

# 조직내 비공식 교육훈련특성이 구성원의 창의성에 미치는 영향 \*

## Effects of characteristics of Informal Education on Employee's Creativity : Some evidence from Korean Post Business

이 경 희 (Kyounghee Lee) \*\*

서울시립대학교 경영학과 대학원 (rudgml5757@gmail.com)

최 영 준 (Youngjun Choi) \*\*\*

서울시립대학교 경영학부 (yjchoi@uos.ac.kr)

### ABSTRACT

Building on previous literature of human resource management and development, this paper investigates the effect of various characteristics of informal education a firm offers on employees' individual creativity. we identify quantity, quality, and variety as three critical components of informal educational and training circumstances. Data from a multi-informant survey conducted to 442 employees in Korean postal service show that a firm's informal educational training has significant effects on its employee creativity. The results indicate that enough high quality of program, various training method have a positive relationship with his/her individual creativity although time and opportunity don't have an critical impact on employee creativity. This study highlights the importance of a firm's informal education in terms of motivation and skills, and helps to explain individual discrepancies in creativity.

*Keywords: Informal Education, Individual creativity, Knowledge management*

## 1. 서론

기업 경영환경은 ICT 기술을 비롯한 주요 산업기술의 급속한 발전과 글로벌화로 인해 기존의 상식과 예상을 뛰어 넘어 급속하게 변화하고 있으며, 이에 따라 기업이 누리던 기존의 경쟁력이 얼마 지나지 않아 도

태되는 무한경쟁의 시대에 직면하고 있다. 이와 더불어 다양화, 세분화되어 가는 고객들의 요구변화는 기업들의 장기적 생존대한 고민을 더욱 깊게 만들고 있다(Amabile, 1997; 이견창, 2011). 이에 대기업을 비롯한 대다수의 기업들은 더욱 새로운 아이디어와 제품, 전략을 창출함으로써 기존의 기업 경쟁력의 유지

\* 이 논문은 2014년도 서울시립대학교 연구년교수 연구비에 의하여 연구되었음.

논문접수일:2015년 7월 10일; 1차 수정: 2015년 8월 23일; 2차 수정: 2015년 9월 5일; 게재확정:2015년 9월 13일

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신저자

와 제고를 위해 부단히 노력하고 있다. 창의성을 통해 활력을 불어 넣는 창조경제 속에서 대응하는 기업 노력의 중심에는 새로운 시각으로 다양한 아이디어를 제시하고 동료들과 지식을 공유할 수 있는 지식관리와 지식자원을 확장하기 위해 인재들을 발굴하고 교육하는 능력이 자리하기 시작했다. 즉, 창의적 아이디어를 바탕으로 더 높은 가치를 창출할 수 있는 사람이 기업의 장기적 생존과 경쟁적 우위를 유지·확보할 수 있는 핵심요소로 자리매김 하고 있다(이강욱·손태원, 2004). 이에 발맞춰 학계에서도 창의성(creativity)에 대한 연구가 주목받기 시작했으며, 경영학을 필두로 하여 여러 사회과학 분야에서 폭넓게 연구되고 있다. 창의성을 주제로 한 초기 연구는 개인의 타고난 특성에 초점을 맞춰 진행되었고, 이후 개인의 창의성에 영향을 미치는 조직 환경 및 사회적 요인 등에 대해서도 관심이 증가하고 있다(Perry-smith & Shalley, 2003; Shin & Kim, 1999). 개인 창의성의 개념은 일반적으로 상상력이나 연상능력으로 정의될 수 있지만, 인지이론적 측면에서는 고정관념의 탈피 혹은 발상의 전환으로 이해될 수 있다. 또한, 행태 심리학 측면에서는 문제를 재구성 하는 능력으로 이해될 수 있으며, 최근 활발히 논의되고 있는 전뇌이론의 측면에서는 사고의 벽 허물기로 설명될 수 있다. 이를 종합하여 Sternberg와 Lubart(1999)는 개인의 창의성을 “독창적이고 가치 있는 작품이나 아이디어를 생성하는 능력”이라고 정의하였고, Woodman 등(1993)은 “복잡한 사회 내 개인이 가치 있고, 유용한 새로운 제품이나 서비스, 아이디어, 절차 등을 창출하는 것”이라고 보았다. 창의성을 연구하는 대부분 학자들의 관심은 어떠한 요인들이 개인의 창의성에 영향을 미치고, 또 어떻게 개인의 창의성을 증대시킬 수 있는지에 맞춰지고 있다. 특히, 최근 들어 IT기술의 발달에 따른 인재 확보전쟁(war for talen)이 격화되면서, 많은 기업들은 역량있는 인재의 발굴과 확보에서 조직이 보유한 우수

한 인력의 창의성과 능력을 개발하고 증대하는 쪽으로 초점과 관심을 옮겨가고 있는 추세이다(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

한편으로, 조직의 구성원들은 조직에서 제공하는 공식교육과 더불어 다양한 경험에 의해 능력 향상을 도모한다. 왜냐하면 공식적인 교육을 통해 정보와 기술을 얻을 수 있지만 이것을 개인의 업무상황에 그대로 적용하기에는 한계가 있기 때문이다. 특히 실제 작업현장에서는 교육과정에서 습득한 이론적 정보 외에도 예상하지 못한 다양한 상황이 나타나기도 한다(이동명, 2008). 이러한 경우, 조직 구성원들은 직면한 문제를 해결하기 위해 직접 시행착오 과정을 겪거나 본인보다 경험이 많은 다른 구성원들에게 조언을 얻는 방법 등을 선택하여 실무에 적용할 수 있는 지식이나 기술을 익힌다. 이렇게 비공식교육은 작업현장에서 구성원들이 비정형화된 형태로 작업수행을 통해 교육하고, 이들 사이에 지속적인 상호작용과 의견교환을 통해 새로운 지식과 정보, 기능을 획득하여 개선하는데 중요한 역할을 할 수 있다(Marsik and Watkins, 1990; 전진환, 2010).

위에서 살펴본 바와 같이 현재 개인의 창의성 증대와 조직의 비공식 훈련의 특성에 대해 제각각 많은 연구가 진행되었지만 아직까지 이 둘을 연결하여 살펴본 연구는 찾아보기 어렵다. 이에 본 연구에서는 비공식 교육훈련의 특성과 개인의 창의성의 관계에 대한 연구 공백(gap)을 인식하고, 조직의 비공식 교육훈련 특성의 차이가 구성원들의 창의성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 특히 본 연구는 조직행위론과 심리학, 교육이론 등을 바탕으로 구성원들이 접하는 비공식 교육훈련의 특성이 어떻게 각각의 창의성에 영향을 미치는 지를 분석하고 설명하며, 이를 바탕으로 구성원들의 창의성에 있어 비공식 교육훈련의 중요성을 제시하는 데 그 목적이 있다. 구체적으로 본 연구는 한국 우정사업 구성원들을 대상으로 비공

식 교육훈련특성과 창의성의 관계에 대해 논의하고 실증적으로 분석했다. 과거 우정사업은 우편사업 중심으로 저가의 보편적 서비스를 제공함으로써 정형화된 고객요구를 충족시키는 전통적 대국민 공공서비스 기관이었다. 하지만, 우편/택배, EMS, 우체국 쇼핑, 우체국 예금, 우체국 보험 등 다양한 사업을 수행하기 시작하면서 치열한 경쟁환경에 대한 대응이 요구되는 조직으로 변환되었다. 사업별 고객들이 가지는 상이한 특성과 요구에 부합하는 과정에서 우정사업본부는 경쟁력 향상을 위해 지속적인 혁신과 창의적 성과를 추구하고 있으며, 실무적으로 많은 아이디어들이 조직 내부의 구성원들로부터 나오고 있다. 이에 본 연구의 초점인 비공식 교육훈련이 구성원들의 창의성에 미치는 영향이 보다 효과적으로 관찰될 수 있을 것으로 판단하여, 이들을 대상으로 실증분석을 진행했다. 본 논문은 연구목적에 따라 모두 5장으로 구성하였다. 제1장은 서론으로 연구의 필요성과 목적, 연구 방법과 범위에 대하여 기술하였으며, 제2장은 이론적 배경으로 비공식 기업교육훈련과 개인창의성에 대한 정의, 선행연구 등을 논의하고 이를 바탕으로 비공식 교육의 특성을 도출하여 이들이 개인의 창의성에 미치는 영향에 대해 가설을 도출했다. 다음으로 제3장과 제4장에서는 가설을 검증하기 위한 연구방법과 분석결과에 대해 설명했으며, 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결론과 시사점에 대해 기술했다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 개인 창의성 및 비공식 교육훈련에 관한 선행연구

