자이너 창의성 지원에 도움을 되는 조직구조에 대한 시사점을 제공하였다.

**주제어:** 조직구조, 디자이너, 창의성

### Abstract

In recent years, the importance of creativity in building up corporate competitiveness has been well recognized by most corporate executives and managers. Although many studies suggest that the organizational structure could harness or boost up creativity among designers, no particular study thus far has delved into the impacts of organizational structure on the designers' creativity. The purpose of the present study was to empirically test the effects of corporate hierarchical structure on the designers' creativity. A survey was conducted with internal corporate designers to measure their creativity and structural environments. As a result, it was found that out of three dimensions of organizational structure, formalization and specialization have positive correlations with designers' creativity, while centralization showed negative, but statistically not significant relationship with designers' creativity. These results are not in line with what has been found in creativity studies conducted with general employees, suggesting that designers have different behavioral patterns. Further implications of the study were discussed.

### Keyword

**Organizational structure, Designer, Creativity**

## 1. 서론

사회, 문화, 경제 전반에 걸쳐 나타난 세계화가 가져온 경영환경의 변화로 인해 기업은 창의적 발상을 통해 새로운 전략과 방법, 제품을 창조해야 하는 상태에 놓여있다. 따라서 기업이 급속하게 변화하는 환경과 심화되는 경쟁 속에서 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해서는 창의성이 절실하게 요구되고 있는 실정이다. 이러한 관점에서 볼 때 새로운 부가가치 창출의 원동력이라고 할 수 있는 기업의 창의성이야말로 최적의 자원이라 할 수 있다.

그러나 기존 창의성과 관련된 연구들을 살펴보면, 실제로 많은 기업들은 개인의 창의성이 집단이나 조직 창의성으로 직접 연결되지 못하는 문제점을 내포하고 있었다. 이러한 결과는 창의성이 개인 측면의 자극만으로는 촉진되기 어려우며, 주변 환경과 사회 등 다각적 측면에서 여러 가지 요인의 상호작용을 통해야만 만들어질 수 있다는 사실을 단적으로 보여준다. 따라서 여러 요인의 상호작용 결과로 나타나는 개인의 창의성을 제고시킬 수 있는 창의적 조직경영 시스템이 무엇인지 밝혀내는 것은 매우 중요하다(권상순, 2000).

이와 같은 조직 환경의 영향에서 디자이너도 자유로울 수 없다. 특히 디자이너의 경우는 제조업이나 서비스업에서 표준화된 상품을 창조하는 단순근로자와는 구분되며, 창의성과 전문성을 바탕으로 급변하는 시장에서 다양한 고객의 요구를 충족시키는 제품과 서비스를 출시해야만 한다. 일반적으로 혁신적인 디자인을 창조하기 위해서는 디자이너 개인의 창의성을 기반으로 하여 수평적인 의사소통을 강조하는 유연하고 자율적인 조직구조를 지향해야 한다고 본다. 하지만 끊임없이 변화하는 시장 환경에서 그때그때 적합한 조직 유형은 달라질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 조직은 구성원의 특성에 따라 그들이 창의성을 발휘할 수 있는 조직구조가 무엇인지를 결정하고 이를 조성해주는 것이 무엇보다 중요하다.

대부분의 선행 연구들은 조직 구조의 일부 개념인 리더십이나 디자인 조직 구성원의 관리 차원을 다루고 있는 수준이며, 창의성과 밀접한 관련이 있는 조직 구조를 심층적으로 다루고 있는 연구는 미비한 실정이다(선정희, 2009). 따라서 디자인 분야에서도 보다 체계적으로 디자이너의 창의성을 증진시킬 수 있는 조직 구조에 관한 보다 체계적인 연구가 다루어질 필요성이 있다.

본 연구에서는 조직구조의 특성이 디자이너의 창의성에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하고, 그들의

창의성을 향상시키기 위한 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구 목적을 설정하였다.

첫째, 일반적인 창의성의 특징을 살펴보고 디자이너의 창의성에 영향을 미치는 요인을 파악한다.

둘째, 조직구조에 대한 전반적 검토를 통해 디자이너 직종의 조직구조 실태를 파악한다.

셋째, 실증분석에서 나타난 결과를 토대로 디자이너들의 창의성을 향상시키기 위한 방안을 모색해 본다.

## 2. 창의성의 본질과 영향 요인

### 2.1. 창의성의 본질

접근방식이나 강조하는 바에 따라 다양한 개념화가 시도된 창의성은 일반적으로 새롭고 유용한 산출물을 생성해 낼 수 있는 능력을 말하며, 이러한 창의성의 핵심은 참신함(novelty)과 창조(creation)라 볼 수 있다(권상순, 2000).

