

조직원의 다양성 인식과 창의성 및 문제해결능력과의 관계*

김세경**, 이희수***, 송영선****

□ 요약 □

이 연구는 오늘날 조직에 있어 다양성은 조직 성패를 좌우하는 중요한 변수라는 것에 착안하여, 조직원의 다양성 인식과 창의성 및 문제해결능력과의 관계를 실증적으로 밝히 고자 하였다. 이를 위해 타당화 과정을 거친 다양성 인식 측정도구를 활용하여 조직원 248명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 성별 변인만이 문제해결능력에 영향을 주는 것으로 나타났고, 둘째, 개인의 다양성 가치 인식과 조직공정성은 창의성에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 셋째, 개인의 다양성 가치인식은 문제해결능력의 모든 하위요인에 영향을 주는 것으로 나타났다. 넷째, 조직포용성은 창의성과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성과 조직포용성은 문제해결능력의 어느 하위변인에도 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

이 연구는 조직원의 시각에서 다양성 인식 연구를 시도했다는 것과 개인의 다양성 가치인식이 창의성과 문제해결능력에 영향을 주는 중요한 요인이라는 것을 밝혀냈다는 데 의의가 있다.

[주제어] 다양성, 다양성 인식, 창의성, 문제해결능력제어

* 이 논문은 제1저자의 석사학위논문을 수정·보완하여 발전시킨 논문임

** 제1저자, 매일유업(주) 인사교육팀 대리(sammys@naver.com)

*** 교신저자, 중앙대학교 교육학과 교수(heesu@cau.ac.kr)

**** 공동저자, 건국대학교 글로벌캠퍼스 조교수(ksii2000@kku.ac.kr)

I. 연구의 필요성 및 목적

다양성(diversity)으로 대변되는 글로벌화가 가속화됨에 따라 여성, 이민자 및 외국인 노동자들의 사회진출이 활발해지고 있다. 2013년 기준 국내 체류 외국인은 1,422,575명으로 10년 전 보다 20배 이상 증가하였으며(법무부, 2013), 여성 취업자 또한 2012년 기준 10,125,000명으로 9,939,000명이었던 전년에 비해 1.87% 증가했다(통계청, 2013). 외국인과 여성인력의 고용 증가는 국내 노동시장과 경제구조의 변화뿐만 아니라 다양성 및 다문화 가치에 대한 사고의 확장과 공존의 삶을 요구한다(Cox, 1994). 이 요구는 피할 수 없는 현실이며, 동질성에 큰 가치를 부여해온 조직에 작지 않은 파장을 일으킬 것으로 예상된다(송영선, 이희수, 2013).

인력의 다양성 증가와 더불어 이 시대를 표현하는 다른 한 가지는 박근혜 정부의 ‘창조경제’라는 국정지표에서 보듯이 창의성(creativity)이다. 창조 경영을 표방하는 국내 기업들은 창의적인 아이디어 도출을 통해 조직의 경쟁력을 높이고자 노력한다. 글로벌화, 지식경제, 기술 변화의 속도는 창의성의 중요성을 일깨우는 핵심요인이며(백평구, 이희수, 2009), 창의성은 인력개발 분야에서도 주된 연구주제가 되고 있다(Waight, 2005).

창의성은 현재와 미래의 생존을 위한 현대사회의 주된 경쟁요인이며, 개인의 삶과 기업의 생존에 중요한 영향을 준다(신기호, 2005). 창의적 성과가 조직의 이윤으로 이어지는 조직 환경에 있어서 창의성은 조직원들의 집단효능감을 증진시키며 직무만족에도 영향을 미치는 요인이다(최병주, 홍아정, 2012). 또한 창의성은 조직생존의 필수 요소이며, 환경을 근본적으로 바꾸는 핵심요소가 되었다. 이와 같이 다양성 외에 창의성에도 관심을 갖는 이유는 여러 선행연구에서 다양성이 창의성을 향상시키는 주요 요인으로 제시되고 있기 때문이다(Cox, 1994; Ely & Thomas, 2001; Homan et al., 2007; Wiersema & Bantel, 1992).

문제해결능력 또한 다양성과 밀접한 관계가 있다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 문제해결 능력은 업무 현장에서 문제를 해결하고 현재의 상황을 향상시키는 대표적인 역량이다(권대봉, 1996; 정태영, 2011). 또한 기업 경영차원에서의 문제해결능력은 기업의 가치를 높이고 기업성과에 커다란 영향을 주는 경영관리 요소이다(강성호, 2013). 조직원들은 그들의 목표를 달성하는 과정에서 해결해야 할 문제를 빈번하게 직면하기 때문에(Bransfor & Stein, 1984), 국내의 다수 연구에서 문제해결능력을 필수역량으로 제시하고 있다(나승일 외, 2008; 이종범, 2008; 정태영, 2011; 채창균 등, 2009).

위와 같이 다양성과 창의성, 다양성과 문제해결능력은 상호 영향 관계가 있음에도 불구하고 이들 변인 간의 선행연구는 미흡한 실정이다(최도림, 2012; Pitts, 2009). 다양성과 관련된 연구는 이념적·정책적 관점 논의와 규범적 차원이 대다수이다(Wise & Tschirhart, 2000). 예를 들

면, 다양성과 조직문화 관계연구(Brickson, 2000; Cox, 1994; Ely & Thomas, 2001), 다양성과 팀 의사결정 및 갈등관리 관계연구(Bottger & Yetton, 1988; Simons, Pelled, & Smith, 1999), 다양성과 작업단위의 인구통계학적 변인 관계연구(Joshi & Jackson, 2003), 다양성과 인적자원개발 연구(Chermack, Lynham, & Ruona, 2003; Ross-Gordon, & Brooks, 2004) 등이다. 국내에서도 다양한 변수들을 갖고 다양성 연구를 해오고 있지만(백윤정 등, 2002; 성상현, 2004; 이재은, 2012; 이효선, 2014), 조직성과와의 관계 연구는 충분하지 않다(임희정, 2010).

위에 제시된 다양성 연구는 팀 또는 조직 수준에서 다양성이 중요하고 효율적인 관리가 필요하다고 밝히고 있다. 하지만 동일한 상황이라 할지라도 각 개인마다 다양성을 지각하는 수준과 정도가 다르기 마련이다. 조직원이 다양성을 어떻게 인식하느냐는 문제 해결을 위한 기술과 지식 및 정보(Mor Barak, 2010), 조직의 혁신과 창의성 등의 성과에 직접적인 영향을 주게 된다(Horwitz & Irwin, 2007; Somech & Drach-Zahavy, 2011).

이에 여기에서는 조직원들이 인식한 개인의 다양성 인식과 창의성 및 문제해결능력과의 관계를 알아볼 것이다. 개인이 인식한 다양성은 창의성을 바탕으로 개인과 조직의 현안 문제를 해결하는데 직접적으로 도움이 되기 때문이다(Tziner & Eden, 1985). 이 목적을 위해 그간 단일민족에 많은 가치를 부여한 국내 조직의 구성원들이 인식하는 다양성 정도를 살펴보고, 다양성의 조직성과 변수로서 논의되는 창의성과 문제해결능력에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석할 것이다. 이를 위한 연구문제로 첫째, 인구통계학적 변인은 창의성과 문제해결능력에 어떠한 영향을 주는가? 둘째, 조직원이 인식하는 다양성이 창의성에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, 조직원이 인식하는 다양성이 문제해결능력에 어떠한 영향을 미치는가이다. 이 연구를 통해 제시된 이론적·실무적 시사점은 조직이 다양성과 관련된 인적자원개발과 관리를 위한 방향을 설정하는데 도움을 줄 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 다양성의 개념과 다양성 인식

다양성 개념은 여러 가지로 정의된다. Cox(2001)는 개념적 규칙에 입각하여 다양성 개념을 고용환경이나 시장 환경에서 함께 존재하는 구성원들 사이에서 발생하는 사회문화적 정체성 차이라고 정의하였다. Mor Barak(2010)은 각자를 개인으로 규정하는 모든 특성을 포함하는 개념으로 정의하였다. Thomas(1990)는 관리자의 입장에서 다양성과 관련된 편견을 해소하기 위해 다양성 관리(diversity management)의 중요성을 강조하였는데, 관리자는 다양성 관리를 통

해 모든 조직원들마다 가진 차이에 관심을 가져야 한다는 것이다.