기업은 급속하게 변하는 환경에 적응하고, 동시에 변화로 인해 발생하는 새로운 문제와 도전을 성공적으로 헤쳐 나가기 위해 부단히 노력하고 있다. 이러한

노력의 중심에 조직 구성원들의 능력을 극대화가 있다. 특히, 조직구성원이 가지고 있는 잠재력과 창의성을 발굴하고 발현시키는 지식경영이 급변하는 환경에 적응하고, 생존하기 위한 기업의 생존 해결책이 될 수 있다(김영수, 손태원, 정명호, 홍길표, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995). 조직구성원들이 창의적으로 생각하고 행동할 때 조직을 위한 새롭고 유용한 아이디어 혹은 제품 등을 제안할 수 있다. 따라서 조직 전체의 창의적 성과를 향상시키기 위해서 새로운 아이디어를 생산하고 활용할 줄 아는 역량을 보유한 인적자원 개발이 기업에게 절실히 요구되고 있다(송영수, 2007; Yeung, David, Stephen, and Mary, 1999; Kanter, 1988; Van de Ven, 1986). 또한 개인수준의 암묵적 지식과 창의성 발현은 사고와 행동의 끊임없는 반복을 거쳐 발전한다. 이러한 맥락에서 Nonaka(1991)는 개인과 집단, 조직수준에 따라 지식창출에 영향을 미치는 속성들이 다르며, 그 속성들을 발현시키기 위한 방법들도 차이를 보인다고 주장하고 있으며, 개인수준에서의 지식창출이 기업경쟁력 향상과 성공에 가장 중요하다고 제시했다. 국내 연구에서도 류인평 등(2008)은 호텔 근무자들을 대상으로 개인 창의성이 호텔의 기업성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 실증적으로 제시하며, 조직원의 창의성에 대한 중요성을 강조했다.

이러한 조직원의 창의성에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구도 이루어졌다. 먼저, Guilford(1950, 1956)은 개인수준의 창의성 연구를 위하여 연구대상을 4개의 집단으로 분류하여 암시적 및 명시적 창의성에 미치는 영향요인을 밝히고자 했으며, 분석을 통해 내재적 동기와 개인의 배경지식 및 교육정도가 개인창의성 발현에 유의미한 영향을 미친다고 주장했다. 송석중(2005)은 기업구성원들에게 필요한 창의적 암묵이론의 구성개념을 인지적차원에서의 발산적 문제발견 능력과 문제해결능력, 수렴적 문제해결능력 등으로 구

분하여 보다 체계적으로 살펴볼 필요가 있음을 제시했고, 최인수(1998)는 심층적인 면담조사를 통해 개인 창의성에 관련 있는 중요 요소로 독립성과 책임감, 내적동기, 인내심 등을 제시했다. 이러한 연구들은 창의적 성과에는 내적동기 측면이 중요하다고 제안한 기존 연구자들의 주장을 강화시켰다(Amabile, 1985; Barron&Harrington, 1981).

조직원의 개인 창의성에 영향을 미치는 요소들에 대한 기존 연구들은 크게 내재적 동기요소, 인지적 요소, 지적 요소 등으로 나뉘질 수 있다(Amabile, 1982, 1988, 1994, 1998). 먼저, 내적 동기부여는 개인의 창의성에 영향을 주는 가장 중요한 기능으로 오래 전부터 연되었다(Amabile, 1988; Barron & Harrington, 1981). 이들은 동기요인을 외재적 동기와 내재적 동기로 구분지어 설명하였다. 외재적 동기는 과업자체를 통해 얻는 것 보다는 외부로부터 얻을 수 있는 다양한 보상 혹은 처벌을 이야기한다. 따라서 외재적 동기를 부여받은 사람은 새로운 관점으로 생각하고, 다양하게 정보를 활용하기보다는 정형화된 틀에 맞추어 사고하고 행동하려는 특성을 가지게 된다. 반면 내재적 동기는 과업 자체에서 얻는 만족과 흥미를 보상으로 여기기 때문에 문제를 해결할 때 다양한 방식으로 처리하고자 노력하며 자신의 역량을 최대한으로 발휘할 수 있는 도전적인 업무를 추구한다(Deci, 1985). 즉, 내재적 동기를 소유한 개인은 창의적 업무를 수행함에 있어 자신이 가지고 있는 지식 혹은 창의성을 촉진시키고자 노력할 수 있다(Cummings & Oldham, 1997; Sternberg & Lubart, 1999). 다음으로 다수의 연구자들은 조직 구성원의 지각 능력, 혹은 인지적인 요소가 개인의 창의성에 영향을 미치는 것에 관심을 가졌다(Lovelaee, 1986). 개인의 인지적 능력 수준은 사회적 상황 혹은 시점에 의해 영향을 받게 되기 때문에 개인마다 인지적으로 정보를 받아들이거나 해결, 처리하는 방식이 다르게 표출

된다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; 권상순, 2000). 이는 창의성이 선천적 특성요인이라고 주장하는 이론과 다른 접근으로 개인이 경험하는 후천적 상황과 인지스타일이 창의성 발현에 관련이 있다는 주장이다. 이러한 연구들의 주된 요지는 개인의 인지적 능력 혹은 스타일이 유연한 사람이 높은 수준의 창의성을 발현시킨다는 것이다(Shalley & Gilson, 2004). 일례로 Kirton(1976)의 연구에서는 적응적 인지유형의 사람들은 어떤 현상이나 절차에 대해 의문을 갖지 않고 이전과 같은 경로로 생각하는 반면 혁신적 인지유형의 사람들은 동일한 상황에서 이전과 다른 경로로 생각하거나 기존의 기술을 접목시켜 새로운 것을 생산하려는 노력과 이에 수반하는 위험에 대한 관용성 등이 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 많은 학자들이 개인의 창의성 발현에 미치는 지식의 영향에 관심을 가졌다. 창의성 향상에 있어 지식요소가 중요한 이유는 창의성이 무에서 유를 창조해내는 것이 아니기 때문이다. 지식요소는 영역관련 기술로서 특정영역에서 필요로 하는 실재적 지식, 정보, 기술, 전문성을 포함한다. 즉, 창의성을 발휘하고자 하는 부분에 대한 사전지식이 있어야 새롭고 유용한 아이디어 혹은 제품을 창조할 수 있다. 따라서 관련 영역에 대한 정보, 지식, 기술은 창의성 발현에 있어 매우 중요한 역할을 한다(Cohen & Levinthal, 1990). 실제로 조직 내 창의성은 직무관련영역에서 발현되고 있기 때문에 직무에 관해 아는 것이 없는 상태에서 관련 창의성이 발현되기를 기대하는 것은 현실적으로 기대하기 어렵다. 따라서 자신의 직무와 관련된 사전지식과 경험은 창의적 성과창출을 위한 필수조건이라 할 수 있다(Woodman et al., 1993). Amabile(1998)은 이러한 내재적 동기부여, 인지요소, 지식요소들을 통합하여 창의성이 발현되는 일련의 프로세스 모델을 제시하기도 했다.