이러한 개념적 혼란을 명확히 하기 위해 Amabile(1983)은 창의적 수행을 위한 필수요인을 창의력 관련 기술, 영역 관련 기능, 과업 동기부여 기능으로 구분하여 창의성을 구체화하였다.

| 창의력 관련 기술   | 영역 관련 기능   | 과업 동기부여 기능   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 적절한 인지</li> <li>• 새로운 아이디어와 상품 도출</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 영역에 대한 지식</li> <li>• 작업환경에 요구되는 기술</li> <li>• 특수영역에 관련한 전문적 특기</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업에 대한 태도로써 내적 동기</li> <li>• 과업을 실행하는 외적 동기에 대한 지각</li> </ul> |

[표 1] 창의성의 구성요소 (Amabile. T.M., 1983)

### 2.2. 창의 발현주체와 저해환경

소니의 워크맨이나 애플의 아이폰 등 세계적인 히트 상품은 창조적 발상으로 고객에게 높은 가치를 안겨준 공통점이 있다. 이렇듯 창의성이 기업경쟁력을 가능하는 결정적인 요인이 되고 있는 상황에서는 기업 구성원의 창의성을 발현하고 저해하는 요인이 무엇인지 살펴보아야 한다.

Amabile, Burnside & Gryskiwicz(1995)는 창의성을 발현시키는 요인으로 과업처리에 대한 결정권과 아이디어를 스스로 조절할 수 있는 자유를 들었으며, 반면 업무 수행에 대한 자율성이나 자신의 아이디어를 통제할 수 있는 능력 결여가 창의성을 저해하게 된다

고 주장했다. 다음으로 적극적이며, 커뮤니케이션 기술이 뛰어나고, 외압으로부터 구성원을 방어하면서 구성원에게는 간섭보다는 방향을 설명해주는 관리자는 창의성을 자극하지만, 이와는 반대로 방향설정 능력과 커뮤니케이션 능력이 부족하면서 구성원을 과도하게 억압하는 관리자는 결국 구성원의 창의성을 저해시킨다고 주장했다.

이러한 결과를 바탕으로 조직 차원에서 구성원의 창의성을 발휘시키기 위해서는 정보의 접근성을 높여 주고, 평가의 위협으로부터 구성원을 격려하며, 시간적 여유를 가지고 실패에 대해 너그럽게 포용하고, 마지막으로 공정한 피드백과 보상을 제공해 주어야 한다. 반면 조직이 업무수행 결과에 대해 지나치게 무관심하거나 반대로 과도한 검열과 시간적 압박을 가하면서 적절한 보상체계를 가지고 있지 않다면 구성원은 창의성을 발휘하기 힘들 것이다.

반면 김기범의 연구(2008)는 위의 논의와는 상반되는 의견을 제시하였는데, 일반적으로 기업의 압력으로 인한 과도한 경쟁은 구성원간 불협화음이나 자기 방어적 태도로 인해 창의성을 저해하는 것으로 보이지만, 다른 조직과의 경쟁이나 중요한 업무를 수행하고자 하는 욕구에서 자연스럽게 발행하는 조직차원의 긴장감과 압력은 창의성 발휘에 긍정적인 기능을 한다는 것이다. 따라서 조직차원에서 구성원에 대한 압력의 정도를 결정하는 것은 창의성 발현에서 매우 중요한 측면이 될 수 있다.

### 2.3. 디자인 업무에서 창의성의 중요성

Lawson & Bryan(1989)은 디자인은 종합적으로 서술될 수 없고, 주관적인 해석이 필요하며, 위계적으로 구성되는 경향이 있다고 설명하였다. 결국 디자인 업무는 구조화가 어려운 것에서 더 나아가 정답으로 볼 수 있는 해결안이 존재하지 않기 때문에 구성원의 창의성을 통해 다양하고 복합적인 해결안을 다수 확보하는 것이 효과적인 문제해결에 도움을 줄 수 있다는 것이다.

특히 급속도로 변하는 기업환경에 따라 디자인 문제 해결을 위한 시간도 단축되게 되었고, 이로 인해 단시간에 여러 해결안을 찾는 데 도움이 되는 창의성이 기업의 생존과 성과를 위해 더욱 중요해지고 있다. 결국 개인의 창의성 증진이 조직의 창의성 증진과, 제품의 차별화, 더 나아가 조직성과에도 도움을 주며, 궁극적으로는 다양한 해결안을 제안함으로써 디자이너 스스로에게 가해지는 압력 해소에도 도움을 주게 된다고 볼 수 있다(이찬영, 1996).

### 3. 조직구조의 세 가지 차원

조직구조란 조직 내 사회적 관계인 권위, 규칙, 절차, 지위, 업무를 조직구성원에게 예측가능하게 배분하는 것을 말한다(Ranson, Hinings, and Greenwood, 1980). 이러한 조직구조의 특성을 설명하는 중요한 변수로 조직구조 차원(structural dimensions)을 들 수 있는데, 조직구조 차원의 정확한 수나 범위를 결정하기는 매우 어렵다. 따라서 본 연구는 대다수의 학자들이 공통적으로 언급하고 있는 공식화, 전문성, 집권화 세 가지 변수를 살펴볼 것이다(Walton, 1981).

#### 3.1. 공식화

한 조직 내 직무의 표준화 정도를 의미하는 공식화는 합리적·합법적 권위유형과 관련된다. 따라서 조직이 공식화되어 있다는 것은 직무수행자가 최소한의 재량권밖에 갖지 못하도록 개인에 대해 조직이 통제를 가했다는 것을 의미한다(Clegg and Dunkerley, 1980). 반면 높은 수준으로 공식화된 조직에는 직무활동 내용을 명확하게 기술한 직무기술서, 조직의 규칙과 전체 작업과정에 대한 규정된 절차가 존재하기 때문에 구성원의 혼란을 줄일 수 있는 장점이 있다(박장순, 2003).