다양성 관리 연구는 크게 전통적인 협의의 다양성 관리와 현대적인 광의의 다양성 관리로 구분할 수 있다. 협의의 다양성 관리 연구는 1960년대와 1970년대에 적극적 고용 개선 조치(Affirmative Action: AA)와 고용기회의 균등(Equal Employment Opportunity: EEO)을 중심으로 법률적 차원에서 차별금지 전략을 이용하여 기업의 인력구성을 다양화하였다. 반면 광의의 다양성 관리 연구는 1980년대 이후 구성원간의 차이를 기업의 이점으로 인식하여 조직 자산(organizational assets)으로 활용하는가에 관심을 두었다. 이 관점은 다양성 존중 접근과 포용적 기업문화를 강조하는 다문화적 접근을 통해 다양한 인적자원이 가진 차이를 존중하고 그들이 가진 잠재력을 활용한 것이다(이승계, 2009; Mor Barak, 2010). 최근에는 조직의 목표를 달성하기 위해 다양성을 활용하는 전략적 다양성 관리개념으로까지 확장되고 있다.

조직과 개인의 다양성에 대한 접근방법에 따라 관리정책과 프로그램이 달라지기 때문에 다양성을 어떻게 인식하느냐는 상당히 중요하다(노종호, 2009). 다양성 인식은 구성원이 조직 내 존재하는 문화적 다양성과 일터에서의 역할에 대해 느끼는 규범적 신념과 기대감이다(Ely & Thomas, 2001). 구성원들이 다양성을 어떻게 인식하고 느끼는가와 관련된 심리상태는 다양성이 혼재한 조직에서는 더욱 중요하다(Benschop, 2001). 예를 들면, Cox(1994)의 연구에서는 다양성을 긍정적으로 인식하고 관리하는 조직은 조직성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. Jehn 등(1999)의 연구에 따르면, 개인이 가지고 있는 다양한 가치의 차이를 잘 수용하고 존중하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 더 높은 성과를 보였다. 다양한 관점을 가진 구성원들이 서로 이해하고 존중하는 과정에서 긍정적인 시너지와 창의성이 발생하기 때문이다.

이 연구에서는 다양성 인식 개념을 조직원이 조직 내 존재하는 문화적 다양성과 일터에서의 역할에 대해 느끼는 규범적 신념과 기대감으로 정의한다. Mor Barak 등(1998)은 인력이 다양화되는 것을 구성원이 인식하는 것이 중요하다고 강조하면서 다양성 인식은 조직의 다양성 풍토(diversity climate)를 구성하는 핵심 요인이라고 하였다. 그가 말하는 다양성 풍토란 성별, 인종, 민족 등 다양성과 관계된 조직의 상황을 의미한다. 구성원의 다양성 인식은 자신과 다른 다양한 인력을 대하는 행동과 태도로 나타나며, 이는 조직의 다양성 풍토를 반영한다는 것이다(Kossek & Zonia, 1993). 심지어 Florida(2002)는 다양성이 인재의 역량을 강화시키는 역할을 하며 이는 다양성을 보유한 지역 또는 조직의 성장으로 이어진다고 했다. 이 연구에서 조직원의 다양성 인식정도를 개인차원의 변인인 개인의 다양성 가치인식과 조직차원의 변인인 조직 공정성, 조직포용성 측정도구를 활용하여 알아보는 이유도 여기에 있다. 조직공정성은 조직 또는 조직 관리자가 조직원들에게 얼마나 공정하게 대우를 해주는가에 관련된 것이고, 조직포용성은 조직 구성원들의 다양성 인식 향상과 조직원에게 지원하는 방법과 정도를 확인하는 것이고, 개인의 다양성 가치인식은 다양성을 조직의 발전을 도모하기 위한 가치 있고 중요한 요소로 여기는 정도에 관한 것이다.

2. 창의성의 개념과 구성요소

창의성(creativity) 어원은 라틴어 ‘creare’로 생산하다, 만들다, 창조하다는 의미에서 비롯되었다. 이후 Chomsky(1996)가 생성언어학에서 creativity라는 단어를 처음으로 사용하면서, 진화하는 인간의 독특한 능력으로 창의성을 강조했다. 국립국어원 표준국어대사전에서 창의 개념은 ‘새로운 의견을 생각하여 냄, 또는 그 의견’으로, 창의성은 새로운 것을 생각해 내는 특성으로 정의된다. 사전적 어원과 정의에서 알 수 있듯이 창의성은 매우 중요하고 필요한 특성으로 간주된다. 그렇기 때문에 학계 및 기업에서는 창의성의 본질을 규명하고 이를 증대시키기 위한 방법에 많은 관심을 기울여왔다(이문선, 강영순, 2003).

창의성은 전통적으로 꾸준히 요구되었던 일터에만 국한되지 않고 어느 수준, 어떤 일자리에서도 가능한 것으로 의견이 모아지고 있다. 이 의견은 창의성을 인적자원개발(HRD)에 접목시켜야 할 필요성이 있다는 것을 반증한다(Waight, 2005). Gibb와 Waight(2005)는 그 이유로 일터의 지식화, 일터의 학습조직화, 노동력의 다양화와 고령화, 일의 가치와 개인주의 정체성 추구, 전문 직종의 증가 등을 들고 있다. 특히 변화의 속도증가, 글로벌화, 지식경제의 보편화, 기술향상은 학습과 창의성의 가치를 부각시키는 요소이다(이희수, 2009). 사실 글로벌화, 기술의 발달, 지식기반 경제 등 급변하는 사회 속에서 조직은 좀 더 창의적이 되도록 압박을 받고 있다. Florida(2002)는 창의성은 기본적인 경제 자원이며 새로운 창조계급을 생성해 내는 역할을 담당한다고 하였다. 새로운 아이디어를 만들어내고 더 나은 실행방법을 찾아내는 창의적 행동은 결국 생산성을 높이는 결과로 나타나므로 글로벌 경쟁시대의 중요한 핵심역량이 되는 것이다.

창의성은 분석수준에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성, 사회 창의성으로 구분된다(손태원, 2005). Amabile(1988)은 창의성 개념을 개인적 관점에서 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하였다. 조직 창의성은 구성원과 조직이 상호작용하는 가운데 발현된다. 이 때 창의성이 발현되는 요소를 두 가지로 나누면, 하나는 개인이 창의성을 발휘하는 상황에서 조직이 이를 얼마나 잘 수용하느냐 하는 조직적 관점이다. 다른 하나는 조직이 요구하는 창의성을 구성원이 얼마나 잘 충족시키느냐에 관한 구성원 개인의 창의적 성향 관점이다(Livingstone, Nelson, & Barr, 1997).

조직 창의성은 구성원의 개인 창의성을 바탕으로 발현된 아이디어를 실행할 수 있는 능력을 갖추었을 때 달성될 수 있다(Levitt, 2002). 이와 관련하여 팀 내 민족, 성별 등 다양한 구성원의 혼합 배치와 상호관계는 조직 창의성을 향상시키는 주된 요인이 된다(Staw & Nemeth, 1989). 결국 조직 창의성은 구성원 개개인의 창의성을 근간으로 하여 발현된다(권정연, 2011). 이 연구에서는 창의성 개념을 Amabile(1988)이 주장하고 있는 개인수준의 창의성에

기준을 두고 구성원이 업무를 수행함에 있어서 기존에 시도해 보지 못한 새로운 방법을 통해 이전의 문제를 해결하고자 하는 성향으로 정의한다.

개인 창의성의 구성요소로는 전문지식(expertise), 창의적 사고기술(creative thinking skills), 동기(motivation)가 있다(Amabile, 1998). 전문지식은 구성원이 업무상황과 관련하여 알고 수행할 수 있는 모든 것을 말하며, 기술적이고 절차적이며 지적인 지식들을 포함한다. 창의적 사고기술은 문제에 접근하는 방식과 기존의 아이디어를 새로운 형태로 결합할 수 있는 능력이다. 창의적 사고기술은 개인이 얼마나 유연하고 창의적으로 문제에 접근하느냐, 그들의 해결책이 현재의 상황을 뒤집을 수 있는가, 그들은 정체를 견딜 수 있는가 등으로 측정할 수 있다. 창의적 사고기술이 부족한 채 높은 수준의 전문지식만 가지고 있는 구성원은 창의적인 업무를 수행하기가 어렵다. 동기는 주로 문제 상황에서 구성원이 열정을 가지고 있을 때 유발되는 내적동기를 의미하며 업무환경에서 즉각적으로 영향력을 미치는 요인으로 작용한다.

개인의 창의성은 업무 상황에 대한 전문지식, 창의적 사고기술, 개인의 열정과 흥미로 이루어진 동기가 합쳐질 때 발생한다. 또한 개인 창의성은 조직의 성과와 창의적 조직문화로 나타나기 때문에(최병주, 홍아정, 2012), 개인 창의성과 개인 및 조직 차원의 다양성을 연계하여 연구하는 것은 큰 의미가 있을 것이다.