한편으로 1930년대 철학자인 Dewey와 Follett이

비공식 교육의 중요성을 강조한 이후 이에 대한 관심이 증대되었고, 1990년대에 들어서면서 비공식교육에 대해 체계적인 연구가 시작되었다(Colon, 2004). 비공식 교육에 대한 연구는 주로 행동과학 관점(Action Science Perspective)에 기반하여 다각적인 연구가 진행되었다(Barron & Harrington, 1991). 비공식 교육의 정의는 매우 다양하지만 그 중에서도 Marsik와 Watkins(1990)의 개념이 가장 보편적으로 사용되고 있다. 그들은 비공식교육을 “공식적으로 제도화된 강의실 중심의 활동 밖에서 이루어지는 교육으로, 비정형화된 조건이나 상황을 명료화하기 위해 반성과 비판적 반성이 사용되는 경우에 발생하는 것”이라고 주장했다(노용진·박용승, 2006). Nonaka(1991, 1994)는 “현장에서 다른 노동자들의 작업을 지켜보거나 상급자 또는 동료에게 직무수행에 관해 배우는 제반활동을 포함하여 조직의 의도적인 제도화 과정과는 별개로 근로자들의 작업과정 중에 자연발생적으로 이루어지는 지식창출 및 전달활동”으로 비공식 교육활동을 강조하고 있다. 공식교육과 비교할 때, 비공식 교육은 개인의 자율성, 주도성, 독립성을 강조하고 특정 지식 혹은 기술의 습득과 유지란 특성을 가진다고 볼 수 있다(Tough, 1982). 이러한 비공식 교육의 대표적인 유형으로는 동료간 상호작용을 통한 학습, 멘토링 및 코칭, OJT(On the Job Training), 학습조직(동아리) 등이 포함된다(Zemke, 1985; Conlon, 2004; Garrick, 1998; 노용진·박용승, 2006). 이와 같은 비공식 교육활동의 활용성에 많은 관심이 증대되고 있지만, 아직까지 이러한 비공식 교육활동이 개인 창의성에 미치는 효과에 대한 연구는 그 요구에 비해 많이 부족하다(유영만, 1995; 권상순, 2000).

## 2.2 가설의 제시

위에서 살펴본 기존 연구들의 논의와 주장을 토대로 본 연구에서는 조직 내 구성원들에게 비공식교육

을 제공하여 결과적으로 직원들의 창의성 제고에 영향을 미칠 수 있는지에 대해 초점을 맞추었다. 이에 조직 내부구성원들이 접하는 교육훈련에 대한 특성을 구체적으로 살펴보고, 이러한 특성이 어떻게 개인의 창의성에 영향을 미칠 수 있는지에 대해 추론하고 이를 바탕으로 가설을 제시했다. 앞서 살펴본 기존 연구들을 참조하여 본 연구에서는 교육훈련의 특성을 개인차원에서 조직이 제공하는 교육훈련과정에서의 학습량, 교육내용의 질, 교육훈련방법의 다양성 등을 주요 특성으로 구분하여 이들이 조직 구성원들의 개인 창의성에 미치는 영향에 대해 내재적 동기, 인지요소, 지적 요소 변화의 관점에서 분석을 시도했다.

### 2.2.1 비공식 교육훈련의 시간

교육에 있어서 충분한 시간의 제공은 필수적이며 가장 중요한 요소이다(Massey-Wilson, 1995). 인적자원 개발교육의 권위자인 Carroll(1963)은 개인이 학습하는 과정에서 지식을 익히는데 필요로 하는 절대적인 시간의 투입을 강조하고 있다. 이러한 맥락에서 비공식 교육의 주요 효과 원인과 관련하여 Lohman(2000)은 개인의 학습효과는 교육을 받는데 필요로 하는 시간량 대비 실제로 투입된 시간의 비율에 의해 영향을 받는 것을 강조하였고, 마찬가지로 Shin과 Kim(1999)은 효과적인 교육성취와 관련한 연구에서 충분한 교육시간이 학습효과에 필수적임을 밝혀냈다.

다수의 연구자들이 비공식 교육에서 학습량을 강조하는 이유는 비공식교육에서 익히는 대다수의 지식은 암묵적(언어로 표현하기 힘든 주관적, 혹은 경험적)인 특성을 가지며, 이러한 지식들이 작업현장에서 근로자 간 의견교환과 상호작용을 통해 이루어지기 때문에 공식적인 교육에 비해 심도가 깊고, 지식 전달과 공유에 있어서도 상대적으로 많은 시간이 요구된다(허명숙·천면중, 2007). 암묵적인 지식의 전달과 공유,

학습은 실제 상황과 분리해서 전달하기 어려운 단점이 있지만 업무상황과 연결된 교육인 까닭에 공식적인 교육보다 업무관련 기능과 지식 습득에 더 유용하다(Barber, 2003; Lohman, 2000). 이에 더하여 암묵적인 지식은 학습자가 기존에 보유한 지식과 통합하여 내재화하는 시간이 필요하며, 내재화된 지식을 활용하여 당면한 문제의 해결을 위해 새로운 방향으로 접근하는데 필요한 생각과 연습의 시간이 필요하다(박문수·문형구, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). 이러한 취지로, Marsick와 Watkins(2001)는 비공식 교육을 통한 지식의 공유가 전체의 80% 가까이를 차지하고 있으며, 구성원들의 비공식 교육에 대한 충분한 시간을 제공할수록 학습효과가 커질 수 있음을 제시하고 있다. Benson(1997)의 연구에서는 미국의 노동통계국 설문조사(Bureau of Labor Statistic Survey)를 바탕으로 직무를 수행하면서 사용하는 지식의 70%는 함께 근무하는 조직 내 동료로부터 비공식적 형태로 습득하고 있는 사실을 밝혀냈다. 이와 비슷한 우리나라의 연구에서도 전체 구성원의 62.3%가 OJT, 학습조직, 멘토링 등을 통해 업무에 필요한 지식과 기술을 습득하고 있음을 제시하고 있으며(박기성, 1992), 김안국(2001)은 노동연구원 조사자료를 근거로 작업자가 작업현장에서 다른 작업자에게 배우는 지식의 시간이 많을수록 자신이 담당한 업무에 대한 만족감과 책임감이 증가할 수 있음을 주장했다.

아울러, 다수의 학자들은 조직 구성원간에 비공식 교육경로를 통해 접하고 내재화된 지식들이 업무와 관련한 새로운 문제에 직면했을 때 다양한 관점과 방안을 제공하는 중요한 역할을 하고 있음을 시사하고 있다(이동명, 2007; Marsick and Wakins, 1990). 실제 비공식 교육에 충분한 시간을 제공하여 작업의 효과와 효율을 높이는데 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타나고 있다. 일례로, Davenport와 Prusak(1998)는 미국 뉴잉글랜드에 위치한 5개 병원을 대상으로

진행한 지식공유연구 연구에서 소속 전문의들이 서로 다른 팀의 관상동맥 우회수술을 관찰한 후 학습조직을 구축하여 서로 아이디어를 교환하고 학습할 수 있는 기회와 시간을 제공한 결과, 수술과정과 수술방식을 개선하여 수술실패율의 24% 감축을 달성했다. 또한 쉘브론(Chevron)은 록키산맥, 캘리포니아, 루이지애나 해변 3곳에서 자원개발과 에너지 사용에 대한 아이디어를 구성원들 사이에 공유하고 학습할 수 있는 시간을 제공한 후, 운영방식과 업무프로세스를 개선할 수 있었으며, 그 결과는 연간 1억 5,000만 달러의 비용 절감으로 나타났다(Consortium Benchmarking Study, 1996). 아울러, 3M과 구글도 구성원들에게 업무시간의 15% 혹은 20%를 자유로운 학습시간으로 할당하여 이들 사이에 활발한 지식공유와 습득을 강조하고 있으며, 이는 신제품 개발과 혁신에 큰 역할을 담당하고 있다(Eisenhardt & Sull, 2001). Bartel과 Sichernan(1998)은 기술변화의 속도가 빠른 산업에 속한 기업일수록 내부구성원들에게 충분한 교육훈련기회를 제공해야하며, 특히 고숙련 노동자들의 경우 충분한 교육기회와 시간을 부여받을 때 교육효과가 더욱 오래 지속될 수 있음을 보여주었다.