일반적으로 전문직 종사자의 경우는 상대적으로 업무 수행 시 많은 규정이나 규칙을 필요로 하지 않기 때문에 조직의 공식화는 낮아지는 경향이 있으며, 공식화의 정도가 높은 조직은 규제를 통한 지배로 구성원의 창의성을 저해한다고 보는 것이 기존의 일반적인 견해이다. 그러나 이찬영(1996)은 산업디자인 부서의 그룹 창의성 관리 현황에 대한 연구에서 디자이너들이 결정이나 방향을 잡아야 할 시점에 조직 관리 차원의 표준적인 지침이나 관리 방법론이 부재하고 있는 부분에 대해 불만을 표출하고 있다고 언급했다. 즉 지나친 규칙의 부재는 조직 구성원의 활동에 제약을 가하며, 바람직한 규칙의 확장은 조직 내 직무 표준화를 야기하여 더 좋은 환경을 위한 조직의 활동성을 높일 수 있다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직구조의 공식화는 디자이너의 창의성과 부(-)적 관계를 가지지 않을 것이라는 전제하에 조직구조의 공식화가 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H<sub>1</sub>: 조직의 공식화는 디자이너의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.2. 전문성

전문성은 기능적 전문성, 노동의 분업으로 인한 역할 전문성, 사회적 전문성 등의 형태로 나누어지며, 조직 전문성의 증대는 조직의 복잡성을 필연적으로 증대시키게 된다(유중해, 안희남, 1996). 따라서 전문성을 이해하기 위해서는 반드시 복잡성을 함께 이해해야 한다. 조직 내에 존재하는 분화의 정도를 의미하는 복잡성의 정의를 보다 세밀하게 살펴보면(Scott, 1992), 결국 복잡성은 한 조직 내에서 나타나는 직업적인 특성의 수, 이러한 특성에 맞는 전문적인 행동, 더 나아가 각 특성에 맞게 요구되는 전문적인 훈련이라고 말할 수 있다(Hage & Alikan, 1967).

일반적으로 관리 계층, 부서의 수, 조직 설비의 수, 더 나아가 전문화된 지식과 기술을 요구하는 직무의 수가 많은 조직일수록 복잡성이 심화되고 이에 따라 조직의 분화는 촉진되게 된다. 이렇게 전문성에서 시작되어 복잡성을 거쳐 야기된 조직의 분화는 크게 수평적 분화, 수직적 분화, 조직의 시설 및 구성원의 지역적 분산 정도를 나타내는 공간적 분산 세 가지로 구성된다. 먼저 업무의 세분화를 의미하는 수평적 분화는 조직 내에서 전문화된 지식과 기술을 요구하는 직무의 수가 많을수록 심화되는데, 결국 수평적 분화가 일어났다는 것은 구성원들의 배경이 다양하고 전문적인 훈련경험이 있음을 의미한다. 다음으로 조직 내 계층 수의 증가를 의미하는 수직적 분화는 수평적 분화를 통해 야기된 과업 세밀화에 의한 조정 필요성의 증가로 인해 야기된다.

결과적으로 전문성에 의해 조직구조의 분화가 이루어진 기업은 구성원에게 자율성을 부여하게 되며, 이러한 자율성은 Amabile et al.(1995)이 주장한 창의성을 자극하는 9가지 환경요인 중 하나인 자유와 일맥상통한다. 이들이 창의성을 자극하는 9가지 요인 중 첫 번째로 선정한 자유는 무엇을 할 것인가, 혹은 어떻게 일을 처리할 것인가에 대해 결정할 수 있는 자유, 즉 자신이 일과 아이디어를 조절할 수 있는 감각을 의미한다. 이에 따라 본 연구에서는 조직구조의 전문성(복잡성)이 높을수록 디자이너의 창의성이 높게 나타날 것이라는 입장에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H<sub>2</sub>: 조직의 전문성은 디자이너의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.3. 집권화(centralization)

Hage & Alikan(1967)은 결정권을 상위계층에 집중

시키는 경직된 조직의 특성으로 집권화를 설명하였으며, 집권화의 조직구조를 가진 기업에서는 상명 하달식의 커뮤니케이션이 이루어지고 있다고 주장하였다. 즉 집권화는 관료제 계층 내 상층부에 권위가 집중되어 있는 상태로서, 의사결정의 참여정도로 파악될 수 있다(유중해, 안희남, 1996).

이러한 집권화는 일반적으로 한 구성원에게 정보가 편중되어 나머지 구성원은 의사결정과정 참여도가 낮아질 뿐만 아니라 새로운 정보에 대한 대응 능력과 동기 부여가 억제되고 관리자들의 판단력까지 낮출 수 있는 단점을 내포하고 있다. 하지만 집권화가 단점만을 지닌 것은 아닌데, 집권화의 경우 포괄적인 시각을 가지고 문제를 결정할 수 있으며, 문제 해결 과정의 효율성이 높다는 장점 또한 지니고 있다(박장순, 2003).