3. 문제해결능력의 개념과 구성요소

문제해결능력 개념은 학자마다 다양하게 정의한다. Spivack, Platt 그리고 Shure(1976)는 문제해결능력 개념을 일상생활에서 야기되는 대인간 상황에서 다양하고 새로운 문제들을 효과적으로 해결하는 기술이나 방법을 발견하고 창조하는 능력이라고 하였다. D'zurilla와 Nezu(1990)는 개인이 일상생활에서 특정 문제 상황에 직면했을 때 가장 효과적인 대처방안을 찾아내려는 인지적, 정서적, 행동적 프로세스로 정의하였다. 이 정의는 문제해결능력을 측정하기 위해서는 문제해결 프로세스를 형성하는 개인의 태도, 신념, 기술에 대한 지식과 자질에 먼저 접근해야 함을 강조하는 개념이다. 정철영 등(1998)는 문제해결능력을 업무를 수행하면서 문제 상황이 발생할 경우 창조적이고 논리적인 사고를 통해 올바르게 인식하고 적절히 하려는 능력으로 정의하였다. 여러 학자들의 정의를 참조하여 이 연구에서는 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 직면하게 되는 특정 문제의 상황에 대한 장애요인을 제거하고 목표 상태에 도달하기 위한 방법을 찾아내는 능력으로 정의한다.

문제해결능력의 구성요소는 하위 영역의 문제를 해결하는 과정 또는 단계로 제시하는 형태와 문제를 해결해 나가는데 필요한 구성요소로 제시하는 형태로 구분한다. 이 중 문제해결능력 구성요소를 문제해결 과정으로 구분한 이석재 등(2003)는 문제해결을 두 가지 시각으로 접

근하였다. 첫 번째 시각은 문제해결이 이성적이고 합리적인 사고과정으로 이루어진다는 것이다. 이성적이고 합리적인 사고란 문제를 여러 요소로 세분화하여 각 요소별 문제를 규명하고 특정기준과 이들 요소간의 관계를 분석하여 문제의 원인을 찾아가는 과정을 말한다. 또 다른 시각은 문제해결은 이성적이고 합리적인 사고과정보다는 그 과정에 개입되는 창의성과 직관 또는 상상력의 작용에 의해 이루어진다고 보는 시각이다.

이와 반대로 문제를 해결해 나가는데 필요한 요소로 본 Warner(2007)는 문제해결능력의 하위요인으로 비판적 사고, 정보 분석, 기법 선택, 수평적 사고, 대안의 평가, 위험성 평가, 인식 및 판단의 7가지로 분류하였다. 정태영(2011)은 Warner(2007)에 의해 분류된 문제해결능력의 하위요소 중 대표적인 구성요소로 수평적 사고, 인식 및 판단, 대안평가 및 결정의 세 가지를 제시하였다. 수평적 사고는 자신이 아이디어, 가설 혹은 다른 사람들이 즉각적으로 생각하지 못하는 확실하지는 않지만 잠재적 해결책을 찾아내는 특성이다(정태영, 2011). 여기에는 창의성, 통찰력, 참신성, 모호함에 대한 도전 등이 포함된다. 수평적 사고의 수준이 높은 사람은 폭넓고 창조적인 생각을 하면서 가정, 견해, 아이디어 또는 반응에 도전하면서 사안을 완벽하게 밝히며 다른 사안과 연관 시키려는 의도적인 시도를 한다.

인식 및 판단은 여러 가지의 인지능력을 이용해 문제여부를 확인하고 판단하는 능력이다. 이 능력은 스스로 보고 듣고 느끼는 바를 종합함으로써 효과적이고 분명한 실행방안에 다가갈 수 있게 한다(정태영, 2011). 인식 및 판단능력을 높이기 위해서는 자신이 경험하거나 인식한 대상에 대해 빈번하게 의문을 제기하고, 정보제공 또는 해석에 관한 다양한 방법을 모색하며, 근거가 부족한 가정에 대해서도 신중한 검토와 독자적인 판단을 요구한다.

마지막으로 대안평가 및 결정 능력은 데이터, 아이디어, 선택사항 및 가능성을 검토하고 자신과 다른 사람들의 경험을 활용해 대안선택에 있어 최선의 결정을 이끌어 낼 수 있는 능력이다(정태영, 2011). 대안평가의 수준이 높은 사람은 경험을 통해 획득한 다양한 정보를 기반으로 신중하게 대안을 검토하는 특성이 있다. 또한 여러 가지 방법을 활용하여 다양한 선택사항을 평가하므로 중요한 데이터를 능숙하게 파악하며 편견 없는 공정한 평가를 내린다.

4. 다양성과 창의성, 문제해결능력 관계의 선행연구

여러 학자들은 집단수준의 다양성이 가져오는 긍정효과로서 창의성과 문제해결능력을 강조한다(이승계, 2009; Cox & Blake, 1991; Tziner & Eden, 1985; William & O' Reilly, 1998). 비록 집단 다양성이 집단과정에서 갈등과 같은 부정적 영향을 주기도 하지만(성상현, 2004), 구성원의 다양한 시각은 창의적 성과물과 문제해결능력을 강화한다. Cox와 Blake(1991)는 조직이 다양성을 존중하고 관리함으로써 조직효과성을 증대시키며 다섯 가지의 이점을 제공한다고 주장

하였다. 그 이점으로 비용절감, 인적자원의 확보와 유지, 마케팅 전략, 조직 창의성 향상, 문제 해결능력의 증가를 들고 있다. Cox(1994)는 다양성은 창의성과 혁신성, 문제해결력 측면에서 조직성과로 나타나고, 다양성이 강한 집단은 동질적 집단에 비해 창의성이 높고 문제를 더 잘 해결한다고 하였다.

다양성과 창의성과의 관계를 연구한 McLeod와 Lobel과 Cox(1996)는 다양한 민족성을 가진 조직은 조직 창의성이 높다고 주장하였다. 그들은 팀의 다양성이 확보될수록 구성원의 창의적 잠재력에 긍정적 영향을 주며, 아이디어의 실현가능성과 효과성에 긍정적 영향을 준다는 것을 밝혔다. Egan(2005)은 창의적인 팀의 창의성 발현과정에서 인종, 성별, 개인 특성 등 구성원의 인구 통계학적 다양성이 중요한 역할을 할 것이라는 가정 하에 포춘지 10위 500개 기업 중 창의적 팀을 이끌어 성과를 인정받고 다양성을 지지하는 13명의 리더들을 대상으로 연구를 수행하였다. 그 결과 팀 구성원의 인구 통계적 다양성은 팀의 창의성에 긍정적 영향을 준다는 것이 확인되었다. 특히 성격, 기술 분야, 배경과 같은 개인적 특성은 팀의 창의성을 발현시키기 위한 상호작용에 효과적인 수단이 된다는 것을 증명하였다.

이효선(2014)은 다양성 수용성이 창의성에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다. 그는 대학생의 창의성을 증진시키기 위해서는 학생들이 다양성을 이해하고 수용할 수 있도록 프로그램이나 커리큘럼 개발이 필요하다고 지적하였다. 김민지와 김진모(2014)의 연구에서도 대기업 프로젝트 팀의 다양성과 창의성은 정적 관계를 나타냈다. 이 연구에서는 다양성과 창의성 관계를 알아보기 위해 Mor Barak 외(1998)가 개발하고 Mor Barak(2010)이 보완한 다양성 인식 도구(The Diversity Perceptions Scale)를 타당화하여 처음 시도하였다.

다양성과 문제해결능력과의 관계를 연구한 Cox와 Blake(1991)는 다양한 경험, 사고방식, 정보를 가진 구성원들이 적극적으로 협력하게 되면 새로운 정보가 흡수되고 다양한 사고가 발산되어 창의적 문제해결이 가능하다고 하였다. The Conference Board(2006)는 인력 다양성이 창의와 혁신 그리고 문제해결의 원동력이라고 주장하며, 전담조직을 구성하는 등 다양성 관리 인프라를 구축할 필요가 있다고 지적하였다. Taylor와 Labarre(2008)는 다양한 고객과 시장을 이해하고 현안 문제를 해결하기 위해서는 서로 다른 배경과 지식을 지닌 인재 선발 및 육성의 필요성을 제기하였다. Carrell과 Mann(1995)는 기업의 다양성 프로그램은 문제해결능력을 향상시키는 데 기여한다고 하였다. 이들은 다양성이 각종 업무 상황에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 다양한 아이디어를 생산하고 현실을 더 잘 반영하는 요소로 작용한다는 것을 밝혔다. 권석균과 최보인(2012)은 창의적 성과와 문제해결능력의 중요성이 부각되면서 다양한 관점을 가진 팀은 그렇지 않은 팀보다 통합적 관점에서 결론을 도출해 냄으로써 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 즉 다양한 관점은 문제를 해석하고 대안을 제시하는 팀의 능력을 증진 시킬 뿐 아니라 창의적 해결책을 도출해 내는 데 도움을 주는 것이다.