위와 같은 논의를 통해, 비공식 교육의 시간의 증가할수록 구성원간의 상호작용을 통한 지식공유 기회와 경험이 증가할 수 있고, 습득한 지식을 내재화시키며, 이를 활용하여 새로운 지식창출을 시키고자 하는 구성원의 욕구를 증가시킬 수 있음을 예상할 수 있다(Nonaka & Techeuchi, 1995). 즉, 비공식 교육의 충분한 시간은 새로운 지식창출을 유발하고, 다양한 아이디어 발현 및 실현에 중요한 영향을 미쳐, 궁극적으로 개인의 창의성 발현에 결정적 요소로 작용할 수 있다. 이에 본 연구에서는 내부구성원의 비공식 교육시간과 창의성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

**가설 1: 비공식 교육의 양(시간)이 많을수록 내부구성원의 창의성이 증가할 것이다.**

### 2.2.2 비공식 교육의 질

비공식교육에서 학습의 양적 혹은 시간의 특성 못지않게 강조하는 것이 교육의 질적인 측면이다. 특히, 앞서 살펴본 바와 같이 비공식 교육에서 주고 받는 지식과 기술의 암묵적인 특성으로 인해 다수의 학자들이 비공식 교육의 질에 대한 중요성을 제기하고 있다(임효창·박경규, 1999; Lim and Morris, 2006; Tannenbaum and Yukl, 1992). 일반적으로 교육훈련에서의 질(quality) 개념은 일반적으로 조직의 교육훈련과정이 학습자들의 지식향상 등의 객관적 지수향상을 위해서 얼마나 효과적으로 조직되고 운영되느냐 객관적 측면에서 이해될 수 있는 동시에 한편으로는 조직이 제공하는 교육프로그램에 대해 교육대상자들이 얼마나 만족하고 있느냐의 주관적인 측면으로도 설명될 수 있다(이용탁, 2007). 현재 널리 활용되는 측정은 후자인 주관적인 측면에서의 측정이며, 교육생들의 정의적이고 주관적이며 감정적인 표현을 통해 교육의 질을 측정하는 연구의 효용성 또한 여러 학자들을 통해 입증되었다(Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009).

비공식 교육이나 훈련의 질이 만족스럽다고 교육생들이 느낄수록 이들은 새롭게 습득한 지식이나 기술을 실제로 사용하고자 싶은 동기를 강하게 부여받게 되고, 더 나아가 적극적으로 맡은 담당 업무에 응용하여 사용하는 가능성이 높다는 주장이 제시되고 있다(Zhao, Mattila, & Tao, 2007; 임선하, 1999; Bandura, 1997). 이들에 따르면, 교육 후 교육의 질이 좋을수록 학습자로 하여금 자기효능감(self efficacy)이 증가하게 되고, 새롭게 제공되어 획득한 기술 혹은 지식을 업무에 실제 활용하고자 하는 내재적 동기를 강하게 느끼게 된다. 그 결과, 학습자가 업무수행 시

어려운 문제에 직면할 경우 이를 해결할 수 있는 방안이 충분하다는 인식을 갖게 해주어 구성원들의 발산적 사고기능을 제고시켜 결과적으로 창의적 성과물을 생산하도록 촉진할 수 있다(Stenberg & Williams, 1996; Zhao et al., 2007; 고유미·김지영·정명호, 2013). 이와 비슷한 맥락으로 Bandura(1997)는 자기효능감의 증가는 구체적 사고와 행동의 몰입을 촉진하는 개인의 동기부여 정도 및 능력과 관련이 있음을 보여 주었다. 마찬가지로, Mathieu와 그의 동료들은 탁월한 기술이나 지식을 전수받았다고 느끼는 교육생들은 실제 나타나는 결과에 상관없이 자신이 느끼는 자기향상감, 자기효능감 등의 성취감을 강하게 느끼게 되며, 이를 활용하고자 하는 의도가 높아지는 것을 보여주었다(Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992).

한편, Amabile(1982)은 높은 교육의 질로 습득된 지식과 내적동기부여 강화는 창조적 성과를 창출해 내는 행동을 이끌어 내는데 중요한 역할을 할 수 있음을 주장하고 있다. Guilford(1983, 1984)의 연구에서도 창의적 사고 발현을 위해서는 해당 대상자의 강한 동기부여가 선행되어야 함을 주장했다. Basadur, Wakabayashi와 Graen(1990)은 이와 관련된 실험을 통해 내적동기가 강한 근로자들이 발산적 사고와 연관된 태도변화에 효과가 있음을 시사했다. Ford(1996)의 연구에서도 마찬가지로 강인한 자기효능감에 대한 신뢰는 개인의 창의적 성과 창출을 위한 필수적 동기부여 요소라고 이야기 하고 있다. 이처럼 질높은 비공식교육의 제공은 구성원들의 내재적 동기를 향상시키고 업무수행력을 강화하여 폭넓은 문제해결능력을 제고시킨다면, 결과적으로 구성원의 창의성 발현에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 자연스럽게 유추할 수 있다. 실제로, 한 보험회사에서는 영업실적이 부진한 직원들을 교육장에 집합하여 장시간 교육에 투자를 했음에도 불구하고 큰 효과를 거두지 못했다. 이에 이 회사는 사내 최고의 실적을 가진 사람과 함께 실제 이들이 근

무하고 배울 수 있는 기회를 제공했다. 그 결과, 대다수의 교육자들이 최고 실적자의 행동관찰과 대화 등을 통해 많은 지식과 성찰을 할 수 있었으며, 이 프로그램에 대한 만족도와 내적 동기부여가 증가하고, 실적이 크게 향상되었다. 실존 인물을 바탕으로 제작되었던 영화 “굿월 헌팅”에서도 문제아이던 주인공이 대학 내 훌륭한 멘토를 통해 창의성이 발현되는 것도 이에 대한 사례가 될 수 있다.

결론적으로 비공식 교육의 질이 높을수록 즉, 학습자들의 교육에 대한 만족도가 높을수록 증가되는 자기효능감과 내적동기는 학습자로 하여금 다양한 문제 해결능력을 증가시켜 개인의 창의성 발현을 증가시킬 수 있음을 유추할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 내부구성원의 비공식 교육의 질과 창의성과의 관계에 있어 다음과 같은 가설들을 도출하였다

**가설 2: 비공식 교육의 질이 높을수록 내부구성원의 창의성이 증가할 것이다.**

**2.2.3 비공식 교육훈련방법의 다양성**

교육의 목표와 개인의 특성요인을 고려한 다양하고 폭넓은 교육 프로그램을 개발해야 한다는 주장이 제기된 이후, 1980년대부터 많은 학자들이 다양한 교육방법의 특성에 대해 관심을 가지게 되었다(김재춘, 2000). Vester(1993)는 비공식 교육에서의 교육유형은 개인이 보유한 능력의 다양성만큼 여러 형태가 있다고 주장하면서, 실제 중, 고등학교 혹은 대학교 수업을 수강하는 학생들의 수만큼의 교육유형이 존재할 수 있음을 제시했다. 이러한 맥락에서 Campell(1988)과 전종진(2011)은 비공식 교육에서 다양한 방식의 교육을 제공할 때 교육내용의 지속적 유지와 전이가 촉진되고 학습자의 동기부여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 이들에 따르면, 다양한 상호작용채널과 교육방법은 학습자가 받아들이는 지식

의 양, 질적 측면을 증폭시키는 상승작용을 일으키며 (Mannix & Neale, 2005; 신명희, 2002), 구성원 개인의 인지사고능력과 지식활용도를 향상시키기 위해서는 해당 업무분야와 관련된 기초적 지식습득과 더불어 다양한 정보원천(source)을 통한 교육방법이 중요하며(Smith & Offerman, 1989; Davenport & Prusak, 1998), 다양한 경로를 통한 지식과 기술의 습득은 학습자에 보다 많은 사고와 다양한 관점에 대해 이해할 수 있는 기회를 제공할 수 있음을 역설하고 있다(전종진, 2011; 장원섭·장지현·유지은, 2008). 더 나아가, 백원칠과 김수겸(2004)은 다양한 교육 기회와 방법의 제공은 학습자에게 학습동기를 고취시키고 지적향상을 통하여 개인의 자아실현에 대한 욕구를 채워줄 수 있음을 제시했고, 또한 개인이 습득한 지식과 정보 및 관점의 다양화는 학습자의 흡수능력(absorptive capacity)을 향상시키며, 결론적으로 새로운 통찰력과 기능의 창출시키는 촉매역할을 할 수 있다(Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Palmer & Varner, 2007). 실제로, 초정밀 석관술 산업을 대상으로 Shally(1995)는 조직구성원들이 다양한 학습방법과 경로를 통해 다양한 지식원천을 확보함으로써 기술혁신의 성과를 높일 수 있음을 실증적으로 보여주었다. 따라서, 다양한 비공식 교육훈련의 방법이 학습자들의 지식, 기술 결합의 응용폭을 높이고 인지학습능력을 증가시키며, 궁극적으로 개인의 창의성이 높아질 수 있음을 유추할 수 있다. 이에 본 연구에서는 내부구성원의 비공식 교육방법의 다양성과 창의성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

**가설 3: 비공식 교육이(방법의)다양 할수록 내부구성원의 창의성이 증가할 것이다.**



### 3. 연구방법

본 연구에서 제시한 가설들을 검증하기 위해 설문 조사를 통해 자료를 수집하고 다양한 통계기법을 이용하여 가설을 검증하고 분석을 시도하였다. 본 연구에서는 사전통계 분석과 기초통계 분석을 위해 빈도 분석, 신뢰도 분석, 요인분석 등을 사용하였고, 가설검증을 위해 상관관계 분석과 다중회귀분석을 수행하였다.