일반적으로 집권화된 조직구조를 가진 기업에서 디자이너는 자신의 의견을 디자인 과정에 실질적으로 반영하기 어려울 뿐만 아니라 자율적 결정과 행동을 취하기 어렵다. 즉 수직적 계층 구조를 가진 기업에서는 구성원이 상사에 의해 관리되고 통제되는 것이 현실인 것이다(임병관, 2003). 이러한 환경에서는 외부의 간섭으로 인해 디자이너의 아이디어는 왜곡되고 변질될 위험성 또한 커질 수밖에 없다. 따라서 디자이너 개인 및 팀의 창의성을 장려하기 위해서는 조직 차원에서 구성원에 대한 행동 제약을 최소화하고, 긴 보고 체계를 통한 불편을 감소시켜 디자이너의 아이디어를 충분히 존중해주는 것이 필요하다는 입장에서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**H<sub>3</sub>: 조직의 집권화는 디자이너의 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

## 4. 실증연구 및 결과분석

### 4.1. 설문지의 작성과 설문내용

본 연구에서는 조직구조 변수를 측정하기 위하여 Robbins(1987), Alikan & Hage(1967)의 설문문항들 중에서 김영호(2008)의 연구에서 실증적으로 검증된 문항들만 취합하여 본 연구에 적합한 내용으로 재구성하였다.

다음으로 창의성 변수는 Cannon-Bowers 등(1995)의 연구와 Ginsberg(1994)의 선행연구를 바탕으로 김정복(2002)의 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 설문지를 사용하였다.

마지막으로 최종 설문조사에서는 조직구조와 창의성에 대한 질문과 함께, 디자이너가 속한 조직의 일

반정보(회사규모, 회사유형, 회사연혁, 임직원 수, 사내 디자이너 수)를 응답할 수 있는 항목을 추가하였다.

## 4.2. 자료의 수집과 분석

설문조사는 직장에 소속되어 있는 디자이너들을 대상으로 2010년 6월부터 12월까지 이메일을 통해 실시하였다. 총 279부를 배포하여 그 중 177부가 회수되었으나 응답이 무성의하거나 중심화경향을 보인 설문지를 제외한 173부를 실제 분석에 이용하였다. 자료의 분석은 데이터 코딩을 거쳐 SPSS 17.0을 이용한 빈도분석, 요인분석, 상관관계분석, 선형회귀분석을 실시하였다.

설문에 응답한 디자이너의 76.9%(133개)가 중소기업에 소속되어 있었고, 대기업 15.6%(27개), 중견기업 7.5%(13개)순으로 나타났으며, 이 중 디자인 전문회사가 43.9%(76), 제조업 중심 기업이 41%(71개)로 나타나 대다수를 차지하였으며, 서비스업이 15%(26개)로 나타났다. 임직원 수의 경우는 100명 미만이 41%(71개)로 가장 많은 부분을 차지했고, 1000명 이상(30.1%, 52개), 100명 이상 500명 미만(24.9%, 43개), 500명 이상 100명 미만(4.0%, 7개) 순으로 나타났다. 이러한 기업들은 28.3%(49개)가 10년 이상 20년 미만의 연혁을 보유하고 있었으며, 40년 이상의 비교적 긴 연혁을 가진 기업도 27.2%(47개)를 차지했고, 20년 이상 40년 미만 기업은 17.9%(31개), 5년 이상 10년 미만은 16.2%(28개), 상대적으로 연혁이 짧은 5년 미만인 기업은 10.4%(18개)로 적은 수치를 보였다. 디자이너들의 디자인분야는 기타에 응답한 디자이너가 49.1%(85개)로 가장 많은 수치를 기록했고, 가전은 28.9%(50개), 컴퓨터 및 통신기기 19.1%(33개)로 나타났으며, 의류(2.3% 4개)나 가구(0.6%, 1개)는 매우 드물게 나타났다. 마지막으로 조사된 기업의 디자이너 수는 31.8%(55개)가 20명 이상 50명 미만으로 나타났으며, 5명 이상 10명 미만은 21.4%(37개), 50명 이상 100명 미만과 5명 미만은 17.9%(31개)로 동일하게 나타났으며, 10명 이상 20명 미만은 9.25%(16명), 100명 이상은 1.7%(3명)로 집계되었다.

## 4.3. 분석내용 및 결과

### 4.3.1. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구는 다항목으로 구성된 변수의 신뢰성 검증을 위해 측정문항의 신뢰성을 평가하는 여러 계수들 중 가장 보수적인 값을 제공하는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 또한 연구에 사용된 측정지표에 포함

되는 변수의 측약을 위하여 요인분석을 활용하여 전반적인 모형의 타당성을 분석하였다.

| 문항   | 공통성<br>(communality) | 요인적재량       |             |             | 신뢰도        |
|------|----------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| 공식화1 | 0.69                 | <b>0.89</b> | -0.09       | 0.26        | <b>.92</b> |
| 공식화2 | 0.64                 | <b>0.88</b> | 0.02        | 0.14        |            |
| 공식화3 | 0.86                 | <b>0.88</b> | -0.01       | 0.29        |            |
| 공식화4 | 0.80                 | <b>0.79</b> | 0.12        | 0.20        |            |
| 공식화5 | 0.86                 | <b>0.78</b> | 0.08        | -0.28       |            |
| 공식화6 | 0.68                 | <b>0.76</b> | 0.25        | -0.01       |            |
| 집권화1 | 0.46                 | 0.05        | <b>0.86</b> | 0.21        | <b>.75</b> |
| 집권화2 | 0.54                 | 0.26        | <b>0.80</b> | 0.24        |            |
| 집권화3 | 0.72                 | -0.12       | <b>0.73</b> | 0.07        |            |
| 집권화4 | 0.56                 | 0.53        | <b>0.57</b> | -0.03       |            |
| 전문성1 | 0.77                 | 0.34        | 0.10        | <b>0.77</b> | <b>.78</b> |
| 전문성2 | 0.56                 | 0.02        | 0.06        | <b>0.68</b> |            |
| 전문성3 | 0.78                 | -0.21       | 0.26        | <b>0.67</b> |            |
| 전문성4 | 0.60                 | 0.32        | 0.14        | <b>0.65</b> |            |