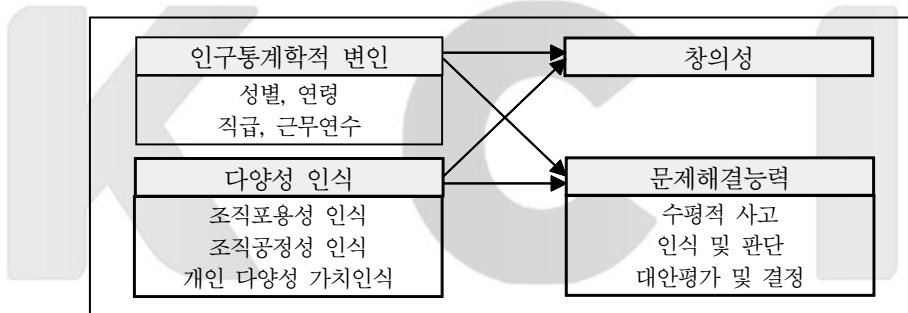
위에 제시한 실증연구를 통해 다양성이 높은 집단은 동질적 집단에 비해 창의적인 아이디어

제안, 복잡한 문제해결, 과업성취도에서 더 높은 성과를 창출한다는 것을 알 수 있다. 이 연구는 다양성과 문제해결능력의 수평적 사고, 인식 및 판단, 대안평가 및 결정 요소와의 관계 분석을 통해 다양성이 문제해결능력에 어떤 영향을 주는지 살펴볼 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

이 연구는 조직 구성원의 다양성 인식이 창의성과 문제해결능력에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 것이다. 분석하고자 하는 구인 면에서 독립변인으로 인구통계학적 변인, 다양성 인식을, 종속변인으로 창의성과 문제해결능력을 설정하였다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

연구대상은 국내 수도권에 위치한 대기업, 중견 기업, 외국계 기업의 조직원들이다. 이들은 인종과 문화가 상이한 외국인과 함께 업무를 수행하거나 남성과 여성의 성비가 유사한 팀에서 함께 업무를 수행하고 있어 다양성을 체감할 수 있다. 이 연구에서 조사 대상을 광범위하게 설정한 이유는 핵심개념인 인력의 다양성이 국적, 인종을 비롯해 성별, 나이, 학력 등을 모두 포함하는 넓은 개념이며 조사 대상자의 인구 통계적 정보가 편향되지 않도록 하기 위함이다. 따라서 연구주제와 목적에 부합하는 밀도 있는 연구를 위해 적합할 것으로 판단되었다.

자료 수집은 구조화된 설문지(structured questionnaire)를 사용하였다. 먼저 석사과정 대학원생이 근무하고 있는 기업체 중에 연구 목적에 맞는 기업체를 선정하였다. 그 다음으로 대표이

사 또는 인사담당자에게 연락을 취하여 설문 취지를 설명하고 방문날짜를 정하였다. 설문은 2013년 4월 6일부터 약 2주에 걸쳐 실시하였다. 총 300부 중 270부가 회수되어 이중 불충분한 응답지 22개를 제거함으로써 최종 248부(유효응답률 91.9%)를 분석에 사용하였다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

특성		빈도(명)	백분율(%)	유효%	합계(명)
성별	남	130	52.4	54.2	240 (무응답: 8)
	여	110	44.4	45.8	
연령	20-29세	63	25.4	26.3	240 (무응답: 8)
	30-39세	134	54.0	55.8	
	40세 이상	43	17.3	17.9	
직급	주임 이하	97	39.1	40.4	240 (무응답: 8)
	대리	61	24.6	25.4	
	과, 차장	47	19.0	19.6	
	부장급 이상	35	14.1	14.6	
근속연수	1-5년 미만	91	36.7	38.2	238 (무응답: 10)
	5-7년	68	27.4	28.6	
	8-10년	39	15.7	16.4	
	11년 이상	40	16.2	16.8	

3. 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증

가. 다양성 인식 측정도구의 타당화 과정

1) 예비 검사를 위한 탐색적 요인분석

다양성 인식을 측정하기 위해 Mor Barak 등(1998)이 다문화 조직 구성원의 다양성 인식을 측정하기 위해 개발하고, Mor Barak(2010)이 수정 보완한 도구(The Diversity Perceptions Scale)를 사용하였다. 해당 도구는 연구자가 Mor Barak의 허가 하에 직접 번안하였다. 내용타당도를 확보하기 위해 인적자원개발과 평생교육전공 교수 및 박사 5인으로부터 각 문항이 측정하고자 하는 목적과 번안문구 검토 과정을 거쳤다. 연구 활용에 앞서 내국인의 정서와 인식에 적합한지 여부를 검토하기 위해 예비검사를 실시하였다. 예비검사는 HRD전공 석사과정생인 직장인, 프리랜서 등 125명을 대상으로 실시하였다. 남자가 57%, 연령은 20-29세가 43%, 국내대기업 근무자가 40%이상 차지하고 있다.

측정도구 개발 당시 다양성 인식의 하위요인은 조직인식과 개인인식으로 구분되었다. 세부

적으로 조직의 공정성 인식, 조직의 포용성 인식, 개인의 다양성 가치 인식, 다양성에 대한 개인의 편안함 인식 등 네 가지 요인으로 구성되었고, 각각의 요인은 6문항, 4문항, 3문항, 3문항의 총 16개 문항으로 측정되었다. 예비검사를 위해 요인추출 방법으로 주성분분석과 직각요인회전인 배리맥스(varimax) 방식을 실시하였는데 고유치(eigen value) 1이상, 요인 적재치 .50 이상인 요인만을 추출하였다. 그 결과 4개의 요인으로 묶였으나 9번 문항인 ‘우리 조직에는 올드 보이 네트워크가 존재하고 운영되고 있다.’ (조직의 포용성 인식), 15번 문항인 ‘나는 편견을 가졌다는 말을 듣는 것이 두렵기 때문에 다른 다양한 그룹에 속한 사람들의 의견에 반대하기가 두렵다.’ (다양성에 대한 개인의 편안함)가 낮은 적재치(9번 문항: .21, 15번 문항: .12)를 보여 분석에서 제외한 후 재실시한 결과 14개의 문항이 3개의 요인으로 묶였다. 또한 요인분석을 통해 요인을 1로 고정시키고 프로맥스 회전을 통해 검증한 결과 분산이 27.660으로 일반적으로 동일방법편의의 기준이 되는 50%이하이기에 동일방법편의는 없는 것으로 판단되었다.

<표 2> 다양성 인식 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

개발 요인	원 요인	문항	요인 적재치	eigen value	분산% (누적)	Cronbach α
조직 공정성 인식	조직 공정성 인식	우리 조직의 관리자는 직원의 인종, 성별, 나이, 성적지향, 종교, 나이, 또는 사회적 배경과는 상관없이 평가와 피드백을 공정하게 제공한다.	.865	5.040	36.003	.848
	조직 공정성 인식	우리 조직의 관리자는 직원의 해고 결정을 내릴 때, 직원의 인종, 성별, 나이, 성적지향, 종교 또는 사회적 배경과는 상관없이 공정하게 결정을 내린다.	.838			
	조직 공정성 인식	우리 조직의 관리자는 직원의 인종, 성별, 성적지향, 종교 또는 나이와는 상관없이 객관적으로 채용하고 승진시키는 실적을 갖고 있다.	.767			
	조직 공정성 인식	우리 조직의 관리자는 모든 직원들에게 인사정책을 공정하게 해석하여 제공한다. (예: 병가)	.709			
	조직 공정성 인식	(r)나는 나의 인종, 성별, 성적지향, 종교 또는 나이로 인해 조직에서 다르게 대우 받는다고 느낀다.	.634			
조직 포용성 인식	조직의 포용성 인식	우리 조직은 여성을 비롯한 모든 인종, 민족적 소수자들의 승진을 인정하고 촉진하기 위한 멘토링 프로그램을 운영한다.	.812	1.881	13.433 (49.436)	.801
	조직의 포용성 인식	우리 조직은 다양성 인식과 관련된 교육·훈련을 위해 충분한 예산과 시간을 지원한다.	.788			
	조직의 포용성 인식	우리 조직의 경영층은 다양한 직원들의 네트워크 활성화를 위한 지원 조직을 구성 하도록 장려한다.	.721			
	개인의 다양성 가치인식	우리 조직에 있는 다양한 그룹의 문화적 규범에 대해 더 많이 아는 것은 내가 업무를 보다 효과적으로 수행 하는데 도움을 줄 수 있다.	.577			
	조직 공정성 인식	우리 조직의 관리자는 직원의 기술과 능력에 기초한 과제를 부여한다.	.569			
개인의 다양성	개인의 다양성 가치인식	나는 일터의 다양성은 전략적 비즈니스 이슈라고 생각한다.	.825	1.429	10.207 (59.644)	.691