#### 3.1 연구표본 및 자료수집

본 연구가 주장한 가설을 검증하는 자료는 전국의 우정사업부 소속 5급 이하 직원들을 대상으로 설문 조사를 통해 수집했다. 우정사업은 IT기술발전에 따라 이메일 청구서(e-billing) 등의 사용이 보편화되면서 통상적인 우편물량이 급격하게 감소하고 있다. 이에 우정사업부는 전통적 대국민 공공서비스인 통산 우편사업에서 벗어나 택배, EMS, 우체국 쇼핑, 우체국 예금 및 보험 등으로 사업을 확장하면서 치열한 경쟁환경 속에서 생존과 발전을 모색해야 하는 상황 속에 처해 졌다. 이에 저가의 보편적 대고객 서비스를 제공하던 기존 사업방식을 탈피하여 다양한 고객의 다양한 요구에 부합하는 고객맞춤형 방식으로 사업전략을 전환하고 있다(김준희, 2007). 이를 위해 우정사업 본부는 다양한 사업에서 다양한 구성원들에 기반하여 지속적인 혁신과 창조경제에 적응해야 하는 당면과제에 접해있다. 이러한 상황은 본 연구의 초점인 비공식 교육특성과 그 효과를 쉽게 관찰할 수 있다는 판단 하에, 우정사업본부를 본 연구의 주요 분석대상으로 선정했다. 조사는 우정사업본부 소속 직원들을 대상으로 자기보고법(self-report) 설문조사 방법으로 이루어졌다. 이와 같은 방법을 사용한 이유는 연구자가 직접적으로 측정할 수 없는 정보의 많은 부분을 용

이하게 수집할 수 있는 장점이 있기 때문이다(Cook & Campbell, 1979). 자료의 수집은 우편수집과 더불어, 전화연락 후 설문에 응한 대상자를 직접 방문하여 설문지를 배포하고 회수하는 방식을 병행하였다. 설문 조사 기간은 예비조사 기간을 포함하여 2012년 7월 1일부터 2012년 9월 15일까지 76일 간이었으며, 총 1000 부의 설문지 중에서 689부의 설문지를 회수하였다. 그러나 결측치(missing data)가 포함된 205부와 측정값의 극단치(outlier)를 보이는 42부 등 247부를 제외한 442부를 최종실증분석에 이용하였다(양병화, 2006). 표본을 수집하는 과정에서 발생할 수 있는 표본의 모집단 대표성 문제, 즉 표본추출의 문제(response bias)을 점검하기 위해 응답하지 않은 대상자들을 상대로 조사원이 방문하여 15부의 결과를 추가적으로 수집했다. 이들 자료를 분석에 사용된 기존 자료들과 비교한 결과 두 집단사이에 별다른 차이가 없음을 확인했으며, 이를 바탕으로 표본선정과 자료수집에 있어 특별한 문제가 없는 것으로 결론을 내렸다.

#### 3.2 변수의 측정

본 연구의 종속변수인 개인 창의성을 측정하기 위해 존슨(Johnson)이 1979년 개발한 검사지를 사용하였다. 이는 창의성과 관련하여, 1) 상이한 아이디어의 표현능력, 2) 상상력, 유머, 가설적 가능성의 표현력, 3) 독창적인 문제해결 도움능력, 4) 행동 주도 및 독립적인 의사결정, 5) 조직활동에 기여하는 자신감과 관여 등 5개의 문항에 대해 리커트(Likert)식 5점 척도로 얻어진 점수의 합을 통해 개인의 창의성 정도를 측정했다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; 김아영·박인영, 2001). 따라서 각 문항마다 1점(그 행동이 거의 나타나지 않음)부터 5점(그 문항에서 지시한 행동이 일관되게 나타남)까지의 점수를 얻을 수 있기 때문에 전체적으로는 최소 5점에서 최대 25점까지의 점수로 측정되었고, 높은 점수일수록 창의적 성향이 높다

고 판단했다(임선하 1999). 이렇게 측정된 창의성의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.830으로 나타났으며, 일반적 기준치인 0.7을 상회하고 있어 본 연구에 사용된 개인 창의성의 측정결과는 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다. 독립변수는 비공식 교육특성이다. 연구자가 제안하고자 하는 연구모델을 평가하고, 구성개념인 비공식 교육의 조작적 정의를 내리기 위하여 인적자본기업패널을 기반으로 다양한 관련 선행연구를 심층적으로 분석하여 반영하고자 하였다. 가능하면 선행연구에서 사용된 측정문항들을 원용하고자 노력하였으나 높은 수준의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 필요한 경우에 한정하여 측정문항을 수정하였다. 비공식교육의 특성과 효과수준을 측정하기 위하여 인적자본기업패널을 바탕으로 연구에 활용한 측정문항을 수정하여 사용하였다. 더불어 본 논문의 독립변수들인 비공식 교육훈련에 대한 구성개념들의 조작적 정의를 위하여 인적자본기업패널(HCCP)을 토대로 관련 선행연구를 심층적으로 분석하여 반영하였다. 가능한 한 선행연구 논문들의 측정문항을 원용하고자 하였으나 높은 수준의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 필요한 경우 측정문항을 수정하였다. 비공식 교육 시간에 대한 정도는 측정 직전연도의 비공식 교육시간을 측정하였다. 즉, 각 근로자들에게 작년 비공식 교육의 종류에 대해 설명한 후, 이에 대해 투자한 시간을 기입하도록 했다. 이렇게 측정한 비공식교육 시간은 최소 0시간부터 최대 51.6 시간의 값을 보였다. 비공식 교육의 질에 대한 정도는 비공식 교육 참여여부를 표시하게 한 후 참여한 응답자에 한하여 '거의 없음' '많이 있음'의 5가지 범위에 걸쳐 비공식 교육이 직무능력에 미친 효과에 대한 자신의 동의 정도를 표시하도록 하였다. 따라서 측정된 항목들의 점수를 평균 계산하여 변수로 구성하였고, 직무능력에 미친 효과에 대한 자신의 만족도가 클수록 비공식 교육의 질이 높은 것으로 측정하였다(Delaney & Huselid, 1996). 비공식 교육의 다양성

은 응답자가 참가한 비공식 교육제도에 근거하여 10가지 교육제도항목의 가산적 합으로 사용하였다. 구체적으로 우정사업본부에서 시행되고 있는 동료 간 상호 학습을 통한 학습, 선배를 통한 학습, 일을 통해 스스로 배우기, 멘토링 또는 코칭, 학습조직(동아리), OJT 등 각각의 항목에 대한 참여여부에 따라 참여(1), 불참여(0)의 값을 갖는 더미변수로 처리하였다. 그리고 이들의 총합으로 비공식 교육의 다양성을 측정하여 최소 0부터 최대 10까지의 범위를 가지며 값이 높을수록 다양한 비공식교육에 참여한 것으로 측정하였다. 한편으로 개인특성요인들인 성별, 연령, 교육정도, 근속연수, 근무단위, 직능, 직급 등을 통제변수로 포함시켰다. 성별은 남·여를 기준으로 남성은 1, 여성은 0으로 구분하였으며, 연령은 만 나이로 측정했다. 교육정도는 고졸이하 대학원까지 4단계로 나누어 측정했다. 근속연수는 측정시점에서 입사일을 감한 값으로 1개월 단위로 측정하였다. 예를 들어, 1년 1개월의 근속연수는  $1.0833(=1+1/12)$ 로 측정되었다. 근무단위는 구분단위 7곳 중 규모에 따라 우정사업본부, 직할관서, 체신청, 집중국을 대규모 근무단위로 측정하여 1로, 총괄국, 6급 이하 관내국, 별정국은 소규모 근무단위로 측정하여 0으로 처리하였다. 또한 직능은 5가지의 근무분야 중 우편창구, 금융창구, 집배, 발착/특수 4가지 분야는 고객 접점업무로 측정하여 1로, 관리/지원분야는 고객 비접점업무로 측정하여 0으로 구분하여 더미변수로 처리하였다. 직급에 대한 측정은 5,6,7,8,9,10급의 직급 중 5, 6급을 간부직으로 측정하여 1로, 나머지는 일반직으로 측정하여 0으로 구분하였다.