[표 2] 조직구조에 대한 요인분석 결과

[표 2]에 제시되어 있듯이 조직구조에 대한 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$  계수가 .7이상으로 측정문항들의 신뢰성이 높은 것으로 판단된다. 또한 조직구조에 대한 14개의 항목에 대한 주성분분석 결과 총 3개의 요인이 추출되고, 모든 측정문항들이 해당 요인에 대한 요인적재량이 .5이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에 포함된 변수들의 측정문항들은 타당성을 갖고 있음을 확인할 수 있었다.

| 문항   | 공통성<br>(communality) | 요인적재량       | 신뢰도        |
|------|----------------------|-------------|------------|
| 창의성1 | 0.67                 | <b>0.89</b> | <b>.95</b> |
| 창의성2 | 0.62                 | <b>0.88</b> |            |
| 창의성3 | 0.71                 | <b>0.88</b> |            |
| 창의성4 | 0.79                 | <b>0.87</b> |            |
| 창의성5 | 0.78                 | <b>0.87</b> |            |
| 창의성6 | 0.77                 | <b>0.85</b> |            |
| 창의성7 | 0.76                 | <b>0.82</b> |            |
| 창의성8 | 0.75                 | <b>0.82</b> |            |
| 창의성9 | 0.68                 | <b>0.79</b> |            |

[표 3] 창의성에 대한 요인분석 결과

[표 3]는 창의성 관련 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 총 1개의 요인이 추출되었으며, 요인의 적재값이 .5 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다. 신뢰도 또한 .7 이상으로 나타나 측정문항들의 신뢰성이 높은 것으로 판단된다.

### 4.3.2. 상관관계분석

가설검증에 앞서 분석에 사용된 독립변수 간의 관

련성 여부와 다중공선성을 확인하고자 상관관계분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용하는 주요변수에 대한 상관관계 분석결과는 [표 4]와 같다.

공식화와 전문성의 관계를 Aston 학파의 연구와 비교해 보면 다음과 같다. 다양한 조직구조의 차원을 바탕으로 조직구조의 특성을 밝혀낸 Aston 학파는 조직구조의 전문성(복잡성)과 공식성이 밀접한 관계가 있다는 사실을 발견했다. 즉, Aston 학파는 전문성(복잡성)의 증대가 공식성의 증대를 낳는다고 주장했다(유중해, 안희남, 1996). 본 연구의 분석결과 실제로 조직구조의 공식화와 전문성이 정(+)의 유의미한 상관관계를 나타내었는데, 이는 조직이 복잡할수록 전문가의 증대가 이루어지며, 전문가들은 자신의 업무 및 활동을 규제하기 위해 기존보다 많은 절차의 도입, 즉 공식화를 필요로 한다는 Aston 학파의 기존 연구와 일치한다(송교석, 2005). 즉 전문가가 많은 조직일수록 조직의 절차 및 문서화의 정도가 높고, 조직계층의 수도 늘어난다는 것을 알 수 있었다.

다음으로 공식화와 집권화의 관계를 살펴보면, 이 또한 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났는데, 이는 공식화의 증대가 집권화의 증대로 이어진다는 Hage & Alikien(1967)의 선행연구 결과와 일치한다. 즉, 조직구조가 공식화되면 조직이 더욱 관료화 경향을 지니게 된다는 것을 보여주는 결과이다.

결론적으로, 전문화 및 공식화 수준이 높은 조직은 조직구성원의 업무를 규제하는 경향이 있다는 사실을 알 수 있었다.

다음으로 각 독립변수들의 창의성과의 관계를 살펴보면, 가설에서 가정한 바와 같이 조직구조의 공식화와 전문성은 창의성과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 반면에 집권화의 경우는 창의성과 유의한 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편 일반적으로 두 변수간의 상관계수가 .2에서 .4사이면 상관관계가 낮고, .4이상인 경우에는 상관관계가 높다고 판단하며, .8이상인 경우에는 다중공선성의 가능성이 존재한다. 따라서 본 분석에 사용된 독립변수들간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다.

|         | 1      | 2      | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10 |
|---------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1.규모    |        |        |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 2.유형    | .55**  |        |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 3.품목    | .00    | .11*   |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 4.연혁    | -.13*  | -.11*  | -.04  |       |       |       |       |       |       |    |
| 5.임직원수  | -.30** | -.30** | -.08  | .51** |       |       |       |       |       |    |
| 6.디자이너수 | -.23** | -.16** | -.02  | .51** | .68** |       |       |       |       |    |
| 7.공식화   | -.14** | -.10   | -.11* | .18** | .16** | .17** |       |       |       |    |
| 8.전문성   | -.26** | -.41** | .08   | .01   | .18** | .11*  | .30** |       |       |    |
| 9.집권화   | -.31** | -.15** | .00   | .10   | .12*  | .07   | .28** | .36** |       |    |
| 10.창의성  | .38**  | .30**  | .00   | .00   | -.05  | .05   | .59** | .12*  | -.13* |    |