가치 인식	개인의 다양성 가치인식	나는 다양한 구성원이 가지는 다양한 관점이 조직에 가치를 더한다고 생각한다.	.704			
	개인의 편안함 인식	나는 나와는 다른 배경을 가진 구성원과 함께 있을 때 마음이 편하다.	.635			
	개인의 편안함 인식	우리 조직의 다양성 이슈들은 팀의 효과성을 최대 로 향상시키는데 영향을 미친다.	.559			
						.857

첫 번째 요인은 5개 문항으로 조직 또는 조직 관리자의 공정한 대우 및 차별과 관련 문항들로 묶여 ‘조직 공정성 인식’으로 명명하였다. 두 번째 요인은 5개 문항으로 조직원들의 다양성 인식 향상과 다양한 조직원을 지원하는 문항들로 묶여 ‘조직 포용성 인식’으로 명명하였다. 세 번째 요인은 4개 문항으로 다양성을 조직의 발전을 도모하기 위한 가치 있고 중요한 요소로 여기는 문항들 간에 상관이 높게 나타나 ‘개인 다양성 가치인식’으로 명명하였다.

14문항은 표본의 적절성을 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure)가 .855로 높게 나타나 요인분석에 적합하였다. 또한 Bartlett의 구형성 검증 결과 검증치 $X^2=1312.967$ 로 .001의 유의수준에서 적합한 공통요인이 존재하는 것을 확인하였다. 측정항목들의 요인분석 결과는 <표 2>와 같이 총 누적분산 59.644%로 약 60%의 설명력을 갖는다. 다양성 인식 측정도구는 신뢰계수 Cronbach's α 값이 .857로 높은 수준을 보였고, 하위 세 개 영역에서 최소 .691~.848의 범위로 적합한 것으로 판단되었다. 한편 부정적 질문문항(r)은 역채점하여 분석하였다.

2) 본 연구를 위한 확인적 요인분석

본 연구를 위해 248명을 대상으로 측정변수들의 이론변수를 지지하고 요인구조가 타당한지를 분석하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 독립변수와 종속변수의 내적 일관성 검증을 위한 개념 신뢰도는 .758~.880, 표준분산추출값은 .60이상으로 조사되었고, 표준화된 요인부하량도 .70이상으로 .001수준에서 유의하게 나타나 집중타당성도 검증되었다(Hair, et al., 2010).

또한 판별타당성 검증을 위하여 대상이 되는 잠재요인 각각의 표준분산추출값(AVE)과 잠재요인간의 상관관계 제곱을 비교하여 표준분산추출값이 모두 상관관계 제곱보다 큰지를 확인하였는데, 모든 잠재 요인 간 상관관계 제곱의 크기인 결정계수는 .054~.452로 표준분산추출값 범위인 .690~.771보다 작은 것으로 나타나 잠재요인은 모두 판별타당성을 갖는 것으로 판단하였고 최종적으로 모든 요인이 개별적이며 단일차원성을 갖는다는 것을 검증하였다.

구조모델의 적합도 지수는 $X^2=703.372(df=201)$, $CMIN/df=2.102$, $RMR=.056$, $GFI=.899$, $AGFI=.906$, $CFI=.949$, $RMSEA=.046$ 로 나타나 전반적으로 만족할만한 수준으로 확인되었다. 도출된 요인을 바탕으로 측정항목의 신뢰도 분석을 실시한 결과 Cronbach' a 값은 .779~.848의 범위 안에 포함되어 내적 일관성이 검증되었다(Nunnally, 1978).

<표 3> 다양성 인식 측정도구의 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구성항목	Estimates	Standardized Estimates	CR (t-values)	Cronbach' a	CCR	AVE	
조직 공정성 인식	OFP1	1.042	.852	18.603***	.848	.880	.771
	OFP2	1.104	.850	18.613***			
	OFP3	.828	.705	14.750***			
	OFP4	1.078	.851	17.795***			
	OFP5	1.000	.816	fixed			
조직 포용성 인식	OIP1	.953	.860	21.111***	.801	.787	.690
	OIP2	.987	.877	21.745***			
	OIP3	1.027	.892	22.320***			
	OIP4	.998	.930	24.215***			
	OIP5	1.000	.873	fixed			
개인의 다양성 가치 인식	IDVP1	.974	.826	20.664***	.779	.753	.706
	IDVP2	.984	.891	23.391***			
	IDVP3	1.052	.840	21.251***			
	IDVP4	1.000	.858	fixed			
X ² =703.372(df=201), CMIN/df=2.102, RMR=.056, GFI=.899, AGFI=.906, CFI=.949, RMSEA=.046							

***p<.001

나. 창의성 측정도구

창의성 측정도구는 Zhou와 George(2001)이 개발하고, 권정연(2011)이 검증한 13개 문항을 사용하였다. 이 도구는 Scott과 Bruce(1994)가 개발한 도구의 3개 문항을 차용하고 Zhou와 George(2001)가 추가로 개발한 10개 문항으로 구성되었다. 예를 들면, ‘나는 업무에 관해서 새로운 아이디어를 제안하는 경우가 많다.’, ‘나는 업무처리절차의 문제점이나 개선안을 찾으면 그 아이디어를 상사나 동료, 조직에 제안한다.’ 등이 있다. 개발 당시 13개 문항에 대한 요인적재치는 78%, 신뢰도(Cronbach' s α)는 .960이었다. 이 측정도구는 권정연(2011)의 연구에서 .889의 높은 신뢰수준을 보여 적합한 것으로 확인되었다.

다. 문제해결능력 측정도구

문제해결능력 측정도구는 Warner(2007)가 개발하고 정태영(2011)이 번안하여 활용한 12문항을 사용하였다. 이 도구는 3개 능력요소로 구성되었으며 수평적 사고 4문항, 인식 및 판단 4문

항, 대안평가 및 결정 4문항이다. 예를 들면, 수평적 사고 능력요소에는 ‘나는 다른 사람들이 쉽게 놓치는 사물의 연관성을 찾아내는데 능숙한 편이다.’, 인식 및 판단 능력요소에는 ‘나는 지적인 측면에서 독립적이다.’, 대안 및 결정 능력요소에는 ‘나는 다양한 관점을 찾아서 비교하는 편이다.’ 등의 문항으로 구성되어 있다. 이 도구 개발 당시 하위요소별 요인 적재치는 일반적으로 수용가능한 60%이상이며, 신뢰도는 .70 이상의 계수값을 보였다. 정태영(2011) 연구에서는 하위요인의 요인적재치가 수평적 사고 .571~.661, 인식 및 판단이 .413~.700, 대안평가 및 결정이 .453~.647이었다. 이 연구에서의 신뢰도 Cronbach’ a는 각각 .726, .642, .809로 나타나 적합한 것으로 확인하였다.