#### 4. 분석결과

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 각 변수들 간의 관련성

및 방향성을 파악하기 위한 목적으로 활용된다.

상관관계 분석 결과 일부 변수들 간에 통계적으로 유의미한 관계가 발견되어, 변량증폭요인(Variance inflation factor: VIF)을 조사했으며, 그 결과, 모든 변수들의 VIF 값이 다중공선성을 판단하는 보편적 기준인 10보다 훨씬 4.2로 나타났다. 따라서 다중공선성의 문제가 없는 것으로 판단하고 모든 측정변수들을 회귀식에 포함하였다(Berry & Feldman, 1990). 기초통계량 분석을 통해 아래의 <표 1>과 같이 변수들의 평균, 표준오차 및 상관관계의 결과를 얻었다. 창의성은 연령, 근속년수, 직급, 비공식 교육의 질, 비공식 교육의 다양성과 같은 특정변수들과 정(+)의 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며 교육정도와 비공식 교육시간을 나타낸 변수와는 부(-)의 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 비공식 교육훈련 특성들과 개인창의성의 관계를 검증하기 위하여 최소자승법(OLS)에 의한 회귀분석을 실시하였다. 우선 내부구성원들의 창의성과 통제변수들 간의 관계를 살펴

보고(모델 1), 이후 본 연구의 독립변수들을 투입하여 직무만족과의 관계를 분석하였다(모델 2). 회귀분석의 결과는 <표 2>와 같이 나타났으며, 모델안(within-model) 변수들의 비교를 위해 표준화 계수를 사용했다. <표 2>에 나타난 것과 같이, 비공식교육의 특성이 개인 창의성에 미치는 영향을 분석한 모델 2의 결과(F=44.213, p<0.001)는 본 연구에서 비공식 교육의 특성이 개인 창의성에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 통계적으로 유의미함을 제시하고 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 모델 1은 본 연구모형에서 통제변수들이 개인 창의성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 이를 간단히 살펴보면, 교육정도가 낮을수록 개인 창의성이 높은 것으로 나타났으며, 오래 근무한 직원일수록 개인창의성이 높은 것으로 나타났다. 아울러, 간부급 내부 구성원들의 창의성이 일반급 구성원들의 창의성보다 높은 것이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 한편, 성별이나 연령, 근무단위가 개인 창의성에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다.

[표 1] 기초통계 및 변수들 간의 상관관계 (n=442)

변수	평균(SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별	0.65 (.490)	1										
2. 연령	42.59 (7.10)	.101*	1									
3. 교육정도	3.10 (.940)	-.213**	-.263**	1								
4. 근속년수	15.31 (8.32)	-.115*	.864**	-.275**	1							
5. 근무단위	.14 (.350)	.011	-.037	.320**	-.013	1						
6. 직능	.70 (.460)	.117*	-.065	-.352**	-.134**	-.435**	1					
7. 직급	.15 (.360)	.135**	.514**	-.098*	.576**	-.006	-.319**	1				
8. 비공식교육 시간	24.1 (5.10)	.074	-.423**	.454**	-.537**	.187**	-.247**	.067	1			
9. 비공식교육 질	3.52 (.620)	-.043	.055	-.040	.115**	.073	-.125**	.142**	.039	1		
10. 비공식교육 다양성	5.37 (1.99)	.090	-.038	-.031	-.039	-.024	-.006	.031	.027	.216**	1	
11. 창의성	3.14 (.510)	.075	.303**	-.203**	.350**	.012	-.008	.318**	-.112*	.436**	.303**	1

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

[표 2] 다중회귀 분석결과

변수		모델 1	모델 2	
통제 변수	인구통계학	성별	.068 (.055)	.064 (.049)
		연령	-.058 (.007)	-.004 (.006)
		교육정도	-.141** (.029)	-.120* (.026)
		근속년수	.277** (.007)	.287* (.007)
		근무단위	.034 (.074)	-.016 (.065)
		직능	-.051 (.061)	-.012 (.054)
		직급	.149* (.085)	.071 (.087)
독립 변수	비공식교육의 시간		.06 (.006)	
	비공식교육의 질		.337*** (.033)	
	비공식교육의 다양성		.229*** (.010)	
R2		.165	.361	
Δ F		12.250***	44.213***	

N=442. 모든 수치는 표준화 회귀계수임. ( )안의 수치는 표준오차임.

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

<표 2>의 모델 2는 본 연구에서 제시한 가설들을 검증한 결과이다. 우선, 비공식교육의 양(시간)이 내부 구성원의 창의성에 미치는 영향을 살펴 본 가설1은 교육시간이 개인창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 그 영향력은 통계적으로 지지받지 못했다. 이와 같은 이유로는 우선 ‘비공식 교육훈련제도의 특성’에 대한 측정항목들이 많이 연구되어 있지 않고 있으며, 교육방법의 집중도에 따른 시간에 대한 가중치를 부여하지 않고, 단순한 가산적 합을 사용하여 측정오류에서 문제점을 생각할 수 있다. 이와 더불어 응답자들에게 비공식 교육방법들에 대한 낮은 이해도와 주관 기입으로 인해 정확한 측정이 이뤄지지 않았을 가능성도 생각해 볼 수 있다. 마지막으로 교육시간과 개인 창의성의 관계는 직선적(linear) 관계가 아닌 다른 형태의 관계를 생각해 볼 수도 있다. 즉, 교육시

간의 초기 투입시간에는 개인의 창의성이 증가하지만, 일정 시간이후 개인 창의성에 영향을 미치지 못하거나 오히려 감소시킬 수도 있다(Lovelaee, 1986).

한편으로 교육훈련과정의 질적 측면, 즉 비공식 교육훈련의 질적 특성과 구성원들의 개인창의성의 관계를 살펴본 가설 2의 경우도 통계적으로 유의하게 나타나 가설을 지지하고 있다( $\beta=.337, p<0.01$ ). 따라서, 높은 수준의 비공식 교육훈련 프로그램은 개인 창의성을 높일 수 있음을 유추할 수 있다. 특히, 다른 분석 변수들에 비해 상대적으로 개인 창의성에 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타나 개인 창의성 증대를 위해 가장 우선적으로 고려해야 하는 비공식 교육훈련의 특성으로 나타났다.

마지막으로 내부구성원들이 경험한 비공식 교육훈련제도의 다양성을 살펴본 가설 3도 통계적으로 유의미하게 개인 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다( $\beta=.229, p<0.01$ ). 이러한 결과를 통해, 개인 창의성을 증대시키기 위해서는 다양한 비공식 훈련방법을 마련하고 시행하는 것이 바람직할 수 있음을 유추할 수 있다. 구체적으로 조직훈련 담당자들은 동료 간 상호학습을 통한 학습, 선배를 통한 학습, 일을 통해 스스로 배우기, 멘토링 또는 코칭, 학습조직(동아리), OJT 등 다양한 비교육훈련 방식을 조직 내에 시행함으로써 조직 개혁과 생존에 핵심적으로 필요한 창의적인 아이디어 개발에 많은 도움을 받을 수 있을 것이다.