\*\*<.01, \*<.05

[표 4] 변수간 상관관계 분석

### 4.3.3. 가설검증

본 연구에서는 변수들간의 인과관계를 명확히 살펴보기 위해 기업규모, 기업유형, 디자인 품목, 기업의 연혁, 임직원 수와 디자이너 수를 통제변수로 설정한 후, 조직구조(공식화, 전문성, 집권화)를 독립변수, 창의성을 종속변수로 한 선행회귀분석을 실시하였다.

[표 5]는 조직의 인구통계학적 변수의 영향력을 통제한 후 공식화를 투입한 분석모형으로 총 설명력 58.4%, F값은 70.216로서 본 회귀식 모형은 p<.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 다음으로 디자이너의 창의성에 대한 공식화의 영향력을 살펴보면, 기업 조직구조의 공식화는 디자이너의 창의성에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H<sub>1</sub>은 채택되었다. 이러한 결과를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

| 변수                 | Model     |        |           |
|--------------------|-----------|--------|-----------|
|                    | B         | β      | t         |
| (상수)               | 0.639     |        | 2.657     |
| 규모                 | 0.521     | 0.404  | 9.474***  |
| 유형                 | 0.138     | 0.133  | 3.118***  |
| 품목                 | 0.029     | 0.053  | 1.489     |
| 연혁                 | -0.079    | -0.108 | -2.581*** |
| 임직원수               | -0.009    | -0.011 | -0.224    |
| 디자이너수              | 0.074     | 0.111  | 2.249**   |
| 조직구조:공식화           | 0.603     | 0.669  | 18.660*** |
| F value            | 70.216*** |        |           |
| R <sup>2</sup>     | 0.593     |        |           |
| adj R <sup>2</sup> | 0.584     |        |           |

\*\*<.01, \*<.05

[표 5] 공식화가 디자이너의 창의성에 미치는 영향

일반적으로 디자인 부서의 창의성을 촉진시키기 위해서는 조직구조가 관대해야 한다고 본다. 즉, 구성원에 실수에 대해 포용하고, 정책 실행시 조직 차원

에서 융통성을 가져야 하기 때문에 조직구조의 공식화 수준이 낮아야 한다는 것이다. 그러나 본 연구 결과는 이러한 주장과는 다르게 조직구조의 공식성이 높을수록 디자이너의 창의성이 높아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 디자이너의 창의성을 자극하기 위해서 무조건적인 자유를 허용하는 것은 조직차원의 위험을 야기할 수 있기 때문인 것으로 사료된다. 따라서 조직에서는 디자이너의 영감을 지속시킬 수 있는 정도의 자유는 주어야 하지만 모든 아이디어에 대해 관대해서는 안되며, 동시에 의도적이지 않은 실수에 대해서는 관대해야 하지만 근본적 규칙이나 정책을 위반하는 실수에 대해서는 명확한 지침을 마련해 제재를 가해야 한다는 것을 알 수 있었다. 특히 보다 합리적인 디자인 환경을 위한 규칙 수립은 조직의 활동성을 높이고 조직 구성원의 자발적인 참여를 불러일으킬 수도 있다는 사실을 본 연구 결과는 보여주고 있다.

다음으로 [표 6]은 디자이너를 대상으로 조직구조의 전문성이 디자이너의 창의성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 전체 모형의 F값은 15.821로서 본 회귀식 모형은  $p < .01$  수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 총 설명력은 23.1%로 나타났다.

조직구조의 공식화와 마찬가지로 조직구조의 전문성( $\beta = .168, p < .01$ )은 디자이너의 창의성에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H<sub>2</sub>도 채택되었다. 이는 개인의 창의성 발휘에 필요한 세 요소로 전문성, 창조적 사고 능력, 동기부여를 제시한 Amabile(1998)의 창의성에 대한 요소모형(componential model)과 일치하는 결과이다.

요즘 기업에서는 디자이너가 단순 스타일링 업무에서 벗어나 보다 발전된 사용자의 니즈 파악과 트렌드 파악과 같이 눈에 보이지 않는 요소까지 다루게 되었다. 따라서 기업은 신성장 동력 확충을 위하여 디자인 전문인력 활용을 통한 디자인 전문화를 추진해 나가야 하며, 이를 통해 디자인 분야에 대한 중요성을 더욱 부각시켜 나가야 할 것으로 사료된다.

| 변수                 | Model     |         |          |
|--------------------|-----------|---------|----------|
|                    | B         | $\beta$ | t        |
| (상수)               | 1.839     |         | 4.835    |
| 규모                 | 0.443     | 0.343   | 5.939*** |
| 유형                 | 0.259     | 0.249   | 4.060*** |
| 품목                 | -0.032    | -0.057  | -1.177   |
| 연혁                 | -0.021    | -0.029  | -0.519   |
| 임직원수               | -0.022    | -0.030  | -0.426   |
| 디자이너수              | 0.111     | 0.168   | 2.502**  |
| 조직구조:전문성           | 0.316     | 0.302   | 5.764*** |
| F value            | 15.821*** |         |          |
| R <sup>2</sup>     | 0.247     |         |          |
| adj R <sup>2</sup> | 0.231     |         |          |