5. 자료분석방법

이 연구의 통계처리를 위해 SPSSWIN 18.0프로그램을 사용하여 분석하였다. 첫째, 조사대상자의 개인적 특성과 조직 내 다양한 인력구성에 대한 인식을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 구성원의 다양성인식 측정도구에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석의 주성분 분석과 직각요인회전인 베리맥스(varimax) 방식과 프로맥스(promax) 회전 방식을 통해 분석하였다. 셋째, 본 연구 측정도구의 내적일관성을 측정하기 위해 크론바하 알파(cronbach’s α)계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 넷째, 구성원의 다양성인식, 창의성, 문제해결능력 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 다섯째, 구성원의 다양성인식이 창의성과 문제해결능력에 미치는 영향을 알아보기 위해 개인 특성을 통제한 위계적 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 변인간의 상관관계

변인 간에는 최저 .169부터 최고 .869까지로 다양성 인식, 창의성, 문제해결능력 간에는 모두 $p < .01$ 이상 수준에서 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히 문제해결능력의 대안평가 및 결정 변인과 창의성 변인이 가장 상관이 높다($r = .655$). 그러나 조직 포용성 인식은 문제해결능력의 하위변인인 수평적 사고, 인식 및 판단과 상관이 각각 $r = .244$, $r = .169$ 로 낮게 나타났다. 이 결과는 각 변수들 간에 서로 영향관계에 있지만 그 정도는 차이가 있다는 것을 나타내며, 구성원의 다양성 인식이 긍정적일수록 창의성과 문제해결능력이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4> 각 변인 간의 상관관계

변인	하위변인	평균	표준 편차	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
다양성 인식	① 조직 공정성 인식	3.58	.85	1								
	② 조직 포용성 인식	3.23	.75	.458***	1							
	③ 개인 다양성 가치인식	3.56	.64	.327***	.427***	1						
	④ 다양성 인식 전체	3.45	.60	.817***	.825***	.671***	1					
창의성	⑤ 창의성	3.50	.61	.322***	.311***	.421***	.436***	1				
	⑥ 수평적 사고	3.52	.58	.244***	.284***	.362***	.366***	.637***	1			
	⑦ 인식 및 판단	3.23	.58	.169**	.250***	.260***	.281***	.558***	.584***	1		
	⑧ 대안평가 및 결정	3.71	.56	.262***	.230***	.390***	.359***	.655***	.644***	.556***	1	
	⑨ 문제해결능력 전체	3.49	.49	.263***	.298***	.394***	.392***	.722***	.869***	.837***	.857***	1

p<.01, *p<.001

2. 다양성 인식이 창의성에 미치는 영향

조직 내 구성원의 다양성 인식이 창의성에 미치는 영향을 알아본 결과 <표 5>와 같이 통제 변인으로 투입된 개인적 특성은 유의한 영향을 미치는 요인이 없었고, 다양성 요인 중 개인의 다양성 가치인식 $\beta=.317(p<.001)$, 조직공정성 $\beta=.143(p<.05)$ 순으로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 요인들이 포함된 모형은 26.6% ($\Delta R^2(p)=.178, p<.001$)의 설명력을 보이며 회귀 모형식도 $F=10.400(p<.001)$ 으로 적합한 것으로 나타났다. 그러나 조직포용성은 창의성에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 독립변인 간의 다중공선성을 살펴본 결과, Durbin-Watson: 1.99~2.20(기준:1.28<D-W<2.35), 공차한계 0.1이상, VIF 1-5(기준=10이하)의 범위로 나타나 독립 변인 간의 다중공선성이 없는 것을 확인하였다.

<표 5> 다양성 요인이 창의성에 미치는 영향

독립변수	모형1(통제변인)					모형2(독립변인)				
	B	SE	β	t	p	B	SE	β	t	p
(상수)	2.658	.557		4.767	.000	1.479	.528		2.804	.005
성별	.158	.082	.132	1.936	.054	.104	.074	.086	1.393	.165
연령	-.009	.009	-.122	-1.046	.297	-.009	.008	-.122	-1.150	.251
직급	.012	.009	.158	1.293	.197	.010	.008	.136	1.236	.218
근무년수	.025	.017	.196	1.534	.126	.016	.015	.123	1.059	.291
조직공정성						.102	.047	.143	2.158*	.032
조직포용성						.060	.053	.078	1.123	.263
개인다양성						.291	.059	.317	4.921***	.000
R ² (adj R ²)	.088 (.069)					.266 (.241)				
$\Delta R^2(p)$.178***(.000)				
F(p)	4.490**(.001)					10.400***(.000)				

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

3. 다양성 인식이 문제해결능력에 미치는 영향

조직 내 구성원의 다양성 인식이 직무문제해결능력에 미치는 영향을 알아본 결과, <표 6>과 같이 통제변인에서는 성별이 $\beta=.156(p<.05)$ 으로 유의한 영향을 미치며, 다양성 요인에서는 개인다양성 요인만 $\beta=.304(p<.001)$ 로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 요인들이 포함된 모형은 23.6% ($\Delta R^2(p)=.143, p<.001$)의 설명력을 보이며 회귀모형식도 $F=10.178(p<.001)$ 로 적합한 것으로 나타났다.

<표 6> 다양성 요인이 문제해결능력에 미치는 영향

독립변수	모형1(통제변인)					모형2(독립변인)				
	B	SE	β	t	p	B	SE	β	t	p
(상수)	3.038	.184		16.478	.000	1.905	.243		7.826	.000
성별	.196	.068	.194	2.861**	.005	.157	.063	.156	2.478*	.014
연령	.010	.007	.152	1.309	.192	.010	.007	.153	1.430	.154
직급	-.003	.007	-.045	-.385	.700	-.003	.007	-.053	-.487	.627
근무년수	.007	.013	.063	.518	.605	-.002	.012	-.015	-.127	.899
조직공정성						.048	.040	.081	1.198	.232
조직포용성						.063	.046	.097	1.370	.172
개인다양성						.236	.051	.304	4.638***	.000
R ² (adj R ²)	.088 (.072)					.236 (.213)				
$\Delta R^2(p)$.148***(.000)				
F(p)	5.590***(.000)					10.178***(.000)				

* p<.05, *** p<.001

4. 다양성 인식이 문제해결능력의 수평적 사고에 미치는 영향

조직 내 구성원의 다양성 인식이 문제해결능력 하위요인인 수평적 사고에 미치는 영향을 알아본 결과 <표 7>과 같다. 즉 통제변인으로 투입된 개인적 특성 중 유의한 영향을 미치는 요인은 없었고, 개인 다양성은 $\beta=.273(p<.001)$ 으로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 요인들이 포함된 모형은 18.4% ($\Delta R^2(p)=.126, p<.001$)의 설명력을 보이며 회귀 모형식도 $F=7.391(p<.001)$ 로 적합한 것으로 나타났다.

<표 7> 다양성 요인이 문제해결능력의 하위영역 수평적 사고에 미치는 영향

독립변수	모형1(통제변인)					모형2(독립변인)				
	B	SE	β	t	p	B	SE	β	t	p
(상수)	3.083	.219		14.057	.000	1.865	.295		6.333	.000
성별	.133	.081	.113	1.638	.103	.091	.077	.077	1.182	.238
연령	.009	.009	.120	1.023	.307	.009	.008	.122	1.098	.273
직급	-.009	.009	-.117	-.976	.330	-.009	.008	-.125	-1.108	.269
근무년수	.020	.016	.157	1.259	.209	.011	.015	.085	.718	.474
조직공정성						.048	.049	.068	.982	.327
조직포용성						.078	.055	.103	1.410	.160
개인다양성						.248	.061	.273	4.030***	.000
R ² (.adj R ²)			.058 (.042)					.184 (.159)		
$\Delta R^2(p)$			-					.126***(.000)		
F(p)			3.576**(.007)					7.391***(.000)		

p<.01, *p<.001

5. 다양성 인식이 문제해결능력의 인식 및 판단에 미치는 영향

조직 내 구성원의 다양성 인식이 문제해결능력 하위요인인 인식 및 판단에 미치는 영향을 알아본 결과 <표 8>과 같다. 즉 개인적 특성에는 성별이 $\beta=.185(p<.05)$ 로 유의한 영향을 미치며, 다양성 요인에서는 개인다양성 요인만 $\beta=.207(p<.01)$ 로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 요인들이 포함된 모형은 14.7% ($\Delta R^2(p)=.072, p<.01$)의 설명력을 보이며 회귀 모형식도 $F=4.428(p<.001)$ 로 적합한 것으로 나타났다.

<표 8> 다양성 요인이 문제해결능력의 하위영역 인식 및 판단에 미치는 영향

독립변수	모형1(통제변인)					모형2(독립변인)				
	B	SE	β	t	p	B	SE	β	t	p
(상수)	2.688	.261		10.317	.000	1.750	.348		5.033	.000
성별	.265	.089	.218	2.971**	.003	.225	.087	.185	2.572*	.011
연령	.012	.010	.155	1.215	.226	.012	.009	.152	1.219	.224
직급	.007	.010	.089	.681	.497	.006	.009	.083	.656	.512
근무년수	-.018	.017	-.136	-1.002	.317	-.025	.017	-.196	-1.476	.142
조직공정성						.019	.055	.027	.354	.723
조직포용성						.080	.062	.103	1.296	.196
개인다양성						.190	.068	.207	2.794**	.006
R ² (.adj R ²)	.075 (.053)					.147 (.114)				
$\Delta R^2(p)$	-					.072** (.001)				
F(p)	3.388** (.006)					4.428*** (.000)				

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

6. 다양성 인식이 문제해결능력의 대인평가 및 결정에 미치는 영향

마지막으로 조직 내 구성원의 다양성 인식이 문제해결능력 하위요인인 대인평가 및 결정에 미치는 영향을 알아본 결과는 <표 9>와 같다. 즉 개인적 특성에서는 성별이 $\beta = .163(p < .05)$ 으로 유의한 영향을 미치며, 다양성 요인에서는 개인다양성 요인만 $\beta = .338(p < .001)$ 로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 요인들이 포함된 모형은 22.4% ($\Delta R^2(p) = .147, p < .001$)의 설명력을 보이며 회귀 모형식도 $F = 9.470(p < .001)$ 으로 적합한 것으로 나타났다.