### 5. 결론 및 논의

본 논문은 최근 증가하고 있는 개인 창의성에 대한 관심에 발맞춰 조직의 비공식 교육훈련이 조직원들의 창의성 증대에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 실증적으로 검증했다. 구체적으로 본 연구에서는 현재 우정사업부에서 시행되고 있는 다양한 비공식 교육 제도

를 연구대상으로 설정하여 현장 근무자를 대상으로 심층 인터뷰와 설문조사를 통하여 통계분석을 진행해 이들이 개인 창의성에 미치는 영향에 대한 검증은 시도했다. 연구 결과, 비공식 교육의 시간은 내부구성원의 창의성 발현에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 이유로는 단순한 시간의 양만으로는 개인 창의성 증대에 큰 영향을 미치지 않은 것으로 해석할 수 있으며, 또한 보다 체계적인 비공식 교육의 시간에 대한 측정에 대한 측정문제와 관계설정 등에 대해 다른 방법의 접근이 필요한 것으로 이해될 수 있다. 한편으로 비공식 교육의 질과 제도의 다양성은 내부구성원들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 비공식 교육의 질적 측면이 비공식교육 방법의 다양성 보다 상대적으로 개인 창의성에 더 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났기 때문에 비공식 교육의 질에 대한 관리가 보다 효과적이라는 결론을 도출할 수 있다.

본 연구의 결과를 살펴볼 때, 본 연구의 의의는 다음과 같이 정리될 수 있다. 먼저, 본 연구에서는 비공식 교육훈련과정에서 발생하는 여러 효과들이 내부 구성원들의 강점과 역량을 높여 성과를 창출하는 데 기여할 뿐만 아니라 내부구성원들의 개인 창의성을 강화시킬 수 있다는 것이다. 이러한 주장은 기존에 연구가 부족했던 부분에 대해 새로운 관점을 실증적으로 제시한 것에 의의가 있다. 다음으로, 비공식교육을 통해 개인에게 업무와 관련된 지식과 기능을 사용해 볼 수 있는 직접경험 기회를 제공하여 그들에게 업무를 성공적으로 해결하기 위한 다양한 관점을 유도함으로써 새로운 지식과 기능을 생산해 낼 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 기업은 기존의 관점을 바꾸어 조직이 보유하고 있는 다양한 자원들을 실제 효율성이 더 큰 비공식 교육에 투자할 필요성에 대해 고민해야 할 것이다. 또한 비공식 교육이 적극적으로 이루어 질 수 있는 환경을 조성하는 부서장들의 적극적 지원이 요구된다.

또한 연구 결과에서 나타난 바와 같이 비공식 교육의 질과 방법의 다양성을 향상시킨다면 더욱 효과성을 높일 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 지식경영 방안으로서 비공식 교육의 효과성을 제시하고 있다. 이는 조직 내부의 비용감소효과를 가져올 뿐만 아니라 갈수록 경쟁이 치열해지는 산업상황에서 기업의 창의적 성과 창출을 위한 내부구성원들의 창의성을 지속적으로 향상시킬 수 있는 지식경영환경을 조성하는데 기여할 수 있을 것이라고 생각한다.

하지만 위에 기술한 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 이를 보완 및 발전시켜야 할 필요가 있다. 첫째, 본 연구 자료와 표본의 한계로 인해 개인 창의성에 영향을 미칠 수 있는 특성변수 모두를 모형에 포함시키지 못했다는 제한점이 존재한다. 특히, 창의성에 영향을 미칠 수 있는 개인특성요소를 고려하지 못했다는 점에서 향후 조금 더 정확한 연구를 진행하기 위해서는 개인적 차원의 요소까지 포함하여 살펴볼 필요가 있다. 또한, 자료의 범위를 우정사업부뿐만 아니라 공기업, 정부조직 및 일반 기업으로까지 확대하여 본 연구의 주장들이 검증될 필요가 있다. 다음으로, 내부 구성원의 창의성과 비공식교육을 자기보고식 척도를 통해 측정한 점은 자료를 수집하기 위해 현실적으로 효율적인 측정방법이나 응답자들의 주관적 가치관이 개입하여 측정의 객관성이 왜곡될 우려가 있다. 따라서 향후에는 비공식교육의 특성을 보다 객관적인 자료를 통해 분석할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 일정시점을 기준으로 단일의 조사를 통하여 획득한 자료를 가지고 횡단 연구한 것이다. 따라서 이를 보완하기 위해서는 향후 동태적 관점에서 이들의 관계를 종단적으로 분석하는 연구가 이루어 져야 할 것이다. 이러한 한계점들을 보완하여, 향후 조직구성원들의 창의성 향상을 위해 필요한 조직 내 비공식 교육 방법에 대해 많은 발전이 이루어지기를 기대한다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

- [1] 권상순 (2000), “개인, 집단, 조직창의성의 발현 및 제고를 위한 창의적 경영시스템”, 『사회과학논집』, 제3권, pp. 29-57.
- [2] 김아영 · 박인영 (2001), “학업적 자기효능감 척도 개발 및 타당화 연구”, 『한국교육학회지』, 제 39권 제1호, pp. 95-123.
- [3] 김안국 (2001), 기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배, 고려대학교 대학원, 경제학과 박사학위논문.
- [4] 김영수, 손태원, 정명호, 홍길표 (2002), “창의성 경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성 연구”, 『한국인사·조직학회 발표논문집』, pp. 81-102.
- [5] 김재춘 (2000), “학교 교육과 다양성 추구”, 『한국교육과정학회 교육과정연구』, 제18권 제1호, pp. 45-61.
- [6] 김준희 (2007), “우정사업종사원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구”, 『서비스경영학회지』, 제8권, 제4호, pp.59-88.
- [7] 노용진 · 박용승 (2006), “작업장 내 비공식학습의 영향요인: 작업조직 및 인사제도를 중심으로”, 『인사관리연구』, 제 30권, 제4호, pp. 149-173.
- [8] 류인평 · 김정준 · 김기범 (2008), 호텔종사원의 직무동기와 창의성에 관한 연구, 관광경영연구, 제 37권 제 0호, pp. 1-19.
- [9] 박기성 (1992), 『한국의 숙련형성』, 한국노동연구원.
- [10] 박문수 · 문형구(2001), “지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제”, 『지식경영연구』, 제2권, 제1호 pp. 1-23.
- [11] 박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만 (2007), “동일 방법편의의 원인과 해결방안”, 『인사조직학회 인사조직연구』, 제18권 제4호, pp. 33-69.
- [12] 백원철 · 김수겸 (2004). “성인여성의 스포츠참여와 자아존중감, 고독감 및 심리적 행복감간의 인과분석”, 『한국스포츠심리학회지』, 제12권 제1호, pp.51-64.
- [13] 송석중 (2005), “창의성에 관한 암묵적 이론: 요인구조와 영역 특수성 및 암묵적 이론의 사용”, 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- [14] 송영수 (2007), “국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로”, 『교육정보미디어연구』, 제 13권 제2호, pp. 139-161.
- [15] 신명희 (2002), “학습방법의 다양화 연구”, 『연세교육과학』, 제 50권, pp. 61-75.
- [16] 양병화 (2006), 「다변량 데이터 분석법의 이해」, 커뮤니케이션북스.
- [17] 유영만 (1995), 지식경제시대의 학습조직, 삼성인력개발원: 고도컨설팅 출판부.
- [18] 이강욱 · 손태원 (2004), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회지』, 제45권, pp. 1571-1594.
- [19] 이건창 (2011), 성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구, <지식경영연구>, 제11권 5호, pp.25-36.
- [20] 이동명 (2007), “기업 종사자의 정보활용능력 실태 및 비공식 학습과의 관계”, 『금융지식연구』, 제 5권 제 2호, pp. 221-253.
- [21] 이동명 (2008). “기업의 공식·비공식 교육과 구성원 직업기초능력”, 『질서경제저널』, 제11권 제1호, pp. 105-126.
- [22] 이용탁 (2007), “인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 제14권 제2호, pp.143-160.
- [23] 임선하 (1999), “창조성의 측정과 평가”, 『창조교육학회지』, 제3권 제1호, pp. 85-95.
- [24] 임효창·박경규 (1999), “교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 제 23권 제 2호, pp. 107-138.
- [25] 장원섭 · 장지현 · 유지은 (2008), “멘토링이 조