\*\*<.01, \*<.05

[표 6] 전문성이 디자이너의 창의성에 미치는 영향

다음으로 [표 7]은 조직구조의 집권화 정도가 디자이너들의 창의성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 본 모형의 설명력은 15.6%로 나타났으며, F검증 결과는 유의한 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 분석결과, H<sub>3</sub>의 예상대로 집권화의  $\beta$ 값이 -0.016으로 창의성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로는 나타났지만, 이 결과는 통계적으로 유의미하지는 않은 것으로 분석되었다( $p > .01$ ). 따라서 가설 H<sub>3</sub>는 기각되었다.

| 변수       | Model    |        |          |
|----------|----------|--------|----------|
|          | B        | 베타     | t        |
| (상수)     | 3.566    |        | 8.800    |
| 규모       | 0.425    | 0.329  | 5.234*** |
| 유형       | 0.139    | 0.134  | 2.202**  |
| 품목       | -0.009   | -0.017 | -0.335   |
| 연혁       | -0.018   | -0.024 | -0.406   |
| 임직원수     | -0.005   | -0.007 | -0.094   |
| 디자이너수    | 0.107    | 0.162  | 2.307**  |
| 조직구조:집권화 | -0.017   | -0.016 | -0.312   |
| F value  | 10.10*** |        |          |
| R제곱      | 0.173    |        |          |
| 수정된 R 제곱 | 0.156    |        |          |

\*\*<.01, \*<.05

[표 7] 집권화가 디자이너의 창의성에 미치는 영향

비록 조직구조의 집권화와 디자이너의 창의성의 관계가 유의미하게 분석되지는 않았으나, 공식화와 전문성이 디자이너의 창의성에 정(+)의 영향을 미친데 반해 집권화는 창의성에 부(-)의 영향을 미친다는 점에 주목해 보아야 한다. 이러한 결과는 디자인 조직에서는 수평적인 직급 체계를 유지하는 것이 중요하다는 사실을 단적으로 보여준다. 디자이너가 창의성을 발휘하는데 도움이 되기 위해서 조직은 무엇보다



다 디자이너가 아이디어 개발에 집중할 수 있는 환경을 만들어 주어야 하는 것이다. 이러한 맥락에서 조직구성원의 행태적 관점에서 볼 때, 집권화가 강한 조직의 조직구성원들은 업무수행에 있어 제한적인 자율성과 재량을 가지게 되기 때문에 직무만족과 조직몰입에 부정적인 작용을 받을 가능성이 높다. 따라서 디자이너가 위계질서에서 받는 압력을 줄이고, 수평적 관계를 통해 자유로운 의견을 제시하여 창의성을 발휘하기 위해서는 집권화가 낮은 조직구조를 구축하는 것이 필요할 것으로 보인다.

## 5. 결론

본 연구는 조직구조가 창의성에 미치는 영향을 연구모형의 출발점으로 하여 이들간의 관계에서 디자이너의 창의 능력 발현 방안을 분석하고자 수행되었다. 본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직구조의 공식화는 창의성과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 디자이너의 창의성 제고를 위한 관리지침 수립의 필요성을 보여준다. 기업은 외부 전문기관이나 기업 내부 전문가의 분석을 통해 기업 스스로의 현실에 맞는 데이터 베이스를 구축함으로써 관리지침을 세울 수 있으며, 이 과정에 반드시 창의성을 직접 발휘하고 있는 디자이너의 의견을 모아 나가야 할 것이다. 이러한 디자이너의 지침 수립 과정 참여는 보다 합리적이고 타당한 지침과 경영 전략 수립에 긍정적인 영향을 끼칠 것이며, 이는 나아가 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치게 될 것이다.

둘째, 조직구조의 전문성과 창의성의 관계를 살펴보면, 이 또한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 이러한 분석결과를 통한 함의를 제시하면 다음과 같다. 급속한 환경 변화 속에서 디자이너가 창의성을 발휘하기 위해서는 디자인 조직이 더욱 세분화되고 전문화되어야 한다는 것이다. 즉, 전문화와 세분화를 중심으로 디자이너의 업무 방식 변화를 피하여 나감으로써 기업은 업무의 체계성이나 효율성을 높이고 경쟁시장에서의 경쟁력을 높여나갈 수 있을 것이다.

셋째, 조직구조와 디자이너의 창의성은 부(-)의 관계를 갖지만, 통계적으로 유의미한 수준은 아니었다. 하지만 조직구조가 집권화 될수록 창의성이 낮아진다는 분석결과를 통해 다음과 같은 내용을 유추해 볼 수 있다. 조직이 집권화되어 디자이너들의 참여와 자율성이 제한되고 권한과 책임이 하위계층으로 이양되지 않거나 비공식적 관리관행이 행해지는 경우에는

구성원이 조직의 목표를 자신의 가치나 목표로 수용하기 어렵게 된다. 즉, 디자이너의 참여도는 낮아지고 다양한 창의성 발휘의 기회를 잃게 될 수 있다. 따라서 기업은 조직구조의 분권화를 통해 디자이너의 주인의식과 직무 몰입을 증대시켜 창의성 발휘를 독려해 나가야 할 것이다.