<표 9> 다양성 요인이 문제해결능력의 하위영역 대인평가 및 결정에 미치는 영향

독립변수	모형1(통제변인)					모형2(독립변인)				
	B	SE	β	t	p	B	SE	β	t	p
(상수)	3.339	.211		15.806	.000	2.077	.280		7.431	.000
성별	.224	.078	.195	2.856**	.005	.187	.073	.163	2.571*	.011
연령	.005	.008	.076	.650	.516	.006	.008	.076	.703	.483
직급	-.001	.009	-.012	-.104	.917	-.001	.008	-.017	-.151	.880
근무년수	.012	.015	.094	.763	.446	.003	.014	.022	.191	.848
조직공정성						.066	.046	.097	1.434	.153
조직포용성						.014	.052	.019	.269	.788
개인다양성						.298	.058	.338	5.117***	.000
R ² (adj R ²)	.077 (.061)					.224 (.200)				
$\Delta R^2(p)$	-					.147*** (.000)				
F(p)	4.838** (.001)					9.470*** (.000)				

** p<.05, *** p<.001

V. 논의 및 결론

이 연구의 목적은 조직 구성원의 다양성 인식 및 창의성과 문제해결능력과의 관계를 밝히는 데 있다. 이 연구를 통해 밝혀진 의미 있는 사실은 개인 다양성 가치 인식이 창의성과 문제해결능력에 긍정적 영향을 미치는 공통된 요인이라는 것이다. 연구결과와 이에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성은 성별 변인만이 문제해결능력에 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 문제해결능력 하위요인인 인식 및 판단 능력, 대안평가 및 결정능력에 더 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 사회와 조직에 있어서 의사결정은 핵심인력 위주로 운영되고 있으며(고용노동부, 2014), 여성에 대한 차별 관행과 사회적 제약이 주도적 역할을 못하게 하는 장애물로 작용한 결과로 볼 수 있다(이상호, 2005). 또한 McMahan, Bell 그리고 Virick(1998), Richard와 Johnson(2001) 등의 연구에서 제시한 것처럼 결혼여부, 요구된 업무, 직무 스타일, 교육적 배경, 연수 등을 고려한 다양성 인적자원관리가 반영되지 않았음을 의미한다. 따라서 특정집단이나 계층, 성에 의해 만들어진 문화가 올바른지를 확인하고 잘못된 관행을 타파하기 위한 다양성 관리 시스템을 구축하여 운영할 필요가 있다.

둘째, 구성원들의 다양성 가치 인식과 조직공정성은 창의성에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 즉 개인의 다양한 가치를 긍정적으로 인식하고 조직의 다양한 인력에 대한 공정한 판단과 대우를 받고 있다는 인식이 높을수록 창의성이 높아진다는 것이다. 이 결과는 성상현(2004) 연구와 Ely와 Thomas(2001) 연구와도 일치한다. 구성원이 가진 다양한 차이에 가치를 부여하고 다양한 경험들은 조직에 유의한 학습과 성과를 촉진시키는 학습-효율성 프로세스에 영향을 주기 때문이다(이종구, 고영희, 2012). 따라서 조직원이 가진 다양성에 대한 가치를 향상시키고 다양한 인력이 차별 없이 공정하게 대우를 받기 위한 인사 선발 및 채용 시스템을 구축해야 한다.

셋째, 조직원들이 각 개인의 다양한 가치는 문제해결능력의 전 하위요인에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 William과 O' Reilly(1998)와 Cox와 Blake(1991)의 연구를 지지한다. 즉 개인특성의 가치 인정과 존중, 배경이 다른 구성원과의 차이 인정, 조직의 다양한 이슈와 팀의 효과성에 연계 등은 문제해결을 위한 수평적으로 사고, 대안의 평가와 결정에 긍정적인 영향을 주게 된다. 따라서 조직은 서로 다른 국적, 직군, 연령대별 특성, 사고방식, 이문화에 대한 학습을 통해 다름에 대한 조직의 수용도를 높여야 한다. 예를 들면 다양성의 날(diversity day), 다양성 상(diversity award) 등 서로를 이해하는 다양성 활성화 이벤트도 고려해볼 만하다. Bierema(2010)는 인적자원개발 분야에서 다양성 프로그램이 다루어야 하는 부분으로 다른

그룹의 문화에 대한 인식, 성찰적 실행과 비판적 사고, 대인관계기술, 변화와 사회적 행동 등을 제시하였다.

넷째, 다양성 인식의 하위변인인 조직포용성은 창의성과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성과 조직포용성은 문제해결능력의 어느 하위변인에도 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 조직 다양성과 성과와는 관계가 없거나 모호하다고 지적한 Kirkman 등(2004), Kochan 등(2003), Hansen(2003)과 Joshi와 Roh(2009)와의 연구와도 일치한다. 즉 소수자를 위한 다양성 관련 멘토링 운영 및 교육훈련 지원, 직원의 기술과 능력에 기초한 관리자의 과제부여는 개인 창의성에는 유의한 관계가 없음을 의미한다. 또한 조직포용성뿐만 아니라 공정한 평가 및 피드백과 결정, 객관적인 채용과 승진, 공정한 인사정책 등의 조직공정성은 문제해결능력과 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 추가적으로 조직포용성이 창의성에 영향을 조절하는 변인, 그리고 조직공정성과 조직포용성이 문제해결능력에 영향을 조절하는 변인에 대해 연구할 필요가 있음을 시사한다.

이 연구는 연구대상의 사례수, 연구방법의 한계로 연구결과를 일반화하기에는 무리가 있을 수 있다. 그러나 국내 조직의 다양성 인식을 조직원의 시각에서 연구를 시도했다는 점과 창의성과 문제해결능력에 미치는 요소가 조직보다는 개인이 인식하는 다양성 가치가 중요하다는 것을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 향후에는 다양성 인식 및 창의성과 문제해결능력과의 관계에 영향을 조절하는 변인과 분석단위를 조직차원으로 하는 연구가 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 강성호(2013). 기업 내 조직구성원의 자기주도성이 문제해결과정에 미치는 영향. *HRD연구*, 15(2), 195-218.
- 고용노동부(2014). 2013년도 고용형태별근로실태조사 보고서. 서울: 고용노동부.
- 권대봉(1996). 평생학습 사회교육. 서울: 학지사.
- 권정연(2011). 엔터테인먼트 미디어 기업에서 개인의 창의적 성향이 조직의 창의적 성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 김민지, 김진모(2014). 대기업 프로젝트 팀의 다양성, 심리적 안전이 창의성 및 학습행동에 미치는 영향: 창의성의 매개효과를 중심으로. *기업교육연구*, 16(2), 57-88.
- 나승일, 정철영, 김주섭, 구자길, 김강호, 장현진(2008). 기초직업능력표준 제도화방안. *농업교육과 인적자원개발*, 40(2), 161-188.
- 노종호(2009). 우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구: 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로. *행정논총*, 47(1), 233-254.
- 백운정, 정진철, 최순권(2002). 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성과에 미치는 영향. *인사·조직연구*, 10(2), 1-34.
- 백평구, 이희수(2009). 기업에서의 창조성 교육 프로그램 분석. *HRD연구*, 11(3), 97-123.
- 법무부(2013). 출입국·외국인정책 통계월보 12월.
- 성상현(2004). 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구. 박사학위논문. 연세대학교 대학원.
- 손태원(2005). 창의성 중심 조직행동연구의 현황과 과제-개인수준의 창의성을 중심으로-. *지식경영연구*, 6(2), 1-26.
- 송영선, 이희수(2013). 평생교육기관의 학습조직화를 위한 구성원의 다문화 수용성 탐색: 무형식 학습과 집단지성의 연계를 중심으로. *평생학습사회*, 9(2), 1-22.
- 신기호(2005). 조직원의 창의성 개발에 영향을 미치는 조직 환경 요인. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 이문선, 강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. *인사관리연구*, 27(1), 251-271.
- 이상호(2005). 노동인력 구성의 변화와 다양성의 관리-한국의 적용가능성 모색. *한국행정논집*, 17(2), 503-527.
- 이석재, 장유경, 이헌남, 박광엽(2003). 생애능력 측정 도구 개발연구: 의사소통 능력, 문제해결 능력, 자기 주도적 학습능력을 중심으로. 서울: 한국교육개발원.
- 이승계(2009). 인적자원관리 전략으로서의 다양성 관리. *인적자원관리연구*, 17(1), 197-216.
- 이재은(2012). 다양성 수용 정도와 다양성 경영이 인적자원관리 성과에 미치는 영향. 석사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 이종구, 고영희(2012). 한국 기업의 다양성 수준, 전략 그리고 기업 성과. *전문경영인연구*,

153). 103-135.