- 직의 비재무적 성과에 미치는 영향”, 「직업교육연구」, 제 27권 제 3호, pp. 109-138.
- [26]진진환 (2010), 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 부산시 선도기업을 대상으로, <지식경영연구>, 제11권 2호, pp. 37-56.
- [27]정종진 (2011), 「학교교육과 동기」, 서울: 교육과학사.
- [28]최인수 (1998), 창의적 성취와 관련된 제 요인들 : 창의성 연구의 최근 모델인 체계모델 ( Systems Model ) 을 중심으로, <미래유아교육학회지>, 제 5권 2호, pp.133-166.
- [29]허명숙 · 천명중 (2007), 「지식경영시스템」, 서울: 한경사.
- [국외 문헌]**
- [1] Amabile, T. M. (1982), Social psychology of creativity: A consensual assessment technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.43, pp. 997-1013.
- [2] Amabile, T. M. (1985), Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.48, pp. 393-399.
- [3] Amabile, T. M. (1988), The conditions of creativity, The nature of creativity, Cambridge University Press, pp. 11-37.
- [4] Amabile, T. M. (1994), The Work Preference inventory: Assessing Intrinsic and Intrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66. pp. 950-967.
- [5] Amabile, T. M. (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love loving what you do. *California Management Review*, Vol.40, pp. 39-58.
- [6] Amabile, T. M. (1998), Motivation and Creativity, *The Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, pp.297-312.
- [7] Bandura, A. (1997), “self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change,” *Psychological Review*, Vol.84, pp. 191-215.
- [8] Barber, J. (2003), The informally trained mechanic: Skill acquisition within the workplace, *Journal of Vocational Education and Training*, Vol.55, pp.133-148.
- [9] Barron, F. & Harrington, D. M. (1981), Creativity, Intelligence, and personality, *Annual Review of psychology*, Vol.32, pp. 439-476.
- [10] Bartel, A. P. and Sichernman, N. (1998), “Technological change and the skill acquisition of young workers,” *Journal of Labor Economics*, Vol.16 No.4, pp.718- 755.
- [11] Basadur, M., Wakabayashi, M, & Graen, G. B.(1990), Individual problem solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training, *Creative Research Journal*, Vol.3, pp. 22-32.
- [12] Benson, G. (1997), Informal training takes off, *Training & Development*, Vol.51, pp. 93-94.
- [13] Berry, W. D. and Feldman, S. (1985), *Multiple Regression In Practice*, Beverly Hills, CA: Sage.
- [14] Campbell, J. P. (1988), Training design for performance improvement, In *Productivity in Organizations*, ed. J. P. Campbell, R. J. Campbell, and Associates, pp. 177-216, San Francisco: Jossey-Bass.
- [15] Carroll, J. (1963), A model of school learning, *Teachers College Record*, Vol.64, pp. 723-733.
- [16] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A new perspective on

- learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- [17] Conlon, T. J. (2004), A Review of Ingroup Learning Literature, Theory and Implication for Practice in Developing Global Professional Competence, *Journal of European Industrial Training*, Vol.28, pp. 283-295.
- [18] Consortium Benchmarking study (1996), "Chevron," Knowledge Management, American Productivity & Quality Center, pp.75-79.
- [19] Cook, T. D., and Campbell, D. T. (1979), "Quasi-experimentation: design & analysis issues for field settings," Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- [20] Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997), Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee *California Management Review*, Vol.40, pp. 22-38.
- [21] Davenport, T. H. & L. Prusak (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
- [22] Deci, E. L. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, In Sternberg, R. J (Ed.), *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives* (p. 13). New York: Cambridge University Press.
- [23] Delaney J. T, Huselid, M. A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp. 949-969.
- [24] Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. 2001. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1): 106-116.
- [25] Ford, C. M. (1996), A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, Vol.21, pp. 1112-1142.
- [26] Garrick, J. (1998), Informal learning in corporate workplaces, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.9, pp. 129-144.
- [27] Guilford, J. P. (1950). Creativity, *American Psychologist*, Vol.5, pp. 444-454
- [28] Guilford, J. P. (1956), The structure of intellect, *Psychological Bulletin*, Vol.53, pp. 267-293.
- [29] Guilford, J. P. (1983), Transformation abilities of function. *Journal of Creative Behavior*,
- [30] Guilford, J. P. (1984), Varieties of divergent production, *Journal of Creative Behavior*, Vol.18, pp. 1-10.
- [31] Kirton, M. J. (1976), Adaptors and innovators: A description and measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, pp. 622-629.
- [32] Liao, H., Toya, K., Lepak, D., and Hong, Y. (2009), "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, pp.371-391.
- [33] Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006), Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.17, pp. 85-115.
- [34] Lohman, M. C. (2000), Environment inhibitors to informal Learning in the Workplace: A case Study of Public School Teacher, *Adult Education Quarterly*, Vol.50,



- pp.83-101.
- [35] Lovelace, R. F., (1986), Stimulating creativity through managerial intervention, *R&D Management*, Vol.20, pp. 484-497.
- [36] Mannix, E., & Neale, M. A. (2005), What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.6, pp. 31-55.
- [37] Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (1990), *Informal and incidental learning in the workplace*, New York: Routledge.
- [38] Marsick, V. J., Watkins, K.E. (2001), *New Directions for Adult and Continuing Education*, Jossey-Bass, Vol.89, pp. 25-34.
- [39] Massey-Wilson, J. (1995), Fill every unforgiving minute, *American School Board Journal*, Vol.182, pp.43-44.
- [40] Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I, and Salas, E. (1992), "Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness," *Academy of Management Journal*, Vol.35 No.4, pp.828-847.
- [41] Nonaka, I (1991), Managing the firm as an information creation process, In *Advances in information Processing in Organizations*, Vol.4, pp. 239-275. Greenwich, CT: JAI Press.
- [42] Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- [43] Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organizational Science*, Vol. 1, pp. 14-37.
- [44] Palmer, T. M. & Varner, I. I. (2007), A comparison of the international diversity on top management teams of multinational firms based in the United States, Europe, and Asia: Status and implications, *Singapore Management Review*, Vol.29, pp. 1-30.
- [45] Perry-smith & Shalley (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective*, *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 89-106.
- [46] Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000), "Positive Psychology," *American Psychologist*, Vol.55, pp 5-15.
- [47] Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, Vol.15, pp. 33-53.
- [48] Shally, C. E. (1995), Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 483-503.
- [49] Shin, M., & J. Kim. (1999), An exploration of learner progress and drop-out in Korea National Open university, *Distance Education*, Vol.20, pp.81-95.
- [50] Smith, D. H. & Offerman, M. J. (1989), The management of adult and continuing education, In S. B. Merriam, & P. M. Cunningham (Eds.), *Handbook of adult and continuing education*, pp. 246-259, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [51] Sternberg, Robert & Todd I. Lubart (1999), *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms*, Cambridge University Press.
- [52] Tannenbaum, S., I., and Gary Yukl. (1992), Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, Vol.43, pp. 399-441.
- [53] Tough, A. (1982), *Intentional changes: A fresh*

- approach to helping people change, Chicago, IL: Follett Publishing, Co.
- [54]Van de Ven, Andrew H. (1986), Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, Vol.32, pp. 590-607.
- [55]Vester, F., Denken, Lernen, Vergessen, 박시룡 역 (1993), 사고와 학습 그리고 망각, 서울: 범양사.
- [56]Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of management Review*, Vol.18, pp. 293-321.
- [57]Yeung, A. K., O. U. David, W. N. Stephen, and Ann V. G. Mary. (1999), *Organizational Learning Capability*, New York: Oxford University Press.
- [58]Zemake, R.(1985), The Honeywell studies: How managers learn to manage, *Training*, Vol.22, pp. 46-51.
- [59]Zhao, X., Mattila, A. S., and Tao, L. E. (2007), "The role of post-training self-efficacy in customers' use of self service technologies," *International Journal of Service industry Management*, Vol.19 No.4, pp.492-505.

## ● 저 자 소 개 ●



### **이 경 희 (KyungHee Lee)**

현재 (주)사람인HR에서 채용컨설팅 업무를 담당하고 있다. 서울시립대학교 인사·조직·매니지먼트 석사학위를 취득하였고, 주요 연구 관심분야는 직업교육, 전략적 인적 자원의 관리 및 활용 등이다.



### **최 영 준 (Youngjun Choi)**

현재 서울시립대학교 경영학부 부교수로 재직 중이다. 서울대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 경쟁전략, 지식경영 분야에서 연구를 수행하고 있다.