본 연구는 기업 내 디자이너의 창의성 발현을 위한 조직구조 조성 방안을 살펴보았다. 디자이너 특성에 대한 이해를 통해 파악된 특성으로 일반적인 조직구조의 측정에서는 강조되지 않는 새로운 측면들을 알 수 있었다. 따라서 창의적인 디자인 개발에 대한 요구가 늘어나는 만큼, 조직에서는 디자이너들의 창의성 발현을 돕는 조직구조 조성에 힘써야 한다. 또한 우수한 인재를 확보하는 것도 중요하지만, 이들이 창의적인 아이디어를 계속 낼 수 있도록 적합한 조직구조를 조성하는 것은 더욱 중요하다. 이를 위해서는 현재의 상황을 파악하는 것이 요구되며, 수시로 조직구조의 창의성 지원 정도를 측정해 볼 필요가 있다. 또한 조직 차원에서 적극적으로 부족한 측면을 개선하기 위한 방안을 찾는 지속적 노력이 필요하다.

향후 관련 연구 체계화를 위해 본 연구의 한계점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 설문조사 과정에서 조직 구조의 창의성 지원 정도에 대해 7점 척도를 사용한 자기 보고식으로 평가하였는데 이는 개인차 문제를 발생시킬 수 있다. 동일방법편의 등 설문응답자의 태도에 따라 결과가 좌우되는 경향을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있는 것이다. 즉, 개인에 따라 점수 판단의 기준이 다르기 때문에 전반적인 조직구조를 알아보는 데 정확성이 떨어질 수 있는 것이다. 따라서 이러한 한계를 보완하기 위하여 면접, 관찰, 사례연구 등 복수방법론이 도입되어 설문지를 이용한 연구를 보완해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단적 조사에 의존하고 있어 변수들 간의 인과관계를 명확하게 드러내기에는 한계가 따른다. 즉 횡단적 연구는 특정시점에서의 태도 또는 지각에 근거하여 측정이 이루어지므로 시간의 경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 한 번의 측정보다는 일정 기간을 사이에 두고 여러 번 측정하여 평균을 낸다면 보다 정확한 결과를 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로 현재 보다 많은 기업을 대상으로 자료를 수집하여 조직 유형에 따른 데이터 베이스를 강화해 나가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권상순.(2000). 개인, 집단, 조직창의성 발현 및 제고를 위한 창의적 경영시스템. '사회과학논집', 3, 29-57.
- 김기범.(2008). 호텔종사원의 직무동기와 창의성이 성과에 미치는 영향. '경기대학교 관광경영학과: 석사학위논문'.
- 김영호.(2009). 조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 중앙행정기관을 중심으로. '성균관대학교 국정관리대학원: 석사학위논문'.
- 김정목.(2006). 체육단체구성원의 전공형태와 조직역량과의 관계. '국민대학교 체육학과: 박사학위논문'.
- 선정희.(2009). 디자인 조직의 창의성 풍토 측정 도구에 관한 연구: 창의성 촉진 및 방해 요인의 측정을 중심으로. '한국과학기술원: 석사학위논문'.
- 송교석.(2005). '조직관리론', 학문사.
- 양준열.(2003). 애니메이션 제작 종사자의 조직구조에 따른 직무 만족에 관한 연구. '홍익대학교 광고홍보대학원: 석사학위논문'.
- 유종해, 안희남.(1996). 조직구조의 세가지 차원과 이에 따른 조직특성의 차이. '연세행정논총' 21, 21-43.
- 이찬영.(1996). 기업내 산업디자인 부서의 그룹 창의성 관리에 관한 연구. '한국과학기술원: 석사학위논문'.
- 김철수.(2009). '디자인은 하나다', 서울: 조형사.
- 양 윤, 최원희.(2001). 상표의 공통 속성이 소비자 판단 및 선택에 미치는 영향. '한국심리학회지: 소비자, 광고', 2(2), 3-19.
- Amabile. T.M.(1983). The Social psychology of creative: A componential conceptualization. *Personality and Social psychology*, 357-376.
- Amabile, Burnside & Gryskiwicz(1995). The Creative Environment Scales: the work environment inventory. *Creative research journal*.
- Amabile. T.M.(1998). How to kill creative. *Havard Business Review*, 76, 76-87.
- Cannon-Bowers, J. et al.(1995). Defining competencies and Establishing Team Training Requirement. *Team Effectiveness and Decision Making in Organization*, 333-380.
- Clegg, S. & Dunkerley, D.(1980). *Organization, Class, and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hage, J. & Aiken, A.(1967). The Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly* , 12.
- Ginsberg, A.(1994). Minding the Competition from Mapping Mastery. *Strategic Management Journal*, 15, 153-174.
- Lawson, Bryan, 윤장섭 역.(1989). 디자이너 사고방법. *기문당*, 107-112.
- Ranson, Hinings, & Greenwood.(1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly* , 25(2).
- Robbins, S.P.(1983). *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*. Prentice-Hall Inc.
- Scott, W.R.(1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open system*,. N.J: Prentice-Hall.