- 이종범(2008). 직업기초능력 수준별 성취기준개발. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이효선(2014). 대학생의 다양성 수용도가 창의성에 미치는 영향: 협동학습역량과 폐기학습역량의 매개효과. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 이희수(2009). 창조사회와 창조적 인적자원개발. 창의적 인적자원개발과 조직문화 구축. 한국조직경영개발학회·중앙공무원교육원. 3-18.
- 임희정(2010). 다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향. *생산성논집*, 24(3), 181-217.
- 정철영, 나승일, 서우석, 송병국, 이종성(1998). 직업기초능력에 관한 국민공동 기본교육과정 분석. 서울: 한국직업능력개발원.
- 정태영(2011). 기업 관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계능력간의 구조적 관계. 박사학위논문. 아주대학교 대학원.
- 채창균, 옥준필, 오호영, 최영섭, 김승보, 정재호(2009). 청년층의 노동시장 이행과 인적자원개발(II): 총괄보고서. 기본연구 06-18, 서울: 한국직업능력개발원.
- 최도림(2012). 다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성. *한국인사행정학회보*, 11(1), 111-129.
- 최병주, 홍아정(2012). 콘텐츠 기업에서 창의적 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 집단효능감을 매개로. *HRD연구*, 14(2), 21-45.
- Amabile, T. M.(1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Benschop, Y.(2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.
- Bierema, L. L.(2010). Diversity education: Competencies and strategies for educators. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 312-331.
- Bottger, P. C., & Yetton, P. W.(1988). An integration of process and decision-scheme explanations of group problem-solving performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 234-249.
- Bransford, J. D., & Stein, B. S.(1984). *The ideal problem solver: A guide for improving thinking, learning, and creativity(A series of books in Psychology)*. New York, NY: W. H. Freeman & Co Ltd.
- Brickson, S.(2000). The impact of identity orientation: Individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25, 82-101.
- Carrell, M. R., & Mann, E. E.(1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24(1), 99-111.
- Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. A.(2003). Critical uncertainties confronting human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3).

257-271.

- Chomsky, N.(1996). *Powers and prospects: Reflections on human nature and the social order*. AU: South End Press.
- Cox T.(2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T.(1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cox, T., & Blake, S.(1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Review*, 16(3). 45-56.
- D’Zurilla, T. J., & Nezu, A. M.(1990). Development and preliminary evaluation of the social problem-solving inventory. *A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 18(2). 156.
- Egan, T. M.(2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2). 207-225.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A.(2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2). 229-273.
- Florida, R.(2002). *The rise of creative class: How it’s transforming work leisure, community and everyday*. New York: Basic Books.
- Gibb, S., & Waight, C. L.(2005). Connecting HRD and creativity: From fragmentary insights to strategic significance. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2). 271-286.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2010). *Multivariate data analysis(7th edition)*. New Jersey: Person.
- Hansen, F.(2003). Diversity’ s business case doesn’ t add up. *Workforce*, 82(4). 28-32.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu., C. K. W.(2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5). 1189-1199.
- Horwitz, S. K., & Irwin, B. H.(2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6). 987-1015.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A.(1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4). 741-763.
- Joshi, A. & Roh, H.(2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analysis review. *Academy of Management Journal*. 52(3). 599-627.
- Joshi, A., & Jackson, S. E.(2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in

- organizations. In M. A., West, D., Tjosvold, & K. Smith(Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*(277-296). New York: Wiley.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B.(2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management, 29*(3). 334-368.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D.(2003). The effective of diversity on business performance: Report the diversity research network. *Human Resource Management, 42*(1). 3-21.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C.(1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1). 61-81.
- Levitt, T.(2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review, 80*. 137-144.
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L., & Barr, S. H.(1997). Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management, 23*(2). 119-146.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H.(1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research, 27*(2). 248-264.
- McMahan, G. G., Bell, M. P., & Virick, M.(1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues. *Human Resource Management Review, 8*(31). 193-214.
- Mor Barak, M. E.(2010). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S.(1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate, Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science, 34*(1). 82-104.
- Nunnally, J.(1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*. 1-28.
- Pitts, D.(2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review, 69*(2). 328-338.
- Richard, O. C., & Johnson, N, B.(2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Management Issues, 13*(2). 177-195.
- Ross-Gordon, J. M., & Brooks, A. K.(2004). Diversity in human resource development and continuing professional education: What does it mean for the workforce, clients, and

- professionals?. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1) 69-85.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3). 580-607.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A.(1999). Making use of differences: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 47. 662-673.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A.(2011). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 37(2). 1-25.
- Spivack, G., Platt, J. J., & Shure, M. B.(1976). *The problem-solving approach to adjustment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Staw, C. J. & Nemeth. B. M.(1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22. 195-230.
- Taylor, W. C. & Labarre, P. G.(2008). *Mavericks at work: Why the most original minds in business win*. Harper Paperbacks.
- The Conference Board(2006). *The business case for diversity: Good practice in the workplace*.
- Thomas, R. R.(1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business Review*, 68(2). 107-117.
- Tziner, A., & Eden, D.(1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology*, 70(1). 85-93.
- Waight, C. L.(2005). Exploring connections between human resource development and creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2). 151-159.
- Warner, J.(2007). *Problem-solving and decision-making profile*. MA: HRD Press Inc.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K.(1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35. 91-121.
- Williams, K., & O' Reilly, C.(1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in Organizational Behavior*, 21. 77-140.
- Wise, L. R., & Tschirhart, M.(2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60(5). 386-394.
- Zhou, J., & Gorge, J. M.(2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4). 682-696.

논문접수 2014. 12. 31 / 수정 2015. 1. 31 / 게재확정 2015. 2. 23

- 김세경: 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 인적자원개발전략학과 석사, 현재 매일유업(주) 인사교육팀에서 대리로 근무하고 있음. 주요 관심분야로는 다양성 관리, 전략적 인적자원관리, 창의성 등임.
- 이희수: 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 원장, 사범대학 교육학과 교수, 한국인력개발학회 부회장으로 재직 중에 있으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원개발, 고등교육정책, 다양성 관리, 평생교육, 사회적 네트워크, 평생학습도시, CoP 등임.
- 송영선: 중앙대학교에서 박사학위(평생교육 전공)를 받았으며, 현재는 건국대학교 글로벌컬캠퍼스 조교수, 교육부 산하 (사)한국강사협회 부회장으로 재직 중에 있음. 주요 관심 분야는 조직문화, 학습조직, 학습문화, 고등교육정책, 전략적 인적자원개발, 다양성 관리 등임.



Abstract

A Study on Relationship between Diversity Perception, Creativity and Problem-Solving Ability by an Organizational Member

Kim, Se-Kyeong(Maeil Dairies)

Lee, Hee-Su(Chung Ang University)

Song, Young-Sun(Konkuk University)

This study is aimed at empirically clarifying the relationship between diversity perceptions of an organizational member, his/her creativity, and problem-solving ability by observing the fact that diversity is the major variable that can affect success or failure of organizations today. For this purpose, this study conducted a questionnaire survey on 248 organizational members using the diversity perception measuring tools which went through the validation process.

The research results are as follows:

First, the only gender variable was found to have an influence on problem-solving ability.

Second, this study confirmed that an individual's diversity value perception, and organizational justice had a significant influence on creativity.

Third, an individual's diversity value perception was found to have an influence on all sub-factors of problem-solving ability.

Fourth, organization inclusion was found not to have no significant relationship with creativity.

In addition, organizational justice and organizational inclusion were found to have no relationship with sub-variables of problem-solving ability whatsoever.

This study has a significance in that it attempted at research on diversity perception from the perspective of an organizational member, and that it found out that an individual's diversity value perception is a major influential factor on creativity and problem-solving ability.

[Key Words] diversity, diversity perception, creativity, problem solving capacity